الإدارة

● مجلة علميه
ربـــع ســـنويه
يصـــدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريــــــة ●

د. كاظم
الإدارة .. وبداية انطلاقة جديدة
لثورة ٢٣ يولية

○ المجلد الثاني والثلاثون ○ العدد الأول ○ يولية ٢٠٠٠

إن رياح الزمان لن تمحو مبادىء ثورة ٢٣ يولية ..
بل إنها ستجددها وتزيدها حيوية وانطلاقا ..
بفضل القيادات الوطنية التى تولت مسئولية القيادة .

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزى كاظم

مدير التحرير

حسن عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى أحمد

المجلد الثانى والثلاثون

العدد الأول

يولية ٢٠٠٠

القاهرة – ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ – ٣٩٢٢٠٥١

الإشراف الفنى

يحيى زهران

الإخراج الفنى وتصميم الغلاف

سعيد أبو الدهب

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
★ جمعية إدارة الأعمال العربية
★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
★ جماعة القادة الإداريين
★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
★ الجمعية العلمية العربية للنقل
★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ فى عدد يوليه ٢٠٠٠

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد

الإدارة .. وبداية انطلاقة جديدة لثورة ٢٣ يوليو

قامت ثورة ٢٣ يولية ١٩٥٢ بعد معاناة طويلة للشعب المصرى ، فى مواجهة قوى الفساد السياسى والاجتماعى ، إضافة إلى وجود مستعمر عنيد استمر احتلاله لمصر سبعين عاماً ، وقف خلالها ضد إرادة القوى الوطنية فى تحقيق الجلاء عن أرض الوطن .

ولقد تضافرت هذه العوامل لتقف حائلاً دون التطور والتنمية المنشودة ، ليتسع الفارق بين المستوى الاقتصادى فى مصر عنه فى باقى دول العالم المتقدم ، والذى أخذت شعوبه فى الانطلاق نحو التنمية الشاملة بسرعة هائلة بعد الحرب العالمية الثانية .

وفى ظل هذا المناخ ، كان من الطبيعى أن تلقى ثورة ٢٣ يولية تأييداً تلقائياً من كافة طوائف الشعب وفئاته ، الذين يتطلعون إلى حكم وطنى يستلهم إرادة الشعب ، ويحقق طموحاته وأمانيه .

وقد أحدثت الثورة تحولاً جذرياً فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، مستندة فى ذلك إلى

مبادئها الست التى تهدف فى المقام الأول إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ، وكذا تحقيق مستوى معيشى أفضل لكافة طوائف الشعب .

إضافة إلى أن المبادىء الوطنية لهذه الثورة وجدت صدى لها فى دول أفريقيا وآسيا، التى كانت شعوبها تتطلع إلى الاستقلال ، والتحرر من قبضة الأجنبى ، والارتقاء بالمستوى المعيشى لها ، وصنع مستقبل أفضل لأجيالها القادمة .

وثورة ٢٣ يولية ١٩٥٢ والتى قارب عمرها على خمسين عاماً ، قد مرت بالمراحل الثلاث التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة التحديات والمد الثورى :

وهى المرحلة التى استمرت من بداية الثورة عام ١٩٥٢ وحتى عام ١٩٧٠ ، حيث واجهت الثورة مقاومة ضارية من كافة القوى الاستعمارية ، سواء فى المنطقة العربية أو خارجها ، نتيجة للتلقائية التى تعاملت بها الثورة مع دول العالم الثالث .

وقد تميزت هذه الفترة باتقاد الروح الوطنية ، واتساع نطاق حركات التحرر فى المنطقة المحيطة ، سواء فى الوطن العربى أو فى أفريقيا وآسيا .

كما كان لمصر الدور الرائد فى ظهور كتلة « عدم الانحياز » التى نادت بسياسة الحياد الإيجابى والاستقلال السياسى فى الحرب الباردة بين الشرق والغرب .

وكان من الطبيعى أن تواجه الثورة تحديات كبيرة ، وعقبات وضعتها القوى الاستعمارية حتى تحد من المد الثورى وحركات التحرر فى العالم الثالث .

المرحلة الثانية : مرحلة تحرير الأرض والانفتاح :

وقد اتسمت هذه المرحلة بالتحول نحو الأخذ بمنهج جديد ، قائم على التعددية الحزبية والانفتاح على العالم ، والتوسع فى العلاقات المتبادلة فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية .

ولقد كان هذا التحول تأكيداً لمبادىء الثورة ، ودعماً لمسيرتها ، خاصة بعد حرب أكتوبر المجيد ، التى حققت فيه مصر انتصاراً عزيزاً على عدو مدعم من أطراف متعددة سواء على الصعيد العسكرى أو السياسى .

المرحلة الثالثة : مرحلة الانطلاق الاقتصادى :

والتى بدأت فى أوائل الثمانينيات ، لتأخذ بمصر نحو النهضة الكبرى ، والعبور باقتصادها من عنق الزجاجة إلى الانطلاق نحو التنمية الشاملة .

وتتميز هذه المرحلة بالسمات التالية :

١ – الاعتماد على الأسلوب العلمى فى توصيف وتحليل ومعالجة المشكلات القائمة أو المحتملة .

٢ – الاعتماد على المشروعات العملاقة بداية بمشروعات البنية الأساسية ، باعتبارها الدعامة الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٣ – الشفافية والمصارحة والنقاء والطهارة فى التعامل مع كافة الأطراف والمستويات .

٤ – تحقيق انطلاقة كبيرة بالاقتصاد القومى بخطوات ثابتة ومحسوبة وعلى أسس علمية مدروسة .

٥ – التواجد على الساحتين العربية والدولية ، والمشاركة فى كافة المحافل ، الأمر الذى خلق لمصر وضعاً متميزاً ومؤثراً فى الأحداث الجارية .

٦ – الارتقاء بمستوى المعيشة والأخذ بيد الطبقات الدنيا كأولوية مطلقة للتنمية الاجتماعية .

إن رياح الزمان لن تمحو مبادىء ثورة ٢٣ يوليو ، بل إنها ستجددها وتزيدها حيوية وانطلاقاً ، بفضل القيادات الوطنية التى تولت مسئولية القيادة .

وبهذه المناسبة المجيدة ، ندعو الله أن يوفق قيادتنا الرشيدة إلى ما فيه الخير ، وأن يمنحها القوة والعزم على المضى قدماً بمصر إلى المكانة المرموقة التى تستحقها .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★

معوقات
تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د . توفيق محمد عبد المحسن
استاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

مقدمة :

إزدادت أهمية الدراسات المتعلقة بتسويق الصادرات فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء خلال العقدين الماضيين نظرا للدور الحيوى الذى يلعبه التصدير فى تدعيم القدرة التنافسية للإقتصاد القومى بصفة عامة . فالنجاح فى تحقيق التنمية الإقتصادية وحل المشاكل المرتبطة بالحاجة إلى العملات الأجنبية والإستفادة من مزايا التخصص والإنتاج الكبير والإستخدام التكنولوجى الأكثر تقدما الذى يؤدى الى رفع مستويات الإنتاجية وزيادة معدل نمو الدخل القومى يتوقف فى نهاية الأمر على مدى النجاح فى التصدير .

(Scholling & Tinnerman 1988, Otani & Villanueva 1990, Young et al. 1998, Piercy et al. 1997, Crawford 1998) .

ورغم الأهمية التى يمثلها التصدير فى تدعيم القدرة التنافسية لإقتصاديات الدول ، تشير الإحصائيات الحديثة إلى إتساع حجم الفجوة بين الصادرات المصرية والواردات بشكل ملفت للنظر (حلمى ١٩٩٩ World Bank 1999) كما أن الصناعة النسجية لا تمثل إستثناء من هذه القاعدة فالمتتبع لموقف هذه الصناعة فى الوقت الحالى يلاحظ إنخفاض ملموس فى حصيلة صادراتها .

وإنطلاقا من أن قطاع الصناعات النسجية يشكل عنصرا رئيسيا من عناصر الإنتاج القومى . كما أنه يمثل أمل الإقتصاد المصرى فى تحقيق طفرة فى الصادرات فى الفترة القادمة (Abdel Hakim 1999) تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية للتعرف على أهم المعوقات التى تحول دون إختراق المنتجات النسجية للأسواق الخارجية والامكانات المتاحة للتغلب عليها وزيادة حصتها التصديرية فى ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

فلقد شهدت الآونة الأخيرة ظهور مجموعة من المتغيرات الإقتصادية والبيئية تؤثر بصورة فعالة فى الهياكل الإنتاجية والسلعية لصادرات معظم دول العالم ، ومع استمرار هذه الإتجاهات ركزت البلدان المتقدمة على تصدير وتسويق منتجات صديقة للبيئة ، وإذا تخلفت الصادرات المصرية فى هذا المجال فسوف تتمكن صادرات الدول المتقدمة من تحقيق ميزة تنافسية عليها فى الأسواق الدولية Livan 1995 , wong el al., 1996, Alonzo 1995, Hardman 1993 Choucri 1995, Ernst & Young 1998, IIC 1996, National consumer council 1996 (عبد الجواد ١٩٩٧ ، وزارة التجارة والتموين ١٩٩٦ ,peattie 1995) .

٢ - الدراسات السابقة :

لقد كان الجانب المتعلق بمعوقات التصدير وكيفية مواجهتها تمهيدا لرسم استراتيجية تسويقية تمكن منشآت الأعمال من المنافسة بفاعلية فى الأسواق الدولية من أهم الجوانب التى تناولتها العديد من الدراسات . ومن أوائل هذه الدراسات ، الدراسة التى قام بها (Alexandrides 1971) والتى أسفرت نتائجها على أن أهم معوقات التصدير تتمثل فى صعوبة دراسة الأسواق الأجنبية بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بهذه الأسواق .

وفى دراسة لاحقة قام بها كل من (Bilkey & Tesar 1977)) على مجموعة من منشآت الأعمال صغيرة الحجم والعاملة فى حقل التصدير إتضح أن أهم معوقات التصدير تتمثل فى عدم توافر الخبرة الكافية فى مجال التسويق . فضلا عن عدم توافر البيانات والمعلومات عن الأسواق الأجنبية . وهذا ما توصلت اليه أيضا دراسات johnson and Vahlne and Depelteau) (1997 , Denis ١٩٨٥

وفى دراسة أخرى أجراها (Robino 1980) عن حوافز التصدير إتضح أن أهم معوقات التصدير تتمثل فى عدم دراية رجال التسويق بالعادات والممارسات الفعلية للأنشطة التسويقية فى الأسواق الخارجية وبصفة خاصة إختيار الموزع ومعالجة المشكلات الناتجة عن التعامل معه .

وفى إحدى الدراسات الميدانية التى أجراها (Mikeswll & Farah 1980) والتى هدفت الى التعرف على الموقف التنافسى للشركات الأمريكية فى أسواق دول العالم الثالث برزت العوامل التسويقية من سعر ومنتج وترويج وخدمات ما بعد البيع كأسباب رئيسية

وراء تدهور قدرته التنافسية فى مواجهة المنافسة الحادة من قبل الشركات اليابانية .

وفى بريطانيا أسفرت الدراسة التى قام بها (Abu Zeid 1981) تحت عنوان التسويق ونجاح التصدير أن السبب الرئيسى لتدهور القدرة التنافسية لشركات التصدير فى بريطانيا يرجع بالدرجة الأولى لتبني الشركات المصدرة للمفهوم البيعى فى ممارسة أنشطتها التسويقية وعدم إعطاء إهتمام كاف لإحتياجات المستهلك ورغباته .

ولقد عكست الدراسة التى أجراها (Orgam ١٩٨٢) أن أهم الأسباب التى تعوق نشاط التصدير هى محدودية الموارد المالية التى تساعد على التوسع فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع درجة المخاطرة فى الأسواق الخارجية ، تعقد الإجراءات واللوائح المتعلقة بعملية التصدير .

كما أسفرت نتائج الدراسة التى أعدها Kaynak & Kothari 1984) عن مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التصدير . حيث تمثلت المعوقات الداخلية فى عدم وجود سياسة واضحة للتصدير وقلة الإهتمام من قبل منشآت الأعمال بممارسة الأنشطة التسويقية ، وأما المعوقات الخارجية فقد تمثلت فى زيادة التعريفة الجمركية التى تفرضها الدول الخارجية على السلع المستوردة ، والأنشطة التسويقية الفعالة التى تقوم بها الشركات الوطنية فى الأسواق العالمية لإعاقة دخول المنتجات الأجنبية لأسواقها .

وفى دراسة (Abdel Mohsen 1987) والتى ركزت فى جانب منها على أسباب تدهور القدرة التنافسية لصناعة آلات الغزل والنسيج البريطانية فى مواجهة المنافسة العالمية إتضح أن ضعف النشاط الخاص بالتطوير والتكنولوجيا ، عدم الوفاء بإحتياجات المستهلك ، الإفتقار الى استراتيجية تسويقية فعالة ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، ضعف الجهود المبذولة من قبل رجال البيع ، تدنى جودة التصميم للمنتج ، قصور سياسة الإعلان والترويج ، تدنى الجودة ، عدم كفاية حجم المنتج المحلى ، الإفتقار الى تقديم خدمات ما بعد البيع كانت فى مقدمة الأسباب التى تعمل كمعوق لتدعيم القدرة التنافسية فى الأسواق الدولية .

وعلى نفس المنوال تشير إحدى دراسات المكتب القومى للتنمية الإقتصادية فى بريطانيا (NEDO 1988) الى أن الإفتقار لسياسات تسعيرية تنافسية ، وتسليم المنتج فى الوقت المناسب والإفتقار الى منتج ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع كانت أهم أسباب تدنى الموقف التصديرى للصناعات الهندسية فى بريطانيا .

ومن واقع نتائج الدراسة التى أعدها (Yau & Brown 1993) على عينة من المنشآت المصدرة فى استراليا إتضح أن عدم وجود سياسات تسويقية فعالة وضعف الخدمات المقدمة للمستهلك فضلا عن عدم توفير التمويل اللازم و الإتجاه نحو تنميط السلع تمثل أهم المشكلات التى تعوق النشاط التصديرى .

مرة أخرى عكست نتائج الدراسة التى أعدها كل من (Luis & Carlos 1993) عن محددات الأداء التصديرى فى الدول النامية أن إمتلاك الشركة المصدرة

الى منتجات وخدمات ذات جودة عالية ، توظيف منافذ توزيع تتسم بالكفاءة والفعالية فى الأسواق الأجنبية ، التعامل مباشرة مع المشترى النهائى للسلع ، إعداد دراسات تسويقية على أسس علمية ، والتركيز على أسواق الدول المتقدمة تعتبر محددات أساسية فى تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ولقد توصل (Azzam 1994) فى دراسته لأكبر مائة منشأة مصدرة فى المملكة العربية السعودية أن أهم عوائق التصدير من وجهة نظرهم تتمثل فى وجود الحصص الحمائية والرسوم الجمركية المفروضة على المنتجات المتسوردة فى الأسواق الخارجية فضلا عن وجود برامج تسويقية فعالة ، والإفتقار الى برامج فعالة لتأمين الصادرات ، وعدم وجود تمويل كاف عند القيام بنشاط التصدير .

وفى دراسة أخرى أجراها (AL - Aali 1995) علي مائة وأربعين مصدرا سعوديا للتعرف على أهم المعوقات التى تواجههم فى تصدير منتجاتهم إلى الأسواق الخارجية عكست النتائج أن أهم خمسة عوائق هى ، شدة المنافسة فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع تكلفة المواد الخام المستوردة ، عدم وجود معلومات كافية عن الأسواق الأجنبية ، التذبذب الشديد فى أسعار العملات الأجنبية ، إرتفاع تكلفة الشحن للنفاذ الى تلك الأسواق .

وحديثا أسفرت نتائج الدراسة التى أعدها (Piercy 1998) عن أن إمتلاك الشركة المصدرة لميزات تنافسية Competitive advantages فى المجالات المتعلقة بالتكلفة ، المنتج ، الخدمة المقدمة ، توفير المعلومات عن الأسواق الخارجية ، بناء علاقة طيبة مع العملاء ، والموزعين ، توافر الموارد المالية والبشرية له علاقة قوية بتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ونظرا لتعدد معوقات التصدير وإختلاف نطاقها ومصادرها حاول بعض الكتاب تصنيفها فى شكل منظم الى مجموعات مختلفة . ومن أهم وأشمل هذه التصنيفات تصنيف (Leónidou 1995) والذى قسم معوقات التصدير الى أربعة أنواع مختلفة هى :

المشكلات الداخلية المحلية :

Internal - Domestic problems

وتنبع هذه المشكلات من داخل الشركة ولكنها تتعلق بشكل أساسى بظروف بلد المصدر.

ومن أمثلة تلك المشكلات الإفتقار الى أفراد مؤهلين تسويقيا (Korth 1991, Tseng and Yu 1991, Barker and Kaynak 1992, Yong et al., 1992) الإفتقار الى تنظيم فعال وقسم متخصص لتسويق منتجات التصدير داخل المنشأة (Yang et al., 1992; Katsikeas and Morgan 1994) وتركيز إدارة المنشأة على الأنشطة التسويقية الموجهة للسوق المحلى (Sharkey et al., 1989, Keng and Jiuan 1989, Korth 1991)

المشكلات الداخلية الأجنبية :

Internal-Foreign Problems

وأساس هذه المشكلات مرة أخرى هى المنشأة نفسها ،

ولكنها تواجهها فى سوقها المستهدف فى البلد الأجنبى وتتضمن هذه المشكلات : إرتفاع تكلفة النقل (Bauerchmidt al.,1985, Gropsrdu 1990) ، صعوبات عملية النقل (Yaprak 1985, Samiee & Walters 1990) صعوبات فى وفاء المنتجات المصدرة بإحتياجات المستهلك فى السوق الأجنبى (Cheong & Chong 1988, Gripsrud 1990, Tseng and Yu 1991) ، فضلا عن إرتفاع درجة المخاطر حال البيع فى الأسواق الخارجية (Bauer Schmidt et al., 1985 Gripsrud 1990, Tseng and Yu 1991)

المشكلات الخارجية المحلية :

External-Foreign Problems

ومثل هذه المشكلات تنبع من البيئة الخارجية ولكن تتم داخل السوق المحلية للمنشأة المصدرة ، ومن أمثلة تلك المشكلات تعدد الأعمال الورقية المتعلقة بعملية التصدير (Bodur 1986) إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات (Hook and Czinkota, 1988) الإفتقار الى المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير (Albaum 1983, Yoprak 1985) ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة (Kaynak and Kothari 1984, Katsikeas 1994) ، وأخيرا عدم مناسبة برامج ترويج الصادرات الممولة من قبل الحكومة (Albaum 1983, Bodur 1986, Katsikeas 1994)

المشكلات الخارجية الأجنبية :

External-Foreign Problems

وهنا تتعلق مشكلات التصدير بالقيود والتشريعات التى تفرضها الحكومات الأجنبية على المنتجات المستوردة من الخارج (Kaynak et al., 1987, Hook and Czinkota 1988) الإفتقار الى معلومات كافية عن الأسواق الأجنبية (Tseng and Yu 1991, Leonidou 1993) صعوبة الإتصال بالأسواق الأجنبية (Kengand Jiuan 1989, Samiee and Walters 1990) زيادة حدة المنافسة فى أسواق التصدير (Dichtl et al. 1990, Gripsrud 1990; Leonidou 1993) الإختلافات اللغوية والثقافية (Cavsgil 1984, Bauerchmidt et al., 1985, Gripsrud 1990, Dimantopoulos et al., 1990) الإفتقار الى أسعار تنافسة (Dichtle et al., 1990, Leonidou 1993) إرتفاع قيمة العملة للدولة المصدرة (Sharkey et al., 1989, Yang et al., 1992)

وحديثا ظهرت على الساحة الدولية عوائق جديدة تحد من إنطلاقة التصدير تتمثل فى قيام العديد من الدول المتقدمة فى وضع اشتراطات بيئية بهدف المحافظة على بيئتها المحلية وصحة مواطنيها ومن ثم شكلت هذه الإشتراطات عوائق أمام بعض الشركات تمنعها من دخول السوق الخارجى وفى نفس الوقت شكلت فرصا تسويقية للشركات التى تستطيع تقديم منتجات مستوفاه للإشتراطات البيئية فى أسواق التصدير حيث تضيق

دائرة المنافسة وتتحسن فرصة دخول السوق أمامها (Alonzo ، عنان ١٩٩٩ Crane 1997, 1998 1996, Gary 1999, McDonagh & Prothero 1997)

من ناحية أخرى تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة الى أن معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير تختلف بإختلاف مرحلة التصدير التى تمر بها الشركة . وهى تتراوح غالبا بين عدم الإهتمام الكامل بالتصدير الى مرحلة الإهتمام المكثف بنشاط التصدير .

وفيما يتعلق بالمنشآت التى تزاول أنشطة التصدير بالفعل تم تصنيفها من قبل بعض الدراسات الحديثة الى منشآت مصدرة بشكل دائم ومنشآت ومصدرة بشكل عرضى (Samiee and Walters 1991, Rao and Naidu 1992; Noidu and Rao 1993)

ولقد توصلت نتائج هذه الدراسات ايضا الى وجود اختلات فى الممارسات الفعلية لنشاط التصدير بين كل من المنشآت المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى بشكل أكثر تحديدا إتضح أن المنشآت المصدرة بشكل عرضى ، لا تمتلك أقسام أو إدارات متخصصة فى تسويق الصادرات ، فضلا عن إفتقارها لمعلومات كافية عن الأسواق الأجنبية (Rao and Noidu 1992) وعلى الجانب الآخر تبين أن المنشآت المصدرة بشكل دائم تهتم بعقد ندوات متخصصة فى كيفية تسويق الصادرات ، وتعظيم الإستفادة من البيانات الثانوية فى إتخاذ قراراتها التصديرية ، هذا بالإضافة الى وضع سياسة مرنة للتسعير قياسا بالمنشآت المصدرة بشكل عرضى (Samiee and Walters 1991, Noidu and Rao 1993) ومثل هذه النتائج مؤشر على أن المنشآت المصدرة بشكل دائم لديها الإجراءات التنظيمية الداخلية التى تمكنها من مواجهة مشكلات التصدير والتكيف معها بشكل أفضل قياسا بالمنشآت المصدرة بشكل عرضى ، ولذا يتوقع وجود إختلافات فى إدراك كل من النوعين لمشكلات التصدير .

وإضافة الى ما سبق توصلت بعض الدراسات الأخرى الى أن عوائق التصدير تختلف بإختلاف حجم المنشأة ، نوع النشاط ، ومدى الخبرة فى مجال التصدير (Samiee & Peter 1990, Luis and Carlos 1993, Katiskeas 1994 المرسى ١٩٩٧) .

ونظرا لأهمية التصدير فى تحقيق النمو للإقتصاد المصرى وعلاج عجز الميزان التجارى وتدعيم دور مصر الإقليمى والعالمى أهتمت العديد من الدراسات ببحث مشكلاته وكيفيةالتغلب عليها ، وتعد الدراسة التى أعدها (بازرعة ١٩٧٦) من أول الدراسات فى هذا المجال والتى أوضحت أن تدنى الأداء التصديرى فى مصر يرجع الى وجود عدد كبير من الشركات المصرية يعتمد فى التصدير كلية على تصدير فائض الإنتاج المخصص بصفة أساسية للسوق المحلى . كما يعتمد عدد كبير من الدراسات الإقتصادية للمشروعات الجديدة على تصدير الكميات المنتجة الفائضة التى لا تستوعبها السوق المصرية ولا يفكر المسئولون فى التصدير إلا فى حالة تراكم المخزون السلعى أو ظهور الفائض ، ومن ثم يتم تصدير السلع التى يتم إنتاجها طبقا لخصائص ومواصفات محددة ملائمة للسوق المصرية ، وذلك بالرغم من أن إحتياجات

المستهلك الأجنبى وأذواقه وأنماطه الإستهلاكية تختلف اختلافا كبيرا عن احتياجات المستهلك المصرى ، هذا بالإضافة الى أن المزيج التسويقى للسلعة المصدرة لا يخضع لأي توجيه أو سيطرة من المصدر المصرى والذى لا يعرف ولا يشترك فى إعداد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقى . للسلعة كما أنه لا يمكنه تقييم مدى نجاح السلعة المصدرة فى هذه الأسواق من وجهة نظر المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى وهو الطرف الرئيسى فى إتخاذ قرار الشراء .

وفى دراسة أخرى أجراها (عفيفى ١٩٨٠) اسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية ساهمت الى حد كبير فى تدنى أداء الصادرات المصرية فى الأسواق الأجنبية وأهمها إهمال البعد التسويقى فى المنشآت المصدرة ، زيادة التعريفة الجمركية على الصادرات المصرية فى الأسواق الخارجية وتركيز الشركات الأجنبية على سياسات ترويجية فعالة بالإضافة الى زيادة الخبرة التسويقية لها .

وفى دراسة بعنوان دوافع التصدير والموقف التنافسى لشركات القطاع الخاص الإستثمارى فى مصر توصل (عرفة ١٩٩٠) الى أن أهم معوقات نجاح التصدير حسب أهميتها من وجهة نظر الشركات المصدرة وغير المصدرة تتمثل فى صعوبة الحصول على معلومات عن أسواق التصدير بالخارج ، تعقد اجراءات التصدير ، صعوبة التعرف على ممارسات وسلوكيات المنشآت بالخارج ، صعوبة تمويل عمليات التصدير ، صعوبة الإتصال بالعملاء فى الخارج .

وبنفس الطريقة عكست الدراسة وجود شبه اتفاق بين كل من الشركات المصدرة والغير مصدرة حول الأربعة عوامل (عوائق) الأقل أهمية وهى تقديم خدمات الصيانة والإصلاح ، إمداد الأسواق الأجنبية باحتياجاتها من قطع الغيار ، تقديم النصح والمشورة الفنية بالأسواق الخارجية ، عدم وجود تنسيق بين قطاعات التجارة والتمويل بالدولة .

وفى دراسة ميدانية بعنوان عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية توصل (عبد المحسن ١٩٩١) الى أن معلومات التصدير مرتبة حسب أهميتها تتمثل فى عدم ملاءمة السلع المصدرة لإحتياجات ورغبات المستهلك الأجنبى ، ضعف الكفاءة التسويقية للصادرات فى الأسواق الأجنبية ، إنخفاض جودة المنتجات ، عدم الدقة فى مواعيد التسليم ، عدم القدرة على الإبتكار والتجديد فى السلع المصدرة . زيادة حدة المنافسة فى الأسواق الخارجية ، تقلص دور الحكومة وأجهزتها فى تدعيم الصادرات ، عدم الإهتمام بخدمات ما بعد البيع ، ضعف كفاءة القوى البيعية ، إرتفاع أسعار السلع قياسا بالمنافسين ، عدم الإهتمام بالإعلان ، عدم مناسبة منافذ التوزيع وإنخفاض كفاءتها .

ويؤكد (غانم ١٩٩٥) فى دراسته النظرية على أن معوقات التصدير فى مؤسسات الأعمال المصرية يرجع الى عدم استقرار النظم التصديرية ، الضغط الإستهلاكى المستمر وإتخاذ الدولة سياسة تحقيق الإكتفاء الذاتى الإستهلاكى أولا ، وتصدير الفائض من الإنتاج بعد ذلك

عدم إستقرار عوامل الإنتاج ، عدم توافر الخبرات البشرية المناسبة للقيام بعملية التصدير ، عوامل السلبية التى تسود المعاملات التجارية والمالية ، التقلبات المستمرة فى الأسواق الخارجية ، عدم توافر الوعى التصديرى عند الكثير من المنتجين والمسوقين والمشرعين والمسئولين .

وفى الندوة التى نظمتها (الجمعية العربية للإدارة ١٩٩٥) عن مشكلات الصادرات المصرية ووسائل التغلب عليها توصلت النتائج الى أن المعوق الأساسى للتصدير يتمثل فى البدأ بإنتاج السلعة ثم محاولة تصديرها بعد ذلك ، هذا بالإضافة الى عدم دراسة المنافسين فى الأسواق الخارجية وتحديد صفاتهم وخصائصهم سواء كانوا هم المنافسون الحاليون أو المحتملون وأخيرا عدم تقسيم الأسواق الخارجية الى شرائح وقطاعات .

ولقد خلصت أوراق العمل المقدمة (لمؤتمر القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى ١٩٩٥) الى وجود مجموعة من الصعوبات التى تحول دون نمو الصادرات المصرية ودعم قدرتها التنافسية لعل أهمها : عدم وجود استراتيجية موجهة بالتصدير ، زيادة تكاليف التمويل والإجراءات والخدمات المختلفة ، والإحتكار فى تقديم الخدمات الملاحية والشحن والتفريغ بالموانىء ، ضعف الإعلان والترويج ، الإفتقار الى سياسات فعالة فى تصدير العمالة المصرية للخارج ، البيروقراطية فى أداء المنظمات الحكومية ذات العلاقة بنشاط التصدير .

ولقد لخص (صالح ١٩٩٦) فى دراسته المشكلات التى تعوق أداء الصادرات المصرية فى مجموعة من الجوانب تتمثل فى المعوقات الإدارية ، المالية ومشاكل جودة المنتجات وأسعارها بالإضافة الى عدم توافر بيانات عن خصائص الأسواق وقنوات التوزيع والمنافسة .

وفى نفس العام توصلت الدراسة التى أعدها (أبو قحف ١٩٩٦) إلى إنخفاض الأداء التصديرى لمؤسسات الأعمال المصرية يرجع الى عدد من الأسباب منها :

- عدم وجود خطة قومية لتسويق مصر فى الخارج قبل تسويق السلع والخدمات دوليا .
- الإعتماد على الإتفاقيات الثنائية والصفقات المتكافئة .
- غياب المعلومات وقواعد البيانات عن فرص التصدير بالأسواق الدولية ، وطبيعة هذه الأسواق وغيرها .
- عدم وجود استراتيجية قومية موجهة بالتصدير على الصعيدين المحلى والدولى .
- غياب القيمة السلوكية الحاكمة لقرارات وتوجهات التصدير سواء على مستوى شركات القطاع العام أو الشركات التابعة للقاع الخاص .
- عدم فعالية الإعتماد على المعارض الدولية المحلية والخارجية كوسيلة أساسة لغزو الأسواق الأجنبية .
- محدودية الدور الذى تلعبه المنظمات الحكومية والبنوك فى تدعيم التنافسية للتصدير .

وفى ورقة العمل المقدمة من وزارة الإقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس والذى تنظمه (لجنة الشئون الإقتصادية والمالية ١٩٩٧) اسفرت النتائج ان المشكلة الأولى التى تعوق تنمية الصادرات المصرية هو إنعدام

الفكر التصديرى لدى الجميع ، مسئولين ومنفذين حكوميين ومنتجين أو على الأقل تبنى هذا الفكر التصديرى لشعارات وضوابط لم تعد تناسب عصر التغيرات الجذرية هذا بالإضافة الى زيادة المشاكل المستمرة لنظام السماح المؤقت وزيادة الأعباء المالية والإدارية التى يتحملها المصدرون .

وفى دراسة (المرسى ١٩٩٧) عن أساليب تنمية الصادرات فى شركات قطاع الأعمال فى مصر ، أسفرت النتائج عن أن غالبية المعوقات التى تواجه المصدرين هى عوامل داخلية مثل نقص أعداد المؤهلين تسويقيا ، التركيز على الأسواق المحلية ، عدم كفاية الإنتاج المحلى ، إرتفاع تكلفة الإنتاج صعوبة الإستجابة لمواعيد التسليم ، صعوبة تحقيق الخدمة الفعالة ... إلخ مما يبرز ضعف القدرات والإمكانيات وكذلك الميزة التنافسية اللازمة لتحقيق الفعالية لجهود تنمية الصادرات ، ومثل هذه النتيجة تعكس أن نقطة الإنطلاق الحقيقة وأولويات التركيز فى الجهود الخاصة لزيادة القدرة التنافسية فى مجال التصدير يجب أن تنصب على الشركة المصدرة أولا .

وحديثا يقسم التقرير الذى أعدته (شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة بالمجالس القومية المتخصصة عن تنمية الصادرات وترشيد الواردات ١٩٩٧) معوقات التصدير الى معوقات خارجية ومعوقات محلية أما المعوقات الخارجية فتتضمن : تزايد حدة المنافسة العالمية ، فقد الأسواق التقليدية فى أوروبا الشرقية والإتحاد السوفيتى السابق ، عدم التوصل الى نتائج حاسمة بالنسبة لمستوى الحماية والدعم ، وجود الدعم المستمر الذى تقدمه بعض الدول لمنتجاتها بغرض المحافظة على أسواقها أما المعوقات المحلية فتشمل عدم وجود استراتيجية طويلة المدى وواضحة للتصدير ، عدم وجود فائض فى الإنتاج للتصدير ، عدم مطابقة بعض السلع للمواصفات المقبولة عالميا ، إرتفاع تكلفة المنتجات المصدرة وعدم تلاؤمها مع مستوى الجودة المطلوبة ، عدم تطوير السلع المعمرة بالقدر الكافى بما يتلاءم مع الظروف ، والمستجدات العالمية .

وفى دراسة أكثر حداثة بعنوان " تسويق الصادرات المصرية العقبات وكيفية مواجهتها يصنف (حاتم ١٩٩٨) عقبات التصدير على النحو التالى :

أولا : العقبات الإنتاجية :

وأهمها إرتفاع تكاليف الإنتاج ، إغفال دور الصناعات الصغيرة كصناعات مغذية ومكملة لعدم توافر رؤوس الأموال ، تبنى سياسة التوسع الأفقى مع إهمال سياسة التوسع الرأسى ، غياب فكرة المناطق الصناعية الحرة فى مجال إقامة الصناعات التصديرية ، إنشاء كثير من الصناعات التصديرية دون دراسات جدوى ، تعدد وبيروقراطية الأجهزة التى تتعامل معها الصناعات التصديرية فضلا عن غياب التنسيق بينها .

ثانيا : العقبات المكانية :

ومن أبرزها غياب البعد التسويقى عند تسعير الخدمات بالموانى والمطارات المصرية ،ضعف السعة التخزينية لمجمع البضائع بميناء القاهرة الجوى ، الصفة

الإحتكارية لتسيير الأعمال داخل المطارات والموانى ، مركزية الشحن الجوى بمطارى القاهرة والاسكندرية ، قلة الفراغات المتاحة للشحن الجوى لشركة مصر للطيران ، عدم توافر البرادات المصرية لنقل الصادرات السلعية .

ثالثا : *العقبات التى تحد من الكفاءة السعرية* :

وتشمل ارتفاع التكلفة الإئتمانية لتمويل الاستثمارات للقطاعين العام والخاص ، غياب البنية الأساسية لتمويل الصادرات المصرية ، إرتفاع تكاليف تغطية مخاطر الصادرات المصرية ، تدهور مستويات التعبئة والتغليف وسوء نظم الفرز ، ضعف البنية الأساسية فى مجال تقديم الخدمات التصديرية ، ضعف المساعدات من قبل الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بنشاط التصدير .

وبالمثل فقد توصلت العديد من الكتابات والدراسات الأخرى الى نفس المشكلات السابقة التى تواجه الصادرات المصرية ، ومقترحات التغلب عليها بهدف تدعيم قدراتها التنافسية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة (راتب ١٩٩٧ ، خشبة ١٩٩٩ - عبد المحسن ١٩٩٩ ، لجنة الشئون الإقتصادية والمالية بالحزب الوطنى ١٩٩٩ ، جويلى ١٩٩٩) .

ويتضح من مراجعة الدراسات السابقة عدد من الإستناجات تتمثل أهمها فيما يلى :

أ - أن هناك إتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أهمية الدور الذى يلعبه التصدير فى تحسين الأداء الكلى للصناعة والإقتصاد القومى فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء .

ب - هناك شبه إجماع فى نتائج هذه الدراسات على أن أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير قد تتمثل فى ضعف التوجه التسويقى لمنشآت التصدير وتضاؤل دور الأجهزة الحكومية فى تشجيعها على الإستمرار فى عملية التصدير .

ج - على الرغم من تنوع وتعدد معوقات التصدير ألتى تصدت اليها العديد من الدراسات الميدانية السابقة . الى أن القليل منها قد تضمن الأبعاد البيئية التى بدأت تشير اليها الكتابات الحديثة كأحد العوائق الأساسية التى تحول دون تحقيق الفعالية المطلوبة لجهود تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وبصفة خاصة الصادرات النسجية والتى تواجه عوائق كبيرة فى الآونة الأخيرة بسبب القيود والإشتراطات البيئية التى وضعتها كثير من الدول المتقدمة وعلى رأسها دول الاتحاد الأوروبى كنتيجة لتزايد ضغط المستهلكين الواعين بيئيا والذين سوف يفضلون التعامل مع الشركات المصدرة والملتزمة بيئيا (عبد الباسط وآخرون ١٩٩٩) .

د - إتسمت معظم الدراسات التى تمت فى البيئة المصرية بالعمومية ولا توجد دراسات ميدانية مفصلة حسب علم الباحث ، إهتمت بدراسة معوقات التصدير الخاصة بكل قطاع من قطاعات الصناعة كل على حدة وتصنيفها الى مستويات من حيث مرحلة التصدير ، الحجم ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، الأمر الذى يعكس أهمية الدراسة الحالية ، وذلك على النحو الذى سيتضح فى الجزء التالى من الدراسة .

٣ - مشكلة وتساؤلات الدراسة :

تعانى مصر من عجز مزمن ومتزايد فى الميزان التجارى . فقد أخذت الفجوة بين الصادرات والواردات السلعية المصرية فى الإتساع خلال الفترة (١٩٩١ - ١٩٩٧) ، بمتوسط معدل نمو سنوى ٩٩ر١٤٪ .

ويبلغ هذا العجز ٨ر١١ مليار دولار عام ١٩٩٨/١٩٩٧ ، مقابل ٢ر١٠ مليار دولار فى العام السابق ، وتراجعت نسبة تغطية حصيلة الصادرات الى المدفوعات عن الواردات من ٣ر٣٤٪ الى ٣ر٣٠٪ خلال هذين العامين ، كما يتميز هيكل الصادرات المصرى بقدر كبير من التركز حيث مثلت صادرات البترول ومنتجاته حوالى ٥٠٪ من الصادرات السلعية فى ١٩٩٧/١٩٩٦ (البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨) .

ويعتبر الأداء التصديرى لمصر متواضع مقارنة بغيرها من الدول النامية حيث بلغت نسبة الصادرات الى الناتج المحلى الإجمالى ٧ر٥٪ فقط فى عام ١٩٩٥ ، فى حين بلغت هذه النسبة فى كل من كوريا والفلبين واندونيسيا ١ر٣٠٪ و ٦ر٢٣٪ و ٦ر٢٢٪ على التوالى (World Bank 1999)

ورغم أن صناعة الغزل والنسيج تعتبر من الصناعات المصرية الرائدة ، والتى تمثل مكانة بارزة فى دعم الإقتصاد من خلال ما تساهم به فى توفير العملات الأجنبية ، إلا أنها فقدت الكثير من أسواقها التصديرية التقليديةتاركة المجال لدول أخرى أكثر حداثة فى الصناعة مثل تايوان وكوريا وهونج كونج والصين وتركيا .

ويوضح جدول (١) تطور الصادرات المصرية من منتجاتا الغزل والنسيج فى الفترة من ١٩٩٤ - ١٩٩٨ والذى يتضح منه تذبذب كمية الصادرات الإجمالية خلال الفترة ، مع

جدول رقم (١)

الموقف العام للصادرات النسجية خلال الفترة من ١٩٩٤ إلى ١٩٩٨

السنة	كمية / طن	قيمة ألف جنيه
١٩٩٤	١٧٧٠٩٤	٢٧٥٢٧٦٧
١٩٩٥	١٣٨٥٩٩	٢٨٠٤٨٤١
١٩٩٦	١١٧٥٤٢	٢٥٥٠٠١٢
١٩٩٧	١٤٣٠٧٣	٣١٠٤٦٢٤
١٩٩٨	١١٨٥٣٩	٢٩١٣٠٢٤

المصدر: صندوق دعم الغزل والنسيج - النشرة الشهرية للأعوام من ١٩٩٤ - ١٩٩٨

وجود إنخفاض واضح فى صادرات السنة الأخيرة قياسا على السنة السابقة مباشرة ١٩٩٧ حيث بلغت كمية صادراتنا ١١٨٫٥ ألف طن خلال عام ١٩٩٨ مقابل ١٤٣ ألف طن لعام ١٩٩٧ بتراجع نسبة ١٧٫١٪ كما صاحب تراجع الكميات المصدرة تراجعا فى الحصيلة حيث بلغت ٢٫٩ مليار جنيه خلال عام ١٩٩٨ مقابل ٣٫١ مليار جنيه لعام ١٩٩٧ وبنسبة تراجع ٦٫٢٪ .

ومما لاشك فيه أنه توجد عوامل عديدة يمكن أن يعزى إليها هذه النتيجة ورغم ذلك لا توجد دراسة ميدانية موسعة استهدفت استقصاء مدراء التسويق والتصدير بهذه الصناعة حول أهم المعوقات الداخلية والخارجية التى تعترض نشاط التصدير وتحديد دور هذه المعوقات في ظاهرة تقلص حجم الصادرات النسجية وكيفية التغلب عليها أو الحد من تأثيرها وذلك قبل تطبيق إتفاقية الجات والتحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

وعليه تمثل الدراسة الحالية محاولة للإجابة على التساؤلات الآتية :

١ – ما هى طبيعة ودرجة أهمية معوقات التصدير التى تعترض نشاط الشركات النسجية فى الأسواق الخارجية ؟

٢ – هل توجد اختلافات فى إدراكات الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى ؟

٣ – هل توجد إختلافات فى إدراكات المسئولين فى الشركات المصدرة للأهمية النسبية لعوائق تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بإختلاف الخصائص الديموجرافية للشركة ؟

٤ – ما الذى يجب أن تفعله المنشآت النسجية والمنظمات الحكومية للتغلب على معوقات التصدير وإسترداد القدرة التنافسية للصناعة ؟

٤ – أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

١/٤ قياس درجة أهمية معوقات التصدير التى تعترض نشاط الشركات النسجية فى الأسواق الخارجية .

٢/٤ قياس مدى وجود اختلافات فى إدراكات الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى .

٣/٤ تحديد مدى وجود إختلاف فى إدراكات المسئولين بالشركات محل الدراسة للأهمية النسبية لعوائق تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بإختلاف الخصائص الديموجرافية للشركة .

٥ – أهمية الدراسة :

١/٥ تلقى الدراسات الخاصة بتنمية الصادرات فى الوقت الحالى عناية من الأجهزة الحكومية فى الدولة ومؤسسات الأعمال والباحثين على حد سواء نظرا للدور الحيوى الذى يعكس أهمية هذا النشاط فى تدعيم القدرة

التنافسية للإقتصاد المصرى وذلك بسبب العجز المزمن فى الميزان التجارى مع العالم الخارجى . فبدون التصدير تضيق الأسواق المحلية والخارجية أمام الإنتاج الوطنى وتؤدى الى إنكماش الطلب وتقل فرص الإستثمار والتوظف . ولذا فإن التصدير هو الحل الوحيد للقضاء على هذه المشاكل وزيادة معدلات التنمية فى الوقت نفسه (Licari 1997, Refaat 1999) .

٢/٥ تعتبر الصناعة النسجية فى الوقت الحاضر من أهم الصناعات المصرية ، بل وأهمها على الإطلاق ، نظرا لبعدها التاريخى والصناعى والإقتصادى ، فالصناعة النسجية تعد بلا شك من الدعامات الأساسية للإقتصاد الوطنى لأسباب كثيرة ومتعددة نذكر منها :

(حبيش ١٩٩٩ ، مأمون ١٩٩٩ ، مجلس الشورى ١٩٩٧ ، المجالس القومية المتخصصة ١٩٩٤ ، مصطفى ١٩٩٧ ، دعبيس ١٩٩٤) .

١/٢/٥ تساهم الصناعة النسجية بحوالى ٢٥٪ من إجمالى الصادرات المصرية (قدرت صادرات عام ١٩٩٧ بحوالى ٣٫١ مليار جنيه مصرى) . كما أنه يعمل فيها ٩٤٩٫٦٤٣ (أى قرابة المليون) عامل يمثل حوالى ٣٠٪ من القوى العاملة فى الصناعة المصرية .

٢/٢/٥ تضم ٢٦ شركة قطاع أعمال عام موزعة على ثلاث شركات قابضة فضلا عن ٢٦٧٠ منشأة بما فيها قطاع أعمال عام وإستثمارى والخاص بخلاف كثير من المصانع المتفرقة والتى تقل عدد العمالة فيها عن ٢٥ عاملا .

٣/٢/٥ تستهلك كمية ضخمة من الآلياف النسجية حيث وصلت هذه الكمية فى عام ١٩٩٥ الى ٣٣٦ الف طن منها ٢٠٠ ألف قطن و ١١٥ ألف طن ألياف صناعية و٢١ ألف طن ألياف اخرى ، وفى نهاية ١٩٩٧ بلغت ٣٤١ طن منها ٢١٠ ألف طن قطن .

٤/٢/٥ إن إزدهار محصول القطن يتوقف على الحفاظ على الصناعة النسجية فى حالة طيبة ومزدهرة حيث أن هذه الصناعة هى المستهلك الرئيسى لمصحول القطن .

٥/٢/٥ تتمتع بميزات نسبية من المفروض أن تؤهلها للنفاذ الى الأسواق العالمية وتحقيق معدلات عالية من التصدير وأهمها توافر المواد الخام (القطن) – توافر الخبرات المتراكمة فى الصناعة النسجية – الموقع المناسب للأسواق الأوروبية والعربية والافريقية – العمالة منخفضة السعر .

٦/٢/٥ يسهم فى خدمتها وتطويرها عدد من المعاهد والأقسام والمعامل البحثية المتخصصة منها المركز القومى للبحوث ، جامعة الاسكندرية ، وجامعة المنصورة ، وجامعة حلوان ، جامعة عين شمس ، وزارة الصناعة ، وزارة الزراعة ، وزارة الدفاع ، وكذلك الوحدات والإدارات البحثية الملحقة بالشركات الكبرى للغزل والنسيج .

٧/٢/٥ تغطى جميع حلقات السلسلة المتكاملة للصناعة وهى الغزل والنسيج والتبييض والصباغة والطباعة والتجهيز والتريكو والملابس الجاهزة .

ولهذه الأسباب فإن هذا القطاع إذا ما تعرض لأى

هزة أو إختلال ، فإن ذلك يشكل خطرا كبيرا على الإقتصاد المصرى .

٣/٥ ان الصناعة النسجية بوضعها الراهن ورغم المكانة التى اكتسبتها مصر ، وحجم استثماراتها وحجم انتاجها . والخبرة التى تراكمت لديها تعانى من العديد من المشاكل الداخلية والخارجية التى تحتاج الى اعادة هيكلة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (لجنة الصناعة والطاقة ١٩٩٧) حيث قدرت خسارة شركات قطاع الأعمال العام فى عام ١٩٩٥ بمقدار ٢ر٩ مليار جنيه وفى ١٩٩٦ بمقدار ٤ر١ مليار جنيه ، وفى عام ١٩٩٧ بحوالي ٤ مليار جنيه ، كما أن الدعم الحكومى للأقطان بتجاوز ٥ر٠ مليار جنيه . (حبيش ١٩٩٩)

وإذا كان ذلك هو الحال وما زالت الصناعة النسجية فى مصر محمية الى حد كبير – فإن المشكلات سوف تتزايد بعد تطبيق إتفاقية الجات والإتفاقات المرتبطة بها . خصوصا تلك المتعلقة بحقوق الملكية ألفكرية هذا فضلا عن زيادة حدة المنافسة والتأكيد على قوانين البيئة والتحديات المصاحبة لهذه القوانين وفى مقدمتها التكنولوجيات النظيفة والمتوائمة بيئيا ونظام الأيزو والأيكو والكراف Eu-Eco-Label .

٤/٥ إن فحص الدراسات السابقة فى مجال معوقات التصدير يعكس مجموعة من التحفظات لعل أهمها :

١/٤/٥ إن معظم الدراسات السابقة في مجال معوقات التصدير ركزت على بلدان وصلت صناعاتها واقتصادياتها مرحلة متقدمة جدا على العكس مما هو سائد فى الدول النامية . فقليل من هذه الدراسات تم تنفيذه على الرغم من إيمان حكومات هذه الدول بأهمية التصدير لتحسين القدرة التنافسية لإقتصادياتهم .

(Kaleka & Katsikeas 1995,١٩٨٨ ، هاجن Luis and Carlos 1993, World١٩٩٩ جويلى Bank 1987, 1991,1999, طوبار ١٩٩٧ ، المراغى ١٩٩٩)

٢/٤/٥ عدم اختيار الدراسات السابقة لبعض العوامل التى تعوض عملية التصدير والتى ظهرت حديثا وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالاشتراطات والقيود البيئية التى تفرضها الدول الأجنبية والتى لها آثار خطيرة على الصناعة وبصفة خاصة صناعة المنسوجات بالدول النامية (مأمون ١٩٩٩).

٣/٤/٥ قليلا من الدراسات السابقة اهتم بدراسة معوقات التصدير الخاصة بكل صناعة على حدة فمعظم الدراسات التى تمت ناقشت مشاكل التصدير بصفة عامة ونظرية .

وتمثل هذه الدراسة محاولة للخروج من هذا الإطار من خلال تطبيقها على صناعة واحدة فقط من الصناعات المصرية وهى الصناعة النسجية وتصنيف هذه الصناعة الى مستويات من حيث مرحلة التصدير ، الحجم ، الخبرة فى مجال التصدير ، نوع المنتج وذلك بهدف تدعيم القدرة التنافسية لصادراتها وتنمية دورها فى مواجهة مشاكل التوظف وتحسين أداء الإقتصاد المصرى ، وهذا ما أوصت به العديد من دراسات البنك الدولى عن الصادرات المصرية .

٦ - منهج الدراسة :

يعرض الباحث فى هذا الجزء المنهجية التى اتبعتها الدراسة وفقا للأهداف المحددة لها :

١/٦ فروض الدراسة :

تم تحديد ثلاثة فروض رئيسية بطريقة عملية تتمشى مع أهداف الدراسة وتتمثل فى الآتى :

الفرض الأول : " تتباين معوقات القدرة التنافسية للتصدير فى درجة الأهمية والتأثير "

الفرض الثانى : لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى فى إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

الفرض الثالث : " لا يمكن التمييز بدلالة احصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديمواجرافيةالمختلفة وفقا لإدراكاتهم للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " .

٢/٦ متغيرات الدراسة وأساليب القياس (عوامل الدراسة) :

استلزم اختبار صحة الفروض تحديد العوامل المتعلقة بعدة جوانب فى الدراسات اشتملت عليها هذه الفروض وقد شملت هذه الجوانب ما يلى :

١/٢/٦ عوائق تدعيم القدرة التنافسية للتصدير :

وقد اعتمد الباحث فى تحديدها على البحث المكثف فى الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بقضايا تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بصفة عامة ومعوقاته بصفة خاصة بالإضافة الى الدراسات والبحوث التنافسية فى هذا الموضوع وبناء على ذلك فقد تم تحديد معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير فى ٢٨ عنصرا . تم سؤال المستقصى منهم لترتيبها حسب الأهمية وذلك على مقياس ليكرت الخماسى الذى يبدأ من غير هام على الإطلاق الى هام جدا ، حيث تمثل الإجابات التى تحصل على رقم (١) بأنها معوقات غير هامة على الإطلاق ، والرقم (٢) معوقات غير هامة والرقم (٣) معوقات هامة بدرجة منخفضة والرقم (٤) معوقات هامة بدرجة متوسطة ، والرقم (٥) معوقات هامة بدرجة كبيرة جدا .

٢/٢/٦ المتغيرات الديمواجرافية :

وتشمل مرحلة التصدير (دائم / عرضى) حجم الشركة ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، وهو نفس التصنيف الذى استخدمته بعض الدراسات السابقة التى اعتمد عليها الباحث فى بناء الخلفية العلمية للدراسة .

٣/٦ مجتمع الدراسة وعينة البحث :

تمثل مجتمع الدراسة فى جميع المنشآت المصدرة للمنسوجات فى مصر ونظرا لعدم توافر قائمة بعدد المنشآت المصدرة فى قطاع النسيج ، اعتمد الباحث على الحصر الميدانى الخاص بالمنشآت المصدرة للنسيج والذى أعدته إدارة المعلومات بالتنسيق مع إدارة تصدير المنسوجات بمركز تنمية الصادرات حيث بلغ عدد الشركات المصدرة والمسجلة لدى المركز ٢٣٠ شركة تقر

ان تشملها الدراسة بالكامل .

أما فيما يتعلق بوحدة المعاينة فقد تمثلت فى مدير التسويق أو التصدير بالشركة أو من ينوب عنه فى الإشراف على هذا النشاط .

٤/٦ أنواع ومصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على كل من البيانات الثانوية والأولية على النحو التالى :

١/٤/٦ البيانات الثانوية :

وقد تم الحصول عليها من المراجع والمجلات العلمية المتخصصة فى مجال تسويق الصادرات بصفة عامة ومعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بصفة خاصة ، وكذلك النشرات والتقارير التي تصدرها الأجهزة والشركات العاملة فى حقل التصدير والمنسوجات .

٢/٤/٦ البيانات الأولية :

تمثلت فى إتجاهات المسئولين عن نشاط التصدير فى الشركات محل الدراسة نحو معوقات تدعيم القدرة التنافسية للنشاط التصديرى والأهمية النسبية لهذه المعوقات بالإضافة الى التوصيف اليموغرافى لمفردات العينة .

٥/٦ اسلوب جمع البيانات :

تم تجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار صحة فروض الدراسة عن طريق قائمة استقصاء تم إعدادها لهذا الغرض (انظر الملاحق) وذلك عن طريق المقابلة الشخصية للمسئولين عن إدارة نشاط التصدير أو من ينوب عنهم فى الشركات موضع الدراسة ، حيث قام الباحث بتسليم الإستقصاءات الى مدير إدارة المعلومات واثنين من المشرفين على إدارة تصدير المنتجات النسجية بمركز تنمية الصادرات لإستيفائها من المصدرين المسجلين بالمركز والمترددين عليهم بعد تزويدهم بقائمة من الإرشادات التى تمكنهم من الحصول على تجاوب المستقصى منهم . حيث اتضح أن ذلك أفضل أسلوب لاستيفاء القائمة نظرا لصعوبة مقابلة مديرى التصدير فى أى منظمة لمدة طويلة .

وعليه وصل عدد الإستقصاءات الصالحة للتحليل ١٢١ استقصاء من العدد الإجمالى وهو ٢٣٠ استقصاء – وبعد استبعاد عشرون ردا منها لوجود تحيز فى الإجابة على معظم الأسئلة ، ويمثل ذلك نسبة مرتفعة بالنسبة لمثل هذا النوع من البحوث وربما يرجع ذلك الى الأسلوب الذى استخدم فى جمع البيانات .

٦/٦ اختبار درجة الثبات :

قبل تحليل نتائج الإستقصاء أجرى الباحث اختبار كرومباخ لتحديد درجة الإعتمادية على المقياس المكون من ثمانية وعشرين معوقاً ، حيث وصل معامل ألفا كرومباخ لإجمالى عينة البحث الى ٩٦٦٢ر وبالنسبة للشركات المصدرة بشكل دائم ٩٦٢٨ر والشركات المصدرة بشكل عرضى ٩٢٤٥ مما يعكس درجة مرتفعة من الثبات وبما يكفى في الإستمرار فى عملية التحليل .

٧/٦ أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الحاسب الآلى لتبويب البيانات وإجراء التحليل عليها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التى استخدمت فى التحليل فيما يلى :

٦/٧/١ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات والعوامل الرئيسية :

٦/٧/٢ الوسط الحسابى لقياس اهمية معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

٦/٧/٣ اسلوب التحليل العاملى Factor analysis لإختبار اهمية معوقات التصدير وقياس تلك الأهمية عن طريق القيم والأوزان الخاصة بكل عامل .

٦/٧/٤ اختبار T. Test لقياس أوجه التشابه والإختلاف بين إدراك المصدرين الدائمين والمصدرين العرضيين لمعوقات التصدير .

٦/٧/٥ اسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه One way Anova لدراسة مدى وجود إختلاف فى إدراكات الأهمية النسبية لهذه المعوقات وفقا للخصائص اليموجرافية للشركات المصدرة موضع الدراسة .

البقية فى العدد القادم

التنمية السياحية المتواصلة ومدى تطبيقها فى مناطق مصر السياحية

إعـــداد :
د. غادة على محمود و د. منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

أولا : مقدمة :

المشكلة موضوع البحث :

هناك علاقة وثيقة بين السياحة والبيئة ، فالسياحة تعتمد على توافر عناصر الجذب السياحى سواء كانت هذه العناصر طبيعية أو مصنوعة .

ومن جهة أخرى فإن السياحة - إذا لم يتم تنميتها تنمية متوازنة ومتواصلة وبإتباع الأساليب العلمية السليمة - فإنها يمكن أن تعمل على إلحاق الضرر بالبيئة خاصة بالبيئة الطبيعية والتى تعتبر من عناصر الجذب الأساسية للسياحة الجديدة (السياحة المنتقاه Selective Tourism) .

فالسياحة الجديدة هى نوع جديد من السياحة للسائحين المثقفين المبدعين الذى يحترمون الموارد الطبيعية والإجتماعية والحضارية للمقاصد السياحية التى يقومون بزيارتها .

وفى عام ١٩٨٩ ، إستطاعت السياحة الطبيعية أن تجذب ما يقرب من ٧٪ من إجمالى حجم الإنفاق السياحى (١) .

فالسياحة تعتمد بصفة أساسية على البيئة الطبيعية ، وما زالت حتى الآن المناطق الغنية بمواردها الطبيعية هى أكثر المناطق جذبا للإستثمارات السياحية .

وبالنظر الى التطور التاريخى للسياحة يلاحظ أنها قد بدأت بعد الحرب العالمية الثانية تأخذ شكل السياحة الجماعية ، والتى تعتمد علي الأعداد الكبيرة للسائحين ، وكذلك على الأسعار الرخيصة التى تجذب هذه الطبقةذات الدخل المحدود .

وقد أدى هذا الإتجاه إلى إلحاق أضرار كبيرة بالبيئة سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان .

وقد تتهم السياحة بأنها تؤدى - فى غيبة التخطيط السليم - إلى تلوث مياه البحار والمحيطات نتيجة إلقاء مخلفات السفن والبواخر السياحية بها ، وعدم وجود نظام صرف صحى سليم للقرى السياحية والفنادق القائمة على هذه الشواطىء .

كما قد تساهم السياحة فى تلوث الهواء الناتج عن تشغيل كافة وسائل النقل السياحى البرية والبحرية والجوية .

كما تنتج عن النشاط السياحى أيضا تلوث سمعى ناتج عن

زيادة أعداد السائحين وتكدس وسائل النقل السياحى بصفة خاصة فى الأماكن المزدحمة بالسكان ووسط المدن .

وكذلك قد يترتب على السياحة التلوث البصرى نتيجة التنمية السياحية غير المخططة تخطيطا علميا سليما والتى لا تراعى التوافق المعمارى مع البيئة المحيطة .

وقد لعبت السياحة دوراً كبيراً فى تدمير البيئة الأيكولوجية نتيجة التركز غير المخطط للمشروعات السياحية فى مختلف مناطق الجذب السياحى .

كما أدى عدم انتشار الوعى السياحى لدى كثير من جمهور السائحين الزائرين للبلاد أو مواطنى الدول ذاتها إلى تدمير البيئة الطبيعية بقيامهم بتدمير الشعب المرجانية للحصول عليها كتذكارات سياحية واصطياد الأسماك النادرة وقيام الصيادين بإستخدام الطرق غير المشروعة فى الصيد كالصيد بالديناميت وخلافه .

ومع ظهور السياحة الجديدة والتحول من سياحة الأعداد الكبيرة الى السياحة الحديثة والتى تتميز بالخصائص التالية :

١ - المرونة .

٢ - تقسيم الأسواق الى مجموعات الشرائح Cluster Segments .

٣ - التكامل المحورى .

٤ - السياحة كنظام كامل لخلق الثروات .

بدأت الدول تهتم بالبيئة وتعمل على الحفاظ عليها من كل ما يضر بها وظهرت أنماط سياحية جديدة لم تكن معروفة من قبل والتى تعتمد أساسا على الحفاظ على البيئة الطبيعية مثل السياحة البديلة وتطبيقاتها كالسياحة الطبيعية والسياحة الخضراء والزرقاء وسياحة مشاهدة الطيور وصيد الحيتان وتتبع الفراشات النادرة ... الخ .

كما ظهر الإهتمام بتحليل ما يعرف بالتكلفة والمنفعة ، والخاصة بالتنمية السياحية ، على اعتبار ان تحليل هذا العنصر لا يساعد فقط على الحفاظ على البيئة ، وإنما يؤدى إلى رفع المنفعة الاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية ، وبالتالى زيادة مساهمة السياحة فى دعم الاقتصاد القومى .

ويرتبط بالهدف السابق ضرورة تحديد الطاقة القصوى الحاملة لكل منطقة يراد تنميتها سياحيا حتى يمكن التعرف على حدود التنمية كيفاً وكماً ، أى وضع الضوابط الملزمة لتحديد قدرة المنطقة علي استيعاب التدفق السياحى دون هبوط لمستوى الخدمات أو قيمة التجربة السياحية ، ودون ترتيب أية آثار سلبية على البناء الاقتصادى والأيكولوجى للمنطقة محل التنمية . (٢) .

وتظهر هذه المشكلة بوضوح فى الدول النامية أو دول العالم الثالث ، حيث تتجه حكومات هذه الدول إلى العمل على زيادة التدفق السياحى إلى مناطقها السياحية - والذى ظل إلى عهد قريب يعتمد على مبدأ الكم وليس الكيف - دون اتخاذ الاجراءات التى تكفل الحفاظ على عناصر الجذب السياحى لديها ، مما يؤدى فى النهاية إلى تدمير بيئتها الطبيعية وحرمان الأجيال القادمة ، ليس فقط من هذه العناصر ، ولكن ايضا من امكانية الإستفادة منها فى المستقبل .

ولقد بدأت بعض الدول ومن بينها مصر فى الحفاظ على مقومات الجذب السياحى بها ، فعملت مصر على تحديد الطاقة القصوى الحاملة لبعض مناطقها السياحية ، وخير مثال على ذلك ما قامت به مؤخرا فى معابد الأقصر ، حيث قامت بتحديد أعداد السائحين الذين يسمح لهم بدخول بعض المعابد .

ومن الناحية التطبيقية فإن تحديد الطاقة القصوى الحاملة للمناطق السياحية يعد امرا فى غاية الصعوبة ، حيث يتطلب خبرة علمية وعملية من قبل القائمين على هذا العمل (٣) .

وكنتيجة لتقرير لجنة الأمم المتحدة المسماة بلجنة برنتلاند سنة ١٩٨٧ وتقرير الأمم المتحدة المقدم لمؤتمر قمة الأرض المنعقد بريودى جانيرو سنة ١٩٩٢ أن ذاع استخدام مصطلح " التنمية السياحية المتواصلة " والتى تهدف إلى خلق نظام يأخذ فى الاعتبار كافة الإحتياجات والرغبات والدوافع الإقتصادية والإجتماعية بهدف إشباعها مع المحافظة على الوحدة الثقافية والحضارية والتوازن الأيكولوجى ونظام أساسيات الحياة بالنسبة للأجيال المستقبلة دون التضحية بمصالح الأجيال الحاضرة .

وبإزدواج أهداف التنمية السياحية المتواصلة والمتوازية ، يمكن تحقيق التوازن فى التنمية السياحية الذى يخلق مع تواصل هذه التنمية مستقبلا أكثر انتاجية واقل اضرارا بالمصالح الحيوية للمجتمع من اقتصادية واجتماعية وحضارية وبيئية ونفسية بل

وسياسية .

وعلى ذلك تكون العودة بالسياحة إلى الطبيعة اساسا من أسس التخطيط لتنمية سياحية أكثر استقرارا واعم نفعا .

اهداف البحـــــث :

يهدف البحث إلى :

١ - توضيح مفهوم السياحة الطبيعية ومدى ارتباطها بالبيئـــة .

٢ - إبراز دور السياحة الطبيعية فى رفع المنفعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للسياحة .

فروض البحــــث :

١ - ان اتباع الأسلوب العلمى فى تخطيط التنمية السياحية يؤدى إلى رفع المنفعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للدولة .

٢ - ان الاهتمام بالبيئة الطبيعية يعمل على جذب نوع جديد من السائحين .

منهجية البحـــث :

• البحث الميدانى :

تم تصميم استقصاء وتوزيعه على عينة عشوائية من السائحين من مختلف الجنسيات الذين يزورون مصر للتعرف على آرائهم فيما يتعلق بإمكانية تطبيق برامج السياحة الطبيعية بها . وتم توزيع الإستقصاء على ١٠٠٠ سائح فى المطارات وفى الفنادق والمتاحف وأماكن الزيارات السياحية وتم تحليل ٨٠٢ استمارة استقصاء كعينة صالحة .

• البحث المكتبى :

اعتمد البحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية الحديثة وكذلك المقالات والأبحاث .

ثانيا : السياحة وصلتها بالبيئة الطبيعية :

تعتبر السياحة مصدرا رئيسيا من مصادر تنمية الدخل القومى للعديد من دول العالم ، إلا أنها احيانا قد تؤثر تأثيرا سلبيا على عادات وتقاليد المجتمعات المحلية ، وكذلك البيئة الطبيعية أو المصنوعة لهذه الشعوب .

بالرغم من ذلك فإن النظر إلى السياحة كعامل من عوامل نشر السلام والتنمية بين دول العالم يفوق المخاطر العديدة التى يمكن أن تتخلف عن هذا النشاط الحيوى والمؤثر فى اقتصاديات العديد من الدول ، وبصفة خاصة تلك التى تعتمد على السياحة كنشاط رئيسى وأساسى لاقتصادها القومى والمحلى عن طريق التمويل الخارجى المتمثل فى انفاق السائحين والأثر المضاعف للسياحة .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدف الرئيسى للغالبية العظمى من منظمى الرحلات الشاملة ، هو تحقيق الربح السريع ، وبالتالى الحصول على عائد سريع لرأس المال المستثمر ، بغض النظر عن التكلفة الاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية غير المخططة تخطيطا علميا سليما والتى تعانى منها الدول النامية .

وهناك العديد من الأمثلة عما لحق مناطق سياحية كثيرة فى مختلف انحاء العالم من تدمير بيئى ، نتيجة الممارسات الخاطئة لجمهور السائحين ، أو كنتيجة لعدم اتباع القواعد العلمية السليمة فى التخطيط للتنمية السياحية ، وخير مثال على ذلك ما تعرضت له شواطىء الفلبين وكينيا من تآكل ، كما أدى إقامة المتنزهات الرياضية (Game Parks) بكينيا وتنزانيا إلى اخلاء مناطق شاسعة من سكانها المحليين الذين كانوا يمارسون نشاط الرعى ، كما أجبرت مجتمعات الصائدين فى ماليزيا على ترك واخلاء مواقعهم الأصلية ، من إجل إقامة الفنادق السياحية على امتداد شواطىء ماليزيا (Penang) .

وتعانى الدول النامية من تسرب قدر كبير من دخلها السياحى إلى الخارج ، وقد قدرت نسبة التسرب فى تايلاند وحدها ٦٠٪ من اجمالى ٤ بليون دولار (الدخل السياحى السنوى لتايلاند) لدرجة أن البعض أطلق على السياحة "الاستعمار الجديد "New Imperialism [٤] .

ولذلك تم إنشاء منظمة جديدة تدعى (Tourism Concern) وكان الهدف من انشائها هو تحديد ومراقبة الاثار المتخلفة عن النشاط السياحى فى الدول النامية (دول العالم الثالث) ، ولقد قامت هذه المنظمة بإصدار ما يشبه الدستور من اجل تحقيق تنمية سياحية متواصلة تؤيد فيه [٥] .

١ - تقليل حجم الفاقد والتلوث بكافة انواعه وكذلك السلوك الاستهلاكى الزائد .

٢ - تعظيم استخدام الموارد المحلية المتاحة بقدر الإمكان فى

التنمية السياحية .

٣ - مراعاة عادات وتقاليد شعوب الدول المضيفة .

٤ - إشراك المجتمع المحلى فى التخطيط للتنمية السياحية

٥ - تقييم الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية .

٦ - التأكيد على أن المجتمع المحلى يعود عليه القدر الأكبر من المنافع نتيجة ممارسة النشاط السياحى .

وتمشياً مع اتجاه العالم نحو تطبيق مبادىء التنمية السياحية المتواصلة التى تحافظ على البيئة وترعى مصالح المجتمع المحلى ، اتجه منظمو الرحلات الشاملة إلى إطلاق " الخضر " على أنفسهم ، مما يعكس بطبيعة الحال انحيازهم إلى جانب السياحة الطبيعية . ويأمل انصار السياحة الطبيعية ان يقضى هذا النمط الجديد على عدم التوازن البيئى والاجتماعى والاقتصادى الناتج عن تطبيق السياحة القديمة .

فالسياحة الطبيعية تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المحلية المتاحة ، كما انها تعمل على الحفاظ على نظام الفونا والفلورا وتقدم للمجتمع المحلى كافة الحوافز الاقتصادية من اجل الحفاظ على البيئة ، وأياً كان أعداد السائحين الزائرين للمنطقة ، سواء كانت مجموعات صغيرة أو سائحين فرادى ، فمما لا شك فيه ان هذه الزيارات السياحية تترك اثرا قد يكون مدمرا على المجتمع المحلى خاصة اذا كان هذا المجتمع ليس لديه احتكاك سابق بمجتمع السائحين ، كأن يكون هذا المجتمع " مجتمعا قبليا " على سبيل المثال .

ويظهر هذا التأثير السلبى على المجتمع المحلى على شكل نقل بعض الأمراض التى لم تكن معروفة من قبل .

ومن جهة اخرى فقد اتجهت بعض هذه المجتمعات القبلية إلى تشجيع حركة السياحة اليها وذلك للاستفادة من العائد الاقتصادى الناتج عن هذه الصناعة . وقد يساعد تدفق الحركة السياحية إلى هذه المناطق على المحافظة على عادات وتقاليد هذه المجتمعات البدائية باعتبارها جذب رئيسى وأساسى . فالسائح يرغب فى التعرف على عادات وتقاليد هذه لشعوب والتى تختلف اختلافا جذريا عن عاداته وتقاليده لذلك رفعت دولة بروجواى شعار Getting Close to Indigenous People تمشيا مع هذا الاتجاه .

وبصفة عامة ، فإن السائحين الذين يزورون المجتمعات كجزء من عناصر الجذب التى تتمتع بها المنطقة . وتعتبر الحكومات أيضا مسئولة مسئولية كاملة عن تدمير بيئتها المحلية . فقد لجأت العديد من هذه الحكومات إلى تدمير غاباتها وذلك بغرض الإستيلاء على أراضي هذه الغابات .

ثالثا : التنمية المتواصلة :

بدأ اهتمام العالم بالبيئة والتنمية بصورة واضحة منذ لقاء (فونكس) الشهير والذى تم كجزء من العملية التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة عام ١٩٧٢ حول بيئة الانسان ، وكان هذه المؤتمر مخصصا لتأكيد العلاقة بين البيئة والتنمية . ولقد كان هذا التقرير (تقرير فونكس) وإعلان ستوكهولم ١٩٧٢ وكذلك اعلان كوكيوك ١٩٧٤ وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ١٩٨١ ، بمثابة الخطوات الأولى فى طريق رسم وترسيخ استراتيجيات سليمة للحفاظ على البيئة من اجل تحقيق تنمية متوازنة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا (إيكولوجيا) وهذا المصطلح هو الذى تم استخدامه فيما بعد ليدل على التنمية المتواصلة .

واهتم تقرير " برنتلاند " ١٩٨٧ باساليب التنمية البديلة ، والذى اعقبه فيما بعد قيام الأمم المتحدة بدعوة الدول عام ١٩٩٢ إلى مؤتمرها الشهير " مؤتمر قمة الأرض " تحت عنوان "التنمية والبيئة وجهان لعملة واحدة " (٦) .

ولقد بدا واضحا مدى الخلاف بين الشمال والجنوب فى هذا المؤتمر ، فبينما يعترف الشمال بضرورة وجود علاقة أو رابطة بين البيئة والتنمية ، نجد أن الجنوب يعطى اولوية للجدول الزمنى للتنمية ولا يسمح بأن تؤثر المعايير البيئية الحديثة على اقتصادياته المثقلة بالديون ، أو بمعنى آخر فهو لا يسمح بتوقف خطط التنمية فى بلاده من أجل الحفاظ على البيئة فى العالم .

وقد اقترحت لجنة التنمية والبيئة فى دول البحر الكاريبى وامريكا اللاتينية (١٩٩١) ان يتم تحقيق التحالف بين الشمال والجنوب حتى يمكن تغيير السلوك الاقتصادى المخالف للبيئة ، وبالتالى توفير الرخاء العالمى ، ويتطلب هذا وضع استراتيجية للتنمية طويلة المدى ، يتم من خلالها تحديد دور ومسئولية كل من الشمال والجنوب فى الحفاظ على التنمية والتوازن البيئى .

وبصفة عامة فإن التخطيط للتنمية المتواصلة يجب أن يراعى خمسة أبعاد رئيسية : (٧)

١ - التواصل الإجتماعى :

يجب أن تقوم التنمية المتواصلة على الفهم الصحيح للمتطلبات الاجتماعية للمجتمع ، وأن تهدف إلى بناء حضارة بشرية تتمتع بالمساواة بقدر الإمكان فى موارد الثروة المتاحة ، وكذلك فى توزيع الدخل حتى تقل الفجوة الاقتصادية بين الدول المتقدمة التى تمتلك مقومات الثروة وبين الدول النامية التى لا تمتلك هذه المقومات .

٢ - التواصل الاقتصادى :

يهدف التواصل الاقتصادى إلى تخصيص الموارد وإدارتها بفاعلية أكبر مع توفير كافة السبل من اجل تشجيع الاستثمار العام والخاص ، مع ضرورة التغلب على المشكلات الاقتصادية التى تواجهها الدول النامية المثقلة بالديون ، مما يؤدى إلى استنزاف مواردها من أجل سداد هذه الديون ، وكذلك الشروط التعسفية للتبادل التجارى وحواجز الحماية التى ما زالت مطبقة لدى الدول المتقدمة .

وفى النهاية ، فإنه يجب تقييم الكفاءة الاقتصادية ، ليس فقط من منظور مقدار ما يحققه النشاط الاقتصادى من ربحية ، وإنما يتعدى التقييم هذا الحيز ليشمل تقييم الإطار الاجتماعى للبيئة والذى يعتبر أكثر شمولا من معيار الربحية الضيق .

٣ - التواصل البيئى :

ويحرص التواصل البيئى على مراعاة الجوانب التالية :

* ترشيد استهلاك بعض مصادر الطاقة الملوثة للبيئة مثل البترول والفحم والأنواع الأخرى واستبدالها بمصادر متجددة أو منتجات غير ملوثة للبيئة .
* العمل على تركيز البحث عن تكنولوجيات لتوفير مصادر طاقة جديدة ذات مخلفات قليلة .
* تحديد القواعد اللازمة لحماية البيئة .

٤ - التواصل المكانى :

ويسعى التواصل المكانى إلى تحقيق توازن فى التوزيع العمرانى مع التركيز علي الآتى :

* تخفيض التركيز السكانى فى المدن الكبرى .
* العمل على الحفاظ على الموارد البيئية الهشة .
* العمل على تشجيع اقامة المحميات الطبيعية لحماية التنوع فى الكائنات الحية .

٥ - التواصل الثقافى :

ويعنى بالتواصل الثقافى مراعاة الأصالة فى التنمية ، بحيث تراعى التنمية المميزات المحلية والخصائص الثقافية والبيئية التى تميز كل دولة عن غيرها أو كل مجتمع عن غيره .

وبتطبيق الأبعاد السابقة فى مجال السياحة ، فإنه يمكن تعريف التواصل السياحى بأنه " التواصل الذي يقوم على بيئة صالحة للنمو السياحى وقبول ومساندة المواطنين والسكان المحليين لمناطق التنمية السياحية ، بالإضافة إلى تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأمن والإستقرار والأمان وتعظيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والنفسية من السياحة وحماية المستهلك . (٨)

ونستخلص مما سبق أن السياحة لا يمكن أن يتم تنميتها تنمية منفصلة ، أو بمعزل عن كافة الصناعات الخدمية والانتاجية القائمة بالمنطقة السياحية ، فالسياحة تتداخل مع أنشطة العديد من القطاعات الأخرى كما أنها تتأثر بالنظم الحكومية التى تحكم الدول . ولذلك فإنه يجب مراعاة هذه الأبعاد المتعددة والخصائص المختلفة للسياحة كنشاط يؤثر ويتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية ، لذلك فإن تبنى وتطبيق استراتيجيات جديدة للتنمية والتسويق السياحى أصبح من الأمور الواجبة على أن تأخذ هذه الإستراتيجيات فى اعتبارها العديد من العوامل منها : (٩)

* ان تراعى التنمية السياحية البيئة ، وتتخذ كافة انواع الاجراءات للحفاظ عليها من كافة انواع التلوث .
* ان تعمل على تشجيع مشاركة القطاع الخاص بتقديم كافة الحوافز التى تتضمن مشاركته الفعالة فى هذا المجال .
* أن تعمل على تنمية الموارد البشرية .
* أن تعمل على تطوير الدور الذى يقوم به جهاز السياحة القومى بحيث يصبح دورا اكبر حيوية وفاعلية .

وتعد العوامل السابقة بمثابة بعض الأدوات الرئيسية اللازمة لتطبيق برامج التنميةالسياحية المتواصلة المؤتمر العالمى الأول للسياحة المتواصلة .

المؤتمر العالمى الأول للسياحة المتواصلة : (١٠)

انعقد هذا المؤتمر فى الفترة من ٢٤ - ٢٩ ابريل سنة ١٩٩٥

بحضور أكثر من ٤٠ دولة والآلاف من خبراء السياحة من أكثر من ٨٠ دولة فى جزيرة لانذاروت Lanzarote بإسبانيا ، والتى أطلق عليها فى الأمم المتحدة اسم Biosphere Reserve وتعنى به ، أن الجزيرة تعد مركزا للموارد البيئية ، وقد اشتركت عدة منظمات واجهزة دولية فى هذا المؤتمر هى :

- منظمة الأمم المتحدة للتعليم والعلوم والثقافة UNESCO
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP
- منظمة السياحة العالمية WTO
- اللجنة الأوربية وبرنامج INSULA
- بعض الأجهزة القومية والمحلية .

الأهداف الرئيسية للمؤتمر :

١ - وضع قواعد للتنمية السياحية المتواصلة ، والتى تعمل علي الحفاظ على الموارد الطبيعية والتراث الطبيعى والحضارى والتنمية الاجتماعية والاقتصادية .

٢ - تنشيط خطوات البحث عن البدائل والأنماط السياحية الجديدة .

وبناء على ما سبق فإنه ينبغى عند الإستغلال السياحى للموارد الطبيعية والتراث الحضارى والثقافى مراعاة القواعد الآتية :

أ - الحدود القصوى للإستغلال السياحى لهذه الموارد .

ب - تحديد الوسائل اللازمة لتأصيل مصطلح السياحة المتواصلة .

ج - التخطيط المتكامل .

د - إعداد برامج تدريب متنوعة للمخططين ، الوكلاء السياحيين ، المجتمع المحلى والمستهلكين .

هـ - تحقيق التعاون بين الدول المختلفة .

وقد انتهى المؤتمر إلى بعض التوصيات المتعلقة بالسياحة المتواصلة ، كما أقر المؤتمر برنامج عمل يدور حول اهمية التنمية السياحية المتواصلة وتطبيق الأجندة ٢١ على القطاع السياحى بالاعتماد على القواعد السابق ذكرها .

وانتهى المؤتمر إلى أن الفضل فى اقامة المنتجعات الفاخرة فى البلاد النامية ، يرجع بصفة أساسية إلى صناعة السياحة ، بالرغم من انتفاع الدول المتقدمة فى أوروبا وامريكا واليابان بكافة مزايا استغلال هذه المنتجعات .

وتعتمد هذه المنتجعات الفاخرة فى العمالة على السكان المحليين والذين يقومون على خدمة النشاط السياحى فى هذه المناطق ، وبالتالى فإن هذه التجمعات السياحية تعيش غالبا بمعزل عن هؤلا السكان فيما يشبه مستعمرات سياحية كبيرة ، مما قد ينتج معه مشاكل اجتماعية خطيرة ، نتيجة لوجود اختلاف بين السائح والمواطن الأصلى فى العادات والتقاليد وكذلك فى معدلات الإنفاق .

وقد أكد المؤتمر فى توصياته الأخيرة بضرورة اتباع الحكومات المختلفة خطة للتنمية السياحية المتواصلة ، ولذلك فقد تم تكوين لجنة لمتابعة الإشراف على ما يتم انجازه واتخاذ الخطوات الأولى على طريق التنمية السياحية المتواصلة .

وتعمل هذه اللجنة على متابعة تطبيق الإتفاقيات وقرارات وتوصيات المؤتمر . كما سيكون عليها العبء الأكبر فى تنفيذ خطة التنمية السياحية المتواصلة وتحديد دور كل من الأجهزة الحكومية ، الوكالات التابعة للأمم المتحدة وممثلى قطاع السياحة وبعض الأجهزة الدولية فى هذه الخطة .

وكان قد سبق انعقاد هذا المؤتمر الدولى الأول للسياحة المتواصلة على ما ذكره Romeril (١٩٨٩) خمس اتفاقيات دولية اختصت بحماية البيئة كمكون رئيسى من مكونات التنمية السياحية يمكن اجمالها فيما يلى : (١١)

١ - استراتيجية حماية العالم (١٩٨٠) World Conservation الاستخدام المتواصل للموارد الطبيعية .

٢ - تقرير لجنة براندت (١٩٨٠) Brandt Commission Report والذى نص على ان التنمية يجب ان تتضمن الحفاظ على البيئة .

٣ - اعلان مانيلا (١٩٨٠) WTO Manila Declaration والذى نص علي اعتبار كافة الموارد الطبيعية ميراث مشترك.

٤ - اتفاق منظمة السياحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (١٩٨٢) لإقرار التنمية السياحية القائمة على الحفاظ على البيئة UNEP WT O .

٥ - تقرير برانتلاند (١٩٨٧) Bruntland Report بعنوان التنمية المتواصلة والنمو الاقتصادى .

مؤتمر قمة الأرض : (١٢)

يعتبر مؤتمر قمة الأرض الذى انعقد فى ريودى جانيرو

بالبرازيل عام ١٩٩٢ نقطة الانطلاق العالمى نحو حماية كوكب الأرض من كل ما يعتريه من مشكلات طبيعية ، مثل اتساع ثقب الأوزون وظاهرة الإحتباس الحرارى وغيرهما ، فضلا عن المجهودات التى تضمنت الأجندة ٢١ ، ووجوب قيام الدول الأعضاء بها للحفاظ على البيئة .

ولقد وقع زعماء الدول (ما عدا الولايات المتحدة الأمريكية) على وثيقة مؤتمر قمة الأرض ، التى تشير إلى مدى التدمير البيئى الذى اصاب العالم اليوم ، كما حاول المؤتمر وضع خطة للتعامل مع العوامل التى تهدد البيئة بالتدمير فى الوقت الحالى وفى المستقبل .

ولم يرجع المؤتمر آثار التدمير الذى وصلت اليه البيئة اليوم فى العالم إلى دولة أو صناعة واحدة ، وإنما أرجع ما اصاب البيئة من تدمير إلى النشاط التنموى بمختلف انواعه والذى يشكل تهديدا بيئيا للموارد المتاحة فى العالم ، لذلك فإن مسئولية الحد من العوامل المهددة للبيئة وكذلك الكفاح من أجل الحفاظ عليها على المستوى البعيد تقع على عاتق جميع افراد وصناعات وحكومات العالم .

وتعد السياحة باعتبارها أحد عمالقة صناعات القرن العشرين فى طليعة الصناعات التى يجب ان يتم تنميتها ، بما يضمن تحقيق المنفعة الاقتصادية المرجوة ، والتى لن تتحقق إلا عن طريق الحفاظ على البيئة الطبيعية باعتبارها المورد الرئيسى وعنصر الجذب الأساسى الذى تقوم عليه التنمية السياحية .

كما أشار هذا المؤتمر إلى أن أساس التنمية المتواصلة هو الموارد الطبيعية وبإتباع طرق الإدارة البيئية والحضارية السليمة وبإتباع مبادىء إعلان " ريو " للتنمية .

رابعا : السياحة الطبيعية وصلتها بالتنمية المتواصلة :

تعرف السياحة الطبيعية (السياحة الايكولوجية) بأنها السفر إلى المناطق الطبيعية البكر ، بغرض مراقبة ودراسة الإعجاب والتمتع بالجمال الطبيعي وإطاره النباتى والحيوانى وثروتها الطبيعية التي لم تخربها الحياة المدنية ، وتدخل السياحة الأيكولوجية فى دائرة نمط جديد للسياحة يسمى بسياحة الإهتمامات الخاصة ، وهى نمط متزايد يفرض نفسه تدريجيا على ظاهرة السياحة الدولية ويعتمد اعتمادا يكاد يكون كليا على حماية البيئة الطبيعية [١٣] .

ويطلق على السياحة الطبيعية Nature Tourism العديد من المسميات ، فالبعض يطلق عليها مصطلح السياحة الأيكولوجية Eco Tourism والبعض الآخر يسميها السفر الأخضر Green Tourism إلى غير ذلك من المسميات مثل السياحة الخضراء Green Tourism والسياحة البيئية Ennvironmental Tourism والتنمية المتواصلة Sustainable Development [١٤] .

وتتنوع التعريفات الخاصة بالسياحة الطبيعية ، ففى بعض الأحيان ينظر اليها على انها تمثل محور اهتمام كافة الجهات المعنية بالعمل السياحى ، سواء كانت هذه الجهات من جمهور السائحين أو من منظمى الرحلات الشاملة ومن المهتمين بالبيئةوكذلك الأجهزة الحكومية المختلفة .

ويراعى هذا النمط السياحى الجديد الخصائص البيئية والثقافات المحلية للمجتمعات المزارة ويعمل فى ذات الوقت على خلق مزيد من فرص العمالة والحفاظ على البيئة البرية والنباتية .

ويتميز هذا النمط الجديد بشدة حساسيته للبيئة الأيكولوجية والثقافية ، كما أن درجة النمو فى السياحة الطبيعية ، تتصف بالزيادة السريعة مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى حيث تقدر نسبة النمو الحالى من ١٠ – ١٥٪ سنويا .

كما أن سائحى السياحة الأيكولوجية ينفقون عادة أكثر من السائحين العاديين ، وقد قدر انفاق هؤلاء بحوالى ١٢ بليون دولار عام ١٩٨٩ وبحوالى ١٨ بليون دولار عام ١٩٩٢ وبحوالى ٢٤ بليون دولار عام ١٩٩٥. وهو ما يشكل نسبة ٥ر٦٪ من حجم الإنفاق على السياحة الدولية فى ذلك العام (٣٧٢ بليون دولار) [١٥] .

ولذلك فإن معظم سائحى هذا النمط الجديد يأتون من البلاد الغنية مثل أسواق اوروبا وشمال امريكا واليابان ، التى يتمتع الفرد فيها بمستوى عال من الدخل كما أنه يتوافر لديه وقت الفراغ اللازم للسفر والسياحة ، وغالبا ما يكون هذا النمط من السائحين من متوسطى الأعمار (٣١ – ٥٠ عاما) الذين لديهم تجارب عديدة فى مجال السفر والسياحة .

أهم الانشطة التى يزاولها السائح الأيكولوجى :

يمارس السائح الأيكولوجى مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل مشاهدة الطيور ، ركوب الدراجات ، تصوير المناظر الطبيعية ، سياحة السفارى ، التخييم ، تسلق الجبال وصيد الأسماك (١٦) .

وتعتبر مقاصد دول العالم الثالث من أكثر المقاصدجذبا للسياحة الطبيعية ، حيث تتميز هذه البلاد بتوافر عناصر الجذب الطبيعية ، والتى لم يمتد اليها بعد يد الانسان بالعبث والتدمير . ويمكن حماية لهذه الموارد الطبيعية البكر أن نتمثل بمقولة لبعض علماء البيولوجيا البيئية للسائحين : " لا تأخذوا شيئا من المناطق التى تزورونها إلا الذكريات ولا تتركوا فيها شيئا إلا آثار خطواتكم " .

اقتصاديات السياحة الطبيعية :

قدر الصندوق العالمى للطبيعة World wide fund for nature إجمالى الدخل للدول النامية من النشاط السياحى بـ ٥٥ بليون دولار منها ١٢ بليون دولار من السياحة الطبيعية وحدها وفقا لإحصاءات عام ١٩٨٨ .

ولقد أعرب ما يقرب من ٧ مليون سائح امريكى عن استعدادهم لإنفاق من ٢٠٠٠ إلى ٣٠٠٠ دولار عن كل رحلة سياحية طبيعية . كما أن ٢٧٪ منهم على استعداد لتحمل ٢٠٠ دولار عن كل رحلة يقومون بها (١٧) .

ولقد تزايد أعداد السائحين الزائرين لمنطقة جزر جلاباجوس فى أكوادور من ١٠٠٠٠ سائح عام ١٩٧٩ إلى ٤٧٠٠٠ فى عام ١٩٩٣ عندما تم اعلانها كمنطقة طبيعية بواسطة منظمة اليونسكو . ومن المتوقع ان يصل عدد سائحيها إلى ٨٢٠٠٠ سائح فى عام ٢٠٠٠ .

وقد ازدهر مفهوم السياحة الطبيعية ، نتيجة لزيادة الطلب على سياحة المغامرات وعلى سياحة الهواء الطلق ، كما أجمع أنصار السياحة الطبيعية على ان فوائد هذا النوع الجديد تتعاظم يوما بعد يوم ، وبإزدهار السياحة الطبيعية تتحقق للمنطقة السياحية أو الدولة العديد من المنافع مثل خلق فرص للعمالة وتعظيم العائد الإقتصادى إلى غيره .

وبصفة عامة ، تتلخص فوائد تطبيق السياحة الطبيعية فيما يلى (١٨) :

١ - ارتفاع مستوى الإنفاق اليومى ، وكذلك متوسط الإقامة لهذا النوع من سائحى هذا النمط الجديد عن نظرائهم من سائحى سياحة المجموعات الكبيرة .

٢ - انخفاض معدل ضخامة الإستثمارات اللازمة لهذه المشروعات حيث أنها تعتمد على الخدمات المقدمة من قبل المجتمعات المحلية .

٣ - انخفاض درجة التسرب الاقتصادى نظرا لأن المكون المحلى يشكل الجزء الأكبر من المنتج السياحى .

٤ - ارتفاع مستوى الوعى السياحى لدى مواطنى الدولة المزارة أو المقصد السياحى ، وكذلك لدى سائحى هذا النمط الجديد ، نظرا لمعرفتهم التامة بأهمية الحفاظ على موارد المنطقة الطبيعية من أجل تحقيق أكبر قدر من الإستمتاع بتجربة الزيارة ، ومزيد من استفادة المجتمع المحلى والنشاط السياحى القائم .

٥ - تعمل السياحة الطبيعية على الحفاظ على البيئة وحمايتها من التعرض لأقل الأضرار البيئية الممكنة والناتجة عن الإستغلال السياحى غير المخطط للمناطق المختلفة ، بما يكفل إمكانية استغلال المنطقة السياحية لسنوات عديدة لمصلحة الأجيال القادمة .

ونظرا لأن مصطلح السياحة الطبيعية يتمتع بالحداثة نسبيا ، فإن تكلفة تطبيق هذا النمط المستحدث من السياحة لم يتم تحديدها بعد على وجه الدقة .

وبالرغم من ذلك ، فإن لهذا النمط الجديد من السياحة العديد من المؤيدين والقليل من المعارضين . ويركز مؤيدو السياحة الجديدة على أنها تحقق أعلى منفعة اقتصادية للمجتمع المضيف ، نظرا لكونها تعمل على إشراك المجتمع المحلى فى التنمية السياحية ، وكذلك تحقيق اقل معدلات للتسرب الاقتصادى ، نظرا لإرتفاع نسبة المكون المحلى فى هذا المنتج الجديد ، ويتوقف نجاح تطبيق مفهوم السياحة الطبيعية على مدى قدرتها على تقليل معدلات التسرب الاقتصادى عن المعدلات المحققة من قبل السياحة القديمة (السياحة الجماهيرية) (١٩) .

خامسا : مستويات تطبيق السياحة الطبيعية :

تتطلب السياحة الأيكولوجية إعلام المسافرين بأن البيئة الطبيعية ، والتى هى هدف الزيارة ومقوماتها ، تتميز بالهشاشة

وشدة الحساسية .. ويأخذ الإهتمام بالسياحة الأيكولوجية عدة مستويات : (٢٠)

المستوى الأول : تحتاج السياحة الأيكولوجية إلى دعم مادى من كل من السائح (المسافر لهذا الغرض) والأجهزة القائمة على حماية البيئة ويأخذ هذا الدعم شكل زيادة فى الضرائب والرسوم المفروضة على المغادرة ، كما قد يأخذ هذا الدعم شكل نسبة معينة من ثمن الأراضى المخصصة للسياحة والمشروعات السياحية .

المستوى الثانى : ويتضمن هذا المستوى المشاركة المحلية للسائحين فى الحفاظ على البيئة ، عن طريق اشتراكهم فى زراعة الأشجار وبعض عمليات النظافة Litter Cleanups .

المستوى الثالث : يعمل المستوى الثالث على التأكيد على أن السياحة بكافة عناصرها (نقل جوى / مزارات سياحية / وسائل إقامة) تدين بنموها وازدهارها للبيئة الطبيعية ، وعلى ذلك فإنه ينبغى العمل على ضمان عدم إضرار السياحة للبيئة الطبيعية ، وان الرحلات السياحية لا تخلف آثارا سلبية وإنما إيجابية ، أو على أقل الفروض ترك البيئة الأيكولوجية كما حباها الله دون أى تغيير .

المستوى الرابع : توضيح تأثير السائحين على ايكولوجية المكان وضرورة إيجابيته على أن تتضمن الجهود المبذولة الزراعة الحيوية ، اساليب جنى المحاصيل المتواصل القليل ، استهلاك مصادر الطاقة غير النظيفة ، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا العصر ، والتى قد تضر بالبيئة الطبيعية فى حالة الإفراط فى استخدامها وتطبيقها . كما يشير هذا المستوى أيضا إلى ضمان مشاركة السائحين الفعلية لإعادة ترميم واصلاح البيئة الطبيعية .

المستوى الخامس : ويتحقق هذا المستوى بعد اكتمال المستويات الأربع السابقة حين تزدهر السياحة الطبيعية بمشاركة كافة اجهزة الدولة فى الحفاظ على البيئة .

ويظهر ذلك وبصورة واضحة مع زيادة الإتجاه نحو تشغيل وسائل النقل بمواد ووقود خالى من الرصاص ، وسائل الإقامة واستخدامها لأجهزة تبريد وتعبئة تعمل بالطاقة الشمسية وباقل الآثار السلبية .

وقد شبهت السياحة الأيكولوجية بالاتيكيت نظرا لاعتمادها على شعار (ما يجب ان تفعل وليس ما نفعل حاليا) فهى سياحة تعتمد اساسا على البيئة الطبيعية .

فعلى سبيل المثال تعتمد كوستاريكا فى دخلها الاجمالى على السياحة الطبيعية (الأيكولوجيا) .

فالسائح المثقف لهذا النوع أو النمط الجديد من السياحة ، لا يتوقع من المقصد السياحى توفير الفنادق المكيفة ذات الأجنحة الكبيرة ، فهو يسعى إلى الإندماج والإختلاط التام مع الطبيعة وبخاصة فى سياحة المغامرات ، وهذا لن يتحق له إلا عن طريق الإحتكاك المباشر بالمجتمعات المزارة وتعرفه على عاداتها وتقاليدها .

وبناء على ما سبق ، يتم تعريف السياحة الأيكولوجية بأنها ليست فقط سياحة قائمة على الطبيعة ، ولكنها سياحة تسعى إلى وتساعد على الحفاظ على هذه المقومات الطبيعية وموارد الجذب ، وبالتالى فهى تعمل على تدعيم المشروعات المحلية ، وتساعد على إيجاد تفسيرات للمصطلحات العلمية الجديدة التى بدأت تظهر على السطح مثل مصطلح التنوع البيولوجى Biodiversity .

التأثير المتبادل بين السياحة والبيئة :

تعتمد السياحة اعتمادا أساسيا على البيئة الأيكولوجية من مناظر طبيعية خلابة للجبال ، بحيرات ، قنوات ، محيطات ووديان . ولذلك يمكن القول بأن البيئة هى إحدى الدوافع الأساسية لاختيار السائحين مقصدا سياحيا بعينه دون غيره .

لذلك يجب ان يهدف النمو السياحى السريع إلى تحقيق التوازن بين المنافع الاقتصادية والتواصل البيئى ، عن طريق الإدارة السياحية السليمة ، التى تعمل على تقليل وتخفيف الآثار السلبية للسياحة على البيئة .

وهناك وجهتى نظر متعارضة على تأثير السياحة على البيئة ، فإحداهما تسعى لإثبات أن السياحة تعمل على الحفاظ على الآثار التاريخية والكنوز الاثرية وكذلك على البيئة الطبيعية ، عن طريق الآثار الاقتصادية للسياحة والدخل السياحى ، والذى تستطيع الدول استخدامه فى تحقيق هذا التوازن .

بينما يسعى الرأى الآخر لإثبات أن السياحة ما هى إلا ازدحام وضوضاء ، بل هى تساهم ايضا فى القضاء على المخلوقات البرية والحيوانات والنباتات .

ويساهم النشاط السياحى غير المخطط فى تلوث مياه البحار

والمحيطات والأنهار ، عن طريق القاء المخلفات بالأنهار والشواطىء [٢١] .

وقد طالب مؤيدو هذا الرأى بإيقاف مشروعات التنمية السياحية فى حالة تعارضها مع البيئة الطبيعية ، ومثال على ذلك ما حدث فى منطقة (Greet Barrier Reef) الحاجز المرجانى الضخم بجوار شواطىء قارة استراليا ، والذى تم تدميره بواسطة السياحة والسائحين والذين كانوا - بعلمهم أو دون أن يعلموا - يسيرون فوقه ويقتلون بذلك الشعاب المرجانية أو يأخذونها معهم كتذكار من المنطقة .

ومن هذا المنطلق اصبح ينظر إلى السياحة كعدو للبيئة ، وتتبنى الوكالة الامريكية الفيدرالية لإدارة الأراضى Local Arm of Federal Land Agency Managing مشروع تعليم الزائرين وتوعيتهم عن طريق البرامج التوضيحية المتخصصة فى هذا المجال (كتالوجات محاضرات ومناقشات) .

ولتفهم مدى علاقة الأشخاص بالبيئة الطبيعية يجب تحديد الآتى :

أ - الطاقة الحاملة للسياحة :

ويتم تعريف الطاقة الحاملة للسياحة بأنها الحد الأقصى لعدد الأفراد والذين يمكن أن تستوعبهم المنطقة دون الإضرار بالبيئة .

وتختلف الطاقة الحاملة باختلاف نوع البيئة وباختلاف افراد المجتمع . وهناك امثلة قليلة لتطبيق الطاقة القصوى الحاملة للمناطق السياحية محل التنمية . من انجحها ما تم تطبيقه بواسطة Deer Valley Ski Resort in Utah ولقد تم تسويق هذا المجتمع باعتباره يحقق اقصي درجات الاشباع لرغبات واحتياجات السائحين ، دون إحداث أية آثار سيئة عن طريق تحديد حد أقصى يقدر بثلاث آلاف شخص لإستغلال الجبل فى وقت واحد .

ويجب التوسع فى تطبيق هذه الأمثلة فى صناعة السياحة علي ان يتم تطبيق الطاقة القصوى الحاملة للسياحة على كل من مناطق البيئة الطبيعية والمصنوعة .

الآثار الضارة بالسياحة على البيئة الطبيعية :

يمكن تقسيم الاثار الضارة التى تعكسها السياحة وتجاوزاتها على البيئة الطبيعية فيما يلى [٢٢] :

١ - التلوث الهوائى نتيجة عوادم السيارات واستخدام مصادر الطاقة الغازية والكهربائية وغيرها من نظام التدفئة العالمى ، والذى يساهم فى تلوث الهواء وينتج عنه ارتفاع مستوى البحار وارتفاع درجات الحرارة فى العالم والفيضانات ، وبالتالى تدمير اماكن المشروعات السياحية على الأراضى المنخفضة بهذه الفيضانات .

٢ - التلوث المائى (البحر - البحيرات - الأنهار - عيون المياه) :

تعانى شواطىء البحار والمحيطات والبحيرات من التلوث الناتج عن :

* ناتج الصرف الصحى غير المعالج أو الصادر من اجهزة الصرف الصحى غير السليمة .
* الصرف الصحى من البواخر السياحية واليخوت التى لا تحتوى على اجهزة سليمة للمعالجة .
* كثرة استخدام اللنشات الترفيهية والمستخدمة فى صيد الاسماك وسائر الرياضيات البحرية

وتؤثر السياحة تأثيرا مباشرا على جودة المياه نتيجة الأنشطة المتعددة التى تمارس بواسطة السائحين ، مثل استخدام المراكب الترفيهية ، السياحة والتخييم ، فيتخلف عن تسيير المراكب الترفيهية فى البحيرات وقود وزيوت تظهر على سطح المياه ، وتساهم فى احداث الاثار السلبية وتدمير الكائنات والنباتات البحرية ، والحياة البرية بتقليل مستوى الأوكسجين فى المياه ، ولذلك ينبغى عدم السماح بتشغيل المراكب ذات المحركات ، واستبدالها بمراكب التجديف والشراع فقط .

٣ - التلوث الضوضائى الناتج عن محركات الطائرات وكثافة حركة المرور والزيادة الضخمة فى أعداد السائحين على الشواطئ وفى المقاصد السياحية .

وفيما يلى جدول يوضح الآثر الضار لبعض الأنشطة السياحية على البيئة الطبيعية :

نوع النشاط السياحى	الأثر على البيئة الطبيعية
-تسلق الجبال	يؤدى هذا النشاط إلى إلحاق الضرر بأعشاش الطيور كما يساهم فى تدمير الحياة النباتية على هذه الجبال
-الرياضات المائية	تساهم فى هجرة الطيور و الأحياء المائية ، كما أنها تعمل على تدمير و تآكل الشواطئ .
-الفروسية/ركوب الخيل	و تضر هذه الرياضة بالحياة النباتية .
-المركبات (الترفيهية)	و تعمل على إلحاق الضرر بالأنظمة البيئية الصحراوية و الكثبان الرملية الشاطئية .
-القنص و صيد الأسماك	و يؤدى هذا النشاط إلى قتل الحيوانات للحصول على فرائها كتذكار .
-المزارات السياحية	و تؤثر على كل من البيئة الطبيعية و المصنوعة من خلال تدمير الحياة النباتية و التربة-كما تساهم فى تدمير المناطق الأثرية و التاريخية عن طريق الزيارات المكثفة من قبل السائحين لهذه المناطق .
-زيارة الكهوف	و يساهم هذا النشاط فى خروج الخفافيش من البيات الشتوى .
-رياضة المشى	و تعمل على اندثار أعشاش الطيور التى تتخذ الأرض موطنا لها .
-وسائل النقل البرى (الرياضية)	تلوث الهواء و التلوث الضوضائى
-وسائل النقل المائى	تلوث المياه بمخلفات السفن من الزيت و البترول بخلاف التلوث الضوضائى
-التزحلق على الجليد	إلحاق الضرر بالتربة و النبات و الغابات

ومن الملاحظ أن البيئة تتأثر بشكل عام ليس فقط ببعض الأنشطة السياحية مثل رياضيات التزحلق على الجليد وتسلق الجبال . الخ وإنما يصيبها الضرر ايضا من الأنشطة السياحية الخفيفة والتى لا تعتمد على الوسائل الحديثة مثل مشاهدة الطيور ، فى حالة عدم دراية الممارسين لهذا النمط بتأثيرها المدمر على البيئة والمتمثل فى إلحاق الضرر بالحياة النباتية وإزعاج الطيور .

وأصبح الحفاظ على البيئة اتجاها سائدا لدى جمهور السائحين ، وظهر السائح المثقف الذى يهتم بالرحلات الطبيعية وقد اشارت الدراسات ان حوالى ٨٥٪ من السائحين يهتمون ويساندون الشركات السياحية التى تعمل فى مجال السياحة الطبيعية .

ولقد ترتب على انتشار هذا الاتجاه ظهور الشركات السياحية المنظمة للرحلات الطبيعية فى جميع انحاء العالم ، وإصبح العديد من هذه الشركات تعلن عن نفسها باعتبارها شركات منظمة للسياحة الطبيعية وتسعى وراء حماية البيئة واطلقوا على انفسهم لقب " الخضر " Green .

وحتى تتمكن هذه الشركات من الحصول على هذا اللقب يجب عليها ان تتمتع بتاريخ طويل فى العمل السياحى وتنظيم رحلات المجموعات الصغيرة التى تعمل علي الحفاظ على الخصائص البيئية للمنطقة المزارة وفقا للشروط والقواعد التى تتبناها هذه المجتمعات المحلية .

كما يجب على هؤلاء المنظمين التأكد من انتفاع المواطنين المحليين بفوائد الرحلات ، على أن تكون مساوية لتلك التى يحصل عليها السائح الزائر للمنطقة .

القواعد التى يجب مراعاتها عند تخطيط وتنظيم السياحة الطبيعية :

١ – تنمية وعى وإدراك السائح بأهمية احترام مكونات البيئة التى هى اساس السياحة الطبيعية ، النبات والحيوان .

٢ – تنمية العلاقات بين السائح والمواطن المحلى .

٣ – الفهم التام لنظم حماية المناطق الطبيعية وحماية السكان المحليين .

وقد أجرت منظمة "Roper" الأمريكية دراسة فى عام ١٩٩٠ لتصنيف المجتمع الامريكى بغرض إيجاد علاقة بين السكان والبيئة ، ولقد صنفت هذه المنظمة الامريكيين إلى خمسة أنماط رئيسية من حيث درجة الاهتمام وتوافر الوعى البيئى لديهم وكان التصنيف كالآتى : [٢٣]

1- True Blue Greens.
2- Green Back Greens.
3- Basic Browns.
4- Grousers.
5- Sprouts.

ويتميز سائحو النمط الأول بأن لديهم وعى تام بأهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية ، كما أنهم على استعداد للتكاتف من اجل نشر الوعى البيئى بين الناس ، أما النمط الثانى من السائحين فيشترك مع النمط السابق فى العديد من الاهتمامات وعلى رأسها الاهتمام بالبيئة ، كما أن لديهم الاستعداد لتحمل نفقات باهظة من اجل الاشتراك فى رحلات السياحة الطبيعية ، إلا أنهم يعدوا أقل إيجابية من النمط الاول .

ويمثل نمط الـ Basic Browns القطاع الاكبر من الشعب الأمريكى (حوالى ٥٠ مليون أمريكى أى ما يعادل ٢٨٪ من اجمالى السكان) .

ويتميز هؤلاء بأنهم اقل ايجابية وحماسا فى الحفاظ على الطبيعة والبيئة كما تتميز مشاركتهم فى الحفاظ عليها بالمحدودية .

ويقوم الـ Grousers ببعض المحاولات الايجابية المحدودة تجاه البيئة الا انهم يدافعون عن هذه الجهود المحدودة عن طريق الإنغماس فى توجيه اللوم والنقد إلى غيرهم .

ويتميز النمط الاخير Sprouts بايمانهم بالبيئة إلا انهم لم يقوموا بالفعل بأى محاولا ايجابية تجاه الحفاظ عليها .

سادسا : البرنامج العالمى للحفاظ على البيئة (الكوكب الأخضر) : [٢٤]

يعد برنامج الكوكب الاخضر برنامجا عالميا يهدف إلى نشر المعرفة البيئية .

ولقد أنشىء هذا البرمانج بناء على اقتراح مقدم من السيد موريس سترونج السكرتير العام السابق لمؤتمر قمة الأرض ، والذى عقد بمدينة ريودى جانيرو بالبرازيل ، بغرض زيادة وعى المواطنين وكذلك القائمين على مختلف الصناعات بما تلحقه هذه الصناعات

بالبيئة من أضرار .

وقد أنشىء هذا البرنامج من قبل مجلس السياحة والسفر العالمى World Travel AND (WTTC) بهدف اقامة مركز عالمى لبحوث البيئة ، إلى وضع الإرشادات الرئيسية الملزمة للحفاظ على البيئة فى التسعينات .

وقد تعاونت معظم مؤسسات وشركات السياحة والسفر مع هذه المنظمة (WTTC) من اجل دفع ونشر فكرة البرنامج فى جميع انحاء العالم . كما تحمل مجلس الأرض – Earth Coun-cil – وهو تشكيل رائد فى مجال البيئة والتنمية المتواصلة ، ويهدف إلى تنفيذ توصيات واتفاقيات مؤتمر قمة الأرض المسئولية كشريك مع مجلس السياحة والسفر والذى حاز على مساندة كاملة من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)

ونظرا لأن زيادة أعداد السائحين إلى منطقة سياحية معينة اصبح ينظر اليه باعتباره مخاطرة بيئية ، كان الهدف الرئيسى من برنامج الكوكب الأخضر هو نشر التربية البيئية بين القطاعات السياحية المختلفة بغرض :

- الأخذ بالتطور الحادث فى التطبيقات البيئية ، والتى تعتمد على الإرشادات الدولية فى هذا المجال .
- تلقى المساعدات والمعونات الفنية فى مجال تقنيات إدارة البيئة باتباع أفضل التطبيقات العالمية فى هذا المجال .
- إثبات هذه المشاركة عن طريق رفع شعار الكوكب الأخضر ونشره لدى جمهور المواطنين .

وتعتبر كندا دولة رائدة فى مجال الحفاظ على البيئة حيث تبنت الخطة الخضراء فى ١١ ديسمبر ١٩٩٠ للتنمية المتواصلة .

فقد قامت الحكومة بتخصيص ٣ بليون دولار للإنفاق على البيئة فى الفترة بين عامى ١٩٩١ – ١٩٩٧.

وبالطبع كان للسياحة نصيبا فى هذه الخطة .

وقد اوصت الخطة بتخصيص ١٢٪ من الأراضى الكندية للحدائق والأماكن التاريخية .

كما خصصت الخطة جزءا من الأموال لتعليم وبث الوعى البيئى لدى المواطنين الكنديين .

وتعتبر الخطة الخضراء التى تبنتها الحكومة الكندية الخطوات الأولى على طريق الحفاظ على البيئة .

وقد التزمت الفنادق والمنتجعات الكندية بما جاء بالخطة الخضراء من توجيهات وتعهدت بتنفيذ هذه التوجيهات فى خلال عامين على الأكثر ، كما وزعت شركات السياحة الكندية نشرات على السائحين تحتوى على معلومات عن كيفية التعامل مع البيئة والحياة البرية واحترام المناظر والأماكن التاريخية والأثرية ، وكيفية التعامل مع المخلفات والفضلات والحفاظ على اماكن المخيمات .

وتبنت شركات الطيران الكندية بعض البرامج الفعلية لتخفيض المخلفات الناتجة عن تشغيل اساطيل الطائرات بها بتوجيه من الجهاز .

كما تحاول هذه الشركات الآن التحكم فى استهلاك الوقود ونوعيته ، والعمل على تخفيض رحلاتها القصيرة والتى تستهلك وقودا كثيرا ، وباتباع التعليمات الفيدرالية تلتزم شركات الطيران باستخدام المحركات ذات الضجيج المنخفض وذلك سعيا وراء تقليل التلوث السمعى والضوضائى .

ثامنا : قمة هاليفاكس السابعة : (٢٥)

لقد تركز اهتمام العالم على قمة هاليفاكس التى عقدت فى الفترة من ١٥ – ١٧ يونيو ١٩٩٥ باجتماع زعماء الدول السبع الصناعية الكبرى فى القمة الاقتصادية الواحد والعشرين .

وقد استضافت كندا هذا الاجتماع والذى حضره زعماء حكومات الدول الصناعية الكبرى ، الولايات المتحدة الامريكية ، اليابان ، فرنسا ، المانيا ، ايطاليا ، والمملكة المتحدة .

كما حضر هذا الاجتماع ممثلو الاتحاد الاوروبى والاتحاد الروسى .

وقد اقترحت لجنة البيئة بعض الآراء المبتكرة ، والتى تهدف إلى وضع قمة هاليفاكس على رأس الاجتماعات ذات الاهتمام بالبيئة .
وقد تناولت قمة هاليفاكس بعض البرامج الخاصة بالبيئة وهى :

- Eco-Log Awarness Booth.
- Plantable Forget-Me-Not Poster.
- Green Globe Tourism Program.
- Environmental Evaluation and Legacy Initiative.
- Green Purchasing and Procurement Program.

- Waste Zero Program.
- Public Transportation Program.
- Nug-IT Program.

ولقد سبق قمة هاليفاكس اجتماعاً آخر ضم وزراء البيئة للدول الصناعية السبع الكبرى فى هامليتون (أونتاريو) قبل ستة اسابيع من انعقاد قمة هاليفاكس وقد ناقش هذا الاجتماع بعض الموضوعات العالمية الخاصة بالبيئة .

تاسعا : مؤتمر كيوتو باليابان (١٩٩٧) :

يعتبر مؤتمر المناخ الذى عقد بمدينة كيوتو اليابانية أحدث المؤتمرات العالمية الخاصة بالبيئة .

وقد صدر عن المؤتمر بروتوكول كيوتو الملزم بخفض الإنبعاثات التى تدعو إلى تغيير المناخ وارتفاع حرارة الأرض .

ولقد كانت التأكيدات التى حصل عليها المؤتمر هى :

* عدم فرض التزامات محددة وعدم فرض تخفيض فى انبعاثات غازات التدفئة الستة (اكسيد الكربون ، والنتروجين ، والميثان) المسببة فى تسخين جو الكرة الأرضية .
* تأكيد مبادىء ريو بنظام تخفيض الإنبعاثات لدى الدول الصناعية ، وفى جدول زمنى يبدأ من عام ٢٠١٢ وتتراوح نسبة الإنخفاضات بـ ٦٪ و ٧٪ و ٨٪ لكل من اليابان وامريكا واوروبا على التوالى واعتبار انبعاثات ١٩٩٠ هى خط الأساس .
* الإبقاء على فترة السماح للدول النامية واخطاراتها الوطنية حتى نهاية عام ١٩٩٠ أو انقضاء ثلاث سنوات للحصول على التمويل اللازم من فريق البيئة العالمى .
* معارضة التزام الدول النامية اجراء نظام التنفيذ المشترك لخفض الإنبعاثات مع الدول المتقدمة ، وهو ما فشلت فى فرضه امريكا - كصيغة الزامية . ولذلك فقد تم اسقاط المادة (١٠) من مشروع البزوتوكول التى تتضمن منظومة الالتزامات المفترض الزام الدول النامية بها ونسب الانبعاثات .

وقد استفادت مصر من المؤتمر حيث ساهم في حفظ سواحل مصر من الغرق ولا سيما محافظات الاسكندرية والبحيرة وبورسعيد ودمياط ومطروح ، حيث كانوا فى مهب الطوفان وكان من المنتظر ان يبتلع البحر نصف الدلتا ٤٩٪ أى ٣٠٠ كم٢ بسبب ارتفاع منسوب سطح البحر مما يؤدى إلى اجلاء ثلث السكان .

نتائج وتحليل الإستقصاء الموجه إلى السائحين القادمين إلى مصر :

أولا : جنسيات السائحين :

يوضح الجدول التالى رقم (١) جنسيات السائحين الذين وقع عليهم الإختيار كمجتمع للعينة المختارة :

جدول (١) جنسيات السائحين

الجنسية	التكرار	النسبة
الأمريكيون	١٤٧	١٨٫٣٢
البريطانيون	١٧٨	٢٢٫١٩
الفرنسيون	١٢٣	١٥٫٣٣
الايطاليون	١٣١	١٦٫٣٣
الأسبان	٨٠	٩٫٩٧
الروس	١٠١	١٢٫٥٩
جنسيات أخرى	٤٢	٥٫٢٣
المجموع	٨٠٢	١٠٠

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول السابق ان البريطانيين يشكلون النسبة الأكبر من عينة المجتمع ، حيث بلغت نسبة السائحين البريطانيين ٢٢٫١٩ ٪ يليهم الأمريكيين بنسبة ١٨٫٣٢٪ ثم الإيطاليين والفرنسيين بنسبة ١٦٫٣٣ و ١٥٫٣٣٪ على التوالى ، ثم الروس والأسبان بنسبة ١٢٫٥٩٪ و٩٫٩٧٪ على الترتيب .

أما باقى عينة المجتمع فتضم جنسيات اخرى كالعرب والهولنديين والكنديين والأفارقة والسائحين القادمين من الشرق الأقصى بنسبة ٥٫٢٣٪ .

ثانيا : انتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين السائحين ومدى استعدادهم للمشاركة فى برامجها :

يوضح الجدول التالى مدى انتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين جمهور السائحين كما يوضح مدى استعدادهم للمشاركة فى برامج السياحة الطبيعية .

جدول (٢) مفهوم السياحة الطبيعية ومدى انتشاره بين السائحين

انتشار مفهوم السياحة الطبيعية	التكرار	النسبة
نعم	٧٠٥	٨٧ر٦٠
لا	٩٧	١٢ر٠٩
المجموع	٨٠٢	١٠٠

وتشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (٢) بانتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين مجتمع العينة المختارة حيث اكبر ٩٠ر٨٧٪ منهم بأنهم على دراية تامة بهذا المفهوم بينما اشار ٩ر١٢٪ من مجموع العينة بأنهم ليس لديهم ادنى قدر من المعرفة عن هذا النمط الجديد من السياحة .

وبالرغم من التكلفة الاضافية التى يتحملها السائح الأيكولوجى ، إلا ان الأغلبية العظمى من مجتمع العينة (٠٣ر٨٤٪) أبدى استعداد كبيرا للمشاركة فى هذه البرامج والتى تتميز بارتفاع تكلفتها نظرا لإنخفاض أعداد المشاركين فيها ، وكذلك القواعد والممارسات التى تتبع فى هذه الرحلات للحفاظ على الموارد البيئية وما يتطلبه الإلتزام بهذه القواعد والأنشطة من تكلفة اضافية ، بينما اوضحت الأقلية ٩٦ر١٥٪ فى جدول رقم (٣) بأنهم لا يرغبون فى تحمل تكلفة اضافية من اجل المشاركة فى مثل هذه الرحلات الطبيعية .

جدول (٣) الاستعداد للمشاركة فى برامج السياحة الطبيعية بالرغم من التكلفة الإضافية التى يتطلبها هذا النمط من البرامج

الاستعداد للمشاركة	التكرار	النسبة
نعم	٦٧٤	٨٤ر٠٣
لا	١٢٨	١٥ر٩٦
المجموع	٨٠٢	١٠٠

ثالثا : المناطق المصرية المزارة بواسطة السائحين والتى تصلح لتطبيق برامج السياحة الطبيعية بها :

يوضح الجدول التالى أهم المناطق السياحية المصرية التى تصلح لاستقبال سائحى هذا النمط الجديد :

جدول (٤) المناطق المصرية المزارة بواسطة السائح والتى تصلح لتطبيق البرامج الطبيعية بها

المناطق	التكرار
ساحل البحر المتوسط	١٨
ساحل البحر الأحمر	٣١٣
سيناء الشمالية	٨
سواحل سيناء الجنوبية	١١٢
الوادى الجديد والواحات	٤١٥
مناطق أخرى	١٥

- امكانية اختيار أكثر من منطقة واحدة

يتضح من الأرقام الواردة بالجدول السابق ان جميع افراد العينة المختارة قد اجمع على أن أهم المناطق التى يمكن ان تستقبل السائح الأيكولوجى هى على الترتيب الوادى الجديد والواحات ، ساحل البحر الأحمر ، سواحل البحر المتوسط وسيناء الشمالية .

رابعا : أهم الأنشطة التى يمارسها السائح الأيكولوجى :

تشير الأرقام الواردة بجدول رقم (٥) إلى اهم الأنشطة التى يمكن ان يمارسها السائح من خلال برامج السياحة الطبيعية .

جدول (٥) الأنشطة التى تمارس فى السياحة الطبيعية

الأنشطة	التكرار
مشاهدة الطيور	١١١
تتبع الفراشات	٣٨
السياحة الزرقاء	٢١٠
السياحة الخضراء	٥٥
زيارة المجمعات الطبيعية	٣١٣
الإشتراك فى غرس النباتات	١١٠
التخييم	٢١٢
صيد الأسماك	١٠٣
تسلق الجبال	٨٣
أنشطة أخرى	١٢

ويبين الجدول السابق اهم الأنشطة التى يمارسها السائح الأيكولوجى ، ويشترط فى ممارسة هذه الأنشطة التى لا تضر بالبيئة ، بل على العكس من ذلك تعمل على حمايتها والحفاظ عليها من أى ممارسات خاطئة ، يقوم بها السائح التقليدى وبما لا يقلل من درجة استمتاع السائح بالرحلة ورضائه عنها كهدف اساسى تسعى إلى تحقيقه المقاصد السياحية المختلفة ، وتضم السياحة الأيكولوجية عدة أنشطة ، وتختلف هذه الأنشطة باختلاف المناطق التى تمارس فيها مثل :

زيارة المحميات الطبيعية ، التخييم ، السياحة الزرقاء ، مشاهدة الطيور ، الاشتراك فى غرس النباتات ، صيد الأسماك ، تسلق الجبال ، السياحة الخضراء وتتبع الفراشات .

خامسا : اجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة لمناطق الزيارات :

تبين الأرقام الواردة بالجدول رقم (٦) الاجراءات التى اتخذت من اجل تحديد الطاقة القصوى الحاملة لمناطق الزيارات السياحية سواء كانت شاطئية أو مصنوعة كما تبين آراء السائحين فيما يتعلق بمدى ملاءمة هذه الإجراءات من عدمه .

جدول(٦) إجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة لمناطق الزيارات

الإجراءات	تحديد الطاقة القصوى فى المناطق الشاطئية	تحديد عدد الزيارات الخاصة بالمعابد/المقابر/المتاحف
مناسبة	٦٩	١٥٤
النسبة	٨ر٦٠	١٩ر٢٠
غير مناسبة	٧٣٣	٦٤٨
النسبة	٩١ر٣٩	٨٠ر٧٩
المجموع	٨٠٢	٨٠٢

ويتضح من هذا الجدول ان اجمع ٩١ر٣٩٪ على أن إجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة للمناطق الشاطئية تعتبر غير مناسبة ، لأن هذه الإجراءات بالرغم من أهميتها فى الحفاظ على

الموارد الطبيعية إلا أنها تحد من وجهة نظرهم من درجة استمتاعهم وتؤثر على ممارستهم لكافة الأنشطة الترويحية التى تمارس على الشواطىء ، أما فيما يتعلق بتحديد عدد الزيارات الخاصة بالمعابد والمناطق الأثرية ، فان الغالبية العظمى (٧٩ر٨٠٪) من مجتمع العينة ترى أن هذه الإجراءات غير مناسبة أيضا من كل الوجوه ، حيث تسبب عنها تكدس السائحين فى أماكن الزيارات انتظارا لدورهم فى الزيارة ، وقد تعنى هذه الإجراءات فى بعض الاحيان استمرار غلق المعابد والمقابر فى هذه المناطق لمدد طويلة قد تصل فى بعض الأحيان إلى ستة أشهر ، كما أن اقامة محاكى لهذه الآثار لا يحقق الرضاء الكامل للسائح ، إذ ان السائح يرغب في زيارة هذه المناطق الأثرية الأصلية ولا يغنى هذا المحاكى عن زيارة الأثر الأصلى ، وتأتى قاعة الزوار بالأقصر خير دليل على ذلك ، حيث ثبت بالتجربة العملية عدم اقبال السائحين على زيارة هذه القاعة ، مما أدى فى النهاية إلى إغلاقها وإهدار الأموال التى انفقت فى بنائها وتجهيزها .

سادسا : اشراك المجتمع المحلى فى النشاط السياحى :

ويوضح الجدول التالى رقم (٧) آراء السائحين فيما يتعلق بتفضيلهم اشراك المجتمع المحلى فى النشاط السياحى من عدمه .

جدول (٧) مشاركة المجتمع المحلى فى النشاط السياحى

المشاركة	التكرار	النسبة
نعم	٧٩٠	٩٨ر٥٠
لا	١٢	١ر٤٩
المجموع	٨٠٢	

يركز مفهوم التنمية السياحية المتواصلة على إشراك المجتمع المحلى فى النشاط السياحى بمعنى آخر إن الفائدة الاقتصادية والاجتماعية والحضارية الإيجابية يجب أن تعود فى المقام الأول على المجتمع المحلى ، وقد ابدى ٥٠ر٩٨٪ من مجتمع العينة ترحيبهم بالإحتكاك بالمجتمع المحلى فى النشاط السياحى وذلك عن طريق الحفاظ على البناء الاجتماعى والثقافى للمنطقة المزارة وكذلك حماية الموارد البيئية باعتبارها حكرا للأجيال القادمة .

الاستنتاجات :

تعد السياحة المتواصلة الهدف النهائى الذى تسعى المقاصد السياحية إلى تحقيقه ، إلا أن هذا الهدف يصعب الوصول اليه وبصفة خاصة من قبل الدول النامية ، وتكمن هذه الصعوبة فى ارتفاع تكلفة تطبيق المعايير البيئية ، وكذلك عدم قدرة هذه الدول على تحمل الوقت اللازم من اجل تحقيق تنمية سياحية متوازنة ومنتقاه ، نظرا لتوجهها نحو سد العجز الواضح فى ميزانها التجارى وكسب مزيد من العملات الاجنبية اللازمة لاستثمار خطط التنمية بها .

وبالرغم مما سبق ينبغى على الدول النامية العمل على تطبيق السياحة الطبيعية وتخطيطها تخطيطا علميا سليما ، نظرا لكونها تعمل على الإستفادة القصوى من الموارد المحلية المتاحة والحفاظ على نظام الفونا والفلورا ، وتقدم للمجتمع المحلى كافة الحوافز الاقتصادية من اجل الحفاظ على البيئة .

وفى مواجهة المنافسة الشرسة القائمة بين المقاصد السياحية المختلفة ، يجب على هذه الدول النامية ان تهتم بتطبيق الطاقة القصوى الحاملة للمناطق السياحية محل التنمية ، وذلك عن طريق تحديد العلاقة المثلى بين عدد الأشخاص فى المكان وبين الموارد المتاحة لإعاشتهم وخدمتهم تحقيقا لرضائهم ، وهو ما تسعى إلى تحقيقه التنمية السياحية المتواصلة ، والتى تهدف إلى خلق نظام يأخذ في الاعتبار كافة الاحتياجات والرغبات والدوافع الاقتصادية والاجتماعية والجمالية بهدف إشباعها ، مع المحافظة على الوحدة الثقافية والحضارية والتوازن الأيكولوجي ونظام سياسات الحياة .

وبالرغم من أن مفهوم السياحة الطبيعية يتميز بالحداثة نسبيا ، إلا أن هذا المفهوم ثبت انتشاره بين الغالبية العظمى من السائحين الذين وقع عليهم الاختيار كمجتمع للعينة والذين ابدوا استعدادهم لتحمل التكلفة الاضافية فى سبيل الاشتراك فى برامج السياحة الطبيعية .

المراجع :

{1}WTO An Integrated Approach to Resort Development Tourism and the Environment Publication, ١٩٩٢,

{2} Lea, j., Tourism and Development In the Third World, 1993, {3} Lea,j., Ibid, p.61

{4} Mail akd Guardian, Open Africa, Can Tourism Hurt, The Greed behind the Green in Tourism

{5}Tourism Concern, England, A membership network wstablished in 1989, provides information about tourism to all swctors (local, government, private,NGO} publishing a quarterly magazine, In focus, which highlights environmental travel issues, sustainable tourism development, human rights, displacement, etc .

(٦) اليونكسو ، التنمية المتواصلة للجميع ، الطبيعة والموارد ، المجلد الثامن والعشرون ، ١٩٩٢ ، ص٤ – ٥

(٧) اليونسكو ، التنمية المتواصلة للجميع ، المرجع السابق ، ص ٧ – ٩ .

(٨) د . صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين السياحة والبيئة الطبيعية ، الكتاب السنوى للجمعية المصرية لخبراء السياحة العلميين ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٥٩ .

{9}Wahab, s. and Pigram, j., Tourism Development and Growth : The Challenge of sustainability, Routlege, UK., 1997, pp. 132-137.

{10} World Conferenceon Sustainable Tourism, Lanzarote, Canary Islands, Spain, 24 - 29 April ١٩٩٥,

{11} Gartner, W., Tourism Develoment Principles, Processes and Policies, Van Nostrand Reinhold, New York, 1996, pp. 153 - ١٥٤,

{12}Gartner, W., ibid, p.154.

(١٣) د . صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين السياحة والبيئة الطبيعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

{14} Macintosh, R., Goeldner, C. and Ritchie, j., Tourism Practices, Philosophies, seventh edition, john Wiley and Inc., New York, 1995, p.369

(١٥) د . صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين السياحة والبيئة الطبيعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

{16} Welan, T., Nature Tourism, Managing for the Environment, Island press, USA, 1991, pp. 152.

{17}Survey of US Tour Operators, 1995

{18}Gartner, W., Tourism Development : Principles, Processesand Policies, op.cit., p152.

{20} Shores, j., The Challenge of.

{21} Priestley, G., Edwards, j.

and Coccossis, H., Sustainable Tourism ? European Experinces, CAB International, Walling Ford, UK. 1996, pp. 5-6.

(٢٢) د . صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة قطاع رائد فى القرن الواحد والعشرين لخلق العمالة وحماية البيئة ، محاضرة فى يوم السياحة العالمى ، ١٩٩٧/٩/٢٧ .

{23} Weston, S., Commercial Recreational Tourism : An Introduction to Business oriented Recration, Brown Benchmark, USA,1996, pp. 137 - 138.

{24} World Travel and Torism Council, Green Glope Progam, Green Limited, Green Lane in the Information on Highway, 1995.

{25} Greenning the Halifax G7 Summit, Canada, 15-17 Septml Green Lane on the Information on Highway, September 1995.

دراسة تحليلية

لتقييم نزاهة الأداء الإدارى المالى

« بالتطبيق على القطاع المصرفى السعودى »

إعداد : دكتورة / بشرى بدير المرسى غنام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بجامعة الأزهر
والمعارة حالياً لكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود - فرع القصيم

القسم الأول
مقدمة البحث

١-١ تمهيد (*الفساد . الكوكبة . نزاهة الأداء الإدارى*) :

الفساد : خلق الله الإنسان وهو يحمل فى صفاته البشرية العديد منها ، والتى يمكنه أن يتحكم فيها ، وجعل من نفسه ميزاناً لتصرفاته ، إلا أن النفس لأمارةٌ بالسوء ما لم تهذب وتحكم بالقوانين والتشريعات السماوية والوضعية ، ولذا يعتبر الفساد Corruption ظاهرة عامة متأصلة فى المجتمعات من خلال أشكاله الكثيرة والشائعة المعروفة كالاختلاس والتزوير والغش والرشوة خاصةً فى المؤسسات المالية كالبنوك وكثير من الوحدات الحكومية [١] ، هذا وإن كانت درجة إنتشاره بين البلدان تختلف باختلاف طبيعة أنظمتها القانونية وقوة حكامها .

وللفساد أنواع عديدة تبعاً لمظاهر الحياة المختلفة ، إلا أن المقصود به فى مجال الدراسة ليس بالنوع السياسى أو الاجتماعى ، وإنما ذلك القائم ببيئة الأعمال ، أى ذلك الذى يتفشى بين العاملين (فئة الإدارة وفئة العمال) سواء بالمنظمات العامة أو الخاصة ، ونظراً لأن الجهاز

الإدارى يظل دائماً هو تلك الجهة الأولى المسئولة عن أعمال المنظمة من تخطيط وتنفيذ فإن الفساد الذى يكون أكثر خطورة هو ذلك الذى يكون واقعاً بين أعضاء الإدارة (ويطلق عليه الفساد الإدارى) ، باعتبارهم هم القدوة ومن ثم يصبحون هم أصل الداء (إن جاز التعبير) لسريان هذا الفساد بباقى أجزاء التنظيم .

ويشمل تعبير الفساد معان عديدة تتفاوت ما بين :

– خصال سلوكية مكروهة فى الفرد لعوامل تتعلق بسوء استعمال السلطة الرسمية الممنوحة ، أو للتهاون فى تطبيق المواد التشريعية الرادعة لأخطاء الإهمال أو لارتكاب أخطاء مقصودة كقبول الرشوة مقابل تسهيل تقديم الخدمات العامة .

– خصال أداء تنشأ عن التراخى فى القيام بأعمال المهام الإدارية ، كعدم الالتزام بقواعد وأسس التخطيط والتنظيم والرقابة سواء كان ذلك بقصد مثل التحيز من بين بدائل الحلول لأحد المشكلات أو الإخفاء لبعض المعلومات الهامة فى مجال صنع القرارات لمنفعة مادية أو أدبية أو شخصية ، أو قد يكون ذلك بغير قصد لحداثة الفترة بمهام العمل الموكلة إليه لعدم كفاية تدريبه أو لقصور مقومات التأهيل العلمى لديه .

والفساد بهذا المعنى يصعب الفصل فيه بين كل من نوعى الخصال ، لذلك فهو فى معناه الشامل بالواقع العملى يأخذ صورتين : فساد مباشر مثل التزوير والرشوة ، وفساد غير مباشر مثل التساهل فى مستوى الإنجاز الواجب والتهاون فى تطبيق القوانين الرادعة للمخالفات (وهو الأكثر خطورة) ، وكل أنواع الفساد تؤدى فى النهاية لنتائج مالية سلبية ، فوقوع الأخطاء والانحرافات ، يحمل المنظمة بتكاليف إضافية تؤثر على مستوى ربحيتها بالانخفاض وتعثرها فى آداء عملياتها التشغيلية عن المسار المخطط بسبب ضياع فرص الربحية الممكنة ، هذا بالإضافة إلى التأثير السلبى الممتد للفساد لمستويات أخرى كمستوى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة والمستوى القومى ككل بشكل عام ، ولعل المثل التطبيقى على ذلك توقف البنك الدولى عن استكمال إجراءات منح القرض الذى سبق له الاتفاق عليه بالموافقة فى العام الماضى مع إحدى الدول الأفريقية استناداً لنتائج التحرى والدراسة التى قام بها وأسفرت عن أن حكومة هذه الدولة (موضع القرض) لا تتخذ إجراءات جدية لحصار ومكافحة الفساد الإدارى المنتشر بوحداتها الاقتصادية (٢) .

الكوكبة والقطاع المصرفى : إن الكوكبة global تيار تقدمى يعصف بدول العالم على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية (إشتراكية أو شيوعية أو رأسمالية) وأياً كانت درجة تقدمها ، وحداثة عهدها بالتخصيصية (ملكية خاصة ، أو ملكية عامة) .

ورغم أن هذه الكوكبة موجودة منذ القدم بقيام التجارة الخارجية عبر الحدود بشكل مقصور على تجارة السلع ، إلا أنها قد حظيت بطفرة تنوع وتوسع كبيرين فى الآونة الأخيرة لما يؤديه هذا التيار من تكوين شبكة علاقات دولية كثيفة بفتح أسواق الدول بعضها على بعض ليضمها نظام كوكبى (عالمى) واحد يسهل فيه حرية إنتقال وتبادل الموارد المختلفة ، ولعل من خصائص هذا النظام قوته

الجارفة التى يمكن أن تسبب للدول التخلف والهلاك ما لم تتمكن حكوماتها من مواكبته ، لهذا فقد أدت هذه الكوكبة إلى ثورة فى مجال انتقال كل من :

- رؤوس الأموال من خلال القروض والمنح والإعانات والاستثمارات التجارية ، وهو ما يطلق عليه الاستثمار الرأسمالى .

- عمالة مؤهلة وأفكار خلاقة وهو ما يطلق عليه الاستثمار البشرى .

- تكنولوجيا حديثة وهو ما يطلق عليه الاستثمار التقنى .

لكل ذلك كانت الكوكبة سبباً فى قيام الأعمال الدولية وبالأخص الاستثمار الأجنبى foreign investment من خلال الشركات الدولية multi national corpo-ration الأمر الذى قد أضاف للمؤسسات المالية الدولية والتى فى مقدمتها المصارف أهمية خاصة بمعظم دول العالم الآن .

وحيث أن المصارف الأجنبية تعد أكثر الأعمال الدولية إنتشاراً واستقراراً بالدول عن غيرها من الأعمال فلا يجوز إسقاطها من الحسبان عند تقييم القطاع المصرفى فى بلد ما باعتبارها جزء لا يتجزأ منه فهى لا تقل أهمية عن مثيلاتها من المصارف الوطنية .

وللكوكبة علاقة مباشرة بالقطاع المصرفى لما قد أحدثته من ثورة آلية فى مجال الاتصالات حيث سرعة نقل المعلومات (كالإنترنت) بما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء المصرفى بتوفيرها لإمكانات التنوع الممكنة فى الخدمات المقدمة للعملاء كإحلال النقود كوسيلة لتبادل المنافع بوسائل إلكترونية (*) وتسهيل إعداد بحوث التسويق المتعلقة بالتنبؤ بالرغبات العصرية المتباينة للعمـــلاء .

إلا أنه على الرغم من هذه المزايا التى يمكن أن تحققها الكوكبة فقد يؤخذ عليها بعض التحفظات كاحتمالات التعرض لمساوىء المنافسة الحرة بين الوحدات المصرفية سواء الوطنية أو الدولية ، وبالأحرى بالنسبة للدول النامية التى لا يتوافر لديها عادة العناصر الإدارية المبدعة لإعداد وتنفيذ إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية بشكل يفى بالمتطلبات المتجددة للعملاء بالسرعة والمزايا المناسبة ، الأمر الذى يسبب لمثل هذه الدول زيادة صور الفساد الإدارى ، خاصةً مع زيادة حالات التحديث الاقتصادى والاجتماعى لما يؤديه ذلك من أمراض وظواهر مستحدثة كالإفراط فى الإقبال على التقنيات التى تسبب إصابة التفكير الإدارى فيها بوخم (إن جاز التعبير) للوقوع دائماً تحت وطأة الانتظار لكل حديث سيأتى من الغرب [٣] ، بالإضافة إلى ما تسببه لها هذه الكوكبة أيضاً من الاضطرار للاستغناء عن كثير من العمالة غير المحدثة لتقليص بند التكاليف بقدر الإمكان بما يفجر لها العديد من المشاكل الاجتماعية التى لم تكن فى الحسبان .

أيضاً يكون للكوكبة تأثير سلبى على تصرفات رواد المصارف من عملائه وذلك من خلال تفضيل الكثيرين منهم لتحويل معاملاتهم المالية من المصارف ذات النمط التقليدى

(*) ويقصد بتلك الأدوات المصرفية المستحدثة فى مجال تيسير عمليات الإيداع والصرف للمواطنين كل من البطاقات الدولية التى أصبحت تتعدى الحدود الإقليمية ، وتسهل السداد بدون فوائد كالماكينات الآلية والكروت الفضية والذهبية على سبيل المثال .

فى الآداء (كاستمرار استخدام العملات النحاسية فى الإيداع والصرف وطول الانتظار أمام نوافذ الصرف ومحدودية الاستعانة بالحاسب فى أداء الخدمة) للمصارف الأحدث ذات الخدمات المتميزة والسريعة .

وهكذا يتضح أن الكوكبة رغم أنها أمر مسلم به تخضع له المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها إلا أنه يتعذر تجنب تأثيراتها المباشرة على مسار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بما يؤكد أهمية توافر اعتبارات النزاهة الإدارية كوسيلة بشرية سهلة غير مكلفة تتمتع بمقدرة تحويل مساوىء الكوكبة إلى مزايا كما يتضح من النقطة التالية .

نزاهة الآداء الإدارى المالى : يأتى تعبير النزاهة transparency كلفظ عكسى للفساد وهى لها أهميتها فى المجال الإدارى بكل من شقيها : ***السلوكى*** حيث التخلى بقدر الإمكان عن كل مظاهر الفساد من اللامبالاة والإهمال والمحسوبية والتحيز لتأثيرها السلبى على عملية صنع القرارات ، ***والتطبيقى*** حيث الالتزام بالقواعد والأسس العملية الواجبة لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون تدنية أو إسراف تبعاً لمفهوم الكفاءة .

والنزاهة بهذه الصيغة المبسطة تعد بمثابة نوع من الرقابة الداخلية internal control التى يجب أن تمارس فى المنظمات والتى تحوى فى مضمونها كل من الجانب الإدارى والمالى لشمولها لكل جوانب أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة efficiency وفعالية effectively وبتكلفة اقتصادية economically cost [٤] مما يستتبع توافر اعتبارات الصدق والأمانة فى أداء الوظيفة المالية بشقيها ، تدبير الأموال من مصادرها المناسبة وتوظيفها فى المجالات الاستثمارية المناسبة .

لهذا كان التفضيل لتعبير « نزاهة الآداء الإدارى » كتعبير ضمنى للالتزام بقواعد العملية الواجبة مع الأخذ بموجبات السلوك الإيجابى المضاد للفساد بصوره المختلفة .

وهذه النزاهة المعنية يجب أن تتوافر فى رجل الإدارة بشكل عام لتطبيع بصماتها الإيجابية على مسار العملية الإدارية من بداية مراحلها (تحديد الأهداف) حتى نهايتها (متابعة نتائج التنفيذ) كما يلى :

تحديد الأهداف : حيث أن هذه المرحلة تختص بدراسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والمرتقبة للمنظمة ، وكذلك الظروف التنافسية المتوقعة لتقرير الأهداف المستقبلية وبالأحرى القصيرة الأجل منها فإن اعتبارات النزاهة تقضى بعدم التطرف أو التحيز لبعض الأهداف إشباعاً لرغبات أحد فئات المنظمة (كأصحاب رأس المال أو الموظفين أو الموردين أو العملاء أو الحكومة) دون فئة أخرى ، بل وجوب التوصل لمزيج مناسب من الأهداف التى تشبع الرغبات المختلفة ولو بقدر نسبى حتى بلوغ المثالية فيما بعد من خلال خطوات تنفيذية تدريجية .

التنبؤ : لا يقف الأمر فى هذه المرحلة على مجرد القيام بجمع بيانات التخطيط اللازمة وتحليلها توصلاً للخطط البديلة والمفاضلة بينها ثم اختيار الأنسب منها تبعاً لإمكانات المنظمة ، بل تضيف اعتبارات النزاهة

بضرورة تحرى الدقة والأمانة فى هذا الشأن حتى تأتى هذه الخطط متفقة وكل من رسالة وفلسفة المنظمة لبلوغها لأهدافها باستمرار .

التنظيم : بينما تقضى قواعد التنظيم مراعاة التخصص وتقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات بين الأقسام أو بين العاملين ، فإن نزاهة الآداء تؤكد مدى أهمية الالتزام بعدم التحيز والبعد عن الأغراض الشخصية لضمان تناسب المسئولية مع السلطة المخولة ، دون تهميش دور التنظيمات غير الرسمية وإلا كان الفساد بعينه بكافة أرجاء التنظيم .

التوجيه : وحيث أنه يختص بعملية حث العاملين على الإنجاز العالى بتطبيق المهارات الإنسانية اللازمة لدعم التفاعل والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين ، فإن اعتبارات النزاهة تقضى بعدم المبالغة فى استخدام أسلوب الترهيب أو الترغيب دوماً إلا بالقدر الذى يكفل الإلمام باحتياجاتهم المادية والمعنوية أولاً ، وذلك بتوفير نظم إتصالات مناسبة ، ومحاولة الإشباع الفعلى لهذه الاحتياجات ولو بشكل تدريجى لتعميق ثقة العاملين بالإدارة فيزداد ولاؤهم للعمل .

المتابعة : إن الحاجة لتتبع نتائج الآداء التنفيذى لأنشطة المنظمة من تمويل وأفراد وإنتاج تسويق ضرورة تقتضيها متطلبات التخطيط الفعال لتحقيق الأهداف المنشودة بدون معوقات ، وعلى الرغم من أن المتابعة قد تكون مفيدة لصالح بعض العاملين (وهم الذين يكون أداؤهم مطابقاً للمعايير المحددة) إلا أنها قد تكون ضارة لمن يخفقوا فى الآداء لتعرضهم للجزاءات السلبية ، لذلك فإن موجبات النزاهة تقضى فى هذا الشأن بوجوب مراعاة الجوانب الإنسانية عند القيام بأعباء هذه المهمة وذلك بعدم التوسع فى تطبيق المراقبة اللاحقة بقدر ما يكون التوسع فى الرقابة السابقة لمزاياها النفسية والمادية على العاملين .

وهكذا يتبين أن النزاهة بالمضمون الشامل تعد من حتميات القرن الجديد لملاحقة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، والتى بدورها تلقى على مسئولى المصارف أعباء متجددة بوجوب سرعة التكيف النوعى والزمنى معها صموداً للمنافسات الوطنية والدولية ، وهو ما لا يتحقق إلا بالتمسك بكل من الجوانب السلوكية حيث الأمانة فى تطبيق سيسات القبول والاحتفاظ بالودائع تجنباً للوقوع فى القضايا البنكية المختلفة ، والتى منها ضياع حقوق العملاء المحتملة نتيجةً للتهاون فى الاستقصاء عن أصحاب الودائع وذويهم كمصدر للرجوع إليهم عند توقف الأصحاب الأصليين عن متابعة أرصدتهم المستحقة لهم [٥] والجوانب الأخرى المتعلقة بكل من مهارات رسم السياسات وتنفيذها حداً لمشاكل تواجد أرصدة رأسمالية راكدة لا توجه بصورة فورية لمجالات إستثمارية مناسبة .

أما عن إضافة كلمة « مالى » لتعبير نزاهة الآداء الإدارى ليكتمل التعبير (نزاهة الآداء الإدارى المالى) ، فهذا مرجعه طبيعة مجال البحث والذى تختص الدراسة التطبيقية فيه بأحد المؤسسات المسئولة عن الأموال التى هى وسيلة الحياة للأفراد ، والاقتصاد بما يقضى بأهمية

توافر اعتبارات النزاهة فى إدارة هذه الأموال حفاظاً عليها والعمل على تنميتها خاصةً وأن معظم عواقب الفساد التنظيمية التى ترتكب تنتهى دائماً بنتائج مالية سلبية تضر بالعاملين أو بالمنظمة أو بالدولة وذلك من خلال صور عديدة كحرمان العاملين من المزايا النقدية لوقوعهم تحت وطأة العقاب بالخصم الكلى أو الجزئى لمستحقاتهم المالية أو بارتفاع التكاليف الكلية أو بتآكل رأس المال الوطنى .

٢/١ مشكلة الدراسة :

إن توفير خدمة مصرفية ناجحة يعد من الحتميات التى تقتضيها الأهداف التنموية للدول وذلك لفعالية الدور الذى تؤديه الوحدات المصرفية خاصةً فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها :

أولاً: القناة الحيوية التى تستقطب الأموال الزائدة لدى الأفراد والهيئات ، سواء كانوا مؤسسين للمصرف (أى ملاكه) أو عملاء له (أى المودعين) للاحتفاظ بها أو تمهيداً لردها بعد أجل بربح مناسب (وهو ما يدخل نطاق القرارات التمويلية) .

ثانياً: تقديم الائتمان من محصلة موارده المالية للمقترضين لأغراض الاستفادة بها من خلال تكلفة سنوية متفق عليها (**) (وهو ما يدخل نطاق القرارات الاستثمارية) .

ثالثاً: أهمية دورها فى مجال الخدمات المالية اليومية حيث كل من عمليات التحصيل والسحب للأموال ، وشراء وبيع واستبدال العملات المختلفة .

رابعاً: فعالية دورها أيضاً فى كل من مجالات خصم الأوراق التجارية قبل مواعيد إستحقاقها لتوفير السيولة اللازمة سواء للإفراد أو المشروعات وتوفير خطابات الضمان اللازمة لرجال الأعمال ، وكذلك فتح الاعتمادات المستندية للمصدرين والمستوردين لتسهيل ممارساتهم التجارية بتوفير العملات الأجنبية الضرورية لهم أيضاً .

خامساً: حيوية دورها فيما يتعلق بالاحتفاظ بكل من الودائع وأرصدة العملات والأصول الأجنبية سواء التى بحوزتها أو بأسمائها فى الخارج والتى تكون فى مجملها احتياطيات ميزان المدفوعات للدولة .

ورغم أن المصارف السعودية حققت تقدماً فى أنشطتها فى السنوات الأخيرة بدليل زيادة نسبة أرباحها بنحو ١٨٪ فى عام ١٩٩٨ عن الأعوام السابقة إلا أنها لا زالت تعانى من بعض نقاط الضعف ، كما أفاد التقرير السنوى الأخير لمؤسسة النقد العربى السعودى لعام ١٩٩٩ ، والذى أشار إلى أن وحدات القطاع المصرفى يقتصر فى خدماته على التمويل القصير الأجل ، دون التمويل المتوسط والطويل الأجل وهو ما لا يتفق ومتطلبات القرن الواحد والعشرين الجديد مما يحمله من تحديات تقضى بمزيد من نزاهة الأداء الإدارى لتوسيع سبل التمويل وحدا لحركة توجه الأموال الوطنية للاستثمار بالخارج .

لذا سيركز موضوع البحث على مدى نزاهة القطاع المصرفى فى مجال ممارسة سياساته المالية المتعلقة بكل

(**) وهذا بالنسبة لوضع النظم المصرفية (خاصة التجارية منها) المنتشرة فى معظم البلدان دون القلة منها كالمصارف الإسلامية ، التى تقوم على منهج المشاركة فى الأرباح والخسائر تبعاً لتعليمات الشريعة الإسلامية كما هو مطبق بمعظم مصارف السعودية .

مـــن :

– استقطاب الأموال من المولين ، وهو ما يتصل بالقرارات التمويلية التى تختص بتدبير الأموال .

– توظيف محصلة هذه الأموال لمصلحة أصحاب الأموال وهو ما يتصل بالقرارات الاستثمارية التى تختص بتوفير مجالات الاستثمارية .

– هذا بجانب الاتجاه الذى تأخذه المصروفات التى يتحملها المصرف تبعاً لقراراته المالية المتقدمة لما لها من تأثير مباشر على مقدرته الربحية .

وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل فى محاولة التعرف على مستوى النزاهة التى يتم بها إدارة بعض وحدات القطاع المصرفى على اختلاف نوعية ملكية رأس ماله المكون له (رأس مال وطنى مملوك للأفراد أو رأس مال وطنى مملوك للدولة أو رأس مال أجنبى مشارك لوطنى) فى ظل ما أحدثته الكوكبة بتبعاتها الإيجابية والسلبية وقوفاً على نقاط القوة أو الضعف التى تعترى اتخاذ القرارات المالية خاصةً إذا ما أخذ فى الحسبان الاختلاف البين فى ناتج القدرة الإيرادية للوحدات المصرفية السعودية الثلاث ذات الجنسيات الرأسمالية المختلفة الثلاث والتى تمثلها المصارف التالية :

– شركة الراجحى المصرفية للاستثمار باعتبارها مملوكة برأس مال وطنى مملوك لأفراد (وسيشار لذلك فى أجواء البحث التالية بالمصرف الخاص) .

– بنك الرياض باعتباره ممول بحصة من رأس المال الحكومى (وسيشار له بالمصرف الحكومى) .

– البنك السعودى الأمريكى باعتباره ممول برأس مال مختلط وطنى وأجنبى (وسيشار إليه بالمصرف الأجنبى) وبالنسبة لهذا المصرف يجدر الإشارة لنقطة وهى أن هذا النوع من المصارف والتى يساهم فى تكوين هياكلها التمويلية أموال أجنبية تنساب من بلدها الأصلى (كأمريكا) لبلد آخر مضيف (كالسعودية) لابد وأن يتوقع لها تحقيق عائد يناسب مخاطر إستثمارها ببيئة مغايرة لبيئتها الأصلية تبعاً لطردية العلاقة الواجبة بين المخاطرة والربحية وهو ما لم يتحقق بهذا البنك كما أشارت معدلات الربحية السنوية .

فقد أفادت نتائج الحساب لمعدلات العائد المحققة أن المصرف الوطنى الخاص يحقق توزيعات سنوية للأسهم المملوكة تزيد كثيراً عن مثيلاتها بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى حيث بلغ متوسط ربحية السهم عن السنوات الثلاث الأخيرة بالمصارف الثلاث على التوالى ٤٨ ، ١١ ، ٢٥ ريال .

ويعد مثل هذا التفوق الملحوظ فى الربحية بأحد المصارف عن غيره مسألة فى حد ذاتها تستدعى الدراسة خاصةً وأن هذه المؤسسات المالية رغم اختلافها فى نوعية تكوينها تشترك فى ظروف وعوامل اقتصادية وسياسية واحدة ، هذا فضلاً عما يمثله مؤشر الربحية من أهمية للمستثمرين سواء الحاليين منهم أو المرتقبين ، والوطنيين منهم أو الأجانب باعتباره ما زال محك الاختيار الأول عند المفاضلة بين مجالات الاستثمار البديلة ، من حيث مدى دورية تحققه وخلوه من المخاطر safety ، ومدى درجة استقراره خاصةً عندما تكون الأموال المملوكة بمثابة مورد

حيوى لمعيشة أسرة كمكافآت نهاية المعاش أو حصيلة بيع ممتلكات ، هذا بالإضافة لما يعنيه رقم الربح للمحلل المالى كمدلول مالى يعكس مدى نزاهة الآداء فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ سياستى كل من تحصيل الإيرادات economic outcomes ، ودفع المصروفات economic costs أى كل من التدفقات الداخلة والأخرى الخارجة (٦) .

٣/١ هدف وأهمية الدراسة :

يعتبر توافر نظام مالى سليم من عوامل الاستقرار الاقتصادى والاجتماعى للدول ، فقد أثبت التاريخ مدى الدور الكبير الذى تلعبه النظم المالية فى رخاء الدول ، وأيضاً ما قد تؤديه من اضطرابات اقتصادية واجتماعية ، كما سبق وحدث بأمريكا اللاتينية خلال أزمة الديون فى الثمانينات (٧) ، لهذا فإن الجهاز المصرفى كأحد آليات النظام المالى والذى يقع على عاتقه مهمة إتمام المعاملات المصرفية بنزاهة فائقة يستدعى الأمر إحاطته بالدراسة الموضوعية لتقييم مدى قوته ومتانته .

وحيث أن نتائج قياس الربحية المحققة فى مصارف الدراسة أفادت بتفوق أحد المصارف عن غيرها فى توزيعات الأرباح للأسهم ، فهذا الوضع فى حدا ذاته له أضراره التى قد تتمثل فى احتمالات تحول أصحاب الأموال (من مستثمرين وعملاء) من المصارف ذات معدلات العائد المنخفضة للمصارف ذات معدلات العائد الأعلى ، مما يؤدى إلى حد مقدرتها على التوظيف الأمثل لمواردها المالية الأمر الذى يتسبب فى حط مستوى ربحيتها ومن ثم إحداث ارتباك موضوعى فى مستوى أدائها .

من أجل ذلك فإنه إذا لم تؤخذ مثل هذه التحفظات بعين الاعتبار بالدراسة الأكاديمية فسيؤثر ذلك سلباً على الاقتصاد القومى .

ومما يزيد من أهمية البحث هو مجال الدراسة التطبيقية التى لا تقتصر على المصارف الوطنية ، بل على نوع آخر وهو المصارف الأجنبية ، حيث أن البحث سيحاول التحرى بالدراسة العملية عن مزيد من الحقائق التى تترتب على انتقال رأس المال من بلد لآخر تبعاً لمقتضيات الكوكبة المستحدثة بتأثيراتها المختلفة (٨) .

وهكذا فإن هدف الدراسة يتمثل بشكل عام فى إلقاء الضوء على مستوى الآداء المالى بهذا القطاع وهو ما لا يتحقق إلا من خلال النقاط التالية :

- تقييم القرارات المالية المختلفة سواء تلك المتعلقة بالتمويل أو بالاستثمار أو بالمصروفات أو بالإيرادات أو بالتوزيع للأرباح .

- البحث عن أسباب الاختلاف فى مستويات الأرباح الموزعة للأسهم بمصارف الدراسة .

- تقييم مدى نزاهة الإدارة فى استخدام الرافعة المالية الناشئة عن أموال الودائع موضوع العمل المصرفى .

وتحقق ذلك سيتم من خلال الاسترشاد بأسس ومبادىء علوم الإدارة المالية والأساليب الكمية المتخصصة فى تدعيم صنع واتخاذ القرارات الإدارية الضرورية لمسئولى المصارف ، لمساندتهم على الإدراك بالمتغيرات

العالمية المتلاحقة وكيفية التكيف معها خاصةً فى مجالات التقنية المستحدثة صموداً للمنافسات الدولية ، وما قد تمخضت عنه من تنوع ملحوظ فى الخدمات المقدمة ، نتيجةً للثورة الآلية وما أحدثته فى عالم المصارف من إحلال التعامل بالنقود كوسيلة لتبادل المنافع بوسائل إلكترونية مثيرة أو عجيبة miracle electric رغم تكلفتها للمصرف ، هذا فضلاً عن التعدد والتنوع فى نوع التسهيلات المقدمة كعدد مرات الاستخدام ، والدقة ، وسرعة الإنجاز ، والأمان (٩) وهو ما يقضى بتوافر هياكل مصرفية محدثة ومتكاملة تقوى على دفع الخدمة المصرفية بعملياتها المختلفة من إيداع وادخار واستثمار بشكل تطورى يسمح للفئات المختلفة من مستثمرين ومقترضين وعملاء سواء كانوا وطنيين أو أجانب بالاستفادة بها برفاهية عالية .

٤/١ أدبيات الدراسة :

تعددت الكتابات فى موضوعات الرافعة المالية والنزاهة والكوكبة وإن كانت قد جاءت بمداخل مختلفة ، وسيوضح هذا الجزء أهم الدراسات الأجنبية التى تناولت كل منها لتمييز الاختلاف فيما بينها وبين ما يستهدفه البحث محل الدراسة .

الرافعة المالية : أجرى بحث يؤكد أهمية موضوع الرافعة المالية وخاصةً فى المنظمات المالية كالبنوك التجارية Commercial Banks ، وشركات التمويل Finance Companies ، وشركات التأمين Insurance Companies وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد فى صياغة تكوينات هياكلها التمويلية على الأصول المالية الصعبة التحول للنقدية illiqued والإصدار للأصول ذات الآجال القصيرة الاستحقاق رغم ما يسببه لها ذلك من مشاكل تتعلق بالسيولة ، ولذلك فقد أفادت نتائج هذا البحث بوجوب عدم إتخاذ هذه المنظمات لقراراتها التمويلية بدون إجراء موازنة بين مديونياتها الحادة Severe debt وتكاليف الاستثمار التى تتحملها لتجنب التكاليف العقيمة deadweight بقدر الإمكان (١٠) .

وهناك دراسة أخرى أشارت إلى مدى أهمية البنوك التجارية فى مجال توفير الأموال المطلوبة للشركات التجارية المختلفة وبالأخص التى فى طور الانصهار أو الانضمام M & A ، وبالأحرى فى حالات الركود أو الفتور doldrums بالأسواق المالية ، حيث يزداد التنافس بين البنوك على تقديم التيسيرات المختلفة عند منح القروض لعملائها من الشركات مما يؤدى لحالات التخمة surfeit من جراء فتحها لباب السحب على المكشوف (١١) على مصراعيه وكنتيجة للتوسع فى التسهيلات المتعلقة بكل من فترات التسديد وجدولة استهلاك الديون ومعدلات الفائدة والغرامات الواجبة للدفع (١٢) .

الفساد : أجريت دراسات عديدة فى شأنه وإن كانت بداية الاهتمام الجدى به جاءت فى أوائل السبعينيات من خلال بحث قدم إطاراً نظرياً قيماً عن الفساد وأسبابه مما جعل منه مدخلاً محورياً للاقتصاديين بصفة خاصة (١٣) ثم تبعه دراسات عديدة منها ما ينظر للفساد على أنه عملية أو نظام Corruption as a system لـه مدخلاته

(أسبابه) وله مخرجاته (سلبياته) التى لا يمكن معالجتها إلا بالقوانين الصارمة والرقابة الداخلية والخارجية [١٤] ومؤكداً أنه أمر واقع فى بيئة الأعمال يجب محاربته ليس على المستوى الوطنى فقط ، بل وعلى المستوى الدولى ، وذلك لتقليص تكاليفه المرتفعة التى لا تناسب الموارد المالية المحدودة ، وبالأحرى بالدول النامية .

نزاهة الأداء : ويشار فى هذا الشأن لأحدث الدراسات التى تؤكد وتركز [١٥] على أهمية توافر عناصر النزاهة الإدارية فى المنظمات لتدعيم حركة التنمية الاقتصادية للاستثمار سواء فى المنظمات الكبيرة أو الصغيرة ، أو فى المنظمات الحكومية أو غير الحكومية ، وهو ما لا يتأتى إلا بالحد من الفساد الذى هو بمثابة مرض مزمن endemic يعوق فرص الربحية المنشودة ، ولذا يجب أخذه بعين الاعتبار ليكون محل تصدى ومكافحة من الأضرار التى يسببها للأعمال التجارية بشكل عام .

من جملة العرض للدراسات المتقدمة يتبين أن كثير من المصارف العالمية تتجه نحو التوسع فى توفير التيسيرات قصيرة الأجل عن الطويلة الأجل لعملائها ، بفتح باب السحب على المكشوف رغم ما يسببه ذلك من مشاكل سيولة فى هياكلها المالية وهو ما يمثل أحد مظاهر الفساد التشغيلى ، لما يعنيه ذلك من عدم توافر عناصر نزاهة الأداء المالى فى توظيف الودائع المصرفية ، وهو ما سيحاول البحث أن يتحقق منه بالقطاع المصرفى السعودى بوحداته الوطنية والمشتركة والأجنبية للوقوف على مستوى هذه النزاهة فى استخدام أموال الغير المقبولة من خلال إجراءات التحليل المالى التى سيتم التعرض لها بالقسم الثانى من الدراسة .

٥/١ فروض الدراسة :

نظراً للطبيعة المميزة للنشاط المصرفى والتى تتمثل فى قبول الودائع والمدخرات إما للاحتفاظ بها تحت الطلب أو لإعادة توظيفها بربحية ، فإن معدلات الربحية الشرعية التى يتم الاتفاق عليها بين كل من الطرفين (المصرف والمودع أو المصرف والمقترض) تتأثر باعتبارات عدة بعضها : خارجية وهى التى ترجع للتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية فى المقام الأول ومن ثم فهى عادةً ما تخرج عن نطاق تحكم الإدارة وذلك كالتغيرات فى القيمة الزمنية للنقود وتغير أسعار الاستيراد للمواد ، والأخرى داخلية ، وهى التى تكون مرهونة بمدى كفاءة الجهاز الإدارى للمصرف (أحد شقى النزاهة) على التخطيط للسياسات المصرفية المتعلقة بالرفع المالى أو السيولة أو منح الائتمان .

لهذا فإن اتجاه الدراسة يسعى لمحاولة تحديد الأسباب المباشرة التى لها تأثير على حركة التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) والخارجة (المصروفات) بكل من مصارف الدراسة .

ومن ثم فإن فروض الدراسة تبعاً لأجزاء البحث هى على التوالى :

الفرض الأول :

تزداد كفاءة سياسة الإيداع (الرفع المالى) بالمصرف

الوطنى الخــاص عنه بكل من المصــرفين الحكومى والأجنبــى .

الفرض الثانى :

تزداد كفاءة سياسة الإقراض للغير (الائتمان) بالمصــرف الخــاص عنه بكل من المصــرفين الحكومى والأجنبى .

الفرض الثالث :

تساهم زيادة السيولة فى زيادة ربحية المصرف .

الفرض الرابع :

يزداد الاهتمام بالتخطيط للإيرادات بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

٦/١ القطاع المصرفى السعودى (وعينة الدراسة) :

يتكون القطاع المصرفى العامل فى المملكة العربية السعودية من إحدى عشر مصرفاً والبالغ عدد فروعه نحو ١٣٠٠ فرعاً وبإجمالى رأس مال واحتياطيات نحو ٢ر٢١٪ (حتى عام ١٩٩٨) من رأس المال المصرفى الدولى وهى تعد أعلى نسبة فى العالم مقارنةً بالنسبة المحددة من قبل لجنة بازل (وهى ٨٪) التابعة لبنك التسويات الدولى (١٦) .

ونظراً لأن الممارسات التجارية تتم بين معظم بلدان العالم الآن من خلال المعاهدات والاتفاقيات الدولية كمنظمة التجارة العالمية (الجات سابقاً) من منطلق الانفتاح الذى يجتاح الأسواق والأنظمة الوطنية لتحويلها لسوق واحد واسع ذات نظام اقتصادى موحد ، بات من المتعذر على المصارف الوطنية أن تعمل بعيداً عن تلك الأجواء المستحدثة دون التأثر بذلك ، حيث قد تخللت رؤوس الأموال الأجنبية الملكية الوطنية فامتثل النظام المصرفى السعودى لهذه التغيرات (لا إرادياً إن جاز التعبير) فأصبح يشمل على ثلاثة أنواع من المصارف هــى :

- المصارف الوطنية المملوكة بأكملها للأفراد وهى المؤسسة برأس مال سعودى مثل شركة الراجحى المصرفية للاستثمار .
- المصارف الوطنية المملوكة للدولة وهى المؤسسة بحصة من رأس مال حكومى كبنك الرياض .
- المصارف الدولية وهى المؤسسة بحصة من رؤوس الأموال الأجنبية إلى جانب الأموال الوطنية كالبنك السعودى الأمريكى .

ومجتمع البحث يتسع لهذه الأنواع من المصارف ، وأما عن مبررات الاختيار بهذه الكيفية فذلك مرجعه الاعتبارات (١٧) التالية :

- تعد شركة الراجحى المصرفية للاستثمار بمثابة المؤسسة الرائدة فى المملكة ، حيث تقوم بممارسة الأعمال المصرفية من خلال رأسمال وطنى عن طريق مضاربات شرعية عديدة داخل وخارج المملكة مع تطبيقها للنظم المصرفية الآلية الحديثة (البالغ عددها ١٣ نظاماً) بمختلف فروعها ، هذا إلى جانب انتشارها بفرعيها الرجالى والنسائى (إلتزاماً بالأحكام الدينية) عن غيرها من المصارف الأخرى فقد بلغ عدد الفروع الآن نحو ٣٦٠

فرعاً ، هذا بالإضافة إلى امتداد خدماتها خارج المملكة مثل بريطانيا وإندونيسيا والسودان .

– البنك السعودى الأمريكى وهو يعد المصرف الأول الأجنبى فى المملكة العربية السعودية الذى تأسس برأس مال مختلط (حيث تصل نسبة مشاركة رأس المال الوطنى فيه الآن ٧٠٪ بينما الأمريكى منه نحو ٣٠٪) ويرجع تاريخ نشأته لعام ١٩٩٥ ميلادية حيث جاء إمتداداً لفرعى سيتى بنك الذين كان مقرهما جدة (١٩٥٥) والرياض (١٩٦٦) ، ويوفر هذا البنك العديد من الفروع التى تنتشر داخل المملكة (نحو ٤٤ فرعاً) وخارجية كفرع لندن (بريطانيا) واسطامبول (تركيا) ولوكسمبورج (سويسرا) ، هذا إلى جانب توفيره لنحو ٨٤ جهازاً للصرف الإلكترونى منها ٢١ جهازاً للصرف الإلكترونى بالسيارات .

– أما بنك الرياض فهو يعد المصرف العريق والوحيد الذى تشارك الحكومة السعودية فيه بأكبر حصة عن غيره من المصارف حيث بلغت نسبة مساهمتها فيه نحو ثلث رأس ماله منذ نشأته عام ١٩٥٧م .

٧/١ أسلوب البحث :

تعتمد الدراسة التطبيقية على بعض الأساليب الكمية كالنسب والمتوسطات بالإضافة للانحدار البسيط Simple regression والمتعدد multiple بواسطة التشغيل الآلى للبرنامج الإحصائى SPSS لحساب معدلات الارتباط Correlation Coefficient بين متغيرات الدراسة ، وذلك كأدوات أساسية لقياس وتوضيح مدى العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة .

يتمثل مصدر المعلومات المالية اللازمة فى كل من القائمتين الماليتين الميزانية الموحدة باعتبارها الأساس فى تقييم سياسات الإيداع (الرفع المالى) والإقراض والسيولة ، وقائمة الدخل الموحدة باعتبارها الأساس فى تقييم سياستى التحصيل والإنفاق وما يستتبعهما من مخرجات نهائية (الإيرادات) .

وقد شمل القياس والتحليل المالى السنوات الست الأخيرة من ١٩٩٣/٦/٣٠ ـ ١٩٩٨/٦/٣٠ وهى كما يبدو مدة زمنية تسمح بتكوين سلسلة زمنية (١٨) تكفى لفحص وتقييم اتجاهات نتائج القياس بموضوعية بالقطاع المصرفى .

القسم الثانى

إجراءات ونتائج التقييم المالى لموارد ومصروفات مصارف الدراسة

١/٢ تمهيد (هيكل التمويل . الرافعة المالية) :

هيكل التمويل :

يختلف هيكل التمويل Capital structure فى منظمة الأعمال القائمة عنه بالمنظمة التى فى مرحلة التأسيس ، وكذلك نفس الأمر فى المنظمات الكبيرة عنه بالمشروع الأصغر .

ويعزو ذلك لأن كل من المنظمات الصغيرة والأخرى التى فى بداية مرحلة تأسيسها ، تكون الأموال الذاتية فيها هى أساس مكونات هياكلها التمويلية ، ولكن بنمو نشاط المنظمة وتوسعها لم يلبث أن يأخذ هذا هيكلها

إتجاهه نحو النمو والتبدل لاستعانته بمصادر تمويلية أخرى تتمثل فى كل من :

– الأرباح العادية وغير العادية المحققة فى شكل أرباح مبقاة أو احتياطيات نظامية .

– الاستدانة من الغير (بشكل غير مباشر) من خلال التوسع فى الشراء الآجل للمواد أو تأجيل السداد للالتزامات الجارية فى مواعيدها كالضرائب أو التوقف الوقتى عن توزيع الأرباح الواجبة على مستحقيها .

– الاقتراض (المباشر) بإصدار السندات ، أو اللجوء للمؤسسات المالية المتخصصة للتعاقد على قروض ذات آجال مختلفة بحسب شدة الاحتياج ومدة وشروط وتكاليف وأساليب سدادها .

لهذا تقضى السياسة المثلى لهيكل التمويل كما تفيد مراجع الإدارة المالية المتخصصة بأفضلية عدم زيادة نسبة القروض (بكلا نوعيها المباشر وغير المباشر) فى الهيكل التمويلى عن ٥٠٪ ومرد ذلك هو حماية المنظمة من تحمل مصروفات الفائدة ، ومن ثم التعرض لمأزق التخلف عن السداد فى التواريخ المحددة لاحتمالات عدم توافر اعتبارات السيولة المناسبة كماً ونوعاً (التى يطلق عليها العسر النقدى insolvency) التى تتسبب فى أزمات مالية financial distress ينتج عنها نتائج سلبية تتفاوت درجاتها ما بين التدمير النهائى للمصرف حيث فناءه من عالم الأعمال أو مزيد من الارتباكات التى قد تصل لحد الفشل المالى إذا ما تعذر سرعة إيقافه أو علاجه بمعاونة جهات خارجية قادرة كالتدخل الحكومى ، أو الاستعانة ببرامج الحزم الجاهزة المتخصصة فى اقتراح وسائل علاج الفشل (means of prepack-aged bankruptcy) التى تعدها بيوت الخبرة والتى قد أصبحت تكلفتها الآن أرخص (cheap) نسبياً كثيراً عن تكلفة الطرق التقليدية التى تتبع فى مثل تلك الظروف [١٩] .

الرافعة المالية (ومحددات استخدامها) :

والأعمال التجارية بكافة أشكالها تعتمد على التمويل الخارجى وإن كان ذلك بنسب متفاوتة ، وتعرف محصلة هذا المصدر بالرافعة كمقابل لتعبير (gearing) كما هو متبع فى بريطانيا أو تعبير (leverage) كما هو متبع بأمريكا [٢٠] وذلك لما تحققه هذه المحصلة من رفع فى الأرباح يتحول آلياً ومباشرةً translated to inves-tors لمستحقيه من حملة الأسهم [٢١] .

تعبير الرافعة المالية financial leverage يشير إلى الاستعانة بأموال الغير والتى تقضى اعتبارات النزاهة الإدارية بتوليد أرباح مناسبة منها تفى بدفع تكلفتها الثابتة عنها أولاً وتحقيق عائد صافى للملاك ثانيةً .

وللرفع المالى تأثير مباشر على حساسية الربح وتقلباته من ارتفاع وانخفاض ، وهناك مؤشرات عديدة لقياسه كنسبة المديونية لإجمالى الأموال ونقطة التعادل ونسبة الأرباح قبل الفوائد للأرباح الصافية وهى كلها تفيد فى مجال الحكم على المستوى الذى يدار به هذا الرفع ولذلك تعد هذه الأدوات ضرورية للتخطيط له .

ورغم هذه التحفظات التى تعترى موضوع الاستدانة

من الغير كمصدر للتمويل إلا أن المنظمة تلجأ لهذا المصدر بشكل عام لسببين :

– أحدهما اضطرارى باعتبار أن الواقع العملى يشير دائماً إلى أن الإدارة كثيراً ما تجد نفسها فى حاجة ماسة للاقتراض لعدم كفاية أموالها المملوكة للإنفاق على متطلبات دوراتها التشغيلية (من شراء وإنتاج وتسويق) بصفة منتظمة فى الوقت المناسب وبالمبلغ الملائم .

– والآخر رغم أنه قد يبدو من الوهلة الأولى إنه اختيارى لصلته بالمزايا الكسبية الإضافية المتوقعة إلا أنه فى مضمونه يعتبر اضطرارياً أيضاً وذلك لإشباع رغبات أصحاب الأموال الحاليين ولاجتذاب ثقة المستثمرين المرتقبين .

وتفسير ذلك مردوده مصروف الفائدة الإضافى الذى يزيد من جملة المصروفات السنوية التى تقلل من الضريبة المستحقة ، وبالتالى ترفع أرباح الملاك وذلك كله من خلال تحفظ رئيسى مضمونه وجوب تفوق معدل عائد الاستثمار عن معدل تكلفة الاقتراض وإلا انقلبت تلك الميزة المستهدفة لضرر بالغ يودى بربحية السهم ومن ثم القيمة السوقية للمنشأة .

لهذا لا يعيب المنظمات المختلفة أن تزيد من اتجاهها نحو استخدام الرفع المالى طالما تتمتع بقدر من الثبات سواء فى حجم أنشطتها أو فى حجم أرباحها كما هو الحال بالقطاعات الخدمية ومنها المرافق العامة (الكهرباء والتليفون) ، حيث لا يكون للرفع تأثير على ربحية أسهمها تبعاً لما قد أشارت إليه أحد الدراسات (٢٢) التطبيقية بأن المنشآت ذات المنتجات المتميزة تكون أكثر عرضة للانهيار vuInerable بسبب الأزمات المالية التى قد تنشأ عن توسعها فى استخدام الرفع المالى لما يتبعه من تكاليف غير اقتصادية بسبب توسعها فى الإنفاق على عمليات البحث والتطوير research & development اللازمة للحفاظ على مستوى تميز منتجاتها .

إن هذا الوجه السلبى الناجم عن الاستعانة بالرفع ليس مقصوداً به المنظمات الصناعية فحسب ، بل المنظمات الأخرى التى تفرط فى استخدامه دون التقيد بحدوده الواجبة ، مما يجعل اللجوء إليه يجب أن يكون لمرحلة مؤقتة بحسب ظروف المنشأة الاقتصادية حتى تنتظم أمورها وتستقر ربحيتها ، وعندئذ يكون توقفها عن الرفع كلياً أو جزئياً أمراً ممكناً تبعاً لحصيلة الزيادة المحققة فى الأموال الذاتية المتولدة (٢٣) ، وبهذا يتبين أن الإدارة بشكل عام فى كل من حالتى التمويل بالرفع أو بدونه يجب أن تحرص دائماً على أن تمارس أعمالها فى ظل هيكل تمويلى اقتصادى مربح خالى من المخاطر بقدر الإمكان .

إلا أن الوضع يكاد يختلف بالقطاع المصرفى فهو يزداد تعقيداً مقارنةً بكل من حالتى المرافق والصناعة ، وذلك باعتبار أن الجزء الأكبر من هياكله التمويلية تتكون من الرافعة أي من أموال العملاء المودعين نظراً لنشاطه والذى يقضى بقبول مدخراتهم دون حد معين مما يتسبب له فى مشكلة زيادة الأموال المتاحة لديه من إمكانيات تدبيره لفرص إستثمارية اقتصادية تكفل الوفاء بأعباء الفائدة الثابتة الواجبة لأصحاب الودائع ذات الطبيعة الاستثمارية .

لهذا يعتبر استخدام الرافعة بمثابة سلاح ذو حدين ، فالتوسع فى استخدامها يعرض المصرف لمخاطر تكاليف العجز عن سداد الأموال لأصحاب الودائع فى المواعيد المحددة مما يسفر عن سوء سمعته ومن ثم إفلاسه ، أما التدنى فى استخدامها وهو أمر مستبعد يعنى عدم إمكانية استغلال الفرص الاستثمارية المربحة المتاحة مما قد يتسبب فى تقليل فرص زيادة الربحية التى تؤثر على القيمة السوقية للمنشأة بالانخفاض .

وعلى الرغم من كل ذلك فإن الاستعانة بأموال الرفع تعد من عموم مصادر التمويل التى تلجأ إليها المنظمات ، ولذلك بات هذا المصدر يحظى بتشجيع حكومات الدول له حتى أن انتشار استخدامه أصبح ملحوظاً بالدول الصناعية الكبرى مثل :

* الولايات المتحدة الأمريكية التى أصبحت بنوكها التجارية commercial banks تغالى فى تمويل منظمات الأعمال المختلفة فيها (٢٤) .

* اليابان وهى التى أصبحت حكوماتها تشجع منظماتها المالية (كالبنوك) للقيام بتمويل منظمات الأعمال الصناعية والتجارية بالقروض لما يحققه ذلك من مزايا مختلفة تتمثل فى : (٢٥)

– استقرار إيرادات العمليات التشغيلية المحققة .

– زيادة الربحية وبالتالى القيمة السوقية للأسهم المملوكة .

– حماية المنظمة من التعرض للفشل does not have to lead to bankruptcy .

– إمكانية توجيه التمويل للاستثمار طويل الأجل بالتوسع فى القروض ذات الآجال الطويلة تطبيقاً لمنهج مطابقة آجال قرارات التمويل المختلفة لآجال قرارات الاستثمار المناظرة .

وعلى الرغم من أن اللجوء لاستخدام أموال الرفع أمر متاح لمعظم المنظمات إلا أن هناك عوامل عديدة تحكم ذلك منهـــا :

– حجم المنظمة ، فالمنظمات الأكبر تكون فرصة استخدامها للرفع (بإصدار السندات أو الاقتراض) أكبر عن مثيلاتها من المنظمات الأقل حجماً لتوافر اعتبارات هيمنتها الكاملة على أعمالها من التدخلات الخارجية التى قد تصحب إصدارها للأسهم الممتازة مثـــلاً .

– نوع وطبيعة الأعمال موضع النشاط الممارس ، فهناك من الأعمال ما تكون دورتها النقدية سريعة كالأنشطة التجارية والخدمية القائمة على الشراء والبيع مما يسمح بالتوسع فى استخدام الرفع المالى قصير الأجل مقارنةً بالأعمال ذات الدورة النقدية البطيئة كبعض الأعمال الصناعية والزراعية مما يقضى باستخدام الرفع طويل الأجل .

– الشكل التنظيمى للمنظمة : تعتبر منظمات المساهمة من أكثر الأشكال القانونية التى تسمح باللجوء للرفع المالى لانفصال الإدارة عن الملكية بعكس الحال بالنسبة للمنظمات الفردية التى تتشدد فى استخدامها للرفع لضمان السيطرة على شئون أعمالها باستثناء حالات الضرورة القصوى .

- مخاطر الأعمال Business risk للمنظمة ، وهذه المخاطر تنشأ عن عدم الاستغلال الاقتصادى المناسب للمصروفات الثابتة والتى منها مصروفات الفوائد الواجبة على أموال الغير ، الأمر الذى يقلل من إمكانية تحقيق مزيد من الأرباح لتحول المنظمات دون الكفاءة عن الاتجاه لأموال الرفع تجنباً للمخاطرة .

- أسعار فوائد الرفع المالى كواحد من حزمة القروض والسندات والأسهم الممتازة ، فانخفاض الفوائد عليه يكون دائماً دافعاً لاستخدام التمويل .

- الظروف الاقتصادية السائدة من ركود ونمو واستقرار وازدهار والأخرى المتوقعة فى المستقبل القريب ، فكلها تؤثر على قرارات استخدام الرفع المالى من عدمه لما لهذه الظروف من تأثير على مستويات الربحية المتوقعة وبالتالى على مدى المقدرة على سداد تكلفته .

٢/٢ تقييم السياسة المصرفية للإيداع (الرفع المالى) :

فرض (***) الدراسة الأولى : تزداد كفاءة سياسة الإيداع (الرفع المالى) بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

١/٢/٢ الودائع المصرفية (أنواعها وأهميتها) :

يعد قبول ودائع المدخرين أحد المهام الرئيسية للمصارف ، وتؤول أهمية هذه الودائع إلى أنها المصدر التمويلى الأول الذى يعتمد عليه المصرف فى ممارسة عملياته التشغيلية المختلفة .

ومما لا شك فيه تختلف أموال هذه الودائع رجوعاً لطبيعتها ، إلا أنه بشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع منها تبعاً للمعايير المختلفة ، كمعيار نوع القطاعات المستفيدة من الخدمات المصرفية أو معيار نوع النشاط الذى يمارسه المودعين أو معيار الفترة الزمنية التى تستغرقها الوديعة بالمصرف .

ويعد المعيار الأخير (الأساس الزمنى) أكثر هذه المعايير استخداماً بالمصارف بدليل انتهاجها له محاسبياً فى تبويب بنود الحسابات الختامية الدورية وعلى الأخص قائمة الميزانية .

وتنقسم الودائع بشكل عام إلى نوعين أساسيين هما :

- ***ودائع لآجال غير محددة :*** وهى الحسابات الجارية التى يمكن للمودع طلب سحبها كلها ، أو رد جزء منها فى أى وقت يتراءى له دون إخطار مسبق للمصرف ، ولذلك فهى تكون أكثر خطورة له لما تسببه هذه الودائع من ضياع لفرص التشغيل فى مجالات إستثمارية مربحة وصعوبات فى توفير غطاء سيولة كاف لمواجهة متطلبات السحب غير المحددة الآجال .

- ***ودائع لآجال محددة :*** وهى التى لا يجوز للعميل طلبها أو رد جزء منها قبل حلول تاريخ استحقاقها المتفق عليه وإلا كان الحرمان الكلى أو الجزئى من الفائدة المتفق عليها ، لهذا فإن هذا النوع من الودائع يكون أكثر مناسبة للعميل لكل من المصرف والعميل وحتى للاقتصاد الوطنى لما تتيحه للمصرف من إمكانية استغلال أموال المودعين فى مجالات إستثمارية خلال فترة الأجل المتفق عليها الأمر

(***) وبالنسبة للتحقق من فروض البحث الإثبات ، فإن الدراسة التطبيقية ستتم بالاقتصار على متغير فى كل فرض ، واستبعاد العوامل الأخرى من الحسبان ، رغم المؤاخذة على ذلك لاعتبارات القياس والمقارنة وتفسير النتائج .

الذى يخدم أغراض الربحية بشكل أفضل مقارنةً بالودائع تحت الطلب .

وبالتالى للوقوف على مدى كفاءة سياسة الإيداع بمصارف الدراسة ستطبق خطوات التحليل المالى الموضحة تباعاً .

٢/٢/٢ إتجاه تطور نسب ودائع الرفع المالى :

يعكس الجدول رقم (١) نسب الرفع بشكل تفصيلى (أرصدة العملاء من الأفراد ، وأرصدة البنوك الأخرى) بكل من المصرف الخاص (الراجحى) والمصرف الحكومى (الرياض) والمصرف الأجنبى (السعودى الأمريكى) خلال سلسلة الدراسة التطبيقية (١٩٩٣ - ١٩٩٨) .

ويتبين من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١) ما يلى :

- يبلغ متوسط نسبة ودائع الأفراد فى المصارف الثلاث الوطنى والحكومى والأجنبى تباعاً ٨٢٪ ، ٦١٪ ، ٨٠٪ بينما تصل نسبة ودائع البنوك الأخرى على التوالى ٣٪ ، ٢٦٪ ، ١١٪ وبالتالى فإن متوسط نسبة الرفع المالى (حاصل مجموع أرصدة الأفراد والبنوك) تصل ٨٥٪ ، ٨٧٪ ، ٩١٪ .

- يشير الارتفاع فى نواتج نسب الرفع المحققة إلى مدى اعتماد المصارف فى تكويناتها التمويلية على محصلة أموال الرفع المودعة من الغير يليها محصلة الأموال المملوكة لها (وإن كانت بشكل هامشى إن جاز التعبير) وهو على خلاف ما يكون عليه بمنظمات الأعمال التجارية والصناعية الأخرى حيث يكون للتمويل الذاتى وزناً نسبياً

جدول رقم (١)
اتجاه تطور نسب الودائع (الرفع المالي)(*) وعلاقتها بربحية السهم

السنوات	المصرف الخاص				المصرف الحكومي				المصرف الأجنبي			
	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	توزيعات السهم (ريال)	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	توزيعات السهم (ريال)	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	توزيعات السهم (ريال)
١٩٩٣	% ٨٢	% ٥	% ٨٧	٢٥	% ٥٧	% ٢٩	% ٨٦	١٥	% ٧٩	% ١٣	% ٩٢	٢٥
١٩٩٤	% ٨٢	% ٤	% ٨٦	٤٠	% ٥٧	% ٣٠	% ٨٧	١٢	% ٧٦	% ١٥	% ٩١	٢٥
١٩٩٥	% ٨١	% ٤	% ٨٥	٥٠	% ٦١	% ٢٦	% ٨٧	١٥	% ٨٠	% ١٠	% ٩٠	٢٥
١٩٩٦	% ٨٢	% ٣	% ٨٥	٦٠	% ٦٤	% ٢٣	% ٨٧	١٥	% ٨٣	% ٦	% ٨٩	٢٧
١٩٩٧	% ٨٣	% ٢	% ٨٥	٦٠	% ٦٤	% ٢٣	% ٨٧	٩	% ٨٠	% ١٠	% ٩٠	٣١
١٩٩٨	% ٨٣	% ٢	% ٨٥	٢٥	% ٦٤	% ٢٣	% ٨٧	١٠	% ٧٩	% ١١	% ٩٠	١٨
المتوسط	% ٨٢	% ٣	% ٨٥	٤٥	% ٦١	% ٢٦	% ٨٧	١٢	% ٨٠	% ١١	% ٩١	٢٥

(*) تحسب نسبة أو درجة الرفع بقسمة إجمالي اليون (الودائع) على إجمالي هيكل التمويل .

أكبر فيها يكاد لا يقل عن ٥٠٪ من إجمالي التمويل ، ولكن يمكن إرجاء ذلك بالقطاع المصرفي كما سبق الإشارة لذلك لطبيعة نشاطه والذي يقوم على قبول الودائع .

– أما عن اتجاه علاقة نسب الرفع المالي بنصيب السهم من توزيعات الأرباح السنوية ، فيلاحظ من الجدول السابق أنها متفاوتة بين الارتفاع كما هو الحال بالمصرف الخاص حيث بلغ نصيب السهم من الربحية ٤٥ ريال في المتوسط عند درجة رفع ٨٥٪ ، والانخفاض كما هو الحال بالمصرف الحكومي حيث بلغ متوسط ربحية السهم ١٣ ريال عند نسبة رفع أكبر وهي ٨٧٪ في المتوسط .

وهذا التفاوت في توزيعات الأرباح يستدعي وقفة تشخيصية خاصةً وأن نسب الرفع تكاد تكون متقاربة ، كما هو واضح بين المصرف الخاص والمصرف الحكومي ، لذلك يتطلب الأمر عقد علاقة إحصائية (معامل ارتباط $\hat{r}$) لتفسير اتجاه العلاقة بين الرفع كمتغير مستقل وتوزيعات السهم كمتغير تابع خلال السلسلة الزمنية للدراسة ، (وقد استعان البحث ببرنامج في حساب معاملات الارتباط) .

وبحساب معامل الارتباط ٢ كما هو موضح لنهاية الملحق (١) يتبين التالي :

المصرف الخاص : يحقق علاقة طردية غير قوية بين متغيري الدراسة حيث بلغ ناتج الارتباط فقط ٤ر٠، وهي قيمة منخفضة عن الحد المحايد ٥ر٠ بما يستدل منه على ضعف الارتباط بين المتغيرين رغم الاطراد الواضح في توزيعات السهم خلال سنوات الدراسة والاستقرار النسبي لنسب الرفع من سنة إلى أخرى .

ويجدر الإشارة إلى تحفظ أساسي بصدد قيمة الارتباط الناتجة حيث يمكن اعتبارها غير موضوعية بدرجة كبيرة لمضاعفة المصرف لعدد أسهمه لعام ١٩٩٨ لثلاثة أضعاف ما كانت عليه بالسنوات السابقة ، مما أسفر عن تخفيض نصيب السهم من التوزيعات ، ولذلك فإنه بإعادة حساب نصيب السهم من التوزيعات بالقيمة الواجبة وهي ٧٥ ريال بدلاً من ٢٥ ريال تتغير قيمة ٢ وتصبح ٨ر٠ أي قوية وهو ما أكده الحساب ، فقد بلغت قيم ٢ ٩ر٠) باستبعاد هذه السنة من الحسبان ، ومن ثم تتحول العلاقة الإحصائية للطردية بين متغيري الدراسة من ضعف إلى قوة (وهو الأوقع في ظل التحفظ المتقدم) .

المصرف الحكومي : وتشير قيمة ٢ المحسوبة إلى انخفاضها أي إلى ضعفها باعتبارها لم تتجاوز ٤ر٠ وذلك للتفاوت الملحوظ في التوزيعات السنوية للأرباح رغم استقرار نسب الرفع خلال سنوات الدراسة .

المصرف الأجنبي : وتشير قيمة ٢ المحسوبة لهذا المصرف إلى مدى انعدام العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك للانخفاض الملحوظ في الناتج الذي لم يتجاوز ١ر٠ رغم التوسع في استخدام أموال الرفع مقارنةً بالمصرفين السابقين .

إلا أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الأمر ليس بهذه الحدية بهذا المصرف لأن هناك أيضاً ثمة تحفظ بالنسبة لربحية أسهمه في عام ١٩٩٨ (مثل المصرف الخاص) فقد اضطر إلى مضاعفة عدد أسهمه المملوكة لظروف

تتعلق باندماجه مع مصرف آخر (السعودى المتحد) مما أثر على نصيب السهم من التوزيعات بالانخفاض ، ولهذا فإنه بإعادة الحساب على أساس عدد الأسهم فى السنوات السابقة يصبح نصيب السهم ٣٦ ريال بدلاً من ١٨ ريال وبالتالى تتغير قيمة ٢ إلى ٤ر٠ ، وسواء فى هذه الحالة (أو حتى باستبعادها من الحساب) وفى كل الأوضاع تشير النتائج إلى ضعف العلاقة بين متغيرى الدراسة المعنيين .

وعلى ذلك يخلص إلى أن عدم المغالاة فى الرفع المالى يعتبر أحد العوامل التى تدخل فى تحسين الربحية ، وبالأخص فى القطاع المصرفى وأن التوسع فى أرصدة الودائع المقبولة لا غبار عليه طالما ذلك مصحوباً بتخطيط مسبق بشأن تدبير مجالات إستثمارية ذات معدلات ربحية مناسبة ، وعلى ذلك تقضى آليات النزاهة الإدارية بوجوب الاتزان فى قراراتها المتعقة باستخدام الرفع المالى بالقدر الذى يساهم فى ضغط المصروفات الإضافية الثابتة المتمثلة فى كل من مصروف الفائدة المستحقة للمودعين ومصروف أقساط التأمين ضد المخاطر المالية لتحقيق مستوى ربحية آمن ومجزى يفوق معدل تكلفة الأموال [٢٦] ، لأهداف تحويل الفرق الموجب بين المعدلين لمصلحة الملاك مباشرةً .

وهكذا يكون ثبت فرض الدراسة الأول بأن الرفع المالى ليس بالمتغير المباشر والوحيد لزيادة أو تقليل ربحية السهم المملوك ، وهو ما يقضى باستكمال التحليل مع مزيد من المتغيرات أى سياسات مصرفية أخرى كما يتضح تباعاً .

البقية فى العدد القادم

حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : دكتور / الفونس ميخائيل بسخرون
عضو هيئة التدريس بالمعهد العالى لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات
والمحاسب القانونى

« القوائم المالية »

مقدمة :

يطلق لفظ قائمة مالية Finacial statement على أى عرض للبيانات المالية المستخرجة من السجلات المحاسبية ، إلا أن العرف المحاسبى قد جرى على إطلاق لفظ القوائم المالية على ثلاث قوائم رئيسية هى قائمة المركز المالى وقائمة الأرباح وقائمة مصادر وأوجه استخدام الأموال (١) .

الفصل الأول
القوائم المالية المحاسبية

تعتبر القوائم المالية المحاسبية أداة من أدوات التعبير والعرض للبيانات المحاسبية فى المشروعات التجارية على اختلاف أنواعها طبقاً للمبادىء والأساليب الفنية المحاسبية التى تطورت ولا زالت تتطور كنتيجة حتمية لاتساع نطاق المحاسبة المالية وازدياد الحاجة إليها فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى (٢) .

وتعد القوائم لخدمة أغراض مختلفة متعددة مع تميزها بالمرونة الكافية لتتلاءم مع احتياجات المجتمع المتغيرة - ففى المجتمع الرأسمالى تعمل على خدمة أصحاب المشروع وحفظ حقوق الدائنين وسنداً لإجراء التوزيعات لأصحاب المشروع . كما تعتبر أداة لتقديم المعلومات لفئات المستثمرين الحاليين والمتوقعين كما أنها لازمة للمجتمع الإشتراكى لحاجة التخطيط إليها

واستحداث أهداف إجتماعية من قبل المجتمع الرأسمالى .

ويتطور الزمن وظهور الشركات المساهمة وظهور الشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية أصحاب المشروع وما صاحب ذلك من نظريات علمية أثرت بصورة مباشرة على القوائم المالية بحيث كانت هذه القوائم دائماً إنعكاساً للنظريات العلمية والاحتياجات العملية التى صاحبت هذه النظريات .

القوائم المالية فى المجتمع الراسمالى :

وتهدف القوائم المالية فى المجتمع الرأسمالى إلى التعبير عن وجهة نظر أصحاب المشروع ، فالاهتمام هنا ينصب على أموال أصحاب المشروع وحقوقهم والزيادة فى هذه الحقوق التى تمثل ربحاً لأصحاب المشروع ، لذلك فإن معادلة الميزانية ونظرية الربح التى تعد قائمة المركز المالى وقائمة الدخل على أساسها تمثل وجهة نظر ما يسمى بالملكية المشتركة .

فالأصول - الخصوم - رأس المال أو صافى حقوق أصحاب المشروع والربح المحاسبى الذى يظهر فى قائمة الأرباح والخسائر يمثل الزيادة فى صافى الحقوق فى نهاية الفترة المحاسبية عنه فى أولها ويقاس عن طريق ما يعرف بمعادلة الميزانية أى بمقارنة صافى حقوق أصحاب المشروع (الأصول - الخصوم) فى أول ونهاية الفترة المحاسبية بغض النظر عما إذا كانت هذه الزيادة نتيجة النشاط العادى أو غير العادى للمشروع .

وبانفصال الملكية عن الإدارة فى شركات المساهمة وظهور نظرية الشخصية المعنوية ، بالتالى قد أثر تأثيراً مباشراً على القوائم المالية بحيث تغيرت معادلة الميزانية ونظرية الربح المحاسبى المشار إليهما سابقاً إلى معادلات جديدة تهدف إلى خدمة الأغراض التى ظهرت بنمو الحياة الاقتصادية بحيث أصبحت معادلة الميزانية عبارة عن : الأصول = الالتزامات (الحقوق) .

وأصبحت نظرية الربح المحاسبى ممثلة للأرباح العادية التى تنتج عن النشاط العادى المستمر للمشروع والتى يتم حسابها وفق مقارنة الإيرادات بالمصروفات لتحديد الربح المحاسبى .

العوامل التى أثرت فى ظهور القوائم المالية :

والقوائم المالية هى أداة عرض لمجموعة متضافرة مترابطة من الحقائق المحاسبية المسجلة والحكم الشخصى والمعيارى تختلف من حيث تطبيقها والالتزام بها على كفاية وأمانة الأشخاص الذين يعدون هذه القوائم - وأى خروج عن المبادىء السابقة يعد تقصيراً مهنياً . لذلك كان من مبادىء المراجعة الأساسية ضرورة إلتزام المراجع بإيضاح ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفق مباىء المحاسبة التى لاقت قبولاً عاماً وأن هذه المبادىء المحاسبية قد طبقت من عام لآخر دون تعديل على أنه ليس معنى هذا أن هذه المبادىء المحاسبية قواعد ثابتة لا تقبل الجدل أو المناقشة فأكثرها يمكن أن يكون محلاً للتعديل والنقد والاختلاف المبين فى التفسير نظراً لأن الضابط الوحيد هو القبول العام الذى يختلف من شخص لآخر ومن فترة لأخرى وتبعاً للظروف الاقتصادية .

وتطورت المحاسبة المالية من مجرد فن تسجيل

وتلخيص وعرض البيانات المحاسبية فى صورة قوائم مالية إلى مرحلة أخرى تأصل فيها الفن وتبلور بحيث شمل عدة فروض ومبادىء تحكم وتحدد عمل المحاسب كما يلى :

اولاً : الفروض المحاسبية :

هى قواعد افتراضية تيسر عمل المحاسب والانتقال به من مرحلة الجدل إلى مرحلة اليقين الذى تكفله له لغة الأرقام التى يعمل بها ومن أهم هذه الفروض (٣) .

١ - فرض الشخصية المعنوية :

فالوحدة المحاسبية لها وجودها المستقل عن وجود الأفراد الطبيعيين المكونين لها ، أى لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها ولقد أدى هذا الفرض إلى ضرورة فصل العمليات المالية المتعلقة بأصحاب المشروع عن تلك المتعلقة بالشركة نفسها والاقتصار على تسجيل العمليات المالية المتعلقة بالشركة فقط فى المجموعة الدفترية . والقوائم المالية تعبر عن نتيجة أعمال هذه الشخصية المعنوية ومركزها المالى .

٢ - فرض إستمرار المشروع :

هذا الفرض وما ترتب عليه من تقسيم حياة المشروع إلى فترات دورية أدى إلى جعل القوائم المالية للوحدة المحاسبية تظهر نتائج تقريبية ومشروطة وليست نتائج محددة على وجه الدقة ، بل وإن صحة هذه النتائج تتوقف على تحقق صحة بعض التقديرات فى المستقبل التى أخذت فى الحسبان عند تصوير هذه القوائم .

٣ - فرض القياس النقدى :

ذلك الفرض الذى يعتبر وسيلة لقياس القيم باعتبارها وسيلة متعارف عليها فى القياس ، وهذا الفرض أثر على مشاكل التقويم وخاصةً بالنسبة لتقويم الأصول الثابتة وترتب عليه كثير من الجدل العلمى عندما حدثت تقلبات فى الأسعار عند تصوير القوائم المالية .

٤ - فرض إيجابية القياس :

ومع العلم بأنه لا توجد إيجابية مطلقة فى المحاسبة وذلك لأنها مسألة نسبية وكل الأمور المتعلقة بهذا الغرض تخضع للتقدير الشخصى وهذا يدعم القول بأن النتائج التى تظهرها القوائم هى تقريبية ومشروطة .

وعلى أن المبادىء العلمية التى تحكم المحاسبة تتبلور فيما يلى :

(١) مبادىء علمية مرتبطة بتحديد الربح .

(٢) مبادىء علمية مرتبطة بتحديد المركز المالى .

(٣) مبادىء علمية عامة .

والمبادىء العلمية المتعلقة بتحديد الربح تشمل :

١ - مبدأ تحقق الإيرادات .. وهى ما جرت عليه العادة فى المحاسبة على اعتبارالبيع المقياس السليم فى تحقيق الإيرادات سواء كان البيع بالنقد أو الأجل .

٢ - مبدأ التكلفة الفعلى فى قياس النفقة .. ذلك المبدأ المؤيد بمستندات حقيقية - وينطوى هذا الفرض على تجاهل المحاسبين أثر تقلبات الأسعار على عناصر النفقات حيث أنهم أعتبروا أن جميع طرق القياس لتقلبات

الأسعار طرق جزافية ومقاييس سلبية تخضع للتقدير الشخصى وقد تؤدى إلى نتائج غير سليمة .

٣ – مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات .. وذلك المبدأ كان ضرورياً لغرض إستمرار المشروع وتقسيم حياته إلى فترات دورية قصيرة الأجل ويجب أن تشمل النفقات كل ماهو متعلق بالفترة المالية بغض النظر عما إذا كانت دفعت أم لا ، وكذلك الإيرادات بغض النظر عما إذا كانت حصلت أم لا .

المبادىء العلمية المرتبطة بالمركز المالى :

يتمثل المركز المالى للمشروع فى قيمة أصول المنشأة وما يقابلها من حقوق لأصحاب المشروع وللغير وتتضمن قائمة المركز المالى على الأصول وتمثل أوجه الاستثمار المختلفة يقابلها رأس المال والخصوم وتمثل مصادر الأموال فى المشروع . وأهم المبادىء المتعلقة بتحديد المركز المالى هى فى الواقع مبادىء تقويم مرتبطة بالأصول وهى :

١ – مبدأ التكلفة التاريخية ناقص الاستهلاك : وهذا المبدأ تأثر بغرض إستمرار المشروع وفرض إيجابية القياس .

٢ – مبدأ القيمة المنتظر تحقيقها مستقبلاً نتيجة تحصيل قيمة الأصل الدفترى فلا بد أن نقوم الأصل بأقل السعرين أو تكون إحتياطى أو مخصص لمقابلة النقص .

المبادىء العلمية العامة :

١ – مبدأ الحيطة والحذر : وهو الذى يقوم على فكرة ضرورة أخذ جميع التكاليف أو الأعباء والخسائر المتوقعة فى الحسبان عند تحديد الربح والمركز المالى مع عدم أخذ الأرباح المتوقعة إلا إذا تحققت فعلاً .

٢ – مبدأ الثبات : وهذا المبدأ ظهر مع إنتقال الأهمية من الميزانية إلى حساب الأرباح والخسائر فظهرت أهمية مبدأ الثبات الذى يقضى بضرورة إتباع مبادىء واحدة ثابتة فى تحديد الربح من سنة لأخرى .

٣ – مبدأ الشمول : وهو ضرورة شمول القوائم المالية على البيانات الضرورية اللازمة لإعطاء قارىء هذه القوائم صورة صحيحة لنتيجة أعمال المشروع ومركزه المالى .

٤ – مبدأ الأهمية النسبية للبنود الواردة بالقوائم المالية قد تؤثر على طريقة معالجة هذه البنود فى الدفاتر والمشكلة تنحصر فى إيجاد مقياس سليم للأهمية النسبية .

الفصل الثانى
الاتجاهات الحديثة فى القوائم المالية

أولا : قائمة الدخل :

قائمة الدخل ليست وليدة التطور العلمى إنما سبقها تطور عملى ـ فلقد تطورت من مجرد حساب يعرض نتيجة النشاط فى نهاية الفترة المحاسبية على مراحل ثلاث هى حساب نتيجة المتاجرة والأرباح والخسائر والتخصيص (التوزيع) إلى قائمة تعطى مفاهيم جديدة وعرضاً مفسراً للبيانات المحاسبية .

وبالدراسة المتعمقة للقائمة وفق الاتجاهات الحديثة نجد أنها تنقسم إلى :

١ - الدخل الموزع

ويشمل الفائدة وضرائب الدخل والربح المقابل للتوزيع ، وتعرض قائمة الدخل فى القسم الأول إيرادات المشروع المحققة والممثلة فى المبيعات مطروحاً منها تكلفة المبيعات وكافة مصاريف التشغيل العادية والمصاريف الإدارية بحيث يكون الناتج هو صافى ربح التشغيل وهو الربح العادى للمشروع ، تمييزاً له عن الأرباح غير العادية والغير متكررة والتى تظهر فى خطوة مستقلة وذلك وفق الرأى الراجح فى شأن إظهار الأرباح والخسائر الغير عادية فى خطوة مستقلة .

هذا على أن يشمل القسم الآخر من القائمة بياناً بكيفية توزيع الربح العادى والغير عادى على ضرائب الدخل والفوائد والأرباح الموزعة وذلك كما يظهر فى القائمة التالية لمشروع تجارى .

قائمة الدخل عن السنة المنتهية فى ....

البيان			
المبيعات الصافية			... ...
- تكلفة المبيعات :			
بضاعة أول المدة	...		
تكلفة البضاعة المشتراة :			
المشتريات	...		
م . نقل	...		
		...	
- بضاعة آخر المدة		...	
الزيادة فى قيمة المبيعات عن تلك			... ...
مصاريف التشغيل العادية			
- مصاريف البيع :			
مصاريف وعمولات مندوبى البيع	...		
مصاريف مكتب المبيعات	...		
مصاريف مواصلات	...		
		...	
- مصاريف إدارية :			
مرتبات مديرين	...		
مرتبات المركز الرئيسى	...		
مرتبات المركز	...		
		...	
صافى ربح التشغيل			...
			...
ارباح اخرى			
إيرادات استثمارات		...	
		...	
		...	
			...
			...
- مصروفات أخرى :		...	
		...	
		...	
			...
صافى الربح قبل مخصص الضرائب			...
مخصص الضرائب			...
صافى الربح			...

ونلاحظ فى قائمة الدخل السابقة ما يلى :

(١) ظهرت نتيجة التشغيل العادى للمشروع فى خطوة مستقلة تحت عنوان صافى ربح التشغيل وهو الدخل المنتج وفقاً للتقسيم السابق ذكره كذلك ظهرت الفائدة على السنوات واستهلاك خصم السنوات الذى يعد سداداً لفوائد سبق دفعها مجملةً فى صورة خصم إصدار السنوات وضرائب الدخل فى خطوة مستقلة وهو القسم الثانى من قائمة الدخل المشار إليه وهو الدخل الموزع .

(٢) ظهرت الإيرادات والمصروفات الغير عادية والغير متكررة فى خطوة مستقلة بعيداً عن الربح العادى وذلك تطبيقاً لوجهة النظر الراجحة وهى الجمع بين مبدأ الربح الشامل ومبدأ الربح العادى فى قائمة واحدة مع إيضاح الربح العادى والغير عادى كل فى خطوة مستقلة .

(٣) نلاحظ فى النموذج السابق تقسيم المصروفات حسب الأقسام مثل البيع والإدارة ، وهذا التقسيم يفيد فى إيضاح كل قسم على حدة .

(٤) نلاحظ أن قائمة الربح المشار إليها تجمع المراحل الثلاث لحساب الأرباح والخسائر التقليدى وهى حساب المتاجرة وحساب الأرباح والخسائر وحساب التوزيع وذلك فى قائمة منفصلة متعددة المراحل .

قائمة المركز المالى :

تعد قائمة المركز المالى القائمة الأساسية فى المحاسبة وذلك على الرغم من إزدياد وأهمية قائمة الربح نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية والغربة فى تحديد قدرة المشروع على تحقيق الأرباح ، التحول عن قياس ربح المشروع باستخدام مبدأ الميزانية إلى قياس الربح المحاسبى عن طريق مقابلة الإيرادات والمصروفات فما زالت قائمة المركز المالى أداة العرض الرئيسية لعناصر المركز المالى للمشروع والتى تتمثل فى أصوله وخصومه وهى تقوم بعرض الأصول والخصوم مبوبة تبويباً علمياً متطوراً بحيث تستطيع أن تقوم بأكبر خدمة للمهتمين بالبيانات المحاسبية ، وفى هذا يمكن القول بأنها تقرير مالى للإدارة وأصحاب المشروع الحاليين والمستقلين سواء كانوا أصحاب رأس المال المملوك أو المقترضين وكذلك للغير أياً كانوا .. ونظراً لأنها القائمة الرئيسية فقد إنعكست عليها كافة التطورات العلمية حيث حدد فرض الشخصية المعنوية معادلتها الأساسية الأصول = الخصوم (الالتزامات) لذلك تنقسم الميزانية قسمين الأول الأصول وهى ممتلكاتها مبوبة حسب أنواعها واستعمالاتها ، والثانى يعرض رأس المال المستثمر (الحقوق) مبوباً حسب طبيعته ومصدره . وتعرف الأصول بأنها كافة الموارد والأموال والممتلكات التى يملكها المشروع ملكية قانونية وتشمل هذه الملكية القانونية نوعين من الأصول :

(١) أصول حقيقية كالأراضى وكافة المصادر الطبيعية والإنشاءات الثابتة والمتحركة .

(٢) وأصول شخصية كالمدينين وأوراق القبض وما إلى ذلك .

يمكن القول بصفة عامة أن التبويب القانونى للأصول لم يفد المحاسبة كثيراً شأنه فى ذلك شأن تبويبها إلى أصول ملموسة وغير ملموسة . إذ أن غاية المحاسبة

بحركة الأموال واتجاهات إستثمارها فى أصول ثابتة أومتداولة مع وضع نماذج وأساليب علمية للتفرقة بينهما جعل من الصعب الحصول على فائدة جوهرية من تقسيم الأصول إلى حقيقية وشخصية أو ملموسة وغير ملموسة .

هذا ونلاحظ أن تبويب الأصول إلى ثابتة وأخرى متداولة قد لاقى قبولاً عاماً بين المحاسبين فضلاً عن أنه يتفق مع وجهة النظر الاقتصادية الخاصة بتبويب السلع الرأسمالية إلى متداولة وثابتة وبالرغم من المعايير التى وضعها المحاسبون للتفرقة بين الأصول الثابتة والمتداولة والتى تشمل من بينها درجة السيولة وطول حياة الأصل ومعدل تحوله إلى نفقة أو تكلفة وكذلك طبيعته الفنية وطريقة إستعماله وطبيعة نشاط المشروع ، إلا أننا نلاحظ صعوبة تحديد أى من الأصول يمكن إعتباره ثابتاً أو متداولاً فى بعض الحالات .

على أننا نلاحظ جهود المعاهد العلمية فى هذا الصدد ومحاولة هذه المعاهد وضع تعريف محدد فالأصول المتداولة والثابتة ومن قبل ذلك ما ذكره المعهد الأمريكى للمحاسبين بنشرته رقم (٤٣) الصادرة سنة ١٩٥٣ فيما يتعلق بالأصول المتداولة لوصف النقدية أو الأصول أو الموارد الأخرى التى يمكن القول بصفة عامة أنه يتوقع تحقيقها فى صورة نقدية أو بيعها واستهلاكها خلال دورة النشاط العادى فى المشروع .

هذا ولقد وجه الأستاذ Faulk إنتقاداً لهذا التعريف ذكر فيه أن المعهد أخطأ فى تعريفه المشار إليه للأصول المتداولة حيث ضمنها الأصول التى يتوقع إستهلاكها خلال دورة النشاط العادى للمشروع وذلك تأسيساً على أن كل الأصول الثابتة يتوقع إستهلاك جزء منها خلال دورة النشاط العادى للمشروع على أن من الكتاب من يرى فى هذا الصدد أن لفظ الأصول التى تستهلك خلال دورة النشاط العادى للمشروع لا يقصد به الأصول الثابتة التى تستهلك أو تستنفد نتيجة لاستخدامها فى إنتاج سلع أخرى بأن تكون أخد عناصرها كالمواد المباشرة أو لا تدخل فيها وإنما تعتبر ضرورية لإنتاج هذه السلع كالمواد غير المباشرة .

وفى ضوء ما تقدم يمكن تعريف الأصول الثابتة بأنها الأصول التى لا يتم تحويلها خلال دورة النشاط العادى إلى نقدية أو ما يعادلها وإنما يتم الحصول عليها لاستعمالها فى الإنتاج وليس بغرض البيع أو المتاجرة ، وتتميز هذه الأصول على هذا الأساس بأنها أعباء مؤجلة على الإيراد يتم تخصيصها على السنوات المقدرة لحياة هذا الأصل وذلك وفق عملية تخصيص مستمرة بغض النظر عن القيمة الحقيقية أو الإنتاجية لهذه الأصول .

على هذا نلاحظ أن هناك من عناصر الأصول وفق مفهومها الشامل فلا يمكن أن يدرج بسهولة تحت أى من الأصول الثابتة أو المتداولة لذلك فقد اتجه الفكر المحاسبى إلى إضافة مسميات أخرى تدرج تحتها مثل هذه الأصول نذكر منها :

أ - الأصول المعنوية :

تمثل الأصول المعنوية قيمة المنافع أو المزايا أو الحقوق التى يمتلكها مشروع قائم والتى يساهم فى تحقيقها واحد أو أكثر من عناصر ليست عينية كالسمعة التجارية ، ومميزات الموقع والحجم والقدرة على تحقيق أرباح غير

عادية وهى ما يعبر عنها بشهرة المحل وتتميز هذه الأصول بأنها ترتبط إرتباطاً كلياً بالمشروع كمنشأة مستمرة .

ب- الأصول الوهمية :

تمثل الأصول الوهمية قيماً مرحلة فى قائمة المركز المالى دون أن يكون لها قيمة حقيقية عند التنازل عنها أو تصفية المشروع . ومن قبيل ذلك مصاريف التأسيس وقد جرى العرف المحاسبى على استهلاك مثل هذه الأصول بأسرع ما يمكن وعلى أقل عدد من السنوات حيث أنها لا تمثل أصول حقيقية قادرة على سداد الديون أو تحقيق أرباح المشروع نتيجة إسهامها فى العملية الإنتاجية .

الخصوم : تمثل الالتزامات وفقاً لفرض الشخصية المعنوية أى التزامات من المشروع تجاه الغير سواء كان هذا الغير من أصحاب رأس المال أو أصحاب القروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وعلى هذا فإن تبويب هذا الجانب يتم بإحدى طريقتين ، الطريقة الأولى يتم بمقتضاها تقسيم الالتزامات أساس مصدر الأموال إلى رأس المال المملوك والمجتمع ويمثل رأس المال المدفوع وكافة الأرباح المستثمرة فى صورة فائض أو احتياطيات وهو ما يعرف فى ظل نظرية الملكية المشتركة بحقوق أصحاب المشروع ـ وكذلك رأس مال مقترض الذى يتمثل فى إلتزامات المشروع تجاه دائنيه سواء كانوا أصحاب ديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، والطريقة الثانية فى تبوييب الخصوم (الالتزامات) هى تبويبها تبعاً لطبيعتها ، وفى هذا تقسم خصوم المشروع إلى خصوم متداولة وهى الديون أو الالتزامات التى يتطلب سدادها أو تصفيتها استخدام الموارد الموجودة فى المشروع والمدرجة تحت عنوان الأصول المتداولة أو عن طريق خلق خصوم متداولة أخرى وذلك وفقاً للتعريف الذى ذكره المعهد الأمريكى للمحاسبين .. والقسم الثانى من الخصوم المبوبة حسب طبيعتها هى الخصوم الثابتة وهى الخصوم التى لا يتوقع تصفيتها خلال دورة النشاط العادى للمشروع كالسنوات والقروض طويلة الأجل ومع ذلك فإن الخصوم الثابتة تصبح خصوماً متداولة وذلك بمجرد حلول تاريخ إستحقاقها ، ومن ثم فهى تدخل ضمن مفهوم الخصوم المتداولة وطالما أن تصفيتها تحتاج إلى إستخدام الأصول المتداولة كما هو الحال بالنسبة للخصوم المتداولة والتى تصفى عن طريق إستعمال مثل هذه الأصول .

هذا ونلاحظ إتجاهاً حديثاً فى تبويب قائمة المركز المالى نشأ نتيجة الحاجة إلى تفهم كافة المهتمين بالميزانية للبيانات التى تحتوى عليها ومن ثم فإننا نلاحظ زيادة الاهتمام بالعرض التفسيرى لقائمة المركز المالى إلى جانب الاهتمام بعرض البيانات ذات الأهمية لدى إدارة المشروع كرأس المال العامل وذلك كما يظهر فى القائمة التالية :

قائمة المركز المالى فى ....

البيان		
الأصول المتداولة		...
- الخصوم المتداولة		...
رأس المال العامل أو صافى الأصول المتداولة		...
الأصول الثابتة	...	
- الخصوم الثابتة	...	...
رأس المال العامل والأصول الأخرى تم الحصول عليها		...
رأس المال		...
أرباح محتجزة		...
رأس المال المملوك		...

ونلاحظ فى قائمة المركز المالى المشار إليها - إظهارها لرأس المال العامل (الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة) .

وإجمالى الأصول مطروحاً منها الخصوم المتداولة والثابتة ، ورأس المال المملوك الذى يتمثل فى رأس المال مضافاً إليه الأرباح المحتجزة ، وفى هذا نلاحظ أنها تطبيق للمعادلة :

الأصول - الخصوم = حقوق المساهمين

على أن الاتجاه الحديث فى عرض قائمة المركز المالى قد أخذ عدة أشكال متنوعة تختلف باختلاف المنهج العلمى الذى يتبع فى إعدادها .

الفصل الثالث
القوائم المالية فى التشريع المصرى

نظراً للدور الهام الذى تلعبه شركات الأموال وشركات المساهمة خاصةً فى الاقتصاد القومى . فقد كانت الحسابات الختامية والقوائم المالية التى تعدها هذه الشركات لكى تفصح فيها عن نتائج أعمالها ومركزها المالى محل عناية المشرع .

فقد نصت المادة (٤١) من قانون الشركات رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أنه يجب على مجلس إدارة الشركة المساهمة أن يعد كل سنة مالية فى موعد يسمح بعقد الجمعية العمومية للمساهمين خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ انتهاء السنة المالية ميزانية الشركة وحساب أرباح وخسائر مستخلصة على البيانات التى تضمنها القرار الوزارى رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ .

ولقد ألزمت الفقرة الثانية من المادة (٤١) أيضاً أن على مجلس الإدارة أن يعد تقريراً عن نشاط الشركة خلال السنة المالية وعن مركزها المالى فى نهاية السنة ذاتها مشتملاً على شرح واف لبنود الإيرادات والمصروفات - وبيان تفصيلى بالعقود التى تعقدها الشركة خلال كل سنة من الخمس سنوات التالية لتأسيس الشركة لتملك منشآت أو منقولات أو عقارات تدخل فى موجودات الشركة ويزيد ثمنها على عشر رأس المال المدفوع وكذلك بيان تفصيلى بمقترحات مجلس الإدارة لتوزيع صافى أرباح الشركة عن السنة المنتهية فى حدود أحكام قانون الشركات والقرارات الوزارية المكملة له وطبقاً لأحكام القانون النظامى للشركة .

كما أشارت المادة (٤٣) من القانون المذكور إلى ضرورة نشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وخلاصة وافية لتقرير مجلس الإدارة والنص الكامل لتقرير مراقب الحسابات فى صحيفتين تصدر إحداهما باللغة العربية . وذلك قبل تاريخ عقد الجمعية بخمسة عشر يوماً على الأقل على أن ترسل صورة مما ينشر للإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة والصناعة (وزارة الاقتصاد) لنشرها دون مقابل فى النشرة التى تصدرها الوزارة لهذا الغرض .

ومن المعلوم أن المادة (٥٤) من القانون رقم ٢٦لسنة ١٩٥٤ أوجبت على المراجع أن يضمن تقرير رأيه فيما إذا كانت الميزانية وحساب الأرباح والخسائر موضوع التقرير متفقة مع الحسابات والمخلصات وعما إذا كان من رأيه وفى ضوء المعلومات والإيضاحات التى قدمت إليه أن هذه

الحسابات تتضمن ما نص القانون ونظام الشركة على وجوب إثباته فيها ، وما إذا كانت الميزانية تعبر بوضوح عن المركز المالى الحقيقى للشركة فى ختام السنة المالية وما إذا كان حساب الأرباح والخسائر يعبر على الوجه الصحيح عن أرباح الشركة وخسائرها عن السنة المالية المنتهية .

ومما يلاحظ أنه قبل صدور قانون الشركات رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ كانت شركات المساهمة ملزمة بحكم قانونها النظامى بنشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر إلا أن القانون النظامى للشركات لم ينص على بيانات معينة يجب إظهارها بتلك القوائم المنشورة أو على صورة أو نموذج معين يجب أن تسير عليه شركات المساهمة فى إعدادها لتلك القوائم ، وقد ترتب على ذلك أن كانت القوائم المالية التى تنشرها شركات المساهمة فى غاية الاقتضاب بحيث لم تكن تعطى صورة صادقة وواضحة لنتيجة أعمال الشركة أو مركزها المالى .

وعلاجاً لذلك ورغبةً من المشرع فى أن تكون القوائم المالية التى تعدها شركات أكثر إيضاحاً وأكثر فائدة للمطلع عليها فقد تضمن القرار الوزارى رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ على بيانات معينة يجب أن تشتمل عليها تلك القوائم المالية (الحسابات الختامية) كما تضمن القرار نماذج لتلك القوائم لتسترشد بها الشركات المساهمة فى إعداد قوائمها المالية المنشورة .

وسوف نتناول بالتفصيل ما تضمنه القرار الوزارى رقم ٤٦٧ بشأن حساب الأرباح والخسائر والميزانية المعدة للنشر .

حساب الأرباح والخسائر المعد للنشر :

إستوجب القرار الوزارى رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ إشتمال حساب الإرباح والخسائر على البيانات الآتية :

١ - مقدار مجمل ربح أو خسارة الشركة عن السنة المالية المعد عنها الحساب وهو نتيجة ما أسفرت عنه المرحلة السابقة من مراحل نتائج الأعمال والمعبر عنها بمرحلة المتاجرة .

٢ - إيرادات الأوراق المالية وقد تطلب النموذج المرفق بالقرار المذكور ضرورة فصل إيرادات الأوراق المالية التى تمثل إستثمارات فى شركات تابعة عن إيرادات الاستثمارات العادية الأخرى .

٣ - الإيرادات والمصروفات إذا كانت كبيرة القيمة أو كانت خاصة بسنوات سابقة .

٤ - المصروفات الإدارية (وتشمل جميع مصروفات الشركة عدا المصروفات التى تدخل طبقاً لمبادىء المحاسبة المعترف بها إلى حـ / التشغيل أو حساب المتاجرة) .

٥ - فوائد السندات والقروض الطويلة الأجل .

٦ - المخصصات للاستهلاك ، ويستفاد من النموذج المرفق من هذا القرار الوزارى أنه من الضرورى بيان استهلاكات الأصول التابعة بالتفصيل فى نفس الحساب أو فى كشف مرفق به .

٧ - المخصصات الأخرى ويتضح من النموذج المرفق ضرورة بيانها بالتفصيل فى نفس الحساب أو كشف مرفق .

٨ – الاحتياجات والمخصصات المستعملة : وهى عبارة عن الاحتياطيات والمخصصات المحولة لحساب الأرباح والخسائر لزوال سبب تكوينها أو لاستخدامها فى الأغراض المخصصة لها .

٩ – صافى الأرباح القابلة للتوزيع ، مع بيان الحساب الخاص بهذا التوزيع .

وعلاوة على تلك البيانات التى تطلب القرار الوزارى رقم ٤٦٧ ضرورة إشتمال حساب الأرباح والخسائر المعد للنشر عليها فقد نص القرار على الآتى :

١ – إذا حدث أى تغيير فى النظام المحاسبى أثناء العام يجب أن يشار إلى ذلك بملاحظة فى حساب الأرباح والخسائر ومن أمثلة ذلك التغيير فى أسس تقديم المخزون السلعى أو فى طريقة الاستهلاك ـ المتبعة .

٢ – فيما عدا حساب الأرباح والخسائر الأول للشركة يبين فى خانة خاصة ما يقابل كل رقم بحساب الأرباح والخسائر للسنة الحالية فى حساب أرباح وخسائر السنة السابقة ، وهدف المشرع من ذلك هو إتاحة الفرصة للمقارنة والدراسة .

وفيما يلى النموذج التوضيحى لحساب الأرباح والخسائر والتوزيع الذى جاء بيانهما بملحق القرار الوزارى رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ موضوع البحث :

حساب الأرباح والخسائر عن السنة المنتهية فى ....

منه			له		
...		مصاريف إدارية	...		مجمل الربح
...		فوائد السندات والقروض		...	إيرادات أوراق مالية
...		استهلاكات (بيان مرفق)		...	شركات تابعة
...		خسارة أو مصاريف عرضية		...	أوراق مالية أخرى
...		مخصصات (بيان مرفق)	...		إيرادات متنوعة
...		صافى الربح			
...		مخصصات إضافية واستهلاكات إضافية	...		صافى الربح
...		مخصصات ضرائب			
...		مصروفات تخص سنوات سابقة	...		إيرادات تخص سنوات سابقة
...		صافى الربح (مرحل لحساب التوزيع)	...		محول من مخصصات أو احتياطيات
...			...		

حـ / التوزيع

منه		له	
...	احتياطى قانونى	...	صافى الربح
...	احتياطى استهلاك سنوات	...	المحول من أرباح العام الماضى
...	احتياطى شراء سندات حكومية		
...	احتياطى عام		
...	احتياطى للتوزيع على المساهمين		
...	مكافأة أعضاء مجلس الإدارة		
...	للترحيل للسنة القادمة		
...		...	

وأهم ما يلاحظ على هذا النموذج أنه لم يحقق ما كان يهدف إليه واضعوا القرار الوزارى ومن ثم كان ينبغى أن يقسم إلى ثلاثة أقسام [٤] :

القسم الأول : ويظهر به مفردات الإيرادات والمصاريف والتكاليف والخسائر المتصلة بالنشاط العادى للشركة وبذلك يظهر رصيد الربح أو الخسارة العادية .

القسم الثانى : ويظهر به إلى جانب رصيد القسم الأول المصاريف والإيرادات التى تخص السنوات السابقة وكذلك أية إيرادات غير عادية .

القسم الثالث : وهو الذى يتضمن مقترحات مجلس الإدارة لتوزيع أرباح الشركة كما يلاحظ أن القرار الوزارى ، سالف الإشارة إليه ، اقتصر على ذكر البيانات الواجب نشرها بالنسبة للمرحلة الأخيرة من مراحل نتائج الأعمال وهى مرحلة الأرباح والخسائر كما هو معلوم ، ولم يتناول بالتنظيم مرحلتى التشغيل والمتاجرة كما لم يتطلب بيانات معينة يجب نشرها فى هذا الصدد .

وقد يكون السبب فى هذا راجعاً إلى فكرة كانت سائدة أن ما تشتمل عليه مرحلتى التشغيل والمتاجرة من عناصر أو بيانات لها صفة السرية مما قد يؤدى إلزام الشركات ضرورة نشرها إلى إلحاق ضرر بمصالح الشركة .

إلا أننا نعتقد أنه قد حان الوقت الذى يجب أن تظهر فيه جميع الحقائق المتعلقة بالشركات والمؤثرة على نتائج أعمالها ، حتى يستطيع أفراد الشعب أن يحكموا على مقدار ما تحققه المشروعات المختلفة من كفاية فى التشغيل أو المتاجرة .

ثانياً : الميزانية العمومية :

تهدف المحاسبة المالية أساساً إلى بيان نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة وإلى بيان مركزه المالى فى نهاية هذه الفترة .

والمركز المالى للمشروع عبارة عن بيان بكل ما يملكه المشروع من أصول وموجودات وكل ما عليه من إلتزامات أو خصوم (سواء لأصحاب المشروع أم للغير) فى تاريخ معين (تاريخ انتهاء الفترة المالية المقسمة إليها حياة المشروع) . ويصدر هذا المركز المالى فى صورة كشف أو قائمة تعد خارج الدفاتر المحاسبية متضمنة جميع أرصدة الحسابات المدينة (الأصول) والدائنة (الخصوم) التى لم تقفل بترحيلها إلى حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر بما فى ذلك رصيد الحساب الأخير (حساب الأرباح والخسائر) والاصطلاح التقليدى الذى يطلق عليه عادةً هذا الكشف هو الميزانية .

ولقد تضمن القرار الوزارى رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ الشروط التالية وذلك بالنسبة للميزانية التى تعدها الشركة ويعتمدها مجلس الإدارة للنشر :

ثبوت العناصر المكونة للمركز المالى لأى مشروع إلى مجموتين رئيسيتين :

(أ) المجموعة الأولى : وتتكون من عناصر تمثل ما يملكه المشروع من أصول وموجودات وقد إصطلح على إطلاق لفظ أصول أو موجودات على هذه العناصر .

ونحن إذا نظرنا إلى طبيعة العناصر المكونة لهذه المجموعة لاتضح لنا أنها لا تخرج عن كونها إستثمارات مختلفة وجه إليها المشروع أمواله التى حصل عليها من مصادر مختلفة ولذا فإننا نميل إلى إطلاق لفظ « أوجه إستثمار » على العناصر المكونة لهذه المجموعة .

(ب) المجموعة الثانية : وتتكون من عناصر تمثل الالتزامات التى على المشروع سواء لأصحابه أو للغير . وقد اصطلح على إطلاق لفظ رأس المال والخصوم على عناصر هذه المجموعة .

وجميع العناصر المكونة لهذه المجموعة لا تخرج عن كونها مصادر مختلفة لتمويل المشروع ولهذا فإننا نميل إلى إطلاق لفظ مصادر أموال على العناصر المكونة لهذه المجموعة الثانية .

وسوف نتناول بشيء من التفصيل العناصر المكونة لكل من أوجه الاستثمار ومصادر الأموال:

أولاً: أوجه الاستثمار (الأصول أو الموجودات):

تنقسم أوجه الاستثمار (الأصول) إلى أربع مجموعات رئيسية تضم كل مجموعة منها عناصر تتفق فى خصائص معينة تميزها عن العناصر المكونة للمجموعات الأخرى وهذه المجموعات هى :

(١) أوجه إستثمار طويلة الأجل (الأصول / الموجودات الثابتة) :

وتشمل هذه المجموعة عناصر الأصول أو الموجودات التى يقتنيها المشروع أساساً بقصد إستخدامها فى الإنتاج وليس بغرض إعادة بيعها أو تحويلها إلى نقدية للحصول على ربح ، وإن كان هذا لا يمنع من بيع المنشأة لبعض هذه العناصر إذا أصبحت غير صالحة للاستخدام فى الإنتاج ، غير إنه يلاحظ أن هذا البيع لم يكن الغرض الأساسى من حيازة المنشأة لهذه العناصر .

(٢) أوجه إستخدام قصيرة الأجل (الأصول أو الموجودات المتداولة) :

وتضم هذه المجموعة عناصر الأصول أو الموجودات التى تقتنيها المنشأة بقصد المتاجرة فيها وتحقيق ربح من وراء ذلك أو العناصر الى تتمثل فى نقدية أو ما يقوم مقامها من أوراق تجارية أو تلك التى تستثمر فيها المنشأة جزءاً من أموالها الفائضة بصفة مؤقتة (كالاستثمارات العادية) .

(٣) أوجه إستثمار غير ملموسة (أصول معنوية) :

ويدرج تحت هذه المجموعة عناصر الأصول التى يمتلكها المشروع فعلاً ولكن ليس لها وجود مادى ملموس مثل باقى أوجه الاستثمار الأخرى .

(٤) أرصدة مدينة أخرى :

وتضم هذه المجموعة الأرصدة المدينة الأخرى التى لا يمكن إدراجها تحت المجموعات الثلاث السابقة وتتميز العناصر المكونة لهذه المجموعة بأن ليس لها قيمة بيعية إذا أرادت المنشأة التصرف فيها سواء أثناء حياتها أو عند تصفيتها . فهى لا تخرج عن كونها مصروفات إيرادية

مؤجلة تخص فترات مستقبلة مثل مصاريف الحملة الإعلانية أو مصاريف التأسيس .

ثانيا : مصادر الأموال (رأس المال والخصوم) :

تنقسم مصادر أموال المشروع إلى مجموعتين رئيسيتين :

(١) حقوق أصحاب المشروع :

وتضمن هذه المجموعة عناصر تمثل مصادر أموال (تمويل) داخلية مملوكة لأصحاب المشروع وتشمل :

١ – رأس المال المستثمر بمعرفة أصحاب المشروع وهى قيمة الأسهم التى اكتتب فيها المساهمون ، ولقد ألزم القرار الوزارى ضرورة تفصيلها إلى رأس مال إسمى ، مصدر ، مجموعة المبالغ التى لم تسدد ، صافى رأس المال المدفوع ويجب إظهار الاسم حسب أنواعها .

٢ – الاحتياطيات الإيرادية والرأسمالية .

٣ – باقى الخصوم وتنقسم إلى خصوم ثابتة ، متداولة ، ويمكن إدماج البنود الداخلة فى كل منها إذا كانت ضئيلة ورأى مراقب الحسابات فى ذلك .

٤ – السندات وأنواعها قيمتها وعدد مرات الإصدار والموجودات الضامنة ومعدل فائدتها وتاريخ إستحقاقها .

٥ – القروض طويلة الأجل .

٦ – السحب على المكشوف من البنوك أو الاعتمادات المستندية .

٧ – المطلوبات للشركات التابعة .

٨ – المبالغ المحصلة من المساهمين على ذمة مصاريف إصدار .

٩ – الاحتياطيات الإلزامية .

ثالثاً: الملاحظات التى تشملها الميزانية :

١ – المطلوبات والالتزامات المحتملة فى حالة عدم تكوين مخصص لها .

٢ – قيمة العقود الخاصة بالمصروفات الرأسمالية التى لم تقيد بالدفاتر .

٣ – أى إلتزامات على الشركة له إمتياز على موجوداتها .

٤ – أى تغير فى النظام المحاسبى .

٥ – خانات للمقارنة مع أرقام العام الماضى تقريبية .

وفيما يلى النموذج التوضيحى للميزانية .

نموذج توضيحي للميزانية العمومية

الاصـــول

اصول ثابتة		
شهر المحل (بقيمة التكلفة)		—
علامات تجارية وحقوق امتياز	—	
وحقوق اختراع ..		
استهلاك	—	
اراضى		
مبانى		—
ثمن التكلفة	—	
مجمع الاستهلاك		
الات بالتكلفـــه		
ـ استهلاك		
معدات وقطع غيار وخلافـــه		
حسب التقويم		
سيارات		
استهلاك		
تركيبات واثاث وخلافـــه		
استهلاك		
مجموع الاصول الثابتة		
استثمارات فى شركات تابعة		
اسهم (قيمة التكلفـــه)		
قروض وحسابات جارية		
مجموع الاستثمارات فـــى		
الشركات التابعة.		

الخصـــوم

رأس المال الاسمى			
(أ) اسهم عادية		x	
ـ سهم قيمة السهم الاسمية ـ ج			
(ب) اسهم ممتازة		x	
ـ سهم قيمة السهم الاسمية ـ ج			
رأس المال المصدر :		xx	
ـ سهم عادى قيمة السهم الاسمية ـ ج	x		
المستحق على المساهمين	x		
صافى المدفـــوع		xx	
ـ سهم ممتازة قيمة السهم الاسمية.ج	x		
المستحق على المساهمين	x		
جملة رأس المال المدفـــوع		xx	xxx
الاحتياطيات			
احتياطى قانونى	x		
احتياطى عـــام	x		
احتياطى تسوية الارباح	x	xx	xx
علاوة اصـــدار	x		
احتياطيات رأسمالية اخرى.	x	xx	xx
مجموع الاحتياطيـــات			xxx
مجموع حقوق المساهميـــن			xx
(قبل ارباح هذا العام والارباح المرحلة)			
احتياطى استهلاك سندات		xx	x

الاصـــول

البند	1	2	3
اصول متداولة			
بضاعـــه	—		
خامات	—		
بضاعة تحت التشغيل	—		
" جاهزة	—		
	ـــــ	—	
مدينون			
عملاء			
اوراق قبض			
ـــــ			
ـ احتياطي د.م			
ـــــ	—		
مدينون مختلفون			
استثمارات (ثمن التكلفه)	—		
احتياطي هبوط اسعار	—		
	ـــــ	—	
نقديـــه			
الصندوق	—		
البنوك	—		
	ـــــ	—	
مجموع الاصول المتداولة			
اصول وهمية ورصيد مدينة اخرى			
مصاريف تأسيس	—		
" اصدار	—		
" اخرى	—		
	ـــــ		
محول من مبالغ مدفوعه من المساهمين .	—		

الخصـــوم

البند	1	2	3
خصوم ثابتـــه			
سندات			
(1) اصدار اول سنة	—		
ـ سند قيمة السند بفائدة تستحق السداد .. بواقع السند ـــــ			
استهلاك .. سند .. بواقع	x		
	ـــــ	xx	
(2) اصـــدار			
... سند بقيمة اسميه ... بفائدة ٥ ٪ تستحـــق السداد فى	x		
ـ استهلاك .. بواقع	x		
	ـــــ	xx	
قروض طويلة الاجل		x	
مجموع الخصوم الثابتة		x	xxx
		ـــــ	
مطلوبات الشركات تابعة			
خصوم متداولـــه			
بنوك دائنة		xx	
دائنـــون		xx	
موردون	x		
أ . د	x		
دائنون مختلفون	x		
مجموع الخصوم المتداولـــه	ـــــ	xx	
		ـــــ	x
مخصصـــات			
ضرائب		xx	
تجديدات		xx	
تعويض الموظفين والعمال		xx	
		====	

الاصـــــول				الخصـــــوم			
				ماقبلـــــــه			
مصاريف حملة اعلانيـــــه				ارصدة دائنة اخرى			
ـ استهلاك				مصروفات مستحقـــة			
ارصدة مدينة اخرى				كوبونات لم تصـــرف			
مصاريف مدفوعة مقدما				حـ/ الارباح والخسائر			
ارصدة مدينة اخـــرى				رصيد مرحل من العام الماضى			
مجموع الاصول الوهميــــه				ارباح العام			
				مقترح توزيعـــــــه			
				احتيا طى قانونـــــى			
				احتيا طى عــــام			
				احتياطى تسوية ارباح للتوزيع على المساهمين			
				مكافأة اعضاء مجلس الادارة			
				للترحيل للعام المقبل			
	—	—	—		—	—	—

ولقد إستحدث القانون الصادر عام ١٩٥٩ بند جديد أوجب ضرورة ظهوره ضمن مجموعة الاحتياطيات بجانب الخصوم وهى « إحتياطى شراء سندات حكومية » يقابله بند مماثل في القيمة ضمن مجموعة الأصول الثابتة ويمثل الاستثمارات فى سندات حكومية .

ملاحظات إنتقادية على *النموذج التوضيحى* (٥) :

(١) لم يتضمن النموذج التوضيحى للميزانية خانة للأرقام المقارنة كما نص على ذلك القرار الوزارى .

(٢) عقب مجموع الأصول الثابتة ظهرت الاستثمارات فى الشركات التابعة متضمنة الثابتة والمتداولة وكأن الأخرى أن يوضع الثابت ضمن الأصول الثابتة والمتداول ضمن الأصول المتداولة .

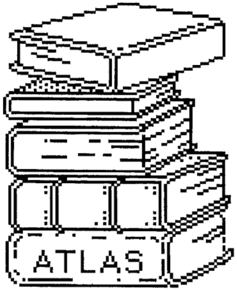
(٣) وجب أن تشتمل حقوق المساهمين على أرباح العام الحالى والأرباح المرحلة عقب الاحتياطيات حتى يمكننا الوصول إلى صافى حقوق المساهمين مرة واحدة .

(٤) يجب ترحيل علاوة الإصدار إلى الاحتياطى القانونى طبقاً لما نصت عليه المادة رقم (٧) من قانون الشركات حتى ولو كان قد بلغ خمس رأس المال .

(٥) يجب أن يظهر احتياطى استهلاك السندات مع باقى الاحتياطيات الأخرى التى تعتبر حقاً من حقوق المساهمين .

(٦) ظهور مقترحات توزيع الأرباح بالميزانية تكرار لا مبرر له حيث أنه سبق أن أوضحت هذه المقترحات بالقسم الثالث من حـ / الأرباح والخسائر أو بحساب مستقل هو حساب التوزيع .

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تجربة

المعهد القومى للإدارة العامة بكويك

فى تنمية الكوادر الإدارية فى أفريقيا

Formation des Cadres au Management

ترجمة : زينب سكوتى

مراجعة ترجمة : عفت البهى

تنمية الإدارة أم إدارة التنمية

يعتبر المعهد القومى للإدارة العامة بكويبك مؤسسة علمية يرتكز دورها على تدريب وتنمية كوادر القطاع الحكومى ، وذلك لأن مستوى التنمية فى كل دولة يرتبط بمستوى كفاءة العاملين بها ، وفى هذه الفترة الحالية التى يغزو فيها الإصلاح الهيكلى معظم الدول النامية يصبح من الضرورى الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية الملائمة لتنمية وتدعيم كفاءة الكوادر الإدارية لهذه الدول .. فكيف يمكن توفير الاحتياجات التدريبية لهذه الدول ؟ وهل ينبغى تصدير الأساليب الغربية لها أم ترك القيادات الإدارية تختار الأساليب المناسبة ؟

التدريب على اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر متشابهة بوجه عام فى معظم الدول ذلك أن القيادة الإدارية التى تتخذ القرار تستهدف تحقيق غرض معين أو نتيجة محددة .

أما الاختلاف فيمكن أن يكون فى العناصر التى يتضمنها محتوى القرار .

وفى إطار تدريب الكوادر الإدارية ، وجد أنه من الأفضل توجيه البرامج نحو عملية اتخاذ القرار وليس التركيز على المعارف الأساسية التى تعتبر متغيرة طبقا لكل بلد بينما العمليات المتبعة لتحليل مشكلة ما واتخاذ القرار السليم تعتبر متشابهة .

ومن هذا المنطلق يقوم المعهد الدولى للإدارة العامة بكويبك بالمساهمة فى تدريب الكوادر الإدارية على المستوى الدولى ويقدم برامجه فى إطار العناصر التالية :

* إن الكوادر الإدارية هى المسئولة عن اتخاذ القرار فى المنظمة .

* يكون الموظف مجديا للمنظمة عندما يكون ذو كفاءة وفعالية .

* يكون الموظف فعالا وإيجابيا للمنظمة والمجتمع عندما يؤثر ويتأثر بهما .

* الموظف مسئول عن موارد المنظمة ولابد أن يستخدمها استخداما جيدا لإعطاء العائد الأمثل لها .

تمثل هذه المبادىء أساس البرنامج الذى يقدمه المعهد القومى للإدارة العامة بكويبك (ENAP) وتطبق هذه المبادىء فى المشروعات التي تهدف إليها اتفاقيات التعاون وبرامج التعليم المستمر التى يقدمها فى المعاهد الخارجية والأجنبية .

وتهدف أساليب التعليم المقترحة بصفة أساسية إلى جعل الموظف المتدرب دائم المعرفة والتطلع لكل مايدور حوله قادر على التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة ومتطلباتها .

ويساهم المعهد القومي للإدارة العامة بكويبك على المستوي الدولى فى مجال :

تدريب الكوادر ومعاونة وتدعيم المعاهد التدريبية

وفى بعض الحالات يساهم المعهد فى دعم الناحية الإدارية للمعهد التدريبى المطلوب معاونته وكذلك هيئة التدريس كما يساهم المعهد ، عند الضرورة فى مساعدة المتدربين من خلال معاونة هيئة التدريس المحلية على استخدام الأساليب التعليمية والتدريبية الحديثة .

وفى شمال أفريقيا عام ١٩٨٢ ، تم عقد بعض إتفاقيات التعاون مع المعاهد القومية للإدارة فى تونس والمغرب والجزائر ، كما تم عقد اتفاق مع المعهد القومى للإدارة فى موريتانيا ولكن لم ينفذ لعدم توفر التمويل اللازم .

لقد تم اعتماد التمويل اللازم لمدة ثلاث سنوات من قبل الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI) لكل من معاهد تونس والجزائر والمغرب ويمكن التوصل لنتائج هذه التجربة من خلال استعراض التساؤلات الآتية :

– ماهى الدورس المستفادة بعد سبع سنوات من التعاون ؟

– ماهى الإحتياجات التى أمكن تلبيتها من خلال هذا الأسلوب من التعاون ؟

– ماهى الأهداف الدولية ؟

– ماهى المعايير التى يتم استخدامها فى إعداد المشروعات وكيف يمكن تقييم النتائج ؟

الأهداف :

تتعلق الأهداف بالدعم الإداري للمعهد وتدريب هيئة التدريس على الإدارة الفعالة ودعم العملية التعليمية كما يعتبر مجال البحث من الأهداف الهامة أيضا .

ومن الصعب دائما تحديد الإحتياجات طبقا لدرجة أهميتها : هل من الأفضل البدء بالدعم الإداري أو دعم هيئة التدريس ؟ أو الإهتمام بالدارسين وعلى أى مستوى منهم ؟ وفى حالتنا هذه يركز الدعم على مستوى الإدارة العليـــا .

وعندما تكون الموارد المالية للمشروع محدودة كما هو الحال فى واقع الأمر يصبح من الضرورى القيام بعملية الاختيار بين الأولويات وتظهر الصعوبة فى عملية تحديد الإحتياجات ومن الذى يحددها هل يجب الإلتزام بما تفرضه إدارة المعهد أو الأخذ بمفهوم الإحتياجات من قبل الأساتذة والدارسين .

إن الكوادر المسئولة عن تطوير الإدارة فى الدولة يجب أن تشارك مشاركة فعالة فى عملية الإصلاح الهيكلى كما يجب أن يقوم المعهد القومى للإدارة بالدور المنوط به فى هذه العملية من خلال الإهتمام بإعداد هذه الكوادر وتنميتها أو من خلال عملية التدريب المستمر ، ولذلك يجب العمل على تطوير المعاهد القومية للإدارة لتقوم بدورها الحقيقى فى التنمية وهو دعم وتنمية إدارة شئون الدولة .

هل تعتبر هذه المعاهد مهيأة للقيام بهذا الدور فعلا ؟

وهل المولون ومنظمات المعونة على استعداد لدعم هذه المعاهد للاضطلاع بدورها الحقيقى والقيام بوظيفة المستشار القومى ؟

برنامج الإدارة : أداة تكيف الكوادر الإدارية مع الواقع الحديث :

منذ عام ١٩٨٢ يقدم المعهد القومى للإدارة العامة بكويبك « برنامج التدريب على الإدارة » الموجه للكوادر الأفريقية .

ويهدف هذا البرنامج الذى يمتد إلى ستة أسابيع إلى تمكين الكوادر العليا الذين حصوا على تدريب (المرحلة الثانية) DEUXIEME CYCLE

من تطورات العملية الإدارية واستيعابها جيدا .

فقد تغير دور المدير العام وأصبح يتطلب القيام بعده مهام لتحقيق التكامل بين الموارد المختلفة المتاحة بوحداته الإدارية مع الأخذ فى الإعتبار متطلبات البيئة المحيطة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق النتائج المرجوة منه .

ويتضمن هذا البرنامج عدة خصائص تعتمد على الفروض الآتية :

* أن تواجد المنظمة لايتحقق إلا عن طريق تقديم خدماتها للمواطنين

* أن الموارد البشرية هى العنصر العام والنشط فى المنظمة .

* استخدام الموارد لا بد أن يتحقق بكل كفاءة وفعاليـــة .

* يعكس نشاط المدير وعمله أنشطة المنظمة واهتماماتها وأهدافها .

يهدف هذا البرنامج المخصص للقيادات الإدارية إلى تنمية الوظائف الإدارية على وجه الخصوص وممارستها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق الإنتاجية المثلى والجودة فى العمل .

وبذلك يستطيع المشتركون فى نهاية البرنامج أن يكونوا قادرين على :

* استيعاب مفهوم الإدارة بوضوح .

* تكوين وتنمية الرؤية الشاملة والتفصيلية على حد سواء لما يجب أن تكون عليه الوحدات الإدارية داخل أى وزارة مع الأخذ فى الإعتبار تدعيمها بالإتجاهات الحديثة .

* تعميق معارفهم وتحسين مهاراتهم وتحليل المواقف أثناء إنجازهم العمل الإدارى .

* تنمية وإعداد خطط العمل التي تساهم فى زيادة الكفاءة والفعالية بالوحدات الإدارية المسئولين عنها .

تطلبت التعديلات الهيكلية التي حدثت فى كثير من الدول ضرورة تدخل القيادات الإدارية .

وتم النظر إلى هذه التعديلات بصفة أولية ، على إنها ذات بعد اقتصادى ، ولكن ظهر أنها تخفى وراءها حقيقة أخرى وهى الاصلاح الإدارى . ويتعلق الأمر هنا بوجهين لعملة واحدة لايتحقق واحد منهما دون الآخر .

فالتوصل إلى حتمية الإصلاح الإقتصادى يستوجب إعادة النظر فى السياسات الإدارية.

ومن هذا المنطلق تحتاج القيادات الإدارية إلى الدعم والإعداد والتنمية لمواجهة متطلبات العصر .

ولأن المعهد القومي للإدارة العامة بكوبيك لا يمتلك على الصعيد الداخلى فى أفريقيا الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإنه دائما ما يبادر بعمل الندوات لمدة يوم أو يومين ودعوة الكوادر العليا لمناقشة نظم الإصلاح والتعديلات المختلفة والآثار التى يمكن أن تترتب عليها بصورة مباشرة وغير مباشرة .

والغرض من ذلك هو تحسين مهارات هذه الكوادر وهو ماأنشىء من أجله برنامج الإدارة الذى يقدمه المعهد القومى للإدارة العامة بكوبيك .

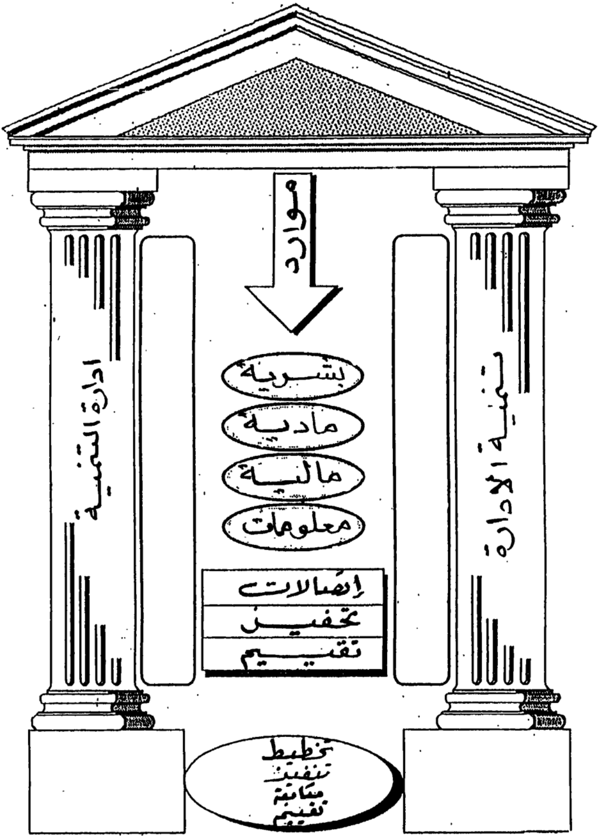
وفى نفس الوقت تستفيد بعض المؤسسات من خلال هذه الندوات فى تقييم قدرتها وإمكانياتها بالمشاركة عن طريق التوجيه والإرشاد فى تحليل نظم الإصلاح ، ومن المعروف أن التعديلات الهيكلية تأخذ مسارها الحقيقى فى التنفيذ عندما يتم استيعابها على المستوى المحلى ويحدث لها عملية إعادة توازن بين النظرية والتطبيق .

إن المحور الخاص « بإدارة التنمية » والذى تقوم عليه عمليات تنفيذ الخطط الخمسية والتعديلات الهيكلية يجب أن يتوازن مع المحور الآخر وهو « تنمية الإدارة » .

ويتم ذلك عن طريق التدريب المستمر Formation Continue للكوادر المسئولة عن وضع تلك الخطط موضع التنفيذ والتى يرتبط عملها بطريقة أو بأخري بعمليات الإصلاح والتعديل . هذان المحوران يمثلان دعامتين متماثلتين لبوابة واحدة (كما هو موضح فى الشكال التالى) ولهما نفس المستوى من الأهمية .

وإذا لم يحدث ذلك سوف نظل دائما نعانى من وضع السياسات والخطط على الورق وعدم تنفيذها على الواقع .

ولذلك يجب العمل على تحسين القدرة على التخطيط


موارد
بشرية
مادية
مالية
معلومات
إتصالات
تحفيز
تقييم
إدارة التنمية
تنمية الإدارة
تخطيط
تنفيذ
متابعة
تقييم

الإستراتيجى Planification Strategique لدى القيادات الإدارية وتحملهم المسئولية الملقاة على عاتقهم واستيعاب ظروف البيئة المحيطة على المستوى الإقليمى والمحلى وأخذها فى الإعتبار ، كما يجب أيضا أن يدركوا تماما أن أهم مراحل التعديل الهيكلى تتمثل فى تحديد أسباب الإصلاح وتعديل السياسات ، ثم تأتى بعد ذلك عملية التعريف بالموارد اللازمة والمطلوبة .

إن هذه الخطط لاتصبح حقيقة واقعة إلا عندما تمتلك هذه الكوادر القدرة والكفاءة على تحليل الموقف والمشكلة وإتخاذ القرار المناسب وإعداد خطة العمل الملائمة . يجب على هذه الكوادر أن تدرك أهمية الإتصال الجيد مع المحيطين بهم أثناء ممارستهم عملهم فى الوظيفة القيادية ، كما يجب أن يزودوا بالأدوات اللازمة التي تمكنهم من إدارة العمليات الرئيسية فى تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييم نتائجها .

ويهتم معهد الإدارة العامة دائما بعمل مقارنة بين النتائج المراد تحقيقها والنتائج الفعلية مما يثير عدة تساؤلات :

كيف يمكن توصيل المعلومات والتوجيهات بشكل جيد ؟ وكيف يمكن تنفيذها على واقع مختلف فى البيئة الأفريقية ؟ وكيف يمكن التغلب على البعد الثقافى الذى يمثل صعوبة عند تنفيذ السياسات على الواقع ؟ وما تأثير ذلك على الإدارة فى الدولة ؟

هل يمكن تصدير النموذج الأمريكى فى مجال الإدارة ؟

ماهى إمكانية تطبيقه على بيئة مختلفة ؟

هل يجب ترك الإفريقيين يكتشفون النموذج الإدارى المناسب لهم عن طريق المحاولة والخطأ ؟ أم الأفضل استخدام أساليب مختلفة طبقا لكل حالة منفردة ؟

وقد اقترح المعهد عدة نماذج نظرية تساعد على إحداث عملية المواءمة بين هذه المفاهيم وبين الواقع الخاص بالكوادر الإفريقية وفى هذه الحالة هل يمكن أن نجد المفكرين الإفريقيين القادرين على المشاركة فى إيجاد نماذج أفريقية بالفعل فى مجال الإدارة .

المشاكل التى تواجه عملية التدريب :

(أ) لدى المعهد القومي للإدارة العامة بكويبك :

فيما يتعلق بالتعاون مع المعاهد الأخرى هناك عدة مشاكل متنوعة ، فعلى مستوى المستقبل للمعهد - الذى يقوم باستضافة المتدربين - هل الأهداف تكون واضحة ؟ وما هى النتائج المرجوة وأولوياتها ؟ والجدير بالذكر أنه من الصعب وضع مقياس كمى ومعايير محددة للأهداف طبقا للمناهج النظرية .

مشكلة أخرى تواجه المعهد وهى قلة المحاضرين وتخصيص المعونات الخارجية من مصادر مختلفة لمعهد واحد فقط مما يصعب معه تنسيق هذه المساعدات الخارجية لكل الجهات المشتركة فى التدريب . إن الإستعانة بأسلوب تخطيط العمليات يعتبر خطوة هامة نحو تحسين استخدام الموارد المتاحة .

إن قلة المواردالمادية المخصصة للنواحى التدريبية ،

تعتبر من العوامل التى تحد من تطور مشروعات التعاون فى هذا المجال ، ومنها أيضا قلة الكتب والوثائق المختلفة . وفى هذا الصدد نأمل أن تزود المؤسسات التدريبية فى المغرب بالنظم الإلكترونية اللازمة فى إدارة الوثائق والمكتبات .

كما نأمل أن يوجه التمويل نحو مؤسسات التدريب التابعة للقطاع الحكومى لأنه القطاع الرئيسى فى أفريقيا والذى يتطلب زيادة المساعدات التدريبية .

إن الفترة الزمنية للمشروعات يصعب تحديدها نظرا لتعدد الجهات المساهمة فى عملية التدريب فأحيانا الشركاء أو الممولون والجهة التنفيذية تنقصهم الواقعية فى تحديد توقعاتهم وخططهم ، فليس من المعقول الإعتقاد بأنه خلال عام واحد يمكن أن تحدث تغييرات كبيرة وملموسة . ولما كان من الصعب إحداث مثل هذه التغييرات الجوهرية فى المعاهد القومية للإدارة فكيف نتوقع أن تحدث مثل هذه التغييرات فى معاهد لا تمتلك الوسائل الكافية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب على المعهد القومى للإدارة الاستمرارية فى القيام بهذا الدور التكاملى ، حيث أن مفهوم التعاون لدى المعهد يقتصر على فترة محدودة وليست لها صفة الدوام إذ يهدف المعهد إلى تدريب هيئة التدريس فى هذه المعاهد الأفريقية بدلا من إرسال أساتذة أجانب يشغلون مكان المدرسين المحليين .

إلا أن تدريب وتنمية هيئة التدريس تواجه بعض العقبات لأن العاملين بهيئة التدريس غير متفرغين ويرجعون إلى وظائفهم فى نهاية الدورات .

وأخيرا توجد بعض المشاكل الفنية المتمثلة فى أجهزة الإتصالات حيث يصعب استخدامها بسبب تقادمها وكثرة أعطالها .

(ب) المشاكل التى تواجه البرنامج التدريبى :

يمثل إختيار المرشحين للبرنامج شرطا أساسيا من شروط نجاحه ، فلا يقتصر الأمر على التحقق من قدراتهم واستعدادهم ولكن يتطلب الأمر أيضا الدعم المعنوى للمتدرب ومتابعته بعد التدريب ، وقد تكمن العقبات بالنسبة للبرنامج التدريبى فى عدم توفر من يتناسب مع شروط الترشيح كما تكمن الصعوبة فى تمويل عملية متابعة المتدربين لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

وفى المجمل ، ماذا نستفيد من هذه التجربة على المستوى المؤسسى ؟ نتيجة للتفاعل الواضح بين كل العناصر المشتركة فى البرنامج من مدرسين ومتدربين ومسئولين وأصحاب الدعم ، فقد لوحظ أن التبادل كان إيجابيا وقد انعكست تلك النتائج الإيجابية على المتدربين التابعين للمعهد القومى للإدارة كما إستفاد منها الدارسون الكنديون الذين إشتركوا فى الدورات المنعقدة فى دولة المغرب .

ويمكن عمل التقييم اللازم لدى الدارسين المغربيين لإستنباط النتائج التى تحققت فى البرنامج التدريبى .

الرؤية المستقبلية :

وإذا تابعنا الدراسين القدامى الذين إجتازوا البرنامج من خلال ندوات المتابعة التى تقام لهم لوجدناهم أكثر كفاءة وفعالية من ذى قبل فى العمل الإدارى .

وهذا هو الهدف الذى ننشده : توجيه المسئول الإدارى نحو إعادة النظر فى أسلوبه فى إتخاذ القرارات وتنميته لإستخدام الأساليب الحديثة فى العمل .

ومن المعتقد أن هذا الأسلوب الحديث من الإندماج والتعاون الكندى مع المعاهد القومية للإدارة له قيمته وإن كان لم يصل إلى مستوى الكمال .

إن النظام الكندى فى مجال المساعدات يعطى أولوية لتنمية المواد البشرية كوسيلة للمساعدة فى تنمية الدولة ، ويعتبر إختيار الكوادر العليا بما لها من تأثير على تنمية الدولة أسلوبا من الأساليب الفعالة للتنمية البشرية .

وكذلك التعاون مع المعاهد القومية للإدارة له نتائجه الدائمة والمثمرة .

لذا فإن تدريب الأفراد الذين يشغلون وظائف عليا على التطبيق الجيد للإدارة وتكييفها مع الواقع المحلى ، ودعم المعاهد الإدارية لتصبح أكثر كفاءة كوسيلة للتنمية القومية : يعتبران عنصران متكاملان لتحقيق التنمية فى الموارد البشرية .

Source :

Institut International des Sciences Administratives, Octobre,1996.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الإدارة

● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية ●

الإدارة .. والدروس المستفادة
د. كاظم .. والنصر ..

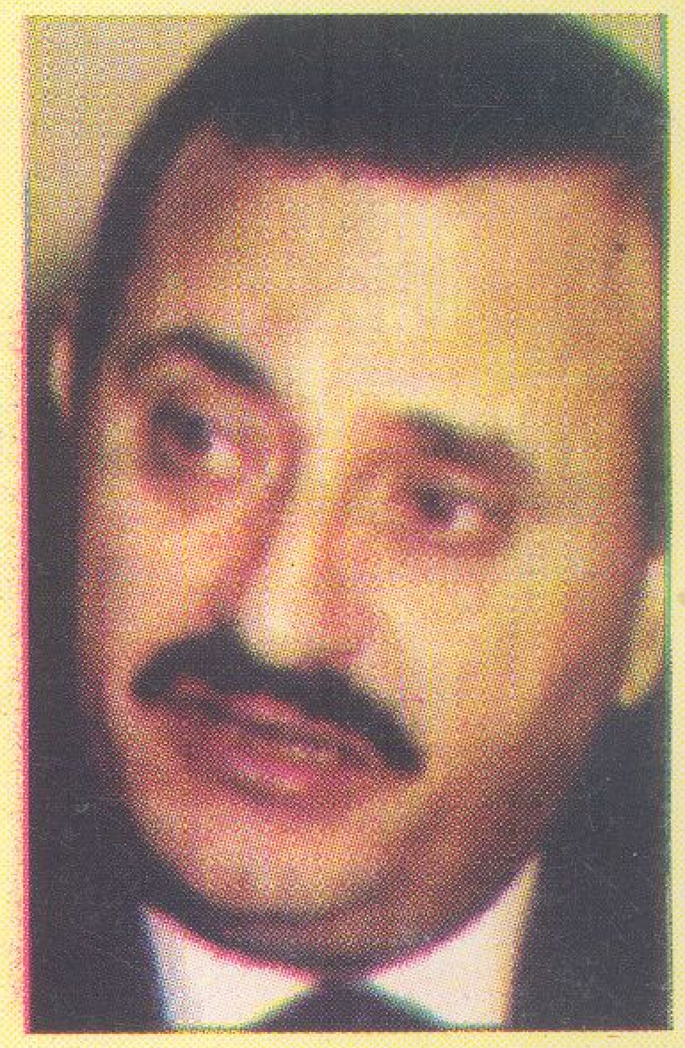
○ المجلد الثالث والثلاثون ○ العدد الثانى ○ أكتوبر ٢٠٠٠

الحكومة معاك على الخط

شبكة الخدمات الحكومية

خطوة على الطريق نحو الحكومة الإلكترونية

يمكنك الآن الاتصال برقم ١٣١ لسماع الخدمات صوتياً



د. محمد زكى أبو عامر:

«إن الجهاز الإدارى للدولة لا يمارس سلطة على المواطن، وإنما يقدم له الخدمة».

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث والثلاثون

العدد الثانى

أكتوبر ٢٠٠٠

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

● اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

● ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
★ جمعية إدارة الأعمال العربية
★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
★ جماعة القادة الإداريين
★ جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
★ الجمعية العلمية العربية للنقل
★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ في عدد أكتوبر ٢٠٠٠

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد

الإدارة .. والنصر .. والدروس المستفادة

إن يوم السادس من أكتوبر من كل عام، سوف يظل على مدى التاريخ يوماً لا ينسى .. لأنه يعيد إلى أذهان كل المواطنين فى مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد، الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة.

ولقد خاضت قواتنا المسلحة حرب أكتوبر بأداء رائع وبسالة فائقة، سوف تظل على مدى التاريخ معيناً لاينضب للكتاب والمفكرين والمحللين والدارسين، حيث أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث فى جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمى فى إدارة المعركة من حيث التخطيط الجيد لها، والتنظيم المتكامل، والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية، وفى متابعة العمليات الحربية، وفى أسلوب اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة.

إن حرب أكتوبر المجيدة أعطت دروساً مستفادة كثيرة، تناولتها الكثير من الكتابات والدراسات فى شتى فروع العلوم المختلفة، ولعل

من أهم تلك الدروس المستفادة ما يلى :

(١) أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة التى غيَّرت من مبادىء الاستراتيچية العسكرية فى جميع أنحاء العالم ، والتى أثبتت أن العبرة بالرجال وليس بالسلاح ، فقد كان المقاتل المصرى هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار .

(٢) قرار الحرب كان وراءه قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة مخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم .

(٣) بقدر ما كانت حرب أكتوبر انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

(٤) تجلت عظمة القيادة السياسية بوضوح فى الإصرار على عودة الأرض المغتصبة فى سيناء وحتى آخر حبة رمل فى طابا باستخدام كافة البدائل ، ومن بينها أسلوب التفاوض فى حل المنازعات .

(٥) أثبتت حرب أكتوبر بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية من أجل وحدة الصف العربى فى مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .

(٦) ليأخذ الأخوة العرب من حرب أكتوبر درساً مستفاداً فى أنه لا عزة للعرب أو نصر لهم إلا بالتآلف والتعاون وتوجيه الطاقات ورسم الاستراتيچيات والسياسات المشتركة من أجل وحدة العمل العربى المشترك ، ومن أجل مواجهة المشكلات والأخطار التى تواجه حاضر ومستقبل الأمة العربية .

ولعل الأحداث التى تشهدها ساحة العمل العربى فى هذه الأيام ، تعيد إلينا التذكير بنتائج حرب أكتوبر المجيدة ، وما أسفرت عنه من دروس مستفادة فى مجالى السلم والحرب ، والتى تتمثل عظمتها فى امتداد الاستفادة منها إلى كافة شعوب المنطقة العربية ، من خلال استثمار دروس تلك الحرب الأبية ، واستيعاب ملامح التجربة المصرية عبر مسيرة السلام ، فى المفاوضات الجارية فى المنطقة حالياً لإحلال السلام الشامل ، بعودة الحقوق المشروعة للشعب الفلسطينى فى إقامة دولته المستقلة على أساس الحق والعدل ، وكذلك لتحرير هضبة الجولان السورية العربية .

إن مصر بقيادة الزعيم محمد حسنى مبارك ، وبفضل قيادته الحكيمة الرشيدة ، وما يبذله من جهود متواصلة بمساندة معاونيه ومستشاريه ذوى الكفاءة والخبرة العالية ، فى سبيل إحلال السلام العادل فى منطقة الشرق الأوسط ، لا تألو جهداً ، ولا تدخر وسعاً ، فى تقديم كافة أوجه المعاونة الكاملة لإقناع أطراف النزاع بالحل العادل للقضية ، وفيما يعد محلاً لإشادة العالم بأسره ، فضلاً عن إسداء النصح الكامل دعماً للمفاوض الفلسطينى والعربى ، وذلك تأكيداً لمسئولية مصر الوطنية والقومية عن مسيرة السلام ، وإرساء جذوره فى المنطقة ، حتى يستظل العالم العربى كله بثمار السلام الشامل والدائم .

وأخيراً فإنه إذا كنا اليوم نشهد مرحلة جديدة فى البناء الداخلى ، تسعى إلى إعطاء دفعة قوية للبناء والتنمية ، فإن هذا يدعونا إلى القول بأن جميع هذه الدروس تصلح كدليل عمل ، يمكن الاعتماد عليه ، والاسترشاد به فى إيجاد حلول فعالة وغير تقليدية لمشاكلنا المعاصرة ، ودعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تخوضها مصر الآن .. ذلك لأن طاقات الإنسان المصرى التى فجرتها حرب أكتوبر المجيدة تتيح لهذا الإنسان القدرة على بذل العطاء بكفاءته ونضاله من أجل بناء مستقبل أفضل لأبنائنا وأحفادنا .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★

الأستاذ الدكتور محمد زكى أبو عامر

وزارة الدولة للتنمية الإدارية والإصلاح الإدارى فى مصر

إعداد : سعيد أبو الذهب

باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

« إن الجهاز الإدارى للدولة لا يمارس سلطة على المواطن ، وإنما يقدم له الخدمة » .

إن هذه العبارة لم تكن شعارا أطلقه الدكتور / محمد زكى أبو عامر وفقط ، وإنما كان واقعا ملموسا على أرض الواقع يحقق الهدف من البرنامج الشامل للإصلاح الإدارى الذى تضطلع به وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، سعيا إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة ، بما يرفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة ، برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية ، وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة .

من أجل ذلك كان أحدث إنجاز أطلقته وزارة الدولة للتنمية الإدارية من عباءتها بالتعاون مع مركز المعلومات وإتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، فى إطار ذلك الهدف الذى وضعه المسئولون نصب أعينهم ، بأن يكون الإصلاح الإدارى أحد أدوات الإصلاح الاقتصادى .

الحكومة معاك على الخط :

هذا المشروع هو **أحد المشروعات الطموحة لوزارة الدولة للتنمية الإدارية** ، تم تنفيذه بالتعاون مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء لتوصيل الخدمات الحكومية لأكبر عدد من المواطنين ، بأسلوب سهل وميسر ، **وذلك من خلال التليفون** .

أهداف المشروع :

يهدف هذا المشروع إلى **تحقيق مزايا عديدة للمواطن** أهمها :

* توفير بيانات متكاملة عن الخدمات الحكومية للمواطن بطريقة سهلة ومتاحة لدى الغالبية العظمى من المواطنين .
* تقليل عدد مرات التردد على الجهات الحكومية .

محتوى الخدمة الصوتية :

* المستندات المطلوبة .
* الجهة المؤدية للخدمة وعنوانها .
* الرسوم المطلوبة .

التوقيت الزمنى اللازم للإنتهاء من الخدمة .

الرؤية المستقبلية :

* توفير بيانات عن أكثر من ١٠٠٠ خدمة حكومية تشمل جميع القطاعات الحكومية المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية لخدمة المواطنين والمستثمرين .
* إنهاء بعض الخدمات الحكومية من خلال التليفون .

ولكى تتحقق هذه الرؤية المستقبلية فلم تتوانى وزارة التنمية الإدارية فى تنفيذ بعض الخدمات الحكومية " بالتليفون " كمرحلة أولى حوالى ٥٠ خدمة .

الخدمات الحكومية بالتليفون (المرحلة الأولى) :

١ - استخراج شهادة ميلاد ساقط قيد .

٢ - استخراج شهادة ميلاد .

٣ - استخراج شهادة وفاة أو مستخرج رسمى منهـــا .

٤ - توقيع الكشف الطبى وتقرير ما يلزم للعاملين بأجهزة الدولة من غير الخاضعين لنظام التأمين الصحى .

٥ - توقيع الكشف الطبى وتقرير ما يلزم للعاملين بأجهزة الدولة .

٦ - استصدار قرارات علاج العاملين والمواطنين على نفقة الدولة بالداخل .

٧ - تركيب توصيلة كهربائية للمشروعات الكبرى .

٨ - تركيب توصيلة كهربائية للمبانى .

٩ - استخراج شهادة بيانات أو استهلاك كهربائـــى .

١٠- رفع عـــداد .

١١- فحص وتغيير عداد بالرسوم .

١٢- استخراج دفتر توفير البريد .

١٣- صرف المعاشات للمواطنين بمكاتب البريد .

١٤- تركيب تليفون .

١٥- نقل تليفون .

١٦- إدخال بعض الخواص الإضافية للتليفون .

١٧- إصلاح أعطال التليفون .

١٨- إعادة صرف معاش .

١٩- استخراج بطاقة إثبات شخصية للمعاق .

٢٠- منح قرض لمشروعات الشباب بالتعاقد مع المحافظات .

٢١- القيد فى سجل المصدرين .

٢٢ - القيد فى سجل المستوردين .

٢٣- القيد فى سجل الوكلاء والوسطاء التجاريين .

٢٤- استخراج شهادة منشأ .

٢٥- استخراج بطاقة تموينية .

٢٦- تحويل بطاقة تموينية من بقال إلى بقال .

٢٧ - قيد فى السجل التجارى .

٢٨- تجديد القيد فى السجل التجارى .

٢٩- محو القيد من السجل التجارى .

٣٠- استخراج شهادة من واقع دفتر التصديق على التوقيعات .

٣١- اسخراج صورة من محرر رسمى موثق .

٣٢- استخراج بطاقة حيازة زراعية .

٣٣- نقل حيازة زراعية .

٣٤- استخراج بدل تالف / فاقد بطاقة حيازة زراعية .

٣٥- تملك الأراضى الصحراوية للإستصلاح والإستزراع .

٣٦- إصدار تراخيص البناء (إنشاء - تعلية) .

٣٧- تراخيص البناء (التدعيم والترميم)

٣٨- إصدار تراخيص الهدم .

٣٩- توصيل المرافق للمبانى الجديدة .

٤٠ - تخصيص شقق المحافظة (الإسكان الإقتصادى)

٤١- إصدار بطاقة ضريبية .

٤٢- بيان عن الضرائب المستحقة عن المنشآت .

٤٣- استخراج شهادة بالموقف الضريبى .

٤٤- استخراج بيان نجاح أو رسوب .

٤٥- الإلتحاق بمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسى .

٤٦- التحويل بين المدارس الرسمية .

٤٧- التحويل من المدارس الخاصة إلى المدارس الرسمية .

٤٨- إدخال الغاز الطبيعى (منازل - محال - مصانع) .

٤٩- إدخال الغاز الطبيعى بوحدة سكنية لم يصلها الغاز .

٥٠ - اجراء إنشاءات أو تعديلات للعقار المركب عليه أو تمر به خطوط الغاز الطبيعى .

كيفية استخدام النظام :

يمكنك الوصول إلى معلومات الخدمات الحكومية بطريقتين :

- إما **عن طريق الإتصال برقم (١٣١)**

ويمكنك فى هذه الحالة معرفة جميع قطاعات الخدمات وبالتالى إختيار الخدمة التى ترغب فى سماع معلومات عنها .

- وإما عن طريق الإتصال بأرقام :

٧٩٧٨٥٠١ قطاع خدمات الصحة والسكان .

٧٩٧٨٥٠٢ قطاع خدمات الكهرباء والطاقة .

٧٩٧٨٥٠٣ قطاع خدمات الإتصالات والمعلومات .

٧٩٧٨٥٠٤ قطاع خدمات التأمينات والشئون الاجتماعية .

٧٩٧٨٥٠٥ قطاع خدمات الاقتصاد والتجارة الخارجية.

٧٩٧٨٥٠٦ قطاع خدمات التموين والتجارة الداخلية .

٧٩٧٨٥٠٧ قطاع خدمات العدل .

٧٩٧٨٥٠٨ قطاع خدمات الزراعة .

٧٩٧٨٥٠٩ قطاع خدمات الإدارة المحلية .

٧٩٧٨٥١٠ قطاع خدمات المالية .

٧٩٧٨٥١١ قطاع خدمات التربية والتعليم .

٧٩٧٨٥١٢ قطاع خدمات البترول .

لم تكن هذه الخدمة الصوتية لتظهر بهذه الصورة الرائعة ، لو لم تسبقها جهود عديدة من وزارة التنمية الإدارية ، فى محاصرة البيروقراطية والتعقيدات المكتبية التى يعانى منها المواطن عند تعامله مع أجهزة الدولة بسبب تعدد اللوائح والتشريعات الحاكمة لأداء الخدمات ، واختلافها من جهة إلى أخرى ، ولقد اتخذت فى هذا الصدد عدة إجراءات منها :

١ – تبنى أسلوب التشريع من الصفر وذلك بإصدار قرار من رئيس مجلس الوزراء يلغى كافة القرارات الأخرى التى كانت تحكم آداء الخدمة يتم من خلاله :

تحديد المستندات / الرسوم ./ توقيتات الحصول على الخدمة / تحديد نموذج يجمع ذلك كله .

٢ – تم الإنتهاء من تطوير ما يقرب من نصف إجمالى عدد الخدمات الحكومية على مدى ثلاث مراحل حتى خطة ٩٩/٢٠٠٠ .

٣ – تطوير مكاتب خدمة المواطنين : بتشغيل شباب الخريجين بعد تزويدهم بالحاسبات الآلية لطبع نماذج الحصول على الخدمة ، وإرشاد المواطنين للحصول عليها .

٤ – تطبيق نظام الورديتين المستقلتين بمواقع أداء الخدمات الجماهيرية . للتيسير على المواطنين .

٥ – تطوير أسلوب العمل فى مجال تعامل المواطنين مع الخزائن الحكومية بأن تفتح هذه الخزائن بعد بدء مواعيد العمل الرسمية بساعة على الأكثر ، واستمرار العمل بها إلى ما قبل مواعيد الإنصراف بنصف ساعة .

٦ – وأخيرا .. إدخال عناصر قاعدة بيانات ومعلومات الخدمات الحكومية ضمن نشاط الخدمة التليفونبية ، وربطها بخط موحد على مستوى الجمهورية هو (١٣١) .

ولن تنتهى طموحات وزارة التنمية الإدارية عند هذا الحد .. فمازالت هناك أفكار وإبداعات .. كلها تصب فى النهاية فى معين واحد هو مصلحة المواطن البسيط .

وإلى أن نلتقى مع إنجازات أخرى .

★★★★★

خصخصة المعاملات الإدارية في الأعمال الحكومية

إعداد : د/ أحمد محمد المصرى
أستاذ متفرغ إدارة الأعمال بكلية التجارة
جامعة الأزهر (فرع البنات)

تقديم عام :

نشر فى مجلة " أكتوبر " - من عدة شهور مضت - تصريح صادر من شخصية كبيرة على رأس جهاز رقابى هام بالحكومة المصرية . يقول فيه أن صغار الموظفين العموميين يقومون بخصخصة الوظائف العامة لصالحهم . وفهم - فى وقتها - أن هذا التصريح يقصد به أن هناك خطرا ما يهدد الأداء الحكومى ويجعل التعامل مع غير الموظفين - وربما غيرهم - يحتاج إلى كثير من الحذر والإحتياط حتى لا تزيد معاناة الجماهير ، وتصبح المصالح العامة مهددة بالإستغلال الغير مشروع . مما يفتح المجال أمام الكثيرين الذين يفضلون اتباع الأساليب المتلونة فى الحصول على ما ليس لهم حق فيه ، ودفع مبالغ فى مقابل ذلك .

ومن هناك كان من الضرورى طرح الموضوع ومناقشته بأسلوب علمى ، والتصدى له حتى لا يتفاقم ويعم الفساد كافة أجهزة الدولة .

أولا : تشخيص المشكلة :

من المؤكد أن هناك - البعض - الذين يستغلون وظائفهم العامة فى الاثراء غير المشروع . ومما لاشك فيه أن التصدى لهذه المشكلة يتطلب الأمانة المطلقة من المراقبين ، ومراجعة جميع الأعمال التى يمكن أن يحدث فيها انحراف أو استغلال ونسمع - من وقت لآخر - بأن هناك من دفع مبلغ معين وحصل على ترخيص غير قانونى . أو هناك من يضع الكثير من المعوقات أمام الجماهير . وإذا ظهرت المادة تعدل الوضع وأصبح الممنوع والمعقود سهلاً وبلا عوائق وعلى سبيل المثال - ما يحدث فى بعض مكاتب الشهر العقارى والتى ينشر عنها فى الصحف اليومية . أو ما يحدث فى مكاتب

التراخيص للمباني أو الانشاءات الحكومية أو غيرها .

ولقد كانت - بعض التصريحات - من كبار المسئولين في الحكومة في نهاية عام ١٩٩٩ توضح أن هناك انحرافات عديدة في المحليات، وحصرت تلك الأعداد المنحرفة بما يزيد عن ثلاثة آلاف موظف كان من الواجب محاسبتهم آنذاك .

كذلك ما يردده بعض المستثمرين العرب والأجانب من محاولات التعويق في مكاتب الاستثمار والجهات الرسمية التي تتعامل معهم ، مما دفع البعض منهم الى العودة لبلادهم بلا رجعة ، مع ترديد الأقوال عن أهوال الاستثمار في "مصر" .

والسؤال المطروح . كيف يحدث ذلك وما هي أسبابه ؟

هل هو ضعف المديرين ؟ أم هو التسيب ؟ أم أن العقوبات والردع مفقودان ؟ أو أن الضوابط الموضوعة هزيلة تسمح بكثير من التلاعب والانحراف ؟

وبصفتي من الممارسين للعمل في عدة أجهزة حكومية ، وبتأليفي لعدة كتب في الإدارة العامة والإدارة المحلية . وأول من تولى الأمانة الفنية لشعبة التنمية الإدارية والتخطيط الاقليمي في المجالس القومية المتخصصة التابعة لرئاسة الجمهورية في بداية الثمانينات . أقول أن تشخيصي لهذه السلوكيات من بعض الموظفين العموميين أنهم وجدوا أمامهم المجال بلا رقيب أو حسيب سواء في المعاملات الإدارية أو المنشآت الحكومية والمباني الفاخرة .

ويذكرني ذلك - بما كان يتم في أواخر السبعينات من محاولات جادة للثورة الإدارية ، وتبسيط الاجراءات عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة . وتشكيل مجموعات متحركة من الخبراء والباحثين ، ودراستهم لأماكن العمل - على الطبيعة . وكتابة تقارير توضح نقاط الضعف ، وصعوبات الأداء ، ومنافذ الخدمة ، واحتمالات التلاعب ، وتشديد الرقابة في البعض منها .

والتشخيص السليم يقول بأن هناك عدة أسباب لما وصلت اليه الصورة من محاولات الخصخصة هذه .

ثانيا : أسباب وجود محاولات للخصخصة الوظيفية :

يرى البعض أن " الخصخصة " تعبير يطلق على تحويل القطاع العام أو قطاع الأعمال العام الى القطاع الخاص سواء بنسبة مئوية منه أو بالكامل . ولكن الخصخصة هنا يقصد بها الإثراء غير المشروع من تولى - بعض الأفراد - مهام وظائف عامة تسمح لهم بذلك .

وإذا أمكن حصر هذه الأسباب فنوجزها فيما يلي :

١ - ضعف الأجور :

يقول البعض أن الأجور المنخفضة هي السبب الرئيسي ولكن الحقيقة غير ذلك فلقد زادت الأجور بالاضافات المستجدة بالأجر الاضافي والحوافز لكل الموظفين دون تمييز واضح . واصبحت الأجور حجة لا مبرر لها . سوى أن ارتفاع تكاليف المعيشة ووجود ضريبة مبيعات يتحملها محدودي الدخل .

٢ - انعدام الضمير لدى الموظف :

الموظف العام الفاقد أو المنعدم الضمير هو الذي يمد يده ويطالب بالرشوة ، وأعرف أن هناك بعض هؤلاء من أصحاب المهن القانونية الذين يسمح لهم ضميرهم بإيجاد

المخرج والمبرر لإتيان التصرف الخاطىء والذين ينطبق عليهم الآية الكريمة " ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وانتم تعلمون " صدق الله العظيم ، وهؤلاء لهم جزاء كبير عند الله سبحانه وتعالى .

٤ - فقدان الوعى الدينى :

ويقودنا هذا الى السبب الثالث وهو فقدان الوعى الدينى ، والوعى الدينى لا يأخذ بالظاهر دون الباطن ، فكل شائبة لها عقوبتها فى الدنيا والآخرة والمال الحرام لا يطهره أى شيء . لأنه اتى من حيث حرَّم الله . ولا يكفى القول وإعلاء الصوت بالدين ولكن المضمون أهم .

٥ - ضعف الرقابة :

وهذه نقطة ذات أهمية كبيرة لأنها تبدأ من الرقابة الداخلية قبل الخارجية ، وفى النظم الإدارية المتقدمة نجد أن الرقابة الذاتية والأداء العلنى ، والشفافية ما يمنع كثيراً من السلوكيات الخاطئة فى الأداء الحكومى ،، وإن كان لا يمنعها تماما إلا أنه يسرع بالكشف عنها .

٦ - اختفاء الردع :

" والردع " معناة أن من يخطىء يحاسب بالعدل وبلا تعسف أو قسوة زائدة . واختفاء الردع معناه لا توجد "عبرة " لدى الموظفين العموميين . وكلما كان البعض يفلتون لعدم كفاية الأدلة والمنحرف الذكى هو الذى يتقن فن الانحراف مستندا لعدم وجود الردع الحاسم والشديد .

٧ - استجابة الجمهور لطلبات غير مشروعة :

وهناك من الناس من يستمرىء الغلط ويهوى الوصول على حساب الآخرين ، وحتى من كان مدفوعا بدافع قلة الحيلة فهؤلاء هم الشركاء الذين يجب أن تكون عقوبتهم رادعة وقوية لأن الراشى والمرتشى فى النار .

٨ - استغلال بعض الموظفين للجمهور :

لا ينكر أحد أن هناك من الجمهور من يجهل القواعد والقوانين ، ويحاول أن يصل الى مصالحه عن طريق بعض النصابين والمضللين . وهذه فرصة للموظفين المنحرفين للإستغلال واستثمار جهل الجمهور .

وهناك أمثلة خطيرة فى بعض التنظيمات الجامعية التى تعمل تحت ستار الفضيلة .

٩ - وجود ثغرات في الأداء :

وإذا راجعنا أداء الموظفين العموميين سوف نجد الكثير من الثغرات فى هذا الأداء والسبب فى ذلك أن جهات كثيرة لا تستعين بأهل الخبرة ، وخبراء الأجهزة التنظيمية فى تحسين الأداء ورفع مستواه ، وإيضاح خطواته سواء للمؤدى أو المتلقى للخدمة العامة .

١٠- كثرة القواعد والقوانين وتناقضها :

والكثرة لا تعنى بالضرورة الحنكة والإنضباط لأن الكثير من القواعد والقوانين قد يأتى بكم هائل من التشريعات والقرارات المتناقضة ، وخاصة فى مجالات التراخيص والبناء ، وأداء الخدمات بلا تحديد واضح من قبل الجهات المختصة .

١١- التعديلات القانونية بغير دراسة كافية :

ويقول البعض أن التعديلات مطلوبة وملحة لمواجهة التغيرات المستمرة فى المجتمع والأداء . وإذا كنا نوافق

على التعديل ولكن بشرط ان يسبقه دراسة كافية وشمول وعمق بحيث لا يخلق مشاكل فى الأداء الحكومى .

١٢- تفشى الفساد :

وإذا تفشى الفساد فى الأداء الحكومى فهذا معناه بداية سيئة يجب التصدى لها . ويذكرنا هذا بما حدث فى يوليو ١٩٥٢ عندما اضطرت الثورة أن تجرى التطهير وتشكيل لجان التطهير فى الأجهزة الحكومية ، حتى أن القضاء الشرعى ألغى فى عهد الزعيم محمد نجيب . وكان من أسبابه تفشى الفساد . وضرورة إحداث التغيير فيه . بخلاف ما كان يحدث من انحرافات فى باقى أجهزة الدولة آنذاك فى بداية الخمسينات .

١٣- استمرارية التضليل :

وهناك البعض الذين يحاولون تخفيف الصورة وانكار الحقيقة ، وتضليل الرأى العام ، عندما يتعللون بأسباب واهية لمثل هذه التصرفات من موظفى الحكومة ويعتبرها البعض استثناءات موجودة فى كل بلاد العالم .

١٤- سوء اختيار الموظفين العموميين :

ومن الأسباب أيضا - أن الوظيفة العامة أصبحت بلا اختبارات جادة للشخصية والأمانة والصدق وغيرها بخلاف المؤهل العلمى . وكما حدث فى فرنسا فى سنوات مضت أن أنشئت " المدرسة الوطنية للإدارة العامة " وخرجت كوادر مؤهلة ومدربة للوظيفة العامة مما رفع من مستوى الخدمة العامة والأداء الحكومى .

١٥- التساهل وإيجاد المبررات الكاذبة :

ولقد شاهدت فى فترة عملى بالقطاع العام الكثير من التساهل ومحاولة تبرير المواقف وكنت اتصدى لها بكل قوة حيث " الحساب العادل " لكل شخص تسول له نفسه بالانحراف والتلاعب ، ومهما كان مركزه فى الشركة التى ظلت لسنوات تحقق أرباحا عالية . ولم تعرف الخسارة بالرغم من تغير الإدارة العليا عدة مرات .

وهناك العديد من الأسباب - وسوف يجد القارئ أمثلة يشاهدها بنفسه من يوم لآخر عند تعامله مع الأجهزة الحكومية .

ثالثا : الختــــام :

وفى الختام نقول بأن المشاكل لن تنتهى فى يوم وليلة ومهمة المختصين مستمرة ولن تتوقف ويلزم أن تؤخذ الأمور بجدية وتشدد حتى لا تستمر عملية الخصخصة الوظيفية من صغار الموظفين واذا طبقت الدولة " الاصلاح الإدارى" فيجب أن تعتمد على الواقع والمنطق والتنمية الذاتية . وعلاج الانحرافات بشدة حتى لا تتفاقم ويصبح العلاج من أصعب الأمور .

حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : دكتور / الفونس ميخائيل بسخرون

عضو هيئة التدريس بالمعهد العالى لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات

والمحاسب القانونى

بقية المنشور بالعدد السابق

الفصل الرابع
الحسابات والقوائم المالية
فى ظل النظام المحاسبى الموحد

مقدمة :

تعد الوحدة الاقتصادية فى المواعيد المقررة الحسابات والقوائم الختامية وذلك وفقاً لما تضمنه النظام من أسس وقواعد ومصطلحات وتعاريف محاسبية وطبقاً لمعدلات الإهلاك الواردة بالنظام . ويمكن أن تلتزم الوحدة فيما عدا ذلك بما استقر عليه العرف المحاسبى . ويراعى عند إعداد الحسابات والقوائم الختامية إجراء كافة التسويات المحاسبية بحيث تحمل السنة المالية بما يخصها من كافة النفقات والإيرادات طبقاً لقواعد الاستحقاق ، وبحيث تعبر الميزانية بوضوح عن المركز المالى للوحدة وتظهر حسابات النتيجة الفائض أو العجز على الوجه الصحيح وبشرط أن تتضمن حسابات الوحدة كل ما تنص القوانين والأنظمة على وجوب إثباته فيها . ويتم فيما يلى بيان أنواع الحسابات والقوائم الختامية التى يجب إعداداها ، كما يتم تصدير نماذج تلك الحسابات والقوائم . [٦]

ولقد كان لتحقيق هدف الربط بين الحسابات القومية وحسابات الوحدة المحاسبية أثره على دخول بعض المفاهيم الاقتصادية التى تهم المحاسب القومى ـ لذلك

تطلب النظام ضرورة إعداد بعض الحسابات والقوائم المالية فى نهاية الفترة لتتمشى مع المحاسبة القومية وتخدم أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم وذلك بالإضافة إلى الحسابات والقوائم التقليدية التى تتمشى مع مبادىء المحاسبة المالية . (٧)

أنــواع الحســابات والقــوائم :

تتمثل هذه الحسابات والقوائم فيما يلى :

١ - الميزانية

٢ - قائمة الاستخدامات والموارد

٣ - حساب العمليات الجارية

٤ - حساب الإنتاج والمتاجرة

٥ - حساب الأرباح والخسائر

٦ - الموازنة النقدية .

ويلاحظ أن الاستخدامات والموارد الرأسمالية وحساب العمليات الجارية يمثلان إضافةً إلى الحسابات والقوائم المالية الختامية التقليدية . وتعتبر هذه الإضافة ضرورية لأغراض المتابعة والرقابة حيث يمكن الربط بين ما تحقق فعلاً من ناحية وما كان مقدراً من ناحية أخرى . وقد تكفل الفصل الرابع من النظام (الموازنة التخطيطية) بشرح العناصر الواردة بكل من الاستخدامات والموارد الرأسمالية وحساب العمليات الجارية .

النمـــــاذج :

يعرض فيما يلى نماذج الحسابات والقوائم الختامية التى يجب أن تلتزم بها الوحدة الاقتصادية . وتوضح النماذج مستوى التفصيل وطريقة العرض وتربط عناصر الحسابات والقوائم بالتصنيف الوارد بالدليل المحاسبى والأرقام الى ترمز لها فى هذا الدليل .

أولاً: الميزانية :

تهدف الميزانية إلى تحديد المركز المالى للمشروع فى تاريخ معين تلك التى تتمثل فى مجموعة الأصول التى تملكها المنشأة وما يقابلها من حقوق للغير ولأصحاب المشروع والتى يعبر عنها بأنها مصادر الأموال وأوجه استخداماتها . ولقد تناول النظام المحاسبى الموحد عناصر الميزانية من حيث مفوهمها وأسس تقويمها وعند عرضنا للميزاية يلاحظ ما يلى :

١ - لم يأخذ النظام المحاسبى الموحد بالأسلوب التقليدى فى المحاسبة فى تقسيم الأصول إلى أصول ثابتة وأصول متداولة وفى تقسيم الخصوم إلى خصوم ثابتة وخصوم متداولة بل تم تبويب الأصل فى ثمانية حسابات بحيث يمثل كل منها تصرفاً إقتصادياً معيناً .

فالأصول الثابتة تمثل الطاقات الإنتاجية المستغلة فى الوجوه الاقتصادية والمشروعات تحت التنفيذ مثل الطاقات الإنتاجية التى لم تستغل بعد لعدم إتمامها . والمخزون السلعى يمثل أموالاً مستثمرة .

٢ - اعتبرت النفقات الإيرادية المؤجلة وهى مصروفات تأسيس - تجارب بدء الشغيل - أبحاث - مستندات فنية - فوائد سابقة على بدء التشغيل ضمن الأصول الثابتة باعتبارها تمثل قيمة خدمات ساعدت على خلق الطاقة

الإنتاجية وتخضع لقواعد ومعدلات الإهلاك خلال فترة الاستفادة منها .

٣ - اعتبرت الأراضى أصلاً ثابتاً على الدوام وفى جميع الوحدات الاقتصادية بما فى ذلك الوحدات الاقتصادية التى تقوم باستصلاح الأراضى أو استزراعها أو تمهيدها أو تقسيمها .

٤ - تظهر الأصول الثابتة بقيمتها الإجمالية على أن تظهر أقساط الإهلاك بصورة مجمعة فى جانب الخصوم .. وهذا يتمشى مع مفهوم المحاسبة القومية حيث تعتبر أقساط الإهلاك مصدراً من مصادر تمويل المصروفات الاستثمارية للوحدة الاقتصادية ، كما يتمشى هذا أيضاً مع تبويب ميزانية الأعمال .

٥ - لا تتحمل الأصول الثابتة بقيمة التكاليف المباشرة لتمويلها والتى تتمثل فى فوائد القروض المستخدمة فى شراء الأصول وفروق العملة ، ومصروفات فترة الائتمان . حيث تعتبر هذه التكاليف نفقات إيرادية مؤجلة إلى أن تبدأ الأصول الثابتة فى الإنتاج ، وبعدها يوقف تحميل هذه التكاليف المباشرة على حساب النفقات الإيرادية المؤجلة ، وتعتبر نفقات إيرادية تتحمل بها الفترة المالية .

٦ - اختفت مجموعة حقوق المساهمين وبند السندات من جانب الخصوم وذلك تمشياً مع الوضع الجديد للوحدات الاقتصادية فى ظل القطاع العام .

٧ - عالج النظام نتيجة حساب التوزيع (التوزيعات) بأسلوب مخالف للأسلوب التقليدى المتبع . فالأسلوب التقليدى فى المحاسبة يرى إظهارها كبيان على وجه الميزانية تحت عنوان أرباح مقترح توزيعها ، أما النظام المحاسبى الموحد فقد اعتبر أن التوزيعات الظاهرة فى حساب التوزيع أنها قد تمت بالفعل وترحل إلى حساباتها بالميزانية . (٨)

٨ - تم تبويب الخصوم إلى حقوق أصحاب المشروع - ثم حقوق الغير فمثلاً فى التزامات طويلة الأجل والتزامات قصيرة الأجل . وهذا التبويب كان يتفق مع وجهة نظر أصحاب المشروع الذين يهتمون بالتفرقة بين حقوقهم بالشركة والتزاماتهم تجاه الغير . كما كان يهم صاحب المشروع معرفة التزاماته المستحقة السداد فى فترة قصيرة الأجل وتلك المستحقة السداد فى فترة طويلة الأجل حتى يهيىء المال اللازم للسداد . وتبويب الخصوم أصبح طبقاً للنظام المحاسبى الموحد له دلالة اقتصادية ويتفق مع وجهة نظر الإدارة أو المحاسب القومى الذى ينظر إلى الخصوم باعتبارها مصدر من مصادر التمويل وتمشياً مع هذه النظرية تبوب الخصوم إلى المجموعات التالية :

(أ) رأس المال وينقسم إلى رأس مال مملوك ومساهمة الحكومة تسدد ويمثل المصدر الرئيسى لتمويل عمليات المشروع .

(ب) الاحتياطيات والفائض المرحل والمخصصات وتعبر عن مصادر التمويل الذاتى .

(ج) القروض الطويلة الأجل والبنوك الدائنة والدائنين والحسابات الدائنة الأخرى وتمثل مصدر التمويل الائتمانى وفى نفس الوقت تمثل المعاملات المتعلقة

بالالتزامات المالية .

٩ - يظهر مخصص الإهلاك للأصول الثابتة والمخصصات المختلفة ـ مخصص الديون المشكوك فيها ـ مخصص هبوط أسعار مخصص الأجيو .... إلخ فى جانب الخصوم وذلك باعتبارها مصدر من مصادر التمويل ـ وطبقاً للنظام لا يجوز طرحها من بنود الأصول المتعلقة بها كما هو الحال فى الميزانية التقليدية بل تظهر تلك الأصول بتكلفتها الإجمالية .

١٠- لا يظهر حساب السندات فى الميزانية إذ لم يعد للشركات الحق فى إصدار سندات حكومية وأصبحت الدولة هى الجهة الوحيدة التى لها إصدار سندات حكومية للاكتتاب العام ، وتستطيع الوحدات الاقتصادية الاعتراض عن طريق وزارة الخزانة .

١١- لا يظهر اقتراح توزيع الأرباح فى الميزانية حيث يخضع توزيع الأرباح لقواعد محددة نظمها قانون المؤسسات والقرارات الوزارية والجمهورية اللاحقة ولكن يظهر فى الميزانية الحسابات التى تأثرت بعملية التوزيع .

١٢- لم يعد مفهوم الأصول غير الملموسة المعنوية ، كشهرة المحل وحقوق الاختراع مقبولاً فى ظل النظام الاشتراكى ولذلك لا تظهر هذه الأصول فى نموذج الميزانية طبقاً للنظام المحاسبى الموحد .

١٣- استحدث النظام حساب المشروعات تحت التنفيذ التى تمثل الاستخدامات الرأسمالية (الاستثمارية) وذلك رغبةً فى تحقيق الرقابة والمتابعة على المشروعات التى جاءت بمشروع الخطة وطبقاً للميزانية التقليدية فقد كانت هذه الاستخدامات الرأسمالية تظهر مندمجة فى حساب الأصول ولكن طبقاً للنظام المحاسبى الموحد لا تضاف هذه الاستخدامات إلى الأصول إلا بعد استلامها واستخدامها فى الإنتاج فعلاً .

١٤- وحد النظام أنواع الاستثمارات سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل فى بند واحد فى حين أنه طبقاً للميزانية التقليدية فإن الاستثمارات طويلة الأجل تظهر فى الأصول الثابتة والقصيرة الأجل فى الأصول المتداولة ولعل ذلك يرجع إلى أنه لم يعد هناك أهمية للتفرقة بين الأصول المختلفة حسب درجة سيولتها ولكن أصبح ينظر للأصول باعتبارها وجه من أوجه الاستثمار ولا فرق فى هذه الحالة بين الاستثمارات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل .

١٥- ظهور بند إقراض طويل الأجل وذلك لإبراز مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية فى نشاط الوحدات الأخرى .

١٦- تجمع النقدية بالصندوق والبنوك فى حساب واحد حتى يمكن تحديد جميع النقدية المتاحة لدى المشروع .

١٧- ألغى النظام الحسابات النظامية التى تمثل إلتزامات محتملة ، ولقد غطى الدليل المحاسبى بعض التصرفات المحتملة تمثل حساب الاعتمادات المستندية والقروض بضمان ـ كما نص على إحكام إثبات أى إلتزامات محتملة فى صورة ملاحظات على الميزانية .

١٨- فرق النظام بين الاعتمادات المستندية كشراء بضائع ، وتلك المتعلقة بشراء أصول ثابتة فالأولى تظهر

ضمن بنود المخزون والثانية ضمن المشروعات تحت التنفيذ . وقبل النظام لم يكن هناك تفرقة بين أنواع الاعتمادات والمستندات المختلفة التى كانت تدرج فى بند المدينين أو الأرصدة المدينة الأخرى .

ثانياً: قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية :

وهى تعبير عما طرأ من تغيرات على أصول وخصوم الوحدة الاقتصادية سواء هذه التغيرات بالزيادة والنقص بالمقارنة بين ميزانيتين أول وأخر المدة المحاسبية ، وهذه القائمة تقابل حساب رأس المال أو الادخار والاستثمار فى المحاسبة القومية الذى يمثل التكوين الرأسمالى على المستوى القومى .

وتشمل القائمة جانبين : الأول جانب الموارد ، والثانى جانب الاستخدامات ويشمل جانب الموارد الرأسمالية الزيادة فى عناصر الخصوم والنقص فى عناصر الأصول ... **وتتضمن بنود الموارد ما يلى :**

(١) التمويل الذاتى : ويشمل :

(أ) الزيادة فى الاحتياطيات المختلفة .

(ب) الزيادة فى المخصصات المختلفة .

(٢) السيولة : وتشمل :

(أ) تكلفة الأصول المباعة .

(ب) النقص فى المخزون .

(ج) النقص فى إقراض طويل الأجل .

(د) نقص فى أوراق مالية واستثمارات .

(هـ) نقص فى المدينين والنقدية .

(٣) قروض ومساهمة : وتشمل :

(أ) الزيادة فى قروض طويلة لأجل .

(ب) الزيادة فى الدائنين والبنوك .

أما جانب الاستخدامات الرأسمالية :

يظهر فى هذا الجانب النقص فى عناصر الخصوم والزيادة فى عناصر الأصول وتبويب الاستخدامات بطريقة تظهر نوعين من الاستخدامات والاستخدامات الاستثمارية والتحويلات الرأسمالية . والاستخدامات الاستثمارية تبين الاستثمار الحقيقى الذى يعتبر جزءاً من التكوين الرأسمالى على المستوى القومى . أما التحويلات الرأسمالية فهى ترمز إلى النقص فى الخصوم والزيادة فى الأصول التى لا ينجم عنها إستثمار حقيقى على المستوى القومى .

١ - الاستخدامات الاستثمارية : وتشمل :

* الزيادة فى الأصول الثابتة الجديدة .
* الزيادة فى المخزون .
* الزيادة فى الرسوم الجمركية على الإضافات على الأصول الثابتة والمخزون .

٢ - التحويلات الرأسمالية : وتشمل :

* الزيادة فى شراء الأصول القديمة .
* الزيادة فى ثمن شراء الأرض .
* الزيادة فى الفوائد السابقة على بدء التشغيل .

* الزيادة فى إقراض طويل الأجل .
* الزيادة فى الاستثمارات المالية .
* الزيادة فى المدينين والحسابات المدينة .
* الزيادة فى النقدية بالبنوك والصندوق .
* الزيادة فى العجز المرحل .
* النقص فى القروض طويلة الأجل .
* النقص فى البنوك الدائنة .
* النقص فى الدائنين والحسابات الدائنة الأخرى .
* النقص فى الاحتياطيات والمخصصات .

ملاحظات عامة على القائمة : (٩)

أولاً : تخدم قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية المحاسب القومى وتمده بالبيانات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية والتى ترتبط بالتكوين الرأسمالى على مستوى الدولة . ولقد سبق أن ذكرنا أن هذه القائمة يقابلها حساب رأس المال فى الحسابات القومية وهى بذلك تخدم أغراض التخطيط والرقابة والمتابعة .

وليس لهذه القائمة علاقة بتحديد أرباح المشروع وهى بذلك تختلف عن طبيعة حساب العمليات الجارية الذى يتضمن بيانات تخدم المحاسب القومى بجانب البيانات التى تتمشى مع المحاسبة المالية . كما أن هذه القائمة لا تدل على المركز المالى للمشروع فى نهاية الفترة المالية ولكنها تمدنا بالبيانات المتعلقة بالتغيرات فى المركز المالى للمشروع بين تاريخين . ولذلك فإننى أعتقد أن هذه القائمة تتعلق بالمحاسبة الإدارية أكثر من المحاسبة المالية .

ثانياً : بالنسبة لجانب الموارد :

يجدر الإشارة إلى الملاحظات التالية :

١ - أعتبر النظام أن الاحتياطيات التحميلية وكذلك مخصصات الإهلاك والمخصصات الأخرى مصدر من مصادر التمويل الذاتى فالاحتياطيات التخصيصية المحجوزة من الأرباح الصافية ، ولعل هذه النظرة تتفق مع وجهة النظر الاقتصادية أكثر من اتفاقها مع وجهة نظر المحاسب المالى ، حيث أن هذا الأخير يعتبر الاحتياطيات التحميلية والمخصصات عبئاً على الأرباح وتقابل عناصر تكاليف فعلية أو محتملة ، ومن الصعب اعتبارها مصدر من مصادر التمويل . ولكن إذا نظرنا من وجهة إقتصادية فإنها لا تخرج عن كونها أرباحاً محجوزة من إيرادات المشروع ومتاحة للوحدة سواء لأجل قصيراً أو لأجل طويل ويمكن استخدامها فى خلال هذا الأجل فى تحويل عمليات المشروع .

٢ - أخذ النظام ضمنياً بمفهوم واسع للسيولة . فالسيولة لا تعنى الأموال النقدية الحاضرة فى الصندوق أو البنك فقط ، فقد تتمثل السيولة فى أصول قابلة للبيع أو للتحصيل فى فترات قصيرة ، ولذلك اشتمل مورد السيولة على الأصول المباعة ، والنقص فى المخزون ونقص فى المدينين ونقص فى إقراض طويل الأجل ونقص فى أوراق مالية . وهذه البنود لا تؤدى فى جميع الحالات إلى زيادة فى النقدية الحاضرة . كما فى حالة بيع الأصول أو المخزون والاستثمارات على الحساب أو فى حالة التنازل

عن الدين أو فى حالة إفلاس أحد المدينين .

ثالثاً : بالنسبة لجانب الاستخدامات :

يجدر الإشارة إلى الملاحظات الآتية :

١ - استبعد النظام ثمن شراء الأرض والأصول المشتراة قديمة من الاستخدامات الاستثمارية ، حيث أنها لا تمثل إستثماراً حقيقياً للتكوين الرأسمالى على المستوى القومى ، ولكنها مجرد نقل ملكية من وحدة إلى أخرى . ولذلك ظهرت قيمة الأراضى والأصول القديمة ضمن التحويلات الرأسمالية باعتبارها جزء من التكوين الرأسمالى على مستوى الوحدة . وليست إستثماراً حقيقياً على المستوى القومى .

أما المصروفات الرأسمالية المتعلقة بتمهيد الأرض فاعتبرت جزءاً من الاستخدامات الاستثمارية .

٢ - ظهرت قيمة الضرائب والرسوم الجمركية المتعلقة بالأصول الثابتة والمخزون السلعى فى بند مستقل منفصل عن قيمة الأصول والمخزون بالرغم من أنها تعتبر جزءاً من تكلفتها . ويهدف هذا الفصل إلى تبيان تكلفة هذه السلع دون التأثير بالرسوم الجمركية التى ترتبط بالسياسة المالية للدولة ولا دخل للوحدات الاقتصادية فيه .

٣ - تطلب النظام فصل الفوائد السابقة على بدء التشغيل من النفقات الإيرادية المؤجلة التى تعتبر أحد عناصر الاستخدامات الاستثمارية وإدراجها ضمن التحويلات الرأسمالية حيث أن هذه الفوائد ترتبط بالسياسة التحويلية وليس لها علاقة بتكلفة الاستثمار .

وهذا الفصل يساعد على إجراء المقارنات السليمة بين الوحدات الاقتصادية التى تمول استثماراتها عن طريق رأس المال وتلك التى تمول إستثمارها عن طريق القروض .

رابعاً : من أجل إعداد القائمة لا بد من إجراء الآتى :

١ - إستخراج التغيرات فى الأصول والخصوم وذلك بمقارنة أرصدة الحسابات الظاهرة بالميزانية فى نهاية الفترة المالية الحالية بأرصدة الحسابات الظاهرة بالميزانية فى نهاية الفترة المالية السابقة وهذه التغيرات تشمل النقص أو الزيادة فى الأصول وكذلك النقص أو الزيادة فى الخصوم .

٢ - تجمع التغيرات المتعلقة بالموارد الرأسمالية فى جانب واحد وهذه التغيرات هى التى تتمثل فى النقص فى الأصول والزيادة فى الخصوم وكذلك تجمع التغيرات المتعلقة بالاستخدامات فى جانب واحد وهى التغيرات المتعلقة بالزيادة فى الأصول أو النقص فى الخصوم .

٣ - تبويب عناصر الموارد حسب التبويب الوارد بالنظام فى ثلاث مجموعات :

التمويل الذاتى والسيولة وقروض ومساهمة ، وكذلك تبويب عناصر الاستخدامات حسب التبويب الوارد بالنظام فى مجموعتين هى الاستخدمات الاستثمارية والاستخدامات الرأسمالية ..

وفيما يلى نموذج قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية كما وردت فى النظام .

حساب العمليات الجارية :

يعتبر حساب العمليات الجارية أحد القوائم الختامية التى استحدثها النظام المحاسبى الموحد بغرض مقابلة احتياجات الحسابات القومية وبصفة خاصة توفير البيانات اللازمة لإعداد حسابى الإنتاج والتخصيص . فهو عبارة عن قائمة تتم مقابلة الموارد الجارية للوحدة الاقتصادية باستخداماتها الجارية خلال فترة معينة وبشكل يمكن معه الحصول على الإجماليات القومية الأساسية : الناتج ، القيمة المضافة ، الدخل القابل للتوزيع ، التحويلات الداخلية المدينة والدائنة . ولذلك نجد أن حساب العمليات الجارية يتسم إلى حد كبير بسمات المحاسبة القومية سواء من ناحية المفاهيم التى يستخدمها أو أسس التقويم أو التبويب أو مراحل القياس المتبعة .

فمن حيث المفاهيم نجد أن إنتاج الوحدة الذى يصدره هذا الحساب هو الإنتاج بمعناه الاقتصادى الواسع ، أى خلق أو إضافة المنافع إلى الموارد الاقتصادية المتاحة وبغض النظر عن الطريقة الى تم التصرف بها فى هذا الناتج : البيع أو الإضافة إلى المخزون السلعى ، أو التكوين السلعى ، أو التكوين الرأسمالى أو تحويلات . كذلك نجد أن الحساب أخذ بالمفهوم الاقتصادى للتحويلات على أنها المعاملات التى يترتب عليها تقويم السلعة أو الخدمة أو التنازل عن الدين دون مقابل مباشر محدد أو بمقابل تم خلال فترة سابقة أو بمقابل تم خلال نفس الفترة ويهمل لصعوبة قياسه ، أما من حيث أسس التقويم فنجد أن الحساب قد أخذ بفكرة تقويم الإنتاج خلال الفترة بشطريه المباع والمخزون على أساس سعر البيع ، كما أخذ بفكرة إعادة تقويم الأصول الثابتة على أساس قيمتها الاستبدالية وذلك سعياً وراء قياس الإهلاك الحقيقى الذى يطرأ على هذه الأصول ، كذلك يقوم حساب العمليات الجارية بتويب العمليات الاقتصادية على أساس نوعها أو طبيعتها إلى عمليات تتعلق بالسلع والخدمات وعمليات تتعلق بالدخول ، وعمليات تتعلق بالتحويلات ، وعمليات وسيطة وضمنية ونهائية وهكذا نجد أن هذا الحساب قد أخذ بوجهة نظر المحاسبة القومية فى تبويب معاملات الوحدة الاقتصادية وبغض النظر عن علاقة هذه المعاملات بوظائف الوحدة من إنتاج وتسويق وإدارة وتمويل .

أما عن مراحل القياس فقد نهج النظام المحاسبى الموحد منهجاً من شأنه تقسيم حساب العمليات الجارية إلى ثلاثة مراحل مختلفة .

المرحلة الأولى من حساب العمليات الجارية :

وتعتبر هذه المرحلة عن النشاط الإنتاجى الذى حققته الوحدة خلال الفترة ويظهر فى هذه المرحلة من الحساب الموارد التى حققتها الوحدة من نشاطها الإنتاجى والأعباء المختلفة التى تحملتها لتحقيق هذه الموارد خلال فترة معينة ، فيتضمن الجانب الدائن كل من إيرادات النشاط الجارى مقوماً على أساس سعر السوق والبضائع بغرض البيع ، والإعانات كما يظهر فى الجانب المدين من هذه المرحلة مستلزمات الإنتاج المختلفة من أجور ومستلزمات سلعية وخدمية ومشتريات بغرض البيع ومصروفات تحويلية جارية ، ويمثل رصيد هذه المرحلة فائض أو عجز

العمليات الجارية عن الفترة المحاسبية .

وفيما يلى مناقشة لعناصر هذه المرحلة بهدف بيان مدى ملاءمتها لمتطلبات الحسابات القومية :

(١) الأجور : وقد عرفها النظام المحاسبى الموحد بأنها عبارة عما تحصل عليه قوة العمل من أجور نقدية وما تتمتع به من مزايا عينية وكذلك مقدار ما تتحمله الوحدة من مساهمة فى التأمينات الاجتماعية .

(٢) المستلزمات السلعية : وتشمل كل ما يدخل فى تكوين المنتج من الخدمات وقطع الغيار والمهمات والمعدات وموارد التعبئة والتغليف وغير ذلك من المدخلات المادية الملموسة . وقد نص النظام المحاسبى الموحد بتسعير المستلزمات السلعية على أساس تكلفتها تسليم الوحدة المشترية ، وفى هذا ما يعنى إدراج تكلفة النقل ضمن تكلفة المستلزمات السلعية .

(٣) المستلزمات الخدمية : وهى عبارة عن الخدمات المؤداة من الغير واللازمة للنشاط الإنتاجى الجارى .

(٤) مشتريات بغرض البيع .

(٥) المصروفات التحويلية الجارية .

(٦) إيرادات النشاط الجارى : أخذاً بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج ، فقد حدد النظام عناصر إيرادات النشاط الجارى بما يلى :

صافى مبيعات إنتاج تام ، تغير مخزون الإنتاج التام بالتكلفة ، فرق تقويم التغير فى مخزون الإنتاج التام ، تغير مخزون إنتاج غير تام بالتكلفة ، مشغولات داخلية تامة بالتكلفة ، إيرادات تشغيل للغير ، خدمات مباعة ، صافى مبيعات بضائع بغرض البيع ، تغير مخزون البضائع بغرض البيع بالتكلفة ، فرق تقويم فى مخزون بضائع بغرض البيع . (١٠)

(٧) الإعانات : ويعتبر وقع الإعانات فى الجانب الدائن من الأخطاء التى وضع فيها النظام المحاسبى الموحد حيث تمثل الإعانات إيراداً من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية إلا أنها من وجهة نظر الاقتصاد القومى لا تمثل جزءاً من الناتج ، وبالتالى كان يجب استبعادها من حساب العمليات الجارية وبصفة خاصة من مرحلته الأولى .

ورصيد هذه المرحلة يعبر عن فائض أو عجز النشاط الجارى والهدف من تبويب هذه الحسابات هى أن الحسابات التى تتضمنها هذه المرحلة سواء فى جانب الموارد أو فى جانب الاستخدامات تشمل مجموعتين من الحسابات :

الأولى : تقابل ما يطلق عليه الاقتصاديون (المعاملات السلعية) أى التى تتعلق بالسلع والخدمات المنتجة وتشمل الإنتاج ومستلزماته .

الثانية : تقابل المعاملات الداخلية التى تتعلق بفوائد عوامل الإنتاج من فوائد وإيجارات ، أجور ، أرباح مقابل مساهمتها فى العملية الإنتاجية وهذه المرحلة تساعد على حساب القيمة المضافة ، وتمكن من قياس مختلف الدخول المتولدة عن العملية الإنتاجية ومن جهة أخرى فهى من

وجهة نظر المحاسب تعبر عن نتيجة النشاط العادى للمشروع وهذه المرحلة تقابل حساب التشغيل والمتاجرة مع اختلاف تبويب عناصر الموارد والاستخدامات . (١١)

١ - أما فيما يتعلق بجانب الموارد فنلاحظ أن الحسابات التى يتضمنها جانب الموارد تشمل قيمة الإنتاج سواء المخصص للبيع أو المخصص للتكوين الرأسمالى (المشغولات الداخلية) وهذا يدل على أن النظام المحاسبى أخذ بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج الذى يتمثل فى حـ/ القيمة المضافة إليها بغض النظر عن استخدامها سواء فى أغراض المتاجرة أو أغراض التكوين الرأسمالــى .

٢ - يظهر فى جانب الموارد والمبيعات بالصافى وقد سبق أن ذكرنا أن صافى المبيعات تحدد عن طريق طرح البنود التالية من إجمالى المبيعات .

١ - مردودات المبيعات ومرتجعات المبيعات .

٢ - الخصم المسموح به .

٣ - مصاريف نقل إنتاج تام .

٤ - هدايا وعينات .

ويلاحظ أن النظام تطلب طرح المردودات والمرتجعات رغبةً فى تجنب ظهورها فى حساب العمليات الجارية فى نهاية المدة لأنها لا تمثل استخداماً .

أما بالنسبة للخصم المسموح به فليس هناك سنداً علمياً لتبرير خصمه من إجمالى المبيعات حيث أن هذا الخصم يعبر عن تكلفة ترتبط بالسياسة التمويلية وليس بالسياسة البيعية .. أما بالنسبة لمصاريف النقل للخارج فيرجع السبب فى طرحها من إجمالى المبيعات هو الرغبة فى تحديد قيمة المبيعات على أساس سعر البيع تسليم مخازن الوحدة البائعة حتى يمكن فصل قيمة خدمة النقل باعتبارها خدمات مباعة عن قيمة الإنتاج السلعى وهذا يهم المحاسب القومى .

أما بالنسبة للهدايا والعينات فإنها طبقاً للنظام تضاف على إجمالى المبيعات لأنها تعتبر جزءاً من الإنتاج بغض النظر عن طريقة التصرف فيه ، وهذه المعالجة تتفق مع فلسفة الأخذ بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج . كما أن هذه المعالجة ضرورة لمقابلة عناصر تكلفة هذه الهدايا والعينات التى تظهر فى جانب الاستخدامات .

وفيما يتعلق بالحسابات التى تظهر فى جانب الاستخدامات يلاحظ ما يلى :

(١) يشمل بنود المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والمصروفات التحويلية الجارية بغض النظر عن العلاقة التى تربط المصروفات بوظائف الإنتاج والتسويق والإدارية والتمويلية .. ولعل ذلك يرجع إلى أن الهدف هو إمداد المحاسب الاقتصادى ببيانات عن القيمة المضافة وعوائد عوامل الإنتاج والقيمة المضافة هى الفرق بين القيمة السوقية للسلعة المنتجة وبين تكلفة السلع والخدمات التى اشترتها من الوحدات الاقتصادية الأخرى .

(٢) تظهر المصروفات التحويلية الجارية فى بند مستقل وهذه المصروفات تقابل عند الاقتصاديين فى المعاملات التحويلية التى لا تدخل فى العناصر اللازمة للدخل القومى إذ أنها مجرد إعادة توزيع الدخل بين

طبقات المجتمع . ومعنى ذلك أن فصل المصروفات التحويلية يقصد به إمداد المحاسب القومى بالبيانات المتعلقة بالمعاملات التحويلية على مستوى الوحدة الاقتصادية ..

المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية :

وتبدأ هذه المرحلة برصيد المرحلة السابقة ثم يضاف إلى ذلك فى الجانب الدائن الإيرادات التى تحققت من أوجه نشاط أخرى فرعية وفى الجانب المدين أوجه تصرف

حساب العمليات الجارية - المرحلة الثانية

	الدليل المحاسبى		الدليل المحاسبى
عجز النشاط الجارى		فائض النشاط التجارى	
تحويلات جارية تخصيصية	حـ/٣٦	إيرادات أوراق مالية	حـ/٤٣
الرصيد		إيرادات تحويلية	حـ/٤٤
(الفائض القابل للتوزيع)		الرصيد	
		العجز الجارى	

الوحدة فى إيرادات نشاطها الجارى والعرضى . أى أن المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية تمثل ما هو معروف فى الحسابات القومية بحساب التخصيص .. والشكل السابق نموذج مختصر لهذه المرحلة :

وفيما يلى مناقشة لعناصر المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية وذلك بهدف بيان مدى مقابلتها لاحتياجات المحاسبة القومية :

١ - يقصد بالتحويلات الجارية التخصيصية تلك الأعباء التى تتحملها الوحدة ولا تحصل فى مقابلها على سلعة أو خدمة اقتصادية فهى من قبيل التحويلات التى لا ترتبط بتحقيق الأهداف الإنتاجية للوحدة وبالتالى لا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج على مستوى الوحدة أو على المستوى القومى .

٢ - أما الجانب الدائن من المرحلة الثانية لحساب العمليات الجارية فيمثل عناصر الإيرادات الأخرى التى لا تتعلق بالنشاط الرئيسى للوحدة الاقتصادية .

٣ - ويقضى النظام بإدراج قيمة فرق الإيجار المحسوب وفرق الفوائد المحسوبة فى الجانب الدائن من المرحلة الثانية لحساب العمليات الجارية ، والهدف من ذلك هو إلغاء أثر الحسابات المقابلة والتى سبق تضمينها فى بند المصروفات التحويلية ، وهنا يحاول النظام التوفيق بين متطلبات المحاسبة المالية والمحاسبة القومية فى قائمة واحدة ، فالإيجار الضمنى المدين والفوائد الضمنية ليست إيرادات تحويلية ولا يمكن أن يكون من العناصر المكونة للفائض القابل للتوزيع . ولذلك نجد أن محاولة التوفيق بين أهداف المحاسبة المالية وأهداف المحاسبة القومية فى قائمة واحدة مستحيل التحقيق عملياً وذلك نظراً للاختلاف فى الأسس والمبادىء التى يقوم على كل من هذين الفرعين من نوع الدراسة المحاسبية .

حـ/ العمليات الجارية

...	فائض محتجز	...	الفائض القابل للتوزيع
...	فائض موزع		

المرحلة الثالثة لحساب العمليات الجارية :

وتبين هذه المرحلة كيفية التصرف فى الفائض القابل

للتوزيع وذلك فيما بين التوزيعات والادخار :

ويلاحظ فى هذا الشأن أن كيفية التصرف فى الفائض تحكم القرارات المنظمة لذلك ويشمل الجانب المدين من هذه المرحلة مجموعتين أساسيتين :

(١) فائض محتجز ويشمل الاحتياطيات والفائض المرحـــل .

(٢) فائض موزع ويشمل نصيب العاملين والمؤسسة فى الأرباح (١١) .

وهذه المرحلة تقابل حساب التوزيع الأرباح التقليدى فى المحاسبة المالية فهو يخدم بذلك أغراض محاسبية ترتبط بحساب الموارد والاستخدامات الرأسمالية الذى سيرد ذكره فيما بعد ، حيث أن الفائض المحتجز مصدر من مصادر التكوين الرأسمالى على مستوى الوحدة الاقتصادية (١٢) .

حساب الإنتاج والمتاجرة

وهو شبيه بحساب التشغيل والمتاجرة التى كان يعد قبل العمل بالنظام المحاسبى الموحد لأنه نتيجة وظيفتى الإنتاج والتسويق فى المشروع ، كما أن رصيد هذا الحساب يمثل مجمل فائض الإنتاج والمتاجرة أو مجمل عجز الإنتاج والمتاجرة ويرحل إلى حساب الأرباح والخسائر ، ويلاحظ على هذا الحساب ما يلى :

(١) تم تبويب عناصر النفقات فى هذا الحساب حسب علاقتها بوظيفة الإنتاج أو التسويق بينما تم تبويب هذه النفقات فى حساب العمليات الجارية ثم النفقات ذاتها والسبب فى ذلك أن هدف حساب العمليات الجارية هو خدمة المحاسب القومى أما حساب الإنتاج والمتاجرة فيهدف إلى حساب مجمل الربح الذى يتأثر بتكلفة الإنتاج من ناحية وبإيرادات الإنتاج وتكلفة التسويق من ناحية أخرى .

ولهذا السبب فقد بوب النظام المحاسبى الموحد بنود الاستخدامات المختلفة حسب علاقتها وبالوظائف المختلفة بالوحدة أى طبقاً للتوجيه الوظيفى للمصروفات .

ويعد حساب الإنتاج والمتاجرة فى مراحل ثلاث :

المرحلة الأولى :

ويهتم فيه بحساب تكلفة الإنتاج وهى مجموع تكاليف مراكز الإنتاج وتكاليف مراكز الخدمات سواء كان أجور أو مستلزمات سلعية أو مستلزمات خدمية أو مصروفات تحويلية جارية مع مراعاة عمل التسوية اللازمة والمتعلقة بقيمة التغير فى المخزون إنتاج تام بالتكلفة ، أى أن هذه المرحلة تتضمن عناصر التكاليف التالية :

(١) تكاليف الإنتاج (مراكز الإنتاج) :

* أجور	٥٣١
* مستلزمات سلعية	٥٣٢
* مستلزمات خدمية	٥٣٣
* م. تحويلية جارية	٥٣٥

(٢) تكاليف الخدمات الإنتاجية :

* أجور	٦٣١
* مستلزمات سلعية	٦٣٢

* مستلزمات خدمية ٦٣٣
* م. تحويلية جارية ٦٣٥

مع ملاحظة إجراء التسوية اللازمة المتعلقة بقيمة التغير فى مخزون إنتاج غير تام بالتكلفة .

المرحلة الثانية :

وتهدف هذه المرحلة إلى حساب مجمل فائض الإنتاج أو مجمل عجز الإنتاج وتتضمن فى جانب الموارد إيرادات النشاط الجارى وتشمل صافى مبيعات إنتاج تام ، إيرادات تشغيل للغير ، خدمات مباعة ، ومشغولات داخلية تامة التكلفة ومبيعات بضائع بغرض البيع . وفى جانب الاستخدامات تظهر تكلفة الإنتاج المنقول من المرحلة الأولى ويضاف إليه مشتريات بغرض البيع ومع

استخدامات		موارد	
تكلفة الإنتاج (رصيد منقول)		إيرادات نشاط جارى	
مشتريات بغرض البيع	ح/ ٣٤	صافى مبيعات إنتاج تام	ح/ ٤١١
فرق تقويم التغير فى المخزون إنتاج تام	ح/ ٣٥١	تغير مخزون إنتاج تام بالتكلفة	ح/ ٤١١
فرق تقويم التغير فى بضائع بغرض البيع	ح/ ٣٥٩	فرق تقويم التغير فى مخزون إنتاج تام	ح/ ٤١٣
		إيرادات تشغيل للغير	ح/ ٤١
		خدمات مباعة	ح/ ٤١٧
		صافى مبيعات بضائع بغرض البيع	ح/ ٤١٨
		تغير فى مخزون بضائع بغرض البيع	ح/ ٤١٩
		فرق تقويم التغير فى مخزون بضائع بغرض البيع	

* رصيد هذا الحساب يمثل مجمل عجز الإنتاج أو مجمل فائض الإنتاج .

ملاحظة إجراء التسويات اللازمة المتعلقة بالتغير فى المخزون إنتاج تام بالتكلفة والتغير فى مخزون بضائع بغرض البيع وفرق تقييم التغير فى مخزون إنتاج تام وفرق تقويم التغير فى مخزون بضائع بغرض البيع وبذلك تظهر البنود التالية فى هذه المرحلة .

المرحلة الثالثة :

تهدف هذه المرحلة إلى حساب مجمل فائض إنتاج ومتاجرة أو مجمل عجز إنتاج ومتاجرة وتظهر فى جانب

استخدامات		موارد	
تكلفة خدمات تسويقية		مجمل فائض الإنتاج	
أجور	ح/ ٧٣١	إعانات	ح/ ٤٢
مستلزمات سلعية	ح/ ٧٣٢		
مستلزمات خدمية	ح/ ٧٣٣		
م. تحويلية جارية	ح/ ٧٣٥		

* رصيد هذا الحساب يمثل فائض إنتاج ومتاجرة أو عجز إنتاج ومتاجرة

الموارد فائض الإنتاج المنقول من المرحلة الثانية وتضاف إليها الإعانات (إنتاج وتصدير) أما جانب الاستخدامات فتظهر مجمع عجز الإنتاج إن وجد ويضاف إليها تكاليف الخدمات التسويقية (تكلفة مراكز الخدمات التسويقية) .

حـ / الأربـاح والخسـائر :

يهدف حـ/ أ . خ إلى تحديد الفائض القابل للتوزيع أو العجز الجارى المتعلق بنتيجة أعمال المشروع كله فى نهاية السنة المالية . ويلاحظ لتبويب العناصر التى يتضمنها هذا الحساب الآتى :

أولاً : النفقات التى يتضمنها حـ/ أ . خ هى النفقات

المتعلقة بالوظيفة الإدارية العامة وتشمل تكلفة مراكز الخدمات الإدارية والتحويلية سواء كانت أجور أو مستلزمات خدمية أو مصروفات تحويلية جارية .

ثانياً : يتضمن الحساب أيضاً النفقات غير العادية أى التى لا ترتبط بالنشاط الجارى إرتباطاً مباشراً وهى يطلق عليها تحويلات جارية تخصيصية .

ثالثاً : الإيرادات التى يتضمنها الجانب الدائن من حـ/ أ . خ هى الإيرادات الطارئة أى التى لا ترتبط بالنشاط الجارى للمشروع وهى إيرادات الأوراق المالية والإيرادات التحويلية .

رابعاً : يعد حـ/ أ . خ على مرحلتين :

(١) وتشمل فى الجانب الدائن مجمل فائض الإنتاج والمتاجرة المرحل من حـ/ الإنتاج والمتاجرة ويضاف إليه إيرادات الأوراق المالية والإيرادات التحويلية أما الجانب المدين فيشمل تكاليف مراكز الخدمات الإدارية وكذلك التحويلات الجارية التخصيصية ما عدا الضرائب الداخلية . ورصيد هذه المرحلة يعبر عن الفائض أو العجز قبل حسبان الضرائب الداخلية .

(٢) وتشمل الفائض أو العجز من المرحلة الأولى ويظهر فى الجانب المدين الضرائب الداخلية فينتج قيمة الفائض القابل للتوزيع أو قيمة العجز الجارى وهذا الفائض أو العجز يطابق الفائض أو العجز الذى يظهر فى حـ/ العمليات الجارية .

حـ/ توزيع الأرباح :

ويشمل طريقة التصرف فى الفائض أو العجز القابل للتوزيع المنقول من حـ/ أ . خ والفائض القابل للتوزيع إما أن يحجز فى صور احتياطيات مختلفة وبالنسبة التى نص عليها قانون المؤسسات وإما أن يوزع على أصحاب الحقوق أى على الدولة والمساهمين والعمال والمؤسسة .

الهوامش :

(1) Kohler, E. J. Adictivnary for Accountants. OP. Cit., P.208.

(2) Pelaubet, M. E. "Histarical Backg Round of Accounting" Handbook of Modern Accounting The ary' Op. Cit., p.p.11-12.

(٣) أ.د. حلمى نمر « نظرية المحاسبة » مذكرات لطلبة الماچستير عام ١٩٧٢ .

(٤) محاسبة الشركات (الجزء الثانى) ، أ.د. حلمى نمر – المراجعة .. أصولها العلمية والعملية أ.د. عبدالمنعم محمود و د. عيسى أبو طبل عام ١٩٦٧ .

(٥) أصول محاسبة الشركات ، أ.د. حلمى نمر ، الجزء الثانى .

(٦) النظام المحاسبى الموحد ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الطبعة اثالثة ، ١٩٦٩ .

(٧) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

(٨) مجلة المال والتجارة ، عدد ديسمبر ١٩٧٢ ، يناير ١٩٧٣ .

(٩) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

(١٠) أصول المحاسبة القومية ، د. عباس مهدى شيرازى ، عام ١٩٧٢ ، دار النهضة العربية .

(١١) د. عباس مهدى شيرازى (مرجع سابق) .

(١٢) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

المراجع :

(١) النظام المحاسبى الموحد ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الطبعة الثالثة ، ١٩٦٩ .

(٢) أ.د. حلمى نمر ، الأصول العلمية والعملية فى محاسبة الشركات ، الجزء الثانى ، دار النهضة العربية .

(٣) أ.د. حلمى نمر ، مقالة بعنوان « دراسة تحليلية لطبيعة عمليات المشروع التجارى » .

(٤) أ. محمد عبد الفتاح ، ندوة عن مشاكل التكاليف فى النظام المحاسبى الموحد ، مجلة التكاليف ، العدد الثالث ١٩٦٩ .

(٥) أ. إبراهيم على عشماوى ، دراسات فى المراجعة ، مطابع الأخبار .

(٦) أ. محمود سبع ، أصول التنظيم المحاسبى ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .

(٧) د. عباس مهدى الشيرازى ، أصول المحاسبة القومية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .

(٨) د. عبد المنعم محمود و د. عيسى أبو طبل ، المراجعة .. أصولها العلمية والعملية ، عام ١٩٦٧ ، دار النهضة العربية .

(٩) مجلة المال والتجارة ، مقابلة بعنوان « المفاهيم الجديدة فى النظام المحاسبى الموحد » للأستاذ عدلى نجيب لوقا ، العدد ٤٤ ديسمبر ١٩٧٢ والعدد ٤٥ يناير ١٩٧٣ .

(١٠) عبد الباسط أحمد رضوان ، دراسة تحليلية فى النظام المحاسبى الموحد لشركات القطاع العام ، عام ١٩٦٧ ، مكتبة الأنجلو .

(١١) مرقس إبراهيم ، القوائم المالية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

* * * * *

معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د. توفيق محمد عبد المحسن
استاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بقية المنشور فى العدد السابق

٧ - مناقشة النتائج واختبار الفروض :

١/٧ معوقات التصدير (نتائج اختبار الفرض الأول):

إن الهدف الأساسى لهذه الدراسة هو التعرف على أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية فى الأسواق الخارجية ، وفى سبيل تحقيق ذلك فقد تم توجيه سؤال للمستقصى منهم للتعرف على آرائهم فى درجة الأهمية النسبية لمجموعة من العوامل والتى تمثل عائقا أمام عملية التصدير . وقد تضمنت قائمة الأستقصاء ٢٨ عائقا أمام المصدرين بشكل دائم أو عرضى للإختيار من بينها وذلك على مقياس متدرج من ٥ درجات هام جدا الى غير هام على الإطلاق . ويبين الجدول رقم (٢) إجابات المستقصى منهم مرتبة حسب أهميتها وفقا للوسط الحسابى كمعوقات رئيسية أمام الصادرات النسجية . والذى نستنتج منه أن سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة ، التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية ، عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة ، مخاطر البيع فى الخارج ، صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية ، التركيز على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية ، الإفتقار إلى أسعار تنافسية ، الإفتقار الى المعلومات عن الأسواق الأجنبية ، قصور المساعدات الحكومية فى

جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

عوائق التصدير / الأهمية النسبية	هام جداً (٥) عدد	هام جداً (٥) ٪	هام (٤) عدد	هام (٤) ٪	هام إلى حدما (٣) عدد	هام إلى حدما (٣) ٪	غير هام (٢) عدد	غير هام (٢) ٪	غير هام على الإطلاق (١) عدد	غير هام على الإطلاق (١) ٪	المتوسط* الحسابي	ترتيب الأهمية
١ – التشريعات والقيود التي تفرضها الحكومات الأجنبية	٧٤	٦١,٢	٣٣	٢٧,٣	٦	٥,٠	٥	٤,١	٣	٢,٥	٤,٤٠	٣
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٣٩	٣٢,٢	٣٨	٣١,٤	١٥	١٢,٤	٢٤	١٩,٨	٥	٤,١	٣,٦٨	١٠
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	٢٩	٢٤,٠	٤٠	٣٣,١	١٥	١٢,٤	٢٢	١٨,٢	١٥	١٢,٤	٣,٣٨	١٧
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	١٣	١٠,٧	١٩	١٥,٧	٢٩	٢٤,٠	٤١	٣٣,٩	١٩	١٥,٧	٢,٧٢	٢٧
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	١٧	١٤,٠	٣٢	٢٦,٤	٢٧	٢٢,٣	١١	٩,١	٣٤	٢٨,١	٢,٨٩	٢١
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٨	٦,٦	٤٥	٣٧,٢	٣٢	٢٦,٤	٣٣	٢٧,٣	٣	٢,٥	٣,١٨	١٩
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	١٢	٩,٩	٥٣	٤٣,٨	٢٥	٢٠,٧	٢٨	٢٣,١	٣	٢,٥	٣,٣٦	١٨
٨ – صعوبات النقل	١٤	١١,٦	٣٦	٢٩,٨	٣٤	٢٨,١	٢٥	٢٠,٧	١٢	٩,٩	٣,١٢	٢٠
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	١٣	١٠,٧	١٥	١٢,٤	١٩	١٥,٧	٤٣	٣٥,٥	٣١	٢٥,٦	٢,٤٧	٢٨
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	٤٨	٣٩,٧	٢٩	٢٤,٠	٢١	١٧,٤	١٥	١٢,٤	٨	٦,٦	٣,٧٨	٦
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	٧٢	٥٩,٥	٢٤	١٩,٨	١٣	١٠,٧	١٠	٨,٣	٢	١,٧	٤,٢٧	٤
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	٢٦	٢١,٥	٥٢	٤٣,٠	٢٦	٢١,٥	١١	٩,١	٦	٥,٠	٣,٦٧	١١
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٢٣	١٩,٠	٤٧	٣٨,٨	٣٠	٢٤,٨	١٣	١٠,٧	٨	٦,٦	٣,٥٣	١٢
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٢٢	١٨,٢	٤٨	٣٩,٧	٢٦	٢١,٥	٢٢	١٨,٢	٣	٢,٥	٣,٥٣	١٣

* كلما زادت قيمة الوسط الحسابى كلما دل ذلك على زيادة أهمية العنصر كمعوق لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير

تابع جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسيجية

عوائق التصدير / الأهمية النسبية	هام جداً (٥)		هام (٤)		هام إلى حدما (٣)		غير هام (٢)		غير هام على الإطلاق (١)		المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪		
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٤٥	٣٧,٢	٣١	٢٥,٦	١٩	١٥,٧	١٩	١٥,٧	٧	٥,٨	٣,٧٣	٨
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	١٩	١٥,٧	٢٢	١٨,٢	٢١	١٧,٤	٣٧	٣٠,٦	٢٢	١٨,٢	٢,٨٣	٢٣
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٤٣	٣٥,٥	٣٧	٣٠,٦	١٢	٩,٩	١٩	١٥,٧	١٠	٨,٣	٣,٦٩	٩
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٢٠	١٦,٥	٤٩	٤٠,٥	٢٣	١٩,٠	٢٤	١٩,٨	٥	٤,١	٣,٤٥	١٥
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٤٣	٣٥,٥	٤١	٣٣,٩	١٢	٩,٩	١٣	١٠,٧	١٢	٩,٩	٣,٧٤	٧
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٣٤	٢٨,١	٤٦	٣٨,٠	٥	٤,١	١١	٩,١	٢٥	٢٠,٧	٣,٤٤	١٦
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	١٠	٨,٣	٣٨	٣١,٤	٢٠	١٦,٥	٢٩	٢٤,٠	٢٤	١٩,٨	٢,٨٤	٢٢
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٣٠	٢٤,٨	٤٢	٣٤,٧	١٧	١٤,٠	١٨	١٤,٩	١٤	١١,٦	٣,٤٦	١٤
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	١٥	١٢,٤	٢٢	١٨,٢	٢٣	١٩,٠	٣٦	٢٩,٨	٢٥	٢٠,٧	٢,٧٢	٢٦
٢٤ العوائق الجمركية	١٤	١١,٦	١٨	١٤,٩	٣٠	٢٤,٨	٤٣	٣٥,٥	١٦	١٣,٢	٢,٧٦	٢٥
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٦٣	٥٢,١	٢٨	٢٣,١	١٩	١٥,٧	٧	٥,٨	٤	٣,٣	٤,١٥	٥
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٢٣	١٩,٠	١٣	١٠,٧	٢٠	١٦,٥	٤٣	٣٥,٥	٢٢	١٨,٢	٢,٧٧	٢٤
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٧٨	٦٤,٥	٣١	٢٥,٦	٦	٥,٠	٥	٤,١	١	٠,٨	٤,٤٩	٢
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٩٢	٧٦,٠	١٩	١٥,٧	٦	٥,٠	٢	١,٧	٢	١,٧	٤,٦٣	١

التغلب على معوقات التصدير ، ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة ، قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة ، صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع قيمة العملة المحلية ، الإفتقار الى قاعدة تكنولوجية متقدمة ، صعوبة عملية الإتصالات فى الأسواق الأجنبية ، إرتفاع تكاليف النقل ، إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات ، صعوبات النقل . جاءت فى مقدمة المعوقات التى تمثل تحديا للشركات النسجية فى محاولتها لإختراق الأسواق الأجنبية حيث بلغ الوسط الحسابى لكل منها على التوالى ٤ر٦٣ ، ٤ر٤٩ ، ٤ر٤٠ ، ٤ر٢٧، ٤ر١٥ ، ٣ر٧٨، ٣ر٧٤ ، ٣ر٧٣ ، ٣ر٦٩ ، ٣ر٦٨ ، ٣ر٦٧، ٣ر٥٣، ٣ر٥٣ ، ٣ر٤٦ ، ٣ر٤٥ ، ٣ر٤٤ ، ٣ر٣٨ ، ٣ر٣٦ ، ٣ر١٨ ، ٣ر١٢ وهى اكثر من (٣) والتى تمثل نقطة المنتصف على المقياس .

وعلى الجانب الآخر نجد أن العوامل الخاصة بالإفتقار الى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات عدم اكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة ، الإختلافات الثقافية واللغوية ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية ، العوائق الجمركية ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير ، عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك . آتت فى مرحلة متدنية نسبياً من حيث الأهمية كمعوقات تصدير المنتجات النسجية حيث بلغ الوسط الحسابى لكل منها ٢ر٨٩ ، ٢ر٨٤ ، ٢ر٨٣، ٢ر٧٧ ، ٢ر٧٦ ، ٢ر٧٢ ، ٢ر٧٢ ، ٢ر٤٧ على التوالى .

وتشير النتائج الأولية السابقة الى عدد من الحقائق أهمها :

١ - أنه على الرغم من حدة المنافسة التى تواجه الصادرات النسجية فى الأسواق الخارجية ، واستخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة وزيادة القيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية نجد أن المنشآت المصرية المصدرة لا يوجد بينها تنسيق وتعاون كاف بهدف تصميم استراتيجية تسويقية تمكنها من التصدى لهذه المنافسة والقيود . ومما يعطى تأييداً إضافياً لدراسات (بازرعة ١٩٧٦ ، عفيفى ١٩٨٠ ، المرسى ١٩٩٧ ، عرفة ١٩٩٠ ، غانم ١٩٩٥ ، حاتم ١٩٩٨، عبد المحسن ١٩٩١ ، ١٩٩٩) والتى توصلت نتائجها الى أن غياب التوجه السوقى يمثل أحد الأسباب المؤدية التى تدنى القدرة التنافسية للصادرات المصرية عموما .

٢ - من ناحية أخرى تؤكد النتائج السابقة ايضا الى أن تقلص دور الحكومة وأجهزتها فى دعم الصادرات النسجية ما زال من أهم الأسباب الرئيسية وراء تدهور القدرة التنافسية للصادرات النسجية فى الأسواق الدولية ، ومثل هذه النتيجة تؤكد ايضا ما سبق ان توصلت اليه بعض الدراسات السابقة والتى اشارت الى ان ضعف حوافز التصدير النسجية (مجلس الشورى ١٩٩٧ ، اسماعيل ١٩٩٤، البنان ١٩٩٩، Hayajneh 1994) .

٣ - انه من الملفت للنظر ان يرى ما يزيد عن نصف عينة الدراسة ان صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية لا يمثل معوقا لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير وهذه النتيجة تتناقض مع ما تم التوصل اليه بخصوص المعوق رقم (١) فى الجدول السابق والذى يفيد بأن التشريعات

والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية ، وتعد هذه النتيجة مخالفة ايضا لما توصلت اليه الدراسات السابقة فى الدول المتقدمة ، ما استقر عليه الفكر التصديرى حديثا من أن التحدى الأول الذى سيواجه صادرات الدول النامية لدخول الأسواق العالمية يعتمد الى حد كبير على قدرتها فى الوفاء بالإشتراطات والقيود البيئية التى تحددها هذه الأسواق (عبد الجواد ١٩٩٧ ، Wong et al. 1996, Ernst & Young 1988, National consumer council 1996, Hrdman 1993) وبما يفسر من ناحية اخرى الإدراك المحدود لبعض عينة الدراسة لنوعية القيود والإشتراطات البيئية التى وضعتها العديد من الدول المتقدمة حديثا على تجارة المنسوجات بهدف المحافظة على بيئتها وصحة مواطنيها وأهمها نظام الأيزو والأيكو Eu-Eco Label ، والكراف (البنا ١٩٩٩ ، حبيش ١٩٩٩) .

واستكمالا للتحليل السابق تم إخضاع البيانات المذكورة فى الجدول رقم (٢) لإختيار تحليل العوامل Factor analysis بهدف الحصول على الإجابات المترابطة حول المتغيرات بعد ادراجها فى مجموعات حسب أهميتها بكل مجموعة وتاثيرها على الصادرات النسجية تبرز نتائج التحليل فى الجدول (٣) ما يلى :

أن التحليل العاملى للمتغيرات الـ ٢٨ ساعد فى استخراج خمسة عوامل رئيسية تم اختيارها وفقا ل لتشبعات العوامل من المعوقات والتى تقرر أن يكون (٣ر) فأكثر لأى معوق وبحيث يكون هذا التشبع معوق واحد فى العامل (فرج ١٩٨٠) .

وعليه نجد أن العامل الأول أشار الى الإفتقار الى مؤسسات تسويقية فعالة والذى تمثل فى عدة صور منها الإفتقار الى قاعدة تكنولوجية متقدمة ، صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع تكاليف النقل ، الإفتقار الى معلومات الأسواق الأجنبية ، إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات ، صعوبة عملية الإتصالات فى الأسواق الأجنبية ، صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية .

أما العامل الثانى فقد أشار الى ضعف التوجه التسويقى حيث ركز العامل على استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة ، سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة ، عدم توافق مواصفات المنتج مع إحتياجات المستهلك الأجنبى ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية التى يجب توافرها فى الأسواق الخارجية .

ويشير العامل الثالث الى ضعف التسهيلات الحكومية لتشجيع الصادرا ت النسجية حيث عكست النتائج فى هذا الصدد ، تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير ، قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على المعوقات ، ضعف حوافز وبرامج الترويج المقدمة من الحكومة .

وبخصوص العامل الرابع فيشير الى إرتفاع تكلفة التصدير والتى تشكلت فى عدة صور كإرتفاع تكاليف النقل ، صعوبة النقل ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، العوائق الجمركية ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية .

جدول رقم (٣)
التحليل العاملي لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

عوائق التصدير	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١ – التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية	,٣٢١٧٣	,٢٥٥٨٩	,٠٥٨٢٨	,٠١٢٩٠-	,٧٧٠٢٥
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	,٨٤٤٦٧	,٠٤٩١٤-	,١١٤٩٨-	,٠٦٢٦٢-	,١٥٨٢٥
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	,٨١٩٣٢	,٠٣٧٢٥	,٢٧٨٢٩-	,٠٠٣٠٤-	,١٨٥١٤
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	,٦٧٥٠٥	,٣٧٤٦٤-	,٣٠١٩٤	,١٥١٣٥	,٢٨١١١
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	,٨١٠٤١	,٢٤٤٩٢-	,٠٠٢٠٩	,١١١٣٣	,١٣٩٨٨
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	,٨٣٥٥٩	,٠٢٦٤٠-	,٠٤٣٦٥-	,٢٧٤٠٧-	,٠٨٣٤٢
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	,٨٥٦٧٢	,١٠٠٥١-	,٠٧٤٩٦-	,٣٦٤٠٩-	,١٠٥٦٣-
٨ – صعوبات النقل	,٧٥٩٣٤	,٠٣٩٠٦-	,١٣٤٤٠	,٤٠٠٩٠-	,١١١٣٧
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	,٦٤٨٨٢	,٥٦٣٦٦-	,١٢١٦٧-	,٠٥٩٧١	,٠٣٦٤٢
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	,٧٩٥٥١	,٢٦٩٥٤	,٢٣٥٦٩-	,١٦٦٢٤-	,٠٠١١٧
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	,٧٢٤٣٩	,٢٨٤٣١	,٠٩٥٦٧	,١١٩٣٧-	,٢٨٠٢٦-
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	,٧٤٨,٧	,١٤٧٩٨	,٤٩١٧٠	,٠١٥٤٨	,١٥٢٩٩
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	,٧٥٠٦٨	,١٣٢٦٨	,٥٢٨١٥	,٠٢٦٤٤-	,٠٥٢٦٨
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	,٧٢٤٩٨	,١٠٢٦٧	,٠٤٦٦٢	,٠٤٦١٦-	,٠٩٤٠٨

تابع جدول رقم (٣)

التحليل العاملي لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

عوائق التصدير	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	,٨٢٦٣٦	,١٦١٤٨	,٠٨٤٢٤-	,١٥٠٤٥-	,٠٧٤٦٣-
١٦ اختلافات الثقافية واللغوية	,٦٧٨٩٥	,١٠٧٠٦-	,٢٢٧١٢-	,١٧٨٥٠	,٣٠٧٣٤-
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	,٧٧٩٠٠	,١٤٢١٦	,٠١٧٦٥-	,٠٣٤٢٤	,١٨٥٧١-
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	,٦٩٥٥٧	,٢٩٢٧٧	,٢٤٨٤١	,٠٥٨٨٠-	,٠٣٢٥١-
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فعالة فى الأسواق الخارجية	,٨٧٠٩٨	,٢٠٣٧٦	,٠٣٧٠٩-	,٠٧٧١٢	,١٠٤٠١-
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متطورة	,٩١١٢١	,٠١٧٢٤-	,٠٢٤٩٥-	,١١٥١٦	,٠٣١٧٨-
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	,٨٠٦٣٢	,٢٦٥٩٣-	,٠١٢٢٥	,١٨١٣٢	,١٢٩٦٩
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	,٨١٥٦١	,١٥٧٩٠	,٠٩٠٣٠-	,٢٤٦٦٥	,٠٣٠٧٣
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	,٦٦٧٠١	,٣٨٢٢٣-	,١٦٤٢٠-	,٤٥٠٠٧	,٠٩٦٧٠-
٢٤ العوائق الجمركية	,٥٧٢١٠	,٥٠٢٦١-	,٢٩٧٣١-	,٣١٧٦٤	,٠٣٠٣١
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	,٥٣٨٣٧	,٦٧٦٤١	,٠٧٥٢٧-	,٠٤٣٥٠	,١٤٨٨٨
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	,٦٦٣٩٧	,٣٩٢١١-	,١٢٤٧١	,٤٦٨٢٣	,٠٤٦٠٠
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	,٥٨٤٩٠	,٥٨٢٤٠	,٢٠٣٧٦	,٠٦٣٢٩-	,٠١١٣٦-
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	,٢٦٩٩٥	,٧٢٨٠٧	,٠٤٧٠٤	,٠٧٢٤٩	,١٦٤٧٤

ويتعلق العامل الخامس بالتشريعات والقيود البيئية والثقافية واللغوية التى تفرضها طبيعة الأسواق الأجنبيـــة .

وعليه يمكن تلخيص تحليل العوامل فى خمس مجموعات نوعية والتى يمكن أن تمثل المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية والتى تم تحديد أهميتها النسبية من خلال تحديد المتوسط العام لكل مجموعة كما هو وارد بجدول رقم (٤) والذى يتضح منه مرة أخرى أن التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية تمثل التحدى الأول الذى يواجه المنشآت النسجية فى النفاذ الى الأسواق الخارجية ، يلى ذلك فى الأهمية الإفتقار الى مؤسسات تسويقية تدعم الصادرات النسجية ، كما احتلت المجموعة الثالثة ضعف المساعدات الحكومية لعملية التصدير ، يليها فى الأهمية مجموعة العوامل المتعلقةبضعف التوجه التسويقى ، واخيرا العوامل المتعلقة بإرتفاع تكلفة التصدير ، ومثل هذه النتيجة تعطى تأييدا للفرض الأول من الدراسة والذى ينص على " تباين معوقات القدرة التنافسية للتصدير فى درجة الأهمية والتأثير " .

٢/٧ الأهمية النسبية لمعوقات التصدير من وجهة نظر الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى (نتائج اختبار الفرض الثانى) :

أشرنا فى الخلفية العلمية للدراسة عن توصل بعض الدراسات السابقة الى تصنيف حديث لمراحل التصدير يعتبر اكثر تناسبا لظروف الدول النامية والذى يقسم الشركات المصدرة الى شركات مصدرة بشكل دائم وأخرى مصدرة بشكل عرضى .

وتشير نتائج هذه الدراسات الى أن الشركات المصدرة بشكل دائم لديها القدرة على التكيف والتعامل مع عقبات التصدير بكفاءة أعلى قياسا بالشركات المصدرة بشكل عرضى والتى تواجه صعوبة فى التكيف والتعامل مع هذه المعوقات الأمر الذى قد يؤدى الى إحجام بعضها عن الإستمرار فى نشاط التصدير – ولذا فإن إزالة معوقات التصدير التى تواجهها يعتبر أمراً هاما لتدعم القدرة التنافسية لمثل هذه النوعية من الشركات .

وإنطلاقا من هذه الإعتبارات كان من الضرورى فى هذه الدراسة محاولة اختبار مدى وجود اختلاف فى إدراكات الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى نحو الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ولإختبار صحة الفرض المتعلق بهذا الجانب من الدراسة والذى ينص على أنه " لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى فى إدراكها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " فقد تم استخدام اختبار T. Test لإكتشاف مدى اختلاف إدراكات الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى للأهمية النسبية لمعوقات التصدير ، وتوضح البيانات الواردة بجدول رقم (٥) النتائج التى تم التوصل اليها فيما يتعلق بإختبار الفرض الثانى والتى يتمثل أبرزها فيما يلى :

١ - أنه من بين الـ ٢٨ معوقا للقدرة التنافسية للتصدير توجد اختلافات معنوية بين إدراكات الشركات

جدول رقم (٤)
مجموعات المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

نوعية المعوقات	المتوسط الحسابى ± الإنحراف المعيارى
١ – الافتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة	٣,٣٩ ± ,٩١
٢ – ضعف التوجه السوقى	٣,٣٤ ± ,٧٧
٣ – ضعف المساعدات الحكومية	٣,٣٦ ± ,٩٨
٤ – معوقات النقل وما يترتب عليها	٢,٩٥ ± ,٩٧
٥ – التشريعات والقيود البيئية الخارجية	٣,٦٢ ± ,٨٥
الإجمالى	٣,٤٧ ± ,٨٦

جدول رقم (٥)

إدراكات المصدرين بشكل دائم أو عرضى للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

عوائق التصدير	الشركات المصدرة بشكل دائم	الشركات المصدرة بشكل عرضى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية لمستوى المعنوية
١ – التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية	٤,٣٢	٤,٥٢	−١,١٥٦	٠,٢٥٠	N.S
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٣,١٠	٤,٤٤	−٧,٥٨٤	٠,٠٠٠	*
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	٢,٧٨	٤,١٧	−٦,٧٦٦	٠,٠٠٠	*
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	٢,٤٨	٣,٠٤	−٢,٦٣٤	٠,٠١٠	*
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	٢,٤٢	٣,٥٢	−٤,٨٩٣	٠,٠٠٠	*
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٢,٧٢	٣,٧٩	−٧,٠١١	٠,٠٠٠	*
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	٢,٨٨	٣,٩٨	−٧,٠٨٧	٠,٠٠٠	*
٨ – صعوبات النقل	٢,٧١	٣,٦٧	−٤,٩١١	٠,٠٠٠	*
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	٢,١٤	٢,٩٠	−٣,٣٣٢	٠,٠٠١	*
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	٣,٢٠	٤,٥٤	−٦,٩١٤	٠,٠٠٠	*
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	٣,٩٠	٤,٧٧	−٥,٣٣٩	٠,٠٠٠	*
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	٣,٣٨	٤,٠٦	−٣,٨٧٠	٠,٠٠٠	*
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٣,١٩	٣,٩٨	−٤,٢٧١	٠,٠٠٠	*
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٣,٢٣	٣,٩٢	٣,٨٥٣٠	٠,٠٠٠	*

تابع جدول رقم (٥)
إدراكات المصدرين بشكل دائم أو عرضى للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

عوائق التصدير	الشركات المصدرة بشكل دائم	الشركات المصدرة بشكل عرضى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية لمستوى المعنوية
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٣,١٧	٤,٤٦	–٦,٦٧١	٠,٠٠٠	*
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	٢,٢٦	٣,٥٤	–٥,٦٣٧	٠,٠٠٠	*
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٣,٢٥	٤,٢٩	–٤,٨٠١	٠,٠٠٠	*
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٣,١٢	٣,٩٠	–٤,٢٥٧	٠,٠٠٠	*
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٣,١٦	٤,٥٢	–٦,٩٨٩	٠,٠٠٠	*
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٢,٧٤	٤,٣٧	–٧,٥٧٩	٠,٠٠٠	*
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	٢,٤٦	٣,٣٥	–٤,٠٤٨	٠,٠٠٠	*
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٢,٩٠	٤,٢١	–٦,٤٤٣	٠,٠٠٠	*
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	٢,٣٣	٣,٢٣	–٤,٠٩٤	٠,٠٠٠	*
٢٤ العوائق الجمركية	٢,٥٩	٢,٩٨	–١,٨٢٦	٠,٠٧٠	N.S.
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٣,٧٨	٤,٦٣	–٤,٧٤٨	٠,٠٠٠	*
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٢,٤٥	٣,١٩	–٣,٠٢٣	٠,٠٠٣	*
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٤,٢٠	٤,٨٧	–٥,١٥٨	٠,٠٠٠	*
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٤,٥٢	٤,٧٧	–١,٧٥٠	٠,٠٨٣	N.S.

* دلالة إحصائية عند (٠١,٠

N. S. غير معنوى

المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى بشأن الأهمية النسبية لخمسة وعشرين معوقاً للتصدير وهى المعوقات من رقم ٢ حتى رقم ٢٧ ، حيث احتلت هذه العوائق أهمية مرتفعة لدى المصدرين العرضيين قياسا على المصدرين الدائميين ومما يعنى رفض الفرض الثانى من الدراسة الى حد كبير . والذى ينص على أنه " لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى فى ادراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير وقبول الفرض البديل .

٢ - تشير النتائج الواردة بنفس الجدول السابق ان كلا من الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى تتوافق فى إدراكاتها نحو الأهمية النسبية لمعوقات التصدير المتعلقة بالتشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية والعوائق الجمركية الأخرى .

٣ - تتوافق هذه النتائج فى مجملها مع نتائج الدراسات السابقة والتى تم تطبيقها فى بعض الدول النامية الأخرى واستهدفت دراسة وتحليل التباين فى إدراكات الشركات المصدرة بشكل عرضي والمصدرة بشكل دائم فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير .

(Samiee & Peter 1991, Samiee and Walters 1991, Rao and Naodi 1992, Nadiu and Rao 1993, Leonidou 1995, Kaleka & Katsikeas 1995) .

والتى توصلت الى ان المصدرين العرضيين يواجهون بمعوقات متعددة حال التفكير فى الدخول الى الأسواق الاجنبية قياسا بالمصدرين الدائميين . ولذا فإن الحد من تأثير هذه المعوقات في مرحلة التصدير العرضى يعتبر أمرا هاما لتدعيم القدرة التنافسية لصادرات هذه الدول فى الأسواق العالمية .

٣/٧ العلاقة بين معوقات التصدير والخصائص الديمواجرافية للشركات المصدرة :

أشرنا فى الخلفية العلمية للدراسة ايضا الى توصل بعض الدراسات السابقة الى ان الأهمية النسبية لمعوقات التصدير قد تختلف باختلاف حجم المنشأة المصدرة ، الخبرة التصديرية ، وطبيعة المنتج ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى اختلاف النظرة الى هذه المعوقات وأهميتها بإختلاف هذه الخصائص واستنادا لهذه الدلائل فقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة فى صيغة فرض العدم والذى ينص على أنه " لا يمكن التمييز بدلالة احصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديمواجرافية المختلفة وفقا لإدراكاتهم للأهميةالنسبية لمعوقات التصدير " .

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل التباين احادى الإتجاه لقياس تأثير الخصائص الديمواجرافية المتعلقة بالحجم ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج على الإدراك .

ويبين الجدول رقم (٦) النتائج التى تم التوصل اليها فيما يتعلق باختبار الفرض الثالث والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

جدول رقم (٦)

الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وفقاً لخصائص المنشآت النسجية المصدرة

المتغيرات الديموجرافية / عوائق التصدير	الحجم				الخبرة التصديرية				طبيعة المنتج			
	صغيرة و متوسطة	كبيرة	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	خبرة محدودة	خبرة كبيرة	قيمة ت	مستوى المعنوية	غزل ونسيج	تريكو وملابس جاهزة وداخلية	قيمة ت	مستوى المعنوية
١ – التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية	٤,٥٣	٤,٣٢	١,٨٠٣	٠,٠٧٤	٤,٥٣	٤,٣٠	١,٣٠٤	٠,١٩٥	٤,٠٥	٤,٥٦	-٢,٤٥٨	٠,٠١٧
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٤,١٥	٢,٩٤	٥,٥٤٥	٠,٠٠٠	٤,٣٣	٣,١٤	٦,٢٢٩	٠,٠٠٠	٢,٨٩	٤,٠٣	-٤,٧١٥	٠,٠٠٠
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	٤,٠١	٢,٠٣٨	٧,٥٧٠	٠,٠٠٠	٤,١٣	٢,٧٦	٦,٥٢٨	٠,٠٠٠	٢,٣٠	٣,٨٦	-٦,٨٦٠	٠,٠٠٠
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	٣,٠٨	٢,١٥	٤,٤٠١	٠,٠٠٠	٣,٠٢	٢,٤٧	٢,٥٥٧	٠,٠١٢	٢,١٤	٢,٩٨	-٣,٦٧٣	٠,٠٠٠
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	٣,٣٨	٢,١٣	٧,٧٠١	٠,٠٠٠	٣,٣٨	٢,٤٨	٣,٧٧٤	٠,٠٠٠	٢,٠٠	٣,٢٩	-٤,٤١٠	٠,٠٠٠
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٣,٦٢	٢,٤٩	٧,٢٥١	٠,٠٠٠	٣,٦٢	٢,٨٢	٤,٨٦٢	٠,٠٠٠	٢,٤٩	٣,٤٩	-٥,٧٦٦	٠,٠٠٠
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	٣,٧٧	٢,٧٠	٦,٠١١	٠,٠٠٠	٣,٧٦	٣,٠٢	٤,٢٨٥	٠,٠٠٠	٢,٧٠	٣,٦٤	-٥,١٢١	٠,٠٠٠
٨ – صعوبات النقل	٣,٥٩	٢,٣٨	٦,٤٤٣	٠,٠٠٠	٣,٥٦	٢,٧٦	٤,١١٣	٠,٠٠٠	٢,٣٨	٣,٤٥	-٥,١٣٩	٠,٠٠٠
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	٢,٨٩	١,٨١	٤,٩١٢	٠,٠٠٠	٢,٨٧	٢,١٤	٣,٢٤٥	٠,٠٠٢	١,٨١	٢,٧٦	-٣,٩٥٣	٠,٠٠٠
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	٤,٣٤	٢,٨٩	٦,٦٠١	٠,٠٠٠	٤,٣٥	٣,٣٠	٤,٩٩٩	٠,٠٠٠	٢,٩٥	٤,١٤	-٥,٢٦٢	٠,٠٠٠
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	٤,٦٤	٣,٧٠	٤,٦٩٢	٠,٠٠٠	٤,٦٩	٣,٩٢	٤,٤١١	٠,٠٠٠	٣,٥٩	٤,٥٧	-٤,٣٥٧	٠,٠٠٠
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	٣,٩٥	٣,٢٣	٣,٤٢٢	٠,٠٠٠	٣,٩٨	٣,٤١	٣,١٦٢	٠,٠٠٢	٢,٩٧	٣,٩٨	-٤,٥١٨	٠,٠٠٠
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٣,٨٥	٣,٠٢	٣,٩٩١	٠,٠٠٠	٣,٩٣	٣,٢٠	٣,٨٩٤	٠,٠٠٠	٢,٨١	٣,٨٥	-٤,٩٢٥	٠,٠٠٠
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٣,٨٠	٣,١١	٣,٤٢١	٠,٠٠٠	٣,٨٥	٣,٢٦	٣,٢٩٤	٠,٠٠١	٢,٧٣	٣,٨٨	-٦,٢٩٩	٠,٠٠٠

تابع جدول رقم (٦)

الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وفقاً لخصائص المنشآت النسيجية المصدرة

الأهمية النسبية / عوائق التصدير	الحجم				الخبرة التصديرية				طبيعة المنتج			
	صغيرة و متوسطة	كبيرة	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	خبرة محدودة	خبرة كبيرة	قيمة ت	مستوى المعنوية	غزل ونسيج	تريكو وملابس جاهزة وداخلية	قيمة ت	مستوى المعنوية
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٤,٣١	٢,٨١	٧,٠٥٥	٠,٠٠٠	٤,٤٠	٣,١٧	٢,٧٦	٠,٠٠٠	٢,٧٥	٤,١٥	-٥,٧٦٧	٠,٠٠٠
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	٣,١٩	٢,٢٦	٣,٩١٨	٠,٠٠٠	٣,٤٠	٢,٣٥	٤,٦٠٤	٠,٠٠٠	٢,٢٢	٣,١٠	-٣,٤٤١	١,٠٠٠
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٤,١٨	٢,٩٤	٥,٢٧٢	٠,٠٠٠	٤,٢٧	٣,٢١	٤,٩٠٨	٠,٠٠٠	٢,٨٦	٤,٠٦	-٤,٧٢٧	٠,٠٠٠
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٣,٨٥	٢,٨٣	٥,٢٧١	٠,٠٠٠	٣,٨٥	٣,١٢	٣,٩١٠	٠,٠٠٠	٢,٦٥	٣,٨١	-٦,٠٢٧	٠,٠٠٠
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٤,٣٢	٢,٨٣	٦,٥١٠	٠,٠٠٠	٤,٤٤	٣,١٧	٦,٣١٢	٠,٠٠٠	٢,٦٨	٤,٢١	-٥,٩٩٠	٠,٠٠٠
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٤,١٤	٢,٣٤	٧,٠٣٢	٠,٠٠٠	٤,٢٥	٢,٧٦	٦,٥٨٩	٠,٠٠٠	٢,٢٢	٣,٩٨	-٦,٣٨٣	٠,٠٠٠
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	٣,٣٠	٢,١٣	٥,٠٨٨	٠,٠٠٠	٣,٣١	٢,٤٥	٣,٨٢٦	٠,٠٠٠	٢,١٤	٣,١٥	٤,٢٨٢	٠,٠٠٠
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٤,٠٣	٢,٥٧	٦,٥٨٩	٠,٠٠٠	٤,١٦	٢,٨٨	٦,٢٤٣	٠,٠٠٠	٢,٤٣	٣,٩٢	-٦,٦٢٣	٠,٠٠٠
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	٣,٠٩	٢,١٣	٤,١٩٧	٠,٠٠٠	٣,١٦	٢,٣٥	٣,٥٤٧	٠,٠٠١	٢,٢٤	٢,٩٣	-٢,٤٢٨	٠,٠١٨
٢٤ العوائق الجمركية	٣,٠٤	٢,٣٢	٣,١٧٣	٠,٠٠٢	٢,٩٦	٢,٥٩	١,٧٤١	٠,٠٨٤	٢,٤٦	٢,٨٩	-١,٦٦٨	٠,١٠١
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٤,٤٣	٣,٧٠	٣,٧٧٥	٠,٠٠٠	٤,٥٣	٣,٨٣	٣,٦٥٢	٠,٠٠٠	٣,٦٢	٤,٣٨	٣,٧٠٣	٠,٠٠٠
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٣,١٢	٢,٢١	٣,٧٠٥	٠,٠٠٠	٣,١٨	٢,٤٢	٣,١٠٧	٠,٠٠٢	٢,٢٤	٣,٠٠	-٢,٨٥٥	٠,٠٠٥
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٤,٨٠	٤,٠٠	٥,١٠٢	٠,٠٠٠	٤,٧٨	٤,٢٤	٣,٨٥٢	٠,٠٠٠	٣,٩٥	٤,٧٠	-٤,٢٢٧	٠,٠٠٠
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٤,٧٣	٤,٤٧	١,٧٧٥	٠,٠٧٨	٤,٧١	٤,٥٦	١,٠٢٠	٠,٣١٠	٤,٤٣	٤,٧١	-١,٨٠٩	٠,٠٧٣

١ - تتمثل الجوانب التى تختلف بشأنها ادراكات الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا لحجم المنشأة فى جميع المعوقات المدرجة بالجدول ما عدا المعوق رقم (١) والخاص بالقيود والتشريعات التى تفرضها الحكومات الأجنبية وكذلك المعوق رقم (٢٨) والخاص بسياسة الإغراق . حيث تم إدراك هذه المعوقات بدرجة اكبر بالنسبة للمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم ، قياسا على المنشآت الكبيرة بما يعنى أنها تؤثر بشكل سلبى الى حد كبير على جهود هذه المنشآت فى سعيها لإختراق الأسواق الخارجية وتدعيم قدرتها التنافسية .

٢ - يتضح من بيانات الجدول ايضا وجود فروق معنوية فى إدراكات المسئولين بالشركات المصدرة بإختلاف الخبرة التصديرية فى جميع المعوقات المدرجة بنفس الجدول فيما عدا المعوق رقم (١) والخاص بالتشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، والمعوق رقم (٢٤) والخاص بالقيود الجمركية وكذلك المعوق رقم (٢٨) والخاص بسياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، فقد تم إدراك هذه المعوقات ايضا بدرجة اكبر بالنسبة للمنشآت ذات الخبرة المحدودة في مجال التصدير قياسا على المنشآت ذات الخبرة التصديرية الطويلة نسبيا .

- فيما عدا العناصر ١٦ ، ٢٤ ، ٢٨ يتضح من بيانات الجدول وجود اختلافات فى ادراكات الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا لنوع المنتج فى جميع العناصر المدرجة بالجدول حيث يتضح الإدراك المرتفع لهذه المعوقات بالنسبة لمنشآت التريكو والملابس الجاهزة قياسا على منشآت الغزل والنسيج ، وربما يرجع ذلك فى جانب منه الى الغزول المصرية والشهرة التى تتمتع بها فى الأسواق الدولية .

- يستخلص من النتائج السابقة انه توجد اختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقا لخصائصها الديمواجرافية فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير ، وهو ما يؤدى الى رفض فرض العدم الثالث والذى ينص على أنه " لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديمواجرافية المختلفة وفقا لإدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " وقبول الفرض البديل . ومما يعطى تأييدا إضافيا للدراسات السابقة والتى توصلت الى وجود تباين فى الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا للخصائص الديمواجرافية للشركات المصدرة وإن تمثلت الإختلافات فى نوعية المعوقات التى يوجد بشأنها الإختلاف .

(Luis & Carlos 1993, Katiskeas & Morgan 1994, Leonidou 1995, Piercy 1998, Kaleka and Katsikeas 1995, المرسى ١٩٩٧) .

البقية فى العدد القادم

قضية الخلاف فى العلاقات العامة

« ظواهرها وعلاجها »

تدعو إلى مؤتمر علمى موسع

لمواجهة هذه القضية

دكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب - جامعة المنصورة

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته :

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية . لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل ، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية ، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجاً ، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير ، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها ، أو ينتهى إلى إندثارها . والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة .

وفى العلاقات العامة ، كمهنة متخصصة ، نجد خلافاً واسعاً بين الأكاديميين من ناحية ، وبين الممارسين من ناحية ثانية ، وبين الطرفين من ناحية ثالثة . وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعاً أليماً تنعكس آثاره السلبية على المنتمين لكل طرف منهما ، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير ، فى الوقت الذى تلح فيه الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التى تعمل لها على أن تتطور العلاقات بالكيفية التى تتناسب مع مواجهة تحدياتها ، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دوراً فعالاً فى الحياة الاجتماعية .

ولقد اعترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة ، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها ، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها ،

وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها . بل إنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها ، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها (١) .

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبروز R. Heil-broner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨ ، جاء فيها : « إن الممارسين للعلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم ، ولكن مصيبتهم هى فى عدم إتفاق إثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة (٢) .

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه ، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله . ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة ، عندما قال : « إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم ، تؤكد على أنه ليس هناك إتفاق حول المعانى المقصودة من إصطلاح العلاقات العامة » (٣) .

وفى الثمانينات من القرن العشرين ، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالاً جاء فيه : إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا ، نحن خبراء العلاقات العامة ، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة . ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما إننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة . وإذا لم نحدد مهنتنا ، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك (٤) .

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانك جفكنز F. Jefkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة ، عندما قال ما معناه : إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة إلا أنها تفهم فهماً سيئاً للغاية ، لدرجة أن أخر مكان نستطيع أن نبحث فيه تعريف مرضى لها هو القاموس (٥) .

ولا يزال الخلاف قائماً ليس بين الممارسين فحسب ، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضاً .

ولقد إعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين ، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين . رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معاً (٦) .

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة : أولها ، أن الخلاف بين المنتمين إلى العلاقات العامة ، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين ، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية . وثانيها ، إن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع . وثالثها إن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجاً فعالاً لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من ناحية ، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية . وهذه الحقيقة بأبعادها

الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساساً ، فإن عليهم علاجها بحسم ، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها .

ثم إن التحديات التى تواجه العلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها خلال السنوات القادمة ، تزيد هذا الوضع حساسية ، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحاً . فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلة تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها ، وهذه التغيرات تمثل تحديات ، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثة للتكيف والتوافق بالقدر الذى يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض . فلسوف تشهد بيئة العمل مزيداً من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية . ولسوف يكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمى داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماماً بطريقة مختلفة عما تعودت عليه (٧) .

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية ، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى حياة الناس من تحول فى توقعاتهم وزيادة فى فرص الاختيار بينهم ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع فى التعرض للمواد الاتصالية وتنوع فى مصادرها . ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى (٨) .

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدى إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها ، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف ، وتوفر لها القدرة على مسايرة حضارة مادية ذات إيقاع سريع فى شتى المجالات .

وفى جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة ، سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هى عليه الآن ، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة ، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التى ينبغى عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد فى مواجهة تحدياتها الجديدة .

ولا شك أن هذا التطور الذى تتطلبه تحديات العلاقات العامة ومنظماتها له مغزاه العميق . فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه ، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً . وإذا كان تطورها خلال سنواتها الماضية جاء منفصلاً عن تطور المنظات التى تعمل لها ، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر إنتماءً لمنظماتها وأكثر تكيفاً مع أساليبها ، وأكثر قدرة على التوافق مع إتجاهاتها . ولسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها ، سواء من الناحية النظرية أو العملية .

لكن الخلاف الذى تعايشه العلاقات العامة ، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية ، يظل عائقاً أمام تطورها . وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حداً لهذه الظاهرة وعلاجاً لهذا المرض ، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمهنتهم إلى وادٍ سحيق مظلم . وإذا كان محتملاً حتى الآن أن يمارسوا مهنتهم على ضوء ظروف التعامل مع

الواقع رغم خلافاتهم ، فإنه لا يعقل أن يستمروا على ذلك ، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معاً . فالمستقبل يعنى المجهول ، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معاً .

وعلى ذلك ، يصبح الخلاف فى العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها فى الواقع ، ولها خطورتها فى المستقبل . ويصبح علاجها أمراً حيوياً لكل من الواقع والمستقبل . وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته .

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التى تناولت هذا الخلاف ، والتى أشرنا إلى العديد منها ، إلا أنها تناولته تناولاً سطحياً ، ولم تحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده ، ولم تبذل جهداً إيجابياً واضحاً لمواجهته وعلاجه . ويبقى إسهامها قاصراً فى الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة .

ومن ثم ، فإن مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا تتركز فى تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير ، وتتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذى يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة فى الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظماتها .

ولا شك فى أن مشكلة بحث كهذه ، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية فى مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة ، مما يجعل من الضرورى الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التى يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج ، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلة أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد خطوات هذا البحث لهذه المشكلة ، وبناء على هذا المنهج فى خمس خطوات أساسية متتالية ، هى توصيف المشكلة وظواهرها ، والمدخل إلى علاجها ، والأسس التى يقوم عليها علاجها ، والاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج ، ثم تنتهى بالخلاصة والتوصيات ، ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التى تليها وتؤدى إليها ، وتصنع جميعها تصوراً شاملاً للإجابة العلمية على التساؤلات التى قامت عليها مشكلة هذا البحث .

أولاً : توصيف قضية الخلاف وظواهرها :

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهدها . ومن ثم ، فإن هذه الخطوة التى تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، ابتداءً من أصولها وجذورها وانتهاءً بواقعها ، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها . ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين : أولاهما ، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية . وثانيتهما ، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها . وذلك كما يلى :

أ - الأصول التاريخية والاجتماعية :

ينبغى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل ، ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية ، والتى يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين

والاكاديميين وبلورته واستمراره ، حتى لا يتوه الباحث فى تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها .

وبادىء ذى بدء ، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا فى المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، أى خلال الفترة التى وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع فى الحياة الاجتماعية الأمريكية . ولم يكن أمام الرجال الذين إستعانت بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة ، يمكن أن يسترشدوا بها ، فجاءت ممارستهم عشوائية ، وتكتسب خبرتها من النتائج التى غالباً ما كانت سلبية .

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التى دعت إليها وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بواقع المنظمات التى استعانت بها . فمثلاً ، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحاً بالفعل ، لكنها اتجهت إلى إمتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التمويه والتضليل والكذب ، وبدون أدنى محاولة لتغيير الواقع الذى تعانى منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمة . ففقدت بهذا الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة . وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها ، لا تمت لها بصلة ، بل إنها تسىء إليها ، خاصةً وأنها صدرت عن ممارسين لها .

وزاد هذا الوضع سوءاً ، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضاً لرغبات الإدارة العليا ، كى تشكلها كيفما تشاء . فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميهم وتحمى مبادئهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التى يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادىء والأفكار . فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيراً أميناً عن هذا الاتجاه .

فلقد كان الشعار الأول الذى رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harrman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية ، قوله : أنه لا يريد أن يرى شيئاً لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التى يمتلكها [٩] . وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها رمفاهيمها لتكون إنعكاساً لهذا الشعار وتطبيقاً له . فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق ، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية ، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها . وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هى التى حكمت ووجهت القائلين العلاقات خلال تلك الفترة .

ولذلك يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بدايةً صحيحة ، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى . فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمى يحكم حركتها وتطبيقاتها ، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمى لها ممثلاً فى عدد من الدراسات العلمية التى حاولت تأصيلها ، كان الاغتراب واضحاً والانفصام جلياً بين

العلم والتطبيق ، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علماً يلقــن .

ثم إن هذا التـراث العلمى للعـلاقـات العـامـة جـاء متأخراً ، وجاء مضمونه تقليدياً ومعبراً عن نتائج التطبيق العلمى وانعكاساً له . وهذا يعنى أنه كان توصيفاً لتجارب الممارسين ، ولم يأت تقنيناً ولا تأصيلاً لها . فكان منقاداً متأثراً ولم يكن قائداً مؤثراً . ولعل أكبر دليل على ذلك ، أن أول كتاب فى العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة فى جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م . وكان إداورد بيرنز E. Bernays هذا مستشاراً أو خبيراً وليس عالماً أكاديمياً .

ويضاف إلى ذلك ، أن ما نسميه تراثاً علمياً للعلاقات العامـة ، هو اسم على غير مسمى . فالعلاقات لا تملك حتى الآن الأصـالة والاستـقلال والفردية والتميـز . وهى صفات أساسية لكل تراث علمى أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية . وكل ما يمكن أن يقال عن التـراث العلمى للعـلاقـات العـامـة ، أنه مـزيج من نتـائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التى يستعين بها الممارسون لإثراء ممارساتهم التطبيقية . ولذلك ، فـإنهـا لا تزال حـتى الآن عـالة على العلوم الاجتماعية .

ويضـاف إلى ذلك أيضـاً ، أن تدريس هذا التـراث للممارسين الناشئين فى المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخراً عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة . كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية ، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها . وكان لهذا الوضع تأثير سيئ على الممارسين ، أبسط ما يقال عنه ، إنه يغلف العلاقات العامة بالغموض . ولعل الدليل على ذلك ، أنه حتى بعد إعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص ، إستمرت أقسام علمية عديدة ومتنوعة فى تدريسها كأحد مقرراتها ، مما زاد الوضع سوءاً وغموضاً .

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادىء لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية . لكن هذه المحاولات لم تكن متطابقة ، ولم تنجح فى تهميش الأقوال الخاطئة السائدة فى تطبيقات العلاقات العامة . واختلط الحابل بالنابل . وزاد مجال العلاقات العامة تخبطاً وغموضاً .

ويلاحظ أن هذه المحاولات التى استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت فى معظمها محاولات فردية ، واصطبغت تارة بالتخصص الذى ينتمى إليه صاحبه ،وتارةً أخرى بطبيعة المجال الذى يعمل به ، ويمارس العلاقات العامة من داخله ، كأن يكون مجالاً اقتصادياً أو سياسياً أو إجتماعياً . ومن هنا ، كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحدثة ، مما زاد الطين بلة .

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية ، ورغم أن هذا النوع من

المحاولات إكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة ، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام . ويرجع ذلك إلى تعدد التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التى ينتمى إليها الحاضرون . وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكرى ورؤيته الخاصة ، ومجاله الذى يحكمه ، ومجتمعه الذى ينتمى إليه . فجاءت النتيجة سلبية تماماً ، كما كانت فى المحاولات الفردية .

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التى وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع . فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذى واجهته الجهود الفردية والجماعية ولنفس الأسباب ، مضافاً إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق وبكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة .

وأخيراً ، نذكر حقيقة هامة غابت فى مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة . فمن المعروف أن هناك فرقاً بين أن تنظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة ، وبين أن تنظر إلى تطبيقاتها فى مجالات كثيرة ومتعددة . والنظرة الأولى عامة ولا يجوز الخلاف حولها ، والنظرة الثانية جزئية خاصة ، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها . والخلط بين النظرتين غير جائز ، لأنه يؤدى إلى خلافات لا حصر لها ، ولا تجد أساساً أو قاعدة يرجع إليه أو إليها . وهذا هو ما حدث بالفعل فى العلاقات العامة . بل إنه يمثل من وجهة نظرنا ، إطاراً يحكم هذا الخلاف الواسع ويعمقه .

ب - الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها :

من الطبيعى أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التى شكلت قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة . بمعنى أن هذه الوقائع وإن كانت تبدو فى ظاهرها إنها متتالية ، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك . فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل .

ومن ثم ، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد ، مما يجعل هذه القضية معقدة فى تكوينها وصعبة فى مواجهتها .. **ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلى :**

١ - تتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة فى العلاقات العامة بشكل يثير غموضاً كثيفاً حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة . ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات ، إلا أياً منها لا يستطيع أن يعنى بالمضمون الحقيقى للعلاقات العامة ، مما يفتح الباب واسعاً أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها ، خاصةً عند التطبيق والممارسة . كما إنه على الرغم من تعدد هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات ، فإن بعضاً منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلة للعلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها . وهذا يعنى أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقى لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور .

وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجماهير التى تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ولمصالحها الأساسية .

٢ - إنعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية . فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث والتخطيط والتنفيذ والتقويم . وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها . وكلا الفريين يختلفون حول مضمون كل مرحلة .

وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمى ودرجات من العشوائية . ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانات المادية والفنية المتاحة للمارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف فى وجهات النظر التى تعتمد أساساً على الاختلاف فى خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التى تتعدد مصادرها وتتنوع .

٣ - انعكست الظاهرتان السابقتان على الخلاف حول أهم أهداف العلاقات العامة . فهناك من يرى أنها تتمثل فى إقامة الواقع السليم والإعلام به . وهناك من يقول إنها أسلوب اتصالى لخدمة الإعلان والتسويق . وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية . بل إن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية . وهى جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلقى بها فى ركن ثانوى وهامشى . كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها فى بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية . وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجد لها تطبيقات واقعية فى كثير من المنظمات .

٤ - تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة ، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب . كما تختلف فى قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها . وكذلك تختلف فى درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها . وفى جميع الحالات ، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللائقة بها فى المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة ، لعل أهمها الخلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغى أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات ، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستهم لدورهم .

٥ - تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة ، ما بين مكاتب وشركات استشارية . وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية ، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية ، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء المارسين هو السبب الحقيقى لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها .

٦ - تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد . ولم يستقر المنتمون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهنى قادر على هذه المهنة والدفاع عنها ، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئاً له قيمته الحقيقية فى حياة المهنة ومشكلاتها .

٧ - تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة ، سواء من حيث التحصيل العلمى حيث تتعدد وتتنوع المعاهد والكليات التى يتخرجون منها والتى تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة ، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية ، حيث يتسع مفهوم العمل الجماعى القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم إنهم يعملون فى مكان واحد .

وقد اعترف سام بلاك S. Black ، وملفن شارب M. sharpe فى دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة ونتائجها ، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه ، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التى تحتاج إليها (١٠) .

٨ - وأخيراً وليس آخراً ، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية ، وبينهم وبين الممارسين من ناحية أخرى . ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التى تجمع بينهم ، إلا أننا لا نرى عائداً ملموساً ينعكس على الواقع . بل إننا لا نرى إعترافاً من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون .

وخلاصة القول هنا ، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف فى كل المجالات العلمية والتطبيقية التى تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة . ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكدها الشواهد الواقعية ، إلا أنها لم تحسم حتى الآن ، بل إنها تزداد عمقاً وخطورة . وهذا يؤكد على أننا فى مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة ، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسعة والحالية .

ثانياً : المدخل إلى علاجها :

إذا تتبعنا هذا الخلاف ، وجدنا أن بدايته ترتبط وتتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها . فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون ناضج . فكان طبيعياً أن ينشأ الخلاف حولها وفى النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها ، بل وإلى النتائج المتوقعة منها .

أضف إلى ذلك ، أن دخول ممارسين ذوى ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة ، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقرراً دراسياً جامعياً ، لم يكن سبباً فى هذه البداية الغامضة ، وإنما كان نتيجة لها ، كما كان أحد عناصر المزيج الذى شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التى أطلقت عليها وبدرجات متفاوتة داخل إطار تنظيمى واجتماعى أعطاها صفاتها التى شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها .

وإذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التى تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك . وإن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره ، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر ونتاج ملازم له ، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساساً مقبولاً كمدخل لعلاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة .

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة ، وهى إن وحدة الفكر تؤدى بالضرورة إلى وحدة المفهوم ، وإن وحدة المفهوم تؤدى بالضرورة إلى وحدة

الممارسة والتطبيق ، وإن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدى بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبى والعلمى . والوحدة هنا لا تعنى التماثل والتطابق التام . ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ فى بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها ، هذا من ناحية ، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذى يؤدى إلى التشتت والتمزق والانقسام . وبالتالى ، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية ، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق ، ويمكن أن يؤدى بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة ، ولا تعرف الفرقة والتعصب . ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التى طال أمدها واستفحل ضررها وتحتم إستئصالها .

ثالثاً : الأسس التى يقوم عليها علاجها :

بادىء ذى بدء ، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان :أولهما ، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص ، وبالتالى لها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها . وثانيهما ، يتصل بكونها مهنة تطبيقية فى مجالات متنوعة ومتباينة ، وبالتالى ، فإنها ينبغى أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكانياته ، وبالتالى ، فإن العموميات تحكم الجزئيات ، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذى يحكمها ويوجهها . إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة ، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها ، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامى أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها . فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذى يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقى . ومن هنا ، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغى أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع .

ثم إن هذا الكل الذى يضم الأساسيات أو العموميات هو الذى يقوم عليه التراث العلمى للمهن المتخصصة ، وهو الذى يلقن للدارسين فى المعاهد والكليات الجامعية ، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون الموهبة والاستعداد ، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التى تواجههم .

وبالتالى ، يمكن أن نحدد الأسس التى يقوم عليها علاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، كما يلى ، على أن يكون واضحاً العلاقة التتابعية والتكاملية بينها :

أ - تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علمياً أن الفكر يحكم الفرد ، سواء كان فرداً عادياً أو فرداً معنوياً ، وفى كل سلوكياته وأنشطته ونظرته إلى ما حوله ، وهو يشكل فلسفة الفرد فى الحياة وفى العمل . وإذا كان الفكر سوياً وناضجاً ، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية ، والعكس صحيح تماماً .

ويترتب على ذلك ، إن ما يحدث بين الأفراد من تماثل فى الفكر يكون ناتجاً عن التماثل فى مكونات هذا الفكر ، وإن كان التطابق فى الفكر شيئاً مثالياً وغير متحقق فى الاحياة الاجتماعية . ولذلك ، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذى يسمح بشىء من التباين ، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع ، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية

واحدة لها مكوناتها المشتركة والواحدة .

وهذا يعنى أن وحدة الغذاء الفكرى ، أى وحدة المضمون العلمى الذى يتلقونه فى مكان واحد يجمعهم ، هى التى تؤدى إلى وحدة الفكر بينهم .

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر فى العلاقات العامة ، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذى يعد الدارسين واحداً ، والمضمون العلمى الذى يلقنه لهم واحداً كذلك . وهذا الاستنتاج لا يتحقق فى واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها . فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها ، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيرى وهناك معاهد وكليات للصحافة ، وهناك معاهد وكليات للإدارة ، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق ، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية ، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة . ومن المؤكد أن لكل منها مصدر نظرته إلى العلاقات العامة ، ولكل مضمونه العلمى الذى يدرسه . فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان ، فى تقديرنا ، إن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمى والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدى إلى وحدة الفكر ، تكمن فى قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقى للعلاقات العامة . فإلى أى مصدر من المصادر التى تدرسها الآن تنتمى العلاقات العامة ؟ .

نحن نرى أن التطبيق شيء والانتماء شيء آخر . فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتتنوع المنظمات التى تستخدمها ، لكنها فى كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا . وهذا هو القاسم المشترك الذى يحدد طبيعة إنتمائها . فمن الطبيعى ألا نعدد مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أو بتنوع أنشطتها ، وإنما يكون من الأسلم علمياً أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقاً لهذا القاسم المشترك الذى يوحد إنتماءها . ومن ثم ، فإن العلاقات العامة ألصق بالإدارة فى كل التطبيقات والمنظمات التى تخدمها . ولقد ثبت علمياً أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإدارى ، وهى مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة (١١) .

وعلى ذلك ، تكون كليات الإدارة هى المصدر الوحيد الذى ينبغى أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها . وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين : أولاهما ، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية ، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإدارى ، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشعب التى يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم . وثانيتهما ، أن يلغى تدريسها فى جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتى تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة ، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية .

ولا شك أن هذا الانتماء الذى يحقق وحدة المصدر ، سوف يؤدى إلى وحدة المضمون العلمى ، وبالتالى إلى وحدة الفكر . ويحقق للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهن المتخصصة الأخرى ، إذا إلتزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخريجيه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة .

با - تحقيق وحدة المفهوم :

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التى تفهم بها العلاقات العامة . ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التى يقوم عليها المضمون العلمي واحدة . إن حالنا هنا كمن يبنى بيتاً واحداً ومشتركاً ، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسات التى يقوم عليها البناء .

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا ، أنها تمثل الإطار الذى يشكل وحدة المضمون التى تقوم عليها وحدة الممارسة التى هى جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية .

وأهم هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم ، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التى تعمل لها . ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها . وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح فى تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتى إكتسبتها خلال فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع . بينما المنظمات التى تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك . فقد فرضت عليها التحديات التى تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية .

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هى عليه حالياً . وشتان بين المكانتين . فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة إرتباطاً عضوياً وأساسياً بأنشطة الإدارة العليا ، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية . بينما المكانة الحالية منها وظيفة ثانوية وكمالية .

ومن هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم ، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإدارى داخل كل منظمة . وهى تدعم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها ، هذا من ناحية ، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى . وهى فى جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإدارى ، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها ، وهى تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله ، إلى جانب ما تملكه كنشاط له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب .

وهذا يعنى ، إن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين : أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإدارى ليدعم وظائفه وأهدافه . وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإدارى بإمكانياته وأهدافه الخاصة . ومن هنا ، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلة .

وبناء على ذلك ، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة إتخاذ القرار . فهى من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإدارى تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق . فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه ، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها ، وتجعلها قادرة

على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر ، ثم إنها ، من خلال طريقها المستقل ، تقوم بوظيفتها الأساسية ، التى تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة فى مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية ، وهى تعتمد فى ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها ، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة .

ويضاف إلى الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم أيضاً ، ذلك الاتجاه المستقبلى للعلاقات العامة نحو جماهيرها . فلم يعد مقبولاً منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التى ترتبط بها كل منظمة . فلقد تبين أن فى هذا الوضع إهدار لطاقتها وإمكانياتها ، بدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها . ويقوم هذا الاتجاه المستقبلى على التعامل مع نوعيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة ، والتى يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل : Key Greups , Focus Groups , Stakholders ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوعيات داخل إطار مادى . بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائداً مادياً ملموساً . ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلة تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادى ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه (١٢) .

وهذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمى للعلاقات العامة وتشكل وحدته ، لأن الأساسيات التى يقوم عليها البناء تتحكم فى طبيعة البناء شكلاً ومضموناً ، وبالتالى سوف تؤدى إلى وحدة الممارسة .

ج - تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر . ومن ثم ، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التى تؤدى بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها .

ونحن هنا ، لا نتكلم عن الممارسات الحالية ، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذى تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور ، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً ، بكيفية تتناسب مع التحديات التى تواجهها ومع وحدة مفاهيمها التى حددناها .

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة ، إننا لا ندعى إستحداث أساليب جديدة تماماً ، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التى يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة . وعلى ذلك ، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة ، وهى : البحث والتنبؤ ، والتخطيط الاستراتيجى ، والتنفيذ ، والتقويم . وهذه الأساليب المطورة يتم إستخدامها من خلال خطوات أربع ، كما يلى :

* خطوة البحث والتنبؤ :

من المعروف حالياً أن العلاقات العامة تبدأ برامجها بتوصيف الموقف الذى تواجهه المنظمة بإجراء بحوث فى اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجماهيرها والموقف المتأزم بينهما ، لتصل إلى إجابة على تساؤلين : أولهما ،

يتصل بطبيعة المشكلة التى تواجه المنظمة أو جماهيرها أو هما معاً . وثانيهما ، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل فى اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها . والمفهوم الحالى لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التى تواجه المنظمة وجماهيرها ، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التى تواجهها .

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافياً فى إطار الاتجاه المستقبلى للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيجية التى تقوم على التخطيط الاستراتيجى لعشر سنوات أو خمسة عشر سنة قادمة ، والتى تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة . ومن ثم ، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية ، لتصنع منها معاً أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية . ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب التى نقصدها ، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها (١٣) .

* **خطوة التخطيط الاستراتيجى :**

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة تعريفاً إجرائياً نقول فيه ، إنه عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة ، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجى فى منظمة معينة ، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلة للمنظمة وتدعمها . والعلاقات العامة ، بهذا التخطيط الاستراتيجى ، تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً . ويمثل التخطيط الحالى أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة ، والذى يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجى فى المنظمة (١٤) .

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيجى وظيفة من وظائف الإدارة العليا لأول مرة فى تاريخها ، حيث ينطبق إسمها على مسماها . وهى وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها ، إلا إنها من خلال تطوير هذه الأساليب ، تستطيع أن تحتل مكانتها ، لتشكل عنصراً أساسياً فى الإدارة الاستراتيجية وخطوة أساسية فى التخطيط الاستراتيجى للمنظمة كلها .

* **خطوة التنفيذ :**

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجى . وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تتمشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجى ، وهى تتمثل فيما يأتى :

١ - أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على المنظمة التى تعمل لها ، ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية . فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى . ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية ، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعى داخل الجماعات ، أن نصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيراً

داخل كل جماعة منها ، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم .

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة ، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها ، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التى تواجهها ، وبحسب الخطة التى تصنعها ، وبحسب الإمكانات المادية والفنية المتاحة لها فى منظمة معينة .

٢ - أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها . فإذا كانت أساليب الإقناع المستحدثة حالياً فى العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع ، يمكن أن تنفذ بها خطط إستراتيجية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيجى للعلاقات العامة .

ولقد إنتهت الدراسات العلمية فى مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التى يمكن الاستفادة منها حالياً مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبلياً . ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية ، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيجيات المستقبلة للإقناع ، وهى : الاستراتيجية الديناميكية ، والاستراتيجية الثقافية الاجتماعية ، واستراتيجية بناء المعانى (١٥) .

٣ - أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على إمتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها . فقد إنتهت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار ، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعانى والقيم والتقاليد . ولسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلة فى المنظمات المعاصرة إنعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير . وهذه الانعاكسات سوف تشكل معاً المستقبل المهنى للعلاقات العامة .

٤ - أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنياً وقادراً على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة . ولسوف يتطلب منه ذلك ، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجى وزيادة إتجاهه نحو التخصص المهنى الدقيق والتخصص الجماهيرى النوعى والأفقى . ولسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم فى العلاقات العامة ، لتتحول من أعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى أعداد أفراد قادرين على الدخول فى المهنة . وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوجية الهائلة واحتمالاتها المستقبلة (١٦) .

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها ، يتحدد الاتجاه المستقبلى لمضمون خطوة التنفيذ فى إطار وحدة الممارسة والتطبيق . إنها خطوة تشكلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها . وهى خطوة تتطور بها إستراتيجيات التنفيذ واتجاهاتها وأساليبها . فلم تعد العشوائية مقبولة فى مواجهة تحديات مستقبلة ، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية .

* **خطوة التقويم :**

لم يعد مقبولاً كذلك القول إن التقويم أضعف خطوة فى العلاقات العامة ، وأكثرها تجاهلاً وإهمالاً ، لأن التقويم سوف تتزايد فى المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيجى للعلاقات العامة ، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها .

ولكى يحتل التقويم هذه المكانة وتتحقق به هذه الغاية ، لابد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية مناسبة . ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقويم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة : أولاهما ، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة ، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا . وثانيتهما ، تتصل بتحديد الأسس التى يقوم عليها تقويم متطور ، وثالثتهما ، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقويم ، يمكن أن يستخدمه الممارسون فى كل مجالات التطبيق (١٧) .

ولسنا هنا فى مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات . وإنما ذكرناها لنؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقويم ، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالية ، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية ، وهى صفات لا تتناسب مع مكانته هنا ، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق .

وبهذه الخطوات الأربع التى تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق ، ويتحقق بها مضمونها ، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة ، وتعبر بالفعل تعبيراً واقعياً على وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر ، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معاً معبرة تعبيراً دقيقاً عن وحدة المضمون العلمى .

د - تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعلمى :

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية فى العلاقات العامة الحالية . فلا إلتزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤسسات العلمية ، ولا إلتزام بين الممارسين بالتراث العلمى لمهنتهم ، ولا إلتزام بينهم بأخلاقيات المهنة ، ولا إلتزام بين المنظمات بالممارسة العلمية الصحيحة للعلاقات العامة . وتبدو ساحة العلاقات العامة ، وكأن كل شىء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة . ومن ثم ، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعلمى ، تعتبر أساساً هاماً من الأسس التى يقوم عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة ، لأنها تعتبر سياجاً يحمى التطبيق من الانحراف ، وحصناً يمنع التعدى والاختراق . ولوحدة الالتزام الأدبى والعلمى هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها ، وهو شيوع التمسك القائم على الإقتناع والإيمان بكل المبادىء والممارسات العملية والأخلاقية التى تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة ، طبقاً لما جاء فى وحدة المضمون العلمى وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة ، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة .

ووحدة الالتزام الأدبى والعلمى ، بهذا المعنى ، لها أبعاد كثيرة . فهى تطبق فى مواجهة المنظمات التى تخدمها العلاقات العامة ، سواء فى نظرتها إليها أو فى تطبيقها أو فى نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل فى أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة

لا تتفق مع الأسس للتى تقوم عليها . وليكن لها فى علاقاتها بالإدارة القانونية والإدارة الصحية مثل يحتذى .

وتطبق وحدة الالتزام الأدبى والعملى بهذا المعنى أيضاً فى مواجهة الممارسين . فهم ملتزمون أدبياً وعملياً تجاه مهنتهم ، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسىء إليها ، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التى تقوم عليها ، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعملائهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها ، وهم ملتزمون بالمضمون العلمى الموحد لمهنتهم ، وملتزمون بمتابعته ، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة .

إن وحدة الالتزام الأدبى والعلمى إذا تحققت بهذه المعانى ، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة إستمرارها وبقاءها . وتعطى للتكامل بين العلم والتطبيق مغزاه وفاعليته . ولذلك يكون مهماً أن تصبح وحدة الالتزام الأدبى والعلمى مادة تدرس ضمن المضمون العلمى الموحد فى كليات الإدارة ، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التى تشكل وحدة الفكر عند الممارسين .

ولا شك فى أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة ، والتى تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها كمهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها ، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمراً طبيعياً وتلقائياً ، لأنها إلتزام فى مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا إنقسام حولها .

رابعاً : الاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج :

لا نجاح لعلاج بدون توفر الظروف المناسبة . والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها . وهذا البحث الذى نحن بصدده تنطبق عليه هذه الحقيقة . ومن ثم ، فإن نتائجه تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التى تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع . ومن أهمها ، ما يلى :

١ - إذا كان المضمون العلمى الموحد الذى يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين ، أساساً لازماً يقوم على وحدة المفهوم ويشكل وحدة الفكر ، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمى الموجود حالياً ، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبيات والخلافات ، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها ، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة ، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقبل ومتميز للعلاقات العامة ، يكون تعبيراً أميناً عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام ، وقادراً على إحداث التكامل مع التطبيق . وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمى الموحد الذى يشكل وحدة الفكر .

٢ - إذا كانت وحدة الالتزام الأدبى والعلمى أساساً لازماً لكل الأسس السابقة عليها ، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا . فهذه الوحدة ليست شعاراً

أجوف أو كلاماً إنشائياً . وإنما هى كغيرها من المبادىء الواقعية ، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل . وممن هنا ، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة ، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى . فهى التى تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة ، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم .

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهنى القوى صعباً حتى الآن ، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين ، يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهنى :

أولهما ، من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف يشعرون أنهم ينتمون إلى مهنة لها إحترامها ، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم ، ولن يكون أمامهم فى هذه الحالة إلا ما يطبق فى المهن المتخصصة الأخرى ، ممثلاً فى نقابة مهنية قوية .

ثانيهما ، من خلال التنظيمات المهنية الحالية ، والتى سيكون عليها أن تساير التطورات المستحدثة ، وإلا فإنها ستواجه الانقراض . ومسايرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابى واحد وقادر وفعال . ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة فى مجتمعها ، وليس بعضهم كما هو حالها الآن . كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومتطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد فى مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه .

٣ - إذا كان ما قيل فى هذا البحث ، قد يراه البعض رأياً خاصاً يضاف إلى الآراء الفردية التى تزدحم بها ساحة العلاقات العامة ، فإننا نرد عليهم ونقول : إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها فى دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل . وهذا الرأى الذى عرضناه هنا ، إذا اعتبر كذلك ، يدور فى دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع . وعلى ذلك ، فهو ليس رأياً يضاف إلى الآراء المتزاحمة الحالية ، ولكنه رأى منفرد يعلو عليها ولا يتداخل أو يتزاحم معها . ثم إنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهم ، ويجعل من توافقها قوة بناءة وقادرة على أن تسهم فى التطور ولا تعوقه .

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل . فإننا نعتبره أساساً للدعوة إلى مؤتمر علمى موسع . تنظمه الجامعات التى بها دراسات متخصصة فى العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية . ويدور حول قضية الخلاف فى العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه . من خلال رؤية مشتركة ومستقبلة . تكون إطاراً لتطوير العلاقات العامة . بالكيفية التى تجعلها قادرة على تحمل مسئوليتها فى مواجهة دورها الاستراتيجى . ولتحتل العلاقات العامة بهذا التطوير مكانتها كعلم تطبيقى يقوم على مهنة متخصصة ناضجة . على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه .

وأخيراً ، ليكن واضحاً أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا ، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا ، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس . ففى دراسة علمية قام

بها أحد الباحثين الأمريكيين ، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead فى بداية الثمانينات من القرن العشرين ، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علمياً فى الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة ، سوف يؤدى إلى طرد العلاقات العامة ، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب فى وجودها ، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمى للمهن الأخرى الموجودة معها . وهذا يعنى أن الأقسام العلمية الجامعية التى تسير بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية ، تصبح أقساماً متخلفة وينبغى التخلص منها .

ويضيف الباحث هنا قوله : إن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائماً على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية ، كما هو حالها الآن ، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة ، والذى يستند على مضمون علمى شامل ومرن ، وتنظيم مهنى قوى يدعم وجودها فى المجتمع (١٨) .

وهذا يعنى أن ما وصلنا إليه من نتائج فى هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة ، ليس من وجهة نظرنا فحسب ، وإنما أيضاً من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذى يهدد مستقبل العلاقات العامة علمياً ومهنياً .

وحسبنا هنا إننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح . وفتحنا ، بهذه الخطوة طاقة أمل . ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم ليتحقق كل الأمل الذى يصبو إليه أولئك المتحمسون لعلاقات عامة متطورة وقادرة على دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها .

خامساً : الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف فى العلاقات العامة أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج لها ، واستمرت القضية فى استفحالها وفى إفرازاتها السيئة على المهنة والعاملين بها والمتعاملين معها . وكان لا بد فى مواجهتها من محاولات علمية جادة تسهم فى حلها وتدفع بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على التعامل مع تحدياتها .

وكان هذا البحث الذى نحن بصدده إحدى هذه المحاولات المستهدفة هنا فى مواجهة هذه القضية ، ولقد أسهمت نتائجه فى وضع تصور لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها . لكننا لا نستطيع القول بإننا وحدنا وبجهدنا المنفرد ، يمكن أن نحقق علاجاً متفقاً عليه بالإجماع .

ومن هنا ، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى تدعم ما توصلنا إليه ، ودعوتنا إلى موتمر علمى ينتهى إلى الوفاق حول ما يمكن أن يحقق هذه الغاية . ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التى وصلنا إليها إسهاماً فى بناء هذا الوفاق ، إذا تحقق للمشاركين فى هذا المؤتمر إحساس مشترك وعميق بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع تحديات مستقبلها .

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثون ، بقدر ما ينقصها وحدة الاتجاه ووحدة الشعور بالمصير المشترك ، ووحدة العزم والتصميم ..وهذه مواصفات ليست متوافرة

الآن ، ولكن لا يصعب توافرها ، ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان .

هوامش الدراسة ومراجعها :

(١) أنظر من هذه الدراسات ما يلي :

- Bernays, E. Defining Public Relations . "Public Relations Quartarly", Spring, 1978. P. 15.

- Riggs, L. Present and Futane Trends In Public Relations. P. R. Q., Jummer, 1982. P. 5.

- Jefkins, F. Public Relations and Management. London : Helmco., 1984.

- Howard, W. The Practice Of Public Relations. London : Heimann, 2ed edieion, 1985.

- Walker, A. The Evolution Of Public Relations According Cutlip and Center . P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.

(2) Marston, J. Modern Public Relations - N.Y.: Mcgraw - Hill, 1969. P. 5.

(3) Bernays, E. OP. Cit., P. 15.

(4) Lesly, P. How Future Will Shape Public Relations and Vice Virsa. P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.

(5) Jefkins, F. Public Relations. Estover, Plymouth : Macdonald and Evan, 2 ed edition, 1924. P. 1.

(6) White, C. Bridging The Teacher - Practitioner Gulf. The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40.

(٧) أنظر من هذه الدراسات ، ما يأتى :

- Dubrin, A. Human Relations. Boston, Virginia : Reston, 1981. P. 343.

- Tichy, N. Managing Strategic Change. N.4.:Wiley, 1983. PP.391- 393.

- Dale, E. Management : Theory and Practice. London : McGrawhlii, 4. th edition, 1986. P. 577.

(٨) أنظر من هذه الدراسات ، مايأتى :

- Bennigson, L. & Others. Product Liability Manufatures Beware. Harvard Business Review,May-June,1974.P.122.

- Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N. y. : Wiley, 1977. P. 775.

- Fiur, M., Where Public Relations Is Going. In Bill Contor, Inside Public Relations. N. y. and London Longman Inc., 1984. P. 379.

- UNESCO., New Communictions Techniques. Research Trends. Paris : Unesco, 1990. P. 36.

- Lewis, J. Cpmpetitive Alliances Redefine Companies. Management Re-

view, April 1991. P. 14.

(9) Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Englewood Cliffs, N. J : Prentice - Hall, 4 th edition, 1971. P. 63.

(10) Black, s. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983. PP. 3 - 4.

(١١) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة . » مجلة الإدارة . المجلد ٢٥ العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ . ص . ص : ٣٣ ـ ٤٦ .

(١٢) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة » مجلة الإدارة ، المجلد ٢٧ العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٥ . ص . ص : ٤٠ ـ ٤٩ .

وانظر أيضاً :

Heath, R. Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility . P. R. Q., Winter, 1987 - 88. PP. 24 - 28.

(١٣) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« مستقبل التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة . » مجلة الإدارة ـ المجلد ٢٨ العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٦ . ص . ص : ٦٥ ـ ٦٧ .

(١٤) أنظر دراستنا السابقة . ص . ص : ٤٧ ـ ٧٢ .

(١٥) يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات فى دراستنا السابقة . ص . ص : ٦٧ ـ ٦٩ .

(16) Capps, I. What Technology Really Means For Communications Profssionals . P. R. Q, Summer 1993. PP. 2 - 5.

(١٧) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

« نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التقويم فى العلاقات العامة . » مجلة الإدارة ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٨ . ص ٥٠ والعدد الثانى ، أكتوبر ١٩٩٨ . ص ٤٣

(18) Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall : A Hard Look At Public Relations " Prospects on Campus." P.O.Q. Spring 1981, PP.17-19.

* * * * *

دراسة تحليلية

لتقييم نزاهة الأداء الإدارى المالى

« بالتطبيق على القطاع المصرفى السعودى »

إعداد : دكتورة / بشرى بدير المرسى غنام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بجامعة الأزهر
والمعارة حاليا لكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود - فرع القصيم

بقية المنشور بالعدد السابق

٣/٢ تقييم السياسة المصرفية للائتمان الممنوح :

فرض الدراسة الثانى : تزداد كفاءة سياسة الإقراض للغير بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

١/٣/٢ الائتمان الممنوح (أهميته والآليات التى تحكمه) :

إن طبيعة عمل المصرف لا تقتصر على مجرد قبول الودائع من الغير بل تمتد لتشمل مسئولية الاحتفاظ بها ضد كل من مخاطر التهديد المعروفة (كالسطو أو مفاسد الاختلاس) ومخاطر التآكل التى تنشأ عن انخفاض القوة الشرائية للنقود بسبب عوامل التضخم وغيرها من التغيرات المستقبلية غير المؤكدة بسبب عدم الاستخدام المناسب للعمليات التشغيلية الواجبة .

لذلك يقع على المصرف مسئولية حماية الأموال سواء المتعلقة بالملاك من أصحاب الأسهم أو بالمودعين أصحاب الأرصدة ، تبعاً لاعتبارات النزاهة التى تقضى بتوفير مجالات إستثمارية مناسبة تكفل

الاستفادة المزدوجة منها ، سواء بالنسبة للمصرف كوحدة اقتصادية أو بالنسبة للغير لمن هم أصحاب الأمـــــوال .

ولذلك فإن من أساليب الاستثمار الواقعية والمتبعة بالمصارف بشأن الحفاظ على مواردها المالية وتنميتها آخذاً بموجبات السيولة (اللازمة لمواجهة طلبات السحب غير المحددة) ما يلى :

- توجيه جزء من الأموال بمعرفتها لمجالات إستثمارية تتعلق باقتناء أصول ثابتة كالأراضى والمعدات الرأسمالية ، أو أصول متداولة كالممارسات المتعلقة بشراء وبيع الأوراق المالية وتحويل العملات .

- توجيه جزء من الأموال للاستثمار بمعرفة الغير كجهات خارجية سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو اعتباريين من خلال الإقراض (أى منح الائتمان) فى إطار من الشروط والضمانات التى تكفل حماية هذه الأموال وإنمائها تحقيقاً للأهداف الاقتصادية من جهة ، وتلبية لأعباء المسئولية الاجتماعية التى تستهدف معاونة المجتمع بأفراده ووحداته على تنفيذ مشروعاتهم التجارية (من تأسيس أو إحلال أو تجديد) بما يعود بالنفع على المقرض والمقترض من جهة أخرى ، ويطبق كل من المصرفين الحكومى والأجنبى ذلك من خلال التوسع فى تقديم السلف والقروض الصناعية والعقارية والجارية .

- توجيه جزء من الأموال أيضاً للممارسات التى تتخذ شكل مشاركة بين المصرف نفسه والغير من فئة المقترضين ، من خلال عمليات المتاجرة والمشاركة والمرابحة المختلفة كما هو متبع فى المصرف الخاص .

ومن هذا يتضح مدى أهمية سياسة الإقراض التى تقوم بها المصارف فى مجالى التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى الوطنى أو الدولى ، والتى تحكمها العديد من الاعتبارات التى تعكس فى مجملها أسلوب كل مصرف فى تنفيذها ، بما يجعلها تختلف بدرجة كبيرة فى الواقع العملى من مصرف لآخر حتى ولو كانت هذه المصارف تنتمى لدولة واحدة ، فما بال الأمر إذا ما كانت هذه السياسات تتبع دول مختلفة .

مما لا شك فيه أن النتيجة الحتمية لذلك هى تأثر المصارف بالنظم الاجتماعية والعقائدية والسياسية والاقتصادية والثقافية المميزة لكل مجتمع أو لكل منطقة ، بما ينعكس آلياً على الأهداف الرئيسية للمصرف ، ومن ثم على مسار سياسته الائتمانية الممنوحة كماً ونوعاً وزمناً ، بعبارة أخرى أن لهذه الآليات البيئية أثراً على المصارف فيما يتعلق بتحديد كل من :

- أنواع الأنشطة موضوع التمويل ، وبالتالى تقرير أنواع القروض التى يمكن للمصرف أن يقدمها للعملاء بشأن توجيهها لمجالات إستثمارية محددة .

- أسعار التكلفة التى يقرها المصرف عند منحه للائتمان لعملائه بكل ما تشمله من مصروفات إدارية أو عمولات مستحقة لهم تبعاً لحجم القرض وأجله وأسلوب سداده المتفق عليه مقدماً .

- أنواع الضمانات التى يقبلها المصرف عند منحه للائتمان ، وهى التى عادةً ما تتفاوت بين ضمانات من أصول متداولة كبعض الثمار الزراعية ذات قيمة اقتصادية كمحصول القطن مثلاً ، أو أصول ثابتة من سلع معمرة

كالآلات الرأسمالية أو عقارات كالمبانى أو أصول مالية كالأسهم والأذونات الحكومية والسندات والكمبيالات المقبولة الدفع بموجب الضمانات الشخصية للعميل كسمعته المالية .

– الجداول أو البرامج الزمنية لسداد القرض ، حيث تتفاوت فترات أقساط السداد المسموح بها طولاً أو قصراً بحسب عوامل مختلفة كنوع النشاط الذى سيوجه إليه الائتمان (بمعنى هل هو ذات دورة تشغيلية بطيئة أم سريعة !) ومدى متانة المركز المالى للعميل حيث يكون الاتجاه عادةً نحو تفضيل صياغة برنامج السداد على أساس آجال طويلة إذا ما كانت دورة التشغيل المقدرة أكثر ميلاً للبطء ، وكذلك إذا ما كان مركزه المالى يغلب عليه عدم المتانة الواجبة .

– الاعتبارات التشريعية والتنظيمية الدائمة والمتغيرة التى تحكم عمليتى توسيع أو تقييد منح الائتمان إما تبعاً للسياسة العامة للدولة أو لما تقرره الأجهزة المختصة كالبنك المركزى المسئول (كصندوق النقد العربى السعودى) .

٢/٣/٢ إتجاه تطور نسب الائتمان الممنوح :

يأخذ نظام الائتمان المتبع عملياً فى المصارف إتجاهين أحدهما مباشر حيث تقديم الائتمان من خلال القروض والسلف المقدمة للغير لتشغيل محصلتها بمعرفتهم ، والآخر غير مباشر حيث يتم من خلال مشاركة المصرف للغير فى إستثمارات مختلفة كالتأجير للأصول والبيع بالتقسيط والمتاجرة فى الحوافظ المالية وغيرها من الأعمال التجارية والصناعية .

لذلك ينبغى تحليل الوضع الائتمانى بمصارف الدراسة للوقوف على مدى تأثير نوع الائتمان الممنوح على الربحية المحققة وهو ما لا يتحقق بدون حساب الأوزان النسبية لتوزيعات عناصر الأصول المتداولة أولاً كما هو مبين بالجدول رقم (٢) .

ويعكس الجدول رقم (٢) ما يلى :

– يعتبر المصرف الخاص أقل المصارف منحاً للقروض والسلف ، حيث لم يتعدى متوسط النسبة فيه ٢٪ من إجمالى هيكل أصوله المتداولة يليه المصرف الحكومى الذى بلغ متوسط النسبة فيه ٣٧٪ ثم المصرف الأجنبى الذى بلغت نسبته ٣٧٪ .

إن هذا التضاؤل الواضح فى نسب الائتمان بها المصرف من شأنه أن يثير التساؤلين التاليين : ما هى المجالات الأخرى التى يوجه إليها موارده المالية القصيرة الأجل إذا ما كان جزءاً هامشياً من موارده يوجه نحو الائتمان ! وما هو أثر مجالات الاستثمار الرئيسية للمصارف على ربحية السهم !؟ .

إن الجدول التالى رقم (٣) يجيب على ذلك كما يلى :

المصرف الخاص : بصفة رئيسية توجه معظم محصلة موارده المالية المتداولة (٨٦٪) إلى الأعمال التجارية بواسطة مشاركته للغير من الأفراد والشركات ومؤسسات مالية وهيئات حكومية فى الممارسات المختلفة كالمتاجرة والبيع بالتقسيط والصناعة والتأجير المقرون بالبيع وأعمال المرابحة .

وبقياس مدى العلاقة الارتباطية بين ربحية السهم

جدول رقم (٢)

نسب تطور توزيعات الأصول المتداولة بمصارف الدراسة

السنوات	المصرف الخاص					المصرف الحكومي					المصرف الأجنبي				
	بالقروض تقليدية	الائتمان	بالمشاركة الاستثمار	أخرى	الإجمالي	بالقروض تقليدية	الائتمان	بالمشاركة الاستثمار	أخرى	الإجمالي	بالقروض تقليدية	الائتمان	بالمشاركة الاستثمار	أخرى	الإجمالي
١٩٩٣	%٩	%١	%٨٨	%٢	%١٠٠	%٣٤	%٣٣	%٢٦	%٧	١٠٠ %	%١٨	%٣٣	%٤٥	%٤	١٠٠ %
١٩٩٤	%١٠	%٢	%٨٦	%٢	%١٠٠	%٣٣	%٣٦	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٦	%٣٩	%٤٢	%٣	١٠٠ %
١٩٩٥	%١٠	%٢	%٨٤	%٤	%١٠٠	%٣٧	%٣٣	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٦	%٤٣	%٣٨	%٣	١٠٠ %
١٩٩٦	%١٠	%٢	%٨٥	%٣	%١٠٠	%٣٩	%٢٩	%٢٨	%٤	١٠٠ %	%١٨	%٣٤	%٤٥	%٣	١٠٠ %
١٩٩٧	%٩	%٢	%٨٦	%٣	%١٠٠	%٢٨	%٢٩	%٣٩	%٤	١٠٠ %	%٢٠	%٣٣	%٤٤	%٣	١٠٠ %
١٩٩٨	%٨	%٢	%٨٧	%٣	%١٠٠	%٣٢	%٣٦	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٢	%٤١	%٤٤	%٣	١٠٠ %
متوسط	%٩	%٢	%٨٦	%٣	%١٠٠	%٣٢	%٣٣	%٣١	%٤	١٠٠ %	%١٧	%٣٧	%٤٣	%٣	١٠٠ %

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط المختلفة بين مجالات الائتمان الممنوح والربحية المحققة

الائتمان	بالقروض rs	بالمشاركة rs	الارتباط المتعدد rm
المصرف الخاص	٠,٦ (قوية)	٠,١ (ضعيفة)	٠,٧ (قوية)
المصرف الحكومي	٠,٢ (ضعيفة)	٠,٩ (قوية)	٠,٩ (قوية)
المصرف الأجنبي	٠,١ (ضعيفة)	٠,٤ (ضعيفة)	٠,٧ (قوية)

كمتغير تابع ومجالات الاستثمار كمتغير مستقل بواسطة كل من معامل الارتباط الخطى البسيط (والذى يرمز به بـ rs) مرة كخطوة أولى للتعرف على تأثير كل مجال استثمارى بصفة مستقلة على المتغير التابع (رغم المؤاخذة على ذلك لصعوبة استبعاد العوامل المتضافرة على هذا المتغير) ومعامل الارتباط المتعدد (وسيرمز له بالرمز r m) لتقييم العوامل الرئيسية مجتمعة فى مدى تأثيرها على المتغير المعنى كما يوضحه الجدول رقم (٣) .

ويعكس هذا الجدول أن المصرف الخاص رغم توسعه فى توجيه أمواله نحو المشاركات التجارية مع الغير إلا أن ذلك ليس له تأثير إيجابى على الربحية (لضعف ناتج rs والذى لم يتجاوز ١ر٠) فى حين أن لمجال منح الائتمان تأثير إيجابى على الربحية (حيث بلغت قيمة rs ٦ر٠) .

أما عن مدى تأثير كل من مجالى الاستثمار معاً (الإقراض والمشاركة) على الربحية فيلاحظ أنهما يحققان تأثيراً إيجابياً قوياً كما يعكسه r m والذى بلغ قيمته ٧ر٠ .

المصرف الحكومى : وهو يوجه الجزء الأكبر (نحو ٣٣٪) من أمواله المتداولة إلى الإقراض والتسليف المحلى والأجنبى لمجالات الأنشطة الصناعية والتجارية والحكومية والخدمية ، ثم يليه مجال المشاركة فى أعمال المتاجرة بنحو (٣١٪) سواء فى الأوراق المالية من أسهم وسندات محلية وأجنبية خلال نظم الحوافز التجارية والاستثمارية .

أما عن مدى درجة الارتباط لكل من هذين المجالين بربحية السهم فيلاحظ ضعف العلاقة بين مجال الإقراض والربحية حيث لم تتجاوز قيمة rs ٢ر٠ ومدى قوتها بين مجال الائتمان بالمشاركة والربحية حيث بلغت قيمة rs ٩ر٠ بما يستدل منه على مدى المخاطر والتكاليف التى تصحب الإقراض بتأثيراته السلبية على الربحية ، أما عن علاقة كل من المجالين معاً بالربحية فإن قيمة r m البالغة ٩ر٠ تشير إلى مدى قوة الارتباط وإطراده بين كل من المتغيرين المعنيين والربحية .

المصرف الأجنبى : وهو يماثل المصرف الخاص لحد كبير فى سلوك توجيه أمواله المتداولة لمجالات التشغيل حيث أولوية الاستثمار بالمشاركة مع الغير (٤٣٪) فى مختلف العمليات التجارية والصناعية وفضلاً عن المتاجرة بأصول الحوافظ المالية ثم مجال منح القروض والسلفيات (٣٧٪) فى المقام التالى .

وبحساب درجة الارتباط لكل من هذين المجالين على حدى الربحية ، فقد أشارت نتائج rs لكلاهما بالضعيف (٤ر٠ ، ١ر٠ على التوالى) فى حين أن قيمة r m للمجالين معاً جاءت قوية (٧ر٠) .

وهكذا يخلص من نتائج القياس والتحليل السابق أن :

– أن هناك من المصارف ما تتدنى فى منح القروض والسلفيات مفضلة أسلوب الممارسات بالمشاركة مع الغير فيما يتعلق بتوظيف مواردها المالية كالمصرف الخاص ، وقد يكون أحد أسباب تفسير ذلك هو تغلب صفة الملكية الخاصة على هذا النوع من المصارف ، لعدم اقترانها بمساندات حمايته من جهات أخرى فى ملكية هذه الأموال (كالحكومة مثلاً) لما تضفيه من دعم يكفل مواجهة أى مخاطر ائتمانية ، ولهذا كان الاتجاه نحو تغليب أسلوب

مشاركة الغير فى العمليات التجارية المختلفة وتقليص أسلوب الإقراض تجنباً لمخاطر التخلف عن السداد أو مواجهة الديون المعدومة أو ضياع فرص اقتناء مجالات إستثمارية مربحة .

كذلك هناك من المصارف ما يغلب عليها طابع التوسع فى منح الائتمان من قروض وسلفيات (كالمصرف الحكومى) إلى جانب أسلوب المشاركات فى عمليات إستثمارية مختلفة (رغم انخفاض معدلات الربحية المحققة) ، وقد يكون تفسير ذلك هو استنادها إلى مساهمة الحكومة فى ملكية رأس مالها بما يوفر لها اعتبارات الدعم والتعزيز من مخاطر التوسع فى منح القروض .

– يضاف لما سبق هناك نوع آخر من المصارف يشارك فى ملكيته رأس مال أجنبى ويتبع كل من أسلوبى توظيف الأموال (الائتمان والاستثمارات المشتركة) محققاً معدلات ربحية مرتفعة ، وقد يكون من أحد الأسباب التفسيرية لذلك هو توافر اعتبارات النزاهة الإدارية خاصةً فيما يتعلق بشق الكفاءة فى تشغيل الأموال لتدخل الفكر الإدارى الأجنبى الذى عادةً ما يكون أكثر حرصاً وحذراً دائماً عن اتخاذ قرار بخروجه من بلده الأصلى ، وذلك مقارنةً بالوضع لدى المصارف المملوكة للدولة التى تزيد فيها اتجاهات عدم النزاهة الإدارية لاعتمادها على المساندة الحكومية فى أوقات الإخفاق الحرج .

مما سبق يكون قد ثبت صحة فرض الدراسة ، حيث زيادة الائتمان الممنوح يعد من أحد العوامل المؤثرة على القوة الربحية للمصرف بالإيجاب وأن مقومات نجاح سياسة الائتمان المقدم للغير لا تقتصر على اعتبارات الحجم بقدر اعتبارات أخرى كتكلفة رأس المال ومعدلات الربحية المتوقعة والمخاطر المقدرة .

٤/٢ تقييم سياسة السيولة :

فرض الدراسة الثالث : تساهم زيادة السيولة فى زيادة ربحية المصرف .

١/٤/٢ السيولة وآلياتها فى القطاع المصرفى :

إن السلامة الصحية للمصرف مرهونة دائما بوضع السيولة فيه ، وإذا كانت هذه السيولة liquidity تعنى مدى مقدرة أصول المنشأة المتداولة على التحول لنقدية تفى بسداد الالتزامات المتداولة فى مواعيد استحقاقها دون تأخير ، فهى تحظى باهتمام بالغ فى المجال المصرفى باعتبارها المجال المسئول عن تلبية كل من :

– طلبات المودعين (دائنو المصرف) لسحب ودائعهم بالكم والطريقة التى يرغبونها .

– طلبات المقترضين (مدينو المصرف) للحصول على الائتمان المطلوب بالكم والنوع الذى يستهدفونه .

وعلى الرغم أن السيولة بشكل عام أداة هامة بكل منظمات الأعمال لتيسير أداء عملياتها العادية دون ارتباك وما يكسبها من صفة الضرورية لتحقيق الربحية المنشودة ، إلا أن التخطيط لها يختلف نسبياً فى الوحدات المصرفية عن مثيلاتها من منظمات الأعمال الصناعية والتجارية والزراعية وذلك لصلتها المباشرة بكل من فئتى :

– أصحاب المدخرات : وهم الذين يختلفون فيما بينهم تبعاً لعدة معايير كمعيار أسلوب رد الودائع لأصحابها (ودائع تحت الطلب لآجال محددة) ، أو معيار الوديعة (ودائع لأفراد أو ودائع لهيئات أو ودائع حكومية) أو معيار درجة تأكد السحب وهو الأكثر استخداماً (ودائع مؤكدة السحب وودائع غير مؤكدة *السحب*) .

– المقترضين : وهم الذين يتفاوتون ما بين أشخاص طبيعيين وأشخاص اعتباريين (كشركات التوصية أو تضامنية أو مساهمة) .

لذلك تختص المصارف بمهمة تقديم جزء من محصلة الأموال المودعة لديها فى شكل قروض أو سلفيات أو مشاركات لطالبى الأموال تشجيعاً لهم على تحقيق أغراضهم الاقتصادية من جهة والتزاماً *باعتبارات الوظيفة* الاجتماعية التى تقضى بوجوب مساهمة كل كائن اقتصادى بالدولة بالمساهمة فى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبناء جيله الحالى وأجياله التالية لذلك يقع على المصرف الجزء الأكبر من هذه المهمة باعتباره مؤسسة مالية مختصة باجتذاب الأموال .

وإذا كان موضوع السيولة يحظى باهتمام الإدارة دائماً فى منظمات الأعمال التجارية والصناعية لصلته المباشرة بأهداف الربحية فإنه يستحوذ على اهتمام بالغ أيضاً فى القطاع المصرفى نظراً لطبيعة ممارساته والتى تقضى بضرورة الجمع بين نشاطين مختلفين هما الاستثمار أى التشغيل للمدخرات لأهداف الربحية والإنماء مع الالتزام بتجنيب جزء منها فى شكل أصول سائلة تسمح بمواجهة متطلبات السحب المفاجئة وألا يترتب على عدم مطابقة السيولة المتاحة أو المتوقعة لمتطلبات السحب (كماً ونوعاً وزمناً) آثاراً سلبية قد تبكر بفشله المالى ، ولهذا سيظل نجاح سياسة السيولة مرهوناً بنجاح التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة بموجب قوائم التدفقات النقدية التقديرية .

واستخدام المؤشرات المالية المختصة بهذا الشأن له أهميته فى مجال التقييم وهى عديدة كنسبة التداول ونسبة السيولة السريعة وصافى رأس المال العامل وهى كلها تعتمد فى حسابها على آليتين أساسيتين هما الأصول المتداولة والخصوم المتداولة .

فبالنسبة للخصوم المتداولة وهى جملة الالتزامات القصيرة الأجل فلها دور كبير فى مجال التقييم الحسابى باعتبارها أحد الآليتين التى تؤثر على نواتج المؤشرات السابقة ، فزيادة الالتزامات بفرض ثبات حجم الأصول المتداولة يؤدى إلى انخفاض السيولة وهو بالشىء غير المرغوب فيه خاصةً إذا ما قل ناتج المؤشر عن الحدود الدنيا التقريبية الواجبة المعروفة لما يعنيه ذلك من صعوبات حتمية فى مواجهة التهديدات لمصاحبة للاستدانة (٢١) debt overhang وذلك تبعاً لما قد أيدته نتائج أحد البحوث التطبيقية على شركات البترول والتى خلصت إلى أن الاستدانة المتزايدة رغم مزاياها للربحية فى ظل التحفظات الواجبة إلا أنها تقلل من مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها التنموية المستقبلية future growth خاصةً فى حالة المنظمات ذات طاقات التشغيل المحدودة لما يتسبه ذلك فى علاقة سالبة (عكسية)

بين كل من هذين المتغيرين إذا لم تتوافر دراسة موضوعية مسبقة لقرارات زيادة الاستدانة لضمان إجادة استغلال فرص الاستثمار المتاحة [٢٨] .

أما عن آلية الأصول المتداولة ، فيمكن القول أنها تحقق ثمة علاقة عكسية بينها وبين هيكل التمويل باعتبار أن التكلفة التى تصاحب تسييل الأصول المتداولة إلى نقدية تتدخل فى أمر تكوين هيكل التمويل للمنظمة [٢٩] composition of capital structure بمعنى كلما اتجهت الإدارة مثلاً إلى التوسع فى البيع الآجل وما يصحبه من تكاليف إضافية (بسبب بطء تحول حسابات القبض والمدينين إلى نقدية ولاحتمالات لمخاطر الديون المعدومة) أدى هذا إلى العناية الفائقة والتحكم فى عملية الاختيار للعناصر المكونة لهيكل التمويل بالصيغة التى تكفل تقليل احتمالات الارتباكات المالية .

٢/٤/٢ اتجاه تطور السيولة المصرفية :

مما تقدم يكون من الأهمية بمكان تقييم موقف السيولة بمصارف الدراسة للحكم على مدى نزاهة التخطيط والتنفيذ لهذه السياسة .

وأهم المؤشرات المالية التى استند إليها فى ذلك الشأن كل من نسبة التداول والسيولة السريعة كما هو موضح تباعاً .

- ***نسبة التداول :*** ويتتبع ناتج هذه النسبة خلال سنوات الدراسة بالمصارف الثلاث ، يتبين أنها لم تتجاوز فى المتوسط قيمة ١ر٢ : ١ كما يتضح من الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

تطور نسب السيولة بمصارف الدراسة و علاقتها بالربحية

السنوات	المصرف الخاص			المصرف الحكومي			المصرف الأجنبي		
	نسبة التداول(*)	نسبة السيولة(**)	ربحية السهم	نسبة التداول	نسبة السيولة	ربحية السهم	نسبة التداول	نسبة السيولة	ربحية السهم
١٩٩٣	١.١	٠.١	٣٥	١.١	٠,٤	١٥	١.١	٠.٢	٢٥
١٩٩٤	١.١	٠.١	٤٠	١.١	٠,٤	١٢	١,٢	٠,٢	٢٤
١٩٩٥	١.١	٠.١	٥٠	١,٢	٠,٥	١٥	١.١	٠.٢	٢٥
١٩٩٦	١.١	٠.٢	٦٠	١.١	٠,٥	١٥	١.١	٠.٢	٢٧
١٩٩٧	١.٢	٠.١	٦٠	١.١	٠,٣	٩	١,٢	٠.٢	٣١
١٩٩٨	١.١	٠.٢	٧٥	١.٢	٠,٣	١٠	١.١	٠.١	٣٦
المتوسط	١.١	٠.١	٥٣	١.١	٠,٤	١٣	١.١	٠,٢	٢٨
الارتباط	rs = 0.2	rs = 0.5	rn = 0.9	rs =0.1	rs = 0.9	rn = 0.9	rs = 0.0	rs = 0.9	rn = 0.9

(*) حسبت بقسمة مجموع الأصول لمتداولة على الالتزامات المتداولة .

(**) يبسط مؤشر السيولة السريعة يشمل كل ما له صفة التحول للنقدية بسرعة وبدون خسارة مثل كل من المعادن الثمينة بالصندوق والاستثمارات وكذلك أرصدة النقدية الناتجة عن الاستثمارات ذات آجال محددة (باعتبارها نقدية تتوافر تبعا لتواريخ استحقاقها المعروفة والمحددة مقدما) .

وفى الحقيقة تعتبر هذه النسبة منخفضة لأنها تقل عن الحد الواجب المتعارف عليه أكاديمياً فى بيئة الأعمال وهو ٢ : ١ بما يقضى بوجوب زيادتها ، خاصة وأن طبيعة النشاط المصرفى تقضى بضرورة توافر حد أمان كاف لتوفير غطاء حماية مناسب من الأصول المتداولة لا يقل عن ريالين مقابل كل ريال التزامات سواء كانت هذه الأصول سائلة بطبيعتها كالنقدية الجاهزة أو أنها تتصف بقدرتها على التحول للنقدية بسرعة وبدون تكاليف وذلك كله لأهمية التزام المصرف بالوفاء بطلبات سحب العملاء تبعاً للشروط المتفق عليها مقدماً وتدعيماً لسمعته المالية .

- ***نسبة السيولة السريعة :*** وهى تعد من أكثر مقاييس السيولة حدة أو سرعة acid - ratio ذلك لاقتصارها فى الحساب على الأصول النقدية بطبيعتها دون كل من الأصول البطيئة التحول للنقدية والأخرى القادرة على التحول لنقدية ولكن بتكلفة عالية .

وبحساب هذه النسبة فى المصارف الثلاثة ، تبين أنها منخفضة كثيراً ، حيث قد تراوحت فيها فى المتوسط ما بين ١ر٠ كما هو الحال بالمصرف الخاص ، وبين ٤ر٠ كما هو الحال بالمصرف الحكومى ، وهو ما يقل عن النسبة الواجبة وهى ١ : ١ وهو ما لا يتفق ومنطق النشاط المصرفى الذى يتمثل فى :

- وجوب توفير حد أمان لمواجهة طلبات السحب للودائع ذات الآجال غير المحددة ، وهو ما يتطلب الاحتفاظ بأصول نقدية تسمح بتوفير ريال نقدى لكل ريال التزامات كما تقضى النسبة المعيارية .

الاتجاه نحو زيادة الربحية بتوجيه محصلة الودائع نحو العمليات التشغيلية المربحة وإن كان لهذا الأمر انعكاساته السلبية على اعتبارات السيولة الواجبة .

إذاً كتقييم عام لموقف السيولة بالمصارف ، يبدو أنه دون المستوى الواجب ، وإن لم يكن لذلك تأثير سلبى على ربحية السهم كما تؤكده نواتج معاملات الارتباط البسيط (r s) التى حسبت بين الربحية ونسبة التداول مرة وبين الربحية ونسبة السيولة السريعة مرة ثانية (أسفل الجدول السابق) ثم حسبت مرة ثالثة على أساس كل من النسبتين معاً كمتغيرين مستقلين مع الربحية كمتغير تابع من خلال معامل الارتباط المتعدد (r m) والتى خلص منها أن :

- هناك علاقة طردية قوية بالمصارف بين السيولة السريعة والربحية وانعدامها بين التداول والربحية ، أما عن علاقة هاتين النسبتين معاً مع الربحية بواسطة الارتباط المتعدد (r m) فجاءت العلاقة قوية فى المصارف الثلاثة ، حيث بلغت القيمة ٩ر٠ مما يشير إلى أن هناك ثمة صلة ارتباطية بين عموم السيولة والربحية وأن مؤشرات السيولة الواجبة والمتعارف عليها فى منظمات الأعمال مثل ٢ : ١ للتداول ، و ١ : ١ للسيولة السريعة ، ليست بالضرورة أن تكون بهذه القيم المثالية بوحدات القطاع المصرفى ، حيث أن نتائج القياس جاءت متشابهة تقريباً سواء من سنة إلى أخرى بالمصرف الواحد وسواء على مستوى المصارف كلها محل الدراسة بما يؤكد مدى أهمية التخطيط للأصول والخصوم المتداولة بنسب متزنة بعيدة عن المبالغة لتحسين الربحية وإنمائها (أو على الأقل الحفاظ على استقرارها) ولتوفير هامش أمان مناسب

أمام دائنيها لتحصين المركز المالى للمصرف ككيان اقتصادى قومى ضد أية هزات اقتصادية مفاجئة غير مرغوب فيها .

وبهذا يكون قد ثبت عكس فرض الدراسة والذى بنى على أن المصرف ذات وضع سيولة أفضل يحقق ربحية أعلى ، حيث أفاد القياس أن المصرف الخاص لا يقل شأناً فى مركز سيولته عن المصرفين الآخرين رغم الزيادة الملحوظة فى ربحيته .

٥/٢ تقييم سياسة الربحية :

فرض الدراسة الخامس : يزداد الاهتمام بالتخطيط للإيرادات بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

١/٥/٢ الربحية (والآليات التى تحكمها) :

إن الربح ضرورى فى حياة منظمات الأعمال باعتباره الوقود الأساسى (إن جاز التعبير) للاستمرار حتى ولو بأقل الأحجام لتدعيم أغراض الاستقرار والإنماء المنشودين دائماً .

ويتصف مصطلح الربح أو الإيراد revenue بمرونة التعبير عنه لتعدد مسمياته تبعاً لمراحل الاستقطاع المختلفة التى تطرأ على بنود قائمة الدخل ، ولذلك يتسع لتعبيرات عدة عنه كإيرادات المبيعات (وهى المصدر الأول لكل أنواع الربح التالية) ربح التشغيل والربح الخاضع للضريبة والربح الصافى القابل للتوزيع .

إلا أن الربح المعنى مجال اهتمام الدراسة هو ذلك القابل للتوزيع باعتباره المرآة التى تعكس مدى نجاح المصرف فى ممارسة عملياته المصرفية المختلفة سواء من وجهة نظر الإدارة كجهة داخلية أو الملاك كأحد الجهات الخارجية ، بالإضافة إلى ما يقتضيه ذلك من وجوب التطرق للمصروفات الرئيسية التى تستقطع منه ، ولهذا فإن تقييم سياسة الربحية تعد وسيلة ضمنية أيضا لتقييم سياسة الإنفاق بالمصرف فى نفس الوقت .

ويصعب تناول الإيرادات بالقياس دون التطرق لموضوع المصروفات بشكل خاص ، باعتبارها أحد العوامل الداخلية endogenous التى تسبب مخاطر الفشل المالى ، والذى يؤول قدر كبير منه لاعتبارات تختص بنزاهة الأداء ، فلعل من عوامل الإخفاق الإدارى التى تسبب مثل هذه المشاكل ، هو عدم ملاءمة القرارات المتعلقة بحجم الأرباح المتوقعة من الرفع المالى بالأخرى المتعلقة بكل من حجم amount هذا الرفع (الاستدانة) وتواريخ maturity استحقاقه لامتزاج تأثيرهم المباشر على حركة التدفقات النقدية الداخلة كماً ونوعاً (٣٠) .

يضاف لما سبق أيضا أن دراسة الأرباح لها ضرورتها البالغة فى مجال الأعمال ، لأنها نتاج كل من قرارات التمويل والاستثمار اللذين يمثلان المدخلين الأساسيين للوظيفة المالية ، واللذين على ضوئهما تتحدد سياسة التصرف فى الأرباح ، إما بالتجنيب لجزء منها لتكون بمثابة صمام أمان للدائنين ، فضلاً عما تضيفه من متانة على المركز المالى ، أو بالتوزيع الفعلى للجزء الآخر ، والذى يكون بمثابة مصدر زيادة ثقة المساهمين الحاليين والمرتقبين فى سلامة الهيكل المالى ، وبالتالى رفع القيمة السوقية للمصرف .

جدول رقم (٥)

تطور الأوزان النسبية للإيرادات و المصروفات(*) المحققة بمصارف الدراسة (%)

السنوات	المصرف الخاص					المصرف الحكومي					المصرف الأجنبي				
	إيرادات المبيعات	المصروفات إجمالي	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية	إيرادات المبيعات	المصروفات إجمالي	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية	إيرادات المبيعات	المصروفات إجمالي	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية
١٩٩٣	١٠٠	٤٨	٥٢	١٨	٣٤	١٠٠	٦٤	٣٦	١٣	٢٣	١٠٠	٥٠	٥٠	٣٠	٢٠
١٩٩٤	١٠٠	٤٩	٥١	١٦	٣٥	١٠٠	٨	٢٠	٣	١٧	١٠٠	٧٠	٣٠	١٠	٢٠
١٩٩٥	١٠٠	٤٦	٥٤	١٨	٣٦	١٠٠	٧٩	٢١	٤	١٧	١٠٠	٧١	٢٩	١١	١٨
١٩٩٦	١٠٠	٤٧	٥٣	١٣	٤٠	١٠٠	٧٧	٢٣	٦	١٧	١٠٠	٧٤	٣٦	٦	٢٠
١٩٩٧	١٠٠	٤٣	٥٧	١٧	٤٠	١٠٠	٧٥	٢٥	٦	١٩	١٠٠	٧١	٢٩	٧	٢٢
١٩٩٨	١٠٠	٤٦	٥٤	١١	٤٣	١٠٠	٧٦	٢٤	٥	١٩	١٠٠	٦٩	٣١	٨	٣
متوسط	١٠	٤٧	٥٣	١٥	٣٨	١٠٠	٧٥	٢٥	٦	١٩	١٠٠	٦٧	٣٣	١٢	٢١

(*)المصروفات السنوية تشمل مصروفات العمليات العادية و الزكاة والضرائب .

٢/٥/٢ اتجاه تطور الربحية المحققة للمصرف :

يوضح الجدول رقم (٥) الأوزان النسبية لأنواع الإيرادات والمصروفات الرئيسية للوقوف على مدى تأثيرهما على ربحية السهم المحققة .

يلاحظ من الجدول رقم (٥) الاتجاهات المتباينة لكل من الإيرادات والمصروفات كما يلي :

الإيرادات المحققة : يأخذ صافي الدخل المحقق اتجاهات متفاوتة في المصارف الثلاثة ، حيث يحقق المصرف الخاص أوزاناً نسبية مرتفعة تكاد تصل لنحو ٥٧٪ من إجمالي إيرادات المبيعات المحققة كما هو في ١٩٩٧ ، بينما يصل أقصى ارتفاع منها بكل من المصرفين الحكومي والأجنبي إلى أقل من ذلك ٣٦٪ في عام ١٩٩٣ بالحكومي ، و٥٠٪ في عام ١٩٩٣ بالأجنبي ،

المصروفات المحققة : ويرجع الارتفاع المنطقي بنسبة صافي الدخل بالمصرف الخاص وانخفاضه بالمصرفين الآخرين لعلاقته العكسية مع المصروفات والتي قد ارتفعت جملتها (مصروفات العمليات المصرفية المختلفة بما فيها الزكاة والضرائب) في المتوسط نحو ٧٥٪ في المصرف الحكومي ، ونحو ٦٧٪ في المصرف الأجنبي وهي تعتبر نسب مرتفعة مقارنةً بالمصرف الخاص ، خاصةً وأن الأعمال المصرفية بطبيعتها أعمالها خدمية لا تتطلب مصروفات رأسمالية ضخمة كمشروعات الأعمال الصناعية مثلاً .

الأرباح المبقاة والتوزيعات النقدية للأسهم :

تختلف سياسة توزيع الأرباح المحققة بمصارف الدراسة سواء من حيث كل من النسبة المجنبة منها لأهداف

التمـويل الذاتى والتـمـتين لمراكـزهمـا الماليـة والأخـرى لأغراض التوزيع على أصحاب الأسهم المملوكة .

وبتـتبـع نتـائج الحسـاب لكل من هذين النوعين من الأرباح من الجدول السابق يتبين التفاوت بينهما ارتفاعاً وانخفاضاً سواء على مستوى المصرف الواحد (التطور الرأسى) أو علـى مسـتوى المصـارف محـل الدراسـة (التطور الأفقى) حيث يتضح التالى :

- يولى المصرف الخاص اهتماماً ملحوظاً بسياسة تجنيب جـزء من أرباحـه عن المصـرفين الآخـرين ، وذلك للالتزام بالأنظمة المحاسبية والقانونية من جهة ولمصلحة المنظمة من جهة أخرى .

- كذلك يحتل المصرف الخاص المقام الأول من حيث توجيـه الجزء الأكبر من أرباحـه للتـوزيعـات النقدية على الملاك بسبب قوته الإيرادية المرتفعة .

ونظراً لما يبديه المصرف الخاص من تفوق نسبى عن المصرفين الأخيرين فى أرباحه المحتجزة ، فهذا قد يثير تسـاؤلاً ، هـل هناك ثمـة عـلاقـة بين حـجم الأمـوال المكونة لهيكله التمويلى بغض النظر عن مصادر تدبيرها (تمويل ذاتى أو الرفع المالى) وحجم إيرادات عملياته خاصةً وأن هذا المصرف قد حقق أفضل الأرباح وهو الأقل حجماً فى هيكله التمويلى عنهما ! .

إن الإجابة عن ذلك تتضح من الجدول الموضح بعد :

ويعكس هذا الجدول ما يلى :

- إن نسبة الإيرادات لجملة الأموال المستثمرة تكاد تكون مـتشـابـهة بالمصـارف الثلاث ، فـهى فى المتـوسط تتراوح بين ٦٪ - ٧٪ تقريباً .

جدول رقم (٦)

تطور نسب المصروفات والإيرادات لإجمالي الأموال المستثمرة

السنوات	المصرف الخاص		المصرف الحكومي		المصرف الأجنبي	
	الإيرادات	المصروفات	الإيرادات	المصروفات	الإيرادات	المصروفات
١٩٩٣	%٥	%٣	%٥	%٣	4%	%٣
١٩٩٤	%6	%٣	%٥	%٤	%٧	%٥
١٩٩٥	%٧	%٣	%٧	%٥	%8	%٦
١٩٩٦	%7	%٣	%٦	%٥	%٨	%٦
١٩٩٧	%٦	%٤	%٧	%٥	%7	%٥
١٩٩٨	%7	%٣	%٧	%٥	%٧	%٥
المتوسط	%٧	%٣	%٦	%٥	%٧	%٥
rs	0.7	0.2	0.4	0.3	0.2	0.1
rm	0.8		0.4		0.6	

– أما عن نسبة المصروفات لجملة الأموال المستثمرة فهى تقل بالمصرف الخاص خلال سنوات الدراسة (حيث بلغت ٣٪ فى المتوسط) عن المصرفين الأخرين حيث زادت فيهما إلى ٥٪ .

وبالتحقيق من مدى ارتباط العلاقة بين كل من المصروفات والإيرادات بالربحية المحققة كما هو موضحاً بأسفل الجدول يتبين أنه :

– بالنسبة للمصروفات : فإن الارتباط البسيط (rs) بينه وبين الربحية قد حقق بالمصارف الثلاثة قيماً ضعيفة هى التوالى ٢ر٠ ، ٣ر٠ ، ١ر٠ .

– أما عن الإيرادات فقد جاءت قيم الارتباط (rs) متفاوتة بين القوة كما هو الحال بالمصرف الخاص (٧ر٠) والضعف كما هو بالمصرفين الأخرين حيث بلغت القيم فيهما على التوالى ٤ر٠ ، ٢ر٠ .

– أما عن مدى الارتباط المتعدد للمصروفات والإيرادات كمتغيرين مستقلين معاً بالربحية فى المصارف فقد أشارت القيم المحسوبة إلى القوة بكل من المصرفين الخاص (٨ر٠) والأجنبى (٦ر٠) وإلى الضعف بالمصرف الحكومى (٤ر٠) .

ويمكن تفسير ذلك بأن الأعمال التى تتصف بمحدودية هياكلها التمويلية والمقرونة بملكية خاصة (كما هو الحال بالمصرف الخاص والذى يغلب عليه أسلوب إدارة الرجل الواحد) كثيراً ما تحقق نتائج أفضل لتوافر اعتبارات الحرص على ضغط المصروفات واستنفاذ كل سبل التشغيل المحققة لأقصى ربحية مقارنةً بمثيلتها من الأعمال التى يغلب عليها السعة المالية والمقرونة بتدخل حكومى أو المقرونة بفكر إدارى آخر كالأجنبى ، حيث تزداد فى هاتين الحالتين احتمالات عدم الاكتراث بالإنفاق الاقتصادى ومن هنا قد يكون التبديد والفساد الإدارى للاتكال على مساندة الحكومة بتدعيمها المالى الوفير ، ولمحاولة كل صاحب فكر إدارى مغاير إثبات ذاته فى المقام الأول ولو كان ذلك بمزيد من الإنفـــاق) .

وبهذا القدر من التحليل يكون ثبت صحة فرض الدراسة حيث تبين أن ضغط وتقليص المصروفات له تأثير كبير على القوة الإيرادية بشكل عام وعلى ربحية السهم بشكل خاص مقارنةً بتأثير الإيرادات وهى فى صورتها الأولية على الأرباح الصافية .

٣/٥/٢ تعقيب ومقترح على نتائج التقييم المالى لمصارف الدراسة :

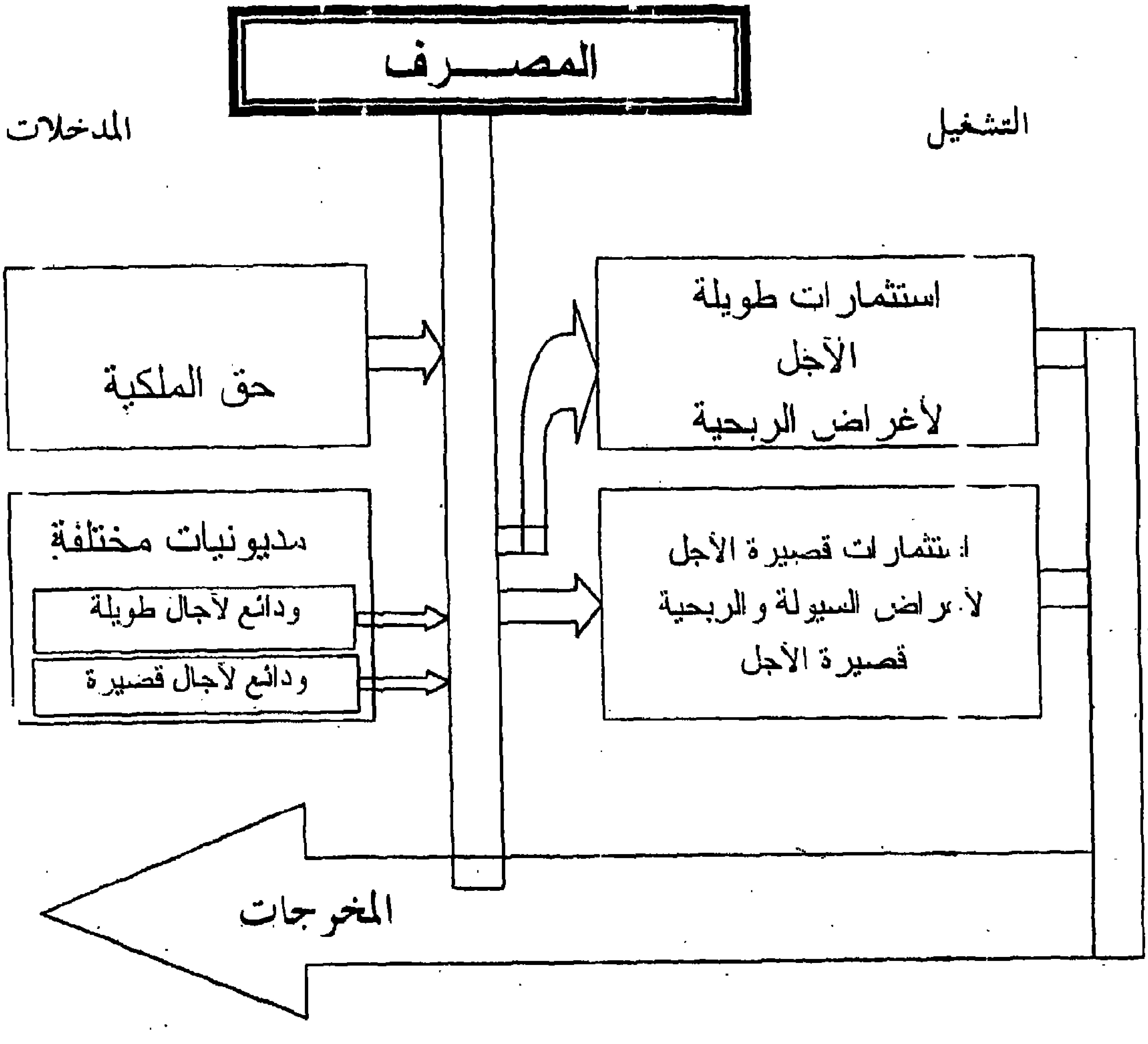
مما سبق يخلص البحث إلى أن القرارات المالية التى يمارسها المصرف كأى منظمة تنقسم لنوعين : قرارات تمويلية وأخرى استثمارية ، وهو ما يدعو لتأكيد مدى أهمية الأخذ بمنهج تطابق آجال القرارات المتعلقة بتدبير الأموال (هيكل التمويل) بآجال القرارات المتعلقة بتوفير الأصول الثابتة والمتداولة (هيكل الاستثمار) للتوفيق بين متطلبات كل من الرفع المالى بتحفظاته لبلوغ أقصى استفادة منه على الربحية ، والسيولة بآلياتها لمواجهة متطلبات العملاء المتباينة وتأثيرها أيضاً على الربحية المستهدفة كما يعكسه الشكل المقترح التالى :

القسم الثالث

شكل (١)

إطار مقترح للوظيفة المالية للقطاع المصرفي

من منظور الرافعة والسيولة و الربحية



النتائج والتوصيات والمقترحات

٣ - ١ نتائج الدراسة :

ويمكن تقسيمها على الوجه الموضح بعد :

١/١/٣ نتائج الدراسة :

وهى النتائج التى توصل إليها البحث من خلال إثبات فروضه التى تناولت السياسات المصرفية الرئيسية.

سياسة قبول الودائع (الرفع المالى) :

– تشكل أموال الغير (الودائع المقبولة) وزناً كبيراً تصل كحد أدنى نحو ٨٥٪ من إجمالى الهيكل التمويلى لمصارف الدراسة :

– تعتبر سياسة الرفع المالى المطبقة بمصارف الدراسة أحد العوامل التى لها تأثير على الربحية حيث أن الزيادة فى قبول الودائع لا يساهم إيجابياً فى تحسين الربحية ما لم يكن ذلك مرهوناً بالتخطيط المسبق لكيفية تدبير مجالات استثمارية مناسبة تكفل تحقيق إيرادات تفوق التكاليف الإضافية الثابتة .

سياسة الائتمان الممنوح :

– تتمثل مجالات توظيف الأموال فى أسلوبين ، الائتمان (القروض والسلفيات) المقدم للغير (من أفراد أو هيئات) والمشاركات التجارية مع الغير من خلال الإتجار فى الأصول المالية والتأجير للأصول الرأسمالية والأعمال التصنيعية والخدمية .

بينما تعتبر المشاركات التجارية مجالاً أساسياً لمختلف المصارف السعودية ، إلا أن منح الائتمان للغير تختلف المصارف فى اتجاهاتها التشجيعية ، فهناك من يتوسع فى منحه كالمصرفين الحكومى والأجنبى وهناك من يتدنى للغاية فى الإقبال عليه كالمصرف الخاص .

– تعد كل من اعتبارات نوع الملكية للمصرف (فردى أو حكومى أو أجنبى) والفكر الإدارى المهيمن والمسيطر على عملية اتخاذ القرارات المصرفية دور فى تقرير أولويات التفضيل فيما يتعلق بتوظيف الأموال محل الاستثمار .

– بشكل عام يعد التوسع فى الائتمان المقدم للغير من أحد عوامل تحسين الربحية .

سياسة السيولة :

– رغم أهمية السيولة للأعمال المصرفية إلا أن نتائج تقييمها قد أفادت بانخفاضها بمصارف الدراسة عن النسب الواجبة المتعارف عليها وخاصةً فيما يتعلق بالسيولة السريعة (الحادة) .

– تعتبر السيولة أحد العوامل التى لها علاقة بالربحية المحققة لقوة العلاقة الارتباطية بينهما .

سياسة الربحية :

– بينما تكاد تتساوى معدلات إيرادات العمليات المصرفية نسبةً إلى إجمالى الأموال المستثمرة فى مصارف الدراسة ، إلا أن معدلات المصروفات تختلف فيها حيث جاءت منخفضة كثيراً فى المصرف الخاص عنه بالمصرفين الحكومى والأجنبى .

- عدم التفوق المناسب لمعدلات الإيرادات المحققة لمعدلات المصروفات يؤثر سلباً على الربحية الصافية المحققة .

٢/١/٣ نتائج عامة :

- يعد تعبير « نزاهة الأداء الإدارى المالى » أوقع وأشمل فى استخدامه عند تناول موضوع التقييم المالى للمؤسسات المالية والتى منها القطاع المصرفى لما يعكسه من معنى مضاد وشامل لمظاهر الفساد بخصاله السلوكية والأخرى التى تتعلق بالتراخى فى الالتزام بتطبيق الموضوعية العلمية الواجبة فى أداء العمل الإدارى

- إن النزاهة بالمضمون الشامل تعد من تحديات القرن الجديد لملاحقة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية .

- تقضى تيارات الكوكبة بما تستحدثه من ثورات آلية متلاحقة فى مجال الخدمات المصرفية بأهمية توافر اعتبارات نزاهة الأداء صموداً للمنافسات الدولية بأقل التكاليف .

- تأكيد دور المصارف بشكل عام سواء المؤسسة برأس مال وطنى أو برأس مال مشترك لحتمية دورها التنموى وطنياً ودولياً .

- ستظل الربحية المعيار الموضوعى للحكم على مدى النزاهة التى يتم بها الأداء الإدارى للأنشطة المصرفية بسياساتها المختلفة من قبول ودائع ومنح ائتمان وتوفير سيولة .

٢/٣ توصيات البحث :

تبعاً لنتائج الدراسة المتقدمة ، يمكن تصنيف التوصيات لما يلى :

١/٢/٣ توصيات الدراسة :

- تشجيع التوسع فى سياسة الرفع المالى (الودائع المقبولة) المصحوبة بتحفظاته الواجبة .

- تقضى اعتبارات النزاهة من الإدارة المصرفية بضرورة توفير مشروعات إستثمارية جاهزة تتلقى محصلة التدفقات النقدية الداخلة من الودائع المقبولة لزيادة قوتها الإيرادية .

- تأكيد أهمية سياسة الائتمان الممنوح المقرونة باعتباراتها الواجبة والتى فى مقدمتها تدنى مخاطر وتكاليف التحصيل .

- إعادة النظر فى موقف السيولة لأهميتها فى تدعيم المركز المالى للمصرف كصرح اقتصادى من جهة ولزيادة ثقة المستفيدين بالخدمات المصرفية ممن كانوا ملاكاً أو عملاء أو أجهزة حكومية من جهة أخرى .

- تأكيد أهمية توزيع المخاطر المصرفية الناجمة عن إقراض الغير أو الناجمة عن المشاركات التجارية بالموازنة بين كل من هذين المجالين من منطلق مراعاة الشريعة الإسلامية لضغط التكاليف .

- تأكيد أهمية تمسك الإدارة المصرفية باعتبارات النزاهة الواجبة مهما اختلفت نوع الملكية المهيمنة على المصرف (خاص أو حكومى أو أجنبى) أو اختلف جنس الفكر الإدارى المسيطر على سياسة المصرف .

– إعادة النظر فى القرارات المتعلقة بالإنفاق على العمليات التشغيلية نسبة لحصلة الإيرادات المختلفة تدعيماً لموقف الربحية الناتجة دائماً .

– مراعاة المواءمة دائماً بين قرارى توزيع الأرباح (الاحتجاز ، والتوزيع النقدى) لأهداف تمتين المركز المالى ولإرضاء رغبات الملاك من حملة الأسهم .

– تأكيد أهمية توافق آجال القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال (هيكل التمويل) بآجال القرارات المتعلقة باستثمارها فى كل من الأصول الثابتة والمتداولة (هيكل الاستثمار) لاعتبارات السيولة والربحية فى منظمات الأعمال بشكل عام ، وفى قطاع المصارف بشكل خاص (تبعاً للشكل المقترح) .

– أهمية دور الحكومة فى تشجيع أصحاب الأموال على تأسيس المصارف الوطنية (المملوكة للأفراد) طالما ثبت ربحيتها عن المصارف الأخرى ذات الملكيات المختلفة .

٢/٢/٣ توصيات عامة :

– نشر مزيد من الثقافة العامة عن المصارف وعملياتها ووسائلها وربحيتها لترشيد أساليب اتخاذ القرارات الاستثمارية لعملاء المصرف الحاليين أو المرتقبين من مقرضين أو مقترضين أو أصحاب أموال .

– تأكيد أهمية دور الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة Software المتخصصة فى مجال التحليل المالى والإحصائى فيما يتعلق بالتقييم المالى الدورى للمصرف سواء للجهات الداخلية كالإدارة أو الخارجية كالعملاء أو المحللين والمراقبين الماليين .

٣/٣ مقترحات بحثية :

يقترح البحث موضوعات تكميلية أو مستقلة تصلح للدراسة النظرية والتطبيقية تعذر تغطيتها خلال أجزائه رغم صلتها به لتقيده بحدوده ، ومن هذه المقترحات ما يلى :

– دراسة للتوصل لمعايير مالية (مقرونة بحدود سماح تقريبية) تصلح للقطاع المصرفى من واقع البيئة المصرفية السعودية ، تسترشد بها الإدارة فى تقرير سياساتها المصرفية المتعلقة بكل من الإيداع (الرفع المالى) والائتمان والسيولة والإنفاق وتوزيع الأرباح .

– دراسة مقارنة عن ربحية رأس المال الأجنبى فى غير بلده (بلد مضيف) وربحيته ببلده الأصلى للتعرف على تأثيرات الكوكبة على مستوى كفاءة الأداء الإدارى فى البيئات المختلفة .

– دراسة مقارنة متخصصة عن المصارف الأجنبية العاملة فى المملكة العربية السعودية (كالمصرى والبريطانى والهولندى والفرنسى والأمريكى) للتعرف على مستوى ربحيتها وما تعتريه من نقاط قوة أو ضعف لترشيد القرارات الاستثمارية لأصحاب هذه الأموال .

القسم الرابع

الملاحق والهوامش والمراجع

٤ - ١ ملاحق الدراسة :

ملحق (١)

معاملات الارتباط بين الرفع المالي والربحية بمصارف الدراسة

ملحق (١)

معاملات الأرتباط بين الرفع المالي والربحية بمصارف الدراسة

جدول (أ)
المصرف الخاص

***** Input Data *****

Obs.	Y	X
1	35.000	87.000
2	40.000	86.000
3	50.000	85.000
4	60.000	85.000
5	60.000	85.000
6	25.000	85.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE.B
Intercept	655.7143	654.9442
b 1	-7.1429	7.6599

Coefficient of determination : 0.1786
Correlation coefficient : 0.4226

جدول (ب)
المصرف الحكومي

***** Input Data *****

Obs	Y	X
1	15.000	86.000
2	12.000	87.000
3	15.000	87.000
4	15.000	87.000
5	9.000	87.000
6	10.000	87.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE B
Intercept	255.8000	263.9529
b 1	-2.8000	3.0397

Coefficient of determination : 0.1750
Correlation coefficient : 0.4183

جدول (ج)
المصرف الأجنبي

***** Input Data *****

Obs.	Y	X
1	25.000	92.000
2	25.000	91.000
3	25.000	90.000
4	27.000	89.000
5	31.000	90.000
6	18.000	90.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE B
Intercept	64.6875	183.2823
b 1	-0.4375	2.0288

Coefficient of determination : 0.0115
Correlation coefficient : 0.1072

٤ - ٢ هوامش الدراسة :

(١) د . أحمد إبراهيم أبو سن ، الانحراف الإدارى يعاقب عليه القانون « مجلة الأمن والحياة » (العدد ١٧٢ ، رمضان ١٤١٧ هـ) ، ص ٨٨ .

(٢) د . صقر عاشور « نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى « مجلة الإدارة » (العدد ٢٦ ، مارس ١٩٩٩) ، ص ١ .

(٣) حسن رمضان فحلة ، « علاج الشريعة الإسلامية للانحراف الوظيفى والفساد الإدارى » مجلة الفيصل (العدد ١٨٩ ، ١٤١٣ هـ) ، ص٨٧ .

(4) Frank Anechiarico, Hamilton College and James B. Jacobs, Vision Of Corruption Control and the Evolution Of American Public Administration , Public Administration Review (vol. 54, No. 5, Sept.,/Oct., 1994),P. 469.

(٥) قضايا بنكية ، أفاق المستقبل (نشرة داخلية عن بنك القاهرة السعودى ، ١٩٩٦) ، ص٧ .

(6) Charly W. Gray and Daniel Kaufmann,Corruption and Developmen, Finance & Development (vol. 35, March 1998), P. 7.

(٧) د . إبراهيم بن عبد العزيز المهنا ، « دور الدولة فى الاقتصاد الحديث) المجلة الاقتصادية السعودية (العدد ١ ، خريف ١٩٩٨) ، ص١١٥ .

(8) Raghuram G. Rajan and Luigi Zingales, What We Know About Capital Structure? Some evidence from international datd, The Journal Of Finance (vol. 50, No. 5, Dec. 1995), p. 1421.

(9) Anthony M. Santomero and John J. Seater, Alternative Monies and the demand for Media Of Exchange , Journal Of Money, Credit and Banking (vol. 28, No. 4, Nov. 1996), PP. 942 _ 43.

(10) Mark J. Fannery, Debt Maturity and the deadweight cost Of Leverage, Optimal Finacing Banking Firms , American Economic (vol. 84, March 1994), P. 320.

(11) Joseoh Devoy, Now Leverage Leverage Lending is everybodys gam Global Finance (vol. 8, Aug. 1994), P. 59.

(12) Joseph Devoy, Weighing the Virtues Of Junk Bonds vs. Leveraged Bank Loans Global Finance (vol. 10, Aug. 1996), P. 45.

(13) Paolo Mauro, Corruptiopn: Causes, Consequences and Agenda for Further Research , Finace & Development (vol. 35, March 1998), P. 11.

(14) Robert Klitgaard, International Coopertion against Corruption Finance & Development (vol. 35, March 1998), P. 3.

(15) Charly W. Gery and Daninel Kaufmann, op. cit, p. 7.

(١٦) مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ، ١٩٩٩.

(١٧) التقارير السنوية لكل من بنك الرياض ، شركة

الراجحى المصرفية ، والبنك السعودى الأمريكى ، عن الفترة من ٩٣ ـ ١٩٩٨ ، مواضع مختلفة .

مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ، ١٩٩٨ ، ص٤٨ .

(١٨) المرجع السابق .

(19) Elizabeth Tashjian, et al, An Empirical Analysis of Perpackaged Bankuptcies , Journal of Financial Economics (vol. 40, No 1, Jan. 1996), P. 155.

(20) David Allen, How do You Leverage? , Management Accounting _ London (vol. 72, No. MaY 1994), P. 14 .

(21) AnonY Mous, The truth obout hedge funds Euromoney (No. 299, Mar. 1994), P. ٥ .

(22) Tim C. Opler and Sheridon Titman, Jinancial Of Finace (Vol. 35, No, 3, Jul. 1994), P. 1015 .

(23) Frank W. Bacon, etal., Rural Electric Cooperative delt Usage , Management Quarterly (Vol. 35, No. 2, Sum, 1994), P. 24.

(24) Joseph Oevoy, Global Finance, (1994), Op. Cit, P. 59.

(25) Chris CZ erkawski, Financial Leverage in Japanese Comparies: Lessons for Western Managerment , Jnter ratioal Journal Of Managemt (Vol. 10, No. 509 _ 11.

(26) Ellen N. Berger, The relation ship between Capital and earnings in Banking , Journal Of Monoy, Credit and Banking (Vol, 26 No. 2, Moy 1995), P. 432.

(27) Larry Lang, etal., Leverage, Jnuestment and firm growth , Jornal Of Financial Econmics (Vol. 40, No. 1, Jan. 1996), P. 3.

(28) Owen Lamont,Cash Flow and Jnvestment : Evidence Jntermal Capital Markets ,ز Unpvlished Work paper (Jnst. Of techrology, Cambricge, 1993), PP. 1 - 2.

(29) Michael J. Alderson and Betker, ز Liquidation costsand capital Structur , Journal of Financial Econmics (Vol. 39, No. 1, Sept. 1995), P. 45.

(30) Hayne E. Leland and Klous. Toft, Optinals tructure : Endogenowa Bank ruptcy and term structure of credit Spreads , The Journal of Finace (Vol. 511, No. 3, Jul. 1996), P. 987.

٢/٤ مراجع الدراسة :

١/٢/٤ المراجع العربية :

- د . أبو سن ، أحمد إبراهيم ، الانحراف الإدارى يعاقب عليه القانون « مجلة الأمن والحياة » (العدد ١٧٢ ، رمضان ١٤١٧ هـ) .

- د . المهنا ، ربراهيم عبد العزيز « دور الدولة فى الاقتصاد الحديث) المجلة الاقتصادية السعودية (العدد ١ ، خريف ١٩٩٨) .

- د . عاشور صقر « نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى « مجلة الإدارة » (العدد ٢٦ مارس ١٩٩٩) .

– فحلة حسن رمضان « علاج الشريعة الإسلامية للانحراف الوظيفى والفساد الإدارى » مجلة الفيصل (العدد ١٨٩ ، ١٤١٣ هـ) عالم الراجحى ، مجلة شهرية (العدد ٤٥ مارس ١٩٩٧) .

– قضايا بنكية ، آفاق المستقبل (نشرة داخلية عن بنك القاهرة السعودى ١٩٩٦) .

التقارير السنوية لكل من بنك الرياض ، شركة الراجحى المصرفية ، والبنك السعودى الأمريكى ، عن الفترة من ٩٣ ـ ١٩٩٨ ، مواضع مختلفة .

– مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ١٩٩٨ .

– مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ١٩٩٩ .

٢/٢/٤ المراجع الأجنبية :

- Alderson, Michael J. And Betker, Brian L., Liquidation costs and capital structure , Journal Of Financial Economics (vol. 39, No 1, Sept. 1995).

How do You leverage? , Man- ز - Allen, David agement Accounting _ London (vol. 72, No. 5, May 1994) .

- Anechiarico, Frank Hamilton College and James B. Jacobs, Vision Of Corruption Control and the Evolution Of American Public Administrtion , Public Administration Review (vol. 54, No. 5, Sept./Oct., 1994) .

- Bacon, Frank W., et alRural Electric Cooperative Debt Usage , Management Quarterly (vol. 35, No. 2, Sum. 1994) .

The relation ship between ز - Berger Ellen N., Capital and earnings in Banking , Journal Of Money, Credit and Banking (vol, 26 No. 2, Moy 1995) .

- Czerkawski, Chris Financial leverage in Japanese Companies: Lessons for Western Management , International Journal Of Management (vol, 10, No. 4, Dec. 1993) .

- Devoy, Joseph " Now Leverage Lending is everybooys game , Global Finance (vol. 8, Aug. 1994) .

- Devoy, Joseph Weighing the Virtues Of Junk Bonds vs. Leveraged Bank Loans , Global Finance (vol. 10. 1996) .

- Fannery, Mark J. Debt Maturity and the deadweight cost Of Leverage, Optimal Financing Banking Firms , American Economic Review (vol. 84, March 1994) .

- Gray, Charly W. and Daniel Kaufmann, Corruption and Development , Finance & Development (vol. 35, March 1998) .

- Klitgaard, Robert Internation against Corruption Finance & Development (vol. 35, March 1998). P. 3.

- Lamont, Owen, Cash flow and Investment : Evidence Internal capital markets Unpublished work paper(Inst. Of Technoioge,1993).

- Lang. Larry et al., Leverage, Investment and Journal Of Financial Economics ,ن firm growh (vol. 40, No. 1 Jan. 1996).

- Leiand, Hayne E. And Toft, Klous B., Opti-

mal Capital Structure : Endogenous Bankruptcy and Term Structure Of Credit Spreads , The Journal Of Finance (vol. 51, No. 3, Jul. 1996).

- Mauro, Paolo Corruption: Causes, Consequences and Agenda for Further Research , Finance & Development (vol. 35, March 1998), P. 11.

- Mous, Anony The truth about hedge funds, Euromoney (No. 299, Mar. 1994).

Fi- ز - Opler, Tim C. and Itman, Sheridan T., nancial distress and corporate Performance , Journal Of Finance (vol. 49, No. 3, Jun. 1994).

- Rajan, Raghuram G. and Zingales, Luigi, What do we Know about capital structure? Some evidence from International datd , The Journal Of Finance (vol. 50, No. 5, Dec. 1995).

- Santomero, Anthony M. And Seater, John J., Alternative Monies and the Demand for Media Of Exchange , Journal Of Money, Credit and Banking (vol. 28, No. 4, Nov. 1996).

- Tashjian, Elizabeth et al., An Empirical analysis Of prepackaged bankruptcies , Journal Of Financial Economics (vol. 40, No. 1, Jan. 1996).

« ملخص البحث »

يحاول هذا البحث التحقق من مستوى نزاهة Transparency الأداء المصرفي بالقطاع المصرفي السعودي وخاصةً فيما يتعلق بكل من سياسة

قبول الودائع (وهو ما يعرف بالرفع المالي) ومنح الائتمان للغير باعتبارهما النشاطين الأساسيين للمصرف .

وحيث أن مؤشر ربحية السهم من المقاييس الكمية الذي لا زال يحظى باهتمام كل من المحللين الماليين وأصحاب البحث ـ فقد ارتكزت الدراسة عليه في المقارنة بين مصارف البحث للاستدلال منه على مدى النزاهة المالية التي تؤدي بها الأنشطة المصرفية وللوقوف على أسباب تباين الربحية بين هذه المصارف .

وقد استند البحث إلى إجراء دراسته التطبيقية على ثلاثة أنواع من المصارف تختلف فيما بينها اختلافاً جوهرياً في تركيبة هيكلها التمويلي ، ومن ثم فكرها الإداري وهي :

- مصرف مؤسس برأس مال وطني مملوك للأفراد (كشركة الراجحي المصرفية) .

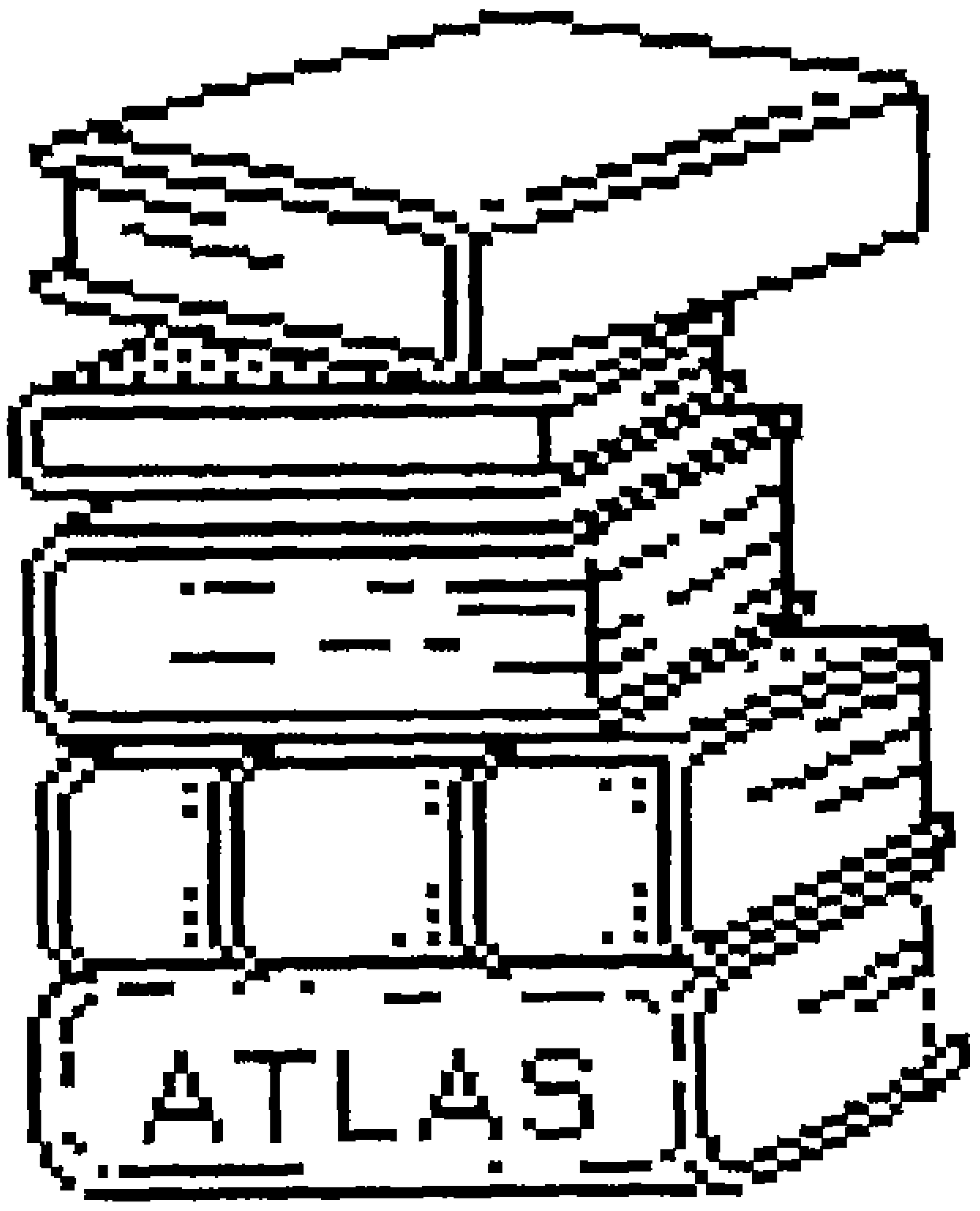
- مصرف مؤسس برأس مال وطني تشارك فيه الحكومة (كبنك الرياض) .

- مصرف مؤسس برأس مال وطني .

وقد اعتمد البحث في تطبيق الإجراءات التحليلية على التشغيل الآلي SPSS في تحقيق العلاقة الارتباطية البسيطة والمتعددة بين متغيرات فروض الدراسة .

وبشكل عام تستهدف الدراسة إلى مساندة رجل الإدارة على موالية مستحدثات العصر التي تفرضها الكوكبية وتجنب المفاسد المالية الممكنة بالاستفادة بأسس الإدارة المالية وأساليب التحليل المتقدمة التي لها إيجابياتها على عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية وتنفيذها بأقل المخاطر .

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

المدير العصرى ومواجهة التحديات

ترجمة : سناء معوض
مراجعة ترجمة : عفت البهى
إشراف : همت مقامى

تتناول كثير من الندوات والمؤتمرات العلمية التغيرات الكبيرة التى تسود النظام العالمى فى نهاية القرن العشرين وآثارها المختلفة فى مجال الإدارة العامة فى القرن القادم وتحدث هذه التغيرات نتيجة لبعض الظواهر والإتجاهات الحديثة مثل :

- تطور العولمة وتزايد العلاقات الإقتصادية Mon-dialisation

- تزايد الفجوة بين مستوى الغنى والفقر وما ينتج عنها من اختلاف فى الإتجاهات الديموجرافية وحركة التغيرات السكانية Tendances Demo-graphijues

- الإهتمام بالحقوق الفردية قبل المصلحة العامة وسيادة المصالح الخاصة

- زيادة مخاوف السكان من تحديات البيئة المحيطة بهم ، بالإضافة الى الغزو السريع للتكنولوجيا وتأثيره على التنمية الصناعية وعلى تدريب القوى العاملة .

وفى ظل هذه الضغوط العالمية بالإضافة الى المشاكل المالية ، ينبغى أن يتسم المسئول الإدارى بعدة خصائص مميزة وذلك لمواجهة المتطلبات الجديدة التى تفرضها ظاهرة العولمة والتى تتلخص فيما يلى :

١ - من الصعب أن تستجيب الإدارة العامة لكل المتطلبات Exigences التى تفرضها العولمة إذا لم يكن العاملين بها على دراية كافية بها ولديهم الخبرات اللازمة لمواجهة التغيرات المطلوبة .

٢ - وتتطلب هذه التعبئة أولا الفهم الشامل والعميق من قبل العاملين بالإدارة العامة للتحديات ENJEUX

المعقدة التى تواجه المجتمع والجهاز الحكومى .

٣ - ويتحتم على مسئولى الإدارة العامة على وجه الخصوص ، أن يعملوا على تنمية هذا المفهوم ودعمه بالأساليب التوجيهية أو التدريبية اللازمة .

٤ - يجب إضافة وظيفة جديدة تتمثل فى مسئولية التوجيه والإعداد إلى جانب المهام التقليدية التى تضطلع بها الكوادر العامة والتى تتمثل فى تطبيق السياسات وإسداء النصح والإرشاد وتتركز هذه الوظيفة الجديدة فى التوجيه والإهتمام بنشر المفاهيم لدى المتعاملين مع الإدارة الحكومية قبل البدء فى إنجاز العمل .

ويهدف الكاتب فى هذه المقالة إلى إبراز وتوضيح النقاط الهامة التى قد لا يدركها البعض أثناء التعامل والأداء كما يعرض بعض الإقتراحات وإنعكاسات الفكر من واقع العمل الفعلى فى مجال الإدارة العامة .

تعقيدات الدولة الحديثة والتحديات التى تفرضها على الإدارة العامة

Complexite de l'Etat moderne

الى جانب متطلبات التطور والتحديث التى تفرض على الدولة توجد تحديات أخرى متعددة يجب أن تواجهها الدولة مثل :

١ - حماية أمن وحريات الأفراد والجماعات فى بيئة لم تعد مستقرة وزمن مهدد مما زاد من أعباء ومسئوليات الدولة بما يفوق طاقتها .

٢ - أداء الخدمات وتمويلها فى وقت تسود فيه آليات السوق حيث يجب أن يتقلص دور الدولة فى مجال الخدمات .

٣ - رعاية مصالح المواطنين لدى المجتمعات الأخرى وزيادة مطالب الأفراد والتزامات الدولة نحوهم وذلك فى الوقت الذى إزداد فيه الصراع على التنافس الدولى .

٤ - إدارة تنفيذ المهام المتنوعة مما يتطلب من الدولة المرونة اللازمة لتنفيذ هذه المهام .

٥ - أسلوب الديمقراطية فى التعامل مع المتناقضات والضغوط المختلفة من قبل الأطراف المختلفة من المواطنين وأصحاب المصالح وممثلى الشعب ودافعى الضرائب والمساهمين .

وتتضح عملية التعقيد في مهام الدولة بشكل ملموس فى التعامل اليومى فى مجال الإدارة حيث يواجه المسئول الإدارى كثيرا من المواقف الإدارية المتناقضة التي يصعب التوفيق بينها والتى قد تصطدم بالشئون السياسية والإقتصادية والتشريعية واللوائح الجامدة بالإضافة الى العامل النفسى الإجتماعى للمسئول الإدارى الذى يتعين عليه التوفيق بين المرؤوسين والزملاء والمنتفعين أو أصحاب المصالح وتقع عليه مسئولية التعاون معهم كل على حدة ومع بعضهم البعض .

ولذلك ، فقد ظهر من خلال المفهوم الجديد للتغيرات الإجتماعية الجذرية ، وتعدد الوظائف الحكومية وتعقد الواقع الإدارى فى المعاملات اليومية المتناقضة كثيرا من التحديات المتنوعة التى يصعب التكيف معها .

وفى مواجهة هذه التحديات ، تبرز عدة سمات ضرورية لشخصية المدير العصرى وهى :

١ - تعدد المهارات الإدارية Polyvalence manajeriale

ويقصد بها إستيعاب التنوع والإختلاف داخل العملية الإدارية والتعامل معها ، والقدرة على تكييف ظروف المحيطين به فى العمل الإدارى مع نوعية المهام المكلف بها والأهداف التى يجب تحقيقها وكذلك القدرة على التأثير فيمن يعملون ويتعاملون معه بالرغم من إختلاف شخصياتهم ووظائفهم .

٢ - الثقافة العامة Culture Publijue

ولا يكفى فقط اكتساب المهارات الإدارية التي تساعد على حسن التصرف فى المواقف المختلفة والتعامل معها لتحقيق الأهداف المرجوة ولكن يجب على المدير العصرى أيضا أن يعرف كيف يضفى لمن حوله من الأفراد الأهمية الحقيقية لما يؤدونه من أعمال ومجهودات .

ولذلك فإن رجل الإدارة فى الدولة الحديثة Etat Moderne لابد أن يتحلى بقيادة فعالة مما يتطلب توفر سمة أخرى يطلق عليها الثقافة العامة والتى تساعد المدير على إقناع الآخرين والتعامل معهم بكفاءة .

ونستطيع أن نقول ببساطة أنه يمكن فى الإدارة العامة استخدام أدوات وأساليب إدارية مستمرة من الإدارة فى القطاع الخاص حيث لا يوجد إختلاف جوهرى بين الإدارة العامة والإدارة فى القطاع الخاص من حيث الحوافز والإلتزامات وإشباع احتياجات العاملين . إلا أن الإدارة العامة تختلف اختلافا كليا عن إدارة الأعمال من حيث أن دور الدولة قبل مواطنيها يختلف عن أية منظمة خاصة حتى ولو كان نشاطها ضخم على المستوى القومى أو الدولى .

إن دور الدولة وهدفها ينبع من العلاقة بين الفرد والمجتمع لتحقيق الأمن والأمان والعدالة والحرية وفى ظل الإعتقاد الراسخ بضرورة تحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة على المستوى الثقافى والإجتماعى والإقتصادى .

وتتواجد هذه التحديات المختلفة وغالبا المتعارضة أمام الحكومات على إختلاف نوعياتها ، أما التحدى الشامل وهو عبء الإدارة الديمقراطية فهو ما يأخذه على عاتقهم مسئولو الجهاز الإدارى والعاملون به .

ومن خلال هذا المنظور يجب القول أنه يلزم على المدير العصرى أن يؤمن بضرورة التزامه الشخصى تجاه المجتمع ، النابع من الفهم والإدارك العميق والإيمان بتطور وتنمية هذا المجتمع ومواجهة التحديات ... والعمل الجاد والمستمر على خدمة هذا المجتمع بما فيه من تنوع وتناقضات وتغيرات . ومن هذا المنطلق يجب على المدير العصرى فى الدولة الحديثة أن يكون متيقظا لكل الأبعاد والآفاق وإمكانيات تنمية المجتمع على المستوى الإقليمى والدولى وعلى المستوى الإجتماعى والإقتصادى والفنى والعلمى . ولذلك تتطلب إدارة شئون الدولة الحديثة لما فيها من تنوع وتعقيد أن يكون المدير العصرى على درجة عالية من الثقافة الحديثة .

ومن منطلق تحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين

وإحترام السلطات وخاصة السياسية منها وتحقيق الرفاهية الإدارية ينبغى أن يتم كل عمل إدارى ويؤدى بوضوح تام مدعم بالقوانين واللوائح والتوجيهات .. إن المدير العصرى فى الدولة الحديثة يجب أن يعرف كيف يتصرف وكيف يتعامل حتى فى أصعب الأزمات ويكون لديه القدرة والكفاءة فى المفاضلة والإختيار بين البدائل وخاصة ذات الطبيعة المختلفة ، كما يجب أن يكون لديه القدرة على تقييم المتناقضات واستيعابها والتعامل معها من منطلق المسئولية. وهذا يتطلب منه دقة التميز وحسن التصرف وإصدار القرار الصائب الواضح .

ومن هنا نقول أن التعقيد فى الدولة الحديثة يتطلب من المسئول الإدارى ألا يتشدد فى إصدار القرار من خلال النصوص واللوائح الصارمة والقوانين التي يصعب تفسيرها لذلك تتطلب إدارة الدولة الحديثة من قيادتها الإدارية توفير المفهوم الأخلاقى الرفيع والإلتزام الشخصى تجاه المجتمع والقدرة على التمييز فى المواقف المختلفة .. تلك هى مكونات الثقافة العامة التى يجب أن تكون عليها شخصية المدير العصرى .

٣ - تنمية القدرة على التوجيه والإعداد لدى القيادات الإدارية Competence Pedagogique

يضاف الى الصفات السابقة الذى ذكرناها والتى يجب أن تتحلى بها شخصية المسئول الإدارى العصرى مثل تنوع المهارة الإدارية والثقافة العامة يضاف اليها القدرة على التوجيه والإعداد .

بمعنى معرفة كيفية التفاعل مع المحيطين به بإهتمام شديد وإعداد وتعبئة كل العاملين معه بهذا التفاعل .

ويمكن أن نطلق عليها " الإدارة التفاعلية " وهى الإدارة التى تتفاعل مع البيئة المحيطة أى تأخذ فى الإعتبار كل ما يحدث من تغيرات وتطورات فى البيئة المحيطة بها ، والعمل على تعبئة وإعداد العاملين لمواجهة هذه التغيرات والتعامل معها بحنكة وذكاء ولذلك يطلق مفهوم المنظمة الحديثة على تلك المنظمة التى تكون دائما فى حالة تدريب مستمر أى تعمل على دراسة تطور البيئة وتحليل الإتجاهات الخارجية فى ضوء مهام المنظمة وتتعلم كيف يكون التكيف مع هذه المتغيرات والتناغم مع هذه الإتجاهات ، وتكون فى حالة تعلم وتدريب مستمر نظرا لإحتياجها الى استخدام نظم المعلومات المتطورة والمستحدثة دائما حيث تعتبر المعلومات رأس مال للمنظمة لأنها أصبحت عنصرا أساسيا فى عملية المنافسة بين الدول ، ولأن الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة يحتاجون لعملية دائمة ومستمرة من التعلم والتعليم لتحدث عملية الإستيعاب والفهم الجيد قبل أداء العمل .

وتكمن عملية الفهم فى العلاقة المباشرة والتبادلية بين الأشخاص فى عملية التعلم والهدف منها هو التجاوب والتفاعل .

ولا يمكن الوصول الى الفهم المكتسب إلا عن طريق الإحتكاك الدائم والإتصال مع القيادات الذين تتوافر لديهم القدرة على الفهم والقدرة على توصيل المعلومات ولذلك يصبح لزاما على المدير أن يكون مدربا ومعلما لكل من يعمل معه لتوصيل المعنى الحقيقى لتقديم الخدمة العامة فى ظل التغيرات والتطورات التى تطرأ على الدولة والمجتمع .

ويقتضى الأمر هنا التمييز الواضح بين عملية الفهم والحصول على المعلومة . فالإنسان لابد أن يكون عنده الرغبة فى الفهم الجيد ليس مجرد المعرفة ، كما لابد أن يكون عنده القدرة على توصيل المعنى وليس مجرد التعليم ، وهذا ما يجب أن يكون عليه المدير العصرى .

وعندما نتكلم عن الثقافة العامة التى يجب أن يتحلى بها المدير العصرى نعنى بذلك أنه قبل أن يكون قائدا ومعلما يجب أن يكون مثقفا ومستنيرا وخبيرا فى مجال اختصاصه . إن تعدد المهارات الإدارية يعتبر شرطا أساسيا ولكن ليس كافيا ، بل يجب أن يستكمل بالثقافة العامة والقدرة على التوجيه والإعداد . ماذا نعنى بالقدرة على توصيل المعلومة ؟ وماذا ننتظر من القائد الإدارى ؟

ننتظر من القائد الإدارى المهارة والقدرة العالية على التلاحم مع الآخرين والعمل بروح الفريق بحيث يجعلهم أكثر التصاقا ومعرفة بالعمل المطلوب تنفيذه وتحفيز معاونيه على بلوغ الهدف المنشود عن طريق المساندة والترابط وحب العمل الجماعى .

لا يكفى أن يكون القائد مفكرا جيدا وإنما الأفضل أن يكون معلما ومدربا ولكن ماهى المهارات التى تتطلبها القدرة على التوجيه والإعداد نذكر منها على الأخص :

١ - الإهتمام الشخصى للقائد الإدارى بالناحية التوجيهية والتعليمية والإلتزام بها نحو من يعملون معه .

٢ - المهارة فى تنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات التى يعرضها أو يقترحها وحسن توصيلها للمرؤوسين لإستيعابها جيدا طبقا لإستعدادهم الفكرى وخبراتهم الوظيفية ، وليس استعراضا للعلم وفرضا للسلطة دون إحترام الآخرين .

٣ - مراعاة التفاعل مع الإيقاع التدريبى بمعنى أنه يجب على المدير أن يعطى معاونيه الوقت الكافى للفهم ويمنحهم المدة اللازمة للتدريب حيث أن الواقع يفرض ضرورة التكرار وإعطاء الوقت اللازم للعملية التدريبية .

٤ - تعدد أساليب التعليم المستخدمة : إن المدير العصرى يجب أن يستخدم أكبر عدد ممكن من الطرق والوسائل التعليمية حيث قد يكون أسلوب التعليم فردى أو جماعى رسمى أو غير رسمى .

وبإستخدام الأمثلة الشبيهة أو المضادة وبإستخدام الرسوم التوضيحية إن أمكن وبطرق التحفيز المختلفة .

٥ - متابعة الإنجاز الفعلى بصفة دورية والعمل على رفع مستوى الأداء بصورة تدريجية .

الخلاصة :

تتطلب الإدارة المرنة والقادرة على التحدى أمام المتغيرات الحديثة وجود قيادات إدارية على مستوي عال من الكفاءة والثقافة قادرة على مواجهة أعتى المشاكل والتصدى للتحديات . مما يلقى الضوء على أهمية الإختيار الأمثل لهؤلاء القيادات وعملية التدريب الحديث والمعاصر الذى يمنح لهم ، وكذلك

إسناد المسئولية الحقيقية لهم وتفويض السلطات . ويرى الكاتب أن المدير العصرى المناسب للدولة الحديثة والقادر على مسايرة المتغيرات التى تفرضها العولمة يجب أن يتحلى بالمعرفة والقدرة على التفاعل ، والقدرة على الفهم والإختيار والقدرة على التعليم وتوصيل الخبرة والمعلومات .

ومن هنا نستخلص الخطوط العريضة والمميزة لشخصية المدير العصرى .

وهى تعدد المهارات الإدارية ، والثقافة العامة والقدرة على إعداد المرؤوسين وتوجيههم .

* * * * *

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

- التفصيل والتوقيت ـ الفاقد والضائع والعاطل جهدا ومالا ـ الحوافز والروادع
- ادارة الضرائب ـ حوار فى ندوة دولية
- مناهج وأساليب التنمية الادارية
- تخطيط الخدمات فى التعمير
- مفهوم ومشكلات ادارة التنمية
- المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة فى الأزمات

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السابع العدد الثالث ○ يناير ١٩٧٥

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الثالث
يناير ١٩٧٥

مذكرة من التحرير

التفصيل والتوقيت

الفاقد والضائع والعاطل جهدًا ووقتًا ومالًا

الحوافز والروادع

البيان الذى تقدمت به الحكومة يوم٢٨ نوفمبر الماضى الى مجلس الشعب واوضحت فيهماتعتزم اتباعه من سياسة وما تقترحه من معالجات لمشكلات كثيرة تخفف بها أحمال الناس ومتاعبهم يتضمن حلولا لهذه المشكلات ، حلولا قابلة للشروع فيها عاجلا،وحلولا لا تزال تحت الدراسة؛ ومقترحات ترى أن توضع موضع النظر فى وقت قريب أو بعيد . ولن نعرض لتفصيلات ذلك البيان الواسع المدى وما جاء فيه من حلول عاجلة أو حلول مؤجلة اجلا قريبا أو مقترحات جديرة بالبحث ، فقد قرأه الناس وسمعوه وتدبروا مابه من هذا القبيل . وبيان الرد على بيان الحكومة من اللجنة المختصة بمجلس الشعب عالج هو الآخر بعض المشكلات والحلول والمقترحات وزاد على ذلك توصيات أخرى جديرة أيضا بالنظر والتقدير . ولا نعرض كذلك لما جاء فى الرد على بيان الحكومة فقد كان مكان ذلك فى وسائل الاعلام المختلفة وقد عنيت به واذاعته على الملأ ، وكان زمان ذلك فى حينه الملائم . ولكننا نكتفى بالاشارة اليه كما أشرنا الى بيان الحكومة نظرا لتعرض البيانين لكثير من المسائل التى تستوقف الانتباه ليس لما فيها من موضوعات هامة فقط ولكن لأنها تمس أفكارا أساسية لابد ان تستحوذ على اهتمام الجميع . ولعل أهم تلك الأفكار ما تضمنته توجيهات السيد رئيس الجمهورية الى رئيس وزرائه منحيث الاهتمام ليس فقطبالمشكلات التى تعانى منها الجماهير وانما من حيث توقيت المراحل المختلفة للحلول الموضوعة أو التى توضع للتغلب عليها وترشيد ما يتصل بها من أوضاع . لقد أوصى السيد الرئيس بوضع جداول زمنية للتنفيذ

كما حدث ويحدث فى شأن تعمير منطقة قناة السويس وعودة اهلها اليها . وفى التصور أن كل الحلول وكل المقترحات — ودائما فى نطاق الامكانيات المتاحة وفى ضوء الاسبقيات اللازمة — مالم تقترن بتوقيتها الذى تتحتم مراعاته والالتزام به خطوة خطوة تتراخى الفائدة المرجوة فيها بل تتعرى من أهميتها ومن لزومها كلها أو بعضها .

وفى التصور أن أى تفكير لايقترن بزمانه ومكانه يصبح فهما معلقا فى الهواء ، لا بالأرض يتصل ولا بواقع الناس يرتبط ، وينتهى الى التمنى الجميل الشبيه باحلام اليقظة . وما الى مثل هذا قصدت الحكومة ولا قصد مجلس الشعب ، ومن اجل هذا لفت السيد الرئيس النظر بحق وحكمة الى عنصر الزمن الذى ينبغى أن يوضع دائما فى الحساب عند تنفيذ أى سياسة أو الأخذ باى حلول أو تذليل أية متاعب .

***

الزمن قيمة

ويسلمنا ذلك الى تنبيه واجب الى قيمة الزمن الذى كثيرا ما نلاحظ أننا لا نلتفت اليها سواء كأفراد أو كمجموعات ، وهى قيمة نخشى أننا لا نحرص عليها فى كل الحالات حرصا حضاريا ولازما وحقيقيا . فى حالات كثيرة لانكاد نلتفت الى تلك القيمة — قيمة الزمن ، وكلفته وأهميته — حتى لقد أصبح يقال اننا نفتقد الاحساس بالزمن ولا نفطن الى ارتباط الأعمال بأوقاتها ومجالاتها . فليس يكفى أن نضع المخططات العينية فى أى قطاع او فى أى نشاط اذ تفقد تلك المخططات كثيرا من قيمتها اذا لم يصاحبها ويلازمها التوقيت الدقيق . هذه الساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الشهور أو السنوات الطويلة التى تضيع بين الدراسة والاعتماد والتنفيذ والانتاج والتشكيل والخدمة تعوق الفائدة المرجوة من انسياب الاعمال والانشطة وتدفقها ووصولها فى الوقت المناسب

فى هذا العدد

الى موقع الحاجةاليها والى المجموعة أوالمجاميع من الناس الذين ينتظرونها وتشتد حاجتهم اليها فى وقت مقدور ومحسوب . وليس ذلك وقتا ضائعا فقط بل هو جهد ومال ضائعان ايضا أو فاقدان أو عادمان أو سائبان بينما نحن نحتاج احتياجا شديدا وملحا الى كل الوقت والجهد والمال لتعويض الضغوط الهائلة التى تعرضنا ونتعرض لها بسبب ظروف المعركة ومتطلباتها . ولا يزال للمعركة مكانها الأول وأوليتها وسيادتها على كل الاعتبارات ، ولكن ما نسترعى الانتباه اليه — أخذا من توجيهات السيد الرئيس — هو ما ينبغى من حرص على الوقت ، وفيه الجهد والمال ، وذلك فى حدود الامكانيات التى لا تتقدم على اعتبارات المعركة .. ولابد هنا أن نعترف أن الظروف كانت أقوى منا فى حالات كثيرة ، وانه لم يكن لنا اختيار فى كثير مما نعانى منه ونرجو ان نتغلب عليه ولو بصورة نسبية ، ولكن الدعوة الموجهة تأخذ فى حسابها الأسبقية المؤكدة للمعركة وتعمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه خارج تلك الأسبقية الواجبة .

***

ليس بالعصا السحرية

المشكلات التى نواجهها كثيرة ومتشابكة والمطالب التى تترتب عليها تنوء بها الامكانيات ، ولذلك كان لابد من أولويات لدى الحكومة التى تصدت وتتصدى لكل ما نواجهه من مصاعب ، والأمر فى النهاية معلق بعدة ظروف على رأسها مطالب المعركة وتوليها الحكومة بحق الأسبقية الاولى ثم مطالب الجماهير فى الغذاء والكساء والسكن والنقل والمواصلات والتعليم والعلاج والطاقات العاطلة فى الانتاج وفى الجهد البشرى وفى الوقت الضائع وفى الأسعار المتزايدة وفى الأجور وفى شتى وجوه الحياة . **الناس معذورون والحكومة معذورة** ، ولابد أن يستقر فى أذهان الناس انه ليس فى الوسع التغلب على كل انواع المصاعب فى وقت قريب أو فى فترة تحدد بل لابد من مال وجهد ثم وقت تتطلبه طبيعة المشكلات ذاتها . والحكومة لا تستطيع ان تستخدم عصا سحرية لتغيير الأحوال أو ترميم الأوضاع ، فلابد لذلك من مال يتحتم تدبيره على فترات مرحلية وبعضه من الداخل وبعضه من الخارج ، ولابد أن نصابر الزمن ليس فقط من حيث المال المطلوب ولكن من حيث التفصيل والتوقيت أيضا . ولذلك كان لابد أن يعرف الجميع هذه الحقيقة وان يأخذوا الأشياء بهوادة ومزيد من الاحتمال . صحيح ان وقتا طويلا قد انقضى والصبر مقيم والاحتمال مشدود الى منتهاه أو ما هو قريب من منتهاه . **ولكن اذا وضحت الأمور واقتصدنا فى الوعود وشرحنا متاعب الحاكمين مثلما يشرح المحكومون متاعبهم لمددنا بذلك فى حدود الصبر وشددنا من العزم على الاحتمال** . فلا تزال المعركة بأحمالها ومطالبها مستمرة وممتدة ومن مقتضى علمنا بذلك ان نكون أكثر صبرا وأن نلتمس التنسيق اللازم بين ما هو أسبق وبين ما هو الحق ، وبين الممكن فى الحال وبين الممكن فى الاستقبال ، ولا نقول غير الممكن لان كل المطلوب سيظل فى حدود الامكان فى نطاق الظروف المتغيرة والتى لابد ان يزداد انفراجها فى مقبل الايام .

***

الأسعار والأجور

خذ مثالا على هذا الأجور والأسعار . **لقد تعالت أصوات فى مجلس الشعب بالمطالبة بزيادة الأجور ، كأنما زيادة الأجور حقيقة مستقلة عن الأسعار ، وهما عنصران متلازمان لا ينفصلان . هذه بداهة لا يكاد ينساها أى تفكير بسيط عام يعرفه الجميع** . فالأجور والأسعار دائما فى سباق ، ومعدل الزيادة فى الأسعار يفوق دائما معدل الزيادة فى الأجور الا فى نقطة التوازن الاقتصادى التى يسعى التقصى والبحث الدائم فى

الوصول اليها ويبقى دائما مثابرا فى مسعاه الذى لا يكاد ينتهى بحكم ديناميكية الحياة الاقتصادية دائمة الحركة والتقلب . وهذا صحيح فى الأوقات العادية ولكنه أظهر واغلب فى الظروف غير العادية وهو كذلك من باب أولى بعد معركة كالتى خضناها ولا تزال تفرض علينا الاستعداد لاستئنافها واليقظة الدائمة لها والمطالب المستمرة التى تفرضها على حياتنا. وهو صحيح كذلك حتى بدون معركة . هو صحيح فى كل بلاد العالم التى يجتاحها التضخم الآن ، وليس التضخم الا مظهرا من مظاهر السباق بين الأسعار والأجور مما يتأثر بعشرات الاعتبارات فى داخل الدول المختلفة وفى خارجها فى العالم الواسع . والعلاجات المختلفة التى تعلنها الدول تتراوح بين زيادة الانتاج وبين التقشف وبين معادلة موازين التجارة والمدفوعات وبين رقابة الأسعار وضغط الأجور وبين المطالب التى يزداد الحاحها والتى تفرض نفسها على الواقع . وكل دولة تحاول أن تصل الى نقطة توازن مرحلية لان الوصول الى نقطة توازن دائمة ومستمرة أمريكاد يكون غير مستطاع فى ظروف الدول المختلفة وفى ظروف العالم الدائمة الحركة والتغير . وحتى فى البلاد التى تسعى الى تجميد الأجور وضغط الأسعار فى ظل اقتصاد مخطط تخطيطا شاملا ، حتى فى هذه البلاد لابد من أن يعاد النظر من وقت لآخر فى الأسعار والأجور بحكم أنه لا يوجد اقتصاد منعزل فى العالم عن اقتصاديات الدول المختلفة وان كانت الحركة أبطأ فى تلك البلاد والقدرة على الاكتفاء اعظم نسبيا . مثل هذا يحدث فى كل بلاد العالم وان تراوحت سرعة السباق بين الأسعار والاجور وتفاوتت تفاوتا نسبيا فى ظل الظروف المحلية .

والعلاج الذى أخذت وتأخذ به الحكومة — كما جاء فى بيانها وكما جاء على لسان المسئولين — هو علاج أفيد فى ضوء الحقائق الاقتصادية من مجرد الاستجابة الى زيادة الأجور والدخول فى دوامة السباق بين الأسعار والأجور . لقد عنيت بضغط أسعار السلع الاساسية عن طريق اعانتها اعانة كبيرة كما يتضح فى ميزانية الدولة فى السنة الجارية . ولو أن الحكومة عمدت الى توزيع تلك الاعانة الكبيرة (٦٢٠ مليون جنيه) فى شكل زيادة فى الاجور بدلا من توسيع القاعدة السلعية وعلى الأخص فى الأساسى منها ، لما انقضى وقت طويل حتى تكون الأسعار قد ابتلعتها وزادت عليها بكثير . وكيف يكون الحال لو أن رغيف الخبز قد أصبح بأربعة أو خمسة أمثال ثمنه الذى تحرص الحكومة على بقائه ثابتا كما تحرص على بقاء أثمان غيره من السلع الضرورية ثابتة ؟ والأصل فى الأسعار فى نظام اقتصادى مثل نظامنا — الذى يجمع بين الحرية الاقتصادية بقدر مقدور وبين التخطيط الخاضع للمراقبة المستمرة — ان تكون هناك ثلاثة أنواع من الأسعار نضرب لها مثلا بما حدث فى تشيكوسلوفاكيا طبقا للوضع الذى كانت حكومتها قد تبنته فى وقت من الأوقات — منذ بضع سنوات عندما شرعت فى الأخذ بقدر من الانفتاح كما فعلنا ونفعل . أسعار ثابتة فى سلع ضرورية للاستهلاك ، وأسعار مشروط فيها هامش محدد من الربح يكون فيها اختيار المستهلك حرا حرية نسبية ، وأسعار حرة فيما لا يتصل بضرورات المستهلك ولا شبه ضروراته . وفى التصور أن بعض هذا النظام معمول به عندنا بالفعل على هذا الوجه أو ذاك .

الذى يعنينا فى هذا المقام أنه لابد من جرعة متوازنة من توفير السلع الأساسية ومراقبة الأسعار والأجور، ولا يستقيم ان تترك الأسعار تركض فى سطوة الزيادة بعد الزيادة فى الأجور بلا ضابط ولا رقابة . وليس معنى اغفال المطلب العام فى زيادة الأجور زيادة معقولة تعين ولو مرحليا على تزايد الأسعار الذى لا ينكر ، ولكن كل ذلك ينبغى أن يخضع لتقدير دقيق وواع لكل الاعتبارات . والحكومة تأخذ بهذا فعلا ، فهى بينما ترصد الاعانات الكبيرة للسلع الاساسية فانها تنظر فى زيادة الاجور وعلى الأخص الأجور الصغيرة وتطلق

بعض الوحدات الاقتصادية فيمزاولة جانب من الحرية فى تقدير الأجور مع ربطها بالانتاج على نحو يكفل الحافز ويوفر الناتج فى وقت واحد .

وعندنا ان هذه سياسة حكيمة لابد ان تؤتى ثمارها وعندئذ توسع الحكومة من الأخذ بهـا .

***

الحافز والرادع

وكما فكرت الحكومة ، ونفذت ، اطلاق بعض الحرية واطلاق الحوافز مرتبطة بالانتاجية ، فقد اعلنت الأخذ بما يسمى بمبدأ الثواب والعقاب . وقد أوضحت ان اطلاق ذلك لا يمس من قريب أو بعيد المكاسب العمالية ، ولا يعنى الأخذ بسياسة متشددة بدون قيود أو حدود . **ومن أجل ذلك نفضل التعبير عما يسمى بالثواب والعقاب بما نصفه بالحوافز والروادع ،** وهو أمر لابد ان يكون فى حساب الحاسبين . ذلك أن الحافز المرتبط بالانتاجية والنظامية يعنى حتما أنه لا يحصل عليه الا من يكون واضح الاثر فى زيادة انتاجه فوق معدل معروف للجميع ، بمعنى أنه لن يكون هناك حافز لمن يتخلف . وفى ذلك رادع للمتباطىء والمتخاذل والمتلكىء والمتأبى على النظامية . وفى هذا وحده جزاؤه الكافى . ولا يمنع ذلك من وضع المقصر أمام مسئوليته وفى توقيع عقاب اذا كان له وجه فى نطاق اللوائح والقوانين وبالطرق المنصوص عليها فيها ، ولا يلومن الانسان عندئذ الا نفسه. فان لم يكن يستحق جزاء فيكفيه تخلفه عن اقرانه ممن يحصلون على اجور حافزة نتيجة لاجتهادهم ودابهم على اعمالهم .

ولا ينبغى ان نذهب فى هذا مذهبا بعيدا فنقول بما يقول به النظام الراسمالى من وضع رخصة التعيين والاستغناء ، أو التأجير والفصل كما يسمونها ، فى درجة قريبة من خط الانتاج الأول أو فى أقرب الدرجات اليه . وقد شاهدنا أمثلة من ذلك التطبيق حيث توضع تلك الرخصة فى أيدى رؤساء العمال مباشرة فى بعض الحالات ولكن فى نطاق النقابية والالتزام بحق المنافحة والدفاع بطبيعة الحال . بل يكفى فى هذا الخصوص ، وهذا معيار لاشك فى سلامته وعدالته ، أن يكون للمجتهد ثمرة اجتهاده وللمتخلف مغبة تخلفه وتقاعسه .

ولقد نذكر مع سياسة اطلاق الحوافز بقدر كبير او صغير ان للادارة دورا اجتماعيا فى هذه الحالة ليس محل خلاف . وفى هذا المجال نقول ان الشركات الاجنبية — وعلى الأخص فى البلاد التى تذهب مذهبا بعيدا فى الحرية الاقتصادية وكيفما كان حجم تلك الشركات كبيرا أو صغيرا — تقوم بدور ضخم فى ميدان الخدمة الاجتماعية ويكون ذلك عندما لا تكون الدولة ساهرة على تدبير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو عندما يكون مطلوبا أن تضيف جهات العمل الى تلك الخدمات خدمات اضافية أو مزايا تكميلية . وتشمل تلك الخدمات الاضافية خدمات علاجية وصحية وثقافية وتعليمية وتدريبية ومشاركاتفى الادارة وفى المساهمات الراسمالية وغيرها . وكما يكون الحافز مرتبطا بالانتاجية وبوقت العمل الاضافى فان الرادع قد يكون مرتبطا ببعض تلك الخدمات المضافة .

***

التكوينات التحتية

وكما يقتضى الحرص على الوقت المبادرة بالتفصيل والتنفيذ كلما أمكن ذلك فى حدود ما هو متاح بعد الاسبقيات الأولى ، فان هذا الحرص يتطلب حتما ان نبادر الى اصلاح بعضالتكوينات التحتية التى لابد منها لتمكين المستثمرين الوافدين من أن يقوموا بأية مشروعات قد يرون

او ترى السلطات المختصة ان يقوموا بهـــا .
ومن أول ما يرد فى قائمة اصـــلاح أو ترميم أو تحسين التكوينات التحتيةالتليفونات والتلغرافات والتلكس والبريد ، أى المواصلات كلها فى الداخل والخارج . وقد سبق لنا فى هذه المجلة أن اشرنا الى ذلك واهبنا باعطاء هذهالوسائل اوليةمطلوبة وليس من ريب فى أن الحكومة واعية لذلك وعاملة عليه بقدر ما تسمح به ظروفها.ولقد ضربنا لذلك أمثلة مما حدث ويحدث من تعويق ، ولابد لنـــا انصافا للجهود ان نسجل أن تقدما بدأ يشعر به الناس فى هذا المجال ، ولكن الأمر يتطلب مزيدا من التحسن ومن توفير تلك الخدمات الأساسية على نحو يتجاوب معمصالح الأعمال ومعمتطلبات التطوير ، وهو أمر لاشك فى أنه قادم ، ولكننا نرمى بهذا ان نسجل التحسن كما قلنا من ناحية، وأن نستزيد منه من ناحية أخرى حتى يقوم ذلك المرفق الهام بما هو مطلوب منه بالكفاءةوالفعالية اللتين يتحتم توافرهما فيه .

ومثل ذلك يقال عن مرفق النقل فيما يتعلق بمطالب الناس فى الداخل . فليس من ريب فى أن الحكومة قد قامت وتقوم بمجهودات فائقة فىسبيل تحسينه بعدة وسائل منها تدبير ادواته وتنظيم قواعد المرور ومطالبة العاملين بمزيد من العناية فى اعمالهم وتنظيم الحوافز والمكافآت وبغير ذلك من الوسائل ، ولكنه على الرغم مما تم حتى الآن لا يزال يفتقر الى مزيد من الجهود والاضـــافات الكبيرة والكثيرة ، لاتصاله القريب بمتاعب الناس وبالوقت الضائع والضنى المتواتر بل العـــذاب الذى تروى عنه القصص العجيبة فى أكثـــر من جهة ومن اكثـــر من فئة مما ينعـــكس اثره على مسارات العمل وعلى نفسيات العاملين وجهودهم وانتاجهم . وهذا كله معروف ومشهود . وليس من شك فى أن الحـــكومة بذلت وتبـــذل فى هذا السبيل جهودا فائقة ومتوالية فى حدودتقديراتها التى قد لا يحيط بها الجميع .

ومثل ذلك أيضا ما يسمى بالمصروفات الاستثمارية فى بعض جهات الأعمال التى تقصر عن الوفاء بمطالب العمل أو تكلف فى غيبتها أعباء مالية قد تزيد عليها . ومثالها وسائل النقل فى القطاع العام . على أن ما أخذت الحكومة به ولو اخـــذا جزئيـــا من اطلاق الحرية لبعضالوحدات الانتاجية وان تجريبيـــا من شـــانه أن يذلل بعض تلك الصعوبات . والعبرة فى النهاية بالمحاسبة على النتائج ، ولا نقصد النتائج المالية فقط وانما نقصد التطابق بينها وبين كل الأهداف مالية وغيرها .

وانما ذكرنا أمثلة مقدورة لبعض التـــكوينات التحتية الجـــديرة بالتفات سريع وبتقـــديم ليس مناص منه اذا أريد ان نلاحق العصر وان نساير العالم المتحرك الراكض فى كل الاتجاهات.ونذكر ذلك دائما فى حدود الامكانيات والطاقة مع ترتيب ما هو مطلوب عمله فى كل المجالات وفى مقدمتهـــا احتياجات المعركة التى لا نستطيع أن نغفلهـــا أو لا نعطيها حقها الواجب واللازم من التقدم على سواها . ونذكر ذلك ونحـــن على يقين من أن الحكومة تعلم من أمرها جميعا أكثر مما نعلم ولا تتوانى عن موالاة جهودها فى صددها بكل ما هو متاح لها من امكانيات . فلسنا نضـــيف جـــديدا ولكننا نؤمل ان نرى مرفقى المواصلات والنقـــل وقد أخذا سمتهمـــا الطبيعى لاتصـــالهما الوثيق بمجالات العمل . وقد رأينا ونرى ورأى ويرى الجميع فيما يختص بهما بعض المظاهر التىلاتزال غير باعثة على ما نرجوه لهما لا نقول من كمـــال بل من مظهر كريم ومفيد .

***

الثورة الإدارية

واذ كنا قد عرضنا للتفصيل والتوقيت تعجـــلا للانجاز بصـــفة عامة فان ما أوليناه من اهتمـــام ببحوث الثورة الادارية جدير بظهور بعض آثاره فى بعض النواحى وعلى الأخص فيما يتعلق بما

سميناه مسارات الأعمال . فان تحسين الأداء الادارى مطلب له صدارته فى كل الخطوات المقبلة والتوقيت فى شأنه مطلوب والا جرى عليه ماجرى على كل الجهود السابقة مما يماثله ، وهى جهود كانت كبيرة ومتلاحقة ولكنها لم تسفر عن نتائج ملموسة . نقول ذلك ونحن نعرف بطبيعة الحال ان نتائج من هذا القبيل صعبة التحقق فى الزمن القصير — لاتصال ذلك بأكثر من اعتبار — ولانها تتعلق فى المقام الأول بالعنصر البشرى الذى لايتغير بين يوم وليلة ولا بين شهر وشهر ولا بين سنة وأخرى . ونقول ذلك ونحن نعرف ان هناك بعض التحسن فى بعض الأعمال الادارية ، ونحن نعرف أيضا ان جهودا كبيرة تبذل فى اكثر من اتجاه ، ونعرف كذلك ان التعويقات الروتينية لا تزول فى اى مدى قصير . **كل هذا حق ولكننا لابد ان نقرر أيضا ان هناك ما أصبحنا نسميه بالانفلات أو ما اشبه فى أكثر من مجال** . واذا كان لك عمل فى جهة كمصلحة الجمارك أومصلحة الضرائب أو فى المحاكم او فى الشهر العقارى ، وحتى فى الهيئات الجديدة كهيئة الاستثمار — ولا نحصى وانما نذكر أمثلة قليلة — ففى الوسع ادراك ما نعنيه مما يعانى منه جميع المتعاملين مع تلك الجهات الادارية وغيرها . ولقد يسلمنا ذلك الى التساؤل عما تم حتى الآن أو ما هو على الاقل بسبيل التمام من اجراءات التحسين الادارى . وليس معنى ذلك اننا لاندرك مدى الجهود المبذولة فى تحسين احوال العاملين وفى تيسير الاجراءات واختصارها وتبسيطها وان الأمر يتطلب وقتا ، ولكنه لا ينبغى ان يكون وقتا مفتوحا اذا كانت له بداية معلومة فليس له نهاية أو شبه نهاية . حتى مرحلة مرحلة أو جزئية جزئية مما ينبغى ان نشاهد ويشاهد الناس كمظهر ولو محدود الاثار من مظاهر التحسين والتطوير .

ان الدراسة والتقدير ورسم خطوط التنفيذ يستغرق وقتا . هذه حقيقة معروفة . ولكن هذا لا يجوز ان يستطيل اكثر مما يجب ، لانه يعنى فى ذلك الوقت فاقدا وضائعا وعاطلا من الجهد والوقت والمال ، وكلما استطعنا ان نوفر ذلك على انفسنا وعلى بلدنا كان هذا أوفى بالمصلحة وبعائد أكبر نحتاج اليه احتياجا شديدا . وليس ذلك تعجلا يفسد الحكمة أو يؤثر على بلوغ الأهداف ولكنه استحثاث للزمن ومطاوعة لموجبات العصر .

واذا كنا تكلمنا وتناقشنا فى مقتضيات الثورة الادارية فانه مما يتسق معها ان نستلهم روح العصر فى السرعة والانجاز . وربما سمحت لنفسى هنا ان أقول انه ليس كل الاجهزة الادارية — سواء فى قطاع الأعمال او فى قطاع الخدمات — مما يحتاج الى جهود كبيرة للاصلاح . فهناك أجهزة بها كل مقومات القدرة على العمل المفيد والانتاج المتكامل ، ولا تنقصها الا بعض الامكانيات القليلة ، امكانيات مالية أو مادية أو تدريبية أو تنظيمية ، لا تستعصى على الاصلاح والتطوير . وهذه نستطيع اننهض بها على وجه سريع نسبيا . بل اننى أذهب الى القول بأن هناك أجهزة لا يكاد ينقصها الا الضئيل من المعاونات وقد يكون التغيير والتقليب فيما يختص بها فيه من الضرر أو الخسارة اكثر مما فيه من الفائدة ، أو على الاقل يمكن أن يقال ان الانتظار الى حين ممكن بالنسبة لها بل قد يكون أولى واجدى . **وصحيح دائما القول ان خطأ شائعا خير من صواب مهجور أو صواب يمكن الانتظار عليه أو التريث فى شأنه . وربما يكون التعجيل فى النظر فى أمر غيرها مما تتعالى الشكوى من اضطرابه أو من اعوجاج الأحوال فيه اجدر بالتقديم والتصوير .**

وأضرب مثلا لذلك النوع من الأجهزة التى يمكن أخذ الاصلاح فيها بهوادة وتؤدة : فان ما ينقص مجموعة البنوك هو معاونة ليست عصية على التدبير فان أعمال البنوك هى أعمال البنوك فى كل البلاد وكل الأزمان ، ليس فيها أحاج ولا استحداثات من حيث موضوعيتها ، ولكن ما ينقصها حقا هى أدوات العمل الحديثة وتحسين حال العاملين فيها ، وتدريب المستجدين فيها تدريبا منتظما فى داخل العمل أو فى برامج عملية منظمة ، وهى بعد ذلك تقوم بواجبها على نحو

مرض . اقول هذا بينما أعلم ان الاقتراحات فى شأنها وفيرة ، وان تنظيمات جديدة تعد فى مجالاتها ، وانمشروعات متعددة تجهز فىتنظيمها او اعادةتنظيمها ، وقد لا يقرأ القارىهذه السطور الا بعد أن تكون تلك التنظيمات الجديدة قد رأت النور . وحتى بعد ذلك اذا لم تترك للبنوك حرياتها المعقولة فى تسيير اعمالها فان الفائدة المتوقعة من تنظيمها لا تكون مضمونة الاثر تماما. ومثل هذا يمكن أن يقال عن اجهزة أخرى لاتنقصها الا معاونة مقدور عليها فى ضوء المحاسبة النهائية على النتائج .

***

الجداول الزمنية

وحتى لو قلنا بتوقيت خطوات الاصلاح ، أو بترتيب مراحله طبقا لجداول زمنية ، فان ذلك يفقد جدواه ما لم نأخذ أنفسنا فى حزم باحترام المواعيد والتواريخ والأزمان المقررة ، والا كان ذلك هو الآخر من قبيل الوقت الضائع والمال المعطل والجهد المفقود . ولقد مررنا ببعض التجارب بالنسبةللجداول الزمنيةالجميلة التصميم والتوقيع ، ولكنها لهذا السبب او ذاك لم توضع موضع التنفيذ الدقيق . نقول ذلك ونحن جميعا نعرف الصعوبات التى تكتنف التنفيذ فى بعض الاحوال ، وندرك الظروف غير العادية التى نمر فيها أو تمر بنا ، ولكننا نعرف معوقات أخرى لا تمت الى اسباب من هذا القبيل بل هى أقرب الى التراخى والتلكؤ واخذ الأمور فى البرامج العينية والزمنية مأخذا يسيرا هينا لا يحرص على الدقة والالتزام والارتباط بالتوقيت الموضوع. ولا نريد ان ندخل فى متاهات نظرية فنذكر طريقة برت فى التنفيذ والتوقيت ، ولكننا نخاطب أيسر قواعد العمل والتطبيق اللذين يؤازرهما المنطق العام .

ان الجداول الزمنية اذا لم نحترمها احتراما دقيقا كلما كان ذلك مستطاعا تصبح تهويمات وتكوينات خاوية من المحتوى اذا لم يتم الالتزام بها التزاما مطلقا ودقيقا ، وروح هذا العصر الذى نريد أن نعيش فيه مع الآخرين تأبى علينا ان نقع فى هذا المحظور مع أخذ كل الاعتباراتفى الحساب .

أحمد عبد الغفار

* * *

إدارة الضرائب
حوار فى ندوة دولية

بدر الدين أبو غازى

« نظم مجلس الخدمة المدنية بالجمهورية اللبنانية عن طريق المعهد الوطنى للادارة والانماء حلقة عن ادارة الضرائب شارك فيها خبراء من الدول العربية وبعض المسئولين عن ادارات الضرائب فضلا عن خبراء وممثلين للادارات الضريبية من الولايات المتحدة الأمريكية وبنامأ وألمانيا الاتحادية ، كما شاركت فيها الأمم المتحدة ومؤسسة فورد .. وقد عقدت هذه الحلقة فى بيروت خلال الفترة من ٢ الى ٩ نوفمبر ١٩٧٤ وكانت مجالا للبحث والحوار حول قضايا الادارة الضريبة ومشكلاتها فضلا عن التجارب الحديثة التى طبقتها بعض الدول خلال الحقبة الأخيرة

وان أهمية هذه الحلقة الدولية لتدعو الى استعراض أهم ما دار فيها فى اطار الدراسات التى نقدمها حول تطوير مشروعات الضرائب واصلاح الادارة الضريبية » .

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة السابق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الاصلاح الضريبى — حوار حول التطور نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٤ — العدد الثانى — المجلد السابع .

كانت محاور البحث فى الحلقة تدور حول المبادىء الأساسية والعناصر التى ترتكز عليها

ادارة الضرائب الفعالة ، وقد تفرعت عنها قضايا التقيد الطوعى بقوانين الضرائب والتكليف الفورى بالضريبة وجبايتها ، ووسائل اكتشاف المكلفين واساليب التدقيق التقنى والاستقصاء ، والجوائب الاجرائية ، والأحكام الجزائية فى قوانين الضرائب كعنصر مساعد للادارة الضريبية وادارة وتدريب الموظفين ، ومسئوليات القادة الاداريين .

كما تناول البحث الى جانب أساليب الادارة الضريبية وعناصرها موضوع الهيكل التنظيمى الملائم لادارة الضرائب وتقسيماته .

ثم استعرضت الحلقة تجربة حديثة فى المانيا الاتحادية عن استخدام الوسائل الالكترونية فى ادارة الضرائب فضلا عن تقرير عن تطور ادارة الضرائب فى لبنان وآخر عن التطورات الضريبية والهيكل التنظيمى لادارة الضرائب فى الجمهورية العربية الليبية .

ويتضح مما تقدم ان محاور الحلقة فى مجموعها تناولت موضوع تطوير الادارة الضريبية من مختلف زواياها وبشكل متكامل وان تداخلت فى بعض الاحيان الا انها جميعا اتجهت صوب هدف بلورة نظرة شاملة لتطوير النظم وتحديثها من حيث الهيكل والتركيب ومن حيث أساليب العمل .

وقد كان البحث الذى قدمه الدكتور خليل سالم مدير عام وزارة المالية فى لبنان وكذلك بحث الدكتور مينالكو سوليس احد المسئولين عن المركز الأمريكى لمديرى الضرائب C.I.A.T. فى بناما متكاملين فى طرح قضية أساسية كانت مدخلا للحوار هى قضية الالتزام الطوعى بقوانين الضرائب .

وقد انطلق الحوار من ان السبيل الحقيقى للوصول الى ادارة ضريبية ناجحة هو تأمين الالتزام أو التجاوب الطوعى لقوانين الضريبية .

ويتحقق ذلك بطريقين أولهما الظروف العامة التى تؤثر فى تطبيق القوانين الضريبية .

وثانيهما الاجراءات والأساليب التى تتصل بعملية تطبيق القوانين الضريبية .

أما الظروف العامة فترتكز على اشاعة وعى الاقتناع بالضريبة لدى المواطنين ولا يتأتى ذلك الا اذا وجهت حصيلة الضرائب لبناء المجتمع ولمس المواطن عائدها فى شكل وحجم الخدمات التى تؤدى اليه .

كما أن هذا الاقتناع يتطلب أن يكون العبء الضريبى موزعا بشكل عادل اجتماعيا وان تكون القدرة على الدفع معيارا أساسيا لتحديد العبء الضريبى وان تتلاءم الأهداف الأخرى للضريبة مع السياسات الانمائية والاقتصادية والاجتماعية ، وان يكون المناخ العام لعمليات ربط الضريبة وتحصيلها موحيا بالثقة والاحترام بين المواطن والادارة الضريبية .

اما الجانب الثانى المتصل بالاجراءات والأساليبفقد برزت فيه عدة عناصر منها :

١ ــ وجوب تثقيف المكلف واحاطته بكل مايتعلق بعناية القانون وبنصوصه وشروطه وموجباته .

٢ ــ مساعدة المكلف فى القيام بواجباته التى يلزمه بها القانون .

٣ ــ معاملة المكلف بطريقة لائقة وباحترام ودون ابطاء .

٤ ــ اعداد وتنفيذ برامج مدروسة ومخططة لانشطة منظمة ومنسقة للادارة وتشمل :

(أ) تبسيط البيانات والاقرارات ووضوحها .

(ب) توفير الشرح اللازم لكل الوثائق التى يستعملها المكلف على أن تكون مفهومة بيسر لدى اكبر عدد من المكلفين .

(جـ) استخدام وسائل الاعلام المتوافرة من صحف ومجلات واذاعة وتليفزيون كادوات لارشاد المواطنين .

(د) توفير المرحلة الواحدة أو «المكان الواحد» بدلا من تجزئة المراحل والاماكن لخدمة المكلف .

(هـ) توفير امكانية حساب الضريبة ذاتيا .

(و) اعداد حسابات المكلفين بصورة دقيقة وفورية وواضــحة .

(ز) تحصيل الضرائب المحققة وفق برنامج زمنى محــدد .

وهذا كله مع مراعاة ان توفير هذه المقومات يكفل تنمية الالتزام الطوعى لدى المكلفين ، ذلك لأن اتســام عمل الادارة الضريبية بالاحترام والتفهم والتعاون من جهة وبالدقة والحزم والانتظام من جهة ثانية الى جانب برنامج منظم وواضح لمهمة التحصيل يؤدى الى تشجيع الممول على اداء التزامه ويحد من الالتجاء الى الوسائل الجذرية لو الاكراهية لتأمين التحصيل .

وفى مجال تنمية الالتزام الطوعى بالقانون برزت أهمية أساليب التدقيق والاستقصاء فى التزامات المكلف وضرورة القيام بها بطريقة تكفل احترام المكلف من خلال طريقة عمل الموظفين وأساليبهم بحيث يشــجعه أســلوب التدقيق والاستقصاء وطريقة المعاملة على تحديد التزاماته مستقبلا بصورة أكثر دقة .

كما ان العــقوبات وان كانت اداة ضرورية لتطبيق القوانين الضريبية الا ان النظر اليها من خلال مفهوم الالتزام الطوعى يقتضى عدم اللجوء اليها الا بعد توفير الموظفين المختصين بشئون التدقيق وتطبيق أحكام القانون وكذلك بعد استنفاد كل الوسائل الأخرى . ذلك ان الاعتماد بكثافة على الاجراءات الجزائية يضر بفاعلية الادارة الضريبية ويحد من احتمالات نجاحها .. ومن ثم فان الأمر يتطلب اســتخدام الاجراءات الجزائية كوسيلة أخيرة وكدافع لحفز المولين على الالتزام الطوعى وليس كأداة عادية لتطبيق القانون ، وهذا يتطلب قدرة فى الجهاز الادارى وبراعته فى استخدام سلاح الجزاء او شهره ليحرك المولين صوب الالتزام الطوعى لا ليكون اداة بطش وارهاب تنفرهم من قوانين الضرائب .

ويتصل تدريب الموظفين بقضية الالتزام الطوعى من حيث انها تتطلب اعدادا خاصا للمشتغلين بالضرائب يجتمع فيــه الى جانب توفير الخبرة الادارية والفنية تكوين الشخصية وتنمية وسائل الاقناع وأساليب التعامل مع المولين ، والعناية بالجانب السلوكى للعاملين فى جهاز الضرائب .

على انه قد برز بصفة خاصة من خلال الحوار ان قضية الالتزام الطوعى قضية متعلقة بالوعى الضريبى وهو حلقة من سلسلة حلقات يتدرج فيها الوعى القومى والوعى السياسى والثقــة بالنظام الحاكم . كما ان الأمر يتطلب أن يسود المجتمع نوع من التنوير يبدأ من محو الأمية الكتابية حتى الأمية الثقافية .

وقد عالج الأستاذ ميناكو سوايس من بناما قضية الالتزام الطوعى من جانب خلق المناخ الملائم لتأكيد هذا الالتزام وتعميق هذا الشــعور لدى المواطنين ووجــوب التعــاون بين رجال الضرائب وممثلى المكلفين من محامين ومحاسبين لتقديم البيانات والاقرارات صحيحة وكاملة . كما اشــار الى أهمية تغيير عقلية رجال الضرائب وارشاد المولين وتناول أيضا وســائل الاعلام ووجوب تطــوير اســاليبها واســتعانة ادارة الضرائب بمعطيات الفنون وأساليب علم النفس فى تقديم الاعلام الضريبى بصورة مؤثرة ومشوقة وبالطرق غير المباشرة لما لها من تأثير أكثر فاعلية من الاعلام المباشر .

على انه أكد أيضا أهمية اســتعانة ادارة الضرائب بوسائل الرقابة وتبادل المعلومات بين الأجهزة المختلفة واحكام حلقات المتابعة تضييقا لمجالات التهرب . ومن ذلك اســتخدام البطاقة الضريبية كترخيص لمزاولة النشاط ، واستخدام شهادات براءة الذمة كوسيلة للتحقق من أداء الالتزام الضريبى وذلك بتقديمها فى حالة التصرفات الناقلة للملكية وفى حالات المغادرة وغيرها .. كل ذلك مع الاستعانة بالجزاءات كعنصر مساعد على اداء الالتزام الضريبى .. وفى بناما تصل

الجزءات الى السجن فى حالة الغش الضريبى كما انها تتضمن عقوبة الحرمان من مزاولة المهنة وقد اعانت هذه الجزاءات ادارة الضرائب على احكام قبضتها على الممولين . كما أن الخشية من الجزاء أدت الى تعميق الالتزام الطوعى .

وقد تناولت البحوث بعد موضوع الالتزام الطوعى جوانب أخرى فى أساليب المراجعة والاستقصاء عرض لها الأستاذ يتودور كونترولیس خبير مؤسسة فورد من خلال تجاربه فى الادارة الضريبية الأمريكية .

وقد ابرز البحث عدة حقائق :

١ ــ انه يتعذر ماديا فضلا عن انه ليس مطلوبا أن تجرى مراجعة دقيقة واستقصاء شامل لكل الاقرارات الضريبية . فلا وجه لأن تثقل الادارة الضريبية أعباءها من أجل ذلك .

٢ ــ ان الأمر يتطلب وضع أولويات لما تتم مراجعتهمراجعة كاملة منالاقرارات ، وذلكيقتضى تحديد معيار مسبق موضوعى يستند الى نوعيات الضرائب وفئات المكلفين واتجاهاتهم مع الافادة من البيانات المتاحة من محصلة المراجعات السابقة لتحديد ما يرقى الى مستوى الأولوية فى مجال الفحص .

٣ ــ ان المراجعة الضريبية لا يجوز ان تبدأ قبل دراسة المراجع للحالة والتعرف عليها واستخلاص النتائج المختلفة ووضع تخطيط لبرنامج الفحص .

٤ ــ أن ادارةالضرائب ينبغيان تدرب أفرادها على تنويع أساليب المراجعة . فليس هناك نمط واحد وانما هناك طرائق تختلف باختلاف نوعية النشاط .

وتطرق البحث بعد ذلك الى ضمانات الاعتراض والطعن . وقد أشار الأستاذ جوردون هيل كبير المستشارين فى ادارة ضرائب الدخل بالولايات المتحدة الى ان الادارة الضريبية الناجحة يجب أن تعمل على أساسيين :

١ ــ ضمان حقوق المكلف فى الطعن والاعتراض على اجراءات الادارة .

٢ ــ ضمان حق الجهاز الرسمى فى ربط وتحصيل الضرائب مع يقظة فى الاجراءات وتنظيم لاستخدام الجزاءات .

وعرض الأستاذ رفيق الاختيار من سوريا الى موضوع مسئوليات القادة الاداريين مركزا على عدة حقائق :

١ ــ ان القيادة الادارية فى ادارة الضرائب اليوم لا يمكن أن تكون تلك القيادة ذات الطابع الجبائى المعروف فى نهاية القرن الماضى ومطلع هذا القرن ، وانما اصبح دور هذه القيادة ومن مهامها الرئيسية العمل فى سبيل البلوغ بالنظام الضريبى الى درجة من الاتقان تمكنه من تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٢ ــ ان مسئولية القادة الاداريين فى ادارة الضرائب تجاه جماهير المكلفين بالضريبة تلقى على عاتقهم اعباء تختلف عن اعباء القادة الاداريين فى التنظيمات الاداريةالأخرى لما يواجهونه من سلبية الممولين وما يتطلبه ذلك من أسلوب خاص فى الادارة يعتمد على وسائل واعية تعتمد على تخطيط مركز وتنظيمات مدربة ورقابة ناجحة حتى تستطيع ان تحقق الأهداف المتوخاة .

٣ ــ ان ادارة الضرائب ومسئوليات القادة الاداريين فيها لا يمكن ان تبقى قائمة على أسلوب حل المشاكل القائمة واتخاذ القرارات فى ضوء هذه المشكلة أو تلك دون الرؤية المستقبلية لأبعاد المشكلات ومحاولة مواجهتها بالحلول .

ومن البحوث التى اثارت اهتماما خاصا بحث الأستاذ أرثر ستراسل من وزارة المالية فى المانيا الاتحادية عن استخدام الحاسب الالكترونى فى اغراض ربط وتحصيل الضرائب والمتابعة

والاحصائيات الضريبية .. وهى تجربة اقتضاها نقص العنصر البشرى من ناحيـة واسـتكمال المعدات والتجهيزات الحديثة فى ادارة الضرائب الألمانية من ناحية أخرى .

على ان نجاح هـذا النظام بفضل دقة النظام الألمانى وتقـدم المجتمع ودخوله بجدارة العصر الالكترونية وشيوع استخدام اجهزته فى البيئة .. كل ذلك لا يعنى احتمال نجاح هذا النظام اذا ما ادخل فى بلاد أخرى .

هـذا مع ملاحظة ان اسـتخدام الحاسب الالكترونى فى اغراض الضرائب يتطلب اعدادا مسبقا وتدريبا . وقد عمدت الولايات المتحدة الى برنامج تدريبى على طرائق استخدام الكمبيوتر فى شئون المحاسبة الضريبية استغرق عامين الى ان اتيح توفير العدد اللازم والمؤهل من الأفراد للاضطلاع بهذا العمل .

ومما هو جدير بالذكر ان استخدام الكمبيوتر فى المنشآت التجارية المتقدمة فى الولايات المتحدة ، وألمـانيا وبعض دول أوربا واعتمادها عليه فى اعداد حساباتها هو الذى يدعو ادارة الضرائب الى مواجهة هـذا التطور بمراجعة التشريعات الخاصة بامساك الدفاتر للمواءمة بين الحسابات الالكترونية الجديدة وبين اغراض الربط والفحص الضريبى . كما انه يتطلب فى الوقت نفسه توفير المناخ المناسب واعداد الأفراد المؤهلين لاستخدام هذه الأجهزة مع مراعاة التدرج فى استخدامها .

وقد اسـتعانت ادارة الضرائب فى لبنـان بالكمبيوتر فى دوائرها ولكنها حتى الآن لم تحقق الافادة المرجوة منه .

ونبه الأستاذ ستراسل الى أنه قد يكون من الميسور لكثير من الدول شراء الكمبيوتر ولكن ليس ميسورا لها استخدامه .. انه جهاز يستطيع ان يغطى كل شيء ولكن ذلك يتوقف على امتلاك الخبرة التى تتيح الافادة من امكانياته الهائلة ، كما ان التوسع فى استخدامه لاغراض الضرائب يتوقف على المقدرة والخيال واستنباط مجالات جديدة يطرقها بامكانياته .

كذلك .. فان استخدامه رهن بظروف العنصر البشرى وكفاءته ... والافادة الجزئية منه تحيله الى آلة كاتبة باهظة التكليف .

وتلك هى المحاذير التى ينبغى أن تكون فى اعتبار المخططين .

وبعد ذلك تنـاول البحث موضـوع الهيكل التنظيمى لادارة الضرائب وطرحت عـدة آراء لتنظيم أجهزة الضرائب وفقا لمعايير أهمها :

١ — المعيار الجغرافى وضرورة التوفيق فيه بين اعتبارات كفاية اداء العمل الضريبى والتيسير على ممولى الضريبة وعمالها ، وبين تجنب حظر التفتيت والتجزئة اذا ما جرى التوسع فى انشاء الوحدات والمكاتب الفرعية دون مقتض .

ولقد كان فى فرنسا قبل عام ١٩٣٩ (١٦٨٩) مأمورية ولكنه قد رؤى تجميع عدد من المأموريات فى المدن الكبرى فى مكتب واحد باسم مأمورية مركزية تحتفظ المكاتب الفرعية داخلها باستقلالها مع تركيز الاعمال الأدارية فى شـعبة خاصة لخدمة كل مكاتب المأمورية المركزية .

وبهذا يتحقق انجـاز الأعمال بعدد أقل من الموظفين يؤدون خـدمة مشتركة لمجمـوعة من المأموريات كما يتحقق انصراف رؤساء المأموريات الى صميم العمل الضريبى أشرافا وتوجيها .

على ان تقسيم فروع الضرائب وفقا للمعيار الجغرافى يقتضى فى بعض الأحوال خروجا عليه فتنشأ مأمورية واحدة أو أكثر لنوع من المنشآت الهامة كالشركات المسـاهمة والبنوك ومنشآت الاشغال العامة التى تتولى على مستوى مركزى شئون ضرائب هذا النوع من المنشآت .

ولهذا الاجـراء مزاياه اذ يحقق وحـدة فى محاسبة هذه المنشآت . كما ان له دواعيـه

اذ تتركز مأمورية أو اكثر فى مواقع تجمع المراكز الرئيسية للنشاط .

٢ ـ معيار نوعية الضريبة .

قد يغلب على بعض الضرائب التقسيم النوعى على التقسيم الجغرافى الذى يقوم على تقسيم المأموريات الى وحدات تختص بحى أو قرية أو مجموعة من القرى . وذلك ينعكس على تنظيم الادارة الضريبية . فممولو المهن غير التجارية كالمحامين والأطباء والمهندسين والفنانين قد يفضل تجميعهم فى مأموريات متخصصة على أساس نوعيتهم لا على الأساس الجغرافى ، كما ان نوعيات بعض الضرائب كالدمغة والتركات والضرائب على رقم الأعمال تتطلب انشاء مأموريات متخصصة تتجمع فيها النوعيات ذات الطبائع المتشابهة فذلك افضل من اتباع التقسيم الجغرافى على علاته .

٣ ـ معيار نوعية الوظيفة

وهو يتطلب التقسيم على أساس وجود أجهزة للتنفيذ ، وأخرى للادارة والتنظيم ، وثالثة للتفتيش ، ورابعة للشئون الفنية وشئون التخطيط .

وفى اطار نوعية الوظيفة تبدو الحاجة الى مجموعة من الأقسام والوحدات الأساسية التى يتحقق بها للبناء التنظيمى الوضوح والتنسيق والترابط وتدفق البيانات والمعلومات من خلال قنوات اتصال جيدة .

على انه ايا كانت هياكل التنظيم فان ما تتطلبه دائما هو :

ـ وضوح بناء الهيكل وتناسقه المعمارى .

ـ التقسيم على اساس التخصص .

ـ الفصل بين اعمال التنفيذ وأعمال التوجيه وبين اجهزة البحوث والدراسات وأجهزة المتابعة .

ـ مراعاة مبدأ وحدة السلطة .

ـ ايجاد خطوط اتصال وثيقة بين الأقسام المتشابهة .

ـ مراعاة اقتصاديات الادارة .

ـ تحقق التناسق بين أجهزة الضرائب المختلفة مباشرة وغير مباشرة وايجاد نوع من الترابط بينها على المستوى الأعلى .

ـ توحيد جهات الاشراف على وحدات التنفيذ

ـ ايجاد قنوات اتصال جيدة لتدفق المعلومات وتداولها .

ـ العناية بوحدات البحث والمشورة فى الجهاز الضريبى .

ـ المواءمة بين مركزية وضع السياسة والتوجيه وبين دواعى التخصص فى ادارات نوعية .

الاتجاهات العامة فى الحلقة :

ونستطيع من خلال البحوث التى طرحت والنقاش الذى دار حونها ان نستخلص الاتجاهات العامة التى كاد ينعقد عليها الاجماع والتى تمثل فكر الخبراء والمسئولين عن ادارة الضرائب وأهم هذه الاتجاهات :

١ ـ ان الدعامة الأولى لادارة الضرائب الفعالة هى توفير الوضوح والعدالة للقوانين واعداد برامج متوازنة لتطبيقها .

٢ ـ مع التسليم بانه ليس هناك هيكل تنظيمى نمطى لادارة الضرائب الا ان هناك مبادىء أساسية ينبغى مراعاتها فى تنظيم الادارة الضريبية تتمثل فى اقامة الهيكل التنظيمى على نحو يحقق اقصى كفاءة للعمل مع مراعاة ظروف مجتمع الضريبة فى كل بلد ، وتجنب التعقيد فى البناء التنظيمى وملاحظة ان الادارة الضريبية ، وهى تمارس اعمالها مستندة الى صلاحيات السلطة، ينبغى ان تدخل فى تنظيمها مسئولياتها عن خدمة المكلفين وذلك يدعو الى تنظيم أجهزة الادارة الضريبية على نحو يتفق مع الاجراءات الضريبية وطبيعتها ، وتوفير الادارات وتهيئة المكاتب بما يكفل التيسير على المولين .

وقد رجح من النقاش ما يتطلبه التنظيم من توفيق بين الاعتبارات الجغرافية والتقسيم على

اساس التخصص النوعى والوظيفى والفصل بين أعمال التنفيذ والرقابة والمتابعة وبين أعمال البحث والتخطيط والمشورة .

وتاكد فى اللقاء اهمية انشاء الأجهزة المختصة بالتحليل والاحصاء والبحوث والتشريع والدراسات المقارنة على المستوى المركزى وضرورة العناية بجهاز الاعلام الضريبى والعلاقات العامة بحيث يكون مسئولا عن برامج ارشاد المولين .

٣ ـ ان نجاح الادارة الضريبية رهن باقامة جسور من الثقة المتبادلة بين رجال الضرائب وبين المكلفين .

ويدعم هذه الثقة اشاعة الوعى الضريبى وتعميق الاحساس بالواجب القومى ومسلك سلطات الضريبة من مكلفيها .

واذا كانت بيروقراطية السلطة تتيح للادارة الضريبية وسائل لاكتشاف المكلفين المتهربين واستقصاء حقيقة ارباحهم ، كما ان طرق التدقيق والفحص التقنى تعين الادارة اذا ما احسن استخدامها على الكشف عن جوانب التهرب ، ومع التسليم بأهمية هذه الوسائل وبما طرحته البحوث المقدمة للحلقة فى شأنها من أفكار ، الا أن فاعلية كل هذه الوسائل تظل قاصرة ما لم تقترن بادراك لأهمية الجمع بين صلاحيات السلطة وواجبات خدمة المولين وارشادهم التى أصبحت من مسئوليات الادارة الضريبية العصرية .

٤ ـ اهمية العناية باختيار العاملين فى ادارات الضرائب سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى القادة ، وتطوير أساليب التدريب مع توفير الضمانات والحصانات والحوافز المالية للعاملين فى الضرائب ، اذ أن دقة مهمتهم كما أكدت الحلقة تتطلب توافر الضمانات والمناخ الملائم بعد تأمين الاختيار السليم لهم .

٥ ـ هذا وقد تأكد من خلال الدراسة والحوار اهمية مراجعة حدود التكاف الضريبى ووضع نظم مبسطة لصغار المكلفين وتطويع وسائل التكليف وأساليب الجباية بحيث توفر الادارة الضريبية طاقاتها الى ما هو أجدى وتوجه جهودها الى باقى فئات المولين وهذا فى حد ذاته عامل هام فى رفع كفاءة ادارة الضرائب .

واذا كان هذا اللقاء الأول على مستوى البلاد العربية حول موضوع ادارة الضرائب قد طرح عديدا من القضايا واتاح الحوار بين الفكر العربى والخبرات العالمية فى هذا المجال ، فانه أكد ضرورة مواصلة هذه اللقاءات دوريا وقيام تجمع للمسئولين عن الضرائب فى اطار جامعة الدول العربية أو غيرها من الهيئات المعنية ، تحقيقا لتبادل الخبرات والتقارب فى مجال حيوى أصبح من شواغل الفكر الادارى والمنظمات الدولية والاقليمية ازاء ما تأكد من أهمية التركيز على ادارة الضرائب كمقوم لنجاح النظام الضريبى وما يتطلبه ذلك من مواصلة البحث للارتفاع بأجهزتها الى مستوى مطالب العصر .

* * *

مناهج وأساليب التنمية الإدارية

وما اعترضها من مشكلات ومعوقات

أحمد مصطفى عوض الله

التنمية فى مصر تجربة لهـا طابع خاص ، فمنذ وضعت الدولة خططا محـددة لتحقيق أهـداف اقتصـادية واجتماعية فى فترات زمنية محـددة .. منذ ذلك التاريخ ، توالت المشـكلات والصعوبات تباعا ، بعضـها يرجع الى قصـور فى الادارة بمعناها الحـديث ، والبعض الاخر يرجع الى نقص فى امكانيات لا تتناسب مع آمال طموحه وضعها المخطط . ومع التسليم بوجود العديد من المشكلات ، فقد كان حتما وضـع عدد من الحلـول للتغلب على المعوقات وصولا لاقصى درجات النجاح وتحقيقا لاعلى معـدلات التنمية .

فى الصفحات التالية يتحدث الكاتب عن التجربة المصرية فى مجال التنمية الادارية والدواعى التى دعت اليها ، شارحا المناهج والاساليب التى طبقتها الدولة لخلق كوادر قادرة على تنفيذ المشروعات . وقد استهل الكاتب حديثه بعرض مشوق عن الادارة العلمية ونشاتها الحديثة ، ولم ينس فى هذا الصـدد أن يشـير الى تراثنا القـديم وخبراتنا السابقة فى مجال تنفيـذ وادارة المشروعات وفضـل مؤسساتنا الاقتصادية وفى مقدمتها بنك مصر فى تكوين رجالات حملوا العبء وأدوا الرسالة .

١ ــ الادارة العلمية ونشاتها الحديثة :

أحمد مصطفى عوض الله

رئيس مجلس ادارة الشركة الشرقية للدخان والسجاير

لا مراء فى أن الادارة ، كأسلوب لتصرفات البشر فى مجال تصريف شئون حياتهم ، انما هى شىء لازم البشرية منذ وجدت على الأرض ، ولا جدال كذلك فى أن أقدم تنظيم علمى للادارة انما كان فى مجال شئون الحرب واعداد الجيوش ، مما حمل فلاسفة الادارة المعاصرين الى ارجاع جذور فنون الادارة الحديثة ، بخاصة فى مجال ادارة العمل والعاملين ، الى الأصول العسكرية التى استقرت

منـــذ أقدم العصـــور والأزمان ، بيد أن الادارة الحديثة ، بمقوماتها العلمية وبأهميتها القصوى فى توطيد أركان المدنية والارتقاء الانسانى لم تبرز كمجال خطير للبحث العـــلمى فى كافة نواحيه الا من بداية هـــذا القرن ، وجاء ذلك صـــدى لمتغيرات جذرية طرأت على العالم كله ، من ثورة صناعية تلتها ثورة تكنولوجية مازالت فى طريقها بدون توقف ، وظهور الشركات الكبرى ، وأزدياد حجم المعاملات سواء فى داخل الدول المختلفة أو فيما بين بعضها البعض ، وظهور الحركة النقابية العمالية ، وارتفاع الوعى بالمبادىء والفلسفات التى تنادى بالعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ، ومحاربة الظلم الاجتماعى والاستغلال ، وضخامة الواجبات والمسئوليات التى أصبحت تضطلع بها الأجهـــزة الحكومية ، بجانب تعقـــد الأنظمـــة الاقتصادية نتيجة لتضخم النشاط الاقتصادى ، واشتداد المنافسة بين المنتجين سواء فى السوق الداخلى أم فى الأسواق الخارجية ، مما أثار اهمية الكفاية الانتاجية كعنصر أساسى لتحقيق أسباب النجاح أمام المشروع الاقتصادى ، وقد استلزم ذلك كله نوعيات جديدة من الفكر الادارى تستطيع أن تواجه كل هذه المتغيرات التى لا تعرف لهـــا نهاية تقف عندها ، كما تطلب من الاداريين الذين يعهد اليهم بمسئوليات الادارة ان تتوافر فيهم قدرات وبصائر تستوعب كل هذه التطورات الآخذ بعضها بتلابيب بعض ، بل والا يقفوا بأنفسهم عند حدودها ، بل تمتد بصيرتهم النـــافذة الى المستقبل القريب والبعيد معا ، وأن يتخذوا من القرارات التىتضمن لمشروعاتهم الاستمرار والبقاء برغم تغير الأوضـــاع والظـــروف الاقتصـــادية والاجتماعية وغيرهم .

وقد تشعب البحث العلمى فى مجال تأصيل العملية الادارية تشعبا واسعا ، وظهرت فى ذلك بل وما زالت تظهر ، نظريات ومذاهب متفرقة ، بعضها قد نحا منحى فلســـفيا ، والبعض بنى على مبادىء علم النفس ، وآخر نظر الى الادارة كظاهرة تخضع للعلوم الرياضية، ومنهم من عدها من صميم الاقتصاد الرياضى الخاضع للتحليل أو القياس الكمى ، وغير ذلك من النظريات التى تزخر بها المكتبات وبحوث الجامعات ، بخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، والتى تأتينا بالجديد من يوم لآخر .

ويهمنا من هذا الفيض الذى لم ينقطع — ولن ينقطع له معين ابدا — ما استقر من مبادىء فى ظل ما يعرف بالادارة العلميـــة Scientific Management التى تنسب فكرتها الأصلية الى العالم الأمريكى فردريك تيلور ، بخاصة ما انبثق منها من واقع ممارسة العملية الادارية ذاتها فى مجال المشروعات الصناعية الكبرى معتمدا على أسلوب التحليل والاستقراء ، ويأتى على رأس من أرسوا أسس هذه المدرسة بلا نزاع رجل الصـــناعة الفرنسى Henri Fayol ، الذى ضمن خلاصة تجاربه الميدانية الواسعة فى مؤلف وضعه فى ســـنة ١٩٠٨ أسماه « الادارة الصـــناعية والعامة » (*) الذى لم يتم منه قبل وفاته الا بابان من ابوابه الأربعة التى فصلها فى مقدمة الكتاب، وقـــد لخص فايول مســـئولية الادارة العلمية للمشروع فى « التنبـــؤ (التخطيط) والتنظيم ومباشرة التنفيذ والتنسيق والرقابة » .

"Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordiner et contrôler".

وبهذا التحليل أرسيت مقومات الادارة العلمية الحديثة ، التى حددت مسئولية الادارة وواجباتها فى نطاق هذه الاختصاصات الخمسة التى ترتبط حلقاتها ارتباطا عضويا لا انفصام له ، بحيث تكون فى مجموعها وحدة لا تتجزأ ، وأصبحت المدرسة التى انبثقت من الممارسة الفعلية للمهمة الادارية على يد فايول ، باجماع الكتاب والمفكرين فى مجال الادارة ، ركيزة التكنولوجية الادارية الحديثة والدستور الموضح لمعالم الادارة العلمية العملية لا الادارة العلمية التجريدية التى بشر بها فردريك تيلور والتى فصل فيها بين التخطيط والتنفيذ .

(*) "Administration Industrielle et Générale"

٢ ـ الادارة العلمية بمفهومها الحديث وتراثنا :

ويحضرنا ، ونحن فى مجال سرد ما تفتق عنه الفكر الانسانى فى العصر الحديث عن طريق البحث العلمى من نظريات وأفكار ومذاهب شتى فى تحليل « الادارة » ، شىء من تراثنا الخالد له ارتباط وثيق بما توصل اليه الاجتهاد البشرى فى السنوات الأخيرة ، بل يؤكده بصورة لم تكن تخطر على البال من قبل ، فقد جاء فى سورة نبى الله يوسف عليه السلام بشأن ما قصه الكتاب الكريم عن الأنبياء « لقد كان فى قصصهم عبرة لأولى الألباب (آية ١١١) » ، وتناولت السورة من بين ما تناولت موضوع رؤيا ملك مصر فى العبارات الآتيــة :

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى ارجع الى الناس لعلهم يعلمون (٤٦) ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله الا قليلا مما تأكلون(٤٧) ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون(٤٨) ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون(٤٩) »

فالآيات الكريمة تعطى صورة لعملية ادارية مكتملة الحلقات ، مارستها الادارة العليا فى أعلى مستوياتها وفقا للمفهوم العلمى الحديث الذى شرحناه ، فهى تنطوى على تنبؤ بالمستقبل ـ ولا يغير من طبيعة هذا التنبؤ أنه جاء عن طريق رؤيا منامية وهى تعادل رؤيا بصيرة واعية يجب أن يملكها القائد الادارى ـ ثم تحديد لهدف استراتيجى أو خطة استراتيجية بالاحتياط لتوفير مخزون استراتيجى من الغذاء لمقابلة سنى قحط ومجاعة ـ ثم تنظيم للجهد البشرى المبذول بتوجيهه للزراعة الدائبة المستمرة ـ وربط ذلك ببرنامج زمنى محدد مدته سبع سنوات ـ ثم مباشرة التنفيذ وما يرتبط به من استخدام للسلطة والرقابة على التنفيذ بأن يأكلوا القليل مما يحصدون تقشفا ويتركوا الباقى فى سنبله دون دراس صيانة له من الآفات ـ وتتمثل حصيلة كل هذا الجهد المتنوع والمترابط ـ من تنبؤ مسبق ، وخطة استراتيجية تتعلق بهدف معلوم ، وبرامج مرسومة مربوطة بتوقيت محدد لتوجيه الجهد البشرى وممارسة لسلطة التنفيذ ـ نقول تتمثل فى آخر الأمر فى تقييم للنتائج بتوافر مخزون من القمح غطى حاجات الناس فى خلال سنى القحط السبع، وجنبهم أخطار الموت جوعا مع تنبيههم الى ضرورة التحرز على جزء من المحصول لأغراض التقاوى والبذور ضمانا لخطة مداومة الانتاج باستمرار الحياة البشرية .

هذا وقد تولى مهمة القائد الادارى لكل هذه العملية نبى الله يوسف عليه السلام نفســه ، اذ « قال اجعلنى على خزائن الأرض انى حفيظ عليم(٥٥) » موجها الكلام الى الملك ، وقد استجمع نبى الله فى قوله هذا جماع الصفات التى يجب أن يتحلى بها القائد الادارى المتصدى لمثل ما تصدى له من مسئوليات ، وقصر ذلك على أنه **حفيظ وعليم ،** حفيظ على ما عهد اليه من أمانة جسيمة ، من أموال ورجال وامكانيات وثقة ومسئولية جسيمة ترتبط بها حياة الناس ، ولديه فى نفس الوقت من العلم ما يمكنه من أن يدير كل عوامل الانتاج التى وضعت تحت تصرفه الادارة العلمية الكفيلة بتحقيق الهدف المرسوم بالخطة حجما وتوقيتا .

ووفقا للمعايير التى تضعها الادارة العلمية الحديثة فى القائد الادارى ، لا يتطلب من رجل الادارة المقتدر الا أن يكون عليما بالأبعاد المتعددة لمسئولياته وتشعباتها وأن يتحلى بنزاهة النفس التى يعبرون عنها بكلمة **Integrity** « ما فرطنا فى الكتاب من شىء » هكذا قال أصدق القائلين .

وهذه الصورة التحليلية للعملية الادارية فى أعلى مستوياتها انما هى أنموذج متكامل يشكل مثلا أعلى لما يجب أن يستوعبه كل من يتصدى للعمل الادارى ممارسا أم متدربا ، فهى تحمل بعرضها الرائع تبسيطا جامعا وشاملا لكل ما توصل اليه أخيرا ، وفى القرن العشرين ، علماء

الادارة وفلاسفتها وعظماء ممارسيها أمثال هنرى فايول وزملائه من افذاذ المفكرين .

وثمة أمر آخر يتعلق بتراثنا العظيم فى مجال ادارة المشروعات ، والكشف هنا لم يكن من جانبنا ، بل من جانب كاتب أمريكى يعد فى المقدمة بين كل من كتبوا فى مجال ادارة الأعمال ، وهو Peter F. Drucker ، اذ ذكر فى كتـــابه الذائع الشهرة والصيت المعنون « ممارســة الادارة » The Practice of Management (وهو كتاب وصــفته مجلة Business Week كبرى المجلات العالمية المتخصصة بأنه جدير بأن يكون خير كتاب من نوعه لعدة سنوات طويلة قادمة) وفى الصحيفة ٤٦ عند كلامه عن المشروع الاقتصادى Business ووظيفة الربح الآتى عن طريق المخاطرة Risk ما يأتى بالحرف :

«انه ليس من قبيل المصادفة ، ان كلمة «رزق» Risk (المخاطرة) نفسها انما تعنى فى اللغة العــربية الفصحى كسب المرء لخبزه اليومى ، وانه عن طريق ركوب المخاطر يحصل اى رجل اعمال على خبزه اليومى(*) » .

فطلب الرزق فى تراثنا انمـــا هو أمر مرهون الادارية انما تهدف فى مجال الأعمال الى تحقيق الرزق باتباع أسباب التحصيل ، وهى فى التحليل العلمى لا تخرج عن التخطيط (التنبؤ المسبق) ذى الهدف المرسوم والبرامج الموقوتة وممارسة سلطة التنفيذ والتنسيق والرقابة وما يتبعها من تقييم للنتائج المحققة .

٣ ــ خلفيات الممارســة الادارية فى جمهورية مصر العربية :

لم تأت ممارسة الادارة فى مصر فى السنوات الأخيرة ــ اى بعد تنفيذ برامج التصنيع الواسعة المدى وبرامج زيادة غلة الأرض المنزرعة وفقا لخطط التنمية الزمنية ــ من فراغ ، فقد كانت مصر حقا أسعد حالا من غيرها من البلاد النامية ، فقد كان للعمل الوطنى منذ بداية سنى القرن الحالى مساهمات فى الأنشطة الاقتصادية غير الزراعة التى كان يتركز فيها الجانب الغالب من نشاط الطبقات المتيسرة من مصريين وأجانب ، ومما يجدر تسجيله عن تاريخ هذه الفترة من حياة مصر ذلك البرنامج الذى رسمه بعض كبار المفكرين والمثقفين المصريين لادخال الصناعة فى البلاد وتوسيع نطاقها ، تحريرا للبلاد من التبعية الاقتصادية للمستعمرين ، الذين استهدفوا منذ وطئت اقدامهم أرض مصر ان يجعلوا منها مزرعة تمون مصانع بلادهم بالخامات والمحصولات الزراعية الأخرى وعلى رأسها القطن ، وقد ضمن هؤلاء المفكرون والمثقفون برنامجهم تقـــريرا أصدروه واطلقوا عليه تقرير الصناعات ، وعلى ضوء هذا التقرير قامت فكرة انشاء بنك مصر فى سنة ١٩٢٠ ليتولى انشاء عدد من الصناعات ، وليقوم بالمهمة المزدوجة التى رسمت له ، كبنك ودائع وبنك اعمال فى نفس الوقت ، وقد سار البنك فى تنفيذ برنامجه وطبقا للخطة المرسومة مسبقا ، فأوجد العديد من الصناعات المتكاملة ، وانشأ مجموعة من الشركات بعضها كان مملوكا له ملكية كاملة والبعض الآخر كان ملكيته مشتركة بينه وبين افراد الشعب من المصريين وحدهم ، ومارس البنك على شركاته الاشراف الذى كان يخوله له وضعه كشركة قابضة Holding Company

ويهمنا فى مجال الممارسة الادارية أن نسجل أن هذا النشاط المتنوع الذى كان يباشره البنك قد فتح المجال أمام الشباب المصرى لكى يمارس الادارة ممارســة جادة وواعية ، وفى ظروف منافسة حامية من جانب المنشآت الأجنبية ، التى كانت تحس تماما بما كان يحمله نشاط البنك وشركاته من مساس قريب أم بعيــد بمصالحها

"It is no accident that the word "risk" itself in the original Arabic meant "earning one's daily bread", it is through risk-taking that any businessman earns his daily bread."

الاحتكارية ، بجانب ما كان يضمره المستعمر من أحقاد على هـذه النهضة الاقتصـادية المصرية الناشئة ، وما سيفضى اليه التوسـع فيها من استقلال اقتصـادى ، هو البـاب الموصل الى الاستقلال السياسى التام للبلاد .

وفى جو هـذه الصراعات انصقلت التجربة الادارية المصرية وحققت نجاحا يعد ، بمقاييس تلك الأيام ومن واقع ظروفها الخاصة ، شيئا نفخر به ونعتز،فقد تمت مباشرة هذا النشاط من واقع تخطيط مرسوم ، وبجهد مصرى خالص ، سواء فى قيادته الادارية أم فى قوته العاملة ، من مهندسـين وفنيين وعمـال على اختـلاف تخصصاتهم واعمالهم ، ومن بين هؤلاء ، وفى ظل هذه المدرسة المصرية الخالصة ، تخرجت كوادر من الاداريين الناجحين ممن تولوا بنجاح ادارة مرافق النشاط المصرى بعد أن تم تمصير المصالح الاقتصـادية الأجنبية ، وبعد التأميمات التى حدثت وما أنشىء من مشروعات اقتصـادية جديدة وما ترتب على كل ذلك من خلق قطاع عام قوى هو العمود الفقرى للجهد الاقتصادى المصرى كله فى الوقت الحاضر .

وانى شخصيا لأحمل لمدرسة بنك مصر عرفانا خاصا فى تكوينى وتنشئتى ، فقد عملت فيه فى مسـتهل حيـاتى العملية وعقب تخرجى من الجامعة ، وقد عهد الى وقتذاك بعمل كان يبدو تافها ولكنه اعطانى ذخيرة باقية فى شأن تقدير قيمة الوقت فى انجاز العمل ، ومتابعة التنفيذ بصورة مجدية ، فقد توليت تسلم البريد الوارد للبنك وكنت أسجل البريد وأوزعه على الأقلام والادارات المختلفة وفقا لاختصاص كل منها ، ثم أعود فى آخر اليوم وأتابع الأقلام والادارات فيما اتخذته من تصرفات ازاء كل مكاتبة قمت بتسليمها اليهم فى بداية اليوم ، واستقصى عن سبب اى تأخير ، واوافى الادارة يوميا بنتيجة ذلك ، بحيث لا يترك شىء بدون متابعة ، ولا يقبل فى تأخير التنفيذ اية مبررات غير جدية ، والا كانت المساءلة الدائبة والواعية من جانب الادارة .

ولازمتنى هذه الخبرة البسيطة التى اكتسبتها من مدرسة بنك مصر فى كل عمل زاولته من تقدير للوقت ، وعزوف عن التسويف ، واحساس حى نابع من الضمير بمصالح الناس ، بجانب متابعة التنفيذ يوما فيوما .

طيب الله ثرى الأرض التى تحوى جثمان كل من هؤلاء الرجال الكبار حقا ، الذين مكنوا الكثير من شباب مصر من أن ينهلوا من معينهم المبارك الذى ستظل مصر تذكره وفاء وعرفانا الى آخر الزمان .

٤ — الدواعى التى حتمت التنمية الادارية فى مصر :

وبرغم هذه الخلفية التاريخية البارزة لتجربة الممارسة الادارية فى مصر ، فقـد حلت بالبلاد وبالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية عامة متغيرات فتحت مجالات واسعة من النشاط تتطلب ممارسين اداريين ليتولوا قيادتها وتصريف شئونها .

ففى المجال الداخلى ، حصلت البـلاد على استقلالها السياسى بعد صراع دام حوالى ٧٥ عاما ، وبعد حرب شنها الاستعمار مع حليفته اسرائيل فى عام ١٩٥٦ ، وكان من آثار اندحار الاستعمار فى هذه الحرب ، أن آلت الى البلاد مصائر قناة السويس ، ومسئوليات تشغيلها بكل كفاءة خدمة للتجارة العـالمية ، ابرازا للقدرات المصرية فى ادارة مثل هذا المرفق الحيوى الهام الذى ترتبط به مصالح دولية كثيرة ، كما تم تمصير المصالح الاقتصـادية الانجليزية والفرنسـية ، وانشئت على أساسها المؤسسة الاقتصادية نواة القطاع العـام الأولى ، ثم حدثت التأميمـات الواسـعة المدى فى سـنتى ١٩٦١ و ١٩٦٣ ، واخذت الدولة فى انشاء السد العالى ، وانشئت وزارة الصناعة فى عام ١٩٥٦ ، ووضعت الخطط الخمسية للتنمية ، واستحدثت عـدة صناعات كالحديد والصلب وسماد أسوان وغيرها ، وأممت الدولة البنوك وشركات التأمين ، وتولت الدولة عمليات الاستيراد جميعا ، والجانب الأكبر من التصدير ، وانشئت شركات عامة تملكها الدولة لمباشرة التجـارة الخارجية وجانب من التجارة

الداخلية ، كما أسست فى القطاع الزراعى عدة شركات سواء للاستصلاح أو للاستزراع ، ووجه الاهتمام الى التعاون الزراعى ، وأعطيت فروع بنك التسليف الزراعى بالمحافظات كيانا مستقلا كشركات تتمتع باستقلال قانونى وتشرف عليها مؤسسة مركزية ، وأوجدت المؤسسات النوعية المتخصصة فى مجال الصناعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة ، وتوسعت الدولة فى صناعة الحديد والصلب واقيم لها مجمع يكاد يفوق السد العالى فى ضخامته وحجم استثماراته ، وأنشئت مؤسسة الدواجن ومؤسسة اللحوم وغير ذلك من وجوه النشاط الاقتصادى التى لم يكن للدولة من قبل عهد بممارستها .

وقد تطلب هذا التوسع الاقتصادى حشودا من الاداريين ليتولوا قيادته وليحققوا الأهداف التى رسمت من وراء هذا التوسع ، وجاءت الحاجة الى هؤلاء الاداريين سريعة ومتلاحقة وفى خلال فترة قصيرة من الوقت ، مما جعل اختيارهم فى الكثير من الحالات ليس قائما على توافر صلاحيات ذاتية من خبرة ادارية مسبقة فى مجال ادارة الأعمال ، بل كان الاختيار تمليه الرغبة فى حشد من يتوسم فيه المقدرة والاستعداد ، وعلى أساس أن التجربة والخطأ كفيلان مع مرور الزمن بتقويم الحال وصقل القدرات الادارية اللازمة ، وقام الاختيار فى بعض الحالات على مجرد الثقة الشخصية فيمن أوكلت اليهم القيادة فى وقت كانت تسود البلاد فيه الظروف المعروفة التى تصاحب ثورة التحول الاجتماعى والتطبيقات الاشتراكية الواسعة المدى ، وجاءت العناصر المختارة من بين رجال القوات المسلحة ومن العاملين فى الجهاز الحكومى وفى الشركات التى مصرت أو أممت ، بجانب العديد من أعضاء هيئات التدريس فى الجامعات ومعاهد التعليم العالى وغيرهم .

فكان طبيعيا أن تبدو الحاجة ماسة الى برامج تنمية ادارية تهدف الى توسيع مدارك هذه الحشود التى وفدت على الممارسة الادارية من غير خبرة أو خلفيات فى نوعيات العمل الذى تمارسه ، توسيعا لآفاقها وتمكينا لها من استيعاب ما أصبح يقع عليها من مسئوليات وواجبات جسام .

ويضاف الى كل ما سبق ، أنه قد خلقت علاقات عمل جديدة فى مواقع العمل الاقتصادى ، اذ ظهرت عدة تنظيمات عمالية فى المصانع والشركات. نتيجة لما حدث من تغيير فى عضوية مجالس الادارات ، اذ جعلت كلها من العاملين فى الوحدات الاقتصادية ، نصفهم تختاره الدولة من ذوى المناصب الرئيسية والنصف الآخر يتم انتخابه من جانب القاعدة العمالية فى الموقع ، ومن وجود لجان سياسية تمارس نشاطها السياسى فى نطاق الوحدة الاقتصادية ، ومن لجان انتاج تشكل من الاداريين بمستوياتهم المختلفة بجانب أعضاء التنظيمات العمالية ، وكل هذا بجانب اللجان النقابية ، وهى التنظيم العمالى القديم الذى ظل محتفظا بوجوده وكيانه المستقل ، وقد نشأت عن ذلك مشاكل علاقات relationship problems لم تكن موجودة من قبل .

كما أصبحت الوحدات الاقتصادية مرتبطة بتنفيذ ما يخصها من خطة التنمية المعتمدة من الدولة ، وحددت لها أهداف مرسومة عليها أن تحققها وأصبحت حريتها فى الانفاق الاستثمارى رهينة بما توفره لها الدولة أو تسمح به من اعتمادات مالية ، والتزمت الوحدات بموازنة تقديرية سنوية عن تنفيذ أهدافها ، وتقيم نتائج عملها على أساس ما حققته من هذه الأهداف ، وما يسفر عنه التنفيذ من فائض يصير توزيعه بين خزانة الدولة ومجموع العاملين ، وصدرت لوائح عامة تنظم حقوق وواجبات العاملين على مستوى القطاع العام كله من جهة أجورهم وتدرجها وترقياتهم وأجازاتهم ... الخ .

وكل أولئك الظروف ، قد الزمت القيادات الادارية بالتزامات ومسئوليات جديدة قبل الدولة وقبل المجتمع كله ، ففائض الربح الذى يحققه القطاع العام يخصص لاعادة استثماره من جديد ، اذ يشكل موردا أساسيا من موارد

التمويل للمشروعات الواردة بخطة التنمية ، كما تضاف اليه اية أرصدة نقدية أخرى (مما تمثله مخصصات الاهلاك والاحتياطيات الحرة) .

وبجانب هذه المتغيرات الخاصة بظروف المجتمع المصرى ، هناك متغيرات أخرى دولية قد أصبحت تفرض هى الأخرى ضغوطها على العمل الادارى وتواجهه بمشكلات وقضايا لم تكن موجودة منقبل مما جعل الممارسة الادارية أمرا متشابكا واكثر تعقيدا ، فهناك ضغوط التكنولوجية الصناعية التى أصبحت خطوات تطورها من السرعة والتغيير مما يصعب كثيرا من جهد القيادة الادارية فى سبيل مداركتها واللحاق بهـا ، بالاضافة الى ما يتطلبه التوسع الصناعى فى ظل التكنولوجيا من ضرورة استبدال المهارة اليدوية للعاملين **manual skill** باتساع معارفهم النظرية والفنية فيما يختص بدقائق العمل حتى يتمكنوا من حسن أداء أعمالهم ، وأصبحت العمالة نتيجة لذلك أغلى الاستثمارات الراسمالية **capital investment** التى يعتمد عليها المشروع الصناعى فى نموه وفى مواجهته لتحديات الحاضر والمستقبل.

٥ ــ مناهج وأساليب التنمية الادارية فى جمهورية مصر العربية :

مما سبق أن فصلناه ــ يتضح ان التنمية الادارية فى مصر كان مطلوبا منهـا أن تواجه المشاكل الآتية بصفة أساسية :

أولا : تأهيل هذا العدد الكبير من الأفراد الذين وضعوا فى مراكز القيادة دون أن يكون لهم سابقة فى ممارسة ادارة الأعمال الاقتصادية المتشعبة .

ثانيا : معالجة ما أظهره واقع الممارسة من جنوح بعض القادة الاداريين من ذوى التخصصات الفنية ، من مهندسين وكيميائيين وقانونيين ومحاسبين .. الخ ، الى تركيز جهدهم فى القيادة الادارية على نواحى تخصصاتهم الفنية وحدها وعدم الاهتمام الكافى من جانبهم بباقى نواحى النشاط الأخرى مما أخل بالنظرة الشمولية التى يجب أن تتوافر فى القائد الذى وكل اليه أمر قيادة المشروع كله .

ثالثا : مواجهة انعكاس الخبرات السابقة لبعض القادة الاداريين على سلوكياتهم وطريقة ادائهم لمسئولياتهم ، فقد اتجه بعض العسكريين السابقين منهم الى اعتبار القيادة الادارية مجرد استعمال لسلطة الضبط والربط واصدار الأوامر التى يجب أن يصدع لها من يلونهم فى التسلسل الادارى على غرار ما تعودوا عليه فى أثناء خدمتهم العسكرية .

كما نقل بعض من أختير منهم من بين العاملين بالجهاز الحكومى أنظمة الحكومة وبيروقراطيتها وحرصوا على مباشرة مسئولياتهم الجديدة فى نطاق القواعد والتعليمات ولو تناقضت أو تصادمت مع طبيعة ادارة الأعمال الاقتصادية التى تتطلب حسن استخدام الوقت والمرونة فى التصرف والقدرة على اعطاء القرار السريع فى اقرب وقت ممكن .

رابعا : تدارك ما حدث من وقوع بعض القيادات فى مفاهيم خاطئة فيما يتعلق ببعض المبادىء والأسس الأصولية لفن الادارة ، ونكتفى هنا بمثالين :

(أ) نتيجة لكتابات صحفية غير واعية وغير مسئولة نشرت فى بداية التطبيقات الاشتراكية ، هوجم مبدأ تحقيق « الربح » كأحد الأهداف المطلوبة ، من الوحدات الاقتصادية ، وذهبت بعض هذه الكتابات بأن جعل « الربح » هدفا انما هو تفكير رأسمالى يتناقض مع المفاهيم الاشتراكية وقد سادت فكرة الغـاء « الربح » فى الاتحاد السوفييتى فى بداية العشرينات ، ولكن سرعان ما تبينوا أن الربح هو محك الاختبار الوحيد للحكم على نتيجة أداء المشروع والقائمين على ادارته ، بجانب ما يؤديه « الربح » من وظيفة هامة أخرى ، فهو الذى يؤمن المشروع من تقلبات المستقبل ومخاطره مما يمكن المشروع من الحفاظ

على مقوماته من العناصر التى تخلق الثروة وتنتج الثراء Wealth-creating and wealth-producing وحمايتها من ان تتبدد او تتبخر ، ويمكن ان نضيف الى ذلك وظيفة ثالثة فى بلادنا بالذات ، ففوائض أرباح القطاع العام ، بعد ما يوزع على العاملين ، تساهم فى تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية التى تحقق أهداف الدولة بزيادة الدخل القومى ، والارتفاع بمعدلات النمو .

وقد أصبحت الربحية هى القانون الأول والمطلق فى عرف الادارة السوفيتية ، وأصبحوا يرددون بأن « الادارة بالروبل » هى اكتشافهم الخاص العظيم .

(ب) ونتيجة لخطأ شاع وانتشر من جانب بعض من كتبوا عن ادارة العمل والأفراد فى مصر ترجمت عبارة Human Relations بالعلاقات الانسانية ، لا العلاقات البشرية ، اذ العبارة الانجليزية لا تقول Human or Humanitarian Relations مما كان يسيغ الترجمة العربية الشائعة ، وفهمت النظرية على محمل الاحسان والرأفة ورقة الشعور الانسانى كعطاء من جانب الادارة ، فى حين أن نظرية « العلاقات البشرية » انما مبناها أن يتم التعامل مع العامل كبشر له ميوله وانفعالاته وعواطفه ، وأن يتم تحريكه للعمل عن طريق استحثاث ما فيه من جوانب نفسية لا على أساس انه مخلوق ميكانيكى أو آلة من الآلات كما كان ينظر اليه من قبل .

وقد استدعت كل هذه الاعتبارات ضرورة تكييف برامج التنمية الادارية على صورة يجب ان تواجه بادىء ذى بدء الأصوليات الأساسية فى الفن الادارى ، حتى تنتفى المفاهيم والسلوكيات الخاطئة ، وتتأكد فى اذهان ممارسى الادارة المبادىء الأصولية الصحيحة التى تتفق وطبيعة النشاط الاقتصادى الذى يمارسونه ، وتفتح امامهم أبواب النجاح ، ثم تدرجت البرامج فى التطور ، فأخذت تنتقل من مرحلة الى مرحلة فى النواحى المرتبطة بالتخطيط ووضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والسلوكيات واصدار القرارات والتدريب على استخدام الأدوات العلمية التى تعين الادارة فى تأدية مهمتها ، وأخيرا اتجهت المناهج الى اساليب تنمية القيادات الادارية نفسها رفعا لكفاءتها فى الأداء .

وعلى هذا ، فيمكننا أن نقسم مناهج أو برامج التنمية الادارية فى مصر الى النوعيات الآتية :

— مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة الادارية .

— مناهج وبرامج موجهة للتنمية الادارية فى مجال القطاع العام .

— مناهج داخلية فى الوحدات الانتاجية لرفع مستوى الأداء الادارى وتكوين الكوادر القادرة .

وفيما يلى أيضاح لكل نوعية من هذه المناهج .

٦ — مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة المرتبطة بالادارة ونلخصها فيما يلى :

(أ) انشاء معهد الادارة العامة فى سنة ١٩٥٤ وكان أول محاولة فى هذا المجال وتركز عمله بخاصة فى البداية على تدريب العاملين بالجهاز الحكومى .

(ب) انشاء وزارة الصناعة فى عام ١٩٥٦ ، واتباع مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى لها ، فقد تسلمت المصلحة مهمة التدريب العملى والتثقيف النظرى فى نواحى الادارة المختلفة وقد عاونها منذ بداية سنى عملها خبراء من هيئة العمل الدولية ، وتصدر عن المصلحة نشرة دورية باسم « الكفاية الانتاجية » .

(جـ) قيام المؤسسة الاقتصادية فى خلال السنوات ١٩٥٩ الى ١٩٦٢ باستدعاء خبراء أجانب ليحاضروا الكوادر الادارية لشركاتها فى بعض نواح مختارة من الرقابة المالية والتكاليف وتقييم الأداء وغيرها .

(د) بعثات الى الخـارج أوفدتها المؤسسة الاقتصادية فى خلال المدة المشار اليها الى معاهد الادارة فى سويسرا وغيرها من بين كوادرها الادارية .

(هـ) قيام خبراء هيئة العمل الدولية بعقد ندوات والقاء محاضرات فى المواقع الانتاجية بناء على طلب هذه المواقع وتتناول فيها النواحى التى تهمها أو قيام الخبراء بأبحاث عنها تتم مناقشتها بحضور الهيئة الادارية للموقع .

(و) تأسيس جمعيات خاصة بغرض تنمية الادارة ، مثل جمعية ادارة الأعمال العربية ، وجمعية التكاليف العربية ، وجمعية الادارة المالية وجمعية الهندسة الادارية ، وجمعية العلاقات الصناعية وغيرها ، بجانب قيام بعض النقابات المهنية كالتجاريين والمهندسين بالاسهام فى هذا المجال ، وتقوم أغلب هذه الجمعيات والنقابات باعداد برامج ومناهج موجهة الى مستويات الادارة المختلفة فى نواحى النشاط الصناعى والاقتصادى والمالى والتكنولوجى وادارة الخدمات والتأمينات الاجتماعية وغيرها .

(ز) قيام عدة مكاتب خاصة للخبرة الادارية تضع خدماتها تحت تصرف من يرغب فيها وبعضها (مثل أراك) بعقد برامج عامة فى نواح ادارية متخصصة .

(ح) قيام بعض الوحدات الاقتصادية باعداد مواسم ثقافية أو ندوات ومحاضرات فى داخلها لبحث ومناقشة المشاكل المرتبطة بالادارة ، سواء فى علاقاتها بالعاملين فى الموقع ، أو كسبيل للاتصال بالقوة العاملة فى المسائل التى تهمها تحديدا للمواقف ورفعا لسوء الفهم .

(ط) انشاء رابطة لخريجى معهد الادارة العليا من الممارسين ، وقيام الرابطة باصدار نشرة دورية متخصصة ، بجانب قيام الرابطة بعقد ندوات ومحاضرات ومؤتمر سنوى يتناول بحث ومناقشة قضية أساسية مما يرتبط بمسئوليات الادارة .

(ى) قيام الوحدات الاقتصادية بعقد برامج تدريبية وتثقيفية لبعض الأخوة من الكادرات الادارية على المستوى العربى ، وتبادل الخبرات معهم (من الجمهورية اليمنية وجمهورية اليمن الديمقراطية ، والسودان ، والعراق ، وليبيا) .

(ك) تكوين اتحاد لجمعيات التنمية الادارية فى مصر ، واصدار الاتحاد لمجلة « الادارة » كأداة تثقيفية عامة على مستوى رفيع فى فنون الادارة .

٧ ـــ مناهج وبرامج موجهة للتنمية الادارية فى مجال القطاع العام ونلخصها فى الآتى :

(أ) انشاء المعهد القومى للادارة العليا فى سنة ١٩٦١ ، وقد بدأ نشاطه فعلا فى عام ١٩٦٠ باسهام من جانب مؤسسة فورد الأمريكية Ford Foundation وقد اعتمد فى منهجه التدريبى على دراسة الحالات Case Study فى نواحى الادارة المختلفة ، وفى سنة ١٩٧١ ادمجت المعاهد المسئولة عن التدريب الادارى فى القطاع العام والجهاز الحكومى فى المعهد القومى للتنمية الادارية .

(ب) اتجاه الكليات الجامعية (بخاصة كليات التجارة) الى اختيار موضوعات الرسائل الجامعية فى مستوى الماجستير أو الدكتوراه من واقع المشاكل والقضايا التى تتعرض لها الممارسة الادارية فى الوحدات الاقتصادية وما تتخذه ازاءها من مواقف وقرارات ، وتتناول هذه القرارات بالتحليل والمناقشة ، مما انعكس بفائدة مزدوجة للعمل الأكاديمى وللادارة نفسها بترشيد سلوكها او طريقة معالجتها لمشاكل الواقع .

(جـ) عقد برامج مع خبرات خارجية فى مجال التدريب الادارى مثل برنامج Professor Rivans الخاص بالتدريب الذاتى والتنمية الذاتية للمديرين ويقوم على أساس مباشرة المدير عملية بحث مشكلة ادارية فى موقع آخر غير شركته أو مصنعه

ويتولى مناقشة المسئولين فيها مما يوسع من دائرة خبرته وينمى ملكاته الادارية .

(د) برنامج القادة الاداريين الذى ينظمه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة (منذ سنة ١٩٧١) وتقوم فلسفته على فكرة مشاركة القيادات الادارية العليا فى اقتراح الحلول للمشاكل الادارية المختلفة .

٨ ــ مناهج داخلية فى الوحدات الانتاجية لرفع الأداء الادارى وتكوين الكادرات القادرة :

(أ) وهذه المناهج هى فى تصورنا أهم أساليب التنمية الادارية فيما لو اخذت كمسئولية ترتبط بالضمير والأمانة الوطنية ولم تؤخذ بالسطحية التى تكاد تكون ــ مع بالغ الأسف ــ الموقف السائد بين القيادات الادارية ، فأعظم نجاح للقائد الادارى الذى على القمة لا يكون فقط بمقياس النتائج المالية أو المادية التى حققتها وحدته ، بل ان هناك ما هو أكبر من ذلك ، وهو ان يتأكد فى نفسه بيقين بأن الأمانة الوطنية تقتضيه ان يحس بكل جوارحه ووجدانه بمسئوليته عن استمرار نجاح المشروع فى المستقبل القريب والبعيد ، فى حياته وبعد مماته ، وهو وان كان قائدا عظيما ، فان عظمته الحقيقية هى فى أن يجعل من العاملين معه قوادا أعظم يديرون العمل بكفاءة أفضل واقتدار أوفى .

فما أسهل السبيل امام القائد الادارى من أن يعتبر أن مهمته فى تنمية قدرات العاملين معه من المديرين قد استوفت حقها منه بمجرد أن يكون احتياطيا من الرجال ، أو ان يقرر أن يتبادل الخبراء الاخصائيون فى مجالات العمل بالمشروع اعمال بعضهم البعض Job-rotation رغبة فى اكتسابهم خبرات جديدة فى المجالات التى لم يتخصصوا فيها ليجعل منهم قادة اداريين صالحين .

فالتنمية الادارية هى أكبر من ذلك قدرا وأعقد تركيبا ، فهى يجب أن تكون شاملة للهيئة الادارية جميعها ، وأن تستهدف مقابلة تحديات النمو والتطور ، وان يكون معيارها الأوحد القدرة على الأداء لا مجرد الاستلطاف والهوى الشخصى، وأن تواجه مخاطر الغد ، لا تجتر خبرة الأمس ، أو تجمد على أوضاع اليوم ، وأن تكون عملا متحركا ووصفيا لا مجرد تسكين للأفراد بطريق الترقية أو الرفع .

والتنمية الادارية بهذا المفهوم ، انما هى تنمية ذاتية تقع مسئوليتها وعبؤها على الأفراد أنفسهم وما تنطوى عليه نفوسهم من قدرات ، وعلى القائد الادارى أن يعين الرجال العاملين معه على أن ينموا قدراتهم وملكاتهم الخاصة ، وتوفير التحديات أمامهم لشحذ هذه القدرات والملكات ، وعليه كذلك أن يقوم دوريا بتقييم اداء كل منهم ، ويسأل نفسه عما اذا كان الواحد منهم قد وضع فى مكان يستطيع معه أن يقدم أكبر عطاء ، وماذا يعوزه فعلا من معارف وخبرات يمكن مداركتها لتنطلق قدراته وملكاته الكامنة فى نفسه ، وعلى ضوء هذا يجدد أسلوب التنمية الادارية الذى يجب اتباعه ويعالج كل حالة بما يناسبها ، كما يجب ان يكون هناك تخطيط للقوة البشرية العاملة فى مجال الادارة Manager-Manpower Planning يتم تحديده على أساس تحليل احتياجات المشروع وأهدافه وما يتطلبه من هيكل تنظيمى وما يبرزه التركيب العمرى age structure لأعضاء الهيئة الادارية للمشروع .

ولم تعد برامج التنمية الادارية باجماع الشرق والغرب معا نوعا من الترف ، فهى صنو لمعامل البحوث العلمية بالنسبة للمشروع الصناعى ، ولا تجد القوات المسلحة فى اى مكان فى العالم محيصا عنها بانشاء معاهد القادة والأركان ، ارتفاعا بقدرات من تقع عليهم مسئولية قيادة البشر ، وادراكا لمدى الخطورة فيما يصدرونه من قرارات وما يصدر عنهم من تصرفات وسلوكيات .

(ب) وتجد هذه الصورة الواجبة للتنمية الادارية بعض الصدى والانعكاس فيما تتبعه الشركة الشرقية « ايسترن كومبانى » شركة مساهمة مصرية ، من أسلوب يقوم على انشاء

ما يسمى باللجنة التنفيذية ، وهى جهاز كونه رئيس الشركة ليشاركه مسئولية الادارة التنفيذية ويتكون من مديرى الادارات الرئيسية فى الشركة حيث تعـرض عليهم مذكرات بما هو مطـلوب اصداره من قرارات تتناول كل نواحى الشركة ، من مالية وتسويق وشراء وانتاج .. وذلك فى حدود نصاب تحدده اللوائح ، ولكل عضو أن يبحث الموضـوع حتى ولو كان غير داخـل فى اختصاصه ، وله أن يوافق أو يرفض أو يتحفظ ، ثم تعرض الآراء على الرئيس ، فان كانت هناك موافقة اجماعية من الأعضاء اعتمد القرار واخذ طريقه الى التنفيذ ، وان لم تكن هناك موافقة اجماعية ، اجتمعت اللجنة بكل هيئتها وناقشت الأمر حتى يتم التوصل الى القرار الاجماعى .

وبهذا الأسلوب يتوافر لأعضـاء اللجنة من المديرين الالمام الكامل بكل تفاصيل الادارة التنفيذية للشركة ، وبالتالى تتسع خبراتهم خارج حـدود وظائفهم الأصـلية لتشمل الالمـام باختصاصات ومسئوليات باقى الوظائف الأخرى على مستوى الشركة ، وبالاختصار اكتسب كل منهم نفس النظرة الكلية الشاملة التى يمارسها رئيس مجلس الادارة فى موقعه من الشركة ، مما يؤهل أى واحد منهم بمرور الزمن وتراكم الخبرة ، ليكون عنصرا متدربا ومتمرسا وصالحا لتولى مهام القيادة العليا للشركة حينما يدعى لذلك .

(جـ) وبجانب البرامج التى تعدها الشركة مما سبق ايضاحه ، فقد أعـدت فى سـنة ١٩٧٢ برنامجا داخليـا حضره رئيس مجلس الادارة والهيئة الادارية جميعهـا . وكان موضـوعه «الأساليب العلمية الحديثة فى التخطيط والادارة» وتناول المحاضرون المتخصصون فيه عدة مسائل ترتبط بالأدوات الحديثة للادارة ، وكان على راس ذلك التحليل الكمى فى الدراسات التسويقية ، أسس التخطيط الاقتصادى ومراحل التخطيط على مستوى المشروع ، البرمجة الخطية ، تطـور وظائف الميزانية التقديرية ، التعريف بالحاسبات (الـكمبيوتر) ، نمـاذج توقيت وضبط تنفيذ المشروعات واستخدام الحاسب الالكترونى فى هذا المجال pert .. الخ .

(د) وعلى مستوى المشروع الاقتصادى ، فيجب الا تشغلنا نواحى الفن الادارى المتشعبة، وحرصنا على دوام تطويرها وتنميتها ، عن طبيعة العمل المطلوب منا اداؤه ، عمل اقتصادى نتعامل فيه مع عوامل الانتاج ، مدخلات Inputs ومخرجات Outputs ، نفقات وايرادات ، نحركها بأقصى كفاية انتاجية ، حتى تزيد قيمـة الايراد على قيمة النفقة ، وهذه هى الحقيقـة الأساسية الأولى التى لا يجب أن تغيب عن تفكير القائد الادارى فى اية لحظة وفى أى قرار يتخذه ، والتنمية الادارية انما هى وسيلة لتثبيت هـذه الحقيقة ، وتأهيل الممارس الادارى لكى يصـدر عنها فى كل تصرف يجريه ، منذ البدء فى وضـع أهـداف المشروع وخطته ، وفى رسم سياسات وتكتيكات العمل ، وفى مباشرة التنفيذ الفعـلى والرقابة عليه ، ثم تقييم نتائج الانجاز للتحقق من مدى مطابقتها أو انحرافها عن الهدف الاقتصادى المرسوم والمتمثل أولا واخيرا فى معادلة المدخلات والمخرجات والفائض .

وفطنة القائد الادارى وحكمته انما تكون فى حسن اختياره للمعايير والمقاييس التى توزن بها تصرفاته أولا بأول وفقا لطبيعة النشاط الذى يباشره المشروع ، حتى تأتى النتائج المسـتقبلة لهـذه التصرفات محققة للهـدف الاقتصـادى المنشود ، وهذه هى الحقيقة الثانية التى يجب أن تسعى التنمية الادارية الى ترسيخها فى وجدان وتفكير الممارسين لادارة الأعمال .

وحقيقة ثالثـة واخـيرة ، وهى أن القيـادة الادارية بمسئوليتها الشاملة يجب أن تتحـرر من أن يوقفها قصر النظر أو ضيق البصـيرة فى مأزق حصر كل جهدها فى نواح جزئية من عملها الواسع المتشعب ، بل عليها أن تجعل نظرتهـا فوقية بحيث ترى كل ما يجرى فى كافة مرافق المشروع ، تنسق وتصوب وتوجه وتراقب حتى

تضمن للعمل وحدته وانسجامه دون تنافر أو اختناقات ، ويكون وضعها فى هذه المواقف جميعا وضع قائد الأوركسترا ، ينسق الايقاعات الموسيقية حتى يخرج النغم صحيحا وسليما ودون ان يشترك فى العزف أو يستعمل بنفسه احدى الالات العازفة .

وادراك هذه الحقائق الثلاث — وهى عماد الحكمة الادارية الواعية — ورسوخها لا يتأتى عن طريق قراءة أو تلقين محاضرة يتضمنها برنامج أو منهج تدريبى ، بل يكون محلها الايمان الراسخ فى القلب بأنها أمانة يقتضيها الضمير الوطنى الحر ازاء جسامة المسئولية وضخامة ما تقتضيه من واجبات من القائد الادارى ، ولهذا فليس ثمة ما هو أفعل فى تأكيدها ورسوخها من الأسوة أو المثل الذى يستطيع القائد الادارى أن يضربه لمعاونيه بعمله وتفانيه .

٩ — تبادل الخبرات الادارية فى ظل القطاع العام:

وقد خلق وجود القطاع العام ظروفا مواتية امام تبادل الخبرات والأنظمة الادارية فيما بين الوحدات الاقتصادية ، فلم تعد الشركات تشعر بنفس القدر من الحساسيات التى كانت تقوم فيما بينها من قبل ، فقد كانت كل منها تعد انظمتها الداخلية وأساليبها الادارية ، سواء فى أمور الحسابات والتكاليف والرقابة الداخلية وسياسات الشراء والبيع والتوظيف وتدريب العاملين وغيرها من أسرارها الخاصة التى تحرص على عدم الكشف عنها مثلما تحرص تماما على أسرارها الصناعية والتكنولوجية سواء بسواء ، وبعد ظهور القطاع العام والمؤسسات النوعية ، اصبحت التجارب والخبرات فى مجال التنظيم الادارى والتى توافرت لدى الوحدات القوية ، جزءا من الثروة الوطنية التى رؤى أن تمتد الى الشركات الأخرى الأقل حظا فى التننظيم وكذا الشركات الجديدة ، وحدث نوع من الأوانى المستطرقة فى انتقال الأنظمة والأساليب الادارية بين الشركات ، بخاصة بعد تطبيق النظام المحاسبى الموحد ، واتجهت المؤسسات الصناعية على الأخص الى توحيد أنظمة التكاليف الصناعية على مستوى شركات القطاع الصناعى الواحد ، بجانب توحيد اللوائح المالية وغيرها فى حدود المستطاع .

كما ترتب على اشراك رؤساء الشركات فى عضوية مجالس ادارة المؤسسات النوعية المشرفة على القطاعات المختلفة ، ان توحدت كثير من المفاهيم الادارية ، وأصبحت الوحدات الناجحة والتى تتوافر لها الكفاءة الادارية المشهود بها معينا تستقى منه القيادات الادارية فى المواقع الأخرى ما يعوزها من أنظمة وقواعد وأساليب تدريب مختلفة ، بجانب الاطلاع على ما تتبعه من وسائل فى تنمية القدرات الادارية ، ويفسر لنا كل ذلك السبب فيما شاهدناه من اختيار الكثير من رؤساء مجالس الادارة والمديرين من بين العاملين بالشركات الناجحة لكى ينقلوا خبراتهم الى الشركات التى عينوا فيها رفعا لكفاءة العمل بها ، وقد حقق هذا الأسلوب قدرا من النجاح لا يمكن اغفاله ، وسادت بين وحدات القطاع العام علاقات تعاون وتفاهم ، برغم ما قد يكون بينها من تنافس على السوق بخاصة فى مجال الصناعة الواحدة .

وقد توافرت لبعض شركات القطاع العام تجارب ادارية رائدة ، واذا سمح لى بأن أتكلم عن الشركة الشرقية « ايسترن كومبانى » وجهدها فى هذا المجال ، فانى أذكر من تجاربها ما يأتى :

(أ) تنظيم العلاقات التى تقوم فيما بين التشكيلات العمالية القانونية المتعددة فى الشركة عن طريق ومعاونة الادارة لها فى تكوين ميثاق توجيهى حدد اختصاص كل تشكيل منها ، وازال أسباب التصارع ، وكانت هذه التجربة هى الأولى من نوعها فى مصر ، أخذت بها الشركات الأخرى وكانت محلا للتقدير من كل من اطلع على تفاصيلها أو تلمس ما حققته من آثار فى تأكيد صفو جو العمل فى الشركة .

(ب) ادارة الخدمات العمالية بروح الأبوة paternalisation كأداة ترفيـــه وتخفيف لأعباء العمـــل وتوثيق عرى الانتمـــاء واشراك العاملين فى ادارتها ، بجانب توجيه النشـــاط الرياضى نحو خدمة الانتاج ببناء الجسم السليم والخلق القويم ونشر روح الفريق وعزوف عن محاولة اكتساب شهرة أو بطولة رياضـــية بين الجماهير فى خارج الشركة ، مما انعكس أثره على جو الشركة من تضاؤل مظاهر الانحـــراف والتغيب وسوء التصرف ، وأشـــادت به وزارة الشباب ونشرته فى كتاب أصدرته ، وجعلتـــه اساسا لسياسة توجيـــه شباب العمـــال فى المصـــانع .

(ج) كما حولت الشركة بعض الخـــدمات الى حوافز ، اذ جعلت الاســـتفادة بمصـــيفها العمالى بالأسكندرية ، بكلما تتكلفه منمصروفات انتقال وسفر واقامة كاملة ، بدون مقـــابل لكل عامل من عمالها يحصل فى تقريره السنوى على تقدير ممتـــاز .

(د) واحست الادارة بأنهـــا تدير مجتمعـــا كاملا بذاته ، فجـــاهدت أن تجعل منه صـــورة Image مشرفة فى خارج الشركة ، وأن تتوافر له فى داخلها سلوكيات وأخلاقيات خلقت ضميرا عاما آخذا فى النمـــو يأمر بالمعـــروف ويستنكر المنكر ، يخشاه العامل المنحرف ويردعه أكثر مما تردعه سلطة الادارة فى توقيع الجزاء ، وأخذت الادارة نفسها بمبدأ الاقلال من اللجـــوء الى لائحة الجزاءات .

هذا بجانب تجارب أخرى تزخر بها مواقع القطاع العام ، تتبادلها فيما بينهـــا ، ويعـــد بعضها فتحا جديدا فى مجال الادارة ممـــا نراه جديرا بالدراسة والاعلام كما نقرأ لتجارب غيرنا فى هذا المقام .

الاختيار للخدمة العامة

ماذا يعنى الاختيار ؟ انه يعنى التفضيل والانتقاء المرتبط بمجموعة من القيم ، وعلى ذلك فاختيار الموظفين العامين يعنى الانتقاء والتفضيل من بين ذوى المقدرة على الخدمة العامة وفقا لقيم تحددها نظم التوظف ، ويحـــكم الاختيار فى هذا المجـــال عمليات هامة هى : ــ (١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على كل من المدى القصير والمدى الطويل (٢) تحديد الموارد البشرية التى تواجه الاحتياجات المخططة من القوى العاملة (٣) جعل هذه الموارد متاحة على أساس مستمر مع تحديد وتعريف بالقدرات والمواهب والسلوكيات المقدرة لمواجهة الاحتياجات (٤) تحديد فعالية عمل الموارد المباشرة المقدر توافرها .. فالاختيـــار على ذلك يمثل حلقة متصـــلة تدور حول الاحتياجات من القوى العاملة والموارد البشرية المتاحة وفعالية العمل .

Public Personnel Management

تخطيط الخدمات فى التعمير

د. رمسيس عبد العليم جمعة

التعمير عملية يتم من خلالها تحويل مجتمع لا تتوافر فيه عناصر تصلح للتنميــة الى مجتمع تتوافر فيه هذه العناصر بصورة تسمح باندفاع التنمية بمعدلات وانماط جديدة ومتطورة . وهذا معناه ان التعمير له ثلاث ركائز :

الأولى : عملية خلق لمقــومات تنمية لم تكن موجودة اصــلا .

د. رمسيس عبد العليم جمعة
وكيل وزارة الصــحة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « بعد ربع قرن ـــ كيف نتصور الادارة فى مصر » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ ـــ العدد الأول ـــ المجلد السابع .

والثانية : السير فى التنمية بأسلوب مكثف كما ونوعا لتعويض التخلف الزمنى والحضــارى الذى حاق بالمجتمع .

والثالثة : الحرية فى الانطلاق بفكر وسياســة جديدة للتنمية لا تقيدها أوضاع قديمة أو قائمة نظرا لأن العملية تبــدأ من الصــفر فى معظم ابعــادها .

ومعروف أن التنمية نوعان : تنمية اقتصادية وتنمية اجتماعية . وهما كوجهين لعملة واحدةهى التنمية الشــاملة .

والتنمية الاقتصادية تدفع الدخل القومى الى التزايد المطرد على مدى فترات زمنية تحــددها الخطط . وهى تتم بتعبئة امكانات المجتمــع وطاقاته وموارده لتحقيق أهداف التنمية .

والتنمية الاقتصادية ليست مجرد تضخم حجمى فى قطاعات الاقتصاد ، بل هى أيضا تفاعل حركى بين القطاعات وبعضها البعض .

وقياس التنمية الاقتصادية بزيادة الدخل القومى قياس من بعد واحد أو زاوية واحدة .

فالتنمية تصاحبها بالضرورة عدة تغيرات اجتماعية،منها التزايد السكانى واكتشاف امكانيات واضافة موارد جديدة للثروة القومية (وهو ما يعبر عنه بتراكم رأس المال) وادخال اساليب فنية جديدة فى الانتاج والادارة وتحسين الكفاءة فى التشغيل والمهارة فى العمل وتغيير فى النظم والتشريعات بما يرفع الكفاية الانتاجية وتزايد فى الأهمية النسبية للصناعة وللزراعة . وما يتبع ذلك من تكثف للعمالة فى قطاع الصناعة عنها فى قطاع الزراعة ومن ثم تحول سكانى من الريف الى الحضر . يضاف الى ذلك كله الاعتماد الأساسى على الموارد الوطنية من ثروات ومدخرات ومحاولة تحقيق التوازن النقدى مع العالم الخارجى .

والتنمية الاجتماعية تمثل الزيادة المستمرة فى احساس الفرد بالرفاهية والكرامة . وسبيلها الى ذلك هو استخدام العنصر البشرى احسن استخدام حتى لا يترك عبئا على الاقتصاد القومى ، وذلك بتوفير فرص العمل لكل قادر عليه . وهى ايضا زيادة للمشاركة الجماهيرية القائمة على التعاون والاحساس بالمسئولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع عن طريق الجهود الذاتية وممارسة الرقابة الشعبية على اجهزة الدولة . ويصاحب هذا كله توفير الخدمات الكافية لاشباع حاجات الفرد من أمن وتأمينات اجتماعية وصحة وتعليم واسكان وثقافة وترفيه الى غير ذلك من الخدمات التى تساعد فى النهاية على أن تأخذ أفضل ما فى المادة البشرية .

بهذه الخلفية نستطيع أن نعتبر التعمير نوعا من التنمية الشاملة يتميز بالخصائص الآتية :

اولا : نقطة البداية : فالمناطق المعدة للتعمير اما خالية من مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية بمقوماتها الكاملة مثل صحراء سيناء وباقى الصحارى المصرية ، واما مناطق كانت لها هذه المقومات ثم تعرضت لنوع من الدمار والاتلاف والتهجير تركها قاصرة عن أن تنهض الى الحياة دون جهود تنموية مكثفة وسريعة العائد تعيد اليها الحياة الاجتماعة والاقتصادية بشكلها الطبيعى مثل منطقة القناة .

ثانيا : النظرة المتطورة للأهداف : فهناك من العوامل السياسية والانسانية ما يدعو الدولة باحساس متجاوب من الشعب الى ان تعطى الكثير للمناطق المعدة للتعمير تعويضا لها عما لحق بها وما ضحت به فى سبيل بلوغ الأهداف القومية فى التحرير والنصر . فالدولة تتطلع فى هذه المناطق الى تحقيق أهداف طموحة لخطط التعمير تجعل منها نموذجا وتجربة رائدة لبقية الأقاليم .

ثالثا : المستقبل والانفتاح : فهناك الفرصة سانحة لادخال كل حديث مبتكر من أساليب العلم والتكنولوجيا بروح سياسة الانفتاح الجديدة التى تستقبل بها البلاد الموارد الخارجية من أموال واستثمارات وخبرات أجنبية .

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكن أن نتصور تخطيط الخدمات لمناطق التعمير على أساسين :

الأول : اطار عام يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية .

الثانى : مقومات أساسية تعد بمثابة الضمانات أو الحصانات التى تكفل نجاح خطط الخدمات فى بلوغ أهدافها لصالح المجتمع الذى يجرى تعميره .

أما الأساس الأول وهو الاطار العام الذى يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية ، فذلك يقتضى من المخطط عدة أمور :

١ — أن يطور النظرة التقليدية السطحية للخدمات الى نظرة جديدة متعمقة تحيط احاطة شاملة وبعيدة لما تعود به الخدمات على المجتمع من نتائج وآثار لا تقف عند حدود متعة الاستهلاك وسد حاجات الانسان للحياة ، وانما تمتد الى أبعد من ذلك فتفصح عن اثر الخدمات فى زيادة كفاءة الانسان وقدرته على العمل واكتسابه الرضا النفسى والتعاون الاختيارى لبذل مزيد من الجهد والانتاج .

٢ — الا يسمح المخطط بانفصام بين أهداف الانتاج وأهداف الخدمات . فكلاهما كل لا يتجزأ . بمعنى ان أهداف المصنع فى انتاج سلعة من السلع تصبح أهدافا عرجاء عاجزة عن التحقيق اذا لم تقترن بأهداف خدمات يوفرها القطاع الذى يندرج تحته هذا المصنع للعاملين فيه ليضمن لهم — وهم العنصر البشرى وأهم عوامل الانتاج — المناخ الحيوى والنفسى الذى يجعل هذا العنصر يعمل بالكفاءة الانتاجية التى قدرها له المخطط عندما وضعه فى جدول المدخلات لهذا المشروع .

٣ — الحرص كل الحرص على التوازن بين أهداف الخدمات وأهداف التنمية الشاملة . والتوازن هنا لا يقف عند معنى التنسيق والمواءمة فحسب ، وانما يشمل بالضرورة كل الاعتبارات التى يترتب على اغفالها تأثير عكسى على بقية الأهداف .

٤ — بنفس القدر من الاهمية لتناسق الخدمات مع الوضع الاقتصادى يكون تكامل الخدمات فيما بينها . ولا يتأتى ذلك الا بالمحافظة على مقومات التكافل الاجتماعى داخل الأسرة والقرية والمجتمع . واساس هذه المقومات هى التقاليد والثقافة والدين ، ثم ادخال المؤسسات الاجتماعية الحديثة تباعا بمعدل سرعة يتمشى مع استعداد مجتمع التعمير للتطور الاجتماعى ، ومع مراعاة احلال مقومات جديدة صحيحة محل المقومات التى تستنفد أغراضها ، على الا يضر هذا التقدم الاجتماعى بمعدل التنمية الاقتصادية .

٥ — أن يحرص المخطط على تفادى ومقاومة ظاهرة التأثر والاقتداء العشوائى بمظاهر التقدم العمرانى والاجتماعى فى دول الغرب أو الشرق التى أحرزت نوعا من التقدم فى ظل ايديولوجيات وقيم تلفظها طبائعنا وشريعتنا .

وأما الأساس الثانى لتخطيط الخدمات فى مناطق التعمير فهى ضمانات النجاح لهذه الخطط فى بلوغ اهدافها . ويتناول ذلك عدة مراحل :

١ — مرحلة اعداد الخطط .

٢ — مرحلة التنفيذ للبرامج والمشروعات .

٣ — مرحلة التقييم .

أولا : مرحلة الاعداد لخطط الخدمات لمناطق التعمير وفيها تطالعنا خطط التنمية السابقة (الخمسية الأولى والثانية) (٦٠ — ٧٠) ببعض المحاذير التى ينبغى تجنبها وبعض الثغرات التى يتحتم تغطيتها فى التخطيط الجديد . ولابد ايضا من استظهار الايجابيات التى أسفر عنها تقييمنا لتلك الخطط . ولعل الذاكرة وهى تعود بنا الى بداية الستينات وما قبلها تشير الى بعض الارهاصات التى كانت تنبىء ببعض النتائج السلبية ومنها :

١ — دور القرار السياسى فى تحديد أهداف التنمية فى الخطة العشرية الأولى (٦٠ — ٧٠) :

وليس هنا مقام السرد لمولد قرار تحديد هدف مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات ، ومدى توافق المدة مع ما ارتأته الحسابات التخطيطية بأبعادها العلمية المعقدة . وفى ظل شعار العلم والايمان الذى يدين به مجتمعنا الجديد بحماس ورضاء ودولة المؤسسات التى يقوم عليها نظامنا الحاضر أمنا وتأمينا للديمقراطية والكفاية والعدل فان القرار السياسى الآن يتوخى الرشد والاستقرار ، وأداته فى ذلك المجالس القومية

المتخصصة . وتلك جميعا دعامات للتخطيط السليم وعلينا أن نستخدمها بحماس واخلاص .

٢ ـ المشاركة الشعبية في تحديد الأهداف القومية :

فى بداية عهدنا بالتخطيط لم يكن لدى الجماهير الوعى التخطيطى الكافى الذى يمكنهم من أن يتفهموا معنى التنمية والتزاماتها وأبعادها . وخرجت خطط التنمية من قبل دون مناقشة جماهيرية واسعة لأهدافها وانعكاساتها وارتباطاتها . ولم تكن دراسة المشروعات والخطط تتم بكفاية داخل القطاعات قبل اعتمادها وكان ذلك يتطلب اعداد جيل من المخططين فى كل قطاع يأخذ على عاتقه هذه المهمة . ولم تكن معاهد ومراكز التعليم والتخطيط قد اعدت نفسها لتوفير هذا النوع من التخصص . ولقد تحسن هذا الوضع الآن . ومن المهم أن تطرح الأهداف والخطط طويلة المدى للتعمير لتناقشها المؤسسات الشعبية والعلمية وأجهزة الاعلام ولتبدى فيها الرأى حتى تنبع معبرة عن آمال الجماهير واحلامها ولكى يدلى كل خبير بخبرته وعلمه فى مجال تخصصه . وبذلك تكون فرص النجاح فى تحقيق الأهداف أوفر وأقرب .

٣ ـ كفاية ودقة المعلومات والبيانات والاحصاءات اللازمة لعمليات التخطيط :

لا شك أن أجهزة الاحصاء الآن قد عززت وتهيأت لها الخبرات والأجهزة الحديثة ، ويؤمل لها الآن أن تكون قادرة على أن تعد الذخيرة الاحصائية المطلوبة لخطط التعمير .

ثانيا ـ مرحلة التنفيذ والتشغيل لبرامج ومشروعات الخدمات :

هناك ابعاد ادارية هامة لهذه المرحلة :

١ ـ **التنظيم :** اذا كانت الخدمات ـ كما أسلفنا ـ هى أداة التنمية الاجتماعية لتهيئة المواطن القادر على القيام بدوره المطلوب منه فى المجتمع بكفاءة ومقدرة ، فان حسن تنظيم هذه الخدمات من خلال الأجهزة وأسلوب العمل والتشريعات هو المدخل لنجاح الخدمات فى بلوغها أهدافها .

وأهداف الخدمات فى النهاية هى أن يتمتع الفرد بالرفاهية والكرامة حتى يستطيع فى كنفها أن يقدم لمجتمعه كل ما فى طاقته من جهد وعمل ، وتوجه حصيلة الجهود والأعمال الى الانتاج الذى يوفر للخدمات احتياجاتها من السلع والأموال وهكذا تدور عجلة الحياة فى ظل الرخاء المنشود .

واقامة مجتمع التعمير بالشكل المتطور الذى نستهدفه يضع لتنظيم خدماته الأسس التالية :

(أ) أن يشارك الأهالى فى ادارة تنفيذ وتسيير الخدمات والمرافق ـ والمشاركة تكون بالجهود الذاتية فى تكاليف الانشاء على حسب قدرة المنتفعين حيث أثبتت التجربة أن وحدة الخدمة التى يشارك الأهالى فى بنائها يصبحون أكثر انتماء اليها وحرصا على حسن استخدامها وصيانتها .

والمشاركة فى التشغيل تكون بالاشتراك فى عضوية مجلس الادارة فيعملون على حل صعوبات العمل والتعبير عن رغبات الجماهير فى أسلوب الخدمة ونظامها . كما تكون المشاركة فى عدالة توزيع الخدمة وفى الرقابة على الأداء ومساءلة العاملين وتقييم ما يتحقق من نتائج .

(ب) أن تتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات بوضوح ودقة سواء فى التنفيذ للخطة أو التسيير للعمل . وأن تكون المسئولية مقرونة بما يلزمها من سلطة لتمكين صاحبها من تحملها .

(ج) أن يوضع لكل عمل وصفه الوظيفى ومواصفات المشتغل به ، والا يخرج الاختيار عن حدود هذه المواصفات ضمانا لالحاق الشخص المناسب بالعمل المناسب له وحرصا على الا تزيد العمالة عن الحجم المطلوب لها عددا ونوعا وهو ما يعرف بالبطالة المقنعة داخل الأجهزة .

٢ — الاهتمام الدائم برفع كفاءة العاملين بالخدمات وصقل خبراتهم ومهاراتهم :

ومن المعلوم أن الخدمات من تعليم وصحة وثقافة وغيرها تتطور فى اساليبها ووسائلها بتطور العلوم والمعارف . ولذا فان القائمين على ادائها فى ظل التعمير لابد أن يواصلوا التعرف والتدريب على كل جديد ومستحدث فى مجال تخصصهم . وهذا من ناحية يجعل قيامهم بواجباتهم محببا الى نفوسهم ، ومن ناحية اخرى يجعل المنتفعين بالخدمة يشعرون بتحسن وارتفاع مستواها . ومن ناحية ثالثة تصبح الخدمة أقل تكلفة وأكبر عائدا اقتصاديا .

٣ — ان يعتبر كل قطاع من قطاعات الخدمات أداة لغرس القيم الصالحة فى المجتمع ووسيلة لاكسابه السلوك السوى :

فالخدمات التعليمية مثلا عليها أن تجعل من المدرسة وسيلة لغرس قيمة احترام الخبرة الفنية والعمل اليدوى . والخدمات الصحية عليها أن تغرس السوك الصحى وتنشر الثقافة الصحية بين الناس . والخدمات الاجتماعية عيها أن تشيع روح التضامن والتكافل بين الأفراد . وهكذا تصبح الخدمات وسيلة للتنمية الاجتماعية فى التعمير ، والتى تستهدف فيما تستهدفه تغيير قيم وسلوك المجتمع الى ما هو ارقى وافضل واقوم .

ثالثا : مرحلة التقويم للخطط :

التقويم هو القياس لمدى ما حققته الخطط من نتائج مستهدفة . ومعنى ذلك أن التقويم الصحيح لا يتحقق الا عندما تكون أهداف الخطط قد سبق تحديدها وتوضيحها حتى يكون القياس على اساس واضح ملموس . وتقويم خطط الخدمات لابد أن تكون له ثلاثة عناصر :

الأول : **تقييم الانشاءات :** لقياس ما تمت اقامته وتجهيزه من وحدات الخدمة حسب الاهداف الموضوعة وطبقا للتوقيت الزمنى لها .

الثانى : **تقييم الأداء :** لقياس كفاءة التشغيل والنشاط للوحدات التى تمت اقامتها وذلك حسب معدلات الأداء التى تحدد لها .

الثالث : **تقييم العائد الاقتصادى :** وذلك بقياس تأثير نتائج الخدمة على الأوضاع الاقتصادية للمنتفع . كتأثير التعليم او الصحة او الثقافة على انتاج الفرد ودخله . وقد كانت هذه حلقة مفقودة بين الخدمات والانتاج مماجعل الاقتصاديين والمخططين ينظرون الى الخدمات على أنها استهلاك بدون عائد وهى نظرة بعيدة عن الحقيقة والواقع ، اذ ان الخدمات هى فى الحقيقة نوع من الاستثمارات للتنمية — استثمار للعنصر البشرى وهو أهم عناصر الانتاج — ومن هنا تبرز اهمية توجيه النظر الى دراسات وبحوث اقتصاديات الخدمات من صحة وتعليم وغيرها . ويشترك فيها فريق من مخططى الخدمة مع الاقتصاديين والاحصائيين .

وبعد .... فان تخطيط الخدمات للتعمير جزء من التخطيط الشامل للتنمية القومية بكل ما فى معنى الشمول من توازن وتنسيق وتكامل بين قطاعات الدولة .

مفهوم ومشكلات إدارة التنمية

د. أحمد رشيد

لا شك أن جميع الدول ــ متقدمة كانت او نامية ــ فى حاجة الى تنمية مجتمعاتها فى شتى مجالات الحياة ، اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها ، فالعلم فى قفزاته المذهلة يقدم اليوم للانسان امكانيات كبيرة لتحقيق الكثير فى هذه المجالات وبالتالى يثير فيه تطلعات لم يكن يحلم بها فى ماض غير بعيد ... غير أن الحاجة الى التنمية فى الدول المتقدمة ليست من الضخامة والالحاح كما هى فى الدول النامية التى تعانى شعوبها من تخلف حضارى كبير ، لذلك فان ادارة برامج التنمية فيها تواجه عقبات وتعثرات تجعل انجاز هذه البرامج أمرا عسيرا ، وفى هذا المقال يتحدث الكاتب عن مشكلات الدول النامية فى ادارة برامجها للتنمية .

د. أحمد رشيد

أستاذ الادارة العامة المساعد
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

مفهوم ادارة التنمية

يلاحظ الباحث فى الادارة العامة بالدول النامية ظهور مرحلة جديدة لعمل ولدراسة الأجهزة الادارية . وهى مرحلة تحول الادارة العامة فى الدول النامية الى ادارة للتنمية Development Administration وادارة التنمية هى « الأساليب الادارية الملائمة لتشغيل الجهاز الادارى فى الدولة النامية ولمواجهة مشكلاته

بما يحقق الانماء الاقتصادى الفعال ويحافظ على موارد الدولة(١) . وهذا التعريف لادارة التنمية يعنى أن ادارة التنمية هى البحث فى منطقتين مرتبطتين :

١ — الوسائل العامة الملائمة لتحقيق الادارة الفعالة للتنمية . وهذا يشمل وضع الخطط والبرامج وتصميمها لتشغيل الأشكال التنظيمية الجديدة فى الجهاز الادارى بالدولة النامية وتخطيط عمليات الاصلاح الادارى ووضع برامجها والاشراف على تنفيذها وتقويمها .

٢ — الوسائل العامة الملائمة لمساعدة الادارة الفعالة على تحقيق التنمية ، مثل التنمية السياسية ودورها فى عملية ادارة التنمية — الادارة المحلية والمشاركة والاتصال ، وفى كلتا المنطقتين فان دراسة ادارة التنمية هى دراسة فى الأسس الملائمة وتحليل للمشكلات ووضع للحلول .

ووفق تعريفنا السابق فان ادارة التنمية هى احد منطلقات التطور فى علم الادارة العامة . أو هى الادارة العامة فى عالم الدولة النامية ، أو هى مدخل متقدم فى دراسة الادارة العامة .

ويتبين لنا من دراسة تجارب بعض الدول النامية ، كيف تتحول الآمال العظام لادارة التنمية الى مجموعة « اختناقات » — وهذا فى أحسن تقدير — والى حوائط مسدودة أمام التنمية فى كثير من الحالات . لقد أعادت التأثيرات السياسية والاجتماعية قضية ادارة التنمية الى منطلق جديد والى مفترق الطرق . ان ادارة التنمية لا يمكن أن تتم بمعزل عن الأحوال السياسية والاجتماعية المحيطة . ان ادارة التنمية لا يمكن أن تحقق أهدافها بغض النظر عن مسار التنمية السياسية والتنمية الاجتماعية. ان ادارة التنمية يجب أن تعكس حركة قومية شاملة فى التنمية . وليس هناك اى خطورة على الاطلاق فى أن تكون ادارة التنمية « بطيئة » اذا كان هذا تعبيرا عن ارتباطها بالتطور المناسب سياسيا واجتماعيا — ولكن هناك كل الخطر فى ادارة تنمية ان تسرع الخطى على الطريق الانمائى وتتخطى الظروف السياسية والاجتماعية. ثم تفاجىء — كما هو الشأن فى تجارب كثيرة فى الدول النامية ذات النظم الجماعية — بأنها لا تسير للامام بل قد تسير الى الخلف وتجر وراءها قطاعات كبيرة من عوامل التأثير على التطور السياسى والاجتماعى . ان السياسة العامة الانمائية يمكن أن تكون تبريرا خطيرا فى أيدى الحاكم لتكميم الأفواه فى سبيل تدعيم نفوذه وسلطانه — ولكن فى هذه الحالة فان ادارة التنمية لابد وان تصبح ادارة « مرتشية » وأساليب عمل غير علمية ونفوذا وسطوة للبيروقراطية وتبديدا رهيبا ومفزعا فى الموارد النادرة . اذا ما ادعى الحاكم أنه يعمل ما يعمل من أجل حياة أحسن للكادحين ، وان من يعارضه فهو ضد الكادحين وقد يجد ملايين من هؤلاء الكادحين يهتف ويهلل لسياسته ، ولكنه يكون قد أغلق على ادارة التنمية الباب الذى يمكن ان تدلف منه الى تحقيق الأهداف الحقيقية للتنمية والتمدين ، اذ أن ادارة التنمية اذا كان لها أن تحقق الأهداف المعقودة عليها فهى مطالبة

---

(١) لا يوجد تعريف متفق عليه لادارة التنمية ، بل يستخدم المصطلح اشارة الى بعض المعانى التى يمكن حصرها فى ثلاثة معان مرتبطة بعضها بالبعض وهى :

— ادارة التنمية تعنى ادارة مشروعات التنمية فى الدول النامية .

— ادارة التنمية تعنى دراسة المشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تواجه ادارة التنمية فى الدول النامية .

— ادارة التنمية تعنى الادارة العامة فى الدول النامية ، بمعنى أن الجهاز الادارى فى تلك الدول يقوم بدور أساسى مميز فى التنمية فهو جهاز ادارة تنمية من هذه الزاوية ، ويرتبط بذلك المعنى دراسة تنظيم الجهاز الادارى ودراسة محيط عمله ودراسة مشكلاته الحادة .

يراجع فى ذلك :

Fred Riggs : Frontiers of Development Administration Duke, 1971.

باتباع الأساليب العلمية والاستفادة بالكفاءات . وهذا لا يتحقق الا فى ظل اكبر قدر من المشاركة ومن احساس الادارة بالمسئولية العامة تجـاه المجتمع الذى تبغى تطويره . وهذه لن تكون الا قضية سياسية .

ومن هنا يزداد اقتناعنا ، وبعد دراسة ادارة التنمية ، بأن العنصر الهام فى تشغيل منظمـات التنميـة هو فى تقدير ذلك التأثير الذى تخضـع له كفاءة ادارة التنمية من تلك العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية ، ومن هذا المنطلق فان ادارة التنمية هى دراسة متقدمة فى الادارة العامة لكونها دراسة تحليلية لوظيفة الادارة ومشكلاتها فى المحيط الاجتماعى ، اكثر من كونها دراسـة أساسية فى القواعد والمبادىء العامة فى الادارة، وتحتاج مثل تلك الدراسة وبهذا الطابع الى توافر حد ادنى من المعرفة للباحث فيها من علوم الادارة العـامة والنظـرية والنظم السياسية والتنمية الاقتصادية والتنمية السياسية ومقدمات الاجتماع والعلوم السلوكية .

المشكلات الاجتماعية لادارة التنمية

اذا كانت ادارة التنمية بحسب مفهومنا هى دراسة لوظيفة الادارة فى المحيط الاجتماعى للدول النامية ، فانه من الضرورى التعرف على طبيعة البيئة الاجتماعية لادارة التنمية .

وتصب التأثيرات البيئية عادة ، وتظهـر فى الثقافة العامة للمجتمع ، وفى مكونات الشخصية اى فى التكوين البشرى للمجتمع .

ويمـكن دراسـة ذلك الجـانب من زوايا ديمـوغرافية Demographic وسيكولوجيـة Psychological ومهنيـة Vocational وفى مجال دراسة التأثيرات الاجتماعيـة على تكوين الشخصية ، ومن ثم على ادارة التنمية ان تكون امام نوع من علاقات السبب والنتيجة التحكمية والنسبية فى نفس الوقت ، بمعنى أنه اذا كانت التأثيرات الاجتماعية حتمية وتحكمية. الا أن تلك التأثيرات غير جامدة بل تخضع للتغيير والتطور نتيجة للتغيير والتطور الاجتمـاعى . ومن ثم يصبح من الممكن تطوير بل واعادة تشكيل مكونات الثقافة العامة لصالح ادارة التنمية .

بل ان هذا التغيير يصبح ضروريا وحيـويا اذا أردنا لادارة التنميـة ان تنجح فى تحقيق أهدافهـا[1] .

وهذه النظرة للموضوع وحتى تكون علميـة يجب أن نأخذ القضية فى كل أبعادها . بمعنى اننا عندما نعالج احدى الظواهر الاجتماعيـة كجزء من نظام أعلى ، فان هذا يستلزم دراسـة تأثيرها وتأثرها فى داخل ذلك النظام الأعلى . فالثقافة اذا كانت تؤثر على الشخصية الاجتماعية فهى تتأثر بها . ويمكن القول ان الثقافة العامة والظروف الحضارية للدول النامية تمثـل فى الغالب عقبات يجب تذليلها أمام ادارة التنميـة على أساس أن التقدم بعكس مفاهيم ثقافيـة وحضارية مختلفـة .

ونلاحظ أن قدرات التطـور الثقـافى ليست متكافئة مع التغيرات الأخرى فى البيئة الاجتماعية، بمعنى أن التغيـير فى النظم الاقتصـادية أو السياسية أو القانونية يمكن أن تتحقق بسرعة اكبر من سرعة التغير المفـروض فى الثقـافة العامة بل ان هذا هو جوهر المشكلة الاجتماعية فى ادارة التنمية .

او كما يقول أحد كبار المتخصصين الاجتماعيين « التخلف الثقافى يعنى أن العناصر الثقافيـة المـادية تتغير تغيرا أسرع من العناصر الثقافية غير المـادية »[2] ونلاحظ هنا أن المجتمع الثقافى لا يتغير بسرعة بعكس المجتمع المـادى حيث يتم

---

(1) David E. A Pter : The Politics of Modernization — Chicago, 1965

كذلك

David E. Apter : The Politics of Modernization — Chicago,, 1965.

(2) Ibid.

التطور والتغيير المادى السريع بواسطة قرارات سياسية تصدر فتغير من النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية فى المجتمع المتخلف ، ولكن يحدث هنا تناقض أساسى ، وهو ان التغيير فى الجوانب السياسية والاقتصادية والقانونية لا يصاحبه تغير فى الجوانب الثقافيةالمتصلة به . لأن القيمالحضارية والثقافية لا يمكن أن تتغير بسرعة وبسهولة وبقرارات سياسية فقط . وهنا تنشأ فجوة خطيرة بين صورة النظم الجديدة وحقيقة سلوك البشر العاملين فى نطاقها . فمثلا قد يعمل الفرد فى المصانع بثقافة فلاح فى الحقل أو يعمل المدير بعقلية البيروقراطى وهكذا .

وهذا التناقض بين التطور البطىء للمعتقدات أو القيم والأفكار والتطور البنيانى النظامى المادى للمجتمع يسبب مشاكل كثيرة لتلك النظم الحديثة، وهذه هى ظاهرة التخلف الثقافى فى المجتمع النامى .

فكل تغيير فى الجوانب المادية ، يجب لنجاحه وتحقيق فاعليته ان تصاحبه مجموعة من المعتقدات الحديثة الملائمة له . ونلاحظ لذلك أن المشكلة الاجتماعية التى تواجهها عملية التنمية اخطر واصعب مشكلات ادارة التنمية لأن هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها باصدار قرارات سريعة . فالمعتقدات والقيم والاتجاهات السائدة فى اطار الثقافة العامة هى مجموعة من الأفكار تحدد السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه فى مجتمع من المجتمعات والمعتقدات غير مادية وغير ملموسة . الا ان تأثيرها على الانسان وتصرفاته اقوى بكثير من تأثير الماديات .

والمشكلات الاجتماعية لادارة التنمية لا تحل الا بتطوير الثقافة والمعتقدات والتحكم فيها . ونلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الثقافة العامة والمعتقدات الاجتماعية . ودرجة الضبط الاجتماعى والضبط الاجتماعى نوعان :

١ ـ الضبط الاجتماعى الرسمى والنوع التقليدى له هو القانون ووسائل تنفيذه . فاذا قام القانون بحماية بعض المعتقدات الخاصة فان ذلك يمثل السيطرة الرسمية ، اذ يلعب القانون دورا حاسما فى تقوية بعض العادات أو فى اختفاء غيرها . ومن أمثال ذلك تعدد الزوجات ، تشجيع الفتاة على التعليم ، هدم الأفكار الرجعية الاجتماعية وهكذا ، وقد يكون القانون أداة فعالة فى خلق المعتقدات الاجتماعية الايجابية اللازمة لانجاح ادارة التنمية . وفى هذه الحالة يتصف القانون بصفة التقدمية من هذه الزاوية .

٢ ـ الضبط الاجتماعى غير الرسمى ، وهى السيطرة الأخلاقية Ethical أى مجرد استنكار الناس فى مجتمع ما ، عرفيا واتفاقيا ضمنيا على استبعاد أشياء وترحيبهم بأشياء . وهذه السيطرة لها تأثير بعيد المدى فى التنمية وهى أقوى فى المجتمع المتخلف عنها فى المجتمع المتقدم ، حيث يستطيع الفرد تحدى تلك السيطرة بقوة أكبر . فالعرف الأخلاقى له سيطرة أقوى فى الريف عنه فى المدن بصفة عامة .. أما فى المجتمع المتقدم فالنظرة تختلف ، اذ يعتبر القانون وحده هو الذى ينظم الاخلاق وما عدا ذلك يترك للتقدير الشخصى للفرد . وهكذا نجد أن تغيير العادات السلبية للتنمية أصعب فى البلاد المتخلفة عما هو فى البلاد المتقدمة . وهنا يرى الباحثون ان استخدام القانون فى هذه الحالة لازم ، مثل النص على فرض غرامات مالية بالنسبة لتصرفات معينة تكون سلبية ازاء تحقيق أهداف التنمية . فالقانون يستطيع أن يضع نظاما اخلاقيا لادارة التنمية ، ولكن لابد أن يكون الجهد الأكبر على الأجهزة السياسية والقيادية التى عليها تقديم القدوة الحسنة للمواطنين عمليا لا نظريا فقط ، وذلك على كافة المستويات القيادية .

المشكلات السياسية

نلاحظ أنه حتى يمكن البدء فى عملية التنمية

لابد من اتخاذ قرارات سياسية سريعة . والجانب السياسى لادارة التنمية يحمل تناقضا اساسيا هو ان قرارات البدء فى ادارة التنمية لا يمكن أن تتم الا بمبادرة فورية لا تحتمل قيامها على مبدأ التشاور أو المشاركة السياسية ، فى حين أن القرارات التنفيذية العملية لادارة التنمية لا يتأتى لها النجاح والفاعلية الا بتأسيسها على اكبر قدر من المشاركة السياسية ، وهنا نجد التعارض والفجوة بين ضرورة الاعتماد على العمل الثورى السريع من أجل بناء سياسات التنمية ، وضرورة الاعتماد فى الادارة على المشاركة فى صنع قراراتها . فالأسلوب العلمى فى الادارة هو المشاركة فى صنع القرارات الادارية ، ومن الناحية السياسية أيضا فكرة التشاور أساسية لقرارات السياسة عامة . الا انه فى حالات التحول الثورى لصالح التنمية قد يكون التشاور مستحيلا .

مثلا — قرار تأميم قناة السويس هو قرار سياسى مبنى على أساس الاعتبارات التمويلية الخاصة بالتنمية الاقتصادية ، متمثلة فى انشاء السد العالى ، اى انه قرار سياسى هام من وجهة نظر عملية التنمية الاقتصادية ، وهنا نجد أن مبدأ التشاور أو المشاركة فى صنع مثل هذا القرار انما تعترضه عقبات ضخمة تجعله غير ممكن من الأساس ، لأنه لو كانت القيادة السياسية قد حاولت وقتئذ أن تستخدم مبدأ التشاور قبل اتخاذ مثل هذا القرار لكانت التيارات المعادية مصلحيا قد ظهرت لتمنع صدور ذلك القرار او على الاقل تضع عقبات خطيرة فى طريق صدوره . وهذا النمط من القرارات السريعة الحاسمة السياسية فى جوهرها والقائمة على التشاور المحدود جدا فى نطاق بعض خبرات فنية معينة انما وجدت فى بدء عملية التنمية فى جميع تجارب هذا القرن، ولكن فى نهاية الأمر لابد وان تلتزم ادارة التنمية بمبدأ التشاور او توسيع قاعدة المشاركة فى عملية صنع القرارات ، ويبدو لنا ان استراتيجية ادارة التنمية من وجهة نظر صنع قرارات تلك العملية تقوم على وجود مرحلتين متداخلتين هما :

أولا : اتخاذ القيادة السياسية مجموعة قرارات سريعة على اساس مبدأ التشاور فى اضيق نطاق وهى مرحلة حتمية فى بدء انطلاق التنمية .

ثانيا : توسيع قاعدة المشاركة اثناء عملية تنفيذ ادارة التنمية . فالتنمية تحتاج لقرارات سياسية سريعة لا يمكن ان تؤسس على التشاور الا فى أضيق نطاق ولكن ادارة التنمية تحتاج الى عكس ذلك . ونلاحظ هنا أن عدم تفهم القيادة السياسية للمرحلتين المذكورتين قد يؤدى الى الاطالة الزمنية للمرحلة الأولى ، وهنا تحدث مخاطرة تضخم وتقوية البيروقراطية وثقل وزنها واضعاف الرقابة السياسية ومن ثم اضعاف ادارة التنمية ذاتها ، ويصبح وكأن الهدف الوحيد للنظام السياسى الجديد هو تقوية البيروقراطية مما يجافى المفروض فى ذلك النظام . فالبيروقراطية تستطيع أن تشل ادارة التنمية وتقضى على التنمية ذاتها بل وتهدم النظام السياسى الحديث ككل .

والبيروقراطية تكون بالضرورة على حساب الكفاءة الادارية ، لعدم اتباع مبدأ التشاور ، وهى قضية ادارية مثلما هى قضية سياسية .

المشكلات الاقتصادية

من أهم السمات التى تتميز بها ادارة التنمية انها ذات طابع اقتصادى ، أكثر ما يكون ظهورا بالمقارنة مع الادارة العامة التقليدية . ويعود ذلك الى تعدد وتنوع نشاط ادارة التنمية مما يخلق نتيجتين أساسيتين هما :

(أ) قيام الادارة بادارة أنشطة انتاجية تستلزم أخذ النظرة الاقتصادية فى الاعتبار .

(ب) زيادة عدد العاملين فى الجهاز الادارى مما يستلزم ايجاد مصدر كبير لدفع أجورهم .

وتهمنا النتيجة الثانية . فالأولى تكاد تكون قضية مفروغا منها تميز ادارة التنمية بطابع الادارة الاقتصادية ، اما النتيجة الثانية فقد تمر دون أن يرى خطورتها البعض . ان نقص الموارد الاقتصادية للدولة قد يؤدى الى خلق نظام اجور تتسم بانخفاض مستوياتها . ولن يعجز رجال الادارة فى هذه الحالة عن زيادة دخولهم من العمل بكل الوسائل غير المشروعة والتى يمكن أن تصبح بمرور الوقت ولكثرة ممارستها عرفا اداريا يجد الحماية اللازمة من رجال الادارة أنفسهم . وهذا سوف يعنى ضمن أشياء أخرى فقدان الادارة لأهم مقومات قيامها . نقصد نزاهة اعضائها وموضوعيتهم فى اتخاذ القرارات .

ومن المشاكل الاقتصادية التى ترتبط بتنوع الاهداف بادارة التنمية ما يلى :

(أ) صعوبة قياس درجة الكفاءة فى عمليات الادارة العامة للجهاز الحكومى . فالمعايير متعددة فى طبيعتها : معايير مادية ومعايير معنوية نفسية .

وينتج من هذه الصعوبة صعوبة أخرى هى :

(ب) صعوبة التوصل الى نظام موضوعى لتحديد مكافآت أو عقوبات العاملين فى منظمات ادارة التنمية والمسئولين عنها .

ولكن هذه الصعوبات لا يجب أن تؤدى الى تخلى ادارة التنمية عن الاحساس بأهمية وخطورة الجانب الاقتصادى لعمليتها(١) . كما توجد جوانب أخرى للمشكلات الاقتصادية فى ادارة التنمية . فالتخلف يتضح أكثر فى قوى الانتاج وارتباط ذلك التخلف فى القوى الانتاجية وعلاقاتها مع بنيان اجتماعى متخلف فى قواعد مؤسساته وعادته وتقاليده . وقد بينا بعض تلك الجوانب والتى تمثل فى ذاتها عقبات خطيرة أمام التنمية . ونلاحظ اننا اذا ما قصرنا حديثنا فى هذا القسم على المشكلات الاقتصادية البحتة فاننا نستطيع أن نقدم مزيدا لأهم تلك المشكلات التى تعوق ادارة التنمية .

وعلى راس تلك المشكلات مشكلة الانفجار السكانى ، اذ يصل معدل الزيادة فى السكان الى ٢٪ ويصل احيانا الى ٣ ٪ فى الدول النامية فى حين يصل الى ١ ٪ فى الدول المتقدمة .

ان الانفجار السكانى يمثل ضغطا خطيرا على ادارة التنمية ويقلل من الافادة من فوائد التنمية ويضعف قيمة جهود ادارة التنمية .

ومن المشكلات الاقتصادية فى البلاد المتخلفة ، والتى تؤدى عادة الى انكماش دور الأفراد والمؤسسات الأهلية فى عملية التنمية ، ومن ثم الى ظهور قيام الدولة بوظيفة أساسية فى تلك العملية انخفاض مستوى التراكم الراسمالى (الاستثمار) أى التخلف الواضح فى الموارد المالية لعملية التنمية . ورأس المال عنصر هام من عناصر التنمية للحصول على وسائل التنمية .

وترتبط تلك المشكلة بمجموعة من التعقيدات الثقافية كضعف الميول الادخارية وضعف ملكة الابتكار .

المشكلات الادارية :

ان عملية التنمية تتسم أساسا بالاتساع الهائل كما ونوعا فى دور الجهاز الادارى فى البلاد النامية والحجم الكبير من المشكلات . وأهم المشكلات الادارية فى الدول النامية يمكن تقسيمها تبعا للمصدر الى :

---

(١) توجد محاولات عديدة فى الترشيد الاقتصادى لادارة التنمية تعبر عنها دراسات الموازنة العامة وموازنات البرامج والاداء . وقد قطعت هذه الدراسات شوطا هاما فى طريق الترشيد الاقتصادى لادارة التنمية .

١ — مشكلات تاريخية :

ترجع أساسا الى التغير السريع فى وظائف الجهاز الادارى . فقد كانت هذه الوظائف تتركز فى ميادين تقليدية فى الادارة العامة المألوفة مثل حفظ النظام والأمن وادارة المرافق التقليدية فى الدولة ، ولكنها فى فترة زمنية قصيرة تحولت الى وظائف اقتصادية تربوية — ثقافية — اجتماعية — ويعنى ذلك أن الخبرات التقليدية تعد غير صالحة للجهاز الادارى فى البلاد النامية ولا تفيد كثيرا فى تحقيق أهداف التنمية . وقد لاحظ أحد خبراء الادارة العامة الأمريكية فى تقرير له ان جهاز الخدمة المدنية فى الهند واحد من احسن عشرة أجهزة خدمة مدنية فى العالم ، ثم يضيف تناقضا صارخا وهو أن هذا الجهاز لا يلائم ظروف التنمية فى الهند . معنى ذلك أنه من أحسن الأجهزة لادارة وتشغيل الأنشطة التقليدية وغير ذلك فى ادارات التنمية(١) .

٢ — مشكلات تنظيمية :

وتعود هذه المشكلات الى وجود نقص واضح فى تنظيمات ادارة التنمية وعدم اتباع الأسلوب العلمى فى مجالات كثيرة أهمها (توصيف الوظائف ووضع النظم واللوائح والاجراءات الادارية الملائمة للعمل الجديد المطلوب من الجهاز الادارى وعدم التناسق بين السياسة والادارة) . فالتنظيم الادارى لا يتمكن من ملاحقة القرارات السياسية فى أحيان كثيرة مما يصعب معه خلق التنظيم الملائم لمواجهة تنفيذ تلك القرارات ، وكثير من القرارات السياسية لا يتم التنسيق بينها وبين التنظيم الادارى او القرارات . وهناك مشكلات تنظيمية أخرى تعود الى تعدد النظم الادارية اللازمة لادارة التنمية . فالادارة الحكومية التقليدية والقطاع العام والادارة المحلية كل منها يحتاج الى نظم ادارية مختلفة ، مما يخلق صعوبة خلق التنظيم الادارى المتناسق .

٣ — مشكلات بشرية :

وهى نقص الاداريين الفنيين الاخصائيين اللازمين لادارة التنمية وخصوصا فى المجالات الدقيقة كوظائف الحفظ والتخزين والشراء والاشراف ، حيث أنه لم يكن فى معظم الدول النامية مؤسسات تعليمية تؤهل هؤلاء بالقدر الكافى للقيام بوظائف فى ادارة التنمية . وهكذا نلاحظ أن مشكلات ادارة التنمية هى مشكلات ذات طبيعة متعددة الجوانب ، وانه لا يمكن لملاجها الا أخذ النظرة الفاحصة والشاملة ، وهذه هى الاستراتيجية الصحيحة لكل من ادارة التنمية والاصلاح الادارى .

★ ★ ★

---

(١) P.H. Appleby : Administration in India, Delhi, 1958.

المسارات الصحيحة لوظيفة

العلاقات العامة في الأزمات

د. حسين محمد علي

تفجرت فى الشهور الاخيرة أزمة تلوث مياه الشرب فى مدينة القاهرة فى اعقاب ما نشرته الصحف والمجلات عن أنباء هذا التلوث مدعما بالوثائق والمستندات وسط مشاعر السخط والفزع لجماهير هالها هذا الخطر الداهم . ولما كانت اولى مسئوليات الحكومة توفير اعتبارات الصحة العامة للمواطنين ، فقد بادر الدكتور عبد العزيز حجازى رئيس مجلس الوزراء بتكليف النيابة العامة بان تجرى تحقيقا فى هذا الامر يكشف حقيقته ويحدد المسئولين عنه . وفى نفس الوقت شكل مجلس الشعب من بين أعضائه لجنة لتقصى الحقائق .

ولكن ماذا كان هناك على الجانب الآخر ؟ ... صمت ولا شىء سوى الصمت .

وسلوك مرفق مياه القاهرة ليس فيه شذوذ عن المألوف فى هذه المواطن فى مجتمعنا . والمعتاد أنه اذا أصبح سلوك جهاز من اجهزة الدولة موضوعا عاما ، فان الاستجابة لهذا الموقف لا تخرج عن نمطين اثنين :

* أما صمت يتمثل قاعدة « السكوت من ذهب » وحجة من يشيرون بالصمت أنه ما زال فى مجتمعنا حتى الآن كثرة لا تقرأ الصحف . ونسبة من قراء الصحف لا باس بها يحتمل الا يكونوا قد قراوا الموضوع ... والذين قرأوه يحتمل الا يفهموه . اما الذين قراوه وفهموه فسرعان ما ينسونه .
* أما نمط الاستجابة الثانى فيظن انه اخذ المبادأة حين ينشر بيانا عملا بحق الرد مليئا بالتبريرات ذات الصلة بالموضوع ، ولكنه لا يعالج الموضوع ذاته .

وفى تقديرى أنه اذا كانت هناك وظيفة ادارية يتحدد خطرها عن طريق الاحساس بغيابها ، فهى العلاقات العامة تاسيسا على مسئولياتها المباشرة عن خلق المشاعر الودية ، وتجنيد النوايا الطيبة ، وتوجيه السلوك ، وهى أمور لازمة لكسب التقدير فى اسهامات الخدمة العامة والاعتراف بالانجازات ... وتقبل طرائق العمل ومساندة وجهات النظر وتاييد الخطط والمشروعات للمستقبل .. وفى النهاية تفهم المشكلات والامكانات المتاحة لحلها .

ان الوقت حان لكى نضع لانشطة العلاقات العامة استراتيجية متكاملة ومتماسكة محدودة سلفا باقتدار وتمكن أن تتعامل مع المستقبل واحتمال تغييراته ، وليس مع الحاضر باعتبار نتائجه . ولقد نبه السيد رئيس الجمهورية الى اهمية ذلك فى خطابه بمجلس الشعب يوم ١٦ اكتوبر سنة ١٩٧٣ بقوله : « اننا فى مصر نعتبر متخلفين عن عدونا الصهيونى فى مجالات علم العلاقات العامة » .

بوحى من كل هذا كتبت هذا المقال .

د. حسين محمد على

مساعد وزير الداخلية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « تدعيم وظائف الاتصال — اتجاه حديث » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٤ — العدد الرابع — المجلد السادس .

اننا نعيش فى عصر تعتبر فيه كلمة « أزمة » أكثر الكلمات شيوعا ، وهى آخــذة فى الزيادة يوما بعد يوم بنسبة كبيرة . وهى فى اندفاعها نحو الزيــادة (مع طول مدة بقائهــا) تمس الجماهير فى أكثر من موضـــع ، وبهذا تحدث تغييرات جذرية فى اتجاهات الرأى العام . وكما انه يتعين على الطبيب وهو يداوى جرحا الا يهمل سائر الجسد ، فانه من الضرورى بذل العناية للرأى العام فى وقت الأزمة ، ومن هنا يبدو الفرق واضحا بين الأزمة والمتاعب . وفى مجالات العلاقات العامة يتعين تقديــر الأزمة فى اطار هذه النظرة . تأسيسا على هذا أصبحت الحاجة الى مشورة خبراء العلاقات العامة أشد من اى وقت مضى . ولقد أصبح هناك قول مأثور فى دوائر الأعمال يقول بأن الحكم لمنظمة أو عليها لم يعد بالأمر الممكن الا من خلال الأزمات التى تتعرض لهــا . وفى عبارة أخرى فان مواجهة الازمات والتعامل معها أصبح معيارا من معايير الأهميــة بحيث اذا لم تتعرض منظمتك مؤخرا لأزمة ذات دلالة نال ذلك من اهميتها . ويبدو أن هذا هو ما استقر عليه فكر الادارة ونظرتها الى الأزمة حديثا .

ولقد مرت العلاقات العامة بزمن كان دورها فى الأزمات مجرد دور رجل الاطفاء ، اى اخماد النيران المستعرة التى تأكل ســنين طويلة من الجهد الشاق الذى بذل فى تشييد سمعة ومكانة المنظمة . لهذا ظلت العلاقات العامة تركز طويلا على الاستخدام الامثل للاسباب الفنية فى مواجهة المواقف الطارئة .

وهى فى جملتها جهود ترمى الى اخراج المنظمة من هــذا الموقف ســليمة قدر الطاقة أو بأقل الاضرار . فى عبارة أخرى ــ اقتصر دور العلاقات العامة على محاولة علاج الموقف بعد أن تكون قد دعيت الى ذلك . وهو كما نرى دور محدود جدا ، ولا يتسم بالواقعية اذا أخذنا فى الاعتبار أن عالم اليوم هو عالم الأزمات كما سبق القول . هذا الدور المحدود يشــبه فعل اطفاء الحريق الذى يحصر نفسه فى حدود اللحظة ــ اى لحظة الحريق ــ ويستهدفمنعالضرر الحال ، ولا يبتغى غاية ابعد سبيلا واكثر امنا . والفعل يمكن أن يتحول الى سياسة حينما يخرج من دائرة اللحظة الى دائرة المستقبل ، وحينما لا يكون معنيا بحصر نطاق الضرر الى تلافى وقوعــه ابتداء . حينئذ يمكن أن نطلق على هذا النوع من التفكير المنظم سياسة التلافى من الحريق .

● **الدور الكبير :**

ودور العلاقــات العامة الأمثل يعتبــر أكثر امتدادا وقيمة . هذا الدور يجب أن يبدأ بعيدا عن الفكر التقليدى الذى يتبنى دعوتها للتدخل بعد وقوع المحظور ، ويكون التصــور السليم لهذا الدور قائما فى نطاق سعيها لتحديد المواقف التى تمثل تهديدا للمنظمة ، ثم التعامل معها لمنعها من ان تترجم نفسها الى ازمات أو فواجع . وبســبب التركيز الخاطىء على أقتصــار دور العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات « بعد نشوبها » زاد الطلب على خبراء متخصصين فى تصفية المتاعب وتفريج الأزمات ، وراح فى زوايا النسيان الدور الأكبر لهذه الوظيفة الهامة الذى هو من غير شك توقع الأزمة وادراكها والوصول اليها قبل أن توجد لنفســها مركزا استراتيجيا ووضعا يؤثر على المنظمــة وكيانهــا وأنشطتها واهدافها . واحب قبل الدخول فى تفاصيل أعمق أن انبه القارىء الى أمرين :

(الأول) الازمة بالتعريف هى نقطة تحول حاسمة وغير مستقرة ، وأن هناك فارقا كبيرا بين الازمة والفاجعة Catastrophe فالاخيرة تمثل الموقف المتفجر متطرف الخطورة ، ومن المؤسف أنها المرحلة التى غالبا ما تقرر الادارة عندها دعوة العــلاقات العــامة للتدخل . ولا يمكن التعرض للفواجع بعيدا عن البراعة الفنية التى تمثل أوجه الاستجابة المختلفة لسلبيات الموقف، ولكننا هنا فى هذا المقال سوف نركز على الازمة بمفهومها الكلى .

(الثانى) ان المنظمات من ناحية نمط التنظيم تعبر عنها ثلاثة نماذج فقط :

ـ المنظمات العادية :

Routine oriented organization

وهى المنظمات التى تمارس وظائف انتاجية أو توزيعية جارية ممـا تعود الناس اسـتخدامه والحاجة اليـه ، وهى فى نفس الوقت أكثـر المنظمات شيوعا ، وهى الاقرب لتصور وادراك عمومية الناس واكثرها ملامسة لحياته اليومية وشئونه الجارية .

ـ منظمات الأزمات

Crisis oriented organization

مثل الجيوش وأجهزة المخابرات وأجهزة الامن الداخلى المتنوعة .

ـ منظمات المعرفة

Knowledge oriented organization

وهى المنظمات المهنية التى تستهدف أسـاسا تنمية المعرفة الأسـاسية والتطبيقية والمحافظة على نموها وازدهارها وتفوقها وتعميم الاستفادة منها ... مثـل الجامعات والمعـاهد النوعية وادارات البحوث والتطوير فى المنظمات الربحية ... الخ .

وينصرف معنى « المنظمة » فى هذا المقال الى النموذج الأول ، وهو المنظمات المعادية . ان قيمة الدور الكبير للعلاقات العامة هو فى قدرتها على أن تكون جهاز الانذار المبكر للمنظمة فى اكتشاف الازمة قبل أن تنشب . ولعـل من المفاهيم الخاطئة (والسائدة فى الوقت نفسه) أن الأزمة تنقض مثل الصـاعقة أو انها تحدث هكذا فجأة . ومن الظلم البين وصف الأزمة بأنها تفاجىء أصحابها . ومع ذلك فالمفاجاة أمـر محتمل فى حالة ما اذا أصر اصحابها على دفن رءوسهم فى الرمال كالنعام . وكما أن لكل شىء سببا ، كذلك الازمات . فمن أسبابها التغييرات الاساسية فى اتجاهات الجماهير تجاه انتـاج منظمة ما او خدماتها . أو بسبب ادخال تعديلات على سياسات مستقرة ... أو عيوب فنيـة وجوهرية فى سلعة حيوية أو أخطاء فى بعض العمليات ... الى غير ذلك . كما انه يمكن أن تكون الأزمة نتيجة كل هذه الأسباب أو بعض منهـا .

● **الادارة الغائبـة :**

اذا كانت الادارة غير مدركة للدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات العامة فى التنبؤ بالازمات أو اكتشاف أمرها قبل استفحالها ، فهذا دليل على انها ليست راغبة فى الاسهام فى مكافحة الازمات.

ان كثيرا من القيم الحالية لدور العلاقات العامة فى مواجهة الازمات يجب أن يعاد النظر فيهـا بقصد تنقيحها ، وهذا يعتمد فى المقام الأول على ادراك الادارة لهذه القيم التى تمثلها العلاقات العامة فى تجنب المنظمة المخـاطر ولكن ليس بوصفها اداة انقاذ . وعلى خبراء العـلاقات العامة أن يعملوا فى دأب لتوجيه نظر الادارة الى الاضرار المحتملة التى قد يسببها موقف معين ولكن قبل حدوثه . أما اذا وقعت الواقعة فان نشاط العلاقات العـامة يأخذ شكل وسـائل المواجهة والتى ليس مجال التعرض لها هنا .

ان العلاقات العامة تضع على وجودها قيدا ، وتحد من فاعليتها ، أن هى نظرت الى الازمة على انها مجرد صراع يتوقف بانتهـاء الازمة وظهور براءة المنظمة . الواقع أن صراع العلاقات العامة فى هذه الحالة يأخذ شكلا آخر وعلى النحـو التـالى :

١ ـ توسيع نطاق توزيع الرسـالة الكبيرة المتضمنة أن المنظمة قد استتب لها الأمان ، وبنت لنفسها السلام .

٢ ـ ملاحقة كل ما من شأنه أن يسىء الى تمثيل المنظمة والتصدى لكل ما لا يعبر عن حقيقة امورها فى اى شأن من الشئون .

● المنع والتصدى :

لا أستطيع أن أمضى قدما فى كيفية معالجة خبير العلاقات العامة للازمة بالمنع أو بالمواجهة

قبل أن اشير الى موهبة يصفها الكثيرون بالغموض . يبدو أن الاكفاء من خبراء العلاقات العامة يمتلكونها أو قدرا منها ... أعنى بها التبصر Insight وهى فى نظرى ليست عطية أو هدية ولكنها من قبيل المهارات التى يمكن اكتسابها . كما أن هناك طرقا عديدة تؤدى اليها ونادرا ما توجد الازمة « المتخصصة » ذات الطابع المحدود والتى لا تتعدد المعلومات بشأنها من مختلف المصادر والمستويات . ونادرا أيضا ما يرد التقرير « الواحد » الذى ينقل الصورة كاملة بجميع أجزائها . ولذا فان على خبير العلاقات العامة مهمة تجميع الاجزاء والمعلومات المشتتة فى صورة متكاملة وتوضيح الجوانب الغامضة وتسوية البيانات المتناقضة ، ويبدأ فى تكوين الصورة بخطوطها العريضة ، وما زالت المعلومات التفصيلية الجديدة ترد وهو يقوم بوزن وتقدير الحقائق الجديدة تبعا لمدى انسجامها مع المعلومات القائمة على أساس أثرها المحتمل «ويخصم» البيانات المبالغ فيها وينظف التشويهات والشوائب المتعلقة بها على ضوء تقديره لاحتمالات صحتها . كل هذا يتم فى شكل استيعاب وتمثل المعلومات على مستوى « العقل الباطن » وينتج عن هذه العملية نوع من البصيرة بالموقف — هذه التى يكونها خبير العلاقات العامة بتحليل التقارير من خلال الأرقام والكلمات والرموز والتعبيرات المنقولة ، والتى ينفذ الى الموقف القائم من ورائها . ويعتبر التبصر من الأمور العسير التعبير عنها بالكلام ، بل قد يكون من الايسر التعبير عنها بالاحساس ، ولكنها مثل كل القدرات الاخرى يمكن تنميتها بالتدريب المنظم عليها .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا : أين تنقب العلاقات العامة عن النذر والاحتمالات المختلفة للازمة ؟ وبالاجابة نكون قد قطعنا نصف الطريق الى ممارسة العلاقات العامة أهم وظائفها على الاطلاق كجهاز المنظمة للانذار المبكر بوجود المتاعب واقتراب الأزمات . فى تصورى أن فى استطاعتها أن تعثر على ضالتها المنشودة فى :

١ — وسائل الاعلام الجماهيرية (صحافة واذاعة وتليفزيون ... الخ) .

٢ — اللجان الحكومية لتقصى الحقائق . Government Hearings التى تعد النتائج التى تسفر عنها بالغة الدلالة على الموقف الذى ينتظر أن تتخذه الحكومة فى موقف معين .

٣ — مجالات المنافسة — وعلى خبير العلاقات العامة أن يحلل خطط المنظمات المنافسة وتكتيكاتها لاستخلاص المتاعب والمشكلات التى تعانى منها وتقدير ما عساه ينعكس منها على منظمته .

٤ — أحاديث المستهلكين .Consumer Dialogues وغالبا ما تحتوى على الكثير مما يفيد المنظمة .

٥ — بحوث الرأى العام وقياساته .

والآن — ها هى سلسلة حلقات الاستراتيجية التى يجب على خبير العلاقات العامة اتباعها حيال الازمة :

اولا : أن الانذار المبكر بوجود أزمة تتجمع سحبها فى سماء المنظمة يمكن خبير العلاقات العامة من ادراك أبعادها المختلفة فى الوقت الذى قد تعجز الادارة فيه عن مثل ذلك (ناهيك بمجرد الشعور بها) بسبب ما يسميه علماء الادارة Tunnel Vision أى نظرة الجحر ، وأعده أنا من قبيل انعدام التبصر . ومن المعلوم أن بصر الادارة معلق على الدوام بالاهداف لا يحيد عنها . وكلما اقتربت الأهداف ، أو اقترب بالتالى تحققها ضاقت مفكرة المواعيد عن بضع دقائق تخصصها الادارة العليا لخبير العلاقات العامة ليحدثها عن أزمة تلوح بوادرها فى الأفق القريب ، وليس لدى أى منهم وقت يضيعه فى مثل هذه المقاطعات . فاذا كان هذا هو شأن الادارة ، فان على خبير العلاقات العامة أن يعتمد على أحاسيسه ومشاعره وقدرته على التنبؤ . ولكن هل معنى ذلك أن ينقلب خبير العلاقات العامة الى ولى من أولياء الله ؟ لا — ولكن عليه أن يكون قادرا على الرقص على

انغام الفرص المتاحة بنفس المهارة التى يرقص بها على انغام الازمات القادمة .

ثانيــا : على خبير العلاقات العامة بعد ان يضع يده على الحقائق ان يفسر الموقف على ضوئها . وبدون هذا التفسير الخلاق لن يتيسر له اقناع الادارة العليا بأن هناك ازمة سوف تنشب او قد نشبت فعلا ، وان هذه الأزمة لن تحــل نفسها بنفسها .

ثالثــا : تقييم الحقائق التى يحصل عليهــا خبير العلاقات العامة تمكنه من التنبؤ بردود فعلها فى الجماهير لا سيما عاطفيا . فى هــذا يقول « مارشال ماكلوهان » احد مشاهير خبراء العلاقات العامة ــ ما تعتقد الجماهير انه حقيقى وواقعى هو وحــده دون ســواه الذى يحكم العلاقات بين المنظمــة وجماهيرها ويقـــرر نتائجها ، بهذا تصبح الحقائق التى يعتمد عليها خبير العلاقات العامة فى مواجهة الازمة ليست بمفردها كافية ، بل يجب ان تساندها الى درجة مقبولة ، توقعات عن الكيفية التى سوف تستجيب بها الجماهير وردود الفعل المختلفة ... الخ .

رابعا : ان نجاح المنظمة رهن باســتغلال وتسخير الطاقات والفرص وتحويلها الى منافع وطيبــات ، وليس ابدا رهنا بقدرتهــا على حل المشكلات . ان كل ما تطمع فيه الادارة العليا بحل مشكلة ما هى ان تحافظ على الاشياء كما هى وعلى حالتها القائمة بها ، او على اكثر تقدير استبعاد القيود التى تقف حجر عثرة فى سبيل المنظمة وحصولها على النتــائج . ان النجاح والنتائج لا يمكن ان تتأتى الا من استنفار الطاقات واستغلالها ، وان الموارد لكى تنتج فانها لابد وان تخصص لفرص وليست لمشاكل او ازمات ، ناهينا ان الانسان لا يستطيع ان يواجه ويتصدى ويحل كل المشاكل .

ليس معنى هذا ان تستخف المنظمة بالمشاكل والأزمات وتتوارى عنها ، ولكن عليها ان تتعرف وتقبلها كمعطيات مسلم بمصاحبتها للنمو ، ثم تتصدى ببذل كل جهدها لتذليلها الى ادنى مداها. والسؤال الذى يواجهه خبير العلاقات العامة هنا ليس هو : كيف يفعل ما يفعله بطريقــة صحيحة ؟ ولكن يجب ان يصبح : ما هى الأشياء الصحيحة التى يجب ان يفعلها ويفعلها بطريقة صحيحة ؟ .

خامسا : على خبير العلاقات العامة ألا يدع الادارة تغفــل لحظة واحــدة عن الجمــاهير ومصالحها ، او تستسلم لفكر خاطىء يخضع الجماهير لاطار التعميم ، او ان حل مشكلاتها لا يقع فى نطاق مسئولياتها ... هذا الحرص من جانب خبير العلاقات العامة نتيجته المؤكدة بقاء الجماهير ومصــالحها حية على الدوام فى ضمير ووجدان الادارة. وليذكر دائما ان الجماهير هى مناط عمله ، وانها تتكون من اشــخاص يعيشون فى الواقع ولهم اهتماماتهم ، كما ان لهم احكامهم ، وهم فى النهــاية يربطون دائما بين السلعة او الخدمة وبين المنظمة التى تنتجهــا او تمنحها .

سادسا : عليه ان يقيم نظام اتصالاته على اساس الازدواج (أى ذهابا وايابا) وينبذ كلية اى تصور يقصر دوره على مجرد الخروج على الجماهير بمعلومات يدافع بها عن منظمته فى اوقات الازمة ، فيهتم بنفس القــدر باستقبال المعلومات عن الجماهير واتجاهاتها ونوع تفكيرها .... اى يهتم ايضا بالمدخلات . Input

وفى النهاية دعنا نمس النظر حــول ازمة تجاوزت مرحلة المنع لنرى كيف يواجهها خبير العلاقات العامة ونوجه اليه الارشادات الآتية :

١ ــ لا تتجاهل النقد ولا تضق ذرعا به .

٢ ــ قيم الهجوم بأن تعد دراســة سريعة لمصدره ، ومدى وضــوحه للراى العام ومدى تقبل الراى العام له . فقد لا يحظى الهجوم نفسه بأى انتباه ، فى حين قد يثير انتباهه تصدى خبير العلاقات العامة له . وقد لوحظ فى حالات

كثيرة أن الهجوم يثير السخط العام اذا كان مبعثه الحقد والرغبة فى التجريح وحينئذ يتجه الرأى العام للوقوف الى جوار المنظمة بمجرد أن تتضح له دوافع الهجوم .

٣ ــ لاتضيع الوقت واقم دفاعك ووجهات نظرك على قاعدة صلبة . ثم اقدم دون تردد .

٤ ــ احذر فى نفس الوقت التسرع فى توجيه الضربات الحاسمة مالم تكن حصلت على كل الحقائق وقمت بتحليل الموقف واستوعبته تماما وتمثلت كل عناصره . والرد على النقاد قبل هذا من المؤكد أن يجعلك تخطىء الهدف وقد يجعل منك شخصيا هدفا للنقد .

٥ ــ لا تجعل استجابتك للموقف مجرد عملية تجميل مكتفيا بتضميد الجرح ، لأنه سوف يدمى ثانية . أن استجابتك للموقف يجب أن تحيط ليس فقط بالخارج ولكن بالداخل ايضا ، وقد يهديك بحثك داخل منظمتك عن كثير من الحقائق اللازمة لمواجهة الازمة . وفى حالات كثيرة اتضح أن جانبا كبيرا من المتاعب والمشكلات سببها علاقات الأجزاء بعضها ببعض . وأن الحماس الزائد دون مراعاة وحدة العمل وتكامل الاهداف كثيرا ما يؤثر تأثيرات ضارة على مخرجات المنظمة بسبب هذا التماس غير الصحى بين أجزاء المنظمة .

٦ ــ لا تتجاهل نظرة العملاء والمستهلكين ، واجعل تقديرها من زاويتهم هم وتفهم حاجياتهم ومطالبهم .

٧ ــ اعلم أن النجــــاح يتوقف على ثلاث مجموعات من القدرات التنظيمية :

اولا : قدرة علىتنظيم علاقات العمل الداخلية .

ثانيا : قدرة على استيعاب قواعد التنظيــم الخــارجى .

ثالثا : قدرة على تنظيــم عملية تزويج تلك القواعد الداخلية والخارجية بعضها لبعض رغم ما بينها من اختلاف بين .

٨ ــ نجاح جهودك فى الاتصال يعتمد على :

(أ) التحديد الدقيق لجماهيرك الرئيسية Key publics

(ب) المعلومات التى تود أن تبعث بها اليهم من ناحية النوع والكيف .

(جـ) اقامة نظام لاسترجاع الاثر . Feed back.

٩ ــ استثمر كل ما تحت يدك مما يمكن أن يؤيد وجهات نظرك مثل نتائج بحوث ودراسات أو خبرة مؤهلة موثوق فى قدرتها ، حتى النتائج التى قد تسببها الازمة يمكن استثمارها لصالح المنظمة . ويستطيع خبير العلاقات العامة أن يضمن أوجه دفاعه بعض لمحــات عن ماضى المنظمة المجيد فى خدمة عملائها والجماهير ، وعن اهدافها ما تحقق منها وما هو فى طريقه الى التحقق وعن الجوانب الايجابية من سـياسات المنظمة ... وغير ذلك . وقد تتكشف الازمة عن معايب واخطاء يحتاج تلافيها الى ادخال تعديلات على الخطط والسياسات. وتعتبر حالة «الشركة المتحدة لمعلبات سمك التن » معبرة فى هــذا الشأن . فلقد سرت بين مستهلكى هذه السلعة اشاعة بوجود آثار من مادة الزئبق بمحتويات العلب انخفضت المبيعات على اثرها انخفاضا ملحوظا . قامت الشركة بالاجراءات المعملية ، وتأكدت من ســـلامة المعلبــات ، واعلنت ذلك للمستهلكين ، ولكن توالى رغم ذلك انخفـــاض المبيعات ، وزاد الاعراض عن السلعة . لجأت الشركة الى « دولى اندرسون » احد مشاهير خبراء العلاقات العــامة فى الولايات المتحــدة الامريكية الذى عالج الأزمة ، واستمرت جهوده ستة اشهر تمكن بعــدها من استعادة ثقــة المستهلكين وبدات الأمــور تعود الى ســيرتها العادية كما كانت قبل الازمة . ورغم ذلك نصح خبير العلاقات العامة باستمرار الجهود لاستثمار الموقف وكان نجاحه فائقا ، فاطرد معدل زيادة

المبيعات ، وسجلت أرقاما لم تصلها ابدا قبل نشوب الأزمة*

١٠ ــ ضع الادارة العليا أمام مسئولياتها فى اتخاذ القرارات فى المراحل المختلفة من الازمة .

١١ ــ نظم الاتصالات فى الداخل لتضمن وصول جميع المعلومات عن الازمة ووسائل مجابهتها الى كل فرد فى التنظيم .

١٢ ــ كن قريبا من الابحاث المتخصصة التى تجريها اجهزة المنظمة او خبراء تنتدبهم لهذا حول الازمة ، واستخدام ما تسفر عنه من نتائج . واقترح على الادارة ما قد يكون لازما اجراؤه منهـا .

١٣ ــ حدد المتحدث الرسمى باسم المنظمة ولاتسمح بتعدد المتحدثين ووضح للادارة الاخطار المحتملة التى تنتج عن هـذا التعدد وابلغها التضارب أو اختلاف وجهات النظر .

١٤ ــ فكر دائما فى النتائج الاحتمالية للازمة ، واعلم أنه من النادر أن توجد الازمة التى يمكن النظر اليها بعزلة عن الواقع الذى تحيا فيه المنظمة وكل ما يمت اليه .

موجـز :

ــ قد علمنا أن الأزمة هى الوقت الذى يجب على خبير العلاقات العامة أن يحشد فيه كل امكانياته وموارده وخبراته ويشحذ حواسه ويهيىء بصيرته .

ــ أن الأزمة تعتبر أكثر من تحـد لمستوى وكفاءة وقدرة خبير العلاقات العامة ومدى معرفته بأصول مهنته ، ومحكا للحكم على قراراته وكيفية ممارسته لمسئولياته واستخدامه لسلطاته .

ــ ان مصارحة الادارة بحقيقة الموقف تحتاج الى قدرة والى شجاعة تماثل تماما الشجاعة المطلوبة عن ذكر ما ترغب الادارة فى سماعه ويكون فيه مغايرة للحقيقة .

ــ وقت الازمة هو وقت الموضوعية والصدق وفرصة يجب استثمارها لتصويب الاخطاء .

قراءات اضافية حول الموضوع

(1) Public Relations Journal, August, 1973, Volume XXIX Number 8, pp. 6 - 28.

(2) Public Relations Journal, December, 1973, Volume XXIX Number 12, pp. : ٤ 28.

(3) Public Relations Journal, January, 1974, Volume XXI Number 1, pp. : 12 - 33.

(4) Public Relations Journal, March, 1974, Volume XXX Number 3, pp. 18 - 20.

(5) Public Relations Journal, May, 1974, Volume XXX Number 5, pp. 23 - 24.

(6) Public Relations Journal, June, 1974, Volume XXX Number 6, pp. 14 - 32.

* Public Relations Journal, June, 1974, Volume Number 6, pp. : 14 - 32.

الإدارة الريفية "إدارة القرية" في مصر

د. زيدان عبد الباقي

كانت مصر فى فجر التاريخ ولايات أو امارات يسيطر على كل منها أمير ، ولم يكن الأمير يملك أراضى امارته ، وان كان يتمتع فيهـا بحقوق تشـابه حقوق الملكية . وكان كل من الأمراء يستخدم بعض الأفراد لجباية الضرائب فحسب ، أما علاقات الفلاحين بعضهم ببعض ومعاملاتهم،

د. زيدان عبد الباقى
مدرس علم الاجتماع بكلية البنات الاسلامية
جامعة الأزهر

سبق ان نشرنا له بحثا تحت عنوان «قياس الروح المعنوية فى منظمات العمل » نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث الشهر الخامس .

فقد كانت تترك لكبار رجال القرية لفض ما يتصل بها من منازعات .

وحتى نهاية العصر الفرعونى كانت الأراضى الزراعية ملكا للدولة . وقد انتقلت هذه الملكية الى البطالسة ، ثم الرومان من بعدهم . وبطرد العرب للرومان من مصر بدأت الكنائس المسيحية، بأديرتها المتعددة ، تضـع يدها على مسـاحات شاسعة من الأراضى الزراعية ، كما مد الولاة العرب سلطان الدولة على الأراضى الزراعية ، سواء اكانت أراضى خراجية أو عشورية ، ويقوم الموظفون بجمع الخراج أو العشور من مستغليها. وظل هذا النظام سائدا حتى أواخر أيام الفاطميين، وان كان بعض الأمـراء وبعض الموظفين قـد استغلوا ضعف الدولة الفاطمية ووضعوا ايديهم على كثير من الاقطاعيات الزراعية .

غير ان صلاح الدين الأيوبى — عندما دخل مصر — أورث قواده اقطاعيات الأمراء الفاطميين. ويبدو انه كان يفضل أن تكون مرتبات كبار رجال الدولة فى شكل اقطاعيات ، فقد كان القاضى الفاضل يتقاضى مرتبه اقطاعا . ومن جهة اخرى فان الخليفة العادل أعطى الأرض لجنده يزرعونها بعد الوباء الذى حل بالبلاد حينئذ . ومن ذلك التاريخ اخذت الاقطاعيات تنمو وتتسع حتى كادت تشمل جميع الأراضى المنزرعة — ما عدا الموقوف منها على اعمال الخير — فى أواخر عهد الأيوبيين(١)

وظل هذا النظام ساريا تحت حكم المماليك ، مع دخول المماليك كاقطاعيين ايضا ، وكان أبناء المملوك يرثون اقطاعية والدهم بعد وفاته . وقد مارس المماليك تعسفا لا حدود له ضد المزارعين المصريين ، حتى ان المزارعين كانوا يتركون اراضيهم ويهربوا من القرى . وزاد الطين بلة ، سيطرة العثمانيين على البلاد ، وارغامهم لملاك الأراضى الزراعية على تقديم مبالغ باهظة من « الفردة » أو ان يتم استيلاء الدولة على تلك الاراضى أو الممتلكات . . ولذلك كان الملاك يلجأون الى وقفها على وجوه الخير — لا حبا فى الخير — وانما هربا من المصادرة العثمانية لتلك الممتلكات.

وظهر نظام الالتزام الذى كان يعهد فيه للملتزم بالأرض عن طريق مزاد عام فى مقابل مبلغ من المال يسمى « حلوان » . وكان على الملتزم ان يدفع ضريبة للأراضى التى تعهد اليه تسمى « ميرى » وكان مسموحا له بأن يحتفظ بالفرق بين ما يدفعه من الميرى وما يجمعه من الفلاحين . وكان هذا الفرق يعرف « بالفايظ » . وكان الملتزم يختار احد رجال القرية ليكون مندوبا عنه ، وبالتالى اصبح مندوب الملتزم بمثابة « شيخ القرية » .

وبمرور الايام اصبح الملتزمون يتمتعون بسلطات لا نهاية لها على الفلاحين ، اى على القرية كلها ، بل ان الالتزام وصل الى شكل من اشكال الملكية الخاصة ، ووصل الأمر الى ان الملتزم الواحد كان يملك أكثر من قرية .

وبسيطرة محمد على ، على مصر الغى نظام الالتزام ، وراح يفرض ضرائب متزايدة ، بحيث تسلم الضرائب دون وساطة من الملتزم . وبذلك اصبحت الضرائب ، وما يحصل عليه الملتزم من فايظ يدخل خزانة الدولة . وكان ذلك اشبه ما يكون بقوانين الاصلاح الزراعى التى انهت الاقطاع فى مصر سنة ١٩٥٢ ، وان كانت قد جعلت من رئيس الدولة الاقطاعى الأول فى البلاد .

ولم يكتف محمد على بذلك ، وانما راح يوزع « الوسايا » اى الاقطاعيات على اعوانه واقاربه . . ولم يعجب ذلك الملتزمين الاقطاعيين القدامى، ولذلك عملوا على ارغام الباشا ، اى محمد على، على اعادة الأوضاع كما كانت عليه . غير ان الملتزمين القدامى عندما حاولوا اعادة سلطاتهم السابقة على الفلاحين ، رفض الفلاحون ذلك ، وقالوا نحن فلاحو الباشا ، اى فلاحو محمد على.

واخيرا عاد محمد على ، واستولى على جميع الأراضى الزراعية ، بما فيها اراضى الأوقاف الخيرية ، بحجة عدم وجود مستندات تثبت ملكية هؤلاء الأفراد لتلك الاراضى أو « الاحباسيات الرزن » .

وفى سنة ١٨١٢ امر محمد على بمسح الأراضى الزراعية وتولية ابنه ابراهيم باشا حاكما على الصعيد . واصبحت كل قرية مسئولة مسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على بدون وساطة الملتزم . واصبح الأبناء يخلفون آباءهم فى زراعة الاراضى ، بمعنى ان لهم حق التمتع بالايجار ، وليس لهم حق ميراث تلك الارض . وكان موظفو الحكومة يلزمون اهل القرية ، او بالأحرى كبار الأسر بتسديد الضرائب المفروضة على القرية باعتبار المسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على

(١) الاستاذ صبحى وحيدة : فى اصول المسالة المصرية . مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ١٩٥٠ صفحة ٧٧ وما بعدها .

بدون وساطة الملتزم . غير أن هذا النظام — فيما يبدو — لم يكن بالفاعلية المطلوبة ، ومن ثم تم تقسيم مصر الى عدة مديريات كبيرة ، يحكم كل مديرية رجـل « عثمانلى » اى تركى . وهذه المديريات مقسـمة بدورها الى مراكز يحـكمها « مصريون » ويسمى الحاكم منهم « المأمور — او الناظر » وكل قرية ، وكل مدينة بالأقاليم لها شيخها ويسمى « شيخ البلد » وهو مسلم من اهالى القرية أو البلدة .. وكل الموظفين — فيما عدا شيخ البلد — من الأتراك(١) .

وبالرغم من أن القرية — دون المدن والمديريات كانت تدار بواسطة مصرى فلاح ، فان « شيخ البلد » كان يلزم بتقديم « فردة » اى ضرائب عن اهل القرية بعد تحصيلها منهم . وكان يطالب بجلد من لا يدفع الضرائب .

واصبح من سلطات شيخ البلد تعيين خليفة المزارع الذى ينقل الى رحمة الله ، مما يؤكد استمرار نظام تمتع الفلاحين بحق الانتفاع ، مع بقاء حق الملكية فى يد الدولة . ومن هنا يمكن القول بأن « ادارة القرية » اصبحت مسئولية شخص واحد هو « شـيخ القرية » وكان من مسئوليات شيخ القرية ما يلى :

(أ) تجميع ايجار أراضى الابعاديات والجفالك، وهى الأراضى التى منحها محمد على لأفراد اسرته وكبار رجال الحاشية وكبار الموظفين .

(ب) مساعدة اصحاب الوسايا من الملتزمين السابقين على تحصيل مستحقاتهم لدى الفلاحين .

(ج) تيسـير استثمار العربان للأراضى التى منحها محمد على للبدو ، لكى يتقى شر تهديدهم وغزوهم للقـرى من جانب ، ولكى يدفعهم الى الاستقرار من جانب آخر .

وبصدور لائحة الأراضى سنة ١٨٤٦ فى عهد عباس الاول ، بدأت الملكية الخاصة تأخذ طريقها الى الظهور ، مع ازدياد الضرائب على الملكيات الخاصة بشكل واضح ، لا سيما اذا كان المالك من غير أفراد حاشية الخديو او موظفيه .

وكان محمد على عندما الغى الالتزام قـد استحدث نظاما آخر هو نظام « العهدة » ليضمن جباية الضرائب . ومن ثم اصدر فى مارس عام ١٨٤٠ « دكريتو » يلزم كبار الموظفين وضـباط الجيش وغيرهم ممن اثروا عن طريق الحروب أن يدفعوا مستحقات القرى التى تسلموها كعهدة. وأن يضمنوا ذلك فى المسـتقبل . وكانت هذه « العهد » تعطى لأتراك وأجانب آخرين وقليل من المصريين .

والفرق الوحيد بين المتعهد والملتزم هو أن الأول ليس له الحق فى رفع الضرائب على الفلاح مع اعطائه الحق فى تسخير الفلاحين فى العمل بمزارعه بدون أجر . وقد استغل المتعهدون من افـراد أسرة محمد على هـذا الحق فى اكراه الفلاحين على العمل بمزارعهم .

وفى عهد عباس بدأ نظام « العهدة » فى الاختفاء وان كان بعض المتعهدين وضـعوا أيديهم على مسـاحات كبيرة من الأرض مثل سـالم باشـا السـلحدار الذى كان فى عهـدته قرية البلينا ، ومنحت قليوب كعهدة لمحمد الشواربى ، واوضح على مبارك انه كان لأسرة الشواربى اربعة آلاف فدان فى قليوب ، كما حصل احد أبناء الشواربى فى عهـد الخديو اسماعيل فى عامى ١٨٦٥/٦٤ على عهدة أخرى .

واستولى السيد أباظة على ستة آلاف فدان كانت فى عهـدته ، وكانت موزعة على عشرين قرية فى الشرقية ، وكانت سـمنود فى عهـدة البدرواى .. الخ. هذا وقد اعتبرت ضريبةالمقابلة فى عهد اسماعيل بمثابة ثمن للعهد ، ولاكتساب جميع حقوق الملكية عليها بالتالى(٢) .

---

(١) ادوارد وليم لين : انجليزى يتحدث عن مصر ، ترجمةفاطمة محجوب . سلسلة كتب للجميع ، القاهرة سبتمبر ١٩٥٧ صفحة ٨٧ .

(٢) دكتور محمود عودة : القرية بين التاريخ وعلم الاجتماع،مكتبة سعيد رأفت ، القاهرة ١٩٧٢ صفحة ١٤٢ .

وخلال القرن التاسع عشر تحول بعض المتعهدين الى مشايخ للقرى ثم الى « عمد » فى عهد الحملة الفرنسية ، واثرى الكثير من هؤلاء ، عن طريق استغلال الفلاحين ، فقد كان «العمدة» هو المسئول أمام الحكومة عن حصر أفراد السخرة وعن المطلوبين للخدمة العسكرية،وكان هوبالتالى الذى يعين الأفراد المطلوبين للخدمة العسكرية .. ومن هنا كان العمدة يمارس استغلالا بشعا لتلك الحقوق الموكولة اليه بصورة جعلت العمد يتحولون الى اقطاعيين فى فترات وجيزة ، حتى ان كثيرا من العمد كان كل منهم — كما أشار الى ذلك على مبارك — يملك اكثر من ألفى فدان .

عمدة القرية :

لقد صدر الأمر العالى فى ١٧ مارس ١٨٩٥ فى عهد الاحتلال باختصاصات عمدة القرية ، واعيد اصداره تحت رقم ١٤١ لسنة ١٩٤٧ تحت اسم قانون العمد والمشايخ . وفى ظل هذا القانون اصبح العمدة هو الرئيس الادارى للقرية ، وكان من الطبيعى بعد قيام الثورة وقضائها على الاقطاع أن تقلم اظافر نظام العمد الذى كان بمثابة الذراع الأيمن للاقطاع ، حتى أن كل حزب كان يحاول ضم بعض العمد اليه كمؤيدين .. ذلك أن سعد زغلول — على سبيل المثال — فى سنة ١٩٢٤ عزل ٢٢ عمدة ، وعندما جاءت وزارة « زيوار » المعادية لحزب الوفد ، اعادتهم الى مناصبهم وفصلت غيرهم .. الى ان اعادت حكومة عدلى يكن سنة ١٩٢٦ كل العمد المفصولين ؛ ومن ثم صدر القانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٥٧ متضمنا نظام العمد والمشايخ بعد اصلاحه بما يتفق مع واقع المجتمع المصرى الجديد . وتم تطوير هذا القانون مرة اخرى بصدور القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ .

وكان من شروط اختيار الرئيس الادارى للقرية ومساعديه ، اى العمدة ومشايخ القرية فى الماضى أن يكون كل منهم مرضيا عنه من الملتزم ثم من المتعهد ، ثم أصبح الثراء بمثابة الشرط الأساسى لاختيارهم ، بالاضافة الى المكانة الاجتماعية البارزة ، لا سيما فى عهد الاحتلال البريطانى . وقد اشترط الأمر العالى الصادر سنة ١٨٩٥ بألا تقل ملكية العمدة عن عشرة أفدنة ، وشيخ البلد عن خمسة أفدنه ، وبشرط أن يكون من المزارعين . وأبقى قانون سنة ١٩٤٧ على هذه الشروط مع تعديل طفيف بألا تقل الضرائب التى يدفعها العمدة عن عشرة جنيهات وشيخ البلد عن خمسة جنيهات . وفى حالة عدم توافر هذه الشروط يضم الى قائمة المرشحين — طبقا للمادة الرابعة من هذا القانون — دافعو أعلى الضرائب التى تقل عن ذلك .

وظلت هذه الشروط قائمة فى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ مع ضرورة أن يكون العمدة أو شيخ البلد عضوا فى الاتحاد الاشتراكى ومن الذكور ، ومتمتعا بجنسية مصرية . هذا وقد أجرى تعديل فى هذا القانون منذ شهور ، وتقضى التعديلات الجديدة بمنح العمدة مكافأة سنوية مقدارها ٦٠ جنيها وشيخ القرية ٣٦ جنيها كبدل تمثيل لما يتحمله كل منهم من السفر عدة مرات شهريا الى المركز أو المحافظة ، مع تخفيض نصاب العمدة الى خمسة افدنة وشيخ البلد الى ثلاثة افدنة كشرط للتعيين فى كل من هذين المنصبين ، ويمكن تلخيص شروط التعيين فيما يلى :

١ — أن يكون مصريا من الذكور وحسن السمعة وغير محروم من مباشرة حقوقه السياسية .

٢ — أن تكون له مصالح جدية فى القرية ، مع الغاء الشرط الوارد فى القانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٥٧ باشتراط أن يكون مولودا فى القرية ، أو مقيما بها اقامة عادية أو له مصالح جدية تجعله على اتصال بها .

٣ — الا تقل سنه عن ٢٥ سنة وان يجيد القراءة والكتابة ودون التقيد بهذا الشرط بالنسبة للمشايخ .

٤ — أن يكون حائزا لأراض زراعية أيا كانت مساحتها أو مستحقا لمعاش لايقل عن عشرين جنيها للعمدة وخمسة للشيخ .

٥ — أن يكون عضوا عاملا بالاتحاد الاشتراكى ومضى على فصله تأديبيا خمس سنوات .

٦ — ويشترط فيمن يعين شيخا الا يمت بصلة القرابة للعمدة حتى الدرجة الرابعة منعا لمراكز القـــوى .

ادارة القــرية :

لما كانت القرية مجموعة مساكن ذات كيان مستقل ، ولكنها ليست قاعدة للمحافظة أو مقرا لمركز أو قسم أو بندر ذى نظام ادارى خاص . ولما كانت القرية تقسم — طبقا لنص المادة الثانية من القانون ٥٩ لســـنة ١٩٦٤ — الى حصص وهذه الحصة قد تكون جزءا من القرية أو عزبة أو كفرا او نجعا أو محلة .. فان القرية تدار بواسطة العمدة وعدد من المشايخ يعادل عدد الحصص التى تنقسم اليها القــرية : ووظيفة العمدة والمشايخ الأساسية هى نقــل تعليمات الحكومة الى الفلاحين وفض المنازعات التى تنشب بينهم ، والقيام بتنفيذ تعليمات الحكومة عن طريق مجموعة الخفراء . وقد كان يستعان فى الماضى بهؤلاء الخفــراء فى اعتقـــال الفلاحين وجلدهم بالسياط .. كما كان العمدة مسئولا عن زمام القرية ، وجمع حق الملتزم من المال . وعندما الغى نظام الالتزام أصبح العمدة ممثلا للحكومة ، ومن حقه تعيين الأشخاص الذين يؤول اليهم حق الانتفاع بالأرض بعد وفاة المنتفع السابق ، كما أصبح من مسئوليات شيخ البلد تجنيد الفلاحين للجيش وللاشغال العــامة ، وكذلك مساعدة الطرفين فى تقدير الضرائب وجمعها منهم ، ثم تركت هـــذه العملية من ســـنة ١٨٧٤ للطرفين وحدهم .

وكان الاحتلال البريطانى قد أصدر أوامره بتقييد سلطات العمد والمشايخ، لا سيما فيما يتعلق بالنواحى المالية ، والتجنيد لأعمال السخرة .

وبذلك اصبحت مهمة هؤلاء اعداد قائمة بأسماء القادرين على العمل ، وأخرى بأسماء من بلغوا سن الجندية ، والقبض بمساعدة الخفراء على من يتخلف منهم عن التجنيد . واصبح محظورا عليهم فرض اى غرامة بأكثر من خمسين قرشا ، أو احتجاز أى شـــخص لأكثر من ٢٤ ســـاعة أو استجواب المتهمين .

اختصاصات واسعة للعمد :

وفى أواخر القرن التاســـع عشر أصبح من اختصاص العمد والمشايخ القيام بأعمال التعداد وتسجيل المواليد والوفيات ، والابلاغ عن الأوبئة ، والاشراف على النواحى الصحية ، واعداد قوائم الانتخاب والاشراف على حراسة المنشآت الحكومية وسلامة الطرق ، ومساعدة المساحين ، والابلاغ عن زراعة الحشيش والدخـــان والحجـــز على المتخلفين عن تسديد مديونيات الحكومة. بالاضافة الى عمليات الأمن بالقرية وفض المنازعات بين أهل القرية .. والقيام باعتماد الوثائق والشهادات الرسمية باعتباره ممثلا للحكومة .

تضييق اختصاصات العمـــد :

وقد اعتبر اللورد كرومر هذه الاختصاصات الادارية أكثر من طاقات العمـــدة ، فعمل على الحد منها بحيث تنحصر فى فض المنازعات وأعمال الأمن وتســـجيل الوفيات والمواليد ومراقبة كل ما يحدث فى زمام قريته من آفات زراعية .

والعمدة يلجأ فى فض المنازعات — كما رأيت ذلك مئات المرات فى قريتنا — الى سماع أقوال الشاكى أو مقدم البلاغ (الشكوى) الى استدعاء المشكو فى حقه ليقف الشاكى والمشكو فى حقه أمامه ، وقد يسمح لهما أو لأحدهما دون الآخر بالجلوس طبقا للمكانة الاجتماعية لكل منهما ، سواء أكان ذلك فى منزله ، أو فى منزل أحد المشايخ أو أحد أعيان القرية ، أو على احدى المصاطب أمام منزل أحد هؤلاء المذكورين . وبعد الاستماع

الى وجهتى النظر ، ورأى بعض الجالسين او الموجودين من غير اقرباء طرفى النزاع ، يقضى بينهما بأن يدفع احدهما للآخر — مثلا — مبلغا من المال أو كمية من اى محصول زراعى .. طبقا لطبيعة النزاع ، فاذا استجاب المحكوم عليه كان بها .. واذا لم يستجب فانه يحجز فى غرفة التليفون وهو تليفون حكومى فى منزل العمدة وبجواره تحفظ البنادق الخاصة بالخفراء ، الى أن يرسل مع خفير الى نقطة الشرطة التى تتبعها القرية ، ليتولى ضابط الشرطة فض النزاع طبقا لما يراه ، وقد يحرر محضرا بالواقعة ويحيلها الى النيابة كما هى العادة فى مثل هذه الأمور .

هذا ويجرى انتخاب العمدة بواسطة أهـل القرية ، وتعطى النتيجة طبقا للاغلبية العددية للأصوات .. ويتم تعيين الشيخ بواسطة لجنة العمـد والمشـايخ ، تلك اللجنة التى يلاحظ فى اختيارها أفضل العناصر التى يمكن أن تساعد العمدة فى ادارة القرية .

تأديب العمد والمشايخ :

لقد تضمن القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ بعض القواعد التى تقضى بمحاسبة العمد والمشايخ على كل ما يصدر منهم مخالفا للقانون او لمسئوليات وظائفهم ، واجاز لمدير الأمن فى المحافظة معاقبة كل منهما بالانذار او الغرامة حتى خمسة جنيهات أو الوقف عن أعمال وظيفته لمدة اقصاها ثلاثة أشهر . واذا حكم على العمدة بالحبس احتياطيا أو تنفيذا لحكم جنائى يوقف بقوة القـانون عن عمله مدة حبسه . وتتولى لجنة العمد والمشايخ بالمحافظة تنفيذ القواعد التأديبية للعمدوالمشايخ .

تطوير الادارة الريفية :

عرضنا من قبل لنظام ادارة القرية بواسـطة العمد والمشايخ . هذا النظام الذى يتعرض كل يوم ومنذ زمن بعيد لانتقـادات عنيفة ، منهـا خضوع العمدة للسلطة المركزية خضوعا تاما ، بحيث يفقد الذين انتخبوه فى القرية سلطانهم عليه ومن ثم يبقى فى منصبه ما دامت سلطات الأمن فى المحافظة راغبة فى ذلك . ومن هنا فان العمدة يعمل على استرضاء سلطات الأمن فحسب ، حتى يضمن بقاءه فى منصبه . ومن هذهالانتقادات ايضا أن العمدة يحتل فى القرية مركزا خاصا ، فهو يعمل فى القرية ووسط أهله وأقربائه وانصاره بحكم منصبه ، ومن ثم فانه يمارس نفوذا معنويا لا حد له بجوار سلطاته الحكومية . وبعض العمد يستغلون هذا النفوذ المعنوى فى الحصول على اتاوات أو رشاوى ... وقد يستولى على بعض ممتلكات الأيتام او صغار السن أو الأميين وما الى ذلك ، كما حدث فى قريتنا فى الخمسينات وفى غيرها من القرى ... ومنها أن المزايا العينية والمعنوية التى يحصل عليها العمدة كثيرا ما تدفع بعض اسر القرية الى المنافسة من اجل انتزاع هذا المنصب . ومن ثم تبدأ المشاحنات التى قـد تنتهى بمعارك دامية تزهق فيها أرواح كثيرة .

لكل هذه الاسـباب وغيرها طالب الكثيرون بالغاء نظام العمدية واستبداله بنظام آخر مثل :

١ — أن تدار القرية بواسطة ضابط من خلال نقطة شرطة لكل قرية .

٢ — أن تدار القرية بواسطة مجلس قروى .

٣ — الابقاء على نظام العمـد والمشايخ مع اصلاحه .

وفيما يلى يمكن تناول كل من هذه الاقتراحات بالدراسة :

اولا : نقطة شرطة القرية :

لما كان ضابط الشرطة فى الغالب من غير أبناء القرية ، فانه لن يدرك بناء القوة الاجتمـاعية فى القرية ، وبالتالى فستكون ادارته للقرية ادارة شرطية لا اجتماعيةومن ثمفان هذا النظام لنيكون بديلا افضل من النظام السابق .

ثانيا : المجلس القروى :

يتم اختيار أعضاء هـذا المجلس من اعضاء معينين بحكم وظائفهم يمثلون وزارات التربيـة والتعليم ، والداخلية ، والزراعة ، والاسـكان والمرافق ، والشـئون الاجتماعية ، والعمـل ، والصحة . ويتم تعيينهم بقرار من المحافظ .. واعضاء منتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرى وعددهم ١٢ عضـوا ويراعى ان تكون الأغلبية للأعضـاء المنتخبين . ويتولى رئاسة المجلس احد أعضائه المعينين بقرار من الوزير المختص بعد اخذ رأى المحافظ .

ويختص المجلس القـروى بما يلى « يقـوم المجلس فى دائرة اختصـاصه بأداء الخـدمات التعليميـة والصحية والثقافيـة والاجتماعيـة والعمالية والزراعية والتنظيمية وسائر الخدمات التى يعهد اليه بها ، وفقا لهذا القانون ولائحته الداخلية(١) » وهذه الاختصاصات قد تشمل قرية واحدة أو عدة قرى . ومثل هذا المجلس من افضل الوسائل لادارة القرية من وجهة نظرنا(٢) .

ثالثا : اصلاح نظام العمد والمشايخ :

ومن رأينا أن نظام العمد والمشايخ لم يعـد يتفق مع الإدارة العلمية الحديثـة لاسيما وان غالبيتهم شبه أميين ، ومن ثم فان ادارتهم للقرية تعتمد على العصبيات لا على القواعد الادارية العلمية ، الأمر الذى لم يعد يتفق مع الأوضاع العلمية الحديثة .

ومما تجدر الاشارة اليه أن هذه النظم الثلاثة معمول بها فى القرى المصرية ، وقد تظهر الأيام افضلية بعضها على البعض الآخر .

(١) المادة رقم ٤٧ من قانون الادارة المحلية .
(٢) دكتور زيدان عبد الباقى : علم الاجتماع الريفى والقرى المصرية . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة ١٩٧٤ ، صفحات من ٢٠٧ — ٣١٨ .

فى تخطيط وإدارة
الاقتصاد القومى
مركزيًا ولامركزيًا

د . سعد زكى نصار

· يثار كثيرا التساؤل : ما هو الأفضل ، اتباع أسلوب المركزية ، أو أسلوب اللامركزية فى تخطيط وادارة تنمية الاقتصاد القومى ؟ فى هذه الدراسة محاولة للاجابة على مثل هذا التساؤل الحيوى — والذى ما زال يثير كثيرا من الجدل بين الاقتصاديين والاداريين والمخططين — مستفيدين فى ذلك من تجارب الدول المختلفة .

التخطيط هو أسلوب أو منهج علمى لاخضاع تنمية المجتمع الى ارادة الانسان عن طريق تحديد أهداف معينة ، وتبعا للموارد المتاحة ، مع وضع الاساليب والتنظيمات والاجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة ، وبأسرع ما يمكن ، وطبقا لأولويات محددة . ويعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع ، سواء كانت بشرية أو طبيعية ، وذلك لضمان النمو الأمثل للاقتصاد القومى ، ورفع مستوى معيشة السكان .

د. سعد زكى نصار

مدرس الاقتصاد الزراعى جامعة أسيوط

ويعتبر التخطيط سمة أساسية من سمات المجتمع الاشتراكى ، والأداة الرئيسية لتحقيق تنمية المجتمع ، حيث تقوم الدولة — فى النظام الاشتراكى — والممثلة للشعب بملكية وسائل الانتاج الأساسية أو الهامة وتنظيم العلاقات بين عناصر الانتاج وتخطيط الاقتصاد القومى تخطيطا شاملا ، بمعنى السيطرة على تسيير الانتاج والاقتصاد القومى ، وفقا لارادة الدولة لتحقيق

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بأقل تكلفة اجتماعية وبأسرع ما يمكن .

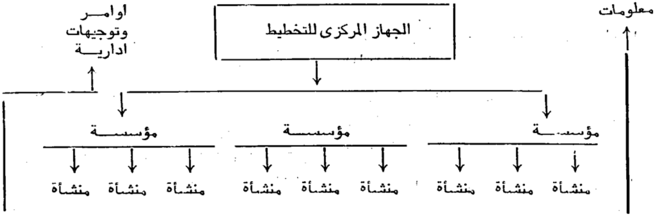
وتتدخل حكومات الدولة الراسمالية فى بعض الحالات فى الاقتصاد القومى عن طريق بعض التوجيهات وادارة المرافق العامة . ولقد حاولت كثير من الدول الراسمالية استخدام ما يسمى بأسلوب البرمجة القطاعية لتوجيه سير الاقتصاد القومى فى بعض القطاعات أو لبعض المشروعات دون ما تدخل مباشر فى العملية الانتاجية ، كما هو الشأن فى النظام الاشتراكى .

وكثير من الدول النامية — كما هو الشأن فى مصر — تمر بمرحلة التحول الى الاشتراكية ، وبالتالى تتبنى منهج التخطيط ، وذلك لخلق قاعدة صناعية وطنية قوية والقضاء على التخلف وتقليل الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة ، وكطريق للانطلاق وتحقيق الرخاء والنعيم الاقتصادى والاجتماعى للسكان بأسرع ما يمكن وبأقل تكاليف ممكنة . وانه فى فترات التحول الى الاشتراكية حيث تمتد العلاقات الانتاجية غير الاشتراكية ، وتظل تلعب دورا فعالا فى الاقتصاد القومى يكون التخطيط أيضا ممكنا لوجود القطاع الاقتصادى الاشتراكى (عن طريق التأميمات وخلق القطاع الحكومى وتنفيذ قوانين الاصلاح الزراعى وخلاف ذلك) والذى يحكم المنافذ الرئيسية للاقتصاد القومى ويقوده .

وينقسم التخطيط من وجهة نظر شموليته الى تخطيط جزئى ، وهو ان تأخذ الدولة بمبدأ تخطيط بعض القطاعات دون غيرها . فمثلا تضع خطة لقطاع الصناعة دون قطاع الزراعة ، وتخطيطا قوميا شاملا لجميع القطاعات القومية، وهذا النوع من التخطيط يحقق التوازن بين قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة ، ويتفرع التخطيط الشامل على المستوى القومى الى تخطيط قطاعى ، مثل التخطيط لنمو القطاع الزراعى والصناعى وغيره ، ويتفرع التخطيط القطاعى الى التخطيط على مستوى المشروعات المختلفة داخل القطاع .

ومن وجهة النظر الزمنية ينقسم التخطيط الى تخطيط طويل المدى والذى يغطى فترة زمنية من ١٥ — ٢٠ سنة ، والذى يحدد الاهداف الاستراتيجية للمجتمع ، وتخطيط متوسط المدى والذى يعطى فترة زمنية من ٥ — ٧ سنوات ، والذى يحدد الاهداف المرحلية للمجتمع على طريق تحقيق الهدف الاستراتيجى ، وتخطيط قصير المدى ، وهو عبارة عن الخطط السنوية والتى تمثل خطط العمل لقطاعات الاقتصاد القومى المختلفة . ومن وجهة نظر مركزية التخطيط ينقسم التخطيط الى تخطيط مركزى وتخطيط لا مركزى . وسنتناول ذلك بالتفصيل فيما يلى :

فى المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكى يكون تخطيط وادارة التنمية مركزيا بدرجة كبيرة حيث تؤخذ القرارات مركزيا (بناء على معلومات من القاعدة) ، وتنقل هذه القرارات فى صورة اوامر وتوجيهات ادارية الى القاعدة كما يتضح ذلك من الرسم الموضح .



اى ان الخطة توضع مركزيا ، بناء على معلومات من المؤسسات والمنشآت والمشروعات والوحدات الاقتصادية . ويكون تنفيذ الخطة عن طريق توجيهات ومقاييس وأوامر ادارية بدلا من الوسائل الاقتصادية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط فى التنفيذ . والحوافز المادية يستعاض عنها فى هذه الحالة الى درجة كبيرة بجوائز ادبية .

والمركزية خلال المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكى تعتبر ضرورة تاريخية ، وليست خطا سياسيا ، حيث يتطلب بناء النظام الاجتماعى الجديد درجة عالية من المركزية . يضاف الى ذلك فى حالة الدول النامية اعتبار آخر هو الحاجة الى التصنيع السريع ، وهذا يتطلب مركزية الى درجة كبيرة ، وذلك لكى يمكن تركيز الموارد فى أهداف معينة ومنع بعثرة هذه الموارد فى أهداف اخرى ، وكذلك لنقص وتخلف الكادر الصناعى .

ولكن يجب التركيز على أنه حتى فى حالة التخطيط المركزى فانه يجب ملاحظة القوانين الاقتصادية العامة بخصوص النسب الضرورية فى عملية الانتاج واعادة الانتاج (من المعروف أن القوانين الاقتصادية تعمل أيضا فى ظل النظام الاشتراكى والفرق بين طبيعة عملها فى النظام الاشتراكى والنظام الراسمالى أنها فى النظام الاشتراكى موجهة بواسطة الدولة ، وليست انفرادية حرة كما هو الحال فى النظام الراسمالى). وكذلك يجب العمل على تجنب الفقد فى الموارد والتأخير فى اتخاذ القرارات وتنفيذها كلما أمكن ذلك .

وبعد اجتياز مرحلة التحول الى الاشتراكية والتصنيع فان طرق تخطيط وادارة التنمية لابد وأن تتغير تجاه اللامركزية .

وتعنى اللامركزية زيادة دور المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية (القاعدة) فى رسم أو بناء الخطة (اى رسم الخطة بالاشتراك الحقيقى لكل الوحدات والمنظمات الاقتصادية) ، وكذا الاعتماد فى تنفيذ الخطة على الوسائل والادوات الاقتصادية (الحساب الاقتصادى ، الأسعار ، استعمال ميكانيكية السوق ، والحوافز) أكثر من الاعتماد على المقاييس والأوامر والتوجيهات الادارية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط فى التنفيذ بعكس الحال فى حالة التخطيط المركزى . ولكن هذا لا يعنى أن الادوات والوسائل الاقتصادية تعمل بطريقة انفرادية حرة ، ولكنها موجهة بواسطة الدولة .

وتعتبر اللامركزية ضرورية بعد اجتياز مرحلة التحول الى الاشتراكية والتصنيع ، وذلك لمبررات عديدة يمكن حصر اهمها فيما يلى :

١ — ان الطرق المركزية التى تعتبر ضرورية ومفيدة فى فترة التحول تصبح عقبة فى سبيل تقدم اقتصادى مطرد حينما تستعمل هذه الطرق بعد أن تنتهى مبرراتها التاريخية لأنها غير مرنة وتؤدى الى الفقد فى الموارد وتعوق التقدم الفنى.

٢ — تصبح اللامركزية ضرورية من اجل تشجيع المبادرة الاجتماعية (ومن المعروف أن المركزية تعوق ذلك) والذى يتطلب اشراك الوحدات الاقتصادية فى رسم الخطة ، اى اتخاذ القرارات ، وكذا فى تنفيذ الخطة . وتشجيع المبادرة الاجتماعية يستلزم تعريف الوحدات الاقتصادية بأهداف المجتمع وتحقيق التناسق بين أهداف المجتمع واهداف الوحدات الاقتصادية (وهذا يتطلب مجهودات اجتماعية وسياسية).

ويستلزم الأمر ايضا استخدام كل من الحوافز المادية والادبية .

٣ — نمو الكادر المتقدم الذى يتطلب ويجعل من الممكن احداث تغييرات فى الطرق المركزية للتخطيط .

٤ — انه من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التى تتخذها الوحدات

الاقتصادية لا مركزيا مماثلة للقرارات التى كانت ستتخذ مركزيا ، اى تحقيق ذاتية الادارة Automation of Management.

٥ — تتصف المركزية بنواحىقصور ومحددات معينة ، حيث ان توصيل المعلومات من مستوى المنشآت الى مستوى المؤسسات ثم الى مستوى الجهاز المركزى للتخطيط ، ثم تحويل هذه المعلومات الى قرارات عند مستوى الجهاز المركزى ، ثم اعطاء التوجيهات والأوامر الادارية (وذلك لتنفيذ هذه القرارات) الى مستوى المؤسسات ثم الى مستوى المنشآت يتطلب وقتا طويلا ، ويؤدى الى تأخير فى اتخاذ القرارات ، وكذا تنفيذها (وهذا يتوقف بطبيعة الحال على طاقة وكفاءة المستويات المختلفة). هذا بالاضافة الى التغييرات التى تحدث فى كل من المعلومات والتوجيهات الادارية خلال رحلتهم الطويلة . هذه التغييرات فىالمعلومات والتوجيهات والأوامر الادارية قد تكون نتيجة للاختصار الذى يحدث فيها عند المستويات المختلفة المذكورة والذى يقلل من وقتها . وقد تكون نتيجة أن لكل مستوى من هذه المستويات اهدافا معينة والتى قد تؤثر على المعلومات والقرارات والتوجيهات الادارية. ومن المعروف أن التغييرات التى تحدث فى المعلومات أثناء رحلتها تؤثر على القرارات التى تتخذها السلطات المركزية ، بحيث تصبح غير مماثلة للواقع كلية وغير آخذة فى الحسبان كل الاعتبارات . وكذلك فان التغييرات فى التوجيهات الادارية اثناء رحلتها تؤثر على تنفيذ القرارات ، وقد تؤدى الى الحصول على نتائج منحرفة عن النتائج المستهدفة بواسطة السلطات المركزية .

٦ — تشجيع الأدارة الذاتية Self-management والثقة الذاتية Self-confidence والديمقراطية .

٧ — الانتقال الى التنمية الكثيفة Intensive development.

٨ — ضرورة ترشيد مستوى الميكرو (المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية).

٩ — من المتفق عليه أن السلطات المركزية تعرف معلومات أكثر من الوحدات الاقتصادية بخصوص المشاكل والآهداف ذات الطبيعة العامة. ولكن معلوماتهم بخصوص المشاكل الاقتصادية والفنية الدقيقة والخاصة على مستوى الميكرو اقل من هؤلاء القريبين من العملية الانتاجية . هذا يعنى أن السلطات المركزية يجب الا تتخذ كل القرارات .

القرارات التى يجب أن تؤخذ مركزيا (أو يعتمد فىتنفيذها بدرجة معينة على التوجيهاتوالمقاييس والأوامر الادارية) والقرارات التى يجب أنتترك للوحدات الاقتصادية .

ان المستوى المركزى يجب أن يقرر :

١ — معدل واتجاه النمو الاقتصادى The rate and direction of economic growth.

أى توزيع الدخل القومى بين الاستثمار والاستهلاك ، وكذا توزيع الاستثمار بين مختلف فروع الاقتصاد القومى . وهذا هو المطلب الأدنى للخطة .

٢ — الانتاج من سلع اساسية معينة (على سبيل المثال المواد الخام الاساسية ، وسائل الانتاج الاساسية... الخ) .

٣ — الترابط بين النواحى التمويلية والطبيعية للخطة Financial and physical aspects of the plan. خصوصا الترابط بين القوة الشرائية للسكان ، وكمية السلع الاستهلاكية المتاحة لهم .

٤ — الترابط بين المخرجات من مختلف فروع الاقتصاد القومى .

٥ — العمالة والأجور .

٦ — الأسعار .

٧ — التخطيط طويل المدى .

٨ — الاتفاقيات الاقتصادية الدولية .

وما يزيد عن هذا يجب أن يترك للوحدات الاقتصادية مثل الاستثمارات المعاونة اوالمساعدة

Subsidiary investment عن طريق الاقتراض من البنوك الموجهة بواسطة الدولة وكذلك الانتاج المساعد أو الفرعى subsidary .Production هذا يعنى أن الخطة المركزية يجب الا تدخل فى كل تفاصيل الحياة الاقتصادية .

مجمل القول أن المركزية واللامركزية يجب أن تستعملا بعضهما مع بعض ، وان كانتا تستخدمان بنسب مختلفة حسب المرحلة التى تمر بها التنمية فى المجتمع وحسب طاقة وكفاءة كل مستوى من المستويات المختلفة للتخطيط (المستوى المركزى — مستوى المؤسسات — مستوى المنشآت والوحدات الاقتصادية) .

ويمكن القول انه فى الحالات غير العادية والمفاجئة ، فان المركزية تكون ضرورية . وكذلك تمتاز المركزية عن اللامركزية فى الحالات التى تختص القرارات فيها باستعمال موارد محدودة من وسائل مادية .

ويمكن القول أن الفترة التى يبدأ فيها المجتمع الاشتراكى فى تجنب الدرجة العالية من المركزية فى تخطيط وادارة التنمية والاتجاه الى اللامركزية تشير الى أن المجتمع الاشتراكى الجديد قد نضج بالفعل ، حيث يصبح من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التى تتخذها المنشآت والوحدات الاقتصادية لا مركزيا مماثلة تماما للقرارات التى كانت ستتخذ مركزيا ، أى تتحقق ذاتية الادارة . وهذا يعنى أن الوحدات الاقتصادية أصبحت رشيدة وملمة بأهداف المجتمع، وتحرص على تنفيذها ذاتيا ولا مركزيا. وهذا يعنى ايضا أنهناك تناسقا وتكاملاوترابطا بين أهداف المجتمع ككل ، وأهداف الوحدات الاقتصادية .

ومن الملاحظ أن هناك تغييرات كثيرة تحدث عن طرق التخطيط والادارة فى معظم الدول الاشتراكية . وتختلف هذه التغييرات فى هيكلها ومحتواها وفقا للظروف المختلفة فى كل دولة . ولكن كل هذه التغييرات تشير الى الاتجاه الى اللامركزية فى تخطيط وادارة التنمية الاقتصادية.

ان طريقة التخطيط والادارة تظل ساكنة فى الدول ذات الاقتصاد الراكد Stagnant economy. وتتغير فى الاقتصاديات التى تتصف بالديناميكية وفقا للمراحل المختلفة التى تمر بها هذه الاقتصاديات .

ولقد ركز برنامج العمل الوطنى على ضرورة اشراك العاملين بالوحدات الاقتصادية فى رسم الخطة وتنفيذها ومتابعتها . « ان اشراك العاملين فى الادارة أمر على أقصى درجة من الاهمية . أنه أولا تطبيق عملى للديمقراطية ، ثم هو ثانيا من الضمانات المهمة لزيادة الانتاج ومتابعة تنفيذ الخطة . ان اشراك العاملين فى الادارة يصبح مجرد شعار ، ان لم يشتركوا فى مناقشة خطة وحدتهم واقرارها ، وان لم يلعبوا دورهم فى المتابعة أثناء التنفيذ وبعد انتهاء فترة الخطة . أنهم يستطيعون عن هذا الطريق ، لو اتيحت لهم الفرص ، أن يتقدموا بكثير من المقترحات المفيدة وبعديد من الحلول الذاتية لمشاكل الانتاج . ان اشتراكهم فى التخطيط يساعد على واقعية الخطة من ناحية ، وعلى سلامة تنفيذها من ناحية أخرى . ان هذا الاسلوب فى الادارة يزيد — دون شك — من حماسة العاملين ويكسبهم الثقة بوحداتهم وقياداتها ويشعرهم بأن عملهم نافع ومثمر ، وأنهم ملاك حقيقيون لوسائل الانتاج ، ومنفذون لاهداف الشعب فى نفس الوقت .

المراجع

(1) Lange, O., (edit.), «Problems of Political Economy of Socialism», New Delhi,1965.

(2) Porwit, K., «Central Planning» Warsaw, 1967.

(3) Tinbergen, J., «Development Planning», New York, 1967.

جماعات العمل ودوافع الأفراد

دراسة فى ديناميكية الجماعات

نبيل إسماعيل رسلان

ان الحصول على نظرة متكاملة عن الانسان ودوافعه تقتضى التعرض لتأثير الجماعة على سلوك ودوافع الأفراد ، ذلك أن دافعية الفرد للعمل تتأثر بالجماعة التى يعمل فيها ، فالفرد لا يعمل فى عالم مستقل ، وانما داخل جماعة ، ولذلك كان لا بد أن تتأثر دافعيته للعمل بالمناخ العام السائد فى هذه الجماعة والضغوط التى تمارسها الجماعة عليه والخصائص التى تتسم بها هذه الجماعة .

لا نعنى بالجماعة مجرد وجود الأفراد معـا فى مكان كتجمع عدد من الأفراد مصادفة ، أو الأفراد الذين يدركون انهم يشتركون فى خصائص

نبيل توفيق رسلان

باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

عضو الهيئة الفنية لبرامج القادة الاداريين

ماجستير فى الادارة العامة من جامعة عين شمس

معينة مثل أولئك الذين يزيد دخلهم السنوى عن مقدار معين فى العام ، اذ لا يتطلب الأمر فى هذا النوع من الجماعات قيـام علاقات متبادلة او تفاعل ، أى ان كل وحدة داخل الجماعة لن تتغير نتيجة لتقاربها أو تباعدها عن الأخرى .

وانما الجماعة فى تعريف أساتذة علم النفس الاجتماعى « شخصان أو أكثر يوجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة ، فيشترط وجود كل الاعضاء كجماعة فى المجال السيكولوجى لكل فرد ، أى ادراكها والاستجابة لها كجماعة ، كما يشترط

التفاعل الدينامى بين الأعضاء(١) . ونقصد بالتفاعل « الدينامى » ان التغير فى حالة أى جزء من اجزاء الجماعة يؤدى الى تغيير فى اى جزء آخر . فاذا نظرنا مثلا الى جماعة من العاملين فى منظمة ما نظرة دينامية امكن ان نبحث مشكلات التغيير الناتجة عن وجود المشرف . او عدم وجوده ، والجو الاجتماعى السائد فى الجماعة ، كما أمكن أن ندرس سلوك أفراد الجماعة فى ظروف مختلفة ، وكيفية مواجهتهم للتهديد الخارجى واتخاذهم للقرارات الجماعية ، وقيامهم بعملهم تعاونيا ... الخ .

وبالطبع لنا ان نتوقع أن تأثير القوى الجماعية Group dynamics يزداد فى الجماعات الصغيرة التى يرتبط الفرد فيها ارتباطا مستمرا ، مثل العائلة وجماعة العمل ، ويقل تأثير القوى الجماعية فى الجماعات العامة او الوهمية ، مثل جماعات العمال عامة أو رجال الاعمال عامة .

وسوف تتركز مناقشاتنا التالية حول الجماعة الصغيرة فى تطبيق لها فى مجال العمل أى مايسمى جماعة العمل Work Group ودراستنا لتأثير جماعة العمل على دوافع افرادها يقتضى تناول الموضوعات الأربعة التالية :

— دور الجماعة فى اشباع الحاجات الانسانية للفرد .

— متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل .

— تماسك الجماعة وتأثيره على سلوك الافراد .

— فاعلية الضغط الجماعى على دوافع الافراد .

اولا — دور جماعة العمل فى اشباع الحاجات الانسانية للفرد :

اثبتت الدراسات ان الجماعات تعتبر مصدرا هاما لاشباع حاجات الأفراد عن طريق تفاعلهم يتعاونهم . فلا يمكن أن يتحقق للانسان الشعور بالأمن والحب والصداقة والتقدير الا فى جماعة . لان هذه الحاجات تشكل عن الصورة التى تكون لدى الآخرين عنا ومن الصورة التى نكونها لانفسنا . والسلوك الانسانى يكتسب معناه فقط من موقف اجتماعى والانسان بوصفه كائنا اجتماعيا Social Creatures يستمد الشعور بالرضا من الانتماء الى جماعة .

وتقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة يستطيع فيها ان يظهر مهاراته ، وأن يستغل قدراته ، وان تعترف الجماعة بامكانياته . ويتوقف تماسك الجماعة الى حد كبير على قدرة كل فرد ، وعلى عزمه على أن يلعب أدواره بطرق تمكن الآخرين من أن يلعبوا ادوارهم ايضا بنجاح . اى ان الكثير من الشعور بالرضا الذى يستمده الفرد من انتمائه الى الجماعة مصدره الفرص التى تتاح له كى يلعب ادواره بوصفه عضوا من اعضائها .

ولن نستطرد فى شرح هذه الحاجات الانسانية التى يمكن أن تقوم جماعات العمل باشباعها لأفرادها — من الحاجة الى الانتماء ، وصحبة الغير ، والتقدير ، وتقدير الذات ، والتعاون ، والحماية ، واكتساب خبرات جديدة — نظرا لكثرة ما كتب من قبل فى هذا المجال ، وانما يهمنا أن نؤكد هنا أن جماعات العمل فى اشباعها لهذه الحاجات تكون المخرج الفعال لامكان خفض التوتر والصراع بين ادارة المنظمة والعاملين ، فقيامها بالتوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة تصبح جماعة العمل الوحدة الهامة Key Unit التى يمكن ان تعين على ادماج أهداف المنظمة مع حاجات الأفراد .

ثانيا — متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل :

الهدف الجماعى :

ومن الدراسات التى اجريت لمعرفة تاثير الهدف الجماعى Goals Group على دافعية الافراد

(١) الدكتور لويس كامل مليكة : **سيكلوجية الجماعات والقيادة** ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ١٩٦٣ ثلاث اجزاء .

للعمل، الدراسة التى قام بها (دويتش Deutsch (١) ليقارن بين الجماعات التى يسود فيها التعاون وتلك التى يسود فيها التنافس بين الأفراد . فكون عشر جماعات تجريبية يتكون كل منها من عدد من الأفراد واعطى لكل جماعة منها مهام معينة ، وذكر للأفراد فى الجماعات التعاونية Co-operation group ان الجماعة سوف تقدر على اساس مقارنتها بالجماعات الأخرى ، وان درجة العضو فى الجماعة سوف تتوقف على درجة جماعته عامة . أما فى الجماعة التنافسية Competition Group ، فكان يذكر لأفرادها أن كلا منهم سوف يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية فى انجاز الجماعة لمهامها .

وقد وجد دويتش أن الجماعة التعاونية قد تميزت عن الجماعة التنافسية بالآتى :

— وجود دافع فردى أقوى لاكمال العمل الجماعى والشعور بالواجب نحو الآخرين .

— توزيع اكبر للعمل وتنوع اكبر فى قدر المساهمة بين الأفراد .

— تنسيق أكبر بين الجهود .

— تفاعل واتصال وتفاهم اكثر بين الأفراد .

— شعور اكبر بالرضا عن عمل الجماعة وتعبير اكثر عن روح الصداقة فى انجاز المهام .

ويتضح من ذلك أن دويتش يرى ان قيام هدف جماعى يتضمن نوعا تعاونيا من التفاعل بين افراد الجماعة . ولعل تلك النتيجة توضح لنا الأساس السيكولوجي لما يسمى «روح الفريق» Team Work والمشاركة فى العمل الجماعى ، مما يدعو الادارى والمشرف والقائد الى البحث عن العوامل التى تؤدى الى قيام أهداف جماعية .

بناء الجماعة :

تتأثر دوافع الأفراد ببناء الجماعة ، اى بتنظيمها الذى يشمل التمييز بين اعضاء الجماعة على اساس ما يسمى عادة بالمكانة او المركز .

سلوك عضو الجماعة :

فدوافع الفرد تتأثر بسلوك زملائه أعضاء الجماعة الذى يمكن تقسيمه الى ثلاثة مستويات:

— سلوك مركزة الذات .

— سلوك مركزة المحافظة على الجماعة .

— سلوك مركزة العمل الجماعى .

فيكون سلوك عضو الجماعة مركزة العمل الجماعى Group Task Level حيث يشعر العضو بالحاجة الى انجاز العمل بدرجة عالية من الكفاءة الى درجة انه لا يشعر بالمستويين الآخرين للحاجات — مستوى الحاجات الفردية ، ومستوى المحافظة على الجماعة — واللذين يعملان فى نفس الوقت .

ويكون سلوك العضو مركزة الجماعة او المحافظة على الجماعة Group Maintenance Level حيث يعمل اعضاء الجماعة معا لانجاز مهمة معينة يقوم كل عضو منهم بالعمل للأفراد الآخرين، وفى نفس الوقت يقوم بالعمل معهم . ونتيجة لذلك تتكون بالجماعة شبكة من التفاعل والعلاقات الدائمة التغيير . وينشأ بالجماعة وعى متزايد بالروح الجماعية والىمواجهة حاجتها ، والاحتفاظ بسلامة علاقاتها الداخلية بما يمكنها من انجاز المهمة التى تستهدفها .

ويكون سلوك العضو مركزة حاجاته الفردية أى الذات Individual Needs Level حيث يحضر كل عضو معه عند انضمامه للجماعة مجموعة متميزة من الحاجات لها اثرها على

(1) Deutsch, M. : An experimental study of the Effects of Co-operation and competition upon group process (ch. 23 in 27) 1952.

الجماعة . وتختبىء هذه الحاجات الفردية فى اغلب الأحيان خلف دافع المهمة Group Task التى تقوم بها الجماعة أو خلف انماط سلوكية راسخة وقوية ، ولكنها تظهر بوضوح فى حالات اخرى ، ويظهر سلوك الفرد متركزا حولها .

هذا ، وكلما عملت الجماعة على الموازنة بين هذه المستويات الثلاثة لسلوك أعضائها ، نضجت واصبحت أكثر فاعلية وتأثيرا على افرادها . وعندما تهمل أحد هذه المستويات ، أو كلما تنقص فاعليته يضعف بالتالى تأثيرها على أعضائها .

سلوك قائد الجماعة :

اظهرت ابحاث بوفارد Bovard أن القائد الديمقراطى اقدر من القائد المستبد فى تهيئة الظروف التى تؤدى فيها الجماعة ضغطا على دوافع سلوك اعضائها . كما أن أعضاء الجماعات الديمقراطية يتسم سلوكهم بالكثير من المظاهر الايجابية منها : قلة حالات الغياب ، وزيادة الانتاجية ، زيادة احتمال نظرة المرؤوسين الى مطالب المنظمة على انها مناسبة ومعقولة وتقبلهم عن طيب خاطر التغييرات فى اجراءات العمل ، زيادة مشاعر الود والمحبة من اعضاء جماعة العمل الى رئيسهم ، قلة حالات التوتر داخل وحدة العمل، وزيادة التماسك الداخلى للجماعة ، زيادة ارتفاع الروح المعنوية .

ويعتبر سلوك قائد الجماعة من أهم العوامل المؤثرة فى سلوك اعضائها ونجاح العمل الجماعى. ففى دراسة قام بها جيمس ريتشارد James Richard فى أحد المصانع لصناعات المعدنية فى ظل قيادة تتسم بأسلوب يشجع استغلال كل فرد لمواهبه وقدراته . فقد اكدت ان سلوك العمال يتسم بنفس المظاهر الايجابية السابق الاشارة اليها ، بالاضافة الى مظاهر أخرى منها : زيادة الشعور بالمسئولية . فلم تعد مهمة المراقب أو المشرف حفظ النظام ، بل أصبحت مهمته ملاحقة الجماعة فى حماسها للعمل، ومنها زيادة الانتاج لا من حيث الكم فقط ولكن من حيث الجودة والابتكار ايضا ، وايضا تبادل الاحترام فى علاقات العمل . ولعل أهم ما تبرزه هذه التجارب جميعا الامكانيات الهائلة للقيادة فى تحفيز الأفراد .

هذا بينما يؤدى الصراع Conflict بين قائد جماعات العمل واعضائها الى زيادة عدد الاجراءات التنظيمية وتزمتها ، وبالتالى قلة تأثير الجماعة على سلوك ودوافع افرادها . ويشير الصراع هنا الى الخلافات التى تقوم بين القائد والأعضاء والى اختلاف النظر فيما يجب على الأعضاء أن يقوموا به فى مجال العمل الجماعى .

معايير الجماعة :

يتأثر الأفراد بمعايير السلوك التى تضعها الجماعة Groups Standards بهدف التوحيد بين أفرادها ، وتسيير حركة الجماعة نحو أهدافها ، وهذه المعايير الجماعية قد لا تتفق جميعها وأهداف المنظمة . فهى تحثهم على سلوك قد يتفق وهذه الأهداف وقد تحثهم على خلافها .

فقد اظهرت التجربة ان الجماعة قد تتبنى معدلا تقريبيا من الانتاج تعتبره « عملا يوميا مناسبا » ، وعلى ذلك يختلف انتاج أى فرد من الأعضاء قليلا بالزيادة أو بالنقص عن المعدل الذى اختارته الجماعة ، ولا يستطيع الفرد أن يتجاوز هذا المعدل بدرجة كبيرة ، والا اعتبر خارجا عن الجماعة وتعرض لعديد من وسائل التهديد والضغط الجماعى .

وقد أظهرت تجارب هورنورن تأثير المعايير الجماعية على الكفاية الانتاجية للفرد وللجماعة ، فقد ظهرت بوضوح القيم والمعتقدات التالية :

— يجب الا تنتج أكثر من اللازم والا فستكون « مستغفلا » Ratebuster

— يجب ألا تنتج اقل من اللازم والا فستكون « غشاشا » Chiselar

— يجب الا تخبر المشرف بأى شيء يمكن ان يحدث أثرا سيئا فى أحد الرفاق والا تكون «نماما» Squealer

— يجب الا تكون رسميا والا تصبح « رجل الشركة » For the company

وطبقا لهذه القاعدة لا ينبغى ان يتصرف المفتش على أنه مفتش ، والا فهناك كثير من الوسائل التى يمكن للعامل بها ان يعارضه فى عمله .

ومن ثم فقد جرت عادة أساتذة علم النفس الاجتماعى على استخدام مصطلح معايير الجماعة أو مستويات الجماعة لوصف أو لشرح الحقيقة المتعارف عليها ، وهى أن الأعضاء الذين تضمهم جماعة واحدة يظهرون تجانسا نسبيا فيما يتعلق بأفكارهم ومناحى سلوكهم . واستخدام هذا المصطلح سواء فى صورة وصفية أو تفسيرية يحمل فى طياته دلالة على أن هذا التجانس الظاهر يستقى الى حد ما من النفوذ الذى تستطيع الجماعة أن تفرضه على أعضائها .

ثالثا : تماسك الجماعة

أن جمع القوى التى توجه الأفراد نحو الجماعة — والتى سبق تناولها — سواء ما تعلق منها بحاجات الشخص من الجماعة ، أو بخصائص الجماعة المؤثرة على افرادها .

جميع هذه القوى تكون مفهوم جاذبية الجماعة(١) الذى يمكن على أساسه القول بتماسك الجماعة Group cohesiveness.

وتختلف الجماعات بعضها عن بعض فى مدى تماسكها ، وبالتالى فى مدى تأثيرها على سلوك أفرادها ، فكلما زاد تماسك الجماعة زادت امكانية انصياع أفرادها لمعاييرها ، والعكس صحيح . وعلى ذلك فان تأثير الجماعة على أعضائها يتأثر الى حد كبير بالعوامل المؤثرة على تماسك الجماعة ذاتها ، وهذه العوامل عديدة من اهمها ما يلى :

— أول هذه العوامل المؤثرة على جاذبية الجماعة — ما سبق تناوله — وهو دور الجماعة فى اشباع الحاجات لأعضائها . فاذا انضم شخص الى جماعة توقعا منه أن ذلك الانضمام سوف يشبع حاجات شخصية معينة ثم تغيرت هذه الحاجات أثناء عضويته فى الجماعة ، فان جاذبية الجماعة سوف تقل بالنسبة له ، الا اذا أشبعت الجماعة حاجاته الجديدة بقدر متساو أو أكبر ومن الممكن بالطبع أن تتعدل حاجات الأفراد عن طريق خبراتهم فى الجماعة . بل ان الجماعات تستهدف عمدا تغيير حاجات أعضائها . ولنا بالطبع أن نتوقع نقصا فى جاذبية الجماعة اذا عجزت عن أن تشبع حاجات الفرد .

وتتوقف جاذبية الجماعة للفرد على المكانة التى يشغلها داخل الجماعة . فكلما تزايدت مكانة الشخص أو بدأ انه سوف يحصل عليها — داخل جماعة معينة — تزايدت درجة انجذابه الى الجماعة . وهذه هى احدى النتائج التى يمكن استخلاصها من دراسة كيلى Kelley (١) . فقد وجد كيلى Kelley أن أبغض المراكز هى التى يشغلها أصحاب المكانة الرفيعة المهددة بهبوط مستواهم ، وأصحاب المكانة المنخفضة الذين استحالت عليهم الترقية الى أعلى . كما لاحظ أن الأشخاص الآمنين على مراكزهم من بين ذوى المكانة الرفيعة واولئك الذين يشعرون بأنهم قد يرتفعون الى مراكز أعلى هم أكثر الأعضاء انجذابا الى بقية أفراد الجماعة .

— ومن العوامل الهامة أيضا المؤثرة فى تماسك الجماعة : مكانة الجماعة نفسها . فاذا كانت عالية تمسك أفرادها بمبادئها ومعاييرها والعكس

---

(1) Cartwright, D. and Zander, A.: **Group Dynamics.**, New York, Harper and Row publishers, 1959.

(1) Kelley, H.H.: **The Social Psychology of Groups**, New York, McGraw-Hill, 1959.

صحيح . كما يمكن أن يؤدى تقدير الجمهور الخارجى الى جعل الجماعة أكثر تماسكا . فعندما يظهر الجمهور الخارجى تقديرا مناسبا للجماعة ، فمن الواضح أن زيادة التماسك تنشأ عن ادراك أعضاء الجماعة بأن العضوية تسهم فى رفع المكانة الشخصية لأعضائها .

ــ ويضاف الى ذلك أن النجاح الذى تحرزه الجماعة يدعم تماسكها والفشل يدفعها الى التفكك . يفسر لنا ذلك دراسة لكل من ثيبوت Thibaut (١) وويلرمان Willerman ، عن جماعة من النسوة اللاتى يعملن معا فى حجرة واحدة فى أحد مصانع الملابس ، ولم تكن تربطهن اهتمامات تذكر ، فمن النادر أن يتناقشن فى مسائل العمل . وحتى فى وقت الطعام كن يتناولنه فى صمت . ومع مرور الزمن رقتهن الادارة جميعا ، فأصبحن ــ فجأة ــ جماعة اخرى مختلفة . اذ بدأ التفاعل الودى يظهر بينهن فى اثناء العمل واصبحت أوقات غذائهن مناسبات اجتماعية . ويفسر هذان الكاتبان سبب هذا التغيير فى العلاقات الشخصية فيما بين هؤلاء العاملات ، بالاشتراك فى المصير الذى واجهنه بزيادة رواتبهن . فأصبحت الجماعة تعتبر فى نظرهن الوسيلة التى حققن بها تحسنا فى ظروفهن المالية ، ونتيجة لذلك زادت قيمة الجماعة بالنسبة لهن جميعا .

ويساعدنا النظر الى تماسك الجماعة فى ضوء مفهوم جاذبية الجماعة على تصحيح خطأ شائع ، وهو الظن بأن الجماعة المتماسكة أعلى انتاجا من الجماعة غير المتماسكة . ففى بعض الدراسات اختيرت فى احدى الشركات أقسام ذات انتاج مرتفع . وأقسام ذات انتاج منخفض . وقد وجد أنه فى بعض الحالات لا تختلف الأقسام المتماسكة عن الأقسام الأقل تماسكا من حيث مستوى الانتاج . كما أن الأقسام المتماسكة قد اختلفت الى حد بعيد من حيث مستواها الانتاجى . وتفسير ذلك هو أن تماسك الجماعة قد يزيد أو قد ينقص من الانتاج طبقا لاتجاه تأثير الجماعة .. فاذا حاولت الجماعة التأثير فى أفرادها لزيادة الانتاج تفوقت الجماعة المتماسكة على غير المتماسكة فى هذا المضمار . أما اذا حاولت الجماعة انقاص الانتاج . فان الجماعة الأقل تماسكا تتفوق فى الانتاج على الجماعة الأشد تماسكا . وفى كل من الحالتين تكون الجماعة المتماسكة اشد تأثيرا على أفرادها من الجماعة غير المتماسكة .

رابعا : فاعلية الضغط الجماعى على الأفراد

تهدف القوى التى توجه الأفراد نحو الجماعة الى التماثل بين سلوك الأعضاء بما يحقق وحدة الهدف لأعضاء الجماعة وانصياعهم لمعاييرها . ويختلف موقف أفراد الجماعة من الانصياع لهذا الضغط الجماعى . فبينما يستسلم بعض أعضاء الجماعة يقاوم البعض الآخر .

فما الذى يحدد درجة فاعلية هذه القوى ، وكيف يختلف موقف الأفراد منها ؟ لقد حاول علماء النفس الاجتماعى معرفة الأسباب التى تفسر الاختلافات بين أعضاء الجماعة فى الاستسلام للضغط الجماعى . فأرجعوها الى خمسة أسباب رئيسية ، هى :

١ ــ قوة جاذبية الجماعة فى نظر العضو :
يوضح فستنجر Festinger (١) ان جاذبية الجماعة ليست متساوية فى نظر جميع أعضائها . فاذا كانت شديدة الجاذبية بالنسبة لأحد الاعضاء ، فسوف يرغب فى أن يظل عضوا بها . وبالمثل فعندما تضغط عليه الجماعة لكى يمتثل مع بقية الأعضاء ، فانه سوف يكون سريع الاذعان لكى لا يستبعد من الجماعة . أما بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بميل ضعيف الى الجماعة ، فان الضغوط التى توجه اليهم للامتثال

---

(1) Thibaut, J. An experimental study of under-priviliged groups. Chgin 27.
(2) Festinger, Group attraction and membership (ch. 8 in 27).

لا تدفعهم الى الاذعان ، بل قد تؤدى ضغوط الجماعة عليهم الى زيادة شعورهم المشتعل العدائى ، اذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . ويمكن القول على وجه العموم بأن الجماعة قد تستخدم الضغط الجماعى من أجل الوصول الى التوافق بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها فردا فردا .

٢ — أهمية المسألة التى يلزم الاتفاق عليها :

ويرى شاشتر(١) Schachter ان المسائل ذات الأهمية بالنسبة للجماعة تخلق ضغوطا دافعة نحو التماثل أقوى من الضغوط التى تخلقها المسائل الأقل أهمية ، كما أن قوة الضغوط الموجهة نحو التماثل تزداد كلما زاد اعتقاد الأعضاء بأن السلوك المتماثل يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . وقد تتفق الجماعة أحيانا على عدم السماح بظهور الضغوط الدافعة الى التماثل فى مجالات معينة من الحياة الجماعية بقصد تشجيع الابتكار أو احترام حرية التفكير .

٣ — حجم المؤيدين للمستويات الجماعية :

ويمكننا أن نضيف على أساس الدراسة التى أجراها آش(٢) Asch ان الضغوط الدافعة نحو التماثل قد تتزايد قوتها اذا أدرك العضو أن الجماعة مجتمعة على معاداته . وتتدرج الضغوط فى الازدياد كلما زاد النطاق العام للمعارضة الجماعية العامة ، ولو فى حدود معينة .

٤ — درجة الضغط الجماعى التى يتعرض لها العضو : قد يتعرض أحد الأشخاص للضغط اكثر من الآخرين . ويقرر شاشتر Schachter مثلا أن المخالف يتعرض لمزيد من الاهتمام وربما لمزيد من الضغط اكبر مما يتعرض له غير المخالف .. كما وجد أن جهود الجماعة لتغيير شخص معين سوف تستمر مادامت تجد الجماعة الدليل على أن الشخص قابل للتغيير . وعلاوة على ذلك ، اذا كان الشخص محبوبا من أعضاء الجماعة . فمن المحتمل أن يتعرض لمزيد من الضغط عما اذا كان غير محبوب ، وذلك طبقا لدراسة اجراها باك Back (٣) كما أن الضغوط الجماعية الواقعة على العضو الجديد — أو القليل الخبرة — قد تختلف عن تلك الموجهة نحو العضو المحنك أو الخبير ، وقد يسمح فى كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى المحترمين أن يحيدوا بعض الشىء عن عادات الجماعة الصارمة اظهارا للاحترام ، وفى الوقت ذاته هناك تلك الحالات التى يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها الى جانبه فى طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن .

٥ — الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة :

فيمكن أن تكون هناك بعض الاختلافات المتعلقة بالشخصية بين أولئك الذين يمتثلون للجماعة والذين لا يمتثلون . فبعض الأشخاص سريعو الاذعان ، والبعض الآخر محجمون عن الامتثال .

ويقدم لنا كروتشفيلد(٤) Crutchfield مثالا على ذلك فى دراسة كلفت فيها بعض الجماعات — فى احدى التجارب المعملية — بتركيب اجزاء من صورة معينة بحيث تتكون بتجميعها صورة كاملة . وكان المفروض على كل فرد أن يؤدى التجربة عن طريق تبادل بعض الاجزاء المكررة مع زملائه حتى يتيسر تجميع اجزاء الصورة لدى كل فرد فى التجربة . وقد فهم المشتركون أن التجربة عبارة عن موقف تعاونى يتبادلون فيه المساعدة ، ويستهدفون — كجماعة — ان يصل كل عضو الى النتيجة المطلوبة . وعلى اى حال فقد نظمت التجربة بحيث يواجه كل عضو موقفا

---

(1) Schachter, S., **The Psychology of Affiliation.** Stanford Calif ; Stanford, Univ., Press, 1959.
(2) Asch, S.E. **Social Psychology.** New York Prentice-Hall, 1952.
(3) Back, K. W. : **Influence through social communication J. of** Abn. & Soc. Psychol., 1957.
(4) Crutch Field, B. : **Conformity and character.** The Amer. Psychol., 1955, 10.

يظهر فيه الصراع بين رغبته فى التعاون مع بقية أعضاء الجماعة من جهة ، ورغبته فى الوصول الى حل يتميز عن الاخرين بأنه أكثر توفيقا . واعتبرت الفترة التى يمر منها هذا الصراع فى المرتبة الأولى من الأهمية لقياس درجة الاستسلام أو المقاومة. وقد وجد أن بعض الأعضاء كانوا على استعداد للاستسلام لهذا الضغط الجماعى فى مرحلة مبكرة جـدا على حين قاومه — لفترة أطول بكثير — بعض الأعضاء الآخرين .

طبيعة العقوبة التى توجه للمخالفين :

أنصبت معظم مناقشـــاتنا الســـابقة فى هذا الموضوع على طبيعة وفاعلية الضغوط الدافعة نحو التماثل والناشئة عن ميل الفرد الى الجماعة .. بيد أن الأفراد غالبا ما ينتمون الى جماعات لا يستطيعون — أولا يسمح لهم — بتركها . فكيف تختلف الضغوط الدافعة نحو التماثل فى الموقف « المقيـــد » الأخير عن الضـــغوط الموجودة فى الجماعة الاختيارية ؟ وبمعنى آخر كيف نميز بين التهديد بعقاب المخالف فى كل من هذين الموقفين ؟

ان الشـــخص عندما يبقى فى الجماعة لأنها تجذبه الى البقاء فيها . فان تهديده بالطرد منها نتيجة عدم امتثاله لأمر ما من المحتمل ان يكون عقوبة صارمة ، وأن كانت شدة هذه العقوبة تعتمد على درجة ميل العضو الى الجماعة . أما فى الجماعة ذات القوى المقيدة للانفصال فان الفرد « يعجز » فى الجماعة وهى تستطيع أن تضغط عليه بالقدر الذى يخلق التماثل فى السلوك بين الأعضاء . وعلى هذا النحو فان ما تتمتع به الجماعة من سطوة على اعضائها انمـــا يرجع الى ضـــغط هذه القوى الرادعة لا عن جاذبية الجماعة ذاتها .

وهناك فى الحيـــاة بطبيعة الحـــال تراكيب متعددة من هذين النقيضين اللذين ذكرناهما . وعلى الرغم من انه من غير المحتمل الى حد كبير أن نجد بكثرة حالات خالصة من كل منهما ، فانه من المهم أن ندرس — علاوة على ذلك — كيف يختلف هذان النوعان من المواقف .

قد يقال أن الجماعة التى لا يستطيع أعضاؤها — أو لا يتاح لهم الحرية فى الانسلاخ عنها سوف تخلق تماثلا أكثر وضوحا من الجماعة التى يبقى فيها أعضاؤها لأنهم منجذبون اليها . فالفرد فى الموقف المقيد يعلم أنه ينبغى أن يمتثل — ان عاجلا أو آجلا — وقد تظهر عليه مشـــاعر المقـــاومة أو يتخذ سلوكا واتجاها يرمى الى حماية نفسه من عواقب الضـــغوط الواقعـــة عليه . ولكنه سوف يذعن فىالنهاية — علىالأقل— بقدر مايصل ذلك الى علم الأعضاء الآخرين . أما فى الجماعة الجاذبة — أى التى ينتمى اليها الفرد باختياره — فيمكن له دائما ان ينسلخ عنها اذا لم تعجبه طبيعة التأثير الجماعى الواقع عليه .

فينبغى أن نتوقع اذن أن الجماعة ذات القوى الرادعة ســـوف تحصل على تماثل واضـــح فى السلوك ، ولكن الجماعة الجاذبة فقط هى التى ســـتحدث فيها تغييرات حقيقية فى الاتجـــاهات والدوافع ، وان كان قد لوحظ أن الضغوط التى تنشأ أصلا عن الجماعة التى لا يستطيع الفرد تركها يمكن أن تتحول الى قوى يرحب بها هذا الفرد من صميم قلبه ، وذلك فى وقت لاحق .

التنمية الإدارية

ضرورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. زكى محمود هاشم

الحديث عن التنمية الاقتصادية ، وبصفة خاصة فى الدول النامية ، حديث واسع ومتشعب ، يتناول دائما الموارد والامكانيات بالمناقشة والبحث ، لكن هذا الحديث دائما ينتهى الى ضرورة توفير ادارة واعية قادرة على استخدام الموارد بأسلوب رشيد ، وتوجيهها بطرق علمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة فى أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة . فى هذا المقال يحدثنا الكاتب عن دور الادارة فى مجال التنمية والمشاكل التى تواجهها الادارة عادة فى هذا المجال وكيفية التغلب عليها ، كما يناقش فلسفة وأبعاد التنمية الادارية كضرورة ملحة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

دور الادارة فى مجال التنمية :

لقد أصبح الشغل الشاغل لكل دولة ، وبصفة خاصة الدول النامية ، ان تمهد الطريق لخلق

دكتور زكى محمود هاشم

مدرس بكلية التجارة جامعة القاهرة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « توسيع نطاق الوظيفة » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ العدد الرابع من المجلد الخامس

جيل من القادة يقودون التقدم فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، ويعملون على استمرار هذا التقدم ومواصلته دون توقف ، ويخططون الأبعاد الرئيسية للتعبئة الاقتصادية والاجتماعية ، وتوزيع الموارد واستخدامها ، ووضع التنظيمات الكفيلة بتحقيق الأهداف ؛ ذلك لأنه قد أصبح يقينا انه لا يمكن الاستمرار فى تحقيق نمو اقتصادى أو اجتماعى بدون تطوير ادارى .

لقد أصبحت القيادة الادارية عنصرا حيويا فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبرزت مسئولية القيادات الادارية — كمراكز

عصبية فى المنظمات — عن الاسراع فى عملية التطوير الاقتصادى والاجتماعى ، باعتبار أن هذه القيادات هى المحرك الأساسى للتطوير القومى حيث صلتها وثيقة بالقيادات السياسية التى تعكس متطلبات المصلحة العليا للدولة ، وترسم السياسات العامة لتحقيق رفاهية الشعب . كما أن تفاعل القيادتين السياسية والادارية لازم وحتمى لتحقيق أهداف التنمية .

وفى جمهورية مصر العربية ، كمثال للدول النامية ، التى تسعى للنهوض بمسئولياتها التى اقتضتها الحركة الثورية نحو بناء مجتمع ناهض جديد ، نجد أن نظامنا الادارى أصبح يتميز بمعالم محددة فرضتها طبيعة هذا التطور من أبرزها أسلوب التخطيط الشامل لمضاعفة الدخل القومى ، وأسلوب الادارة المحلية لتحقيق اللامركزية الادارية ، وظهور القطاع العام ، واضطلاعه بدور جوهرى فى قيادة التقدم فى جميع المجالات وتحمله المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .

والواقع أن كافة التغييرات الجذرية فى بنائنا الاقتصادى والاجتماعى والادارى أصبحت تشكل عبئا كبيرا على عاتق الجهاز الادارى . وان كان النهوض بهذه الأعباء يحتاج الى أساليب عديدة . فانه يحتاج بالدرجة الأولى الى خلق القيادات الادارية والقادرة على قيادة التقدم ، وتعبئة الجهود المنتجة ورفع كفاءتها والتنسيق بينها . وليس بخاف ان هذه هى المشكلة الأساسية فى تنمية المشروعات بصفة عامة . انها البحث عن المواهب والطلائع القيادية . ولقد قيل بحق أن النتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها . وانما هى انجازات بشرية بالدرجة الأولى(1) .

ان الادارة الرشيدة يمكنها تطوير الامكانيات المادية وكسر حلقة الركود عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والعناصر المتاحة ، والتوفيق والمزج بينها ، بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة . وبعبارة أخرى فان الكفاءة الادارية عنصر حيوى فى دعم الاقتصاد القومى ، ومن ثم تصبح الادارة عنصرا فعالا ومتغيرا أساسيا فى معادلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مشاكل ادارة التنمية :

ان ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ليست من الأمور الهينة ، بل هى عملية صعبة بسبب ما يكتنف عملية التنمية ذاتها من مصاعب وتحديات وضغوط ترتب مشكلات للقائمين على ادارة التنمية فى الدول النامية . ومن امثلة هذه المشكلات التقاليد الاجتماعية ، وهنا تكمن الصعوبة فى ايجاد الدوافع الذاتية لأفراد المجتمع لتطوير أنظمتهم الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك باعتبار أن تطوير النظام الاجتماعى بحيث يتلاءم مع مطالب التنمية أمر لازم وحتمى . وهذه هى مسئولية الأجهزة السياسية فى الدول النامية بهدف توعية جماهير الشعب بأهداف وابعاد عملية التنمية ومتطلباتها ، بما يمكن معه ضمان تبولهم للتضحيات اللازمة لتنفيذ خطة التنمية وتحمل أعبائها وذلك من الوجهتين السياسية والاجتماعية . وهناك مشكلة تزايد حجم السكان حيث يفوق معدل تزايد السكان كل معدلات النمو والتطور الاقتصادى . وهناك مشكلة التخلف الاقتصادى للسكان نتيجة تفشى أمراض الجهل والفقر والمرض ، وهبوط مستواهم الاجتماعى ، الى جانب عدم مرونة عنصر العمل . وهناك مشكلة قلة رأس المال المتاح للتنمية ، وتعظم أهمية وخطورة هذه المشكلة اذا ما علمنا ان رأس المال هو المحرك الأساسى للتطوير الاقتصادى والاجتماعى ، هذا الى جانب انخفاض معدل تجميع رأس المال لنقص المدخرات .

(1) Peter Drucker, Managing for Results, Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, Harper, New York, 1964, p. 218.

وهناك مشكلة نقص النقد الأجنبى الذى يمثل عنصرا أساسيا فى الاستثمارات المخصصة لتنفيذ المشروعات فى الدول النامية وخاصة انه فى مثل هذه الدول لا تكفى حصيلة الصادرات المنظورة وغير المنظورة لتمويل احتياجات خطة التنمية . وهناك مشكلة زيادة الميل للاستهلاك وضعف الميل للادخار ومن ثم يقل حجم المدخرات الموجهة لأغراض التنمية الأمر الذى يعرقل زيادة معدل التقدم الاقتصادى . وهناك مشكلة نقص الخامات والمواد الأولية اللازمة لاقامة صرح النهضة الصناعية التى تكفل زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وامتصاص العمالة الزائدة . وهناك مشكلة نقص الكفاءات الفنية والتنظيمية . وهناك مشكلة نقص القوى المحركة من وقود وطاقة كهربائية وغيرها . وهناك مشكلة نقص وسائل النقل والمرافق اللازمة . وهناك مشكلة تصريف المنتجات بسبب منافسة الأسواق الخارجية الى جانب حداثة خبرة ومهارة الدول النامية فى مجال التصدير . وهناك مشكلة تخلف السياسات المالية والنقدية. وهناك مشكلة فقدان التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتخلف الوسائل الانتاجية الأمر الذى يؤدى الى صعوبة تجنب التقلبات الاقتصادية الحادة . وهناك مشكلات أخرى عديدة أبرزها تخلف الجهاز الادارى للدولة النامية وتفشى أعراض الجمود والتعقيد الادارى .

وتجدر الاشارة فى هذا المجال الى أن هناك رأيا يفسر وجود تخلف اقتصادى فى دولة ما بنقص رأس المال اللازم للاستثمار فى المشروعات الجديدة لاستحداث طاقات انتاجية جديدة أو لعمليات التجديد والاحلال لطاقات المشروعات القائمة ، أو بنقص الموارد الطبيعية، أو بنقص التطوير التكنولوجى لأساليب ووسائل الانتاج . فى حين أن هناك رأيا آخر يرجع التخلف الاقتصادى الى نقص الكفاءة البشرية التى تتمثل فى فئة المنظمين من أعضاء الهيئة الادارية .

وواضح من هذين الرأيين أن أولهما يضفى وزنا وأهمية على المتغيرات المادية ، بينما يركز الثانى على المتغيرات البشرية . والواقع أن كلا من الرأيين ، منفردا ، مغالى فيه بعض الشىء . فتنمية رأس المال وتطوير أساليب الانتاج ان لم تصاحبهما تنمية للموارد البشرية لاستحداث قيادات ادارية جديدة ، فلن يمكن للدولة أن تسير قدما فى برامج التنمية ، اذ يعوزها العنصر البشرى القادر على الاستغلال الاقتصادى الأمثل للموارد المادية المتاحة . كذلك فان تنمية القيادات الادارية ان لم يصاحبها تكوين لرؤوس الأموال وتنميةللموارد والامكانيات الطبيعية ، فانالمتغير البشرى لنيفعل المعجزات، وما نود التركيز عليه هو ان الأهمية النسبية للعنصر البشرى — القيادات الادارية — تفوق الأهمية النسبية للعناصر المادية . بمعنى أنه مع وجود موارد مادية محدردة ، فانه يمكن للقيادة الادارية أن تحقق تطوير هذه الموارد والامكانيات عن طريق استغلالها أفضل استغلال ممكن . لقد أصبحت حقيقة أن العنصر البشرى هو أغلى المصادر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ونقصد بالعنصر البشرى هنا الطلائع القيادية التى تواجه المشكلات بأسلوب علمى منظم وتعمل على توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف العامة ، ودفع عجلة البناء ، ومواجهة التحديات وأخصها معارك الانتاج التى هى المقياس الحقيقى لقوة الدول .

فلسفة التخطيط الشامل ومسئولية ادارة التنمية :

يمكن القول بصفة عامة أن الدولة الحديثة لها دور فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية يأخذ شكلا أو آخر فى مختلف الأنظمة الاقتصادية ، سواء الآخذة منها بأسلوب الاقتصاد الحر ، أو أسلوب التخطيط ، هادفة من ذلك الى توجيه التنمية فى كافة مجالاتها نحو تحقيق رفاهية

الشعب(١) . وبينما يكون تدخل الدولة فى عملية التنمية فى الاقتصاد الحر تدخلا غير مباشر عن طريق اصدار القوانين واللوائح والسياسات العامة التى تحدد الاطار العام الذى تمارس المشروعات نشاطها فى نطاقه ، فضلا عن امداد هذه المشروعات بالتسهيلات التى تمكنها من القيام بدورها فى عملية التنمية . الى جانب الرقابة على النشاط الاقتصادى ومعالجة بعض التناقضات والظواهر المعوقة للتنمية كظواهر البطالة والمنافسات المدمرة بين المشروعات ، وعدم التوازن بين الادخار والاستثمار وغيرها ، كما هو الحال فى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وألمانيا الغربية ، أو عن طريق التدخل الايجابى فى بعض الأحيان بتملك وادارة بعض المشروعات الحيوية للدولة ، كما هو الحال فى فرنسا وبريطانيا وبعض الدول الغربية الأخرى ، فان تدخل الدولة يتم بصورة واضحة فى الدول الاشتراكية ذات النظام الاقتصادى الموجه ، حيث تلتزم الدولة بالتخطيط العام لأوجه النشاط فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وعلى مستوى الدولة ككل ومن ثم يحل التخطيط القومى محل آليات السوق فى دعم وتطوير الاقتصاد القومى . كما هو الحال فى الاتحاد السوفيتى الذى تخضع فيه مختلف أجهزة الانتاج والتسويق والتمويل للملكية العامة . ومن ثم تسيطر الدولة سيطرة كاملة على الاقتصاد القومى . وهناك دول وسط بين هذين النقيضين تتولى شئون التنمية بها على درجات مختلفة من التدخل فى الحياة الاقتصادية بهدف تحقيق درجة معينة من النمو الاقتصادى والاجتماعى . وبصفة عامة يمكن القول بأن تدخل الدولة فى الحياة الاقتصادية سياسة تتبع بدرجات متفاوتة فى الدول النامية التى يكون لها عادة دور جوهرى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما هو الحال فى الهند واندونيسيا وباكستان وجمهورية مصر العربية .

وكما سبق ذكره فان التخطيط القومى مسألة ضرورية وحتمية فى الاقتصاد الاشتراكى ، فهو بديل عن آليات السوق فى الاقتصاد الرأسمالى . ومن خلال التخطيط القومى تتمكن الدولة من مجابهة مشكلات ادارة التنمية السابق الاشارة اليها . وأسلوب التخطيط القومى هو أسلوب للتوجيه الكامل والشامل لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ، بما يكفل تحقيق زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع . والتخطيط القومى هو بمثابة تعبئة للامكانيات والموارد المتاحة للدولة ، سواء كانت موارد مادية أو طبيعية أو بشرية وتنظيم استغلالها وتوجيهها الى أفضل الاستخدامات والاسراع بمعدلات التنمية لأحداث تقدم محسوب ومقدر بغية تحقيق هدف منشود ينحصر فى رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى فى الدولة ، وذلك فى اقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة. وبعبارة أخرى — تعتبر الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بمثابة خط السير الأساسى لتحقيق الأهداف العامة للدولة ، فهى مركز تجمع تلتقى فيه كافة الأهداف على مستوى كافة المشروعات العامة فى الدولة . والخطة العامة تقررها السلطة السياسية العليا فى الدولة — كما هو الحال فى ج.م.ع ، باعتبار أن هذه الخطة تحدد حجم الأهداف المطلوبة على المستوى القومى ، اى أهداف النشاط الاقتصادى فى مجموعة خلال فترة زمنية معينة ، وتحدد هذه الأهداف اطار الخطة ، ثم تحديد الوسائل التى عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف المنشودة . وتترجم هذه

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) A. H. Hanson, Public Enterprise & Economic Developments, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1959.

b) W. A. Robson, Nationalized Industry & Public Ownership, 2nd ed., George Allen, London, 1960.

c) United Nations, Report of The United Nations, Seminar on Organization and Administration of Public Enterprises, Geneva, 1966.

الأهداف العامة على مستوى كل قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادى والاجتماعى فى الدولة ، ثم بالتالى على مستوى الوحدات الادارية أو المشروعات المختلفة داخل كل قطاع ممثلة فى أهداف فرعية وبرامج عمل تفصيلية محددة بفترات زمنية معينة ، وتزويد هذه المشروعات بما يلزمها من موارد لتحقيق أهدافها . وفى حدود هذه الأهداف الجزئية المحددة للقطاعات وللمشروعات — والتى تعتبر بمثابة مؤشرات للخطة — يكون تحقيقها مقياسا لنجاح القطاع أو المشروع . ومن أمثلها مقدار الاستثمار وكمية الانتاج وانواعه وتكاليفه وحجم المبيعات وعائد الاستثمار وغيرها ، تتولى القطاعات والمشروعات اقتراح الخطط التفصيلية الخاصة بكل منها فى حدود الاطار العام للخطة الشاملة . وترفع الخطط المقترحة الى جهاز التخطيط المركزى الذى يتولى دراستها ، والتنسيق فيما بينها ومناقشتها مع الأجهزة المعنية ثم ينتهى الى وضع اطار متكامل للخطة الشاملة ترفع الى السلطات العليا فى الدولة لاعتمادها . وعلى ذلك فاذا أعيدت الخطة الشاملة الى المشروعات العامة لتنفيذها كانت على علم بمشتملات الخطة حيث اشتركت فى اعدادها واقتراح تفصيلاتها باعتبار ان الخطة الشاملة هى صورة واضحة ومتكاملة ومتناسقة لجزئياتها. معنى ذلك ان أى قرارات تتعلق بالخطة الشاملة تكون نتيجة نوع من المشاركة بين القيادات الادارية المتدرجة على مستوى المشروع ، وعلى مستوى القطاع ، وعلى مستوى الدولة ككل ممثلا فى السلطة الادارية والسياسة العليا فى الدولة .

وبديهى ان كل دولة لها ظروفها الاقتصادية والاجتماعيةوالسياسية ، الأمر الذىيحتم أنيكون أسلوب كل دولة فى التخطيط والتنمية مراعيا لهذه الظروف والملابسات . وهذا ما حدث فى جمهوريتنا ، فلقد اخترنا أسلوبا للتخطيط والتنمية يلائم ظروفنا القائمة . فمواردنا الاقتصادية محدودة ، وأهدافنا وآمالنا عريضة،ومنالخطورة بمكان أن تهدر هذه الموارد والامكانيات المحدودة. وظروفنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سادت فى أجيال سابقة كان لها أثرها فى تخلفنا بعض الوقت عن ركب الحضارة . كما كان لها أثرها على الكيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة . ومن ثم كان لابد من الاسراع بعملية التنمية لتعويض ما فاتنا فى سنوات طويلة وذلك عن طريق اعادة تنظيم بنيان اقتصادنا القومى . وقد تطلب ذلك بالضرورة اجراء تعديل فى كثير من الانظمة والاجراءات والقوانين والمؤسسات القائمه بالمجتمع لتغيير أوضاع اقتصادية واجتماعية بهدف احداث التطور المنشود . ولقد أكد ميثاقنا الوطنى(١) ان العمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية لا يمكن أن يترك لعفوية رأس المال الخاص المستغل ، وان الحل الاشتراكى القائم على ضرورة سيطرة الشعب على كل أدوات الانتاج وعلى توجيه فائضها طبقا لخطة محددة ، هو المخرج الوحيد للتقدم الاقتصادى والاجتماعى. وهكذا صدرت القرارات الاشتراكية فى أعوام ١٩٦١ ، ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ وضمت الى القطاع العام الجزء الأكبر من أدوات الانتاج فى مجالات الصناعة والمرافق العامة والتجارة والمجال العقارى ومجال المال وغيرها . وكان لابد ازاء سيطرة الدولة على وسائل الانتاج الهامة من وجود جهاز يتولى مهمة التخطيط على المستوى القومى وانشاء مؤسسات عامة يعهد اليها بتنفيذ مهام خطة التنمية وادارة المشروعات المؤممة . وقد تقرر وقتئذ تصفية المؤسسات المتكاملة وهى المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة مصر ومؤسسة النصر ووزعت اختصاصاتها جميعا على المؤسسات النوعية الجديدة التى أنشئت بغرض تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال فى نشاطات نوعية محددة ومتابعتها وتقييمها .

---

(١) الميثاق الوطنى ، ٢١ مايو ١٩٦٢ ، الجمهورية العربيةالمتحدة ، مصلحة الاستعلامات .

ولقد طرح الميثاق الوطنى معادلته الصعبة التى تبلورت فيها فلسفة التنمية ، وهى كيف يمكن أن نزيد الانتاج وفى نفس الوقت نزيد الاستهلاك فى السلع والخدمات مع استمرار التزايد فى المدخرات من أجل الاستثمارات الجديدة ويبدو من أول وهلة أن عناصر هذه المعادلة متضاربة مع بعضها البعض ، فزيادة الاستهلاك تكون على حساب تكوين المدخرات التى هى أساس تكوين استثمارات جديدة لدفع عجلة الانتاج . على أن الميثاق قد القى الضوء على المدخل المناسب لحل هذه المعادلة رغم صعوبتها، وفى هذا يشير الى أن التخطيط فى مجتمعنا مطالب بأن يجد حلا لهذه المعادلة التى يكمن فى حلها نجاح العمل الوطنى ماديا وانسانيا ، وهذه المعادلة الصعبة ذات الشعب الثلاث الحيوية تتطلب ايجاد تنظيم ذى كفاية عالية وقدرة تستطيع تعبئة القوى المنتجة ورفع كفايتها ماديا وفكريا وربطها بعجلة الانتاج . وبديهى أن هذه الفلسفة تلقى مسئولية كبيرة على عاتق القائمين بادارة التنمية ، فالادارة مسئولة عن حل المعادلة الصعبة ، ونجاحها فى ذلك هو محك الاختبار والمقياس الحقيقى لقدرتها على النهوض بمسئولياتها فى مجال التطوير الاقتصادى والاجتماعى .

دور الجهاز الادارى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

فى الدول النامية ، يقوم الجهاز الادارى ، أو جهاز الادارة العامة ، بدور رئيسى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الى جانب الدور الذى يقوم به الأفراد وعدد من المنظمات والهيئات فى المجتمع . وينطبق هذا الوضع على ج.م.ع حيث للجهاز الادارى دور أساسى فى عملية التنمية . اذ لا جدال ان الجهاز الادارى — بما يشمله من وزارات ومصالح واجهزة قومية تتولى مهام التنسيق أو الرقابة على المستوى المركزى وهيئات عامة واجهزة القطاع العام الاقتصادى والادارة المحلية — هو فى خدمة التطور الاقتصادى والاجتماعى واحدى أدواته الرئيسية فى ذات الوقت . وهذا يلقى دون شك عبئا كبيرا ومسئولية ضخمة على الجهاز الادارى تقتضى منه أن يكون على مستوى المسئولية وقادرا على أداء دوره بكفاءة وفاعلية ، وخاصة أن الجهاز الادارى فى الدول النامية بصفة عامة له دور اقتصادى أو وظيفة اقتصادية بجانب وظيفته الاجتماعية ، وهى الوظيفة التى يقوم بها القطاع العام فى الدولة ، وان كان حجم هذا القطاع ومن ثم دوره يختلف من دولة نامية الى دولة أخرى وفقا لاعتبارات اجتماعية وسياسية .

ومن المعلوم ان الجهاز الادارى — أو جهاز الادارة العامة — هو منفذ السياسة العامة Public Policy التى هى تعبير عن الارادة العامة لأفراد الشعب ، تلك الارادة التى يفصح عنها الشعب بواسطة ممثليه فى الهيئة التشريعية التى تتولى بدورها اصدار القوانين المعبرة عن السياسة العامة . وعلى ذلك فالقوانين الصادرة فى مجالات الصناعة او الزراعة أو التعليم أو الصحة العامة أو غيرها من المجالات هو عمل سياسى . وتتولى الادارة العامة تنفيذ السياسة العامة ، أى ترجمة القوانين التى أصدرتها الهيئة التشريعية الى افعال وتصرفات ووضعها موضع التطبيق من أجل تحقيق أغراض محددة . والواقع ان الصلة وثيقة بين العمل السياسى والعمل الادارى . فالعمل السياسى يعكس تطلعات جماهير الشعب وايضا تطلعات القادة السياسيين فى ضوء المصلحة العليا للدولة ، وتفاعل السلطتين السياسية والادارية يكفل فاعلية تنفيذ خطط التنمية فى مختلف مجالاتها .

لقد اصبح يقينا انه بغير أداة ادارية متصفة بالكفاءة والفاعلية ، لا يتسنى للدولة تنفيذ سياسات عامة وخطط شاملة للتطوير الاقتصادى والاجتماعى . فكل نهضة شاملة تستلزم ان يسبقها أو يلازمها تطوير للجهاز الادارى للدولة

والارتقـــاع بكفاءته وتعبئتـــه لخـــدمة التنميـــة الاقتصادية والاجتماعية .

وما دام الجهاز الادارى فى الدول الناميـــة على وجه الخصوص هو المســئول عن ادارة التنمية لتحقيق الأهداف العامة المنشـــودة على المستوى القومى ، فان النهوض بهذه الأعبـــاء يحتاج الى أساليب كثيرة لتطوير واصلاح الجهاز الادارى ، من أهمها تطبيق أسس التنظيم العلمى للأجهزة الادارية ، وازالة العوائق والمشـــكلات الادارية وتحسين وســـائل العمـــل واجراءاته وظروفه ، واجراء التغييرات المناسبة فى المفاهيم والأساليب الادارية الى جانب خلق القيـــادات الثورية المؤمنة بالهدف والقـــادرة على قيـــادة التقدم ؛ وتعبئة الجهود المنتجة ورفع كفاءتها . هذا الى جانب توافر العاملين المدربين القادرين على تنفيذ السياسات والبرامج بكفاءة وفاعلية .

حتمية الاصلاح الادارى :

ان التخطيط فى مجال الاصلاح تخطيط مستمر بطبيعته بما يكفل مواجهة مقتضيات التطور ؛ والاستمرار التى تفرضـــها طبيعة المشـــكلات الادارية . ولهذا وجب أن تكون خطة الاصـــلاح الادارى خطة عامة مستمرة وشاملة تضم مختلف البرامج الكفيلة برفع كفـــاءة الجهـــاز الادارى للدولة .

والواقع أن العديد من الدول تقوم بمراجعة أنظمتها وتنظيماتها الادارية محاولة منهـــا لرفع كفاءة الجهاز الادارى والقضـــاء على أســـباب الشكاوى المتعلقـــة بتنفيـــذ القوانين واللوائح والاجراءات والقرارات الادارية نتيجة ما يكتنفها من تعقيدات تظهر البيروقراطية — الجهاز أو النظام الادارى — بمظهر النظام الادارى الفاسد أو مظهر التخـــلف الادارى ، الأمر الذى يؤدى لا محالة الى جمود السياسات العامة وتعـــذر تنفيذها ، اذ ما فائدة وجود خطط وسياســـات جيدة اذا كان الجهاز الادارى المنفذ لهذه الخطط والسياسات يفتقر الى الكفاءة ويكتنفه الجمود والتعقيـــد ، والتمسك بالأســـاليب الباليـــة فى الأداء ؟ وفى كلمة ، فان ادارة التنمية يجب أن يصاحبها تطوير واصلاح ادارى لمعالجة مختـــلف المشكلات الادارية فى الجهاز الادارى بمـــا يكفل تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات الادارية .

ويرتكز الاصلاح الادارى على جوانب متشعبة أهمها الجوانب التالية التى تعتبر بمثابة مداخل أساسية لرفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة :

١ — تطوير التنظيم الادارى القائم بحيث يقوم هيكل الجهاز الادارى structure على أسس علمية سليمة . كذلك الاهتمام بأنظمة العمـــل بما يكفل دقتها وبســـاطتها وتنظيم الاتصـــالات بين الوحـــدات الادارية وتحـــديد اختصاصاتها وتبسيط اجراءات العمل .

وفى هذا المجال تجدر الاشارة الى نقطة هامة، وهى أن بحث تطوير الأنظمة الادارية يجب أن يتم فى ضوء مقتضيات التيار الثقافى الذى توجد فيه هذه النظم . ومن ثم لا يمكن التفكير فى اعادة تنظيم الجهـــاز الادارى لدولة ما بمعـــزل عن دراسة التيارات الثقافيـــة الســـائدة فى الدولة والمعتقدات الأساسية والقيم التى تدين بهـــا . فالتقدم الذى يحرزه شعب ما لا يكمن فى النظـــام أو الجهاز الادارى ، وانما فيمـــا يقوم عليه هذا النظام من قوى أخلاقية وفلســـفية وروحيـــة ومعتقدات وقيم . وفى هذا يشير بعض خبراء الادارة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية(١) الى حقيقة قوية رائعة هى أن الثقافة الاسلامية من أصـــلح الأسس للحـــكم الناجح فى العصر الحديث ، ليس هـــذا فحسب ، بل أنها كذلك تقدم للشـــعب المصرى المبـــادىء التى يمـــكن أن يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة التى تتميز

(١) تقرير مقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الاداة الحكومية من لوثرجيوليك وجيمس بولوك بشأن تنظيم الاداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ، يونيو ١٩٦٢ ،ص ٤ — ٦ .

بالقيادة الايجابية الفعالة ومشاركة الشعب فى الحكم وتحوى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمة .

٢ — الاهتمام بالموظفين العاملين ، وبصفة خاصة ، رجال الادارة ، من ناحية وجود أسس سليمة . لاختيارهم واعدادهم وتدريبهم ورفع كفاءتهم الى جانب رفع معنوياتهم وتحفيزهم . وبصفة عامة يجب الاهتمام بتنظيم شئون العاملين فى الجهاز الادارى .

٣ — الاهتمام بتطوير الوسائل القانونية والاجرائية التى تحكم سير العمل بالجهاز الادارى ونعنى بها القوانين واللوائح والأنظمة التى تحكم سير العمل فى الجهاز الادارى ، بحيث تكون هذه الوسائل ملائمة للظروف الواقعية للجهاز الادارى ومتمشية مع التطور الاقتصادى والاجتماعى .

فلسفة وأبعاد التنمية الادارية :

ان المتتبع لتطور مدارس الفكر الادارى — المدرسة التطبيقية ومدرسة السلوك البشرى ومدرسة النظام الاجتماعى والمدرسة الرياضية والمدرسة التجريبية ومدرسة نظرية القرارات — يمكن أن يلاحظ خصائص واتجاهات جديدة استحدثت نتيجة هذا التطور بحيث يجسد فيها الاطار الأساسى للعوامل التى ينظر اليها . باعتبارها مكونات وأبعاد الادارة الحديثة(١) . لقد تطورت الوظيفة الادارية وبرزت فيها عناصر جديدة تؤدى الى تحقيق أهداف الادارة . فقد برز أساس المسئولية الادارية . وهو اتخاذ القرارات . وظهرت أهمية الجوانب السلوكية فى الادارة . كما ظهرت أهمية المسئولية الاجتماعية للادارة . وبرزت المهارة الادارية كأسلوب يكمن فى التوجيه والاشراف ، والقدرة على التخطيط ، وتحليل المواقف واستعراض البدائل واتخاذ القرارات الادارية لحل المشكلات القائمة . وبرز دور الادارة كنشاط فكرى يقود أوجه النشاط التنفيذية نحو تحقيق أهداف المشروع . وبرزت العملية الادارية كنشاط ذهنى موجه لكافة الجهود الجماعية ، ومخطط لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التى يسلكها المشروع حتى يحقق أهدافه ، معتمدا على أسس ومبادىء علمية بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ . وبرزت حقيقة كون العمل الادارى حصيلة اشتراك موقف العمل مع القدرات والمهارات الادارية للمدير مما يقتضى التركيز على دراسة النموذج القيادى وعلى تحليل المواقف القيادية فى ضوء الاتجاهات والجوانب المؤثرة .

والقائد الادارى هو العضو الحيوى باعث الحياة فى المشروع والمسئول الأول عن ضمان استقرار المشروع على المدى الطويل واستمرار حياته لتحقيق أهدافه . والقائد الادارى فى ذلك يدفع فى المشروع بعوامل القوة والحيوية والتقدم ، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبث فيها من عوامل الخلق والمبادأة والتجديد ما يضمن حركيتها وتطورها . ومقابلة التحديات بمختلف جوانبها . ويربط المشروع بالاتجاهات الفكرية والاجتماعية التى تحدد اطار المجتمع الكبير . فضلا عن ذلك فهو مسئول عن تحديد نوع القيم الاجتماعية وأنماط السلوك والفكر داخل المشروع والمحافظة على حيويته . وبديهى ان هذه كلها مقومات تعتمد على شخصية القائد وقدراته الادارية . والشخصية الادارية ينظر اليها ،

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Theo Haimann, Professional Management, Theory and Practice, Hougton Mifflin Co., Boston, 1962, p. 4 ff.

b) H. Koontz and O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 3rd ed. 1964, p. 27 ff.

c) Mary Niles, The Essence of Management, Harper, New York, 1958, p. 17 ff.

باعتبارها عملية ديناميكية مكونة من عدد من العناصر المتفاعلة بعضها مع بعض فى حالة متغيرة باستمرار ، وهى عناصر غير ملموسة اذ هى مظاهر وتفسيرات تلحق بالسلوك الادارى ويكون لها تأثير على النتائج النهائية للمشروع من نجاح أو فشل .

ورغم أن نظرية الصفات(١) Traits theory تقرر ان هناك صفات مشتركة بين القادة الاداريين ، فانه لا يمكن الوقوف على الصفات والخصائص التى تجعل من الشخص قائدا ناجحا فى جميع الأحوال . اذ لم تهتد الدراسات الادارية الى وجود نمط متسق من السمات والخصائص القيادية تطبق بصفة عامة . ولذلك فقد تأكدت أهمية نظرية الموقف(٢) Situation Theory فى ابراز ظواهر القيادة الادارية فى مواقف معينة ومن ثم تختلف أساليب القيادة من موقف لآخر .

ويؤكد بعض الباحثين الاداريين(٣) أن أبعاد ومكونات الوظيفة القيادية تتغير بتغير الظروف الاقتصادية . فنوع القيادة الصالحة لادارة المشروع فى أوقات الرواج وازدهار الأعمال يختلف عن نوع القيادة اللازمة لادارة المشروع فى أوقات تعرضه لمحنة ومواجهته لأزمات معينة .

ويهمنا من مناقشتنا السابقة أن نبرز الجوانب التالية :

١ — أهمية اختيار رجال الادارة العليا فى المشروعات . وهنا تجدر الاشارة الى أن الأعمال فى هذا المستوى أعمال ادارية بالدرجة الأولى وليست تخصصية . ولذلك فأساس الاختيار هو توافر القدرات والمهارات الادارية وليست القدرات التخصصية . وبعبارة أخرى فانه ليس من الضرورى أن تتوافر فى رجل الادارة العليا أى مهارات تخصصية . ان المدير فى مستوى الادارة العليا ينظر الى الأمور من وجهة نظر عامة ، وليس من وجهة نظر تخصصه السابق . ومساعدوه من المتخصصين من المؤكد انهم يعلمون أكثر منه فى النواحى التخصصية ، ولكن نجاحه كمدير — وفقا لرأى أحد الباحثين الاداريين(٤) — يعتمد على نسجه سياسة محكمة من الخيوط المنفصلة التى تمثل الخبرات والتخصصات المتاحة للمشروع .

ومن المؤسف حقا ان هناك آراء فى الدول النامية الحديثة العهد بالتطور الادارى تردد أن الادارة نشاط تخصصى ، ومن ثم يلزم أن يكون على رأس المشروع الفنى رجل فنى متخصص فى مجال أو نشاط المشروع . وهذه الآراء تتنافى فى الواقع ان رجل الادارة العليا فى حاجة الى ما هو أهم من التخصص . انه فى حاجة الى المهارة والكفاءة الادارية القادرة على قيادة مختلف التخصصات والنواحى الفنية بالمشروع . أما أن نقيم على رأس المشروع رجلا متخصصا فى مجال المشروع دون أن تتوافر لديه القدرات الادارية ، فاننا بذلك نفقد كليهما .. المشروع حيث لا قبل للقائم على رأسه بتحمل تبعات الادارة ، والقائم على رأس المشروع حيث ابعدناه عن تخصصه الأصلى وهو احوج اليه .

لقد تطورت الادارة كمهنة Profession

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Chris Argyris, Executive Leadership, Harper. New York, 1953, pp. 3 — 39.
b) George Halsey, Supervising People, Harper, New York, 1953, pp. 19 — 23.
c) Dale Beach, Personnel : The Management of People At Work, Macmillan Co., New York, 1965, p. 439 ff.

(٢) راجع فى هذا الشأن :

a) McFarland, Management Principles and Practices, Macmillan Co., New York, 1958, p. 252 ff.
b) Gouldner, Studies in Leadership, Harper, New York, 1950, pp. 31 — 35.

(٣) Franklin Moore, Management : Organization and Practice, Harper & Rou, 1964, p. 41.

(٤) Roy Hendrickson, The Administrative Generalist, Personnel Adm., Vol. 18, Jan. 1955, p. 30.

شأنها فى ذلك شأن اى من المهن الأخرى(١) ، وبمعنى آخر فلقد تطورت الادارة كنوع من العمل يمارس عن طريق استخدام معلومات ومعارف مرتبة ومصطلحات مشتركة ومعايير ومستويات معينة للاداء ونموذج اخلاقى يضع الصالح العام فوق الصالح الخاص . والحق أن الادارة لم تكتمل مهنيتها بعد وان كانت الدلائل تشير بقوة الى انها فى طريقها الى ذلك ، ومن هذه الدلائل :

(أ) النمو السريع للمعلومات والمعارف المنظمة والمرتبة عن العملية الادارية والاكثار من الدراسات والابحاث فى مجال الادارة العلمية التى تقوم على مبادىء ومفاهيم علمية تستخدم كأدوات أساسية تحكم المديرين فى قراراتهم وتصرفاتهم .

(ب) أصبح المديرون يتكلمون نفس اللغة ، ونعنى بذلك وحدة المفاهيم والأسس الادارية العامة .

(جـ) امكان تبادل المهارات الادارية من مجال لآخر .

(د) التوسع فى انشاء معاهد لادارة الاعمال تهدف الى التطوير المستمر للمديرين فى مواجهة الاحتياجات المعقدة للادارة العلمية والمهنية .

(هـ) التوسع فى انشاء المنظمات والجمعيات الادارية .

لقد أصبح يوجد فى الدول المتقدمة فئات مرموقة من المديرين المهنيين Professional Managers الذين يحترفون الادارة . وحتى فى الدول النامية التى تسير فى طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترسم الخطط وتعد العدة لذلك ، فان أهم مشكلة تواجهها هى المشكلة الادارية ، اى كيف تدير الدولة عملية التنمية بأقصى كفاءة لتحقيق الآمال المعقودة عليها . ومن ثم فاختيار رجال الادارة مسألة فى غاية الأهمية فنجاح المشروع فى تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح اختيار اعضاء الهيئة الادارية . وهنا تجدر الاشارة الى اهمية تقييم قدرات المرشحين لشغل هذا المستوى الوظيفى العالى . ويشمل ذلك تقييم القدرات ability appraisal ونعنى بها القدرات التعليمية والتدريبية والخبرات والمهارات الادارية والقدرات الذهنية والقدرة على تحمل المسئولية والتصرف ومواجهة المشاكل الادارية . كذلك تقييم الشخصية personality appraisal ونعنى بذلك كافة الخصائص والصفات التى تظهر قدرة الشخص على التكامل مع الأفراد واستمالتهم وحفزهم على العمل ، وكذلك الخصائص التى تعكس قدرة الشخص على التكيف والتأقلم adjustment مع الظروف المتغيرة ، ومدى تقبله للنقد ، ومدى استقراره العاطفى emotional stability وقدرته على القيادة والحكم ، والقدرة على التعبير عن الذات ، والقدرة على التقدم والترقى . كما ان توازن الشخصية من الأمور الهامة ، فمن خصائص رجل الادارة الناجح الثبات وقوة الارادة والعزيمة والتكامل والايجابية فى علاقاته وموضوعية تفكيره هذا الى جانب تقييم العوامل الاجتماعية Social appraisal ونعنى بها سلوك الشخص واخلاقياته manners وعلاقاته الاجتماعية وغيرها .

٢ ـــ أهمية تنمية القدرات والمهارات الادارية للمديرين كمدخل أساسى لاضفاء الصيغة المهنية على الادارة واكساب رجال الادارة معلومات ومهارات ومعارف وغيرها من الأدوات اللازمة لادارة المشروع بكفاءة وفاعلية . ان التنمية

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Mc Farland, op. cit., p. 12 ff.
b) Mary Niles, Op. Cit., p. 105 ff.
c) Louis Allen, The Management Profession, McGraw-Hill Book Co., New York, 1964, p. 87 ff.

الادارية تهدف الى تغيير سلوك المديرين وتطوير افكارهم وقدراتهم على التجديد والابتكار ، حتى يصبحوا قادرين على مواجهة مشكلات وتحديات الادارة الحديثة . والتنمية الادارية عملية مستمرة توفر للمدير طوال سنوات عمله كمدير ، وذلك لامداده بصفة مستمرة بالأسلحة اللازمة لمواجهة التحديات والمواقف الحركية ومن ثم لا يمكن الأخذ بالراى الذى ينادى بأن القدرات الادارية تكتسب فقط من خلال ممارسة العمل الادارى على الطبيعة اى فى مجال الادارة التطبيقية وحدها ، فالادارة وفقا لهذا الراى هى مجرد تطبيق لوجهات النظر السليم والفهم والادراك والذوق السليم . وبديهى أن هذا الرأى لا يعطى الاهتمام الواجب للتنمية الادارية . فالعمل الادارى معقد ويتطلب من المدير أن يتسلح بحصيلة من المهارات والمعلومات والاتجاهات المعنية . فالخبرة لا تكفى وحدها لتولى الشخص المركز القيادى ، كما انها تستنفد بالضرورة وقتا طويلا حتى تنتج آثارها ، ومن ثم لابد من ركيزة علمية تمد المدير بالأسس والمبادىء العلميـة للادارة وهى ركيزة يوفرها برنامج التنمية الادارية . وعلى ذلك فركائز التنمية الادارية تتمثل فى أسس ومفاهيم ووظائف وفنون الادارة العلمية ، وهى معلومات تكتسب بالتدريب الى جانب الخبرة المكتسبة من الاحتكاك والتلاهم بواقع جديد وتحصيل خبرات جديدة نافعة والتبادل المستمر للافكار بين قيادات المشروعات وتوسيع آفاقها بحيث تمتد الى ما يجاوز وظائفها الحالية وتجنب الركود فى الأفكار ، واتاحة الفرصة للعقليات والفنون الادارية والاتجاهات الجديدة لتلمس وحل المشكلات الادارية . ولما كان أسلوب التنمية الادارية المتبع فانه يجب التركيز على المفاهيم الادارية العامة التى تكسب رجال الادارة العليا مهارات وقدرات ادارية تمكنهم من معالجة المشكلات الادارية بكفاءة . وتشمل هذه المفاهيم بصفة خاصة الأسلوب العلمى لاتخاذ القرار الادارى Decision-making باعتبار أن المشكلة الادارية هى فى الأصل مشكلة اتخاذ قرار ، والأسلوب العلمى لتحليل الظواهر الادارية ودراسة أسبابها وربط السبب بالنتيجة ، وأسلوب الادارة بالأهداف management by objectives باعتبار أن الهدف هو الذى يحكم كافة التصرفات الادارية ، وأساليب اعداد البرامج الادارية ، واسس بحوث العمليات operations research التى تركز على استخدام الأساليب الرياضية فى اتخاذ القرارات الادارية ، الى جانب تحليل النظم Systems analysis ، واقتصاديات الادارة managerial economics ، ونظريات التنظيم والمدخل السلوكى فى الادارة Behavioral approach .

وفى كلمة فانه من الأهمية بمكان استنهاض الكفاءات الادارية ودعمها والاستزادة من عدد القادرين على تحمل اعباء القيادة الادارية . هذا الى جانب ضرورة توفير أسس سليمة للاختيار والتدريب فى أدنى المستويات الوظيفية ، حيث الفرصة متاحة لاكتشاف ملامح القدرات الادارية فى الأفراد فى سن مبكرة وبصرف النظر عن اعدادهم الأكاديمى التخصصى ، وتنميـة هذه القـدرات والمواهب واعددادهم لتحمل تبعات القيادة فى مستقبل حياتها الوظيفية .

٣ ــ ضرورة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة فى المستويات الادارية . فالمواهب والقـدرات الادارية نادرة ، ورجال الادارة الأكفاء ليسـوا متاحين بالعدد المطلوب . وهذه مشكلة أساسية تواجهها الدولة النامية فى ضوء العملية التخطيطية لاحتياجاتها من رجال الادارة فى المستقبل القريب والبعيـد . فالاحتياجات الادارية يجب أن يتم التنبؤ بها مقـدما بفترة كافية للمعـاونة على اكتشاف واختيـار وتنمية المواهب والقـدرات الادارية لمقابلة الاحتياجات المخططة . والسبب فى التنبؤ بالاحتياجات الادارية مقدما بوقت كاف يرجع الى طول دورة التنمية الادارية . وبمعنى آخر فان الوقت المطلوب لتطوير المهارات الادارية أصبح طويلا حيث ان مطالب الوظيفة الادارية ذاتهـا أصبحت عديدة ومعقـدة ازاء التطور التكنولوجى السريع . وان الاهتمام المتزايد ببرامج التطوير الادارى فى السنوات الحديثة لهو خير

دليل على أن الاعداد السليم للوظائف الادارية عملية صعبة وبطيئة فى ذات الوقت . ومن ناحية أخرى فان التقدير المتزايد لقيمة وأهمية رجـال الادارة الأكفاء قد أظهر عدم امكان الاعتماد بصفة مؤكدة على قنوات الترقية المعتادة فى المشروعات لتوفير المواهب والقدرات الادارية المطلوبة . ومن خلال التقدير الدقيق للاحتياجات من المهـارات والقدرات الادارية من حيث العدد والنوع وفقا لمتطلبات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك البحث المنظم للقـدرات الادارية المتاحة حاليا فى الدولة ، يمكن الوقوف على حالة عدم التوازن الناشـئة عن الاختلال فى التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات الادارية ، ويكون ذلك مدخلا لبرامج التنمية الادارية لتحقيق التوازن المنشـود .

ويجب أن يستند البحث المنظم للقدرات الادارية المتاحة الى حصر شامل لكافة القيادات الادارية الموجودة . ويفيد فى هذا الشأن اعداد قوائم ادارية Executive Inventories أو بطـاقات تسجل فيها معلومات مفصلة عن مختلف القيادات الادارية تشـمل الاسم والسن وجهة العمـل والخبـرات ، والتعـليم والتدريب ، والتـاريخ الوظيفى ، والتـاريخ الادارى وكذلك الوقـائع الجوهرية التى تتمثل فى التصرفات والمساهمات التى تفرق بين النجاح والفشل فى العمل الادارى ، هذا الى جانب تقارير الكفاءة وأية بيانات خاصة عن الشخصية القيادية والقـدرات والاهتمامات والاتجاهات والتعـاون والولاء وتحمل المسئولية وغير ذلك من الخصائص الهامة . وتعتبر مثل هذه البطاقات أو القوائم أساسا جوهريا لبرنامج تخطيط القوى العاملة الادارية .

ويرتبط بهذا الاقتراح ضرورة وجود مركزية تتولى تخطيط القوى العاملة فى المواقع الادارية على مستوى الجهاز الادارى فى مجموعه والتنسيق بين احتياجات مختلف الوحدات والمشروعات من القيادات الادارية بما يكفل الاسـتخدام الأمثل لكفاءات الادارية فى أصلح مواقع العمل لها ودعم عمليات الاختيار والتنمية الادارية .

دوافع العمل

من بين الوسائل التى تساعد المدير على حفظ معنويات العاملين والابقاء على معدل انتاجيتهم وخاصة فى أوقات ضغط العمل ما يلى : ــ ١ ــ حين يسند عملا ينبغى أن يبين دائما مدى أهميته الحقيقة منذ البداية ٢ ــ ألا يعوق العاملين بطلب تقارير حالة ما لم تكن ضرورية فعلا حتى لا تتوقف دافعية العمل ٣ ــ أن يكون واقعيا ، فاذا كان المشروع لا يحتاج الى عجالة فليصرح بذلك ، ان محاولة الضغط على العاملين فى كل مشروع دون حاجة حقيقية لذلك يضعهم فى أزمات ٤ ــ أن يضع التعليمات الهامة والمعقدة كتابة ٥ ــ لو تطلب الأمر تاجيل موعد انجاز مشروع فعليه أن يبين الموعد الجديد قبل حلوله بقدر الأمكان ، فتغيير المواعيد يضع العاملين على أرض مهتزة ٦ ــ أن يحدد أهدافا معقولة ويجعل العاملين يحسون بالرضا لانجازهم هذه الأهـداف قبل أن يحدد لهم أهدافا جديدة .

دراسة ميدانية

مشكلات الخدمات الفنية للسلع الاستهلاكية المعمرة فى مصر

د. محمد عصام المصرى

[من المبادىء العلمية المقررة أن الصيانة ضرورية للابقاء على صلاحية الآلات والأجهزة وخاصة الدقيقة منها ، فهى تطيل فى عمر استخدامها وتحتفظ بكفاءة تشغيلها ، وان الاهمال فى صيانتها يؤدى بالتالى الى فاقد ضخم فى الاقتصاد القومى ، والكاتب فى هذا المقال يعالج هذا الموضوع الهام فى مجال السلع الاستهلاكية المعمرة التى يحتاج اليها كل بيت ، ويعرض الموقف بالنسبة لعمليات صيانتها واصلاحها ، ويكشف عما فى هذه العمليات من خلل نتيجة لمشكلات تقلل من كفاءة استخدامها ، ويقدم بعض المقترحات التى يرى فيها حلا لهذه المشكلات] .

نقصد بالخدمة الفنية كل نشاط يؤدى الى ازالة شكوى حائز السلع الاستهلاكية المعمرة ويكفل له انتظام المنفعة المرجوة من تلك الأجهزة،

د. محمد عصام المصرى

مدرس ادارة الاعمال
بالمعهد العالى للسياحة

فشراء سلعة معمرة ينشىء علاقة قد تمتد لعدة سنوات بين المنتج والمشترى الذى يأمل فى المعونة الفنية منه أو من الموزع ، وهذه العلاقة تشمل الاصلاح وتوفير قطع الغيار لاستمرار السلع فى اداء وظائفها .

ويهدف هذا البحث الى الكشف عن العوامل المؤثرة فى انخفاض كفاءة خدمات الاصلاح والصيانة للسلع الاستهلاكية المعمرة فى مصر عن طريق استخلاص المشاكل والصعوبات التى تعترض حائزي تلك السلع ، واقتراح الحلول

الجذرية لتذليل تلك المعوقـات وسد احتياجـات البلاد الحالية والمستقبلة .

وقد اعتمـد البحث الميـدانى على طـريقة الاستقصاء بالمقابلة الشخصية مع وحدات الانتاج والتوزيع العامة والخاصة ، ومع عينة احتمالية — اختيرت على اسس علمية — من حائزى تلك الاجهزة بسوق القاهرة الكبرى .

وينقسم البحث الى قسمين : الاول يعـرض اتجاهات حائزى السلع الاستهلاكية المعمـرة وموزعيها فى كفاءة خدمات اصلاحها وصيانتها ، والقسم الثانى يتناول تقويم كفاءة تلك الخدمات الفنية فى مصر .

اتجاهات حائزى السلع الاسـتهلاكية المعمـرة وموزعيها فى كفاءة الخدمات الفنية

اولا — اتجاهات حائزى تلك الأجهزة :وتتلخص فيما يلى :

— أن ظاهرة نقص قطع الغيار تواجه جميع مراكز الخدمة فى القطاع العام ، برغم أن هـذه المراكز تابعة لجهات الانتاج التى تتولى استيراد مستلزماته . وفى القطاع الخـاص لم تكن تلك الظاهرة واضحة ، ولم يشك منها العمـلاء الا بالنسبة لجهاز التليفزيون فقط . ويرجـع ذلك لتمتع ذلك القطاع بالمرونة الكافية التى تساعده فى الحصول على مستلزماته بأى سعر وطريقة ، مادام يُحمل المشترى بقيمتها .

— أن درجة كفاءة اصلاح المراوح وماكينات الخياطة المنزلية بالقطاع العام والخاص جيدة ولا تواجه صعوبات معينة .

— أن درجة كفاءة اصلاح الرأديو فى اغلب وحدات القطاع العام والخاص جيدة (وان كانت اتجاهات بعض الموزعين ترى أنها سيئة فى هذين القطاعين بنسبتين مختلفتين تبلغ فى القطاع العام ٢٥٪ ثم ترتفع فى الخاص الى ٤٠ ٪) .

— أن درجة كفاءة اصلاح الغسالات المنزلية فى القطاع العام حسنة ولا يشوبها الا الاهمال ، اما فى القطاع الخاص فهى اقل كفاءة فضلا عمـا يتفشى فيها من مرض خطير هو السرقات .

— أن درجة كفاءة اصلاح الثلاجات فى القطاع الخاص اعلى منها فى القطاع العام الذى يشكو بعض العملاء من خدماته وما تخلفه من آثـار لديهم .

— ان اجهزة التليفزيون هى اكثر الأجهـزة المنزلية الـكهربائية اختلالا فيما يتعلق بكفـاءة الاصلاح حيث ترتفع عدد الآراء التى ترى أنهـا سيئة ورديئة ، سواء فى القطاع العام او الخاص، الا أن مستوى كفاءة القطاع الخاص افضل من القطـاع العام ، حيث تزيد الآراء القـائلة بأن الصيانة جيدة فى القطاع الخاص مرة ونصف مرة عن القطاع العام وان كان الاتجاه العام يشير الى ان الصـيانة فى القطاع الخاص ارخص منها فى القطاع العام .

وهذه اتجاهات الحائزين فى القاهرة . اما فى المحافظات الأخرى فقد تناول البحث الميدانى فى صددها استقصاء أراء الموزعين فى كفاءة الاصلاح والصيانة بمراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص ومشكلاتها .

ثانيا — اتجاهات متاجر القطاع العـام وتتلخص فيما يلى :

— عدم وجـود مراكز خدمـة فنيـة لأغلب الشركات الصناعية فى المحافظات حيث تقتصر على مركز فى القاهرة ، علما بأن الاعباء التى يتطلبها قيام تلك المراكز يسيرة بالنسـبة لامكانات تلك الشركات .

— قيام عمال الخـدمة الفنية بتقـدير اعباء الصيانة جزافا ، واضطرارهم الى المغـالاة فى مصروفات الصيانة ، خوفا من التعرض للمجازاة عند ظهور عيوب لم توجد فى الاعتبار حين وضع المقايسات .

عجز شركات الانتاج عن توفير الخدمة المناسبة لعدم التنسيق بين أجهزة الخدمة الفنية وقطاع الانتـــاج .

ــ عدم قبــول الشركات التوســع فى مراكز الخدمة التابعة لها ، لصعوبة توفير قطع الغيار والفنيين من جهة، وضآلة نسب الربح المحققة التى لا تساعد على توفير خدمة فنية جيــدة من جهة اخرى .

ثالثا ــ اتجاهات متاجر القطاع الخاص :

(أ) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطـــاع العام وتتلخص فيما يلى :

ــ زيادة عدد الموظفين الموجودين فى هــذه المراكز عن حاجة العمل ، وافتقــار البعض منهم الى التخصص والتدريب والكفاءة المناسبة مما يؤدى الى تكرار احضار الجهاز لاصلاح العيب نفسه ، أو لظهور عيب جديد بعد فترات وجيزة من الاصلاح السابق .

ــ عدم انتقاء الفنيين فى هذه المراكز ادى الى وجود فئات جشعة تسعى الى زيادة دخلها بالعمل خارج المراكز أو بطرق ملتوية وغير مشروعـــة مثل الحصول على هبات معينة لانهاء الاصلاح ومراعاة الدقة فيه .

ــ انتشار ظاهرة ســوء معاملة العمـــلاء والافتقـــار الى الأمانة ، حيث تتعـــرض بعض الأجهزة للسرقة ، واستغلال فترة الضمان لأى جهاز فى تحميله بجميع القطع المطلوب صرفها ، لاستغلالها فى أعمال الفنيين الخاصـــة بالورش الخارجية .

ــ التلاعب فى مواعيد التســليم مع تأخرها لفترات طويلة ، وعدم اجراء الاختبار الكافى على الأجهزة للتثبت من سلامة صيانتها او اصلاحها .

ــ نقص الرقابة الحازمة على أعمـــال هذه المراكز ، نظرا لان المشرفين يعملون على ارضاء مجموعة من العاملين الذين يشرفون عليهم ، دون الاهتمام بالشكوى التى تصدر من العمـــلاء لكى تساندهم مجموعة العاملين فى الترقى الى المراكز الاعلى .

ــ نقص قطع الغيار فى المراكز بصفة مستمرة، وفوق ذلك اعتبار شركات الانتاج هــذه المراكز مصدر ربح دفعها الى رفع اســعار قطع الغيار ومصروفات الاصلاح التى تحــدد عادة بطريقة عشــوية .

ــ الاهمال فى وضــع انظمة دقيقـــة لصرف الخامات اللازمة لمقايســات الاصلاح ولســحب التالف من العملاء ثم اعدامه او لمتابعة اصــلاح الاجهزة وتحديد الشخص الذى قام به ، والتفتيش عليه لمحاسبته عند تكرار ظهور الأعطاب .

(ب) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطاع الخاص وتتلخص فيما يلى :

ــ المغالاة فى اسعار الاصــلاح بجميع ورش القطاع الخاص التى تعلل ذلك بارتفاع اســعار قطع الغيار نتيجة عدم تمكنها من الحصـــول على تلك القطع بسهولة وعدم تسلمها بالسعر الذى يحقق الربح المناسب خاصة وأن الورش الخاصة مضطرة الى الشراء من السوق السوداء للوفاء باحتياجاتها .

ــ اعتبار عدم توافر الفنيين المدربين الأمناء من أهم المشاكل التى تواجه المراكز ، وذلك نتيجة لاستدعاء عدد من هــؤلاء الفنيين الى الخــدمة بالقوات المسلحة ، واتجاه بعضــهم الى خارج البلاد ، وعدم انتظامهم فى العمل ومغالاة الباقين منهم فى الأجور المطلوبة ، لدرجة أن بعضهم يطلب مشاركة أصــحاب الــورش فى الربح دون أى التزام بأعبائها .

استيراد بعض شركات الانتاج لمكونات متواضعة الجودة ، مما يعد استنزافا لموارد الدولة سواء من النقد الأجنبى أو مدخرات العملاء التى تتبدد فى

اصلاح هذه الأجهزة ، ومع أن عمرهاالاستهلاكى فى العادة قصير جدا .

ـــ استيراد شركات الانتاج لأجهـــزة متطورة تحتاج الى خبرة خاصة (فى مجال صناعة اجهزة التليفزيون) وامكانات لا تتوافـــر لدى المـــراكز الخاصة مما يضطرها الى الاصـــلاح فى حدود امكاناتها حيث تكون المحصلة ان العميل هوالذى يتحمل نتائج التجربة والخطأ .

رابعا ــ اتجاهات مراكز الخدمة الخاصة :

وهذه المراكز تلخص صعوباتها فيما يلى :

ـــ نقص الخامات ومواد الانتـــاج المصـــنعة والأجزاء التامة الصنع تدفع المسئولين عن تلك المراكز الى الحصول عليها بأية اسعار ووسيلة ، سواء عن طريق السوق السوداء أو تجار الشنطة ضمانا لاستمرار عجلة العمل وهذا ينتهى الى تحمل المشترى لأعباء ارتفاع أسعار الخدمـــات الفنية المقدمة اليه ، بالاضافة الى صعوبة حصول هذه المراكز على مستلزماتها عن طريق شركات الانتاج مباشرة ، أو شركات التجارة ، فضـــلا عن عدم وجود أسس محددة يعتمد عليها فىتوزيع تلك المستلزمات التى بلغ الأمر فيها الى أن أحتكر توزيعها كلية عدد محدود من الموزعين .

ـــ ظهور انتاج محلى بالســـوق من مكونات متواضعة لم تخضـــع لرقـــابة الجودة الـــكافية والتفتيش الفنى الدقيق ، مما أدى الى زيـــادة الأعباء الملقاة على مراكز الخدمة وتحميلها اكثر من طاقتها ، مما ينجم عنه انخفـــاض مســـتوى كفاءة الاصلاح .

ـــ الافتقار الى أجهـــزة الاصلاح والصـــيانة وخاصة أجهزة القياس ، مما يؤثر فى كفاءة القيام بأعمال الخدمة المطلوبة بالصورة الواجبة وفى عدم امكان انهائها فى الموعد المناسب .

ـــ عدم وجود الفنيين المؤهلين والمدربين فى السوق المحلى ، مما يضطر المراكز الى الاعتماد على العاملين فى شركات الانتاج لبعض الوقت ، برغم ما يتصف به بعضـــهم من عيوب خلقية ، كالسرقة ، فضلا عن عدم العناية الكافية فى القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

ـــ عدم اتاحة الفرصة أمام العاملين فى المراكز للاطلاع على ما يحدث من تطورات فنية ، خاصة انها تعتمد على مكونات وتصميمات مســـتوردة من الخارج مثل ادخال الترانزستور فى اجهـــزة « فرى كاب » ١٧ بوصة و «فيلبس» ٢٤ بوصة . ولاشك ان هذا النوع من التصميم يحتـــاج الى التدريب الجيد حتى لا تتعرض اجهـــزة العملاء للتلف .

ـــ اعتبار مهنةالاصلاح والصيانة مربحةفىنظر الكثيرين وخصوصا فى حالة عدم التعرض لأعباء خاصـــة بنفقات الايجـــار والعاملين والضرائب والتأمينات وخلافه ــ حفز العـــديد من الأفراد غير المتخصصين للتطفل على تلك المهنة والاساءة الى سمعتها والى كفاءة الاصلاح والصيانة فى القطاع الخاص والى تعريض المشترى لأضرار جسيمة فى الأجهزة وأعباء الاصلاح .

ـــ الحاجـــة الملحـــة الى الوعى الكافى من الحائزين بأن الأجهزة المنزلية الكهربائية تحتاج الى ترتيب ميزانية خاصة لاجراء الصيانة الوقائية بطريقة منتظمة ، حتى يمكن اصلاح العطب قبل وقوعه أو على الأقل قبل استفحاله ، لأن ذلك يحدث عيوبا ضـــارة بالأجهزة . كما ان رغبة المشترى فى اصلاح الجهاز بالمنزل وعدم ارساله الى الورش للكشف الجيد عليه بأجهزة القياس يتيح الفرصة لعبث غير المتخصصـــين فيـــه ، والتسبب فى افساده ، **بالاضافة الى أن انخفاض الوعى بطرق الاستخدام السليم للاجهزة يؤثر ولا شك فى كفاءة تلك الأجهزة ويعرضها الى كثرة التلف .**

ـــ صعوبة تدبير الحصص النقـــدية لشراء سيارات خدمة لتوفير الصيانة من «البابللباب» **نظرا لطبيعة تلك الأجهزة الحساسة وما يترتب**

على اساءة عمليات تحميلها ونقلها من افساد لها . واحداث تلفيات ، وخاصة بالنسبة لأجهزة التليفـــزيون حيث تقضى تعليمات ادارة المرور المركزية بعــدم استعمال ســيارات الأجرة فى نقلها ، مما يعرض المشترى لمبالغات سائقى تلك السيارات فى أســعار النقل أو الاضطرار الى استخدام وسائل النقل البطىء مثل « التريسيكل» وما ينجم عنه من أضرار بالجهاز .

تقويم كفاءة الخــدمة الفنية للاجهزة المنزليـــة الكهربائية فى مصر

ويمكن من تحليلنا السابق أن نصل الى النتائج التالية :

١ ــ أن جميع مفردات البحث فى حاجة ماسة الى مستلزمات الاصلاح والصيانة من قطع غيار او اجهزة ومعدات ، فى الوقت الذى نجد فيه المستلزمات المستوردة عن طريق شركات القطاع العــام ، كثيرا ما تكون غير مطلوبة للســوق ، بالاضافة الى أنه يتبع فى توزيعها سياسات غير عادلة .

٢ ــ انخفاض مستوى كفاءة العاملين واساءة معاملتهم للجماهير ، والاهمال ، وعدم المبالاة ، والمغالاة ، فى أسعار الاصلاح مع اختفاء جميــع اشكال الرقابة الحازمة .

٣ ــ شــيوع مسئوليات عمليــات الصيانة والاصلاح بين القطاعين العام والخاص نتيجةلعدم تحديد الاختصاصات ومدى الكفاءة النسبية لكل من مراكز الخدمة الفنية والعاملين فيها مما يبرز الحاجة الى ضرورة اعادة النظر فى تنظيم هــذه العمليات وبخاصة بعد ان وضحت جيدا أهميتها مما نجم عن هذا الشيوع من حدوث اخطاء اثرت على المصلحة العامة للبلاد .

ويقتضي الأمر تحليلكل منهذه النتائج علىالنحو التــالى ، قضــاء على الثغرات التى ظهرت ، وارتقاء بمستوى كفاءة خدمة الاصلاح والصيانة للأجهزة المنزلية الكهربائية فى مصر .

أولا : فيما يتعلق بتدبير احتياجات مراكز الخدمة الفنية من قطع الغيار والأجهزة اللازمة :

يعتقد الباحث أن استمرار اتباع سياسات غير عادلة للتوزيع لمستلزمات يكون السوق فى مسيس الحاجة اليها ، انما يؤدى الى حــدوث ارتباك ومجاملات ، تنعكس فى النهــاية على مصلحة حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة الذين يحصلون على خدمات الاصلاح والصيانة بأسعار عالية فى الوقت الذى يهيىء فيه لفئة من أصحاب الورش والتجارة فرصة تحقيق أرباح كبيرة دون وجــه حق مما يبرز ضرورة وجود تنظيم يقوم بتحــديد جميع مسئوليات الجهات القائمة على استيراد مستلزمات الاصلاح والصيانة (الحصة النقدية لقطاع التجارة) فى اطار يجمع بين الموزعين ، وشركات الاستيراد ، والورش المختصة وتحقيق العدالة فى التوزيع .

ونرى أن يكون الاطار العــام لذلك التنظيم بالصورة التالية :

(أ) اجــراء حصر لجميع مراكز الخــدمة والورش التى تحتاج الى تلك المستلزمات عن طريق الشعب التجارية بالغرفة التجارية .

(ب) اشتراك جميع الورش ومراكز الخدمة المستعملة للصنف فى تقدير احتياجاتها ويتم ذلك بعد اعلان يصدر فى الصحف قبــل بداية العام بثلاثة أشهر على الأقل من قبل مجلس الســلع الهندسية (التابع لمؤسسة التجارة) .

(جـ) احصاء جميع الأصناف المطلوبة وكمياتها تفصيلا ، وجهة الاستيراد ، وتحديدها فى ضوء الحصة النقدية المقررة والتى يتم توزيعها وفق الأهمية النسبية لطلبات مراكز الخدمة ، مما يحقق عدم استيراد أى مستلزمات الا اذا كانت هناك حاجة ماسة لها ، وبالمواصفات المطلوبة فعلا للسوق ، وبعد مراجعة من مندوبى شركات الانتــاج وممثلى الغــرف التجــارية وشركات التجــارة .

• (د) قيام جهة واحـــدة بالتوزيع على مراكز الخدمة يكون لها من الفروع ما يمكنها من توصيل هذه المستلزمات الى جميع تلك المراكز فى جميع أنحاء القطر .

(هـ) تشـــكيل لجان لتوزيع المستلزمات على حسب احتياجات المحافظات (وتشكل هذه اللجان من ممثلى أصـــحاب مراكز الخدمة ومصـــلحة الرقابة الصناعية والتموين ، وشركات الانتاج) على أن توزع الحصة المخصصـــة لكل محافظة على مراكز الخدمـــة داخلها ــ طبقا لعـــدد من الأسس ــ بواسطة تاجر جملة رئيسى ، مشهود له فى المحافظة بحسن السمعة وقوة المركز المالى ليقوم بتوزيع الحصص على المراكز الفنية التى يمكن تقسيم أصـــحابها الى أربع فئات حسب مدة مزاولة نشاط الخدمة ، وراس المـــال المقيد فى السجل التجارى ، وعدد العمال والفنيين المؤمن عليهم بالتأمينات الاجتماعية ، وحجم النشـــاط المعتمـــد من الضرائب والمســـدد عنه الضرائب ومساحة المركز ، وايجاره وموقعه ، وســـمعة صاحبه ، ومن مجموع الدرجات التى يحصل عليها كل صاحب مركز خدمة فنيـــة داخل المحافظة ، يكون تحديد موقعه بين الفئات الأربع .

(و) السماح لتجار الجملة ــ تمشـــيا مع سياســـة الانفتاح الاقتصـــادى ــ بالتعاقد مع الشركات المختصة بالاستيراد ، على أن يقوموا بتشكيل مفردات قطع الغيار من البلاد المنتجة لتلك السلع والمسموح بالاستيراد منها على أن يكون ذلك فى حدود حصة نقدية لكل منهم وان يتم الأستيراد بواســـطة احدى شركات التجارة الخارجية التى تحدد لهذا الغرض ، وذلك لاتاحة الفرصة أمامهم للحصول على اكبر قدر ممكن من المستلزمات غير المتوافرة فى السوق مع شدة الحاجة اليها ، وذلك كله بعد أن يقوم الواحد منهم بتدبير حصة النقد اللازمة لطلباته ، بمعرفته، من السوق الموازيـــة للنقد ، وتحويلها لشركة التجارة لاتمام عملية الأستيراد ، ثم تحدد اسعار هذه المســـتلزمات على اســـاس فواتير الشراء مضافا اليها نسبة ١٠٪ منها لشركة الاستيراد و ٢٥٪ من الاجمالى لتاجر الجملة المستورد ، و ٢٠٪ لتجار التجزئة من ذلك الاجمالى .

وهنا ينبغى التأكيد على تجار الجملة ــ فى صدد توزيع هذه المستلزمات ــ بامساك دفاتر وفواتير خاصة بمبيعات هذه السلع ، ومراعاة توزيعها طبقا للأسس المقررة مع خضوعها لأحكام التفتيش من وزارة التموين للتأكد من جدية التنفيذ وسلامته ، كما يتعين كذلك وضع شروط محددة لهؤلاء التجـــار فيما يتعلق براس المـــال وحجم المعاملات والســـمعة لمنع محاولات المتســـللين للدخول فى ذلك النشاط .

ويمكن فى حالة نجاح هذا النظام على المدى الطويل وقف الحصص النقدية المخصصة للمتاجرة فى مستلزمات الصيانة والاعتماد على اســـتيراد التجار بتلك الطريقة من خلال شركات التجارة . ونعتقد أن هذا الأسلوب سيتيح الفرصة للتخلص من تجار الشنطة وأحكام الرقابة على توزيع هذه المستلزمات بأسعار معقولة لمراكز الخدمة .

كما نرى اتباع نفس الاسلوب السابق بالنسبة لتقدير احتياجات المراكز الموجودة حاليا ومستقبلا من الأجهـــزة والأدوات اللازمـــة ، ثم يجـــرى استيرادها بنفس الاجراءات والخطوات المشار اليها فى وضع قيود خاصة بالمعاينة للتأكد من تلف الأجهزة المستخدمة ، ومن انقضـــاء مدة معينة على صدور ترخيص انشاء المركز الذى يجب أن يكون معتمدا من شركات الانتاج وهكذا .

ثانيا : فيما يتعلق بانخفاض مســـتوى كفاءة العاملين الفنية ، واســـاءة معاملة الجماهير ، والأهمال وعدم المبالاة ، واخفاء الرقابة الحازمة.

وفى هذا الصـــدد نرى من الضرورى ايجاد الصـــانع (الفنى المرخص) ــ وعلى وجـــه الخصوص للثلاجات والغسالات واجهزة التلفزيون ــ عن طريق عدد من الضوابط التى بمقتضاها لا يسمح بتســـلل الأفراد غير الأكفاء الى المهن

المرتبطة بالخدمات الفنية للأجهزة المنزلية الكهربائية ، مع التثبت من الكفاءة الفنية لكل من يمتهن خدمة الأصلاح فى مراكز القطاع الخاص ، أو يتقدم للعمل فيها مستقبلا ، وتتحدد هذه الضوابط فيما يلى :

(أ) اجادة القراءة والكتابة .

(ب) وجود خبرة لا تقل عن خمس سنوات فى مجال المهنة التى يرغب التخصص فيها .

(جـ) قضاء مدة عام بمركز تدريب مهنى ، تابع لاحدى شركات الانتاج أو بوزارة الصناعة أو المدارس المعتمدة منها ، حيث يدرس الناحية النظرية والعلمية للمهنة ومقوماتها . على أن يكون تقويم التدريب بعد نهاية الدورة فى ضوء المهارة التى اكتسبها بالنسبة لتلك المهنة مقدرة بدرجة جيد جدا على الأقل ، مع توافر شرط حسن السير والسلوك أثناء ذلك .

(د) اجتياز اختبارات فنية فى مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بالاشتراك مع شركات الانتاج ، قبل أن يمنح العامل ترخيصا يسمح له بمزاولة المهنة .

(هـ) قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والألكترونية بأجراء دورات تدريبية سنوية أو كل عدة سنوات لمراجعة مهارة هؤلاء العاملين ، وتدريبهم على التطورات الحديثة فى الصناعة لمسايرتها . وحينئذ يمكن — عند عدم النجاح فى هذه الدورة التدريبية — أن يسحب من هؤلاء العاملين الترخيص أو لا يجدد لهم لحين اجتياز دورة تدريبية أخرى مماثلة بنجاح ، على أن يراعى منح لقب معين بعد كل تدريب ، مثل فنى (أ) ، (ب) ، (جـ) .

ولا تخفى الحاجة الملحة الى مثل هذا الأسلوب التدريبى لما له من آثار ايجابية فى مجال الصناعات الالكترونية على وجه الخصوص .

ولتحقيق هذا التدريب بكفاءة ينبغى أن تساهم فيه شركات الانتاج والغرف التجارية والمشترى النهائى بزيادة سعر الوحدة عدة قروش .

ونعتقد أن هذا يؤدى الى توافر العدد الكافى من الفنيين المرخصين ، وتنمية الوعى بين جميع العاملين الفنيين والاداريين والكتابيين بمراكز خدمة القطاعين الخاص والعام ويضعهم أمام مسئولياتهم ، ويوضح لهم مدى اهمية العمل المنوط بهم وأثره فى الاقتصاد القومى ، ويحفزهم ولا شك على النهوض بمهام الخدمة الفنية بما يحقق رجاء حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة .

هذا بالاضافة الى وضع نظم رقابة حازمة بالنسبة لصيانة السلع الالكترونية والثلاجات الكهربائية على وجه الخصوص تقوم بها أجهزة للتفتيش والمراقبة العامة تكون تابعة لمؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية أو للهيئة العامة للمواصفات القياسية ، ابتغاء التثبت من توافر الفنيين المرخصين فى مراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص حيث يكون واجبا فى حالة عدم توافرهم توقيع جزاءات رادعة بما فى ذلك اغلاق المركز وتوجيه تهمة الغش الصناعى تنفيذا للمادة ١٦ من القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ ، وما الى ذلك مما يستلزم ضرورة اتصال الادارة بأجهزة الخدمة الفنية المرتبطة بالجمهور ، واجراء عمليات متابعة وتقويم مستمرة للجهود التى تبذل من أجل الوفاء بهذه الخدمات ، ودراسة شكوى العملاء لمنع تكرارها مع مراعاة التطبيق الحازم لمبدأ الثواب والعقاب لمنع أى اهمال أو تقصير فى حق الجماهير ، مع تشديد الرقابة على عمليات التسليم للأجهزة الى العملاء . وتخطيط الدورات المستندية بما يحقق متابعة تلك الأجهزة من تاريخ الفحص المبدئى لها حتى تمام تسلمها اليهم .

ولا شك ان نجاح مراكز الخدمة فى القطاع العام والخاص هو محصلة معادلة يتمثل احد طرفيها فى توفير خدمة مرضية لحائزى الأجهزة ويتمثل طرفها الآخر فى وجود رئيس فنى حازم لديه القدرة والسلطة على اتخاذ القرارات ، ومجموعة افراد فنيين أكفاء ، وتوافر قطع الغيار

والأجهزة اللازمة للقياس والاختبـــار ، وتحقيق رقابة جيـــدة على تلك الأجهزة ، ووجود نظام مرتبـــات ومكافآت مجزية للعـــاملين ، ورقابة صادقة عليهم ، ووجود تنافس بين القطاعين العام والخاص ، وحرية استيراد المستلزمات للقطاع الخاص عن طريق شركات التجارة .

ثالثا : فيما يتعلق بمبـــادىء التنظيم المقترح للخدمة الفنية للسلع الاستهلاكية المعمرة :

يهدف التنظيم المقترح الى ايجاد اجهزة الخدمة الفنية الملائمة للوفاء بمطاب حائزى تلك السلع فى المعونة الفنيـــة الجيدة ، ســـواء من المنتج أو الموزع ، والتى تشمل الاصلاح وتوفير قطع الغيار لأستمرار تلك السلع فى أداء وظائفها .

ويحاول الباحث ــ بمقترحاته الخاصة بهذا التنظيم ــ التغلب على مشكلات الاصلاح التى اثارها الحائزون والموزعون بالقاهرة والاقاليم فى اطار الامكانات المتوافـــرة ، حاليا ومســـتقبلا ، لوحدات انتـــاج جميع تلك الأجهزة وذلك على الوجه التالى .

١ ــ استعداد التشريعات التى تنظم الشروط الفنية اللازم توافرها فى مراكز الخدمة الفنية من وجهة نظر مؤسســـة الصـــناعات الهندســـية والكهربائية والالكترونية ، بحيث لا يجوز انشاؤها الا بعد الحصول على ترخيص من هذه المؤسسة بناء على استيفاء المركز لجميع الشروط الخاصة بتوافر اجهزة ومعدات الكشف والقياس والفنيين ورأس المال ووسائل التخزين والنقل ، مع امساك السجلات اللازمة لمتابعة النشاط والتحقيق من شكوى العملاء .

٢ ــ اعطاء تلك المؤسسة أو وزارة الصناعة الحق فى اجراء التفتيش الدورى على هذه المراكز للتحقق من استمرار تنفيـــذ شروط الترخيص ، مما يعنى عدم الاكتفاء بمجرد الحصول على سجل تجارى من مصلحة التســـجيل والرقابة التجارية (وزارة التموين والتجارة الداخلية) او الحصول على الموافقة الصادرة من اجهزة الادارة المحلية بأن المكان مسموح به ومستوفى للشروط الصحية لأن الأمر ابعـــد من ذلك بكثير ، مما ينبغى معه اعداد المركز بالأجهزة العلمية السليمة ، وتوافر مكافآته المالية والعنصر البشرى الفنى المدرب على نحو يمكنه من الخدمة الفنية على خير وجه .

٣ ــ تحديد شروط الترخيص الفنى المناســـبة لكل نوع من الأجهزة المنزليـــة الكهربائيـــة دون مغالاة أو اجحاف يترتب عليه انكمـــاش فى عدد هذه المراكز ــ وخاصة فى الاقاليم حيث أن بعض السلع الاستهلاكية المعمرة (مثل ماكينة الخياطة المنزليـــة) لا تحتـــاج الى توافـــر جميع تلك الاشتراطات الفنية لأنشاء مراكز لخدمتها ، بينما توافر هذه الاشتراطات بالغ الضرورة فى مجال خدمة بعضـــها الآخر (مثل أجهزة التليفزيون) لحماية تلك الأجهزة من استغلال مراكز الخدمة المتسللة الى هذا النشـــاط الحيوى والتى يثبت عدم كفاءتها .

٤ ــ توفير مراكز الخدمة الفنية المرخصـــة ــ خاصة وعامة ــ بالعدد الكافى فى مختلف انحاء مصر لتقديم الخدمة المناسبة لحائزى تلك السلع محل البحث ، فى اطـــار الامكانـــات الحاليـــة والمســـتقبلة للقطاع العـــام والخاص وذلك على النحو التالى .

(أ) تعاون شركات الانتاج مع مراكز الخدمة الخاصة على مستوى المدن (عواصم المحافظات والمراكز) فى عدد من الســـلع محل البحث مثل اجهزة الراديو والغســـالات والمراوح الكهربائية وماكينات الخياطة المنزلية . ويعتمد هذا الاقتراح على عدة ملاحظات وهى :

ــ أن اغلب شركات انتاج تلك السلع لا تقدم ضمانا للمشترى النهائى كما انها تقصر خدمتهـــا على المصـــنع فقط . اما الشركات التى انشأت مراكز خدمة فنية فانها اكتفت بانشـــاء مركزين بمدينتى القاهرة والاسكندرية .

ــ انه يوجد فى بعض المحافظات عدد من مراكز

الخدمة الفنية الخاصة التى يمكن الاعتماد عليها فى اداء هذه الخدمة .

ــ أن اصلاح تلك الأجهزة وصيانتها يحتاجان الى خبرة فنية يسهل التدريب عليها بعدد من الأدوات والمعدات البسيطة .

وامتدادا لمسئولية شركات الانتاج عن ضمان توافير الخدمة الفنية المناسبة لانتاجها ، فاننا نرى تحقيق التعاون بينها وبين الموزع ومركز الخدمة على الصورة التالية :

ــ قيام شركات الانتاج بأختيار عدد من مراكز الخدمة الجيدة (المرخصة) على مستوى المدن وتحديد نطاق المنطقة التى يخدمها كل منها .

ــ اشتراط شركات الانتاج على موزعيها بالقطاعين العام والخاص ، للقيام بالتعاقد مع هذه المراكز لأداء الخدمة الفنية ، خلال فترة الضمان ، نظير تقاضيها مصروفات الاصلاح من موزعى القطاعين .

ــ اتمام محاسبة شهرية بين الموزع وشركة الانتاج على اساس فئة محددة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان .

وهنا نرى ضرورة أن يوجد لكل شركة من شركات الانتاج مركز خدمة رئيسى فى موقع مناسب بالقاهرة على الأقل ليتولى اجراء اصلاح الحالات الصعبة التى لم تنجح فيها مراكز الخدمة الخاصة ، وليقوم بتحديد حصص الأجزاء تامة الصنع ، ومستلزمات الصيانة ، وتوزيعها على تلك المراكز .

(ب) يحتاج توفير الخدمة الفنية لعدد من السلع الاستهلاكية المعمرة الأخرى الى مهارة فنية خاصة وآلات حديثة وخطوط اختبار بعد الأصلاح تتطلب اعباء باهظة ، مما يقتضينا دراسة موقف أهم تلك السلع ومنها الآتى :

ــ **الثلاجات الكهربائية :** حيث تبين من البحث الميدانى ان شركة انتاج الثلاجة « ايديال » تتبعها مراكز خدمة فنية فى القاهرة والاسكندرية والمنصورة والأقصر وأسوان ، وان هذه المراكز محملة بأعباء كبيرة تعد سببا فى طول مدة الاصلاح ، وانخفاض مستوى نوعيته ، أما شركة انتاج الثلاجة « كليفنتور » فانها تقتصر على الاصلاح بالمصنع الذى يؤدى بالتالى الى تركيز توزيعها على مدينة القاهرة .

ولهذا نرى ضرورة بدء شركتى انتاج الثلاجات الكهربائية بالتوسع فى انشاء مراكز الخدمة الفنية التابعة لها ، بما يحقق ايجاد مركزى خدمة تابعين لشركة « ايديال » فى طنطا والمنيا . مع تشجيع الشركة لموزعيها المعتمدين على القيام بانشاء مراكز تحت اشرافهم ، شريطة أن يقوم كل منها بالعمل فى محيط منطقة توزيعه ، وقد تقدم بعضهم بهذا الاقتراح الى الشركة الا أنها رفضته . الأمر الذى يبرز حاجة السوق فعلا الى سرعة قيام هؤلاء الموزعين بانشاء تلك المراكز طبقا للشروط التى تحددها شركة الانتاج ، والى اتمام التعامل حسب الأسعار بالشروط التى تفرضها حماية للمشترى .

ونظرا لأن حجم انتاج الثلاجة « كليفنتور » لا يمثل أكثر من ١٠٪ من اجمالى الانتاج المحلى ، فاننا نرى قيام شركة « ايديال » ومراكز الخدمة المعتمدة منها بأجراء أعمال الاصلاح والصيانة لتلك الثلاجة على أن تقوم الشركة المذكورة بتوفير قطع الغيار لتلك المراكز الفنية ، ومحاسبتها على فئات تسعيرة موحدة لكل ثلاجة يتم اصلاحها خلال فترة الضمان .

ــ **أجهزة التليفزيون :** حيث يحتاج توفير الخدمات الفنية لتلك الأجهزة الى تنظيم خاص ، وذلك لضخامة عدد الأجهزة المتوافرة بالسوق ، والتى تقدرها شركة النصر للتليفزيون والالكترونات بعدد ٩٠٠ الف جهاز تختص القاهرة وحدها بعدد ٦٠٠ الف جهاز ثم تليها الاسكندرية فطنطا فالزقازيق فمديرية التحرير فباقى المحافظات ، كما أن ثلث هذه الكمية على الأقل تجاوز تشغيله مدة عشر سنوات وهى المدة التى يبدأ بعدها ضعف أجزاء الجهاز واحتياجها الى الصيانة

والتغيير ، مما يزيد العبء الملقى على اجهزة الخدمة الفنية للتليفزيون ، بالاضافة للصعوبات التى تواجه هذه المراكز فى توفير الفنيين المدربين حيث تبلغ نسبة النقص فيهم حوالى ٧٠٪ من احتياجاتها طبقا لبيانات الشركة المشار اليها .

وقد بلغ عدد المراكز الموجودة فى القاهرة ٩ مراكز خدمة عامة ، وفى الاسكندرية اثنان فقط ، وتتوقف عند هذا الحد خدمة جميع شركات انتاج التلفزيون عدا شركة واحدة يوجد لها فرع واحد فى عاصمة كل محافظة .

وبالتعمق فى هذا التحليل نكتشف أن نصيب كل مركز خدمة فى القاهرة هو ١٥٠ جهازا يوميا على الأقل باعتبار أن ٥٠٪ من حائزيها يترددون مرة واحدة فى العام على تلك المراكز التى يستحيل على أى منها ، ولا شك ، استيعاب ذلك العدد الضخم ، باعتبار أن متوسط عدد حالات الصيانة اليومية فى أكبرها هو ٧٥ جهازا .

وفى ضوء كل ما سبق خرج الباحث بنتيجة هى ان مراكز الخدمة الفنية العامة الحالية والمستقبلة ستظل عاجزة عن الوفاء بحاجات السوق المتزايدة لها . ولذا فمن الضرورى اسهام القطاع الخاص بدور مهم لتحمل مسئولياته فى ذلك المجال الفنى الذى نحن بصدده والذى يمكن تحقيقه باتباع الآتى :

١ — قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بحصر شامل لجميع مراكز خدمة التليفزيون فى مصر ، وتشكيل لجان معاينة لهذه المراكز للتأكد من توافر جميع الاشتراطات الفنية المقررة لها قانونا ، ثم اعداد دليل جغرافى بها يحصل عليه كل من الموزع والمشترى عند شراء الأجهزة .

٢ — اشتراط ان تكون لدى كل موزع ورشة فنية معتمدة تتناسب طاقاتها التشغيلية مع الكميات المسئول عن توزيعها أو أن يتعاقد مع احد مراكز الخدمة الفنية فى نطاق منطقة توزيعه للقيام بالمهام الخاصة به خلال فترة الضمان وما بعدها .

٣ — قيام كل المراكز الفنية السابقة بأعمال الاصلاح والصيانة لجميع ماركات ونماذج التليفزيون فى اطار المنطقة المحددة لكل منها .

٤ — قيام شركات الانتاج بتحديد فئات للمحاسبة مع الموزعين بالنسبة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان حتى يتسنى قيامهم باخطارها — فى بيان شهرى — بتفاصيل حالات الاصلاح التى تمت ، مع توضيح اسم العميل وعنوانه ، وتاريخ الاصلاح ، وتكاليفه ومكوناته.

٥ — مساعدة جميع مراكز الخدمة الخاصة على استكمال الاشتراطات المحددة بالتشريعات لانشاء مراكز خدمة فنية فى المناطق التى تفتقر اليها .

هذا ويرى الباحث — نظرا لضخامة أجهزة الخدمة الفنية العاملة فى مجال التليفزيون — اتباع احد أسلوبين لمواجهة هذا الموقف :

الأسلوب الأول : فصل جميع مراكز الخدمة عن شركات الانتاج ، وادماجها جميعا فى جهاز واحد مستقل يتبع مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية ، ويكون هدفه الرئيسى التفرغ لأداء جميع الخدمات الفنية لأجهزة التليفزيون المبيعة مباشرة للمشترى النهائى عن طريق شركات الانتاج أو عن طريق جميع فروع متاجر القطاع العام بالاضافة الى اضطلاعه باستيراد وتوفير جميع مستلزمات أعمال الاصلاح والصيانة على أن يمول هذا الجهاز من فائض أرباح الشركات المنتجة للتليفزيون حسب حجم انتاجها ومن عائد الخدمة الفنية المذكورة ، ومن فروق أسعار الاستيراد والبيع المحلى لمستلزمات الصيانة .

ويكفى لبيان أهمية الدور الذى يمكن لهذا الجهاز أن يقوم به فى هذا المجال أن نعرف أن عائد صيانة

تلك الأجهزة فى مراكز الخدمة التابعة لوزارة الصناعة فى عام ١٩٧٣/٧١ كان ٠٠٠ر٦٠٠ر١* ج

وفى مقدور مؤسسة الصناعات الهندسية دفع هذا الجهاز الى النهوض بمسئولياته على خير وجه اذا راعت الدقة واستيفاء جميع الشروط اللازمة لمنح تراخيص انشاء المراكز الفنية وتراخيص العاملين فى مهنة صيانة اجهزة التليفزيون .

على اننا نؤمن بأن من شأن هذا الاقتراح ان يحقق لمراكز خدمة القطاع العام التخلص من الصعوبات التى واجهتها نتيجة ارتباطها بشركات الانتاج والتى كان اهمها اخذ تلك الشركات موقفا جانبيا من نشاط الخدمات الفنية وعدم اعطائها الاهتمام الكافى فى تدبير الوسائل المادية والبشرية للقيام بمهامها ، فضلا عن عدم توفيرها للمعايير العادلة ، بالنسبة للعاملين فيها على نحو يربط الحوافز المادية بالاداء الحقيقى بحيث يلقى من يقدم خلاصة فكره ومهارته — فى خدمة العملاء — من المكافاة المجزية ما يشجعه على المضى فى سبيله ليكون نبراسا وقدوة لغيره والعكس بالعكس .

ومن الضرورى ايضا توفير أساليب الرقابة الحازمة التى تفتقر اليها شركات الانتاج فى غالبية مراكز الخدمة الفنية ، على أن تعتمد هذه الرقابة على التقدير الرشيد للأهداف ومتابعتها لكل المراكز واقرار نظم التكاليف الحديثة لقياس كفاءتها ودورها فى الارتباط المباشر لحائزى تلك الأجهزة ، والتعرف على مصادر شكواهم واتخاذ القرارات العاجلة لعلاجها ، بحيث تكون الادارة وجميع العاملين فى تلك المراكز مسئولين عن جميع شكوى جماهير المنتفعين بهذه الخدمات .

الأسلوب الثانى : نرى البدء فى تجربة الغاء مراكز الخدمة العامة على مستوى احدى المحافظات ، ولتمكن محافظة الاسكندرية مع الاستمرار فى ذلك لمدة عام على الأقل ، والأعتماد على مراكز الخدمة الفنية الخاصة ، والتفتيش الدقيق عليها ، للتأكد من سلامتها — وقيامها بالخدمة بالصورة المرضية للمنتفع بها ، مع ارتباط فروع متاجر القطاع العام بعدد من مراكز القطاع الخاص ، فاذا نجحت هذه التجربة تدرجنا بها من محافظة الى أخرى بحيث تقتصر مراكز الخدمة العامة ، فى النهاية ، على المناطق التى تنقصها المراكز الخاصة الجيدة ، ذات السمعة الطيبة ، والمنتظمة دفتريا . وبهذا نكون قد رفعنا عن كاهل القطاع العام ادارة المشروعات الصغيرة التى تحتاج الى ارتباط وثيق بين صاحب المشروع ، والعاملين بالمركز والمنتفعين بالخدمة على نحو يحقق رضاءهم جميعا .

***

---

* وزارة الصناعة ، الهيكل السلعى للانتاج الصناعى عن السنوات ١٩٧٢/٦٨ (مكتب وزير الصناعة ، اغسطس ١٩٧٣) ص ٢٩ (قطاع عام) .

مقومات النجاح فى قياس الكفاية الإنتاجية

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

تعتبر الكفاية الانتاجية الأساس الحيوى لتحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية . فهى القوة الدافعة لزيادة الانتاج ، ورفع مستواه من حيث الجودة والنوع ، وتقديم الخدمة اللازمة باحسن الطرق وانسبها .

وللوصول الى الحكم السليم عن الكفاية الانتاجية ، يجب اتباع اسلوب القياس المستمر لكل من الأداء والوقت والتكلفة ، ووضع المستويات القياسية التى تعتبر الأساس فى اجراء مقارنة مستمرة بين ما يفترض تحقيقه ، وما يمكن انجازه ، فى ظل الظروف المتاحة وتحت المتغيرات القائمة ، ويتناول الكاتب فى هذا المقال المقومات الأساسية للنجاح فى قياس الكفاية الانتاجية .

مفهوم الكفاية الانتاجية :

الكفاية الانتاجية ليست مجرد نسبة بين متغيرين ، هما المخرجات والمدخلات ، وليست

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

مدير ادارة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

متعلقة بعنصر واحد من عناصر العملية الانتاجية مثل العمل ، بل هى توافق بين ركائز ثلاث هى الأداء السليم ، والوقت الملائم ، والتكلفة المناسبة . فعندما يتحقق الأداء السليم من مختلف العناصر المنتجة ، مثل القوى البشرية ، والقوى الميكانيكية ، والآلية ، والمواد الأولية المستخدمة فيجب أن يكون هذا الأداء السليم قد تم فى الوقت الملائم الذى يطلب فيه ، ويشبع فيه حاجات المستهلكين . واذا امكن أن يتحقق الأداء السليم فى الوقت الملائم ، فلا قيمة اقتصادية له ، الا اذا كان بالتكلفة المناسبة التى لا تزيد على الحد

المناسب للحصول على الربح . فالكفاية الانتاجية هى ــ وحدها ــ التى تخلق هذا التوافق المنطقى بين الأداء والوقت والتكلفة .

كيفية قياس الكفاية الانتاجية :

ليس قياس الكفاية الانتاجية بالأمر الصعب ، اذ توجد وسائل وأساليب عديدة يمكن بواسطتها الحكم على نوع ومستوى الكفاية الانتاجية .

فالدراسة العلمية الدقيقة لجميع العناصر المنتجة المتاحة للمنشأة الصناعية ، أو المنشأة الخدمية ، تمكننا من الالمام التام بكل ما يتعلق بهذه العناصر المنتجة ، وكيفية استخدامها ، وما تحققه لنا من أداء . وبالمثل فان دراسة هذه العناصر المنتجة أثناء أدائها للعملية الانتاجية فى مكان العمل ، تعطينا الكثير من الحقائق عن امكانياتها وطاقاتها ، والجهود المبذولة فيها ، منذ ابتدائها وحتى نهايتها فى سلعة أو خدمة . واذا أمكن تسجيل وتدوين هذا التدفق المستمر من البيانات ، لأمكن فحصها وتحليلها وتقييمها وتحديد المستويات المثلى أو القياسية التى يمكن اعتبارها الوضع الأمثل ، أو الأداء الأمثل فى ظل الظروف والامكانيات المتاحة .

ومثل هذه المستويات القياسية هى التى تمثل الكفاية الانتاجية القياسية اذا توافقت مع الأزمنة القياسية ، والتكاليف المناسبة .

ولا تقف عملية القياس عند وضع هذه المستويات القياسية ، بل هى عملية مستمرة ودائمة ، حيثما وجد الأداء وأينما تحقق ، بمعنى أن قياس مكونات الأداء والوقت والتكلفة ، يجب أن يتم يوميا ، وعند كل مرحلة أو برنامج ، لمعرفة المستوى الفعلى الذى ينجز تحت الظروف والمتغيرات اليومية والعادية . وقد يحدث أن تكون النتائج المستخرجة غير مطابقة تماما للمستويات القياسية ، وهذا يمثل التفوق عندما تزيد عنها ويمثل التخلف عندما تقل عنها . ولكن هناك من الاختلافات ما يمكن قبوله واعتباره الوضع الفعلى الذى أمكن تحقيقه فى ظل هذه الظروف والامكانيات .

فقياس الكفاية الانتاجية يقوم على نظرية علمية ، أساسها أن كل شىء يمكن تحديد شكله وحجمه ونوعه وكميته أو محتواه ، فاذا كان هذا الشىء متحركا فيمكن حساب حركته والاتجاه الذى تسلكه هذه الحركة ، وعلاقة كل حركة بغيرها من الحركات ، من حيث التسلسل والتتابع والارتباط وغير ذلك . وأينما وجدت الحركة فيلزمها وقت ، والوقت أيسر فى القياس . فاذا كان خاصا بعنصر معين ، أمكن ربطه بأداء هذا العنصر ، واذا كان خاصا بمجموعة عناصر منتجة، لأمكن قياس ما يستغرقه أداء كل من هذه العناصر . أما قياس التكلفة فهو حصر دقيق وشامل لكل ما ينفق على هذا الأداء ، وذلك الوقت المستغرق، وحتى أى ضياع يقع . فالأداء الجيد له قيمه ، والأداء الضائع أيضا له قيمة ، والوقت من ذهب فاذا أمكن استغلال الوقت بأحسن صورة ، كانت التكلفة مناسبة ، واذا ضاع الوقت بغير فائدة ، فهذا ضياع ومال مفقود .

مقومات النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية :

قد يتساءل البعض عن ضمان نجاح مثل هذا القياس . وهل هناك عوائق أو موانع تجعل من القياس عملية لا جدوى منها .

وللرد على هذه التساؤلات ــ نقول ان الكفاية الانتاجية يمكن قياسها ، مادام من السهل قياس مكوناتها . فالأداء لأى عنصر منتج ــ مثل القوى البشرية ــ أو القوى الآلية ــ أو المواد الأولية . يمكن قياسه ، والعلم التام به ، وبامكانياته . والوقت لم يعجز أحد عن معرفته والتحكم فيه ، والتكلفة أو المال المنصرف لا شك فى أننا نقدر أن نحسبه ونوجهه لاشباع حاجاتنا . فأين الصعوبة اذن ؟

وعملية القياس تتم على مرحلتين ــ أولاهما مرحلة وضع المستويات القياسية ، وثانيتهما

تسجيل المستويات الفعلية للمقارنة بالمستويات القياسية . وهى بذلك تمثل تقييم ورقابة مستمرة على مقدرات اى منشأة ، فى كل وقت ، وتحت كل الظروف والتغيرات . ولكن — مما لا شك فيه — لابد للنجاح فى هذا القياس من مقومات أساسية يرجع لها الفضل فى هذا النجاح نوجزها فيمـــا يلى :

اولا — كفاءة الادارة :

تعتبر كفاءة الادارة وقدراتها اول المقومات التى تحقق النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية . وليست الكفاءة الادارية بالندرة التى يتصورها البعض . فهناك الكثيرون الذين يمارسون الادارة، ولكل منهم اداؤه وقدراته . ولكن ليس بالضرورة — ان يكون لكل من يعمل فى الحقل الادارى الكفاءة والقدرة التى تتيح لمنشـــأته ان تتميز بالكفاية الانتاجية .

كما لا يرتبط وجود الادارة القادرة — او ذات الكفاءة العالية — بوجود نظام اقتصادى معين . فالمشروعات والمنشـــآت موجودة فى اى مجتمع مهما اختلف شكله وسياسته . ولكن المهم هو كيف نكتشف هذه الادارة القادرة ، ونتيح لهـــا فرص التقدم والممارسة واكتساب الخبرات .

حقا ان الانسان مخلوق محدود الطاقة ، لكن هناك من بين الناس من هو اقدر من غيره على ادارة شئون الآخرين والتحكم فيما تحت يده من امكانيات وعناصر وموارد يحركها نحو الأهداف ، ويحقق منها افضل استغلال . ومثل هذه القدرات هى الأساس الأول فى تحقيق الكفاية الانتاجية فى اى منشأة . ومتى توافرت الادارة القادرة على القيادة ، كان ذلك بمثابة الدعامة الأولى فى وجود الكفاية الانتـــاجية وقياســـها بنجاح ، واتخـــاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها حتى تحقق للمنشأة اهدافها .

ثانيا — حجم ملائم من العناصر المنتجة :

لما كانت العملية الانتاجية هى البوتقة التى يتم فيها الاداء ، وتمتزج فيها مختلف العنـــاصر المنتجة ، مما يتيح لتلك العناصر التفاعل بين بعضها البعض لتخرج لنا فى النهاية حجما معينا من الانتاج فى شكل سلع او خدمات .

لذا يجب ان يكون القدر المستخدم من كل عنصر من تلك العنـــاصر بالحجم الملائم الذى تتطلبه العملية الانتاجية والطاقات المتاحة لهـــا .

والمقصود بالحجم الملائم هو التحديد الدقيق للحجم المستخدم فى العملية الانتاجية ، والذى يجب ان تبدأ به العملية الانتاجية ، وتستمر عليه او تعمل به حتى تخرج فى النهاية حجما معينا من الانتاج ، هو ذلك الحجم الذى يكفى لتلبية الطلب فى السوق فى الوقت الذى تكون الحاجة اليه من الضرورى اشـــباعها .

ويجب ان يكون الحجم الملائم من العنـــاصر المنتجة مرنا بالقدر الذى يتيح للادارة التحكم فيه او السيطرة عليه ، وحتى لا ينقص عن الحد الذى يصبح فيه قادرا على استمرار وتدفق العمل . ولا أن يزيد على الحد الذى يجعل منه عبئا لايسهل التخلص منه . فمثلا قد تكون المواد الاولية المدخلة الى العملية الانتـــاجية بمقادير اقل مما يجب ، مما يسبب فقدا او توقف بعض الطاقات الاخرى المشتركة فى العملية الانتاجية . اما اذا كانت المواد الأولية المدخلة الى العملية الانتاجية كبيرة واكثر من اللازم ، فهذا يمثل انفاقا زائدا ، وخلق نقط اختناق ، وتكدسا داخل اماكن العمل او خارجها. واذا كانت تلك المواد اكثر من طاقة التشـــغيل للافراد والآلات ، فقد تضطر ان تزيد من فترة التشغيل ، او تعطل من صيانة الآلات ، وتستهلك جهود العمال ، وتخلق من المشاكل ما نحن فى غنى عنـــه .

والعمالة المستخدمة فى المنشأة يجب أن تكون بالقـــدر اللازم والضرورى ، ومن النوعيـــات والتخصصات التى يحتاج اليها العمل ، فليس

فيها زيادة أو تحميل أكثر مما يجب يخلق ارباكا للعمل ، ومشاكل انسانية ووظيفية لا قبل لنا بها. هذا بالاضافة — الى أن العمالة الزائدة تمثل طاقات بشرية معطلة ، وتخفض انتاجية الأفراد ، وتفقدهم القدرة على التفاعل مع ظروف العمل ومتطلباته . وبالعكس — اذا كانت العمالة المستخدمة اقل من الحجم المطلوب ، فهذا معناه تحميل العمال القائمين بالعمل بأكثر من طاقاتهم وقدراتهم . هذا بالاضافة الى ان هذا التحميل الزائد يؤدى الى استهلاك سريع لقواهم البدنية ، وخلق للشعور بالاجهاد وربما السآمة والملل . كما أنه يخلق العديد من المشاكل الانسانية والصحية ، ويؤدى بالتبعية الى خفض فى مستوى الكفاية الانتاجية .

اما التجهيز الآلى فلكى يكون حجمه ملائما ، يجب ان تكون الآلات المستخدمة فى العملية الانتاجية بالعدد والقدرة الكافية لانجاز الخطط المرسومة والبرامج المحددة فى الوقت المناسب . ويدخل فى تحقيق الملاءمة فى حجم التجهيز الآلى، الكثير من المؤثرات والعوامل . منها مثلا مدى قدم الآلة ، وما تتلقاه من صيانة مستمرة ، أو ما يدخل عليها من تحسينات ، وخطة استبدال الآلات ومطابقتها للتطور السريع فى تصميم الآلات، وغير ذلك مما يصبح عنصر جوهريا فى الاستفادة من الآلات بالشكل الأمثل . وهناك من الصعوبات والمشاكل الفنية ما يمنع من الاستفادة الكاملة من التجهيز الآلى ويجعل من الحجم الملائم حجما غير ملائم . ومن أمثلة ذلك عدم توافر قطع الغيار اللازمة ، أو عدم وجود سياسة للصيانة المستمرة او عدم توافر الصناع المهرة ، او عدم قدرة المنشأة على شراء آلات جديدة اما لنقص فى الأموال أو عدم توافر العملات الصعبة اللازمة للشراء .

وقد يتساءل البعض عن مدى الملاءمة فى حجم العناصر المنتجة . وهل تخضع هذه الملاءمة لمعايير أو حدود معينة ؟ وللرد على ذلك نقول أن هناك الكثير من الأسباب والعوامل التى تؤثر فى مدى الملاءمة فى حجم العناصر المنتجة المتاحة للمنشأة .

وبعض هذه العوامل تقع تحت سيطرة الادارة ويمكنها ان تتغلب عليها بقدر ما لديها من كفاءة ادارية ، والبعض الآخر لا يدخل فى نطاق سيطرة الادارة وكفاءتها ، خاصة تلك العوامل الخارجية التى تنشأ وتوجد خارج المنشأة ، أو فى الظروف المحيطة ، أو من موقف المنافسة ، والتقلبات التى تحدث فى السوق والطلب على السلع والخدمات . ومثل هذه العوامل قد تؤثر فى حجم العناصر المنتجة المستخدمة وربما تصبح ضغوطا تؤثر فى هذا الحجم حتى يصبح غير ملائم .

اما بالنسبة للمعايير او الحدود التى تعمل على تحديد حجم العناصر المنتجة . فلا شك فى ان الممارسة العملية للادارة فى عمليات الانتاج ، واطلاعها على كل ما يحدث من تطورات فى المجال الانتاجى ، يجعل تحت يدها من المعايير والمؤشرات ما يجعلها قادرة على معرفة الموقف أولا بأول ، وما يجب عمله للمحافظة على ملاءمة العناصر المنتجة لما يتطلبه الانجاز السليم والصحيح للخطط الموضوعة . أما الحدود التى تقف فى طريق الوصول الى الحجم الملائم من العناصر المنتجة فهى اذا كانت فى جزء منها من مسئولية الادارة ، الا ان الجزء الأكبر منها ناشىء من عوامل خارجية او عامة قد تشمل النشاط الاقتصادى كله .

وسؤال آخر — هو كيف نخلق التجانس او التوافق بين تلك الأحجام الملائمة من العناصر المنتجة ؟ وللرد على هذا السؤال نوضح أولا أن خلق التجانس والتوافق بين تلك الأحجام من العناصر المنتجة — يبدأ منذ أول تأسيس المنشأة وحسب الامكانيات التى اتيحت لها ، وطبقا لخطة توسعها أو نمو حجمها . فكلما كان مولد المنشأة صحيحا ، كانت قدرتها على مواجهة التغيرات والمؤثرات كبيرة ، مما يتيح لها القدرة على البقاء . كما ان عملية التجانس والتوافق بين العناصر المنتجة هى من صميم عمل الادارة ، فكلما كانت قادرة ومن مستوى كفاءة عالية ، امكن لها المحافظة على هذا التجانس وتوجيهه نحو تحقيق اقصى كفاية انتاجية ممكنة .

ثالثا — التنظيم الفعال :

التنظيم الفعال . هو ذلك التنظيم الصحيح لمختلف انشطة المنشأة . وهو التحديد الدقيق والواضح للوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية، والذى يخلق بينها تناسقا فى اطار هيكل تنظيمى واحد . والتنظيم الفعال هو التنظيم القادر على تحقيق أهدافه ، بمعنى أنه بمكوناته المختلفة ، وبالوظائف التى يتضمنها يستطيع أن يسير قدما نحو تحقيق الأهداف فى الوقت الملائم وبالتكلفة المعقولة . فاذا كانت طرق الاتصال وحدود السلطات والمسئوليات ، وحجم ونوع الاختصاصات للوظائف القائمة بالتنظيم — تسير سيرا طبيعيا يوفر المقومات الحيوية للهيكل التنظيمى ، فهذا يؤدى الى انجاز العمل بالطريقة الصحيحة ، وفى الوقت الملائم ، وبالتكلفة المناسبة اما اذا كانت الوظائف متداخلة فى الاختصاص ، ومتنازعة فى السلطات ، ومتضائلة فى المسئولية ، وليس فيها من التعاون والارتباط ما يتيح لها الحركة ، كان معنى ذلك حدوث ارتباك وصراعات وضياع وتسيب ، ونقط اختناق ، بل وانحلال يوقف التدفق السليم للعمل .

فالتنظيم السليم هو الذى يساعد على وجود الكفاية الانتاجية ويعمل على استمرارها ، كما يساعد الادارة على ممارسة دورها والعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال . ومن ثم فقياس هذه الكفاية الانتاجية ، وتوجيهها الوجهة الصحيحة يصبح أمرا ميسورا .

رابعا — الاستخدام الصحيح لوسائل القياس :

تعمد الادارة الى استخدام بعض الوسائل التى توصلها الى معرفة وتحديد الكفاية الانتاجية . وهذه الوسائل قد تكون مباشرة ، أى تقيس الأداء والوقت والتكلفة بطريقة مباشرة تقترب لدرجة كبيرة من العملية الانتاجية ، وتجمع النتائج والحقائق مباشرة لتضعها امام الادارة بسرعة وفى وضوح يمكنها من اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب . وقد تكون الوسائل غير مباشرة ، أى تقيس الانشطة او الأداء المشترك ، وترفع النتائج والحقائق الشاملة او ارقام الانتاج الكلى او العمالة ، او التكلفة الكلية ، او الظواهر العامة النفسية او الاجتماعية للعاملين ، وذلك حتى تكون امام الادارة الصورة الكاملة للمنشأة . والكفاية الانتاجية التى يتم بها الأداء وطرق العمل والأساليب التى توصلها الى الاهداف الرئيسية بنجاح .

كما ان هذه الوسائل المباشرة والوسائل غير المباشرة هى التى تعرف الادارة بالكفاية الانتاجية الفعلية وتقارنها باستمرار بالكفاية الانتاجية المثالية او القياسية .

ووجود مثل هذه الوسائل ليس بكاف لضمان حسن قياس الكفاية الانتاجية . لانه ما لم تكن البيانات المستخدمة فى هذا القياس صحيحة تماما، وتمثل الواقع القائم فعلا داخل المنشأة ، لكانت النتائج المستخرجة مضللة وغير ممثلة لحقيقة ما يجرى داخل هذه المنشأة .

ولذا فمن الضرورى ، لضمان صحة البيانات والنتائج المستخرجة من القياس ، ان تكون البيانات مجمعة بطريقة سليمة ، ومن واقع مكان العمل ، مع خضوعها لرقابة دائمة يسهل معها كشف التلاعب او المبالغة او التضليل فى البيانات. كما يلزم أيضا تصميم النماذج الخاصة بهذه البيانات بكل دقة وشمول . واذا كانت النماذج المستخدمة من النوع الذى يوضع فى مكان العمل، فيجب أن يخصص لها مكان واضح وثابت ، وقريب من مكان وقوف مدون البيانات . ويفضل أن تخصص هذه النماذج لطبقة المشرفين والرؤساء مع تدريبهم على استخدامها لفترة كافية .

ويجب — ايضا — الفصل بين مهام تدوين وجمع البيانات من ناحية ، وتحليل وتقييم النتائج من ناحية اخرى ، ولا سيما اذا انشأت المنظمات اقساما تنظيمية خاصة بقياس الكفاية الانتاجية ، ويدخل فى اختصاص هذه الأقسام الاطلاع على البيانات الحقلية ، اى المأخوذة مباشرة من العنابر او غير المباشرة ، وكذا عمل مراجعة فجائية وتاكيدية على هذه البيانات لضمان صحتها ودقتها.

وممـــا هو جــدير بالذكر ان الفـــائدة من استخدام وسائل القياس المباشرة وغير المباشرة ، لا تجنى ثمارها ولا تصبح لها قيمة ، الا اذا كان استخدامها لغرض قيـــاس الكفاية الانتاجية فى الوقت الذىيفترضه فيه الملاءمةوامكانية التصرف من جانب الادارة . ومثل هذا الوقت — من وجهة نظـــر الادارة — هو الوقت الذى يـــكون فيه للاجراءات التصحيحية فاعليتها واثرها فى تحسين الاداء والتحكم فى الوقت ، والسيطرة على عناصر التكلفة .

خامسا — توافر جهاز مدرب لقيـــاس الكفاية الانتاجية :

ومن المقومات الأساسية فى قيـــاس الكفاية الانتاجية أن يتولى عملية القياس مجموعة مدربة ومؤهلة . ولذا يجب أن تنشىء الادارة ضمن هيكلها التنظيمى قسما تنظيميا متخصصا فى قياس الكفاية الانتاجية . ومثل هذا القسم تكون من مســئوليته استخدام الوســـائل المباشرة وغير المباشرة وتقديمها الى الادارة فى الشكل المبســـط والواضح فىأسرع وقت . ولكى يستطيع هـــذا الجهاز المدرب من الفنيين انجاز مهمته بنجاح ، يجب أن تهيىء له ظروف عمل مناسبة على احدث ما عرف عن تنظيم العمل وظروفه الملائمة . وبقدر ما يمنح للعـــاملين فى هـــذا القسم من مزايا وتسهيلات ، بقدر ما يعطون الادارة من عمـــل ومجهـــود .

ومن الأسس الواجب اتباعها عند تكوين مثل هذا الجهاز المدرب ، اختيار افراده بمنتهى الدقة والاهتمام . فيجب — مثلا — أن توضع الشروط والمتطلبات المناســـبة فى شخص القائم بقيـــاس الكفاية الانتـــاجية ، من حيث قدراته الذاتية ، ذكاؤه ، تعليمه ، خلقه ، مدى المامه بالمنشأة التى يعمل بها وبمختلف أوجه نشاطها ، ومشكلاتها . كما يجب أن يكون ممن يدينون بالولاء التـــام للمنشأة ، كما يجب تدريب أفراد القياس على استعمال أجهزة القياس باختلاف أنواعها ، سواء كانت كهربائية او مائية ، او زئبقية ، أو ميكانيكية او خـــلافه .

والمهام الرئيسية التى يقوم بها قسم الكفاية الانتاجية ، هى جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الأداء والوقت والتكلفة ، وتحليل هذه البيانات وتقييمها ، والتأكد من صحة اســـتيفائها على النماذج الخاصة بالقياس ، واستخدام البيانات فى تكوين المعـــدلات والنسب ورسم المنحنيـــات والرسوم التوضيحية ، والأشكال الاحصائية .

ومن المهم — ايضا — وضع التخطيط السليم للبرامج التدريبية التى يدرب بها أفراد قياس الكفاية الانتاجية ، وهذه البرامج على نوعيـــات مختلفة ، منها البرامج الأولية للاعداد ، وبرامج تحسين الأداء ، وبرامج استخدام وسائل القياس وبرامج رفع الكفاية الانتاجية .

سادسا — تخفيض الضياع والقضاء علىالتسيب :

يعتبر الضـــياع من أكثر مخفضـــات الكفاية الانتاجية ، فالضياع معناه الفقد والخسارة ، والجهد المبذول هباء منثورا ، والوقت المستغرق من غير طائل والتكلفة المنفقـــة من غير كسب أو نتيجـــة .

والضياع على نوعين : ضياع لا يمكن تجنبه ، وضياع يمكن التغلب عليه أو تجنبه . والنوع الأول هو الذى تفرضه طبيعة العمل والظروف المحيطة التى يتم فيها ، ومثل هذا الضياع لا يمكن منعه مطلقا او وقفه . ومن أمثلته ما يضيع من المواد الخام فى أثناء الشحن والتفريغ والتخزين والمناولة ، أو أثناء التشغيل فى أماكن العمل ، او المجهود الذى يبذله الأفراد فى أعمال أو حركات لا تسهم فى اتمام العملية الانتاجية ، أو الآلات التى تعمل بدون مواد أو اداء يسهم فى العملية الانتاجية . ومن امثلته ايضا الوقت الضائع بغير فائدة للمنشأة وهو من نوعيات متعددة ومتكررة . او اماكن العمل ، قبل تطبيق الوسائل المباشرة. وبالمثل عندما تنفق المنشـــأة أموالا فى العملية الانتاجية ثم تتلف المواد نتيجة لتوقف فجائى فى الآلات ، أو تعطل للطاقات البشرية ، أو عندما لا تتصرف سلع المنشـــأة جميعها ، او لا يقبل الجمهور على الخدمة التى تقدمها المنشأة . ومثل

هذا الضياع الذى لا يمكن تجنبه لا يجوز أن يزيد عن حد معين ، حتى لا تتعرض المنشـــأة لخسائر كبيرة .

أما الضياع الذى يمكن تجنبه أو التغلب عليه ، فهو الضياع الذى ينشأ عن عمد ، أو نتيجة لأهمال ، أو لسوء فى التنظيم او الضعف فى الادارة وهذا النوع من الضياع يزداد ويؤثر فى نتائج المنشأة ما دامت أسبابه موجودة ولم يتم القضاء عليها . ومن أمثلتها عدم وجود تدفق سليم ومستمر للاعمال داخل المنشأة . وهذا من مؤداه أن يخلق نقط اختناق تتراكم أمامها الأعمال أو المواد ويلزم لتفريجها جهود اضافية أو حلول سريعة . ومن الأمثلة الشائعة أيضا : عدم اســـتغلال الوقت استغلالا سليما ، بمعنى أن الخطط والجداول الخاصة بالتشـــغيل لا تغطى الوقت المخصص للعمل بالكامل . أو أن التوقيت للعمليات لم يعد بطريقة سليمة مما يوجد فترات للانتظار لا داعى لها ، أو يترتب عليها وجود أعمال أو بضائع أكثر من اللازم فى مرحلة ، وأقل مما يجب فى مرحلة أخرى لاحقة أو سابقة عليها ، ومثل هذا الاختلاف يوجد ضـــياعا يمكن تجنبه باتخـــاذ الاجراءات التصحيحية أو بادخال التحسينات على الأداء والوقت والتكلفة .

والضياع الذى يمكن تجنبه يتكاثر وينتشر بسرعة ما دام لا يجد ما يوقفه ، بل ويؤدى الى التسيب والانحلالية فى نظام العمل ، وما يلحقها من أمراض الجهاز الادارى والتنظيم ، وقـــد يصل الى انفلات السيطرة على الأفراد ، وتتميع أمامهم القيم والمبادىء لدرجة لا يســـهل معها اعادة تنظيمهم أو تقبلهم لتوجيهات رؤسائهم . وفى ذلك الوضع لا يمكن أن توجد الكفاية الانتاجية ولا يمكن قياسها أو التعرف عليها .

سابعا ــ الحرص على استخدام كل ما يستحدث فى فن القياس :

فالادارة الواعية هى تلك الادارة التى تتميز باتساع الأفق والتطلع الى المستقبل بعين فاحصة بعيدة المدى . والادارة من هذا النوع تقدر أهمية التقدم العلمى ، والبحوث العلمية المتطورة فى مجال عملها ، وفى المجال الذى تزاول فيه المنشأة نشـــاطها .

وأساليب قياس الكفاية الانتاجية تتطور بسرعة كبيرة كغيرها من مختلف مظاهر الحياه البشرية ونوعياتها . واذا كان هدف أساليب ووسائل القياس توصيل الحقائق والنتائج بأسرع ما يمكن الى الادارة ، فان فى تقدمها وتطورها زيادة مطلوبة ومؤثرة فى تقدم فن القياس ، وبالتالى فى تقدم فن الادارة .

وهناك الكثير من الأعمال التى تستطيع الادارة عملها للتوصل الى تلك المستحدثات فى فن القياس سواء فى الأجهزة العلمية ومعدات القياس ، أو فى أنظمة وأساليب القياس نفسها وكذلك تدريب وتعليم القائمين بالقياس على تلك المستحدثات ، سواء بالداخل أو بالخارج .

وبعد استعراضنا لمقومات النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية نضيف أن مثل هذه المقومات الأساسية هى التى تساعد على وجـــود الكفاية الانتاجية ، بل وتعمـــل على رفعهـــا الى أعلى المستويات ، وليس فى وجودها صعوبة أو استحالة بل هى جميعا من مستلزمات العمل المنظم سواء كان هذا العمل فى منشأة صناعية أو تجارية أو عـــامة .

وأن الادارة العليا فى يدها ، بل وفى مقدورها ــ اذا أرادت أن تتقدم بالمنشـأة ــ أن تحسن وتصحح وتعالج العيوب والأخطاء حتى تكون الكفاية الانتاجية هى الصفة أو الميزة التى تتميز بها عن غيرها من المنشآت . واذا كانت الادارة لم تبدأ بعد فى خطوات الاصلاح والتحسين ، فلقد آن الوقت لكى نبدأ فى بناء صرح التقدم عن طريق الاهتمام بالكفاية الانتاجية وبقياســـها ، وبخلق المناخ الصـــالح لنموها فى مختلف القطـــاعات الاقتصادية بالبـــلاد .

مع قديم الفلسفات فى الإدارة العامة

أضواء على فلسفة الإدارة العامة فى الهند القديمة

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

يعتبر هذا المقال اضافة جديدة فى سلسلة المقالات التى يقدمها الكاتب تحت عنوان (مع قديم الفلسفات للادارة العامة) والتى يحاول فيها أن يدلل على أن للادارة العامة الواعية جذورا فى الماضى السحيق ، وكان لها وجود وأثر فعال منذ أن قامت حضارات لها شأنها فى المجتمع ، وان لم تخلف لنا علما للادارة العامة واضح المعالم كما خلفت لنا من علوم طبيعية وانسانية ... والكاتب فى هذا المقال يتحدث عن الفلسفة الادارية فى الهند القديمة .

حينما رسم الدكتور شرويد تايلور مؤرخ تاريخ العلم ، الذى قضى حياته العلمية فى متحف تاريخ العلوم بلندن Museum of the History of Science خريطته الفريدة عن أزمنة العلم الرئيسية The Chart of Main Periods of Science (١) ، والموضحة لمدنيات Civilizations العالم التى أنبثق منها نور العلم ، أو على أرضها نما وتطور ، وهى الخريطة التى نشرناها مع أولى ابحاثنا فى سلسلة مقالاتنا هذه ، التى نكتبها تحت عنوان « وقفة مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة » والتى لا مفر من أن نعيد نشرها فى هذا المقال لأهمية ذلك هنا ، نجده قد أبرز مدنية الهند القديمة فى وقت متساو مع مدنيتى المصريين والعراقيين القدامى ، وجعل من المدنيات الثلاث أولى مدنيات العالم القديم(١) مع ابراز فارق هام بين المدنيات الثلاث ، فبينما تنهى مدنيتى المصريين والعراقيين

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

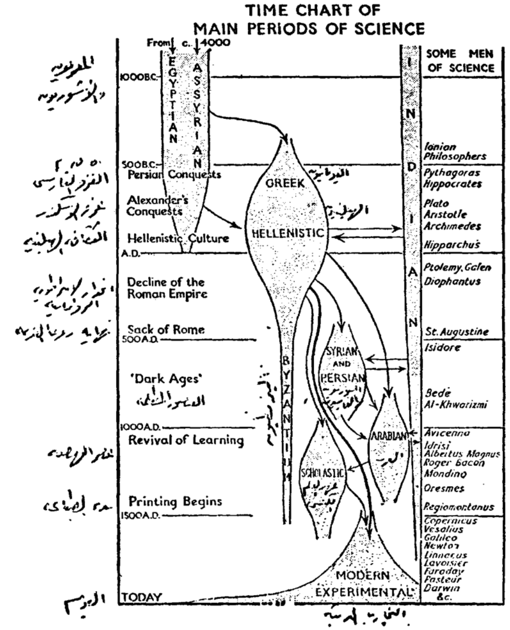
مدير الادارة العامة للتنظيم والتخطيط والمتابعة

بشركة النصر للدخان والسجاير

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « فلسفة الادارة العامة عند الصينيين القدامى » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ العدد الأول — المجلد السابع .

---

(١) ولقد وضع الدكتور شرويد تايلور الخريطة فى صدر كتابه « العلم فى الماضى والحاضر » ، يرجع الى F. Sherwod Taylor, Science Past and Present, 1949



مع أوائل التاريخ الميلادى ؛ حينمـــا صبتا كل نتاجهما العــلمى فى المدنية الأوروبية (مدنيــة اليونانيين Greek فالهلينيين Hellenistic) والأخيرة هى المدنية التى بقى لأوروبا اليسير منها فى العصر البيزنطى Byzantian الى أن اختفت من الوجود مع العصور الوسطى. تلك العصور المسماة بالعصور المظلمة The Dark Ages ؛ اذا به يظهر استـمرار المدنية الهندية على طـول الصراع الحضارى للمدنيات القديمة والحديثة . وذلك منذ قامت فى الزمن القديم بين عامى (٤٠٠٠ ، ٣٤٠٠ ق.م) على الأرجح(١) حتى ظهور المدنية الحديثة ؛ أى مدنية البحث العلمى ؛ التى بدأت مع بدء اختراع الطباعة فى القرن السادس عشر عندما انبثق فجر النهضة الأوروبية ؛ وهى المدنية المسماة بعصر التجـارب الحـديثة Modern Experimentals

وقد اظهر شرويد تايلور المدنية الهندية ــ كما هو واضح من الرسم ــ وهى تأخذ وتعطى من والى المدنيـــة الهيلينية ؛ ومن والى المدنية

(١) Ibid, P. 5

السورية والفارسية ، ومن والى المدنية العربية ، ثم تمير زمنا بعــد ذلك مقفلة على نفســها ، فتتوازى أيضا ، وهى تقطع الشــوط بمفردها بمنأى عن العالم ، مع المدنية الغربية الحديثة (مدنية البحث العلمى) حتى ينتهى بها الأجل الى الاستعمار البريطانى ، الذى اكتمل نفوذه على الهند فى عام ١٨٥٧(١) ، والذى أدخلها مرغمــة فى زوايا النســيان العلمى ، الى أن أبرزهــا استقلالها الحديث فى عــام ١٩٤٧ ، بامكانياتها الضخمة فبدأت تطل براسها على مدنية عصر الذرة The Atomic Age وتفخر بأنها تمكنت من سرها وفجرت نوويتها ، وبذلك قطعت ادارتها العامة الحديثة مرحلة الادارة التقليدية ، ودخلت فى خضم أزهى عصور الادارة العامة ، وهو عصر ادارة الفضــاء(٢) ، Space Administration اذ عادت اشــعة العلم تعلن عن انبثاقها ثانية من أرض الهند ، وأنها احتلت مكانها فى اطار المدنية العالمية المعاصرة .

فليست هناك اذن مدنية فى العالم ، تراكمت فيها المعرفة الادارية مثل المدنية الهندية ، حيث استمرت أشعة العلم فى أراضيها ، ولم تغب عنها منذ أكثر من خمسة آلاف عام ، ذلك أن العلم لا يقوم الا حيث يكون هناك ادارة عامة زاهرة، ترعاه وتغذيه وتقيه من الذبول ، وكذلك لا تقوم المدنية الا اذا كانت قد ابتنتها ادارة عامة واعية ســاندت جدرانها ، واقامت هياكلها ، ونظمت مجتمعها على أحسن النظم .

كما أنه ليس هناك مجتمع قد تداخل قديمه مع حديثه كالمجتمع الهندى ، ولهذا فان فلســفة الادارة العامة فى الهند القديمة لها وثيق الصلة بفلسفتها الحديثة ، فمعرفتها تظهر متصلة نفس اتصال مدنيتها .

واتساع الهند الشاسع وتاريخ الدول الكبرى والدويلات الصغيرة التى قامت فى ارجائها على طول مراحل التاريخ ، قد لا يعطينا الانطباع الدال على وجود ادارة عامة زاهرة تتوازى مع طول امتداد عمر المدنية الهندية المستمرة ، ذلك أن مناطق التخلفالتى تتخلل مظاهر الرخاء ،ونكبات الفيضــانات لأنهارها ، وبعض المجــاعات التى كانت ومازالت تتعرض لها بحكم تضاريسها ، وغارات المهاجرين ، الطامعين فى ثرواتها وغير ذلك من المظاهر أمر ملحوظ فى تاريخ الهند،خاصة وأن الهند تعيش فى ظل فلسفة الســلام وبطابع الزهد والتقشف منذ قديم التاريخ الى أن رأيناها واضحة عند المهاتما غاندى أحــد عظماء الائمة الوطنيين فى التاريخ الحديث .

ولكننا اذا دققنا فى دراسة تاريخ الهند ، فسنجد أن مظاهر الرفاهية لم تبتعد عنها الا بعد اغتراب مدنيتهــا فى العصــور الحــديثة ، وأن نكبات الفيضانات والمجاعات كانت تطوى مع الزمن ، دون أن تترك أثرا كبيرا فى مجتمع الهند المزدهر بنظمه الفلسفية وبثرواته المتجددة ، وأن الادارة العامة قد تغذت بالكثير من فلسفة الهند العقائدية على طول مراحل مدنيتها ، فتعايشت معهــا ، أو قل تعايشت فى أكنافها ، كما تعايشت باقى النظم الاجتماعية الأخرى ، وأن زادها ممتلىء بالحكم والأخلاقيات والسلوكيات التى تجد صداها فى الدراسات الحديثة ، بصرف النظر عن طابع عقائدها الدينية . وأن الغــزاة الذين هاجموا

---

(١) بدأ استعمار بريطانيا الحقيقى للهند عندما تألفت شركة الهند الشرقية البريطانية فى عهد الملكة اليزابيث عام ١٦٠٠ م ، ومنحت بريطانيا هذه الشركة حق امتياز تجارة الهند والشرق الاقصى وذلك عام ١٦٠٥ ، وكان قيامها على أنقاض شركة قديمة ، وهى بخلاف شركة الهند الهولندية التى قامت فى الهند أيضا فى نفس الوقت ، ولكنها تركت المجال فى الهند للشركة البريطانية ، والمخطط الذى مر فيه تكوين الرأســمالية البريطانية وخاصة بالنسبة لبريطانيا ونزحها لثروات الهند ، يذكرها المؤرخون بمرارة يندى لهــا الجبين « انظر د. أحمــد جامع ـــ الرأسمالية الناشئة ـــ المبحث الأول عن تراكم رأس المــال التجارى ـــ ص ٢٦ ـــ ٤٤ » ويرجع فى ذلك أيضا الى كتب الاقتصاديين التى تتكلم عن سياسة التجاريين فى استنزاف أموال المستعمرات وخاصة Maurice Off, Studies in the Development of Capitalism, 1954.

(٢) وهذه المرحلة هى التى يعبر عنها فى الادارة بمرحلة النظم الشاسعة Large Systems يرجع الى كتاب Margret K. Chandler, Managing Large Systems, 1971.

الهند ســـواء الآريون (١٦٠٠ ق.م) أو الفرس (٦٠٠ ق.م) أو المقدونيون « الاسكندر الأكبر » (٣٢٩ ق.م) أو الترك (١١٨٦ م) أو المغول (١٤٨٣ م) ، وغيرهم لم يتمكنوا أن يقضوا على طبيعة الهند الفلسفية أو يغيروا من أمرها شيئا ، كما أن بئرهـــا الثرية لم ينضب معين كنوزهـــا الا بالاستعمار البريطانى ، لأن اكثر الغزوات التى تعرضت لها الهند ، كان سرعان مايجلو الغزاة عنها ، أو يتعايشوا على أرض الهند فى ظل حكمة الهنود وطقوسهم وترانيمهم الدينية(١) .

وربما يعطينا وصف « جون ستراتشى » لمملكة المغول التى وجدها الشعب الانجليزى حينما تم استيلاؤه على الهند صورة لمدى الرفاهية المتطرفة التى كان يعيش فيهـــا أباطرة المغول وحكامها والتى عبرت عن الأثر الممتد من مدنيتها القديمة فمع ضعف الامبراطور المغـــولى « فوراكشير » الذى كان يحكم الهند فى أوائل القرن الثامن عشر (١٧١٥ م) ، وقيام دويلات مستقلة عنه داخل امبراطوريته فى الهند ، يحكمها نواب اشبه بالملوك المستقلين منهم بالنواب ، الا أن هذا الامبراطور كان يجلس فى قاعة (رد فورت) ، على عرش الهند (عرش الطاووس) حيث عاصمته دلهى مزدانا بمظاهر الرفاهية التى كانت تحيط به ، وهو يحـــكم من قاعـــة للعـــرش نقشت على جدرانها المحلاة بالجواهر ، العبارة التى تدل على رخاء الهند ، وهى العبارة التى تقول « اذا كانت توجد جنة علىالأرض ، فهى هنا !فهى هنا !فهى هنا ! » . ولا يمكن أن يستقيم هـــذا القول ، الا فى ظـــل ادارة عامة زاهية ، ظلت تتناقلهـــا مدنية الهنـــد على طول مراحلهـــا حتى الأزمنة الحديثة . ويستطرد ستراتشى فيصـــف القلعة التى كان يقيم فيها هذا الامبراطور المغولى فيقول انها كانت « تشبه الكرملين أو المدينة الداخلية » . وكانت نافورات القصر ينبثق منها ماء وردى ، وكانت الشجيرات تسقى باللبن وعسل النحل ، وكانت القلعة تضم داخلها الوزراء والمقربين الى الامبراطور ، وقوادالجيش ، والحاشية ، والخدم، والعبيد . وخارج أســـوار القلعة كانت تقـــوم العاصمة دلهى بمبانيها المزدهرة ، حيث كانت تعيش على موارد شـــبه القارة الهندية ، وحيث كانت تضم رجال البنوك والمـــال والتجارة والنبلاء والكهنة والنساجين الذين لايباريهم احد فى مهارتهم، كما كانت تضم احذق الصناع فى كل الفنون ، وكان يتكون من كل هؤلاء مجتمع راق متقدم . وبجانب « دلهى المغول » كانت لندن فى عام ١٧١٥ تبدو فى كثير من النواحى مجرد بلدة ريفية(٢) » .

فهذا التقدم الذى وصفه ستراتشى لختام مدنية الهنود ، التى استمرت ما يقرب من ستة آلاف عام ، قد لا يزيد — اذا استبعدنا مظاهر الترف الباذخـــة — التى اشرنا اليها — عن التقـــدم والرفاهية التى كانت تعيش فيها المدنية الهندية القديمة ، التى جعلت شرويد تايلور ، يضع الهند فى صف واحد مع بناة الاهرام ومجتمع بابل .

والمدنية الهندية القديمة التى كشفت عن عظمة الهند ، وجعلت العالم ينظر اليها باهتمام لينبوع المعـــرفة الذى نبع منهـــا ، هى المدنيـــة التى يطلق عليهـــا « مدنيـــة وادى — الانـــدس(٣) » The Indus Civilization اى وادى السند كما

---

(١) يمكن أن يرجع لمعرفة تاريخ الهند على حقيقته الى المراجع الآتية :
(a) V.A. Smith, The Oxford History of India, 1920; (b) H.H. Dodwell The Cambridge History of India, 1934; (c) W. H. Moreland and A.C. Chatteryée, A Shorter History of India, 1945 (d) A.R. Macdonell, India's Past, 1937; and (e) An Encyclopedea of The World History by Willian Langer.
والمرجع الاخير ترجمه الى العربية الدكتور محمد مصطفى زيادة « موسوعة تاريخ العلم » أنظر الهند ص٩٥ ومابعدها .

(٢) يرجع الى John Stratchey, The End of Empire وللكتاب ترجمة قام بها الأستاذان حسن الحوت ومحمود حسن حلمى ونشرتها مجموعة كتب « اخترنا لك » .

(٣) يرجع الى J.H. Mockay, Early Indus Civilization, 1946, and See also; W.M. Theodore De Bory and others, Records of Civilizations, Sources of Indian Traditions, 1958, p. 3

تعرف فى العربية(١) . والغريب أن هذه المدنية لم تكتشف الا فى عام ١٩٢٤ فى منطقة موهنجو داروا Mohengodara على الضفة الغربية من نهر السند الادنى ، وهارابا Harapa على بعد بضعة أميال منها ناحية الشمال ، حيث افصح مكتشفاها سيرجون مارشال ومساعده العالم الأثرى الهندى ر.د. بانرجى ، أنها كانت بالغة الرقى خلال الألف الرابعة والثالثة قبل الميلاد ، وان ما وجد منها من نظم مستقرة تساوى على الأقل ما وجد فى « سومر » ويفوق ما كان سائدا فى العصر نفسه فى بابل ومصر ، وان المدن المستكشفة والتى دثرت فى الثرى طابقا بعد طابق كانت أشد ازدهارا من مدينة « أور » Ur أشهر مدن السومريين(٢) ، وهى المدينة التى تمتعت بشهرتها الادارية العظيمة قبل أن تتمتع بمثل هذه الشهرة مدن المصريين أمثال « ممفيس » «وطيبه» أو دول المدن الهلينية أمثال « أثينا » « واسبرطة » . ومقارنة المدن الهندية القديمة بمدينة « أور » بالذات ، لها دلالة على قدم هذه المدنيه ، لأن «أور» هذه هى المدينة التى قيل عنها انها كانت مسقط راس سيدنا ابراهيم(٣) ولهذا يكثر القول بأن المدنيه الهندية كانت ذات نمط متقدم فى نظمها عن باقى البلاد الاخرى التى عاصرتها ، وان السومريين « أقدم فترات المدنية فى بلاد ما بين النهرين » قد نقلوا عن المدنية الهندية ثقافتها(٤) ويميل البعض الى ارجاع تاريخ المدنية الهندية الى عام ٦٠٠٠ قبل الميلاد(٥) وان كان البعض يشكك كثيرا فى هذا(٦) .

وليس من السهولة أن نجزم بشىء فى خلاف الأثريين والأركولوجيين والأنثريولوجيين ، عن أى المدنيتين كانت أقدم من الأخرى ، مدنية سومر ام مدنية الهند وأيهما أعطت الثانية من زادها ومعارفها وفلسفاتها، وهلنقلت مدنية السومريين عن الهنود أم نقلت مدنية الهنود عن السومريين، وعما اذا كانت مدن الأندس ذات الأبنية الضخمة المبنية من الأجر الأحمر ، وذات النظم المتعددة فى ادارتها ، قد سبقت بناء الاهرامات أو بناء الأهرامات قد سبقتها ، فكل هذه الأمور لا يمكن البت فيها ، لان مدن الهند المستكشفة مازالت حديثة العهد بالكشف ، فلم يمض على العثور عليها أكثر من خمسين عاما ، والعمل دائب للكشف عن باقى اثارها . وكل يوم يمر تمد متاحف الهند بالعديد مما تتكشف عنه معاول المنقبين عن الآثار ، وكلما لفظ جوف الأرض الهندية عن آثار جديدة ، انكشف القناع عن أقوال الرواة

---

(١) لقد التزمنا فى التعبير العربى لكلمة Indus بنفس الكلمة اللاتينية « اندس » منطوقة ومكتوبة بحروف عربية ، وهو تعبير أدق من قولنا : « وادى السند »، كما هو شائع فى اللغة العربية (موسوعة تاريخ العلم — النسخة العربية — ص ٩٥) . وقد شجعنا على أن نلتزم بنفس تسمية هذه المدنية كما جاءت فى اللاتينية ، أن الأستاذ « همايون كبير » أحد علماء الهند المشهود لهم بسعة المعرفة فى أيامنا الحديثة ، حينما ألف كتابه عن « التراث الهندى » باللغة العربية ، وذلك لاجلاء الغموض عن هذا التراث لدى قراء العربية ، وكان بحكم منصبه ، أقدر من يرشدنا الى صحيح النطق العربى لهذه المدنية ، خاصة وقد ألف كتابه وهو وزير للثقافة والبحث العلمى للهند ، وبالأخص لأن الذى قام بنشر الكتاب هو « مجلس الهند للروابط الثقافية » ، هذا العالم الهندى الكبير قد احتفظ فى كتابه بالتعبير اللاتينى عند الاشارة الى مدنية « وادى السند » ، فلم يشر اليها الا بقوله « وادى الاندس » . يرجع الى « همليون كبير — التراث الهندى — ١٩٥٩ ص ١ وما بعدها » . ثم لابد أن نقرر أن « وادى الاندس » ليس من صنع نهر السند فقط فهو قائم فى شمال الهند فى منطقة الأنهار حيث نهر الكنج ونهر براهما بترا وفروعهما الكثيرة .

(٢) يرجع الى Will Durant, The Story of Civilization, Our Oriental Heritage, Book Two, India and her Neighbors, 1938, P. 35.

وانظر ترجمة هذا الجزء الذى قام به الدكتور زكى نجيب محمود ونشرته لجنة التأليف والترجمة والنشر كما يرجع الى : The Cambridge History of India

(٣) يرجع الى بحثنا « جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين القدامى » مجلة الادارة عدد يناير ١٩٧٤ .

(٤) يرجع الى V. G. Child, The Most Ancient East, p. 291.

(٥) السيد أبو النصر أحمد الحسينى ـ الفلسفة الهندية ، دراسة تتضمن نواحيها مع المقارنة بالفلسفة العربية ، ص ٦ وما بعدها .

(٦) بول ماسون أورسيل ـ الفلسفة فى الشرق — ترجمة الاستاذ محمد يوسف موسى ، ١٩٤٥ ، ص ٥٠ وما بعدها

والمؤرخين ، فاما يؤيد هذا الكشف هذه الأقوال واما يدحضها(١) . ولهذا فأمام بحاث الآثار عشرات السنين التى قد تفنى جيلا أو جيلين لتنظيم معلوماتهم عن الكشوفات المستحدثة فى الهند ، خاصة ولم تعد آثار مدنية الاندس تظهر بالمنطقة الشمالية حيث موهنجو داروا وهارابا ، بل تعدتها الى مناطق أخرى من نهر السنلج Sultej فى جيسلمر Gasalmer من اعمال راجستان Ragasthan كما لوحظ أن هذه المدنية قد امتدت فى لوتال Lothal ، الواقعة على مقربة من احمد اباد Ahmadabad (٢) وبذلك يمكن أن نقول أن هذه المدنية القديمة قد امتدت فى الهند جنوبا وشرقا فشكلت نصف شبه القارة الهندية.

ولا يصح أن ننظر الى الهند كاحدى مناطق الآثار القديمة المحدودة المساحة ، بحيث يمكن لفريق من البحاث أن يسرعوا الخطى فى الكشف عن مكوناتها الخفية تحت الأرض ، فالهند ذات طبيعة مختلفة عن باقى بلاد المدنيات القديمة كمصر أو العراق أو سوريا أو فلسطين أو لبنان أو اليونان أو فارس او غيرها من البلاد ، فلو جمعت مساحة الأراضى التى ظهرت فيها المدنيات القديمة لما ساوت مساحة الهند وحدها ، اذ تبلغ مساحة الهند ٣٫٨ مليون كم٢ ، (بخلاف الباكستان وبنجلاديش وسيلان وغيرها من البلاد التى كانت تشتمل عليها الهند القديمة)(٣) ثم ان ظروفها الحضارية تختلف عن ظروف البلاد الأخرى فأهلها البالغ عددهم ٥٨٦ مليون نسمة(٤) يتكلمون ٢٢٥ لغة مما يصعب معه توحيد الجهود وسهولة الاتصال ، بل تزيد هذه اللغات لتصبح ٨٤٥ لغة اذا ما ضممنا اليها اللهجات المتباينة لكل لغة والتى تجعل اللغة الواحدة حينما تتعدد لهجاتها فى حكم اللغات المتعددة(٥) .

على انه مهما بلغت الحيرة لدى علماء الآثار ، ومن يتبعونهم وينتظرون نتائج كشوفهم ، بفعل المعوقات والمشكلات التى تعوق سرعتهم فى الكشف عن كنوز الهند الأثرية وضجرهم من عدم قدرتهم أن يستنطقوا بسرعة الحقيقة فى أرض الهند عارية من كل لبس ، حينما يجدونها تنطق من اثر من الآثار ، قد يعثرون عليه مخبأ فى مقبرة أو معبد أو مبنى أو قصر ، أو يجدونه منقوشا على حجر ، أو تبرزه قطعة حلى ، أو لباس بال ، أو بقايا عظام ، أو مدينة كاملة المرافق مرصوفة الطرق ، أو ما شابه ذلك ، فان هناك شيئا هاما ظل حافظا لمدنية الهنود على طول مراحل تاريخها الا وهو النظم الفلسفية للهند القديمة ، التى كتب لها كما يقول الفلاسفة الاستمرار دون أى فترة انقطاع ، والتى أظهرها التاريخ متدرجة فى النمو مع الزمن ، فصارت بذلك واسعة المدى لدرجة

---

(١) استيل فردمان – التنقيب عن الماضى – ترجمة الأستاذ أحمد محمد عيسى ١٩٦٠ ص ٢ وما بعدها .

(٢) عمايون كبير – التراث الهندسى ص ٣ .

(٣) دكتورة دولت أحمد صادق – جغرافية العالم – دراسةأقليمية – الجزء الاول – آسيا وأوربا ، ١٩٧٠ ص ٧٠ على أنه يؤخذ من نشرة سفارة الهند فى أهرام يوم ١٩٧٤/٨/١٧ بأن مساحتها ٣٫٢٧ كم٢ ، ونميل الى الأخذ بهذا الرقم ، لأنه لوكانت المساحة أكبر من ذلك ، لما كان هناك صالح للجهات الرسمية للهند فى انقاصها .

(٤) ذكرت الدكتورة دولت صادق أن تعداد السكان هو ٤٥٠ مليونا « المرجع السابق » ، وهذا ما يؤيده جاى ونت Guy Wit فقد ذكر أيضا أن تعداد السكان ٤٤٩٫٥ نسمة أنظر كتابه Rate of Population increase لكن الرقم الذى ذكرناه هو تعداد سنة ١٩٧٢ حسب آخر الاحصائيات الرسمية .

(٥) ومن هذه اللغات ١٧٩ لغة مسلم بها كلغات أصلية للبلاد ، واللغات التى يقررها الدستور الهندى كلغات للادارة العامة والتى تستخدمها حكومات الولايات التى يلغ تعدادها خمس عشرة ولاية بخلاف خمس مناطق ادارية تدار لامركزيا ، تبلغ أربع عشرة لغة ، وان كانت اللغات الغالبة الاستعمال هى اللغة الهندية ، واللغة الانجليزية ، ولكن أكثر من ٩٥٪ من السكان يتكلمون أكثر من لغة واحدة . والكتابة الرسمية عدا الانجليزية هى أما الكتابة الناجارية Nagari Script المشتقة من الكتابة السنسكرتية Sanskrit Script ، أو الكتابة الأردية Ordu Script المشتقة من العربية . كما أن هناك لغات هندية أصلية كثيرة يتكلمها أهل الدكن وأهمها لغة تامل . يرجع الى Moshe Y. Sacks, Worldmark Encyclopedea of The Nations, Asia and Australia, 1963 pp. 79-95.

لافتة(١) ، ذلك أن الهنود قد حفظوها نصوصا فى الصدور أكثر مما كتبوها نقوشا على الآثار ، فكانت بذلك طيعة للتطور ، قابلة للتهذيب ، متفاعلة مع التقدم الفكرى الانسانى ، فتقبلت بسهولة الكثير من الاضافات التى جادت بها قرائح المفكرين على مدى الأجيال .

وبهذا تمكنت الكلمة المنطوقة والمرنمة والمرتلة التى كانت تنتقل جيلا بعد جيل مع الانسان الحى من أن تحافظ على الثراء العريض للفكر الفلسفى الهندى ، وهو ما لم يحدث لأى شعب من الشعوب . والغريب أن الفلاسفة كثيرا مايشيرون الى أن ترجمة النظم الفلسفية للهند بأكملها — وهى محاولات يقدم عليها المترجمون والعلماء مناشدين اثراء اللغات الأخرى بها — أمر صعب تحقيقه ، لأن هذه النظم عاشت داخل عقائد دينية اشتملت على كثير من الطقوس ، التى تعنى معانى معينة ، قد لا تفهم الا لمعتنقيها ومزاوليها ، كما أن الترانيم التى تصاحب نطقها ، من العادة الا تفصح سرها لغير معتنق العقيدة(٢) .

ومع أن الاستعمار الاقتصادى الاوروبى للهند الذى انفردت به انجلترا بعد ذلك بجانب استعمارها السياسى ، كان ناهبا لثرواتها منهيا لمدنيتها القديمة ، الا أنه كان كاشفا لفلسفتها القديمة العميقة ، ولا يمكن لاحد أن ينكر هذه الحقيقة . ففى البدء لم يكن يهوى الذهاب الى الهند الا حفنة التجار المستغلين ، وكان العلماء والفلاسفة الأوربيون يظنون أن الهند ليست الا منبعا للثروات ، فلما أصدر الفيلسوف الهولندى روجرز كتابه « دعوة الى الوثنية الخبيثة »(٣) وذلك فى عام ١٦٥١ ، وبدأ الفلاسفة الأوروبيون يقراون عن الفكر الفلسفى الهندى وجدوه يحوى نظما للفلسفة متشابكة ، ولكنها مرصوصة رصا محكما ، أحكمته الرواية فى البدء ، ثم أكملت أحكامه الكتابة والتسجيل بجانب الرواية والترنيم، وحفظته الأمهات مثل الآباء ليلقنوا تعاليم هذه الفلسفة للأطفال(٤) ، فنشأ الشعب الهندى عليما بفلسفته التى تغلغلت بها عقائده ، فكانت الفلسفة هى مدرسة التربية الحقيقية للشعب الهندى . وبذلك ابتدأ فلاسفة أوروبا يكتبون عن عبادة (براهما) ، ويترجمون كتب الفيدات The Vedas ويتحدثون عن روعة اليوبانشاد Upansads والريجفيدا Rg Veda والمهابهارتا Mahabharta والراميانا Ramyana واليوجا Yoga وغيرها من روائع الفلسفة الهندية التى انبهر بها فلاسفة أوروبا .

وتعتبر الفيدات هى محتوى المعرفة Book of Knowledge للتراث الهندى المقدس. لأن (فيدا) تعنى المعرفة Knowledge وتشكل (الفيدات) الأساس الرئيسى الذى تقوم عليه العقيدة الهندوكية الحالية Hunduism التى يدين بها أكثر من ٨٥٪ من سكان الهند المعاصروين(٥)، فهى لهم (كالأنجيل بالنسبة للمسيحيين وكالقرآن بالنسبة للمسلمين) .

وعلى قدر ما تحتوى (الفيدات) من مباديء

(١) يرجع الى Sarverpala Radhakrushman and Clarles A. More, A source Book in Indian Philosophy, 1957, VII.

(٢) المرجع السابق (المقدمة)

(٣) Abraham Roger, Open Door to The Hidden Healbendom, 1651.

(٤) فى كتاب برمهنسا يوجانندا عن « فلسفة الهند فى سيرة يوجى » ، الذى أدهش أساتذة هارفارد بأمريكا وهو الكتاب الذى نقله للعربية الأستاذ زكى عوض ، ١٩٥٥ تجده يقول عن حياته فى بدء نشأتها : « وفى حضرة الأم تذوقنا المعرفة الحلوة والمرة للاسفار المقدسة لقصص المهابهارتا والراميانا وكانت المرجع الشاق لنا فى التربية » يرجع للكتاب ص ١٩ .

(٥) هناك أديان أخرى فى الهند ، والهند من البلاد التى تحترم حقا حرية الأديان رغم دين الهندوكيين الغالب ، فالاسلام يدين به ١٠٪ من سكان الهند ، والمسيحيةيدين بها ٢ر٣٪ من السكان والسيخ Sikho يدين بها ٧ر١٪ ، وهناك مجموعة ديانات كالبوذية Buddhism التى أسسها الهنود والتى كادت تنقرض من أرضها الآن وهناك الجانز Jains والبارسز Parses وغيرها ، ولا تزيد الأديان الأخرى فى مجموعها عن ١٪ .
يرجع الى Worldmark Encyclopedia of the Nations p. 82.

فلسفية ، وضعتها فى صف أكثر النظم الفلسفية تقدما فى العالم ، وقامت لأجلها اقسام للفلسفة الهندية فى جامعات أوروبا وأمريكا ، الا أنها غاية فى التعقيد ، لكثرة تقسيماتها ، وتفريعاتها ، وأساطيرها ،وأشخاصها ، ووقائعها ، واختلاط بسيط الكلام فيها مع معقده ، وبالغ الحكمة مع أولياتها . لهذا قامت فى جامعات الدول المتقدمة ضمن الدراسات المقارنة فى العلوم الاجتماعية، اقسام تحاول أن تستلهم المعرفة من افواه الحكماء الهنود وكتاباتهم ، وكل منها يبحث عن نصيبه من هذه الفلسفات . وكما تاه الناس فى آثار الهند تاهوا ايضا فى فلسفة الفيدات(١) ولكن الأوروبيين أستخلصوا منها ثقافة الهند ، التى قالوا عنها انها تحوى كل شىء ، وأن دقائقها تحتوى على كل طريف من المعرفة وكل عميق فى شئون الحياة ، وانها تحوى من البدائيات البسيطة فى معرفة الكون الى أعقد النظريات الميتافيزيقية ، ومن الوثنية المتطرفة الى وحدة الخالق ممثلا فى الاله الأكبر للهندوكيين (براهما). وبدأ الاوربيون يراجعون حصيلة المعرفة الغربية من الفلسفة ، وكلما وجدوا رأيا لفيلسوف متماثل مع ما قراوه فى النظم الفلسفية للهند ، قالوا عنه أنه استعاره منها ، هكذا قالوا عن سقراط بأن فيلسوفا هنديا جاء الى مقره فى أثينا وأخذ يحاوره فتغذى سقراط من فلسفته، وعن أرسطو Aristotle أن الاسكندر الأكبر « تلميذه » أرسل اليه كتب الهند الفلسفية فنهل منها ، وشملوا حديثهم كذلك فيثاغورث Pythagore وديموقريطس Democrite وفيدون Phédon ، وحينما وصلوا للفلاسفة الحداث رووا لنا تأثير الفكر الفلسفى الهندى على هردر Herder وشلجل Schlegel ولهم Wilhelm وفندسمان Windeschmann وغيرهم ممن لا يعدون ولا يحصون(٢) .

وفى رأينا أنه سيأتى الدور على بحاث الادارة العامة لتحديد نصيبهم من ثقافة الهند القديمة ، ولقد بدأت تبرز فى بعض كتابات علماء الادارة العامة آراء فلاسفة الهند وأن لم يفصح بعضهم عنها . فالاستاذ والدو مثلا حينما أراد أن يعرف (التنظيم) Organization قال أنه لا يمكنه أن يغطى تعريفه للتنظيم ، والا فسيعيد أسطورة فاقدى البصر والفيل The Blind Men and The Elephant فكل منهم قد تحسس الفيل من مكان مختلف عن الآخر ، وبذلك خرج كل منهم بمعرفة عن هذا الحيوان تختلف عن زميله . ثم يخرج والدو من هذا الحديث ، بأن الذين يكتبون فى الادارة ، لن يمكنهم استيفاؤها لأن المعرفة عندهم جزئية ، وما يقرره الاقتصادى عنها ، غير ما يقرره السيكلوجى .. الخ .

ولأن (الكلى) فى المعرفة صعب المنال(٣) . هذا الذى قاله والدو، ولم يشر الى مصدره ، ظهر لنا أنه مستعار من الفلسفة الهندية من مذهب الجانتيين ، الذين يدينون بأن الحقيقة نسبية ، ويضربون مثلا على هذا بفاقدى البصر الستة (أى أن الأسطورة من صنع فلاسفة الهند) حينما يتحسسون فيلا ، فالذى يلمسه من أذنه سيصف الفيل بأنه مروحة ضخمة لذر الغلال ، أما الآخر الذى يضع يده على ساق الفيل فسيظن انه عمود مستدير طويل ، ولهذا فان الأحكام نسبية ، والحق الذى يصفه شخص أو جماعة ليس الا حقا من وجهة نظر معينة ، وربما يكون باطلا من وجهة نظر أخرى . وهو نفس ما ذهب اليه والدو بفارق أن الجانتية وفقا لتعاليم مؤسسها «ماها فيرا» ، ان كانت تظن أن الحق الكلى بعيد المنال ، الا أنها تعترف به لطائفتها ، الذين يقضون حياتهم متقشفين متبتلين ، يبحثون عن سر الوجود ، حتى يطهروا انفسهم من أدران الحياة ، فاذا تمكنوا من ذلك ،

---

(١) يرجع الى (b) M. Bloomfield, The Religion of Veda, 1908 and See also; S. Radhakrishman, A Source Book in India Philosophy, 1957, pp. 3-36.

(٢) يرجع الى H. De Glasenapp, La Philosophie Indienne, 1951, p. 13.

(٣) يرجع الى Dwight Waldo, Ideas and issues in Public Administration, 1963, p. 82.

فهم وحدهم الذين ستتكشف الحقيقة المطلقة لهم.

واذا استثنينا تقسيمات الفيدات التى ينوء الحديث بحملها عند تحليلها ، كالريج فيدا The Rig Veda وهى الخاصة باطلاق الترانيم والثناء للاله The Hymns and Praise « والسامافيدا الخاصة بضبط الانغام Melodies عند التراتيل ، والياجورفيدا The Yajor Veda الخاصة بالقرابين Sacreficial Formules التى يقوم بها الكهنة للالهة ، والآثارفافيدا The Atharua Veda الخاصة بأنواع السحر The Majic Formula ، كما اذا تركنا جانبا أشكال الفيدات المتنوعة كالمانترا The Mantra أى الترانيم ، والبراهمان Brahmanes أى قواعد الطقوس والدعاء والرقى ، التى يقوم بها الكهنة ، والأرانياكا Aranyaka أى نصوص الغابة الخاصة بالقديسين الرهبان ، واليوبانشاد Upinsads وهى المحاورات السرية للفلاسفة(١) ، اذا استثنينا الخوض فى مسائل هذه التفريعات الفلسفية ، رغم أنك تجد بالنسبة للفلسفة الهندية بالذات ، أن الترنيم والنغم والطقوس وتقديم القربان ، تحوى من المواعظ والحكم ، ما يمكن ادراجه تحت بنود الاخلاقيات ، لأن الفلسفة الهندية جاءت مختلطة بكل هذا ، فسوف تجد أنه من الاهمية الكبرى أن نقول أن بحاث العلوم ، يجدون أكثر أغراضهم بالذات فى اليوبانشاد التى تحوى آراء الهند الفلسفية العظمى(٢) .

ومن أهم الموضوعات التى تحتوى عليها اليوبانشاد والتى يجد دارس الادارة العامة فيها كثيرا من المعرفة ، تلك القوانين المسماة بقوانين مانو The Laws of Manu ، ففى هذه القوانين يظهر بوضوح كيف روضت الفلسفة الهندية عقلية المواطن الهندى القديم فطبعته بالقناعة مع شىء كثير من القسوة ، كما أنه ظاهر فيها كيف بدأ المجتمع الهندى طابعه فى التقشف والزهد ، بحيث أصبحت طبيعته العامة العزوف عن الدنيا وزهوتها ، والرضا بقليل العيش وابسط المظاهر فى الحياة .

وهذا التشريع المانوى فى جملته ، تشريع دقيق صارم اريد به تربية خلق الهنود واخضاعهم لطبقة الكهنة (البراهميين) ، وللملوك كذلك ، وتم بموجب هذه القوانين تنميط قواعد السلوك الاجتماعى للناس عامة ، كما أريد تثبيت قواعد العرف والتقاليد التى عاشت مع الهنود حتى اليوم .

وقوانين مانو ذات الطابع الفلسفى هى أبيات من الشعر بلغت ٢٦٨٥ بيتا ، قيل فى ميثولوجية أهل الهند القدامى انها من وحى الاله «براهما»(٣) الذى كان فى نظرهم هو الاله الاكبر الذى لا يقهر .

ولقد صورت هذه القوانين طبقات الشعب على هيئة أربعة أجزاء من جسم الاله براهما ، أعلاها طبقة البراهما ، وهم كهان الاله ذاته ، وهم ذوو طبيعة قدسية ، وكانوا يمثلون من الاله رأسه ، بمعنى أنهم كانوا بالنسبة له مصدر حكمته . هؤلاء كان يجب على الملوك أجلالهم وعليهم أن يخدموهم ، والا ينالوا من كرامتهم ، وأن يحققوا رجاءهم ، ويستجيبوا لنصحهم ، ولا يمسوا أملاكهم ، ولا يفرضوا عليها الضرائب ، ولا يحملوها بأى التزام ، ولو فى أشد الظروف(٤) . أما الطبقة الثانية فكانت طبقة المتحاربين ، وكانوا يمثلون من الاله ذراعه أى مادة قوته . وكان من هؤلاء يخرج الملوك ، الذين كانت مكانتهم أيضا مقدسة ، حيث تشبههم هذه القوانين بالنار المقدسة التى لا يصح الاقتراب منها ، وبالشمس التى تضىء القلوب ، وتشع النور فى العيون ، وبقوى الطبيعة العظمى .. كتلك التى تسكن الرياح أو القمر أو ما شابه ذلك . فهم فى مكانتهم القدسية لم يكن يعلوهم غير طبقة البراهمة فقط . أما الطبقة الثالثة فكانت طبقة التجار والصناع ، وهم الذين يمثلون من الاله فخذه ، أى التى تعينه

(١) يرجع الى Will Durant, The Sotry of Civilization, p. 407.
(٢) يرجع الى Jack Finegan, The Archeology of World Religions, 1952, p. 30.
(٣) يرجع الى A Source Book in Indian Philosophy, 1957, pp. 172-192.
(٤) الدكتور مصطفى الخشاب ـ تاريخ الفلسفة والنظريات الفلسفية ـ ص ٢٦ وما بعدها

على انتصاب طوله ، وهؤلاء هم أفراد الشعب العاملين الذين يمثلون مصدر رزقه ، ولكن ليس لهم أن يتساوروا فى الحقوق بطبقة المحاربين ولا فى الطقوس الدينية بطبقة البراهما ، أما الطبقة الرابعة فهى طبقة العبيد والارقاء ، وهى تمثل قدم الاله اى أدنى أجزاء جسمه ، وهؤلاء هم الذين لا يجب أن يعلو راسهم الى أعلى لأنهم خلقوا للخدمة دون التمتع بأى امتياز ، ولهذا قضى على اغلبهم أن يظلوا فى القاع .

ولقد استعانت المدرسة المانوية فى الادارة العامة بهذا التنظيم على صرف الناس عن طلب المساواة فى المعاملة ، فزهدوا عن المطالبة بحقوقهم ، وداوموا على فهم انفسهم بالطريقة التى رسمتها لهم هذه القوانين .

ولقد كان على طبقة البراهمة التى كفل لها كل مظاهر التقديس والاحترام ، أن تبتدع شيئا يضمن دوام هذا التنظيم ، حتى يكفل لهم دوام البقاء فى علوهم ، وليظل الناس بعيدين عن التفكير فى أمر دنياهم ، فكان أن صور (الجزاء) Chatisment الذى يقع على المخالفين للتنظيم البراهمى ، وكأنه أمر قدسى لايصح المناقشة فيه، فجعلوامنهذا المبدأ الادارى الصرف اى(الجزاء) الها مطاعا ، وصوروه على هيئة « السياسى الماهر ، والمدير الماكر ، الذى يحكم الجنس الانسانى ويرعى مصالحه ويسهر على سلامته » حتى أصبح من الجزاء فى ميثولوجية الهنود القدامى « قاض قديس » .. « يستيقظ مبكرا قبل أن تستيقظ الكائنات ولا يغمض عينيه الساهرتين حتى لا يفلت العابثون من رقابته » ثم ليضمنوا التشدد فى تنفيذ هذا القانون ،فقد أشار هذا القانون الى أن البراهمى اذا أساء تطبيق الأوامر التى تهبط عليه من عالم الالهة، انقلبت سعادة الأفراد بؤسا وشقاء ، وعاث الأشرار فى الأرض فسادا ، وتحللت الروابط الاجتماعية . واعتدى الأقوياء على الضعفاء ، وانتقم العبيد من الأسياد ، واستولى الدهماء على صولجان الحكم ، وساموا البراهمة صنوف العذاب والوان المذلة والهوان .

وهذه الفلسفة على ما فيها من أمل براق فى الحرص على سلامة النظام الاجتماعى ، ومن رغبة معسولة فى تنفيذ القوانين ، الا أنها كما يقول بول جانيه تخفى وراءها أعنف مظاهر الحكم الثيوقراطى ، وأقسى مظاهر الملكية المستبدة لأنها تضع فوق قمة المجتمع (اله الجزاء) وقد تدثر فى أثواب دموية لا تعرف اللين والمهادنة(١) .

وكان تطبيق مبدأ الجزاء بهذه الصورة ، علاوة على أنه ساعد على اعتناق شعب الهند القديم للافكار الصوفية،التى ولدت فيهم العكوف على التأمل العقلى فى القوى الخفية والفناء فى الذات الالهية ممثلة فى الاله براهما والبعد عن مشاكل الحياة اليومية خوفا من الاذى الذى يصيب المتعلق بأمور الدنيا ، كان كذلك سببا فى خلق طبقة شعبية خامسة غير الطبقات الأربع التى وردت فى القوانين المانوية ، وهى طبقة المنبوذين ، التى كان قوامها أسرى الحروب وبعض القبائل الوطنية التى لم ترض الارتداد عن ديانتها الفطرية ، وكذلك الذين يصبحون عبيدا وأرقاء نتيجة توقيع الجزاء عليهم.

ولقد تمكنت طبقة البراهمة فى ظل المدرسة المانوية أن تسيطر على المجتمع الهندى القديم وتقيم لنفسها داخله استقلالا فنيا عجيبا ، حتى أصبح يعتقد أفراده أنها احدى الوسائل الهامة المؤثرة فى الطبيعة ، والتى بتسخيرها لقواها يمكنها أن تزيد من الانتاج القومى ولا سيما فى الزراعة، كما أصبح يعتقد الناس فىأن ارضاءها يقى البلاد شر الكوارث الطبيعية ، وشر الافات الزراعية ، وشر الأمراض التى تنتاب مملكة الحيوان . ولكنه رغم كل هذا الانضباط الادارى الذىصاغه بعناية البراهميون القدامى اذا بطبقة من المفكرين ينفلتون من بين براثن هذه المدرسة ويؤسسون مذاهب مختلفة تقاوم سيطرة البراهمة .

---

(١) المرجع السابق ويرجع كذلك الى : Paul Janet, Histoire de la Science Politique. Tome I, p. 160.

لقد حاول البراهمة أن يقسموا بينهم وبين الغزاة من الآريين قيادة الهند فتركوا للغزاة الانخراط فى سلك المحاربين الكشاتريه Kchatrayas فى حين قصروا على أنفسهم وظائف الحكمة والفلسفة والكهنوت . وقد جعلوا من الفلسفة التى ضمت كل معارف الهند سرا ولغزا موقوفا عليهم ، وجعلوا من اللغة السنسكريتيه لغة للكهنة ، فعاشت مغلقة فى عقولهم ، كما أن كتابتها لم تكن صناعة لغيرهم واستخدموا الكتابة فى القليل النادر ولهذا سيطروا على مجال العلم والفلسفة .

وكان من الضرورى أن يظهر من الشعب أناس يحاولون فك طلاسم اللغة السنسكريتية ، ولهذا نجدها تتطور فى عصر بوذا الى اللغة البراكيتية ، التى كانت لغة البوذيين والجانتين ثم تحولت الى لغة شعبية وهى اللغة الباليه (التى كتبت بها تعاليم بوذا) .

وانك لتلحظ التشكيك فى قوة البراهمة فى بعض اشعار اليوبانشاد نفسها ، ففيها من الأشعار ما تشير اليهم بتهكم . الا أن المعول الحقيقى الذى هدم تسلط طبقة البراهمة على الشعب الهندى القديم لم يكن غير بوذا نفسه الذى عاش بين عام ٥٦٣ وعام ٤٨٣ ق.م .

ولقد اعتنى الهنود القدامى بتدوين تعاليم بوذا كتابة بعد أن تداولها الشعب ما يقرب من ثلاثة قرون ، وأمر المجلس البوذى فى عام ٢٤١ قبل الميلاد بتدوين هذه التعليمات واطلقوا عليها اسم الباتاكات «Pitakas» ومعناها سلال القانون Baskets of the Law وهى تحوى ثلاثة اقسام: السوتا The Sutta أى حكايات بوذا ومناقشاته ، والفينيا The Vinaya أى تشريعه Discipline والابيزوما The Abbidhamma أى مذهبه(١) .

ومع أن الديانة البوذية قد تفرعت أصلا من الديانة البراهمية الجامدة ، ولم تكن فى أول الأمر تقصد القضاء على الفوارق الطبقية فى المجتمع الهندى القديم ، الا انها بتبنيها مبدا المساواة بين أفراد الشعب ، ومناداتها باشتراك الأفراد جميعا فى الطقوس والعبادات ، اذا بحركتها التى كانت بمثابة ثورة داخل صفوف المدرسة المانوية تنادى بضرورة ازالة القيود الاجتماعية وتخفيف حدة الفواصل التى كانت موجودة بين مختلف المجتمعات فى الهند .

وطالب بوذا اتباعه ومؤيديه بأن ينتشروا فى الأرض ويعلنوا أن الفقراء والاغنياء كلهم سواسية ، وأن رجال الدين ورجال الحرب ورجال الزراعة والصناعة جميعهم مواطنون فضلاء ، وجميعهم يتساوون فى التمتع باقامة الشعائر الدينية . وأن البراهمى لا يبز غيره من افراد الطبقات الأخرى ، وانه ليس بينه وبينهم ذاك الاختلاف الكبير الذى يوجد بين الذهب والصخر ، أو بين النور والظلمة ، أو بين العلم والجهل ، كما أدخل هذا الزعيم البراهمى الثورى تفسيرا جذريا فى مفاهيم المدرسة المانوية ، اذ نادى بأن البراهمى لم يخرج من الاثير أو من جوف الأرض ، ولم يولد فى هذا العالم عن طريق غير طبيعى ، وانه رجل عادى كسائر الأفراد ، اذا مرض أو مات أصبحت جثته شيئا نجسا ، يحرم لمسها كجثث سائر الآدميين .

ولكن رغم كل هذه المبادىء الانسانية التى اعلنتها البوذية ، ورغم مالاح فى تصويرها من نضج وتقدم ، الا انها لم تتمكن فى تصويرها ، أن تنتزع من فلسفة الهنود القدامى حب الزهد والبعد عن الحياة ، فظلت ادارتهم العامة أسيرة هذا الاطار ، وخاصة أن مبادئها كانت اكثر تحريضا على هذا الاتجاه ، اذ بنت مذهبها على أربعة مبادىء سمتها بالحقائق السامية الأربع أولاها : تقرير وجود الالم ، وأن الحياة ضرب من الالم ذاته . وصورت مظاهر الالم فى الولادة والمرض والشيخوخة ، ثم تعدتها الى ظواهر

---

(١) يرجع الى James Histings and John Selbin, Encyclopedea of Religion and Ethics, 1944, Indian Buddhism.
كما يرجع الى المرجعين السابقين والى كتاب ول ديورانت عن قصة الحضارة .

الحياة كلها . وثانى مبادئها يقرر أن مصدر الالم هو الشهوة ، والمبدأ الثالث يطالب بضرورة القضاء على هذه الشهوة ، أما المبدأ الرابع فيرسم طريق الوصول للقضاء على هذه الشهوة. وهذه المبادىء الاربعة هى التى تسمى (السبل السامية ذات الشعب الثمان) .

والشعب الثمان : انما تحدد الصفات التى يجب أن يتحلى بها المرء وهى : سلامة الرأى Right Views وسلامة النية Right aspirations وسلامة القول Right Speech وسلامة السلوك Right Conduct وسلامة العيش Right Livelehood وسلامة الجهد Right Effort ، وسلامة القصد فى الأمور التى تعنينا Right Mindfulness وسلامة التركيز العقلى Right Concentration كل هذه السبل والشعب يمكن ردها الى أمور ثلاثة هى: الاستقامة La Droiture والتأمل La Meditation والحكمة La Sagesse (١). وبهذا وضع بوذا للهنود القدامى صراطا واضحا يمكن للادارة العامة أن تتبعه وهى حذرة من مطباته ، المتمثلة فى الزهد والتعالى عن أطايب الأكل فى الحياة الدنيا ، لأن التعاليم البوذية قد صورت فى عموميتها الحياة شرا من الشرور يجب التخلص منه ، بينما أعتبرت العالم الآخر هو الخير الاعظم والمطلب الاسمى للمواطن الصالح الذى يجب أن يتطلع الى أرجاء الدولة السماوية ، غاضا ببصره عن تلك الدولة الارضية ، فخلقت جيلا من الاداريين الزهاد والمتصوفين ، ما زال ممتدا اثره فى الهند حتى اليوم(٢) .

لقد كان بوذا صاحب ثورة(٣)، ولكنها ثورة أخلاقية علا فيها السلام على كل شىء وكان كأنه اعتنق ديانة السيدالمسيح قبل أن يولد بأكثر من ٥٠٠ عام ، ولقد كان يقول لاتباعه .. اذا أساء الى انسان عن عمد فسأرد اليه الاساءة بوقاية من حبى ، وسأمنحه حبا مخلصا ، وكلما زادنى شرا فسأزيده خيرا .

The more evil comes from a man the more good shall come from me.

ثم هو القائل لمريديه :

١ — لا يقتلن أحد كائنا حيا

Let not one kill living being.

٢ — لا يأخذن أحد ما لم يعط له .

Let not one take what is not given to him

٣ — لا يقولن أحد كذبا .

Let not one speak falsely

٤ — لا يشربن أحد مسكرا .

Let not one drink intoxicating drinks

٥ — لا يقمن أحد على دنس(٤) .

Let not one be unchaste

ورغم هذه الثورة الاصلاحية التى تعبر عن اغلى معانى السلوكيات التى تهتم بها الدراسات الادارية الحديثة ، ورغم ما عمله الامبراطور اسوكا Asoka (١) لنشر تعاليم بوذا داخل البلاد وخارجها ، فان البوذية الآن كدين يدين به الملايين ، والذى هومن أكثر اديان العالم روادا، فقد أصبحت دينا لغير الهنود رغم أن المعتنقين له فى العالم يبلغون الـ ٥٠٠ مليون(٦) .

ان الحديث عن فلسفة الهند يطول شرحه ، وان ما يمكن أن تستفيد منها دراسات الادارة العامة لكثير وكبير ، ولكنه يحتاج الى مشقة فى التفكير لمعرفة كيف نظم الهنود فلسفتهم وامنوها وأثروها بكل فكر ثاقب .

---

(١) يرجع الى تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية للاستاذ الدكتور مصطفى الخشاب ص ٣١

(٢) يرجع الى Will Durant, The Story of Civilization, p. 425 and see.

(٣) يرجع الى كتاب الدكتور أحمد الخشاب فى التفكير الاجتماعى ١٩٧٠ ص ٩٨ .

(٤) يرجع الى Eugène Burnof, Introduction à l'Histoire du Buddhisme, and see also Encyclopedia of Religions, (India Buddhism).

(٥) V.A. Smill, Asoka, The Buddhist, 1959.

(٦) Encyclopedea of Religions and Ethics p. 209. على أن كتاب المعتقدات القديمة The Archeology of Religion يحدد عدد البوذيين فى العالم بمقدار ١٥٥ مليون بوذى وسواء كان العدد خمسمائة أو مائة وخمسة وخمسين مليون فهو عدد كبير بالنسبة لتعداد الأديان .

ندوات · حلقات بحث · مؤتمرات

الندوة العربية الأولى فى المسائل السكانية
لموجهى ومسئولى الثقافة العمالية فى الدول العربية

عقدت بالقاهرة فى الفترة من ٢٣ نوفمبر الى ٥ ديسمبر ١٩٧٤ الدورة العربية الأولى لمسئولى الثقافة العمالية عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية للمسائل السكانية التى نظمتها منظمة العمل الدوليةبالاتفاق مع وزارةالقوى العاملةوالمؤسسة الثقافية العمالية وحضرها ممثلون عن اتحادات العمال والمنظمات العمالية العربية المتخصصة فى مجال للثقافة العمالية فى جميع البلاد العربية ، وممثلون عن المنظمات الدولية الاقليمية المعنية كمراقبين ، كالجامعة العربية ومنظمات اليونسكو واليونيسيف والصحة العالمية وجمعيات السكان وتنظيم الأسرة .

وتأتى هذه الندوة قبل نهاية عام ١٩٧٤ الذى اعتبر السنة الدولية للسكان من اجل حث العالم على انتهاج سياسات تقيه الوقوع فى خطر الزيادات المطردة فى السكان بمقادير واعداد تفوق معدلات الزيادة فى التنمية وتكفل له التنسيق والمواءمة بين تزايد السكان والموارد المتاحة مما يسمح بامكانية اقامة الحياة الرغيدة لبنى البشر .. كذلك يجىء انعقاد هذه الندوة فى أعقاب انهاء مؤتمر الغذاء العالمى الذى دق ناقوس الخطر أمام البشرية التى تواجه الآن أزمة المجاعة لقلة الغذاء الذى يكفى ملايين البطون الخاوية والافواه المفتوحة .

ومن هنا تجىء اهمية هذه الندوة من أنها تمثل استجابة طبيعة واعية لظروف العصر ومتطلباته . فحين تواجهنا الحقيقة المرة بأن مخزون الغذاء العالمى الآن لا يكفى لاكثر من أسابيع محدودة ، وأن عدة ألوف من البشر قد لقوا حتفهم من الجوع فى انحاء عديدة من العالم ، وأن هناك ملايين اخرى من البشر يتهددهم ذلك المصير .. حين تواجهنا هذه الحقائق سرعان ما يقفز أمامنا سؤال يطرح نفسه بالحاح .. ماذا بعد .. ؟ ذلك هو السؤال الذى اجتمعت الندوة العربية السكانية للاجابة عنه .. خاصة وأن الدلائل تشير الى ان حزام الجوع والقحط فى أفريقيا يهدد الآن بالزحف الى الشمال نحو الجناح الغربى لأمتنا العربية .

وقد أظهرت مناقشات الندوة أهمية دراسة أبعاد المشاكل السكانية للمهتمين بشئون الثقافة

العمالية حتى يمكن فيما بعد ادخال المسائل السكانية ضمن برامج الثقافة العمالية نظرا لأهميتها للعمال ، لأن الزيادة السكانية تؤثر على الاستخدام والأجور وعلى دخل الأسرة وظروف العمل ، بقدر ما تؤثر على التنمية الوطنية وتوعيه الحياة والبيئة التى يعيش فيها العمال ... وانه لكى تتحقق رفاهية كافية للعامل ينبغى ان يبحث من أجله المشكلة السكانية التى تنعكس على تعليمه وصحته واسرته وكل متطلبات الحياة .

كذلك اظهرت المناقشات أن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربى لا تعنى بالضرورة تحديد النسل أو التقليل من معدلات زيادته . ذلك انه ان كانت بعض البلدان العربية تعانى من زيادة سكانية كبيرة فان بلدانا اخرى تعانى من نقص فى السكان تتقاعس معه قواها البشرية عن استيعاب ما حباها الله بها من خير وثروة . ومن هنا فأن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربى مسألة تنسيق وتكامل سكانى تستطيع به أمتنا العربية أن تضع قواها البشرية فى الموضع المناسب بها لتواصل مسيرتها بثبات فى المجتمع الدولى .

وعن مشكلة الغذاء العالمى أوضحت المناقشات أنها فى الأساس مشكلة تزايد مطرد فى عدد السكان لا يتناسب مع التوسع الرأسى والأفقى فى الرقعة الزراعية ، الأمر الذى تتزايد معه اسعار المنتجات الزراعية ... وهذه الحقيقة او هذه المشكلة توجد بصورة صارخة فى الدول النامية حيث معدلات النمو السكانى عالية من ناحية ووسائل الانتاج والقدرة على الاستثمار متخلفة من ناحية اخرى . والبلدان العربية مثل مؤلم لذلك حيث يحدث نمو سكانى فى بعض اقطارها بمعدلات كبيرة ، وارض عربية صالحة للزراعة بمئات الملايين من الافدنة والهكتارات لا تجد المال الكافى فى بعضها ، او الايدى العاملة المدربة فى البعض الآخر وذلك لكى تغل هذه الأرض الخير لأبناء هذه الأقطار ، ومن ثم كان استيراد كثير من الأقطار العربية حاجتها من المنتجات من دول تلوح من فترة لأخرى بحرمانها من بيعها ، وهذا يتطلب زيادة وعينا فى الأمة العربية بحقيقة ما يجرى فى عالم اليوم والاتجاه بخطى واسعة الى الأفادة من المزايا النسبية العديدة على امتداد أرضها الواسعة فيتفاعل رأس المال العربى الهائل مع الأرض العربية وما تكتنزه من خيرات ، بخبرة الانسان العربى واخلاصه ليتحقق الخير لجماهير هذه الأمة وتكون بحق خير امة أخرجت للناس .

واخيرا فقد جاءت توصيات هذه الندوة فى ختام أعمالها مؤكدة هذا الفهم الواعى لابعاد المشاكل السكانية التى اظهرتها مناقشتها ... ومن أهم هذه التوصيات ضرورة تعميق المعرفة بالمسألة السكانية على مستوى الوطن العربى وعلاقتها بأوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية ، مع الاهتمام بتحقيق الربط الدائم بين المسألة السكانية ودراسات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

واوصت الندوة بالعمل على أن تتضمن برامج الثقافة العمالية دراسات عن الثقافة السكانية واهميتها بالنسبة للتنمية وتأثير ذلك كله على القوى العاملة ، وعقد دورات وحلقات اخرى على المستوى القطرى والاقليمى لتأثير المسائل السكانية على العمالة .

واكدت الندوة دور اجهزة تنظيم الاسرة وضرورة دعمها بالامكانيات المادية البشرية لتحقيق رسالتها وفقا للتراث العربى والقيم الروحية والحضارة العربية الانسانية وانسجاما مع مبدا التكامل العربى .

وطالبت الندوة بضرورة تحسين أوضاع الريف والبادية وتطويرها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتحقيق التوازن بين الريف والمدينة فى خطط التنمية ، ودعم أجهزة الرعاية الصحية والطلب الوقائى على المستويين القطرى والقومى لرفع المستوى الصحى للانسان العربى .

وعكست توصيات الندوة أيضا اهتمامها بقضية محو الأمية والارتفاع بالمستوى العلمى لابناء الوطن العربي حيث طالبت بتضافر الجهود

المختلفة من أجهزة حكومية ومنظمات شعبية فى مجال محو الأمية على المستويين القومى والقطرى ومدها بكافة الامكانيات الكفيلة بالقضاء على هذه المشكلة ولنشر الوعى السكانى فى المجتمع ، كذلك تكثيف الجهود من قبل الأجهزة الحكومية للارتفاع بالمستوى التعليمى فى الوطن العربى بما يكفل بناء الانسان العربى القادر على مسايرة روح العصر فى كافة الميادين واستصدار التشريعات التى تكفل الزامية مجانية التعليم فى كل مراحله .

حلقة دراسية عن دور المرأة فى التنمية الريفية

نظمت جامعة الدول العربية بالاتفاق مع منظمتى الأمم المتحدة للتغذية والطفولة حلقة دراسية عن دور المراة فى التنمية الريفية عقدت خلال شهر نوفمبر ١٩٧٤ بمقر الجامعة بالقاهرة ، وحضرها ممثلون عن ١٨ دولة عربية ومن دول البحر المتوسط ، مع مراقبين عن الأمم المتحدة والاتحادات النسائية الحكومية والاهلية .

وقد تم تخطيط برنامج الحلقة الدراسية فى اطار يؤدى الى تركيز الانتباه على العلاقات المتداخلة بين وضع المراة والتنمية الريفية والمشكلات السكانية ، كما يؤدى الى اقتراح الاستراتيجيات الكفيلة بزيادة مشاركة المراة فى عمليات التنمية .

وعقدت الحلقة ثمانى جلسات عامة قدم فيها ١٤ بحثا كما قدمت تقارير شفوية من بعض الأعضاء عن الأوضاع فى دولهم ، كما تم تحليل اجابات ٩ دول من الاستبيان الذى أرسل اليها عن موقف المراة من التنمية الريفية، وقد انقسمت الحلقة الدراسية بعد ذلك الى ثلاث مجموعات عمل : واحدة عن سياسات التنمية الريفية والثانية عن اعداد وتأهيل المراة للعمل فى الريف. والثالثة لدراسة مشكلات الامية وتنظيم الاسرة ، وقامت المجموعات الثلاث بدراسة هذه الموضوعات ووضعت فيها توصياتها .

ففى مجال السياسات أوصت الحلقة الدراسية بضرورة النظر الى سياسات التنمية على أنها جزء من سياسة التنمية القومية للدول، ذلك أن استثمارات التنمية فى البلاد العربية لم تعط الاهتمام الكافى لتحسين ظروف الحياة الريفية ، وأوصت الحلقة باعتبار المشاركة الشعبية فى عملية التنمية جزءا من استراتيجية كلية للتغيير الاجتماعى وضرورة تعبئة الجهود لانضمام المراة الى التنظيمات المختلفة للمشاركة الشعبية، وأوصت كذلك باعادة النظر فى القوانين والاجراءات التشريعية ذات الاثار السلبية على اشتراك المراة فى خطط التنمية والتأكيد على زيادة وعى المراة بضرورة ممارستها لحقوقها القائمة واصدار التشريعات السياسية والمدنية اللازمة لهذه الممارسة ، واخيرا أوصت الحلقة فى مجال السياسات بأن تتبنى الحكومات العربية سياسات سكانية تهدف الى تحسين نوعية حياة سكان الريف مع ضرورة الأخذ ببرامج تنظيم الاسرة وادخال موضوع السياسات السكانية فى المناهج الدراسية .

وفى مجال اعداد وتأهيل المراة للعمل فى الريف أوصت الحلقة الدراسية بضرورة توفير فرص العمل للمراة فى الريف بالتوسع فى التصنيع الزراعى والمؤسسات الانتاجية الصغيرة وما يتطلبه ذلك من وضع برامج للتدريب المهنى للعاملات الريفيات لتزويدهن بالمعلومات

والمهارات لتحسين انتاجيتهن ، والعمل على تقديم برامج للتدريب المهنى للفتيات غير المقيدات بالمدارس والنساء غير العاملات ، كما أوصت الحلقة الدراسية بالعمل على سد الحاجة الماسة لدول المنطقة العربية الى الفنيين والمدربين القادرين على العمل فى مجالات التنمية الريفية ، واخيرا أوصت الحلقة بضرورة اجراء البحوث والدراسات ووضع الاحصائيات المتعلقة باستخدام المراة فى القطاع الريفى ومعدل المشتغلات بأجر ونسبة الامية والمشكلات الصحية التى تواجههن ، ولا شك أن التخطيط السليم يحتاج الى مثل هذه البيانات .

وفى مجال محو الامية وتنظيم الاسرة اوصت الحلقة الدراسية باعتبار برامج تنظيم الاسرة جزءا من خدمات رعاية الامومة والطفولة ، أما بالنسبة للقضاء على الامية فقد اوصت الحلقة بضرورة تشجيع الشباب المتعلم وطلبة المدارس فى المناطق الريفية على تنظيم دراسات وبرامج لتعليم من فاتتهم فرص التعليم ، وأن تتحمل المنظمات السياسية مسئولية القيام بحملات لمحو الامية وزيادة مشاركة المراة فى عمليات التنمية .

واخيرا أوصت الحلقة الدراسية بضرورة اجراء البحوث فى العوامل المؤثرة فى اسهام المراة فى التنمية ، وفى دور المراة فى اتخاذ القرارات لتنفيذ برامج التنمية الريفية ، وفى المعتقدات والاتجاهات المؤثرة فى ادراك المراة وتصورها لدورها فى المجتمع .

وبمناسبة اعلان عام ١٩٧٥ العام الدولى للمراة فقد طالبت الحلقة الدراسية بضرورة بذل جهود مكثفة فى الدول الأعضاء لزيادة مشاركة المراة فى التنمية الريفية والعمل على انشاء لجان نسائية فى الدول التى لا توجد فيها مثل هذه اللجان .

الندوة الدولية الرابعة للمخاطر الصحية فى صناعة البناء والتعمير

عقدت بمقر الجامعة العربية بالقاهرة فى الفترة من ٢٥ — ٣٠ نوفمبر ١٩٧٤ ، الندوة الرابعة للمخاطر الصحية فى صناعة البناء والتعمير ، واشترك فيها خبراء من ١٢ دولة اجنبية و٦ دول عربية وهى : المجر وبلجيكا والمانيا الديمقراطية والمانيا الاتحادية وفرنسا والبرازيل واسبانيا وكندا وبلغاريا ورومانيا والسويد والارجنتين وسوريا والعراق والسودان والكويت وفلسطين ومصر .

وكان هدف الندوة دراسة الامراض الجلدية والصدرية التى تصيب العمال فى عملية البناء والتعمير ، وطرق وقاية وحماية العاملين فى هذا الميدان ، والاكتشاف المبكر للامراض ، وقد شهدت الندوة مناقشات لبحوث علمية مستفيضة حول الاخطار والأمراض المهنية التى يتعرض لها العاملون فى مجال البناء والتشييد ، ومن هنا جاءت أهمية هذه الندوة الدولية .

وقد جاء فى حديث الدكتور فؤاد محى الدين وزير الصحة المصرى ورئيس شرف الندوة قوله: فى وقت تتجه فيه مصر بعد السادس من اكتوبر الى مرحلة البناء والتشييد ليس على نطاق منطقة القناة فحسب ، ولكن لمرحلة البناء الشامل لمصر الحديثة ، فهى بلا شك ازاء هذا الاتجاه الضخم فى البناء معماريا واقتصاديا وصناعيا واجتماعيا ، فان مجتمعا عماليا ضخما سيكون نتاج هذا التحويل، ومن ثم فان اهتماما بالعاملين فى هذا المجال يتطلب اهتماما اكبر واوسع من ناحية الدراسات والتطبيق فى مجال التأمين والطب الصناعى ، مع ضرورة الاستفادة من

هذه البحوث والدراسات فى توسيع نطاق الاهتمام بعمال البناء والتشييد المصريين .

وتناولت البحوث المصرية فى الندوة عددا من الموضوعات الاساسية فى الامن والطب الصناعى لعمال البناء ، من ذلك البحث المقدم من الدكتور سمير الغوابى عن الاصابات الحادثة بين عمال البناء والتشييد والذى قام فيه بتحليل اسباب الحوادث التى جرت خلال عام ١٩٧٢ بين عمال البناء بالقطاع وأبرز أسبابها ونوع الاصابة والعضو المصاب وكم تكلفت الدولة بسبب الانقطاع عن العمل وكذلك الاصابات القاتلة التى حدثت فى نفس العام ، وبحث ثان عن فقد السمع بين عمال الاساسات الميكانيكية وقد أجريت الدراسة التى يضمها هذا البحث فى خمسة مواقع للعمل حيث عمل قياس للضوضاء وقياس لقوة السمع عند العمال المشتغلين ، وبحث ثالث عن التغييرات التى تحدث فى العظام والتى تنشأ عن مرض القيسون الذى يحدث للعمال الذين يتعرضون لضغوط دم مرتفعة من عملية بناء قواعد الكبارى وتهتم اساسا بالعمال الذين يغطسون تحت سطح الماء ، وبحث رابع عن التحجر الرئوى فى أعمال البناء أو الانشاءات الثقيلة حيث وجدت حالات تليف رئوى بين هؤلاء العمال ، وبحث خامس عن الحوادث الجسيمة الناتجة عن السقالات .

ومن البحوث المصرية التى قدمت فى الندوة البحث الذى قدمه الدكتور جمال السمرة عن المخاطر الصحية فى صناعة المواسير وطوب النار وذلك من واقع دراسة ميدانية فى أحد المصانع حيث قام بقياس تركيز الاتربة فى جو المصنع ووجد أن نسبة التركيز اكثر من النسبة المسموح بها ، ونتج عن هذا التعرض الذى استمر فترات طويلة وصلت الى ٢٠ عاما اصابة بعض العمال بالنزلات الشعبية المزمنة واصابة آخرين بمرض التحجر الرئوى ، كما قدمت للندوة بحوث أخرى عن التحجر الرئوى منها بحث للدكتور جرجس عطية ، وآخر للدكتور على مسعود ، وثالث للدكتور أحمد عمارة .

أما عن الأمراض الجلدية فى صناعة البناء فقد قدم الدكتور عبد المنعم المفتى بحثا عن الاكيزما الجلدية بين عمال البناء ، وقدم الدكتور ابراهيم الصياد بحثا عن الأمراض الجلدية بين العمال المعرضين للاسمنت وكذلك بين العمال المعرضين للمواد اللاصقة للخشب ، كما قدم الدكتور محمد ندا أيضا بحثا عن الأمراض الجلدية فى صناعة البناء .

وناقشت الندوة الدولية عديدا من البحوث لخبراء من دول اجنبية مختلفة ، منها بحث للدكتور بليزو عن تقييم مخاطر التحجر الرئوى ، وبحث للدكتور جوليات عن العمال المعرضين لاخطار الاسبستوس ، وبحث للدكتور جورج سولز عن الغبار فى صناعة البناء ، وبحث للدكتور بليز أيضا عن الحساسية الجلدية لانواع مختلفة من الأسمنت ، وبحث للدكتور فيكى عن المجهود العضلى لعمال بناء المساكن الجاهزة ، وبحوث أخرى عن أثر استعمال الالات التى تسبب الاهتزاز فى عمليات البناء على اضطرابات الدورة الدموية واليدين .

هذا وقد انتهت الجلسات العلمية لمناقشة هذه البحوث الى عدد من التوصيات الهامة لعلاج الامراض المهنية لعمال البناء والتشييد ، واقتراح وسائل توفير الامن الصناعى فى صناعة البناء للتقليل من الحوادث التى تتعرض لها فئة العاملين بها ، وضرورة فحص العمال دوريا لاكتشاف حالات المرض المهنى قبل استفحالها ، وضرورة استخدام وسائل الوقاية كسدادات الاذن واستعمال احذية وملابس خاصة وتقليل نسبة الغبار وغيرها من وسائل الوقاية .

وقد لاقت هذه الندوة التى نظمتها اللجنة الدولية الدائمة للمشاكل الصحية لاعمال البناء وعماله نجاحا ملحوظا ، خاصة وان الدراسات التى ناقشتها اعتمدت على التطبيق اكثر من مجرد النواحى النظرية ، ونحن فى حاجة الى مزيد من مثل نوعيات بحوثها فى الكثير من مؤتمراتنا ...

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع أحمد عبد السلام
تليفون ٣٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٦/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VII

Number 3

January 1975

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

اهداءات ٢٠٠٣

أ.د/ ماهر عبد الهادي

القاهرة

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
الدكتور حسن توفيق

العدد الثانى
أكتوبر ١٩٧٦

كلمة التحرير

بين المشكلة .. والأزمة

تطالعنا الصحف ـــ منذ مدة ليست قصيرة ـــ بأخبار وتحقيقات حول الأزمة الاقتصادية التى تعانيها البلاد ، وتبشر بقرب انفراج هذه الأزمة .. ومن الملاحظ ان هذه التحقيقات تحتل دائما مكان الصدارة فى الصفحات الأولى ، تحت عناوين بارزة بخط كبير ، وليس فى الصفحات الداخلية المتخصصة سواء كانت اقتصادية او تقنية ، مما يوحى بأن هذه التحقيقات ـــ التى اخذت شكل الحمـــلات ـــ موجهة بالدرجة الأولى لرجـــل الشارع . والحديث عن هموم رجل الشـــارع لا ينتهى ، بعد ما تعقدت الأمور فى بعض نواحى الحياة لدرجة كبيرة من ارتفاع رهيب فى الأسعار ، الى أزمة مستحكمة فى المساكن ، الى صعوبات بالغة فى وسائل الانتقال والمواصلات ، الى قصور شديد فى كفاءة المرافق العامة ، الى آخر هذه الآلام التى طفحت على بشرة المجتمع المصرى مرة واحـــدة .

ولا شك أن ظهور هذا الطفح الجلدى المتقيح فى اماكن ، الملتهب فى اماكن اخرى ، المنتفخ فى اماكن ثالثة ، انمـــا هو نتيجة لعوامل كامنة ومتراكمة فى جسد هذا المجتمع ، واذا كان علماء الطب يشيرون بعلاج الأسباب وليس الظواهر ، على اعتبار أن علاج الأخيرة هو بمثابة اطفاء

الحرائق دون القضاء على مصادر اندلاع النيران، فان التصدى للأزمات اللاحقة ومحاولة القضاء عليها ببعض الاجراءات السريعة هو نوع من انواع المواجهة القاصرة .. بل هو فى عرف الاقتصاديين – كما هو فى عرف الأطباء ايضا – له اضرار بالغة ، اقلها تأخير فرص العلاج الأنسب والأفضل والقادر على القضاء على الأسباب .

ومن الغريب أن تلجأ بعض الصحف فى مثل هذا الوقت الى الترويج لبعض القرارات الاقتصادية – التى قد تستهدف فى الأساس التخفيف وليس التطبيب – بحيث تصبغها بصبغة وردية تجعلها أقرب الى أحلام اليقظة منها الى رؤيا الواقع .

ان الاجراءات التى اتخذتها الدولة – مثلا – فى مجال الاسكان – مع التأكيد على حسن النية والرغبة الشديدة لدى مصدر القرار فى الوصول الى الحل – لم تدفع بالمشكلة خطوة واحدة نحو الحل المنشود .. واذا كانت الدولة تعلم هذا جيدا ، وتؤكد فى كل مناسبة ، أن بعض الاجراءات التى اتخذتها ومنها الأمر العسكرى – الذى الغى أخيرا – كانت مبادرات سريعة لمواجهة حالات طارئة – وانها تدرس الموقف بجميع ابعاده لتخرج بعد ذلك بمشروع قانون يحقق اكبر فرصة ممكنة لتوفير المساكن وتشجيع حركة البناء .. اذا كان هذا ما تعلنه الدولة فى كل مناسبة ، فكيف تطلع علينا بعض الصحف ، وتهلل لكل اجراء على أساس انه الحل الأوفق ..

كذلك .. نلاحظ أن الحكومة ، قد اعلنت منذ عدة شهور عن عزمها على اعادة النظر فى هيكل الأجور ، بل والمحت الى نيتها فى رفع بعض هذه الأجور .. ولقد جاء هذا الاعلان على شكل تحقيقات يومية فى الصفحات الأولى بالصحف اليومية وتصريحات على لسان بعض المسئولين، مما يوحى بالجدية .. وأن الزيادة آتية لا ريب فيها .. ومن الطبيعى أن تستهوى هذه الحملات

فى هذا العدد

الدعائية الجماهير العريضة وتلعب بأفئدتهـــا ، واذا كنا لا نؤيد التهويل من آثار هذه الحملات ، فاننا ندعو الى عدم التهوين من ردود الفعـــل الناتجة عنها ... ومع ذلك ، فالمسئولون — والحمد لله — قد تداركوا الموقف ، وكما تداركوه مرات من قبل ، ولم يندفعوا الى سياسة الأجور تفاديا للدخول فى تلك الدائرة الخبيثة التى يعرفها كل طالب يدرس علم الاقتصاد . فارتفاع الأجور يؤدى الى ارتفاع الأسعار الذى يلتهم الزيادة فى الأجور ويعـــود الحال الى أسوأ مما كان .. ولا غرو أن نقرر أن اى زيادة فى الأجور فى ظل الأسعار الحالية — مع افتراض ثباتها — لن تحقق بعضـــا من الرخاء الذى ترجوه الدولة لمواطنيها ، بل وقد لا توفر شيئا من التيسير على الطبقات الكادحة .. ان نظرة واحدة الى معدل الزيادة فى أسعار الحاجيات ، وأن وقفة واحدة عند الأعباء التى يتحملها اى مواطن فى ســـبيل الحصول على مسكن متوسط تؤكد العجز الكامل لدى هذا المواطن عن مواجهة متطلبات الحيـــاة الأساسية بدخله المحدود حتى لو تضاعف .. ان اكثر الناس تفاؤلا باحتمالات زيادة الأجـــور لا يتوقع أن تتعدى النسبة ١٥٪ من المرتبـــات الحالية ، وهذه الزيادة على ضخامتها وعبئهـــا الجسيم على كاهل الدولة لا تمثل شيئا علـــى مستوى الفرد . فهى لا تدفع ضررا ولا تفك كربا ولا تقضى على ازمة .. وقد يقتضى هذا اللجوء الى نوع آخر من الحلول ، قد يكون بعضـــها تثبيت الأســـعار ، وضغط الانفاق الحـــكومى والرســـمى — ضغطا حقيقيا لا مظهريا — ثم النهوض بالمرافق الأساسية التى انحدرت الى القاع .. ولعـــل من حسن الطالع أن تتنـــاول توجيهات السيد رئيس الجمهورية للسادة الوزراء هذه الجوانب بشىء من التفصيل والتوكيد فى اكثر من مناسبة .

بقى بعد ذلك .. أمران .. الأمر الأول خاص بجهد التنمية الادارية فى هذا المجال .. فلا زال الاقتصاد يولى ظهره للتنمية الادارية مع انهما اخوان.. الاقتصاد برجاله من عهد الانغلاق الى عهد الانفتاح ، يتحرك فى مساحات متباينة بين الضيق والاتساع ، لكنه على كل حال هو بعيد كل البعد عن رجـــال التنمية الادارية .. حتى حينما اجتمع اللواءان فى شخص واحد — لواء الاقتصـــاد ، ولواء التنمية — جمح حصـــان الاقتصاد ، وتعطلت التنمية ..

وليس من باب المبالغة أن نقرر أن التنميـــة الادارية فى بعض العهـــود كانت لا تخرج عن كونها ، تحفا نادرة تقتنى للتباهى والمفاخرة أو هى نوع من نباتات الزينة التى تزين القصور الشاسعة والمساكن الفاخرة .. أو هى على أحسن تقـــدير نـــوع من الرياضة الذهنية يتناولها الانســـان من باب الترويح عن النفس .. وليس احل مشـــكلة .

واصبح للتنمية ثورة .. وتعالت الصيحات وتعددت الاجتماعات التى انقلبت طواحين هواء .. ولقد كان بسبب هذا الوضع الشاذ والظلم البين الذى لحق بالتنمية الادارية ان ضـــيق الخناق على الاقتصاد نفسه — فرس السباق — ككل قادم جديد ، وأضعفت حركته ، وضيعت فرص نموه .

والآن وقـــد اصـــبح للتنمية الادارية وزير مسئول وعضو عامل فى مجلس الوزراء . الآن وقد استقطبت الأجهزة المعنيـــة بالادارة بعض القيادات العلمية الشـــابة ، اصـــبحت فرص الانطلاق متاحة وفرص التلاقى مع نشـــاطات المجتمع الأخرى مواتية .

واصبح الأمل معقودا على حركة تنمية شاملة يشـــارك فيهـــا الوزراء المختصـــون بأجهزتهم ومكاتبهم .. حـــركة تتنـــاول — ليس البعـــد الاقتصادى فحسب — بل الأبعاد الأخرى التى لا تقل أهمية مثل الأبعاد الاجتمـــاعية والثقافية

والتربوية والفكرية ... وبهذا نصل الى المفهوم الحقيقى بعملية تنمية المجتمع .

الأمر الثانى يتصل بنوع النشر وربطه بصفة المخاطب .. فالحديث عن ميزان المدفوعات ، وفى اى جانب يميل ، ومدى التحسن الذى طرا عليه .. وكذلك الحديث عن حجم الاستثمارات ، ووسائل التمويل بالقروض أو بالعجز .. كل هذا على اهميته لايستهوى رجل الشارع ، بل المواطن العادى .. لا يستهويه لأنه لا يفهمه ولا يدرك أبعاده وآثاره .. ان ما يشده حقيقة هو اسعار الحاجيات وتوافر السلع والقضاء على الاختناقات التى يواجهها كل يوم .. بل كل ساعة .. الحديث الأول هو للاقتصاديين المتخصصين او على الأقل لتلك الطبقة المستنيرة التى تسعى الى فهم الأساس العلمى لكل ظاهرة من الظواهر .. الحديث الثانى هو للعامة التى تسعى الى قوت يومها والتى تنظر لغدها بقلق عندما تنقطع المياه ، وتتعقد شبكة المواصلات ، ثم لا تلبث أن تبتسم وتتفاءل حينما يتحسن وجه رغيف الخبز ، أو حينما تجد مقعدا فى أوتوبيس أو كيس عدس فى الجمعية الاستهلاكية ..

ذاك الحديث مطلوب .. وهذا الحديث مطلوب .. لكن لكل مقام مقالا . فلا يجوز الخلط أو التبديل ، كما لا يجوز أن يطغى هذا على ذاك . فحديث العقل غير ضرورى ، وحديث القلب والبطن لازم .. حديث العلم لا غنى عنه ، وحديث الوجدان لا يقل أهمية .. البحث عن الأسباب هو الطريق الواقعى لحل المشكلة ، والاجراءات العاجلة منهج مقبول لمواجهة الأزمات وتهدئة الخواطر .

وبين المشكلة .. والأزمة مشوار طويل وحديث اطول .

المشكلة الإدارية

د. محمد عبد المنعم خميس

المشكلة الادارية موضوع عام يستطيع ان يتكلم فيه ويناقشه الناس كافة ، ومع ذلك ففى جنبات هذه المشكلة الضخمة ــ العامة ــ تتمركز العديد من المشكلات والعقد الفنية التى تحتاج لحلها الى جهابذة الفن واساطين العلم فى مختلف التخصصات . وكل تخصص له مدخل وتصور للعلاج والحل ... فرؤية علماء الاقتصاد للمشكلة الادارية تختلف كثيرا عن رؤية علماء الاجتماع ، وهذه تختلف اختلافا كبيرا عن رؤية علماء السلوكيات .. ومع ذلك ومع التحيز الذى يبديه كل فريق لوجهة نظره تتارجح المشكلة من العمومية والخصوصية وتتماظم ... وهنا تكون الكلمة لعلماء الادارة فى تحديد المشكلة ... واقتراح الحل واختيار المدخل الانسب .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب حديث الاستاذ العالم المجرب .

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقا

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان « الشكاوى ــ اسبابها وعلاجها ... » فى عدد ابريل ١٩٧٦ العدد الرابع ــ المجلد الثامن .

تختلف العلوم الطبيعية عن العلوم الاجتماعية اذ تهتم الأولى بالظواهر الطبيعية والعوامل التى تؤثر فيها وعلاقاتها بعضها ببعض . بينما تركز الثانية على الانسان وسلوكه ومدى تأثير هــذا السلوك فى علاقاته مع غيره . ومن هنا كان الفرق بين النوعين من حيث طبيعة الظاهرة او الظواهر التى تهتم بها كل منهما ومن حيث الأسلوب الذى يتبع فى دراسة كل منهما ، وما ينشأ عن كل من مشكلات .

والادارة عملية اجتماعية لتحقيق هدف معين حيث تقوم على استخدام مجموعات من الأفراد تتكون بينهم علاقات متبادلة . وهؤلاء الأفراد يكون لهم مصالح تختلف باختلاف نوعيتهم وعلاقاتهم بالتنظيم الذى يضمهم ويتعاملون معه . وهذه الانماط من الأفراد يصعب ارضاؤهم جميعا . اذ يتفاوت الرضا بتفاوت ما تحققه المنظمة لكل منهم من رغبات .

والادارة فى تعاملها مع كل هؤلاء لا شك تقابل مشكلات تختلف باختلاف نوع المنشأة والتنظيم . وعلى الادارة أن توائم بين هذه المصالح المتعددة والمتشابكة . وعلى الدولة فى النهاية أن توازى بين المصلحة العامة والاقتصاد القومى بصفة عامة . ومن اجل هذا كان من الضرورى التعرف على ما ينشأ من مشكلات والعمل على ايجاد الحلول المناسبة فور ظهورها .

ويركز علماء الادارة على العلاقات الانسانية كمدخل للحد من المشكلات . ويقصد بالعلاقات الانسانية فى هذا المجال سلوك الأفراد وتصرفاتهم فيما بينهم على مختلف المستويات . فالكلمة الطيبة تفتح القلوب المغلقة . والتفكير السليم أساس القرار المتزن . والشورى طريق الاتصال المباشر والمعرفة الصحيحة . والقدوة الحسنة توام القيادة الرشيدة . والعفو عن الصغائر علاج النفس المريضة، والجزء العادل ميزان الاستقرار، والطمأنينة والتوجيه الرفيق محور الاحترام المتبادل ، والبعد عن الشكوك تدعيم للثقة .

ان دراسة سلوك الأفراد وأنماط العلاقات التى تربطهم بعضهم ببعض تتطلب من الادارة أن تعمل دائبة على تنمية التعاون بينها وبينهم . كما تستدعى من الأفراد انتقاء السلوك القويم الذى يتعاملون فى اطاره مع الادارة فى جو من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل . فالفرد يهمه أن يعامل كانسان له حاجاته المادية وحاجاته النفسية . ولا تقل اهمية اشباع احداهما عن الأخرى . فقد يكون الفرد قادرا على العمل راغبا فيه ، ولكن نراه غير مقبل عليه . ان الاقبال على العمل وتنمية كفاية الفرد لا تكون الا اذا ساد المجموعة التى يعمل فيها ومع أفرادها علاقات انسانية تحببه فى العمل . فلا التخصص الدقيق ولا عدالة توزيع العمل يستطيعان ان يكشفا عن المواهب والقدرات ما لم تصاحبهما معاملة طيبة تشعر الفرد بذاتيته فينعكس هذا الشعور ارتباطا بالجماعة التى يعمل معهم ، وفخرا بالانتماء الى المنظمة التى يعمل فيها فيعطى كل ما عنده من مواهب وقدرات وتنمو بينهم عادات وتقاليد وضعوها بأنفسهم وارتضوها دستورا لهم .

كذلك فان اهتمام الادارة بتوفير بيئة للعمل يستطيع الأفراد فيها اشباع معظم حاجاتهم الأساسية فى حدود امكانيات الادارة هو الخطوة الأولى نحو الاستقرار والحد من المشكلات. وقد يثور التساؤل عما اذا كان أشباع هذه الحاجات واهتمام الادارة بما دونها من حاجات يؤدى الى رضاهم ؟ ان اشباع كل الحاجات أمر يصعب تحقيقه ، اذ كلما حاولت الادارة اشباع حاجة من الحاجات ظهرت حاجة جديدة وهكذا تتجدد حاجات الأفراد ولا تتوقف . فالقول بأن اشباع بعض الحاجات يكفى لمساعدة الادارة على توفير حافز حركى فعال يدفع الأفراد الى الرضا أمر مشكوك فيه ، بل ربما يكون النقيض هو النتيجة الحتمية . وهذه هى كبرى المشكلات الادارية المزمنة التى تحتاج فى معالجتها الى جهد كبير . اذ ليس الهدف من اشباع الحاجات توفير الاشباع الاجوف الذى لا يؤدى الى القناعة والتكامل وتحمل المسئولية . وانما الهدف هو توفير بيئة عمل جديدة تزول فيها عوائق الانتاج المادية والنفسية بحيث تمكن الأفراد من مواجهة التحدى ببذل الجهد الأمثل اشباعا لذواتهم ويقينا منهم انهم جديرون ببذل هذا الجهد . وهذا يتطلب أن يتصف القادة بالحكمة وان تتوافر مستويات رفيعة من الاداء الخلاق . كما يتطلب توفير بيئة عمل صالحة يتبادل فيها الادارة والأفراد الثقة بحيث يشعر الأفراد باهتمام الادارة بهم بما تهيئه من فرص متكافئة لاستخدام مهاراتهم الذهنية والعضلية فى أعمال ذات أهميات متساوية وتوجيهات متكافئة . وأخيرا اشراكهم فى التخطيط

وافهامهم أهداف السياسات التى تضعها الادارة حتى يساعدوا على تحقيقها .

ماهية المشكلة الادارية :

ليس هنـــاك اتفاق عام على معنى موحـــد للمشكلة . وقد تناول الكثيرون مفهوم المشـــكلة بالتحليل فى محاولة للاتفاق على تعريف موحد لها فلم يوفقوا الى ذلك فجاءت التعريفات مختلفة تبعا لطبيعة المشكلة . وقد عرف البعض المشكلة بانها صعوبة أو تعذر الاجابة على ســـؤال من الأسئلة . كما عرفها البعض الآخر بانها الشىء الغامض الذى يصعب فهمه . ويرى فريق ثالث أن المشـــكلة هى المســـألة التى تبدأ بافتراضات وشروط معينة والبحث من خلال هذه الافتراضات وعن طريق التجربة عن نتيجة منطقية أو حقيقية .

وبالرغم مما يبدو فى هذه التعاريف من اختلاف فان المشكلة بالمفهوم السابق انما تعنى مفهوم المشكلة المطلق . والمشكلة بهذا المفهوم المطلق تعنى تعذر اختيار الاجابة الصحيحة عن سؤال يكون له أكثر من اجابة أو تكون له اجابة واحدة مشكوك فى صحتها ويصعب تقرير صحتها اما لعدم تفهم مضمون الاجابة أو لعدم التأكد من صحة نتيجتها .

والمشكلة الادارية تتفق فى مفهومها العام مع مضمون التعاريف السابقة وتختلف عنها فى كونها تتصل بالجهاز الادارى .

فالمشكلة الادارية تنشأ بوجه عام عن تخلف أحـــد أجزاء الجهـــاز الادارى عن القيام بدوره الطبيعى فى تحقيق الهدف ســـواء كان الهدف سياسيا أو اجتماعيا او اقتصاديا . والمشكلة الادارية بمعناها العلمى المحدد هى — فى رأيى — نشوء موقف يتعذر على من يواجهه ايجاد الحل المناسب له فى الوقت المنـــاسب وتحت ظروف معينة . ويترتب على هذا التعريف ان الموقف الذى يراه شخص مشكلة قد لا يراه شخص آخر كذلك . وأن ما تعتبره جهة مشكلة قد لا تراه جهة أخرى كذلك . وأن ما يبدو مشكلة فى وقت معين أو فى ظرف معين قد لا يصبح كذلك فى وقت آخر يتغير الظرف الذى نشأ الموقف فيه وبسببه .

كذلك فأن من المواقف ما قد يترتب عليه مشكلة ولكن لا يلبث أن يختفى بايجاد حل مؤقت لهـــا ثم لا يلبث ان ينشأ عن الحل عند تطبيقه مواقف جانبية لم تؤخذ فى الاعتبار عند ايجاد الحل المؤقت بما قد يؤدى الى نشوء مشكلات قد تستمر لمدد تطول وتقصر تبعا لطبيعة الحلول ومدى تأثيرها فى القضاء على مسبباتها . ومع ذلك فمن المشكلات ما لا تجدى فيها الحلول المؤقتة . كما ان من الحلول ما يستغرق تطبيقها مددا طويلة تفقدها اهميتها . والسبب فى ذلك يرجع عادة الى أن من يواجه المشـــكلة انما يتناولها فى عمومياتها وليس بتفاصيلها او ان يناقش مشكلة يميل الى الجدل على المســـتوى النظرى التجريدى دون اللجوء الى التحليل العلمى الموضوعى لكل ما تتطلبه المشكلة من بيانات ومعلومات .

تحديد المشكلة ومعالجتها :

عنـــد نشوء موقف يتعـــذر على من يواجهه التصرف فيه فانه يلجأ عادة الى من يرى فيه القدرة على ايجاد الحل المناسب له أو الى من يملك اتخاذ قرار فيه . وفى الحالتين فأن واجب من يتصدى لموقف من المواقف الا ينظر اليه على انه مشكلة بل ينظر اليه على انه موقف عادى يطلب رأيه فيه أو انه سؤال مطلوب منه الاجابة عليه . فاذا تعذر ابداء الرأى أو الاجابة يبدأ بتحليل الموقف لمعرفة الاسباب التى ادت الى نشوئه ثم جمع البيانات والمعلومات التى يرى انها تساعد على معرفة الأسباب . واخيرا وضع افتراضات بالحلول والتنبؤ بنتائجها ثم اختيار الحل المناسب. وبمعنى آخر ينبغى عند مواجهة موقف من المواقف أن يسأل نفسه هل توجد مشـــكلة ؟ فان اقتنع بوجودها فعليه ان يحدد ماهية هذه المشكلة . ان العجز عن التصدى لموقف من المواقف لا يؤدى

بالضرورة الى نشوء مشكلة . اذ ان من المواقف ما قد يبدو لأول وهلة مشكلة بينما هو فى واقعه موقف عادى ومتكرر وحله معروف لغير من يواجه الموقف وبذلك لا تكون هناك مشكلة . كما أن الجهل بالحل لا يعنى بالضرورة عدم القدرة على العمل وانما يعنى قصور الادارة فى تدريب من يقومون بالعمل مما يجعلهم لا يشعرون بالاطمئنان فى التنبؤ بنتائج تصرفاتهم أو تصرف غيرهم وبذلك ينظرون الى كل موقف يشكون فى نتائجه على أنه مشكلة،ذلك ان لكل انسان نظريات ومفاهيم وقيما مستمدةمن خبراته فىتكون هذه النظريات والمفاهيم. فاذا انعدم لديه كل ذلك اصبح فى حيرة من امره وارتاب فى كل ما يؤديه أو يتنبأ به لعدم ارتكازه بشىء يرتكز اليه .

والمشكلة الادارية ليست جديدة على العمل وانما تمتد جذورها الى كل عمل فلا يخلو عمل من مشاكل ويرجع ذلك بصفة عامة الى التطور السريع فى الادارة العلمية وعدم مواكبة الأفراد لكل ما يستجد من تطورات وبذلك يفقد الجهاز الادارى قدرته على تفهم هذه التطورات بذات السرعة التى تحدث بها هذه التطورات .

ويقسم علماء الادارة أسباب نشوء المشاكل الادارية الى اربعة اقسام هى :

١ — عوامل نفسية :

من أهم هذه العوامل عدم توزيع العمل وسوء معاملة الأفراد بما يؤدى الى خفض الروح المعنوية لديهم بوصفها القوة الذاتية التى تدفعهم الى العمل باخلاص وولاء وتزكى فى نفوسهم الحماس. ان اشعار الأفراد على مختلف المستويات باهتمام الادارة بهم وبما يؤدونه من عمل وبيان اهمية هذا العمل ، ومكافاة المجد منهم ماديا وادبيا ومساءلة غير المجد ، والاستماع الى شكاوى الأفراد والعمل على ازالة مسبباتها يجعلهم يرتبطون بالعمل ويطمئنون على حاضرهم ومستقبلهم .

٢ — عوامل بيئية :

وهى التى تتصل بالبيئة التى يوجد بها المشروع كالبعد عن المركز الرئيسى وما يترتب عليه من تأخر اتخاذ القرارات ، أو عدم وجود مساكن لمن يعملون بجهة ما ، وعدم وجود سبل الاعاشة بها ، أو كعدم وجود عمال مهنيين بالمنطقة ، أو انعدام وسائل الاتصال بين المركز الرئيسى والفروع الى غير ذلك من العوامل التى تؤثر فى كفاية الأفراد وعدم تفرغهم للعمل بنفوس راضية وقلوب مطمئنة .

٣ — عوامل تنظيمية :

من أهم هذه العوامل عدم تحديد السلطات والمسئوليات مما يؤدى الى ازدواج العمل احيانا وتداخله أو تضاربه أحيانا اخرى ، ومنها ايضا ضعف وسائل الاتصال وقنواته او انعدام التنظيم غير الرسمى . ومنها ضعف الرقابة وعدم وجود معدلات أداء يمكن بها قياس عمل الأفراد . ومن هذه العوامل أيضا البيروقراطية والمركزية الى غير ذلك .

٤ — عوامل مادية :

وهى العوامل التى تتصل بكل ما يرفع من مستوى معيشة الأفراد ورفع روحه المعنوية . وعلى راس هذه العوامل سياسة الأجور والحوافز والروادع والتدريب والبعثات الداخلية والخارجية .

حل المشكلة :

من الطبيعى ان كل من يتصدى لمشكلة انما يسعى لايجاد حل لها ، ولكن ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار عند مناقشة اية مشكلة ان الهدف الأساسى ليس ايجاد حل لهذه المشكلة بقدر ما نهدف الى التوصل الى قاعدة عامة تمنع نشوء مشكلات مماثلة مستقبلا بمعنى الا يكون الحل حلا مؤقتا ، وانما حلا دائما يقضى على أسباب المشكلة سواء كان بتعديل لوائح أو سياسات قائمة أو الغائها واستبدالها بغيرها الى غير ذلك من الحلول . ومن أجل هذا ينبغى على من يواجه

البقية صفحة ٢٩

خواطر علمية فى نظام الخدمة المدنية فى مصر

د. محمد سعيد احمد

يعتبر نظام الخدمة المدنية الحالى فى جمهورية مصر العربية محصلة لتراكمات تاريخية عديدة وضغوط ومزايدات سياسية حزبية وطائفية لم تكن تستهدف فى الواقع مصلحة العاملين انفسهم قدر ما تستهدف مصلحة المحركين لها اولا وقبل كل شىء ، فكانت النتيجة ان صارت التعديلات التى أدخلت على قوانين ونظم الخدمة المدنية فى الماضى لا تخرج عن كونها عمليات ترقيع أو تجبير غير منظمة ترتب عليها سلسلة من النتائج اهمها حالة الاحباط وعدم الثقة التى سادت بين العاملين واثارت بينهم صراعات شتى اثرت على صالح العمل وكذلك الخدمة التى تؤدى ، واصبح الموظف لا يثق فى الجهاز الحكومى كما ان ذلك الجهاز لا يثق بالموظف ، اى نشأت حالة من عدم الثقة المتبادلة بين الطرفين وذلك نتيجة لان الكثير من تصرفات الادارة تجاه العاملين اصبح يشوبها الهوى لأنها كانت « تطبخ » فى ظل سرية وكتمان شديدين كما لو كانت خطة حربية خطيرة ، وذلك مظهر اقل ما يقال فيه انه مظهر غير صحى يترتب عليه عواقب وخيمة تؤثر فى مناخ وجو العمل ، ولذلك تولد الشعور بعدم الثقة وتأصلت جذوره ورسخت فى نفوس العاملين .

ومن الجدير بالذكر ان السيد رئيس الوزراء كان قد صرح بان الحكومة بصدد دراسة او وضع قانون جديد للعاملين مما دعا الكاتب ان يعرض بعض الخواطر التى تراءت له علها تكون موضع نظر المسئولين عن التطوير الجديد مركزا على تلك الجوانب المتصلة بالجوانب النفسانية والانسانية دون الجوانب الاجرائية التفصيلية .

التقارير « السرية » :

أعتقد أن هناك شعوراً عاما بأن التقارير المشار اليها لا تؤخذ مأخذ الجد من قبل الرؤساء المسئولين عنها لعدم توافر الأسس الموضوعية التى تقوم عليها . كما أن بعض الرؤساء ، ممن هم على غير وعى كاف بالأصول العلمية لادارة الأفراد ، ينظرون الى تلك التقارير على أنها وسيلة للانتقام من مرءوسيهم من ذوى الرأى والفكر

د. محمد سعيد أحمد

وكيل وزارة المالية

وخبير ادارة التنمية بهيئة الأمم المتحدة — سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان « الادارة وتطبيقاتها فى المنظمة العسكرية » نشر فى عدد ابريل ٧٦ العدد الرابع — المجلد الثامن .

أو لمحاباة البعض الآخر لأسباب شخصية غير موضوعية لا تمت لصالح العمل بأى علاقة . وفى هذه الحالات جميعا تضر التقارير المشار اليها أكثر مما تفيد وتثير مناخا ملؤه السخط والكراهية والحقد والاحباط بين العاملين .

ان النظرة العلمية الحديثة للتقارير الدورية لتقويم اداء المرءوسين هى أنها وسيلة للتفاهم المتبادل بين الرئيس ومرءوسيه ، اذ على أساس المناقشة المتبادلة بينهما يصير تدعيم جوانب القوة فى المرؤوس والتشجيع على الاستمرار فيها ، كذلك مساعدة المرءوسين فى التغلب على جوانب الضعف والقصور فيهم بحيث يشعر هؤلاء — من خلال المناقشة — بحرص الرؤساء على مساعدتهم والأخذ بيدهم .

ولتلافى أوجه القصور سالفة الذكر هناك اتجاهات عديدة فى هذا الشأن اهمها ما يلى :

١ — عدم الاعتماد اعتمادا كاملا على التقارير الدورية فى شئون الترقيات والعلاوات والمزايا المادية التى تمنح للعاملين وجميع ما يصيبهم من عائدات مالية .

٢ — الاقتصار فى اعداد هذه التقارير على فئتين من فئات العاملين هما :

— أولئك الذين لم تجد معهم سبل العلاج وأساليبه وأصبح الأمر يتطلب النظر فى أمرهم بأسلوب أو بآخر .

— أولئك المتميزين الذين يستحقون تقديرا استثنائيا خاصا من الادارة بشرط أن يكون ذلك التميز ملحوظا ومؤيدا بدلائل مادية لا تقبل النقاش حتى لا نفتح المجال أمام سوء استخدام هذا التميز مما يفقده فاعليته .

ومن مزايا الأسلوب المقترح توفير الوقت الذى تبذله الرئاسات فى اعداد التقارير الدورية بالنسبة لكافة العاملين وذلك اذا كنا فعلا حريصين على عنصر الوقت بالاضافة الى تحرر العاملين من عقدة الخوف والحقد والصراعات .

الهياكل الوظيفية :

لابد من اعادة النظر فى الهياكل الوظيفية الحالية بالوزارات والهيئات والمصالح والشركات اذ لوحظ تكرار الالتجاء الى عمليات التنظيم واعادة التنظيم وانشاء الأجهزة الادارية المختلفة كوسيلة لتضخيم الهياكل الوظيفية دون أن تؤخذ فى هذا الشأن اعتبارات صالح العمل ومتطلباته .

ومما يلفت النظر فى هذا المجال التضخم الملاحظ فى عدد الوكلاء الأول ومن فى مستواهم فى الأجهزة المختلفة بحيث أصبح عدد هؤلاء يقارب عدد وكلاء الوزارات فى بعض الجهات مما لا يستقيم مع الاوضاع التنظيمية السوية .

ولذلك يجب اعادة النظر فى هذه الهياكل الوظيفية على ضوء دراسة موضوعية تنبع من حاجة العمل ومقتضياته خاصة وأن انبعاج الجهاز الادارى ادى الى ضياع حقوق من يستحقون واصبحوا يتساوون مع من لا يستحقون ، وحتى لا يضار العاملون الحاليون من الآثار المترتبة على تصحيح الأوضاع الوظيفية ارى أن يعتبر هؤلاء شاغلين لدرجاتهم الحالية بصفة شخصية بحيث تلغى هذه الدرجات اذا لم تكن واردة فى الهياكل الوظيفية الجديدة عند ترقيتهم أو نقلهم أو لأى سبب آخر .

المكافآت عن الجهود غير العادية :

كان يطلق على هذه المكافآت من قبل تعبير « الأجور الاضافية » أى تلك المكافآت التى تصرف للعاملين مقابل ما يقومون به من اعمال فى غير أوقات العمل الرسمية .

ولكن تبين فيما بعد ومن خلال الممارسة ان الموظفين كانوا يلزمون مكاتبهم بعد أوقات العمل الرسمية تحايلا على القانون لتقاضى هذه المكافآت دون أى داع من دواعى العمل الرسمية ولكن لمجرد تبرير صرف تلك المكافآت .

واستمر الوضع حاليا على هذا الشأن رغم تغير مفهوم«الأجور الاضافية»الى « مكافآت عن

جهود غير عادية » اذ استمرت الجهات المختلفة فى الامتناع عن صرف تلك المكافآت الا اذا عمل الموظفون فى غير اوقات العمل الرسمية ولو ان تصورى حسب منطوق التعبير ان هـذه المكافآت تصرف للعاملين عن جهودهم غير العادية حتى ولو قاموا بها خلال اوقات العمل الرسمية . والسؤال الذى يثور فى هذا الشأن هو اذا كانت الامور تسير فى الجهاز الحكومى على النحو المعروف للجميع والذى كان السبب فى تذمر الجمهور فى ظل الجهود غير العادية التى يبذلها العاملون . فكيف تكون الأمور لو لم يقم هؤلاء العاملون ببذل جهـودهم غير العادية ؟

ومع ذلك ومن خلال الممارسة لم يبق من هذه المكافآت من اثر سوى الاسم ، اذ اصبحت توزع على اساس انها مكافآت لمواجهة تكاليف المعيشة المتعاظمة دون النظر الى المساهمات الفعلية التى يقوم بها العاملون . وبالاضافة الى ذلك استأثر بنصيب الأسد من هذه المكافآت العاملون فى المكاتب الرئاسية فى الأجهزة الادارية والانتاجية المختلفة دون المستحقين لها فعلا .

قوائم الاقدميات

أرى أن يتضمن النظام الجديد للخدمة المدنية حق الموظف فى الحصول على بيان رسمى من جهة العمل بأقدميته بين زملائه ، وان يكون من واجب الادارة بمقتضى أحكام القانون ان تلبى طلبه فى خلال فترة زمنية يتفق عليها والا وقع المسئولون عن ذلك التقاعس تحت طائلة المؤاخذة .

ويرجع السبب فى هذا الاقتراح الى ان موضوع الاقدمية فى الوقت الحاضر اصبح يشوبه طابع السرية بدون مبرر حتى بالنسبة لصاحب الشأن نفسه ، وربما يكون السبب فى ذلك تمكين جهة الادارة من التلاعب وفق أهوائها فى غفلة عن أصحاب المصلحة وفى مأمن من غضبهم حيث تجرى الأمور فى سرية تامة .

ان الادارة الشجاعة الواثقة من نفسها والتى تستند الى ارض صلبة وتسير على أسس قويمة سليمة هى التى تعمل فى وضح النهار . أما الادارة الملتوية فهى التى لا تعمل الا فى الظلام وتلك شيمة غير الواثق من نفسه ومن ليست لديه الشجاعة الكافية على مواجهة الحق .

نظم الترقيـــات

أما بخصوص الترقيات فلى فيها وجهة نظر سبقتنا اليها بعض الدول المتقدمة الا وهى الاعلان عن الوظائف الشاغرة التى تعتزم الادارة شغلها وذلك قبـــل خلوها بوقت كاف يســمح باتمام الاجراءات اللازمة بحيث تشغل الوظيفة فور خلوها بمن يعتبر أجــدر وأكفأ لشغلها وبذلك يكون من حق الكافة التقدم لشغل الوظيفة الخالية سواء كان المتقدم من نفس جهة العمل أو من خارجها مع تفضيل العاملين من نفس الجهة على غيرهم اذا تساوى الطرفان فى التأهيل والخبرة والجدارة وبذلك تكون الوظيفة من نصيب الأصلح منهما .

ومع ذلك يجب اتاحة الفرصة لمن يستشعر الغبن بالتظلم الى جهة محايدة خارج جهة العمل تضم بعض العناصر القضائية غير ذات المصلحة فى جهة العمل مع الفصل فى هذه التظلمات خلال مدة معينة تسمح باستقرار الأمور ومنح كل ذى حق حقه بأسلوب فورى .

هذا بالنســـبة الى الترقيات بصـــفة عامة أما بالنسبة لترقية القيادات العليا فانى أرى أن الاسلوب الحالى المتبع فيها أثبتت التجربة عدم جديته او صـــلاحيته فى العديد من الحالات لأنه أسلوب روتينى عقيم ترتب عليه تسرب بعض العناصر الى المراكز القيادية على غير اساس من الصلاحية أو التأهيل او الخبرة أو السلوك القيادى القويم بل على اساس اما من الاقدمية المطلقة او المجاملة او غير ذلك من العوامل التى لا تمت الى الصلاحية بشكل أو بآخر .

وهناك أسلوب آخر تكون فيه المبادأة للجنة مختارة مسئولة على مستوى الجمهورية تستعرض أسماء القيادات العليا وخبرات أصحابها وتجاربهم ومؤهلاتهم وتختار من بينهم أصلح ثلاثة مثلا لشغل المناصب الشاغرة فى الجهات المختلفة بحيث يكون للوزير المختص حق الاختيار من بين هؤلاء الثلاثة وفقا لمبدأ « السلطة على قدر المسئولية » والمبدأ الأول معمول به حاليا فى هيئة الأمم المتحدة عند اختيار المستشارين والخبراء المرشحين للعمل فى الدول المختلفة .

وبهذه المناسبة أرى أن يمنح العاملون الذين بلغت مرتباتهم نهاية ربط الدرجة ، اذا لم يرقوا الى الدرجة الأعلى خلال فترة زمنية معينة ، علاوة مالية من علاوات درجاتهم كل سنة على الا يتجاوز مجموع هذه العلاوات علاوتين او ثلاثا وذلك تعويضا لهم عن تجمدهم فى درجاتهم وحفزا لهم على العمل ، خاصة شاغلى الدرجات العليا حيث يضيق مجال الترقى أمامهم بعد أن لوحظ كثرة عدد أفراد القيادات الذين بلغوا نهاية الربط وليس أمامهم من فرص للترقية فى المستقبل القريب خصوصا اذا أخذنا فى الاعتبار ما اقترحته من تعديلات فى الهيكل الوظيفى قد تؤدى الى الحد من فرص الترقية أمام هؤلاء .

سياسات الأجـــور :

وهذه هى بيت القصيد ، اذ أن جداول الأجور والمرتبات الحالية ، من وجهة نظر الكاتب ، لا تستند الى أسس موضوعية سليمة تبرر اطلاق مفهوم « السياسات » عليها ، لأنها محصـــلة ضغوط ادت الى العـــديد من عمليات التجبير والترقيع التى اتخذت تسميات مختلفة رغم ان جوهرها لم يتغير . فمرة أطلق عليها لفظ الانصاف (عام ١٩٤٤) ومرة أخرى اطلق عليها لفظ التيسير (عام ١٩٥٠) واخيرا أطلق عليها تعبير الاصلاح الوظيفى وكذلك الرسوب الوظيفى . ولم تقم محاولة من هذه المحاولات على اساس موضوعى سليم ينظر الى المشكلة برمتها ويحاول البحث عن حل جذرى لهـــا ، ولكن قامت تلك المحاولات على أساس ارضاء فئة معينة على حساب باقى الفئات . ويا ليت هذا الحل قد خفف من المشكلة ، ولكنه أثار فئات أخرى هبت مطالبة هى الأخرى بحقها وبذلك فتح المجال أمام المزايدات التى تراها اليوم بحيث اصبح الشغل الشـــاغل للعاملين فى الحـــكومة والقطاع العـــام كبيرهم وصغيرهم هو التفكير فى موضوع الأجور والمرتبات والسعى وراء القضايا التى يبتغون من ورائهـــا الحصول على حقوقهم التى اغتصـــبتها الادارة تعسفا منها ، بدلا من الانصراف الى عملهم والقيام بواجباتهم نحو النهوض بمستوى الخدمة العامة وتحسين المرافق وقضاء مصالح الجماهير . واذا كانت هناك مسئولية فى هذا الشأن فهى مسئولية الحكومة أولا واخيرا لأنها لم تحاول حسم المشكلة عن طريق حلها جذريا أو النظر اليها فى كليتها لأنها اصيبت بنوع من الحول الادارى اعماها عن النظر الى الأمور من كافة جوانبها وتدبر الآثار المترتبة على تصرفاتها الجزئية أو الترقيع .

وبالتحليل الاحصـــائى لجدول الأجـــور المبين فيما بعد والملحق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العـــاملين المدنيين بالدولة يلاحظ ما يلى :

١ — ان المدى فى الفئة العليا من المستوى الأول يبلغ حوالى ثلاثة اضعاف المدى فى الفئة الدنيا فى ذات المستوى .

٢ — أن المدى فى الفئة العليا من المستوى الثانى يبلغ اربعة أضعاف المدى فى الفئة الدنيا فى ذات المستوى .

٣ — ان المدى فى الفئة العليا من المستوى الأول يبلغ خمسة اضعاف المدى فى الفئة الدنيا فى ذات المستوى .

٤ — نسبة العلاوة السنوية الى مدى الفئة الوظيفية غير متناسبة فى الفئات المختلفة .

٥ — نسبة العلاوة السنوية الى أول مربوط

جدول الأجور

المستويات	الربط المالى السنوى	الفئات الوظيفية	مدى الفئة الوظيفية	العلاوة السنوية	نسبة العلاوة السنوية الى: مدى الفئة الوظيفية	أول مربوط الفئة	نهاية مربوط الفئة	نهاية مربوط المستوى
الادارة العليا ممتازة (وكيل اول) عالية (وكيل وزارة) مدير عام	٢٠٠٠ ١٤٠٠ — [illegible] ١٢٠٠ — [illegible]	— — —	— ٤٠٠ ٦٠٠	ربط ثابت ٧٥ ٧٢	— ٪١٨ر٧٥ ٪١٢ر—	— ٪٥ر٣٥ ٪٦ر—	— ٪١٦ر٤ ٪٤ر—	— ٪١٦ر٤ ٪٤ر—
المستوى الأول	٥٤٠ — ١٤٤٠	٨٧٦ — ١٤٤٠ ٦٨٤ — ٨٧٦ ٥٤٠ — ٦٨٤	٥٦٤ ١٩٢ ١٤٤	٦٠ ٤٨ ٣٦	٪١٠ر٦٣ ٪٢٥ ٪٢٥	٪٦ر٨٤ ٪٧ر٠١ ٪٦ر٦٦	٪١٦ر٤ ٪٥ر٤٧ ٪٥ر٢٦	٪١٦ر٤ ٪٣ر٣٣ ٪٢ر٥٠
المستوى الثانى	٢٤٠ — ٧٨٠	٤٢٠ — ٧٨٠ ٣٣٠ — ٤٢٠ ٢٤٠ — ٣٣٠	٣٦٠ ٩٠ ٩٠	٢٤ ١٨ ١٨	٪٦ر٦٦ ٪٢٠ ٪٢٠	٪٥ر٧١ ٪٥ر٤٥ ٪٧ر٥٠	٪٣ر٠٧ ٪٤ر٢٨ ٪٥ر٤٥	٪٣ر٠٧ ٪٢ر٣٠ ٪٢ر٣٠
المستوى الثالث	١٠٨ — ٣٦٠	١٨٠ — ٣٦٠ ١٤٤ — ١٨٠ ١٠٨ — ١٤٤	١٨٠ ٣٦ ٣٦	١٢ ٩ ٩	٪٦ر٦٦ ٪٢٥	٪٦ر٦٦ ٪٦ر٢٥ ٪٨ر٣٣	٪٣ر٣٣ ٪٥ر— ٪٦ر٢٥	٪٣ر٣٣ ٪٢ر٥٠ ٪٢ر٥٠

الفئة الوظيفية غير مترابطة مع نسبة العلاوة السنوية الى نهاية مربوط الفئة الوظيفية .

٦ ـــ اذا نظرنا الى نسبة العلاوة الى نهاية الربط المالى السنوى على كل مستوى من المستويات الثلاثة نجد أنه ليس هناك تناسق بينها جميعا .

هذه المؤشرات جميعا تشير الى عدم وجود « سياسة » بالمعنى العلمى للأجور والمرتبات فى مصر . ولذلك فان الأمر يتطلب اعادة النظر فى الجداول الحالية بحيث تتبع نسقا منتظما على اساس تقسيم مستويات العاملين الى المستويات التالية :

- الادارة العليا
- الادارة الوسطى
- الادارة الاشرافية
- الادارة التنفيذية

اما الأسس التى يجب أخذها فى الاعتبار عند وضع سياسة موضوعية للأجور والمرتبات فتتضمن ما يلى : تكاليف المعيشة ، الانتاجية ، الامكانيات المالية للدولة ، تناسب الاجر مع قيمة العمل ونوعيته ، والعوامل الاجتماعية ، وسوق العمل من حيث العرض والطلب ومرونتهما ، اقتناع العاملين بالسياسة المقترحة للأجور والمرتبات ، واخيرا قابلية السياسة للتغير والتوافق مع الظروف المتغيرة ، اى مرونة تلك السياسة . فاذا أمكن التوصل الى مثل هذه السياسة فسوف نتغلب على المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الناشئة عن عدم وجود مثل هذه السياسة .

الملخص والنتيجة :

لقد ترتب على الفراغ الناشىء من عدم وجود سياسات مدروسة تنظم شئون الخدمة المدنية ومن بينها الأجور والمرتبات (وهذه لها حساسيتها الفائقة فى الظروف الحاضرة) أن ساد جو من عدم الثقة بين العاملين وبين الأجهزة التى يعملون فيها اذ أصبح الموظف يشعر بأن هذه الأجهزة تستحل جهده وعرقه وهو بذلك أصبح يتحين الفرصة للانتقام أو للاثراء على حسابها .

كذلك أصبحت الأجهزة تنظر الى العاملين فيها على أنهم عبء عليها لا يستحقون ما يصيبونه من مرتبات أى انهم أصبحوا itax eaters ومن هنا يبدو أن الفرصة تعتبر الآن متاحة لاعادة النظر فى نظام الخدمة المدنية بما يؤدى الى معالجة العيوب والثغرات السابق الاشارة اليها . ان الخواطر سالفة الذكر لا تكفل تحقيق العدالة الكاملة ، بل كل ما تنشده هو تحقيق أكبر قدرمنها فى ظل الظروف التى تعيشها الدولة وفى حدود مواردها ، وفى ضوء تجربة الدول المتقدمة نستطيع أن نطوع منها لتتناسب مع الظروف البيئية المحلية .

وكل ما أرجوه فى هذا المجال الا يكون مشروع قانون الخدمة المدنية المقترح تكرارا أو صورة مشوهة للمحاولات السابقة بحيث نكون كمن يدور فى حلقة مفرغة ، بل كل ما اتمناه ان يكون قد آن الأوان للنظر الى مشاكل الخدمة المدنية نظرة علمية موضوعية شاملة وذلك فى ضوء التجارب الماضية مع الاستعانة فى هذا الشأن بصفوة الخبرات من الممارسين والعلميين .

***

دراسة ميدانية

حول سوق الدواء المصري وأثره على إنتاج شركاتنا المحلية

دواعي ترشيد الدواء وتطوير المستحضرات الصيدلية

د. زكريا جاد

تتردد من وقت لآخر شكوى الجمهور من نقص بعض الادوية الحساسة والضرورية مما يشغل بال المسئولين عن الصحة العامة الذين لا يهدأ لهم بال قبل القضاء على هذه الشكاوى المتكررة ... لكن هيهات ان يصل الجمهور الى حالة من الرضا اوان يصل المسئولون الى درجة من الاطمئنان ... فالشكوى مستمرة ودائمة ، ولم يحدث ان انقطعت فى اى وقت من الاوقات على مدى الثلاثين عاما الماضية ... فالاستهلاك الدوائى لا يخطط له ...واستيراد الادوية سواء على هيئة مستحضرات تامة التصنيع او خامات تخضع لظروف متباينة ، لعل اهمها العملة الاجنبية ... ولقد عاشت تجارة الدواء فى مصر سنوات طويلة فى ظل سوق مفتوح على مصراعيه وصل فيه عدد المستحضرات الى ما لا يزيد على العشرين الف مستحضر ... وكانت فرصة ذهبية للنهازين وتجار الدواء والسماسرة من كل ملة ودين ... وللاسف فان العلاج فى مصر تلون بهذه الالوان الصارخة والمتنافرة ... وتعود الاطباء على التبارى فى وصف الادوية المختلفة الشكل والاصل والجنسية . كدليل على سعة الاطلاع ... وغرقت مصر فى طوفان من الادوية المستوردة السيئة والرديئة... وللاسف مرة اخرى فان شركات الادوية المحلية فى ذلك الوقت نهجت نفس النهج ، وقطعت فى عمليات التقليد شوطا كبيرا اكتشفت بعده ان هذا الطريق مسدود ، وعليها ان تختار طريقا آخر ... فاخذت تقف بين الفينة والفينة لتقييم ما تنتجه من مستحضرات وتحاول ان تلغى تلك التى اصابها التقادم أو التى أعرض عنها المرضى والاطباء لسبب أو لآخر ... كذلك نشطت الدولة فى الدعوة الى ما يسمى بترشيد الدواء والحد من الاستهلاك ... مع محاولة الغاء كل ما يثبت ضرورته أو عدم جدواه .

فهل نجحت الدولة او شركات الادوية فيما سعوا اليه .

هذا ماتحدثنا عنه الدراسة التالية .

ضرورة التغيير واهدافه

ظهرت الحاجة فى السنوات الاخيرة الى ضرورة نوع من التغيير فى هيكل المستحضرات الصيدلية وتشكلت العديد من اللجان على مستوى المؤسسة✻ ، وفى بعض الشركات بغرض تقليل عدد المستحضرات والغاء بعضها ، وامكن فعلا تخفيض عدد المستحضرات تخفيضا ملحوظا فى بعض الشركات . بعض مستحضراتها التى تعتبرها غير اقتصادية .

د. زكريا جاد

مدير الانتاج وعضو مجلس الادارة

شركة النصر للكيماويات الدوائية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها .. « لكى ينجح نظام الادارة بالاهداف » فى عدد يوليو ٧٦ العدد الاول المجلد التاسع .

(✻) الموضوع الذى نتناوله ، له جذور قديمة منذ نشأة المؤسسة المصرية العامة للادوية وما قبلها .. كما ان آثاره ممتدة حتى الان بعد الغاء المؤسسة .

والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو :

ماهو المقصود من الغاء بعض المستحضرات وتحديد عدد المستحضرات التى تنتجها شركات الدواء ... هل الالغاء مطلوب فى حد ذاته ؟ ولماذا ؟ ام هل المطلوب تخفيض حجم الخطة الانتاجية للقطاع ؟ وهل هذا يجوز ... ؟ فاذا كان المطلوب الغاء بعض الاصناف ، مع الابقاء على حجم الخطة . فما هو اذن البديل للاصناف الملغاة ... ؟

ثم ....

كيف يمكن أن يتحقق نوع من التغيير دون احداث خلل اقتصادى لبعض الشركات المنتجة . ومع كل التحفظات فالكل يجمع على ضرورة التغيير . ولكن يمكننا القول انه ليس هناك رؤية واضحة للهدف المطلوب تحقيقه ، اوالوصول اليه عن طريق هذا التغيير .

وهناك ملاحظة هامة جدا ، هى أن الكل يتكلم عن التغيير ويتحمس له ، ولكنه يتصرف عكس ذلك تماما لاسباب عديدة ، اهمها ان هذا التغيير يهدد التوازن الاقتصادى للشركة ، مما يعرضها لمتاعب اقتصادية وانتاجيه وعمالية لاحد لها ..

وعلى هذا فلكى يتحقق قدر من التغيير مطلوب وحتمى لابد من توافر العناصر التالية :

(١) وضوح الهدف ، سواء كان هدفا مرحليا أو هدفا نهائيا من وراء عملية التغيير .

(٢) دراسة موضوعية لعناصر الانتاج فى كل شركة .

(٣) تعرف واع لحاجات السوق الحقيقية من الدواء .

(٤) تحديد موقف كل شركة من العملية الانتاجية للدواء بشكل عام .. هل الشركة وحدة انتاجية مسئولة عن تحقيق خطة مركزية ليس الا .. أم هى وحدة اقتصادية بكل مقوماتها مسئولة عن الربح والخسارة ، وتحقيق الخدمة الدوائية فى نفس الوقت ؟

ان المؤسسة المصرية العامة للادوية ــ قبل قرار الغاء المؤسسات ــ لجأت منذ بدء نشاطها عقب التأميم مباشرة الى ترك الحرية كاملة للشركات فى تحديد مساراتها واستخدام نوع من التنمية الذاتية .

وقد امكن بانتهاج هذه السياسة تحقيق قدر كبير من التقدم والارتفاع بالطاقة الانتاجية الى مايقرب من خمسين مليون جنيه .

الا ان المؤسسة ــ بعد فترة الانطلاق ــ عادت بعد عشر سنوات الى الاحساس بضرورة التنظيم والحد من انتاج المستحضرات . ولاشك ان الشركات منفردة ــ ولو انها استطاعت تحقيق قدر كبير من التنمية خلال العشرسنوات الماضية ــ الا انها على ضوء امكانياتها الحالية، وفى ظل التطورات الاقتصادية والدوائية فى العالم غير قادرة على مجاراة متطلبات العصر فى عالم العلاج ، فالبحوث فى الخارج تتطور تطورا مذهلا وامكانيات الشركات العالمية تسير على درب التطور وتقدر عليه .

معنى هذا ان التطور ضرورى . بل حتى اذا اردنا للصناعة الدوائية الاستمرار ، فليست المسألة مجرد الغاء اصناف ، ولكنها عمليةتنظيم واسعة ، وترشيد للانتاج واستخدام امثل للطاقات وتنشيط حى للابحاث حتى تقوم بدورها فى تطوير الصناعة وقيادة الانتاج . وقد يكون احد المداخل الطبيعية وصولا لتحقيق بعض هذه الاهداف الصعبة والبعيدة ، ان نبدأ بعمل شكل من اشكال التنسيق بين شركات الادوية ، بما يقضى على التكرار والازدواجية ، وبما يصبغ كل شركة بلون معين من المستحضرات تتميز به وتتفرغ له ، ولعله يجدر فى هذا الصدد ان نذكر بعض الحقائق التالية :

(١) ان شركات الادوية جميعها صممت بشكل يسمح بانتاج جميع الاشكال الصيدلية .

(٢) ان هناك بعض الاقسام الخاصة لا توجد فى كل الشركات مثل خطوط انتاج فيال مضادات

الحيوية . وهذه توجد فى ثلاث شركات فقط . وكذلك وحدة انتاج المواد المجمدة التى توجد فى شركتين فقط .

(٣) ان جميع الشركات تشترك فى عدد غير قليل من المجموعات الدوائية ، وبصفة خاصة تلك التى تتميز بضخامةالاستهلاك مثل الفيتامينات وأدوية الكحة والهضم .

(٤) ان هناك نوعا من التخصص لبعض الشركات فى انتاج مجموعات معينة مثل المضادات الحيوية لوجود خطط أنتاجية بها .

(٥) ومع ذلك فليس هناك ما يمنع اى شركة اخرى من انتاج مستحضر مضاد حيوى جديد سواء فى شكل اقراص او كبسول او حقن ، خاصة وان المضادات ، شأنها شأن الفيتامينات والهرمونات ، لها اغراء كبير لدى الشركات المنتجة .

(٦) ان سعة انتشار عدد لا بأس به من المستحضرات ودرجة تقبلها لدى المرضى ، بل والاطباء لا يرتبط — بالضرورة — بنشاط الشركة المنتجة او الاساس العلمى للتركيبة بقدر ارتباطها بعوامل اخرى نفسية واقتصادية وبيئية واحيانا تاريخية ... والمثال على ذلك مرهم البوليد رمبن، وهو مرهم يستعمل فى حالات حروق الجلد وشراب الفتانوس وهو مقو عام ، ومن الجدير بالذكر ان حظ هذين المستحضرين فى العديد من اللجان الاقتراح بالالغاء .... دون النظر الى الاثار الاقتصادية على الشركات المنتجة او الابعاد الاجتماعية والنفسية على المستهلك .

(٧) ان الغاء بعض المستحضرات المتشابهة لايحقق بالضرورة — زيادة مقابلة فى الاصناف البديلة الباقية فى السوق ، اذ ان درجة القبول او التوافق بين المستحضر والمريض عملية فردية لا يمكن التعميم فيها ... فقد يرتاح بعض المرضى لنوع معين من الدواء ويرتاح البعض الاخر لمثيله .

(٨) كذلك فان درجة اقتناع الاطباء ترتبط بنظرة خاصة للطبيب اكتسبها من ممارسته للعلاج والاستماع للمرضى المترددين عليه ... كل هذا يجعل عملية الاختيار فى بعض المجموعات الدوائية مثل ادوية الهضم — مضادات الهستامين — الصداع ... الخ امرا عسيرا وان لم يكن مستحيلا .

(٩) ان الارقام التى ترد بخطة الشركات عن انتاج بعض المستحضرات بل وتوزيعها لا تمثل الحاجة الفعلية للمجتمع من هذه المستحضرات ، اذ ان ارتفاع توزيعها يرجع أحيانا لنشاط مندوبى البيع واتباعهم اسلوب التحميل ، بحيث تكون هذه الأصناف محملة على اصناف أخرى مطلوبة فى السوق .

(١٠) ان الشركات تعمل المستحيل وفى ظل ظروف صعبة مثل عدم توافر الخامات المطلوبة لانتاج المستحضرات الواردة بالخطة ، مما يدفعها الى محاولة تحقيق الخطة الانتاجية (من حيث القيمة) بانتاج أى مستحضرات اخرى تتوافر لديها خاماتها ... واذا كانت هذه حقيقة تاريخية الا انه يجب أن نذكر أن الحصة النقدية لقطاع الدواء قد زادت فى العامين المنصرمين زيادة كبيرة ، كذلك اعطيت حريات أكبر للشركات فى استيراد خاماتها .

موقف الشركات من عملية التغيير

بالرغم من قيام المؤسسة فى سنوات ماضية بتشكيل عدد من اللجان بغرض تخفيض عدد المستحضرات الصيدلية والغاء بعضها ، وبالرغم من وصول هذه اللجان الى قرارات محددة بعضها ابلغ للشركات . بالرغم من كل هذا فان الشركات لم تخضع لقرارات هذه اللجان دائما ، وبعضها عارضها ، واستمر فى الانتاج ولتحليل هذا الموقف يمكننا تلخيصه بالشكل الآتى :

(١) ان معظم هذه اللجان عملت بعيدا عن الشركات واتخذت قراراتها دون مشاورة لهذه الشركات التى تعتبر صاحبة مصلحة حقيقية فى عملية الالغاء من عدمه .

(٢) اقترحت هذه اللجان الغاء بعض الاصناف التى تتميز بسعة الانتشار واتساع هامش الربح دون النظر للخسارة الاقتصادية التى ستتعرض لها الشركة دون تقديم اقتراح بديل يحقق درجة من التوازن الاقتصادى يجعل عملية الالغاء امرا مقبولا وممكنا .

(٣) ان قرارات هذه اللجان تتعارض دائما مع قرارات الشركات فى الغاء بعض مستحضراتها التى تقوم بنفسها بوقف انتاجها وابلاغ ذلك للمؤسسة .

(٤) ثبت ان قرارات هذه اللجان انما تمثل وجهة نظر أعضائها . بمعنى انه لو تشكلت هذه اللجان من اعضاء آخرين — على نفس المستوى العلمى ونفس التخصص — فقد تصل الى قرارات مختلفة تماما .

(٥) حتى مع توافر المبرارات العلمية والاقتصادية لالغاء بعض المستحضرات ، فان الشركات تضطر صاغرة الى انتاجها لاستكمال الخطة الانتاجية (قيمة) ، نظرا لعدم ورود الخامات المطلوبة للاصناف المتدرجة فى الخطة الانتاجية نفسها . واصبحت القاعدة انتاج الموجود وليس المطلوب .

(٦) ان لدى بعض الشركات رصيدا ضخما من العبوات والنشرات للمستحضرات الملغاة ، مما يستلزم فى حالة الالغاء اعدام هذه العبوات التى تتعدى قيمتها احيانا آلاف الجنيهات .

(٧) وصلت بعض المستحضرات المطلوب الغاؤها الى درجة كبيرة من الاستقرار فى السوق بصرف النظر عن حجم توزيعها بحيث اصبحت موردا اقتصاديا لا بأس به تحققه الشركة دون جهد يذكر .

(٨) الشركات بوجه عام غير مقتنعة بقرارات هذه اللجان ، نظرا لاحساسها بقدرتها على تصريف ما تقوم بانتاجه .. وهذا الموضوع سوف نتعرض له بشىء من التفصيل فى دراسة مقبلة ..

(٩) ان ادارات الشركات ترفض القرارات التحكمية التى ترد لها فى هذا الشأن ، نظرا لاحساسها بانها هى الجهة المسئولة عن النتائج السالبة والموجبة ، وهى التى ستتحمل اعباء اى خسارة لو تحققت .

(١٠) هناك تضارب حقيقى فى الأفكار واختلاف واسع فى وجهات النظر حول بعض الموضوعات الهامة مثل مستحضرات الفيتامينات ، هل تحتاج لتخفيض ام لزيادة الحجم ؟ وهل من المصلحة تخفيض الجرعات ام ابقاء كل مستحضر على حاله وبالسمعة التى اكتسبها . ؟

اذا كان التغير ضروريا ومطلوبا ، من الذى يبدأ ؟ قطاع الدواء وشركاته .. ام الاطباء المعالجون ؟

كيف يبدأ التغيير ؟

ليس من باب المبالغة ان نقول ان الشركات اكثر موضوعية فى الغائها لبعض المستحضرات عن اللجان التى شكلتها المؤسسة الملغاة . ذلك انها اتجهت نحو الغاء المستحضرات الضعيفة التوزيع او التى هبط توزيعها الى درجة لاتشجع على الاستمرار فى الانتاج . اى ان الشركات حينما قررت الغاء بعض المستحضرات راعت بجانب مصلحتها الاقتصادية — درجة انتشار المستحضر والتى تعكس بشكل تقريبى درجة الحاجة لهذا المستحضر من عدمه .. وهذا اتجاه يبدو مقبولا الى حد كبير . لان الاصل فى العملية الانتاجية بوجه عام هو انتاج ما يحتاج اليه المريض ويصفه الطبيب . اما اللجان التى شكلتها المؤسسة فقد سيطرت عليها دائما نظرة

ترشيد قومية جعلتها تتجه فى معظم قراراتها نحو الضغط والتخفيض والالغاء وكان من بين ما اقترحت الغاء ٥ من المستحضرات واسعة الانتشار التى سيترتب على الغائها مشكلات جماهيرية خاصة بنقص ادوية هامة وضرورية ومطلوبة خاصة وأن أعدادا كبيرة من الأطباء مقتنعة بها ومتحمسة لها ، مما يستوجب والحالة هذه تنظيم حملة اعلام ضخمة لاقناع الأطباء فى شتى اركان الجمهورية بالاقلاع عن وصف هذه الادوية لمرضاهم قبل الغائها ، فهل هذا ممكن ؟ ... ومن الذى يقوم بهذا الدور .... قطاع الدواء ... ام وزارة الصحة ؟ اذا كانت مسئولية شركات الادوية هى توفير الادوية ومستلزماتها للدولة والتى يحددها القطاع الصحى من ادارات ومستشفيات وعيادات الاطباء ، فان الاعتبار الأول يكمن فى توفير المطلوب فى الحاضر والمستقبل. ان الشركات بصفتها وحدات انتاجية لا يدخل فى اختصاصها — بصفة مباشرة عملية الترشيد . لان الترشيد بصورة مجردة مسئولية اجهزة التخطيط العليا فى الدولة والتى تتركز الان فى وزارة الصحة ... اما الترشيد من حيث تطوير وتغيير نحو الاحسن وتطور مع كل جديد فهو فى صلب مسئولية الشركات .

السؤال الآن ....

لماذا كانت المؤسسة تشغل نفسها دائما بعملية الترشيد او التغيير او ضغط المستحضرات ..؟ ورثت المؤسسة فى بداية عهدها ، وعقب التاميم مباشرة تركة ضخمة من المستحضرات تقدر بعشرات الالاف من ادوية محلية ومستوردة ، وانطلاقا من سياسة استبدال المستحضرات الاجنبية المستوردة بمستحضرات محلية بدات عمليات الغاء واسعة نجحت فيها فى الغاء بعض المستحضرات المتداولة حينئذ ، وانقصت عددها الى درجة ملموسة . ومن ذلك الوقت سارت سياسة الالغاء تدريجيا بين النشاط احيانا ، والخمول احيانا اخرى ولكنها كانت دائما خطا صاعدا وضاغطا .

الموقف الان وبعد مضى ما يقرب من خمس عشرة سنة يختلف تماما .. فعدد المستحضرات التى تنتج محليا ليس كبيرا الى درجة تقلق بال المسئولين ، بل على العكس فان هذا العدد يعتبر مناسبا للاسباب التالية :

(١) ان طبيعية السوق العلاجى فى مصر تميل نحو التنوع والتباين ، فما يقنع به طبيب قد لا يقنع به آخر ، وقد يتحمس طبيب لمستحضر معين ، ويرفضه طبيب آخر . ومعنى هذا فان الاقتصار على انتاج مستحضرين او ثلاثة مثلا من مستحضرات الكبد أو الحساسية ليس من الحكمة فى شىء .... فقد يدفع هذا الطبيب المعالج الى الخروج من الدائرة الضيقة التى رسمتها الشركات المحلية الى وصف الدواء الاجنبى ، ولو كلف ذلك المريض ان يحضره من الخارج .

(٢) ان التكرار الحقيقى يوجد فى المجموعات التى تحتاج بطبيعتها الى درجة كبيرة من التنوع والتباين يتطلبها الطبيب المعالج ويحتاج اليه المريض احيانا . ومن امثلة هذه المجموعات ادوية الحساسية والربو والمقويات وادوية الهضم والملينات .

(٣) ان اتساع عدد المستحضرات التى تنتجها الشركة الواحدة يعطيها حرية كبيرة فى مواجهة الاختناقات مثل نقص الخامات والعبوات . لان كثرة المستحضرات يعنى تعدد البدائل أمام الشركة حتى لا يؤدى نقص خامة معينة الى توقف خط انتاجى بالكامل ، كما هو الحال مثلا فى الشركات ذات الانتاج الصناعى الواحد او المنتجات المحدودة العدد .

(٤) ان عدد المستحضرات التى تنتجها الشركات فعلا اقل من عدد المستحضرات المسموح بانتاجها ، ففى كل شركة يوجد عدد من المستحضرات يتوقف انتاجها عاما او عامين او اكثر لاسباب متعددة . وهذا يعنى ان الشركة — اى شركة — لا تنتج بالضرورة كل مستحضراتها كل عام .

(٥) بل ان المستحضرات التى ترد بالخطة السنوية المبلغة من الامانة للشركات — للاسف — لاتنتج بالكامل احيانا لسبب بسيط هو عدم ورود الخامات اللازمة لتنفيذها ، مما يدفع الشركات الى البحث فى مخازنها عن اى خامات واستخدامها لانتاج اى مستحضرات ، وهنا ينشط رجال البيع فى تصريف هذه المستحضرات مستخدمين عدة أساليب ، وتفقد الأرقام تحت هذه الظروف مدلولاتها وتصبح الاصناف الراكدة واسعة الانتشار ، لانها انتجت بغزارة ، والاصناف المطلوبة قليلة التوزيع ، لانها انتجت فى حدود الخامات الشحيحة المتاحة ، واحيانا قد يمر العام دون ان تنتج على الاطلاق لعدم ورود الخامات . والامثلة على ذلك كثيرة جدا لاحصر لها .

نعود مرة ثانية الى هذا السؤال ....

لماذا تشغل الدولة بالها بعملية ترشيد او تنظيم المستحضرات ... ؟

يبدو أن السبب الحقيقى وراء ذلك يرجع الى النقص فى العملة الاجنبية المتاحة ، وعدم انتظام ورود الحصص النقدية ... ان شركات الادوية فى ظروف نقص دائم فى العملة الصعبة تضطر الىمواجهة عملية اختيار صعبة بين العديد من الطلبات العاجلة والملحة ، سواء على شكل خامات أو مستحضرات أو مستلزمات .. وقد يبدو لها احيانا ان تخفيض المستحضرات قد يحل هذه المشكلة ... وهذا صحيح ولكن فى حالة واحدة وهى أن يعنى التخفيض ، تخفيضا فى الخطة الانتاجية للقطاع ونزولا بها — مثلا — من حجم خمسين مليونا من الجنيهات الى ثلاثين مليون جنيه . ولا اعتقد ان هذا ما تقصده وزارة الصحة . لان تخفيض القدرة الانتاجية أو الاتجاه نحو الانكماش فى الانتاج له عواقب اقتصادية وخيمة معروفة ومؤكدة لا يتسع المجال لشرحها.

اما اذا كان المقصود من تخفيض عدد المستحضرات هو الغاء بعض الاصناف ليرتفع استهلاك أصناف بديلة اكثر فعالية مع الابقاء على حجم الخطة الانتاجية لقطاع الدواء بل وزيادتها ، طبقا لمؤشرات النمو المتفق عليها فان المشكلة الناتجة عن نقص العملة الصعبة ستظل قائمة كما هى .... والصعوبات التى ستواجهها الشركات ستتضاعف نتيجة ضيق فرص الاختيار أمامها لانكماش عدد المستحضرات التى تنتجها .

الموقف الحالى

الموقف الحالى يمكن وصفه فى حقيقتين اساسيتين :

الاولى : انه يجرى انتاج المستحضرات التى تتوافر خاماتها ، بصرف النظر عن مدى الحاجة اليها ، وحجم الطلب عليها .

الثانية : انه يجرى بيع وتوزيع المستحضرات الموجودة ، بصرف النظر عن مدى الحاجةاليها ، وحجم الطلب عليها .

واسباب ذلك معروفة بلا شك لدى المسئولين على مختلف المستويات ، ولكننا نود ان نضيف ان التاخير فى فتح اعتمادات استيراد الخامات ، ووصولها متأخرة عن موعدهاشهورا واحيانا اكثر من عام يجعل من احترام الخطة امرا بالغ الصعوبة ، كما يدفع الشركات الى مضاعفة الانتاج مرات ومرات فى الاشهرالاخيرة من السنة ، وذلك بانتاج اى شىء لتعويض النقص فى الخطة .

ان علاج هذا الموقف يتطلب امرين اثنين :

الأول : آالالتزام من جانب واضع الخطة بتوفير الخامات اللازمة لانتاجها لان اى خطة لا تتوافر لها مستلزماتها لا تزيد عن قصاصة ورق .

الثانى : ان يتغير نمط التوزيع ، بحيث ينفصل التوزيع عن الانتاج ، وبالتالى لا يستطيع المنتج

ان يدفع للسوق باى مستحضرات ، بل عليـــه توفير مايحتاج اليه السوق ويتم تصريفه عـــن طريق قنوات توزيع محايدة . وبطبيعة الحال ، فان تنفيذ الامر الثانى مرتبط بتحقيق الامر الاول اولا وقبل كل شىء .

مداخل للحـــل

بدأنا بالحديث عن سياسة الغاءالمستحضرات حتى وصلنا الىصميم مشكلات الخطةولمنستطع تجنب الحديث عن هذه المشاكل ، نظرا لارتباطها بالموضوع الأول ، اذ يستحيل التحدث عن تخفيض عدد المستحضرات أو تخفيض الشركات لانتاج انواع معينة من المجموعات الدوائية،دون التعرض لمشكلات الانتاج بهذه الشركات ، ودون وضـــع النقاط فوق الحروف . ان هناك بعض الاجراءات البسيطة التى تمكن لامانة القطاع أن تتبناها قبل الدخول فى تنفيذ سياستها الخاصة بتنظيم الانتاج على مستوى الشركات . وهذه الاجراءات كفيلة بتوفير الكثير من الجهد والمال ، فضلا عن رفع مستوى الخدمة الدوائية فى البلاد .

١ ــ توحيـــد أو تنميط حجـــم الزجاجـــات المستخدمة فى المحاليل فى جميع الشركات ولتكن مثلا ١٠ سم ٦٠ سم ، ١٨٠ سم .

ان هذا التنميط أو التوحيد سوف يقضى على هذه الفوضى فى احجام واشكال العبوات والتى تمثل عبئا ضخما لا مبرر له ، فضلا عن تحقيق وفر أكيد عن طريق هذا التنميط ، بالاضـــــافة الى فرص أوسع للحصول على عبوات افضل وأحسن .

٢ ــ اعادة النظر فى حجم عبوات الأقراص والكبسولات ، بما يتمشى مع الحاجة الفعلية للمريض ، اذ ان الملاحظ ان هناك زيادة كبيرة فى نسبة الضائع فى بعض المستحضرات التى لا يحتاج المريض منها لأكثر من عدد اقراص قليلة كما أن المريض أحيانا يتحمل اعباء مالية لا مبرر لها عن طريق شراء اكثر من عبوة واحدة لاستكمال العلاج من مستحضرات أخرى ، وقـــد يكون الاتجاه نحـــو تعبئة الأقراص فى شرائط حـــلا لهذا الموقف ، فضلا عن أن الشريط ــ فى أحيان كثيرة ــ يحفظ المستحضرات ويحقق له ثباتية اكبـــر .

٣ ــ اعادة النظر بالبحث فى بعض التركيبات الصيدلية ، وبصـــفة خاصـــة القديمة منها بما يتمشى مع الاتجاه الحديث ، والغاء بعض العناصر التى ثبت بصفة قاطعة عدم فائدتها مثل مشتقات الجليسروفوسفات . وقد يكون هذا حلا عادلا للمستحضرات القديمة المعترض عليها من بعض الجهات العلمية .. وعلى سبيل المثال بدلا من اقتراح الغاء مســـتحضر كالفيتـــافوس وتكبيد الشركة خسارة ناتجة عن نقص فى البيع يصل الى ٢٠٠ الف جنيه سنويا .. بدلا من هـــذا يمكن تطوير التركيبة واســـتبعاد العناصر غير اللازمة مع الابقاء على المستحضر بنفس الاسم والشكل ، وبذلك نكون قد ضربنا اكثر من عصفور بحجر واحـــد .

٤ ــ بنفس التفكير الســـابق اقترح اعادة النظر فى التركيبات الصـــيدلية من حيث المواد المساعدة حجما ونوعا . ان بعض هذه التركيبات مضى عليها أكثر من عشرين عاما دون تغيير ، ولاشك أن هناك اسرافا زائدا فى استخدام هذه المواد وقيمتها على سبيل المثال لا الحصر ثانى أوكسيد التيتانيوموالنيكوتيناميد. ان ماوردبالبندين ٣ ، ٤ فضلا عن أنه يحقق وفرا اكبر فانه كفيل برفع المستوى العلمى للمستحضر بالغاء بعض العناصر الذى ثبت عدم فائدتها ، بدلا من الغاء المستحضر نفسه وضـــاع فرص عديدة تجنيهـــا الشركة من وراء انتاجه .

٥ ــ حث الجهات العلمية الطبية مثـــل نقابة الأطباء والجمعيات الطبية المختلفة على تنـــوير الأطباء بعدم وصف ، أو على الأقل تقليل وصف المستحضرات التى تعتبر ترفا وليس علاجا ، مع تبصيرهم بالجرعات المناسبة بكل حالة من كل مستحضر حتى تجىء المبـــادرة من الأطباء انفسهم .

المجموعات الدوائية فى شركات الادوية

قامت المؤسسة منذ سنوات بتقسيم وتصنيف الأدوية والمستحضرات الصيدلية الى ٤٤ مجموعة وفى دراســـة لموقف كل شركة من انتـــاج هذه المجموعات رأينا من أجل تبسيط الشرح أن نقوم بضم المجموعات المتشـــابهة فى مجموعة واحدة كما بالجدول الموضح المرفق ، ولكن قبل مناقشة الأرقام الموجودة بالجدول المذكور وتحليلها يجب ذكر التحفظات التالية :

١ ـ أن النسب الموجودة بالجدول تقريبية .

٢ ـ أنها منسوبة الى اجمالى انتاج الشركة الواحدة ، بمعنى أن ارتفاع النســـبة فى شركة على شركة أخرى فى مجموعة معينـــة لا تعنى بالضرورة ارتفاع القيمة بنفس الدرجة .

٣ ـ أن هذه النسب متغيرة بطبيعتها ومتحركة صعودا وهبوطا من عام لآخر .

٤ ـ ان الجدول لم يتضمن بعض المجموعات نظرا لصـــغر حجمها الانتاجى أو لعدم قيـــام الشركات بانتاجها على الاطلاق كالالبان مثلا .

مناقشة الجدول وتحليل البيانات

١ ـ المسكنات ومضادات الروماتزم :

تتصدر ثلاث شركات انتاج هذه المجموعة . والشركات هى على التوالى العربية ٢٨٪ ثم الاسكندرية ٢٧٪ ثم القاهرة ١٢٪ ..ويلاحظ الارتفاع الضخم فى شركتى العربية والاسكندرية بسبب مستحضرى الريفو والاسكين ، اذ يصل المتوســـط السنوى من انتـــاج كل من هذين المستحضرين الى نصف مليون جنيه تقريبا ، كما يمثل مستحضر الريفو حوالى ١٨٪ من انتاج الشركة العربية ، ويمثل الاسكين حوالى ١٥٪ من انتاج شركة الاسكندرية . الموقف فى شركة القاهرة يختلف قليلا ، اذ أن ارتفاع انتاج الشركة من هـــذه المجموعة يرجع الى المســـتحضرات المضادة للروماتزم المرتفعة السعر نسبيا مثل مستحضر اندوســـيد . كما يلاحظ الانخفـــاض النسبى من انتاج هـــذه المجموعة فى الشركات الأخرى ، وان كان هـــذا لا يمنـــع من وجـــود مســـتحضرات هامة وقويـــة مثل الميفـــازون والاكسيزون اللذين تنتجهما شركة النيل .

٢ ـ المضـــادات الحيوية :

يتركز انتاج هـــذه المجموعة فى أربع شركات على الوجه المبين بالجـــدول ، ويلاحظ أن شركة مصر تتصدر الشركات (من حيث النسبة لانتاجها الكلى) كذلك من حيث التشكيلة السلعية لهذه المجموعة ، اذ انها تنفرد بانتاج بعض المضادات التى لا تنتج بشركات أخرى . كما يلاحظ أيضـــا ارتفاع نسبة ما ينتج من المضـــادات فى شركة ممفيس ، بالرغم من عـــدم وجـــود خط انتاج بنسلين ، وبنسلين استربتومايسين ، اذ أنهـــا ركزت على انتاج المضـــادات فى هيئة كبســـول وكذلك امبول ، (اكسيـــيكين) وجدير بالذكر أن كبسولات المضـــادات الحيوية المختلفة تمثل نسبة عالية من الانتاج ، فضلا عن ارتفاع هامش من الربح فى هذه المستحضرات بالمقارنة بالمضادات الأخـــرى مثل فيـــال بنســـلين ، بنســـلين استربتومايســـين . نود أن نضيف كذلك انـــه والحالة هذه ليس هناك ما يمنع اى شركة من انتاج كبسولات مضادات الحيوية كوسيلة لرفع رقم مبيعاتها وزيادة أرباحها ، خاصـــة أن هذا الشكل من الانتاج لا يتطلب خطوطا انتاجيـــة خاصـــة .

٣ ـ الفيتامينات والمقويات :

يلاحظ بعد ضم جميع مستحضرات الفيتامينات والمقويـــات تحت مجموعة واحـــدة ، ارتفـــاع النسبة من هذه المجموعة فى انتاج جميع الشركات بلا استثناء ، وان تفاوتت هذه النسبة من شركة لأخرى والأرقام التى بالجدول تدل على أن جميع

الشركات تعتمد اعتمادا كبيرا على انتاجها من هذه المجموعة ، بل ان هذه المستحضرات تعتبر الطبق المفضل او المحرك لانتاج كل شركة ، مما يصعب معه تخصيص شركات معينة لانتاج الفيتامينات .

ان لدى كل شركة عدداً من هذه المستحضرات نعتز بها ونعتبرها اعمدة اساسية فى هيكل اقتصادياتها لا يمكن التنازل عنها او التفريط فيها ما دام الهيكل التنظيمى بشركات المؤسسة على ما هو عليه وما دام نظام المحاسبة هو النظام المعمول به الآن .

٤ — مستحضرات الجلد والشرج :

تشترك جميع الشركات فى انتاج مستحضرات هذه المجموعة بنسب متفاوتة أعلاها شركة النيل ، حيث يصل ان نسبة ما تنتجه حوالى ٦٪ من اجمالى انتاجها السنوى تليها شركة القاهرة ٤٪ ، ثم ممفيس حوالى ٤٪ ومستحضرات المراهم لها صفة العمومية فى مختلف الشركات ، بل ولكل شركة عدد من المستحضرات التى لها سمعة طيبة حتى تلك الشركات التى تنخفض نسبة الانتاج فيها الى حوالى ١٪ من حيث تخصيص بعض الشركات لانتاج مستحضرات هذه المجموعة ، فهذا يستتبع الغاء خطوط انتاجيةمتوآفرة حاليا بهذه الشركات.

٥ — الهرمونات :

تتصدر شركتا سيد والنيل شركات المؤسسة فى انتاج هرمونات وتتبعها شركة ممفيس ومن الملاحظ ارتفاع نسبة انتاج الهرمونات فى شركة سيد (١٤٪) نظرا لعقود التصنيع مع شركة شبرنج . كما ترتفع ايضا فى شركة النيل (٩٪) نظرا لعقود التصنيع من شركة ريجتر واورجانون . كما يشارك فى انتاج هذه المجموعة بنسب اقل ٣٪ كل من الشركتين العربية ومصر ومن الواضح انه يمكن تخصيص ثلاث شركات لانتاج الهرمونات دون صعوبة كبيرة .

٦ — مستحضرات الكبد والهضم :

تشترك جميع شركات المؤسسة فى انتاج مستحضرات هذه المجموعة ، ولكن بنسب متفاوتة أعلاها شركة النيل حيث تصل النسبة حوالى ١٥٪ بسبب مستحضر الليبوزيس الذى يحتل مكانه مرموقة بين المستحضرات المحلية والمستوردة ، والذى يمتص طاقة انتاجية ضخمة من آلات شركة النيل . وتلى شركة النيل الشركة العربية (٩٪) بسبب مستحضرها ليبوكولين الذى يعتبر البديل الثانى لمستحضر اليبوزيس بالرغم من الفارق الواسع فى الجودة والسمعة الثباتية ، وبينما ترتفع نسبة من هذه المجموعة فى شركتى النيل والعربية بسبب مستحضرات الكبد ، فان نسبة شركة الاسكندرية تعتبر مرتفعة ايضا ٨٪ بسبب مستحضراتها الخاصة بالهضم سيروبوستين وسيرسروستين : س. ثم تفاوت النسب بعد ذلك فى الشركات طبقا للموضح بالجدول .

٧ — مستحضرات الرمد والأنف والأذن والحنجرة

تتفاوت النسبة فى جميع الشركات فيما عدا الشركة العربية حيث تقل نسبة مستحضرات هذه المجموعة الى درجة ضئيلة . وتتصدر الشركات شركة القاهرة ٨٪ بسبب ارتفاع توزيع مستحضرها بروزولين تليها شركة سيد ٦٪ بسبب ارتفاع مبيعاتها من مستحضراتها تولوكوزان ابتوسيد . . كذلك شركة الاسكندرية لها مستحضر واسع الانتشار (ابتوموسين) .

وبصفة عامة فان ٦ شركات تشترك فى انتاج مستحضرات هذه المجموعة ، ولو انها لا تمثل ثقلا اقتصاديا كبيرا ، الا انها من حيث السمعة والانتشار لها تاثير لا بأس به .

٨ — ادوية الصدر والكحة :

تتقارب جميع الشركات فى انتاجها من هذه المجموعة ، اذ ان لكل شركة عددا من المستحضرات الهامة التى تعتبر عمودا اساسيا فى انتاجها .

ان بعض الشركات تتصدر هذه المجموعة ، ولكن ليس بدرجة كبيرة يمكن معها تخصيصها لهذا النوع من الانتاج نظرا لوجود درجة من المنافسة على المستحضرات المختلفة .

٩ — المهدئات — المنومات — مضادات التقلص :

تتصدر شركة القاهرة (١٢ ٪) بقيمة الشركات فى انتاج مستحضرات هذه المجموعة ، وبصفة خاصة المهدئات والأدوية والمضادة للكآبة مثل ستيلازين والكيورازولدين ، تليها شركة ممفيس ولكن بسبب تخصصها فى الأدوية المضادة للتقلص وبصفة خاصة المستخدمة فى حالات المسالك البولية الليناميين والجلوكولينامين ، ثم يلى بعد ذلك شركة النيل (٥ر٤ ٪) لدخولها هذا الميدان حديثا ببعض المستحضرات مثل ستيلانيل وارتفاع توزيع مستحضرها من الفالينيل .

١٠ — أدوية القلب والمدرة للبول :

تتصدر شركة القاهرة أيضا (١٠ ٪) بقية الشركات بسبب انتاجها عددا من المستحضرات الهامة مثل الدومت ، اترومیدس ، أما شركة مصر وهى التى تليها فى الترتيب ، فارتفاع النسبة يرجع بصفة أساسية الى ضخامة توزيع مستحضر كولى يوريتال ، وهذا يعنى أن مستحضرات القلب لهذه الشركة محدودة . الشركة التالية فى هذه المجموعة هى شركة النيل (٥ر٤ ٪) وهذا يرجع بصفة أساسية الى مستحضر ادينولكس الذى ترتفع نسبة مبيعاته الى درجة كبيرة بالرغم من عدم اقتناع عدد كبير من اساتذة القلب بعدم جدواه . نخلص من هذا الى اننا يمكن أن نعتبر شركة القاهرة هى الشركة المختصة فى انتاج مستحضرات امراض القلب والشرايين .

١١ — مطهرات الامعاء والنزلات المعوية :

تشترك معظم الشركات فى انتاج مستحضرات هذه المجموعة بدرجات متفاوتة ، اعلاها شركة سيد بسبب مستحضر انتوسيد ، وكذلك شركة ممفيس بسبب مستحضر بكناميسين وبكتال .. ولكن الموقف الحقيقى لهذه المجموعة أن جميع الشركات تستطيع أن تنتج مستحضراتها بلا معوقات لانها عبارة عن أقراص كبس ومعلقات ، وكلها تدخل فى اطار الاشكال الصيدلية التى تنتجها جميع الشركات بل على التأكيد فان هذه المجموعة تمثل نسبة عالية من ترسيات شركات فى العطاءات الحكومية .

١٢ المسهلات :

هذه المجموعة على ضعف حجمها الاقتصادى بوجه عام الا أنها تمثل اهمية كبيرة لدى اغلبية المستهلكين . وتتصدر شركة القاهرة الشركات الأخرى بسبب مستحضراتها بولدولاكسين والفالاكسين . أما شركة الاسكندرية فتنتج مستحضرها المشهور حبوب نصار .

بقية المجموعات لا تمثل ثقلا اقتصاديا كبيرا وان كان لها اهمية علاجية كبيرة وهى موزعة على الشركات المختلفة لظروف خاصة لها . ومنها على سبيل المثال :

(ا) بديلات للدم والمحاليل :

تقوم شركة النيل بصفة خاصة بانتاج مستحضرات هذه المجموعة لوجود قسم كبير بها (باكستر) وتشاركها ايضا شركة النصر بابو زعبل . كما تقوم شركتا مصر وممفيس بانتاج مستحضر جلوكوز .

(ب) أدوية التجلط ومضادات التجلط :

تنفرد شركة النيل تقريبا بانتاج مضاد التجلط. اما أدوية التجلط فتنتج بعدة شركات ولكن بنسبة ضعيفة .

(جـ) ادوية السكر :

الانسولين ينتج اساسا بشركة سيد ، كما بدأ انتاجه فى شركة النيل . اما عن علاج السكر

عن طريق الفم فينتج بشركات سيد ــ القاهرة ــ النيل .

(د) مركبات السلفا :

تنتج هذه المركبات بجميع الشركات تقريبا وان كان لها وضع خاص فى شركة الاسكندرية .

هذا عرض عام لموقف الشركات من انتاج مستحضرات المجموعات المختلفة ، ومنها تتضح الحقائق التالية :

١ ــ ان هناك بعض المجموعات لا تنتج الا فى شركات محددة ، وبالتالى يمكننا أن نعتبر هذا نوعا من التخصص المطلوب .

٢ ــ ان هناك مجموعات اخرى تشترك فى انتاجها كل الشركات وهذه تنقسم الى ثلاثة اقسام :

(ا) قسم له وزن اقتصادى واهميته كبيرة للشركة المنتجة يجعلها تتمسك بانتاجه مثل الفيتامينات .

(ب) قسم له سمعة طبية وتوزيع لا بأس به ، ويستنفد طاقة انتاجية بالشركة ولكنه لا يمثل ثقلا اقتصاديا كبيرا مثل ادوية الجلد وادوية الهضم . وهذه أيضا تتمسك بها الشركات ولا تقبل الغاءها أو التنازل عنها .

(جـ) قسم تنتجه الشركات لاستكمال تشكيلاتها السلعية وان كان لا يمثل لها اهمية كبيرة أو خاصة ويمكن ان توقفه او ان تتنازل عن انتاجه لشركة اخرى .

الاقتراحات والتوصيات :

ننتهى بعد ذلك الى عرض بعض الاقتراحات والتوصيات التى نعتقد انها خطوة على طريق التغيير المنشود .

١ ــ ان التخصص النوعى للشركات فى انتاج مجموعات معينة لا يمكن ان يتم بين يوم وليلة ، بل انه يحتاج الى سنوات وبتوجيه خاص يبدأ منذ اليوم .

٢ ــ ان الغاء اى مستحضر لابد ان يسبقه حساب للطاقة التى ستتعطل فى حالة الالغاء خاصة اذ كان الالغاء لا يقابله اضافة مستحضرات جديدة .

٣ ــ اذا كانت بعض الشركات لا تعتبر متخصصة بالمعنى الحرفى فى انتاج بعض المجموعات الدوائية الا ان لها مستحضرا او اكثر له وزن علاجى كبير ، وقد عددنا الكثير من الأمثلة فى صدر الدراسة .

٤ ــ ان الرغبة فى تحقيق نوع من التخصص فى الشركات لا يجب ان تتجاهل اهمية هذه المستحضرات وخبرة القائمين على انتاجها .

٥ ــ ان تكليف اى شركة بانتاج مستحضر شركة اخرى فى ظل تخصص مقترح قد لا يؤدى بالضرورة الى النتائج المرجوة ، لان اى مستحضر هو وحدة قائمة بذاتها من حيث الصفة والشكل والهيئة والمنظر واسم الشركة وسمعتها والثقة التى اكتسبها المستحضر .

٦ ــ ان وضع شركات تصنيع الدواء قد يعوق الى حد ما عملية التخصيص ، وقد يكون الحل الأحسن فى ادماج بعض الشركات وصولا لهذا الهدف .

٧ ــ فى تقديرنا ان العائق الحقيقى فى سبيل التخصيص أو بمعنى اشمل ترشيد الدواء يتركز فى ذلك التناقض الواضح بين ما تريده الدولة ممثلة فى الجهاز المسئول عن الصحة العامة وتوفير العلاج ، وبين الحرية التى تنشدها الشركات فى انتهاج سياسات خاصة بها فى الانتاج والتوزيع والاستيراد بما يحقق لها توازنا اقتصاديا ــ بالمرتبة الأولى ــ وبشكل خاص فى ظل انفتاح اقتصادى خطير ومنافسة اجنبية غير متكافئة احيانا ، وهذا موضوع كبير لا يتسع له المجال هذه المرة .

النسبة المئوية التى تنتج من كل مجموعة بكل
شركة من شركات قطاع الدواء

الشركات المجموعة	الاسكندرية ٪	العربية ٪	سيد ٪	النيل ٪	ممفيس ٪	مصر ٪	القاهرة ٪
١ ــ المسكنات ومضادات الروماتزم	٢٧	٢٨	٣	٣	٤	٢	١٢
٢ ــ مضادات الحيويـــة	ــ	ــ	٢٥	١٣	٢٠	٤٠	ــ
٣ ــ الفيتامينات والمقويـــات	١٤	٢٧	١٧	٢٥	٤٠	٢٠	١٧
٤ ــ مستحضرات الجلد والشرج	١	١,٥	٣	٦	٤	٢	٤,٥
٥ ــ هرمونـــــات	ــ	٣	١٤	٩	٥	٣	ــ
٦ ــ ادوية الكبد والهضم	٨	٩	١,٣	١٥	٢	٤	٥
٧ ــ الرمد والأنف والأذن والحنجرة	٤,٥	ــ	٦	٣	١,٥	٣,٥	٨
٨ ــ ادوية الصدر والكحة	٧	٤	٦,٥	٦,٥	٤,٥	٤,٥	٧,٥
٩ ــ المهدئات ــ المنومات ــ مضادات التقلص	ــ	١	٣,٥	٤,٥	٧	١٣	١٢
١٠ ــ ادوية القلب والمدرة للبول	٥	٢	٢,٥	٤,٥	٢,٥	٦	١٠
١١ ــ مطهرات الأمعاء والنزلات المعوية	٢	٢	,٥	ــ	٤	ــ	١
١٢ ــ المســـــهلات	٢	ــ	١	ــ	ــ	ــ	٣,٥

(بقية مقال المشكلة الادارية)

المشكلة أن يفترض أساسا امكان ايجاد حل لها حتى ولو كان حلا سلبيا اذا كان هو الحل الوحيد. بمعنى انه قبل الأخذ بهذا الحل ينبغى استعراض كافة الحلول الافتراضية ثم تحليل كل منها والتعرف على نتائجها ومقارنتها بعضها ببعض ثم اختيار انسب الحلول ، سواء كان ايجابيا أو سلبيا . وهذا يقتضى توافر شروط فيمن يواجه المشكلة بجانب اقتناعه بامكان ايجاد حل وتحرزه من اى مؤثر حتى يكون تحليله للمعلومات أو البيانات التى تقدم اليه تحليلا محايدا لا يتأثر فيه برأى أحد على أى مستوى الا من يرى استشارته . كما يشترط ان يكون فى استطاعته تطويع نظرياته لخدمة المشكلة وليس احتواء المشكلة لنظرياته.

وأخيرا ان من الشجاعة أن يعلن فى ثقة عـــدم قدرته على التوصل الى الحل الذى يراه مناسبا اذا اقتنع بعجزه عن ذلك .

ونخلص من هذا الى انه ليس من الضرورى أن يكون لكل مشكلة حل ايجابى وانما قد يكون الحل السلبى هو الحل المناسب اذا ترتب عليه أقل الاضرار . ويكفى لكل من يتصدى لمشكلة أن يعين المشكلة وان يحـــدد ابعادها وان يتعرف على اسبابها ثم يحاول تحليل هذه الأسباب وأن يضع عددا من الحلول الممكنة وان يبحث ما يترتب على تطبيق كل منها افتراضا . وأخيرا يختار من بينها انسبها فى حدود ما يتاح له من بيانات ومعلومات.

المتغيرات التى تحكم فرص النمو الوظيفى بين التشريع والتطبيق الادارى

أ. نبيل اسماعيل رسلان

محاولات الحكومات المختلفة لاصلاح الادارة الحكومية لا تنتهى .. بل اننا قد لا نبالغ اذا قررنا أن محاولات الاصلاح هذه أحد العوامل الاساسية فى زيادة حجم المشكلة ، وتعقيدها .. لان هذه المحاولات فى مجملها لا تزيد عن عمليات ترميم لبناء متهدم آيل للسقوط ، فلم تتعرض أى محاولة لهدم البناء — بشجاعة — والشروع فى تشييد بناء جديد ... واذا كانت حكوماتنا الحاضرة تسعى الى وضع نظام جديد تقوم على أساس تقسيم العمل الى وظائف وتحديد دخول تناسب مسئوليات هذه الوظائف دون النظر للمؤهل ، فانه من الطبيعى أن تاخذ هذه الوظائف بشكل تنظيمى معين يتضح منه طريق التقدم والترقى لمن هم فى المستويات المختلفة من السلم الوظيفى.. ذلك ان فرص النمو الوظيفى أمر على درجة كبيرة من الاهمية تتحدد بمقتضاها درجة الرضى والاقبال لدى الموظف وكذلك ترفع من مستوى الاداء العام .

عن هذا الموضوع يتحدث الكاتب وتعرض ما ينص عليه التشريع من مسالك للنمو الوظيفى والترقى شارحا المتغيرات التى تحكم هذه الفرص فى التطبيق الادارى .

ان الحافز الحقيقى للعامل على العمل والاجتهاد هو أمله فى النمو الوظيفى . فالعامل الذى يقبل ان يعين فى أولى درجات السلم الادارى يضع نصب عينيه من أول الأمر احتمال صعوده درجات ذلك السلم بل ووصوله الى القمة . ونظم العاملين القائمة على اعتبار الوظيفة العامة بمثابة مهنة ينقطع لها العامل تؤيد هذا الاحتمال بل وتعمل على غرس هذا الأمل فى نفس كل عامل .

نبيل اسماعيل رسلان

عضو الهيئة الفنية لبرامج القادة الاداريين

سبق أن نشرنا له بحثا عن « جماعات العمل ودوافع الافراد » نشر فى عدد يناير ١٩٧٥ العدد الثالث المجلد السابع

وبذلك تحقق فرص النمو الوظيفى فى هذه النظم عـدة غايات هامة منها اجتذاب افضل العناصر لشغل الوظائف العامة ، وغرس الحافز فى نفوس العاملين لبذل اقصى ما يستطيعون من

جهد املا فى الفوز بالترقية ، والمعاونة على سيادة روح الطاعة والنظـــام باعتبار ان الترقية هى وسيلة الرؤساء عن طريق الترغيب ، كما تعتبر الترقية فى ظل هذه النظم الوسيلة الطبيعية لاعداد القادة من موظفى الصف الأول .

لذلك كانت فرص النمو الوظيفى المتاحة من الأمور الحيوية لتوفير الحافز لدى الافراد للارتفاع بمستوى الاداء والسلوك . ففرق بين نظام لا يرى الفرد فيه منفذا وآخــر يتيح للفرد فرصا اكبر للمستقبل ولنموه الوظيفى . **وتوفير هذه الفرص لا يؤكد مصالح الافراد فحسب بل انه يعتبر الاساس للاحتفاظ بالكفايات الموجودة داخــل المنظمة واستثمار الأموال والطاقات التى انفقت لاختيارها وتعريفها بالعمل وتنميتها .**

فالفرد لن يتولد عنده الحافز للتنمية الذاتية اذا لم تتوافر لديه الفرصة للنمو والترقية . تلك الحقيقة الانسانية رفعت بعض الدول الى النص صراحة فى قوانين العاملين بها على عدم الحاق الأفراد الا بالوظائف التى تهيىء لهم فرصا للترقى .

فمن الضرورى أن تكون هناك مسالك واضحة للترقية عبر الهيكل التنظيمى للمنظمة وفى ميزانية وظائفها وذلك فى شكل مستويات وظيفية متدرجة ذات بداية ونهاية ومحددة استنادا الى دراسة تحليلية لكافة الاعمال بالمنظمة .

ونتناول فى هذا المقال دراسة هذه الفرص للنمو الوظيفى فى النظام الادارى فى مصر وذلك من ناحيتين : (الاولى) ما ينص عليه التشريع من مسالك للنمـــو والترقى للوظائف الاعلى ، (الثانية) المتغيرات التى تحكم هذه الفرص فى التطبيق الادارى .

— اولا —

مسالك النمو الوظيفى فى التشريع

أهتم نظاما العاملين بالقطـــاعين الحـــكومى والعام بالقانونين رقمى ٥٨ و ٦١ لسنة ١٩٧١ بوضع التنظيم التشريعى لفرص النمو الوظيفى باعتبار ان توفير هذه الفرص من الامور الاساسية لنجاح نظام الترقية فيهما . ويتمثل ذلك فيما قرراه من المسالك التالية :

١ — تقرير عدد من المستويات والفئات الوظيفية :

يقسم الجدول الملحق بكل من نظامى العاملين الوظائف الى اربعة مســـتويات وظيفية وهى : الادارة العليا ، والمستوى الأول ، والمســـتوى الثانى ، والمستوى الثالث ويضم كل مستوى ثلاث فئات وظيفية أى أنه يوجد فى ظل نظامى العاملين بالقطاعين اثنتا عشرة فئة وظيفية متدرجة .

هذا التعدد فى الفئات الوظيفية لا شك أنه يتيح للعاملين الفرصة للترقية الى اكثر من فئة وظيفية عن الفئة التى التحق بالخدمة عندها — والتى تختلف حسب مؤهله وخبرته — .. **ولكن يلاحظ على التعدد الذى يؤخذ به نظاما العاملين للفئات الوظيفية أنه يزيد كثيرا عن الحد اللازم لتمييز المستويات المختلفة للوظائف من حيث الصعوبة والمسئولية ، بما يبرر وضعها فى فئـــات وظيفية مختلفة فضلا عن أنه يتجاوز حدود المستويات العامة للاعمال التى يمكن أن يشتمل عليها الهرم الوظيفى** وبمعنى آخر انه لا يمكن القول فى ظل نظامى العاملين ان ترقية العامل من احدى الفئات الاثنتى عشرة ألتى يتضمنها جدول المرتبات والاجور الى الفئة الاعلى يقابلها دائما وفى كل الاحوال نقل العامل المرقى الى وظيفة ذات مستوى اعلى من الصعوبة او المسئولية ، أو الى وظيفة اشرافية أو رئاسية ولكن الحقيقة ان العامل يظل فى معظم الاحيان — بعد الترقية — قائما بأعمال الوظيفة التى كان يقوم بها قبل الترقية .

كذلك يؤخذ على هذا التعدد الزائد فى الفئات **الوظيفية أنه يؤدى الى عدد من الآثار غير الايجابية على اداء العاملين وروحهم المعنوية بشغل تفكير العاملين بفرص الترقية على فترات متقاربة نظرا لتعددها وكثرتها فى حياة العامل بتعـــدد وكثرة الفئات بدلا من تركز اهتمامهم وتفكيرهم فى اعمال**

وظائفهم . كما ان التعدد يؤدى الى مضاعفة آثار المفارقات بين العاملين فى الوحدات المختلفة بالدولة بالنسبة لفرصهم فى الترقية وما تؤدى اليه هذه المفارقات من أنتشار روح التذمر بين العاملين .. يضاف الى ما سبق **الاثار المالية لهذا التعدد من زيادة الاعباء المالية على الميزانية العامة للدولة بسبب تخصيص اعتمادات جديدة للوظائف لمواجهة طلبات الوحدات المختلفة لترقية العاملين بهـا على فترات متقاربة للفئات الوظيفية المتعـددة** ولقصر المدة البينية بالتالى المحددة للترقية من فئة الى اخرى .

واذا كان الأمر يتطلب الاقلال من عدد الفئات الوظيفية فى نظامى العاملين بالقطاعى الحكومى والعام فانه يجب أن يتم ذلك بناء على دراسـة موضوعية للاعمال التى تتيح الموازنة بين تقسيم الوظائف الى فئات واضحة محددة على اساس من صعوبة الواجبات والمسـئوليات وبما يتفق مع متطلبات العمل الفعلية وذلك من ناحية ، وبين اتاحة الفرصة للترقى والنمو الوظيفى من فئة الى اخرى للعامل اثناء حيـاته الوظيفية من ناحيـة أخرى .

٢ ــ الترقية الى وظيفة أعلى شاغرة :

يتطلب المشرع فى نظامى العاملين بالقطاعين لاجراء الترقية وجود وظيفة أعلى شاغرة . وعلى ذلك تنص صراحة المادة ٨ من القانون ٦١ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين بالقطاع العام « **لا يجوز الترقية الا لوظيفة خالية بالهيكل التنظيمى** » وهذا أمر بديهى يتعين اعماله لو لم يوجد نص بذلك تطبيقا لنظام ترتيب الوظائف بالقطاع العام.لهذا فان الترقية تتم فيه من وظيفة أدنى الى وظيفة شاغرة أخرى أعلى من ذات فئة مالية أعلى . **فهناك اختلاف بين واجبات ومسئوليات الوظيفة التى يشغلها العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة المرقى اليها** كذلك يشترط لترقية العامل الى هذه الوظيفة ، بالاضـافة الى خلوها من الهيـكل التنظيمى أن يكون مستوفيا لشروطها ومواصفاتها من حيث المؤهل والخبرة والمهارة المطلوبة وذلك وفقا لجداول التوصيف والتقييم .

اما بالنسبة للعاملين بالقطاع الحكومى فنظرا لانه لم يتم فيه بعد تطبيق نظام ترتيب الوظائف فان الترقية فيه تتم من فئة وظيفية الى اخرى أعلى منها بصرف النظر عن الوظيفة التى يشغلها ، وذلك لحين الانتهاء من عمليات توصيف وترتيب وتقييم الوظائف فيه .

ويتم توزيع الوظائف أو الفئات المالية فى الميزانية العامة وفقا لاحتياجات الوحدات المختلفة ، وبما يكفل حين سيرها تحقيقا للمصلحة العامة ، وتنفرد كل وحدة عن الاخرى بميزانية وظائفها بفئاتها ووظائفها .

وقد أوضحت خبرة التطبيق الادارى ان هـذه الفئات والوظائف ليست موزعة توزيعا عادلا بين الوحدات المختلفة.فبعض الوحدات تعانى من قلة الفئات الوظيفية الخالية بها لترقية العاملين عليها مما يضيق فرص الترقية لها وذلك خلافا لوحدات يوجد بها فئات وظيفة خالية كثيرة ، الأمر الذى يتيح فرصا اوسع وأيسر للترقية وبمجرد قضـاء الحد الادنى الذى يشترطه نظام العاملين للبقاء فى الفئة بما يتطلب اقامة توازن بين فرص الترقية فى الجهـات الادارية المختلفة وذلك اما بطريق النقل أو اتاحة الفرصة للترقية فى وحدات اخرى حتى يتم توازن الترقيات بين كل العاملين فى الدولة ويشـعر جميع العاملين بعـدالة ما يطبق عليهم من قواعد .

وقد عالجت السياسة الوظيفية التى اخذت بها الدولة لعدة سنوات ابتداء من سنة ١٩٧١/ ١٩٧٤ بتطبيق نظام الرسوب الوظيفى الى حد كبير التقليل من تفاوت فرص الترقية بين الوحدات المختلفة بالدولة .

٣ ــ التدرج فى الوظائف :

يقضى نظامـا العاملين بالقطـاعين بوجوب أن تكون الترقية من الوظيفة التى يشغلها العامل للوظيفة الاعلى مباشرة والحـكمة من ذلك ان

يتمكن العامل من التدرج فى مختلف الوظائف بالهيكل الوظيفى للوحدة وبذلك يكتسب خبرة ومرانا أثناء تدرجه فى السلم الادارى .

ويثور فى هذا المجال تساؤل عما اذا كان هذا التدرج يسرى على وظائف الادارة العليا ؟ نذهب فريق فى الفقه الى انه ما دامت الترقية الى هذه الوظائف تتم بقرار جمهورى باعتبارها تعيينا فلا يسرى عليها القيد الخاص بأن تكون الترقية لزاما من الفئة التى يشغلها العامل الى الفئة التالية لها مباشرة بينما يرى فريق آخر انه أمام عدم وجود نص صريح فى نظامى العاملين على الاستثناء من القاعدة العامة التى وردت فيهما فان هذه القاعدة تكون هى الواجبة الاتباع فتكون الترقية فى وظائف الادارة من وظيفة الى الوظيفة فى الفئة التالية لها مباشرة ، وان المشرع لو أراد غير ذلك لنص عليه صراحة .

٤ ــ قضاء فترة زمنية :

واستكمالا لما يستهدفه التنظيم التشريعى من اكتساب العامل خبرة ومرانا أثناء تدرجه فى السلم الادارى فقد نص نظاما العاملين بالقطاعين الحكومى والعام أيضا على **ضرورة قضاء العامل فترة زمنية فى فئته الوظيفية كحد أدنى قبل ترقيته الى الفئة الاعلى .**

ويبين من مراجعة الجدول المرفق بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ أن المشرع قد وضع للعاملين بالقطاع الحكومى حدودا دنيا للترقية من فئة وظيفية الى أخرى من فئاته المتدرجة تختلف من فئة لأخرى وتتراوح ما بين سنة واحدة واربع سنوات ، بحيث لا تجوز ترقية العامل الى وظيفة فى فئة اعلى الا بقضاء الفترة الزمنية المحددة . **ولم يستثن المشرع من هذه الحدود الدنيا الا وظائف الادارة العليا بحيث يجوز الترقية اليها بدون قيد زمنى .**

هذه الفترة الزمنية المحددة للترقية من فئة للفئة الأعلى منها هى حدود دنيا . **اما الفترة الزمنية الفعلية التى يبقى فيها العامل فى فئة الوظيفة قبل الترقية فتختلف فى التطبيق الادارى وفق الفئات الخالية بميزانية وظائف كل وحدة** من الوحدات بالدولة وحظها فى توفير الحجم المناسب والعادل من هذه الفئات المالية بميزانيتها .

كذلك شهدت هذه الفترات الزمنية فى التطبيق الادارى تعديلا فى السنوات ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ ، بتطبيق قواعد الرسوب الوظيفى التى وضعت حدودا دنيا أخرى للترقية تزيد عن المنصوص عليها بالجدول المرافق للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

الا أن المدد الزمنية التى حددتها قرارات الرسوب الوظيفى **وأن كانت تقيد فى ظاهرها من فرص الترقية للعاملين بالقطاع الحكومى بزيادة الحدود الدنيا عن الحدود المقررة بالقانون ٥٨ الا انه اذا راعينا أن المدد المحددة بالقانون لا يصاحبها اعتمادات فعلية فى ميزانيات وظائف كثير من الجهات بالدولة لفئات وظيفة شاغرة للترقية اليها لاتضح لنا أن قرارات الرسوب الوظيفى فى حقيقتها اتاحت فى التطبيق الادارى فرصا أوسع للترقية للعاملين الراسبين فى فئاتهم الوظيفية مددا طويلة** ، وخاصة فى الوزارات والمصالح القديمة كوزارات التربية والتعليم والصحة والزراعة والرى .

واذا انتقلنا للعاملين بالقطاع العام نجد المادة ٨٠ من القانون ٦١ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين بالقطاع العام تنص على انه « يضع مجلس الادارة الحدود الدنيا لمدد الترقية الى المستويات الواردة بجدول المرتبات بشرط الا تقل عن الآتى :

المستوى	المؤهل أو الخبرة		
	مؤهل عال	مؤهل متوسط	خبرة
الادارة العليا	١٥	٢٢	٣٠
المستوى الاول	٨	١٥	٢٣
المستوى الثانى	حديث	٧	١٥

ويشترط عند الترقية الى وظيفة أعلى داخل المستوى أن يكون العامل مستوفيا للمدد التى يصدر بتحديدها قرار من مجلس الوزراء .

يبين مما سبق ان فرص الترقية للعاملين بالقطاع العام تتوقف على نوعين من المدد الزمنية يحددهما مجلس الادارة المختص : الأولى مدد كلية للترقية من مستوى وظيفى الى المستوى الأعلى له ، والثانية مدد بعضية للترقية من فئة وظيفية الى الفئة الأعلى لها داخل المستوى . بشرط الا يقل النوعان من المدد الزمنية عن حدود دنيا معينة .

وتحديد مدد كلية للترقية الى المستويات الوظيفية لوظائف القطاع العام يتفق مع نظام ترتيب الوظائف المطبق فيه والذى يشترط لترقية العامل الى وظيفة أعلى او مستوى أعلى توافر اشتراطات ومواصفات الوظيفة فيه من حيث المؤهل والخبرة والمهارة المطلوبة وفق جداول التوصيف والتقييم لوظائف الوحدة الاقتصادية .

« ثانيا »

متغيرات النمو الوظيفى فى التطبيق الادارى

وبالاضافة الى ما نص عليه نظاما العاملين بالقطاعين الحكومى والعام من مسالك للنمو والترقية لوظائفهم فان فرص الترقية تتأثر فى التطبيق الادارى بعدة متغيرات ، من ابرزها :

المتغير الأول — التضخم البيروقراطى للجهاز الادارى :

يشهد التنظيم الادارى للدولة تغييرات جذرية ومتلاحقة وسريعة ابتداء من قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ ، ثم التحول الاشتراكى ١٩٦٢ ، فمرحلة اقتصاد الحرب سنة ١٩٦٧ فمرحلة الانفتاح الاقتصادى ١٩٧٤ . وما يترتب على ذلك من تحول كبير فى الدور التقليدى الذى اعتادت الحكومة أن تؤديه الى مسئوليات متزايدة لها فى مجالات الخدمات العامة والانتاج .

وبالتالى شهدت هذه السنوات انشاء عديد من المنظمات الحكومية الجديدة تعمل لتحقيق المسئوليات الجديدة للدولة وفى مقدمتها مسئولياتها فى مجال التنمية القومية الشاملة . وقد ادى ذلك كله الى تضخم فى الجهاز الادارى وتمدد أطرافه وتشعب مسئولياته وتجددها وتعقدها وما نود ان نوضحه هنا ان هذا التضخم البيروقراطى ادى الى زيادة كبيرة فى عدد العاملين فى الجهاز الادارى للدولة وتضخم فى عدد الفئات الوظيفية التى تضمنها الموازنة العامة للدولة .

كذلك **يلاحظ من متابعة تاثير هذا التضخم البيروقراطى فى الجهاز الادارى على فرص الترقية ثلاثة أمور أساسية ، وهى :**

— **ان هذا التوسع البيروقراطى وان كان اوجد فرصا للترقية لجميع فئات العاملين الا انه قد لوحظ أن فرصة الفئات العليا من العاملين كانت أكبر** لما صاحب هذا التضخم من توسع بوجه خاص فى الوظائف العليا وانشاء فئات وظيفية جديدة بهذا المستوى الوظيفى كفئة وزير وفئة نائب وزير بعد ان كانت الفئة الممتازة هى أعلى فئات هذا المستوى من الوظائف . **مما دعا البعض الى المطالبة بوقف التوسع فى هذه الوظائف الكبرى .**

— **ان فرص الترقية تبعا لهذا التضخم البيروقراطى فى الجهاز الادارى كانت متاحة أكبر فى المنظمات الجديدة التى انشاتها الدولة لتحقيق الأهداف الجديدة** كوزارة التخطيط ، ووزارة السد العالى ، ووزارة الكهرباء ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، واجهزة المؤسسات العامة .. كما ان فرصة الترقية فى الشركات الجديدة المنشأة بعد التحول الاشتراكى كانت اكبر واسرع من الشركات القديمة المؤممة .

— **ان ما صاحب هذا التطور فى التنظيم الادارى للدولة من تغييرات متلاحقة** فىوحداته بالانشاء والالغاء والادماج واعادة التنظيم ونقل التبعية وتغير الشكل القانونى لها ، وعلى فترات متقاربة **ادى بلا شك الى التاثير فى فرص الترقية المتاحة للعاملين بهذه الوحدات قلة واتساعا ، صعوبة او يسرا تبعا لكل تغيير ادارى منها ، فضلا عن آثاره على توفير الاستقرار التنظيمى والادارى لهذه الوحدات وكفاءة العاملين بها وروحهم المعنوية .**

المتغير الثانى ـ تداخل المرتبات داخل المستوى الوظيفى :

ترتب على السياسة الوظيفية التى اتبعها المشروع بنظامى العاملين بالقطاعين تجميع كل ثلاث فئات وظيفية فى مستوى وظيفى واحد ووضع بداية مربوط مختلفة ومتدرجة فى الزيادة لكل فئة منها . اما نهاية كل فئة وظيفية فهى نهاية مربوط المستوى الوظيفى **وبذلك تتاح الفرصة للعاملين للحصول على مرتب وفئة علاوة الفئة الوظيفية الاعلى بمجرد وصول مرتبه بالعلاوات الى بدايتها حتى ولو لم يرقوا اليها فعلا ، مما ساعد على التخفيف من اثار تفاوت فرص الترقيات بين الوحدات المختلفة بالدولة ورسوب بعض العاملين فى فئاتهم الوظيفية .**

لكن تتضاءل قيمة هذه السياسة كلما كانت الفئة التى يشغلها العامل هى أعلى فئة فى المستوى الوظيفى اى اذا كان العامل شاغلا لوظيفة فى الفئات الثامنة والخامسة والثانية ففى هذه الحالة سيتجمد مرتبه عند وصوله لنهاية ربط المستوى الوظيفى وبالتالى لن يمكنه الاستفادة من مرتب وفئة علاوة الفئة الأعلى الا اذا رقى اليها فعلا وفى المستوى الوظيفى الأعلى .

المتغير الثالث ـ نطاق شغل الوظائف :

ومن المتغيرات المؤثرة على فرص الترقية فى التطبيق الادارى ايضا **السياسة التى تتبعها الوحدة الادارية فى شغل الوظائف الخالية بها وهل تتبع فى ذلك سياسة الترقية من بين العاملين فى الوظائف الاولى لها ام تبحث عن مرشحين لها من الخارج .**

فشغل الوظائف بالترقية من بين العاملين داخل الوحدة الادارية يلقى قبولا من العاملين لان فرص الترقية للوظائف الأعلى ستكون مقصورة عليهم دون أن يزاحمهم أحد من الخارج كما سيتيح ذلك الفرصة لاجراء سلسلة من الترقيات تبعا للوظيفة أو الوظائف الأعلى الشاغرة التى ستشغل .

أما فتح الباب لشغل الوظائف الأعلى (العليا) الشاغرة ليتقدم لها من تتوافر لديهم القدرة والكفاءة والصلاحية لشغل هذه الوظائف وان كانت تؤدى الى الحصول على اكفأ العناصر الصالحة لشغل الوظائف الخالية الا انها تثير تذمر العاملين داخل الوحدة الادارية الذين يرون دائما أن من حقهم وحدهم الفوز بفرصة الترقية المتاحة الى الوظائف الأعلى الشاغرة بها ويعتبرون من يظفر بالوظيفة الشاغرة من الخارج دخلاء عليهم الأمر الذى ينعكس بلا شك على روحهم المعنوية وبالتالى قد يؤثر على مستوى ادائهم .

هذه المقابلة بين السياستين لشغل الوظائف الأعلى الخالية تبدو أهميتها بوجه خاص فى شغل وظائف الادارة العليا حيث يقل الاعتماد على الخبرة الفنية ويزداد الاعتماد على الخبرة الادارية والمهارات القيادية فى المرشح لشغل هذه الوظائف وحيث يمارس العاملون فى مستوى وظائف الادارة العليا نفس الوظائف حتى ولو اختلفت مجالات نشاط الوحدة الادارية التى يتولون قيادتها ، فمبادىء واسس الادارة تتميز بطابع العمومية فى التطبيق وهذا يؤدى الى امكانية نقل القيادات الادارية من وحدة الى اخرى بصرف النظر عن طبيعة النشاط فى اى منها .

وقد شهد التطبيق الادارى بمصر فترة تغلب فيها الأخذ فى الترشيح للوظائف العليا من خارج الوحدات الادارية بلغت مداها بعد ثورة ١٩٥٢ وفى اعقاب التحول الاشتراكى فى القطاع العام ١٩٦٢ وهى ما عرفت بقضية « أهل الثقة وأهل الخبرة » أو بقضية « القيادات العسكرية فى الأجهزة الادارية » .

ويعطينا تقرير اللجنة الوزارية فى خطة تنفيذ بيان ٣٠ مارس ١٩٦٨ **مثالا حيا على هذه السياسة فى شغل الوظائف العليا وذلك فى الوظائف الدبلوماسية بوزارة الخارجية نورده بنصه .**

« غير أنه لوحظ فى السنوات الأخيرة زيادة عدد الذين ينقلوا الى وظائف السلك السياسى دون أن يكونوا مؤهلين اصلا له مما اثر على مستوى أدائه لمهمته وترك مرارة فى النفوس لدى العاملين فيه من ناحية اخرى . وفيما يلى بيان باعدادهم مقارنا بالأعداد الكلية واعداد الدبلوماسيين الأصليين .

الوظيفة	العدد الكلى	عدد الدبلوماسيين الاصليين	عدد المعينين من غيرهم
السفير الممتاز	١٣	٤	٩
السفير	١٦	٥	١١
الوزراء المفوضون	١٠٧	٥٢	٥٥
المستشارون	١٠٤	٨٢	٢٢

ولا يعنى ذلك ان كل من أتى من خارج السلك السياسى غير صالح اذ اثبت بعضهم كفاية مشهودا بها . كما انه لا يشترط دائما ان يكون كل رجال السلك السياسى متدرجين من أول درجاته ، لكى ينبغى الا تنقلب الحالات القليلة التى تقبل لصفات نادرة أو مراعاة لظروف خاصة تقتضيها سياسة الدولة بحيث تصبح هى الحالات الأصلية الغالبة .

المتغير الرابع — تقارب فرص الترقية بالرسوب والاصلاح الوظيفى :

شهد التطبيق الادارى فى مصر فى الفترة من سنة ١٩٧٥/١٩٧١ نوعا من الترقيات سميت ترقيات ((الرسوب الوظيفى)) ((والاصلاح الوظيفى)) التى تمت لانصاف العاملين الراسبين فى فئاتهم الوظيفية واصلاح أوضاعهم الوظيفية ، وذلك بالنظر الى الفئة الأخيرة فى الرسوب والخدمة الكلية فى الاصلاح . وذلك لترقية هؤلاء العاملين حتى ولو لم توجد فئات ووظائف أعلى خالية بميزانية الوحدة الادارية وهيكلها التنظيمى .

فالترقيات بقواعد الرسوب والاصلاح الوظيفى تستخدم الخلوات الموجودة فى موازنة الوحدة الادارية لهذا الغرض . فاذا لم تكتف هذه الخلوات تخصم بباقى التكاليف على الاعتمادات المالية المخصصة فى الموازنة لهذا الغرض وعلى وفورات الباب الأول الخاص بالاجور حتى تتم تسوية حالة هؤلاء العاملين على فئات مالية تنشأ بصفة شخصية . وتعتبر الزيادة فى عدد الفئات المالية اللازمة لتنفيذ هذه التسوية زيادة حتمية فى موازنة الوحدات تلغى عند خلوها من شاغليها سواء بالوفاة او بانتهاء الخدمة لاى سبب آخر .

فالتسويات الوظيفية التى تجرى للعاملين طبقا لهذه القواعد يترتب عليها ترقية وليست مزايا مالية فقط كمنحهم علاوات الفئة الاعلى ، فالعامل الذى يطبق عليه قواعد الرسوب أو الاصلاح الوظيفى يرقى فعلا بل لقد سمحت قواعد الترقيات بالاصلاح الوظيفى بالترقية الى فئتين وظيفتين تاليتين للفئة المالية التى يشغلها العامل أى انها أوجدت فرصتين للترقية للعاملين الراسبين فى مدة خدمتهم الكلية لذلك فقد اسفر تطبيق قواعد الرسوب والاصلاح الوظيفى عن فرص أوسع وأيسر للعاملين فى الوظيفة العامة واستفاد بهذه الترقيات بوجه خاص العاملون فى الوزارات القديمة مثل التربية والتعليم والصحة والزراعة التى لم تكن فرص العاملين فيها فى الترقيات واسعة بما ترتب عليه رسوب اعداد كبيرة منهم فى فئتهم الوظيفية الأخيرة او مدة خدمتهم الكلية مدة طويلة . **كذلك جاء قانون الاصلاح الوظيفى بتقييم مجز لبعض المؤهلات الدراسية المتوسطة والعسكرية** وجداول مستقلة لحساب مدة خدمته الكلية افادت جميعها فى تسوية حالات الحاصلين عليها وتمثل ذلك فى ترقيهم لفئتين ماليتين اعلى وتدرج مرتباتهم وعلاواتهم بالزيادة **وأفادت قواعد الرسوب الوظيفى من اعوام ١٩٧٥/١٩٧١ بوجه خاص أيضا شاغلى الوظيفة التى يبدا مربوطها ٦٨٤ — ١٤٤٠ جنيه سنويا (الفئة الثالثة) حيث رقى نسبة كبيرة منهم طبقا لهذه القواعد الى الفئة الأعلى ٨٧٦ — ١٤٤٠ جنيها سنويا (الفئة الثانية) ما كانت نتيجة القواعد العادية للترقية** فى الوحدات الادارية او يسمح بها هياكلها التنظيمية . **وجدير بالذكر فى هذا المجال تركيز قرارات الرسوب الوظيفى المتعاقبة ثم قانون الاصلاح الوظيفى على مستوى كفاية العامل فى هذه الفئة . فقد درجت جميعها على اشتراط ان تكون كفاية العامل قد قدرت بمرتبة ممتاز فى السنتين الأخيرتين . فالمشروع يعتبر الترقية بالرسوب او الاصلاح لهذه الفئة حافزا للمجتهدين**

فضلا عن اعتبارات العدالة بانصاف الراسبين فى خدمتهم الوظيفية وهو ما يتفق ايضا مع ما تنص عليه نظم العاملين من أن الترقية بالفئة ٨٧٦ / ١٤٤٠ بالاختيار للكفاءة .

امتدت هذه الفرصة للترقية بقانون تصحيح اوضاع العاملين رقم ١١ لسنة ٧٥ الى العاملين بالقطاع العام حيث حددت المادة الاولى من قانون اصداره نطاق سريان احكامه بالعاملين بالقطاعين الحكومى والعام وذلك رغم تطبيق نظام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف فى وحدات القطاع العام باعتبار أن هناك شركات تم توصيف وتقييم وظائفها منذ سنوات ولكن ترتيب هذه الوظائف لا يسمح بترقية العاملين الى وظائف اعلى لعدم وجود وظائف خالية بالهيكل التنظيمى ، وذلك رغم استيفاء المرشح للترقية لاشتراطات شغل هذه الوظائف .

وان كان هذا التطبيق محل نقد منخبراء ترتيب الوظائف لتعارضه مع نظام ترتيب الوظائف المطبق فى وحدات هذا القطاع والذى ينص على ان تكون الترقيات على أساس من الاعتبارات الموضوعية المتعلقة بالوظيفة وليس على أساس انجازات شخصية بالعامل ومؤهله .

المتغير الخامس : خلق مجموعات وظيفية تخصصية :

ويساعد انشاء مجموعات وظيفية تخصصية جديدة على فتح فرص للترقية لافرادها دون مزاحمة لهم من غير أصحاب التخصص الوظيفى. ومن الأمثلة على ذلك ما اقترحه برنامج الاصلاح الاقتصادى والمالى ١٩٦٨ من احتياج عمليات تدعيم وترشيد الجهاز المالى الى الحوافز المادية والمعنوية التى تدفع العاملين للاستمرار فى اداء عملهم بأعلى مستوى من الكفاية ، ولا يمكن ان يتأتى ذلك الا اذا أتيحت لهم فرص الترقى والمكافاة دون مزاحمة وعلى اساس من التخصص والاختيار

المتغير السادس — الهياكل الوظيفية بالمحليات :

تتفاوت فرص الترقية فى التطبيق الادارى بين الفرص المتاحة بالهيكل الوظيفى بالوزارات على مستوى الجمهورية وبين الفرص المتاحة بالهيكل الوظيفى داخل المحافظة .

فتبعية الفئات المالية للعاملين فى العاصمة لوزارات لها ميزانية وظائف على مستوى الجمهورية يكفل لهم تكافؤا فى فرص الترقية اكبر وايسر لأن كل وظيفة تخلو على مستوى الدولة تكون من نصيب العامل الاقدم أو الاكفا لها فى حين أن ربط الفئة المالية للعامل بميزانيةوظائف محافظة معينة تجعل فرصة ترقيته محدودة بخلو فئة وظيفية بالمحافظة التى يتبعها مما قد يؤدى الى وجود تفاوت بين العاملين الذين تتساوى مؤهلاتهم وظروفهم .

وتعتبر كثير من الدراسات ان هذا التفاوت من الأسباب الرئيسية التى عطلت نقل العاملين بوزارات الخدمات الى المحليات وأخرت تطبيق نظام الحكم المحلى فى مصر لذلك تطالب باعادة النظر فى سياسات التركيب الهيكلى للوظائف بالمحليات بحيث لا يضار العاملون المنقولون للمحليات فى تدرج مستقبلهم الوظيفى وذلك بالاختيار بين أحد البدائل التى تلائمنا مثل « تدرج هرمى اقليمى » أو « توحيد الأقدميات بين عدة محافظات متكاملة جغرافيا وتخطيطا» أو «الاحالة الى المعاش بعد الوصول الى مستوى وظيفى معين » . وتبرز اهمية هذا المتغير بوجه خاص بالنسبة الى مجموعة العاملين بالوظائف التخصصية .

المتغير السابع : اتاحة الفرصة للعناصر الشابة :

تتجه السياسة الادارية والوظيفية للدولة لاتاحة الفرصة للتقدم للعناصر البشرية الشابة ، بينما يحقق حيوية وتجديد الادارة . **ويتمثل التطبيق الادارى لهذه السياسة فى عدة امور من اهمها :**

— **حظر مد مدة خدمة العاملين الذين يبلغون سن الاحالة الى المعاش وعدم قبول استثناء على هذه القاعدة الا فىصورة الخبرة غير المتوافرة،** وعلى أن يكون استبقاؤها فى مقابل مكافآت تعادل الفرق بين المعاش والمرتب دون شغل الفئات الوظيفية المدرجة بالميزانية .

— **تيسير الاحالة للمعاش قبل بلوغ السن القانونية بضم مدد اعتبارية للخدمة او تسوية معاش العامل على اساس معاش كامل** دون خصم اى مبالغ أو خصومات منه .

ولا شك أن تطبيقات هذه السياسة ستفسح الطريق امام العناصر الشابة لفرص أكبر للترقية الى الوظائف الأعلى .

سياسات الحوافز في القطاع العام بجمهورية مصر العربية

د. زكي محمود هاشم

انه من الاهمية بمكان ان يكون الفرد قادرا علـى العمل Able to work ولكن الاهم هو ان يكون متحمسا لاداء العمل وراغبا فيه Willing to work وترتكز هذه الرغبة بصفة اساسية على مقدرة الادارة على تحقيق التكامل بين مصالح وحاجات واهـداف العـاملين وبين تلك المصـالح والحاجات والاهداف الخاصة بالمنشاة . ولذلك ففي الاونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين ، وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاونى الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادى لاهداف المنشاة ، باعتبار ان سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا فى معالجة كثير من مشكلات الكفاية الانتاجية ، سواء على مستوى المنشـاة ، او على مستوى المجتمع ككل ، وبصفة خاصـة فى مراحل النمو الاقتصادى والاجتماعى .

ويهدف تحفيز العاملين الى التاثير فى سـلوكهم ، وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة ، بما يـكفل التحقيق الاقتصادى لاهداف المنشاة . ولهذا يؤكد « ديفيز »(١) على ضرورة أن يستعين المدير بمهارات عديدة فى مجـالات علم النفس Psychology وعـلم الاجتمـاع Sociology وعـلم الانثروبولـوجى Anthropology وذلك لمحاولة فهم وحل المشكلات المتعلقة بالعلاقات الانسـانية .

واذا كان الهدف من سياسات الحوافز هو رفع الكفاية الانتاجيـة للعـاملين وخفض تكلفة الانتـاج وتحسين جودته ورفع معـدلات نمو الدخل القـومى ومحـاولة الاستغلال الامثل للطاقات المتاحة ، فان فاعلية ورشد سـياسات الحوافز تعتبر من الدعائم الاساسية لنجاح التنمية الاقتصـادية ودفع عجـلة الاقتصاد القومى .

وفى ج. م. ع ، يتطلب ترشيد القطاع العـام الاستغلال الاقتصادى الامثل لمختلف الطاقات والامكانيات المتاحة ، وبصفة خاصة الموارد البشرية لا سيما ان مواردنا المادية محدودة ومعدل التزايد السـكانى مرتفع . وعلى ذلك يكون من الاهمية بمكان رفـع الكفاية الانتاجية للعاملين . وهذا ما دفعنا الى بحث سياسات الحوافز فى القطاع العام فى الجمهورية ، والوقوف على دور هذه السياسات فى احداث التنمية المستهدفة وتحـديد المؤشرات والاسس التى تـكفل التخطيط السليم لانظمة الحوافز . ويتضمن البحث قسمين اساسيين : القسم الاول وهو بمثابة بحث نظرى يتنـاول دراسة نظرية حول مدخـل التحفيز . ويتنـاول القسم الثانى دراسة تحليلية لسياسـات الحوافز فى القطاع العـام .

القسم الاول

دراسة نظرية حول مدخل التحفيز

الحاجات الانسـانية Human Needs

ان ملاحظة السلوك البشرى شيء ، وفهمه شيء آخر ، والتاثير فيـه وتوجيهـه الوجهـة المرغوبة شيء ثالث . ويتطلب فهم السـلوك البشرى ، والتاثير فيه ، وضبطه دراسة وتحليل الحاجات الانسانية .

دكتور زكي محمود هاشم

استاذ ادارة الاعمال المساعد
ووكيل كلية التجارة جامعة الازهر

(١) Keith Davis, Human Relations At Work, New York, McGraw-Hill Book Co., 1962, p. 4.

وبصفة عامة يمكن تقسيم الحاجات الانسانية الى ثلاثة انواع هى :

الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs والحاجات الاجتماعية Social Needs والحاجات الذاتية Egoistic Needs

وترتبط الحاجات الفسيولوجية بطبيعتها بوظائف بيولوجية . وهى حاجات اولية مشتركة فى كافة الافراد .

أما النوعان الآخران من الحاجات فيشار اليها بأنها حاجات ثانوية حيث هى حاجات غير ملموسة Intangible وتختلف من شخص لآخر بدرجة اكبر بكثير من الحاجات الأولية .

وفى النوع الاجتماعى ، تبرز حاجات الاتصال Contact والمشاركة Association

والحب والمحبة Love and affection والقبول Acceptance

وتشق الحاجات الذاتية من ضرورة نظر الشخص لذاته Self بطريقة معينة . ومن بينها الاعتراف والتقدير Recognition والسيادة أو السيطرة dominance والاستقلال Independence والانجاز Achievement وتحقيق أو تأكيد الذات Self actualization

وتولد الحاجات بصفة عامة نوعا من التوتر tension يدفع الشخص لاحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر . وتهدف التصرفات السلوكية الى اشباع الحاجات الانسانية .

ومن المشكوك فيه ان ايا من الحاجات — أو كلها — يتم اشباعها تماما وبمعدل ثابت . فالشخص بصفة دائمة يرفع مستوى طموحه كلما نمت وزادت انجازاته . واذا كان الشخص قادرا على ان يشبع حاجاته بطريقة مقبولة لنفسه وللمجتمع الذى هو جزء منه ، يعتبر حينئذ شخصا متكيفا او متوافقا Adjusted والهدف من عملية التكيف أو التوافق هذه هو اشباع الحاجات . وينتج عدم التكيف او عدم التوافق عندما يخفق الشخص فى اشباع حاجاته أو عندما يقترن اشباعها بصعوبة بالغة او عندما تشبع بطريقة لا يقرها المجتمع . ومن امثلة السلوك الدال على عدم التوافق ، التنقل الزائد بين الوظائف المختلفة والانسحاب (أى ترك خدمة المنشاة) او أحلام اليقظة daydreaming والغيرة Jealousy والشكوى الزائدة والتفاخر أو التباهى bragging وغيرها .

وهناك حاجات لا يقدر الشخص على اشباعها بأى طريقة ، ومن ثم لا يتم استبعاد التوترات الناشئة عنها . والنتيجة هى الاحباط Frustration الذى يتم التعرف عليه من خلال انواع معينة من السلوك مثل العدوان aggression (هجوم على العائق الذى عاق الفرد عن تحقيق هدفه) والارتداد أو النكوص Regression (احداث تصرفات من نوع غير ناضج) والاستسلام Resignation (خضوع تام للقدر) والتثبيت Fixation (تكرار سلوك لا قيمة له) وغيرها .

وبديهى انه يجب على المدير ان يكون على علم بطبيعة حاجات مرؤوسيه ، وان يلاحظ الدلالات على سوء التكيف والاحباط . وبمعنى آخر يلزم ان يكون لديه بعض المعلومات عن الطبيعة البشرية وعن اسباب تصرفات الافراد ودوافعهم حتى يمكنه ضبط سلوكهم وتوجيهه والتحكم فيه .

نماذج أو انماط الحاجات الانسانية :

رغم ان هناك اختلافا بين الافراد ، الا انه من المعتقد ان هناك انماطا اساسية للحاجات Need Patterns وربما كان النموذج الأكثر قبولا هو نموذج « ماسلو »(1) وفيه يرى هذا

(1) A. Maslow, Motivation and Personality, New York, Harper, 1954.

العالم النفسانى أن الحاجات الانسانية تتدرج فى أهميتها وبصفة عامة تأتى الحاجات الفسيولوجية فى المرتبة الأولى من حيث أهمية الاشباع تليها الحاجات السيكولوجية . وطبقا لنظرية « ماسلو » فان اشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجة أخرى على مستوى أعلى . فالحاجات الفسيولوجية هى التى يلزم اشباعها أولا وبمجرد اشباعها بقدر معقول تبرز الحاجة الى الأمن وباشباعها تبرز الحاجة الى الانتماء ، ثم الحاجة الى الاحترام والتقدير ، ثم الحاجة الى تأكيد الذات . ويؤكد « ماسلو » ان الحاجات غير المشبعة هى الدافع للسلوك البشرى . فالعامل ذو الأجر المحدود يتم تحفيزه من خلال زيادة أجره أو منحه مزايا مادية أخرى تكفه زيادة دخله . والمديرون يتم تحفيزهم من خلال التحفيز الأدبى الذى يجدون فيه تأكيدا لذاتهم . وبنفس المعيار تخطىء الادارة اذا هى وفرت برنامجا للخدمات الاجتماعية لحفز العاملين دون أن يسبق ذلك وجود هيكل عادل للأجور يكفى لاشباع الحاجات الفسيولوجية للعاملين . كذلك تخطىء الادارة اذا ما اعتقدت أن مدخل التعويضات المالية مدخل كاف وحده لضمان رضاء العاملين وارتفاع معنوياتهم . فارتفاع المعنوية لا يوفره الدخل المادى وحده . ولنا فى تجارب الهوثورن التى اجرتها شركة وسترن اليكتريك وغيرها من التجارب التى اجريت لقياس المؤثرات على الكفاية الانتاجية ما يؤكد ذلك . فما دامت الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن قد اشبعت بقدر معقول فان العاملين يتطلعون الى حاجات أخرى على مستوى أعلى لاشباعها . ولذلك نجدهم يظهرون نوعا من عدم الرضا بالنسبة لأوجه معينة فى البيئة غير الوجه المادى. وتدور هذه الأوجه حول حاجات تحقيق الذات والاحترام والالفة والتعاطف الاجتماعى .

نموذج « هرزبرج » للتحفيز :

من بين نظريات التحفيز الحديثة والجدلية فى ذات الوقت نظرية « فردريك هرزبرج » Herzberg (٢) **وتتفق هذه النظرية مع مدخل تحقيق الذات** Self actualization الذى أورده « ماسلو » ومع « نظرية ص » Theory Y التى أوردها « ماكجريجور » ومع نماذج القيادة الديموقراطية . ويقوم جوهر نظرية « هرزبرج » على اعتبار ان العمل ذاته هو المصدر الأساسى — ان لم يكن الوحيد — لتحفيز العاملين . وتفترض النظرية ان هناك نوعين اساسيين من العوامل . والنوع الاول اطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية Hygienic Factors ويعنى بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن امثلتها الاجر والعلاقات الشخصية والاشراف وسياسة المنشاة واسلوبها فى الادارة وظروف العمل والمركز Status والأمن الوظيفى Job Security على أن هذه العوامل لا تخدم فى تنشيط وتنمية الرضاء عن العمل . ولكن عدم وجودها أو نقصها يمكن أن يخلق عدم الرضاء . وعلى ذلك فوجود مثل هذه العوامل يخدم فقط فى التقليل من حدة عدم الرضاء — أما النوع الثانى من العوامل فيشير اليها صاحب النظرية باعتبارها عوامل محفزة Motivators تعاون على التقدم والنمو وتحقيق الذات . ومن أمثلتها العمل ذاته والاعتراف والتقدير Recognition والانجاز Achievement وامكانية النمو والتقدم . وكافة هذه العوامل المحفزة تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو ادارية أو اجتماعية . وبمعنى آخر فان العمل ذاته هو مصدر تحفيز القائم بالعمل . أما العوامل الصحية فتخدم فقط فى تطهير البيئة وتلافى حالة عدم الرضاء . وبمعنى آخر فانها تخدم فى توفير بيئة عمل ملائمة .

---

(١) Frederick Herzberg, Work and The Nature of Man, World Publishing Co., Cleveland, 1966.

ورغم ان صاحب هذه النظرية يرى انها تصلح لمختلف المستويات الوظيفية ، فاننا نرى انها تناسب المستويات الوظيفية العليا والوظائف المهنية ، باعتبار ان شاغلى هذه الوظائف قد أشبعوا الى حد معقول حاجاتهم الفسيولوجية والحاجات الاجتماعية ومن ثم يركزون على اشباع حاجات الذات أو النفس ذات المستوى الأعلى ، هذا بالاضافة الى كونهم أكثر اهتماما بأعمالهم . لكن لا يمكننا القول بأن عوامل مثل الأجر والأمن لاتعتبر عوامل محفزة للعمال الصناعيين أو لصغار الموظفين الذين لم يحققوا اشباعا كافيا للحاجات ذات المستوى الأدنى . علاوة على ذلك فان تحفيز العاملين يرتكز فى الواقع على كلتا المجموعتين من العوامل المرتبطة بالعمل وتلك المرتبطة بالبيئة . وبمعنى آخر فان العمل الجيد فى بيئة غير جيدة لايكون بالضرورة أكثر تحفيزا من العمل غير الجيد فى بيئة جيدة . فمن الصعب أن تقبل فكرة امكانية تحفيز الموظف واستثارة قدراته من خلال ادائه لعمل جيد له قيمته وأهميته . لكن الأجر منخفض الى جانب كون القيادة أوتقراطية فضلا عن كون سياسات العمل والسياسات الادارية ضعيفة غير مناسبة . وهذا يؤكد لنا ان الرضاء Satisfaction يتحقق بدرجة عالية عندما تتوافر العوامل الجدية المرتبطة بالعمل ، وكذا المرتبطة بالبيئة المحيطة . على أن النظرية بصفة عامة لاتغفل اهمية العوامل البيئية ، ولكنها تركز على العوامل المرتبطة بالعمل وتسترعى نظر رجال الادارة الى ضرورة الاهتمام بهذه العوامل ، باعتبار أن العوامل البيئية ليست كافية لتحفيز العاملين ، وانما الأهم منها العوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن اهم ما يثير حماس الموظف هو أدائه لعمل جاد له اهميته ويثير لديه اهتمامات وتحديات عديدة . وبصفة عامة فان فهم سلوك وتصرفات الفرد يقتضى الدراسة المنطقية للفرد ولخلفيته Background بالاضافة الى دراسة حاجاته الأولية والاجتماعية والذاتية واهميتها النسبية فيما بينها بالنسبة للفرد موضع الدراسة وهذه مسئولية جهة الادارة .

الانسان الناضج :

يرى « ارجرز »(1) ان السلوك الناضج Mature behavior يتميز بخصائص عديدة اهمها النشاط المتزايد والاستقلال وادراك ومعرفة الذات أو النفس والرقابة عليها والطموح لشغل وظائف ذات مستوى اعلى واتساع الرؤية وبعد النظر وامتلاك اهتمامات اعمق والقدرة على التصرف بطرق مختلفة لاشباع الحاجات . ويكون هذا النضج جزءا من الشخصية الانسانية الكلية Personality

ويرى « ارجرز » ان السياسات والاجراءات بالمنشاة غالبا ما تكون غير قادرة على اجتذاب أو الاحتفاظ بالافراد الناضجين Mature people كذلك يرى « ماكريجور »(1) أن مداخل الادارة التقليدية تميل الى احباط حاجات ودوافع الأفراد الناضجين . كما يرى أن اساس هذه الادارة التقليدية يقوم على افتراضات غير صحيحة عن الشخصية الناضجة وهى الافتراضات التالية :

١ — أن الانسان العادى لديه كره فكرى أو غريزى Inherent dislike للعمل وهو يتجنبه كلما أمكنه ذلك .

٢ — نتيجة لهذه الخاصية الانسانية فى كره العمل ، فان معظم الناس يجب أن يرغموا Coerced على العمل وان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون جهدا كافيا نحو تحقيق أهداف المنشاة .

---

(1) Chris Argyris, Personality and Organization, New York, Harper & Row, 1957, p. 50.
Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York McGraw-Hill Book, 1960, pp. 33 - 34.

٣ — يفضل الانسان العادى أن يوجه ، ويرغب فى تجنب المسئولية ولديه طموح ضئيل وينشد الأمن فوق كل شيء .

ويشعر « ماكجريجور » ان هذا المدخل الادارى — والذى أطلق عليه « نظرية س » Theory X يرتكز على ان الشخص العادى ليس ناضجا ، كما هو وارد فى تعريف « ارجرز » السابق الاشارة اليه .

وقد وضع « ماكجريجور » نظرية جديدة على أساس نتائج البحث السيكولوجى والاجتماعى واطلق عليها « نظرية ص » Theory Y كتقدير منطقى اكبر لقدرات الأفراد(١) .

ويقوم جوهر النظرية الجديدة على الركائز التالية :

١ — ان استخدام المجهود البدنى والذهنى فى العمل شيء طبيعى تماما كاللعب أو الراحة . وهذا يدل على أن الانسان العادى لايكره العمل ، بل ان هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا واشباع الحاجات ، ولذلك يقبله الانسان عن طيب خاطر كما انه قد يكون مصدرا للعقاب فيتجنبه كلما أمكنه ذلك .

٢ — ان الانسان سوف يستخدم التوجيه الذاتى Self Direction والرقابة الذاتية Self Control فى خدمة الأهداف التى يلتزم بها .

٣ — ان الالتزام بالأهداف يكون نتيجة للاثابة والمكافأة المرتبطة بالانجاز .

٤ — يتعلم الانسان العادى وتحت ظروف جيدة وصحيحة — ليس فقط أن يتقبل المسئولية بل ان ينشدها وان يسعى الى تحملها .

٥ — ان القدرة على اظهار واستخدام درجة عالية من التخيل والمهارة والابتكار فى حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد ، وليست محصورة فى عدد قليل منهم .

٦ — فى ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة ، يستخدم جزء محدود فقط من الطاقات الذهنية للانسان العادى .

وواضح أن « ماكجريجور » يلقى على الادارة مسئولية توفير الظروف الصحيحة والملائمة لنمو الفرد وتصرفه تصرفا ناضجا . وبصفة عامة فان الافتراض الذى يكونه المدير عن الطبيعة البشرية سوف يؤثر على طريقته واسلوبه فى الادارة .

التحفيز الايجابى والتحفيز السلبى :

يمكننا أن نميز نوعين أساسيين من التحفيز ، هما التحفيز الايجابى Positive Motivation والتحفيز السلبى Negative Motivation ..

وتهدف الحوافز الايجابية الى رفع الكفاية الانتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والاثابة الذى يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معينا ترغبه الادارة وعن طريق توفير التقدير والكسب المادى والأدبى للأداء الجيد . هذا عكس الحال فى الحوافز السلبية التى تسعى الى التاثير فى سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف ، أى من خلال العمل التاديبى .

والمشكلة الرئيسية هى تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأى من أسلوبى التحفيز . فالمدير الذى يعتمد بصفة أساسية على اسلوب التخويف والعقاب . يعرف بأنه قائد سلبى Negative Leader أما المدير الذى يعتمد كلية على اسلوب التقدير والتشجيع فيعرف بأنه قائد ايجابى Positive Leader لكن الأمور لاتسير بمثل هذه البساطة فى التطبيق العملى . فليس هناك مدير لا يستخدم مطلقا اسلوب العقاب والردع . والاختيار الأساسى للتحفيز

---

(١) Ibid, pp. 47 - 48.

انمـــا يتأكد بالنتائج العملية لأسلوبى التحفيز الايجابى أو السلبى .

وبصفة عامة يوفر الحـــافز السلبى انتاجية اعلى فى المدى القصير لكن يصاحبها هبوط فى معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من اعـــراض سلوكية سلبية يترتب عليها هبوط الانتاجية فى المدى الطويل .

أما الحافز الايجابى فانه يوفر روحا معنوية اعلى وانتاجية اقل فى المدى القصـــير لكن على المدى الطويل تزيد الانتاجية بدرجة كبيرة . وهذا يرجح كفة المدخل الايجابى فى التحفيز .

صور التحفيز الايجابى :

ان الحـــوافز بصفة عامة متعددة الجـــوانب والأبعاد ، لان الحاجات الانسانية متعددة هى الأخـــرى ولا يصلح حافز واحـــد لتحفيز كافة العاملين ، وانما تتعدد الحوافز وتتفاوت فى درجة فاعليتها ، وفقا لحـــالة كل فرد على حـــدة . والقيادة الادارية الفعالة هى التى تعلم ايا من صور التحفيز يجدر استخدامه فى كل موقف على حـــدة . وفيما يلى نبرز عـــددا من المحفزات الايجابية بنوعيها المادى والمعنوى .

١ ـــ اثارة العمـــل لاهتمـــامات العـــاملين Interests بمعنى ان يـــكون العمـــل متفقا مع قدرات القـــائم به ومهـــارته واســـتعداده وميوله .

٢ ـــ عدالة الأجـــر الاســـاسى وتحقيقـــه للاستقرار المادى والنفسى للعاملين .

٣ ـــ تحقيق الارتباط بين الأجر والعمل فى ضوء معدلات موضوعية للأداء . ومدخل التحفيز هنا ان يكون الاجر ذاته محفزا للأداء فى ضـــوء المعدلات النمطية للانجاز . ومن ثم يكافأ فقط من يتجاوز هذه المعدلات المقررة وليس من ادى عمله على الوجه المطلوب فحسب .

٤ ـــ التوســـع فى تطبيـــق انظمـــة الاجـــر التشجيعى على الأساس الفردى والجماعى التى يزداد بموجبها كسب العـــامل بطريقة مباشرة بزيادة انتاجيته .

٥ ـــ كفالة استقرار العـــاملين فى اعمالهم وضمان استمرار العمل ذاته .

٦ ـــ توفير حوافز مادية فردية أو جماعية ترتبط مباشرة بانتاجية العاملين مثل منح مكافآت تشجيعية أو علاوات استثنائية للعاملين المتازين الذين يحققون الأهداف المنشودة أو الذين يؤدون اعمالا ممتازة فى نطاق زيادة الانتاج أو تحسين مستواه أو خفض تكلفته .

٧ ـــ من صـــور التحفيز المـــادى اشراك العاملين فى أرباح المنشأة ، بحيث يخصص لهم نصيب معين من الأرباح يوزع عليهـــم بنســـبة المساهمة الفعلية لكل منهم فى تحقيق الأهداف .

٨ ـــ من الأهمية بمكان ان يصاحب اسلوب التحفيز الجماعى أسلوب للتحفيز الفردى يكون له تأثير مباشر وتعود نتائجه على اشخاص بعينهم تعلق المنشأة ـــ أو المجتمع بصفة عامة ـــ اهمية على نتائج جهودهم .

٩ ـــ من صور التحفيز المعنوى توفير حوافز انتاج معنوية تتمثل فى توفير فرص الترتيبـــات الاستثنائية للعاملين المتازين أو منحهم شهادات تقدير أو الاشادة بهم أو ايفادهم فى بعثات أو غير ذلك من صور التقدير للعاملين الاكفاء ، والتى تشعرهم بما تعلقه المنشأة من اهمية على نتائج جهودهم . وتبدو اهمية الحوافز الادبية بصفة خاصة فى الوظائف الادارية حيث فى هذا المستوى تزداد الحاجة الى تأكيد شعور القائد الادارى بكيانه ، واهميته وهى عناصر مستمدة من طبيعة ومســـتوى الأداء الادارى وفعاليـــة تحقيـــق الأهـــداف .

١٠ ـــ ان توفـــير برامج الخـــدمات والمزايا الاضافية فى مختلف نواحيها الاجتماعية والصحية

وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمان وغيرها ، ليكفل رفع معنويات العاملين ويزيد من كفاءتهم الانتاجية .

١١ — من صور التحفيز المعنوى أيضا محاولة تخليص الشخص من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل وحياته الخاصة . ويرجع ذلك الى أن حياة الشخص بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة .

١٢ — يعتبر اشراك العاملين فى ادارة المنشأة مدخلا للتحفيز المعنوى ، حيث تتاح للعاملين فرصة الاشتراك فى ادارة وسائل الانتاج والمساهمة بآرائهم وأفكارهم فى تخطيط مستقبل المنشأة وتوجيه حاضرها .

١٣ — من الحوافز غير المادية يبرز حافز الاشراف الجيد . ونعنى بذلك أسلوب الاشراف الديموقراطى الذى يوفر للعاملين الفرصة للابتكار ، ويتيح لهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم والذى يقدر أهمية الثناء على جهود العاملين فى الوقت المناسب والاعتراف بقدراتهم.

وكلمة أخيرة فى مجال الحوافز الايجابية ، وهى أن الأشخاص مختلفون فى مدى استجابتهم لهذه الحوافز العديدة التى أشرنا اليها . ودور الادارة هو أن تدرس حاجات المرؤوسين ودوافعهم . وفى ضوء ذلك يمكنها أن تختار أنسب أساليب التحفيز لاحداث السلوك المرغوب .

القسم الثانى
دراسات تحليلية لسياسات الحوافز فى القطاع العام بجمهورية مصر العربية

يحكم سياسات الحوافز فى القطاع العام بجمهوريةمصر العربية أساسا قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ وقانون نظام العاملين بالقطاع العام رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ وملحقاتهما والقوانين المعدلة لهما ه

والواقع أن السياسات التطبيقية للحوافز متشعبة فى مجالاتها . فهى قد ترتبط بنظام الأجور أو بنظام تقييم الوظائف أو بأنظمة العلاوات والمكافآت والبدلات والترقيات والمشاركة فى الأرباح والمشاركة فى الادارة والخدمات الاجتماعية وغيرها .

وسنحاول فيما يلى القاء الضوء على طبيعة وأبعاد أهم هذه السياسات وتحليها بهدف الوصول الى المؤشرات التى تكفل التخطيط السليم لأنظمة الحوافز وبما يكفل ازالة المعوقات التى تعوق تقدم وتطور القطاع العام وتحقيقه لمزيد من الانطلاق .

١ — جدول الأجور :

يخضع كافة العاملين بشركات القطاع العام للائحة موحدة للأجور أوردها نظام العاملين بالقطاع العام دون تفرقة بين طبيعة النشاط داخل وحدات هذا القطاع .

ولما كان نظام الأجور فى دول الاقتصاد المخطط — كما هو الحال فى ج. م. ع. — جزءا لا يتجزأ من عملية التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فانه يكون من المفيد عدم توحيد فئات الأجور على مستوى جميع المشروعات العامة . اذ من المفضل اختلاف فئات الأجور باختلاف قطاعات النشاط الاقتصادى وفقا لطبيعة نشاط كل قطاع وظروف العمل به ومستوى التأهيل والخبرة المطلوبة . فضلا عن أهمية القطاع بالنسبة للاقتصاد القومى . وتأخذ المانيا الديموقراطية(١) — على سبيل المثال — بهذا النظام حيث تختلف فئات وجداول الأجور

---

(١) Kurt Sack, Wages and Material Interest in Socialist Industry, I.N.P., U.A.R., Memo- No. 495, pp. 8 - 10.

باختلاف قطاعات النشاط الاقتصادى . فترتفع فئات الأجور فى قطاع الحديد والصلب وقطاع التعدين عنها فى قطاع تجارة الجملة ، وترتفع فئات الأجور فى الصناعات الكيماوية عنهـا فى الصناعات الغذائية ... وهكذا . من الأفضل اذن العدول عن سياسة فرض لائحة موحـدة تسرى على جميع العاملين فى مختلف القطاعات وتطبيق سياسة تعدد اللوائح الوظيفية بما يتفق مع اختلاف طبيعة وظروف العمل فى القطاعات المختلفة .

ويكفل النظام المقتـرح توزيع أفراد القـوى العاملة على القطاعات الاقتصادية فى ضـوء احتياجاتها الفعليـة ، حيث الفرصة متاحـة لاجتذاب الخبرات والمهارات المطلوبة الى جانب أن هذا النظام يمثل صورة من صـور التحفيز المادى الأساسية .

٢ ـ هيكل مستويات الأجور :

يتضمن هيكل الأجـور الذى أورده نظـام العاملين بالقطاع العام أربعة مستويات اساسية هى مستوى الادارة العليـا والمسـتوى الأول والمستوى الثانى والمستوى الثالث . ويضم كل من هذه المستويات عددا من الفئات المالية التى تبلغ فى مجموعها احدى عشرة فئة مالية .

والواقع أن فرض هذا العدد الكبير والموحد من الفئـات بصفة تحكمية على كافة شركات القطاع العـام بصرف النظر عن تفاوت طبيعة ومستويات واعباء الأعمال فى هذه الشركات ، الى جانب اشتراط الترقية الى وظائف الفئـة الأعلى مباشرة(١) قد يدفع البعض من الشركات الى خلق وظائف مصطنعة بغرض تكملة تسلسل هيكل الفئات الوارد بلائحة الأجور ، الأمر الذى يفقـد الهياكل التنظيمية والوظيفيـة صلاحيتها كمؤشر يعكس حقيقة الأعبـاء والمسئوليات . كذلك فان التعدد الزائد فى المستويات المـالية غالبا ما يؤدى الى تجاوز المستويات الطبيعيـة للوظائف والأعبـاء التى يمكن ان يشتمل عليها الهيكل الوظيفى .

وعلى ذلك يكون من الأجـدر تخفيض عدد الفئات المالية التى يتضمنها جدول الأجور الأمر الذى يسهم فى تسهيل اتمام الترقيات ، ويحد من كثرة اجرائها ويدعمها حيث تعكس هـذه الفئات المحدودة حينئذ مستويات وظيفية حقيقية تتفق والـواقع العملى لكل شركة فى ضـوء مجال نشاطها وحجم اعمالها وعدد المستويات الوظيفية بها وهو أمر يسهم فى استقرار الهياكل التنظيمية للمشروعات العامة ، وعدم تغييرها لأسـباب شخصية بهدف انشاء فئات جديدة تسمح بترقية عدد من العاملين . هذا الى جانب ان النظام المقترح يسـهم فى القضاء على مشاكل الرسوب الوظيفى للعاملين . كذلك سيخفف الى حد كبير حدة الصراع على الترقيات الصورية ، باعتبار ان الفئات المحدودة ستمثل فى حد ذاتها مستويات متدرجة من الصعوبة والمسئولية تتفق والواقع العملى .

٣ ـ النسبة بين الحدين الأدنى والأعلى للاجور

يبلغ الحد الادنى للأجور فى القطاع العام ١٤٤ (مائة واربعة واربعين) جنيها سنويا وهو بدء التعيين فى المستوى الثالث . ويبلغ الحد الأعلى للأجور ٢٠٠٠ (الفين) جنيه سنويا وهو نهـاية الربط المـالى لمستوى الادارة العليا . وعلى ذلك تبلغ النسبة بين الحدين الادنى والأعلى حوالى ١ : ١٤ هذا مع عدم ادخال بدل التمثيل أو غيره من البدلات التى يتقاضاها رجال الادارة العليا فى النسـبة المشار اليها والتى بادخالها سيكون الحـدان الأدنى والأعلى للأجور اكثر تباينا من النسبة المذكورة . ويؤيد ذلك دراسة قام بها معهد التخطيط القومى اتضح منها أن النسبة بين ادنى واعلى الدخول فى القطاع العام فى ج. م. ع تبلغ ١ : ٢٥ (بتضمين مختلف

---

(١) طبقا للمادة ٨ من نظام العاملين بالقطاع العام .

البدلات التى يتقاضاها رجال الادارة العليا وبخلاف المزايا العينية التى يتمتع بها كثير من شاغلى وظائف الادارة العليا وما يعكسه ذلك من زيادة على الدخول الحقيقية التى تؤثر على النسبة المشار اليها بالزيادة)(١) .

والواقع أن هذه النسبة بين الحدين الأدنى والأعلى للأجور تبدو مرتفعة عنها فى بعض من الدول الاشتراكية . ففى يوجوسلافيا(٢) تتراوح النسبة ما بين ١ : ٤ ، ١ : ٨ فى اكبر المشروعات .

وفى المانيا الديموقراطية(٣) تبلغ حوالى : ١ : ٤ .

ولما كانت النسبة بين الحدين الادنى والأعلى للأجور تعتبر مؤشرا للعدالة الاجتماعية ، فانه يكون من الأوفق محاولة التقريب بين هذين الحدين بما يتفق مع سياسة الدولة الاشتراكية التى تقوم على تقريب الفوارق بين الطبقات ، ويقتضى ذلك :

(ا) اعادة النظر فى الحد الأدنى للأجور بحيث تعطى له نظرة اجتماعية بما يتفق مع مستوى المعيشة القائم ومع الأوضاع والظروف الاقتصادية . وأيضا بما نحصل معه على حد ادنى من الانتاجية فى ضوء معايير مقررة للأداء .

(ب) ضرورة ربط دخول رجال الادارة العليا بتحقيق مستويات معينة من الانجاز بما يتمشى مع أسلوب الادارة بالأهداف . وهذا أمر يقتضى معه اعادة النظر فى الأسلوب المطبق لتحديد أجور ومرتبات رؤساء مجالس ادارات الشركات حيث يرتبط اجر رئيس مجلس ادارة الشركة بمستوى تقييم الشركة التى عين بها لعوامل لا دخل له فيها(٤) ، الى جانب عدم وجود ضوابط ومعايير لاختيار القيادات الادارية او معايير واضحة للكفاءة الادارية تؤخذ فى الاعتبار عند توزيع رؤساء مجالس الادارة على الشركات ذات المستويات المختلفة والتى من البديهى تتطلب مستويات مختلفة من القدرات والمهارات الادارية .

وفى هذا المجال تجدر الاشارة الى أن اللائحة السابقة للعاملين بالقطاع العام(٥) كانت تأخذ بفكرة ربط دخول رجال الادارة العليا فى بعض جوانبها بتحقيق مستويات من الانجاز وذلك انها كانت تشترط صرف بدل التمثيل فى ضوء ما تحقق من اهداف فى ختام كل سنة مالية ، فى حين أن اللائحة الجديدة(٦)أغفلت هذا الشرط ومعنى ذلك أن بدل التمثيل الذى يمنح لكبار العاملين بالقطاع العام أصبح بمثابة حق مكتسب لهم بعد أن كان مربوطا بتحقيق اهداف معينة فى خطة الشركة . وبالتالى فقد هذا البدل قيمته التحفيزية . ولهذا يقترح اعادة النظر فى منح هذا البدل بحيث يرتبط منحه بتحقيق الشركة لأهدافها المخططة .

٤ — سياسة تقييم الوظائف :

رغم أن القوانين واللوائح التى تنظم شئون التوظيف بالقطاع العام قد اقرت منح الأجر على قدر العمل فى ضوء نظام موضوعى لتقييم الوظائف باعتبار أن معيار العمل هو المعيار السليم

---

(١) معهد التخطيط القومى ، بحث من حصر وتقدير الاحتياجات من العمالة بالقطاع العام ، الدراسة الاولية ، اعدها د. محمد عبد الفتاح منجى ، ابريل ١٩٧٥ ص ١٤١وما بعدها .

(٢) I.L.O. Workers' Management In Yugoslavia, Geneva, 1962, p. 129.

(٣) I.N.P., Memo. No. 821, Some remarks on wage forms and job evaluation in the G.D.R., Feb., 1968, p. 21.

(٤) اعتمد مجلس الوزراء فى اكتوبر ١٩٦٣ عددا من العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد مستوى الشركة وبالتالى تحديد مستوى رئيس مجلس الادارة وهى عوامل :حجم الانتاج وحجم الاصول والاستثمارات وحجم القوى العاملة والقيمة المضافة وغيرها من العوامل .

(٥) مادة ٢٨ من نظام العاملين المقرر بالقرار الجمهورى رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ وقرار رئيس الوزراء رقم ٢٧٦٠ لسنة ١٩٦٧ بشأن اسس وقواعد صرف بدل التمثيل بالقطاع العام .

(٦) مادة ٢١ من نظام العاملين المقرر بالقانون ٦١ لسنة ١٩٧١ .

والموضوعى فى معاملة الأفراد ، فان هذا المبدأ يبدو أنه غير ملتزم به تماما فى التطبيق العملى .

فقد صدرت قواعد الاصلاح الوظيفى(١) مؤيدة لمبدأ تسعير الشهادات الدراسية ومقررة لحق من يحمل مؤهلا معينا فى الحصول على فئة معينة ومرتب معين . ولو كان حصوله على المؤهل ، اثناء عمله فى وظيفة لا تستحق هذه الفئة ، ولو كان العمل الذى يؤديه لا صلة له بهذا المؤهل . وبديهى أن معاملة العاملين على اساس تسعير الشهادات يؤدى الى عدم وجود توازن بين الأجر وبين عبء العمل . ان الأساس السليم لتحديد فئات الوظائف هو أن تحدد الفئة للوظيفة وليس للموظف . وأن يكون ذلك بالقياس الى واجبات الوظيفة ومسئولياتها وشروط شغلها وليس بمراعاة المؤهلات الدراسية للموظف أو طول مدة خدمته . أن تسعير الشهادات الدراسية يمثل عقبة كؤودا أمام اجراء تنظيم للوظائف يقوم على أساس علمى سليم ، كما أن ضررها لايقتصر على الوظائف ذاتها وانما يمتد الى ايجاد روح من التشاحن والتنابذ بين مختلف طوائف العاملين.

على ان مناقشتنا هذه تحتم وقفة ضرورية امام نظام تقييم الوظائف الذى طبق فى شركات القطاع العام ، وتقييم هذا النظام فى ضوء مدى تحقيقه للأهداف التالية :

ــ تحقيقه لمبدأ الاجر على قدر العمل أى كفالة الصفة التحفيزية للأجر .

ــ كفالته لادارة مختلف جوانب شئون التوظف (الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وغيرها) على أسس موضوعية قوامها العمل والمسئولية .

ــ قضائه على ظاهرة تسعير الشهادات الدراسية .

ــ دعم وتطوير ميزانيات الوظائف بالشركات.

ــ التخطيط السليم للعمالة .

٥ ــ سياسة منح البدلات :

اجاز نظام العاملين بالقطاع العام منح العاملين بدلات خاصة تقتضيها طبيعة العمل وبدل اقامة ، وكذلك البدلات المهنية بالفئات المقررة للعاملين المدنيين بالدولة(٢) .

وما نود التركيز عليه هنا هو أنه قد برزت فى الآونة الأخيرة ظاهرة اتجاه الدولة الى الاستجابة لمطالب بعض فئات العاملين بمنحها بدلات معينة الأمر الذى أدى الى مطالبة فئات اخرى بأنواع متعددة من البدلات . والواقع ان المبالغة فى منح البدلات دون نظام واضح ومحدد نابع من طبيعة العمل وظروفه تؤدى لامحالة الى شعور كثير من العاملين بالغبن يتساوى فى ذلك الذين لا يحصلون على هذه البدلات والذين يحصلون عليها اصلا . ولهذا يقترح اجراء مسح وظيفى شامل فى مختلف وحدات القطاع العام لتحديد الوظائف التى يتطلب الأمر تعويض شاغليها عن ظروف وطبيعة العمل بوظائفهم ، حتى يكون تقرير البدلات لوظائف وليس لطوائف من العاملين . وبهذا تتاكد الحكمة من منح البدلات باعتبارها حوافز ايجابية لمواجهة مقتضيات وظروف العمل وتتحقق العدالة فى منحها .

٦ ــ العلاوات التشجيعية :

اجيز لمجلس الادارة(٣) فى حدود الاعتمادات المخصصة بالميزانية منح علاوة استثنائية واحدة بفئة العلاوة الدورية للعامل اذا بذل جهدا خاصا يحقق ربحا أو اقتصادا فى النفقات أو زيادة فى الانتاج . على ان المشرع قد قيد منح هذه العلاوة بفترة زمنية معينة ، وذلك بالنص على انه لا يجوز منح هذه العلاوة الا مرة واحدة كل

---

(١) الصادرة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ الصادر بشأن تصحيح أوضاع العاملين .
(٢) مادة رقم ٢٠ من النظام .
(٣) بمقتضى المادة ٢٥ من نظام العاملين .

سنتين ، وبشرط الا يجاوز العدد الذى يمنح هذه العلاوة ١٠٪ من عدد العاملين .

والواقع ان هذا القيد قد يؤدى الى تثبيط جهود العاملين الممتازين فى السنة التالية للسنة التى منحوا فيها علاوة استثنائية مادامت جهودهم الممتازة فى هذه السنة لن يكون لها اثر تشجيعى يعود عليهم بالفائدة . الى جانب ذلك قد يفقد العاملون الممتازون حماستهم للعمل والانتاج اذا ما حرموا من العلاوة الاستثنائية لتجاوزهم النسبة المحددة بالقانون . ولذا يكون من الأجدى منح المكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية بصفة مطلقة ، دون ان يحدها قيود زمنية او عددية وحتى دون التقيد بوصول اجر الشخص الى نهاية ربط مستواه الوظيفى مادام لم يحدث تجاوز للنسبة بين اجمالى الأجور والانتاجية المحققة فى الوحدة الاقتصادية .

٧ — وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب :

يبرز هذا المدخل التحفيزى اهمية الحاق الأفراد بالأعمال التى تثير اهتماماتهم وتتفق واستعدادهم وقدراتهم — وهذا ما اكده نظام العاملين بالقطاع العام فى نصه بأن يشترط فيمن يعين ان يكون مستوفيا لمواصفات الوظيفة المطلوب شغلها(١) وبديهى أن الالتزام بهذا المبدا لا يجب ان يكون عند التعيين لأول مرة فقط ، وانما يظل ملتزما به فى مختلف الأعمال التى يعهد بها الى العاملين بعد ذلك ، سواء عند الترقية أو النقل . والاخلال بهذا المبدأ يؤدى الى هبوط معنويات العاملين لاحساسهم بانهم الحقوا بأعمال غير متفقة مع قدراتهم وميولهم ، ومن ثم تنخفض انتاجيتهم .

ويبدو أن مدخل وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب غير ملتزم به الى حد كبير فى القطاع العام ، وهذا ما اكدته احدى الدراسات(٢) التطبيقية التى أجريت على شركات القطاع العام للمطابقة ما بين الوظائف المعين من اجلها العامل مع تلك التى يشغلها وقت الدراسة ، باعتبار ان هناك شروطا دنيا يجب استيفاؤها قبل التعيين فى وظيفة ما ، وبحيث تضمن الى حد مقبول مطابقة مواصفات العاملين لمتطلبات هذه الاعمال. وقد اسفرت الدراسة عن أنه كثيرا ما يحدث بعد التعيين نقل العاملين الى اعمال اخرى تختلف كثيرا او قليلا مع طبيعة الاعمال المعينين من اجلها . وبديهى ان هذه الظاهرة تؤدى الى عدم ترشيد استخدام العمالة بما يكفل الحصول على انتاجية عالية مع خفض تكلفة الانتاج الى جانب توفير نفقات اعادة التدريب وغيرها من النفقات.

٨ — المشاركة فى الارباح :

للعاملين بالشركات نصيب فى الأرباح التى يتقرر توزيعها(٣) . وفى ضوء القواعد الصادرة بتوزيع واستخدام نصيب العاملين فى الأرباح ، وكذا قواعد التوزيع النقدى على العاملين عن نصيبهم فى الأرباح(٤) يستحق العاملون ٢٥٪ من صافى الأرباح (بعد احتجاز مقابل الاحتياطى القانونى ، واحتياطى شراء سندات حكومية ، واحتياطى ارتفاع اسعار الأصول الثابتة ، مقابل التوزيع الأول للدولة والمساهمين وحصة الاشراف) . وتوزع نسبة الـ ٢٥٪ المشار اليها على اساس ١٠٪ خدمات اجتماعية مركزية للعاملين ، ٥٪ خدمات اجتماعية واسكان ١٠٪ توزيع نقدى . ويتم توزيع الحصة النقدية (١٠٪) اساس حساب متوسط الأجر النقدى فى اليوم لجميع العاملين بالوحدة الانتاجية ، ثم نسبة الحصة النقدية (قيمة التوزيع النقدى المعتمد) الى مجموع الأجور اليومية فينتج عدد الأيام التى يصرف أجرها للفرد بحد اقصى ٥٠ جنيها فى السنة . كذلك يجوز تخصيص نسبة من حصيلة فائض التوزيع النقدى لصرف مكافآت

---

(١) مادة ٣ فقرة ٧ من نظام العاملين .
(٢) دراسة معهد التخطيط القومى السابق الاشارةاليها ص ١٦٥ وما بعدها .
(٣) بمقتضى المادة ٥٩ من قانون المؤسسات العامةوشركات القطاع العام .
(٤) بمقتضى القرار الجمهورى رقم ٨٨٨ لسنة ١٩٧وقرار رئيس الوزراء رقم ٤٠ لسنة ١٩٦٩ .

للعاملين بالشركات التى تحقق خسائر لأسباب خارجة عن ارادتها . كما أنه يجوز استخدام جزء من فائض التوزيع النقدى فى حالة الشركات التى انخفضت أرباحها بنسبة أكبر من ١٠٪ عن ارباح السنة السابقة والتى يرى الوزير المختص زيادة التوزيع النقدى بها فى حدود التوزيع المعتمد للسنة المالية السابقة ، ويكون هذا التوزيع أكبر من قيمة الـ ١٠٪ المخصصة لاغراض التوزيع النقدى فى هذه الشركات .

والواقع أن تحديد نصيب العامل من الأرباح الموزعة فى صورة اجره الأساسى عن عدد من الأيام ، وهو اجر زمنى فى طبيعته ، يفقد هذا التوزيع صفته التحفيزية حيث يجب أن يتم توزيع الأرباح على أساس أكثر موضوعية ، وهو اساس الكفاية الانتاجية التى تعكسها المساهمة الحقيقية لكل من العاملين فى النتائج المحققة .

وبصفة عامة فان النظام المقرر لتوزيع الأرباح يقتضى دقة أنظمة المحاسبة المطبقة فى الشركات بما يكفل اظهار الأرباح التى تتحقق لظروف غير عادية ، حتى نضمن ان زيادة الارباح المحققة ترجع اساسا الى زيادة جهد العاملين وزيادة مساهمتهم الحقيقية فى النتائج المحققة ، وليست مجرد نتيجة فروق سعرية أى زيادات سعرية تطرأ على قيمة الانتاج ، أو نتيجة تقدم تكنولوجى بحت أو غير ذلك من اسباب لادخل للعاملين فيها . هذا بالاضافة الى أهمية احكام الرقابة على تحقيق الشركة لخسائر لظروف خارجة عن ارادتها أو تحقيقها لأرباح تقل عن ارباح العام السابق بنسبة أكبر من ١٠٪ ، وذلك بما يكفل وجود مبررات موضوعية تحتم صرف الأرباح وليس مجرد اعتبارات اجتماعية تفقد النظام صفته التحفيزية . كذلك يقتضى الأمر اعادة النظر فى المخصصات التحميلية التى تخصم من الأرباح المحققة للوصول الى صافى الربح ومنها على سبيل المثال مبلغ الـ ٥٠٪ الذى يحجز لمقابلة ارتفاع أسعار الأصول ، وهو مبلغ يعجز كثيرا عن ملاحقة الارتفاع السريع والمستمر فى اسعار الأصول الثابتة ، الامر الذى يخشى معه ضعف قدرة الشركة على تكوين احتياطيات راسمالية تتطلبها ظروف التنمية .

٩ – المشاركة فى الادارة :

اتيح للعاملين فى القطاع العام فى ج. م. ع فرصة كبيرة للاشتراك فى ادارة وسائل الانتاج وتخطيط مستقبل الشركة ، وذلك من خلال اشتراكهم فى عضوية مجلس ادارة الشركة عن طريق الانتخاب(١) .

والواقع أن هذا المدخل التحفيزى يحتاج الى تطوير وتنمية الوعى الادارى بدرجة اكبر بين أعضاء مجلس الادارة المنتخبين ، بما يضمن اضطلاعهم بمسئوليات هذا الدور القيادى الخطير بكفاءة وفاعلية ، وبما يضمن مشاركتهم الجدية والفعالة فى المجلس ، ويقضى على أى احتمال لاستئثار اعضاء مجلس الادارة المعينين بالسلطة وتصريف أمور الشركة .

ويؤكد هذه التوصية ما ورد باحدى الدراسات(٢) من ان ٦٩٪ من اجمالى العاملين بالقطاع العام بدون مؤهلات ، ونسبة كبيرة من هؤلاء أميون . كما تبلغ نسبة حاملى الشهادات الأقل من المتوسطة ٤ر٥٪ ونسبة حاملى الشهادات المتوسطة ١٩٪ وفوق المتوسطة ٦ر١٪ ونسبة الجامعيين ٥ر٤٪ ونسبة حاملى الشهادات العليا فوق الجامعية ٣ر٪ .

وهذه الاحصائية تؤكد ضرورة تنمية الوعى الادارى للاعضاء المنتخبين من خلال برامج تدريبية مكثفة لتعوض جزئيا النقص فى المستوى

---

(١) المادتان ٤٨ ، ٤٩ من قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ والمعدلتان بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ وكذلك القانون رقم ٧٢ لسنة ١٩٧٣ بشأن تحديد شروط واجراءات انتخاب ممثلى العمال فى مجلس الادارة .

(٢) دراسة معهد التخطيط القومى السابق الاشارة اليها ص ٨٣ وما بعدها .

التعليمى . ويقترح فى هذا الشأن ان تتولى وزارة القوى العاملة — بالاشتراك مع المؤسسات العلمية — تخطيط برامج خاصة لتدريب اعضاء مجلس الادارة المنتخبين للتعريف بأبعاد العملية الادارية ، ووظائفها والدور المطلوب منهم كأعضاء مجلس ادارة يمثلون مصالح الشركة اكثر من تمثيلهم لمصالح طائفية ، مع الالمام بجوانب التخطيط والتحليل المالى واساسيات التنظيم والرقابة وغيرها من الجوانب التى تدعم وتغنى تجربة المشاركة فى الادارة . وربما تكون الفائدة اكبر لو تقرر التحاق العامل بهذا البرنامج التدريبى واجتيازه بنجاح مقدما كشرط لترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة .

١٠ — اقتصاديات التحفيز :

بديهى ان نظام الحوافز المطبق لابد وأن يدر عائدا يفوق تكلفته . ويتحقق ذلك بتزايد الانتاجية الكلية بنسبة تفوق نسبة تزايد الأجور الكلية بما فيها الأجور النقدية ومشتملة على الحوافز النقدية والمزايا العينية وغيرها . على ان هذا المبدا يبدو انه لم يتحقق فى شركات القطاع العام مما يدل على عدم كفاءة وفاعلية تخطيط وادارة انظمة الأجور والحوافز فى القطاع العام فى ج. م. ع ويؤكد ذلك ما ورد بتقرير انجازات ونتائج اعمال قطاع الصناعة والثروة المعدنية عن عام ١٩٧٥ مقارنا بعام ١٩٧٤(١) حيث بلغ معدل الزيادة التى تحققت فى مجال الانتاج فى الشركات الصناعية بالأسعار الثابتة فى عام ١٩٧٥ بالمقارنة بعام ١٩٧٤ (١٠ ٪) فى حين بلغ معدل الزيادة التى تحققت فى مجال الأجور الكلية (شاملة للأجور الأصلية والاضافية والتشجيعية والمزايا العينية والتامنات الاجتماعية وغيرها) فى عام ١٩٧٥ بالمقارنة بعام ١٩٧٤ (٢٠ ٪) اى أن معدلات الزيادة فى الأجور الكلية بالشركات الصناعية تمثل ٢٠٠٪ من معدل الزيادة فى الانتاج مقوما باسعار السنة السابقة .

كذلك بلغ متوسط انتاجية الجنيه / اجر على مستوى جميع الشركات لجميع العاملين فى عام ١٩٧٥ (٧ر٢) جنيه مقابل ٧ر٧ جنيه فى عام ١٩٧٤ بنقص قدره ٥ر٠ جنيه .

وتجدر الاشارة الى ان ظاهرة ارتفاع معدلات الزيادة فى الأجور الكلية (شاملة للحوافز بأنواعها المختلفة) عن معدلات الزيادة فى الانتاج تكشفت ايضا عند عرض انجازات عام ١٩٧٤ بالمقارنة بعام ١٩٧٣(٢) حيث اتضح ان نسبة الزيادة فى الانتاج عام ١٩٧٤ بالمقارنة لعام ١٩٧٣ على مستوى القطاع بلغت ٣٪ بالأسعار الثابتة فى حين بلغت نسبة الزيادة فى الأجور الكلية عن نفس الفترة ٩٪ . اى ان معدلات الزيادة فى الأجور الكلية على مستوى القطاع تمثل ٣٠٠٪ من معدلات الزيادة فى الانتاج .

والواقع أن هذه الظاهرة اللافتة للنظر تتطلب منا الحيطة ، وعدم تقرير اى زيادات فى الأجور او الحوافز مالم تكن تقابلها زيادات مناسبة فى معدلات الانتاج ، حتى لا تصبح تعويضات العاملين مجرد اعباء لا يقابلها عائد مناسب . ونحن نؤكد هذا القول بمناسبة صدور نظام المكافآت التشجيعية الجماعية للعاملين بالوحدات الاقتصادية(٣) والذى يستلزم وجود ضوابط ، ومقاييس موضوعية دقيقة تكفل التأكد من تحقيق الأهداف المخططة وزيادة الانتاجية بصفة عامة .

ونعود مرة اخرى الى التاكيد على اهمية تخطيط انظمة الحوافز بانواعها وصورهاالمختلفة

---

(١) تقرير أصدرته وزارة الصناعة والثروة المعدنية — الجزء الاول — اغسطس ١٩٧٦ ص ٤٤ وما بعدها .

(٢) تقرير وزارة الصناعة والتعدين من انجازات ونتائج اعمال قطاع الصناعة والتعدين من عام ١٩٧٤ . الجزء الاول — يونيو ١٩٧٥ ص ٥٢ وما بعدها .

(٣) هذا النظام اعتمده السيد رئيس الوزراء فى ١٩٧٥/٧/٢٠ . وتفاصيل هذا النظام وردت بتقرير وزارة الصناعة الاول ١٩٧٦ — ص ٦٩ وما بعدها .

المطبقة فى شركات القطاع العام ، وذلك فى ضوء الاسس العامة التالية :

ا — من الاهمية بمكان ربط الاجر بالانتاج بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص فىمعاملة العاملين وان يستند ذلك الى تخطيط سليم لانظمة الحوافز والأجور بزيادات مماثلة فى الانتاجية تفاديا لحدوث أى آثار تضخمية تضر بالاقتصاد القومى .

ومن الاهمية بمكان استخدام الاجور كحافز على زيادة الانتاجية . كذلك ينبغى وجود تكامل بين سياسات الاجور والحوافز وسياسةتخطيط العمالة على المستوى القومى وعلى مستوى الشركة .

ب — تعتبر سياسات الحوافز مدخلا لرفع معنويات العاملين بهدف رفع كفايتهم الانتاجية الى جانب خلق روح الجماعة والولاء للمشروع .

جـ — ينبغى تصميم نظام الحوافز فى ضوء اعتبارات اساسية تجمع ما بين دراسة حاجات ورغبات ودوافع العاملين ، ودراسة ظروف العمل والانتاج بالشركة واهدافها المخططة ، وكذا دراسة الظروف الاقتصادية على المستوى القومى وكذا الاهداف القومية المتمثلة فى زيادة الدخل القومى ودعم التنمية الاقتصادية .

د — يراعى اختلاف انظمة الحوافز باختلاف مستويات العاملين وانشطتهم وطبيعة اعمالهم كذلك ففى مجال المحاسبة على الحوافز ينبغى الا تتم المحاسبة على اساس الاجور الاساسية وانما على اساس الجهد المبذول . ومن ثم يجب التفرقة بين فئات العاملين بقدر مشاركتهم فى تحقيق الاهداف المنشودة .

هـ — يجب أن يتضمن نظام الحوافز المطبق فى الشركة تحديدا لمعدلات الاداء التى ينبغى تجاوزها لاستحقاق الحافز . وينبغى ان تحدد هذه المعدلات على اساس علمى دقيق .

وفى تحديد هذه المعدلات ينبغى ان يؤخذ فى الاعتبارمختلف الظروف القائمة ، سواء الداخلية او الخارجية والتى يحتمل ان يكون لها تاثير على الانتاجية . كذلك يجب تطبيق مقاييس علمية لقياس اداء العاملين فى مختلف المواقع .

و — ان تشجيع الحافز الجماعى لا يجب ان يضحى بتشجيع الحافز الفردى على اساس الجهد المبذول .

ز — لا يجب التركيز على الحوافز المادية وحدها ، وانما يجب ان تمتد ابعاد التحفيز لتشمل الحوافز المعنوية فى مختلف صورها .

ح — ان الاهتمام بالتحفيز الايجابى لا يعنى اهمال التحفيز السلبى فى صورة عقوباترادعة حيثما كان ذلك متطلبا لمقاومة ظواهرالانحراف والتسيب والسلبية والاهمال والتقصير .

ط — يجب ان يجرى تقييم دورى لنظام الحوافز فى الشركة لدراسة مدى كفاءته الاقتصادية فى ضوء العائد منه فى صورة :

— زيادة وتطوير الانتاج .

— تحسين جودة الانتاج او تحسين الاداء بصفة عامة .

— خفض تكلفة الانتاج كنتيجة مباشرة للجهد المبذول ، مما يترتب عليه معدل استهلاك الوقود ولوازم التشغيل ومعدل استهلاك قطع الغيار وخفض وقت الاعطال ومعدلات الحوادث والقضاء على الفاقد والضائع . ويتطلب ذلك وجود انظمة دقيقة لحسابات التكاليف .

— ترشيد استخدام عوامل الانتاج .

— تحقيق ارباح نتيجة جهد العاملين .

— تخفيض وقت الانتاج بمعدل معين . او غير ذلك من الصور .

ى — يجب الاهتمام بتخطيط الانتاج ، حيث ان وضع خطط انتاجية سليمة توضح المعايير العامة والتفصيلية المستهدفة يعاون فى تنفيذ سياسة سليمة للحوافز ترتبط بالانتاج .

حول استراتيجية العمل المصرفى فى مصر
وسائل دعم إمكانيات البنوك لدفع عمليات التنمية

د. ابراهيم مختار ابراهيم

فى كلمات محددة تناول رئيس الجمهورية فى اجتماعه بقيادات العمل الاقتصادى فى ١٠ يوليه ١٩٧٦ مشاكلنا الاقتصادية ، وابعاد التحرك المطلوب لاعادة بناء الاقتصاد المصرى، وعلاج العجز فى ميزان المدفوعات ، واستثمار المقومات التى تتميز بها القاهرة والتى يمكن ان تجعل منها مركزا ماليا متقدما ، مؤكدا على الدور الذى يمكن ان تقوم به البنوك لدفع مشروعات الانفتاح الاقتصادى والمشاركة فى تحقيق التنمية .

وتتناول هذه الدراسة وسائل تطوير البنوك المصرية التى يراها الباحث محققه لانطلاقها فى مجال تجميع وتعبئة الاموال ، وفى تقديم الخدمات المصرفية لكافة القطاعات الاقتصادية بالمستوى المطلوب من حيث سرعة الانجاز والوفاء بالاحتياجات ، بما يرجى من ورائه الاسراع فى اعادة البناء وتحقيق الرفاهية للمجتمع .

ابراهيم مختار ابراهيم

نائب المدير العام للشئون المالية بالبنك المركزى

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان « بنوك الاستثمار ودورها فى النمو الاقتصادى » نشر فى عدد ابريل ٧٦ العدد الرابع ــ المجلد الثامن

المتطلبات التمويلية للتنمية ومساهمة البنوك فى تدبيرها :

تحمل الاقتصاد القومى الآثار التى ترتبت على اعطاء الأولوية لنفقات الحرب(١) ، وتأجيل الكثير من النفقات الاستثمارية ، حتى انتهت حرب اكتوبر ١٩٧٣ بنصر عسكرى وسط مجموعة من الصعاب فى مقدمتها الالتزامات التى تخلفت عن قروض التسليح والمحافظة على القوة العسكرية،

---

(١) أشار وزير المالية فى بيانه أمام مجلس الشعب الى ان نفقات الحرب والدفاع وما ارتبط بها من خسائر بلغت نحو ١٦ مليون جنيه مصرى خلال الفترة من يونية ١٩٦٧ الى نهاية ديسمبر ١٩٧٥

وكبر حجم مطلوبات الجهاز المصرفي من الحكومة ، وازدياد حجم العجز في ميزان المدفوعات ، وصعود معدل التضخم ، وحاجة معظم المرافق الى التطوير .

وبعد فترة انتقالية قصيرة بدأت البلاد اعتبارا من عام ١٩٧٦ تنفيذ خطة خمسية قدر الاستثمار فيها بحوالى ٢٠ بليون دولار ، تقوم على اعطاء الأولوية لمشروعات البنية الأساسية،ثم الصناعات التصديرية ، فالصناعات التي تعتمد على الخامات المحلية وتوفر فرص العمالة ، ومن المأمول ان تحصل البلاد على تمويل خارجي ، خاصة من المنطقة العربية ، في شكل معونات وقروض طويلة الأجل واستثمارات حكومية وخاصة في حدود ٥ر١٢ بليون دولار ، وأن تزداد المدخرات المحلية لترتفع نسبتها من اجمالي الناتج المحلي الى ١٥٪ فتوفر ٥ر٧ بليون دولار .

ومن الطبيعي أن تلقى مشاكل مصر اهتماما خاصا من الدول العربية المنتجة للبترول ، فقد اعلنت السعودية والكويت وأبو ظبي وقطر عن استعدادها لتزويدها بدعم مالي عاجل بحوالى ٧٥٠ مليون دولار ، وعن المساهمة في انشاء صندوق لدعم الاقتصاد المصري . كما أن هناك أمام مصر امكانية الاقتراض من الصناديق التي ظهرت مؤخرا وهي صندوق النقد العربي(١) ، وصندوق الأوبيك الذي ينتظر أن يقدم للدول النامية قروضا في حدود ٧٠٠ مليون دولار بدون فائدة، وصندوق (The trust fund) ، هذا بالاضافة الى القروض التي تسعى مصر للحصول عليها من صناديق التنمية الأخرى مثل الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي ، والصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية وصندوق أبو ظبي للانماء الاقتصادي العربي ، وصندوق التنمية السعودي ، والبنك الاسلامي للتنمية .

ولما كان الاعتماد على المصادر السابقة للتمويل لا يكفي لمواجهة احتياجات الاقتصاد المصري ، فقد بات من الضروري أن تعمل مصر على اجتذاب رؤوس الأموال استنادا الى اقتصاديات السوق . ومن هذا المنطلق صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ الذي فتح مجالات الاستثمار أمام العرب والاجانب ، وقدم ضمانات جدية لهم ضد مخاطر التاميم والمصادرة ، مقررا اعفاءات ومزايا ضريبية مشجعة على انشاء المشروعات في مصر . كما تعمل السلطات جاهدة لتطوير النظم الادارية لرفع مستوى الأداء والقضاء على التعقيدات المكتبية ومواطن الاختناقات بما يهيىء المناخ لقيام تلك المشروعات ونجاحها .

وغني عن البيان ان نؤكد على ما يمكن أن تضطلع به البنوك في مجال تجميع الأموال من الأسواق ، وذلك عن طريق قبول الودائع بأنواعها،والحصول على القروض وضمان القروض المقدمة من اجهزة تمويلية اخرى والمشاركة في مجموعات التمويل ، والمساهمة في تاسيس وتطوير المشروعات،واعداد دراسات الاستثمار والجدوى وتقييم المشروعات، وتقديم الخدمات الاستثمارية المتعددة ، والاشراف على الاصدارات الجديدة للأسهم والسندات والترويج لها ، وتمويل عمليات التجارة الخارجية وذلك عن طريق تقديم التسهيلات الائتمانية للمستوردين ، ومنح تمويلات مقدمة للمصدرين ، وضمان التسهيلات اللازمة لتلك العمليات .

ولأهمية هذا الدور الكبير سمح قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ لرأس المال العربي ،والأجنبي بأن يكون مع راس المال المحلي بنوكا تجارية مشتركة تقوم بعمليات بالعملة المحلية والعملات الأجنبية وقد بلغ عدد هذه البنوك ثلاثة . كما أجاز تكوين بنوك استثمار وبنوك أعمال يقتصر نشاطها

---

(١) انشأته الدول العربية براسمال قدره ٧٥٠ مليون وحدة سحب خاصة — لتحقيق عدة أغراض من بينها تقديم قروض قصيرة الاجل لتصحيح اختلال موازين المدفوعات في الدول الاعضاء .

(٢) انشأه صندوق النقد الدولي من فائض مبيعات الذهب لتقديم دعم اضافي للدول التي تعاني من خلل في موازين مدفوعاتها .

على العمليات التى تتم بالعملات الحـرة وذلك فى شكل مشروعات مشتركة او مملوكة بالكامل لراس المال العربى او الأجنبى ، وقد تأسس من هـذه البنوك بنكان بالاشتراك مع راس المال المحلى ، واثنا عشر فرعا لبنوك خارجية . ووفقا لنظـام المناطق الحرة رخص بفتح فرع لبنك اجنبى(١) . وذلك بخلاف العديد من مكاتب تمثيل البنوك التى تم انشاؤه فى الحقبة الأخيرة .

ويعكس الاقبال على ارتياد مجال العمل المصرفى من جانب المستثمرين ثقة المؤسسات المـالية فى الخارج فى جـدية ما اتخـذته مصر من اجراءات لتطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى فضـلا عن الاطمئنان الى فرص ومستقبل الأعمال بهـا .. كمايشكل قيام هذه البنوك فى حد ذاته عنصرضمان وثقة للمستثمرين والشركات الخارجية التىتربطها عادة صلات وثيقة بالأجهزة المصرفية ، وهومايمهد الطريق لقيامها بالمشروعات التى تحتاج اليهـا البلاد .

تعديلات أساسية فى التشريعات المصرفية :

ورغبة فى تهيئة مناخ العمل امام البنوك المصرية للانطلاق فى ظل هذه المتغيرات ، ومع التطورات التى حدثت فى هيكل البنوك وتلك المنتظر حدوثها ، بـدا من الضرورى اجـراء التعديلات اللازمة فى التشريعات المصرفية القائمـة حتى يمكن للبنوك المصرية أن تتنافس مع البنوك الأجنبية فى القيام بالدور المطلوب نحو تجميع وتعبئة الاموال وخدمة المستثمرين والمشاركةالجادة فى البناء الاقتصادى.

وفى هذا الشأن صـدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٦٣ لسنة ١٩٧٥ فنص على الغاء القـرار الجمهورى رقم ٢٤٢٢ لسنة ١٩٧١ الذى كان قد صدر لتحديد اختصاصات وحدات الجهاز المصرفى، ومن ثم اصبحت البنوك حرة فى مزاولة كافة انواع العمليات والأنشطة المصرفية لمختلف القطاعات ، كما صدر القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ محققا عدة أهداف من اهمها :

— تخويل البنك المركزى كافة السلطاتلتنظيم السياسة النقدية والمصرفية والاشراف علىتنفيذها وفقا للخطط المقررة ، وبسط اشرافه ورقابته على فروع البنوك الأجنبية الى جانب بنوك القطـاع العـام .

— استحداث انواع جديدة من البنوك للعمل فى مصر تمشيا مع متطلبـات سياسة الانفتـاح الاقتصادى ، وذلك بالتنسيق مع قانون استثمار المال العربى والأجنبى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٥ .

— كفالة المزيد من الحرية للبنوك المصرية فى ممارسة نشاطها ، وفتح مجالات العمل امامهـا فى تجميع المدخرات والقيام بمختلف الوان التمويل المحلى والخارجى،والمشاركة فىانشاء المشروعات وشركات الاستثمار بما يسمح لها بالاسهام فى تنفيذ سياسة الانفتاح الاقتصادى .

— تمكين البنوك من الحصول على المستلزمات الانتاجية وتنفيـذ الاستثمارات اللازمة لأغراضها دون التقيد بالنظم المقررة فى الحكومة والقطاعالعام او قواعد الاستيراد .

— استثناء العـاملين فى الجهـاز المصرفى من احكام قوانين العاملين فى الدولة وفى القطاع العام، بحيث يكون لهم لائحة خاصة للاجور والحوافـز وبدلات السفر تتفق مع طبيعة العمـل فى هـذا القطـاع .

نحو تعديل مسار البنوك لتحقيق الانطلاق :

اذا كانت البنوك المصرية قـد كمشت يـدها لسنوات طويلة عن القيـام بدورها الطبيعى فى المساهمة فى تغطية رؤوس اموال المشروعات او المشاركة فى تأسيسها او تقديم القروض للتمويـل الاستثمارى وذلك على اسـاس ان كافة صـور التمويل المشار اليها تتم بالنسبة لوحدات القطـاع العـام عن طريق الموازنة العـامة للدولة بحيث

---

(١) بيان البنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى فى ٣١ اغسطس ١٩٧٦

اقتصر دور البنوك تبعا لذلك على تغطية احتياجات التمويل الجارى فقط ، فان هذه المفاهيم تغيرت الى حد كبير فى ضوء سياسة الانفتاح الاقتصادى، والمطالب الطموحة للنمو الاقتصادى وما يستتبعها من الحاجة الى الاعتماد على جهود البنوك فى اجتذاب الأموال من الخارج ومفقا لأوضاع اقتصاديات السوق ، والاشتراك فى اقامة المشروعات مع المستثمرين العرب والأجانب ، والوفاء بالخدمات المصرفية لتلبية الاحتياجات المتطورة فى مختلف ميادين النشاط الاقتصادى .

وتحقيقا لهذه الأهداف لابد أن تهيىء البنوك نفسها للتعامل مع الأسواق المالية العالمية والمستثمرين ، ونجاحها فى رسالتها يرتهن بالتنظيم السليم والادارة الناجحة . والتنظيم السلم قوامه تقسيم العمل وتوزيعه بما يحقق الدقة والانسياب، وشغل الوظائف بالعناصر البشرية القادرة على تحمل مسئولياتها ، وتبسيط انظمة العمل ، مع الاستفادة من استخدام الأجهزة الالكترونية. هذا بالاضافة الى اهمية وضع نظم مناسبة للأجور والحوافز لضمان رفع الكفاية الانتاجية للعاملين ، واستقرار العمالة ، والعناية بالتدريب لاعداد الكوادر المصرفية القادرة على القيام بعمليات الاستثمار والتمويل .

ولا يجب اغفال اهمية الارتقاء بمستوى الأداء الادارى وتوفير القادة الاداريين المؤهلين علميا وعمليا لممارسة مهام وظائفهم بكفاءة واقتدار .

تطوير اجراءات العمل فى البنوك :

لاشك ان تنوع عمليات البنوك وامتداد خدماتها الى الاعداد الهائلة من جماهير المتعاملين فى الداخل والخارج ، فضلا عن اعتبارات المنافسة التى أوجدتها البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية لابد وأن يدفع البنوك المصرية الى اعادة النظر فى أساليب ونظم العمل سعيا وراء تحسين مستوى الأداء وتخفيض التكلفة واشباع احتياجات المتعاملين وتحقيق دقة الانجاز ومرونة التنفيذ دون اخلال بضوابط المحافظة على سلامة الموجودات والقيم المالية ، وهى جميعها من أسباب تنمية الثقة التى يرتكز على توافرها نجاح البنوك واطراد نشاطها .

ولا يخفى فى مجال التنظيم اهمية وجود دليل للعاملين يوضح اجراءات العمل فى ادارات البنك واقسامه ، ومثل هذا الدليل يفيد منه قدماء العاملين عندما يرغبون فى التاكد من احدى خطوات العمل ويفيد بصفة خاصة المبتدئين لأنه يوضح لهم صورة كاملة لما ينبغى أن يكون عليه تتابع سير العمل فى كل وحدة داخل البنك . وترفق بهذا الدليل عادة نماذج من الاستمارات والأوراق والمستندات التى يتم العمل بها ويكون ذلك فى الأعمال النمطية . ومما لايحتاج الى ايضاح اهمية مراجعة دليل العمل وتعديله بهدف تحسين الخدمة واختصار الاجراءات وتيسير انسيابها الى طالبيها .

وبالنظر الى تشعب العمليات المصرفية وتداخلها وما يتطلبه احكام الرقابة والضبط من امساك العديد من السجلات واثبات مراحل انجازها أولا بأول فان الاستعانة بالأجهزة الالكترونية المتطورة تحقق مزايا السرعة والدقة واستخراج العديد من المخرجات المفيدة . واذا كانت بعض البنوك المصرية تستعين فى الوقت الحالى بخدمات مثل هذه الأجهزة فان ذلك ما زال يتم بقدر محدود . ويتطلب الأمر المزيد من العناية بدراسة هذا الموضوع والاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة لوضع الخطط المناسبة للتوسع فى الاستفادة من خدماتها ، ولا تخفى الأهمية الكبرى للتدريب على هذه الأجهزة سواء فيما يتعلق بادارتها وتصميم البرامج المختلفة وذلك ضمانا لسلامة تشغيلها والاستفادة منها على النحو المستهدف .

وفى مجال تنظيم البنوك يجب الا ننسى اهمية توفير اماكن العمل المناسبة . ونقصد بذلك حسن اختيار هذه الأماكن واعدادها بما يكفل توافر الاضاءة والتهوية وسهولة الحركة وحسن استقبال العملاء وراحتهم ، واحتياطيات الأمن والمحافظة

على القيم المالية . وان يراعى فى التنظيم ضمان انسياب الاعمال والمستندات بين الادارات التى تؤدى الخدمات المتكاملة تحقيقا لسرعة الانجاز ونقص التكلفة ، وهى مشكلة تواجهها حاليا البنوك المصرية حاليا نتيجة لاعتبارات متعددة فى مقدمتها القيود التى فرضت عليها فى السنوات السابقة وكبلت حريتها فى القيام بالانشاءات الراسمالية من ابنية وتجهيزات حديثة .

تنمية الخبرات المصرفية :

بذلت البنوك المصرية فى السنوات الاخيرة الجهود لتدريب العاملين واتخذ ذلك صورا مختلفة منها اقامة مراكز التدريب والاستفادة من المنح التدريبية المقدمة من المنظمات والمؤسسات الدولية والمصارف الأجنبية .

ورغم ذلك الاهتمام فما زال هناك بعض جوانب القصور فى أنشطة التدريب المتاحة حاليا تقلل من فاعليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك لاسباب عدة منها :

١ — عدم وضوح الاحتياجات التدريبية نتيجة القصور فى تحديد القدر المتطلب تزويد المتدربين به من المعلومات والمهارات والخبرة اللازمة لاحداث التغيير المطلوب لرفع الكفاية . والتعرف على هذه الاحتياجات يتطلب توافر توصيف دقيق للوظائف التى سيشغلها المتدربون ليتسنى تحديد المستوى المطلوب رفع المتدرب اليه ليباشر اختصاصاتها وواجباتها .

٢ — القصور فى تخطيط المناهج ، فنقل مناهج تدريبية مطبقة فى مجتمعات اخرى قد لا يحقق الهدف اذا لم يتم الربط بين التدريب والبيئة والواقع العملى ، مع ملاحظة تطور الاحتياجات اولا باول .

٣ — لا تتوافر احيانا المقومات اللازمة فى المسئولين عن التدريب سواء من ناحية الخبرة او القدرة على نقل وتوصيل المعلومات الى المتدربين .

٤ — لا تتحقق فى حالات كثيرة المواءمة بين الاساليب المستخدمة فى التدريب واحتياجات المتدربين ومستوياتهم الوظيفية ، خاصة وان اساليب التدريب متعددة الصور .

ومما لاشك فيه أن التدريب الناجح هو الذى يستخدم الأسلوب الذى يحقق مساهمة المتدربين فى أقصى درجاته ، دون الاعتماد على الأسلوب التعليمى حيث يجتمع المتدربون للاستماع الى محاضرة تلقى عليهم من مدرب يركز اهتمامه فى المقام الاول على الموضوع دون الفرد المستمع .

٥ — عدم توافر وسائل الايضاح المساعدة على تفهم النواحى التى يتم التدريب عليها ، وكذا عدم وجود دليل يساعد المدرب على القيام بدوره المطلوب فى عملية التدريب .

٦ — صعوبة تقييم التدريب التقييم الصحيح والاطمئنان الى نتائجه خاصة اذا عاد المتدربون الى ممارسة اعمال لا تتناسب مع ما تم تدريبهم عليها، او لم يعطوا الفرصة من رؤسائهم لاستخدام أو تطبيق ما دربوا عليه .

٧ — لا توفر بعض برامج التدريب حوافز فعالة للمتدربين مما يضعف من اقبالهم عليها ، فالمتدرب لا يبغى التدريب لمجرد التنمية الشخصية فحسب ، وانما يأمل من ورائه تحقيق تقدم اكبر واكتساب الحوافز المادية والأدبية التى تبعث على التنافس فى التحصيل .

ولهذا تبدو اهمية الاهتمام بوضع برامج تدريبية من مستويات متتابعة تراكمية يراعى فى تنفيذها توفير مقومات النجاح التى اشرنا اليها ، وذلك الى جانب تنفيذ برامج تخصصية لاعداد الخبرات المناسبة التى تحتاج اليها البنوك المصرية فى مجال العمليات المالية والاستثمارية ذات الطابع الدولى تركز على دراسة الأسواق المالية العالمية وشرح نواحى الاستثمار المختلفة فى الودائع بالعملات الأجنبية وشهادات الايداع وفى الاستثمارات العقارية ، ودور المصارف فى دراسة المشروعات وتكوين مجموعات التمويل . وتنفيذ مثل هذه البرامج يتطلب الاعداد الدقيق ، وحسن اختيار العناصر المطلوب تدريبها ، وتدبير الخبرات التى

يمكن أن تقوم بالتدريب على نحويوائم بين النواحى النظرية والنواحى العملية ، كما قد يكون من المفيد الاستعانة بخبرات تدريبية دولية لهذا الغرض .

السلوك المطلوب من القيادات الادارية :

اذا كانت الادارة امانة يضعها المجتمع فى رقاب المديرين ، فهى كذلك قيادة ومسئولية تضع على عاتق المدير ان يكون دائما قدوة لمن يعملون معه ، فعليه واجب تدريبهم وتأهيلهم لأخذ اماكنهم تدريجيا فى صفوف القيادة الادارية بعد استكمال نضجهم ، وهو ما يعاون على سد العجز الذى تعانيه البنوك المصرية فى الاحتياطى المدخر لشغل الوظائف القيادية فى المستقبل .

والادارة الناجحة يجب أن تستند فى قراراتها الى التناقش والتفاهم والوصول الى الاقتناع قبل اتخاذ القرار أو التصرف ، ولا ينقص ذلك بطبيعة الحال من حرية الادارة فى حركتها أو من حقها فى اتخاذ القرار أو التصرف . فالاستقلال بالقرار ضار لأنه يحجب الصورة العامة عمن تعنيهم ويفصلهم عن محيط عملهم ، ويجعلهم لا يتبينون بوضوح الطريق المطلوب أن يسيروا فيه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

واذا كانت الادارة الرشيدة تعتمد على النقاش قبل اصدار القرار فانه من المفيد كذلك الأخذ بقاعدة التفويض فى الأحوال التى يبدو فيها فائدة وفاعلية اتخاذ القرار فى اقرب نقطة من منبع الحاجة اليه .

ولاشك ان من مقومات نجاح الادارة ايجاد الوسائل المناسبة لضمان سهولة ووضوح وصول التعليمات والأوامر الادارية من أعلى لأدنى ، وسهولة وصول البيانات من مختلف مواقع التنفيذ الى الادارة العليا . واذ نلاحظ عادة سرعة وسهولة نقل التعليمات الادارية نجد أن المعلومات التى ترغب المستويات الدنيا فى توصيلها الى الادارة العليا قلما تجد الوسيلة للوصول الى عملها .

الادارة بالأهداف :

لاشك أن الأخذ بنظام الادارة بالأهداف يحقق عدة مزايا لعل اهمها وضوح الرؤية فى الأهداف المطلوب الوصول اليها ، والاهتمام بربط الانفاق بالنتائج المتوقعة ، ووجود الحافز لدى المديرين العاملين لزيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء وتقليل التكلفة ، وتوافر روح التعاون فيما بينهم للتغلب على المشاكل وتخطى العقبات لانهم يدركون أنهم سيتأثرون نتيجة عدم تحقيق الأهداف ، كما سيحقق دعم الرقابة الذاتية حيث يصبح الالتزام الذاتى أقوى مصدر للرقابة وأكثر فاعلية من رقابة الأجهزة الخارجية .

ولذلك يجب أن تعنى البنوك بوضع الأهداف التى تعمل لتحقيقها فى ضوء الامكانيات المالية والبشرية المتاحة ، مع تقرير المعايير الخاصة بالرقابة ومتابعة الأهداف .

وللوصول الى تحديد هذه الأهداف يجب توافر بيانات ومعلومات كافية عن :

١ — تحليل الموقف الحالى للبنك وادائه خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع البنوك المنافسة .

٢ — مراجعة العوامل المؤثرة فى نشاط البنك مثل التوزيع الجغرافى والاقتصادى للسكان وانواع المهن والأنشطة التى يزاولونها وحجم الدخول المتاحة لهم ، والعوامل الاجتماعية والثقافية ، والتغيرات المتوقعة لهم فى المستقبل ، هذا بالاضافة الى التوطن الصناعى والتجارى والزراعى على مستوى الجمهورية وتطور المشروعات المختلفة ، وحجم رؤوس اموالها وعدد العاملين بها ونصيب البنك من القطاعات المختلفة التى تخدمها البنوك مجتمعة .

وفى ضوء البيانات المتاحة وتحليلها يمكن للبنك وضع تقديرات واهداف حول ما يلى بصفة اساسية :

١ ـ أرقام الزيادة المطلوب تحقيقها فى كل من الودائع والسلف وفى سائر الخدمات المصرفية الأخرى ، على الا يتم ذلك على اساس تحكمى ، بل بالمناقشة والاقناع بامكان تحقيق الهدف مع العاملين والمسئولين عن تنفيذها فى ضوء أوضاع المناطق التى بها فروع البنك المختلفة .

٢ ـ الارباح المستهدف تحقيقها ونسبتها وكيفية الوصول اليها .

٣ ـ الاهداف الأخرى المتعلقة بمستوى الخدمة المؤداة ، أو باضافة اعمال وخدمات مصرفية جديدة ، أو القضاء على شكوى العملاء .

وتحقيقا لهذه الأهداف يتبين ان البنك يسعى نحو تحديد القطاعات التى يوجه جهوده نحو خدمتها والتعامل معها وان يعيد تنظيم أوضاعه لتقديم الخدمة المصرفية على نحو مرض،مع ايجاد الوسيلة المناسبة التى من شأنها ان توافى ادارة البنك بالتقارير التى توضح ما اذا كان العملاء راضين عن الخدمات التى تقدم لهم ، ويساعدعلى ذلك ان تكون هناك أهداف يسعى البنك الى تحقيقها فى هذا الصدد كما سبقت الاشارة .

ووضع الأهداف وخطط العمل يكون غير عملى لمدة أكثر من خمس سنوات ، اذ يخضع وضع الأهداف والخطة الى العديد من العوامل المتغيرة، وعلى الأخص ما يتعلق بأوضاع السكان والدخل والعمالة والانفاق ، كما يرتبط بذلك تقدير البنك لامتداد فروعه والنمو المثالى له فى ضوء امكانياته وقدراته على التطور .

ولعل من أهم الأهداف التى يجب ان يضعها كل بنك بعناية هو تحديد ما سوف يتاح له اجتذابه من الموارد الخارجية بالعملات المختلفة سواء كان ذلك فى شكل مساهمات فى مشروعات جديدة أو كقروض وتسهيلات ائتمانية ، ويتم وضع هذا الهدف بصفة خاصة بالتنسيق مع متطلب فى الخطة العامة للتنمية وأولويات الاستثمار المستهدفة .

***

دور الادارة فى التحفيز

يقول دوجلاس ماكجر يجور فى كتابه « القيادة والتحفيز » ان الادارة مسئولة عن تنظيم عوامل الانتاج ـ المال والخامات والمعدات والافراد ـ لخدمة الاهداف الاقتصادية ، والافراد بطبيعتهم ليسوا سلبيين او مقاومين للمتطلبات التنظيمية ، واذا ما كانوا كذلك فنتيجة لخطأ المنظمات نفسها ، فالحافزية وقابلية التطور والقدرة على الاضطلاع بالمسئولية والاستعداد لتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كل هذه موجودة بالطبيعة فى الافراد ولن تخلقها الادارة فيهم ، ومسئولية الادارة ان تيسر للافراد التصرف على هذه الصفات الانسانية وتنميتها بانفسهم ... ان العمل الاساسى للادارة ان ترتب الاوضاع التنظيمية ووسائل العمل بحيث يرى الافراد ان خير وسيلة لتحقيق اهدافهم ان يوجهوا جهودهم نحو تحقيق اهداف المنظمة ...

الإدارى العام والعلاقات العامة

د. زيدان عبدالباقى

يتناول الكاتب فى هذا المقال موضوعا تناولته اقلام كثيرة ، ولكن الجديد فى مقاله هو الربط الاجتماعى والنفسى المتخصص بين العلاقات العامة والادارة العامة من خلال التحديد العلمى الدقيق لنشاة العلاقات العامة وضرورتها ووظيفتها واخلاقياتها وتعاريفها ومجالاتها واهميتها للادارى العام من اجل رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الانتاج واستحالة قدرة الادارى العام على ادارة ظهره للعلاقات العامة لانها وسيلته من اجل الحصول على تايد الرأى العام لبرنامجه أو لنشاته ، لانهسا العملية التى يستطيع التنظيم بها ان يحلل احتياجات ومتطلبات كل الاطراف المعنية ، حتى يقود نفسه اليها وهو اكثر توافقا ..

ترتبط العلاقات العامة بالادارة العامة ارتباطا عضويا ، ولذلك يقال عندما تكون الروح المعنوية السائدة فى منشاة ما مرتفعة ، فان ذلك يعزى

د. زيدان عبد الباقى
استاذ علم الاجتماع المساعد بكلية البنات الاسلامية
جامعة الازهر

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان « البيانات الاساسية للعملية الادارية » فى عدد ابريل ٧٦ العدد الرابع المجلد الثامن .

الى برنامج ناجح من العلاقات العامة ومن ثم فان الادارى العام الذى يرغب فى عقد تحالف مع النجاح ، عليه أن يوفر برنامجا مدروسا للعلاقات العامة يسهم فى استمرار ارتفاع الروح المعنوية فى المنشاة . ومن هنا ينشأ الارتباط العضوى بين الادارة العامة والعلاقات العامة . فما هى العلاقات العامة وكيف يستطيع الادارى العام أن يرتقى ببرنامجها فى المنشاة التى يتولى ادارتها ؟.

وبالرغم من أن هذه التساؤلات تدور حول العلاقات العامة فانها تدخل فى صميم مجال سياسة الادارة ، ففى كل مجال نوعى من مختلف

الأنشـــطة يتعـــامل الادارى مع عدد من افراد الجمهور مثل : العاملين بالمنشاة والمتعاملين معها واتحـــادات العمـال ، ومختلف تكتلات القـــوى الاقتصادية والاجتماعية .. وكل تلك التشكيلات غير المحـــددة أو المحـــدودة يطلق عليها اســـم «الجمهور» ولذلك يبرز تساؤل هنا عما اذا كانت العلاقات العامة هى الوسيلة التى يصـــبح بها المواطن محيطا بالامور ؟ وعما اذا كانت تزيد من سيطرة المدير على ما أخذ يعرف باسم «دولة الادارة» بشكل متزايد ؟ . . . أم أن العلاقات العامة لاتزيد عن كونها تكنيكا Technique يستطيع الموظفون العموميون عن طريقة أن يتعاملوا مع المواطن بحيث يفلتون to slip من هذا التحكم الجماهيرى؟ وفى الحقيقة فان العلاقات العـــامة لها كل تلك الأبعاد والخصائص ، ومن هنا تاتى ضرورتها وضرورة العناية بها .

نشاة العلاقات العامـــة :

يذهب « باجيت كوك Paget Cooke الذى كان رئيســـا لمعهد لندن للعـــلاقات الى أن أول من استخدم تعبير « العلاقات العامة » هو الرئيس الأمريكى الثالث توماس جيفرسون سنة ١٨٠٢ وكان المقصود به يومئذ « الحالة العقلية » A State of Spirit أو حالة «المزاج» بمعنى أن المقصود بالعلاقات العامة لدى « جيفرسون » هو حالة العقل أو المزاج ، أو حالة المواءمة فيما بين العقول والامزجة .

غير أن « فيردييه Verdier, H. الفرنسى » يرى أن تعبير « العلاقات العامة » لم يستخدم قبل سنة ١٨٨٢ حيث لم يستخدمه أحد قبل المحامى الامريـــكى دورمان ايتـــون Dorman Eaton فى محاضرته التى القاها فى جامعة « ييل » Yale الأمريكية بعنوان « العلاقات العـــامة وواجبات المهن القانونية »(١) .

ولكن الرأى المـــؤكد أن الصـــحفى الأمريكى « ايفى ليبى » Evy Lel الذى افتتح مكتبا عالميا للعلاقات العامة سنة ١٩٠٦ ليكون فى خدمـــة المؤسسات الكبرى هو أول من استخدم تعبير العلاقات العامة ومارس واجباتها .

ضرورة العلاقات العامة :

عندما بلغت الراسمالية أوجها ابان القـــرن التاسع عشر ، وبلغ التنافس اشـــده فى أواخر هذا القـــرن بين الشركات الراسمالية ، وراحت كل منها تقلل من أجور العاملين بها لتتمكن من منافســـة الشركات الاخرى عن طريق تخفيض الأسعار . ومن ثم لم تعد اجور العمال يومئذ تكفى احتياجاتهم الضرورية . وبالتـــالى انتشر البغض والكراهية بين العمال واصحاب الاعمال، وظهر ما يســـمى بروح المهنة(٢) ، اى الروح الطبقى ، الأمر الذى دفع كلا الفريقين الى التكتل فى مواجهـــة الآخـــر . وانحـــاز الرأى العام الاوروبى والامريكى يومئذ للعمال ضد اصـــحاب الأعمال أمثال فورد وروكفلر ورينو . . . وغيرهم الذين أصبحت سمعتهم ـــ نتيجة لذلك ـــ فى غاية السوء ، ولا سيما بعد انتشار التعطل وزيادة البؤس بين الفئـــات العـــاملة . وزاد موقف الكراهية بين العمال وأصحاب الاعمال اشتعالا بظهـــور التـــايلورية Taylorism وهو مذهب « تايلور » الذى عين مستشارا لكثير من الشركات وطالب بزيادة الانتاج وفق قواعد علمية مع تقدير الاجور على اسس علمية ، بالاضافة الى قيامه بكثير من الابحاث والدراســـات حول الطـــرق والأســـاليب التى تغرى العامل بالانتاج وتجعله متفانيا فى عمله ، وقام بقياس الاجهادات التى يعانى منها العمال وكيفية التقليل منها ، ورســـم لذلك طريقا علميا واضـــحا عن طريق مقاييس دقيقة والزم الادارة بذلك ، حتى ان تايلور يوصف بأنه اب الادارة العلمية . ولكن يبدو أن وسائله

---

(1) Public relations and the duties of legal professions.

(2) Esprit de métier classe.

والأوقات الطويلة التى كانت تستغرقها دراسات لم تكن فى صالح العمال . ومن ثم فقد كره العمال تايلور ووسائله واقتراحاته واصلاحاته وقامت الاضرابات فى نفس المصانع التىاخذت بنصائحه. وبذلك بات الجو مشحونا بالكراهية والحقد والبغضاء بين العمال وأصحاب الأعمال .

ونتيجة لكل ذلك استقر الراى يومئذ على ان المؤسسات الراسمالية هى مؤسسات لقتل العامل فى سبيل حياتها . ولما كانت مصلحة العامل هى مصلحة صاحب العمل ، وزيادة الانتاج لا تفيد اصحاب العمل وحدهم ، وانما تفيد العمال ايضا ، فقد كان من الضرورى البحث عن وسيلة لازالة القبح والجشع والانانية التى احاطت بوجوه اصحاب الاعمال وشخصياتهم وتحويلها الى شخصيات جذابة . وقد اهتدى البحاث الى فكرة تقوم على ضرورة وجود وسيط بين العمال ومعهم الراى العام وبين أصحاب الأعمال لتصحيح الموقف الاجتماعى بينهم ونزع الأسلاك الشائكة منه حتى لا ينفجر الموقف ويدمر الجميع . وكان هذا الوسيط المقترح هو « العلاقات العامة »(١) .

وظيفة العلاقات العامة :

اذا الوظيفة الاولى للعلاقات العامة هى انشاء جسر من التفاهم بين أصحاب الشركات والجمهور عن طريق ازالة سوء التفاهم بين الفريقين وازالة جو الحقد والبغضاء والكراهية الذى ساد بينهما . وان تشرح للجمهور وتقنعه بالسياسة التى تسير عليها الشركات فى الانتاج وفى الاجور أو فى توزيع الأرباح وفى مختلف علاقات «شروط» العمل . غير ان الأزمة الاقتصادية سنة ١٩٢٩ ادت الى تعويق العلاقات العامة عن اداء وظيفتها بعض الوقت حتى أن البعض نظر اليها باعتبارها نزفا لا حاجة للمجتمع اليه . ولكن الرئيس روزفلت Roosevelt وضع حدا للتنافس الشديد بين الشركات والزمها باعادة العمال المفصولين واعطائهم بعض الاجور ان لم يكن كلها . والذى دفعه الى ذلك حرصه على الحرية الفردية والاقتصادية من جانب وخوفه من الشيوعية التى كان عمرها يومئذ١٢ سنة وجاء على لسان زعيمها أن الشيوعية لا تعايش نظاما آخر من جانب آخر . ولذلك عمل روزفلت على تجنيد جيش من خبراء العلاقات العامة لاعداد وتوجيه نداءات الى الشعب والى الشركات لانقاذ البلاد من غياهب الشيوعية ، وكذلك عقد مؤتمرات واصدار الكتب والنشرات والاستعانة بعلماء الاجتماع والنفس فى كيفية اقناع الجماهير وأصحاب الأعمال بالبعد عن الأنانية والنظر الى المصلحة العامة بعين الاعتبار ، ولا سيما وأن انانية أصحاب الأعمال فى ذلك الحين كان معناها ازدهار النزعات الحمراء الوبيلة ، الأمر الذى قد يؤدى بانقلاب يطيح بالمجتمع الأمريكى الرأسمالى . وقد نجحت العلاقات العامة فى أول اختبار لها ، ولذلك يقال أن العلاقات العامة قد أنقذت الولايات المتحدة الأمريكية من السقوط فى براثن الشيوعية سنة ١٩٢٩ ونتيجة لذلك أصبحت ادارة العلاقات العامة من الادارات الرئيسية فى مختلف الشركات والمؤسسات والمصالح الحكومية فى أوروبا وامريكا وبقية أنحاء العالم منذ ذلك التاريخ وحتى الآن والى ما شاء الله . فالعلاقات العامة منذ ذلك التاريخ كما يرى « ميلر » Miller استاذ العلاقات العامة فى جامعة هارفارد ، انما وجدت لحماية المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، ولتؤكد الصلات الحسنة بين كل تلك المؤسسات وبين الجماهير ، وبينها وبين العاملين فيها ، وازالة الغش والخداع الذى يلحق بالمؤسسات الاقتصادية عن طريق الاعلان وما يؤدى اليه من فقدان الثقة . على اعتبار أن الاعلان والدعاية — كما سنرى — يقومان فى بعض الأحيان على الغش

(١) دكتور زيدان عبد الباقى : وسائل وأساليب الاتصال فى المجالات الاجتماعية والتربوية والادارية والاعلامية . مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٧٤ صفحة ٢٠٩

والخداع ، لأن الغرض منهما هو الحصول على اكبر نصيب من المستهلكين ، واكبر نصيب من الأرباح ، لأن وظيفة العلاقات العامة الأساسية هى اعادة الثقة بين المؤسسة والجمهور ، وهى الثقة الذى يضيعها الاعلان والدعاية الكاذبة . فالعلاقات العامة ، كما يقول « شالبرون » L'shalleron فى مجلة Hommes et monde عدد ديسمبر ١٩٥١ « ان العلاقات العامة فى اساسها هى الوسائل المستخدمة لدى المؤسسات لايجاد جو من الثقة عند موظفيها وعمالها وفى الأوساط التى تتعامل معها وعند الجمهور ، وذلك بغية الوصول الى تشجيع سياستها ونشاطها وبالتالى الى تقدم مشروعاتها » .

اخلاقيات العلاقات العامة :

ان مفهوم العلاقات العامة ليس على الصورة المشوهة المعروفة فى مجتمعنا ، وانما للعلاقات العامة اخلاقيات يلتزم بها المتخصصون فيها والمستفيدون منها ، ومن اهم هذه الأخلاقيات ما يلى :

(ا) وضع الحقيقة ناجعة امام المواطنين والجمهور بلا زيف ولا كذب ولا خداع .

(ب) ارجاع الثقة الى نفسية المواطن أو الجمهور فى المؤسسة عن طريق عدم اخفاء الحقائق .

(جـ) مراعاة الصالح العام من خلال الأعلام المفيد عن المؤسسة والجمهور ، مع التزام الأعلام الحياد وعدم الانحياز .

(د) القول بما ينم عن الحقيقة والتزام النزاهة بلا زيادة أو نقص لمسح الآثار الضارة التى تتركها الدعاية والاعلانات .

(هـ) العلاقات العامة تقوم على الاعلان النزيه ، وهو اعلان لا يمكن أن يكون مخطئا أو خادعا ، والا أدى الى انهيار العلاقات العامة نفسها والقضاء عليها تلقائيا .

تعريف العلاقات العامة :

لقد تعددت تعاريف العلاقات العامة ، ولكنها كلها ذات عناصر متشابهة . وعلى سبيل المثال يعرفها « ركس هارو » وهو من الرواد فى مجال العلاقات العامة بأنها « علم يستطيع التنظيم من خلاله ان يحاول بوعى النهوض بمسئولياته الاجتماعية ، وان يحصل على الاعتراف العام والموافقة الضرورية للنجاح(١) ويعرفها فى مكان آخر بانها العملية التى يستطيع بها التنظيم ان يحلل احتياجات متطلبات كل الأطراف المعنية ، حتى يقود نفسه اليها وهو اكثر توافقا »(٢) .

والعلاقات العامة فى مفردات علم الحياة البيولوجى(٣) هى البقاء المنظم والنفوذ الرسمى(٤) كما قيل ايضا بصورة اقل تاكيدا ان « العلاقات العامة عمل طيب يكسب الثقة ويستغرق ٩٠ ٪ من الوقت فى العمل السليم ، ثم يستنفد العشر المتبقى من الوقت فى الحديث عن هذا العمل »(٥) وكان ذلك هو راى « رايت وكرستيان » فى العلاقات العامة(٦) .

---

(1) Public administration is a science through which an organization can consciously attemlot to fullfil its social responsibility, and to secure the public tecognition and approval necessary to Success.
(2) Harlow, R.F. a Public Relation in War and peace. N.Y., 1942, p. X, 130.
(3) Vocabulary of social biology.
(4) Institutional survival and influence.
(6) Public relation is being good and getting credit for it is go per cent doing right and 10 percent talking about.
(5) Wright, J.H. and Christian, B.H.: public Relation Management. N.Y., 1949, p. 3.

ومن جهة أخرى تعرف العلاقات العامة(١) تعريفا اجرائيا بأنها « العلاقات العامة ليست عملا تختص به قلة من المهنيين ، وانما هى طور من الادارة ، فالادارة تضع السياسات .

ويقوم رجال المشورة والعاملون بتنفيذها . وعندما يعملون متعاونين ، فان العلاقات العامة تستند الى اساس سليم »(٢) .

ويعرفها « روبرت ابد يجراف Robert R. Updegraff بقوله « ان العلاقات العامة هى بكل بساطة فن دعوة الناس ليتعاملوا معك ، فانت او المؤسسة تقوم بعمل علاقات اجتماعية بوسائل من شأنها أن تحبب الناس فى التعامل معك وفى أن يثقوا فيك » .

ومن كل هذه التعاريف يتضح لنا أن العلاقات العامة :

(ا) يمكن ان تكون علما ، وعلما له اهميته وانها لكذلك .

(ب) يمكن أن تكون عملية اجتماعية ، وهى العملية التى تعرف فى علم الاجتماع باسم عملية التكيف الاجتماعى .

(جـ) ويمكن أن تكون فنا لا يقتصر على المتخصصين فيه وحدهم .

وهذه التعاريف صادقة ومعبرة ، فالعلاقات العامة علم له مفاهيمه ونظرياتهوقوانيه واهميته، حتى انه اصبح مادة اساسية فى سائر الكليات الجامعية المتخصصة باعتباره العلم الذى يدرس سلوك الافراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الانسانية على اساس سليم من المحبة والوعى الاجتماعى ...

وهى أيضا عملية اجتماعية ، لانها ليست عملا فرديا ، وانما هى من الأعمال الجماعية . وهدفها ايجاد نوع من التفاهم والفهم المشترك والقبول المتبادل بين العمال واصحاب الأعمال ، وهى بذلك لا تختلف عن عملية التكيف الاجتماعى. ولكنها فى الغالب تتحول الى عملية اجتماعية سلبية ليس هدفها خدمة الادارة والعاملين المستهلكين والمجتمع ، وانما هدفها تيسير استغلال المستهلكين وتضليل المساهمين وتشتيت أذهان المستفيدين من أفراد المجتمع . وكذلك تعتبر العلاقات العامة فنا لان الذى تناط به مسئوليات العلاقات العامة ينبغى ان تتوافر لديه مواهب الاخصائى الاجتماعى الذى يستطيع استثمار كل مواهب العاملين فى المنشاة فى الاعلان والتمثيل والاذاعة والصحافة ليضمن النجاح لبرنامجه وبرنامج المنشاة فى العلاقات العامة(٣) .

وعلى ذلك يمكن القول ان العلاقات العامة برنامج مخطط للسياسة والعمل يرسمه ادارى بقصد اكتساب الثقة العامة لبرنامجه او لهيئته، وزيادة تفهم الجمهور له .

ولما كان الهدف من العلاقات العامة هو ارضاء كل فئات اصحاب المصلحة — الجمهور والعاملين والادارة ذاتها — فانه من الضرورى أن نتصور خطة الادارة العامة فى اطار فسيح بحيث يسهم فى اعدادها كل فرد فى التنظيم ، وينهض بتنفيذها كل موظف وعامل ، مع تركيزها على هذا الجمهور ، وان توجه بصفة اساسية من مكتب الرئيس التنفيذى الأعلى .

وقد يصمم برنامج العلاقات العامة لكل من الاغراض الدفاعية والهجومية ... فالناحية الدفاعية منه تعمل على حماية المنشاة من الهجوم

(1) Harlow, R.F.: Op. Cit., p. 3.

(2) «Public relation» it has been said, is not a job for just a few professionals — It is a phase of management. Management sets the politicies. The staff and employees carry them out. When the two are working together, public relation is an sound footing.

(1) Public relation is a planned program of policies and action designed by an administrator to build public confidence in and increase public understanding of his program or agency.

ومن سوء الفهم ... والناحية الهجومية منه تسرع بها الى المكانة والنفوذ .. وهدف ضمنى آخر هو اكتساب الثقة نتيجة لما تؤديه من عمل متقن . وهذا مظهر يدل على الروح المعنوية الداخلية ، لان الانسان يتقن عمله عندما يلاقى التقدير .

وبرنامج العلاقات العامة المتكامل يجعل الموظفين يهتمون بالمستهلكين أو العملاء ، بمعنى اهتمامهم برغبات واتجاهات وحقوق من تقدم لهم الخدمة . والأثر المفيد لهذا الاتجاه بالنسبة للمستهلكين يشبه اثر سياسة الادارة المتركزة على الموظفين أنفسهم . والنتيجة فى كل من الحالتين هى ارتفاع الروح المعنوية . ولذلك فمن المحتمل أن تحظى الخدمات التى تقدم فى ظل هذه الظروف بتقدير اكبر منه عندما تركز كل من الادارة والموظفين على انفسهم لان العلاقات العامة الودية تجعل الخدمة تبدو فى صورة افضل ، حتى ولو لم تكن كذلك .

وترتيبا على ذلك ، فانه من الضرورى لجميع المؤسسات والمنشآت ان تتصارع على البقاء وبرنامج العلاقات العامة السليم وسيلة الى تلك الغاية ، اذ انه من الواجب أن تتنافس جميع المنشآت — سواء أكانت خاصة أم حكومية — على ارضاء سيدها الذى هو الشعب الحصول على الجائزة التى هى تاييد الراى العام(١) .

وعلى ذلك فان الادارى العام اذا كان يأمل فى ازدهار ودوام برنامجه ، يجب عليه أن يتعرف على مختلف الجماهير التى تحدد مصير هذا البرنامج بما يقدمه من خدمات . وليس ثمة تمييز مطلق فى مجال العلاقات العامة الرسمية بين مختلف اشكال المؤسسات من صناعية ومهنية وحكومية وغيرها لانها « جميعا تخضع فى النهاية لنفس القوى التى تعلو فى آخر الأمر على كل قانون أو تقليد ، وهى قوة الراى العام عندما يتحول الى عمل(٢) .

وجهاز Media العلاقات العامة يتكون من موظفى التنظيم انفسهم ، والمستهلكين بالاضافة الى جماعات أصحاب المصالح ... على حين ان وسائلها الفنية التى تستخدمها فى تحقيق اهدافها هى : الاعلان والنشر فى الصحف والاذاعة الصوتية والمرئية ، والنظر فى الشكاوى وتقديم تقارير دورية أو سنوية ، وعقد مؤتمرات صحفية وغير ذلك من الوسائل التى تعتمد على قوة الابتكار العبقرية لهؤلاء الذين ينفذون البرنامج . ومع أن استخدام هذه الوسائل قد يتطلب اخصائيين مثل رجال الصحافة وكتاب الحوار Scenarists فى الاذاعة والتليفزيون ومحررى المجلات ، فلن يكون هؤلاء أبدا رجال قمة فى برنامج حسن التخطيط . وتقع المسئولية الرئيسية على الرئيس التنفيذى الأعلى يعاونه موظف مشورة مختص فى العلاقات العامة ، وقد يكون هذا الموظف فى قطاع الأعمال هو نائب الرئيس ، ولكنه فى الحكومة يكون عادة مدير قسم المعلومات العامة(٣) ، أو مساعدا للرئيس التنفيذى للهيئة . وربما تكون قد سبقت له الخبرة فى تخصص مثل المطبوعات أو الراديو ، الا انه من الضرورى أن يهتم فى عمله الاستشارى اساسا بأهداف وسياسات ومعنويات الهيئة ، ولا يهتم الا بصورة ثانوية بالوسائل .

وكما هو الشان فى كل ادوات الادارة فان الوسائط Media والطرق الفنية فى العلاقات العامة تخضع دائما لاهداف المنشاة ، ولا تكون مفيدة الا حيث تساعد فى الاستراتيجية الواسعة للادارة .

---

(1) All institutions struggle to survive, and a proper public relations program is a tool to what end. All institutions whether of business ot of government, Compete for the favour of their master, which is the public, and for the prize, which is Fovorable public opinion.

(2) All institutions are finally subject to the same force which is in the end superior to any law or tradition, the force of public opinion when translated into action.

(3) Director of public information.

وما هو أهم فى برنامج الدعاية فى برنامج العلاقات العامة هو اتاحة النصيحة الموسمية للادارة عن المشكلات العادية وطويلة الأمد التى تحدد شهرة Repu-Cation الادارة وتضمن مستقبلها . هذا وموظف استشارى واحد يتسم بالذكاء والاهتمام بالادارة ويتقاضى مرتبا مرتفعا له قيمة كبيرة بالنسبة للرئيس التنفيذى تزيد على اثنين من المساعدين الاستشاريين ضيقى الافق دربا على اعمال الصحافة ويتقاضى كل منهما نصف اجر الأول .

ومن بين جميع الانشطة الاستشارية فى الادارة لا يستطيع كبير الاداريين (١) ان يترك نشاط العلاقات العامة لشخص غيره الا فى اضيق الحدود . فقد كانت الاحداث التى نشأت عن ترك الحبل على الغارب(٢) فى هذا المجال خلال العشرينات The-1920's مؤلمة ودرسا قاسيا وقت ان كانت العلاقات العامة مجالا جديدا ، بل واصبحت نوعا من البدعة(٣) ، اذ كان هذا الوقت وقت ازدهار بالنسبة لخبير الدعاية والرجل المعوق الذى شعاره « ان الاعلان مفيد » وانه « ليس ما يتحدثون به عنك هو المهم ، وانما المهم ان يداوموا الحديث عنك » كما لو كان رجال الأعمال الذين عاشوا هذه الفترة يقولون ان العلاقات العامة هى ديناميت(٤) ، فاذا افلتت من الرقابة فسوف تحطم السمعة وثقة الجماهير الى درجة يتعذر معها اصلاحها .

وعلى ذلك فانه اذا كانت العلاقات العامة التى كانت فى العشرينات بدعة وكان ينظر الى العاملين فيها على اعتبارهم مموتين ، فقد اصبحت فى الوقت الحالى علما من اهم العلوم الاجتماعية ، كما اصبحت عملية رئيسية من عمليات الادارة ، ومن المستحيل على الادارى الذى يرغب فى أن يحقق برنامجه آهدافه ان يدير ظهره للعلاقات العامة .

وهذا ومادامت الروح المعنوية نتيجة من نتائج البرامج الناجحة للعلاقات العامة بالاضافة الى كونها الدليل الوحيد على نجاح الادارة فسوف تخصص لها مقالا مستقلا من هذه المقالات التى نعدها فى حقل « الادارة العامة والعلاقات العامة » .

***

(1) Chief administrator.
(2) The hazards of too loose a rein.
(3) Kind of Fod.
(4) «It pays to advertise». and «It does not matter what they say about you so long as they talk about you.
Public relation is dynamite.

الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة للدولة

تعتبر الموازنة العامة للدولة من الناحية التقليدية اداة رئيسية لضمان الرقابة المحاسبية، والرقابة على استخدام الاموال العامة ، فهدفها الاول هو تتبع استخدام الاعتمادات المالية المناسبة ، وقد كان هذا النهج كافيا حينما كانت الانشطة الحكومية محدودة المدى ، ولكن مع تطور الدولة واتساع نطاق نشاطها ، واستخدام خطط التنمية الطويلة والمتوسطة الاجل ، تاكدت حقيقة، وهى ان عمليات اعداد الموازنة التقليدية لاتقابل الاحتياجات المتعددة لمصدرى القرارات عند المستويات الحكومية المختلفة لتحقيق الاداة الفعالة لعمليات البرامج ، كما لاتخدم تماما متطلبات السلطة التشريعية لمراجعة ، ومتابعة الانجازات ولاتعطى فكرة ملائمة للجمهور عن الاغراض التى تبحث عنها الحكومة .

انور عبد الخالق محمد صديق
خبير بالمنظمة العربية للعلوم العربية

واستجابة لهذه التطورات فان عملية الموازنة العامة أعيد توجيهها لتقوم بخدمة أكثر فاعلية « كاداة للادارة » ، ولتخدم بصورة افضل التخطيط السنوى فى علاقته مع خطط التنمية ، والتحليل الاقتصادى للخطط فى علاقتها مع الاحتياجات ، والموارد ، ولادارة البرامج المخططة فى صورتها العينية والمالية حتى تحصل على النتائج المرغوبة باكفأ الطرق ، وقد أخذت مراحل تطور اتجاهات الموازنة العامة مراحل ثلاثا :

المرحلة الاولى : الاتجاه الرقابى :

«The Control Orientation»

كانت الوظيفة البارزة للموازنة العامة تتميز بالتركيز على عنصر الرقابة على الانفاق العام ، وبتقييد صلاحيات العاملين الحكوميين فى التصرف فى النفقات العامة ، حيث نشأت الموازنة العامة فى

الأصل كموازنة رقابة على الأموال ، وكان الغرض من اعدادها هو احكام اسلوب الرقابة على النفقات .

فقد اهتمت الحكومات واجهزة الرقابة الشعبية فى ذلك الوقت بالرقابة على الانفاق العام، لضمان عدم التلاعب والاسراف فى استخدام المال العام، وانعكس هذا الوضع على طريقة اعداد وتبويب الموازنة الحكومية ، واستخدام طرق الرقابة قبل وبعد الصرف .

ومن اجل ذلك اعتمد تبويب النفقات خلال هذه المرحلة على « التبويب تبعا للغرض من الانفاق » ، مع تبويب تفصيلى للعديد من العناصر المختلفة التى تلزم لعمل الوحدة الادارية من حيث الافراد — الوقود — الايجار — التجهيزات المكتبية ، وغيرها من المدخلات ، كما اعتمدت النظم الفنية لاعداد التقديرات ومراجعتها وانفاق الاموال على هذه البنود التفصيلية .

اى أن لتيسير تنفيذ هذه الموازنة ، ولتحقيق الرقابة عليها ، تبوب النفقات تبويبا اداريا « حسب الوحدة الادارية » ، ثم تبويبا نوعيا « حسب الغرض من النفقة » ويطلق على هذا التبويب الادارى المدعم بالتبويب النوعى اسم « الموازنة التقليدية » أو « موازنة البنود » . وهى اكثر انواع الموازنات انتشارا فى دول العالم ، فهى مطبقة على نطاق واسع فى الحكومات المحلية، وفى العديد من الحكومات المركزية (الاتحادية) .

الا انه يؤخذ على هذه الموازنة ، تأكيد الرقابة الشديدة على أوجه الانفاق فى الوزارات والمصالح الحكومية ، وأن الرقابة على الانفاق تقتصر غالبا على الناحية الحسابية للتاكد من عدم تجاوز الاعتمادات عند الانفاق ، ومن أن الخدمات والموارد المدرجة فى بنود الموازنة قد اشتريت فعلا بدون الأخذ فى الاعتبار الاهداف والغايات التى اشتريت من أجلها ، ولا مدى الانجازات التى تحققت نتيجة الانفاق ، كما تفتقر — الموازنة التقليدية — الى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من اعمال ومشروعات وتكلفة ذلك ، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة ، وأن مواد الانفاق فى هذا النوع من الموازنة تكون غالبا غير متصلة بخطة أو برنامج عام ، وينقصها وجود الدراسات التى تتضمن الطرق البديلة للقيام بالاعمال ، ولا تستخدم فيها المقاييس والقواعد العلمية (لتحليل التكلفة/العائد) التى تبنى عليها القرارات الهامة عند توزيع الاعتمادات بين أوجه الانفاق الحكومى .

وبالاضافة الى ذلك فان تبويب النفقات على اساس الغرض من النفقة يجعل من الصعب التعرف على البرامج والمشروعات ، كما انه لا يربط بين تلك النفقات وبين تكلفة المدخلات أو العمل الذى ينجز ، وباختصار فان هذا النظام لا يوفر البيانات الكافية عن النشاط الحكومى ، ولا عن النتائج التى تتحقق مقابل الاموال التى تنفق ، وبطبيعة الحال قد يكون من الممكن الحصول على هذه المعلومات والبيانات من التقارير التى تعدها الوزارات المختلفة ، ولكن فى اغلب الأحيان يصعب الربط بصورة مباشرة بين البيانات والمعلومات المطلوبة ، وبين البيانات المالية كما تبدو فى الموازنات او فى الحسابات .

المرحلة الثانية : « الاتجاه الادارى

«The Management Orientation

مع بداية القرن العشرين كان بالولايات المتحدة شعور متزايد نحو اصلاح موازنة الحكومة(١) ، ففى عهد الرئيس وليام تافت «Taft» نشطت حركة نحو نظام الموازنة الحديثة ، كما ظهرت تطورات تدريجية مهدت

(١) — B.N. Gupta, Government Budgeting, New York, 1967, pp. 9—10.
— Allen Schick, The Read to P.P.B.: The stages of Budget Reform, Planning programming Budgeting a systems approach to management, Edited by Fremant J. Lyden and Ernest, Chicago, 1970, pp. 31 - 30.

الطريق امام تحول الموازنة نحو الاتجاه الادارى، ومن بين هذه التطورات التكامل بين النظام المحاسبى والموازنة ، والتركيز على تكلفة الاداء ، هذا بالاضافة الى ادخال اساليب الادارة العلمية الحديثة فى المجال الادارى ، وظهور نظم واجهزة الرقابة المالية المركزية ، وتطبيق النظم المحاسبية التى تحقق الرقابة الداخلية .

ونتيجة لهذه التطورات التدريجية تضاءلت وظيفة الرقابة فى اهميتها ، وتحول الاهتمام من الرقابة على بنود الانفاق بندا بندا ، الى التركيز على مشكلة ادارة البرامج والانشطة الحكومية على اسس علمية ، وقياس قيمة الاعمال التى تم تنفيذها ، وكفاءة هذا التنفيذ .

وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام فى الولايات المتحدة الامريكية بضرورة اصلاح الموازنة ، ففى عام ١٩٤٩ اوصت لجنة هوفر «Hoover Commission» بضرورة اجراء تعديلات فى نظم تبويب الموازنة ، بحيث تتفق مع الاتجاه الادارى على أن يتم وضعها على اساس بيان تكلفة النشاط ، والوظيفة ، والمشروع ، واطلقت اللجنة على هذا النظام المقترح « موازنة الاداء » «Performance Budget»

ولما كانت مجموعة العمل المنبثقة عن اللجنة قد استخدمت تعبيرا آخر وهو « موازنة البرامج — «Program Budget» ، فقد اصبح هناك تعبيران جديدان للدلالة على تحديث الموازنة خلال تلك الفترة ، ولم يكن هناك اى توافق بين الكتاب فى استخدام اى من التعبيرين ، فالبعض يفضل تعبير « موازنة البرامج » والبعض الآخر يؤثر تعبير «موازنة الاداء» للدلالة على نفس الموازنة .

الا ان دليل هيئة الامم(١) —

«A Manual for Programme and — Performance Budgeting»

— قد ميز بين موازنة البرامج ، وبين موازنة الاداء ، حيث اوضح الدليل :

● موازنة البرامج يكون التركيز والاهتمام اساسا على تبويب موازنات الجهات المختلفة الى وظائف او مهام Functions ، ثم برامج Programes ، ثم برامج فرعية (انشطة) Sub-programmes ثم الربط بينها جميعا وبين البيانات المالية الدقيقة .

● اما موازنة الاداء فتقوم بتزويد الادارة بوسائل القياس الدقيقة Refind tools ، مثل تكلفة الوحدة ، وقياس العمل ، ومعدلات الأداء .

ويفترض قياس العمل من الناحية المالية والمادية ، وجود مجموعة من وحدات العمل لا يمكن التوصل اليها الا بعد تحديد البرامج ، وتفريعاتها ، وبهذا المفهوم تعتبر موازنات الاداء هدفا أعم واكثر شمولا ، اذ يتضمن تحديد البرامج علاوة على قياس الأداء الذى يبذل فى سبيل تحقيق اهداف البرامج .

وقد عرف مكتب الموازنة العامة للولايات المتحدة الأمريكية موازنة البرامج والاداء بأنها : تلك الموازنة التى توضح الأغراض والاهداف التى تطلب لها الاعتمادات المالية ، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق تلك الأهداف ، والبيانات والمعلومات لقياس الانجازات ، وكل ما انجز من الاعمال المدرجة تحت كل برنامج .

والتعريف السابق هو نفس تعريف موازنة البرامج والاداء الوارد بدليل هيئة الامم لموازنة البرامج والاداء .

تبويب موازنة البرامج والاداء :

المطلب الاساسى لاعداد موازنة البرامج والاداء هو وضع هيكل تبويب اساسى يفى بمتطلبات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنتجات النهائية ، وكذلك الخدمات والمهام الواجب تنفيذها من طريق الاجهزة الحكومية ، وهذا الهيكل يجب أن يبين

(١) U.N. A Manual for programme and performance budgeting, New York, 1965.

بوضوح ما ينبغى أن يتخذ ، والاغراض التى يجب خدمتها ، كما يجب أن يوضع اطار عملى للتنفيذ الذى يخدم الاحتياجات المحاسبية ،ويسمح بمراجعة تطور الاداء العينى والمالى نحو تحقيق الاهداف والاغراض التى استهدفت فى الخطة المعتمدة للموازنة ، وقد تحدد هيكل التبويب فى موازنة البرامج والاداء الصادر عن هيئة الامم بالمكونات التالية :

(أ) الوظائف : وهى مجموعة عريضة (واسعة) للعمليات التى توجه نحو انجاز الغرض الرئيسى للحكومة .

(ب) البرامج : وهى القطاعات الرئيسية داخل الوظيفة التى تحدد المنتجات النهائية للوحدة الرئيسية .

(جـ) الانشطة : يمثل النشاط جزءا من عمل البرنامج ، ويستخدم فى ادارة العمليات نحو تحقيق هدف البرنامج ، فهو تقسيم عمل الوحدة التى تحدد الانواع المتجانسة للعمل المنفذ بواسطة التنظيمات المعاونة لانتاج المنتجات النهائية للبرنامج .

ويتطلب هيكل موازنة البرامج والاداء خطة من التبويبات لاستخدام العمليات كجزء مكمل لنظام الادارة الكلى للوحدة التنظيمية ، وهذه التبويبات هى :

- التبويب الوظيفى .
- التبويب وفقا للبرامج .
- التبويب وفقا للانشطة .
- التبويب الاقتصادى .

هذا بالاضافة الى :

- التبويب النوعى (التبويب حسب بنود الانفاق) .
- التبويب حسب الوحدات التنظيمية (التبويب الادارى) .

وبمقارنة تبويبات موازنة البرامج والاداء مع تبويبات الموازنة التقليدية نجد ان :

- يتوافر بالموازنة التقليدية التبويب حسب الوحدات التنظيمية (التبويب الادارى) والتبويب حسب بنود الانفاق (التبويب النوعى) والى حد ما التبويب الوظيفى .

- أغفلت الموازنة التقليدية التبويب وفقا للبرامج والانشطة ، بينما نجد التبويب فى ظل موازنة البرامج والاداء يقوم على اساس :

- التبويب الوظيفى الذى يمثل مركز الصدارة فى شكل « اختصاصات » وهو المكان الطبيعى له .

- ثم يلى ذلك التبويب حسب الوحدات التنظيمية فى شكل « وزارات ومصالح » .

- يلى ذلك البرامج التى تعدها تلك الوزارات والوحدات الحكومية وفقا للاختصاصات المحددة لها ، اذ ان كل برنامج يتضمن عددا من وحدات الاداء .

اما الاداء نفسه فيمكن قياسه عن طريق احد اساسين :

النشاط او المشروع .

- وتوزع تكاليف البرنامج بمشروعاته وانشطته حسب بنود الصرف بربط تلك البنود بالنشاط المقيس ، وبذلك يزود الادارة باساس لقياس اكثر تفصيلا للرقابة المالية والاشراف على العمليات ، فبنود الصرف تيسر تقدير التكاليف ومراجعة التقديرات والرقابة على الأموال والعمليات ، ومرد ذلك أن الاساليب الفنية المتبعة فى تقدير احتياجات بنود الصرف من الأموال اللازمة للبرنامج يمكن تحديدها على مستوى النشاط ، أو العمليات بالطرق المناسبة مع محتويات النشاط .

- ويعكس التبويب الاقتصادى فصل النفقات الجارية عن الراسمالية ، فالنفقات الجارية تتعلق بالسلع والخدمات التى تستهلك كلية خلال المدة المحاسبية الجارية ، والانفاق الراسمالى هو مصروف للحصول على الاصول التى تستعمل فترة طويلة كالأدوات والمعدات والأرض والمبانى والمخزون الذى تكون فوائده متاحة خلال كل من الفترة الحالية والفترة

المقبلة ، وكذلك النفقات ذات الطبيعة الاستردادية مثل القروض والاستثمارات ومدفوعات استهلاك الدين العام .

والهدف الأساسى للمحاسبة هو تلبية الاحتياجات العملية لمديرى البرامج ، وهذه الاحتياجات يمكن مواجهتها على احسن وجه ، بنظام محاسبى يستند الى حسابات الانشطة مدعمة ببيانات موضوعية محددة ، فعلى سبيل المثال فان جزءا من البرنامج يتوقف عليه باقى اجزاء ذلك البرنامج الذى يعتبر جزءا من الوظيفة ، والنشاط يتحدد بوحدة تنظيمية ويرتبط باعتمادات محدد له تمثل جزءا من اعتماد مالى ، وعن طريق علاقته ببرامج الانفاق الجارى او الراسمالى ، فان هيكل النشاط يجب ان يعكس الفصل بين النقات الجارية والنفقات الراسمالية للوحدة .

المرحلة الثالثة : « الاتجاه التخطيطى

«The Planning Orientation

تتميز المرحلة الثالثة من مراحل تطور الموازنة العامة بتحول الاهتمام الأساسى الى الادارة العليا، ومساعدتها فى ادائها لوظيفتها التخطيطية ، واتخاذ القرارات ، لذلك اصبح اهتمام الموازنة مركزا على محاولة ربط السياسة المالية والاقتصادية للحكومة بخطة اقتصادية محددة عن طريق مجموعة من البرامج والانشطة تهدف الى تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للحكومة ، ونتج عن هذا الاتجاه أن تحول الاتجاه الى نظام اطلق عليه « نظام موازنة التخطيط ، والبرمجة «Planning Programming Budgeting System الذى يرمز اليه باختصار P.P.B.S.

وتتمثل الوظيفة الاساسية لـ «P.P.B.S.» فى توجيه اهتمام متخذ القرار لمشكلة الاختيار لتوضيح مدى النفع الناتج عن البدائل المختلفة اذا ما قورنت بالموارد العامة النادرة ، وذلك بوضع درجات وتقديرات لمدى النفع العام الناتج فضلا عن عمل دراسات جدوى ،وتفضيل بين البدائل المختلفة بحيث تستطيع الادارة العليا على مستوى الوزراء ، ورؤساء الدولة أن تتخذ القرار المناسب بين البدائل المتاحة .

نشأة P.P.B.S. :

نشأ نظام P.P.B.S. اول ما نشأ كنظام من انظمة الادارة ، واتسع تطبيقه وتطور استخدامه فى الولايات المتحدة الامريكية ، وخاصة فى وزارة الدفاع ، فقد استخدم وزير الدفاع الامريكى «McNamara» فى عام ١٩٦١ نظام P.P.B.S. فى توزيع الاختيارات البديلة للقوات الامريكية ، وكان من نتيجة ذلك ان اتخذت توصية بتعميم استخدام هذا المدخل على مختلف المجالات غير العسكرية فى الحكومة الاتحادية .

وفى مايو ١٩٦٦ بدأت كافة الوزارات والاجهزة الحكومية فى الولايات المتحدة الامريكية لاول مرة استخدام P.P.B.S. ، ويرجع ذلك الى منتصف عام ١٩٦٥ عندما امر الرئيس Lyndon B. Johnson باستخدام ما اسماه بالنظام الجديد « الثورى » والذى يطلب من جميع الجهات الحكومية ان تحدد بوضوح الاهداف الرئيسية « او البرامج » التى وقع عليها اختيارها ، وان تراعى التحليل المرتب للأساليب البديلة التى تعمل على تحقيق هذه الاهداف ، وان تقدم انفاقها فى الاجل الطويل ، وكذلك خلال العام التالى .

العوامل التى ادت الى ظهور الاتجاه التخطيطى :

يرى Ellen Schick (١) ان هناك بعض العوامل ادت الى ظهور الاتجاه التخطيطى ـ ويؤكد الكاتب على ثلاثة تطورات هامة اثرت فى

(١) Ellen Schick, Op. cit. p. 47.

مجرى تحول الاتجاه الادارى الى الاتجاه التخطيطى تدريجيا وهى :

- كان للتحليل الاقتصادى سواء الشامل او على مستوى المشروع دور كبير فى تشكيل السياسة المالية وسياسة الموازنة .
- أدى ظهور الاساليب الفنية الحديثة المتعلقة بالمعلومات والقرارات الى التوسع فى تطبيق التحليل الموضوعى بالنسبة لعملية رسم السياسات .
- كان هناك تقارب تدريجى بين عملية التخطيط وعملية الموازنة .

ويفترض نظام موازنة التخطيط والبرمجة ان الشغل الشاغل للحكومات هو امداد رعاياها بالسلع والخدمات ، وان السلطات التشريعية توكل الى الأجهزة الحكومية أن تؤمن لهم هذه الطلبات التى يرغبون فى شرائها واستهلاكها استهلاكا جماعيا ، والمصالح الحكومية واجبها انتاج السلع والخدمات التى لا يمكن ولا يجب ان يشتريها افراد المستهلكين من سوق القطاع الخاص ، أى ان P.P.B.S. يهتم بالتقدير التفصيلى للتكلفة والقيمة والبدائل باكثر مما تهتم به النظم الأخرى .

الجوانب الأساسية لنظام موازنة التخطيط والبرمجة :

توضح المصطلحات التى يتكون منها نظام موازنة التخطيط والبرمجة P.P.B.S. الجوانب الأساسية لهذا النظام وهى :

الموازنة : او اعداد الموازنة هى العملية التى بمقتضاها يتم ربط الأهداف بانتظام حتى يكون انفاق الموارد المالية فى توافق وتماثل مع الأهداف العامة ، وأن يكون هناك ارتباط بينهما .

التخطيط : هى عملية تحديد الأهداف .

البرمجة : هى الخطوة فى الأنشطة المختلفة التى تدخل فى انجاز أو تحقيق الأهداف المحددة، والبرمجة تملأ الفجوة بين التخطيط والموازنة ، وتختص بتوزيع الموارد ، وتحويل المدخلات الى مخرجات ، كما تحدد واقعه ، وأثر تكلفة البدائل التى تحصل على أكبر منفعة من انفاق الموارد النقدية ، والدخول فى نظام مستمر لتقييم البرامج .

وبصفة عامة فان ملامح هذا النظام وجوانبه بكل وزارة (أو جهة) يمكن القول أنها تتكون مما يلى(1) :

- يشتمل على هيكل للبرنامج يكون محوره هو أهداف النظام ، ويتعدى فى مكوناته الأساسية « الادارة » أوغيرها من الوحدات الاخرى المتفرعة عن الجهة .
- التخطيط لفترة طويلة قادمة عادة خمس سنوات .
- ان يعبر عن الأهداف والانجازات المخططة فى صورة كمية وليس مالية (تمويلية) .
- تحديد البدائل فى صورة انماط أو برامج أو اساليب تحقيق الأهداف ، وفى صورة مستويات النشاط .
- تقييم كل من التكلفة والكفاءة .
- استخدام الادوات الدقيقة للتحليل الكمى .
- استخدام طريقة « الاعتماد الاجمالى » بمعنى انه لا يتقيد ببنود الانفاق التى تلتزم بها الموازنة التقليدية .
- يعتبر تحليل النظم System Analyses هو العنصر الرئيسى فى نظام P.P.B.S. ويمكن ارجاع التطورات التى حدثت فى هذا النظام وتأثيرها على التخطيط والموازنة الى نظم التحليل.

---

(1) Carl W. Tiller, The Demise of P.P.B.S. The Federal Accountant, 1972.

مشاكل تطبيق نظام P.P.B.S.

واجه تطبيق نظام P.P.B.S. العديد من المشاكل التى ادت الى عدم تطبيق هذا النظام وانهياره ، ومن هذه المشاكل :

● ينتقد A. Wildavsky الـــ P.P.B.S. فى مقاله(١) :

«Rexuing Policy analysis from P.P.B.S.»

ويخلص الكاتب فى هذا المقال الى انه لا يوجد موظف من موظفى الادارات الحكومية يعرف كيف يقوم بالتحضير لموازنة ادارته على اساس نظرية P.P.B.S. ، فهو يبين ان العديد من الموظفين فى الادارات الحكومية اطلعوا على افكار ونظرية P.P.B.S. ، ويدركون ما يجب ان تكون عليه موازنة التخطيط والبرمجة بوجه عام ، ولكن لا يوجد منهم من يستطيع ان يبين الشكل او الاطار الذى يجب ان تكون عليه هذه الموازنة فى ادارة ما ، وصعوبة التطبيق ناتجة عن عدم تحديد ما هـــو المطلوب من الادارات الحكومية القيام به من اعمال تحديدا دقيقا .

● مشكلة الحصول على الاعتمادات اللازمة لتعيين المحللين المؤهلين وذوى الخبرة اللازمين لـــ P.P.B.S. فى الادارات الحكوميـــة ، والحصـــول على الاعتمادات اللازمة لتـــدريب وتطوير محللى البرامج ورفع مستواهم العلمى والعملى .

● ويبين Harold A. Horvey (٢) ان اهم المشاكل التى تواجه تطبيق P.P.B.S. هى مشكلة تحديد الأهداف للنشـــاطات والأعمال الحكومية تحديدا مطلقا ، فقد خلص فى دراســـة اجراها لبعض القوانين ، أنه فى حوالى ٥٠٪ من تلك القوانين كانت الأهداف غامضة وغير واضحة تماما ، وان اسباب الغموض فى الأهداف تعود الى :

(أ) عدم تحديد للأهداف مطلقا .

(ب) او ذكر الاهداف فى جمل غامضة وعامة

(جـ) او وجود أهداف متعددة .

ويقول Frederick Mosher (٣) ان انصار P.P.B.S. بنوا تفاؤلهم بخصوص مستقبل هذا الأسلوب الجديد فى الموازنة على ضـــوء ما تحقق من انجازات فى وزارة الدفاع الأمريكية ، الا ان الكاتب يرى ان مجرد افتراضهم بان الأخذ بنفس الأساليب التى اتبعت فى وزارة الدفـــاع وادخالهـــا على الوزارات والادارات الحكومية الأخرى ، والتى قد تختلف أهدافها عن اهداف وزارة الدفاع والتى احيانا ما تكون معاكسة لها، يبدو انه افتراض ســاذج .

● عدم توافر قاعدة بيانات سليمة تحقق ما يحتاج اليه هذا النظام من عمليات رياضية .

● الفشل منذ البداية فى تحقيق تكامل بين هذا النظام والعمليـــات المتبعة حاليا لاعـــداد الموازنة .

● انفصال السياســـة المـــالية عن الواقع الفعلى .

انهيار الـ P.P.B.S. (٤) :

بدأ نظام الـ P.P.B.S. فى التعثر والخروج

---

(١) A. Wildavsky, «Rescuing policy analysis from P.P.B.S.» Public Administration Review 1969.

(٢) Harold Horvey, The Planning programming-Approach to government decision, Making New York, 1970.

(٣) Frederick Mosher, Limitations and Problems of P.P.B. in the state» Public Administration Review, 1969.

(٤) -- Carl W. Tiller, The Demise of P.P.B.S. the Federal Accountant, Washington, 1972.
-- U.S. Joint Financial Management Improvement Program, 1970, Annual report.

من ساحة الموازنة . فبالاضافة الى المشاكل والانتقادات السابق ذكرها . فهناك من الأسباب الأخرى والشواهد التى ادت الى انهيار هذا النظام ، وانتهاء العمل به .

ففى الولايات المتحدة الأمريكية مولد هذا النظام وتطوره ، وكنشاط حكومى واسع النطاق ، سار P.P.B.S. نحو الانهيار وانتهاء العمل به ، وربما يرجع ذلك الى اهم الأسباب وهى :

● حكومة اخرى : بمعنى قام الرئيس جونسون بأول دفعة لتطبيق أسلوب P.P.B.S. على مستوى الحكومة ، وكانت ترتكز بدرجة كبيرة على تجارب حكومة كيندى — جونسون فى وزارة الدفاع ، وربما كان انتقال السلطة الى حكومة نيكسون هو الخطوة الاخيرة فى حياة هذا النظام ، حيث تركت الشخصيات التى كانت لها اليد الطولى لهذا النظام السلطة ، واستطاعت الحكومة الجديدة بدون تقييم للنظام ان تحكم على ضعفه .

وحتى فى حالة ما امكن نجاح هذا الأسلوب فان أولئك الذين عملوا فى ظل جونسون سوف ينسبون نجاحه لهم ، واذا ما انتهت الى الفشل فسوف يقع اللوم على فريق جونسون ، اى انه لم يكن هناك حافز قوى للاستمرار فى هذا النظام،

● هذا بالاضافة الى ان هناك نقاط ضعف اخرى اثرت فى انهيار هذا النظام ، ومنها :

● **ان P.P.B.S. ليس نظام**
Not really a system

بالرغم من أن نشاط أسلوب P.P.B.S. بدا باعلان أنه « نظام » فسان سرعان ما تبين أن التركيز كان على الاستخدام المطرد للأساليب التحليلية لا على أساس استخدام عناصر النظام ، مما ادى الى كثير من الذين يعملون فى هذا المجال أن يسقطوا من الرمز الانجليزى حرف « S » الدال على النظام واصبح التعبير المستخدم له هو P.P.B.S.

● **نظامان وليس نظاما واحدا :**

جاء فى النشرة رقم ٦٦ — ٣ بتاريخ ١٢ اكتوبر سنة ١٩٦٥ لمكتب الموازنة الأمريكية — الخاصة بتعليمات الموازنة العامة — أن التخطيط والبرمجة سوف تتكامل مع الموازنة فى نظام واحد جديد وهو P.P.B.S. ، ولكن من ناحية اخرى لم يحدث هذا التكامل والاندماج ، بل ظل للموازنة الاهتمام الرئيسى ، ولم يتعين لمحدثى هذا النظام كيفية هذا التكامل والاندماج .

وبهذا نجد أن نفس الدولة التى نادت بأسلوب P.P.B.S. ، تحاول هدم هذه الفكرة ، حيث نجد كثيرا من الكتاب الأمريكيين قاموا بهدم هذه الفكرة. كما أن المشرفين على ادارات الموازنة بحكومات الولايات المتحدة والحكومة الفيدرالية الأمريكية عرقلوا حركة تطبيقها واستخدامها ، وقد كانت النتيجة انهيار هذا النظام وخروجه من حيز التنفيذ التطبيقى بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد صاحب ذلك عودة الى موازنة البرامج والاداء .

***

التخطيط للإدارة بالأهداف فى مصر

د. ماهر عبد الهادى

صدر العدد الاخير من « الادارة » يوليو ١٩٧٦ وقد تناول موضوع الادارة بالاهداف فى أكثر من ناحية .. فقد نوقشت فيه بعض المشكلات والمعوقات التى تحد من تطبيق النظام ، كما عرض الاطار النظرى واسس التطبيق لهذا النظام ، مع ذكر العوامل التى تساعد على نجاحه . فى المقال التالى يناقش الكاتب افكاره من زاوية أن الادارة بالاهداف بمعناها الفنى الدقيق ليست اسلوبا صالحا للتطبيق — بنفس المدى — على شتى الحالات ، على اعتبار ان الادارة بالاهداف هى فى الواقع اسلوب عمل وليست قاعدة تنظيمية . كما يشير الكاتب الى ان هذا النظام يعتمد الى ابعد درجة على القائد الادارى الصالح الذى بدونه لا يؤدى النظام الى اى نجاح .

طالعتنا الصحف أخيرا باتجاه الحكومة نحو تطوير الادارة المصرية عن طريق تغيير أسلوبها فى العمل . واشير فى أكثر من بيان رسمى الى

د. ماهر عبد الهادى

مدرس بكلية الحقوق جامعة الزقازيق

الاتجاه فى تطبيق ما عرف فى مجال العلوم الادارية بالادارة بالاهداف . ولقد كان تعيين احد الوزراء من بين المتخصصين فى هذا الاسلوب الادارى خير دليل على رغبة الحكومة الصادقة فى تطوير الادارة الحكومية المصرية ، وفقا لما وصلت اليه آخر التطورات العلمية فى مجال الادارة العامة والعلوم الادارية .

وهناك موضوعات تشد الرأى العام بطبيعتها أو بتوقيتها ، فيكثر فيها الحديث والكتابة . ويتعين الأخذ فى الاعتبار أن ارتجالية الحديث او افاضته قد تؤدى الى بلبلة الافكار واعطاء صورة مشوشة

للأمور فى ذهن القارىء العادى غير المتخصص فى المسألة المطروحة . ومن ناحية اخرى فان مثل هذه المناقشات متحدة.فهى تضىء الطريق أمام السلطة السياسية وتعرفها الاتجاه الفكرى للأفراد بما يسمح لها باتباعه حتى لا يكون هناك تعارض بين سياسة الحاكم ورغبة المحكوم .

ومنذ عدة شهور ظهرت فكرة الادارة بالأهداف على السطح الفكرى فى مصر ، وقد توالت الكتابات بشأنها سواء فى الصحف اليومية أو فى المجلات التخصصية .

ولذلك يبدو لى ، حتى تتضح قاعدة النقاش ، انه يجب الاشارة الى بعض الحقائق الهامة :

أولا : ان نظرية الادارة بالاهداف ظهرت اولا فى أمريكا ، وطبقت فى البداية فى مجال الادارة الخاصة (ادارة المشروعات الصناعية والتجارية المملوكة لافراد او لشركات) ، ثم طبقت فى بداية الخمسينيات على الادارة العامة ونجاح هذا الاسلوب أدى الى التمسك به حتى اليوم . ثم انتقلت هذه النظرية الى غرب اوربا فطبقت فى انجلترا والمانيا فى الخمسينيات وفى فرنسا فى بداية الستينيات . ونحن فى مصر نرمى الى تعميمها فى منتصف السبعينيات .

هذا يعنى ان الاساليب الادارية تنتقل من بلد الى بلد فى بطء شديد ناتج أولا عن ان الادارة العامة هى بطبيعتها تخشى التغيير وترمى دائما (بسبب الظاهرة البيروقراطية التى تغطرس فى داخلها) الى ابقاء الحال على ما هو عليه .

فهى تقاوم التغيير برد فعل تلقائى . وتستمر المقاومة حتى يقهر احد الطرفين ، اما الوضع القائم وأما الوضع الجديد . فاذا قهر الأول طبق الثانى . واذا قهر الثانى بقى الأول على ما كان عليه . وتستمر العجلة .

ومن ناحية اخرى ، يرجع بطء تطبيق النظم الادارية ، الحديثة والاجنبية ، الى حاجة هذه الاخيرة الى فترة « تأقلم » تتلاءم فيها مع البيئة الجديدة . وهذا يعنى أنه لا يمكن استيراد النظم والنظريات الادارية كما تستورد البضائع والمصانع .

فعملية انشاء المصانع تسبقها دراسات فى التخطيط الصناعى والانتاجى والتسويق والتحويل الخ . . . فاذا انتهت هذه الدراسات الى صلاحية المشروع ، قمنا باستيراد الآلات واعداد المنشآت استعدادا لبدء الانتاج .

والمفروض فى مثل هذه الحالة ان يتم الانتاج بحسب الدراسة والخطة الموضوعة سلفا بما يسمح بتحقيق الاغراض المنتظرة والتى قد تتمثل فى الحصول على عائد مادى معين أو اداء خدمة عامة محددة .

هذا المخطط لا ينطبق تماما فى حالة استيراد « النظم » والأساليب الأجنبية حينما يكون هناك تداخل بين العلاقات الانسانية وبين مجال تطبيق هذه النظم والاساليب . فارتباط أى نظام أو اسلوب بالسلوك الانسانى يضفى على هذا النظام او الاسلوب طابعا معينا يشبهه بالكائن الحى ويبعده تماما عن صفات الآلة . وذلك بمعنى أن النظام او الاسلوب يولد ولا يصنع أو يخلق ، ينشأ ويتطور بعكس الآلة التى تتقادم مع مرور الزمن . وكأى كائن حى فالنظام أو الاسلوب يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها .

وهذه الصفة الاخيرة هى التى تحدد مدى قابلية النظام او الاسلوب على النشأة او على الانتقال الى بيئة مخالفة لذلك التى تعود ان يوجد فيها . فاذا نقل نظام معين من بيئة الى اخرى كانت النتيجة احدى اثنتين ، اما لفظ النظام الجديد بواسطة البيئة او بواسطة الجسم الادارى الذى زرع فيه ، واما تقبل البيئة لهذا النظام ، وهذا لا يعنى بدء فاعلية النظام ، ولكن يعنى فقط بدء مرحلة تأقلم النظام مع البيئة بدرجة فاعلية منخفضة تتزايد مع تزايد التأقلم حتى تصل الى اعلى منسوب . وهذا التطور يحتاج الى فترة من الزمن . يضاف الى ذلك أن عملية نقل النظم

والاســـاليب تقتضى ايضا اخضـــاع النظـــام أو الاسلوب موضوع النقل الى عملية « تكيف » بمعنى اضافة بعض الرتوش اليه بما يسمح بتأقلمه وتجاوبه مع البيئة الجـديدة . وعملية التكيف هذه هى الضمان الوحيد ضد لفظ النظام الجديد بواسطة البيئة .

ونتيجة لذلك ، فان نقل النظم والاســـاليب الادارية من مجتمع الى آخر هى عملية معقدة تحتاج الى دراسات دقيقة متعلقة اســاســا بطبيعة الجهاز الادارى للدولة « المســتوردة » وأوجه اختلافها مع جهاز الدولة « المصــدرة » بما يشمل ذلك من قواعد قانونية ونظم اداريــة واســـاليب عمـل الخ .. كمـا تبحث هـذه الدراسات ايضا مدى الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للجهاز الادارى بالاضافة الى تحديد مدى التاثر المتبادل بين هذا الجهاز وبين الافراد الذين يتعامل معهم بما يشمل ذلك من أساليب وطرق ونتائج هذا التأثر .

فاذا أفادت هذه الدراسات بصلاحية النقل فهذا لا يعنى ان ثمار النظام الجديد ستظهر فور نقله . وذلك انه يتعين انتظار فترة التأقلم السابق ذكرهـــا .

ونستنتج من هذا التحليل ان أسلوب الادارة بالأهداف الذى تزمع الوزارة الاخيرة تطبيقه على الادارة المصرية لا يمكن بأى حال من الأحوال ان تظهر نتائجه ، حسنه كانت أو سيئة ، بطريقة فورية أو فى فترة قصيرة من الزمن . اذ ان هناك فترة زمنيـــة لازمة ، تطـــول أو تقصر بحسب الامكانيات المتاحة ، لتخطيط الاسلوب الجـديد ولتطبيقه ولانتظار آثاره ثم تقييمها .

لذلك يجب الا يتصور الأخوة المواطنون ان مشكلاتهم الادارية مع جهات الادارة قـد انتهت بمجرد ان اعلنت الحكومة تغير اسلوبها فى الادارة او ان هذه المشاكل سوف تنتهى فى ظرف عدة ايام او شهور . وبالاضافة الى ما ذكر فيجب علينا الا ننسى ان ما تراكم اثناء سنوات عديدة لا يمكن ازالته بين يوم وليلة .

هذه الحقيقة تبدو لى فى منتهى الاهمية ، ويقع على أجهـــزة الاعلام المختلفة عبء ايضـــاحها وتوصيلها الى مختلف طبقات الشعب ، حتى لاتقع هذه الخبرة فى بلبلة فكرية ناتجة عنسماع مبادىء رنانة فى الوقت الذى تبدو فيه الأمور وكانها تسير على ما كانت عليه .

فعلى الصحافة ان تاخذ دورها الحقيقى فى عملية التنمية بأن تقوم بتوعية الرأى العام وتنبيهه الى الـــوزن الحقيقى للتغــيرات الاجتمــاعية والاقتصادية والســياسية والادارية التى تتم فى داخل مجتمعه . فاذا اتبعت وسائل الاعلام خلاف ذلك ، تكون قد خرجت عن وظيفتها التى يمليها عليها دورها البناء فى عملية التنمية .

ثانيـــا : ان تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف على الجهاز الادارى للدولة لا يمكن أن يثمر الا اذا توافرت له عناصر الدوام أو على الأقـــل الاستقرار لفترة غير قصيرة لا تعد بالشهور بل بالسنوات ، وهذا يقضى بأن تكون المبـــادرة فى تطبيق وفى مباشرة هذا الأسلوب موكلة الى جهاز ادارى له صفة الدوام وليس الى جهاز سياسى يتميز بطبعه بالتوقيت .

او بمعنى آخـــر ، فانه يجب الا توكل مهمـــة تطبيق هذا الأسلوب الى وزير معين (مهما كانت كفاءة هذا الوزير لأن صفته السياسية وتوقيت منصبه تتعارض مع مقتضيات الأمر) او الى وزارة معينـــة ، نظـــرا لان الوزراء والوزارات قابلون للتغير بحسب مقتضـــيات الأســـــلوب الديمقراطى فى الحكم الذى يقتضى تغير المناصب السياسية فى الدولة بحسب تغير الاراء والاتجاهات السياسية للمحكومين .

ولتفادى مثل هـــذه الترددات فى تطبيق النظم والأساليب الادارية ، اتجهت الدولة بصفة عامة منذ زمن طويل الى انشـــاء دواوين الموظفّين ، ومجالس الخدمة المدنية على شكل هيئات ادارية لها صفة الدوام ، ولا تتأثر بالتغييرات السياسية بحيث يكون من بين اختصاصـــاتها تطوير نظم

وأساليب العمل الادارى بداخل الادارة الحكومية . وهذا هو ما دفعنا فى مصر الى انشاء ديوان الموظفين عام ١٩٥١ ثم تطويره فى شكل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى عام ١٩٦٤ .

وخلاصة القول ان مهمة تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف على الادارة الحكومية المصرية تقع من وجهة نظرنا على عاتق الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . وانه يتعين تزويد هذا الجهاز بالصلاحيات اللازمة لمباشرة هذه المهمة بطريقة تسمح باستمرار الاصلاح والتطبيق فى حالة ما اذا حدث تغير وزارى .

ثالثا : ان تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف يقتضى توافر بعض العناصر الهامة التى سبق ذكر الكثير منها فى مقالات سابقة بجريدة « الأهرام » ، وخصوصا مقال الدكتور عبد الكريم درويش بتاريخ ١٩٧٦/٤/٥ .

ويبدو لى أنه يجب التركيز على ثلاث نقاط أساسية :

١ — ان الادارة بالأهداف تعتمد اساسا على الاشخاص وخصوصا على هؤلاء الذين سيوكل اليهم المهمات الاشرافية والقيادية .

اذا فانه لا يكفى ان تعلن الدولة بانها ستتبع اسلوب الادارة بالأهداف حتى نتصور ان هذا الأسلوب سيصبح حقيقة . اذ أن على الدولة ان تجد اولا الاشخاص الصالحين الذين ستحدد لهم الأهداف الواجب الوصول اليها والذين ستعطيهم الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأمر المرغوب .

وهذا هو اصعب الأمور .

وذلك لان القيادات الادارية الموجودة حاليا فى داخل الادارة الحكومية المصرية ليست كلها صالحة لتولى مهام الادارة بالأهداف . وليس هذا عيبا فى ادارتنا فهذه هى الحال فى جميع الدول . اذ أن هذا الأسلوب فى الادارة يتطلب نوعية معينة من الاشخاص ، والناس تتفاوت بطبيعتها فى الصفات والقدرات .

فالادارة بالأهداف تستلزم افرادا مدربين لديهم القدرة والرغبة على تحمل المسئولية وعلى المبادرة . وهذه أمور لا تتوافر بسهولة فى محيط الوظيفة العامة . فهذه الأخيرة توصف احيانا بأنها « مكان أمين » يلجأ اليه من لا يرغب فى التعرض الى متغيرات الظروف ، تعطى الامان والاستقرار وتحمل شاغلها واجبات محدودة مفصلة تبينها اللوائح والقوانين ، وأن المساءلة فى مجالها تتم بناء على قواعد منظمة بدقة الخ . . وبالتالى فان عملية البحث عن الأفراد الصالحين ستكون متسمة ببعض الصعوبة .

٢ — فاذا توافرت هذه الشخصيات فانه يتعين تزويدها بالوسائل المادية والبشرية والقانونية بما يسمح ويحقق الأهداف المنوطة بها . وليست هذه العناصر من الأشياء التى يسهل العثور عليها .

(أ) فالعنصر المادى هو بطبيعته نادر بالمعنى الاقتصادى اى محدود الكمية مما يقتضى توزيعه بدقة على الأهداف المختلفة بحسب الأولويات وتزداد قدرة هذا العنصر فى دولة مثل مصر بسبب انها دولة نامية فى حاجة الى امكانيات ضخمة لمواجهة تحديات التنمية . يضاف الى ذلك مقتضيات المجهود الحربى والتعمير .

(ب) والعنصر البشرى (ويقصد به هنا الافراد على المستوى التنفيذى) لا يقل اهمية عن العنصر السابق . وهو يعنى حاجة المنظمة (الموكول اليها مهمة تنفيذ هدف معين) الى عدد معين من الأفراد فى اختصاصات معينة ، فاذا زاد العدد او قل عن المطلوب صعب على المنظمة تنفيذ اهدافها .

وذلك لان العدد الزائد من الموظفين سيكون بمثابة عائق يعطل الآخرين . واذا نقص عدد الموظفين ، فهذا يعنى ان احد اجزاء الخطة لن يتحقق بالكامل او انها ستتحقق كلها ، ولكن بتأخير

بعضها ، أو انها ستتحقق كاملة وفى وقتها المحدد، ولكن بتشغيل الأفراد ساعات عمل اضافية ، وهذا يؤثر فى اغلب الاحيان على نوعية التنفيذ وعلى جودته .

ويجب علينا الا ننسى ان الادارة المصرية هى آخر من يتحكم فى عدد موظفيها . فالكل يعلم أن التعيين لدينا يتم بطرق تتنافى مع ابسط قواعد التنظيم والادارة . فالتعيين الجماعى لخريجى الجامعات والمعاهد العليا يسمح لفئة قليلة جدا بأن تكون موضع تطبيق للمبدأ المعروف « بالرجل الصالح فى المكان المناسب » اما بقية الخريجين فانهم يوزعون على الوزارات توزيعا يكاد يكون عدديا تحكمه اعتبارات الميزانية .

والنتيجة الطبيعية لذلك كما نعرف جميعا هى تكدس الموظفين فى بعض الوزارات والمصالح بما يزيد بكثير عن حاجة هذه الأخيرة . وبالتالى فاذا اردنا ان نطبق أسلوب الادارة بالأهداف فانه سيتعين على المسئولين اتخاذ قرارات هامة فى مسألة القوى العاملة وتوزيعها .

ومما لا شك فيه ان مصير الأسلوب الجديد فى الادارة سيكون الفشل المتناهى اذا اعتمدنا فى تطبيقه على العنصر البشرى القائم الآن بدون اعادة توزيعه بما يسمح باقامة توازن دقيق بين الحاجة الفعلية الى الأفراد وبين عددهم القائم الآن .

وليست المسألة مجرد كم ، بل انها ايضا مسألة كيف . فالأفراد اللازمون للسهر على تحقيق الأهداف ليسوا فقط مجرد « اداريين » كما قد يبدون الى الذهن فى أول وهلة . فنوعية هؤلاء الأفراد تتوقف أولا وأخيرا على طبيعة المشروع او المنظمة محل البحث . فاذا كان اختصاص هذه المنظمة (الادارة) انشاء الكبارى مثلا ، فذلك يستلزم الاستعانة بالمهندسين الفنيين المختصين فى هذا النوع من الانشاءات ، بالاضافة الى عمال التنفيذ واللحام والدهان الخ ... واذا كان هدف المنظمة هو القضاء على وباء معين او مرض خطير استلزم الأمر استخدام اطباء وحكماء وممرضات متخصصات. واذا كانت المسألة متعلقة بمحو الأمية وجبت الاستعانة بعدد معين من المدرسين الاكفاء ... الخ .

ولنا ان نتساءل (ويبدو لى أنه من الصعب الجزم فى هذا الموضوع) فيما اذا كانت الادارة المصرية قادرة على توفير التخصصات اللازمة لتطبيق برامج الادارة بالأهداف . وقد يبدو هذا التساؤل غريبا ومحل نقد وخصوصا اننا ذكرنا قبل قليل بأن الجهاز الادارى فى مصر مريض « بالتخمة » منذ بداية الستينيات بسبب الاعداد الهائلة من الموظفين الذين ينكبون فى داخله مع مطلع كل عام . ولكن يتعين علينا ان نشير الى ان الزيادة العددية لا تعنى بالضرورة توافر التخصصات اللازمة . وحتى اذا توافرت هذه الأخيرة فهذا لا يعنى انها متوافرة بالكفاءة والخبرة اللازمتين لتنفيذ الأهداف المنوطة بالادارة العامة .

فالواقع يملى علينا أن نضع فى الاعتبار حقيقتين هامتين : اولاهما ان الهيكل الادارى المصرى (بسبب التعيين الجماعى الدورى) يحتوى على اعداد هائلة من الشباب الناضج الذى تنقصه الخبرة والممارسة . هذه الخبرة تكتسب فى ايامنا هذه فى اضعاف اضعاف المدة التى احتاج اليها اسلافنا للحصول على نفس الخبرة . وذلك لأن تكدس الموظفين فى الادارات يؤدى اما الى اعادة توزيع العمل على عدد من الموظفين اكبر من الاحتياجات الفعلية للعمل ، وهو ما يؤدى الى انخفاض نصيب الفرد وبالتالى الى تطويل المدة الزمنية اللازمة للحصول على الخبرة ، واما الى تحميل بعض الموظفين بعبء العمل كله مع ترك الآخرين بدون عمل فعلى او اعطائهم عملا لايتصل بدراستهم او لا يساعدهم على تنمية خبراتهم . وفى كلتا الحالتين فاننا نجد انفسنا امام مجموعات هائلة من الموظفين تحتوى على عدد لا يستهان به من قليلى الخبرة وعديميها .

أما الحقيقة الثانية التى يجب الا تغيب عن اذهان المخططين وهى ان عددا هائلا من الكفاءات

المصرية قد وجدت طريقها للخارج سواء فى البلاد العربية أو الأوربية أو أمريكا . وكلنا يعلم ان هذه الكفاءات هى فى اغلب الأحيان من اقدر الكفاءات المصرية . فالجامعات فى الدول الشقيقة لا تنتدب الا افضل الأساتذة الجامعيين ، والشركات لا تستخدم الا المهندسين الأكفاء والعمال المهرة ، وهذا طبعا منطقى لأن هذه الدول ليست لها خبرة فيما تزمع اقامته ، وبالتالى فلا مجال لديها لعديمى الخبرة .. الا يقول المثل الشائع خذ الخبرة من اهل الخبرة . .

وخلاصة القول انه يجب الأخذ فى الحسبان عند التخطيط للادارة بالأهداف أن كثيرامن الخبرات المصرية التى تدخل فى الحسابات النظرية للقوى العاملة ليست متوافرة فورا ، لا لأنها تحدد الاعداد ، ولكن لوجودها فى الخارج تشارك فى عملية التنمية فى الدول الأخرى . ولقد قام الأهرام فى الشهور الأخيرة بنشر عدة تحقيقات صحفية عن مدى افتقار جامعاتنا الى اساتذتها ، وأن نسبة الـ ٢٥٪ المسموح باعارتها قد تخطيت فى عدد من الكليات ، بالاضافة الى أن الجامعات الاقليمية الجديدة مازالت تفتقد بشدة الى اعضاء هيئة تدريس . يضاف الى ذلك مشكلة الفنيين وأزمة الصناعة التى تكلم عنها الأهرام فى اكثر من مرة .

كل هذه الأمور يجب أن تدخل فى الحسبان حتى لا يكون التخطيط نظريا بحتا معتمدا فقط على الأرقام الموجودة بالملفات والاحصائيات .

(جـ) والعنصر الثالث الذى يجب ان يتزود به القائمون على تنفيذ سياسة الادارة بالأهداف هو العنصر القانونى اى مجموعة القواعد القانونية واللوائح التى تسمح لهم باتباع هذا الأسلوب فى الادارة . فالادارة بالأهداف ترمى فى واقع الأمر الى تحقيق نتائج معينة ومحددة بصرف النظر عن الطرق والوسائل المتبعة (بشرط أن تظل فى حدود الشرعية بطبيعة الحال) والتى يلقى اختيارها على عاتق المسئولين عن الادارة المعنية . وهذا الأسلوب لا يمكن تحقيقه الا اذا سمحت بذلك القواعد والقوانين القائمة الآن .. فان لم تسمح (وهذا هو الحال) فليتعين تغيرها .

وبمعنى آخر ، فالادارة المصرية يحكمها اليوم عدد من القواعد القانونية والنظم الادارية يرجع بعضها الى عصر الحكم الخديوى ، ولقد تطورت هذه القواعد بطبيعة الحال مع تطور الدولة وتغير النظام السياسى . ولكن طبيعتها الأساسية ظلت كما هى.اى قواعد قانونية ترمى الى تنظيم«ادارة تسير»وليست ادارة اهداف . وتتسم هذه القواعد (فى اى دولة) بصلابتها وبجمودها والتى تجد تبريرها فى الرغبة فى حماية المصلحة العامة والمال العام وحماية حريات الأفراد وحقوقهم تجاه الدولة .

وهذه القواعد تتسم بشمولها اى بانها تنظم كل صغيرة وكبيرة فى داخل الأداة الادارية بما لا يسمح بترك اى ثغرة تتسلل منها العناصر الضارة بالمصلحة العامة . وهو ما يؤدى الى خنق روح المبادرة لدى الموظفين والمسئولين والى تشجيع ما سمى بالروتين بما يتبعه من أوراق وملفات وامضاءات ومراجعة ورقابة وانتظار الخ ..

وبالتالى فان أسلوب الادارة بالأهداف لن يثمر بمجرد اصدار قرار من أعلى مستويات الدولة مصحوبا بتوصيات أو باهداف محددة يتعين على مختلف الادارات الوصول اليها . بل قد يؤدى مثل هذا التصرف الى التضارب وستظهر مشاكل حيوية عند التنفيذ . فالقيادات الادارية ستجد نفسها ملتزمة بتحقيق أهداف معينة ، بينما الوسائل القانونية الموجودة تحت تصرفها تمنعها أو تعوقها عن تحقيق هذه الأهداف .

وهذا يعنى ان هناك مرحلة وسطى يجب أخذها فى الاعتبار ، توجد بين اعلان المبدأ وتحديد الأهداف ، وهى عملية تغيير القواعد القانونية بما يسمح وملاءمة الأسلوب الجديد .

وهناك طريقتان لاعطاء القيادات الادارية الصلاحيات القانونية اللازمة لتحقيق الأهداف المنوط بادارتهم .

الطريقة الأولى هى اعطاء صلاحيات عامة ، اى لمستوى ادارى معين فى كافة الادارات الحكومية بما يسمح لهم بالتصرف بحرية تامة فى حدود معينة . وهذا يعنى على سبيل المثال ان يكون للمسئولين بدرجة مدير عام فما فوق مثلا سلطة تعيين عدد معين من الموظفين بدون اتباع الاجراءات الادارية الواردة بالقواعد الحالية او سلطة صرف مبالغ مالية فى حدود معينة بدون اتباع القواعد المالية السارية الآن ، او سلطة تخطى عدد من الاجراءات القانونية عند تنفيذ عمليات ادارية معينة الخ ..

والطريقة الثانية تقضى باتباع اسلوب تنظيمى قديم عرف فى مصر وفى العالم كله منذ سنوات طوال بما يسمى بالتنظيمات المستقلة . وهى تنظيمات تنشأ لتحقيق أهداف محددة أو لتسير مشروعات معينة ، ويكون لها الاستقلال المالى والادارى التام عن الجهات الحكومية بما يسمح لها بتطبيق نظامها القانونى الخاص (فى حدود القواعد العامة) واصدار لوائحها الداخلية التى تنظم علاقات المنظمة بالأفراد من ناحية وعلاقات المنظمة بموظفيها من ناحية أخرى .

وهذا النوع من التنظيمات ليس جديدا علينا . فالهيئات العامة انشئت فى الأصل لكى تتفادى تطبيق القواعد واللوائح الحكومية المعقدة ، وكانت لها سلطات كبيرة فى تحديد النظام الوظيفى المطبق على موظفيها ، وكانت نظمها تتسم بالمرونة بما يسمح وتحقيق الغايات المنشودة فى مصر الذى ادى الى فقدان هذه التنظيمات للصفات الأساسية التى كانت سبب انشائها . وبالتالى يتعين الرجوع الى هذا الأسلوب فى التنظيم فهو امثل الحلول للمشكلات الادارية التى تواجهنا الآن فى مصر .

فبصرف النظر عن أن هذا الأسلوب يعطى القادة الاداريين المرونة التامة اللازمة لتحقيق الأهداف المنوطة بهم وتوكل لهم مهمة اختيار أحسن النظم والطرق بمايسمح وتحقيق الأهداف. فهذا الأسلوب التنظيمى يؤدى الى تباين النظم الوظيفية المطبقة فى داخل الدولة وهو فى اعتقادنا (بخلاف الراى السائد فى مصر) لازم لتشجيع الكفاءات واعطائها تقديرها الحقيقى بما يساعد على دفع التنمية وزيادة الانتاج فى الدولة بصفة عامة . وتزداد اهمية هذا التباين فى دولة مثل مصر نتيجة لانحصار القطاع الخاص فيها فى حيز ضيق ، مما يؤدى الى هروب الكفاءات الى الخارج حيث تحصل على التقدير المادى الموازى لكفاءتها . وعلى اى حال فان النمو البطىء للقطاع الخاص الذى نشهده حاليا نتيجة للانتاج الاقتصادى سيؤدى فى اغلب الظن بعد فترة ما من الزمن الى تطبيق مبدأ التباين فى النظم الوظيفية فى مصر والا فسيحدث تسرب كبير لأحسن الكفاءات الادارية من القطاع الحكومى والعام الى القطاع الخاص .

٣ — فاذا توافرت الاشخاص وتم تزويدها بالعناصر المادية والبشرية والقانونية فان ذلك لن يكفى لتحقيق الأهداف المرغوبة ، والا اتبعت هذه الأشخاص برقابة فعلية وجادة بشرط الا تؤدى هذه الرقابة الى شلل العمل الادارى سواء عن طريق اذاعة الخوف بين المسئولين أو عن طريق مزاولتها المستمرة بطريقة مبالغ فيها تؤدى الى تعطيل فعلى للعمل الادارى .

فالصلاحيات المفترض اعطاؤها للقيادة الادارية لن تثمر الا اذا احسن استخدامها والا ادت الى اضرار تفوق بكثير ماتسببه عادةالطرق التقليديةفى الادارة . فهذه الاخيرة كما ذكرنا يفترض فيها انها اصلح ما تفتق عنه ذهن الانسان بما يسمحوتجنب سوء استخدام السلطة او اهدار المصلحة العامة وبالتالى فان اغلب الأضرار الناتجة عنها هى فى الواقع اضرار ناتجة عن الرغبة فى حماية المصلحة العامة . وهو ما يسمح ؛ فى المفهوم التقليدى ؛ بالشفاعة لها .

والانحراف فى مجال الادارة بالأهداف مجاله

اوسع بكثير مما هو الحال فى مجال الادارة التقليدية فالتحلل من اللوائح قد يؤدى الى التسيب والرشوة والمحسوبية الخ . . . فاذا كانت كل هذه الامور موجودة الان بالرغم من العدد الهائل من القوانين واللوائح والقيود فما بالك بالنتيجة عندما تختفى هذه الأخيرة تماما . .

والانحراف فى مجال الادارة بالأهداف يصعب ضبطه فى اغلب الاحوال وذلك يرجع الى تحلل المسئولين من القواعد والنظم الادارية العامة . وثانيا الى أن المسئولين هم انفسهم القائمون على تحديد القواعد والنظم التى يجب عليهم اتباعها ، وبالتالى فانهم يستطيعون تجنب ماقد يساعد على كشف انحرافهم .

وقد يبدو لأول وهلة ان الانحرافات لن توجد الا فى التنظيمات التى تشغل فى تحقيق اهدافها على اساس ان الفشل نتيجة للانحراف . ولكن التجربة اثبتت عدم صحة هذا التصور فى جميع الحالات . فقد تفشل التنظيمات نتيجة لاساليب فنية محضة مثل سوء تقدير الأهداف ، وعدم توافر العناصر اللازمة ، وتغير الظروف الخ . . وهو مالا علاقة له بالانحراف . كما قد تفشل التنظيمات نتيجة لاعوجاج المسئولين . وكذلك ايضا الحال بالنسبة للتنظيمات التى ادت مهمتها . فالوصول الى الغرض لا يعنى أبدا ان التنظيم قد استخدم الوسائل المادية والبشرية والقانونية استخداما سليما مائة فى المائة بما يسمح بتحقيق المصلحة العامة . فقد يكون هناك سوء تقدير (بالزيادة) من البداية وفى لحظة التخطيط بما يسمح فى النهاية بتحقيق الأهداف وتحقيق فائض يستغل استغلالا غير مشروع فى مصالح فردية وشخصية .

بل انه يبدو لنا ان على الرقابة أن نهتم بكلا التنظيمين ، وان نركز تركيزا خاصا على المشروعات التى ادت مهمتها حتى نتبين اولا ان الاهداف قد حققت بناء على طرق مشروعة وسليمة لا شائبة عليها ، وذلك لأن هناك احتمالا بأن يقوم المسئولون بتضحية مصالح عامة هامة بقصد الوصول فقط الى تحقيق الاهداف المنوطة بتنظيمهم بما يجنبهم عار الفشل الشخصى . وثانيا للتأكد بأن المسئولين لا يتسترون خلف ستار الوصول الى الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرادة ، بقصد تحويل الانتباه عما تم من انحرافات شخصية وسوء استعمال للسلطة .

رابعا : واخيرا هناك نقطتان يجدر ذكرهما بخصوص تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف فى مصر .

النقطة الأولى :

هى أن الادارة بالأهداف بمعناها الفنى الدقيق ليست أسلوبا صالحا للتطبيق بنفس المدى على جميع الادارات العامة . فالتنظيمات الادارية العامة يمكن تقسيمها الى قسمين اساسيين بحسب الدافع الى انشائها: اولا « ادارات التسير » وثانيا « ادارات الأغراض » الأولى تنشأ بقصد تسيير مرفق عام معين وبصفة مستمرة . فهى تلتزم بالقيام بعمل معين له صفة المنفعة العامة وذلك بطريقة مطردة ومستمرة . فانشاء هذه الادارات لا يتحدد بزمن معين ولا بنتيجة معينة . فهى تظل قائمة ما دام سبب قيامها مازال قائما ولحين الغائها بالطرق القانونية المحددة . وهى لا تقوم بتحقيق نتيجة نهائية شاملة ولكن بتحقيق عدة نتائج مكررة بطريقة مستمرة ودورية أو بمعنى آخر ، هذه الادارات تلتزم بتنفيذ وظيفة وليس بتحقيق هدف نهائى معين وامثلة هذه الادارات كثيرة ، وتجد مجالها اساسا فيما اصطلح على تسميته فى فقه القانون الادارى المصرى بالمرافق العامة المتعلقة بوظائف السيادة للدولة مثل الشرطة والدفاع والضرائب والقضاء. فكل هذه المجالات لها طابع الوظيفة المستمرة .

هذه الادارات لا مفر لها من تطبيق النظام التقليدى فى الادارة القائم على اساس توحيد النظم والعلاقات فى داخل لوائح لها الطابع القانونى بما يسمح بتحقيق العدالة والمساواة بين الافراد وبتحقيق الاستمرار فى العملية الادارية . ولكن هذا لا يعنى ان مبدأ الادارة

بالأهداف لا يجد مجالا للتطبيق فى مثل هذه التنظيمات الادارية .

فى الواقع ، انه يمكن تطبيق الادارة بالأهداف فى هذا المجال ، ولكن على اساس انها « اسلوب عمل » وليس على اساس انها «قاعدة تنظيمية».

بمعنى انه يمكن لتحديد اهداف معينة فى داخل الاطار العام لاختصاص هذه التنظيمات تلتزم هذه الاخيرة بتحقيقها فى مدة زمنية معينة على ان تمنح صلاحيات خاصة لاتعطى لها فى الظروف العادية ، فاذا تفشى وباء مثلا ، استلزم الأمر تكليف وزارة الصحة بالقضاء عليه بأسرع وقت ، وهو ما لايمكن تحقيقه بنجاح الا اذا اعطيت الوزارة المعنية بعض الصلاحيات والامكانيات الخاصة التى تسمح لها بالتصرف بسرعة وبمرونة . كما يمكن ايضا « برمجة » عمل الادارات الحكومية بمعنى ان تقوم مختلف الادارات بترجمة «اختصاصاتها» الى « أهداف » محددة كما وكيفا وزمنا . وهذه « البرمجة » هى خير وسيلة لتخطيط وتنفيذ (ومتابعة تنفيذ) اى اصلاح ادارى . ويجدر بالذكر انه يصعب عمل هذه البرمجة بصفة متكاملة بالنسبة لأحد انواع الادارات العامة ، وهى الادارات التى ينصب اختصاصها فى الرد على طلبات مقدمة من الأفراد . اى الادارات التى تبدأ فيها العملية الادارية بناء على مبادرة قادمة من احد افراد الجمهور .

فبالنسبة لهذه الادارات ، يمكن تحديد الكيف والزمن بطريقة دقيقة ، اما بالنسبة للكم فلا مفر من اعتباره بناء على « احتمالات » وتوقعات .

وفيما يتعلق « بادارات الأغراض » ، فهنا تظهر الادارة بالأهداف كقاعدة تنظيمية وليست كمجرد اسلوب عمل . ويقصد بادارات الأغراض، التنظيمات الادارية التى تنشأ فى داخل او خارج الهيكل الادارى للدولة بقصد تحقيق نتيجة معينة، ويترتب على تحقيق هذه النتيجة (او ثبوت عدم امكان تحقيقها) حل هذه الادارة وزوالها تماما .

فهذه الادارات تتميز بانها مؤقتة ، وبانها تنشأ بقصد القيام بسد حاجة معينة وليس لها طابع الاستمرار والدوام وان حياتها متوقفة على تحقيق النتيجة المنوطة بها .

وبالتالى فاننا نجد ان كل صغيرة وكبيرة متعلقة بهذه الادارات تحكمها فكرة واحدة وهى الوصول الى الأهداف .

والنقطة الثانية :

هى انه يجب الا يتصور القارىء ان الادارة بالأهداف هى حدث جديد من نوعه على الادارة المصرية . فمن يبحث الأمور بتعمق يتبين ان ما ترمى اليه الحكومة الآن هو « تعميم » هذا الاسلوب فى الادارة وليس « ادخاله » فى مصر . فهذا الأسلوب معروف فى مصر وسبق استخدامه باشكاله المختلفة فى عدد من الادارات والتنظيمات العامة .

فالادارة بالأهداف كاسلوب عمل سبق تطبيقه بنجاح فى عام ١٩٥٦ على تسيير قناة السويس وجار تطبيقه الآن (الى حد ما) فى وزارة الاسكان والتعمير .

والادارة بالأهداف كقاعدة تنظيمية سبق تطبيقها فى مصر . واحدث الأمثلة لها هى وزارة السد العالى التى انشئت بقصد تنفيذ المشروع وتجنيد كل الطاقات اللازمة للوصول الى هذا الهدف . ثم حلت الوزارة بمجرد الانتهاء من بناء المشروع .

وفى النهاية يجدر تكرار حقيقة من اهم ما ذكر، وهو انه يتعين على الجهات المسئولة البحث اولا عن القادة الاداريين الصالحين لتولى مهام الادارة بالأهداف . فالخبرة والتجارب التى عممت فى هذا المجال فى البلاد الأوروبية اثبتت ان اغلب حالات الفشل فى تطبيق الادارة بالأهداف ترجع الى عدم صلاحية القادة او الى انحرافهم .

***

التغيير في تفسير مفهوم العمل

د. منصور فهمي

تعرض مفهوم العمل لتفسيرات مختلفة .. ففي وقت من الاوقات كانت النظرة اليه لاتتعدى النظر لباقي العناصر المادية كالالات والخامات ، ثم اتضح أن الانتاجية لا تتحدد بمقدار التخفيض المستمر لتكلفة العمل .. بل ان هذا التخفيض قد يكون ذا اثر معاكس على الانتاجية .

ولذا ظهرت نظرة جديدة الى قيمة العمل باعتباره مقابل جهد لانسان يجب ان يكون مجزيا كي يجب النظر لهذا الانسان باعتباره محصلة عواطف اكتسبها من تكوينه الاجتماعي .

ولذلك فان التركيز على التعرف على متطلباته السلوكية يمثل عونا كبيرا على دفع العامل نحو الانتاج .

واخيرا فان الاعتراف بمعنويات العمل وسيادتها بين العمال واصحاب الاعمال يمثل الاتجاه المعاصر في البحث العلمي) . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

د. منصور فهمي
استاذ ادارة الاعمال المساعد
جامعة القاهرة

ان محور النشاط الاقتصادى هو تقديم سلعة أو خدمة تتفق والرغبات المطلوبة ، وذلك لا يمكن تحقيقه ، الا عن طريق بذل نشاط انتاجي. والنشاط الانتاجي في ابسط صوره ما هو الا حصيلة الجمع بين عناصر المواد والعمل ورأس المال او بمعنى آخر ما هو الا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (المواد + رأس المال) وعناصر بشرية (العمال).

وطبقا لهذا المفهوم فانه يمكن القول بأن العمل

عنصر من عناصر الانتاج لأنه لابد من توافر لأى أداء انتاجى ، كما أنه من العناصر الأساسية لتكوين المنتج ، ولكن التطورات التى حدثت فى الانتاج اثر الثورة الصناعية على الرغم من مزاياها العديدة من النواحى الفنية للانتاج والتى أدت الى ادخال نظام الانتاج الكبير فى الصناعة ، الا انها فى الجانب الآخر ادت الى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل الذى اسفر عن فجوة كبيرة بين العاملين والمالكين . اذ ان نظام الانتاج الكبير أدى الى ظهور اشكال من ملكية المنشآت فصلت ما بين الملكية والادارة ، واصبح قيام المشروع يعتمد على تجميع حصص صغيرة (اسهم) من عدد كبير من المستثمرين ، وترتب على ذلك اسناد ادارة المشروع الى مجموعة من المديرين المحترفين مع احتفاظ الملاك بمؤشرات للرقابة على المديرين تحدد مدى كفاءتهم فى الادارة ، وكان هذا القياس يتمثل فى رقم الربح الصافى الذى يحققه هؤلاء المديرون . وعند رسم المديرين لخطتهم فى اتخاذ القرارات رتبوا إولويات تتمثل فى تحقيق اكبر ربح ممكن مع المحافظة على استمرار المشروع فى الحياة الاقتصادية وكانت أيسر الوسائل لتحقيق هذا الهدف تتمثل فى البحث عن وسائل تخفيض تكاليف الانتاج حتى يضمن المشروع توزيعا أكبر للسلعة أو هامشا اعلى للربح .

ولما كانت العناصر التى تكون قائمة التكلفة بالنسبة لأى نشاط انتاجى لا تخرج عن تكلفة المواد الخام المطلوبة للعملية الانتاجية والمهمات والعدد والآلات وتكلفة العمل — الذى تستخدم فى تشكيل العناصر السابقة ليعطى المنتج المطلوب — بالاضافة الى رأس المال اللازم لتمويل كافة العناصر السابقة .

وطبقا للمفهوم الذى ساد فى هذا العصر بأن (العمل سلعة تخضع لجميع المتغيرات التى تخضع لها السلع المادية الاخرى فى الاسواق) ، فان سوق العمل ، والذى كان من أبرز ملامحه قبل الانقلاب الصناعى الاعتماد على العمال المهرة ، اصبح — بعد ادخال نظام النجار فى الصناعة ، والذى ادى الى استبدال المجهود الشخصى فى اغلب عمليات التشغيل بالآلة — يعتمد على العمال انصاف المهرة والعمال غير المهرة بالاضافة الى استخدام الصبية والنساء فى الصناعة بدرجة اكبر من ذى قبل .

كل هذه العوامل اعطت سوق العمل زيادة فى العروض من عنصر العمل بدرجة كبيرة مما ادى الى تبلور فلسفة ادارية طبقها المديرون حينذاك اساسها أن اى توفير فى المبالغ التى تدفع كاجور هو وسيلة اساسية لتخفيض تكاليف الانتاج وبالتالى تحقيق الأرباح ، وقد نتج عن ذلك اتفاق شبه عرفى بين مديرى المنشآت — على اتباع كل الوسائل التى تؤدى الى استغلال مجهود العامل دون النظر لآدميته أو غير ذلك من الاعتبارات . وترتب على ذلك تمضية العامل فى عمله فترات بلغت فى بعض المنشآت الى ست عشرة ساعة دون اتباع اى نظام لحماية أمن العمال أو سلامتهم او تأمينهم اجتماعيا .

كما انه بالنظر الى موقف الباحثين فى ادارة الأعمال واتجاه أبحاثهم الى تطبيق وسائل رفع ، الكفاية الانتاجية ، تجدهم قد ركزوا على النواحى الفنية للانتاج . وعند اتجاههم الى الدراسات الخاصة بالعمل كان تركيزهم منصبا على الجانب المادى لعنصر العمل دون أى اعتراف بالجانب الانسانى كوسيلة اساسية لرفع الكفاية الانتاجية . وكانت ابرز المراحل التى وصلوا اليها فى هذا المجال (دراسات الزمن والحركة) .

ولكن تغير اتجاه الكتاب فى ادارة الاعمال اخيرا (حوالى عام ١٩٢٩ خاصة بعد مايو Eligion Mayo والتى كان من ابرز نتائجها انه لايمكن النظر للعامل

---

(١) د. منصور فهمى ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ص ١٠ — ١٢

(٢) نتائج أبحاث فردريك تايلور ١٩١٠ — ١٩٣٠ امكانية زيادة انتاجية العاملين وتحسين الاداء والارباح . فلسفته فى ذلك قامت على العروض التالية :

* ينظر للعامل كفرد ان يستجيب للادارة بصفة فردية .
* الاجر هو الحافز للعمل . فكلما حصل على وعد بزيادة الاجر زاد انتاجه .

على ان كل ما يربطه بالمشروع هو مجرد مادية تتمثل فى الأجر أو ظروف اداء العمل ، وانما هناك متغير أساسى يربط العامل بعمله وهو معنويات العمل . وأن العامل قبل معاملته على أنه عنصر من عناصر الانتاج لابد من معاملته كانسان . وكلما زيدت الوسائل التى تشعره بأنه يعامل كشريك ، وليس كأجير تأثرت معنويته وبالتالى كفايته الانتاجية .

الافتراضات التى تفسر سلوك الانسان فى محيط العمل(١) :

تختلف هذه الافتراضات طبقا للنظر الى الجانب المنتج فى الانسان ، فالبعض يرى فيه مجرد مكونات مادية مثلها مثل الآلة . والبعض يرى فيه قدرات خلاقة يتحدد مقدارها بقدر ما أشبعت معنوياته وهذا ما يتضح مما يلى :

١ ـ الافتراض الكلاسيكى : ان الانسان بطبعه لا يحب العمل بل يكرهه ويحاول الهروب منه وعدم تحمل أية مسئولية ، ولذلك يجب على الادارة ان تراقب العاملين مراقبة دقيقة وتدفعهم للعمل بجدية ولو أدى ذلك الى توقيع العقوبات الرادعة على المتكاسل منهم . كما ترى هذه النظرية أن روح المبادرة والابتكار لا تظهر عند الفرد الا اذا وجه وكان موضع المراقبة والدفع .

٢ ـ الافتراض الحديث : أن بذل الطاقة العقلية والجسمانية فى العمل رغبة طبيعية عند الانسان شأنها شأن الرغبة فى الاخلاد الى الراحة أوممارسة اللعب عند الطفل .

ويعتمد سلوك الفرد فى محيط العمل على الدوافع النفسية التى تحركه للانتاج . وأن حاجات الفرد تنحصر فى مجموعتين من الحاجات لابد أن تشبع لكى يستمر حماسه فى العمل . المجموعة الأولى هى الحاجة الطبيعية وهى تنشأ عن حاجة الانسان للطعام والشراب والمأوى والزمن . أما المجموعة الثانية فهى حاجات اجتماعية وسيكولوجية وتنشأ عن حاجة الفرد للانتماء للجماعة وتقدير الغير له والمركز الاجتماعى وشعوره بالانجاز وتحقيق الذات .

وفى مجتمع اليوم حيث ترتفع مستويات المعيشة ويتوافر الاستقرار المادى وتتوافر الحاجات الطبيعية من مأوى ومأكل وأمن وضمان اجتماعى فانه من غير المقبول أن تحاول دفع القائمين بالعمل بالتخويف والعقاب أو حتى عن طريق زيادة الأجور وذلك لأن حاجاتهم المادية قد تم اشباعها الى حد معقول ويمكن التركيز على دفع العاملين للعمل بالتركيز على اشباع الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية .

ويرى Frederick Herzberg (١) أن للفرد نوعين من الحاجات :

(أ) حاجة للاشباع المادى .

(ب) حاجة للاشباع النفسى .

واشباع الحاجة الثانية مترتبة على الأولى ، كما أن اشباع الحاجة الثانية هو الذى يؤثر على مدى انتاجيته واقباله على العمل .

---

* التخصص وتقسيم العمل يرفع كفاية الاداء .
* مراقبة العمال أثناء الاداء يكون اجدى كلما قل عدد الاشخاص بالنسبة للمشرف .
* المكافأة المادية ليست هى الدافع الوحيد للعمل .
* العامل لا يمكن التعامل معه على اساس كونه فردا بل عضوا فى مجموعة .
* التخصص لا يؤدى بالضرورة الى زيادة كفاية العامل بل قد يحول العمل الى روتين ممل لذلك قدم مايو الى الادارة الملاحظات :
* ان الوحدة التى تديرها الادارة ما هى الا تنظيم ينفذ بواسطة أفراد .. لذلك لابد أن تأخذ ذلك فى الحسبان .
* أن تكون الادارة لديها الخبرة والمهارة اللتان تمكنانها من ملاحظة تصرفات العاملين كأفراد وكأعضاء فى جماعات

ـ لمعلومات أكثر تفصيلا راجع :

J.A.C. Brown, Human Relations in the Factory, Penguin Books, 1962, pp. 11 - 305.

(1) D. McGregor, The Human side of Enterprise, N.Y., McGraw-Hill, 1960, pp. 33 - 57.

(1) Fredrick Herzberg, «How do you notwat employees», Harvaro Businen Revia.

ويفسر Herzberg الاشباع النفسى بأنه توفير القدر اللازم من الشعور بالسعادة فى العمل والرضى عن عمله وتعميق الشعور بأن عمله يستقطب فكره وامكانياته العملية والخبرية والقبول من الرئاسات ومعاملته كشريك أكثر من كونه كأجير .

أما الاشباع المادى فيشتمل على توفير ظروف الأداء والمرتب المغرى والمعاش عند انتهاء الخدمة .

وبهذا يكون الأصل الوحيد للعامل الانسانى هو الدافع . والانسان يمكن ان تختلف جهوده المبذولة بتفاوت كبير . كيف يمكنه استخدام مهاراته الفنية ؟ ان هذا يعتمد على الدوافع . وربما يكون هذا الدافع مسألة مادية أو يكون مسألة علاقات انسانية . ولاختيار الوجه الأخير (العلاقات الانسانية) يجب أن يوجه الانتباه الى الصور الأساسية لانواع وخطوات الدوافع .

١ — الجوانب الأساسية للدوافع :

الدافع ببساطة هو التصرف الذى يحث شخصا ما على الرغبة فى السلوك بطريقة معينة ، بهذه البساطة نبدأ القول بأن هناك اشياء بسيطة تحتاج الى دفعها ، وكثير منها قد تسبب الاستجابة . فكلمة التقدير ، ورفع المرتب ، والابتسامة، والوعد برفع الأجر ، وآلة كاتبة جديدة أفضل ، ومكتب جديد .. أى فيها يكون دافع . والنظرية لا تقول للمنفذ اى دافع يمدنا باحسن فى كل الظروف ، واكثر من ذلك فان المؤثر الخاص قد يتبعه فرد ولكنه يفشل فى تتبعه الآخر .. وتصبح هذه النظرية البسيطة غير ملائمة .

ان المؤثرات الخاصة تدفع بصعوبة . فبينما ومضة ضوء قد تكفى فى موقف ما ، نجد انه كثيرا ما نحتاج الى ملء أيدينا فى مواقف أخرى . وأيضا فان وميضها يدفع فى وقت ما شخصا معينا بينما يفشل هذا الدافع فى دفع نفس الشخص فى وقت آخر .. وأخيرا فان هناك مشكلة تضارب المنبهات التى تدفع فى وقت واحد — فقد تدفع شركة ببعض المنبهات للعاملين بينما يدفع الاتحاد العمالى بغيرها، وفى نفس الوقت نجد ان العامل لديه دوافع أخرى ان نظرية الدوافع البسيطة تتطلب ادراكا للظروف الخاصة والبيئة التى تستخدم فيها المنبهات Stimuli وهذا يتطلب أن يكون الانسان دارسا للفروق الفردية بين الناس . ان خطط الدوافع يجب أن تكتب تبعا لظروف معينة مثل الجنس ، اللون ، العقيدة الوطنية والعادات وذلك فى مساحة حاجته ومجتمع معين . وما يتم عمله فى شركة ما فى تاريخ علاقاتها الطويلة بالعاملين يكون بلاشك موضع تساؤل فى حالة شركة ما زالت حديثة العهد بعلاقاتها بالعاملين .

كما ان المواقف العامة للمعاش والادارة تجاه بعضها يجب أن تتلاءم وخطط الدوافع . وكمثل آخر يذكر ان الظروف الاقتصادية لها آثار كبيرة على امكانيات الدوافع(١) .

٢ — خطوات الدوافع : Steps of Motivations

أنه من المناسب الآن أن نرى كيف تسلك الادارة فى سبيل ايجاد الدوافع لدى العاملين . وهذا السلوك يجب أن يتجه الى :

(أ) ماذا يجب عمله ؟
(ب) كيف تم هذا العمل ولماذا ؟

فالاتجاه الأول خطوات فى الدفع .. والاتجاه الثانى قواعد تحكم الخطوات وكلاهما يمارس فى وقت واحد ، وعموما فان اتباع ترتيب معين فى التطبيق عادة مايؤدى الى ايجاد الدافع المطلوب . والخطوات بصفة عامة تشمل :

(أ) تحديد حجم المواقف التى تحتاج الى دفع .
(ب) اعداد مجموعة من وسائل الدفع .
(جـ) اختيار وتطبيق الدافع المناسب .
(د) متابعة نتائج التطبيق .

---

(1) Rensis Likerl, Motivation, the course of Management, Personnel series No. 155, A.M.A., N.Y., p. 13.

العلاقات الانسانية وادارة الأفراد :

ان مفهوم ادارة الأفراد حتى وقت قريب كان ينصرف الى تلك الادارة الفنية المتخصصة التى تعرف بادارة المستخدمين .

وكانت أعمال هذه الادارة ترتبط بتطبيق اللوائح والقوانين والاجراءات . كما أنها من الناحية التنظيمية كانت معزولة كما كانت تنفرد باتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين فى شكل تفسيرات للوائح والقوانين .

ولكن اتساع الأعمال وازدياد التخصصات وظهور ونمو التنظيمات العمالية المختلفة وتعقد الأمور وازدياد المشاكل أدى الى تطور مفهوم هذه الادارة .

واصبحت اهتمامات الادارة غير مقصورة على أمور التعيين والترقيات والاجازات والعلاوات وتطبيق اللوائح والاجراءات الخاصة بها ، بل تطرق المفهوم الجديد الى الاهتمام بمعنويات العمل التى تمكن العامل من اداء عمله بكفاية فى عالم ازدادت فيه مطالب الحياة ومشاغل العامل ومسئولياته ، بما قد ينتج عنه قصور فى الأداء اذا لم تشبع حاجاته ومطالبه وتوفر له الادارة قدرا من الرضا النفسى . فأصبح من واجباتها دراسة قدرات الانسان واحتياجاته .

اما دور الادارة بالانفراد باتخاذ القرارات فقد تقلص نوعا ما . اذ اصبح المشرفون والاداريون فى المستويات الادارية المختلفة يقومون بجوانب متعددة فى وظيفة شئون الأفراد وادارة العنصر الانسانى(١) .

فكل فرد يشغل منصبا اشرافيا فى منشأة ما من رئيس العمال الى رئيس مجلس الادارة يقوم بوظائف شئون الأفراد . وطبيعى ان تجد اختلافا فى مقدار ما يقوم به كل منهم باختلاف المستوى التنظيمى الذى يشغله . ولكن بغض النظر عن هذه المستويات فان كل فرد يشغل منصبا اشرافيا لابد أن يمارس وظائف الأفراد ويكون له راى فى شئونها وواجب ادارة الأفراد أخذ هذه الآراء فى الاعتبار عند تكوين رأيها النهائى فى اتخاذ قرار معين .

ولذلك أصبح المفهوم الجديد لهذه الادارة لايقتصر على ما سبق بل الاهتمام بما يجب أن تقوم به فى ظل ظروف عمل جديدة اتسعت فيها علاقات العمل والعاملين ، وأصبحت متشابكة بحيث تتطلب اهتماما خاصا بالعلاقات الانسانية وتفهما للجوانب الانسانية المختلفة .

ويزيد من أهمية العلاقات الانسانية فى ادارة الأفراد ان ما تقوم به يختلف عما تقوم به الادارات المتخصصة الأخرى فى اى مشروع . فمثلا نجد أن ادارة المشتريات عملها يتعلق بكافة اجراءات الشراء فقط وعمل ادارة الانتاج يتعلق بكافة شئون الانتاج فقط بينما نجد أن ادارة العنصر الانسانى يختلف عن جميع التخصصات الفنية فى اى مشروع اذ أن وظيفتها تتعلق بأعمال المنشأة جميعها وبالعاملين على اختلاف تخصصاتهم وقدراتهم .

لذلك فان دراسة العلاقات الانسانية فى ادارة الأفراد كمفهوم جديد من الأهمية بمكان بالنسبة للمشرفين والاداريين فى جميع المستويات فى عصر عصر تزداد فيه مسئولياتهم للمساهمة فى تحقيق أهداف المشروعات التى يعملون بها .

العامل الانسانى : Human Factor

ان ادارة الأفراد تهدف للمساعدة فى بناء قوة عاملة راضية منتجة . وكل مدير يجب ان يأخذ فى اعتباره احتياجات العمل من مهارات فنية لدى الأفراد او هذا هو وجه العامل الانتاجى .

واذا وقفنا عند هذا الحد فاننا نكون بعيدين عن الدقة لأن للانسان صفات مميزة اخرى . وأنه يأتى الى العمل ، شعور ، ورغبات ، وادراك حسن ، وشعارات ، وقيم ، ودوافع معينة ، سواء اكانت

(١) راجع السلطات الادارية المفوضة للمستويات الادارية المختلفة لتطبيق العاملين .

هذه مقبولة لدى الادارة أم لا . لذلك فان رجـل الادارة فى جميع المستويات اصبح مختصـا بتأمين Security علاقات العاملين واوضاعهم القانونية Status وأدوارهم Roobesحتياجاتهم الشخصية والعائلية .

فاذا كان المرء غير مستقر Unsettled فى هذه الأمور فان الكفاءات الفنية تعترض طريقه ولايمكن التعاون معه . ومن جهة اخرى فان الفرد الذى تتجانس جوانبه المختلفة يكون اكثر توفيعا وانتاجا فى مركزه . ويجب أن يتعامل معه على اســاس أنه انسان ، كما نتعامل معه على أساس انــه عامل فنى .

كما أن اعضاء اىتنظيم لايزاولون اعمالهم فقط، بل يؤثرون فى تحركات غيرهم . ويمكن النظر الى كل عنصر كفرد منعزل يقوم بالواجبات المطلوبة كما أن كل عضو يؤثر وبالتالى يتأثر بالآخرين لأن عمله يتعلق بعمل الآخرين كما أن عملهم يتعلق بعمله .

والعلاقة قـد تكون فنية ، وانسانية ، فمن جانب قد يصدر المشرف أمرا الى أحد العمال فى الحدود الهندسـية . ففى هـذه الحـدود تكون العلاقة مسالة موضوع فنى .ومن جانب آخر قد يزن المشرف أثر موافقة سلوكه فى اعطـاء أوامر نفيسة وما يترتب على هذه الأوامر من اثار على العامل وعلى ممارسة عمله كلية ، وفى هذه الحالة قد يربط الأمر الفنى بالجوانب الانسانية .

ان العلاقات الانسانية ترجع الى كيفية تاثر سلوك الناس بتداخل تحركاتهم حيث شعورهم وادراكهم ودوافعهم ومواقفهم وطرق التقييم . وبكلمات أخرى فان الناس مخلوقـات سيكلوجية اجتماعية ــ سياسية ــ اخلاقية . كما انهم عناصر اقتصادية وفنية للانتاج تتداخل بشروط الابعاد الانسانية متدافعة بالابعاد الاقتصادية . كما أن اثر الجوانب الانسانية على الانتاجية قد يكون لها اهمية العنـاصر الفنيـة ، ولذلك فان كيفية ممارسة العلاقات انسانية تصبح ذا اهمية عظمى(١) .

الروح المعنوية عند الفرد والجماعة :

يرى البعض أن هناك مفهومين متميزين للروح المعنـوية .. فمن ناحية يمكن النظر الى الروح المعنوية كمسالة فردية وتوصف على انها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله ، أو درجة الشعور بالرضا بهذا العمل .

فهى مقدار الرضا الذى يشـعر به العـامل كشاغل لوظيفة وكعضو فى منشاة .. وعلى ذلك فهذا المفهوم يربط بين الروح المعنـوية وبين احتياجات الفرد واشباع هـذه الاحتياجات بما يؤدى ، لتكيف الفرد مع عمله ودوره فى المنشاة .

وفى المواقف الصناعية فان كثرة الروح المعنوية تختص بمشاعر العامل نحو العمل الذى يقوم به ، ونحو زملائه فى العمـل وكرامته ومذلتـه وسمعته .. فالروح المعنوية هى مزيج أو محصلة لهذه المشاعر مختلطة بساعات العمـل الذى يقوم به والأجر الذى يحصل عليه والاشراف الذى يخضع له وسياسات الأفراد المتبعة وظـروف الأداء . هذه النظرة تؤكد تكيف العامل مع عمله. والتكيف قد يعنى اكثـر من مجـرد التـلاؤم مع الوظيفة ، فهو يختص بردود الفعل للفرد تجاه علاقات العمل وزملائه ومشرفه .. وقد يمتـد ليشمل التكيف الأفكار والعادات والمشاعر .

وهناك وجهة نظر اخرى تتصل بوجهة النظر تلك ، وان اختلفت عنهـا .. تلفت النظر الى الجماعة اكثر من الفرد .. فهى تعرف الروح المعنوية فى تعبير جماعى أو فى ظل ردود الفعل الاجتمـاعية وتركز على المشـاعر تجاه القيم الاجتماعية اكثر من القيم الفردية ولا تؤكد كثيرا على ظروف العمل ، ولكن تؤكد اكثر على مشاعر

---

(1) Harvard M. Vallmer & Jack A. Kinney, Informal Requirement for supervisory Position», Personnel, Vol. XXX, No. 7, p. 433.

الترابط وصالح الجماعة والمشاركة فى اهـداف المجموعة والأمل فى نجاح الكل . وتعرف الروح المعنوية على ضوء هذا المفهوم بأنها شعور جارف بالانتماء الى حد أن يضع الفرد مصلحة الجماعة فوق مصلحته الخاصة .

وبناء على ذلك فان اهم مظاهر الروح المعنوية هو رد الفعل المنعكس السريع الانتشار فى اعضاء الجماعة الى الجماعة ككل ثم الى الجماعات الأخرى ، مكونة لانماط من السلوك الرسمى وغير الرسمى فى الجماعة .

مؤشرات الروح المعنوية :

Indicators of Morale

من الهام أن تلاحظ كلا من الروح المعنوية لدى الفرد ولدى الجماعة ، فان الاشارة تقتصر على المشاعر والروح (Feelings and spirit) وكثيراً ما يتردد أن الروح المعنوية المرتفعة أو المنخفضة يمكن تحسسها ، وأن المشاعر تذيع وتنتشر عن طريق الاتصال .

يبقى أن تلاحظ ان المشاعر مسألة شخصية تنبعث عن تعبير وسلوك موضوعى .. وهكذا فان الحكم على مستوى الروح والتغييرات يقوم على شواهد ومؤشرات معينة مثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية ، والنقد ، والاجابة عن الاسئلة .. ثم تترجم هذه الشواهد الى نوع من التقييم للروح المعنوية .

وهذا الأمر يخلق نوعا من التدخل غير المرغوب من عوامل المصادفة . كأن يعزى تأخر العامل المتكرر مثلا الى مشاعره نحو احساسه بأهمية عمله واهمية وجوده فى الموعد المحدد ، ويفسر ذلك على انه نتيجة للروح المعنوية المنخفضة ، على حين أن تأخره هذا قد يكون ناتجا عن سوء المواصلات مثلا . ولا يمكن للنظريات الحالية فى الروح المعنوية ان تتجنب مثل هذه الاخطاء فى التقرير سواء عن ادراك أو عدم ادراك لها ..

فالجميع يقومون بدراسة ما يفعله وما يقوله العاملون كوسيلة لتحديد مشاعرهم أو روحهم المعنوية .

ولكن هناك نوعين اساسيين من المؤشرات يتقبلهما الجميع ويركنون اليهما .

■ المؤشر الاول : هو السلوك العلنى الذى يعبر عن دورات العمل والانتاجية وسرعة الانجاز ومنع العادم أو الذى يعبر عن القلق والتباطؤ والتأخير والعقاب .

■ أما المؤشر الثانى : فهو عما يقوله العاملون . وكيف يقولونه .. اى ارائهم وردود افعالهم .

وتؤكد بعض دراسات مثل دراسات «هورتون» على اهمية السلوك والاداء كمؤشر هام فى دراسة الروح المعنوية،ولكن تقييم الآراء والأفكار هى اكثر شيوعا اليوم . فان دراسة الاراء ، يمكن القيام بطريقة اسرع واكثر اقتصادا حيث يمكن اصدار نشرات تثير الاراء على نطاق واسع ، وعن طريق الأسئلة يمكن قياس شدة وجدية الاراء التى تتناولها .

ومن الشائع أن توصف هذه الاراء والتعليقات الشفوية والمكتوبة « بالاتجاهات »(Attitudes) والطريقة الاكثر شيوعا من طرق دراسة الروح المعنوية هو ما يسمى « بقياس الاتجاهات » (Attitudes Survey) .. وهنا يجب ملاحظة أمر هام فان الاتجاهات هى استعدادات سابقة على الفعل . وتتضمن عنصرا هاما من عناصر الشعور والاحساس ويمكن القول بأن الاتجاهات ما هى الا انعكاسات للمشاعر ولكنها ليست مشاعر بالتحديد .. وعلى ذلك لابد من وجود عنصر للتفسير والترجمة ، فقياس الاتجاهات هو نوع من التعبير عن الاراء ، ويجب اذن ان نستخلص الروح المعنوية من هذا التعبير عن الاراء .

تنمية الروح المعنوية والحفاظ عليها :

ان اكثر سياسات الادارة شيوعا ترمى الى الاحتفاظ بمستوى عال من الروح المعنوية .. وهذه السياسة يؤيدهـــا المديرون على اســـاس من المواقف الفلسفية والنظرية التى يناقشونها والتى يعبر عنها البعض تعبيرا واضحا .

* فالى حد ما .. تعبر هذه السياسة عن وجهة نظـــر « أبوية » بمعنى أن ينظر المديرون الى العاملين كابنائهم ، وان وجود روح معنوية عالية بينهم انما يعبر عن مشاعر الود منهم نحو هؤلاء المديرين .

* ومن ناحية اخرى فان هذه السياسة قـــد تعبر ايضا عن درجة عدم الامان التى يشـــعر بها المديرون .. فهم يسمعون النقد يوجـــه الى قدراتهم وطريقة ادائهم ، ويشعرون بالحاجة الى اكتساب احترام العاملين وثقتهم وينظرون بالتالى الى مســـتوى الروح المعنـــوية المرتفع كنوع من الاطمئنان الذى يشيع بينهم .

* ولعل اكثر المبررات لهذه السياسة تقوم على اساس أن الروح المعنوية العالية هى دليل المشاركة من العمال ودليل على انخفاض نفقات العمل .

وهذه النظرية ذات قبول واسع .. حيث يبدو واضحا أن العامل المتحمس لا يبحث عن عمل آخر فى مكان آخر .. كما يمكن عن طريقها تجنب تضخم نفقات العمل ، كما تنظر الى ارتفاع الانتاج كنتيجة من نتائج الروح المعنوية العالية .

* وقـــد يربط المديرون بين الروح المعنـــوية والولاء ، ويهدفون من تنميـــة روح الولاء بين العاملين الى تقليل الخوف من الاتحادات العمالية حيث يشعرون أن الولاء للاتحاد قد يتعارض مع الولاء للمنشأة .. وهذا أمر خاطىء حيث لا مانع من الشعور بالولاء نحو المنشأة والاتحاد معا .

* قد يبرر المديرون اهتمامهم بالروح المعنوية على أساس أن الروح المعنوية العالية تقف حائلا دون تدخل العمال فى عملية الادارة .

* واخيرا فان بعض المديرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس لمدى نجاح الادارة ، ونوعيتها .. ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن ادارتهم ونجاح خططهم .

التقييم المستمر للروح المعنوية :

تهدف هذه السياسة الى مراجعـــة مســـتمرة للروح المعنوية وتحرى اسباب انخفاض الروح المعنوية ويهتم المديرون بالشـــواهد والمؤشرات التى تدل على عدم الرضا او المشاعر السيئة للعاملين .. فالاضراب او التباطؤ فى الانتاج او ارتفاع نسبة الغياب والتأخير او تقصير معدل الانتـــاج ودورات العمـــل .. كلها شواهد على الروح المعنوية المنخفضة .

ويرى انصار هـــذه السياسة ان الدراسات الدورية تؤدى فى حد ذاتها الى تحســـن اتجاهات العمال .. فان الاحساس باهتمام الادارة بدراسة ردود الفعل لديهم واعطائهم فرصة التعبير عنها وعن ارائهم .. يخفف من حالة التوتر(١) .

* * *

(1) Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, McGraw-Hill, N.Y., 1970.

الأبعاد الأساسية لعملية التنمية

أ. ناجي البصام

كثر الحديث في الاونة الأخيرة عن التنمية ، حتى لم يعد اللفظ غريبا عن كل دارس او مهتم بهذه العملية التي تجري في دول العالم الثالث . ومع ذلك فان الاختلاف على معنى اللفظ وعدم الاجماع على فحواه ، وتحديد مضامينه مازال قائما ، وذلك لما تنطوى عليه عملية التنمية من حقائق وما يحيط بها من صعوبات وما يراود اللفظ من مترادفات .

فالتنمية ليست نموا اقتصاديا Economic growth بما يعنيه من طبقة تليه تعبر عن المتغيرات الاقتصادية بما في ذلك حسابات الدخل القومي ومعدلات الدخل والانفاق والاستثمار ، وانما تتضمن تغييرات في الترتيبات الفنية والتنظيمية التي تنتج ذلك الدخل القومي . فالتنمية تتسم بشمولية المعنى وبلورته كاطار نظرى منسق لعملية التغيير . والتقدم بوجه عام يركز على المتغيرات النوعية والعوامل الاقتصادية في عملية التحول الاقتصادي ، تلك العوامل التي لها دورها في النمو ، ومن اهمها الملكية والحافز على العمل ورفع مستوى الكفايات والمهارات ونوع التنظيم الاجتماعي السائد على مستوى الدولة بأسرها ،

ناجي البصام

مدرس الادارة العامة بكلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الاصلاح الادارى ضرورة لادارة التنمية » عدد يناير ٧٦ العدد الثالث ـ المجلد الثامن .

---

(١) استاذ الادارة العامة المساعد . كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

وبهـذا ترتبط التنمية بالتغيير الاجتمـاعى لأن التحـولات الكمية التى يعبر عنهـا المضـمون الاقتصادى لا يمكن أن تؤدى نتائجها ما لم تصاحبها تحـولات كيفية يعبر عنها المضـمون الاجتماعى والحضارى لعملية التنمية(١) .

يقصد بالتغيير الاجتماعى كل تغير يتصـل بالتنظيم الاجتماعى ، اى بناء وظائف المجتمع ، وعلى هذا الاسـاس ، فالتغيير الاجتماعى يكون جزءا فقط من دائرة اخـرى أوسع نطاقا تعرف بالتغيير الحضارى الذى يعكس الأساس الفكرى والعلمى للتنمية(٢) . فعملية التغيير هـذه ، أو بالأخـرى عملية التنمية لا يمـكن ان تتم ما لم تتوافر فيها الابعاد الأسـاسية التالية :

الابعاد الايديولوجية لعملية التنمية :

ان تأثير الأفكار والايديولوجيات فى أحداث التغير الاجتماعى أو التحول الذى يصاحب التنمية والشكل الذى يتم فيه ذلك التحول انما يتوقف الى حد كبير على نوع الايديولوجية الانمائية التى يجتازها المجتمع نظرا لـمـا لهذه الايديولوجية من علاقة وظيفية بعملية التنمية . كما ان الأفكار والايديولوجيات تتنوع تبعا للاتجاهات المنتشرة فى المجتمع ، ويتحدد قبولها أو رفضها وفقا للعقائد السـائدة الممتدة بين الاتجاه الراديكالى والاتجاه الرجعى . فالايديولوجية تعنى نسقا من المعتقدات يؤدى الى خط معين فى السلوك على المستوى العام والخاص(٣) . او انها مجموعة قيم سياسية رفيعة تقدم تفسيرا للحاضر وصورة المستقبل ، وهى ترتبط بالعقيدة Doctrine التى تعد تطبيقا للايديولوجية ، فهى عبارة عن اوليات وسيطة المدى وقواعد وأدوات وأسلوب لتنظيم العمل وكسب التأييد . والعقيدة تأخذ صورتها التطبيقية فى شـكل برامج للعمل يمكن اعتبارها انشطة محددة تؤمن بها وتوجهها السلطة العامة(٤) . فالايديولوجية تقوم بدور هام واجرائى وهو انها تقدم معيارا لصدور القرارات خاصة تلك القرارات التى تتضمن توزيعا للقيم الأساسية والممثلة فى مصالح وأوجه نشاط طبقة اقتصادية أو مضامين سياسية باعتبارها معيارا لتلك القيم .

والايديولوجية تعنى ايضا نسـقا من الأفكار توجه الأفعـال ويقاس على اساسها السـلوك الفردى والاجتماعى ، ولهـذا فان لكل مجتمع نسـقه الخاص الذى يتفق مع تاريخه وظروفه الخاصة وثقافته المميزة(٥) .

والايديولوجية ذاتهـا تتغير تغيرا تدريجيا فى المضمون وفى المعنى ، وان تباين المفاهيم عن بعضها اليوم هو نتيجة تغيرات فى سياق اجتماعى وفى تفسير النظريات والبرامج المعينة . واكثر من ذلك ان تعـبيرا اصطـلاحيا كالليبرالية او الديمقراطية او الاشتراكية كاتجاه خاص ليس بالضرورة تعبيرا مرتبطا باى فترة تاريخية خاصة باى جماعة اجتماعية . وذلك ان الاصطلاحات ذات الدلالة فى الحركات الاجتماعية قد تتحول أيضا الى مفاهيم مجردة ومن ثم تكون اكثر قابلية للتبلور فى المعنى (٦) .

---

(١) موريس دوب : التنمية الاقتصادية فى الدول النامية .تعريب صلاح الدين نامق . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٦ . ص ٨٨

(٢) عبد الكريم درويش : البيروقراطية والاشتراكية :دراسة فى الادارة والتغير الاجتماعى ، مكتبة القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، بدون تاريخ . ص : ٢٠

(٣) جون اريك سكوج : التغير الاجتماعى . ترجمة الدكتورمحمد خيرى محمد على . القاهرة الادارة العامة للتدريب ، وزارة الشئون الاجتماعية ١٩٦٩ ، ص ٢٢٨

(٤) Esman, Milton. «The Politics of Development Administration». Inmontgomery, John & Siffin, William J.» Approaches to Development, Politics, Administration and Change New, Mcgraw-Hill, 1966 p. 74 - 75.

(٥) محمد عاطف غيث : دراسات انسانية واجتماعية . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٥ ص ٥٩ ــ ٦٠

(٦) جون اريك سكوج : التغير الاجتماعى . مرجع سابق، ص ٢١١

وترتيبا على ذلك فان الايديولوجيات الانمائية انما تختلف من وقت لآخر ومن حالة الى اخرى تبعا للضغوط التى تقود عملية التنمية ذاتها والتى تأخذ على عاتقها مهمة التغيير والفترة التى تبدأ منها . وهــذا ما يؤيده البعض(١) عند التعرض للتنمية باعتبارها تنوعا هيكليا وارتفاعا فى مستوى الاداء الاجتمــاعى حينما يرى ان هنــاك عدة ايديولوجيات للتنمية تتغير تبعا لمدى التركيز الذى يقع على احــد جوانبها من قبل تلك الضــغوط المتمثلة بالفئات المختلفة .

فالتنمية كما يراها المحافظون انما هى تحسين فى مستوى الاداء الاجتماعى اى تحسنا فى اداء الوظائف للوصول الى الاصلاح المنشود بدلا من احداث اى تغير فى البناء والتركيز الاجتماعى ، اى ان التدخل يجب ان يهدف الى المحافظة على الوضــع الاجتماعى مع ما ؤدى الى اختــلال التوازن(٢) .

اما الليبراليون فهم يرون فى التنمية تحســنا للاوضاع العامة دون الاهتمام بتغير التركيب او البناء الاجتماعى اى أن التدخل لتحسين الأوضاع يجب أن يكون مشروطا لكى لا تتأثر بقية الظواهر الأخرى .

اما الراديكاليون فهم يرون فى التنمية جمعا بين فكرة التغيير فى البناء الاجتمــاعى والاهتمام بمستوى الاداء الاجتماعى وأن كان جل اهتمامهم ينصب على التغير فى التركيب الاجتماعى وهذه الفــكرة تختلف عن وجهــتى نظر المحــافظين والليبراليين فى هذا المجال .

وأما الثوريون فينادون بتغيير كل ما هو موجود ابتغاء الوصول الى الأفضل وأن كان اهتمامهم لا يفاضل بين الاصلاح أو التحسين فى الأداء الذى يتم عن طريق هذا التغيير .

واخيرا هناك الرجعيون الذين لا يرون فى التغيير موئلا وانما العودة الى الماضى واعادة الأمور لمــا كانت عليه سابقا والاعتماد على القديم .

ومع أن هذه النظرة الى الايديولوجيات الانمائية تبدو وكأنها تتضمن نوعا من التبسيط الا انه ينبغى الأخــذ فى الاعتبار كما اســلفنا أن الحدود بين المتغيرات التىتنصب عليها الاهتماماتقد تتغيرتبعا للمتغيرات التى تحدث فى الايديولوجيات ذاتها من وقت لآخر . ومن فترة الى أخرى . ومن ثم فان هذه النظرة تعبر عن اهم الضغوط القائمة فى اطــار الايديولوجيات الانمائية الغــربية ، اما الضغوط القائمة فى اطار الايديولوجية فانها تتضح فى المخطط التى تحدده تلك العقيدة والذى يتم عن طريق تحويل المجتمع بأسلوب الثورة ، فالبعــد الايديولوجى فى التجارب الماركسية للتنمية يعتبر من اهم ابعــادها وهــو يحدد زاوية التغيــير واسلوبه وادواته فترتبط كل هذه المتغيرات بعملية انتقال مركز الســلطة والقــوى السياسية فى المجتمع من يد البورجوازية الممثلة فى الهيئــات الحكومية المختلفة الى يد الطبقة العاملة الممثلة فى الحــزب المهمين والمعبر عن البروليتاريا وهو الحزب الشيوعى(٣) .

الابعاد السياسية لعملية التنمية(٤) :

تتأثر عملية التنمية بالمناخ السياسى الســائد وذلك لمــا فى طبيعة التغيير الذى تتضمنه عملية التنمية من ارتباط وثيق بالقوى السياسية والعملية السياسية فى المجتمع . ومن المتفق عليه أن برامج التغيير الاقتصادى والاجتماعى لا يمكن لها أن تحقق أهدافها ما لم يكن هناك ايمان واضح والتزام اكبر من جانب القيادة السياسية بعملية التنمية والالتزام بما تتضمن من تضحيات .

(١) Riggs, Fred W. «Administrative Development. An Elasive Concept.» In, Montgomery -, John D. and Siffin, William J. Approaches to Development, Administration and Change. Op. Cit. p. ,243.

(٢) احمد رشيد : « ادارة التنمية : المنشىء والمشكلات «مجلة العلوم الادارية ، ديسمبر ١٩٦٨ : ص ٨٣

(٣) احمد رشيد « ادارة التنمية : المنشىء والمشكلات » ،مرجع سابق . ص ٩٤

(٤) Woodhouse, Edward J. «Re — Visioning the Future of the Third Would» An Ecological Perspective on Development World Politics. October, 1972. pp. 1-33.

ورغم هذه الحقيقة فان اختلافا كبيرا لا يزال قائما حول الكيفية التى تؤثر فيها هذه المتغيرات السياسة منفردة او مجتمعة وعن طبيعة التأثير على العملية الادارية وعما اذا كانت بالسلب أو بالايجاب وبخاصة اذا ما علم ان الاجهزة الادارية فى الدول الحديثة ومعظمها قد نشأ قبل الاستقلال فى ظل الادارة الاستعمارية وتوطدت أركانه واصبح له قوة معينة وتاريخ وتراث . وحين وجد القادة السياسيون الجدد انه لابد وأن يعتمدوا على هذا الجهاز ليثبت السلطة ، فكان لابد لهم من توفير قيادات ادارية تدين بالولاء السياسى ومن هنا بدأ الجهاز الادارى يمتلىء وخاصة فى درجاته العليا بالاشخاص الذين يتميزون بالولاء السياسى بغض النظر عن الخبرة ومن ثم يؤدى ذلك الى تسييس هذا الجهاز والى اضعاف كفاءته اداريا والى الاضرار بعملية التنمية والتغيير الاقتصادى ، والاجتماعى(١) ..

ولهذا يرى البعض ان الديمقراطية السياسية والانفتاح العقائدى السياسى على الجماهير وبين الجماهير يعتبر المناخ الطبيعى الذى يمكن ان تتحقق فى ظله الثورة الادارية باعتبارها عملية تحول بشرى واجتماعى تنبع من اعماق الأفراد والجماعات ومن آيمانهم بضرورة التحول ومشاركتهم فى تحديد اطرو واساليبه ، ولذلك ينبغى على السلطة الراغبة فى تحقيق التغيير الادارى الجذرى أن تسلك السبل العلمية والديمقراطية فى وضع خطط التغيير وفى تنفيذها وان تلجأ الى الاقناع والترغيب تارة والى التدريب والتثقيف تارة أخرى لكسب رضى وقبول الموظفين لهذه الخطط .. بينما يرى فريق آخر من هؤلاء المعنيين بان الجنوح الى البطش واستخدام العنف والقوة للاطاحة بالنظم الادارية الفاسدة وتشريع قوانين التطهير وتشكيل لجان تتولى عزل وفصل الكوادر الادارية الهزيلة والمعادية أمر فى غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التى تطرح فيها الجماهير . أما الوسائل الديمقراطية والانفتاح على كافة الموظفين وآشراكهم فى عملية التغيير فليست مجدية لدى هذا الفريق لأنها تستنزف الوقت والجهد وربما تتيح للقوى البيروقراطية الالتفاف حول الثورة والاطاحة بها دفاعا عن مصالحها .

وبالرغم من وجاهة الاتجاهين ، الا أن تطبيق اى منهما قد واجه العديد من المشاكل الرئيسية منهما التى حالت دون المضى فى تطبيقها .

فالاستراتيجية الديمقراطية القائمة على الترغيب والتدريب قد تكلف وقتا طويلا لا تحتمله المسيرة المتخلفة بالاضافة الى تطبيقها فى بيئات بدائية متخلفة وفى انظمة تحكمها بيروقراطيات ادارية منفذة .

واما الاستراتيجية الثورية القائمة على العنف والقوة فقد تبدو اكثر واقعية لولا الآثار السيئة التى تترتب على تطبيقها ، لذا فقد وجد من يرى الأخذ باستراتيجية قد تجمع بين الاتجاهين وبخاصة فى مرحلة الانتقال على الأقل ، هذه الاستراتيجية تقوم على التلويح بالقوة والعنف كلما استشعرت السلطة ضرورة ذلك وان تلجأ الى ترغيب والتدريب كلما استجمعت القيادة هيبتها واصبح لكلمتها تأثير مقنع لشرعيتها وضرورة بقائها ، ويطلق البعض على هذا التكتيك استراتيجية المواقف أو الظروف اى أن تعمل فى الوقت لتهيئة الظروف المؤاتية لتغيير استراتيجيتها الثورية البعيدة المدى الرامية الى تنمية الجهاز الادارى فكرا وسلوكا . كما أن هناك من يرى أن المرحلة التى تقيضها عملية التنمية ، أو عملية التغيير هذه ينبغى ان تقوم على أساس الاهتداء الى سبيل واضح لخلق طليعة تتميز بالصفات المطلوبة لتوجيه وادارة الجهاز الادارى — هذه

---

(١) Waterstone, Albert «Development Planning : Lessons of Experience» Baltimore, Maryland, John Hopkins Press, 1965 pp. 340 - 341.

يرى الاستاذ Fred Riggs ان كفاءة الجهاز الادارى تتناسب طرديا مع درجة نمو المؤسسات السياسية غير البيروقراطية فى المجتمع ، فحين يصبح الجهاز الادارى مركز ثقل سياسى فان هذا يؤدى الى انعدام كفاءته اداريا وبالتالى تقل قدرته على قيادة عملية التغيير الاقتصادى والاجتماعى .

الصفات هى الاستعداد الواضح للخلق والابتكار ، واهتمام ذاتى راسخ بالاجادة فى الاداء ، وقدرة ورغبة فى المخاطرة والاستمتاع بالقدر المعقول منها . هذه الطليعة ستكون دائما عند قيامها بدورها تحت ضغط المستفيدين من خدماتها ، ومن جماعة مرجعية تتمثل فيها قيم ومعايير الادارة . وهذا الضغط فى حد ذاته يختلف عن ذلك الضغط الذى يتميز بالتخويف والتهديد فى الأجهزة الرقابية التىتنشأ لمراقبة الادارة وتقويمها اذ أنه فى هذه الحالة ستقوم الرقابة باكتشاف الاخطاء ومحاولة تصحيحها قبل وقوعها . ومن هنا ستكون الرقابة فى هذه المرحلة صادقة وصابرة وأمينة فى عملها اليومى بقصد معاونة الادارة وتشخيص مشكلاتها وفى اكتساب القدرات الذاتية والقادرة على مساعدتها فى النمو فى الاتجاهات التى تتطلبها عملية التنمية والتغير ، وبالادوار التى تلعبها مختلف اجهزة الدولة بهذا الشأن(١) .

الابعاد الحضارية لعملية التنمية :

لما كانت التنمية تعنى مجموعة افكار وقيم تتركز حول النمو وتحرك اتجاهات التغيير ، اى الاطار الذى ينجذب او يدور حول هذا التغيير المحدد وفقا للاهداف العامة التى ينبغى تحقيق التغيير الاجتماعى ، وان التغيير الاجتماعى يقصد به ذلك التغيير المتصل بالتنظيم الاجتماعى اى بناء وظائف المجتمع ، فالتغيير الاجتماعى والحالة هذه يؤلف جزءا فقط من دائرة اوسع نطاقا تعرف بالتغيير الحضارى(٢) . فالتنمية فى كل صورها وبالمعنى الفنى الذى تعنيه ، ليست الا صورة من صور التغيير الحضارى(٣) . فالتنمية هى وضع انتقالى من حالة حضارية معينة الىحالة اخرى(٤)

والمنظور الحضارى لعملية التنمية ان يعنى ان تلك العملية تتضمن متغييرات حضارية ترتبط بعملية قبول التغيير او رفضه . كما ان هنالك مجالا حضاريا يمكن ان يكون طريقا لاستيعاب التغيير بالرغم من المعقبات الحضارية المتعددة الخاصة بتقاليد اى مجتمع وتراثه وانماط سلوكه .

ويرى البعض(٥) ان فى كل مجتمع او صورة حضارية يوجد مجال لاستحداث الجديد وادخاله فى هذه الحضارة بعد الوقوف على المتغيرات الحضارية ونظام الحوافز لكى يمكن سلوك السبيل الصحيح فى اقناع المجتمع بفائدة هذا الاختراع او الاستحداث الجديد . ويصل هذا الفريق الى مجموعة استنتاجات خاصة بهذه العملية ، منها انه كلما زادت قنوات اتصال الحضارة والمجتمع بغيره زادت امكانية استيعابه للتاثير الجديد واحتمال قبوله اذا كان هناك اتصال دائم ومستمد ، وانه يمكن نقل الاشكال الحضارية الأكثر قابلية للانتقال من العناصر المركبة ، وانه كلما كانت الفروق غير مؤاتية للاستيعاب الحضارى زادت الحاجة الى وجود القيادات المستعدة للتضحية فى سبيل التغيير الحضارى وذلك عن طريق حركة قوية تخلخل المجتمع ، ويكون قبول التغيير اسرع اذا كان مؤاتيا وملائما لمصالح الطبقات المتميزة فى المجتمع . وكلما ارتفعت مكانة أصحاب الاختراع أو الاستحداث الحضارى زادت امكانيات قبوله ، ويختلف هذا القبول بحسب عوامل التوتر التى تصاحب ادخاله أو عوامل التقبل «Gratification» حيث أن هذا يتوقف بدوره على طبيعة العلاقة بين الحضارة الجديدة والحضارة المتغيرة(٦) .

---

(١) اكرام يوسف سيد « عملية التاثير بين الوهم والحقيقةفى التنمية الادارية » . والتنمية الصناعية العربية . مركز التنمية الصناعية للدول العربية . العدد ١٦ — اكتوبر ١٩٧٣، ص ١٠ — ١٢

(٢) عبد الكريم درويش — البيروقراطية والاشتراكية :دراسة فى الادارة والتغيير الاجتماعى مرجع سابق . ص ٢٠

(٣) محى الدين صابر : التغيير الحضارى وتنمية المجتمع،سرس الليان ، مركز تنمية المجتمع فى العالم العربى ، ١٩٦٢ ، ص : ٢٠

(٤) المرجع السابق ، ص : ٢٠٤

(٥) Kerr, Clark (and others) «3 Industrialish and Industrial Mon : The Problems of Labor and Management in Economic Growth» Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960, pp. 94 - 97.

(٦) Moore, Wilbert Ellis «Industrialization and Labor : Social Aspeds of Economic Development.» New York, Cornell University Press, 1951, pp. 95 - 104.

ويرى البعض الآخر ان التغيير الحضارى اسرع ويسرع فى ثلاثة ميادين واضحة هى(١) :

اولا : الميدان السياسى والادارة العامة وهو تغيير يأتى من الاتجاهات العالمية فى الخارج من ناحية ومن الداخل من ناحية أخرى ، فالتغيير الايجابى يأتى من الخارج والتغيير السلبى الذى يتمثل فى مجرد القبول والتقليد او فى الرفض يأتى من الداخل وتنتهى هذه العملية بنوع من الملاءمة والتكيف وبصورة من صور التسوية القومية .

ثانيا : الميدان الاقتصادى والانتاجى اى بتحسين وسائل الانتاج والتبادل التجارى ووسائله بانشاء المصانع والبنوك وادخال التكتيك الحديث فى الزراعة .

ثالثا : الميدان الاجتماعى بما يضم من مرافق الخدمات العامة كالتعليم والصحة والرعاية المختلفة ، وكان هذا الميدان زمنا طويلا جزءا من القطاع الخاص للاسرة قبل ان تتولاه الدولة .

وتصور الاطار الحضارى لعملية التغيير يوضح للمسئول عن التنمية المضمون العميق الواسع لعملية النقل الحضارى . فمثلا لا يمكن القول بأن اقامة نموذج ادارة عامة على النمط الغربى هو شرط رئيسى والشرط الرئيسى لنجاح الادارة ، فالتجربة السوفيتية ، مثلا نجحت دون ان تنظم الادارة العامة فيها وفقا للتنظيم الانكلوامريكى(٢) .

ان التغلب على العقبات الحضارية يرتبط بعملية خلق التغيير واشاعته . وهناك عدة اساليب يقدمها الدارسون فى هذا المجال ، منها ان ذلك يكون عن طريق تعميم وسائل الاتصال الجمعى الذى يؤدى الى نقل الصورة العقلية من الرجل المسئول عن التغيير الى بناء المجتمع ذوى العقلية التقليدية(٣) ، ومنها ايضا ان ذلك يمكن ان يتم عن طريق صفوة من المنظمين السياسيين تصبح مهمتهم خلق دافع جديد عن طريق زيادة عامل المشاركة والاتصال بين الفرد والمجتمع ، ومنها كذلك ان العملية تتوقف على ربط التغيير بالاطار الحضارى والاجتماعى عن طريق فكرة الدافع او الحافز للتغيير وبذلك يمكن تحويل مجتمع تقليدى الى مجتمع حديث عن طريق خلق دوافع وحوافز فى الافراد بتقبول التغيير والعمل به ، الا ان العقبات الحضارية لعملية التنمية هى من العقبات التى يمكن ايجاد الحلول لها وخاصة فى مجال الادارة ، ذلك ان اساليب التنمية البيئية المحلية «Community Development» قد تستطيع الى حد ما تقديم بعض الحلول بالاضافة الى اسهامات متخصصى السياسة والانثروبولوجيا وعلم النفس فى هذا المجال .

الابعاد الاقتصادية لعملية التنمية :

تحظى الابعاد الاقتصادية لعملية التنمية باهتمام بالغ ، لما لهذه الابعاد من اثر واضح فى التغيير الذى تخلفه تلك العملية ، وذلك التقدم الذى تصبو اليه عملية التنمية ذاتها .

والكلام عن التنمية حتى عهد قريب غالبا ما يفهم على أنه يعنى التمنية الاقتصادية ، على اساس من التصور بان التنمية الاجتماعية وربما السياسية فى الغالب يمكن ان تأتى تلقائيا الى حد كبير نتيجة للتنمية الاقتصادية ، وبالتالى فان وصف التنمية وتصنيفها وقياسها كان يعتمد اساسا على مؤشرات اقتصادية مثل الدخل القومى ، وميزان المدفوعات ، والقوة الشرائية للعملة ، وما شابه ذلك من مؤشرات . كما ان التفسيرات والتحليلات المقبولة لعملية التنمية بقيت الى فترة طويلة تستند على تفكير اقتصادى بحت .

---

(١) محى الدين صابر : «التغيير الحضارى وتنمية المجتمع»مرجع سابق ، ص ٧٩ .

(٢) Plambera, Joseph La. (ed.) Bureaucracy and Political Development. Princeton University Press, 1963. pp. 54 - 55.

(٣) Lerner, Dahial & Persner ; Lucille W. «The Passing of Traditional Society» New York, Free Press of Glencoe, 1962, p. 50.

فالتنمية الاقتصادية تعنى عملية بعث واطلاق قوى معينة خلال فترة طويلة نسبيا محدثة تغييرات متصاعدة فى الدخل القومى تفوق معدل الزيادة السكانية فتؤدى الى رفع متوسط نصيب الفرد من الدخل وذلك بواسطة ومن خلال تغييرات مطابقة ومناسبة فى الهيكل الانتاجى والاطار التنظيمى وعرض وطلب عوامل الانتاج(١) .

ولذا كانت التنمية الاقتصادية هدفا من اهداف الدولة الحديثة والنامية ، وذلك لأن زيادة الانتاج وحجم الدخل القومى قاعدة اساسية لرفع مستوى المعيشة وزيادة الاستهلاك . والمشكلة التى تواجه الدول النامية هى مسألة الاستثمار من اجل التنمية فى عوامل الانتاج المختلفة ، خصوصا وان موارد الاستثمار وامكانياته محدودة فى تلك الدول ، كما أن عملية اتخاذ القرارات هى اشق ما يواجهه المخططون والمسئولون عن سياسة التنمية فى تلك الدول . وهى فى الاستثمار نمو الصناعة ، ومن بينها الصناعات الثقيلة فى بعض الاحيان ، وهذا اتجاه له قيمته واهميته فى ايجاد طاقات انتاجية جديدة . ولهذا كان لابد للتخطيط أن يبنى على منهج اقتصادى سياسى اجتماعى علمى يمتد الى السيطرة على جميع موارد وطاقات واجهزة الاقتصاد القومى لاستغلالها افضل استغلال يؤدى الى ادراك اهداف محددة تتحصل فى مجموعها الى اعلى نمو اقتصادى واقصى رفع لمستوى معيشة جميع افراد المجتمع وذلك فى اقصر وقت وباقل تكلفة مع اتخاذ الخطوات العملية لتنفيذ كل ذلك ومتابعته(٢) .

واما دور الحكومة فى العملية الاقتصادية فيتمثل فى استخدامها لأساليب مختلفة تبدأ فى القيام بمسئولية الانتاج والتوزيع عن طريق مؤسسات القطاع العام الى الاشراف المباشر عن طريق اجراءات الرقابة والاشراف غير المباشر او التأثير على العملية الانتاجية .

وفى أوثق المفاهيم الاقتصادية ارتباطا بالعوامل غير الاقتصادية مفهوم الانتاج والانتاجية . هذا المفهوم له اهمية خاصة لما للانتاج والانتاجية من دور رئيسى فى دفع النمو الاقتصادى ، فالنمو يقاس فى ادق معانيه بعملية الانتاج ،وعملية الانتاج ترتبط بعملية الادارة العامة الى حد بعيد(٣) .

كما أن الافراد فى مثل هذه المجتمعات يسعون الى زيادة الدخل المادى بقصد زيادة كفاءة الاداء الاقتصادى عن طريق الأخذ بالمستحدث من المناهج والجديد من الادوات . الا ان هناك مجتمعات تفوق الأخرى فى ادائها رغم استخدامها لتلك الوسائل ، وهذا ما يعنى انه لابد من وجود عقبات تحول بين الأفراد وذلك الاداء . وهذه العقبات ترتبط بعوامل متعددة منها الجغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية . وذلك لان نسبة الادخار وان كانت تختلف من طبقة الى طبقة حسب الدخل داخل المجتمع الواحد ووفقا لاهتماماتها وقيمها فانها تختلف من مجتمع الى اخر حسب عاداته وقيمه ، ومن هنا لم تعد المشكلة مقارنة دولة فقيرة بدولة غنية بقدر ما هى مقارنة قيم المجتمعات المختلفة فى مختلف الدول ثم مقارنة هذه المجتمعات لتحديد تركيز الادخار داخل المجتمع . وهذا ما يعكس مدى تشابك وتفاعل مختلف أوجه النشاط الاقتصادى مع الاطار الحضارى الذى تتم فيه عملية التنمية من حيث التأثير المتبادل(٤) .

---

(١) محمد مبارك حجير : توحيد الاطارات المتضمنة خططوبرامج التنمية الاقتصادية فى البلدان العربية من حيث تفصيل البيانات وتوحيد المصطلحات التخطيطية فى : جامعة الدول العربية . الادارة الاقتصادية . لجنة التخطيط الاقتصادى والتنسيق المستامى بالكويت ١٥ — ٢٥ نوفمبر ١٩٦٥ . مذكرات وتقارير . البند ٢ ص ١٨

(٢) Waterstone, Albert. «Development Planning, Lessons of Experience». Op. Cit., 271.

(٣) Swerdlow, Irving (ed.) «Development Administration: Concept, and Problems». New-York, Syracuse University Press, 1963. p. 104.

(٤) Kindleberger, Charles P. «Economic Development». 2nd ed. New York, Mc Graw-Hill, 1965, pp. 18 - 20.

لهذا فان الحجة الاقتصادية قد ضعفت بعد أن لوحظ ان استخدام الموارد المادية وتوجيهها للتنمية فى كثير من الاحيان يتوقف على :

١ ـــ الكيفية التى يعـــرف بها دور الادارة فى المنشآت الاقتصادية .

٢ ـــ الضغوط الداخلية والخارجية على الادارة والحريات المتاحة لها .

٣ ـــ الكيفية التى يعرف بهـــا دور الأجهـــزة المعاونة والمراقبة والمعوقة للادارة .

٤ ـــ الضغوط الداخلية والخارجية علىالأجهزة المعاونة للادارة والمراقبة والمعوقة لها .

٥ ـــ الطريقة التى يختار بها العاملون فى تلك الأجهـــزة والمعايير التى تقاس بهـــا هذه الأجهزة والعاملون بها .

٦ ـــ عملية التحلل من القديم ودرجة الصراحة والقدرة على المواجهة .

٧ ـــ عملية التغيير واستنباط الحلولوالامكانيات المتاحة والدرجة التى يمكن الوصول اليها عمليا فى التغيير وعلاقات المقاومة للتغيير والأساليب التى تتبع للتغلب على هـــذه المقاومة .

٨ ـــ عمليـــة تثبيت التغيير واعـــادة حـــالة الاستقرار(١) .

هل يمكن لأى فرد أن يصبح قائدا ؟

يمكن لأى فرد ان يصبح قائدا لو اختار بعناية المواقف التى تتلاءم مع نمطه القيادى ، ان فكرة ان الشخص يولد قائدا وعلى قدرة لأن يقود فىجميع الظروف انما هى مجـــرد خرافة .. فلم نشهد للآن قادة برزوا فى قيـــادتهم تحت جميعالظروف .

وحين نفكر فى تحسين الاداء القيادى نتجـــه مباشرة الى فكرة تدريب القائد زاعمين ان الوظيفة الادارية غير قابلة للتغير ومتجاهلين حقيقة ان نمط قيادة الفرد يعتمد على شخصيته ، وان تغيير نمط قيادة الفرد يعنى محاولة تغيير شخصيته ،وكما نعلم من الخبرات فى مجال العلاج النفسى فان احداث تغييرات دائمة فى بناء الشخصية يحتاجمن عام الى بضعة اعوام ، فهل من الممكن ان نحدث تغييرا فى شخصيةالقائد بقليل منالمحاضراتاو حتى باسابيع قليلة من التدريب المكثف .

واذا كان من المشكوك فيه أن تحدث وســـائل التدريب المكثف اى تغيير فى النمط القيادى للفرد، فانه يمكن على اى حال تصميم برامج تدريبيـــةتوفر الفرصة للقـــائد ليتعـــرف على المواقف التى تتلاءم مع شخصيته فيحسن فيها القيـــادة والتىلا تتلاءم فيفشـــل فيها ، كما قد يكشـــف التدريب المعملى للقائد كفة علاقاته الشخصية مع اعضاء جماعات العمـــل .

(١) اكرام يوسف سيد : « عملية التأثير بين الوهم والحقيقةفى التنمية الاقتصادية » . مرجع سابق . ص ١٤

نظام الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية

محمد ابراهيم سلطان

تعتبر هذه الدراسة التى نقدمها على صفحات مجلة الادارة ، اول دراسة علمية ميدانية لنظام الادارة المحلية فى المملكة الاردنية الهاشمية .وقد اعد الباحث السيد / محمد ابراهيم سلطان مسودات هذه الدراسة لينال بها درجة الماجستير فى ادارة الأعمال باشراف الاستاذ الدكتور / حسن أحمد توفيق استاذ ادارة الاعمال وعميد كلية التجارة بجامعة القاهرة . وفيما يلى عرض للدراسة ونتائجها :

محمد ابراهيم سلطان

ماجستير ادارة اعمال

اولا : هدف الدراسة واهميتها :

استهدفت الدراسة تقييم نظام الادارة المحلية فى المملكة الأردنية ، الذى أنشىء بمقتضى قانونى: البلديات رقم ٢٩ لسنة ١٩٥٥ والقرى رقم (١) لسنة ١٩٥٤ ، وذلك بهدف التعرف على مشاكل تطبيق النظام والعمل على تطويره على أساس علمى يتفق والتطورات التى استجدت فى المجتمع الأردنى وعلى كافة المستويات .

اما اهمية البحث فتنبع مما يلي :

١ ــ اهتمام الحكومة المركزية بنظـــام الادارة المحلية ، وخاصة في السنوات الأخيرة .

٢ ــ قلة البحوث والدراسات الميدانية والنظرية التي تعالج مشاكل نظام الادارة المحلية في الأردن .

ثانيا : اسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث في اجراء هذه الدراســـة على الاساليب التالية :

١ ــ الدراسة النظرية ، والهدف منها الوقوف على المبادىء العامة للادارة المحلية مع التعـرف على طبيعة النظام المحلي في المملكة ، واهم المشاكل التي يعاني منها وقد تطلب ذلك ما يلي :

(أ) دراسة المراجع العربية والاجنبية للوقوف على المبادىء العامة في الادارة المحلية .

(ب) دراسة القوانين والأنظمة المنظمة لعمل الادارة المحلية في المملكة .

(جـ) دراسة التقارير والابحاث التي اجريت في مجال الادارة المحلية بصفة عامة .

٢ ــ الدراسة الميدانية ، التي قامت على اساس توجيه قائمتي استقصاء لكل من :

(أ) رؤساء واعضاء المجالس البلدية .

(ب) رؤساء واعضاء المجالس القروية .

وقد تضمنت قـــوائم الاســـتقصاء نوعين من الأســـئلة :

● اسئلة مغلقـــة : وتعتمـــد على ذكر بعض الاجابات المحتملة ، يختار المستقصى منه واحـــدة منها او اكثر للاجابة عليها .

● اسئلة مفتوحة : وهي اسئلة يترك للمستقصى منه حرية الاجابة عليها بلغته وأسلوبه دون ان تحدد له اية اجابات محتملة . وقد استعملت هذه الأسئلة للتعرف على آراء ومقترحات المستقصى منه في المشـــكلات التي يعاني منها النظـــــام المحـــلي .

٣ ــ المقابلات المفتوحة مع كل من وزير الشئون البلدية والقروية ورؤساء المجالس البلدية .

ثالثا : مجتمع الدراسة ونطاقها :

اعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلا من دراسة المجتمع كله وذلك للاسباب التالية :

(أ) اتساع الرقعة الجغرافية لمجتمع الدراسة بحيث يشمل كافة أراضي المملكة .

(ب) امكان الاستغناء عن التطبيق في بعض المحافظات اكتفاء بالتطبيق بالمحافظات الأخـرى لتشابه ظروف كل منها .

وبعد استبعاد محافظات الضــــفة الغربيـــة الثلاثة ، فقد تم اختيار المجالس البلدية والقروية في محافظات اربد (في الشمال) وعمان (في الوسط) والكرك (في الجنوب) لتكون مجتمعـــا لدراسة الباحث .

ونظرا لعدم امكان الباحث تطبيق الدراســـة على كافة المجالس البلدية والقروية في المحافظات الثلاث المختارة ، فقد تم العمـــل على اســـاس دراسة اثنى عشر مجلسا بلديا بنسبة ٢٠٪ من مجموع المجالس البلدية في الضفة الشرقية للمملكة بنسبة ٢٠٪ من مجموع المجالس البلـــدية في الضفة الشرقية للمملكة الأردنية والبالغ عـــددها حتى نهاية عام ١٩٧٢ تسعة وخمسين مجلسا بلديا .

اما بالنسبة للمجالس القروية فقد تم العمـــل على اساس دراسة ستة عشر مجلســـا قرويا بنسبة ٥ر٨٪ من مجمـــوع المجالس القـــروية لمحافظات الضفة الشرقية للمملكة . والبالغ عددها حتى نهاية عام ١٩٧٢ (١٨٥) مجلسا قرويا .

رابعا : محتويات الدراســـة :

تضمنت الدراسة ما يلي :

(أ) دراسة المبادىء العامة للادارة المحليـــة بصفة عامة وفي مجالات التقســـيمات الادارية لأغراض الادارة المحلية ، وتشـــكيل المجـــالس المحلية ، اختصاصات المجالس المحلية ، مصادر التمـــويل المحـــلي ، ادارة الأفراد في المجـــالس والعلاقات المركزية والمحلية .

(ب) توصيف وتحليل نظام الادارة المحلية في الأردن طبقاً لقانوني : ادارة البلديات رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥ ، وادارة القرى رقم (١) لسنة ١٩٥٤ .

وفيما يلي عرض موجز لطبيعة النظام المحلي في الأردن وعلى الشكل التالي :

١ ـ الوحدات المحلية (انواعها ، تصنيفها ، تنظيمها) :

(أ) انواع الوحدات المحلية :

يوجد في الأردن نوعان من الوحدات المحلية هما :

* الوحدات البلدية وهي عبارة عن مؤسسات اهلية ذات استقلال مالي ، تحدث وتلغى وتعين حدودها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام قانون البلديات المشار اليه في هذا البحث .

* الوحدات القروية ، التي ينظم عملها قانون ادارة القرى رقم (١) لسنة ١٩٥٤ ، وانه طبقاً لأحكام هذا القانون تعتبر اية قرية يشكل فيها مجلس قروي وحدة قروية وفيما عدا ذلك من القرى والوحدات العشائرية فلا تعتبر وحدات قروية ولا تدخل بالتالي في عداد الوحدات المحلية .

(ب) تصنيف الوحدات المحلية :

يقوم النظام المحلي في الأردن على اساس تنوع الوحدات المحلية (بلدية وقروية) وذلك تبعاً لحجم السكان ودرجة العمران والاهمية الاقتصادية والخصائص الاجتماعية والجغرافية .

وتضم الوحدات البلدية في نطاقها مجتمعات حضرية او ريفية ، بينما تضم الوحدات القروية في نطاقها مجتمعات ريفية فقط .

(جـ) تنظيم الوحدات المحلية :

يأخذ النظام المحلي الأردني بأسلوب التنظيم الأفقي للوحدات المحلية ، حيث لا يجوز لأية سلطة محلية مهما كان نوعها او وضعها القانوني ممارسة اي قدر من الرقابة او الاشراف على سلطات الوحدات المحلية الأخرى .

فمثلا لا يجوز لسلطة بلدية معينة ان تباشر اي نوع من الرقابة على سلطة بلدية اخرى مهما كان حجمها او نطاقها .

كذلك لا يجوز لسلطة بلدية معينة ان تباشر اي نوع من الرقابة على سلطة قروية مهما كان حجمها أو نطاقها أو قدر الاختصاصات والوظائف التي تمارسها .

٢ ـ تشكيل المجالس البلدية والقروية وسير العمل فيها :

(أ) تشكيل المجالس البلدية :

يتكون المجلس من سبعة أعضاء على الأقل ، ولا يزيد على اثني عشر عضوا كحد اقصى . ويتم انتخاب أعضاء المجلس بالانتخاب الحر المباشر لجميع الأعضاء فيما عدا أمانة العاصمة حيث يتم تعيين جميع اعضاء مجلس الأمانة بما فيهم أمين العاصمة وذلك من قبل مجلس الوزراء .

وتستمر مدة عمل المجلس المنتخب أربع سنوات من تاريخ تسلمه مهامه ، ويجوز حل المجلس قبل انتهاء مدة دورته بقرار يصدره مجلس الوزراء بناء على توصية من وزير الشئون البلدية والقروية، وفي هذه الحالة تعين لجنة للاشراف على البلدية حتى يتم انتخاب مجلس جديد خلال سنة .

ويتم تعيين رئيس المجلس من بين الأعضاء المنتخبين بقرار يصدره مجلس الوزراء بتوصية من وزير الشئون البلدية والقروية ، وتنتهي مدته بانتهاء مدة دورة المجلس او حله ، كما يقوم الاعضاء بانتخاب نائب للرئيس ومن بينهم .

ويدعو الرئيس المجلس للانعقاد مرة كل اسبوع ويرأس جلساته ويمثله في المؤتمرات والاجتماعات وينفذ قرارات المجلس ، ويعتبر رئيس الجهاز الاداري في البلدية .

وتجدر الاشارة هنا ، أن قانون البلديات أجاز للمجالس البلدية الحق فى تشكيل اللجان المحلية اللازمة ، لدراسة الموضوعات المطروحة على بساط البحث فى الاجتماعات .

(ب) تشكيل المجالس القروية :

يتكون مجلس القرية من عدد من الأشخاص لا يقل عن ٣ ولا يزيد على ١٢ شخصا بالكيفية التى يحددها الحاكم الادارى المختص ، يتم انتخابهم بواسطة الأشخاص المقيمين فى منطقة القرية لمدة ثلاث سنوات .

اما بالنسبة لرئيس المجلس فيعين بواسطة الحاكم الادارى المختص من بين الاعضاء المنتخبين وتجدر الاشار هنا ، انه كثيرا ما يقوم اعضاء المجلس القروى باختيار احدهم ليكون رئيسا للمجلس ، وما على الحاكم الادارى فى هذه الحالة الا المصادقة على هذا الاختيار . يعقد المجلس القروى جلسة عادية على الأقل كل شهر ، برئاسة رئيس المجلس أو نائبه فى حالة غيابه ، ويتكون النصاب القانونى للجلسة من الاكثرية المطلقة للأعضاء .

هذا وتعتبر جلسات المجالس القروية علنية بعكس الوضع فى المجالس البلدية .

٣ ـ اختصاصات المجالس البلدية والقروية :

يميل المشرع الأردنى الى الالتزام النسبى بالأسلوب المتبع فى النظام الانجليزى ، وهو اسلوب تحديد اختصاصات المجالس المحلية على سبيل الحصر . لكنه لم يتبع ما اتبعه المشرع الانجليزى من حيث اسلوب اختلاف النمط بالنسبة لجميع المجالس المحلية الموجودة فى نفس المستوى من حيث حجم ونوعية الاختصاصات الممنوحة .

ومن الناحية الشكلية ، فلقد حدد المشرع أسلوب ايراد اختصاصات المجالس المحلية فى الأردن على سبيل الحصر ولكن بطريقة غامضة ، وذلك انه لم يحدد بدرجة قاطعة ما هى الاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية وتلك التى تمارسها السلطة المركزية بفروعها فى الوحدات الادارية .

(أ) اختصاصات المجلس البلدى :

يمارس المجلس البلدى عددا من الاختصاصات الموكولة له بموجب المادة (٤١) من قانون البلديات واهمها ما يلى :

- الاختصاصات العامة ، وتشمل انشاء الحدائق والساحات والحمامات ، والمسالخ والمقابر والملاجىء والمجارى .

- الأعمال الرقابية وتشمل مراقبة ، انشاء الابنية والمحلات والمطاعم والمقاهى والمساكن والفنادق والثمار واليانصيب واللوحات والاعلانات والأوزان والمكاييل وذبح الحيوانات .

- الأعمال التنظيمية وتشمل تنظيم الأسواق والمجارى والفنادق والمطاعم والعمران وغيرها من الأعمال الموجودة داخل البيئة المحلية .

- خدمات أخرى : وتشمل تزويد السكان بالماء والكهرباء والغاز ، والمحافظة على الآداب العامة ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع الفيضانات واغاثة المنكوبين .

كما اعطيت البلديات حق وضع الأنظمة التى تمكنها من القيام بوظائفها المختلفة بقرار من مجلس الوزراء بذلك .

(ب) اختصاصات مجلس القرية :

يشمل اختصاص مجلس القرية كافة الأراضى الواقعة ضمن القرية وهى كالآتى :

- الاختصاصات العامة وتشمل تاسيس المدارس والمستوصفات والحدائق المدرسية ، وتهيئة الأسواق والمسالخ وموارد المياه ، وانشاء الطرق والأماكن العامة ، وتعيين واقالة كتبة المجلس والقيام بكافة الأعمال التى من شأنها تحسين المرافق الصحية وتحقيق السلامة العامة .

● الأعمال الرقابية وتشمل الاشراف على سعة الطرق واعمال البناء .

● الأعمال التنظيمية : وتشمل تنظيم رعى وسقى المواشى ، تنظيم وتوزيع أراضى القرية وتعيين اوقات الحصاد .

● خدمات اخرى وتشمل نظافة الشوارع والأماكن العامة ، تنظيف مصادر المياه والخزانات، التبليغ عن المواليد والوفيات ، المحافظة على الأشجار واتلاف الأعشاب المضرة .

● اختصاصات شبه قضائية لتسوية المشاكل محل الخلاف بين المواطنين عن طريق لجان تحكيم خاصة . كما تشمل اختصاصات المجالس البلدية والقروية اختصاصات أخرى متعلقة بفرض الرسوم والعوائد وتحصيلها وحسب نص القانون فى كل منهما .

والملاحظ على اختصاصات المجالس البلدية والقروية انها اختصاصات من النوع التقليدى المحدود ، ذلك أنها لم تتعد بعد تلك الاختصاصات البيئية العامة .

٤ ــ تمويل المجالس البلدية والقروية :

يرتكز نظام التمويل المحلى فى الأردن فيما يتعلق بالمجالس البلدية على ثلاثة اركان اساسية هى :

١ ــ الضرائب والرسوم والغرامات والعوائد والأموال التى تحصل لمصلحة البلديات ومجالس القرى بمقتضى بعض القوانين نوجزها كما يلى :

(أ) ضريبة الأبنية والأراضى .

(ب) رسوم المحروقات ورسوم الدخولية ورسوم رخص اقتناء المركبات ورخص المهن .

(جـ) الغرامات التى تحصل بموجب بعض القوانين كالتى تستوفى عن مخالفات قانون النقل على الطرق وعن المخالفات الصحية والبلدية .

(د) العوائد التى تحصل بموجب بعض القوانين كعوائد التنظيم وعوائد تحسين الأرض واثمان المياه التى يستهلكها المشتركون بموجب قوانين او انظمة خاصة تضعها المجالس البلدية أو قانون مياه مدينة عمان .

٢ ــ الرسوم التى تحصل لمصلحة البلديات والقرى بموجب بعض الأنظمة وتشمل رسوم بيع الخضار والفواكه والدلالة ورسوم رخص الأبنية وفرز الأراضى وتثبيت الطرق .

٣ ــ القروض والهبات والوصايا .

اما موارد المجالس القروية فتتمثل فيما يلى :

(أ) عوائد عن اراضى القرية .

(ب) عوائد املاك وتستوفى عن وحدات الابنية المستعملة للسكن ، او لتعاطى اية حرفة او صناعة يدفعها شاغل وحدة البناية او مالكها .

(جـ) عوائد شخصية وتستوفى عن كل شخص ذكر بلغ السادسة عشرة من عمره أو اكثر .

(د) عوائد منتوجات زراعية .

(هـ) عوائد التنظيفات ، والمسلخ والذبيحة ، عوائد بيع الحيوانات ، عوائد القبان والموزونات بمعدل ٢ ٪ منه ، عوائد غرامات الحيوانات الضالة .

(و) المحروقات المالية .

(ز) القروض .

وتجدر الاشارة هنا ، الى انه قد انشىء عام ١٩٦٦ صندوق قروض البلديات والقرى ووضع له نظام خاص برأسمال قدره ثلاثة ملايين دينار لمنح البلديات ومجالس القرى القروض التى تحتاج اليها .

٥ ــ ادارة الافراد فى البلديات :

يضع وزير الشئون البلدية والقروية بموافقة مجلس الوزراء انظمة لموظفى البلديات ومستخدميها ينص فيها على واجباتهم وكيفية تعيينهم وترقيتهم واجازاتهم واتخاذ الاجراءات التأديبية والعناية الطبية وتأمين حياتهم والتعويض عليهم .

ويمكن القول أن النظام الاردنى للخدمة البلدية اقرب مايكون الى النظام المنفصل من حيث حرية

السلطات المحلية فى اختيار موظفيها ومستخدميها من البيئة المحلية والى النظام المتكامل من حيث تشابهه مع نظام الخدمة المدنية المطبق على موظفى الدولة ، وبخاصة تلك الأحكام التى تتناول شئون التقاعد والمعاشات والعلاوات وواجبات الموظفين والاجراءات التأديبية .

وطبقا لنظام موظفى البلديات رقم (١) لعام ١٩٥٥ فان موظفى البلديات ينقسمون الى ثلاثة اقسام :

* موظفى الصنف الثانى ويتم تعيينهم بقرار من المجلس البلدى وموافقة وزير الشئون البلدية .

* موظفوا الصنف الثانى ويتم تعينهم بقرار من المجلس البلدى وموافقة الحاكم الادارى المختص.

* الموظفين غير المصنفين وتسرى عليهم القواعد المنصوص عليها فى نظام الخدمة المدنية .

وفيما يتعلق بتدريب موظفى البلديات ، تقوم وزارة البلديات والقرى بالتعاون مع جهات اخرى كمعهد الادارة العامة وديوان الموظفين ، بتنظيم بعض الدورات الفنية والادارية والتى بلغت الآن دورتين تدريبيتين فقط .

٦ — العلاقات المركزية والمحلية :

تتمثل جوانب العلاقة المركزية بالسلطات المحلية فيما يلى :

(أ) الرقابة المركزية وتاخذ الصور التالية :

- الرقابة السياسية (البرلمان) .
- الرقابة القضائية .
- الرقابة الادارية وتشمل الاتى :

* الرقابة على المجالس المحلية ذاتها كحل المجالس المحلية وتعيين بدل منها .

* الرقابة على اعضاء المجالس المحلية ورؤسائها ، ويتمثل ذلك فى تعيين بعض الأعضاء وتعيين رؤساء المجالس واقالتهم او وقفهم .

* الرقابة على أعمال المجالس المحلية وتتضمن الموافقة المسبقة واللاحقة على قرارات المحليات كما تشمل ايضا الرقابة المالية والتفتيش على الموازنات المحلية واوجه الانفاق والايراد ، الى جانب الرقابة على شئون الموظفين من حيث موافقة السلطة المركزية على تعيينهم او اقالتهم .

(ب) الخدمات المركزية للسلطات المحلية وتتمثل فى :

* الخدمات المالية كتحصيل الضرائب نيابة عن المجالس المحلية مع توفير مصادر الاقتراض .

* الخدمات ذات الطبيعة الفنية ، وتتمثل فى تأمين حصول السلطات المحلية على خبرة الأجهزة المتخصصة فى مجالات التعمير والمجارى والكهرباء والمياه .

* الخدمات المتعلقة بشئون موظفى المحليات وتشمل تدريبهم ومساواتهم فيما يتعلق بالرواتب والحوافز .

* الخدمات العامة وتشمل تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية . وتؤدى هذه الخدمات المتنوعة عن طريق جهات متعددة مثل وزارة الشئون البلدية والقروية وصندوق قرض البلديات والقرى ووزارة المالية ومعهد الادارة العامة ووزارة الداخلية وجهات اخرى كل فى مجال اختصاصه .

خامسا — نتائج الدراسة :

استهدفت الدراسة كما سبق تحليل نظام الادارة المحلية فى الأردن رغبة فى المساهمة فى التغلب على المشكلات التى يعانى منها ذلك النظام .

هذا ولقد كشفت نتائج الدراسة التحليلية الميدانية للنظام عن عديد من المشكلات الهامة نعرضها على النحو التالى :

١ — المشكلات الخاصة بالوحدات البلدية والقروية .

تواجه الوحدات المحلية محل البحث مجموعة من المشكلات التى نعرض لأهمها على الشكل التالى :

(أ) تفاوت أحجام الوحدات البلدية بعضها البعض ، والوحدات القروية بعضها البعض .

(ب) تفاوت نطاق الوحدات البلدية .

(جـ) تفاوت الموارد المالية للوحدات البلدية .

٢ ـ المشكلات الخاصة بتشكيل المجالس البلدية والقروية .

وفى هذا المجال كشفت نتائج الدراسة عن الحقائق التالية :

(أ) ضعف وعى الناخب والمرشح للعضوية ادى الى تشكيل مجالس محلية غير قادرة على التصدى للمشكلات التى تعانى منها المحليات .

(ب) سيطرة النزاعات القبلية والعشائرية على أسلوب تشكيل المجالس المحلية ورئاستها .

(جـ) عجز القوانين الحالية للادارة المحلية عن توفير المناخ المناسب لتكوين مجالس محلية فعالة وذات كفاءة ، بسبب عدم وجود الضمانات الكفيلة بتمثيل كافة الفئات والطوائف المحلية فى تركيبة المجلس المحلى ، ويرجع ذلك لأكثر من سبب منهــا :

* صغر حجم العضوية فى المجالس المحلية .

* مجانية العضوية المؤدية الى عزوف الفئات الشابة عن المشاركة فى العمل المحلى .

٣ ـ المشكلات الخاصة باختصاصات المجالس المحلية (البلدية والقروية) وفى هذا المجال كشفت نتائج الدراسة عن الحقائق التالية :

(أ) ضآلة الاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية .

(ب) سوء توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية والمجالس المحلية .

(جـ) الاختصاصات المحلية اكبر من قدرة المحليات المالية .

(د) الاختصاصات المحلية أكبر من الامكانات الادارية والفنية للمحليات .

٤ ـ المشكلات الخاصة بالتمويل المحلى للمجالس البلدية والقروية .

وفى هذا المجال كشفت نتائج الدراسة عن الحقائق التالية :

(أ) ضآلة حجم الموارد المالية والمحلية .

(ب) ضعف الاعانات الحكومية للمحليات .

(جـ) تعدد أنواع الموارد المحلية الذى ينعكس على كفاءة التحصيل وارتفاع تكلفته مع امكانية التهرب اعتقادا من المكلف بنقل العبء وعدم عدالته .

(د) عدم مرونة النظام المالى المحلى بسبب اعتبار الضرائب العقارية المورد المحلى الاصيل رغم اتصافها بالجمود والثبات .

(هـ) سيطرة الحكومة المركزية على التمويل المحلى المتمثلة فى تحديد أنواع ومقادير الضرائب والرسوم والعوائد المحلية ، وحق الرقابة التصديق على التصرفات المالية للمحليات ، مع احتكارها لأهم المصادر التمويلية وأكثرها وفرة كضريبة التركات والدخل والجمارك دون أن يكون للمحليات أى نصيب فيها .

أما الميزانيات المحلية ، فانها تعانى من المشكلات التالية :

* عدم دقة أو وضوح البيانات والارقام الواردة فيها .

* الأجهزة المالية لمعظم البلديات غير مؤهلة للقيام بمهمة اعداد الميزانيات .

* بطء وطول الاجراءات المصاحبة لاعداد وتنفيذ الميزانيات .

* عدم بناء الميزانيات المحلية على أساس معدلات اداء موضوعة مقدما .

* مشكلة تدوير جميع البقايا من الميزانيات السابقة الى الميزانيات اللاحقة بسبب طول الاجراءات المتبعة فى هذا الشأن .

٥ ــ المشكلات الخاصة بادارة الافراد فى البلديات .

وفى هذا المجال كشفت نتائج الدراسة عن الحقائق التالية :

(أ) تصارع الاعضاء والجماعات المحلية على تعيين اقاربهم واصدقائهم جعل الاسلوب الحالى فى تعيين الموظفين غير مناسب لعملية التنمية المحلية.

(ب) ان اغلبية البلديات وخاصة الصغيرة والحديثة منها ، تعانى من مشكلة نقص الموظفين بسبب محدودية مواردها الذاتية .

(جـ) ونتيجة لما سبق أصبحت هذه البلديات غير قادرة على استخدام الكفاءات الفنيةوالادارية، بسبب ميل هذه الكفاءات للعمل فى الجهاز الحكومى والمدن الكبرى لضمان فرص وحوافز أكثر واشمل.

(د) ضعف الاحساس بالعمل المحلى لدى الموظفين ، الناشىء عن نقل كافة الخلافات العائلية الى داخل الأجهزة العاملة بالمحليات باشخاص ابنائها الموظفين .

(هـ) ضعف فرص الترفيع المتاحة لموظفى البلديات ، بسبب عدم التكافؤ فى عدد فرص الترفيع فى البلديات الصغيرة والحديثة مع تلك الفرص المتاحة أمام موظفى البلديات الكبيرة ذات الامكانيات المالية الضخمة .

(و) ضعف الحوافز الناتج عن القصور المالى والحضارى لمعظم البلديات وخاصة الصغيرة منها والحديثة .

(ز) قصور البرامج التدريبية للموظفين ، بسبب عدم وجود خطط واضحة وسليمة للتدريب فى مجال الادارة المحلية ككل .

٦ ــ المشكلات الخاصة بالعلاقات المركزية والمحلية :

وفى هذا المجال كشفت الدراسة التحليلية من الحقائق التالية :

(أ) المغالاة الشديدة فى رقابة السلطة المركزية .

(ب) ضعف تعاون أجهزة الوزارات العاملة فى الوحدات الادارية مع المجالس المحلية .

(جـ) تعدد جهات الرقابة والاشراف (وزارتا : الداخلية ، والشئون البلدية والقروية) .

(د) انفصام العلاقة بين المجالس البلدية والقروية بعضها البعض .

(هـ) ضعف المشاركة الشعبية فى أعمال الادارة المحلية .

سادسا ــ التوصيات :

تجىء التوصيات التى يقترحها الباحث فى نهاية بحثه انعكاسا طبيعيا لما كشفت عنه نتائج الدراسة من مشكلات ، ومن ثم فان الباحث يقترح ما يلى من توصيات أملا فى أن يؤدى الأخذ بها الى علاج المشكلات التى يعانى منها النظام المحلى .

وفيما يلى عرض موجز لتلك التوصيات .

١ ــ التوصيات الخاصة بالوحدات البلدية والقروية .

(أ) عدم التوسع فى انشاء الوحدات البلدية ، الا بعد التأكد من صلاحية البلدة من ناحية الحجم والنطاق والقدرة المالية وباقى العوامل الأخرى لأن تكون وحدة بلدية . مع تجميع الوحدات البلدية الصغيرة فى نطاق وحدة محلية واحدة وفى نطاق سلطة محلية واحدة .

(ب) تجميع الوحدات القروية الصغيرة والمتجاورة فى نطاق وحدة قروية واحدة بهدف التغلب على صغر حجم ونطاق الوحدات القروية مع تجميع القرى والوحدات العشائرية الصغيرة والمتجاورة والتى تدار بالأسلوب المركزى فى نطاق وحدة محلية واحدة .

(جـ) انشاء وحدة محلية على مستوى المحافظة لادارة الخدمات المحلية التى تعجز عن ادارتها الوحدات البلدية والقروية بامكانياتها الحالية المحدودة . على أن تكون العلاقة بين هذه الوحدة العليا المقترحة وباقى الوحدات البلدية

والقروية الواقعة فى نطاقها علاقة هرمية ، بحيث تكون المحافظة مسئولة عن كافة الوحدات الواقعة فى نطاقها .

٢ — التوصيات الخاصة بتشكيل المجالس البلدية والقروية وسير العمل فيها :

(أ) التاكيد على انتخاب كافة اعضاء المجالس المحليـة بالطريق الحر المباشر ومن بين كافة الفئات والطوائف فى المجتمع المحلى .

(ب) أن يتم انتخاب رئيس المجلس المحلى من بين الأعضاء وبواسطتهم ودون تدخل وزارة الشئون البلدية .

(جـ) تشـكيل مجلس محلى على مسـتوى المحافظة من بين أعضاء المحليات (الواقعه فى نطاقها) ورؤسـاء فروع الأجهزة المركزية وذلك بصفة مؤقتة .

(د) أن يكون رئيس المجلس المحلى للمحافظة معينا من قبل السلطة المركزية .

(هـ) الابقاء على المدة الحالية للعضوية فى البلديات ، مع رفع المدة الحالية للعضوية فى المجالس القروية (٣ سنوات) الى اربع سنوات اسوة بالبلديات .

(و) اعطاء الحق فى الانتخاب لمن بلغ الثامنة عشرة من العمر للجنسين على حد سواء .

(ز) منح اعضاء المجالس البلدية مقابل مادى يكون بدل حضور الجلسات .

(ح) النص على ضرورة تشكيل اللجان الدائمة داخل المجالس المحلية وبصفة الزامية .

(ط) اعداد جدول أعمال المجلس المحلى عن طريق لجنة محلية مع ابلاغ الأعضاء به قبل مدة مناسبة من اجتماع المجلس التالى .

(ى) الا يزيد اجتماع المجلس المحلى (البلدى) عن مرة واحدة فى الشهر .

(ك) أن تكون جلسـات المجالس المحليـة علنيـة .

٣ — التوصيات الخاصة باختصاصات المجالس المحليـة :

(أ) تحديد اختصاصات المجالس المحلية على سبيل الحصر من الناحية الموضوعية وليس من الناحية الشكلية كما هو متبع حاليا .

(ب) تخصيص كل نوع من الوحدات المحلية (البلدية والقروية) بحجم ونوعيـة معينة من الاختصاصـات طبقا لطبيعة وظروف كل منها وصفته القانونية .

(جـ) تفاوت الوحـدات البلديـة من ناحية الحجم والنطاق والقدرة المالية ، يفرض أن يكون هناك تفاوت فى قدر الاختصاصات التى تمنح لهذه الوحـدات وهـو ما يحققـه اتباع أسـلوب الاختصاصات الالزامية والاختصاصات الاختيارية .

(د) وضـع برامج زمنيـة محـددة لنقـل الاختصاصـات من فروع الأجهزة المركزية الى المجلس المحلى للمحافظة ، بالاضافة الى وضع برامج محددة لتدعيم استقلال المحافظات كوحدات محليـة عليـا .

٤ — التوصيات الخاصة بالتمويل المحلى :

(أ) ان تتضـمن التشريعات المنظمـة لعمل المجالس البلدية والقروية ما يسـمح للمجالس بالحصول على كافة الموارد ذات الطابع المحلى .

(ب) أن يسمح للمحليات بالحصول على نسبة معينة من حصـيلة بعض الضرائب والرسـوم كضريبـة الدخل والضرائب على القيم المنقولـة والتركات ورسوم الجمارك .

(جـ) أعفـاء المجالس المحلية من رسـوم الطوابع والجمارك والاستيراد عن أعمالها التى تستوجب ذلك .

(د) الغاء الرسوم غير الاقتصـادية كرسوم الحيوانات الضالة واقتناء الكلاب وغيرها .

(هـ) فرض الرسـوم التى تتصف بسـهولة تحصيلها مثل الرسوم على استهلاك التيار الكهربائى واستهلاك الميـاه .

(و) دفع غرامات المخالفـات الى المجالس المحلية التى تقع المخالفة فى منطقة عملها .

(ز) زيادة رأسمال صندوق قروض البلديات والقرى بمقدار مليون دينار سنويا من الحكومة ، ولمدة خمس سنوات على الأقل ، مع تخفيض الفائدة على قروض البلديات الى ٣٪ فقط ، وعلى قروض القرى الى ٢٪ .

(ح) تقديم اعانات مركزية عامة وسنوية الى كافة المجالس البلدية والقروية .

(ط) تقديم اعانات مركزية خاصة للوحدات المحلية الحديثة والفقيرة والتى لا تستطيع مواردها انشاء أو تقديم الحد الأدنى من الخدمات الضرورية للمواطن المحلى كخدمات الماء والكهرباء .

٥ — التوصيات الخاصة بادارة الافراد فى البلديات :

(أ) اتباع نظام الخدمة المتكامل لكل من موظفى السلطات المحلية والسلطة المركزية .

(ب) التمسك بقاعدة محلية الموظفين بصفة نسبية ، مع وضع وتحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل اية وظيفة بشكل قاطع .

(جـ) انشاء معهد للادارة المحلية تكون مهمته رسم السياسة العامة للتدريب ، مع تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبيةاللازمة لأعضاء وموظفى المحليات على حد سواء .

٦ — التوصيات الخاصة بالعلاقات المركزية والمحلية :

(أ) منح المحليات المزيد من اللامركزية التى يمكن أن يتحقق عن طريقها الحد ن سلطة الحكومة المركزية،وذلك بأن تكون الرقابة محاطة بضمانات محددة منها : أن يتضمن قرار حل المجلس المحلى أسبابه معتشكيل مجلس جديد خلال فترة قصيرة ، وأن تقتصر الرقابة المركزية على أعمال المحليات على نواحى الشرعية ، وأن تكون الرقابة من حيث المبدأ لاحقة .

(ب) انشاء جهاز مركزى للتخطيط والتنسيق تكون مهمته التنسيق بين خطط المحليات وخطط الأجهزة المركزية بفروعها المختلفة فى الوحدات المحلية .

(جـ) توحيد جهات الاشراف والرقابة بجهة واحدة هى وزارة الشئون البلدية والقروية منعا للازدواجية والتضارب فى التوجيهات والاوامر الصادرة من جهات مركزية متعددة .

(د) معاونة السلطات المركزية للمحليات فى دراسة وتنمية الموارد المحلية ، مع توفير امكانيات التدريب لرفع كفاءة رؤساء وأعضاء المحليات ، وذلك بانشاء معهد للادارة المحلية كما سبق أن اشرنا .

(هـ) توثيق الصلة بين المجالس المحلية بعضها البعض والمتجاورة منها بصفة خاصة ، يمكن أن تتحقق باتباع أحد أو كل الأساليب التالية :

- عقد مؤتمرات دورية مشتركة للمجالس المحلية فى نطاق وحدة ادارية كالمحافظة مثلا .
- انشاء مشروعات مشتركة للمجالس المحلية والمتجاورة منها على وجه الخصوص .
- تطبيق فكرة انشاء سلطة محلية واحدة لعدد من المجالس المتجاورة .

(و) تحقيق المشاركة الشعبية فى الادارة المحلية يمكن أن تتحقق عن طريق :

- تمثيل كافة الفئات والمصالح المحلية فى عضوية المحليات وبشكل عادل .
- استطلاع رأى مواطنى المحليات فيما يتعلق بالمشروعات المزمع تنفيذها على المستوى المحلى .
- اشراكهم فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات ذات الأهمية الخاصة عن طريق الاستفتاء .

***

ملخص رسالة جامعية

تقييم دور أجهزة التدريب في قطاع الصناعة في ج.م.ع

قام باعداد هـذا البحث محمد محمود عريشة
تحت اشراف الأستاذ الدكتور على عبد المجيد عبده
وزير الدولة للتنمية الادارية

يتمثل موضـــوع البحث فى تقييم دور أجهزة التدريب فى قطـــاع الصـــناعة فى جمهورية مصر العربية .

وتنبع اهمية البحث من الأسباب التالية :

١ ــ اهمية التدريب باعتباره من الوســـائل الهامة الهادفة الى زيادة مقـــدرة الأفراد على العمل ، ومن ثم رفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات .

٢ ــ حيوية الأسس العلمية للتدريب فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة النشاط التدريبى بالشركات .

٣ ــ وجود مشـــكلات ومعوقات تحول دون التطبيق العلمى الكفء أو عـــدم التطبيق لهـــذه الأسس العلمية فى القطاع موضع الدراسة .

وتمثلت اهداف البحث فيما يلى :

١ ــ توصيف الوضـــع الحالى لدور اجهزة التدريب بالشركات فى تخطيط وتنفيـــذ ومتابعة التدريب ، والأساليب المستخدمة فى كل مجال من هذه المجالات .

٢ ــ تقييم الوضع الحالى لدور أجهزة التدريب بالشركات فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة التدريب ، والأساليب المستخدمة فى ضوء الأسس العلميـــة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة التدريب .

٣ ــ تقـــديم اقتراحات وتوصـــيات لتطوير اساليب عمل اجهزة التدريب بالشركات بما يمكن من تحقيق النتائج الايجابية المستهدفة من التدريب، وبمـــا يمكن من تطـــوير العمل التدريبى بقطاع الصناعة .

٤ ــ توصيف وتقييم الوضع الحالى لأجهزة التدريب بالشركات من حيث التنظيم والامكانيات المالية والبشرية .

٥ ــ اقتراح نمط لاعادة تنظيم وظيفة التدريب بالنسبة للشركات الداخلة فى نطاق قطاعى واحد

بما يحقق الاستثمار الصحيح للامكانيات والموارد التدريبية ، وصولا الى الأهداف الانتاجية المرجوة.

ويتضمن البحث خمسة ابواب عدا المقدمة .

يتضمن الباب الأول : **دور اجهزة التدريب بالشركات فى التخطيط للتدريب :**

وقد تناول الباحث فى هذا الباب توصيف وتقييم دور أجهزة التدريب بالشركات فىتحديد الاحتياجات التدريبية ، اعداد الخطة التدريبية وميزانية التدريب ، واعداد وتوفير المدربين ومستلزمات التدريب .

وفيما يلى اهم النتائج والتوصيات التى تم التوصل اليهـا :

اولا : تحديد الاحتياجات التدريبيـة للعاملين بالشركات :

ثبت خطأ الفرض القائل بأن الشركات تتبع الاسلوب العلمى فى تحديد الاحتياجات التدريبية ، فقد ظهرت النتائج التالية :

١ ــ لا يعكس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركات للمشاكل والصعوبات التى يواجهها رؤساء الاقسام والادارات فى العمل ، فقد تبين انه لا يتم التعرف على المشاكل والصعوبات التى يواجهها الرؤساء فى العمل فى ٧٦٪ من الشركات .

٢ ــ أن آراء العمال ومقترحاتهم ليست موضع اهتمام فى تحديد الاحتياجات التدريبية ، فقد تبين انه لا يتم التعرف على شكاوى العاملين أو اقتراحاتهم فى ٩٢٪ من الشركات .

٣ ــ ان اجهزة التدريب فى ٨٤٪ من الشركات لا تقوم باى دراسات او بحوث تساعد فى تحديد الاحتياجات التدريبية .

٤ ــ فى جميع الشركات لا تستخدم اى بيانات عن معدلات الغياب ، معدلات التالف ، أو عطلات الآلات اثناء تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

وقد قدم الباحث أسلوبا مقترحا لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركات .

ويقوم الاسلوب المقترح على التفرقة بين نوعين من الاحتياجات التدريبية هما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل والاحتياجات التدريبية طويلة الأجل . وقد عرض الباحث اسلوب تحديد كل منهما .

ثانيا : اعداد الخطة التدريبية وميزانية التدريب :

١ ــ ثبت خطأ الفرض القائل بانه يتم اعداد خطط تدريبية فى جميع الشركات على اساس مخطط مدروس . فقد تبين أنه لا يتم اعداد خطة تدريبية فى ٢٤٪ من الشركات ، وفى ٧٦٪ من الشركات يتم اعداد خطة تدريبية ، ولكن فى معظم هذه الشركات يتم اعداد الخطة بطريقة غير مدروسة لا تقوم على أساس سليم .

٢ ــ خطأ الفرض القائل بوجود تنسيق بين الشركات فى مجال التدريب .

فقد تبين أنه لا يوجد نمط موحد للاتصال بين الشركات ، وان الاتصالات التى تتم فى حالات محدودة ، تتم بالاعتماد على العلاقات الشخصية الفردية .

٣ ــ خطأ الفرض القائل بانه يتم اعداد ميزانية مخططة مستقلة للتدريب فى الشركات . فقد تبين أنه فى ٦٤٪ من الشركات لا يتم اعداد ميزانية للتدريب ، وفى ٣٦٪ من الشركات يحدد رقم جزافى للانفاق على التدريب دون الاستناد الى اساس أو منطق معين .

وقد عرض الباحث تصور مقترح لاعداد الخطط التدريبية بالشركات ، كما بين الباحث كيفية تحقيق التنسيق فى مجال التدريب بين الشركات الداخلة فى نطاق قطاعى واحد ، بما يمكن من حسن استخدام الامكانيات التدريبية المتاحة .

وعرض الباحث ايضا تصوره بالنسبة لاساس

اعداد ميزانية التدريب والبنود التى يجب ان تتضمنها .

ثالثا : اعداد وتوفير المدربين ومستلزمات التدريب:

١ — ثبت الخطأ الفرض القائل بان اجهزة التدريب بالشركات تستعين بمدربين تم اعدادهم اعدادا سليما للعمل التدريبى . فقد تبين ما يلى :

١ — أن ٨٠٪ من الشركات تستعين بالمشرفين والرؤساء للعمل كمدربين ، ولكن دون ان يتم اعدادهم لذلك .

(ب) لا توجد شروط موضوعية محددة تراعى فى اختيار المشرفين والرؤساء الذين تتم الاستعانة بهم فى تنفيذ البرامج التدريبية .

(ج) أن الشركات لا تراعى الدقة فى اختيار المحاضرين والمدربين الذين تتم الاستعانة بهم من جهات خارجية ، حيث يتم الاختيار على اسس شخصية بحتة .

٢ — ثبت خطأ الفرض القائل بان التسهيلات والامكانيات اللازمة للتدريب متوافرة فى جميع الشركات . فقد تبين أن ٣٢٪ من الشركات توجد بها قاعات مخصصة للتدريب . وان ٤٠٪ من الشركات لا يوجد لديها وسائل ايضاح . وقد عرض الباحث أسلوبا مقترحا يبين كيفية اعداد وتوفير المدربين الذين يستعان بهم فى تنفيذ البرامج التدريبية التى تنفذ بالشركات .

كذلك عرض الباحث تصوره لكيفية تحقيق التعاون بين الشركات الداخلة فى نطاق قطاعى واحد فى توفير استخدام وسائل الايضاح .

ويتضمن الباب الثانى : **دور اجهزة التدريب بالشركات فى تنفيذ التدريب :**

وقد تناول الباحث فى هذا الباب توصيف وتقييم دور اجهزة التدريب بالشركات فى تصميم البرامج واعداد المادة التدريبية . ثم توصيف وتقييم دور اجهزة التدريب بالشركات فى تنفيذ التدريب .

وفيما يلى اهم النتائج والتوصيات التى تم التوصل اليها :

اولا : تصميم البرامج واعداد المادة التدريبية :

١ — تبين خطأ الفرض القائل بانه يتم اعداد التصميم الدقيق المتكامل لبرامج التدريب التى تنفذ داخليا بالشركات . فقد تبين ان اجهزة التدريب بالشركات تتولى تصميم البرامج التدريبية فى ٦٨٪ من الشركات ولكن التصميم الذى يتم اعداده فى هذه الحالات لا يمكن أن يكون دقيقا حيث أنه لا يوجد باجهزة التدريب بالشركات حاليا العاملون الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية التى تمكنهم من اعداد تصميم دقيق متكامل للبرنامج التدريبى .

٢ — ثبت خطأ الفرض القائل بانه يوجد بالشركات اسس منظمة تحدد الجهة التى تتولى اعداد المادة التدريبية للبرامج التى تنفذ داخليا بالشركات والجهة التى تتولى مراجعتها . فقد تبين انه فى ٢٤٪ من الشركات ليس لجهاز التدريب دور فى اعداد المادة التدريبية ، وفى ٦٤٪ من الشركات يقوم الجهاز بمراجعة المادة التدريبية .

ونظرا لان اعداد التصميم الدقيق المتكامل للبرنامج التدريبى يعد من العوامل الاساسية المؤثرة فى درجة تحقيق البرنامج لاهدافه ، ونظرا لان غالبية الشركات لا تتيح لها امكانياتها الاحتفاظ بفريق من المصممين الاكفاء بصفة مستمرة . لذلك يوصى الباحث بتكوين فريق من المصممين الاكفاء للشركات الداخلة فى نطاق قطاعى واحد . ويوجد هذا الفريق فى احدى الشركات على أن توزع تكاليف الاحتفاظ به على الشركات الداخلة فى نطاق القطاع .

وبالنسبة لاعداد المادة التدريبية فقد عرض الباحث اسلوبا مقترحا لذلك .

ثانيا : تنفيذ التدريب :

١ — ثبت خطأ الفرض القائل بانه يوجد بالشركات اسس منظمة تحدد الاجراءات والعوامل

التى يجب مراعاتها فى تنفيذ برامج التدريب . فقد تبين انه لا توجد أسس تحدد طريقة ترشيح المتدربين ، او تحدد الجهة المسئولة عن الترشيح. كذلك تبين عدم وجود اساس ينظم تفرغ المتدربين اثناء تنفيذ البرامج الداخلية او الخارجية .

٢ — ثبت خطأ الفـرض القـائل بانه يتم ربط التدريب فى الشركات بنظام مخطط للحوافز . فقد تبين انه فى ٤٠٪ من الشركات يرتبط التدريب بالاســتفادة الشخصــية فقط ، وفى ٢٤٪ من الشركات لا يكون للتدريب اى تاثير مادى أو غير مادى على التدريب . وقد عرض الباحث تصوره للدور الواجب أن تقوم به اجهزة التدريب بالشركة فى مرحلة تنفيذ التدريب. وعرض الباحث ايضـا نظاما مقترحا لحوافز التدريب .

وتضمن الباب الثالث : **دور اجهزة التدريب بالشركات فى متابعة وتقييم التدريب :**

وقد تناول الباحث فى هذا الباب توصيف وتقييم دور اجهزة التدريب بالشركات فى متابعة التدريب وتقييم نتائجه .

وفيما يلى اهم النتائج والتوصـيات التى تم التوصل اليها :

١ — ثبت خطأ الفرض القـائل بانه يوجـد بالشركات نظام لمتابعة التدريب يكفل تحقيـق المتابعة باسلوب علمى جاد . فقد تبين ما يلى :

(أ) لا تتم اى اتصالات مع المتدربين اثناء تنفيذ البرامج التدريبية .

(ب) تتركز متابعة التدريب خلال البرنامج على متابعة مدى مواظبة المتدرب على حضور ساعات البرنامج فقط .

(ج) لا يتم اى اتصال بالمتدرب بعـد انتهـاء البرنامج فى ٧٦٪ من الشركات .

(د) فى ٦٨٪ من الشركات يتم اتصال بالرئيس التنفيذى للمتدرب بعد انتهاء البرنامج ولكن الهدف من هذه الاتصـالات هو اخطار الرئيس التنفيذى بنتيجة المتدرب فى البرنامج .

٢ — ثبت خطـأ فرض القـائل بانه توجد بالشركات نظم موضوعية لتقييم التدريب وقياس نتائجه طبقا للاسس والمبادىء العلمية السليمة فقد تبين ما يلى :

(ا) لا يتم تقييم التدريب فى ٦٠٪ من الشركات .

(ب) اجابت ٤٠٪ من الشركات بانه يتم تقييم التدريب بها . ولكن يتم التقييم فى هذه الشركات على اساس عدد العاملين الذين تم تدريبهم مقارنا بالخطة ، والبرامج التى تم تنفيذها مقارنة بالخطة.

(ج) لا يتم تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية فى تحقيق الاهداف المطلوبة من التدريب فى اى شركة من الشركات .

وقد عرض الباحث اسلوبا مقترحا لمتابعـة التدريب يتضمن متابعة البرنامج اثناء التنفيذ ، وكذلك متابعة التدريب اثناء تنفيذ البرنامج وبعد انتهاء التنفيذ وعودة المتدرب .

وعرض الباحث ايضا تصوره للمعايير الواجب الاستناد اليها فى تقييم التدريب والاسلوب الواجب اتباعه فى هذا الصدد .

ويتضمن الباب الرابع : **تنظيم اجهزة التدريب بالشركات :** وقد قسمه الباحث الى فصلين تناول فى الفصل الاول التنظيم الحالى لاجهزة التدريب بالشركات .

وفيما يلى يعرض الباحث اهم ما توصل اليه من نتائج وتوصيات :

١ — عدم وضوح الهدف من انشاء جهـاز التدريب فى معظم الشركات .

٢ — أن الجهاز دوره استشـارى فى ٩٢٪ من الشركات . وفى ٨٪ من الشركات يجمع الجهاز بين الدورين الاستشارى والتنفيذى .

٣ ــ أن الجهاز لا يمارس بعض الاختصاصات الأساسية ، كما أن الجهاز يواجه عددا من الصعوبات والمعوقات فى ممارسته العلمية لاختصاصاته .

٤ ــ عدم اكتمال التنظيم الداخلى للجهاز ، ذلك أن غالبية التنظيمات لا تعبر عن الوضع الحقيقى ولا تعكس مسميات الاجهزة .

٥ ــ عدم كفاية العدد الحالى للعاملين فى اجهزة التدريب فى ٦٤٪ من الشركات ، وانخفاض نسبة العاملين بالاجهزة من المؤهلات العالية الى ٣٣٪ من العاملين . وفضلا عن ذلك فان المشرفين على أجهزة التدريب فى ٥٢٪ من الشركات ليس لديهم الرغبة فى العمل بجهاز التدريب .

ولذلك يوصى الباحث بما يلى :

١ ــ مراجعة التنظيمات الحالية لأجهزة التدريب بالشركات ووضع تنظيمات جديدة يراعى أن تكون نابعة من حجم اختصاصات الجهاز وبما يتفق مع ظروف كل شركة .

٢ ــ اعادة النظر فى عدد العاملين باجهزة التدريب بالشركات ومؤهلاتهم العلمية ، وان يتم تدعيم الجهاز بعدد أكبر من الافراد بما يتفق مع ظروف كل شركة . كما يوصى الباحث بضرورة اعادة النظر فى المشرفين على اجهزة التدريب بالشركات ، وان يراعى فى المشرف على الجهاز ضرورة ايمانه واقتناعه بالتدريب والمامه بالاسس العلمية للنواحى المتصلة بالتدريب .

وتضمن الفصل الثانى : **نمطا تنظيميا مقترحا لوظيفة التدريب** : ويقوم النمط التنظيمى المقترح على اساس أن يكون هناك جهاز للتدريب فى كل شركة من الشركات ، وان تشكل الشركات الداخلة فى نطاق قطاعى واحد لجنة تدريب قطاعية ، وتشكل اللجنة المقترحة من رؤساء اجهزة التدريب بالشركات الداخلة فى نطاق القطاع .

ويوفر النمط التنظيمى المقترح اساسا منظما للاتصال بين الشركات التى تدخل فى نطاق قطاعى واحد بما يمنع الازدواج والتكرار فى العمل التدريبى ، وبما يحقق الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات التدريبية بالشركات .

وتضمن الباب الخامس : خاتمة وتوصيات البحث . وفى هذا الباب عرض الباحث ملخصا لنتائج البحث والتوصيات المقترحة لتطوير العمل التدريبى فى الشركات الداخلة فى نطاق قطاع الصناعة .

* * *

كم عمرك !

لا يشيخ احد لمجرد انه عاش عددا من السنين ، فالناس يشيخون فقط حين يهجرون افكارهم ، ان مرور السنين قد يغضن الجسد ولكن فقد الاهتمام انما يغضن الروح ... فالقلق والشك وانعدام الثقة بالنفس والخوف واليأس ... هذه كلها هى السنوات الطويلة التى تحنى الراس وتعيد النفس المتوثبة الى التراب ، ومهما كانت سنوات العمر ففى قلب كل شخص حب المغامرة وتحدى الاحداث والرغبة العارمة لكل جديد ولمتعة الحياة .

فانت صغير بقدر عقيدتك وعجوز بقدر شكوكك ، صغير بقدر ثقتك بنفسك وعجوز بقدر مخاوفك ، صغير بقدر املك وعجوز بقدر يأسك ... وتذكر ان بداخل قلبك آلة تسجيل .. وطالما انها تتسلم رسالات الجمال والامل والمرح والشجاعة فانت صغير ... وحين تنقطع الاسلاك ويتغطى قلبك بجليد التشاؤم وثلوج اليأس فحينئذ فقط تصبح عجوزا .

عرض لكتاب جديد

تخطيط وإدارة المستوطنات البشرية

The Planning and Management of Human Settlements,
IULA — 1975 - 110 p.

د. صبحي محرم

مقــدمة :

اعدت هذه الدراسة بواسطة فريق من خبراء الاتحاد الدولى للسلطات المحلية (ايولا) لتقديمها الى مؤتمر الأمم المتحــدة حول المســتوطنات البشرية الذى عقد فى اوائل شهر يونية ١٩٧٦ فى مدينة فانكوفر بكندا . وقد رأى الاتحاد الدولى للسلطات المحلية ان يسهم بهذه الدراســـة فى المؤتمر بناء على تكليف من الأمم المتحدة انطلاقا من حقيقة ان تخطيط وادارة المستوطنات البشرية عملية وثيقة الصلة بالحكم المحلى ، بل انها تشكل أساس قياس مدى نجاح أو فشل نظام الحكم المحلى .

فالمستوطنات البشرية هى تلك الأماكن التى يتخذها الانسان موطنا وسكنا له ، ومكانا لعمله ولهوه ، لذلك فانه يجب أن تخطط وتدار بأسلوب يشعر معه المواطن انه جزء فى القرارات المتعلقة ببيئته ، وليس متفرجا على تلك القوى الخارجية التى تصنع وتتخذ القرار المؤثر فى حياته .

وتنقسم هذه الدراســـة الى اربعة اقســـام رئيسية على النحو التالى :

١ ــ الانسان والمستوطنات البشرية :

يرى فريق خبراء الاتحاد الدولى للســلطات المحلية الذى اعد هذه الدراسة أن هــدف اى حكومة ينبغى أن يكون خدمة شعبها ، ولا يتحقق هذا الهدف بمفهومه الواسع العريض الا اذا امن كل فرد من افراد هذا الشعب على يومه وغده ، وبذلت الحكومة جهدا مستمرا لا يعرف الكلل او الملل لتحسين نوعية الحياة اليومية لمواطنيها . ولا يمكن لأى حكومة أن تحقق مبتغاها هــذا الا باشراك شعبها مشاركة فعلية فى صنع حياته ومستقبله ، وباتاحة الفرصة له لكى يســتغل طاقاته وامكانياته الكامنة اقصى واحسن استغلال من اجل تحسين مستوى حياته ومعيشته . وعلى هذا الأساس فان من رأى فريق الخبراء أن الفكرة الأساسية التى ينبغى أن تكون محور اهتمــام مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية هى العنصر الانســانى فى عمليــة تخطيط وادارة المستوطنات البشرية ، او بعبارة اخرى ، يجب أن يستهدف تخطيط وادارة اى مجتمع ان يلبى القيم الانسانية لأفراده ، وان يحقق آمالهم وامانيهم ما دامت لا تتعارض مع احتياجات المجتمع .

تلخيص « صبحى محرم » بالمنظمة العربية للعلوم الادارية جامعة الدول العربية

٢ ــ الحكم المحلى والمستوطنات البشرية :

تؤكد هذه الدراسة حقيقة ان هناك ارتباطا عضويا بين وجود نظام فعال للحكم المحلى ، وازدهار وتقدم المستوطنات البشرية ، فبدون قيام هذا النظام تصبح ادارة المستوطنات البشرية عبئا ينوء به كاهل الحكومة المركزية ، كما أنه سوف يسفر عن اغراقها بتفاصيل لانهائية لا قبل لها بالبت فيها بشكل سريع وحاسم فضلا عن انه سوف يشغلها عن مهامها القومية ، اذا اضفنا الى كل هذا أن الاستجابة والتجاوب بين المواطنين فى مختلف ارجاء الدولة وحكومتهم المركزية فى العاصمة ستكون ضعيفة ، ان لم تكن فى حقيقة الأمر معدومة لادركنا مدى اهمية وجود نظام فعال للحكم المحلى بالنسبة لتخطيط وادارة المستوطنات البشرية .

وفى نهاية هذا الفصل يطالب فريق الخبراء بضرورة تدعيم نظام الحكم المحلى ، ومنحه سلطات واختصاصات حقيقية ، وموارد مالية كافية وثابتة ، وأجهزة ادارية كفؤة حتى يمكن أن يساهم فى تحقيق آمال المواطنين بخلق مستوطنات بشرية صالحة لسكنهم وعملهم ولهوهم .

٣ ــ المشاركة الشعبية والمستوطنات البشرية :

اما الجزء الثالث من هذه الدراسة فيتعرض لموضوع المشاركة الشعبية والمستوطنات البشرية . وهو موضوع لصيق الصلة بالموضوع الذى سبقه ، اذ ان الحكم المحلى اداة من أدوات تحقيق المشاركة الشعبية الفعالة فى تخطيط وادارة المجتمعات المحلية . وبعد أن نستعرض أساليب وطرق المشاركة الشعبية ومدى فعالية كل منها ، تؤكد الدراسة على ضرورة توسيع نطاق المشاركة الشعبية ، بحيث تغطى جميع الأنشطة الحكومية ، وعلى أن تكون ابتداء من المراحل الأولى لعملية التخطيط ثم انتقالا الى عملية التنفيذ ، وانتهاء بتولى الادارة اليومية لما ينفذ من مشروعات ووحدات .

ويتعرض هذا الجزء من الدراسة ايضا لجانب آخر من جوانب المشاركة الشعبية ، وهو اثر وتاثر كل من متخذى القرارات والقاعدة الجماهيرية العريضة على الآخر ، وفائدة التفاعل بينهما ، وحتمية خلق وسائل اتصال ثنائية بين المخططين ، واعضاء المجلس المحلى المنتخبين ، والجماعات المنظمة الأخرى داخل المجتمع المحلى، والأفراد على اتساع قاعدتهم العريضة فى المجتمع.

٤ ــ سياسات استخدامات الأراضى والمستوطنات البشرية :

ويتناول الجزء الرابع والاخير من هذه الدراسة سياسات استخدامات الأراضى فى الدول المختلفة ، وتبين الدراسة أن هذه السياسات تشكل عقبة كؤودا فى عديد من الدول فى طريق تخطيط وادارة المستوطنات البشرية . وتوصى الدراسة بأن التخطيط الكفء والادارة السليمة للمستوطنات البشرية تتطلب سياسة استخدامات للأراضى تحقق توفير الأرض فى الوقت المناسب لتلبية حاجات المجتمع ، على ان توزع اعباء ومزايا تحقيق هذا المطلب على جميع افراد المجتمع المحلى ــ الذين يتأثرون تأثيرا مباشرا بهذا العمل ــ بالتساوى .

وبعد ..

اذا كانت هذه الدراسة تقع فى ١١٠ صفحات ، فان هذا لا يعنى انه كان يعوزها العمق أو ينقصها الشمول ، بل يمكننى أن اقرر ، بلا مغالاة ، أن هذه الدراسة تتصف بهاتين الصفتين ، وقد عودنا الاتحاد الدولى للسلطات المحلية أن يقدم لنا بين الحين والآخر دراسات متانية وعميقة فى الجوانب المختلفة للحكم المحلى ، غدت بحق مراجع لا غنى عنها للباحثين والمتخصصين فى هذا المجال . على أن مرد هذا التركيز فى معالجة الموضوع،رغم تعقده ، وتشعبه ، هو أن الدراسة تعتبر اسهاما فى مؤتمر دولى كبير ، ضمن دراسات اخرى متعددة تتناول موضوع المستوطنات البشرية من زواياه وجوانبه المختلفة ، لذلك فقد قصرت على المبادىء العامة والأسس التى تحكم علاقة الحكم المحلى ودوره فى تخطيط وادارة المستوطنات البشرية دون الدخول فى التفاصيل الفنية ، والتطبيقات فى دول العالم المختلفة .

***

ندوات — حلقات بحث — مؤتمرات

الندوة العربية الأولى

عن الصحافة والاعلام العمالى

عقدت منظمة العمل العربية فى الفترة من ١ — ١١ سبتمبر ١٩٧٦ بالقاهرة اول ندوة عن الصحافة العمالية والاعلام العمالى ، وقد حضرها ممثلون عن الدول العربية من بين العاملين فى الصحافة العمالية ، وفى أجهزة الاعلام المعنية بمسائل العمل والعمال كالاذاعة والتليفزيون ، كما حضرها ممثلون عن الصحف والمجلات العربية المتخصصة فى الاعلام العمالى ، وذلك بالاضافة الى ممثلين لجامعة الدول العربية ، ومنظمة العمل الدولية ، ومركز الدراسات الاعلامية للاسكان والتنمية والتعمير .

اهداف الندوة :

وقد حددت منظمة العمل العربية لهذه الندوة الاهداف التالية :

— دعوة المشتركين فيها للاتفاق على خطوط عريضة فى مجال الصحافة العمالية والاعلام فى مجال العمل على المستوى العربى والتركيز على القضايا التى تهم العامل العربى والوطن العربى، من وجهة نظر أن العامل انسان له مشاكله واحتياجاته مثل أى مواطن ، ثم له قضاياه المهنية

التى ترتبط بعمله كما ترتبط بقضية الانتاج والتنمية . ومن هذا النوع الأخير قضايا الثقافة العمالية والتدريب المهنى والأمن الصناعى والكفاية الانتاجية .

— تبادل الرأى والوقوف على تجارب كل قطر عربى فى مجال الصحافة العمالية والاعلام فى مجال العمل ، بما يحقق الربط والتنسيق والتعاون بين الاجهزة العربية العاملة فى هذا الميدان الهام، وكذلك محاولة الخروج بتوصيات محدودة تحقق دعم دور الاجهزة العربية العاملة فى هذا الميدان سواء على المستوى القطرى أو على المستوى القومى .

— مناقشة ابعاد الدور الذى يمكن ان تقوم به منظمة العمل العربية فى هذا المجال سواء على المستوى القطرى او على المستوى القومى انطلاقا من ميثاق العمل العربى ودستور منظمة العمل العربية .

وقد سار العمل بالندوة على اساس القاء محاضرة يعقبها مناقشة مفتوحة مع المحاضر عن موضوعها يلى ذلك قيام الخبراء ببلورة الاراء والمقترحات التى طرحت خلال الجلسة وقد اتبع نفس الأمر عند عرض ومناقشة التقارير القطرية التى تتناول واقع الصحافة العمالية والاعلام فى مجال العمل ثم جرى حوار حول هذه التقارير اعقبه بلورة وتقييم لما تضمنه التقرير وما ابرزته المناقشات حوله .

مفاهيم مشتركة :

وقد اسفرت مناقشات الندوة عن مبادىء هامة اتفق المجتمعون عليها هى :

أولا : اتفق المجتمعون على اهمية ابراز التنمية العربية الشاملة وضرورة التكامل الاقتصادى العربى ودور العمال الحاسم والحيوى فيهما ، وعلى أن الاعلام خادم وحليف للتنمية ، وعلى أن مهام الاعلام العمالى ابراز خطط التنمية وابراز دور العمال فيها ، واهمية التدريب العصرى لمواكبة التطورات التكنولوجية فى الانتاج والتنمية وتوعية أطراف العمل بحقوقهم وواجباتهم .

ثانيا : ومثل هذا التطور الشامل والعلمى لمشاكل الاعلام عامة ، والصحافة العمالية بوجه خاص ، يبرز خطورة تفشى الأمية كعائق ضخم فى وجه نمو الصحافة العمالية ، واتفق المجتمعون على اهمية محو الامية ، وأنها لا تكون بمجرد تعليم الحروف الابجدية ولكن بمحو الامية بكافة اشكالها ، وأن النهوض حضاريا بالمجتمع العربى لا يكون الا بالمواجهة الثورية الشاملة لمشكلة الأمية .

ثالثا : وقد برزت فى المناقشات الحرة البناءة للندوة اهمية حرية الاعلام والصحافة والحريات النقابية كشرط لبناء المواطن العربى ، ولدعم الحركة العمالية ودفع نشاطها الى الأمام وان الاعلام العمالى وهو جزء من الاعلام العام لا يزدهر الا بازدهار الحريات العامة ، وتعميق حرية الصحافة والاعلام لخدمة المجتمع والتنمية والتحرر ، ولمزيد من التعبير عن القاعدة العمالية.

رابعا : واهتمت الندوة بابراز اهمية قيام الاعلام العمالى وخاصة الصحافة المكتوبة التى تصدر من المنظمات العمالية ، بدور فعال فى معارك الاعلام ضد الصهيونية والامبريالية والاستعمار والاستغلال بجميع اشكالها ، وذلك باقامة جسر اعلامى عمالى مع النقابات العمالية المناظرة فى الخارج ، عربيا وقطريا ، جماعيا وثنائيا ، لتوضيح وجهة النظر العربية وتاكيد الحقوق الثابتة لشعب فلسطين ، وابراز التطورات الاجتماعية العربية الهامة ، والتقدم الحضارى العربى ، ولتصحيح الصورة العربية فى الخارج وذلك ايمانا بما للاعلام الشعبى من اهمية تصحب الاعلام الرسمى وتوازيه وتعمقه ، وايمانا بما يستطيعه الاعلام النقابى العمالى من القيام بدور هام فى كشف دور اسرائيل العدوانى الفاشى وفضح منظمات اسرائيل العمالية العنصرية .

واقع الاعلام العمالى ... الايجابيات والسلبيات:

ناقشت النـــدوة واقع الاعلام العمـــالى على مستوى الوطن العربى فلاحظت بارتيـــاح بعض الايجابيات ، كما ناقشت بحرية وصراحة نواقص هذا الاعـــلام ، وبحثت فى مقترحـــات علاج هذه النواقص والسلبيات .

وقـــد لاحظت الندوة فى الايجابيـــات تزايدا فى الاهتمام بالصحافة العمالية والاعلام فى مجـــال العمل على المستوى القطرى والقومى ، وتصميما على عبور فجوة التخلف فى جميع مجالات الاعلام العمالى ، وادراكا لاهميـــة التنسيق بين الجهود المبذولة للنهوض به ، واستعدادا من المنظمـــات العربية المعنية وفى مقدمتها منظمة العمل العربية، والمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة وادارة الاعلام بجامعة الدول العربية والمنظمات النقابية والشعبية كالاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب والاتحاد العام للصحفيين العرب ، للمساهمة فى برنامج عمل مكثف ومتكامل لتمكين الاعلام العمالى من اداء وظائفه الحيوية فى خدمة العمال والحركة العمالية .

كما لاحظت الندوة فى السلبيات ندرة المعلومات عن اوضاع الصحافة العمالية والاعلام العمـــالى بالراديو والتليفزيون ، وقصورا فى تدفق المعلومات وفى تبادل الصحـــف العماليـــة وبرامج الراديو والتليفزيون الاعلامية بين اقطار الوطن العـــربى وكذلك تعثرا فى توزيع الصحف العماليـــة ، الى جانب قلة الدراســـات الميدانيـــة والاحصـــاءات المتعلقة بالاعلام العمالى والدراسات الخاصـــة بتوزيع الصحف العمالية والاستماع والمشـــاهدة بالنسبة للبرامج العمالية فى الراديو والتليفزيون ، وتفاوتا فى القصور ومســـتوى الاداء ومسئولية الاشراف والتنفيذ وقيـــاس النتـــائج بين البرامج والخدمات الموجهة الى العمال عن طريق الصحافة والراديو التى تعمل فى هذا الميدان على المستوى القطرى والقـــومى ، ونقصـــا فى عدد الافـــراد المتخصصين فى الاعلام العمالى فى مختلف مجالاته على الرغم من تزايد الحاجة اليهم .

خطة عمل للاعلام العمالى :

وامام الضرورات الملحة للنهوض فورا بحشد الوسائل الاعلامية العمالية العربية والتنســـيق بينها ، رات الندوة الا تنتهى بتوصيات عـــامة ، وان تضع تصوراتها فى شكل مقترحات محددة ، وبرنامج عمل .

اولا : فى المقترحات :

— ضرورة تمثيل المنظمات العمالية فى اجهزة الاعـــلام والتخطيط الاعـــلامى والاقتصـــادى والاجتماعى على المستوى القطرى والقومى .

— تنظيم لقاءات دورية بين الاعلاميين العرب المشتغلين فى مجـــال العمل ، والاعـــداد من الآن لعقـــد النـــدوة الثـــانية للاعـــلام العمـــالى فى سبتمبر ١٩٧٧ .

— العنـــاية على المســـتوى القطرى والقومى حكوميا ونقابيا بجمع ونشر الاحصاءات الخاصـــة بالعمل والتنمية ومستوى المعيشة والانتـــاج والاستهلاك والاجور والاسعار والضرائب مع اكبر قدر من التحليل والتقييم والعرض والتبســـيط ، وتيسير الحصول على هذه الاحصائيات لاجهـــزة الاعلام العمالى .

— دعـــوة الصحف والراديو والتليفزيون الى زيادة المساحات والاوقات المخصصـــة للاعـــلام العمالى .

— العمـــل على تكوين الكادرات الاعـــلامية العمالية بانشاء المعاهد ومراكز التـــدريب على المستوى القومى والقطرى ، واستحداث برامج دراسية مخصصة فى هذا المجال بمعاهد الاعلام القائمة الآن فى البلاد العربية ، مع اجراء دراسات ميدانية توضع على أساسها برامج التـــدريب وكذلك دعوة النقابات الصحفية فى الاقطار العربية الى عدد من الصحفيين تحت التمرين سنويا الى التخصص فى الصحافة العمالية ودعوة المعهـــد القومى للصحفيين العرب وغيره من مراكز التدريب

الى اضافة مادة الاعلام فى برامج دوراتها التدريبية .

— دعوة الاتحادات العمالية القطرية ونقابات الصحفيين القطرية والاجهزة المعنية بشئون العمل والعمال الى عقد ندوات دورية على المستوى القطرى لدراسة وسائل النهوض بالاعلام العمالى وربطه بخطط التنمية مع الاعلام العمالى على المستوى القومى .

— دعوة الصحف العمالية القطرية الى اقامة مشروعات اعلامية عمالية مشتركة ، وخاصة باللغات الاجنبية ، لتوجه الى النقابات الاجنبية واجهزة العمل والاعلام الدولية وذلك بالتعاون مع منظمة العمل العربية واتحاد الصحفيين العرب والاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب.

— دعوة التنظيمات العمالية على مستوى المصنع الى انشاء وتطوير الصحافة الجدارية والاذاعات الداخلية كوسيلة اتصال مباشر ومدرسة اعلامية عمالية تتيح فرص التدريب والممارسة الاعلامية ، ودعوة الاتحاد العام للصحفيين العرب لاعداد نماذج للصحيفة الجدارية لتقديمها الى النقابات بالتعاون مع منظمة العمل العربية .

— دعوة الحكومات العربية الى اعفاء الورق وأدوات الطباعة والاجهزة والمواد الاعلامية المستخدمة فى اغراض الاعلام العمالى من الرسوم الجمركية .

— اقامة صلة وثيقة عن طريق أجهزة الاعلام العمالية مع العمال العرب المهاجرين وتنظيماتهم خارج الوطن العربى ، ومساعدتهم اعلاميا فى الدفاع عن حقوقهم .

— توفير الظروف الموضوعية فى الاقطار العربية لاجتذاب العمال والعلماء العرب المقيمين خارج الوطن العربى للمشاركة بخبراتهم فى خطة التنمية الشاملة .

— تيسير حصول التنظيمات والنقابات العمالية على اجهزة استقبال تليفزيونية بأسعار مخفضة لأغراض المشاهدة الجماعية المنظمة .

— تيسير تبادل الصحف والمطبوعات وبرامج الراديو والتليفزيون المعنية بشئون العمل والعمال بين الأقطار العربية وخفض نفقات شحنها .

ثانيا : فى برنامج العمل :

ترى الندوة أن تقوم منظمة العمل العربية بالآتى :

— تكوين لجنة دائمة للاعلام بالمنظمة تعمل متعاونة مع جامعة الدول العربية والاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب واتحاد الصحفيين العرب واتحاد اذاعات الدول العربية ، وتضم نخبة من المعنيين بالعمل والخبراء فى مجال الاعلام ، وتسند أمانة هذه اللجنة الى مسئول الاعلام بالمنظمة ، وتجتمع مرة كل عامين .

— تكوين صندوق لدعم التبادل الاعلامى باللجنة الدائمة للاعلام العمالى بالمنظمة تخصص له موازنة مناسبة ينفق منها على الاشتراك فى المجلات العمالية بهدف تيسير توزيعها على مختلف الدول العمالية وتبادل الوفود الاعلامية توثيقا للعلاقات العمالية .

— تشجيع النشر العمالى والترجمة وخاصة فى مجال الابحاث المتعمقة والاعمال الموسوعية كالتاريخ للحركة النقابية عربيا وعالميا وتوفير مطبعة حديثة التجهيز والامكانيات لتيسير خدمات الطباعة والنشر العمالى فى المنظمة وعلى مستوى الوطن العربى .

— تنظيم دورات اعلامية بمعهدى بغداد والجزائر لتدريب الكوادر العاملة فى مجال الاعلام وتزويدهم بالمهارات المستحدثة فى هذا المجال ، وذلك لحين قيام هذه المنظمة بانشاء معهد اعلامى عربى .

— اجراء مسح شامل لواقع الاعلام العمـــالى العربى تحت اشراف منظمـــة العمـــل العربية وبالتعاون مع جميع المنظمات والاجهزة المعنيـــة بالاعلام فى الوطن العربى ، واعداد خطة للنهوض به وتمكينه من اداء مهمته فى اطار التنمية العربية الشاملة ، واعداد برامج الخطة المشار اليها من الآن حتى عام ١٩٨٠ ، مع اعداد تصور لخطة أخرى بعيدة المدى ، على ان يكون فى برنامج العام الأول مشروعات متكاملة للارتفاع بالاجهزة والبرامج والأمكانيات القائمة الى اعلى درجات كفاءتها ، وتحسين مســتوى الأداء من نواحى التحرير والطباعة والتوزيع والاخراج والتقديم .

— انشاء مركز عربى للمعلومات والاحصاءات العمالية فى اطار منظمة العمل العربية يكون تحت تصرف اجهزة الاعلام العمالى وتتعاون المنظمة فى انشائه وفى امداده بالمعلومات مع مراكز المعلومات فى المنظمات العربية والدولية والتنظيمات العمالية والاعلامية فى الوطن العربى .

— انتاج برامج اذاعية وتليفزيونية عماليـــة واعلامية فى مجال العمل على المستوى القومى ، تذاع دوريا من خلال الوسائل المتاحة حاليـــا والتى تتوافر فى المستقبل بالتعاون بين المنظمة وادارة الاعلام فى الجامعة العربية واتحاد اذاعات الدول العربية والاتحاد الدولى لنقابات العمـــال العرب .

— تشجيع انتاج افلام سينمائية تسجيلية فى اطار خطة الاعلام العمالى ، ودراسة ما يتعلق بشخصية العامل فى الافلام السينمائية الروائية حرصا على تقديمها بطريقة تتفق مع دور العـــامل العربى فى المجتمع .

— اعداد برامج لحوار عمالى مع التنظيمـــات العمالية فى أفريقيا والبلدان غير المنحـــازة ومع التنظيمات العمالية فى مناطقها الجغرافية تتعاون فيه منظمة العمل العـــربية مع الاتحـــاد الدولى لنقابات العمال العرب وادارة الاعلام بجامعـــة الدول العربية .

— اعداد برامج لتوحيد المصطلحات العربيـــة فى مجال العمل والاعلام العمالى تتعاون فيهمنظمة العمل العربية مع المنظمات العـــربية والدوليـــة المعنية ، وفى مقدمتها المنظمـــة العربية للترقيـــة والعلوم والثقافة والاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب ، واتحاد اذاعات الدول العربية ، واتحاد الصحفيين العرب ، وادارة الاعلام بجامعة الدول العربية ، ومنظمة العمل الدولية واليونسكو .

وتدعو الندوة المدير العام لمنظمة العمل العربية الى عرض هذا البرنامج على لجنة المتابعـــــة الخاصة بالمنظمة فى اول اجتماع لها لياخذ طريقه الى التنفيذ ، كما تدعو جامعة الدول العـــربية (الادارة العامة للاعلام) ، والمنظمة العربيـــة للتربية والعلوم والثقافة ، واتحاد اذاعات الدول العربية ، والحكومات العربية واجهزة الاعـــلام بها ، والاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب ، واتحاد الصحفيين العرب ، والتنظيمات النقابية الى التعاون الوثيق مع المنظمـــة فى تنفيذ هذا البرنامج .

وفى ختام اعمـــال النـــدوة اعرب المشـــاركون بالاجماع عن تقديرهم للمبادرة التى قامت بهـــا منظمة العمل العربية لعقد هذه الندوة والجهود المخلصة التى قام بها مكتب العمل العربى لتوفير أسباب النجاح لأعمالها .

مؤتمر القادة الاداريين

لزيادة الكفاءة الانتاجية للمراة العاملة

تقوم برامج القادة الاداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة حاليا (اكتوبر — نوفمبر ١٩٧٦) بالاعداد والتنفيذ لمؤتمر يتناول بالدراسة الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاءة الانتاجية للمراة العاملة ، نظرا لما تمثله المراة من شريحة هامة فى المجتمع الوظيفى فى مصر ويثير استخدامهــا الكثير من المشكلات التى تؤثر على كفاءتها الانتاجية .

اهداف المؤتمر :

لذلك فان هذا المؤتمر يستهدف دراسة الجوانب الثابتة المؤثرة على كفاءة المراة العاملة :

١ — التعرف على الوظائف والاعمـال التى يمكن أن تؤديها المراة بكفـاءة اعلى ، وما قـد يستلزمه ذلك من اعادة النظر فى سياسات التعليم والتوظيف .

٢ — الاستفادة الكاملة من فترة عمـل المراة وما يقتضيه ذلك من دراسة نظم الوقت الكامل ونصف الوقت ونظم الراحة واجازات الوضـع للمراة العاملة فى ضوء دورها الاجتماعى كربة اسرة .

٣ — دراسة خدمات رعاية العاملين التى توفر للمراة العـاملة الأمن النفسى والحياة المتكاملة وما يقتضيه ذلك من دراسة خدمات دور الحضانة والمواصلات والحمـاية القانونية للدخـل ونظم التامين والرعاية الاجتماعية .

٤ — دراسة التنظيم التشريعى لعمـل المراة العاملة فى نظامى العاملين بالقطـاعين الحكومى والعام .

نظام العمل بالمؤتمر :

وسيكون المؤتمر على فترتين :

الفترة الاولى : مؤتمر محدود أو لجنة تحضيرية من أعضاء مختارين بالاشتراك مع الهيئة الفنيـة للبرامج لدراسة الموضوعات الاربعة السـابق ذكرها ، وتستهدف هـذه الفترة دراسـة وبحث المشكلات الاساسية التى تعترض الكفاءة الانتاجية للمراة العاملة ، ويخصـص لهـذه الفترة عشرة اجتماعات .

الفترة الثانية : مؤتمر موسع من اعضاء اللجنة التحضيرية والمهتمين وذوى الراى لمناقشة نتائج دراسة اللجنة التحضيرية ، وتعقد هذه الفترة لمدة ثلاثة او اربعة أيام متصلة .

دراسات المؤتمر :

وقد قامت الهيئة الفنية للبرامج باعداد عدد من الدراسات والبحوث التى تخدم المؤتمـر ، ومن أهمها ما يلى :

— دراسة ميدانية عن تقييم كفاءة المراة العاملة أجريت فى عدد من الوحدات بالقطاعين الحكومى والعام ، وكذلك فى بعض المحافظات .

— دراسة عن التنظيم التشريعى لعمل المراة فى نظامى العاملين بالقطاعين الحكومى والعـام ، وكذلك فى القوانين الأخرى كقانون العمل وقانون التامين الاجتماعى .

— دراسة عن كادر جديد للوظائف الأسرية .

— تلخيص وعرض وتحليل لجميع الدراسات السابقة التى أجريت عن المراة العاملة .

وسوف نتناول فى العدد القادم من هذه المجلة أهم ما أنتهى اليه المؤتمر من دراسات ونتائج .

تطوير التعليم فى مصر

استراتيجية للتعليم حتى سنة ٢٠٠٠

بعد ثلاث دورات للمجلس القومى للتعليم من ١٩٧٤ الى ١٩٧٦ انتهى المجلس من مهمتـه الصعبة لتطوير التعليم فى مصر ، ورفـع الى الرئيس انور السادات بوصفـه الرئيس الأعلى للمجالس القوميـة المتخصصـة تقريره عن استراتيجية التعليم فى مصر حتى سنة ٢٠٠٠ ، وقد اشاد سيادته بالجهد المبذول فى الدراسة وقرر أن ينشر هذا التقرير وتتخذ الاجراءات لتنفيذه .

المبادىء والأهداف :

توضح بداية التقرير التوجيهات التى اصدرها رئيس الجمهورية الى المجلس لمراعاتها فى الدراسة والتى اعتبرها المجلس القومى للتعليم المبادىء والاهداف الاساسية التى بنى عليها استراتجيته لبناء الانسان المصرى الجديد .

وتتلخص هذه المبادىء والاهداف فى ان يكون العلم للجميع نظرا لأنه لن يكون هناك مكان فى القرن الحادى والعشرين لانسان غير متعلم ، وان اشتراكية المعرفة فى المجتمع الحديث تستلزم عدالة توزيع الفرص بين ابناء الوطن الواحد لتحصـيل العلم كل بما يستطيع وبما تؤهله له ملكاته ، وان مقتضيات العصر لا تجيز لشعب ان يتعلم ربع افراده ويبقى ثلاثة ارباعهم دون أن يتاح لهم موارد المعرفة خصوصا اذا كان هذا الشعب قد اختـار لنفسه أن تكون نصف مقاعد مجالسـه المنتخبة جميعا للفلاحين والعمال ، كما ان هذا الشعب نفسه لا يمكن أن يواجه القرن الحادى والعشرين وغالبية ابنائه لم تنل من حظ التعليم سوى محصلة سنوات ست يضيع بعضـها بالنسيان أو عـدم الممارسة بعد ترك المدرسة .

بل أن نوعية التعليم العـام ذاتها ينبغى أن تتغير فيجمع بين النظرية والتطبيق وبين الفـكر والعمل ، ويعنى عناية خاصة بالتعليم الفنى الذى أصابه الاهمال ، كما أن الجامعات ليست مجرد مصانع للرجال والنساء وانما هى معـاقل للعلم والبحث العلمى لربط التعـليم بالمجتمع وتنسيق جهود البلاد العلمية كلها ، واخيرا فان الازهـر الشريف اساس اصيل من اسس تكوين المواطن المصرى بل والمواطن المسلم فى العالم قاطبة ، ومن هنا وجب أن تصبح العناية بالازهر شاملة من اول السلم الى قمته .

خمسة مرتكزات اساسية :

وعلى ضوء تلك المبـادىء والأسـس انتهى المجلس القـومى للتعـليم والبحث العـلمى والتكنولوجيا من مهمتـه لتطوير خطط التعـليم وبرامجـه فى مصر ، ووضـع تصـوره للتخطيط العلمى السليم للتعليم الذى يرتكز على خمسـة مرتكزات اساسية هى :

— مد فترة التعليم الالزامى
— سلم جديد للتعليم العام
— العناية بالتعليم الأزهرى من القاعدة للقمة
— استراتيجية جديدة للتعليم الفنى
— ترشيد التعليم الجامعى

مد فترة التعليم الالزامى :

لاحظ المجلس القومى للتعـليم أن مبدأ الالزام الذى ينص القانون على أن تعتبـر فترته سـت سنوات وهو كل ما تلتزم به الدولة نحو اعـداد المواطن اصبح لا يلائم مقتضيات العصر وأن كثيرا من الدول النامية حولنا اتجهت الى مد فترة الالزام الى تسع سنوات أو عشر ، يضـاف الى ذلك ان ما يؤدى فى مرحلة التعليم الابتدائى الالزامى عندنا

هو ادنى بكثير من أن يزود من يتخرج منه بالقدر الضرورى من المعرفة أو ان يسلحه بالثقافة والدراية اللازمة لان تجعل منه مواطنا مدركا لواجباته ، وفى كثير من الاحيان يرتد خريجو التعليم الابتدائى الى ما يشبه الأمية بعد فترة تقصر او تطول ، خصوصا وان عددا كبيرا منهم يتسربون من المدرسة قبل اتمام المرحلة الابتدائية .

نقطة اخرى لاحظها ايضا اعضاء المجلس القومى للتعليم وهى اننا قد ارتضينا لانفسنا تمكينا لمبدأ الديمقراطية السليمة ان نجعل نصف المراكز القيادية الشعبية ، وكذلك نصف عدد المقاعد فى جميع المجالس المنتخبة على مختلف المستويات لفئة الغالبية الكبيرة من الشعب وهم الفلاحون والعمال ، ولابد لنا أن نعترف أن هذه الفئة لا تزال حتى الآن اقل فئات المجتمع حظا من التربية والتعليم ، ومن يتعلم منهم الى قدر اعلى ينتقل الى فئات المجتمع السياسية الاخرى ، ومعنى هذا بعبارة اخرى اننا قد وضعنا على عاتق فئة الفلاحين والعمال امانة كبرى فى قيادة العمل السياسى والتشريعى والرقابى ، ومثل تلك الامانة تستوجب أول ما تستوجب أن نتيح الفرصة لفئة الغالبية لتحصل على القدر الكافى من التعليم والمعرفة ، وما يترتب عليهما من ادراك سياسى وقومى واسع ، ومن هنا اذا اردنا لتجربتنا السياسية الخطيرة أن تنجح النجاح المأمول وجب علينا أن نسلم بأن فترة تعليم لا تزيد على ست سنوات مهما جودنا فيها وحاولنا الاتقان لا يمكن أن تكون كافية لتكوين النصف الخطير من قياداتنا الشعبية والوطنية والسياسية .

لكل هذه الاعتبارات جميعها انتهى تقرير المجلس القومى للتعليم الى ضرورة مد فترة الالزام الى تسع سنوات لتشمل المدرستين الابتدائية والاعدادية معا ، على ان يتم ذلك بطريقة حكيمة ومتدرجة لتحقيق هذا الالزام الممتد الى تسع سنوات فى حدود عام ١٩٨٦ اى فى خلال عشر سنوات من الآن ، فالمجلس يرى ان تحقق ذلك معادلة فى غاية الصعوبة لانها تطلب الارتفاع بمستوى الالزام الحالى بالتعليم الابتدائى الى ٩٥٪ على الاقل ، وأن يعمل على تجويد العملية التعليمية واتقانها ، والقضاء على ظاهرات التسرب والضعف وعدم التكامل التربوى .. كل ذلك مع تحقيق مد فترة الالزام فى الوقت ذاته الى نهاية مرحلة التعليم الاعدادى ، فيصبح التوسع فى التعليم افقيا وراسيا وكيفيا فى الوقت ذاته .

سلم تعليمى جديد :

تناول تقرير المجلس القومى للتعليم موضوعا خطيرا آخر هو هيكل التعليم العام ، فقد كان من الضرورى أن يتناول المجلس بصورة شاملة وجذرية الهيكل العام للتعليم فيربط بين المدرسة الابتدائية والاعدادية والثانوية ، وقد راعى اعضاء المجلس فى هذا الربط عدة اعتبارات أساسية كالتكامل فى اداء العملية التعليمية على طول السلم التعليمى ، وأن ييسر السلم التعليمى لكل ناشىء حق التعليم والفرصة لبلوغ ما ينشده فى اى نوع من انواع التعليم بالتحرك راسيا الى اعلى المراحل مادامت قدراته تسمح بذلك ، كذلك أن يحقق هذا السلم العلمى التلاحم بين انواع التعليم وان تذاب الفواصل بين التعليم العام والتعليم الفنى والتدريب المهنى بحيث تصبح هذه الفروع كلها ضمن بنية واحدة ، وايضا تطوير أساليب الامتحانات الحالية ووضعها لتكون دالة على مدى الاستيعاب فى مرحلة تعليمية معينة .

وفى ضوء هذه الاعتبارات الاساسية رأى المجلس القومى للتعليم تقسيم السلم التعليمى الى المراحل الآتية :

— المرحلة السابقة للتعليم الابتدائى فى صورته الحالية : ويكون التركيز فيها على اعداد الآباء والأمهات للابوة والأمومة حتى يتربى الطفل تربية سليمة فى سن الطفولة الأولى ، ثم التركيز على اعداد المؤسسات الأهلية والتعاونية لتربية الطفل ورعايته .

ـ مرحلة التعليم الابتدائى : ويلتحق فيها الطفل بالمدرسة من سن السادسة الى الثانية عشرة من العمر ، ويهتم فى السنوات الثلاث الأولى منها بتعليم الطفل القراءة والكتابة والحساب والمهارات الأساسية ، أما السنوات الثلاث التالية فيركز فيها على تعميق المهارات المكتسبة وعلى المضمون البيئى والثقافى والاجتماعى والعلمى .

ـ المرحلة الأولى من التعليم الثانوى : وهى تقابل المرحلة الاعدادية الحالية ، ولكن يقترح المجلس القومى للتعليم ان تطول الى أربع سنوات ويتعرض التلميذ فيها لمجالات مختلفة من المعرفة والتكوين التربوى تسمح بتشخيص ميوله وقدراته من جانب المدرسة ، وتكون المواد الدراسية فى هذه المرحلة فى صورة مجموعات .

ـ المرحلة الثانية من التعليم الثانوى : وفيها يبدأ التشعيب الى تعليم ثانوى عام وتعليم ثانوى فنى وتعليم ثانوى مهنى ، وهذه المرحلة يمكن ان تصبح مرحلة نهائية تؤهل الطالب للعمل اذا لم تتح له فرصة الالتحاق بالجامعات او التعليم العالى او معاهد اعداد الفنيين .

وقد اخذ التعليم الثانوى العام اهتماما خاصا من أعضاء المجلس القومى للتعليم باعتباره التعليم الذى تتجه اليه آمال الغالبية العظمى من الطلاب لما يهيئه من فرص الترقى الاجتماعى وباعتباره مكانا وسطا بين التعليم العام والتعليم فى مراحله العليا ، وقد رأى المجلس بالنسبة لهذا التعليم :

● تعديل نظام التشعيب المعمول به فى التعليم الثانوى الحالى الى أدبى وعلمى الى نظام اختيار بين المواد ، فيما عدا المادتين الاجباريتين وهما اللغة العربية واللغة الأوربية الأولى بالاضافة الى مادتى التربية الدينية والقومية ، يكون للطالب الاختيار بين مجموعات من المواد الدراسية تتكون كل مجموعة منها من أربع أو خمس مواد تتصل بمجالات معينة ويرغب الطالب التعمق فيها بحسب اختياره .

● تحدد الجامعات والمعاهد مقدما المواد الدراسية المؤهلة للقبول فى كل كلية أو معهد ، حتى يستطيع الطالب اختيار مواد الدراسة بالتعليم الثانوى العام على ضوئها وبناء على استعداداته وقدراته .

وهذا النظام فضلا عما ينتجه من الربط بين التعليم العام والعالى فانه يؤدى ايضا الى تيسير نظام امتحان الثانوية العامة وتبسيطه وازالة ما يصاحبه من آثار نفسية على الطلاب وأولياء أمورهم .

العناية بالتعليم الأزهرى :

لاحظ أعضاء المجلس القومى للتعليم اننا قد توسعنا خلال السنوات الأخيرة فى قمة هذا التعليم ، فصدور قانون الأزهر الجديد فى عام ١٩٦١ وتوسيع جامعة الأزهر بانشاء الكليات العلمية الحديثة وضع هذا عبئا جديدا على الأزهر وجامعته ، لكن الأسباب لم تهيأ للازهر لتوسيع قاعدته التعليمية التى لا تزال تستقبل ما لا يزيد على ١٪ من مجموع من يقبلون فى أول المرحلة الابتدائية ، ولهذا فان معاهد الأزهر فى التعليم العام عجزت عن أن تمد الجامعة باحتياجاتها من الطلاب وأدى الى الاستعاضة عن ذلك بقبول فئات كبيرة من خريجى التعليم الثانوى العام .

لذلك رأى المجلس القومى للتعليم حتى تصبح العناية بالتعليم الأزهرى شاملة من أول السلم الى قمته :

● وضع الخطط للتوسع فى القبول من الأساس من التعليم الابتدائى الأزهرى ، وبما يخفف ايضا عن مدارس المرحلة الابتدائية العادية ويزيد من نسبة الاستيعاب فى أول التعليم الابتدائى .

● أن يبدأ التعليم الأزهرى فى سن الخامسة بدلا من السادسة حيث ان الغالبية من ابناء الشعب قد لا تتهيأ أمامهم الظروف لالحاق ابنائهم بمدارس رياض الأطفال فى تلك السنة ، فضلا عن أنها سن

ملائمة لما يؤديه الأزهر ومعاهده فى مرحلته الأولى من التبكير فى تحفيظ القرآن الكريم وتقويم لسان الطفل عن هذا السبيل .

كذلك رأى المجلس القومى ان يكون التعليم الأزهرى أول الموضوعات التى يدرسها فى دورته القادمة (أكتوبر ٧٦ — يوليه ١٩٧٧) لوضع السلم التعليمى فى الأزهر ، ووسائل توسيع قاعدة التعليم الأزهرى والكتاب الأزهرى فى مراحل التعليم المختلفة ومعاهد الفتيات الأزهرية والتخطيط لها .

استراتيجية جديدة للتعليم الفنى :

لقد خصص المجلس القومى للتعليم جانبا من تقريره لقضية الفنيين والخطوات الواجب اتخاذها من الآن لتوفير الاعداد الكافية فهم بما يسد احتياجات مصر والدول العربية ، وقد اوصى المجلس باجراءات محددة لتحقيق هذا الهدف وفى مقدمتها :

— اعطاء أولوية خاصة لانشاء معاهد اعداد الفنيين ومراكز الصناع المهرة فى المجالات التى لم تنل عناية تتناسب مع اهميتها فى خطة التنمية ومنها : التعمير والتشييد ، الاتصالات والنقل والمواصلات ، الفندقة ، الزراعة الحديثة ، الثروة الحيوانية والسمكية ، التعدين والبترول ، الاليكترونيات والحاسب الآلى ، السكرتارية المتقدمة .

— انشاء مجلس أعلى لاعداد الفنيين يضم المختصين من الوزارات والهيئات فى قطاعات التعليم والبحث العلمى والانتاج والخدمات وغيرها ، وينسق بين تلك الجهات جميعا ، كما تكون مهمته رسم السياسة الخاصة باعداد الفنيين وتدريب العمال المهرة ومتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة ، على أن يلحق بهذا المجلس الأعلى مركز قومى لبحوث التخطيط فى مجال اعداد القوى العاملة الفنية والماهرة .

ترشيد التعليم الجامعى :

استأثر التعليم الجامعى باهتمام كبير من دراسات المجلس القومى للتعليم وشمل تقريره عديدا من الجوانب : سياسة القبول بالجامعات ، توزيع الجامعات اقليميا ، الكتاب الجامعى ، استخدام التكنولوجيا فى التعليم ، الامتحانات الجامعية ، هيئة التدريس ، البحوث والدراسات العليا ، ومن أهم مقترحات المجلس فى هذه المجالات ما يلى :

— أن يكون الحجم الأمثل للجامعات جامعة لكل تجمع سكانى يتراوح بين مليون ونصف وبين مليونين ونصف من السكان ، وعلى ذلك فان مصر بسكانها الحاليين تحتاج الى عديد من الجامعات يتراوح بين ١٥ و ١٨ جامعة وفقا للمعدلات العالمية ، وينتظر أن يرتفع العدد المطلوب الى ٢٥ جامعة بحلول عام ١٩٩٠ اذا ما أردنا أن نحتفظ للجامعات بالعدد الأمثل من الطلاب .

— توزيع الجامعات اقليميا بما يحقق عدالة توزيع خدمات التعليم الجامعى ليكون فى متناول المواطن غير القادر على السعى اليها بعيدا عن موطنه وتخفيف العبء عن الأسر التى لا تطيق تشتيت ابنائها ولتتاح الفرصة لأولياء الأمور كى يساهموا فى الاشراف على تربية أولادهم مما يقيهم الانحراف ولا يعرضهم لمخاطر الاغتراب البعيد ، كما أن مثل هذا التوزيع ضرورى لاقامة التوازن بين الريف والحضر فى النهضة الثقافية والتعليمية .

— الاستعاضة عن مكتب التنسيق الحالى بجهاز علمى يلحق بالمجلس الأعلى للجامعات وتصبح مهمته اجراء الدراسات العلمية لكل ما يتعلق بقبول الطلاب بالتعليم الجامعى من النواحى العلمية والفنية والتنظيمية ، وتحليل نتائج متابعة الطلاب الذين يقبلون بكل نوعية من نوعيات التعليم ومتابعة نظام القبول الجغرافى وتطويره وذلك حتى تستطيع الجامعات فى حدود

دراسات هذا الجهاز صياغة اسلوبها فى قبول الطلاب بل اعادة النظر فىتطوير الدراسة الجامعية ذاتها .

— ولعلاج مشكلة الكتاب الجامعى راى المجلس تشجيع اعضـــاء هيئة التدريس على التاليف فى مختلف مجـــالات المعرفة باعتبار هـــذا من أهم اعمالهم ، وضرورة ان تحدد مجالس الاقســـام المرجع الأساسى والمراجع الاضافية التى تتمشى مع المحتوى العلمى لكل مقرر . وفىحالة عدم توافر المراجع فلمجلس القسمأن يعين من يقوم بالتاليف بما يكفل وجود الكتب فعلا قبلبداية العام الدراسى كذلك راى المجلس قيام الجامعات بشراء حقوق التاليف فى الكتب الجامعية من المؤلفين بشروط مالية مجزية على أن يقتصر توزيعها على الطلاب ، والافادة من الجهـــاز المركزى للكتب المدرســـية والجامعية فى طبع هذه الكتب بطريقة اقتصادية تجعل ثمنها اقل سعر ممكن .

— تطوير اسلوب الامتحانات وفقا للأسس التربوية الحديثة بالتركيز على نظام الاختبارات الموضوعية التى تعتمد على تقديم أوراق البحث طوال العـــام واختبـــارات الاجابات القصـــيرة واختبارات التكملة ونظام اختبار الاجابة الصحيحة من بين اجابات متعددة ، فضلا عما تحققه هـــذه الاختبارات من وفر كبير فى الوقت والجهد المبذولين فى عمليـــة الامتحان ، وهـــذا أمر هام واساسى بالنسبة لجامعات الأعداد الكبيرة .

— استخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة فىالتعليم الجامعى مثلالدوائر التليفزيونية المغلقة والفيديوتيبوالأفلام التعليمية والتسجيلات والشرائح ، مما يساعد على التغلب على كثير من المشكلات التى يعانى منها التدريس الجامعى الآن من تـــكدس الطـــلابفى المدرجات والتخفيف من الظروف التعليمية القاسية التى يواجهها الاستاذ الجامعى .

تنظيم الهجرة والعمل بالخارج

مشروع قانون جديد

انتهت وزارة القوى العاملة فى شهر اغسطس الماضى ١٩٧٦ الىوضع مشروع جديد لتنظيم هجرة وعمل المصريين خارج البلاد يهدف لتشجيع تصدير العمالة ويقنن الحقوق والمزايا التى اعطتهـــا قرارات جمهورية ووزارية متناثرة فى قانون واحد ، بالاضافة الى ما تضمنه من احكام جديدة ، كذلك يستهدف المشروع معالجة الصعوبات التى كشفت عنها تجربة استخدام العمالة المصرية فى الخارج فى المرحلة الســـابقة ، والتى أبرزتهـــا التقارير والبيانات الواردة للوزارة من ممثليها العماليين فى الخارج ، ومن أهم الاتجاهات التى تضمنها المشروع الجديد ما يلى :

— الاحتفاظ للمواطن الذى كان يعمل بالحكومة او القطاع العام وهاجر للعمل بالخارج لوظيفته التى كان يشغلها قبل هجرته لمدة عام ، على أن يقدم طلبا برغبته فى العودة الى عمله خلال ثلاثة شهور من تاريخ عودته للوطن ، ويقضى المشروع بالاحتفاظ للمواطن العائد باقدميته وكذلك ما فاته من علاوات .

— يجيز المشروع الجديد للاشخاص والنقابات انشاء مكاتب خاصة بالبلاد للعمل فى الخارج ، ويتم تحديد شروط وظروفاستخدام العامل المصرى فى الخارج بعقد عمل فردى بينه وبين صـــاحب

العمل بوضع تفاصيل التزامات صاحب العمل تجاه العامل وخاصة بالنسبة لتحديد الاجر وتيسير حصوله على مسكن .

— ضرورة مراعاة ان تشتمل الاتفاقيات الثنائية الخاصة بتنظيم استخدام العمال المصريين فى الخارج على الاحكام التى تضمن صيانة حقوق العامل المصرى وتوفير الاستقرار له والمساواة بينه وبين العامل الوطنى وحقه فى الحصول على عمل آخر فى نفس المهنة اذا انتهت مدة العقد الأصلى أو تم فسخه برضاء الطرفين .

— ضمانة حق العامل فى تحويل معاشه المستحق له عن الفترة التى قضاها فى الخارج .

— اعطاء أولوية للمواطنين الذين يعملون فى الخارج فى الحصول على مسكن أو أراضى البناء مما تعرضه الحكومة والقطاع العام على أن يكون السداد بالعملة الصعبة .

— أن يكون لأبناء العائدين من الخارج أولوية الحصول على أماكن فى المدارس والمعاهد والجامعات .

— يجوز لوزير القوى العاملة اصدار قرار بتنظيم السفر بالنسبة لبعض التخصصات وللمدة التى يحددها القرار لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة مع عدم السماح بالهجرة أو العمل فى الخارج لكل من اتهم فى جناية أو جنحة وطلبت النيابة العامة منعه من السفر .

— ولما كانت أمور الهجرة والعمل بالخارج لها اتصال بمستويات واختصاصات الكثير من الوزارات والأجهزة الأخرى ، ولما كان وضع سياسة عامة للهجرة والعمل بالخارج أمرا يجب الا تنفرد به جهة دون أن تستنير برأى غيرها من الأجهزة المعنية والمختصة بهذه المسائل ، لذلك فان من بين ما ينص عليه المشروع الجديد انشاء مجلس قومى للهجرة والعمل فى الخارج ليؤكد مدى اهتمام الدولة برعاية العمالة المصرية واتاحة الفرصة لهم للعودة الى الوطن مرة اخرى فى المدد المحددة بالمشروع ، وبذلك تشعر العمالة المصرية وهى فى الغربة بأهمية انتمائها لوطنها وقيمة الرباط الذى يربطها بهذا الوطن .

***

لكى يكون التدريب مفيدا ...

هناك اربعة مبادىء بسيطة ولكنها اساسية لانهاتدور حول فكرة ان التدريب وسيلة لغاية وليس غاية فى حد ذاته .. فاذا اخذت هذه المبادىء فى الاعتبار فسوف يؤدى التدريب الى ارتفاع فى اداء الأفراد ... هذه المبادىء هى :

١ — تحديد مفصل نوعى لما يراد بالافراد ان يعملوه بعد أن يتم تدريبهم .

٢ — تقرير للخبرات التى ينبغى أن يكسبها الافراد ليحسنوا اداء ما يراد منهم القيام به .

٣ — تجنب الوقوع فى هذه الاخطاء التدريبية الشائعة : عدم توضيح الاهداف التدريبية للافراد ، الاعتماد اكثر مما ينبغى على التعليم الشفوى ، عدم مناقشة حالات العمل الخارجة عن المعتاد ، واخيرا افتراض ان الأفراد خلال التدريب قد فهموا ما درس لهم ويستطيعون تطبيقه وذلك دون اثبات لهذه الحقيقة .

٤ — التأكد من أن العمل التدريبى يتم وفقا لخطة تدريبية واضحة ومكتوبة .

دليل
المصطلحات العربية الموحدة
فى العلوم الإدارية

(نشرت المجلة فى عدد يوليو ١٩٧٦ الجزء الثانى من دليل المصطلحات العربية الموحدة فى العلوم الادارية وفيما يلى الجزءان الثالث والرابع من هذا الدليل) .

٣ ـــ تخطيط الانتـــاج

Dispatching

التشهيل (الاستنجاز)

اعداد التعليمات وارسالها الى اقسام الانتاج لضمان الانجاز السريع .

Motion Study

دراسة الحركة

دراسة طريقة الاداء لتفادى الحركات غير الضرورية وترتيب تتابع الحركات بقصد رفع الكفاية .

Plant Layout

التنظيم (الترتيب) الداخلى للمصنع

الترتيب الداخلى لاقسام التصنيع والعـدد والالات بقصد التنسيق بينها والحصول على اقصى كفاية .

Procedural Flow-Chart

خريطة تسلسل الاجراءات

خريطة توضح تسلسل الخطوات المتعاقبة لتنفيذ عمليـة انتاجية معينة .

Process Planning

تخطيط عملية الصنع

وضع الخطط التفصيلية لمراحل التصنيع .

Product Development

تطوير المنتجات

Product Research

بحوث المنتجات

البحث فى المنتجات لتطويرها .

Product Simplification

تبسيط المنتجات

تقليل عدد المنتجات او احجامها او اشكالها .

Production

الانتاج (التصنيع)

عمليــات التصنيع الاستخراجى او التجميعى او التحويلى او التحليلى .

Production Control

مراقبة الانتاج

الرقابة على حـــركة المواد واداء الالات واجراءات العمــل والتشغيل فى المصنع .

Production Planning

تخطيط الانتاج

برمجة العمل تفصيليا فى المصنع .

Productivity

الانتاجية

العلاقة بين المدخلات (تكاليف الانتـاج) والمخرجات (كمية الانتـاج ونوعه وقيمته) .

Quality Control

مراقبة الجودة

التاكد من مطابقة جـودة المنتجـات فى مراحل التصـنيع للمواصفات الموضوعة .

Routing

التسـيير

تنظيم مسـار العمليات فى اسـتخدام المواد فى اقصر وقت واقل جهد لبلوغ أوفى كفاية .

Scheduling

جدولة الانتاج

تخطيط المواعيد التى تمر بها الجهود والمواد فى التصنيع .

Specialization (Product)

التخصص (فى الانتاج)

التخصص فى انتاج منتج معين او فى عملية تصنيع معينة .

Standardization

التنميط (المعايرة)

تصنيع منتجات موحدة المواصفات .

Standard Time

الوقت المعيارى (النمطى) .

الوقت النمطى لاداء عملية معينة او انتاج منتج معين .

Time Study

دراسة الوقت (الزمن)

ملاحظة الوقت اللازم لاداء كل عنصر تفصيلى من عنـاصر العملية الصناعية وتسجيله لزيادة الكفاية الانتاجية .

٤ — بحوث التسويق

Advertising Research

بحوث الاعلان

البحث لاكتشاف استراتيجيات الاعلان .

Analysis

التحليـل

تجزئة البيانات وفحصها فحصا دقيقا مع تفهم العلاقة بينهـا بغية الوصول الى نتائج .

Area Sampling

العينة الجغرافية

عينة تضم مناطق معينة كمفردات للبحث .

Assumption

افـتراض

علاقة او علاقات بين ظاهرتين او اكثر ثبتت صحتها بعـد الاختبـار .

Buying Habit Research

بحوث عادات الشراء

البحث لاكتشاف دوافع الشراء لدى المستهلكين .

Case Method

طريقة الحالات

الدراسة التطبيقية للظروف العملية لحالة او اكثر بغية اتخاذ قرار فى مشكلة ما او استنتاج مبادىء معينة .

Causal Analysis

التحليل السببى

اكتشاف علاقات السبب والنتيجة .

Census

التعـداد

الاحصاء الرسمى للسكان .

Channels of Distribution Research

بحوث منافذ التوزيع

البحث لاكتشـاف انسب الطرق لتوزيع المنتجات .

Cluster Sampling

العينة التجميعية

تقسيم المجتمع الى مجموعات واختيار بعضها عشوائيا لتمثل العينـة .

Dependent Variables

المتغيرات التابعة

متغيرات تتغير تبعا للتغير فى متغيرات اخرى .

Descriptive Studies

الدراسات الوصفية

دراسـة تصف مواقف تسويقية معينة .

Dichotomous Question

سؤال ثنائى الاجابة

سؤال يتضمن اجابتين بديلتين فقط .

Experiment

تجـربة

جمع البيانات بطريقة تسمح بالحصول على استنتاجات دقيقة عن مدى صحة بعض الافتراضات .

Explanatory Marketing Research

بحوث التسويق التفسيرية

بحوث تهدف الى تفسير الظواهر التسويقية المشاهدة .

Exploratory Studies

الدراسات الاستكشافية

دراسات هادفة الى تحديد المشكلة واكتشاف وسائل العمل وسياساته المراد تعديلها وتنمية بدائل جديدة لها .

Field Research

البحث الميدانى

البحث في واقع التطبيق وظروفه في الميدان .

Independent Variables

المتغيرات المستقلة

متغيرات يؤدى تغيرها الى احداث تغير فى متغيرات اخرى.

Interview

المقابلة

اجتماع بين الباحث والمبحوث لتجميع البيانات .

Interviewing Research

البحث بالمقابلة

اجراء البحث عن طريق مقابلة المبحوثين .

Marketing Research

بحوث التسويق

البحث الهادف الى اكتشاف الحقائق المتعلقة بمشاكل التسويق .

Market Research

بحوث السوق

البحث الهادف الى اكتشاف اسواق جديدة .

Media Research

بحوث وسائل الاعلان

البحث الهادف الى اكتشاف انسب وسائل الاعلان .

Motivation Research

بحوث الدوافع

بحوث تهدف الى اكتشاف دوافع المستهلكين باساليب غير مباشرة .

Multiple Choice Question

سؤال متعدد الاجوبة .

سؤال يضع امام المبحوث عددا من الاجوبة البديلة للاختيار منها .

Non-directive Interview

المقابلة غير الموجهة (المفتوحة)

مقابلة لا يلتزم فيها باسئلة محددة مقدما .

Non Probability Sampling

العينة غير الاحتمالية

عينة يكون احتمال ظهور اى مفردة من المجتمع فيها غير معروف .

Observation

الملاحظة

المشاهدة الشخصية للحقائق والاحداث .

Open Question

سؤال مفتوح

سؤال لا ينص فيه على نقاط معينة لاختيار واحدة منها .

Pilot Study

الدراسة الاسترشادية

Predictive Marketing Research

بحوث التسويق التنبؤية

بحوث تهدف الى التنبؤ بالاحداث التسويقية المستقلة .

Primary Data

بيانات اولية

بيانات تنتج اثناء البحث .

Questionnaire

استطلاع الراى (الاستبيان)

قائمة من الاسئلة توجه الى عدد من الناس استطلاعا لارائهم فى قضية معينة .

Random Sample

العينة العشوائية (الجزافية)

عينة تسمح لكل مفردة من مفردات المجتمع بفرصة متساوية فى الظهور .

Research Design

تصميم البحث

الاطار الذى يتم البحث وفقا له .

Sales Analysis

تحليل المبيعات

Sales Effort Research

بحوث جهود البيع

بحث ما يبذل من جهود فى البيع .

Sales Forecasting

التنبؤ بالمبيعات

تقدير حجم المبيعات من سلعة معينة فى فترة مقبلة .

Sample

عينة

جزء يمثل مجتمع البحث

Scientific Method

الطريقة العلمية

Stratified Random Sample

العينة الطبقية العشوائية (الجزافية)

عينة تمثل طبقات مجتمع الدراسة وتؤخذ مفرداتها جزافا .

Systematic Sampling

العينة المنتظمة

عينة مفرداتها الاولى عشوائية ثم تمضى مفرداتها بفواصل محددة منتظمة .

Tabulation

جدولة البيانات

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد
- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٨٥ر٢ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع احمد عبد السلام
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

مطابع الاهرام التجارية القاهرة

رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

Volume IX
Number 2
October 1976

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

- البنوك الدولية
  الصورة الجديدة للتجمعات المالية عبر الحدود
- التعليم والثقافة وجوانب من الاصلاح
- التعاون الاستهلاكى
- الحكومة والوزارة فى الدستور الدائم
- الكفاءة الاقتصادية والادارية فى تخطيط التنمية
- نحو تطوير أسلوب العمل فى مجلس الشعب

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد الخامس العدد الثانى اكتوبر ١٩٧٢

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الثانى
أكتوبر ١٩٧٢

مذكرة من التحرير

البنوك الدولية

الصورة الجديدة للتجمعات المالية عبر الحدود

فى أوربا اليوم مجموعة من الفرق المالية الدائمة التى تتألف من مؤسسات خاصة من دول مختلفة يربط بينها اتفاق للعمل على نطاق دولى فى مجالات المال .

والذى يميز هذه الفرق الدائمة من « الكونسورسيا » هو ان هذه الأخيرة تتألف لغرض محدد وموقوت وتنفض بمجرد تسديد مستحقات الذين يشتركون فيها ، أما هذه الفرق فانها تتسم بالدوام وتأخذ عامة شكل البنوك واسمها ، وتقوم بأكثر من عملية كلما لاح لها امكان العمل . ومن أجل هذا فانها تقبل الودائع وتنهض بما تنهض به البنوك فى كل مكان دون أن يتقيد عملها بدولة واحدة أو بغرض واحد .

وتتألف هذه البنوك بناء على اتفاق خاص بين مؤسسات خاصة من دول مختلفة ، وفى هذا تختلف عن المؤسسات المالية الدولية التي تتألف بناء على ميثاق بين دول . وقد تتألف من عدة أطراف من عدة دول وتعمل فى عدة دول ، فيمكن أن توصف بالدولية فى التشكيل وفى العمل ، وهى فى هذا تختلف عن المؤسسات المالية الوطنية التى تنشئها دول معينة للعمل خارجيا فى أكثر من دولة .

وقد يكون مقر بعض هذه البنوك فى دولة من الدول ولها بنوك تابعة فى دولة أو أكثر غيرها ، كما قد يكون مقرها فى دولة بعينها دون ان تكون لها فروع تابعة .

ومثال الشكل التنظيمى الاول الشركة القابضة التى أنشئت مؤخرا فى لوكسمبرج باسم European Arab Holding ولها فرع تابع فى بروكسل وآخر فى فرانكفورت . وقد اشترك فى تأسيسها ستة بنوك أوربية كبرى EBIC من هولندا وألمانيا والنمسا وانجلترا وبلجيكا وفرنسا وعدد ملحوظ من البنوك والمؤسسات المالية العربية الهامة يبلغ عددها العشرة . من الكويت ومصر وأبو ظبى والجزائر ولبنان وليبيا والمغرب

والسعودية وسوريا بخلاف البنك المصرى الدولى من القاهرة .

ومثال الشكل الثانى البنك الاوربى للائتمان متوسط الأجل
European Bank for Medium Term Credit
ومقره فى بروكسل وليست له فروع وان كان مجال عمله يمتد الى جميع الدول وقد اشتركت فى تأسيسه ثمانية بنوك أوربية من دول مختلفة هى هولندا وايطاليا والمانيا وانجلترا وفرنسا وبلجيكا.

***

المجموعات البنكية

ولقد كانت الظروف التى نشأت فيها ظاهرة البنوك الدولية فى أوربا مرجعها الى غزو الشركات الانتاجية الأمريكية متعددة الجنسية Multinational

والبنوك الأمريكية الكبيرة للأسواق الأوربية . **فما كان فى وسع البنوك الاوربية أن تقف ازاءها فرادى ، بل كان عليها أن تتجمع لتنهض بمطالب تلك الشركات العملاقة التى تعمل فى اكثر من دولة وتصد موجات الغزو الوافدة من أمريكا فى خلال الستينيات ، مما انتهى بالبنوك الاوربية الى التكتل والتكاتف فى هــذه المجموعات البنكية .**
وقد تم ذلك على حساب البنوك الصغيرة التى لم تعد تستطيع أن تزاحم للحصول على الودائع . ومع انه لا يمكن أن يقال ان مشاركة هذه البنوك معا قد تدعمت بمرور الزمن ، فان ما يبدو جليا انها تمثل موارد ضخمة بشكل ظاهر بحيث تربطها الضخامة معا ، وتمكنها من التصدى لاضخم الأعمال . وفى ظل هذه الضخامة يبدو بعضها كما لو كان بنكا واحدا وليس مؤلفا من عــدة بنــوك .

ولا علاقة لهذه البنوك الدولية بظاهرة الاندماج بين البنوك الداخلية التى تزداد فيها بعض الاحجام زيادة كبرى كما حدث فى اليابان وفى السويد .

فى هــذا العــدد

ففى اليابان بنك
(Dai-Ichi Kangyo Bank) DKB
وهو اكبر بنوكها الآن ، وقد تكون فى أول اكتوبر سنة ١٩٧١ من بنكين كبيرين هما بنك
Dai-Ichi Bank
بنك Nippon Kangyo Bank وفى السويد البنك الجديد الضخم
وقد تألف Scandinaviska Enskilda Banken
مؤخرا من اندماج بنك Scandinaviska Banken
مع بنك Stockholm Enskilda Banken

وكما أن هــذا العصر هــو عصر التكتلات الاقتصادية الكبيرة فانه — استتباعا — عصر التجمعات الماليـــة الكبيرة المــوازية للشركات العملاقة التى يمتد نشاطها الى أكثر من دولة . واذا كانت مطالب هذه الوحدات الكبرى ضخمة تقتضى تجمعا من عدة بنوك لمواجهتها ، **فان هذه المطالب من الضخامة ومن التوزع بين الدول بحيث تفضل البنوك التى تتجمع لتحقيق تلك المطالب توزيع المخاطر فيما بينها وتعاونها معا فى حملها والاستجابة للمتجدد منها . ولقد ساعدت على المضى فى هذا الشكل التنظيمى الجديد حركات راس المال بين الدول وتقلبات اســعار الصرف وتعديل اســـــعار العملات بالرفع او الخفض أو التعويم مما اقتضى التحوط ازاء كل ذلك بالتكتل والتآزر فى تلك المجموعات البنكية الكبرى .**

وحتى آخر العام الماضى كانت هناك أربع بارزة منها هى :

١ — فريق CCB **وهو مؤلف من ثلاثة بنوك** هى بنك Commerz Bank من المانيا وبنك Crédit Lyonnais من فرنسا وبنك Banco di Roma من ايطاليا .

٢ — فريق EBIC « الشركة الدولية للبنوك الاوربية »
The European Banks International Company.
وهو مؤلف من ستة بنوك هى بنك Amsterdam-Rotterdam من هولندا وبنك Deutsche من المانيا وبنك Midland من انجلترا وبنكا Société Générale من فرنسا ومن بلجيكا ومن بنك Creditanstalt بالنمسا .

٣ — وفريق Orion **وهو يتألف من خمسة بنوك** هى بنك Chase Manhattan من الولايات المتحدة وبنك Credito Italiano من ايطاليا وبنك National Wastminster من انجلترا وبنك Royal Bank Canada من كندا ومن بنك Westdeutsche Landesbank من المانيا .

٤ — وفريق S.F.E. « الشركة المالية الاوربية »
Société Financiére Europeenne
وهى تتألف من سبعة بنوك هى بنك دويتش من المانيا وبنك Algemene Bank Nederland من هولندا وبنك باركليز من انجلترا وبنك بروكسل من بلجيكا وبنك National del Lavoro من ايطاليا وبنك National de Paris من فرنسا وبنك أمريكا من الولايات المتحدة .

ويقول المعلقون : ان تكوين هذه البنوك الدولية المشتركة — وهى مؤلفة بناءعلى اتفاق خاص بين مؤسسات خاصـــة — هو بديل حديث لنظـــام المراســـلين التقليدى بنســـج شبكة من البنوك وفروعها أكثر ترابطا بحكم وحدة الأهداف وبحكم المصالح المشتركة ، لا كأطراف متراسلين ومتبادلين للمنفعة ، ولكن كأطراف متعايشين ومتشاركين فى مؤسسة واحدة تضمنهم وتضمن مالهم من فروع .

ويلاحظ ان ايثار الشكل التنظيمى الذى اصبح مالوفا الآن فى هذا النمط من البنوك الحديثة — وهو شكل المركز القابض فى بلد ثم امتداد فروعه الى بلدين او ثلاثة أو اكثر — مبنى فى الاغلب على اعتبارات متصلة بالخضوع للضرائبسواء وجدت اتفاقات عدم ازدواج أو لم توجد .

الاضطرابات النقدية المتعاقبة

وليس من ريب فى أن تشارك عدة بنوك من عدة بلاد فى مؤسسة مالية واحدة من بواعثه الواضحة محاولة الاحتماء من تقلبات أسعار الصرف، فلا تفاجأ بها البنوك فرادى، وانما تتساند فى اتقاء ما عساها تجلبه من مخاطر . وانما تفعل المؤسسات المالية ذلك لأن تغيير سعر العملة مفاجأة أو كالمفاجأة لم يعد يخيف الدول أو يزعج الحكومات، بل أصبح أمرا مألوفا حتى فى أكبر البلاد وأكثرها اعتدادا بسعر عملتها التى تعتبرها الدول عملة احتياطية . **والحقيقة انه ازاء الاضطرابات النقدية المتوالية التى اجتاحت العالم فى السنوات الاخيرة ينقسم الرأى رأيين : رأى يقول بان التعويم فيه تأكيد لحرية الحركة ، ورأى يقول أن تثبيت أسعار الصرف مدعاة لاستقرار التعامل بين الدول.** أصحاب الرأى الأول يقولون أن تعويم العملات هو مجاراة فعلية للقوى الحقيقية فى الأسواق النقدية وتطابق مع الواقع، وخاصة انه بعد التجارب النقدية الأخيرة منذ أواخر الستينيات وخلال ما مضى من السبعينيات ثبت أنه لم تترتب أية أضرار على تعويم العملات ، بل ان أصحاب الرأى القائل بالتثبيت قد أصبحوا يميلون الى افساح مجالات التقلب زيادة أو نقصا أكثر فأكثر بما يقترب من التعويم أو يكاد . وأصحاب الرأى الثانى تعنيهم مجالات التعامل الدولى والتجارة الدولية خاصة ويبغون من وراء رأيهم أن تصل الأمور الى نوع من الاستقرار فى صددها كما حدث فى أعقاب النظام النقدى المعاصر منذ انشائه حتى بدأت تصيبه الاضطرابات . **ولكنهم لا يلتفتون الى طائفة قوية ومتحكمة فى أسواق النقد هى فريق المضاربين لا المتجرين ، فهؤلاء يؤلفون قوة طاغية تؤثر فى أسعار النقد فى كل الأسواق وتتأثر بها .**

ازاء هذه الاضطرابات المتعاقبة كان لابد ان تتحصن المؤسسات المالية الاقليمية فى مؤسسات دولية تتوزع فيها مخاطر الاستثمار ومخاطر تقلبات الأسعار حتى لو غطيت اتفاقاتها بعقود آجلة أو بشروط الذهب أو العملات الاحتياطية ، فلا شىء أصبح ثابتا بحيث لا يخشى معه الاهتزاز فى وقت قريب أو بعيد .

وغنى عن البيان ان هذا التشكيل البنكى الجديد لا علاقة له بما تعلنه أحيانا البنوك الوطنية من انها ممثلة فى كل القارات أو فى جميع جهات العالم أو فى المراكز التجارية فى كل مكان . فعمل بنك واحد يختلف عن عمل مجموعة مترابطة من البنوك فى تجمع مالى واحد على هذا النحو المشهود .

***

تنظيمات نظيرة

وليست ظاهرة الجهود المالية المشتركة مقصورة على أسواق الدول الغربية ، بل هى موجودة فى الدول الاشتراكية أيضا ، وان كانت هناك وجوه للخلاف لابد منها بسبب اختلاف الخلفية السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى هذه البلاد . فمثلما توجد بنوك تشترك فيها أكثر من مؤسسة فى دول مختلفة فى الدول الغربية فان هناك بطبيعة الحال نظيرا لها فى الدول الاشتراكية كما هو حادث فعلا فى دول الكوميكون . **ومن الطبيعى ان يكون انشاء بنك من هذا النوع المشترك فى دول الكوميكون بناء على اتفاق بين دول وليس بين مؤسسات خاصة حيث لاتوجد مثل هذه المؤسسات الخاصة . ولكن مجال العمل يتشابه من حيث امتداده الى أكثر من دولة من دول هذه المجموعة .** ففى سنة ١٩٧١ وظف بنك الاستثمار فى الكوميكون Comecon Investment Bank ما يعادل ٨١ مليونا من الجنيهات الاسترلينية (روبلات وعملات صعبة) فى ١٦ مشروعا فى دول المجموعة المختلفة ليس بينها مشروع فى الاتحاد السوفيتى. ومن المتوقع أن تنشط تدخلات هذا البنك فى أسواق النقد الدولية أسوة ببنك الكوميكون الذى يسوى مدفوعات الروبل قصيرة الأجل بين الدول الأعضاء ، فقد أعلن انه طرح ثلاثة قروض مشتركة منفصلة تبلغ قيمتها ١٤٠ مليون دولار فى الأسواق المالية فى الدول الغربية . وربما

كان ذلك توطئة لأن يقوم بنك الاستثمار الجديد فى الكوميكون بطرح قروض طويلة الأجل وواسعة المدى فى تلك الأسواق فى السنوات القادمة ، اذ أن هذا البنك انما أسس لكى يمول مشروعات التنمية والتكامل فى الدول الاشتراكية فى أوربا الشرقية .

ولقد نذكرها هنا أن مداولات مجلس الكوميكون، الذى عقد فى موسكو فى منتصف شهر يوليو الماضى قد تركزت الى حد كبير على البرنامج الذى تموضعه فى بخارست منذ عام ، ذلك البرنامج الذى يعود الى الاشادة بالتفكير الاقتصادى المركزى الذى عادت الدعوة اليه فى موسكو خاصة فى السنوات الأخيرة ، وهو ما يتعارض مع مال المجريين والبولنديين فى اعطاء القوى الاقتصادية هامشا أوسع من الحرية فى اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد . الاقتصاديون فى المجر وبولندا يرغبون فى أن يتحول النظام الحسابى الحالى فى الكوميكون القائم على تسويات مبنية على تحويلات الروبل الى عملة فعلية تستطيع الدول الأعضاء استخدامها فيما بينها . وعند الاقتصاديين الذين يعارضون هذا الرأى ان الأخذ بمثل ذلك مدعاة لاثارة مشكلات كثيرة . فجميع أعضاء الكوميكون يستخدمون أساليب مختلفة فى حساب التكاليف وفى التسعير ، ويؤيدون ذلك بقولهم انه حتى التحركات السياحية البسيطة ـــ كما حدث عندما اتيح للبولنديين والالمان أن يقوموا برحلات سياحية متبادلة ـــ قد ترتبت عليها تدفقات مالية متوازية بسبب رغبة البولنديين فى شراء السلع من المانيا الشرقية، ومع ذلك فقد كانت هناك مباحثات تدعو الى التفاؤل حديثا فى اليابان عن احتمال الاتفاق على امكان تبادل التحويل بين الين والروبل وان كانت المتاعب الناجمة من ميزان المدفوعات اليوغوسلافى ـــ ويوغوسلافيا أكثر اتصالا بالأسواق النقدية الغربية على نحو ما سنرى ـــ قد جعلت الرغبة فى قابلية التحويل الى عملات خارجية متغيرة الأسعار محدودة النطاق . ويظاهر القائلين بذلك أن فى الوسع الاقتراض من الأسواق النقدية الغربية دون الحاجة الى الانضمام الى البنك الدولى أو صندوق النقد الدولى أو مواجهة مخاطر القابلية للتحويل مع عملات ذات أسعار متقلبة . ولقد اتضح هذا الامكان بعد أن طرح البنك الوطنى المجرى

The Hungarian National Bank

خمسين مليون دولار بسندات أوربية طويلة ، فقد أصبح ممكنا لدول أوربا الشرقية أن تقترض لآجال طويلة من أسواق الغرب الى جانب القروض قصيرة الأجل التى قامت وتقوم بطرحها فيها من وقت لآخر .

الذى يعنى الباحث هنا أن هذا النمط التنظيمى لتجمعات مالية دولية موجود فى الغرب والشرق مع الاملاء للفروق الطبيعية بين الدول هنا وهناك من حيث انشاء تلك التجمعات بناء على مواثيق دولية فى الشرق وبناء على اتفاقات خاصة فى الأغلب بين مؤسسات خاصة فى الغرب ، وانما لابد من أن تنسلك فى عناية الباحثين الأسباب الداعية لوجود هذه الظاهرة فى الحالتين .

***

مثال من يوجوسلافيا

وكما يقوم التأييد المالى لمشروعات التكامل والتنمية فى البلاد النامية خاصة ، وللمشروعات الكبرى فى الدول المتقدمة اقتصاديا عامة ، على تساند بنوك قوية ذات موارد واسعة من عدة دول فان الدول من هذه وتلك ممن تتلقى مشروعاتها ذلك التأييد ـــ ويوجوسلافيا ورومانيا فى هذا مثالان لابد أن يستلفتا النظر ، نكتفى بعرض أولهما ـــ **فقد اتخذت يوجوسلافيا اجراء تشريعيا أعقبته بتدابير تنفيذية لتشجيع رأس المال الأجنبى عامة على الوفود اليها والعمل بها ، وكان ذلك واضحا فى نظام الشركات المشتركة بين رأس المال الأجنبى وبين رأس المال الوطنى أو عن طريق القروض** . والأمثلة على ذلك كثيرة أقربها القرض الذى أخذه بنك بيوجراد سكا

Beogradska Bank

من فرست شيكاجو ليمتد من لندن ، المتفرعة من الفرست ناشونال بنك أوف شيكاجو ، وقدره ١٢ مليون دولار للمساعدة فى زيادة انتاج

يوجوسلافيا من الصلب . وكان مما قامت به الحكومة اليوجوسلافية أيضا ــ فضلا عن تخفيض عملتها مرتين فى يناير وديسمبر من العام الماضى ــ مجموعة من الاجراءات المالية والنقدية لمكافحة التضخم،منها السياسة النقدية الانكماشيةومراقبة الأسعار وضغط الانفاق الحكومى والحد من الاقتراض الأجنبى وتيسير التسهيلات الائتمانية بالنسبة للصادرات . **ولقد ظهر أثر هذه الاجراءات والتدابير فى الربع الأول منالعام الجارى (١٩٧٢) اذ بدا التحسن ظاهرا فى التجارة الخارجية وفى تكاليف المعيشة . فحتى شهر ابريل من العام الحالى زادت الصادرات ٣٢ ٪ عما كانت عليه فى المدة المقابلة من العام الماضى وانخفضت الواردات فى نفس المدة ٢١ ٪ عما كانت عليه ، ونشطت السياحةعلى الساحل الادرياتيكى فاستمر نموها بمعدل لا يقل عن ٢٠ ٪ سنويا .**

ولقد ترتب على هذه الاجراءات والتدابير ان تأسست عدة شركات برأس مال مشترك وطنى وأجنبى وافد ، وآخر ماتم من هذا القبيل الاتفاق بين شركة النحاس اليوجوسلافية Sevojno وبين شركة Bieler الصناعية الامريكية الذى عقد حديثا (مارس ١٩٧٢) ، والاتفاق بين شركة Citroen الفرنسية للسيارات وشركتى سيارات يوجوسلافيتين لانشاء مصنع للتجميع فى Nova Gorica ، واتفاق شركة جنرال موتورز الكندية الخاص بتوريد قاطرات ديزل وكهربائية بضمان الحكومة الكندية نفسها وتمويلها ، واتفاق شركة بل لصناعة التليفونات البلجيكية (فرع من شركة بل الدولية الامريكية ITTC) مع شركة اسكرا اليوجوسلافية ، الى مثل هذه الاتفاقات مما يكفل نمو الناتج القومى الاجمالى GNP بنسبة ٦٪ فى السنة الراهنة وفى السنة القادمة . ولقد نذكر أن الدخل الفردى فى يوجوسلافيا ارتفع خلال الستة والعشرين عاما الماضية من ١٥٠ دولارا الى ٨٠٠ دولار بالرغم من أن عدد السكان قد بلغ العشرين مليونا . **ومع أن يوجوسلافيا تتبع فى الخارج سياسة نشطة لعدم الانحياز وفى الداخل نوعا مرنا من الشيوعية ، فانها تسمح بوجود آلاف المشروعات الخاصة الى جانب مشروعات القطاع الاجتماعى والاقليمى ، كما أنها تبيح الملكية الخاصة للارض الزراعية فى حدود ٢٥ فدانا ــ ويصل عدد المزارع الصغيرة من هذه الملكيات الى ١٩٠ ألف مزرعة الى جانب المزارع الجماعية والحكومية الكبيرة. وكماتشجع القطاع الخاص على تملك بعض الأعمال (الفنادق العائلية مثلا حيث يسمح باستخدام عدد من العمال) فانها تشجع المشاركات مع الشركات الدولية العملاقة المتعددة الجنسية فى مشروعات مختلفة .**

ويقول رجال الاقتصاد اليوجوسلاف ان احتياج بلادهم الى التكنولوجيا الحديثة أكثر من احتياجها الى رأس المال . ذلك ان يوجوسلافيا عندما شرعت فى حركة التصنيع وبدأت تشترى المصانع وأدوات الانتاج الصناعى فى الماضى استظهرت فيما بعد أنها لم تحصل على أحدث تكنولوجيا تكفل لصناعتها مسايرة الصناعات العصرية . **ومن خلال المشاركات مع رأس المال الوافد ربما استطاعت أن تكفل حصولها على مستحدثات التكنولوجيا والخبرة الاساسية اللازمة فيما قد تقدم عليه من صناعات .**

***

المخاطر والمفاجآت

ولا تستطيع البنوك الدولية الجديدة أن تعمل الا اذا توافرت لها بعض التيسيرات التى تستطيع من خلالها أن تقدم خدمتها المالية ، تيسيرات مماثلة لما جاء ذكره فى المثال اليوجوسلافى . ولقد فطن الى هذه الحقيقة عدد متزايد من الدول وعلى الأخص من الدول النامية فأدخلت على أنظمتها تعديلات تشريعية لتضمن لرأس المال الوافد ، وللتكنولوجيا والخبرة الآتيين معه ، الأوضاع الميسرة التى يرتاح اليها ويمكنه أن يعمل فيها بالتآزر مع رأس المال والخبرة الوطنيين .

ومع تلك البنوك الدولية فان كثيرا من البنوك الوطنية تعمل فى عدة دول ، بعضها لحساب الدول

التى تمنحها جنسيتها ، وبعضها لحسابها وحساب الدول الاخرى التى يمتد نشاطها اليها أو تعمل فروعها فيها ، وهو ما يمكن أن يأخذ كذلك شكل النشاط الدولى من حيث مجالات العمل ، وليس من حيث التكوين الراسمالى . **ولعل أبرز ما تستطيعه البنوك الدولية هو أن تجمع رؤوس الأموال اللازمة للنهوض بالمشروعات الكبرى من أطراف عدة فى أكثر من دولة ، وربما كانت أقدر على تحقيق ذلك الغرض من البنوك الوطنية التى تمد نشاطها خارج نطاق الاقليم الذى تتبعه من حيث الجنسية أو الاقامة .**

ومع أن هذه البنوك الدولية تسيطر فى العامة على موارد واسعة مما هو مودع لدى البنوك المشتركة فيها — ومعظمها من البنوك الكبرى فى أوطانها — فان اختيار الحجم الامثل لهذه البنوك من الموضوعات التى تستحوذ على اهتمام القائمين بها . ذلك أن أحجامها تلعب دورا هاما فى شأن امكانياتها من ناحية . كما أنها توزع ثمراتها توزيعا متفتتا من ناحية أخرى . ولذلك كانت تحرص على الا تكون كبيرة فتتوزع ، ولاصغيرة فلاتنهض ببعض المطالب ولا تستطيع أن تنافس غيرها مما يملك امكانيات أوسع . **ولقد يساعد على الاحتفاظ لها بالحجم المحدد أن فى وسعها أن تؤلف مع غيرها من البنوك والهيئات المالية أى عدد تريده من الكونسورسيا بالمقدرة المالية المطلوبة .** وهذه مشاهدة فى كل عام بالمئات . كما أنه لا قيد على الاطراف فى البنك الدولى الواحد من أن تتعاون مع أطراف أخرى مشتركة فى تجمعات مالية مماثلة اذا اقتضت الحال .

وعند الاقدام على مثل هذه المشاركات فى شكل بنوك دولية ، ومع أن احتمالات الربح قائمة دائما فى نظر من يتولون تأسيسها ، فان الأرباح الكبيرة ليست متوقعة فى كل حالة بحكم توزع الانصبة وتعدد الشركاء . فقد يرضى الاطراف فيها بانخفاض مقدور عليه فى الربح مقابل توزع المخاطر والتحوط لاية مفاجآت .

أحمد عبد الغفار

تفكير فى الماضى

العالم ملىء بالناس الذين يقضون سنواتهم الأخيرة متمنين لو كانت لديهم فى ماضيهم الشجاعة الكافية وقاموا بتغيير أعمالهم حين كانوا بعد شبابا يستطيعون ذلك ، انهم يحسون أن لديهم موهبة خاصة، شيئا يحسنون صنعه ، ولكنهم لم يحاولوا قط أن يصنعوه ، وليس كل هؤلاء الناس غير سعداء لأنهم لم يحصلوا قط على الثروة أو الشهرة وانما هم بالأكثر يأسفون على ارضاء النفس الذى حرموا منه لأنه لم تكن لديهم الشجاعة للقيام بما يريدوه .

وما لا يدركه معظم هؤلاء الناس أنهم ليسوا أفذاذا وأن كل شخص يعرفونه له نفس القصة ونفس الاحساس الخادع ، ولا يعنى هذا أن حياتهم كانت فى غاية السوء انما هم فقط يتساءلون ما اذا كان من الممكن أن تكون أفضل ... لو ... ، ونصيحتهم الخاصة للشباب الذين يتسلقون سلم العمر خلفهم « لا تجعلوا القدر هو الذى يحرككم بل ادفعوا أنتم بالقدر أمامكم » .

التعليم والثقافة وجوانب من الإصلاح

بدر الدين أبو غازى

اخذت مشكلات التعليم والثقافة فى العقدين الاخيرين من هذا القرن تحتل اهتماما كبيرا على كافة المستويات ، بدءا من المستوى الدولى حتى المستوى المحلى ، وذلك على نحو فاق كل اهتمامات الماضى . وظهرت جوانب الاصلاح الادارى ، كعامل هام فى تحقيق التعليم لاهدافه ، وفى الربط بينه وبين الخدمات الثقافية فى عالم متغير يتطلب مراجعة دائمة للاجهزة المسئولة ، ولاساليب العمل ، واهتماما بالافراد القائمين على شئون التعليم والثقافة .

تركزت جهود اليونسكو المتصلة فى العقد الأخير — بصفة خاصة — على مشكلات التعليموالثقافة ، فجعل من عام ١٩٧٠ العام الدولى للتربية بعد جهود متصلة سبقت فى هذا المجال . كما عقد فى نفس العام المؤتمر الأول للسياسة الثقافية .

وشكلت لدراسة نظمالتعليمواجراء استقصاء شامل بشأنه لجنة برئاسة ادجار فور رئيس وزراء فرنسا السابق والوزير الأول فى وزارة ميسمير الحالية .

وفى المنظمة العربية أنشأاليونسكو مركزين :

المركز الاقليمى لتخطيط التربية وادارتها فى البلاد العربية، ومقره بيروت .

والمركز الاقليمى لمحو الأمية الوظيفى فى البيئة الريفية فى البلاد العربية ، ومقره سرس الليان .

وعلى المستوى العربى توالت الدراسات والمؤتمرات ، لعل أبرزها المؤتمر الثالث لوزراء التربية والتعليم والوزراء المسئولين عن التخطيط الاقتصادى فىالدول العربية الذى نظمته اليونسكو ، بمعاونة جامعة الدول العربية فى مراكش فى سنة ١٩٧٠ ، وكانت غايته بحث الاتجاهات الرئيسية السائدة فى التعليم بالدول العربية ، ودراسة سياسة التعليم التى ستتبع مستقبلا فيما يتعلقبتوسيع نطاق التعليم تحقيقا التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتحسين نوعية التعليم ،من أجل تنمية الموارد البشرية ، وفحص بعض المشكلات الرئيسية التى تواجهها نظم التعليم فى البلاد العربية .

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها المجالس القومية .. واعادة تنظيم الدولة » عدد ابريل ١٩٧٢ — العدد الرابع — المجلد الرابع .

ولم ينقطع فى مصر الحوار حول اصلاح التعليم وادارات الخدمات التعليمية ، كما أن حركات الاصلاح لم تتوقف ، فأدخلت تعديلات عدة على النظام التعليمى فى الفترة من ١٩٢٣ حتى سنة ٥٠ .

واولت الثورة السياسة التعليمية اهتمامها على أساس فلسفة قوامها اعتبار التعليم وسيلة لاذابة الفوارق بين الطبقات ، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، واتاحة فرص التعليم كاملة لجميع أفراد الشعب . وعن هذه الفلسفة صدرت سياسة التوسع فى الخدمات وامتداد نطاقها .

وفى سنة ٦٦/٦٥ توفرت اللجنة الوزارية للقوى العاملة على دراسة مشكلات التعليم ، ووضعت تقريرا شاملا عن سياسته .

كما توفرت اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة فى سنة ٧١/٧٠ على دراسة تنسيق الخدمات التعليمية والثقافية والربط بين التعليم والثقافة . وعقد فى تلك الفترة مؤتمر التعليم فى الدولة العصرية . كما استقدمت مصر عددا من خبراء اليونسكو لدراسة مشكلات التعليم، ووضع تقرير شامل لاصلاحه .

وتخللت هذه الحقبة دراسات وبحوث أخرى متعددة واصلاحات تمت عبر هذه السنين .

وفى الشهور الماضية توفر مجلس الوزراء على دراسة السياسة التعليمية فى التعليم العام والتعليم الجامعى والعالى .

وقد أشار السيد رئيس الوزراء فى حديثه الى بعض الجوانب الادارية فى اتجاهات الاصلاح ، وهى جوانب اولاها الفكر الادارى فى السنوات الاخيرة اهتماما خاصا ، واعطاها من اجتهاداته حلولا كثيرة حتى تصاحب الافكار والنظريات الادارية الاتجاهات التربوية الحديثة، وتسهم معها فى اصلاح التعليم من اجل اعداد اجيال تصلح للمشاركة فى مواقع العمل الوطنى وفى ادارة أجهزته ومؤسساته .

واذ كان من الخطوط الأساسية فى الاصلاح، كما بدا من البيان ، تدارك ما فاتنا من صياغة الانسان المصرى وتهيئته للاضطلاع بمسئولياته وملاحقة العصر فى تغيره وتحوله .. وهى قضية من القضايا الأساسية التى يعنى بها علم الادارة ، فان جوانب هذا البحث انما تتناول بالدرجة الاولى هذا الموضوع من خلال الوجه الادارى للقضية ، ومن خلال مشكلة التنمية البشرية ووسائلها كدعامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأصل من أصولها .

ولعل وضوح طريق الاصلاح يتطلب وضوح الأهداف ، وتحديد الوسائل المحققة لبلوغها فى اطار المواقع والممكن ، ويتطلب قبل ذلك استظهارا لأخطاء التجارب وقصورها حتى يمكن التوصل الى اسلوب يبلغ الهدف ويتقى الثغرات والمعوقات .

— وبدءا من الفرد كمحور للخدمات يبين لنا فى نطاق خدمات التعليم والثقافة تخلف فى صناعة لانسان واعداده اعدادا يعمق انسانيته ، ويربطه بتيارات الفكر والقيم العليا فى الحياة ، ويصوغ منه فكرا متفتحا على قيمه الحضارية وعلى القيم الانسانية ، وينمى فيه ملكات العقل الخلاقة وقدرات التصرف والابتكار التى تهيئه لملاحقة الحياة فى عصر متغير ، والى هذا الهدف ينبغى أن تصوب خدمات التعليم والثقافة بمعناها الشامل .

وان مشكلات الادارة الناجمة عن قصور التعليم والثقافة مشكلات عويصة تجعل مهمة اعداد الأفراد ، وتهيئتهم لتولى مسئولياتهم فى مواقع العمل الوطنى مهمة عسيرة بعد أن تحولوا الى ارقام تشغلهم وتوجه مصائرهم .. وهذا بالتالى يجعل صلاحيتهم لمسئوليات العمل قاصرة ، ويلقى على تدريبهم واعدادهم الوظيفى أعباء وجهودا كان من الممكن التخفف من بعضها لوكان الاعداد التعليمى سليما ومتكاملا ، هذا فضلا عن صعوبة اعادة صياغة الفرد بعد أن تشكل تشكلا غير سليم ، واعد اعدادا تلقينيا تحصيليا ، فقلت فيه ملكات الابتكار مما ينعكس على حركة العمل القومى بآثار ضارة . وهذا كله يتطلب تقويم مستوى الناتج البشرى من

الخدمات التعليمية لا على اساس الكم وانما على اساس القيمة .

ـ ان انعدام الترابط بين الخدمات التى توجه الى الشباب بدءا من الخدمات الصحية الى التعليم والثقافة والاعلام يبدد طاقات كبيرة لو أمكن تجميعها لحققت أفضل استثمار للافراد ، ولوفرت عائدا لانماء الثورة البشرية عن طريق البناء المتكامل للفرد .

ـ فى غياب منطق الجمع بين التعليم والتخطيط الاقتصادى والاجتماعى لا يتسنى تجميع الموارد ،واستظهار اتجاهات خطة التنمية، وتوجيه التعليم وفقا لاغراض الخطة ومتطلباتها وخاصة فيمايتعلق باحتياجاتها من القوى العاملة نوعا وعددا ، وما لم يتحقق الارتباط الوظيفى بين تخطيط التعليم والتخطيط القومى الشامل ستظل خططنا مشوبة بالقصور .

ـ ينحصر التخطيط التربوى فى بعض الأحوال فى برامج تستهدف زيادة عدد التلاميذ ومعالجة النواحى الكمية ، مغفلا نواحيه النوعية والمطالب الاقتصادية للمجتمع . ويواجه التخطيط المتكامل صعوبات ، أهمها الافتقار الى استقصاءات توضح الاحتياجات من القوى العاملة وعدم دقة المعلومات الاحصائية .. وهذا يؤدى الى تفاوت بين ناتج النظام التعليمىوبين احتياجات المجتمع.

ـ ان الاصلاحات المرتجلة تقصر عن تحقيق الآمال التى عقدت عليها ، وتؤدى الى عدم استقرار الأنظمة ، فضلا عن تعرض الأجهزة المختصة للتعديل والالغاء والانشاء ، دون أن يتاح للتجربة أن تكتمل وتكشف عن سلبياتها وايجابياتها .

ـ ان أجهزة البحث التربوى تتحول الى ادارات يستغرقها العمل المكتبى ، نتيجة عدم استقرار اليقين بضرورة توفير الكيان لاجهزة البحوث واحاطتها بسياج ادارى يحميها من الانصراف عن مهامها الأساسية الى مواجهة مشكلات ومطالب ادارية عادية تجعل البحث يفقد قوامه وفاعليته فى عملية الاصلاح .

ـ فى غياب التخطيط المتكامل والبحوث التربوية والادارية الشاملة ، والافادة منمعطيات علم الادارة الحديث فى الجوانب الادارية للخدمات التعليمية تتخلف المدرسة عن ملاحقة التطور، ويضطرب أداء أفراد الخدمةالتعليمية لواجباتهم. وينعكس ذلك على النظام التعليمى بأكمله .

ـ وفى النهاية فان قصور الاعتمادات يؤدى الى تعذر التنفيذ مهما توافرت مقومات التخطيط لمشروعات التعليم .

واذا كان نطاق البحث ومجاله لايتسع لكل جوانب الاصلاح ، ولا يتطرق الى الجوانب التربوية والفنية الا بقدر اتصالها بنطاق الادارة ، فليكن مجال الدراسة فى هذه الجوانب الأربعة من جوانب الاصلاح :

- × أجهزة التخطيط والبحوث .
- × أفراد الخدمة التعليمية .
- × المشكلات المتعلقة بادارة المدرسة .
- × الترابط بين التعليم والثقافة .

اولا : أجهزة التخطيط والبحوث :

اشير فىسياسة الاصلاح الى انشاء جهازين، أولهما المركز القومى للبحوث التربوية وقد صدر بانشائه فعلا القرار الجمهورى رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ .

وثانيهما المجلس الاعلى للتعليم الذى سيتفرغ للسياسة التعليمية ولربط التعليم بالبيئة واحتياجات المجتمع .

أما المركز القومى لبحوث التربية فله سلفه فى مركز التوثيق التربوى القائم بالوزارة .

وفاعلية المركز الجديد رهن بتوفير أعلى مستوى الخبرات الفنية له ، وتزويده بالاعتمادات اللازمة لتحقيق أغراضه وتحصينه منذ انشائه بالمقومات التى تجنبه أعراض الأمراض الادارية التى تصيب الأجهزة الحديثة اذا لم تتوافر لها الأسباب التى تكفل لها تحقيق الأغراض التى انشئت من أجلها ، فلا تلبث أن تصاب بالضمور أو تذوب فى غمار الادارات التقليدية ، فيبتلعها

الروتين اليومى وتفقد قدرتها على أن تكون أجهزة بحث وتفكير .

ويتطلب الأمر تحقيق مقومات الاستقلال لهذا المركز وتوفير الخبرات الفنية اللازمة له . على الا تتعجل أى اصلاح فى نظم التعليم قبل أن يتوفر المركز على دراستها ، وعلى أن يكون من شواغل المركز بحث وسائل تحسين نوعية التعليم وتقويم توازن النظم التعليمية بتوجيه المزيد من العناية الى التعليم المهنى والتقنى كأساس من أسس اصلاح التعليم ، وعدم اعتباره تعليما من الدرجة الثانية مع ضروره قيامه على أساس متين من التعليم العام وفقا لما أجمعت عليه مؤتمرات التربية .

هذا مع ضرورة التركيز أيضا على التعليم الريفى باعتباره جزءا من تنمية الريف الشاملة.

وعلى أن تتوافر للمركز الى جانب صفوة التربويين مجموعة من خبراء الادارة ، نظرا لتداخل الجوانب الادارية كعنصر أساسى فى نجاح النظم التعليمية ، ولمتابعة ما تقدمه الادارة الحديثة من أفكار لاصلاح النظم التعليمية وكفالة فاعليتها .

وأما المجلس الأعلى للتعليم فلم تتضح بعد مقوماته ومكوناته ووضعه بين أجهزة الدولة... وان كان يثير تساؤلا حول وضعه بالقياس الى المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا الذى صدر بانشائه قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤١٨ لسنة ١٩٧١ ضمن مجموعة المجالس المتخصصة.

ويختص المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا طبقا لقرار انشائه باقتراح السياسة العامة والخطط لتنمية الامكانيات القومية فى مجال التعليم والتكنولوجيا ، بما يضمن تدعيم القوى الخلاقة للمجتمع العلمى العصرى ، ودعم معاهد البحوث العلمية وتوفير المناخ المناسب لتطوير التقدم التكنولوجى العلمى . كما يختص بدراسة واقتراح الخطط العامة والبرامج اللازمة لتحقيق الترابط والتكامل والتنسيق المثمر بين كافة الأنشطة القائمة والمقترحة ، مع ربط البحوث العلمية بخدمة التطور خاصة فيما يتعلق بالانتاج والاحتياجات الاخرى ذات الطابع القومى ، واقتراح سياسات التعاون العلمى مع المجالات الدولية .

ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الاداء ، بما يفيد تقويم السياسات المستقبلة .

ومن هذا يثور التساؤل حول دور المجلس الأعلى للتعليم بين مركز للبحوث التربوية موكل ببحث مختلف مشكلات التعليم ، ومجلس قومى للتعليم والتكنولوجيا مختص باقتراح السياسة العامة والخطط لتنمية الامكانيات القومية فى مجال التعليم . وهل يكون هذا المجلس الأعلى بديلا عن المجلس القومى ، أم يكون جهازا آخر قائما الى جانبه .

ان تاريخنا الادارى تغلب عليه تشكيلات المجالس واللجان العليا التابعة للوزارات والتى تشارك السلطة التنفيذية فى تحقيق اغراضها ، ولم يتحقق بالقدر الكافى قيام الأجهزة القومية التى لا تتبع الوزارات ولا تتأثر بتغير الوزراء ، ويتحقق لها استقلال الكيان مع توافر صلات التعاون فى نفس الوقت .

واذا ماعرضت فكرة انشاء مجالس عليا لكل شأن من شئون السياسة العامة فى مجالاتها المختلفة ، فسيشكل الأمر أما ازدواجا الى حد كبير مع اختصاصات المجالس القومية ، أو سيرجىء استكمال كيانها وقيامها الفعلى ، فى حين صدرت فكرة المجالس القومية عن الحاجة الى نوع آخر من التخطيط وشكل جديد من الأجهزة يضم خلاصة الكفاءة والتجربة الوطنية، بما يحقق ادارة الحكومة عن طريق التخصص واللامركزية ، وبما يكفل لها من الاستقلال والتبعية المباشرة لرئيس الجمهورية أن تكون أداته التخطيطية فى مباشرة مسئولية الحكم ، باعتبار أن موقع التخطيط يجب أن يكون فى قمة السلطة المركزية ، وأن يتوافر لها من الثبات والاستقرار ما يحقق وجود سياسة قومية مستقرة فى مجالات العمل الوطنى .

هذا فضلا عن أن منطق الجمع بين التعليم والتخطيط الاقتصادى ، وضرورة الارتباط

الوظيفى بين تخطيط التعليم والتخطيط القومى الشامل يقتضى ان ترسم السياسة العليا للتعليم فى بيئة المجالس القومية ، وأن يشارك فيها مع المجلس القومى للتعليم المجالس المتخصصة الأخرى ، وفى مقدمتها المجلس القومى للانتاج والمجلس القومى للخدمات ، ومن بين اختصاصاته اقتراح البرامج المناسبة لتوسيع الخدمات التعليمية ، وكذلك المجلس القومى للثقافة والفنون والاداب لتحقيق سياسة الترابط بين الخدمات التعليمية ، والخدمات الثقافية ، والمجلس القومى لتنظيم الاسرة ، والدراسات السكانية ، وذلك لحاجة الخطط القومية فى التعليم الى بيانات احصائية ديموجرافية والى متابعة سياسة تنظيم الاسرة وبحوث الدراسات السكانية باعتبارها عنصرا مشكلا للخطط القومية فى مجال التعليم .

ومادمنا فى صدد متابعة رسم سياسة لكل قطاع من قطاعات العمل القومى فقد آن الأوان لأن تقوم المجالس المتخصصة الى جانب مجلس الوزراء ، والى جانب التنظيم السياسى كأجهزة لرسم الخطط الشاملة فى تناسق يجمع بنيتها الادارية فى صعيد واحد ، ويربط بينها وبين بقية أجهزة الدولة فى نفس الوقت .

وبذلك يتاح للخطة القومية فى جوانبها المختلفة دراسة وئيدة وتتحقق النظرة الشاملة للاشياء على أن ذلك يتطلب فى نفس الوقت توافر التنظيمات ووحدات ومراكز البحث واللجان العليا ، حيث تقتضيها طبيعة العمل على ان يجتمع الكل فى ترابط عضوى كامل .

ويبقى بعد هذا اختيار العناصر التى تتكون منها المجالس ومراكز البحوث ، بحيث تجمع اعلى مستويات الراى والخبرة ، وعلى ان يراعى توفير عدد كبير من المتفرغين لعمل هذه المجالس.

وفى نهاية الأمر فان نجاح أجهزة التخطيط والبحث رهن بالتنظيم الكفء وبالاختيار الدقيق للأفراد ، وبتوفير كافة المعدات والامكانيات حتى تستطيع أن تنهض بدورها فى صنع المستقبل ، ورسم سياسته .

وأمام هذه الأجهزة رصيد كبير من الدراسات والتجارب التى مر بها تاريخ التعليم فى مصر . كما أن لديها حصيلة وفيرة من الدراسات والأبحاث العلمية يمكن الافادة منها ، والمفاضلة بينها واختيار انسب الحلول للواقع المصرى بكل مافيه ، لأن نجاح السياسة التعليمية وبلوغ اهدافها رهن بارتباط التخطيط باهداف واضحة وواقعية ، حتى لايصطدم التخطيط الطموح بواقع الامكانيات فيتعثر التنفيذ .

ووضوح الأهداف فى هذا المجال مطلب اساسى لتيسير أمر الادارة عن طريق الأهداف كأصل من اصول فلسفة العمل الادارى .

ولاشك ان نجاح هذه الخطط يتطلب أن تكون ظروف البيئة وامكانيات البشر وقدراتهم ، باعتبارها مؤثرا فيها ماثلة لدى أجهزة البحث والتخطيط .

ومن الأمور التى يجب أن تتوفر عليها مراكز البحث واجهزة التخطيط الى جانب الدراسات التربوية والفنية ، أمر هام هو فى ذاته عنصر مؤثر فى فاعلية السياسة التعليمية وهو مايتصل باقتصاديات الخدمة التعليمية وأساليب ادارتها وتقييم العائد بالقياس الى المنفق ... وفى التجارب الحديثة لكثير من الدول نماذج لما يمكن أن تحققه النظرة الاقتصادية الرشيدة ، والنظرة الادارية الصائبة ، وادخال أساليب الأدارة الحديثة فى توفير الكفاءة للخدمات التعليمية عن طريق ترشيد الانفاق والحد من الفاقد ، نتيجة القصور فى تجميع الخدمات وتكاملها ، وعدم التزام نهج ادارى سليم فى تحريك الأجهزة لمسئولة عن الخدمة التعليمية ، وفى الافادة من طاقاتها وامكانياتها ، دون تكرار أو تعدد يرفع من تكاليف الخدمة دون أن يحقق عائدا مجزيا .

الجانب البشرى فى التنظيم — افراد الخدمة التعليمية :

الجانب البشرى فى التنظيم هو أخطر جوانب الاصلاح ، ولا يمكن أن يستقيم الاصلاح الادارى فى مجال حيوى له طبيعته الخاصة ، كمجال

التعليم ما لم يجعل فى اعتباره الأول جانب البشر ... وبصفة خاصة المعلم . وهنا تبرز مشكلة كيفية تكوين اكثر اشكال التنظيمات البشرية انتاجا ووفاء بالهدف .

والمعلم هو محور الخدمة التعليمية . غير أن نظرة الى أوضاع المعلمين تكشف عن مشكلات كثيرة لابد أن تندرج فى مراتب الاولوية فى حركة الاصلاح ، وأبرز هذه المشكلات :

(ا) انعدام التجانس بين نوعية المعلمين فى المرحلة التعليمية الواحدة وتباين تأهيلهم ،وعدم تناسب مؤهلات الكثير من الاضطلاع بالخدمة التعليمية .

(ب) نقص الاعداد التربوى ، وقصور وسائل التدريب الحالية عن أن تحقق أثرها فى اعداد معلم الحاضر ، فضلا عن المطالب والمواصفات التى يجب أن تتوافر لمعلم المستقبل .

(جـ) ضغوط العمل نتيجة أوضاع المدارس الحالية ونظام الفترات ، الأمر الذى لا يتيح للمعلم أن يستكمل اعداده ، ولا يتيح له فرصة الاتصال الحميم بالتلميذ ، ولا يهىء له أسباب الفراغ اللازم للتفكير وتنمية الابتكار .

(د) قصور الحوافز وعدم توافر ظروف العمل الملائمة والمستوى المعيشى اللائق ، مما يصرف المعلمين عن الاضطلاع بمسئوليات المهنة ، أو يستغرق أوقاتهم فى توفير أسباب العيش .

ومن هنا فان أى اصلاح للتعليم ينبغى أن يتجه فى خطواته الاولى نحو اصلاح حال المعلمين ، ورفع روحهم المعنوية ، وتوفير حوافز العمل لهم ،مع كفالة الأمن والاستقرار والمعاملة العادلة .

وبعد هذا الجانب الانسانى فان الأمر يتطلب العناية بتحرى اللياقة الاجتماعية والشخصية القيادية فى المعلمين . على أن تكون الحوافز رائعا مرغبا فى اختيار هذه المهنة ، والارتفاع بمنزلة المعلم الاجتماعية ، ومستواه المادى ، وتصحيح النظرة الى وظيفة المعلم ، باعتبارها من أهم وظائف المجتمع .

وتداركا لاوضاع المعلمين الحالية فان خطة متكاملة ينبغى أن توجه الى العناية بالتدريب ، وخاصة بالقياس الى المعلمين غير المؤهلين ، واعطاء اهتمام خاص لمعلم المرحلة الابتدائية، باعتبارها من أخطر مراحل الاعداد والتكوين تفاديا لاثار ضارة ملموسة فى نوعية التعليم وسطحيته وانحرافه عن الطريق التربوى السليم فى تكوين التلميذ .

على أن أساليب التدريب قد تنوعت وظهرت فيها نظريات وأفكار عدة من حيث نوعية التدريب ومكانه وتوقيته ، وهى نظريات تطورت مع الفكر الادارى الحديث، وشكلت لتدريب التعليم صيغه الملائمة الطبيعية التى تحقق فى نفس الوقت رفع الكفاية الانتاجية ، ومتابعة التطورات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية حتى يكون المعلم معايشا لعصره .

ومع تدريب المعلم واعداده الذى ينبغى أن يكون له أسبقية فى الاستثمارات التعليمية ،فان الأمر يتطلب توحيد مستوى المعلم فى كل مرحلة من مراحل التعليم العام ، والقضاء على التفاوت والمتناقضات القائمة التى تؤثر بطبيعة الحال فى فاعلية الخدمة التعليمية .

بعض مشكلات ادارة المدرسة :

المدرسة كائن عضوى وحقل للقوى وعالم ثقافى قائم بذاته ، له بحكم طبيعته وتكوينه واحتوائه على مجموعات مختلفة من البشر مشكلاته التنظيمية والادارية المميزة .

ولقد أولى الفكر الادارى أسلوب الادارة الحديثة فى المدرسة اهتماما كبيرا ، وعنى بدراسة كيفية توفير أسباب التكامل للنظام المدرسى كله .

ومن أهم القضايا التى اتجه اليها البحث ، قضية العلاقات الانسانية فى المدرسة ، وكيفية تنظيمها ، بقصد بلوغ هدف تنمية التعليم وتوسيع نطاقه .

والعلاقات الانسانية كمشكلة واعية متأصلة تنعكس على اتجاهات المدرسة ، وتتطلب قدرا عاليا من الكفاية الادارية ، حتى تضطلع تلك

الخلية الحية بدورها الفعال فى اعادة تخطيط الجماعة والاشتراك الفعلى فى وضــــع سياسة البيئة .

وفى هذا المجال تبرز عدة جوانب اهمها :

* وسائل تنمية العلاقات الانســـانية بين الطلبة ، وأســـاليب التعليم الحديث فى هذا الصدد .

* تنمية تلك العلاقاتبين الطلبة والمدرسين.

* تنمية العلاقات الانسانية داخل المدرسة، بينها وبين البيئة المحيطة بها .

* تنمية العلاقات الانسانية بين ناظر المدرسة وهيئة التدريس ، كأســـاس من أسس نجاح الادارة المدرسية ، وما يعترض ذلك من معوقات بسبب عدم الكفاية الادارية ، أو قصور التدريب فى مجال العلاقات الانسانية ، أو نقص الوعى به كقوة دافعة ومؤثرة فى رفع مستوى الادارة المدرسية .

وقضية أخرى من قضايا الادارة المدرســـية تتمثل فيما يلقيه تطور التعليم ونظمه من عبء كبير على عاتق الخدمات الادارية ، وما يتطلبه ذلك من توفير الاداريين المدربين للعمل المدرسى، والعمل على كفاية الكوادر الادارية التى تعمل الى جانب الكوادر التربوية ، وتخفف عنها عبئا كثيرا من طاقاتها .

واذا كانت الطاقة البشرية محدودة ، وهذه صفة مميزة للحياة ، فان الأمر يتطلب تدبرا فى توفير هذه الطاقة فيما أهلت له وايجاد التنظيم الذى يحقق انجاز العمل بحكمة وعدل واقتصاد.

وتشغل التربويين فى المدرســـة ، وبصـــفة خاصة ، النظار والمديرين مسئوليات من الأعمال الادارية والكتابية اليومية تستنفد أكبر طاقاتهم.

ولابد للتنظيم من أن يعمل أثره فى المدرسة لتحقيق تقسيم أفضـــل للعمل ... ولا يتحقق التنظيم الا بتوزيع الجهد ، والقضاء على التوتر الأدارى الذى تحدثه ضغوط العمل الحالية .

وقد كانت بادرة طيبة حين أعلن السيد رئيس الوزراء والسيد وزير التربية والتعليم عن تعيين عدد من خريجى التجارة الثانوية ، للقيام بجانب من الأعمال التى كان يتولاها نظار المدارس ، وتستغرق كثيرا من وقتهم وتصرفهم عن مهامهم .

غير أن هذه الخطوة ينبغى أن يصحبها أيضا دراسة لأوضاع وأساليب تفويض الســلطة فى المدارس ، واقامة التنظيم الكفء الذى يكفل تقسيم العمل وتوزيعه ، ثم تجميعه فى النهاية بتكامل وتناسق ، لأن من اهم أركان الاصـــلاح التنســـيق السليم للطاقات التنظيميـــة والمادية والبشرية .

واذا كان للمدرسة مشكلاتها العديدة من حيث الأماكن والتجهيزات ومن حيث الهوة الشاسعة بين الاعـــداد الحالى للمدارس وبين مطـــالب المدرسة العصرية ، فان لهـــا أيضا مشكلاتها التنظيمية العديدة .. ولقد جمدت المدارس على هياكلها وأساليب العمل الادارى فترة طويلة .. وليس هناك تشكيل انسانى يظل ساكنا .. فهو اما أن يبقى حيا خلاقا أو يتحلل .

وفى مجال ادارة الخدمات التعليمية تجارب عدة ومتنوعة فى تطوير ادارة المدرسة ووسائل هذا التطوير ،ومن هنا ينبغى أن يصاحب الاصلاح التربوى ، واستكمال القصور الماثل فى المبانى والتجهيزات المدرسية ، اصلاح على نفس القدر فى المجال الادارى ... بل ان هذا الاصـــلاح الادارى دعامة لكل اصلاح فى مجالات التعليم ينبغى أن يشارك فيه خبراء الادارة بالفكـــر والرأى ليحقق الاصلاح غايته .

على أن عملية الاصلاح الادارى عملية مستمرة تصاحب قيام كل جهاز ، وتستهدف بث الحياة والنظام فى هياكله وتغيير السلوك ، وذلك كله يتطلب أن تتهيأ الفرصـــة الكـــاملـــة لاجـــراء الاصلاحات اللازمة ، وأن يوضع على ســـبيل التجريب ما يتبلور من برامج الاصلاح .. فاذا ثبتت فاعليتها أمكن أن تأخذ أسلوب التعميم .

وفى مجال الاصـــلاح لخدمة قومية تحتل مكان الاولوية فى مجال الخدمات لابد من الاستقصاء الشامل الذى يشارك فيه المواطنون للتعبير عن مطالبهم وتطلعاتهم نحونوعية الخدمة ومستواها، وللتعرف على احتياجاتهم . ولعل نظام اللجان

الأهلية الاستشارية كتنظيم له صيغة متكاملة مع الجهاز الادارى ، طبقا لاقتراحات مؤتمر تطوير أداء الخدمات العامة المنعقد فى يناير / فبراير ١٩٧٢ تحت اشراف برامج القادة الاداريين من أصلح التنظيمات ملاءمة للتجربة والاختبار فى مجال التعليم كقضية تشغل كل المواطنين .

الترابط بين التعليم والثقافة :

ليس هدف التعليم فى عالم عصرى متغير هو التحصيل ،وانما تنمية قدرات العقل الخلاقة... والتعليم الذى يهدف الى اعداد المتخصصين لاغراض مهنة محدودة تعليم قاصر لا يمد مواقع العمل الوطنى بالطاقات القادرة على الحركة والابتكار ، ولا يعد القادرين على تولى أمور هذه المواقع بشمول فى الرؤية وجسارة فى التصور وقدرة على مسايرة روح العصر .

ودنيا التخصص دنيا محدودة ضيقة .. ومن هنا تأكدت الدعوة الى التوسع فى برامج الاعداد التعليمى للادارة ، وعلى ضرورة مواكبة برامج الثقافة لبرامج التعليم لصياغة الانسان الذى يتخطى حدود التكوين الضيق ، كمجموعة من المهارات ، وخزانة من التحصيل الى التربية بمعناها الشامل ، مصاحبة للتعليم المتخصص.. وفى طبيعة الانسان شرارة تضىء نشاطه الخلاق وتجعل منه عنصرا فعالا كبير الاثر... ومسئولية السياسة التعليمية والثقافية هى شحذ شرارة هذه القوى الداخلية والكشف عنها .

ولقد دلت البحوث والاستقصاءات الادارية الحديثة على ان التعليم الحر يسهم اسهاما كبيرا فى تكوين المديرين ، واعدادهم للاضطلاع بمسئولياتهم الادارية على مستوى عال ... وكشفت التجارب عن أهمية الدراسات الخاصة فى مختلف الفنون والعلوم فى تنمية القدرات عند المنفذين ، واتساع افقهم ، وامتلاكهم قدرة تفهم طبيعة العمل ، وصلته بالمجتمع والاحداث الجارية .

واذا كان التعليم استثمارا للثروة البشرية فان فاعلية هذا الاستثمار تتطلب تجميع كل طاقات الاستثمار البشرى ، وحشدها من أجل صياغة الانسان العصرى ، والثقافة هى الوجه الآخر للاستثمار والقاعدة الشاملة التى يتحقق بها مزيد من النجاح للنظام التعليمى .

واذا كان اعلان حقوق الانسان قد نص فى مواده على حق التعليم ، فانه شفعه بحق الانسان فى الثقافة ، وفى المشاركة فى الحياة الثقافية للجماعة والاستمتاع بروائع الفنون .

من أجل هذا فان أى اصلاح للتعليم ينبغى أن يدخل فى حسابه الخدمات الثقافية كخدمة أساسية مكملة للتعليم .

وبهذا المفهوم لاتكون الثقافة ترفا ولا نشاطا هامشيا ، وانما تصبح ضرورة ودعامة من دعامات اعداد المجتمع .

ومن هنا تتحدد فى التخطيط الاحتياجات الأساسية للعمل الثقافى ، بحيث تغلب الضرورات على الكماليات والمقومات الرئيسية على نواحى الترف .. وهذا يتطلب من أجهزة الثقافة أن تخطط برامجها على أساس أنها لا تعمل من أجل الصفوة وحدهم ، وانما هى تعمل من أجل القاعدة الكبيرة من المواطنين .. وعليها أن تشكل برامجها بحيث تكمل البرامج التعليمية ، وتغطى قصورها ، وتقوم عنها بما لا تستطيعه فى صياغة الفرد وتهيئته لمعايشة عصره .

ولقد أولت مؤتمرات السياسة الثقافية العالمية اهتماما لضرورة مواكبة برامج الثقافة لبرامج التعليم حتى يتحقق بتكاملها الاعداد الامثل للفرد ، وأشارت الى أن شيوع التعليم ينبغى أن يستكمل بشيوع الثقافة ... بل هى نبهت الى خطر السوقية والطابع التجارى الذى يغزو وسائل الاتصال الجماهيرى وفى مقدمتها التليفزيون والاذاعة ، وضرورة التنسيق بينها وبين خدمات التعليم والخدمات الثقافية البحتة ، والا استطاعت هذه الوسائل بغزوها أن تقوض ما يبنيه التعليم وما تشيده الثقافة ، فى حين أنه يمكن أن يكون التليفزيون والاذاعة من الأدوات الفعالة فى احداث التغيير الثقافى لو تسنى التوفيق بين المستوى واتساع قاعدة الجماهير ، وأمكن

التنسيق بين برامجها وبين برامج التعليم والثقافة .

ولا يعنى ذلك مجرد اهتمام تلك الأجهزة الجماهيرية بالبرامج التعليمية أو الثقافية ، بل يعنى فى المقام الأول تحديد نوعية نشاطها الكلى ومساراتها ، وما يمكن أن تحدثه من أثر فى بناء الفرد ، وتكوين ذوقه وفكره ، وتغيير سلوكه عن طريق ما تقدمه بدءا من الاعلان الى الرواية.

ومن هنا فان الاصلاح الامثل للتعليم لاينبغى أن يقتصر على المدرسة والمنهج والمعلم والكتاب، وانما يجب أن يجمع كل ما يتصل بتكوين الشباب فى خطة قومية شاملة ، وأن يصاحب اصلاح التعليم اصلاح لاجهزة الثقافة واستثمار متكامل للخدمات الاعلامية والخدمات الشبابية الموزعة ... فبمثل هذا التجميع يتحقق عائد أفضل بتكلفة اقل ، وتتجمع كل طاقات العمل من أجل هدف واضح محدد ، هو تشكيل النواة الفكرية والسلوكية للجماعة .

وبمراجعة للواقع المصرى يبين أن التنسيق القائم حاليا بين أجهزة التعليم والثقافة والاعلام ليس متحققا بالقدر المناسب ، بحيث يمكن القول أن الامكانيات المتاحة حاليا مهما يكن قدرها ليست مستغلة استغلالا كافيا ، وان هناك مجالات عدة لتحقيق مزيد من التنسيق والترابط على أساس تكامل هذه الخدمات .

وفى سبيل تحقيق هذا الاتجاه الذى اعتنقته دول كثيرة ، واقامت جسورا بين التعليم والثقافة تبدو عدة أسس صادرة عن الواقع والممكن قابلة للتحقيق أهمها :

١ — أن المدرسة هى الخلية الثقافية الاولى، وهى المجتمع الحى الذى يجبأن تتضافر الجهود لاحداث التغيير عن طريقه .

ولم تعد المدارس الحديثة قاعات تحصيل مغلقة ، وجدرانا تحجبها عن المجتمع .. وانما اتجه الفكر الى انفتاح المدرسة على المجتمع ، وانفتاح المجتمع على المدرسة .

وقد أجرت بعض الدول النامية تجارب ناجحة فى تحويل المدارس الى مراكز ثقافية تسهم الى جانب التعليم فى تشكيل ثقافة المجتمع ، ويتلاقى فيها الطلبة والاهالى والمعلمون حول مجالات النشاط الثقافى المختلفة فى غير أوقات الدراسة.. المسرح والسينما والموسيقى أو المعارض ونوادى العلوم وغيرها .

وبهذا النهج أصبحت المدرسة عنصرا حيا فى المجتمع ، وتحقق مزيد من ارتباط المجتمع بها ، كما تحقق اقبال الاهالى على المشاركة فيها ، وخلق بيئة صالحة لتنمية العلاقات الانسانية والتكوين الاجتماعى ، وشحذ ملكات المبادرة والابتكار لدى الأفراد .

وفى ذات الوقت أمكن تحقيق مبدأ تعدد وظيفة المكان الواحد ، واستخدامه لأغراض مختلفة... وهو أصلح الحلول لاحداث التنمية الثقافية فى نطاق موارد محدودة .

وفى مصر قصور فى اعتمادات المبانى المدرسية، وتوزع فى اعتمادات الخدمات الثقافية ، وخدمات الشباب بين بيوت الثقافة ، ودور العرض السينمائى المزمع اقامتها فى الاقاليم ، ومراكز الشباب فى المحليات ومراكز الاعلام .

وتوزع هذه الاعتمادات على قصورها ، وكذلك توزع الطاقات البشرية بينها لا يجعل لاى منها الفاعلية الواجبة .

وما دمنا فى مرحلة تتطلب الالتزام بالأولويات ويشدنا طموح مسايرة العصر الى تحقيق منجزات كثيرة تتطلب تكامل خطة الاصلاح ، فان النهج الأمثل هو تجميع هذه الموارد والطاقات بجسارة فى التصور تجعل من مدارسنا فى هذه المرحلة مجتمع التعليم والثقافة ، وتحقق تضافر المعلمين والرواد الثقافيين الموزعين على قصور الثقافة وبيوتها والمسئولين عن مراكز الشباب ومراكز الأعلام من أجل تنفيذ خطة للتنمية البشرية .. على أن تتوقف اقامة بيوت مستقلة للثقافة ودور للعرض السينمائى فى القرى ، ويتجمع ذلك كله فى بناء معمارى واحد يحقق عائدا أفضل ، ويكفل ربط المدرسة بالمجتمع ، مع تدبر أمر مسار العلاقات الادارية والانسانية فى هذه

النواة الجديدة ، وتشكيل بناء ادارى سليم منها يحقق لها الفاعلية ويتجنب المعوقات .

ولعل التجارب التى حققها الآخرون بتعاون التربويين ورجال الثقافة وخبراء الادارة جديرة بأن تحتذى ، وأن توضع موضع التجريب فى بعض المواقع .

٢ ــ تأكد لدى العالم اليقين بأن أزمة الشباب ــ كظاهرة عالمية ــ هى أزمة حضارية، ومن هنا أخذ الاهتمام ينصرف الى تنمية القدرات الانسانية ، واحتلال الفنون مكانا أساسيا فى هذا المجال ، والربط بينها وبين التعليم لاحياء البصر والبصيرة ، واستثمار الطاقات الانسانية بصورة أفضل .

واذا كان من الميسور أن تستوعب المدرسة كثيرا من الانشطة الثقافية فى المجتمع وتكون محتوى لها ، فان ذلك يتطلب أيضا أن يستكمل التعليم عن طريق المتاحف ، وأن تتحول هذه الى مراكز تعليمية الى جانب دورها الثقافى الآخر .

وقد أمكن بالتعاون الوثيق بين المنظمات التعليمية والمنظمات الثقافية تطوير المتاحف صوب هذا الهدف ، واستخدام الوسائل السمعية والبصرية بها ... وتجسيد التاريخ فى قاعات المتاحف ليتحول من مادة تلقينية الى مادة حية ... وكذلك دراسة العلوم فى المتاحف العلمية ، بدلا من دراستها الجامدة من خلال الكتب وحدها ... وتنظيم معارض جوالة من المتاحف الى المدارس .

وقد أنشئت فى متاحف لندن على سبيل المثال مجموعة ادارات لخدمة التعليم ما زالت تتسع وتزداد شمولا .

ونفذت كل أدوات التربية الفنية الى المتاحف العامة ، كمتحف العلوم ، ومتحف الصور التاريخية ، حتى يتاح للطالب البريطانى من خلال اللوحات والنماذج المجسمة والأزياء التاريخية أن يعايش عصور التاريخ وأن يستوعبها وان يتفهم تكنولوجيا العصر ومعطياته ايضا .

وأخذت ظاهرة متاحف الأطفال تزداد اتساعا .. كانت أمريكا البادئة بها سنة ١٨٩٩ ، واصبح لديها الآن ٢٦ متحفا الى جانب ٤٠ متحفا انشأت أقساما خاصة بهدف التعليم عن طريق المتاحف ، واتبعت السويد والدانمرك وهولندا هذا النهج ، كما أخذت تتبعه دول نامية فى تطلعها الى اللحاق بروح العصر .

ومن هنا تشكلت برامج الاصلاح فيما يتعلق بتجديد المتاحف ، وابراز شخصيتها ، والعناية بعرض مجموعاتها ، وتزويدها بالوسائل السمعية والبصرية ، واندماج المتحف فى تيار الحياة الجارية .

وفى مصر ثورة متحفية بدءا من متحف الجيولوجيا حتى متحف العلوم ، وبين النوعين من المتاحف عديد من متاحف الآثار والفنون والمتاحف القومية .

ولكن الدور التعليمى لهذه المتاحف باهت الأثر ، كما ان تطويرها لخدمة التعليم يتطلب خطة قومية لا تنفرد بها اجهزة الثقافة ، وانما تتضافر معها اجهزة التربية واجهزة التخطيط الاقتصادى والاجتماعى من اجل ان تكون اولوية التطوير فى هذه المرحلة ، لتهيئة المتاحف لرسالتها التعليمية ، ومن اجل تعاون المحليات مع السلطة المركزية فى نشر المتاحف الاقليمية ... ومن اجل ادخال الوسائل التعليمية الجديدة فى مجال المتاحف .

واذا كان هذا النظر يستضىء بالطموح ، الا أنه لا يغفل الواقع بامكانياته ومعوقاته أيضا .. والاعتمادات التى ترصد للمتاحف والطاقات البشرية المتجمعة فيها يمكن وفق خطة متكاملة وبتصويب للانفاق وتحريك للبشر أن تمضى جميعا صوب هدف واحد ، قوامه الثقافة فى خدمة التعليم وبمصاحبته ، فتتحقق بادارة هذه الموارد عن طريق هذا الهدف نتائج باهرة تجعل من الخدمة الثقافية عنصرا عضويا مكملا للخدمة التعليمية .

٣ — اصبحت السينما أداة فعالة فى نشر المعرفة وتطوير الفكر والذوق .

وكما أزالت الطباعة الحواجز بين العلم والفكر والثقافة وبين الناس ، فان السينما أصبحت الآن تقوم بدور بالغ الأهمية ، وعلى نطاق أوسع فى نقل معطيات الفكر والحياة العصرية الى الناس بلغة قوامها فهم مشترك وبوسيلة اكثر فاعلية ونفاذا فى تشكيل المجتمع .

والسينما ، بقدر ما هى وسيلة ترفيه ، فانها أيضا ينبغى أن تضطلع وفى مجتمعنا بدور كبير فى المجالين التعليمى والثقافى ... بل الى هذا الدور ينبغى أن توجه طاقاتها ومواردها .

ولعل وضوح الهدف وتحديده يكفل تجنب العثرات الادارية والأخطاء .

ولو ركز العمل السينمائى فى مصر أهدافه ، ووجه معظم جهوده لخدمة التعليم ، لأمكن ان يكون أداة فعالة فى التربية .

ومن أجل هذا ينبغى أن تكون السينما فى مصر خدمة ثقافية ، وأن تتجه قبل كل شىء نحو الافلام التسجيلية لتغطية حاجة المجتمع الى التعليم والثقافة عن طريق الفيلم .

لقد اتجهت دول عديدة الى هذه الادارة السحرية لبناء ثقافة مجتمعاتها ... وأعطت للأفلام التعليمية والثقافية أضعاف ما تعطيه للأفلام الروائية ، نظرا لتأثيرها البالغ فى النشء وفاعليتها فى نقل المعلومات، وتفتح ملكات الابتكار ، وحاسة التقييم لدى المواطنين . ونظرا لانها يمكن أن تستكمل بما تقدمه من مادة علمية قصور اعداد المعلم وعلى الأخص فى المرحلة الأولى ، وتنقل العصر بمعطياته بأقل الوسائل تكلفة الى المواطنين .

على ان ذلك يتطلب خطة واعية ونظرة موسعة الى معنى التعليم ، وتجميعا لطاقات وموارد تنفقها اجهزة الدولة فى هذا المجال دون أن تحقق أثرها الفعال ، فضلا عن ظاهرة الازدواج والتكرار فيما تنتجه أجهزة الاعلام والزراعة والخدمات المختلفة من أفلام لو أمكن تجميعها فى خطة شاملة ، وتحت اشراف مركز قومى للافلام التسجيلية لا يتولى الانتاج وحده، وانما يكون مسئولا عن التخطيط بمشاركة كاملة من كافة أجهزة الخدمات ، فان ذلك يمكن أن يحقق استثمارا افضل وعائدا أكبر من هذه الخدمة .

٤ — فى اجهزة الثقافة طاقات اخرى كبيرة لم تنسق جهودها مع اجهزة التعليم ، تتمثل فى مراكز ثقافة الأطفال ، ومسرح العرائس على مستوى المرحلة التعليمية الأولى وفى الموارد الفنية بقصور الثقافة وفى أجهزة الثقافة المسرحية والموسيقية ... ولدى وزارة الثقافة والاعلام عديد من المتخصصين فى هذا المجال . فماذا لو ركزت الجهود فى هذه الفترة على المسرح المدرسى وعلى تجارب تعليم الموسيقى بالمدارس، وقد حققت فيها دول صغيرة نجاحا ظاهرا أشارت اليه مؤتمرات السياسة الثقافية الدولية .. كما ان لديها مخزونا من الكتب الثقافية والمجلات يمكن ان يشكل مكتبات للمدارس لو ارتفعنا عن النظرة الادارية المحدودة ، واعتنقنا شعار انفتاح أجهزة الخدمات وتضافرها من اجل افضل استثمار ، وهو التعليم وتحقيق التناسق والترابط الكامل بين اجهزة الثقافة واجهزة التعليم .

— لايقل التليفزيون والاذاعة خطرا عن كل هذه الوسائل ، بل هو يعلو عليها ازاء ظاهرة انتشاره ... ولقد وصل التليفزيون الى ٨٠٪ من المنازل فى اليابان ، ٦٣٪ فى ايطاليا ، ٣٣٪ فى بولندا ، وهو مع الاذاعة أداة فعالة لاحداث التغيير الثقافى ، ولاستكمال قصور الخدمات التعليمية ، وللمساهمة فى بناء الفرد وصياغة وجدانه وفكره .

ومن اجل هذا فان الأمر يتطلب خطة متكاملة لتعميق الاستفادة من البرامج التعليمية ... والتركيز على ارسال البرامج بالقوة التى تكفى لتغطية المحافظات ، وللمشاركة فى الاشراف والتوجيه بالقياس الى كافة البرامج التليفزيونية والاذاعية ، مع القيام بدراسات علمية لقياس اتجاهات الرأى العام . مع

تنسيق نشاط بيوت الثقافة ومراكز الاعلام فى اطار هدف خدمة التعليم تفاديا للتكرار والازدواج .

وكذلك من أجل العمل على محو الأمية التعليمية والثقافية والوظيفية فى وقت واحد . والافادة من كافة الطاقات المتاحة من أجل هذا الغرض .

٦ — ان اللغة العربية تتطلب ملاحقة سريعة حتى تفى مصطلحاتها بمتطلبات العصر العلمى . وهذا يضع مجمع اللغة العربية فى مواجهة مسئولية ضخمة ينبغى أن يفرد لها ضمن نشاطه الكبير برنامجا خاصا يستهدف صياغة المصطلحات العصرية لكل المستويات ... ويعمل على أن يحقق — وفق مخطط زمنى — تيسير اللغة لخدمة أغراض التعليم .

واذا كانت هذه الجوانب من الاصلاح لم تواجه كل ابعاد المشكلة ، فهى على الأقل أشارت الى خطوط أساسية منها .

وليس الأمر أمر ترابط التعليم والثقافة فحسب، برغم أنه مطلب ملح من مطالب العصر ، وانما هو أمر تضافر جهود كافة أجهزة الخدمات ومراكز البحث العلمى من أجل المشاركة فى خطة اصلاح التعليم ، وتوجيه كافة الطاقات صوب هذا الهدف .

وليس هذا التضافر من أجل اعداد الطلبة وحدهم ، بل أن تدريب المعلمين لاستكمال ثقافتهم العامة يضع أجهزة الثقافة فى مواجهة مسئولية أخرى من مسئولياتها الرئيسية .

والثقافة فى مجتمع متغير تتطلب أن يتوافر للمتعلم تكوين عقلى سليم ، ومرونة فكرية ، ونظرة موضوعية للأشياء ، وتقتضى تحويل العلم الى جزء من الكيان العقلى والنفسى للمواطن ، مع المام عام بالمعرفة الانسانية وادراك لقيم العصر وأفكاره .

وهذا كله يتطلب خطة قومية متكاملة تجمع كافة الأطراف والعناصر ، وأسلوبا فى الادارة يتفق ومنطق هذا الاصلاح ، وقدرا كبيرا من الحماسة والايمان بالفكرة ، يصاحبه قدر مماثل من التنظيم .

ولو أمكن توافر هذه المقومات ، ووضح السبيل ، لاستطعنا أن نحقق أفضل استثمار للبشر .

أثمن ما نملك :

ان أثمن سجايا الانسان نزاهته ، انها صفة خاصة جدا ولكنها الصخرة التى تبنى عليها شخصيته ، وعناصر النزاهة هى احترام النفس والامانة والثقة ،فلو أنك حين تقول شيئا فعلته ولو أن الامانة بالنسبة لك هى أن تعدل ولو أنك تحس أن ميزة الحياة تتضمن مسئولية خلقية — فلا شك أن فى داخلك بذور النزاهة.

وليس بالمهم من تكون وما اذا كنت « مهما » أو غيرهم وما هى معتقداتك الدينية وما لون جلدك — فأنت وأنت وحدك الطينة التى تصنع صفة النزاهة ، فالنزاهة كالحبل المتين الذى تغيب أطرافه عن النظر وأنت تقبض بيدك على وسطه بآرائك وأفعالك اليومية ويصبح هاديك وخط حياتك .

كيف تنمى نزاهتك ؟ ان تكون لديك الشجاعة دواما لعمل ما يبدو لك شريفا محترما ، ان العالم يمنح الشرف للمشهورين ولكن أنت فقط تستطيع أن تكسب لنفسك الشرف .

التعاون الاستهلاكى
خصائصه .. تقييمه .. تنظيمه

حسن زكى أحمد

لا جدال فى أن للتعاون الاستهلاكى أهمية كبرى وخاصة فى الدول النامية ، اذ أنه يعالج العديد من المشكلات الاقتصادية ومن أهمها العمل على استقرار الاسعار ومحاربة الاحتكار ، كما أنه يقيم مجتمعا متماسكا سليما ، وبرغم ان الانظمة التعاونية تنفر بطبيعتها من التدخل الحكومى الا انه لاهمية التعاون الاستهلاكى فى الدول الراسمالية والاشتراكية على السواء تعمد الى التدخل فى نشاطه بغرض تنظيمه ليحقق أهدافه ، وفى هذا المجال يتحدث الكاتب عن التعاون الاستهلاكى فى مصر ومشاكله وحتمية تدخل الدولة فى تنظيمه .

اهمية التعاون الاستهلاكى وخصائصه

ما من شك فى أن التعاون الاستهلاكى يلقى اهتماما بالغا ، سواء فى الدول النامية ، أو تلك الآخذة بأسباب النمو ، لأن أهمية هذا النوع من التعاون مستمدة من خصائصه ذات الجوانب المتعددة التى نوردها على سبيل الايجاز فيما يلى :

أولا ــ ان التعاون الاستهلاكى يعالج عدة مشكلات اقتصادية ، كمسألة رفع مستوى المعيشة للطبقات الفقيرة ، ثم مشكلة استقرار الأسعار . وهو اذ يفعل فانما يعالجها بشكل جذرى ، حيث أنه يتصل بفئات متعددة من المواطنين الذين يؤلفون ــ بزيادة عددهم وكبر حجمهم ــ قوة هائلة ذات أثر فعال فى الانتاج والأسواق .

حسن زكى أحمد

رئيس مجلس ادارة بنك القاهرة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « اجهزة التسويق والسياسات السعرية » نشر فى عدد يناير ١٩٧١ ــ العدد الثالث ــ المجلد الثالث .

ثانيا ــ ان التعاون الاستهلاكى يخفف ما أمكن ــ ان لم يعمل على تجنب ــ الأزمات الاقتصادية الدورية . تلك التى لم يستطع النظام الاقتصادى الحر أن يقضى عليها تماما . ذلك أنه يعمل على تنظيم الطلب على المنتجات ، من حيث حجمه ومواصفاته ومواقيته عن طريق تجميع الطلبات التفصيلية للمستهلكين ، بما يعطى الانتاج الفرصة لمواءمة نفسه مع الطلب المجمل الذى يتخذ بذلك صورة شبه محددة الأبعاد . والتعاون الاستهلاكى اذا لم يقض تماما على ظاهرة الدورات الاقتصادية ، فانما يرجع ذلك لأن النظام ليس عاما ، وانما هو يعتبر مقصورا على فئات بذاتها من المستهلكين ، التقت مصالحها ثم رغباتها فى نطاق معين من السلع ، توزع بطريقة ذاتية فى مناطق بذاتها من البلدان .

ولما للتعاون الاستهلاكى من أثر بالغ على مقدرات الانتاج فى أحجامه ومواصفاته ومواقيته، نستطيع أن ندرك فعاليته الاقتصادية فى المجتمع، منتجا ومستهلكا فى وقت واحد .

ثالثا ــ ان التعاون الاستهلاكى يحارب

الاحتكار ، ويحد من غلوائه . بل ان الأساس فى قيامه هو دفاع ضد الاحتكار من فئات محدودى الدخل . ويعمل على خفض الأسعار وتثبيتها على المستوى المعقول . ذلك ان هناك شبه ارتباط تعاقدى بين المشترين والوسطاء — الجمعيات التعاونية — على تسلم الكميات المشتراة بالكامل فور وصولها ، وسداد أثمانها المتفق عليها .

هذا الارتباط التنظيمى غير موجودفى الاسواق الحرة بين الوسطاء من التجار والمشترين الأفراد من غير الجمعيات التعاونية . وبذلك تصدر قرارات الشراء من الوسطاء أنفسهم ، وبحسب توقعاتهم ، لما ينتظر أن يطلب منهم من سلع . فهم لا يتلقون عنها طلبا مسبقا من المشترين . ولقديقال أن الوسطاء يستطيعون بحكم تجاربهم وملامستهم لظروف السوق ،أن يحكموا تقديراتهم لكميات السلع المشتراة وانواعها . غير أنهم لن يبلغوا الدقة الكافية التى تصل اليها الجمعيات التى تترجم طلباتها الاحتياجات الفعلية للمشترين من الأعضاء .

وبذلك نجد أن التعاون الاستهلاكى لا يعمل على تجنب أرباح الوسطاء ، ومغالاة المحتكرين فحسب ، وانما هو يتخلص من وجود المخزون السلعى الذى يركد لدى مخازن التجار بعد أن انصرف عنه المستهلكون . كما أنه يوفر مصروفات التخزين والتمويل التى تنفق على هذا المخزون . وبذلك يخفض أسعار السلع بالأرباح الطائلة ، أو الأعباء الباهظة التى تتراكم على التكلفة ، سواء بطريقة متعمدة بسبب المضاربة ، أو لأن من طبيعة نظام التسويق الحر أن يحدد الانتاج على أساس التكهنات بمقادير ومواصفات المشتريات ، ويعتمد بذلك على المخزون السلعى كضرورة . هذا بالاضافة الى الفاقد الذى لا يتم بيعه أو يباع بتضحية فى السعر تعلى بالضرورة على المستوى العام للأسعار .

رابعا — ان اهمية التعاون الاستهلاكى لا تقتصر على المجالات الاقتصادية وحدها ، وانما تتعداها الى النواحى الاجتماعية . أن قاعدة عريضة من المستهلكين الذين اتفقت مصالحهم يجتمعون معا لدراسة نوعيات السلع التى يطلبونها . ويحاولون الارتقاء بمواصفاتها الى أعلى المستويات . ويتبادلون المساعى والخبرة وسرعان ما تتشعب موضوعات الدراسة والمناقشة لتمتد الى شئونهم الخاصة والثقافية والتعليمية والصحية ، فضلا عن الانتاجية . وبذلك لا يعدو الأمر مجرد تجميع رغبات المستهلكين ، وانما تجمع لأشخاصهم بآرائهم وأفكارهم وآلامهم وآمالهم . انهم يقيمون مجتمعا متماسكا سليما عن طريق التعاون الاستهلاكى .

خامسا — ان الآثار السياسية للتعاون الاستهلاكى هى بدورها بالغة الأهمية . لقد كانت الوسيلة الفعالة للحكومات هى أن تحصل على تأييد الرأى العام وثقته عن طريق تحقيق رغباته الاقتصادية ، وذلك بأن الناخبين يختارون المرشحين الذين يقدمون لهم أقصى الوعود التى تحقق لهم هذه المصالح بطريقة مباشرة . غير أن التعاون الاستهلاكى يقوم تلقائيا على تحقيق المصالح الشخصية بطبيعته مجتمعا متحررا من الوجهة الاقتصادية من الاعتماد الكلى على نفوذ المرشحين ، وقدراتهم على تحقيق المصالح الشخصية ، بل ان هؤلاء هم الذين يسعون اليه . وبذلك فان رأى الناخب فى تكوينه وفى تقريره سوف يهدف الى مدى قدرة المرشح على تحقيق الأهداف القومية العليا ، ثم المصالح المحلية ذات الصفة الجماعية .

سادسا — ان التعاون الاستهلاكى لا يقتصر على توزيع السلع الاستهلاكية ، وانما يتناول كذلك السلع الانتاجية . فمن المعروف أن السلع الوسيطة التى يعاد استخدامها فى انتاج جديد تعتبر سلعا استهلاكية فى مرحلتها الثانية . فالبذور والأسمدة والخامات تعتبر استهلاكية بالنسبة لاستخدامها فى مرحلة الانتاج الزراعى والتصنيع . غير أنها باعتبارها من العناصر المشتركة فى الانتاج الجديد لاتستنفد أغراضها المباشرة ، وانما يطول استخدامها حتى تعد السلع الزراعية والصناعية التى اشتركت فى انتاجها ، وتطرح فى الأسواق للشراء مرة أخرى .

تدخل الحكومات فى التعاون الاستهلاكى ومبرراته:

هذه الخصائص أضفت على التعاون الاستهلاكى من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ما جعل الحكومات تسارع الى التدخل فى نشاطه ، برغم أن الأنظمة التعاونية تنفر بطبيعتها من التدخل الحكومى . غير أن ثمة مبررات دعت لهذا التدخل وهى :

١ — ان القائمين على التعاون ليسوا دائما فى المستوى الكافى من الخبرة الفنية والتدريب على العمل التعاونى . واذا كان الايمان بالتعاون كدعوة ، وبأهدافه كوسيلة جذبت اليها التعاونيين وأثارت حوافزهم الى النهوض به ، فان عناصر هامة أخرى لا تكتسب بمجرد الايمان . ولا يخفى أن التعاون الاستهلاكى يستلزم خبرات منوعة فى الادارة والوساطة والتخزين والتمويل والحسابات والتسويق وغيرها . وهى دائما فى تطور مستمر بفضل التقدم العلمى .

٢ — ان ثمة مشاكل أخرى لا تستطيع التعاونيات الاستهلاكية أن تجد لها حلا ذاتيا ، ومن أهمها مشكلة التمويل . ان بعض هذه التعاونيات يجد الحل فى الحصول على الائتمان من الموردين بمعنى القيام بالشراء والتسلم مع ارجاء دفع الثمن . وقد يكون لدى التعاونيات الاستهلاكية الأخرى تمويل ذاتى يتمثل فى رؤوس أموال الجمعيات ، أو الاحتياطيات ، أو حسابات الأعضاء ، أو ايداعها بفوائد مجزية ، تشجيعا لهم على الادخار . غير أنه فى بعض الاحيان تشعر التعاونيات بنقص فى السيولة عندما يتطلب بعض الموردين أو المصانع دفع أثمان السلع مقدما ، أو يتطلب دفع عرابين على ذمة تشغيل المنتجات .

ان الحكومة تتدخل لحل مشاكل التمويل بعدة صور . فقد تمد الجمعيات بقروض نقدية عن طريق اعتمدات مالية تفتح فى البنوك بضمان الحكومات ، أو تتفق مع شركات القطاع العام على توريد السلع المطلوبة ، بموجب كمبيالات أو تعهدات بالدفع ، أو خطابات ضمان نقدية لصالحها من البنوك .

وبالاضافة الى التمويل تمنح الحكومات الجمعيات امكانيات مادية لتسهيل ممارسة نشاطها ، كتدبير المكان اللازم لها ، أو الاستعانة بالأجهزة الحكومية لخدمتها .

٣ — ان الآثار الاقتصادية للتعاون الاستهلاكى من ناحية نوعيات الاستهلاك ، وأحجام الطلب ، وانعكاساته على الأنشطة الانتاجية والأسعار تجعل تدخل الحكومات حتميا لمتابعة هذه الآثار فى المجالات الأخرى ، بل وفى النشاط التعاونى ذاته . ومن المناسب الاشارة هنا الى الآثار السياسية والاجتماعية التى تضاعف من ضرورة تدخل الحكومة فى سياسة التعاونيات ، والاتجاهات الفكرية التى تنبعث منها . ويلاحظ أن التدخل هنا لا يتم حتما لخدمة التعاونيات كما هو فى الحالات السابقة التى تهدف لدعم التعاون الاستهلاكى ، وانما هو يتم من أجل متابعة التعاونيات كمركز نشاط ذاتى له قدرته وقوته وحساباته . أو من أجل تطويره الى الأهداف المطلوبة . أو من أجل تصحيح أوضاعه .

الحكومات الاشتراكية والتعاون الاستهلاكى :

هذا وتختلف مبررات التدخل الحكومى فى التعاون الاستهلاكى وأساليبه بين المجتمعين الاشتراكى والرأسمالى . فبينما يصطبغ التدخل الحكومى فى المجتمعات الرأسمالية بالطابع السياسى ، ويتم بصفة اختيارية وغير محددة . فانه فى المجتمعات الاشتراكية يعتبر ضرورة حتمية ، فهى تستكمل بهذا التدخل فى أهدافها القومية . لأن التعاون الاستهلاكى يعمل بطبيعته على علاج التفاوت بين الدخول ، والغاء طبقة الوسطاء ، كما يخلق الحوافز الذاتية . ومما يساعد على ذلك ان التعاون — كنظام عام — يحمل من المرونة فى التطبيق ما يجعله مقبولا ، فضلا عن أنه فى مجالات الاستهلاك تتسع مجالات نشاطه ، ومن ثم فعاليته بما يعمل على انتشاره اذا كانت الظروف والامكانيات مواتية

لازدهاره ، أو يعمل على انكماشه ، مع اقتصاره على سلع أو مناطق بذاتها يكون احتمال النجاح فيها متوقعا .

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بالمحافظات :

من الواقع ان تدخل حكومة الثورة فى التعاون الاستهلاكى كان ملحوظا ، ويتميز بتعدد مجالاته وأساليبه . ففيما يتعلق بالمجالات نجد أن أبرز هذه المجالات ينشط فى الريف ، وهو الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بالمحافظات ، وتلك التى تقوم فى شتى المحافظات بالأرياف .

وتهدف الى توفير المواد الاستهلاكية الأساسية لجمهور المواطنين ، وتتكون رؤوس أموالها من اكتتابات كل منهم فى أسهم الجمعية . وقد تناولت شتى السلع الغذائية ثم الكسائية ، وكذلك بعض الأدوات المنزلية ، وكذلك مواد البناء الرئيسية ، كالخشب والحديد .

ولما لم يكن من السهل انتخاب الأعضاء من جمهرة المستهلكين من الأعضاء المساهمين ، فقد تم اختيار نخبة من المواطنين الذين توافرت لهم الخبرة الملائمة والمفيدة على الصالح العام وتفهم عمليات الادارة . ثم اسناد ادارة الجمعية لأحد الأفراد الذين تتوافر فيهم الكفاية والنزاهة ومرونة التصرف .

مشكلات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية

غير أن الجمعيات لم توفق فى النهوض بأعمالها للأسباب الآتية :

أولا — أن رؤوس الأموال المجمعة من المساهمين لا تكفى لتغطية احتياجاتها التمويلية ، لشراء البضائع ودفع العرابين ، والصرف على المخزون السلعى وانشاء الفروع .

ثانيا — ان مجالس ادارة الجمعيات لم تحسن الادارة فى بعض الأحيان . وكانت اجتماعاتها قليلة . وضعفت الصلة بين أعضاء المجلس والعاملين بالجمعية ، وكذلك بحقائق أوضاعها ومركزها المالى ، ومدى الوفاء بالتزاماتها والتعرف على حركة المبيعات ، البضائع الراكدة .. الخ .

ثالثا — ان هامش الربح المتاح للجمعية يعتبر ضئيلا . فانه لم يكن ممكنا الضغط على أسعار الشراء ، بسبب زيادة التكلفة لدى المصانع والموردين . ولم يكن ممكنا من جهة أخرى رفع أسعار البيع ، تلافيا لاعتراض المستهلكين ، ورغبة فى اشعارهم بأن الجمعيات التعاونية تبيع بأقل من أسعار الوسطاء العاديين .

رابعا — ان التكلفة الادارية والتجارية لدى الجمعية كذلك كانت مرتفعة لعدة أسباب ترجع على الأخص الى ضعف الحوافز الشخصية ، وقلة الكفاية الفنية والالمام بأحوال السوق والتصريف . وعدم الاشراف والرقابة الداخلية أو الشعبية . ومن جهة أخرى فان طبيعة نظام الجمعيات لا تجعل للعاملين من السلطة ما يخول لهم سرعة البت فى مشكلاتهم قبل استفحالها أو العمل على تنشيط المبيعات . فان منح خصم معين على المبيعات أو التضحية بأسعار بيع بعض البضائع الراكدة ، يستدعى الرجوع الى مستويات اشرافية أعلى . ويتطلب عمل محاضر لاثبات الحالة ، وتكون النتيجة بوار البضائع التى تتخلف دون سرعة التصرف فيها بالبيع بأسعار مناسبة .

خامسا — كذلك فان الدورة المستندية لعملية البيع متكررة ولا داعى لها . ومرهقة بالنسبة للمشترى . فان من يرغب فى شراء سلعة ببضعة قروش يتعين عليه تحرير (بون) يثبت فيه نوعها وكمياتها والسعر والثمن . ثم يتوجه به الى شخص يتسلم الثمن ويختم (البون) ، ثم أخيرا يعود به الى البائع ليتسلم البضاعة .

هذه العملية تتم فى محال البيع الأخرى بصفة مباشرة وسريعة ، بينما هى فى الجمعية التعاونية تتطلب وقتا طويلا وازدحاما فى العمل ، وتكلفة اضافية للاستمارات المطبوعة . ويضيف الى

التكلفة تعدد العاملين الذين استدعى تعيينهم هذا الروتين فى العمل .

سادسا – أن نوعيات السلع ليست متوافرة بالكامل لدى الجمعيات :

بمعنى أن تيار العرض غير منتظم ، ويرجع ذلك لعدم وجود دراسة دقيقة لحجم الطلب على كل سلعة . أو لفقدان الصلة المستمرة بين الجمعية والموردين . وهناك سلع نادرة من الطبيعى الا تتوافر باستمرار . فاذا كانت هذه السلع ضرورية وذات استهلاك عام ، فيجب العمل على توفير المعروض منها ، واذا لم تكن فمن الأولى عدم عرضها ، حتى نتلافى بذلك تذمر المشترين .

غير أنه بدلا من البحث عن علاج ، فان بعض المسئولين بالجمعية يتلاعبون فى السلع المعروضة . ويعمدون الى اخفائها فور تسلمها ايثارا لبعض المستهلكين من الشخصيات الكبيرة بها . ولا ريب ان هذا التلاعب يؤدى الى امعان فى ندرة وجود السلع المطلوبة .

حتمية تدخل الدولة :

بعد هذا العرض لأوضاع النشاط التعاونى الاستهلاكى ، نود أن نعرض لتدخل الدولة فى تنظيمه . والواقع أنها قد تمت على مرحلتين :

الأولى : فى انشاء الجمعيات التعاونية ابتداء. وقد تم فى المرحلة جمع قيم الاكتتابات ، واختيار أعضاء مجلس الادارة والمدير والعاملين ، ومقار الجمعيات ، ونوعيات السلع التى سوف تتجر فيها . والواقع ان هذه المرحلة تقليدية ، وتمت فى جميع المحافظات على نمط واحد . وترك للمحافظة الاشراف على مهمة الانشاء .

الثانية : بعد أن ظهرت نواحى الضعف التى ذكرناها . وبذلك اتسمت هذه المرحلة بأنها مرحلة دعم . ذلك بأنها نبهت المحافظات الى أن مهمة الدولة لا تنتهى عند مجرد الانشاء وانما بالمتابعة .

وكانت مظاهر التدخل فى مرحلته الثانية تتلخص فيما يلى :

١ – **فى مجال التمويل** – دبرت بعض المحافظات اعتمادات مالية من مواردها العامة ، ومنحتها للجمعيات تغطية لخسائرها . كما اتصلت بالبنوك التى تعاملها بقصد زيادة التسهيلات الائتمانية الممنوحة لها لمقابلة تمويل الزيادة فى نشاطها الذى يتمثل فى مشترياتها وفى مخزونها السلعى .

٢ – **فى مجال التكلفة :** لجأت المحافظات فى سبيل خفض التكلفة التسويقية على الجمعيات الى التوسط لها فى ممارسة عمليات توريد السلع الغذائية كاللحوم والجبن والبيض ، لبعض الجهات الرسمية المستهلكة كالمدارس والمستشفيات والجيش ، حتى تعوض بما تحققه من ربح هذه العمليات الزيادة التى تواجهها فى التكلفة .

٣ – **فى مجال التنظيم الادارى :** الواقع أن هذه المشكلة كانت محل تردد من المحافظات . فقد كانت حائرة بين تغيير المجلس (رئيسه واعضائه) أو ابقائه حتى يحلوا بأنفسهم المشاكل التى تسببوا فيها . ولا ريب أن العلاج النصفى ليس شافيا . فليس أجدى من تغيير المجلس الذى ثبت فشل سياسته ، ومساءلته عنها ، ثم اعطاء الفرصة للمجلس الجديد الذى يحسن اختياره ليتفرغ لتنفيذ سياسته الجديدة .

والواقع أن هذه الوسائل العلاجية ، لم تكن مجدية تماما . فان زيادة التسهيلات الائتمانية من البنوك لا تؤدى الى دعم الجمعية ما دامت مرهقة بأعباء التكلفة الباهظة (من زيادة العاملين عن احتياجات العمل وضعف كفايتهم الفنية ، وزيادة المخزون السلعى ، وركود البضائع) . كما أن التكلفة لا تنخفض بسبب زيادة رقم الأعمال وحده ما لم يكن نظام العمل بالجمعية سليما بما يجعلها قادرة على مواجهة النشاط الجديد .

وفى رأينا أن ثمة اعتبارات أخرى يجب أن يقوم عليها تنظيم التعاون الاستهلاكى والرقابة عليه ، نوردها فيما يلى :

تنظيم التعاون الاستهلاكى :

١ — **فيما يختص بعناصر التكلفة :** يجب أن تكون التكلفة محل دراسة عملية لدى الجمعيات ، بحيث تؤخذ فى الحسبان نوعيات السلع ، ومدة بقائها تحت التصريف ، وحجم المتوقع بيعه منها ، وأسعار الشراء ، ومصروفات البيع . ولا ريب أن بقاء بعض السلع دون تصريف أو تعرض البعض الآخر للتلف قد يضيف الى التكلفة التسويقية أعباء بأكثر من العناصر العادية . ومن جهة أخرى ، فان المصروفات الادارية والصيانة والتأسيس يجب أن تضاف انصبة منها على تكلفة كل سلعة باعتبارها مصروفات غير مباشرة . كما يعتبر ارتفاع نسبة الفاقد من المآخذ التى يجب أن يتم التحقيق فيها .

٢ — **أسس تقدير الربح :** اذا كانت الدولة تهدف من تحديد أسعار بيع المواد الاستهلاكية الى خفض نفقات المعيشة ، ولم يكن مستوى السعر المحدد ، متفقا مع سعر التكلفة ، بما لا يستبقى للجمعية نصيبها العادل من الربح ، فانه يتعين على الدولة ، تحديد الفرق وسداده للجمعيات بالكامل . انه بدون مراعاة هذا المبدأ وتطبيقه لا يمكن تقييم النشاط التعاونى الاستهلاكى .

٣ — **تنظيم تمويل الجمعيات :** لا ريب أن الأموال الذاتية للجمعيات لا تكفى لتمويلها ، فمن الطبيعى أن تلجأ لمصادر خارجية للتمويل . غير أنه يجب أن تحتسب القروض التى تتناولها الجمعيات على أسس واضحة . فالسلفيات مقابل بضائع مشتراة تحت التصريف ، يجب أن تتناسب معها ويجب الا تقدم عن بضائع مشتراة بالأجل . فان الشراء بالأجل يعتبر نوعا من التمويل ، يقدمه المورد . كذلك يجب الا تخصم كمبيالات للجمعيات عن مثل هذه البضائع والا فانها سوف تقع فى عسر مالى اذا استحقت الكمبيالة وتعين عليها سداد قيمتها مرتين . ولا بأس من منح الجمعية قروضا على المكشوف بمبالغ بسيطة حتى تعالج بها أية اختناقات عارضة فى السيولة ، ولكن لا يجوز قطعا أن تمنح قروضا تستعين بها على تأسيس فروع جديدة ، فان مصروفات التأسيس تعتبر راسمالية ، ولا يمكن سدادها الا فى الأمد الطويل .

٤ — **الجهاز الادارى للجمعيات :** يجب أن تكون ادارة الجمعية على مستوى من الكفاية والنزاهة والمسئولية الواضحة ، وفى مقابل ذلك يجب أن تتوافر لها الحرية فى اصدار القرارات فى حدود اختصاصها . المشاهد أن بعض المحافظين يتدخلون فى تعيين العاملين من مستويات غير مقبولة أو بالزيادة عن العدد اللازم . ان هذا التصرف لا يؤدى الى زيادة التكلفة فحسب ، وانما الى اضطراب العمل وتعويقه .

كذلك يجب الاستعانة بالحوافز الايجابية بأن تمنح للعاملين مكافآت تشجيعية بموجب معايير معينة ، كانخفاض نسبة الفاقد ، أو زيادة معدل التصريف ، أو سرعة انجاز الأعمال ، أو قلة شكاوى العملاء . ومن جهة أخرى يجب أن تكون المعاملة الوظيفية لهم على مستوى العاملين بسائر القطاعات فيمنحون مزايا العلاج المجانى والعلاوات المنتظمة التى تناسب مؤهلاتهم ، وتفتح لهم مجالات الترقيات وهكذا .

٥ — **السياسة التسويقية :** يجب أن تقوم السياسة التسويقية لدى الجمعيات على أساس وجود تيار منتظم من السلع المتدفقة ، بحيث يجد العملاء كل ما يلزمهم فى كل وقت من السلع . ولا محل لتناول السلع النادرة ، فهى تخلق أزمات فى التوزيع وتبعث روح المجاملات ، وتخلق السوق السوداء . أنه يتعين للوصول لذلك دراسة معدلات توزيع كل سلعة ومواسمها وأنماطها بكل دقة ، وعندئذ سوف لا يكون هناك فاقد من السلع التالفة أو الراكدة .

ان انتقاء السلع بدقة يعمل على سرعة تصريفها . ويتيح الفرصة للشراء بأفضل الشروط.

الرقابة على التعاون الاستهلاكى

ليس هناك تنظيم دون رقابة ، ونرى فى هذا المجال اتباع ما يلى :

١ ــ **ارتباط أعضاء مجلس الادارة بنشاط الجمعية** ، ان مجلس الادارة يعتبر مجلس مديرين، بمعنى أن يناط بكل عضو الاشراف على قسم معين من النشاط . وأن يشعر بمسئوليته عنه . ويحاسب عليها . وتتحدد له مكافأة نظير الاشراف، وبذلك يتأكد اتصال الأعضاء بنشاط الجمعية وتغدو جلسات المجلس أكثر انتظاما .

٢ ــ **انشاء لجان مراقبة** : وتتألف هذه اللجان من نخبة من أعضاء مجلس الادارة ، ويضم اليهم أحد المسئولين من المختصين بالمحافظة ، وتكون مهمتها متابعة انتظام العمل بالجمعية ، وذلك من خلال مراجعة البيانات الاحصائية عن المبيعات والمراكز المالية والكشوف الجردية ، ويكون لها حق التفتيش العينى ، ثم تعتمد اصدار القرارات فى بعض الشئون قبل عرضها على المجلس . وتجتمع كل أسبوع على الأقل .

٣ ــ **الرقابة الداخلية والتفتيش** : يجب أن تكون هناك هيئة محايدة تقوم بعمليات التفتيش والمراجعة على أعمال الجمعية تشترك المحافظة فى تكوينها . كما يقوم تفتيش مفاجىء على الجمعيات من قبل ادارات مختصة بوزارة التموين ، وكذلك يكون من حق البنوك التى تتعامل معها الجمعية القيام بالجرد على المخزون السلعى والاطلاع على دفاترها .

ومن جهة أخرى يراعى فى انشاء النظام المحاسبى أن يعنى بالرقابة الداخلية للعمليات من خلال التوازن الحسابى والضبط الدفترى . والأفضل أن يطبق النظام المحاسبى الموحد على الجمعيات التى تمارس التعاون الاستهلاكى .

٤ ــ **الرقابة الشعبية** : بما للشعب ــ مساهما ومستهلكا ــ من صلة قوية بالجمعيات فان الرقابة الشعبية على الجمعيات تتم بواسطة لجان مختصة من المجالس الشعبية ، وهى التى تتلقى الشكاوى ان وجدت ، وتقوم بالتحقيق فيها، وكذلك فى تظلمات العاملين . وتقدم تقريرا بما تراه من ملاحظات رقابية الى المجلس الشعبى كل ثلاثة أشهر على الأقل . غير أنه اذا كانت ثمة ملاحظات ذات خطورة معينة ، فانها تقوم بالابلاغ عنها فورا .

الشباب لا سن له :

ليس الشباب مجرد فترة من الحياة ، انه حالة للعقل وسمة للارادة وصفة للخيال وقوة للعواطف وغلبة الشجاعة على التهيب وشهوة المخاطرة على حب الدعة والراحة ، فلا يهرم اى فرد لمجرد انه عاش عددا من السنين ، وانما يهرم بهجره لمثله ، واذا كان مر السنين يغضن الجبين فان فقد الحماس يغضن الروح ، ... والقلق والشك وفقد الثقة بالنفس والخوف واليأس ... هذه هى السنوات الطويلة التى تحنى الرأس وتحطم الروح المتوثبة .

فأنت شاب بقدر ثقتك بنفسك وعجوز بقدر شكوكك ، شاب بقدر ايمانك وعجوز بقدر مخاوفك ، وطالما يستقبل قلبك رسالات الجمال والبهجة والشجاعة والعظمة والقوة من الدنيا ومن الانسان ومن اللانهائية فأنت لا شك فى شبابك .

الحكومة والوزارة فى الدستور الدائم

حسين كامل الأسيوطى

عالج الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية الصادر فى ١١ سبتمبر سنة ١٩٧١ موضوع السلطة التنفيذية والهيئات التى تمارسها ، واختصاصات هـذه الهيئات ، وذلك تحت الفصل الثالث من الباب الخامس الخاص بنظام الحكم .

وينقسم هذا الفصل الى أربعة فروع :

الفرع الأول : رئيس الجمهورية
الفرع الثانى : الحكـومـة
الفرع الثالث : الادارة المحلية
الفرع الرابع : المجالس القومية المتخصصة

وبينما عنى الفرع الأول أساسا بتحديد السلطات التى يباشرها رئيس الجمهورية ، كرئيس للسلطة التنفيذية بالاشتراك مع مجلس الوزراء فيما يختص بوضع السياسة العامة للدولة والاشراف على تنفيذها ، نجد أن الفرع الثانى الخاص بالحكومة قد وصفها بأنها الهيئة التنفيذية والادارية العليا للدولة ، وأنها تتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم — كما نص الدستور فى هذا الفرع على وجود مجلس وزراء وحدد الاختصاصات التى يمارسها هذا المجلس بوجه خاص .

وبهذا يكون الدستور قد وزع مهام السلطة التنفيذيةبين رئيس الجمهورية والحكومة ومجلس الوزراء بأعتباره ضمن تشكيلات الحكومة (فضلا عن الادارة المحلية والمجالس القومية المتخصصة) وهذا يدعونا الى التأمل فيما يعنيه الدستور حين يفرق بين **الحكومة** وبين مجلس **الوزراء**، ويدعونا أيضا الى التساؤل عن العلاقة فيما بين هاتين الهيئتين وبين **الوزارة** التى تكلم عنها الدستور فى عديد من المواد خاصة عند الكلام عن أداء أعضاء الوزارة لليمين الدستورية امام رئيس الجمهورية قبل مباشرة مهام أعمال وظائفهم ، وعن برنامج الوزارة الذى يقدمه رئيس مجلس الوزراء عقب تأليفها ، وعند افتتاح دور الانعقاد العادى لمجلس الشعب . وكذلك فى صدد الكلام عن استقالة الوزارة عند الخـلاف بينها وبين مجلس الشعب .

المقصود بالحكومة فى دستور سنة ١٩٦٤

اعتبر الدستور المؤقت الصادر فى سنة ١٩٦٤ الحكومة جناحا ثانيا للسلطة التنفيذية الى جوار رئيس الجمهورية ووصفها بأنها الهيئة التنفيذية والادارية العليا للدولة وعين تشكيلها بأنها تتكون من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء .. وحدد اختصاصاتها جملة بأنها تتمثل فى تنفيذ السياسة

حسين كامل الأسيوطى
وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان اخرهـا « المؤسسة العامة كوحدة قابضة » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٢ — العدد الرابع — المجلد الرابع .

العامة للدولة ، وفقا للقوانين والقرارات الجمهورية ثم عينها تفصيلا على الوجه المبين فى المادة ١٣٤ وأهمها :

ـ توجيه وتنسيق ومراجعة أعمال الوزراء(١) والمؤسسات والهيئات العامة .

ـ اعداد مشروعات القوانين والقرارات .

ـ اعداد مشروع الميزانية العامة للدولة ومشروع الخطة .

ـ مراقبة أعمال الوزارات والمصالح والهيئات العامة والمحلية . ولها أن تلغى أو تعدل قراراتها غير الملائمة على الوجه المبين فى القانون .

وقد كان مفهوم اصطلاحى مجلس الوزراء والحكومة بحسب دستور ١٩٦٤ مثار تساؤلات كثيرة ـ لأن مواد هذا الدستور تتكلم عن مجلس الوزراء كما تتكلم عن الحكومة ، وقد وصفت الحكومة بأنها الهيئة التنفيذية والادارية العليا للدولة ، وعرفتها بأنها تتكون من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء وخولتها دون مجلس الوزراء اختصاصات محددة ، وجعلتها دون مجلس الوزراء هى التى تشترك مع رئيس الجمهورية فى وضع السياسة العامة للدولة والاشراف على تنفيذها (م ١١٣) على أن يكون له الحق فى طلب تقارير من الحكومة ومن أعضائها (م ١١٥) .

وبينما أعطت مواد الدستور للحكومة كل هذا الاهتمام ـ جاءت اشارتها الى مجلس الوزراء عابرة ومقتضبة كالقول بأن « رئيس الوزراء يرأس مجلس الوزراء ، وأن لرئيس الجمهورية حق دعوة مجلس الوزراء للانعقاد وحضور جلساته » .

ماهو المقصود بالحكومة دستوريا :

يقول فقهاء القانون الدستورى أن اصطلاح الحكومة يمكن أن يأخذ أحد ثلاثة معان مختلفة:

(أ) **المعنى الأول :** ويقصد به الهيئات العليا الحاكمة التى توجه سياسة الدولة ، وتشمل السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية .

(ب) **المعنى الثانى :** أن يقصد بالحكومة السلطة التنفيذية وحدها أى رئيس الدولة والوزراء .

(جـ) **أما المعنى الثالث :** فهو أن يقصد بالحكومة الوزارة وحدها (٢) .

رأينا :

وفى اعتقادنا أن مؤدى مقابلة الأحكام الخاصة بالحكومة بالأحكام الخاصة بمجلس الوزراء فى دستور ١٩٦٤ هو القول بأن الحكومة ومجلس الوزراء شيئان مختلفان وليسا مترادفين . أما المقصود بالحكومة فيمكن القول بادىء ذى بدء بأنه هو الوزراء منفردين كل فى حدود اختصاصه . أما اذا اجتمعوا فانهم يتخذون هيئة مجلس وزراء .

غير أن هذا المعنى قد لا يستقيم مع النص على أن رئيس الوزراء يدير أعمال الحكومة ـ وان لرئيس الجمهورية أن يطلب تقارير من **الحكومة** ومن **اعضائها** . وهذا يميل بنا الى اعطاء اصطلاح الحكومة المدلول الذى يتفق مع المعنى الثالث من المعانى التى ينصرف اليها اصطلاح الحكومة دستوريا ، وهو أنها تعبر عن **الوزارة** ويؤكد ذلك استخدام الدستور لهذا الاصطلاح فى مجال مسئولية الحكومة وأعضائها امام مجلس الامة ـ وحق هذا المجلس فى سحب الثقة من الحكومة وأعضاء منها (٣) .

ولكن من المتعذر على أية حال أن يستقيم مفهوم واحد لاصطلاح الحكومة فى كل المواضع التى ورد فيها ، فلا بد أن يتعثر أى مفهوم نتصوره معقولا ، ولا يلبث أن يصطدم بمعنى

---

(١) يدل السياق على أن المقصود هو الوزارات وليس الوزراء .
(٢) عبد الحميد متولى « **القانون الدستورى والانظمة السياسية** » طبعة سنة ١٩٦٦
(٣) أشار بعض الاساتذة لهذا المعنى اذ قالوا أن الطرف الثانى للسلطة التنفيذية وفقا لدستور ١٩٦٤ هو الوزارة التى أطلق عليها الدستور الحكومة ـ محسن خليل « **النظم السياسية والقانون الدستورى** » الطبعة الثانية صفحة ٨٢٣

مخالف أو بسياق لا يحتمله . ولا نستطرد لنعطى الامثلة على ذلك خشية الاطالة .

وانما الذى يبدو لنا أن هذا الغموض كانت وراءه محاولة لعدم اعطاء مجلس الوزراء كيانا دستوريا ثابتا أو صفة السلطة التى تجتمع وتقرر .

وقد تصور واضعو الدستور انهم يستطيعون الاستعاضة عن « مجلس الوزراء » «بالحكومة» ويصلون بهذا الى نفس الغرض بأن يمارس الوزراء مجتمعين الاختصاصات المعطاة للحكومة دون أن ينتظمهم مجلس وزراء بحيث لايمكن أن يتخذ مجلس الوزراء اية مبادرة أو قرار . ولهذا جاءت الاشارة الى مجلس الوزراء عابرة وخالية من كل معنى أو مضمون (م ١٣١) (١).

ولكن هذا الفهم الذى يقوم على التفرقة بين الحكومة وبين مجلس الوزراء بحسب دستور ١٩٦٤ والذى يتسق مع افتراض الابانة والوضوح فى أحكام الدستور وينزه واضعيه عن استخدام اصطلاحى الحكومة ومجلس الوزراء بمعنى واحد مع التأرجح بينهما من موضع الى آخر بلا ضابط ، لم يمنع من أن يتجه بعض أساتذة القانون الدستورى الى أن اصطلاحى الحكومة ومجلس الوزراء « فى دستور ١٩٦٤ » مترادفان ، واذ تقررت للحكومة اختصاصات فى المادة ١٣٤ فانها وفق هذا الرأى تعتبر اختصاصات لمجلس الوزراء (٢) .

ومع اختلافنا مع هذا الرأى فليس هنا مجال مناقشته ، فضلا عن عدم جدوى ذلك بعد صدور الدستور الدائم .

ومن شأن هذا كله أن يلفتنا الى ظاهرة خطيرة جدا أولى بنا أن نجنب تشريعاتنا وتنظيماتنا الأساسية مثلها ، وهى أن هذه التشريعات أسمى وأثمن من أن نعرضها للغموض أو نترك فيها ثغرات أو نصوغ أحكامها بحيث تكون معانيها موضع لبس أو خفاء .

كما أننا نلاحظ أن أحكام دستور ١٩٦٤ لم تلق الاهتمام الواجب من فقهاء القانون الدستورى وأساتذة الادارة — وكانت شروح فقهاء القانون الدستوى لاحكامه شروحا عابرة وسريعة .

المقصود بالحكومة فى دستور ١٩٧١

سبق أن ذكرنا أن هذا الدستور قد عرف الحكومة بأنها الهيئة التنفيذية والادارية العليا للدولة ، وبأنها تتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم ، وهو فى هذا يتفق مع دستور سنة ١٩٦٤ ، ولكن دستور ١٩٧١ على خلاف دستور ١٩٦٤ لم يعين للحكومة سلطات محددة ، بل نقل الاختصاصات التى كانت معطاة لها فى دستور ١٩٦٤ الى مجلس الوزراء (مادة ١٥٦) .

وهنا يبرز التساؤل الذى هو جوهر هذا البحث :

« هل لاصطلاحى الحكومة ومجلس الوزراء فى مفهوم واضعى دستور ١٩٧١ مدلولان مختلفان .. ؟ أم هما شىء واحد .. ؟ ويزيد الأمر تعقيدا أن دستور سنة ١٩٧١ تكلم أيضا عن هيئة ثالثة هى الوزارة ، مما يتعين معه محاولة وضع الحدود الفاصلة بين كل من هذه الهيئات وهى مهمة عسيرة فيما نرى .

تشكيلات الحكومة :

واستكمالا للصورة فيما يتعلق بتشكيل الحكومة كفرع من السلطة التنفيذية فى الدستور

---

(١) كانت التقاليد فى فرنسا مستقرة فى ظل الجمهورية الثالثة والرابعة ، على تخويل رئيس مجلس الوزراء سلطة جمع الوزراء تحت رياسته فى صورة **اجتماع للوزراء** ولا يملك الوزراء فى هذه الصورة من صور الاجتماعات التى لم يرد عليها نص فى دستور ١٩٤٦ ايا من الاختصاصات المخولة لمجلس الوزراء بالدستور « الاساليب الفنية للعمل الحكومى » مجلة العلوم الادارية (عدد ٢ السنة الاولى ، ص ٢١١) وهى صورة عكسية للصورة عندنا فى ظل دستور ١٩٦٤ حيث أعطيت الاختصاصات للحكومة أى للوزراء مجتمعين ولم تعط لمجلس الوزراء ، ولكن التجربة الفرنسية تلقى ضوءا على أن ما أعطى من اختصاصات دستورية لهيئة ما لا يجوز أن تمارسه هيئة أخرى ولو كان تشكيلهما واحدا .

(٢) أنظر على سبيل المثال ثروت بدوى « **القانون الدستورى وتطوير الانظمة الدستورية فى مصر** » ، ١٩٧١ ص ٣٦٢ — ٣٦٣ — ٣٦٤ .

الدائم نقول أن الدستور تكلم عن رئيس مجلس الوزراء فذكر أنه يشرف على **أعمال الحكومة** ، كما تكلم عن الوزير ووصفه بأنه الرئيس الادارى الأعلى لوزارته ويتولى رسم سياسة الوزارة فى حدود السياسة العامة للدولة ويقوم بتنفيذها .

وبذلك يتبلور الوضع بحسب ظاهر الأحكام الواردة تحت الفرع الثانى من الفصل الثالث الخاص بالحكومة عن **الأحكام** الآتية :

(أ) بحسب حرفية النص تتكون الحكومة من :

* رئيس مجلس الوزراء ونوابه .
* الوزراء ونوابهم .

(ب) تكلم الدستور عن الوزارة فى عدة مواضع كما سبق القول دون أن يحدد مدلولها أو تكوينها .

(ج) رئيس مجلس الوزراء يشرف على اعمال الحكومة . وبحسب النص الصريح الخاص بتكوين الحكومة فان معنى ذلك أن يشرف رئيس مجلس الوزراء على أعمال نواب رئيس الوزراء والوزراء ونوابهم .

(د) بالرغم من عدم الاشارة الى مجلس الوزراء كتكوين عضوى ضمن الحكومة ، فقد تعرض الدستور لاختصاصات هذا المجلس ، وذكر أن هذه الاختصاصات هى التى يمارسها المجلس بوجه خاص ، دون أن يكون قد سبق ذلك تحديد لوضع مجلس الوزراء أو تحديد لاختصاصاته **بوجه عام** .

(هـ) الوزير هو الرئيس الادارى الأعلى لوزارته .

ملاحظات عامة :

سنناقش هذه الأحكام بنفس الترتيب لتوضيح رأينا فى صددها ، ولمحاولة وضع الحد الفاصل بين هذه الهيئات والتنظيمات بما يعطى للمصطلحات التى استخدمها الدستور المعنى المتكامل الذى يتفق مع أهدافه ، ويزيل كل لبس ويرفع أى تعارض أو شبه تعارض .

* واضح مما تقدم — أنه فى الوقت الذى عرف فيه الدستور الحكومة بأنها الهيئة التنفيذية والادارية العليا للدولة ، فانه أسبغ هذه الصفة على هيئة أخرى ، وهى مجلس الوزراء ، حين أعطاها اختصاصات ليست فى مجموعها الا مكونات السلطة التنفيذية والادارية العليا فى الدولة .

* وفى الوقت الذى يذكر فيه أن رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم يكونون الحكومة فانه يتكلم عن الوزارة ، فى حين ان الأولى أنهم يكونون الوزارة لا الحكومة .

* ثمة مفارقة بين النص على أن رئيس الجمهورية يتولى السلطة التنفيذية ويمارسها على الوجه المبين فى الدستور بما يشير الى أنه هو قمة السلطة التنفيذية فى الدولة ، وبين النص على أن الحكومة التى تتكون من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء نوابهم هى الهيئة التنفيذية والادارية العليا **للدولة** .

رأينا :

.. وفى ظنى أنه يمكن التوفيق بين كل الاعتبارات اذا فسر الدستور على ضوء الافتراضات الآتية :

**** الحكومة :**

هى مجموعة الأجهزة التنفيذية والادارية التى تعمل تحت الاشراف الأعلى لرئيس الجمهورية رأس السلطة التنفيذية والتى يديرها الوزراء كل فيما يخصه . وتأخذ هذه الأجهزة أشكالا تنظيمية عديدة ، منها الوزارات والمصالح والأجهزة المركزية والهيئات العامة والمؤسسات العامة وغيرها — وبذلك يستقيم معنى المادة ١٤٢ حين تعطى لرئيس الجمهورية الحق فى طلب تقارير من **الوزراء** ، وليس من الحكومة كما كان يقول دستور ١٩٦٤ ، ومعنى المادة ١٥٣ التى تعطى رئيس مجلس الوزراء سلطة الاشراف على اعمال **الحكومة** بحيث لا ينصرف هذا الاشراف الى الوزراء انفسهم .

**** الــوزارة :**

يشــكل رئيس الجمهورية وزارة تعاونه فى ممارسة سلطاته التشريعيةمثل اقتراح القوانين أو اصدار قرارات لها قوة القانون وكذلك فى اختصاصاته التنفيذية . فهى تشكيل ذو صفة سياســية وادارية معا ، وتتكون من رئيس الوزراء ومعاونيه ، وهم عادة من الوزراء — ويجوز أن يعين رئس الجمهورية نوابا لرئيس الوزراء ونوابا للوزراء .

فالوزارة تشــكيل جماعى يمثل الســلطة التنفيذية أمام مجلس الشعب — وتتقدم للمجلس بسياسة تلتزم بها أمامه . وللمجلس ان يقرر مسئوليتها سياسيا فى بعض الأحــوال وهى مسئولية تضامنية ، ولكن استقالة الوزارة لاتكون الا بالشروط والاجراءات المنصوص عليهــا فى الدســتور .

**** مجلس الوزراء :**

وفى رأينا أن الوزراة عند اجتماعها لممارسة الاختصاصات المخولة لها دستوريا تنعقد فى هيئة يطلق عليها مجلس الوزراء ، ومعروف أن وضع مجلس الوزراء يختلف فى الأنظمة البرلمانية عنه فى الأنظمة الرياسية حيث تكاد سلطات هــذا المجلس تجب سلطات رئيس الدولة فى الأنظمة البرلمانية أو تكون لهذا المجلس اليد العليا فى السلطات التنفيذية . فى حين يكون فى الأنظمة الرياسية هيئة استشارية معاونة لرئيس الدولة ليس لها أى كيان دستورى مثل الحال فى ظل دستور مصر لسنة ١٩٥٦ حيث كان ينص على أن « يضع رئيس الجمهورية السياسة العامة للحكومة بالاشتراك **مع الوزراء وله** أن يجتمع **مع الوزراء فى هيئــة مجلس الوزراء لتبــادل الرأى »** .

وتمشيا مع هذا المنطق فان ذلك الدستور أعتبر الوزراء هــم الجناح الثــانى للسلطــة التنفيذية المقابل لرئيس الجمهورية .

وبالتالى فلم ينشىء أى تنظيم جماعى للحكومة أو للوزارة ، وبالتالى لم يحــدد أية اختصاصات للحكومة كما فعل دســتور ١٩٦٤ ، أو لمجلس الوزراء كما فعل دستور ١٩٧١ .

ويترتب على الأخذ باقتراحنا بتفسير المقصود بالحكومة بأنها مجموعة الأجهزة التنفيذية التى يديرها الوزراء — ما يأتى :

(ا) ان مجلس الوزراء — وليس الحكومة— يعتبر فىواقع الأمر هو الهيئة التنفيذية والادارية العليا .

(ب) ان هذا المجلس يعتبر الهيئة التنفيذية والادارية العليا **للحكومة** وليس **للدولة** كما جاء فى الدستور —حتى يتمشى ذلك مع وضع رئيس الجمهورية علىرأس الدولة بسلطتها التشريعية والتنفيذية ، واختصاصه أصــلا بتولى السلطة التنفيذية فى الدولة .

فاذا عرضــنا للاختصاصــات التى اعطاها الدســتور لمجلس الوزراء بوجه خاص ، فانه يستوقف النظر كما قلنا أنه لم يحدد اختصاصه العام — قبل التعرض لما يمارسه بوجه خاص — وكان أولى بواضعى الدستوز أن يضعوا نصا يعالج اختصاصات مجلس الوزراء بوجه عام، كأن ينص على اختصاصه عموما بمعاونة رئيس الجمهورية فى مبــاشرة ســلطاته التشريعيــة والتنفيذية . أو أنتعتبر الاختصاصات المنصوص عليهــا جامعــة مانعــة بحيث لا يبقى مجال للاجتهاد .

وكما سبق القول فان دستور سنة ١٩٦٤ لم يضع لمجلس الوزراء اختصاصات محددة . وبذا فان المجلس يكون فى رأينا مجلســا استشاريا لرئيس الجمهورية ،فضلا عن كونه هيئة تنسيق لاعمال الوزارات المختلفةلضمان عدم التعارض. وفى كل الاحوال فلم يكن لمجلس الوزراء أية سلطات ولا يملك اصدار قرارات نافذة .

ومؤدى هذا القول بأن نظام الحكم بحسب دستور ١٩٦٤ لا يعترف بوجود مجلس وزراء **كسلطة قائمة بذاتها تملك اختصاصات نافذةعلى**

الوجه المفروض فى النظام البرلمانى (١) — الأمر الذى يتفق مع تغليب هـذا الدسـتور للنظام الرياسى (٢) .

وقد خول دستور ١٩٧١ الاختصاصات التى كانت **للحكومة** وفقا لدستور ١٩٦٤ بوجه عام **لمجلس الوزراء** وهى التى سبق لنا ذكر أهمها — وذلك مع تعديلات قليلة ولكن بعضها لا يخلو من أهمية — مثال ذلك :

١ — كانت **الحكومة** تختص بتوجيه وتنسيق **ومراجعة** أعمال الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة .

فأصبح **مجلس الوزراء** يختص بتوجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزارات ، فاستبدل لفظ متابعة بلفظ مراجعـة — ولاشـك فى اختلاف مدلول اللفظين ، لان المراجعة ترتبط بفكرة سلطة الجهة الرياسية فى التعقيب والتعديل والالغاء — ولعل هذا التعبير يتمشى مع عدم وجود مقابل للمادة ١٣٥ من دسـتور ١٩٦٤ والتى كانت تعطى الحكومة سلطةمراقبة أعمال الوزارات والمصالح والهيئات العامة والمحلية — ولها أن تلغى أو تعدل قراراتها غير الملائمة على الوجه المبين فى القانون .

٢ — لم يوضع فى الدستور الدائم مقابل لنص الدستور الملغى على أن الحكومة تملك تعيين وعزل الموظفين طبقا للقانون — ووفقا لتفسير الحكومة بمعنى الوزارة مجتمعة ، فانه لم يكن لها ، وفقا لهـذا النص ، الا اقتراح تعيين الموظفين الذين يصدر بتعيينهم قرار من رئيس الجمهورية . ولعل السبب فى عدم وجود نص مقابل هو تصور أن هذا يدخل فى عموم النص الوارد على اختصاص مجلس الوزراء باعداد مشروعات القوانين والقرارات أيا كان نوعها .

** رئيس مجلس الوزراء :

لم يكن نظام الحكم فى دستور ١٩٥٦ يسمح بانشاء منصب رئيس الوزراء أو رئيس مجلس الوزراء ، بل كانت العلاقة بين رئيس الجمهورية وبين الوزراء علاقة مباشرة كما أوضحنا من قبل وفقا لمفاهيم النظام الرياسى الذى لايعترف بأى كيان ذاتى للوزارة أو لمجلس الوزراء حتى يكون لايهما رئيس .

وفى دستور ١٩٦٤ وجدمنصب رئيس الوزراء واختص بان يرأس مجلس الوزراء ويدير أعمال **الحكومة** وتتبعـه مبـاشرة هيئـات الرقابـة والتفتيش فى الدولة ، واذ كان المفـروض أن رياسته لمجلس الوزراء تنحصر فى ادارة أعمال جلساته خاصة ، وأن المجلس وفقا لدستور ١٩٦٤ لم تكن له أية اختصاصات محددة ، فان سلطاته الحقيقية وفقا لهذا الدستور تتوقف على تفسير اصطلاح الحكومة التى أعطى سلطة ادارة أعمالهـا . هـل المقصود بها الوزراء منفردين وبذلك يكـون لرئيس الوزراء عليهم سـلطة رياسية ؟ أم المقصود هو الأجهزة التنفيذية التى يديرونها وبذلك يكـون له التدخل فى أعمال وزاراتهم أم المقصود هو الوزارة — وهنا تكون **ادارة أعمال الوزارة** شـيئا غامضـا لا يمكن تحديده .

أما فى الدستور الدائم فقد أطلق على هـذا المنصب اسـم رئيس مجلس الوزراء وأعطى سلطة **الاشراف** على أعمال الحكومة (م ١٥٣ فقرة أخيرة) وبحسب المعنى الذى اقترحناه لاصـطلاح الحكومة فانه يشرف على الأجهزة التنفيذية التى يديرها الوزراء دون أن يكون فى ذلك تأكيد لمعنى سلطته الرياسية على الوزراء

---

(١) عكس هـذا الراى أن مجلس الوزراء كان يمارساختصاصات فعلية ويملك سلطة التقرير فى غير قليـل من الامور — ثروت بدوى — المرجع السابق .

(٢) بالرغم من عدم وجود نص فى دستور ١٩٥٨ على وجودمجلس الوزراء فان رئيس الجمهورية جرى على عقد اجتماعات دورية للوزراء — دون أن يكون لهذا الاجتماع سلطة اتخـاذقرارات معينة مما يجعله من قبيل أساليب العمل ومجرد أداة للتنسيق ، وبالتالى لا يحتاج الى نص فى الدستور — وبالمثلفقد جرى رؤساء الولايات المتحدة رغم مقاومتهم لفكرة نظام لمجلس الوزراء على عقد اجتماعات للوزراء . ومثل هـذا التقليد لا يتنافى مع جوهر النظام الرياسى ما دامت السلطة الفعلية فى يد رئيس الجمهورية — سليمان الطماوى « **مبادىءالقانون الدستورى** » ص ٤١٠

أنفسهم — ولعل المقصود فعلا بصياغة هـذه الفقرة هو تجنب اثارة معنى حساس هو مدى خضوع الوزراء لرياسة رئيس مجلس الوزراء — ولعل هذا هو المقصود أيضا بالعدول عن تسمية رئيس الوزراء الى رئيس مجلس الوزراء — مع أن التسمية الاولى هى الأدق فى نظرنا ما دامت رياسته غير مقصورة على جلسات مجلس الوزراء ، بل هـو رأس وزارة متضـامنة فى المسئولية لها سياسة جماعية وفكر موحد ، وهو الذى يتكلم باسمها ويعبر عن رأيها ويدافع عن سياستها .

ومن هنا فربما كانت أفضـل تسـمية هى « رئيس الوزارة » (١) .

* * *

وبعد فربما كانت هذه اجتهادات متواضعة لا تحقق أكثر من اثارة الاهتمام بالموضوع وحث الأسـاتذة والباحثين على تناوله بما يظهر وجه الحقيقة فيـه ، ولعـل الاسهـام المرتقب من الاسـاتذة الأجلاء الذين شـاركوا فى وضـع الدستور الدائم اكبر من اى اسهام آخر فى هذا المجـال — ولعلنا نطالع لهم أو نسـمع منهم ما يشفى الغليل وينير الطريق .

كيف تعد نفسك للترقية :

يمكنك أن ترقى الى قمة سلم النجاح الادارى ولا تقل أن هذا يسهل قولا ويصعب عملا فهذا واقع والاداريون الناجحون يستطيعونه ، وهاك بعض الخطوات التى تعاونك فى ذلك :

١ — ركز حين تستمع ، ويقول خبراء الحديث أن المستمع المتوسط يستوعب فقط ٥٠٪ مما يقال ، ولكنك تستطيع أن تتفادى الاخطـاء واسـتعادة الحديث وأن يعرف عنك انك لا تحتاج الا أن يقال لك الامر مرة واحدة اذا ما أصغيت باذنيك معا .

٢ — درب نفسك على ايجاد الحلول وكون عادة التعرف على وسائل خفض التكاليف وازالة المعوقات فى كل مهمة تعالجها وتأكد أن الحلول قد بحثت بـكل دقة .

٣ — تعرف على أوجه النقص فيك ، ما أوجه القصور فى تدريبك ومهاراتك وعلاقاتك مع الغير ؟ وكيف يمكن علاجها ؟

٤ — تعلم وكون لنفسك ذخيرة من المعرفة عن طريق القراءة — فى ميدان تخصصك وفى المعلومات العامة ، واكتسب مهارات مرتبطة بالعمل .فمعرفة عملية بالمحاسبة لها قيمة برغم بعدها عن ميـدان تخصصك .

٥ — تعرف على عمل رئيسك فهذا ليس فقط يعدك لتكون خلفه الطبيعى حتى يرتفع هو الى أعلى بل كذلك يعاونك على تحسين أدائك اليومى .

---

(١) يلاحظ أن الفقيهين وحيد رأفت ووايت ابراهيم وهما من رواد الفقه الدستورى فى مصر قد فضلا استخدام اصطلاح رئيس الوزارة فى شرحهما لوضع رئيس الوزراء وسـلطاته ومسئولياته « القانون الدستورى » — طبعة ١٩٣٧ — ص ٤٨٤ — ٤٨٥

الكفاءة الاقتصادية والإدارية فى تخطيط التنمية

مع الإشارة بصفة خاصة إلى التجربة المصرية

د . سمير سيدهم

يهدف الكاتب فى هذا البحث الى توضيح مفهوم الكفاءة الاقتصادية والكفاءة الادارية ، وتحديد أهميتهما بالنسبة الى تخطيط التنمية الاقتصادية . وقد تناول فى هذا البحث تطبيق هذه النواحى على التخطيط القومى الشامل .

وقصد بالكفاءة الاقتصادية الكفاءة فى توزيع الموارد الاقتصادية ، وترتبط الكفاءة الادارية ارتباطا وثيقا بالكفاءة الاقتصادية ، وتسهم كل منهما فى رفع درجة كفاءة الاخرى ، وخاصة فى حالة ما اذا قل الاعتماد على جهاز السوق ، كوسيلة اجتماعية ، لتنسيق قرارات وتصرفات الوحدات الاقتصادية داخل الاقتصاد القومى ، كما يتناول البحث التجربة المصرية فى التخطيط القومى ، واهمية دور الكفاءة فيها ، وقياس الكفاءة الاقتصادية مع تطبيق الطريقة المقترحة للقياس على سنوات التخطيط القومى الشامل « ٥٩ / ١٩٦٠ — ٦٩/١٩٧٠ » مع تحليل وتقييم النتائج ، واخيرا يتناول البحث الكفاءة الادارية ، والعوامل المؤثرة فيها خلال نفس الفترة من البحث .

اهمية الكفاءة فى التخطيط الاقتصادى :

يرجع الإهتمام الى موضوع الكفاءة الى طبيعة المشكلة الاقتصادية ذاتها . ففى أى نظام اقتصادى ، تعد الموارد المتاحة ، من طبيعية وبشرية ورأسمالية ، نادرة بالنسبة الى استخداماتها فى اشباع عدد غير محدود من الحاجات الانسانية . ويستدعى ذلك ، بالضرورة ،

د . سمير سيدهم

كبير الاخصائيين بوزارة التخطيط
استاذ زميل زائر ورئيس وحدة الاقتصاد
بقسم الاقتصاد والعلوم السياسية
بالجامعة الأمريكية بالقاهرة

ايجاد الوسائل الملائمة للاقتصاد فى استخدام تلك الموارد . والاقتصاد هنا يعنى « عملية الوصول الى أقصى حد من الكفاءة فى استخدام تلك الموارد » (٢) . ويتيح استخدام الموارد أكفأ استخدام لحصول المجتمع على أقصى حد ممكن من الاشباع طبقا لتفضيلاته . فزيادة الكفاءة فى انتاج سلعة ما تعنى امكانية انتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل ، مما يتيح توجيه الموارد المتوافرة ، فى هذه الحالة ، الى زيادة انتاج نفس هذه السلعة ، أو لانتاج قدر أكبر من سلع أخرى طبقا لتفضيلات المجتمع .

ويعتبر التخطيط الاقتصادى فى جوهره نشاطا تنظيميا يتكون من العناصر التالية : (٣)

(أ) وضع الأهداف ذات الطابع الاقتصادى ، بغرض تنفيذها بواسطة تنسيق وبذل الجهود الاقتصادية والاجتماعية .

جدول رقم (١)

معامل القيمة المضافة الى قيمة الانتاج المحلى الاجمالى
عن السنوات من ٦٠/٥٩ الى ١٩٦٥/٦٤

القطاعات	٦٠/٥٩	٦١/٦٠	٦٢/٦١	٦٣/٦٢	٦٤/٦٣	٦٥/٦٤	٦٥/٦٤
الزراعة	٦٩,٦	٦٩,١	٦٦,٠	٦٨,٤	٦٩,٦	٧٠,٢	٦٩,٦
الصناعة	٢٣,٦	٢٤,٨	٢٥,٩	٢٤,٩	٢٦,٢	٢٦,٢	٢٩,٨
	٢٠,٥					٢٧,٠	
الكهرباء	٥٣,٣	٥٥,٤	٥٧,٤	٥٨,٢	٥٥,٧	٥٩,١	
التشييد	٤٦,١	٤٤,٠	٥١,٩	٥٠,٣	٤٦,٥	٥١,١	٤١,٨
مجموع القطاعات السلعية	٤٠,١	٤٠,١	٤٠,٠	٤٠,١	٤٠,٨	٤١,٢	٤١,٣
النقل والمواصلات	٦٨,٦	٦٩,٨	٧٢,٩	٧٣,٩	٧٥,٤	٧٥,٥	٧١,٣
التجارة والمال	٧٨,٢	٧٤,٠	٧٨,٧	٧٥,٩	٧٣,٣	٧٢,٥	٩٥,٥
الاسكان	٩٦,١	٩٥,٢	٩٦,٠	٩٥,٧	٩٥,٦	٩٥,٣	٦٤,٣
المرافق العامة	٥٧,٦	٦٠,٢	٥٧,٨	٥٧,٨	٥٧,٦	٥٧,٥	٧٧,٩
الخدمات الأخرى	٧١,٥	٧٣,٣	٧١,٧	٦٥,٦	٦٣,٤	٦٥,٧	٧٠,٣
مجموع قطاعات الخدمات	٧٤,٧	٧٤,٧	٧٥,٦	٧١,٨	٦٩,٩	٧١,٠	٧٤,٥
الاقتصاد القومى	٥٠,٤	٥٠,٨	٥٠,٨	٤٩,٨	٤٩,٩	٥٠,٧	٤٩,٨

حسبت المعاملات فى هذا الجدول على أساس النسب المئوية بين الدخل والانتاج ، من واقع تقديرات الانتاج والدخل بالاسعار الثابتة لسنة الاساس ٦٠/٥٩ ، والمذكورة فى **متابعة وتقييم الخطة الخمسية الاولى (٦١/٦٠ — ١٩٦٥/٦٤)** — الجزء الاول ، وزارة التخطيط (فبراير ١٩٦٦) ص ص ٥ ، ٣٧ .

جدول رقم (٢)

معامل القيمة المضافة / قيمة الانتاج المحلى الاجمالى
عن السنوات من ١٩٦٥/٦٤ الى ١٩٧٠/٦٩

القطاعات	٦٥/٦٤	٦٦/٦٥	٦٧/٦٦	٦٨/٦٧	٦٩/٦٨	٧٠/٦٩
الزراعة	٧١,٨	٦٩,٠	٦٨,٧	٦٨,٩	٦٩,١	٦٩,٣
الصناعة	٢٦,١	٢٤,٩	٢٥,٤	٢٥,٣	٢٤,٩	٢٥,٠
الكهرباء	٥٩,٣	٥٨,٠	٥٧,٩	٦٤,٦	٦٦,٩	٧٣,٣
التشييد	٥١,١	٤٨,٠	٤٨,٣	٤٦,٥	٤٦,٧	٤٤,٦
مجموع القطاعات السلعية	٤٢,٢	٤٠,٣	٤٠,٥	٤٠,٧	٤٠,٢	٤٠,٤
النقل والمواصلات	٧٥,٠	٧٥,٧	٧٦,٢	٦٥,٠	٦٣,١	٦٢,٣
التجارة والمال	٧٢,٤	٧٢,٨	٧٣,٤	٧٣,٧	٧٣,٦	٧٤,٥
الإسكان	٩٤,٩	٩٤,٩	٩٤,٧	٩٤,٥	٩٥,٢	٩٥,١
المرافق العامة	٥٥,٨	٦١,١	٥٧,٣	٥٨,٥	٥٨,٧	٦٠,٠
الخدمات الأخرى	٧٠,٢	٧٦,٢	٦٦,١	٦٨,٧	٦٠,٤	٥٩,٦
مجموع قطاعات الخدمات	٧٣,١	٧٦,٥	٧١,٢	٧٠,٨	٦٦,١	٦٥,٤
الاقتصاد القومى	٥١,٦	٥١,٠	٥٠,٤	٥٠,٠	٤٨,٧	٤٨,٦

حسبت المعاملات المبينة فى هذا الجدول على أساس النسب المئوية بين الدخل والانتاج ، من واقع تقديرات الإنتاج والدخل بالاسعار الثابتة لسنة ١٩٦٥/٦٤ والمذكورة فى **متابعة وتقديم النمو الاقتصادى فى الجمهورية العربية المتحدة ١٩٦٧/٦٦** (اغسطس ١٩٦٨) ص ٣ وذلك بالنسبة لبيانات ٦٥/٦٤ ، ٦٦/٦٥ ، ٦٧/٦٦ ، **ومتابعة وتقييم خطة السنة ١٩٨/٦٧** (يوليو ١٩٦٩) ص ٦ ، بالنسبة لبيانات ٦٨/٦٧ ، **ومتابعة وتقييم النمو الاقتصادى فى السنة ٧٠/٧٩** (مايو ١٩٧١) ص ٣١ بالنسبة لبيانات ٦٩/٦٨ ، ٧٠/٦٩ .

(ب) اختيار الوسائل الاقتصادية الأكثر ملاءمة لتنفيذ الأهداف المحددة .

(جـ) التوفيق بين الأهداف والوسائل ، لتنفيذ اكبر قدر من الأهداف فى حدود الوسائل المتاحة .

وعلى ذلك فان عملية التخطيط تتطلب(١) تحديد الأهداف ، (٢) وضع الخطط (٣) تنفيذ الخطط ومتابعتها . وهذا التصور لطبيعة عملية التخطيط الاقتصادى يجعله ينطبق على أى نظام اقتصادى، وعلى أى نشاط اقتصادى ، وعلى أى مستوى تنظيمى .

فاذا ما أردنا تحديد دور الكفاءة الاقتصادية فى عملية التخطيط الاقتصادى ، وعما اذا كان يعتبر هدفا فى حد ذاته ، أو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى ، فان الأمر يتطلب تحديد الأهداف المبتغاة فى المجتمع والعلاقات التى يمكن أن تنشأ فيما بينها ، وكذلك بين الأهداف والوسائل . ففى أى مجتمع ، نجد أن الأهداف التى يسعى المجتمع الى تحقيقها هى دائما أهداف متعددة يمكن أن تتماثل أو تتناسق أو تتعارض فيما بينها (٤) . ويتسبب تعارض الأهداف أو عدم تناسقها فى خلق مشاكل تخطيطية صعبة ، الأمر الذى يستدعى تحديد أولويات لتحقيق الأهداف ، والتنسيق بينها . بالاضافة الى ذلك ، فان بعض المشاكل التخطيطية تنبع من صعوبة أو استحالة تحديد الأهداف رقميا . وأخيرا ، تجدر الاشارة الى وجود ارتباط متبادل بين الأهداف والوسائل . فاختيار الأهداف يؤثر على تحديد الوسائل الكفيلة، بتحقيق هذه الأهداف ، كما أن اختيار الوسائل المتاحة يؤثر على تحديد الأهداف .

ومن بين أهم الأهداف التى تجد تأييدا واسعا بين المذاهب الاقتصادية والنظم الاقتصادية المختلفة ، بسبب مساهمتها فى زيادة رفاهية المجتمع ، نجد الأهداف الرئيسية التالية (٥) :

(أ) التنمية الاقتصادية .

(ب) العدالة فى توزيع الثروة والدخل .

(جـ) الاستقرار فى المستوى العام للدخل والعمالة والأسعار .

(د) الكفاءة فى تخصيص الموارد الاقتصادية .

وبالرغم من أن كلا من هذه الأهداف مرتبط ارتباطا مباشرا برفاهية الفرد والجماعة ، فان الاهمية النسبية لكل منها تختلف من دولة الى أخرى ، ومن زمن الى آخر داخل الدولة الواحدة. ومن الواضح ان الأهمية النسبية لكل من هذه الأهداف فى اية دولة ، تحدد أولوية ترتيبها بالنسبة للاهداف الأخرى . فنجد أن البلاد المتقدمة اقتصاديا قد تضع هدف « الاستقرار فى المستوى العام للدخل والعمالة والأسعار » أو هدف « الكفاءة الاقتصادية » فى المرتبة الأولى من مختلف الأهداف ، بينما تتخذ الدول النامية من « التنمية الاقتصادية » هدفا أساسيا قد يتقدم غيره من الأهداف الأخرى فى درجة الأولوية .

وفى رأينا أن اختيار هدف « الكفاءة فى استخدام الموارد الاقتصادية » لا يتعارض مع غيره من الأهداف الأخرى ، بل ان اختياره كهدف رئيسى ، يحيله فى نفس الوقت الى وسيلة فعالة فى سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية الأخرى ، مثل التنمية الاقتصادية والاستقرار الاقتصادى .

التجربة المصرية فى التخطيط القومى وأهمية دور الكفاءة فيها .

منذ قامت الثورة فى يوليو ١٩٥٢ شاهدت البلاد تحولات سريعة وعميقة فى جميع المجالات . فقد تحملت الحكومة مسئوليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وأخذت على عاتقها تنفيذ المشروعات الكبرى ، وارساء قواعد البرامج الضخمة المتعددة ، محاولة جذب الاقتصاد القومى من حالة الركود والتأخر الذى كان يعانيه قبل الثورة ودفعه فى طريق النمو الذاتى .

ويمكن أن تقسم مجهودات التنمية تاريخيا الى مرحلتين : المرحلة الأولى وهى مرحلة التخطيط الجزئى والتى بدات منذ قيام الثورة حتى ١٩٦٠ . وفى هذه المرحلة وضعت ونفذت خطط جزئية أو برامجقطاعية ومشروعات كبرى، والمرحلةالثانية، وهى مرحلة التخطيط القومى الشامل ، بدات منذ يوليو ١٩٦٠ بوضع خطة قومية شاملة طويلة الأجل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

تهدف الى مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات والعدالة فى توزيع الثروة والدخل (٦) .

وقد قسمت الخطة الى خطتين متوسطتى الأجل،نفذت الأولى منهمافى السنوات من ٦٠/١٩٦١ حتى ٦٤/١٩٦٥ . أما السنوات الخمس التالية فلم تصدر لها خطة تفصيلية ، وأعدت بدلا منها خطة أخرى تغطى سبع سنوات لم تصدر أيضا ، وفى نهاية عام ١٩٦٦ أعدت خطة انجاز ثلاثية تغطى السنوات المتبقية من الفترة الثانية للخطة العشرية والتى كان يعد خلالها خطط سنوية (٧) .

ومما لا شك فيه أن التغيرات الهيكلية ، وحجم مجهودات التنمية ، وتعقد السياسات الاقتصادية، تجعل استخدام اسلوب التخطيط القومى الشامل أمراضروريا للتنميةالاقتصادية والاجتماعية . فان هذا الأسلوب يتيح اختيار الأهداف المحددة بوضوح وانسب الوسائل ، لتحقيق الأهداف المحددة ، بما يتناسب مع الهيكل الاقتصادى للدولة .

ويبدو أن هدف الكفاءة قد احتل مكانة أقل ، بالمقارنة بالمكانة التى تحتلها الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأخرى فى التخطيط القومى ، مثل التنمية الاقتصادية والعدالة فى توزيع الثروة والدخل . فلا نجد فى الخطط القومية ذكرا لهدف الكفاءة الاقتصادية كأحد الأهداف الرئيسية ، كما أن الموارد المخصصة لزيادة هذه الكفاءة غير موضحة بالاطار العام للخطط ، كتوجيه بعض الموارد لاستحداث واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التى تسهم فى رفع الكفاءة الاقتصادية ، مثلما نجده فى بعض خطط البلاد الأخرى ، مثل الاتحاد السوفيتى والهند .

ولا يعنى ذلك أن هدف الكفاءة كان خافيا عن أذهان المسئولين ، فكثير من التصريحات تشير الى ضرورة القضاء على الاسراف ، والاقتصاد فى استخدام الموارد ، وتحسين مستوى الأداء ، كما أن كثيرا من الاجراءات التى اتخذت ، وخاصة فى السنوات الأخيرة ، تعتبر خطوات ايجابية على الطريق الصحيح لرفع مستوى الكفاءة .

قياس الكفاءة الاقتصادية وتطبيقها على الاقتصاد القومى :

ان محاولة قياس وتحديد مستوى الكفاءة الاقتصادية ، وتطورها تفصيليا خلال سنوات خطط التنمية تتطلب دراسة تفصيلية تتضمن ، فيما تتضمنه ، تطور الكفاية الانتاجية لكل عامل من عوامل الانتاج بأنواعه المختلفة ، المعاملات الفنية لانتاج السلع المختلفة، كفاءة البرامج الاستثمارية والمشروعات ، وذلك على مختلف المستويات التنظيمية ، ابتداء من الوحدة الانتاجية حتى مستوى الاقتصاد القومى . وبطبيعة الحال ، ان هذا الأسلوب الشامل التفصيلى يخرج عن نطاق هذا المقام . وبدلا من ذلك فاننا نلجأ فى بحثنا هذا الى مدخل آخر بتحديد مدى التطور الذى طرأ على الكفاية الانتاجية فى استخدام الموارد من السلع الوسيطة على مستوى الاقتصاد القومى ككل ، وكذلك على مستوى القطاعات الاقتصادية الرئيسية ، وعلى الرغم من أن النتائج التى نحصل عليها باتباع هذه الطريقة لا يمكن اعتبارها قاطعة أو نهائية، الا أنه يمكن اتخاذها كمؤشر عام يوضح نمو « الكفاءة » أو تدهورها بصفة اجمالية .

وباعتبار أن تطور معاملات القيمة المضافة / قيمة الانتاج المحلى الاجمالى مؤشرا لنمو أو تدهور الكفاءة الاقتصادية ، كما ذكرنا سابقا ، فانه يمكن استخلاص التالى من الجدولين السابقين رقم (١) ورقم (٢) .

اذ أنه بالنسبة للخطة الخمسية الأولى ٦٠/١٩٦١ — ٦٤/١٩٦٥ ، يتضح ، بمقارنة المعامل الخاص بخطة السنة الأخيرة ٦٤/١٩٦٥ بمعامل سنة الأساس ، اتجاه الكفاءة الاقتصادية نحو الهبوط بالنسبة للاقتصاد القومى ، ومجموع قطاع الخدمات وخاصة فى الاسكان . أما بالنسبة للمعامل الخاص بمجموع القطاعات السلعية ، فنتجه الكفاءة الاقتصادية الى الارتفاع بدرجة بسيطة ، ويرجع ذلك الى زيادة كبيرة فى معامل قطاع الصناعة والكهرباء ، يقابلها انخفاض فى معامل قطاع التشييد ، مع ثبات معامل قطاع الزراعة .

٢ — أما المعاملات المستخلصة من المحقق فعلا خلال سنوات الخطة الخمسية الأولى ، فنلاحظ ، بالنسبة للاقتصاد القومى ، ارتفاعا ضئيلا بحوالى ٣ر٪ فى بعض السنوات، وانخفاضا فى السنوات الأخرى ، كما أنه فى السنة الأخيرة ١٩٦٥/٦٤ ارتفع المعامل عما كان متوقعا لهذهالسنة بنفسالنسبةالسابقة . فىهذا التذبذب الواضح والنمو المتواضع فى الكفاءة فى بعض السنوات قد تأثر هذا المعامل بصورة واضحة بنقص الكفاءة فى مجموع قطاعات الخدمات ، وقد قللمن تدهور المستوى العام لكفاءة الاقتصاد القومى تحسن جزئى فى مستوى الكفاءة فى مجموع القطاعات السلعية فى السنتين الاخيرتين من الخطة بعد ثبات الكفاءة خلال السنوات الثلاث الأولى عند نفس مستوى سنة الأساس .

الا أنه فى السنوات الخمس التالية ١٩٦٦/٦٥ — ١٩٧٠/٦٩ نلاحظ تدهورا ملحوظا فى مستوى الكفاءة فى الاقتصاد القومى ككل ، وفى مجموعى القطاعات السلعية والخدمية .

٣ — بالنسبة للقطاعات السلعية : نلاحظ ارتفاعا فى مستوى الكفاءة خلال سنوات الخطة الخمسية الأولى (١٩٦١/٦٠ — ١٩٦٥/٦٤) فى قطاعات الصناعة والكهرباء ، الا انها لم تتجاوز ما كان مقدرا لها فى السنة الأخيرة . أما فى السنوات الخمس التالية (١٩٦٦/٦٥ — ١٩٧٠/٦٩) فتغير الاتجاه نحو الهبوط فى قطاع الصناعة ، بينما استمر فى الارتفاع فى قطاع الكهرباء . وفى قطاع التشييد ، كان الارتفاع فى مستوى الكفاءة واضحا خلال سنوات الخطة الخمسية الأولى ، كما كان الهبوط واضحا فى هذا المستوى خلال السنوات الخمس التالية ، وفى قطاع الزراعة لم يكن متوقعا أن يرتفع مستوى الكفاءة فى السنة الأخيرة من الخطة الخمسية الأولى عن مستواها فى سنة الأساس . الا أن المستوى المحقق فعلا كان أقل من مستوى سنة الأساس (فيما عدا السنتين الأخيرتين من الخطة) كذلك كان الحال بالنسبة للسنوات الخمس التالية .

٤ — أما بالنسبة لقطاعات الخدمات فنجد خلال سنوات الخطة الخمسية الأولى ثبات أو تدهور مستوى الكفاءة بالنسبة لسنة الأساس ١٩٦٥/٦٤ (فيما عدا قطاع النقل والمواصلات)، ولم يصل الى المستوى المتوقع له فى السنة الأخيرة (الا بالنسبة لقطاع النقل والمواصلات) .

كما نلاحظ أنه فى السنوات الخمس التالية كان الارتفاع واضحا فى مستوى الكفاءة فى قطاع المرافق العامة وضئيلا فى قطاعى التجارة والمال، والاسكان ، بينما اتجه مستوى الكفاءة الى الانخفاض فى القطاعات الأخرى .

وبوجه عام يمكن أن نخلص من التحليل السابق الى ما يلى :

(أ) ان الارتفاع بمستوى الكفاءة الاقتصادية فى تخصيص الموارد لم يؤخذ فى الاعتبار بدرجة كافية فى الخطة الخمسية الأولى . فيما عدا القليل من القطاعات ، كان مستوى الكفاءة المقدر للسنة الأخيرة من الخطة يتساوى مع ، أو يقل عن مستوى الكفاءة فى سنة الأساس .

(ب) ان مستوى الكفاءة المحقق كان يتذبذب صعودا وهبوطا خلال سنوات الخطة الخمسية الأولى . وهذا المستوى ، ولو أنه ارتفع فى السنة الأخيرة عن المستوى المقدر لهذه السنة بالخطة ، وكذلك عن مستوى سنة الأساس ، فى معظم القطاعات السلعية ، الا ان الأمر كان على خلاف ذلك فى قطاعات الخدمات .

(جـ) ان الاتجاه التصاعدى فى مستوى الكفاءة الملاحظ فى بعض القطاعات السلعية ، وفى احدى قطاعات الخدمات (النقل والمواصلات) فى خلال سنوات الخطة الخمسية الاولى ، أصبح اتجاها تنازليا بالنسبة للاقتصاد القومى ككل ، وبالنسبة لمعظم القطاعات (فيما عدا قطاعى الكهرباء والتجارة والمال) فى السنوات الخمس التالية للخطة الخمسية الأولى .

ويبدو أن مستوى الكفاءة الاقتصادية فى تخصيص الموارد خلال الخطة الخمسية الاولى، والفترة الخمسية التالية قد تأثر بعدة عوامل منها :

١ – وضع وتنفيذ البرامج الاستثمارية :

ان خطط التنمية الموضوعة ، يمكن اعتبارها أساسا برامج استثمارية . كما أن هذه البرامج يمكن اعتبارها تجميعا للمشروعات المقترحة .

ويبدو أنه لم يتم ، فى بعض الأحيان ، تطبيق معايير استثمارية Investment criteria موحدة ومتناسقة لتقييم هذه المشروعات اقتصاديا عند اقتراحها ، أو عند تجميعها فى اطار البرامج الاستثمارية . ولقد أثر ذلك على النواحى الاخرى من الخطط القومية ، ومنها الانتاج والقيمة المضافة ، حيث أن الخطة ككل ، وبرغم أنها وضعت فى اطار متناسق ، فقد كانت ترتكز أساسا على مقترحات المشروعات الاستثمارية كما أنه عند تنفيذ هذه المشروعات ، اندفعت بعض القطاعات ، وتأخر البعض الآخر فى التنفيذ ، مما أوجد حالة من عدم التنسيق والتكامل . وبالاضافة الى ذلك ، فان حرب يونيو ١٩٦٧ كانت لهاآثارها على تخطيط وتنفيذ المشروعات الاستثمارية فى الفترة التالية للخطة الخمسية الأولى . الا أنه مما خفف من حدة هذا الاثر ان بعض الاراضى المستصلحة والمشروعات الصناعية التى لم تعط انتاجا كاملا فى سنوات الخطة الخمسية الأولى ، بدأت تعطى عائدا اكبر فى السنوات التالية لهذه الخطة .

ونرى أنه عند تقييم المشروعات مراعاة بعض الاعتبارات الهامة ، ومنها وجوب تطبيق أسلوب موحد لتقييم المشروعات من حيث التكاليف والعائد ، كلما أمكن ذلك ، حتى يتسنى اعداد اطار الخطة على أساس موحد ، كما يجب أن تحدد المشروعات فى ضوء الاطار العام للخطة ، وان توضع الاجراءات الكفيلة بتنفيذ المشروعات طبقا للخطط الموضوعة .

ونلاحظ أيضا أنه عند اعداد وتنفيذ المشروعات الاستثمارية لا يوجد ما يدل على أن الاهتمام الكافى قد أعطى المشكلة الموقع الأمثل للمشروع وذلك لخفض نفقات النقل ، ولتعظيم الانتاج فى كل منطقة جغرافية .فلم تتضمن الخطط توازنات مكانية locationbalances وهى توازنات ضرورية لتحقيق التوزيع الامثل للمشروعات ، مما يتيح التوافق بين أهداف الانتاج وبين عوامل الانتاج المتاحة فى كل منطقة .

والمشاهد فعلا هو استمرار تركيز المشروعات ، وخاصة الصناعية منها ، حول المدن الكبرى ،ومن المعروف أنه يمكن الاستفادة من الوفورات الخارجية عندما تتركز المشروعات فى منطقة ما ، الا أن استمرار التركيز بعد الوصول الى الحد الأمثل يؤدى الى خلق العوائق وتفاقم المشاكل ، مما يجعل النفقات الاجتماعية Social benefits تفوق المزايا الاجتماعية Shortage economy لهذه المشروعات .

كفاءة نظام الثمن

ان نظام الثمن الكفء يجب أن يعكس « النفقة الاجتماعية » (والندرة ، فى الزمن القصير) لمختلف وسائل الانتاج ، والأهمية الاجتماعية لمختلف السلع . (٨) ونظام الثمن له ارتباط وثيق بمشكلة الكفاءة الاقتصادية . فكلما كانت الأسعار تعكس الندرة النسبية الحقيقية للسلع او الانتاجية الحدية لعناصر الانتاج ، أمكن الاسترشاد بها فى توجيه هذه العناصر على الوجه الامثل .

ونظام الثمن فى مصر ، وخاصة منذ بدء التخطيط القومى الشامل ، مزيج من الأسعار المحددة اداريا ، والأسعار المحددة عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب فى السوق ، الا أنه يغلب تسعيرمعظم السلع والخدمات وعناصر الانتاج ،اداريا . ويتحكم الجهاز الادارى للحكومة فى الأسعار أما بتحديدها مباشرة ، أو بطريقة غير مباشرة بواسطة تحديد هذا من الربح . هذا بالاضافة الى اخضاع بعض السلع الاستهلاكية الضرورية ، مثل السكر والزيت ، لنظام البطاقات التموينية .

وقد لوحظ عدم سلامة نظام التسعير فيما يتعلق بتوازن العرض والطلب على السلع المنتجة محليا . (٩) فعندما تختلف الأسعار المحددة عن الأسعار التوازنية ينعكس ذلك فى ايجاد فجوة

بين العرض والطلب ، فيتراكم المخـــزون من السلع عندما تكون الأسعار المحددة أعلى من الأسعار التوازنية ، كما يحدث نقص فى المعروض من السلع وتطغى أسعار السوق السوداء ،فى حالة ما اذا كانت الأســعار المحددة اقل من الأســعار التوازنية . ونلاحظ أن الســياسة السعرية التى تهدف الى نمو الارباح الحتكارية أو تخفيض نفقة المعيشـــة عن طــريق تثبيت الأســعار عند مشتريات أقل من الأســعار التوازنية تخلق اقتصادا يعـــانى من النقص او العجز ؟ Shortage economy

« بعـــدم احتــوائه على قوى ذاتيـــة تمنع صوت العجز » (١٠) .

من الواضح أن مثل هذا النظام فى التسعير لا يتيح أسلوبا أمثل للاسترشاد به فى توزيع الموارد ، سواء بالنسبة للمنتجين أو بالنسبة للقائمين بالتخطيط المركزى . ومما لا شك فيه أن جهاز تخطيط الأسعار الذى أنشىء بوزارة التخطيط فى عام ١٩٧١ سيكون له دور فعال فى القضاء على كثير من هذه المشاكل ، حيث أن مهمة هذا الجهاز هى « اقتراح السياســـات الســعرية المناسبة لتخطيط التنمية الاقتصادية والتى تحقق أهــداف الخطة العـــامة للتنميـــة الاقتصـــادية والاجتماعية ، وتعمـــل على رفع الكفاءة الاقتصادية(١١) » .

الكفاءة الادارية :

تعتبر الكفاءة الادارية عنصرا حيويا لنجاح خطط التنمية ، وخاصة اذا كان الاعتماد أساسا على الادارة كوســيلة اجتماعيـــة للتنســيق الاقتصادى ، كما هو الحال فى مصر . « وتعتبر الادارة ذات كفاءة عاليـــة كلما أمكنهـــا تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة » (١٢) .

واذا ما اتخذنا من الانجازات المحققة خـــلال سنوات الخطة مؤشرا عاما على مدى الكفاءة الادارية على مستوى الاقتصاد القومى ، لأمكن الحكم بأن الادارة ، كانت بوجه عام ذات كفاءة عالية . فقد ارتفع الدخل المحلى خلال هـــذه السنوات بمعدل متوسط سنوى قدره ٥ر٦ ٪ ويعتبر هذا المعدل عاليا بالمقارنة بمعدلات النمو فى الدول النامية ، والتى لم تتجاوز ٣ ــ ٤٪ (١٢) . (١٣) . أما اذا قارنا ما تحقق من دخـــل محلى بالمستهدف ، فاننا نجـــد أنه تحققت نسبة ٨٦ ٪ فقط من الزيادة المستهدفة لهذا الدخل . (١٤) وبالرغم من أن زيادة الدخل القومى المستهدفة لم تتحقق كاملا ، فأن هذه النسبة المحققة تعتبر مشرفة للغاية لعنصر الادارة ، وخاصة حينما نتذكر أن التخطيط القومى الشامل كان حينذاك، أول محاولة من نوعها فى البلاد ، وحينما نتذكر أيضا المشاكل والمصاعب التى واجهت الخطة بوجه عام ، والتى واجهت الادارة على كافة المستويات على وجه خاص . كما ان استمرار نمو الدخل المحلى ، سنة بعد أخرى فى السنوات الخمس التالية للخطة ، ولو بمعدلات متواضعة، بالرغم من السياسة الانكماشية بعد سنة ١٩٦٥ حتى حرب يونيو ١٩٦٧ ، ثم ما تلا ذلك من اعداد خطط سنوية تتسم بالاحتياط حتى منتصف ١٩٦٨ حين بدأ التوسع النسبى ، (١٥) لدليـــل على مدى كفاءة الادارة .

الا أنه بالرغم من هذه الانجازات ، كان هناك العديد من العوامل التى أثرت تأثيرا عكسيا على الكفـــاءة الادارية ، والتى أثرت بالتـــالى على الانجازات المحققة منذ بدء الخطـــة الخمسية الأولى وحتى الآن . وقد اتخذت اجراءات عديدة للقضاء على تلك العوامل . ومن هذه العوامل مثلا ، عدم وضـــوح الأهـــداف ، وعدم كفاءة التنظيم وتعدد أجهزة الرقابة .

فمن الطبيعى أن يؤدى عدم تحديد الأهداف والمســئوليات والالتزامات بطريقـــة واضـــحة بالنسبة لكل وحـــدة ادارية وانتاجية وبالنسبة لكل موظف الى عدم تحقيق الأهداف كاملة . ومما يسهم أيضا فى عدم تنفيذ الأهداف بالكامل، مالوحظ من استمرار « الخوف من ممارسة حرية التصرف حتى فى الحالات التى تجيزها اللوائح .. بالاضافة الى الأحجام أو التراخى فى تفويض السلطة من خلال التدرج الهرمى » . (١٦)

وفضلا عن ذلك فان استمرار المركزية فى الادارة يؤثر ، فى كثير من الأحوال ، فى كفاءة التنظيم ، ومدى تحقيق الأهداف المبتغاة . ففى نطاق الادارة الحكومية مثلا ، نجد أن تجربة الادارة المحلية التى بدات فى سنة ١٩٦٠ « لم تحقق جميع الأهداف التى دعت اليها لأسباب عديدة ، من بينها ، وفى مقدمتها ، نظام هذه الادارة على ادنى مستوياته فى القرية والمدينة . فلم يكن لهذا المستوى دور أساسى فى التخطيط ، وفى تحقيق المشاركة الشعبيـة التى هى عدة التخطيط السليم ..... وعدم وضوح الصلة بين الأجهزة التنفيذية على هذا المستوى والهيئات والمنظمات والتشكيلات الشعبية القائمـة فيه ، الأمر الذى دعا الى ضرورة اعادة النظـر فى كيفية خلق الجهاز الشعبى الأمثل ... » (١٧) والذى تبلور أخيرا فى صورة المجالس الشعبية .

كما لوحظ أن تنظيم القطاع العام (المكون من قطاع الأعمال العام وقطاع الادارة الحكومية) لم يكن تنظيما شاملا مثاليا فى جميع الأحوال، نتيجة لتداخل المسئوليات للوحدات المختلفة ، وبسـبب التعقيدات الادارية ، والالتزام باتباع الأساليب البيروقراطية ، وعدم تطبيق معـدلات الأداء .(١٨) هذا فضلا عن تعدد أجهزة الرقابة، سواء على المستوى الوظيفى التى تتولى الرقابة داخل الأجهزة التنفيذية والتى تقوم بها أجهزة متخصصة ، أو على المستوى الشعبى ، كمـا لوحظ عدم التنسيق بينها، وتضارب اختصاصاتها فى بعض الأحيان ،مما يؤثر على الكفاءة الادارية. « ونظرا لتعدد أجهزة الادارة ، وتغير مفهـوم الرقابة من جهاز رقابى الى آخر ، فانه ينبغى تحديد مهمة الرقابة على اساس أن تهـدف الرقابة الى الوصول الى تقييم انتاجية التنفيذ، والا يقتصر عملهـا على الارتبـاط بشـكليات التنفيذ ، وأن تكون وسيلة لضـمان سـلامة التصرف فى الأموال العامة ، وأن يكون أسلوب الرقابة قائما على مقاييس وأسس موضوعية ، وأن توضع اختصاصات واضحة لكل جهـاز من أجهزة الرقابة لضمان عدم تدخل الاختصاصات بينها ، مما يؤدى الى تكرار عملية الرقابة على الموضـــوع الواحـد من زاويـة التخصـص الواحد . » (١٩)

وقد تصـدى برنامج الاصـلاح الاقتصادى والمالى لكثير من المشاكل التى تجابه القطـاع العام ، عن طريق تحديد معالم الهيكل التنظيمى للنشاط الادارى والاقتصـادى ، مما استلزم اعادة النظر فى أوضاع بعض الأجهزة ،ومراجعة اختصاصاتها ، وتحديد أوجه نشاطها ، كمـا تطلب أيضا ضرورة تحديد الأهداف بوضوح ، وتحديد المركز المالى للوحدة الاقتصادية ،وتنظيم المحاسبة بالموازنات على أسس تجارية ، والقيام بدراسـات علمية لدراسـة أسس التشـغيل الاقتصادى . (٢٠)

خاتمـة

لم يحظ هدف رفع الكفاءة الاقتصادية والادارية بالقدر الكافى من الاهتمام ،مثل غيره من الأهداف، مما كان له آثاره السلبية فى تحقيق أهداف خطط التنمية . وبالرغم من الاجراءات التى اتخذت فى الآونة الأخيرة من اعادة تنظيـم وحـدات الاقتصاد القومى ، والتوسع فى برامج التدريب لرفع الكفاية الانتاجية للعمل ، والقضاء على مظاهر الاسراف ، فان الامر يسـتلزم ، عند اعداد الخطط القادمة ، مزيدا من الاهتمام برفع مستوى الكفاءة ، وخاصـة أن المرحلة القادمة تتطلب تعبئة جميع الموارد ، واستخدامها على الوجه الامثل لتحقيق النصر فى المعركة ، ولتحقيق مستوى معيشى أعلى . ويقتضى الأمر ، فى هذا المجال ، تحديد أهداف محددة لرفع الكفـاءة الاقتصادية والادارية فى الخطط القادمة ، على مختلف المستويات التنظيمية ، ابتداء من مستوى الوحدة حتى مستوى الاقتصاد القومى . الا انه يجب الأخذ فى الاعتبار أن مجرد وجود خطة لا يعنى نجاحها تلقائيا . فلا يكفى أن توضع الخطة على اسس علمية سليمـة ، بل يجب أن يتم تنفيذها على أكمل وجه ، حتى يمكن مواجهة معارك التنمية والحرب بأعلى مسـتوى ممكن من الكفاءة .

المراجـــع

(١) أنظر الجزء الخاص بالادارة المركزية ودورها فى تنسيقالقرارات .

Dahl, R.A. and C.E. Lindblom, **Politics Economics, and Welfare.** New York, Harper and Row Publishers, 1963, pp. 227-270.

(٢) أنظر المرجع السابق ، ص ٤٠

Ibid., p. 40

(٣) أنظر

Fedorowicz, Z., 'Systems of Planning in a Socialist Economy", Cairo Institute of National Planning, **Memo** No. 505, November 1964, p. 1.

(٤) أنظر

Johr, W.A., and H.W. Sinber, **The Role of the Economist as Official Advisor,** London, George Allen and Unwin Ltd, (1955), p. 116.

(٥) أنظر

Elliott, J.E., "Economic Systems and National Planning", Los Angeles University, Southern California, 1964, (memiographed), p. 4.

(٦) أنظر لجنة التخطيط القومى ، **اطار الخطة العــامةللتنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات الخمس** ، يوليو ١٩٦٠ — يونيو ١٩٦٥ .

(٧) أنظر

Hansen, B. "Planning and Economic Development in the United Arab Republic (Egypt), 1960-1965", in **Egypt since the Revolution,** edited by P.J. Vatikiotis, London, George Allen & Unwin Ltd., 1968, pp. 10-11.

(٨) أنظر

Lange, O., **Economic Development, Planning and International Co-operation,** New York, Monthly Review Press 1963, p. 25.

(٩) أنظر

Hansen, B., and G. Marzouk, **Development and Economic Policy in the U.A.R. (Egypt),** Amsterdam, North-Holland Publishing Company 1965, p. 287.

(١٠) أنظر

Ibid., p. 284.

(١١) قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠١٧ لسنة ١٩٧١ بانشاءجهاز تخطيط الاسعار .

(١٢) أنظر :

Coontz, H., and C.O. Donnel, **Principles of Management,** New York, McGraw-Hill, 1957, p. 67.

(١٣) وزارة التخطيط ، **متابعة وتقييم الخطة الخمسـية الاولى** (١٩٦١/٦٠ — ١٩٦٥/٦٤) ، الجزء الاول ، فبراير ١٩٦٦ ، ص ٣٦

(١٤) المرجع السابق ، ص ٣٣

(١٥) أحمد عبد الغفار « علم المستقبل والتخطيط الطويل » **مجلة الادارة** ، المجلد الثانى ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٧٠، ص ٧ — ٨

(١٦) أنظر :

Sharp, W.A., "Bureaucracy and Politics — Egyptian Model," W.S. Siffin (ed.), **Towards the Comparative Study of Public Administration,** Bloomington, Indiana University Press, 1957, p. 160.

(١٧) **مؤتمر القادة الاداريين لبحث مشاكل تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية : زيادة فاعلية الادارة المحلية فى تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية** ، ١٩٦٧ ، ص ٢٨ .

(١٨) « توصيات مؤتمر الادارة » المنعقد فى القاهرة فى ٢٦—١٩٦٥/١٠/٢٨ ، **برنامج العمل التنفيذى للمرحلة الجديدة** ص ٧٤ — ٧٥

(١٩) **مؤتمر القادة الاداريين ... المرجع السابق** ، ص ٩٠

(٢٠) د. عبد العزيز حجازى « الاصلاح المالى والاقتصادى » **اطار الاصلاح** ، ملحق الاهرام الاقتصادى ، ١٩٦٨/٧/١ ، ص ٥ — ٢١ .

الادارة العامة والبيئة السياسية

تعمل الادارة العامة من مجال سياسى اذ تتأثر قدرتها على القيام بدورها فى عملية التنمية الى درجة كبيرة بالبيئة السياسية التى تعمل فيهـا . وتلعب المؤسسـات والعمليات السياسية الدور الحاسم فى تحديد الأهداف السياسية وتعيين أولوياتهـا وفى اقرار القيم المختارة وتخصيص الموارد وكذلك فى ابتكار الوسائل لتنفيذ السياسات القومية وتزويد الادارة العامة بالتوجيه اللازم والموارد الضرورية . كما أن هذه المؤسسات تعـد الاساليب التفصيلية التى تحقق بها الاهداف السياسية مثل المشاركة الديموقراطية فى التنمية القومية وتكافؤ الفرص وعلى ذلك فان الديناميكية السياسية عامل ضخم يؤثر فى القرارات الادارية للحـكومة . وكثيرا ما تحدث الاصلاحات الادارية اسـتجابة لتغيرات سياسية كبرى مثل اقرار دستور جديد أو استيلاء نظام جديد على السلطة أو اصدار قوانين جديدة تدخل تغـيرات هيكلية على النظام الاقتصادى والاجتماعى.

وعلى الادارة العامة حتى تعمل بفاعلية الا تكتفى بالتجاوب مع البيئة السياسية بل واجبها أيضا أن تحصل على تعضيد القيادة السياسية . اذ لا ترتفع القدرات الادارية الا اذا أدرك القادة السياسيون الحاجة اليها وقدموا التوجيه المستمر والمـوارد اللازمة لازدهارها .

من تقرير سكرتير عام الامم المتحدة عن أهداف وبرامج الادارة العامة فى عقد التنمية الثانى — وثيقـة الامم المتحدة رقم ST/TAO/M/57 ص ٣٩ .

نحو تطوير أسلوب العمل فى مجلس الشعب
فى ظل دستور مصر الدائم

د. حاتم لبيب جبر

توجد ظاهرة دستورية تسود معظم دول العالم فى هذا العصر ، وتتلخص فى اضمحلال اهمية السلطة التشريعية فى مواجهة « الادارة » التى يتعاظم دورها كقوة مؤثرة ضمن اجهزة هذه الدول ، وفى عجز البرلمانات عن التكيف مع مقتضيات العصر ، وعن مجاراة الادارة التى تعمل باستمرار على تطوير اسلوب عملها بما يتفق ومتطلبات التطور العلمى والتكنولوجى الهائل الذى نلمسه فى حياتنا ، حتى أن بعض فقهاء القانون العام أصبحوا يتحدثون عن « أزمة النظام البرلمانى العالمية فى القرن العشرين » .

كذلك فان دور الدولة ومسئولياتها فى توجيه الحياة الاقتصادية والاجتماعية يتزايد باستمرار ، لان الدولة لم تعد تقتصر على القيام بالمهام التقليدية المتعلقة بضمان اقامة العدالة والسهر على الامن والنظام ، وانما أصبحت الدولة تتحمل — وأيا كان المبدأ الذين تدين به — أعباء جديدة حيوية ، وتتدخل فى مختلف المجالات بهدف تحقيق الرخاء والعدالة لمواطنيها .

وبطبيعة الحال فان العبء الاكبر فى هذا المجال يقع على « الادارة » التى تتسع سلطاتها بالتدريج على حساب غيرها من اجهزة الدولة .

ان الأساليب التى تتبعها الادارة واعتمادها فى البحث واتخاذ القرارات على موظفين فنيين ذوى تخصصات عالية ، وعلى وسائل عمل حديثة تتناسب مع مسئولياتها الجديدة وما يشوب الحياة العصرية من تعقيد ، كل ذلك جعل مهمة رقابة السلطة التشريعية للادارة مهمة صعبة الى حد بعيد يستلزم اداؤها بكفاية تطوير أساليب الرقابة البرلمانية التقليدية تطويرا جذريا يتفق وروح العصر الذى نعيش فيه .

وقد تنبه الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية الى أن تحقيق الديمقراطية السليمة يحتم وجود مجلس شعب قادر على ممارسة اختصاصاته كاملة ، سواء ما تعلق منها بسلطة التشريع واقرار السياسة العامة للدولة والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والموازنة العامة للدولة ، أو ما تعلق منها بالرقابة على أعمال السلطة التنفيذية .

فعمد الدستور الى تطوير أساليب رقابة السلطة التشريعية على أعمال السلطة التنفيذية بما يتلاءم مع ازدياد مسئوليات الادارة فى مصر بعد أن أخذت بالنظام الاشتراكى ، ونظمت

د. حاتم على لبيب جبر
مستشار مساعد بمجلس الدولة
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « المفوض البرلمانى فى السويد وهيئة الادعاء فى الاتحاد السوفيتى » نشر فى عدد يناير ١٩٧٢ — العدد الثالث — المجلد الرابع .

اقتصادها القومى وفقا لخطة تنمية شاملة . ولم يكتف الدستور بايراد النصوص التقليدية التى تقضى بمسئولية الوزراء أمام مجلس الشعب وتبيح لأعضاء المجلس توجيه طلبات الاحاطة والأسئلة والاستجوابات اليهم وسحب الثقة منهم ، وانما تضمن الدستور العديد من المواد المستحدثة التى تهدف الى أحكام رقابة مجلس الشعب على الادارة فى ظل الظروف الجديدة التى أشرنا اليها .

ومن أهم المواد التى تعبر عن هذا الاتجاه المادة ١١٤ من الدستور التى تنص على أن « يقر مجلس الشعب الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ويحدد القانون طريقة اعداد الخطة وعرضها على مجلس الشعب » .

المادة ١١٨ منه التى تنص على أنه « يجب عرض الحساب الختامى لميزانية الدولة على مجلس الشعب فى مدة لا تزيد على سنة واحدة من تاريخ انتهاء السنة المالية . ويتم التصويت عليه بابا بابا ويصدر بقانون .

كما يجب عرض التقرير السنوى للجهاز المركزى للمحاسبات ، وملاحظاته على مجلس الشعب .

وللمجلس أن يطلب من الجهاز المركزى للمحاسبات أية بيانات أو تقارير اخرى .

أما المادة ١٣١ فانها تنص صراحة ، ولأول مرة ، فى صلب الدستور على أن « لمجلس الشعب أن يكون لجنة خاصة أو يكلف لجنة من لجانه بفحص نشاط احدى المصالح الادارية ، أو المؤسسات العامة ، أو أى جهاز تنفيذى أو ادارى ، أو أى مشروع من المشروعات العامة ، وذلك من أجل تقصى الحقائق ، وابلاغ المجلس بحقيقة الأوضاع المالية أو الادارية أو الاقتصادية ، أو اجراء تحقيقات فى أى موضوع يتعلق بعمل من الأعمال السابقة .

وللجنة فى سبيل القيام بمهمتها أن تجمع ما تراه من أدلة ، وأن تطلب سماع من ترى سماع أقواله . وعلى جميع الجهات التنفيذية والادارية أن تستجيب الى طلبها ، وأن تضع تحت تصرفها لهذا الغرض ما تطلبه من وثائق أو مستندات أو غير ذلك (١) .

كذلك فان اللائحة الداخلية لمجلس الشعب المعمول بها منذ ١١ نوفمبر ١١٧١ أتت بالعديد من المواد التى تعبر عن الاتجاه نحو تطوير المفهوم التقليدى لرقابة السلطة التشريعية للنشاط الادارى .

ومن ذلك النص العام الوارد فى المادة ٦ من اللائحة الذى يقضى بأن « تكفل هذه اللائحة أوسع مدى للمناقشة الحرة والتبادل المسئول والديمقراطى للرأى بين المجلس والحكومة وأجهزتها الادارية والانتاجية والتنظيمات الشعبية والنقابات والتعاونيات ، ومعاهد البحث العلمى وغيرها من الهيئات العاملة فى ميادين الاقتصاد والخدمات والاجتماع والعلم والثقافة ومع المواطنين الذين يمكنهم أن يسهموا اسهاما مجديا فى دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس ولجانه » .

ومن ذلك أيضا تخويل مكتب المجلس وضع البرامج التفصيلية للموضوعات المهمة التى ستكون موضوع المناقشة العامة فى المجلس خلال الدورة مع الاستعانة فى ذلك بما يتجمع لديه من اقتراحات لجان المجلس واقتراحات المجموعات الاقليمية لأعضائه وتقارير المجالس

---

(١) من النصوص المستحدثة التى لها أهميتها فى تحقيق رقابة مجلس الشعب على الادارة — ولو بطريق غير مباشر — المادة ١٧٩ من الدستور التى تنص على أن « يكون المدعى العام الاشتراكى مسئولا عن اتخاذ الاجراءات التى تكفل تأمين حقوق الشعب وسلامة المجتمع ونظامه السياسى والحفاظ على المكاسب الاشتراكية والتزام السلوك الاشتراكى . ويحدد القانون اختصاصاته الاخرى . ويكون خاضعا لرقابة مجلس الشعب وذلك كله على الوجه المبين فى القانون » .

ورغم عدم صدور القانون المحدد لاختصاصات المدعى العام الاشتراكى وعلاقته بمجلس الشعب بعد ، الا أنه من الواضح من استقراء المادة السابقة أن المدعي العام الاشتراكى الخاضع لرقابة مجلس الشعب سيقوم بدور خاص فى مراقبة الادارة .

الشعبية ، وكذلك اقتراحات الأعضاء وآراء المواطنين والتنظيمات السياسية والشعبية وغيرها من المؤسسات الاجتماعية .

وتخويل مكتب المجلس حق تحديد موضوعات معينة للجان لدراستها ، وتحديد أسلوب هذه الدراسة ، سواء فى جلسة خاصة للجنة أو عن طريق عقد جلسات للاستطلاع والمواجهة ، أو عن طريق تكليف اللجنة المختصة أو لجنة خاصة باستظهار الحقائق فى موضوع معين أو بأى أسلوب آخر يراه المكتب مناسبا .

هذا وتعتبر لجان مجلس الشعب أجهزة تساعده على اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة على نشاط مختلف أجهزة الدولة . ولهذه اللجان اختصاصات واسعة تشمل بحث الوسائل المؤدية الى تنمية الاقتصاد القومى ، ومتابعة انجاز المهام الرئيسية فى بناء الدولة فى مختلف المجالات وحث ما يحال اليها من المشروعات أو الاقتراحات أو الموضوعات التى تدخل فى نشاط الوزارات ، وحق اقتراح القوانين وتقصى آثار تطبيق القوانين الهامة .

وعلى اللجان أن تجمع كافة البيانات والمعلومات التى تتعلق بالموضوعات المحالة اليها، لتمكين المجلس وأعضائه من تكوين رأيهم فى الموضوع عند مناقشته على أسس ايجابية سليمة .

ولعملية جمع البيانات والمعلومات بهدف الوصول الى الحقيقة واتخاذ القرارات السليمة أهمية كبرى ، لانه يستحيل على المجلس بغير الحصول على هذه البيانات والمعلومات مزاولة دوره فى مراقبة الادارة بشكل موضوعى ومؤثر.

والحق أن الوسائل التى كفلتها اللائحة الداخلية لمجلس الشعب للجانه للتزود بالمعلومات والخبرات واتجاهات الرأى العام متعددة وشاملة .

فيجوز للجان أن تطلب حضور اعضاء الحكومة ورؤساء مختلف الأجهزة الحكومية . وعليهم حضور جلسة اللجنة اذا طلبت ذلك ، ولهم فى غير هذه الحالة أن ينيبوا عنهم من يختارونه من معاونيهم .

كما يجوز لأعضاء الحكومة ومعاونيهم أن يصطحبوا معهم خبراء من اداراتهم لحضور جلسات اللجان ، وعلى هؤلاء جميعا أن يزودوا اللجان بالشروح والبيانات التى تساعد على أداء اختصاصها أداء سليما .

وللجنة أن تطلب — عند نظر مشروع قانون — جميع الدراسات والاحصاءات والوثائق والشروح والبيانات التى اعتمدت عليها الحكومة فى اعداد مشروع القانون ، كما لها أن تطلب حضور الاخصائيين الذين أسهموا فى اعداد المشروع المعروض لاعطاء الأعضاء التفصيلات الضرورية التى تتعلق بالأوجه الفنية فيه والأغراض المستهدفة منه . ويودع كل وزير مكتب اللجنة المختصة التقارير المنشودة المتعلقة بنشاط الوزارة والبيانات والتقارير الاحصائية والوثائق وغير ذلك ، مما يجعل اعضاء اللجنة على صلة دائمة بنشاط الوزارة .كما أن للجنة أن تطلب من أى وزير معلومات أو ايضاحات عن نشاط وزارته أو فروعها أو الهيئات والمؤسسات التى تشرف عليها . ويحفظ فى كل لجنة سجل خاص يقيد فيه أسماء الخبراء والمتخصصين والمبرزين فى ميادين النشاط والعمل التى تدخل فى دائرة اختصاص اللجنة .

وللجنة أن تطلب من رئيس المجلس الاستعانة بواحد أو أكثر منهم فى الموضوعات التى تعرض لها . كما أن للجنة أن تطلب من رئيس المجلس الاستعانة بواحد أو أكثر بصفة دائمة .

وللجان ايضا أن تطلب من رئيس المجلس عقد اجتماعات للاستطلاع والمواجهة بمناسبة بحثها لمشروع قانون ، أو دراستها لأحد الموضوعات العامة المهمة ، ويدعى لهذه الاجتماعات الى جانب ممثلى أجهزة الدولة المتخصصون والفنيون وغيرهم من البارزين فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

ويجوز أن يدعى الى هذه الاجتماعات المواطنون وممثلو التنظيمات السياسية والشعبية

ممن ترى اللجنة التى تتولى عملية الاستطلاع والمواجهة ضرورة الاستماع اليهم فى الموضوع المعروض .

ويجوز عند احالة الموضوع الى لجنته المختصة ان يحال أيضا الى لجنة اخرى لتستأنس اللجنة برأيها فيه ، كما يجوز للجنة الأصلية بموافقة رئيس المجلس أن تستأنس برأى لجنة أخرى فى الموضوع المحال اليها .

كذلك فان المجموعات الاقليمية لأعضاء مجلس الشعب يدخل فى اختصاصها متابعة القوانين بعد نفاذها لمراقبتها فى التطبيق ، والقيام بالدراسات الميدانية التى يتطلبها عمل المجلس ولجانه .

وفى مجال العلاقات الدولية تعقد اللجنة المختصة بالعلاقات الخارجية اجتماعات دورية مع وزير الخارجية للاستماع الى ما يدلى به من ايضاحات عن الموقف الدولى ، وعن تطورات السياسة الدولية ، وعن السياسة الخارجية للجمهورية وغير ذلك من المعلومات والبيانات التى تجعل أعضاء اللجنة على اتصال مستمر بمجريات السياسة الدولية .

ويحيط وزير الخارجية اللجنة بما جرى فى الاجتماعات أو المؤتمرات الدولية التىاشترك فيها، كما يودع الوزراء اللجان المختصة التقارير التى اعدوها عن الزيارات الخارجية التى قاموا بها، وعن المؤتمرات والاجتماعات الدولية التى اشتركوا فيها ، وكذلك تقارير الوفود الرسمية التى مثلت الجمهورية فى مهام خارجية أو فى المؤتمرات والاجتماعات الدولية . وللجنة أن تستوضح الوزير المختص فيما تضمنته هذه التقارير ، أو أن تطلب حضور رؤساء الوفود لمناقشتهم فيما جاء فى هذه التقارير .

وبالنسبة لدراسة مشروع الموازنة العامة للدولة والميزانيات المستقلة والملحقة ، فان اللجنة المختصة عليها أن تتناول فى بحثها لها دراسة البيان المالى السنوى والموازنات الخاصة بقطاع الأعمال وقطاع الخدمات والاقسام والفروع المختلفة والتقارير السنوية عن المركز المالى للهيئات والمؤسسات العامة كما تتناول بحث القرارات الخاصة بربط الموازنة . وتقدم اللجنة تقريرا عاما عن السياسة المالية لمشروع الموازنة كما تقدم تقريرا عن كل قسم أو جزء منها .

أما عن دور اللجان بالنسبة للعرائض التى تقدم الى مجلس الشعب ، فان اللجنة المختصة لها أن تطلع على الأوراق والسجلات التى تمكنها من فحص العرائض الهامة ، وأن تستمع الى مقدم العريضة ، وأن تطلب من الوزير الذى تتبعه الجهة الادارية المختصة أن يقدم لها كل التسهيلات التى تمكنها من استظهار الحقيقة ، ثم ترفع اللجنة الى رئيس المجلس تقريرا بنتائج هذا الفحص .

وعلى اللجنة أنتتوفر على تحليل الموضوعات والمشكلات التى تدعو الى تقديم عرائض وأن تستخلص بعض النتائج العامة ، وأن تقترح الحلول العامة التى من شأنها أن تزيل أسباب الشكوى . كما لها أن تقترح الاجراءات العلاجية لبعض العرائض الهامة المحالة اليها والتى تمثل ظاهرة اجتماعية أو سياسية عامة .

وأول ما يتبادر الى الذهن بعد استقراء النصوص العديدة سالفة الذكر التى تنظم كيفية مراقبة السلطة التشريعية الادارية هو التساؤل عما اذا كانت هذه الرقابة تتم فعلا بالكفاية المطلوبة ، وتحقق الهدف المنشود منها تماما ، أم ان الأمر يحتاج الى مزيد من النصوص لضمان أحكام الرقابة .

الواقع أنه رغم كفاية النصوص السابقة فى رأينا لضمان قيام مجلس الشعب المصرى بدوره كاملا فى ممارسة سلطة التشريع ، ورقابة أعمال الادارة رقابة فعالة ، فان هذه الرقابة لا تتم على أكمل وجه فى كثير من الأحيان وخاصة بالنسبة للموضوعات الفنية المعقدة التى يصعب على غير المتخصصين الالمام بدقائقها .

والنظر الى دور السلطة التشريعية فى اقرار مشروعات القوانين ذات الطابع الاقتصادى

والخطط العامة للتنمية الاقتصادية التى تضعها الادارة ومراقبة تنفيذها خير مثال يبين صعوبة مهمة مجلس الشعب فى هذا المجال ، لما تتميز به هذه التشريعات والخطط من طابع فنى خاص مرتبط بترتيب الأولويات فى تنفيذ المشروعات ، وحساب ما تحققه من زيادة فى الدخل القومى، ولأن جزئيات الخطة مرتبطة بعضها ببعض ، وبالتالى فانه لا يصح النظر الى كل منها على حدة وانما يجب النظر الى الخطة فى مجموعها ككل ، كما أن هذه الخطط يجب أن يتوافر فيها قدر من المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة وهو أمر يضاعف من صعوبة مهمة التقدير المسبق والدقيق بواسطة مجلس الشعب للخطط العامة للتنمية الاقتصاديةبكل أبعادها وتوقعاتها وتفاصيلها .

والأمر لا يختلف عن ذلك كثيرا عند نظر السلطة التشريعية مشروع الموازنة العامة للدولة التى لها اهمية بالغة بالنسبة لحياة المواطنين فى مجموعهم ، اذ يصادف أعضاء مجلس الشعب العديد من الصعوبات لتفهم واستيعاب تفاصيلها ومحتوياتها على وجه يمكنهم من دراستها دراسة موضوعية جادة ، ومن توجيه انتقادات لها او اقتراحات بناءة بشأنها لايكون الدافع اليها اعتبارات شخصية بحتة أو لاتستند الى معلومات خاصة غير مدروسة دراسة كافية .

ولعضو مجلس الشعب العذر اذا هو عجز عن الالمام بالأبعاد الحقيقية للكثير من مشروعات التشريعات الاقتصاديةولخطط التنمية الاقتصادية وللموازنة العامة للدولة . كما أن له العذر أيضا اذا هو تاه فى بحر البيانات المتعلقة بأولويات المشروعات والنفع العائد من الاستثمارات فى ضوء السياسة المالية والاقتصادية المتغيرة للدولة ومواردها المتاحة ، لأن ذلك كله ليس بالامر السهل الهين الذى يستطيع عضو مجلس الشعب غير المتخصص التعرف عليه دون معونة خارجية ، وخاصة عندما تقف الادارة بكل امكانياتها وأجهزتها الفنية فى مواجهته وتصمم على وجهة نظرها .

وفى هذه الحالات فان نتيجة المناظرة غير المتكافئة التى تقوم بين عضو مجلس الشعب وبين الادارة هى تغليب وجهة نظر الادارة فى غالب الأحوال .

ولعل حل هذه الصعوبات التى تواجه أعضاء مجلس الشعب ، وكذلك التناقض الذى يمكن أن ينشأ نتيجة اضطرار مجلس الشعب — فى مراقبته أعمال الادارة — الى الاعتماد أساسا على المعلومات والبيانات والاحصاءات التى توفرها له الادارة ذاتها ، يكون بمنح أعضاء الأجهزة الادارية التى تتولى مهمة جمع وتحليل البيانات وعمل الاحصاءات ، وكذلك أعضاء الأجهزة الادارية للرقابة أكبر قدر ممكن من الحصانات والاستقلال فى العمل على وجه يمكنهم من الوقوف فى وجه محاولات الضغط والتأثير ومن الجهر بالرأى السليم فى كل الظروف .

والجهاز المركزى للمحاسبات على رأس أجهزة الرقابة التى يجب أن تولى أعضاءه أكبر قدر من الاهتمام ، وأن نحرص على أن يتمتعوا بحصانات خاصة نظرا للدور الكبير الذى يقوم به هذا الجهاز فى مراقبة أعمال الادارة واحاطة مجلس الشعب بحقيقة النشاط الادارى ، سواء عن طريق التقارير السنوية التىيعرضها الجهاز على المجلس ، أو بواسطة البيانات والتقارير الأخرى التى يقدمها الى المجلس بناء على طلبه وطبقا للمادة ١١٨ من الدستور .

كذلك فانه يجب الاهتمام بانشاء أجهزة فنية معاونة ومتخصصة تتبع مجلس الشعب مباشرة ، وتتولى بحث مختلف الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وغيرها التى يحيلها المجلس ولجانه للدراسة وللتحقق من صحة البيانات المتعلقة بها وتحليلها . كما تتولى هذه الأجهزة امداد أعضاء المجلس بالبحوث والدراسات والمعلومات التى تعينهم على الوصول الى قرارات سليمة ، وعلى مراقبة الادارة مراقبة فعالة مفيدة .

ومن رأينا أن يشمل اختصاص هذه الأجهزة الفنية تجميع مختلف التشريعات وتبويبها بشكل منظم يمكن معه للباحث التعرف بسرعة وبيسر على النصوص التشريعية التى تحكم أى مسألة معروضة ، وذلك بعد أن تعددت هذه التشريعات بشكل أصبح معه من العسير على الخبراء وغير الخبراء على وجه سواء متابعتها والتعرف عليها .

واعضاء هــذه الأجهزة المتخصصة التابعة لمجلس الشــعب ســيمكنهم الوقوف على قدم المساواة مع خبراء الادارة الفنيين ، وسيناقشون بكفاية واقتدار الأسانيد العلمية والفنية المعقدة التى تستند اليها الادارة ، بشكل متزايد فى اتخاذ قراراتها ،وسينتقدونها ويحيطون المجلس برأيهم المحايد بشأنها ، كما أن أعضاء هذه الأجهزة يمكنهم بحث ودراســة واقتراح الحلول البديلة لتلك التى تراها الادارة وعرض الأمـــر على مجلس الشعب ليتخذ ما يراه بشأنها (١) .

وبمعنى آخر فان هذه الأجهزة المتخصصة تكون مهمتها هى مهمة «الخبير المحايد» للمجلس ولجانه فى المسائل التى يحتاج بحثها الى خبرة خاصة لا تتوافر فى الغالبية فى أعضـــاء مجلس الشعب ، كما تكون من مهمة هذه الأجهزة القيام بالدراسات التمهيدية اللازمة لعرض الموضوعات على المجلس عرضا علميا سليما، واقتراح مختلف الحلول للمشكلات التى تعرض عليها ، لأن من شأن ذلك أن يتيح للاعضاء فرصة الاختيار بين مختلف البدائل ويجنبهم الحيرة التى قد يتعرضون لها عندما يعترضون على اجراء ادارى مخالف لسياسة مجلس الشعب ، ثم يعجزون عن اقتراح الحل البديل بسبب قصور فى المعلومات المتاحة لهم او نقص فى الخبرات المتوافرة لديهم .

واذا كانت اللائحة الداخلية لمجلس الشعب ــ متبعـــة فى ذلك أحدث اتجاهات فقه القانون الدستورى ــ قد ركزت بحق على أهمية عمـــل لجان مجلس الشعب باعتبارها وسيلة لضمان قيام المجلس بأداء المهمة الموكولة اليه بكفاية، فان الأجهزة المتخصصة المقترحة من شأنها أن تساهم مساهمة كبيرة فى عمل هذه اللجان التى يتعين أيضا تدعيم سكرتيرياتها بالعدد اللازم من العاملين الاكفاء الذين يعتبرون همزة الوصل بين اللجان وبين باقى أجهزة مجلس الشـــعب ويساهمون مساهمة فعالةفى نشاط هذه اللجان.

ويلاحظ أن اقتراحنا الخاص بانشاء الأجهزة المتخصصة التابعة لمجلس الشعب لا يخل بطبيعة الحال بحق المجلس المطلق فى اتخاذ ما يراه من قرارات فى نهاية الأمر . كما أن هذا الاقتراح يجد ما يبرره فى نص المـــادة ٦٥ من اللائحـــة الداخلية لمجلس الشعب التى تقضى بأن « يحفظ فى كل لجنة سجل خاص يقيد فيه أسماء الخبراء والمتخصصين والمبرزين فى ميادين النشاط والعمل التى تدخل فى دائرة اختصاص اللجنة » .

وللجنـــة أن تطلـــب مـــن رئيس المجلس الاستعانة بواحد أو أكثر منهم فى الموضوعات التى تعرض عليهـــا . ويحـــدد مكتب المجلس مكافآت الخبراء .

وللجنة أن تطلب من رئيس المجلس الاستعانة بواحد أو أكثر بصفة دائمة (٢) .

وخلاصة القول أنه يحسن اعادة النظر فى أساليب العمل المستخدمة فى مجلس الشعب ، حتى يتمكن من مجابهة المسئوليات الضـــخمة الموكولة اليه بعد صـــدور الدســـتور الدائم لجمهورية مصر العربية ومن مراقبـــة الجهاز

---

(١) أنظر فى تأييد وجوب وجود خبراء فنيين الى جانب أعضاءمجلس الشعب ولجانه للمساهمة فى العمل التشريعى وفى الرقابة المالية ، تقرير P. de Stexhe .
وتقرير M.N. Kaul فى :
Bulletin Interparlementaire — Problèmes Actuels du Parlement — Symposium international, Genève 4 - 6 November 1965. Genève.

(٢) يلاحظ أن الكونجرس الامريكى يجيز للجانه الدائمـــة استخدام عدد من الخبراء ، كما أنه يلحق بمكتبة الكونجرس جهاز لتلقى أسئلة واستفسارات اللجان والاعضاء يسمى Legislative Reference Service ويمدهم بكافة البيانات المتعلقة بهذه الاسئلة والاستفساراتوذلك فى حيدة تامة .

الادارى الذى تضخم وتشعبت اختصاصاته الى حد كبير ، حتى بات بحق الموجه الاول للنشاط الاقتصادى فى الدولة وأكثر الجهات حاجة الى رقابة فعالة من جانب ممثلى الشعب .

وفى هذا المجال فاننا نود الاشـارة الى أن تأكيد وجوب رقابة مجلس الشعب الادارة مراقبة جدية لا يجب أن يكون محلا لحساسيات خاصة من جانبها ، لأن هذه الرقابة ليس هدفها تصيد أخطاء الادارة والمبالغة فيها بهدف اسقاط حكومة واحلال أخرى محلها كما هو الحـال فى معظم الدول التى تأخذ بنظام الأحزاب والتى تسعى فيها المعارضة — تقليديا وكسياسة عامة — الى احـراج الحكـومة والقـائمين على السـلطة التنفيذية ، وانما تقـوم العـلاقة بين مجلس الشعب المصرى وبين الحكومة على أساس من التعاون الوثيق والتفاهم المتبادل بين جهازين يكمل كل منهما الآخر ، ويقومان معا بدورهما فى ظل تحالف قوى الشعب العاملة .

كما أن رقابة المجلس على أعمال الحكومة انما تهدف الى المشاركة الايجابية المسئولة من جانب المجلس فى العمل الوطنى وابراز جوانبه الايجابية واستخلاص الدروس المستفادة منها لعلاج الجوانب السلبية والتصدى للانحرافات، وضمان فاعلية الجهاز التنفيذى (١) ، وهو الأمر الذى يتعين معه على الادارة النظر الى مجلس الشـعب نظرة الحليف الى حليفه ، لا نظـرة المنافس الى منافسه .

* * *

=وكان العمل فى الجهاز مقسما بعد اعادة تنظيمه سنة ١٩٤٦ بين الاقسام الاتية :

١ — غرفة قراءة الكونجرس ، ويلحق بهـا مكتبة عامة للعلوم الاجتماعية .

٢ — قسم القوانين الاتحـادية ، ويتولى نشر البيـانات والفهارس الخاصة بمشروعات القوانين المقدمة الى الكونجرس والقوانين التى اقرها الكونجرس وأصدرها رئيس الجمهورية . كذلك فان القسم ينشر محاضر الجلسـات العلنية للجـان الكونجرس ، ويرد على أسئلة اللجان والاعضاء التى تتعلق أحيانا بطلب دراسة تطور تشريع أو مبدأ قانونى معين ، أو عمل دراسات خاصة بمبدأ « الدستورية » أو بغير ذلك من الموضوعات ، أو بحث مختلف الحلول للمسائل المعروضة وبيان الاراء المؤيدة والمعارضة لكل حل .

٣ — قسم قوانين الولايات الذى ينشر قوانين الولايات والفهارس المتعلقة بها ، ويرد على أسئلة لجان الكونجرس والاعضاء وأسئلة الاجهـزة الادارية الاتحـادية وحكومات الولايات فى هذا الشأن .

٤ — قسم الاستعلامات الذى يتولى الحفظ المركزى للملفات والمستندات والمراجع ، كما يحفظ معظم فهارس الموضوعات غير المتعلقة بمسائل قانونية ، ويفحص مختلف المطبوعات التى تصل الى الجهاز للتعرف على ما بها من معلومات تهم الاقسام المختلفة ثم يقوم بفهرستها . ويتولى هذا القسم أيضا الرد على الاستفسارات البسيطة ، ويزود السائلين ببيانات عن المراجع المتعلقة بالموضوعات التى تهمهم ، كما يساهم فى البحث عن المراجع التى يعجزون عن تحديدها بدقة .

٥ — قسم الابحاث العامة ويرد على أغلب الاسئلة العامة غير المتعلقة بمسائل قانونية .

٦ — قسم الابحاث المتعمقة الذى يجمع عددا من كبار المتخصصين فى مختلف فروع المعرفة الذين يقومون بأبحاث فى الموضوعات التى تحتاج الى خبراء على أعلى المستويات ويردون — فى حدود تخصصاتهم — على أسئلة لجان وأعضاء الكونجرس ويساعدون هذه اللجان فى تحليل وتقييم المشروعات والتوصيات المعروضة عليها حتى تتمكن من الوصول الى قرارات سليمة مدروسة .

انظر فى تفصيل ما تقدم مقال W. Brooke Graves بعنوان :
"Legislative Reference Service for the Congre
فى ص ٢٨٩ — ٢٩٣ من مجلة The American Political Science Review سنة ١٩٤٧ .
وانظر أيضا ص ١٦٦ من مؤلف André Chandernagor بعنوان :
"Un Parlement Pourquoi Faire?" Ed. Gallimard
سنة ١٩٦٧ والذى يضيف الى ما تقدم أن الجهاز سالف الذكر أصبح يضم ٢٠٠ موظف ويشمل عدة أقسام متخصصة للسياسة الداخلية والاقتصاد والتعليم والصحة العامة والشئون الخارجية والمسائل التاريخية والثروات الطبيعية .

كما يشير المؤلف الى أن موظفى الجهاز يمكنهم الاستعانة بالعاملين فى مكتبة الكونجرس وبخبراء من الخارج .

(١) انظر فى تأكيد ذلك المادة ٤ والمادة ٤ والمادة ٥ من اللائحة الداخلية لمجلس الشعب .

البحث العلمى وأهميته فى مجال الإدارة

د. منصور أحمد منصور

اكتسب البحث العلمى قبولا متزايدا فى جميع الدول وسائر المنظمات والهيئات العامة والخاصة ، باعتباره طريقا للمعرفة ، ومنبعا للدراسة ، وسبيلا لاكتشاف طرق جديدة للحياة ، وتوصلا الى حلول عديد من مشاكل المجتمع ، او الانتاج ، او الانسان أو الحياة ذاتها .. ففى مجال الصناعة مثلا لا تدخر آلاف الشركات والهيئات الصناعية ، وعلى الاخص فى الدول المتقدمة وسعا فى انفاق اعتمادات ضخمة من الاموال فى مجال البحث العلمى لانتاج سلع جديدة ، أو الكشف عن طرق جديدة فى الانتاج ، أو تنمية أو تحقيق الطرق الحالية فيه ، أو التوصل الى انتاج السلعة باقل تكلفة . بل انه يوجد فى بعض الدول المتقدمة ، وعلى الاخص فى الولايات المتحدة الامريكية ، مؤسسات او هيئات قد تخصصت فى اجراء الابحاث العلمية واصبح لها فروع فى الدول الاخرى .

ولا شك فى أن الصفة الرائدة لرجال الادارة الناجحين ، هى اعتمادهم على البحث العلمى كوسيلة جوهرية تؤدى الى نجاح أهداف الهيئة او المنظمة .

هذا وقد كان من المعروف أن الابحاث العلمية كانت ـ وما زالت ـ شائعة فى مجالات مثل الذرة والآلية الصناعية ، والصواريخ ، والفضاء الخارجى والامراض او قاع المحيطات . الا أن مجالات التقدم فى الدول وشمولها الانسان والمادة تطلبت اجراء واستمرار وتزايد البحث العلمى حتى شمل كافة الميادين الصناعية والاجتماعية والسياسية والنفسية والاقتصادية .

البحث كأداة علمية :

البحث كطريق علمى موصل الى معرفة وفهم لحقائق معينة قد حل محل طرق واساليب البحث البدائية التى تتسم بالبطء وكانت ترتكز على مبدأ التجربة والخطأ النابعة من خبرة طويلة أو ممارسة عملية . ولهذا فان البحث العلمى لا يرتكز على مجرد الملاحظة العارضة أو العابرة ، بل هو

د. منصور أحمد منصور

استاذ ادارة الاعمال والعلاقات الصناعية

الجامعة الأمريكية ــ بالقاهرة

تخطيط علمى منسق للرد على أسئلة محددة أو اختبار فروض بنيت على تأملات فكرية عن طريق الفحص والتقصى والاستقصاء الموضوعى . والبحث العلمى لا يتعلق أساسا بأسئلة يسهل الرد عليها ، أو بحقائق ثبتت علميا بأبحاث سابقة ، بل ان البحث العلمى يهدف الى الرد على أسئلة أو اختبار فروض علمية صعب على الانسان الرد عليها أو تقصى حقائقها بالمشاهدة أو الملاحظة ، أو المناقشة ، أو الحوار الكلامى . ويتطلب البحث جمع معلومات وبيانات من جهات مختلفة أو معينة أو من مجموعة من الموظفين ، وقد يتطلب البحث استعمال الأسئلة المكتوبة أو الشفوية والرد عليها .

والبحث العلمى له صفات جوهرية تنبع من تحديد خطوات معينة ، توصلا الى نتائج محددة فى مجال معين . ويمكن اجمال هذه الصفات فيما يلى :

١ — ان البحث العلمى لابد وان يرتكز على عملية تخطيطية للبحث وتصميم طريقة محددة للبحث وتقصى الحقائق والمعلومات والبيانات .

٢ — أن يقوم الباحث بتنفيذ الخطوات المشار اليها فيما سبق فى شكل منظم منسق .

٣ — أن تتحقق النتائج المرغوب فيها عن طريق المراجعة والفحص والاختبار للتثبت من النتائج التى بنيت عليها الفروض ، أو إستبعادها، أو الرد على الأسئلة التى طرحت سلفا .

٤ — ان استعمال هذه الوسائل أو الأساليب انما تكون بهدف ايجاد الحلول لمشاكل عملية ، أو الرد على أسئلة يصعب الرد عليها أو يحار الانسان فى تعليلها ، أو بهدف خلق أو تجديد أو تحسين أو تنمية أو ادخال طرق جديدة فى الانتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو العلاقات الانسانية الى غير ذلك من المشكلات والصعوبات .

تطور أساليب البحث العلمى :

التأملات الفكرية أو التطلع الى المعرفة وفهم الحياة والأشياء صفة لازمت الانسان منذ زمن قديم ، أراد بها الرد على أسئلة حار فى الرد عليها، أو اشباعا لرغبته فى معرفة الحقائق مستهدفا تحسين طرق الحياة أو المعيشة ، آملا فى حياة آمنة تخلو من المشكلات . فقد كانت — مثلا — فيضانات النيل السنوية وأغراقها للحقول والأراضى سببا فى أن اخترع قدماء المصريين التقويم السنوى وعلم الهندسة .

وطرق البحث وأساليبه حسب تطوره يمكن تقسيمها الى طرق أولية أو قديمة وطرق حديثة . على أنه تجب الاشارة الى أن الطرق والأساليب القديمة كانت بمثابة مشعل يضيء للباحثين والكتاب طرقا جديدة ، وآفاقا واسعة أمامهم لتجديد أو تحسين أو ادخال أو خلق ما يسمى الآن الأساليب الحديثة للمعرفة .

وبفضل هذا التطور أو الخلق أصبح البحث العلمى مرتكزا على ركائز علمية محددة ، مؤدية الى نتائج موضوعية بعيدة عن الانحراف أو المحاباة أو التخريب أو التحيز .

ونعرض فيما يلى شرحا موجزا لكل من الطرق القديمة والأساليب الحديثة فى البحث .

أولا : طرق وأساليب البحث القديمة ، وهى أربعة ، السلطة ، والخبرة الشخصية ، والاستنتاج ، والاستدلال .

١ — السلطة :

وهو اسلوب كان متبعا لمعرفة وفهم المشكلات والظواهر والأشياء عن طريق الالتجاء الى أصحاب السلطة المتخصصين فى الدولة أو الى أولئك الذين يتصفون بقوة الحكمة والفطنة والقدرة على الفهم والمعرفة .

من هذه الطرق أن يلجأ الانسان الى التقاليد التى اتبعها آباؤه وأجداده ، باعتبار أن هذه التقاليد انما ترتكز على خبرة طويلة ، وممارسة فعلية ذات حكمة أخذ بها الناس ، واكتسبت الصحة والسلامة فى نتائج تطبيقها أو استعمالها لحل المشكلات أو فهم الظواهر ، أو تعليل شواهد معينة . كما لجأ الانسان الى رجال الدين أو رئيس القبيلة أو رجال السلطة أو العلماء القدامى للحصول على اجابة أسئلة أراد لها ردا، أو ظواهر حار فى فهمها أو مشكلات استتقضى عليه حلها . اذ أن الاعتقاد الذى كان سائدا أن تفسير ظاهرة ، أو الحكم على مسألة معينة ، او حل مشكلة ما ، انما يملكه هؤلاء الخبرة من الناس ، بما لا يدع مجالا للشك فى محوى تفسيرهم أو حلهم للمشكلات . ومثال ذلك الاعتقاد الذى عبر عنه ارسطاطاليس أن للمراة عددا من الأسنان أكثر من عدد أسنان الرجل . ولا شك فى أن مجرد الملاحظة تؤكد خطأ هذا الاعتقاد .

وفى السنوات التى تلت العصور الوسطى لجأ الانسان الى الملوك والمشرعين والقضاة كمصدر للرد على أسئلتهم ، أو تفسيرا لظاهرة تحيرهم أو لحل مشاكلهم . ومازال الانسان يلجأ الى هذه المصادر كطريق للبحث وتقصى الحقيقة وحل المشكلات .

وقد لجأ الانسان ايضا الى استطلاع راى الخبراء او المتخصصين باعتبار أنهم يملكون القدرة الذهنية والممارسة التدريبية والخبرة العملية .

٢ ـ الخبرة الشخصية :

قد يلجأ الانسان الى نفسه وتقييم ذاته قاضيا أو باحثا ، أو عالما ، معللا ذلك بأنه له خبرة عملية ، وتجارب طويلة ، وممارسة فعلية للحياة. وقد ثبت أن هذا الأسلوب من البحث تعوزه الصحة فى النتائج ، والسلامة فى المعرفة والفهم الصحيح .

٣ ـ الاستنتاج :

ومعناه أن يبدأ الانسان بفروض عامة أو شاملة جامعة وينتهى بنتيجة منطقية مستمدة من الفروض المطروحة ويعتمد الباحث فى بحثه على القياس المنطقى Syllogism أو النتيجة المنطقية لعلاقة بين عوامل معينة تؤدى الى نتيجة محددة . وهذه الطريقة أو الأسلوب تستعمل كطريق للاختبار أو التثبت من صحة أو حقيقة ما ، وتتكون من ثلاثة فروض Premises يتخذ الاثنان الأولان منهما كفروض منطقية ، والثالث يؤدى الى الحقيقة أو النتيجة المراد الوصول اليها .. وطريقة الاستنتاج أو القياس المنطقى اما أن تتعلق .

(أ) بفروض حتمية أو مناسبة Categorical Syllogism

(ب) واما أن تتعلق بفروض مشروطة أو منطقية Hypothetical Syllogism

(جـ) واما أن ترتكز على فروض بديلة Alternative Syllogism

ويعتبر هذا الاسلوب احدى مراحل البحث العلمى الحديث الذى يعتمد على التأملات الفكرية وجمع البيانات والحقائق . وموجز القول أن هذا الأسلوب لا يكفى فى حد ذاته للحصول على نتائج تتميز بالصحة أو الصلاحية والاستيثاق أو الوثوق.

٤ ـ اسلوب الاستدلال :

قد يلى فى استعماله اسلوب الاستنتاج السابق الاشارة اليه ، أو يصحبه ، أو يكون استعمال الأسلوبين ركيزة للتوصل الى الحقيقة أو النتيجة المراد الحصول عليها . ويتميز هذا الأسلوب بأن الباحث يعتمد على حقائق أو بيانات أو شواهد يجمعها وتعينه على الوصول الى النتيجة . ولهذا فان هذا الاسلوب يتميز بصلاحية أكثر ، وبنتائج يمكن الاعتماد عليها أو الوثوق بها .

والأسلوب الاستدلالى ، اما أن يكون كاملا أو تاما ، واما أن يكون ناقصا أو غير تام . ويستعمل الأسلوب الكامل أو التام كطريق للحصول على معلومات تتميز بالشمول والعموم. ويعتبر بيكون Francis Becon من مؤسسى هذا الأسلوب (١٥٦١ ـ ١٦٢٦) ويسمى Becconion Induction وقد أوصى بيكون الباحثين بترتيب البيانات والحقائق أو الشواهد فى جداول ثلاثة : الجدول الأول يجمع فيه البيانات أو الدلائل الايجابية Positive instances ويجمع فى الثانى البيانات أو الدلائل السلبية Negative instances ويجمع فى الجدول الثالث البيانات أو الدلائل الدالة على متغيرات فى الظواهر أو الطبيعة ، والتى تساعد على اعطاء نتائج ثانوية أو مساعدة ، وبترتيب هذه الجداول وبتحليل هذه البيانات أو الدلائل ، يستطيع الباحث الوصول الى نتائج ايجابية صحيحة .

والأسلوب الاستدلالى غير التام أو الناقص هو الذى يرتكز على بعض وليس كل الدلائل أو البيانات . والنتائج التى يمكن استخلاصها من استعمال هذا الاسلوب هى نتائج عامة ، وقد تكون صحيحة بالنسبة لدلائل أو نتائج مشابهة .

ثانيا : أساليب أو طرق البحث الحديثة : لايجاد

أسلوب أكثر صلاحية وأكثر استيثاقا فى نتائجها، قام بعض العلماء مثل نيوتون Newton وجاليليو Galileo وغيرهما بضم الأسلوبين السابقين Deduction and Induction وأدخلوا عليهما تقدما ملموسا ، وأضافوا اليهما من الأسس العلمية ما يزيد من صدق النتائج وايجابية الوثوق فيها . وبهذا أصبح البحث يعتمد على المشاهدة والملاحظة والتأملات الفكرية المرتكزة على هدى من الفروض العلمية ؛ والوصول الى نتائج لها باختبار صحتها وايجابيتها . ومن هذا بدأ البحث العلمى طريقه الى النمو والازدهار .

وفى عام ١٩١٠ قام Deway بابتكار مراحل أو خطوات البحث العلمى وجعلها خمسا هى :

١ ــ الشعور أو الادراك الصحيح بوجود مشكلة ، أو عقبة أو ظاهرة تحتاج الى حل أو تفسير .

٢ ــ تحديد وتعريف المشكلة المرتكزان على الدقة والوضوح .

٣ ــ وضع الفروض العلمية أو العملية المرتكزة على التأملات الفكرية عن طريق اقامة علاقة نظرية بين الفروض والعوامل أو الأسباب التى يرى الباحث وجود علاقة تسببت فى خلق المشكلة أو الظاهرة أو العقبة .

٤ ــ استعمال الاساليب العلمية المرتكزة على التأملات الفكرية بالمشاهدة أو التعليل ، أو المناظرة ، للتوصل الى حلول مقترحة للمشكلة ، أو الظاهرة أو العقبة .

٥ ــ اختبار الفروض المطروحة عن طريق اقامة علاقة سببية عملية بين الفرض المطروح والبيانات والدلائل والشواهد التى جمعها الباحث ليؤكد هذه العلاقة عملا .

ادوات البحث العلمى :

انواع البحوث العلمية ثلاثة :

١ ــ البحوث التاريخية Historical Researches وهى التى تستهدف الوقوف على الحوادث التاريخية ، وأسباب حدوثها ، وتفسيرها . وقد يريد الباحث من دراسة الماضى ، تفسير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل .

٢ ــ النوع الثانى هو البحوث الوصفية (Descriptive Researches وهى البحوث التى تستهدف معرفة ودراسة ما هو موجود من الظواهر ، أو المشكلات وايجاد الحلول لها ، مثل الأبحاث المتعلقة بالميول أو الرغبات الانسانية فى العمل وتفسير ظواهر معينة مثل انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين وزيادة نسبة أو معدل الأخطاء الوظيفية ، أو سوء العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه (١) .

٣ ــ النوع الثالث من البحوث هى البحوث التجريبية Experimental Researches وهى التى تستهدف بالاضافة الى ما تقدم . الكشف عن أسباب المشكلة أو الظاهرة ، والبحث فى كيفية حدوثها ، وايجاد الحلول الملائمة لها . وهذه البحوث ترتكز أساسا على متغيرين : المتغير المستقل ، وآخر غير مستقل أو تابع ، ويحاول الباحث دراسة أثر التغير الذى يطرأ على المتغير التابع اذا أدخل تغييرا على المتغير المستقل .

ومهما يكن نوع البحث الذى يختاره الباحث ، فانه يتعين عليه أن يختار احدى أدوات أو أساليب البحث العلمى فى جمع الحقائق والبيانات والدلائل وقد يختار الباحث استعمال أكثر من واحدة من هذه الأدوات . والشرط الجوهرى هنا هو أن يكون الباحث على الملم بهذه الأدوات أو الأساليب ومدى قصورها ، أو فاعليتها ، أو موضوعيتها فى الحصول على البيانات . ونعرض فيما يلى أهمها :

النوع الأول : النموذج أو العينة : Sampling

وهى اختيار عينة لأشياء متجانسة فى النوع ،

---

(١) انظر فى تقسيمات البحوث الوصفية :
Carter V. Good, and Douglas E. Scates, **Methods of Research.** New York : Appleton Century — Crafts, Inc., 1954.

أو الأصل ، أو الأساس . مثال‌ذلك اختيار عينة‌من سكان مدينة معينة للحصول على بيانات عن القوى العاملة بها . وهذه العينة المختارة انما تستعمل لتمثل المجتمع كله وتعبر عنه . وبهذه الطريقة يستطيع الباحث الاقتصاد فى المال ، والتوفير فى الوقت ، وبذل جهد أقل فى الحصول على البيانات وتقصى النتائج .

ولكى يحصل الباحث على عينة ممثلة تمثيلا صادقا ودقيقا للمجتمع ، يجب أن يختار بانتظام كل وحدة من هذه العينة بطريقة معينة تحت شروط محكمة أو يمكن التحكم فيها ، ويمكن اجمال الخطوات الواجب اتباعها فيما يلى :

١ ـ يتعين تعيين الوحدات التى تشملها العينة ، وتحديد تعريف لها يمكن من التعرف عليها وعلى طبيعتها الذاتية . فاذا أراد الباحث مثلا أن يقف على متوسط أجر أساتذة الجامعات ، فعليه أن يعرف المجتمع الذى يختار منه العينة الممثلة تعريفا واضحا ، ويحدد وحداتها كأن يقرر مثلا انه سيدخل فى بحثه كل أساتذة الجامعات ، بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية أو اعتبار ادخال بعضهم فقط ، أو انه سيختار العينة الممثلة لأساتذة فرع معين من فروع الدراسة كفروع الطب ، أو الهندسة ، أو الحقوق .

٢ ـ اذا تم تنفيذ الخطوة السابقة ، فلابد من تحديد اطار لهذه الوحدات المكونة للعينة الممثلة ، وذلك عن طريق عمل قائمة يذكر فيها هذه الوحدات فى شكل كامل ، وتام ، ودقيق ، ويمثل الوضع الراهن أو الحالى لها . ومثال ذلك عمل قائمة بأسماء المدرسين المتعطلين خلال مدة معينة ممن لهم خبرة خمس سنوات فى التدريس . وفى غالب الأحيان ، فان محاولة الحصول على هذه المعلومات انما يمثل صعوبة تعوق البحث العلمى أو نتائجه ، وبين الصعوبات البارزة ، عدم استعداد أو رغبة بعض الهيئات أو المصالح باعطاء مثل هذه المعلومات لأسباب متعددة ومتغايرة .

ونظرا لوجود هذه الصعوبات أو المعوقات فى « اقامة هذا الاطار من المعلومات » فان نتائج البحث العلمى قد تكون محدودة ، أو غير دقيقة .

٣ ـ على الباحث أن « يختار » من هذه الوحدات طريقا للسير فى بحثه ، ويتعين الحرص والتريث فى اختيار هذه الوحدات لعدم ارتكاب خطأ أو أخطاء قد تؤثر على النتائج .

٤ ـ على الباحث أن يحصل على عينة كافية بالدرجة التى تمثل المجتمع تمثيلا صادقا ولا توجد قاعدة علمية فى تحديد حجم هذه العينة من حيث الكم أو الكيف . وكل ما يمكن أن يقال أن تكون العينة فى حد ذاتها ممثلة للمجتمع تمثيلا صادقا على قدر الامكان .

النوع الثانى : توجيه الأسئلة Questionaries

وتعتبر الأسئلة من العوامل الهامة لجمع البيانات أو الحقائق التى تؤكد ايجابية أو سلبية الفرض أو الفروض التى طرحها الباحث كطريق لحل المشكلة ، أو لتفسير الظاهرة . ويلاحظ أن الاجابة على الأسئلة الموجهة قد ينقصها الكمال والشمول ، على اعتبار أن بعض الناس قد تنقصهم القدرة على اعطاء الرد فى صورة واضحة أو كاملة . وقد تكون الردود على الأسئلة مرتكزة على عوامل شخصية ، أو ذهنية ، أو سلوكية مما قد يؤثر على صلاحية الردود . وكل ما يمكن عمله هو أن على الباحث أن يكون « ماهرا » ودقيقا فى اختيار هذا الطريق لجمع الحقائق .

وقد يكون توجيه الأسئلة بطريق البريد ، وقد يكون بطريق التوجيه الشفوى لها ، والتى تتم بمقابلة شخصية مباشرة بين الباحث والفرد المراد الحصول منه على المعلومات .

وهناك ثلاثة نماذج للأسئلة :

١ ـ النموذج أو الشكل المغلق :

ويتمثل فى وضع أسئلة محددة ، ويعطى الفرد المجال ليعبر عن رايه بكلمة « نعم » أو « لا » ، أو عن طريق وضع علامة ✓ أو بوضع دائرة حول الاجابة المختارة ، وقد يعبر الفرد عن رأيه بكلمة صحيحة أو غير صحيحة .

٢ ـ النموذج أو الشكل المفتوح :

وصورته أن يضع الباحث سؤالا أو عدة أسئلة

ويطلب من الفرد أن يضع الاجابة التى يراها معبرة عن رأيه .

٣ ـ النموذج التصويرى :

كان تقدم الأسئلة فى شكل صور أو رسومات بدلا من الـكلمات أو الجمل اللفظية . وهـذا النموذج أو الشكل من الأسئلة غالبا ما يستعمل فى الأبحاث الخاصة بالأطفال وصغار السن من الشباب .

ومهما يكن أمر اختيار الشكل أو النموذج ، فان على الباحث أن يبذل جهدا معقولا فى تصميم الأسئلة ، واقامة العلاقة بين وصفها والهدف منها الى غير ذلك من العوامل التى قد تؤثر فى النتيجة . كل ذلك يحتاج الى مران وخبرة ودراية، وكفاءة من الباحث .

النوع الثالث : المقابلات :

وهو يتمثل فى أن يتم الرد على الأسئلة شفويا عن طريق المقابلة الشخصية بين الباحث والفرد المراد الحصول منه على رد أو ردود على الأسئلة الموجهة . وهذه الطريقة شـائعة الاستعمال فى الأبحـاث التى تتطلب الحصول على ردود من صغار السن أو أولئك الذين لا يعرفون القراءة والكتابة .

وقد تكون الأسئلة الموجهة فى المقابلة آخـذة الشكل الرسمى أو الموحد

Directive or Structured interview

وذلكبتوجيه نفس الأسئلة الى الأشخاص ، وبذات الاسلوب ، وتحديد الغرض من الأسئلة تحديدا كاملا . وقد تكون الاسئلة غير رسمية أو موحدة .

Non directive or unstructured interview

وهى التى تعطى للباحث والفرد حرية كاملة فى اعداد الرد وأسلوبه وطريقة التعبير وسلوكه فى صـيغة الرد . وقد يستخدم الباحث الطريقتين معا ، امعانا فى الحصول على بيانات وحقائق أكثر صدقا ، وأصدق فاعلية .

على أنه يشترط لنجـاح طريقة المقابلات أن يمهد الباحث لهـا ، ويسـتعد لاستعمالها حتى يضمن توجيه الأسئلة فى صورة محددة وواضحة وأن يمهد لذلك باقامة علاقة طيبـة بينه وبين الأشخاص الذين سيكونون موضع المقابلة ، حتى يضمن الحصـول على ردود موضوعية تتصف بالـكمال والشمول . ويحسن استعمال آلـة تسجيل لضمان الحصول على كل ما تم فى المقابلة ضمانا للتوصل الى نتائج صحيحة .

وصعوبة اختيار واحد أو أكثر من أدوات او أساليب البحث العملى المشار اليهـا هى ضمان الوصول الى نتائج ترتكز عى أمرين هامين :

الأول : ضمان الاعتماد على النتائج المستخلصة ودقتها .

الثانى : ضمان ثبوت النتائج المستخلصة بكونها مرتكزة على علاقة مسببة صحيحة وثابتة أدت الى نتائج موضوعية سليمة .

فاذا احتاط الباحث لهذه الصعوبة وتحكم فى عدم تأثيرها على نتائج البحث عن طريق دراسة البيانات ، وتحليلها وتفسيرها واختبار الفروض واقامة السببية الموضوعة لهـا ، فان التقرير النهائى للبحث وعرض النتائج سيكون له أثر كبير على حل المشكلة .

خاتمـــــة :

يتضح من هذا العرض المبسط لأهمية البحث العلمى فى مجال الادارة انه مشعل ينير الطريق للادارة لمواجهة المشكلات الفنية ، والعلمية ، والعملية ، والسلوكية ومواجهة تحديات الانتاج، والتوزيع ، والاستهلاك .

ولا مراء فى أن الاتجاه الحديث فى الادارة هو اجراء الأبحاث المتواصلة فى مجال العلوم السلوكية التى تستهدف دراسة طبيعة الانسان ، وسلوكه، توصلا الى اشباع حاجاته ورغباته وذلك لتحقيق أهـداف الادارة ، ويزكى هذا الاتجاه الحقيقة الثابتة أن الانسان وليست الآلة هو عماد الانتاج ، ومن ثم يتعين ايجاد الطرق والأساليب الكفيلة لاستمالةجهوده وفكره ووقته لتحقيقأهدافالادارة. والبحث العلمى هو طريق ايجابى لدراسة حاجات الانسان ورغباته فى العمل توصلا الى اشباعها .

دراسة فى فلسفة الإدارة العامة

مفاهيم الإصلاح الإدارى

د. أحمد رشيد

الاصلاح الادارى عملية حتمية توليها جميع الدول بالغ اهتمامها وعنايتها ، سواء أكانت هذه الدول راسمالية أم اشتراكية ، متقدمة أم نامية ، والغرض من هذه العملية لا خلاف عليه بينها ، اذ يعنى الاصلاح الادارى احداث تغييرات فى أجهزة الدولة الادارية ، لتحقيق أهدافها باتم وأعلى كفاءة ، وانما الخلاف راجع الى مفهوم الدولة للاصلاح الادارى ، وفى الفكر الادارى الذى تدين به ، وفى هذا المقال يعرض الكاتب مفاهيم ومداخل الاصلاح الادارى فى الفكر العربى ، وفى الفكر الماركسى . ثم يركز الاهتمام على الدول النامية ، فيتناول بالتحليل أوضاعها بالنسبة لعمليات الاصلاح الادارى بها .

الاصلاح الادارى والتنمية الادارية والتخطيط الادارى كلها مصطلحات تستخدم فى دراسات الادارة العامة ، وتتناول موضوعا معينا هو « تنظيم الجهاز الادارى » وحل مشكلات وزيادة كفاءة تحقيقه للأهداف العامة للدولة ، ولسياستها

د. أحمد رشيد

أستاذ الادارة العامة المساعد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ـ جامعة القاهرة.

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « مفهوم ادارة الافراد فى مصر » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٢ ـ العدد الرابع ـ المجلد الرابع .

العامة . الا أن هناك بعض الباحثين الذين يفرقون بين المفاهيم أو الاصطلاحات الثلاثة (١) . فالاصلاح الادارى يقترن بالنظرة المتأنية البطيئة، والاسلوب المرحلى لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة ، من حيث واقع التغيير وآثاره . فهو أسلوب أكثر تحفظا من غيره من الاساليب فى سبيل تحقيق التغيير وتنظيم جهاز الدولة .

أما التنمية الادارية فتقترن بتنمية العنصر البشرى فى الادارة ، وخاصة فى المستويات العليا أو التنفيذية، أى مستويات المديرين وأعضاء الادارة العليا (٢) .

---

(1) Gerald E. Cuiden : Administrative Reborn — London 1971.
كذلك للمؤلف نظرية الادارة العامة (الطبعة الثانية لدارالنهضة العربية ١٩٧٢) .

(٢) فى جمهورية مصر العربية ـ مثلا ـ تسمى المنظمة المركزية المسئولة عن تدريب الافراد المعهد القومى للتنمية الادارية .

والتنميـــة الادارية بالنسبة لبعض الباحثين تشمل كذلك تطوير وسائل العمل ، والتى ترتبط ارتباطا وثيقا بتنمية العنصر البشرى ، ومصطلح التنمية الادارية يساير دراســات التنمية التى ظهرت فى مختلف الميادين الاجتماعية ، كالتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . فالتنمية هى تعبير عن حيوية المجتمع والسياسة العامة فى جميع نواحى الحياة الاجتماعية ،ومنها النواحى الادارية .

أما مصطلح التخطيط الادارى . فهو أكثر المصطلحات تعقيدا . فمن ناحية يعنى العمليـــة الادارية العامة التى يمارسها رجل الادارة فى اى منظمة ، وعلى اى مســتوى . فالادارة تنقسم الى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة فى الواقع العملى ، ومنها النشاط التخطيطى ، وهو تحديد الأهداف واختيار الوسائل الملائمة للوصول الى الأهداف . فهو نشـــاط أساسى فى العملية الادارية . وبعض الباحثين يرى أن القرارات الادارية كلها قرارات تخطيطية ، اذ أن مضمونها جميعا هو وضـــع خطة محددة للهدف وللوسيلة المثلى . فالعملية الادارية فى جوهرها هى عمليـــة تخطيطية مع ترجيح كفة المســـتويات الأعلى فى الجهاز الادارى فى ذلك الصدد عن المستويات الدنيامنه .ومن هذا يظهر الاستخدام الثانى لمصطلح التخطيط الادارى ، حيث يشير الى العمل القيادى فى الدولة على انه عمـــل تخطيطى . فالتخطيط القومى هو الوظيفة الأساسية لعناصر القيادة فى الدولة ، وله جوانبعدة سياسية واقتصادية واجتماعية، ومنها بالضرورة الجانب الادارى ، أى الذى يعنى باعداد الوسائل الادارية الكفيلة باعداد الأجهزة الادارية ــ لخدمة أهداف الدولة المختلفة بأقصى كفاءة (١) .

فتخطيط الجانب الادارى يستهدف أساســا خدمة الجوانب المتعددة الاخرى للتخطيط القومى الشـــامل . والدولة الآخذة بنظـــام التخطيط الاقتصادى الشامل لابد لها أن تأخذ بالتخطيط الادارى الشامل ، لأن تنظيم الدولة يجب أن يكون ملائما لهذه القرارات الاقتصادية .

والاتجاهات الفكرية الثلاثة « الاصـــلاح ــ التنمية ــ التخطيط » كلها تمثل نظـــرة تنظيمية فاحصـــة لاقامة الوســائل البنيانية الهيكلية فى الجهاز الادارى ، بما يحقق اهـــداف السياسة العامة للدولة بأقصى كفاءة ممكنة .

ولكننا نفضل من هذه المصطلحات ، مصطلح الاصلاح الادارى حيث أنه :

(أ) أكثر المصطلحات شـــيوعا فى الثقافة الادارية المعاصرة .

(ب) أكثر المصطلحات دقة من حيث قيامه على افتراض وجود حاجة الى التغيير والاصلاح. فالاصلاح الادارى ــ اذا ــ هو « عملية تغيير مقصود فى عمل الأجهزة الادارية سواء عن طريق التغيير فى التنظيم أو فى أساليب العمل أو فى سلوكيات العاملين أو فى كل هذه معا » (٢) .

ويستلزم الأمر أن ناخذ نظرة فاحصة لهذه العملية فى الفكر الادارى المعاصر .

الاصلاح الادارى فى الفكر الادارى الغربى :

ومفهوم الاصـــلاح الادارى فى الفكر الثقافى الغربى هو « احداث تغييرات مستمرة فى هيكل تنظيم الدولة » . وهذا المفهوم المبسط يعكس الثقافة الادارية الغربيـــة التى تتصف بصـــفة أساسية هى التجريبيـــة والبراجماتية . (٣) فلا توجد حقائق مطلقة فى التنظيم الادارى ، بل مجرد افتراضات نظرية قابلة للاختبار لتقرر مـــدى فعاليتها وصحتها فى التطبيق العملى . فالفكر الادارى الغربى يؤمن بمبدأ التجـــربة والخطأ

---

(١) يراجع فى تعاريف التخطيط الادارى فى هـــذا المفهوم الدكتور أحمد رشيد : نظرية الادارة العامة ــ دار النهضة العربية ١٩٧٢ .

(٢) يراجع فى مفاهيم الاصلاح الادارى ــ الدكتور أحمدرشيد : التخطيط الادارى ــ مجلة العلوم الادارية ــ العدد الثالث ١٩٦٧ .

(٣) D.T. Stanley : Changing Administrations — Washington 1965.

وتغيير النظرة الى الصواب والخطأ والى التنظيم الادارى من فترة لاخرى . والتنظيم الادارى فى الدول الغربية يقوم على دعامتين :

اولا — اقامة الهيكل التنظيمى (مفهوم ستاتيكى) .

ثانيا — اعادة بناء الهيكل التنظيمى (مفهوم ديناميكى) .

فالدعامة الاولى لا تعنى انتهاء تنظيم الجهاز الادارى ، بل مجرد البدء فى عملية تشغيل هذا الهيكل واقعيا وتجريبيا ، مما ينتج معه وجود ثغرات أو نقص أو نقاط ضعف فى تنظيم الدولة ، وبالتالى تلاحقه فورا عملية اعادة التنظيم .

فالتنظيم واعادة التنظيم هما وجهان لعملة واحدة هو التنظيم الفعال. لذلك فقد جرى العرف التنظيمى الادارى فى الدولة الغربية على انشاء وحدات متخصصة فنية فى التنظيم الادارى وأساليب العمل على أعلى مستوى فى الدولة وتلحق برئيس الدولة أو بوزير الخزانة ، وتقوم هذه الوحدات بدراسات مستمرة للهيكل التنظيمى للدولة ولاساليب العمل الملائمة لأهداف السياسة العامة وبرامج الدولة ، وتبدى ملاحظاتها الفنية فيما يتعلق بأوجه التغيير المستمر اللازم احداثها . وهذه الوحدات تسمى عادة : مكاتب التنظيم وأساليب (أو طرائق) العمل . والملاحظ فى الدول الغربية أن الهيكل التنظيمى للجهاز الادارى يعكس نظاما سياسيا ومستقرا . Stable اى معالمه واضحة وأبعاده معروفة ، الا أنه متطور غير متحجر وغير جامد ، ولكن مظاهر التغيير فيه تماثل طبيعة تطور أهداف الدولة الغربية ذاتها، من حيث البطء ، وعدم الجذرية ، وعدم الفجائية، بل بناء على نقاش طويل تساهم فيه فئات عديدة من الشعب . فمثلا : قرارات وقوانين التأميم فى بريطانيا نلاحظ أنها صدرت بعد مناقشات على مختلف المستويات الرسمية والاجتماعية استمرت حوالى ٣٠ سنة أدت فى النهاية ، وبعد صدورها، الى تبنى الدولة أهدافا جديدة غير مألوفة فى سياستها مما أدى الى ظهور وظائف جديدة للدولة ولجهازها الادارى .

كما احتاج الأمر الى اعادة تنظيم الجهاز الادارى ، وفى هذه الحالة يبدأ الاصلاح الادارى عن طريق اللجان ذات الطابع الفنى والسياسى معا . وحتى لو تم تشكيلها بقرار ادارى فهى تقدم توصياتها الى السلطة التشريعية التى تقوم بمناقشة هذه التوصيات والمقترحات على ضوء الاثباتات التى تؤيدها أو الوقائع التى تفندها ، وفى النهاية تصدر التشريعات اللازمة لاعادة النظر فى تنظيم الدولة ، بناء على مضمون تلك التوصيات ، مثال ذلك لجنة هووفر الامريكية — ولجنة فولتن فى بريطانيا التى تكونت سنة ١٩٦٦ لدراسة الأوضاع التنظيمية للخدمات المدنية (١) ، وقدمت تقريرها الى مجلس العموم فى سنة ١٩٦٨ ، ولم تصدر التشريعات الاصلاحية للخدمة المدنية الا فى سنة ١٩٧١ . ولقد جاء فى تقرير فولتن افكار ثورية تستهدف احداث تغيير جذرى فى الخدمة المدنية البريطانية — فلقد دعا فولتن مثلا الى تغيير الكادر الادارى للخدمة المدنية، وتحويله الى كادر موحد ، وذلك بعد أن ظلت الكادرات فى بريطانيا ثابتة التنظيم منذ قرون على ثلاثة مستويات . كذلك دعا تقرير فولتن الى الأخذ بمبدأ التعيين للخدمة المدنية فى الوظائف الفنية من خارج الجهاز الادارى — وهذا النظام معمول به فى الولايات المتحدة ، حيث يتم التعيين فى الجهاز الادارى للدولة من الشركات الأهلية . كذلك دعا الى توضيح معالم الوظائف الاستشارية فى الأجهزة الادارية ، وذلك يحمل تغييرا فى طبيعة الادارة البريطانية العريقة — الخطية والرئاسية . وليس من المتوقع أن تتكون لجنة أخرى مماثلة فى بريطانيا قبل ٢٠ عاما على الاقل مثلا الا لو حدثت تغييرات جذرية فى النظام السياسى

---

(1) The. Civil Service, Vol. I, Report of the Committee 1966 - 1968. Chairman Lord Fulton, London. 1966.

البريطانى . فالاصلاح الادارى هنا هو عملية تتسم بطابع التطور البطىء الذى يقام على النقاش والبحث المستفيض .

الاصلاح الادارى فى الفكر الماركسى :

أما فى الفكر الادارى الماركسى فالاصلاح الادارى هو عملية احداث تغيير جذرى فىالبناء التنظيمى للدولةمن النواحى المادية — ثم متابعة هذا التغيير الجذرى بالتوعية الثقافية الادارية من أجل تثبيت المجتمع الجديد الاشتراكى . « فالتغييرات الادارية المادية أولا يليها تثبيتها ثقافيا وتحويلها الى اتجاه سلوكى فعلى فى المجتمع الاشتراكى وفى أجهزته الادارية . ففى تجارب الاصلاح الادارى الغربية نجد تطورا فكريا عكسيا . فالدعوة الى التغيير تسبق أحداث التغييرات المادية فعليا . أما فى النظام الماركسى فهناك طليعة « البرولتياريا » متمثلة فى قيادات الحزب الشيوعى التى تستطيع بما لها من قوة سياسية وعقيدية وايديولوجية وشعبية ان تبدأ فوريا بتنفيذ الاصلاح الادارى ماديا وعمليا . أى هو اصلاح ادارى مفاجىء سريع جذرى ، ثم بعد ذلك تقوم بحملات التغيير الثقافى النفسى . وتطبيق هذه الفلسفة هو على أساس المفهوم الماركسى اللينينى للدولة ، وهو ضرورة تصفية أجهزة الدولة الرأسمالية حتى يمكن تدعيم النظام الاشتراكى ، حيث أن مؤسسات الدولة الرأسمالية هى أداة الطبقة الحاكمة لقهر الكادحين واستغلال فائض القيمة من أعمالهم المنتجة .

وتبعا للفكر الماركسى فهناك نوعان من المؤسسات فى الدولة الرأسمالية هى :

١ — مؤسسات لابد من ازالتها تماما وهى تلك المرتبطة ارتباطا عضويا مع النظام القديم: (الشرطة وتتحول الى الميليشيا الشعبية) (الجيش ويتحول الى الجيش الاحمر) (القضاء ويتحول الى الأجهزة القضائية للسوفييتات المحلية) .

٢ — مؤسسات قديمة خدمت النظام الرأسمالى ، ولكن يمكن أن تستمر لخدمة النظام الجديد ، وهو دكتاتورية البروليتاريا مثل المؤسسات المصرفية والمؤسسات الصناعية والخدمات والمرافق . وبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات المتبقية من الدولة الرأسمالية فانها تتعرض لعملية تغيير جذرى عنيف لانشاء تنظيم جديد . وهذه العملية الاصلاحية تمر فى مرحلتين هما :

(أ) تغيير الادارة العليا أو الكادر الادارى القيادى واستبداله بكادر آخر موال سياسيا للنظام الاشتراكى الجديد .

(ب) تغيير القانون أو النظام الأساسى لهذه المؤسسات .

وهذا يستلزم تثبيت الثقافة الادارية الجديدة، لأن هذه التغييرات المادية لم يسبقها اعداد ثقافى ادارى كاف .

فايمان الكادر الادارى الجديد بالمبادىء الماركسية لايكفى فى حد ذاته لتحقيق كفاءةالعملية الادارية فى خدمة المجتمع المحيط بها ، مما يتطلب استمرار عملية الاصلاح الادارى دائما . اذا لاتنتهى عمليات بناء المؤسسات والهياكل والنظم الجديدة ، ولكنها تستمر كتنظيم سياسى أساسى له طابع عضوى فى البناء الأعلى للدولة .

والاصلاح الادارى لا يمكن أن يكون هو ذاته قائدا للتغير الاجتماعى ، بل هو مجرد وسيلة . فالطبيعة البيروقراطية للادارة العامة تجعلها غير مؤهلة لقيادة الثورة الاجتماعية ، ان الادارة مجرد أداة تنفيذية فقط. فلو كانت الادارة العامة تمثل المبادىء والمنفذ للتغيير الاجتماعى فى آن واحد ، فان هذا يكون نموذجا اجتماعيا جامدا بيروقراطيا تضع فيه الادارة الغاية ، وتختار الوسيلة التنفيذية لتلك الغاية ، وبذلك يفقد النظام الاجتماعى صفات التطور والحيوية الطبيعية فيه.

المقارنة بين المفهومين :

وتوجد ثلاثة عناصر رئيسية للمقارنة بين مفهوم الاصلاح الادارى فى الثقافة الغربية والثقافة الشيوعية :

أولا — فى النظام الاشتراكى بدأ الاصلاح الادارى بعد ثورة سياسية اقتصادية اجتماعية فى سنة ١٩١٧ ، وكان اصلاحا سريعا فجائيا ، وبالتالى كان اصلاحا جذريا .

أما فى النظام الغربى فرغم أن الاصلاح الادارى يأتى عقب تغييرات فى أبعاد السياسة العامة ومفهومها للنظام الاجتماعى ، الا أنه ظل بلا طابع جذرى ، وذلك نظرا للفترة الزمنية الطويلة نسبيا التى تم الاصلاح خلالها تطوريا بطيئا . فقد يكون مضمون وجوهر الاصلاح جذريا ، الا أن طول المدى فى احداثه وتنفيذه عمليا يؤدى الى تخفيف الجذرية فيه .

ففكرة الاصلاح الادارى قد تكون جذرية ، ولكن طريقة ظهورها الى حيز التنفيذ تتم بأسلوب تطورى تدريجى ، مما يفقدها طابع الفجائية وتخفيف الجذرية الاصلاحية . فهو بهذا المعنى نشاط ادارى ذاتى تقوم به الادارة نفسها فى اطار تطور مفهومها عن السياسة العامة للدولة .

ثانيا — الاصلاح الادارى فى النظام الاشتراكى اصلاح فوقى سلطوى خارجى عن هيكل الادارة ذاتها .

أما فى النظام الغربى فهو اصلاح من الداخل From within ونلاحظ هنا أن الاصلاح الادارى فى أى نموذج اجتماعى انما هو عملية فوقية ، أى صادرة من أعلى الهرم السياسى ، من حيث المبادأة أو التخطيط ، ولكن تنفيذ الاصلاح الادارى هو الذى يختلف بين النظامين . فالطابع الفوقى واضح للغاية فى النظام الاشتراكى ، نظرا لأن القيادة العليا فى المجتمع تتبنى أفكار الاصلاح وتنفيذها فى آن واحد ، ذلك على عكس الاصلاح الادارى فى النظام الغربى . فرغم أن اصدار أوامر وخطط الاصلاح يأتى فوقيا من أعلى الا أن التنفيذ يتم بالاقناع والاقتناع والمناقشة الحرة — فيظهر الاصلاح كما لو كانت الادارة نفسها هى التى بادأت به .

ثالثا — الاصلاح الادارى فى النظام الاشتراكى تقوم به العناصر المتطرفة فى حين تقوم به فى النظام الغربى العناصر المعتدلة . فمثلا حين ظهرت فكرة الاصلاح الادارى فى روسيا عقب ثورة سنة سنة ١٩١٧ كان ذلك فى شكل ليبرالى متحرر يسمح للعاملين بالادارة الذاتية ، مما يخفف من قبضة الدولة ، ثم بعد ذلك انتصر الاتجاه المتطرف فى عمليات الاصلاح الادارى ، مما ادى الى تركيز سلطة الدولة وتقوية دورها فى الاصلاح الادارى .

أما فى الدولة الغربية فيسيطر على تنفيذ الاصلاح الادارى أنصار الحلول الوسطى أو العناصر المعتدلة فكريا ، وذلك لأسباب كثيرة . منها ان الاصلاح الادارى يظهر فى بادىء الأمر متطرفا على المستوى النظرى ، ثم بعد ذلك وأثناء تطبيقه فى الواقع العملى يفقد تطرفه حتى يصل الى توفيق معين Compromise يحترم الوضع القائم فى المجتمع . Status quo

فالتفاعل بين التطرف النظرى والاعتدال العملى التطبيقى تنتج عنه هذه العملية التوفيقية التوسطية فى الاصلاح مثلا ... تقرير فولتن يمتاز بالثورية الجذرية من الناحية النظرية ، الا أن كبار الاداريين البريطانيين المحافظين بفكرهم وطبيعتهم سوف يميلون الى الاعتدال فى تنفيذه .

وهكذا ينتج التوفيق العملى بين التطرف والرجعية فى عملية الاصلاح الادارى — وتلك سمة من سمات النظام الغربى للاصلاح الادارى (١) .

الدول النامية :

أما فى الدول النامية فالاصلاح الادارى يعبر عن « ظاهرة حتمية فى تلك الدول النامية ، وهى قيام الجهاز الادارى بدور أساسى رئيسى فى عمليات تحقيق أهداف التنمية الشاملة ذلك ، مع واقع معين هو ... قصور ذلك الجهاز طبيعيا من القيام بهذا الدور الحتمى . وهكذا فان الاصلاح الادارى فى الدول النامية وظيفته الحتمية هى سد الفجوة بين آمال السياسة العامة

(1) P. Wasserman : Measurement and Evaluation of Organizational Reforms — N.Y. 1959.

الوطنية من جانب ، وامكانيات تنفيذها عمليا من جانب آخر » .

كذلك هناك جوانب أخرى فى الظاهرة الاجتماعية فى الدولة النامية تفسر الحتمية التى تميز الاصلاح الادارى فى تلك الدول وعلى راسها طموح أهداف التنمية فى كثير من الدول النامية الى حد يبالغ فى تصوير امكانيات هذه الدول واقعيا ، وامثلة هذه المبالغات فى التقديرات كثيرة منها :

(أ) عدم التقدير الموضوعى الدقيق لامكانات الدولة النامية ، ومن ثم تضخيم حجم تلك الامكانات ، مما يؤدى الى وضع أهداف التنمية بطريقة عشوائية تؤدى الى تعقيد عمليات الادارة وزيادة الحاجة الى الاصلاح .

(ب) النزعة الوطنية المتطرفة لقيادة بعض الدول النامية بعد استقلالها السياسى ، اذ ترغب النخبة الحاكمة أن تكسب التأييد الشعبى عن طريق تضخيم امكانيات الدولة فى تحقيق أهداف التنمية . وهذه ظاهرة شائعة فعلا تحكم نظم الحكم فى الدول النامية حديثة الاستقلال حتى فى حالة تغير الجماعة الحاكمة ، مما يؤدى الى تضخيم مشكلات الجهاز الادارى .

(جـ) رغبة الدولة النامية فى تقوية جهازها الادارى تعبيرا عن واحدة من أهم سمات الدولة القومية الحديثة : الادارة القوية وهذا يعنى المزيد من الحاجة الى الاصلاح الادارى .

ويظهر الاصلاح الادارى فى الدول النامية ، كعملية أساسية حتمية ، مثل حتمية قيام الجهاز الادارى بدور ضخم فى أحداث التنمية . فالاصلاح الادارى هو احدى حتميات ادارة التنمية ، وذلك لأن الجهاز الادارى القائم بها يعجز بطبيعته واوضاعه الراهنة عن تحقيق السياسة العامة بكفاءة . ولابد من اصلاحه ، ومن ثم فان حتمية الاصلاح الادارى فى الدولة النامية اهم من حتمية قيام الادارة بدورها فى التنمية (١) . بل ان الاصلاح هو الشرط الأساسى للحتمية الثانية المذكورة . فوضع قرارات ادارة التنمية هو عملية ذات طابع سياسى تسهل بعد الاستقلال . الا أن القدرة على تشغيل الجهاز الادارى القائم بالدولة النامية حديثة الاستقلال والذى يتميز بالضعف وانخفاض الكفاءة ، تمثل التحدى الأساسى أمام الدول النامية . كما أنها هى الفيصل الأهم فى تحديد مستقبل السياسة العامة .

مفهومان للاصلاح الادارى :

يبدو لنا من الاستعراض السريع لمفاهيم الاصلاح الادارى فى النظم الادارية المعاصرة ان الاصلاح الادارى يظهر تعبيرا عن الاحساس بالحاجة الى احداث تغييرات جذرية فى عمل الاجهزة الادارية ذاتها عن رؤيتها واحداثها طبيعيا . واسلوب تحقيق ذلك التغيير يختلف باختلاف النظام الادارى ، ولكن يمكن ملاحظة انه بالنسبة لجميع النظم يوجد مفهومان أساسيان لماهية الاصلاح الادارى :

اولا ــ الاصلاح الادارى الذاتى :

الادارة الحكومية يجب أن تقوم بالاصلاح الادارى بذاتها ــ أو بطبيعتها ــ فهى مطالبة بتصحيح اخطائها اولا بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة ، وباتباع الوسائل العملية لتحسين أساليب العمل ، وتنظيم خطوات العملية الادارية . فالنشاط الادارى هو نشاط اصلاح يفترض نظريا أن الادارة العامة فى الدولة الحديثة هى نفسها الاصلاح الادارى ــ وهذا هو مفهوم الاصلاح الادارى كنشاط تلقائى مستمر للادارة العامة ككل فى أن تصحح ذاتها بذاتها ، بأن تكتشف أولا بأول مصادر الخلل والخطأ فى مختلف جزئيات العمل .

وهذا المفهوم للاصلاح الادارى يعبر عن الادارة العامة ذاتها فى صورتها المتطورة بصفة مستمرة

(1) J. M. Sanchez : Reform & Reaction N.C. 1964.

ـ التلقائية والطبيعيـة . هو التغيير الادارى المستمر الذى لا يتوقف ، والشروط الأساسية لتوافر مثل هذا النموذج :

أولا ـ قدرة النظام الادارى على الاحساس بمتطلبات التغيير والتطور ، تبعا لهـا . وهذا النظام الادارى يختلف اختلافا جوهريا عن نظام ادارى جامد ، يتلقى حاجات التغيير ويمتصها دون أن يتاثر بها فعليا ـ بل ان مثل هذا النظام العاجز قد يعدى عناصر الاصلاح ذاتها ، فتفشل فى تقديراتها التصحيحية (١) .

والتمييز بين النوعين من النظم الادارية يرجع الى مؤشرات معينة منها :

(أ) فشل وقصور نظم الاتصالات فى الجهاز الادارى ، وبينه وبين المجتمع .

(ب) ظهور ولاءات غير رسمية وارتباطـات اجتماعية داخل الجهاز (شللية) تؤدى الى عرقلة تحقيق التغيير ، لأنه يتعارض مع مصالحها الخاصة .

(جـ) ضعف عناصر المشورة ومدى ما تملـكه من قدرات ابتكارية . وعدم قدرتها على رؤية حاجات الاصلاح الادارى .

ثانيا ـ درجة تمدن النظام الاجتماعى Modernization

أى قدرة النظام الاجتماعى القائم على تحقيق التغـيرات فيـه والتطـور ، تبعـا لهـا تلقائيا وطبيعيا فى صورة النمو الطبيعى لجميع مكوناته ، بما فيها النظام الادارى .

فالمجتمع غير المتمدن بالمعنى المذكور لا يصلح فيه هذا المفهوم للاصلاح الادارى الذاتى التلقائى التطورى الطبيعى ، وذلك لان مثل هـذا المجتمع يتسم بتناقض مستمر بين الأوضـاع التقليدية القديمة ، وبين الرغبة فى الاوضاع المتمدنة من جانب قطاع كبير من المجتمع .

فالهيكل الاجتماعى جامد فى كيانه ، وينعكس ذلك الجمود على جميع نظمه بما فيها النظم الادارية . ومن أهم سمات المجتمع المتمدن من النواحى الادارية :

(أ) نجاح نظم المعلومات التبادلية Feedlack أى قيام نظم اتصالات مرتفعة الكفاءة فى التغذية العكسية بالبيانات المرتدة ، مما يؤدى الى الاحسـاس السريع بالخـطأ ويخلق القدرة على التصحيح .

(ب) قوة عناصر المشهورة وامتلاكها لقدرات ابتكارية على أن تكون قريبة من عناصر القيادة التىقلما كانت لا تستأثر بالرأى ، وانما تحترم المشورة وتأخذ بهـا وتنفذها كلما أمكن التطور طبيعيا دون حاجة الى نشاط فوقى ، وتدخل سلطة من أعلى .

(جـ) عـدم التمسك بالمراكز الوظيفية ، أى المرونة فى الجهـاز الادارى ، وامكانية التنقل من عنـاصر التنفيذ الى عنـاصر المشورة او القيادة وبالعكس Rotation فى التجارب والابعاد الادارية التطبيقية .

(د) مدى سيطرة الحلول الوسطى Compromises علـى النظـام الادارى والتى تؤدى الى نوع من المحافظة الادارية Conservatism وتجمد عملية اصدار القرارات وتحافظ على الوضع القائم وتجعـله عرفا من أعراف الادارة .

وأخيرا ان الاصلاح الادارى الطبيعى التلقائى هو مفهوم الادارة الناجحة التقدمية والحديثة .

وهذا المفهوم الأول للاصلاح الادارى يقوم على أساس مطلب حيوى ، وهو ضرورة قيام ادارة العمليات الحكومية على مبـدأ التصحيح الذاتى للاخطاء والتطور مع الزمن والاستجابة الفعالة لحاجات المجتمـع وأهداف السياسة العامة . وكلما كان هذا هو الحال قلت الحاجة الى فرض اصلاح الادارة من خارج الأجهزة الادارية .

ثانيا ـ الاصلاح الادارى الفوقى الجبرى :

والبداية فيه هو الاحساس العام بوجود قصور فادح فى الجهاز الادارى الكلى يعجز ذلك الجهاز

(١) الدكتور أحمد رشيد : ادارة التنمية ـ النهضة العربية ١٩٧٢ .

(1) G. Caiden : op. cit., ch. 5.

الادارى عن رؤيته أو تصحيحه — فيدخل الاصلاح الخارجى الفوقى الى ذلك النظام . فالصفة الأولى المميزة لذلك المفهوم عن المفهوم السابق هى أن الاصلاح الادارى يأتىمن أعلى ومن خارجالأجهزة الادارية . والاحساس بالحاجة الى الاصلاح الادارى تكون بناء على ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لاعراض معينة تظهر على الادارة منها:

(أ) عجز الادارة العامة باستمرار عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها وذلك الى مدى يلاحظه الجميع : المواطن والمستويات الادارية المختلفة ، اى شيوع الخطأ وعدم الرضا عن العملية الادارية فى جميع انحاء المجتمع .

وهذا الاحساس يبدأ من جانب المواطنين المتعاملين مع النظام الادارى ، ثم ينتقل الىداخل الجهازالادارى، وخاصة لدى عناصر القيادة لانها هى ذاتها التى تقوم بوضع تلك الأهداف التى لم يحققها النظام الادارى ككل ، ومن ثم تكون أقدر الجميع على التعرف على مدى اخفاق ذلك النظام . كما أن هذه العناصر ذات طابع سياسى يجعلها اقدر على الاحساس بشكوى المجتمع .

(ب) عجز الادارة العامة عن القيام بواجباتها العادية فى الظروف الاستثنائية ، أو أن تفى باعباء استثنائية فرضت على المجتمع فجأة (وباء — كارثة طبيعية — حريق فى منطقة صناعية) ، وهنا تظهر النظرة الفوقية لاصلاح الجهاز الادارى ، حيث يظهر عجزه وقصوره مرة واحدة أمام الناس .

(ج) عجز الجهاز الادارى عن رؤية المستقبل ومشاكله واحتياجاته المتوقعة ، ومظاهر ذلك هى قصر المدى الزمنى للخطط الادارية ، فلا تتعدى السنة الواحدة لعدم امتلاك الادارة القدرة على الرؤية البعيدة .

(د) عجز الجهاز الادارى عن التعرف على الاستخدام الأمثل ، للموارد المتاحة ، مما يؤدى فى الواقع الى تبديد تلك الموارد ، نظرا لعدم امتلاكه الوسائل العلمية . ونلاحظ أنه أهم من تلك الأعراض هو الاحساس بها . والاحساس بها مسألة نسبية قيمية تقديرية لها طابع سياسى ، اذ أنه حتى الآن لا توجد نظرية ثابتة محددة قاطعة لمفهوم الكفاءة فى الادارة العامة ، بل هى لا تتعدى الاجتهادات . وانتشار الاحساس بتلك العوارض واجماع غالبية المواطنين على وجودها مسألة نسبية يتوقف على طبيعة النمو الاجتماعى القائم فعلا ، أى على مدى طموح وتطورية أو جمود المجتمع . فالمجتمع الديناميكى لا يتحمل اى نقص فى كفاءة الادارة . والمجتمع القانع الجامد تكون مفاهيم كفاءة الادارة بالنسبة له منخفضة بسبب ركوده الفكرى . ولكن هناك عوامل تفرض فرضا على المجتمع أن يشعر باعراض انخفاض كفاءة الادارة العامة ومنها :

اولا — عوامل سياسية :

كالحروب . فمثلا نكسة ١٩٦٧ ادت الىانتشار الحديث عن الاصلاح الادارى . وتغيير النظام السياسى كالتعديلات الدستورية التى تؤدى الى تعديلات جذرية فى نظام السياسة الخارجية أو الداخلية .

فيبدأ الضمير الجماعى فى التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة ، ومن ثم يلفت النظر الى أمراض المجتمع بصفة عامة ، ومنها أمراض الجهاز الادارى ، وتظهر الحاجة الى اصلاح ادارى ... جذرى .

---

(١) يجب أن نلاحظ أن هذا العجز قد يكون مرجعه التغييرالمستمر فى السياسة العامة للدولة الذى يجعل من المستحيل على الجهاز الادارى متابعة هذه التغييرات .

ثانيا — عوامل اقتصادية :

كالازمات الاقتصادية الحادة مثل انخفاض سعر النقد ، والتضخم ، والافلاس القومى ، واعادة توزيع الثروة . فالقرارات الاشتراكية فى مصر مثلا ادت الى موجـة من التفكـير فى الاصلاح الادارى نتيجة الزيادة المفاجئة فى أعباء الجهاز الادارى والتحول القاطع فى طبيعة أعمال الادارة العامة الحكومية .

ثالثا — عوامل اجتماعية :

كالتغيير فى الهيكل الطبقى ، وانتشار الجرائم، وانعدام الأمن ، والنزاهة ، والتغيير الثقـافى الملموس الذى يأتى من تأثير خارجى يدخل فجأة وينتشر بسرعة فى المجتمع ويدخل أذهان الناس ، ويشعرهم بالفوضى القائمة حولهم .

رابعا — عوامل ديموغرافية :

كالانفجار السـكانى — والهجـرة من الريف للحضر والتى تظهر عجز الادارة عن أداء الخدمات الأساسية للانسان .

خامسا — الثورة الشاملة :

حيث يكون الاحساس أسهل ، والاقتناع أكبر بوجـود تلك العـوارض التى تحتم الاصـلاح الادارى .

وهكذا فان فـكرة الاصلاح الادارى الفوقى لا تأتى الا من حدث خطير فى حياة الأمة ، فالحاجة الى الاصلاح تكون طبيعية دائمة تلقائية ، دون افتعال أو تدخـل خارجى فوقى فى حالة النظام الادارى النـاجح ، وفى ظـل المجتمع المتمدين بالمعانى المذكورة .

ولكن قصور النظام الادارى فى الدولة النامية يستمر فترة قـد تطول أو تقصر حسب ظروف المجتمع ودرجـة وعى عنـاصر القيادة العليـا وتمسكها بالاصـلاح الادارى . لذا لابد من وجود عوامل تدفع النـاس الى الاحساس بالعوارض السلبية القائمة فى النظام الادارى العام .

وتوجد هذه العوامل فى الدول النامية جميعا بدرجات مختلفة . نقصد بتلك العوامل متطلبات الثورة للتنمية والتغيير الاجتماعى ، فهذه المتطلبات تضع أعباء مختلفة ومتسعة على عاتق الأجهزة الادارية تجعلها عاجزة عن الوفاء بأعبائها دون احداث اصلاح ادارى جذرى . وهذا الاصلاح لن يتأتى أبدا داخليا ، بل لابد أن تكون المبادرة فيه من خارج الجهاز الادارى ، ثم تسرى العملية لتصل الى أعمال الأجهزة الادارية بعد ذلك .

ان قيام مؤسسة ما من احدى البلاد بنشاط اقتصادى فى بلد آخر يحمل فى طياته نوعا من التبادل الثقافى ويوفر وسيلة للقضاء على حواجز المتاجرة التى قـدتكون قائمة بين البلدين ، ومن الطبيعى أن تكون أهداف المؤسسة أساسا اقتصادية ولكن الاهميـةالاجتماعية لارساء علاقة وثيقة بالبلد المضيف ينبغى الا يستهان بها ، فنجاح المؤسسة فى نشاطها فى بلد آخر يحتم عليها أن تعنى بأشياء أخرى غـير مجرد الربح ، فمن الخطأ أن تحل على البلد لتستفيد منأسواق عمالته ثم تجنى الارباح الوفيرة فحسب ، فالبلد المضـيف يتطلب أن يدخـل اليه التـدريبوالتكنولوجيا بحيث يحصل منها على ثمار دائمة فى شكل ارتفاع لمستوى معيشة المواطنين ، وفوق ذلكسان معرفة المنظمة بالناس ، واحترامهم وأخذ تقاليدهم وتطلعاتهم فى الاعتبار تعتبر من الامور الجوهرية ،وفى الجملة ينبغي عليها ان تتعدى مجرد الوعـود لمساعدة اقتصاد البلد المضيف الى العمل على تقـديمهذه المساعدة .

مشكلة استخدام البيانات والمعلومات بمصر

عبد الرحمن شفيق محمد

سبق أن نشرت المجلة فى العدد الماضى (يوليو ١٩٧٢) مقالا للدكتور محمد محمد الهادى استاذ التوثيق الزميل بالمعهد القومى للتنمية الادارية عن جمع وتنظيم المعلومات لخدمة التخطيط القومى ، وقد تعرض سيادته فى مقاله لأهمية المعلومات للتخطيط ، وأنواع هذه المعلومات ، وطرق جمعهـا ، ونظام استخدامها ، وكان قد وصل المجلة المقال التـالى يعالج فيه كاتبه مشكلة عدم تدفق المعلومات فى يسر من مصادرها الى مستويات التخطيط وما ينتج عن ذلك من آثار بالغة على سلامة الخطط ، ويقترح علاجا لذلك تنظيما معينا على المستويات المختلفة للاجهزة الادارية يكفل جمع وتنظيم وتدفق المعـلومات الى المستويات التخطيطية بالقدر المناسب وبالشكل الذى يوفى باحتياجاتها وفى الوقت الاكثر ملاءمة ، وكمـا وعدت المجلة واستكمالا لدراسة هذا الموضوع الهام ننشر هذا المقال .

المظاهر العامة للمشكلة :

١ ـ لم تعد الدولة فى جمهورية مصر العربية بعد ثورة ١٩٥٢ دولة السـيادة التى تقتصر مهمتها على تقديم بعض الخدمات الأساسية من أمن ودفاع وعدالة وبعض الخدمات المحدودة فى مجال الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية ، انما أصبحت الدولة الاشتراكية التى تؤمن بمبدأ العدالة الاجتماعية الذى يتيح لكل مواطن قدرا متكافئا من الخدمات وفرص العمل والدخل المناسب .

وقد اقتضى تنفيذ هذه السياسة تغييرا شاملا

عبد الرحمن شفيق محمد

مدير عام (بالنيابة)

بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

فى الهيـكل البنائى للمجتمع ، يشـمل النواحى السياسية والاقتصادية والادارية . وترتب على ذلك زيادة الاعباء الملقاة على عاتق الدولة، وزيادة عدد حجم الأجهزة التى تقوم بهذه المسئوليات تبعا لذلك ، فأنشئت الأجهزة المركزية للرقابة والتنظيم والادارة والاحصاء،والوزارات التى تقوم بواسطة ما يتبعها من فروع وهيئات ومؤسسات بأعمال الخدمات والانتاج .

وحتى يمكن لتلك الأجهزة ان تمارس مهمتها بكفـاءة ، فانها ترجع دائما الى مواقـع التنفيذ بمختلف نوعياتها لتحصل على البيانات والمعلومات التى تعينها على أداء مهمتها فى مجال التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم والتنسيق والمتابعة وتقييم الأداء .

٢ ـ ان اقامة مجتمع الكفاية والعدل يعتمد أساسا على حسن استغلال الموارد والامكانيات والجهود البشرية المتاحة . ووسيلة الدولة فى ذلك

التخطيط العلمى المتكامل الذى يعتمد على تحديد دقيق لهذه الموارد والامكانيات ، وحصر دقيق للاحتياجات ووضع الأولويات لتنفيذها حسب أهميتها النسبية ومتابعتها وتقييم فائدتها — وهذا لا يمكن تقريره الا على أساس دراسات وبحوث تعتمد على قدر كبير من المعلومات والاحصاءات الدقيقة التى تمثل الموقف تمثيلا صادقا .

٣ — وقد صاحب التغيير فى البناء الاجتماعى للمجتمع المصرى تغيير فى نظرته للأمور ، وابداء اهتمام بنواح لم تكن تثير اهتمامه بقدر كبير مثل الاهتمام بالتعليم والثقافة ومجالات البحث العلمى. الا أن هذه النظرة تغيرت بعد الثورة فأصبحت أبواب التعليم والثقافة والبحث العلمى مفتوحة على مصراعيها لكل راغب فيها ، مما زاد فى عدد الدارسين والباحثين والعاملين فى مجالات البحوث والعلوم المختلفة . ومن الطبيعى أن تستند كل دراسة أو بحث الى حقائق ومعلومات واحصاء يتم الحصول عليها من مصادرها المختلفة ، وهذا يشكل عبئا كبيرا على هذه المصادر .

٤ — وقد ثارت فى الآونة الأخيرة شكوى تردد صداها فى المؤتمرات واللجان المختلفة — (ابتداء من مؤتمر الانتاج الذى عقد فى المدة من ١٧ الى ١٩ أكتوبر ١٩٦٥ ، ومؤتمر الادارة الذى عقد فى المدة من ٢٦ الى ٢٨ أكتوبر سنة ١٩٦٥ ، وآخرها مؤتمر القادة الاداريين الخاص بتطوير أداء الخدمات العامة الذى عقد فى المدة من ٢ يناير الى ١٠ فبراير ١٩٧٢ —) — من كثرة طلب الرئاسات والأجهزة المركزية للبيانات والمعلومات وتكرار طلبها فى أوقات غير مناسبة ، وفى نماذج مختلفة تختلف من جهة الى أخرى حسب طبيعة العمل الذى تؤديه .

ويمكن ارجاع هذه الشكوى الى عدة عوامل منها الناتج عن زيادة تدخل الدولة فى المجالات المختلفة ، وأخذها بمبدأ التخطيط الشامل مما زاد فى مسئولياتها ، وبالتالى فى حجم المعلومات التى تمكنها من السيطرة الكاملة عليها ، ومنها ماهو راجع الى عدم تنظيم وتنسيق عملية جمع البيانات نفسها حتى تكون فى خدمة الأجهزة المختلفة فى سهولة ويسر ، دون ارهاق لمواقع التنفيذ المختلفة .

كفاءة المعلومات واثرها على كفاءة الادارة :

٥ — تتضمن العملية الادارية كافة التدابير والاجراءات الكفيلة بقيادة المنظمة والسيطرة الفعالة على مختلف الأنشطة التى تمارسها ،وعلى الأخص فى مجالات التخطيط ورسم السياسات وتنظيم العمل وادارة الأفراد وتوجيه أعمالهم والاشراف والرقابة.وتقييم الاداء .

ويتميز القائد الادارى الكفء برجاحة الرأى والفطنة وحسن الادراك المعتمد على المعرفة النظرية والخبرة العملية وصدق الحس والاستنباط السليم النابعين من شخصيته الخلاقة والايمان بالعمل . وهذه الميزات والخصائص الشخصية — على أهميتها البالغة — لابد وأن يسندها قدر كاف من البيانات والمعلومات علىمختلف الجوانب والأنشطة التى تتداولها المنظمة وعلى الأخص تلك التى تتعلق بالآتى :

(أ) الأنشطة الداخلية بالمنظمة وموقف العمليات الجارية بها والطاقات البشرية والمادية المتاحة لها ،وكل مايؤثر على حسن أدائها لاعمالها وتحقيقها لأهدافها وفقا للسياسات والخطط المرسومة لها .

(ب) العوامل الخارجية المؤثرة على حياة المنظمة ، وقدرتها على التوافق مع البيئة المحيطة بها ، وقدرتها على تحقيق أهدافها فى ظل هذه الظروف والاعتبارات المؤثرة عليها .

٦ — وتتزايد حاجة الادارة للمعلومات عندما يكون عليها أن تتخذ القرار فى شأن من شئونها .

ففى مرحلة التخطيط فان تحديد أهداف المنظمة ورسم سياستها ووضع برامج العمل لتحقيق الأهداف وفقا للسياسات المرسومة ، وتخطيط التنظيم ، وتطوير أساليب العمل واجراءاته ونماذجه وتخصيص الامكانيات والموارد البشرية والمالية والمادية وما الى ذلك من التدابير التى تتخذها ادارة المنظمة لقيادة وتوجيه أعمالها ، يتطلب اتخاذ القرار الرشيد فى هذه المسائل

الاعتماد على كمية ضخمة من المعلومات التى يتوقف على تكاملها ودقتها سلامة القرارات المتخذة .

وفى خلال مراحل التنفيذ يتطلب حسن اداء العمل التنسيق المستمر بين مختلف الانشطة التى تمارسها أجهزة ووحدات وأقسام المنظمة ، واتخاذ القرارات الفورية بالنسبة للاجراءات والتدابير الواجب اتخاذها للتغلب على الصعوبات والمعونات ومقابلة الظروف الطارئة المؤثرة على نظام العمل، طبقا للخطط والبرامج الموضوعة . وتعتمد الادارة خلال مراحل التنفيذ على مدى قدرة ادارة المنظمة على التعرف على الموقف الجارى لسير العمليات فى مختلف أجزاء المنظمة ، عن طريق سيل متدفق من البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة التى يجب أن تصل فى الوقت المناسب مما يسمح للادارة باتخاذ القرار المطلوب فى هذا الوقت .

ويعقب اتمام التنفيذ مرحلة التقييم التى تعتمد بدورها على المتابعة المستمرة لسير العمليات ، وتقييم الانجاز ، ومدى النجاح فى تحقيق الخطط والبرامج المقررة ، ومراقبة التكاليف وضبطها ، والربط بينها وبين الاعتمادات المخصصة أصلا بالميزانية التقديرية ، وما الى ذلك من وسائل وأساليب تقييم الاداء . وتعتبر التقارير بأنواعها المختلفة من أهم وسائل قياس نتائج التشغيل ومستوى الانجاز والرقابة على النفقات ، ومدى مطابقة سير العمل للسياسات ، والخطط المرسومة ، ونظم التنفيذ المقررة . هذا بالاضافة الى ايضاح المصاعب والمعوقات التى أثرت على انتظام سير العمل ومدى فاعلية الاجراءات والتدابير التى اتخذت للتغلب عليها . كما تعتبر وسائل المحاسبة وقياس العمل والتفتيش والرقابة وتقييم أعمال الأفراد والمراجعة المالية والاداريه وما اليها من أهم الوسائل التى تساعد الادارة على تقييم أداء المنظمة عن طريق ماتقدمه لها من بيانات ومعلومات تصور بوضوح ودقة مختلفة الجوانب المتعلقة بالتنفيذ .

٧ — ولا يقتصر اهتمام ادارة المنظمة على البيانات والمعلومات الداخلية للمنظمة ، بل يمتد هذا الاهتمام الى البيانات والمعلومات الداخلية للمنظمة ، بل يمتد هذا النظام الى البيانات والمعلومات التى تحصل عليها المنظمة من خارجها ، اذ تعتبر هذه المعلومات من العوامل والاعتبارات وردود الفعل الخارجية التى تؤثر على نشاط المنظمة . فدراسة الأسواق ودراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية واتجاهات المجتمع المحلى والقومى والعالمى ، واتجاهات النقابات العمالية والمهنية، ومطالب الجماهير التى تتعامل معها المنظمة او تتأثر بها فى أعمالها ، واتجاهات الأجهزة الحكوميه المعنية ، وكذا التطورات العلمية والفنية والتكنولوجية فى المجالين المحلى والخارجى .. هذه كلها من العوامل التى يجب على ادارة المنظمة أن تكون فى صورة واضحة عنها لتضعها موضع الاعتبار فى تخطيط أعمالها ورسم سياستها ، حتى يمكنها تحقيق أعلى درجة من المواءمة بين انشطتها ومطالب وظروف البيئة التى تعيشها .

ويتطلب الامر ضرورة حصول ادارة المنظمة على فيض مستمر من المعلومات المتعلقة بكافة المجالات والاتجاهات ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة .ومن الطبيعى أن القصور فى الحصول على المعلومات السليمة والكافية ، والقصور فى متابعة ما يجد عليها بما يمثل آخر موقف سيكون له رد فعل مباشر بالنسبة لانعزال المنظمة عن الحقيقة التى تعيش فى اطارها .

عناصر كفاءة المعلومات :

٨ — يحكم كفاءة البيانات والمعلومات ، مما يؤثر على حسن وكفاءة أداء الخدمات والانتاج ، عديد من العوامل والاعتبارات أهمها :

(ا) السلامة والدقة فى تدفق المعلومات .
(ب) التوقيت المناسب فى وصول المعلومات .
(ج) وضوح تصنيف المعلومات .
(د) نطاق استخدام المعلومات .

فبالنسبة للسلامة والدقة فى تدفق المعلومات فانها تعتبر العنصر الأول فى كفاءة هذه المعلومات، فاذا لم تكن البيانات والمعلومات الواردة الى الادارة موثوقا فى صحتها ، وانها تعبر حقيقة عن الموقف الذى تصوره ، فان كافة الاجراءات التى

ستتخذها الادارة ستكون موسومة بالشك مما تضطر معه الادارة الى اضاعة الوقت فى التأكد من سلامة هذه المعلومات ، أو تلجأ الى الاعتماد على التقدير المبنى على الاحساس ، اكثر مما هو على الواقع . وكلا الأمرين مرير ومرهق بالنسبة للادارة . ووجود نظام سليم ومتكامل ومتقن لتجميع ومراجعة وتصنيف وتحليل البيانات واستخراج المعلومات على الصورة المطلوبة يعطى الثقة فى هذه المعلومات ، وترتفع كفاءة مثل هذا النظام وتزداد الثقة فى سلامة المعلومات كلما أمكن تلافى احتمالات الخطأ البشرى . وطبيعى أن استخدام الوسائل الآلية فى التجميع والتصنيف يساعد كثيرا على ذلك .

وبالنسبة لوصول المعلومات فى التوقيت المناسب فان ذلك له اهميته البالغة . فالمعلومات هى الأساس فى اتخاذ القرار . واذا لم تكن هذه المعلومات متيسرة فى يد السلطة التى ستتخذ القرار فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار فانها تفقد قيمتها . وفى غالبية الأحوال تكون المعلومات مهما تكن قاصرة أو مشكوكا فى سلامتها ذات أثر حاسم بالنسبة لاتخاذ قرار معين يتحتم اتخاذه فى وقت معين ، فى حين أن المعلومات الصحيحة الوافية التى تصل بعد الأوان لا يكون لها قيمة ، لأن القرار يكون قد اتخذ وانتهى الامر . ويساعد النظام السليم لتجميع وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات على توفيرمطالب الادارة من المعلومات فى الوقت المناسب ، دون الحاجة الى اعادة طلبها من مصادر انتاجها وما يستغرقه ذلك من وقت ثمين قد لاتحتمله ظروف العمل .

وبالنسبة لوضوح التصنيف والمجال الذى تغطيه مجموعة المعلومات المقدمة للادارة فان ذلك يساعد على وضوح الرؤية ، وتلافى التشتت والغموض الذى تعانيه الادارة عندما تجابه بأكداس من البيانات والمعلومات التى تغطى مختلف مجالات العمل بالمنظمة ، وتشمل العديد من التفاصيل المتشابكة والمتداخلة . وتزداد اهمية تصنيف المعلومات كلما ازدادت مجالات نشاط المنظمة وحجم اعمالها ، واتسع نطاق عملها ، وتعددت تقسيماته بما يضفى المزيد من التعقيد على اعمال ادارة المنظمة ومسئولياتها . والنظام السليم لتصنيف المعلومات هو الذى يتيح للمدير أن يضع يده مباشرة على المعلومات التى يريدها دون أن يضيع الوقت فى مراجعة العديد من البيانات التى تتراكم امامه ويجد نفسه غارقا فى متاهاتها .

وبالنسبة لنطاق استخدام المعلومات ، فان ذلك يرتبط بمدى فاعلية نظام المعلومات . وقد اتاح التقدم الكبير فى وسائل وأساليب اعداد وتداول المعلومات — وعلى الأخص بعد استخدام الحواسب الالكترونية على نطاق واسع — أكبر الفرص لزيادة نطاق استخدام المعلومات من حيث توسيع مصادر اعداد البيانات وفى الوقت ذاته توسيع دائرة الجهات المستفيدة والمستخدمة لهذه البيانات ، وعلى سبيل المثال أصبح فى مقدور بعض الشركات الكبرى أن تتلقى فى نهاية اليوم البيانات الكاملة الدقيقة عن موقف المخزون السلعى والمشتريات والمبيعات فىفروعها ومخازنها المنتشرة فى جهات متباعدة ، وان تراجع هذه المواقف وتحللها وتتخذ القرار الفورى بالنسبة لتزويد فروعها باحتياجاتها من السلع ونقلالمخزون من جهة الى أخرى واصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، بحيث يكون قد تم تنفيذها مع بداية العمل فى اليوم التالى .وقد وصل التقدم فى تطوير الحواسب الالكترونية الى الحد الذى يسمح لها باستيعاب طاقة تخزينية ضخمة تصل الى مئات الملايين من الحروف أو الأرقام ، وبما يسمح لها بالاتصال عن طريق المبرقات الكاتبة — السلكية واللاسلكية — بعدد يصل الى ٤٠٠٠ جهة ترسل معلوماتها مباشرة الى الحاسب الالكترونى الرئيسى ، وتتلقى منه مباشرة احتياجاتها من البيانات والمعلومات دون تدخل فيما بينها .

الأبعاد الرئيسية لمشكلة اعداد البيانات والمعلومات وتداولها فى مصر :

٩ — يمكن تلخيص الابعاد الرئيسية لمشكلة اعداد البيانات والمعلومات وتداولها — مما يؤثر

على حسن وكفاءة أداء الخدمات والانتاج — فى النقاط الأربع الآتية :

(ا) تكرار طلب الأجهزة المركزية المختصة للبيانات والمعلومات من وحدات الانتاج والخدمات نتيجة لتعدد هذه الأجهزة .

(ب) تعدد نوعيات البيانات والمعلومات طبقا للغرض الذى ستستخدم فيه ، وما يستتبع ذلك من تعدد الأشكال والجداول والنماذج المستخدمة لتحقيق هذه الأغراض المختلفة .

(ج) عدم التنسيق فى أوقات طلب البيانات والمعلومات للاجهزة المختلفة .

(د) الازدواج القائم بين ادارات الاحصاءات المركزية التابعة للجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء والمنشأة بالوزارات والمحافظات والهيئات العامة والمؤسسات العامة تنفيذا للمادة (١١) من القرار الجمهورى رقم ٢٩١٥ لسنة ١٩٦٤ وبين ادارات الاحصاء المحلية التى تنشئها نفس هذه المنظمات لخدمة أغراض الاحصاء فى مجال عملها .

فبالنسبة لتكرار طلب الأجهزة المركزية المختصة للبيانات والمعلومات نتيجة لتعدد هذه الأجهزة فان هذا راجع الى اختيار الدولة للمبادىء الاشتراكية كحل لمشكلة التخلف الاقتصادى والاجتماعى . والتخطيط الشامل لعملية الانتاج هو الوسيلة الوحيدة لبلوغ هذا الهدف ، وهذا يستلزم تعاون عدد كبير من الأجهزة فى عمليات التخطيط والرقابة والتنظيم والتنفيذ، الأمر الذى لايتم بكفاءة الا استنادا الى بيانات ومعلومات دقيقة تطلبها هذه الأجهزة ، دون تنظيم أو تنسيق فيما بينها ، مما يرهق وحدات التنفيذ ، سواء فى مجال الانتاج أو الخدمات ويعوق من كفاءتها فى تحقيق أهدافها .

وفيما يختص بتعدد نوعيات البيانات والمعلومات فان كل جهة تطلب المعلومات التى تخدم أغراضها ويتضح هذا من العرض التالى :

(ا) الوزارة المختصة :

تقوم بطلب بيانات من الفروع والهيئات والمؤسسات ومديريات الخدمات التابعة لها (الوحدات المرءوسة) ، للتحقق من قيامها بتنفيذ الخطط الموضوعة فى مجالات الأنشطة المسئولة عنها الوزارة والتنسيق فيما بينها . وقد تشمل هذه البيانات الأهداف والسياسات العامة للاستثمار والتمويل والانتاج والتسويق والتصدير والعمالة والخدمات العامة وكذلك اللوائح والهياكل التنظيمية وسياسات تدريب العاملين والموازنات التخطيطية والميزانيات العمومية وحساب الأرباح والخسائر ، وانشاء أو ادماج الوحدات الاقتصادية ووحدات الخدمات العامة وما الى ذلك من بيانات ومعلومات أخرى — وترفع بدورها تقارير عن موقف أجهزتها الى الرئاسات العليا .

وقد تطلب فى نفس الوقت الأجهزة المركزية المختصة للرقابة المالية والتنظيم والادارة والاحصاء والتخطيط والخزانة والاقتصاد نفس البيانات من هذه الوحدات المرءوسة مباشرة ، طبقا للاشكال والنماذج والجداول التى يضعها كل جهاز لخدمة اغراضه ، الأمر الذى يؤدى الى تكرار طلب هذه البيانات فى مواقيت مختلفة ، مما يشكل عبئا كبيرا على هذه الوحدات المرءوسة ويؤدى الى ضياع كثير من الوقت والجهد والتكلفة .

(ب) المؤسسة المختصة :

وتطلب من الوحدات الاقتصادية التابعة البيانات والمعلومات التى تشمل برامج الانتاج والتصدير والتسويق والاستثمار والعمالة والربحية والهياكل التنظيمية والوظيفية ، وسياسات التدريب واللوائح المالية والادارية والموازنات التخطيطية والميزانيات العمومية ، وحساب الأرباح والخسائر ، وتوزيع الأرباح ، وزيادة رأس المال أو تخفيضه وانشاء أو ادماج أو تقسيم أو تعديل نظام الوحدات الاقتصادية وتقييم أدائها — وكل هذه البيانات والمعلومات وغيرها تمكن المؤسسات من ممارسة اختصاصاتها من تخطيط، ومتابعة أهداف الوحدات الاقتصادية ، والتنسيق بينها ، وتقييم أدائها ، وتقديم المعاونة الفنية والمالية والادارية لها دون التدخل فى شئونها التنفيذية طبقا للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهورى رقم

٢٤٢١ لسنة ١٩٧١ (٢٣ سبتمبر سنة ١٩٧١).

(ج) الهيئات والفروع :

تقوم بتقديم البيانات الخاصة بنشاطها وما تتكلفه من اموال ، وما تحتاج اليه من نفقات للجهات والأجهزة ذات الشأن .

أما بالنسبة لتعدد الأشكال والنماذج والجداول التى تفرغ فيها المعلومات فان ذلك ناتج عن تعدد الجهات التى تطلب المعلومات ، وعدم وجود اتفاق بينها ، يهدف الى تقليل الأشكال والنماذج الى اقل قدر ممكن ، بحيث يخدم النموذج الواحد اكثر من غرض ، ويغطى احتياجات أكثرمن جهاز .

ونتيجة لتعدد وتكرار طلب البيانات والمعلومات من أكثر من جهة أن ثارت مشكلة خاصة بالتوقيت غير المناسب الذى تطلب فيه بسبب عدم تنسيق الوقت بين هذه الجهات ، اذ كثيرا ماتطلب معلومات لعدد من الجهات والأجهزة فى وقت واحد ، الأمر الذى يشكل عبئا ثقيلا على الوحدات وخاصة اذا علم أن معظمها يفتقر الى الامكانيات والوسائل الآلية والالكترونية التى تمكنها من أداء وظيفتها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية .

وبالنسبة للازدواج بين ادارة الاحصاءات المركزية وادارة الاحصاء المحلية فى أغلب المنظمات ، فان ذلك مرجعه الى ان ادراك الاحصاءات المركزية — المنشأة بالقرار الجمهورى رقم ٢٩١٥ لسنة ١٩٦٤ تقوم بخدمة الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء فقط ، مما اضطر هذه المنظمات الى انشاء ادارات احصاء محلية لخدمة أغراض الاحصاء فى مجال عملها ، الأمر الذى أدى الى تفتيت الخبرات والامكانيات وضياعكثير من الوقت والجهد والتكلفة .

انشاء نظام للمعلومات على مستوى الجمهورية

١٠ — تأسيسا على ما تقدم ، ونظرا لما للمعلومات من أهمية بالغة فى المعاونة على رسم السياسات ووضع الخطط ومراقبة المشروعات وتقييم أعمالها ومد رجال الادارة بالحقائق التى تعاونهم فى السيطرة على المنظمات التى يعملون بها وحسن ادارتها ، فان الدول المتقدمة اهتمت بانشاء أنظمة للمعلومات على مختلف المستويات السياسية والادارية والاقتصادية وأمدتها بمختلف الامكانيات والوسائل الآلية والالكترونية لتمكنها من أداء وظيفتها بأقل مجهود ووقت وتكلفة .

١١ — يقتضى انشاء نظام للمعلومات فى مصر ، وتنظيم عملية تجميع وتداول البيانات والمعلومات أن تتضمن وحدة الاحصاء بالمنظمات على مختلف المستويات التنظيمية « مركز معلومات » Nformation Center يهدف الى ايجاد جهاز فى المنظمة تتركز فيه عمليات طلب وتلقى واعداد وتجميع وتصنيف وتداول البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها — مع مراعاةدرجة السرية المتفاوتة تبعا لاهميتها كأعمال التعبئة — واعطاء هذه البيانات لوحدة الاحصاء لتحليلها واجراء البحوث الاحصائية وترجمة الأرقام ، بحيث تمثل الاحصاءات موقف المنظمة فى وقت معين . وبذلك يمكن امداد الوحدات الداخلية بالمنظمة بطريقة سهلة بالبيانات والمعلومات الدقيقة التى تعاونها على أداء مهمتها بأعلى قدر من الكفاءة ، وكذلك تلبية احتياجات الأجهزة الرئاسية والأجهزة المركزية بالشكل والقدر الذى يعاون كلا منها على تحقيق هدفه بسهولة ويسر فى أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة . ويتطلب ذلك تطوير ادارات الاحصاءات المركزية وادارات الاحصاء المحلية بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة أو مؤسسة عامة عن طريق ادماج هذه الادارات المركزية والمحلية ؛ توحيدا للجهود والخبرات ، وتدعيما للامكانيات وتقليلا للتكاليف — الأمر الذى يزيد من كفايتها وكفاءتها الاحصائية — بحيث تتبع هذه الادارة الموحدة اداريا الجهة المنشأة بها ، وفنيا الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء وتقوم بخدمة المنظمة **داخليا وخارجيا** فى ضوء نظام وحدات الاحصاء ومراكز المعلومات .

١٢ — ويمكن تحديد العلاقات التنظيمية لوحدة الاحصاء ومركز المعلومات فى الآتى :

(أ) يتولى مركز المعلومات تلقى وتجميع وتصنيف وتسجيل الحقائق والبيانات عن أوجه النشاط المختلفة للمنظمة ومتابعة التغييرات فى هذه

البيانات والمعلومات واعداد التقارير عن هذه البيانات والمعلومات .

(ب) وتتولى وحدة الاحصاء بالمنظمة دراسة هذه البيانات والمعلومات والاحصائيات ، وترجمة الأرقام وتحليلها ووضعها فى الشكل الذى يسمح بالاستفادة بها ، بحيث تمثل الرسومات البيانية والمؤشرات والدلالات والخرائط الاحصائية موقف المنظمة فى وقت معين .

(ج) ونظرا للعلاقة الوثيقة والمستمرة بين مركز المعلومات ووحدة الاحصاء بالمنظمة ولتكامل واجبات ومسئوليات كل منهما ، وارتكازهما على مبدأ الأخذ والعطاء give and take من حيث قيام المركز بالاتصالات المباشرة والمستمرة بوحدة الاحصاء ومدها بالبيانات والمعلومات لتحليلها أو دراستها احصائيا وتلقى هذه الدراسات والتحاليل الاحصائية وارسالها للجهات المعنية، لذلك يحسن أن يكون الموقع التنظيمى لمركز المعلومات تابعا لوحدة الاحصاء التى تتبع بدورها وتعمل على اتصال وثيق بالرئيس الأعلى للمنظمة.

(د) وعلى الرغم من أن مركز المعلومات يتبع تنظيميا وحدة الاحصاء فانه يرتبط ارتباطا وثيقا بوحدات وعمليات التخطيط والمتابعة . فعملية المتابعة والتقييم لاتكتمل الا اذا توافر لها تنظيم عملية تجميع وتداول المعلومات عن كافة الأنشطة فى المنظمة — اذ أن حسن تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتسجيلها مع استكمالها أولا بأول ، واضافة ما يستجد عليها من تعديلات يعتبر من أهم أسس سلامة عمليات المتابعة والتقييم التى تعتبر بدورها جزءا من عمليات التخطيط الذى يعتمد فى رسم سياساته وخططه وبرامجه على البيانات والمعلومات التى تصور الموقف القائم بالمنظمة ومواردها المادية والبشرية الفعلية والممكنة وتنسيقها لمقابلة الاحتياجات والرغبات لتحقيق هدف المنظمة .

١٣ — ويمكن تصور اسلوب عمل شبكة مراكز المعلومات على المستويات التنظيمية المختلفة فى النقاط الآتية حتى تحقق هذه المراكز هدفها بأعلى كفاءة مطلوبة :

(أ) يبدأ تنظيم عملية اعداد وتجميع وتداول المعلومات بتحديد البيانات المطلوب الحصول عليها والصورة التى تقدم عليها ومستوى التفاصيل الذى يتطلبه كل مستوى تنظيمى .

(ب) يقوم مركز المعلومات بتلقى وتجميع وتصنيف والاحتفاظ بجميع المعلومات بالمنظمة (الوحدة الاقتصادية / مجلس المدينة مثلا) والتى ترد اليه دوريا من الأجهزة المختصة به ، ويتولى مركز المعلومات اعداد جميع التقارير الدورية والخاصة التى تطلب منه ويقدمها الى المستوى الأعلى (المؤسسة العامة / المجلس التنفيذى بالمحافظة) حيث يتم تجميعها والتنسيق بينها بمركز المعلومات الذى ينشأ بوحدة الاحصاء بهذا المستوى والذى يقوم بنفس الدور ، ويتولى اعداد التقارير التى تقدم الى المستوى الأعلى (الوزارة) وترسل الى مركز المعلومات الذى ينشأ بوحدة الاحصاء بالوزارة ، وكذلك الى مراكز المعلومات للاجهزة المركزية المختلفة .

(ج) بتكامل شبكة مراكز المعلومات على مختلف المستويات طبقا للاسلوب سالف الذكر ، وترابط هذه الشبكة واتصالها المباشر فيما بينها أفقيا ورأسيا يمكن تبادل المعلومات بصورة تلقائية منتظمة دون ازعاج للرئاسات ، ودون حاجة الى اعادة طلب البيانات من الوحدة التنفيذية فى كل مرة ، الأمر الذى يؤدى الى توفير الجهد والوقت ويجعل هذه الوحدات تركز جهودها على عمليات التنفيذ ، وتقديم الخدمة أو الانتاج بأيسر وأسرع السبل وأكثرها اقتصادا .

(د) ان حسن تجميع البيانات وتصنيفها وتسجيلها مع استكمالها أولا بأول ، واضافة ما يستجد عليها من تعديلات ، أو اضافات تسمح لأى مستوى بتقديم بيانات فورية تمثل الموقف فى تاريخ معين ، وتعتبر الحالات الخاصة التى تتحتم فيها مراجعة الموقف تبعا لآخر تعديل فى حكم الاستثناء ، وفى هذه الحالة يتم عن طريق الاتصال المباشر بمراكز المعلومات المختصة بتعديل البيانات والمعلومات وفقا لاخر صورة لها .

(هـ) وتوافر المعلومات لدى هذه المراكز وتفرغها لهذه العملية يسمح لها باعادة صياغتها أو تبويبها على أكثر من صورة ، طبقا للاحتياجات ، كما يسمح بتركيز المعلومات والاحصائيات فى تلك المراكز بالاضافة الى امكانية تكامل هذه المعلومات

بشكل فعال ، الأمر الذى يخدم كافة الأجهزة على المستوى الموجود به مركز المعلومات وكذلك على المستويات الأعلى والأدنى ، فتستطيع أجهزة المؤسسة (مثلا) الرجوع الى مركز معلومات المؤسسة فى كل ما تريد الوقوف عليه بالنسبة لموقف الوحدات الاقتصادية التابعة ، دون الحاجة للاتصال بالوحدة الاقتصادية والأجهزة المختصة بهـا . وفى حالة قصـور المعلومات لدى مركز معلومات المؤسسـة ، فانه يمكـن استكمالها بالاتصال المباشر بمـركز معلومات الوحـدة الاقتصادية ، كما يمكن تطبيق نفس الاسلوب بالنسبة لسائر المستويات التنظيمية والادارية .

(و) ومنعا من تضخم المعلومات المحتفظ بها فى مراكز المعلومات الى الحد الذى يربك العمل، ويؤثر على جدية ودقة البيانات المحتفظ بها ، فلابد من تحديد مستويات تفصيل البيانات التى يحتفظ بها مركز المعلومات فى كل مستوى ، كذلك ينبغى توجيـه العناية الكـافية لتدعيم مراكز المعلومات بالامكـانيات المـادية والبشرية التى تسمح لها بالعمل بانتظام وكفاءة .

(ز) من المناسب العمـل على ربط مراكز المعلومات بشبكة من المبرقات الكاتبة مع الجهات التى يوجد بها أجهزة استقبال وارسال آلية ، وعلى الأخص الحواسب الالكترونية بما يكفل سرعة وصـول البيانات الى مراكـز المعلومات والحصول منها على النتائج والبيانات والتحاليل الاحصائية اللازمة لخدمةعمليات التخطيطوالبحوث والمتابعة وتقييم الأداء والتنظيم والادارة .

(ح) وبديهى أن بعض المعلـومات والبيانات كأعمال التعبئة تحتاج الى درجـة متفاوتة من السرعة تبعا لأهميتها ، ويجب أن يؤخذ هذا فى الاعتبار عند تداول واعطاء البيانات المطلوبة .

١٤ ــ ويمكن تحـديد اختصـاصات وحـدة الاحصاء ــ بما تتضمنه من مركز معلومات ــ فى الآتى :

ــ اجراء الحصر الشامل لجميع الامكانيات ، سـواء كانت قوى بشرية أو مادية أو مالية ، وتبويبها واعدادها للاغراض الاحصائية وأغراض التعبئة وتزويد الجهات المعنيةبالبيانات والمعلومات والاحصائيات دوريا أو بناء على طلبها .

ــ تصميم وفتح ومسـك السجلات والنماذج واعداد النشرات اللازمة لتوزيعها على أجهزة المنظمة والوحدات التابعة لها ، والحصول على كافة البيانات والمعلومات اللازمة ، وتجميعهـا وترتيبها وتفريغها .

ــ اعداد الرسوم البيانية والجداول واللوحات والخرائط الاحصائية وكافة الاحصائيات اللازمة منواقع البيانات والمعلومات الواردة للوحدة .

ــ اعداد النماذج والاستمارات الاحصائيـة اللازمة لتسجيل كافة البيانات الخاصـة بأوجه نشاط المنظمة المختلفة ، ومراعاة استيفائها أولا بأول واستخراج البيانات المطلوبة .

ــ اعداد الدليل الاحصائى العام لنشـاط المنظمة والوحدات التابعة لها ، وتجميع المـادة اللازمة له من بيانات وجداول ورسومات .

ــ القيام بالدراسات والبحوث الاحصـائية اللازمة وتحليل البيانات والتقارير الاحصائيـة الواردة واعـداد التقـارير الخاصـة بنتـائج الدراسات والبحوث التحليلية الاحصائية وتزويد الجهات بها .

ــ انشاء مركز معلومات للمنظمة يتولى الآتى:

* تلقى جميع المعلومات والبيانات الواردة من مختلف المصادر داخل وخارج المنظمة .

* تصـنيف البيانـات والمعلـومات الواردة وتسجيلها .

* متابعة التغييرات فى المعلومات والبيانات واثبات التعديلات فى البيانات المسجلة .

* الاستعداد لتقديم تقارير الموقف عن مختلف أنشطة المنظمة طبقا لموقف آخر البيانات المسجلة عن كل من هذه الأنشطة .

* اعداد تقارير المعلومات وابلاغها للجهات المعنية داخل المنظمة وخارجها .

* التعاون مع مراكز المعلومات فى المستويات الأدنى والمستوى الأعلى ، وكذا مراكز المعلومات بالمنظمات الشقيقة ، بما يحقق تكامل المعلومات والبيانات المسجلة بمركز المعلومات .

* العمل كحلقة اتصال بين المنظمة والجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء .

استخدام التدريب لتعديل الاتجاهات السلوكية

كامل شريف خورشيد

من أهم الميادين التى تنال عناية الانشطة التدريبيةميدان أخلاقيات المهنة وتحقيق مستويات سلوكية ، سواء كانت فردية أو جماعية ، تتمشى مع آداب المهنة من ناحية ، ومع الآداب العامة من ناحية أخرى ، وبذلك لم تعد جهود التدريب تنحصر فى تطوير المعلومات والخبرات والمهارات التخصصية التى ترتبط بطبيعة العمل فحسب ، بل تعدتها الى اتجاهات الفـردوالجماعات لتوليهم العناية المستنيرة ، ولتوثق أواصر التكامل والتضامن بين أفراد الوحدات المختلفة ، وفى هذا المقال يتحدث الكاتب عن سلوك الفرد والاخلاقيات المهنية وأنواع التدريب ويقترح أسلوبا للتدريب لتعديل اتجاهات الفرد السلوكية على أن يوضع هذا الاسلوب موضع التجربة للحكم على مدى صلاحيته .

« توالى المجتمعات الحديثة ، سواء كانت اشتراكية أو رأسمالية ، اهتماماتها بالتدريب . واصبح التخطيط الواعى للقوى العاملة فى هذه المجتمعات يفسر التدريب فى معنى واسع يشتمل على كافة جميع الوسائل والأساليب التى تعين، بشكل مباشر أو غير مباشر ، على رفع مستوى معلومات وخبرات ومهارات وسلوك واتجاهات الأفراد ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى الارتفاع بمستوى قوى الشعب العاملة من جميع الوجوه، وبالتالى ارتفاع مستوى الخدمات والانتاج .

ــ والتدريب يؤدى هذه الجهود ، ايمانا منه بأن كفاءة الخدمة العامة محصلة مشروطة بمهارة الأداء ، والالتزام بمعايير الأخلاقيات المهنية ، وبالتالى تدعيم المظاهر السلوكية الحميدة بين العاملين ، وتجنب أسباب الانحراف أصلا ، مع تقويم وعلاج حالات الاعوجاج » .

كامل شريف خورشيد

المدير العام لمتابعة وتقييم التدريب الادارى

بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

ــ لا شك أن القصد من الخوض فى هــذا الموضوع ذى المجال الواسع ، والميدان العميق هو ابداء راى قد يجد فيه رجال الادارة بعض الأفكار التى قد ثبتت صلاحيتها أو عمقها فى تدعيم السلوك الطيب ، وتقويم الانحراف الضــار ، كأساس للنظام والانضباط فى وحدات الدولة ، مما قد يضطرنا غالبا الى الخوض فى شخصيات العاملين ، وتلمس عـوامل ومهيئات الانحراف حيث توجد ، والعمل على تشخيصها فى مختلف أبعادها ، ثم التفكير فى وسائل العلاج الناجحة.

ــ والآن ، ونحن بسبيل طرق الموضوع ، فمن الأفضل أن نوضح بعض المفاهيم الرئيسية التى نعتبرها مقومات أساسية لا يجب أن نغفل عنها خلال معالجتنا للموضوع من بدايته ، لترشد خطواتنا ، وتوجه تفـكيرنا بالتعمق فى النفس البشرية ، والتعرف على مقوماتها ، وما نعنيــه

بالسلوك عامة والسلوك المهنى خاصة، واشكال كل منها ، سوية ، كانت أو معتلة ، حتى يصبح الطريق ممهدا لمعالجة دور التدريب فى تدعيم السلوك المهنى الصالح .. وهنا يتعين علينا أن نضع نصب أعيننا حقائق هامة عن تكوين الأفراد نفسيا وعقليا والتى نوجزها فى أن لكل فرد ، وان بدا منحرفا ، بعض النواحى الطيبة الخيرة. وهذه يمكن أن تكون بدايات نستغلها لمقاومة ما قد يعانيه الفرد من مظاهر الانحراف أينما كانت، وتنمية النواحى الخيرة والطيبة فيه بالتدريب .

السلوك :

— ينبغى أولا أن نتفق على مدلول السلوك وبصرف النظر عن المعنى السيكولوجى للفظ ، فاننا هنا بصدد تصرفات العامل الفردية والجماعية ، ومدى انطباقها على القيم الأخلاقية للمهنة ٪ أو تعارضها معها .

— ولا ينبغى أن يغيب عن خاطرنا أن سلوك العامل فى مهنته ، انما يرتبط الى حد كبير بالنمط السلوكى المميز لشخصيته العامة ، وحظها من التكامل والتوازن . وهذا النمط السلوكى العام هو محصلة لعوامل كثيرة ومعقدة ، بعضها وراثى ، وبعضها مكتسب من البيئة .

— بذلك يصبح سلوك الفرد فى موقف من المواقف التى تعرض له فى حياته الخاصة والعامة من قبيل رد الفعل لمؤثرات خارجية أو داخلية . ويتشكل هذا السلوك على نحو يتفق مع الاتجاه العام للطابع الخلقى المميز للشخص (Character) . ولسنا نعنى بذلك أن الطابع الخلقى للفرد وحده جهاز منسق يؤثر فى سلوك الفرد فى اتجاه موحد ومتميز ، لأن هذه الوحدة فى اتجاه السلوك من شأن الشخصيات التى لا تعانى بوضوح من مظاهر التفكك . فالحق أن عامة الناس لا يكون سلوكهم طيبا أو رديئا فى سائر الأحوال وبصورة مطلقة ، فقد يكون الانسان طيب السلوك فى موقف ، نزاعا الى الشر فى موقف آخر مع تفاوت بعيد المدى فى النوع والدرجة بتفاوت الظروف والمؤثرات .

— ونحن اذا درسنا سلوك فرد فى موقف من المواقف التى تعرض له فى حياته نجد أنه يستجيب لهذا الموقف بطريقة شعورية ، مدركة أحيانا ، وبطريقة لا شعورية أو شبه شعورية فى أحيان أخرى ، وهو فى ذلك يتأثر بعوامل بالغة التداخل والتعقيد ، بعضها شعورى وبعضها لا شعورى ، من ذلك معلوماته عن الموقف ومدى وطبيعة خبرته به واتجاهاته وعواطفه ذات الارتباط بهذا الموقف ، ثم عاداته السلوكية ، ومدى ما يؤثر فى سلوكه من عقد نفسية وخبرات مكبوتة ودفينة تعمل وتوجه من وراء ستار . وهكذا يصبح السلوك فى موقف من المواقف نتيجة لطبيعة الموقف من ناحية وطبيعة الشخص من ناحية أخرى .

الطبيعة البشرية محايدة :

— ويقصد بذلك أن الطبيعة البشرية ، لا هى خيرة ولا هى شريرة ، بخلقها وأساسها ، اما الانحراف والشر فما هو الا نتيجة لافساد الزمن لطبائع البشر ، وأن تأثير الظروف التى تلابس نشأة الانسان ونموه وردود أفعاله لمؤثرات البيئة وانماط السلوك التى يكتسبها من خلال تفاعله الاجتماعى فى المدرسة والبيت والحياة ، جميعها عوامل قد تساعده على توجيه تصرفاته نحو الغايات الطيبة ، أو تنحرف بها نحو الشر والاضرار .

— هذه الحقيقة ينبغى أن نضعها نصب العين عند النظر فى تنمية النواحى السلوكية عن طريق التدريب ، حيث نستطيع أن نرى اثر الماضى فى الحاضر ، وأثر الحاضر فى الحاضر ، وأثر الحاضر فى المستقبل .

تعديل سلوك الراشد أمر صعب :

— ان تعديل سلوك الراشد ، سواء فى مجال الاخلاقيات الشخصية ، أو آداب التصرف فى محيط العمل أمر تحفه الصعاب ، لأن التعديل المطلوب له أبعاد عميقة بقدر طول وعرض وعمق حياة الفرد نفسه .

— لكن هذه الصعاب لا يجب أن تثنينا عن محاولة دراسة الظروف المهيئة للانحراف دراسة موضوعية مستنيرة بهدف التشخيص الدقيق توطئة لوصف أفضل العلاجات الفعالة ، ولعل

فى ادراكنا لهذه الصـــعوبة فى أبعادها الصحيحة ما يحفزنا الى توجيه الجدية ، والعناية التى تناســبها فى البحث والعـــلاج ، ويرشدنا الى الأساليب الحذرة اللبقة التى تخاطب فى الفــرد قوى المعرفة والادراك ، كما تأخذ بيده لتكوين اتجاهات صالحة ، وتساعده على التخلص من الاتجاهات الفاسدة ، وتنمى فيـــه قيما سلوكية مقبولة .

الا أن هذا لا يعنى القاء التبعة كاملة على الفرد وماضيه ، بل لعل ظروف عمله مسئولة عما يعانيه من انحرافات سلوكية .

السـلوك المنحرف : (Deviant)

ـــ يعرف السلوك المنحرف قياسا على القيم والمعايير الأخلاقية المطلوبة . فالسلوك الذى يجافى هذه المعـــايير الى درجـــة أو أخـــرى يوصـــم بالاعوجاج .

واذا نظرنا الى الموقف من الوجهة الاجتماعية فاننا نستطيع تعريف السلوك المنحرف بأنه ذلك النوع من التصرف الذى يؤدى الى ايقاع الضرر بالآخرين .

وموجز القول فى الانحراف انه اعتـــداء على القيم والمعايير تترتب عليه آثار ضارة بالفرد أو تسىء الى الجماعة أو كليهما .

ـــ ويمكن النظر الى الانحراف على أنه شكل من أشكال سوء التكيف Maladjustment أو انه حالة من التفكك فى :

١ ـــ داخل شخصية الفرد ، حيث تتصارع مستويات النمـــو الاخلاقى وتتشـــاجر القيم ، فيتعذر عليه الاختيار والحكم الاخلاقى بمقتضى الضـــمير المتعقل ، وهذا هـــو ميدان الأخلاق الفردية .

٢ ـــ علاقة الفرد بمن حوله من الناس ، وهذا هو مجال الأخلاق الاجتماعية . ولا شك أن المجال الفردى والمجال الاجتماعى فى الأخلاق مترابطان ، تجمعهما وحدة ويشدهما استمرار واتصال .

ـــ ونحن اذا تساءلنا لمـــاذا يســـلك بعض النـــاس ســـلوكا نصـــمه بالاعوجاج لتبين أن الأسباب تقع فى طائفتين من العوامل :

١ ـــ عوامل مهيئة Predisposing Factors

وهى العوامل التى ترجع الى نشأة الفـــرد وماضيه وتجـــاربه ، واستعداداته ، وعاداته السلوكية التى اكتسبها من خلال نشأته ونموه واتجاهاته السائدة ومدى ما يتحلى به من تكامل فى الشخصية أو يتصف به من التفكك وغير ذلك.

٢ ـــ عوامل معجلة Precipitating Factors

وهى الظروف المثيرة المعجلة التى تعتمد على الاستعدادات المهيئة ، فتحييها وتعجل بظهورها فى صورة استجابة للموقف .

ـــ ونضرب على هذين النوعين من العوامل مثلا يوضحهما :

شـــخص لا يؤمن بقيمـــة الأمانة ، ولـــديه الاستعداد لأن يخون الثقة وجد نفسه فجأة أمام خزانة مفتوحة عامرة بالمـــال . وليس هنـــاك رقيب عليه .

فاســـتعداده لخيـــانة الأمانة كامن يتربص الفرص المواتيـــة للظهور ، ومن ثم فهو عامـــل مهيىء . والخـــزانة المفتوحة وغياب صاحبها عامل عجـــل بظهور الـــكامن من استعداداته الشريرة .

وقد يحدث أن يبقى الاستعداد المهيىء كامنا لعدم توافر الظروف المعجلة بظهوره ، فيبدو كأن الشخص على خلق سليم ، ولكنه خلق فرضته الملابسات والأحوال ، وليس نابعا من أصـــول وجذور راسخة فى استعداداته نفسها .

ـــ هذا وينبغى أن نتساءل عنـــدما تواجهنا حالة انحراف خلقى :

١ ـــ الى أى حـــد يمكننـــا اعتبـــار هـــذا الانحراف ، مقصودا أو غير مقصود ؟

٢ ـــ ثم هل هذا الانحراف ظاهرة جزئيـــة وقتيـــة ، أم صيغة شاملة سائدة فى شخصية فاعلة ؟

طبيعة دوافع السلوك المنحرف :

(ا) بعض دوافع الانحراف الشعورية :

حيث ينشأ مثلا عن خطأ فى تقدير الموقف وحساب العوامل المتداخلة حسابا شعوريا واعيا . وقد ينشأ خطأ التقدير عن الجهل أو نقص الخبرة ويكون من الظلم والتجنى عندئذ ارجاع الانحراف الى سوء النية والقصد ، وفى مثل هذه الحالات يمكن ببعض المجهود الشعورى أن نوضح الموقف للفرد ، ونصحح فكرته عنه فيرجع الى الطريق السوى .

(ب) بعض دوافع الانحراف اللاشعورية :

وهذه عوامل دفينة متولدة عن عقد وصراعات نفسية مكبوتة تؤثر فى السلوك تأثيرا قسريا من وراء شعار كثيف لا يدرى المنحرف سببه . والموقف هنا وفى مثل هذه الحالات تتفاوت شدته ويختلف فى درجة تعقيده وتعذر علاجه وتتفاوت الاضرابات اللاشعورية فى شدتها وعمقها ، وهى تتراوح ما بين تصرفات بسيطة غير مفهومة الى مظاهر عصبية Neurotic ويمكن علاجها بشىء من الصبر عن طريق التحليل النفسى ، وذهنية (psychotic) تنقطع فيها صلة المرء بالواقع المحيط به انقطاعا تاما .

(ج) بعض دوافع الانحراف الشبه شعورية : Sub-conscious

وهذه كالعادات السلوكية والاتجاهات النفسية التى يكتسبها الفرد بتأثير الظروف المحيطة به ، ويعمل بوحيها كالمنوم تنويما مغناطسيا دون وعى منه ، وخاصة عندما يطول به العهد على تعودها، فترسخ فى تكوينه النفسى ، وتشغل من هذا التكوين محلا وسطا بين الشعور الواعى واللاشعور الدفين فى الأعماق — فى مثل هذه الحالات يعالج الموقف بمساعدة الفرد على استبعاد الظروف المعجلة التى تستثير الاستعدادات الكامنة للسلوك .

الاخلاقيات المهنية : Professional Ethics

— لابد لنا من توضيح مفهوم الاخلاقيات المهنية ، مع بيان علاقة هذه الاخلاقيات بالقيم والمعايير العامة لتوفير أساس ضرورى واضح نقيم عليه قواعد استكمال بحثنا لموضوع استغلال التدريب لتنمية السلوك .

— وكثير من المهن والحرف لا يزال لها تقنينات أخلاقية مميزة ملزمة لأعضائها . وعلى سبيل المثال فالأطباء والمحامون والصحفيون يلتزمون بحفظ أسرار عملائهم كقيم فى آداب المهنة وتقاليدها . وقد يأتى الالزام من القانون نفسه الذى يفرض على صاحب المهنة قيما أخلاقية ومعايير سلوكية معينة . فالقانون يحرم قتل المريض حين يكون القصد من وراء ذلك الرحمة به ، وازالة آلامه فى الحالات المستعصية التى لا شفاء منها . وبعض الدول تحرم الاجهاض الا فى الحالات التى يهدد فيها الحمل أو الوضع حياة الأم .

وأحيانا يكون العرف السائد مصدرا لمعايير سلوكية معينة يلتزم بها أعضاء المهنة . فالأطباء لا يتقاضون من بعضهم أجورا نظير العلاج .

— وعلى ذلك يمكن تقسيم أخلاقيات المهنة الى النوعين الآتيين :

١ — أساس عام من المعايير السلوكيه والقيم الاخلاقية تعين الفرد على التصرف الاخلاقى والاختيار والحكم على مختلف المواقف التى تعرض له داخل العمل وخارجه .

٢ — أساس خاص لمعايير واخلاقيات خاصة بالمهنة التى تستمد من طبيعة المهنة ، ونوع العمل وتوصيفه . فالقيم المطلوبة لمهنة قد تختلف عن المعايير التى تتحكم فى سلوك صاحب مهنة اخرى وهكذا .

— الا أن من شروط اختيار الموظف لعمل من الأعمال أن يتوافر فيه أصلا أقصى ما يمكن من التكامل الخلقى Moral Integrity ومدى استعداده للالتزام بالمعايير الموضوعة — ولا يخفى أن حسن اختيار الموظف من الناحية الأخلاقية يوفر عليه وعلى الرؤساء الكثير من

الوقت والمجهود الذى يبذل لتقويم ما يطرأ عليه من انحرافات فى أثناء الخدمة .

السلوك المهنى الأمثل :

— لتحديد مجالات السلوك المهنى الأمثل وسيلتان ، فاما أن تحدد القيم الطيبة المطلوبة للعمل ، اجتهادا على أساس أن يكون العامل بارا بمهنته متفانيا فيها ، راعيا لها ، يعمل على التقدم والنمو فيها على قدر امكانياته وطاقته ، ملتزما فى علاقته وتصرفاته بآداب السلوك المهنى ، أو اننا نبحث الموضوع بطريق غير مباشر عملا بمبدأ « تعرف الأشياء باضدادها » تتحدد مجالات الانحراف السائدة فنستدل منها على القيم الأخلاقية الكفيلة بالارشاد الى السلوك القويم ، والتى ينبغى أن نوليها حقها من العناية والاهتمام — ويمكن فى هذا المجال أن نصنف الانحرافات تحت عنوانين:

١ — الانحرافات التى تتصل بالعلاقات وتنقسم هى الأخرى الى :

(أ) انحرافات فى العلاقة بين العامل وزملائه فى العمل ، وبينهم وبين رؤسائهم .

(ب) انحرافات فى العلاقة بين العاملين والجمهور الذى يتعامل معه .

٢ — انحرافات أخلاقية فردية تؤثر فى موقف الفرد من عمله وأسلوب الأداء لهذا العمل .

— فبالنسبة لعلاقة العامل بزملائه ورؤسائه ، فقد تظهر جليا الانحرافات الآتية :

١ — ضعف التعاون ، وقد يتصل بهذه الظاهرة من نزعات عدوانية قد تضر بالعمل ، وتتجاوزه الى مجموع الوحدة والمسببات المحتملة . لذلك قد يكون عيب نفسى فى الفرد يدفعه الى الانعزالية . كما يمكن أن تكون بسبب سوء تنظيم الوحدة ، أو بسبب خطأ ما فى الاجراءات لا يشجع على العمل الجماعى ، كفريق متكامل ، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه الى الجماعة ، مع اثارة للحزازات والمنافسات الضارة التى يغلب عليها سمة الحقد .

٢ — تحدى الرؤساء أو الخضوع التام لهم كرد فعل لنزعة التسلط المفرط للقيادات ، أو نتيجة لتشريعات العمل التى تفرض السلطة المطلقة السائدة فى الوحدة — هذا وقد يتولد التحدى أو الخضوع التام نتيجة لنزعات مرضية فى الفرد ذاته .

— أما بالنسبة للاخلاقيات الفردية التى تؤثر على أداء العامل لعمله ، فيمكن أن نسوق بعضا منها على سبيل المثال كما يلى :

١ — عدم الحسم والتردد وضعف القدرة على المثابرة .

٢ — الافتقار للأمانة .

٣ — التراخى والكسل اللذين يعبر عنهما كثرة الغياب أو التأخير وانخفاض معدلات الانتاج .

٤ — عدم الثقة بالنفس .

٥ — انعدام الاخلاص للوحدة والشعور بالانتماء اليها والتفانى فى تحقيق اهدافها .

٦ — السلبية المتمثلة فى الجنوح الى عدم ابداء الرأى واللامبالاة ، وانعدام التحديد والتطوير والابتكار ، الأمر الذى يصل بالموظف الى حد القناعة بتلقى التعليمات من غيره دون مناقشة ويتجنب المسئولية .

— ورغم أن الانحرافات التى سقناها ، على سبيل المثال لا الحصر ، تبدو منفصلة عن بعضها ، فانه قد تكون مرتبطة ببعضها ، يتأثر كل منها بالآخر ويؤثر فيه ويؤدى كل منها الى غيره ، والأمثلة على ذلك كثيرة وواضحة ، ولا تحتاج الى شرح . ويمكن على أساس البحث الميدانى أن نضيف الكثير الى قائمة الانحرافات هذه ، والتى اذا أمكن لنا حصرها يمكننا بالتالى تحديد القيم السلوكية التى يجب أن يكون لها الاسبقية فى اهتمام الجميع .

مسئولية النظم البيروقراطية :

بعض الانحراف قد ينشأ من طبيعة التنظيم البيروقراطى ما يستلزمه وينشأ عنه من طبيعة خاصة للمسئوليات والسلطات ، وجمود التعليمات ، فضلا عن مستويات الأجور والأسس التى تقوم عليها الترقيات والتقلب فى ظروف

الخدمة ، وغير ذلك من العوامل الخارجة عن ارادة العامل كفرد — فقد يدخل الوظيفة فرد ينطوى على خير ويأمل فى النمو والتطور ، ولكنه يمر بتجارب خلال سنى خدمته ، فتخمد فيه كل نزعات المبادأة الخلاقة والابتكار ، ويتحتم عليه الطاعة العمياء ، وتشـل تصرفاته فينزع الى التراخى والسلبية ، التماسا للأمن ، وبعدا عن مواطن الزلل ، وهذا ما سيأتى تفصيله فيما بعد .

الحرية والسلطة الضابطة
فى المجتمع الاشـتراكى :

— الانسان بطبعه تواق الى الحرية ، ولكنه فى الوقت ذاته ينزع بسجيته الى طلب السلطة الضابطة التى تنظم سلوكه ، وترسم الحدود للحرية صيانة لحقوقه وحقوق الغير . والمجتمع الاشتراكى مجتمع الحرية المنظمة دون سيطرة أو استغلال من فرد لفرد أو طبقة اجتماعية لطبقة أخرى .

— والعامل فى المجتمع الاشتراكى « خادم مدنى » لا ينظر اليه كتجسيد للسلطة المتسلطة، بل ينظر اليه على قدم المساواة كمواطن فى خدمة المواطنين وخدمة نفسه . وقد انقضى عهد كان الموظف الروتينى البيروقراطى الحكومى يعتبر نفسه من طبـقة غير طبقة الناس وانه فوق مستوى رقابة الجمهور. وهكذا تطورت العقلية، وعلى هذا النحو ينبغى أن يكون التنظيم للخدمة العـامة .

— وبناء على ذلك ، فالعاملون الذين مازالوا متعلقين بمظاهر التسلط الحكومى يعتبرون فى عرفنا منحرفين سـلوكيا — واذا كان النظام المكتبى يحيط الموظف بسواتر وضمانات تحفظ له احترامه ، وتحميه من الاعتداء أثناء تأدية وظيفته، وتكفل له وسائل التشجيع والحفز على ممارسة سلطاته والنهوض بأعباء عمله ، ومسئولياته فى مستوى أداء رفيع ، فلا بد أيضا لهذا النظام المكتبى أن يحيط حرية العامل بالروادع وسلطات الضبط التى تحول بينه وبين مظاهر الانحراف والشطط .

نظام القبـول والتراضى فى تقنين اخلاقيات الوظيفة (المهنة) :

— وهنا يتردد فى أذهاننا ويحضرنا سؤال ومناقشة جدلية عمن يرسم حـدود الاخلاقيات المهنية ، ويضع القيم السلوكية المطلوبة للعمل ؟ هل هى الرئاسة بحيث يهبط التقنين من أعلى؟ أم يتراضى العاملون على أسلوب معين مناسب يأخذون أنفسهم به عن قبول .

— يتمثل فى هذا السؤال أسلوبان من أساليب الحيـاة ، وتوزيع السلطات ، ويتأرجح هذا الاسلوب بين قطبين ، أحدهما يمكن أن نطلق عليه القطب « التحكمى » ، والثانى يوصف بأنه قطب « الضبط الذاتى » ، والمفاضلة بينهما يفصل فيها التطبيق من ناحية ، ومنطق الطبيعة البشرية من ناحية أخرى . ولا بد لنا فى هذه المرحلة من بحثنا من التحفظ بالقول بأننا لاندعو الى الأخذ بأحد الطرفين المتعارضين والخير فى الوسط .

— فالمبدأ الذى نؤمن به وتهدينا اليه دراسة طبائع الناس ، صغارا وكبارا ، أن الحدود التى يتراضى عليها الناس على أسـاس من الفهم والادراك الذى يؤدى الى قبول واع — تكون أقرب الى التزامهم واحترامهم ، وأكثر دواما واستقرارا من حدود توصف لهم وتهبط عليهم من أعلى .

— ولكننا اذا تركنا الحبل على غاربه للصفوف الدنيا من العاملين لرسم هذه الحدود ، فاننا نفوت بذلك الفرصة أمام القيادة الصـالحة وخبرات القـادة التى يمكن أن توسـع أفـق الادراك والاحاطة الشاملة ، وتهدى وتوجه وترشـد المدارسة حتى يصل النقاش الى مداه الصحيح، ويحقق غاية من أقرب الطرق وأقومها .

— ان تقنين اخلاقيات المهنـة ليس أمرا ميسرا . ولابد لأى تقنين من هذا النوع أن يكون نابعا من أعضاء المهنة ذاتها على أيدى قادتها

المجربين الاكفاء . ومن الضرورى فى هذا التقنين أن يكون متفقا مع الاطار العـام والاتجاهات الاجتمـاعية والاحتياجات العـامة والضـوابط المطلوبة .

— الا أن البعض يلقى تبعة اعداد مثل هـذا التقنين المهنى على عاتق الأجهزة المعنية ، كى يستمد من أعضائها العاملين بها بيانا بالتصرفات الاخلاقية المناسبة ، وتعمل على تأكيدها وتدعيمها والسير على تنفيذها ، ما دامت صادرة عن رضاء بين أصحاب المصلحة واتفاقهم فى الرأى .

— وكفالة السلوك الاخلاقى فى العمل تتطلب بالضرورة أمرين :

١ — حماية العامل من الاتهام بالانحراف اذا كان بريئا ، وذلك عن طريق تنظيم اجراءات هذه الحماية من دفاع وخلافه .

٢ — تشكيل أجهزة للسهر على ضمان هذه المعايير فى سلوك أعضاء المهنة بتنظيم الاجراءات التأديبية فى حالات القصد والتعمد .

— ولسنا نسوق هذا المثال بقصد الايحاء بقبوله فى ذاته وعلى علاته ، انما أردنا أن نعرض أساليب فى تنظيم الاخلاقيات المهنية ، ورعايتها والسـهر عليها ، ويتضح لنا من خلال هذا الاستعراض الى أى مدى ينبغى أن نذهب فيما بين مبدأى الحرية من ناحية والضـبط والربط من ناحية أخرى .

التدريب — مفهومه وانواعه واساليبه :

— المقصود بالتدريب فى مفهومه الشـامل عملية تعديل ايجابى فى سلوك العامل من الناحية المهنية يرمى الى اكسابه :

١ — معارف ومعلومات وخبرات تنقصه .
٢ — انماط سلوكية وعاداتومهارات ملائمة .
٣ — اتجاهات صالحة نحو العمل والسلطة .

كل ذلك بقصد رفع مستوى كفاية الأداء بحيث تتحقق فيه شروط الاتفاق والفاعلية مع السرعة واقتصاد فى المجهود والتكلفة .

— وتتشـكل الخدمات التدريبية ، وتتنوع الأهداف المرسومة ، والظروف التى تتم فيها العملية التدريبية — وما يتم منها فى نطاق مجهود تدريبى منظم طبقا لخطة مرسومة يطلق عليه اسم اعتبارى ، اسـم — النمط التقليـدى أو الكلاسيكى على المستوى الجماعى — وعدا هذا فللتدريب أساليب كثيرة ومنوعة .

— من أساليب التدريب — التدريب بالقدوة — فالرئيس الكفء والعامل النشيط الماهر فى عمله يعتبر قدوة رائدة ينتقل أثرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للمرؤوسين والزملاء ، وبأسلوب كثيرا مايكون أشـد تأثيرا من مجرد النصـح والارشـاد المباشر . فاذا توافر بين العاملين التفاهم اللازم بل التنافس للصالح العام ، نجد القدوة فى ذروة أثرها النافع الذى يفوق أحيانا توقعاتنا ، ولعل فى هذا ما يفسر اهتمام الأجهزة العاملة بتوزيع الكفايات وتهيئة الظروف الطبيعية للقاء يتم بين عامل خبير مجرب ، وآخر ناشىء قليل التجربة .

— وفضلا عن ذلك فمن المعروف نفسيا أن للجماعة تأثيرها على أعضائها وخاصة منهم من تراوده نزعة معتدلة للخروج على مقتضـيات الجماعة ، ولاسلوب الجماعة فى العمل والنشاط تأثير جانب ايحائى على الأفراد الذين يشعرون بالحاجة الى الانتماء ، ولذلك فان الجمـاعة الصـالحة يمكن أن تـكون أداة تدريب فعالة بالنسبة للافراد ، تحدث اثرها بطريق مباشر أو غير مباشر ، مقصود أو غير مقصود فى تعديل السلوك المهنى للعامل ، بما يكفل الارتفاع به الى المستوى السائد بين الجماعة ..

— ثم انه ليس من الضرورى فى سـائر الأحوال أن يكون التدريب جماعيا ، فقد تركز قيادة العمل جهودها فى تدريب فرد بعينه تقدر حاجته الى الرعاية الخاصة ، فتوجهه وترشده الى الاسلوب السليم للنهوض بأعباء ومسئوليات عمله ، ومعالجة ما قد يشوب اداءه أو سلوكه من عيوب . ولعل مثل هذا الاسلوب يكون ملائما فى بعض حالات الانحراف بالذات .

— وهناك أسلوب آخر من أساليب التدريب ونعنى به التدريب الذاتى ، وفيه نوفر للعامل الظروف التى تساعده على أن ينمى نفسه بنفسه فى عمله مع حفزه وتنشيطه بطريق مباشر أو غير مباشر ، وقد يقتضى الحال أحيانا الاشراف

على جهوده الذاتية وتوجيهها ، وفى أحيان أخرى يترك وشـأنه ، مع رقابة غـير ملحوظة منه وهكذا . والحق أن خير مانأمله فى العامل المجد أن يشعر ذاتيا بناحية نقص فيه ، فيعمل فى عزم ومن وحى ارادته على مداركتها ، وأن نكون فى عونه مادام فى عون نفسه .

ــ وهناك عدا ماتقدم عشرات من الأساليب التدريبية الممكنة ، وما قدمناه منها انما قصدنا به اتصاله عن قرب او بعد ، ولدرجة او أخرى . بما نحن بصدده من التدريب السلوكى الناجح، ولا نحب فى هذه المرحلة من بحثنا أن نتعجل الحكم ، ونبادر قبل الأوان بوصف اسلوب معين قد تثبت التجربة عدم جدواه، وانما نحن نحاول فقط التمهيد ، وانارة السبيل امام الدراسـة العلمية الموضوعية على الطبيعة ، فهى الكفيلة آخر الأمر بتحديد الاسلوب الأمثل .

اذن كيف يمكننا اسـتخدام التدريب لتعديل الاتجاهات السلوكية :

ــ حيث اننا بصدد محاولة فى ميدان لم يطرق فيه التدريب بالدرجة المؤثرة ، فان الأمر يتطلب ضمانا لنجاح تجربتنا أن نجرى تجربة استطلاعية فى قطاعين متكافئين فى عدد العاملين ، وفى مستوى السلوك المهنى مقيسا بمظهر معين من مظاهر الانحراف ، أو بقيمة سلوكية ، وتقوم بتجربة خطة التدريب المقترحة فى أحد القطاعين ، ونترك الآخر بدون تدريب ، على أساس أنه مجموعة قياسية (ضابطة) ، ثم نقيس عليها آخر الأمر نتائج التجربة ، ومدى ماحققه القطاع الذى تمت فيه التجربة ، بالمقارنة بالقطاع القياسى ليمكن الحكم على مدى صلاحية الخطة المقترح وضعها موضع التجربة الاستطلاعية .

ــ ولذلك يقترح أن تتم الخطة التجريبية على ثلاث مراحل :

١ ــ المرحلة الأولى :

وهى مرحلة تمهيدية وتحضيرية لتنفيذ الخطة الأسـاسيـة المقترحة وتعتبر مرحلـة لجمع الاحتياجات التدريبية التى ستحدد اطار واهداف الخطة التدريبية .

٢ ــ المرحلة الثانية :

لتنفيذ الخطة التدريبية على ضـوء النتائج المستخلصة من المرحـلة التمهيدية ، وتحـديد اهدافها القريبة والبعيدة .

٣ ــ المرحلة الثالثة :

قياس نتائج التجربة ومـدى تفوق القطاع (المجموعة) التجريبى على القطاع (المجموعة) الضابط ، وبذلك يمكن الحكم علميا وعمليا على مدى نجاح ، وصـلاحية الخطـة التدريبية ، والاسلوب الذى اتبع .

ــ المرحلة الأولى وتشتمل على الاجـراءات التمهيدية الآتية :

١ ــ تصميم مجموعة من الاستفتاءات التى يمكن عن طريقها تحديد القيم السلوكية التى أجمع على طلبها السواد الأعظم ، سواء كانت قيمـا عامة مشتركة بين الأعمال وفى مختلف الظروف والمواقف ، أو كانت خاصـة بأعمال معينة فى مجموع قطاعات العمل ومستوياته ، ثم تطرح هذه الاستفتاءات فى القطاع التجريبى.

٢ ــ التعرف ميدانيا على مظاهر الانحرافات العامة والخاصة ، واستقصاء بواعثها وظروفها المهيئة والمعجلة .

٣ ــ اجراء عينة من الاختبارات المصممة خصيصا لتشخيص السلوك المعتل ومن أشهرها اختبارات Hartshorne and May والتى يمكن عن طريقها ملاحظة الطابع السلوكى للفرد أثناء العمل وأخلاقه عموما بخلق مواقف تتخذ دليلا لقياس الخلق نوجز منها ما يلى على سبيل المثال .

(ا) وضـع العامل فى ظروف يواجه فيها اغراء أو صراعا بين لذته الشخصية وصالح الآخرين وتكون استجابته لتأثير هـذه الظروف

دليلا على أسلوب تصرفه والقيم التى يقتدى بها فى سلوكه .

(ب) اعطاء العامل مهمة مستحيلة ويطلب منه أداؤها كأن تعصب عيناه ويكلف بوضع نقط داخل دوائر وهو مغصوب العينين ، وهو أمر مستحيل أن يحدث الا بالمصادفة أو اذا اختلس هذا العامل النظر مخالفا لقواعد الاختبار .

(جـ) اعطاء لفيف من العاملين مجموعة من المفردات كاصلاحات علمية أو لغوية أو مهنية فنية ، ويكلف كل عامل بوضع علامة امام كل كلمة يفهم ويعرف معناها ، ثم يعاد بعد فترة عمل اختبار آخر للتعرف على مدى فهمهم وتعرفهم لنفس مجموعة المفردات ، ثم تقابل النتيجتان ويستخرج منها الذين جنحوا للمبالغة فى الاختبار الأول وادعائهم فهم ومعرفة أغلب معانى مجموعة المفردات .

٤ ــ انتقاء أساليب التدريب السلوكى ، مع تنوعها بالنسبة للقيم المطلوب تثبيتها وتنميتها ومع الانحرافات المراد محوها ــ فبعض هذه الانحرافات السلوكية لايتناسب معها الاسلوب الجماعى فى المعالجة ، ويفضل معالجتها معالجة فردية ، بينما البعض يفيد فيه المعالجة الجماعية ــ هذا وليكن معلوما أن أغلب الانحرافات ينجح فى علاجها الأسلوب غير المباشر ، اذ أنه قد تستثار فى المنحرف عوامل التحدى والمكابرة اذا ماووجه بنقيصته . . على أن يتجنب التدريب التلقينى بالوعظ والارشاد اللفظى ، اذ أنه قد ثبت عدم جدواه فى أكثر الحالات ، وتفضل عليه أساليب الممارسة العملية والعمل الجماعى .

وهذه المرحلة هى بمثابة عملية جمع وحصر وتحديد الاحتياجات التدريبيةفى المجال السلوكى.

(د) المرحلة الثانية ، وتشمل خطة التدريب المقترحة لتنمية النواحى السلوكية :

وهى ، كأى خطة تدريبية ، وعلى ضوء نتائج المرحلة التمهيدية ، يلزم أن يتوافر فى الخطة الهدفية ولاستمرار والتراكم والشوامل لجميع طبقات العاملين ، والتدرج من الأسهل للأصعب والواقعية والتطوير ، لكى نضمن نجاح العمل التدريبى الذى ستتكفل به الخطة ، ولكى نضمن مستوىسلوكيا مقبولا لايلزم أن تشتمل على الآتى:

١ ــ ان نولد فى نفوس العاملين الجدد الثقة بالنفس ، وازالة ما يكون قد أصابهم من تهيب وخوف من المجهول الذى ينتظرهم فى أعمالهم ، وذلك بتعريفهم بجهاز الدولة ، وأين تقع الوحدة التى سيعملون بها من هذا الجهاز، وعلاقته الأفقية والعرضية به وأهداف الوحدة واختصاصاتها ومسئولياتها مع تأكيد مبادىء العلاقات الانسانية فى نفوسهم ، فضلا عن تزويدهم بالمبادىء والتدريبات العملية المفيدة فى ميدان العمل والتخصص الذى ينتظرهم مما يكون له أكبر فضل فى توليد ثقتهم بأنفسهم ، وبذلك يمكن تجنب جانب لا يستهان به من مظاهر الانحراف التى تنشأ عن افتقاد الثقة والأمن ، وتعتبر برامج العاملين الجدد من هذه الزاوية وسائل وقائية من الانحراف مستقبلا .

٢ ــ الاهتمام بالمرقين أو من سيرقون الى وظائف أعلى ، وتعريفهم بمهام واعباء اعمالهم الجديدة ، وذلك عن طريق برامج التاهيل للمستوى الاعلى كرؤساء . وهنا يجب ألا يغيب عنا أنه قد يكون فى سلوك الرؤساء ما يشجع عن غير عمد على انحراف المرؤوسين ، ولذلك لكى نحظى بأفضل النتائج يجب ان يشمل التدريب، وخاصة الجانب السلوكى منه ، تدريبا لكل من الرئيس والمرؤوس . على أن يركز بالنسبة لتدريب الرئيس على أصول الادارة واتزان النواحى القيادية الانسانية تجاه المرؤوسين .

٣ ــ على أن خطة التدريب عامة ، والتدريب السلوكى خاصة ، يجب أن تنبع من خطة الأفراد بالوحدة التى تعنى بتوزيع الكفايات ، ووضع الرجل الصالح فى المكان المناسب له . كل هذا كفيل بأن يشيع الطمأنينة ويولد الثقة والأمل فى النفوس ويتلافى الكثير من معجلات الانحراف، مع وضع خطة لتوفير الحوافز فى العمل ، سواء منها ما كان مشجعا مقدرا ، أو رادعا يجزى المسىء باساءته.

٤ ــ هذا على تخصيص الجانب الأكبر

للتدريب أثناء العمل للعمل الجماعى والمناقشة الحرة فى جو من القيادة الديمقراطية الصالحة ومن عوامل بث الثقة فى النفوس ، وازالة مخاوف العاملين ، وتدعيم شعورهم بالانتماء للوحدة والاخلاص لها ، والتفانى فى سبيلها ، مع تصحيح اتجاهاتهم نحو السلطة ، معنوية كانت أو مادية ، وهذا الأسلوب من أساليب التدريب أثناء العمل يقوى بين العاملين أواصر التضامن والتكامل والعمل فى فريق .

٥ — كما يجب أن يكون من أهداف خطة التدريب ان تهتم بتصحيح موقف العامل من التشريع المنظم لعمله ، فلا ينظر اليه ككتاب منزل ، وان نجاح التشريع يثبت بالتجربة والتطبيق . وهذا النجاح هو الشفيع المبرر لبقاء التشريع على حالة من الاستقرار . فالتعليمات والتشريعات والأوامر المكتبية قصد بها أصلا تنظيم وتيسير العمل وضبط الاجراءات ولا ينبغى للعامل أن ينظر اليها على أنها سيف مسلط على الرؤوس ، وتحول بينه وبين المرونة والتعقل اللازمين فى تصريف الأمور — وبدون ذلك فمن المنتظر من القائمين على تنفيذ هذا النوع من التدريب أن يوجهوا نظر المسئولين الى مافيه من ثغرات ، وان يبدوا رأيهم بصراحة من أجل صالح العمل ، هذا هو السلوك الطبيعى المطلوب . أما تقديس النظم والتعليمات علىعلاتها فهو مظهر معتل ومنحرف ، ولابد من علاجه بهذا النوع من التدريب . ونوجه النظر هنا الى ماسبقت الاشارة اليه عن الضمير المتعقل والضمير المتزمت ، وأثر كل منهما فى السلوك.

٦ — الا أن الأسلوب الذى يوصى بالاعتماد عليه لنجاح خطة التدريب هو أن برامج هذا النوع من التدريب يجب أن تتم فى حلقات مناقشة وبحيث تخصص لمعالجة مشكلات العمل ، ووسائل تنظيمه ، وتبسيطه ، على أن يشترك فى هذه الحلقات المستويات الوظيفية المختلفة للعاملين فى ديمقراطية وتعاون واحترام — وهذا الاسلوب يعتبر وسيلة ناجحة تسهم ، بطريق مباشر وغير مباشر ، فى الارتفاع بمستوياتهم السلوكية ، وتجعل طاقتهم للسلطة والتشريع قائمة على أساس من الفهم والادراك ، مستندة الى أساس متين من التراضى والاقتناع ، وتنمى لدى الأفراد شعورا عميقا بالولاء للوحدة ، وحافزا على النهوض بها. فيزول جانب لايستهان به من مهيئات ومعجلات الانحراف ، وقد أثبتت الأبحاث النفسية أن موقف العامل من الوحدة التى يعمل بها فى مظهرها المعنوى ومظهرها المادى ، وما تمثله من سلطة هذا الموقف يتراوح بين قطبين متنافرين ، هما التبعية والاستقلالية
Dependence — Independence
والانحياز المغالى فيه نحو أى من الطرفين يكون سببا لكثير من الانحرافات السلوكية تتفاوت فى نوعها وشدتها :

(ا) فالتبعية المغالى فيها تقضى على التفكير وتشله ، وتوقف الحركة ، وتحث على السلبية وعدم المبالاة وتحرم الوحدة من الآراء البناءة الخلاقة المتطورة .

(ب) بينما الاستقلالية التامة تحث هى أيضا على السلبية وعدم المبالاة . كما أنها تقتل الشعور بالانتماء ، وتهدم العمل فى فريق متضامن وقد تنتهى الى ازدراء النظام ، بل ومعاداته وتحديه.

٧ — ولا يجب فى هذا المجال أن نهمل التوعية التى يعتمد عليها اعتمادا واسعا فى نجاح خطة استغلال التدريب لتنمية النواحى السلوكية بتصحيح مواقف العاملين من السلطة ، وتوعيتهم وتنمية اتجاهاتهم فى الطريق الصحيح ما بين قطبى التبعية والاستقلالية ، مع تشجيعهم على النظر الى النظام المعمول به نظرة موضوعية تهدف الى صالح العمل عامة ، ولذلك يجب أن ندخل الى وحداتنا خدمات التوجيه والارشاد النفسى والاجتماعى عن طريق أقسام اخصائية يضمها تنظيم الوحدة وتكلف بدراسة حالات السلوك وعلاجها على المستوى الفردى أو الجماعى أو كليهما معا ، وتجميعها وتبويبها كاحتياجات تدريبية سلوكية .

(د) المرحلة الثالثة :

بناء على النتائج التى يتم استخلاصها من

التجربة ، وبنـــاء على مؤشرات متابعة تنفيــذ الخطة التدريبية يتم تقييم هذه التجربة بقياس ماحققته من تفوق للقطاع التجريبى على القطاع الضابط (القياس) للحكم على مدى ماأحرزته التجربة من نجاح ، ومدى صـــلاحية الخطة التدريبيـــة ، والأســـلوب الذى اتبع فى تنفيذها للأخذ بها وتعميمها كما هى ، أو بعد تعديل وتطوير ماقد تسفر عنه عملية تقييم التجربة ككل .

الخلاصـــة :

يعتبر التدريب أداة طيعة ذات عائد استثمار ملموس وبعيد المدى اذا أحسن اســـتخدامه وخطط له تخطيط واع مستنير مبنى على الدقة فى جمع وحصر وتحـــديد الاحتياجات التدريبية الواضحة المعالم (المباشرة) او غير الواضحة المعالم (غير المباشرة) ، على أن يكـــون من أهداف برامج التدريب العناية بتوعية العاملين ، وتصحيح موقفهم من السلطة وتنمية الاتجاهات الصـــحيحة لديهم ، متجنبين اســـلوب الوعظ والارشـــاد واتباع طرق غير مبـــاشرة لتنمية النواحى السلوكية بوجه عام ، سواء بالتدريب المبرمج أو التدريب أثناء العمل . الا أن الرجاء وكل الرجاء فى القدوة الحسنة لارســـاء القيم الصالحة الطيبة .

* * *

المراجـــع

1) **Psychological Testing :**
By Anne Anastassi.
Mecmillan.

2) **Psychology in Human Affairs** ·
By J. Stanley Gray
McGraw - Hill Book Company

3) **Psychology and Life :**
By Floyd. L, Ruch
Scott, Foresman and Company

4) **Introduction to Psychology :**
Harcourt, Brace and company. New York
By Ernest R. Hilgard.

5) **Social Psychology :**
By Theodore M. Newcomb.
The Dryden Press. Publishers. New York.

6 **Social Research :**
By George A. Lundberg, University of Washington Longmans, Green and Co.

الجوانب التنظيمية فى المؤتمرات الدولية

د. محمد محمود ربيع

ظهرت حاجة الجماعات البشرية منذ القدم الى عقد اجتماعات بين مندوبيها لحل المشكلات الناجمة من علاقاتها المتبادلة . وكان هؤلاء المندوبون يتمتعون فى اغلب الاحوال بنوع من الحصانة ، فلا يجوز قتلهم او احتجازهم . وقد اكتشفت مراسلات قديمة بين الفراعنة وملوك الدول المجاورة تدل على حدوث اجتماعات أو ما يشبه المؤتمرات ، كتلك التى حدثتبين رمسيس الثانى وأمير الحيثيين ، وانتهت الى عقد معاهدة تحالف بينهما عام ١٢٧٨ قبل الميلاد .

كان لهذه الاجتماعات أو المؤتمرات فى شكلهاالبدائى تقاليد ونظم خاصة ، أخذت تتطور بالتدريج فى ظل الحضارات المتعاقبة . الا ان المؤتمرات السياسية والدبلوماسية كانت أسبق من الوجهة التاريخية من المؤتمرات الفنية .

لهذا نجد ان التقاليد المرعية الان والتى تلتزمهـامعظم الدول والمنظمات الدولية فى عقد مؤتمراتها الفنية سواء كانت اقتصادية او اجتماعية أو ثقافية ، انمـايعود الفضل فيها الى تلك التقاليد والنظم التى انحدرت الينا من سلسـلة تاريخيـة طويلة من المؤتمـراتالسياسية ، ونتيجة للخبرات العالمية المتحصلة من كثرة الاحتكاك الدولى . ولا نعدو الحقيقة اذا قلنا انحسن اعداد وتنظيم المؤتمر الدولى يعتبر من العوامل الرئيسية التى تساعد على نجاحه .

عن هذا الموضوع يحدثنا الـكاتب مع تحـديد الاجراءات التى يجب اتباعها فى اعـداد المؤتمرات الدولية ، وكذلك واجبات رئيس المؤتمر ورؤسـاءاللجان .

يحسن فى مستهل بحثنا أن نشير بايجاز الى المفهوم العلمى لبعض المصطلحات الفنية المتداولة فى هذا الميدان ، تفاديا للبس الناجم عن الاستعمال اليومى الدارج لبعضـها ، وما يترتب عليه من عدم الالتزام الدقيق بمفهومها العلمى .

المؤتمر الدولى Congress — Conference

تعقد الدول مؤتمرات فيما بينها للوصول الى اتفـاق مشترك حول الأمور التى تهمهـا ، أو مواجهة احدى المشـكلات التى تهددها كتدبير الوسائل اللازمة لحـل مشكلات الحدود بينها ، أو تعميق المصـالح المشـتركة ذات الطابع الاقتصادى أو الاجتماعى(١) .

ويلاحظ أن المؤتمر الدولى قد يكون رسميا ، فتوفد الحكومات مندوبين رسميين لتمثيلها فيه، كما أنه قد يكون غير رسمى ، فيحضره مندوبون للنقابات أو المنظمات والهيئات الشعبية ، حسب طبيعة المؤتمر والغرض من عقده . ومن البديهى أنه تسبق عقـد المؤتمر الدولى سلسلـة من الاجراءات التنظيمية لاعداد برنامجهوتوجيه الدعوة الى الأطراف المشتركة فيه ، ورسم طريقة سير العمل به ، وانتهائه .

د. محمد محمود ربيع

مراقب البحوث الفنية بوزارة السياحة
دكتوراه فى العلوم السياسية

وليس هناك فرق أساسى بين مصطلحى Congress — Conference لكلمة مؤتمر . فكلاهما يشير الى اجتماع بين المندوبين المفوضين لعدة دول لمناقشة وحل المشكلات الدولية .

وقد كان اصطلاح Congress يستعمل غالبا فى الماضى ليدل على الاجتماعات التى يعقدها المندوبون المفوضون للدول لاقرار السلام ، واعادة تقسيم الأراضى ، كما حدث فى مؤتمر فيينا (١٨١٤ — ١٨١٥) بعد حروب نابليون ، ومؤتمر باريس (١٨٥٦) بعد حرب القرم ، ومؤتمر برلين (١٨٧٨) بعد الحرب بين روسيا القيصرية وتركيا . ولكن هذا لم يمنع من اطلاق اصطلاح Conference على مؤتمر لندن (١٩١٢— ١٩١٣) لوضع شروط الصلح بين تركيا والدول البلقانية المتحالفة ، وكذلك مؤتمرات السلام فى باريس بعد الحرب العالمية الأولى ، ثم الحرب العالمية الثانية .

يتبين من هذا أن ما قد يكون بطبيعته Congress يمكن أن يكون كثيرا ما يخلط الخبراء أنفسهم عند التعبير بأحد هذين المصطلحين . Conference الا اننا اذا شئنا توخى الدقة ، فاننا نجد أن التفرقة بينهما ليست فى العنوان ، وانما فى طبيعة المناقشات الجارية . فاصطلاح Conference يستعمل للاعمال الدولة البناءة التى تنتهى الى عقد معاهدة مثلا ، أو اعلان ومناصرة قانون ، فى حين نلاحظ أن اصطلاح Conference لا يعبر الا عن حادث عرضى ، وينطبق على الأعمال التى تجرى لمناصرة سياسية معينة (٢) .

المقرر : Rapporteur

عندما يعين المؤتمر لجنة أو لجنة فرعية لدراسة موضوع معين ، فانه يقوم باختيار فرد من أعضاء اللجنة ليكون مقررا لها أمام المؤتمر الرئيسى ، ويتولى تقديم تقريرها .

المحرر النهائى : Acte Finale

بعد الانتهاء من المؤتمر توضع أحيانا خلاصة رسمية أو بيان بالمناقشات التى دارت . وهذه البيانات تحوى المعاهدات التى تم توقيعها ،بناء على نتائج المؤتمر ، كما تتضمن بعض الآراء أو التعليمات التى وافق عليها المؤتمر . ويطلق على هذه الخلاصة أحيانا أسم محرر « Act » أو محضر نهائى "Procès Verbal Final" وأدق تعبير هو محرر نهائى

المراسم : Protocole

النظم والقواعد التى تتبع فى الأحوال الرسمية أو الاجتماعات تطلق عليها كلمة مراسم . ومثال ذلك أسلوب المكاتبات والاستقبالات والولائم والحفلات والأسبقية والرتب والالقاب والنياشين. وليست كل هذه القواعد مكتوبة . وهى مازالت موضع التنفيذ والاحترام حتى اليوم ، وخاصة بعد أن تخلصت من بعض اجراءاتها المعقدة التى كانت سائدةفى الماضى بسببكثرة الامبراطوريات والممالك . والبروتوكول أو ما يطلق عليه لفظ عهد كان فى الأصل سجلا لاتفاقية ما ، وكلمة Protocole أقل رسمية من كلمة Traité أى معاهدة ، وكلمة Convention أى اتفاقية . غير أن كثيرا من العهود الدولية الهامة كانت على هذا الشكل ، وعلى الأخص الاتفاقية التى أبرمت بجنيف عام ١٩٢٠ ، وانشئت بمقتضاها المحكمة الدائمة للعدل الدولى.

تحديد مكان انعقاد المؤتمر :

نلاحظ أن تحديد مكان انعقاد المؤتمر الدولى تراعى فيه عدة اعتبارات يتم تغليب أحدها على الآخر ، وفقا لنوع المؤتمر والغرض من عقده. لهذا قد يعقد المؤتمر فى أحد الأمكنة الآتية :

— عاصمة الدولة التى اقترحت عقد المؤتمر.

— عاصمة الدولة التى يعنيها حل المسائل المعروضة على المؤتمر أكثر من غيرها .

— عاصمة الدولة التى يعتبر موقعها مناسبا لكل الدول المشتركة فى المؤتمر .

— عاصمة الدولة التى يتوافر فيها جو الحياد بالنسبة لمناقشات المؤتمر .

— وقد تحرص المعاهدة المتعددة الأطراف التى سيتم تعديلها على وضع نص بتحديد مكان انعقاد المؤتمر بمكان الاجتماع السابق أو الاتفاق عليه فى المؤتمر السابق .

ولتوضيح هذا سنذكر بأيجاز بعض الأمثلة

التاريخية . ففى عام ١٩٠٨ عقد مؤتمر بحرى فى لندن مراعاة لسيادة بريطانيا البحرية التى استمرت حتى أوائل القرن العشرين ، كذلك فانه مراعاة لحياد مكان المؤتمر وحياد أراضى الدولة التى يعقد فيها انعقد مؤتمر لوكارنو فى عام ١٩٢٥ بسويسرا . أما اتفاقية البريد التى يتم تعديلها بصفة دورية فى مؤتمر يضم الدول المكونة لاتحاد البريد العالمى ، فان تحديد مكان الانعقاد التالى يتم بالاتفاق بين مندوبى الدول اعضاء المؤتمر .

توجيه الدعوات لحضور المؤتمر :

يسبق توجيه الدعوات لحضور مؤتمر ما ، تبادل وجهات النظر بين الدول المعنية ، أو تلك التى ستتأثر به بشكل رئيسى . ومن المستحسن دائما تحديد نطاق المؤتمر المزمع عقده مقدما بقدر الامكان حتى يكون هناك أساس متين للمناقشات . (٣) والدليل على ذلك أن الفشل فى عدم الوصول الى اتفاق فى بعض الأحيان كان نتيجة لنقص الاستعدادات الأولية . ولهذا تلجأ الدول والهيئات الدولية غالبا الى تشكيل لجنة تحضيرية تكلف باعداد مقترحات عن تاريخ ومكان عقد المؤتمر ، وكذلك موضوعه وبرنامجه ، وميزة هذه الطريقة أنها تضمن الحصول على خدمات لجنة لا تتحيز فى ترتيبها لكافة الموضوعات التمهيدية التى تؤثر على نجاح المناقشات المستقبلة . وتلجأ الدولة أو مجموعة الدول التى أخذت على عاتقها مهمة تنظيم المؤتمر الى اخطار الدول المدعوة بالبرنامج العام للمؤتمر فى نفس المذكرة التى تدعوها فيها الى حضوره . (٤) فالخطوة التمهيدية اذن هى اعداد برنامج بالمسائل التى تطرح للمناقشة بغرض الوصول الى حل .

وتقوم الحكومة التى يعقد المؤتمر فى أراضيها بتوجيه الدعوات لحضور المؤتمر ، ولكن قد يحدث أن تقوم حكومة أخرى بذلك بعد موافقة الحكومة الاولى على عقد المؤتمر فى أراضيها . . ففى حالة مؤتمر السلام الذى عقد فى لاهاى سنة ١٨٩٩ كان آمبراطور روسيا هو صاحب اقتراح عقد المؤتمر . وتولت الحكومة الهولندية التى كانت عضوا فى المؤتمر توجيه الدعوات .

وقد يقوم بمهمة توجيه الدعوات للأعضاء هيئة الأمم المتحدة أو المجلس الاقتصادى والاجتماعى أو الوكالات المتخصصة (٥) . أما اذا كان المؤتمر هو احدى وسائل العمل التى نص عليها النظام الأساسى لمنظمة دائمة ، فان حرية الدعوة تختفى ويحل محلها الحق المرتبط بالعضوية لكل دولة فى المنظمة لحضور اجتماعات الهيئة . فمثلا بعد أن نص نظام الاتحاد البريدى العالمى على عقد مؤتمرات للمندوبين المفوضين للبلاد المتعاقدة أو مؤتمرات ادارية عادية حسب أهمية الموضوعات المعروضة للبحث ، رأت المادة ١١ فقرة ٢ أن لكل دولة أن تمثل نفسها بمعوث واحد أو عدة مبعوثين ، أو يمثلها وفد دولة أخرى (٦) . ويجتمع مندوبو بلاد الاتحاد على هيئة مؤتمر بعد خمس سنوات على الأكثر من تاريخ العمل بوثائق المؤتمر السابق له لمراجعة هذه الوثائق أو استكمالها ان كان هناك داع لذلك . ويجوز عقد مؤتمر غير عادى بناء على طلب أو موافقة ثلثى البلاد الأعضاء على الأقل ، وتقوم البلاد الأعضاء التى اقترحت عقد هذا المؤتمر بتحديد مكان انعقاده بالاتفاق مع المكتب الدولى للاتحاد . أما الاجتماعات الادارية فيجوز بناء على طلب ثلثى الادارات على الأقل ، أو بموافقتها ، عقد اجتماعات يعهد اليها فحص مسائل ادارية بحتة . وفى هذه الحالة تتولى الادارات التى اقترحت عقد الاجتماع تعيين مكان الانعقاد بعد التفاهم مع المكتب الدولى وتقوم ادارة البلد الذى يعقد فيه الاجتماع بتوجيه الدعوات . (٧)

جدول اعمال المؤتمر :

كان تحديد الأعمال التى ستناقش فى المؤتمر واعدادها يعتمدفى الماضى على المبادرة الشخصية للدول . ولكن مما يدعو الى الرضا ظهور الاتجاه الحديث الموفق نحو الاعتماد على الخبرة

والتخصص الفنى لجهاز المؤتمر . وبمرور الوقت تطورت هذه الطريقة وتحددت فى اتجاه أسلوب فنى وموضوعى أفضل من ناحية الاعداد والتحضير ، وانتقلت الأعمال التحضيرية من يد حكومة معينة تلتزم بوجهات نظر خاصة الى يد جهاز يقدم ضمانات أكثر لعدم التحيز . ويعطينا الاتحاد البريدى العالمى وجهازه نموذجا واقعيا. لذلك . ففى مجال مؤتمرات البريد فان العمل التحضيرى زاد بطريقة كبيرة لدرجة انشاء لجنة جديدة من الجهاز الادارى الدولى ليساعد مكتب الاتحاد ، وهى لجنة دراسة أنشأها للمرة الاولى مؤتمر مدريد عام ١٩٢٠ واجتمعت مرتين قبل مؤتمر استكهولم عام ١٩٢٤ — وخلال هذا المؤتمر الأخير زاد عدد اعضائها من ٧ الى ١٤ ، وهذه اللجنة لا تضم سوى خبراء البريد الذين يجتمعون قبل انعقاد المؤتمر بستة اشهر لوضع التوصيات التى ستدرج فى البرنامج Cahier وبعد أن انشئت اللجنة التحضيرية للدراسة هذه (والتى دعت اليها الحاجة الفنية الشديدة) كان من اللازم أن يمتد نشاط مثل هذه اللجان الى المؤتمرات التى يرتبط فيها الجانبان الفنى والسياسى ارتباطا وثيقا مثل المؤتمرات الاقتصادية ومؤتمرات نزع السلاح .

ممثلو الدول فى المؤتمر :

يحدث غالبا فى كثير من المؤتمرات غير السياسية ، أو ذات الصفة شبه السياسية التى تعقد فى الأزمنة الحديثة ، أن يعين الممثلون الدبلوماسيون بصفة مندوبين مفوضين أساسيين يساعدهم آخرون أحيانا ، أو أن يكون المندوبون المفوضون من الموظفين الرسميين أو أشخاصا لهم دراية خاصة بالموضوعات التى ستناقش(٨). وتحدد أهمية المؤتمر او المناسبة عدد أتباعهم من الرسميين والأشخاص ذوى المؤهلات اللازمة فنيا أو قانونيا ، وكذلك المترجمين والسكرتاريين.

ويؤلف المندوب المفوض او المندوبون المفوضون لكل دولة مع موظفيهم ما يسمى ببعثة هذه الدولة الى المؤتمر . واذا كان هناك اكثر من مندوب مفوض واحد للدولة ، فان الأقدم يعين عادة بأسم المندوب المفوض الاول لبلده . على أن يجلس مع الآخرين فى المؤتمر كمجموعة .

ويزود المندوبون المفوضون — كما تدل على ذلك القابهم — فى اى مؤتمر دولى بسلطات كاملة من رؤساء دولهم أو حكوماتهم التى يمثلونها تخولهم الاشتراك فى المفاوضات وتوقيع المعاهدات التى تتمخض عنها المباحثات (مع الاحتفاظ للحكومة بحق التصديق عليها عند اللزوم) . وترسل أسماء المندوبين المفوضين مقدما الى حكومة الدولة التى سيعقد المؤتمر فى أراضيها. وفى الاتحاد البريدى العالمى الذى أشرنا الى انه من أقدم الاتحادات الفنية فى العالم نجد أن المادة ١١ من اتفاقية أوتاوه لعام ١٩٥٧ تنص على أن كل دولة فى المؤتمر يمثلها مندوب مفوض واحد أو اكثر تزودهم حكوماتهم بالتفويض اللازم . ويمكن — عند الاقتضاء — أن يمثله وفد بلد آخر . ومع ذلك فمن المفهوم انه لا يجوز لوفد ماأن يمثل أكثر من بلد واحد غير بلده ، ولنا فى هذا الموضوع عودة عند الكلام على اللجان التى يكونها المؤتمر ، وخاصة لجنة التحقق من السلطات المخولة للمندوبين . أما اللغات التى يستعملها المندوبون فى المؤتمر فقد طرأ عليها تطور كبير فى الآونة الأخيرة . فقبل الحرب العالمية الأولى كانت اللغة الفرنسية هى اللغة المستعملة عادة فى اى مؤتمر دولى ثم نما الاتجاه بين الحربين العالميتين الى استعمال اللغة الانجليزية أيضا . ففى مؤتمر السلام بباريس سنة ١٩١٩ استخدمت الانجليزية والفرنسية كلغتين رسميتين . أما المؤتمرات التى يشترك فيها عدد محدود من الدول ، فان لغة احداها تتخذ أحيانا كلغة رسمية للمؤتمر ، ولكن قد تستخدم عدة لغات أيضا فى هذا المؤتمر (٩) . والاتجاه السائد فى المؤتمرات التى لا يحد دولها أقليم واحد هو أن اللغة الانجليزية اكثر اللغات استعمالا ، ولكن تستخدم عادة لغة أخرى على الأقل الى جانبها . وقد ادى التطور الآلى الحديث الى جعل استعمال لغتين او أكثر فى المؤتمر أكثر

ســـهولة عن طريق الترجمة الفورية الحديثـــة للأحاديث .

رئيس المؤتمر :

ان رئيس اى مؤتمر دولى هو عادة ـــ وليس دائما ـــ الممثل الأول للدولة التى يعقـــد فيها المؤتمر اذا كانت هذه الدولة مشتركة فيه . وهو غالبا وزير الخارجية فى حالة المؤتمرات السياسية ويتم انتخاب رئيس المؤتمر بناء على اقتراح ممثل الدولة التى يأتى ترتيبهـــا الأول فى الحـــروف الأبجدية ، أو بناء على اقتراح يقدمه أكبر الأعضاء سنا وهو مايسمى doyen d'âge وأحيانا بواسطة عضو آخر يتم اختياره خصيصاً لهذه المناسبة .

وقد تولى رئاســـــة المؤتمر أكثر من شخص واحد بالدور ، كما حدث فى مؤتمر جنيف لعام ١٩٥٠ ، وكذلك فى مؤتمر الحياد الايجابى وعدم الانحياز الذى عقد فى بلجراد سنة ١٩٦١ .

واجبات رئيس المؤتمر الدولى :

١ ـــ افتتاح أعمال المؤتمر بخطاب يبين فيه أهدافه بشـــكل عام ، وبهذا يضـــع الخطوط العريضة التى ستجرى فى نطاقها المناقشات .

٢ ـــ يعلن أسماء أعضاء السكرتارية الذين سبق الاتفاق عليهم بشكل غير رسمى بين ممثلى الدول .

٣ ـــ يوجه مجرى المناقشات خلال اجتماعات المؤتمر .

٤ ـــ يعلن اختتام أعمال المؤتمر .

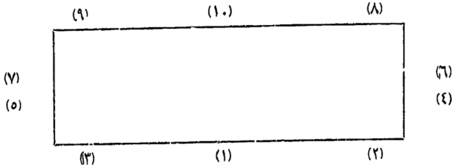
ويقدم الأعضـــاء فى الاجتماع النهائى عادة اقتـــراحا بتوجيـــه الشـــكر الى الرئيس على الخدمات التى أداها للمؤتمر .

سكرتير المؤتمر :

يكون الســـكرتير العام للمؤتمر عـــادة أحـــد الرسميين من الدولة التى يعقد فيها المؤتمر اذا كانت مشتركة فيه ، كما تقدم غالبا بقية أعضاء السكرتارية أيضا مع استكمالهم بآخرين أحيانا من الموظفين الذين يتبعون مختلف وفود الدول المشتركة . وتخضع السكرتارية لرقابة وأشراف رئيس المؤتمر .وبينما نجد أن وظائفها الأساسية هى اعـــداد الوثائق الرسمية للمؤتمر ، فانها تشمل أيضا تنظيم كافة المسائل المتعلقة بنظام المؤتمر ، وما قد يعهد اليها من أعمال أخرى . ويحتاج المؤتمر دائما الى أعمال الترجمةللأحاديث والوثائق واصدار التصريحات للصحف . وفى حالة المؤتمرات التى تعقد تحت رعاية هيئـــة الأمم المتحـــدة او أحدى وكالاتها المتخصصة ، فان سكرتارية الأمم المتحدة أو الوكالة المتخصصة تقدم الخدمات الضرورية عادة . ويخضع المكتب الذى يقوم بهذه العمليات لارشـــادات رئيس المؤتمرونائبه يساعدهما السكرتير العام للمؤتمر.

بروتوكول جلوس المؤتمر :

جرت العادة على تحديد الأسبقية بين المندوبين المفـــوضين فى المؤتمـــرات على أســـاس النظام الأبجدى باللغة الانجليزية لأسماء الدول الممثلة فى المؤتمر ، ما لم يكن هناك نظام آخر متفق عليه . أما التقليد المتبع فهو الجلوس للأعضاء على يمين ثم على يســـار الرئيس بالتبـــادل . وعلى أية حال قد يختلف نظـــام الجلوس نتيجة لعدد من العوامل ، مثل نوع العـــلاقة بين المشتركين فى المؤتمر . فمثلا فى حالة عقد مؤتمر للسلام ، فان ممثلى الدول المتحـــاربة يجلسون فى مجموعتين متقابلتين . والاجراء العام المتبع الآن هو تنظيم الجلوس على أساس ابجدى ، مبتدئين عادة من يمين رئيس المؤتمر . وتحديد اى الوفود يحتل المـــكان الأول الى يمين الرئيس يمـــكن أن يتم بالاتفاق او بالقـــرعة . ولتوضيح هذا الـــكلام سنعطى مثالا مبسطا . لنفرض أن عدد اعضاء مؤتمر ما كان عشرة أفراد . فاذا رمزنا للرئيس بالرقم ١ فان نظام جلوسهم على مائدة المؤتمر حسب التـــرتيب الأبجـــدى لأســـماء دولهـــم باللغة الانجليزية ســـيكون بالشكل الآتى (مع مراعاة أن يواجه الرئيس مدخل القاعة) :



ويحدث فى مثــل هذه المؤتمرات الدولية أن توجه الدعوات أثنــاء المؤتمر أو بعده لحضور حفلات أو ولائم ، وفى هذه الحالة فان أحــكام البروتوكول يجب مراعاتها بدقة ، لأنها تختلف فى كل حالة عن الأخرى ، كما لو حضر أحد الرسميين أو المسئولين الكبار هذه الوليمة أو اذا خلت من الســيدات ، أو حضرها عــدد منهن . وسنعرض لمثل هذه المسائل عند الكلام عن دور العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية .

اجراءات عقد الاجتماعات العامة واللجان :

تختلف الاجراءات المتبعة فى مؤتمر ما ، حسب أهميــة أو درجــة تعقيد المســائل المطروحة للمناقشة . وتحدد قواعد الاجراءات منذ البداية لتكون هادية للأعضاء المشتركين . واذا تكلمنا على سبيل المثــال عن النظم الداخلية لمؤتمرات واجتماعات الاتحاد البريدى العالمى ، فاننا نجــد أن المــادة ١٥ من اتفاقية أوتاوه المعقودة سنة ١٩٥٧ تنص على أن كل مؤتمر وكل اجتماع يضع النظام الداخلى اللازم لتسيير أعماله . والى أن يقرر هذا النظام تطبق أحكام النظام الداخلى التى وضعها المؤتمر السابق فيما يختص بالمداولات .

يبدأ المؤتمر الدولى أعماله عادة بعقد جلسة عامة تلقى فيها كلمات المجاملة المناسبة ، اذ يقوم رئيس الجلسة بالاشادة بمجهودات الدول فى عقد المؤتمر وبيان الآمال المعقودة على الوصول الى اتفاق حول المسائل المدرجة بجدول الأعمال، وصيانة مصالح وتحقيق أهداف الدول المشتركة فيه . ثم يعرض باختصار ـــ وحسب طبيعــة المؤتمر ـــ أهميــة أو خطورة الموضوعات التى ستعرض عليه . وهذا الاجتماع العام الأول ذو صفة تمهيدية ، اذ يتم انتخاب رئيس المؤتمــر وتسمية أعضاء السكرتارية ورسم الخطوط التى سينظم على أساسها المؤتمر وتعيين اللجان ... بعد ذلك تعقد الاجتماعات العــامة بين الحين والحين ويحضرها ممثلو الدول بكامل هيئتهم ، وذلك عند الضرورة كمــا فى حالة تلقى تقارير اللجان والنظر فيها .

وللاجتماعات العامة قواعــد معينة نوجــزها فيما يلى :

١ ـــ أن الاجتماعات العامة غير محددة العدد فى الغالب وان لم يكن هذا قاعدة مطلقة . فنظام سير المؤتمر هو الذى يحدد عــدد الاجتماعات العامة تحاشيا للتطويل الذى لا داعى له .

٢ ـــ يوجد أكثر من نظام يهتم بتحديد ما يسمى بالـــ quorum والذى من غيره قــد لا يعقد اجتماع ويعنى ذلك العــدد المحدد من الأعضاء الذى يجب أن يكون حاضرا حتى تكون اجراءات عقد الاجتماع صحيحة .

٣ ـــ يضع كل مؤتمر نظاما لالقاء الــكلمات مع تحديد المدة الممنوحة لكل متحدث .

(أ) فمثلا تبنى مؤتمر لاهاى الثانى (١٩٠٧) قاعدة تحديد ١٠ دقائق لــكل متحدث فى نفس الاجتماع .

(ب) وتلجأ مؤتمرات أخرى الى منح كل وفد حدا أقصى لمــدة الكلام .

(جـ) بينما نجد نظاما أو نظما أخــرى تترك التحديد لتقدير المؤتمر ، وذلك لمنح مدة

اطول للوفود التى يستدعى الثناء بياناتها أو لديها من الدوافع ما يبرر ذلك .

وتعتبر عملية تشكيل اللجان المختلفة داخل المؤتمر من المسائل الاجرائية الهامة (١٠) . وقد يلجأ المؤتمر الى تكوين لجنة من كل الأعضاء اذا رؤى أنه من المصلحة عقد اجتماعات خاصة لاجراء دراسة تمهيدية للمشكلات المعروضة للمناقشة بجانب الاجتماعات الرسمية . وتشبه هذه اللجنة الاجتماع العام . ولكن ميزة هذه الطريقة أنها تسهل عملية المناقشة من ناحية التنظيم والاجراءات .

ويتولى المؤتمر تنظيم المسائل التى تتعلق بالرئاسة والمكتب والنظام الداخلى ، وتحقيق السلطات المخولة للمندوبين . ويدير مكتب المؤتمر هيئة جماعية تضم الرئيس ونوابه والسكرتير العام المنتخب اذا كان هناك داع . ونظام المؤتمر هو الذى يحدد التكوين الصحيح لهذا المكتب . كما يقوم بتحديد اختصاصاته . وفى هذا المجال يناقش المكتب نظام أعمال المؤتمر ويعرض عليه مقترحاته . ويكفل المكتب التنسيق بين أعمال اللجان المختلفة ويمارس فى بعض الأحيان حق تقرير سرية بعض الاجتماعات العامة اذا منح السلطة لذلك (١١) .

وقبل تكوين اللجان وتوزيع المشكلات عليها فان المؤتمر ككل يدرس مدى مناسبة اجراء مناقشات عامة حول المشكلة ، كما حدث أيام عصبة الأمم . فقد بدأت أعمال مؤتمر معاملة الأجانب بمناقشة عامة . وعند انتهاء المناقشة العامة تبدأ اللجان أعمالها . وتختلف طريقة العمل فى الجلسات العامة عن اللجان . فهذه تتولى فى حدود اختصاصها تقديم الاقتراحات والتقارير حول موضوعات البحث ، بينما يملك الاجتماع العام تقرير مصير المشروعات التى تنتج عن أعمال اللجان (١٢) . وتعتبر اللجان عموما أكثر مرونة من الاجتماع العام . ولكن منعا من تحولها الى هيئات جامدة ظهرت فكرة اللجان الفرعية التى تؤلف من أعضاء احدى اللجان لتتولى بالبحث بعض المسائل الخاصة التى تعترضهم ، وهؤلاء بالتالى يرفعون تقريرهم الى اللجنة . وحيث تشكل لجان — كما يحدث غالبا لمناقشة بنود معينة فى جدول الأعمال — فان هذه بدورها تعين رئيسا يضع عند الضرورة قواعد للاجراءات ، بالاضافة الى وجود سكرتير أو سكرتيرين فانها غالبا تعين مقررا لاعداد التقرير الذى سيقدم الى هيئة المؤتمر مجتمعة — وهذا المقرر قد يكون — وقد لا يكون — رئيسا لهذه اللجنة .

ومهام مقرر اللجنة هى تلخيص المناقشات التى جرت فى شكل تقرير يبين النتائج التى وصلت اليها اللجنة فى هذه المسألة . وهذا التقرير الذى يقدمه المقرر أولا الى أعضاء اللجنة يقوم بعرضه بعد ذلك على هيئة المؤتمر مجتمعة ، وهو المتكلم باسم اللجنة فى عرض قرارها على هذه الهيئة ، وبالمثل فى حالة اللجنة الفرعية التى تعين لوضع تقريرها .

ولا تثير مشكلة رئاسة اللجان كثيرا من العقبات . فهناك ٣ طرق لتعيينهم :

١ — تقوم كل لجنة بانتخاب رئيس لها ونائب للرئيس ، وهذا هو النظام الذى كان متبعا فى ظل عصبة الأمم .

٢ — ترك تعيين رؤساء اللجان ونوابهم الى المؤتمر نفسه . وقد أتبع هذا فى مؤتمر لاهاى الثانى عام ١٩٠٧ .

٣ — مراعاة تعيين رؤساء اللجان مع تحقيق المساواة بين الدول التى تكون كتلة واحدة والتى تحاول دون وجه حق فرض سيطرتها على حساب الآخرين .

ولرؤساء اللجان دور معين وسلطات محددة، حيث يفوض اليهم مهمة تنظيم المناقشات الهامة والوصول الى نتائج مجدية . ويعتبر من سلطتهم أيضا :

١ — توجيه العمل اليومى للجنة .

٢ — قيادة المناقشات وقفل بابها .

٣ — ويكون من اختصاصهم أحيانا اختيار مقررين ، وتكليفهم بعرض مختلف نواحى المشكلة المعروضة للمناقشة واقتراح الحلول المناسبة .

واذا وضعنا جانبا الموضوع الأساسى للمناقشة فان الحاجة تدعو الى تشكيل لجنتين هما :

لجـنة الصياغـة :

وهى تضم عددا محدودا من الأعضاء واغلبهم من الفنيين ، وهى مكلفة بتنسيق الأعمال التى تم التصويت عليها فى المؤتمر واعداد المقترحات التى ستوضع أمام المؤتمر للدراسة . وبناء على تقرير اللجنة فان أعمال المؤتمر تأخذ شكلهـا النهائى وتعد نصوص المعاهدة التى تمخضت عنها اعماله .

لجنة التحقق من السلطات المخولة للمندوبين :

وهى تتكون من عدد صغير من الأعضـاء ومنتخبين من المؤتمر بنـاء على اقتراح الرئيس . ويقدم المندوبون الى سكرتارية المؤتمـر ما يثبت هذه السلطات ، ثم تشرع اللجنـة فى دراسة الوثائق التى قدمتها لهـا السكرتارية للتحقق مما اذا كانت السلطات المخولة للمندوبين منحت لهم من رؤساء دولهم أو من مصادر أخرى ، ومما اذا كان من حقهم التفاوض والتصديق أو مجرد التفاوض .

واذا لم يكن لديهم حق التصديق فان اللجنة تقترح على المؤتمر أن يطلب من هؤلاء المندوبين الحصول من دولهم على هذه السلطة . وعلى اللحنة أن تخطر المؤتمـر أيضـا بالدول التى ستحضر الاجتماعات بصفتها مراقبة .

طريقة اعداد محاضر جلسات المؤتمر :

يجب أن توجه عنـاية خاصة فى المؤتمرات الهـامة الى اعداد محضر الجلسة . وقد جرت العادة أن يعد السكرتير أو السكرتيرون محضرا لكل جلسة يبين فيه تاريخ وسـاعة ومـكان الاجتماع وأسماء المندوبين المفوضين وهيئـة الموظفين التابعين لـكل منهم ، وأسماء الدول الممثلة . ويتبع ذلك بيان بالمباحثات التى تمت والنتائج التى توصلوا اليهـا ووقت اختتـام الجلسـة . ويرفق بذلك أيضا أية بيـانات أو مشروعات تـكون قد بحثت . (١٢) ورغم أن اجتماعات اللجان تأخذ مظهرا أقل رسمية من الاجتماع العام فان عمل تلك اللجان يجب تسجيله أيضا لأهميته . ويقع هذا على عاتق سكرتارية المؤتمر التى يوجد أمامها طريقان للقيـام بهذا العمل :

١ ــ منح محاضر الجلسات صفة غير ملزمة وتكلف السكرتارية فى هذه الحالة بأن تضع :

(أ) تقريرا كامـلا غير مطبوع تحت تصرف اللجنة عن كل اجتماع يتم .

(ب) تقريرا تحليليا يلخص مقترحات الاجتماع الرسـمية مع طبعـه وتوزيعـه على الأعضاء . ويرجع لهذا الاجـراء فضل كفالة مناقشة حرة صريحة أقل رسمية .

٢ ــ اعداد سجل لمناقشات كل لجنة ، ولا تنشر هذه الوثائق الا بموافقة اللجنة المختصة ، وتعتبر هذه محاضر ملزمة .

ويوقع المندوبون المفوضون الحاضرون محضر الجلسـة ، وعادة يوقعه الرئيس والسـكرتير العام . وتتم قراءة المحضر أحيانا فى الاجتماع التالى للموافقة عليه . ولكن الأكثر حدوثا هو تقديم المسودات الى المندوبين المفوضين لادخال التعديلات الضرورية . و فى هـذه الحالة يبين الرئيس فى الجلسة التـالية أن هناك موافقة ويصدر قرارا بها ثم يتم التوقيع عليها . وتحتفظ حـكومة الدولة التى عقد فيها المؤتمر بالنسـخ الأصلية وتزود ممثلى الدول الأخرى بنسخ منها. ولكن الذى يحدث فى السنين الأخيرة غير ذلك ، اذ انه لا يؤخذ بكل هذه الاجراءات . فمثلا أصبح من غير المعتاد اقرار محاضر جلسات المؤتمر وتوقيعها بواسطة الرئيس رغم أن السـكرتير العام (أو السكرتيرين) يقدمها عادة الى مندوبى الدول قبل صياغتها فى الشكل النهائى ، وقد تضاف توقيعاتهم بعد ذلك .

التصويت :

أعترف مؤتمر لاهـاى (١٨٩٩ ، ١٩٠٧) بمبدأ المساواة بين الدول فى التصويت فى المؤتمر صغيرها وكبيرها ، وسـواء كان التصويت فى اللجان أو الاجتماعات العامة للمؤتمر . وقبل

ظهور طريقة اخذ الاصوات بالاغلبية المعمول بها الآن والتى استتب لهـــا الأمر أخيرا فى المنظمات والمؤتمرات الدولية. كانت القاعدة السارية هى ضرورة توافر الاجماع فى أخذ الأصوات للأعضاء الحاضرين . ولا يخفى أن اعتماد عهد عصبة الأمم الى حد كبير على قاعدة الاجماع تسبب فى تعطيل أعمال الهيئة الدولية فى ذلك الوقت لاستحالة جمع آراء الدول ذات المصالح المتضاربة على قرار واحد ينال اجماع الأصوات . واذا حدث أن نال قرار ما اجماع أصوات المندوبين فان هذا القرار كانت تغلب عليه صفات الميوعة وعدم الوضوح حتى يلائم اغراض كافة الأطراف المعنية المشتركة فى التصويت، ولايمس مايعتبره كل منهم من المصالح الحيوية لدولته . يضاف الى هذا عيب كبير آخر ، وهو أن قاعدة الاجماع تعتبر مسئولة مسئولية كبيرة عن ادخال مبدأ التحفظات فى الاتفـــاقات الدوليــــة التى تتمخض عنهـــا المؤتمرات ، وهذا يؤدى الى اضعاف قوة هذه الاتفاقيات واثارة البلبلة حـــول مدى الالتزامات التى تقيدت بها كل دولة . ثم ظهر تطور كبير وبدأ مبدأ الأغلبية يحل محل قاعدة الاجماع ، وقد بدأ هذا التطور منذ زمن بعيد ، ثم أخذ يجد طريقة الى الاجتماعات العامة واللجان . واذا نظرنا الى ما يجرى فى الاتحاد البريدى العالمى فاننا نلاحظ أن بعض المواد الأساســية للاتفاقية والتى تعتبر بمثابة ميثاق لا يمكن تعديلهـــا الا بالتصويت الاجماعى ، بينما بعض المواد الاخرى يتم تعديلها بأغلبية الثلثين . ومن ناحية أخرى فان الاتفاقية يمكن تفسيرها على أساس الأغلبية المطلقة للأصوات . ثم حدثت خطوة أخرى للامام، وذلك بقبول قاعدة أغلبية الأصوات فى الاجتماعات العامة للمؤتمرات فيما يتعلق بمسائل الاجراءات. والمثال الواضح أمامنا على ذلك هو أنه فى ظل عهد عصبة الأمم كانت المـــادة ١٩ من نظام الجمعية تضع كمبدأ أن القرارات تتخذ باجماع الأصوات لأعضاء الجمعية الحاضرين . ثم تضيف المـــادة أن جميع مسائل الاجراءات موضـــوع البحث بما فى ذلك اللجان المختصة بتحقيق بعض النقاط الخاصة تحل عن طريق الجمعية وتقرر بالاغلبية . ولم يكن مبدأ أخذ الاصوات بالاغلبية قد استقر بعد ، ولكنه فى طريقه للتطور الاكيد ، وخاصة بعد انشاء هيئة الأمم المتحدة . ومما لا شك فيه أن قاعدة الأغلبية قد تفوقت الآن على قاعدة الاجماع القديمة دون التقليل من حقوق الأقلية . كما أنها تحد من التعطيل الذى تهدف اليه أقلية مغرضة كان فى امكانها فى ظل القاعدة القديمة أن تعرقل مجهودات الأغلبية فى الارتباط بقواعد انشائية أقرتها لمصلحة أغلبيـــة الدول الأعضاء فى المؤتمر .

وفيما يلى بعض القواعد الهامة التى تراعى عند التصويت فى المؤتمرات :

١ ــ تؤخذ الأصوات فى المؤتمر ، مع اعتبار الممتنعين عن التصويت غائبين .

٢ ــ تجرى الانتخابات فى المؤتمر وفى لجانه كقاعدة عامة بواسطة التصويت السرى .

٣ ــ تؤخـــذ الأصـــوات فى اللجـــان برفع الأيدى الا اذا قررت اللجنة اتباع نظام حصر الأصوات بالاسم بالنسبة لكل عضو .

٤ ــ يجب تقسيم النص المعروض للتصويت اذا طلب ذلك أحد الوفود .

٥ ــ استبعاد امكان التصويت بالنيابة الذى اقترح فى مؤتمر لاهاى الثانى (١٩٠٧) .

صياغة الاتفاقيات وتوقيعها :

وفى نهاية المؤتمر تبدأ اللجنة المختصة بصياغة المناقشات فى اتفاقية أو معاهدة . وحيث تخـــلو هـــذه النتائج من أى صــــعوبات خاصة ، فان المراحل التالية هى عبارة عن قراءة أولى لمشروع المعاهدة التى تم اعدادها تتبعها قراءة ثانيـــة (هذا اذا كانت هناك اقتراحات بعمل تعديلات أعيدت بسببها ثانية الى اللجان للنظر فيها) وبعد ذلك قراءة أخيرة ذات صبغة شكلية حيث تقدم الصيغة النهائية للمندوبين المفوضين لتوقيعها .

والمتبع حديثا فى حالة وصول رؤســاء الدول الى اتفاق أن تلحق التوقيعات على المعاهدة بعد انتهاء مباحثات المؤتمر ، وفقا للترتيب الأبجدى للدول التى يرأسونها . وفى حالة الاتفاق بين

حكومات تلحق التوقيعات وفقا للترتيب الأبجدى للدول . ولا تسرى هذه المراسم فى حالة معاهدات السلام التى تعقب الحرب ، لأن لهـذه ظروفا أخرى خاصة . فمثلا فى معاهدة السلام مع ايطاليا بعد الحرب العالمية الثانية جاءت توقيعات الدول الخمس الكبرى أولا ، ثم بعد ذلك توقيعات الدول المتحالفة وفقا للترتيب الأبجدى باللغة الانجليزية وأخيرا توقيع ايطاليا .

وتعتبر كل هذه الاجراءات التى سبق أن تكلمنا عنها متطورة ومبسطة اذا قيست بما كان يحدث فى الماضى . فقد كان جانب كبير من عمل المؤتمرات يوجه الى العناية بمسائل الاحتفالات وقواعد الاتيكيت ، وما اذا كانت الدعوة توجه الى دول معينة أم لا ، والاعتراف بألقاب بعض القياصرة والملوك أو عدم الاعتراف بها والاسبقيات بين ممثلى الدول والملوك وملاحظة الأسبقية الواجب مراعاتها فى التوقيعات وهو ما يطلق عليه اصطلاح Alternat وسنتكلم عن هذا الاصطلاح بشىء من التفصيل ليتضح الفرق بين الاجراءات المعقدة فى الماضى، والتطور الذى وصلنا اليه ، اذ انه ارضاء للدول كان يراعى فى نسخة المعاهدة المخصصة لكل دولة أن يكتب اسم رئيسها ثم ممثليه فى المؤتمر قبل أسماء رؤساء الدول الأخرى وممثليهم . وعند التوقيع تسبق توقيعاتهم على هذه الصورة توقيعات بقية المندوبين . وبذلك تشغل كل دولة مكان الشرف الأول بالدور اى على صورة المعاهدة التى ستحتفظ بها . ومن الأمثلة التاريخية التى تبين مدى التعقيدات التى أشرنا اليها وطريقة تفكير المتفاوضين فى ذلك الوقت مؤتمر نيميخن (١٦٧٦ — ٧٩) Congress of Nymogen فقد أجريت استعدادات ضخمة قبل انتهاء المؤتمر لتوقيع معاهدة الصلح بين فرنسا وأسبانيا ، فأعدت نسختان من المعاهدة الأولى بالفرنسية والثانية بالأسبانية ، ووضعتا على المائدة التى يجلس عليها الوسطاء الانجليز . ثم دخل المندوبون الفرنسيون الثلاثة من أحد الأبواب ، وفى نفس اللحظة دخل المندوبون الأسبان الثلاثة من الباب المقابل . ثم جلس الفريقان فى نفس الوقت على مقاعد متشابهة تماما وذات مساند سبق اعدادها قبل الاجتماع حتى لا تحدث أزمة فى حالة وجود أى اختلاف فى شكلها . وبعد ذلك تبادلوا التوقيعات على كل من نسختى المعاهدة فى نفس اللحظة أيضا . وقد استغرق الاتفاق على كل هذه التصرفات وقتا غير قليل بالطبع ، وقيست كل خطوة وكلمة مقدما قبل عملية التوقيع . وليس معنى هذا أنه لا تتبع الآن قواعد للبروتوكول . فهناك قواعد ما زالت تطبق بدقة أثناء عقد المؤتمرات أيا كان نوعها وأثناء تبادل التوقيعات. وانما الذى حدث هو تطور كبير نحو تبسيط اجراءات المفاوضات والمؤتمرات يتمشى مع اتجاه معظم انظمة الحكم فى دول العالم نحو النظام الجمهورى ، والتخلص من النظم الملكية المعقدة بألقابها وتقاليدها ، وذلك لمسايرة التطور العلمى والصناعى الحديث . فليس من المعقول فى عصر الذرة أن تظل اجراءات تنظيم المؤتمرات الدولية وعقد المعاهدات كما كانت عليه فى العصور الوسطى وقبل اكتشاف مصادر الطاقة الحديثة.

مظاهر التطور فى تنظيم المؤتمرات الدولية :

يتضح مما تقدم مدى التطور الذى طرأ على الجوانب التنظيمية فى المؤتمرات الدولية . ويمكن أن نلاحظ هذا التطور فى أربعة اتجاهات رئيسية:

١ — الاعـــداد :

أصبحت الاستعدادات الأولية لعقد المؤتمر تسير فى اطار مرسوم ، وتخضع لنظام دقيق وان لم تبلغ حد الكمال . وقد ناقش مؤتمر تقنين القانون الدولى موضوع اعداد المؤتمرات الدولية، وانتهى الى قرارات تعدت نطاق التقنين ، واكتسبت صفة عامة . وترمى هذه القرارات الى :

(أ) الاعتماد على الأصول العلمية والتطبيقية فى وضع مشروعات الاتفاقيات .

(ب) اخطار الحكومات المعنية بهذه المشروعات وذلك للوقوف على آرائها وملاحظاتها .

(ج) الحرص على تضمين جدول أعمال المؤتمر مواد تحظى بموافقة صريحة من أغلبية الدول المشتركة .

٢ ــ سيطرة الأغلبية :

ان من اهم وسائل تحقيق السلام عن طريق سيادة القانون هى قبول قاعدة مناقشة الموضوعات والمشكلات الدولية فىمؤتمر يتوافر له نظام داخلى يكفل سيطرة الأغلبية على الأقلية وفرض قراراتها عليها .

٣ ــ الدورية او الانعقاد المنتظم :

تهتم الشعوب عادة بالمشاكل التى تمس كيانها ووسائل تحسين مستوى معيشتها ، وهذا هو الذى اعطى أهمية كبيرة لعقد المؤتمرات بصفة دورية . والاصطلاح الدقيق لهذا النوع من المؤتمرات الدورية هو Conference بعكس اصطلاح Congress الذى لا يعتبر الا حادثا عرضيا .

٤ ــ ارتفاع مستوى التكنيك :

لقد مضى الوقت الذى كانت تكفى فيه خبرة الدبلوماسيين لتنظيم المؤتمرات الدولية ، وعقد الاتفاقيات نظرا للتشابك الشديد فى العلاقات الدولية الذى يستلزم الالمام بكافة فروع المعرفة الانسانية لتسيير دفة العمل فى المؤتمرات المختلفة .

ويرجع الفضل فى ارتفاع مستوى تكنيك العمل فى المؤتمرات الى :

(أ) اعتماد الوفود الرسمية للدول من السياسيين والدبلوماسيين على استشارة المختصين المراقبين لهم . وهذا هو الاتجاه الحديث فى تكوين وفود الدول فى المؤتمرات الدولية .

(ب) مراعاة تزويد وفد الدولة بخبراء فى نفس الموضوع المعروض للمناقشة ، ويقومون هم بالدور الرئيسى فى أعمال المؤتمر ، ويحدث هذا غالبا فى المؤتمرات الفنية .

الجوانب التنظيمية التكميلية

دور العلاقات العامة :

تعهد سكرتارية المؤتمر الى عدد من المختصين بالقيام بمهام العلاقات العامة . وهذه المهام ليست سهلة كما قد يتبادر الى الذهن . كما انها لا تقتصر على استقبال وتوديع الأعضاء أو اقامة الحفلات لهم ، كما هو الشائع خطأ عن العلاقات العامة .

ونشير فيما يلى الى بعض الواجبات (١٤) الهامة التى تناط بهم :

يستلزم الاتصال بالوفود مهارة خاصة تتمثل فى محاولة فهم تقاليدها وأسلوب تفكيرها . ويمكن تنمية هذه المهارة بالالمام بأصول العلوم الاجتماعية ، ثم دراسة المصالح المشتركة بين الدول الممثلة فى المؤتمر . ويسهل القيام بذلك باتباع أساليب الاستفتاء المنظم ، وترتيب الحقائق والآراء فى جداول احصائية للوصول الى معلومات موضوعية أكيدة توضع على أساسها برامج الاتصال .

ويسهل الالمام بفنون الاعلام وامكانياته عمل الاتصالات الناجحة بأعضاء الوفود ، واحاطتهم أولا بأول بالحقائق الصادقة عن المؤتمر وقراراته ، وتصحيح المعلومات المشوشة أو الكاذبة التى قد تكون لديهم عن أهداف المؤتمر أو الدولة المضيفة .

أما آداب الضيافة فى المؤتمرات الدولية فتتطلب مهارة كبيرة فى وضع الأصول والقواعد التى تحدد أسبقية الضيوف ومدة ضيافتهم الرسمية وطريقة خدمتهم أثناء مدة اقامتهم وتحديد المرافقين لهم . وهى اجراءات يجب اتقانها تماما بالدراسة وطول الخبرة . واذا لم تكن الخبرة كافية فلابد من الاستعانة برجال المراسم الرسميين للدولة ، تحاشيا للحرج ووقوع الأزمات .

اعداد قاعة الاجتماع :

يلاحظ عند اختيار أمكنة الاجتماعات أن تكون

مناسبة من حيث موقعها والتسهيلات الداخلية بها (١٥) وتجهيز قاعات الاجتماعات العامة وقاعات اجتماعات اللجان الفرعية والاشراف على تزويدها بكافة الأجهزة والأدوات اللازمة لحسن سير المناقشات ، مثل الميكروفونات والسماعات ونظام الاضاءة وجهاز العرض اذا كان عمل المؤتمر أو اللجنة سيحتاج الى عرض افلام أو شرائح توضيحية . ويعين لهذا مراقب لكل قاعة يعد مسئولا عن تجهيزها وترتيب جلوس الأعضاء فيها ، ووضع أعلام دولهم على مائدة الاجتماع وأبواب قاعة الاجتماع وعلى سارية المؤتمر . ويحدث أحيانا فى بعض المؤتمرات أن تطبع كروت خاصة أو بطاقات توضع أمام كل عضو ، وتحوى اسمه ولقبه وبعض المعلومات الضرورية عنه ، ويكون لدى الرئيس فى هذه الحالة بطاقات مشابهة حتى يسهل عليه تقديم الأعضاء .

وتعد منصة رئيسية عادة مع تخصيص منتصفها لجلوس الرئيس ، وعلى يمينه مكان جلوس العضو الذى سيتحدث . ويجلس على يمين هذا العضو زميل آخر يتولى تقديمه قبل الكلام ، ما لم يكن هناك اتفاق بأن يتولى رئيس الجلسة أو اللجنة مهمة التقديم . وليس هناك قانون معين أو دستور يحدد هذه الاجراءات ، وانما يحكمها العرف الذى تراعيه معظم الدول فى مثل هذه المناسبات مع اختلافات طفيفة فى بعض الحالات ولكنها لاتمس الجوهر . وفى العادة يدرس نظام الاجتماعات قبل عقد المؤتمر بعدة اشهر ، ويعمل كشف بأسماء أعضاء الوفود ، وأماكن جلوس كل منهم حسب مركزه السياسى ، أو الاجتماعى ، أو حسب مركزه الفنى فى حالة مؤتمرات الوكالات المتخصصة لهيئة الأمم المتحدة .

دستور التعامل الدولى :

تتكفل ادارات العلاقات العامة بكافة الترتيبات الادارية الخاصة بالوفود ، وتقوم بالتزامات الدولة الداعية التى ينزل على نفقتها عادة أعضاء الوفود الرسمية مع حجز الأماكن للاعداد التى اتفق على دعوتها ، وتحديد طريقة استقبال الوفود والشخصيات التى ستكلف بذلك ، حسب مكانة كل وفد والشخصية التى أرسلت لتمثيل الدولة فيه .

مراعاة العلاقات بين الدول :

من الامور المرعية كذلك عدم الجمع بين الدول التى لا تربطها صلات فى مؤتمر دولى ، حتى لا تنسحب بعض الوفود ، كما يحدث مثلا لو دعيت اسرائيل لحضور مؤتمر تشترك فيه الدول العربية . كذلك لا يجوز دعوة احدى الدول التى لم يتم الاعتراف بها من اغلب الدول المشتركة فى المؤتمر . ويستلزم هذا تتبع مجريات السياسة الدولية باستمرار للوقوف على آخر التطورات التى تهم المشتغلين بعقد المؤتمرات الدولية . وتؤدى مراعاة هذه الاعتبارات الى قيام صلات طيبة — ولاشك — بين الوفود وهيئة المؤتمر وسلطات الدولة الداعية ، تساعد على حسن سير العمل ، وتجنب العراقيل التى قد تؤثر على النتائج العامة . هذا بالاضافة الى ان توفير كل هذه الامكانيات سيجعل أعضاء الوفود يركزون جهودهم على أعمال المؤتمر فقط .

واذا كانت العلاقات العامة مهمة فى النشاط التجارى والصناعى ، فانها اكثر أهمية فى مجال عقد المؤتمرات الدولية ، لأن رجالها يتعاملون مع وفود عدة دول ذات انظمة اجتماعية مختلفة وآراء ومعتقدات متباينة . لهذا ترمى العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية الى :

١ — تعريف الشعوب بسياسة المؤتمر وأعمال لجانه والغرض من عقده .

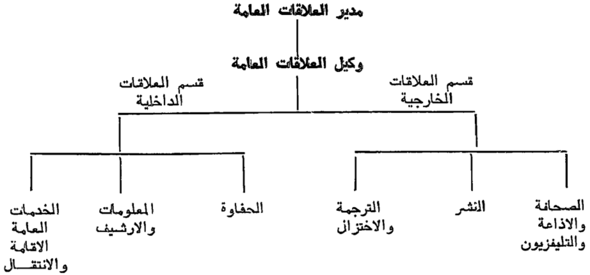
٢ — خلق التعارف بين أعضاء المؤتمر وبين الهيئات المحلية التى يتصل نشاطها بنوع العمل فى المؤتمر ، لتبادل الخبرات لخير الطرفين ولتوثيق عرى الصداقة بينهما ، والتى تعتبر عاملا هاما فى التقريب بين وجهات النظر والقضاء على أسباب الخلاف .

٣ — السهر على راحة اعضاء الوفود واجابة طلباتهم الخاصة التى تتعلق بالمؤتمر .

٤ — واخيرا نقل وتفسير قرارات المؤتمر وتوصياته الى الشعوب حتىيكون لديها الوضوح الكافى ، والاستجابة اللازمة عندما تصدر الحكومات قوانين جديدة لتنفيذ القرارات التى التزمت بها . وسنتعرض لهذه النقاط بشىء من التفصيل فيما بعد .

العلاقات الخارجية والعلاقات الداخلية فى المؤتمرات الدولية

****



العلاقات الخارجية فى المؤتمرات الدولية :

يقوم مدير العلاقات العامة فى المؤتمر الدولى بالاشراف على العلاقات الخارجية للمؤتمر ، وتسمى أحيانا بالاعمال الصحفية للمؤتمر ،لان الصحافة تعتبر من الأركان الهامة للعلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية ، ولأنها أيضا الوسيلة الاولى تقريبا لتوجيه الراى العام .

ولتنظيم النشاط الصحفى فى المؤتمرات الدولية تنشىء السكرتارية مكتبا خاصا للصحافة يتولى الاشراف على شئونها ، كتخصيص حجرات فى مقر المؤتمر للصحفيين المحليين والأجانب ، وتجهيزها بوسائل الاستقبال والاتصال بوكالات الانباء العالمية .

ويمكن ايجاز واجبات مكتب الصحافة فى المؤتمر الدولى فيما يلى :

— توثيق العلاقات بين هيئة المؤتمر وبين رؤساء تحرير الصحف ومندوبى وكالات الانباء والصحافة الأجنبية الوافدين لحضور المؤتمر .

— الاطلاع على جميع الصحف والمجلات المحلية والأجنبية لاعداد سجل يومى بقصاصات الأخبار التى تتصل بأعمال المؤتمر ، وتزويد المختصين بأهم ما فيها لدراسته وبحثه والرد عليه اذا لزم الأمر ، والافادة بما كتب من آراء ومقترحات .

— اعداد البيانات الخاصة بالقرارات العامة أو القرارات الفرعية للجانه المختلفة ، واعداد الصور الفوتوغرافية وارسالها للنشر فى الصحف والمجلات .

— الاعداد للمؤتمرات الصحفية التى تطلب هيئة المؤتمر عقدها ، وذلك باتخاذ الاجراءات اللازمة للدعوة اليها وتنظيمها وتسجيلها .

ويلاحظ أن الهيئات الدولية تنشىء مكاتب للاستعلامات ، كما هو الحال فى الأمم المتحدة التى بها رابطة للصحفيين ومندوبى وكالات الانباء والاذاعة ، للتعاون فى الحصول على الأخبار ، بسبب كثرةعدد الوفود وتعدد المنظمات الخاصة بتلك الهيئة الدولية . وتحدد الهيئة الدولية أو المؤتمر الجلسات التى يسمح للصحفيين بحضورها ، ولها ايضا أن تعلن الجلسة السرية ، فلا يحضرها سوى أعضاء اللجنة أو الاجتماع العام . وتقوم سكرتارية المؤتمر أو مصلحة الاستعلامات فى الدولة المضيفة باصدار تصريحات حضور المؤتمر للصحفيين .

ويحدث عادة فى الاجتماع الأول للمؤتمر ، وبعد انتخاب الرئيس والسكرتير ، أن يتفق الأعضاء على شخص منهم ليقوم بمهمة المتحدث الرسمى باسم المؤتمر ويتولى تمثيله أمام هيئات الأعلام المختلفة ، ولا يسمح لغيره بالادلاء بأية تصريحات رسمية .

واذا استعرضنا الخدمات الجليلة التى تؤديها الصحافة للمؤتمرات الدولية فاننا نجدها ظاهرة فى ثلاثة ميادين هامة هى :

— الدعاية للمؤتمر .
— الأعلام بقراراته .
— تسجيل أعماله .

الدعاية للمؤتمر :

يوجد جهاز خاص بأعمال الدعاية فى كل مؤتمر دولى يتولى اعداد المواد اللازمة لها قبل بدئه بمدة كافية ، وحسب درجة اهمية المؤتمر فتقسم دول العالم الى مناطق ترتب حسب اهمية كل منطقة لأغراض المؤتمر من ناحية التأييد المنتظر، أو الرغبة فى التوضيح وازالة الافكار الخاطئة العالقة بأهدافه ، ومن ثم يسهل تحديد الاسلوب الذى يتبع فى كل منها . ويحدث أحيانا فى المؤتمرات الهامة أن تسبقها حملات دعائية مركزة تصل الى درجة تنظيم أسفار لخبراء الدعاية فى الدول الموجهة اليها الحملة ، وعقد الاجتماعات فيها ، واستغلال الصحف وغيرها فى الاحاديث التى تهدف الى مخاطبةعقليات الشعوب ووعيها، لتزويدها بالاسباب التى تدعو الى عقد المؤتمر والتفسيرات اللازمة لتنويرها والظفر بتأييدها.

الأعلام بقرارات المؤتمر :

المعروف عن الدعاية أنها تميل الى المبالغة والتضخيم ، وقد تسىء بعض الدول استعمالها فتصل الىحد التضليل وتشويه الحقائق واعطاء صورة زائفة للواقع . لهذا يفضل خبراء العلاقات العامة استعمال لفظ الاعلام للتعبير عن الدقة والصراحة والصدق فى نشر أخبار وقرارات الهيئات والمؤتمرات . وتنقسم وسائل الاعلام الى وسائل أعلام عامة ووسائل أعلام خاصة. ووسائل الاعلام العامة هى الصحافة والاذاعة والتليفزيون والسينما والاعلانات واللافتات والمهرجانات . أما وسائل الاعلام الخاصة . فهى كما تبدو من اسمها ، تلك التى يصدرها المؤتمر أو المؤسسة أو الهيئة التى تقوم بالاعلام، كالنشرة التى يصدرها المؤتمر الدولى ، وكذلك كتيباته ، وأفلامه الخاصة ، والحفلات التى يقيمها . وعلى قدر كفاية وخبرة رجال العلاقات العامة يكون توفيقهم فى اختيار وسيلة الأعلام التى تتناسب مع ظروف المؤتمر وأهدافه وعقلية الجمهور الموجهة اليه ، وان كانت الاذاعة أقدر على السبق لاستطاعتها تقديم أخبار الاحداث فور وقوعها فى اى وقت من النهار أو الليل : وكذلك البيانات والقرارات المطلوب اعلانها على الشعب . (١٦)

تسجيل قرارات المؤتمر :

والصحافة بتتبعها لاحداث المؤتمر تقوم فى الواقع بعملية تسجيل الجلسات ، ومادار من مناقشات فى لجان المؤتمر واجتماعاته العامة ، وما اتخذ من قرارات ، وتسجل هذه الاحداث

أيضا فى الكتيبات والنشرات التى ينشرها المؤتمر والأفلام القصيرة والشرائط الاذاعية . ويحدث عادة أن يصدر قسم النشر التابع لادارة العلاقات الخارجية نشرة رسمية يومية بلغة الدولة التى يعقد فيها المؤتمر ، وتوزع على الأعضاء وعلى مندوبى الصحف ووكالات الأنباء والاذاعة . وهذه النشرة قد تكون أسبوعية أو شهرية اذا كانت مدة المؤتمر ستمتد الى أسابيع أو أشهر ، كما حدث فى مؤتمر فيينا الدولى لعام ١٩٦١ الخاص بقواعد الدبلوماسية ، اذ استمر حوالى ثلاثة أشهر . وتترجم النشرة الى عدة لغات منها الانجليزية والفرنسية والالمانية عادة ،وهى لغات تتقنها الوفود فى المؤتمرات الدولية مع مراعاة لغات الدول الاخرى المشتركة حسب الاتفاق ، أو اذا كان ذلك فى الامكان . يفسر هذا الأهمية الخاصة التى توجه لأعمال الترجمة والاختزال بصفتها من الوسائل الاساسية للتسجيل وخاصة عندما يضم المؤتمر وفودا وجنسيات متعددة .

العلاقات الداخلية فى المؤتمرات الدولية :

يتولى مدير العلاقات العامة فى المؤتمر — الى جانب اشرافه على العلاقات الخارجية — مهمة الاشراف أيضا على العلاقات الداخلية للمؤتمر . وتقوم الدول أو الهيئات أو المنظمات المشتركة باجراء اتصالات فيما بينها قبل موعد الانعقاد بمدة كافية ، للاتفاق على الخطوات والاجراءات اللازمة . وتؤلف لهذا الغرض لجنة تسمى اللجنة التحضيرية وقد أشرنا الى مزايا الاتجاه الحديث للاعتماد على الخبرة والتخصص الفنى لجهاز المؤتمر من ناحية الاعداد والتحضير . واللجنة التحضيرية مثل اللجان الاخرى ، من حيث تشكيلها ، أى أن لها رئيسا ومقررا وأعضاء ، وهى تشمل ممثلين لجميع الدول المشتركة فى المؤتمر . وتضم الدول الى ممثليها فى هذه اللجنة خبراء فى العلاقات العامة سبق أن تكلمنا عن بعض المهام المنوطة بهم . وسنوضح هنا بقية هذه المهام . ولا يقتصر عمل اللجنة التحضيرية على وضع جدول لأعمال المؤتمر ، وانما يتعدى ذلك الى أعمال هامة أخرى تشمل وضع ميزانية للمؤتمر . وهذه تحدد بنسبة مئوية حسب تعداد سكان الدول المشتركة أو الامكانيات المادية لها، أو أى أساس آخر يتفق عليه أعضاء اللجنة التحضيرية . والمبالغ التى تدفعها الدول أو الهيئات المشتركة فى المؤتمر هى التى تكون ميزانية المؤتمر ، وهى تقسم على أوجه الانفاق التى يحددها الأعضاء بما فيها ميزانية العلاقات العامة للمؤتمر التى يجب أن تتمتع بشىء من المرونة ، نظرا لطبيعة هذه العملية وما تتطلبه من مواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو تنفيذ قرار صادر من هيئة المؤتمر . ومن الأعمال الهامة الأخرى لهذه اللجنة ترتيب اقامة الوفود فى الفنادق أو القصور حسب مكانة الشخصيات التى ستحضر المؤتمر وتحديد مدة الاقامة والجهة التى ستتحمل نفقاتها ، وطريقة استقبال الوفود ووسائل الانتقال داخليا وطريقة توجيه الدعوة لحضور المؤتمر واسم الهيئات أو الحكومات الداعية الى عقده واللغة التى توجه بها الدعوة.

الحفاوة والاقامة :

وعند التنفيذ يقع العبء الأكبر على رجال العلاقات العامة ، ولا يتأتى هذا الا بمعرفة عدد أعضاء كل وفد على أساس الحصر ، واسم كل منهم ووظيفته ، وميعاد وصول الوفد ، والميناء الجوى أو البحرى الذى سيصل عن طريقه . وبعد جمع هذه البيانات يكلف بعض الأفراد أو تشكل لجنة لاستقبال الوفود والترحيب بها ، ويرأس لجنة الاستقبال عادة احدى الشخصيات الكبيرة فى مجال العمل الذى سيعقد المؤتمر من أجله . وتتبع نفس الاجراءات فى حالة التوديع بعد اختتام أعمال المؤتمر . وهاتان العمليتان — الاستقبال والتوديع — رغم بساطتهما الا أنهما فى غاية الأهمية من ناحية المراسم بالنسبة لأعضاء الوفود القادمة . وتستخدم البيانات المجمعة عن أعضاء الوفود والتى سبقت الاشارة اليها فى اعداد أماكن اقامتهم أيضا بحيث يمكن ارشادهم

بمجرد الوصول الى هذه الاماكن ، وخصوصا فى حالة وجود دعوة رسمية من حكومة أو هيئة معينـــة .

الخدمات العـــامة :

تحتاج الوفود الأجنبية فى كل مؤتمر دولى الى القيام باتصالات فنية ومهنية بالهيئات التى يرتبط عملها بموضوع أعمال المؤتمر . ويقوم قســم الخـــدمات العـــامة فى المؤتمر بالتمهيد لهـــذه الاتصالات وتحديد المواعيد المناســـبة لها مع النقابات والهيئات المطلوب الاتصال بها ، اى انه يعمل كحلقة اتصال بين هـــذه الهيئات وبين أعضاء المؤتمر . ويقع على عاتق هـــذا القسم أيضا وظيفة هامة أخرى ، وهى عملية أعداد قاعات الاجتماعات التى شرحناها . وعلى ضوء ما يراه قسم الخدمات العامة أثناء قيامه بواجباته فانه يرفع تقريره الى رئاسة المؤتمر بملاحظاته على سير الاجتماعات من الناحيـــة الادارية ، واقتراحاته فى هذا الشأن ، وشـــكاوى أعضاء المؤتمر ومطالبهم . ثم الاشراف على اقامةحفلات المؤتمر ومراعاة المراسم الواجبة فى اقامة المآدب واحترام تقاليد الوفود ، ومحاولة الاستجابة لها بقدر الامكان دون احراج الآخرين ، كعدم تناول المسلمين للحم الخنزير مثلا ، وتحريم لحم الأبقار بالنسبة للهنود ، الى آخر هذه الأمور التى قد تسبب مشاكل لاداعى لها .

المعلومات والأرشيف :

يهتم قسم المعلومات بجمع بيانات احصائية ومعلومات وافية عن المؤتمرات السابقة فى نفس الموضوع وقراراتها ويعد كشوفا كاملة بأسماء أعضاء الوفود ، طبقا لآخر البيانات الواردة اليه ، وتطبع هذه الكشوف بعدة لغات ، وتوزع على الأعضاء فى الاجتماع الأول . ويعتبر هذا القسم من الاقسام الهامة ،لأن أعضاء المؤتمر يعتمدون عليه فى طلب البيانات اللازمة لاعمالهم . واذا أحسن اعداده فانه يستطيع تزويدهم أيضـــا بالكتب والمراجع التى تتعلق بالموضـــوع الذى يبحثه المؤتمر .

وهناك تعاون وثيق بين قسم المعلومات الذى يجمع الاحصائيات والبيانات والصور وبين قسم الارشيف الذى يقوم بتبويبها وتصنيفها وحفظها. وعلى هـــذا الآخير يتوقف حسن تنظيم العمل وسرعة انجازه . فهو الذى يحتفظ بنسخ متعددة من أحاديث وخطب وبيانات رؤســـاء الوفـــود وأعضائها فى المؤتمر ، وكذلك مجموعات كاملة للصحف والمجلات والكتيبات الخاصة بالموضوع لسهولة الرجوع اليها ، واخيرا تسلم مراسلات المؤتمر وتوزيعها وتصدير مكاتباته .

المراسم وآداب السلوك
Protocole & Etiquette

يستلزم العمل فى العلاقات العامة للمؤتمرات الدولية الالمام بقدر كبير من المعلومات العامه فى فروع العلوم الأســـاسية ، بجانب اكتســـاب الخبرة ، والافادة من المران فى شئون المراسم وآداب السلوك . وسنشرح الآن القواعد التى تراعى فى الاحتفالات الرسمية التى تصاحب عقد المؤتمرات الدولية عادة . وأولى هذه القواعد طريقة كتابة رقاع الدعوة التى توجه باسم المؤتمر أو باسم رئيسه ، وتحرر عادة بلغتين . الاولى لغة الدولة المضيفة ، والثانية لغة أجنبية يتعامل بها المؤتمر أو يقررها ، وغالبا تكون الفرنسية ثم تكتب أسماء المدعوين بخط اليـــد ، أو على الآلة الكاتبة ، وترســـل قبل موعد الحفلة أو الوليمة بوقت كاف ، أو توزع على أعضاء الوفود دفعة واحدة اذا كان الوقت لا يسمح كما فى حالة المؤتمرات التى تعقـــد لمدد قصيرة . وفى الحالة الاولى حيث ترســـل رقاع الدعوة قبل الحفلة بمدة كافية ، فان الوقت يسمح للمدعوين للرد بالقبول أو الاعتذار . والدعوات التى يجب الرد عليها يكتب على احد أطرافها الحـــروف RS.V.P. وهى اختصار للمصطلح الفرنسى "Répondez S'il vous plaît" ولا يطلـــب الرد على الدعوات الخاصة بحفلات الكوكتيل ، كما أن

حجم رقاع الدعوة لحضورها أصغر من مثيلاتها فى حالة الولائم . ورغم أن بطاقاتها لا تتطلب الرد ، وليس عليهـــا العبارة السابقة ، فانه يستحسن الرد عليها من باب اللبـــاقة . (١٧) ويغلب استعمال الاجراءات المشـــار اليها فى المعــامـــلات الشخصيـــة بين الدبلوماســـيين والسياسيين . أما الحفلات والولائم الجماعية التى تقام لجميع أفراد الوفود ، فلا تخضع لكل هذه الاجراءات ، اذ يمكن توجيه الدعوة باسم كل شخص ، أو باسم كل وفد كمجموعة ، أو توجيه الدعوة لكافة أعضاء المؤتمر ككل دون رقاع دعوة . وفى نهاية الدعوة أو الوليمة يرد رئيس الوفد أو رئيس المؤتمر حسب الظروف بكلمة شكر مناسبة بالنيابة عن المدعوين . وهذا هو المقصود فى مجال العلاقات العامة من فكرة اقامة المآدب ، أى ضـــمان اثارة الانتبــاه الى المؤتمر عن طريق اتاحة الفرصـــة للصحفيين الحاضرين لمقابلة أعضاء الوفود والتحدث اليهم خارج اطار الرسمية السائد فى مقـــر المؤتمر ، ونشر هذه الأحاديث فى الصحف ، وكذلك كلمات بعض الوفود والتصريحات الخاصة التى قد ينجح أحد الصحفيين فى الحصول عليها (١٨) .

ترتيب الجلوس فى الحفلات والولائم :

سبق أن تكلمنا عن بروتوكول جلوس أعضاء الوفود فى الاجتماعات العامة واللجان . ونظرا لوجود اختلافات بسيطة فى حالة ترتيب جلوس المدعوين فى ولائم وحفلات المؤتمرات الدولية ، نتكلم فيما يلى باختصار عن أهم هذه الاختلافات ، مع عـــدم الاخلال باحتمال اتبـــاع نظم أخرى ، وفقا لما تمليه الظروف الموضـــوعية على رجـــال العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية ، أوطبقا لما يتفق عليه . وهناك ثلاثة أوضـــاع مختلفة لترتيب الموائد (١٩) حســـب الشخصيات التى ستحضر الحفلة ، ولكن بصفة عامة نجد أن مصر تطبق النظـــام السائد فى معظم الدول ، وهـــو تخصيص منتصف المـــائدة المواجهة لباب القاعة الرئيسى لمكـــان الشرف الأول (ولو أن بعض الدول تعتبر رأس المائدة هو مكان الشرف الأول ثم يجلس الأول فى الأسبقية على يمينه، والثانى على يساره ، والثالث على يمينه وهكذا) .(٢٠)

(أ) اذا كانت الحفلة مقصورة على الرجال ترتب المائدة وفقا لأى الوضعين الآتيين :

١ ـــ اذا لم يكن بين المدعـــويين احـــدى الشخصـــيات الكبيرة ، يجلس الداعى فى مكان الشرف أى وســـط المـــائدة مواجها باب القاعة الرئيسى ، ويدور حـــوله ترتيب المدعوين حسب أسبقيتهم ، فيجلس الأول فى الأسبقية الى يمين الداعى ، والثانى الى يســـاره ، والثالث الى يمينه ، والرابع الى يساره وهكذا كما فى الرسم:

(٣)　(١)　×　(٢)　(٤)

(٥)　　　　　　　　(٦)

(٧)　(٩)　(١١)　(١٠)　(٨)

٢ ـــ اذا وجدت شخصية كبيرة بين المدعوين ، فان الداعى يحتل مكان الشرف الأول ، ويتوسط الضيف الكبير المكان المواجه له على أن يرتب المدعوون حسب أسبقيتهم حول الداعى والضيف الكبير بالتبـــادل فيجلس الأول فى الاسبقية الى يمين الداعى ، والثانى الى يمين الضيف الكبير، والثالث الى يسار الداعى ، والرابع الى يســـار الضيف الكبير ، وهكذا كما هو مبين بالرسم :

(ب) اذا كانت الدعوة تشـــمل الســـيدات والرجال فان المسئولين عن العلاقات العـــامة يعدون كشفين بالأســـبقية : الأول للمدعوات ، والثانى للمدعوين ، ويراعى فى ترتيب الجلوس الا تجلس سيدتان بجوار بعضهما ، أى يجب أن تجلس كل سيدة بين رجلين . كذلك لا تجلس

(٧) (٣) المضيف (١) (٥)

(١٠) (٩)

(٦) (٢) ضيف الشرف (٤) (٨)

اى سيدة فى أطراف المائدة ، ويعالج ذلك بزيادة عدد الرجال المدعوين عن المدعوات .

كمـــا تسبق السيدات المتزوجات غيرهن من النساء غير المتزوجات ، وتوضـــع على المائدة بطاقات أمام المقاعد بأسماء شاغليها من المدعوين والمدعوات . ويــراعى فى المآدب الكبيرة التى يحضرها الدبلوماسيون أو رجال الدولة وضـــع رسم مصغر لترتيب المائدة خارج القاعة بحيث يعرف كل مدعو اسم السيدة التى ستجلس على يمينه حتى يصطحبها عند الدخول ، ثم يساعدها فى الجلوس ويوليها القدر الأكبر من عنايته اثناء المأدبة . أما طريقة ترتيب المائدة فى حالة وجود سيدات فانه يراعى أن تجلس المضيفة فى مكان الشرف ، ويتوسط المضيف المكان المواجه لها : ويدور حولهما المدعوون والمدعـــوات ، فيجلس الأول فى الأسبقية الى يمين المضيفة ، والثانى الى يسارها ، وتجلس أولى المدعوات فى الأسبقية الى يمين الداعى ، والثانية الى يساره ، والثالثة الى يمين المدعـــو الأول ، والرابعة الى يسار المدعو الثانى . ثم يجلس المدعو الثالث الى يمين المدعوة الأولى ، والرابع الى يسار المدعوة الثانية . وهكذا كما يبين الرســـم . ويلاحظ أن الارقام التى بين أقواس ترمز الى أماكن المـــدعوين الرجال :

(١٠) (٦) ٤ (٢) المضيفة (١) ٣ (٥) (٩)

(١٢) (١١)

(٧) ٥ (٣) ١ المضيف (٤) ٦ (٨)

ومن الخطأ أن يتبادر الى الأذهان أن قواعد المراسم وآداب السلوك واجبـــة الاحترام من رجال العلاقات العامة فقط ، اذ أنه يجب أن يلم بها جميع السيدات والرجال الذين يحضرون الحفـــلات والمآدب بحكم عملهـــم أو مركزهم الاجتماعى .ومن القواعد والآداب الهامة ضرورة المحافظة بكل دقة على مواعيد الاجتماعات ، وكذلك مواعيد الحفلات المحددة فى رقاع الدعوة.

وتتولى السيدة المضيفة مهمة تعريف المدعوات والمدعوين ببعضهم البعض ؛ مع مراعاة أن يقدم الرجال دائمـــا ، مهما تكن مراكزهم أو رتبهم الى السيدات . وفى حالة التعارف بين الرجال يقدم الأقل مرتبة الى الأعلى منه فى المرتبة . وفى البـــلاد التى يســـود فيهـــا عادة لثم أيدى السيدات فاننا نلاحظ خطأ شائعا وهو لثم يد الآنسات . والوضع الصحيح هو لثم يد السيدة المتزوجة فقط ، على ألا تكون فى القفاز . وفى نهاية الوليمة تنهض المضيفة أولا ، ثم يتبعها بقية المدعوات والمدعوين .

وهناك صفات ومؤهلات خاصة يجب توافرها فى رجال العلاقات العامة ، أهمها اتقان أكبر عدد ممكن من اللغات الأجنبية ، ودراسة أصـــول

المراسم ، وآداب السلوك وقواعد الدبلوماسية، والعلاقات الدوليــة ، وتتبع الأخبــار العالمية والمحلية والعناية بحســن الهندام واللباقة فى الحديث والكياسة فى التصرفات ، وقوة الملاحظة وحسن التقدير وضبط النفس .

الخاتمـــة :

نختتم هــذا البحث بتلخيص أهم الاجراءات التى يجب اتباعها فى الاعداد للمؤتمر الدولى ، وكذلك واجبات رؤساء المؤتمرات واللجان .

الاجراءات التحضيرية :

ــ يحدد بوضوح الهدف من عقد المؤتمر ، واذا لم يكن هناك هدف واضح فلا داعى لعقد المؤتمر .

ــ حصر وتجهيز الاحتياجات العينية اللازمة كالتقارير والنماذج والعينات والصور والافلام والمعارض .

ــ اختيار المكان المناسب لعقد الاجتماع .

ــ تحديد مدة انعقاد المؤتمر وعدم اطالتها عن المدة الضرورية .

ــ اخطار الدول او الهيئات المشتركة قبل موعد الانعقاد بوقت كاف للاستعداد .

ــ القــاء نظــرة اخــيرة على التســهيلات والتجهيزات فى قاعات الاجتماعات .

افتتاح الجلســة :

ــ يجب أن يفتتح الرئيس الاجتماع فى الوقت المحــدد .

ــ يجب عرض الهدف بوضوح لتركيز الانتباه على المادة المطلوب فهمها ، أو الموافقة عليهــا أو رفضــها .

قيــادة المناقشات :

ــ يترك الاشتراك فى المناقشات اختياريا . وللرئيس توجيه أسئلة أو استشــارات الى عضــو معين بالاسم . وله أيضا أن يوجهها بشكل عام وليس الى أعضاء بالذات .

ــ اشراك أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى المناقشة ومنع احتــكارها بواسطة عضو ما . ويمكن للرئيس الاجابة على سؤال أحد الأعضاء، ولكن الأفضل ترك عضو آخر يرد على السؤال.

ــ القاء الضوء على العقبات والصعاب التى تعترض الاتفاق .

ــ مناقشة الحلول الممكنة واستخدام الوسائل المتاحة للايضاح ، كالتقارير والأفلام والعينات .

ــ اتباع طريقة تلخيص المناقشات من وقت لآخر لمنع التشتت والتشعب ، ولحسن تقدير الوقت ، وانهاء الاجتماع فى الوقت المحدد .

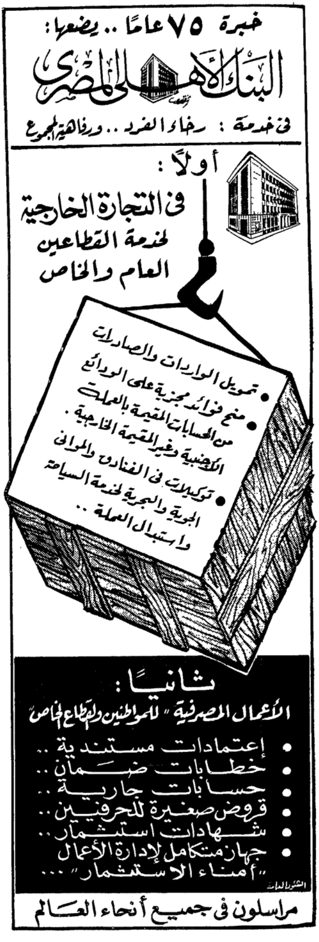
رفع الجلسة وانهاء المؤتمر :

ــ يلخص الرئيس الحــلول المقترحة ، ثم يأخذ الموافقة على احدها بعد بلورته للأعضاء، وضمان فهمه بوضوح .

ــ اتباع طريقة التصويت التى يقرها المؤتمر.

ــ فى حالة نجاح المؤتمر يقدم الشكر للأعضاء على مساهمتهم ومجهوداتهم البناءة فى المناقشات واتخــاذ القرارات .

***



المراجـــع

Marcel Sibert, Quelques Aspects de l'Organisation et de la Techniqque des Conférences Internationales", in : Recueil Des Cours; 1934, 11, Tome 48, p. 392.

Ibid., p. 395.

Ibid., p. 409.

Ibid., p. 408

Ernest Satow, A Guide to Diplomatic Practice, Fourth ed., London 1957, p. 306.

M. Sibert, "Quelques Aspects de l'Organisation ...', op. cit. p. 406.

Amos J. Peaslee, International Governmental Organisations, Constitutional Documents, Vol. 11, The Hague 1956, pp. 739, 740.

E. Satow, A Guide to Diplomatic Practice op. cit. p. 307.

Ibid., p. 308.

Ibid., pp. 310, 311.

M. Sibert, "Quelques Aspects de l'Organisation ......", op. cit., p. 419.

Ibid., p. 441.

E. Satow, A Guide to Diplomatic Practice, op. cit., p. 311.

محمود محمد الجوهرى ، العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية ، ص ١٠٥

John C. Aspley, L. F. van Houten, eds., The Dartnell Public Relations Handbook, second ed., Chicago and London 1958, p. 574.

Bertrand R. Canfield, Public Relations, Revised ed. 1956, p. 491.

Emily Post, Etiquette, 1959, p. 136.

Aspley & Van Houten, Public Relations Handbook, op. cit., p. 565.

محمود محمد الجوهرى ، العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية ، مرجع سابق ، ص ٢٠٨

E. Post Etiquette op cit., pp 344, 345.

ندوات حلقات بحث مؤتمرات

دور الإدارة فى مرحلة المواجهة

عقدت جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا مؤتمرها الثامن خلال الفترة من ٢١ الى ٢٥ يونية ١٩٧٢ بمدينة الاسكندرية لدراسة ومناقشة موضوع « دور الادارة فى مرحلة المواجهة » ، وذلك بهدف تعبئة وتخطيط وتنظيم جهود قطاع الأعمال فى دعم امكانيات التحرير والتصدى للتحديات التى تواجه بلدنا فى هذه المرحلة .

وقد انهى المؤتمر أعماله بالموافقة على التوصيات التى تركزت فى ثلاثة جوانب رئيسية فى تقرير مدى كفاءة الاستعداد للمواجهة المطلوبة من قطاع الأعمال وهى : الجانب الاقتصادى والجانب النفسى السلوكى وجانب الدفاع المدنى، وفيما يلى تلخيص لأهم هذه التوصيات :

أولا : الجانب الاقتصادى :

يرى المؤتمر أن دعم الامكانيات الاقتصادية على مستوى قطاعات الانتاج والمستوى القومى، هو أساس الصمود فى معركة شاملة قد يطول أجلها ، وأن الكفاية الاقتصادية فى تخصيص واستغلال الموارد المتاحة هى مسئولية مواقع الانتاج ذاتها لمؤازرة السلطات المختصة وخاصة بالنسبة لما يلى :

— تحديد الأهداف ذات الأولوية والتى يتحتم أن يبذل كل الجهد من أجل الوفاء بها على مستوى الوحدة الانتاجية والمؤسسة والاقتصاد القومى ، وذلك فى ضوء احتياجات المعركة والاحتياجات الأساسية للسكان .

— ان احتمالات تصاعد الموقف العسكرى يحتم امكان تحريك الموارد من وحدة الى أخرى فى نطاق جغرافى معين أو بين الوحدات الصناعية ذات النشاط المتشابه ، مما يتطلب وجود أجهزة فعالة للاتصال والتنسيق بين الوحدات على المستوى الجغرافى النوعى .

— اعادة النظر فى الأولويات عند تخصيص الموارد والطاقات المتاحة فى ضوء الأهداف التى تحددها المعركة لترشيد استغلالها .

— وضع خطط واقعية ودقيقة تستهدف رفع كفاية استخدام كافة عناصر الانتاج المتاحة ، سواء فى ذلك العاملون أو الآلات أو مستلزمات الانتاج .

— توفير مخزون استراتيجى من المواد ذات الأولويات أو بدائلها ، والتى لا غنى عنها للوفاء بالاحتياجات الرئيسية للمجهود الحربى والاستهلاك الضرورى للسكان .

— تحفيز الوحدات الاقتصادية على زيادة قيمة صادراتها من خلال نظام يتيح لها حق الاستيراد بمقدار زيادة صادراتها عن الهدف المحدد لها .

— ضرورة احداث تقدم مستمر فى أساليب

العمل بوحدات الانتاج فى ضوء التطور العلمى والتكنولوجى الحديث تمكينا للمديرين من تحقيق الأهداف .

— اهتمام معاهد التدريب بايصال الاساليب العلمية وامكانياتها وحدودها ومقوماتها الأساسية الى رجال الادارة العليا ، مع تدريب الكفايات الفنية المتخصصة على مختلف استخداماتها وتطبيقاتها .

ثانيا : **الجانب النفسى السلوكى :**

يؤمن المؤتمر ايمانا عميقا بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشرى ، ودرجة كفاءته وصلابته فى العمل والبقاء ، ولذلك فان المؤتمر يؤكد التزام المديرين بما يلى :

— أن يكون المديرون قدوة فى مواقع عملهم، وأن يتحملوا مسئولية رفع الروح المعنويه للعاملين ، ودعم ثقتهم بالنصر ، وامكانياتهم فى دعم التقدم الاقتصادى والاجتماعى .

— توعية العاملين بالواقع الذى يعيشه الوطن فى مرحلة المواجهة والمصارحة المبنية على الثقة المتبادلة بين القيادات فى مختلف المستويات وجماهير العاملين .

— توضيح الرؤية بالنسبة للأهداف السياسية لهذه المرحلة ، وتوضيح الرؤية بالنسبة للعمل ودور العاملين فى رفع المعدلات الحالية للانتاجية.

— العمل على رفع الكفاية الانتاجية للعاملين بالتوجيه والارشاد والرقابة الرشيدة والتدريب.

— ايضاح نظم الحوافز للعاملين ، ليكون مفهومها تجاوز الحد المستهدف أصلا .

— تكوين رأى عام واع مستنير داخل الوحدات لتدارس ما يواجهها وما يواجه الوطن من أمور تهمهم جميعا .

ثالثا : **الدفاع المدنى :**

يشعر المؤتمر بأن **بذل كل الجهود** واتخاذ مختلف الاجراءات لتأمين المواطنين ومواقع الانتاج هو مسئولية أساسية لضمان سير العمل واطراد الانتاج وتحقيق الصمود والنصر ، ولذا يوصى بما يلى :

— التوعية بمتطلبات الدفاع المدنى وتحمل مسئوليته عن طريق التدريب والتهيئة النفسية.

— تدريب المهندسين فى الوحدات الانتاجية والخدمية على الهندسة الوقائية حتى يمكنهم تطوير أساليب الوقاية لمواجهة التطور الخطير فى أساليب التدمير .

— تدبير الوسائل الضرورية لوقاية الأفراد فى مواقع الانتاج وحماية المنشآت وفقا للتصميمات التى تحددها الهندسة الوقائية .

— الاطمئنان على وقاية المرافق المختلفة مثل مرافق المياه والمجارى والكهرباء والنقل والمواصلات والطاقات الحرارية .

— توفير المصادر البديلة للطاقة وشبكات البحار والصرف الصحى وخطوط المواصلات وغيرها .

— وضع امكانيات الدفاع المدنى والبدائل المختلفة للمرافق موضع الاختبار الدورى ورفع كفايتها وزيادة قدرتها .

— وضع خطة متكاملة للتنسيق والتعاون المشترك بين الوحدات الانتاجية والخدمية على مستوى كل منطقة بالنسبة للدفاع المدنى وخدمات المرافق .

مهام الإدارة فى بناء عالم الغد

تستضيف جمهورية المانيا الاتحادية منظمة C.I.O.S. لعقد مؤتمرها السادس عشر فى مدينة ميونخ من ٢٣ الى ٢٦ اكتوبر ١٩٧٢ ، ومنظمة C.I.O.S. (المجلس الدولى للادارة العلمية منظمة علمية تضم ٤٠ دولة ، وقد أنشئت فى ١٩٢٦ ومركز سكرتيريتها العامة مدينة جنيف بسويسرا ، وتهدف هذه المنظمة الى تطوير ونشر مبادىء وطرق الادارة العلمية

والتطبيقية ، محاولة منهـا لرفع المستويات المعيشية لجميع الامم عن طريق استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومنظمة CIOS ليست منظمـة سياسية ، ولا تعمـل من أجل الربح ، ولذلك فانها تلقى دواما الدعم والمساندة من جميع المستويات الاجتماعيـة ، وقد أتاحت مؤتمراتها السابقةالتى حضرها آلاف من المساهمين الذين يمثلون مختلف الدوائر المعنية من كل أجزاء العالم ، اتاحت فرصا فريدة للتعرف على أحدث الآراء عن المشكلات الادارية ، ولتبادل الخبرات داخل جمـاعات البحث التى تتفـرع عادة عن مؤتمراتها .

وفى فترة التغيير الحالية التى ترمى الى اقامة بناء أكثر توازنا بعالم الغد يتحول تركيز الادارة من يوم لآخر عن الجوانب الفنيـة والتنظيمية داخل المنظمات الى العمـل على التوفيق بين المشكلات الداخلية وبين تطور السيـاسـات الاجتماعية والاقتصادية فى جميع ارجاء العالم، لذلك فقد قررت منظمة . CIOS

نظرا للأهمية الكبرى ولجدة هذا التطور — أن يكون موضوع مؤتمرها العالمى السادس عشر هو : مهام الادارة فى بناء عالم الغد .

ويقول الدكتـور جوسـتاف هينمان رئيس جمهورية المانيا الاتحادية وهى الدولة المضيفة « ان المسـألة الرئيسية هى تشـجيع علاقة متوازنة بين توقعات القطاعات المختلفة لمجتمعنا وما يهمنا فى الواقع ان يوجد اقتصاد مثمر يكون ضمان العمل فيه هو الأساس فى كل ما نتوقعه من الحياة » .

أما الدكتـور ارنسـت ولف مومش رئيس مجلس ادارة منظمة CIOS الالمـانية وهى عضو منظمة CIOS القائمةبتنظيم المؤتمر فيقول«ينبغى أن يكـون فى مقدور الجنس البشرى ، ككيان متكامل موجه الى الانتاج ، أن يعمل على تحقيق الذات خلال الجزء الاكبر من الحياة ، وفى الهيكل الاجتماعى والاقتصادى للغـدسوف يتكون راسمالنا ليس فقط من المال والعمـالة ، بل كذلك من الفكر والعلم ، وهذان العاملان بالاضافة الى المال والعمالة سوف يشـكلان خلفية لحضارة صناعية دائمة النمـو والتزايد ، وعن طريق تكامل هذه العوامل فقط سوف يمكننا أن نتحكم فى النزعات المقلقة لعصرنا الحالى » .

واخيرا يقول الدكتور اريك ميتلستين شيد رئيس منظمة .C.I.O.S يمكن ازالة الكثير من العـوائق فى المحيط السياسى من خلال تكامل حقيقى بين الأمم ، ولكن المشكلة الكبرى التى لم تلق بعد حلا هى فى ميدان العلاقات الانسانية، انها مشكلة تنمية المساهمة الصادقة فى أى ميدان للجهد الانسانى يرتكز على انجاز أمثل ، وعلى تحقيق لتطلعات الافراد ، وهذا المؤتمر العالمى السادس عشر لمنظمة .C.I.O.S يعالج تنمية مجتمع فيه أفراد من جميع الشعوب وجميع القارات ومن مختلف النظم والخلفيات الثقافية بحيث يعملون دواما مع بعضهم البعض باحترام متبادل وسلام ، أما التفاوت فى درجات التصنيع فانها تستدعى تدرجافى الملاءمةوالتركيز معاجماع عام على الهدف النهائى » .

وسوف تكون الموضوعات التى يعالجها المؤتمر على الشكل الآتى :

— الادارة والاتجاهات الأساسية للتنميـة الاجتماعية والاقتصادية ، وتتضمن: المسئوليات تجاه المجتمعوالحكومة فىبيئة تحكمها المؤسسات، السلطة الحكومية تحت ضغط الرغبة الانسانية فى تحقيق الذات والمساهمة ، تحدى الشباب للادارة ، الادارة فى وجود اتجاهات عالميـة للتعاون والاندماجية .

— مهام ووسائل الادارة فى الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية المختلفة وتتضمن : امكانيات وحدود الادارة فى الشرق والغرب ، خلق ادارة فعالة وتقدميـة فى الدول الناميـة ، فرص الادارة ومشـكلاتها وحدودها فى مجتمعات الاقتصـاد المتـكامل ، تطوير ادارة العمليات متعـددة القومية .

— الأبعاد الانسانية فى الادارة ، وتتضمن : الحافزية والسلوك فى الادارة ، تنمية وفرص المرأة فى الادارة ، دور زوجة المـدير ، تقييم انجاز المدير .

— الطرق والوسائل الفنية الحديثةفى الادارة،

وتتضمن : الهياكل والاستراتيجيات التى تكفل ادارة فعالة ، أنظمة الاعلام واتخاذ القرار الادارى ، ادارة المشروعات والأنظمة ، الادارة الموجهة للاستحداثات .

ــ التعليم والتدريب أساسيان لتحقيق اهداف الادارة ، ويتضمن : تكوين القادة لمنظمات الغد، اهمية اشتمال برامج القادة للتنبؤ وعلم تقدير المستقبل ، التعليم والتعلم المقنن فى المنظمات ، تنمية الادارة عن طريق تكامل التدريب مع نظم التعليم العالى .

مشروع دليل المصطلحات الإدارية

قام خبراء المنظمة العربية للعلوم الادارية باعداد مشروعدليل للمصطلحات الادارية مصنفة وفقا للمجالات الادارية المختلفة ، وقد قامت المنظمة بارسال هذا المشروع الى الحكومات والسفارات العربية لعرضهعلى الجهات المختصة لديها ، وخاصة بالنسبة للمشتغلين بالعلوم الادارية من أساتذة الادارة بالجامعات والمعاهد، لدراسته وابداء الرأى ، كما أرسلته كذلك الى : مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، ومجمع اللغة العربية بدمشق ، والمجمع العلمى العراقى ، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالقاهرة ، والمكتب الدائم لتنسيق التعريب فى الوطن العربى بالرباط .

وقد أعيد المشروع للمنظمة بعد أن درسته الجهات المختلفة بالدول العربية والتى يعنيها الأمر وتعمل فى مجال الادارة ، ومن ثم انعقدت لجنة خلال الفترة من ١٨ مارس (اذار) الى أول ابريل (نيسان) سنة ١٩٧٢ ، وانعقدت مرة أخرى خلال الفترة من ٢٩ ابريل (نيسان) الى ١١ مايو (أيار) ١٩٧٢ ، لدراسة المصطلحات وما ورد عنها من ملاحظات ، وانتهت من دراسة المصطلحات الخاصة : بالتنظيم والادارة ، والتمويل ، وادارة الانتاج ، وبحوث التسويق، وادارة المشتريات ، والتسويق ، والعلوم السلوكية .

هذا وقد تقرر استكمال دراسة المشروع بواسطة اللجنة التى ستجتمع فى ١٦ سبتمبر « أيلول » ١٩٧٢ لتقوم بدراسة مصطلحات : ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، والادارة العامة والادارة المركزية والمحلية ، وادارة المكاتب (السكرتارية والمحفوظات) والمحاسبة الادارية ، ومحاسبة التكاليف .

النظام المالى الموحد للدول العربية

قام خبراء المنظمة العربية للعلوم الادارية باعداد مشروع للنظام المالى الموحد للدول العربية ، ويتكون المشروع من : نظام موازنة الجهاز الادارى للحكومة ، النظام المحاسبى الموحد للجهاز الادارى الحكومى ، نظام الموازنة الاستشارية لخدمة وتخطيط التنمية الاقتصادية .

وقد تشكلت لجنة من خبراء الدول والبلاد العربية دعت اليها كل من جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للعلوم الادارية ، حيث عقدت اجتماعاتها بمقر المنظمة فى المدة من ١٩ فبراير الى ٤ مارس ١٩٧٢ ، وذلك لمناقشة المشروع المذكور ووضعه فى صيغته النهائية .

وانتهت اللجنة من دراسة مشروع نظام موازنة الجهاز الادارى للحكومة بالدول والبلاد العربية ، واستكمالا لدراسة مشروع النظام المالى الموحد قد تقرر دعوة لجنة خبراء الدول العربية للاجتماع خلال الفترة من ٩ الى ٢١ سبتمبر ١٩٧٢ لدراسة باقى المشروع ووضعه فى صيغته النهائية .

وسوف تعرض نتيجة دراسة هذه اللجنة على

المؤتمر العربى السادس للعلوم الادارية المقرر عقده خلال الفترة من ٢ الى ٧ ديسمبر ١٩٧٢ بمقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالقاهرة .

خطة برنامج مؤتمرات القادة الإداريين لعام ١٩٧٣/٧٢

اعتمد السيد الدكتور عبد العزيز حجازى وزير الخزانة ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة خطة برنامج مؤتمرات القادة الاداريين لعام ١٩٧٣/٧٢ ، وتتضمن الخطة المؤتمرات التالية:

١ — الأبعاد الادارية للتخطيط القومى الشامل:

وكانت هيئة البرامج قد انتهت من الاعداد لهذا المؤتمر ، على أن يتم عقده فى خطة ٧١/١٩٧٢ غير أنه لم يتيسر انعقاده قبل انقضاء سنة الخطة لاعتبارات عديدة أدت الى تأجيله، وقد نشرنا فى العدد السابق من المجلة أهداف هذا المؤتمر ، والأبعاد الأساسية التى سيتناولها بالبحث والدراسة ، وقد صرح السيد الاستاذ حسين كامل الاسيوطى وكيل الجهاز ورئيس البرامج أنه قد تقرر البدء بهذا المؤتمر فى الخطة الجديدة ، اذ أنه لايحتاج الى مزيد من الاعداد وسوف يبدأ عقده فى ١٩٧٢/٩/٣٠ .

٢ — المؤتمر العام :

وهو المؤتمر المزمع عقده برئاسة السيد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية لدراسة نتائج توصيات مؤتمر تطوير أداء الخدمات العامة ، تنفيذا لقرار اللجنة الوزارية للخدمات ، وفى سبيل الاعداد لهذا المؤتمر قامت ادارة البرامج بالاتصال بالسادة وزراء الخدمات للوقوف على اقتراحات كل وزارة بشأن تطبيق توصيات المؤتمر ، وعقد لقاء عام للقيادات الادارية بها يحضره رئيس البرامج ، وتم للآن عقد لقاءات عامة مع القيادات الادارية فى أربع وزارات هى : وزارة الداخلية ، وزارة الشئون الاجتماعية ، وزارة التعليم العالى ، وزارة الكهرباء .

وتقوم ادارة البرامج بتلقى الاقتراحات من الوزارات المختلفة وتحليلها للخروج بمؤشرات عامة تعرض على المؤتمر العام المزمع عقده لمتابعة نتائج مؤتمر الخدمات ، ويتوقف عقد هذا المؤتمر بالدرجة الاولى على مدى استجابة هذه الوزارات فى عقد الاجتماعات ، وموافاة ادارة البرامج بنتائج دراساتها ، تمهيدا لعقد المؤتمر.

٣ — ترشيد سياسات الهجرة والاغتراب وربطها بأهداف قومية :

ويتضمن موضوع هذا المؤتمر الأبعاد التالية: مفاهيم وأهداف وسياسات الهجرة ، التنظيم القانونى والادارى لشئون الهجرة ، اجراءات الهجرة ، علاقات المهاجرين بالوطن ، الانتفاع القومى بالهجرة .

٤ — الجوانب الادارية للبحث العلمى :

ويتضمن موضوع المؤتمر الأبعاد التالية : مفهوم البحث العلمى وأهدافه والسياسات التى تحكمه ، تنظيم البحث العلمى والعوامل المؤثرة، التمويل والامكانيات ، المادة للبحث العلمى ، الأفراد المشتغلين بالبحث العلمى ، تقييم ومتابعة البحوث العلمية ومدى الاستفادة منها فى التطبيق العملى .

٥ — الموازنة العامة وأثرها على الأداء :

ويتضمن موضوع المؤتمر الأبعاد التالية : اعداد الموازنة العامة ، تنفيذ الموازنة العامة ، تقييم كفاءة الموازنة العامة ، أثر الموازنة العامة على كفاءة الأداء ، موازنة الأداء وما يواجهها من صعوبات .

٦ — نظام الادارة المحلية والاتجاه نحو الحكم المحلى :

ويتضمن موضوع المؤتمر الأبعاد التالية : سياسات وأهداف الدولة فى شأن الحكم المحلى، الجوانب التنظيمية والادارية للحكم المحلى ، تمويل المحليات ، الأفراد العاملين فى المحليات ، تنمية المجتمع المحلى .

٧ — مؤتمر اقليمى :

عقد مؤتمر للقادة الاداريين فى نطاق احدى المحافظات بهدف احداث التحام فكرى بين القيادات الادارية بالمحليات وبينها وبين نظائرها بالحكومة المركزية حول تشخيص مشكلات الادارة المحلية ، ودراسة المعقبات الادارية التى تعوق تطور نظام الحكم المحلى .

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١١

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن اربعة اعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ /٥٩٥٧٥٠

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١٢

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume V
Number 2
OCTOBER 1972

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد الخامس

العدد الثالث - يناير ١٩٧٣

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير

احمد عبد الغفار

العدد الثالث

يناير ١٩٧٣

مخصص الإحلال فى القيادات الإدارية

أفواج متلاحقة لضمان الاستمرار والمستوى

فى بحث يثير الاهتمام أشار أحد رجال الادارة فى اليابان(١) الى كتاب لأحد الكتاب اليابانيين بعنوان «أبعاد جديدة للاقتصاد اليابانى»(٢)حاول صاحبه أن يقيس قياسا كميا الأسباب والعوامل المختلفة لنمو ذلك الاقتصاد نموا سباقا بقصد معرفة مدى اسهام العمل ورأس المال والتكنولوجيا فى ذلك النمو والنسبة التى شارك بها كل عنصر من العناصر الثلاثة فيه . وبالرغم من صعوبة مثل تلك المحاولة اتبع صاحب الكتاب — وهو أحد العاملين فى جهاز التخطيط الاقتصادى فى اليابان — الأساليب التحليلية التى سبق أن اتبعها أحد الكتاب الأمريكيين(٣) — وهو بدوره من لجنة التنمية الاقتصادية فى الولايات المتحدة — ولم يصل فى صددها الى نتائج مقطوع بصحتها ولكنها تنطوى على دلالة تكاد تكون متفقا عليها وان اختلفت نسبة مساهمة هذه العناصر فى النمو الاقتصادى طبقا لاختلاف التقدير . وقد احتاط الكاتب لذلك بوصفه للنتائج التى انتهى اليها تفكيره بقوله محذرا أنها تحمل فى طياتها هامشا للخطأ . وفى الجدول الموضح فى الصفحة رقم ٦ تلخيص لنسبة ما تسهم به العناصر الثلاثة فى النمو الاقتصادى كما أورده المؤلف اليابانى .

---

(١) Toyoaki Ono وهو رئيس شركة جوجو للورق ، وقد بنى بحثه على مجموعة أحاديث أدلى بها فى أبريل سنة ١٩٧٢ خلال زيارته للمكسيك والاكوادور وفنزويلا كمدير متطوع موفد من اللجنة التعاونية للادارة الدولية (IMCC) التابعة للجمعية اليابانية للادارة الدولية . والبحث منشور فى مجلة الادارة اليابانية Management Japan — المجلد السادس العدد الاول — صيف سنة ١٩٧٢ — صفحة ٢٠ وما بعدها .

(٢) ذكره الباحث وهو Hisao Kanamori: «New Dimensions of the Japanese Economy» — 1972.

(٣) أورده الكاتب نقلا عن المؤلف: E.F. Denison: «The Source of Economic Growth in the United States and Alternatives before the United States», Committee for Economic Development; Supplementary Paper No. 13, 1962.

E.F. Denison: «Why Growth Rates Differ», The Brookings Institution, 1967.

ويستلفت النظر بصفة خاصة فى هذا التصوير ان نسبة اسهام التكنولوجيا فى تطوير الاقتصاد فى المناطق الثلاث أكبر بوضوح من نسبة اسهام راس المال ونسبة اسهام العمل . ولقد أوضح الكاتب أن التكنولوجيا فى هذا التحليل يتسع مداها اتساعا كبيرا . فهى لا تشمل فقط المستحدثات الفنية والوسائل الجديدة المستخدمة فى مجالها هنا وهناك، بل تشمل كذلك فى اصطلاح المؤلفين ، المقدرة الادارية ، أى المقدرة على توليد نتائج عن طريق التكامل والتنسيق بين العمل وراس المال والمعدات .

ومع أن الباحث لم يبين الأساليب التحليلية التى اعتمد عليها المؤلفان الأمريكى ثم اليابانى ، ومع تحذيراتهما المتكررة وتحفظهما فى شأن أخذ ما وصلا اليه مأخذ الاحتياط فان البادى انهما اتخذا معدل النمو أصلا ثم أخرجا منه معدلات انتاجية العمل وراس المال والريادة فى الانتاجية التى يمكن ارجاعها الى طرائق الانتاج الفنية الحديثة والمتغيرات الاقتصادية فى التكاليف والأسعار . وارجعا ما بقى الى المهارات الادارية الفائقة التى أوصلت اليابان الى مكانها المرموق بين الدول المتقدمة من حيث تحقيق ذلك المعدل المرتفع من النمو . وقد أورد الباحث فى بحثه ما يحسبه من خصائص الادارة فى اليابان وهى خصائص تنفرد بها عن الادارة فى المناطق الأخرى .

وكيفما كان الرأى فى ذلك التحليل فليس من ريب فى أن أهمية الدور الذى تضطلع به الادارة فى النمو الاقتصادى محل اتفاق الجميع بمايكاد يجعله من المسلمات فى كل تفكير حديث . وسواء ارتفعت نسبة مساهمة هذا العنصر أو ذاك ، فان مقدار النمو الذى يمكن ارجاعه الى المهارة الادارية لا يمكن أن يكون أقل من مقدار مايمكن ارجاعه الى العاملين الآخرين . والذى يعنينا هنا أن نشير اليه هو ما يدل عليه ذلك التحليل من الدور البالغ الأهمية الذى تنهض به الادارة فى تجارب الدول التى سجلت تقدما مشهورا فى النمو .

فى هذا العـــدد

نسبة اسهام العمل وراس المـال والتكنولوجيا
فى النمو الاقتصادى

	معدل النمو			نسبة الاسهام المعدل السنوى	
	٪	العمل ٪	راس المال ٪	التكنولوجيا ٪	السنوات
اليـــــابان	١٠ر١	٣ر١	٧ر٢	١ر٦	١٩٥٥ــ١٩٦٨
أوربا الغربية	٨ر٤	٨ر٠	٩ر٠	١ر٣	١٩٥٠ــ١٩٦٢
الولايات المتحدة	٣ر٣	١ر١	٨ر٠	١ر٤	

لنا تجارب زاهية

وفى تجربتنا نحن قامت الادارة بمثيل لهـــذا الدور أو بأقل منه أو بأكثر منه فى ظروف بالغة الصعوبة . ومن الجور أن نقلل من أثر ما قامت به من هذا القبيل . ولا نذهب مذهب التقـــرير الدراسى لكى نذكر التاريخ منذ اتساع نطـــاق القطاع العام فى السنين الأولى للتمصير والتأميم ، فنحن جميعا لا نذكر ذلك فقط ولـــكننا عشناه ونعيشه حتى اليوم . من الجور أن نغمط الادارة المصرية حقها فقد سجلت لنفسها بعض النجاحات معتمدة على الاجتهاد والموهبة وحدهما وبغـــير مساندة من التطور العلمى الواجب . حدث ذلك فى كثير من الحالات ، وحدث تقدم رائع فى مجالات الادارة مما كان مضرب الأمثال فى حالات قليلة أخرى . كل ذلك مع خلفية التحول الاشتراكى والتطور الاجتمـــاعى المصـــاحب له والتوسع الانتاجى فى أكثر من مجال ومع تجربة التخطيط وتجربة المسارات التشريعية والرقابية والاشرافية ، ومع استشراف آفاق جديدة لم تكن معروفة من قبل أو كانت معروفة على قلة وضآلة خبرة .

مع كل هذه الظروف ينبغى ان يقـــرر الراى المنصف أن المقـــدرة الادارية المصريـــة مرت فى مرحلة الاختبار بنجاح قليل أو كثير . وقد اعتدنا أن نضرب مثلا لنجاح الادارة فى قناة السويس وفى السد العالى وهما مثلان رائعان للمهـــارة الادارية المتفوقة . وهناك أمثلة غير قليلة سجلت الادارة فيها توفيقا مشهودا ونتائج مشرفة مـــع توسع تجاوز ماكان مقدرا ابتداء . ومن يقرأ عن الادارة فى السد العالى يعترف بالمقدرة الادارية الثابتة فى التوجيه والاشراف والمعايشة وحـــل المشاكل الصغيرة والكبيرة بالفهم والصبر والتفكير المنظم . يرى ذلك فى التخطيط العينى وفى تنظيم القوى العاملة مع المرونة فى اللوائح والميزانية المتطورة واختفاء البيروقراطية والرعاية الاجتماعية والتأثر بالبيئة والتأثير فيها وتناول أدوات الانتاج الكبيرة والتعاون مع الخبرة السوفيتية وغير ذلك ممـــا ينطق بالمقدرة الحقيقية فى ادارة مثل هذا المشروع الهام . وكما قال الأستاذ عبد السلام نبيه(١) ان السد العالى نموذج لمدى خبرة الادارة المصرية فى القطاع العام فى قيادة أصعب العمليات التكنيكية واشتها وصولا الى الهدف بنجاح لاينكر . فدون عمل الادارة لحشد الموارد البشرية والمادية

(١) « الادارة فى السد العالى » ــ اعداد عبـــد السلام نبيه نائب مدير الهيئة العامة لبناء السد العالى للشـــئون المالية والادارية ــ القاهرة ١٩٧٢ .

وفى تخطيط العمل تخطيطا عمليا دقيقا ، وفى وضع كل رد لأقصى ما يستطيع من جهد وطاقة لتحقيق العمل المحدد ، ودون متابعة فعالة ورقابة مستمرة ومواجهة العقبات اثر نشوئها ودون التفكير الخلاق لمواجهة الظروف الدائمة التغير والمشاكل غير المتوقعة ، دون هذا جميعه ما كان يمكن التنسيق بين عمل هذا العدد الضخم من العاملين الذين وصلوا فى بعض مراحل العمل فى السد العالى الى أكثر من ٣٠ الف عامل ومهندس فى موقع السد العالى وبين مصادر التوريد التى تقع على بعد آلاف الكيلو مترات .

واستنصافا للادارة المصرية لابد أن نذكر ان عملها فى ابان فترة التحول الاشتراكى له متطلبات ومواصفات لا تجعل جهدها مقصورا على العمل الادارى كعمل ادارى فقط ، ولكنها تلقى على عاتقها الى جانبه بكثير من الواجبات وتفرض عليها متابعة الأنظمة والتشريعات ومراعاة الاعتبارات التى تتحتم مراعاتها . واحقاقا للحق ينبغى ان نقول أن الجيل الذى كان من نصيبه أن يحمل عبء كل ذلك نجح معظمه نجاحا مقدورا تشهد به النتائج بالرغم من الخطأ والزلل اللذين كان لابد من قدر منهما فى الصورة الشاملة .

***

قبل التمصير والتأميم

ولم يكن أمر ادارة ما تناولته الدولة بالتمصير أو التأميم يثير صعوبة قبل ذلك لسببين : الأول أن مالكى المشروعات والأعمال التى مصرت أو أممت — أو ممثلى هؤلاء المالكين تمثيلا ذاتيا — هم الذين كانوا يتولون ادارتها يحفزهم دافع الكسب الشخصى بدون حدود ، وكل ما سوى ذلك من أهداف للادارة كان يقع موقعا ثانويا فى تفكيرهم،اذ كان المناخ السائد ينقصه استكمال الكفالة الاجتماعية كما كانت تنقصه النظرة الاقتصادية المخططة والمسيرة المناسبة لها ، ولم يكن يستظل الا بنظام ضرائب **(لا تزال اطلاله باقية)** يقوم على فلسفة اقتصادية ومالية ليبرالية. واقع الأمر أن مشكلة الادارة لم تكن قائمة أو لم تكن محسوسة قبل نشوء القطاع العام ، فلما انفصلت الادارة عن الملكية فى ذلك القطاع ظهرت الحاجة الى توفير ادارة من نوع آخر ومن مدرسة فكرية مختلفة . ومع أن تهيئة الأسباب لظهور النوع المطلوب من الادارة لم تؤخذ لها اى أهمية ، فقد اضطلعت الادارة المصرية بدورها — بغير اعداد كاف وبغير تهيىء — على وجه هو الذى نصفه فنقول بأن من الجور أن نغمط حقها وجهدها بشأن ما وصلت اليه من نتائج مع التسليم بوجود هامش من الخطأ ومن الانحراف فى أحوال لابد أن نقول أنها قليلة . والسبب الثانى أن قطاع الأعمال قبل التمصير والتأميم كان قطاعا صغيرا نسبيا الى جانب قطاع الأعمال العام الذى شهدنا تطوره فى الستينيات ، وكذلك كان قطاع الخدمات محدودا بالاحتياج المتصور من جهة وبنقص فى الاهتمام بتوصيل الخدمات الى مستحقيها من جمهور الشعب استيحاء من تفكير اقتصادى واجتماعى مختلف عما كان سائدا قبل ذلك من جهة ثانية .

ومن الواجب أن نعترف ليس فقط ان العبء كان كبيرا — ولا يزال كبيرا — وانما أن نقول أن الآمال فى بعض الحالات كانت تتجاوز الامكانيات من ناحية ، وأن بعض العاملين الذين تتوقف عليهم النتائج كانوا فى أحوال لا يبذلون المعونة المطلوبة بالروح التى يلزم دائما أن تسود فى مضمار الأعمال من ناحية أخرى .

---

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة — قطاع ترتيب الوظائف : الادارة العامة للاحصاء الوظيفى : مذكرة بشأن دراسة وتحليل بعض سمات العاملين بمستوى الادارة العليا والذين سيبلغون سن الاحالة الى المعاش خلال الفترة من عام ١٩٧٢ حتى عام ١٩٧٦ .

ولا يعنى كل ذلك انه ليس فى الامكان ابـدع مما كان ، فان هناك فى شأن الادارة كمـا فى غيرها من الشئون مجالا واسعا للاجتهاد والتمنى مما يقتضى جهدا موصولا لتحقيق مستوى أرفع ونتائج أكبر تحتاج اليهما البلاد اليوم أكثر مما كانت تحتاج اليهما فى أوائل الستينيات .

***

الذاهبون والقادمون

المهم أن هذا الجيل من رجال الادارة الذى اضطلع بمـا اضطلع به فى المـرحلة المـاضية سيذهب أو سيذهب معظمه بما له وما عليـه وسيسلم لواء القيادة الى الصفوف التالية ان عاجلا وان آجلا .

ففى الدراسة التحليلية التى قام بها الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة يتضح أن ٢٧٫٨٪ من عدد الذين يشغلون وظائف الادارة العليا سوف يبلغون سن الاحالة على المعاش فى السنوات الخمس القـادمة ، وهى نسبة مرتفعة تقتضى الاعداد لاحلالمن يحلون محلافرادها منذ الآن، اعدادهم ليس بالمصادفة البحت ولا بالاعتمـاد على الاجتهادات الفردية أو الاستعداد النظـرى للقيادة ، بل بتزويدهم بقدر ملحوظ من المعـرفة ومن المهارات الادارية المكتسبة ، فان القيـادة الادارية أصبحت فنا ليس من شك أن التميز فيه يتطلب استعدادا خاصا،ولكن جانبا ملحوظا منه يمكن أن يكتسب بالتدريب والتعـرض للمواقف المشابهة واستعراض الحلول الملائمة لكل حالة. ذلك أن مجموع شاغلى وظائف الادارة العليا — وفى تقدير جهاز التنظيم أنه ٥٧٩٣ أخذا من عدد وظائف ما يسميه القانون وظائف الادارة العليا وهى وظائف الفئات الممتـازة ووكلاء الوزارات والفئات الأولى — تمثل منه النسبة آنفة الذكر ١٦١٥ عاملا،وهم موزعون على القطاعالحكومى والقطاع العام والكادرات الخاصة ، فمن هؤلاء ٤٤٢ فى القطاع الحكومى و ٥٨٢ فى القطاع العام و ٥٩١ فى الكادرات الخاصة . فاذا استبعدنا هؤلاء الأخيرين ، لأن الخلافة فى هذه الكادرات— وان استندت الى بعض المعايرة العلمية الىجانب خصال فردية ليس من المحتوم أن تكون بينهـا مرجحات قيادية — تكاد تسير على وتيرة زمنية أو شبه زمنية ، ولا تثير من اجل ذلك صعوبة يعتد بها . **اما القيادات الادارية المتقـاعدة فى القطاعين الحكومى والعام،اى فى مجالىالخدمات والانتاج وما يتصل بهما من سياسات التخطيط والتنفيذ فينبغى أن تستوقف النظر لانها هى التى تتطلب استعدادا خاصا واعدادا خاصا ولابد ان تؤخذ لذلك الأهبة منذ الآن** . والحق أن هـذا التحليل الذى قام به جهاز التنظيم وان كان كميا لا يعرض لأية مرجحات كيفية فانه ينبه الى ظاهرة تستوجب عناية القيادة العليا كما تتطلب عملا مستمرا وهادفا فى نطاق المعرفة والتدريب.ولابد أن ننصف أصحاب التحليل فنقول انه كمى لا كيفى لأن التحليل الـكيفى يكاد يكون غير مسـتطاع فالحكم فيه ينبغى أن يكون قياسا لأكثر من ظاهرة — وليس قياسالنتائجالرقمية وحدها — بمعدلات ليس من السهل تحديد بعضها.كذلك فان الحصر عن طريق عـدد ونوع الوظائف التى توصـف بوظائف الادارة العليا من واقع الموازناتالوظيفية هو القدر المتاح من ألوان الحصر فى غيبة تـلك المعـدلات .

***

الفئات والقدرات

وقد يختلف الرأى فى هل شغل هذه الوظائف فى ذاته يدل على قدرات قيادية . ربما كان ذلك صحيحا أو يفترض أنه صحيح فى بعض الوظائف التعليمية أو العلمية وفى بعض وظائف يطلب فيها قدر محدد من المعرفة والخبرة . ولكنه لا يمكن أن يكون صحيحا فى جميع وظائف قطاعىالخدمات والأعمال أو فيماتسميه الدراسة القطاع الحكومى والقطاع العام على أن تستبعد من القطاع الأول وظائف المراكز السيادية والسياسية . عنـدئذ

يصبح حقا ان نتساءل هل شغل الوظائف فى ذاته يعنى توافر قدرات قيادية معينة فى شاغلى تلك الوظائف . وما هى تلك القدرات ، وما السبيل الى التعرف عليها وقياسها قياسا يطمأن اليـه اذا علمنا أن الاستناد الى التجارب الســابقة قـد لا يكون كامل الدلالة على وجود تلك القـدرات ومداها ، **ذلك أن شغل وظيفة سابقة بنجاح قد لا يكون مضـمونا فى وظيفة أخرى والعـكس صحيح.ليس من المحتوم اذن أن نقول دائما ان شغل وظيفة من وظائف مايسمى بالادارة العليا يعنى ضرورة توافر مهارة قيادية ملحوظة ، فكم رأينا ونرى شواهد على فساد ذلك النظر.ولكن أكان هناك سبيل آخر الى حصر القيادات الادارية بمفهوم أدق واعمق من مجرد شغل الوظائف ، ما دام أن المفروض أن من يصل الى شغل وظيفة من هذه الوظائف لابد أن تتوافر فيه مواصفات خاصة من بينها قدرة معينة على القيادة . ولكن هل يعنى ذلك من ناحية أخرى أن من لم يصلوا الى شغل وظائف من هذا القبيل ، سواء بحكم سنهم أو بحكم عدد الوظائف أو لأى سبب آخر، يفتقدون المهارات القيادية التى يصعب قياسها؟ ان الجواب الايجابى على هذا السؤال يطـوى شططا فى الحكم لأن المهارات القيادية كمـا قد تتوافر فى الوظيفة الاكبر فانها قد تتوافر فى الوظيفة الأصغر** . وان كان من المسلم به أن التجـربة تؤكدها والخبرة التى تراكمها الممارسة الطويلة توطدها وتحصنها . ومؤدى ذلك أن المهـارة القيادية مطلوبة فى الوظائف الأصغر كمـا هى مطلوبة فى الوظائف الاكبر . بل ان بعض النظر الادارى يعنى بهـا فى أدنى مستويات الادارة بنفس القدر الذى يوليها اياه فى المستويات الأعلى . وقد شــاهدت تطبيقات لهذا النظـر فى بعض الصناعات خاصة فى البلاد المتقدمة حيث كانوا يولون اهتماما متزايدا بالمواصـفات القيادية فى رؤساء العمال المشرفين على صف الانتاج الأول لا يقـل عن الاهتمام بهـا فى الصفوف الادارية العليا . بل استوقفت نظرى السلطات الواسعة التى يمنحونهـا لهذه القيـادات حيث يضعون سلطات التشغيل والأبعاد فى مسـتوى ادارى اقرب ما يكون الى صفوف الانتاج الاولى أو صفوف الأداء الأولى اذا اتصل الأمر بالخدمات — مع الضمانات القانونية والنقابية اللازمة — بـل يرجعون تقيـيم التنظيم ذاتـه الى موقع تـلك السلطات من عنابر الانتاج أو نقاط اللقاء بـين طالبى الخدمات ومن يؤدونها اليهم . وليس من ريب فى أن دور القيادات العليا فى تحقيق ذلك تنظيميا دور شاق ولكنه بعيد الأثر ولابد أن يستعان فيه بأوضاع متطورة تشريعيا وقضائيا، كما ينبغى أن يستعان فيه بالمنظمات السياسية والنقابية فى اطار من التفكير الاقتصادى الوطيد .

واذا كنا لم نصل فى كل الحالات الى وضـع معدلات اداء مقررة فى الأعمال المتكررة — وهو أمر تفسد المحاولات فيه اعتبارات من الكم على حساب الكيف فى معظم ما جرى منه حتى الآن — فان أصعب من ذلك بكثير أن نصل الى محددات اداء فى الأعمال غير المتكررة وأكثر صعوبة عندما يتصل الأمر بالادارة العليا . ومع كل ما يلحق ذلك من صعاب فان من الممكن الاتفاق على أسس أو قياسات ان لم تكن قاطعة الدلالة فانها مرجحة لها ترجيحا مفيدا فى معظم الحالات ، وشرط ذلك هو أن ترسى أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية على أسس مستقرة — ومرتبطة بالواقع والممكن — وكلنا نرجو الا يتخلف عنها الزمن كيفمـا كانت الأحوال .

***

ملاحظات موضوعية

وتبقى بعد ذلك فى شأن الدراسة الكمية التى نعقب على نتائجها بعض ملاحظات لابد أن نضعها موضع النظـر :

المجموعات الوظيفية

الملاحظة الأولى ان ما عنيت الدراسة بابرازه من انتماء القيادات الادارية التى تتقاعد فى خلال

السنوات الخمس القادمة الى ماسمى بالمجموعات الوظيفية المقسمة طبقا للمؤهلات الدراسية : قانونية وتجارية وهندسية ومثل ذلك ، طائش الدلالة بالنسبة للقيادات الادارية فى القطاع العام ، خاصة لأن القائد الادارى الذى نعترف له بقدر من النجاح ليس من المحتوم أن يكون قد تلقى تأهيلا تجاريا أو قانونيا أو هندسيا عندما يتصل البحث بالمستويات العليا فى الادارة . ولا نظن أن هناك خلافا فى الرأى حول ذلك، فان آية تسليمنا بهذه الحقيقة أنه حتى فى بعض الدراسات العليا فى الجامعات لا يشترط أن يشترك فيها من تلقى معرفة من نوع خاص وانما تقبل فيها أنواع المعرفة المختلفة فى ظل شروط خاصة . وآية أكبر أن مراكز التدريب الخاصة بالادارة العليا هنا وهناك تستقبل كل أنواع الدارسين من أصحاب المعرفة التجارية والهندسية والقانونية ورجال القوات المسلحة وغيرهم . وانما تشترط أنواع خاصة من الدراسة فى وظائف التخصص من المستويات المتوسطة فقط . فاذا تجاوز أصحابها تلك المجالات الى مستويات الادارة العليا أصبح الضابط هو القدرة الادارية فى ذاتها بغض النظر عن المنحى التخصصى الذى جاءت منه. والكلام هنا منصرف الى الادارة العليا فى ذاتها وليس الى ما دونها من المستويات التى يجوز فى شأن توصيفها اشتراط مؤهل من هذا النوع أو من ذاك . وقد يكون التحليل قد عنى بذلك لكى يحاول أن يبرز فى شأن الادارة الوسطى مدى الاحتياج الى الأنواع المختلفة من المؤهلات الدراسية وخاصة أن ما يسمى بوظائف الادارة العليا يشمل « فئات » هى أقرب الى ذلك المستوى الأوسط منه الى مستوى الادارة الأعلى.

نظرة إلى المستقبل

والملاحظة الثانية أن التحليل اهتم بالخارجين تقاعدا ممن يشغلون وظائف الادارة العليا بمفهوم قوانين التوظف واكتفى بتقرير الحقيقة التى أسفر عنها الاحصاء وهى أن عدد هؤلاء يبلغ ١٦١٥ من أصل مجموع وظائف هذا المستوى وهى تبلغ ٥٧٩٣ عددا فى « المرحلة الراهنة » من نمونا الاقتصادى والاجتماعى ، وهو نمو لابد أن يربو وأن يلحقه التزايد بحكم النمو العام، منبها الى جسامة نسبة الخارجين بالتقاعد الى كوادر العاملين الحالية . ولم يجاوز التحليل الاحصائى ذلك — وما كان له أن يجاوزه — للتنبيه الى محاولة استطلاع الاحتياجات القادمة الناجمة عن النمو المرتقب . **فاذا أخذنا فى حسابنا ما يتوقع من زيادة فى تلك الاحتياجات مستقبلا الى جانب الوظائف التى يخرج شاغلوها ببلوغ سن الاحالة الى المعاش لجاز لنا أن نقول أن مقدار الاحتياج فى السنوات الخمس القادمة لابد أن يزيد على النسبة التى أسفر عنها الاحصاء بما يصل الى ثلث القدر الحالى فى أقل التقدير.**

الصفوف التالية

والملاحظة الثالثة أنه كان يكون مجديا لو دلنا الاحصاء على احتمالات توافر العدد الكافى من الصف الثانى الذى يأتى قبل وظائف الادارة العليا فى السلم الوظيفى . ويقيننا أن عددا كافيا أو أكثر من كاف متوافر من هؤلاء وان كان لابد من تزويدهم بالقدر اللازم من المعرفة والتدريب مع تعريضهم لتجارب مشابهة لما قد يضطلعون به مستقبلا عندما نلقى اليهم بمقاليد الادارة العليا. فاذا قلنا ان شاغلى الوظائف من الفئة الأولى من الذين أمامهم سنوات للعمل قبل بلوغ سن التقاعد (غير من يبلغون سن الاحالة على المعاش فى السنوات الخمس القادمة وعدد هؤلاء طبقا للدراسة الاحصائية التى نعرض نتائجها ٨٥٢ من مجموع وظائف الادارة العليا فى تعريف قوانين التوظف وهو ٥٧٩٣) ، اذا قلنا أن هؤلاء هم الصف الثانى فى القيادات الادارية ، فان من هم دونهم فى التسلسل الادارى هم الصف الثالث. وربما كان من اللازم — ومن الآن — وضع البرامج التى تتيح لهم الجانب المطلوب من المعرفة ومن التدريب المتوالى حتى تكفل انسياب الأجيال

الادارية على نحو من التخطيط البعيد المدى نسبيا كما تفعل البلاد المعنية بعنصر الادارة فى نموها الاقتصادى والاجتماعى.بل يذهب البعض فيما يتصل بالتدريب — مع اهتمام واضح بأعلى مستويات ادارية وفى ذات الوقت — الى الاهتمام بالصفين الثانى والثالث باقتناع أساسه أن الاستثمار فى شأن أولئك وهؤلاء هو استثمار مفيد ذو عائد مرتفع فى أى تخطيط مفتوح العينين لاحتياجات المستقبل .

***

المخصص والاحتياطى

وواضح مما سبق أننى اكتفيت بالعرض دون الاقتراح . فمثل هذا الموضوع الهام لا يعالج معالجة فردية وانما يحتاج الى جهود محشودة فى التفكير كما يحتاج الى مثلها فى وضع ما ينتهى اليه التفكير موضع التنفيذ . **وانما اقول فقط ان مفتاح المعالجة على أى وضع وضعنا الأمر هو الاهتمام بالادارة الوسطى كما جاء فى الملاحظة الثالثة من الملاحظات الموضوعية ، ليس فقط لأن الاستثمار التدريبى فيها ذو عائد أكبر وانما لأنها فى حالتنا — وربما قلنا فى كل حالة مماثلة — هى المخزون نصف المصنع الذى يمكننا السحب منه بالحساب المنطقى . ذلك أن الترتيب الطبيعى فى المخزون الادارى — اذا جاز لنا أن نستعير هذا التصور — هو أن المخزون المدخر أولا هو المخزون المسحوب أولا،فهو الذىيكون قدمضت عليه الفترة الزمنية اللازمة للنضج والموازنة بين عناصر المدخلات والاستخدام النهائىلأغراض الاستعمال.وعفوا عن هذا التصوير.** على أننا اذا وقفنا لنقول ما هى الادارة الوسطى فسنجد أن الرأى يختلف فى شأن تقديرها باختلاف زاوية النظر — فيقول البعض أن أفراد الادارة الوسطى هم من قضوا عددا معينا من السنين متقلبين فى العمل أو الأعمال . ويقول البعض بل هم الذين يتلقون القرارات ويكون من واجبهم وضعها موضع التنفيذ . ويقول آخرون بل هم الذين يشرفون على القيادات فوق القيادات الدنيا مثل رؤساء الأقسام أو مديرى الادارات . ويقول غيرهم أنه ليس من الممكن تحديد افرادها فى كل الحالات ، وأنه لابد من النظر فى كل حالة أو فىكل تنظيم على حدة . فقد يرتفع أو ينخفض موضعهم من خرائط التنظيم فى حالة دون اخرى . على أنه يكاد يكون من المتفق عليه أن متوسط الأعمار يصلح فيصلا تأخذ به أكثر من منظمة أو مركز للتدريب ، وهو متوسط يتراوح فى التقدير بين منتصف الحلقة الرابعة ومنتصف الحلقةالخامسة تقريبا بغير حدود جامدة . مثل هذا المتوسط فى الأغلب الأعم يجيب على كل المتطلبات . يكون قد انقضى عليه فى العمل أو الأعمال عدد معقول من السنين ، ويكون على أفراده فى العادة تلقى القرارات ووضعها من جانبهم موضع التنفيذ ، ويكون قد وصل الى المراكز فوق القيادات الاشرافية الأولى حتما فى أى تنظيم.وهذاالمتوسط كما يختلف من بلد الى بلد فانه يختلف كذلك من قطاع الى قطاع طبقا لسياسة العمالة المتبعة فى كل بلد أو قطاع .

هؤلاء هم الذين يكونون المخزون الادارى نصف المصنع الذى يجوز السحب عليه لأغراض التعويض أو الاحلال وان كنت قد تجاوزت فنيا — كنمط حر من انماط التعبير — فاسميته مخصصا دون أن اسميه احتياطيا على نحو ما تذهب اليه اصول المحاسبة . هؤلاء هم الذين يصدق عليهم أن الاستثمار فى شأنهم أعلى عائدا منه فى أى مستوى ادارى آخر .

أحمد عبد الغفار

دور مراكز البحوث فى التنمية

د. التهامى عبد الرحمن موسى

لم يعد المتحدث عن العلم اليوم فى حاجة الى أن يسوق الدليل على أهمية العلم للمجتمع . فلقد تميز القرن العشرون بطفـرة علمية شملت كل مقومـات الحياة ، سـواء أكانت اقتصـادية أم اجتمـاعية أم عسكرية ، ويستشعرها الناس كافة لارتباطهـا الوثيق بجميع مطالب حياتهم . ففى كل مجتمع مهمـا يكن نظامه السياسى والاقتصادى يقوم العلم بوظيفة أساسية قوامها تسخير قوى الطبيعة وامكاناتهـا لخدمة الانسان وتوفير احتياجاته المختلفة حتى أطلق بحق على العصر الذى نعيشه « عصر العلم » .. وهكذا يسلم هذا القرن قيادته للتفكير العلمى باعتباره المرجع القادر على توفير امنه ومختلف حاجاته فى أعلى صورة .

ومن هنا وبالنظر الى طبيعة الصراع ونوعيته بين الدول النامية والدول المتقدمة فانه من اللازم **أن يقوم البحث العلمى داخل الدول النامية بدور رئيسى فى تطويع العلم والتكنولوجيا الحديثـة بما يتفق وظروف هذه الدول ، والعمل على اكتشاف أساليب تكنولوجية مبتكرة تنبـع من ظروف البلد النامى ، ومن طبيعة الحياة فيه ، مع تحقيق الافادة الكاملة من موارده البشرية والمادية . هذا بالاضافة الى أن البحث العلمى يجب أن يهدف الى وضع الحلول العلمية لزيادة الانتاج وتحسينه مع خفض تكلفته والتغلب على الصعوبات التى تعترض سبيله .**

د. التهامى عبد الرحمن موسى

مدير المركز القومى للبحوث
سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « هجرة الكفايات العلمية » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٠ العـدد الثانى المجلد الثالث .

ان الحديث عن البحث العلمى التطبيقى ودوره فى التنمية الاقتصادية هو الحديث عن التفاعل بين العلم والتكنولوجيا .

فالعلم هو البحث عن الحقيقة ، وهو عملية جمـع البيـانات ، وتسجيل المشـاهدات ، واستخلاص علاقات تربط بينها وتصلح أساسا للتنبؤ بسلوك الأشياء تحت ظروف معينة تحددها تلك العلاقات . وهو أسلوب وطريقة ، أى منهج يتبعه الانسان فى معالجة المسائل ، ويرتكز هذا الأسلوب على عدة دعائم أبرزها الواقعية المادية وعدم الانحياز .

أما **التكنولوجيا** فهى علم الاستفادة من الحقائق العلمية فى توفير سبل الحياة . ومن هنا تتضح احدى صور التفاعل بين العلم والتكنولوجيا ، فهى تعتمد أساسا على الحقائق العلمية . وعلى الرغم من أن التكنولوجيا سبقت العلم تاريخيـا فانها لم تتقدم تقدما ملموسا الا نتيجة للنهضات العلمية . والتفاعل بين العلم والتكنولوجيا تفاعل عكسى ، فكما أن ازدهار العلم يدفع التقـدم التكنولوجى ، كذلك يخلق هذا الأخير آفاقا جديدة للعلم ، وتحديات أعظم للعقل البشرى .

ان دور العلم فى الدول النامية لا يقل عنه فى الدول المتقدمة وان اختلفت طبيعة الاهداف،ذلك أن البحث العلمى من حيث أهدافه ينقسم الى اربعة أنواع هى :

١ ــ بحوث علمية اساسية :
(Basic Researches) وهى التى تهتم بالبحث عن الحقيقة فحسب وقد تكون موجهة أو غير موجهة.

٢ ــ **بحوث تطبيقية** (Applied Researches)
وتعنى بتطبيق نتائج البحوث الأساسية فى المجالات التخصصية ، أو بمعنى آخر هى تلك البحوث التى تسعى الى تطبيق حقائق علمية معروفة فى حل مشاكل معينة أو تحقيق اغراض محددة .

٣ ــ **بحوث تطويرية** (Developmental R.)
وتعنى بالجمع بين الانجازات التكنولوجية والحقائق العلمية الجديدة للحصول على انجازات تكنولوجية أكثر وأفضل .

٤ ــ **بحوث مواءمة أو أقلمة** (Adaptation R.)
وهى التى تهدف الى حل المشاكل الناجمة عن نقل أساليب معروفة ومطبقة بنجاح من مجتمع آخر . وتنشأ هذه المشاكل عن وجود ظروف محلية فى البيئة الجديدة لا وجود لها فى المصدر الأصلى ، أو اختلاف مستويات المعرفة والمهارة ؛ بل وحتى العادات الاجتماعية وتغيير مصادر الخامات . ولهذه البحوث أهمية كبرى فى المجتمعات النامية فهى تحقق عائدا اقتصاديا سريعا ، كما أنها تحل المشاكل الملحة الموجودة فعلا فى المجتمع .

ولا تختلف طبيعة العلم بين نوع وآخر من هذه الأنواع الأربعة.ذلك أنه وان اختلفت الأهداف بينها الا أنها جميعا ترتكز على أساس واحد ، هو اتباع الأسلوب العلمى للبحث عن حقيقة مجهولة .

ويشمل النشاط العلمى فى جميع البلاد هذه الأنواع الأربعة ولكن تتفاوت الأولويات والنسب من بلد الى آخر فى ضوء ظروف البلاد المختلفة وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .. ولئن كان للبحوث الأساسية أهميتها الكبرى فى تقدم العلم وفى اثراء حصيلته فان جهودا كبرى لابد أن تبذل لتخصيص نسب عالية من جهود الباحثين للبحوث المرتبطة بمشاكلنا الاقتصادية والاجتماعية وغيرها وذلك وفق خطة موضوعة لخدمة التنمية ، وذلك انه من المسلم به فى عصرنا الحديث أن نجاح أى عمل مرهون أساسا بالخطة الموضوعة له والتى يجب أن تقوم على حساب دقيق للقدرات المتوافرة والامكانات المادية المتاحة .. **ان عدم وجود خطة أو عدم الالتزام بالأصول العلمية فى وضعها لمن الأمور التى تحول دون الوصول الى الهدف المنشود من العمل** ويصبح الانفاق عليها ضربا من الفاقد الذى لاعائد وراءه وبالتالى يصبح عبئا على موارد الدول وخاصة النامية منها .

ان مجتمعات الندرة التى توجد بوجه عام فى الدول النامية تحتاج الى درجة عالية ودقيقة من التخطيط القائم على تحديد الامكانات المتاحة وتوجيهها وجهة رشيدة نحو هدف التنمية .. ومن المؤكد أن أية بعثرة فى هذه الامكانات المحدودة سوف تقضى على فرص التنمية.وما من شك فى أن **الضمان الوحيد لتحقيق أعلى عائد ممكن هو وجود خطة علمية مدروسة على مستوى الدولة توزع على مراكز ومعاهد البحوث وفقا لامكاناتها البشرية والمادية .**

وحتى يمكن وضع هذه الخطة على أسس سليمة فلابد من أن توضع مشروعات التنمية تحت نظر الباحثين العلميين المتخصصين لدراستها وتقديم المشورة بشأنها سواء أكانت تلك المشروعات قائمة أم مستحدثة. وبمعنى آخر لابد أن يتحدد للعلماء مطالب دولهم حتى يمكنهم تقديم خبراتهم وتوصياتهم التى يمكن أن يتشكل منها صلب الخطة العملية . ان فى ذلك ضمانا لأمور عدة نذكر منها :

● توجيـــه جهـــود الباحثين لخدمة هـــذه المشروعات بما يوفر لها افضل الظروف لتنفيذها.

● أن تأتى الخطة نابعة من احتياجات البيئة ومعبرة عن آمالها .

● الاستفادة الكاملة من الامكانات المتاحة للبحث العلمى على مستوى الدولة سواء من ناحية الافراد أو التجهيزات .

● اتاحة الفرصة لنمو العلم الوطنى وازدهاره وبذلك تقل تكاليف الخبرة الأجنبية .

ان الالتزام بخطة علمية تهدف الى ربط البحث العلمى بخطة التنمية كان — ولا شك — سيخرج مؤسسات البحث العـــلمى من اطار عملهـــا الاكاديمى أو عملها غير الهادف الى الاطار الملتزم الذى يمكن حساب عائده ، وهو ما تفتقر اليه الدول النامية فى المقام الأول .

ومما لا ريب فيه أن تنفيذ مشروعات الخطة يترتب عليه عائد اقتصادى عاجل ، مع معايشة واقعية يحتاج اليها العلميون لتفهم أوضاع الانتاج وضروراته ، مما يساعد على تعـــديل مســـار بحوثهم ، ويتحقق معه مع الوقت نوع من الخبرة التكنولوجية التى تحتاج اليها البلاد فى تطورها .

ومن هذا المنطلق تتحدد سياستنا فى المركز القومى للبحوث باعتبـــاره فى طليعـــة الركائز المسئولة عن البحث العلمى فى مصر .

ان المركـــز القومى للبحوث غنى بالخبرات العلمية المتخصصة وبامكاناته المعملية وغيرها . ولهذا كان من أولى المسئوليات التى قمنـــا بها هى تجنيد هذه العناصر سواء البشرية منهـــا او المالية لخدمة الاقتصاد القومى وأمن المجتمع فى اطار خطة يتحقق فى ظلها الغرض الذى انشىء المركز أصلا من أجله والذى تبغيه الدولة منه سبيلا للنهوض بجميع مقوماته ، ومسايرة لركب التقدم والحضارة فى ظل السياسة التى أعلنها الرئيس محمد أنور السادات فى برنامج العمل الوطنى الذى تقدم به للمؤتمر القومى العام فى ٢٣ يوليو سنة ١٩٧١ .

ورغبة فى توجيه مختلف المقومات البحثيـــة المتوافرة بالمركز فى اطار خطة عملية يتحقق فى ظلها الغرض الذى انشىء من اجله المركز وضعت سياسة تحدد الأبعاد الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة وتستند على الأساسيات التالية :

أولا : وضع خطـــة للبحوث بالمركـــز تستمد مشروعاتها من «خطة التنمية» التى تضعها الدولة وكذلك من مشروعـــات « التخطيط الاقليـــمى للمحافظات » ، ومن المشاكل اليومية التى تعترض الانتاج فى المصانع والشركات .. ذلك أنه بدون هذه الخطة سوف يستحيل توجيه امكانات المركز لتحقيق الغرض الذى تبتغيه الدولة منه ، كمـــا سيتعذر على الباحث الالتزام بموضوع معين مما يترتب عليه فاقد واعباء لا تتحملها امكانات الدولة النامية .

وقد راعينا عند وضع الخطة الأسس الآتية :

● ارتباطها بمشكلات التنمية وبالاحتياجات الفعلية للمجتمع .

● واقعيتها حتى يتسنى تنفيذها ، ولضمان الواقعية فقد أخذنا فى الاعتبار الامكانات المتاحة من الباحثين والمعدات والتمويل .

● قيام مجالس علمية متخصصة باعـــداد الخطة وتحديد أولويات مشروعاتها . وتضم هذه المجالس الى جانب القيادات العلمية متخصصين يمثلون جهات الانتاج او الخدمات .

● وضع سياسة لتمويل بحوثهـــا وخاصة ما يرتبط منها بمشكلات التنمية .

● التنسيق بين كل الاقسام والوحدات البحثية بالمركز حتى لاتتشتت الجهود فى دراسة موضوعات بعينها فى أكثر من وحـــدة ، وبحيث تتعـــاون التخصصات المختلفة وينسق بينها لحل المشكلة .

● توفير المناخ العلمى الملائم ، مع وضع قواعد لمكافأة المجدين .

● وضع نظام فعال للمتابعة لضمان التنفيذ فى المدة المقررة بحيث تكون المتابعة على أساس تقارير دورية محددة توضح فيها مراحل سير البحث ، وما تم التوصل اليه ، والعقبات التى تواجهه ومقترحات التغلب عليها ، بمعنى أن تكون المتابعة فى جوهرها متابعة مراحل عمل وليست متابعة نتائج نهائية فقط .

وجدير بالذكر أنه عند الحديث عن الخطة يجب أن نفرق بين أمرين :

الأول : اعداد الخطة العلمية على مستوى الدولة وتتولاه الأجهزة المركزية المسئولة ، ثم توزيعها على الهيئات البحثية فى الدولة لتختار كل منها ما يدخل فى مجال نشاطها وتستوعبه قدراتها .

الثانى : اعداد الخطة البحثية الخاصة بكل مركز أو معهد بحثى ، فهذه مسئوليته الأولى بحكم ما يتوافر لديه من خبرات وبحكم صلاته المباشرة مع مراكز الانتاج والخدمات .. ومن البديهى أن خطة كل هيئة بحثية سوف تضمن نصيبها من الخطة العلمية للدولة .

ثانيا : ربط معامل البحوث بالمركز بجهات الانتاج والخدمات المعنية :

ان اشتراك جهات الانتاج والخدمات على أوسع نطاق مع العاملين بالمركز يهيىء مناخا للتفهم الكامل ويوفر ضمانات الافادة من الامكانات البحثية المتوافرة وحسن استخدامها لتطوير الانتاج وحل مشاكله ... **ولتحقيق ترابط عريض فعال تم فى العام الماضى تشكيل مجلس علمى متخصص لكل مجال من مجالات الانتاج الرئيسية مثل الصناعات الدوائية والصناعات الغذائية والصناعات المعدنية والصناعات الكيماوية والصناعات البترولية والصناعات النسجية والانتاج النباتى والانتاج الحيوانى والأراضى والبيئة وغيرها بما يضمن ربط بحوث المركز ونشاطه وفقا لامكاناته بالجهات المعنية فى مجالات الانتاج والخدمات** .. وتضم هذه المجالس صفوة المتخصصين فى المركز والجامعات والمؤسسات الانتاجية .. وفى ذلك ضمان لتحقيق الترابط المتكامل والتعاون المطلق بينهم جميعا بما يكفل للعمل فاعليته ، وبما يمكن القاعدة العلمية العريضة من المشاركة فى اعداد مشروعات الخطة البحثية بالمركز على أساس من الواقع وبصورة فعالة .

ولقد روعى فى تشكيل هذه المجالس أن تكون رياستها للمسئولين عن القطاعات الانتاجية وأمانتها لأساتذة المركز ، كما أن التمثيل فيها مناصفة بين جهات الانتاج من جانب ومعامل المركز المعنية وغيرها من الجهات البحثية من جانب آخر .

وتختص هذه المجالس بتنسيق التعاون بين المؤسسات والشركات من جهة ومعامل المركز من جهة أخرى، واعداد الخطة التفصيلية للبحوث العلمية والتكنولوجية التى تضمن توجيه البحوث العلمية الى خدمة أهداف التنمية مع توفير التمويل اللازم لها ، ومتابعة تنفيذ هذه الخطة والافادة من نتائج بحوثها .

والجدير بالذكر أن المؤسسات وشركاتها الممثلة فى هذه المجالس قد قامت من جانبها بحصر ما يعترضها من مشكلات علمية ، وجار تحديد محتواها العلمى ووضع خطة تكفل التغلب عليها. وفى الجانب الآخر قام المركز بحصر كافة نتائج بحوثه التى تصلح للتطبيق وتدخل فى نطاق عمل كل مجلس من هذه المجالس وتم توزيعها عليها ، وقد انتهت بعض هذه المجالس من وضع خطتها البحثية وتوفير التمويل اللازم لها .

وفى بعض الأحيان يتم التعاون بين المركز وجهة الانتاج فى صورة عقود يبرمها المركز مع

الجهات المستفيدة يتحدد فيها موضوع البحث ومدته وتمويله والفريق البحثى ونظام العمل . ولقد حقق هذا النظام ترابطا علميا مع تلك الجهات المستفيدة . ويدل تزايده الكمى والكيفى على ثقة تلك الجهات فيما يمكن أن يقدمه لها المركز من فائدة .

ولقد هيأ تشكيل المجالس العلمية مناخا صالحا للعاملين فى البحث العلمى وزملائهم فى المؤسسات الانتاجية . والأمل كبير أن يتحقق بهذه المجالس الفائدة المرجوة من المركز نحو خدمة التنمية وحل مشكلاتها .

ثالثا : وضع نظام المعايشة الميدانية بين العاملين بالمركز والمتخصصين فى وحدات الانتاج والخدمات :

من اجل الوصول الى الحلول السليمة التى تعالج المشكلات التى تعترض الانتاج فانه لابد من أن يقف الباحث على ظروف العمل وملابساته بوحدات الانتاج ، وبالمثل فانه لابد وان يقف المتخصصون فى الوحدات الانتاجية على الدور الذى يمكن أن يسهم به البحث العلمى فى معاونتهم .. الأمر الذى يتطلب :

● **انشاء وحدات بحوث حقلية فى المصانع بقصد التعرف على المشكلات التى تواجه الانتاج والمعاونة فى حلها** ، هذا فضلا عن تبادل الخبرات فى النواحى الصناعية والعلمية .. وتدرس المجالس المتخصصة بالمركز حاليا موضوع انشاء وحدات بحوث حقلية تهدف الى تطوير الانتاج وتحسين صفاته ، وتكون امتدادا لمعامل البحوث بالمركز وذلك فى المصانع التى يستوعب نشاطها مثل هذا العمل العلمى ويحتاج اليه . ذلك انه فى اطار سياسة المركز الجديدة نحو توسيع صلاته مع مختلف الجهات المعنية وتدعيمها فان احدى وسائله لتحقيق ذلك هى انشاء تلك الوحدات الحقلية التى سيعمل بها فرق بحثية تضم متخصصين من الجانبين وتكون لها ميزانيات مستقلة داخل ميزانية المصانع ذاتها ، وسوف تختص هذه الوحدات الحقلية بالعمل على تطبيق نتائج البحوث المعملية واجراء التجارب نصف الصناعية حتى تصل الى مرحلة التنفيذ ، وكذلك التعرف على المشكلات التى تعترض الانتاج والعمل على حلها بالوحدة الحقلية أو بمعامل المركز القومى للبحوث .

● **وضع نظام يتيح للعاملين فى المجالات الانتاجية معرفة ما يدور فى البحث العلمى حتى يمكن الافادة من النتائج التى تتوصل اليها البحوث العلمية** ، مع تنظيم ندوات علمية تعالج موضوعات محددة متصلة بمشكلات التنمية وذلك بالاشتراك مع المسئولين فى القطاعات المعنية .

● **تنظيم برامج تدريبية للعاملين فى الوحدات الانتاجية وفق خطط موضوعة بهدف رفع كفايتهم الانتاجية .**

واذا كان الهدف الرئيسى للمركز هو اجراء البحوث والدراسات لخدمة التنمية فانه لمن أولى وسائله فى تحقيق ذلك هو نقل الخبرات المستفادة الى مختلف جهات الانتاج والخدمات .

لذلك فقد انتهج المركز ابتداء من العام الماضى وفقا لسياسته الجديدة وضع كل امكاناته العلمية والفنية فى خدمة التنمية . وقد عقدت دورات تدريبية تناولت الأسس النظرية للصناعات المرتبطة بمجالات الزيوت والدهون والحراريات والزجاج والورق والسليلوز والفلزات والبلاستيك والبويات والمطاط والجلود والألبان والصناعات الغذائية . وقد حضر هذه الدورات مجموعة كبيرة من العاملين فى المصانع المعنية . وقد استغرقت الدورة التدريبية الفترة من أول نوفمبر ١٩٧١ حتى آخر يونية سنة ١٩٧٢ وكان نجاحها الدافع الأول الى اعادتها بعد تطويرها وفقا لرغبات الدارسين وجهات عملهم لما أحسته تلك الجهات من فائدة عادت على الانتاج .

والمركز — وهو يعاود الدورات التدريبية — انما يندفع من واقع ادراكه لمسئولياته ،ويشجعه عليها قبل ذلك الاقبال الكبير من العاملين فى جهات الانتاج والخدمات ومشاركة جهات عملهم بالتوجيه فيما يهمهم بالنسبة لهذه الدورات .

● **تدعيم الصلات مع الهيئات الخارجية والتعاون معها فى حل بعض المشكلات التى تهم بلادنا .**

رابعا — متابعة التقدم العلمى العالمى :

ان الافادة من التقدم العلمى العالمى ضرورة تتطلبها ظروف الدول النامية ، ذلك أن ماأحرزه العلم فى الدول المتقدمة يعد رصيدا ضخما يمكن ان نفيد منه بما يجنبنا تكلفة التكرار ويعيننا على أن نبدأ مع حركة العصر العلمى . ان نظـرة سريعة على الدول التى أحرزت معـدلا عاليـا وسريعا للنمو مثل اليابان والصين لتوضح لنـا أهمية الدور الذى قدمه العلم العالمى لاقتصاديات تلك الدول . وهكذا وكخطوة أولى على الطريق **قام المركز خلال عامه المنصرم بتضمين الاتفاقيات العلمية والتكنولوجية التى تعقد مع الهيئـات العلمية المتماثلة بالخارج المجالات العلمية التى تحتاج اليها البلاد وتتطلع فيها الى الافـادة من الخبرات الأجنبية المتقدمة ، كما وفر فرصا أوسع لعلمائه الناشئين منهم والقدامى لتحسين مؤهلاتهم أو لحضور المؤتمرات والندوات العلمية .**

ان خلق العلم القومى لمن القضايا التى يجب ان تعطى كل اهتمام . فمن أحرص على مصلحة بلده من ابنها النابع من أرضها المتفهم لظروفها . ان استمرار الاعتماد على العلم المستورد أمر تحفه المخاطر .

خامسا — تعديل نظـام الترقى وأثر البحـوث الموجهة فى الترقية :

ومن الطبيعى مع ما تقدم أن يكون التقـدير الذى يؤخذ به للترقية هو مقدار ما أسهم بـه عضو هيئة البحوث فى خـدمة مشاكل التنميـة وليس وفقا للمعايير التى يؤخذ بها حاليا والمستمدة من النظام الجامعى والتى تصرف أعضاء هيئـة البحوث عن المشاركة فى حل المشاكل التى تعترض الانتـاج والخدمات ، كمـا أنها لا تحقق لمراكز البحوث التطبيقية فرصة تكوين كادراتها وفقـا لنوعية نشاطها .

ويأخذ هذا الموضوع حاليا طريقه ليصـدر فى التشريع المناسب .

سادسا — انشاء المعاهد البحثية المتخصصة :

درج المركز منذ أن وضع خطته الاستثمارية الأولى فى الخمسينيات على انشاء معاهد بحثية متخصصة يخـدم كل منهـا قطاعا رئيسيا من قطاعات الانتاج أو الخدمات ومن أمثلتها معهدا البترول والفلزات وغيرهمـا .. وكان المتبع أن يبدأ ببناء المعامل البحثية وتزويدها بمـا تحتاج اليه من تجهيزات وأجهزة علمية على أن ينظـر بعد الانتهاء من المعامل فى بناء وتجهيز المستوى التجريبى ونصف الصناعى .

ولقد تبين لنـا عدم جدوى تلك السياسة : ذلك أن حسن توظيف الأموال فى مجتمعنا النامى له أهميته ، ويتطلب أن نتجه بالتمويل المتـاح الى بناء معامل للتجارب نصف الصناعية بـدلا من بناء معامل بحثية لها ما يناظرها بين معامل المـركز التى تكفى للعمل فى الوقت الحـالى ، وتتسع للتوسعات العلمية المنتظرة فيما يزيد على عشر سنوات قادمة .. ويزيد من الحاجة الى الى تلك المعـامل التجريبية ونصف الصناعيـة ما يتوافر بالمركز حاليا من عدد لا يستهان به من نتائج البحوث التطبيقية التى يلزم تجربتها على المستوى نصف الصناعى قبل تطبيقها فى الصناعة وكذلك الحاجة الملحة الى تكنولوجيين وفنيين سوف يتوافرون بعد تشغيل هذا النوع الجديد من معامل التجارب نصف الصناعية .

ولكثر من ذلك فقد اغفلت الخطط الاستثمارية السابقة ادراج ما هو ضرورى للحفـاظ على

مستوى أجهزة المركز العلمية وكفاءتها بمايمكنه من مسايرة ركب الحضارة والنهوض بمسئولياته كمصدر وجسر للتكنولوجيا المتقدمة .

وهكذا أمكن عند وضع مشروعات المركز فى خطته الاستثمارية الحالية تحقيق كل ما تقدم سواء من حيث ادراج مشروع الاحلال لأجهزة المركز ومعداته أم من حيث تعديل سياسة انشاء المعاهد البحثية المتخصصة بما يضمن البدء بالمعامل نصف الصناعية .

اننا ان لم نسرع الخطى ستصل الفجوة بيننا وبين الدول المتقدمة علميا الى الحد الذى لا يمكن تخطيه ويصير اعتمادنا على ما هو مستورد من تكنولوجيات متقدمة أمرا حتميا ، الأمر الذى لا يتفق ومصالح قضايانا الوطنية .

والمركز فى ظل اهدافه وفلسفته سوف تتصل جهوده بلوغا لمستقبل ملؤه التفاؤل والرخاء معتمدا على العون الصادق الذى يلقاه من حكومة الشعب فى ظل جمهوريتنا الثانية صاحبة شعار العلم والايمان بقيادة الرئيس المناضل محمد أنور السادات .

فى ضوء ما تقدم نستطيع أن نقول ان مراكز البحوث لا تستطيع تحقيق رسالتها الا بتوافر أركان عدة منها :

١ — وجود خطة علمية واضحة المعالمنابعة من احتياجات المجتمع ومعبرة عن آماله .

٢ — ايمان رجال البحث العلمى والصناعة بالعمل الجماعى ، وضرورة الربط بين وحدات البحوث ووحدات الانتاج ، مع معايشة ميدانية بين العاملين فيها ، فضلا عن وجود تنظيم تنتقل بمقتضاه المشاكل العلمية من قطاعات الانتاج الى اجهزة البحث العلمى لحلها .

٣ — ايمان المسئولين بحتمية سبق البحث العلمى لأى مشروع صناعى أو تكنولوجى جديد.

٤ — توفير الأفراد العلميين — بما فى ذلك المساعدون الفنيون — اللازمة لطبيعة العمل وحجمه .

٥ — اعداد الأجهزة اللازمة بما فى ذلك الأجهزة المعاونة .

٦ — ايجاد نظام متكامل للتوثيق والاعلام .

٧ — وضع تشريعات مناسبة لدفع عجلة البحث العلمى .

وقبل أن أختتم كلمتى أجد من المناسب أن أشير الى ما اثير فى اجتماع لجنة خبراء العلوم والتكنولوجيا لمنظمة الوحدة الافريقية بلاجوس. وقد حضرت هذا الاجتماع ممثلا عن مصر فى أواخر أغسطس الماضى حيث ناقشت اللجنة موضوع استغلال الدول الكبرى للمواردالطبيعية فى البلاد الافريقية النامية بالنسبة للبترول واليورانيوم وغير ذلك ، وكشفت عن أثر هذا الاستغلال على قدرة الدول الافريقية مستقبلا ولا سيما عندما تواجه متطلبات نهضتها حيث يكمن الخطر فى سرعة استهلاك هذه المصادر لصالح الدول الكبرى قبل أن تستعد الدول الافريقية النامية لاستخدامها . ولن تتمكن تلك الدول من استخدام مواردها الطبيعية استخداما سليما الا بالعلم وبالعلم وحده .

ثم بعد ذلك ومع فجر الدولة الجديدة .. دولة الوحدة بين مصر وليبيا طليعة النهضة والتحرر على الصعيد العربى والافريقى ، فان هناك أعباء مضاعفة ومسئوليات تاريخية تلقى على كاهل علماء البلدين ليمدوا هذا التيار السياسى الشريف بكل مقومات النجاح والتقدم انطلاقا من حسن توجيه الثروات والموارد الطبيعية الهائلة والموجودة فى كلا البلدين الوجهة التى تحقق الخير كل الخير لشعب دولة الوحدة .

تجربة التخطيط الصحى القومى فى مصر

د. رمسيس عبد العليم جمعة

تأخذ الخطة القومية – وخاصة فى الدول النامية – مكان الصدارة فى أولويات التخطيط القومى الشامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك لان الارتفاع بالمستوى الصحى للمواطنين لا يعتبر خدمة اجتماعية فحسب ، بل هو فى الواقع استثمار له عائد اقتصادى يتمثل فى زيادة للانتاج والدخل نتيجة لارتفاع قدرة المواطنين على العمل – وفى هذا المقال يتناول الكاتب بالدراسة والتحليل موضوع التخطيط الصحى ويناقش تجربة جمهورية مصر فى هذا المجال .

التخطيط الصحى ضرورى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

فى البلاد التى تمارس التخطيط الشامل تعتبر الخطة الصحية جزءا من خطة الخدمات .. والتخطيط الصحى بهذا الوضع ضرورة حتمية لتكامل الخطة الشاملة .

لكن هذا لا يمنع أن يكون للدول التى لا تتبع التخطيط الشامل – مثل أغلب الدول الراسمالية – تخطيط صحى تحدد فيه الأهداف الصحية التى يبغى المسئولون تحقيقها – والتخطيط الصحى فى جمهورية مصر العربية ضرورة يحتمها عاملان :

العامل الاول هو : لزوم التكامل مع الخطة الشاملة للدولة .

العامل الثانى هو : أن المشكلات الصحية فى بلدنا ذات طبيعة مزمنة ، ولها ارتباط وثيق بأوضاع قديمة وشبه مستديمة ، ولها جوانبها الطبيعية والاجتماعية والجغرافية . ولذا فان القضاء عليها جذريا يتطلب بعض الوقت ، مما يستلزم وضع خطة منظمة ذات أهداف وتوقيت محدد . ومن أمثلة ذلك مشكلة الأمراض المتوطنة، كالبلهارسيا والملاريا ، ومشكلة تزايد السكان ، ومشكلة سوء التغذية .. الخ . فهذه جميعها مشكلات لا تحل فى أيام وشهور ، بل تستلزم سنوات ، ومن هنا فهى تحتاج الى اعداد وترتيب للعمليات المختلفة التى تكتنفها الحلول الموضوعة، كعمليات الحصر ، والمقاومة ، والوقاية ، والعلاج والادارة ، والتمويل ، وتوفير الأفراد ، والتدريب والمتابعة ، والتقييم .. الخ . ثم توزيع مراحل هذه العمليات على فترات زمنية . ومراعاة ما يترتب من نتائج كل مرحلة منها على المراحل التى تليها .

د. رمسيس عبد العليم جمعه

أمين عام المجلس الاعلى للخدمات الصحية ورئيس وحدة التنظيم والادارة بوزارة الصحة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « مدخل لتنظيم وادارة قطاع الخدمات الصحية » نشر بعدد أبريل ١٩٧١ – العدد الرابع – المجلد الثالث .

من ذلك ندرك أن الخدمات الصحية فى ج.م.ع كان لابد لها حتما من تخطيط ، حتى لو لم يكن لدينا خطة شاملة . فبدون التخطيط الصحى لا يمكننا أن نصل الى المستوى المأمول لصحة المواطنين .

مقومات النجاح فى التخطيط الصحى :

حتى يكون التخطيط الصحى ناجحا ، نرى أنه يجب توافر المقومات الأساسية الاتية :

أولا — تنظيم أجهزة التخطيط الصحى :

١ — البناء التنظيمى : وهذا ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الأربع الآتية :

(ا) الجماعية ، وذلك ضمانا للمشورة ، بأن تمثل فيه كل الجهات المعنية بالصحة فى البلد ، سواء كانتحكومية أو خاصة أونقابية أو شعبية. والمشورة مطلوبة لا فى تحديد السياسة والأهداف العريضة للخطة الصحية فحسب ، بل وفى وضع برامجها ومشروعاتها التفصيلية أيضا ، لكى يسهم بالرأى والفكر كل ذى خبرة أو كفاءة أو علم . كذلك يجب الا يغفل رأى المنتفع بالخدمة فلذلك وزنه للتعرف على مدى استعداده لتقبلها ، والاستفادة منها والسعى اليها . وهذه الجماعية فى التشكيل يجب أن تكون بقدر الامكان على كل المستويات .

(ب) أن تكون له قاعدة عريضة تبدأ بالمستوى الذى يجمع أفراد الشعب . وأجهزة التنفيذ المحلية . ثم يتدرج نحو المركز الى أعلى السلطات الصحية فى البلد . والمركزية هنا هدفها التنسيق لا التركيز ، وخاصة اذا كانت صفة الجماعية قد تحققت .

(جـ) الربط السليم بين جهاز التخطيط الصحى وأجهزة التخطيط الأخرى للدولة على مختلف المستويات ، وذلك بحيث تسير عملية وضع الخطة فى سهولة ويسر ، دون أن تكتشف أخطاء أو عقبات بعد فوات الوقت المناسب لتداركها ، نتيجة لعدم التنسيق بين الأهداف فى كل مستوى .

(د) الحفاظ على ابستقرار شكل الجهاز ما أمكن ، ما دام يؤدى الغرض على الوجه المطلوب ، فلا يتعرض الشكل للتغيير أو التبديل دون مبرر ، لأن ذلك ينعكس على أسلوب العمل ووضع الأفراد بما لا يتفق وصالح عملية التخطيط ذاتها .

(هـ) أن مهمة التخطيط الصحى القومى ، ورسم السياسة الصحية تقع على عاتق المجلس الأعلى للخدمات الصحية الذى يجب أن يقوم بواجبه فى ذلك كاملا وبفاعلية ، الى جانب واجبه فى التنسيق بين جهات الخدمة ، تحقيقا لحسن استخدام الامكانيات ، وتنظيم المعاملة المالية للاطباء ، وتنظيم أجوز العلاج للمرضى .

ولضمان قيامالمجلس بهذهالواجبات الأساسية ينبغى توفير المقومات الاتية :

أولا : أن يكون تشكيل المجلس بحيث يضم جميع الجهات المعنية بالخدمة ، فيضاف الى تمثيله الحالى الجهات الاتية :

الاتحاد الاشتراكى العربى ، ووزارة الادارة المحلية ، ووزارة الصناعة ، ووزارة الاسكان والمرافق ، والمنتفعون بقانون التأمين الصحى ، وقانون التأمينات الاجتماعية . والجهاز التنفيذى لتنظيم الأسرة .

ثانيا : أن يعطى الصلاحيات (بحكم القانون) التى تضمن التزام الجهات المعنية بقراراته وسياساته وخططه .

ثالثا : أن يوفر له الدعم الكافى وظيفيا وماليا ليقوم بمسئولياته فى مجال البحوث والدراسات التخطيطية والاحصائية .

رابعا : أن يقوم بوظيفته بفاعلية وجدية .

٢ ــ اختيار الأفراد : هناك بعض الصفات ينبغى ان تتوافر فى المخططين الصحيين اهمها :

(أ) سعة الأفق ، ووفرة المعارف العامة ، والدراية الفنية والتجريبية فى أساسيات الطب والادارة الصحية ، وذلك بالتأهيل والتدريب فى المعاهد والمراكز التخصصية فى التخطيط القومى والتخطيط الصحى .

(ب) الفطنة وقوة الذاكرة ، وحضور البديهة ، والقدرة على التنبؤ والاستنباط .

(جـ) الوعى الخلاق والمبادأة ، ومنطقية التفكير ، والجرأة فى ابداء الرأى مع احترام آراء الآخرين وعدم التحيز .

(د) التفرغ .

٣ ــ أسلوب العمل داخل جهاز التخطيط الصحى : يجب تحديد أسلوب العمل داخل جهاز التخطيط الصحى وأن يلتزم به الجميع فى كل المستويات ما أمكن .

ثانيا ــ توافر البيانات الاحصائية السليمة والاهتمام بالبحوث التخطيطية :

يعتمد التخطيط الصحى اعتمادا كبيرا على البيانات الاحصائية ، وبدونها لا يمكن للمخطط أن يضع خطة صحية على أسس سليمة . وهذا يستلزم وجود أجهزة احصائية متخصصة ذات كفاءة على المستوى المركزى والمحلى . وأن يتولى هذه الأجهزة افراد فنيون متفرغون ومدربون تدريبا يؤهلهم لتحمل مسئولية اعداد البيانات الصحيحة بالسرعة المطلوبة . كما يجب أنتتوافر لهذه الأجهزة الاحصائية الأدوات والمعداتالحديثة التى تمكنها من القيام بعمليات الحصر ، والتبويب والاستنباط ، واخراج النتائج ، الى آخر هذه العمليات فى سهولة وسرعة واتقان .

ثالثا ــ المشاركة الجماعية فى عملية التخطيط

ان التخطيط الصحى الناجح لا يجرى فى عزلة عن المواطنين أو بأسلوب بيروقراطى أو تسلطى لأن الخطة الصحية تهم كل مواطن وتمس حياته من جميع نواحيها . وكل فرد اداة فعالة فى تنفيذ الخطة ، وهو فى النهاية منتفع بنتائجها ، متمتع بعائدها . ولهذا كانت المشاركة الجماعية فى وضع الخطة ضرورة منطقية لعملية التخطيط الصحى . وهذه المشاركة يجب أن تلازم عملية رسم السياسة واعداد الخطة منذ البداية حتى النهاية ، وبذا يسهل التعرف على الاحتياجات من الخدمة ، وفقا لما يستشعره المواطنون ويحسون به ، ثم التعرف على مدى تقبلهم لهذه الخدمة اذا ما وفرت لهم ، ومدى اقبالهم عليها، أو انصرافهم عنها .

ولا يتأتى ذلك الا بتوسيع ساحة المشاركة فى اعداد الخطة الصحية فى كل المستويات ، بحيث تضم الى جانب المسئولين الرسميين أكبر عدد من ذوى الكفاءة والخبرة والعلم . وأن تمتد خارج النطاق الرسمى يتلمس المشورة وبالتفاعل والتناقش مع الجماهير ومع المهنيين والنقابيين فى القطاع الصحى . وينبغى ألا يفرض الاقتصاديون رأيا معينا فى الخطة الصحية الا بقدر ما تحتاج اليه من تحديد لاطارها المالى والاقتصادى ، بما يتناسق مع الاطار الاقتصادى للخطة الشاملة . أما التفاصيل الفنية وعمليات البرمجة للخطة الصحية فتترك للفنيين يقطعون برأيهم فيها .

رابعا ــ تقرير السياسة الصحية للدولة وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات :

والسياسة الصحية هى مجموعة المبادىء والمفاهيم التى يفكر بروحها ، ويعمل فى اطارها ، ويلتزم بنصوصها العاملون بالقطاع الصحى ــ قادة ومرءوسين ــ للنهوض برسالته .

ويقر هذه السياسة ويرسم خطوطها العامة القيادة السياسية ، وفقا لاحتياجات الشعب ، وفى ضوء الدراسة الفنية والبحث العلمى الذى تقوم به المجالس ، واللجان المتخصصة فى التنظيم السياسى والهيئات والأجهزة الحكومية .

أما الأهداف العريضة التنموية للخطة فتعبر عن النتائج التى يستهدف قطاع الصحة بلوغها فى نهاية الخطة ، وفقا للسياسة الصحية التى يتبعها .. وهذه الأهداف العريضة لا ترتبط عادة بتوقيعات زمنية ولا بتفصيل رقمى .

والأهداف الفنية للبرامج الصحية يقصد بها المستويات الصحية المطلوب بلوغها نتيجة لتنفيذ البرامج الصحية . ولابد أن تتضمن الاهداف الفنية للبرامج تحديدا دقيقا ومفصلا لهذه المستويات الصحية من حيث :

١ — النوع : (مثل تحديد نوع المرض أو المشكلة الصحية المطلوب حلها) .

٢ — المكان : (مثل تحديد المنطقة المطلوب تحقيق هذا الهدف الفنى فيها) .

٣ — الكم : (مثل تحديد المعدل المطلوب تخفيض وفيات الرضع اليه فى برامج رعاية الأمومة والطفولة ، أو تحديد النسبة المطلوب انقاص انتشار الأمراض اليها فى برنامج لمكافحة البلهارسيا أو الدرن ، أو تحديد المعدل المطلوب خفض الزيادة السكانية اليه فى برنامج لتنظيم الأسرة) .

٤ — الزمن : (بتحديد المدة المطلوب تحقيق الهدف الفنى فى نهايتها وتقسيمه لمراحل زمنية) .

٥ — المنتفعون : (بتحديد فئة السكان المطلوب بلوغهم هذا المستوى الصحى) .

فعلى سبيل المثال :

نقول أن الهدف الفنى لبرنامج مثل (برنامج مكافحة البلهارسيا بالفيوم) هو خفض نسبة الاصابة بمرض البلهارسيا فى محافظة الفيوم من ٤٠٪ الى ٥٪ خلال ٣ سنوات بين سكان قرى المحافظة .

وأهداف الانجاز للمشروعات الصحية هى نوع وحجم الانجازات أو الأعمال الواجب تنفيذها فى المشروعات الصحية التى يشتمل عليها البرنامج الصحى ، مع تحديد الزمن المطلوب انهاء العمل فيه وموقعه .

فعلى سبيل المثال :

نقول أن أهداف الانجاز لمشروع مثل مشروع مكافحة قواقع البلهارسيا ضمن برنامج مكافحة البلهارسيا بالفيوم « هو رش مسافة عدد من الكيلو مترات من المجارى المائية بمبيد القواقع فى مركز كذا وكذا خلال بضعة أشهر من السنة » .

هل أهدافنا الصحية واضحة ومحددة :

الواقع أنه برغم أن الأهداف العريضة التنموية لخطتنا الصحية فى ج.م.ع. محددة فما زلنا نحتاج الى تحديد ووضوح بالنسبة للاهداف الفنية للبرامج الصحية ، كما أن المشروعات الداخلة فى هذه البرامج لابد أن ترتبط بأهداف انجاز محددة واضحة أيضا حتى تكون عملية المتابعة والتقييم محكمة ، ونحن اذا كنا قد بدأنا من الصفر فى توفير الخدمة الصحية فى ميزانية الخطة الخمسية الأولى ، حتى أن حاجتنا الى سرعة التوسع فى الخدمة قد شغلتنا عن التخطيط المحكم ، فسرنا بأسلوب التخطيط الفضفاض ، الا أنه قد آن الأوان ، ونحن نعد للخطة العشرية الثانية ٧٢ — ٨٢ ، أن نبدأ فى عمل المسوح والبحوث والدراسات الاحصائية التخطيطية للتعرف على نسب الأمراض ، ونسب الوفيات ، ونوعياتها ، وتوزيعها الجغرافى ، ووضع الخطط التى تعبر حقيقة عن الاحتياجات من الخدمة ، ونربط كل برنامج بأهدافه الفنية وكل مشروع بأهداف انجازه .

أولويات خطتنا الصحية :

١ — توفير الخدمة الصحية لسكان الريف الذين حرموا فى الماضى من حقهم فى الرعاية الصحية وهم يمثلون أكثر من نصف السكان وربط الوحدة الريفية بالمجموعة الصحية والمستشفى

المركزى والعام فى تسلسل للخدمة يسمح بتحويل الحالات الصعبة بسهولة من مستوى الى آخر .

٢ — توفير الرعاية الطبية للفئات العاملة .

٣ — تنفيذ البرامج الصحية الموجهة لحل المشكلات الصحية التى تؤثر على قدرة المواطنين على الانتاج ، كالبلهارسيا والدرن والملاريا .

٤ — التوسع فى العلاجات النوعية عن طريق المعاهد والمراكز المتخصصة ، كشلل الأطفال ، وامراض وجراحة الصدر والقلب والسمع والكلام وعلاج السرطان ، وعلاج البلهارسيا وأمراض التغذية .

٥ — رفع الكفاءة والخبرة الفنية للعاملين فى الحقل الصحى عن طريق التوسع فى المدارس والمعاهد ، وبرامج التدريب والبعثات والمنح فى الداخل والخارج .

اقتصاديات الصحـــة :

المقصود بدراسة اقتصاديات الخدمات الصحية هو التعرف على النواحى الاقتصادية لهــذه الخدمات ، سواء قامت بها أجهزة الدولة أو المؤسسات الخاصة . ويدخل فى ذلك حساب التكلفة للخدمة بدراسة الانفاقات أو المصروفات، حيث يتم تفصيلها ، بارجاعها الى أبوابها المعروفة بالانفاقات الرأسمالية ، والانفاقات الجارية .

ولكى تكون هناك موازنة للمصروفات ، يدرس كذلك العائد ، وقد يكون فى صورة مباشرة بمـــا يدفعه المنتفعون من ثمن نقدى عند انتفاعهم بالخدمة ، أو فى صورة غين مباشرة كالضرائب أو اشتراكات تستقطع من الدخول ، كما فى نظام التأمين الصحى . ويدخل فى العائد غير المباشر أيضا الهبات والأوقاف .

هذا العائد للخدمات الصحية — بصـــورته المباشرة وغير المباشرة — يسمى العائد المنظور . ولكن هناك أيضا عـــائدا اقتصاديا غير منظور يتمثل فى قيمة الزيادة فى الانتاج والدخل ، نتيجة ارتفاع الكفاءة الانتاجية للعمل بارتفاع القـــدرة الجسمية والذهنية للعامل السليم وبخـــلوه من العاهة وبانخفاض عدد ساعات تغيبه عن العمل، بسبب المرض ويطول عمره الانتاجى .

وتظهر أهمية حسابات التـــكلفة للمشروعات الصحية وحسابات عائدها الاقتصادى عند التخطيط لقطاع الصحة ، سواء فى مرحلة اتخاذ قرارات التفصيل بين مشروع واحر،او ى ترتيب أولويات التنفيذ لمختلف المشروعات المدرجة فى الخطة .

كذلك فان دراسة اقتصاديات الخدمات الصحية تساعد أجهزة التخطيط على المستوى القومى فى وضع استثمارات الخدمات الصحية فى موضعها السليم بين قطاعات التنمية . اذ طالما نظر الى الخدمات الصحية على أنها نوع من الاستهلاك بغير عائد . وهذه النظرة يجب أن يمهد لتصحيحها بالدراسة المتعمقة لاقتصاديات الصحة . وهذه الدراسات علاوة على ما تقدم تتعرض أيضـــا لمتوسط تكلفة حياة المواطن السليم منذ ولادته وعلى مراحل عمره لحساب ما تفقده الدولة بوفاة الأفراد ، باعتبارهم قوى بشرية تكون أهم عوامل الاستثمار فى التنمية .

وتحتاج كل دولة لأن تعقد المقارنات بينها وبين الدول الأخرى التى تسبقها أو تتخلف عنهـــا فى النمو الاقتصادى ، لنتبين موضعها من العالم ، وليكون تخطيطها وتقييمها لخدماتها الصحية على أساس علمى سليم .

وقد أسفرت الدراسات التى بدأتها منظمـــة الصحة العالمية عام ١٩٦١ عن الانفـــاق على الخدمات الصحية فى بعض دول العالم عن نتائج لها قيمتها فى مجال اقتصاديات الخدمة الصحية .

فبالنسبة لمستوى الخدمة الصحية فى البلاد محل الدراسة لوحظ أنه رغم ارتفاع مستوى دخول الأفراد فى اغلبها ، فانها تختلف اختلافا بينـــا فى مستوى معيشة أهلها ، وفى طبيعـــة

الأمراض فيها ، وفى البلاد مرتفعة الدخل لوحظ انخفاض معدلات وفيات الرضع ، وأن أمراض الشيخوخة ومتوسطى العمر محل اهتمام البحاث والدارسين . وكذلك فان أمراض الدرن وشلل الأطفال أصبحت فى حكم المقضى عليها ، وتركـز الاهتمام على سرطان الرئة ، وأمراض القلب والشرايين ، والأمراض العقلية والنفسية (جدول رقم ١) .

جدول رقم (١)

احصاءات حيوية لبعض الدول (١٩٦١)

البلد	معدل وفيات الرضع فى الألف	معدل الوفيات العام فى الألف	معدل المواليد فى الألف	النسبة المئوية للوفاة فوق سن الخمسين	معدل وفاة الأطفال من ١ — ٤ سنوات	معدل الزيادة الطبيعية للسكان (٪)	النسبة المئوية للوفاة من الأمراض المعدية والطفيلية
استراليا	١٩٫٥	٨٫٥	٢٢٫٨	٨١٫٧	١٫١	١٫٤٢	١٫١
كنـدا	٢٧٫٢	٧٫٧	٢٦٫٠	٧٧٫٢	١٫١	١٫٨٣	١٫١
سيلان	٥٢٫٠	٨٫٠	٣٠٫٨	٤٢٫٥	٨٫٥	٢٫٧٨	٧٫٢
شيلى	١١١٫٢	١١٫٦	٢٥٫١	٣٨٫٩	٧٫٨	٢٫٤٥	٨٫٤
الصين	٣٠٫٧	٦٫٧	٣٨٫٣	٤٣٫٥	٧٫٥	٣٫١٦	١١٫٥
تشيكوسلوفاكيا	٢٢٫٧	٩٫٢	١٥٫٨	٨٥٫٢	١٫١	٠٫٦٦	٣٫١
دانمـرك	٢١٫٨	٩٫٤	١٦٫٦	٨٧٫٢	٠٫٩	٠٫٧٩	٠٫٨
فنلنـدا	٢٠٫٨	٩٫١	١٨٫٤	٨١٫٩	١٫١	٠٫٩٧	٣٫٢
فرنسا	٢٥٫٦	١٠٫٨	١٨٫٢	٨٦٫١	١٫٢	٠٫٧٤	٢٫٦
إيـران	٠٠٫٠	٢٠٫٠	٤٦٫٠	٢٠٫٠	٠٫٠	٠٫٠٠	٠٫٠
إسرائيل	٢٨٫٨	٥٫٨	٢٥٫٤	٧١٫٠	١٫٠	١٫٩٦	١٫٧
جاميكا	٤٨٫٣	٨٫٧	٤١٫٠	٥١٫٦	٦٫٨	٣٫٢٣	٤٫٨
كينيـا	٠٠٫٠	٥٫٦	٣٦٫٣	٠٠٫٠	٠٫٠	٣٫٠٧	٠٫٠
هولنـدا	١٧٫٠	٧٫٦	٢١٫٣	٨٥٫٥	١٫٠	١٫٣٧	٠٫٩
النرويج	١٧٫٩	٩٫٢	١٧٫٣	٨٧٫٦	١٫٠	٠٫٨١	١٫١
باكستان	٩٦٫٦	١٦٫٥	٤٨٫٠	٢٥٫٠	—	—	—
الفلبين	٧٢٫٤	٧٫٥	٢٧٫٧	٣٠٫١	٨٫٢	٢٫٠٢	١٧٫٢
بولنـدا	٥٤٫١	٧٫٦	٢٠٫٩	٦٨٫٥	١٫٧	١٫٣٣	٦٫٦
السنغال	٩٢٫٩	١٦٫٧	٤٣٫٣	—	—	٢٫٦٦	٠٫٠
سنغافـوره	٣٢٫١	٦٫٠	٣٦٫٥	٥٢٫٥	—	٣٫٠٥	٨٫٨
السويد	١٥٫٨	٩٫٨	١٣٫٩	٨٩٫٧	٠٫٨	٠٫٤١	١٫٠
تانزانيـا	١٩٠٫٠	٢٥٫٠	٤٧٫٠	٠٠٫٠	٠٫٠	٢٫٢٠	١٫٠
إنجلـترا	٢٢٫٢	١٢٫٠	١٧٫٩	٨٨٫٩	١٫٠	٠٫٥٩	١٫٠
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٥٫٣	٩٫٣	٢٣٫٣	٨٠٫٥	١٫٠	١٫٤	١٫٢
يوغـوسلافيا	٨٢٫٠	٩٫٠	٢٢٫٧	٦٢٫٨	٤٫٥	١٫٣٧	٧٫٦
ج.م.ع	١٠٠٫٠	١٦٫٠	٤٠٫٠	٠٠٫٠	٠٫٠	٢٫٤	٠٫٠

أما البلاد منخفضة الدخل فلها مشكلاتها المتفاقمة ، ومن أهمها مشكلة الدرن وبعض الامراض الأخرى المتوطنة فيها والتى يندر وجودها فى مناطق أوربا الغربية أو أمريكا الشمالية . ووفيات الطفولة منتشرة فى الدول ذات الدخول المنخفضة . فوفيات الرضع على سبيل المثال ١٩٠ فى الألف فى تانزانيا (بينما هى ١٦ فى الألف أو أقل فى بلد كالسويد) وفى أكثر من ١٠٪ من الوفيات تكون الأمراض المعديه والطفيلية هى سبب الوفاة .

وتتراوح معدلات النمو السكانى فى البلاد محل الدراسه بين ١٪ (فى اغلب دول غرب أوربا) و ٣٪ او تزيد (فى الصين وتايوان وجاميكا وكينيا وسنغافوره وفنزويلا) .

واذا اعتبرنا نسبة أسرة المستشفيات الى السكان مقياسا لتوافر الخدمة الطبية (رغم أنه مقياس محدود القيمة ، لأن ذلك يتوقف على توافر الافراد والامكانيات الأخرى فى المستشفى) فاننا نجد أن البلاد مرتفعة الدخول هى التى تتميز بنسبة عالية من الأسرة الى السكان . ولكن الغريب أنه ليس من الضرورى أنه كلما ارتفع دخل الفرد فى البلد ، قلت نسبة المرضى المترددين على الطبيب الواحد .

وبالنسبة لكثافة السكان وتوزيعهم ، فقد لوحظ فى بلاد كثيرة أن تكدس السكان فى المدن كان من أسباب ارتفاع الانفاق على الخدمة الصحية ، وخاصة ما خصص لحل مشكلات صحة البيئة . علاوة على ذلك فان تكدس الأطباء وفئات التمريض فى المناطق الحضرية ، بسبب اتساع رقعتها ونزوح الناس اليها ، وتوافر امكانياتها المعيشية قد سبب ندرة فى عدد العاملين منهم فى الريف ، مما دعا الى أن ترفع الحكومات مرتباتهم لحفزهم على البقاء فى وحدات الريف والمناطق النائية .

واذا قارنا بين البلاد النامية ، من حيث مصادر التمويل للخدمة الصحية ، نجد أن التمويل يعتمد فى البلاد النامية على الحكومات أساسا ، فى حين انه فى الدول المتقدمة تمول الغالبيه العظمى من الخدمةالصحية منموارد التامينالصحى الاجبارى والتامين الاختيارى واجور العلاج الخاص .

وفى عدد كبير من الدول ذات الدخل المنخفض نجد أن التأمين الاختيارى الخاص ضد المرض غير معروف تقريبا ، فى حين أن العلاج الخاص متاح للميسورين فى المستشفيات والعيادات .

صعوبات التقييم والمقارنة فى مجال دراسة اقتصاديات الخدمة الصحية :

من الصعب عقد مقارنات بين الدول فى نسبة ما ينفق على الخدمات الصحية الى جملة الموارد القومية . لان طرق قياس الموارد القومية تختلف من بلد لآخر . الا أننا نستطيع ان ننسب ما ينفق على الخدمات الصحية الى جملة الناتج القومى أو الى جملة الدخل القومى (وهو يساوى مجموع دخول الأفراد من عملهم أو من ممتلكاتهم + ارباح المؤسسات الخاصه + ارباح المؤسسات الحكومية) .

ولتبسيط أغراض المقارنة بالنسبة للموارد القومية فى الدول المختلفة ، فانها تحسب بعملة موحدة هى الدولار ، ولكن اتباع نفس الطريقة لمقارنة المنصرف على الصحة لا يمكن الاعتماد عليه لعدم وجود طريقة صحيحة لمقارنة المستويات المختلفة للمعيشة أو الانفاق الصحى ، الا أنه على أى حال يعطى مؤشرا له بعض الدلالات .

ومن أهم الصعوبات فى حساب الانفاق على الصحة حساب الجزء المباشر ، أى الذى يدفعه المنتفع مباشرة عند تلقى الخدمة ، وعلى الأخص ما يدفع ثمنا للدواء .

كذلك فان فصل تكلفة الخدمة العلاجية داخل المستشفى عن تكلفة الخدمة خارج المستشفى (العيادة الخارجية والرعاية المنزلية) ليس بالأمر السهل ، وخاصة عندما يكون تنظيم الخدمة

العلاجية من النوع الذى يجمع بينهما فى ميزانية وادارة واحدة .

توزيــع الانفاق الصــحى بين الانفاق الجــارى والانفاق الرأســمالى :

يمثل الجدول رقم (٢) مقارنة بين بعض الدول فى نسبة الانفــاق الجارى على الخدمات الصحية الى جملة الناتج القومى ، وكذلكنسبته الى الدخل القومى ، وتتراوح هذه النسبة عادة بين ٥ر٢٪ ، ٩ر٥٪ ، ولكن دلالة هذا القياس فى المقارنة تتوقف على طبيعة أجور واثمان العلاج فى البلاد المختلفة . ففى الدول التى تكون فيهــا دخول الأطباء وأسعار العلاج مرتفعــة ، نجــد للخدمات الصحية نسبة عالية من الدخل القومى، وهذا هو الوضع فى بلد كالولايات المتحدة مثلا ، والعكس فى البلاد ذات المعدل المنخفض لدخل الطبيب والتى بها اتساع الفــارق بين أعلى الدخول وأقلها .

وقد لوحظ عدم وجود علاقة بين مستوى دخل الفرد فى بلد من البلاد ، وبين نسبة ما ينفق من الدخل القومى على الخدمات الصحية فيــه . فدخل الفرد فى يوغوسلافيا ثلث دخل الفرد فى فنلندا ، مع أن نسبة ما ينفق من الدخل القومى على الخدمة الصحية فى يوغوسلافيا مساو لنسبته فى فنلندا .

كذلك فان دخل الفرد فى انجلترا يزيد عنه فى شيلى بنسبة ٢٠٠٪ بينما نسبة ما ينفق من الدخل القومى فى انجلترا يزيد ٥٠ ٪ فقط عنه فى شيلى .

جدول (٢)

النسبة المئوية لجملة الانفاق الجارى على الخدمات الصحية

(بما فيها الخدمات التى تؤدى بمقابل) الى جملة الناتج القومى والى جملة الدخل القومــى

البلد	السنة	من جملة الناتج القومى ٪	من جملة الدخل القومى ٪	دخل الفرد فى سنة ١٩٦١ (بالدولار الأمريكى)
شـيلى	١٩٦١	٥,٦	٦,٨	٥٤١
كنـدا	١٩٦١	٥,٥	٧,٣	١٤٧٥
الولايات المتحدة	٦٢/٦١	٥,٥	٦,٨	٢٢٠٦
استراليـا	٦١/٦٠	٤,٩	٦,٠	١٢٣٦
اسرائيـل	٦٢/٦١	٥,٩	٧,٤	١٠٤٢
السويد	١٩٦٢	٤,٩	٥,٦	١٤٢٠
هولنـدا	١٩٦٢	٤,٥	٥,٥	٨٨٥
يوغوسلافيا	١٩٦١	٤,٤	٥,٢	٢٢٣
فنلنـدا	١٩٦١	٤,٣	٥,٤	٨٩١
فرنسا	١٩٦٣	٤,٢	٥,٥	١٠٧٩
انجلترا	٦٢ ٦١	٤,٠	٤,٩	١١٧٢
سـيلان	٥٨/٥٧	٣,٧	٤,٢	١٢٠
كينيـا	٦٢/٦١	٣,٦	٥,٠	٧٢
تانزانيـا	٦٢/٦١	٢,٥	٢,٨	٥٤
بولنـدا	١٩٦١	٣,٦	٤,٠	٥٠٠
تشيكوسلوفاكيا	١٩٦١	٣,٥	٤,٠	٩٢٠
جمهورية مصر العربية	٦٠/٥٩	٠,٧٦	٠,٩٠	١٢٠ (أى ٥٠ جنيها)

جدول (٣)

توزيع الانفاق الصحى بين الانفاق الراسمالى والانفاق الجارى

البلد	السنة	الانفاق الرأسمالى (٪)	الانفاق الجارى (٪)
استراليا	١٩٦١/٦٠	٦,٤	٩٣,٦
كندا	١٩٦١	٨,٣	٩١,٧
سيلان	٥٨/٥٧	٥,٣	٩٤,٧
شيلى	١٩٦١	٠,٩	٩٩,١
تشيكوسلوفاكيا	١٩٦١	٦,٤	٩٢,٦
فنلندا	١٩٦١	٩,٦	٩٠,٤
فرنسا	١٩٦٣	٤,٣	٩٥,٨
اسرائيل	١٩٦٢/٦١	٦,٥	٩٣,٥
كينيا	١٩٦٢/٦١	٣,٩	٩٦,١
هولندا	١٩٦٣	٦,٨	٩٣,٢
بولندا	١٩٦١	٥,٩	٩٤,١
السويد	١٩٦٢	٩,٢	٩٠,٨
تانزانيا	١٩٦٢ ٦١	٨,٥	٩١,٥
انجلترا	١٩٦٢/٦١	٥,٠	٩٥,٠
الولايات المتحدة	١٩٦٢/٦١	٤,٥	٩٥,٥
يوغوسلافيا	١٩٦١	١١,٩	٨٨,١

وقد وجد تباين واضح فى نصيب الفرد من الانفاق على الخدمات الصحية فى الدول محل الدراسة . فهو فى الولايات المتحدة ١٠٠ ضعف قيمته فى تانزانيا . كذلك هو فى السويد ٣ أضعاف قيمته فى فنزويلا و ٣٦ ضعفا قيمته فى الفلبين وتنزانيا . ولعل سبب هذا الارتفاع فى الدول الغنية أن أجور العمل مرتفعة الى حد كبير فى قطاع الصحة .

ويلاحظ أن نسبة كبيرة من الانفاق الجارى على الخدمات الصحية يخصص لخدمة المستشفيات . ففى فنلندا تبلغ النسبة ٦٠ ٪ ، وهى عالية أيضا فى دول شمال أوربا ، فى حين تنخفض هذه النسبة فى فرنسا وهولندا ودول أوربا الشرقية ، حيث تخصص هذه الدول ما يزيد على ٥٠٪ من انفاقها الجارى على الخدمات الصحية للمنصرف على الرعاية الطبية خارج المستشفى (العيادة الخارجية والعلاج المنزلى) .

واذا انتقلنا الى الانفاق الراسمالى على الخدمات الصحية نجده يتغير من سنة الى أخرى فى البلد الواحد ، لارتباطه بأحوال البلد الاقتصادية وظروف وخطط التنمية فيها .

ويوضح جدول (٣) العلاقة بين الانفاق الجارى والانفاق الراسمالى على الخدمات الصحية فى بعض الدول . ومما يجدر ذكره أن الانفاق الراسمالى (الانشاءات) لا يعبر عن مستوى المعيشة فى البلد الذى يقترن به ، فقد تكون قيمته عالية فى بلد ذى دخل منخفض ، وقد يكون الرقم عاليا فى أحدى السنين نتيجة بناء مشروع ضخم فى هذه السنة بالذات . وفى نصف البلاد محل الدراسة نجد أن مصدر الانفاق

الرأسمالى تتحمله كلية الحكومات . الا أن بعض البلاد تعتمد أساسا فى تمويل الانفاق الرأسمالى للخدمة الصحية على الأموال الخيرية وذلك هو الحال فى الولايات المتحدة بنسبة ٥٥ ٪ وفنلندا (بنسبة ٤١ ٪) .

ومن الصعب تحديد ما يخصص من الانفاق الرأسمالى على الخدمة الصحية للانفاق على التعليم الطبى والبحوث .

كذلك ليس من السهل التحديد بين ما يخص المستشفيات من الانفاق الرأسمالى وما يخص باقى الخدمات الصحية فى الدول محل المقارنة ؛ الا أنه عموما يمكن القول بأن غالبية الدول تخصص للخدمات العلاجية ٩٠ ٪ من الانفاقات الصحية الرأسمالية منها ٧٠ ٪ أو أكثر للمستشفيات بالذات (فى شيلى وتشيكوسلوفاكيا ويوغوسلافيا يخص المستشفيات ٥٠٪ من انفاقها العلاجى الرأسمالى) والباقى يصرف على العيادات .

تكلفة الخدمة داخل المستشفيات :

فى كثير من الدول يدفع الجزء الأكبر من تكلفة الخدمة العلاجية ، وعلى الأخص خدمة المستشفيات من ميزانية الحكومات (المركزية أو المحلية) ، ومن صناديق التأمين الصحى الاجبارى (وهى الصورة غير المباشرة للانفاق التى سبق ذكرها) .

وتتفاوت طبيعة الرسالة التى تؤديها المستشفيات العامة بين دولة وأخرى ، وهى تتوقف على الامكانيات المتوافرة فى المستشفيات المتخصصة ، وخاصة التى تعالج فئات سن معينة أو الحالات المزمنة . وعموما وجد ان حوالى ٥٠ ٪ من الأيام السريرية تقضى فى المستشفيات العامة ؛ ولكن فى البلاد التى بها مستشفيات متخصصة على مستوى عال كما ونوعا ، تقل نسبة الايام السريرية فى المستشفيات العامة إلى ٣٠ ٪ فقط كما هو الشأن فى انجلترا مثلا .

ولا تختلف كثيرا مدة بقاء المريض فى المستشفى بين بلد وآخر ، وان كانت هذه المدة فى البلاد الفقيرة جدا قد وصلت فى المتوسط ١٤ يوما . وتختلف تكلفة اليوم السريرى فى المستشفى العام من بلد لآخر . ففى بعض البلاد بلغت التكلفة ٢٠ ضعف قيمة متوسط دخل الفرد اليومى (الصين والسنغال) . أما فى تشيكوسلوفاكيا وبولندا فانها ضعف قيمة دخل الفرد اليومى . وفى بلاد أخرى بلغت ٥ر٣ــ٧ أمثال قيمة متوسط دخل الفرد اليومى .

وفى البلاد منخفضة الدخل يتكلف اليوم السريرى فى المستشفى العام ١٠ أمثال متوسط دخل الفرد اليومى ، معنى ذلك اننا نحتاج الى ٤٪ من الدخل القومى لنوفر ٤ أسرة لكل ١٠٠٠ من السكان .

ويجب أن نتذكر أن اختلاف مدة الاقامة فى المستشفيات بين بلد وآخر يتوقف على نوع الحالات التى يعالجها المستشفى . فمستشفيات الأطفال فى بعض البلاد تركز على حالات العلاج طويل الأمد ، فى حين تحول حالات العلاج قصير الأمد الى المستشفيات العامة . والعكس قد يتبع فى بلاد أخرى . كذلك فان مدة اقامة المريض وتكلفة اليوم السريرى تختلف تبعا للحالة الاجتماعية ، ومدى الخدمات التى تؤدى للمريض فى فترة النقاهة وبعد شفائه .

سياسات الدول فى الانفاق على الخدمات الصحية:

فى دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية على ١٤ دولة فى الفترة من ١٩٤٥ الى ١٩٥٥ لوحظ أنه فى بلدين فقط هما فرنسا وايطاليا زادت تكلفة الفرد للرعاية الصحية بمعدل أسرع من زيادة دخل الفرد . ففى فرنسا امتدت الرعاية التأمينية التى يتمتع بها المنتفعون لتغطى دائرة أوسع من الخدمات . وفى ايطاليا كذلك تضخمت المدفوعات المطلوبة للرعاية الطبية وخدمات المستشفيات . أما فى انجلترا فكانت تكلفة الفرد للرعاية الصحية تزيد بمعدل أقل من معدل زيادة دخل الفرد . أما فى باقى بلاد العالم ، فان معدل الانفاق على

الرعاية الصحية التأمينية بقى ثابتا بالنسبة لمعدل الدخل القومى .

وقد بقيت هذه الاتجاهات بعد عام ١٩٥٥ فى نفس أوضاعها ، فيما عدا انجلترا حيث ارتفعت فيها ارتفاعا ملحوظا نسبة ما ينفق على الخدمات الصحية الى الدخل القومى والى الانفاقات العامة ففى عام ١٩٣٨ كانت انجلترا تنفق ٣ر٧ من دخلها القومى على الخدمات الصحية وبين عام ١٩٤٩ الى ١٩٦٤ كان ينفق ٤ ٪ من جملة الناتج القومى على الخدمات الصحية . ويسهم التأمين الاختيارى بنسبة ١ ٪ مما تنفقه انجلترا على الخدمات الصحية زيادة على خدمات تأمين الطب. وفى الولايات المتحدة بلغت نسبة الانفاق على الخدمات الصحية الى جملة الناتج القومى بين عامى ١٩٢٩ و ١٩٦٣ من ٣ر٦ ٪ الى ٥ر٨ ٪ بمعدل زيادة سنوى قدره ٠٫٠٦٥ ٪ والسبب الوحيد لهذه الزيادة هو التوسع السريع فى التأمين الاختيارى وخاصة للعلاج فى المستشفيات حتى أصبح التأمين الصحى عام ١٩٦٣ يغطى ٢٣٪ من تكاليف العلاج بالمستشفيات .

والجدير بالملاحظة أنه اذا استمر معدل الزيادة (١ ٪ من الناتج القومى كل ١٠ سنوات) فى الانفاق على الخدمات الصحية ، فانه فى نهاية القرن الحالى أى عام ٢٠٠٠ يصبح ١٠٪ من الناتج القومى مخصصا للخدمات الصحية . وتدل الاحصاءات أيضا على أن نسبة متزايدة من الانفاق الصحى تخصص للمستشفيات .

ملحوظة : (تبلغ نسبة ما ينفق على الخدمات الصحية فى ج.م.ع ٥ر٣ ٪ من اجمالى الانفاق الحكومى) .

ان نصيب الفرد من الأسرة يتزايد فى كثير من الدول . وهذا يزيد الاحتياج الى الأفراد العاملين فى الحقل الصحى . كما أن نصيب السرير الواحد من الأيدى العاملة قد تزايد بينما عدد ساعات العمل للعامل فى الخدمة الصحية يتناقص .

ويلاحق ذلك أيضا التطور العلمى الذى يفرض مستوى أعلى من الرعاية الطبية للمريض فى المستشفى .

أضف الى ذلك كله تزايد الحاجة الى الأفراد العاملين فى الرعاية الطبية خارج المستشفى . علاوة على التوسع فى الخدمات الوقائية . والرعاية المنزلية ، وبرامج التثقيف الصحى والبحوث وما يحتاج اليه الأطباء من اعداد أكبر من المساعدين والفنيين .

اغلاط المقارنة :

لم تسفر أى دراسة من الدراسات التى أجريت حتى الآن فى مجال اقتصاديات الخدمات الصحية عن نتائج للعائد الاقتصادى لهذه الخدمات . كما أنها لم تتوصل بعد الى مقياس كمى لمدى ما يخص الفرد من الخدمة الصحية فى مختلف الدول . فأسعار هذه الخدمات تختلف من بلد لآخر . كما أن ما يستخدم فى أداء الخدمة من اجهزة ومستلزمات يختلف فى مستوى الكم والنوع .

ولذلك فانه اذا تساوى بلدان فى دخل الفرد . وكان أحدهما ينفق نسبة أكبر على خدماته الصحية ، فليس معنى ذلك أنه يتفوق على الآخر فى توفير الخدمة الصحية .

فالدول الثلاث التى بها أعلى انفاق من دخلها القومى على الخدمات الصحية هى كندا واسرائيل والولايات المتحدة . ومستوى المعيشة فيها مختلف كل الاختلاف . ولذا فان البيانات لا تعطى دلالة على أيها يوفر خدمة صحية أكبر للفرد . ولا تقطع بأن احداها هى أولى دول العالم كله فى توفير الخدمة الصحية لسكانها .

ان الولايات المتحدة بها أطباء أكثر مما فى كندا، ولكن كندا بها ممرضات وأسرة مستشفيات أكثر مما فى الولايات المتحدة . ونسبة الأطباء للسكان فى اسرائيل ضعف ما فى الولايات المتحدة ، ولكن

عدد ممرضاتها وأسرة مستشفياتها أقل بكثير مما فى كندا أو الولايات المتحدة . وهناك عامل آخر يزيد المقارنة تعقيدا ، وهو أن كسب الأطباء فى الولايات المتحدة (بالدولار) خمسة أضعاف كسب الأطباء فى اسرائيل .

ولنحاول أن نعقد مقارنة أخرى بين الولايات المتحدة وبين كل من السويد وتشيكوسلوفاكيا . ان عدد أسرة المستشفيات فى السويد تزيد ٥٠٪ عنها فى الولايات المتحدة ولكن نسبة الأطباء الى السكان أقل فى السويد . وبالنسبة لتشيكوسلوفاكيا نجد بها عدد أسرة أكثر وأطباء أكثر من الولايات المتحدة .

ولابد أن ندرك ان معدل الأسرة الى السكان بمفرده ليس مؤشرا كافيا لتوفير الخدمة الصحية فى أى بلد .

وهناك نقطة أخرى ، وهى أنه لا يمكن استنتاج علاقة ثابتة بين ما ينفق على الخدمة الصحية وبين « الحاجة الفعلية » منها .

ولكن حجم هذا الانفاق على أى حال مؤشر له بعض الوزن . وقد كشفت الدراسات عن أن الانفاق على الخدمة الصحية فى البلاد المنخفضة الدخول يكون ضئيلا اذا لم تتول الحكومات توفير الخدمة . وفى جميع بلاد العالم لا تزيد نسبة ما ينفق على الخدمات الصحية عن طريق الأفراد أو الجماعات الأهلية عن ٢٥ ٪ من جملة ما ينفق على هذه الخدمات .

ومن بين البلاد مرتفعة الدخول نجد أن البلاد التى تعتمد اساسا على حكوماتها فى توفير الخدمة الصحية ليست هى التى يكون جملة انفاقها على الخدمة الصحية أكثر من غيرها .

ونحن عندما نقيم الانفاق الصحى لأى بلد لا يمكننا تجاهل العوامل التاريخية والسياسية والثقافية والاقتصادية لهذا البلد ، بل من المهم أيضا أن نأخذ فى الاعتبار مستويات مزاولة المهنة الطبية ، كذلك فان القيم السائدة بين الناس لها وزنها أيضا — فهى تحدد قيمة حياة الانسان فى المجتمع — والى أى مدى تقبل المجتمع تدخل الانسان للتأثير فى المرض أو الموت ، كذلك فان مفهوم الناس ونظرتهم لحاجات الفرد الأساسية لها من غير شك أثرها فى التقييم .

فى ضوء ما تقدم وعلى سبيل التحفظ يمكن القول بأنه فى البلاد التى بها دخل الفرد شديد الانخفاض يعتبر ٣٪ هو الحد الأعلى لنسبة ما ينفق من الناتج القومى على الخدمات الصحية (منها ٢ ٪ تمول تمويلا غير مباشر من الضرائب، واستقطاعات التأمين الصحى والهبات .. الخ . واذا نسبنا المنصرف على الخدمات الصحية الى جملة المصروفات الحكومية فى هذه الدول الفقيرة نجدها تتراوح بين ٨٪ ، ١٦٪ . وقد وجد عادة أن ما يخص الانفاقات الرأسمالية على قطاع الصحة يتراوح بين ٥ر٣٪ و ١٦٪ من ميزانية القطاع . وهذا القدر بالطبع يتوقف على عوامل عدة منها مدى الاحتياج الى اضافة منشآت أو احلال غيرها ، نتيجة الزيادة فى عدد السكان والرغبة فى تحسين الخدمة . أما بقية الميزانية فهى للمصروفات الجارية موزعة على الخدمات العلاجية داخل المستشفيات وخارجها وخدمات الصحة العامة .

وقد لوحظ أن البلاد ذات الدخول المنخفضة توزع انفاقاتها الصحية على النحو التالى :

٤٥٪—٥٥٪ على العلاج داخل المستشفيات
٣٥٪—٤٥٪ على العلاج خارج المستشفيات
٢٪ —٤٪ لصحة البيئة .
٢٪ —٤٪ للتعليم الطبى .

ولكن هذه النسب ليست بطبيعة الحال مما يقبل تطبيقه فى كل بلاد العالم . اذ لكل خطة صحية أولوياتها الخاصة ، فعندما يكون التركيز على الوقاية يزداد الانفاق على خدمات الصحة العامة والقوى العاملة ، وعندما يكون التركيز

على مستوى الخدمة ونوعيتها تحتاج لانفاق اكثر على التدريب والتعليم ، ولكن المهم هو ايجاد نوع من التوازن بين حجم الخدمات المقدمة وبين الأفراد اللازمين لأدائها كما ونوعا فى حدود الميزانية المتاحة للقطاع كله .

وقد يحتاج المخطط لأن يفاضل بين عدد قليل من الوحدات الصحية مع مستوى عال من الأفراد العاملين بها وبين عدد كثير من الوحدات لها مستوى أقل من مهارة الأفراد . كذلك قد يحتاج المخطط أن يفاضل بين انشاء مستشفى واحد كبير يضم تخصصات طبية متعددة ، أو عدة مستشفيات أصغر حجما بكل منها طبيب واحد وبعض المساعدين .

والحل هنا يعتمد كثيرا على التوزيع السكانى وسهولة المواصلات وعوامل أخرى محلية .

ولكن الخطأ الذى يجب أن يتحاشاه المخطط ، هو أن يضمن خطته خدمات مثالية طموحة تعجز الموارد المالية المتاحة عن تنفيذها أو اقامة مستشفيات لا تتوافر لها الأموال الكافية لتسييرها او شغل العمالة اللازمة لها .

مشاكل وضع النظام الأمثل لحساب الانفاقات الصحية :

لا يمكن أن نضع يدنا فى الوقت الحاضر على نظام امثل لحساب الانفاقات الصحية لتتبعه كل الدول ، لأن ذلك مرتبط بطبيعة النظم الصحية فيها ، ولاختلافها فى التقسيمات للنشاط الصحى لمؤسساتها بين صحة الفرد وصحة المجتمع وصحة البيئة وبين العلاج والوقاية . كذلك لاختلاف النظم المحاسبية ومدى تمييزها بين المستشفيات التى تبغى الربح والتى لا تستهدف الربح .

دور الصحة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر :

ينقسم الكلام فى هذا الموضوع الى النقاط الأربع الآتية :

النقطة الأولى : عن موقع العلاج من الخدمة الصحية .

النقطة الثانية : عن مفهوم التنمية .

النقطة الثالثة : فى أوجه العلاقة بين العلاج والتنمية .

النقطة الرابعة : عن بعض اقتصاديات العلاج فى بلدنا .

والعلاج خدمة يقوم بها أفراد المهن الطبية وتمثل حلقة فى سلسلة تمتد على طريق الصراع بين الانسان والمرض .

وأولى حلقات هذه السلسلة هى الحفاظ على صحة الفرد بالتغذية والنظافة والرياضة وصحة البيئة .

والحلقة الثانية : هى وقاية الانسان من الأمراض بتحصينه ضد العدوى بها .

والحلقة الثالثة : هى الاكتشاف المبكر للأمراض .

والحلقة الرابعة — هى العلاج .

والحلقة الخامسة : هى التأهيل الطبى لمنع أو تقليل مضاعفات المرض من العاهة والعجز .

والحلقة السادسة : هى التأهيل المهنى للشخص المعالج ، ليتكيف مع المجتمع ويواجه متطلبات الحياة .

والترتيب الذى ذكرناه للحلقات الست فى سلسلة الصراع بين الانسان والمرض مهم جدا بالنسبة للمريض وبالنسبة للتنمية أيضا . لأن كل جهد واستثمار يبذل ويوجه لحلقة من الحلقات يوفر ويختصر فى الجهد والاستثمار اللازم للحلقة التى تليها .

فالجهود والاستثمارات الموجهة للنظافة والتغذية وصحة البيئة وللوقاية والتحصينات وللاكتشاف المبكر للمرض . هذه الجهود والاستثمارات المفروض أن تكون كافية وفعالة ، بحيث تقلل الى اقصى حد الحاجة الى جهود واستثمارات للعلاج (الوقاية توفر العلاج) .

كما أن الجهد والاستثمار المطلوب للعلاج اذا تم فى وقته المضبوط وبالكفاءة الواجبة يقلل من الحاجة للجهد والاستثمار اللازم للتأهيل .

وهذه مسألة هامة تتعلق بترتيب أسبقيات البرامج الصحية . وتشير الى أن المستشفى مرحلة من الخدمة ينبغى — فى الدول النامية — العمل على الاقلال من الحاجة اليها قدر المستطاع، وذلك بتوجيه العناية الواجبة للاكتشاف المبكر للامراض ولتوفير المناخ الصحى لأفراد المجتمع.

ان المستشفى من أكثر وسائل الخدمة الصحية ارتفاعا فى التكلفة وهو ارتفاع مطرد باستمرار . وبرغم ذلك فان أغلب الدول النامية تواجه مشكلة انتشار الأمراض التى تحتاج الى علاج ولا يمكن أن تنتظر برامج وخطط وقائية للقضاء عليها ، ولذا تضطر الدولة المخططة فى البداية الى توجيه الجزء الأكبر من استثماراتها فى الصحة الى المشروعات العلاجية استجابة لضغط الراى العام وتعزيزا للمكانة السياسية ومجابهة للحالة المرضية .

ولكن الخطر الكبير أن تستمر هذه الدول فى سياسة صحية تستنزف فيها المنشآت العلاجية بفخامة مظهرها الجزء الأكبر من الانفاق الصحى على حساب النواحى الوقائية،لأن معنى ذلك أن العلاج والتنمية لا يلتقيان عند هدف واحد .

ماهية التنمية :

التنمية نوعان:اقتصادية واجتماعية،والحقيقة انهما وجهان لعملة واحدة هى التنمية الشاملة .

والتنمية الاقتصادية هى عملية يتم بها دفع الدخل القومى الى الزيادة المطردة على مدى فترة زمنية قد تطول أو تقصر . والتنمية تنطوى على حركة وتغيير لأوضاع معينة فى المجتمعوفيها تأثر بعوامل متعددة ومتداخلة ومرتبط أيضا بالزمان والمكان .

والتنمية الاقتصادية لا تعنى فقط أن هناك نموا فى كل قطاع من قطاعات الاقتصاد ، بل تعنى أيضا قيام علاقات بين هذه القطاعات وبعضها .

وقولنا أن التنمية هى دفع الدخل القومى للزيادة ينطوى على وجود قوة دافعة وجهد مبذول .

فلو أن دولة متخلفة تفجرت فيها بين يوم وليلة مئات من آبار البترول فارتفع دخلها القومى فجأة أضعافا مضاعفة ، فلا يسمى ذلك تنمية بمعناها الصحيح .

والتعبير عن التنمية أو قياسها بزيادة الدخل القومى هو فى الواقع تعبير وقياس من بعد أو من زاوية واحدة .

فهناك تغيرات تحدث نتيجة مؤثرات وعوامل مركبة تصاحب عملية التنمية الاقتصادية أهمها :

— وجود تزايد سكانى .

— اكتشاف امكانيات واضافة موارد جديدة للثروة القومية (وهو ما يعبر عنه بتراكم رأس المال) .

— ادخال أساليب فنية جديدة فى الانتاج .

— تحسين الكفاءة والمهارة فى العمل .

— تغيير فى النظم والتشريعات لرفع الكفاية الانتاجية .

— تزايد فى الأهمية النسبية للصناعة عنها للزراعة . وما يتبع ذلك من تكثف للعمالة فى قطاع الصناعة عنه فى قطاع الزراعة . ومن ثم تحول سكانى من الريف الى الحضر .

— ومن خصائص التنمية أيضا اعتماد الدولة الأساسى على مواردها الوطنية من ثروات ومدخرات ، وأن تحاول تحقيق التوازن فى معاملاتها مع العالم الخارجى . وتصحيح ميزان مدفوعاتها.

والواقع أن كلا من هذه التغيرات الأساسية له انعكاس على الخدمة العلاجية ، أما بالتأثير أو بالتأثر وهو ما سنضرب عليه أمثلة فيما بعد .

أما التنمية الاجتماعية فتنطوى على زيادة مستمرة ومطردة فى احساس الفرد (وهو أساس المجتمع) بالرفاهية والكرامة . وهى أيضا مثل التنمية الاقتصادية يجب أن تصاحبها تغيرات من اهمها :

ـ استخدام العنصر البشرى أحسن استخدام فلا يكون عبئا على الاقتصاد القومى . وينطوى ذلك بداهة على توفير فرص العمل للجميع .

ـ والتنمية الاجتماعية تعنى زيادة فعالية المشاركة الشعبية، القائمة على التعاون والشعور بالمسئولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع ، ويتمثل ذلك فى بذل الجهود الذاتية وممارسة الرقابة الشعبية على الأداء .

ـ والتنمية الاجتماعية تعمل على توفير الخدمات الكافية لاشباع حاجات الأفراد من أمن وتأمينات وصحة وتعليم واسكان وغيرها .

لأن هذه الخدمات تساعد فى النهاية على أن تأخذ أفضل ما فى المادة البشرية ومن المهم أن يكون مستوى هذه الخدمات وكفاءتها فى تزايد مطرد دون تجمد أو نكوص .

ومن وجهة نظر الدين تعنى التنمية الاجتماعية بالحفاظ على كرامة الانسان ، باعتباره خليفة الله فى أرضه ، ويستوجب ذلك تحقيق العدالة القانونية والاجتماعية والاقتصادية .

أوجه العلاقة بين العلاج والتنمية :

لهذه العلاقة ثلاثة أبعاد :

١ـ علاقة موضوعية ، لأن الهدف من العلاج وهو تحويل المواطن غير المنتج الى مواطن منتج يضيف بجهده الى الانتاج القومى هو جزء مكمل للهدف العريض للتنمية الاقتصادية وهو مضاعفة الدخل القومى .

٢ ـ علاقة سببية ، لأن من أسباب نجاح التنمية توفر المواطن السليم القادر على الانتاج ، ولا يتأتى ذلك الا بعلاج المرضى . وفى الاتجاه العكسى نجد أن التنمية الاقتصادية قد تنتج فى مجال الصناعة والزراعة والاسكان والمرافق سلعا تدعم وسائل العلاج. غير أنها قد تؤدى الى مشاكل صحية تحتاج الى علاج من نوع خاص وتضيف أعباء جديدة الى تكلفة الخدمة العلاجية عامة .

٣ ـ علاقة شكلية ، حيث تستخدم بعض المقاييس والأساليب التخطيطية لتقييم النشاط والنتائج للتنمية الاقتصادية وللخدمة العلاجية بنفس القدر من الوضوح والدقة .

وفى اطار من هذه الأبعاد الثلاثة نستطيع أن نصوغ العلاقة بين العلاج والتنمية على النحو التالى :

أولا : العلاج كخدمة ، نسلم بأنه من قبيل الاستهلاك ، باعتبار أنه مطلب وحق لكل مواطن بحكم الميثاق والدستور .

ثانيا : العلاج كخدمة أيضا تؤكد أنه من قبيل الاستثمار فى الانتاج ، على أساس أنه صيانة لأحد العناصر الهامة فى الانتاج وهو العنصر البشرى .

ثالثا : العنصر البشرى ، ليس فقط أحد عناصر الانتاج ، بل هو من أهم عناصره . فنتائج التنمية تعود بالدرجة الأولى الى الجهود البشرية التى تدفع الدخل القومى للزيادة ، وليس نتيجة الموارد نفسها مهما كانت هذه الموارد مهمة .

رابعا : ترتيبا على ذلك ، وباستخدام لغة الاقتصاد ينبغى حساب العائد الاقتصادى لصيانة الجهد البشرى ، أى معامل العائد الى التكلفة لخدمة العلاج من مستشفيات ووحدات وأفراد طبيين وأدوية ... الخ .

خامسا : ولاقتصاديات العلاج خصائص معينة تميزها عن غيرها من اقتصاديات الخدمات وهذه هى :

(أ) ان الأطباء لديهم القدرة على تحويل المطالب الى احتياجات .

والمطالب تعبر عن الاقبال التلقائى من الأفراد على الخدمة العلاجية بينما الاحتياجات تعبر عن الخدمة العلاجية الضرورية التى تجابه الحاجة الفعلية طبقا لحصر شامل للأمراض وتخطيط مدروس .

(ب) ان المستهلك للخدمة العلاجية ، وهو المريض،عاجز فى أغلب الأحوال عن تقييم العمل الطبى وكفاءته . وهكذا فان الطلب على الخدمة العلاجية ليس دائما فى كل الحالات دليل تفضيل واقتناع بها ، مثل بقية السلع والخدمات .

(ج) ان كثيرا من الأمراض تحد من نفسها بنفسها ، وتصبح مزمنة لدرجة أن كل ما يقدم فى علاجها هو مجرد التسكين .

(د) ارتفاع تكلفة البحوث والتدريب فى مجال الطب والعلاج .

الصحة كاستثمار فى الانتاج :

جرى العرف بين الاقتصاديين على اعتبار الانفاق على الصحة نوعا من الاستهلاك كطابع الصرف على الخدمات ، وأنه بذلك لا يحقق عائدا شأن مشروعات الانتاج . وهو حكم بعيد عن الحقيقة والواقع .

ومن هنا نشأت الحاجة التى استشعرها خبراء التخطيط الصحى الى دراسة اقتصاديات الصحة ، وهى تتناول جانبين أساسيين :

الأول : دراسة تكلفة الخدمة الصحية وقاية وعلاجا ودواء ، وارتباطها بالشكل التنظيمى للخدمات .

الثانى : دراسة الخسائر الاقتصادية الناجمة عن حدوث المرض والعجز والوفاة ، مما يسبب فقدان قوى الانتاج مقدرا بقيمة « رجل ــ يوم » أو بالنفوذ ، ويتحقق العائد الاقتصادى اذا تفادينا بعض أو كل هذه الخسائر برفع مستوى الصحة للفرد والمجتمع .

ولاشك أن الاستثمارات الضخمة التىوضعت فى المجال الصحى للخطط الخمسية السابقة كانت تستلزم دائما المتابعة والتقييم لهذه الخطط ، للتأكد من تحقيق أهدافها ، وتقدير مكاسبها بالنسبة للجماهير . لذلك كان من الضرورىالبدء فى وضع معدلات للاداء وقياس الناتج للنشاط كما ونوعا وتكلفة . وهذا يستلزم بحث العناصر الآتية كخطوة أولىعلى الطريق للدراسة الشاملة لاقتصاديات الصحة :

١ ــ تقييم الامكانياتالموجودة ومدى كفاءتها.

٢ ــ دراسة فاعلية الأداء عن طريق الكم والنوع والزمن .

٣ ــ دراسة تكلفة الأداء والخدمة فى جميع الأنشطة المختلفة فى الخدمات الصحية .

وبهذا يمكن استخلاص مؤشرات نمطية تؤخذ كمقياس للاداء ومحاسبة القائمين بالعمل فى الوحدات المختلفة . كذلك التوصل الى حساب التكلفة لكل نوع من الخدمة واكتشاف أى ضائع فى المال والجهد . ومن ثم يمكن وضع ميزانية أداء لكل مستوى من مستويات الخدمة ولكل نشاط معين . وقد بدأت وزارة الصحة منذ بداية الخطةالخمسية الثانية فى ادخالاقتصاديات الصحة ضمن دراستها وبحوثها .

ومعروف أنه من العسير من الناحية العلمية تقييم الخدمات الصحية بصفة شاملة اقتصاديا بالمال ، لصعوبة امكانية ايجاد المقاييس السليمة والعلمية التى يقاس على أساسها تقييم الخدمات الصحية ماديا ، ولاشتراك عوامل ذات أهمية خاصة انسانية وأخلاقية ومعنوية ، ولا يمكن اغفالها مهما كانت أهمية الاقتصاد فى الحياة العصرية ، وكذلك لأن هناك عوامل أخرى متشابكة مع الخدمات الصحية تتفاعل معها ــ

بعضها ثقافى وتعليمى واجتماعى ولا يمكن الفصل الكامل بينهما ، اذ أن التقدم فى أى ميدان منهما يؤثر تأثيرا واضحا فى الميدان الآخر ، كتأثير الصحة على التعليم والعكس ، وتأثير البيئة الاجتماعية والسكن على كل من التعليم والصحة.

بل ان الدول التى أخذت بعلم الاقتصاد الصحى قررت أن هناك اعتبارات هامة ضمنتها قرارات ندوة موسكو لاقتصاد الصحة عام ١٩٦٨ وهى :

أولا : ان العوامل الاقتصادية يجب ألا تكون العامل الوحيد المتحكم فى تقرير السياسة الصحية او تنفيذ الخطط والبرامج الصحية .

ثانيا : يجب أن يكون الاهتمام أساسا بالصحة من اجل الصحة ، وأن تأتى بعده الحسابات الاقتصادية الجامدة .

ثالثا : ان الجانب الانسانى للخدمة الصحية يجب الا يهمل ابدا ، حيث أنه قد يتعارض مع اقتصاديات الصحة والمرض .

ويبلغ ما ينفق على الخدمات الصحية فى جمهورية مصر العربية حاليا ١ر٣٪ من جملة الانفاق القومى وهو يساوى ٥ر١٪ من جملة الدخل القومى.فى حين تدل الاحصاءات عن عام ١٩٦٧ (وهى المتاحة حاليا) أن النسبة كانت فى دول العالم الأخرى تتراوح بين ٨ر٣٪ ، ٧ر٤٪ من الدخل القومى ، ولابد أنها قد زادت عن ذلك كثيرا الآن . ويوضح الجدول رقم (٤) تطور الانفاق على الخدمات الصحية بين الأعوام ٥٢ ، ٦٠ ، ١٩٧٠ .

ومن العوامل التى تزيد فى تكاليف الخدمة الصحية فى الوقت الحالى :

١ ــ التقدم الطبى نتيجة البحوث والتكنولوجيا العلاجية والوقائية لكثير من الأمراض ، مما ألقى عبئا ثقيلا على الخدمات الصحية ، فأصبحت تتكلف أضعافا مضاعفة للعلاج كأمراض الكلى ، والقلب والسرطان والجراحات الدقيقة ، وزرع الانسجة وغيرها .

٢ ــ زيادة شعور الناس بحقهم فى هذه الخدمات ، وانها أصبحت مكفولة بنص الدساتير والتشريعات . كما نص ميثاقنا الوطنى على أن الرعاية الصحية حق للمواطنين .

٣ ــ التوسع فى التخصصات الدقيقة فى فروع الطب المختلفة مما يحتاج لأنماط خاصة من اخصائيين لم يكونوا معروفين من قبل وأجهزة دقيقة مستحدثة .

ارتباط الاقتصاد الصحى بالشكل التنظيمى للخدمات الصحية :

يرتبط الاقتصاد الصحى ارتباطا وثيقا بالشكل التنظيمى لهذه الخدمات . ومن الأسس التنظيمية التى تساعد على تحقيق أحسن استغلال للموارد المتاحة فى الخدمة الصحية ما يلى :

١ ــ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، حيث تعطى مرونة فى التصرف على مستوى الوحدات تسمح باستخدام الامكانيات المتاحة محليا أحسن استخدام ، مما يتلاءم مع الحاجة للخدمة ونمطها الملائم للبيئة مع الاستفادة بالجهود الذاتية .

٢ ــ ربط خدمة الممارس العام فى وحدات الصف الأول (الوحدات الريفية وعيادات الأحياء بالمدن) بالتخصصات فى المستشفيات ، وهو ما يرفع كفاءة الخدمة ومعدلات التشغيل لامكانيات المستوى الأدنى من أسرة وأجهزة ومعدات وهو ما يعبر عنه بتكامل الخدمات الصحية وتسلسلها.

٣ ــ رفع كفاءة الخدمة خارج المستشفى (عيادات الأحياء والعيادات الشاملة) مما يقلل مدة اقامة المريض داخل المستشفى، وبالتالى زيادة دورة السرير وخفض تكلفة العلاج عامة .

الخسائر الاقتصادية الناجمة عن بعض المشكلات الصحية فى مصر :

١ ــ مشكلة البلهارسيا :

وهى تمثل أولى مشكلاتنا الصحية حيث تلقى عبئا ثقيلا على اقتصادنا القومى .

وبافتراض أن نسبة انتشار البلهارسيا ٦٠ ٪ تقريبا من سكان الريف ، فى حين انها ٣٦٪ بالنسبة لسكان الجمهورية ، وان المرض يسبب نقصا للكفاية الانتاجية للفلاح بنسبة ٣٠٪ وأن الفلاح يعمل نصف ايام السنة تقريبا حسب

موسمية الانتاج الزراعى ، فان الخسارة الاقتصادية فى نقص الانتاج بنسب البلهارسيا وحدها تبلغ ١٦٢ مليون جنيه تقريبا فى السنة .

هذا هو حساب تقريبى للخسائر الاقتصادية الناجمة عن انتشار مرض واحد ، والتى يترتب على تفاديها تحقيق عائد اقتصادى على دخول الأفراد والدخل القومى . فى حين تبلغ تكاليف الصرف على هذا المرض حوالى ثلاثة أرباع مليون جنيه فقط فى السنة لمكافحة قواقع البلهارسيا . فاذا أضفنا احتمال تأثير المرض على تعليم النشء من حيث نقص استيعاب التلميذ المريض للعلم فى المراحل الأولى منه فان هذا ينعكس بلا شك على الانتاج فى العائد بعيد الأجل .

٢ — الدرن :

يقدر معدل الاصابة بالدرن الرئوى وباقى الأعضاء بـ ١٪ من جملة السكان . ولما كانت الاصابة بهذا المرض تحد من قدرة المريض على أداء العمل الطبيعى المنوط به . لذلك فان الخسارة الناتجة عن الاصابة بهذا المرض تقدر على النحو التالى : ٣٣٫٠٠٠٫٠٠٠ (تعداد السكان) × ١٪ (معدل اصابة) × ١/٤ ج (الحد الأدنى لدخل الفرد اليومى) × ٣٦٥ = ٣٠ مليون جنيه سنويا تقريبا . وهذا هو ما تخسره البلاد نتيجة عدم علاج المرضى الذين لا تستوعبهم مستشفيات الأمراض الصدرية .

٣ — الأمراض العقلية والنفسية :

هناك ما يقرب من ٦٤ الف مواطن مرضى بالأمراض العقلية والنفسية (٢ فى الألف من السكان) لا ينتجون على مدار السنة ، أى أنهم خسارة للاقتصاد القومى تبلغ ٢٣٫٣٦ مليون رجل — يوم سنويا أى ٨٫٣ مليون جنيه .

٤ — الملاريا :

يبلغ عدد حالات الاصابة بالملاريا فى أقصى سنوات حدتها (قبل عام ١٩٥٩) ٧٧٢٫٦١٠ حالة ، وباعتبار انقطاع المريض عن العمل ٦ أيام فان مجموع الفاقد ٤٫٦٣٥٫٦٦٠ رجل — يوم أى ١٫١٥٨٫٩١٥ جنيها . وباعتبار أن الطاقة الانتاجية للمريض تقل بمقدار النصف لفترة ثلاثة أشهر بعد الاصابة بالمرض ، فان الفاقد يبلغ ٣٤٫٧٦٧٫٤٥٠ رجل — يوم أى ٨٫٦٩١٫٨٦٢ جنيها ، أى أن مجموع الفاقد من الملاريا يبلغ ٩٫٨٥٠٫٧٧٧ جنيها .

زيادة العمر المتوقع للانسان نتيجة لارتفاع المستوى الصحى العام وأثره على الاقتصاد:

من أهم الأمثلة التى تبين تأثير الصحة على الاقتصاد هو انخفاض معدلات الوفيات لجميع فئات العمر التى ينشأ عنها زيادة فى توقع عمر الأفراد . فبعد أن كان توقع عمر الذكور ٤٣ سنة فى عام ١٩٤٧ أصبح ٥٠٫٧ فى عام ١٩٦٠ وارتفع الى ٥٤٫٣ فى عام ١٩٦٧ .

واذا اعتبرنا أن القوى العاملة تعادل ٥٥٪ من مجموع السكان وأنهم يمثلون الذكور والاناث فى سن العمل (١٥ — ٦٥) وأن حوالى ٣٠٪ فقط من الذكور والاناث قادرون على العمل المنتج . وأن دخل الفرد يعادل ٨٠ جنيها سنويا، فان العائد خلال الخمس سنوات الماضية يعادل ٣٫٦٠٠٫٠٠٠ جنيه .

خفض معدلات الاجازات المرضية نتيجة للتأمين الصحى وأثره على الاقتصاد :

كانت النتيجة المنطقية لسلامة الأداء وارتفاع المستوى الصحى العام بين المنتفعين بالتأمين الصحى أن انخفضت معدلات الاجازات المرضية الممنوحة للعامل من ٨ أيام الى ٢٫١ فى السنة للعاملين فى الشركات ، فيكون الوفر الذى تحقق للانتاج بالنسبة لعدد المنتفعين حاليا نحو ٥٫٩ يوم عمل للفرد ، أى ١٫٨٥٦٫٠٠٠ يوم — عمل كما كان متوسط الاجازات المرضية الممنوحة للمنتفعين العاملين بالحكومة نحو ١٨٫٢ يوم للفرد أصبحت بعد التطبيق ٧٫٢ يوم وبذلك يكون الوفر نحو ١١٫٩ يوم — عمل للفرد ، أومايساوى ٤٢٨٤٠٠ يوم عمل .

ويكون الوفر العائد على الانتاج نتيجة لذلك، وباعتبار ان متوسط الأجر الشهرى للعامل ٢٠ جنيها هو ١١٫١٥٦٫٠٠٠ جنيه .

جـــدول (٤)

تطــور الانفــاق

على الخدمات الصحية بين عام ٥٢ ، ٦٠ ، ١٩٧٠

البيــان	١٩٥٣/٥٢	١٩٦٠/٥٩	١٩٧٠/٦٩
تعداد السكان	٢١,٧	٢٥,٦	٣٢,٥
جملة الدخل القوى (مليون ج)	٨٠٦	١٢٨٥,٢	٢٥٣٠
متوسط دخل الفرد (جنيه)	٣٧	٥٠,٢	٧٧,٨٤
جملة الانفاق القوى (مليون ج)	٢٠٧,٩	٥٥٧	١٢٧٤,٦
متوسط نصيب الفرد من الإنفاق القوى (ج)	٩٠٦	٢٠	٣٩,٢
جملة الإنفاق على الصحة (مليون ج)	٦,٧٦	١١,٤٥	٣٩,٦
متوسط نصيب الفرد من الإنفاق على الصحة (ج)	٠,٣١١	٠,٤٤٧	١,٢٩٠
نسبة ما ينفق عـــلى الصحة إلى الدخل القوى	٠,٨٪	٠,٩٪	١,٥٩٪
نسبة ما ينفق عـــلى الصحة إلى الانفاق القوى	٣,٢ ٪	٢,٢٤ ٪	٣,١٪

مقومات التخطيط الصحى العلمى :

اننا اذا وصلنا الى التقــدير الصحيح لتكلفــة الخدمة الصحية منسوبة الى جملة المواردالقومية (الناتج أو الدخـــل القومى) ، فان ذلك يعتبر نقطــة البدء فى دراسة اقتصاديات الخـــدمات الصحية ، ولا بد أن تعنى مثل هذه الدراسات أيضا بالتوزيع المحلى الى جانب الشمول القومى، بمعنى أن تشمل الدراسة الموارد الصحية لكل أقليم . والصـــفة المميزة لاقتصاديات الخـــدمة الصحية فيه . وذلك بهدف الوصول الى عدالة التوزيع للخـــدمة الصحية ، وتوفيرها لجميـــع المواطنين ســواء .

فى ضوء ما تقدم ، ولكى يكون القطاع الصحى فى ج.ع.م. لديه البيانات والاحصاءات عن كل ما يتعلق بالانفـــاق والتكلفة للخـــدمة الصحية وعائـــدها ، ينبغى عمل الدراســـات والبحوث الآتيـــة :

١ ــ اجراء دراســـة ميدانية لمعـــرفة نسب الاصابة بالأمراض ، وتوزيعها على فئات السن ومعدل مرات الاصابة للمريض ، ومدة الاصابة للمريض فى المرة ، ونسب الوفاة من كل مرض موزعة على فئات السن .

٢ ــ تقدير الخسارة الاقتصادية المترتبة على المرض والوفاة بالنسبة لكل الأمراض .

٣ ــ تحديد أبواب وبنود ميزانية الدولة التى يتعارف الجمع على أنها نوع منالانفاق الصحى. ثم حساب قيمتها وتوزيع هذا الانفاق الى قسمين رئيسيين راسمالى وجار .

وهذه الدراسات والبحوث هى المهمة الأولى لأجهزة التخطيط الصحى فى الدولة ، والتى يجب أن تدعم بالكفاءات والخبرات والامكانيات ، لكى تقوم برسالتها فى تحقيق أقصى كفاءة لاستخدام المتاح لدينا من موارد فى اطار خطة صحية قومية تسهم فى تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصـــادية والاجتماعية الشاملة .

العلاقات الثقافية الدولية

نظرة مقارنة إلى التقييمات وطرائق العمل

بدر الدين أبو غازى

من قديم كان التعاون بين صناع الفكر والفن قائما ، ومن خلال هذا التعاون تحقق الأخذ والعطاء بين الفلسفات والعلوم والفنون ، وتحقق التبادل الحضارى قبل أن تقوم عليه منظمات تتولاه ، وقبل أن تتأكد الحاجة الى اسهام الفكر الادارى فى وضع سمات التشكيل التنظيمى الملائم لتحقيق فاعلية التبادل الثقافى بين الدول ، وفى تحديد طرائق العمل وأدواته التى تكفل وضوح التخطيط ودقة التنفيذ . فالتبادل الثقافى كان حيا فى قلب البشر قبل أن يأخذ صبغه التنظيمية العصرية .

بدر الدين ابو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « التعليم والثقافة وجوانب من الاصلاح » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٢ العدد الثانى — المجلد الخامس .

وما كانت السياسة الثقافية قبل الحرب العالمية الأولى عنصرا بارزا من مكونات السياسة الخارجية .. ولكنها بعد هذه الحرب بدأت تشكل مادة من مواد الاتفاقيات والمعاهدات .. وتولت الجمعيات الخاصة مهمة تنشيط التبادل العلمى والثقافى عبر الحدود .

ثم زاد اهتمام الدول بوجودها الثقافى خارج حدودها . .ودخل تعبير « الدبلوماسية الثقافية » فى المجال الدولى الى جانب « الدبلوماسية السياسية » .

وانشىء بعد ذلك المعهد الدولى للتعاون الفكرى فى باريس سنة ١٩٢٦ ، وكان له دراساته فى سياسة نشر الثقافة .

وتأكدت بعد الحرب العالمية الثانية أهمية الانتشار الثقافى ، ورسم السياسات الثقافية والاعلامية ، وضرورة وضع أفضل التنظيمات ملاءمة على المستوى الدولى لكفالة تحقيق ما تضمنه اعلان حقوق الانسان من حق الثقافة ،

والمشاركة فى الحياة الفكرية للمجتمع الانسانى ، والاستمتاع بروائع الفنون والمساهمة فى التقدم العلمى والافادة من ثماره ونتائجه .. كما ظهرت أيضا ضرورات اقامة البناء التنظيمى الفعال فى كل دولة للاضطلاع بمسئوليات التبادل الثقافى الخارجى من واقع طبيعة هذا النشاط الجديد على الأجهزة الرسمية ، ومن مقتضيات تنوعه وتعدده ، ومن ضرورة التنسيق بين مختلف الاشكال التنظيمية التى تشارك فى صنع السياسة الثقافية ، واعداد الأفراد وتهيئة الوسائل التى تكفل لهذا النشاط أسباب النجاح وفق مفاهيم الادارة الحديثة .

ولعل نظرة مقارنة الى التنظيمات وطرائق العمل التى تحققت حتى الآن تتيح لنا استظهار صور بلورتها التجربة الدولية عبر سنين نال التنظيم فيها اهتماما كبيرا من أجل البحث عن شكل ومنهج للعمل فى مجال أصبح متطلبا لقدر كبير من التخطيط والتنظيم .

وليكن البدء بنماذج من التنظيم على المستوى الدولى ثم على مستوى المجموعات الاقليمية ، ويلى ذلك نماذج للتنظيمات على مستوى الدولة الواحدة نستقصى فيها أشكال الأجهزة القائمة على هذا الجانب الهام من جوانب العمل الثقافى وهياكلها الادارية، وأساليب العمل فيها وطرائقه وذلك من خلال نظرة الى الأوضاع القائمة فى عديد من الدول .

أولا — على المستوى الدولى :

تضمن ميثاق الأمم المتحدة الصادر فى ٢٦ من يوليو سنة ١٩٤٥ عدة نصوص تشير الى أهداف المنظمة الدولية فى تحقيق التعاون الدولى من أجل حل المشكلات العالمية فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، واضطلاعها من أجل تحقيق هذه الأهداف بمهمة انشاء وكالات متخصصة فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، أو فى مجال الصحة وغير ذلك من المجالات .

وبهذا قام على الصعيد الدولى هيكل تنظيمى كبير هو منظمة الأمم المتحدة ، والى جانبها جهاز وسيط هو المجلس الاقتصادى والاجتماعى ، وما يلحق به من وكالات متخصصة ، وفى مقدمة الهياكل التنظيمية الدولية التى أنشئت لتنسيق وتنمية العلاقات الثقافية بين الدول من أجل السلام منظمة اليونسكو ، وما يتصل بها هى الأخرى من وكالات متخصصة .

ويبدو فى هذا البناء الادارى الكبير الذى يحتوى الأمم المتحدة ومنظماتها ووكالاتها ملامح التنظيم الرأسى الذى يبدأ من القمة متجها الى القاعدة . غير أنه فى حقيقة الأمر بناء يعتمد على التنظيم الأفقى ، بمعنى أن كل ما يتفرع عن هذا الهيكل الادارى الكبير لا يخضع لسلطة أعلى ، ولكنه يمثل مجموعات لكل منها حقوق متساوية ، وصلاحيات كاملة فى التنفيذ .

ولنأخذ على سبيل المثال منظمة اليونسكو التى أنشئت فى سنة ١٩٤٦ بكيانها الذاتى ، وشخصيتها المعنوية المميزة التى تتيح لها حرية الحركة ، وفاعلية التنفيذ فى مجالات اختصاصاتها ومهامها .

لقد قام الهيكل الادارى التنظيمى لليونسكو على ثلاث دعامات :

١ — المؤتمر العام ويجمع مختلف ممثلى الدول الأعضاء فى المنظمة ، ولهم فيه حقوق متساوية . ويعتبر المؤتمر اعلى جهاز للمنظمة يرسم سياستها العامة ، ويعتمد برامجها التنفيذية ، ويقر الاعتمادات المالية . كما يختص بتعيين المدير العام للمنظمة .

٢ — المجلس التنفيذى ويتكون من الأعضاء الذين يسميهم المؤتمر العام ويراعى فى اختيارهم تنوع الثقافات والتمثيل الجغرافى العادل .. وليس أعضاء المجلس التنفيذى ممثلين لحكوماتهم وانما هم يعملون تحت اشراف المؤتمر العام .

٣ — السكرتارية : وقد تحرى ميثاق المنظمة البعد عن التحديد والتفصيلات حين أشار اليها، واكتفى بالكلام عن المدير العام للمنظمة ومعاونيه، حرصا على المرونة وامكانية احداث تغيير فى الهيكل التنظيمى للسكرتارية كلما دعت الأحوال، دون حاجة الى تعديل الميثاق .

ولكن خمس ادارات هامة تمثل عصب العمل فى السكرتاريه ، هى ادارة التعليم والعلوم الطبيعية والعلوم السياسية والاعلام والمعونة الفنية ، فضلا عن أجهزة لأغراض تبادل الأفراد والتوثيق والمطبوعات .

وتلحق بمكتب المدير العام ادارة قانونية ومكتب للميزانية والبرامج وادارة للعلاقات الرسمية الخارجية .

وقد أتاح ذلك التنظيم الهيكلى خطوط اتصال جديدة بين السلطة العليا للمنظمة وبين جهازها التنفيذى والادارى .

كما أنه كفل فى نفس الوقت تحقيق ترابط بين المنظمة الدولية وبين الجمعيات الدولية القائمة عن طريق انشاء تنظيمات تضم هذه الجمعيات اهمها :

اللجنة الدولية للاتحاد العلمى

International Committee of Scientific Union (I.C.S.U.)

لجنة المنظمات الدولية للعلوم الطبيعية

Committee of International Organization for the Medical Sciences (C.I.O.M.S.)

المجلس الدولى للفلسفة والدراسات الانسانية

International Council for Philosophy and Humanistic Studies (I.C.P.H.S.)

الجمعية الدولية للفنون التشكيلية

International Association of Plastic Arts (I.A.P.A.)

المجلس الدولى للمتاحف

International Council of Museums (I.C.OOM.)

المجلس الدولى للموسيقى

International Music Council (I.M.C.)

المعهد الدولى للمسرح

International Theatre Institute (I.T.I.)

المكتب الدولى للجامعات

International Universities Bureau (I.U.B.)

وهو بمثابة سكرتارية للجمعية الدوليةللجامعات.

ويلاحظ تنوع هذه التنظيمات بين صورة المجالس أو الجمعيات أو المعاهد أو المكاتب ، تبعا للوظيفة التى تحدد لكل عضو من أعضاء هذه المجموعة تشكله وكيانه .

هذا فضلا عن أن التنظيم قد كفل لهذه المجموعات حرية الحركة والاستقلال من اجل المعاونة على تحقيق اهداف المنظمة فى مجالات التعاون الدولى عن طريق ما هو متاح لهذه التنظيمات من وسائل الاتصال التى قد لا تتوافر للمنظمة الدولية ، فضلا عما تستطيع الهيئات غير الحكومية تحقيقه بحركتها ووسائلها الذاتية.

واستكمالا للتنظيم ، وتوثيقا للصلات بين منظمة اليونسكو ومجموعة الدول الأعضاء ، فان ميثاق المنظمة يدعو الدول الى انشاء شعب قومية للمشاركة عن طريق المشورة فى نشاط اليونسكو ، ولتمثيل المصالح الثقافية لكل دولة.

وبهذا الهيكل من التنظيم بتفريعاته يتحرك هذا البناء الادارى الكبير صوب أهدافه ، ويتذرع بالمؤتمرات والاجتماعاتالتى ينظمها كوسيلة لتنمية العلاقات الثقافية الدولية . كما يستعين بأجهزته من أجل تحقيق هذه الأهداف . غير أنه يترك التبادل الثقافى المباشر بين الدول مجالا للاتفاقيات الثنائية الخاصة .

ثانيا — على مستوى المجموعات الاقليمية :

نأخذ المجلس الأوربى كنموذج لتنظيم متكامل قام منذ سنة ١٩٤٩ بهدف تحقيق ارتباط وثيق بين أعضائه من دول أوربا من أجل الحفاظ على المبادىء والمثل التى تمثل تراثا مشتركا للدول الأعضاء ، ومن أجل التقدم الاقتصادى والاجتماعى وكذلك من أجل العمل المشترك فى مجالات الثقافية .

وللمجلس الأوربى تنظيمان أساسيان يتمثلان فى لجنته الوزارية والجمعية الاستشارية .

غير أن هناك مجموعة من الأجهزة تعمل بتنسيق فى نطاق المجلس الأوربى من أجل تحقيق فاعلية تنفيذية لنشاطه .. ومن هذه الأجهزة فى مجال العمل الثقافى لجنة خبراء الثقافة ، وهى لجنة دائمة أنشئت سنة ١٩٥٠ ، وتتكون من كبار الموظفين الرسميين الذين روعى فى اختيارهم تخصصات وخبرات مختلفة تدفع بالتعاون الثقافى الى مجالات بعيدة .

ولهذه اللجنة استقلال مالى وادارى يتيح لها بميزانيتها المخصصة وبسلطتها فى اصدار القرارات ، قدرا كبيرا من فاعلية العمل .

والى جانب لجنة الخبراء قامت لجنة أخرى مشتركة من ممثلى لجنة الشئون الثقافية والعلمية فى الجمعية الاستشارية ، ومن لجنة الخبراء ، وهذا التشكيل يتيح تبادل الرأى والتعاون بين أهل الاختصاص والخبرة وبين البرلمانيين من أعضاء الجمعية الاستشارية كبرلمان للمجلس الأوربى .

ويحرص المجلس الأوربى على أن يحقق بتشكيلاته تعاونا وثيقا مع أنظمة اليونسكو ، وعلى ايجاد خطوط اتصال دائمة تكفل تبادل المعلومات عن المشروعات وطرائق التنفيذ ، فضلا عن المعونة الفنية التى يتلقاها من اليونسكو .

غير أنه يحرص أيضا على أن ينفرد فى مجال العمل الثقافى بنشاط مميز فى نطاق مفهوم الوحده الأوربية ، دون أن يمتد الى مهمة الانتشار الثقافى العام ، باعتبار ان ذلك من خصائص المنظمات الدولية ، لا المنظمات الاقليمية ، وحتى لا تختلط المهمه الموكوله اليه برساله منظمه اليونسكو .

وفى منطق التنظيم الادارى يعتنق المجلس الأوربى أسلوب الاعتماد على المنظمات الخاصه والهيئات غير الحكومية ، لان نشاط مثل هذه المنظمات والهيئات اذا ما تم بتنسيق مع جهاز رسمي فانه يعطى العمل دفعة وحيوية وفاعلية.

وهذا هو ما تكشفت عنه فعلا تجربة استعانة المجلس الأوربى بمثل هذه المنظمات والهيئات .

وهو نهج لمسناه على المستوى الدولى فى تنظيمات اليونسكو ، وما يتصل به من مؤسسات وجماعات ثقافية دولية خاصة والروابط التى أوجدها بين المنظمة الدولية وبين هذه المؤسسات والجماعات ، لان التجربة قد دلت على أن التعاون بين الأجهزة الرسمية والمنشآت الخاصة فى مجالات العمل الثقافى والعمل الاجتماعى على الخصوص أفعل فى تحقيق الأغراض ، وانه يمد مواقع العمل بطاقات تدفع به الى مساراته .

ومن أجل هذا فان الأنشطة التى يضطلع بها المجلس الأوربى فى مجال حلقات البحث والمؤتمرات والمعارض ، وفيما أبرمه من اتفاقيات للتبادل الثقافى ، انما تستكمل بنشاط المؤسسات الخاصة التى تعاونه وفى مقدمتها المركز الاوربى للثقافة .

وهذا المركز تعينه عدة حكومات من أجل القيام بمهمته فى مجال الحركة الأوربية . وقد أنشأ هذا المركز مكتبا للدراسات ومجموعة من اللجان والجمعيات الملحقة به أهمها : لجنة التربية الرياضية ، تحقيقا للتبادل بين أوساط الرياضة والأوساط الثقافية . وقد صدر ذلك عن فكرة تنمية أسلوب حياة وأخلاقيات أوربية وما تتطلبه من تعاون الرياضة والثقافة فى هذا المجال .

ومن الجمعيات والهيئات التى انشأها المركز جمعية معاهد الدراسات الأوربية المختلفة كصيغة للتعاون فيما بينها ، ثم الجمعية الأوربية للمهرجانات والموسيقى ونوادى الكتب والمركز الأوربى للابحاث الذرية واتحاد الناشرين الأوربيين .

ويعتمد المركز فى عمله على اللقاءات والنشرات الدورية والوثائق التى تحقق تبادل المعلومات والخبرات ، وتربط أجهزة المركز بالمجلس الأوربى .

والى جانب هذه التنظيمات الادارية قام تنظيم مالى مدعم لها هو الصندوق الأوربى للثقافة ، بهدف تحقيق التمويل اللازم لمختلف مشروعات العمل الثقافى .

كما أفاد المركز من التنظيمات الاقتصادية ، نعمل على غرارها من أجل قيام سوق أوربية مشتركة للفكر تكون بمثابة مركز للتبادل الثقافى ، ومركز للدراسات يعنى بوضع الحلول لمختلف المشكلات المتصلة بالعلاقات الثقافية ، ويأخذ المركز فى عمله بمنهج التعاون المباشر مع الشخصيات الثقافية كل فى مجال تخصصها ، بعيدا عن طرق الاتصال الرسمية .

ويستعين المجلس الأوربى الى جانب المركز كتنظيم كبير له فروعه ولجانه بهيئة خاصة أخرى، هى جمعية معاهد الدراسات الأوربية التى تجمع معاهد التعليم والبحث .. وتقوم الصلة بين الجمعية ومركز الدراسات من خلال جهاز ادارى من أفراد المركز يعملون كأمانة عامة لجمعية المعاهد ، وتضم هذه الجمعية معاهد ومراكز دراسية وبعض كليات الدراسات العليا، وتتضافر هذه المؤسسات العلمية من أجل التكوين الأوربى للافراد ، ودراسات مشكلات أوربا دراسة علمية من أجل تحقيق التكامل بين دولها .

وهكذا استطاع المجلس الأوربى بهذه المجموعة من التنظيمات أن ينطلق فى تحقيق أهدافه .

ثالثا — صور من تنظيمات بعض الدول فى مجلس العلاقات الثقافية الخارجية :

تتنوع الهياكل الادارية للعمل الثقافى الخارجى تبعا لنظام كل دولة وظروفها .. كما أن طبيعة الدعاية الثقافية كسياسة استراتيجية تشكل بالضرورة أجهزتها ، طبقا لهذا المفهوم على نحو يغاير أجهزة الاعلام بمعناها الدارج .. فالدعاية الثقافية تعنى رغبة الدولة فى تحقيق حضورها الثقافى خارج حدودها الاقليمية ، وهذا الحضور الثقافى يتطلب نهجا موضوعيا بعيدا عن الدعاية السياسية المباشرة تتذرع له الدول بعديد من الوسائل ، فى مقدمتها الكلمة المسموعة من خلال المحاضرات والارسال الاذاعى ، ومن خلال الكلمة المكتوبة عن طريق الصحافة والكتاب ، ومن خلال الصورة عن طريق الفوتوغرافيا والتليفزيون والسينما ، ومن خلال عروض الفنون التشكيلية، وعروض المسرح والموسيقى ، وكذلك من خلال المؤسسات التعليمية .

وهذا التمثيل الثقافى يمثل عنصرا أساسيا من العلاقات بين الدول . غير أنه يختلف عن التمثيل السياسى فى اعتماده على أجهزة أخرى الى جانب الأجهزة الحكومية ، وان جاء ذلك بدرجات وأساليب تتفاوت تبعا لاختلاف النظام السياسى والتنظيمى والادارى لكل دولة .

واذا كانت التنظيمات وطرائق العمل فى مجال العلاقات الثقافية بين الدول التى تعطى صورا متعددة من تشكل الأجهزة الادارية لمواجهة هذه المهمة التى أصبحت تحتل مرتبة أولى ضمن وظائف الدولة فى العصر الحديث ، فان نظرة مقارنة لها عن طريق استعراض بعض الأنظمة ، ونظرة أخرى على الوضع فى مصر ، وما طرأ على الأجهزة الادارية المسئولة عن العمل الثقافى من تحولات تعطى الفكر الادارى أبعادا للبحث ، وتصورا جديدا فى وقت أصبح فيه العمل الثقافى المصرى فى خارج مصر بالعالم يتطلب مراجعة للاجهزة القائمة ، وتطويرا لأساليب العمل ،

تحقيقا لمزيد من النشاط والفاعلية فى هذا المجال، وتنسيقا لجهود لو أحسن تجميع طاقاتها لحققت نتائج أفضل .

نماذج من التنظيمات وطرائق العمل :

١ ــ فرنســا :

تحتل العلاقات الثقافية الخارجية فى فرنسا مكانا كبيرا من الاهتمام يقابل علاقاتها السياسية ويدعمها . . ولقد مر العمل الثقافى فيها بتطورات سواء من حيث التنظيم ، أو من حيث أساليب العمل صاحبت التحولات التى مرت بها الادارة الفرنسية .

ولقد كانت شئون العلاقات الثقافية الخارجية فى فرنسا تتقاسمها ــ أساسا ــ وزارتان : وزارة الخارجية ووزارة التعليم ، وذلك قبل انشاء وزارة للشئون الثقافيــة ، ثم أصبحت وزارة الشئون الثقافية بعد انشائها طرفا أساسيا يضطلع بمسئوليات كبيرة فى هذا المجال .

وتتجمع فى الوزارات الثلاث كفاءة الادارة الفرنســية ، وتقاليدهــا الراسخة فى وزارة الخارجية ، وطاقات المؤسسات الثقافية التابعة لوزارة الشئون الثقافية ، وامكانيات الجامعات والمعاهد والمدارس التابعة لوزارة التعليم، وبرغم توزيع العمل بين هذه الوزارات ، فان قدرة الادارة الفرنسية استطاعت أن تصهرها وتجمع بينها فى تناسق تام .

وتمثل الادارة العامة للعلاقات الثقافية بوزارة الخارجية الجهاز الادارى الأعلى الذى تحقق بقيامه فى صورته الحالية بعد الحرب العالميــة الثانية دفعة كبيرة كانت فرنسا فى حاجة اليها بعد الحرب ، لتمد ما انقطع من خطوطها الثقافية عبر العالم ، وتوسع من شبكة هذه الخطوط .

وتضم هذه الادارة العامة الادارات التالية :

١ ــ ادارة التعليم ، ومهمتها الأساسية نشر اللغة الفرنسية والتعليم الفرنسى فى الخارج ، واداة ذلك المعاهد والمراكز الثقافية ومدارس الليسيه وتمثل نقط ارتكاز للعمل الثقــافى فى الخارج ، وتنتشر هذه المعاهد فى أركان العالم ، وتشرف الجامعات على المعاهد العليا منها . كما تزودها ادارة العلاقات الثقافية الخارجية بكل ادوات العمل الثقافى التى تهيئها لتكون مراكز اشعاع ثقافى ، وعلى الأخص بالمكتبات وأجهزة السينما ، ومواد المعارض والعروض المسرحية والموسيقية ، والى جانب هذه المعاهد تقوم مراكز البحث العلمى ، ومعظمها يختص بالبحوث الأثرية والتاريخية والجغرافية ، وبرغم تعدد الجهات التى تتبعها هذه المراكز تبعا لنوعيتها ، فانهــا تعمل جميعا وفق اسلوب يكفل تنسيق التوجيه والاشراف ، مع الاحتفــاظ لكل مركز بتشــكيل برامجه ، وتوجيه نشاطه فى اطار التوجيه العام.

وهنــاك مؤسسات تعليمية أخرى تتولاهــا جماعتان خاصتان : الاليانس والبعثــة العلمانية الفرنسية ، وكلتاهما تعمــل بمعــاونة ادارة العلاقات الثقافية الخارجية من اجل نشر اللغة ، وتعميق الوجود الفكرى لفرنسا فى الخارج .

وداخل نطاق ادارة التعليم أنشىء قسم للشئون التربوية يتولى دراسة المسائل البيداجوجية ، ويمد المعــاهد الفرنسية فى الخارج والملحقين الثقافيين بنتائج دراساته فى المناهج والتوثيق البيداجوجى لنشرها فى البلاد التى يعملون بها .

٢ ــ ادارة الشئون الثقافية والفنية : صدر انشاء هذه الادارة عن فكرة أن العمل الثقافى يجب ألا يقتصر على رواد المؤسسات الفرنســية الثقافية فى الخارج ، ولكن ينبغى أن يمتد الى كل من تعنيهم الثقافة الفرنسية .

ومن هنا اتبعت هذه الادارة أساليب متعددة للوصول بالثقافة الفرنسية الى مواقع الراغبين فيها ، أهمها سياسة نشر الثقافة عن طريق الكتاب ، وقد حققت فى هذا المجال نجاحا ثقافيا كبيرا ، ونجاحا اقتصاديا أيضا ، اذ استطاعت أن ترتفع بأرقام تصدير الكتب والدوريات الى مئات الملايين من الفرنكات سنويا .

وقد اخذت فى تنفيذ هذه السياسة بأسلوب اعتنقته الادارة الفرنسية ، هو أسلوب التعاون بين أجهزة الحكومة وبين الهيئات الخاصة التى تعمل فى اتساق . ومن هنا كانت جمعية نشر الفكر الفرنسى والجمعية الوطنية للكتاب الفرنسى من الأدوات الفعالة المعاونة للحكومة فى سياستها .

وبهذا أمكن الجمع بين قدرة الجمعيات على الانتشار والحركة وبين سلطة الدولة التى مهدت للكتاب أسباب التصدير والتيسيرات الجمركية اللازمة ، مع ادخال الكتاب الفرنسى كعنصر هام فى الاتفاقيات التجارية من الدول .

غير أن الانتشار الثقافى ، عن طريق توصيل الثقافة الفرنسية الى العالم ، لم يكتف بالكتاب أداة له ، وانما اعتمد أيضا على الصور الفوتوغرافية والأفلام والأسطوانات وبرامج الارسال الاذاعى والتليفزيونى التى ترسل وفق خطة متكاملة الى البلاد الأخرى ، مصحوبة بنشرات دورية اعلامية تعين كل بلد على التعرف على نتاج الثقافة الفرنسية فى هذه المجالات ، وعلى اختيار احتياجاته منها .

٣ — ادارة التبادل الفنى :

من خلال تنظيم هذه الادارة ، وأسلوب عملها يمثل مرة أخرى شكل من أكثر الأشكال ملاءمة للادارة الفرنسية ، هو شكل التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمعيات ، والافادة من التنظيمات الخاصة التى تدعم كيانها عبر السنين وأثبتت قدرتها على التنفيذ .

فادارة التبادل الفنى جاءت وليدة الحرب العالمية الثانية ، كفرع من فروع جهاز العلاقات الثقافية الخارجية الذى يمثل كيانا كبيرا مميزا بين أجهزة وزارة الخارجية الفرنسية .

وعند انشائها وجدت كيانا خاصا قائما منذ سنة ١٩٢٢ ، متمثلا فى الجمعية الفرنسية لنشر الفنون التى تأسست بتوجيه من رايمون بوانكاريه وادوار هيريو ، وتولت مسئولية التبادل الفنى . .
ومن هنا وجدت الادارة الفرنسية أن الملاءمات تدعوها الى دعم هذه الجماعة ، والتعاون معها، واستمرارها كجهاز تنفيذى للسياسة الفرنسية فى مجال نشر الفنون . وتضع الخارجية الفرنسية تحت تصرف هذه الجماعة الاعتمادات اللازمة لتنفيذ برامج التبادل الثقافى فى شكل اعانة لها .
على ان البرنامج السنوى للتبادل الثقافى من خلال الفنون التشكيلية وفنون المسرح والموسيقى يتم اعداده فى وزارة الخارجية الفرنسية . بالتعاون مع وزارة الثقافة ، ثم يطرح على الجمعية التى يتكون مجلس ادارتها من أعضاء يمثلون الجهاز الرسمى بالوزارتين ، وممثلين للوزارات المعنية الاخرى ورجال الفكر والفن ويعاون المجلس مجموعة من الخبراء .

وعلى ضوء دراسة مجلس ادارة الجمعية للبرنامج العام للتبادل بين الفنون الفرنسية وفنون العالم يتم وضع البرامج الخاصة ، وتتولى الجمعية مسئوليات التنفيذ ، مستعينة فى ذلك بامكانيات المتاحف والمسارح وقاعات الموسيقى، ودون أية حواجز تفصل بين البيروقراطية الفرنسية وبين مجموعات الفنانين والمفكرين .

وبهذا الأسلوب من العمل أمكن التوصل الى أفضل الأشكال التنظيمية ملاءمة لدفع العمل الثقافى فى مجال الفنون دفعة كبيرة تمثلت فى النشاط الكبير الذى تحقق بتصدير الفنون الفرنسية الى الخارج ، واستيراد الفنون العالمية الى فرنسا .

٤ — مكتب المنظمات الدولية :

مسئوليات هذا المكتب تمتد الى الشئون الثقافية الفرنسية فى علاقتها بالمنظمات الدولية. غير أنه لا يقصر اختصاصه على الآداب والفنون؛ وانما يشمل أيضا شئون البحث العلمى والطب والاقتصاد والقانون والعلوم الاجتماعية بصفة عامة .

وينسق حركة نشاط فرنسا مع العلم من خلال أجهزتها الثقافيه والعلمية المختلفة . كما ينظم الاجتماعات الدولية التى تشارك فيها .

٥ ـــ ادارة التعاون الفنى :

ان الحاجة الى الاهتمام بالعلاقات الدولية فى جوانبها الفنية التكنولوجية ، الى جانب وجوه النشاط الثقافى ، اقتضت مشاركة فرنسا فى البرامج الدولية للمعونة الفنية ، وتطلبت انشاء ادارة تتوفر على تنظيم المشاركات فى هذه البرامج .

وقد روعى فى تشكيلها وتنظيمها قدرتها على ملاحقة التعاون مع المنظمات الدولية والتعاون الثقافى مع الدول . كما تحقق لها مركز توثيق ومعلومات يتيح توفير البيانات اللازمة عن كل مجالات التعاون الفنى ، ويخدم أغراض العلاقات الخارجية فى هذا الصدد .

٢ ـــ بريطانيا :

فور انتهاء الحرب العالمية الثانية اتجه الراى الى الغاء وزارة الاعلام البريطانية ، على أساس انها استنفدت أغراضها بانتهاء الحرب . غير أن هذا الالغاء أعقبه التفكير فى اقامة بديل لها يتفق ومهام السلام ، ويتولى خدمات الاعلام بالثقافة البريطانية ، باعتبار أن الاعلام والتبادل الثقافى من مقومات الدولة العصرية .

ووفقا للأسلوب البريطانى فى الاصلاح شكلت لجنة خاصة لدراسة موضوع الاعلام والتبادل الثقافى انتهت الى وضع عدة مبادىء :

(أ) أن الخدمة الاعلامية أداة ضرورية للدبلوماسية الفعالة .

(ب) أن النشاط الرسمى فى مجال الاعلام مكمل للمبادرات الخاصة ، ومن هنا يفضل أن يوجه هذا النشاط عن طريق القنوات الخاصة القائمة ، بدلا من أن نلقى على الدولة شق قنوات اتصال جديدة .

(ج) أن فاعلية تأثير الاذاعة والمحاضرات واللقاءات الشخصية تتطلب من أجهزة الاعلام ادراك ثلاثة أمور هامة :

المستوى .

الاستمرار .

اليقين .

(د) ينبغى اعداد الكوادر القادرة على هذا العمل ، وتهيئة اعلى الامكانيات اللازمه له ، والا ضاع كل جهد يبذل فى هذا السبيل . ومن الافضل التخلى عن هذا النشاط اذا لم يمكن القيام به بصوره مرضية .

(هـ) ان الأمر يتطلب فى صياغة البرامج خططا طويله ، لا مجرد مشروعات قصيره المدى سائر بتاثر الاعتمادات .. وينبغى ان توفر الاسباب لتمويل هذه الخطط .

(و) ينبغى الأخذ بتقليد اتبعته وزاره الخارجيه ، وهو الاستعانة بعدد من المتخصصين خارج نطاق السلك السياسى لتطعيم السياسة البريطانية فى علاقاتها الثقافيه الخارجية بعناصر التنوع اللازمة لرسم أبعادها .

(ز) ان الأمر يتطلب متابعة من لجان وضع البرامج الثقافية والاعلامية ، وتشكيل لجنة استشارية من مجموعة من ذوى الرأى والخبرة لتوجيه الأجهزه القائمة بالعمل فى هذا المجال ، ومداركة ما يلزم لتوفير الكفاءة للجهاز الاعلامى .

وتقوم على شئون الاعلام الثقافى فى بريطانيا أربع مؤسسات تحت اشراف وزارة الخارجية ، وتشكل على النحو التالى :

١ ـــ المكتب الرئيسى للاعلام ، ومهمته تحديد الوسائل الفنية لاعداد مواد الدعاية وتحريرها ، ونشر المطبوعات الحديثة ، والتوصية بانتاج الأفلام وأساليب اعداد المعارض ، وتوزيع الصحف والصور الفوتوغرافية ، وادارة بعض قاعات المحاضرات . كما تصدر عنه مجموعة من المجلات والنشرات لترويج الكتاب البريطانى . وبالمركز قسم للترجمة يتولى الترجمة الى ثلاثين

لغة . كما أن به قسما لتنظيم الرحلات داخل انجلترا للصحفيين الأجانب .

٢ ــ قسم الاعلام بوزارة الخارجية ، ومهمته ذات طابع سياسى تتناول الاعلام بالسياسة البريطانية ، وتقديم صور صحيحة وواضحة عنها وعن الحياة فيها .

ويمكن القول بأن هذا القسم يتولى المهام المتغيرة قصيرة المدى التى تدخل فى مفهوم الاعلام السياسى .

غير أن ادارة العلاقات الثقافية بهذا القسم تمثل الحكومة لدى المنظمات الدولية مثل اليونسكو واتحاد أوربا الغربية والمجلس الأوربى كما انها تقدم المشورة فى شأن الاعانة المخصصة للمجلس البريطانى بميزانية الخارجية .

٣ ــ المجلس البريطانى :

جاء انشاء المجلس البريطانى نتيجة لادراك المسئولين الحاجة الى نشر الثقافة البريطانية فيما وراء البحار ، والى ضرورة قيام مؤسسة لها شخصيتها المميزة واستقلالها المالى لتتولى أمر العلاقات الثقافية الخارجية .

وقد أنشىء المجلس البريطانى سنة ١٩٣٤ ، وهو يضم أكثر من مائتى عضو ، بعضهميعملون بصفة شرفية ، وبقيتهم من الموظفين .

وتضم اللجنة التنفيذية ثلاثين عضوا يجمعون الجهاز التنفيذى والجامعاتوالسلطة التشريعية، وتعاونهم لجان استشارية فى العلوم والطب والقانون والموسيقى والمسرح والفنون الجميلة والتأليف والنشر ، وفى شئون الجامعات،والتعليم اللغة الانجليزية .

ويقابل هذه اللجان الاستشارية ادارات مسئولة عن كل وسائل التبادل الثقافى فى العلوم والفنون المختلفة .

وللمجلس البريطانى ممثلون يقومون بمهمة الملحق الثقافى فى البلاد التى يمتد اليها نشاط المجلس . على أن يكون هذا الملحق على اتصال وثيق بالبعثة الدبلوماسية البريطانية .

ويحقق المجلس البريطانى الوجود الثقافى الخارجى عن طريق المراكز الثقافية ومكاتب الاعلام والمعاهد التى ينشئها .

ومع حرية الحركة التى توافرت لهذا التشكيل الذى لم يأخذ سمة الوزارات ، ويتمتع فى نفس الوقت بسلطات واسعة واستقلال فى العمل ، برغم ارتباطه بالدولة استطاع المجلس البريطانى ان يمد خطوط الانتشار الثقافى من خلال المحاضرات ومعارض الفنون والفرق المسرحية والموسيقية ، وعن طريق نشر الكتاب البريطانى فى الخارج والافلام التعليمية والتسجيلية .

وقد كفلت التقاليد الادارية البريطانية نطاقا لعمل المجلس فى كل ما يتصل بالسياسات الثقافية وبرامج التبادل الثقافى ، دون أن يقوم ثمة تعارض بينه وبين أجهزة الاعلام الأخرى أو الادارات المعنية فى بعض الوزارات فى شأن جوانب التبادل الثقافى . بل ان تنسيق العمل بين المجلس وبين الأجهزة الأخرى فيما يتطلب قيامه بمهمته مكفول بحكم هذه التقاليد على نحو يضمن توافق خطة العمل الثقافى الخارجى مع برامجها التنفيذية ، دون ثمة معوق من الحواجز الادارية التى تفصل بعض الأجهزة ، ودون أى تداخل فى الاختصاصات .

٤ ــ هيئة الاذاعة البريطانية :

وهى شركة من شركات النفع العام تحتكر الارسال الاذاعى والتليفزيونى ، ويدير شئونها مجلس من الأمناء . ولوزير البريد اشراف على هيئة الاذاعة .

ومن مهام الهيئة فى مجال الاعلام الثقافى الخارجى تقديم جوانب الحياة والثقافةالبريطانية الى العالم الخارجى .

٥ — ايطاليا :

يتولى العلاقات الثقافية الخارجية فى ايطاليا — كما هو الشأن فىفرنسا وانجلترا — تنظيمان : تنظيم رسمى حكومى وتنظيم آخر خاص شبه رسمى .

أما الأول فتقوم عليه ادارات وزارة الخارجية سواء فى علاقة ايطاليا بالمنظمات الدولية أو فى علاقاتها الثقافية بالدول .

وتشرف ادارة العلاقات الثقافية الخارجية على تنفيذ برامج التبادل الثقافى ، وتبادل الأساتذة والمعارض والفرق المسرحية والموسيقية وتدارس اللغات .

كما انها تولى اهتماما كبيرا للوجود الثقافى لايطاليا فى الخارج من خلال المعاهد الثقافية والمدارس وقد اتسع نطاق هذه المعاهد حتىشمل بلادا عديدة من العالم .

وذلك باعتبار أن قيام مثل هذه المعاهد يكفل الوجود الدائم للثقافة الايطالية فى الخارج ، فى حين تغذى البرامج الثقافية السنوية هذا الوجود بحضور متغير منوع الأشكال من خلال عروض الفنون والآداب التى تعاون الادارة العامة للشئون الثقافية فى تزويد المعاهد بها ، وكذلك فيما تصدره من نشرات تتناول الاحداث الهامة فى العلوم والفنون والآداب .

أما النشاط الخاص فتتولاه جماعة دانتى اليجييرى التى تعمل على نشر اللغة الايطالية فى العالم عن طريق ما تنشئه من مدارس ، وهى فى هذا تقابل فى وجودها جهود الاليانس فى فرنسا ، والمجلس البريطانى فى انجلترا،وتعتمد الجماعة فى تمويلها على اشتراكات الأعضاء والهيئات كما أنها لا تقتصر على مدارس اللغات وحدها ، وانما يمتد نشاطها الى الفن المسرحى والموسيقى والىنشر الكتاب الايطالى فى الخارج.

وهى مركزية فى جهازها الرئيسى بايطاليا ، لا مركزية بالقياس الى فروعها التى تتمتع بقدر كبير من الحرية والاستقلال فى ادارة شئونها .

٦ — اسبانيا :

يتولى شئون العلاقات الثقافية الخارجية فى اسبانيا مجلس العلاقات الثقافية الذى انشىء سنة ١٩٢٦ ، وهو يتبع الحكومة ، وتتركز فيه كل شئون العمل الثقافى الخارجى ، كما تتبعه المعاهد الثقافية الاسبانية فى الخارج ومكاتب الاستعلامات والسياحة . وتلحق به أيضا المعاهد الخاصة .

وينظم المجلس المعارض والمؤتمرات والمحاضرات.كما يتولى توزيع المناهجالدراسية، وتنظيم الزيارات الوافدة الى اسبانيا ، وكل ما يتعلق بشئون التبادل العلمى والأدبى والفنى.

وللمجلس هيئة ادارية تتكون من وزراء ووكلاء وزارات الخارجية والتعليم والاعلام والسياحة . كما أن له لجنة دائمة يتولى أمانتها مدير العلاقات الثقافية بوزارة الخارجية وذلك تحقيقا للترابط بين اجهزة الخارجية وبين الجهاز المسئول عن العلاقات الثقافية فى الخارج .

وحرصا على تنسيق انتشار الثقافة الاسبانية فى العالم ، فان المجلس ينقسم الى ادارات جغرافية أو نوعية يتولى كل منها شئون منطقة بذاتها تبعا لأهميتها .. فتتولى العلاقات الثقافية فى كل من أمريكا وأوربا ادارة خاصة .. كما أن مجموعة البلاد الاسلامية وبلاد الشرق الأقصى لها ادارة قائمة بذاتها .

ويتبع المجلس المكاتب الثقافية بالخارج والمعاهد والكليات المنتشرة فى عديد من الدول .

٧ — الاتحاد السوفيتى :

بدأ تنظيم شئون العلاقات الثقافية الخارجية بالاتحاد السوفيتى عن طريق وزارة الثقافة وجمعية العلاقات الثقافية مع الخارج .

وجاء انشاء هذه الجمعية سابقا على انشاء وزارة الثقافة ، ويشرف على هذه الجمعية علماء وكتاب وفنانون ورياضيون ، ولا تقتصر مهمة الجمعية على نشر ثقافة شعوب الاتحادالسوفيتى فى الخارج ، بل هى أيضا تتولى تقديم انجازات الثقافة الأجنبية فى الاتحاد السوفيتى ، ومن هنا

فهى تقوم بوظيفة التبادل الثقافى . وللجمعية فروع فى جمهوريات الاتحاد ، وهى تضم أفرادا وأشخاصا معنوية .

ولهذه الجمعية ممثلون فى الخارج . كما أنها ترتبط بجمعيات الصداقة مع شعوب الاتحاد السوفيتى ، وتنظم معها دعوة العلماء وممثلى الثقافات المختلفة . كما ترسل الى الخارج ممثلى الثقافة السوفيتية . وهى تستقبل أيضا المعارض والفرق المسرحية والموسيقية ،وترسل الى الخارج نظائرها ، وتدير حلقة التبادل الثقافى كجهاز للاعلام به فى الخارج .

وليست جمعية العلاقات الثقافية جمعية خاصة مستقلة على الصورة التى لمسناها فى مجموعة الدول الأوربية ، ولكنها جهاز من أجهزة الدولة . .

واذا كانت رسالتها فى التبادل الثقافى تشتبه برسالة وزارة الثقافة ، فان الحدود الفاصلة بين الاختصاصين تضبطها عدة معايير أهمها المعيار التجارى .

ومن هنا فان ايفاد فرق الباليه أو الموسيقى السوفيتية الى الخارج لتقديم عروض بمقابل يقع فى اختصاص وزارة الثقافة ، فى حين تختص الجمعية مثلا بايفاد الوفود العلمية أو الثقافية الى المؤتمرات فى الخارج ، أو استقبال الفنانين القادمين للاتحاد السوفيتى للزيارة ، لا لتقديم عروض بمقابل .

على أن ثمة منظمات أخرى تعمل بالتعاون مع الهيئتين فى شئون التبادل الثقافى الخارجى ، منها مايتولى تصدير المطبوعات ، ومنها مايختص بتصدير الأفلام ، وهذه المؤسسات تعمل على أساس تجارى فى تسويق نتاج الثقافة السوفيتية بالخارج ، هذا فضلا عن عمليات تبادل الكتب التى تقوم بها مكتبة لينين ، وهى مكتبة الدولة القومية على نطاق واسع فى العالم .

واذ كان الحزب والحكومة فى الاتحاد السوفيتى يعطيان التبادل الثقافى أهمية كبرى ، ويهدفان فى خططهما الى توسيع قاعدة العلاقات الثقافية وتعميقها ، فانهما أيضا قد وفرا لهذا النشاط التنظيم الادارى الكفء الذى استطاع أن ينهض بمسئوليات العمل الثقافى فى شموله وتعدده واتساعه على نحو اتاح نقل ثمار الثقافة السوفيتية الى الخارج ، واتصالها فى نفس الوقت بتيارات الثقافة العالمية .

٨ ـ بولندا :

كانت بولندا حتى فى فترات التوتر بين الشرق والغرب من أكثر بلاد العالم الشيوعى حرصا على استمرار علاقاتها الثقافية الخارجية مع كل البلاد ، ومع بعض دول أوربا الغربية بصفة خاصة .

وانطلاقا من الايمان بأهمية التبادل الثقافى مع العالم قامت تنظيمات تكفل دعمه أهمها :

وزارة الثقافة والفنون .
الأكاديمية البولندية للعلوم .
وزارة التعليم العالى .
ادارة الصحافة والاعلام بوزارة الخارجية .
اتحاد الكتاب والفنانين .
المعاهد الثقافية .
نقابة المثالين .
المكتبة الوطنية .

على أن هذه التنظيمات المختلفة تعمل جميعا فى اطار أهداف الدولة وخطتها العامة ، وفى نطاق برامج التبادل الثقافى التى توضع بتنسيق مع الهيئات المختلفة ، وبعد استظهار امكانياتها التنفيذية بحيث يتحقق التوافق بين مشروع خطة التبادل الثقافى وبين مراحل التنفيذ .

محصلة هذه النظرة المقارنة تدل على أن السياسة الثقافية الخارجية أصبحت عنصرا هاما يتطلب من الدول تخطيطا واعيا لأهدافها ، وتحديدا لمساراتها واحتياجاتها .

وان هذا التخطيط قد هيأت له كل دولة حسب ظروفها الأجهزة التى تتولى تنفيذه ، ووفرت لكل جهاز التنظيم الادارى الكفء كما كفلت التنسيق الكامل بين الأجهزة المسئولة عن سياسة التبادل الثقافى ، وربطت فى اتساق بين الأجهزة الرسمية والهيئات الخاصة . كما أعطت عنايتها للمؤسسات والمراكز الثقافية فى الخارج ،

باعتبارها منشآت ثابتة لنشر الثقافة ، ووزعت هذه المراكز وفقا لنوعيات تستجيب لاحتياجات كل بلد،وفى نفس الوقت أولت الاتفاقيات الثقافية والبرامج التنفيذية الدورية اهتماما خاصا لتقدم من خلالها أكثر الواجهات الحضارية تمثيلا للثقافة .

ولعلنا بعد هذا الاستعراض فى حاجة الى تأمل أوضاع التنظيمات القائمة فى مصر،ومناقشة سياسة التبادل الثقافى ، باعتبارها قضية هامة من قضايا الدولة العصرية .

تنظيم شئون العلاقات الثقافية الخارجية فى مصر:

مر تنظيم شئون العلاقات الثقافية الخارجية فى مصر خلال العشرين عاما الأخيرة بتطورات نستعرضها ، بدءا من تلك الفترة التى كانت وزارة التربية والتعليم تتولى فيها شئون العلاقات الثقافية عن طريق الادارة العامة للشئون الثقافية التى كانت تنقسم بدورها الى قسمين : أحدهما يتولى العلاقات الثقافية مع الدول الشرقية ، والآخر مع الدول الغربية .

ويتولى هذه الشئون ، الى جانب تلك الادارة ايضا ، قسم للعلاقات الثقافية بوزارة الخارجية.

وفى هذه الفترة كانت المعاهد المصرية فى الخارج تمارس نشاطها فى لندن ومدريد ، حيث معهد الدراسات الاسلامية ، فى حين كان فى روما أكاديمية مصرية للفنون الجميلة .

وكان الوجود الثقافى لمصر فى الخارج يتمثل ايضا فى مشاركة بالمركز الجامعى لدراسات البحر المتوسط بمدينة نيس ، وفى كرسى الدراسات العربية بجامعة أثينا .

وعلى المستوى العربى يقوم مجمع اللغة العربية بدور كبير فى التبادل الثقافى مع دول العالم العربى . كما كانت العلاقات مع العالم العربى تمثل فى حضور مصر الثقافى عن طريق المدرسين والكتب وعن طريق الجامعات .

وفى سنة ١٩٥٨ انشئت وزارة الثقافة فأصبحت طرفا ثالثا الى جانب وزارة التربية والتعليم ووزارة الخارجية فيما يتعلق بشئون العلاقات الثقافية الخارجية .

ثم أعقبها انشاء وزارة التعليم العالى ، فتقاسمت جانبا من هذا الاختصاص .

وفى سنة ١٩٦٤ أنشئت وزارة العلاقات الثقافية الخارجية ، وبعد فترة من انشائها صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٧٨٠ لسنة ١٩٦٤ بمسئوليات وتنظيم تلك الوزارة .

ومن استعراض هذا القرار يتبين أنه قد وكل اليها تنظيم وتدعيم العلاقات الثقافية وشئون التبادل الفنى والتعاون الاقتصادى بين مصر وغيرها من الدول ، وفتح مجالات جديدة له ، ووضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة لذلك فى حدود الخطة العامة للدولة ، بالاتفاق مع الجهات المعنية ومتابعة تنفيذها .

وقد خولت الوزارة فى سبيل تحقيق أغراضها القيام بالدراسات والبحوث الكفيلة بالتعرف على مجالات التعاون الخارجى الثقافى والفنى والاقتصادى ، وامكانيات تبادل وتدعيم المعونات والخبرات ، والاتصال بالمنظمات والهيئات الدولية والاقليمية المشتغلة بالشئون الثقافية والفنية والاقتصادية ، والمساهمة فى نشاطها ، وتنظيم مساهمة الجهات العامة الأخرى فيها . والعمل على عقد الاتفاقات والمعاهدات بين مصر وغيرها من الدول فى المجالات المشار اليها ، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات والمعاهدات المذكورة . وكذلك الاتصال بالوزارات والهيئات والمؤسسات المختلفة فى الجمهورية ، للتعرف على امكانياتها، وتحديد احتياجاتها فى مجالات التعاون الثقافى والفنى والاقتصادى ، والعمل على الافادة من تلك الامكانيات ، وكفالة تحقيق هذه الاحتياجات.

ولها أيضا اقتراح وتنفيذ الخطط والبرامج المقررة فى مجال العلاقات الثقافية والفنية الخارجية ، بالتعاون مع الجهات المختصة ، وعلى الأخص فيما يتعلق بتبادل الخبراء والفنيين والعمال المهرة ، والاشراف على نشاطهم

فى الخارج ، وانشاء المعاهد والمراكز وسائر المؤسسات الثقافية فى الخارج ، والاشراف عليها ، ومتابعة نشاط الهيئات الأجنبية المماثلة فى الجمهورية ، ومباشرة التمثيل الثقافى والفنى لمصر فى الخارج ، ورعاية المبعوثين والعمل بمختلف الوسائل على نشر الثقافة العربية والاسلامية ، وتوكيد أثرها فى الخارج ، ونشر الثقافة الخارجية السليمة فى ربوع البلاد ، وتحقيق التفاعل الفكرى والثقافى والفنى الصحيح بين مصر وبقية العالم .

كما وكل اليها تنظيم اشتراك الدولة فى المؤتمرات الثقافية والفنية والاقتصادية التى تعقد فى الخارج ، وتنظيم عقد هذه المؤتمرات فى مصر ، وتدعيم التبادل بين مصر وغيرها من البلاد فى شئون المسرح والسينما والتليفزيون ، وفى شئون الآثار والمتاحف والمعارض ، ومباشرة شئون التعاون الفنى بين مصر والخارج ، وعقد الاتفاقات الخاصة به ، والقيام بالأعمال والمشروعات اللازمة لتنفيذ ذلك .

ومن استعراض هذه الاختصاصات والصلاحيات يتبين أن انشاء وزارة العلاقات الثقافية الخارجية انما صدر عن الحاجة الى جهاز أعلى تتجمع فيه شئون تخطيط العلاقات الثقافية وتنفيذها ، ضمانا لوحدة الاشراف والتوجيه ، وان كانت مباشرة هذه الاختصاصات تتم بالاتفاق مع الجهات المختصة . الا أن تجمعها تحت اشراف واحد كان مقصودا به تحقيق مقومات النجاح للتخطيط وللتنفيذ معا ومراعى فيه أهمية العلاقات الثقافية الخارجية لمصر بحكم تاريخها الحضارى وكيانها الهام .

وكان ضروريا تبعا لهذه الاختصاصات أن تتجمع فى هذه الوزارة المصالح والادارات الموزعة بين وزارات عدة ، فنقل اليها من رياسة الجمهورية مكاتب المعونة الفنية ، ومن وزارة التعليم العالى الادارة العامة للعلاقات الخارجية وادارة التعاون الثقافى والمراكز والمعاهد الثقافية بالخارج والتمثيل الثقافى الخارجى ، والادارة العامة لرعاية الوافدين والمبعوثين ، كما نقل اليها من وزارة الخارجية الادارة الاقتصادية والادارة الثقافية ، ومن وزارة التخطيط ادارة المعونة الفنية ، ومن وزارة الاعلام ادارة التبادل الثقافى ، واختصت أيضا بالاشراف على الشعبة القومية لليونسكو .

ولم يكد هذا التنظيم يأخذ طريقه الى التنفيذ حتى ألغيت وزارة العلاقات الثقافية الخارجية بعد شهور ، وفى تشكيل وزارى آخر . . . ولم يتح للتجربة برغم ما كانت تبشر به من نجاح أن تعطى ثمارها أو أن يتهيأ الحكم عليها على ضوء المفاضلة بين الأوضاع التى سبقتها وبين ماتلاها من تنظيم .

ومرة أخرى أعيد توزيع الادارات والمصالح التى كانت قد نقلت الى وزارة التعليم العالى ، وأعيد توزيع اختصاصات تلك الوزارة .

ثم شكلت فى سنة ١٩٦٧ بوزارة الخارجية لجنة عامة للعلاقات الثقافية الخارجية والتعاون الفنى برياسة وكيل وزارة الخارجية وعضوية وكلاء وزارات التخطيط والاقتصاد والتعليم العالى والتربية والتعليم والثقافة والصحة والعمل والزراعة والمواصلات والخزانة والعدل والأوقاف والاسكان والمرافق والنقل ووكيل المجلس الأعلى للبحث العلمى والأمين العام لمجمع البحوث الاسلامية وممثل من المجلس الأعلى لرعاية الشباب وهيئة قناة السويس ومدير ادارة العلاقات الثقافية والتعاون الفنى بوزارة الخارجية .

وتختص هذه اللجنة ، بالنظر فى السياسة العامة للعلاقات الثقافية والفنية والعلمية التى تقوم بين مصر والدول ، أو المؤسسات الأجنبية أو المنظمات أو الهيئات الدولية ، واقتراح ماتراه بشأنها . كما تختص بمراجعة الخطط التى تضعها الوزارات والهيئات لتنفيذ تلك السياسة والتنسيق بينها ، ومتابعة التنفيذ فى جهات الاختصاص .

ومن صلاحيات اللجنة بحث الميزانيات المقترحة من الجهات المختصة ، ومشروعات الاتفاقات الثقافية أو التمثيل الثقافي والفني والاعلامي والمراكز والمعاهد الثقافية والتعليمية والبعثات التعليمية .

ولهذه اللجنة العامة لجنة تنفيذية أخرى تتولى اختصاصات حددها قرار انشاء اللجنة العامة .

وعند هذه الصورة توقف تيار التغيير .. أجهزة تنفيذية موزعة بين وزارة الخارجية ووزارة الثقافة والاعلام ووزارة التعليم العالى وجهات أخرى .. ولجنة عامة للعلاقات الثقافية الخارجية يعتمد قراراتها رئيس الوزراء،وتجتمع مرة كل شهر ، وتضم عددا من وكلاء الوزارات كما سبق البيان .

ومن تقييم الوضع القائم تبين :

١ ــ ان العلاقات الثقافية الخارجية ، رغم كونها منطلقا هاما فى معركتنا الحضارية ، الا أنها لا تنال حظها من التخطيط المتكامل لسياسة العمل الثقافى فى الخارج وللتبادل الثقافى مع العالم على ضوء استظهار الأولويات والامكانيات والاحتياجات .. ومن هنا كثيرا ما تصاغ البرامج التنفيذية للاتفاقات الثقافية صياغة نمطية دون التعرف على ظروف كل بلد ، وامكانيات الافادة منه عن طريق التبادل ، ودون التعرف على الطاقات الموجودة لدينا والتى يمكن توجيهها الى الخارج ، وفق سياسة مرسومة بعيدة المدى والأهداف تحقق لها الفاعلية اللازمة .

هذا فضلا عن أن تجميع أطراف العناصر التى تشكل مقومات النشاط الثقافى فى الخارج من وزارات وهيئات متعددة يصطدم بعقبات كثيرة .

٢ ــ ازاء تعدد جهات التنفيذ والمتابعة والاشراف كان الأمر يتطلب ايجاد قنوات اتصال جيدة تجمع شتات هذه الجهات . كما يتطلب أيضا دعما كبيرا لادارة العلاقات الثقافية بوزارة الخارجية ، بمراعاة أنها أصبحت بديلا عن وزارة كانت قائمة فيما يتصل بجوهر اختصاص تلك الوزارة ، وكذلك دعم ادارة التبادل الثقافى بوزارة الثقافة والاعلام .

٣ ــ لم تتحقق حتى الآن صيغة ملائمة لتجميع ضروب النشاط الثقافى ، والافادة من الطاقات الكبيرة خارج نطاق الأجهزة الرسمية لدفع الحياة الى برامج العمل الثقافى فى الخارج ، والتنسيق بين امكانيات هذه الطاقات وحماستها للتنفيذ وبين ما للاجهزة الرسمية من صلاحيات تكفل لهما ادخال نشاط الجمعيات العلمية والفنية الكبيرة فى نطاق التبادل الثقافى ، وفى مصر هيئات أرست تقاليد راسخة فى مجال العمل الثقافى ، ولكنها لا تستطيع وحدها أن تمد نشاطها الى الخارج بينما هى كفيلة بقدر قليل من الامكانيات أن تقدم وجها حضاريا لمصر فى الخارج ، وأن تكون عنصرا فعالا فى مجال التبادل الثقافى ، ومنها على سبيل المثال الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والتشريع والمجمع العلمى المصرى والجمعية الجغرافية وجمعية محبى الفنون الجميلة .

وأن فى الصيغ والتنظيمات التى اتبعتها كثير من الدول فى الجمع بين العام والخاص ، بين النشاط الرسمى والنشاط الأهلى من أجل استكمال حلقات العمل الثقافى الخارجى مايصلح للاهتداء به اثراء للتجربة المصرية .

٤ ــ لم تحقق معاهدنا ومراكزنا الثقافية فى الخارج ، وهى تتبع وزارة التعليم العالى عدا اكاديمية روما التى تتبع وزارة الثقافة ــ لم تحقق هذه وتلك كل ما هو معقود عليها من آمال .. ومقارنة بين نشاطها وبين نشاط معاهد البحث والمراكز الثقافية الأجنبية تدل على تخلف قد يكون مرجعه نقص الامكانيات المادية أو قصور الامكانيات البشرية وكلاهما مرده الافتقار الى تصور كامل لأهمية هذه المعاهد والمراكز ، وعدم اعطائها قدرها من الأهمية وسط المسئوليات العديدة التى تشغل الأجهزة المركزية التى تتبعها هذه المعاهد .

٥ — ان المستشارين الثقافيين فى الخارج تثقلهم أعباء ادارية تأخذ المحل الأول من اهتمامهم ، بحكم تبعيتهم لوزارة التعليم العالى، وهذه الأعباء تتمثل فى شئون المبعوثين المالية والادارية ، ولا سبيل الى دفع الحياة الى العمل الثقافى ما لم يتفرغ المستشار الثقافى للعمل الثقافى كسفير لحضارة بلاده فى الخارج ، وتتولى شئون المبعوثين مكاتب مخصصة للبعثات .

على أن يقترن ذلك باختيار دقيق للمستشارين الثقافيين فى الخارج بحيث تجتمع فيهم جميع المقومات التى يجب توافرها لسفير ثقافى للبلاد يمثل صورتها الحضارية ، وينقل اليها تيارات التطور العلمى والثقافى فى البلد الذى يعمل به. وهذا يتطلب اعدادا خاصا لهذا العمل،واختيارا لأشخاص يتوافر فيهم الحماسة له والوعى بأبعاده فضلا عن سعة الأفق .

٦ — ان المكاتب الثقافية فى الخارج تعانى قصورا فى المواد الاعلامية والثقافية .. وعزلة عن باقى الوزارات .. ومهما يكن من أمر الخلاف حول تبعية هذه المكاتب ، فان التبعية الادارية لوزارة من الوزارات لا تعنى عدم قيام الوزارات الأخرى بمسئولياتها فى مجال العمل الثقافى الخارجى بل يجب تزويد هذه المكاتب بالمواد الثقافية اللازمة لأداء رسالتها سواء من الكتب أو من الأعمال الفنية أو الأفلام التسجيلية التى تعطى صورة حضارية مشرفة عن مصر وانجازاتها وتقدمها .

وقد كانت هنالك بوادر نحو هذا الاتجاه فى سنة ١٩٧١ فشكلت لجنة مشتركة من وزارة التعليم العالى التى تتبعها هذه المكاتب ووزارة الثقافة بحكم مسئولياتها عن النشاط الثقافى فى مصر والخارج ، وذلك بغرض اجراء استقصاء عن أوضاع هذه المكاتب واحتياجاتها ولوضع امكانيات وزارة الثقافة وأدوات العمل الثقافى فى خدمة هذه المكاتب ، حتى يتسنى لها أداء رسالتها الثقافية على الوجه الأكمل .

ان النظرة الى اهتمام الدول بالعمل الثقافى فى الخارج ، وبالعلاقات الدولية الثقافية وتهيئة كل أسباب النجاح لها عن طريق أفضل التنظيمات ملاءمة ، وعن طريق مراجعة أساليب العمل وتطويرها وتطويع الفكر الادارى لخدمتها لتدعو بالمقارنة مع الوضع القائم فى مصر الى مراجعة للصورة القائمة ، اما باقامة تنظيم يجمع أعلى الكفاءات المتخصصة فى هذا المجال فى صورة مجلس أو هيئة عليا تكون مسئولة عن تخطيط سياسة الانتشار الثقافى فى الخارج والتبادل على ضوء متطلباتنا العلمية والثقافية ، ويتولى أيضا مسئوليات التنفيذ وتنسيقه مع الأجهزة الأخرى بشكل يحقق مزيدا من الايجابية ، ويوفر التكامل الادارى والتناسق الادارى وكلاهما دعامة من دعامات نجاح التنظيم .

وأمامنا صورة المجلس البريطانى ونظائره من الهيئات نموذجا للتنظيمات الادارية فى هذا المجال . واذا لم يكن ذلك ميسورا ، فلا أقل من اعادة تنظيم الشئون الثقافية بوزارة الخارجية المصرية بحيث يكون لها ما للادارة الفرنسية من أهمية وصلاحيات ، وأن يتوافر لديها ما يتوافر لتلك الادارة من لجان الخبرة والمشورة ، ومن أجهزة المتابعة التى تجعل للنشاط الثقافى فى الخارج فاعليته وايجابيته .. كل ذلك مع توفير وسائل التنسيق بين هذا الجهاز وبين الأجهزة المسئولة فى الوزارات الأخرى والهيئات المعنية تحقيقا للوحدة التى يجب أن تربط جميع أوجه النشاط الحكومى والنشاط الخاص من أجل الوصول بالعلاقات الثقافية الخارجية الى المستوى الذى أصبح العصر يتطلبه .

مراجع البحث :

Les relations culturelles sur le plan international «Carl Doka».

L'action culturelle de la France dans le monde - «Suzanne Balous»

مجموعات وثائق اليونسكو — المجلس الأوربى — المجلس البريطانى .

الرقابة الإدارية
مفهومها وأبعادها

د. عبد المنعم خميس

يختلف علماء الادارة على تحديد معنى موحد للرقابة . وليس من شك فى ان الخلاف على تحديد المعنى يضفى على الرقابة أهمية خاصة ، من حيث استخداماتها ، لان كل من تعرض لوضع تعريف للرقابة انما اكتفى فى تعريفه بأن يتضمن الاغراض التى يراها أكثر فاعلية ، وأعمق أثرا فى موضوع بحثه ، وفى هذا المقال يناقش الكاتب مفهوم الرقابة واهدافها وخصائصها والمبادىء التى تقوم عليها والآثار التى تنتجها .

مفهوم الرقابة :

الرقابة — بمفهومها الاكثر شيوعا بين الموظفين — تثير فى كثير من الأحيان مفاهيم سلبية تبعدها عن الأهداف التى تعمل الرقابة على تحقيقها . وهذه المفاهيم ترتبط — أساسا — بالتسلط وبالقيود والضوابط التى تنسج حول الأفراد قيودا تتمثل فيما تحيطهم بها من قواعد وتعليمات ، تكون فى رأيهم غير ضرورية . ويزيد فى هذا المفهوم الخاطىء ما يلمسونه أحيانا فى جماعة المراقبين من تصرفات توحى بعدم الثقة بين الرؤساء ، على مختلف مستوياتهم وبين مساعديهم ومن يعملون تحت رئاساتهم وعدم ايمان الرؤساء بكفاءة هؤلاء المساعدين وفى القليل بعدم قدرتهم على تحمل مسئولية العمل الذى يقومون به .

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة الاسبق

سبق أن نشرنا له بحوثا كان آخرها « حول الحوافز واثرها فى العمل » نشر فى عدد ابريل ١٩٧١ — العدد الرابع — المجلد الثالث .

ومما يؤكد هذا الاعتقاد ، ميل الكثيرين ممن يضطلعون بوظائف رقابية الى العمل فى اطار هذا المفهوم الخاطىء . واذا كان البعض يتصرفون تحت تأثير سلوك شخصى بشكل يصور دورهم لدى الغير ، بما يمكن وصفه بأنه تحفظ أو حراسة على باقى الموظفين ، بدعوى ما يتبين لهم من أن بعض الموظفين قد يتصرفون دون تقدير للمسئولية ، فان الغالبية يمارسون الرقابة بمفهومها الصحيح . وهذا الفرض المبالغ فيه يخلق جوا من عدم الثقة بين الطرفين ، يؤثر دون شك فى العلاقات الانسانية ، المفروض أن تكون متبادلة على الدوام

بينهما . ويؤدى هذا الشعور بطبيعته الى عدم الرضا ، وعدم الارتياح ، وربما الى الاحتكاك بين المراقبين ومن يراقبونهم . وتكون النتيجة الطبيعية لذلك عدم تمكن كل من الطرفين اداء واجباته على الوجه الأكمل .

وقد يكون من المناسب ، ونحن بصدد مناقشة مفهوم الرقابة الادارية ، أن نحاول فى ايجاز تفسير ما يعنيه لفظ « الرقابة » فى الادارة . لأنه مهما بلغت دقة التخطيط ، وسلامة التصميم ، واحكام التوجيه ، فان انحرافات معينة — ضئيلة كانت أو جسيمة — لابد وأن تظهر اثناء التنفيذ بسبب عوامل متعددة يصعب تقديرها ، أو التنبؤ بها مسبقا . ومن أهم هذه العوامل : العوامل الانسانية والنظامية والبيئية داخل اية منظمة . وقد تتحكم هذه العوامل أحيانا فى بعض المواقف ، بحيث يصعب السيطرة عليها . ومع ذلك فان من المواقف ما يمكن تجنبه أو التقليل من آثاره ، وهذا هو دور الرقابة .

واذا كانت وظيفة الرقابة الادارية هى التحذير المبكر مما قد تكشفه بعد ذلك من انحرافات أو تصدعات عن التوقعات السابق وصفها ، فان هذا التحذير يعاون الادارة على تجنب الكثير من هذه الأحداث كلما استطاعت ذلك ، أو التقليل من أثرها على المنظمة .

ان وظيفة الرقابة فى أحد جوانبها تقوم بضوابطها على أساس الاسترجاع أو التغذية كما تقوم وظيفة الترموستات أو صمام ضغط البخار على تنظيم درجة الحرارة أو السرعة اللتين اما أن تكونا مرتفعتين جدا أو منخفضتين جدا . وهذه الضوابط فى الرقابة تساعد الادارة على عدم التورط فى مواقف تشعر فيها بالعجز عن التصرف ، لأن هذه الضوابط تعطى اشارات مسبقة تكون بمثابة تحذيرات ضد الأحداث للمشكلات التى يمكن أن تصبح بدون هذه التحذيرات حادة لدرجة تصبح معها من غير الميسور تجنبها .

كذلك فان وظيفة أجهزة الرقابة — على اختلاف مستوياتها — تتمثل فى القاء الضوء على العمليات الادارية لتكشف عن الاضطرابات ، وعدم الانتظام فى العمل ، ومعرفة أسبابها ، ثم تصحيحها ؛ حتى تعود الأمور الى مسارها الطبيعى لتحقيق الأهداف .

والرقابة الجيدة تمكن الادارة من التعرف أولا بأول على الانحرافات لكى تتدخل ، لاعادة الجهاز فى الوقت المناسب الى حالته الطبيعية . وهذا يعنى أن الرقابة الجيدة تكون بطبيعتها عملا وقائيا وعلاجيا فى وقت واحد ، وليست بالضرورة عملا تقييديا محددا .

وكلما أمكن تفهم الضوابط على صورتها الحقيقية والصحيحة أمكن اقامة الجهاز القادر على ضبط نفسه ، وبالتالى قلت الحاجة الى تدخل السلطات الأعلى الى الحد الأدنى ، سواء من الداخل أو من الخارج .

تعريف الرقابة :

واذا كان البعض يرى أن الرقابة تعنى العمل على تحقيق أهداف معينة يسعى المشروع الى تحقيقها ، فان بعضا آخر يعرف الرقابة بأنها مطابقة العمل المطلوب أداؤه من كل فرد داخل فى دائرة العمل على ما يقوم به فعلا .

ويذهب فريق الى أن الرقابة تعنى التحقق من أن التنفيذ يتم فى مختلف مراحله وفقا لما هو مقرر بالخطة ، وطبقا للبرامج الزمنية المعتمدة ، وفى حدود القواعد والتعليمات الموضوعة . كما يذهب فريق آخر الى تحديد مفهوم الرقابة فى الاشراف والمراجعة التىتقوم بها سلطة أعلىبقصد التعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع ، والتأكد من استخدام الموارد وفقا لماهو محدد لها. ويرى فريق ثالث أن الرقابة هى النشاط الذى تقوم به الادارة لتنفيذ السياسات التى تضعها وتقويمها ، والعمل على اصلاح ما قد يظهر فيها من ضعف ، حتى يمكن تحقيق الأهداف كما قدرتها الخطة . وأخيرا فان جمهرة علماء الادارة يعرفون الرقابة بأنها اعادة النظر فى الخطة أو فى السياسات الادارية عن طريق متابعة التنفيذ .

ورغم هذا الخلاف فى الرأى بين علماء الادارة والمهتمين بالادارة عموما فى تعريف الرقابة تعريفا محددا ، فان استنباط تعريف موحد يمكن أن يوفق بين هذه التعريفات المختلفة ، يصبح أمرا مرغوبا فيه . وفى هذا المجال تكون الرقابة هى : عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الادارة بنفسها أو بتكليف غيرها ، للتأكد من أن ما يجرى عليه العمل داخل الوحدة الادارية أو الاقتصادية يتم وفقا للخطط الموضوعة ، والسياسات المرسومة والبرامج المعدة . وفى حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق أهداف معينة .

وهذا التعريف للرقابة يتناول المفهوم المطلق ، دون أن يتعرض لأغراض الرقابة المتعددة والمتشعبة . كما أنه لم يجمع بين هذه الأغراض فى تعريف واحد ، بل فرق بين مفهوم الرقابة ، وأغراضها على خلاف ما يبين من التعريفات السابقة .

كذلك فان هذا التعريف يستبعد ــ بالضرورة ــ رقابة الدولة التى تحمل معنى الوصاية ، فتفرض بحكم ما لها من سيادة قيودا معينة يكون الغرض منها ، أما مراجعة لبعض الأعمال ، واما فرض سلطة ادارية تلزم المشروع بضرورة الحصول مقدما على ترخيص لبعض الأعمال واقرارها قبل مباشرتها . واذا كان من غير الميسور وضع تعريف محدد للرقابة وتضمينه أغراضها المختلفة ، فانه كذلك أمر غير مرغوب فيه ، لأن كل من تعرض لتعريف الرقابة انما يضمن تعريفه الغرض الذى يراه أكثر أهمية فى موضوع بحثه . وبذلك يصبح التعريف الاجرائى هو أنسب التعريفات ، حيث يهتم بتحديد مختلف العمليات التى تكون فى مجموعها النشاط الرقابى ، مثل تحديد الأهداف والعمل المطلوب انجازه ، وتحديد مسئولية هذا الانجاز ، وتوفير البيانات اللازمة عن أوجه النشاط المختلفة داخل المشروع والاهتمام بعمليات الاشراف والتوجيه والمراجعة ، وأخيرا تحديد الوسائل والمعاونة ، للتأكد من أن العمل يسير وفقا للبرامج الموضوعة .

خصائص الرقابة :

ان عناصر الادارة ــ مهما اتحدت ــ لا تستطيع أن تعمل بمفردها بل لابد أن تكملها وظائف معينة تساعد من ناحية على تفاعل هذه العناصر حتى تنتج أثرها فى تحقيق الأهداف التى يسعى اليها التنظيم . ومن بين هذه الوظائف وربما تكون أهمها « الرقابة » حيث لا تقتصر على الشئون المالية ، من حيث اختيار أفضل الوسائل فى تقدير الأموال ، وتحديد الحجم المناسب منها ، واختيار أفضل مصادر التمويل ، وتنظيم استخدامها على الوجه الأكمل . بل تمتد كذلك الى التنظيم الادارى والى أداء الموظفين بما يحقق الهدف العام بأحسن الوسائل وأعلى كفاية ، وللرقابة بهذا الوصف خصائص ينبغى أن تتوافر فيها حتى تنتج أثرها .

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الادارة ، ويترتب على ذلك أنها ليست سلطة قائمة بذاتها ، بمعنى انها لا تملك اصدار القرار ، كما لاتملك التنفيذ ، وانما تستهدف متابعة العمل للتحقق من أن ما يجرى فى المجال الادارى يسير فى مساره الطبيعى ، وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات وابلاغها للمسئولين ومناقشتهم فيها ليقوموا بتصحيحها وتحديد المسئولية فى الحالات التى تتطلب ذلك . وهذه الخاصية تفيد فى خلق جو من الثقة والتعاون بين من يقوم بالرقابة ، وبين من تقع عليه الرقابة ، على عكس ما قد يظن البعض من أن القائمين على الرقابة يكونون فى مراكز قوى تمنحهم سلطات معينة يرهبون بها غيرهم . وهذا ظن خاطىء ينبغى أن يتخلص منه كل فرد حتى يعمل فى اطمئنان . ان القائمين على الرقابة ليس لهم اية سلطة ، وانما لهم اختصاصات يقومون بها ، حكمهم فى ذلك حكم أى موظف . ومن حقهم أن ينبهوا الى أى خطأ يكتشفونه ، ومن حق من وقع فى الخطأ كذلك أن يبين ظروف وملابسات الواقعة ، والاستماع الى كل ما يدلى به فى شأنها حتى يتحققوا على الطبيعة وفى موقع العمل من الأسباب التى دعت الى وقوعه مع التجاوز عن الأخطاء الطفيفة كلما كان من الممكن تصحيحها .

— والرقابة بعد ذلك عملية دائمة تبدأ مع المشروع أو المنظمة ، وتستمر معه فلا تنتهى ؛ بل تبدأ من حيث تنتهى . فما تكاد تنتهى من عملية حتى تبدأ بأخرى ، وتستمر معها وتلاحقها فى كل مرحلة عمل ، وفى كل وقت وفى اى مكان . وتبدو اهمية هذه الخاصية فى استمرار العمل ، وحسن الأداء وجودة الانتاج ، وتنمية الأفراد ، وخفض تكلفة الخدمة ، وباختصار تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاية . والرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ، ولا على افراد دون غيرهم ، ولا على مرحلة دون مرحلة ، بل تشمل جميع الأوضاع وتقع فى المجال الذى تنشط فيه مختلف الوظائف ، وتسرى على جميع الأفراد الذين يعملون فى النشاط .

— والرقابة بهذا الوصف ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرغة لأعمال الرقابة ، وتنفرد بها ، فقد تكون الرقابة داخلية تقوم بها الادارة فى نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والارشاد وكشف الاخطاء والانحرافات والعقبات التى تعترض الاداء أو الانتاج . فالرقابة — كعملية تقوم بها جميع المستويات الادارية — لا تقتصر على الادارة العليا ، ولكنها تتدنى حتى تصل الى أصغر وحدة ادارية . وتتمثل الرقابة فى هذه الحالة فيما تقوم به الادارة من متابعة جميع الأعمال ومراجعتها ، للكشف عن الأخطاء ان وجدت ، وتصحيحها ان امكن والعمل على تلافيها مستقبلا .

كذلك فانها قد تكون خارجية تقوم بها هيئات مستقلة وأجهزة متفرغة ، يتخصص كل منها فى نوع من أنواع الرقابة . كما يجوز أن يجمع بين أكثر من نوع . ومن هيئات الرقابة : هيئة الرقابة الادارية ، ومن الأجهزة : الجهاز المركزى للمحاسبات والجهاز المركزى للتنظيم والادارة . وتباشر كل من الهيئات والأجهزة اعمالها فى نطاق قانون انشائها .

— والرقابة تكون دائما لاحقة لنشأة النشاط. كما أن استمرارها يتوقف على استمرار النشاط . وهذا لا يتعارض بالضرورة مع كون بعض أنواع الرقابة قد تسبق العملية ، حتى تمنع وقوع الخطأ . وتسمى الرقابة فى هذه الحالة بالرقابة الوقائية . كما تكون الرقابة أثناء العملية لتصحيح ما قد يكشف من أخطاء ، وتسمى فى هذه الحالة بالرقابة العلاجية . وأخيرا فقد تقع الرقابة بعد الانتهاء من العملية بقصد التحقق من صلاحيتها . فالعبرة اذن بنشأة النشاط حتى يمكن أن تبدأ الرقابة عملها .

موقع الرقابة من التنظيم :

— اذا كانت الرقابة الرسمية تمكن كل فرد فى موقع عمله من معرفة اختصاصاته من الأهداف مسبقا ، وعلى وجه التحديد حتى يمكن مساءلته بعد ذلك ، فانها تعتبر كذلك وظيفة يسهم كل فرد فى المنظمة فى القيام بجزء منها . ومن هنا يثور التساؤل حول موقع الرقابة . . وهل ينحصر فى القمة ، بمعنى ان تنفرد القيادة بها ، أم تنتشر الرقابة بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة . وهل تكون الرقابة مع ذلك مركزية أم تكون لا مركزية ، أم تجمع بين النوعين معا .

ان كلا من المركزية واللامركزية فى الرقابة لها مزاياها كما أن لها عيوبها . ولذلك فان موقع الرقابة كوظيفة يتأثر عادة بنوع التنظيم ، وبالأهداف التى يسعى الى تحقيقها كما يتأثر بالأفراد الذين يقومون بالرقابة . وعلى ذلك يمكن القول بأن الرقابة بشقيها المركزية واللامركزية ينبغى أن يعملا معا حتى تكون رقابة فعالة ومحكمة ، مع الالتزام التام بالأسس العلمية التى تجعل من الرقابة اداة لتحسين الأداء ، وليست سيفا مسلطا على رقاب الأفراد .

— ان الوقت قد حان لأن ينظر الى الرقابة من زاوية جديدة ، خصوصا بالنسبة للدول الآخذة فى النمو بعد أن تعرضت لتحولات شاملة ، نتيجة للتقدم التكنولوجى فى البلاد المتقدمة ، ولتحديات الاستقلال فى البلاد الآخذة فى النمو ، الأمر الذى أصبحت معه الادارة ككل عملا معقدا لا يمكن ممارسته بالأسلوب القديم القائم على المحاولة

والخطأ .. والادارة بهذا الوضع تتطلب مهارة ومعرفة لا تتوافر فى الشخص العادى . كما أنها تحتاج الى أشخاص مؤهلين ومتخصصين لهم خبرات عريضة فى ميادين عمل محددة ، بحيث يكون همهم الأول المثابرة الجادة على العمل من أجل الوصول الى مستويات أداء أفضل وسلوك أقوم ، واخلاقيات أوسع ادراكا ، حتى يستطيع كل من يعمل تحت ادارتهم أن يكتسب احترام المسئولين والجمهور على حد سواء . وبذلك تتم عملية الرقابة فى يسر حيث تجد مناخا اداريا ملائما ومفهوما موحدا يساعد الجميع على التعاون فى الكشف عن الخطأ حيث يوجد ، والانحرافات حيث تقع دون نظر الى تسلط أو استعلاء ؛ وانما يقصد التعرف على أسباب الخطأ ، ومسببات الانحراف والعمل على تصحيحها وازالتها ما دام الجميع يربطهم الولاء الخالص للمنظمة . كذلك فانه عند قياس مدى نجاح جهاز الرقابة فى عمله ينبغى أن يوضع فى الاعتبار تكلفة العمل الذى يقوم به ، من حيث المال والوقت والروح المعنوية . ذلك أنه قد يكون من الميسور للادارة أن توقف سرقات تقع فى وحدة معينة بتعيين حارس أو أكثر لتفتيش كل موظف عند مغادرته العمل . فاذا كانت قيمة المسروقات تقل عن قيمة ما يتقاضاه الحارس ، فان تكاليف هذا الاجراء تعتبر مضيعة للمال . واذا كانت هذه العملية تستغرق وقتا طويلا ، كان ذلك مضيعة للوقت . كذلك فان تفتيش الموظفين عامة ودون تفرقة ، ربما أدى الى خفض الروح المعنوية بينهم وامتهان كرامتهم . وربما يكون مثل هذا القرار أسوأ قرار يتخذه مسئول فى الجهاز .

مبادىء الرقابة :

واذا كانت الرقابة تهتم أساسا بقياس الأعمال ، والكشف عن الانحرافات السلبية ثم العمل على تصحيحها ، تأكيدا للهدف الأساسى من الرقابة ، وهو مطابقة العمل الجارى بما هو مقرر بالخطط والسياسات الموضوعة . وبالرغم من أن التخطيط يسبق دائما الرقابة ، وانه كذلك ليس من المعتاد أن تنفذ الخطط تلقائيا ، لذلك كان التأكيد على الرقابة كأداة لقياس أوجه النشاط وليس لقياس عمل الأفراد ، مع مراعاة انه لا تعارض مع كون هذا القياس يتم بطبيعة الحال من خلال أداء الأفراد لأعمالهم ما داموا هم أنفسهم الاداة التى عن طريقها يتم العمل .

كذلك فليس حتما أن يصاحب مفهوم الرقابة ممارسة ضغوط معينة للكشف عن أى انحراف بقدر ما ينبغى أن يكون هذا المفهوم مجرد قياس للانحرافات وتصحيحها . ولذلك كانت الرقابة الذاتية افضل أنواع الرقابة ، حيث ينتفى معها أى مؤثر أو ضغط . فالفرد أقدر على تفهم واجباته وتحديد موقفه من كل عمل . كما أنه أقدر على تقويم نفسه ، وتحديد مدى اجادته للعمل الذى يقوم به . كذلك فانه أكثر الناس رغبة فى تصحيح أعماله حتى لا يكتشف غيره أخطاءه .

واذا كان التخطيط الادارى يهتم بالأهداف ووضع الخطط والسياسات ، والاهتمام بتكاملها وتوافقها فان وظيفة الرقابة هى الاهتمام بتطويع الحوادث الجارية لتتوافق مع هذه الخطط والسياسات . ويترتب على ذلك أنه كلما كانت الخطة واضحة المعالم متكاملة الأجزاء منسقة الأوضاع كانت بطبيعتها اعظم اداة مستطاعة للرقابة التامة ، لأن الخطة السليمة تغنى عن مراجعة الماضى ، وتكشف فى الوقت ذاته عن أسباب وقوع الانحرافات ومواقيت ومواقع اكتشافها . ويكون الهدف من الرقابة فى هذه الحالة هو التأكد من وقوع الخطأ ، والعمل على ملافاة تكراره فى كل خطة مستقبلة . كما يكون الهدف من الرقابة كذلك محاولة التنبؤ بأى خطأ محتمل الوقوع ومنع وقوعه .

على أن وظيفة الرقابة تقتضى — كما أوضحنا — ليس فقط محاولة الكشف عن الأخطاء ، وانما كذلك تصحيح ما يقع منها تبعا لطبيعتها وجسامتها . وهذا يعنى انه اذا كان الخطأ ناشئا عن أسباب خارجة عن الخطة ، فقد يستلزم تصحيح هذا الخطأ وضع خطة جديدة ، أو ادخال تعديلات جوهرية عليها . كما قد يستلزم الأمر

اعادة التنظيم أو وضع سياسة للتعليم أحسن أو للاشراف والتوجيه أفضل . كما قد يستلزم إعادة النظر فى سياسة التوظف من خلال وسائل متباينة ، كالتدريب والاختيار أو مراجعة سياسة الأجور ... الخ .

وربما يبدو لأول وهلة أن مثل هذه النظرة الى الرقابة تجعلها تتداخل فى وظائف أخرى للادارة . ويثبت خطأ هذه النظرة فى أن مهمة الرقابة — كما أوضحنا — تقتصر على كشف الخطأ ، وتحديد موقعه وبيان مسبباته . فهى بهذا المفهوم تشمل الرقابة على الأفراد وعلى التصرفات . واذا كانت سلامة الرقابة تقاس بمدى تحقيقها للاهداف ، اذ كلما ارتفعت نسبة تحقيق الأهداف كانت الرقابة ذات فاعلية . ولكى تؤدى الرقابة دورها ينبغى أن تتوافر فيها شروط نلخص أهمها فيما يلى :

أولا — مناسبة النظام لطبيعة العمل :

ولذلك ينبغى عند اختيار وتصميم أى نظام للرقابة أن يناسب طبيعة العمل الذى سيطبق عليه ، بحيث تعكس الرقابة فى نطاق هذا النظام طبيعة العمل وحاجاته . وهذا يعنى اختيار أدوات الرقابة التى يسهل استخدامها تبعا للغرض المطلوب ، اذ من الأدوات ما لايمكن استخدامه فى بعض أنواع النشاطات ، ومنها ما يكون استخدامه أشد أثرا من غيره . فكل نشاط يختلف عن الآخر من حيث حجم النشاط وكمية العمل ونوعه . وليس من شك ان الاداة أو الأدوات التى تستخدم فى الرقابة المالية تختلف، من حيث المبدأ ، عن تلك التى تستخدم فى الرقابة على الانتاج . كما تختلف الأخيرة عن تلك التى تستخدم فى الرقابة من المخزون السلعى أو على التسويق وهكذا ...

ثانيا : التوقيت المناسب :

ان أفضل نظام للرقابة هو النظام التى يحكم الرقابة بشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ، حتى يمكن تجنب ما قد يترتب عليها من آثار ، وهذا ما نعنيه بالتوقيت المناسب فى الرقابة . واذا كان من الأخطاء ما لا يمكن تجنبها قبل وقوعها فان الكشف عنها فى الوقت المناسب يساعد على اصلاحها ، وكذلك الحد مما قد يقع منها ووقف تكرارها وبصفة خاصة ما يكون منها متشابها ، عن طريق بحث مسبباتها ، ووضع العلاج المناسب بما يمنع تكرارها .

وعلى ذلك فتحقيق الرقابة فى الوقت المناسب يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على انتظام العمل ودقته ، والا انعدم الغرض منها. فليس يفيد مثلا اكتشاف خطأ فى سنة ما يكون قد وقع فى سنوات سابقة ، كما لا يفيد الكشف عن خطأ موظف بعد وفاته ، أو فصله ، أو نقله ، أو احالته الى المعاش . حقيقة ان ذمة الموظف لا تبرأ من أى التزام قد ترتب على خطئه الا بقضاء هذا الالتزام ، وانما قد تتكلف المطالبة به أكثر من قيمته . كما قد يستحيل فى كثير من الأحوال تحقيقه . ويكون مرد ذلك فى هذه الحالة الى قصور نظام الرقابة عن متابعة العمل فى الوقت المناسب ، فضلا عما يترتب على هذا القصور من ضياع للجهد والمال .

ثالثا — مرونة النظام :

ويعنى بالمرونة أن يصمم نظام الرقابة ، بحيث يكون قابلا لمواجهة أى احتمال ، بمعنى أن يكون قابلا للتعديل بما يتفق وطبيعة العمل وتطوره دون تأثير فى فاعليته أو اتخاذ اجراءات معقدة وطويلة. وبذلك يمكن تطبيق النظام فى سهولة ويسر ، ومواجهة أى تغيير يطرأ على طريقة العمل تبعا لتعديل فى الخطط والسياسات أو مقابلة ظروف غير متوقعة .

ومن الأمثلة العادية والتى تحدث كثيرا ما يصاحب عملية الانتاج عادة من توقف احدى الآلات أو مرض بعض العمال ممن يكون لهم أهمية خاصة. فلو فرض وحدث اهمال فى تسجيل هذه الوقائع ، ولو بصفة مؤقتة ، يصبح من المحتمل تكرار مثل هذه الوقائع مما يترتب عليه خفض الانتاج ، وبذلك تنعدم فاعلية الرقابة .

وعلى النقيض اذا كان نظام الرقابة مرنا ، فانه يتوقع مثل هذا الاهمال فى التسجيل فيكشف عنه فى أسرع وقت ويضع من الوسائل ما يمكن معها التغلب عليها دون توقف يؤثر على الانتاج .

رابعا ـــ قلة التكلفة :

ان تكلفة عملية الرقابة بأى نظام وعلى اية صورة من صورها تؤثر تأثيرا مباشرا على الكفاية الانتاجية ، ولذلك فلا ينبغى أن تزيد تكاليف اى نظام للرقابة على العائد النقـــدى المترتب على تنفيذه .

وهذا الشرط رغم ما له من اهمية ، فان تحقيقه لا يكون فى كثير من الأحوال أمرا سهلا أو ميسورا، اذ قد يصعب تقدير تكاليف نظـــام معين للرقابة تقديرا دقيقا . كما يكون من المتعذر تقدير العائد النقدى لمـــا يعود من الفوائد الناتجة عنه . فكل نظام له ميزاته التى ترتبط اساسا بأهمية النشاط وحجم المشروع . ومع ذلك فان نظاما مفصـــلا للرقابة يحتاج الى مجهودات وانشـــاءات كثيرة لا تتناسب وأهمية عمليات معينة لا شك يفقـــد الرقابة أهميتها ، حيث تكون تكاليف مثل هـــذا النظام كبيرة ، مما يؤدى الى زيادة فى الخسارة قد تربو على الخسارة التى تنجم عن عدم اتباع هـــذا النظام .

ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك ما لاحظه أحد البنوك التجارية باحدى الولايات الامريكية من أن تكاليف الرقابة على الشيكات المسحوبة على البنك والتى تقل قيمة كل منها عن خمسة دولارات تزيد أضعاف أضعاف قيمة الشيكات التى يحتمل كشف تزويرها أو عدم قانونية صرفهـــا ، ولذلك ألغى البنك الرقابة على هذه الشيكات .

كذلك فان الممول الذى يخضع للضريبة ، والذى تقدر أرباحه أو دخله تقديرا جزافيا ، لعدم امساكه دفاتر حســـابية ، وبالرغم من رغبته الأكيدة فى امساك الدفاتر المطلوبة والمحاسبة على أساس العمليات المسجلة بها من ناحية ، ومن ناحيـــة أخرى حتى تكون الدفاتر اداة للرقابة على نتائج أعماله . . بالرغم من كل ذلك نراه قبل أن يتخذ قراره النهائى فى امساك الدفاتر أو عدم امساكها ، فانه يحسب التكاليف التى تترتب على امساك الدفاتر ، بحيث اذا زادت قيمتها على ما يدفعه من ضرائب ، فانه يمتنع عن امساك هذه الدفاتر . مفضلا أن يستمر خاضعا فى محاسبته على أساس التقدير الجزافى .

خامسا ـــ الوضـــوح :

الوضوح شرط أساسى فى أى نظام للرقابة ، بحيث يمكن كل من يمارس عملية الرقابة أن يفهمه، وبذلك يسهل عليه تطبيقه . فاذا كان من طبيعة النظام مثلا استخدام معادلات رياضية أو خرائط تنظيمية أو تحليلات تفصيلية أو ملخصات احصائية فينبغى أن يكون اعدادها على مستوى قدرة من يستخدمها ، وليست قدرة واضعها ، أو افتراض سهولتها ما دامت فى رأى صاحبها سهلة الفهم ، ميسورة التطبيق . فالبساطة والملاءمة شرطان أساسيان لنجاح أى نظام للرقابة ما دامت الرقابة أداة للاصلاح .

ان أساس الرقابة هو رسم الطريق للاصلاح . ونظام الرقابة السليم هو الذى يكشف عن الخطأ أو الانحراف ، ويحدد موقعه ، ويتعرف علـــى أسبابه ، وهذا لا يتم الا بالثقة والتعاون بين من يقوم بالرقابة ومن تقع عليه الرقابة . فاذا كان الأول غير ملم تماما بما يقوم به انعدمت الثقـــة بينه وبين الأخير ، وتصبح الرقابة فى هذه الحالة عديمة الجدوى . بل ربما تصبح أداة للارهاب .

وكلما اطمأن من تقع عليه الرقابة لمن يقـــوم بالرقابة أمكن كشف الأخطاء دون تخوف وأمكن اصلاحها بطريقة يتقبلها كل موظف طواعية وعن رغبة فى تعرف أسبابها ، وليس كرها ورهبة ممن يظن فيه التسلط وربما عدم العلم بما يقوم به من أعمال الرقابة .

الرقابة وشكل التنظيم :

يعتبر التنظيم أداة للتنسيق ، ووسيلة لتحقيق الرقابة ، وعلى ذلك فان نظام الرقابة يجب ان

يتناسب وشكل التنظيم ، بمعنى أنه عند اختيار أداة أو أكثر من أدوات الرقابة ينبغى أن تتناسب ، وأن تتلاءم وطبيعة العمل الذى يخضع للرقابة . فمثلا محاسبة التكاليف كأداة من أدوات الرقابة أكثر ما تستخدم فى الرقابة على تكلفة الإنتاج . ومع كونها كذلك فان اعدادها يجب أن يتلاءم مع الشكل التنظيمى لادارة المصنع ، بمعنى أنها اذا أعدت اجمالا ودون تفصيل للمفردات التى تهم كل رئيس فى ادارة فانها قد تخرج عن الحد المرسوم لها كأداة من أدوات التخطيط .

أبعـــاد الرقابة :

ان ممارسة عملية الرقابة بوسيلة أو أكثر من وسائل الرقابة المتعددة تقتضى مناسبة هذه الوسيلة أو الوسائل للاحتياجات المتاحة ، سواء مايكون منها مطلوبا لانشاء نظامللرقابة أو لاحكام رقابة قائمة . وفى كلتا الحالتين ، وضمانا لسلامة الرقابة ينبغى توافر عنصرين أساسيين :

الأول ــ وجود خطط وسياسات وبرامج محددة

الثانى ــ وضــوح التخطيط والتنســيق بين أجزائه .

وبذلك يعلم كل فرد ما هو مطلوب منه تنفيذه تبعا لهذه الخطط والسياسات والبرامج ــ ثم تأتى بعد ذلك الخطوة التالية ، وهى عملية الرقابة ذاتها التى تتطلب قبل ممارستها خطوات ثلاثا :

١ ــ وضع المعايير .

٢ ــ تقويم الأداء .

٣ ــ تحديد الأخطاء والانحرافاتوتصحيحها.

١ ــ وضـــع المعايير :

المعايير هى مقاييس تقاس بها الأداء الفعلى ولذلك ينبغى تحديد المعايير التى يمكن استخدامها فى كل عملية رقابية . وقد تكون هــذه المعايير ملموسة ، وهى التى تمثل كما من المنتج ، أو وحدة من الخدمات أو ساعات عمل. . . . الخ . كما تكون تكلفة سلعة من السلع أو ايرادا أو استثمارات . . . الخ .

وقد تكون هذه المعايير غير ملموسة ، وهى تلك التى لا يمكن قياسها بالأرقام وخصوصا فى الحالات التى يكون الهدف من الرقابة مثلا تحقيق مستوى عال من الولاء أو تخطيط برنامج للعلاقات العامة من أجل كسب رضاء العاملين ، باعتباره قوة فعالة فى المجتمع . ويكون قياس مثل هذه الظواهر عادة بما تعكسه من الآثار التى يترتب عليها فى نفوس العاملين بالمنظمـــة أو نفوس عملائها .

٢ ــ تقويم الأداء :

ويكون عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة التى تتخذ أساسا للمقارنة وتقــويم الأداء.فمثلا تفيد دراسة الزمن والحركة فىوضع معيار للرقابة (رجل / ساعة) يمكن استخدامه فى الرقابة على انتاج منتج معين بكميات كبيرة . ويلاحظ فى هذا المجال أنه كلما بعد العمل عن صفته الفنية أصبح من غير الميسور قياسه . كما لو أريد مثلا رقابة أداء نائب مدير احدى الادارات كالشئون المالية والعلاقات العامة . ويصـــبح المعيار فى مثل هذه الأحوال غير واضح ، ولكنه مـــع ذلك يعتبر مؤشرا على حسن الأداء أو فى قصوره . فالاستقرار فى العمل وعدم وجودنزاع بين نقابات العمال والادارة ، وكذلك الامتناع عن الاضراب ، تعتبر جميعها مؤشرات على حسن الأداء . كذلك قد يقاس العمل بطريقة سلبية . فاستمرار المشروع وعدم قيام شواهد على فشله يعتبر مؤشرا على حسن الأداء .

٣ ــ تصحيح الأخطـــاء :

متى يتم اختيار المعايير المناسبة التى تعكس التنظيم فان قياس الأداء يكون بالمقارنة بهـــذه المقاييس ، ويصـــبح من الميســـور الكشف عن الأخطاء والانحرافات فى أسرع وقت وأنسبه ، ومتى تم ذلك أمكن تحديد مواقع هذه الأخطاء ، ومعرفة مسبباتها ثم تصحيحها ان أمكن بمـــا يتناسب وكل خطأ على حدة .

أهداف الرقابة :

ان ممارسة الرقابة على وجههـــا الصحيح تتطلب عديدا من الاجراءات أهمها : جمع البيانات وترتيبها ، ثم تحليلها ، واستخلاص النتائج التى

تصلح أساسا للمقارنة . كذلك وضع مستويات للاداء . ويعرف مستوى الأداء بأنه المجهودات والنتائج التى يتحتم على كل فرد من القوى العاملة بالمشروع أو المنظمة تحقيقها فى خلال مدة زمنية محددة . وهذه الاجراءات تعدها الهيئة القائمة على الرقابة بغرض استخدامها للوصول الى نتائج تحقق أهداف الرقابة . وتختلف هذه الأهـداف باختلاف نوع وشكل الرقابة وطبيعتها . وتتخذ الرقابة أحد شكلين أساسيين : الرقابة على البيانات والرقابة على الأداء .

فالرقابة على البيانات تهدف الى التأكد من ان الموارد قد تم انفاقهـا فى حدود الاعتمـادات المخصصة لها ، وأن انفاقها قد تم بطرق سليمة ، وفى نطاق السلطات المعتمدة والقوانين والقواعد المعمول به .

أما الرقابة على الأداء فتهدف الى التأكد من أن الموارد قد استخدمت أفضل استخدام .

وهذان الشكلان من الرقابة يتحدان فى التطبيق العملى للرقابة ، بمعنى أنه لابد أنتشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط الذى يمارسـه المشروع كما ينبغى أن تشمل النتائج الاجمالية وتحليلها ثم مقارنتها بالمعايير القياسية . وهذه المقارنات يستخدمها المشروع للتعرف الى أى مدى أمكن تحقيق أهداف المشروع انتاجيا أو خدميا.ويمكن تلخيص أهم أهداف الرقابة فيما يلى :

١ ــ اكتشاف نقط الضعف والقصور فى الأداء ، وتحديد الأخطاء ، وتعيين الانحرافات المرتبة على ذلك ، ثم محاولة ايجاد العلاج المناسب لـكل حالة ، واقتراح التعديلات التى يرى ادخالها على الخطة ، أو فى السياسات المقررة بمـا يحقق القضاء على هذه الأخطاء والانحرافات .

٢ ــ العمل على تجنب الاسراف أو الضياع وبالتالى تحقيق وفر دون مساس بالانتاج وكفاءته أو الخدمة وفعاليتها .

٣ ــ تقويم نتائج الأعمال ومقارنتها تبـاعا بالمقاييس المعمارية بغرض الاستفادة من الخطط السابقة .

٤ ــ تحديد المسئولية فيما يقع من أخطاء ، وانحرافات جسيمة ، ومحاسبة المسئولين كل حسب مسئوليته .

آثار الرقابة :

يبدو أثر الرقابة ، ومدى فاعليتها فى تحقيق أهدافها فيما يترتب عليها من نتائج من بينها :

أولا ــ تحسين الأداء : فالرقابة السليمة ــ مفهوما وتطبيقا ــ هى تلك التى يترتب عليهـا تحسين مسـتمر فى الأداء ما دامت تكشف عن الأخطاء والانحـرافات والتعرف على مسـبباتها وارشاد القائمين على العمل الى طرق الوقاية التى تساعد على منـع احتمال تكرارها قـدر المستطاع . كما تساعد على تفهم نوعية الأخطاء وطبيعتها ، والعمل على منع ما قد يشـابه ما تكشف من أخطـاء . كذلك فانهـا تخلق فى الموظفين حاسة القدرة على اكتشافها بأنفسهمأو الاحتياط من وقوعها ، وبذلك يتحسن اداؤهم شيئا فشيئا حتى يصبح تصرفهم فى أى عمـل يقومون به تصرفا سليما ويصبح ما يقع من أخطاء بعد ذلك ليس من الخطورة أو الجسامة التى تدعو الى القلق أو الريبة ما دامت الرقابة فى النهاية تكشـفه .

وما ينبغى أن نشير اليه أنه كلما تجـاوزت الادارة عن الأخطاء الطفيفة التى يحتمل أن يقـع فيها أى فرد تحت نفس الظروف والملابسات وعن غير قصد ، اطمأن الفرد فى عمله ، فيسـتقيم تفكيره ، ويرقى تصرفه ويحسن أداؤه .

ثانيا ــ زيادة الانتاج وارتفاع درجة جودته :

ان زيادة الانتاج ، وارتفاع درجة جودته . لا شك دلالة كافية للحكم على سلامة الرقابة ، لأنها نتيجة طبيعية لحسن الأداء . اذ كلما حسن الأداء زاد الانتاج ، ومن غير المقصود أن تكون النتيجة عكسية ، الا اذا كان لأسباب خارجة عن الارادة ، كأن يكون ذلك نتيجة لظواهر طبيعية أو اقتصادية أو سياسية . والمفروض فى مثل هذه الأحوال أن يكون أى من هذه الأسباب مفاجئا

وعارضا بحيث لا يمكن تجنبه ، وانما يقتصر دور الاداء على التخفيف من حدته . وكلما كان الأداء حسنا أمكن التعرف بسرعة على أسبابه والقضاء عليه حتى يعود الانتاج الى مساره الطبيعى ، وفى الوقت ذاته يساعد على تنميته بما يعوض ما فقده بسبب هذه الأسباب بعضها أو كلها .

ان الزيادة فى الانتاج ليست هدفا فى ذاتها ، وانما هى فقط وسيلة لتوفير القدر المناسب من الانتاج ، وعلى مستوى من الجودة لمقابلة الطلبات المتاحة والمتوقعة . وهذا يقتضى بالضرورة وضع برامج تفصيلية لتنفيذ الخطة تنفيذا دقيقا من حيث الكم والتوقيت ، والا فان الزيادة بما يفيض عن الطلبات قد يؤدى الى تجميد جزء من المال دون استثمار . كذلك فان قلة الانتاج بما لا يلاحق الطلبات القائمة والمتوقعة يعنى خسارة ممكنة ، أو فى القليل نقص فى الأرباح عما هو مقدر لها .

كذلك فان وفرة الانتاج مع نقص مستوى الجودة المطلوبة تعنى عدم القدرة على منافسة المنتجات المماثلة ، مما يؤدى فى النهاية الى خفض الأرباح ، أو تحقيق خسارة نتيجة عدم الاقبال على هذه المنتجات ، والعزوف عنها الى المنتجات التى تتوافر فى الأسواق تكون أكثر منها جودة .

فاذا تناولنا الخدمات نرى أن حسن الأداء يساعد على انجاز حجم من العمل أكبر فى المواقيت المحددة ، وربما فى عدد أقل وفى ذلك ارضاء لجمهور المستفيدين الذين من حقهم أن ينالوا مزيدا من الاهتمام ما داموا هم الممولين الاساسيين للدولة بما يدفعونه من ضرائب ورسوم .

ثالثا — الحفاظ على الأصول الثابتة واطالة عمرها التشغيلى :

ان صيانة الآلات والمبانى والأثاث ، وحسن استخدامها ، والمحافظة عليها ، يطيل من عمرها التشغيلى فلا تستهلك سريعا ، بل تظل بحالة جيدة قابلة للاستعمال بنفس الكفاية دون أن تتكلف صيانتها مصروفات استثنائية ، أو الالتجاء الى استبدالها بغيرها قبل مدد الاستبدال النمطية ، بل تقدير الخسائر التى قد تنجم عن بيعها . فالرقابة على العدد والآلات وعموما على الأصول الثابتة يساعد على المحافظة على كفايتها ، واطالة عمرها ، ربما الى أكثر من المدد النمطية . وحتى اذا استبدلت بغيرها ، لسبب أو لآخر ، كالاختراعات الحديثة فى الآلات مثلا ، فان قيمتها عند الاستبدال تزيد فى جميع الأحوال عن قيمتها فى حالة اساءة استخدامها أو الاهمال فى صيانتها . هذا بالاضافة الى أنه كلما اهتمت المنظمة بصيانة أصولها الثابتة والرقابة عليها انتظم الانتاج كما ونوعا دون أن يتأثر بتقادم الآلات وتعرضها للتوقف من وقت لآخر .

رابعا — تحقيق زيادة فى الربح والفائض او تحسين فى الخدمة :

اذا قامت الرقابة بوظيفتها على الوجه الأكمل ، بحيث تقع فى جميع المجالات وتشمل جميع مكونات المنظمة ، فلا شك أن حصيلة النتائج السابقة مجتمعة ستؤدى الى زيادة فى الانتاج ، لأن حسن الأداء يزيد فى الانتاج كما سبق أن أشرنا . كما أنها ترفع من درجة جودته ، وهذا يؤدى الى مزيد من الاقبال على هذه المنتجات ، وبالتالى الى زيادة الانتاج . كما أن الرقابة على الأصول الثابتة تقلل من المصروفات . ونتيجة لهذا تزيد الأرباح ، اما لزيادة المبيعات ونقص التكاليف ، واما لما تقرره المنظمة من تغيير فى هيكل الأسعار عن طريق التمييز فى الأسعار بين جماعات المستهلكين ، تبعا لما يتكشف للمنظمة من أمور تبنى عليها سياستها التسويقية .

الاتجاهات الحديثة في الميزانية

ميـــزانية الأداء

محمد شاكر عصفور

شهد العالم منذ عدة سنوات تطورا كبيرا فى طرق وضع الميزانيات العامة ، والحكومية . ولم يقف هذا التطور عند حد تغيير الشكل أو التبويب ، بل تعداه الى تغيير المفهوم من حيث وضع الميزانيــة كوسيلة للرقابة على الاموال العامة الى أسلوب لترشيد الانفاق وتحقيق أهداف محددة مستقلة .

ولقد نشطت الاقلام خلال سنوات مضت بغــرض لفت أنظار المسئولين فى الادارات والمصالح الحكومية الى ضرورة اعادة النظر فى أمور الميزانيات التقليدية والعمل على تطويرها وادخال الاصلاحات اللازمــة حتى تلائم حاجات ومتطلبات العصر الذى نعيش فيه. فى هــذا الموضوع يحدثنا الكاتب شــارحا الاشكال المختلفــة من الميزانيات مع التركيز على الاتجاهات الحديثة فى الميزانية ، والتى تشمل ميزانية الاداء ، وميزانيـــة البرامج ، مع عـــرض لبعض الآراء والانتقادات والتعليقات حول هذا الموضوع .

تعددت أنواع الميزانيات واختلفت مسمياتها ، فأصبح لدينـــا ما يعرف بالميزانية التقليدية ، وميزانية الأداء ، وميزانية البرامج ، وأنظمـــة التخطيط والبرامج والميزانية .

وفى هذا البحث ، سأتكلم بايجاز عن الأنواع المعروفة من الميزانيات محاولا تسليط المزيد من الضوء على :

١ ــ الميزانية التقليدية .

٢ ــ الاتجاهات الحديثة فى الميزانية ، والتى تشمل ميزانية الأداء ، وميزانية البرامج ، أو انظمة التخطيط والبرامج والميزانية .

محمد شاكر عصفور

خبير الميزانية فى معهد الادارة العامة
الرياض ــ المملكة العربية السعودية

أولا : الميزانية التقليدية : Traditional Budget

وهى من أكثر أنواع الميزانيات انتشارا فى العالم . ويتصف هذا النوع بتأكيــده الرقابة الشديدة على أوجه الانفاق ، وبتقييده صلاحيات الموظفين الحــكوميين فى التصرف فى النفقــات العــامة . ويرجع ذلك الى التطــور التاريخى للميزانية العامة ، التى نشأت فى الأصل كميزانية رقابة على الأموال العامة .

ولتيسير تنفيذ الميزانية ولتحقيق الرقابة عليها ، فانه يجرى تبويب النفقات تبويبا اداريا أولا ، ثم تبويبا نوعيا ، ثانيا . وفى التبويب الادارى تقسم النفقات العــامة على أساس الوزارات والمصــالح التى تقــوم بالانفــاق . أما التبويب النــوعى فيعتبر مكمــلا للتبــويب الادارى ، فهــو يبين بالتفصــيل ما تنفقــه كل ادارة حكوميــة فى ســبيل الحصــول على خــدمات الموظفين ، وعلى بدلات الانتقال والسفر ونفقات شراء اللوازم والأجهزة والآلات . وغير ذلك من أوجه الانفاق الحكومى المتنوعة . ولتحقيق ذلك

تقسم فصول الميزانية الى ابواب ، والأبواب الى بنود ، والبنود الى فقرات تتضمن تفاصيل أوجه الانفاق المختلفة ، ويخدم هذا التبويب أغراض المحاسبة والرقابة . ويؤخذ على هذا النوع من الميزانيات تأكيده على الرقابة الشديدة على أوجه الانفاق فى الوزارات والمصالح الحكومية . وأن الرقابة على الانفاق تقتصر غالبا على الناحيــة الحسابية للتأكد من عدم تجاوز الاعتمادات عند الانفاق ، ومن أن الخدمات والمواد المدرجة فى الميزانية قد أشتريت فعلا ، بدون الأخذ فى الاعتبار الأهداف والغايات التى اشتريت من أجلهـــا ، ولا مدى الانجازات التى تحققت نتيجة الانفاق .

كما تفتقر الميزانية التقليدية الى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال ومشروعات وتكلفة ذلك ، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة ، علاوة على أن مواد الانفاق تكون غالبا غير متصلة بخطة أو ببرنامج عام للتنمية . وبالاضافة الى ما تقدم فان الميزانية التقليدية ينقصها وجــود الدراســـات التى تتضمن الطرق البديلة للقيـــام بالأعمال ، ولا تستخدم فيها المقاييس والقواعد العلمية لتحليل التكلفة ، العائد التى تبنى عليهـــا القرارات الهامة عند توزيع الاعتمادات بين أوجه الانفاق الحكومى . أما الأسلوب الغالب على توزيع الاعتمادات ، فى الميزانية التقليدية ، فهو أسلوب المساومة بين الوزارات والمصالح الحكومية ، وبين ادارة الميزانية .

ثانيا : الاتجاهات الحديثة فى الميزانية :

تشمل الاتجاهات الحديثة فى الميزانية ، أنواع الميزانيات التالية :

١ — ميزانية الأداء :
Performance Budgeting

٢ — ميزانية البرامج :
Program Budgeting

٣ — أو انظمة التخطيط والبرامج والميزانية :
Planning, Programming and Budgeting Systems (PPBS)

وفيما يلى توضيح للتطور التاريخى للميزانيات الحديثة ، ثم بيان لمفاهيم وعنـــاصر هذه الأنواع من الميزانيات :

(أ) التطور التاريخى للميزانيات الحديثة :

بدأت — من الناحية التاريخية — بوادر فكرة ميزانية الأداء فى الظهـــور فى الولايات المتحـــدة الأمريكية منـــذ بداية القرن العشرين . فظهرت وبشـــكل بدائى فى ميزانيات مدينتى نيـــويورك وريتشـــمند فى الفترة ما بين ١٩١٣ — ١٩١٥ وكانت مجرد تجربة لوضع ميزانية تكاليف لهاتين المدينتين . وقد ساهم مكتب البحوث البلدية فى مدينة نيويورك فى تطوير هذه الفكرة ، فقام بوضع تقسيمات مفصلة للاشغال العامة فى تلك المدينة . وقد تضمنت ثلاث وظائف رئيسية ، منها تنظيف الشوارع ، وصيانتها . ثم قسمت كل وظيفة من هـــذه الوظائف الى عشرة أنشـــطة سـميت بالتقسيمات حسب الاعمال ، ثم وضعت معدلات الأداء اللازمة للقياس فى الميزانية ، كعدد الأميال التى تنظف (مثلا) ، ثم قدرت تكاليف القيام بانجاز الوحدة ، والتكاليف الاجمالية للقيـــام بالعمل . وعزز هـــذا التقسيم بتبويب النفقات على أساس نوعى — لأوجه الانفاق لكل نشاط . ولم تطل مدة استعمال هذا النوع من الميزانية لكثرة التفاصيل فى بنود الميزانية ولقلة المرونة عند التنفيذ .

وفى العشرينات من هذا القرن تناول الكتاب الخبرة المتحصلة من تجربة مدينة نيويورك فى تحضير الميزانية على أساس الأداء . وتطور عند العديد من الحكومات نوع من الميزانية أطلقوا عليه اسم ميزانية المشروعات أو ميزانية البرامج تشبه الى حد بعيد ما يسمى الآن بميزانية الاداء أو الانجاز .

وقد قامت سلطة وادى تينسى فى سنة ١٩٣٤ بوضـــع تقسيم لميزانيتها على أســـاس البرامج والانجازات . ولا تزال ميزانية البرامج لوادى التنيسى تعتبر من أنجح وأشـــهر الميزانيـــات الموضوعة على أساس هذا النوع الجـــديد من الميزانية .

وعلى ضـــوء دراسة قام بها ديفيــد نوفيك لميزانيـــة وزارة الدفاع الامريكية واقتراحـــاته بخصوص تطبيق هذا النوع الجديد من الميزانية فى وزارة الدفـــاع ، اهتم وزير الدفـــاع روبرت مكنمارا بالأمر فقرر أن تقدم ميزانية الوزارة لسنة ١٩٦٣ على أساس ميزانية البرامج فحقق ادخال هذا النوع من الميزانية نتائج باهرة مما أدى الى التوصية بادخال ميزانية البرامج فى جميع الادارات المدنية فى الحكومة الامريكية .

(ب) مسميات ميزانية البرامج :

تغير اسم هذا النوع الجديد من الميزانية عـــدة مرات فى السنوات السبع الأخيرة ، فأطلق عليها اسم « ميزانية البرامج » ، ثم أطلق عليها اسم « نظام التخطيط والميزانية » . ثم أشـــير الى الميزانية الجديدة باسم « نظام التخطيط والبرامج والميزانية » . الا أنه مهما اختلفت التسميات لهذا النوع من الميزانية فان الذى أحب أن اوضحه هو أن كلها تعطى مفهوما واحدا وخصائص مميزة واحدة . وما هى الا أسماء لهذا النوع الجديد من الميزانية والذى طوره المفكرون والمصـــلحون منذ بداية هذا القرن ، والذى سأشير اليه فى هذا البحث باسم ميزانية البرامج تسهيلا واختصارا للتسمية .

١ — ميزانية الأداء (الانجاز)

Performance Budgeting

(أ) مفهوم ميزانية الأداء :

سأختار لأغراض هذا البحث تعريفين لتوضيح مفهوم ميزانية الأداء . التعريف الأول : وقال به الأستاذ جيس بيركهيد Jesse Burkhead حيث يرى أن ميزانيـــة الأداء « هى ذلك التبويب فى الميزانية الذى يركز على الأشياء التى تقوم بها الحكومة وليس على الأشياء التى تشتريهـــا ، وبهذا فان ميزانية الأداء تنقل التركيز من وسائل القيام بالعمل الى العمل المنجز ذاته » .

أما التعريف الثانى : فقد قال به مكتب الميزانية فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث يرى أن ميزانية الأداء عبـارة عن تلك « الميزانية التى تبـــين الأهداف التى تطلب لهـــا الاعتمادات المـــالية ، وتـــكاليف البرامج المقترحـــة للوصول الى تلك الأهداف ، والبيانات والمعـــلومات الكمية التى تقيس الانجازات وكل ما انجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج » .

(ب) خصائص ميزانية الأداء :

يمكن اجمال خصائص ميزانية الأداء فيما يلى:

١ — أنها تساعد فى توزيع الامكانيات المالية المتوافرة لدى الدولة بشكل افضل ، حيث تقدم بيانات تفصيلية من البرامج والمشروعات المزمع تنفيذها بواسطة الوزارات ، وعن تكاليف تلك البرامج وعن الانجازات والعوائد منها .

٢ — تساعد على تحسين عملية تنفيذ البرامج والمشروعات للوزارات والمصالح الحكومية ، فهى تبين مقدما عدد وحـــدات الأداء التى ستتحقق نتيجة تنفيذ برنامج معين .

٣ — توفر ميزانية الأداء للمواطنين معلومات كافية عن مختلف أوجه الانفاق الحكومى وانواع الخدمات التى تقدمها الدولة للمواطنين .

٤ — تسهل عملية التصديق على الميزانيـــة بواسطة السلطة التشريعية ، حيث يستطيع أعضـــاء السلطة التشريعيـــة تفهم ما تقوم به الحكومة من أعمال ، ومقـــدار الانجازات التى ستحققها وتكاليفها .

(ج) أمثلة على وحدات الأداء (الانجاز) :

يجدر بنا أن نذكر بعض الأمثلة على وحدات الأداء (الانجاز) فى المجالات التى يمكن فيهـــا قياس كمية الانجازات ، وقياس تكلفة تنفيـــذ كل وحدة من وحدات الأداء . ومن أمثلة ذلك ما يلى :

البرنامج	وحدات الأداء (الانجاز)
١ ــ برنامج استصلاح أراض زراعية .	عدد الوحـدات (الأفدنة ــ الهكتارات) التى ستصبح صالحة للزراعة .
٢ ــ « تعبيد طرق .	عدد الكيلومترات أو الأميال التى ستعبد .
٣ ــ « للتعليم .	عدد الطلاب المسجلين فى المدارس .
٤ ــ « رعاية صحية فى المستشفيات .	عدد الأسرة فى المستشفى ، المعدل اليومى للافراد الذين يعالجون فى المستشفى .
٥ ــ « توزيع مياه .	عدد الجالونات المستهلكة من الماء .

(د) تطبيق ميزانية الأداء :

عند تطبيق ميزانية فلابد من اتباع الخطوات التالية :

١ ــ تقوم ادارة الميزانية بالتعاون مع الوزارات والمصالح بوضع الخطط والبرامج لما تقوم به الوزارات من أعمال .

٢ ــ دراسة الهيكل التنظيمى للادارات والأجهزة التى ستشرف على تنفيذ تلك البرامج.

٣ ــ تحديد وحدات الأداء لكل برنامج .

٤ ــ تقدير التكاليف الاجمالية لانجاز العمل ، لكل برنامج .

٥ ــ وضع نظام داخلى لاعداد التقارير عن سير العمل أثناء تنفيذ البرامج خلال السنة المالية ، مع مقارنة ما يتم انجازه فعلا بما هو مقرر انجازه فى الخطة .

٦ ــ تنظيم وثيقة الخطة على أساس البرامج ، ويخصص لكل برنامج اعتماد خاص فى الميزانية يمول منه .

٧ ــ تنظيم السجلات الحسابية على أساس البرامج ، وتبين فيها وحدات الأداء . ويقيد فى هذه السجلات ما ينفق على كل برنامج لتسهيل عملية الرقابة على الانفاق .

(هـ) صعوبات تطبيق ميزانية الأداء :

تتطلب ميزانية الأداء تحديد وحدات الأداء التى ستقاس بها انجازات البرامج الحكومية ، ويسهل تحديد واختيار وحدات الأداء للنشاطات والأعمال الحكومية التى تنتج منها آثار مادية ملموسة .

الا أن هناك بعض النشاطات والأعمال الحكومية التى لا تخضع لعملية القياس حيث لا تتوافر فى هذه النشاطات أشياء مادية محسوسة يمكن عدها وقياس كميتها . وتعتبر هذه الحالات وما شابهها من الصعوبات التى تجابه كل من يحاول تطبيق ميزانية الأداء ، على أعمال الجهاز الحكومى .

٢ ــ ميزانية البرامج :

Program Budgeting, or
Planning, Programming and Budgeting System (PPBS)

(أ) مفهوم ميزانية البرامج :

تعتبر ميزانية البرامج من أحدث أنواع الميزانيات المعروفة الآن فى الولايات المتحدة الامريكية وهى حصيلة التطورات والتحسينات التى أدخلت على الميزانية الحكومية .

وميزانية البرامج ماهى الا خطة للقيام بالاعمال الحكومية،تتضمن برامج ومشروعات معدةللتنفيذ فى المستقبل .

وتهدف ميزانية البرامج ، أساسا ، الى تحسين وترشيد عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأفضل الطرق لتوزيع واستخدام الامكانيات المتوافرة لدى الدولة ، بما توفره لواضعي ومقرري السياسة الحكومية وسائل تحليلية لتقييم البرامج والمشروعات الحالية والمستقبلة للوزارات والمصالح الحكومية ، علاوة على توفيرها للمعلومات الكافية عن كل برنامج أو مشروع حكومى ، وتوضيح الطرق البديلة للانجاز ، ثم دراسة التكاليف والعائد لكل من الطرق البديلة المقترحة .

(ب) فرضيات ميزانية البرامج :

تعتمد ميزانية البرامج ، بشكل عام ، على الفرضيات التالية :

١ — تكون القرارات أفضل اذا كان بالامكان تحديد الأهداف المرجو تحقيقها .

٢ — تكون القرارات أفضل اذا كان من الممكن معرفة الوسائل لتحقيق الأهداف المرسومة ، ومن ثم دراسة وتحليل الطرق البديلة لتحقيق تلك الأهداف .

٣ — تكون القرارات أفضل اذا توافرت المعلومات عن كيفية استخدام الامكانيات الموجودة الآن لدى الدولة .

٤ — تكون القرارات أفضل اذا درست وقيمت فعالية البرامج الحالية .

٥ — يستحسن أن تكون هناك استمرارية فى اتخاذ القرارات ، وذلك لمواجهة الأوضاع الناتجة عن عدم تطابق الأداء الفعلى مع ما هو موجود فى الخطة . على أن تقدم تفسيرات عن أسباب التغيرات التى طرأت على الخطط ، مع بيان أثر هذه التغيرات على الميزانية وعلى القوانين والأنظمة المتبعة فى المنظمة .

(ج) أهداف ميزانية البرامج :

تهدف ميزانية البرامج الى تحقيق ما يلى :

١ — تحديد الأهداف : يعتبر تحديد الأهداف القومية ، واعادة النظر فيها من أهم أهداف ميزانية البرامج .

٢ — تحديد الأولويات بالنسبة للاهداف: حيث ان امكانيات الدولة محدودة ونادرة مع تنوع المطالب وكثرتها ، فان ميزانية البرامج تعمل على تحديد الأولويات بالنسبة للاهداف وعند ترجمتها الى برامج ومشروعات .

٣ — زيادة الكفاية والفاعلية : حيث تهدف الى تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج من استخدام الموارد المتاحة للدولة .

٤ — تحسين عملية اتخاذ القرارات : تساعد ميزانية البرامج على تحسين وترشيد عملية اتخاذ القرارات فى الوزارات والمصالح الحكومية واتخاذها على أسس موضوعية ، حيث تتخذ حسب نظرية ميزانية البرامج علىأساس مقاييس وتحليلات علمية معينة .

٥ — تحسينعملية تنفيذالبرامج والمشروعات: وذلك بمراجعة وتقييم البرامج والمشروعات من حين لآخر ، بهدف معرفة ما تم انجازه فعلا بالمقارنة بما كان مخططا والتعرف على الاختلافات ثم اتخاذ القرارات والاجراءات المصححةواللازمة استنادا على التقارير المنتظمة عن سير العمل والتى تستوجبها ميزانية البرامج .

(د) خصائص ميزانية البرامج :

من الخصائص المميزة لميزانية البرامج ما يلى:

١ — التخطيط : تهتمميزانية البرامج بالتخطيط، حيث تبين برامج ومشروعات الوزارات والمصالح الحكومية لعدد من السنوات المقبلة ، والنفقات المتوقعة لها . حيث توضع خطة طويلة الأجل لمدة عشر سنوات أو اكثر ، وتكون هذه الخطة موجزة وتتضمنالخطوط العريضةدون التفصيلات، وعلى ضوء الخطة توضع خطط متوسطة الأجل

ومفصلة مدة كل منها خمس سنوات ، ويتضمن كل برنامج المشروعات والأعمال التى ستنفذ خلال مدة البرنامج ، ثم يقسم البرنامج الى خطط سنوية (ميزانيات) وتتضمن الميزانية Budget النفقات اللازمة لتنفيذ القسم المحدد من البرنامج فى تلك السنة .

٢ ــ البرامج : تهتم ميزانية البرامج ببيان البرامج والمشروعات التىتقوم بتنفيذها الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة . فعند تطبيق ميزانية البرامج تحدد البرامج الرئيسية لكل وزارة أو مصلحة، وتتضمن البرامج الرئيسية النشاطات والأعمال الأساسية التى تقوم بها أو ستقوم بها، ثم تقسم البرامج الأساسية الى برامج فرعية Sub Program والبرامج الفرعية الى نشاطات Activities ، وترصد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرامج الفرعية والأساسية والنشاطات فى وثيقة الميزانية على الصفحات المخصصة لها .

وتظهر فى وثيقة الميزانية البرامج الرئيسية والفرعية ، وتدرج المخصصات بشكل تفصيلى تحت البرامج الفرعية اذا كان البرنامج مقسما الى برامج فرعية والا فانها تدرج تحت البرنامج الرئيسى .

٣ ــ البدائل : يعتبر تحديد البدائل من القواعد الهامة التى ترتكز عليها ميزانية البدائل مما يساعد فى عملية اتخاذ القرارات ، حيث تجرى دراسة تحليلية لكل بديل لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها ، وتكلفة كل بديل والعائد منه .

٤ ــ التحليل : تستوجب ميزانية البرامج اجراء دراسات تحليلية للبرامج الرئيسية والفرعية قبل اتخاذ القرارات . وتعتبر الدراسات التحليلية عنصرا هاما من عناصر ميزانية البرامج.

وهناك مقاييس وقواعد معينة يمكن الاستعانة بها عند اجراء الدراسات التحليلية للبرامج والمشروعات الحكومية . وعند المفاضلة فيما بينها ، ومن هذه القواعد والمقاييس ما يلى :

(أ) تحليل التكلفة ــ الفاعلية :
Cost-Effectiveness Analysis

(ب) تحليل التكلفة ــ العائد :
Cost-Benefit Analysis

وفيما يلى عرض موجز لكل مقياس من هذين المقياسين :

(أولا) تحليل التكلفة ــ الفاعلية :

وهى طريقة لتقييم البدائل المختلفة المتوافرة لدينا للوصول الى الهدف . فيبين لنا التحليل ، البديل الأفضل للوصول الى الهدف بأقل التكاليف، أو البديل الأفضل لتحقيق أكبر الفوائد أو النتائج من انفاق مبلغ محدد من المال ، وباستخدام طريقة تحليل التكلفة ــ الفاعلية ، يستطيع المحلل أن يبين البديل الأفضل من بين البدائل (البرامج) المقترحة للوصول الى الهدف وبأقل تكلفة ممكنة . وحسب طريقة تحليل التكلفة ــ الفاعلية فان ما ينفق سيكون فى شكل نقود ، أما الناتج أو العائد فسوف لا يكون فى شكل نقدى حيث يصعب أحيانا تقييمه بالنقود . ان الناتج أو العائد ــ مثلا ــ عبارة عن عدد الأطفال الذين يستفيدون من برنامج تعليمى .

(ثانيا) تحليل التكلفة ــ العائد :

وهى طريقة لتقييم البدائل المختلفة (البرامج البديلة) للوصول الى الهدف . وبموجب هذه الطريقة فان جانب التكلفة يقيم على أساس نقدى ، كما يقيم الناتج أو العائد بالنقود كذلك .

والهدف من تحليل التكلفة ــ العائد هو بيان الارتباط بين التكلفة والعائد ثم محاولة الحصول على الاجابة عن الأسئلة التالية :

١ ــ هل العائد مقيما بالنقود أكبر من التكلفة؟

٢ ــ هل العائد يساوى التكلفة ؟

٣ ــ هل العائد أقل من التكلفة ؟

ولعل الاجابة على هذه الأسئلة توضح لنا أن طريقة تحليل التكلفة ــ العائد ما هى الا وسيلة للدراسة والتحليل وتقديم التوصيات والمقترحات بخصوص البرامج المقترحة .

واذا قارنا بين كل من طريقة تحليل التكلفة ــ العائد ، وطريقة تحليل التكلفة ــ الفاعلية فاننا نجد أن كلتا الطريقتين تبين جانب التكلفة بشكل نقدى فى حين نلاحظ اختلافا بينهما فى جانب العائد ، حيث تبين طريقةتحليل التكلفة ــ العائد ، ذلك العائد بشكل نقدى ، فى حين يصعب تقييم هذا الجانب فى صورة نقدية باستخدام طريقة تحليل التكلفة ــ الفاعلية .

ونستنتج من ذلك أن النتائج التى نحصل عليها من استخدام طريقة تحليل التكلفة ــ العائد اكثر موضوعية من الطريقة الأخرى .

٥ ــ التقييم : ويقصد به تقييم الانجازات الناتجة عن تنفيذ البرامج والمشروعات،ومقارنة ما أنجز فعلا بما كان مخططا قبل التنفيذ ، والتأكد من كفاءة الجهات المشرفة على التنفيذ ، ومن حسن سير العمل حسب المواعيد المقررة والمحددة . علاوة على مايقدمه التقييم من توضيح للمشكلات التى تواجه التنفيذ للعمل على القضاء عليها .

(هـ) كيفية تحضير ميزانية البرامج :

تتضمن عملية تحضير ميزانية البرامج القيام بالخطوات التالية :

١ ــ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا .

٢ ــ تصميم البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٣ ــ تقدير ما تحتاج اليه البرامج من تكاليف، وتقدير الناتج من البرامج الرئيسية والفرعية ومن المشروعات . وذلك للسنة الأولى كى ترصد الاعتمادات من بداية السنة المالية المقبلة .

٤ ــ تقدير ما تحتاج اليه البرامج من أموال لمدة أربع سنوات أخرى مقبلة علاوة على تكاليف برامج السنة الأولى من الخطة .

٥ ــ وضع نظام واجراءات للمتابعة وتحليل نتائج التنفيذ .

٦ ــ وضع نظام واجراءات الحصول على المعلومات بشكل منتظم ودائم .

٧ ــ تحديد المسئولية الادارية عن تنفيذ البرامج ، وتقدير حاجة البرامج من الموظفين .

(و) عناصر ميزانية البرامج :

تعتمد ميزانية البرامج على ثلاث دراسات أساسية (وثائق ــ تقارير) تقدمها كل وزارة أو مصلحة تطبق هذا النوع من الميزانية . وهذه الدراسات هى :

١ ــ المذكرة التفسيرية للبرنامج (PM) :
Program Memoranda

وتبين المذكرة التفسيرية للبرنامج أهداف المنظمة بوجه عام ، والخطة التى ستسير عليها لتحقيق تلك الأهداف ، كما تتضمن عرضا موجزا للبرامج الرئيسية والفرعية للوزارة أو للمصلحة، وتحتوى المذكرة على ملخص للطرق البديلة لتحقيق الأهداف ، وعلى ملخص للدراسات التحليلية التى أجريت ، والتى على ضوئها اتخذت القرارات الخاصة باختيار البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية للمنظمة .

٢ ــ الخطة التمويلية للبرنامج (PFP) :
Program and Financial Plan

وتكون على شكل جداول تتضمن ملخصا لبرامج المنظمة ، كما تتضمن الخطة التمويلية تقديرات للتكاليف والعوائد لبرامج المنظمة لمدة خمس سنوات مقبلة .

والهدف من تقديم الخطة التمويلية لبرنامج ادارة ما ، هو توضيح الصورة لادارة الميزانية بما ستتحمله خزانة الدولة من أعباء وتكاليف مالية فى المستقبل نتيجة الموافقة على تنفيذ البرامج المعروضة عليها .

٣ ــ الدراسات الخاصة (SS) :
Special Studies

وتحضر هذه الدراسة بواسطة خبراء ومحللى ميزانية البرامج فى المنظمة وتتضمن الدراسات

التحليلية التى تم على ضوئها اختيار البرامج الرئيسية والفرعية مع دراسات مقارنة للتكاليف والعوائد ، والبرامج البديلة ، مع بيان أى البرامج يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة للحكومة .

(ز) خصائص ومؤهلات محلل ميزانية البرامج:

تتطلب عملية تطبيق ميزانية البرامج توافر عدد من الموظفين المختصين باجراء الدراسات التحليلية للبرامج ، يطلق عليهم اسم « محللى ميزانية البرامج » PPBS Analysis ويقوم هؤلاء المحللون بتقديم المعلومات اللازمة عن تكاليف البرامج والعوائد المتوقعة منها .

أما عن مؤهلات هؤلاء المحللين ، فيمكن القول بوجه عام ، بأنه لا يشترط فى المحلل حصوله على مؤهل عال فى القانون أوالادارة العامة أوالاقتصاد مثلا ، لكى يصبح محللا ناجحا ، وانما المهم أن يكون لديه اطلاع كاف فى مجالات التخطيط والميزانية والاقتصاد ، وأن يتلقى تدريبا معينا على أسلوب ميزانية البرامج وكيفية تطبيقها .

(ح) مراحل وخطوات تطبيق ميزانية البرامج :

تمر عملية تطبيق ميزانية البرامج بالمراحل والخطوات التالية :

المرحلة الأولى :

ويتم فى هذه المرحلة اجراء دراسة استكشافية لمعرفة مدى امكانية تطبيق ميزانية البرامج ، ولتحقيق هذا الهدف ، تشكل لجنة من الخبراء والمختصين فى موضوع الميزانية لاجراء الدراسة المطلوبة وبالتالى تقديم التوصيات اللازمة . فاذا كانت التوصيات والمقترحات المقدمة تتضمن الاقتناع بأهمية تطبيق ميزانية البرامج يستصدر القرار الخاص بذلك . على أنه قبل البدء فى تطبيق الميزانية ، لابد من عقد ندوات لكبار الموظفين لتوضيح مفهوم الميزانية ، ثم انه لابد من عقد دورات تدريبية لموظفى الادارة الوسطى والموظفين التنفيذيين تتناول الجوانب التفصيلية لميزانية البرامج .

المرحلة التجريبية :

وتتم فى هذه المرحلة عملية تطبيق الميزانية فى عدد محدد من الوزارات والادارات الحكومية بهدف تجربة الميزانية الجديدة بشكل فعلى . وتلقى هذه المرحلة مزيدا من الضوء على مدى إمكانية تطبيق ميزانية البرامج فى الوزارات والادارات الحكومية ، كما إنها تكشف عن الصعوبات التى تواجه عملية التطبيق ، فضلا عن انها تتيح الفرصة للموظفين لاكتساب خبرات عملية فى تطبيق وتنفيذ ميزانية البرامج .

هذا ، ويتم فى المرحلة التجريبية اعداد النماذج اللازمة لتطبيق الميزانية ووضع الاجراءات ، وكتابة الأدلة ونصوص التعليمات لهذا النوع من الميزانية . كما تعد ميزانيات نموذجية لبعض الادارات على أساس أسلوب ميزانية البرامج .

مرحلة التطبيق الشامل :

ويطلب فى هذه المرحلة من الوزارات والادارات الحكومية اعداد ميزانياتها على أساس الأسلوب الجديد . ويتولى قسم ميزانية البرامج فى ادارة الميزانية والخبراء والمحللون فى الوزارات دورا قياديا فى تطبيق الميزانية . فيقومون بالاجابة على الاستفسارات ، والمساعدة فى حل المشاكل التى تواجه الجهات المختلفة فى مرحلة التطبيق ، ثم اجراء التعديلات اللازمة على النماذج والتعليمات على ضوء نتائج التطبيق ، ومن خلال تقييم هذه النتائج .

(ط) آراء وانتقادات ، وتعليقات حول ميزانية البرامج :

حظيت ميزانية البرامج ، منذ ظهورها وحتى الآن ، باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فى مجال العلوم الانسانية ، ولا سيما من مفكرى وأساتذة الادارة العامة والعلوم السياسية

والاقتصاد والتخطيط . وقد تباينت الآراء فى هذا الأسلوب الجديد من أساليب الميزانية ، فهناك من يدافع عنه ، ويوضح مزاياه ، فى حين أن هناك من ينتقده ويبين عيوبه ومصاعب تطبيقه .

فهناك من يرى أن أنصار ميزانية البرامج قد بالغوا فى بيان فوائدها ومزاياها والدعاية لها وبيع فكرتها دون أن يأخذوا فى اعتبارهم التكاليف المالية اللازمة لادخال هذا النوع من الميزانية فى الحكومة ، تلك التكاليف التى تكون مرتفعة فى الادارات الصغيرة جدا . ومن أبرز القائلين بذلك الانتقاد هو الأستاذ فردريك موشر . J. Mosher

كما انتقد هذا الأسلوب استنادا الى القول بأنه لا يوجد موظف واحد من موظفى الادارات الحكومية يعرف كيف يعد ميزانية ادارته على أساس نظرية ميزانية البرامج .

وبالاضافة الى هذا الانتقاد الذى يقول به الاستاذ ا. ويلدافسكى A. Wildavsky فانه يرى أن صعوبة تطبيق ميزانية البرامج ناتجة عن عدم تحديد ما هو مطلوب من الادارات الحكومية أن تقوم به من أعمال تحديدا دقيقا . كما يرى ويلدافسكى أن ميزانية البرامج ، بما تجمعه من كميات كبيرة من المعلومات فانها تعطل عملية تحليل السياسة العامة ، فلا يستطيع كبار المسئولين دراسة تلك الكميات من المعلومات المجمعة بطريقة عشوائية من جانب الادارات الحكومية .. وبهذا فان ميزانية البرامج تعطل التحليل الجيد للسياسة العامة .

ويبين هارولد هوفى H.A. Hovey أهم المشكلات التى تواجه تطبيق ميزانية البرامج ، حيث يرى أن من أهم تلك المشاكل مشكلة تحديد الأهداف للنشاطات والأعمال الحكومية تحديدا دقيقا . فقد وجد فى دراسة أجراها لبعض القوانين أنه فى حوالى ٥٠ ٪ منها ، كانت الأهداف غامضة وغير واضحة تماما ، وأن أسباب الغموض فى الأهداف يرجع الى :

١ — عدم تحديد الأهداف مطلقا .

٢ — أو ، ذكر الأهداف فى جمل غامضة وعامة .

٣ — أو ، وجود أهداف متعددة .

وهذا من شأنه ان يجعل عملية التحليل صعبة وعسيرة .

أما شارلس شولتز C. Schultze ، مدير مكتب الميزانية الامريكى والذى لعب دورا كبيرا فى ادخال ميزانية البرامج فى الادارات الحكومية فى الولايات المتحدة ، فيرى أن من بين المشكلات الرئيسية التى تواجه تطبيق ميزانية البرامج ما يلى :

١ — ارسال كميات كبيرة من المعلومات الى مكتب الميزانية عن البرامج الرئيسية والفرعية، والتحليلات التى تجرى لها بواسطة الادارات الحكومية . فتشكل هذه الكميات الضخمة من المعلومات عبئا كبيرا على مكتب الميزانية وتسبب له مشكلات كثيرة ، ولا سيما مشكلات تصنيف المعلومات ودراسة محتوياتها فى مدة زمنية قصيرة لا تتجاوز الأشهر الأربعة . ويرى شولتز أن من الأفضل وضع برنامج زمنى يطلب بموجبه ارسال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بخصوص البرامج الرئيسية أولا ، ثم ترسل فيما بعد المعلومات التفصيلية للبرامج الرئيسية التى تتضمن البرامج الفرعية .

٢ — مشكلة الحصول على الاعتمادات اللازمة لتعيين المحللين المؤهلين ، وذوى الخبرة فى مجال ميزانية البرامج ، أو لتدريبهم وتطويرهم ورفع مستواهم العلمى والعملى .

٣ — مشكلة تحديد عوائد البرامج بشكل مادى وملموس لتسهيل عملية التحليل والمقارنة بين التكاليف والعوائد من البرامج .

٤ — مشكلة اقتناع الموظفين المترددين والمشككين بالادارات الحكومية فى جدوى وفوائد ادخال ميزانية البرامج فى اداراتهم .

أعمدة الحكمة المنسيّة في عملية الاتصال

حديث إلى الإدارة

د. حسين محمد على

ارتفعت فى الآونة الاخيرة أصوات الباحثـــين فى الاتصال الى حد بعيد ، وفى الوقت نفسه نلاحظ أن كفاءة الاتصال وفعاليته آخذة فى النقصان الى الحد الذى يهدد بهوة سحيقة تتسع يوما بعد يوم يمكن أن تحول هذا العالم الذى نعيشه الى تيــه من اللبس وسوء الظن والتشكك . فهل يمكن لنـــا أن نتصور أن مرد هـــذه الهوة الهائلة راجع الى أن الفروض الاساسية ذاتها التى قامت عليها الكتابات والممارسات فى هذا المجال تشوبها اخطاء جسيمة ؟ وأن تصويب هذه الفروض لابد وأن ينتهى الى الغاء هذه الهوة .

• تتعامل هذه المقالة مع عملية اعادة فرز الصحيح من الخطأ فى هذه الفروض .

الفرض الأول : ان أساس عملية الاتصال ، ليس هو القائم بالاتصال وعلى قدراته تتوقف كفاءة العملية ولكن متلقى الاتصال هو الأساس، وهو الجوهر .

وللتـدليل على ذلك دعنا نتساءل : ماذا لو تداعت شجرة فى غابة بفعل القدم ، هل يكون لسقوطها صوت اذا لم يكن هناك من يسمعه ؟ من المؤكد أن تتخلف عن هـــذا الحدث موجات صوتية ، ولكن ما لم تكن هناك آذان تستقبلها وعقل يدركها فلا صوت .

تساؤل آخر : هل للون وجود ما لم توجـــد عين تميزه ؟ والدقيقة والثانية هل تكونان شيئا ذا معنى اذا لم ترمزا الى حادثة ؟

لعل كل هذه التساؤلات تثبت تماما أن الصوت والصورة والزمن لا وجود لها الا اذا وجـــد من يدركها . وعلى هذا فان جوهر عملية الاتصال هـــو الادراك ، وبدونه يصبح الزمـــن ضـــياعا والالوان ســـواء ، والصوت ضوضـــاء ، وكل الضوضاء عبثا .

بناء عليه يكون تصحيح الخطأ الشائع الذى يفترض أن كفاءة الاتصال وفعاليته تتوقفان على قدرة القـــائم بالاتصال الى أن كفاءة الاتصـــال وفعاليتـــه رهن بمتلقى الاتصال وقـــدرته على الادراك .. ويتداعى من هذا التصحيح الأساسى عدد من التصحيحات الفرعية الآتية :

لواء د. حسين محمد على
مدير عام مصلحة الاحوال المدنية
بوزارة الداخلية

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « مستشار العـــلاقات العـــامة فى الصناعة » نشر فى عدد يوليو ١٩٦٩ العدد الاول — المجلد الثانى .

ان الــذى يقوم بالاتصال فعــلا هو متلقى الاتصال recipient . أما المرسل فقــد يتكلم أو يكتب أو يغنى ، ولكنه بالتأكيد لا يتصـــل ، لأن ذلك يتجاوز قدرته التى تنحصر فى مجرد أن يجعل من الممكن أو المستحيل على متلقى الاتصال أن يدرك .

الفرض الثانى : ليست العبرة فى الاتصـــال بما يقال ، ولكن العبرة بما يدرك مما يقال .

بالنظر الى أن الفرد يدرك فقط ما هو قادر على ادراكه ، مثله فى ذلك مثل الاذن بالنسبة للذبذبات الصوتيـــة ، والعين بالنسبة للذبذبات الضوئية وهكذا . .فان فعالية الاتصال وكفاءته تتوقفان على قدرة ادراك متلقى الاتصال، وليس على شىء آخر .

حقيقة أن الفـــرد قد ينظر وقـــد يسمع من الناحية الفيزيقية المحضة ، ولكن المقطوع به أن مضمون الاتصـــال لن يتحقـــق اذا كان متلقى الاتصال عاجزا كليا عن تلقى الاستجابة .

وقد تنبه الى هذه الحقيقة أرسطو منذ آلاف السنين فقـــال : « ان النظر لشىء . . ورؤية ما تنظر اليه شىء آخر . . وما تدركه مما تراه شىء ثالث وما تتعلمه مما تدركه هو المهم » من خلال هذه النظرة التزم الفلاسفة والمربون بقاعدة — ولو أن المعنيين بالاتصال يتناسونها يوما بعد آخر — ان على المرء أن يتحدث الى الناس من خلال تجاربهم ، فان كان على المرء أن يخاطب نجـــارا فان ذلك يتطلب منـــه أن يســـــتخدم الاســـتعارات والتشـــبيهات التى يستخدمها النجارون . وهذا محمد سيد المرسلين صلوات الله عليه يقول : « أمرت أن اخاطب الناس على قدر عقولهم » وهو القائل أيضا : « من حدث الناس بما لا يفهمونه كان عليهم فتنة » . بناء على ذلك فان الاتصال يجب أن ينبـــع من ظروف متلقى الاتصال المبنيـــة على تجاربه ، ومقدار فهمه . ولهـــذا فانه من المشكوك فيه جدا أن تأتى عملية شرح الظروف للناس بأية نتيجة ، اذ انهم لن يتمكنوا من ادراك مضمون الاتصال الا من خلال خبراتهم هم ، وليس من خلال خبرات ومنطق القائم بالاتصال . وبغض النظر عن أداة الاتصال فان ما يجب أن يكون محل الاهتمام فى المقام الأول هو « هل الاتصال فى نطاق ادراك متلقيه : وهل فى مقدوره أن يتلقاه ؟ » .

ونطاق الادراك لدى الفرد تحده اعتبارات معنوية (ثقافية وعاطفية) ومادية ، والأولى تأتى فى المقـــام الأول . ومن آلاف الســـنين والملاحظ أن المتعصبين لا يقتنعون مهما تكن الحجج ومبلغ رشدها ، واننا لنعلم الآن ان ذلك لا يتعلق بالحجج ذاتها ، بقدر ما يتعلق بهؤلاء المتعصبين (أو من نسميهم كذلك) الذين ليس لديهم فى الواقع قدرة على ادراك مايتجاوز نطاق ادراكهم الثقـــافى ، أو العاطفى ، الأمر الذى يتطلب العمل على تغيير هذين البعدين قبل تقديم اية حجج أو براهين . بتعبير آخر فليس هناك فى هذا العالم الذى نعيش فيه من هو معنى بالحقيقة لذاتها . فالادراك محكوم بقدرتنا ومدى هذه القدرة ، هذه الحقيقة عرفتها الباحثة مارى باركر فوليت منذ أكثر من نصف قرن فكتبتتقول : « اختلافات الرأى والصراعات لا تتعلق بأى شىء ظاهر ، بقدر ما تتعلق بنقص الادراك . وعلى ذلك فان ما يراه (أ) فى وضوح تام لايراه (ب)على الاطلاق،وبالتداعى فان الحجج التى يقدمها (أ) لا تثير أى اهتمام لدى (ب) لأنها تتعلق بما لايراه.ورغم انه قد يكون من المحتمل أن الاثنين يريان الحقيقة ، الا انه من المؤكد أن كلا منهما يرى واجهة منها فقط » .

الفرض الثالث : الاتصال من ناحيـــة أخرى هو التوقعات ، ومشاركة الاهتمامات .

وكقاعدة عامة نحن ندرك فقط ما نتوقـــع ادراكه . كما أننا نرى بوضوح ما نتوقع رؤيته ونسمع بكيفية أفضل ما نتوقع ســـماعه . أما مالا يتوقعه المرء فغالبا ما يكون مصيره التجاهل،

وهو مع اهميته لا يأتى فى المقام الأول بالقياس الى احتمال عدم تلقيه أصلا .

لقد أقتضى التوصل الى هــذه الحقيقة من الإنسان قرنين من الزمان ، انتهت خلالهما كل الأبحاث الى نتائج واحدة فى جميــع الحالات ، وهى أن العقل البشرى خلق ليصوغ انطباعتــه فى اطار توقعاته ، وهو يرفض كل ما عدا ذلك ويقاومه (أى ادراك ما لا يتوقع وعدم ادراك ما يتوقع) ، ومع هذا يمكن تهيئة العقل البشرى لمــا هو مطلوب منه ادراكه اذا تجاوز ذلكنطاق توقعاته ، وذلك بالتلويح أمامه بأن ما سوف يواجهه لهو أمر مختلف ، وبهذا تحدث فى العقل صدمة تقطع السير العادى لعملياته التى ألفها فى ترتيب ونظام مسبق .

ومنذ سنوات قليلة لفت نظــر علماء النفس أثناء قيامهم بأبحاث على الذاكرة ، ظاهرة غريبة قلبت فروضهم السابقة رأسا على عقب . لقد اهتدى العلماء عن طريق اعداد قائمــة تحوى بعض الكلمات المختارة الى تحديد مدى قــدرة ذاكرة الإنسان على الاختزان . وبغرض الضبط فان العلماء يستخدمون الى جانبها قائمة أخرى تحوى كلمات لا معنى لها ، وهى مجرد تركيبات من الحروف يمكن عن طريقها قياس التأثيرالذى يحــدثه الفهم على التذكر . ولدهشــة العلماء أظهرت الاختبارات أن الذاكرة لديها قدرة عالية لاختزان الكلمات عديمة المعنى . ولتفسير ذلك يقول العلماء أن الكلمات ليست مجرد حروف ، وانما تحوى الى جانب ذلك شحنات انفعالية ، وهذا يفسر لنا أن الكلمات التى ترتبط بواقع غير سار أو التى تحمل تهديدا للذات يكون مصيرها الكبت . أما تلك التى ترتبط بواقع سار ، أو التى لا تحمل تهديدا ، فانها تختزن أو تحفظ . وهذا الاختيار الذى يعتمــد أساسا على الارتبــاط العاطفى ظل من وقتهــا يستخدم فى اختبارات تشخيص الاضطرابات العاطفية وتحديد جوانب الشخصية . واذا عدنا مرة أخرى الى قــدرة الذاكرة على الاحتفاظ بالكلمات عديمة المعنى ، والتى شكلت أمام العــلماء عقبــة فى تفسيرها لاهتدينا الى أن سبب بقاء هذه الكلمات حيــة بالذاكرة انما يرجع الى طبيعتها وكونها فارغة من المعنى . ولهذا السبب فهى عديمة المطالب، أى لا تمارس أى ضغط لحيدتها التامة Neuter ، وتصبح الذاكرة بالنسبة لها آلية لا تظهرتجاهها تقبلا أو نبذا .

ان نفس الشىء يحدث فى الاتصال ، فهو يرتب مطالب على الدوام ، اذ يطلب من متلقىالاتصال أن يكون شيئا ، أو يفعل شيئا ، أو يعتقد شيئا . فاذا حدث توافق بين المتطلبات والتطلعاتوالقيم والأهداف عند الاتصال حينئذ متحققا ، والاكانت النتيجة قفل الباب فى وجهه أو أن يواجه كحــد أدنى بمقاومة عنيدة .

الفرض الرابع : الفرد لا يدرك الجزئيــات والتفاصيل ابتداء ، ولكنه يدرك الصورة العامة، ويستتبع ذلك « ولا يسبقه » ادراك المفردات المحددة ، أو أجزاء الصورة الــكلية . وبمعنى آخر فانه لا منطق للتفاصيل أو المفردات الا من خلال اطار عام وصورة مجسمة .

فنقط وخطوط الصورة لا معنى لها،ولا منطق يدعمها الا من خلال كل الصورة ، ونحنلانسمع فى اللحن الموسيقى كل آلة على حدة ، وان كان مجموع ما تؤديه كل الآلات ينتهى به الى لحن موسيقى ، ويكون تقييم النقطة والخط فىالصورة وصوت وأداء كل آلة فى اللحن ، من خلال الكل. ولغة الايماءات أو « اللغة الصامتة كما يسمونها » ونبرات الصوت وتعبيرات الوجه . والظروف والملابسات كلها ، تلك لا يمكن أبدا عزلها عن مضمون الاتصال ، وبدونها يفقد هذا المضمون معناه كلية . تأمل عبارة « لقد أسعدنى لقاؤك » فانها تحوى أكثر من معنى يتوقف على ما فيها من حرارة أو تحفظ أو برود .. وما تتضمنه من اعزاز أو صد ، الأمر الذى يستند الى الخلفية التى لها فى اللغة الصامتة التى بدورها لا تمثــل أى قيمة بعيدا عن المضمون الذى تسانده،والذى

يحمله الاتصال بين جوانحه . ويحضرنى هنا ما يقوله أتباع مدرسة العلاقات الانسانية فى الأدارة من أن الاتصال لا يمكن أن يكون مجرد كلمة أو كلمات تخرج من فم الانسان ، ولا بد ان يأخذ فى الاعتبار دائما الانسان قائلها .

اننا نعيش فى عالم متعدد الأبعاد Multi dimensional وتظهر هوة الاتصال السحيقة اذا لم ير المرء فيه الا بعدا واحدا ، دون أن يلحظ بقية الأبعاد . وهناك الكثير مما يمكن استخلاصه من قصة الفيل والعميان الثلاثة فى هذا الاطار . فلقد التف هؤلاء حول الفيل فى محاولة للتعرف على حقيقة هذا الوحش الاسطورى الذى سمعوا عنه كثيرا ، وأخذ كل منهم يتحسس ما صادفه منه . أما الأول فصاح : « الفيل أسطوانى كجذع شجرة » . وكان قد تحسس الساق . أما الثانى وكان قد تحسس الأذن فصاح : « بل هو مفلطح كورقة شجرة » . وجاء دور الثالث الذى أكد أن الفيل انما هو شىء مدبب كسن الحربة وكان قدتحسس الناب . واضح طبعا أنه فى حالة هؤلاء الثلاثة لن يكون هناك تصور صحيح للفيل حتى يقوم من تحسس الساق بتحسس الأذن والناب وهكذا . ولعله من المؤكد أيضا أنه ليست هناك فرص لنجاح الاتصال ما لم نعرف قدرة متلقى الاتصال (الذى هو الأساس الحقيقى لعملية الاتصال) على الرؤية وأسباب ذلك .

الفرض الخامس : الاتصال والاعلام ليسا واقعا واحدا ، بل هما واقعان مختلفان ، ولكل منهما مساره ، وان كان أى اعلام لابد وأن يسبقه اتصال .

* فالاعلام يتعامل مع حقائق وتفاصيل ومنطق ، وهو بهذه الخاصية يعتبر شيئا تجريديا ، ويمكن وصفه بأنه غير شخصى ، الأمر الذى يرتبط به أنه كلما أمكن تخليصه (أى الاعلام) من القيم والتوقعات الانسانية والمدركات والعاطفة توافرت له كل المقومات المهنية والعلمية ، ولكنه من ناحية أخرى لن يصل الى أحد لأن الذى يجعله اعلاما ليس فقط هذه الصفات المهنية ولكن أن يوجد من يستقبله أو يتلقاه ، وأن يرتبط بامكانات هذا المتلقى وتوقعاته واهتماماته .. كما سبق القول . وعليه فالاعلام لابد أن يسبقه اتصال بكل الاشتراطات التى سبقت الاشارة اليها .

* متطلبات الاعلام الفعال تخالف تماما متطلبات الاتصال الفعال ، لأن الاعلام محدد ، ونحن ندرك عن طريق الاتصال عمومية الموضوع أو اطاره العام ، ولكن الاعلام ينقل الينا مفردات محددة ، كلما قلت عد الاعلام ناجحا . أما اذا تضمن الاعلام العديد من هذه المفردات ، فانه يسبب حالة اظلام تام ، لأن تعدد المفردات يؤدى الى افلاس الاعلام .

* ولأن الاعلام يفترض سابقة الاتصال ، فانه يجب أن يحمل على الدوام مفتاح الشفرة لمفرداته ، حتى يمكن تقبله (ناهيك باستخدامه)، وهو ما يتطلب أن تكون الشفرة معلومة سلفا لمتلقى الاعلام ، وهو ما يفترض ضمنا اتفاقا سابقا .. أى اتصالا . ان متلقى الاعلام يجب أن يعرف أشياء مما يدور حول المفردات المحددة التى ينقلها الاعلام . وعلى سبيل المثال : هل الأرقام المسجلة على شرائط الحاسب الالكترونى ترمز الى ارتفاعات قمم جبال ، أو تمثل رصيد الحكومة من العملات الحرة .. الخ وفى كلتا الحالتين فان الأمر يتطلب الالمام بشىء عن الجبال وارتفاعاتها ، والعملات الحرة وأرصدتها .

* يعمل الاتصال بكفاءة أكبر كلما زادت مستويات(1) المعانى ، وقلت فى الكم فى نفس الوقت .

والآن ..

وبعد كل الذى وعيناه عن الاتصال ،

---

(1) المستويات الاربعة للمعانى المعروفة والمستخدمة الآن هى :
(أ) حرفية النص .
(ب) المجاز .
(ج) الفن القصصى .
(د) الرمزية .

والتصحيحات التى أجريناها على فروضه الأساسية ، ما هى فرص النجاح بالنسبة للمستقبل ؟

تقف الانسانية فى الوقت الحاضر عند مفترق الطرق فى تاريخها الحضارى الطويل ، وتمتد امامها آفاق المستقبل ، متجاوزة قدرات وامكانات البصيرة الانسانية المحدودة . ومع هذا فان المستقبل سوف ينبعث حتما من رغبات الانسان واختياراته وافعاله . ومن المؤكد ان يسبب ذلك مشكلات معقدة لكل الأنشطة الانسانية ، ويكاد الاتصال يتميز عن غيره هنا ، لأنه يحمل على كاهله مسئولية عظمى تجاه صنع المستقبل الذى ترضاه الانسانية . قد يبدو هذا القول مذهلا ، ولكن لنذكر أن المستقبل نفسه سوف يكون هو الآخر أكثر اذهالا بما يحويه من أمارات يمكن تصورها ، كما تبدو من خلال فترة زمنية معقولة ، وهى تتسلسل فى اتساق تال :

* بسبب التغيير الاجتماعى والتكنولوجى السريع ، فان انسان العصر الحديث لم يعد لديه اية تأكيدات بأن معارفه الجارية يمكن أن تكون صحيحة فى المستقبل . وبعبارة أخرى فان الانسان فقد الكثير من الضمانات بعد أن بات موقنا بأن معظم ما يعرفه أصبح لا يمكنه من مواجهة المستقبل .

* تتيح التكنولوجيا الحديثة فرصا كثيرة ، وتفتح أمام الانسان آفاقا غير محدودة للاختيار ، الأمر الذى يخلق صعابا مستعصية يتعين على الانسان مجابهتها .

* الاختيارات المتنوعة فى الدرجة والشدة المتاحة لا يمكن ابدا اقتحامها ، أو التصدى لها فى ظل القيم الموروثة أو التقليدية .

* تحتاج ادارة المنظمات فى مجتمع التكنولوجيا الى تنظيم مستمر ومتتابع للذكاء والابداع والانتاج .

فاذا ما زاوجنا بين التصحيحات التى أجريناها مسبقا على الفروض الأساسية لعملية الاتصال ، وما تداعى منها من تصحيحات فرعية .. وبين المستقبل واماراته ، يكون الطريق الى ادراك متطلبات النجاح للاتصال قد انفتح على مصراعيه .

لقد جربنا طويلا أن يكون مسار الاتصال من أعلى الى أسفل ، ولمسنا بأنفسنا أن مثل هذا النمط لا يحقق اى نجاح مهما جاهدنا وعملنا فى صبر ونكاء . السبب فى ذلك راجع الى كون الاتصال بهذا الشكل يركز على ما نريد نحن أن نقوله ، الأمر الذى يفترض التسليم بأن الذى يقوم بالاتصال هو الذى يتحدث ، وقد علمنا مما سبق أنه انما يتحدث فقط ، وأن الاتصال فعل المتلقى لا فعل المتحدث . وما دمنا قد ركزنا على المتحدث ، لاسيما أن كان قائدا أو رئيسا ، وأردنا أن نجعل منه قادرا على الاتصال ، ونسينا أن كل ما فى مقدور هذا النمط من الاتصال أن يحمله انما هو الأوامر ولا شىء سواها . وتجاهلنا كذلك حقيقة أن الاتصال النازل لا يمكن أن يحمل معه أى شىء يتعلق بالتفهم (ناهيك بالدافعية) **فمثل هذه لا يحملها الا الاتصال الصاعد ، اى من هؤلاء الذين يدركون الى الذين يريدون الوصول الى مدركاتهم .**

ان أى اتصال بين الادارة والعاملين معها فى المنظمة يعد من الوجهة العملية مضيعة للوقت والمال ، ما لم تكن الادارة على دراية تامة بتوقعات العاملين واهتماماتهم ومدى ادراكهم . بعبارة أخرى وبتعبير واقعى ، فان مثل هذا الاتصال عديم الجدوى ما لم يستهدف متلقى الاتصال .

ولكن الانصات(١) أيضا لا يفيد كثيرا فى

---

(١) من تعريف حديث للانصات أنه « فعل يتضمن تمثل وتفسير مثير بصرى يستقبل فى سياق مثير سمعى » .
وفيما يلى بعض ما أمكن التوصل اليه عن الانصات من خلال أبحاث علمية حديثة :
١ — يتفاوت الافراد فى الانصات تفاوتا حادا .
٢ — الذكور ينصتون بكيفية أفضل من الاناث .
٣ — ينصت الافراد فى سرعة أكبر مما يتحدثون .
٤ — يتطلب الانصات طاقة .
٥ — مهارات الانصات يمكن اكتسابها وتنميتها عن طريق التدرب المنظم عليها .. الى غير ذلك مما يضيق عنه المقام .

موضوعنا هــذا ، فهو يفترض أن الرئيس أو القائد فى مقدوره أن يفهم ويدرك كل ما يصــل الى سمعه . معنى هــذا أن الانصات يفترض التسليم بأن المرءوسين فى مقدورهم الاتصال ، وهو تسليم يصعب الأخذ به . كمــا أنه ليس هناك مبرر كاف للاعتقاد بأن الانصات ، شأنه شأن الكلام يمكن أن يعمــل على ازالة اللبس وسوء الفهم . بالاضافة الى أن نظرية الانصات لا تأخــذ فى الاعتبار أن الاتصال هو مشــاركة الاهتمامات . والمعــلوم أن الانصات بمفــرده لا يســاعد كثيرا على اســتقطاب الرغبــات والاختيارات والقيم والتطلعات .

ونحن حين ننصت لسنا مطالبين « كمــا فى حالة الاتصال النازل » أن نحسن من مراسلاتنا، أو أن نقول الأشياء بوضوح وبساطة ، وأن نتكلم اللغــة التى يتكلمها الآخرون . وبالتــأكيد فان الاتصال الصاعد الذى يركز على المتلقى ، بدلا من المرسل هو الذى يعنى دون سواه ، ويتضمن مفهوم الانصات . وبهذا يصبح الانصات نقطة البدء فى مثل هذا النمط من الاتصال .

ومزيد من الاعلام لن يحل مشكلات الاتصال، مع أن هناك من يتصورون الاعلام جسرا يمتــد عبر هوة الاتصال ، وهو أمر ليس صحيحا ، فبتزايد الاعلام تزداد الحاجة الى الاتصال الفعال وبتعبير آخر الاعلام المتزايد يوسع هوة الاتصال . وقد علمنا أن الاعلام شكلى مجــرد ، ويتسم باللاشخصية ، ويعتمد على اتفاق مسبق على حدود المعانى وكيفية التطبيق .. أى يعتمد على الاتصال وهذا هو الأمر الأول . كما ان شــكلية الاتصال وتجريده ولا شخصيته من شأنها أن تباعد بين الاعلام والجماهير ، الأمر الذى يتطلب جهدا اضافيا لاعادة بناء العــلاقات الانسانية ، وهى جوهر الاتصال . وهذا هو الأمر الثانى .

معنى هــذا أن فعالية الاتصال سوف تزداد اعتمادا على الاتصال وكفايته وفعاليته ، وأنه فى حالة افتقاده (كما هو حادث الآن) فان الاعلام لن يحقق أبدا ما هو معقود عليــه . ان ثورة الاعلام بانفجاراتها لهى دافع قوى لنا جميعا كى نتجه الى الاتصــال . كما أن هوة الاتصــال الفاغرة فاها من حولنا من كل جانب (بين الادارة والعاملين .. بين الأعمال والحكومة .. بــين الطلبة والجامعات .. بين الانتاج والاستهلاك) يمكن أن تفسر لنا حاجتنــا الماسة الى مزيد من الاتصال فى مواجهة الزيادة المطردة فى الاعلام .

وفى الختــام :

هل يمكن أن نعتبر أننا توصلنا الى أمر بناء ذى بال فى موضوع الاتصال ؟ وهل فى مقدورنا أن نعد أنفسنا لمواجهة المستقبل ؟

(أولا) يجب أن يبدأ الاتصال بالمتلقى بدلا من المرسل . وفى الظروف الطبيعية داخل المنظمات، فان علينــا أن نبدأ من أســفل الى أعلى . أما الاتصال من أعلى الى أسفل ، فقد علمنا بأنه عديم التأثير ، ودوره يأتى فى أعقاب الاتصــال الصاعد ، وبعد أن يكون قد حقق أهدافه كاملة . بحيث ينظر الى الاتصال النازل على أنه مجرد رد فعل ، وليس فعلا ، وأنه استجابة وليس مبــادأة .

(ثانيا) تحقق أن الانصات ليس بكاف ، وأن الاتصال الصاعد يجب أن يركز أولا على ما فى مقدور كل من المرسل والمتلقى ادراكه . وعليه أن يركز أيضا على حاجيات ومتطلبات متــلقى الاتصال ، وقيمه ، ومعاييره ، ومعتقــداته ، وتطلعــاته ، ... ولتوضيح ما تقــدم أسوق التصور الآتى :

اذا أرادت الادارة العليا فى منظمة كبيرة أن تحدث تغيرا فعــالا ، فانها تطلب الى العاملين معهــا أن يقدموا لها تصوراتهم عن أنــواع وضروب المساهمات المختلفة التى فى مقدورهم **أن يقدموها ، ويرغبوا فى تحقيقها داخل منظمتهم ، ويبينوا مسئولياتهم تجاهها .**

والواقع أن ما يقدمه العاملون فى هذا المجال نادرا ما يتفق وتوقعــات الادارة ، الأمر الذى

يكشف بجلاء عن قدر التباعد فى الادراك بين الادارة والعاملين حول موضوعات يعتبرهـا الطرفان واقعا واحدا . واذا ما توصلنا الى أن الطرفين يريان الواقع الواحد مختلفا ، فان هذا بعينه هو الاتصال . ومتلقى الاتصال فى حالتنـا هذه يضيف الى تجربته عمقا يزيده فهما لحقيقة عملية اتخاذ القرارات ومشكلات الأولويات ، والمفاضلة بين ما يرغب فيه الانسان ومتطلبات الموقف .. وغير ذلك ، وفى قمتها الأبعاد الحقيقية لمسئولية اتخاذ القرار ، وحقيقة أنه سوف لا يرى ولا يتمثل الموقف بنفس الكيفية التى يعالجه بها الرئيس ، ولكن من المحتم أن يتفهم تماما التعقيدات التى يواجهها الرئيس والتى ليست يقينـا من صنعه ، بقدر ما هى موروثة فى صلب عملية الاختيار .

والاتصال ، ولو أنه ينتهى الى رفض ما توصل اليه المرؤوس (متلقى الاتصال) ، الا أنه يكون قد ركز على تطلعاته وقيمه ودوافعه . وتكون بدايته سؤالا من جانب الادارة العليـا الى المرؤوس عما يود أن يفعله ، وبعدها تصدر قرارا بما يجب عليه أن يفعله وكيف .

ان الاتصال داخل منظمات اليوم يجب ان يكون هدفه الرئيسى حفز متلقى الاتصال ، لكى يقدم على تجربة الاتصال .. وأن يتضمن دعوة جميع العاملين للمشاركة فى مسئولية القـرارات الى أقصى مدى مستطاع .

وأود قبل أن انهى هذا المقال الى أن أشير الى خطر اعتبره موجها الى صميم كل ما قلته واعنى به النمط الابوى الحازم فى الادارة (سواء فى الحكومة أو منظمات الاعمال ، بواسطة هيئـة أو سلطان أو شخص ، فى مواجهة الأفراد أو الجماعات) اذ أنه يتبنى دفاعا تقليديا فى مواجهة الاتصال بمفاهيمه التى جاهدنا فى الوصول اليها ، وهو يتمسك بهذا الدفاع ويحرص عليه : ووجهة نظره أن العالم الذى نعيشه أصبح عالما شديد التعقيد لا يصلح له الا المتخصص الذى يعرف أكثر من سواه . مثل هذا القول فى حقيقته يعد دفاعا عن الاتصال ، وليس دفاعا فى مواجهته . فعندما يكون الأفراد والجماعات مدركين تماما لمـا يفعله الأب الحازم ، لأنهم يشاركونه على الدوام خبراته وادراكه ، فان مثل هـذا الأب يستطيع فى هذه الحالة أن يتخذ القرارات نيابة عنهم . وفى عالمنا المعقد هناك حاجة أكثر للمشاركة الواعيـة فى الخبرات اللازمة لعملية اتخـاذ القرارات ، وبدونها يتوقف الاتصال ، وينعدم الادراك تبعا لذلك ، الأمر الذى يخلق حـول القرار جوا من عدم التقبل ، بل وانعدام الرغبة فى تنفيذه .

ان الاتصال فى المنظمات لم يعد يقينا من أساليب ووسائل الادارة ، بقدر ما أصبح يمثل طورا من أطوار نموها . ولعل الدرس الذى وعيناه هنا عن أسباب انعدام فعاليته وتأثيره يكون دافعا قويا للتشبث به والعمل على انجاحه .

المراجع :

1) «Basic Psychological Factors in Communication», T.M. Highman, Reprinted from Occupational Psy., January 1957, pp. 1-10.

2) «Communications», Colorado State University, pp. 115-124.

3) Gwen Andrew: «An analytic system for organization theory,» Reprinted from Journal of Academy of Management, September 1955, pp. 190-198.

4) George T. Vardman, Carol C. Halterman: «Managerial Control through Communication», John Wiley and Son Inc., N.Y. 1968, p. 117.

5) Mary Parker Follett: «Dynamic Administration». Management Publications Trust, London 1949, p. 101.

6) Nathan Macooby: «The Scientific Rhetoric», Basic Boooks, Inc., New York, 1963, p. 72.

7) Peter F. Druker: «Technology Management and Society», Heinman Ltd, London 1970, pp. 2-20.

8) Vickers C.G. (1954): «Human Communication» British Management Rev., 12, 71-79.

التسويق فى البنوك

إعداد خطط ومتابعة تنفيذها

ابراهيم مختار ابراهيم

« أوضح الكاتب فى بحث سبق نشره بالمجلة — العدد الاول المجلد الخامس — أهمية تسويق الخدمات المصرفية ، وتجارب بعض الدول الاجنبية فى هذا المجال ، وما بذلته البنوك المصرية من جهود لتسويق خدماتها .

والبحث المنشور فى هذا العدد يتناول وضع ومتابعة تنفيذ الخطط التسويقية فى البنوك التجارية » .

ابراهيم مختار ابراهيم
مدير ادارة الرقابة على الائتمان المصرفى بالبنك المركزى

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « التركيز فى القطاع المصرفى » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٢ — العدد الاول — المجلد الخامس .

ماهية الخطة التسويقية :

يستهدف تسويق الخدمات المصرفية زيادة حجم عمليات البنك ، عن طريق دراسة السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه .

والخطة التسويقية يمكن وصفها بأنها مجموعة الاجراءات التى تكفل تحقيق هذه الأهداف ، وتتضمن تحديد أسلوب الاتصال بالعملاء ، وبرامج الترويج الخاصة بخدمات البنك ، مع تحديد موعد البدء فى كل منها ، بحيث يكون مناسبا للطلب عليها .

ولا تعمل الخطة التسويقية منعزلة عن الخطة العامة للبنك ، حيث انها فى واقع الأمر جزء منها ، ومن ثم يلزم أن يتوافر التناسق بينهما من حيث الأهداف والفترة التى تغطيها كل منهما .

وترتبط الخطة التسويقية لكل بنك بظروفه ، وتعد وفقا لقدراته المالية ، ونظم العمل به ، وخبرات العاملين فيه ، وحدود انتشار وحداته والظروف الاجتماعية والاقتصادية للمناطق التى له وجود فيها .

ويختلف الأمر اذا كان المطلوب ترويج خدمة مصرفية جديدة عما لو كان المطلوب الترويج لاحدى الخدمات التى يزاولها البنك بالفعل ، ومن ثم توضح الخطة التسويقية التوقعات المستقبلة لأعمال البنك على مستوى أنواع النشاط التى ترجع فى الأساس الى عملاء حاليين أو عملاء متوقعين .

وتوضع الخطة التسويقية سنويا ، بالاتساق مع الخطة الشاملة للبنك ، وفى اطار خطة طويلة الأجل ، تلافيا للوقوع تحت رحمة التصرفات العفوية للمديرين ، وخاصة فى حالة تغير القائمين بالادارة ، وبعد ذلك تجزأ الخطة السنوية الى خطط ربع سنوية وشهرية ، بل قد تجزأ الى خطط يومية .

وعلى العموم فانه يتعين أن يراعى عند جدولة الخطة التسويقية الاعتبارات التالية :

— أن يتردد اسم البنك باستمرار فى المجتمع.

— عدد المرات التى سيقوم البنك فيها بالترويج خلال المدة .

— مدى التغطية للعملاء الحاليين والمستهدفين .

ويقوم اعداد وتنفيذ الخطة التسويقية على الوظائف التالية :

١ — الاعلان والترويج .

٢ — العلاقات العامة .

٣ — تنمية نشاط البنك .

٤ — التدريب على بيع الخدمات المصرفية .

الاعلان والترويج :

يعتبر الاعلان وسيلة التسويق فى الاتصال بالعملاء ، وبموجبه يرسل البنك رسالة الى العميل المتوقع تنطوى على وعد بارضاء من يتقدم للحصول على الخدمة من البنك .

ويجب أن تسعى الرسالة الاعلانية الى بلوغ خمسة اهداف متدرجة يتحقق عند آخرها الهدف النهائى للاعلان ، وذلك على النحو التالى :

(أ) جذب اهتمام العملاء المحتملين الذين يريد البنك أن يضمهم الى جمهور المتعاملين فى خدماته .

(ب) اشعار العميل بدافع المصلحة فى التعامل مع البنك .

(جـ) تحويل شعور العميل بالفائدة الى رغبة فى التعامل مع البنك .

(د) اقناع العميل بأن ما يقدمه البنك من خدمات هو ما يحتاج اليه فعلا .

ويجب أن يكون الاقناع مزدوجا « اقناع بالخدمة المقدمة ، واقناع بالبنك الذى يقدمها » .

(هـ) تحويل كل ما سبق من دوافع نفسية الى عملية ايجابية قوامها اقدام العميل للحصول على الخدمة من البنك .

وتتعدد الوسائل الاعلانية المستخدمة ، فمنها الكلمة المقروءة أو المسموعة أو الاعلان المرئى المسموع . وبرغم ما يجمع بينها من هدف ، وهو الاتصال بالعميل المرتقب لتحقيق زيادة نشاط البنك ، الا أن لكل منها خصائص معينة ، من حيث درجة انتشارها ، وقدرتها على جذب انتباه الجماهير ، واقناع العملاء بالاقدام على التعامل فيما أعلن عنه البنك ، وعلى أية حال فان اختيار الوسيلة يتوقف على مدى تحقيقها للغرض المطلوب بالتكاليف المناسبة . وعلى سبيل المثال اذا كان هدف البنك زيادة السلفيات فى مجموعها عن طريق الحصول على عمليات اقراض كبيرة الحجم ، فان الاعلان فى الصحف اليومية قد لا يكون الوسيلة المناسبة فى هذه الحالة ، بل يفضل البريد المباشر كوسيلة للاتصال بالعملاء أو المقابلة الشخصية . وعلى العكس من ذلك قد يناسب الاعلان بالصحف لزيادة الودائع الادخارية ، حيث يصعب استخدام البريد المباشر لتحقيق نتيجة فعالة . وعلى ضوء الدراسة للعملاء المحتملين ، وأنواعهم ، ومستوى دخولهم يمكن تحديد الوسيلة التى تحقق الهدف المنشود .

ويجب أن يخطط للحملة الاعلانية بعناية ، ويمكن اعتبار البرنامج الاعلانى الكامل للبنك مجموعة من الحملات ، يصمم كل منها لتحقيق هدف معين فى مدة زمنية محدودة . وفى مجال وضع جدول زمنى للعمل الاعلانى يراعى ما يلى:

(أ) يجب أن يحدد مقدما الهدف من الاعلان. ويلزم لذلك دراسة قدرة الوسائل المختلفة على الوصول الى العميل المستهدف ، بحيث تتحقق تغطية سوق الخدمة الرئيسى والأسواق الفرعية.

(ب) يجب تحديد عدد المرات اللازمة للاعلان. ويتوقف الأمر على طبيعة الخدمة التى يتقدم العميل لشرائها من البنك . فالخدمة التى يشتريها العميل عدة مرات تحتاج الى الاعلان المتكرر عنها ، ويقتضى الترويج السليم لها تذكير العميل دائما باسم البنك .

(جـ) تحديد الوقت المنقضى بين كل رسالة اعلانية وأخرى . ويراعى فى ذلك المواءمة بين تكاليف وضمان استمرار الحملة الاعلانية على نحو مرض .

ومن المفضل أن يعهد بتنظيم الحملات الاعلانية للبنك الى احدى المؤسسات المتخصصة فى هذا العمل ، وان كان ذلك لا يلغى مهمة اضطلاع احدى الادارات المختصة بالبنك بمهمة اختيار وكالات الاعلان ذات الخبرة المناسبة ، ومتابعة النشاط الاعلانى للتأكد من وصول الرسالة الاعلانية الى العميل المرتقب .

تنمية العلاقات العامة :

يحتاج البنك الى تنمية علاقاته مع المجتمع ، وبصفة خاصة مع العملاء الحاليين والمرتقبين ، ويمكن أن يقسم عمل العلاقات العامة الى ثلاثة مستويات :

(أ) علاقات عامة بالعملاء ، ويتم ذلك من خلال الاستقبال الطيب لهم بالبنك ، ومخاطبتهم بطريقة ودية ، والاجابة على استفساراتهم .

(ب) علاقات عامة بالانشطة الاقتصادية من صناعة وتجارة .. الخ ، وتتعلق بدور البنك فى تنمية هذه الأنشطة والتعاون مع المؤسسات العاملة لكفالة نجاح خططها .

(جـ) علاقات عامة بالجمهور ، وهى تحاول أن تضع للبنك صورة المواطن الصالح ، ومن أمثلتها تقديم التبرعات والمشاركة فى المناسبات المختلفة .

وعلى وجه العموم يستهدف عمل العلاقات العامة خلق واستمرار العلاقات الودية مع مختلف الفئات التى يتعامل ، أو سيتعامل معها البنك ، ولا تقتصر مهمة العلاقات العامة على الادارة المكلفة فقط بهذا العمل ، بل يشارك فيه كل من يعمل بالبنك فى حدود اختصاصاته .

تنمية نشاط البنك :

يقترن ما يقوم به البنك من اعلان وترويج وما يسعى اليه من تنمية العلاقات العامة باتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة وظيفة تنمية نشاط البنك فى مجال الخدمات المصرفية ، وتتخذ تلك الاجراءات مظهرين أساسيين على النحو التالى :

(أ) الوقوف على أهم المعاملات المنتظرة وما تتطلبه من أموال فى ضوء النتائج التى تسفر عنها بحوث السوق عن العملاء المحتملين ، ومواقعهم ، وأنواع نشاطهم ، تمهيدا لتقدير المعاملات المنتظرة ومتطلباتها المالية ، وتحديد الوسيلة المناسبة لتدبيرها .

(ب) تكليف المختصين بالبنك اجراء الاتصالات اللازمة بشأن المعاملات المنتظرة حيث يجب ألا ينتظر البنك العميل المتوقع ، بل يتعين عليه أن يسعى اليه ، ويكون ذلك بتخصيص من يتصل بالعملاء المحتملين ، مع تحديد وسيلة هذا الاتصال . وقد يقوم بهذه المهمة مدير أقرب فرع من العميل ، أو يقوم بها أفراد متخصصون بالبنك ، ويتوقف السبيل المتبع على أهمية معاملات العميل ومدي استعداده للاقتناع بالتعامل مع البنك .

التدريب على بيع الخدمة المصرفية :

تستهدف مهمة بيع الخدمة المصرفية تحريك دافع الشراء لدى العملاء ، حيث ان بيع الخدمة للعميل لا يتم الا اذا اقتنع بعناصر خمسة ، يمكن

ايضاحها باعطاء مثال لخدمة معينـــة ، ولتكن الادخار فى دفاتر التوفير ، وذلك على النحـــو التالى :

١ ـــ **الحاجة :** بمعنى أن يكون العميل مقتنعا بأنه فى حاجة الى مبلغ معين بعد فترة معينة ، لظروف اجتماعية يتوقعها ، وأنه لا يمكن حينئذ أن يحصل على هذا المبلغ دفعة واحدة من دخله .

٢ ـــ **الخدمة :** ويعنى ذلك أن يقتنع العميل أن الادخار فى دفتر التوفير بالبنك بشكل منتظم يحقق له توافر المبلغ المطلوب فى نهاية المدة .

٣ ـــ **المصدر :** أن يقتنع العمـــيل بأن دفتر التوفير لدى بنك بذاته يحقق له الغرض الذى يريده بما له من ميزات خاصة .

٤ ـــ **السعر :** ومفاد ذلك شعور العميل بأن سعر الفائدة الذى يقدمه البنك له أفضل ما يمكن أن يحصل عليه .

٥ ـــ **الوقت :** ويقصد به اقدام العميل على البدء فى الايداع .

ونظرا لمـــا يمكن أن يحققه الجهد البيعى من نتائج ، فان البنوك يجب أن تولى أهمية كبيرة لتدريب العاملين فيها على كيفية بيع الخدمات المصرفية ، والبائع المدرب الناجح هو من تتوافر لديه المعلومات الكافية عن :

ـــ العميل (احتياجاته ، مشكلاته ، نشاطه الحالى والمستقبل) .

ـــ البنك (سياساته ، مركزه التنـــافسى ، ما يقوم به من عمليات) .

ـــ الخدمة (خصائصها، عيوبها ومحاسنها).

ـــ أسلوب البيع (ايصال الرسالة البيعية ، الرد على استفسارات العملاء) .

ولا شك أن تعاون المستويات الادارية المختلفة وتمسكها بأهداف البرامج الموضوعة والأسلوب المقترح لتنفيذها يساعدها كثيرا على الوصول الى النتائج المرجوة ، وعليه تبذو أهمية وضع البرامج التدريبيـــة المناسبة لـــكل من هـــذه المستويات .

تقييم ومتابعة الخطة التسويقية :

يجب العناية بمتابعة النتائج التى تسفر عن تنفيذ الخطة التسويقية على مستوى البنك كله وعلى مستوى كل فرع ومكتب على حدة ، فى ضوء بعض المؤشرات أهمها :

١ ـــ قياس قدرة الحملات الاعلانية ، وما أسفرت عنه من زيادة فى المعاملات بالفـــروع المختلفة ، وقد يكشف ذلك عن نقص معـــدل الزيادة فى بعض الفروع عما كان متوقعا ، رغم أن الزيادة الاجمالية للبنك قد تحققت على النحو المقدر . وقد يشير ذلك الى أن الرسالة الاعلانية لم تصل الى العملاء المحتملين فى هذه المناطق ، مما قد يتطلب تعديل أسلوب الحملات الاعلانية مستقبلا .

٢ ـــ دراسة أسباب توقف بعض العملاء عن التعامل مع فروع البنـــك ، وهل يتعلق ذلك بأسلوب أداء العاملين للخدمات أوبنوعية وشروط الخدمات المقدمة ، أو أن السبب يكمن فى ظروف خاصة بالعملاء، وعلى هذا يمكن اتخاذ الاجراءات المناسبة لتدارك ما يكون من ثغرات .

ومما يساعد على نجاح الخطة التسويقية عقد الاجتماعات الدورية بين مديرى الفروع لطـــرح المشكلات التى تعترضهم فى بيع الخدمات المصرفية، تمهيدا لاتخاذ القرارات المناسبة بعد تبادل مختلف الخبرات والآراء .

* * *

كفاءة الإدارة الفندقية بالقطاعين العام والخاص

لمحة تأمل

محمد عصام المصرى

تملك جمهورية مصر امكانيات سياحية كبيرة اذا استغلت استغلالا كاملا فانها دون شــك تصبح مصدرا هاما من مصادر الدخل القومى ، وتعتمــد السياحة فى نجاحها على عدة مقومات من أهمهــا الخدمات الفندقية التى تمثل المصدر الرئيسى للدخل السياحى ، وفى هذا المقال يقدم الكاتب دراســة تحليلية لادارة الخدمات الفندقية فى القطاعين العــام والخاص ، ويخلص الى مجموعة من التوصيات التى تهدف الى رفع كفاءة النشاط الفنــدقى بمــا يدعم صناعة السياحة فى مصر .

لاشك أن السياحة تلعب دورا هاما ومؤثرا فى الاقتصاد القومى ، جعلها تحتل مكانا بارزا ـ ان لم يكن مكان الصدارة من اهتمام الدول ـ وليس فقط فى الدول التى لها شهرتهــا فى مجال السياحة ، ولكن فى كثــير من الدول الأخرى ، سواء الاشتراكية أو الرأسمالية التى دخلت فى هــذا المجال حديثا ، ايمانا منهــا بالأثر الكبير للسياحة على اقتصادها القومى .

ولاشك أيضا أن جمهورية مصر العربية تمتلك من المقومات السياحية التى تعتمد على مواردها الطبيعية ، والتاريخية ، والجغرافية ، والدينية ، والعلمية ، والثقافية ما يثير الاهتمام ويغــرى بالمشاهدة ، وهذه المقومات جديرة بأن تدعم كل تطويــر سياحى يجعل منهــا مصدرا هاما من مصادر الدخل القومى .

وتعتبر الفنادق دعامة صــناعة السياحة ، حيث أنها تمثل المصدر الرئيسى للدخل السياحى ، وذلك أن انفاق السائح فى توفير حاجاته الأساسية من المبيت والطعام والشراب يمثل الجزء الأكبر من انفاقاته ، فضلا عن انه الجزء الضرورى الذى لا يتيسر للسائح أن يتحاشى الانفاق عليه . لذلك فان الاهتمام بالنشاط الفندقى ، تأكيدا لراحة السائحين ، وتوفيرا للخدمة لهم ، يعد الركيزة الأولى للتطوير السياحى .

ويبين الجدول التالى تطور الطاقة الفندقيــة والليالى السياحية فى خلال السنوات ٦٥/١٩٦٩ :

ويمــكننا أن نســتنتج من الجــدول الآتى الملاحظتين التاليتين :

الأولى : أن الاتجــاه العام لعــدد الفنــادق بجمهورية مصر العربية أخذ فى الانخفاض ابتداء

محمد عصــام المصرى
ماجستير ادارة أعمال
معيد بالمعهد العالى للسياحة

جدول (١)
تطور الطاقة الفندقية والليالى السياحية
خلال السنوات ٦٥/١٩٦٩(١)

البيـان	١٩٦٥	١٩٦٦	١٩٦٧	١٩٦٨	١٩٦٩
عـدد الفنادق	٨٤٢	٩٦٩	٩٨٤	٩٦١	٩٢٥
عدد الغرف (بالألف)	٢٠	٢٢,١	٢٢,٦	٢٢,٢	٢٢,١
عدد الليالى السياحية (بالمليون)	١٠,٤	٩,٨	٦,٤	٤,٤	٤,٦

من عام ١٩٦٨ ، وقد أمكن ، رغم ذلك ، الاحتفاظ بنفس الطاقة من عدد غرف الفنادق لعام ١٩٦٦ ، نتيجة للتوسع الرأسى فى عدد الفنادق القائمة فعـلا .

الثانية : أن عدد الليالى السياحية ابتداء من عام ١٩٦٧ انخفض عن معدلات السنوات ٦٥ و ١٩٦٦ ، نتيجة لظروف المعركة ، وما ترتب عليها من انخفاض عدد السياح القادمين لبلادنا، الا أنه ابتداء من عام ١٩٦٩ ، بدأت الحـركة السياحية فى الانتعاش مرة أخرى ، أملا فى العودة الى ما كانت عليه قبل عام ١٩٦٧ .

وينقسم هذا البحث الى قسمين رئيسيين :

الأول : دراسة تحليلية لمقومات النشـاط الفندقى فى جمهورية مصر العربية مع مقـارنة لمستويات الكفاية لكل من القطاع العام والخاص.

الثانى: تقويم كفاية العمالة فى المجال الفندقى، وابداء مقترحات التغلب عليها فى المدى القصير . أملا فى استغلال الطاقات الفندقية لتحقيق أكبر عائد ممكن من النقد الأجنبى للمساهمة فى أعباء معركة المواجهة مع العدو .

أولا — مقاييس الكفاية (المقترحة) للنشـاط الفنـدقى :

نشر الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء فى ديسمبر ١٩٧١ ، احصاء للنشاط الفنـدقى عن عام ٦٨/١٩٦٩ ، وقد حاولنا تلخيص هـذه الاحصاءات فى سبعة بنود موزعة على عـدد الفنادق وعدد الغرف وعدد الأسرة وليالى الاقامة وعدد المشتغلين والأجور والايرادات ، وذلك لكل من فنادق القطاع العام والخاص ، بهـدف الربط بين هذه المقومات ، لاستنتاج عـدد من المؤشرات للاسترشاد بها فى تقييم أداء النشاط الفندقى ، محاولين التعرف على مواطن الضعف وتقـديم بعض المقترحات لرفع كفـاية الادارة الفندقية فى القطاعين العام والخاص .

١ — موقف فنادق الدرجة السياحية :

تركز نشاط القطاع العام فى انشاء وتشغيل الفنادق الممتازة ، والدرجة الأولى ، وعدد محدود من فنادق الدرجة الثانية ، فى حين انفرد القطاع الخاص بانشاء الفنادق السياحية بالاضافة الى

(١) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، الكتاب السنوى للاحصاءات العامة لجمهورية مصر العربية ٥٢ — ١٩٧٠ ، القاهرة ، يونيو ١٩٧١ . ص ٢٢١ ، ٢٢٤ .

جدول (٢)

مقومات صناعة الفنــادق فى القطاعين العام والخاص

عن عام ١٩٦٩/٦٨

نوع الفندق / البيان	ممتاز	أولى	ثانية	سياحى	ثالثة	شعبى	الإجمالى
١ – عدد الفنادق (قطاع عام)	٤	٢٠	٣	—		—	٢٧
(قطاع خاص)	٣	١٠	٣٨	٧٠	٧٢	٧٠٥	٨٩٨
(جملــة)	٧	٣٠	٤١	٧٠	٧٢	٧٠٥	٩٢٥
٢ – عدد الغرف (عام)	٦٧٧	٢٢٩٧	٤٠٩	—	—	—	٣٣٨٣
(خاص)	٥١٤	٧١٠	١٩٩٥	٢٠٥٧	٢٣٥٢	١١٠٩٩	١٨٧٢٧
(جملة)	١١٩١	٣٠٠٧	٢٤٠٤	٢٠٥٧	٢٣٥٢	١١٠٩٩	٢٢١١٠
٣ – عدد الأسر بالألف (عام)	١٣٢٤	٤٣٠٣	٧٥٤	—	—	—	٦٢٨١
(خاص)	١٠٨٤	١٣٥٩	٣٦٢٦	٤٠٤٩	٤٤٨١	٢٢٧٥٤	٣٧٣٥٣
(جملة)	٢٣٠٨	٥٦٦٢	٤٣٨٠	٤٠٤٩	٤٤٨١	٢٢٧٥٤	٤٣٦٣٤
٤– ليالى الإقامة (بالألف (عام)	١٢٦	٣٦٩	٥٥	—	—	—	٥٥٠
(خاص)	١٤١	١٠٩	٤٣١	٣٨٦	٦٠٥	٣٦١٢	٥٢٨٤
(جملة)	٢٦٧	٤٧٨	٤٨٦	٣٨٦	٦٠٥	٣٦١٢	٥٨٣٤
٥–عدد المشتغلين (بالألف) (عام)	١٤٦٥	٣٤٧١	٥٠٦	—		—	٥٤٤٢
(خاص)	٨٦٤	٥٨٤	٩١٤	٦١٦	٥٤٤	٢٥١٥	٦٠٣٧
(جملة)	٢٣٢٩	٤٠٥٥	١٤٢٠	٦١٦	٥٤٤	٢٥١٥	١١٤٧٩
٦ – الأجور (بالألف جنيه) (عام)	٣٥٦	٨٩١	١١٥	—	—	—	١٣٦٢
(خاص)	٣٥٩	٨٥	١٣٤	٦٤	٥١	١٣٧	٨٣٠
(جملة)	٧١٥	٩٧٦	٢٤٩	٦٤	٥١	١٣٧	٢١٩٢
٧ – الإيرادات (بالألف جنيه) (عام)	٩٤٣	١٨٠٤	١٦٣	—	—	—	٢٩١٠
(خاص)	١٧٣٤	٣١٢	٧٠٦	٣٧١	٢٦٧	٧٤٤	٤١٣٤
(جملة)	٢٦٧٧	٢١١٦	٨٦٩	٣٧١	٢٦٧	٧٤٤	٧٠٤٤

مساهمته بما يزيد على ٦٥٪ من عدد الفنادق الممتازة والدرجتين الأولى والثانية .

ونعتقد أنه (حاليا) من مقاييس التقــدم فى الحركة الســياحية ، معدلات التوسع فى انشاء فنادق الدرجة السياحية ، باعتبار أن الدخول من السياحة الرخيصة تغل فى مجموعها أرقاما كبيرة ، لأن الغالبية العظمى من السياح ، من ذوى الدخول المتوسطة . ومن ثم فاننا نحبــذ تشجيع القطاع الخاص على تحويــل جانب من فنادق الدرجة الثالثــة الى الدرجة السياحية ، بالاضافة الى الفنادق السياحية الجديدة ، ومن الأهمية أيضا دخول القطاع العام الى هـــذا الميدان ، وخاصــة أن متوسط العائد السنوى للسرير الواحد فى فنادق الدرجة السياحية ٧٦ جنيها (تقريبا) فى حين أن العائد السنوى للسرير

الواحد فى فنادق الدرجة الثانية التابعة للقطاع العام لا يتعدى ٦٤ جنيها .

٢ - متوسط العائد السنوى للسرير الواحد من اجمالى الايرادات الفندقية بعد خصم الأجور :

يربط هذا المؤشر بين اجمالى الايرادات المحققة بعد خصم الأجور - باعتبار أن بند الأجور يمثل أهم المصروفات الثابتة التى يتحملها الفندق - وبين الطاقة الفندقية التى تمثل المصدر الرئيسى لايراد الفندق ، ومن ثم فانه كلما ارتفع متوسط عائد السرير ، كان مؤشرا على كفاية الادارة فى استغلال امكانيات الفندق فى تحقيق أكبر ايراد ممكن سواء من التأجير أو المطعم أو النادى الليلى أو غيرها من الخدمات الأخرى . وفيما يلى مقارنة بين متوسط العائد السنوى للسرير الواحد فى كل من فنادق القطاع العام والخاص.

جدول (٣)
متوسط العائد السنوى للسرير الواحد فى كل من فنادق القطاع العام والخاص

نوع الفندق	ممتاز	أولى	ثانية
	جنيه	جنيه	جنيه
قطاع عام	٤٤٣	٢١٢	٦٤
قطاع خاص	١٢٧٠	١٦٧	١٥٨

ويتبين من الجدول السابق أن متوسط عائد السرير الواحد فى الفنادق الممتازة والدرجة الثانية المملوكة للقطاع الخاص يعادل ٢٫٨ مرة تقريبا من مثيله فى القطاع العام ، كما أن متوسط عائد السرير الواحد فى فنادق الدرجة الأولى المملوكة للقطاع العام يزيد بمعدل ٢٧٪ تقريبا عن مثيله فى فنادق القطاع الخاص .

٣ - مقياس كفاية درجة الأشغال لغرف الفندق:

يدل هذا المقياس على نسبة الغرف المستعملة إلى الغرف المعدة للاستعمال كمؤشر هام يؤثر فى تحديد الربح الاجمالى للفندق . ونرى أنه من الضرورى أن يقوم كل فندق باجراء دراسات تحديد نقط التعادل (Break Even Point) التى يتحدد عندها درجة اشغال معلومة لغرف الفندق يتم فيها التوازن بين اجمالى الايرادات للفندق ، وجميع الأعباء الثابتة والمتغيرة للفندق، وفى حالة زيادة درجة أشغال الفندق عن حد التعادل أو التوازن يكون الايراد المحقق الذى يزيد عن مقدار أشغال الفندق للتعادل بمثابة أرباح صافية للفندق .

جدول (٤)
نسبة الاشغال فى فنادق القطاعين العام والخاص

نوع الفندق	ممتاز	أولى	ثانية
	٪	٪	٪
قطاع عام	٥٠	٤٤	٤٠
قطاع خاص	٧٦	٤٢	٦٠

ويتبين من النسب السابقة أن درجة الاشغال فى تعاون القطاع ا[illegible] من الدرجتين الممتازة والثانية تصل الى [illegible] ١٥٠٪ من الاشغال فى فنادق القطاع العام .

٤ - متوسط عدد المشتغلين للغرفة الواحدة بالفندق :

يتناول هذا المؤشر العلاقة بين عدد المشتغلين وغرف الفندق بهدف الوصول الى متوسط عدد المشتغلين للغرفة الواحدة بالفندق ، وذلك لمقارنة نتائج هذه المؤشرات بالمعايير المتعارف عليها لمستويات الخدمة المناسبة لكل من درجات الفنادق المختلفة ، والتى تتجه الى أن يكون فى فنادق الدرجة الممتازة عمال بقدر عدد الغرف مرة ونصف مرة ، وفى فنادق الدرجة الأولى عمال بقدر عدد الغرف مرة وربع مرة ، وفى الدرجة الثانية عمال بقدر عدد ثلاثة أرباع الغرف . والجدول التالى رقم (٥) يعرض نتائج هذا المؤشر فى كل من فنادق القطاع العام والخاص.

جـــدول (٥)

متوسط عـــدد المشتغلين للغرفة الواحدة

نوع الفندق	ممتاز	أولى	ثانية
قطاع عام	٢ر٢	٥ر١	٢ر١
قطاع خاص	١ر٧	٧ر	٥ر

ويمكننا أن نستنتج من الجـدول السابق أن فنـادق القطاع العام تقوم بتشغيل عـدد من العاملين يزيـد على الأنماط المتعارف عليها . ويتبين أيضا أن متوسط عدد العاملين للغـرفة الواحدة فى القطاع العام يزيد عنه فى القطـاع الخاص بما يقرب من الضعف فى فنادق الدرجتين الأولى والثانية ، وبما يقرب من الثلث فى الفنادق الممتازة . وقد يبدو للوهلة الأولى أن مستوى الخدمة فى القطاع العام أرفع بكثير منه فى القطاع الخاص ، ولكن اذا ربطنا هذا المؤشر بالنتـائج التى توصلنا اليهامن ارتفاع عائد السرير ودرجة الاشغال للغرف فى فنـادق القطاع الخاص عن القطاع العام لاتضح لنا أن هنـاك عمالة زائدة عن الحاجة فى فنادق القطاع العام ، مما يترتب عليها ارتفاع عبء بند الأجور والمزايا العينيـة لهؤلاء العاملين دون أن يقابلها أية زيادة فعلية فى ايرادات هـذه الفنادق . وهـذا الاستنتاج يدفعنا الى تخصيص دراسة خاصة عن العاملين فى هذه الفنادق تتضمن خصائصهم ، وأساليب دفع أجورهم ، وتشجيعهم ، وهذا ما سنفرد له القسم الثانى من البحث .

ثانيا ـ كفاءة العاملين فى النشاط الفندقى :

يعد من مؤشرات الانتاجية الهامة التى يمكن الاستعانة بها فى قياس كفاءة العاملين هو عائد الايراد الناتج من الجنيه الواحـد الاجر ، وكذا متوسط عدد ليالى الاقامة لكل جنيه أجر ، وكذا متوسط أجر العامل ونصيبه من المزايا العينية والمنح والمكافآت . واستكمالا للبحث فى مستوى الـكفاءة للعاملين من الاهمية دراسـة الحالة التعليمية لهم وتوزيعهم حسب المهن ، وكذلك النوع للتثبت من مدى مواءمتهم للأعمـال التى يقومون بها ، وهـذا ما سنتناوله بالتحليل فى الجزء التالى من البحث .

متوسط أجر العامل ونصيبه من المزايا العينية والمنح والمكافآت :

يتناول جدول (٦) عرض اجمالى قيمة الأجور والمزايا العينية والمنح والمكافآت للعاملين فىفنادق القطاع العـام والخاص من الدرجات الممتازة والأولى والثانية بهدف اجراء مقارنة عن اختلاف أساليب دفع الأجور فى كل من القطاع العـام والخاص .

جدول (٦)
متوسط اجر العامل ونصيبهمن المزايا العينيه والمكافآت(١)

الوحدة : بالألف جنيه

البيـان	عدد المشتغلين	الأجور النقدية	المزايا العينية	المنح والمكافآت	الإجمالى
فنادق القطاع العـام	٥٤٤٢	١١٦٦	١٨٦	١٠	١٣٦٢
متوسط نصيب العامل (بالجنيه)	—	٢١٤	٣٤	٢	٢٥٠
فنادق القطاع الخاص	٢٩٧٨	٥٤٠	١٩	٨٣	٦٤٢
متوسط نصيب العامل (بالجنيه)	—	١٨٢	٦	٢٨	٢١٦
الجملـة	٨٤٢٠	١٧٠٦	٢٠٥	٩٣	٢٠٠٤
متوسط نصيبالعامل فى قطاع الفنادق (بالجنيـه)	—	٢٠٢	٢٤	١١	٢٣٧

(١) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، احصاء النشاط الفندقى لعام ١٩٦٩/٦٨ ، القاهرة : ديسمبر ١٩٧١ ، ص ٦ ، ١٤ ، ٢٥ .

ويتبين لنا من الجدول السابق الآتى :

١ — أن متوسط نصيب العامل من الأجور النقدية ، والمزايا العينية فى القطاع العام يزيد عن زميله فى القطاع الخاص بمعدل ١٥ ٪ بالنسبة للاجر النقدى و ٦ر٥ مرة بالنسبة للمزايا العينية

٢ — ان متوسط نصيب العامل من المنح والمكافآت فى القطاع الخاص يزيد بمعدل ١٤مثلا من نصيب زميله فى القطاع العام .

وهذا المؤشر يشير الى أن القطاع الخاص يقدر ما يقوم بتوفير الأجر النقدى الثابت للعامل، فهو يتبع أيضا أسلوب الحوافز الايجابية بما يحقق ربط الاجر بالانتاج ومكافأة المخلص الأمين فى عمله حتى تصل نسبة المكافآت والمنح الى ١٥ ٪ من الأجور النقدية فى القطاع الخاص ولا تتعدى ١ ٪ فى القطاع العام .

مؤشر عائد الايراد الناتج من كل جنيه أجر :

نعتقد أن مؤشر متوسط أجر العامل النقدى ونصيبه من المزايا العينية يزداد وضوحا اذا أضيف اليه مؤشر عائد الايراد الناتج عن كل جنيه اجر ، لتوضيح مدى الكفاءة فى استغلال الطاقة العاملة بالمشروع بما يحقق ايراد مربح للفندق .

والجدول رقم (٧) يوضح كفاءة هذا المؤشر بالنسبة للفنادق الممتازة والدرجة الأولى والثانية لكل من القطاع العام والخاص .

جدول (٧)

متوسط عائد الايراد الناتج من كل جنيه

فى فنادق القطاع العام والخاص

	الأجور (بالألف جنيه)	عدد ليالى الاقامة (بالألف)	الايرادات (بالألف جنيه)
قطاع عام	١٣٦٢ر١	٥٥٠	٢٩١٠
متوسط نصيب الجنيه أجر	—	٤ر (ليلة)	١ر٢ (جنيه)
قطاع خاص	٥٧٨ر	٦٨٠	٢٧٥٢
متوسط نصيب الجنيه أجر	—	١ر١ (ليلة)	٨ر٤ (جنيه)

وتشير الأرقام الموضحة بالجدول رقم (٧) بأن كل جنيه أجر يدفع فى فنادق القطاع الخاص يحقق ايرادا قدره ٨ر٤ جنيه ، فى حين تنخفض فى القطاع العام الى ١ر٢ جنيه أى بما يقل عن نصف العائد فى فنادق القطاع الخاص . ولزيادة تأكيد مستوى كفاءة المؤشر السابق ، استخلصنا مؤشرا آخر يوضح عدد ليالى الاقامة فى الفندق لكل جنيه أجر ، حيث اتضح أن المؤشر الأخير يحقق فى فنادق القطاع الخاص ١ر١ ليلة وفى فنادق القطاع العام ٤ر ليلة .

ولعل هذه المؤشرات تؤكد لنا مدى الجهود التى تبذلها فنادق القطاع الخاص فى تشغيل الطاقة العاملة بما يحقق أكبر ربح صافى ممكن من جانب ، وأكبر دخل سياحى للدولة من جانب آخر .

وقد دفعتنا النتائج السابقة للتحقق من افتراض ، وهو هل يرجع انخفاض العائد فى فنادق القطاع العام عن مثيلتها فى القطاع الخاص ، الى تضخم العمالة ، وانخفاض مستوى كفاءتها ؟ ، وهذا ما دفعنا الى تحليل خصائص العاملين فى النشاط الفندقى كما هو موضح بجدول (٨) .

جدول (٨)

خصائص العاملين فى النشاط الفندقى (١)

البيان	عدد العاملين	الحالة التعليمية				المهنة		النوع	
		أمى	يقرأ ويكتب	مؤهل فى المتوسط	مؤهل عالى	إداريون وفنيون كتبه	أخرى	ذكر	أنثى
قطاع عام	٥٤٤٢	١٢١٠	٣١٧٤	٨٧٦	١٨٢	١٦٩٨	٣٧٤٤	٤٩٨٨	٤٥٤
٪	١٠٠	٢٢	٥٨	١٦	٤	٣١	٦٩	٩١	٩
قطاع خاص	٢٩٧٨	٥٩٢	١٦٢٠	٦٤٥	١٢١	٦٢١	٢٣٥٧	٢٥٩١	٣٨٧
٪	١٠٠	٢٠	٥٤	٢٢	٤	٢١	٧٩	٨٧	١٣
الإجمالى	٨٤٢٠	١٨٠٢	٤٧٩٤	١٥٢١	٣٠٣	٢٣١٩	٦١٠١	٧٥٧٩	٨٤١

ويتبين من الجدول السابق الملاحظات التالية:

١ — ارتفاع نسبة الاداريين والفنيين والكتبة فى فنادق القطـــاع العام — وهم الذين يقومون بعمل ذهنى ، ويتقاضـــون عنه أجـــرا كالمدير والمشرف والكاتب — أى معدل ٣١٪ من اجمالى عدد العاملين ، وهذه النسبة تزيد عن المعدل الطبيعى لها والتى لا تزيد عن ٢٠٪ من اجمالى عدد العاملين ، كما وجدنا أن عدد العاملين من هذه الفئة يقرب من ثلاثة أضعاف العاملين فى القطاع الخاص فى الوقت الذى تحقق فيه فنادق الدرجات الممتازة والأولى والثانية زيادة فى صافى الايراد بعد خصم الأجور عن فنادق القطاع العام تبلغ ٦١٦ ألف جنيه .

وبتحليل الحالة التعليمية لهـــذه الفئـــة من العاملين بالفنادق نجد أن فنادق القطاع الخاص قصرت هذه الوظائف على حمـــلة المؤهل العالى والمؤهـــلات المتوسطة ، هـــذا فى الوقت الذى استوعبت فيه هذه الوظائف فى فنادق القطـــاع العام حوالى ٤٠ ٪ من العاملين الذين لا يحملون أى مؤهل ، وقد تكون هناك وجهة نظـــر بأن هؤلاء العاملين من ذوى الخبرة والكفاءة ، الا اننا لا نتفق مع هذا الراى باعتبار أن فنـــادق القطـــاع الخاص التى تهتم بجانب الخـــبرة لم تستعن تقريبا بمن لا يحملون مؤهلا فى وظائف الاداريين والفنيين والكتبة ، بل انها استبعدت حوالى ٢٢٪ من حملة المؤهلات حتى المتوسطة من العمل فى هذه الوظائف وخاصة أن هذه الفئة كلها تعمل فى الفنادق الممتازة والدرجتين الأولى والثانية . وبناء على ذلك نجد أن فنادق القطاع الخاص قد ركزت فى اختيارها للعاملين على جانب الكم والكيف معا ، وبصورة أفضـــل وأكفأ من فنادق القطاع العام .

٢ — يبلغ عـــدد العمال الأميين فى الفنـــادق الممتازة والدرجتين الأولى والثانيـــة عدد ١٨٠٢ عامل وهذا الرقم يمثل ٢١٪ من اجمالى عـــدد العاملين فى هذه الفنادق ونرى أنه من الضرورى محو أمية هؤلاء العاملين عن طريق النقـــابات العمـــالية لشركات الفنادق ، أو بالتعـــاون مع أجهزة الحكم المحلى مع توفير الحوافز الايجابية عن طـــريق المـــكافآت المـــادية المناسبة للذين

(١) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، احصاءالنشاط الفندقى لعام ١٩٦٩/٦٨ ، القاهرة ، ديسمبر١٩٧١ ص ٧ ، ١٥ ، ٢٧ .

يحصلون على شهادة محو الأمية وكذا الحوافز السلبيه بتاخير ترقية العامل لحين النجاح فى دراسات محو الامية . ونعتقد انه فى حاله قيام فنادق القطاع العام بتخفيض حجم العماله الموجوده فيها،عليها ان تبدا باستبعاد الاعداد الزائدة من الأميين والعاملين بدون مؤهل ، ولم يحققوا مستويات التدريب المطلوبه .

٢ — تعد نسبه العاملين من الاناث فى النشاط الفندقى نسبة متواضعة ، حيث لم تتعد ٩٪ فى فنادق القطاع العام ، ١٣ ٪ فى فنادق القطاع الخاص ، ونعتقد أن العمل الفندقى فى مسيس الحاجه لاعداد هائله من الأناث المتمرسات على مهنه المديريات والمشرفات على الادوار .

ثالثا — الخلاصة والتوصيات :

ويمكن أن نوجز التوصيات المقترحة فى الآتى :

١ — الاتجاه نحو التوسع الراسى فى الفنادق القائمة فعلا عن طريق زياده بعض الطوابق والاجنحة ، مما يزيد طاقة الفنادق بتكلفة استثمارية أقل ، اذ أن هذه التوسعات أوفر كثيرا من بناء فنادق جديدة تتكلف أضعاف ماتتكلفه هذه التوسعات فى الفنادق القائمة . ولاشك أن الارتقاء بحجم الفندق أى الحجم الأمثل يحقق استغلال جميع مرافق الفندق والعمالة بكفاءة اقتصادية ، كما أنه يخفض نصيب الغرفة من الأعباء الثابتة ، وبالتالى تحقيق أكبر ايراد ممكن .

٢ — الاتجاه نحو وضع تخطيط متكامل لتجول القطاع العام فى مجال انشاء وادارة فنادق الدرجة السياحية لتحقيق التوسع المناسب على مدى السنوات القادمة فى طاقة هذا النوع من الفنادق ، بما يسمح باستيعاب الزيادة المنتظرة فى عدد السياح من ذوى الدخل المحدود والذين يمثلون الغالبية العظمى من سياح العالم، ولعل هذا الموقف هو الذى حفز القطاع الخاص الى تركيز جانب هام من نشاطهم فى ميدان ادارة فنادق الدرجة السياحية . ونرى أن التوسع فى هذا النشاط مع الارتقاء بمستوى الكفاءة الادارية يمكن ان يكون مصدر أيراد هام ، وخاصة ان الايراد السنوى للسرير فى فنادق الدرجه السياحية (للقطاع الخاص) ٧٦ جنيها فى حين أن الإيراد السنوى للسرير فى فنادق الدرجه الثانيه (للقطاع العام) يبلغ ٦٤ جنيها (فى ظل احصائيات عام ٦٨/١٦٦٦١) اى خلال فتره انكماش الحركه السياحيه لظروف الحرب) .

ونرى تشجيع القطاع الخاص على تحويل جانب من فنادق الدرجه الثالثة الى فنادق الدرجه السياحيه ، لاستيعاب التوسع فى الحركة السياحيه بعد ازاله آثار العدوان فى القريب العاجل بمشيئة الله .

٣ — ضرورة الارتفاع بمستوى كفاءة أشغال غرف فنادق القطاع العام الى مستوى فنادق القطاع الخاص (على الاقل) حيث اثبتت الدراسه الاحصائية أن نسب الاشغال فى فنادق الدرجات الممتازة والأولى والثانية التابعة للقطاع الخاص تمثل ١٥٠٪ تقريبا من أشغال فنادق القطاع العام ، ولعل هذا العامل قد يكون من الدوافع التى حفزت المؤسسة المصرية العامة للسياحة والفنادق للاتفاق مع بعض شركات الفنادق العالمية لادارة عدد من فنادق القطاع العام .

٤ — التخلص من العمالة الزائدة بفنادق القطاع العام بمالا تتعدى الأنماط المتعارف عليها وهى فى فنادق الدرجة الممتازة عمال بقدر عدد الغرف مرة ونصف مرة ، وفى فنادق الدرجة الأولى عمال بقدر عدد الغرف مرة وربع مرة ، وفى فنادق الدرجة الثانية عمال بقدر ثلاثة أرباع عدد الغرف على الأقل — ويترتب على ذلك تخفيض العمالة بعدد ١٢٤٨ عاملا (بنسبة ٢٣٪ من اجمالى عدد العاملين) تبلغ متوسط أجورهم ٣١٢ ألف جنيه ، وهذا المبلغ يمثل ما يزيد عن ١٠٪ من اجمالى ايرادات فنادق القطاع العام.

ونرى أن استبعاد العاملة الزائدة يكون من الاداريين والفنيين والكتبة الذين لا يحملون أى

مؤهل حيث يمثلون ٤٠٪ من العاملين فى هـذه المنـة ، وكذا استبعاد أكبر قـدر من العمـال الأميين والذين يمثلون ٢١٪ من اجمالى عـدد العاملين فى فنادق القطاع العام .

ومن الجـدير بالذكر ان استبعاد الاعـداد المشار اليها من العاملين لن يؤثر على مسـتوى الخدمه المطلوبه فى الفنادق ، لان الاعداد الباقيه تمثل العماله الواجب توافرها فى حاله الاشغال الكامل لجميع غرف فنادق القطاع العام .

٥ — العمـل الجاد على محو أميـة جميع العاملين الاميين فى فنادق القطاع العام والخاص عن طـريق الدراسات التى تنظمها النقـابات العماليه لشركات مؤسسة الفنادق او عن طريق تنظيمات الاتحاد الاشتراكى او اجهـزه الحكم المحلى ، مع توفير الحوافز الماديه للناجحين فى امتحانات محو الاميـة وكذا الحوافز السلبيـه بتاخير ترقيه العامل لحين الحصول على شهاده محو الأمية .

٦ — الاهتمام باتاحة الفرص للاناث للعمل فى النشاط الفندقى ، وعلى وجـه الخصوص فى وظائف المديرات والمشرفات على الأدوار ، وقد اسهم معهد الفنادق لاعداد الفنيين فى تخصيص شعبة للمديرات لتوفير حاجة النشاط الفنـدقى من المتخصصين فى هذا الميدان .

٧ — الاهتمام بتوفير التدريب الفنى والادارى للعاملين فى النشـاط الفندقى ، وعلى جميـع المستويات ، وتأهيلهم لزيادة الكفاءة الانتاجية ، وترشيد الأداء ، سواء عند الالتحاق بالعمل ، أو طوال مدة الخدمة لتنمية قدرات العمل .

وقد اسهمت وزارة التعليم العالى (المعهـد العالى للفنادق ، ومعهد الفنادق لاعداد الفنيين) فى تدارك النقص فى توفير المتخصصين فى العمل الفندقى .

وممـا هو جدير بالدراسـة امكانية اسـهام المعاهد السابقة فى اتاحة الفرصـة للعاملين فى الفنادق للدراسة بها ، طبقا للنظم والشروط التى تقررها وزارة التعليم العالى ، أسوة بالدراسات التعاونية والبريدية التى تقدمها الوزارة للعاملين فى تلك المجالات . وبهذا يمكننا أن نصقل الخبرات العملية الموجودة بالفنادق بالأساس العلمى أيضا مما يهيىء لهم فرص الترقى وارتفاع كفاءة الأداء .

٨ — ضروره وضع لوائح للعاملين وللاجور والحوافز فى النشاط الفندقى تتفق مـع طبيعـة وظروف العمل الفندقى ، حتى يمكن للقطـاع العام الاحتفاظ بالعاملين القدامى والممتازين الذين تتوافر لهم خبرات متخصصه ، وهذا اطلاق نظم الحوافز لدفع العامل نحو مزيد من الجهـد عن طريق الحوافز الايجابيه والتى تتمثل فى بدلات طبيعه العمل او العمولات ، والعلاوات الدوريه ، والاستثنائية ، والترقيات ، او قد تكون حوافز سلبية باسقاط حق العامل فى العمولة او الحرمان من علاوة أو ترقية ، أو الهبوط الى الدرجـة الادنى . ولا شك أن تطبيق هذه المبادىء بعدل وحزم يجعل العامل يخشى الخطا . وخاصه ان الاخطاء المقصوده فى هذا الميدان تهدد سمعتنا السياحيه العالميه ، كمـا يرتبط بذلك ضروره وضوح خط السلطة والمسئوليه وتبسيط الاجراءات بما يحقق سرعه الثواب والعقاب .

٩ — اجراء الدراسات اللازمة لوضع مفاهيم محدده وموحدة يمكن على أساسها قياس نتائج النشـاط الفندقى ومقارنة كفاءه وحـدات ذلك النشاط ببعضها البعض .

١٠ — قيام الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء بتوفير بيانات الايرادات الفنـدقية بصورة أكثر تفصيلا تسمح باستخدام عدة مؤشرات لقيـاس كفاءة هذا النشاط ، حيث يمكن توزيع الايرادات لكل من السياحة الداخلية أو الخارجية وحسب دول الاتفاقيات ودول العملات الحرة ، باعتبار أنه من المقاييس الهامة للنشاط السياحى ، هو تصدير هذه الخدمات بالعملات الحرة تمشيا مع الاتجاه نحو توفير أكبر قدر من هـذه العملات لمواجهـة أعباء المعـركة ، ومتطلبات التنميـة الاقتصادية للبلاد .

قياس الروح المعنوية في منظمات العمل

د. زيدان عبد الباقى

لا جدال فى أن الروح المعنوية للافراد فى محيط العمل تتحكم الى أبعد حد فى انتاجياتهم ، ولا شك ان هناك العديد من العوامل المادية والمعنوية التى تتفاعل لتؤدى الى تحديد مستوى هذه الروح لدى الافراد ، ان ارتفاعا او انخفاضا . فى هذا المقال يعرض الكاتب بعض الوسائل العلمية التى تستخدم لقياس درجة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين فى منظماتهم ، ومن ثم يمكنه استخدام نتائج القياس فى رفع الكفاية الانتاجية للعاملين .

د. زيدان عبد الباقى
مدرس العلوم السلوكية بمعهد الادارة العامة

تعرف الروح المعنوية بانها « شعور الفرد بالرضا حينما تشبع حاجاته المختلفة » وتعرف بأنها « جملة الاتجاهات النفسية التى تنشأ عن طريق ادراك الفرد لظروف عمله المادية والمعنوية »، بمعنى أن المقصود بالروح المعنوية هو انعدام المشاكل والخلافات فى جو العمل وادراك العاملين لسلامة وأفضلية ظروف وامكانات العمل فى الشركة التى يعملون بها عن غيرها من الشركات .

وعلى هذا فان الروح المعنوية العالية تبدو فيما يحيط بجو العمل من عوامل مادية ومعنوية ، وهى مرهونة بعوامل وظروف شتى من أهمها : ظروف فيزيقية جيدة ، أجور عادلة ، قيادة ديمقراطية لا تعسف فيها، وتقدير منصف لا تحيز فيه لجهود كل عامل ، مع تشجيعه على ما يقوم به من أعمال ممتازة واشراكه فى وضع خطة العمل وأهدافه والاستماع الى شكاواه عندما يشعر بأى نوع من الظلم ، واتاحة فرص الترقى والتقدم أمامه ، واشعاره بأن جهة العمل تهتم براحته ورفاهيته وطمأنينته وكرامته ، اهتمامها بتحقيق أهدافها الأساسية .

نخلص من هذا الى أن العوامل التى ينبغى قياسها فى مجال الروح المعنوية هى :

(أ) الشعور بأن العمل ملك للعامل ، كما هو ملك للادارة

(ب) الشعور بالأمن الاقتصادى .

(جـ) الاعتراف بوجود المنافسة العادلة .

(د) الارتياح الى النتيجة الطيبة التى حصلت عليها الجماعة .

(هـ) الشعور بأن الفرد مقبول من الجماعة .

(و) الثقة فى القيادة العليا للمنشأة (١) .

تلك هى أهم الأبعاد التى يمكن قياسها لتحديد مستوى الروح المعنوية فى مجال العمل ارتفاعا أو انخفاضا .. هذا ومن أهم طرق قياس الروح المعنوية ما يلى :

١ — المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلة الشخصية مع العامل وسيلة معدلة لدراسة المجال المتصل بمعنوية العامل عن طريق أشخاص مدربين على المقابلات الشخصية بالعامل ، أما تليفونيا ، أو بالزيارة للحصول على معلومات تماثل المعلومات التى يطلبها الاستبار (الاستبيان) . وبهذه الوسيلة يتم اجراء المقابلة الشخصية مع عينة تمثل مجموع العاملين تمثيلا صحيحا . ويمكن اختيار العينة تبعا للمستويات الادارية والمهنية الموجودة بالمنشأة بحيث تقسم الى (ا ، ب ، جـ ، د ، هـ ، و) وعلى أن تمثل (أ) الادارة العليا ، (ب) الادارة الوسطى (جـ) الاداريين ، (د) الملاحظين والمشرفين ، (هـ) العمال ، (و) تمثل عمال المعاونة .. ويتم اختيار افراد العينة من مناطق تمثل مساحة المنشأة تمثيلا جغرافيا سليما ، ثم تراجع البيانات التى يتم الحصول عليها لمعرفة مدى دقتها .

ومن مزايا المقابلات الشخصية أنها تكشف عن أوضاع غير متوقعة بالنسبة للروح المعنوية المنخفضة ، لا سيما اذا أجريت بعيدا عن الرسميات . على أن مساوئها الرئيسية هى خوف العمال من الافصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية ... على حين أن العمال الذين يرغبون فى الانتقال من منشأة الى أخرى ، أو الذين يرغبون فى الاستقالة ، هؤلاء لا يتحرجون من الافصاح عن هذه الاراء والمشاعر ... ولذلك فان البحاث يبذلون جهودا طويلة من أجل الحصول على آراء هؤلاء العاملين ، الأمر الذى يعطينا صورة واضحة عن آراء ومشاعر العاملين فى تلك المنشأة .

والأسلوب الذى يستخدم فى تلك المقابلات الشخصية ، أن يسأل العامل عن النواحى السارة فى العمل ، وتلك التى يضيق بها فى عمله . ومن الأفضل اتاحة الفرصة للعامل وتشجيعه على الافصاح عن مشاعره وآرائه فى أية مشكلة فى حرية تامة . وعلى القائم بالمقابلة الشخصية ، لا سيما اذا كان مدربا على هذا الأسلوب العلمى من أساليب البحث الاجتماعى أن يستنتج الظروف التى يميل اليها العامل فى حديثه ، وتلك التى لا يرغب فى الحديث عنها ، اذ قد يكون ما يرغب عنه فى الحديث أهم مما يرغب فيه .

وقد أفضت دراسة الروح المعنوية باستخدام طريقة المقابلات الشخصية مع العمال والموظفين الى برنامج شامل « لارشاد العمال » ... وقد قصد بهذا البرنامج توافق الفرد بتشجيعه على التعبير الحر الطليق فى جو الوف موثوق به ، بعيدا عن مواقف القضاء أو الاحكام (٢) .

(أ) معامل ثبات المقابلة الشخصية :

تقاس درجة ثبات المقابلة الشخصية للعاملين فى حالة قياس الروح المعنوية عن طريق اعادة المقابلة الشخصية مع عدد مناسب من افراد العينة ، بحجة أن الشخص الذى قام بالمقابلة الشخصية فى المرة الاولى قد فقدت منه البيانات التى سبق الحصول عليها ، ثم تستخدم الطرق الاحصائية التى تستخدم فى الدراسات الاجتماعية والنفسية لمعرفة درجات ثبات تلك البيانات (٣) .

---

1 — Lovett, R.F. and Richardson, M.W. : The significance of various types of test material, Pres. J., 1934, 12, 248 - 253.

2 — Employee Counseling Research Report Series N. 69, Industrial Relation Section Princeton University, 1944, 10 - 11.

3 — Jenkins, J.G.: Dependability of Psychological Brand Barometers : I — The Problem of Reliability, J. Appl. Psychol., 1938, 22, 1 - 7.

(ب) مدى صحة المقابلة الشخصية :

تقاس صحة Validity, المقابلات الشخصية بمطالبة العاملين ، باعادة المقابلة الشخصية مع عدد مناسب من أفراد العينة ، مع التركيز على شواهد معينة من البيانات التى تم الحصول عليها فى المقابلة السابقة ، ثم تعالج تلك البيانات احصائيا بالطريقة السابقة (١) .

ويرى البعض أن طريقة المقابلات الشخصية افضل من طرق الاستبار ، على اعتبار أن المبحوث فى المقابلة الشخصية يستطيع التعبير بحرية مطلقة عن آرائه ، واذا غم عليه سؤال فانه يستطيع الاستفسار عنه من اخصائى المقابلة الشخصية فى حين قد يصعب عليه التعبير فى الاستبار ، لعدم درايته مثلا بالقراءة والكتابة ، وكذلك لا يجد من يشرح له ما لم يستطع فهمه ، مما يضطره الى ملء خانات الاستمارة بأى كلام لمجرد استيفاء المطلوب ... كما أن أخصائى المقابلة يستطيع استثارة اهتمام المبحوث لكى يجيب بصدق على كل الأسئلة بعكس الحال فى الاستبار .

ومع ذلك فان الطرق الشائعة فى قياس الاتجاهات هى : الاستفتاءات ، والاختبارات التدريجية لقياس الاتجاهات ، وذلك لبساطتها وموضوعيتها وتوفيرها للوقت والجهد والمال .

٢ — طريقة ابستبار الاتجاهات :

لكل جماعة ينتمى اليها الفرد قوانين خلقية واجتماعية مميزة لها عن غيرها ، على اعتبار أن لافرادها أساسا واحدا يرجعون اليه فى النظر الى الاشياء . فالعمال الصناعيون ، المهندسون ، المحامون ، الأطباء ، والاخصائيون الاجتماعيون ... الخ . كل هؤلاء وأمثالهم لهم مجموعة من الاتجاهات العقلية والميول المميزة التى توحد بينهم وتجعلهم ينتمون الى جماعة واحدة .

والفرد يتعلم أثناء نموه الاجتماعى ... القانون الاخلاقى للجماعة أو للجماعات التى ينتمى اليها ، تماما كما يتعلم مهارات المهنة التى يمارسها . فالجماعة هى مصدر المهارات التى يتعلمها الفرد ، كما أنها مصدر اتجاهاته العقلية .. فالطالب الدينى يتعلم أسلوب العبادة ، وأداء الطقوس الدينية فى نفس الوقت الذى يكون فيه معتقداته عن تلك الديانة . والحداد أو البراد أو الخراط أو النساج ... يتعلم مهنته فى نفس الوقت الذى يكون فيه أفكاره عن تلك المهن ، ومجال ممارستها، والقواعد اللازم معرفتها فى استخدامها . والجندى يتعلم وسائل الحروب ، ويتعلم معها المثل العليا التى يحارب من أجلها . ومدى طاعة الفرد للقوانين الخلقية ، ومدى كفايته الانتاجية تتكاملان معا أثناء تدريبه فى الحياة لتكوين شخصيته ... فكل جماعة يتوقف وجودها على ما لها من قوانين خلقية وعلى مهارة أفرادها .

ومقاييس الاتجاهات نوع من الاستخبارات التى يجيب عليها المبحوثون دون ذكر أسمائهم . وفى الغالب تقوم منظمات خاصة مستقلة عن المنشأة بعملية الاستخبارات حتى يطمئن المبحوثون الى أنه لن ينالهم ضرر من الصراحة فى الاجابة على الأسئلة بحيث تأتى الاجابات معبرة بوضوح عن الآراء والمشاعر . غير أن بعض المبحوثين قد يهملون فى الرد على الاستخبار ، أو أن الاستمارات التى يجاب عليها لا تمثل المنشأة تمثيلا كاملا .. وهناك نوعان من الاستخبارات هما :

(أ) مقاييس الاتجاهات Attitudes scale

يقاس الاتجاه بقائمة من الاسئلة تدور حول آراء ومشاعر العامل نحو عمله وزملائه ورؤسائه وسائر علاقات وشروط العمل الأخرى ... هذه الآراء والمشاعر بعد الحصول عليها تمثل فى مجموعها مستوى الروح المعنوية للمنشأة المدروسة ، بمعنى أن متوسط درجات العمال

1 — Jenkins, J.G. and Corbin, H.H.: Dependability of Psychological Brand Barometers. II - The Problem of Validity, J. Appl. Psychol., 1938, 22, 252 - 260.

فى هذا المقياس هو الدليل على روحهم المعنوية . وهناك عناصر أساسية لهذا المقياس تتصل بحاجات الانسان ، وهى :

عناصر قياس الاتجاه نحو الروح المعنوية :

أولا : الحاجات الذاتية :

١ — تقدير الادارة للعمل .

٢ — أهمية العمل .

٣ — فرص التقدم والترقى فى العمل .

٤ — مدى المسئولية الملقاة على الفرد .

٥ — مدى السلطة التى يتمتع بها الفرد .

٦ — الامكانات المتاحة لانجاز العمل .

ثانيا : الحاجات الأولية :

١ — الأجر .

٢ — الحوافز والمكافآت التشجيعية وغيرها .

٣ — المزايا والخدمات العينية .

ثالثا : الحاجات الاجتماعية :

١ — العلاقات مع الزملاء .

٢ — العلاقات مع الرؤساء .

٣ — العلاقات مع المرءوسين .

رابعا : الحاجات الأخرى :

١ — ظروف العمل .

٢ — استقرار وضمان العمل .

٣ — الاشراف .

٤ — التأمينات المختلفة .

وتقاس كل من هذه العناصر بالمقياس المتصل المتدرج التالى :

+٢	+١	(صفر)	—١	—٢
راض تماما	راض	غير متأكد	راض بعض الشىء	غير راض مطلقا

ويمكن توضيح المقصود بالترتيب فى المقياس السابق على النحو التالى :

١ — غير راض مطلقا (— ٢) بمعنى أن حاجاته غير مشبعة تماما بالنسبة لهذا العنصر .

٢ — راض بعض الشىء (—١) بمعنى ان حاجاته مشبعة الى حد ما بالنسبة لهذا العنصر .

٣ — غير متأكد (صفر) بمعنى ان حاجاته مشبعة بعض الشىء بالنسبة لهذا العنصر .

٤ — راض (+ ١) بمعنى أن حاجاته مشبعة بالنسبة لهذا العنصر .

٥ — راض تماما (+٢) بمعنى ان حاجاته مشبعة تماما بالنسبة لهذا العنصر .

وبتفريغ عناصر كل استمارة من استمارات المقياس بهذه الطريقة ، ثم تجميع النتائج النهائية لجميع الاستمارات .. فاذا جاءت النتيجة فى الغالب مع الترتيب الرابع — مثلا — فان مستوى الروح المعنوية = الرضاء ، واذا جاءت مع الترتيب الأول ، فان مستوى الروح المعنوية = عدم الرضاء مطلقا .. وهكذا .

المقياس المتصل والروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية ورأى العاملين فيها من الاتجاهات العقلية .. والاتجاه العقلى ، كما يعرفه « أولبورت » بأنه « حالة استعداد عقلى عصبى ، نظمت عن طريق التجارب الشخصية ، وتعمل على توجيه استجابة الفرد لكل الاشياء والمواقف التى تتعلق بهذا الاستعداد » (١) ذلك أن الاتجاه العقلى فى جوهره هو حالة استعداد كامنة يبدو أثرها اذا ما توافر المثير المتعلق بها . وقد يكون الاتجاه العقلى تجاه شىء أو أشياء مادية ، وقد يكون تجاه شىء أو أشياء معنوية ، وقد يكون تجاه شخص أو مجموعة أشخاص .

---

1 — Allport, G.W. : A Handbook of Social Psychology, 1932.

والمقياس المتصل المتدرج Continuum scale يعتمد على وضع عدد من الوحدات بعد ترتيبها بين حدين ، وبحيث تكون المسافة بين كل وحدتين متساوية . فهو وسيلة لتحويل الحقائق النوعية الى متغيرات عددية . واذا كانت مقاييس الاتجاهات العقلية تختلف اختلافا كبيرا فى التطبيق العملى الذى يتبعه كل منها ، فانها جميعا تقوم على أساس الحصول على استجابة لفظية لمواقف معينة ، وذلك بهدف تحديد مركز الفرد فى المقياس المتصل .

ويحدد مدى هذا المقياس بطرفين متباعدين ، أحدهما يشير الى منتهى القبول ، والآخر يشير الى منتهى الرفض . وهذا المقياس المتصل قد يكون ناتجا عن تدرج وحداته فحسب ، وذلك عن طريق اعداد عدد من الوحدات يختلف من حيث الشدة أو الاتساع ، ومن ثم يعمل أخصائى القياس على ترتيبها على هذا الأساس لتحديد موقف (درجة) المبحوث من هذه الدرجات المتفاوتة . وقد يترتب على ذلك تدرج فى الاجابة على كل وحدة ، وذلك بألا يكتفى أخصائى القياس بمطالبة المبحوث بابداء موافقته أو عدم موافقته فحسب على السؤال أو الافتراض الذى تتضمنه وحدة المقياس ، بل يطالبه أيضا بتحديد درجة موافقته أو معارضته له . وذلك بأن يختار درجة من خمس درجات مثلا ليعبر بها عن مدى شدة ايمانه بالفرض الذى تدور حوله وحدات المقياس .

فاذا كان المقياس يدور حول فرص الترقى والتقدم فى العمل ، أو مدى السلطة التى يتمتع بها العامل ... الى آخر الحاجات التى تؤثر فى الروح المعنوية للعامل ، فان أخصائى القياس يستطيع أن يطلب من المبحوث أن يحدد درجة اجابته على كل حاجة من تلك الحاجات كما يلى :

فمثلا : فرص الترقى والتقدم فى العمل فى الشركة .

وأيضا : مدى السلطة التى يتمتع بها العامل فى الشركة .

هل هى ؟

كافية جدا — كافية — غير متأكد — غير كافية — غير كافية مطلقا .

وذلك على اعتبار أن الفكرة الأساسية فى تكوين المقياس ، أنه يفترض أن المتغير متدرج ومحدد بحدين ... ذلك أن تكوين الوحدات وتتابعها ، وما تتضمنه من ميادين تفصيلية تدل على طبيعته .

انسجام وحدات المقياس :

ومن الواجب على واضع المقياس ، دراسة المجال الذى يبحثه دراسة تحليلية لمعرفة العوامل التى تدخل فيه ، والعوامل الأخرى التى لا يتضمنها ، حتى لا تتعارض درجات العوامل المختلفة وتصبح الدرجات الكلية للمقياس عديمة المعنى . ولذلك فانه ينطبق على هذا المقياس ما ينطبق على الاستبيان من ضرورة انسجام وحداته حيث تهدف الاستمارة عادة الى استجلاء مشكلة واحدة ومحددة . وعلى ذلك فان الاستبيان مثلا يشتمل على مجموعة من الأسئلة التى يرى أخصائى القياس أنها تبحث جوانب هذه المشكلة الا أنه قد يصل بها الى مجموعة غير منسجمة من الأسئلة دون قصد . وعلى هذا فانه من الضرورى على أخصائى القياس القيام باختبار درجة انسجام مجموعة الوحدات التى تتضمنها الاستمارة .

والاستمارة المنسجمة الوحدات هى الاستمارة التى تقيس جميع وحداتها عاملا واحدا فى جميع الأشخاص ، على اعتبار أنه فى حالة عدم انسجام الوحدات ، فان كل وحدة تصبح مستقلة عن غيرها ، على حين أنه فى حالة احتواء الاستمارة على أكثر من ناحية ، فانه ينبغى اعتبار كل ناحية فيها ، استمارة قائمة بذاتها ، بحيث تؤخذ درجاتها على حدة ، ودون الحصول على درجة كلية للاستمارة . وذلك لأنه فى حالة استقلال كل ناحية عن الأخرى ، فانه قد يتعارض اتجاه المبحوث فى نواحى الاستمارة . ومن ثم فان نتيجة الاستبيان تأتى فى درجة كلية غير معبرة عن أى ناحية من نواحى الاستمارة .

هذا ويمكن استخدام الطرق الاحصائية فى تحديد درجة انسجام وحدات الاستمارة . وذلك بحساب معامل الارتباط بين نتائج الوحدات المختلفة ، ومن فحص المصفوفة الارتباطية Correlation matrix الناتجة يستطيع اخصائى القياس اكتشاف كل وحدة لا تكون منسجمة مع باقى وحدات الاستمارة ... أو ان يستخدم معاملا آخر ، هو معامل الاتفاق الداخلى Internal Consistency أى معامل الارتباط بين نتيجة الوحدة ونتيجة الاستمارة كلها ، ومن حساب المعاملات المختلفة يتضح ان بعض الوحدات قد تكون ضعيفة الارتباط بالاستمارة كلها .

ذلك أن معامل الاتفاق الداخلى يتعلق بقياس مدى صحة جزء أو وحدة من وحدات المقياس . وعلى أخصائى القياس ان يقارن نتيجة الاجابات على هذا الجزء ، أو تلك الوحدة بنتائج المقياس كله ... بمعنى أن هذا المعامل يبين مدى اتفاق الجزء مع الكل أو الفقرة مع باقى الفقرات فى نتيجة المقياس . فاذا افترضنا أن المقياس قد ثبتت صلاحيته بصفة عامة لقياس سمة من السمات لدرجة كبيرة من الصحة والدقة ، كان معامل ارتباط نتيجة الوحدة أو الجزء أو الفقرة (أو السؤال) ونتيجة الاختبار كله دليلا على صحة الوحدة أو الفقرة أو السؤال لقياس ما يرغب اخصائى القياس فى قياسه من الموضوعات .

طرق قياس الاتجاهات :

من أهم الطرق المتبعة فى قياس الاتجاهات ما يلى :

١ — طريقة المقارنات الزوجية .

٢ — طريقة المسافة الاجتماعية (طريقة بوجاردس) .

٣ — طريقة الفقرات المتساوية الأبعاد (طريقة ثرستون) .

٤ — طريقة ليكرت .

٥ — طريقة جيوتمان .

والطريقة التى تتناسب أكثر من غيرها فى قياس الروح المعنوية هى طريقة (ليكرت) :

طريقة ليكرت والروح المعنوية :

كانت الطرق السابقة ، وخاصة طريقة (ثرستون) تلجأ الى الحكام (Judges) فى قياس مدى صحة الأجزاء أو الفقرات للتأكد من مدى صحة الاتفاق الداخلى للمقياس ، وهو أن كل جملة فى المقياس لها معامل اتفاق داخلى عال ، لأن الفقرات التى تحذف نتيجة لحكم الحكام هى التى لها معامل اتفاق ضعيف ... أما بسبب عدم وضوحها واحتمالها لمعنى واحد ، أو بسبب عدم اتصالها اتصالا وثيقا بأساس مشكلة الروح المعنوية أو أى مشكلة أخرى يقاس الاتجاه نحوها ... غير أن (ليكرت) وان سار على نفس الطريقة ، فانه لم يكتف بذلك. وانما ابتكر طريقة معروفة باسمه .

هذا و (ليكرت) فى طريقته لا يلجأ الى حكم الحكام ، وانما الى استجابات المبحوثين ، حيث يطلب من كل مبحوث أن يبدى رأيه فى كل فقرة أو جزء أو جملة (أو سؤال) وليس فى سؤال واحد أو مجموعة من الأسئلة دون غيرها ، كما هو الحال فى طريقة (ثرستون) ، وفضلا عن ذلك فان الاستجابات على مقياس (ثرستون) تشتمل على الرفض ... كما يسمح باستجابة غير محددة للبعض الاخر .. لا سيما عندما يعجز المبحوث عن ابداء رأى معين فى احدى الجمل . بيد أن كل جملة من مقياس ليكرت لها خمس مراحل تتدرج من المعارضة الشديدة الى الموافقة التامة على النحو التالى :

١ — أوافق بشدة .

٢ — أوافق .

٣ — غير متأكد .

٤ — أعارض .

٥ — أعارض بشدة .

وطريقة تطبيق تلك الطريقة فى مجال الروح المعنوية ، ليست طريقة مباشرة ، بمعنى أن

الروح المعنوية ليست لها وحدات مثل وحدات الاتجاهات العقلية . وانما الروح المعنوية عبارة عن انعكاسات لتطبيقات مختلفة فى مجال شروط وعلاقات العمل والخدمات والتأمينات الاجتماعية المختلفة ، بمعنى أن الحاجات الذاتية والأولية ، والاجتماعية ، والحاجات الأخرى التى تسعى الشركات الى اشباعها لدى العاملين فى الصناعة بقصد رفع الروح المعنوية بينهم ، هى التى يمكن قياسها للوقوف على مستوى الروح المعنوية بين العمال فى مجال الدراسة . وعلى هذا فان تطبيق تلك الطريقة يتلخص فى الخطوات التالية :

أولا : اعداد جدول بعناصر تلك الحاجات الجارى اشباعها ، مع وضع خمس خانات أمام كل عنصر من عناصر تلك الحاجات ، حسب نوع وشدة الاستجابة طبقا للتقسيمات السابقة مع الاسترشاد بالأمثلة التالية :

مثال (١) : ويدور حول فاعلية الخدمات الصحية والطبية بالشركة :

هل تذهب الى العيادة الطبية بالشركة عندما تكون مريضا ؟ : بانتظام ... كثيرا ... احيانا نادرا ... لا اذهب مطلقا ....

مثال (٢) : ويدور حول فاعلية التأمينات الاجتماعية بالشركة :

هل التأمينات الاجتماعية بالشركة ؟ : كافية جدا ... كافية ... محايد (غير متأكد) ... غير كافية ... غير كافية مطلقا ...

مثال (٣) : ويدور حول فاعلية نظام الاشراف بالشركة ؟ : اوافق بشدة ... أوافق ... غير متأكد ... اعارض ... أعارض بشدة ...

مثال (٤) : ويدور حول فعالية نظام توزيع الحوافز بالشركة :

هل تؤيد نظام توزيع الحوافز بالشركة ؟ : أؤيد بشدة ... أؤيد ... لا رأى لى ... أعارض ... أعارض بشدة ...

مثال (٥) ... الخ .

ثانيا : ومن الضرورى أن تمثل تلك الوحدات نماذج متنوعة لجميع الحاجات الجارى اشباعها فى الشركة مجال الدراسة ، بحيث لا يطغى ميدان من ميادين المشكلة على باقى الميادين فى تكوين المقياس . ومن الجائز وضع أكثر من سؤال بعبارات مختلفة لعنصر واحد ، مثل عنصر العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين . وهناك طريقتان لتحديد الأسئلة الصالحة وغير الصالحة هما :

(أ) طريقة الاتفاق الداخلى :

وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات استجابة كل سؤال من أسئلة المقياس كله، ويمكن فى هذه الحالة استخدام معامل الارتباط الرباعى Tetrachovic بحيث يقسم كل سؤال الى مافوق المتوسط ، وما دون المتوسط ، أو استخدام طريقة معامل التوافق التى تختلف عن طريقة معامل الارتباط .. ذلك أن كلا المتغيرين فى معامل التوافق يصنف الى عدد من الأنواع المتميزة ، ودون التقيد بشرط اتصال التوزيع فيهما على الاطلاق . أى ان الاصل فى استخدام هذه المعامل هو الحالات التى يختلف فيها أحد المتغيرين أو كلاهما اختلافا نوعيا ، مع مراعاة أنه يصلح أيضا فى الحالات التى يختلف فيها المتغيران اختلافا كميا متصلا .. وذلك مع تقسيم مدى درجات المقياس الى خمس فئات تصنف الاستجابات على أساسها ، وعلى أساس الخطوات الخمس فى كل وحدة .

(ب) استخدام جداول تحليل الوحدات :

يمكن استخدام جداول تحليل الوحدات فى تحديد الأسئلة الصالحة وغير الصالحة ، ومن أهم الجداول فى هذا الشأن ، جدول (فلاناجان (Flanagan . وهذا الجدول يعتمد على معامل الارتباط الثنائى (Bi-serial) المؤسس على الفرق بين النسبتين المئويتين .. حيث تمكن (فلاناجان) من تحويل أع ، أس الى قيم تقريبية لمعامل الارتباط الثنائى طبقا للمنحنيات المعينة

التى وضعها لحساب معامل الارتباط من معرفة النسبتين .

ويمعرفة نسبة الاجابات الصحيحة عنوحدة المقياس فى مجموعه ذوى الروح المعنوية المرتفعة أ ع وذوى الروح المعنوية المنخفضة أ س يمكن حساب المعامل المطلوب(١) .

تصحيح تطبيق المقياس :

ولتصحيح استجابات المقيــاس تتبــع عادة الطريقة المباشرة البسيطة التى تتضمن اعطــاء الاجابات عن كل وحدة درجة واحدة أو درجتين. الى خمس درجات ، أى بترجيح استجابات كل وحدة طبقا للدرجات المختلفة ، ومن ثم فانه فى هذه الحالة تعطى خمس درجات لأشــد اتجاه موافق لموضوع المقياس فى كل وحدة. ثم تجمع الدرجات التىيحصل عليها الفرد فى جميع وحدات المقياس ، وذلك بالنسبة لقياس الروح المعنوية للعامل ــ وتقسم على عدد الوحدات للحصول على الدرجة المتوسطة .. وكذلك تجمع الدرجات بالنسبة لكل وحدات المقايس ــ لقيــاس الروح المعنوية على مســتوى الشركة ــ وتقسم على عدد الوحدات للحصول على الدرجة المتوسطة. وذلك مع مراعاة تطبيق هذا المقياس على عينــة تمثـل جميع العاملين طبقــا للاسس العلمية للعينــات .

مقيــاس آهربروك Uhrbrock scale :

ومن الأمثلة الأخرى لأسئلة المقاييس تلك التى وردت فى مقياس (آهر بروك) حيث ان من رأيه أنه « اذا أجــريت دراســات منظمة ودقيقــة لاتجاهات العمال بين آونة وأخرى ، فانأصحاب الأعمال ــ أو الادارة ــ سيتمكنون من قيــاس تفوقهم فى ازالة أسباب القلق فى موقفالعمل ، وبواسطة أساليب قياس الاتجاهات يتيسرللعمال أن يعبروا باطمئنان عن آرائهم فى شروط العمل ونظام الأجور وساعات التشغيل .. كما يتيسر لأصحاب الأعمال من ناحية أخرى ، أن يحيطوا أنفسهم علما بأى تغيير فى اتجــاهات العمال ، ويعدلوا من قواعد الشركة كى يســاعدوا على ايجاد الانسجام المتبادل بينهم وبــين العمال ، ويثبتوا رغبتهم الصادقة فى التعاون » . وكانت عناصر مقياسه للروح المعنوية كما يلى :

١ ــ أعتقد أن معاملة هذه المنشأة للعاملين فيها أفضل من اى منشأة أخرى .

٢ ــ لو كان لى أن أختار المنشأة التى أعمل بها لاخترت تلك المنشأة.

٣ ــ لا مجال للمحسوبية فى هذه المنشأة .

٤ ــ لكل مجتهد ومخلص نصيب فى الترقية فى تلك المنشأة .

٥ ــ أثق فى طبيب هذه المنشأة ، كما أثق فى طبيبى الخاص .

٦ ــ توزيع الأجور فى هــذه المنشأة عادل ومجز لكل من العامل الماهر وغير الماهر .

٧ ــ هذه المنشأة تعمل باخــلاص للوقوف على رأى عمالها فيها .

٨ ــ تعاملنا هذه المنشأة بصفة عامة كمــا نستحق .

٩ ــ أعتقد أن الحوادث ستقع مهما أخذنا حذرنا .

١٠ــ تعمل المنشأة باخلاص لزيادة رفاهيــة عمــالها .

١١ــ لا اعتقــد أن المــديرين والمشرفــين والملاحظين والمباشرين يعاملون طالبى العمــل معاملة طيبــة .

١٢ــ أعتقد أنالمديرين والمشرفين والملاحظين يقتلون كثيرا من الاقتراحات الجيدة .

١٣ــ رئيسى المبــاشر يقصر الاجازات على معارفه وأصدقائه من العاملين .

1 — Flanagan, J.G.: General Con in the selection of test item sndshor method of estimating the product moment coefficient from data at the distribution. Journal of Educational Psychology.

١٤ــ أعتقــد أن المنشأة تشغل المنــاصب الجيدة فيها من خارجها بدلا من اتاحة فــرص الترقى أمام العاملين فيها .

١٥ــ لكى تتاح لك فرصة الترقية ، عليــك بالبحث عن شخص « يدفعك » اليها .

١٦ــ توزيع الأجور فى هــذه المنشــأة أمر لا يطاق .

١٧ ــ العامل المخلص الأمين مصيره الفشل والاضطهاد فى هذه المنشأة .

١٨ــ ... الخ(١) .

مسوح الرأى Opening survey

« المسح survey » هو دراسة عامة شاملة وتمهيدية لدراسة مشكلة معينة يقوم بها الباحث وهو لم يزل بعيدا عن المشكلة ، وهدف هــذه الدراسة هو الارتياد والاستكشاف ، وهويختلف عن مقياس الاتجاه .. ذلك أن مقياس الاتجاه يعطى فكرة عامة عن المستوى النسبى للروح المعنوية لجماعات العمال ، بيد أنها لا تقــدم معاونة للادارة فىمعرفة العوامل النوعيةالخاصة التى تقوم وراء سخط العمال أو عدم رضائهم عن سياسة الشركة أو ظروف العمل ، مثلمــا يفعل المسح . وتدور موضوعات المسوح حول مجال معين من مجالات العمــل ، مثــل مجال الاشراف أو مجال الادارة العليا أو نحو النقابة ... الخ ومن أمثلة ذلك :

(أ) ما هو رأيك فى رئيسك المباشر ؟ :

١ ــ هل يعرف واجبات عمله كما ينبغى ؟

٢ ــ هل يميل الى المحاباة والمحسوبية ؟

٣ ــ هل يفى بوعوده ؟

٤ ــ هل يرحب بالاقتراحات الجديدة ؟

٥ ــ هل يجيد الارشاد والتعليم ؟

٦ ــ هل يعرف العمال عن العمل أكثر منه؟

٧ ــ هل هو قدوة حسنة لمرءوسيه ؟

٨ ــ هل تعتقد أنه فى حاجــة الى مزيد من التدريب على الاشراف ؟

(ب) ما هو رأيك فى سياسة المنشأة ؟

١ ــ هل تهتم الادارة العليا بالعاملين ؟

٢ ــ ما هو مدى اهتمامك ببرامج النشــاط الرياضى التى تنفذها المنشأة ؟

٣ ــ هل تقدم اقتراحات مفيدة للمنشأة ؟

٤ ــ هل تشعر بأن لك مستقبلا طيبا بهذه المنشأة ؟

٥ ــ ما هو شعورك حينما تستدعى لادارة شئون العاملين من أجل اجراء مقابلة شخصية معك ؟

٦ ــ هل توفر لك المنشــأة فرصــة زيادة معرفتك ببعض المعلومات أو فرصة التدريب على بعض المهارات الجديدة فى مهنتك ؟

٧ ــ هل تختلف ظروف العمل هنا عنها فى المنشآت الأخرى ؟

٨ ــ هل يختلف توزيع الأجور هنــا عنه فى المنشآت الأخرى بالنسبة لنفس المهن ؟

(جـ) ما هو رأيك فى اللجنة النقابية ؟

وفى دراسة أجراها (تشــمبرلين) (٢) عن المشاكل الكبرى لعلاقات العمال فى الصــناعة الحديثة حيث قام باستخبار مائتى عامل فى أحد مصانع النسيج فى ولاية ماساشوستس ، نصفهم من النقابيين ، والنصف الآخر من غير النقابيين ... وجاءت نتيجة الدراسة مؤكدة أن ٩٠٪ من العاملين النقابيين و ٣٨٪ من العاملين غــير النقابيين يعتقدون بفائدة النقابة .

بيد أن الباحث ، عاد وســأل النقابيين عن الأسباب التى دفعتهم الى الانضمام الى اللجنة النقابية ، فكانت الأسباب التى أدلوا بها على هذا السؤال مرتبة تنازليا كما يلى :

---

1 — Uhrbrock, R.S.: Attitudes of 4430 employee. J. Soc. Psychol., 1934, 5, 347.

2 — Chamberlin, E.M.: What is labor thinking, pers. J., 1935, 14, 118.

١ — لأن الرفاق من العمال انضموا اليها .

٢ — للشعور بالأمن والطمأنينة أكثر .

٣ — لان اللجنـــة النقابية وسيلة العـــامل الوحيدة للحصول على نتائج معينـــة .

٤ — الرغبة فى الانضمام لمثل تلك التشكيلات النقابية .

على حين كان الاعتراض الرئيسى الذى حال بين غــير النقابيين وبين الانضمام الى اللجنـــة النقابية هو فشلها فى الحصول على نتائج لصالح العمال (بنسبة ٤٥٪) وكان الاعتراض علـــى القيـــادة والزعامة فى اللجنة النقـــابية قريبا من الاعتراض الأول بنسبة (٤١٪) .

وقد اتفق رأى غير النقابيين مع النقابيين على ان الاضراب ليس الوسيلة الوحيدة للحصول على نتائج .. كما قرر ٨٨٪ من النقابيين مع ٦٥٪ من غير النقابيين أن أصحاب مصانع النســيج لا يعاملون العامل معاملة انســانية ، باعتباره انسانا له كرامته وشخصيته .

٣ — الطرق غير المباشرة فى قياس الروح المعنوية:

توجد طريقة غير مباشرة ، بعيدا عن طرق المقـــابلات الشخصية والاســـتخبارات ومقياس الاتجـــاهات ، وهى طريـــقة الســـجلات أو الاســـتقصاءات المكتبيـــة ، حيث يقـــوم بعض المتخصصين بتحليل بعض البيانات التى يتم جمعها وترتيبها من ادارة شئون العاملين بصفة مستمرة ، ثم يقومون بتحليلها واستخلاص بعض النتائج منها عن مستويات الروح المعنوية لكل قسم من أقسام المنشأة ، بل ولكل فرد من العاملين فيها . ومن أمثلة البيانات التى يجرى جمعها وتحليلها مايلى:

— معدلات الغياب .

— معدلات الشكاوى .

— معدلات ترك الخدمة .

— معدلات الفاقد والتالف والانتاج المعيب .

— معدلات الحوادث والاصابات المهنية .

— معدلات الانتاجية .

— معدلات الجزاءات .

بعد جمع هذه البيانات حول تلك المعدلات ، يجرى تفسيرها اجتهاديا،على أساس أن ارتفاع معدلات الغياب قد تكون لأسباب خارجية بعيدة عن ظروف العمل. غير أنها فى الغالب تعكس مدى رضاء أو عدم رضاء العامل عن جو العمل، وبالتالى ونتيجة لهذا التفسير الاجتهادى ، فان المتخصصين فى تلك الدراسات يطلبون من الادارة أن تسرع بالعمل على رفع الروح المعنوية عندما ترتفع معدلات الغياب .. مع أن الغيـــاب ليس هو المشكلة .. وانما المشكلة هى التى عبر عنهـــا الغياب ، على اعتبار أن الغيـــاب أسلوب سلبى لمواجهـــة مشـــكلة لا يستطيع العـــامل المتغيب مواجهتها .. كما أن معدلات الحوادث والاصابات المهنية تدل — اذا لم تكن هناك عيوب فى الآلات والماكينات — على حدوث حالات كثيرة من الشرود الذهنى .. وليس معنى ارتفاع هذا المعدل هو العمل على رفع الروح المعنوية ، وانمـــا الذى يجب عمله هو البحث عن أسباب حدوث الشرود الذهنى ... ذلك الذى يرتبط بعلاقات وشروط العمل ... الخ .

نخلص من هـــذا الى أن تلك البيانات تفسر طبقا لأسبابها الظاهرة ، ومن ثم فانها مظهر لعرض كامن ، وعلى الادارة أن تبحث عن الأسباب الكامنة لارتفاع أو انخفاض تلك المعدلات ، ثم تسرع بوضع خطة للعلاج .

تلك هى أهم طرق قياس الروح المعنوية فى الشركات الصناعية . ويلاحظ أن كل هذه الطرق صالحة للدراسة ، اذا توافر لها متخصصون فى تطبيق مثل تلك المقاييس . ولعل أدقها هو مقياس (آهربروك) اذا ما تم ترجيح درجاته بطريقة المقياس المتصل المتدرج .

ترى هـــل آن الأوان لكى نكف عن تقـــدير مستويات الروح المعنوية بمجرد النظر ... هل آن الأوان لكى نلجأ الى استخدام الأساليب العلمية فى هذا المجال الحيوى الذى يرتبط بزيادة الانتاجية، وبالتالى بزيادة الثروة القومية ؟

أساليب فى الدراسات المقارنة للإدارة العامة

بـ ناجى البصام

ان الدراسات المقارنة فى الادارة العامة لم تأخذ مكانها بين الدراسات الادارية العلمية الا فى السنوات الاخيرة من هذا العصر ، لان هذه الدراسات سارت منذ ظهرت كميدان دراسة رسمى فى أواخر القرن التاسع عشر ، وأوائل القرن العشرين(١) سيرا تقليديا جعلها تقتصر على التحليل الوصفى للمؤسسات والعمليات الادارية داخل كل دولة . ولهذا ظلت الدراسات المقارنة فى الادارة العامة لا مكان لها بين تلك الدراسات العلمية الا بعد أن زاد الانتاج العلمى فى مواد الادارة العامة بشكل ملحوظ فى اواخر السنين الخمسينية من هذا القرن ، وبذلك حاولت هذه الدراسات ايجاد الصلة المفقودة ، والتى يقضى المنطق ايجادها بين الدراسات الادارية المقارنة للدولة ، والدراسات الادارية المقارنة الدولية ، وتقوم هذه الصلة فى — رأينا — على الدراسة المقارنة لكيفية اعداد كل دولة لادارتها العامة ، وبالدراسة المقارنة للادارات العامة لمختلف الدول .

لقد دأبت الدراسات الحديثة فى الادارة العامة على التركيز على العوامل البيئية لكل دولة فى اعدادها لنظامها الادارى ، وركزت المدارس الفكرية التى تسود هذه الدراسات فى الآونة الأخيرة على هذه العوامل التى يختلف تفاعلها وتداخلها فى الهياكل والنظم ، ومدى تأثيرها فيها باختلاف الاجواء التى تسودها .

ناجى البصام
مدرس الادارة العامة بكلية التجارة بجامعة الرياض

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « الرقابة الداخلية وفاعليتها على الانشطة الحكومية » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧١ — العدد الثانى — المجلد الرابع .

الاهتمام بالدراسات المقارنة وتطورها :

ان الاهتمام بالدراسات الادارية المقارنة ونموها الملحوظ فى السنوات الاخيرة يستند الى اعتبارات عملية ملحة هى :

١ — حركة الاصلاح الادارى الشامل التى اقتضاها اتساع نشاط الدولة المعاصرة وتنوعه ، فكل دولة اتخذت شكلا معينا لادارتها العامة ، ووفقا للأوضاع الاجتماعية السائدة فيها ، ووفقا لما أملته عليها التطورات التكنولوجية والعلوم التطبيقية ، وما فرضه عليها الرأى العام من وجوب تلبية مطالبه ورغائبه فى تحسين مستويات معيشته ، والتمتع بالخدمات العامة ، وتوفير الرفاهية ودرء المخاطر عنه كمخاطر الحروب النووية والتجارب الذرية ، وما الى ذلك من أنواع الأسلحة ووسائل الدفاع التى استحدثت لهذا الغرض .

---

(١) عبد الغفور يونس — دراسات فى الادارة العامة — المكتب المصرى الحديث للطباعة والنشر الاسكندرية — الطبعة الاولى ١٩٦٩ . ص ١٤٧ و ١٤٦ و ١٥٥ .

هذه الأسباب حتمت على الدول الحديثة أن تعد جهازا حكوميا يستوعب تلك المتطلبات الجديدة ، وفرضت على حكوماتها دورا يختلف عن الدور السابق الذى كان يقتصر على مرافق الدفاع والبوليس والقضاء حينما كانت علاقة الحكومة آنذاك علاقة استثنائية محضة ، فكل مسئولياتها كانت تنحصر فى تهيئة الأمن الداخلى والخارجى ، والعمل على سيادة الطمأنينة والاستقرار . ويمكن القول بأن حقوق الأفراد حينذاك كانت حقوقا سياسية ذات طابع سلبى تتمثل فى حق الأفراد فى ألا تقيد حرياتهم الشخصية كحرية التنقل والعمل والتعليم والتعبير عن الرأى العام ، وحرمة المسكن والمساواة أمام القانون . فهذه الحريات والحقوق تلتزم الدولة بألا تعتدى عليها الا بالقدر الذى تستلزمه الظروف ، ولكنها لا تضع على عاتق الدولة التزامات متعددة (١) .

ان الحرب العالمية الأولى ، وما ترتب عليها من نتائج ، كالأزمة الاقتصادية التى اجتاحت العالم ، وانتشار البطالة كنتيجة لها ، حدا بالدول المتطورة الى الاعتراف بضرورة تدخل الحكومة لتحقيق زيادة الانفاق الحكومى ، وتحقيق التوظف الكامل عن طريق المشروعات العامة ، فكان ذلك الحجر الأساسى فى اتجاه الحكومات الجديدة وفى نطاق الادارات العامة . ومن أمثلة ذلك ما حدا بالرئيس روزفلت رئيس جمهورية الولايات المتحدة الأمريكية من أن يحدث ثورة فى الحكومة الأمريكية ، وذلك باتباع سياسته المشهورة باسم (The New Deal)

ولو أن سياسته هذه،سياسة تدخل الحكومة لتنفيذ المشروعات العامة ، قوبلت بشىء من الصعوبة فى البداية ، الا أن النجاح الباهر الذى حققته تلك السياسة ادى بالرأى العام الامريكى الى الاقرار العام بالدور الذى تلعبه الحكومة فى النشاط الاقتصادى بصفة عامة والضمانات الاجتماعية والشرعية والاتحادات العامة ، وبمساعدة الحكومة للتعليم ، وتدخلها فى جميع المجالات لتيسير الضمانات للأفراد والرفاهية للمجتمع (٢) .

وقد تطلب هذا التغيير زيادة فى عدد الموظفين والعاملين فى الجهاز الحكومى ، وتنوع اختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتوفير الضمانات لهم ، فكان ذلك سببا فى زيادة أعباء الميزانيات لمجابهة هذا التطور بشكل عام ، وما يخصص فيها من مرتبات ومعاشات والضمانات الخاصة للموظفين بشكل خاص . كما استحدث هذا التغير اتجاهات عامة ومعاصرة أو مبادىء عامة نجدها فى كل دراسة وفى كل تنظيم ، فأدى هذا التوسع الضخم السريع الى تسمية هذا العصر بعصر التنظيم الكبير Mass Organization فانهمكوا فى بيان أسس هذه التنظيمات وأهدافها ، وتركيب بنائها ، ومشكلات الادارة فيها (٣) . فاحدى السمات الظاهرة فى الحكومة الحديثة هى مقدار ما تنهض به من عدد كبير ومتزايد من الوظائف التى يتطلب تنفيذها جهازا اداريا متشعبا ، ونتيجة لهذا أصبح معظم ما تنهض به الحكومات اليوم يندرج فى طبيعته تحت الأعمال الادارية ، ولهذا زادت أهمية الادارة العامة فى الأداء الحكومى ، دون أن ينقص ذلك من شأن التشريع أو القضاء .

أن تطور الجهاز الادارى للحكومات الحديثة الى حجمه الحالى يتفق — بصفة عامة — مع نشوء النظام الصناعى ، لأن المجتمعات الصناعية

---

(١) الدكتور سيد محمود الهوارى — الادارة العامة — مطبعة الانصاف — بيروت لبنان — الطبعة الاولى سنة ١٩٦٤ — ص ٢٠، — ٢١ .

(٢) الدكتور سليمان محمد الطماوى — مبادىء علم الادارة العامة — دار الفكر العربى — الطبعة الاولى سنة ١٩٦٠ — ص ٣٨ .

(٣) الدكتور عبد الملك عودة — الادارة العامة والسياسة — مكتبة الانجلو المصرية — الطبعة الاولى — القاهرة سنة ١٩٦٣ ص ٥٦ — ٥٨ .

الحضرية تعتمد على حكوماتها فى نواح متعددة ، باعتبارها منظمـــة ووسيطة مســـاهمة وموفرة للخدمات ، ومصدر الاعانات والقروض ، وعاملة على الارتفاع بالمستويات القومية للحياة الكريمة وكأداة لتشخيص الأدواء الاقتصادية والاجتماعية وعلاجها .

ونتيجة لتطور وظيفة الحكومات الحديثة ، وازدياد الأعباء الملقاة على عاتقها ، ارتفع عدد الموظفين العموميين مثلا فى الحكومة الامريكية الاتحادية الى مليونين ونصف مليون فى عام ١٩٥٧ بعد أن كان عددهم أقل من مائة الف موظف فى سنة ١٩٠٠ ، وبلغت الزيادة أقصاها بسبب الحرب وما تلاها من أحداث ، وما صحبها من توتر دولى رتب مسؤوليات متزايدة تتحملهـــا الحكومة الاتحادية ، كما تضاعف عدد الموظفين المدنيين فى انجلترا من ١٧٫٢٠٠ موظف فى سنة ١٩١١ الى ٧٢٥٫٠٠٠ موظف فى سنة ١٩٥٥ ، وفى فرنسا ازداد عـــدد الموظفين المدنيين من ٧٠٫٠٠٠ موظف ســـنة ١٩٣٣ الى ٩٧٠٫٠٠٠ موظف فى سنة ١٩٥٠ . "

هذا الاتساع فى نشاط الدولة المعاصرة وتنوعه اقتضى الوقوف على التجارب المقارنة للدول التى سبقت فى مضمار الاصلاح الادارى .

٢ ــ ظهور الدول الجديدة حديثة الاستقلال فى آسيا وأفريقيا ، وحاجتها الماسة الى تطوير أجهزتها الادارية للنهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مما يتطلب اجراء دراسات مقارنة للنظم الادارية فى الدول المتقدمة للاحاطة بأحدث أساليب الادارة والتنظيم فيها .

٣ ــ حاجة أجهزة المعونة الفنية فى المجال الادارى ــ والتى أدركتها أخيرا ــ الى دراسات بيئية مقارنة للاوضاع الادارية المحلية السائدة فى الدول الحديثة والنامية ، ليتسنى لهـــا حل مشكلاتها على أساس سليم من الواقع ، بدلا من فرض حلول أجنبية غريبـــة على بيئتهـــا وتقاليدها ، فيكون مصيرها الاخفاق .

لهذا فقد دأب خبراء الادارة العـــامة بالأمم المتحدة ، ومعظمهم من أساتذة الادارة العامة فى الجامعات الى أن يتجهـــوا فى دراساتهم نحـــو دراسة النظم والأساليب الادارية المختلفة فى دول متعددة ، والى محاولة الوصول الى أساليب للدراسات المقارنة ، Methodology وترتب على ذلك أن ظهرت دراسات عـــديدة تحاول صراحة ، أو ضمنا ، تخطيط اطار للدراســـات المقارنة فى الادارة العامة ، فهناك من الأبحاث والمحاولات ما مهد الطريق للوصول الى نماذج للبحث ، ومنها ما استعمل طريقة معينة أمكن أن يصبح أسلوبا معترفا به ، ومنها ما عمد صراحة الى التركيز على دراسة وتصميم هذه الأساليب ، وبذلك أصبحت الدراسات الادارية المقارنة أحد الميادين الرئيسية لدراســـة الادارة العامة ، ولقد تأكدت أهميتها فى السنوات الاخيرة بدرجة أن دعت الى اعادة طبع مؤلفات العلماء فى أصول الادارة العامة ، ليتضمن فصلا عن الادارة العامة المقارنة .

وأصبحت معظم كليات الادارة العامة ومعاهدها تتضمن مناهجها برامج خاصة فى الادارة العـــامة المقارنة .

المشكلات التى تعترض الدراسات المقارنة :

ان الدراسات المقارنة فى الادارة العامة ما زالت تعانى مشكلات كثيرة بالرغم من التقدم الملحوظ الذى أحرزته هذه الدراسات ، وما تميزت به من المعرفة الادارية على الصعيد المقارن فى الآونة الاخيرة . ويعزى ذلك فى رأينا الى حداثة هـــذه الدراسات ذاتها ، فكان لابد لها من أن تجابه مشكلات كثيرة بعضها لم يجد حلولا حتى الان ، ومن هذه المشكلات تداخل المتغيرات التى ينصب عليهـــا البحث المقـــارن كالعوامل السياســـية والاقتصادية والحضـــارية ، وسرعة تفاعلهـــا وتغييرها مما يحول دون استخراج قواعد عامة، وانماط ثابتة نســـبيا بحيث يمكن تأكيد رابطـــة السببية ، والتدليل على أن ظاهرة معينة سببها او ينجم عنها ظاهرة أخـــرى . وصعوبة فهم

التقاليد والأحوال الاجتماعية والسياسية والنظرية السائدة فى الدول المختلفة ، وقلة البيانات والاحصائيات الدقيقة والمنظمة ، وأحيانا عدم توافرها ، وخاصة فى الدول النامية والدول الحديثة الاستقلال ، والتى تعتبر أساسا للمقارنة وان توافرت فان نتائجها لا يمكن الوثوق بها . ومنها أيضا الابتعاد عن الموضوعية التى تتمثل فى احجام الكثير من العاملين فى حكومات الدول المختلفة عن نقد أنظمتهم فى التقارير التى يقدمونها الى المؤتمرات الدولية التى يمكن أن تتوافر لديها حصيلة كبيرة عن هذه الدراسات ، فكان من نتيجة ذلك كله أن تعددت الاتجاهات والأساليب العلمية فى البحث الادارى المقارن ، وحال دون التوصل الى أسلوب قياسى علمى واضح سليم ميدانى ينصب عليه كثير من الدراسات المعاصرة فى الادارة العامة المقارنة ويعتبر الشغل الشاغل لروادها اليوم (١) .

أساليب فى الدراسات المقارنة :

أولا — الأساليب التى سادت الدراسات ابتداء :

على الرغم من المشكلات التى تعترض الدراسات المقارنة فى الادارة العامة والعقبات التى تواجهها ، متمثلة فى القدرة النسبية لمادتها نظرا لحداثتها ، وتشتت الدراسات فى شأنها ، فانها عدت سريعا أحد مجالات الادارة العامة الخطيرة فى نظر العالم والخبير ، لما تميزت به من تقدم ملحوظ فى المعرفة الادارية فى الصعيد المقارن فى الآونة الأخيرة .

ويعزى ذلك الى الاعتبارات العملية والملحة التى أوردناها وكان لها الدور الفعال فى الاهتمام بهذه الدراسات ، مما أدى الى ظهور ثلاثة أساليب ابتداء ، اتسم أولها بالتحديد والوضوح، فى حين اتجه الآخران نحو التطور (٢) .

١ — الأسلوب الايديولوجى — وهو يركز على المبادىء والمثل والعموميات ، ويقوم على تقديم مثل أو نماذج أو البحث عن طريق أفضل للأداء والانجاز، وقد ساد هذا الاتجاه ابان حركة الادارة العلمية .

ومن أمثلة هذه الدراسات ، البحث الذى أجراه Borman B. Eaton عن تاريخ حركة الاصلاح الوظيفى فى بريطانيا بعنوان :
Civil Service in Great Britain : A History of Abuses & Reforms & their bearings upon American Politics.

فى سنة ١٨٨٠ وفى هذا البحث قدم « اتيون » التجربة البريطانية كنموذج يحتذى فى الاصلاح الوظيفى بالولايات المتحدة الامريكية وقتئذ .

وكذلك البحث الذى قدمه سنة ١٨٨٧ « Woodrow Wilson » بعنوان The Study of Public Administration ونشرته وقتذاك مجلة علم السياسة الأمريكية . وثمة أمثلة لدراسات أحدث ، منها الكتاب الذى أصدره سنة ١٩٣٠ Leonard D. White حيث عرض لنماذج من نظم التوظف فى عدة دول بعنوان :
The Civil Service in the Modern States

٢ — الأسلوب الوصفى — ويركز على حالة وحيدة يعالجها من الناحية التاريخية ، أو يعنى بحالة ادارية واحدة معينة أو دولة بمفردها .

ومن أمثلة هذه الدراسات البحث الذى أجراه الأستاذ (مورو برجر) أستاذ علم الاجتماع بجامعة برنستون الأمريكية عن التكون الاجتماعى للبيروقراطية فى مصر ، وخاصة طبقة كبار الموظفين وأصدره سنة ١٩٥٧ بعنوان :
Modern Egypt Bureaucracy and Society in

٣ — الاسلوب التجريدى — ويعنى بوضع قواعد واستخلاص الأصول العامة ، بغض النظر

---

(١) دكتور عبد الكريم درويش ودكتورة ليلى تكلا — أصول الادارة العامة — مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة سنة ١٩٦٨ . ص ١٥٦ .

(٢) F.W. Riggs : «Trends in the Comparative Study of Public Administration, (I.R.A.S., Vol. XXVIII, 1962).

عن التفاعل والتأثير المتبادل بين الايكولوجية (١) (البيئة) المحلية وبين الادارة العامة . ولكن مع تقدم دراسة الادارة العامة بدأ واضحا عدم سلامة التحويل على تلك الأساليب وحدها فى الدراسات المقارنة للادارة العامة . وان كانت لا تزال تحتفظ بوجودها لأسباب ، منها أن ما يستند عليه الأسلوب الايديولوجى من أصل عام واحد مثل (الكفاية) أو (الصالح العام) لا يمكن أن يعتبر أساسا فى التزود بتوجيهات كافية واضحة فى العمل ، كما أن الأسلوب الوصفى بحد ذاته ينضوى تحته استخلاص العموميات والقواعد والفروض التى تحدد أصول السلوك ، وأوجه الارتباط بين المتغيرات، وبذلك يجمع تحت منطوياته أسلوبا آخر ، هو الأسلوب التأصيلى ، وبالتالى فان اتباع الأسلوب التجريدى يعنى التطبيق الحرفى لقواعد الأصول العامة من الناحية الشكلية الرسمية فقط ، وليس من الناحية الواقعية الفعلية . ولهذا ظهرت فى أفق الدراسات المقارنة للادارة العامة أساليب أخرى كادت تحل محل تلك الأساليب التى سادت ابتداء أو تتعاون معها .

ثانيا — الأساليب الحديثة :

١ — الأسلوب التجريبى هو الذى يعنى بالجانب التطبيقى العملى، ويحاول هذا الأسلوب أن يحل محل الأسلوب الأيديولوجى . اذ أنه يقوم على أساس تقديم نظام ادارى معين ، وشرحه كنموذج ادارى جيد للاقتداء به ، فهو يستند على الأبحاث التى يغلب عليها طابع التعميم ، ووضع الأصول والقواعد العامة ، وقد ظهر هذا الأسلوب منذ قيام هيئة الأمم المتحدة وبرنامجها فى الادارة العامة ، حيث ان الباحث من دراسته يحصل على خصائص جيدة لأنظمة عدة ، ومن ثم يجمع توصيات عامة مطلقة تستهدف هذه الجهود الكشف عن الأصول العامة للعمل الادارى .

ومن أمثلة ذلك التقرير الذى يتخذ شكل قائمة استفسارات وأسئلة للاجابة عليها ومعدة بمعرفة لجنة الأمم المتحدة المختصة بمشكلات الادارة

---

(١) الايكولوجية — فى أبسط معانيها — تعنى دراسة العلاقة بين الطبيعة والانسان ، فهى ليست مجرد وصف بسيط للظروف البيئية وأثرها فى تحديد أوجه النشاط البشرى وبخاصة فى مجال الحياة الاقتصادية ، مثل مباشرة أعمال معينة بالذات تهيىء الظروف الجغرافية لقيامها . وانما الامريقتضى فى مجال دراسة النسق الايكولوجى تتبع العلاقات المتبادلة بين الانسان والبيئة العامة ، وأثر هذه العوامل البيئية فى الانسان والنظم المختلفة ، من اقتصادية وسياسية ودينية وغيرها .

فكلمة ايكولوجيا — مشتقة من أصل يونانى معناه (بيت)أو ملجأ ، ولكن فى المعنى اليونانى فان اللفظ لا يقتصر على المسكن ، بل وأيضا على الاشخاص الذين يقيمون فيه ،والمناشط اليومية التى يقومون بها من أجل العيش .

ولقد أدخلت كلمة ايكولوجى Ecology لاول مرة الى العلوم البايولوجية على يد عالم الاحياء الالمانى أرنست هيكل Erniest Heeckel فى عام ١٨٦٩ ، للاشارة الى العلاقات المتبادلة بين النباتات والحيوانات التى توجد معا فى بيئة طبيعية معينة . ولكن استخدام النهج الايكولوجى فى مجال العلوم الانسانية لم يظهر الا فى أوائل القرن العشرين فى أعمال عالم الاجتماع الامريكى تشارلس جالبن Charles Galpin فى كتابه من التشريح الاجتماعى لاحد المجتمعات المحلية الزراعية Social Anatomy of an Agrarian Community سنة ١٩١٥ . بيد أن جالبن لم يستخدم صراحة كلمة (ايكولوجية) . الا أنه فى دراسته للاسر القروية التى تعيش فى احدى مقاطعات أمريكا ، وهى الدراسة التى يشتمل عليها ذلك البحث ، كان قد أوضح فى تبيان العلاقات المتبادلة بين الناس والبيئة بطريقة تحليلية فيها كثير من العمق والفهم ، ثم عبر عن هذا كله فى طريقة عامة تبين أنواع الانشطة وتوزيعها فى مختلف المناطق ، وكان غرضه من ذلك أن يدلل على أنه فى كل مجتمع من المجتمعات الانسانية يوجد ما يسميه بالمناطق الطبيعية Natural Areas التى تظهر تلقائيا نتيجة لتوافر ظروف ايكولوجية معينة .وان كل منطقة من هذه المناطق تتطلب نوعا أو أنواعا من النشاط الاجتماعى يتلاءم مع هذه الظروف ، ولم يلبث هذا الاتجاه أن انتشر فى كتابات علماء الاجتماع الاخرين فى أمريكا مثل روبرت بارك Robert Park الذى حاول فى العام نفسه سنة ١٩١٥ أن يدلل على أن المدينة ظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة لتوافر عوامل طبيعية لا يمكن التحكم فيها ،أو أن لكل مدينة من المدن تنظيمها الخاص بها ، وتنقسم بمقتضاه الى مناطق مختلفة لكل منها نشاطها الخاص ،سواء أكان ذلك النشاط صناعيا أم تجاريا أم مسكنيا ، بل ان لكل منطقة خصائصها الاجتماعية والثقافية التى تطبع حياة أهلها بطابع خاص .

ومثل هذا الاتجاه يظهر فى كتابات بيرجس Burgess الذى يعتبر هو أيضا من أكبر علماء الاجتماع الامريكيين الذين اهتموا بالدراسة الايكولوجية ، وبخاصة مسألة التناظر بين المناطق الطبيعية فى المدينة والظواهر الاجتماعية والثقافية . فالمناطق المتخلفة فى المدينة مثلا هى بطبيعتها مثوى طبيعى للجريمة ، والرذيلة ، والامراض ، والفساد، والتفكك العائلى ، وغير ذلك من السلوك والانحراف .

وأول من تطرق الى الايكولوجية فى الادارة هو الاستاذ جون كوز John Gaus فى بحث له بعنوان :
Reflections on Public Administration

العامة ، طبقا لاتفاقات بين هيئة الأمم واليونسكو.

٢ — الأسلوب التأصيلى : ويتضمن قدرا لا بأس به من الشرح التحليلى ، فهو يعنى أساسا الى جانب وصف البناء الادارى بتفسير الظاهرة الادارية موضوع البحث ، فهو يعنى بأوجه التماثل والاختلاف فى أشكال وتكوين النظم الادارية . كما يعنى بوظائف هذه النظم والتغيرات المرتبطة . فهو يعمد الى تطبيق الأسلوب العلمى المطبق فى دراسة العلوم الطبيعية فى نطاق العلوم الادارية ، ويحاول استخلاص قوانين تحكم الأوضاع الادارية ، وتحدد شروط وظروف تطبيقها ، ويعالجها من زاويتها الاجتماعية البحتة. ومن أحسن الأمثلة على ذلك ما أجراه الاستاذ (مرويرجر) أستاذ علم الاجتماع بجامعة برنستون الأمريكية عن التكوين الاجتماعى للبيروقراطية فى مصر ، وخاصة طبقة كبار الموظفين ، وأصدرها سنة ١٩٥٧ ، ويمكن مقارنتها بالدراسات الاجتماعية التى أجراها العلماء عن البيروقراطية الأمريكية ، ولهذا فان هذا الأسلوب يقوم على تأصيل المسائل ، واستخلاص القواعد ، بدلا من الأساليب الوصفية .

٣ — الأسلوب البيئى : يتميز هذا الأسلوب بكونه من أحدث الأساليب التى ظهرت فى الدراسات المقارنة فى الادارة العامة ، ويعتمد على الدراسة الشاملة لمختلف الأوضاع والظروف المحيطة بالظاهرة الادارية وتطورها، فهو يعكس حقيقة التفاعل والتأثير المتبادل بين الادارة العامة وبيئتها المحلية ، فيركز على دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمجتمع ، ومدى تأثير هذه العوامل على ادارته العامة . وقد ظهر هذا الأسلوب فى بحث للاستاذ John Gaus (١).

بعنوان Reflections on Public Administration حيث دعا فيه الى دراسة الادارة العامة من زاوية البيئة المحلية التى تعيش فيها ، لكى يمكن الوقوف على مدى التفاعل والتأثير المتبادل بينها وبين بيئتها المحلية ، ولكى يأتى تطبيق الأصول والقواعد العامة فى الدول الجديدة تطبيقا واقعيا فعليا ، ولكى لا تصطدم بالأوضاع البيئية المحلية والدينية والعائلية والمعيشية السائدة فيها . اذا ما بحثت العوامل البيئية لتلك الدول ، والوقوف على مدى ملاءمة تلك الأصول والقواعد لها .

فالأسلوب البيئى يعنى بالدراسة التى تتعرض أساسا الى وصف العناصر المميزة للبيئة ومدى ترابطها بالادارة ، وكيف يمكن لهذه العناصر أن تؤثر على شكلها واجراءاتها — بصفة خاصة — وعلى العملية الادارية بصفة عامة .

ويعتبر الأستاذ رجز Fred W. Riggs من أكبر المتحمسين لهذا الأسلوب الحديث . فهو لا يكتفى بمجرد الدعوة له ، وانما يبرز أهميته الحيوية كضرورة للمستقبل ، فهو يؤمن بأن الدراسة المقارنة للادارة العامة ستظل متسمة بضيق الأفق فى جوهرها ما لم تتحول عن طابعها التجريدى الذى يسودها الى الأسلوب البيئى فى معالجتها (٢) .

ولعل من مظاهر اهتمامه البالغ بهذا الأسلوب، ذلك الكتاب الذى أصدره أخيرا بعنوان The Ecology of Public Administration وفى هذا الكتاب يتناول بالدراسة البيئة لثلاثة نماذج ادارية Administrative Models فى الولايات المتحدة الأمريكية وتايلند والفلبين ؛ وهى نماذج تلائم الدول والمجتمعات الزراعية التقليدية ، والدول الصناعية الحديثة والمجتمعات المتطورة Transitional Societies التى نلمسها فى الدول الجديدة النامية ، وتعكس هذه الدراسة تجاربه كأمريكى قضى سنتين فى جنوب شرقى آسيا يدرس ، ويعلم الادارة العامة فى تايلند والفلبين . فيعالج فى كتابه هذا التطبيقات الادارية لهذه المناطق المختلفة على نطاق واسع فى وضعها البيئى . كما أوضح فى مقدمته أهمية هذا الأسلوب بالنسبة للدول الجديدة الحديثة الاستقلال .

---

(1) John Gaus, Reflections on Public Administration; Alabame University of Alabama Press, (1948). P. 9.

(2) F.W. Riggs, The Ecology of Public Administration; Asia Publishing House. Bombay, New Delhi, Madras London New York 1961.

تنظيم الجهاز الإدارى فى اليابان

محمد حسن فتحى

لفتت التجربة اليابانية فى العشرين سنة الماضية أنظار العالم ، اذ أن ما بلغته عمليات التنمية — وبصفة خاصة تنمية الصادرات من معدلات قد فاق كل التقديرات المألوفة . ولاشك أن التعرض لتقييم هذه التجربة يحتاج لدراسة واسعة تتناول الجوانب المختلفة للتغيير فى المجتمع اليابانى عقب الحرب العالمية الثانية ، الا أنه يكاد يكون الاجماع على أن العنصر المرجح للنجاحات التى حققتها اليابان فى مجال التنمية انما يرجع الى الانسان اليابانى نفسه، وما يتميز به من حب للنظام والطاعة وبساطة فى العيش مع تعصب شديد لبلده ، ومع ذلك فان هذه الصفات الطبيعية فى المواطن اليابانى لا تستطيع أن تصنع وحدها المعجزة ، بل لابد من نظام خاص يسيطر ويوجه ويقود . فى هذا المقام الاخير يحدثنا الكاتب عن تنظيم الجهاز الادارى للدولة وفروعه وحدود سلطات كل منها . كما يشير الكاتب اشارة سريعة الى السلطات الاخرى كسلطة العرش الامبراطورى والسلطة التشريعية والسلطة القضائية .

يدير مجلس الوزراء الجهاز الادارى فى اليابان رسميا اذ يشكل مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة والهيئات تنظيما واحدا هو المسئول عن كافة أنشطة الدولة ما عدا الأنشطة القانونية والقضائية . ونتيجة لذلك كان من الطبيعى أن الأجهزة والهيئات التى تعنى بالادارة القومية تنظم دستوريا تحت اشراف مجلس الوزراء .

ولما كانت الوزارات لا تغطى كافة مجالات أنشطة الدولة لذلك فان الجزء الأكبر من هذه الأنشطة مفوض الى رؤساء الحكومات المحلية

محمد حسن فتحى

مدير عام بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

مثل المحافظات والبلديات . وفى النطاق الذى ينجز به هؤلاء المحافظون والرؤساء مهام الدولة المفوضة فانه يطلق عليه « أجهزة الدولة » .

وبالاضافة للحكومات المحلية هناك هيئات خاصة أو هيئات حكومية مثل سكك حديد اليابان القومية ، شركة التلغراف والتليفون اليابانية ، الهيئة اليابانية الاحتكارية وهيئات واتحادات أخرى يصل عددها الآن « ١١٢ » أنشئت لتنفيذ أعمال الدولة .وهذه الهيئات الخاصة تخضع لاشراف ورقابة الوزراء عن طريق سلطتهم فى تعيين المديرين والاشراف المالى عليهم وتماثل بعض هذه الهيئات المكاتب الحكومية فى تطبيق اللوائح والقوانين .

وعلى ذلك فان التنظيم الكلى للادارة القومية يغطى مساحة أكبر من تلك التى يغطيها التنظيم الادارى القومى الأصلى الذى يتكون من مكتب رئيس الوزراء والوزارات .

١ ـــ المسئولية المشتركة لادارة أجهزة الدولة :

ينص دستور اليابان على تخويل اسناد السلطة التنفيذية لمجلس الوزراء .. ومجلس الوزراء نفسه مكلف بعدة أعمال ادارية أصيلة فى الدستور ، فتنص المادة «٧٣» على ان لمجلس الوزراء الاختصاصات التالية :

(أ) تنفيذ القوانين بأمانة .
(ب) تعريف أعمال الدولة .
(جـ) سياسة العلاقات الخارجية .
(د) ابرام المعاهدات .
(هـ) ادارة الخدمة المدنية .
(و) اعداد الميزانية وعرضها على مجلس النواب .
(ز) اصدار قرارات مجلس الوزراء لتنفيذ الدستور والقوانين .

وعلى شمول هذه الاختصاصات الا أنه يصعب القول بأن مجلس الوزراء يمكنه تنفيذ كافة أنشطة الدولة بنفسه .

وتنص المادة ٧٤ من الدستور على أن جميع القوانين وقرارات مجلس الوزراء توقع بمعرفة وزير الدولة المختص وتعتمد من رئيس الوزراء كما تنص المادة ٧٢ على أن رئيس الوزراء يمارس الرقابة والاشراف على مختلف الأفرع الادارية. وبمعنى آخر فان الدستور يفترض سلفا ان وزراء الدولة هم الوزراء المختصون وعلى أن ينشأ تنظيم ادارى مختص يعنى بأعمال الدولة.

وتطبيقا لهذا الدستور فان قانون مجلس الوزراء ينص على أن يقسم الوزراء فيما بينهم الأعمال الادارية وتكفل كل منهم بقدر معين منها فى حدود اختصاصه كوزير مختص .

وتنص المادة ٣٥ من قانون تنظيم الحكومة القومية بأن رئيس الوزراء وكل وزير فى وزارته طبقا لقانون مجلس الوزراء يكون مسئولا ورقيبا على الأعمال الادارية المتعلقة بوزارته . وهذه الأعمال الادارية لا تعدو مجال الادارة العامة التى يظهرها مجال اختصاصات وسلطات الأجهزة الادارية المماثلة التى يحددها القانون . وعموما فكل قانون تأسيسى فيه جزء يسمى « واجبات الوزارة » وفيه يبين واجبات كل وزارة مشروعة تفصيلا بقصد تسهيل تعاملها مع الجماهير التى تهتم بأنظمة الدولة .

وفى الواقع فان كل وزير مختص له مسئولية ادارية فى كل مجال من الحكومة الوطنية لا يدلى بما له من سلطات عند التعامل فى مجال أعماله التخصصية من خلال سلطته الشرعية . وفى كثير من الحالات نجد ان رئيس الوزراء أو أحد الوزراء المختصين ليس له سلطة لتنفيذ الأعمال التى هو بصدد الاشراف والرقابة عليها . وعلى سبيل المثال ، وزير المالية له مسئولية ادارة الضرائب القومية ولكن ليس لديه السلطة لفرض اى نوع من الضرائب على المواطنين ولكن السلطة من شأن رئيس مكتب الضرائب .

والاختصاص المركزى لمجلس الوزراء هو التنسيق الذى يضمن توحيد الادارة الحكومية المنفذة بمعاونة الأفرع الادارية المختلفة .

وهذا هو السبب فى أن الدستورر يمنح رئيس الوزراء الذى يمثل مجلس الوزراء ، ممارسة الرقابة والاشراف على الأفرع الادارية المختلفة. فان قانون مجلس الوزراء ينص على أن هذه السلطة ينبغى أن تمارس متمشية مع السياسات التى سبق اقرارها فى اجتماعات مجلس الوزراء، وأن رئيس الوزراء يجرى المشاورة فى اجتماعات المجلس ويعطى القرار فى أى نقطة فيها خلاف من الناحية القانونية بين الوزراء المختصين .

وقد يوقف رئيس الوزراء التدابير أو الأوامر لأى مكتب ادارى والتى تتعلق بعمل مجلس الوزراء . وهذه السلطات لرئيس الوزراء مطلوبة لتأمين سلامة ووحدة الادارة القومية .

٣ ــ مجلس الوزراء :

(أ) تنظيم مجلس الوزراء :

ــ يتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء رئيسا له ، ١٩ وزير للدولة (الدستور مادة ٦٦ (أ)) ، وقانون مجلس الوزراء مادة ٢ (أ) والوزارات والأجهزة التى يشرف عليها الوزراء هى :

١ ــ مكتب رئيس الوزراء .
٢ ــ وزارة العــدل .
٣ ــ وزارة الخارجية .
٤ ــ وزارة التعليم .
٥ ــ وزارة الصحة والرفاهية .
٦ ــ وزارة المــالية .
٧ ــ وزارة الزراعة والغابات .
٨ ــ وزارة التجارة الدولية والصناعة .
٩ ــ وزارة النقــل .
١٠ــ وزارة البريد والتليفونات .
١١ــ وزارة العمــل .
١٢ــ وزارة التشييد .
١٣ــ وزارة الداخلية .

ــ جهاز الشئون الادارية .
ــ جهاز تنمية هوكايدو .
ــ جهاز الدفاع .
ــ جهاز التخطيط الاقتصادى .
ــ جهاز العلوم والتكنولوجيا .
ــ جهاز البيئـــة .
ــ وكالة الأمن العام القومية .
ــ وكالة التنمية الاقليمية لرأس المال القومى .
ــ مدير عام مكتب رئيس الوزراء .

ويلاحظ أن بعض وزراء الدولة يرأس اثنـــين أو أكثر من هذه المكاتب .

ويختار رئيس الوزراء من بين أعضاء مجلس النــواب وبترشيح من المجلس (مادة ٦٧ من الدستور) .

ويعين الامبراطور رئيس الوزراء الذى رشحه مجلس النواب (مادة ٦ من الدستور) ويعــين رئيس الوزراء الوزراء ويعزلهم . ويختار معظمهم من اعضاء مجلس النواب ونوابــه . ويجب ان يكون رئيس الوزراء والوزراء من المــدنيين . ويمكن لرئيس الوزراء عــزل الوزراء . وهذه السلطة فى العزل هى القاعدة التى تحفظ سلامة ووحدة مجلس الوزراء .

(ب) ادارة مجلس الوزراء :

اجتماعات المجلس :

يقوم مجلس الوزراء بممارسة اختصاصاته خلال اجتماعاته (قانون المجلس مادة ٤ (أ)) وتتكون سكرتارية المجلس من :

ــ رئيس سكرتارية لمجلس الوزراء (يشغله وزير دولة) .

ــ نواب رئيس سكرتارية مجلس الــوزراء (يحضرون الاجتماعات ولــكن لا يشتركون فى اتخاذ القــرار) .

ولا توجد هناك قواعد مكتوبة تنظم عمليــة اجتماعات مجلس الوزراء . وحاليا يجتمع مجلس الوزراء كل يوم ثلاثاء ويوم جمعة .

وأحيانا يتم اتخاذ القرار بالتمرير على أعضاء المجلس .

وبمــا أن مجلس الوزراء ، عنــد ممارسته لسلطته التنفيــذية يكون مسئولا بأجمعــه أمام مجلس النواب فان من المفروض أن يكون قراره باجمــاع الآراء . ورغبة فى ضمان الاجماع على الآراء فان رئيس الوزراء له الحق فى تعيين وعزل الوزراء .

وكقاعدة فان الموضوعات ترفع الى لجنــة نواب الوزراء قبل عرضها على اجتماع مجلس الوزراء . وتعقد لجنة نواب الوزراء أيام الاثنين

والخميس أى الأيام السابقة لاجتماعات مجلس الوزراء . وهذا العرف السائد هو أهم استنباط للتنسيق بين الأفرع الادارية .

(ج) الوحدات الفرعية لمجلس الوزراء :

سكرتارية المجلس :

وتختص بالآتى :

— ترتيب الأجنــدة .

— التنسيق الواجب للمحافظة على سلامة السياسات .

— تجميع وبحث المعلومات .

المكتب القــانونى :

ويختص بالآتى :

— مراجعة اللوائح ومشروعات القوانــين وقرارات مجلس الوزراء والمعاهدات .

— اعطاء الاستشارات والفتاوى القانونيــة لمجلس الوزراء ولرئيس الوزراء والوزراء .

مجلس الدفاع القومى :

ويختص بالآتى :

— مناقشة المسائل الهامة التى تتعلق بالدفاع القــومى .

— يعتبر مجلس وزراء داخلى ، أعضاؤه هم رئيس الوزراء ووزير الخارجيــة ووزير المــالية ومدير عام جهاز الدفاع والوزير رئيس جهــاز التخطيط الاقتصادى .

هيئــة الأفراد القومية :

ولقد أنشئت هذه الهيئة لتأمين حيــاد الخدمة المدنية طبقا لقانون الخدمة المدنية وهى تحت الاشراف العام لمجلس الوزراء .

٤ — الوحدات الادارية القومية وبناؤها التنظيمى:

يقسم قانون التنظيم الحكومى القومى الوحدات الادارية الى :

— مكاتب على مستوى الوزارات .

— وزارات .

— أجهـــزة .

— وكالات .

والسبب الرئيسى فى هذا القانون هو ايجاد معيار للبناء التنظيمى لهذه الأجهزة . والوحدات الأساسية الادارية هى المكاتب التى على مستوى الوزراء والوزارات .

أما الأجهزة والوكالات فهى ليست على نفس المستوى السابق . ولكنها تنشأ كأجهزة خارجية عن الوزارات والمكاتب على مســتوى الوزارات تحت اشرافها .

وفى الحقيقة لا يوجد سوى مكتب واحد على مستوى الوزارة وهو مكتب رئيس الوزراء .

ولكل وزارة نائب وزير برلمانى ماعدا وزارة المالية ، وزارة الزراعة والغابات ، وزارة التجارة الدولية والصناعة ، ولكل منها نائبان . ونائب الوزير البرلمــانى يساعد الوزير ويشــترك فى تخطيط السياسات وبرمجة التخطيط ويعــرف المسائل السياسية وينفذ قرارات الوزير ويمارس اختصاصات الوزير أثناء غيابه .

ولكل وزارة نائب وزير ادارى يساعد الوزير فى حفظ النظام فى الوزارة ويشرف على أعمــال المكاتب والأقسام ، والأجهزة الملحقة ، والأفرع المحلية . ولمكتب رئيس الوزراء مدير عام واثنان مساعدان للمدير العام ويشغل منصب مدير عام المكتب وزير دولة .

وكما ذكر سابقا فان الأجهزة والوكالات تنشأ كوحدات مستقلة لجهــة فى مستوى وزارة أو وزارة . ولكن فى حالات الضرورة القصوى فان الوكالة أو الجهاز يمكن وضعه فى جهاز أو وكالة يرأسها أحد وزراء الدولة .

وينشأ الجهاز عندما يكون هناك قدر كبــير من الأنشطة التى تمارسها الوزارة تختلف عن باقى العمل ، ويعنى بأمرهــا رئيس (مستقل

عن الوزير) لضمان الكفاءة فى العمل .

وتنشأ الوكالة ، عندما تعترض رقابةواشراف الوزير انجاز أهداف عمل معين ويمكن انجاز هذا العمل بطريقة أفضل دون اشراف ورقابة الوزير المباشرة . وهذه الوكالات هى :

- وكالة التجارة والتسويق .
- وكالة الأمن القومى العام .
- وكالة تنسيق الأراضى .
- وكالة التنمية الاقليمية لرأس المال القومى .
- الوكالة الادارية للاختيار القومى .
- وكالة سلامة التحقيق العام .
- وكالة حفظ التراث الخاص .
- وكالة علاقات العمل للبحريين .
- وكالة علاقات العمل المركزية .
- وكالة علاقات العمل للهيئات العامة والمشروعات القومية .

ويسمى رئيس الجهاز « المدير العام »ويسمى رئيس الوكالة بالرئيس .

ولا يمكن لرؤساء هذه الأجهزة والوكالات اقتراح اللوائح أو مشروعات القوانين أو أوامر مجلس الوزراء مباشرة للمجلس أو اصدار اى قرارات وزارية . وفيما عدا ذلك فان الجهاز أو الوكالة يتمتع بكافة صلاحيات الوزارة تقريبا . للجهاز « نائب مدير عام » الا اذا كان يرأس الجهاز وزير دولة فان نائبه يكون « نائب وزير ادارى » ، وفيما يلى هذه الأجهزة :

- جهاز شئون القصر الامبراطورى
  مكتب رئيس الوزراء
- جهاز الشئون الادارية
  مكتب رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز تنمية هوكايدو
  مكتب رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز الدفاع
  مكتب رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز التخطيط الاقتصادى
  مكتب رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز العلوم والتكنولوجيا
  مكتب رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز تسهيلات الدفاع الادارية
  جهاز رئيس الوزراء — جهاز الدفاع .
- جهاز البيئة
  جهاز رئيس الوزراء — رئيسه وزير دولة
- جهاز اقليم كيناوا الشمالية
  جهاز رئيس الوزراء
- جهاز سلامة التحقيق العام
  وزير العدل
- جهاز الضريبة الادارى
  وزارة المالية
- جهاز التأمين الاجتماعى
  وزارة الصحة والرفاهية
- جهاز الغذاء
  وزارة الزراعة والنباتات
- جهاز الغابات
  وزارة الزراعة والغابات
- جهاز الأسماك
  وزارة الزراعة والغابات
- جهاز الرخص والاقتراعات
  وزارة التجارة الدولية والصناعة
- جهاز المشروعات الصغيرة
  وزارة التجارة الدولية والصناعة
- جهاز التأمين البحرى
  وزارة النقل
- جهاز التحقيق فى الحوادث البحرية
  وزارة النقل
- جهاز الأرصاد الجوية
  وزارة النقل
- جهاز الدفاع ضد الحرائق
  وزارة الداخلية

ويتم انشاء أو الغاء مكتب رئيس الوزارة ، أو وزارة ، أو جهاز أو وكالة بقوة القانون .

وتشغل كل وحدة ادارية تدرجا هرميا يرأسه الوزير أو الرئيس أو المدير العام . ويقسم قانون تنظيم الحكومة القومى البناء التنظيمى الداخلى إلى ٣ مجموعات :

(أ) الأقسام الفرعية الداخلية :

— فى مكتب رئيس الوزراء : سكرتارية — مكتب — ادارة .

— فى الوزارة : سكرتارية — مكتب — ادارة
— فى الجهاز (رئيسه وزير) : سكرتارية — مكتب — فى جهاز (رئيسه ليس وزيرا) : سكرتارية — ادارة .

— **السكرتارية** : هى تنظيم استشارى وهى أساسا تعنى بالأرشيف والوثائق ، والميزانية ، والاستشارة ، والعلاقات العامة والاحصاء ، والتحقيقات ... الخ . من خلالها تراقب وتنسق الأنشطة للمكاتب والادارات المختلفة .

— أما المكاتب أو الادارات فهى عبارة عن تنظيم خطى يعنى مباشرة بالواجبات للوحدة الادارية .

— الأقسام :

وتنشأ فى السكرتارية والمكاتب وانشاؤها أو الغاؤها يكون بقرار من مجلس الوزراء .

(ب) مكاتب الأفرع المحلية :

وتنشأ بالقانون لرعاية جزء من الوحدات الادارية فى الأماكن الواقعة خارج الرئاسات . وهناك مشكلات بالغة الأهمية فى مكاتب الأفرع المحلية منها تفويض السلطات اليهم . فهى مشكلة من وجهة نظر تنظيم الادارة الحكومية . وقد أشير الى أن سوء الادارة فى المكاتب الفرعية المحلية غالبا ما يسبب مشكلات مثل ازدواج الاشراف ، ومضاعفة الشئون الادارية ، والنقص فى الادارة الديمقراطية .

(ج) المنظمات الملحقة :

هناك أنواع كثيرة من المنظمات التى تنشأ للمادة ٨ من قانون تنظيم الحكومة الفرعية وأهم نوع من هذه التنظيمات هو المجلس الاستشارى .

وقد أنشأت الحكومة القومية مجالس استشارية كوسيلة للحصول على المعلومات من خبراء فى مختلف المجالات ، لتأمين عدالة الادارة ، ولضبط الرغبات المتعارضة وللتنسيق بين مختلف مجالات الادارة . وانه لمن المفيد للحكومة أن تتمشى مع التنمية الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .

وقد أشير الى أن هناك ميلا لاستغلال هذه المجالس بواسطة الاداريين المختصين للتهرب من المسئولية الحقيقية الملقاة على عاتقهم .

٥ — المحافظ (أو العمدة) كجهاز دولة :

(أ) كما ذكر من قبل ، فان بعض أعمال الدولة تنفذ بمعرفة المحافظ أو العمدة تحت اشراف وتوجيه الوزير المختص . (قانون الحكم المحلى مادة ١٥٠) . كما أن أعمال الدولة التى تقع على عاتقه محددة فى قانون الحكم المحلى (مادة ١٤٨) وقد يلجأ الوزير المختص الى توجيه انذار للمحافظ (أو العمدة) اذا فشل فى اتخاذ الاجراءات الصحيحة بالرغم من تحذير الوزير المختص (مادة ١٤٥) . وفيما يلى نص بعض المواد الموضحة لذلك :

المادة ١٥٠ :

ينفذ المحافظ أو رئيس المدينة (العمدة) الأعمال الادارية تحت اشراف وتوجيه الوزير المختص أو المحافظ .

المادة ١٤٦ :

(أ) اذا وجد الوزير المختص أن أى محافظ قد تعدى على القانون أو القرارات الوزارية أو تهاون أو تراخى فى ادارة أو تنفيذ أعمال الدولة فى نطاق سلطاته فانه يبادر بانذار ذلك المحافظ كتابة حتى يأخذ الاجراءات الصحيحة فى مثل هذه الحالات فى الوقت الذى يحدده .

(ب) اذا امتنع المحافظ الذى وجه اليه الانذار عن اتخاذ الاجراءات الصحيحة وفى الوقت المحدد فقد يلجأ لوزير المختص الى اقامة دعوى عليه فى المحكمة العليا لانذاره .

(ج) بمجرد اقامة الدعوى يبلغ الوزير المختص المحافظ بهذه الواقعة .

(د) تستدعى المحكمة العليا التى رفعت بها هذه الدعوى كلا الطرفين فى تاريخ الاستجواب الذى يعقد خلال ١٥ يوما من تاريخ قبول الدعوى .

(هـ) اذا رأت المحكمة العليا أن الدعوى المرفوعة من الوزير المختص مقبولة فانها تصدر قرارا كتابيا للمحافظ تأمره باتخاذ الاجراءات الصحيحة فى وقت محدد .

(ز) اذا امتنع المحافظ عن الاذعان لمثل هذا الاعلام القضائى فى الوقت المحدد فيعود الوزير المختص الى رفع دعوى أخرى فى نفس المحكمة العليا التى تستدعى كلا الطرفين خلال ١٠ أيام لاستجواب آخر .

(ح) متى اتخذ قرار حاسم فان الوزير المختص قد يتولى بنفسه اتخاذ الاجراءات الصحيحة على حساب المحافظ المخطىء .

(ط) وقد يعزل رئيس الوزراء مثل هذا المحافظ اذا اتخذ قرار حاسم فى الفقرة (ز) .

(ى) حتى اذا اتخذ قرار حاسم فى الفقرة (ز) فللمحافظ أن يرفع دعوى فى نفس المحكمة العليا لالغاء قرار رئيس الوزراء بعزله (الفقرة ط) اذا اثبت أنه قد اذعن للقرار (الفقرة هـ) .

(ك) يكون القرار طبقا للفقرة (هـ أو ز) . متمشيا مع قواعد المحكمة العليا .

(ل) لا يكون للاستئناف تحت شروط الفقرة السابقة قوة التعطيل (لا يترتب عليه وقف التنفيذ) .

(م) اذا وجد المحافظ أن رئيس المدينة أو القرية قد تعدى على القانون أو القرارات الوزارية أو الحكومية أو تهاون فى ادارة أو تنفيذ أعمال الدولة فى نطاق سلطاته فانه يقوم بانذاره أو اقامة دعوى ضده فى محكمة الحى وتتبع معه باقى الاجراءات السابقة .

(ن) يصبح المحافظ أو العمدة المعزول طبقا للفقرة (ط) أو الفقرة السابقة غير صالح للعمل فى أى مكتب من مكاتب الدولة الملحقة بالمحافظات بمستوياتها المختلفة،أو أى مكتب عام من المكاتب المحلية العامة لمدة سنتين من تاريخ عزله .

(س) أى اعتراض على العزل طبقا للفقرة (ط) أو (م) يجب أن يقدم خلال فترة ثلاثين يوما من تاريخ الاخطار .

حكومة اليابان

الامبراطور :

لا توجد لدى الامبراطور الذى يعتبر رمزا لليابان ويمثل شعبه أى سلطات فيما يتعلق بالحكومة ، ولكنه يصدر القوانين فى الموضوعات المتعلقة بالدولة بمشورة وموافقة مجلس الوزراء مثل تعديل الدستور والقوانين وقرارات مجلس الوزراء والمعاهدات ودعوة المجلس العام وحل مجلس النواب واعلان الانتخابات العامة لأعضاء المجلس العام والتصديق على تعيين وعزل الوزراء .. الخ واعتماد أوراق السفراء والوزراء ومنح الشرف واستقبال السفراء الأجانب والوزراء .

وهو يعين أيضا رئيس الوزراء ورئيس القضاة للمحكمة العليا المرشحين بمعرفة مجلس النواب والوزراء على التوالى .

وقد يلزم التنويه .. بأن مركز الامبراطور بعد الحرب فى اليابان أصبح يختلف عما كان عليه قبل الحرب عندما كان الامبراطور منبع السلطة .

والعرش الامبراطورى وراثى من الآباء للابناء .

مجلس النواب :

يتكون مجلس النواب فى الواقع من مجلسين هما مجلس ممثلى الشعب ومجلس المستشارين

وهو أعلى سلطة فى الدولة ، والجهة الوحيدة التى تصدر قوانين الدولة .

ويتكون مجلس ممثلى الشعب من ٤٩١ عضوا ينتخبون مباشرة من الشعب من ١٢٤ دائرة من ضمنها أوكيناوا (عادة من ٣ الى ٥ اعضاء عن كل دائرة) ومدة العضوية لممثلى الشعب اربع سنوات ولكنها تنتهى فى حالة حل المجلس قبل نهاية الدورة الكاملة .

ويتكون مجلس المستشارين من ٢٥٢ عضوا ينتخبون أيضا من الشعب منهم ١٠٠ من الدوائر الشعبية ، ١٥٢ من الـ ٤٧ محافظة متضمنة أوكيناوا . (من ٢ — ٨ أعضاء لكل محافظة) والمدة لأعضاء مجلس المستشارين هى ٦ سنوات ويعاد انتخاب نصف العدد ثلاث سنوات .

والتصويت مكفول للجميع ولا يوجد أى تميز بسبب الأصل أو العقيدة أو الجنس أو الحالة الاجتماعية أو العائلية أو التعليم أو الملكية أو الدخل .

ويبدأ مجلس النواب دورته العادية لمدة ١٥٠ يوما من منتصف ديسمبر كل عام ويمكن أن تمتد لمدة واحدة فقط ويمكن لمجلس الوزراء أن يطلب عقد جلسة غير عادية كلما تطلب الأمر ذلك .

ولكل من المجلسين سكرتارية ومكاتب قانونية ملحقة به .

ولكل من المجلسين نفس السلطات ولكن فى بعض الحالات الاستثنائية يكون لقرار ممثلى الشعب الأسبقية على مجلس المستشارين .

مجلس الوزراء :

تقتصر السلطة التنفيذية على مجلس الوزراء الذى يتكون من رئيس الوزراء وتسعة عشر وزيرا للدولة (متضمنا أربعة وزراء بدون وزارة ورئيس سكرتارية مجلس الوزراء ومدير مكتب رئيس الوزراء) وكلهم — مجتمعين — مسئولون أمام المجلس .

ويقدم المجلس استقالة جماعية عندما يصبح منصب رئيس الوزراء شاغرا أو عندما تنعقد دورة الانعقاد الأولى بعد الانتخابات العامة لأعضاء مجلس ممثلى الشعب .

واذا ما طرح مجلس ممثلى الشعب اقتراحا بسحب الثقة أو اعترض على الثقة بالحكومة فيلتزم أيضا أن يقدم مجلس الوزراء استقالة جماعية . الا اذا حل المجلس خلال عشرة أيام.

ويلزم أن يكون رئيس مجلس الوزراء مختارا من اعضاء مجلس النواب وهو يعين الوزراء ويعزلهم . وعندما يمثل رئيس الوزراء مجلس الوزراء فانه يعرض المطالب على المجلس ويقدم له التقارير عن الأعمال العامة والعلاقات الخارجية ويمارس الاشراف على مختلف الأفرع الادارية .

ويتضمن مجلس الوزراء مكتب رئيس الوزراء أو اثنتى عشرة وزارة وكذا سكرتارية مجلس الوزراء والمكتب القانونى وهيئة الأفرادالقومية ومجلس الدفاع الوطنى .

ويوجد مجلس للمحاسبات ويتكون من ثلاثة مراقبين مستقلين طبقا للدستور .

السلطة القضائية :

كل السلطة القضائية مخولة للمحكمة العليا وكذا فى المحاكم الأدنى مثل المحاكم العاليةومحاكم الاحيار ومحاكم العائلات والمحاكم الجزئية .

ولا يمكن انشاء محاكم غير عادية ولا يمكن لأى تنظيم فى السلطة التنفيذية أن يكون له سلطة قضائية نهائية وقضاة المحكمة العليا ، فيما عدا القضاة الذين يعينهم الامبراطور ، يعينون بمعرفة مجلس الوزراء وكذا قضاة المحاكم‌الأدنى ولكنهم يختارون من كشف معد بمعرفة المحكمة العليا .

ندوات — حلقات بحث — مؤتمرات

مؤتمر التخطيط القومى الشامل

عقدت برامج القادة الاداريين فى الفترة من ٣٠ سبتمبر الى نهاية نوفمبر ١٩٧٢ مؤتمرها الأول للبحوث هذا العام حول موضوع «الأبعاد الادارية للتخطيط القـومى الشامل» وقد تناولنا فى عدد سابق من المجلة دواعى اختيار هـذا الموضوع مجالا للدراسة بالمؤتمر والجهود التى بذلت للاعداد له . وعلى ذلك نتناول فى هـذا العدد من المجلة ملخصا بأهم توصيات المؤتمر واتجاهات هذه التوصيات .

وقد لاحظ المؤتمـر — بادىء ذى بدء — أن نظام التخطيط القومى الشامل الذى الزمت به الدولة كمنهج حتى رددتـه الوثائق الأساسية الثقافيـة وآخرها برنامج العمـل الوطنى أمر مستهدف لا يمكن توفير جميع مقوماته فى مدى قريب وانما يتطلب الأمر وقتا طويلا يتم فى خلال تطبيق هذا الأسلوب تدريجيا . ولتحقيق الوصول الى هذا النظام فقد أوصى المؤتمر بالآتى :

أولا — فيما يتعلق بالسياسات القومية للتنمية :

الاسراع فى تشكيل المجالس القومية المتخصصة مع توضيح ما اذا كان دورها يقتصر على رسم السياسية العامة أم أن لها دورا فى دراسة الخطط ومتابعة تنفيذها ، مع ضرورة توضيح العلاقة بـين هذه المجالس القوميـة والمجالس النوعية والهيئات العاملة فى مجال التخطيط .

اشراك القاعدة الجماهيرية فى رسم السياسات عن طـريق المجالس الشـعبية بالمحافظـات والتنظيمات السياسية والنقابية والمهنية .

أن تنطوى السياسات القومية على مؤشرات كافيـة تحـدد اتجاهات التنميـة فى المستقبل ومجالاتها وأولوياتهـا ، على أن تعـلن هـذه السياسات لكافة الأجهـزة الرسمية والشعبية والجماهيرية بوسائل الاعلام المناسب .

اتاحة الوقت الكافى لتطبيق السياسات القومية للتنمية حتى يتضح عمليا متطلبات التغيير واتجاهاته على أن يكون هذا التغيير مدروسا .

أن تولى السياسات القومية اهتماما خاصا بوضع الأسس الكفيلة بخلق المواطن الصالح القادر على مسايرة روح العصر .

ثانيا — فيما يتعلق بسياسات التخطيط القومى الشامل — أوصى المؤتمر بالآتى :

أن تترجم السياسات القومية للتنمية الى أهداف قومية تخطيطية تتسم بالوضوح والتحديد والتوازن بين احتياجات التنمية وبين الامكانيات المتاحة والمتوقعة .

أن يتضمن القانون المزمع صدوره فى شأن طريقة اعداد الخطة النص على اشراك المواطنين فى اعدادها بما يكفل الافادة من آرائهم ، وبالنص على ضرورة الالتزام بالخطة واعتبار الخروج عليها موضع مساءلة جادة مهما علا مستوى الشخص المسئول ، والنص على توضيح حدود استخدام مصادر التمويل الأجنبية والأسس الكفيلة بتشجيع المواطنين على الادخار ، واعادة النظر فى النظام الغربى .

مراجعة التشريعات الصادرة فى شأن التخطيط القومى وتعديلها بما يتفق والتنظيمات التى استجدت بعد صدورها مثل القطاع العام والادارة المحلية .

تقسيم الدولة الى أقاليم تخطيطية متكاملة اقتصاديا واجتماعيا مع وضع تخطيط شامل للتنمية بهذه الأقاليم .

تعميق دور القطاع الخاص فى وضع وتنفيذ الخطة القومية الشاملة مما يتطلب حصرا لامكانيات هذا القطاع ، واتخاذ الوسائل الكفيلة بتوجيهه ، وتوفير الضمانات اللازمة للقيام بدوره .

أن تتضمن الخطة القومية الشاملة خطة فرعية للاصلاح والتنمية الادارية تستهدف توفير جهاز ادارى على مستوى عال من الكفاءة والصلاحية بما يهيىء له القدرة على تنفيذ خطة التنمية .

الاهتمام بتنمية الوعى التخطيطى بالوسائل المناسبة لتعديل المناهج الدراسية ، ومشاركة من أجهزة الاعلام ، واسهام ايجابى من الاتحاد الاشتراكى .

ثالثا — فيما يتعلق باعداد الخطة القومية الشاملة — أوصى المؤتمر بالآتى :

ضرورة اجراء مسح وحصر الموارد المتاحة ؛ على أن يتم هذا الحصر مرحليا طبقا لبرنامج زمنى محدد توضح فيه أولويات .

وضع نظام محاسبى موحد لوحدات الجهاز الادارى يكفل توفير البيانات التخطيطية فى وحدات هذا الجهاز .

تطوير البيانات الاحصائية الحالية الى مستوى عال من الكيف والدقة والموضوعية وذلك بتوضيح الغرض من البيانات ، ومنع الازدواج والتضارب بينها ، وتبسيط أسلوب تجميعها وضبط التوقيتات الزمنية التى تستغرقها .

تحديد الأهداف التخطيطية تحديدا منطقيا يستند على أساس من الاحصاءات والدراسات التى تراعى القدرة الحقيقية للنمو والقوانين الاقتصادية العامة .

ضرورة وضوح الأهداف التخطيطية لدى كل من المخطط والمنفذ والمتابع وذلك على المستويات المختلفة بما يضمن حسن المشاركة فى اعداد الخطة وتنفيذها .

تحديد مضمون الاطار العام للخطة والمراحل التى تمر بها ، وتوضيح المفاهيم الأساسية فى اعداد الخطة .

اعادة النظر فى قانون المؤسسات بمـــا يتفق ودور المؤسسة والوحدة الاقتصادية فى مجـــال التخطيط بتخويل المؤسسة سلطة تحريك رؤوس الاموال بين وحداتها بما يسمح لها باقراض بعض الوحدات بفائض وحدات أخرى .

تأكيد اهمية دراسة المشروعـــات فى اعـــداد الخطة على ضرورة تكامل هذه الدراسة وتسلسلها على المستويات المختلفة ، وان تصحب المشروعات الانتاجية الرئيسية دراسة لمشروعات الخدمات المكملة لها ، واعداد هذه الدراسات فى وقت مبكر يسمح بارسالها الى أجهزة التخطيط وقت طلبهـــــا .

دراسة الوسائل البديلة على نطاق واســـع بما يكفل للخطة المرونة الكافية مع التركيز على الوسائل التى تعتمد على رفع الكفاءة الانتاجية، وتغيير خطوط الانتاج، وتشغيل الطاقات العاطلة .

الربط بين الخطة المالية بأجزائهـــا المختلفـــة من موازنة عامة وميزانية نقد أجنبى وخطة ائتمان بما يضمن التنسيق بين مكوناتها ويساعد على ربطها بالخطة العينية .

ضرورة الربط بين الخطـــة العينية والخطـــة المالية والنقدية ، مع سرعة اعـــداد الموازنات التخطيطية ، وضرورة أن يشترك فى لجان مناقشة مشروع الميزانية ممثل لوزارة التخطيط .

وضع واستخدام معايير تمويلية للحســـاب الدقيق لتكاليف المشروعات المدرجة لخطة للقضاء على ظاهرة المغـــالاة فى حجم الاســـــتثمارات والمساومة .

الاسراع فى تحويل موازنة وحدات الجهـــاز الادارى للدولة من موازنة اعتمادات مالية الى موازنة اداء وبرامج .

رابعا ــ فيما يتعلق بتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة القومية الشـــاملة ــ أوصى المؤتمر بالآتى :

استخدام الأساليب العلمية الحديثة فى تخطيط البرامج الزمنية لتنفيذ المشروعات .

اعتبار قرارات الوحدات الاقتصادية فى مجال وضع برامجها التفصيلية المنفذة للخطة العـــامة نهائية دون حاجة الى عرضها على مجالس ادارة المؤسسات .

ضرورة التنسيق بـــين القطاعات المختلفة فى تنفيـــذ مشروعات الخطة ، ويمـــكن اللجوء الى تشكيل لجان مشتركة بـــين القطاعات المعنيـــة وجهاز التخطيط المركزى ، على أن يكون اعضاء هذه اللجان من ذوى سلطة أصدار القرارات فى قطاعاتهم .

العمل على تبسيط الاجراءات التى تعوق تنفيذ الخطة، وبوجه خاص فى مجال استيراد مستلزمات الانتـــاج .

استخدام جهـــات المتابعة والتقييم معـــايير ومؤشرات واحدة لقياس الكفاءة الانتاجية ممـــا يساعد على تحقيق الربط والتكامل فى عمليـــات المتابعـــة .

العمل على أن تأخـــذ نمـــاذج متابعـــة الخطة نفس الشكل الخاص بنماذج اعدادها حتى يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف بها .

تنظيم أنسياب تقارير المتابعة والتقييم بـــين جهات المتابعة وفقا لتوقيتات محددة مما يساعد على ادخال التعديلات اللازمة فى الخطط الجارية .

الاستعانة فى تقييم نتائج الخطة بعـــدد من المؤشرات التى لا تقتصر فقط على النتائج المباشرة المنظورة والنهائيـــة للتنفيذ وانما تتناول الآثار الأخرى للتنفيذ غير المنظورة اقتصاديا .

خامسا ــ فيما يتعلق بأجهزة التخطيط القومى الشـــامل :

أوصى المؤتمر باعادة تنظيم أجهـــزة التخطيط فى الدولة على الوجه التالى :

انشاء لجنة عليا للتخطيط القومى برئاســـة رئيس مجلس الـــوزراء ، تـــكون مهمتها تلقى الســـياسات القوميـــة واستخلاص الأهـــداف التخطيطية منها ثم مراجعة مشروع الخطة بعد اعداده .

انشاء جهاز مركزى للتخطيط فى شكل هيئة تسمى « الهيئة القومية للتخطيط » وذلك محل وزارة التخطيط. على أن يرأس هذا الجهاز رئيس بدرجة نائب رئيس وزراء وتكون مهمته ترجمة الأهداف التخطيطية العامة الى أهداف قطاعية.

انشاء لجان للتنسيق بين القطاعات النوعية.

تحديد نمط تنظيمى موحد للمجالس النوعية والهيئات التخطيطية القطاعية الحالية .

استكمال انشاء لجان التخطيط والمتابعة فى الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة .

وضع نمط تنظيمى موحد لمكاتب التخطيط والمتابعة بالوحدات المختلفة ، مع تحقيق الربط التنظيمى بين الوظائف التخطيطية من احصاء وتخطيط وبحوث ومتابعة وتقييم .

أن تتولى المجالس التنفيذية بالمحافظات التنسيق والتكامل فى عمليات التخطيط الاقليمى.

انشاء وحدات للاحصاء فى المحافظات التى لا توجد بها مثل هذه الوحدات مع انشائها أيضا فى الوحدات الاقتصادية .

وضع دليل للبيانات التخطيطية المطلوبة من مختلف القطاعات والأنشطة ونوعياتها وتبويبها ومدى شمولها ودوريتها .

الربط بين أجهزة التخطيط والمتابعة فى وضع معدلات ومعايير للمتابعة والتقييم وخطة عمل سنوية بأولويات محددة .

تمثيل المسئولين عن أجهزة البحث العلمى فى أجهزة التخطيط على اختلاف مستوياتها .

سادسا — فيما يتعلق بالأفراد العاملين فى التخطيط — أوصى المؤتمر بالآتى .

ادخال المفاهيم والمبادىء الأساسية للتخطيط فى البرامج الدراسية للمدارس والمعاهد والجامعات للمساهمة فى نشر الوعى التخطيطى.

تحويل بعض المدارس الثانوية الى مدارس لاعداد المساعدين الفنيين لمختلف الوظائف والأعمال التخطيطية مثل حفظة ومسجلى البيانات .

انشاء معهد عال للدراسات التخطيطية لاعداد خريجى الجامعات .

وضع حد ادنى لمطالب التأهيل اللازمة فى الأفراد العاملين فى التخطيط .

اسهام القيادات العليا فى الوزارات والمؤسسات فى اعداد الأفراد اللازمين لعمليات التخطيط .

وضع خطة لاشتراك العاملين فى المجال التخطيطى فى برامج تخطيطية وبرامج ادارية .

مراعاة استمرار العاملين الذين يتم تدريبهم على أعمال التخطيط فى العمل بوحدات التخطيط.

انشاء كادر وظيفى خاص للعاملين فى مجال التخطيط على مستوى الدولة وذلك حتى لايتسرب العاملون فى هذا المجال الى وظائف اخرى بعد اكتسابهم خبرة .

مؤتمر الهجرة

تقوم برامج القادة الاداريين حاليا بالاعداد لمؤتمرها الثانى للبحوث هذا العام حول موضوع « ترشيد سياسات الهجرة والاغتراب وربطها بأهداف التنمية » ويهدف المؤتمر الى تنظيم سليم لعمليات الهجرة بما يجعلها استثمارا قوميا للقوى البشرية .

وقد دعت البرامج بعض القرارات المتصلة بالموضوع بوزارات الخارجية ، والداخلية ؛ والتعليم العالى ، والقوى العاملة بالاضافة الى بعض المتخصصين لتكوين لجنة الاعداد للمؤتمر. وقد خلصت اجتماعات هذه اللجنة الى تشخيص لمشكلات الدراسة بالمؤتمر فى الأبعاد التالية :

أولا — مشكلات تتعلق بمفاهيم وسياسات الهجرة :

اهمها عدم وضوح المقصود بالمهاجر والمغترب والمقيم فى الخارج مما أدى الى تناقض السياسات فى معاملة كل منهم ، وأيضا تباين الاتجاهات حول موضوع الهجرة بين اتجاهات مشجعة للهجرة ، واتجاهات معارضة مما أدى الى عدم انتفاع الدولة بها فى عملية التنمية .

ثانيا — مشكلات تتعلق باجراءات الهجرة :

أهمها تعدد الجهات المتصلة بموضوع الهجرة وعدم التنسيق بينها بما يؤدى الى الازدواج فى بعض الاجراءات وكثرة المستندات والأوراق الرسمية التى تطلب لاستيفاء اجراءات الهجرة. كل ذلك أدى الى تعقد وطول اجراءات الهجرة وكثرة الأعباء المالية التى يتحملها طالب الهجرة.

ثالثا — مشكلات تتعلق بالمهاجر :

أهمها أسباب هجرته الى الخارج سواء أكانت أسبابا مادية أم مهنية أم نفسية أم اجتماعية ومشكلات المهاجر أثناء السفر من عدم توافر البيانات عن أسواق العمل بالخارج . ونقص الامكانيات المادية الكافية للهجرة . ومنهامشكلات المهاجر بعد السفر مثل عدم قيام جهة رسمية بالخارج برعاية وتسهيل اقامة المهاجرين . وصعوبات الحصول على عمل لمن يهاجرون . ومشكلات افتقار المهاجر للرابطة الروحية والاتصالات مع الوطن .

رابعا — مشكلات تتعلق بالانتفاع القومى بالهجرة :

أهمها عدم الاستفادة بذوى الخبرات الممتازة والطويلة من المهاجرين بما يفيد أهداف التنمية. والافتقار الى عقد اتفاقات ثنائية مع الدول المستوردة للقوى العاملة وقصور الاشراف الجيد على المبعوثين بالخارج . والافتقار الى قيام جاليات مصرية بدول المهجر .

وبالاضافة الى تشخيص مشكلات الدراسة بالمؤتمر فقد قامت برامج القادة الاداريين باعداد عدد من البحوث النظرية والميدانية التى تخدم المؤتمر ، وذلك بالاستعانة ببعض الأساتذة المتخصصين والخبراء فى هذا المجال .

مؤتمر متابعة الخدمات العامة

نالت توصيات مؤتمر تطوير أداء الخدمات العامة الذى عقدته برامج القادة الاداريين فى الفترة من ٢ يناير الى ١٠ فبراير ١٩٧٢ اهتمام اللجنة الوزارية للخدمات فأصدرت فى جلستها بتاريخ ٢١ مارس ١٩٧٢ عددا من القرارات بشأنها — سبق عرض هذه التوصيات فى عدد سابق من المجلة .

وتضمنت هذه القرارات :

توزيع توصيات المؤتمر على جميع القيادات الادارية بوزارات الخدمات .

عقد اجتماع على مستوى كل وزارة تحضره القيادات بها ورئيس برامج القادة الآداريين لتوفير الاعلام الكافى عن هذه التوصيات .

تكوين مجموعة عمل لكل وزارة تحت مسئولية وكيل الوزارة المختص لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطويع هذه القرارات للتنفيذ بالوزارة .

تقوم كل وزارة بارسال نتائج التطبيق الى البرامج لدراستها والاستفادة بها فى المؤتمرات المقبلة .

عقد مؤتمر عام برئاسة السيد نائب رئيس الوزراء للخدمات والسادة وزراء الخدمات

لدراسة النتائج الخاصة بالمؤتمر واقتراحات الوزارات بالتطبيق .

ولتنفيذ هذه القرارات عقدت وزارات الشئون الاجتماعية ، والداخلية ، والتعليم العالى ، والكهرباء ، والنقل ، والمواصلات ، والتربية والتعليم ، والطيران المدنى ، اجتماعات مع القيادات العليا بها وبحضور رئيس برامج القادة الاداريين لمناقشة تطويع توصيات مؤتمر الخدمات العامة على الخدمات النوعية بها وما زالت بقية وزارات الخدمات تعقد اجتماعاتها لهذا الغرض.

كذلك شكلت فى هذه الوزارات مجموعات عمل برئاسة وكيل الوزارة المختص لدراسة توصيات المؤتمر وامكانيات تنفيذها بالوزارة وأولويات الخدمات التى توجه اليها جهود الوزارة ، والامكانيات المادية والمالية،والتعديلات التنظيمية والادارية التى يتطلبها تنفيذ هذه التوصيات .

كذلك توالى هذه الوزارات ارسال نتائج دراساتها لبرامج القادة الاداريين لتقوم هذه بتجميعها لاعداد تقرير عام يرفع الى مؤتمر المتابعة المقترح عقده حين تنتهى هذه الدراسات.

المؤتمر العربي السادس للعلوم الإدارية

قامت كل من الأمانة العامة لجامعة الدول العربية والمنظمة العربية للعلوم الادارية بتنظيم عقد المؤتمر العربى السادس للعلوم الادارية فى الفترة من ٢ — ٧ ديسمبر سنة ١٩٧٢ فى مقر الأمانة العامة بالقاهرة واشتركت فى هذا المؤتمر جميع الدول العربية الأعضاء فى الجامعة العربية وذلك عن طريق وفود رسمية تمثل الدوائر المختصة بالأمور الادارية ، هذا علاوة على حضور العديد من الهيئات والمعاهد والجامعات المستقلة والمهتمة بالعلوم الادارية فى هذه الدول .

وتميز هذا المؤتمر عن المؤتمرات السابقة بأن جدول أعماله اقتصر على بحث بندين فقط وهما :

١ — النظام المالى الموحد فى الدول العربية.

٢ — دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين فى الأجهزة الادارية بالدول العربية .

وكان خبراء الدول العربية والمنظمة قد قاموا باعداد البحوث والدراسات الخاصة بهاتين الدراستين وقد عرضت على لجان المؤتمر التى ناقشتها وأبدت الرأى فيها .

هذا وترجو المنظمة العربية للعلوم الادارية أن يكون هذا المؤتمر قد حقق أهدافه ليكون استمرارا لمؤتمرات قادمة تهدف الى توحيد النظم الادارية فى كافة الدول العربية .

* * *

الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف

ايمانا بالدور الخلاق لقطاع المصارف فى دفع عجلة التنميــة الاقتصادية والاجتماعية للــدول العربية ، وبأهمية رفع مستوى الأداء للخدمات المصرفية ، وعمــلا على التصرف على أنمــاط الأجهزة المصرفية السائدة فى الدول العربية وعلى تحقيق تعاون وثيق بينها ، فقد دعت المنظمــة العربية للعلوم الادارية الى عقد هذا اللقــاء العربى الأول من اجل تطوير الجهــاز المصرفى العربى كى يساير التطور المصرفى الحديث .

وقد عقدت الندوة بمصرف لبنــان — بيروت بالجمهورية اللبنانية خلال الفترة من ١٣ — ٢٢ نوفمبر (تشرين الثانى) ١٩٧٢ برئاسة الأستاذ الياس سركيس حاكم مصرف لبنان رئيسا فخريا للندوة والأستاذ الدكتور أحمد نظمى عبد الحميد مستشار البنك الدولى للتجارة الخارجية والتنمية رئيسا للندوة ، وبحضور نخبة ممتازة من كبار خبراء ورجال المصارف وادارة الأعمال فى الدول العربية الآتية :

المملــكة الأردنيــة الهاشمية ، الجمهوريــة التونسية،جمهورية الجزائر الشعبية الديمقراطية، المملكة العربية السعودية ، جمهورية السودان الديمقراطية ، الجمهورية العــربية السورية ، الجمهورية العراقية ، دولة الكويت ، الجمهورية اللبنانية ، الجمهورية العربية الليبية ، جمهورية مصر العربية ، الجمهورية العربية اليمنية .

كما أســهم كذلك فى الندوة خبراء من بعض المؤسسات العربية والهيئات العلمية العــربية والمنظمات الدولية .

وقد انبثق عن الندوة ثلاث لجان ، اختصت الأولى بالتنظيم العام للجهاز المصرفى ، والثانية بأســاليب تنظيم ادارة العمليات المصرفيــة ، والثالثة بموضوعات التعاون العربى .

وقد تشكل مكتب لكل لجنة مكون من رئيس ونائب رئيس ومقرر ، وأسندت هذه المهام لكبار رجال المصارف العربية المشتركين فى الندوة .

ووزع الأعضاء ، بناء على اختيارهم ، على لجان المؤتمر الثلاث ، وتدارست اللجان البحوث والدراسات الميدانية فى جميع الدول العربية ، فأتاحت الندوة بذلك مجالا للتعرف على النظم المصرفيــة فى العالم العربى ، وزودت المــكتبة العربية بمراجع هامة كانت تفتقر اليهــا فى هذا الشأن .

وكان فى التقاء هذا الجمــع الغفير من رجال المصارف العربية فرصة فريدة للتعارف والتقارب وتبادل الخبرات .

وانتهت الندوة باتخاذ العديد من التوصيات وأهمهـــا :

أولا — فى مجال التنظيم العام للجهاز المصرفى :

— رأت الندوة انه يمكن استحداث استخدام أدوات نقدية غير الأدوات التقليدية ، مثل اعداد خطة ائتمانية تنسجم مع خطة التنمية العامة ، ويكون دور السياسه النقدية فى مثل هذه الدول التوجيه لاعداد تلك الخطة الائتمانية والاشراف على تنفيذها ومتابعته ، عن طريق الرقابة على المصارف بحيث لا تحدث اختناقات تمويلية .

— تقييم تجـربة الاندماجات فى المصارف ، ترى الندوة أن الاندماج المصرفى الهادف الىانشاء وحدات مصرفية كبيره يزيد من مواردها،ويؤدى الى توزيع المخاطر التى تنطوى عليها عمليـات التمويل ، مما ينمى بالتالى قدرتها على تلبيـة حاجات التنمية الاقتصادية .

ثانيا — فى مجال أساليب تنظيم ادارة العمليات المصرفيـــة :

— زيادة مشاركة المصارف التجارية فى تمويل المشروعات الانمائية .

— قيام المصارف بدراسات متكاملة لاقتصاديات المشروعـــات والتـــأكد من سلامتها وقدرتهـــا على سداد التزاماتها ، وما تحققه من مزايا فى تطويـــر اقتصاديات المجتمع وامـــكان استمرار المشروعات ومراعاة ذلك عند منح الائتمان .

— ايجاد مراكز تجميع المخاطـــر فى كل بلد عربى تتلقى البيانات الخاصة بكافة التسهيلات الائتمـــانية التى تمنحها مختلف الأجهزة المـــالية لترشيد القرارات الائتمانية والحد من التوسع الائتمانى غير المرغوب فيـــه .

— تبادل الخبرات بين المصـــارف العربيـــة ومعاهد التـــدريب المصرفية العربية فى مجالات تدريب العاملين والاستفادة من البرامج المطبقة فى المصارف العربية استفادة مشتركة ، وتبادل المنح التدريبية واستقبال المتدربين .

— ايجاد معهد مصرفى عربى ، ليتولىالتدريب المتقـــدم للمستويات الادارية العليا ، وتقـــديم البرامج المتقـــدمة والمتخصصـــة على أن يلحق بالاتحاد المصرفى العربى عند انشائه .

ثالثا — فى مجال التعاون المصرفى العربى

— توصى الندوة بالعمل على التوسع فىتبادل التسهيلات الائتمانيـــة والودائع بين المصـــارف العربية التجارية ، الأمر الذى يقتضى أن تقوم المصارف المركزية بتمكين المصارف التجارية من تنفيذ التزاماتها فى مواعيدهـــا عمـــلا بالقواعد المصرفية المتعارف عليها عالميا .

— تنظيم نشاط المصارف الاجنبية العاملة فى بعض الدول العربية ، واجتناب الزيادة الكبيرة فى عددها ، ومطالبتها بتشغيل المواطنين بنســبة معينة فى مناصب الادارة العليا .

— توصى الندوة بمعاملة الشركات العربيـــة التى يرسو عليها عطاء تنفيذ مشروعات انمائية فى الدول العربية الاخرى بمعاملة هذه الشركات معاملة الشركات الوطنية فى الدول العربية التى تنفذ فيها هذه المشروعات ، فيما يتعلق بشروط منحها التسهيلات الائتمانية وخطابات الضمان .

— توصى الندوة بانشاء اتحـــاد للمصـــارف العربية ، ووضع هذه التوصية موضع التنفيذ فى أقرب وقت ، وتدعو النـــدوة المنظمة العربيـــة للعلوم الادارية ، بالاشتراك مع لجنة من ممثلى المصارف العربية باعداد مشروع الاتحاد بعـــد استقصاء رأى المصارف المعنية تمهيدا لعرضه على جمعية تأسيسية تنتظم المصارف العربية .

استهدافا لرفـــع معـــدلات التنمية فى الدول العـــربية ، توصى الندوة أن تولى هيئات التمويل العربية اهتماما خاصا بمنح قروض للمصـــارف

الصناعية فى الدول العربية لاستثمارها فى المشروعات الخاصة المدروسة المتوافرة لديها والتى تقصر امكانياتها عن مواجهة تمويلها .

— توصى الندوة بالعمل على توسيع مجال التعامل فى اسهم وسندات الشركات العربية فى الاسواق المالية العربية القائمة ، والاخرى المنتظر قيامها ، والربط بين هذه الاسواق حتى تزداد القدرة الاستيعابية لها .

— من أهداف الصندوق العربى للانماء الاقتصادى والاجتماعى — الاسهام فى تمويل المشروعات فى الدول العربية ، وتشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بما يكفل تطوير وتنمية الاقتصاد العربى ، وتوفير الخبرات والمعونات الفنية فى مختلف مجالات التنمية ، وتقوم الى جانب الصندوق مؤسسات أخرى للتنمية مثل صندوق التنمية الكويتى ، وصندوق التنمية فى أبو ظبى .

وتوصى الندوة دعم التعاون بين هذه المنشآت وبينها وبين المصارف المركزية ، والمصارف التجارية والمتخصصة ، كما توصى بأن ينشأ فى الصندوق العربى للانماء الاقتصادى والاجتماعى جهاز لدراسة المشروعات بالاستعانة بالخبرات العربية المتوافرة والخبرات الأجنبية ، وأن يضع الصندوق امكانياته فى خدمة هيئات التنمية الوطنية .

— توصى الندوة بتدعيم المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، وتهيب بالدول الأعضاء أن تبادر الى وضع الاتفاقية موضع التنفيذ ، وذلك عن طريق الانضمام والتصديق عليها ، أو رفع مساهمة الاعضاء المنضمين ، وتأمل الندوة أن يتسع نطاق عمل المؤسسة فى المستقبل لتشمل المخاطر التجارية ايضا ، سواء عن طريق زيادة رأس المال ، أو جعل نسبة من رأس المال فى صورة التزامات تسدد عند طلبها .

— توصى الندوة بدراسة مشروع المصطلحات المصرفية العربية الذى أعدته المنظمة العربية للعلوم الادارية ، والذى اعتبرته الندوة خطوة مبدئية نحو الوصول الى مصطلحات مصرفية موحدة ، وتهيب الندوة بالمصارف المركزية ، والمصارف والهيئات المالية الأخرى ، والمهيمنين بالشئون المصرفية أن تتعاون مع المنظمة الى أقصى حد لانجاز هذا العمل فى أقرب وقت ممكن .

— توصى الندوة بأن تتوسع المعاهد المصرفية القائمة فى الدول العربية فى قبول الدارسين من الدول العربية الاخرى ، وفى تبادل المحاضرين وبرامج التدريب ، وتدعو اللجنة الى تشجيع تبادل الزيارات بين المسئولين فى المصارف التجارية والمركزية والمتخصصة والسلطات الحكومية المشرفة على المؤسسات المالية ، والعمل على عقد ندوات متخصصة ومستمرة للمسئولين فى ادارة المصارف العربية لدراسة وحل المشاكل العملية التى تواجه تلك المصارف . وأن تتبادل المصارف والمنشآت المالية العربية النشرات والبحوث التى تصدرها .

ومما لا ريب فيه أن حسن اعداد وتنظيم الندوة الذى اضطلعت به المنظمة العربية للعلوم الادارية يعد من العوامل الرئيسية التى أسهمت فى نجاح هذه الندوة ، وتحقيقها للغايات المستهدفة .

بنك مصر
"أول بنك وطني والأكثر انتشارا"
فرصة ذهبية للكسب ٤ مرات في السنة
١٥ مارس
١٥ يونيه ١٥ سبتمبر ١٥ ديسمبر
في التوفير ذو الجوائز
جائزة أولى ١٠٠٠ جنيه
٤ جوائز ثانية كل منها ٥٠٠ جنيه
١٤٠ جائزة مالية أخرى
بالإضافة للجوائز تحصل على فائدة ٣٪ سنويا
يقوم البنك بكافة الخدمات المصرفية :
• ودائع متضاعفة بفائدة ٣٪ سنويا.
• ودائع ثابتة ولأجل بفائدة تصل إلى ٤٪ سنويا.
• سلف للحرفيين بتسهيلات ائتمانية.
• سلف بضمان ذهب ومجوهرات.
• فتح حسابات بالعملات الأجنبية.
• مكاتب سياحية لتغيير العملات
تقاليد وخبرة العمل المصرفي على أرفع مستوى

الخبرة العربية
+
أجود الأدخنة العالمية
CLEOPATRA
طازجة
كليوباترا
كينج سايز

خمسة أعوام من الجهد الخلاق والعمل الجاد البناء

تقدمها أسرة العاملين بشركة أتوبيس شرق الدلتا

الوطن والثورة الراشدة التى آمنت بها

لعلى فى لحظة اعداد هذا التقرير الذى نحاول أن نعكس فيه بالصدق والأمانة ، بالاعتزاز والفخار ، بعضا من الجهود المتميزة والعمل البناء الذين أمكن تحقيقهما فى وحدتنا الاقتصادية خلال خمس سنوات من خلال الفهم الواعى والناضج لمتطلبات المرحلة ومن خلال التعاون الصادق والتفاعل الايجابى بين جميع أفراد الأسرة على مختلف مستوياتهم الوظيفية فى كافة مراكز المسئولية .

لعلى فى هذه اللحظة أعود بذاكرتى الى فترة تقارب ست سنوات حيثما شرفت بتعيينى رئيسا لمجلس ادارة الشركة فى أبريل ١٩٦٧ ، تلك اللحظة التى كانت تمثل بالنسبة لى قلقا بالغا لما كان يتردد فى الأوساط المعنية فى قطاع النقل حول نوعية الامكانيات البشرية المتاحة لهذا المرفق وحول التخلف الذى كان يعترى نظم العمل به .

لقد أثبتت المراحل الأولى من الممارسة الفعلية للعمل فى هذه الشركة عكس ذلك تماما ، أثبتت سطحية هذا التقييم ومنافاته لطبيعة الأمور ، حيث تكشفت جهود أبناء هذه الشركة المخلصين تحت قيادة الأخ والزميل المهندس حسن مراد ، سلفى فى ادارة هذه الشركة ، تلك الجهود التى أمكن من خلالها تغيير تلك الصورة القاتمة التى كانت تسيطر على الكثيرين من المسئولين فى قطاعات الدولة المختلفة وبعض مراكز المسئولية بها ، كما أمكن من خلالها وضع حد لبعض نواحى القصور والانحرافات التى كانت تشوه جهود أبناء الشركة من المخلصين .

هذا الى جانب حقيقة هامة تكشفت لى وبسرعة مذهلة من خلال الاتصال المباشر بالعديد من زملائى العاملين فى مواقع العمل المختلفة ومن خلال ممارسة العمل جنبا الى جنب معهم على الطبيعة تلك الحقيقة التى أعتز بها ايما أعتزاز وأعزو اليها ما أمكن للشركة من انجازات وتطور خلال الخمس سنوات موضوع هذا التقرير الا وهى كفاءة هؤلاء الزملاء واخلاصهم للعمل وتفانيهم فى سبيل أدائه وفى سبيل رفع كفاءته وشعورهم الجاد والصادق بالانتماء الى الفريق ، ذلك الشعور الذى لم يكن من الممكن اكتشافه الا من خلال التلاحم الحقيقى مع كل فرد منهم ومن خلال ازالة كافة الحواجز والعوازل بين الجهاز الادارى بالشركة وبين القاعدة العمالية العريضة ومن خلال تحقيق نظرية المشاركة فى الادارة سلوكا ومضمونا بين القيادات السياسية والنقابية والتنفيذية .

تبخرت تلك الأسطورة — أسطورة الشركة المستعصية — وحلت محلها صورة مشرقة — صورة الشركة الجادة المؤمنة بمواثيق الثورة وقياداتها ومبادئها وقيمها ، الواعية بالمناخ السياسى والاجتماعى والاقتصادى الذى تعمل من خلاله ، المصرة على الأخذ بالأسلوب العلمى منهاجا للتطور وبأسس الاشتراكية سلوكا نحو تحقيق أهداف هذا المجتمع .

ان واجب الأمانة يقتضينى أن أقرر هذه الحقيقة اعترافا منى بالجميل الذى أحاطتنى به وزملائى أعضاء مجلس الادارة ، القاعدة العمالية العريضة المؤمنة وبممثلى التنظيمات السياسية والنقابية وممثلى القاعدة فى مجلس الادارة وقاعدة العمل التنفيذى على مختلف المستويات الاشرافية منذ اللحظة الأولى لتولى مسئولية الادارة فى وحدتنا الاقتصادية ، حيث أن أى نجاح تحقق سواء كان لى شرف المشاركة فيه أو توجيهه انما يعزى بالدرجة الأولى الى عزيمتهم جميعا واصرارهم على النجاح وتقبلهم لتغيير الأسلوب طريقا للتطور والتقدم .

ولعل سمة التخلف ، التى كانت تسيطر على تقييم الكثير من المسئولين لهذه الشركة والمشار اليها فى صدر هذه المقدمة ظاهرة طبيعية لازمت مرافق النقل فى كثير من تجارب الدول النامية فى مستهل مراحل النمو لمجموعة من الأسباب التى تعزى الى طبيعة اقتصاديات هذه الدول والى طبيعة مراحل النمو الأولى للمجتمعات التى يتم التركيز فيها على النماء الصناعى والزراعى افقيا ورأسيا باعتبار هذين القطاعين اكثر القطاعات تأثيرا على زيادة الناتج القومى ، فى الوقت الذى تتخلف فيه الخدمات فى هذه المراحل حتى تصل هذه المجتمعات الى مرحلة الانطلاق حيث يبدأ الاهتمام بتوفير وتدعيم الخدمات جنبا الى جنب مع اطلاق طاقات الانتاج .

على أن شركة أتوبيس شرق الدلتا قد تمكنت خلال خمس سنوات ورغم المحددات المناخية المشار اليها ورغم الضغوط الاقتصادية التى خلفتها ظروف النكسة ومراحل الصمود واعادة بناء القوات المسلحة وخلال معارك الاستنزاف والاعداد للمعركة والمواجهة الشاملة مع العدو من أن تسجل بمزيد من الفخار تطورا جذريا فى أساليب العمل وتخطيط عمليات التشغيل ومتابعتها وتجاوز الأهداف الموضوعة لها ضمن اطار الأهداف القومية ، نتيجة لأخذها بزمام المبادأة فى تطويع العلوم الادارية الحديثة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وخدمة جماهير المستفيدين بخدمة المرفق . وقد سلكت الشركة من خلال المشاركة الادارية الواعية فى الادارة وديمقراطيتها سلوكا يستند فى أساسه الى مجموعة المقومات الادارية العلمية تتلخص بصفة عامة فيما يلى :

١ — الفهم الدقيق لأهداف الوحدة الاقتصادية ضمن الخطة القومية الشاملة .

٢ — الفهم الواعى الدقيق للمؤثرات المناخية والمحددات التى ترسم اطار هذه المؤثرات .

٣ — رسم السياسة الادارية للمنشأة من خلال هذا المفهوم ومن خلال اتخاذ مدخل النظم (Systems Approach) كأساس لتحقيق مزيد من التكامل والتعاون بين أهداف الأنشطة الفرعية سبيلا لتحقيق الأهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية ككل .

٤ — اعادة تنظيم الشركة بالأسلوب الذى يحقق أفضل سبل الاتصال والتكامل ويخلق الفرصة الملائمة لمزيد من تفويض السلطات ومزيد من اطلاق حرية الحركة ونقل زمام المبادرة الى مختلف المستويات الادارية .

٥ — الأخذ بالتخطيط المستمر فى الأجلين القصير والطويل أسلوبا لخلق بعد جديد لعملية اتخاذ القرارات مع استناد هذا التخطيط فى كافة مراحله الى بحوث فنية واقتصادية وادارية علمية وميدانية

تتعاون فيها الأجهزة المختصة بالشركة مع المؤسسات العلمية المختلفة فى الجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة المتخصصة ، تأكيدا وايمانا بالتوجيهات التى نصت عليها مواثيق الثورة من تطويع البحوث العلمية نحو مشاكل القطاع العام .

٦ — الأخذ بالتدريب المستمر فنيا واداريا وسياسيا منهاجا لرفع كفاءة الفرد وتأهيله لتقبل مسئولية العمل المسند اليه بمزيد من الثقة ومزيد من وضوح الرؤيا .

٧ — تحقيق مزيد من الالتحام والتعاون بين قيادات العمل السياسية والنقابية والتنفيذية فى سبيل تحقيق اكبر قدر من الفعالية لمشاركة العاملين فى الادارة وتحقيق الديمقراطية الادارية مفهوما ومضمونا وسلوكا .

٨ — اطلاق الحوافز بين مجموعة العاملين كأسلوب لاطلاق طاقاتهم وحثهم على الابداع والخلق تمشيا مع توجيهات الميثاق وبيان ٣٠ مارس وبرنامج العمل الوطنى .

٩ — ادخال استخدامات الحاسب الالكترونى سبيلا لحل المواقف متعددة المتغيرات .

١٠ — الاعتماد على الحلول الذاتية كأسلوب للحد من احتياجات المرفق من العملات الصعبة اسهاما من الشركة فى تخفيف حدة متطلبات وحدات القطاع العام من النقد الأجنبى وما يمثله هذا من عبء على ميزان مدفوعات الدولة ، وذلك بتنظيم وتحفيز تصنيع قطع الغيار محليا .

تأسيسا على كل هذا — فان شركة النيل العامة لأتوبيس شرق الدلتا تمكنت خلال السنوات الخمس الماضية من تحقيق العديد من الانجازات المشرفة التى استحقت من اجلها أن تفوز بجائزة الدولة للوحدات الاقتصادية (كأساس الانتاج) خمس سنوات متتالية عن قطاع نقل الركاب بالاقاليم . على أن هذا لا يعنى بحال من الأحوال اختفاء السلبيات أو الوصول الى المستوى اللائق الذى ننشده جميعا لمرفقنا العزيز فما زال الطريق طويلا وشاقا وما زال هناك عديد من العقبات والصعاب وزوايا التغيير والتعديل التى نهدف جميعا بالصبر والعلم والايمان على تجاوزها واحداثها **تجاوبا مع القيم والمفاهيم والعقائد التى أرسى قواعدها قائد ثورتنا الاشتراكية وباعث نهضتنا الحديثة الزعيم الخالد جمال عبد الناصر والتى عقد زميل كفاحه ونضاله الرئيس محمد أنور السادات العزم باصرار على السير بمقتضاها قدما نحو التحرير والنصر ونحو تحقيق أهداف ما بعد النصر .**

ونسوق على سبيل المثال لا الحصر بعض الانجازات التى تحققت خلال هذه الفترة من عمر الشركة :

أولا : التخطيط العلمى المتكامل للقضاء على أبرز مشاكل التشغيل والحد من الأعطال وقد تحددت خطوطه العريضة فيما يلى :

١ — تدعيم جهاز الشركة بالعديد من المثقفين والمؤهلين من ذوى التخصصات الادارية والفنية القادرة على أحداث التطوير .

٢ — تعميق جذور التعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة الاستشارية تحقيقا لمبدأ تطويع البحث العلمى لحل مشاكل القطاع العام .

٣ — تخطيط برامج الصيانة والانتاج بالورش الرئيسية والفرعية وتحديد أنماط الأداء ومعدلاته، وأنماط التكاليف لمختلف العمليات .

٤ — الربط بين معدلات الأداء والتكاليف وتخطيط حوافز الانتاج .

٥ — تحديد الفترات النمطية للتقاطرات على

الخطوط المختلفة المكونة لشبكات الشركة الرئيسية والفرعية واستغلال فترات الركود فى تنفيذ خطة الصيانة الوقائية لوحدات النقل المكونة لأسطول الشركة وتنفيذ برامج التفتيش الدورى عليها .

٦ – اعادة تخطيط شبكات الخطوط والحد من الازدواجات على أساس من الدراسات الميدانية والاحصائية لمعدلات الكثافة السكانية ومعدلات نمو الطلب على خدمة النقل وتطورها مع تزايد معدلات دخول الأفراد ومع ظروف التحول الاقتصادى والاجتماعى وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للامكانيات المتاحة للشركة من السيارات ورفع كفاءة استخدام أسطولها الثابتة .

٧ – اعداد خطة متكاملة للقوى العاملة فى الأجل الطويل تنسيقا مع مستقبل شبكة الخطوط والتوسعات المرتقبة فى حجم الخدمة وحجم الاستثمارات المرتبطة بها والربط بين هذه الخطة وما يتوقع انجازه من رفع لمستوى أداء الفرد وتطويره فى أساليب العمل .

ثانيا : ديمقراطية الادارة واشراك القيادات السياسية والنقابية والعمالية فى الادارة : فقد كان للفهم الواعى والصادق لهذا المفهوم الادارى الخلاق أكبر الأثر فى خلق المناخ الصحى للعمل وحفز العاملين على تعميق تطلعاتهم وآمالهم فى احداث التغيير والتطوير واتجاهما ولعل أبرز صور هذا التعاون والتكاتف المثمر بين القيادات التنفيذية والقاعدة العمالية ممثلة فى قيادتها السياسية والنقابية ما يلى :

١ – الايمان المطلق بمبدأ جماعية القيادة وخلق روح التفاهم والثقة والاحترام المتبادل لوجهات النظر والاستقرار بين أفراد الأسرة الواحدة ، يحدوهم أمل واحد مشترك ، الانطلاق نحو تحقيق الهدف .

٢ – الاطاحة بكافة الحوافز المصطنعة بين القاعدة والادارة وانفساح وقت الادارة لدراسة مشاكل العمل والعاملين .

٣ – اتاحة الفرصة للنقد الصريح والبناء بلا حدود .

٤ – مراعاة العدالة المطلقة فى ادارة شئون العمل والعاملين دون اغفال العوامل الانسانية ودون المساس بالصالح العام .

٥ – تعزيز الايمان لدى العاملين وممثليهم فى مجلس الادارة وقيادات تنظيماتهم السياسية والنقابية والانتاجية بأن هذا التمثيل تكليف يتطلب عملا مخلصا ، جدا ، شاقا وهادفا وليس تشريفا يرتب حقوقا غير مشروعة لطبقة أو فئة مميزة .

ثالثا : التدريب بهدف رفع الكفاءة الانتاجية :

ايمانا بالدور الأساسى الذى يلعبه التدريب كوسيلة ايجابية لرفع مستوى كفاءة الفرد وتحسين مستوى أدائه فنيا واداريا كخطوة على طريق رفع كفاءة الأداء فى المنشأة ككل ، وايمانا بأهمية التدريب السياسى كأداة لخلق مزيد من الوعى بالمفاهيم الاشتراكية وبالأهداف السياسية والاجتماعية للتطبيق وتحقيق مزيد من وضوح الرؤيا لقاعدة العاملين العريضة والتركيز على ايضاح مفهوم السلوك الاشتراكى للقيادات التنفيذية والسياسية والنقابية ، فقد كان اهتمام الادارة منصبا على تخطيط برامج التدريب بها وفق السياسات التى تحكمها الملامح التالية :

١ – أن التشغيل الكامل والقضاء على التكلفة الاجتماعية للتطبيق المتمثلة فى فائض العمالة غير الماهرة بمتطلبات توجيه العاملين نحو خلق مهارات لم تكن متاحة لهم أصلا بهدف الحد من هذا الفائض .

٢ – أن تدريب العاملين الجدد قبل تسلمهم لأعمالهم بالمنشأة أو فور تسليمهم له لهما وتعريفهم بالخطوط العريضة لأغراض وأهداف المنشأة ضمن الاطار العام لأهداف قطاع النقل ، كفيل بأن يرفع من درجة اهتمامهم بالعمل وتفهمهم لأهدافه ويزيد من عمق شعورهم بالانتماء الى فريق العاملين بالشركة .

٣ ــ ان ارتفاع الوعى التدريبى بين العمال وايمانهم بعائده يخلق مناخا مناسبا للقضاء على المعوقات التى تواجه العمل ومناخا مناسبا لاحداث التطوير والتغيير فى أساليب العمل .

٤ ــ أن سرعة التغيير علميا وتكنولوجيا سمة من سمات العصر الحديث تتطلب استمرارا تدريب العاملين وتوعيتهم بمختلف نواحى التقدم والتطور .

٥ ــ أن تنمية المهارات السلوكية لدى العاملين وقياداتهم والنهوض بمستوى العلاقات الانسانية داخل المنشأة وبين العاملين بها وجمهور المستفيدين من خدماتها مطلب عادل يحقق سموا فى مستوى ومفهوم الأداء فى مرفق ينتج خدمة حيوية لجماهير الشعب .

رابعا : تكريم شرف العمل وقيمه بتقدير العاملين الملتزمين :

تقديرا من ادارة الشركة لأهمية العامل الانسانى كعنصر مؤثر على معنويات العاملين واعترافا منها بالانجازات الرائعة والفضل الكبير لمجموعة العاملين بها من ذوى الخبرة الذين أمضوا فى خدمة قطاع النقل اكثر من خمسة وعشرين عاما سواء منهم من احيلوا الى التقاعد أو من زالوا يعملون بخدمة الشركة ــ والعمال المثاليين من ابنائها الرابضين على خط النار ــ ودعما لروح الفريق ولشعور الفرد بالانتماء لأسرة الشركة .

فقد استحدثت الشركة نظاما لمكافأة العاملين بها وكانوا روادا فى مجال خدمة النقل البرى فى ظل القسر والقهر اللذين كانا يمارسان بمعرفة بعض الملتزمين واستطاعوا بصبرهم وايمانهم أن يستمروا فى اداء واجبهم ونقل خبرتهم لزملائهم بعد تاميم هذه المرافق ضاربين بذلك مثلا رائعا للاصرار على خدمة وطنهم فى هذا المجال الحيوى فاستحقوا من اجل ذلك تكريم الشركة التى تتشرف بانتمائهم اليها .. فقامت بتكريمهم بمنحهم بعض الجوائز النقدية الرمزية الى جانب وسام الخدمة الممتازة مما كان له ابلغ الأثر فى دعم الروح الأسرية ودعم الاحساس بالارتباط والانتماء من العاملين بالشركة .

ولا شك أن النتائج الباهرة التى تحققت نتيجة لايمان واخلاص وجهد العاملين والتى يعكسها هذا التقرير خير حافز لنا جميعا على الاستمرار فى تطبيق هذه السياسات التى وصلت بالمرفق الى تحقيق هذه الانجازات وحافزا لهم جميعها على تدارك مواقع القصور وازالة الاختناقات وصولا بالمرفق الى الغاية التى نصبو اليها جميعا وهى الوصول الى الاستخدام الأمثل الكامل لجميع عناصر الانتاج المتاحة لنا حتى يمكن لأسرة الشركة أن تفخر بوصولها الى انجاز مستهدفاتها فى اطار الخطة العامة للاقتصاد القومى .

ولا يفوتنا فى هذه المناسبة ونحن ندلل على مدى النجاح الذى وصلنا اليه من أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى الأجهزة التنفيذية والسياسية والنقابية والتى عاونت بتوجيهاتها وارشاداتها وجهودها الصادقة فى تحقيق المناخ المناسب الذى ساعد على وصولنا الى هذه الصورة المشرفة .

تحية خالصة لجميع العاملين فى حقل النقل ودعاء لهم بدوام التقدم والازدهار .

ووقفة اجلال واكبار لزملائنا الذين استشهدوا خلال المعارك المتوالية فى مناطق سيناء والقنال .. أسكنهم الله العلى القدير جنات الخالدين .

تحية وتقديرا لاخواننا وزملائنا من أسرة الشركة الرابضين على خط النار فى المواجهة مع العدو ..

تحية عند الله طيبة مباركة لجميع الزملاء الذين شدوا على يدى معاونين مساهمين فى انجاح هذا المرفق .

والله الموفق دائما ..

رئيس مجلس الادارة

مهندس : سمير فهمى أمين

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن اربعة اعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى

تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة

١ شارع أحمد عبد السلام

تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »

٢ شارع الشواربى — القاهرة

تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume V
Number 3
JAN. 1973

د. كاظم
الإدارة . ونصر أكتوبر
بين دعاة الحرب والسلام

الإدارة

مجلة علميه ربع سنويه يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الأول والثانى ○ يوليو / أكتوبر ٢٠٠١

أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام ...

إن معركة السلام ..
التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ..
لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربيـة ...

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الرابع والثلاثون

العددان الأول والثانى

يوليو/ أكتوبر ٢٠٠١

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ اكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ فى عددى يوليو / اكتوبر ٢٠٠١

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

- * ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
- * تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
- * تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
- * تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

كلمة العدد

الإدارة .. ونصر أكتوبر .. بين دعاة الحرب والسلام

سوف يظل يوم ٦ أكتوبر من كل عام يوماً خالداً فى تاريخ مصر ، لأنه يعيد إلى أذهان شعب مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد ، الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة .

إن هذا اليوم الخالد فى تاريخ العسكرية المصرية ، سوف يظل أيضا معيناً لا ينضب للكتاب والمفكرين والمحللين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى جميع دول العالم ، حيث أفرزت حرب أكتوبر العديد من الدروس المستفادة التى تناولتها الكتابات العديدة من كبار المحللين العسكريين فى أنحاء العالم ، والتى أبرزت العديد من الدروس المستفادة من نتائج تلك الحرب .

ولعل من أهم الدروس المستفادة ما يلى :

١ - أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث العسكرية فى جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية ، من حيث التخطيط الجيد لها ، والتنظيم المتكامل لكافة أنشطة العمليات والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية ، والإعداد والتدريب المستمر السابق للعمليات ، وتحقيق مبدأ المفاجأة ، والحشد المادى والمعنوى للأفراد ، وفى متابعة العمليات الحربية ، واتخاذ القرارات فى الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة .

٢ - ثبت أن المقاتل المصرى كان هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار ، وأن العبرة بالرجال وليست بالسلاح ، حيث تجلت قدرة وكفاءة المقاتل فى مواجهة واقتحام حصون العدو ، وبعبوره خط بارليف ، واسترداده لأرضه المغتصبة ، والذود عنها بروحه ودمائه .

٣ - أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، أدارت المعركة بأداء رائع وبروح الفريق ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم ، وصاحب اليد الطولى فى الضربة الجوية المفاجئة التى شلت جميع مواقع العدو ، وكانت هى مفتاح النصر العظيم .

٤ - أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة ، وهدمت نظرية الأمن الإسرائيلى ، ودمرت الجيش الإسرائيلى الذى قيل عنه أنه لايقهر ، ومحت هذه الأسطورة الخيالية التى أراد دعاة الحرب فى إسرائيل نشرها وترويجها .

٥ - أدرك شعب مصر أن ما حدث لقواته المسلحة فى عام ١٩٦٧ ، لم يكن سوى عثرة اعترضت طريق قواته المسلحة ، واستغلتها إسرائيل ، وبنت عليها ادعاءات وافتراءات كاذبة لاأساس لها من الصحة .

٦ - أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل .. الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

٧ - تجلت عظمة القيادة السياسية بوضوح فى التوجه نحو خيار السلام ، مع الإصرار على عودة آخر حبة رمل فى تلك البقعة الصغيرة من أرض سيناء بطابا .. حيث آثرت القيادة المصرية أن تنحاز لطريق السلام ، وتختار أسلوب التفاوض فى إدارة تلك الأزمة ، إلى أن صدر حكم محكمة العدل الدولية الذى أكد أن هذه البقعة إنما هى جزء لا يتجزأ من أرض سيناء المصرية ، وبذلك فإن التاريخ يكون قد سجل أن سيناء قد تحررت وعادت إلى الوطن الأم مصر عن طريق الحرب ، وأيضا عن طريق السلام .

ولعل الأحداث التى تشهدها ساحة العمل العربى فى هذه الأيام ، والحرب الشرسة والاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطينى من دعاة الحرب والدمار فى إسرائيل ، إنما تذكرنا بنتائج حرب أكتوبر الجيدة ، والدروس المستفادة منها فى مجالى الحرب والسلام ، والتى أكدت أن طريق الحرب لا يؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة.

إن معركة السلام التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ، لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربية ، فهو يسعى دون كلل أو توقف لتنسيق الجهود من أجل تحقيق السلام الشامل والعادل فى المنطقة العربية ، إيماناً منه بأن السلام هو الطريق المؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة وفى مقدمتها إسرائيل نفسها ، وفى الوقت الذى أجمعت كافة دول العالم على إعاقة حكومة شارون ورفقائه من دعاة الحرب لمسيرة السلام وتشكيكها فى مصداقية الاتفاقات الدولية التى تم توقيعها من كافة الأطراف .

ولقد تأكد لدى جميع دول العالم أن مصر السلام .. بقيادة الرئيس مبارك .. إنما تعمل من أجل تحقيق السلام العادل والدائم فى المنطقة

العربية كلها .. إيماناً من الرئيس ، ومن خلفه شعب مصر ، أن حياة مطمئنة يجب أن تسود لتحقق لشعوب المنطقة السلام العادل الذى يكفل الحقوق المشروعة ، ويوفر لدول المنطقة الأمن والاستقرار والطمأنينة والسلام .

ولقد سعت مصر – وما زالت تسعى – من أجل الدفاع عن الحق .. الحق العربى فى انسحاب إسرائيل الكامل من كافة الأراضى العربية المحتلة بعد عام ١٩٦٧ ، والحق الشرعى لشعب فلسطين فى إقامة دولته .. إذ أن جوهر القضية هى تلك الحقوق التى يجب أن تمنح لأصحابها كاملة غير منقوصة .

ولقد سعت مصر – وما زالت تسعى – من أجل تحقيق العدالة .. العدالة فى أن تعيش جميع شعوب المنطقة فى سلام دائم .. قائم على العدل والمساواة .. وليس على مطامع التوسع ، واغتصاب الأراضى ، وبناء العديد من المستوطنات .. وهنا فإنه يجب على إسرائيل أن تدرك جيداً أن استراتيجيتها فى المنطقة يجب أن تتغير ، وأنه يجب أن تتفهم سيكلوجية الشعوب العربية ومدى تمسكها بترابها المقدس ، ومقدساتها الدينية ، والذود عنها بكل غال ونفيس ، مهما طال الوقت ، ومهما كانت التضحيات .

ولقد سعت مصر – وما زالت تسعى – من أجل تحقيق الرخاء لشعب مصر .. مصر التى ضحت بالكثير ، واستنزفت مواردها وطاقاتها الإنتاجية خلال الحروب الماضية ، لكى تحمى الأمة العربية ضد أى اعتداء .. وبالرغم من هذه التضحيات ، فإن شعب مصر بمثابرته ونضاله ، وبفضل القيادة المخلصة للرئيس مبارك ، واجه بكل حكمة وعزم كافة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، وخاض خلال السنوات الطويلة الماضية معارك كثيرة لتحقيق النمو والرخاء لشعب مصر .

وإذا كانت حرب أكتوبر قد أثبتت بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية ، من أجل وحدة الصف العربى ، فى مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .. فإن اعتداءات إسرائيل على الشعب الفلسطينى التى تقوم بها فى الوقت الحالى ، تتطلب موقفاً عربياً موحداً ، يكون أكثر قوة وتماسكاً فى مواجهة هذا الصلف الإسرائيلى .

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها ، رغم الجهود المضنية التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف ، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية مهما صادفه من عقبات ، لأن السلام هو حياة الشعوب ، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية .

وأخيراً فإن مصر – بقيادة الرئيس مبارك – تبذل قصارى جهدها للعمل على تحقيق وحدة الصف العربى ، لمواجهة كافة التحديات ، إلا أن ذلك لايخفى الحقيقة التى نأمل أن تقتنع بها إسرائيل ، وهى أن مصر تريد السلام .. السلام من أجل الحق والعدل والرخاء .. السلام الذى يستند إلى القوة ، ذلك لأن القوة هى الضمان الحقيقى لحماية السلام ودعمه .. لذلك فإن قواتنا المسلحة سوف تبقى قوية وقادرة ومتطورة ، ومحافظة على استعدادها وكفاءتها القتالية العالية ، من أجل حماية أرض الوطن والدفاع عن أراضيه ، ومواجهة أى تهديدات خارجية محتملة فى المنطقة .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة

" دراسة تطبيقية "

إعداد
الدكتور اسامة محمد علما

أهمية البحث :

وصف الكسيس العلاقة المدهشة بين المواطن الأمريكى ومجتمعه بالملاحظتين التاليتين :

يهتم الأمريكى بشئونه الخاصة كما لو كان يعيش بمفرده فى هذا العالم ، ثم فى اللحظة التالية يراه مضحيا فى سبيل المصلحة الجماعية كما لو كان قد نسى كل شىء عن شئونه الخاصة .

" أنه يمكن تقييم حالة المجتمع الديمقراطى من خلال عدد وجودة المهام التى يقوم بها المواطن بصفته الشخصية " وقد استنتج الكسيس فى هذا أن نجاح التجربة الأمريكية يرجع الى النوعية الفريدة لمشاركة المواطن فى شئون الحكم . وقد حدد توماس جيفرسون من خلال مفهومه عن صاحب المصلحة الآلية الرئيسية لتطبيق مشاركة المواطنين فى شئون الحكم على النحو التالى :

" يجعل كل مواطن عضوا نشطا فى الحكومة ومكاتبها القريبة والأكثر أهمية بالنسبة له ، فإن ذلك سوف يربطه بأقوى المشاعر نحو استقلالية بلاده ودستورها الجمهورى "

وبرغم اعتماد الحكومة الواضح على تأييد المواطن ومشاركته ، فإن هناك علاقة عكسية متفاقمة ، قد نشأت بينهما متفاقمة ، ويعكس التدهور السريع فى معدلات مشاركة الناخبين فى الحياة السياسية لا مبالاة المواطنين المطلقة واشمئزازهم من السياسين .

كما أن انتشار بعض الكلمات المختصرة المكونة من أوائل حروف جمل مثل (NOTA) انتخبوا ولا واحد من المذكورين NIMBY ، ليس فى حديقة منزلى الخلفية

BANAN بناء لا شيء فى لا مكان ، قرب لا شيء " لهو إشارة إضافية لما أصاب الجماهير من لا مبالاة ولبعد الحكومة عن المواطنين . وبالنسبة لمشاركة المواطنين فى الشئون الأخرى ، غير الإنتخاب فإنها تقل بكثير عن عشرة من واحد بالمائة .

ولا يعلم الأمريكيون إلا القليل عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات الحكومية ، فعلى سبيل المثال فإن ٧٧ بالمائة من المواطنين الذين تضمنهم بحث شمل ثلاثة مدن كانوا يعلمون أن من مهام مجالس مدينتهم الإلتزام بالميزانيات التقديرية إال أن ٧ بالمائة منهم فقط هم الذين تمكنوا من تحديد ولو رقم تقريبى لموازنة البلدية أو مديونية السندات ، أو نسبة المتبقى من حصيلة ضرائب الملكية وضرائب المبيعات وما شابه . وقد عجز حوالى ٤٠ بالمائة ممن شملتهم الدراسة عن استنتاج أو تحديد تبعات الفشل فى البدء فى إتباع سياسات كفيلة بمنع البيئة من التدهور .

مشكلة البحث :

وهنا يثور التساؤل عما هو سبب هذا النقص الواضح فى معلومات ودعم ، ومشاركة الجمهور ؟ وما المطلوب عمله إعادة بناء علاقات بناءة بين المحكومين والحكام ؟ أول خطوة هى فحص عوائق المشاركة الجماهيرية التى تم التعرف عليها ، حتى يتم تناولها فى البرامج المستقبلية الخاصة بالمشاركة الجماهيرية . فرغم ان بعض المسئولين الرسميين ، وبعض الجماهير يؤيدون ويدعمون برامج المشاركة الجماهيرية ، إلا أن تقديرهم لتلك البرامج وللمشاركين فيها غالبا ما يتسم بالسلبية .

فغالبا ما يعتبر المسئولون الرسميون المشاركة الشعبية باهظة التكلفة فيما يخص الموارد ووقت العاملين . كما أنهم يشعرون أن المواطنين يطلبون مطالبا غير منطقية ، وينظرون للأمور نظرة مفرطة فى التبسيط ولا يتسمون بعمق النظرة ، ويحتاجون وقتا ابتدائيا طويلا للغاية ، وكثيرا ما توجههم فكرة ضرورة تساوى المدفوع والناتج ، ويتوقعون الكثير ويطالبون بالكثير ، كما انهم غير متوافقين ، ولا يمثلون اصحاب المصلحة ويشاركون بغير نظام ، مفرطى الإهتمام بمصالحهم ، غير راضين فى الوصول الى حلول وسط ، كما ينقصهم الوعى بالنواحى القانونية ، ولا يتقيدون بالموضوعات المطروحة ، ولا يودون أن يكونوا موضع حساب .

وعلى الجانب الآخر يشعر المواطنون أن الهيئات العامة غير مرنة ، ولامكترثة ، وغير مستجيبة ، وشديدة التقيد بالنواحى القانونية ، وشديدة الإغراق فى السياسة ، والمناورات ويسهل جرها الى المفاوضات والرضاء بالحلول الوسط .

كما يشعر المواطنون أن الجهات الحكومية ضعيفة المساهمة جدا فى مجالات الوقت والمال ورفع آمال الجماهير .

وبالإضافة الى تلك النظرة السلبية المتبادلة ما بين المنظمات والمواطنين فإن هناك عموميتين تخصا الحكومات المحلية يبدوا أنهما مستمرتان دون فتورهما :

اتخاذ موقف " لا تتصل بنا فنحن سوف نتصل بك " حيال المواطن ، وغياب الآلية الفعالة لحشد أهالى وموارد المجتمعات المحلية .

سؤال البحث :

وفى ضوء إنعدام الثقة المتبادل وقلة الثقة فى البيروقراطية سواء المنتخبة أو المعينة سؤال يدور فى بحثنا هذا حول " كيف يمكن للحكومة تحريك برامج لتشجيع مشاركة الجماهير الفعالة " ؟

محتويات البحث :

يشمل البحث أربعة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها فى تحسين مستوى الإتصال والتعاون .

ويتناول المبحث الثانى شرح وتوضيح مدى نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثالث فيتناول دراسة حالة " إدارة الجودة الشاملة وإستخدام المياه فى مدينة أوريم بولاية يوتاه .

أما المبحث الرابع والأخير فيتناول نتائج هذا البحث .

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة تحسن مستوى الإتصال والتعاون

يزعم أيوجين ما كجريجور أن " للمسئولين الرسميين الدائميين وضع استراتيجى ، يسمح لهم إما بتشجيع أو إحباط المشاركة الجماهيرية الضرورية لإدارة الشئون الحكومية بصورة فعالة " .

وتقترح دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠ من العمد والمديرين ، أن أهم وأكثر رسالة منفردة ، يجب إيصالها الى المواطنين هى " أن المدينة تنتمى اليكم أنتم يا أصحاب المصلحة ، ولابد أن تتحملوا مسئولية تحديد مستقبلها من خلال المشاركة " ويستنتج السيد/ ريتشارد ج . لوكود عمدة أوجدنسبرج بولاية نيويورك : أن صلاح المجتمع المحلى يتساوى مع نظرة أفراده الى أنفسهم فلا بد أن تكون مشاعر المواطنين ايجابية تجاه مدينتهم حتى يرجوا لروح النجاح والرفاهية فيها " .

وإذا كان لكل وجهات النظر الخاصة بالمشاركة الشعبية أن تتحسن فلابد من ذكر وجهة النظر واسعة الإنتشار عن الحكومة أنها غير مثيرة للإهتمام وجذابة " وأن تدفع فى عروق المواطن الإحساس بالإنتماء وتزوده بإحساس يكاد يرقى الى درجة العقيدة بأهمية الهدف المحدد فى اطار نظام الحكم الديمقراطى . وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكنها أن ترفع من مستوى مشاركة المواطنين فى عملية الإدارة الحكومية ، حيث ترفع من جودة الخدمة من خلال عملية التزام تشمل التنظيم بأكمله ، حيث تفوض السلطة للأفراد ليتمرنوا علي فهم متطلبات الخدمات التى تؤديها المنظمة ، وكيف يتجاوبون معها بصورة ملائمة مع أخذ صالح المواطن (العميل) وصالح البيئة دائما في الاعتبار .

وتحظى ادارة الجودة الشامة باهتمام مستمر فى القطاع العام . ولهذا ما يبرره حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر احتمالات كبيرة للتأثير الإيجابى فى مستخدمى الخدمات الحكومية .

ومبرر إنفاق الوقت والجهد فى إدارة الجودة الشاملة ،

هى أنها مفتاح رفع جودة وكفاءة الخدمات العامة التى تقدم للجمهور ففى إدارة الجودة الشاملة ، تعتبر الجودة هى قياس القيمة سواء بالنسبة للهيئة التى توفر الخدمة أو لتلقى الخدمة ، وهذا ينطبق على مواصفات الخدمة والإنتاجية والكفاءة والإستخدام الحكيم للموارد .

ولا يوجد شئ غامض يتعلق بالآليات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فأولا : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن كل شئ هو عملية ، أما عملية علاجية أو عملية إدارية ، وهى صيغة أخرى لقول " أن العديد من الناس يجب أن يعملوا سويا بكفاءة لإنجاز أغلب المهام .

ثانيا : تعلم إدارة الجودة الشاملة الناس أن ينظروا الى ما هو اوسع من دورهم الوظيفى الضيق ومهام هذا الدور ، بحيث تشمل نظريتهم العمليات الأوسع التى يشكل كل منهم جزءا منها .

ثالثا : تمكن الجودة الشاملة الناس أن يتعاونوا فى تحليل وتحسين العمليات الخاصة بعملهم ، وبهذا فإنه تبعا لنظرية إدارة الجودة الشاملة فإن كل جزء فى المنظمة يمكن أن يتقدم ويتحسن بصورة مستمرة .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام (جدول ١) .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام .

ومن أهم مبادىء الجودة الشاملة : التركيز على المستهلك .

ويتم تحديد توقعات العملاء فى إدارة الجودة الشاملة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية ومناقشة مستخدمى الخدمة (يفترض المديرون فى كثير من الحكومات المحلية أنهم يعرفون ما الذى يحتاجه المواطن لكنهم يسألونه أبدا عن احتياجاته الفعلية) تعتبر مشاركة العاملين من المبادىء الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ يسرى على التدريب والتوجيه الإدارى ويعمل على ضمان أن المسئولين عن القيام بعملية ما مؤهلين أفضل تأهيل لتحسين هذه العملية ، ويعتبر تفويض السلطة للعاملين بحيث يتمكنوا من إتخاذ القرارات اليومية جانبا مهما من جوانب إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب على مهارات الوظيفة الأساسية ، وعلى طرق التطوير والتحسين وبعد أن يتم توفير كل ما سبق يتم التفويض من خلال منحهم السلطة وتحميلهم بالمسئولية .

ومع تغلغل مبادىء إدارة الجودة الشاملة فى منظمة ما يركز الأفراد (المدربين على الأساليب الفنية للتطوير والتحسين) على العمليات والنظم المؤثرة أكثر من غيرها فى جودة تحقق أهداف التطوير الأساسية .

ويعتبر التطوير المستمر والإيمان بأنه دائما ما توجد إمكانية الوصول الى وضع أفضل ، من العلامات الأساسية المميزة لإدارة الجودة الشاملة .

وبناء عليه فعندما تصل إحدى العمليات الى وضع ثبات وتصبح تحت السيطرة يظل ، من واجب كل العاملين محاولة الوصول لطرق أفضل لضبط هذه العملية ، بحيث

جدول (١)

المقارنة بين مبادئ الإدارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
يتم تحديد أو تعريف احتياجات مستخدمي السلع والخدمات بناءا على الاختصاصات .	التركيز على المستهلك ، حيث يحدد مستخدمي السلع والخدمات ما الذي يريدونه
يتم احتمال حدوث الأخطاء ووجودها الهالك إذا لم يتجاوز الأمر المعايير المحددة .	لايتم احتمال الأخطاء ولا وجود هالك ولا أى عمل لا يضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات .
يتم فحص المنتجات والخدمات لاكتشاف المشاكل ثم إصلاحها .	تعتمد على منع حدوث المشاكل .
يتم الاعتماد على الحدس فى اتخاذ العديد من القرارات .	تعتمد القرارات على الحقائق وذلك باستخدام بيانات واقعية وإجراءات عملية .
تخطيط قصير الأجل مرتبط بدورة الموازنة (الميزانية التقديرية)	تخطيط طويل الأجل مبنى على أساس تحسين طريقة أداء المنظمة لمهمتها .
يتم تصميم السلعة أو الخدمة بطريقة متتابعة فى أقسام منفصلة عن بعضها	التصميم المتزامن لدورة حياة السلعة أو الخدمة بأكملها بواسطة فرق مكونة من القائمين بالعديد من المهام .
يقوم بالرقابة والتطوير مديرين وأخصائيين أفراد	العمل بأسلوب الفريق بين المدربين والأخصائيين والموظفين والموردين والعملاء والهيئات المتشاركة .
تركيز التطويرات على التقدم المفاجئ فى التقنية الذي يحدث مرة واحدة مثل الحاسب الآلي والميكنة .	التحسين المستمر لكل جزئية تتعلق بكيفية أداء العمل .
هيكل رأسي ومركزية قائمة على الرقابة	هيكل أفقي يعتمد على اللامركزية ويقوم على أساس تعظيم الفائدة المتنافة للسلع والخدمات .
منح عقود قصيرة الأجل بناءا على السعر	قيام مشاركة والتزام طويل الأجل مابين البائع والمشترى قائم على الجودة والتحسين المستمر .

تلائم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدرجة أكبر ، وتشير مقلوة : " أن إدارة الجودة الشاملة هى رحلة أكثر منها هدفا " الى أن القيمة المحورية فى إدارة الجودة الشاملة هى التحسين المستمر (٩) .

تقود متطلبات العملاء كل أعمال المنظمة التى تدار بمفهوم الجودة الشاملة ، ولهذا السبب تركز إدارة الجودة الشاملة على تجهيز العاملين ليتمكنوا من تحديد وفهم عملائهم بصورة أفضل وتحديد ماهى احتياجاتهم وقد قدر أن تكلفة الجودة المنخفضة : بمعنى الثمن المدفوع مقابل إعادة العمل ، والهالك ، وعدم رضاء العملاء وغيرها من تبعات قصور الجودة – قد ترتفع حتى ٣٠ بالمائة من حجم المبيعات الكلية فى المنظمات الخدمية .

وهذا يوضح مدى ضخامة قدرات خفض التكاليف الكامنة فى إدارة الجودة الشاملة (٩) .

المبحث الثانى

نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما زالت الجودة الشاملة مفهوما جديدا فيما يتعلق بالقطاع العام ، ورغم هذا فإن بعض الحكومات المحلية قد طبقته ونجحت فى خفض التكاليف ورفع الكفاءة ، وتحتوى القائمة الموجودة بصفحة ٤ على مصادر معلومات عن كيفية تطبيق وإدارة الجودة الشاملة فى القطاع العام . وقد قررت مدينة أوستن أن تضع " العميل فى المقدمة " من خلال التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المدينة بأكملها .

وقد نجحت أوستن فى تطبيق مبادىء الجودة الشاملة فى القطاع العام من خلال عملية تطلق عليها " بناء معايير أوستن لخدمة المستهلك " (١٠) .

ويعتبر التطبيق أصعب مرحلة فى عملية إدارة الجودة الشاملة . وقد أنشأت أوستن هيكلا تنظيميا لتسهيل وإدارة التحول الى هذا النوع من الإدارة .

ووضعت خطوط إرشادية (Guidelines) لجوانب السلوك الإدارى الرئيسية ، وللإتصالات وللتدريب ، والمكافآت ، والتقدير وذلك لتسهيل تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة . فيجب إحداث تعديل فى الثقافة التنظيمية حيث يتم تحويل محور التركيز الى تقديم مواصفات ذات جودة للمواطن .ويجب على الإدارة إدراك أنه عليها أن تشرك العاملن معها فى المسئولية .

ولإحداث هذا التغير فى الثقافة التنظيمية ، وتحسين الخدمة لابد من سير الإتصالات (بين الإدارة والعاملين) فى الإتجاهين . ولابد من توفير التدريب الخاص بإستعمال الأدوات وأداء العمليات حتى يتمكن العاملين من التحسين المستمر لجودة الخدمات التى يقدمونها .

كما لابد أن يظهر من خلال التقدير والمكافآت أن الإدارة ملتزمة تماما بمبدأ الجودة الشاملة وأنها توجه جهود العاملين نحو غرض تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء (١٠) .

وقد استخدمت مقاطعة " ماريكوبا " بولاية " اريزونا " معاونة استشارى خارجى لتطبيق الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة . وقد نجحت هذه العملية حتى الآن فى

تركيز طاقات المقاطعة ، من خلال استخدام مجموعات هدفها الحصول على معلومات من المواطنين .

وقد تم الإتفاق على فلسفة لرسالة المقاطعة ، ورسم الخطة الإستراتيجية واختيار الأهداف الممكن قياسها كميا . وقد وصف المواطنين وفريق إدارة الجودة الشاملة اسلوب الإدارة السابق بأنه كان إدارة عن طريق الحدس وإدارة عن طريق الإستثناء ، والتقييم غير الذى يعتمد على القليل جدا من القياس ، أو غير المصحوب بقياس على الإطلاق ، وبه أنشطة غير متلائمة بالضرورة مع رسالة المقاطعة أو أغراضها أو أهدافها ، وبعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغير أسلوب الإدارة فأصبح محوره توجيه جميع الأنشطة لتحقيق غرض المقاطعة وأهدافها . وتم تبسيط إجراءات العمل من خلال تنظيم مستويات العاملين على أساس حجم العمل وأصبح العاملون مسئولين عن التحسين المستمر فى الجودة ، كما أصبح قياس الأهداف الخاصة بالأداء يتم بواسطة نظام تقارير يستخدم المؤشرات الأساسية لقياس المدخلات (المواد والعاملين مثلا) والمخرجات (زيادة سرعة تسليم خدمات المقاطعة مثلا) والنتائج : (انخفاض التكاليف فى إدارات المقاطعة ، تقليل عدد موظفيها ، عدم الحاجة لزيادة الضرائب مثلا) .

وهنا يثور التساؤل الآتى :

" إذا كانت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بهذه المعقولية وكان تطبيقها ملحا وفوائدها بهذا الوضوح ، فلم لم تصبح هى القاعدة فى توفير جميع الخدمات الحكومية ؟

والجواب ببساطة : أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا جديدا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية تقريبا ، وهى تتطلب عملية تغيير تنظيمى معقدة تمس كل جزء فى المنظمة ، كما أنها تتطلب قيادة ذات رؤية ، وتنمية المهارات عبر المنظمة بأكملها ، وقبل كل شئ تتطلب التزاما مستمرا بها [٩] .

ويوضح الجدول رقم (٢) العوامل الجوهرية اللازمة فى إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث

دراسة حالة : إدارة الجودة الشاملة واستخدامها المياه بمدينة اوريم بولاية يوتاه

فى ربيع عام ١٩٨٨ ، صرح عدد من مديرى قطاعات المياه بأن مدينة أوريم بولاية يوتاه قد استنفذت جميع حقوقها المصرح بها من المياه السطحية ، وأنه يجب عليها إتباع إجراءات فورية لترشيد المياه

على جميع المستهلكين الذين يستخدمون كميات كبيرة من المياه مثل المدارس ، والمصانع ، والحدائق والكنائس وملاعب الجولف .

وقد طلب من جميع السكان خفض استهلاكهم من المياه بنسبة ٢٠٪ ، وأن يخفضوا الري الخارجى الى اقصى حد ممكن ، وأنه إذا لم يتم الإلتزام بإجراءات الترشيد السابقة فإن احتياجات المياه بالسكان البالغين ٧٠٠٠٠ من السكان لا يمكن الوفاء بها .

وكنتيجة لإجراءات الحد من الإستهلاك اصفرت

جدول رقم (٢) العوامل الجوهرية المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

العامل	تعريفه
رضاء العملاء	جودة الخدمات تحدد قيمة المنظمة . تحديد هذه الجودة يعتمد أولا واخيرا على استجابة العميل . هذه عملية مستمرة وطويلة تؤدى الى تحسين الأرباح (الميزانيات التقديرية) ، وبقاء المنظمة ، وتألقها ، وتحملها للمسئوليات الاجتماعية .
قابلية خاصية القيادة للتفويض	يتخلى القادة عن الرقابة مع إعادة هيكلة المنظمة ومع تفويض المزيد من السلطة للعاملين ومع نمو الكفاءات الاساسية ويتحول دور المدير الى ميسر للتغيير والتنمية .
الرؤية المشتركة	تمثل الرؤى قيم المنظمة – وهو مايعتبره أعضاء المنظمة مهما لتنمية خبرتهم المشتركة ، ومهما لما ينتجونه . ولابد من نشوء وتنمية هذه الرؤية اراديا (دون اجبار) داخل المنظمة .
علاقة المشاركة	يجود العمل فى المنظمات المسطحة (Horizontal Organhzation) حين يدرك كل عضو من أعضائها أن أمامه الفصة ليقدم مساهمة مهمة . ومع زيادة اتخاذ القرارات بواسطة الجماعات . وكذلك يتم التخلى عن المحددات التقليدية للمراتب (مثل الاقدمية أو المركز الوظيفى أو الاستحواذ على اختصاصات الاخرين) . الخبرة الجوهرية تتيح الخبرة الجيدة من معرفة وكفاءة الفرد والفريق والمنظمة . ولاتوجد ادوات ذات أولوية عن غيرها ، فحسن ادارة الموارد يعتمد على الخبرة بالمنتج والعميل والبيئة .
الثقافة التنظيمية	الوفورات غير المباشرة الناتجة عن خلق بيئة تنظيمية تشجع على العطاء أكثر مما تقيد الطاقات فى هيكل ، وتؤكد على أهمية التعلم المستمر بغرض التكيف ، وتبث الاعتقاد بأن الافراد والقيم هى مزايا تنافسية أساسية فى المنظمة وهذه المنظمة . تكون مستعدة لقبول المخاطر فى سبيل حماية وتنمية الاحساس بأهمية التعاون والتكامل داخل المنظمة .

الخضرة بالحدائق واشتكى مديرى ملاعب الجولف من أنهم سوف يفقدون اجزاءا من مروجهم وساحاتهم الخضراء ، وبدأت مروج المدارس تموت ، وأخذ المستهلكين يطالبون بالمزيدمن المياه . وقد استطاعت المدنية تحمل فترتى ربيع وصيف عام ١٩٨٨ بشرائها المياه من مصادر أخرى . ولكن رغم هذا فإن الأزمة كانت تضيق يوما بعد يوما حيث إنتشر السخط العام على إدارة المياه فى المدينة .

تحديد الإحتياجات من المعلومات :

بعد المرور بهذه التجربة قام مدير إدارة موارد المياه بجمع العاملين بمرفق مياه المدينة لمناقشة الوضع ومحاولة الإجابة عن بعض الأمثلة مثل :

* ماهى بالضبط حقوق المياه القانونية التى تضمن لمدينة لأوريم استخدام مصادر المياه المتاحة ؟

* كيف تخصص وتوزع المتاح من المياه ؟ ماهو حجم المياه الذى فى حوزتنا ؟ .. وكيف يمكن إرضاء احتياجات العملاء ؟

* وقد ظهر جليا أثناء الإجتماع أن المعلومات لم يسبق لها المرور بأزمة مياه وعليه فإنها لم تحتاج أبداً لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة الأساسية .

* وبات واضحا أن أسلوب إدارة مرفق المياه بأوريم يجب أن يتغير حتى يمكنها إرضاء احتياجات العملاء .

* وقد نتج عجز المياه ١٩٨٨ من إنخفاض مساحات الجليد العائم الى مستوى أقل من المتوسط ومن التغير فى أنماط تكثف المياه منذ عام ١٩٨٦ . ونظرا لحداثة عهده بمشاكل نقص المياه كان على مدير إدارة المياه أن يتعلم الكثير عن نظام إمدادات المياه والتفاصيل الخاصة بحقوق المياه . وفور ما أصبحت هذه المعلومات معروفة لديه أصبحت الإدارة فى وضع أكثر قدرة لإدخال التغيرات المطلوبة فى التشغيل .

وشرعت الإدارة فى جمع جميع المعلومات عن حقوق المياه الخاصة بأوربيم ، لتحديد كيف يمكن استغلال هذه الحقوق . وقد استغرقت المقابلات مع مسئولى المياه ودراسة وثائق المحاكم أياما عديدة ونظم مرفق المياه هذه المعلومات فى تقرير أطلق عليه " إمدادات مياه أوريم " .

وكانت الخطوة التالية هى استغلال هذه المعلومات ، التى تم جمعها خلال هذا التمرين الإدارى العملى ، لحل المشاكل التى عانت منها المدينة أثناء ١٩٨٨ .

تم تنظيم " فريق النمر " لإيجاد الحلول ومنع حدوث عجز فى المياه مستقبلا . ولقب الفريق النمر هو مصطلح يستخدمه أهالى أوريم لوصف مجموعة من الناس يعملون معا على المشكلة لحلها أو فى برنامج لتحسينه . وهناك منظمات تطلق على مثل هذه الفرق " فرق تحسين الجودة " .

وقد يكون فريق النمر هذا من : مدير إدارة موارد المياه وثلاث من أعضا الإدارة هم :

مشرف المياه ، وإخصائى المياه وفنى إمدادات المياه .

وكل منهم ينظم ويراقب المياه أثناء مسيرها عبر نظام التوزيع . وقد تم أيضا ضم أحد العملاء (المستهلكين)

الى الفريق النمر كنتيجة لإستقصاء عام أجرى في ربيع عام ١٩٨٧ ، أرسل عشوائيا الى ١٤٠٠ عميل وتم تلقى ردود من ٣١ بالمائة منهم . وتشير نتائج الإستقصاء الى أن ٤١ بالمائة من العملاء يشعرون أن إمدادات المياه وضغطها متوسطين ، بينما يشعر ٣١ بالمائة منهم أن الإمدادات والضغط أقل من المتوسط .

وقد كانت نتائج الإستقصاء متوافقة مع المجالات التى حددتها إدارة موارد المياه كمجالات تحتاج الى التحسين ، وإضافة الى هذا فقد تعلمت الإدارة درسا معها من الإستقصاء وهى ضرورة اشتراك العميل مباشرة ، كعضو فى الفريق بدلا من الإكتفاء بنتائج الإستقصاءات التى أجريت عليه ، أو تمثيله بواسطة مجموعات أخرى .

وكلف مرفق مياه أوريم عنه شركة للإعلانات ، لتقوم بعمل دراسة عن اهتمامات المواطنين على مستوى المدينة باكملها . وقد صممت تلك الشركة قائمة استقصاء ، وأرفقتها مع فواتير الإستهلاك الشهرية .

وكان معدل الردود الملتقاه ٢٠ بالمائة . وكانت معظم الأسئلة عن الخدمات التى توفرها المدينة وما هو رأى السكان فى جودة تلك الخدمات .

وهناك سؤالان على الأخص حثا المواطنين على الأداء بإجابات تظهر اهتماما هما :

- هل تعرف من أين تأتى المياه التى تشتريها ؟
- وكيف يمكن توزيع المياه بحيث يزيد ضغطها ؟

وجاءت إجابات هذين السؤالين مفيدة للمسئولين فى تطوير خطة إدارة مياه أوريم .

وبعد تكوين فريق النمر حددت الأهداف التنظيمية وهـى :

أن يتم توضيح حقوق المياه الخاصة بالمدينة لكل عضو فى الفريق وأن يتم رسم خطة لإدارة المياه ينتج عنها إمدادات مياه تتسم بالجودة ، وأن يتم إشباع حاجات العملاء والحصول على رضائهم . وكان هناك هدف إضافى يمس مشاركة المجتمع المحلى وهو تشجيع توعية المستهلكين .

رسم وتطوير الخطة الإستراتيجية :

اجتمع فريق النمر كثيرا لمراجعة المعلومات الخاصة بإمدادات المياه ، كما اشترى حاسبا آليا لتخزين البيانات والمساعدة فى تحديد الإتجاهات التاريخية . ومع إكتساب أعضاء الفريق للمزيد من المعرفة قاموا بشراء معدات وحواسب آلية إضافية لزيادة قدرتهم على تتبع البيانات .

وقد نتج عن هذا – بعد حوالى عام من العمل – خطة استراتيجية لتزويد أوريم بالمياه . وقد حددت الخطة إمدادات المياه على أساس دورات كل منها تستغرق ١٥ يوما طوال العام . وهكذا أصبح أعضاء الفريق يعرفون من أين ستأتى المياه فى كل يوم من أيام العام ، وما هو المقدار المتبقى وتشمل مصادر المياه الخاصة بالمدينة الآبار والعيون والمياه المشتراه من هيئات أخرى .

ومن الفوائد المهمة التى جناها مدير إدارة المياه الإهتمام الذى أبداه أعضاء الفريق أثناء مشاركتهم فى المشروع .

وفيما يلى بعض تعليقات من بعض الموظفين :

- أتاحت لى اجتماعاتنا الشهرية الفرصة لزيادة قدرتى . وقد ساعدتنى على استيعاب الصورة الكاملة لعملية إمداد العملاء بالمياه . وجعلتنى أدرك أهمية العمل الجماعى . فالحقيقة أنه مع عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف يمكن تحقيق إنجاز أكثر بكثير من ذى قبل .

- ساعدتنى روح التعاون التى تكونت أثناء الإجتماعات على الإستمتاع بوظيفتى بصورة أكبر .

- بالحصول على مدخلات من الجميع يمكنك أن تصل إلى طريقة أفضل لأداء الأعمال . كما أن هذا يشعر الجميع بالرضاء عن وظائفهم ومهنهم .

- حين يمكن للناس أن يكونوا مشاركين وأن يلعبوا دورا فى الفريق الذى يتخذ القرارات فى موضوع مهم كإمدادات المياه فإنهم يشعرون بالتحمس لتحقيق الامتياز .

- وما زال هذا الفريق يجتمع شهريا لمراجعة خطة إمدادات المياه . وقد اتسع دليل إمدادات المياه وهو الاسم الذى يطلق على امدادات مياه اوريم ، ليشمل لا فقط المعلومات عن حقوق المياه بأوريم ولكن أيضا تاريخ المياه ، ومعلومات عن الجو وخرائط ورسوم بيانية وأوراق عمل . ويمكن لأى عضو فى فريق إمدادات مياه أوريم أن يستخدم دليل أمدادات المياه ليوفر المعلومات عن أى موضوع له علاقة بأمدادات مياه أوريم . والأهم من هذا أنه منذ رسم الخطة وتنظيم الإجتماعات الشهرية فإن المدينة لم تحتاج الى تقييد استخدامات المياه بالرغم من أن الجفاف قد استمر منذ ١٩٨٦ .

النموذج يحسن من درجة تعلم المواطن :

جنت الإدارة ثمارا جيدة من مجهودات لإشراك السكان فى برنامج موجه لتعليمهم . فقد كانت المدينة راغبة فى توفير المعلومات للسكان ولمساعدتهم على فهم نظام إمدادات مياه أوريم وأن تحسن النتائج الخاصة باستقصاء ١٩٨٧ (وفيما يخص نسبة الرد والمعلومات) وفى تشجيع الإستخدام الحكيم للمياه .

وقام أحد سكان أوريم ببناء نموذج لمختلف مصادر المياه حتى يمكن استخدامه كأداة تعليمية . وهذا النموذج (التى تبلغ ابعاده ٨ × ١٢ قدم) .

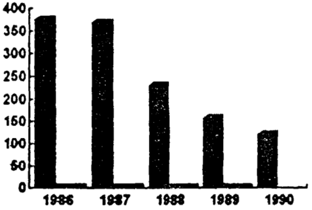
نموذج نقال وهو يظهر الجبال والأنهار والعيون والآبار وغيرها من المعالم المعروفة جيدا فى أوريم . ويضم النموذج مضخة مياه صغيرة ، بينما تمثل خطوط المياه الرئيسية فيه أنابيب بلاستيكية شفافة بحيث تظهر المياه وهى تمر خلال النظام .

وقد ساهم موظفو التعليم الخاص بالمياه في ولاية يوتاه فى هذا المشروع بكتيبات ومطويات لتوزع على المواطنين ، كما قاموا بعمل نشرة إعلانية من صفحة واحدة تحتوى على افكار قيمة عن الإستخدام الرشيد للمياه وحفظ المياه . ومع توفر النموذج والمادة المكتوبة سابقى الذكر ، عرضت إدارة موارد المياه بأوريم القيام بعروض للشرح أمام الجماعات المدنية المحلية والمدارس . وقد تم فعلا أداء العديد من العروض كما تم وضع جداول لعدد آخر منها .

أثار النموذج إهتمام معلمى المدارس ويرى المئات من

تلاميذ المدارس العرض الخاص به كل عام . وتم تلقى مكالمات من المواطنين يعربون فيها عن رضاهم عن البرنامج التعليمى كما يظهر شكل (١) رضاء العملاء المتنامى عن الخدمة حيث يظهر أن عدد المكالمات المتلقاه من العملاء غير الراضين قد بدأ فى الإنخفاض ، بعد تطبيق برنامج المعلومات فى ١٩٨٧ ، مع استمرار انخفاض عدد تلك المكالمات كل عام بعد ذلك عن العام السابق له . وقد تأقلم سكان أوريم مع ظروف الجفاف بسبب اشتراكهم فى برنامج المدينة التعليمى . كما بات السكان أكثر فهما لأهمية الإستخدام الحكيم للمياه وأصبح موظفو المدينة أكثر فهما لكيفية إشباع حاجات العملاء .

شكل رقم (١)



شكاوى العملاء التليفونية الخاصة بامدادات المياه فى مدينة أوريم ، ولاية يوتاه ١٩٨٦ - ١٩٩١

المبحث الرابع

نتائج البحث

حسن إدارة المياه موضوع حيوى لمستقبل أوريم ، ويثق سكان أوريم فى البرامج التى طورها فريق الإدارة ، ويعلمون أن الخطط تكفى لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمياه . وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق هذه النتيجة المرضية بطريقتين :

أولا : هى شجعت مشاركة المواطنين فى عملة التخطيط ، وقد مثلت هذه المشاركة تجربة تعليمية ، تعلم الناس من خلالها الكثير عن إدارة شئون المياه ، مما دعم اعتزازهم بأنفسهم ومدينتهم ورغبتهم فى الحفاظ على هذا المصدر العالى .

ثانيا : شجعت إدارة الجودة الشاملة موظفى المدينة على التعاون فيما يخص تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلا .

المراجع :

1- De Tocquevile, A. Democrary in America. Alferd A. Knobf, New York (1980).
2- Schleifer, J.T. The Making of Tocquevile's Democracy in America Univ. of North Carolina Press, Chapel Hill (1980).
3- The Political Writings of Thomas Jefferson (E. Bumbauld, editor) liberal Arts Press, New York (1955).

Dept of commerce, National Technical Infornation Service, Springfield. Va, (May, 1991).
14- Crosby, P.B. "Quality is Free : The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York (1979).
15- Damon, G.A., "Implementation of Total Quality Management at Pearl Harbor Naval Shipyard"., A Journal of Ship Production, 4 : 2 (May, 1988).
16- DEMING, W.E., "Out of the Crisis Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass, (1982).
17- Do's and Don'ts for starting Federal TQM Programs Equal Employment Opportunity Commission Workshop handout, Washington, D.C. (1988).
18- How to Get Started Implementing Total Quality Management Federal Total Quality Management handbook. Quality Management Federal Total Management, Us Government Printing Office Washington, D.C. (1991).
19- JURAN, J.M. "Juran's Quality Control Handbook"., McGraw-Hill, New York (4th ed., 1988).
20- JURAN, J.M. "Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook", The Free Press, New York (1989).
21- Keehley, P. "TQM for Local Governments. Public Management.
4- Buckwalter, D.W. The Public's Knowledge of the Public's Business (in progress).
5- McGregor, E.B. Jr. The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration. Public Admin. Rev., 44 : 128 (special issue, Mar. 1984).
6- Lockwood, R.g. Personal Communication (Nov. 22, 1990).
7- Gawthrop, L.c. Civic, Civitas, and Civilitas : A New Focus for the year 2000. Public Admin. Rev., 44 : 104 (special issue, Mar. 1984).
8- Keehley, P.TQM for Local Governments. Public Management, 8 : 10 (Aug. 1992).
9- Labovitz, Executive, 6 : 2 : 15 (Mar./Apr. 1991).
10- Crook, R.B. BASICS (Biuilding Austin's standards in Customer Service) - Total Quality Management in the City of Austin. Austin, Texas.
11- Huish, G.B. Maricopa Count's Productivity Project : Applications of Tqm Via an Outside Consultant. Maricopa County, Ariz.
12- Ballard, S. Gigh-Performance Organization : A Philosophy of Coutinuous Performance. Proc. 1992 Western Social Sci. Assn., Denever, Colo.
13- Catalogue of Federal TQm Documents, Federal Quality Institute, Us

(Oct., 1992).
22- OZEKL,K. & ASAKA, T. "Handbook of Quality Tools, the Japanese Approach", Productivity Press, New York (1990).
23- SENENBRENNER, J., "Quality Comes to City Hall', Harvard Business Rev., 62 : 2 : 64 (Mar.-Apr., 1991).
24- Statistical Quality Control (Eugene L. Grant and Richard S. Leavenworth, editors), McGraw-Hill, New York (1989).
25- Swiss, J.E. Adapting Total Quality Management to Government Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).
26- WAGENHEIM, G. & REURINK, J., "Customer Service in Public Administration", Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).
27- WALTON, M., "The Deming Management Method", Dodd, Mead and Co., New York (1086).

* * * * *

الوحدة النقدية الأوروبية (اليورو) وأثرها على التدفق السياحى الى مصر

« بحث محكم »

د . غادة على حمود ، د . منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

مقدمة :

شهدت فترة الثمانينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية كبرى ، كان أهمها السوق الأوروبية المشتركة والنافتا بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكتل الباسفيك بزعامة اليابان ، وتكتل جنوب شرق آسيا والمعروف بالنمور الآسيوية .

وتعتبر السوق الأوروبية المشتركة ، والمعروفة الآن باسم الاتحاد الأوروبى ، من أهم هذه التكتلات من الوجهة السياحية ، إذ يضم الاتحاد جميع الدول الأوروبية الكبرى المصدرة للحركة السياحية لمصر ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوروبى ، فإن تأثير هذه العملة على المعاملات الاقتصادية للتجارة الخارجية المصرية بصفة عامة ، وعلى حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر بصفة خاصة سيكون له أثر فعال على الاقتصاد المصرى ، نظرا لوجود علاقة ارتباط بين الجنيه المصرى والدولار الأمريكى لذلك فإن أى تغير فى قيمة الدولار مقابل العملات الأوروبية مثل الفرنك الفرنسى والمارك الالمانى والجنيه الاسترلينى وغيرها سيؤثر بنفس القيمة وفى نفس الاتجاه على قيمة الجنيه المصرى فى مواجهة هذه العملات (١) .

ومن الملاحظ أن الدولار الأمريكى ظل العملة الوحيدة

المهيمنة على الاقتصاد العالمى خلال سنوات الستينات والسبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين ، كما ظهر المارك الالمانى كعملة اقتصادية قوية فى المرتبة الثانية بعد الدولار الأمريكى خلال سنوات الثمانينات ، أما اليوم فما زال الدولار الأمريكى مهيمنا على حركة التجارة العالمية ، بينما ظل المارك الألمانى مقصورا هيمنته على حركة التجارة القائمة بين دول الاتحاد فى المقام الأول ، ومن المتوقع بدخول استخدام اليورو حيز التطبيق ألا ينتقص من هيمنة الدولار الأمريكى والين اليابانى مع التطور الهائل فى الاقتصاد اليابانى وتطور علاقاته الخارجية ، أما اليورو عند تطبيقه سيصبح العملة الثانية من حيث الهيمنة على التجارة العالمية بعد الدولار ، ومن المتوقع أنه على الأمد المتوسط ، ومع ازدهار التعامل مع اليورو خارج اوروبا ، خاصة نتيجة لانتعاش الاتحاد الأوروبى كقوة اقتصادية عالمية ، وانتشار المنشآت الدولية سيلعب اليورو دورا متزايدا فى أسواق الصرف العالمية (٢) .

ويتكون هيكل الاتحاد النقدى الأوروبى من : (٣)

١ - البرلمان الأوروبى

European Parliament

٢ - المفوضية الأوروبية

European Commission

٣ - المجلس الأوروبى فى جوتنبرج

European Council in Gothenburg

٤ - مجلس الاتحاد الأوروبى

Council of European Union

٥ - محكمة العدل

Court of Justice

٦ - البنك المركزى الأوروبى

European Central Bank (ECB)

٧ - اللجنة المالية والاجتماعية

Economic and Social Committee

٨ - بنك الاستثمار الأوروبى

European Investment Bank

٩ - لجنة التظلمات الأوروبية

European Ombudsman

وبالنظر الى التطور التاريخى لنشأة العملة الأوروبية الموحدة ، يتضح أن ظهور هذه العملة بشكلها الحالى تطلب المرور بعدة مراحل بدءا من معاهدة روما عام ١٩٥٧ ومرورا بقمة ماستريخت فى ديسمبر من عام ١٩٩١ والتى تعد من أهم هذه المراحل على الاطلاق إذ تم خلالها الاتفاق على انشاء البنك المركزى الأوروبى فى نهاية عام ١٩٩٦ والعملة الأوروبية الموحدة فى نهاية عام ١٩٩٨ (٤) .

وبالتوقيع على اتفاقية ماستريخت The Mas-stricht treaty فى ١٩٩١/١٢/١١ عرفت تجربة الجماعة الأوروبية مولد " الاتحاد الأوروبى " حيث عملت الجماعة على انشاء السوق الداخلية الموحدة وتحقيق

التعاون بين الدول خاصة فى مجال السياسة الخارجية والدفاعية ومجالات متعددة اخرى مثل الشرطة والعدل والهجرة الى جانب المجالات الاقتصادية والمالية والنقدية (٥) .

وقد بدأ العمل بنظام الاتحاد النقدى الأوروبى منذ اول يناير ١٩٩٩ وبدأ التداول به مع العملات القومية فى الدول المشتركة وهى إحدى عشرة دولة تضم فرنسا ، المانيا ، بلجيكا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا البرتغال ، ايطاليا ، النمسا ، ايرلندا ، فنلندا . وسوف تظل كل من بريطانيا والدانمارك والسويد خارج نطاق اليورو ، وتحاول اليونان الانضمام الى المنطقة ولكن بعد تحسن الظروف الاقتصادية الحالية وحتى تستوفى بنود اتفاقية ماسترخت .

وبصفة عامة فقد تبنى الاتحاد الأوروبى اطارا عاما للنشاط السياحى يتلخص فيما يلى : (٦)

١ - ضمان حرية الحركة والتنقل وتوفير الحماية الكافية لسائحى الاتحاد الأوروبى وذلك من خلال :

- تسهيل الاجراءات الجمركية .

- تبسيط الاجراءات الأمنية فى منافذ الدخول والخروج .

- تقديم المساعدات الكافية للسائحين وتنظيم القيود الخاصة بتأمين دخول السيارات .

- حماية مصالح السائح فى حالة حدوث أى قصور فى الخدمات المقدمة اليه

٢ - إرساء القواعد الخاصة بالعمالة فى القطاع السياحى وذلك من خلال :

- توفير الحرية للمنشآت لتقديم كافة الخدمات السياحية

- توفير برامج للتدريب المهنى لكافة مستويات العمل السياحى .

- تقديم المساعدات المالية اللازمة من الصندوق الاجتماعى الأوروبى

- تشجيع وتنمية سياحة قضاء الإجازات

- إعادة النظر فى السياسات الضرائبية المتبعة

- رفع كفاءة العاملين بالقطاع السياحى

٣ - تبنى سياسات مشتركة لنشاط النقل وربطه بالنشاط السياحى .

٤ - الحفاظ على التراث الأوروبى واستغلاله الاستغلال الأمثل فى خدمة النشاط السياحى وذلك من خلال :

- حماية البيئة

- حماية التراث

٥ - التنمية الاقليمية والسياحة

وتهدف الخطة السياحية التى أعدها الاتحاد الأوروبى عام ١٩٩١ إلى تنمية صناعة السياحة بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك على رفع جودة الخدمات السياحية وتحسين الوضع التنافسى لصناعة

السياحة على المستوى العالمى

كما تهدف الخطة أيضا إلى الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية والتراث الحضارى وعادات وتقاليد المجتمع المحلى مع توفير الحماية الاقتصادية الكافية للسائح .

وبالنظر الى الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يتضح من تحليل هذه الحركة أن دول منطقة اليورو تستأثر بحوالى نصف حجم هذه الحركة ، وتعد هذه النسبة كبيرة إذ أنها تتعدى اجمالى حجم أى حركة وافدة من أى سوق آخر .

ويظهر تأثير اليورور بقوة على الكثير من الدول بصفة خاصة مصر والتى سوف تتأثر اقتصادياتها ببدء تداول اليورو نظرا لوجود اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية وتضخم حجم التجارة بين مصر ودول أوروبا بالإضافة إلى ارتباط الجهاز المصرفى فى مصر ارتباطا وثيقا بالبنوك الأوروبية أكثر من ارتباطها بالبنوك الأمريكية [٧] .

ومن الأمور المسلم بها أن الاتحاد الأوروبى أدى الى ظهور سائح جديد هو السائح الأوروبى Euro Tour-ist مما يتطلب معه ضرورة توافر عدة عوامل حتى يمكن الوصول الى تحقيق رضائه الكامل عن الخدمة ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلى : [٨]

* توفير الكفاءة اللازمة : ويقع علي عاتق المؤسسات القائمة محاولة استغلال كافة الخصائص المشتركة للسائحين بغرض الوصول الى تحقيق الكفاءة اللازمة فى مجال الانتاج والتوزيع .

* تماثل احتياجات ورغبات السائحين وعاداتهم الشرائية ويعد هذا التحول من التباين والاختلاف فى الرغبات والاحتياجات نواة ظهور السائح الأوروبى الجديد الذى يطلق عليه Euro Consumer or Global Consumer

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحليل تاثير العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) على حجم التدفق السياحى الى مصر مع توضيح مراحل نشأة هذه العملة وأثر تطبيقها على مستقبل الحركة السياحية الوافدة .

مراحل تطبيق اليورو بدءا من اول يوليو عام ١٩٩٠ وانتهاءً فى اول يوليو ٢٠٠٢ : [٩]

المرحلة الأولى : (١ يوليو ١٩٩٠)

مولد الاتحاد النقدى والاقتصادى وتدفق رؤوس الأموال بين الدول الأوروبية الأعضاء بالاتحاد

المرحلة الثانية : (١ يناير ١٩٩٣)

تكوين السوق الأوروبية الموحدة

المرحلة الثالثة (١ نوفمبر ١٩٩٣)

تجميد التعامل بالآيكو ECU

وبداية تنفيذ الاتحاد الأوروبى بموجب معاهدة ماستريخت

المرحلة الرابعة : (١يناير١٩٩٤)

– تكوين المؤسسة النقدية الأوروبية فى فرانكفورت

(EMI)

– اتخاذ خطوات للتعاون الاقتصادى ووضع السياسات علي المستوى الأوروبى

– استماتة الدول الأوروبية الاعضاء من أجل تخفيف معدلات العجز وتحقيق تقدم اقتصادى متكامل

المرحلة الخامسة : (٣١ مايو١٩٩٥)

بداية الانتقال الى مرحلة تطبيق العملة الأوروبية الموحدة

المرحلة السادسة : (١٥ - ١٦ ديسمبر ١٩٩٥)

نتائج المجلس الأوروبى فى مدريد :

احلال اسم اليورو بدلا من الآيكو كعملة اوروبية موحدة ووضع جدول زمنى للتحول الى هذه العملة الجديدة فى عام ١٩٩٩ ويقدر انتهاؤه فى عام ٢٠٠٢ .

المرحلة السابعة : (٣١ ديسمبر ١٩٩٦)

مرحلة انشاء البنك المركزى الأوروبى European Central Bnk (ECB) والنظام الأوروبى للبنوك المركزية European System of Central Banks (ESCB)

المرحلة الثامنة : (بداية ١٩٩٨)

مرحلة تحديد الدول التى ستبدأ بالتعامل بهذه العملة الموحدة

المرحلة التاسعة

انجاز الوحدة النقدية وبداية إصدار العملة الجديدة الورقية والمعدنية من اليورو

المرحلة العاشرة : (قبل يناير ١٩٩٩)

الترتيبات النهائية لانشاء البنك المركزى الأوروبى والنظام الأوروبى للبنوك المركزية .

المرحلة الحادية عشرة : (١ يناير ١٩٩٩)

– تكوين مجلس لتحديد اسعار الصرف لعملات البلاد المشاركة واليورو

– بداية انتهاج سياسة نقدية موحدة باليورو

المرحلة الثانية عشرة : (من ١ يناير ١٩٩٩ حتى ١ يناير ٢٠٠٢)

وضع معدلات ثابتة لأسعار صرف العملات وبداية تحضير البنوك والقطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة للتغيير الجديد

المرحلة الثالثة عشرة : (١ يناير ٢٠٠٢)

بداية التعامل باليورو كعملة نقدية موحدة وبداية الاستبدال التدريجى للعملات المحلية للبلاد الأوروبية بالعملة الجديدة

المرحلة الرابعة عشرة والاخيرة : (١ يوليو ٢٠٠٢)

الانتهاء التام من التعامل بالعملات الأوروبية المحلية والاستبدال التام باليورو كعملة وحيدة لبلاد الاتحاد النقدى الأوروبى .

شروط مشاركة الدول فى منطقة اليورو طبقا لبنود اتفاقية ماسترخت عام ١٩٩٣ :

تشترط بنود اتفاقية ماستريخت فى الدول المنضمة

لمنطقة اليورو ان تتمتع بثبات الاسعار حيث لا يجب ان يزيد معدل التضخم عن ٥ر١٪ كما يجب ان تتمتع الدول باستقرار الصرف واستقرار معدلات الفائدة بحيث لايزيد معدل سعر الفائدة طويل الأجل عن ٢٪

وتنص بنود الاتفاقية ايضا على ضرورة الايزيد عجز ميزانية هذه الدول عن ٣٪ من الناتج المحلى الاجمالى GDP (١٠) .

قوة اليورو فى مواجهة الدولار

وتتضح قوة اليورو فى مواجهة الدولار الأمريكى من الجدول التالى رقم (١)

جدول (١) عناصر القوة لدول منطقة اليورو فى مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية

	منطقة اليورو	الولايات المتحدة الامريكية
السكان	٢٨٨مليون	٢٥٥ مليون
الناتج القومى الاجمالى	٨ر٦ تريليون دولار	٥ر٧ تريليون دولار
الايرادات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى	٧٢ بليون دولار تمثل ١٧%	٦٤ بليون دولار تمثل ١٦%
إجمالى الزيارات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى	٨٤ مليون تمثل ١٤%	٤٦ مليون تمثل ٧ر٧ %
الميزان السياحى	١٣ مليون دولار	١١ مليون دولار

و تضم منطقة اليورو : النمسا ، بلجيكا ، فنلندا ، فرنسا ، المانيا ، ايرلندا ، ايطاليا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا و البرتغال

المصدر: WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5-8 May: 1998

نتائج المنتدى ETAG عن السياحة واليورو

وتتلخص اهداف المنتدى فيما يلى : (١١)

١ - تشجيع التعاون الفنى بين الحكومات وشركات السياحة على المستوى القومى وكذلك المنشآت السياحية التابعة للقطاعين العام والخاص على حد سواء

٢ - تنشيط وتنمية السياحة بين الدول الأوروبية

٣ - العمل علي ازالة كافة المعوقات التى تواجه تقدم السياحة

ويتلخص تأثير تطبيق العملة الموحدة على الأمد القصير والبعيد على السياحة فيما يلى :

على الأمد الطويل :

لعل من أهم الاثار لتطبيق اليورو على السياحة على المدى الطويل هى خلق نظام جديد يحقق الرفاهية للمجتمع مما ينعكس على مستويات الدخول ويساهم مساهمة فعالة فى تحسين الوضع التنافسى لهذه الدول فى مختلف الأسواق السياحية كما أن هذا النظام سيعمل على خلق تأثيرات قوية وتبنى سياسات مالية وتنمية المنتج كما سيرفع من قيمة الأموال المنفقة على النشاط السياحى وبالتالى سيضاعف من العائد المتحصل .

كما أن علاقة اليورو ومدى قوته أمام الدولار الأمريكى الذى يعد العملة المهيمنة عالميا ستؤثر بلا شك على مستقبل هذه الصناعة ويتوقف هذا التأثير على مدى التغير الحادث فى السياسات المحلية المتبعة .

على الأمد القصير :

ينصب الاهتمام فى الأمد القصير على التحضير لمرحلة تطبيق اليورو تطبيقا فعليا وهى المرحلة التى تبدأ من اوائل عام ٢٠٠٢ ويستلزم ذلك توافر كافة المعلومات الخاصة بالعملة الجديدة والانتقال من مرحلة التعامل مع العملة المحلية بجانب العملة الموحدة Dual Currency Period ، كما يتطلب ذلك تحديد شكل العلاقات بين دول الاتحاد مع الدول غير الأعضاء سواء فى القارة الأوروبية أو خارجها كذلك تقديم كافة الخدمات الاستشارية واعداد البرامج التدريبية للعاملين بقطاع السياحة ، هذا بالاضافة الى اعطاء النصائح والترويج للنظام الجديد بين كافة السائحين من داخل القارة الأوروبية أو خارجها

تأثير اليورو على عمل منظمى الرحلات الشاملة :

انقسم منظمو الرحلات الشاملة ما بين مؤيدين ومعارضين لليورو وأثره على سوق الرحلات الشاملة ، ومن المتوقع أن يظهر أكبر تأثير سلبى على الدول التى تعتمد اعتمادا أساسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى فى المقام الاول مثل أسبانيا والبرتغال إذ أن هذه الدول لن تتمتع بوضع تنافسى قوى مقارنة بالمقاصد السياحية الاخرى القريبة من الاتحاد الأوروبى وغير الأعضاء به .

وبما أن السعر يشكل احد العوامل الأساسية والمؤثرة فى اتخاذ السائح قرار السفر فإن أى تغير فى أسعار الرحلات الشاملة سيؤثر بلا شك على قرار السائح بالسفر أو تفضيله مقصدا سياحيا عن مقصد آخر أو على أقل

تقدير فإن السعر سيؤثر بلا شك على تقييمه للرحلة ودرجة رضائه عنها .

ومن الأمور المتعارف عليها أنه قبل أن يدخل اليورو حيز التطبيق كان فى استطاعة الدول أن توائم سعر صرف العملات بما يتناسب مع حجم التدفق السياحى الوافد اليها الا أن هذا الأمر يعد من المستحيل تنفيذه مع تطبيق اليورو ودليل ذلك نتيجة الدراسة البريطانية التى أعدت عام ١٩٩٥ والتى ترصد حركة السياحة البريطانية إلى المقاصد السياحية الواقعة خارج الاتحاد الأوروبى والتى قدرت بـ ٣٠٪ وتتنبأ هذه الدراسة بزيادة هذه الحركة الى ٤١٪ فى عام ٢٠١٠ . (١٢)

ويتوقع مؤيدو هذه النظرية بأنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبى بمعدلات ملحوظة ، ومع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلى يصبح لزاما على منظمى الرحلات الشاملة أن يقوموا بتحويل كل المعاملات التى كانت تتم بالعملات المحلية للدول التى يتبعوها إلى العملة الجديدة وأن يتم الإعلان عن أسعار الرحلات الشاملة بالعملة الجديدة (اليورو) .

ولعل أكثر الشركات تأثرا بتطبيق اليورو هى الشركات التى تعتمد اعتماداً أساسيا فى دخلها على التغير فى أسعار صرف العملات المختلفة والذى سيختفى مع وجود العملة الجديدة والتعامل بها مما سيؤثر تأثيرا كبيرا على المركز المالى لهذه الشركات إذ أن السائح سيفضل أن يقوم بعملية التغيير بنفسه .

تأثير اليورو على صناعة الضيافة

ويظهر تأثير اليورور الايجابى على صناعة الضيافة فيما يلى : (١٣)

* نهاية التغير فى أسعار صرف العملات أو تذبذبها .
* انخفاض تكلفة التحويلات النقدية .
* استقرار الأسعار
* انخفاض حدة المنافسة نتيجة انخفاض أسعار صرف العملات فى الأسواق المنافسة
* زيادة القوة الشرائية
* انخفاض أسعار الفوائد
* تحسين الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية على سبيل المثال ينظر السائح الألمانى الى المقصد النمساوى باعتباره مقصدا مرتفع الأسعار كما يعد السوق الايطالى أرخص أسعارا نظرا للانخفاض المستمر لقيمة الليرة الإيطالية .
* سيؤدى تطبيق اليورو إلى وجود وفر يصل إلى ٣٠ بليون دولار كانت تنفق بواسطة السائحين الأوروبيين على تحويلات العملات ، وهذا الوفر سيوجه بلا شك بشكل كلى أو جزئى للإنفاق على صناعة الضيافة .

تأثير اليورو على السياحة المصرية :

تعد أوروبا اليوم قوة اقتصادية موحدة بعد اتفاق احدى عشر دولة اوروبية من بين خمسة عشر دولة هى دول الاتحاد الأوروبى على التعامل مع اليورو كعملة أوروبية موحدة هذا بالإضافة إلى تحرير النقل الجوى من

كل القيود ، وبعد بدء تنفيذ اتفاقية شنجن Shengen اصبح من المتوقع ان تصبح أوروبا سوقا سياحية تنافسية عن ذى قبل نظرا لتوقع زيادة الحركة السياحية بين مختلف الدول المكونة للاتحاد مع إزالة كافة القيود الجمركية والعقبات المواجهة للحركة السياحية .

ولأن اليورو سيصبح عملة قوية دوليا فإنه سيؤدى الى خفض الفوارق بين مستويات النمو والدخول خاصة فى الدول الأوروبية ذات العملات الأقل قوة مثل اسبانيا وايطاليا ، وتعد هذه الدول من أكبر الدول المصدرة للحركة السياحية الى الشرق الاوسط وخصوصا مصر ، ومع زيادة قوة اليورو فى مقابل عملات الدول الأخرى المستقبلة للحركة السياحية مثل المقصد المصرى فإنه من المتوقع زيادة التدفق السياحى الى هذه الدول وانتعاش الحركة السياحية بها باعتبارها دولاً نسبيا رخيصة [١٤] .

تحليل الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منظمة اليورو

يوضح الجدول التالى (٢) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منظمة اليورو الى مصر

جدول (٢) الحركة السياحية الدولية الوافدة من دول منطقة اليورو إلى مصر

الأعوام / الدولة	٢٠٠٠	١٩٩٩	نسبة التغير
فرنسا	٣٧٩٨٨٨	٣١٣٠٤٨	٢١٫٤
المانيا	٧٨٦٣٣٦	٥٤٧٨٥٥	٤٣٫٥
بلجيكا	١٠٦٦٣٣	٩٤٢٩٨	١٣٫١
لوكسمبرج	٥٢٦٠	١٤٦٣	٢٥٩٫٥
هولندا	١٤٢٠٧٤	١٢٣٦١٨	١٤٫٩
اسبانيا	١٠٣٢٧٥	٩٢٨١٧	١١٫٣
البرتغال	١٢٥٢٨	٥٧٢٧	١١٨٫٨
ايطاليا	٧٥٢١٦٦	٦٦٧٤٦٠	١٢٫٧
النمسا	٩٩٦٥٢	٨٥٤٦٣	١٦٫٦
فنلندا	٢٥٠٠٥	٩٤١٤	١٦٥٫٦

- تعد ايرلندا أيضاً من دول منطقة اليورو إلا أن الإحصاءات الخاصة بالسياحة الوافدة منها إلى مصر تدخل ضمن إحصاءات إجمالى الحركة الوافدة من السوق البريطانى

ويتضح من الجدول السابق أن السوق الألمانى يحتل المركز الأول من حيث اجمالى الحركة الوافدة من دول منطقة اليورو الى مصر حيث بلغ حجم الزيارات السياحية ٧٨٦٣٣٧ زيارة فى عام ٢٠٠٠ بزيادة قدرها ٤٣٫٥٪ عن عام ١٩٩٩ ، يليه فى الترتيب السوق الايطالى بإجمالى زيارات ٧٥٢١٦٦ زيارة عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرها ١٢٫٧ عن عام ١٩٩٩ .

ثم يأتى فى المركز الثالث السوق الفرنسى بإجمالى زيارات بلغت ٣٧٩٨٨٨ عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرت بـ ٢١٫٤ عن العام السابق ، ويأتى السوق الهولندى والبلجيكى فى المركزين الرابع والخامس على التوالى بإجمالى زيارات ١٤٢٠٧٤ و١٠٦٦٣٣ على الترتيب فى عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ١٤٫٩ و١٣٫١ عن عام ١٩٩٩ . ويأتى السوق الاسبانى والنمساوى والفنلندى والبرتغالى وسوق لوكسمبرج فى المراكز الأخيرة من حيث إجمالى الحركة للسياحة الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو مع ملاحظة تميز معدلات الحركة بالارتفاع فى أعداد السائحين القادمين من هذه الأسواق خلال عام ٢٠٠٠ مقارنة بالعام السابق .

إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر من دول منطقة اليورو مقارنة بإجمالى حركة السياحة الدولية الوافدة إليها :

ويوضح الجدول التالى (٣) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منطقة اليورو ونسبتها الى اجمالى الحركة الدولية الوافدة اليها عن عامى ٢٠٠٠ ، ١٩٩٩

الأعوام	إجمالى الحركة الدولية الوافدة إلى مصر	إجمالى الحركة الوافدة من منطقة اليورو	نسبة الحركة الوافدة من منطقة اليورو إلى إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر
٢٠٠٠	٥٥٠٦١٧٩	٢٤١٢٨١٧	٤٣٫٨٢
١٩٩٩	٤٧٩٦٥٢٠	١٩٤١١٦٣	٤٠٫٤٧

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ٢٠٠٠

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول السابق يتضح أن دول منطقة اليورو تستأثر بنسبة ٤٣٫٨٢ من اجمالى الحركة السياحية الدولية الوافدة إلى مصر عام ٢٠٠٠ مقارنة بنسبة ٤٠٫٤٧ من إجمالى الحركة الوافدة ومع تطبيق اليورو أوائل عام ٢٠٠٢ من المتوقع ان تتزايد هذه النسبة لتتعدى أكثر من نصف الحركة خاصة عند انضمام العديد من الدول المرشحة لمنطقة اليورو .

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج :

لعل من أهم المتغيرات التى شهدها القرن العشرون ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى ، ويأتى الاتحاد الأوروبى على رأس هذه التكتلات من حيث الأهمية ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوربى والتى من المتوقع بعد دخولها حيز التطبيق الفعلى فى أوائل عام ٢٠٠٢ أن تلعب دورا اقتصاديا هاما بل من المتوقع أيضا أن تقف عائقا أمام هيمنة الدولار الأمريكى كوحدة نقدية مهيمنة على الاقتصاد العالمى .

وبالنظر الى تأثير اليورو على حجم الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يلاحظ أنه مع ازدياد قوة هذه العملة فإن الدول السياحية المستقبلة والتى تقع خارج نطاق اليورو ستصبح دولا رخصية وبالتالى ستجذب مزيدا من الحركة من دول منطقة اليورو باعتبار أن القوة الشرائية لهذه العملة الموحدة سترتفع ارتفاعا كبيرا لتنافس قوة الدولار .

وبالرغم من توقع زيادة الحركة داخل دول الاتحاد نظرا لتلاشى كافة العوائق والقيود الخاصة بانتقال السائحين داخل دول الاتحاد الا أنه من المتوقع أن تضار الدول السياحية التى تعتمد اعتمادا رئيسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى قائم مثل ايطاليا واسبانيا والبرتغال نظرا لوجود تنافس قوى من دول تقع فى حوض البحر المتوسط من حيث الأسعار مثل مصر ، تونس ، اسرائيل ، الاردن وتركيا .

ويتوقع منظمو الرحلات الشاملة أنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبى بمعدلات ملحوظة على الرغم من توقع زيادتها الى الدول الواقعة خارج نطاق منطقة اليورو ، أما عن تأثير اليورو على صناعة الضيافة فإنه من المتوقع أن يؤدى الى رفع الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية نظرا لثبات أسعار صرف العملات وانخفاض تكلفة التحويلات النقدية واستقرار الأسعار لزيادة القوة الشرائية وانخفاض أسعار الفوائد .

وبالنظر الى الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو يتضح أن حوالى نصف الحركة السياحية الدولية الوافدة الى الدولة تأتى من دول منطقة اليورو وتتسم الحركة بمعدلات متزايدة من عام إلى آخر ، كما أنه من المتوقع أن ترتفع هذه الحركة مع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلى لتتعدى هذه النسبة خاصة بعد أن تنضم المملكة المتحدة والسويد والدنمارك الى منطقة اليورو فى وقت لاحق .

ثانيا : التوصيات :

* ضرورة زيادة الطاقة الفندقية لاستقبال الحركة المتزايدة الوافدة من سوق منطقة اليورو .

* رفع جودة الخدمات المقدمة الى السائح إذ أن عنصر الجودة سيكون عنصرا هاما ومؤثرا فى اتخاذ قرار الشراء.

* إعادة النظر فى سياسة أسعار الفائدة على الجنيه المصرى .

* ضرورة اعداد البنوك المصرية للدخول فى مجال الخدمات المصرفية الشاملة حيث سيكون أمام البنوك عملتين فقط هما اليورو والدولار الأمر الذى سيعكس اختفاء المزايا التنافسية القائمة على العملات القومية والجمارك .

* العمل على رفع كفاءة العاملين فى مجال السياحة والفندقة إذ أن تطبيق اليورو سيعمل على خلق مزيد من فرص العمل الجديدة كما أن التعامل بعملة واحدة بين منطقة اليورو سيؤدى الى تسهيل عملية انتقال رؤوس الأموال بين هذه الدول والعالم الخارجى وفتح مجالات جديدة للانتاج والتوظف لا سيما فى الدول التى تتوافر لها شرطان اساسيان وهى الدول الأقل تكلفة والدول الأكثر جاذبية للاستثمارات وهذا بلا شك متوافر بمصر .

* الاهتمام باجراء الداراسات السوقية المتعمقة وذلك من خلال الدراسات التى تقوم بها المكاتب السياحية الخارجية القائمة فى هذه الأسواق أو من خلال الشركات المتخصصة فى إجراء مثل هذه الدراسات حتى يتثنى التعرف على دوافع ورغبات واحتياجات السائح الجديد القادم من هذه المنطقة .

* العمل على تكثيف الحملات التنشيطية فى اسواق الاتحاد الأوروبى بصفة عامة ومنطقة اليورو بصفة خاصة وذلك من خلال رفع الميزانيات المخصصة لهذه الأسواق وتبنى استراتيجيات وخطط تسويقية وتنشيطية تعمل على استخدام مزيج متنوع من الأدوات .

* * *

المراجع

(١) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الثانية والأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٩ ، ص ٦٦

(2) Bekx, P., The Implications of the Introduction of the Euro for non EU Countries, European Commission, Euro papers, No.26,1998, pp.13-14.

(3) European Commission, Institutions of the European Union, Euro papers,1999.

(٤) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٧ ، ص ٤٧

(٥) د . محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٦

(6) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley and Sons, UK.. 1998, pp. 378 - 279.

(٧) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى، الغدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(8) Swarbrooke, J. and Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth Heinmann, UK., 1999,

pp.210-211.

(9) European Commission, When will the "Euro" Be in our Pockets ?, 1996, pp. 8 - 9.

(١٠) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى ، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ١٩

(11) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(12) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(13) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(١٤) نظمى أمين ، تحليل الأسواق السياحية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

* * * * *

تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الفصل الأول

مقدمة البحث

أولا : مشكلة البحث :

١ - خلفية المشكلة :

الأصل في معاملات البيع والشراء ، أن يباشر كل من البائع والمشترى بنفسه العملية ، ويجوز أن يوكل أحدهما غيره لتنفيذها ، ولكن الأمر قد يختلف في مجال التعامل في الأوراق المالية ، فقد يتم البيع والشراء داخل نطاق مكاني محدود وهو البورصة (السوق المنتظمة) ، أو خارج البورصة (السوق غير المنتظمة) ، وسواء كانت عند إصدار الأوراق المالية لأول مرة من خلال الاكتتاب العام ، وهو ما يطلق عليه السوق الأولية ، أو كانت تتم بتداول هذه الأوراق بعد إصدارها ، وهو ما يطلق عليه السوق الثانوية ، يتطلب الأمر في كل الأحوال أن يكون هناك وسيط بين البائع والمشترى ، وهو ما يطلق عليه ((السمسار The Broker)) (١) .

وقد اعتبر القانون ، السمسرة في مجال الأوراق المالية مهنة قائمة بذاتها ، و((اشترط الحصول على ترخيص بذلك من هيئة سوق المال ، والقيد بالسجل المعد لديها لهذا الغرض)) (٢) .

ويرجع معرفة مصر بسمسار الأوراق المالية ، منذ إنشاء بورصة الأورق المالية بالاسكندرية عام ١٨٨٣ ، ثم بورصة القاهرة عام ١٨٩٧ ، وقام بنك مصر بدعمهما عن طريق الشركات التى أنشأها وطرحت أسهمها وتداولت فيهما . (٣)

تجمد العمل فى البورصتين ، كنتيجة لحركة التمصير والتأميم الشامل لهما عام ١٩٦٤ [٤] ، الأمر الذى أدى إلى هبوط حركة التعامل [٥] ، حيث أنشأت الحكومة صندوقا لدعم البورصتين ، ومكاتب السمسرة القائمة فى ذلك الوقت ، كان عددها تسع مكاتب بالقاهرة [٦] ، وست مكاتب بالإسكندرية [٧] .

ظهرت الحاجة لإحياء البورصتين ، بعد الأخذ بسياسة الإنفتاح الإقتصادى ، وتدفق الإستثمارات الأجنبية ، وتشجيع القطاع الخاص ، وتطبيق سياسة الإصلاح الإقتصادى ، وتحويل شركات القطاع العام لشركات قطاع أعمال [٨] . كما أنشئت الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار ، وقد صاحبت كل ذلك مجموعة من القوانين المنظمة [٩] .

وقد اشترط القانون ، منح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة لمن يتوفر فيه الشروط التالية :

(١) **شروطاً تتعلق بالكفاية المالية** : ومفادها ((أن يكون طالب الترخيص شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم)) فقرة أ مادة ٢٩ من القانون)) ، برأس مال مُصدر ٢٥٠ ألف جنيه مصرى على الأقل ، ولا يقل المدفوع منه عن الربع (فقرة (١) مادة ١٢٥ من اللائحة) . كما أضاف وزير الاقتصاد ((على الشركة أن تحتفظ بالملاءة المالية اللازمة لمزاولة نشاطها ، وبما يحقق ضمان وفائها بإلتزاماتها ، وذلك مع مراعاة ما تضعه الهيئة من قواعد فى هذا الشأن)) [١١] .

(٢) **شروطا تتعلق بالحالة المدنية** : ومفادها فيمن يباشر عمليات التداول بالبورصة ، ممثلاً لشركة السمسرة ، أن يكون متمتعا بالأهلية القانونية ، وبالغاً من العمر خمساً وعشرين عاماً (الفقرة الأولى مادة ٨٩ من اللائحة) .

(٣) **شروطا تتعلق بالنزاهة وحسن السيرة** : ومفادها ((ألا يكون ممن سبق فصله تأديبيا من الخدمة أو منعه تأديبيا بصفة نهائية من مزاولة مهنة السمسرة أو أى مهنة حرة أو حكم عليه بعقوبة جناية أو جنحة فى جريمة ماسة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين الشركات أو التجارة أو قانون سوق المال أو حكم بشهر إفلاسه . وأن يكون حسن السمعة وذو نزاهة تجارية ، ويكون متفرغاً ولا يعمل بأى وجه وبأية صفة فى شركة سمسرة أخرى أو فى الأعمال التجارية)) . (الفقرة الثالثة والخامسة مادة ٨٩ من اللائحة) .

(٤) **شروطا تتعلق بالكفاءة الفنية** : ومفادها ((أن يكون حاصلاً على مؤهل عال مع استثناء الخبرة أو إجتياز الإختبارات أو الدراسات التى يصدر بشأنها أو بتنظيمها قرار من الهيئة)) (الفقرة ٤ ، ٦ من المادة ٨٩ من اللائحة) .

كما أصدر وزير الاقتصاد ، القرار رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٨ [١٢] ، بإضافة باب جديد إلى اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر منه برقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٢ ، هو الباب السادس : أحكام منظمة لشركات تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية وشركات السمسرة فى الأوراق المالية .

يتضح من كل ما سبق ، أن المشرع قد علق أهمية كبيرة على نزاهة وكفاءة شركات السمسرة ، حيث أن السمسار هو حجر الزاوية فى سوق الأوراق المالية ، وتعتمد على كفاءته ونزاهته سلامة عمليات السوق وتدعيم الثقة فيه من جانب المستثمرين .

كما تواصل الدولة خطاها نحو تشجيع الإستثمارات ، ومحاربة الركود الاقتصادى بالأساليب المباشرة ، وغير المباشرة ، بهدف زيادة الإستثمارات لتصل تدريجياً إلى ٤٠٪ من الناتج القومى (١٣) . وتاكيداً لذلك ما جاء بالبيان المالى لوزارة المالية ، باستمرار تنفيذ برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى مع استمرارية قياس الأداء وربطه بمؤشرات المتغيرات فى الحركة الاقتصادية والاجتماعية ، وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلى (١٤) :

(١) ارتفع معدل النمو الحقيقى فى الناتج المحلى الإجمالى من ١ر١٣٩ مليار جنيه عام ١٩٩٣/٩٢ بمعدل نمو ٥ر٢٪ إلى ٣ر٢٥٦ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بمعدل نمو ٣ر٥٪ وليصل إلى نحو ٧ر٥٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

(٢) إتجاه أسعار الفائدة إلى الإنخفاض مع المحافظة على تشجيع الإدخار وإنخفاض معدل التضخم من ١٥٪ عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ١ر٥٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٣) انخفاض عجز الموازنة العامة من ١ر٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى عام ١٩٩٣/٩٢ إلى أقل من ١٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٤) زيادة الاحتياطيات الدولية من ٨١ر١٠ مليار دولار عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ٤ر٢٠ مليار دولار عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٥) زيادة حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، إذ ارتفعت قيمة التداول من ٦ر٥٦٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤/٩٣ إلى ٢٤ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بزيادة قدرها ٥ر٢٣ مليار جنيه بنسبة زيادة ٤١٥٩٪ .

(٦) الإستمرار فى تنفيذ برامج الخصخصة لتحقيق الهدف المرسوم لها واستخدام جانب من عائدها فى تخفيض الدين العام المحلى .

(٧) تنمية المدخرات العامة وتشجيع الإستثمار وضبط حركة التوسع النقدى وترشيسد استخدام القروض .

يتضح من النتائج الموضحة ، الرؤية الموضوعية التى تبنتها الدولة لتحقيق الإنطلاق المرجو للاقتصاد المصرى ، وتكاتف الجهود المبذولة من قبل الدولة ومؤسساتها ، نحو تنقية المناخ الإستثمارى وتطويره وجعله أكثر جاذبية أمام المستثمر المحلى والأجنبى ، وحتى نتمكن من الدخول فى سباق المنافسة العالمية لإجتذاب الاستثمارات الأجنبية ، ليس مع الدول النامية فقط ولكن أيضا مع المجتمع الدول باكمله .

كما يتضح أيضا ، أن نسبة الزيادة فى حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، والتى بلغت خلال ثلاث سنوات ٤١٥٩٪ ، قد تمت أيضا بمجهودات سمسرة الأوراق المالية ، التى من مهامها الأساسية ما يلى (١٥) :

المهمة الأولى : تنفيذ أوامر العملاء شراءاً وبيعاً للأوراق المالية ، بتجميع هذه الأوراق والتأكد من

سلامتها ، ثم ترتيبها وتنفيذها بإنضباط ودقة وأمانة وكفاءة فى الأداء .

المهمة الثانية : التأثير فى الكفاءة الداخلية للسوق ، والتى يقصد بها قدرة السوق على خلق التوازن بين العرض والطلب ، دون أن يتكبد المتعاملون فيه تكلفة عالية بالنسبة للسمسرة ، ودون أن يتاح للتجار والمتخصصين أى صناع السوق فرصة لتحقيق مدى أو هامش ربح مغال فيـــه (١٦) .

المهمة الثالثة : توسيع السوق ، وتعمل على تحقيق ذلك مع باقى المؤسسات العاملة فى المجال ، حيث تعتمد على جذب مستثمرين جدد محليين وعالميين عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبة ويساعدها فى ذلك فنيين قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين موضوع النصح .

لذلك كان اهتمام الباحثة بتقييم اداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، لدورها المؤثر فى سوق رأس المال عامة ، وسوق الأوراق المالية خاصة .

ب - ظواهر المشكلة :

وفقا للدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة (١٧) أمكن تحديد عدد من أهم الظواهر كأساس لمشكلة البحث :

(١) الزيادة المضطردة فى الإصدارات وحركة التداول وعدد الشركات وأسهمها المتداولة :

(أ) إجمالى قيمة الإصدارات :

شهدت سوق الإصدارات زيادة واضحة فى إصدارات الأوراق المالية ، نتيجة لزيادة ثقة المستثمرين المصريين والأجانب فى الإقتصاد المصرى ، سواء تمثل ذلك فى تأسيس شركات جديدة أو زيادة رؤوس أموال شركات قائمة :

ويوضح الجدول رقم (١) إجمالى قيمة الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ ويتبين منه ما يلـــى :

(١) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس من ٢١٤١ مليون جنيه عام ١٩٩٤ تمثل نسبة ٤٣٫٨٪ من إجمالى قيمة الإصدارات ، إلى ١٢٠٨٨٫٦ مليون جنيه عام ١٩٩٧ تمثل نسبة ٦٢٪ .

(٢) رغم إرتفاع قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال من ٢٧٠٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤ إلى ٦٢٠٠,٩ مليون جنيه عام ٩٧ ، إلا أن نسبتها للإجمالى إنخفضت من ٥٥,٥ ٪ إلى ٣١,٨٪ .

(٣) بلغ إجمالى قيمة إصدارات السندات الحكومية ٧٠٠٠ مليون جنيه ، بينما بلغت قيمة إصدارات الشركات ٢٢٢٠مليون جنيه .

(٤) إرتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات من ٤٠٦,٥ مليون جنيه عام ٩٤ إلى ١٦٢٣,٧ مليون جنيه عام ١٩٩٧ .

جدول رقم (1)
إجمالى قيمة الإصدارات
خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

بيـــــان	1994		1995		1996		1997		مارس 1998	
	قيمة	%(**)	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%
إصدارات جديدة عند التأسيس:										
جنيه مصرى	1957.8	40.1	3892.0	34.6	8296.3	40.3	11638.4	59.7	2925.9	58.1
أجنبى (مقوم بالمصرى)	183.2	3.8	699.8	6.2	1265.8	6.1	450.2	2.3	1.7	.3
	2141.0	43.9	4591.8	40.8	9512.1	46.4	12088.6	62.0	2927.6	58.4
إصدارات جديدة لزيادة راس المال:										
جنيه مصرى	2666.5	54.7	3223.1	28.6	5478.4	26.8	5923.4	30.4	1984.7	39.6
أجنبى (مقوم بالمصرى)	41.5	.8	355.9	3.2	567.8	2.7	277.5	1.4	10.7	.2
	2708.0	55.5	3579.0	31.8	6046.2	29.5	6200.9	31.8	1995.4	39.8
إصدارات جديدة للسندات:										
حكومـــة	—	—	3000.0	26.7	4000.0	19.5	—	—	—	—
شركـــات	30.0	0.6	80.0	0.7	920.0	4.6	1195.0	6.2	90.0	1.8
	30.0	0.6	3080.0	27.4	4920.0	24.1	1195.0	6.2	90.0	1.8
الإجمالـــى	4879.0	100	11250.8	100	20478.3	100	19484.5	100	5013.0	100
متوسط شهرى لقيمة الإصدارات(*):	406.5	8.3	937.5	8.3	1706.5	8.3	1623.7	8.3	1671.0	8.3

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) تم حساب المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات لعام 1998 بضرب الإجمالى × 4 وقسمته على 12 عدد شهور السنة .

(**) استخرجت النسب فى كل السنوات بقسمة كل بند على الإجمالى وضربها فى 100 للنسبة المئوية .

(ب) تطور قيمة الإصدارات :

يصور الجدول رقم (٢) تطور حركة الإصدارات الجديدة فى الفترة من ٩٤ وحتى آخر مارس ١٩٩٨ . ويتضح من الجدول ما يلى :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى جميع الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ .

(٢) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس بمقدار ٩٩٤٦,٧ مليون جنيه بنسبة زيادة ٤٦٤,٦ ٪ .

(٣) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال بمقدار ٣٤٩٢,٩ مليون جنيه ، بنسبة زيادة قدرها ١٢٨,٩ ٪ .

(٤) ارتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات بمقدار ١٢١٧,٢ مليون جنيه بنسبة زيادة ٢٩٩,٤٪ .

جدول رقم (2)

تطور قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

بيان	1994		1995		1996		1997		مارس 1998	
	قيمة	٪(**)	قيمة	٪	قيمة	٪	قيمة	٪	قيمة	٪(***)
إصدارات جديدة عند التأسيس :										
جنيه مصرى	1957.8	100	3892.0	198.8	8246.3	421.2	11638.4	594.5	2925.9	597.8
اجنبى (مقوم بالمصرى)	183.2	100	699.8	321.9	1265.8	690.9	450.2	245.7	1.7	3.7
	2141.0	100	4591.8	241.5	9512.1	444.3	12088.6	564.6	2927.6	546.9
إصدارات جديدة لزيادة رأس المال :										
جنيه مصرى	2666.5	100	3223.1	120.9	5478.4	205.5	5923.4	222.1	1984.7	297.7
اجنبى (مقوم بالمصرى)	41.5	100	355.9	857.6	576.8	1344.2	277.5	668.7	10.7	103.1
	2708.0	100	3579.0	132.2	6046.2	223.3	6200.9	228.9	1995.4	294.7
إصدارات جديدة للسندات(*) :										
حكومة	—	—	3000.0	100	4000.0	133.3	---	—	---	—
شركات	-30.0	—	80.0	100	920.0	1150.0	1195.0	[illegible]	90.0	450.0
	30.0	—	3080.0	100	4920.0	159.7	1195.0	38.8	90.0	11.7
الإجمالى	4879.0	100	11250.8	230.6	20478.3	419.7	19484.5	399.4	5013.0	411.0
متوسط شهرى لقيمة الإصدارات:	406.5	100	937.5	230.6	1706.5	419.8	1623.7	399.4	1671.0	411.0

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) سنة الأساس فى الإصدارات الجديدة للسندات جعلناها عام 1995 وذلك لعدم وجود إصدارات للسندات الحكومية فى عام 1994 ، بالإضافة إلى أن إصدارات الشركات فى عام 1994 تعتبر ضعيفة لباقى السنوات .

(**) عام 1994 هو سنة الأساس لقياس تطور قيمة الإصدارات فى السنوات التالية على أساسها فيماعدا الإصدارات الجديدة للسندات .

(***) لأن قيمة الإصدارات فى عام 1998 هى ربع سنوية حولت سنوية بضربها فى 4 لصحة المقارنة .

(ج) *تطور حركة التداول*:

يوضح الجدول رقم (٣) تطور حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ وحتى نهاية مارس ١٩٩٨ ، حيث يتبين ما يلي :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ حتى ٩٧/١٢/٣١ .

(٢) ارتفعت قيمة التداول وكمية وعدد العمليات بنسب (٤١٥٩,٥٪) ، (٢٠٠٤,٥٪) ، (٩٢٦٧,٧٪) على التوالى .

(٣) ارتفع أيضا متوسط قيمة التداول الشهرى بنسبة ٤١٥٨٪ .

(٤) انخفضت حركة التداول من ١/١ حتى ٩٨/٣/٣١ عن مثيلتها فى السنوات السابقة ، ويرجع ذلك إلى ما يلى :

* الإنخفاض المستمر لأسعار الأسهم المطروحة منذ فبراير عام ١٩٩٧ .

* إرتفاع العرض مقابل الطلب ، كنتيجة لإنسحاب عدد غير قليل من المستثمرين من السوق ، وخاصة العاديين قصيرى الأجل كنتيجة للشعور بالذعر من استمرار إنخفاض الأسعار بالإضافة إلى عامل الخبرة والوعى بمفهوم الإستثمار .

* فشل عمليات طرح شركات قطاع الأعمال الأخيرة (فيما عدا شركة التليفون المحمول) ، كنتيجة لتعلم جمهور المتعاملين بالشركات التى يتعاملون على أورقها والتى تمتاز بالنمو وإمكانية تحقيق الأرباح المستقبلية .

* كثرة التصريحات والإشاعات ، مما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين فى الأوراق المطروحة ، حيث أن سوق الأوراق المالية سوق حساس لأية تصريحات أو أحداث أو قرارات .

* غياب صناع السوق وعدم وجود نظام البيع على المكشوف .

جدول رقم (3)

تطور حركة التداول

خلال الفترة من 93 حتى مارس 1998

بيـــان	قيمة التداول		كمية التداول		عدد العمليات		متوسط قيمة التداول الشهرى	
	مليون جنيه	٪	مليون ورقة	٪	عملية	٪	مليون جنيه	٪
1993(*)	568.6	100	17.7	100	11934	100	47.4	100
1994	2557.2	449.7	59.8	337.9	94742	793.9	213.1	449.6
1995	3849.4	677.0	72.2	407.9	469615	3935.1	320.8	676.8
1996	10967.5	1928.9	207.8	1174.0	2316364	19409.8	914.0	1928.3
1997	24219.8	4259.5	372.5	2104.5	1225351	10267.7	2018.3	4258.0
من 1/1 حتى 98/3/31(**)	5361.0	3771.4	99.5	2248.6	215230	7214.0	1787.0	3770.0

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، حركة التداول .

(*) عام 1993 هو سنة الأساس لحركة التداول .

(**) ضربت نتائج هذه الفترة × 4 لصحة المقارنة بالسنوات الأخرى .

(د) عدد الشركات المساهمة ورأس مالها الإسمى والسوقى :

يوضح الجدول رقم (٤) تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من ٩٣ حتى نهاية عام ١٩٩٧ . حيث يتبين ما يلى :

جدول رقم (4)

تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من 93 حتى 1997/12/31

بيـــــان	1993 (سنة الأساس)		1994		1995		1996		1997	
	شركة / مليون جنيه	%	شركة / مليون جنيه	%	شركة / مليون جنيه	%	شركة / مليون جنيه	%	شركة / مليون جنيه	%
عدد الشركات المتداول أوراقها خلال العام	264	100	300	114	352	133	354	134	416	158
متوسط عدد الشركات المتداول أوراقها شهرياً	84	100	91	108	113	135	129	154	168	200
رأس المال الإسمى للشركات المقيدة	8890	100	8051	90	11052	124	13673	154	18291	206
رأس المال السوقى للشركات المقيدة	12807	100	14480	113	24420	191	48086	375	70873	553

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(١) حدث تطور بصفة عامة في عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورؤوس أموالها الإسمية والسوقية .

(٢) ارتفع عدد الشركات من ٢٦٤ شركة إلى ٤١٦ شركة أى بنسبة ٥٨٪ ، كما ارتفع عدد الشركات المتداول أوراقها إلى الضعف .

(٣) رغم أن رأس المال الإسمى للشركات قد ارتفع إلى الضعف ، إلا أن رأس المال السوقى قد إرتفع إلى خمسة أضعاف تقريبا .

(٢) مقارنة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية بإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة :

يوضح الجدول رقم (٥) نسبة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية لإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة ، حيث يتبين ما يلى :

(أ) الإرتفاع المستمر لعدد شركات السمسرة ، حيث كانت ثلاث شركات فقط عام ١٩٩٣ اصبحت ١٤٠ شركة فى سبتمبر عام ١٩٩٨ .

(ب) الإرتفاع المستمر فى نسبة شركات السمسرة الجديدة .

جدول رقم (5)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية لعدد الشركات المقيدة

خلال الفترة من 93 حتى سبتمبر 1998

1993			1994			1995			1996			1997			سبتمبر 1998		
عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	%
264	3	1.1	300	25	8.3	352	87	24.7	354	113	31.9	416	132	31.7	745	140	18.8

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(ج) تقاربت النسبة فى عام ١٩٩٧ مع النسبة فى عام ١٩٩٦ ، ويرجع ذلك الى ما يلى :

(١) تقارب نسبة الزيادة فى عدد الشركات المقيدة ٥، ١٧٪ ، مع نسبة الزيادة فى عدد شركات سمسرة الأوراق المالية ٨ر١٦٪ .

(٢) إحجام كثير من الأفراد عن المطالبة بتأسيس شركات سمسرة جديدة ، نتيجة الإنخفاض المستمر فى أسعار الأسهم منذ بداية عام ١٩٩٧ .

(٣) مخالفات شركات سمسرة الأوراق المالية :

رغم أن القانون قد وضع ضوابط وشروط ، لمنح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة ، إلا أن البعض قد ارتكب مخالفات ، هذه المخالفات قد تكون عن عمد أو غير عمد ، إلا أنها أدت الى توقيع جزاءات تراوحت بين الإنذار أو الوقف أو الغرامة أو الإحالة الى النيابة العامة (١٩) والجدول رقم (٦) يوضح نسبة الشركات المخالفة لمجموع الشركات ككل .

يؤثر توقيع الجزاءات على أداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، كنتيجة لما يلى :

(أ) إنخفاض أداء الشركة المخالفة ، كنتيجة لانخفاض حجم تعاملاتها وبالتالى قيمة عمولتها وأرباحها .

(ب) إهتزاز سمعتها بين الشركات المماثلة والمستثمرين ، وفقد الثقة فى تعاملاتها .

(ج) إنخفاض عدد العملاء ، لأن السمة الرئيسية

جدول رقم (6)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية المخالفة لعددها الكلى

خلال الفترة من 94 حتى 31/12/1997

1994			1995			1996			1997		
عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	%	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	%	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	%	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	%
25	2	8	87	4	4.6	113	29	25.7	132	10	7.6

المصدر : بورصة الأوراق المالية بالقاهرة ، الجزاءات الموقعة بمعرفة مجلس التأديب على شركات السمسرة من عام 94 حتى عام 1997

لسوق الأوراق المالية هى السرعة فى تنفيذ الأمر ، شراء أو بيعا ، حيث يلجأ هؤلاء العملاء الى شركات أخرى منافسة .

(٤) جهات الرقابة الخارجية على شركات السمسرة :

ينظر الى البورصة كمرفق عام ، تتدخل الدولة فيها بالتنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة المستمرة ، من كل من الهيئة العامة لسوق المال وإدارة البورصة .

تقوم الهيئة العامة لسوق المال بدور رقابى لضمان سلامة سوق رأس المال وحماية المستثمر ، بالإضافة الى الإشراف على سوق التداول (البورصة) [٢٠] .

كما يقوم بإدارة سوق التداول (البورصة) رئيس معين ومجلس إدارة ، ومن أهم اختصاصاتهم حماية المتعاملين وشركات السمسرة [٢١] .

إلا أن الباحثة لمست لدى بعض المسئولين بهيئة سوق المال والقائمين بإدارة البورصة ، نظرة الشك والريبة وعدم الثقة فى شركات سمسرة الأوراق المالية . وقد أكد ذلك التصريح الذى صرح به أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى شركات السمسرة " بأنه قد أصبحت شركات السمسرة كبش الفداء فى كل كبيرة وصغيرة فى سوق رأس المال [٢٢] .

(٥) المنافسة من السماسرة الأجانب [٢٣] :

تطبق اتفاقية الجات تدريجيا ، بما يؤدى إلى نظام مفتوح على العالم ، وسوق مصرية عالمية ، حيث يصعب وضع قيود على أى مستثمر أو سمسار أجنبى ، طالما استوفى الشروط المطلوبة ، إلا أن قدرة الشركات الأجنبية العاملة فى مجال الأوراق المالية ، على اختيار الوقت المناسب للبيع والشراء من خلال الدراسات المتعمقة وتحليل البيانات والمعلومات ، الى جانب الإمكانيات المادية المرتفعة ، تفوق فى ذلك الشركات المصرية ، ذات الخبرات المحدودة مما سيؤدى الى اشتعال المنافسة ومحاولات البقاء للأصلح .

كما أنه قد دخلت بالفعل مجموعة " فلمنجز " العالمية البورصة المصرية ، عن طريق شرائها لشركة سمسرة مصرية ، بالإضافة الى أن هناك مجموعات دولية أخرى ، تتمتع بسمعة عالمية جيدة ، تنط للدخول للبورصة .

اختلفت آراء رؤساء مجالس إدارات شركات السمسرة المصرية ، فيما بين مؤيد ومعارض ، وكل له مبرراته . كانت مبررات المعارضين تتمثل فى أن الهدف الرئيسى لدخول السماسرة الأجانب هو الربح ، وذلك وفقا لنمط تفكيرهم وسلوكهم المختلف ، بالإضافة الى إدارة أموال عملائهم بتفويض مما يوفر لهم حرية البيع والشراء فى أى وقت ، وهذا لا يتوفر للشركات المصرية ، بالإضافة الى التخوف من هيمنة هذه الشركات على البورصة المصرية . أما مبررات المؤيدين ، تتمثل فى تجديد وتطوير الخدمة للعميل ، بالإضافة إلى تحسين وتوسيع السوق من خلال جذب عملاء ومستثمرين جدد من الداخل والخارج . كما يساعد الإحتكاك على تحسين أداء الشركات المصرية وتطوير وتحديث هياكلها التنظيمية .

جـ - تحديد المشكلة :

أثارت كل الظواهر السابقة إنتباه الباحثة الى وجود مشكلة تواجهها شركات سمسرة الأوراق المالية ، وتتمثل فى قصور أداء أغلب الشركات ، ومن ثم فإن مشكلة هذا البحث تتمثل فى " تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية " .

ثانيا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى ما يلى :

أ - تحليل وتقييم أداء الشركات موضع البحث ، وصولا الى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ، سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية ، ووصولا أيضا لتحديد الشركات ذات الأداء المتميز والشركات ذات الأداء غير المتميز .

ب - تحديد عوامل التميز لدى الشركات المتميزة .

ج - بناء نموذج يمكن بتطبيقه تصنيف أى شركة من شركات البحث ، الى شركة ذات أداء متميز أو شركة ذات أداء غير متميز .

د - التوصل من خلال النموذج ، الى مساعدة الشركات غير المتميزة ، على تطوير آدائها .

ثالثا : أهمية البحث :

تنبثق أهمية هذا البحث من أهدافه ذات الأبعاد المتعددة والمتنوعة والمتباينة وهى :

أ - الدور الهام الذى يمكن أن تلعبه شركات السمسرة ، فى خدمة الإقتصاد القومى .

ب - رفع كفاءة أداء الشركات ذات الأداء غير المتميز ، عن طريق كشف عوامل التميز لدى الشركات المتميزة ، حتى تسترشد بها وتضع الأساليب الملائمة والفعالة لذلك .

ج - معالجته لموضوع ما يزال بكرا فى الكتابات العربية ، وما يزال بعد جديدا فى غيرها من الكتابات .

رابعا : الدراسات السابقة :

إنطلاقا من البدء من حيث انتهى الآخرون ، فقد تم البحث فى الدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وفى الوسائل الإلكترونية ، عن بحوث سابقة ذات صلة مباشرة ببحثنا هذا ، إلا أنه وجد ما يلى:

(أ) بحوث فى تقييم الأداء ولكن التطبيق العملى فى مجالات مختلفة عن شركات سمسرة الأوراق المالية .

(ب) بحوث أجنبية عن السماسرة فى مختلف التخصصات ، مثال ذلك سماسرة العقارات ، المنقولات ، ولقليل عن سماسرة الأوراق المالية .

(ج) بحث واحد فقط عن مدى قيام سماسرة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل إليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ، وبحوث عديدة عن الأوراق المالية وبورة الأوراق المالية وكيفية الإستثمار فى الأوراق المالية .

(د) منتدى واحد فقط الذى عقد فى ١٩٩٧ بجامعة الأزهر ، بمركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى وكان بعنوان « المنتدى الإقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية » .

لذلك فقد قامت الباحثة بعرض ما يمكن أن يكون ذا صلة بموضوع البحث ، وإن كانت هذه الصلة فى الغالب غير مباشرة .

روى بلاك Roy T. Black,1991 (٢٣) .

اختبر الباحث تأثير نموذجين مختلفين لسلوك سمسار العقارات ، وذلك عن طريق تحليل هذا السلوك عند دفع أتعاب السمسرة على أساس التكاليف النهائية ، وعلى أساس أسعار المنازل . وضح نموذج السماسرة ، اختلاف البائعين بعضهم عن بعض ، ويقوم السمسار بتوضيح ذلك للمشترى .

عرض الباحث فى مقدمة بحثه ، البحوث السابقة والدراسات التى أعدت فى مجال سمسرة العقارات ، كما أشار الى نظرية الوكالة وقانون الوكالة ، ليوضح بالأمثلة المشاكل التى يمكن أن يواجهها المشترى والبائع عن طريق سماسرة العقارات .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) أختبر دور سمسار العقارات من خلال شروط محددة ، وذلك لكونه الفرد الوحيد الذى يمتلك المعلومات عن كافة العقارات والمنازل فى دائرة إختصاصه . أتضح أنه يمكن أن يكون من خلال معلوماته يحتل مركز صانع السوق Market Maker .

(ب) تمثل الدور المطلق لسمسار المشترى (الوكيل الوحيد) ، من خلال تحليله للبيانات المسحية .

(ج) تم تطوير توقعات سلوك السماسرة ، وأيضا البائعين أو المشترين ، عن طريق استخدام نظرية الوكالة .

(د) لا يوجد اختلافات بين المشترين ، فى حالة دفع نفقات السمسرة نقدا ، سواء على أسا التكاليف النهائية أو بأسعار المنازل .

خيرى على الجزيرى ١٩٩٢ (٢٥) .

استهدف البحث الإجابة على السؤال الرئيسى لمشكلة البحث وهو " ما مدى قيام سمسارة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل اليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ؟ " .

وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

(١) أن مكاتب السمسرة تعانى من خلل واقع فى هيكل العمالة الخاص بها سواء من حيث العدد والنوعية .

(٢) أن الأنشطة التى تؤديها مكاتب السمسرة ، لا تعدو كونها عملية الوساطة المجردة بين البائع والمشترى .

(٣) أن الإتجاهات الخاصة بسماسرة الأوراق المالية ، العاملين بسوق الأوراق المالية بالقاهرة ، تعبر عن إتجاهات سلبية .

الشحات محمد عطوة الزنقرانى ١٩٩٢ (٢٦) :

استهدف الباحث تحليل طبيعة كل من الرقابة وتقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة ، بيان طبيعة العلاقة بينهما ، تحليل طرق وأساليب تقييم الأداء وعلاقتها بالتخطيط ، تحليل لطبيعة الإطار العام لنظام تقييم الأداء ، تقييم هدف تحقيق الربح كمؤشر وحيد لتقييم الأداء ، تقديم إطار محاسبى مقترح لتقييم الأداء فى شركات قطاع الأعمال العام يتضمن جانبين :

الجانب الأول :

مؤشرات لتقييم الأداء لمختلف أوجه النشاط الجارى ، سواء الحالى أو فى المستقبل .

الجانب الثانى :

مؤشرات لتقييم الأداء فى مجالات الإستثمارات العينية أو فى محفظة الأوراق المالية .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) يوجد خلط كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء ، ولكن فى الواقع العملى ، نجد أن لكل منهما صفاته الخاصة ومميزاته ودوره .

(ب) تستوجب عملية تقييم الأداء ضرورة إجراء مسح ميدانى شامل للوحدة الإقتصادية ، بغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية .

(ج) إن فكرة تقييم الأداء ليست فكرة مستحدثة ، بل قديمة سبقتنا إليها دول كثيرة .

(د) يرتبط بالنتيجة السابقة ، فقد بدأ الإهتمام بفكرة تقييم الأداء فى الوحدات الإقتصادية العامة فى مصر ، فى أواخر عام ١٩٦٢ .

(هـ) إن التخطيط للمشروع يعتبر خطوة سابقة للتقييم .

(و) لا يمكن الإعتماد على معيار الربح فقط كمؤشر لتقييم أداء المنظمة ، ولكن لابد من مختلف أوجه النشاط جارى واستثمارى ، بل والتنبؤ بالمستقبل .

(ز) لا يختلف نظام تقييم الأداء المطبق فى قطاع الأعمال الخاص عن ذلك الواجب التطبيق فى قطاع الأعمال العام .

نوال محمود ياقوت ١٩٩٣ (٢٧) :

استهدفت الباحثة ، التعرف على الدور الذى يمكن لبورصة الأوراق المالية أن تقوم به ، لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة فى مصر ، كما استهدفت أيضا تحديد ما هى المعوقات التى تعوق مساهمة أسواق المال فى تنفيذ برامج الخصخصة ومحاولة الإجابة على هذه التساؤلات : هل السوق بوضعها الحالى قادرة على المساهمة فى النمو الإقتصادى ؟ ، هل يتحقق فى سوق المال كافة شروط الكفاءة اللازمة ؟ ، هل يتوقع للسوق المالى أن يساهم فى زيادة معدل النمو الإقتصادى والرفاهية الإجتماعية ؟ . كما استهدفت ايضا التعرف على الدور الذى تقوم به المؤسسات المالية ، خاصة البنوك التجارية فى تنشيط سوق المال من خلال محافظها المالية .

وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية :

(أ) هناك جوانب من عدم الكفاءة فى السوق المصرى منها :

(١) النقص الواضح فى المعلومات .

(٢) النقص المؤسسى الواضح . حيث مازالت البنوك التجارية هى الأكثر تحكما فى السوق .

(٣) عدم الكفاءة السعرية والتوزيعية .

(٤) عدم توافر المستثمر المهنى المتخصص .

(ب) إرتفاع عدد الشركات المقيدة مؤشر إيجابى .

(ج) زيادة حجم التعامل بصورة كبيرة حينما بلغت النسبة الإجمالية للنمو فى حجم التعامل خلال ٦ سنوات ٢٥٪

(د) زيادة حجم الإصدارات الجديدة فى البورصة ساهم فى نشاط سوق الإصدار .

عمر محمد عثمان صقر ١٩٩٥ (٢٨) :

استهدف الباحث دراسة وتحليل مقومات أسواق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الاقتصادية .

توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) وجود تباين فيما بين أسواق الأوراق المالية الصاعدة من دولة نامية لأخرى ، ويرجع هذا التباين الى الإختلاف فى مقومات البيئة الاقتصادية والتمويلية فى الدول النامية ، والتى تتمثل أهم مكوناتها فيما يلى :

(١) دور وحجم القطاع الخاص .

(٢) قدرة المستثمرين الأجانب على الوصول للسوق .

(٣) دور مصادر التمويل البديلة .

(٤) الوضع المؤسسى والإشراف والإفصاح والترتيبات القائمة .

(٥) الإطار التشريعى والتنظيمى الذى يحكم الاستثمار المحلى والأجنبى .

(ب) يتكون هيكل أسواق الأوراق المالية الصاعدة من إصدار السندات الدولية ، وكذلك إصدار حقوق الملكية فى الأسواق الدولية ، مثال ذلك خصخصة شركات القطاع العام ، بالإضافة الى الشراء الأجنبى المباشر للأوراق المالية .

(ج) تعتبر كل من العوامل الخارجية والمحلية محددات لنمو اسواق الأوراق المالية الصاعدة ، كما يلى :

(١) تتمثل العوامل الخارجية فى إنخفاض اسعار الفائدة فى الأسواق المالية الدولية ، الركود الإقتصادى وضعف فى الطلب على الأموال والتغيرات المؤسسية فى الدول المتقدمة .

(٢) تمثل العوامل المحلية عوامل مساعدة على جذب الإستثمارات الى اسواق الأوراق المالية الصاعدة . ومن أهم هذه العوامل : سياسات الإصلاح الإقتصادى لتوفير المناخ الملائم لنمو هذه الأسواق ، إرتفاع معدلات النمو الإقتصادى وإصلاح القطاع المالى وتوسيع الملكية .

(د) تقوم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، حيث يعتبر إحدى الآليات الهامة ، لتجميع وتوجيه الموارد المالية وتوظيفها ، فى المشروعات الإستثمارية ، من خلال حيازة الأفراد والشركات والموسسات لما يصدر فى هذا السوق من أسهم وسندات وأدوات مالية أخرى .

(هـ) تسهم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، وذلك من خلال :

(١) دورها فى زيادة الإدخار ، من خلال ما توفره من مجموعة كبيرة من الخيارات لوحدة الفائض لتوليد أصول مالية أكبر وبالمحافظة على تفضيلاتها .

(٢) دورها فى خلق السيولة .

(٣) دورها فى تخصيص الموارد .

(٤) دورها فى علاج المديونية الخارجية .

(٥) دورها فى استعادة رأس المال الهارب .

(٦) دورها فى تلطيف التقلبات الإقتصادية .

(و) تحمل أسواق الأوراق المالية الصاعدة قدرا من المخاطر والمشاكل ، التى تؤثر على اقتصاديات الدول النامية ، ويرجع ذلك الى ما يتميز به الإستثمار ، فى محفظة الأوراق المالية ، من مخاطر التدفق العكسى فى الأجل القصير ، مقارنة بالأشكال الأخرى من تدفقات رأس المال .

(ز) يمكن مواجهة المخاطر المحتملة لأسواق الأوراق المالية الصاعدة ، والناتجة عن التدفق العكسى لرأس المال للخارج ، لا تتمثل فى تقييد تدفق رأس المال للخارج ، وإنما فى بناء اقتصاد قادر على استيعاب الصدمات .

(ح) يتوقف مستقبل أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، على مسايرتها لحركة الإبتكارات المالية مثال ذلك عقود المستقبليات Futures والخيارات Options والمصارف الشاملة Universal Banks ، ومؤسسات السوبر ماركت Financial Supper Markets ، بالإضافة الى تضافر الجهود حتى تستطيع المنافسة على المستوى المحلى والدولى والقيام بدورها المنشود .

لارى جوردون Larry J. Gordon 1996 (٢٩)

أظهر كاتب المقالة (وهو صاحب وكالة سمسرة) ، أن العلاقة دائما بين وكالة السمسرة المستقلة وشركات نقل المنتجات ، من العلاقات التى تتصف بالتعقيد ، فرغم أن التعريف الشائع ، أن وجود شركة النقل أساسا لدعم الوكالة ، إلا أن هدف الوكالة هو توزيع المنتجات عن طريق شركة النقل للمستهلكين من خلال المصانع المنتجة ، إلا أن الواقع يختلف عن ذلك ، حيث أن العلاقة ليست بهذه البساطة ، بل أكثر تعقيدا . ففى أى علاقة عمل ، يكون من الصعب رفع العائدات ، بما يؤدى الى تعثر الهدف الحقيقى . حينما تأخذ الحالات مدة أطول ليصدق عليها أو تكون المنتجات الجديدة غير منافسة ، يكون من السهل نسيان أن شركة النقل ووكالة السمسرة ، يساهم كل منهما فى تحقيق الهدف نفسه .

كنتيجة لكل ما سبق ، إبتدعت وكالة لارى جوردن ، قائمة تهم شركات النقل ، حتى تكون الإتصالات واضحة وفقا لتوقعاتهم . تذكر القائمة كل شركة نقل ، أنها إذا عملت بجد للوكالة ، سوف تعمل الوكالة بجد لها ، كما تشتمل قائمة التوقعات على النقاط التالية :

(أ) وثيقة تعهد .

(ب) العمولات .

(ج) درجة المنافسة

(د) الخدمة

(ه) الإسم التجارى (الشهرة) .

المنتدى الاقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ١٩٩٧ :

عقد المنتدى لأهمية سوق رأس المال من ناحية ، وللدور

الكبير الذى به الشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية فى السوق خاصة . وقد ضم المنتدى رئيس جامعة الأزهر ، رئيس هيئة سوق المال الحالى والسابق ، محافظ البنك المركزي السابق ، وزير السياحة والطيران السابق ، ورئيس المجموعة المصرية للأوراق المالية . كما ضم المنتدى رؤساء مجالس بعض شركات سمسرة الأوراق المالية ، شركات إدارة صناديق الاستثمار وشركات رأس المال المخاطر ونخبة من أساتذة الجامعات .

وقدم بحث واحد وورق عمل ، نوضح فيما يلى تلخيصا لبعضهم :

محمد عبد الحليم عمر ١٩٩٧ (٣١) .

استهدف البحث المساهمة فى رفع كفاية الأداء لسوق المال اعتماداً على قواعد الشريعة الإسلامية ، وبما ينطوى عليه هذا الهدف من بيان شمول الشريعة لكل الأمور ، وصلاحيتها للتطبيق فى كل زمان ومكان ، ونحو تحقيق هذا الهدف العام تتحقق أهداف فرعية منها ما يلى :

أ - التعرف على سوق رأس المال ، والجوانب الأساسية لعناصره الثلاثة (المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات) ، بالشكل الذى يوضح المعلومات التى تبين حقيقة كل منها ، لتسهيل تكييفها والحكم عليها شرعاً ، لأن الحكم على الشىء فرع عن تصوره .

ب - بيان القواعد المنظمة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، من واقع قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية .

ج - بيان التكييف والحكم الشرعى لعناصر سوق رأس المال (المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات) ، فى ضوء ما تم التعرف عليه فى البندين السابقين وتقديم مقترحات لما يظهر من مخالفات فيها لقواعد الشريعة والتوجيهات الإسلامية العامة .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) سوق رأس المال المصرية بحمد الله بخير ، وأن الجوانب التى تتفق مع أحكام الشريعة فى عناصرها الثلاثة (مؤسسات - أوراق مالية - معاملات) أكبر من الجوانب التى تخالفها .

(ب) تم توضيح بعض الجوانب الشرعية للموضوع ، إلقاء للضوء لتأكيد أن فى الشريعة الإسلامية الكثير ، لتنظيم سوق رأس المال على أسس عادلة وتحقق المصلحة .

(ج) فتح الباب أمام المخلصين للدين والوطن ، لاستكمال بحث جميع جوانب سوق رأس المال من منظور إسلامى والعمل على تطبيقه فى الواقع العملى .

محمود فهمى ١٩٩٧ (٣٢) :

استهدفت ورقة العمل الجوانب القانونية للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، وقد تم توضيح النقاط التالية :

(أ) نبذة تاريخية عن القوانين الحاكمة للنشاط الأقتصادى فى مصر ، من خلال قوانين الإستثمار ، منذ عهد محمد على حتى الآن .

(ب) لخص القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الخاص بتنظيم

سوق رأس المال فى مصر ، وتم التركيز على المواد الخاصة بالشركات العاملة بسوق رأس المال .

(ح) تم توضيح أن أى تطور تشريعى يحدث فى مصر أو تحسين للأطر التشريعية ، لابد أن يتزامن ويتواكب مع التقدم السياسى والإجتماعى .

هشام توفيق ١٩٩٧ (٣٣) :

استهدف ورقة العمل تطور صناعة سوق المال فى مصر منذ عام ١٩٩٤ حتى عام ١٩٩٧ ، من حيث عدد شركات السمسرة وعدد المستثمرين ، بالإضافة إلى شركات إدارة صناديق المحافظ المالية . ثم أشار إلى الجمعية المصرية للأوراق المالية وميثاق الشرف بين أعضائها ، وما يجب الإلتزام به من قواعد فى السلوك المهنى ، مثال ذلك الإلتزام بالقوانيين العامة وتوخى الحذر قبل تقديم توصية بقرار استثمار أو تنفيذ قرار استثمار لآخرين ، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات والإفصاح عن حالات تضارب المصالح وعن مصادر دخل إضافية وأيضاً إلتزامه بحفظ سرية المعلومات التى يأتمنه عليها العميل .

كما يتضمن ميثاق الشرف توقيع العقوبات إذا ثبت مخالفة أى عضو من الجمعية لأى من البنود الواردة فى الميثاق .

حمدى رشاد ١٩٩٧ (٣٤) :

استهدفت ورقة العمل التعريف بشركات السمسرة ، من حيث المهمات الأساسية التى قامت على أساسها :

المهمة الأولى : تنفيذ أوامر العملاء بيعاً وشراءا للأوراق المالية . وتقابل الشركات عدة صعوبات فى تنفيذ هذه المهمة ، تتضمن ما يلى :

أ - التزايد السريع فى عدد المستثمرين وخدمتهم .

ب - عدم وجود كوادر مدربة .

ج - الحاجة الشديدة للإنضباط والدقة والأمانة لأنها صناعة تعمل فى أموال الناس ومدخرات حياتهم .

د - عدم إكتمال ونضوج مؤسسات السوق .

المهمة الثانية : توسيع السوق : تعتمد الشركات فى أداء هذا الدور على جذب مستثمرين جدد ، محليين وعالميين ، عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبه ، كما يساعدها فى هذا وجود فنيين بها ، قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين .

سعيد عبد العزيز عثمان ١٩٩٨ (٣٥) :

استهدف البحث تحليل وتقييم مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الإسكندرية ، الذى تشرف عليه الهيئة العامة لنقل الركاب ، وبما يسمح بإبراز علاقات الإتساق والتكامل بين المؤشرات المختلفة للأداء التشغيلى والكشف عن العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مقومات الأداء التشغيلى السائد .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

أولا : شهدت سنوات الدراسة اتجاها عاما لإنخفاض كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى فى كافة قطاعات النقل العام (ترام الرمل - ترام المدينة - السيارات) ، إلا أن هناك تفاوتا واضحا وجوهريا بين تلك

القطاعات ، سواء من حيث قوة هذا التدهور أو أسبابه .

ثانيا : اتضح تدهورا حادا ومستمرا لقطاع النقل العام بترام الرمل ، وذلك فى حجم النشاط ، ويرجع ذلك الى التدهور الشديد فى كفاءة الأداء الفنى ، وإنخفاض جوهرى فى جودة الخدمة المقدمة كنتيجة لتدهور الأداء التشغيلى والفنى .

ثالثا : اتضح انخفاضا مستمرا فى كفاءة الأداء التشغيلى لترام المدينة ، وأيضا إنخفاضا فى جودة الخدمة المقدمة . وقد اتضح أن السبب الرئيسى فى ذلك يرجع الى الإنخفاض الشديد فى كفاءة الأداء الفنى .

رابعا : وجود تفاوت واضح وجوهرى بين كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين ترام الرمل وترام المدينة ، حيث يتمتع ترام الرمل بكفاءة تشغيلية أعلى بكثير من ترام المدينة فى جميع سنوات الدراسة .

خامسا : اتضح تدهورا فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى لقطاع النقل بالسيارات . كما اتضح تفاوت فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين مناطق التشغيل المختلفة .

سادسا : تعانى جميع قطاعات النقل العام بمدينة الاسكندرية بمختلف المناطق التشغيلية (باستثناء منطقة شرق المدينة) ، تدهورا شديدا فى كفاءة الأداء الفنى ، وقد تبين أن ذلك يرجع الى قصور عمليات الصيانة والإصلاح ، عدم توافر قطع الغيار بالكم والجودة المناسبة وفى الوقت المناسب ، عدم الإلتزام بإجراءات وبرامج الصيانة الدورية وزيادة معدل غياب السائقين والمحصلين وزيادة عدد المصادمات والحوادث .

سابعا : يعكس التدهور النسبى فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى لكافة قطاعات النقل العام (قطاع ترام الرمل - ترام المدينة - قطاع السيارات) فى السنوات النهائية للدراسة ، ثلاث انواع من الإختلالات ترتبط بوجود :

* عدم كفاءة تخصصية .
* عدم كفاءة انتاجية .
* عدم كفاءة تنظيمية .

ثامنا : يوجد قصور واضح فى حجم وكفاءة المقومات الخارجية للأداء التشغيلى (تدهور حالة الطرق ، انتشار نقاط الاختناقات المرورية ، مشروعات البنية الذى يتم انجازها لا تكفى الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية فى هذا المجال) . وقد أثرت تلك العوامل سلبيا وبشكل واضح وجوهرى على حجم الخدمة المقدمة ومستوى جودتها .

احمد ماهر ١٩٩٨ (٣٦) :

استهدف الباحث التحقق من كفاءة مراكز التقييم (لا يشير المصطلح الى مكان ولكنه يشير الى طريقة تستخدم عددا من الأساليب لتقييم القدرات والمهارات للمديرين ، والتى ترتبط بنجاح عملهم الإدارى فى المنظمات التى يعملون فيها) وذلك فى إحدى الشركات الرائدة (*) والتى

(*) شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب .

تستخدم هذا الأسلوب كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية لديها . وقد تم التحقق من هذه الكفاءة من خلال قياس كل من الصدق ويشمل صدق المحتوى والصدق التنبؤى ، والثبات بين الدرجات المعطاة بواسطة القائمين بالتقييم ، والنمطية بمعنى الإتساق فى الإدارة والإجراءات والمعاملة التى يحصل عليها المشاركون .

توصل الباحث الى النتائج التالية :

* تمتع فكرة مراكز التقييم والتى ذاع شيوعها واستخدامها فى العالم وقل معرفتها واستخدامها فى مصر والدول العربية ، بالكفاءة ، ولقد تحقق ذلك لتوافر صدق وثبات ونمطية عالية فى مراكز التقييم محل البحث .

* ثبت أن هذه الفكرة كأسلوب لقياس القدرات والمهارات والإستعدادات الإدارية قادرة من خلال الإختبارات والتمرينات التى تستخدمها ، أن تعبر فى محتواها عن المواقف التى يتعرض لها المديرون فى أعمالهم ، وهو ما يطلق عليه بصدق المحتوى .

* ثبت أن برنامج مراكز التقييم قادرة على التنبؤ بكفاءة الأداء للمديرين المشاركين بها .

* يتمتع البرنامج بدرجة عالية من النمطية ، حيث يحصل كل المشاركين على نفس نوع المعاملة ، بسبب وجود إتساق وتوحد فى الإدارة والإجراءات التنفيذية للبرنامج .

استخلاصا للبحوث السابقة ، يتضح ما يلى :

(١) اهتمت أغلب البحوث بالموضوعات الخاصة بتقييم الأداء فى منظمات الأعمال ، مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الاسكندرية وتقييم كفاءة مراكز التقييم فى مصر . بالاضافة الى الإهتمام المتزايد بدور البورصة لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة ومقومات سوق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الإقتصادية . كان موضوع بحثين عن السماسرة ، الأول بحثا أجنبيا ، إستخدم نموذجين مختلفين لتحليل سلوك سمسار العقارات ، أما الثانى قدم فى منتدى اقتصادى عن الجوانب الشرعية العامة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية . بالإضافة الى مقالتين ، من صاحب وكالة سمسرة أجنبية ، ابتدع قائمة توقعات لشركات النقل لتسهيل التعاملات بين شركة النقل ووكالة السمسرة . كما قدم صاحب شركة سمسرة مصرية ورقة عمل فى منتدى اقتصادى عن شركات السمسرة .

(٢) المنهج العلمى الذى اتبع فى أغلب الأبحاث المنهج الوصفى مع استخدام الاستقصاء والمقابلات ، كأسلوبين لجمع البيانات ، فيما عدا بحثان استخدم الأول نموذجين لتحليل السلوك ، أما الثانى فكان دراسة نظرية .

(٣) عدم وجود بحوث مصرية عن شركات سمسرة الأوراق المالية ، من حيث أدائها أو تقييمها أو تنظيمها (فيما عدا بحث واحد فقط عن دور سماسرة الأوراق المالية فى تنشيط التعامل بسوق الأوراق المالية ، وقد أعد منذ ثمانى سنوات أى قبل تطبيق قانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢).

خامسا : فروض البحث :

يعتمد هذا البحث على الفروض الأساسية التالية :

الفرض الأول : " قد يكون أداء بعض شركات سمسرة الأوراق المالية يفوق أداء شركات السمسرة ككل " .

الفرض الثانى : " قد يكون تميز الشركات ذات الأداء المتميز على أساس :

* وجود خبرات فنية نادرة .
* وجو هيكل تنظيمى .
* وجود ابتكار ورقابة جيدة .
* عدم توقيع جزاءات على الشركة .
* احترام العمل والحرص على تحقيق مصالحة والحصول على رضاء العملاء التام .
* الشفافية ووصول المعلومة فى نفس الوقت للجميع .

الفرض الثالث : " قد تمثل النتائج المستخرجة مؤشرا لسلوك شركات السمسرة ، ومكونات اساسية لتميز أداء الشركات ذات الأداء المتميز " .

سادسا : اسلوب البحث :

ا - *منهج البحث* :

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلى الإستنباطى ، فكان الهدف منه تحليل وتقييم أداء شركات البحث وصولا الى الشركات ذات الأداء المتميز ، وإستنباط العوامل - خارجية وداخلية - المؤثرة على هذا الأداء ، ومن ثم ، الوصول الى عوامل التميز لأداء الشركات المتميزة ، لكى تسترشد بها الشركات الأخرى .

ويمكن تحديد منهجية البحث فيما يلى Hethodol-ogy of Analysis :

(١) تحليل وتقييم أداء شركات البحث على أساس حجم تعاملاتهم بأسلوب المقارنة التاريخية ، لتحديد الشركات المتميزة وغير المتميزة فى الأداء .

(٢) استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس مدى الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء ، وقد تدرج من مهم جدا الى غير مهم .

(٣) استخدم تحيل التمايز (MDA) Multiple Discriminant Analysis لما يلى :

(أ) تحديد العوامل المميزة للشركات ذات الأداء المتميز .

(ب) الوصول لنموذج مقترح (نموذج دالة التمايز) ، عن طريق تطبيقه على أى شركة (فى مجال شركات البحث) ، يمكن معرفة إن كانت شركة متميزة من عدمه .

(ب) *مجتمع البحث* :

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات العاملة فى مجال سمسرة الأوراق المالية ، والمقيدة فى سجلات بورصة القاهرة والاسكندرية ، وحصلت على تصريح بمزاولة النشاط من الهيئة العامة لسوق المالى فى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(ج) *عينة البحث* :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تعادل ١٥٪ من مجتمع البحث مطروحا من هذا المجتمع الشركات ذات

الأداء المتميز (٣٧) ، حيث تم استقصاء آرائهم جميعا .

ويوضح الجدول رقم (٧) النسبة المئوية بين حجم المجتم وحجم العينة المأخوذة .

جدول رقم (7)
النسبة المئوية لحجم المجتمع وحجم العينة
ونسبة الإستجابة

مجتمع البحث فى 1997/12/31	عدد الشركات المتميز	عدد الشركات غير المتميزة	العينة 15 ٪	عدد المفردات التى استجابت	نسبة الإستجابة
132	10	122	18	28	100 ٪

(د) تصميم قائمة الاستجابة :

اعتمدت الباحثة فى جمع المعلومات والبيانات من المفردات على كل من المقابلات الشخصية المتعمقة ، وإعداد قائمة الإستقصاء وفقا للخطوات التالية :

(١) قسم الى جزئين :

الجزء الأول :

خاص ببيانات عن المستقصى منه مثال ذلك : اسمه ووظيفته واسم الشركة ونشأتها من حيث تاريخ حصولها على الترخيص ومزاولتها النشاط ورأس مالها المصدر والمدفوع وحجم تعاملاتها .

الجزء الثانى :

اشتمل على سؤالين خصص الأول للعوامل الخارجية التى تم استنباطها ، وعددها تسع عوامل ثم تلاهم سؤال مفتوح بذكر عوامل اخرى لدى المستقصى منه . كما خصص السؤال الثانى للعوامل الداخلية ، وعددها إحدى عشر عاملا ثم تلاها ايضا سؤال مفتوح بذكر عوامل أخرى .

(٢) تم استخدام القياس الترتيبى ذو الخمس نقاط ، لتقدير درجة الأهمية للعوامل المختلفة التى تؤثر بدورها على الأداء .

(٣) روعى فى تصميم القائمة وضوح الكلمات والبساطة فى التعبير .

(٤) بعد إعداد قائمة الإستقصاء فى صورتها الأولية ، تم اختبارها لدى أربعة رؤساء مجالس إدارات شركات سمسرة أوراق مالية وثلاثة مسئولين فى كل من إدارة البورصة (سوق التداول) والهيئة العامة لسوق رأس المال ، وذلك بهدف الوقوف على مدى وضوحها وسهولة استخدامها وإنعكاسها للواقع الحقيقى ، وقد أسفر هذا الإختيار عن بعض التعديلات فى الصياغة لتكون أكثر وضوحا . وتم تعديل القائمة حتى تكون فى صورتها النهائية .

هـ- الأسلوب الإحصائى فى البحث ومبررات استخدامه (٣٨) :

تستخدم الباحثة أسلوب تحليل التمايز فى تحديد عوامل التميز ، وفى بناء نموذج كمى مقترح لقياس التميز لشركات البحث .

حيث أنه من الأساليب متعددة المتغيرات ، هدفه النهائى التوصل الى إجراء ما لتصنيف عدة مفردات الى مجتمع معين من بين عدة مجتمعات . كما ان تحليل التمايز عبارة عن تحليل يقوم على عينة من المفردات مأخوذة من مجتمعات موجودة ، وذلك لبناء قاعدة يمكنها المساعدة مستقبلا فى تحديد المجتمع الذى ينتمى اليه مفردات حديثة .

وتتمثل أهم مبررات استخدام الباحثة لأسلوب تحليل التمايز فى بناء نموذج كمى لقياس التميز فى شركات البحث فما يلى :

(١) يعتبر أسلوب تحليل التمايز من الأساليب الإحصائية التى تستخدم لتحليل المجتمعات الإحصائية المتعددة المتغيرات ، حيث يكون المتغير التابع يمكنه آخذ قيمتين أو أكثر فى شكل وصفى مثل متميز - غير متميز ، قوى - ضعيف ، فعال ، غير فعال ، لذلك فإنه يناسب المشكلة التى يتناولها هذا البحث .

(٢) يكون معروفا مقدما أن هناك مجتمعين ، وهذه المجتمعات متشابهة ولكنها منفصلة احصائيا ، رغم تشابكها أو تداخلها فيما بينها بقدر ما من التشابك أو التداخل .

(٣) يقوم تحليل التمايز على تكوين قاعدة للفصل الإحصائى ، بين المجتمعات محل البحث ، بناء على عينة من المفردات المأخوذة من هذه المجتمعات وبحيث يكون من المعروف المجتمع الذى تنتمى إليه كل مفردة (كل شركة) وبالنسبة لكل مفردة يكون من المعلوم قيمة خاصة (عامل أو متغير) أو أكثر قابلة للقياس تستخدم فى عملية التميز ، وهذا يناسب أحد أهداف هذا البحث وهو التوصل الى بناء نموذج .

(٤) الهدف النهائى لأسلوب تحليل التمايز هو استخدام قاعدة الفصل الإحصائى التى يتم التوصل اليها فى تصنيف مفردات جديدة - من غير المعروف المجتمع الذى تنتمى اليه أو تنشأ منه لأحد المجتمعات المحددة مقدما وذلك فى ضوء قيم العوامل ، التى تم قياسها .

(٥) القاعدة المستخدمة فى تصنيف المفردات تمكن من تدنية احتمال التصنيف الخطأ لأى مفردة جديدة لأحد المجتمعات محل التحليل .

(٦) تأخذ عادة قاعدة الفصل الإحصائى ، التى يتم التوصل اليها شكل تجميع خطى لمجموعة العوامل .

سابعا : حدود البحث :

شركات البحث : يقتصر البحث على :

(١) العشر شركات الأوائل من شركات سمسرة الأوراق المالية ، التى حققت حجم تعاملات اجمالية كبير حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(٢) عينة ممثلة لمجتمع الشركات الباقية ، بنسبة ١٥٪ وهم ١٨ شركة .

المكان : القاهرة والاسكندرية .

الزمـــان :

(١) تحليل وتقييم الأداء فى ثلاث فترات ١٩٩٦/١٢/٣١ ، ١٩٩٧/١٢/٣١ وسبتمبر ١٩٩٨ .

(٢) سوف يتم اجراء الإستقصاء خلال الفترة من يونية حتى أغسطس ١٩٩٨ .

ثامنا : صعوبات البحث :

قابلت الباحثة أثناء إعدادها هذا البحث وأثناء التنفيذ مجموعة من الصعوبات .

(١) لم تجب أغلب الشركات على الورقة الأولى فى الإستقصاء ، الخاصة ببيانات المستقصى منه ، الشركة ، حجم التعاملات ورؤوس الأموال ، مما أدى الى حصول الباحثة على هذه البيانات من مصادر اخرى مختلفة .

(٢) أرسل الإستقصاء بالفاكس لبعض الشركات ، إلا أن الإستجابة كانت أقل من ١٠٪ ، لذا تم استيفاء الإستقصاء بالمقابلات الشخصية التى أجرتها الباحثة .

(٣) صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من المسئولين ، بإدارة البورصة والمسئولين بالهيئة العامة لسوق المال ، رغم المناداة دائما بالشفافية والوضوح فى المعلومات .

البقية فى العدد القادم

التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ الإدارة المساعد - قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة

ملخص البحث

أصبح التغيير فى عالم اليوم عنصرا أساسيا فى كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمنظمات الإدارية على حد ســــواء .

والمنظمات التى تتكيف مع متطلبات التغيير يكون لديها قدرة أفضل على النجاح فى تحقيق أهدافها والبقاء .

أما تلك المنظمات التى تتقوقع على نفسها ويسودها الجمود ولا تستعد للتعامل مع التغيير فإنها غالبا ما تفشل فى تحقيق أهدافها وتواجه المصاعب التى تؤدى بها إلى التشتت والفناء .

وتستهدف هذه الدراسة معرفة ماهية التغيير التنظيمى والأسباب الداخلية والخارجية الداعية إليه فى المنظمات . كما تتطرق الدراسة لبيان أنواع التغيير والمراحل التى يمر بها . ونظرا لكون التغيير عرضة للمقاومة من أعضاء المنظمة فإن الدراسة ناقشت مفهوم مقاومة التغيير والعلامات الفردية والتنظيمية الدالة على حدوثه .

كما بحثت الدراسة الأسباب الرئيسية وراء مقاومة التغيير وتناولت أهمية دور الإدارة العليا فى إنجاح التغيير ، وفى النهاية اقترحت بعض الأساليب المتاحة للحد من مقاومة التغيير فى المنظمات .

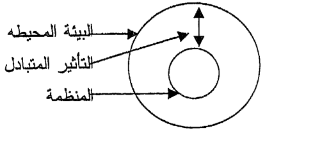
مقدمة :

التغيير سنة من سنن الله فى الكون وهو أمر حتمى ولازم لكى تستمر الحياة . ولم يمر على الإنسان فترة من الفترات فى أى عصر من العصور دون أن يكون قد حدث فيها نوع من التغيير إما فى المناخ والظروف الجغرافية أو تغير فى بعض المعارف والفنون ، أو تغير فى الآلات والحرف التى كان يستخدمها لاكتساب معيشته .

والتغير صفة ملازمة للإنسان ، فخلاياه تتجدد وتتغير باستمرار ، وتركيبته الجسمانية ليست ثابتة وإنما تمر بمراحل عديدة من النمو ، وكذلك الحال بالنسبة لشخصيته وأفكاره ومهاراته وقدراته . ولقد أثبت الإنسان على مر العصور بأنه كان ولا زال وسيظل من أقدر الكائنات الحية على مواجهة التغيير ، وذلك لأن الله عز وجل وهبه العقل ، وبواسطة العقل يحاول دائما ابتكار وسائل التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة به .

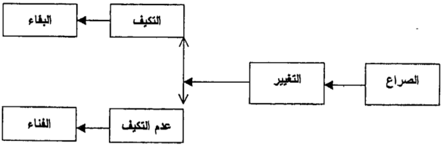
والمنظمات الإنسانية ليست وليدة الصدفة أو العشوائية وإنما هى وليدة أفكار الإنسان وإرادته لأجل تلبية بعض مطالبه واحتياجاته فى الحياة .

والمنظمات الإنسانية وفقا لمنهج النظم System Approach لا تعمل بعزلة عن البيئة التى تعيش بداخلها . ويمكن لنا أن نبسط فكرة التفاعل بين المنظمة والبيئة على النحو التالى :



وتؤثر المنظمة فى البيئة المحيطة بها كما تتأثر بها أيضا . فمن بيئة المجتمع تستورد المنظمة الموارد التى تحتاجها ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تفيد البيئة مرة أخرى على شكل خدمات أو سلع متنوعة ، وهذا ما تسميه بعض مناهج الإدارة بالنظام المفتوح Open System أى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة والمجتمع والتأثير هنا يكون متبادل بين الطرفين (١) .

والمنظمات كالكائن الحى تمر بتطورات وتغيرات عديدة لكى تضمن استمرارها فى البيئة . ويرى روبنز Rob-bins أن الصراع من أجل البقاء فى حياة المنظمات يتطلب استمرارية التغيير ، ويقدم روبنز النموذج التالى لإيضاح فكرته (٢) .



فالمنظمات تعيش فى حالة صراع مع القوى الداخلية والقوى الخارجية التى توجه التغيير ، وهذه القوى تضغط على المنظمة من أجل تحسين الخدمات والسلع التى تقدمها ، والمحصلة النهائية للتفاعل مع التغيير إما أن تكون التكيف وينتج عن ذلك بقاء المنظمة واستمرار انشطتها وإما عدم التكيف مما يترتب عليه فناء المنظمة واندثار أنشطتها .

إن التغيير حقيقة أكيدة يواجهها الإنسان فى جميع شئون حياته ، ويقول الرئيس الأمريكى بل كلينتون " لا شيء أكيد فى هذا العالم سوى التغيير وأن التحدى الذى يواجه القادة هو جعل التغيير صديقا وليس عضوا (٣) .

إن المنظمات التى استطاعت أن تنجح وتستمر فى انشطتها على مستوى السبعين سنة الماضية بعد الثورة الصناعية هى المنظمات التى استطاعت أن تكيف نفسها مع أجواء التغيير .

ومن المفيد حقا قبل أن ندرس موضوع كيفية احتواء مقاومة التغيير أن نتعرف فى البداية على ماهية التغيير التنظيمى ، وأنواع التغيير ومراحله والمعوقات التى قد تواجه التغيير . إن فهمنا لذلك سيساعد على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل أفضل .

ماهية التغيير التنظيمى ؟

يختلف الباحثون فى إدراكهم لمفهوم التغيير التنظيمى بناءا على اختلاف نظرتهم الى اهداف التغيير وبناءا على الجانب الذى يركز على التغيير (واءا كان جانبا سلوكيا أو تنظيميا أو تكنولوجيا) والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك التغيير المنشود .

ولاحظ الدكتور حامد بدر أن بعض الباحثين يستخدم لفظ التغيير التنظيمى كمرادف التطوير التنظيمى رغم أن التطوير التنظيمى يركز فى الغالب على التغيير المرتبط بمجالات الأفراد والمبنى على استخدام العلوم السلوكية ، أما التغيير التنظيمى فيعبر عن التغيير فى مجالات عديدة بالمنظمة ويعتمد على معارف متنوعة تتناسب مع نوعية التغيير المطلوب (٤) .

وبمراجعة بعض الكتابات فى هذا المجال نجد بعض الباحثين يعرف التغيير التنظيمى بأنه " استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات فى المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية (٥) .

وهناك فريق ثانى يرى التغيير التنظيمى " نشاط طويل المدى يهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل فى المناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعات فيها وذلك بمعاونة وكيل التغيير الذى يقنع الأعضاء بالأفكار الجديدة (٦) .

وهناك فريق ثالث ينظر الى التغيير التنظيمى على أنه " المجهود والمخطط الشامل لزيادة فعالية المنظمة بواسطة التغيير المخطط المبنى على نظريات العلوم السلوكية " (٧) .

ويحاول الدكتور حامد بدر أن يعرف التغيير التنظيمى

بشكل أشمل فيعرفه بأنه " عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظمة فى كافة أجزاء عناصر النظام أو بعض منها والتى تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام بقاؤه واستمراره وتطوره فى ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمحاولات المعرفة المختلفة والمناسبة " (٨) .

وبناء على الآراء السابقة يمكن لنا أن نستنتج بأن التغيير التنظيمى هو جهد مخطط ومستمر يهدف الى تغيير كلى أو جزئى فى المنظمة لزيادة فاعليتها فى التكيف مع الاحتياجات البيئية . وهذا التغيير يهتم بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية أو جميع تلك الجوانب مجتمعة وحسب الأهداف المنشودة للتغيير .

الأسباب التى تستدعى التغيير فى المنظمات :

عندما نتأمل واقع الحياة الإدارية نجد أن التغيير فى المنظمات لا ينطلق من فراغ ولا يكون عشوائيا وإنما هو جهد مخطط يستهدف تحسين وتطوير بعض الوظائف والعمليات الإدارية من أجل تقديم خدمات المنظمة بشكل أفضل مما كانت عليه . ويمكن تصنيف الأسباب التى تستدعى التغيير تحت نوعين رئيسيين هما : أسباب داخلية وأسباب خارجية .

(أ) الأسباب الداخلية :

وتنبع من داخل المنظمة وغالبا ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المنظمة ومن ضمن هذه الأسباب :

١ - التغيير فى أهداف المنظمة أو التغيير فى رسالتها .

٢ - اعادة هيكلة المنظمة واعادة التنظيم .

٣ - ادخال معدات تكنولوجية جديدة (كالحاسب الآلى وأنظمة المعلومات مثلا) .

٤ - ضعف التعاون والانسجام بين العاملين وتدنى الروح المعنوية .

٥ - ارتفاع نسبة الغياب وعدم التقيد بالمواعيد الرسمية للدوام .

٦ - ارتفاع نسبة ترك العمل .

٧ - تغيير القيادة العليا .

٨ - الرغبة فى اعادة تأهيل العاملين ورفع قدراتهم الوظيفية .

٩ - تدنى مستويات الانتاجية .

١٠- تدنى الأرباح .

١١- الصراع على السلطة والمناصب الوظيفية .

١٢- التخصيص والتغيير فى أسلوب الإدارة (٩) .

(ب) الأسباب الخارجية :

هناك أسباب أخرى للتغيير تأتى من البيئة المحيطة للمنظمة ومن بين هذه الأسباب :

١ - صدور قوانين وتشريعات حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمنظمة (قوانين العمل ، قوانين الضمان الاجتماعى ... الخ)

٢ - ضغوط الاتحادات والنقابات المهنية أو العمالية .

٣ - ضغوط بعض الجماعات المنظمة مثل جماعات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة .. الخ.

٤ - التغيرات الاقتصادية وأثرها على أسعار الموارد التى تستخدمها المنظمة وأثرها أيضا على مستوى المعيشة ومستوى أسعار السلع والخدمات .

٥ - الانفجار المعرفى فى شتى ميادين العمل والمعرفة .

٦ - التقدم التكنولوجى وما يتطلبه من تكيف مع الابتكارات والاختراعات الجديدة .

٧ - التقدم فى وسائل الاتصالات والمواصلات ، فالحدود الجغرافية لم تعد عائقا أمام المجتمعات وانفتاحها على بعضها البعض الأمر الذى زاد من مستوى توقعات المستهلكين .

٨ - ظهور المؤسسات والمنظمات العالمية والتى تمارس أحيانا بعض الضغوط على المنظمات المحلية .

٩ - الاتجاهات الجديدة نحو العولمة Globaliza-tion وانفتاح المجتمعات على بعضها البعض من خلال الأسواق التجارية الحرة والاتفاقات الاقتصادية التى تدعم هذا الانفتاح .

١٠- التنافس الحاد بين المنظمات (كما هو حاصل فى صناعات النقل الجوى وصناعة الحاسب الآلى وصناعة الاتصالات) .

١١- التغيرات الاجتماعية والحضارية وزيادة الاهتمام بالقضايا الإنسانية والاجتماعية الأمر الذى يولد المزيد من الضغوط على المنظمات لتقوم بمسئولياتها الاجتماعية .

١٢- التغير فى مفاهيم العملاء وظهور توقعات ومطالب جديدة باستمرار [١٠] .

كل تلك القوى والمؤثرات الخارجية تفرض ضغوطها على المنظمة وتدفعها الى التغير والتكيف مع البيئة الخارجية . وتجدر الإشارة الى أن بعض تلك الضغوط قد تكون داخلية وخارجية فى نفس الوقت تبعا للطريقة التى ننظر من خلالها لمؤثر التغيير .

أنواع التغيير :

التغيير فى المنظمات له أنواع عديدة ويمكن لنا ايجازها على النحو التالى :

اولا : من حيث تدخل ارادة الإنسان فى احداث التغيير [١١] يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ - تغيير تلقائى : وهو تغيير لم تتنبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقا ويولد لدى المنظمة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التى تستوجب التغيير .

ب - تغيير مخطط : وهو الذى يتحقق نتيجة لرغبة الإنسان فى إحداث التغيير فيحدد أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائجه المتوقعة . ويهدف هذا النوع الى تغيير الحالة الراهنة وتبديلها بحالة أخرى مرغوبة تحقق أهداف التنظيم .

ثانيا : من حيث الشمولية [١٢] يمكن تقسيم التغيير الـــى :

أ - تغيير شامل : ويشمل جميع جوانب المنظمة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية ويهتم بكافة الجوانب فى المنظمة لأجل إحداث تغيير شمولى .

ب - تغيير جزئى : ويركز على بعض جوانب المنظمة إما فى النواحى السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية . وقد تلجأ المنظمات للتغيير الجزئى لحل مشاكل طارئة ولقلة تكلفة التغيير الجزئى مقارنة بالتغيير الشامل .

ثالثا : من حيث سرعة التنفيذ [١٣] يمكن تقسيم التغيير الـــــى :

أ - تغيير سريع : وعادة ما يرتبط بالتغييرات البسيطة والتى يمكن إحداثها بسرعة .

ب - تغيير تدريجى : وهذا النوع من التغيير بطىء ومرحلى حيث يتم تجزئة الهدف العام للتغيير إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها خلال مراحل زمنية تتناسب مع استعدادات المنظمة .

رابعا : من ناحية ردة فعل الإدارة تجاه التغيير[١٤] يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ - تغيير متوقع : وهو التغيير الذى سبق للمنظمة أن تهيأت له وتنبأت به واتخذت الوسائل اللازمة للاستعداد لتنفيذه .

ب - تغيير غير متوقع : وهو التغيير الذى لم تستعد له المنظمة ولم تتنبأ به وتكون له أضرار جسيمة على المنظمة إذا لم تتكيف معه بالطريقة الملائمة .

مراحل عملية التغيير :

تناول كثير من الكتاب المراحل والخطوات التى تمر بها عملية التغيير إلا أن أيا منهم لم يجزم بوجود نموذج امثل يشرح الكيفية التى يتحقق من خلالها التغيير ، وحيث أن المجال لا يتسع لسرد كل تلك الآراء فيمكن أن نكتفى برأى إدقار شاين Edgar Schien لكونه من الرواد فى هذا المجال وتبعا لوجهة نظره فإن التغيير المخطط يمر بثلاثة مراحل رئيسية هى [١٥] :

١ - إزالة تجمد الوضع القائم : Unfreezing

يبدأ التغيير بانتهاء حالة قديمة وبدء حالة جديدة فى المنظمة ، ولكى ينجح التغيير لابد من إذابة السلوكيات والأفكار والاتجاهات غير المرغوبة للفرد وتهيئته لقبول الوضع الجديد وقبول الوضع الجديد يتطلب التكيف مع التغيير بطريقة ايجابية تحقق أهداف المنظمة ، وتتطلب مرحلة إزالة التجمد فى الوضع القائم ما يلى :

أ - التهيئة للتغيير :

فبدون تهيئة الأفراد فى الجوانب السلوكية والمهارات والمعلومات لا يمكن للتغيير أن ينجح ، ويجب على المنظمة أن تنجح فى اقناعهم برؤية التغيير صديقا وليس عضوا . وهنا تلعب البرامج التثقيفية والتدريبية دورا كبيرا فى تلك التهيئة الايجابية للفرد .

ب - إعداد خطة للتغيير :

فهذه الخطة المبدئية تساعد الإدارة على تحديد أهداف

التغيير ووضع الأولويات واقتراح البدائل المناسبة فى ضوء المعلومات المتوفرة ، كما يستحسن إشراك الأفراد والاستنارة بآرائهم فى الإعداد لخطة التغيير .

٢ - **التغيير والتحرك نحو المستوى الجديد :**

Changing

وفى هذه المرحلة يفترض أن الأفراد قد تهيئوا لعملية التغيير واكتسبوا المهارات اللازمة وأصبحوا قادرين على تنفيذ التغيير .

ويجب جدولة التنفيذ وتقييم عملية التنفيذ أولا بأول لكى يتم احتواء أى مشكلة طارئة فى حالة حدوثها ، وكلما كان التخطيط والإعداد للتغيير جيدا كلما كان التنفيذ ناجحا .

وقد يصاحب هذه المرحلة نوع من الارتباك والقلق والتشويش ، لكى على الإدارة التعامل مع ذلك بطريقة فعالة من خلال التوجيه والتثقيف المستمر لأفراد المنظمة .

كما يجب على المنظمة اعادة تقييم خطة التغيير على ضوء النتائج التي تم تحقيقها ويجب المضى قدما فى تنفيذ الخطة بدراسة وتأنى لتلافى السلبيات قدر الإمكان .

٣ - **ترسيخ التغيير (إعادة تجميد الوضع القائم)**

فى هذه المرحلة تقوم المنظمة بترسيخ وتعزيز الأفكار والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة لكى يستمر الأفراد فى الالتزام بمستويات الأداء العالية ، ولا شك أن للحوافز المادية والمعنوية دور مهم فى هذا التعزيز ، ويفترض أن تستمر المنظمة فى تعزيز الوضع القائم الى أن تأتى متغيرات داخلية أو خارجية جديدة تستوجب إعادة التغيير ، وعندها تبدأ الدورة الثلاثية لعملية التغيير من جديد .

معنى مقاومة التغيير التنظيمى ؟

ليس من المستغرب ألا نجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمى فكل باحث إدارى يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن ، وإليكم بعض تعريفات مقاومة التغيير .

يعرف الدكتور حسن حريم مقاومة التغيير بأنها " استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقى أو متوقع يهدد اسلوب العمل الحالى " (١٦) .

أما الأستاذ/ علاء الساعدى فيعرف مقاومة التغيير بأنها :

" السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقى أو متصور " (١٧) .

كما يرى الساعدى أن المقاومة تأخذ اشكالا عديدة قد تكون فيها العدائية واضحة وصريحة أو مخفية وضمنية .

ويعرف عاصم الأعرجى مقاومة التغيير بأنها تعنى : " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم . وقد تعنى مقاومة التغيير فى بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير الإدارى " (١٨) .

ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن مقاومة التغيير التنظيمى تعنى : صدور ردود فعل سلبية من قبل الفرد للأبقاء على الأوضاع الراهنة التى ألفها وارتاح لها ، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة .

علامات مقاومة التغيير التنظيمى :

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمى صورا عديدة بعضها مباشر وعلنى وبعضها غير مباشر وخفى ، كما أن مقاومة التغيير قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو موجهة ضد الأشخاص اللذين يقومون بعملية التغيير ، ويقوم الأفراد بمقاومة التغيير لكون أهدافهم ومصالحهم الشخصية لا تتماشى مع أهداف ومصالح المتبنين للتغيير .

ويرى كل من سكوت وجاف Scott & Jaffe أن هناك علامات فردية أو تنظيمية لمقاومة التغيير (١٩) .

ويمكن أن نستشف العلامات الفردية Sings of individiual resistance من خلال بعض الأعراض التى تظهر فى عدة صور من بينها :

١ - كثرة الشكاوى والتذمر .

٢ - مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية .

٣ - كثرة المجادلة والدفاع عن الأوضاع الحالية والتقليل من شأن الحاجة للتغيير .

٤ - اظهار مشاعر الغضب والاحباط .

٥ - الميل الى الصمت وضعف المشاركة فى الانشطة المتعلقة بالتغيير .

٦ - الانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير .

٧ - كثرة الغياب لأسباب ظاهرية متعلقة بالمرض وأسباب فعلية تهدف الى الاحتجاج وعدم الرضا عن التغيير .

٨ - كثرة ارتكاب الأخطاء والتظاهر بعدم المعرفة .

أما العلامات التنظيمية Sings of organizational resistance فإنها تمس مستوى المنظمة ككل وتأخذ اشكالا عديدة من بينها :

١ - كثرة الحوادث والإصابات فى جو العمل .

٢ - قلة الإنتاجية .

٣ - انخفاض نسبة المبيعات (إذا كانت المنظمة ربحية) .

٤ - تدنى مستوى الأداء وتدنى مستوي الخدمة المقدمة للجمهور .

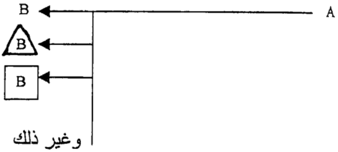
٥ - زيادة نسبة الراغبين في ترك العمل .

٦ - زيادة انشطة الجماعات المهنية والنقابية التى تطالب بحقوق أكثر للعاملين (٢٠) .

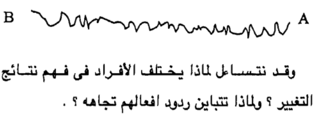
لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟

الإنسان هو العنصر الرئيسى الموجه لجميع الأنشطة الإدارية وهو أيضا محور عملية التغيير ، وإحداث التغيير داخل المنظمات يعتمد على قبول الأفراد له وتعاونهم فى إنجاحه . لكن المشكلة تكمن فى كون الأفراد أحيانا

لا يرون التغيير بنفس الطريقة الإيجابية التى تراها الإدارة العليا ، وإذا ما افترضنا أن عملية التغيير تعنى الانتقال من الحالة الراهنة (A) الى الحالة المرغوبة (B) فهناك احتمال ان يرى الأفراد الحالة (B) بطرق مختلفة يمكن تشبيهها على النحو التالى [٢١] :



كما يختلف الأفراد ايضا فى فهم الوسائل والطرق التى تؤدى الى نجاح التغيير والوصول الى الحالة المرغوبة (B) فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يرى بعض الأفراد الوصول الى الحالة (B) من خلال طرق عديدة يمكن أن نمثلها بالأشكال التالية :



وقد نتساءل لماذا يختلف الأفراد فى فهم نتائج التغيير ؟ ولماذا تتباين ردود افعالهم تجاهه ؟ .

لقد أجاب على هذا التساؤل الدكتور على السلمى حيث وجد أن : أن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ... (ويتأثرون) بعلاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم بعضهم الى بعض " [٢٢] .

ونستنتج من رأى الدكتور السلمى أن الأفراد يتأثرون فى تقبلهم أو عدم تقبلهم للتغيير بدوافعهم ومصالحهم الشخصية وهذا الرأى يتوافق مع نظرية " العقد النفسى " التى ترى أن العلاقة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها لا تقتصر على العقود الرسمية المكتوبة وإنما هناك عقد نفسى غير مكتوب يجذب الأفراد لأعمالهم .

وهذا العقد النفسى The psychological contract يغطى جميع المكاسب التى يتحصل عليها ويتوقعها الفرد من العمل الذى يؤديه [٢٣] وكلما زادات هذه المكاسب كلما زاد ولاء الفرد لوظيفته وللمنظمة ، وكلما تعرضت هذه المكاسب للخطر كلما أدى ذلك لمقاومة الفرد للتغيير ، لكى يحافظ على مصالحه الواردة فى عقده النفسى مع المنظمة .

ولذلك يجب على المنظمات أن تدرك أن المرتب والحوافز المادية ليست كل شىء فى حياة الأفراد وإنما هناك جوانب أخرى ليست مغطاه بالعقود الرسمية ، ومن الأمثلة على ذلك الفرص للإبداع ، الاحترام ، الارتياح للزملاء والرؤساء ، النظرة الاجتماعية للوظيفة ، المكاسب الشخصية من وراء العمل ، وكلما نجحنا فى معرفة المصالح التى يغطيها العقد النفسى لكل فرد فى المنظمة

كما أمكننا أن نطمئن الفرد بأن التغيير لن يمس تلك الجوانب بطريقة سلبية وإنما سيزيد من العوائد الايجابية على مصالح الأفراد وأهداف المنظمة .

وهناك نظرية أخرى تدعى نطاق الأمان Zone of security تشير الى مفهوم مشابه لنظرية العقد النفسى . حيث ترى هذه النظرية أن هناك نطاقا للأمان لكل فرد داخل المنظمة . وهذا النطاق مستمد من الأنظمة والاجراءات التى توضح كيفية أداء الفرد للأعمال ومستمد أيضا من خلال العادات السلوكية التى يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع زملاء العمل ، وهذا النطاق يعتاد عليه الإنسان يوفر له سياج من الحماية النفسية والشعور بالأمان فى جو العمل .

وكلما شعر الفرد بأن التغيير القادم سيهدد نطاق الأمان لديه فإنه سيكون اتجاهات سلبية تجاه التغيير ويعمل على مقاومته [٢٤] .

وفى دراسة ميدانية قام بها الدكتور احمد العامرى والكتور ناصر الفوزان على مجموعة من الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية وجد أن من أهم أسباب مقاومة التغيير :

١ - ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير .

٢ - غموض الأمور الفنية الإجرائية .

٣ - سوء إدراك أهمية التغيير .

٤ - الإخلال بالوضع الوظيفى .

٥ - الإخلال بالعلاقات الاجتماعية .

٦ - ضعف الاستعداد التنظيمى .

٧ - الخوف من التغيير القيمى الثقافى .

٨ - غموض النتائج النهائية للتغيير [٢٥] .

كما توصلت الدراسة التى قام بها الدكتور ربحى الحسن الى أن من أكثر الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :

١ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول الذى سيأتى مع التغيير .

٢ - العادات والأعراف الاجتماعية السلبية .

٣ - سوء الفهم لأهداف التغيير .

٤ - الخوف من فقدان المصالح والامتيازات المكتسبة .

٥ - الانتماءات والعلاقات غير الرسمية [٢٦] .

كما يؤكد الدكتور على السلمي بأنه عند دراسة أثر الإنسان على عملية التغيير لابد من استيعاب العوامل المؤثرة على سلوكياته وفى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

١ - العوامل النفسية : وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وخصائص تكوين الشخصية .

٢ - العوامل الاجتماعية : وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعى وأثر الجماعات وأثر ضغوط البيئة الاجتماعية .

٣ - العوامل الايدلوجية والثقافية والحضارية : وتشمل تأثير الدين والعرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع .

٤ - العوامل الاقتصادية : وتتركز فى الحوافز المقدمة للفرد فى شكل مكافآت مالية ومزايا أخرى .

٥ - العوامل التنظيمية : وتشمل أسس توزيع العمل وكيفية تحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات واتخاذ القرارات ... الخ (٢٧) .

وبناء على ما سبق فإن الفرد عندما يمر بعملية التغيير فى المنظمة فإنه سيواجه احتمالين رئيسيين همـــا :

١ - الاحتمال الأول :

أن يرى التغيير بصورة ايجابية ويشعر فى هذه الحالة بأن التغيير سيمنحه الفرصة لاشباع المزيد من حاجاته ورغباته ويحقق له مستوى أعلى من التقدم الوظيفى وهذا بدوره سيحقق له المزيد من أهدافه وأحلامه فى الحياة .

وفى هذه الحالة سيحاول الفرد أن يبذل قصارى جهده لتأييد وانجاح عملية التغيير .

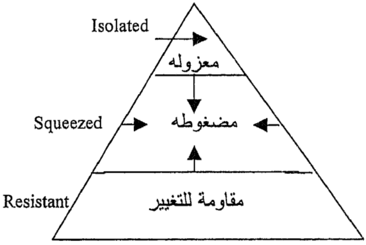
٢ - الاحتمال الثانى :

أن يرى التغيير بصورة سلبية يشعر من خلالها بأن التغيير سيهدد أمنه الوظيفى واستقراره فى جو العمل وقد يؤدى الى نزع بعض المكاسب أو المزايا التى كان يتمتع بها ، الأمر الذى سيعتم آفاق المستقبل ويسد فرص التقدم والنجاح أمامه ، وعندما يحدث التعارض فى عقل الإنسان بين أهدافه الشخصية وأهداف التغيير فإنه يتجه الى مقاومة التغيير بكل الأساليب الممكنة ويحاول خلق التبريرات والعثرات التى تمكنه من افشال عملية التغييـــر (٢٨) .

دور الإدارة العليا فى انجاح التغيير

كل المستويات الإدارية بالمنظمة تلعب دورا مهما فى انجاح التغيير . ويشير بعض الرواد الإداريين من أمثال (Argyris, Schein, Bechard,) الى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكلى يحق أهدافه . فتبنى الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدى الى تفاعل افضل مع متطلبات التغيير (٢٩) .

وفى الدراسة التي قام بها كل من Scott & Jaffe فى عام ١٩٩١ نجد تباينا فى نظرة المستويات الإدارية الثلاثة تجاه التغيير (٣٠) :



فالإدارة العليا :

تكون متحمسة للتغيير وترسم خططها الاستراتيجية بمثالية وتتوقع ان المستويات الدنيا تفهم أهداف التغيير بنفس طريقتها وتتجنب الإدارة العليا فتح قنوات الاتصال

بالإدارة العليا ولا تود سماع الأخبار السيئة والانتقادات . وعندما تبدأ عملية التغيير فإن الإدارة العليا تلقى باللوم على الإدارة الوسطى فى مقاومة التغيير وخاصة عند عدم سيره بالطريقة المثالية المتوخاه .

اما الإدارة الوسطى :

فإنها تحاول فهم التغيير بالكيفية التى تريدها الإدارة العليا ولكنها تجد الكثير من الصعوبات فى تطبيق خطط التغيير لعدم تمكنها من الحصول على المعلومات والإرشادات المناسبة من الإدارة العليا . ولذا فإن الإدارة الوسطى تشعر بالكثير من الحرج عندما تجابه بالأسئلة الصاعدة من أفراد الإدارة الدنيا ولا تجد لديها الأجوبة الواضحة لتلك التساؤلات .

كما أن الإدارة الوسطى تكون عرضة للضغوط من كلا المستويين الإداريين المحيطين بها فالإدارة العليا تضغط لانجاح التغيير والإدارة الدنيا تضغط عليها من خلال مقاومة التغيير لكونها لم تفهم التغيير بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا .

اما الإدارة الدنيا :

فيشعر أفرادها بالخوف من التغيير لكون مصالحهم الراهنة مهددة . كما أن التغيير قد يطلب اكتساب مهارات جديدة وإحداث بنية جديدة فى المنظمة وهذا قد يؤدى الى فقدان بعض المميزات الحالية ولذا يعمل أفراد الإدارة الدنيا على مقاومة التغيير .

لذا يجب على الإدارة العليا أن تنجح فى خلق روح المسئولية الجماعية بين أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية لكى ينجح التغيير .

أساليب الحد من مقاومة التغيير :

على الإدارة العليا أن تستخدم كافة الأساليب المتاحة لكى تنجح عملية التغيير ومن أهم الأساليب المستخدمة لاحتواء المقاومة السلبية للتغيير :

١ - تهيئة الأفراد نفسيا وتنظيميا لقبول التغيير .

٢ - إعداد خطة واضحة للتغيير والتدرج فى تطبيق هذه الخطة .

٣ - فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة لتبادل المعلومات حول كيفية سير عملية التغيير .

٤ - تشجيع مشاركة المستويات التنفيذية فى عملية التغيير .

٥ - استخدام التدريب والتعليم مع مراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والمهارات لدى الأفراد .

٦ - احتواء الاشاعات السلبية وتقديم المعلومات الكافية للمستويات الإدارية المشاركة فى التغيير .

٧ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

٨ - استخدام اسلوب التفاوض .

٩ - استخدام اسلوب الفرض والإكراه في بعض الحالات التى لم تجدى معها الأساليب السابقة .

خـــاتمة :

التغيير ضرورة حتمية فى حياة المنظمة ولابد من العمل

علي انجاح خطط التغيير لكي تستمر المنظمة وتبقى . إلا أنه في نفس الوقت يجب أن نتذكر بأن التغيير ليس مجرد آمال وأماني على الورق . كما يجب أن نعى بأن تطبيق التغيير صعب وله ثمن وقد لا يتم بالسرعة المتوقعة ولذلك يجب على المنظمة أن تضع في الحسبان التكاليف المادية والمعنوية للتغيير وأن تعمل على اشراك الأفراد من كافة المستويات الإدارية في تبني عملية التغيير . وكلما توافقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كلما ساعد ذلك على رؤية التغيير بطريقة ايجابية وعندما ينظر الأفراد للتغيير بطريقة ايجابية تقل المقاومة وتتحقق أهداف التغيير .

هوامش البحث :

(١) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥) ، ص ٣٩٩ . أيضا أنظر ص ص ٤٣٦ – ٤٤٣ .

(٢) هذا النموذج قمت بتعديله نقلاً عن :

Stephen P. Robbins, "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach", (Englewood Cliffs.N. J. Prentice Hall 1974),p.20.

(٣) نقلا عن مقالة عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبي " صحيفة عكاظ ، العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٤٢٠/٧/١٨ هـ الموافق ١٩٩٩/١٠/٢٧ ، ص ٤٠ .

(٤) حامد بدر " إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة " مجلة البحوث التجارية " ، العدد ١١ المجلد ٩ ، ١٩٨٧ ، ص ٨٨ .

(٥) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٦) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٧) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٨) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٩) حسين حريم ، " السلوك التنظيمي " ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) ، ص ص ٤٩١ – ٤٩٢ .

(١٠) نفس المصدر ، ص ص ٤٩٢ – ٤٩٤ .

(١١) عبد المحسن صالح كاظم ، " التغيير في المنشآت بين مسببات الأخفاق وعوامل النجاح " ، مجلة الإداري ، العدد ٤٧ ، (مسقط : معهد الإدارة العامة ، ديسمبر ١٩٩١) ، ص ٣٢١ .

(١٢) عبد الله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي ، ط١ (جدة : دار النوابغ ، ١٤١٥ هـ) ، ص ١٠ .

(١٣) علاء عبد الحسين الساعدى ، " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي " ، مجلة الإداري ، العدد ٦٦ (مسقط : معهد الإدارة العامة ، سبتمبر ١٩٩٦) ، ص ١٣٦ .

(١٤) علاء الساعدى ، ص ١٣٦ . أنظر أيضا :

موسى سلامة اللوزى " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ ، ص ٣٣٩ .

(١٥) لمعرفة المزيد عن خطوات عملية التغيير أنظر :

حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ص ٤٩٤ – ٤٩٧ ، وحامد بدر ، مصدر سابق ، ص ص ١١٢ – ١٢٦، وعبد الحسين صالح كاظم ، مصدر سابق ، ص ٣٢٥ ،

(١٦) حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ٥١٢ .

(١٧) علاء عبد الحسين الساعدى ، مصدر سابق ، ص ١٣٩ .

(١٨) عاصم الأعرجى ، دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ، ص ٢٧٥ .

(19) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, (London: Kogan Page Ltd., 1994), p. 55.

(٢٠) نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ .

(٢١) لمعرفة المزيد عن البيئة التى تواجه المدير أنظر مقالة : عبد الله الطبيب ، " المدير والبيئة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ م ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، ص ص ١٨٠ – ١٩٧ .

(٢٢) على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت) ، ص ٢٦٦ .

(23) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, (London: Kogan Page Limited, 1995). pp. 25-27.

(24) Loud Mealiea, "Employee Resistance to Change, a learned Responbse Management Can Present" Superviwory Management. V. 23, (January, 1978), pp. 16 - 22.

نقلا عن : مصطفى أحمد تركى ، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية ، (الكويت : دار القلم ١٩٨٦) ، ص ٣٧٤ .

(٢٥) أحمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان ، " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " ، مجلة الإدارة العامة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ م ، ص ٣٧٥ .

(٢٦) ربحى الحسن ، " التخطيط للتغيير " ، مجلة الإدارة العامة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ م ، ص ص ١٤٩ – ١٥٢ .

(٢٧) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٧ .

(٢٨) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٩– ٢٧٠ .

(29) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977), p. 78 .

(30) Cynthia Scott & Dennis Jaffe, Ibid, pp. 18 - 19 .

المراجع :

اولا : المراجع باللغة العربية

(١) احمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان . " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " . مجلة الإدارة العامة . (الرياض : معهد الإدارة العامة) . العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ .

(٢) حامد بدر . " إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة " مجلة البحوث التجارية " . العدد ١١ المجلد ٩ . ١٩٨٧ .

(٣) حسين حريم . " السلوك التنظيمى " . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع . ١٩٩٧ .

(٤) ربحى الحسن . " التخطيط للتغيير " . مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ .

(٥) عاصم الأعرجى . دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . ١٩٩٥ .

(٦) عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ . العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٨/٧/١٤٢٠ هـ الموافق ٢٧/١٠/١٩٩٩ .

(٧) عبد الله الطيب . " المدير والبيئة " . مجلة الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ . الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ اكتوبر ١٩٨٣ .

(٨) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمى ، ط ١ . جدة : دار النوابغ . ١٤١٥ هـ .

(٩) عبد الحسين صالح كاظم . " التغيير فى المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح " . مجلة الإدارى . العدد ٤٧ . مسقط : معهد الإدارة العامة . ديسمبر ١٩٩١ .

(١٠) على السلمى . تطور الفكر التنظيمى . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت .

(١١) علاء الساعدى . أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى " . مجلة الإدارى . مسقط معهد الإدارة العامة . العدد ٦٦ سبتمبر ١٩٩٦ .

(١٢) مصطفى احمد تركى . بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية . الكويت : دار القلم ١٩٨٦ .

(١٣) موسي سلامة اللوزى . " اتجاهات العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير " . مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ .

(١٤) ناصر محمد العديلى . السلوك الإنسانى والتنظيمى . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

(1) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, London: Kogan Page Ltd., 1994.

(2) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, London: Kogan

Page Limited, 1995 .

(3) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change. New York: John Wiley & Sons, 1977.

(4) Loud Mealiea. "Employee Resistance to Change, a Learned Response Management Can Present" Supervisory Management, V. 23, January, 1978.

(5) Stephen P. Robbins. "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach". Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

* * * * *

معوقات

نمو السوق البريطانى فى مصر

دراسة ميدانية
للمشاكل التى تواجه
منظمى الرحلات الشاملة البريطانية
فى المقصد المصرى ومع وكالات السياحة المصرية

د/ وصال محمد أبو علم
مدرس بكلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة :

يمثل السوق السياحى الأوروبى أهمية بالغة بالنسبة لمصر ، حيث يحتل المرتبة الأولى بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة إلى مصر قد مثل نسبة ٢٢ر٦٧٪ من حجم الحركة السياحية بمصر عام ١٩٩٩ وكذلك حقق عدد ليالى سياحية بلغت ١٥ر٧١٪ من إجمالى عدد الليالى السياحية فى نفس العام ، وذلك طبقا لآخر إصدار للسياحة بالأرقام الذى أصدرته وزارة السياحة حيث بلغ عددهم (٤٠٠ر٣٣٦) ثلاثمائة وستة وثلاثون ألف واربعمائة سائح من اجمالى (٥٠٠ر٧٩٦ر٤) أربعة ملايين وسبعمائة ستة وتسعون ألف وخمسمائة سائح زاروا مصر عام ١٩٩٩ ، وقد قضوا (٧٠٠ر٨٥٧ر١) مليون وثمانمائة وسبعة وخمسون ألف وسبعمائة ليلة سياحية من إجمالى (١٠٠ر٠٠٢ر٣١) واحد وثلاثون مليون وألفان ومائة ليلة سياحية (طبقا للمرجع السابق السياحة بالأرقام ١٩٩٩) .

ويعد السائح البريطانى من الجنسيات التى تقوم بإنفاق عال ، فقد احتل السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم من حيث الإنفاق طبقا لدراسة أصدرتها منظمة السياحة العالمية (WTO) حيث وصل إنفاقهم ٦ر٣٥ بليون دولار عام ٢٠٠١ (Tourism High- ligts 2001) .

وتظهر تنبؤات حجم حركة السياحة العالمية فى العالم ان عدد الزيارات التى سوف يقوم بها السائح البريطانى عام ٢٠٠٥ سوف تصل الى (٥٥٫٥٧ مليون زيارة) وسوف تصل الى ٢٠١٠ الى ٦٥٫١٤ مليون زيارة ، اما الليالى السياحية فتصل عام ٢٠٠٥ الى ٦٣٠ مليون ليلة ، بينما تصل عام ٢٠١٠ الى ٧٢٥ مليون ليلة ، أما فيما يتعلق بالإنفاق السياحى فيصل عام ٢٠٠٥ الى ٣٨٫٨٤ بليون دولار ، بينما يصل عام ٢٠١٠ الى ٤٦٫٤٤٥ بليون دولار (Edwards, A., Graham, A., 1995) .

وبالرغم من أن التكهنات تشير إلى أن هذه الأرقام سوف تحقق معدلات أعلى بكثير من ذلك إلا أنها توضح الازدياد المستمر والمتنامى لهذا السوق فى المستقبل ، مما يرجحه كسوق مصدر واعد ومتنامى بالنسبة لمصر .

يتضح من العرض السابق أهمية السوق البريطانى لمصر ، مما يستوجب ضرورة الحفاظ على وضع هذا السوق فى قائمة الأسواق المصدرة لنا ، وكذلك محاولة زيادة النصيب السوقى منه ، وخاصة أن الإحصاءات توضح ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج منه لمصر .

فبينما بلغ إجمالى الحركة الخارجية منه (٥٠٫٨٧٢) مليون زيارة عام (Holiday Statistics١٩٩٨ 1993-1998) .

بلغت الحركة السياحية لمصر منه فى نفس العام (٢٣٩٩٠٢) سائحاً مائتان وتسعة وثلاثون الف وتسعمائة واثنان سائحاً فقط (السياحة بالأرقام ١٩٩٩) .

وهناك العديد من الأسباب التى قد تشكل مشاكل وعقبات فى سبيل الحصول على نصيب وافر من هذا السوق منها :

١ - بعد مصر كمقصد سياحى عن السوق البريطانى .

٢ - ارتفاع أسعار الخدمات السياحية .

٣ - تدنى مستوى جودة الخدمات .

٤ - هيمنة منظمى الرحلات الشاملة العملاقة (وخاصة بعد الاندماجات) على توجيه الحركة السياحية الى مناطق ومقاصد بعينها .

٥ - قصور فى وسائل التسويق السياحى .

٦ - مشاكل فى التعامل مع المقصد السياحى المصرى .

هناك العديد من المشاكل التى قد تطرح كأسباب فى هذا الشأن ، وحيث أن التعامل المهنى بين الشركات البريطانية والشركات المصرية فى العمل فى السوق المصرى قد يكون أحد أسباب هذه المشاكل للتعرف على أنواع المشاكل التى قد تنشأ بينهما لمحاولة رصدها للتغلب عليها وذلك :

١ - الحفاظ على وضع السوق البريطانى فى قمة قائمة الأسواق المصدرة لمصر .

٢ - كأحد حلول مشكلة نقص تدفق السوق البريطانى لمصر من إجمالى الحركة التى تخرج للمقاصد الأخرى .

ولذلك فقد قامت الباحثة بإجراء لقاءات عديدة مع بعض مفردات السوق فى انجلترا وتوصلت من خلالها الى الرغبة الشديدة لهؤلاء الأفراد لزيارة مصر ، وما تمثله لهم

كعنصر جذب بحضارتها العريقة وشعبها المضياف ، وذلك لكل من لم يسبق له زيارتها ، وأيضا من قام بزيارتها من قبل .

وقد دفع هذا الباحثة للتعرف على الواقع الفعلى لوضع مصر فى السوق البريطانى وتم ذلك من خلال :

١ - الاتصال بالمنظمة الرئيسية المسئولة عن عمل شركات ووكالات السفر والسياحة بانجلترا (ABTA) والتى تقوم بإصدار إحصاءات ودراسات خاصة بالسياحة من وإلى انجلترا وكذلك كل ما يتعلق بعمل شركات ووكالات السياحة والسفر بها ، وقامت المنظمة بإرسال النشرات الخاصة بحركة السائح البريطانى للمناطق السياحية المختلفة من عام ١٩٩٣ الى ١٩٩٨ كأحدث دراسة متوفرة لديهم وذلك فى سبتمبر ٢٠٠٠ .

- واتضح من خلال هذه الإحصائية عدم ذكر مصر كمقصد منفرد ولكنها تدخل ضمن دول الشرق الأوسط بالرغم من ذكر الدول الأخرى المنافسة فى المنطقة كتركيا وقبرص واليونان ومالطا واسرائيل .

- كما أوضحت الدراسة الصادرة من الـ (ABTA) عن رؤيا لاتجاهات الإجازات لعام ٢٠٠٠ تضمنت أيضا لأهم المقاصد السياحية للدول التى يسافر اليها السائح البريطانى (ABTA, 2000) وقد رصدت الدراسة اهم هذه الدول وهى :

" اسبانيا - فرنسا - جمهورية ايرلندا - الولايات المتحدة الامريكية - ايطاليا - هولندا - اليونان - تركيا - قبرص - دول الكاريبى " ومرة أخرى أيضا لم يرد اسم مصر فى هذه الدراسة .

٢ - تم فتح الإنترنت على موقع شركة توماس كوك والتى تعد من أكبر الشركات العاملة فى السوق المصرى حيث تتوافر دراسة عن اتجاهات حركة السفر من السوق البريطانى للمقاصد المختلفة ولمنها لا تتضمن ايضا ذكرللمقصد المصرى .

٣ - قامت الباحثة بعمل مسح لبعض شركات السياحة فى الـ High Street فى مدينة جيلفورد وكذلك تم تصفح بعض الكاتلوجات الخاصة بها والتى تقوم بعرض البرامج السياحية للمقاصد المختلفة حيث ظهر ايضا ضعف تواجد البرامج السياحية لمصر بها .

مما سبق ذكره يتضح أن مصر لا تمثل مصدر ثقل كمقصد سياحى مستقطب للحركة السياحية البريطانية ، وهذا ما تؤكده أيضا الإحصاءات التى توضح حجم حركة السوق البريطانى للخارج وحجمه فى مصر ، وهذا بالرغم مما تشكله مصر كعنصر جذب شديد بالنسبة للمواطن الإنجليزى ، وقد دفع هذا الباحثة للتعمق فى هذا الشأن .

٤ - قامت الباحثة بزيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى بلندن الذى يمثل مصر فى انجلترا ومقابلة مديرة المكتب للتعرف على وضع مصر كمقصد سياحى بالنسبة للسوق البريطاني ، وقد اتضح من خلال هذا اللقاء تواجد بعض المشاكل التى تواجه المكتب ومنها مشاكل بين طرفى التعامل المهنى .

مما سبق تكون للدراسة الدافع للبحث وراء هذه النقطة بالتحديد :

هدف البحث :

التعرف على المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات البريطانية الشاملة فى المقصد المصرى بوجه عام ثم مع

شركات ووكالات السياحة فى مصر بوجه خاص وذلك من خلال دراسة ميدانية بهدف رصدها لتلافى التأثير السلبى الذى قد تسببه لهذا السوق العام بالنسبة لمصر .

منهجية البحث :

يتبع البحث المنهج الاستكشافى والوصفى للتعرف على المشاكل التى تنشأ بين الطرفين ، وتتضمن الدراسة الوصفية عرض لبعض الإحصاءات المتاحة عن حركة السوق الانجليزى ووضع مصر فيه .

أما الدراسة الرئيسية فهى دراسة ميدانية تمت من خلال تصميم استقصاءات وزعت على منظمي الرحلات الانجليزية الشاملة التى تتعامل مع السوق المصرى للتعرف على أسباب المشاكل التى تواجهها فيه .

وقد تم اختيار المجتمع الكلى للدراسة حيث أن حجمه صغير ولا يتطلب الأمر اختيار عينة منه اما النطاق الجغرافى فشمل المملكة المتحدة بأكملها ، وتم وضع عناصر كمعايير للدراسة والتقييم .

الدراسة الميدانية :

- شملت الدراسة الميدانية زيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى المصرى بلندن للتعرف على حجم ونوع المشاكل التى تواجه هذا السوق فى مصر ، كما اجرى حوار مع مدير المنتج المصرى بشركة توماس كوك ، ومن خلال هذا تم حصر هذه المشاكل والتى تمثلت فى :

١ - تدنى مستوى الخدمة الفندقية وعدم مطابقتها لتوقعات السائح البريطانى .

٢ - عدم الالتزام لتنفيذ البرنامج السياحى من قبل الشركات السياحية المصرية وتقديم خدمات سيئة نتيجة تدنى الأسعار .

٣ - مشاكل خاصة بالعاديات والسلع السياحية المصرية من حيث عدم تطابق الجودة مع السعر والمغالاة فى بعض الأحيان فى أسعار السلع .

ولتصميم الاستقصاء تم الاستعانة بالمراجع الخاصة بأعمال وتنظيم شركات ووكالات السياحة فى السوق البريطاني وتم الاخذ فى الاعتبار المشاكل السابق ذكرها ، كذلك فقد تم الحصول من المكتب المصرى بلندن على القائمة الخاصة بمنظمى الرحلات الشاملة بالمملكة المتحدة والتى تتعامل مع السوق المصرى وكان إجمالى عددها ٧١ شركة .

الاستقصاء :

- تمت هذه الدراسة فى الفترة من ٢٠٠٠/٩ الى ٢٠٠١/٢ .

- تم حصر المشاكل ووضع المعايير لتقييمها ودراستها فى الاستقصاء ، كما تم تعديل الاستقصاء اكثر من مرة وتم عرضه على أساتذة متخصصين فى مناهج البحث فى جامعة سارى Surrey بانجلترا لمراجعته ، وتم إرسال نسخة للمكتب السياحى المصرى للتأكد من أنه يغطى جميع المشاكل المتوقعة والتي يتعرض لها منظمى الرحلات البريطانية الشاملة .

- تم إرسال عدد (عشر) استقصاءات لمنظمى الرحلات البريطانية الشاملة كدراسة استكشافية مسبقة تمهيدا لإرسال العدد الإجمالى . لم يتم الرد إلا بعدد

إجابتين فقط .

- روعيت آراء المتخصصين فى مناهج البحث وإجابات الدراسة الاستكشافية حتى تم إخراج الاستقصاء بالشكل الحالى ، تم تقسيم الاستفهام إلى عدة أجزاء ، يقيس كل جزء منها أحد المتغيرات المطلوب التعرف عليها فى الدراسة .

- قامت الدراسة بإرسال (واحد وسبعين) استقصاء بالبريد المستعجل .

وتم الحصول على عدد ٢٩ إجابة + ٢ اعتذار وتمثل إجمالى عدد ٣١ صحيفة استقصاء وهى تمثل نسبة ٨ر٤٠٪ من العدد الإجمالى وهى نسبةاقل من ٥٠٪ من استجابة الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى وهذا هو أقصى عدد تمكنت الدراسة من الوصول إليه بعد محاولات عديدة شملت إرسال الاستقصاء مرتين بالبريد المستعجل ثم بالفاكس ثم الاتصال ، وتعد هذه النسبة نسبة صالحة بالنسبة للاستقصاء الموزع بالبريد حيث تشير المراجع العلمية أن نسبة ٣٠٪ من إجمالى عدد الاستقصاءات الواردة بالبريد تعد صالحة للدراسة .

(For postal surveys a response rate of approximattly 30% is reasonable "Own & Jones 1990", 'Sannders,1997') .

- وبعد تجميع الاستقصاءات وفرزها وجد أن بعض الاجابات لم تستكمل ولكنها لا تؤثر على نتائج الدراسة الاجمالية ، وقد تم مراعاة هذا العنصر فى تحليل الاستقصاء .

تحليل الاستقصاء :

- تم تقسيم الاستقصاء الى جزئين رئيسيين :

الجزء الأول : وينقسم الى قسمين القسم الأول وهو خاص بالتعرف على الخلفية الخاصة بالشركة (نوع الشركة - حجم العمل - بدء النشاط فى مصر - طريقة العمل فى السوق المصرى .

أولا : **القسم الأول** ويشمل الآتى :

١ - نوعها (متعددة الجنسات - قومية متعددة النشاط - إقليمية متعددة النشاط - مستقلة) .

ويعود هذا التقسيم لأنواع الشركات طبقا للقواعد المنظمة بالمملكة المتحدة الخاصة بذلك ، وتنقسم أنواع الشركات فى السوق البريطانى طبقا لحجم العمل وطبقا للنشاط السياحى .

وتنقسم الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل (Renshaw, M., 1997) :

أ - شركة متعددة الجنسيات Multinationals حيث تتواجد مكاتبها السياحية حول العالم .

ب - شركات قومية متعددة النشاط National Multiples حيث تتواجد أفرع لها فى جميع أنحاء المملكة المتحدة .

ج - شركات إقليمية Regional Multiples حيث يتواجد لها افرع تتركز فى اقليم واحد فى المملكة المتحدة .

د - شركات مستقلة Independents وعادة يتواجد مكتب واحد أو عدة افرع يديرها مالكها أو الشركاء المحليين (Renshaw, M., ibid) .

أما من حيث النشاط فهناك شركات لقضاء العطلات وشركات للرحلات الترفيهية ، وتمثل الشركات المستقلة الأغلبية العظمى من شركات قضاء العطلات (التى تقدم الرحلات الشاملة) ، بينما شركات الرحلات الترفيهية فالأغلبية العظمى منها هى شركات متعددة النشاط (Multiples) وعملها يشمل كافة الأنشطة السياحية . (Renshaw, M.ibid)

كما تم تحديد أنواع الشركات السياحية التى تعمل فى انجلترا بناء على حجم العمل حيث ان النشاط حدد له سؤال مستقل .

٢ - الفترة الزمنية التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى :

(من ١ : ٣ سنوات ، من ٤ : ٦ سنوات ، من ٧ : ١٠ سنوات ، اكثر من ١٠ سنوات) .

٣ - حجم عملها فى السوق المصري من إجمالى حجم عمل الشركة :

(أقل من ١٠٪ ، من ١٠٪ : ٢٥٪ ، من ٢٦ : ٤٠٪ ، اكثر من ٤٠٪) .

٤ - طريقة العمل فى السوق المصرى ، وتكون إما من خلال مكتب يمثلها فى مصر ، أو من خلال شركة مصرية تتعاقد معها لتنفذ البرنامج .

ومن خلال هذه الخلفية نستطيع أن نتعرف على حجم عمل المنشأة والفترة التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى ، مما يعطى انطباعاً بالثقة فى المعلومات وفى نتائج الدراسة فى حالة التعامل طويل المدى .

أما بالنسبة لحجم عمل الشركة فقد تم استبعاد تقييم التعامل بالعائد المادى وهو الأرجح فى التقييم لاعتقاد الباحثة أن الشركات قد لا ترحب بالإجابة عليها وقد تستثنى اجابته لذا تم التقييم من خلال حجم العمل .

ثانيا : القسم الثانى :

يوضح النشاط الخاص بهذه الشركات فى مصر ونستطيع ان نستخلص منه أهم أنواع الأنشطة السياحية التى تتطلبها وتمارسها ، ومن خلال التعرف على حجم الشركة وعدد سنوات خبرتها فى التعامل مع السوق المصرى ونوع نشاطها (من القسم الأول نستطيع ان نتوصل الى صورة اوضح فى التقييم) .

الجزء الثانى : (وهو يتكون من القسمين الثالث والرابع والخامس) .

ثالثا : القسم الثالث :

يقيس مشاكل التعامل مع المقصد عموما حيث يشمل الخدمات الرئيسية التى تقدم الى السائح وذلك للتعرف على المشاكل التى تواجه السوق البريطانى بصفة عامة .

- وقد شمل هذ القسم المشاكل التى تتعلق بالأغذية والمشروبات والأساليب الصحية والمناخ والمعلومات المتاحة عن مصر ، كذلك الأسعار والتسوق والبرامج الاختيارية والجودة بصفة عامة ووسائل الإقامة والالتزام بتوقيت

البرنامج السياحى وتسهيلات المطار والطيران الداخلى والنقل ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل اكثر العناصر سببا للمشاكل .

رابعا : القسم الرابع :

فيتعرف على مشاكل الشركات البريطانية التى تتعامل مع الشركات المصرية ، والهدف هنا هو قياس وتقييم عدة عناصر رئيسية فى هذا التعامل ومنها تقييم الأداء التكنولوجي فى العمل - التعاقدات - جودة الخدمة - تنفيذ البرنامج - النقل - وسائل الإقامة - البرنامج - الأسعار - البرامج الاختيارية - أسعار التذاكر فى المزارات السياحية ، ثم الأفراد التى يتعامل معها السائحون كالمرشد والسائق ومرافق المجموعة ، وكذلك إذا كان هناك مشاكل أخرى ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل أكثر العناصر سببا للمشاكل .

- وقد استخدم فى القسم الثالث والرابع (مقياس Itemized Scale) ليقيس أو يحكم على صورة الشركة وذلك من خلال قضيتين مختلفتين لصفتين ليرسم صورة واضحة ومؤثرة ، ويتم باستخدام الصفة الايجابية والسلبية للحصول على تقييم الحالة .

خامسا : القسم الخامس :

فخصص للتعليقات الإضافية بالنسبة لأسباب المشاكل التى تواجه الشركات الانجليزية فى السوق المصرى .

التحليل والدراسة الاحصائية :

تم إجراء التحليل باستخدام النظام الاحصائى للعلوم الاجتماعية فى مركز الاحصاء بمؤسسة الأهرام وتم استبعاد اجابات أخرى (Others) فى القسم الأول والثالث والرابع من الاستقصاء وتم التعامل معها يدويا ، وكذلك الجزء الخاص بالشرح لأسباب المشاكل لم تدخل فى الترميز (التكويد) والتحليل ، وكذلك الجزء الخامس والخاص بالتعليقات الاضافية . وقد تمت الدراسة الاحصائية والتحليل من خلال النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percentage) بعد استبعاد المفردات التى لم يتم الإجابة عليها ، وكذلك استخدمت مجموع التكرارات والمتوسط .

وقد قامت الباحثة فى القسم الثانى من الجزء الثانى بقياس السؤال بطريقتين ، حيث أن بعض المستقصى منهم لم يجيبوا على السؤال بوضع ترتيب للأنشطة كما طلب منهم ، ولكن قاموا بالاختيار بالإشارة فقط ودون ترتيب ، ولذلك تم التعامل مع الاجابات بتقسيمها الى قسمين :

الطريقة الأولى : حيث أجاب المستقصى منهم بوضع علامة على نوع النشاط دون ترتيب كما طلب منهم فى السؤال .

الطريقة الثانية : من خلال الترتيب حيث يتم وضع ترتيب لنشاط الشركة طبقا للأهمية .

وبناء عليه تم قياس هذا القسم بأسلوبين ، الأسلوب الأول (نعم) أو (لا) للاختيار وكان عدد الاجابات ١٣ إجابة ، والجزء الثانى بالترتيب (Ranking) طبقا للأهمية وكان عددهم ١٦ إجابة .

اجابات الاستقصاء :

الجزء الاول (القسم الاول) :

وبالتحليل كانت النتائج كالتالى :

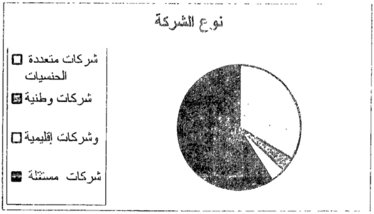
جدول (١) :النسبة المئوية والتكرار لانواع الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى

نوع الشركة	عدد الإجابات	النسبة المئوية %
شركات متعددة الجنسيات	٩	٣٣,٣
شركات وطنية	١	٣,٧
وشركات إقليمية	١	٣,٧
شركات مستقلة	١٦	٥٩,٣
الإجمالى	٢٧	١٠٠

* ملحوظة : احتسبت النسبة المئوية بناء على العدد المتاح

- ويدل هذا على أن أكثر عدد الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى هى الشركات (المستقلة) .

رسم توضيحى يمثل جدول رقم (١)

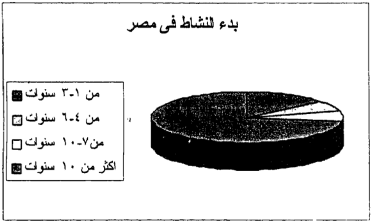


جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية لبدء النشاط و العمل للشركة البريطانية فى السوق المصرى

بدء النشاط فى مصر	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من ١-٣ سنوات	٤	١٣,٨
من ٤-٦ سنوات	٢	٦,٩
من٧-١٠ سنوات	٢	٦,٩
اكثر من ١٠ سنوات	٢١	٧٣,٤
الاجمالى	٢٩	١٠٠

ويـدل هذا الجدول على النسبة العظمى من الشركات البريطانية تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات .

رسم توضيحى يمثل جدول رقم (٢)

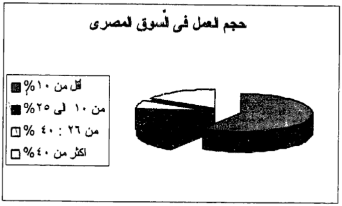


جدول (٣) التكرار والنسب المئوية لحجم عمل الشركات البريطانية فى السوق المصرى

حجم العمل	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
أقل من ١٠%	١٧	٥٨,٧
من ١٠ الى ٢٥%	٥	١٧,٢
من ٢٦ : ٤٠ %	٢	٦,٩
اكثر من ٤٠%	٥	١٧,٢
الإجمالى	٢٩	١٠٠

ويـــدل هـــذا الجدول على ان النسبة العظمى من الشركات البريطانية يمثل حجـــم عمـــلها فى السوق المصرى اقل من ١٠ % من إجمالى حجم عمل الشركة ككل .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (٣)

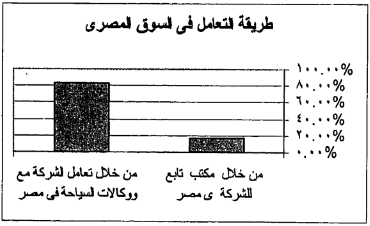


جدول (٤) التكرار والنسبة المئوية لإدارة وتنفيذ برنامج الزيارة للشركة البريطانية فى مصر

إدارة البرنامج فى مصر	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من خلال مكتب تابع للشركة فى مصر	٥	١٧,٢
من خلال تعامل الشركة مع ووكالات السياحة فى مصر	٢٤	٨٢,٨

وإجابــات هــذا الســؤال تــدل على اعتماد الشركات فى السوق البريطانى على خدمات شركات ووكالات السياحة المصرية .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (٤)



القسم الثانى : من الجزء الأول :

ويناقش نوع النشــاط الذى تمارســه الشــركــة البريطانية فى السوق المصرى ، وتم تحليل هذا الجزء من خلال طريقتين ، وذلك نتيجة الحصول على اسلوبــين فى الإجــابة ، وبالتــالى تم التــحليل ثم الربط بين النتيجــتين :

جدول (٥) تكرار الإجابات والنسب المئويى لها فى اختيار الأنشطة التى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر(بدون ترتيب)

النشاط	نعم	لا	النسبة المئوية % لاختيار النشاط
المغامرات والسفارى	٢	١١	١٥,٤
الثقافية والتاريخية	١١	٢	٨٤,٦
الترفيهية والشواطئ	٨	٥	٦١,٥
الأعمال	٢	١١	١٥,٤
الرحلات النيلية	٤	٩	٣٠,٨
أنشطة رياضية	٤	٩	٣٠,٨

ملحوظة :-تم حساب النسبة المئوية لكل نشاط على حده

يتضح من ذلك ان النشاط الثقافى يحتل المرتبة الأولى بالنسبة لنشاط الشركات البريطانية فى مصر، يليه فى الأهمية الشواطىء والترفيه، بينما الرحلات البحرية والرياضية تحتل المرتبة الثالثة .

جدول (٦) تكرار الإجابات والنسب المئوية لترتيب الأنشطة ألتى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر(طبقا لأهميتها)

النشاط	لم يجب	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	مجموع الاختيارات للمرتبة الأولى والثانية	النسبة المئوي ٪
المغامرات والسفارى	٥	٢	–	٤	٤	١	–	–	٢	٧
الثقافة والتاريخية	–	٥	٦	١	٢	٢	–	–	١١	٣٧
الشواطئ والترفيه	٣	١	١	٧	٢	١	١	–	٢	٧
الأعمال	٨	–	–	–	–	٣	٣	٢	–	–
الرحلات النيلية	١	٤	٩	–	١	–	١	–	١٣	٤٣
الأنشطة الرياضية	٦	٢	–	١	٢	٢	٣	–	٢	٧
المجموع									٣٠	

يوضح لنا هذا الجدول أهمية السياحة الثقافية فى السوق البريطانى حيث ان الرحلات النيلية واغلبها وان لم يكن بأكملها هى رحلات نيلية لزيارة الاقصر واسوان ويؤكد هذا ايضا على أهمية النشاط الثقافى ، مما يعكس تطابق هذه الإجابة مع إجابة الجدول السابق .

ملحوظة : النسبة المئوية (نسبة تقريبية) وهى لمجموع الاختيار الاول والثانى بالنسبة للعدد الكلى للاختيارات الاولى والثانية .

الجزء الثانى : القسم الثالث :

جدول رقم (٧) التكرارات والمتوسط للمشاكل التى يواجهها السائح البريطانى فى مصر ويقدم شكاوى عنها لمنظم الرحلة الشاملة البريطانى

العنصر	الأكثر مشاكل →			مشاكل متوسطة الحدوث	الأقل مشاكل ←			الاجمالى	المتوسط	الترتيب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
الطعام	٥	٢	٤	٩	٣	٤	٢	٢٩	٣,٧٩٣	٣
الأساليب الصحية	٤	٦	٣	٥	٥	٤	٢	٢٩	٣,٧٢٤	٢
المناخ	-	٢	-	٥	٦	٥	١١	٢٩	٥,٥٠٠	١٢
توافر المعلومات	-	١	-	٤	٧	١٠	٧	٢٩	٥,٥٨٦	١٣
الأسعار	٣	١	٢	٥	١٢	٢	٤	٢٩	٤,٥١٧	٩
التسوق	١	٢	٤	١٠	٤	٦	٢	٢٩	٤,٣٧٩	٦
البرامج الاختيارية	-	٣	-	٧	٨	٧	٢	٢٧	٤,٨١٥	١١
الجودة	١	٢	٢	٥	٨	٧	٢	٢٧	٤,٧٠٤	١٠
وسائل الإقامة	٢	١	٥	٤	٩	٦	٢	٢٩	٤,٤٨٣	٨
توقيت البرنامج	٢	٣	٤	٤	٣	١٠	٢	٢٨	٤,٤٦٤	٧
تسهيلات المطار	٢	٥	٨	٥	٢	٤	٣	٢٩	٣,٨٢٨	٤
الطيران الداخلى	٤	٧	٤	٥	٣	٣	٢	٢٨	٣,٣٤٦	١
وسائل النقل	١	٣	٣	٧	٩	٥	-	٢٨	٤,٢٥٠	٥

ويمثل الجدول السابق الشركات التى تواجه مشاكل اكثر تكرارا ، وكذلك الشركات التى تلقت شكاوى متوسطة العدد والتى تلقت شكاوى قليلة طبقا لتكرار حدوثها ، وقد تم استخدام المتوسط الإجمالى للمشاكل التى تواجه الشركات للحصول على ترتيب للمشاكل الأكثر حدوثا .

وبالتحليل الإحصائى (باستخدام Itemized Scale) لقياس المشاكل نجد أنه كلما كبرت قيمة لمتوسط توضح قلة المشكلة والعكس صحيح فكلما كان لمتوسط صغيرا أظهر لنا كبر حجم المشكلة .

وتوجد مشكلة صغيرة واجهت الدراسة حيث ان جمالى عدد الإجابات لم يكن موحدا فى جميع العناصر لتى وضعت للتقييم والتى تراوحت ما بين إجمالى عدد (٢٧ : ٢٩) ويرجع هذا الفرق لأن بعض مفردات المجتمع لم تجب على بعض الأسئلة ، ويمثل هذا نسبة خطأ فى النتائج تصل إلى حوالى ٦٪ ، وبالتالى يراعى ان النتائج قائمة على هذه النسبة من الخطأ ، ولم تستخدم الوسائل الإحصائية لعلاج هذه المشكلة حيث انها تمثل نسبة صغيرة نستطيع أن نتغاضى عنها فى التقييم لأنها لن تمثل فرقا كبيرا فى توضيح المشاكل الأكثر أهمية والتى نود حصرها .

جدول رقم (٨) التكرار والنسب المئوية التقريبية للمشاكل الأكثر والمتوسطة والاقل حدوثا طبقا لعدد الشركات

العنصر	إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل كثيرة و نسبتها المئوية %		إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل اقل عدد ونسبتها المئوية %		إجمالى الشركات التى تلقت مشاكل قليلة ونسبتها المئويه %		إجمالى عدد الإجابات
الطعام	١١	٣٨	٩	٣١	٩	٣٧	٢٩
الأساليب الصحية	١٣	٤٥	٥	١٧	،١١	٣٨	٢٩
المناخ	٢	٧	٥	١٧	٢٣	٧٩	٢٩
توافر المعلومات	١	٣	٤	١٤	٢.٤	٨٢	٢٩
الأسعار	٦	٢١	٥	١٧	١٨	٦٢	٢٩
التسوق	٧	٢٤	١٠	٣٤	١٢	٤١	٢٩
البرامج الاختيارية	٣	١١	٧	٢٦	١٧	٦٣	٢٧
الجودة	٥	١٨,٥	٥	١٨,٥	٢٢	٨١	٢٧
وسائل الإقامة	٨	٢٧,٥	٤	١٤	١٧	٥٩	٢٩
توقيت البرنامج	٩	٣٢	٤	١٤	١٥	٥٣,٥	٢٨
تسهيلات المطار	١٥	٥٢	٥	١٧	٩	٣١	٢٩
الطيران الداخلي	١٥	٥٣,٥	٥	١٨	٨	٢٨,٥	٢٨
وسائل النقل	٧	٢٥	٧	٢٥	١٤	٥٠	٢٨

وفى هذا الجدول يتم جمع الترتيب (من الجدول السابق (الأول والثانى والثالث والذى يمثل اكبر تكرار للمشاكل وكذلك جمع الترتيب الخامس والسادس والسابع باعتبار ان مجموعهم يمثل اقل تكرار للمشاكل واعتبار أن الترتيب رقم أربعة يمثل المرحلة المتوسطة وذلك لكل عنصر على حدة ،ويتضح من خلال هذا التجميع ما يلى :

أن أكثر العناصر شكوى هى الطيران الداخلى وتسهيلات المطار ثم الوسائل الصحية والوقائية ثم الطعام ثم الالتزام بتوقيت البرنامج السياحى ثم المشاكل الخاصة بوسائل الإقامة ثم النقل ثم التسوق ثم ارتفاع الأسعار .

وقد رصدت الباحثة من خلال الإجابات لمشاكل اخرى (Others) فى هذا القسم **التعليقات التالية :**

١ - ان المشاكل الصحية تتعلق بنوعية الأغذية والمشروبات وجودتها ، كذلك ما يتعلق بتكرار الام بالمعدة للسائحين .

٢ - البيئة والمشاكل التى تتعلق بنقص التخطيط والحفاظ عليها .

٣ - المشاكل الخاصة بخدمات مصر للطيران .

٤ - مشاكل متعلقة بعنصر الأمان ووسائل الإنقاذ حيث تم الإشارة إلى أن وسائل الإنقاذ تدار بخطورة مما يزيد من احتمالات الوفاة .

٥ - المشاكل الخاصة بالفنادق والمتعلقة بالفنادق ذات النجمتين والتى لا تلائم السائحين على الإطلاق .

جدول (٩) تكرار المشاكل التى تواجه الشركة البريطانية

المشكلة	عدد تكرارها
المشاكل الخاصة بالوسائل الوقائية و الصحية	٧
المشاكل الخاصة بالمطار و الطيران الداخلى	٧
المشاكل الخاصة بصلاحية الطعام	٥
المشاكل الخاصة بمستوى الخدمة ودرجة الفندق	٤
المشاكل الخاصة بالأسعار	٢
المشاكل الخاصة بالتسوق	٢

ويعرض الجدول السابق المشاكل التى وردت فى تعليقات السؤال المفتوح فى القسم الثالث ، ويتضح من عرض الجدول السابق أن النتيجة تتفق مع الجدول السابق ذكره وتحليله .

التعليقات الخاصة بأسباب المشاكل التى أشير إليها فى السؤال المفتوح ، وقد تم رصد الإجابات التالية :

١ - تكرار مرض السائحين لفترة طويلة عند العودة لبادهم .

٢ - توقيت شركة مصر للطيران (تأخير مغادرة الطائرات والتى نادرا ما تغادر فى توقيتها المعلن عنها) .

٣ - مشاكل متعلقة بطلب البقشيش .

٤ - المغالاة فى أسعار السلع المباعة للسائحين من قبل البائعين المحليين .

٥ - ضعف الأساليب الصحية والوقائية وخاصة الرحلات النيلية .

٦ - الضغط على السائحين للشراء فى المحلات المختلفة وكذلك فى شراء البرامج الاختيارية.

٧ - عدم كفاءة تسهيلات المطار .

٨ - زيادة الأسعار عام بعد عام .

٩ - تسهيلات ومستويات وسائل الاقامة ليست على الدرجة المطلوبة .

القسم الثانى : الجزء الرابع :

جدول رقم (١٠)التكرار والمتوسط للمشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة البريطانية فى التعامل مع شركات السياحة المصرية

العنصر	مشاكل متكرره الحدوث ←						لا مشاكل →	الاجمالى	المتوسط	الترتيب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
الأداء التكنولوجى	-	٢	٥	٥	٩	٣	٢	٢٦	٤,٤٦٢	٤
التزامات العقد	١	٢	٦	٣	١٠	٢	١	٢٥	٤,١٦٠	٢
مستوى الخدمة	٢	٢	٣	٦	٥	٦	٢	٢٦	٤,٣٨٥	٣
تنفيذ البرنامج	١	١	١	٤	٤	١٣	٣	٢٧	٥,٢٢٢	١٢
وسائل النقل	٤	-	-	٤	٨	١٠	١	٢٧	٤,٧٠٤	٥
وسائل الاقامة	٢	-	٤	٣	١٠	٥	٣	٢٧	٤,٧٠٤	٦
المزارات السياحية	-	١	١	٥	٣	١١	٦	٢٥	٥,٤٨١	١٣
الاسعار	١	٧	١	٦	٩	١	١	٢٦	٣,٨٤٦	١
البرنامج الاختيارى	-	-	٣	٥	٨	٥	٤	٢٥	٥,٠٨٠	١٠
تذاكر المزارات	-	-	٦	٣	٥	٧	٣	٢٤	٤,٩١٧	٧
المرشد السياحي	١	١	٢	٤	٩	٦	٤	٢٧	٤,٩٦٣	٨
السائق	١	١	١	٥	٨	٧	٤	٢٧	٥,٠٣٧	٩
مرافق المجموعة	٢	١	-	١	١١	٧	٤	٢٦	٥,١١٥	١١

ملحوظة : يمثل الرقم (١) اكثر المشاكل ورقم (٧) لا مشاكل .

ومن تحليل الجدول السابق يتضح أن أكثر عناصر المشاكل تتواجد في الأسعار، تليها الالتزام بتنفيذ العقد، ثم أسعار تذاكر المزارات السياحية، ثم الأداء التكنولوجي للشركة المصرية.

وتوجد نفس المشكلة في الترتيب مثل المشكلة التي وردت في تحليل المشاكل التي تواجه السائح في المقصد المصري (جدول رقم ٨)، حيث أن إجمالي عدد الإجابات لم يكن موحدا في جميع العناصر التي وضعت للتقييم والتي تراوحت ما بين إجمالي عدد (٢٤ : ٢٧) وتمثل نسبة خطأ حوالي ١٠٪ ولذا يراعى هذا في النتائج وقد تم التعامل مع هذا القسم بنفس الأسلوب للجدول السابق.

التعليقات التي وردت في السؤال المفتوح الخاص بهذا القسم لتحديد أسباب هذه المشاكل :

١ - أن الفنادق والمراكب العائمة دون المستوى .

٢ - استهلاك وقت طويل في تأشيرة الدخول .

٣ - ضرورة مراعاة أسعار تذاكر المزارات السياحية.

٤ - مراعاة الرقابة على الجودة حيث أن المنافسة عالية .

٥ - مشكلة زيادة الأسعار .

٦ - ارتفاع أسعار الفنادق .

٧ - زيادة الحجز للفنادق عن العدد الحقيقي المتاح لها من الغرف .

٨ - مشكلة عدم التزام شركة مصر للطيران بتوقيت السفر .

التعليقات الخاصة بالقسم الخامس :

وردت التعليقات الآتية والخاصة بمشكلة عمولة المرشدين وطلب البقشيش، وكذلك إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانوني، أيضا تعديل العقد المبرم بين الشركة البريطانية والشركة المصرية بدون سابق انذار.

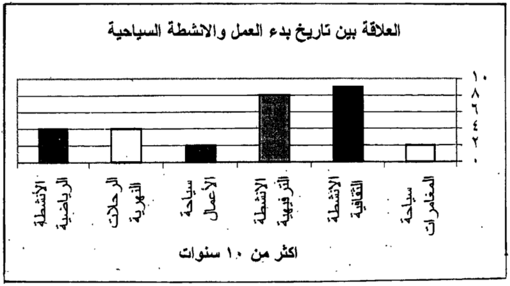
الدراسة بين المتغيرات المختلفة في البحث :

بالتحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين بدء النشاط ونوع النشاط في الشركات السياحية، وذلك باستخدام اسلوب (Cross Tabulation) .

جدول رقم (١١) تكرار عدد الشركات والعلاقة بين بدء نشاط عمل الشركة البريطانية فى مصر والأنشطة التى تمارسها.

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	التكرار
اكثر من ١٠ سنوات	سياحة المغامرات	٢
اكثر من ١٠ سنوات	الانشطة الثقافية	٩
اكثر من ١٠ سنوات	الانشطة الترفيهية	٨
اكثر من ١٠ سنوات	سياحة الأعمال	٢
اكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	٤
اكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٤

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١١)



يتضح لنا أن تاريخ النشاط لاكثر من ١٠ سنوات يحتل المرتبة الأولى فى التعامل مع الأنماط المختلفة وترتيبها كالتالى :

١ - الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى منذ أكثر من ١٠ سنوات يمثل نشاط السياحة الثقافية المرتبة الأولى فى تعاملها مع مصر .

٢ - المرتبة الثانية فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هى الأنشطة الترفيهية وسياحة الشواطىء .

٣ - المرتبة الثالثة فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هى الرحلات النهرية والأنشطة الرياضية .

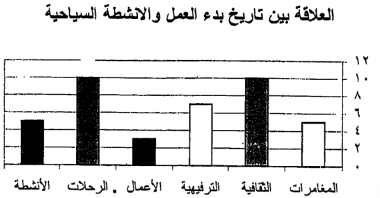
٤ - المرتبة الأخيرة تحتلها سياحة الأعمال وسياحة المغامرات .

★ **وبدراسة العلاقة بين نفس المتغيرين السابقين ولكن بالتطبيق على الانشطة بالترتيب :**

جدول رقم (١٢) العلاقة بين تاريخ بدء عمل المنشأة الإنجليزية فى مصر والأنشطة السياحية

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	العدد
اكثر من ١٠ سنوات	المغامرات	٥
اكثر من ١٠ سنوات	الثقافية	١٠
اكثر من ١٠ سنوات	الترفيهية	٧
اكثر من ١٠ سنوات	الأعمال	٣
اكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	١٠
اكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٥

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١٢)



ومن الجدول السابق نجد أن العلاقة بين الشركات التى تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات والانشطة المختلفة .

١ - تحتل الأنشطة الثقافية والرحلات النهرية المرتبة الأولى .

٢ - تحتل الأنشطة الترفيهية والشواطىء المرتبة الثانية .

٣ - تحتل المغامرات والأنشطة الرياضية المرتبة الثالثة .

٤ - تحتل الأعمال المرتبة الرابعة .

وهذا ما يوضح لنا الأهمية الكبيرة للسياحة الثقافية والترفيهية ، كما يتضح أن سياحة الأعمال تحتل المرتبة الأخيرة .

ملحوظة : لم يتم استخدام (Chi Squar) لأن حجم العينة صغير ولا تعطى نتيجة ذات معنى لذا لا يمكن الاعتماد عليها فى النتائج .

جدول رقم (١٣)عدد الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل بالربط للانشطة السياحية

العنصر	حجم العمل	العدد (التكرار)
المغامرات	اقل من ١٠%	٤
	من ١٠ الى ٢٥%	٣
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣
الثقافية	اقل من ١٠%	٧
	من ١٠ الى ٢٥%	٤
	من ٢٦ : ٤٠%	٢
	اكثر من ٤٠%	٣
ترفيهية	اقل من ١٠%	٦
	من ١٠ الى ٢٥%	٣
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣
لاعمال	اقل من ١٠%	٣
	من ١٠ الى ٢٥%	٢
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٢
الرحلات النهرية	اقل من ١٠%	٦
	من ١٠ الى ٢٥%	٤
	من ٢٦ : ٤٠%	٢
	اكثر من ٤٠%	٣
لرياضية	اقل من ١٠%	٤
	من ١٠ الى ٢٥%	٢
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣

وبدراسة الجدول السابق يتضح لنا ما يلى :

١ - ان حجم العمل الأقل من ١٠٪ هو الأكثر تكرارا وان النشاط الأول مع حجم هذا العمل هو النشاط الثقافى .

٢ - النشاط الثانى هو الرحلات النيلية وكذلك الأنشطة الترفيهية .

٣ - النشاط الذى يحتل المرتبة الثالثة هو المغامرات وكذلك الأنشطة الرياضية .

٤ - النشاط الذى يحتل المرتبة الرابعة والأخيرة هو الأعمال .

ويؤكد هذا مرة أخرى نفس النتائج السابقة .

مع تحليل العلاقة بين تاريخ النشاط وحجم العمل يتضح لنا ان حجم العمل أقل من ١٠٪ أكثر تكرارا مع الشركات التى تعمل أكثر من ١٠ سنوات والتى تمثل الأكثر تكرارا ايضا .

جدول رقم (١٤) مجموع التكرارات لتوشيح العلاقة بين تاريخ نشاط الشركة البريطانية فى مصر وحجم العمل

حجم العمل	تاريخ العمل	التكرار
اقل من ١٠%	اكثر من ١٠ سنوات	١٣
من ١٠ الى ٢٥%	اكثر من ١٠ سنوات	٤
من ٢٦ : ٤٠%	اكثر من ١٠ سنوات	١
اكثر من ٤٠%	اكثر من ١٠ سنوات	٣

جدول رقم (١٥) تكرار عدد الشركات لتوضيح العلاقة بين حجم عمل الشركة البريطانية وكيفية العمل فى السوق المصرى

حجم العمل	تكرار شركات غير ممثلة فى مصر وتعتمد على وكيل سياحى مصرى	تكرار الشركات الممثلة فى مصر
اقل من ١٠%	١٣	٤
من ١٠ الى ٢٥%		٥
من ٢٦ : ٤٠%		٢
اكثر من ٤٠%		٤
الاجمالى	٢٩	

يتضح ان العمل فى السوق المصرى للشركات التى حجم عملها اقل من ١٠٪ تعمل بكثافة أكثر من خلال التعاون مع شركات سياحة مصرية .

وتؤكد التحليلات السابقة (جدول ١٠ : ١٤) نفس النتائج التى توصلت لها الدراسة مسبقا .

النتائج والتوصيات :

النتـــائج :

اثبتت الدراسة السابقة ما يلى :

١ - ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج من السوق البريطانى إلى مصر ، فقد كان إجمالى حجم الحركة السياحية التى خرجت منه عام ١٩٩٨ حوالى ٥٠٫٨٧٢ مليون سائح بينما استضافت مصر منها ٢٣٤٫٩٠٢ سائح فى نفس العام ، وهذا العدد لم يتغير كثيرا عام ٢٠٠٠ حيث تجاوزت إجمالى حجم الحركة السياحية من السوق البريطانى الى المقاصد السياحية المختلفة ٥٢ مايون سائح وكان نصيب مصر ٣٣٦٫٤٠٠ سائح فقط .

٢ - يمثل إنفاق السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم بالنسبة لترتيب الجنسيات الأكثر إنفاقا فى العام ، حي انفقوا ٣٥٫٦ بليون دولار عام ٢٠٠١ .

٣ - يحتل السوق البريطانى المرتبة الرابعة بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة للحركة السياحية الى مصر .

٤ - بالنسبة لدراسة الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى يتضح لنا الآتى :

أ - أن اغلب الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى شركات مستقلة وتمثل نسبة ٩٩٪ من اجمالي عدد الشركات ، وتحتل الشركات متعددة الجنسيات المرتبة الثانية وتمثل نسبة ٣٣٫٣٪ من إجمالى عدد الشركات .

ب - الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى تعمل منذ فترة طويلة وتمثل الأغلبية بنسبة ٧٢٫٤٪ من إجمالى الشركات التى تتعامل منذ أكثر من ١٠ سنوات فى مصر ، ويؤكد هذا ان العلاقة بين السوق البيريطانى والمقصد المصرى علاقة امتدت لفترة زمنية طويلة وتعطى انطباعاً بالمصداقية فى المعلومات التى يتم الحصول عليها كنتيجة لخبرة هذه الشركات فى السوق المصرى .

ج - بالنسبة لحجم العمل فنجد ان حجم العمل يمثل اقل من ١٠٪ من إجمالى حجم عمل هذه الشركة وتمثل نسبة ٥٨٫٦٪ من إجمالى عدد الشركات التى تعمل فى السوق المصرى ، ويوضح هذا عدم اولوية وأهمية المقصد المصرى فى السوق البريطاني والذى يعود للعديد من الأسباب التى تتطلب دراستها والإلمام بها والذى قد تكون منها المشاكل التى وردت فى هذا الدراسة .

د - ان معظم الشركات البريطانية والتى تمثل نسبة ٨٢٫٨٪ من إجمالى عدد الشركات ، تقوم بالحصول على خدماتها من خلال التعاقد مع شركات ووكالات السفر والسياحة المصرية ، ويدل هذا على الاعتماد الكبير على الشركات المصرية وأهمية الدور الذى تؤديه هذه الشركات ، ولذا فإن تواجد أى مشاكل بين الطرفين يؤدى بلا شك الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وبالتالى على حجم الحركة السياحية الوافدة الينا من هذا السوق .

٥ - اتضح من الدراسة أن أكثر نشاط تمارسه هذه الشركات هو السياحة الثقافية والتاريخية وكذلك الرحلات النهرية والتى يمثل اغلبها ايضا رحلات ذات نشاط ثقافى

(رحلات الأقصر واسوان) ، مما يظهر أهمية هذا النشاط كعنصر جذب رئيسى للسوق البريطانى ، ويلى السياحة الثقافية فى الأهمية السياحية الترفيهية والشاطئية وذلك لما تتمتع به مصر من مناخ مناسب لهذه الأنشطة اغلب فترات السنة تقريبا ، بينما تحتل سياحة الأعمال المرتبة الاخيرة ، ويعود ذلك لأن معظم هذه الشركات تقوم ببيع برامج سياحية شاملة لا تناسب قطاع الأعمال .

٦ - اتضح وجود العديد من المشاكل التى تواجه الشركات البريطانية وتتمثل في :

أ - تذبذب الأسعار وارتفاعها وخاصة فى الفنادق .

ب - ضعف الأساليب ووالوسائل الوقائية والصحية والتى تسبب مشاكل صحية للسائحين .

ج - تدنى مستوى الخدمات وجودة المنتجات السياحية بالمقارن بمثيلتها العالمية وخاصة فيما يتعلق بوسائل الإقامة .

د - مشاكل الطيران المحلى وتوقيت السفر لمصر للطيران وتسهيلات التأشيرة .

هـ - عدم الالتزام بتنفيذ العقد المبرم بين الشركات البريطانية والمصرية والتعديل للعقد احيانا بدون سابق إنــــذار .

و - ضعف مستوى الأداء التكنولوجى للشركات السياحية المصرية .

كما وردت الشكاوى التاليـــة :

١ - زيادة الحجز بالفنادق عن عدد الغرف المتاحة مما يسبب مشاكل فى تنفيذ البرنامج .

٢ - مشكلة عمولة المرشدين .

٣ - مشكلة طلب البقشيش .

٤ - إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانونى .

٥ - عدم تطابق الجودة مع السعر فى السلع السياحية التى تباع للسائحين مع المغالاة فى الأسعار وكذلك بيع بعض المنتجات المقلدة على أنها أصلية .

٦ - الطعام وأكثر مشاكله أنه غير صحى ويسبب مشاكل صحية للسائحين ، فقد ورد مرض السائحين لفترات طويلة وتكرار الشكوى من الم بالمعدة .

- أما المشاكل التى نادرا ما يرد عنها ذكر فهى فى توافر المعلومات عن مصر والمناخ والبرامج الاختيارية التى تباع للسائحين ، كذلك ما يتعلق بالسائق والمرشد ومرافق المجموعة .

التوصيـــات :

١ - أبرزت الدراسة أهمية السوق البريطانى بالنسبة لمصر وكذلك اظهرت ان السوق البريطانى لازال يحتوى على فرصة كبيرة لاستقطاب حركة اكبر منها ، وخاصة أنه من الجنسيات ذوي الإنفاق العالى على المستوى العالمي ، ولذا توصى الدراسة بإعطاء أولوية لهذا السوق من خلال تواجد أكبر وتوجيه حملات تنشيطية لاستقطاب حركة مناسبة منه .

٢ - تمثل الشركات المستقلة والشركات متعددة الجنسيات الاغلبية العظمى من الشركات البريطانية التى تتعامل مع مصر مما يستوجب الاهتمام بها وبمتطلباتها ورغباتها لأنها ذات السيادة فى التعامل فى السوق المصرى واعطاء الأولوية لتوثيق الصلة بهذا النوع من الشركات .

٣ - أوضحت الدراسة ان معظم الشركات البريطانية تتعامل مع المقصد المصرى من خلال شركات ووكالات سفر وسياحة مصرية ، مما يتتطلب ضرورة ازالة أى عوائق وحل أى مشاكل تعترض هذه الشركات حيث أن أكبر حجم للتعامل من السوق البريطانى يتم من خلال هذه العلاقة ، وان أى خلل سوف يؤدى الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وحجم تدفق الحركة السياحية البريطانية الى مصر .

٤ - أظهرت الدراسة أهمية السياحة الثقافية فى مصر . لذا يجب حل أى مشاكل تواجه الشركات البريطانية فى ممارسة هذا النشاط ، كذلك بحث تطوير مفردات هذا النشاط حيث أنه يمثل عنصر الجذب الأول بالنسبة للسوق البريطانى مع العمل على جذب شريحة أخرى من السائحين البريطانيين وذلك بالتركيز على الأنماط السياحية فى مصر .

٥ - مراعاة مستوى الجودة للخدمات السياحية لمواجهة المنافسة الشرسة التى يواجهها المقصد المصرى من قبل المقاصد السياحية الاخرى .

٦ - الرقابة على المنشآت التى تبيع السلع السياحية وذلك من خلال تضافر جهود كل من شرطة السياحة ووزارة السياحة واتحاد الصناعات الصغيرة واتحاد المهن اليدوية وخلافه وذلك لحل المشاكل الخاصة ببيع منتج سياحى اصيل فى جودته وبسعر مناسب ، كذلك توحيد الأسعار طبقا للجودة حيث ان اختلاف الأسعار من بائع الى آخر يهز ثقة السائح فى البائع المصرى ، وكذلك يمكن لغرفة السلع السياحية مع وزارة السياحة ان تقوم بدور رئيسى فى التوعية والإشراف والرقابة .

٧ - بالنسبة للفنادق يتطلب الامر التدريب المستمر للعاملين والارتقاء بمستويات الجودة لتناسب رغبات العميل ، مع الأخذ فى الاعتبار مراعاة مستويات ودراجات وأسعار ووسائل الاقامة فى الدول والمقاصد المنافسة لمصر .

٨ - مراعاة وضع سياسة سعرية موضوعية وملائمة لوسائل الاقامة تتناسب مع الاسواق المنافسة وجودة المنتج المصرى .

٩ - وفيما يتعلق بالالتزام من الشركة المصرية فى تنفيذ البرنامج السياحى فيجب حل هذه المشاكل بالالتزام بالتوقيت وتنفيذ مفرادات البرنامج كما ورد بالعقد .

١٠- مراعاة تحديث تسهيلات وخدمات المطار المقدمة للسائحين والزام الشركة الوطنية بمراعاة الدقة بتوقيتات السفر .

١١- ضرورة الاهتمام بالوسائل والأساليب الصحية التى تضمن سلامة وصحة السائحين .

وواقع الأمر أن السائح يشترى المنتج السياحى كوحدة واحدة سواء كان ما يتعلق بوسائل الاقامة أو المزارات

السياحية أو خدمات المرشد أو السلع السياحية المشتراه ، ففي النهاية هى تمثل تجربة واحدة يقوم السائح بشرائها ، ولذلك يجب مراعاة الجوانب المختلفة فى جودة هذا المنتج المركب .

وتقترح الباحثة أن تكون هناك ابحاث مستقبلية عن كل عنصر منفرد من المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة فى مصر ، والتى هى فى الواقع ايضا تعبر عن المشاكل التى تتلقاها من عملائها زائرى المقصد السياحي المصرى ، حتى نستطيع ان نتعمق فى المشكلة ونحللها تحليلا دقيقا للوصول للأسباب والحلول .

وتقترح الباحثة ايضا ضرورة البحث فى القصور الخاص بحجم عمل الشركات الانجليزية فى مصر حيث أثبتت الدراسة ان الاغلبية من هذه الشركات يمثل حجم عملها فى مصر اقل من ١٠٪ ، وهى نسبة ضئيلة جدا تعكس لنا عدم اولوية مصر كمقصد سياحى للسوق البريطاني ، ولذا يعتبر الخوض فى هذه المشكلة من الأمور العاجلة .

المراجع الأجنبية :

1 - ABTA's view on the Holiday Treands for 2000 .

2 - Bouma, G., Athinson, G. (1997) A handbook of social research, second ed., Oxford University press Inc., USA.

3 - Clark, M. Riley, M. Wilkie, E. Wood, R. (1998) researching & writing disertations in Hospitality & Tourism, International Thomson Business pressm UK.

4 - Edwards, A., Graham, A., (1995), International Tourism Forcast to 2010, Travel & Tourism Intelligence p. 148, 165, 173, 179.

5 - Fink Arlene, (1998) conducting research litrature reviews "from paper to the internet", Sage puplications Inc. USA.

6 - Holiday statistics (1993-1998) ABTA information Bureau .

7 - Norusis, (1996), Advanced Statistics SPSS/Pct. SPSS Inc. Chicago, ML.

8 - Renshaw, M. (1997) the Travel Agent, Sce. ed., first published (1972), business education, publishers limited, Great Britain, p.19,20,22.

9 - Sannders Dr. M., Lewis, Ph., Thornhill Dr. A., (1997), Research methods for business students, pearson professional limited, Great Britain, p.131.

10- Sekaran Uma (2000) research methods for business : A skill-bulding approach, third ed., Hohn Wiley & Sons, Inc., USA.

11- Tourism Highligts 2001 WTO.

المراجع العربية :

* السياحة بالأرقام ١٩٩٩ - وزارة السياحة ، ص ١٢، ١٣، ١٦، ٢٦، ٢٧ .

UniS

University of Surrey

Guildford
Surrey GU2 7XH, UK
Telephone
+44 (0)1483 876300
Facsimile
+44 (0)1483 876301

School of Management Studies for the Service Sector

3 Novemebr 2000

Dear General Manager,

I am Dr. Wesal Abu Alam, a visiting research fellow in the School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey.

I am conducting a research project about business problems in Egypt, faced by UK tour operators. In this I am hoping to identify problems in dealing with Egyptian tourism. Your organisation has been recommended to me as a possible respondent, by Mrs. Samia Khafagy, the regional director of the Egyptian State Tourist Office

This study aims to find solutions that might help in improving business with Egypt.

Your answers will be vitally important to deal with the noted problems and therefore I will appreciate very much your kind help

The answers are strictly confidential.

Please would you try to return the completed questionnaire as soon as possible ideally within a week of receiving it.

Thank you very much for your time and co-operation

Yours faithfully.

Dr. Wesal Abu Alam
(Tourism Department, Faculty of Tourism, University of Helwan-Egypt)
. *Member of EATT & ETET*

Hospitality Management
Tourism Management
Food Management
Retail Management

Part 1: Organisation Identification

Section 1: Background Information

Type of organisation: (Please tick the appropriate answer)
Multinational ☐ National Multiple ☐ Regional Multiple ☐ Independent ☐

When did your organisation start business in Egypt?
1-3 years ago ☐ 4-6 years ago ☐ 7-10 years ago ☐ More than 10 years ago ☐

What proportion of your business is represented by travel to Egypt?
Less than10% ☐ 10%-25% ☐ 26%-40% ☐ more than 40% ☐

How do you operate your programmes in Egypt?

The organisation maintains an office in Egypt ☐
The organisation uses the services of an Egyptian travel agent or tour operator ☐

Section 2: Organisation Activities

Please rank the following in terms of their importance in your activities relating to Egypt, start with (1) as the most important for your organisation.

☐ Adventure & Safari ☐ Business
☐ Culture & Heritage ☐ Cruises & Marine
☐ Recreation & Beaches ☐ Sport Activities
☐ Others, please mention...............

Part 2: Problems & Difficulties

Section 3: Clients' Problems

The following lists a number of aspects of travel business in Egypt, about which customers might have had problems. Please indicate with a circle how frequently you have experienced problems related to these aspects. If the item is causing a problem very frequently, choose a number on the far left of the scale (1). If it is very infrequently, pick a number from the far right (7). If in between, choose a number in the middle of the scale.

Very frequently 1 2 3 4 5 6 7 Very infrequently

1-Food & Beverage	1	2	3	4	5	6	7
2-Hygiene	1	2	3	4	5	6	7
3-Weather	1	2	3	4	5	6	7
4- Lack of knowledge about Egypt	1	2	3	4	5	6	7

5- Prices	1	2	.3	4	5	6	7
6-Shopping	1	2	3	4	5	6	7
7- Options sold in the destination	1	2	3	4	5	6	7
8- Quality	1	2	3	4	5	6	7
9- Accommodation	1	2	3	4	5	6	7
10- Timing (programme punctuality)	1	2	3	4	5	6	7
11- Airport facilities	1	2	3	4	5	6	7
12- Domestic flights	1	2	3	4	5	6	7
13- Transportation	1	2	3	4	5	6	7

Others (please mention)

....	1	2	3	4	5	6	7
....	1	2	3	4	5	6	7

Please indicate reasons for the problems mentioned above. Write the number of the item as it has been classified above, then give the most important reason for the problem :

....
....
....
....
....
....
....

Section 4: Business to Business Deficiency

In your dealings with Egyptian organisations, you may experience difficulties. The following provides a list of such possible problem areas. Use the scale 1 (very problematic), 7 (not at all problematic), please indicate with a circle, the extent to which your organisation has experienced the problems.

(If your office in Egypt has responsibility for some of the items in the list, please ignore these).

Very problematic 1 2 3 4 5 6 7 /Not at all problematic

1-Technology performance	1	2	3	4	5	6	7
2-Contract commitment	1	2	3	4	5	6	7
3-Service quality	1	2	3	4	5	6	7
4-Programme execution	1	2	3	4	5	6	7
5-Transportation	1	2	3	4	5	6	7
6-Accommodation	1	2	3	4	5	6	7
7-Sightseeing programme	1	2	3	4	5	6	7

8- Prices	1	2	3	4	5	6	7
9- Optional products	1	2	3	4	5	6	7
10- Sightseeing, ticket fares	1	2	3	4	5	6	7
11 Persons dealing with UK tourists):							
12.- Egyptian tour guides	1	2	3	4	5	6	7
13 - Egyptian bus drivers	1	2	3	4	5	6	7
14- Egyptian transfer operators	1	2	3	4	5	6	7
Others,(please mention):							
…………………………………	1	2	3	4	5	6	7
…………………………………	1	2	3	4	5	6	7
…………………………………							

Please indicate reasons for the problematic items mentioned above. First write the number of the item as classified above, then give the most important reason for the problem.:

……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………

Section 5: Additional Comments

Please make any additional comments in the space provided

……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………

I sincerely appreciate your time & co-operation. Please check to make sure that you have not missed any questions, and kindly return the questionnaire in any one of the ways indicated overleaf:

Dr.W.A.Alam
Visiting Research Fellow

Dr.W.A.Alam
Visiting Research Fellow
School of Management Studies for the Service Sector.
University of Surrey
Guildford,
Surrey, GU2 7XH

E-mail: wesal_alam@hotmail.com

Fax: 01483 876301 or 01483 876306

November 2000

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث عشر

العدد الثانى ٥ اكتوبر ١٩٨٠

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير

الدكتور حسن توفيق

العدد الثانى • اكتوبر ١٩٨٠

مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية

يزداد حجم الجهاز الادارى للدولة عاما بعد عام . وطبقا للاحصائيات يبلغ عدد العاملين بهذا الجهاز ٥٢٩ر٧٩٥ر١ عاملا فى ١/١/١٩٨٠ . كما وصلت موازنة هذا الجهاز الى ٧٧٩ر٢١٥ر٢ جنيه عن نفس العام .

ويوكل الى الجهـــاز الادارى للدولة كل عام واجبات جديدة لم يكن يقوم بها فى الماضى وذلك حلا لمشاكل المواطنين ، ومن أمثلة ذلك نشاط الأمن الغذائى ونشاط الاسكان ونشاط التعمير وانشاء المدن الجديدة وغيرها .

لذلك .. فانه ينبغى أن نعطى قدرا كبيرا من الاهتمام لتطوير أداء هذا الجهاز الضخم وتلك مسئولية جميع الجهات العاملة فى ميدان التنمية الادارية .

ولقد كان من حسن الحظ أن يقرر اتحاد جمعيات التنمية الادارية عقد مؤتمر علمى عن تطوير الادارة الحكومية دعـــا اليـــه الوزارات والمحافظـــات والجامعات والقوات المسلحة والشرطة والهيئات العـــامة وجمعيات التنميـــة الادارية وغيرها من الهيئات العاملة فى مجال التنمية الادارية .

ويهـــدف المؤتمر الى :

١ ــ دراسة وتحليل المجالات المختلفة لتحسين الأداء الادارى بالاجهزة الادارية الحكومية .

٢ ــ تقييم المداخل المختلفة لتطوير اســـاليب الادارة الحكومية .

٣ ــ تقديم التوصيات العملية لرفع كفـــاءة الجهاز الحكومى سواء من حيث الجوانب التنظيمية أو الأساليب والنظم الادارية أو الموارد البشرية .

ويضم المؤتمر ست لجان رئيسية هى :

١ ــ لجنة تنظيم الحكومة .

٢ ــ لجنة الحكم المحلى .

٣ ــ لجنة النظام المالى فى الحكومة .

٤ ــ لجنة الرقابة والمتابعة .

٥ ــ لجنة ادارة الأفراد .

٦ ــ لجنة نظم وأساليب العمل .

وتعالج اللجنة الأولى بصفة عامة الموضوعات الآتية :

١ ــ فلسفة التنظيم الحكومى .

٢ ــ مراجعة شاملة للهيكل التنظيمى الحكومى .

٣ ــ الوضع المقترح لتنظيم الحكومة .

أما اللجنة الثانية فتدرس موضوعين بصـــفة أساسية هما :

١ ــ تطوير وتنمية المحليات .

٢ ــ المشاركة الشعبية فى الحكم المحلى .

وتقوم اللجنة الثالثة بدراسة الموضوعات التالية :

١ ــ التكاليف فى قطاع الخدمات العامة .

٢ ــ تطوير الموازنة العامة والحساب الختامى .

٣ ــ تنظيم المخازن الحكومية .

وتدرس اللجنة الرابعة الرقابة فى الجهاز الحكومى من خلال :

١ ــ تطوير دور اجهزة الرقابة الخارجية .

٢ ــ اصلاح الادارة الحكومية .

أما اللجنة الخامسة وهى لجنة ادارة الأفراد فتقوم بدراسة عدة موضوعات أهمها :

١ ــ مؤشرات التضخم الوظيفى فى اجهزة الخدمة المدنية .

٢ ــ حوافز العاملين بالجهاز الادارى للدولة .

٣ ــ مشاكل التدريب فى القطاع الحكومى .

وتتولى اللجنة السادسة دراسة عدة موضوعات خاصة بالنظم وأساليب العمل .

ومنهــا :

١ ــ تبسيط الاجراءات .

٢ ــ معدلات الأداء والمقررات الوظيفية .

٣ ــ تصميم وادارة نظم المعلومات .

وسوف يعقد المؤتمر باذن الله بمبنى جامعة الدول العربية بالقاهرة لمدة ثلاثة ايام من الثلاثاء ٢٨ اكتوبر الى الخميس ٣٠ اكتوبر ١٩٨٠

ولقد تلقى المؤتمر الحالى ٤٣ بحثا من أساتذة الادارة والعاملين فى الأجهزة الحكومية المختلفة وهيئات التنمية الادارية .

وكلنا نتطلع الى التوصيات التى سوف ينتهى اليها هذا المؤتمر .

د. حسن توفيق

فى هذا العدد

دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية

د. جلال الشافعى

يمكن القول بصفة عامة ان من اهم خصائص الشركات متعددة الجنسية Multina-tional Firms التشتت الجغرافى فى عدد كبير من الدول ، مع تركيز الادارة العليا فى المركز الرئيسى الذى يكون على اتصال بشركاته التابعة وفروعه . وتنظر الشركة متعددة الجنسية الى كل الأسواق على اعتبار انها اسواق وطنية ، بحيث لا تركز سياستها السوقية على بيع المنتجات فى السوق الوطنى فحسب ، بل تقوم باعداد المنتجات لتوزيعها فى أسواقها الرئيسية أينما كانت . كما تعتبر الشركة متعددة الجنسية العالم سوقا لرأس مالها ، بحيث تقترض وتقرض الأموال ، او تبيع الاسهم والسندات فى أى مكان فى العالم ، وبالتالى يكون لها مساهمون وارباح موزعة فى عدة دول . وتزاول الشركات متعددة الجنسية نشاطها فى ظل ظروف سياسية واقتصادية وقانونية وادارية متعددة تختلف من دولة الى اخرى ، مما يؤثر فى نشاطها تأثيرا ملموسا(1) .

وبعد أن صدر قانون الانفتاح الاقتصادى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وتعديلاته بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ فى جمهورية مصر العربية الذى فتح الباب للاستثمار العربى والاجنبى فى جميع الأنشطة ،

د. جلال الشافعى
استاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة جامعة الزقازيق

والذى نتج عنه اتاحة الفرصة لانشاء الكثير من المشروعات التى تعتبر أغلبها فروعا لشركات عالمية متعددة الجنسية .

ومن الطبيعى أن الشركات متعددة الجنسية لا تقدم على انشاء المشروعات الاستثمارية الا بعد دراسة جدواها ، والتأكد من أنها سوف تعود عليها بالفائدة المجزية . وهنا يثار التساؤل عن كيفية اجراء هذه الدراسة ، وهل تختلف عن تلك التى تقوم بها الشركات الوطنية ؟

فى الواقع أن دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية تقوم على

---

(1) الأستاذ محمد السيد سعيد : الشركات متعددة الجنسية وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٨ صفحات ٩٧ — ١٠٢

نفس قواعد واجراءات دراسة جدوى المشروعات الوطنية ، الا انها تعتبر اكثر صعوبة ، بسبب تعدد العملات وظروف السوق ، واختلاف قوانين الضرائب وما الى ذلك .

ففى الشركات الوطنية يمكن المفاضلة بين الاستثمارات المختلفة على اساس تقدير التدفقات النقدية التى يحققها كل بديل من البدائل الاستثمارية المعروضة ، وتحديد علاقة ذلك التدفق بالمبالغ المطلوب استثمارها . فاذا زادت التدفقات على التكلفة الاصلية فان هذا يدل على أن للمشروع قيمة حالية موجبة ، وبالتالى يتعين قبول الاقتراح الاستثمارى لأنه يعتبر مربحا . واذا حدث العكس فانه يدل على أن المشروع قيمة حالية سالبة ، وبذا يكون غير صالح للاستثمار وغير مربح ، مما يستوجب رفضه . وفى حالة تعدد المشروعات الاستثمارية يمكن ترتيبها ترتيبا تفاضليا على اساس صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية ، والمشروع الذى يحقق اكبر قيمة حالية موجبة يكون ترتيبه الاول ، ويليه المشروع الذى يحقق ثانى قيمة حالية موجبة .. وهكذا(٢) .

ويتطلب التحليل السابق ضرورة وجود حد أدنى للعائد على الاستثمار يستخدم فى ايجاد القيمة الحالية للتدفقات النقدية .. علاوة على الطرق الاخرى للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية(٣) .

أما بالنسبة للشركات متعددة الجنسية فان تطبيق ما تقدم يسبب الكثير من المشاكل ، لأن حساب كل من التدفقات النقدية المتوقعة وتكلفة راس المال يعتبران اكثر صعوبة . فكيف يتم قياس التدفقات النقدية ؟ هل على اساس التدفقات للشركة الأم ، أم على الأساس المحلى؟ وكذلك كيف يتم تحديد تكلفة راس المال ؟ هل على أساس تكلفة راس المال للشركة الام ، أم الشركة التابعة فى الدولة المضيفة ، أم على المستوى العالمى ؟

ومن الثابت أن المحاسبة الادارية تلعب دورا ملموسا فى المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية، فهى ليست سوى فن اعداد واستخدام البيانات والمعلومات المحاسبية بالشكل الذى يمكن الادارة من اتخاذ القرارات والمفاضلة بين المشروعات ، بما يتضمن تحقيق أفضل كفاية ممكنة ، والاطمئنان على سلامة التنفيذ ، وتحديد المسئوليات ومواجهة المشاكل(٤) ، بحيث تستخدم الاساليب الرياضية والاحصائية لتحليل النتائج واعداد البيانات والمعلومات اللازمة لترشيد القرارات .

ولما كان اقبال الشركات متعددة الجنسية على انشاء المشروعات الاستثمارية يتوقف اساسا على دراسة جدواها ، ومراعاة بأننا فى حاجة ماسة فى ظل الانفتاح الاقتصادى الى الكثير من هذه المشروعات ، وتمشيا مع التطور الحديث للمحاسبة الادارية والتكنولوجيا المتطورة التى اصبحت تستخدم الأساليب الرياضية الحديثة فقد رأيت أن اناقش كل ذلك فى هذا البحث ، بحيث يتناول :

١ — الخطوات الاساسية لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية .

٢ — استخدام الاساليب الرياضية لدراسة جدوى هذه المشروعات .

---

(٢) دكتور جلال الشافعى : دراسات فى المحاسبة الادارية ، مكتبة المدينة ١٩٧٩ صفحات ١٨٢ ، ١٨٣ .

(٣) Harold Bierman and Seymour Smidt : The Capital Budgeting Decision. Macmillan Publishing Co., Inc. New York, (1971). pp. 24 - 32.

(٤) دكتور حسن محمد كمال : المحاسبة الادارية ، مكتبة عين شمس ١٩٧٤ صفحات ١٨ — ٢٠

(٥) John Clark, Thomas Hindelang and Robert Pritichard : Capital Budgeting. Prentice-Hall Inc. Englewood, New Jersey, (1979) pp. 319 - 322.

الخطوات الاساسية لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية

تنحصر هذه الخطوات فى الآتى(٥) :

١ — تحديد التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع الاستثمارى المقترح .

٢ — تحديد التدفقات النقدية الممكن تحويلها الى الشركة الأم .

٣ — تحديد المخاطر التى تتعرض لها الشركة الأم نتيجة قيامها بالاستثمار ، ومحاولة تجنبها أو التخفيف منها .

٤ — قياس ربحية المشروع الاستثمارى .

٥ — قبول أو رفض المشروع الاستثمارى المقترح .

ونناقش كلا من هذه الخطوات بالتفصيل .

أولا : تحديد التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع الاستثمارى

تركز الشركة متعددة الجنسية تحليلها أساسا على التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع الاستثمارى . ولذا تعد بيانات عن تقديرات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة Cash Inflows and Outflows خلال الفترة موضع الدراسة وعادة ما يتم دراسة جدوى المشروع الاستثمارى خلال فترة محددة(٦) ، قد تكون عشر سنوات ، بدلا من محاولة تقدير التدفقات لفترة غير محددة.

وتتضمن التدفقات النقدية الأولية الخارجة اللازمة لانشاء مشروع استثمارى : تكاليف شراء الأرض والأصول والتجهيزات الثابتة ومعدات الانتاج ، وكذلك المصاريف القضائية ومصاريف التأسيس ، ونفقات التمويل ، والمخزون السلعى اللازم فى بداية النشاط .

هذا فضلا عن أن الشركة متعددة الجنسية يجب أن تتوقع استثمارات أخرى اضافية خلاف الاستثمارات الأصلية ، اذ أن هذه الاستثمارات يتبعها عادة استثمارات أخرى قد يكون بعضها الزاميا . فلو أن المشروع بدأ نشاطه فى بلد تسود فيه الحماية الجمركية لتشجيع الصناعات الناشئة ، فبعد زوال هذه الحماية يكون من الضرورى زيادة النشاط لمنافسة الأسواق الأجنبية . كما أن بعض الدول ترفض تحويل التدفقات النقدية بالكامل الى الشركة الأم ، مما يضطرها الى اعادة استثمارها . وقد ينشأ المشروع الاستثمارى الجديد بأموال مقترضة فى أغلبها ، مما يتطلب اعادة استثمار الأرباح لمواجهة أعباء هذه القروض .

أما عن التدفقات النقدية التى تلى فترة التأسيس فتتمثل فى ايرادات ونفقات التشغيل العادية(٧) . ولامكان تحديد هذه التدفقات يتعين اجراء ما يلى :

أ — تقدير حجم الطلب على السلع التى سيتعامل فيها المشروع الاستثمارى ، وذلك من واقع دراسة البيانات التاريخية الخاصة بالمشروعات المماثلة ، والمصادر البديلة للانتاج ، والنمو العام للسكان ، ودرجة المنافسة ، ومدى امكانية العمل بالقرب من الأسواق ، ومن هذه التنبؤات والتقديرات يمكن التوصل الى المبيعات التى يستطيع أن يقوم بها المشروع .

٢ — تقدير النفقات المتوقعة اللازمة لتشغيل المشروع، ويمكن التوصل الى هذه التقديرات عادة من واقع البيانات التاريخية للمشروعات المماثلة ، أو باستخدام أساليب التنبؤ المعروفة ، مثل التقدير على أساس نسبة من المبيعات ، أو البرمجة الخطية البسيطة .

---

(٦) دكتور محمد عباس حجازى : الموازنات . مكتبة الشباب ١٩٦٩ صفحات ٢٦٩ — ٢٧٠

(٧) Mary Murphy : Managerial Accounting. Van Nos trand, Reinholdt Comp. New York (1963) p. 148.

٣ — دراسة النظام الضريبى للدولة المضيفة المزمع انشاء المشروع الاستثمارى بها ، بحيث تتضمن هذه الدراسة ضرائب الدخل والضرائب غير المباشرة ، واتفاقيات منع الازدواج الضريبى وغيرها ، حتى يمكن تقدير الضرائب المتوقع استحقاقها .

وبطرح النفقات المقدرة من المبيعات المقدرة تنتج الارباح بعد خصم الضرائب ، وهذه الأرباح زائدا مخصص اهلاك الأصول تمثل صافى التدفقات النقدية الداخلة الناتجة عن التشغيل .

ثانيا : تحديد التدفقات النقدية الممكن تحويلها الى الشركة الأم

تفضل الشركات متعددة الجنسية زيادة منفعة تحويلات المشروع الاستثمارى النقدية على مستوى عالمى ، فقد ترغب فى اعادة استثمار النقدية فى فروع أو مشروعات أخرى ، أو توزيع الأرباح أو سداد الديون. ومن المعروف أن الأرباح الناتجة عن أى مشروع تكون عديمة الاهمية اذا لم تحول وتستخدم فى مثل هذه البدائل .

وجدير بالذكر أن الشركة متعددة الجنسية يجب أن تحدد النقدية التى يسمح بتحويلها الى عملات أخرى لنقلها الى مكان آخر ، الا أن هذا يتوقف على أسعار تحويل العملات ، وعلى قواعد الرقابة على النقد ، ومن ثم يتعين على الشركة متعددة الجنسية أن تدرس القوانين والتعليمات الخاصة بتحويل النقدية الناتجة عن نشاط المشروعات الاستثمارية بالفروع ، مثل أرباح التشغيل ، ومقابل المصاريف الادارية والفنية والاتاوات والقروض وغيرها . وكذلك دراسة الرقابة على النقد السائدة للتعرف على القيود التى قد توجد على تحويل العملة . واذا ما تم التعرف على التدفقات النقدية المتاحة يمكن أن تعد الموازنة الخاصة بالشركة الأم ، على أن يؤخذ فى الاعتبار تحويل التدفقات النقدية بعملة البلدين المختصين ، ويساعد ذلك الشركة متعددة الجنسية فى التعرف على قيمة التدفقات النقدية الممكن تحويلها(٨) .

ثالثا : تحديد المخاطر التى تتعرض لها الشركة الأم نتيجة قيامها بالاستثمار

قبل تحديد معدل العائد على الاستثمار لأى مشروع لابد أن تتأكد الشركة متعددة الجنسية أن جميع المخاطر الناتجة عن الاستثمار قد اخذت فى الاعتبار . ومن أهم الأساليب التى تحدد المخاطر تحليل الحساسية Sensitivity Analysis للعوامل التى قد تؤثر على ربحية المشروع . اذ يعتبر أسلوب تحليل الحساسية من الوسائل الهامة لقياس آثار المخاطرة ، حيث يعد تحليلا انتقاديا للعوامل والعناصر التى تتحدد على أساسها النتائج المتوقع حدوثها ، وذلك باظهار اى هذه العوامل والعناصر كان له الأثر الأكبر على تلك النتائج ، وتبيان ما يمكن حدوثه للنتائج اذا ما كان هناك انحراف عن التقديرات المتوقعة للعوامل والعناصر الرئيسية(٩) .

ويعتبر أسلوب تحديد الحساسية من الأهمية بمكان عند دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية نظرا لأنه يمد الدارسين بالمعلومات الكافية التى تجعلهم فى موقف يستطيعون من خلاله تقرير ما اذا كانت المخاطر المحيطة بالمشروع من الضخامة لدرجة لا يمكن معها قبوله .

ويمكن أن تكون ضوابط الحساسية على النحو التالى :

١ — اذا كان التضخم متوقعا فى المستقبل القريب ، فان الأسعار المحلية المرتفعة يمكن أن تؤدى الى تخفيض الطلب المحلى .

(٨) Report of the Committee on International Accounting. The accounting Review, Supplement to Vol. XL VIII (1973) pp. 150 - 152.

(٩) John Flower: Computer Models for Accountants. Haymarket Publishing Limited, London. (1973) pp. 78, 79.

٢ — اذا كان الانكماش متوقعا ، فان الاسعار الاجنبية المرتفعة يمكن أن تؤدى الى زيادة الطلب المحلى .

٣ — يمكن أن يؤدى التضخم المتوقـــع الى زيادة تكاليف التشغيل .

٤ — يمكن أن يؤدى التضخم المتوقـــع الى ارتفاع تكاليف استبدال الأصول ، واذا ما كان مســموحا باعادة التقـــدير فســتحدث زيادة فى مخصصات الاهلاك .

٥ — قد يؤدى انشـــاء الفرع الجـــديد الى انكماش غير ملائم فى مبيعات الفروع الموجودة من قبل ، ويمكن مراعاة ذلك بادخال قيمة تقديرية لهذه الخسائر ضمن التدفقات النقدية الخارجة للمشروع .

٦ — اعداد موازنة تبين التدفقات السنوية المتوقعة .

٧ — تحويل بنود الموازنة باستخدام اسعار تحويل العملات المختلفة .

وغنى عن البيان أن الهدف من تحليل الحساسية هو تقـــدير الكثير من الاحتمالات بقدر الامكان ، وبالتالى زيادة دقة قواعد المشروع المتوقعة . واذا ما تأكدت الشركة متعددة الجنسية من أن الموازنة الموضوعة قد أخذت فى الحسبان كافة المخاطر ، فانها تتجه نحو معدل العائد المطلوب تحقيقه . وفى حالة تقييم مشروع استثمارى من الضرورى ايجاد اقـــل معدل عائد ممكن يستخدم كحد فاصل بين قبول أو رفض المشروع .

رابعا : قياس ربحية المشروع الاستثمارى

ان أهم ما يعنى الشركة متعـــددة الجنســـية بالنسبة للمشروع الاســـتثمارى هو قدرته على استعادة تكلفته الأصلية وتحقيق فائض . ويرجع ذلك الى أن تأثير التضخم والرقابة على تحويل النقد قد يعوق تحويل الأموال كلية ، أو تعمل على تخفيض الأموال المحصلة بشكل ملحوظ . وبالتالى فان دراسة جدوى المشروع الاستثمارى على أساس التدفق النقدى المخصـــوم لقياس الربحية تعتبر من الأهمية بمكان .

وفى الواقع ان اهمية أى استثمار تتوقف على قدرة تدفقاته النقديـــة الداخلة فى أن تزيـــد عن تدفقاته الخارجة . ولكن من الملاحظ أن قيمـــة النقود تختلف تبعا لتاريخ الحصول عليها ، فقيمة النقود فى الوقت الحاضر أفضل منها فى المستقبل بسبب التضخم وانخفاض قيمة النقـــود بصفة مســـتمرة . ولقياس القيمة الحقيقيـــة للتدفقات النقدية الداخلة المستقبلة يجب أن يتم التعبير عن هذه التدفقات بالقيم الجارية على اساس خصمها بسعر فائدة تختاره الشركة ، بحيث يتمشى مع درجة المخاطـــرة التى ينطوى عليهـــا المشروع الاستثمارى(١٠) .

وهو ما يمثل الحد الأدنى لعائد الاستثمار الذى تستطيع الشركة تحقيقه لو أنها استثمرت أموالها فى اســـتثمار آخر — ثم تقارن القيمة الحاليـــة بالتدفقات الخارجـــة ، فاذا ما زادت الأولى عن الثانية فان هذا يؤكد أن المشروع الاستثمارى سوف يحقق فائضا .

خامسا : قبول او رفض المشروع الاســـتثمارى المقترح

على ضوء الدراسة والتحليل السابقين فان الشركة متعددة الجنســـية تقرر قبول المشروع الاستثمارى المقترح اذا ما زادت القيمة الحالية للتدفقات النقـــدية الداخلة عن تدفقاته النقدية الخارجة — أو ما يعرف بصافى القيمة الحالية —

---

(١٠) Ronald Copeland and Paul Dascher: Managerial Accounting. John Wiley and Sons, New York, (1978) p. 485.

من ناحيـــة ، واذا ما كان معـــدل العائد علـــى الاستثمار المحتمل يزيد على المعدل الموضوع كحد فاصل من ناحية اخرى . واذا كان العكس فان الشركة ترفض المشروع الاستثمارى المذكور .

وجدير بالذكر أن قبول المشروع الاستثمارى لا يعنى أنه ســـوف يتم تنفيذه ، بل يقصـــد به انضمامـــه فقط الـــى المشروعات الاســـتثمارية المقبولة ، ولا يبدأ تنفيذه الا بعد اجراء مفاضلة بينه وبـــين المشروعات الأخرى بمختلف طـــرق المفاضلة ، مثل فترة الاسترداد وصافى القيمـــة الحالية للتدفقات النقدية ، ومعدل العائد على الاستثمار .. الخ ، بحيث اذا ثبت أن المشروع الاستثمارى المشار اليه أحسنها جميعا فانه يبدأ تنفيذه .

استخدام الاساليب الرياضية لدراســـة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركاتمتعددة الجنسية

لعله من نافلة القول أن الأساليب الرياضية أصبحت تستخدم على نطاق واســـع فى مختلف فروع المحاسبة والمحاسبة الاداريةبصفة خاصة. ومن ثم فانه يمكن استخدام هذه الاســـاليب فى دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية . وجدير بالذكر أن أفضل هذه الاساليب فى هذا الصدد هو اسلوب المحاكاةSimulation الذى يقصد به بصفة عامة تصوير الواقع . ويتم ذلك عادة عن طريق القيام بتجارب على نماذج رياضيةModels تحتوى على عدد ضخم من الحاسبات(١١) . وقد كان لظهور الحسابات الالكترونية Computers وتطورها فضل كبير فى استخدام أسلوب المحاكاة بسرعة ودقة فائقة ، حيث يقوم الحاسب بمهمة المعمـــل الذى تفحص فيه الخطة الموضـــوعة ، ويكشـــف عن الظـــروف والاحتمالات المتوقـــع حدوثها(١٢) .

وتوجد استخدامات كثيرة لأسلوب المحاكاة . ومن المعـــروف أنه كلمـــا زادت المشـــاكل كان هذا الأسلوب أكثر فائدة . ويمكن اســـتخدامه بصـــفة خاصـــة لدراســـة جدوى المشروعات الاستثمارية ، حيث يتم تحليل الاقتراحات المختلفة وفحص الاحتمالات الخاصة بالحصول على العائد المتوقع ، وطبيعة التشتت المحيط بهذه الاحتمالات على اســـاس العـــوامل والعـــناصر الداخلية والخارجية المتعددة (١٣) .

ونبين فى الشكل رقم (١) نموذجا لأسلوب المحاكاة

الشكل رقم (١)

المدخلات	نموذج المحاكاة	المخرجات
١ ــ المتغيرات الممكن التحكم فيها . ــ الفروض الثابتة ٢ ــ المتغيرات غير الممكن التحكم فيها . ــ المتغيرات الخارجية	المعادلات التى تبين نظام العمل باستخدام الفروض والمتغيرات الخارجية	المتغيرات الداخلية التى تبين كيف يعمل النظام بفاعلية ودقة

---

(١١) Charles Horngren : Cost Accounting. A Managerial Emphasis. Prentice-Hall of India (1975) p. 898.

(١٢) Claude McMillan and Richard Gonzales : Systems Analysis, Richard Irwin Inc. Homewood Illinois. (1969) pp. 23, 24.

Clifton and Lucy : Accounting and Computer Systems Business Books Limited, London (1975) p. 181.

Joel Ross : Management by Information Systems. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. p. 9.

(١٣) Havey Wagnen : Principles of Operating Research Prentice-Hall of India (1977) p. 905.

ومن الشكل رقم (١) يتضح أن أسلوب المحاكاة يتكون من العناصر التالية :

١ ــ الفروض أو المقاييس Parameters عبارة عن المدخلات المحددة بواسطة واضـــع القرار ، والتى تظل ثابتة خلال مرات أو دورات اجراء أسلوب المحاكاة .

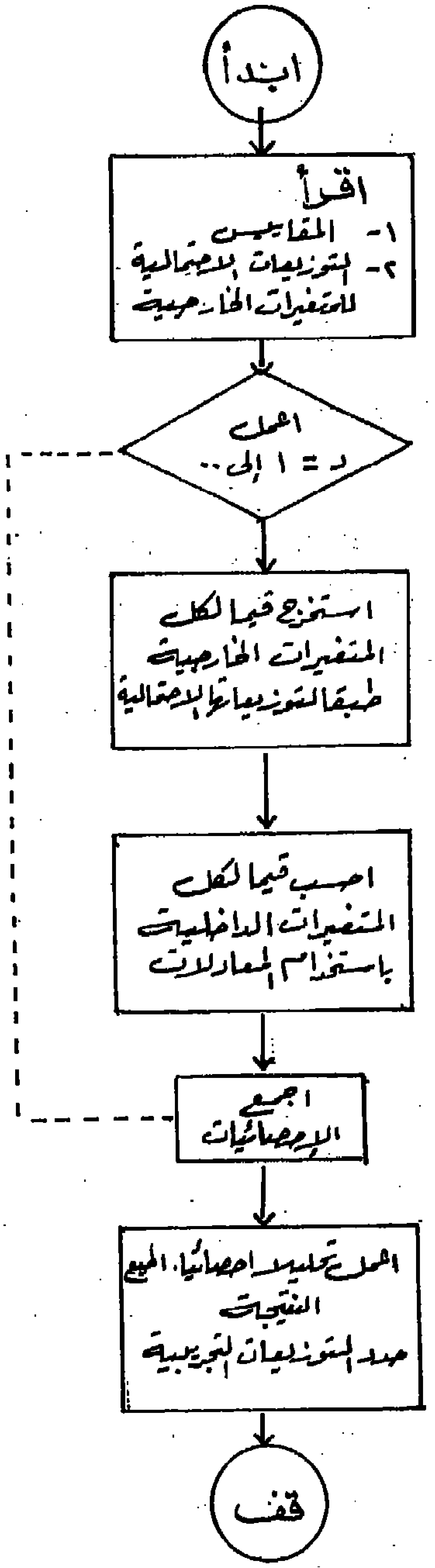
٢ ــ المتغيرات الخـــارجية Exogenous Variables وهى عبـــارة عن المدخلات غير الممكن التحكم فيها بواسطة واضع القرار ، والتى تكون عرضة لانحراف عشوائى . وبالتالى يتعين على واضع القرار أن يضع نظاما يصف الحوادث والظواهر الممكن حدوثهـــا ، واحتمـــال هـــذا الحدوث .

٣ ــ المتغيرات Endogenous Variables وهى عبارة عن المخرجات أو المتغيرات الناتجة التى تبين عمليات النظام ، وكيف يمكن ان يحقق مختلف الأهداف بدقة عندما يواجـــه الحوادث العشوائية .

٤ ــ المعادلات Equations وهى عبارة عن أساليب رياضية تكون قلب أســلوب المحاكاة ، وتظهر كيفية ارتباط المتغيرات الداخلية بالمقاييس والمتغيرات الخارجية .

ويتم اجراء دورات أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الالكترونى ، حيث قد تبلغ هذه الدورات ما بين ٥٠٠ ، ١٠٠٠ دورة لكل من المتغيرات على سبيل التجربة والمحاكاة تبعا لاختـــلاف ظروف احتمالها ، حتى يمكن التوصل الى نتائج دقيقة وسليمة .

وفيما يلى شكل مبسط رقم (٢) يبين خريطة التدفق لأسلوب المحاكاة بواســـطة الحـــاسب الالكترونى :



شكل رقم (٢)

من الشكل رقم (٢) يتضح أن أسلوب المحاكاة يسير كما يلى :

١ — قراءة مقاييس أو فروض الأسلوب والتوزيعات الاحتمالية لكل متغير خارجي .

٢ — يتكون أسلوب المحاكاة ذاته من عدد المرات أو الدورات التى يتم اجراؤهــا ، والتى يحددها المنظم .

٣ — فى كل مرة أو دورة يتم فيها عمل محاكاة تتولد قيمة لكل متغير خارجى ، تختار عشــوائيا من واقع توزيعها الاحتمالى .

٤ — على أساس هــذه القيم العشــوائية المتولدة والمقاييس تحسب قيمة لكل متغير داخلى باستخدام المعادلة المناسبة .

٥ — تعطى كل دورة من دورات المحاكاة عينة بالملاحظات المتعلقة بكل متغير داخلى وعندتجميع هذه الملاحظات لكل دورات المحاكاة يحصل المحلل على توزيع تجريبى ، يمكن أن يحسب على أساسه الاحصائيات العادية ، وقوائم الاحتمالات الخاصة بالمتغير الداخلى وقيمته .

٦ — من واقــع التوزيعــات التجــريبية واحصائياتها التى يتم طبعها بعد الانتهاء من دورات المحاكاة يمكن اتخاذ القرارات المطلوبة .

ويمكن استخدام أسلوب Monte Carlo للمحاكاة لدراسة جدوى المشروعات الاســتثمارية للشركات متعددة الجنسية(١٤) لــما يمتاز به من مزايا عديدة منها :

١ — انه يستطيع أن يتناول المشــاكل التى تتضمن الكثير من المتغيرات الخارجية العشوائية التى تتصف بالتوزيع الاحتمالى والتداخل .

٢ — انه يمكن من اجراء تحليل الحســاسية بطريقة مباشرة دقيقة ، وبالتالى يمكن تحديد الأثر على النظام كضوابط ، وتعديل التوزيع الاحتمالى لأى مجموعة من المتغيرات الخارجية .

٣ — أن تكاليف تنفيذه صغيرة نسبيا ، كمــا يمكن تعديل برامجه بسهولة ويسر .

وحتى يمكن الوصول الى تحليل دقيق لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية وتقييم المشروع بواسطة جميع الجهات المعنية سنحاول استخدام أسلوب Monte Carlo بمعرفة كل من الفرع الذى سوف يقوم بانشــاء المشروع الاستثمارى والشركة الأم ، اذ أن هــذا التقويم للمشروع من وجهتى نظام مختلفتين يعتبر من الأهمية بمكان . فالمشروع الذى ينشأ فى بلد أجنبى قد يكون استثمارا مربحا جدا فى حد ذاته ، الا أن اختلاف أسعار العملات واختلاف المعاملة الضريبية قد يجعله أقل اغراء من وجهة نظر الشركة الأم .

ومع تسليمنا بأن الأسلوب المشار اليه لا يعتبر الأسلوب المثالى لتقييم المشروعات الاستثمارية من وجهة نظر الفرع أو الشركة الأم ، الا انه يعد طريقة عملية ونظرية ورياضية معقولة للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية خاصــة اذا ما كان هناك الكثير من عوامل وظروف عدم التــأكد . وعلى أساس هذه المفاضلة يستطيع كل من الفرع والشركة الأم اختيار أحسن المشروعات الاستثمارية المعروضة .

أولا — استخدام أسلوب المحاكاة بمعرفة الفرع(١٥):

يستخدم الفرع عند تقييمه المشروع الاستثمارى التكاليف والايرادات المباشرة للمشروع ، ويعتبر الشركة الأم كمصدر لتمويل هذا المشروع . ورغبة فى التبسيط يفترض أن الفرع يشترى ويباع داخل البلد المضيف فقط .

---

(١٤) William Thomas : Readings in Cost Accounting, Budgeting and Control. South-Western Publishing Company, Ohio (1970) p. 92.

(١٥) John Clark and Others : op. cit. pp. 327 - 331.

ويمكن بيان تفاصـيل اسـلوب المحـاكاة فى الجدولين رقم (١ ، ٢) .

الجدول رقم (١)

التدفقات النقدية للفرع

التدفقات الداخلة .	التدفقات الخارجة
ـ الايراد من المبيعات .	ـ مصاريف التأسيس
ـ القيمة التخريدية للأصول	ـ تكاليف التمويل
	ـ تكاليف التشغيل
	ـ ضرائب الدولة المضيفة

الجدول رقم (٢)

الفروض أو المقاييس والمتغيرات والمعادلات

الفروض او المقاييس :

س ب و = سعر بيع الوحدة فى السنة و

خ ف = درجة المخاطرة التى يتعرض لها الفرع .

ن ك و = نسبة الاهلاك للسنة و

م ك م = المجموع الكلى لعدد مرات اجراء أسلوب المحاكاة

المتغيرات الخارجية :

ن س و = معدل نمو السوق لكل سنة و .

ح س و = حجم السوق المبدئى بالوحدات .

ص س و = نصيب السوق لكل سنة و

أ م ط = الاستثمار الأصلى المطلوب .

ن = الحياة الانتاجية للاستثمار .

ت ث و = تكاليف التشغيل الثابتة الكلية فى السنة و

ت م و = تكاليف التشغيل المتغير لكل وحدة فى السنة و

ف م و = تكلفة الفائدة الخاصة بالمشروع فى السنة و

ت خ و = التكاليف الأخرى الخاصة بالمشروع فى السنة و .

ر ع و = رأس المال العامل المطلوب بالمشروع فى السنة و

س ض و = سعر الضريبة فى الدولة المضيفة على عائد المشروع فى السنة و .

د ت و = درجة التضخم فى السنة و .

ح ر ب و = احتمال قيام حرب فى الدولة المضيفة خلال السنة و

ن ح ر ب و = نسبة الخسارة التى تتحملها الشركة اذا حدثت حرب فى السنة و

ح م و = احتمال حدوث مصادرة للأملاك فى الدولة المضيفة فى السنة و

خ ح م و = الخسارة التى تتحملها الشركة اذا حدثت المصادرة فى السنة و .

المتغيرات الداخلية :

و م ب ى و = وحدات المبيعات الناتجة عن المشروع فى السنة و

أ ى ر و = اجمالى الايراد الناتج عن المشروع فى السنة و .

ت ك و = التكاليف الكلية الخاصة بالمشروع فى السنة و .

ض ر ب و = ضريبة الدولة المضيفة على الدخل الناتج من المشروع فى السنة و .

ص د ب ض و = صافى الدخل بعد ضريبة الدولة المضيفة الناتج من المشروع فى السنة و .

ص ت ن و = صافى التدفق النقدى الداخل الناتج من المشروع فى السنة و .

ق د و = القيمة الدفترية للمشروع فى نهاية السنة و .

ق ت و = القيمة التخريدية للمشروع فى نهاية السنة و .

ت د ف ن ن = التدفق الداخل النهائى فى حالة حدوث مصادرة أو حرب خلال السنة ن .

ف ت ر = فترة الاسترداد للاستثمار .

ص ق ح = صافى القيمة الحالية للاستثمار .

م ع أ = معدل العائد على الاستثمار المخصوم .

المعـــادلات :

ق د ٠ = ا م ط

م ك و (مخصص الاهلاك) = (ن ك و) (ق د و ـ ١)

ق د و = ق د و ـ ١ ـ م ك و

ح س و = (ح س و ـ ١) (١ + ن س و ـ ١) و = ٢ ، ٣ ... ن

و م ب ى و = (ح س و) (ص س و) و = ١ ، ٢ ... ن

أ ى ر و = (س ب و) (و م ب ى و)

ت م ك و = (ت م و) (و م ب ى و)

ت ك و = ت م ك و + ت ث و + ت خ و + م ك و

ض ر ب و = (س ض و) (أ ى ر و ـ ت ك و)

ص د ب ض و = أ ى ر و ـ ت ك و ـ ض و ب و

ص ت ن و = ص د ب ض و + م ك و ـ ر ع و

$$\text{ق ت}_{ن} = (\text{ق ت}_{ن-1} - \text{م ك}_{ن})(1 + \text{د ت}_{ن})$$

$$\text{ت د ف ن}_{ن} = (1 - \text{خ ح م}_{ن})(\text{ق ت}_{ن} + \text{ص ت ن}_{ن})$$

$$\text{ت د ف ن}_{ن} = (1 - \text{ن ح ر ب}_{ن})(\text{ق ت}_{ن} + \text{ص ت ن}_{ن})$$

$$\text{ف ت ر} = \text{أ م ط} - \sum_{و=1}^{ى} (\text{ص ت ن}_{و} + \text{ف م}_{و}) = ٠$$

$$\text{ص ق ح} = \sum_{و=1} \frac{\text{ص ت ن}_{و}}{(٦ + \text{خ ف})^{و}} - \text{أ م ط}$$

$$\text{م ع أ} = \sum_{و=1}^{ن} \frac{\text{ص ت ن}_{و}}{(1+ر)^{و}} - \text{أ م ط} = ٠$$

حيث ر = معدل الخصم .

ومن المعادلات السابقة يستطيع الفرع التوصل الى فترة الاسترداد وصافى القيمة الحالية ومعدل العائد على الاستثمار للمشروعات موضع البحث، وذلك فى كل مرة يجرى فيه تحليل المحاكاة تبعا للمتغيرات الخارجية والداخلية على أساس خريطة تدفق معينة .

وبالحصول على هذه المعايير يمكن أن يكون لدى الفرع المعلومات الأساسية للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المعروضة ، حيث يستطيع أن يخطر الشركة الأم بالمشروعات التى يرى الموافقة على اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتنفيذها وفقا لرأس المال المتاح .

ثانيا — استخدام اسلوب المحاكاة بمعرفة الشركة الأم(١٦) :

تنظر الشركة الأم نظرة عالمية عند المشروعات الاستثمارية ، وتستخدم المعلومات المتعلقة بالمشروع ذاته (مثل صافى دخل المشروع بعد الضرائب وصافى التدفقات النقدية الناتجة) الناتجة عن أسلوب المحاكاة المستخدم بواسطة الفرع ، ولكنها تدمج أيضا المتغيرات العالمية المتعلقة بتحويل الأموال ، حتى يمكن أن تحدد الوضع بدقة قبل أن تخصص الأموال لمشروع معين .

ويمكن بيان تفاصيل اسلوب المحاكاة فى الجدولين رقم (٣ ، ٤)

الجدول رقم (٣)

التدفقات النقدية من وجهة نظر الشركة الأم

التدفقات الداخلة	التدفقات الخارجة
— الوفورات المباشرة الناتجة عن المشروع	— رأس المال المزمع استثماره فى المشروع
— الربح المحول الى الشركة الأم	— القروض الممنوحة
— توزيعات الأرباح	— تكلفة العمل والمواد
— الأتاوات والمصاريف المحولة	— تكلفة النقل
— الفوائد والقروض المحصلة	— الضرائب المتوقع استحقاقها على الأرباح الموزعة والأتاوات والأرباح المحولة .

(١٦) John Clark and Others : Ibid. pp. 331 - 333.

الجـدول رقـم (٤)

الفروض أو المقاييس والمتغيرات والمعادلات

الفروض أو المقاييس :

ق م . = القروض المزمع منحها للمشروع بواسطة الشركة الأم فى السنة .

ر م . = رأس المال المخصص للمشروع بواسطة الشركة الأم فى السنة .

ت و زو = معدل التوزيع كنسبة مئوية من الأرباح المتولدة عن المشروع فى السنة و .

م ح وو = نسبة الأرباح المحولة فى السنة و .

خ ش = درجة المخاطرة التى تتعرض لها الشركة الأم .

المتغـيرات الخـارجية :

س ت جو = سعر التحويل الأجنبى فى السنة و .

أ ت وو = قيمة الأتاوات والمصروفات المتوقع دفعها للشركة الأم فى السنة و . على أساس عملة الدولة المضيفة التى يوجد بها الفرع .

م د خو = المدخرات المباشرة الناتجة عن المشروع فى السنة و على أسـاس عملة موطن الشركة الأم .

ع م تو = تكاليف العمل والمواد والتكاليف الأخرى التى تتحملها الشركة الأم للانتاج بالمشروع بعملة موطن الشركة الأم فى السنة و

ل ق لو = تكاليف النقل الخاصة باستيراد المنتجات فى السنة و على أسـاس عملة موطن الشركة الأم .

س ض عو = سعر الضريبة العالمى على التوزيعات والاتاوات والأرباح المحولة .

س ض ش و = سعر ضريبة بلد الشركة الأم .

ف د هو = الفائدة التى يدفعها الفرع الى الشركة الأم على أساس عملة البلد الموجود به الفرع .

د ف رو = المدفوعات الأسـاسية المتوقع تسـديدها من الفرع الى الشركة الأم فى السنة و على أساس عملة البلد الموجود به الرع .

ر م مو . = رأس المال المردود بواسطة الفرع فى السـنة و على أسـاس عملة البلد الموجود به الفرع .

المتغيرات الداخلية

أ ى ر ش و	= اجمالى الايراد الاجنبى للشركة الأم قبل الضريبة العالمية الناتج عن المشروع فى السنة و
ت ك ش و	= التكاليف الكلية للشركة الأم المتولدة عن المشروع فى السنة و
ض ر ب ش و	= اجمالى الضرائب المتوقع سدادها بواسطة الشركة الأم فى السنة و
ض ر ب ع و	= قيمة الضريبة العالمية المحتمل دفعها بواسطة الشركة الأم .
ض ر ب و و	= قيمة الضريبة الوطنية المنتظر سدادها بواسطة الشركة الأم .
ص د ب ض ش و	= صافى دخل الشركة الأم بعد جميع الضرائب .
ص ت ن ش و	= صافى التدفق للشركة الأم فى السنة و
ف ت ر ش	= فترة الاسترداد بالنسبة للشركة الأم .
ص ق ح ش	= صافى القيمة الحالية بالنسبة للشركة الأم .
م غ أ ش	= معدل العائد الداخلى بالنسبة للشركة الأم .

المعـــادلات :

أ ى ر ش و = (س ت ج و) (ت و ز + م ح و و) (ص د ب ض و) (+ أ ت و و + ف د هـ و)

ت ك ش و = ع م ت و + ن ق ل

ض ر ب ع و = (أ ى ر ش و) (س ض ع و)

ض ر ب و و = (م د خ و – ت ك ش و) (س ض ش و)

ض ر ب ش و = ض ر ب ع و + ض ر ب و و

ض د ب ص ش و = أ ى ر ش و + م د خ و – ت ك ش و – ض ر ب ش و

ص ت ن ش و = ص د ب ض ش و + (س ت ج و) (د ف ر و + ر م م و)

ف ت ر ش = (ق م + ر م) – Σ (و = ٠ ← ى) ص ت ن ش و = ٠

ص ق ح ش = Σ (و = ٠ ← ن) [ص ت ن ش و ÷ (١ + خ ش) و] – (ق م ٠ + ر م ٠)

م ع أ ش = Σ (و = ٠ ← ن) [ص ت ن ش و ÷ (١ + ر) و] – (ق م ٠ + ر م ٠) = ٠

ومن المعادلات السابقة تستطيع الشركة الأم الوصول الى فترة الاسترداد وصافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية ومعدل العائد الداخلى للمشروع الاستثمارى من وجهة نظرها ، حيث يمكن ان ترتب كل المشروعات المقترحة على أساس عالمى ثم المفاضلة بينها بعد اجراء أسلوب المحاكاة عدة مرات باستخدام الحاسب الالكترونى ثم اختيار أحسنها .

مثـــال

بالرغم من أسلوب المحاكاة لا يمكن اجراؤه الا باستخدام الحاسب الالكترونى لكثرة العمليات وصعوبتها ، الا اننا سنحاول أن نسوق مثالا مبسطا للتعرف على هذا الأسلوب .

فاذا فرض أن هناك مشروعا استثماريا معروضا على شركة ما ، وكانت التكلفة الأصلية والحياة الانتاجية للمشروع وصافى التدفقات النقدية الداخلة السنوية كما يبدو من الجدول رقم (٥) الآتى :

الجدول رقم (٥)

التكلفة الأصلية		الحياة الانتاجية		صافى التدفقات السنوية	
القيمة	الاحتمال	السنوات	الاحتمال	القيمة	الاحتمال
٦٠٠٠٠	٣ر٠	٥	٤ر٠	١٠٠٠٠	١ر٠
٧٠٠٠٠	٦ر٠	٦	٤ر٠	١٥٠٠٠	٣ر٠
٩٠٠٠٠	١ر٠	٧	٢ر٠	٢٢٠٠٠	٤ر٠
				٢٥٠٠٠	٢ر٠

ويراد دراسة جدوى هذا المشروع باستخدام أسلوب المحاكاة على أساس عمل ٥ دورات لهذا الأسلوب ، ومع افتراض أن تكلفة راس المال تبلغ ١٥٪ والنسبة العامة للمخاطرة ٦٪ وللتبسيط يفترض انها ستبقى ثابتة خلال حياة المشروع .

الحـــل

يمكن ايجاد المطلوب باستخدام أسلوب المحاكاة واستخراج صافى القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلى على الاستثمار وفترة الاسترداد ، وذلك على النحو التالى :

حتى يمكن عمل دورات اسلوب المحاكاة يدوياً يتعين وجود جدول للارقام العشوائية وفيما يلى جزء من هذا الجدول : (١٧)

جزء من جدول الأرقام العشـوائية (رقم ٦)

٠٩٦٥٦	٩٦٦٥٧	٦٤٨٤٢	٤٩٢٢٢
٢٤٧١٢	٥٥٧٩٩	٦٠٨٥٧	٧٣٤٧٩
٠٧٢٠٢	٩٦٣٤١	٢٣٦٩٩	٧٦١٧١
٨٤٥٧٥	٤٦٨٢٠	٥٤٠٨٣	٤٣٩١٨
٣٨١٤٤	٨٧٠٣٧	٤٦٦٢٦	٧٠٥٢٩
٤٨٠٤٨	٥٦٣٤٩	٠١٩٨٦	٢٩٨١٤
٤١٩٣٦	٥٨٥٦٦	٣١٢٧٦	٠١٣٥٢
٧٣٣٩١	٩٤٠٠٦	٠٣٨٢٢	٨١٨٤٥
٥٧٥٨٠	٠٨٩٥٤	٧٣٥٥٤	٢٨٦٩٨
٩٢٦٤٦	٤١١١٣	٩١٤١١	٥٦٢١٥
٠٧١١٨	١٢٧٠٧	٣٥٦٢٢	٨١٤٨٥
٥٧٨٤٢	٥٧٨٣١	٢٤١٣٠	٧٥٤٠٨
٦٥٠٧٨	٤٤٩٨١	٨١٠٠٩	٣٣٦٩٧
٠٤٢٩٤	٩٦١٢٠	٦٧٦٢٩	٥٥٢٦٥
٤٨٣٨١	٠٦٨٠٧	٤٣٧٧٥	٠٩٧٠٨
٠٠٤٥٩	٦٢٠٤٥	١٩٢٤٩	٦٧٠٩٥
٣٨٨٢٤	٨١٦٨١	٣٣٣٢٣	٦٤٠٨٥

ومن الجدول السابق رقم (٦) يمكن أن نستنتج عشوائيا قيما لكل من المطلوبات الثلاثة السابق الاشارة اليها . ولاستنتاج الارقام العشوائية من الجدول يمكن أن نبدأ من أى مكان فيه بقراءة أى عمودين متجاورين طالمـا أننا نحتاج الى عـدد عشوائى ثنائى ، ونقرأ أما رأسـيا أو افقيا . وللتبسيط فسوف نستخدم العمود الاول فى الجدول من اليمين ونختار الرقمين الاخيرين من اليسار ، بحيث نبدأ من أعلى بالعـدد ٩ . ثم ننزل الى أسفل العمود ، كما سنقوم بجمع درجات الاحتمال بالتتابع كما يبدو من الجدول الآتى رقم (٧) .

---

(١٧) John Clark and others : Ibid. p. 300.

الجدول رقم (٧)

التكلفة الاصلية			الحياة الانتاجية			صافى الدفعات السنوية		
القيمة	الاحتمال	مجموع الاحتمالات	السنوات	الاحتمال	مجموع الاحتمالات	القيمة	الاحتمال	مجموع الاحتمالات
٦٠٠٠٠	٣ر	٣٠ر	٥	٤ر	٤٠ر	١٠٠٠٠	١ر	١٠ر
٧٠٠٠٠	٦ر	٩٠ر	٦	٤ر	٨٠ر	١٥٠٠٠	٣ر	٤٠ر
٩٠٠٠٠	١ر	١ر٠٠	٧	٢ر	١ر٠٠	٢٠٠٠٠	٤ر	٨٠ر
						٢٥٠٠٠	٢ر	١ر٠٠

ويتبين من الجدول رقم (٧) ان التكلفة الأصلية للمشروع ستكون ٦٠٠٠٠ اذا كان الرقم العشوائى المستخرج ما بين ٠ وأقل من ٣٠ ، وستكون ٧٠٠٠٠ اذا كان الرقم العشوائى المستخرج ما بين ٣٠ وأقل من ٩٠ ، وستكون ٩٠٠٠٠ اذا كان الرقم العشوائى ما بين ٩٠ ، ٩٩ وينطبق ذلك على المطلوبات الاخرى .

وعلى أساس ما تقدم تعمل دورات أسلوب المحاكاة وتكون النتائج كما يبدو من الجدول الآتى رقم (٨) :

الدورة	التكلفة الأصلية		الحياة الانتاجية		التدفقات السنوية		صافى القيمة الحالية	معدل العائد الداخلى	فترة الاسترداد
	الرقم العشوائى	القيمة	الرقم العشوائى	السنوات	الرقم العشوائى	القيمة			
١	٠٩	٦٠٠٠٠	٢٤	٥	٠٧	١٠٠٠٠	—١٧٨٧٦ر٣٦	—	
٢	٨٤	٧٠٠٠٠	٣٨	٥	٤٨	٢٠٠٠٠	١٤٢٤٧ر٢٨	١٢ر١٣٪	٥ر٣ سنة
٣	٤١	٧٠٠٠٠	٧٣	٦	٥٧	٢٠٠٠٠	٢٨٣٤٦ر٤٨	١٨ر٠٠٪	٥ر٣ سنة
٤	٩٢	٩٠٠٠٠	٠٧	٥	٥٧	٢٠٠٠٠	٥٧٥٢ر٧٢	٣ر٥٥٪	٥ر٤ سنة
٥	٦٥	٧٠٠٠٠	٠٤	٥	٤٨	٢٠٠٠٠	١٤٢٤٧ر٢٨	١٢ر١٣	٥ر٣ سنة

يلاحظ أن صافى القيمة الحالية تم حسابها على أساس أن نسبة المخاطرة ٦٪ .

ومن الجدول رقم (٨) يتضح أن هناك اختلافا بين النتائج ، ويرجع ذلك الى قلة عدد المتغيرات الخارجية ، وقلة عدد دورات أسلوب المحاكاة التى يتم عملها .

وبتكرار دورات أسلوب المحاكاة يمكن التوصل الى المعايير المعروفة لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية ، وهى صافى القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلى وفترة الاسترداد بدقة . وبمقارنة هذه المعايير لمختلف المشروعات المعروضة يمكن المفاضلة بينها واختيار أفضلها .

خاتمـــــة :

يدور هـذا البحث حول دراســة جـدوى المشروعات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسية وقد حاولت تناوله من ناحيــة نظرية فى الجزء الاول من البحث ، ثم من ناحية رياضية باستخدام المحاكاة Simulation وخاصة طريقة Monte Carlo حيث تم وضع نموذج رياضى بالنســبة لكل من الفرع الذى يتولى القيام بالمشروع الاستثمارى والشركة الأم ، وذلك للتوصل الى المعايير التى يمكن على أساسها المفاضــلة بين المشروعات الاستثمارية وقد اختتمت البحث بمثال مبســط لكيفية استخدام أسلوب المحاكاة فى هذا الشأن .

وفى اعتقادى أن هذا البحث يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للشركات متعددة الجنسية التى تسعى لاستثمار أموالها فى مختلف المشروعات فى بلدان العالم المتعددة ، اذ أنها لا بد أن تدرس جدوى هذه المشروعات قبل الاقدام على تنفيذها ، ولعل أهمية هذا البحث تبدو واضحة فى عصرنا الحاضر ، عصر الانفتاح الاقتصادى فى مصر الذى يحتاج الى الكثـير والكثير جدا من هـذه المشروعات الاستثمارية .

وبالرغم من ذلك فاننا لا نغفل ما يحتاج اليه البحث من الكثير من المعلومات وضرورة استخدام الحاسب الالكترونى للقيام بأسلوب المحاكاة ، وما يتطلبه ذلك من تكاليف كثيرة . ولكننا فى نفس الوقت لا ننسى أن الشركات متعددة الجنســية ليست سوى شركات عالميةضخمة لديها الامكانيات المتاحة التى تمكنها من القيام بهذه الدراسة .

وجدير بالذكر أن المحاسبة الادارية بصورتها الحديثة المتطورة التى تستخدم الاساليب الرياضية والحاســب الالكترونى — تقوم بدور فعــال فى دراسة جدوى المشروعات ، وتحقيق ما يرنو اليه البحث ، بما تعــده من بيانات ومعلومات ، وما تقدمه من دراسات تساهم بقسط وافر فى هذا الصدد ، باعتبارها فى خدمة الادارة من ناحية ، وفى خدمة المجتمع أساسا من ناحية أخرى .

المراجع :

١ — دكتور جلال الشافعى : دراســات فى المحاسبة الادارية .

٢ — دكتور حســن محمد كمال : المحاســبة الادارية .

٣ — الأستاذ محمد السيد السعيد : الشركات متعددة الجنسية وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٤ — دكتور محمد عباس حجازى : الموازنات.

5. Charles Horngren : Cost Accounting. A Managerial Emphasis.
6. Claude McMillan and Richard Gonzales: Systems Analysis.
7. Clifton and Lucy : Accounting and Computer Systems.
8. Harold Bierman and Seymour Smidt : The Capital Budgeting Decision.
9. Havey Wagnen : Principles of Operating Research.
10. Joel Ross : Management by Information System.
11. John Clarck, Thomas Hindelang and Robert Pritchard : Capital Budgeting.
12. John Flower : Computer Models for Accountants.
13. Mary Murphy : Managerial Accounting.
14. Ronald Copeland and Paul Descher : Managerial Accounting.
15. William Thomas : Readings in Cost Accounting, Budgeting and Control.
16. Report of the Committee on International Accounting, the Accounting Review.

الرقابة الخارجية ضرورة للتنمية الإدارية

د. محمد فخرى أبو طه

المقـــدمة :

تثير قضية التنمية الادارية اهتماما بالغا لدى طلاب الادارة وجميع الهيئـات المتصلة والمعنية بهذه القضية . وذلك لما للتنمية الادارية من اهمية بالنسبة لجميع الدول والمنظمات الادارية . وهنا فى هذا البحث يتعرض الكاتب لاحد جوانب هذه المشكلة ، وذلك عن طريق أحد مقومات التنمية الادارية ألا وهى الرقابة الخارجية . وذلك للاعتقاد بأن الرقابة الخارجية تعتبر أحد العوامل الضرورية المساعدة على تنمية قدرات وكفاءة الجهاز الادارى او التنفيذى بالدولة ، اذا ما توافر للرقابة الخارجية عنصرا الكفاءة والفاعلية بالاضـافة الى المنـاخ الملائم لذلك .

يمكننا القول بأن الجهاز الادارى الـكفء أو المتقدم ، هو ذلك الجهاز القادر على التغلب على المشاكل ومتطلبات المجتمع المتجددة والمختلفة ، بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية . ويمكننا كذلك

د. محمد فخرى أبو طه

الجامعة الامريكية ــ بالقاهرة

سبق أن نشرنا له وكان آخـر مقال بعنـوان : « الديمقراطية والتنمية الادارية فى الدول النامية » نشر فى العدد الرابع ابريل ٨٠ ــ المجلد الثانى عشر.

القول ، بأن هذا الجهاز الادارى المتطور له مقومات ذاتية أو فنيـة ومقومات خارجية أو بيئيـة . فالمقومـات الذاتية أو الفنية تتضـمن الأمـور التنظيمية والأفـراد والقيـادة والى غير ذلك من المقومات الادارية الأخرى الضرورية لفـاعلية وكفاءة الجهاز الادارى . أما المقومات الخارجية أو البيئية فهى تلك التى تتعلق بالبيئـة المحيطة بالجهاز الادارى مثل النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى السائد بهذا المجتمع وذات الطبيعة المساعدة على نمو وتطور الجهاز الادارى القائم بالمجتمع . ومن هنا يتضح لنا ، أن من ضروريات التنمية الادارية توافر هذه المقومات مجتمعة . أى أنه من الضرورى توافر المقومات الذاتيـة

أو الفنية وكذلك المقومات الخارجية أو البيئية معا لكى يصل الجهاز الادارى الى درجة عالية من الكفاءة والتطور .

وسوف نتعرض هنا بالبحث للرقابةالخارجية التى تعتبر عنصرا من عناصر أحد المقومات الخارجية أو البيئية ، وذلك لتوضيح أهمية الرقابة الخارجية بالنسبة للتنمية الادارية .

الرقابة :

الرقابة هى تلك العمليات التى تجعل التنفيذ متفقا مع الخطة أو تجعل الانحرافات عن أهداف المنظمة فى الحدود المسموح بها . ولذا فهى اجراء ضرورى للتأكد من أن الأهداف والخطة والسياسات والمستويات يجرى تحقيقها(١) . فالهدف من الرقابة هو متابعة تنفيذ الخطة واكتشاف الانحرافات عند حدوثها أو قبل ذلك ثم تقديم العلاج اللازم لهذه الانحرافات وذلك لضمان حسن تنفيذ الخطة ... ولكى تتحقق الأهداف المنشودة . ومن المعروف والواضح أن هناك تعريفات كثيرة للرقابة ومنها ما يلى :

"That function of a system which provides direction in conformance to the plan "or" The maintenance of variations from mits."[2]

وتنقسم الرقابة الى نوعين :

أولا — الرقابة الداخلية :

هى تلك الرقابة التى تتم بواسطة أقسام أو أجهزة تابعة لنفس السلطة التى تتبعها الأقسام أو الادارات التنفيذية . فرقابة أقسام المتابعة والتخطيط ، والادارات القانونية ومجالس الادارة أو رؤساؤها ، على الادارات أو الأقسام التنفيذية وكذلك رقابةوزارة المالية والجهاز المركزى للتنظيم والادارة أو حتى رقابة مجلس الوزراء على الوزارات والمصالح المختلفة ما هى الا صورة من صور الرقابة الداخلية وذلك لتبعية هذه الأجهزة الرقابية والأجهزة التنفيذية لنفس السلطة وهى السلطة التنفيذية . فالادارات أو الهيئات الرقابية والادارات أو الهيئات التنفيذية ، تشترك معا فى كونها جزءا أو أجزاء من التنظيم الداخلى للسلطة التنفيذية .

ثانيا — الرقابة الخارجية(٣) :

وهى تشمل الادارات أو المؤسسات الرقابية غير التابعة أو خاضعة لنفس السلطة التى تتبعها الأجهزة أو الادارات التنفيذية . فرقابة مجلس الشعب أو الأحزاب أو القضاء أو الصحافة أو المواطنين ، على الجهاز التنفيذى للدولة ، تعتبر رقابة خارجية وذلك لوجود كيان مستقل لها من حيث السلطة ، عن السلطة التنفيذية أو جهاز الدولة التنفيذى . فالرقابة الخارجية هى تلك الرقابة التى تتم بواسطة مؤسسات أو أفراد من خارج الجهاز التنفيذى للدولة .

أنواع الرقابة الخارجية :

هناك أنواع متعددة ومختلفة للرقابة الخارجية والتى تتخذ وسائل وأساليب متعددة ومتنوعة لتحقق أهدافها.حيث يرجع هذا التعددوالاختلاف الى تعدد واختلاف المصادر والأساليب الممكنة والمتناسبة مع هذه المصادر والأهداف . فهناك

---

(١) Glenn A. Welsch : **Budgeting : Profit Planning and Control** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1971), p. 23.

(٢) Richard A. Johnson, Fremant E. Kast and James E. Rosenzweig, : **The Theory and Management of Systems** (New York : Mc Grow-Hill Book Company, Inc., (1963), p. 58.

(٣) ولمزيد من التفاصيل عن الرقابة يمكن الرجوع الى بحث الدكتور مفتاح جلال « أجهزة الرقابة فى مصر » بمجلة الادارة — المجلد العاشر — العدد الثانى — أكتوبر ١٩٧٧ ، والى بحث الاستاذ/ عبد السلام بدوى « الرقابة على المؤسسات العامة فى فرنسا » والصادر عن المعهد القومى للتنمية الادارية .

رقابة تشريعية وقضائية وحزبية أو سياسية وشعبية بالاضافة الى رقابة الصحافة ، على الجهاز التنفيذى أو الادارى للدولة .

وفيما يلى توضيح موجز لأنواع الرقابة الخارجية :

١ ـ الرقابة التشريعية :

هى تلك السلطة الدستورية التى تحاسب وتراقب وتوجه السلطة التنفيذية ، قبل وأثناءوبعد تنفيذ السياسة العامة للدولة التى تمت الموافقة عليها بواسطة السلطة التشريعية . فبالنظم الديمقراطية نجد أن البرلمان هو صاحب الحق فى اقرار السياسة العامة ومتابعة تنفيذها . وكذلك للمجالس النيابية كممثلين للشعب ، الحق فىتوجيه ومحاسبة الجهاز التنفيذى اذا لزم الأمر .وتختلف فاعلية هذا النوع من الرقابة من بلد الى آخر أو من نظام الى آخر حسب درجة قوة وفاعلية السلطة التشريعية فى مواجهة السلطة التنفيذية .

ففى مصر نجد أن مجلس الشعب يقومباعتماد الميزانية العامة للدولة ويراقب أعمال الحكومة . ولمجلس الشعب الحق فى مناقشة اى موضوع عام وذلك لاستيضاح سياسة الحكومة فى هذا الشأن. كما لمجلس الشعب الحق فى اجراء التحقيق بالنسبة لأى موضوع عام يرى المجلس اجراء تحقيق بشأنه وذلك عن طريق لجانه الخاصة بالاضافة الى ذلك نجد أن لأعضاء مجلس الشعب الحق فى تقديم أسئلة أو استجوابات الى رئيس مجلس الوزراء أو الوزراء لمحاسبتهم فى الشئون المختلفة التى تدخل فى اختصاص هؤلاء المسئولين وتأكيدا لهذا الحق الرقابى نجد أن الجهازالمركزى للمحاسبات أصبح أخيرا تابعا لمجلس الشعب .

٢ ـ الرقابة القضائية :

وهى رقابة السلطة القضائية على تصرفات وأنشطة الجهاز الادارى للدولة . فمن واجبات السلطة القضائية التأكد من تنفيذ السلطةالتنفيذية للقوانين كما جاءت ووضعت من قبل السلطة التشريعية فللمواطنين الحق فى الالتجاء للقضاء لمقاضاة جهاز الدولة التنفيذى وادارته وللسلطة القضائية الحق فى مسائلة ومحاسبة الجهاز الادارى وكذلك معاقبة أفراده المخطئين ومعاقبة الادارات والمصالح ثم التعويض عن هذه الأضرار أو ازالتها عندما يرى القضاء ذلك .

وتعتبر الرقابة القضائية ، عاملا هاما لتحقيق شرعية تصرفات أجهزة الدولة التنفيذية وحماية قوية للمواطنين ضد تعسف السلطة التنفيذية . وتعتبر الرقابة القضائية عاملا هاما فى ردع السلطة التنفيذية وادارتها عن اساءة استعمال سلطاتها وعلى أن تمارس أنشطتها وأعمالها كما جاءت القوانين نصا وروحا وطبقا للأهداف الموضوعة والمنشودة . وخيرمثال لفاعلية وكفاءة الرقابة القضائية هو مجلس الدولة المصرى الذى قدم أروع الأحكام فى حماية المواطنين تجاه تعسف السلطة التنفيذية .

٣ ـ الرقابة الحزبية :

تقوم الأحزاب السياسية وخصوصا أحزاب المعارضة بدور رقابى هام. ففىالنظم الديمقراطية الحزبية نجد أن احزاب المعارضة تقوم بكشف أخطاء الحزب الحاكم وكشف مساوىء ادارته لجهاز الدولة التنفيذى وذلك سعيا وراء كسب الرأى العام واسقاط الحزب الحاكم . بالاضافة الى ذلك فان معرفة الحزب الحاكم باستغلال الأحزاب المعارضة لأخطائه يعتبر عاملا رادعا للحزب الحاكم من الوقوع فى الأخطاء وحافزا له فىتطوير وتحسين أداء الجهاز الادارى للدولة ولكن تتوقف فاعلية هذا النوع من الرقابة على درجة تمتع المجتمع بالحياة الديمقراطية . فالمجتمعات ذاتنظام الحزب الواحدتصبح الرقابة الحزبية معدومة أو شبه معدومة وذلك لعدم سماح الحزب الواحد الحاكم للأحزاب المعارضة بالنقد أو اعلان الرأى فى امور السياسيةوالمشاكل

العامة . وبذلك تفقد هذه المجتمعات أحد مقومات الاصلاح الادارى لعدم سماح هذه النظم الدكتاتورية بالنقد واختلاف الرأى أو الاعلان عن سوء الادارة ومشاكل المجتمع .

رقابة المنظمات والنقابات المهنية :

من المعروف أن النقابات والمنظمات المهنية تتابع باهتمام تصرفات أو اجراءات السلطة التنفيـذية وذلك لما لبعض هذه التصرفات من آثار مباشرة وغير مباشرة على هـذه المنظمات . فعنـدما تقـوم الحـكومة أو الجهـاز الادارى للدولة بأى نشـاط ترى المنظمـات فيـه مساس بمصـالحها تقـوم هـذه المنظمـات المعنيـة بالأمر بدور دفاعى عن مصالحها وذلك بالنقـد والتوجيه . ولمعرفة الحكومة والجهـاز الادارى للدولة بذلك الأمر نجد أن الجهاز الادارى يحاول جاهدا فى الحصول على تأييد هـذه المنظمـات لاجراءاتها قبل تنفيذها أو اصلاحها عندما تشعر بالمعارضة لهذه الاجـراءات الأمـر الذى يؤدى بالضرورة الى زيادة مسئولية الجهاز التنفيذى تجاه هذه المنظمات بصفة خاصة والمجتمع كله بصفة عامة .

ومن المعروف أن درجة تأثير هذه المنظمات على أعمال جهاز الدولة الادارى يرتبط بدرجة قوة هذه المنظمات بالمجتمع ، وكذلك بزيادة وعى وارتباط هذه المنظمات بالأهداف العامة . وبمدى احساس هذه المنظمات بدورها السياسى فى المجتمع .

٥ ـــ رقابة الأفراد :

هناك حق دستورى لجميع المواطنين فى مراقبة الجهاز الادارى للدولة . فللمواطن الحق فى أن يطالب المسئولين ممثليه بالمجـالس النيابيـة بتصحيح الأخطاء التى يراها تقع عليه من قبـل الجهاز الادارى . وله كذلك أن يقاضى الجهاز الادارى أو السلطة التنفيذية اذا رأى ذلك . وهناك حق أو سلاح آخر للمواطن يمـكنه أن يستخدمه وهو تأييده للهيئة الحاكمة عندما تجرى الانتخـابات ، ونحن نعـلم أن المواطن بالدول الديمقراطية المتقدمة والذى يعرف حقوقه وواجباته الدسـتورية يباشر حقـوقه كاملة تجاه الجهاز الادارى ويمكنه بطرق ووسـائل مختلفة أن يصلح ويغير من بعض تصرفـات الجهـاز الادارى أو السلطة التنفيذية . وخير مثـال على ذلك هو ما يقوم به Ralph Nader فى أمـريكا الذى يتزعم حركة الدفاع عن المستهلك . بالاضافة الى ذلك يمكننا أن نلاحظ أن الحكومات التى تعمل فى ظل نظام ديمقراطى ومع جماهير ذات وعى سياسى مرتفع ، تسعى جاهدة الى تلبية طلبات الجماهير والحد من أخطاء الجهاز الادارى . وهذا بالطبع يؤدى الى سعى السلطة التنفيذية على زيادة كفاءة الجهاز الادارى وتنميته .

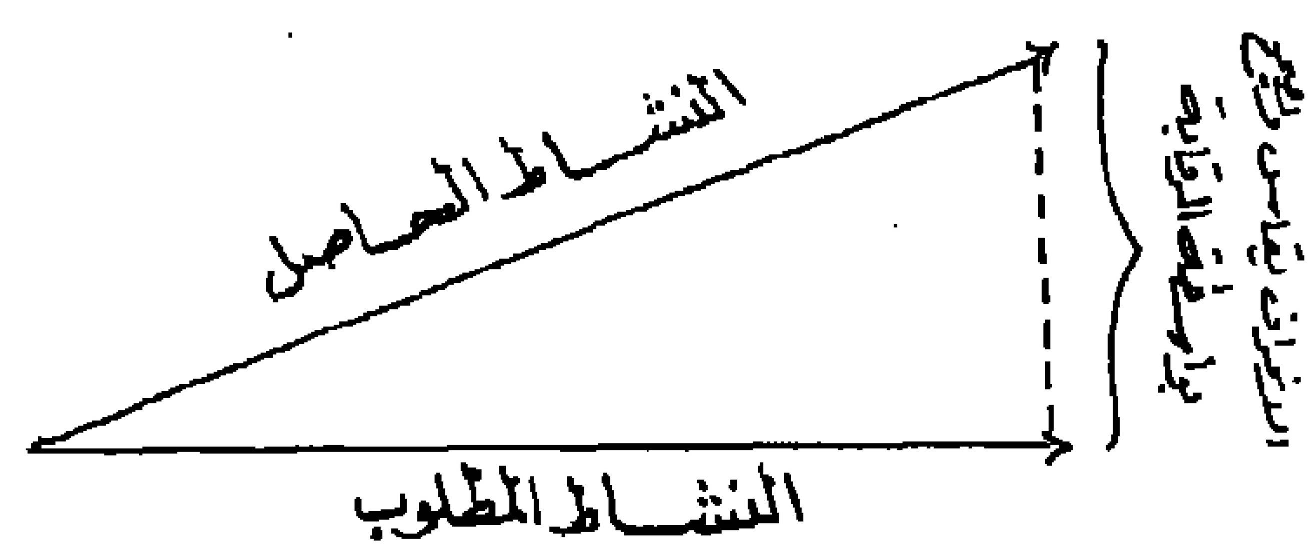
٦ ـــ رقابة الصحافة :

للصحافة دور هام وأساسى فى مراقبة وتطوير الجهاز الادارى . فالصحافة تمتلك قدرات فنية ضخمة لاكتشاف الأخطاء وتقديم العـلاج اللازم لها . فالصحافة الحرة تعتبر خير معبر لمشاكل الجماهير وخير كاشف الأخطاء الجهـاز الادارى ولاسيما بالنسبة للأمور المتعلقة باستخدام الموارد والتوجيه . وتعتبر عملية بلورة وتعبئة الرأى العام بواسطة الصحافة ضد أخطاء الجهاز الادارى أمرا هاما وخطيرا على السلطة التنفيذ لمـا لذلك من آثار سياسية غير مرغوبة من قبـل السلطة التنفيـذية أو الجهـاز الادارى . فهـذا الأمر يدعو السلطة التنفيذية أو الجهاز الادارى للحد من أخطائه وزيادة قدراته والعمل الجاد فى مواجهة متطلبات ومشاكل المجتمع بأفضل السبل المتاحة . وهذا بالطبع يعنى تطوير الجهاز الادارى بالدولة . وخير ما نسوق فى هذا المقام ما قامت به الصحافة الامريكية بالنسبة لمشكلة "Watergate" والتى أدت الى استقالة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بعد تزايد الضغوط السياسية عليه فقد كان لوسائل الاعلام المختلفة دور أساسى فى الكشف والاعلان عن أخطـاء ادارة الرئيس الأمـريكى وتعبئة الرأى العام ضده .

علاقة الرقابة الخارجية بالتنمية الادارية :

من المعروف لدى طلاب الادارة أن من معطيات وسمات الادارة النامية أو المتقدمة هو التنفيذ الجيد أو الاداء الجيد للاعمال المطلوبة منها . وان هذا التنفيذ أو الأداء الجيد لا يأتى عفويا بل هو نتيجة لتخطيط ادارى جيد وكفء بالاضافة الى رقابة ذات كفاءة عالية متطورة(١) .

فالرقابة المتطورة أمر ضرورى لمعرفة سير العمل واكتشاف الانحرافات عما هو مطلوب . فمسئولية الرقابة الجيدة هو توضيح مدى تطابق او عدم تطابق التنفيذ مع الخطط والبرامج الموضوعة والمطلوب تنفيذها ويتضح هذا بالرسم التالى :



بالاضافة الى ذلك نجد أن الرقابة المتطورة هى تلك الرقابة التى تقدم العلاج اللازم لتصحيح مسار التنفيذ وبهذا يتضح لنا علاقة وأهمية الرقابة بالتنفيذ الجيد وحسن الأداء وبالتالى بالتنمية الادارية لأن الرقابة المتطورة وبمفهومها الحديث ، ليس فقط قادرة على اكتشاف الأخطاء بل هى أيضا قادرة على تقديم العلاج الضرورى لذلك الأمر الذىيؤدى الى تنمية الجهاز الادارى. فغيابالرقابة الجيدةالمتطورة يفقد التخطيطاحدى الوظائف الادارية الهامة له ، ويترك التنفيذ لأهواء القائمين عليه . الأمر الذى يؤدى بالضرورة الى ضعف الجهاز الادارى او التنفيذى .

وان كنا هنا نؤكد على أهمية الرقابةالخارجية فهذا بالطبع لا يعنى عدم اهتمامنا بالرقابةالداخلية فنحن نرى أن اهتمامنا بالرقابة الخارجية ، ما هو الا تأكيد لأهمية الرقابة الداخلية وذلك لاعتقادنا بأن الرقابة الخارجية تعتبر حافزا قويا لفاعلية الرقابة الداخلية فعلم ومعرفة أجهزة الرقابة الداخلية والقيادات المسئولة عن الجهاز الادارى بفاعلية وقوة الرقابة الخارجية يعتبر حافزا وعاملا قويا لهذه الأجهزة والقيادات على القيام بوظائفهم خير قيام . فعندما تتقدم وتتطور الرقابة الخارجية تتقدم وتتطور معها الرقابة الداخلية وذلك لاعتقادنا بأن هناك علاقة طردية بين الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية .

الخلاصة :

من الملاحظ أن أغلبية — انلميكن — جميعالدول النامية تعانى من ضعف أجهزتها التنفيذية أو الادارية بالاضافة الى ضعف أجهزتها الرقابيةبينما نجد أن الدول الغربية تتميز بتطور أجهزتها الادارية أو التنفيذية وقوة وفاعلية أجهزتها الرقابية الأمر الذى يدعونا الى القول بأن الرقابة المتطورة ضرورة للتنمية الادارية حيث أن الرقابة المتطورة الكفء تساعد على تنمية وتطوير الجهاز الادارى ولهذا ندعو الى الاهتمام بالرقابةالخارجية والداخلية حتى تقوم الرقابة بدورها الفعال فى تنمية وتطوير الجهاز الادارى للدولة .

ولكن لكى تقوم الرقابة الخارجية بدورها الهام فى التنمية لابد من توافر مقومات متعددة ومختلفة ومنها المناخالسياسىالمساعد على فاعليةالرقابة. فالمناخ السياسى الذى يساعد على حريةالصحافة والنقد واستقلال القضاء والسلطة التشريعية أمر ضرورى لفاعلية الرقابة الخارجية . فالنظام الديمقراطى يسمح للسلطة التشريعيةوالقضائية والصحافة والنقابات المهنية والمواطنين بمراقبة الجهاز التنفيذى واكتشاف أخطائه ثم المساهمة فى علاج المشاكل التى تواجهه وبذلك يضيف الجهاز التنفيذى الىمقوماتالذاتية الفنية عواملمساعدة وضرورية لتطوير ذاته وتحسين قدرته التنفيذية.

---

(١) لمزيد من التفاصيل عن الرقابة ، يرجع الى بحث الدكتورمحمد الطيب عبد اللطيف **المفاهيم العلمية والاتجاهات الحديثة للرقابة** — مجلة التنمية الادارية — العدد الرابع — يوليو سنة ١٩٧٩ — القاهرة .

نحو إطار فكري

A Conceptual Framework Organisational Analysis

د. أحمد فهمي جلال

يمكن القول بان هناك مدخلين اساسيين لدراسة وتحليل التنظيم بقصـد تفهم خصائصه وطبيعته . ينادى المدخل الأول بتطبيق مبادىء واصول التنظيم والادارة على جميع التنظيمات بغض النظر عن كونها تنظيمات تجارية ــ صناعية ــ خدمات ــ حكومية ــ عسكرية ــ اجتماعية ــ دينية ... الخ .

اما عن المدخل الثانى فهو يختلف أساسا عن المدخل الأول فى أنه ينادى بأن مبادىء الادارة والتنظيم يجب أن تختلف من تنظيم الى آخر وفى نفس التنظيم من وقت الى آخر طبقا للظروف الخاصة به .

سوف نتعرض فى هذا المقال الى هذين المدخلين لدراسة التنظيم أو التنظيمات بالتفصيل وذلك حتى نستطيع ان نخرج من هذا التحليل بالاطار أو النموذج الذى نستطيع أن نستخدمه فى تحليل ودراسة طبيعة التنظيمات تحت الفحص .

المدخل العام لدراسة وتحليل التنظيم :

يفترض هـذا المدخل أن مبـادىء التنظيم والادارة واحـدة فى جميـع أنواع التنظيمات أو واحدة بالنسبة للتنظيم الواحد بغض النظر عن الفترات المختلفة لحياة هذا التنظيم . طبقا لذلك فان مبادىء الادارة والتنظيم الخاصة باحـدى المستشفيات يمكن أن يتم تطبيقها بنجاح لادارة وتنظيم احدى مصانع الغزل والنسيج أو حتى ادارة وتنظيم احدى الفرق العسكرية وهكذا . كذلك حتى فى مجـال المستشفيات نفسها فان

دكتور أحمد فهمى جلال

١ ــ مدرس ادارة الأعمال ــ كلية التجارة جامعة القاهرة

٢ ــ بكالوريوس تجـارة ــ ادارة أعمـال ــ يونيـه ١٩٦٣

٣ ــ ماجستير فى ادارة الأعمـال ــ تنظيم الادارة العليـا فى الشركات المسـاهمة فى ج.م.ع مايو ١٩٦٨ (جامعة القاهرة)

٤ ــ ماجستير فى التنظيم ــ جامعة لانكستر بانجلترا سبتمبر ١٩٧٢

٥ ــ دكتوراه فى ادارة الأعمال ــ جامعة لانكستر بانجلترا أكتوبر ١٩٧٦

(*) دكتور أحمد فهمى جـلال ــ مدرس ادارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة ــ ديسمبر ١٩٧٩

ادارة وتنظيم المستشفى العلاجى يمكن أن يتم بنفس الطريقة الخاصة بادارة وتنظيم المستشفى الجراحى أو مستشفى الأمراض العقلية . طبقا لهذا المدخل أيضا فانه يمكن استيراد نظام ادارة من دول اجنبية واستخدامه فى ادارة مشروعاتنا فى بلدنا .

هـذا المدخل للتنظيم والادارة مدخل تقليدى ويمكن أن يندرج تحتـه مدرستين من مدارس ادارة الأعمال والتنظيم :

(أ) مدرسة الادارة العلمية .

(ب) مدرسة العلاقات الانسانية .

وبالرغم من أن هاتين المدرستين يختلفان كثيرا من حيث المبـادىء الخاصة بالادارة والتنظيم حتى أن اغلب الكتاب فى هذا المجال يقومون بتصنيفهم على أساس أنهما — مدرسـتين منفصلتين — الا أن هدفهم واحد كما سنرى وكذلك ميـولهم واتجـاهاتهم واحـدة . وسوف نتعرض لذلك بالتفصيل بعد أن نلقى بعض الضوء باختصار على اهم مبادىء هـذه المدارس أو النظريات .

مدرسة الادارة العلمية : (Bureaucraratic) :

مدرسـة الادارة العلمية ملتصـقة تاريخيا بأعمـال فريدريك تايلور ومجمـوعته . تايلور (١٨٥٥ — ١٩١٥) مهندس بالتمرين ارتفع من عامل الى رئيس المهندسين آراء تايلور تم نشرها أول مرة فى ١٨٩٥ اما عن النتائج النهائية لتجاربه فقد نشرت فى ١٩١١ ، على أى حال فان هـذه المدرسة ترتكز على أربع مبادىء رئيسية(١) :

١ — العمل على ايجاد الطريقة المثاليـة أو احسن طريقة لأداء العمل .

وذلك معناه العمل والبحث عن امثل أو احسن طريقة لأداء العمـل وذلك عن طريق تحليـل الوظيفة بواسطة دراسة الحركة ودراسة الزمن

٢ — اختيار العمال . هذا يشمل اختيـار الشخص المناسب لوظيفة معينة وكذلك تدريبه على اداء العمل بالطريقة الصحيحة .

٣ — وضع نظام للحوافز الذى من شانه أن يزداد أجور العمال بزيادة انتاجيتهم . التركيز هنا على الحافز المـادى .

٤ — تقسيم العمـل . حيث تختص الادارة بعملية التخطيط وتنظيم العمل أما بالنسبة للعمال فهم ينصرفون للتنفيـذ فقط .

ساهم أيضا بجوار تايلور — فى ارساء قواعد المدرسـة العلميـة للادارة — هـ. ل جانت هارنجتون ايرسون وأيضا فرانك وليلين جليلبرت

مدرسة البروقراطية(٢) :

هذا المفهوم ملتصق التصاقا شديدا بالعمـل الذى قام به ماكس ويبر
(١٨٦٤ — ١٩٢٠) أساسا تعليم ماكس ويبر فى ألمانيا القانون ، الاقتصاد ، التاريخ .

ويلاحظ أن التنظيم البيروقراطى يركز على الرسميات (Formality) فى أداء العمـل مثـال ذلك التركيز علـى أن تـكون هنـاك اختصاصات محددة ومكتوبة ، اجراءات رسمية للعمل ، لوائح ، قرارات ، وهكذا وبالتالى فان هجـوما على هـذه النظرية قد شـن عليها يتلخص فى ناحـيتين أولهما أن التركيز علـى النواحى الرسـمية يجعـل التنظيم غـير مرن وبالتـالى يفشل فى التعـامل مع الظروف التى تتطلب تغيير وتجديد وابتـكار وثانيهما يتعلق بالناحية الانسـانية . ان التنظيم البيروقراطى يعـامل أعضاؤه معـاملة ميكانيكية وبالتـالى لا يسمح لهم باستخدام قدراتهم استخدام فعـال وكذلك اشباع رغباتهم السامية ومن الملاحظ أن

(١) W.G. Scott, "Organisation Theory; An overview and an appraisal", Journal of the Academy of Management, April 1961, pp. 7 - 26.

(٢) M. Weber, Essays in Sociology, Oxford University Press, 1946.

هذه النظرية تندرج تحت المدخل العــام للادارة حيــث أن ماكس ويبــر ينــادى بان التنظــيم البيروقراطى يحــقق نتــائج ايجابية فى جميــع الظروف .

نظرية التنظيم الادارى :

بينما فى المانيا ماكس ويبر كان مشــغولا فى تحديد خصائص التنظيم الفعــال وقام بتلخيص نتائجه فى شــكل التنظيم البيروقراطى فان فى فرنسا وأمريكا فى نفس الوقت تقريبا كان أيضــا هنرى فايول ، موونى ، وأيضا مارك باركرفوليت كانوا مهتمين بتصميم وتحديد الهيــكل التنظيمى الذى يؤدى الى تحقيق اعلى درجات الكفاية فى التشــغيل .

يمكن تلخيص افــكار هؤلاء الكتاب فى النقاط الآتيــة :

١ ــ التنظيم عبارة عن (an abstract legal entity) تقوم بتوجيهه ومحكوم بواسطة مجموعة من اللوائح والقواعد . الهدف الرئيسى للمشروع هو خــدمة العملاء ســواء بتقديمه لهم خدمات أو سلع يحتاجونها ، وبالتالى فان الاستمرار فى المشروع من عدمه يتوقف على قدراته على تقديم هــذه السلع والخدمات الى عملائه وأيضا من حصيلة بيع السلع والخدمات يتم ارضــاء الادارة ، العمــال ، الموردون ، أصــحاب الأسهم ... الخ .

٢ ــ وظيفــة الادارة عبــارة عن التخطيط والرقابة . والتخطيط اساســا يشمل اتخــاذ القرارات ، وضع الأهداف ، وضع السياسات ، تخصيص الأعمال لوحدات التنظيم وبالتالى فان وظيفة التنظيم (بالمعنى المحدود) تنبع من عملية التخطيط حيث أن توزيع الاختصاصات يشــمل تحديد وتوصيف التنظيم المناسب للوحــدات فى شكل مراكز ، أقسام ، ادارات ... الخ .

٣ ــ المفاهيم الخاصة بالسلطة المســئولية والمسائلة . تم استخدامها لتحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

٤ ــ هناك عدة طرق لتحــديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية وهى مثلا التنظيم على اساس المنتجات ، على اساس العملاء ، على اســاس جغــرافى ، أيضا تحــديد العدد المنــاسب من الأشخاص الذى يستطيع مدير معين أن يشرف ورغباته ، بغرض محاولة تحقيقها فى العمــل عليهم اشرافا فعالا سمى بــ Span of control. . هذه النظرية كما هو الحال فى النظرية البيروقراطية تهدف بها مدرسة الادارة العلمية الى وضع قواعد عامة للتنظيم والادارة بغرض تحقيق زيادة الكفاية فى المشروعات . هنا يفترض أن التنظيمــات المختلفة متشــابهة وان تحقيق الكفاية فى المشروع يتم أساســا عن طريق التخطيط والرقابة . أيضا تفترض هذه المجموعة من النظريات أن العنصر البشرى أو الانسانى غير معقد وأن حاجاته تنحصر فقط فى النواحى المــادية .

على أى حال فان التطور فى الادارة والتنظيم بدأ يتحول الى الاهتمام بالعنصر الانسانى ولكن أيضا فى نفس الاتجاه الخاص بوضع قواعد عامة تحكم العمل فى جميع التنظيمات ، هذا التطور حدث تحت الجهود الخاصة بمدرسة العلاقات الانسانية .

مدرسة العلاقات الانسانية :

فى الحقيقة أن هذه المدرسة بدات أساســا تجاربها حول موضوع تحسين ظروف العمل . وذلك لرفع الكفاية الانتاجية فى المشروعات ، اى نفس الهدف الذى كانت تســعى اليه النظريات السابقة هو أيضا كان الشغل الشــاغل هــذه المدرسة .

غير أن خلال تجاربها الخاصة بتحسين ظروف اضاءة ونظم اراحة داخل احدى المصانع ظهر لهم أهمية العامل النفسى أو رضاء العمال كعامل

اساسى critical فى تأثيره عى انتاجية ، من المعروف أن اتون مايو بدأ هـذه اتجارب فى مصانع هاوثورن وقد قام بتخيص نتـائجه فى معـادلة هامة :

رضاء العاملين يؤدى الى زيادة الانتاجية .

أيضا يفترض أن هـذه المعادلة تنطبق على جميع العاملين فى جميع التنظيمات وبالتالى فان مدرسة العلاقات الانسانية تتـدرج أيضا تحت المدخل العام للادارة والتنظيم .

وجد التون مايو من خلال تجاربه فى مصانع هاوثورن أن هناك عاملين اساسيين يؤثران على الناحية المعنوية أو الناحية النفسـية للعمـال وبالتالى يزيد من الانتاجية العاملين هما :

(أ) نظام الاشراف .

(ب) العلاقات غير الرسـمية .

يختص العامل الأول (الاشراف) باتجاهات وميول المشرفين بالنسبة لاشرافهم على العمـال هنا بدلا من أن يكون المشرف مركزا على أداء الوظائف واتمام الأعمال فانه فى عملية الاشراف يقوم بالتركيز على النواحى الانسانية للعمـال أى أنه بدلا من الافتراض أن العامل آلة أو ماكينة كما يحدث فى مدرسة الادارة العلمية والنظريات المثيلة فانه يمكن أيضا أداء الأعمال ولكن بطريق انسانى . يستتبع ذلك أن نظام الاشراف يكون تفصـيليا عاما أو الاشراف من بعـد بدلا من الاشراف الدقيق Detailed أو Closed يفترض هنا أن العامل يحب العمل ويقدسـه وأنه يرغب فى العمل بحرية وأنه يحب تحمـل المسئولية والتصرف ... الخ . وبالتالى لابد من أن يعمل نظام الاشراف على تهيئة المناخ للعامل لكى يضع شخصيته فى العمل وان يعمل بجدية .

أما عن العامل الثانى (العلاقات غير الرسمية) فانه يختص أيضا برغبات وحاجات العاملين هنا تفترض هـذه المدرسـة أن حاجات الانسانية لا تتوقف عند الرغبات المـادية فقط كمـا هو معروف فى نظرية الادارة العلمية ومثيلاتها . ففى هـذه المدرسة يرى أصحابها أن الانسان لديه رغبة أو حاجة وهى ان يشـعر انه ينتمى الى مجموعة وبالتالى يحصل على رضاء من انضمامه لهـذه المجموعة ، وبالتالى اذا سمح نظام الانتاج أو نظـام العمل للعمـال بأن يكونوا من بينهم مجموعات صغيرة سوف تتولد بينهم علاقات غير رسمية التى قد تساهم فى زيادة الكفاية الانتاجية فى العمل . وبالتالى فان هذه المدرسة تعتقد انه اذا تركت الادارة حرية تكوين المجموعات كذلك سهلت عملية قيامها فان ذلك من شأنه أن يزيد الانتاج وبالتالى فان هذه المدرسة تضع لنـا معادلة كمـا يلى :

١ ــ نظام الاشراف (نظام يركز على الناحية الانسانية .

٢ ــ تكوين مجموعات صـغيرة (يركز على العلاقات غير الرسمية) .

زيادة رضاء العاملين زيادة الانتاج

ويلاحظ أن هذه المدرسة (العلاقات الانسانية) تختلف عن مدرسـة الادارة العلمية ومثيلاتهـا وكذلك تتشابه معهم . أوجه الخلاف تنبـع من الأسلوب أو الاستراتيجية الخاصة بهذه المدارس ففى مدرسة الادارة العلمية ومثيلاتها التركيز ينصب على الانتاج أو العمل من حيث تخطيطه ومراقبته . أما فى مدرسـة العلاقات الانسانية فان التركيز ينصب على النواحى الانســانية فى العمل . وبالنسبة لوجه الشبه بينهما فهو يتلخص فى أن هدف هذه المدارس واحد وهو البحث عن الكفاية الانتـاجية وأيضـا البحث عن نظريات ومبادىء يمكن تطبيقها فى جميع الظروف والأحوال والأوقات أى باختصار مبادىء ونظريات عامة .

على أى حال قبل الدخول فى المدخل الثـانى للادارة والتنظيم فانه يفضل أن نتطرق بالتفصيل الى النظريات الحـديثة فى مدرسة العـلاقات الانســانية .

منذ ظهور مدرسة العلاقات الانسـانية وقد انشغل وتوجه الكتاب فى الادارة الى البحث عن العوامل المختلفة التى تؤدى الى زيادة رضـاء العاملين فى العمل . سوف نتطرق الى بعض هذه النظريات . على الرغم من أن البعض يعتقد انها نظريات أكثر تقدما فى الادارة والتنظيم الا انها من جهة نظر الكاتب تعد فقط امتداد لمدرسـة العلاقات الانسانية وسوف نرى أنه لا توجد فيها نواحى جوهرية تجعلنا نعدها نظريات حديثـة او متقدمة حيث أن جذورها جميعـا توجـد فى الأعمال التى قام بهـا التون مايو فى ١٩٣٤ . وبالتالى يرى الكاتب انها حديثة فقط فى الظهور .

نظرية ماسـلو :

عندما لفت التون مايو وشركاه رجال الادارة وكتابها الى العنصر البشرى فى التنظيم فانه بدأ بعض العلمـاء فى البحث عن حاجات الانسـان وبالتالى يتم اشباع هذه الرغبات والحاجات ومن ثم سوف يزداد رضاء العاملين وبالتالى سـوف تزداد الانتـاجية .

هـذه هى نظرية ماسلو فى هذا المضـمار ولا يهمنا هنا من هـذه النظرية الا التقسـيم الخاص بحاجات الانسان ورغباته . ماسلو قام بترتيب رغبات الانسان وحاجاته فى شكل هرمى وعنـد قاعـدة هذا الهرم توجد الرغبـات الفسـيولوجية للشخص وهـذه تتعلق بحاجة الانسان الى المأكل والمشرب والملبس والمسكن . والتى تسـاعد بدنة على أن يقـوم بوظائفه الفسيولوجية . وعندما يقوم الشخص باشباع هذه الحاجات والرغبات فانه تظهر لديه حاجات جديدة وهى الحاجة الى الشعور بالأمان هنـا يبدأ الشخص مثلا فى التطلع الى وظيفة تحقق له الأمان والاستقرار ... الخ . وبعد أن يقـوم باشباع هـذه الرغبات فانّه تظهر حاجة جديدة وهى خاصة بالرغبة فى الانتماء الى جماعة . هنا يبدأ الشخص فى التفكير فى أن ينتمى الى مجموعة والتى تسمى بالتنظيمات غير الرسمية ، قد يكون أساس تكوين المجموعة هو المؤهل أو طبيعـة الوظيفة التى يشغلها أعضاء المجموعة او ان هـذه المجموعة تتكون أساسا للصراع والتنافس مع مجموعات اخرى فى التنظيم حول هدف معين أو موارد معينـة محدودة . النـوع الأول من المجموعات يسمى مجموعات وظيفية أما النوع الثانى فهو مجموعات سياسية .

بعد أن يقوم الفرد باشباع رغبة الانتمـاء وذلك بانضمامه (جمـاعات المصـلحة) الى مجموعة معينة فانه تظهر لديه رغبة أخرى وهى رغبة الشعور بالاحترام سواء من نفسه أو من الغير . وهنا يتصرف الفرد تصرفات معينة يعتقد أنها تكسبه احترام نفسه لنفسه أو احترام الغير له . وبعد أن يتم اشباع هذه الرغبة فان الفرد يتطلع الى رغبة جديدة وهى رغبة تحقيق الذات وفى رأى ماسـلو أن هـذه الرغبة تعـد من الرغبات السامية والتى يستطيع عدد قليل جدا من أفراد المجتمع تحقيق اشباعها . هذه الرغبة تتحقق عن طريق أن الشخص الذى يجب أن يؤدى احدى الأعمال تتاح له فرصة أدائهـا وتتحقق له الرغبة بأداء هـذا العمل بنجاح تام والشكل التالى يبين هـذه الرغبات(٢) :

---

(٢) V.H. Vroom, Work and Motivation, new York, London, Sydney, John Wiley & Sons Inc.. 1964.

تحقيق الذات

الحاجة الى الاهتمام

الحـــاجة الى الانتمـــاء

الحـــاجة الى الأمـــان

الحاجات الفســـيولوجية

وان كان ماسلو قد أفادنا ببيان رغبات الفرد وحاجاته وأنها متعددة وليست فقط مادية فان النقد الذى يمكن توجيهه الى هذه النظرية انها تفترض أن الأفراد لهم حاجات واحدة متشابهة وأن هـــذا الترتيب للحـــاجات له نفس الوزن والأهمية لدى جميع الأفراد أيضا هذه النظرية تفترض أنه لا يمكن ظهور رغبات وحاجات عليا الا بعد اشباع الرغابت والحاجات الدنيا وأنه لابد للشخص بأن يصعد هذا السلم بشـــكل روتينى . على أى حال قد نجـــد أنه ليس من الضرورى على الفرد أن يتتبع هذا السلم بشكل روتينى فى الوصول الى الرغبات العليا كما أن بعض الأفراد قد تختلف لديهم هذه الرغبـــات من حيث الترتيب والأهمية(٤) .

نظرية D. Mcgregor

قام ماكجريجور بتوصيف نظريتين من نظريات الادارة والتنظيم ، هما نظرية (x) ونظرية (Y) بالنسبة لنظـــرية (x) فانهـــا تفترض بعض الافتراضات عن طبيعة الانسان وسلوكه وهى :

١ ــ يكره الانسان العمل ويعمل على تفاديه اذا أمكن .

لذلك يجب أن تعمل الادارة على اجبار العامل على العمل ، رقابته ، عقابه وذلك لدفعه على العمل وتحقيق أهداف المشروع .

٢ ــ يفضل الانسان أن يعمل تحت رقابة دقيقة وتوجيه دقيق ويكره تحمل المسئولية ولديه تطلعات محدودة ويفضل الأمان على كل شىء .

نتيجة هـــذه الفروض فان نظرية x فى الادارة والتنظيم تستند أساسا على التوجيه والرقابة . وبمعنى أن يتم تفصيل الأعمال وتوزيعها ووضع نظم الرقابة التى تضمن التنفيذ وكذلك الاستعانة بنظم العقاب المختلفة لحفز العمال على عملهم(٥)

وعلى الوجه الآخر فان ماكجريجور قام بوضع نظرية (y) فى الادارة والتنظيم وهى :

---

(٤) يلاحظ أن الكاتب قام بعرض نظرية ماسلوا فى شـــكل هرمى ، توجد عند قاعدة الهرم الحاجة أو الرغبة التى يشترك فيها الانسان مع غيره من الحيوانات وكلما ارتفعنا فى هذا الهرم كلما اقتصرت الرغبة أو الحاجة على الانسان فقط ، طبقا لذلك يمكن القول أن الرغبات سفلى فى الهرم هى رغبات مادية حيوانية أو الرغبات العليا فهى رغبات معنوية ، انسانية .

(٥) D. McGregor, The human side of the enterprise, New York, Toronto, London, McGraw-Hill Book Co.. 19

١ ــ ان الشخص لا يكره العمل ولكن على العكس فان العمـل نفسه قد يكون مصـدرا للرضاء والشعور بالراحة .

٢ ــ ان الشخص يمكنه أن يمارس التوجيه الذاتى وأيضا الرقابة الذاتية فى تحقيق الأهداف الذى اتفق ووافق على العمل من اجلها .

٣ ــ أن اتمام العمل واداء الوظيفة قد يكون فى حـد ذاته مصدرا للرضـاء وتحقيق اهداف واشباع رغبـات الفرد .

٤ ــ أن الانسـان يسعى الى تحمل المسئولية ولا يكرهها ولديه قـدرة وطاقة على الابتـكار والتخيل والتجديد .

نتيجة هـذه الافتراضات تظهر لنـا نظرية مختلفة للادارة والتنظيم . هذه النظرية تنادى باعطاء الفرد الحرية فى العمل حتى يستطيع أن يحقق ذاته وأن يضع شخصيته وذاته فى العمل أيضا تمنع الرقابة الدقيقة والاشراف التفصيلى حتى يستطيع الفرد أن يتصرف طبقا للظروف .

على أى حال فان ماكجريجور يعتقد بأن نظرية (Y) أيلح من نظرية (X) وأن لتحقيق الأهداف والنتائج على الادارة أن تقوم بتطبيق (Y) .

وعلى كل حال فاننا نختلف مع ماكجريجور فى أنه يضع لنا مبادىء للادارة والتنظيم تتصـف بالعمومية والشمول بقوله بأن نظرية (Y) اصلح من نظرية (X) فى جميع الظروف والأحوال فى حين أن الدراسات الميدانية كما سنرى قد اثبتت ان ايضا نظرية (X) قد تحقق نجـاح باهر فى ظروف معينة والتى اذا طبقنا نظرية (X) فى جميع الظروف سوف تحقق نتائج سلبية . من الملاحظ أن نظرية x تميل أو تشـبه النظرية الخاصة بمدرسة الادارة العلمية أما نظرية (Y) فانها تشبه أكثر نظرية العلاقات الانسانية وهو يعتقد أن نظرية (Y) صالحة فى جميع الظروف والأحوال وبالتالى فانه ينادى بالغاء نظرية x .

السؤال الآن هل لدى جميع الأفراد الرغبة على العمل بحرية ولديهم حب تحمل المسئولية كذلك هل فى جميع الظروف والوظائف يمكن ان يطبق فيها نظام المشاركة فى الادارة أو ان هناك ظروف يتحتم على الادارة الانفراد باتخاذ القرار وعلى الأفراد تنفيذه فى أقل وقت ممكن .

على نمط ماكجريجور فان Likert قد قام بتوصيف أيضا نظم مختلفة للتنظيم والادارة هى System one to system four يلاحـظ أن System (1) يشبه نظرية أما نظرية System (4) فهى تشبه كثيرا .

نظرية Herzberg :

يعد هيرزبيرج أيضا من الكتاب الذين يندرجون تحت مدرسة العلاقات الانسانية . لقـد كان هيرزبيرج مشغولا بالمشكلة الخاصة برفع رضاء العاملين فى التنظيم بصفة عامة والعوامل التى تؤدى الى زيادة الرضا بصفة خاصة .

قام هيرزبيرج وزملائه بعمل بحث ميدانى على ٢٠٠ مهندس ومحاسب يمثلون هـذه المهن فى الصـناعة فى بتسـبرج لقـد طلب من هؤلاء المهندسين والمحاسبين أن يذكروا الحوادث التى جعلتهم سعداء والأخرى التى جعلتهم غير سعداء فى المشروع بالنسبة للوظائف التى يقومون بها . اهم خلاصة يمكن استنتاجها من هذا البحث أن العوامل التى تؤدى الى الرضا تعد مختلفة تماما عن العوامل التى تؤدى الى عدم الرضا .

وقد وجدت خمسة عوامل مرتبطة بالرضـا وهى :

١ ــ الانجاز والأداء .

(٦) R. Likert, The human organisation, New York, McGraw-Hill Book Co., 1967.

(٧) F. Herzberg, work and the nature of man, world publishing Co., 1966.

٢ ـ الاعتراف والتقدير .
٣ ـ الجذب والاحترام .
٤ ـ المسئولية .
٥ ـ التقـدم .

هـذه العوامل متصـلة بحاجات الانسـان السـامية (تحقيق الذات) وتتعـلق بمكونات الوظيفة نفسها .

أما العوامل التى تؤدى الى عدم الرضا فهى :
١ ـ سياسة الادارة .
٢ ـ نوع الاشراف .
٣ ـ الأجـر .
٤ ـ العلاقات الانسانية .
٥ ـ ظروف العمـل .

يلاحظ أن هـذه العوامل متصـلة بحاجات الانسان الفسيولوجية والاجتماعية وهى ليست متصلة بمكونات الوظيفة نفسها ولكن بالظروف والبيئة التى تؤدى فيها هذه الوظيفة ، هـذه العوامل تمنع ولكن لا تؤدى الى وبالتالى الى زيادة الانتاجية والكفاية .

وبالتـالى فان هيرزبيرج يعتقـد أنه لزيادة الانتاجية يجب على الادارة أن تقوم بالتركيز على العـوامل التى تؤدى الى زيادة الرضـا وهى متعلقة بالوظيفة نفسها وليس بالبيئة أو بالظروف التى تؤدى فيها الوظيفة .

ولتطبيـق نظرية هيرزبيرج (التركيـز على مكونات الوظيفة) ظهر اتجاه فى التنظيم والادارة ينادى بتكبير الوظيفة للفرد هـذا المفهوم يرى زيادة عدد العمليات الذى يقوم بتأدينها العامل وبالتالى يقل تكرار أداء العملية الواحدة وبالتالى يقل احتمال الملل من التكرار ومن هنـا يزداد رضا العامل ومن ثم تزداد الانتاجية معنى ذلك أنه بدلا من أن يقوم الفرد بعملية غسيل الأطباق فقط فى احد المطاعم الكبرى فانه يسند اليه أيضا عمليات غسيل الأكواب والشوك والملاعق ...

الخ . غير أن هـذا المفهوم تعرض للانتقـاد الشديد حيث أن العبرة ليست بالقيام بعمليات متشابهة وبالتالى ظهر المفهوم الحديث وهنـا ليست العبرة بحجم الوظيفة (تكبيرها أفقيـا بعمليات متشابهة) ولكن العبرة بجعل الوظيفة اكثر غنى وثراء طبقا لهذا المفهوم الأخير فان الفرد يقوم بأكثر من عملية مختلفة مثلا الاشتراك فى التخطيط ، التنفيذ ، الاشتراك فى الرقابة أو بمعنى آخر تكبير الوظيفة رأسيا .

على أى حال فان النقد الممكن توجيهـه الى نظرية هيرزبيرج مماثل لمـا تم تقديمه لبقيـة أعضاء مدرسة العلاقات الانسانية وهو يتلخص فى الافتراض الأسـاسى أن أفراد المشروع لهم نفس الحاجات والرغبات وان الظروف الخاصة بالعمل تمكن من تكبير الوظيفة وأيضا ان جميع الظروف يمكن أن تسمح للفرد بالتعرف وتحمل المسئولية وبالتالى فان ما يعيب هذه النظرية هو درجة عموميتها .

يلاحظ ممـا سبق أننا تعرضنا الى نوعين من التفكير فى الادارة والتنظيم هما التفكير الذى ينادى بالتركيز على الانتاج ويفترض أن العـامل عبـارة عن ماكينة وان الحـافز المـادى هو الأساس فى دفعه للعمل والانتاج . هذا التفكير ساد وكان واضحا جليا فى الكتابات الخاصـة بالمدرسة العلمية للادارة ومثيلاتها من النظريات المختلفة . أما عن النـوع الثانى من التفكـير والذى يختلف عن الأول فهو يركز على الجوانب الانسانية للمنظمة غير أن الهدف كان واضـحا وواحدا فى كليهما وهو تحقيق الكفاية الذاتيـة وزيادة الانتاج . مدرسة العلاقات الانسـانية تنادى بالتركيز على النواحى الانسانية فى التنظيم كأسلوب لتحقيق زيادة الانتاج هنـا الافتراض الأساسى أن العامل ليس آلة وانما انسان ليس له فقط رغبات مادية وانما أيضا رغبات اجتماعية تتمثل فى رغبته فى الانضمام الى جماعة وأيضـا رغبات خاصة بتحقيق ذاته فى العمل ... الخ . وكما رأينا ان بعض الدراسـات الحديثة (من حيث التطور) قامت بالتركيز على عوامل الرضا

وكيفية زيادة درجة الرضا فى العمل وذلك عن طريق اعداد وتهيئة المناخ للفرد لكى يمارس حريته ، يتصرف ، يتحمل المسئولية وباختصار ان العمل يشعره بأنه انسان وليس جزءا من الآلة .

على أى حال كل من هذه التنظيمات والمدارس المختلفة وان كان هدفها واحد وهو زيادة الانتاج وأساليبها مختلفة (البعض يركز على الانتاج والآخر يركز على النواحى الانسانية فى التنظيم) الا أن جميع هذه التنظيمات والمدارس يربط بينها عامل واحد وهو الذى جعلنا نضعهم جميعا تحت مدخل واحد Approach لدراسة وتحليل التنظيم . لقد أصبح جليا من العرض السابق ان كل من هذه النظريات والمدارس تنادى بل وتؤمن بأن مبادئها هى الصحيحة وهى التى يمكن تطبيقها فى كل ميدان من ميادين العمل المختلفة . فتايلور ينادى بأن مبادىء الادارة العلمية صالحة للتطبيق فى جميع الظروف والأحوال وأن نتائجها ايجابية ، ومدرسة العلاقات الانسانية تطالب بتكبير الوظيفة وجعلها ثرية وذلك فى جميع أنواع التنظيمات وكذلك بالنسبة لجميع الأفراد بدون النظر الى طبيعة الأفراد أو طبيعة الوظائف المختلفة .

بمعنى آخر أن الأفراد حاجياتهم واحدة وبسيطة وأن الوظائف طبيعتها واحدة فمثلا بالنسبة لهم أن نظام ادارة المستشفى يمكن أن يكون فعالا لادارة احدى كتائب الجيش فى وقت السلم ووقت الحرب .

هذه النظريات قد قمت بتسميتها نظريات عامة أو شاملة (Universal) لأن أصحابها يعتقدون بأن مبادىء التنظيم والادارة لها صفة الشمول أو العموم وقابلة للتطبيق فى كل مكان بغض النظر عن طبيعة الظروف التى سوف يتم تطبيقها فيها هذا المدخل للتنظيم والادارة مدخل محدود الأفق حيث أنه يتجاهل عوامل كثيرة وتغييرات متعددة وأيضا يفترض افتراضات ليست بالصحيحة من حيث التطبيق العملى .

٢ — ان المدخل « الخاص » لدراسة وتحليل التنظيم contingency ربما يعتبر ظهوره لدراسة وتحليل التنظيم من أهم التطورات لنظرية التنظيم . ففى ظل هذا المدخل لا توجد مبادىء عامة (Universal) يمكن تطبيقها فى جميع أنواع التنظيمات بل الأساس هنا أن مبادىء التنظيم والادارة تختلف باختلاف ظروف التنظيم ، طبقا لهذا المدخل يعد التنظيم :

وبالرغم من أن البحوث التى تتخذ هذه الاستراتيجية قد ظهرت بعد عام ١٩٦٠ الا أن جذور هذا المدخل تعد قديمة ، فكثير من الكتاب فى القرون السابقة قد اقترحوا أهمية هذا المدخل مثل برنارو بوليه ورأوا الحاجة الى أن يؤخذ فى الحسبان حقائق الموقف عند اتخاذ قرارات بخصوص بناء الهيكل التنظيمى(٨) . ويمكن القول ان الكتاب الذين يندرجون تحت هذه المدرسة لم يهتموا بايجاد قواعد للتنظيم والادارة كما هو الحال فى المدخل العام للادارة الا انهم انشغلوا أساسا بالبحث عن العوامل المختلفة التى تتحكم فى اختيار تنظيم معين دون آخر . على أى حال يمكن أن نقول ان ثلاثة عوامل أساسية قد تم اقتراحها بواسطة الكتاب الذين ينظرون الى التنظيم نظرة خصوصية أو يتخذون الوجهة كاستراتيجية . هذه العوامل هى :

١ — طبيعة التكنولوجيا الخاصة بالتنظيم .

٢ — حجم المشروع .

٣ — طبيعة البيئة التى يعمل بها المشروع .

ولكى نصل الى الاطار الذى سوف نستخدمه فى تحليل ودراسة التنظيم ينبغى علينا أن نتطرق بالتفصيل الى هذه العوامل .

---

(٨) M.P. Follett, Creative experience, Longman, 1924.

١ — طبيعة التكنولوجيا :

فى أواخر الخمسينات فى انجلترا قامت جون وودوارد وزملائها بعمل دراسة ميدانية على ١٠٠ منشأة صناعية فى ساوث ايسكس لقد كان الهدف الرئيسى للبحث هو معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين درجة نجاح المنشأة وبين نظام الادارة التى تتبعه هذه المنشأة غير أن النتائج الأولية للبحث قد أشارت الى أن هناك نظم ادارية مختلفة يتم تطبيقها فى هذه المنشآت ولا يوجد بينها وبين درجة نجاح المنشأة اية علاقة . ولكن قد وجدت أن الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا التى يتخذها مشروع معين تفسر بعض الاختلاف أو الشبه بين هذه المنشآت ، وبالتالى تحول هدف البحث الى دراسة العلاقة بين التكنولوجيا وبين الهيكل التنظيمى للمشروع(٩) . ومفهوم التكنولوجى فى هذا البحث كان يتم قياسه على أساس التكنولوجيا :

على أى حال فان فى هذا البحث وجدت علاقة بين طبيعة نظام الانتاج (التكنولوجيا) وبين درجة نجاح المنشأة وبالتالى فان طبيعة التكنولوجيا تفسر الاختلاف بين الأنظمة الادارية التى تتبعها المنشآت المختلفة . فمثلا وجد أن النوع الأول من التكنولوجيا الوحدة مرتبط بانظمة ادارية عبارة عن مرنة وأيضا غير رسمية أما بالنسبة للنوع الثانى (الانتاج الكبير) فانه مرتبط بأنظمة ادارية تتميز بانهـا ذو هيكلة هرمية ورسمية أما عن التكنولوجيا الخاصة بالصناعات التحويلية فان الأنظمة الادارية الشائعة تميل لأن تكون متشابهة للسائد فى النوع الخاص بالـ (الوحدة) وبالتالى فان Woodward قامت بتفسير نجاح المشروعات من عدمه عن طريق درجة المواءمة بين نظام الادارة المطبق وكذلك طبيعة التكنولوجيا المستخدمة فى المشروع فمثلا :

نظام الادارة	طبيعة التكنولوجى	درجة نجاح أو فشل المشروع
١ — رسمى هيكل جامد	نظام الوحدة	مشروع فاشل
٢ — غير رسمى مرن	نظام الوحدة	مشروع ناجح

وهكذا يلاحظ أن تعريف الأستاذة Woodward للتكنولوجى تعريف محدود حيث ينطبق فقط على المنشآت الصناعية التى تتميز بوجود العدد والآلات والماكينات ظاهرة وبالتالى فان تطبيق هذا التعريف على المنشآت غير الصناعية (شركات التأمين مثلا) يكتنفه كثير من المشاكل . أيضا هذا التعريف يحدد طبيعة التكنولوجيا على مستوى المنشأة ككل وليس من المعقول أن طبيعة العدد والآلات المستخدمة فى المشروع تؤثر على جميع ادارات المشروع بنفس الدرجة وبنفس الأهمية . قد يمكن القول أن طبيعة الآلات المستخدمة تؤثر كثيرا على ادارة الانتاج وتأثيرها يقل على الادارات الأخرى الخاصة بالمشروع .

على أى حال لعلاج هذا القصور فان البحث بعد ذلك تطرق الى الاعتماد على الوظيفة الرئيسية للمشروع وذلك لتحليل دراسة طبيعة التنظيمات المختلفة ، على أى حال فان الارتباط بين وظيفة المشروع وهيكله التنظيمى ليس بالمدخل الحديث(١٠) .

ولما كان المشروع يوجد أساسا للقيام بوظيفة معينة فانه من المنطق ومن الطبيعى أن يتأثر هذا التنظيم بطبيعة هذه الوظيفة أو هذه المهمة . بل أكثر من ذلك فان نجاح هذا المشروع فى أداء هذه المهمة أو هذه الوظيفة يؤثر على استمرار هذا المشروع من عدمه :

---

(٩) J. Woodward, Industrial oragnisation, London, Oxford University, 1965.

(١٠) Trist et al, "Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting", Human Relations, Vol. 4, No. 1, 1951, pp. 23 -31.

عند تحديد طبيعة الوظيفة الرئيسية للمشروع، يمكن تحديد النواحى التى سيقوم المشروع باستيرادها من خارج المشروع وكذلك العمليات المختلفة التى سيقوم باجرائهـا داخل المشروع ثم فى النهـاية المنتجات التى سيقوم بتصديرها لخارج المشروع فى شكل سلع وخدمات والتى بناء عليها يتوقف درجة استمرار المشروع ونموه.

يعد مفهوم الوظيفة الأساسية للمشروع مفيد حيث أنه يمكن أن ينطبق على جميع انواع المنشآت صناعية ، تجارية ، خدمات ... الخ ، كذلك فانه يركز الانتبـاه على ميدان الأعمـال الخاص بالمشروع .

وفى عملية تحديد وقياس هذا المفهوم . هل نقوم بمعرفته وتحديده من خـلال التصرفات الخاصة بالادارات المختلفة للمشروع ؟ هذا معناه اننا نفترض ان هناك اتفاق بين الادارات المختلفة للمشروع على هـدف المشروع ، فمثـلا ادارة الانتاج . نجدها أساسا تهتم بالعمليات الانتاجية كالماكينات أما ادارة التسـويق فان اهتمامها الرئيسى بالعملاء وهكذا . أيضا من خلال علاقة المشروع بالهيئة فأنه توجد مشاكل ، فمثلا يعتقد أصحاب المشروع أن الهدف الرئيسى للمشروع هو تحقيق أعلى ربح ممكن وبالتالـ قد يتحول الى انتاج أتوماتيكى الذى من شأنه أن يستغنى عن عدد من العمال فى حين أن البيئة الخارجية للمشروع قد تنظر للمشروع اساسـا على انه يقوم بتوفير الفرص لاستيعاب البطالة الموجودة فى المجتمع .

كذلك قـد يكون للمشروع أكثر من وظيفـة رئيسية والمشكلة تظهر اذا كانت هذه الوظائف بينها صراع بمعنى أن تحقيق واحدة منها سوف يقلل الفرصـة لتحقيق الأخـرى ، فمثـلا فى المستشفيات التى تقوم بوظيفة العلاج وأيضـا وظيـفة التعـليم فانه اذا اهتمت المستشفى بالوظيفة العلاجية فان ذلك سيكون على حساب الوظيفة التعليمية للمستشفى وهكذا ، ويظهر ذلك الصراع واضحا فى حالة المنظمات الخاصة بالاصلاح او السجون ، فمثلا وظيفة السجن هى التأديب والتهـذيب والاصـلاح . ويلاحظ ان العقاب قد يستلزم نظم ادارية معينة تصطدم مع النظم الادارية الخاصة بالاصلاح وهكذا .

على أى حال يمكن أن نقول انه من المفضل أن نفـكر فى التنظيم بأنه يقـوم بتأدية اكثر من وظيفة ، كل قطاع من قطاعات التنظيم له وظيفة رئيسية وهذه الوظائف الرئيسية تؤدى وتعمل على تحقيق الوظيفة الكلية للمشروع .

يلاحظ مما سبق انه توجد مشاكل من محاولة ربط طبيعة التكنولوجيا التى يستخدمها المشروع او طبيعة الوظيفة الرئيسية للمشروع بالهيكل التنظيمى . وبالتالى فانه يمكن حل هذه المشاكل بأن نعتمد على وظيفة الفرد كوسـيلة لتحليل وتفهم طبيعة التنظيمـات ، بمعنى آخر بدلا من الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا على مسـتوى المشروع فأنه يمكن الاعتمـاد على طبيعـة التكنولوجيا على مستوى الفرد ويلاحظ انه يمكن الحـديث أيضا عن طبيعـة التكنولوجيا على مستوى المجموعة .

يلاحـظ أن كل فرد يقـوم بتطبيق تكنولوجيا معينـة لأداء وظيفته ولاستنتاج طبيعـة هـذه التكنولوجيا يحسن التفكير على اساس النظام ، هـذا المدخل خاص بالنظام يجعلنا نقسم وظيفة الفرد الى ثلاثة مراحل :

(أ) طبيعة المشاكل التى يتعامل بها الفرد والتى تكون مدخلات وظيفته ومن المعروف أن الشخص يقوم باستخدام مواد خام لأداء وظيفته أو التى تكون وظيفته ، هـذه المواد الخام أو المشاكل المعروضة عليه لحلها قد تكون متكررة من يوم لآخر قد تكون مفهومة لديه تمـاما وقد لا تكون متكررة ويصعب التنبؤ بها وقد لا تكون مفهومة تماما ولابد من استخدام بعض الأساليب لفحصها والكشف عن الغموض الذى يكتنفها :

١ ــ مشاكل متكررة ومعروفة ومن السـهل التنبؤ بهـا .

٢ ـ مشاكل غير متكررة وغير معروفة ومن الصعب التنبـؤ بها .

(ب) طبيعة العمليات التى سيقوم الفرد بتطبيقها لحل هذه المشاكل المعروضة عليه أو التى يستخدمها الفرد لتحويل المواد الخام الى منتجات معينة .

هذه العمليات أيضا تختلف ، هناك عمليات أو اجراءات معروفة وقد تعلمها الشخص قبل ذلك أو موجودة فى اللوائح الخاصة بالمشروع أو القرارات الادارية ... الخ وقد تكون هـذه الاجراءات غير موجودة ولا تخضـع للتحليل العلمى وانما يجب استخدام الحزق والكياسة والتخمين لايجاد هـذه الاجراءات أو الطريقة لحل هذه لمشاكل أو التعامل مع المواد الخـام وبالتالى :

١ ـ هناك اجراءات معروفة وموجودة أو يمكن استخدام الأسلوب العلمى لايجادها .

٢ ـ هناك اجراءات غير معروفة ولا تخضع للتحليل العلمى لاكتشافها بل تخضع لعـوامل اخرى .

(ج) النتائج الخاصة بالوظيفة ، من الملاحظ ان أى فرد منا له وظيفته وهذه الوظيفة تتكون من عدة مهام قد تكون هـذه المهام مشـاكل مطلوب من الفرد اتخاذ قرارات بشـأنها أى حلها ، وقد تكون هذه المهام بعض الخطابات المطلوب من الكاتب على الآلة الكاتبة أن يقوم بكتابتها وهـكذا ، نتيجة اتمـام الوظيفة هو الحصول على بعض النتائج قد تكون هذه النتائج عبـارة عن قرارات كما هو الحال فى وظيفة رئيس مجلس الادارة وقد تكون عبارة عن تقارير مكتوبة كما هو الحال فى وظيفة مدير البحوث فى المنشأة وقد تكون عبارة عن خطابات مكتوبة على الماكينة كما هو الحال فى وظيفـة الكاتب على الآلة الكاتبة وهكذا . من الملاحظ أن نتائج هذه الوظائف تختلف فمنها النتائج الملموسة التى يمكن أن تخضع للقيـاس الكمى مثلا عـدد الخطابات المكتوبة (كمية الانتـاج) ، عـدد الوحدات المباعة وهكذا ومنها الذى لا يخضع للقياس الكمى مثلا من الصعب قياس نتـائج وظيفة رئيس مجلس الادارة من الناحية العددية أو الكمية . أيضا نتائج الوظيفة قد تختلف من وظيفة لأخرى من حيث موعد ظهـور وتحقيق نتائج الوظيفة والذى من خلاله يستطيع الفرد معرفة عما اذا كان قد قام بأداء وظيفة ناجحة أم لا هنا يلاحظ أن الكاتب على الآلة الكاتبـة يستطيع فى نهاية اليوم أو حتى كل ساعة أن يعرف تماما كمية انتاجه وانه اذا كان قد أدى وظيفة ناجحة أم لا . مندوب البيع يستطيع كل يوم أن يعلم ما اذا كان قد أدى وظيفته بنجـاح أم لا .

ولكن هل يستطيع رئيس مجلس الادارة أن يعرف نتائج وظيفته يوميا . يلاحظ أنه يتعـامل مع مشاكل ويتخذ القرارات التى قد تظهر نتائجها بعد سنوا تكذلك قسم البحوث والتطـوير فى المنشأة لا يستطيع تقييم نتائجه يوميا وهكذا . وبالتالى فأننا لدينا الآن نوعين من الوظائف :

١ ـ وظائف نتائجها يمكن قياسها كميا وتظهر بعد أداء الوظيفة فورا أو بعد فترة قصيرة .

٢ ـ وظائف نتائجها لا تخضع للقياس الكمى وتظهر نتائجها بعد أداء الوظيفة بفترة زمنيـة طويلة .

ويلاحظ من التحليل السابق أن وظائف الأفراد تختلف من حيث المشاكل أو المواد الخـام التى يشتغلون عليها ، من حيث الاجراءات أو الوسائل التى يتبعونها لحل هـذه المشاكل أو لتحويل هذه المواد الخام الى منتجات ، واخـيرا من حيث النتائج الخاصة بهذه الوظائف وبالتـالى يمكن لقول أن هناك نوعين من الوظائف :

(أ) الوظائف الروتينية وهى التى تتميز بأن المشاكل أو المواد الخام التى يتعامل معها الفرد معروفة ومتـكررة ومفهـومة ، الوسـائل والاجراءات التى يطبقها أيضـا معروفة ويمكن

ايجادها أو أنها تخضع للتحليل العلمى واخيرا فان نتائج هذه الوظائف يمكن قياس نتائجها كميا وكذلك تظهر بعد فترة زمنية قصيرة من أدائها .

(ب) الوظائف غير الروتينية وهى التى تتميز بأن المشاكل أو المواد الخام التى يتعامل فيها الفرد غير معروفة وغير متكررة وغير مفهومة ، والوسائل والاجراءات التى يطبقها غير معروفة ومن الصعب استخدام الأساليب العلمية لايجادها وانما الاعتماد أساسا يكون على التخمين والحدس والحزق وهكذا ، واخيرا فان نتائج هذه الوظائف لا يمكن قياسها كميا وكذلك فانها تظهر بعد فترة زمنية طويلة بعد اتمام الوظيفة او المهمة .

يلاحظ أساسا ان الفرق الجوهرى بين أنواع الوظائف المبينة أعلاه فى درجة اليقين او التأكد الموجودة فى وظيفة الفرد . يلاحظ أن الفرد الذى يعمل فى الوظائف الروتينية يتمتع بدرجة عالية من التأكد أو اليقين بخصوص طبيعة المشاكل التى يتعامل معها ، طبيعة المواد الخام التى يعمل عليها ، طبيعة العمليات أو الاجراءات التى يتخذها لحل هذه المشاكل أو لتحويل هذه المواد الخام الى منتجات وأخيرا فانه يتمتع أيضا بدرجة عالية من التأكد بخصوص نتائج وظيفته .

أما عن الوظائف غير الروتينية فان الفرد يعمل فى ظروف متغيرة وبالتالى فان درجة التأكد او اليقين التى يتمتع بها محدودة سواء بالنسبة للمشاكل التى يعمل عليها أو المواد الخام التى يتعامل معها ، أو الاجراءات والوسائل لحل هذه المشاكل ، كذلك نتائج وظيفته .

وبالتالى يمكن القول أن هناك وظائف ثابتة روتينية ووظائف أخرى تتصف بالتغيير باستمرار وبالتالى فانها غير روتينية . ومن الملاحظ ان شرط أساسى لأداء الوظائف غير الوتينية هو درجة التعليم التى يحتاج الفرد القيام بها لاتمام وظيفته . ويلاحظ أن كمية التعليم ترتبط أساسا بكمية التغيير فى الوظيفة فكلما كانت درجة التغيير كبيرة فان كمية التعليم التى يحتاجها الشخص لأداء وظيفته كبيرة أيضا أما فى الوظائف الروتينية فان الشخص لا يحتاج الى تعليم لأدائها فبعد فترة كافية من أداء الوظيفة يكون قد تعلمها ولا يحتاج الى تعليم مستمر .

كما يلاحظ أن التغيير مرتبط أساسا بالتعليم اذا كان الشخص غير متأكد من طبيعة المشاكل التى يعمل عليها ، وطبيعة الاجراءات المطلوبة تنفيذها لحل هذه المشاكل وطبيعة نتائج وظيفته فأنه يحتاج الى ممارسة بعض الأنشطة الخاصة بالتعليم وهى التفكير ، جمع البيانات ، استشارة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ، وغيرها من الأنشطة التعليمية التى من شأنها أن تقوم بمحاولة تحويل الموقف من عدم يقين الى يقين وهكذا .

من التحليل السابق يمكن أن نقول ان هناك وظائف روتينية يحتاج الشخص الى أن يقوم بعمليات تعليمية لأدائها وبعد أداء وظيفته بفترة مناسبة فهو قد أصبح متعلما ولا يحتاج الى أى نشاط تعليمى حيث أنها وظيفة ثابتة ومتكررة . أما النوع الآخر من الوظائف فهو مرتبط بالتغيير وبالتالى يحتاج الأمر من الشخص أن يتعلم وذلك حتى يستطيع أن يقوم بأداء وظيفته . وبالتالى يمكن القول بأنه لدينا نوعان أساسيان من الوظائف :

١ — وظائف روتينية .

٢ — وظائف تعليمية .

ومن الملاحظ أنه قلما نجد وظيفة ١٠٠٪ روتينية و وظيفة ١٠٠٪ تعليمية . فمن البحث الذى أجراه الكاتب على مجموعة من الوظائف المختلفة فى أربع تنظيمات مختلفة وجد أنه من النادر ان توجد وظيفة روتينية أو ظيفة تعليمية ١٠٠٪ بالتالى يمكن تقسيم الوظائف ليس على أساس مجموعتين وانما على أساس ان هناك مقياس يبدأ طرفه الأيسر (أقصى اليسار) بالوظائف التى يمكن اعتبارها روتينية ١٠٠٪ ثم عندما نسير فى اتجاه الطرف الآخر

للقياس تقل كمية الروتين التى تحتويه الوظيفة وتزداد كمية التعليم المطلوبة من الشخص الذى يقوم بالوظيفة حتى نصل الى اقصى اليمين وهى النقطة التى تمثل الوظائف التعليمية ١٠٠٪ وبالتالى فأنه من المفضل أن نفكر فى الوظائف التى يتكون منها التنظيم على أنها وظائف مختلطة بكميات مختلفة من الروتين والتعليم المطلوب لأداء الوظيفة ويمكن تمثيل ذلك بالرسم التالى :

X ———————————— X

وظائف تعليمية   وظائف روتينية

ويلاحظ ان هذا المقياس ولو أنه تم استنتاجه على مستوى الفرد فاننا يمكن تطبيقه أيضا على مستوى التنظيم ككل ويمكن القول ان هنـاك تنظيم وظيفته الرئيسية روتينية والآخر وظيفته الرئيسية تعليمية ولكن تحديد طبعة وظفة التنظيم ككل يتم عن طريق وصف البيئة التى يعمل فيها المشروع وليس طبقا للمشاكل والاجراءات ونتائج وظيقة الفرد كما هو الحال فى التحليـل على المستوى الفردى . والجزء التالى يقوم بتحليل تأثير البيئة على التنظيم .

(ب) طبيعة البيئة التى يعمل فيها التنظيم (١) :

يلاحظ أن أثر البيئة على التنظيم شىء منطقى ومقبول على اساس أن التنظيم اساسا يوجد لخدمة البيئة وبالتالى فان نمو ونجاح المشروع أو فشله وتوقفه عن العمل يتوقف أساسا على قدرته على مد المجتمع أو البيئة بالخدمات أو السلع التى يحتاجها كما أن التنظيم لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن البيئة التى يعمل فيها فهو يستمد منها المواد الخـام ، الآلات ، القـوى العاملة ... الخ . وبالتالى فان أى تغيير فى هذه العوامل يؤثر على التنظيم ، اخـيرا فان هناك قوانين وقرارات ينظمها المجتمـع الذى يعمل فيه التنظيم وبالتالى لابد للتنظيم ان يحترمها ويضعها فى حسبانه عند وضع سياساته وخططه المختلفة . ونظرا لاهمية البيئة التى يعمل فيهـا المشروع فان مجـال البحث فى نظرية التنظيم اعطى اهمية للعلاقة بين البيئة والتنظيم فمثـلا **فى انجلترا اجرى الأستاذان** Burns & Stalker دراسة ميدانية فى هذا المجـال ووجدا أن هناك أنظمة مختلفة للادارة تختلف طبقا لدرجة الثبـات أو التغيير الذى تتميز به البيئة التى يعمل فيها المشروع . وعلى وجـه الخصوص فانهما قاما بدراسة درجة الثبـات أو التغير فى النواحى الخاصة بها يلى :

١ — العـوامل المتعلقة بالنواحى الفنيـة الخاصة بالمشروع .

٢ — العوامل المتعلقة بالنواحى السـوقية خاصة بمنتجات المشروع .

٣ — العوامل المتعلقة بالبحوث وتطور العلوم والذى يتصل بالمشروع بدرجة أو بأخرى .

يلاحظ أن اى تغير فى النواحى الفنية فى البيئة ويمس المشروع فان التنظيم يتأثر بذلك فمثلا أى تطوير فى العدد والآلات والماكينات الخاصـة بصناعة الغزل والنسيج يؤثر على اعمال ادارة الانتاج فى شركات الغزل والنسج ، ايضا دخول مشروع جديد فى ميدان الغزل والنسيج وتغيير الطلب على منتجات الغزل والنسيج يؤثر على أعمال التسويق فى شركات الغدل والنسيج ، ايضـا ظهور بحوث علميـة متعلقة بصناعة وتسويق الغزل والنسيج سوف يؤثر بالتالى على اعمال البحوث والتطـوير فى شركات الغـزل والنسيج . هنا هذه التغييرات لا يستطيع التنظيم الخاص بشركة من الغزل والنسيج ان يتجاهلها بل لابد من تغيير خططه وسياساته حتى يستطيع ان يحتويها وبالتالى فان دراسة التغيير أو الثبات فى النواحى الفنية ، ونواحى السوق ونواحى البحوث والعلوم المتعلقة بالتنظيم يفيد فى التفرقة بين طبيعة الوظـائف على مسـتوى المشروع كمـا يلى :

(١) T. Burns & G. Stalker, The management of innovation, London, Tavistock publications, 1961.

١ ــ هناك مشروعات تعمــل فى بيئة تتميز بالثبــات والاســتقرار وتخلو من المفــاجآت بخصوص الناحية الفنية ، ونواحى السوق ، ونواحى البحوث والعلوم .

٢ ــ هناك مشروعات تعمــل فى بيئة تتميز بالتغيير وعدم الاستقرار والثبات وأن هنــاك مفاجآت كبيرة سواء بخصوص الناحية الفنية ، ونواحى السوق ، ونواحى البحوث والعلوم .

لقد وجد الأستاذان ان التنظيم الذى يعمل فى النوع الأول من الظروف تختلف خصائصه عن التنظيم الذى يعمل فى النوع الثانى .

لقد اطلقا على النوع الأول التنظيم الميكانيكى وعلى النوع الثانى بالتنظيم الفضوى .

يلاحظ اننا أمام نوعين مختلفين من التنظيم والادارة نوع جامد غير مرن (ميكانيكى) والنوع الآخر يتصف بالمرونة . النوع الأول مشابه الى حد كبير للتنظيم المقترح بواسطة مدرسة الادارة العلمية والمدارس الأخرى مثيلاتها . هذا التنظيم هو التنظيم العسكرى حيث الأوامر تصدر من أعلى الى أسفل . أما النوع الثانى الــ Organic فهو يشبه الى حد كبير التنظيم المقترح بواسطة الكتاب الذين يتخذون استيراتيجية العــلاقات الانسانية كأساس فى دراساتهم ويلاحظ انه لأول مرة فى تاريخ الادارة يبدأ الكتاب فى القول بأنه لكل ظروف معينة تنظيم معين وأن درجة التوافق بين خصائص التنظيم وخصائص المجتمع او البيئة التى يعمل فيها هى الأساس والمحور لتحــديد درجة نجاح هذا المشروع فمثلا فى الظروف التى تتميز بالثبات والاستقرار والتكرار بمعنى آخر درجة التغيير Change محــدودة جدا فان التنظيم المثالى لذلك هو التنظيم الآلى Mechanistic أما اذا كان التنظيم يعمل فى مجتمع أو بيئــة Environment تتميز بدرجــة عالية من التغيير وعدم الاستقرار وظهور مشاكل جديدة باستمرار فان التنظيم المثالى لهذه الظروف هو الذى يسمى organic وبالتالى تتحقق الكفاية الانتاجية للمشروع .

ولقد قام الأستاذان Lawrence & Lorsch فى أمريكا بعمل دراسة مماثلة عن أثر البيئــة أو الاطار الذى يعمل فيه المشروع على هيكله التنظيمى ووجدا أيضا نتائج مماثلة لمــا وجد فى البحث الذى أعد فى انجلترا .

ففى انجلترا وجد اختلاف كبير بين الظروف التى تعمل فيها شركات الغزل والنســيج وبين الظرو فالتى تعمل فيها شركات تنمية وتطوير الالكترونيات Electronics Industry وفى أمريكا(٢٢) كان الاختلاف واضح بين الظروف التى تعمل فيها شركات انتاج الأغذية المحفوظة وتلك التى تعمل فيها شركات انتاج البلاستيك . فبينما تعمل شركات الغزل والنسيج وشركات انتاج الأغذية المحفوظة فى ظروف تــكاد تكون ثابتة ومستقرة ومتكررة وان درجة التغيير فى مجال السوق أو النواحى الفنيــة أو البحوث والعلوم المتصلة بها محدودة جــدا . أما عن الظروف التى تعمل فيها شركات البلاســتيك وشركات انتاج الالكترونيات فهى تتميز بدرجة عالية من التطوير والتغيير باستمرار وبالتــالى وجد ان التنظيم الناجح فى صناعة الغزل والنسيج وفى صناعة الأغذية المحفوظة هو الذى يتفق مع هذه الظروف الثابتة اى تنظيم جامد غير مرن ميكانيكى فى حين أن التنظيم الفاشل فى صناعة الغزل والنسيج وفى صناعة الأغذية المحفوظة هو الذى لا يتفق مع احتياجات الظروف الثابتة كمــا يلى :

الصــناعة	الظروف	التنظيم الموحد	درجة النجــاح
صناعة الغزل والنسيج	ثابتة ومستقرة	ميكانيكى	ناجح
صناعة الغزل والنسيج	ثابتة ومستقرة	ميكانيكى	ناجح
صناعة انتاج الأغذية المحفوظة	ثابتة ومستقرة	عضــوى	فاشل
صناعة انتاج الأغذية المحفوظة	ثابتة ومستقرة	عضــوى	فاشل

(٢٢) J. W. Lorsch, P.R. Lawrence, Organisation and Environments, Richard D. Irwin, Inc., 1969.

ونفس الكلام ينطبــق على التنظيمــات فى الصناعات الأخرى أى درجة الاتفاق والمواءمة بين طبيعة الظروف التى يعمل فيها التنظيم وبين نوع الهيكل التنظيمى المهم فى تحديد درجة نجاح او فشل التنظيم كما يلى :

الصــناعة	الظروف	التنظيم الموحد	درجة النجاح
صناعة البلاستيك	متغيرة باستمرار	ميكانيكى	فاشل
صناعة البلاستيك	متغيرة باستمرار	ميكانيكى	فاشل
صناعة الالكترونيات	متغيرة باستمرار	عضــوى	ناجح
صناعة الالكترونيات	متغيرة باستمرار	عضــوى	ناجح

ويلاحظ هنا أنه حدث تغيير جوهرى فى تفكير الكتاب فى علم التنظيم فبدلا من القول والمناداة بأن هناك تنظيم واحد لجميع الظروف ولجميع الأحوال ، بدأ المفكرون والكتاب فى التفكير بأن لكل ظروف معينة تنظيم معين مناسب . بل أن اكثر من ذلك فان داخل التنظيم أى على مستوى التنظيمات الفرعية
فان القطاعات المختلفة او الادارات المختلفــة داخل التنظيم فأنها تختلف ايضا فمثــلا ادارة الانتاج قد تتعامل مع البيئة الخارجية (قطــاع الفن الصناعى والتكنولوجى) الذى قد يختلف فى الظروف الخاصة وتتعامل ادارة التسويق مع قطاع السوق ، مســتهلك ، منافس ، تختلف فيها الظروف وبالتــالى يؤثر ذلك على طبيعة التنظيمات المختلفة داخل التنظيم التى تتعــامل مع هــذه القطاعات كما يلى :

البيئــة الخارجية

قطاع الفن الصناعى	القطــاع التجارى	قطاع البحوث والعلوم
ماكينات / عدد / الآت	عملاء / مناقشة	جامعات / مراكز بحوث
درجة التغيير محدودة	درجة التغير متوسطة	درجة التغير عالية
تنظيم ادارة الانتاج داخل المشروع ميكانيكى	تنظيم ادارة التسويق داخل المشروع خليط	تنظيم ادارة البحوث داخل المشروع مرن

وهكذا قد نتوقع ان تختلف تصرفات الأفراد داخل المشروع وكذلك ميــولهم واتجــاهاتهم باختلاف البيئة التى يتعاملون معها . بينما فى ادارة الانتاج يكون التركيز على الانتاج فى ظروف عالية من حيث درجة التأكد خصوصا أن البيانات عن الانتاج وعن العدد والآلات والماكينات متوافرة وبالتالى يمكن التخطيط بدرجة عالية من الدقة .

اما ادارة التسويق فلان البيانات عن السوق قد تختلف بدرجة أكبر من بيانات الانتاج ولكن أقل من بيانات البحوث من وقت الآخر فان التخطيط يكون بشكل تقريبى وهكذا .

على أى حال ما يهمنا هنا هو أن كل ادارة فى المشروع تقوم بدراسة البيئة التى تعمل فيها فاذا كانت بيئة تتميز بالثبات والاستقرار فان وظيفة الادارة تكون روتينية أى درجة التعليم اللازمة لأداء هذه الوظيفة محدودة جدا وبالتالى يمكن تحديد بصفة قاطعة المسئوليات والاختصاصات ويكون الاتصال بشكل راسى وهكذا . أما اذا كانت وظيفة الادارة تعليمية لأن الادارة تتعامل مع بيئة تتميز بالتغيير من وقت الآخر فهنا لابد من أن تكون وظيفة الادارة تعليمية حتى نستطيع أن نتعلم خصائص هذه البيئة المتغيرة من وقت الآخر والعمل على تفهم هذه الخصائص باستمرار حتى تستطيع أن تقوم باشباع رغبات هذه البيئة المتغيرة ولما كان التغيير مستمرا (البيانات متغيرة) فان الوظيفة ستكون تعليمية باستمرار Continuous Learning ويلاحظ أن شرط التعليم اساسا لتطور المشروع ونموه ، أما اذا تجاهل المشروع تلك الوظيفة فان المشروع سيجد نفسه ينتج سلع وخدمات لمجتمع غير موجود وبالتالى سيقف نموه ان آجلا أو عاجلا أما المشروع الذى يعمل فى ظروف ثابتة مستقرة فانه قد تعلم طبيعة ظروف البيئة التى يعمل فيها ولما كانت هذه الظروف ثابتة فانه لا يحتاج الى أن يتعلم باستمرار وهنا تصبح وظيفته روتينية كما يلى :

مشروع أ	مشروع ب
الوظيفة الرئيسية روتينية	الوظيفة الرئيسية تعليمية
الهيكل التنظيمى جامد	الهيكل التنظيمى مرن

هنا نجد أن الهيكل التنظيمى الجامد هو احسن هيكل تنظيمى لخدمة المشروع أ أما الهيكل التنظيمى المرن فانه سيقوم بتهيئة المناخ والظروف التى من خلالها سوف تتم العملية التعليمية ومن هنا يمكن القول ان لكل ظروف معينة هيكل تنظيمى مناسب .

* * *

الاستثمار الخاص فى ظل قانون الاستثمار والمناطق الحرة بعد تعديله

د. وهبى غبريال

بصدور قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ الخاص باستثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحـرة بدأت مصر سياسـة جديدة لتشـجيع الاستثمار الأجنبى بهدف دعم التنمية الاقتصادية

د. وهبى غبريال
الهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى والمنـاطق الحـرة

سبق أن نشرنا عدة بحوث كان آخرها بعنوان : « ادارة الاستثمار الاجنبى الخاص فى الدول النامية » نشر فى العدد الرابع أبريل ٧٩ المجلد الحادى عشر .

فى البلاد . وكان لصدور القانون أثره الواضح فى حفز التطلعات سـواء من جانب المستثمرين الاجانب أو من جانب الجهات الرسمية فى مصر . ولا شك أن السوق الكبيرة التى تتمتع بها مصر وانخفاض مستوى اجور العمال نسبيا وتدفق الاموال البترولية الى المنطقة العربية ، كل ذلك كان من شأنه حفز كثير من الشركات الاجنبية على ايفاد ممثليها الىمصر لاستكشاففرص الاستثمار ذات الطابع الثلاثى : أى استخدام المال العربى والتكنولوجيا الغربية والعمالة والموارد المصرية . وكان تدفق وصـول ممثلى هذه الشركـات من العلامات التى بعثت الأمل فى امكان قياممشروعات كبيرة فى فترة قصيرة نسبيا .

والواقع أن هذه التوقعـــات لم تتحقق خلال السنوات الاولى بالكامل ، وطبيعى أن معدلات التنفيذ كانت تسير فى تباطؤ نسبى ، وهو ما يرجع الى بعض العـــوامل الهامـــة مثل الاعتبـــارات السياسية ، وضعف الخدمات والمرافق ، وضعف الحوافز التى قدمها قانون الاستثمار (قبل تعديله) بالاضافة الى بعض المعلومات الادارية . ومن الجانب الرسمى بدات السلطات تشعر أن كثيرا من المشروعات التى قدمت لم تكـــن فى صـــالح الاقتصاد القومـــى ولم تزد عن مجرد محاولات مقنعة لبيع التكنولوجيا الاجنبية .

ومع ذلك فان السنوات الثلاث الاولى شهدت تقدما ملحوظا ، وحتى ٣٠ يونيـــو ١٩٧٧ كانت هناك مجموعة من المشروعات بلغت ١٦١ مشروعا بدات الانتـــاج الفعلى تبلغ رؤوس أموالهـــــا حوالى ٢٦٢ر٥ مليون جنيه (منها حوالى ٢١١ مليونا بالعمـــلة الأجنبية) بالاضـــافة الى ١٥٨ مشروعا تبلغ رؤوس اموالها ٦٩٢ مليون جنيه (منها ٤٣٣ مليون جنيه بالعملة الاجنبية) كانت فى مرحلة التنفيذ . وتركزت الانشطة بصفة عامة فى قطاع البنوك وشركات الاستثمار والمشروعات السياحية وبعض شركات الاســـكان ، أما عن المشروعات الصناعية فكان نصيبها ضئيلا ودون التوقعات بكثير .

والواقع أن الثلاث سنوات الاولى كانت بمثابة فترة « مواءمـــة » لكل من الحكومـــة والشركات الاجنبية على حد سواء . وطبيعى اننا كنا نحتاج الىذلك بعد فترة انغلاق استمرت أكثر منعشرين عاما وبدأ كل من الطرفين محاولة التعرف اكثر على الطرف الآخر . فقد اكتسبت الســـلطات المعنية خلال هذه الفترة خبرة أكثر فى التعامل مع الشركات متعـــددة الجنســـية وبدات بحث الاساليب التى من شـــانها جذب راس المـــال الاجنبى ، ومن الناحية الاخرى فان الشركات الاجنبية بدات تحس أنها فى استطاعتها التغلب على كثير من المشكلات القائمة بل وفى استطاعتها العمل فى ظل الظروف القائمة فعلا .

وخلال هذه السنوات الاولى بدات الشركات الاجنبية والمؤسسات الدولية حوارا جادا مـــع الحكومة المصرية حـــول العقبات التى تعـــوق سياسة الانفتاح . وتركزت كافة المناقشات حول القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ الذى اصبح يمثـــل فى نظرهم جوهر سياسة الانفتاح . وانتهى الامر الى الاقتناع بأهمية تعديل القانون ٤٣ لســـنة ١٩٧٤ فى ضـــوء ما أســـفرت عنه المناقشـــات والتوصيات ، وصدر القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ فى ١٦ مايو ١٩٧٧ معدلا قانون الاســـتثمار ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

وتركزت التعديلات التى أدخلها القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ على اضافة بعض المجالات الى تلك التى نص عليها القانون الأصلى مع ازالة كثير من الصعوبات وتوضيح النصـــوص التى كانت تتسم ببعض الغمـــوض والتى كانت الشركات الاجنبية ترى فيها أمورا تعوق الاستثمار الاجنبى فى مصر . ويعتبر القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ بداية مرحلة جديدة فى سياسة الانفتاح ، وسوف نعالج فى هذه الدراسة تجربة السنوات الثلاث الاولى ثم نتطرق بعد ذلك الى التعديلات التى ادخلها القانون ٣٢ لعام ١٩٧٧ .

اولا : تجربة الثلاث سنوات الاولى فى ضوء احكام القانون ١٩٧٤/٤٣

اذا نظرنا الى القانون ١٩٧٤/٤٣ واللائحة التنفيذية للقانون نجد أنه كان يهدف الى تحقيق ثلاثة أركان :

(أ) تحديد مجالات الاستثمار .

(ب) تحديد الضمانات والمزايا التى يقدمها القانون

(ج) ايجاد الجهاز المناسب الذى يتولى عملية تنفيذ أحكام القانون .

وسوف نحاول أن نوضح المشاكل التى واجهت المستثمرين بالنسبة لكل من هذه الاركان .

(أ) طبيعة الاستثمارات المطلوبة :

نص قانون الاستثمار على ضرورة الموافقة على أى مشروع استثمارى قبل تنفيذه الفعلى ، ومع ذلك لم يوضح القانون طبيعة المشروعات المقبولة على وجه التحديد ولم يوضح أيضا المبادىء التفصيلية التى يتم تطبيقها لدى تقييم المشروعات ، ولكنه أكتفى بتحديد المجالات التى يتم فيها قبول المشروعات مثل «الصناعة والتعدين والطاقة والسياحة والنقل والمشروعات الاخرى» دون تحديد الاولويات المفتوحة أمام رأس المال الاجنبى .

وركز القانون أساسا على طبيعة المال المستثمر فى المشروعات ، بل واعتبر ان المال المستثمر هو بمثابة تدفق صافللنقد الأجنبى دون تحميل احتياطيات البلاد من النقد الاجنبى لخدمة المشروعات بأية أعباء الا فى أضيق الحدود . وعلى سبيل المثال فانه بصرف النظر عن جنسية المستثمر فان النقد الاجنبى أو الاصول المستوردة من الخارج تعتبر فى مفهوم القانون « مالا مستثمرا » . وبالاضافة الى ذلك فان القانون عمد الى تشجيع المشروعات التى تحقق أكتفاء ذاتيا من النقد الاجنبى عن طريق الصادرات . وعلى ذلك فانه من الناحية العملية يمكن القول بأن التركيز كان أساسا يتجه الى المشروعات الموجهة للتصدير والتى تستطيع مواجهة احتياجاتها من النقد الاجنبىاللازم لخدمة القروض واستيراد احتياجاتها من الخارج وتحويل أرباحها .

وعلى الرغم من أن القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ (قبل تعديله) قد نص فى المادة ٢٢ (٢) على أن المشروعات الأساسية ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد القومى والتى لا تتجه الى التصدير يمكنها تحويل صافى أرباحها بالكامل ، فان تحديد مفهوم « المشروعات الاساسية » لم يتم توضيحه، وحتى نهاية ١٩٧٧ لم يتم الموافقة على مشروع واحد تحت هذه الصفة .

وعلى الرغم أيضا من أن القانون ٤٣ (قبل تعديله) لم ينص صراحة على عدم الترحيب بالمشروعات التى تحل محل الواردات ، الا أن القيود التى فرضها على ضرورة توافر النقد الاجنبى اللازم لمقابلة تحويل الارباح وسداد المصروفات المستحقة فىالخارج أبعدت المستثمرين حقيقة عن هذا المجال ، وساد الاعتقاد بأن مطالبة المشروعات بتصدير جزء على الاقل من انتاجها سوف يضمنالوصول الى الجودة المناسبة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواجهة السوق العالمى .

وبالاضافة الى ذلك فقد واجه المستثمرون مشكلة أكثر حدة وهى مشكلة سعر الصرف بالنسبة لرأس المال لدى دخوله ثم سعر الصرف الذى يطبق لدى استرداد رأس المال وتحويل الارباح . وكان الوضع آنئذ (قبل تعديل القانون) يتلخص فى وجود سعرين للصرف احدهما رسمى (٥ر٢ دولار للجنيه) والآخر سعر السوق الموازية (٤٤ر١ دولار للجنيه) ، وكان القانون ينصعلى تحويل رأسالمال المستثمر فى المشروعات الموافق عليها على أساس سعر الصرف الرسمى .

وقد رأى المستثمرون أن استخدام السعر الرسمى معناه تقييم استثماراتهم بأقل من قيمتها الحقيقية ، وأنه لن يكون من العدالة استخدام هذا السعر فى المشروعات المشتركة مع الشركاء المصريين ، وبالتالى فقد حاول المستثمرون الأجانب تجنب ما قد يلحقهم من أضرار نتيجة استخدام هذا السعر عن طريق التقليل بقدر الامكان من حجم استثماراتهم النقدية ، مع محاولة تعلية قيمة استثماراتهم العينية وتقييم مساهمة شركائهم المحليين بأقل من قيمتها الحقيقية واعتبار التكنولوجيا كجزء من رأس المال المستثمر .

وبدت هذه المشكلة أكثر تعقدا بالنسبة لاسترداد رأس المال والارباح ، فبينما نص القانون ٤٣ على أن تحويل رأس المال المستثمر الى البلاد يتم على أساس سعر الصرف الرسمى،

نجده قد نص ايضا على استرداد رأس المال على أساس « سعر الصرف السارى » ولم يأت بنص صريح يفسر بموجبه تغيير «سعر الصرف السارى» وهل هو السعر الرسمى أو سعر الصرف فى السوق الموازية ، وطبيعى أن تطبيق سعر السوق الموازية على اعادة تحويل رأس المال المستثمر الذى تم احتسابه من قبل على أساس سعر الصرف الرسمى كان يعنى الحاق خسارة تعادل حوالى ٥٠٪ من قيمة الاستثمار ذاته . وزاد الموقف سوءا أن القانون لم يحدد سعر الصرف الذى يتم بموجبه تحويل الارباح ولم يشر حتى الى تعبير « السعر السارى » ، وكان تحويل الارباح على اساس سعر السوق الموازية معناه ايضا تحويل نصف عائد الاستثمار طالما ان الاستثمار الأصلى تم تقييمه على أساس سعر الصرف الرسمى . وفى ضوء أهمية المشروع بات واضحا للمسؤلين أن هناك مشكلة حقيقية حول موضوع سعر الصرف وأن الامر يتطلب تعديل القانون ذاته .

(ب) الحوافز والمزايا والاعفاءات :

نص القانون ٤٣ اسوة بقوانين الاستثمار الاخرى على عدد من المزايا والحوافز والاعفاءات لتشجيع تدفق رأس المال العربى والاجنبى للبلاد . وفى هذا الصدد فقد نص القانون على عدد من المزايا للمشروعات المقامة فى داخل البلاد وعدد آخر من المزايا للمشروعات المقامة فى المناطق الحرة .

١ — الحوافز المالية : وقد نص القانون على اعفاء المشروعات التى تقام داخل البلاد من ضريبة الارباح التجارية والصناعية لمدة خمس سنوات يمكن مدها الى ثمان سنوات اعتبارا من تاريخ بدء الانتاج . ولما كانت هذه المدة قد لا تناسب المشروعات التى تتطلب وقتا طويلا تتمكن بعده من تحقيق أرباح ، فقد كان من رأى بعض المستثمرين مد فترة الاعفاء الضريبى أو احتساب هذه الفترة من أول عام يحقق فيه المشروع ارباحا .

وبالنسبة للمستثمرين الامريكيين فقد وجدوا أن الاعفاء الذى نص عليه القانون سوف يكون عديم الجدوى فى ضوء قوانين الضرائب السارية فى الولايات المتحدة حيث أن القانون المصرى اشترط لمنح الاعفاء الضريبى « الا تصبح الارباح محل الاعفاء خاضعة فعلا للضرائب فى دولة المستثمر الاجنبى أو الدول الاخرى التى قد تحول اليها هذه الارباح » .

وكان الهدف من وضع هذا النص فى القانون هو التأكد من أن الخسارة التى تتحملها الخزانة المصرية نتيجة هذا الاعفاء الضريبى سوف يستفيد منها المستثمر ذاته وليست اية حكومة اجنبية اخرى .

والواقع أن هذه المشكلة لم تنشأ فى حالة المشروعات المقامة فى المناطق الحرة حيث أن القانون لم ينص على أية شروط أو توقيتات ، ومع ذلك فان هذه المشروعات واجهت مشكلة اخرى خاصة بفرض رسوم سنوية معينة على عملياتها، حيث نص القانون (قبل تعديله) على فرض رسم واحد فى المائة على البضائع التى تدخل أو تخرج من المنطقة الحرة لحساب المشروع . ومن الناحية العملية فقد كانت هذه النسبة فى نظر رجال الاعمال تمثل عبئا كبيرا طالما كانت تفرض على قيمة البضائع الداخلة أو الخارجة من المنطقة الحرة وليست على الارباح المحققة بالفعل .

٢ — **المزايا النقدية :** كما سبق أن ذكرنا فان اى مشروع لا يحقق اكتفاء ذاتيا فى متطلباته من النقد الأجنبى لم يتسن له الحصول على تأكيدات بتوفير النقد الاجنبى اللازم لمواجهة هذه الاحتياجات ، ولذلك فقد كانت التيسيرات التى بدأت بتوسيع نطاق السوق الموازية فى عام ١٩٧٤ ثم السماح بتأسيس البنوك الاجنبية فى مصر ، وتأسيس « السوق التجارية » للعملة فى عام ١٩٧٦ "own exchange market" كل ذلك كان من شأنه توافر العملة الأجنبية بشكل متزايد يوما بعد آخر .

٣ — **الاعفاءات من قوانين العمل :** أعفى قانون الاستثمار الشركات المنشأة وفقا لاحكامه من القواعد التى تحكم شركات القطاع العام من حيث تمثيل العمال فى مجالس الادارة أو توزيع نسبة محددة من الارباح على العاملين . وعلى الرغم من ذلك فقد وجد رجال الاعمال الاجانب أن هناك قوانين أخرى تحد من حرية الحركة مثل القانون ١١٣ لسنة ١٩٦١ الذى يقضى بعدم جواز اقتضاء رئيس مجلس الادارة أو أعضاء المجلس مكافأة تزيد على ٥٠٠٠ جنيه فى السنة ، والقانون ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الذى لا يجيز لاعضاء مجلس الادارة لأية شركة مساهمة العمل فى شركة اخرى الا بترخيص خاص من رئيس الجمهورية ، والقانون ٩١ لسنة ١٩٥٩ الذى لا يجيز تعيين الموظفين الا عن طريق مكتب العمل . وبات واضحا أيضا أن هناك تعديلات يجب ادخالها فى هذا المجال بما يحقق اهداف سياسة الانفتاح الجديدة .

ثانيا : تعديل القانون ١٩٧٤/٤٣

وفى مواجهة ما أثاره المستثمرون من مشاكل تواجههم بدأت الدولة تفكر فى تعديل القانون ١٩٧٤/٤٣ وذلك منذ منتصف عام ١٩٧٦ . وعلى الرغم من معظم المشاكل القانونية التى ظهرت خلال الثلاث سنوات الاولى من تطبيق القانون امكن مواجهتها عن طريق اصدار القرارات الا ان تعديل القانون ذاته ظهر كأمر لا مفر منه بعد ان بات موضع تعليق من جانب الشركات الاجنبية بالاضافة الى أن تعديل القانون ذاته يعطى قوة أكبر للقائمين على تنفيذه ويعتبر مؤشرا على ان نواب الشعب ما زالوا مصممين على دفع سياسة الانفتاح وتدعيمها . وحتى يمكن الاحتفاظ بنوع من الاستقرار بالنسبة للاطار القانونى للاستثمار الاجنبى فى مصر ، فان الحكومة فضلت الاحتفاظ بالنص الاصلى للقانون وادخال التعديلات اللازمة عليه بدلا من اصدار قانون جديد .

وحتى تحقق التعديلات المشار اليها الغرض منها رأت الهيئة العامة للاستثمار أهمية فتح حوار بين مجتمع رجال الاعمال والجهات الحكومية المعنية حتى تتمكن الجهات الحكومية من شرح التعديلات المقترحة والوقوف على الرأى ، وبما يتيح صياغة هذه التعديلات بالاسلوب الذى يخدم الهدف منها ، وعقدت سلسلة من اللقاءات والمؤتمرات انتهت الى عدد من التوصيات تم صياغتها وعرضها على الوزارة ومجلس الدولة ثم تقديمها الى مجلس الشعب حيث تمت مناقشة المواد واحدة تلو الاخرى ، وتم صدور القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ الذى أصبح نافذا اعتبارا من ٩ يونيو ١٩٧٧ .

جوهر التعديلات :

كما أشرنا من قبل فان تجربة السنوات الثلاث الأولى من تطبيق القانون الاصلى أسفرت عن ظهور بعض المشاكل منها (١) المشروعات المقبولة وخاصة بالنسبة للمشروعات التى تهدف الى الاحلال فى الاستيراد (٢) تطبيق سعر الصرف المناسب (٣) تحويل رأس المال والارباح (٤) تفسير وتطبيق الاعفاءات الضريبية (٥) القيود التى يفرضها قانون الشركات وقانون العمل .

وعليه فقد حاول القانون ١٩٧٧/٣٢ التعرض لحل هذه المشاكل على الوجه التالى :

أولا : توسيع نطاق المشروعات المقبولة :

١ — مشروعات التصدير ومشروعات الاحلال فى الاستيراد

كما ذكرنا من قبل فان القانون ١٩٧٤/٤٣ كان يعطى أفضلية للمشروعات الموجهة للتصدير من حيث :

تخويلها حق تحويل الأرباح بالكامل فى حالة ما اذا تمكن المشروع من مقابلة كافة احتياجاته من النقد الاجنبى وهو ما يعنى مطالبة المشروع

بالانتاج اساسا للتصدير حتى يصبح له الحق فى تحويل أرباحه للخارج . ولعل الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة العامة كان ينحصر فى المشروعات التى اطلق عليهــا فى النص القديم « المشرعات الاســاسية » والتى أعطيت الحق فى تحويــل ارباحها بالكــامل بصرف النظر عن متحصــلاتها بالنقد الاجنبى ، وهو ما يندرج تحته المشروعات التى تهدف الى الاحلال فى الاستيراد ، وعليه فان اى مشروع من هذا النوع كان له الحق فى تحويل ارباحــه بالكامــل اذا ما تــم تصنيفــه ضمن « المشروعات الاساسية » ، الأمر الذى يحظى بموافقة واحدة من قبل هيئة الاستثمار .

وعليه فقد تم تعديــل المادتين ١٤ ، ٢٢ من القانون بما يسمح بتشجيع المشروعات المعوضة للواردات ، وبموجب التعديلات الجديدة أصبحت الأرباح المحققة بالعملة المحلية قابلة للتحويل الى الخارج وفقا لما يلى :

١ — لا تتطلــب المــادة ٢٢ (٢) اعتبــار المشروعات المعوضــة للواردات « مشروعات أساسية » ، واصبح من حق هيئة الاســتثمار الموافقة على تحويل الارباح كليا او جزئيا وفقا لما يتم الاتفاق عليهمع المستثمر وقت منح الموافقة.

٢ — تنص المادة (١٤) المعدلة على السماح للمشروع بالحصول على العملة الأجنبية محليــا عن طريق بيع العملة المحلية للبنوك وكذا بيــع المنتجات فى السوق المحلية مقابل اقتضاء قيمتها بالعملة الاجنبية . كما يمكــن للمشروع ايضــا الحصول على العملةالاجنبية منالسوق التجارية.

٢ — المشروعات المصرية الخالصة :

لم يسمح القانون قبل تعديله بقيام مشروعات مصرية خالصة أى مملوكة بالكامل لمصريين ، ولدى تعديل القانون أصبحت مثل هذه المشروعات من المشروعات المقبولة مع تمتعها بنفس المزايا التى يتمتع بها المســتثمر الاجنبى ، مع قيــام هيئة الاســتثمار بالنظر فى هذه المشروعات ومنــح الموافقات اللازمة طالما كانت هذه المشروعات تنطبق عليها المعايير التى تراعيها الهيئــة لدى النظر فى المشروعات المقدمة لها ومتابعتها أسوة بالمشروعات المشتركة .

٣ — انشطة اخرى :

سمح القانون بعد تعديله فى ١٩٧٧ بممارسة انشطة جديدة لم ينص عليهــا النص الأصــلى للقانون ، وحتى يمكنتشجيع قطاعالتشييد والبناء والحصول على التكنولوجيا المطلوبة ، تم اضافة الأنشطة التالية فى نطاق القانون :

— نشاط التعمير فى المناطق الخارجــة عن الرقعة الزراعية ونطاق المدن الحالية .

— نشاط المقاولات التى تقوم بهــا شركات مساهمة لا تقل مشاركة رأس المال المصرى فيها عن خمسين فى المائة .

— نشاط بيوت الخبرة الفنية المتخذة شكل شركة مساهمة بالمشاركة معبيوت الخبرةالأجنبية العــالمية اذا كان يتعلق بأى من المشروعــات الداخلة فى المجالات المسموح بها وفقا للقانون والتى تعتبر هذه الخبرة من مقتضياته .

ثانيا : سعر الصرف

وحتى يمكن انهاء الجدل الذى استمر لفترة طويلة حول تعدد أسعارالصرف للجنيه المصرى، فان القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ تضمن مادة جديدة (رقم ٢ مكرر) تقضى بتحويل المال المستثمر الى جمهورية مصر العربية واعادة تصدير وكذلك تحويل الارباح المحققة الى الخارج وذلك باعلى سعر معلن للنقد الأجنبى القــابل للتحــويل ، ويسرى ذلك على المال المستثمر اللازم لشراء الأراضى والعقارات التى تمثل جزءا متكاملا من الأصول الراسمالية للمشروعات التى توافقعليها هيئة الاستثمار .

وبالنسبة للمشروعات التى سبق لها تحويل رأس مالها الى مصر قبل تعديل القانون (اى

تم تحويل رؤوس أموالها بالسعر الرسمى) فقد أفرد لها القانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ مادة مستقلة (المادة الخامسة) التى تنص على أنه يجوز باتفاق الشركاء الممثلين لثلاثة أرباع رأس المال على الأقل فى المشروع أو بقــرار من الجمعية العمومية غير العادية بحسب الأحــوال اعادة تقييم حصصهم فى المشروع فى حدود ما تم تحويله منها ، وفى هذه الحالة يكون للمشروع زيادة قيمة الحصص أو اصدار أسهم مجانية بما يعــادل فروق اعادة التقييم ودون أن يكون لذلك أثرعلى حقوق التصويت ، ولا تخضع عملية اعــادة التقييم وزيادة قيمة الحصص أو اصدار الأسهم المشار اليها لأية ضرائب أو رسوم .

واذا لم يتسن اعــادة التقييم على نحــو ما سبق تظل قيمة الحصص أو قيمة ما تم تحويله منها بحسب الأحوال على ما هى عليهمحسوبة بالسعر الرسمى الذى تم تحويلها على اساسه، كما تظل نسبة المشاركة فى الأرباح المحددة على أساس تلكالقيمة عند قبولالمشروع دونتعديل، وتوزع الأرباح الناتجة عما تم تحويله على اساس نسبة المشاركة المشار اليها .

ثالثا : تحويل رأس المــال

وبالاضافة الى انهاء مشكلة تعــدد ســعر الصرف ، عالج القانون المعدل مشكلة القواعد الخاصة باعادة تحويل رأس المال . فقد نص القانون الأصلى على تقييــد عملية تحــــويل رأس المال وذلك باحتساب قيمة المــال المستثمر واضافة نسبة تحددها هيئة الاستثمار لمواجهة أى ارتفاع يكون قد طرأ على قيمة الاستثمار . وقد ألغى القانون بعد تعديله هذه القيود وأصبح للمستثمر الحق فى تحويل المال المستثمر فى حدود قيمة الاستثمار عند التصفية أو التصرف فيه . وعلى الرغم من أن المستثمر يستطيع اعــادة تصدير المال المستثمر أو التصرف فيه بشرط أن يكون قد مضى على ورود المــال خمس سنوات على خمسة أقساط سنوية ، الا أن القانون قد اتاح للمستثمر تحويل المال المستثمر كله اذا كان رصيد المستثمر فى حسابه المفتوح بالنقد الاجنبى يسمح بذلك أو اذا كان قد تصرف فيه مقابل نقد أجنبى حر بشرط اخطار هيئة الاستثمار بهذا التصرف . كما يجوز أيضا بيع الأسهم المقومة بعملة أجنبية فى البورصة المصرية بنقد أجنبى حر وفى هذه الحالة يحول ناتج البيع لحساب البائع الى الخارج دون قيود .

ويجوز أيضا للمستثمر التصرف فى أمواله أو جزء منها الى آخر بعملة محلية ، ويحل المتصرف اليه محل المستثمر الأصلى فى الانتفاع بأحكام القانون باستثناء حقوق التحويل المنصوص عليها فى القــانون .

رابعا : الحوافز المالية

(أ) الاعفاءات الضريبية :

تحدد المادة ١٦ من القانون المعدل الاعفاءات الضريبية التى تتمتع بها المشروعات وأوضحت دون لبس أن الأرباح التى توزعها المشروعات تتمتع بالاعفاء من الضريبة على ايرادات القيم المنقولة ومن الضريبة على الأرباح التجــارية والصناعية ومن الضريبة العامة على الايراد . واضافت المادة ١٦ نصا يقضى باعفاء مشروعات التعمير وانشاء المدن الجــديدة واستصــلاح الأراضى لمدة عشر سنوات يجــوز مدهــا الى خمسة عشر عاما . وبمــوجب النص الجــديد أصبحت أرباح المشروعات معفاة من الضريبةعلى الأرباح التجارية والصناعية بصرف النظر عن السياسة الضريبية المطبقة فى دولة المستثمر ، وقد كان النص الأصلى فى القانون قبل تعــديله يقضى بعدم الاعفاء من هذه الضريبة اذا ترتب على هذا الاعفاءاخضاع الأرباح المعفاة للضرائب فى دولة المستثمر ، وهو ما كان يصعب التحقق منه عمليا . ومع هذا اشترط القانون المعــدل لسريان الاعفاء من الضريبة العامة على الايراد

الا يصبح الايراد محل هذا الاعفاء خاضعا فعلا لضريبة مماثلة فى دولة المستثمر الأجنبى ، وتقضى المادة ١٧ من القانون المعدل باعفاء الأرباح التى يوزعها المشروع من الضريبة العامة على الايراد وذلك بنسبة ٥٪ من القيمة الأصلية لحصة الممول فى رأس مال المشروع وذلك بعد انقضاء مدة الاعفاء الأصلية والتى يسرى خلالها الاعفاء الكامل من هذه الضريبة على الأرباح التى توزعها المشروعات .

(ب) اعفاءات جديدة للعاملين الأجانب :

كذلك تقضى المادة (٢٠) من القانون المعدل باعفاء الأجور والمرتبات والمكافآت التى يحصل عليها الخبراء والعاملون الأجانب من الضريبة العامة على الايراد وهو ماكان يسرى فقط على العاملين الأجانب فى المناطق الحرة قبل تعديل القانون .

(ج) تعديل الرسوم فى المناطق الحرة :

ذكرنا من قبل أن اقتضاء رسم بواقع ١٪ من قيمة السلع الداخلية الى المنطقة الحرة أو الخارجية منها لحساب المشروع كان أمرا غير مناسب وخاصة بالنسبة للمشروعات التى لاتغل ربحا عاليا ، ولذلك فقد اقتضى الأمر تعديل القانون بحيث يصبح هذا الرسم (١٪) هو الحد الأقصى الذى يتم اقتضاؤه ، وأصبح للمشروع الحق فى سداد رسم دون هذا الحد وفقا لمعدل ربحيته والظروف الأخرى التى تقتضى ذلك . أما عن المشروعات التى لا يقتضى نشاطها الرئيسى ادخال واخراج سلع فانها تخضع لرسم لا يتجاوز ٣٪ من القيمة المضافة التى يحققها المشروع سنويا .

وقد قدمت المادة ٣٧ المعدلة حافزا اضافيا للمشروعات الصناعية التى تعمل فى المناطق الحرة حيث قضت بتخفيض الرسوم الجمركية المستحقة على البضائع التى تستورد للسوق المحلى الى النصف اذا ما بلغت المكونات المحلية فى هذه البضائع ٤٠٪ أو اكثر .

خامسا ــ اعفاءات جديدة من قانون الشركات وقانون العمل :

وفى محاولة لتيسير العمل وتحرير المشروعات الاستثمارية من القيود التى لا تتمشى مع طبيعتها فقد تم تعديل المادتين ١١ ، ١٢ من القانون بحيث تم تحرير هذه المشروعات من قيود انتخاب العمال فى مجالس ادارتها ، وكذلك من احكام القانون ١١٣ لسنة ١٩٥٨ الذى يشترط عدم التعيين بأكثر من ١٥ جنيها الا بامتحان مسابقة، وحررها أيضا من شرط تعيين العاملين عن طريق مكاتب استخدام العاطلين والعمال ، مع استثناء الشركات المساهمة من بعض أحكام قانون الشركات رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ وأجاز زيادة ما يتقاضاه أعضاء مجلس الادارة أو العاملون عن ٥٠٠٠ جنيه فى السنة .

سادسا ــ النواحى التنظيمية :

كان الأثر المباشر الوحيد لقانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ فى المجال التنظيمى هو توسيع اختصاصات الهيئة العامة للاستثمار وهى الجهة المناط بها تطبيق أحكام القانون ١٩٧٤/٤٣ بحيث يشمل ذلك النظر فى المشروعات المقدمة من القطاع الخاص المصرى بالاضافة الى تلك المقدمة من الشركات الأجنبية والمشروعات ذات الطابع المشترك . ولذلك فقد تم تعديل اسم الهيئة بما يتفق مع ذلك وأصبح اسمها الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بعد ان كانت « الهيئة العامة لاستثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة » .

أما عن الأثر غير المباشر للقانون فقد كان فى الواقع محصلة للحوار الذى دار لفترة طويلة مع رجال الأعمال وانتهى الى التعديلات التى تضمنها القانون ١٩٧٧/٣٢،بالاضافة الى الخبرة التى اكتسبتها الهيئة خلال السنوات الثلاث الأولى بعد صدور قانون الاستثمار عام ١٩٧٤ ،

ونقصد بذلك التغير الذى طرأ على سياسة الهيئة ذاتها والتحول من مجرد النظر فيما يقدم اليها من طلبات والبت فيها الى الترويج لمشروعات محددة مطلوبة للاقتصاد القومى ويتم ذلك بعد الاتصال بالجهات الفنية المعنية واعداد الدراسات المبدئية لهذه المشروعات والترويج لها فى الداخل والخارج .

ولا يفوتنا هنا أن ننوه الى ما بذلته الهيئة من أجل تقديم كافة الخدمات اللازمة للمستثمر فى مبنى الهيئة ذاته بعد أن أصبحت كافة الجهات الحكومية التى لها علاقة بالمستثمر لها مكاتب خاصة بها فى مبنى الهيئة مثل مصلحة الشهر العقارى ووزارة العمل والضرائب والجوازات والجنسية وغيرها مما يسهل العمل ويقلل من الجهد والوقت ويعطى انطباعا حسنا عن مستوى الأداء الحكومى .

وقد يكون من المناسب هنا أن نشير الى أن أسلوب العمل بالهيئة يقضى بالبت فيما يقدم من طلبات خلال ثمانية أسابيع على الأكثر اذا كان الطلب المقدم مستوفيا للبيانات المطلوبة ومدروسا بأسلوب جيد ، وتستعين الهيئة برأى الجهات الفنية المعنية وفقا لطبيعة المشروع المقدم ثم تقوم باجراء تقييم اقتصادى للمشروع ، وتعرض النتيجة بعد ذلك على مجلس ادارة الهيئة الذى يعقد شهريا بصفة دورية ، ويمنح المشروع مهلة ستة شهور لاتخاذ الخطوات التنفيذية التى تثبت مدى جديته فى التنفيذ ويجوز مد هذه الفترة بقرار من مجلس ادارة الهيئة .

★ ★ ★

المدير وتعددية الأدوار

د. زيدان عبد الباقي

[للمدير .. ادوار متعددة : فى مجال عمله .. ومع مرءوسيه .. وبين زملائه .. ومع رؤسائه .. ومع أصدقائه فى النادى .. وداخل اسرته .. الخ فما هى تلك الأدوار وغيرها على وجه التحديد ؟ ... ان الاجابة عن هذا السؤال هى موضوع هذا المقال ، الذى تناول فيه كاتبه شخصية المدير بالتحديد الدقيق ، بالاضافة الى تحديد مفهوم « الادارة » ... ثم تناول دور المدير كحلقة اتصال بين أجهزة البحوث والتخطيط والمتابعة . وناقش مسألة تعدد الأدوار كخاصية مركزية تحتاج من كل مدير ، الالمام بماهية كل دور من الأدوار التى يناط به القيام بها ، حتى لا تختلط الادوار فى ذهنه ، ويعجز المتعاملون معه عن معـرفة هويته أو اتجاهاته أو ميوله أو حتى آرائه وأفكاره .. الخ ، وبالاضافة الى ذلك حددالكاتب أهم نماذج أدوار المدير بالتفصيل الموجز ، ومن النماذج التى عرض لها : دور المدير كمدير — دور المدير فى الأسرة — الدور المستدمج للمدير — الدور المتوقع للمدير — دور المدير الملزم — المدير وتبنى الدور — المدير ومركب الدور — المدير والأدوار المتعـددة — المدير والأدوار المتبادلة ... ولعل من الافضل أن نترك الكاتب معك عزيزى القارىء ...]

ان موضوع الأدوار المتعددة Multiple Roles التى يمارسها الشـخص الواحد لمجمـوعة من واجبات وطبقة بعينها تبدو أكثر وضوحا فى وظيفة « المدير » . ولهذا فان احتياج هذه الوظيفة الى شخصية ذات سمات محـددة من الأمور التى لا تحتاج الى برهان ، فتلك قضية باتت أشـبه بالبديهيات .

د. زيدان عبد الباقى

استاذ علم الاجتماع المساعد بكلية العـلوم الاجتمـاعية
جامعة الامام ابن سعود الاسلامية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان: « التنافس الادارى الاجتماعى » نشر فى العدد الثالث يناير ٨٠ — المجلد الثانى عشر .

الدور :

يستخدم مفهوم « الدور » فى علم الاجتماع وفى علم النفس الاجتماعى وفى غيرهما من العلوم والفروع بمعان متنوعة وان لم تكن متناقضة ، فمفهوم الدور ينطلق كمظهر للبناء الاجتماعى على وضع اجتماعى محدد، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة التى تخضع لتقييم معيارى الى حد ما ، قبل أولئك الذين يكونون فى الموقف الاجتماعى ومن قبل الآخرين .

ويعرف « الدور » من جهة أخرى كعنصر فى عملية التفاعل الاجتماعى ، وهو هنا ما يشير الى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التىيؤديها شخص معين فى موقف من مواقف التفاعل الاجتماعى . هذا ويتركز الدور — كنموذج — حول بعض الحقوق والواجبات ، بمعنى أنه يرتبط بوضع محدد للمكانة الفردية داخل الجماعة أو الموقف الاجتماعى المعين . ومن ثم فان دور الشخص يتحدد فى هذين المجالين « الجماعة — والموقف الاجتماعى » على أساس مجموعة من التوقعات التى يعتنقها الآخرون ، ويشترك معهم الشخص نفسه فى اعتناقها .

ويربط « رالف لينتون » بين مفهوم « الدور » ومفهوم « المكانة » Status على أساس أن « المكانة هى مجموعة الحقوق والواجبات » وأن « الدور هو المظهر الدينامى للمكانة » . فممارسة هذه الحقوق والقيام بتلك الواجبات هو ما يفهم منه القيام بالدور(١) . وقد اقر هذا التحديد لمفهوم الدور كل من «بارسونز» فىكتابه بعنوان «النسق الاجتماعى » و «رادكليف براون» فى كتابه بعنوان « البناء والوظيفة فى المجتمع البدائى » وكذلك « روبرت ميرتون » فى كتابه بعنوان « النظرية والبناء الاجتماعى » .. الخ .

وشخصية المدير ينبغى أن تكون « وحدة متكاملة من الصفات والميزات الجسمية والعقلية والاجتماعية والمزاجية التى تبدو فى التعامل الاجتماعى للفرد ، والتى تميزه عن غيره من من الأفراد تمييزا كاملا(٢) » وعلى ذلك فانه لما كان لكل فرد — فضلا عن المدير — أوضاع كثيرة داخل المجتمع ، فهو — لذلك — يؤدى مجموعة من الأدوار المتباينة . وما دامت وحدة الذات تتطلب درجة معينة من التكامل السلوكى والقيمى ، فان الشخص يميل الى التأثير فى طريقة أدائه لأدواره المتعددة . ومع ذلك فان اداءه لن يتطابق على نحو دقيق مع توقعات الآخرين ، ولن يتمكن من مواجهة كل التوقعات التى يعمل على تكوينها كحصيلة ذاتية خاصة به .. وشخصية بهذه السمات لا تتأتى من فراغ ، وانما هى نتائج تفاعل « صاحبها » المستمر مع عناصر حضارته الاجتماعية والثقافية والبيئية . وهى فى جوهرها نبت وترجمة واقعية لكيان الجماعة النفسى والاجتماعى والثقافى القائم ، أى هى نتاج للتفاعل مع قيم ومعايير ومبادىء وأهداف وآداب وعادات وتقاليد اجتماعية للجماعة . ومن ثم فان الثقافة — أى التراث الاجتماعى — هى التى تساهم فى تشكيل النسق القيمى لدى الفرد ، بما تنطوى عليه من أفكار واتجاهات واطارات مرجعية ومعتقدات اجتماعية ، كما تمده بالأسس السليمة للعلاقات والمعاملات فى المجتمع .

واذا كنا قد حددنا — بصفة مبدئية — السمات الأساسية للمدير .. فما هى ، على وجه الدقة ، المهام التى يجب على المدير القيام بها ؟ .. انها فى كلمة واحدة « الادارة » ولكن ما هى الادارة ؟ .. الادارة بالمعنى الاجتماعى هى « عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الانتاج فى مشروع اقتصادى أو هيئة للخدمات » وينطبق هذا المصطلح فى نفس الوقت على « المنظمين » فى التسلسل الهرمى ، والمنفذين لعملية الادارة ذاتها ، أى الذين يقومون

---

(١) The Study of Man. Appleton-Century - New York, 1936, pp. 113 - 114.

(٢) دكتور زيدان عبد الباقى : علم النفس الاجتماعى فى المجالات الاعلامية ، مكتبة غريب ، القاهرة ١٩٧٩ صفحة ٢٣١

بأداء هذه الوظائف أو المهام الوظيفيــة . ومما تجدر الاشارة اليه ان التسلسل الهرمى الادارى فى أى تنظيم رسمى ، يستمد سلطته ومسئولياته من وظيفته ، أى من عــلاقة مكانتــه بالتنظيم ولا يستمدها من أية خصائص أو مميزات أخــرى كالملكيــة ، أو المولد ، أو الصفات الموروثة ، أو القوة العسكرية . كما أنه لا يستمد وضــعه من السلطة التى توفرها المعرفة المتــازة أو اختبارات الأداء أو الانجازات الموضوعية والمتفق عليها اجتماعيا . ومعنى ذلك أن مكانة التسلسل وقوته ومسئولياته تعتمد على ما يقــوم به من وظائف أساسية دون غيرها .. وينطبق هــذا التحديد على مجتمعات « المشروعات الحــرة » أو مجتمعات «الاشتراكيةالديمقراطية» أو «الدول الشمولية(١) » ومن جهة أخرى فان « الادارة » هى التى « تختص بماذا وكيف ؟ » أما « ماذا ؟ » فهى موضوع الادارة ، وهى المعرفة الفنية عن مجال من مجالات العمل يستطيع الادارى أن يتولى ادارته . و «كيف ؟» هى الطرق الفنية فى الادارة، وهى المبادىء التى تنفذ تبعا لها البرامج الانتاجية؛ ويتحقق بمقتضاها بلوغ الأهداف . وهاتان الكلمتان « ماذا وكيف ؟ » بالتعريف الاجرائى السالف الذكر تشكلان ما يسمى « بالادارة »(٢)

والادارة بهذا التعريف تعتبر مسئولة عن نجاح وبقاء واستمرار المنظمة . ومن ثم فان عليها أن تعمل جاهدة حتى يكون « الاتصال » على الدوام مستوعبا ما تفكر فيه ، وما تخطط له . ذلك أن أهداف اى منظمة تقع خارجها ، بمعنى أن النتائج لا تتحقق فى « الداخل » وانما فى « الخارج » الذى تخدمه المنظمة ومادام هناك ارتباط واضــح أى اتصال واضح « بين الداخل والخارج » بالنسبة للمنظمة ، فانها — لكى تحقق أهدافها ، وتدرك النجاح المنشود ، يجب أن يشكل الاتصال جانبا لا غنى عنه فى عملية صنع القرار .

ومن هنا يمكن القول ان « الادارة » قد أصبحت « مهنة » Profession يندر من يضطلع بأعبائها بكفاية واقتدار ، فهى مهنة لا تختلف عن مهنــة الهندسة أو الطب أو القضاء .. والذى يدعــو الى الاعتقاد بأن الادارة باتت « مهنة » يحتــاج الى مهارات واستعدادات لا يمكن الحصــول عليها من المؤسسات التعليمية والتدريبية وحدها. وانما — وبصفةأساسية — من الممارسة العملية، ولا سيما بعد التخرج فى التخصص المناسب فى الجامعــة . ذلك أن موقف الادارة من المواقف السريعة التغير . وهذا التغير يحتاج الى المرونة من المدير بحيث يتكيف لكل موقف جديد ، حتى قبل ظهوره .

المدير حلقة توجيه واتصال :

ذلك أنه لكى يكون الموقف العملى للمدير موقفا فعــالا ، فمن الضرورى أن يــكون بالدائرة الكهربية بمعنى ان المدير الناجح هو الذى يجمع خطى الموجب والســالب فى الادارة ، فتتحقق الانارة ومن ثم تبدو الأهداف واضحة ، كمــا تبدو وســائل وأدوات وخــامات الانتــاج واضحة .. ومع الوضوح يكون النجاح . ولكى يزداد هذا الكلام وضوحا نقول :

— ان سياسة التنظيم وهيكله ، تحــددان بواسطة الادارة العليا . وهذا التحديد يستلزم فى القيادة الادارية خصائص وسمات تتناسب مع المشروع ، فضلا عن ضرورة تقبلها وكذلك تقبل المدير للمؤثرات — من أعلى — مثــل تغــير الادارة العليا مع تغير مصاحب فى وجهة النظر (العنصر الايجابى) .

— وكذلك التغير — من أســفل — مثـــل الاعتراف بالتنظيمات العمالية (العنصر السلبى)

(١) Drunker, P.F. : American Journal of Sociology. January, 1953.

(٢) دكتور زيدان عبد الباقى : وسائل وأساليب الاتصــال فى المجالات الاجتماعية والتربوية والادارية والاعلامية ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٧٩ صفحة ٢٠٢

— وأيضا التغير — من الخارج — مثل التغيرات التى تصيب التشريعات الاجتماعية والاقتصادية وتلك التى تحدث فى السوق ، والتى تؤدى بالضرورة الى تغيير فى خصائص التنظيم ، أو الى اعادة تحديد خصائص وسمات نماذج القيادات الادارية المقبولة (العنصر السلبى المشترك) .

— والمدير الذي يقو مبايجاد التلاؤم والتوافق بين كل هذه المتغيرات (العنصر الايجابى المشترك) .

ومن هذه المتغيرات يتضح لنا أن دائرة العملية الادارية تنطوى على عنصرين أحدهما ايجابى والآخر سلبى ، وعنصرين آخرين كل منهما « مشترك » بين السلبى والايجابى . وبذلك يمكن فصل الشعيرات الايجابية وضمها الى العنصر الايجابى الرئيسى ، وفصل الشعيرات السلبية وضمها الى العنصر السلبى الرئيسى . ومن ثم يمكن الحصول على مجموعتين من الأسلاك : احداهما ايجابية والأخرى سلبية .. وبالتالى يمكن للادارة أن تحصل على الانارة المطلوبة .. والمدير — هنا — هو الشخص الوحيد المسئول عن تحقيق الانارة فى الادارة .

تعددية الأدوار :

وشخصية المدير بالصورة التى أوضحناها — من قبل — مطالبة بالقيام بمجموعة من الأدوار ، بشىء من الاتزان والاستقرار النسبى لمستوى التكامل خلال فترة زمنية معينة . وهذا يحتاج — من المدير — الى ثقافة معيارية مشتركة بينه وبين من يتول ىادارتهم من ناحية .. والىمعيار محدد نوعا ما ، لمركزه العضوى فى المنظمة أو المنشأة أو المؤسسة التى يتولى الادارة فيها، بحيث تمكنه من القيام بالعديد من العمليات التفاعلية المزدوجة ، كما تمكنه من زيادة عمليات التفاعل بين العاملين أفرادا وجماعات .

وقد تكون أنساق التفاعل المتبادل بين جماعات، وهذه الجماعات قد تكون متضامنة بدرجة عامة ولكنها — دائما — ليست سوى أنساق فرعية من أنساق اجتماعية أكثر اتساعا . ويرجع ذلك الى العوامل التى أوضحناها من قبل من الثقافة المشتركة . ولذلك فان التفاعل الذى يحدث بدون لغة مشتركة هو فى الواقع تفاعل محدود للغاية من جانب .. ومن جانب آخر فان العلاقة بين نسق التفاعل وشخصيات أعضائه تلعب دورا هاما فى زيادة فعالية التفاعل . فالثنائية Dyad كحقيقة امبيريقية لا تشكل بأى حال مجتمعا مستقلا ، ولذلك لا يقتصر عضو الثنائية على التفاعل مع الدور الذى يؤديه شريكه أو زميله أو مديره فى هذه الثنائية . ومن هنا فان اهتمام المدير لا ينبغى أن يقتصر على تفاعل ثنائى واحد ، وتفاعل المدير هنا ينبغى — أيضا — أن يختلف باختلاف الموقف الاجتماعى . ومن أجل زيادة الايضاح — مرة أخرى — فالزواج — على سبيل المثال — على الرغم من أنه علاقة ثنائية على جانب كبير من الأهمية . فان الزوجين فى كل المجتمعات — فى الغالب — لهما أطفال . ودور الزوج هنا يتباين عن دور الزوجة بالتأكيد فى عملية انجاب الأطفال هذه . كما أن دور الزوج يتباين عن دور الأب . كما أن الأسرة الصغيرة عبارة عن جماعة أكثر شمولا ، يؤدى كل عضو فيها عددا كبيرا من الأدوار . ورب هذه الأسرة وأمثالها هو مديرها .

تعدد الأدوار خاصية مركزية :

وظاهرة تعدد الأدوار خاصية مركزية — كما هو معروف — فى سائر المجتمعات وأهميتها تزداد بازدياد تباين فئات المجتمع . ومن ثم فان مجالات تفاعل مختلف الأفراد تختلف نتيجة لتداخلها ولتغلغها فى بعضها البعض بالرغم من عدم تطابقها . ذلك أن أى فرد يستطيع الاشتراك فى عدد كبير من أنساق التفاعل النوعية ، غير أن أكثرها أهمية واستمرارا فى الوجود بالنسبة

له هى عضويته المتفاعلة فى الجماعات الثابتة المستقرة . ويتضح من ذلك أن الوحدة التى تتكون منها — مع الآخرين — عضوية الجماعة ، ليست هى « الفرد » بصفة اساسية ، وانما الشخص الذى يلعب دورا فى الجماعة . والسبب الاجتماعى لهذه الظاهرة ، والذى يتحد مع الأسباب النفسية والوراثية وما اليها ، يتمثل فى عدم وجود شخصين متجانسين أو متطابقين من حيث الاهتمام بالدور Role Involvement وهو أمر يزداد كثيرا فى المجتمعات حيث نجد نسبة كبيرة من اهتمامات الأدوار ليست وراثية . وبذلك تصبح اهتمامات الدور نوعا من الاختيارات التلقائية على وجه التحديد .

والتفاعل كعملية يمكن تحديد خطوطه العامة على اساس أنه مهما تكن المراحل الوسطى فى خط التطور من السلوك الحيوانى البسيط الى التفاعل الاجتماعى الانسانى .. فان هذا التفاعل الاجتماعى يرتكز على معايير رمزية ثقافية . ولو أن له بالتأكيد — الى جانب ذلك — أسسا « ثقافية » فرعية متعددة . ويترتب على ذلك اننا نستطيع تحليل عملية التفاعل من ناحيتين :

الأولى : من ناحية ما يحدث داخل الوحدة الفاعلة (جماعة أو شخص يؤدى دورا) .

والثانية : من ناحية ما يحدث بين هذه الوحدات .

ولذلك يشار الى العملية الأولى باعتبارها « قرارا » والى العملية الأخيرة باعتبارها « اتصالا » .

وفى عمليات اتخاذ القرارات ، فان المعلومات التى تنقل الى الوحدة التى تتخذ قرارا (وتلك هى حالة التفاعل) . ولكن المعلومات عن البيئة قد لا تكون مناسبة . بيد أنها تتكون فى ضوء استعدادات وعواطف واهداف .. الوحدة الانتاجية ذاتها . عندئذ يتم اداء الفعل الذى يتكون من الاتصال بالوحدات الأخرى الموجودة داخل اطار النسق الانتاجى . وسواء أكان الاتصال شفويا أو تحريريا ، فانه قد يكون من تعبيرات الوجه ، ومن الحروف والكلمات والأصوات .. الخ . وبذلك يصبح الاتصال مدخلا Input للوحدات المستقبلة ، وكذلك الوحدات المرسلة التى قد يعتريها شىء من الخوف من محتويات الرسالة الواردة .

نماذج أدوار المدير :

تتنوع هذه الأدوار باختلاف المواقف الاجتماعية التى يلتقى بها المدير — أو تلاقيه — طوال الفترة التى يشغل فيها تلك الوظيفة ، ومن امثلتها :

١ — دور المدير كمدير :

وهو دور يقوم به الفرد ، سواء أختير له أو فرض نفسه عليه بخبراته ومهاراته وخصائصه القيادية . ولذلك فالخبرة المكتسبة تعتبر نتيجة لجهود الفرد وافعاله .. ومثل هذا الدور يوصف بأنه « دور مكتسب » Achieved Role.

٢ — دور المدير فى الأسرة :

وهو دور يحصل عليه الفرد بمجرد وصوله الى سن معينة خضوعا لمنطق العادات والأعراف والتقاليد ، وخضوعا — أيضا — لمنطق رغبة الفرد فى أن يكون له مولود على صورته . ويعتبر دور الجنس (الذكر والأنثى) من اكثر الأدوار عمومية . كما أن مستويات السن المختلفة ترتبط بتوقعات متباينة . ويضاف الى ذلك أن الأدوار القائمة على عضوية الفرد فى جماعة عنصرية أو جماعة دينية معينة تعتبر أدوارا مورثة Ascribed Role.

٣ — الدور المستدمج للمدير :

وهو الدور الذى يتبناه المدير ويجعله جزءا من مفهومه الذاتى أو صورته الذاتية مثل دوره الاجتماعى والاتصالى .. فى المؤسسة . ودوره

الشخصى هنا ينبثق مضمونه وشكله من الأدوار التى استدمجها أو تبناها من الآخرين وجعلهـا ملكا له .. ويسمى دوره هنا بالدور المستدمج Internationalized Role.

٤ ــ الدور المتوقع للمدير :

المتوقع من المدير فى المجتمعات الآخذة فى النمو بالدرجة الأولى أن يقاطع السلوك المعـروف بالضحك أو الابتسام ، وان يعقد معاهدة طويلة المدى مع « تكشيرة » يتوج بها وجهه والا يتحدث الا بالصوت المرتفع ، وأن يتلذذ بتعذيب العاملين تحت رئاسـته وامتهـان كرامتهم والازدراء بشخصياتهم ، وان يبذل كل جهد مستطاع ليحول بين العاملين أو بعضهم وبين حصـولهم على حقوقهم لدى المنظمة أو المؤسسة .. وأن يكون ــ من وجهة أخرى ــ قادرا على تسخير وتذليل كل الامتيازات فى منظمته او مؤسسته أمام أقاربه، أو أرباب الوساطات وأصحاب الشفاعات .. بينما المدير فى الدول المتقدمة أو المتحضرة ، نجد المتوقع منه هو النصح والتوجيه والارشـاد والمعاملة الأخوية البعيدة عن الفظاظة والغطرسة والكبرياء الكاذبة .. الخ . مع رغبته الشـديدة فى مساعدة مرءوسية على زيادة معدلات انتاجيتهم ولذلك فان توقعات الدور هى التى يعتقد المرء أن الآخرين ملزمون بأدائها نحوه فى موقف معين . وهو أيضا ذلك الدور الذى يعتقد الشخص أن الآخرين يتوقعون منه القيام به . على أن هـذا الدور يتطابق مع متطلبات الدور أو التوقعـات الفعلية للآخرين ، أو مع تحديد دوره الشخصى .. وهذا الدور يوصف بالدور المتوقع Perceived Role

٥ ــ دور المدير الملزم :

وهو دور تتحدد معاييره بمستوى نضـج الجوانب الثقافية فى المجتمـع . فالنحيـاز مثلا من الأدوار الأساسية للمدير فى تعامله مع مرءوسيه .. ولكن لشدة العواطف الشـخصية فى المجتمعات الآخذة فى النمو ، نجد انحيـازا من المدير لصالح اقاربه أو مواطنيه أو اصـحاب الشفاعات . هذا وقد استخدم «تيودور نيوكمب» هذا المصطلح للاشارة الى فئة السلوك المتوقع من الذين يشغلون دورا معينا . وقد فرق ــ فى هذا الصدد ــ بين هذا المصطلح وبين مصـطلح « سلوك الدور » الذى يشير الى سلوك أى فرد فى دور معين(١) .

وفرق « نيوكمب » أيضا بين سـلوك الدور Role behavior كسـلوك متـوقع اجتماعيـا فى دور معين ، أو سلوك متوقع يؤدى كجـزء من دور .. كما ميز أيضا بين « الدور الملزم » الذى اعتبره مفهوما « سوسيولوجيا » وبين « سلوك الدور » الذى نظر اليه باعتبـاره « مفهـوما سيكلوجيا » .

٦ ــ المدير وتبنى الدور :

والمقصود بذلك هو تبنى أفكار أو اتجـاهات أو وجهات نظر الآخرين .. فلقد كانت ــ على سبيل المثال ــ فكرة الادارة بالأهداف مطروحة للتطبيق من بين كثير من البدع التى طرحت فى هذا المجال كبديل لأسلوب عقيم آخر وهو أسلوب « أهل الثقة » .. وطلب من كل مدير أن يتبنى هذه الفكرة باعتبارها ملكا للمدير . وينطـوى تبنى مثل هذا الدور فى الغـالب على رغبته فى التعاطف والاستبصار .. أى التعاطف مع الفكرة أو الرأى أو الاتجاه .. وتبنيه بنفس مفهـوم صـاحبه .. ولذلك يوصـف بالدور المتبنى Taking Role.

٧ ــ المدير ومركب الدور :

وقد عرف « ميرتون » هذا المصطلح على انه « مجموعة ادوار تتركز حول مكانة اجتماعيـة معينة » والمدير كمثال على ذلك يشغل عـدة وظائف فى وقت واحد ، وظيفة منها رئيسـية واساسية وهى « الادارة » والباقيـات غير

(١) Newcomb, T.M. : Social Psychology. Dryden Holt. New York, 1950.

رئيسيات مثل : اخصـــائي بحـوث وتخطيط ومتابعة .. ومرشد وموجه للعاملين .. مستشار لهيئات حكومية وصناعية واقتصادية .. كاتب ، مؤلف ، لاعب فى فريق رياضى .. رب أسرة . والمتخصص فى احد الأساليب الانتاجية وذلك هو المقصود بمركب الدور Set Role.

٨ ـ المدير والأدوار المتعددة :

وهى مجموعة الأدوار المتصـــلة بمختلف المكانات التى يشغلها أحد الأفراد فى فترة معينة، ومثال ذلك الأدوار المتصلة بالمدير كمدير وكزوج ، وكأب ،وكرجل ادارة ، وكمصل فى احدى دور العبادة ، وكمواطن فى مجتمع ما .. الخ . وذلك هو المقصود بالأدوار المتعددة Multiple Roles.

٩ ـ المدير والأدوار المتبادلة :

وهى مجموعة الأدوار الاجتماعية التى تحدد نماذج التفاعل بين مكانتين أو أكثر من المكانات المترابطة . هذا وتتميز الأدوار التبادلية بارتباطها وعدم انفصالها ، فالعلاقات بين المدير والموظف أو العامل وبين المدير وزوجته وأبنائه .. وبين المدير وأصدقائه .. هى من نوع العـــلاقات التبادلية . وتحتل دراسة هذه الصـــورة من العلاقات أهمية بالغة فى تحليل بناء الحيـــاة الاجتماعية وعملياتها(١) .

تلك هى مجموعة الأدوار الرئيسية التى يضطر كل مدير الى القيام بها ، ويقاس نجاحه ـ من عدمه ـ بقدرته على تقمص شـــخصية كل دور بأسلوب مبتكر .

(١) Mitchell, G.D. : A Dictionary of Sociology, Routledge & Kegan Paul. London, 1968, pp. 110 - 119.

مفتـــاح نجـــاحك كمشرف

ان مفتاح نجاحك كمشرف هو قدرتك على التعامل مع الافراد الذين يعملون تحت اشرافك بحيث تجعلهم يؤدون ما ينبغى عليهم علمه وهم راغبون ، وتحقيق ذلك يتطلب منك ان تحاول التعرف على فكر وميل وشخصية كل فرد منهم ، وأن تبين لهم بوضـــوح كيف يؤدون العمل ويتقدمون فيه دون ملل من جانبك ، وأن تتأكد من فهمهم لك حين تلقى اليهم بتوجيهاتك وأن تتابع تقدمهم فى العمل ، والا يكون نقدك لاحدهم أمام الآخرين وعليك أن تمدح قبل ان تبرز الخطأ وأن يتركز نقدك على كيفية اداء العمل بطريقة أفضل مع تجنب اللوم أو التجريح ، وأخيرا تستمع الى مشكلاتهم فى صبر وتعمل على حلها .

أنت اذا التزمت بكل ذلك فى تعاملك مع مرؤسيك ستراهم اكثر قناعة بك وسوف يزيد انجازهم وتكسب أنت سمعة كونك احسن المشرفين .

أهمية ضرورة إنشاء نظام معلومات للحكم المحلى

صبحى محرم

ان استيعاب حقائق العصر تضع قضية التنمية على راس القضايا التى تطرح نفسها بالحاح ، والحكم المحلى وسيلة لا غنى عنها للتعجيل بالتنمية الشاملة على المستوى المحلى والاقليمى وبالتالى على المستوى القومى . والتنمية سداها القوى البشرية القادرة على التفكير والخلق والبناء ، ولحمتها الموارد المالية القادرة على رفع معدلات الاستثمار الى المستويات المطلوبة ، وقوامها معلومات هى خلاصة الانتاج الفكرى . ومن توافق المرتكزات الثلاثة الاساسية تكون التنمية الشاملة . وفى هذا المقال يطرح الكاتب تصورا لنظام معلومات الحكم المحلى .

ومع الانطلاقة الجديدة التى يشهدها وطننا العزيز ، يتزايد الاعتماد يوما بعد يوم على الحكم المحلى كأداة لتحقيق الكفاءة الادارية والديمقراطية

صبحى محرم

رئيس شعبة الادارة المحلية بالمنظمة العربية للعلوم الادارية
جامعة الدول العربية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان « ادارة برامج مشروعات التنمية الريفية » نشر فى العدد الاول يوليو ٨٠ — المجلد الثالث عشر .

الشعبية،وبالتالى سبيلا لزيادة الانتاجية وتحسين نوعية الحياة والظروف المعيشية فى المجتمعات المحلية . ولذا فاننا نشهد الآن بصورة متتابعة حركة تغيير وتعديل بهدف اصلاح نظم الادارة والحكم المحلى لنقل مراكز اتخاذ القرارات الى السلطات والقيادات المحلية فى مواقع العمل الميدانية ، واشراك وحدات الحكم المحلى فعلا وواقعا فى عملية التخطيط للتنمية الشاملة على المستويات المحلية والاقليمية والقومية ، وبذلك نشأت الحاجة الى وصول المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات بالصورة المناسبة وفى الوقت المناسب ، اذ تتوقف نوعية القرارات ليس فقط

على مدى القدرة على اتخاذها — ولكن ايضا وقبل كل شيء على نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ومدى تغطيتها .

ويشير اصطلاح « نظام المعلومات » الى المنتجين ، والمستفيدين ، والسبل والاوساطالتى تتفاعل بصورة منظمة لتحدث توصيلا أو مواصلة للمعلومات ، لذلك فان نظام معلومات للحكمالمحلى سوف يدور حول عمليات محددة ، جوهرها اقتناء وتحليل وخزن واسترجاع المعلومات .

وفى ضوء هذا الهدف ينبغى البدء أولا بتحديد الأغراض العملية من نظام معلومات الحكم المحلى، أى تحديد تلك الاهداف العامة التى على اساسها يمكن تحديد المتطلبات من المعلومات ومصادرها، ووضع خطة لتنظيم الحصول عليها ، ونشرها فى الصورة المباشرة .

أولا — الأغراض العملية من نظام معلومات الحكم المحلى :

ليس من شك فى أن نظام معلومات ادارية من هذا النوع يتكون من عدة عناصر ، فالنظام سوف يدور حول قاعدة بيانات أساسية ، وهذه القاعدة وان كانت بمثابة القلب من النظام الا انها لا تشكل النظام كله ، ذلك لأن النظام اذا كان يراد له الاستمرار بكفاءة وفاعلية فانه يجب أن يشتمل على الوسائل الكفيلة بالحصول على بيانات جديدة وتجديد البيانات القديمة لمواكبة التغيرات التى تحدث فى النظام الاقتصادى والاجتماعى للدولة من ناحية ، والقرارات والمعلومات والبيانات الصادرة عن النظم الادارية الفرعية المختلفة من ناحية أخرى . كذلك يجب التسليم بأن نظامالمعلومات الكفء لن يقتصر على هذا فقط ، بل يجب أن يتضمن — كجزء منه — امكانات وقدرات من شأنها تفسير المعلومات التى يحويها النظام .

أن تصميم نظام معلومات للحكم المحلى سوف يعتمد بالدرجة الأولى على الأغراض المطلوب منه تحقيقها ونوع البيانات والمعلومات التى سيحتاج اليها منه مستخدموه ، وعلى العموم فانه يمكن حصر الأغراض العملية من نظام معلومات الحكم المحلى على النحو التالى :

١ — زيادة كفاءة العمليات الادارية :

وذلك عن طريق وصول المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات (مجلس الوزراء — الوزيرالمختص بالحكم المحلى — الوزراء المعنيين — المحافظين والرؤساء التنفيذيين المحليين — المجالس المحلية — الأجهزة الحكومية الأخرى) بالصورة المناسبة وفى الوقت المناسب ، فالشكوى عامة الآن عند هذه المراكز من عدم توافر المعلومات عن سير المشروعات المختلفة فى نطاق المحليات وما قد يعترضها من مشكلات وعقبات ، وموقف الصرف من الاعتمادات المالية المرصودة لهذه المشروعات الأمر الذى قد يؤدى الى ضياع الاعتمادات المالية المقررة لهذه المشروعات ، أو عدم حسن وكفاءة استخدامها .

وقد تكون المرحلة الأولى فى هذا الصدد هى توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين منها كما هى ، على أن يتم تحويل البيانات المالية ، على سبيل المثال ، الى نظام حسابات ومراكز تكلفة للمشروعات والبرامج المختلفة كمرحلة تالية . وفى مرحلة ثالثة تضمين معلومات عن الأفراد المكلفين بالعمل فى كل مشروع أو برنامج ، ومواقع عملهم ، ودرجة استكمال المشروع واحتياجاته من الموارد .

٢ — السجلات والمحفوظات :

من واقع الامكانات التى يمكن استغلالها والمشار اليها بعاليه سوف يتيسر من خلال هذا النظام خدمة انشطة تصنيف ، وتبويب ، وفهرسة، واسترجاع المستندات والتقارير والملفات ، وكذلك اصدار تقارير دورية عن متابعة العمل تكون

أساس عمليات التقييم والرقابة . وفى هذه الحالة سيؤثر نظام معلومات الحكم المحلى على نظم واجراءات العمل المتبعة فى هذا المجال ، وفى غيره من المجالات الأخرى المتصلة مباشرة به .

٣ — اعداد الموازنة والخطة :

على أساس قاعدة البيانات التى سيوفرها النظام ، فانه يمكن استخدامه بالنسبة للسلطة المحلية لاعداد طلباتها وخططها وموازناتها على أسس واقعية من المعلومات والبيانات الصحيحة، وبالنسبة للوزارات المعنية مباشرة بخططوموازنات الحكم المحلى مثل الوزارات المسئولة عن الحكم المحلى والتخطيط والمالية فانها سوف تستفيد من نظام المعلومات فى اجراء حوار مع السلطات المحلية حول ما طلبته من مشروعات وبرامج واعتمادات مالية ، وتحليل أثر هذا على الأهداف العامة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشروعات الأخرى .

ويعتبر نظام معلومات الحكم المحلى ذا اهمية بالغة الحيوية بالنسبة للتخطيط المكانى واستخدامات الأراضى ، فأجهزة الحكم المحلى بحاجة الى سجلات تحوى معلومات عن نوعية الأراضى الواقعة فى نطاق السلطة المحلية واستخداماتها المختلفة ، والهياكل الاقتصادية والاجتماعية المقامة عليها ، كما يجب أن تشتمل أيضا وبالضرورةعلى بيانات عن الاسكان وتسهيلات الخدمات التى يستخدمها السكان مثل المدارس ، ومراكز الرعاية الصحية والاجتماعية .. الخ ، بعبارة أخرى ، فان نظام معلومات الحكم المحلى فى هذا المجال يتعين عليه أن يوفر لنا ملخصا كاملا عن كل الأنشطة البشرية الهامة فى نطاق الوحدات المحلية ، وبالتالى فى نطاق الدولة كلها، ذلك انكل نشاط بشرى بحاجة الى مكان ليباشر به، وكل الأماكن والمواقع يجب أن تكون ضمن بيانات استخدامات الأراضى .

ونظرا لأن المشروعات والبرامج تتكامل وظيفيا فوق رقعة جغرافية محددة ، هى نطاق السلطة المحلية ، عن طريق تلك الرحلات التى يقطعها مواطنو السلطة المحلية من أماكن اقامتهم الىمواقع عملهم ومراكز الخدمات المختلفة ، فان توافر بيانات عن استخدامات الأراضى يعتبر بداية صالحة لتحسين تخطيط مشروعات البنية الأساسية من ناحية ، ولتوطين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى .

٤ — التنسيق والتكامل والرقابة :

تتمثل مشكلة التنسيق على المستوى الحكومى الوزارى أو على المستوى المركزى فى كيفيةتحقيق التنسيق اللازم فى ادارة الاقتصاد القومى ، وتخصيص الموارد بين قطاعات الاقتصاد المختلفة، والخدمات التى منشأنها تدعيم الأهداف الاجتماعية وفقا للسياسات القومية . ويتخذ التنسيق على المستوى الوزارى ثلاثة أشكال مختلفة :

(أ) تتولى الحكومة المركزية باعتبارها الجهاز المسئول عن السياسات القومية النظر الىالموارد نظرة شمولية تأخذ فى اعتبارها ليس فقط الموارد المالية الحكومية ولكن أيضا الاستثمارات الخاصة وكذلك المتاح من العملات الأجنبية ، والموارد البشرية المدربة ، وغير ذلك من الموارد الأخرى . اما موارد مثل الأرض والمياه فقد تحتاج الى تنسيق على مستوى أقل من المستوى المركزى القومى أى على مستوى المشروعات القومية .

(ب) تحتاج المشروعات التى تصممها وتنفذها القطاعات المختلفة أو الوزارات المعنية الى مجموعة متنوعة من الأنشطة والخدمات المعاونة والتدعيمية لهذه المشروعات ، مثل توفير المدخلات من المواد ، وهى المواد التى قد يشترك فيها اكثر من مشروع واحد على مستوى الدولة ، وعدم توافرها بالكمية والنوعية المناسبة وفى الوقت المحدد قد يؤثر تأثيرا ضارا على المشروع أو البرنامج كله .

(ج) هناك جانب محلى لكثير من المشروعات والبرامج ، من ثم فان هناك حاجة الى تنسيق

انشطة الوزارات المختلفة على مستوى ونطاق الوحدة المحلية . كذلك فان الكثير من المشروعات والبرامج التى تنشئها وتديرها السلطة المحلية تحتاج الى تنسيق من الوزارات المركزية .

من ناحية أخرى فان انشاء نظام معلومات للحكم المحلى سوف يساعد على اجراء مقارنة بين السلطات المحلية لقياس مدى كفاءتها وفاعليتها فى استخدام الموارد المتاحة لها ، ودرجة تنفيذها للمشروعات المقررة لها ، وبالتالى التوصل الى بيانات تسهل عملية التقييم ، وتحقق تبادل المعلومات بين وحدات الحكم المحلى من ناحية ، وبين وحدات الحكم المحلى والأجهزة الحكومية الأخرى مما ييسر عملية التكامل ، ويعطى مؤشرات مستقبلية يهتدى بها فى عملية توزيع وتخصيص الموارد .

وأخيرا فان من الأركان الأساسية التى يقوم عليها نظام الحكم المحلى ، الرقابة المركزية والا تحولت وحدات الحكم المحلى الى دويلات داخل الدولة ، وتصميم وتنفيذ نظام للمعلومات للحكم المحلى يسهل للحكومة المركزية الاضطلاع بهذه المهمة بطريقة لا تتعارض مع مبدأ استقلالية السلطات المحلية فى معالجة شئون مجتمعها الحالى ، وتوفير ما تحتاج اليه من مرونة وحرية حركة . ومن خلال نظام المعلومات يمكن للسلطات المختصة فى الحكومة المركزية أن تراقب أى انحراف عن الخطة العامة للدولة فى أى موقع ، أو أى معوقات تقف حائلا دون تنفيذها، كما يمكنها من خلال مثل هذا النظام التعرف على مستويات ومعدلات الأداء فى المحليات المختلفة .

ثانيا : المتطلبات من المعلومات ومصادرها :

رغم أن احتياجات نظام الحكم المحلى من المعلومات متنوعة ومتعددة الا انه يمكن حصرها فيما يلى :

١ — **معلومات خاصة بنظام الحكم المحلى نفسه وصادرة عن تطبيقه** وتحتاج اليها أجهزته على المستويات المختلفة :

(أ) المستوى المركزى — الوزارة المسئولة عن الحكم المحلى .

(ب) المستوى الاقليمى — **أجهزة التخطيط الاقليمى .**

(ج) المستوى المحلى — أجهزة الادارة المحلية فى المحافظات والمدن والمراكز والقرى .

٢ — **معلومات صادرة عن نظم ادارية ،** وهى تتمثل فى أفعال وقرارات وأنماط النشاط والحركة التى تمارسها تلك النظم ، والتى ترتبط بعلاقات مباشرة وغير مباشرة بالحكم المحلى مثل :

(أ) نظام التخطيط والموازنة والقوى العاملة.

(ب) نظام التعليم والصحة والاسكان والرعاية الاجتماعية والمرافق العامة .

(ج) نظام الثقافة والاعلام والشباب والرياضة والسياحة .

(د) نظام الزراعة والرى واستصلاح الأراضى.

(هـ) نظام الصناعة والتعدين والكهرباء .

(و) انظمة أخرى .

٣ — **معلومات صادرة عن نظم عليا** فى المجتمع لها سلطة التشريع والسيادة والرقابة ، وأجهزة ومراكز البحث العلمى مثل :

(ا) رئيس الدولة .

(ب) البرلمان .

(ج) مجلس الوزراء .

(د) الأجهزة المركزية للرقابة والمحاسبات والاحصاء والخدمة المدنية وغيرها .

(هـ) مراكز البحث العلمى والجامعات وماشابهها .

٤ — **معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية** المحيطة بالمجتمعات المحلية على المستويات المختلفة .

ثالثا : التصور التقريبي للنظام :

النظام الذى نقترحه هو فى الواقع شبكة من وحدات متعددة منتشرة فىمحافظات الدولةوتشكل فيما بينها ومع الوحـدة المركزية فى الـوزارات المسئولة عن الحكم المحلى مركزا للمعلومات . وعلى هذا الأساس تقع على عاتق الوحدة المركزية عبء التخطيط والتوجيه ، واعداد وتدريب القوى العاملة المتخصصة واللازمة لوحدات الشبكة .

ويتم تنفيذ المشروع على عدة مراحل تشـتمل فيما تشتمل على ما يلى :

١ ـ اجراء دراسة مسحيةلكيفية انتاج وتداول المعلومات فى الوقت الحالى فى قطاع الحكم المحلى، على أن تغطى هذه الدراسة الوزارة المسـئولة عن الحكم المحلى وبعض وحدات الحكم المحلى التى تعتبر عينات ممثلة لباقى الوحدات فى الدولة.

وتشتمل عملية المسح على ما يأتى :

* الهيكل التنظيمى العام .
* السياسات وقواعد العمل .
* الاختصاصات والأنشـطة (المدخـلات والمخرجات من المعلومات) .
* العاملين .
* الامكانيات والموارد المستخدمة .
* الأجهزة والوحدات التى يتم الاتصال بها .
* حصر المعلومات والبيانات الموجودة .

٢ ـ مسح لاجهزة المعلومات فى الجهاتالأخرى التى لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بنظام الحكم المحلى للتعرف على نوعيات البيانات المتوافـرة لهـا :

* المدخلات والمخرجات من المعلومات .
* الامكانيات والموارد المستخدمة .
* العاملين بأجهزة المعلومات .
* الأجهزة والوحدات التى يتم الاتصالبها، وكذلك تلك المستفيدة من خدماتها على المستويات المختلفة (مركزية / اقليمية / محلية) .

٣ ـ تحليل التشريعات والقوانين واللـوائح المعمول بها حاليا لتحديد نوعية المعلومات التى يتطلبها النظام .

٤ ـ تحليل ما أسفر عنه المسح فى ضوءتحليل التشريعات والقوانين واللوائح للحكم على مدى كفاءة وكفاية النظام الحالى وفقا للمعايير التالية :

* كمية المعلومات والبيانات المتاحة .
* قدرة النظام السائد علىاستثمار واستغلال المتاح من البيانات والمعلومات .
* دقة التعامل فى المعلومات والقدرة على انتاج المعلومات اللازمة .
* دقة التوقيت فى تداول المعلومات بين أجزاء النظـام .

٥ ـ فى ضوء ماتقدم يتم تصميم نظام المعلومات الجديد ، وتجهيز مركز المعلومات وفروعه ، واجراء اختبارات التنفيذ ، وتقييم وتعديل النظم ، ثم تشغيل النظم بعد ذلك .

خـاتمة :

نعتقد أن هناك حاجة ماسة فعلا الى وجـود نظام معلومات للحكم المحلى يخـدم الأغـراض المحددة بعاليه ،وسوف يعتمد هذا النظامفىالمرحلة الأولى علىالبيانات والمعلوماتالمتاحة والموجودة، مع التسليم بأنه سيحتاج الى بيانات ومعلومات من مصادر جديدة لـ متكن متوافرة من قبل .

وعلى العموم فان نظام معلومات للحكم المحلى يجب أن يصمم وينفذ لتحقيق الأهداف التالية :

١ ـ تسهيلأنشطة وعملياتالتخطيطوالموازنة، وتقييم الاداء على المسـتوى المحـلى ، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة العامة والخاصة.

٢ ـ انشاء قاعدة بيانات على المستوىالمحلى والاقليمى لخدمة أنشطة ووظائف الادارةالمختلفة.

إستراتيجية جديدة لتنظيم الجهاز الإداري للدولة

نبيل توفيق حسن

لم يحكم التنظيم الرئيسى للدولة فى مراحله السابقة على القرار الجمهورى بالتشكيل الوزارى الأخير فى ١٩٨٠/٥/١٤ سوى قرارات ارتبطت بظروف واوضاع وقتية دون وجود استراتيجية واضحة المعالم تحدد أبعاد التغيير .

ويعتبر التشكيل الوزارى أول تشكيل من نوعه منذ انشاء (الوزارات) المصرية فى عهد نوبار باشا ، اذ لاول مرة يتضمن قرار التشكيل ملامح استراتيجية جديدة لتنظيم الجهاز الادارى للدولة .

وتقوم هذه الاستراتيجية على دعامتين اساسيتين تنصرف الاولى الى تدعيم نظام الحكم المحلى من خلال الاستعاضة عن وزارات الخدمات بمجرد وزراء دولة يعملون فى مجال التخطيط ــ كل فى تخصصه النوعى ــ جنبا الى جنب ومن خلال مجلس واحد مع محافظين (فى درجة وزراء) مسئولين عن التنفيذ مسئولية كاملة ــ كل فى الاطار الجغرافى لمحافظته ــ بينما تركز الدعامة الثانية للاستراتيجية الجديدة على تحقيق التكامل الافقى من خلال مناصب نواب لرئيس الوزراء للاشراف على قطاعات متناسقة ومتكاملة ، ويقدم الكاتب فى مقاله تحليلا للظواهر التنظيمية التى دعت الى الاخذ بهذه الاستراتيجية الجديدة ، ثم يعرض اتجاهات أخرى يرى ضرورتها للوصول الى الضبط التنظيمى المطلوب .

الواقع ان المرحلة الجديدة التى تمر بها مصر منذ حرب اكتوبر سنة ٩٧ والانفتاح الاقتصادى سنة ١٩٧٤ وقيام الأحزاب السياسية سنة ١٩٧٧ كان لابد لها من انعكاسات على التنظيم والادارة

نبيل توفيق حسن

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان: « اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية » نشر فى العدد الاول يوليو ٨٠ ــ المجلد الثالث عشر .

اذ ان الادارة تتأثر بكافة العوامل الايكولوجية التى تعترى المجتمع الذى نعيش فيه .

وبدأت مقومات هذه المرحلة تستقر وترسخ كابعاد اساسية للوصول الى مجتمع الرخاء المنشود فى ظل السلام الذى استقرت ابعاده بعد الاتفاقيات الأخيرة ، ومن اهم هذه المقومات ما يلى :

١ ــ الانفتاح الاقتصادى وماله من انعكاسات على دور الدولة فى ميدان الانتاج والخدمات سواء من حيث تركيز دورها فى مجال التخطيط والاشراف والرقابة أو من حيث تنفيذ الدور الذى كانت تمارس به الدولة مباشرة الأنشطة التنفيذية فى مجال الانتاج .

٢ — تشجيع ودعم القطاع الخاص وما يترتب عليه من ابراز نشاط الدولة فى الاشراف والمتابعة والرقابة وتوفير الامكانيآت الفنية والمادية لدعم دور القطاع الخاص وتشجيعه .

٣ — دعم وتطوير نظام الحكم المحلى بما يكفل انتقال السلطة الفعلية فى مجال الخدمات الى وحدات الحكم المحلى وما الى ذلك من انعكاس على دور الوحدات الاداريةعلى المستوى المركزى.

٤ — تطوير الخدمات وتيسير تقديمها الى المواطنين حيث لا يتطلب مجتمع الرخاء فقط رفع المستوى الاقتصادى للمواطنين وانما يتطلب أيضا تحقيق رضا المواطنين عن اتصالاتهم مع الأجهزة الحكومية للحصول على الخدمات ورضائهم عن مستوى هذه الخدمات وعن أسلوب تقديمها .

٥ — زيادة الانتاج ورفع الانتاجية باعتبارها المدخل الطبيعى بل والمدخل الوحيد لتحقيق الرخاء المنشود . وغنى عنالقول أن هذا الهدف لا يمس فقط العملية الانتاجية فى حد ذاتها ولكنه يتطلب أيضا مساندة على أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية من الاجهزة الحكومية التى تلعب دورا هاما فى توجيه سياسات النشاط الانتاجى وترشيده واستغلال امكانياته وتوفير المناخ اللازم لانطلاقه الى أعلى الآفاق .

ولا شك أن هذه الاستراتيجية الجديدة لم تنبع من فراغ وانما تعتبر محصلة تحليل الظواهر الشائعة فى التنظيمات الاساسية للجهاز الادارى للدولة . وفيما يلى تصنيف لاهم هذه الظواهر :

١ — عدم الاستقرار التنظيمى :

يلاحظ تعدد التعديلات فى الهيكل التنظيمى الرئيسى للجهاز الادارى للدولة وذلك على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تحكم هذه التغييرات المتلاحقة ، ولعل من ابرز الامثلة على ذلك تلك التعديلات التى تناولت نشاط استصلاح الاراضى من حيث الحاقه مرة بوزارة الزراعة وأخرى بوزارة الرى ثم انشاء وزارة مخصصة لهذا النشاط ، وكذلك نشاط البحث العلمى الذى انشئت له وزارة سنة ١٩٦١ ثم الغيت سنة ١٩٦٥ ثم أعيد انشاؤها سنة ١٩٦٨ ثم الغيت مرة أخرى سنة ١٩٧١ . وكذلك نشاط التجارة الخارجية من حيث تعدد الحاقه تارة بوزارة الاقتصاد وتارة أخرى بوزارة التجارة والتموين ثم اعادته الى وزارة الاقتصاد . وتؤدى ظاهرة عدم الاستقرار التنظيمى الى عدم وجود الفرصة الكافية لتنفيذ السياسات والخطط القومية وضياع الوقت فى تصميم واعداد سياسات وخطط جديدة والىاشاعة جو منعدم الاستقرار يؤثر نفسيا على العاملين فضلا عن تفاقم مشاكلهم على التغيرات المتلاحقة وبالاضافة الى ما تقدم يؤدى عدم الاستقرار الى عيوب تنظيمية محضة كعدم التكامل نتيجة للتفتيت والاخلال بنطاق التمكن نتيجة الادماج .

٢ — تضخم الهيكل التنظيمى للجهاز الادارى للدولة وتعدد مكوناته :

بلغ عدد الوزارات فى مصر — قبل التشكيل الوزارى الأخير — ٢٩ وزارة بخلاف وزراء الدولة (وبلغ عددهم ٩) وبمقارنة هذا العدد وبمثيله فى بعض الدول المتقدمة يلاحظ ضخامة هذا العدد نسبيا اذ يبلغعدد الوزارات فى الحكومة الفيدرالية بالولايات المتحدة الامريكية ١٢ وزارة كما يبلغ هذا العدد فى اليابان ١٢ وزارة أيضا وفى انجلترا ٢٢ وزارة كما كان هذا العدد فى مصر قبل سنة ١٩٥٢ لايتجاوز ١٤ وزارة وما ينطبق على الوزارات ينطبق أيضا على الهيئات وغيرها من اشغال الوحدات الادارية التى تكون منها الجهاز الادارى فى مصر وذلك كما يتضح من الجدول الاتى(١) الذى يتضمن احصائية عن الوحدات الادارية بحسب مسمياتها :

(١) الادارة المركزية للتنظيم بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة — تقرير فى شأن تطوير الهيكل التنظيمى الرئيسى للدولة .

المسمى	العدد
هيئة عامة وهيئة مستقلة	٧٢
مصلحة	٢٢
صنــدوق	١١
جهاز مركزى	٤
جهاز	٦
مركز	٧
معهــد	٣
مجلس أعلى	٣
مجلس	١
اكاديمية	١
امانة عامة	٢
اتحاد	١

ولا شك أن هذه الظاهرة يمكن تبريرها فى غيا بنظام الحكم المحلى . أما وقد اتجهت الدولة الى تدعيم نظام الحكم المحلى ونقل كافة السلطات التنفيذية الى وحدات الحكم المحلى فقد أصبح من الضرورى العمل على الحد من تضخم الجهاز الادارى للدولة على المستوى المركزى .

٣ — تعدد الاجهزة الفوقيةوالمستويات التنظيمية الوسيطة :

من بين الظواهر التى تلاحظ بوضوح فى الجهاز الادارى للدولة تعدد وجود أجهزة متتالية رأسيا وينحصر دورها فى مجرد الاشراف على انشطة تنفيذية تمارس من خلال أجهزة أدنى.ومن أمثلة ذلك نشاط استصلاح الأراضى الذى تمارسه فعلا على مستوى التنفيذ شركات قطاع عام مع وجود هيئة عامة للتعمير ومشروعات التنمية الزراعية وصندوق لاراضى الاستصلاح ثم وزارة لاستصلاح الاراضى .

ومن امثلة ذلك أيضــا وزارة الكهرباء التى تعتبر جهازا مشرفا على هيئة كهرباء مصر ووزارة البترول التى تعد مجرد جهاز فوقى مشرف على الهيئة العامة للبترول التى تعتبر بمثابة مستوى تنظيمى وسيط للاشراف على شركات البترول ، ومن امثلة ذلك أيضا وجود هيئة عامة لتنمية بحيرة السد العالى تتبع وزير التعمير ويتركز دورها فى مجــرد الاشراف علــى الشركات التى تنشئها الهيئة ، وكذلك الوضع بالنسبة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهــد التعليميــة التى تعتبر جهــازا وســيطا ما بين وزارة الصحــة وبــين المستشفيات والمعاهد التعليمية . ومن أهم آثار التعدد الرأسى فى الاجهزة الفوقيــة والمستويات التنظيمية الوســيطة هو ايجاد مناخ لممارســة السلطة مركزيا واطالة خطوط الاتصال وتعقيد عملية الاتصالات الادارية وتصعيد القرارات الى اعلى وزيادة تكلفة اداء الخدمة .

٤ — اختلاف الادوار التنظيمية :

يلاحظ كذلك أن بعض الاختصاصات ذات الطابع التخطيطى تتكرر ممارستها فى وحدات ادارية من مختلف الاشــكال فتمارس احيــانا فى الــوزارة المختصة واحيانا تمارس من خلال وزارة وهيئة عامة تابعــة لها حيث لم تتضح بعد الخطــوط الفاصلة بين أهداف وأدوار التنظيمات المعنية . ومن امثلة ذلك ما يؤدى من انشطة تخطيطية فى كل من وزارة النقــل والهيئة العامــة لتخطيط مشروعات النقل وكذلك وزارة البترول والهيئة العامة للبترول .

ومن أمثلة ذلك أيضا قيام الجهات التخطيطية فى مجال البحث العلمى بالتنفيــذ كما هو الحال بالنسبة لاكاديميــة البحث العلمى والتكنولوجيا الامر الذى يؤدى الى ما يمكن تسميته بالاحتكار فى البحث وانعزاله عن مشكلات التطبيق وتركه

احيانا فى فراغ واسع لا يحدده هدف(١) ويؤدى اختلاف الأدوار ، بالشكل السابق بيانه الى ما يعرف السلوكيون فى مشكلات التنظيم باسم التناقض فى الدور أن الصراع فىالدور مع قدر من الميوعة فيه،ويعد هذا تناقضا جذريا يحبط بالدور أو يؤدى به الى العجز تماما(٢) .

وتتمشى ظاهرة اختلاف الادوار التنظيمية فى الوحدات الادارية حيث يقرر احد الكتاب أن كثيرا(٣) من انشطة الوزارات والهيئات العامة يندرج تحت نشاط التنفيذ بدلا من أن تتجه الى التخطيط والمتابعة وترك الامور التنفيذية لوحدات الحكم المحلى أو الوحدات الاقتصادية التابعة لها فى حالة القطاع العام .

٥ — ازدواج الاختصاصات وتداخلها :

تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين اجزاء الجهاز الادارى للدولة من أهم العيوب التى يترتب عليها ارتفاع نفقات الاداء وتعويق الاجراءات وزيادة الاحساس بمشكلات الروتين ومن ابرز مظاهر الازدواج ذلك الموجود بين اختصاصات الهيئات العامة وبين اختصاصات الوزارات التىتتبعها تلك الهيئات،الأمر الذىيمثل فاقدا فى الوقت وتكرارا للجهود بالاضافة الى صعوبة تحديد المسئولية(٤) أما على المستوى الأفقى فقد يوجد بعض التداخل فى الاختصاصات وهى نتيجة لتعدد الأجهزة العاملة فى مجالات واحدة . ومثال ذلك نشاط رى الصحارى الذى يشوبه بعض التداخل بين وزارة الرى وبين وزارة الخارجية فى مجالات الاعلام الخارجى وتكرار عمليات الاستماع الى الاذاعات الخارجية واصدار النشرات والتقارير عن الأوضاع والمواقف السياسية .

٦ — افتقاد التكامل فى تشكيل الهيكل التنظيمى الرئيسى للدولة :

ويتمثل ذلك فى وجود أكثر من وحدة ادارية لمارسة انشطةمتكاملة بطبيعتها وذلك مثل انشطة البترول والكهرباء والطاقة الذرية التى يجمعها مجال واحد هو مجال (الطاقة) ، وكذلك مال نشاط النقل والمواصلات والنقل البحرى والطيران المدنى يجمعها مجال واحد هو مجال النقل والمواصلات ، ومن الأمثلة على ذلك ايضا وجود وزارتين احداهما للاسكانوالأخرى للتعمير فىحين أنهما يكونان فى حقيقة الأمر مجال نشاط واحدا هو التشييد والبناء ، وكذلك وزارة الزراعة ووزارة استصلاح الاراضى اللتان تعملان فى مجال متكامل هو تنمية الانتاج الزراعى .

ومن أهم النتائج التى تترتب على هذا التفتيت صعوبة عملية التنسيق وتعدد الأجهزة المعاونة فى دواوين الوزارات وهى تلك العاملة فى المجالات المالية والادارية وغيرها من العناصر الاستشارية والرقابية وفضلا عن ذلك كله يؤدى التفتيت بالضرورة الى زيادة التكلفة .

٧ — عدم ملاءمة نطاق الأشراف :

ويلاحظ ذلك فى ضيق نطاق الاشراف بالنسبة لبعض الوزراء واتساعه فى حالات اخرى . ومثال ذلك وزير البترول ووزير الاوقاف الذى يشرف كل منهما على هيئة عامة واحدة بينما أن وزير الزراعة — مثلا — يشرف على ٩ هيئات عامة ويشرف وزير الصحة على ٧ هيئات عامة .

وانطلاقا من تحليل الظواهر التنظيمية الشائعة فى تشكيل الجهاز الادارى للدولة على الوجه

---

(١) د. زكريا جاد — مشكلات البحث العلمى فى الوحدات الانتاجية — مجلة الادارة — يوليو ١٩٧٢

(٢) د. اكرام يوسف سيد — مذكرة للعرض على لجنة الوكلاء بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة بشأن تحديد دور الجهاز واعداد تنظيم له على غرار بيوت الخبرة .

(٣) د. على السلمى — الادارة المصرية رؤية جديدة — الهيئة المصرية للكتاب ص ١٩٧

(٤) د. على السلمى — المرجع السابق — ص ١٩٥

السابق بيانه تمخض الامر عن الاتجاهات الجديدة للتغيير التى احتواها التشكيل الوزارى الاخير والتى ركزت فى المرحلة الحالية على اتجاهين رئيسيين — كما سبقت الاشارة — وهما تدعيم الحكم المحلى وتحقيق التكامل الافقى على التفصيل الآتى :

١ — تدعيم الحكم المحلى :

لم يلجأ الاتجاه الجديد الى تدعيم الحكم المحلى الى الاساليب المعروفة من حيث دعم السلطات المسندة الى الحكم المحلى سواء بطريق الاسناد أو التفويض أو من حيث تخصيص الاموال اللازمة له فى الموازنات المختلفة أو من حيث توفير الكفاءات البشرية المتخصصة اللازمة للاضطلاع بمسئوليات التنمية فى كافة المواقع على مستوى كل محافظة — وانما قام الاتجاه الجديد لتدعيم الحكم المحلى على تقليص الجهاز الادارى على المستوى المركزى. فكلما تقلص حجم هذا الجهاز تدعمت سلطات الحكم المحلى وزادت قدرة القيادات المحلية على التصرف واتخاذ القرارات دون تدخل فى الجوانب التنفيذية من جانب الوحدات الادارية المركزية .

وتأسيسا على ذلك تضمن القرار الجمهورى بالتشكيل الوزارى الاخير الاستعاضة عن وزارات الخدمات بمجرد وزراء الدولة — يعملون فى مجال التخطيط — كل فى تخصصه النوعى — جنبا الى جنب ومن خلال مجلس واحد مع محافظين (فى درجة وزراء) مسئولين عن التنفيذ مسئولية كاملة فى كافة مجالات الخدمات الحكومية — كل فى الاطار الجغرافى لمحافظته وقد شمل ذلك وزراء الدولة للتعليم والبحث العلمى ، والاسكان واستصلاح الاراضى ، وللقوى العاملة والتدريب، وللزراعة والامن الغذائى ، والصحة ، وللاوقاف . (١)

٢ — تحقيق التكامل الافقى :

روعى كذلك فى التشكيل الوزارى الاخير تجميع الانشطة المتكاملة بحيث يشكل كل منها قطاعا واضحا ومتميزا يمارس نشاطا رئيسيا من انشطة الدولة وذلك من خلال استحداث مناصب نواب لرئيس الوزراء للاشراف على قطاعات متناسقة ومتكاملة فى مجالات ثلاثة هى الخدمات ، والانتاج، والمال والاقتصاد . ويضم قطاع الخدمات وزراء الدولة للتعليم ، وللشئون الاجتماعية ، وللاسكان واستصلاح الاراضى ، وللقوى العاملة والتدريب، وللصحة ، وللاوقاف، ووزير التأمينات الاجتماعية. ويضم قطاع الانتاج وزراء النقل والمواصلات والنقل البحرى ، الرى ، الصناعة ، الكهرباء ، ووزير الدولة للزراعة . ويضم قطاع المال والاقتصاد وزراء التخطيط والمالية والاقتصاد ، السياحة والطيران المدنى ، التموين والتجارة الداخلية . ويؤدى التنظيم القطاعى على هذا الوجه الى زيادة كفاءة التنسيق مما يعمل على فاعلية الاداء على مستوى التخطيط وعلى مستويات التنفيذ المختلفة ، كما أن هذا التنظيم القطاعى يساعد فى المستقبل على التقليل من عدد الوحدات الادارية وتخفيض التكلفة .

وبالاضافة الى الاتجاهين الرئيسيين سالفى الذكر والمتمثلين فى المرحلة الحالية فى تدعيم الحكم المحلى وتحقيق التكامل الافقى فان الامر يتطلب فى المرحلة المقبلة المضى قدما فى عدة اتجاهات أخرى تتكاتف جميعها للوصول الى الضبط التنظيمى المطلوب . وفيما يلى نعرض لأهم هذه الاتجاهات :

١ — ضغط عدد الوزارات وغيرها من الوحدات الادارية :

يتطلب الامر للوصول بعدد الوزارات والوحدات الادارية الاخرى الى الحد الامثل الذى يتناسب مع التقسيم المنطقى لنوعيات الانشطة فى الجهاز

---

(١) قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٠ بتشكيل الوزارة .

الادارى ولا يخل بكفاءة ادارة وتيسير الأعمال الحكومية . ولا يستهدف من هذا الضغط مجرد تحقيق اعتبارات الاقتصاد فى التكلفة وانما لهذا التطوير ابعاده المتعددة فى رفع الكفاءة الادارية من خلال تيسير الاتصالات وتدعيم كفاءة التنسيق وزيادة فاعلية التخطيط والرقابة والتشجيع على تفويض السلطات الى المستويات الأدنى .

وعلى ذلك يمكن ادماج وزارات التخطيط والاقتصاد والمالية فى وزارة واحدة ، ووزارات النقل والمواصلات والنقل البحرى فى وزارة واحدة ، والقوى العاملة والشئون الاجتماعية والتأمينات الاجتماعية فى وزارة واحدة ، والتعمير والاسكان واستصلاح الاراضى فى وزارة واحدة، والصناعة والثروة المعدنية والبترول والكهرباء فى وزارة واحدة ، والدفاع والانتاج الحربى فى وزارة واحدة . ويلاحظ أن كل مجموعة من هذه الوزارات — عدا القوى العاملة — تحت اشراف نائب رئيس وزراء أو وزير واحد طبقا للتشكيل الوزارى الحالى — وهى خطوة يمكن أن تتلوها خطوات حتى يتحقق الادماج فيما بينها .

٢ — استبعاد الاجهزة الفوقية والمستويات التنظيمية الوسيطة :

وبذلك يمكن تفادى التعدد الراسى للاجهزة الفوقية التى تعتبر مستويات تنظيمية وسيطة ينحصر دورها فى الاشراف على الوحدات الادنى التى تتولى التنفيذ الفعلى للأنشطة ، ويؤدى ذلك الى امكان الغاء عدد من الوحدات الادارية وتوزيع اختصاصاتها دون احتمال الاخلال بكفاءة الاداء . ولا شك أن هذا التطوير من اهم مزاياه تقصير خطوط الاتصالات وزيادة فاعليتها وكفالة المرونة للوحدات القائمةبالتنفيذ فى ممارسة اختصاصاتها.

ومن تطبيقات هذه الفكرة يمكن دراسة الغاء الهيئة العامة لمشروعات تحسين الاراضى ونقل الاعمال ذات الطبيعة التخطيطية الى ديوان عام وزارة الزراعة والتنفيذية الى مديريات الزراعة . والغاء الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل واسناد اختصاصاتها الى ديوان عام وزارة النقل والغاء الهيئتين العامتين للطرق والكبارى والنقل النهرى ونقل اختصاصاتها التخطيطية الى ديوان عام الوزارة واختصاصاتهما التنفيذية الى المحافظات والغاء الهيئة العامة لتعاونيات البناء والاسكان ونقل اختصاصاتها فى مجال التعاونيات لديوان الوزارة واختصاصاتها فى مجال البناء والتشييد الى الجهاز المركزى للتعمير .

٣ — استبعاد الأشكال التنظيمية التى لا تقتضيها طبيعة النشاط :

ويتمثل ذلك بصفة خاصة فى الغاء الصناديق التى ينحصر دورها فى عمليات التمويل دون أن يكون لها دور فى مجال تخطيط أو تنفيذ النشاط النوعى الذى يقوم على تمويله الصندوق. ولما كانت لعمليات التمويل علاقة وثيقة بالمسئوليات التخطيطية التى تمارسها دواوين الوزارات فانه يقترح الاستعانة عن (شكل) الصندوق بفتح (حساب خاص) بديوان الوزارة النوعية المختصة تتجمع فيه حصيلة الموارد المخصصة للصندوق كما يتم الصرف فى وجوه الانفاق على النشاط المخصصة له هذا الموارد .

٤ — المواءمة بين الأهداف والأنشطة وبين الاشكال التنظيمية :

حيث ينبغى وجود تناسب بين نوع النشاط وبين الشكل التنظيمى الذى تتخذه الوحدة الادارية القائمة بهذا النشاط ، وتمشيا مع هذا المنطق يقترح أن تؤدى الاعمال السيادية من خلال دواوين الوزارات وما يتبعها من مصالح . أما الأعمال الخدمية ذات الطابع المركزى فيناسبها شكل الهيئة العامة ويترتب على ذلك تحويل بعض الوحدات مثل الهيئة العامة للطيران المدنى التى يقترح تحويلها الى مصلحة وكذلك مصلحة سك

العملة التى يقترح تحويلها الى هيئة عامة ، ومن بين الأمثلة على ذلك ايضا اقتراح تحويل بعض الهيئات القائمة بانشطة ذات طابع انتاجى الى شركات مثـل هيئتى النقـل العام بالقاهـرة والاسكندرية ومن الامثلة للاعمال التى تمارس من خلال مصلحة ويقترح ادماجها فى ديوان عام الوزارة نشاط مصلحة الرى .

٥ ـ توحيد المعالجة التنظيمية للوحدات الادارية المتماثلة :

ويتمثل ذلك اساســا فى معالجة الاوضــاع التنظيمية لمراكز ومعاهد البحوث النوعية حيث يقترح ربطها تنظيميا بالوزارات النوعية المختصة مباشرة بما يكفل أن تؤدى هذه المراكز والمعاهد دورها فى خدمة غرض الوزارة فى مجال النشاط النوعى الذى تتولاه . ومن امثلة التعديلات فى هذا الصـدد تعديل تبعيـة بعض المعاهد التابعة لاكاديمية البحث العلمى الى الوزارات المختصة.

٦ ـ ابراز أهمية بعض الانشطة بايجاد اجهزة تتناسب مع هذه الاهمية :

وذلك بالنسبة لأنشطة الأمن الغذائى بصـفة عامة ونشاط استغلال الثروة السمكية على وجه الخصوص اذ يؤدى هذا النشاط حاليا فى ديوان عام وزارة الزراعة ويقترح انشاء هيئة عامة او شركة لاستغلال الثروة السمكية بما يتضمنه ذلك من عمليات الدراسة والبحث والتخطيط وتشجيع استغلال الثروة السمكية والاشراف على هذا الاستغلال وربطه بالاحتياجات المطلوبة له من حيث تصنيع أو استيراد الأدوات والمعدات اللازمة له أو من حيث التوزيع والنقل أو من حيث التعليب والتصنيع . ولا شك أن الاهتمام بهذا النشاط يتناسب مع الامكانيات المتاحة فى مجال الثروة السمكية وما يعكسه من أهمية خاصة فى توفير احد المقومات الاساسية للامن الغذائى فى البلاد .

٧ ـ تركيز المســئوليات التخطيطية فى دواوين الوزارات :

اى أن تتركز كافة المسئوليات ذات الطابع التخطيطى فى ديوان الوزارة المختصة بحسب نوع النشاط مع استبعاد الوحدات الادارية التى يقتصر دورها على ممارسة هذه المسئوليات ، ولا يعنى هذا سلب الوحدات الادارية سلطات التخطيط اللازم لاضطلاعها بمسئولياتها التنفيذية، ويؤكد الاخذ بهذا الاتجاه اهمية ممارسة دواوين الوزارات لمسئولياتها الاصيلة فى مجال التخطيط ويتفادى ما يشوبها حاليا من تحول الى أعمــال اخرى تخرج عن دورها الأصيل .

★ ★ ★

المسلك الأخلاقى فى ممارسة العلاقات العامة

د. حسين محمد على

[فى القاهرة من ١٩ الى ٢٤ ابريل سنة ١٩٨٠ أقام الجهاز المركزى للتنظيم والادارة (برامج القادة الاداريين) مؤتمرا عن « ادارة العلاقات العامة » وفى ختام المؤتمر صدرت عنه توصيات عديدة يهمنا منها التوصية رقم ١١ ونصها :

— نظرا لما يؤدى اليه انشاء نقابة أو رابطة للمشتغلين بمهنة العلاقات العامة من ايجاد صلات وروابط بينهم ، وتبادل الخبرات والمعارف وارساء قواعد وآداب ، وسلوكيات لممارسة المهنة على أسس اخلاقية ، فان المؤتمر يوصى بانشاء نقابة أو رابطة للمشتغلين بالعلاقات العامة فى مصر .

وهذا المقال يتضمن تعريفا ببعض الجهود الرائدة التى تبذلها جمعية العلاقات العامة الامريكية فى سبيل ارساء قواعد ممارسة العلاقات العامة على أسس أخلاقية . وبعد فمازلنا بحاجة الى نقلة كبيرة فى فكر الادارة المصرية وأساليب ممارستها لوظيفة العلاقات العامة فى اتجاه المستويات التى بلغتها الادارة الحديثة فى الدول المتقدمة] .

د. حسين محمد على
أستاذ بجامعة أم درمان الاسلامية
خبير العلاقات العامة

سبق أن نشرنا له مقالا بعنوان : « سيناريو العلاقات العامة سنة ٢٠٠٠ » نشر فى العدد الأول يوليو ٨٠ — المجلد الثالث عشر .

مما لا شك فيه أن كل المهن تتطلب فى ممارسيها أن يكونوا على المستوى المطلوب من الأخلاق . بعبارة اخرى تتطلب أن يكون مسلكهم فى ممارسة المهنة أخلاقيا . والعلاقات العامة بحكم طبيعتها القائمة على الأمانة والصدق تحتم ضرورة وجود المسلك الأخلاقى فى كل ما يؤديه ممارسها من أعمال ونشاطات . بل ان خلو الممارسة من العنصر الأخلاقى يخرج العلاقات العامة عن طبيعتها

ويحولها الى عمل من أعمال الدعاية التى لا تتطلب مثل هذه الاخلاقيات والقيم فى ممارستها . ومما يساعد على تحقيق هذا المطلب ان يكون لدى الممارس فكرة عامة عما يعتبر مسلكا مقبولا وما لا يعتبر كذلك الا أن الحقيقة التى يلمسها كل من يمتهن العلاقات العامة هى أن هناك غموضا حول كنه المسلك الأخلاقى وأبعاده الأمر الذى يبرز مسئولية الجمعيات العلمية والتنظيمات النقابية ودورها فى اقامة النموذج الكامل للمسلك الأخلاقى الذى يمكن تنفيذه .

وقبل الدخول فى الموضوع دعونا نتفق على ثلاث نقط رئيسية : ـــ

١ ـــ الواضح أن نسبة عالية من الممارسين لا يدركون تماما الأبعاد الكلية لما يعتبر مسلكا غير أخلاقى .

٢ ـــ رجال العلاقات العامة أنفسهم هم المسئولون عن تقديم الحلول للمشكلات السلوكية التى تسود مجالات عملهم .

٣ ـــ ان ثمة تقدما أمكن احرازه فى هذا الاتجاه .

وفى ظنى أن القانون الأخلاقى لممارسة مهنة العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا يحتذى فى هذا الشأن . ومع التسليم بأن أى قانون ليس حلا شافيا ولا نهائيا لعلاج ما شرع من أجله ، الا انه فى حالتنا هذه يعتبر تجسيدا حيا للآمال التى يعقدها ممارسو العلاقات العامة هناك على ممارسة نظيفة متصفة بالأخلاقيات والقيم .

ولكن ما هى قصة هذا القانون ؟

فى عام ١٩٥٩ اقترح مجلس ادارة جمعية العلاقات الأمريكية مشروع القانون الاخلاقى لممارسة العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية .

ثم أقرته الجمعية العمومية فى عام ١٩٦٣ وسار نافذ المفعول منذ ذلك التاريخ .

يتصدر القانون ديباجة نصها :

لقد أصبحت وظيفة العلاقات العامة تتطلب التفاهم المتبادل والتعاون بين الأفراد والجماعات. وأعضاء الجمعية يعاهدون أنفسهم على :

أولا : أن نلتزم فى تصرفاتنا العامة والخاصة بما يتفق والصالح العام .

ثانيا : أن يكون هدينا فى الطريق الذى نسير فيه الحق والدقة والمعاملة الأمينة الصادقة والذوق السليم .

ثالثا : أن نعمل جاهدين على مؤازرة الجهود التى تستهدف السمو بمهنة العلاقات العامة سواء منها ما اختص بالدراسات العلمية أو التدريب وما شابهها .

رابعا : ان ننفذ بصدق وأمانة أحكام القانون الأخلاقى الذى يحتفظ كل عضو بنسخة منه .

ويتكون القانون من ١٦ مادة على النحو التالى :

مــادة ١ :

على العضو أن يتصرف بأمانة مع عملائه وموظفيه ومع الجمهور عامة .

مــادة ٢ :

على العضو أن يجعل وظيفته أثناء تأديتها متفقة مع الصالح العام .

مــادة ٣ :

على العضو أن يراعى الدقة والصدق والذوق السليم أثناء أداء وظيفته .

مــادة ٤ :

على العضو الا يمثل مصالح أفراد أو جماعات اذا تعارضت هذه المصالح ، ما لم تتفق الأطراف المعنية على وضع كهذا .

مــادة ٥ :

على العضو أن يكون على الدوام محتفظا بثقة عملائه وأن يصون أسرارهم ، والا يقبل عملا يضطره الى غير ذلك .

مـــادة ٦ :

على العضو ألا يشارك فى عمل من شأنه أن ينال من صدق وأمانة عمليات الاتصال بالجماهير.

مـــادة ٧ :

على العضو الا يدلى عامدا بمعلومات زائفة أو مضللة ، وأن يبذل جهده لتجنب ما من شأنه أن يعرضه لموقف كهذا .

مـــادة ٨ :

على العضو الا ينضم لعضوية أية جمـــاعة تعلن عن اعتناقها لمبـــدا وهى تخفى أغراضها الحقيقية عن الناس لصالح فرد أو هيئة .

مـــادة ٩ :

على العضو الا يتسبب فى الاساءة الى سمعة فرد آخر يعمل فى مهنة العلاقات العامة ، الا اذا كان فى تصرفات ذلك الفرد ما يعد انتهاكا للقانون الأخلاقى لأحكام المـــادة الثالثة عشرة من لائحة العضوية .

مـــادة ١٠ :

على العضو الا ينال من ســـمعة المنظمة أو منتجاتها أو عملائها .

مـــادة ١١ :

على العضو الا يقبل مكافأة أو عمولة من غير من استخدموه الا بموافقة صريحة منهم وبعـــد اطلاعهم على كافة الظروف المحيطة بالموضوع .

مـــادة ١٢ :

لا يقبل العضو من عميل أى مكافأة مشروطة بتحقيق نتـــائج معينة ، ولا مرتبا بنفس هـــذا الشرط .

مـــادة ١٣ :

على العضو الا يقبل عملا أو وظيفة اذا كان هناك من يشغلها فعلا .

مـــادة ١٤ :

على العضو الا يستمر فى عمل يضطره الى مخالفة أحكام هذا القانون .

مـــادة ١٥ :

يجب على العضو الذى يطلب للشهادة فى أية مخالفة لأحكام هذا القانون أن يحضر أمام السلطة التى تستدعيه الا اذا منعه عذر قهرى تقبله تلك السلطة .

مـــادة ١٦ :

على العضو ان يتعاون مع باقى الأعضـــاء فى المحافظة على القانون وسلامة تطبيقه .

(انتهت أحـــكام القانون)

ان جهود جمعية العلاقات العامة الأمريكية لم تقف عند اصدار القانون الأخلاقى ولكنها تدعو أعضاءها البالغ عددهم ٥٠٫٠٠٠ ممارس الى الابلاغ عن أى انتهاك أو خدمة لأحكامه وهى لا تغفل ذلك أبدا . كما أنها تبحث وتنقب وتكلف بعض المكاتب الاستشارية للقيام بدراسات مسحية فى مختلف مجـــالات ممارسته وظيفة العلاقات العامة .

وبالنظر لكون الصحافة هى المجال الأكثرحيوية بين مجالات أداء وظيفة العلاقات العامة ، فان علاقـــة ممارس العلاقات العـــامة بالصـــحافة والصحفيين تعتبر قمة بين مختلف العلاقات بباقى فئات الجماهير المتعاملة معهم . من ثم فان انقاذ القانون الأخلاقى فىمجال العلاقات الصحفية يعتبر أمـــرا حيويا . ويعتبر البحث فى هذا المجـــال لاستخلاص المسلك المقبول أمرا رائدا يســـهل البحوث الأخرى فى بقية مجالات العلاقات العامة.

لنلق نظرة على دراسة مسحية أجرتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية عام ١٩٧٣ على عينة مختارة من ١٠٧ ممارسين وأعضاء فى الجمعيـــة موزعين على٣٦ ولاية ويمثلون مختلف التخصصات العاملة فى مجالات التعليم والصـــحة والنقـــل

والانتاج وتجارة التجزئة وفى الحكومة وفى المكاتب الاستثمارية . طالبتهم الدراسة بأن يعلقوا على الآفاق المختلفة لعلاقتهم بالصحافة والصحفيين . والتمييز الوحيد فى هذه العينة كونه من المستجدين وجميعهم من الذكور وفوق الخامسة والثلاثين من العمر . كان المبرر لهذا التمييز هو الرغبة فى الحصول على اجابات ذات معنى من أشخاص مجربين .

وفيما يلى الأسئلة واجاباتها :ـــ

س : هل تظن أن الصحفى اليوم أكثر احساسا بالمسئولية عما كان عليه من ٥ سنوات ؟

ج : ٤٢ فى المائة أجابوا نعم .

ولنلق نظرة على بعض الأسباب التى من أجلها لم يأت الرقم مرتفعا .

س : هل عرض عليك صحفى عقدا اعلانيا مع الصحيفة ؟

ج : ٢١ فى المائة أجابوا نعم .

س : هل اقترحت الصحيفة أن يكون لك برنامج اعلانى محدد المواعيد اذا أردت أنتستخدم الصحيفة نشرتك الصحفية (١) ؟

ج : ٢٦ فى المائة أجابوا نعم .

س : هل طلب منك أن تبعث بمقالاتك الانتاجية وموادك الاعلامية عن طريق ادارة الاعلان بالصحيفة ؟

ج : ٢٢ فى المائة أجابوا نعم .

س : هل حدث هذا العام الماضى ؟

ج : ٢٦ فى المائة اجابوا نعم .

س : هل طلب منك أى صحفى أية خدمات خاصة ؟

ج : ٤٠ فى المائة أجابوا نعم .

س : هل تحس فى حرية بامكانك أن تقبل أو ترفض هذه المطالب ؟

ج : ٣٩ فى المائة أجابوا نعم .

واذا نحن حاولنا استكشاف مضامين السؤالين الأخيرين ، نرى أنها تتلخص فى نماذج من الخدمات الخاصة التى يطلبها الصحفيون منرجال العلاقات العامة كما كشف عنها البحث .

- عينات مجانية من الانتاج .
- خصم على المشتريات .
- اصلاحات (وأهمها اصلاح تلفيات السيارات نتيجة مصادمات) .
- تذاكر مجانية للحفلات المسرحية والرياضية.
- مساعدات مالية .
- هدايا (طلب أحدهم على سبيل المثال غطاء من الشمع لقاربه البخارى) .
- تذاكر مجانية للسفر بالطائرة .
- استخدام طائرة الشركة فى رحلات خاصة .

ولننظر الى الأسئلة والاجابات حول موضوع الحفلات والمناسبات السارة .

س : هل أهديت لصحفى هدية فى مناسبة عيد الميلاد أو رأس السنة وذلك خلال السنوات الثلاث الماضية ؟

ج : ٣٣ فى المائة اجابوا نعم .

---

(١) تعتبر النشرة الصحفية أداة العلاقات العامة الاولى فى اذاعة انبائها على الصحف . ويضعها ممارسو العلاقات العامة والصحفيين فى مرتبة الصدارة من العلاقات الصحفية . والصحفتنظر الى هذه النشرة على انها من مصادر الانباء وهى لا تقبل ابدا أى التزام بنشرها بالكيفية التى تأتيها من ادارة العلاقات العامة فى منظمة ما . وحرية المحررين مكفولة فى اعادة صياغة ما بها من أنباء فى قالب يتفق وطابع الابواب التى يحررونها .
لمزيد من المعلومات عن النشرة الصحفية : ارجع الى :
حسين محمد على : «العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية» مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٦٩ ص ١٦٠ وما بعدها .

س : هل تفكر فى اهــداء احدهم عام ١٩٧٣ (سنة البحث) ؟

ج : ٢٧ فى المائة اجابوا نعم .

س : هل اعتدت ان تهدى رجال الصحافة هدايا ذات قيمة فى غير مناسبتى عيــد الميلاد ورأس السنة ؟

ج : ٩٤ فى المائة اجابوا نعم .

كما اهتم البحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول علاقة رجال العلاقات العامة بالصحفيين وكان ذلك على النحو التالى :

س : هل فشل اى صحفى فى حمايتك كمصدر معلومات ؟

ج : ١٤ فى المائة اجابوا نعم .

س : ما هى الفئة من الصحفيين التى تعتقد انها تحمى مصادر معلوماتها بكيفية افضل ؟

ج : دوائر الأعمال	٥٤ فى المائة
محررو الحوادث	٣٤ فى المائة
كتاب العمود	٢٢ فى المائة
مديرو التحرير والتنفيذيون	١٧ فى المائة

س : هل سبق لصحفى أن أعد قصته حــول منظمتك دون أن يتصـــل تليفونيا للتحقق من المعلومات والوقائع ؟

ج : ٩٠ فى المائة اجابوا نعم .

وفى محاولة للكشف عن كافة الأبعاد لعــلاقة ممارس العلاقات العــامة بالصحفيين طلب من المستجدين اضافة اية تعليقات يعتقدون انها ذات صلة بالموضوع سواء فى المــاضى أو الحاضر او المستقبل .

هذه كانت مجموعة الاستجابات :

— فى الرياضـــة والســـفر وســـائر النواحى الترفيهية تكثر اتصالات رجال الصحافة .

— الصحفيون ورجال العلاقات العامة الأكفاء كلهم يهتمون بالمعلومات الوثيقة وهدفهم اعــلام الجماهير بالوثائق .

— تضم مهنــة العلاقات العــامة الكثير من الدجالين .

— عدد محررى الصحف المعينين بتغطية أنباء نشاطات العلاقات العامة فى هبوط .

— الميل لتصــديق كل ما يقوله العاملون فى الحكومة دون ادنى محاولة للتحقق مما يقال . وبالرغــم من فضــيحة ووتر جيت فان رجــال الصحافة يعتقدون أن الحكومة ينبوع الصــدق والطهارة .

— هناك رغبة عامة فى ضرورة التعاون لتعرية اى ممارسة فى مجال العلاقات العامة تكون دون المستوى المطلوب أو تتضمن انتهــاكا للقانون الأخلاقى فى اى موقع كانت .

(انتهى البحث)

فى رايى ان البحث كشف عن الأبعاد المختلفة لعلاقات الصحافة والصحفيين لممارسى العلاقات العامة .وعن تحديد المسلك الأخلاقى الذى يتعين على الممارسين ان يأخذوا انفسهم به فى مواجهة تلك الأبعاد . وان ذلك يجب أن يتم فى اطار خطط وسياسات العلاقات العامة التى كان غيابها سببا فى ضياع المعالم بين ما يعد سلوكا مقبولا ومالا يعد كذلك . وبعبارة أخرى ما يعد مسلكا اخلاقيا وما ليس كذلك . أما السبب الأكبر (كما جاء فى خاتمة البحث) فهو « التفاحة المعطوبة » فى البرميل .. وقد ناشد البحث المسئولين ومن يعنيهم الأمر ضرورة استبعاد هذه « التفاحة » قبل أن تصيب البقية بالعدوى . والتشبيه واضح والمعنى لا يحتاج لأى تعليق . المهم أن نبدأ فورا فنحن متأخرون فعلا .

دور الصناعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. فؤاد القاضى

تتمثل الصناعات الصغيرة فى الحرف اليدوية والورش الصغيرة التى يمكن أن تمثل وحدات الاستغلال الفرعية فى مجالات صناعية متعددة ، ويمكن القيام بها بواسطة مشروعات صغيرة أو متوسطة الحكم تستخدم المواد المحلية وبعض المستوردة وتقنيات كثيفة العمالة مثل صناعة الكساء وصناعة الاقمشة الرخيصة والصناعات الجلدية والأحذية وصناعة المأكولات وصناعة التعليب ولعب الاطفال والادوات المحلية البسيطة، ويستوعب هذا النمط من الانتاج عمالة كبيرة كما يخفف من حدة البطالة المقنعة فى حالة وجودها ويشجع على اجراء توزيع أفضل للدخل بين أفراد المجتمع كما تساهم الصناعات الصغيرة بنسبة كبيرة فى اجمالى الانتاج القومى وتدعيم الهيكل الصناعى وموازنته ، وزيادة سرعة دوران عملية التصنيع وتهيئة المجال للمنافسة جودة وسعرا وخلق طبقة جديدة من رجال الصناعة الوطنية وتعبئة المدخرات الخاصة التى تظل اما معطلة أو تنفق فى الكماليات أو أوجه نشاط غير انتاجية،

د. فــؤاد القاضى
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة البصرة ــ العراق

سبق أن نشرنا له وكان آخر مقال له بعنوان : « الكفاية الانتاجية » نشر فى العدد الثانى أكتوبر ٧٩ (المجلد الثانى عشر) .

كذلك فان للصناعات الصغيرة مزايا خاصة فنية فى مواجهة المنتجات النمطية التى تعمل الدول الصناعية على التمادى فيها ، أضف الى ذلك ما تحدثه هذه الصناعات من روابط غير مباشرة كتوليد عمالة فى القطاعات الاقتصادية المتصلة بها ، وطبقا لتقدير خبراء هيئة الامم المتحدة توفر هذه الصناعات وظائف لحوالى نصف العاملين فى الصناعات التحويلية فى الدول النامية الأكثر تقدما فى الصناعة وأكثر من ثلاثة أرباع فى باقى هذه الدول(١) .

كذلك تشير احدى الدراسات المتقدمة التى أجراها البنك الدولى مؤخرا فى تسع صناعات هامة (صناعة الطوب وصناعة الجلود والاحذية والسماد وصناعة السكر وصناعة غزل القطن وصناعة نسج القطن ...) ومدى استخدامها للعمالة فى حالة استخدام التكنولوجيا البسيطة ومقارنة ذلك بالمصانع المماثلة فى نفس الانشطة والتى تستخدم تكنولوجيا متقدمة وحديثة وأكثر كثافة فى رأس المال ، أوضحت هذه الدراسة المفارقة الصارخة فى مجال قوى العمل المستخدمة ففى مقابل كل وحدة واحدة من رأس المال المستثمر يمكن اتاحة فرص عمل تتراوح ما بين ١ر١ الى ٢٠ فرصة عمل حسب نوع الصناعة فى مقابل فرصة عمل واحدة فقط فى كل من هذه الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة وذات الكثافة الراسمالية العالية(٢) .

ونظرا لتزايد قوى العمل فى الدول النامية بمعدلات كبيرة (٢٦ مليون عامل كل سنة) وهذه المعدلات تفوق معدلات التنمية فى الصناعة (٤ر٥٪ فى السنوات ٧٠/٧٥) لذلك فلم يستطع قطاع الصناعة فى هذه الدول استيعاب كافة هذه الزيادة السنوية فى قوى العمل خاصة وأن معظم الدول النامية قد اتجهت الى الصناعات ذات الكثافة الرأسمالية والتى لا تحتاج الى عمالة كبيرة وشجعت على اقامتها عن طريق اعفاءات ضرائب الدخل واسعار الفائدة المدعمة والاعفاءات الأخرى . كل ذلك ادى الى الانحراف فى توزيع الموارد لصالح عنصر رأس المال على حساب العمل فزادت حدة البطالة فى الدول النامية وهو ما كشف عنه تقييم مخطط التنمية فى الدول النامية كأول عرض وتقييم لتقدم الانجاز خلال العقد الثانى للتنمية ، لذلك فقد اتجه الاهتمام الى الصناعات الصغيرة والحرفية وأصبحت تلقى تشجيعا واسعا فى خطط التنمية الحالية فى الدول النامية وساعد على ذلك أن برامج تشجيع هذه الصناعات الصغيرة يعتبر أمرا سهلا وغير مكلف وعادة ما يجرى تنظيم التدريب المهنى فى الورش ذاتها فضلا عن صغر حجم الاحتياجات الراسمالية اللازمة .

ولقد أتجهت الدول الى تشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية واليدوية ليس فقط من أجل آثارها على العمالة وتوزيع الدخل بل أيضا كصناعة مساعدة للترويج السياحى وتختلف أوجه المساعدة من دولة الى أخرى ، ففى الهند تقدم الحكومة التسهيلات الائتمانية ، وفى دول أمريكا اللاتينية توفر الحكومات العرض الكافى من المواد الاولية النادرة ، وفى الدول الافريقية تتمثل مساعدة الحكومات فى تقديم الاستشارات الادارية والمعونة الفنية والآلات والمعدات على هيئة قروض بالاضافة الى تبنى سياسة اقراض تميزية كما يحدث فى نيجيريا .

ولقد أحرزت بعض الدول النامية مثل كوريا وتايلاند نجاحا فى توسيع الصناعات كثيفة العمالة والموجهة للتصدير وقامت هذه الدول وعلى نطاق واسع ببيع عنصر العمل غير الماهر أو نصف الماهر بل الرخيص ، كما نجحت هذه الدول فى زيادة صادراتها من المنتجات كثيفة العمالة نسبيا نتيجة توفير عرض كاف من عنصر العمل وعوامل الانتاج الأخرى بأسعار السوق الجارية وبذلك تم ربط برامج التصنيع بها والقائمة على التصدير بأهداف تنمية الدخل القومى والتوظف واعادة توزيع الدخل .

---

(١) Industrial Development Survey, UNIDO, 1974, pp. 100 - 115.

(٢) Finance & Development, March 1979, pp. 19 - 21.

الا انه ينبغى اخذ جانب الحذر فيما يتعلق بمثل استراتيجية التصدير هذه حيث اثبتت التجربة أن التصنيع من أجل التصدير قد ينطوى على شىء من الخطورة نتيجـــة ضعف وجود الاســـتقرار الاقتصادى طويل المـــدى من وجهة نظـــر طلب السوق على منتجات الصناعات الصغيرة والحرفية وموقفها التنافسى فى الاسواق الاجنبية خاصة وأن بعض هذه المنتجات تفتقد وجود الاسواق المحلية الكافية ، والميزة النسبية هنا تتوقف على وفرة عنصر العمل الرخيص نصف الماهر وبعض الموارد الطبيعة ومن ثم يتعين تطوير المهـــارات الصناعيـــة لتجارى متطلبات التغيير المســـتمر والحركات المختلفة لراس المـــال والتجارة مما يتطلب اختيارا مدروسا بعناية للمنتجات الصناعية والعمليات التى تكفل أوســـع الروابط المكنـــة للانتا ج المحلى . ولا شك أن انتشار التعليم العام والتعليم بالممارسة واكتساب المهارات الصناعية واكتساب الخبرة بأعداد متزايدة من العمال للمهنة سوف يعمل على تشجيع وتنمية هذه الصناعات الصغيرة والحرفية .

أما فى بلادنا فتهدف الخطة الخمسية ٨٤/٨٠ الى زيادة قوة العمل من ٩ر١٢ مليون عامل الى ١٥ مليون عامل ، ولما كانت العمالة المستخدمة فى قطاع الصناعة لا تتجاوز ١٥٪ من قوى العمل كما أن قطاع الصناعة يعانى من كثافة عمالية فى شركات القطاع العام والأجهزة الانتاجية الحكومية الامر الذى يؤثر مباشرة على معدلات الانتاجية المحققة ، ولما كان خلق وظائف منتجة يختلف تماما عن خلق وظائف تهدف الى تخفيف حدة البطالة ، ولما كان يصعب استيعاب جزء كبير من العمالة المتزايدة باستخدام كامل للطـــاقة الانتاجية من خلال تشغيل متعدد للورديات لعدم ملاءمة ذلك لاقتصاديات السوق ونظامنا الاجتماعى بخلاف بعض الدول التى اســـتوعبت نســـبا كبيرة من اجمالى الزيادة فى العمالة وذلك من خلال تشغيل ورديات اضافية (٤٨٪ فى بولنـــدا ، ٥٩٪ فى المجر)(١) ولما كان من الواجب احداث توازن بين التنمية كثيفة العمالة وبين التنمية كثيفة راس المال يحقق التوازن بين التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية ، لكل هذه الاعتبارات فلا يبقى أمامنا سوى تشجيع الصناعات الصـــغيرة والحرفية واليدوية لاستيعاب قوى العمل المتزايدة ولمـــا تحدثه من مساهمة فعالة فى التنمية الاقتصادية وذلك كما سبق ايضاحه ، لكل ذلك يتعين مساعدة القطاع الخاص والصناعات الصغيرة والحرفية على نطاق واسع ومنحها التسهيلات الائتمانية وتيسير القروض واتاحة الفرصة لشراء المصانع الصغيرة اللازمة وتيســـير مســـتلزمات الانتاج والخامات لتشغيل هذه الصناعات واتاحة فرص التدريب وتدبير الخبرات لهذه الصناعات الصغيرة واتخاذ كافة الاجراءات لتسهيل تصدير منتجاتها وتحصيل اثمانها دون عناء أو مشقة .

ويكفى أن نشير الى أمثلة من الدول المتقدمة فى هذا المجال ، ففى فرنســـا نجد مدنا معينـــة تتخصص فى انتاج صناعات صغيرة . فمثلا مدينة Mont Limon تتخصص فى صناعة نوع معين من الحلوى وقد استطاعت هذه المصانع الصغيرة المنتشرة فى هذه البلاد أن تغزو بانتاجها اسواق العالم أجمع ، وفى سويسرا تقوم مجموعة من الشركات الكبرى ولكنها لا تملك مصانع ضخمة بل تعتمد على انتاج وتشغيل المتخصصين الذين ينتجون فى ورش حرفية صغيرة تتخصص فى انتاج اجزاء صغيرة معينة من عدة الساعات بل ان الكثير من الانتاج يتم فى المنازل بواسطة أسر متخصصة ، وفى ايطاليا تغلبت الحكومة على مشكلة العمالة الزائدة فى القطاعات الاقتصادية بنشر الصناعات الصغيرة والحرفية ذات الكثافة العمالية المتوسطة فى القطاعات الاقتصادية وذلك طبقا لخطة أطلق عليهـــا Vanoni استمرت من ١٩٥٥/١٩٦٤ استهدفت امتصاص وتشغيل العمالة الزائدة فى هذه

(١) Kalay, Shift Work and Employment Expansion, Industrial Labor Review, Vol. 91, No. 1 Jan. 1965.

القطاعات ونجحت فى تحقيق أهدافها(١) كذلك عمدت الهند الى نشر الصناعات الصغيرة فى كافة الانشطة الصناعية وبالذات صناعات الغزل والنسيج حتى يمكن استيعاب الزيادة المتسارعة فى قوى العمل .

اننا يجب أن نسعى لاحياء الصناعات الصغيرة القائمة على رؤوس أموال بسيطة كصناعة الاثاث والنجارة وصناعة الجلود والاحذية وصناعة السجاد والكليم والملبوسات والخيزران والقش والاوانى النحاسية وعشرات وعشرات من الصناعات الصغيرة التى يمكن تعميمها والاستفادة منها فى استيعاب العمالة الزائدة ومن ثم العمل على تحسين الانتاجية فى القطاعات الاقتصادية فضلا عن المشاركة فى التنمية الاقتصادية ، لقد كانت مدينة دمياط مثلا مركزا ضخما لصناعة الاثاث والجلود وصناعة الألبان كما كانت أسيوط مركزا صناعيا لصناعة الأثاث الذى يعرف بالأسيوطى وكذلك بصناعة السجاد والكليم .

ولا شك أن تشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية يساعد على تطوير التكنولوجيا التقليدية كثيفة العمالة والتى لم يثبت عجزها اقتصاديا وكذلك خلق التكنولوجيا المحلية التى تعتبر وليدة ظروف المجتمع وتأخذ فى اعتبارها توافر الأيدى العاملة وقلة رأس المال .

ويطرح تشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية قضية التعليم وبصفة خاصة محو الأمية والتعليم الفنى والتدريب المهنى وتنمية الخبرات المحلية والاعتماد عليها .

وحتى يمكن التغلب على العقبات التى تعترض الصناعات الصغيرة بسبب صغر العمليات ونقص الموارد المالية والافتقار الى المعونة الادارية والفنية والتسويقية فقط عمدت الحكومة الى اتخاذ اجراءات تشجيعية متعددة فى هذا المجال تهدف الى انشاء صناعات جديدة والتوسع فى الصناعات القائمة وتحسين المستوى الفنى لها ومنها :

— زيادة القروض المتاحة للقطاع الخاص بالعملات المحلية والأجنبية للمشروعات الصناعية الـ ١٠٠ مليون جنيه وللجمعيات التعاونية الحرفية الى ٢٥ مليون جنيه وذلك فى موازنة سنة ١٩٨٠ وبفائدة وشروط ميسرة .

— تدريب الحرفيين على استخدام الآلات وتطوير الصناعات الحرفية وادخال بدائل الخامات فى بعض الصناعات الحرفية وخاصة صناعة الأثاث والصناعات الجلدية والملابس الجاهزة ومنتجات خان الخليلى وانشاء مراكز لخدمتها مع توفير الخامات ومستلزمات الانتاج لها وتسهيل حصول الحرفيين على الآلات والمعدات اللازمة بالاتفاق مع الجهات المختصة .

هذه ولا شك اتجاهات سليمة من جانب الحكومة ويرجى مضاعفتها وزيادة الاهتمام بهذه الصناعات على أساس خطة قومية كاملة محددة المعالم لتشجيعها بكافة السبل وعن طريق الاعفاءات الجمركية والضرائبية فى مجالاتها المختلفة ومن ثم تشجيع القطاع الخاص والصناعات الصغيرة والحرفية حتى تستطيع أن تقوم بدورها الهام فى التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومى وتشغيل قوى العمل المتزايدة وتنمية الخبرات وتحقيق معدلات عالية للتنمية فى البلاد .

---

(١) Malhotra, P.C. Indian Labor Movement, Survey, Schaud & Co. New Delhi, 1963, p. 147.

البنك القومى للاستثمار وتغيير نمط التمويل طويل الأجل

محمود صبح

[يستهدف هذا المقال الدعوة الى تغيير نمط التمويل طويل الاجل فى شركات القطاع العام والقائم على القروض والمساهمات الحكومية ، وخلق أنماط تمويلية جديدة تتناسب مع ظروف الانفتاح الاقتصادى ، وطبيعة نشاط كل شركة ، واهدافها ، كذلك التركيز على الدور التمويلى الذى يجب ان يقوم به البنك القومى للاستثمار فى هذا المجال بصفته المالك والممول الرئيسى لشركات القطاع العام] .

اولا ــ تطور تنظيم التمويل طويل الاجل :

يجب التفرقة بين الفترة التى ســـادت فيها المؤسسات العامة وبين التنظيم القطاعى السائد اليوم ، ففى ظل نظام المؤسسات العامة ، اقــر

محمود صــبح

مدرس مساعد ادارة الاعمال
كلية تجارة عين شمس

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان : « محور الاهتمام المالى فى شركات القطاع العام » نشر فى العدد الرابع ابريل ١٩٨٠ المجلد الثانى عشر .

القانون لها دورا تمويليا من خلال انشاء الشركات الجديدة بواسطة الاكتتاب فى رأس مالها أو تقديمها للأموال للشركات القائمة التى ترغب فى التوسع .

وكانت مصادر حصـــول المؤسسة على هـــذا التمويل لا تخرج عن الاحتمالات الثلاثة التالية :

١ ـــ أن تحصل عليها من وزارة الخزانة أو :

٢ ـــ أن تحصل عليها من أربـــاح الشركات التابعة لها أو :

٣ـــ أن تقترض من البنوك التجارية .

فبالنسبة للاحتمال الأول ، لا يوجد سبب معقول لمرور اعتمادات الموازنة الاستثمارية (قـــروض

ومساهمات) لكل شركة بالمؤسسة ، فما دامهقدرا فى الخطة انشاء شركة جديدة أو التوسع فى شركة قائمة فلماذا لا تقوم جهة التمويل المركزية (وزارة الخزانة) بوضع المبالغ المقررة لذلك الاستثمار تحت تصرف الشركة المعنية ؟

أما الاحتمال الثانى ، فان حصول المؤسسة على أرباح الشركات التابعة لها ينعكس على التمويل الذاتى فيها بالانخفاض ، فى حين أن المفروض ترك هذه الأرباح للشركات التى ولدتها لاستخدامها فى توسعاتها الذاتية ، ودعيم مركزها المالى .

وفيما يتعلق بالاحتمال الثالث ، فقد استغلت الشركات ضمانات المؤسسة لهذه القروض وتوسعت فيها ، وعلى الرغم من أنها قروض قصيرة الأجل فانها من الناحية العملية تحولت الى تمويل طويل الأجل نظرا لتكرار تجديدها ، وترتب على الغاء الضمانات التى تقدمها المؤسسة لهذه القروض وتجميد الشركات لها أن تضخمت مديونية الشركات العامة للجهاز المصرفى واصبحت مشكلة أخرى يتعين البحث عن حل لها .

أما فى ظل التنظيم القطاعى الجديد ، فالملاحظ أن القطاع مجرد جهاز تخطيط وتنسيق بين الشركات، فلا توجد له سلطة تمويلية ، فبعد الغاء المؤسسات العامة آلت ملكية رؤوس أموال الشركات الى الخزانة العامة التى أصبحت بدورها هى الممول للاستثمارات من خلال أموال تقترضها من صندوق استثمار الودائع والتأمينات — الجهة المسئولة عن تجميع المدخرات لتمويل الخطة الاستثمارية للدولة — الذى يقوم باصدار خطاب الى البنك المركزى بالخصم على حساب الصندوق بمبلغ معين لحساب وزارة الخزانة .

فمن الملاحظ أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الصندوق وبين الشركات التى يقوم بتمويلها ، فالعلاقة المباشرة هى بين الصندوق ووزارة الخزانة من خلال قيامه باقراضها بحد أدنى قدره ٥٪ ، أما الحد الأعلى لاقتراض الصندوق فهو ٥ر٤٪ ، كما يجوز للصندوق فى الحالات الطارئة السحب على المكشوف من البنك المركزى .

ثانيا — البنك القومى للاستثمار :

اذا كان موضوع الساعة هو البنك القومى للاستثمار كمالك وممول رئيسى لشركات القطاع العام ، فانه يجب أن يختلف عن تلك البنوك المعروفة فى النظم الاشتراكية (بنوك الاستثمار) والتى تقتصر نشاطها على منح الائتمان الاستثمارى Investment Credit للمشروعات المدرجة فى الخطة الاقتصادية للدولة ، أن البنك القومى للاستثمار مطالب بأكثر من هذا فهو المسئول عن تطوير وتنمية الأسواق المالية(١) Financial Markets . من خلال وساطته بين المدخرين والمستثمرين ، فله أن يقوم باصدار الأسهم والسندات المختلفة ، وتكوين شركات جديدة من خلال الاكتتاب فى أسهمها وسنداتها ، وضمان الأموال التى تقترضها سواء بالعملة الأجنبية أو المحلية ، فالبنك القومى للاستثمار مسئول عن تكوين الهياكل الأساسية لتداول الأموال فى الاقتصاد القومى Financial Infrastructure

وتجدر الاشارة الى أن البنك المركزى يمكنه أن يلعب دورا هاما فى تمويل الاستثمارات فى القطاع العام وذلك من خلال الترويج والتشجيع والمساهمة فى تكوين مؤسسات مالية متخصصة كالبنك القومى للاستثمار ، فعلى سبيل المثال يمتلك بنك الاحتياطى الهندى (٢) The Reserve Bank of India ١٠٠٪ من رأس مال مؤسسة التمويل الصناعية ، ١٥٪ من رؤوس أموال مؤسسات الدولة للتمويل ، كما يمتلك بنك كندا . The Bank of Canada ١٠٠٪ من راس المال المملوك فى بنك التنمية هناك(٣) .

---

(١) Shirley Boskey, **Problems and Practices of Development Banks** (Blatimour : Johns Hopkins Press, 1959), p. 109.

(٢) S.K. Basu, **Theory and Practice of Development Banking** (Bombay : Asia Publishing House, 1965), p. 89.

(٣) Ibid., p. 92.

بل ويعتقد الباحث أن البنك المركزى يمكن أن يمد ضمانه الى الحد الذى يسمح بدفع حد أدنى من التوزيعات على الأموال المملوكة في البنك القومى للاستثمار ، وكذلك ضمان أصل وفوائد السندات التى يصدرها سواء فى الأسواق المالية المحلية أو الأجنبية ، وذلك كأسلوب غير مباشر فى تمويل الاستثمارات فى القطاع العام .

ثالثا ــ التصنيف « الاقتصادى ــ الاجتماعى » لشركات القطاع العام :

ان نقطة البداية فى الحديث عن أنماط تمويلية جديدة فى شركات القطاع العام هى معرفة التصنيف «الاقتصادى ــ الاجتماعى» لها Socio-Economic Classification وفى أى مجموعة من هذا التصنيف تنتمى كل شركة ، ويمكن القول ــ بصفة عامة ــ أن شركات القطاع العام تندرج تحت ثلاث مجموعات رئيسية :

المجموعة الأولى :

شركات تدار على الأسس التجارية ، وهنا يكون المطلوب منها تعظيم الربح Profit Maximisation مع مراعاة فترة الحمل Gestation Phenemenon فمن المعروف أن المشروعات لا تصل الى كامل طاقتها الانتاجية الا بعد فترة من الزمن ، لذلك من العملى وضع اهداف ربحية تتمشى مع مراحل النمو فى الشركة .

المجموعة الثانية :

وهى شركات تقوم بوظائف غير تجارية ، ولا تستهدف الربح ، ويكون المطلوب منها هو زيادة العوائد الاجتماعية الى أقصى حد ممكن ، ولاشك أن ذلك يحملها بخسائر جسيمة ، وهنا يتعين على الحكومة ــ لأغراض اجتماعية ــ مقابلة هذه الخسائر .

المجموعة الثالثة :

وهى شركات تقوم بوظائف تجارية وغير تجارية ــ وهو معظم حال الشركات العامة ــ وهنا تأتى المشكلة !! فمن أخطر الأمور فى مفاهيم العوائد الاجتماعية أنه عادة ما ينظر اليها على انها مبرر شرعى للأرباح المنخفضة أو حتى الخسارة فى بعض الأحيان ، فاننا لا نستطيع معرفة الى أى مدى كانت هذه الأرباح القليلة أو الخسارة نتيجة للعوائد الاجتماعية أو لعدم الكفاية فى عملياتها ، ومما لاشك فيه أن هذه النقطة تحتاج لدراسة مستقلة ــ تخرج عن نطاق هذه المقالة ــ ويأمل الباحث فى تناولها فى مقال لاحق .

لذلك يجب على البنك القومى للاستثمار الربط ما بين موقع كل شركة فى التصنيف « الاقتصادى ــ الاجتماعى » وبين مصادر التمويل التى يتيحها لها، بدلا من عملية التنميط Standardization الحالية والقائمة على القروض والمساهمات الحكومية بالنسبة لجميع الشركات على الرغم من اختلاف طبيعة نشاطها وأهدافها ، فنمط التمويل الحالى انما يؤدى الى اهدار للموارد القومية من ناحية ، وتقويض الاستقلال المالى الذى تدعيه الحكومة لهذه الشركات من ناحية اخرى .

رابعا : تصور لانماط تمويلية جديدة :

فى ضوء التصنيف « الاقتصادى ــ الاجتماعى » السابق يمكن تصور الأنماط التمويلية التى يساهم البنك القومى للاستثمار فى توفيرها :

١ ــ بالنسبة للشركات التى تمارس نشاطا على الأسس التجارية وتستهدف الربح :

١/١ التمويل الذاتى .

١/ اصدارات جديدة من الأسهم يكتتب فيها العاملون والجمهور .

١/٣ قروض من البنك القومى للاستثمار ، على أن تخضع هذه القروض للدراسات والتقييم

المصرفى المعمول به فى هذا المجال لبيان ما اذا كانت الشركة تستحق القرض أم لا .

٤/١ سندات تكتب فيها البنوك التجارية والجمهور بضمان البنك القومى للاستثمار .

٢ — بالنسبة للشركات التى تقوم بوظائف الهدف منها خدمة المجتمع ، وتحسين مستوى معيشة الأفراد ، فانه من الضرورى تعزيزها ومساعدتها على الحد من التضخم فى الأسعار وذلك من خلال تمويل استثماراتها بأموال مساهمة من البنك القومى للاستثمار وبدون مقابل ، كما يتعين على الدولة اعفاؤها من الضرائب .

٣ — بالنسبة للشركات التى تمارس نشاطا مختلطا (على اسس تجارية وانشطة اخرى الهدف منها خدمة المجتمع) فانه من المقترح تمويل استثماراتها كما يلى :

٣/١ بالنسبة لاستثمارات الاحلال والتجديد :

٣/١/١ التمويل الذاتى .

٣/١/٢ سندات يكتتب فيها الجمهور والبنوك التجارية وبضمان البنك القومى للاستثمار .

٣/٢ بالنسبة للاستثمارات الجديدة فى الخطة يتعين تمويلها من البنك القومى باموال مساهمة مع تحميل هذه المساهمة بمقابل قدره ١١٪(١) يحصل عليها البنك قبل اجراء اية توزيعات من ارباح الشركة ، هذا وقد تقل هذه النسبة على حسب ظروف كل شركة ، والحكم هنا لادارة البنك .

٣/٣ بالنسبة للتجاوزات فى الخطة الاستثمارية والتى تأخذ شكل توسعات تقررها ادارة الشركة مستقلة عن الخطة :

٣/٣/١ التمويل الذاتى .

٣/٣/٢ قروض من البنك القومى للاستثمار ، وللبنك الموافقة أو الرفض للقرض فى ضوء الدراسات المصرفية المعمول بها فى هذا المجال(٢) .

وفى ختام هذه التصورات فانه من الضرورى مراعاة ما يلى :

١ — تعديل النظام الحالى لتوزيع الارباح والقائم على التنميط واخضاع التوزيع لقواعد موحدة لا تراعى ظروف ودور كل شركة ، لذلك من الافضل أن يتم التوزيع وفقا لما تقرره الجمعيات العمومية فى الشركات بحيث يسمح بحجز جزء من الارباح الصافية يتناسب مع احتياجات الاحلال والتجديد فيها .

٢ — لما كانت فوائض الشركات العامة ستصب فى البنك القومى للاستثمار ، ولما كان الاستقلال المالى للشركات يعطيها الحق فى اختيار أوجه استثمار فوائضها لتحقيق أكبر عائد ممكن ، فانه من الضرورى أن تحصل هذه الشركات على معدلات فائدة من البنك تعكس ندرة الأموال فى السوق ، والفرص الاستثمارية البديلة المتاحة ، حتى لا تفقد الشركات ميزة اتخاذ القرارات الاستثمارية القائمة على الكفاءة فى استخدام الأموال .

---

(١) تمثل نسبة ١١٪ اكبر عائد على الاوعية الادخارية المحلية ، وهو العائد على شهادات البنك الاهلى المصرى — المجموعة (ب) .

(٢) تشمل الدراسات المصرفية فى هذا المجال التأكد من توافر ما 4 C'S ولمزيد من التفاصيل يمكن للقارىء الرجوع الى الفصل السادس فى :

د. سيد الهوارى ، **أساسيات ادارة البنوك** (القاهرة :مكتبة عين شمس ١٩٨٠) .

نحو مفهوم جديد للرقابة على الوحدات الاقتصادية بالقطاع العام

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

مقدمــــة :

لقد كان للقرارات الاشتراكية الصادرة فى يوليو سنة ١٩٦١ ابلغ الاثر على الاقتصاد المصرى ، فمنذ ذلك التاريخ وتحول جزء كبير من الانتاج الصناعى والخدمى الى سيطرة الدولة ، واصبحت غالبية المصانع المصرية تدار بأساليب جـديدة مختلفــة عن تلك الأساليب التى كانت تتبعهـا الادارة قبل حلول هذه السيطرة الحكومية .

احمد محمد عبد الرحمن المصرى

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة
والأمين الفنى لشعبة التنمية الادارية
بالمجالس القومية المتخصصة برئاسة الجمهورية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان: « الانتاج الاقتصادى فى الريف » نشر فى العـدد الاول يوليو ٨٠ (المجلد الثالث عشر) .

ومهما كانت الأهداف القومية من وراء عمليــة تأميم الشركات التجارية والصناعية فلقد ثبت ــ بعد تجربة التسعة عشر عاما الماضية ــ أن عدم وجود نظام مدروس للادارة والرقابة على الأداء ، والانتاج ، ونوع الخدمة فى ظل الوضع الجديد ــ أوجد آثاره السلبية على كثير من هذه الوحدات الاقتصادية ، وان كنا لا ننكر وجود بعض الآثار الايجابية التى ساعدت على بقاء الكثير من هذه الوحدات تعمل بقوة الدفع الطبيعى وخاصة اذا علمنا أن الدولة بنفوذها وأموالها ومصارفها كانت تساند هذه الوحدات الاقتصادية من السقوط ، أو التصفية .

وليس معنى ذلك ، انعـدام وجــود تلك الأنظمة فى القطاع العام . بل كانت هناك أنظمة غير مدروسة بكفاية ، حتى أن البعض منهــا كان منشأه ارادة فردية أو رغبة شخصــية فى

السيطرة دون الاستناد الى أساس موضوعى فى انجاز الرقابة وتحسين الأداء . حتى تلك الأجهزة الرقابية العديدة التى كانت فى وقت من الأوقات تسعة عشر جهازا وادارة رسمية متخصصة فى الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية . مما أدى الى ظهور رد فعل خطير وشكوى متكررة من الادارات المسئولة عن هذه الوحدات الاقتصادية . وتم اعداد مؤتمرالادارة فى عام ١٩٦٥ ، واعقبه الكثير من القرارات التى رفعت الكثير من القيود الرقابية على هذه الوحدات ، وحررتها من الرقابة الخارجية فيما عدا رقابة جهاز المحاسبات .

وكانت هناك المؤسسات النوعية المختلفة التى كانت تمثل دور الرقيب . والمشرف على أداء نشاط هذه الوحدات الاقتصادية ، وظلت تعمل لسنوات طويلة (أكثر من احدى عشرة سنة) حتى صدر القرار الجمهورى الخاص بتعديل قانون المؤسسات العامة رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ الذى ألغى هذه المؤسسات النوعية ، وأنشأ بدلا منها المجالس القطاعية العليا ، وانشأ مع كل مجلس قطاعى أمانة فنية اقتصرت مهمتها على جمع البيانات ومتابعة تنفيذ الخطط المعتمدة من المجلس القطاعى . والحقيقة تقال بأن هذه الأمانات الفنية عبارة عن أجهزة حكومية تابعة للوزارات المختصة ولا تقوم بأى دور رقابى تصحيحى أو معاون للادارة المسئولة عن الوحدة الاقتصادية .

والاتجاه الجديد الآن — هو نحو اعادة تنظيم وحدات القطاع العام على أساس انشاء شركات قابضة ، والمعروف عن الشركات القابضة انها ، شركات استثمارية اى أن الاقتراح يتضمن انشاء شركات جديدة تتبع لهاالشركاتالقائمة ، والفكرة فى حد ذاتها — قد تكونلها وجاهتها فى المجتمعات الراسمالية ، ولكن كيف يمكن تطبيقها فى ظل القطاع العام ، وطبقا للمفاهيم السائدة الآن .

واشير فى هذا الصدد الى المقالة التى نشرتها فى يناير سنة ١٩٧٧ فى (مجلة الادارة) تحت عنوان « رأى مقترح لاعادة تنظيمالقطاع العام». ذكرت فيها أن الانفتاح الاقتصادى يستتبع اعادة النظر فى دور القطاع العام ، والسماح بانشاء الوحدات الاقتصادية الكبيرة القادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية ، ووضعت لها عدة حلول منها التكامل الراسى ، أو التكامل الافقى بين الشركات القائمة ، أو المشاركة مع الشركات الأجنبية ، أو بانشاء شركات مساهمة جديدة يشارك فيها المواطنون برؤوس أموالهم المحدودة فى ظل قانون جديد للشركات المساهمة والمختلطة. ومثل هذه الحلول — تعنى خلق المناخ الطبيعى لوجود الرقابة الفعالة التى تتمثل فى سلطات رقابية للجمعية العمومية ، وسلطات رقابية داخلية ، وسلطات رقابية خارجية ، دون تداخل أو تعارض أو خلق مزيد من المقومات والمشاكل .

المشاكل الرقابية التى تواجهها الوحدات الاقتصادية :

لا يخفى علىأحد من المديرين التنفيذيينبالقطاع العام ، ما تسببه الرقابة المبالغ فيها من ضيق وضجر لهم وتعويق للعمل ، وكذلك ما تخلقه الرقابة الداخلية الواهية من تسيب وانهيار فى العمل . وهناك عدة مشاكل رقابية بارزة فى القطاع العام يمكن لنا ايجازها فيما يلى :

١ — مشكلة الرقابة على أداء العمالة :

قد يبدو — للبعض — أن الرقابة على أداء الأفراد ابسط أنواع الرقابة ولكن الحقيقة هى أن عدم وجود نظام للرقابة يجعل من هذهالعملية من اكثر المهام صعوبة .وخاصة فى ظل فقدانهيبة المشرف أو رئيس العمال . فالنظام الدقيق للرقابة هو الذى يحدد متى يجب أن تتدخل الادارةومتى يجب الا تتدخل وتترك الفرد يجرى التصحيح اللازم على أدائه من تلقاء نفسه .

مجرد شعور الفرد بأنهناك منسيراجع عمله ويكتشف ما قد يقع فيه من اخطاء يجعله اكثر

حرصا فى الأداء ، وفى تحقيق المطلوب منه . وما نلاحظه فى كثير من الوحدات الانتاجية — أن الفرد وربما الكثير من الأفراد يشعرون بأنهم فى منأى من العقاب ، والحساب . وهذا يجعل الفرد غير عابىء بالرقابة ، ويسلك ما يحلو له من سلوك .

وفقدان « القدوة فى العمل » يجعل الفرد يتمادى فى اتيان الخطأ ، بل يحاول البعض البحث عن التبرير المنطقى لارتكاب الخطأ ، وكل هذه المشاكل منشؤها عدم الحزم من جانب الادارة ، وعدم الاحساس بالمسئولية والواجب من جانب الأفراد .

٢ — مشكلة الرقابة على المنتجات والخدمات :

فى كثير من الوحدات الاقتصادية والخدمية، لا يوجد الاهتمام الكافى بالاتفاق وتميع دور الرقابة على الجودة ، خاصة عندما تكون هذه الرقابة تحت سيطرة رجال الانتاج أنفسهم ، فكثيرا ما تصدر تقارير الرقابة فى صالحهم ، ولا تشير صراحة الى الأخطاء أو العيوب تحت ستار المسموحات فى المواصفات .

وربما كانت هذه المشكلة الرقابية سببتخلف مواصفات السلع المصرية عن مثيلاتها الأجنبية المستوردة . سواء من ناحية مواصفاتالخامات المستخدمة ، أو الأغلفة والعبوات ، أو أساليب العرض ، أو ضعف الأساليب الاعلانية .

٣ — مشكلة التخطيط والرقابة على الخطط :

بالرغم من أن الدولة منذ الستينات كانتتركز على ضرورة الالتزام بالخطط الموضوعة،والرقابة على تنفيذها . الا أن هذا الأسلوب من الانجاز الذى يعتمد على خطط محددة مقدما ، ومعتمدة من الرئاسة السياسية لم يلق فى مصر النجاح المنشود . وأصبح وسيلة سهلة لوضع خطط ظاهرها الطموح ، وباطنها الحقيقى هو الاقل من الممكن اعتمادا على أن البيانات لدى الرقيب قليلة ومضللة ، ولن يسهل علية اكتشاف الحقيقة هذا بالاضافة الى أن اغلبية الوحدات الاقتصادية حققت الخطط بالرغم من الاستحالة الظاهرية .

٤ — مشكلة الرقابة على الانتاجية :

اذا كانت الانتاجية أحد المؤشرات الهامة التى توضح مدى تقدم المنشأة فى تحقيق أكبر المخرجات من المدخلات المحدودة والمعلومة مقدما ، فالواقع — أن عدم فهم طبيعة هذا المؤشر ، والاتجاهات العكسية فيه التى قد لا يظهرها مباشرة أمام المراقب يجعل من هذا المؤشر — فى بعض الاوقات وسيلة مضللة للرقابة .

وهناك الكثير من الأساليب العلمية لزيادة الانتاج ، وتحسين الانتاجية التى لم تعرف طريقها بعد للتطبيق فى الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام ، فى الوقت الذى نجدها منطبقة بدقة فى الشركات الجديدة المنشأة فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى .

٥ — مشكلة الخلط بين مفهوم الرقابة وغيرها من المفاهيم :

لقد كان الخطأ فى فهم الرقابة من حيث المضمون والفاعلية ، والعمق اللازم لاثبات جدواها ، وصلاحيتها لانتظام العمل واجادته ، أحد أسباب فشلها . فتعدد أجهزة الرقابة دون تنسيق وتحديد سليم لدور كل منها معناه الازدواج والخلط وضياع الهدف بين هذا وذاك . كذلك التعبير عن الرقابة بأنها متابعةفىبعض الأوقات ،ثماستخدام العكس فى أوقات أخرى ، ادىالى خلق عدم ثقةفى اساليب الرقابة والاستهانة بالمراقبين، ومحاولة تضليلهم.

٦ — مشكلة الاحساس والالتزام بالوقت الملائم :

نظرا لعدم وجود مسئوليات زمنية قياسية تستخدمها الوحدات الاقتصادية داخل مواقع العمل . فالاحساس والالتزام بالوقت الملائم

اصبح من الامور النادرة الوجود فى القطاع العام.

فمثــلا ــ كثير من التعاقدات وعقود التوريد لا توفى بالتزاماتها فى الوقت المحدد لها . ويترتب على ذلك كثير من المشاكل التى تجعل من عملية الرقابة على الوقت صعبة وربما مستحيلة . بل وجدنا فى بعض المواقع تعمد التأخير فى اخراج المنتجات حتى يترتب على هذا التأخير اختناقات سويقية . كذلك نجد بعض الوحدات الاقتصادية تزيد من ساعات العمــل فى شــكل عمل اضافى لانجاز العمل . وهذا معناه زيادة فى التكاليف ، وتعويق لأعمال الرقابة على الأداء والوقت .

٧ ــ مشكلة الالمام بالتكلفة والتقيد بمستويات ملائمة :

قليلا ما نجــد المدير الفنى المــدرك للجوانب التكاليفية ، والكثير يعتــبر التــكاليف مســألة يختص بها المحاسب او كاتب الحسابات ، وهذا خطأ لا نجده فى المجتمعات الصناعية المتقدمة .

فالفرد الذى يعمل فى الانتاج أو يقدم خدمــة للجمهور يجب أن يدرك أهمية التكلفة ، وتقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة . ومن هنا تتم عملية رقابة ذاتية على التكلفة سواء فى المصنع أو فى الشركة أو فى المكتب او اينما كان يتم اعداد الانتاج ، وهذا يســاعد على تمكين الرقابة من التحكيم فى الاسراف المالى الذى قد يشيع فى كثير من المواقع .

٨ ــ مشكلة الانضباط داخل مكان العمل :

ومن المشــاكل التى تؤثر على فاعلية نظــام الرقابة عدم وجود انضباط فى مكان العمل ، وفى سلوكيات الافراد القائمين بالعمل . ومن المشاهد فى كثير من الوحدات الاقتصادية الخدمية فقدان الانضباط فى العمل ، بمعنى أن النظام أمر نادر الوجود ، وليس من السهل على الفرد أو العميل أو المتعامل مع الوحدة الاقتصادية الوصول الى ما يبغيه فى يسر وســهولة . وهذا يجعــل من الصعب على هؤلاء الناس انجــاز معاملاتهم فى الوقت الملائم ، ولذا يتجهون الى القطاع الخاص او الشركات المنظمة . او التى لديها نظام رقابى محكــــم .

٩ ــ مشكلة عدم ادراك الضياع والفاقد :

يمثل الضياع والفاقد جزءا كبيرا من الطاقة الضائعة فى مختلف وحدات القطاع العام . وهذا مرجعه عدم المبالاة ، او عدم ادراك مدى تأثير هذا الضياع على التكاليف من ناحية ، وضياع للجهود البشرية ــ والخامات المستخدمة فى غير الغرض المخصص لها من ناحية اخرى . وكلما زاد حجم الضائع والمفقود كان ذلك دليــلا على ضــعف الرقابة ، وعدم فاعليتها .

١٠ ــ مشكلة التحفز الخاطىء :

لجأت بعض الوحدات الاقتصادية الى تطبيق نظم للحوافز لا تستند الى قواعد سليمة ، مما ادى الى نتائج غير متوقعــة ، أو غير مرغوبة ، مثل زيادة الانتاج على حساب جودة المنتج ، او زيادة الانتاج مع زيادة كبيرة فى الاجور لا تتعادل مــع النسبة الملائمة للزيادة فى التكاليف الصناعية . كما أن الحوافز ليســت مجرد زيادة فى أجــور الافراد ، بل هى نسبة محسوبة بدقة من الزيادة المحققة فى الانتاج بالجودة المطلوبة ، كما اذا لم يتحقق التكامل بين مكونات نظام الحوافز والنظام الرقابى المفــروض عليــه فلن تؤدى الحــوافز أهدافهــــا .

١١ ــ مشكلة التسعير للســلع :

تشتكى بعض الادارات المسئولة عن الوحدات الاقتصادية من خضوعها لنظام التسعير الجبرى ، وعدم امكانها تغطية التكاليف الصناعية عن طريق الأسعار المحدودة لمنتجاتها . وربما يدفع ذلك

الى محاولة تغيير المواصفات أو استخدام خامات أقل جودة لتخفيض التكاليف وتحقيق حافة ربح . وهذا معناه أن سياسة التسعير الجبرى تمثل عائقا فى تحقيق رقابة فعالة على التكلفة ، وعلى المواصفات السليمة للمنتج .

١٢ — مشكلة الحماية من المنافسة :

ترددت — فى الفترة الاخيرة — نداءات كثيرة تطالب بحماية الانتاج المحلى من مثيله المستورد أو الذى يرد عن طريق المنافذ المشروعة أو غير المشروعة . وذلك على أساس أن هذه المنتجات تنافس المنتجات المحلية وتقلل من فرص تصريفها فى السوق المحلى . ولكن اذا بحثنا عن المشكلة الحقيقية فى انصراف المستهلك المحلى عن السلع المحلية لوجدناه انخفاض الجودة ، أو عدم توفيرها فى الوقت الذى يحتاج اليه الناس ، وفى فرض هذه الحماية اضرار بسياسة الانفتاح ، واقامة الفرص لعدم الاتقان .

١٣ — مشكلة تصريف المخزون السلعى :

من المعروف — أن هناك احجاما كبيرة من المخزون السلعى لدى بعض الوحدات الاقتصادية الصناعية ، بسبب بطء التصريف ، أو انصراف الجمهور عن شراء تلك السلع الى سلع أخرى مستوردة أو منتجة محليا بواسطة الخبرة الأجنبية فى شركات الاستثمار . وربما كانت هذه المشكلة ناشئة عن ضعف دراسات السوق ، أو الانتاج بعيدا عن متطلبات السوق ودراساته السليمة . ولهذا نجد اتجاها لتطبيق السياسات التصريفية السريعة التى تستغل ضعف الامكانيات المالية للمستهلكين — كنظام البيع بالتقسيط والتوسع فيه لتصريف كميات كبيرة من المخزون السلعى ، وحتى اذا فرضنا أن نظام التقسيط لن يكون على حساب حصول المستهلك على السلع الجيدة ، فيجب فرض رقابة محكمة على الانتاج خاصة ذلك المخصص للبيع بالتقسيط . حيث ثبت فى السنوات السابقة ان الوحدات الاقتصادية التى تنتج السلع المعمرة لاتهتم كثيرا بجودة السلع المبيعة بأسلوب التقسيط .

وهذه المشاكل السابق عرضها على سبيل المثال وليس الحصر . لان هناك الكثير من المشاكل الرقابية الاساسية والفرعية التى قد تنشأ عن وجود مشاكل الرقابة الاساسية ، وأخرى متعلقة بالعمل أو الناتجة عن اسلوب الادارة أو المترتبة عن حدوث متغيرات غير متوقعة .

ولا شك فى أن هذه المشاكل تؤثر فى الوصول الى الاهداف الايجابية للرقابة وسوف نتعرض لأهم الاهداف التى يمكن أن تحققها الرقابة خاصة عندما تكون قائمة على نظام محكم ومدروس .

بعض الاهداف التى تحققها الرقابة :

يمكن اجمال الاهداف التى تحققها الرقابة فيما يلى :

١ — ابراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من انجازات مع البرامج والخطط الموضوعة .

٢ — الوقوف على مسارات التنفيذ الفعلية واتجاهاته وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول .

٣ — اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مقاييس الاداء المحددة مقدما فى مختلف مراحل التنفيذ .

٤ — المساهمة فى تحديد وكشف النواحى التى تتطلب ضرورة تغير وتعديل خطط وبرامج العمل فى ضوء ظروف التشغيل الفعلية والعوامل التى تؤثر بشكل فعال فى تنفيذها أو ضرورة تعديل وتغيير أساليب وطرق التنفيذ بقصد بلوغ الأداء المناسب .

٥ — المساهمة فى تحديد الاجراءات اللازمة لوضع الأمور فى نصابها قبل أن تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذى يتعذر معه اتخاذ الاجراءات المصححة .

٦ ــ انارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعى لمستويات الادارة أو الاجهزة المسئولة عن الرقابة الامر الذى يمكنهم من المطالبة بتحسين مستوى اداء التنفيذ باستمرار .

٧ ــ المساهمة فى تحقيق نوع من عدالة المعاملة وتقرير الحوافز بين العاملين أو محاسبة المقصرين بما يؤدى الى المحافظة على مستويات الاداء أو العمل على زيادتها الامر الذى يدفع العاملين الى بذل اقصى جهد فى تأدية الأعمال الموكل اليهم تنفيذها ، مما يؤدى فى النهاية الى تحقيق انتاجية عالية بأقل تكلفة ممكنة .

٨ ــ التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية الواحدة أو بين مجموعة من الوحدات المتشابهة على مستوى القطاعات (المؤسسات) مما يمكن المسئولين من تحقيق أقصى وفورات ممكنة ، أو بحث نواح معينة من الاسراف والضياع .

٩ ــ تمكين الاجهزة المسئولة من الوقوف على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية أو اجتماعية على المستويين القومى أو القطاعى .

فعلى سبيل المثال قد نجد أن :

ــ تحقيق برامج معينة للعمالة .

ــ تحقيق خطط قومية للاستثمار .

ــ تحقيق خدمات عامة معينة لاكبر عدد من جمهور المستهلكين لسلع معينة بأقل تكلفة ممكنة .

ــ تحقيق القيمة المضافة المستهدفة .

ــ الوصول بالأسعار الى مستوى معين ومقبول .

ــ من قبل الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية التى يمكن أن تعمل على تحقيقها الرقابة الداخلية والخارجية على حد سواء .

ومن البديهى أن تعمل الاجهزة الرقابية المسئولة من أجل التحقيق من اتمام البرامج والخطط والخدمات فى الوقت المطلوب ، بأقل تكلفة ممكنة، وبمستوى الاسعار التى حددتها السلطة التنفيذية، وذلك عن طريق نظام فعال يهدف الى تجويد الاداء ، وتصحيح الاخطاء ، ومنع الانحرافات .

نوع الرقابة الذى يجب أن تمارسه اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية :

لقد عرفت عدة مسميات للرقابة . منها ما هو متعلق بطبيعة الرقابة مثل الحسابية والرقابة الاقتصادية ، ومنها ما هو متعلق بالوقت الذى تتم فيه كالرقابة السابقة والرقابة اللاحقة ، أو الرقابة التاريخية . ومنها ما هو متعلق بممارسة الحكومة لسلطاتها الرقابية على الوحدات الاقتصادية فعرفت برقابة الوزير ، والرقابة على رأس المال ، والرقابة على الكفاءة ، والرقابة على الاسعار ، والرقابة المالية ، والرقابة الادارية . كما تبوب الرقابة الى رقابة مستندية ورقابة على الاداء ، ومهما كان المسمى الذى يوضع للرقابة ، فهو ما يرتبط بالغرض أو الأسلوب الذى تمارس به . وفى رأينا أن أفضل المسميات التى يمكن الاخذ بها فى النظام الرقابى المحكم هى الرقابة الوقائية المانعة ، والرقابة التصحيحية .

١ ــ الرقابة الوقائية المانعة :

وهى الرقابة التى تحاول منع وقوع الاخطاء ، أو حصرها فى أضيق مجال . وهذا النوع من الرقابة يتطلب الكثير من الاجراءات الرقابية التى تحول دون وقوع الاخطاء أو حصرها فى اضيق مجال ، أو كشفها بسرعة .

وليس هذا فحسب ــ بل هى الرقابة التى يلزم لوجودها العديد من النظم الدقيقة والمحكمة، التى تغطى كافة الانشطة والاعمال التى تمارسها الوحدة الاقتصادية . فمثلا وجود نظام للأجور ، ونظام للحوافز ، ونظام للتخزين ، ونظام للتسويق الداخلى والخارجى ، ونظام للتعامل ، ونظام للضبط والتشغيل الداخلى للعمل والافراد ، وغير

ذلك من الانظمة . مثل هذه الأنظمة تحدد نوعية الاجراءات التنفيذية لكل نشاط من الأنشطة التى تمارسها الوحدة الاقتصادية ، وبالتالى تحـدد النطاق الذى تغطيه السلطة الرقابية . ولا شـك فى أن توفير مثل هذه الانظمة يتيح لهذا النوع من الرقابة الصلاحية والتيسير حتى تتابع الاداء ، والتأكد من مطـابقة التنفيـذ الفعلى للخطط الموضوعة .

ويستتبع هذا النوع من الرقابة — اتباع بعض الأساليب الرقابية ، والوسائل المرنة التى تتمكن سـلطة الرقابة فى المجلس الاعلى القطاعى من تلقى البيانات أولا بأول ، وبحيث لا يتوقف هـذا الامداد فى أى وقت ، وكل ذلك فى حركة ديناميكية تشمل كل النظام الرقابى المحكم .

٢ — الرقابة التصحيحية :

وهذا النـوع من الرقابة لا يهدف الى مجرد كشف الاخطاء وملاحقتها ، بل يعمل — فى نفس الوقت — على وضع الاجراء التصحيحى أو الحل الايجابى لهذه الاخطاء . أى أنها تعتمد على حركة رقابية مرتبطة بالتوقيت والاجـراء التصحيحى اللازم . ويمكن تصويرها فى خطوات ثلاث هى :

(أ) كشف الخطأ أو الانحراف عن الخطة بدقة.

(ب) التوقيت السليم (فى الكشف وفى الحل) .

(جـ) وضع الحل أو التصحيح الملائم .

ولكى تمارس هذه الرقابة بنجاح يلزم عدد من الشروط مثل :

١ — جهاز رقابى كفء وفعال ، وعلى درجة عالية من الوعى الرقابـى .

٢ — أساليب رقابية مرنة ، خالصة من القيود والتعقيدات .

٣ — وضوح تام فى النظام والتصرف .

٤ — تجاوب وقبول عام من قبل الوحـدات الاقتصادية نفسها .

٥ — تعاون من الجهة صاحبة السلطة الرقابية العليا ، والأجهزة الادارية التى تراقبها .

ويستتبع الأخذ بهذا المفهـوم للرقابة تحت مسـمى الرقابة الوقائيـة المانعة ، والرقابـة التصحيحيـة ، تحديد لمدى السـلطة الرقابية الممنوحة لكل جهاز سواء كان الجهاز الداخلى بالوحدة الاقتصادية ، أو الأجهـزة الخارجية الاخرى خارج الوحدة الاقتصادية .

وفى رأينا أن يقـوم المجلس الاعلى القطاعى بدور فعال فى اتمامهذه الرقابة الخارجية بالتنسيق مع جهاز المحاسبات الذى يتبع مجلس الشعب . وبالغاء غـيره من الاجهزة التى تمارس الرقابة المالية أو الادارية . سـواء فى الوزارات أو فى المخابرات العامة أو هيئة الرقابة الادارية . على أن يصبح لممارسة هذه السلطة الرقابية نظام رقابى محكم .

مدى السلطة الرقابية فى النظام الرقابى المحكم

أن استخدامهدف الربح كأخذ المعايير الرئيسية لقياس اداء الوحدات الاقتصادية ليس بالمهمة الرقابية الخارجية فحسب ، بل يعتبر فى نفس الوقت من المهام الرقابية الداخلية . ومعنى هذا — أن استخدام هدف الربح فى قياس الاداء ، يجب أن تمارسه السلطة الرقابية الخارجية على نشاط الوحدة الاقتصادية ، الى جوار السـلطة الرقابية الداخلية المتمثلة فى الادارة العليا للوحدة الاقتصادية والجهاز الرقابى الداخلى بالوحدة .

وهذا يوضح مدى امتداد السلطة الرقابية على الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام . التى نرى أن تنقسم الى نوعين هما : السلطة الرقابية الخارجية ، والسلطة الرقابية الداخلية.

أولا : السلطة الرقابية الخارجية :

وهى السلطة الرقابية التى تمارسـها جهة خارج الوحدة الاقتصادية ذاتها ، كتلك التى يتمتع بها المجلس الاعلى القطاعى ، وباعتبار أن هذه السلطة تدخل ضمن اختصاصاته الرئيسية ، حتى

ولو أصبحت هذه السلطة الرقابية فى اضيق نطاق لتأخذ شكل المتابعة .

والسلطة الرقابية الخارجية يمكن أن يتمتع بها اكثر من جهة رقابية ، ويتوقف ذلك على مدى اتساع الرقعة الجغرافية للدولة ، وعدد الوحدات الاقتصادية التى يلزم مراقبتها ، ولكن فى حالة تعدد الجهات التى تمارس هذه السلطة يجب أن توزع بينهما المهام الرقابية دون أن تتداخل أختصاصاتها .

(أ) السلطة الرقابية الخارجية التى يمارسها المجلس الاعلى القطاعى :

من المعلوم علميا أن السلطة لا بد وان تتعادل مع المسئولية . وبناء عليه فان تحديد مدى ونوع السلطة الرقابية الممنوحة للمجلس الاعلى القطاعى يتم طبقا لما ينص عليه القانون الخاص به من مسئولية .

وعندما تكون هذه المسئولية فى أضيق نطاق فلا بد وأن تكون السلطة الرقابية أيضا فى حدود هذا النطاق .

كما أن المدى الذى تصل اليه هذه السلطة الرقابية يتوقف على نوعية هذه السلطة التى تتحدد لنا بأحد النوعين التاليين من مجالات الرقابة :

١ — توافر امكانيات كافية لاتاحة الاطلاع المستمر على الأداء ، وممارسته عند اى لحظة .

٢ — تحديد الأعمال والنتائج التى تخضع لهذا النوع من الرقابة ، وحتى لا تمتد الى اعمال بسيطة او تتدخل فى أخطاء تافهة يمكن معالجتها داخليا .

ويتضح من ذلك — أن نطاق السلطة الرقابية فى هذا النوع من الرقابة يغطى عمليات التصحيح واجراءاتها ، كما يرتبط فى ذات الوقت بطبيعة النشاط ونوعية الخطط الموضوعة لكل نشاط والبرامج التنفيذية لهذه الخطط .

هذا بالاضافة الى أن التركيز على الانجازات ومدى مطابقتها للمطلوب أو مدى تحقيقها للاهداف الاصلية ، لا يعنى التدخل فى مهام الادارة العليا بالوحدة الاقتصادية ، بل هو تقديم للتفاصيل ، ولكن التدخل لانقاذ الموقف أو تصحيح الأداء .

والقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ حدد تكوين المجالس العليا واختصاصاتها ، ويميل الى التركيز على اعتماد الخطط والتنسيق والمتابعة على أداء الوحدات الاقتصادية ، وليس من الممكن انجازه لمهامه بنجاح دون أن يمارس قدرا معينا من الرقابة الفعالة على هذه الخطط والتى تأخذ احد الشكلين السابقين .

(ب) ممارسة المجلس الأعلى القطاعى لهذه السلطة الرقابية :

يستلزم لقيام المجلس الاعلى القطاعى بمباشرة هذه السلطة الرقابية أن يكون التنظيم الخاص به ، يسمح بمباشرة هذه السلطات ، مع وجود الصلاحيات اللازمة لنجاحها ويتحقق ذلك بما يلى:

١ — تحديد الجهاز الفنى والاشخاص المسئولين عن ممارسة هذه السلطة .

٢ — اعداد عدد من النماذج والصحائف التى تجمع عليها البيانات سواء من الوحدات الاقتصادية مباشرة ، أو من وحدات متابعة ملحقة بالمجلس .

٣ — تحديد عدد من الفنيين المختصين لممارسة التفتيش المفاجىء عند الضرورة أو الشك ، وعلى انشطة الوحدات الاقتصادية التابعة للمجلس التى تتم خارج الموقع .

٤ — توافر خطوط ومسالك اتصال ممهدة لضمان وصول الحقائق والبيانات فى سرعة ووضوح .

٥ — وجود معايير ووسائل فعالة لممارسة هذه الرقابة .

٦ ــ بروز عدد من المؤشرات المتفق عليهــا لتقييم التصرفات الانتاجية والتسويقية والعمالية .

٧ ــ وســائل مرنة لقياس الكفاية الانتاجيــة للوحدة الاقتصادية بمعناها الواسع الذى يشمل التوافق بين الاداء والوقت والتكلفة .

ثانيا : السلطة الرقابية الداخلية :

وهى السلطة الرقابية التى تفرضها طبيعة ممارسة الادارة لمهامها المختلفة داخل الوحــدة الاقتصادية .

ويجب أن تتناسب هذه السلطة الرقابية مع مسئوليات الادارة ، وحسن سيطرتها على مختلف الموارد الاقتصادية المتاحة لها .

وتبدأ هذه السلطة الرقابية من الادارة العليا بالوحدة الاقتصادية باعتبارها المستوى الاعلى الذى يفوض الى المستويات الاخرى التالية ، لذا نجد هذه السلطة الرقابية متدرجة من أعلى الى أسفل المستويات الاشرافية ،فىحدود المسئوليات الملقاة على كل مركز مسئولية .

اى أن نطاق هذه السلطة يغطى الادارة العليا والادارات الرئيســية ، والادارات التنفيذية ، والأقسام والمشرفين .

والسلطة الرقابية الداخلية هى التى تمارسها على نفسها وعلى توابعها ، للتأكد من مطابقة الانتاج والمنجزات للخطط الموضوعة مســبقا ، وذلك قبل أن تخضع للرقابة الخارجية .

وهذه الرقابة يلزمها نظام رقابى محكم أيضا ، تحدده كــل وحــدة اقتصادية حســب ظروفها وامكانياتها ، وتعمل بالتنسيق مع الرقابة الخارجية والنظام الرقابى الخاص بالقطاع النوعى ، الذى يعتبر جزءا من النظام الرقابى العام الذى يغطى القطاع العام كله .

التوصيات :

من استعراض المشاكل الرقابية والصعوبات والمعوقات التى تقف فى طريق اتقــان العمل ، وبتجويد السلع المنتجة فى وحدات القطاع العام ، وكذلك الخدمات المقدمة الى جماهير المواطنين . توصى بالآتى :

١ ــ ضرورة الاسراع برسم النظام الرقابى المحكــم على الاداء ســواء فى داخل الوحــدة الاقتصــادية ، أو خارجهــا عن طريق المجلس القطاعى .

٢ ــ أن يســتند النظام الى مفاهيم محــددة وواضحة للرقابة تعمل على منع وقوع الخطــأ (بقدر الامكان) والوقاية من الاضرار التى يمكن أن تحــدث من هذه الاخطاء ، وكــذلك الرقابة التصحيحية التى تساعد الوحدة الاقتصادية على تصحيح الخطأ العادى غير المتعمد . أما الأخطاء المتعمدة فلها القانون والتحقيق .

٣ ــ أن مفهوم النظام يقوم على وجود عدة مكونات واجزاء تقوم كل منها بدور فعال فى عملية الرقابة ، ولهــذا يجب أن يكون نظــام الرقابة الداخلى جزءا من نظــام الرقابة على المســتوى القطاعى ، الذى يمثل جزئية فى النظام الرقابى على المستوى القومى ، بدون تعقيدات أو معوقات قد تقف فى طريق نجاح الرقابة وفاعليتها .

٤ ــ ضرورة أن تتحدد الســلطة الرقابية الخارجية والسلطة الرقابية الداخلية بحيث تعمل كل منهما فى اتساق تام ، وتعاون بينهما فى نطاق الموضوع .

وهذا الاقتراح ــ معروض للمناقشة والتحليل مع ملاحظة انه قد ركز على المفاهيم والمشاكل والمبادىء دون الدخول فى تفصيلات ..

الإدارة العامة وصعوبة دراستها الجامعية

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

فى هذا البحث ، يحاول الكاتب تحليل الآراء التى دارت حول صلاحية تدريس مادة الادارة العامة للجامعيين لأعدادهم للعمل الحكومى ، أو عدم صلاحيتها ، والآراء التى تقف وسطا بين الصلاحية أو عدم الصلاحية ، وهو فى تحليله الشائق لهذا الموضوع ، يتناول أيضا تفنيد الآراء التى تؤكد أن للادارة ، كأصل للدراسات الادارية ، نظرية متكاملة الأركان، والآراء التى تنكر وجود هذه النظرية ، وكذلك تلك التى تؤكد أن لهـا مبادىء محددة ، أصبحت تعرف باصطلاحاتها العلمية ، والتى تنكر أن لهذه المبادىء قائمة حصر أو مدلولات مستقلة أو بناء متميز .

ولم يكن الكاتب بممكنه أن يقدم لنا هذا البحث ، ما لم يكن قد مر بنا فى سلسلة بحوثه الأولى ، والتى نشرتها له مجلة الادارة تحت عنوان ((مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة)) ، على روائع المعرفة الادارية عند قدامى المصريين والعراقيين والصينيين والهنود واليونانيين والايرانيين واللبنانيين والسوريين ، فقد اراد بهذه البحوث أن يدلل أن معرفة الادارة العامة قديمة قدم قيام الدول وظهور المدنيات ، وانه يجب ألا تنسينا معرفتها المستحدثة ، الركائز الأولى التى بنتها فلسفات المدنيات القديمة لقيامها .

ولأهمية هذا البحث ، فقد وضعه الباحث فى خاتمة سلسلة بحوثه الثانية فى الادارة العامة والتى يقدمها تحت عنوان ((مع حديث المعرفة فى الادارة العامة)) ، والتى تناول فيها تحليل مشكلات دراستها المستحدثة بالنسبة لغموض اصطلاحها ، ومشكلتها الترمونولوجيـة التى خلقتها تسميتها ومعضلة تعريفها ، ومتاهات تكنولوجيتها ، وأزمتها مع القانون الادارى حينما ولدت بساحته ، وأزمة القانون الادارى معها حينما ترعرع الوليد فصار أفرع طولا من أصله ، ومشكلتها مع سلطات الدولة ، وبهذا أمكنه أن يفتح الباب لحديثه اليوم عـن صعوبة دراستها الجامعية .

فى بحثنا السابق عن « الادارة العامة ومشكلتها مع سلطات الدولة » ، انتهينا فيه الى أن الادارة العامة ليست موضوعا محصورا داخل السلطة التنفيذية ولا هى اصطلاح مرادف لها ، وأن نشاطها يتعدى هذه السلطة الى باقى السلطات .

وحددنا رأينا فى هذا البحث بأن مشكلة الادارة العامة مع السلطات العامة هى مشكلة مزمنة منذ القدم ، وأن تداخلها مع هذه السلطات أمر معروف

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان: « الادارة العامة ومشكلاتها مع سلطات الدولة » نشر فى العدد الرابع ابريل ١٩٨٠ — المجلد الثانى عشر .

من زمن وجود الدولة ونشأتها ، ولا يصح أن نتجاهلها أو نتبرم بها ارتباطا بفكرة معينة فى دراسة من الدراسات تعلقت بمبدأ تزلزلت أركانه .

ثم قلنا ان الادارة العامة هى بحسب ما انتهى اليه أغلب علمائها ان هى الا «الدولة وهى تتصرف» أى « الحكومة وهى تعمل » .واستبعدنا التوهان فى تعريف لفظ الحكومة الذى يترنح بين الضيق والاتساع ، حينما يراد حصره داخل السلطة التنفيذية ، أو فى اعتباره لفظا مرادفا لها ، أو حينما يراد تعميمه ليشمل سلطات الدولة كلها ، وذلك وفقا لنوع نظام الحكم القائم فى الدولة . وطالبنا بأنه ليس هناك داع للخوض فى مناقشات عقمت مع الزمن فيما تعنيه الحكومة فى اصطلاحها المعاصر ، ورجحنا القول بأن الحكومة أصبحت بالفعل تعنى حاليا سلطات الدولة الثلاث التنفيذية والقضائية والتشريعية وما يستجد من السلطات باعتبارها الواجهة الديناميكية للدولة .

وابدينا الرأى انه لا يصح لصعوبة الفصل بين سلطات الدولة، أن نتهرب من واقع مشكلة الادارة العامة فنطالب مع المطالبين بأن تكون الادارة العامة سلطة رابعة مكملة للسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، لأن ليس هذا هو الحل حينما تدق بشدة مشكلتها أبواب هذه السلطات فنسارع الى افراد سلطة جديدة لها ، لأن الأمر بذلك سيزيد من حدة المشكلة تعقيدا ، فبدلا من أن يكون المطالب تحديد الفواصل بين سلطات ثلاث ليمنع تداخلها ، ولضمان فاعلية الرقابة عليها ، سيصبح التداخل بين سلطات اربع ، وتقل اذن عملية الرقابة فاعلية ، علاوة على ابعاد الادارة العامة عن هذه السلطات الا فيما سمح لها القانون به من علاقة(١) .

واذا كانت الادارة العامة على هذا الوسع من النشاط فلنا أن نتساءل : هل يمكن أن يضم معرفتها كتاب يوضع بين يدى طالب الدراسة فى الجامعات .

لقد قامت مناقشات حادة بين باحثى علم الادارة العامة ، غرضها تباين مدى صلاحية تدريس الادارة العامة فى الجامعات . وكان من أبرز ما لوحظ فى هذا الشأن اهتمام العلماء الأمريكيين بهذا الموضوع فتناولوه بصراحة يحسدون عليها .

وحينما حاول الأستاذ دوايت والدو أن يقدم لنا نماذج للمؤيدين والمعارضين والذين يقفوا وسطا بينهم بهذا الخصوص ، تساءل وهو الرجل ذو الباع الطويل فى تدريس الادارة العامة ومزاولتها ، اذ يكفى أنه عميد دراسات الادارة العامة فى جامعة كاليفورنيا والأستاذ المتدله — لتخصصه فى العلوم السياسية — فى التنقيب عن معرفة الادارة العامة منذ قديم الزمان ، وصاحب الآراء المستفيضة فى دراسات الادارة العامة المقارنة ، فى محاولته هذه تساءل أولا هل يمكن أن يعد علماء الادارة العامة برنامجا متكاملا يصلح لتخريج « أهل العموميات العامة » "Generalists" ، وهو مايمكن ان نصف به أهل الادارة العامة، لأنهم فى الواقع ليسوا « اخصائيين » "Specialists" فى مادة محصورة يمكن التخصص فيها ، اذ معرفة الادارة العامة واسعة جدا ، ويصعب على فرد مهما أوتى من القدرة العقلية والذكائية أن يلم بها ، ولهذا فهو يرى أنه اذا أصررنا على وضعهم فى قوائم تخصص لننصفهم كأخصائيين ، فانه يمكن أن نطلق عليهم « اخصائيو العموميات "Specialists in Generalization" (٢) .

هؤلاء الناس، هل يمكن حقا اعدادهم عن طريق الدراسات الجامعية أو حتى عن طريق نوع معين من التدريب ، خصوصا وهم بحق كما يقول أرويك عالم الادارة العامة الانجليزى ، لتعدد الأبواب التى يتفرقون عليها لينصرفوا منها الى الحياة العملية ، ولقدرتهم أن يتعايشوا مع كثير من المهن وأن يتمرسوا حياتها اصبحوا يستحقون لقب « فنانى كل فن »(٣) "Artists of all types".

---

(١) يرجع الى بحثنا المشار اليه فى مجلة الادارة عدد ابريل ١٩٨٠ من ص ٦٢ الى ص ٧١ .

(٢) Dwight Waldo, Ideas and Issues in Public Administration, 1953, p. 228.

(٣) L. Wiwick, The Elements of Administration, 1943, p. 7.

وهذه فى الحقيقة ظاهرة علمية يجب أن تجلى حقائقها ، خاصة بعد أن صارت فلسفتها تعبر عن فلسفة الحياة ذاتها(١) .

وفى الواقع لأهمية هؤلاء « الجنراليستس — "Generalists" فى تسيير دفة العمل الوطنى وتحسين أداء العمل الحكومى ، هذه الأهمية التى تجعلنا نصر على ادخال مسماهم المرادنعتهم به فى اللغة اللاتينية لننطقه ونستهجيه بالحروف اللاتينية فى لغة الضاد العربية ، نظرا لما قد يحصل من لبس ، اذا عربنا التسمية وأطلقت عليهم لفظ « العموميين » ، اذ استقل بهذه التسمية تقريبا نوع معين من المهنة فى مصر ، يعيشون على أبواب دور الحكومة ولكنهم ليسوا من خدامها ، وهم الكتبة الخصوصيون الذين يجلسون على أبواب المحاكم ودور الصحة ومبنى الجوازات ودور التموين والمصالح الأخرى ، يكتبون لك الطلبات التى تقدم لنطاق نفوذهم ، والتى لا قدرة لك على صياغتها ولو كنت من جهابذة اللغة العربية ومتمرسى العمل الحكومى ، لأهمية هؤلاء « الجنراليستس » — والكلمة كما أوضحناه ليست منسوبة أيضا الى الجنرالات العسكريين ، بل هى نعت لأهل الادارة العامة مدنيين وعسكريين — أردنا أن نفرد هذا البحث ليكون خاتمة حديثنا فى المسلسل الذى نقدمه تحت عنوان «مع حديث المعرفة فى الادارة العامة»، لنتفهم الآراء التى دارت عن امكانية اعدادهم فى الجامعات ، وما دار حول هذا الموضوع فى بلد كأمريكا فيها أم الدراسات للادارة العامة ، لنترشد بأفكارهم أو نضيف عليها أو نؤيدها أو ننقضها حسب الأفكار التى وردت فيها .

وسوف يظهر فى بحثنا هذا — عند اضطرارنا الى الاستشهاد بوقائع نظام ادارى معين بز غيره بالفكر والتجربة فى احدى المدنيات القديمة — اننا ماكنا بقادرين أن نتناول هذا الموضوع لولا تركيزنا البحث فى سلسلة مقالاتنا الأولى التى نشرت فى مجلة الادارة ابتداء من عدد يوليو ١٩٧٣ وما بعده(١) عن روائع المعرفة الادارية عند قدامى المصريين والعراقيين والصينيين والهنود واليونانيين والايرانيين واللبنانيين والسوريين ، التى قدمتها تحت عنوان «مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة» فلقد كانت كلها بحوثا أفادتنا عند مناقشة هذا الموضوع الهام ، وهذا ماكفانا الاحالة عليها فى هامش هذا البحث ، كما أن الموضوعات التى طرقناها فى سلسلة بحوثنا الثانية فى موضوع الادارة العامة والتى نشرناها تحت عنوان « مع حديث المعرفة فى الادارة العامة » ابتداء من العدد يوليو ١٩٧٧ من هذه المجلة ، والتى حللنا فيها مشكلات دراستها المستحدثة ، بالنسبة لغموض اصطلاحها ، ومشكلتها الترمونولوجية التى خلقتها تسميتها ، ومعضلة تعريفها ، ومتاهات تكنولوجيتها ، وأزمتها مع القانون الادارى حينما ولدت بساحته ، وأزمة القانون الادارى معها حينما ترعرع الوليد فيها افرع طولا من أصله ، ومشكلتها مع السلطات العامة للدولة ، فهذه السلسلة وفرت علينا ترديد كثير من الأفكار والاشارة الى كثير من المراجع ، فليعذرنا القارىء فى بحثنا هذا اذا كنا كلما أردنا الاستدلال بحقيقة وردت فيها ، أرجعناه الى البحث الذى تناولها من قبل ، توفيرا لوقته وتحديدا لصفحات هذا البحث .

لنحاول اذن الآن أن نستطلع رأى الأمريكيين فى صلاحية الادارة العامة للدراسة الجامعية . لقد أوضح عالمان أمريكيان — لهما وزنهما فى هذا العلم — وجهتى النظر فى هذا الموضوع ، أحدهما روبرت هاتشونز الذى كان مديرا لجامعة

---

(١) D. R. Schadeva and Vidya Bhushan, An Introduction to Public Administration, 1947. p. 30.

(٢) يرجع الى بحثنا «الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى» عدد يوليو ١٩٧٣ ، وبحثنا عن « جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين القدامى » عدد يناير ١٩٧٤ وبحثنا عن « نواحى المعرفة فى فلسفة الادارة العامة عند الصينيين القدامى » عدد يوليو ١٩٧٤ ، وبحثنا عن « اضواء على فلسفة الادارة العامة فى الهند القديمة » عدد يناير ١٩٧٥ ، وبحثنا عن « ابداعات الفكر الادارى عند فلاسفة اليونان القدامى » عدد ابريل ١٩٧٥ ، وبحثنا عن « فلسفة الحكم والادارة عند الايرانيين القدامى » عدد أكتوبر ١٩٧٥ ، وبحثنا عن « اللبنانيون القدامى وفلسفتهم الادارية » عدد يناير ١٩٧٦ ، وبحثنا عن « السوريين القدامى وقيام فلسفتهم الادارية على الحرب والتجارة » عدد ابريل ١٩٧٦

شيكاغو ، والآخر وليم موشر الذى كان عميدا لكلية ماكسويل . والأول يعارض فكرة الاعداد فى الجامعة لوظائف الخدمة العامة لأنه من أنصار الثقافة الواسعة غير المحددة بالنسبة لمن يتولون المناصب الادارية ، والثانى يؤيد وجهة النظر فى انه يمكن الأعداد فى الجامعة لوظائف الخدمة العامة . وهناك ثالث من علماء الادارة المشهورين وهو شارلس بيرد يقف بينهما محايدا متخذا موقفا وسطا ، وسنتعرض لآرائهم فيما يلى عسى أن تنير لنا طريقنا الدراسى الجامعى للادارة العامة .

يرى روبرت هاتشونز أنه من غير الممكن لأى كلية أن تحضر الأشخاص مباشرة للحياة العامة ، وهذا نتيجة لطبيعة الحياة العامة من ناحية ونتيجة أيضا لطبيعة الكليات من ناحية أخرى . فالحياة العامة يصورها بأنها مرتبطة بأمور معقدة عاجلة ، ومن غير الممكن أن يتعلم الأشخاص كيف يتعاملون مع المواقف المحيرة بغير أن يشاهدوها ، كما أنه من غير الممكن أن تنقل هذه المواقف الى أروقة الكليات لدراستها دراسة علمية على الطبيعة .

ويرى هاتشونز أن المدرسة الطبية أصبح لها تأثير ضار على الفكرة التعليمية ، فالناس يريدون أن يتعلموا الادارة العامة كما يتعلمون فى كليات الطب ، ولكن فى هذه الكليات يمرن الطلبة عادة على الاشياء التى يستخدمونها فى الناحية العملية . فالمرضى الذين يتعلمون عليهم هم مرضى حقيقة والأساتذة وتلاميذهم يحاولون علاجهم . ولأجل أن يتم نفس الشىء فى الادارة العامة فلابد أن ينشغل الأساتذة فى حقل الخدمة العامة ، فينتقلوا الى حل المشاكل العامة خارج كلياتهم ، لتكون الدراسة الجامعية على الطبيعة ، وفى الوقت نفسه يتمرن الطلبة على أيديهم كمساعدين لهم .

ثم يضرب مثلا بنفسه فيقول انه اذا سأله شخص باعتباره عميدا لاحدى الجامعات ومديرا لمرفق تعليمى أن يعد برنامجا للطلبة الراغبين فى أن يكونوا مديرين مؤهلين "Good College Administrators" فانه لن يجد غير خبرته حيث يوضح لهم ملحوظاته عن الأساتذة والطلاب كدراسة لهم . وهذا من طبيعته سيمنحهم بعض المعرفة ، ثم يرى أن يعقب ذلك ، تدريسه لهم تاريخ التعليم فى بلده أمريكا ، وهو أمر بعيد عن ادارة التعليم ، وربما بعيد أيضا عن منهج الادارة العامة . ثم يخرج من ذلك بأنه ليس هناك شىء يمكن أن يعلم على أساس أنه ادارة عامة بالطريقة التى ذكرها . وليس الموضوع فى أن يقال ان الحياة العامة أمر هام ، وأنها ذات أشياء هامة يجب أن تعلم . اذ لا بد أن تختار الأشياء المميزة التى يجب أن نعلمها بأن نحدد أولا موضوعاتها بصفة أساسية ، وثانيا أن تكون هذه الموضوعات من الممكن تدريسها . ويستطرد فيقول ان الموضوع ليس بمستوف حقه حينما يقال أن هناك كمية طيبة من المعلومات عن الخدمة العامة يمكن تعليمها فهذا لا يشك فيه . ويضرب لهذا مثلا فى نشاط واحد من أوجه نشاط الادارة العامة كخدمة البريد فقط . فعندما يحاول دراسته يجب أن يعرف الدارسين بالواجبات الخاصة بموظفيها ، ويمكن أن يترسم الدارس تاريخ هيئة البريد وتنظيمها وعملياتها ومصاعبها . ويمكن أن يدرس أمرها بطريقة المقارنة حيث نقارن نظمها بالنظم البريطانية والفرنسية والألمانية والسويسرية والايطالية واليابانية والتشكوسلوفاكية وغيرها ، فكل هذه معلومات يمكن أن تدرس للأعداد للخدمة فى هيئة البريد . كما يمكن أن يعقب ذلك دراسة عن الحكومة الفيدرالية Federal Government لاعداد الدارس للخدمة العامة ، ثم يتبع هذا بدراسة لحكومات الولايات "State Governments" ثم دراسة عن حكومات المناطق "County Governments" ثم دراسة عن حكومات العواصم "City Governments" ثم دراسة عن حكومات المدن "Town Governments" ثم دراسة عن حكومات القرى "Village Governments" كما يمكن أن تعد لهؤلاء الدارسين معلومات موضحة لجميع الاقسام المتفرعة فيها .

ثم يتساءل هاتشونز : أى اشتراك فى هذا كله لتحضير الأشخاص للخدمة العامة ؟ ثم هذا الدارس بعد ذلك ، اذا ما درس كل هذا فى الجامعة ، فقد لا يعمل فى خدمة البريد بعد ذلك . ثم يقول : ان المعلومات اذا كانت مفيدة ، فانه من الممكن الحصول عليها دون الحضور الى الكليات، وانه من الصعب أن يقال عن المعلومات السابقة انها مفيدة الا اذا كان ذلك بعد التحاق الخريج فى وظيفة بهيئة البريد أو قسم آخر من أقسام الحكومة ثم يكتشف منها ما يحتاجه فعلا .

وهذا الرأى الأخير يجب أن نطيل النظر اليه ، فلو أخذنا به فى جامعاتنا ، بأن تعد دراسات متخصصة لأنواع معينة من أهل الخدمة الحكومية بعد أن تثبت أهميتها لهم ، لأمكن أن يغطى لنا قصورا فى تثقيف الموظف العام لا تقدر على سد عجزه ادارات التدريب بالوزارات والمؤسسات والوحدات الحكومية لوحدها ، حينما تعنى بتدريب أهلها . وكم نتمنى أن تنشط الجامعات عندنا فى المساهمة مع قطاع الخدمات وقطاع الانتاج بأكثر من النصيب الذى تعطيه الآن ، لتنظيم دراسات تخصيصه لفروع هامة من النشاط الحكومى تحتاج الى خبرة وعلم أساتذة الجامعة ، وبذلك يمكن أن تؤدى الجامعة أكبر مساهمة فى تنظيم العمل الحكومى من جراء تثقيف العاملين فيها .

على أن هاتشونز عاد بعد أن وضع رأيه بعدم أمكان اعداد الجامعيين مباشرة للخدمة العامة الى التساؤل ، عما اذا كانت الادارة العامة فى حالة عدم امكان قيامها موضوعا بالدراسة الجامعية ، فهل الكليات عديمة الفائدة فى المساعدة بأى وسيلة نافعة فى تحضير الرجال والنساء الذى يمكن أن يكونوا مستقبلا خداما أذكياء فى الحكومة"Intelligent Public Servants" ويجيب على ذلك بأنه من الممكن أن تساعد الكليات فى اسداء خدمة موجهة واضحة فى هذا المضمار فيعطون طلابهم نوعا من أنواع التعليم العام الذى يؤهلهم للثقافة العامة ، وبذلك يكونون قد قدموا أحسن المهام للدولة فى ميدان الخدمات العامة .

ثم تساءل هاتشونز عن نوع الدراسة التى قد تفيد فى تكوين القادة الاداريين ، فيشير برغبة بأن يتولى خريجو الجامعة مهام رسم السياسة العامة، كما يتولون مهام التنفيذ . ويقترح برنامجا للدراسة يشترط فيه أن يكون برنامجا ناجحا ، بحيث لايمكن أن يعيه الطالب بدون مساعدة اساتذته ، اذ يجب أن يكون من النوع الذى يكسبه تعليما جديدا ، ومعرفة مستحدثة ، بحيث يعينه على التوجيه . ويعول أهمية كبرى على أن يكون هذا البرنامج ناتجا عن محصلة الخبرات والتجارب للأساتذة ، بحيث لا يمكن للطالب أن يكتسبه من الحياة العملية بمفرده اللهم الا بعد مدة طويلة يجرب فيها أوجه الصواب والخطأ ، ومن هنا تكون أهمية دراسته على يدى أستاذه ، اذ سيكون له الفضل فى تجنبه كثيرا من الأخطاء ، حينما يتمكن من ارشاده الى اقصر الطريق الذى يجب أن يسلكه ويصل فيه بوضوح الى هدفه .

ويعطى هاتشونز أمثلة لمثل هذه المعلومات التى يعول عليها الاهمية الكبرى فى تثقيف طالب الجامعة وتهيئته للخدمة العامة بعد صقل موهبته، فيخص منها أصول المعرفة بقواعد التنظيم والادارة لمن يرغب فى فهم حقيقة سير الأمور فى الخدمة العامة ، وأن يدرس الطالب معها شيئا عن نشأة المؤسسات السياسية ، وأن يعنى بدراسة التاريخ والمؤرخين بادئا بهيرودونس "Heroditis" ثم يتجه بالتاريخ الى العصور الحاضرة ، ويرى فى تحليل حوادث التاريخ ما يخدم فى حل المشاكل المعقدة المعاصرة . وفى ميدان الأخلاق والسياسة ، يرى هاتشونز فى كتاب الجمهورية لأفلاطون "Plato's Republic" وفى كتاب السياسة والأخلاق لأرسطو Ethics & Politics of Aristotle" وفى بحوث الفلاسفة الحداث أمثال وليم جيمس "William James" وجون ديوى "John Dewey" ، يجد فى مثل هذه الدراسات مادة طيبة لأعداد الطالب للخدمة العامة .

وأخيرا يختم هاتشونز آراءه بأنه من الواجب ان يضاف الى هذه الدراسة ، المعرفة العامة بالتاريخ الطويل لأحوال السياسة الأمريكية ، لأن فى ذلك دراسة مفيدة لأعداد أهل بلده قوميا،

ويؤكد أن مثل هذه النواحى من الدراسات التى يرى فيها برنامجا صالحا لدراسة الادارة العامة على رغم تنوع موضوعاتها ، لا يمكن أن يحصلها الراغبون فى دراستهم فى وقت راحتهم او فى هرجهم ومرجهم أثناء حياتهم العملية ، لأنها دراسات عامة لابد أن تدرس على يد أساتذة متخصصين من أساتذة الجامعات ، وفى هذا البرنامج ينحصر البديل الذى يقدمه لدراسة الادارة العامة فى الجامعة اذا اردنا اعداد اناس متخصصين فى الخدمة العامة(1) .

وفى تحليلنا لآراء هاتشونز هذه ، حاولنا أن نرمى الضوء على الأفكار التى قد تخدعنا بصفتنا مواطنين غير أمريكيين ، فقد كان حديثه موجها لأهل بلده أمريكا ، وقد تناولنا أمرها فى بحثنا الذى ورد فى هذه المجلة فى سلسلة مقالاتنا الأولى تحت عنوان مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة ، حينما كنا نتكلم عن جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين القدامى ، والذى نشر فى عدد يناير سنة ١٩٧٤ ، فقلنا أننا مع تقديرنا لروبرت هاتشونز باعتباره أحد وجوه التربية الملحوظين فى المجتمع الأمريكى ومن أبرز رواد المدرسة التاريخية الحديثة للادارة العامة ، ومع تقديرنا لمطالبته الا تدرس الادارة العامة للتعرف على فلسفاتها الا من خلال الدراسة التاريخية لأنها الدراسة الجامعة المانعة لتفهم كنه الفلسفات التى تقلبت عليها ، ومع اعلائنا لحجته فى ان المواطن الصالح ، والادارى الناجح ، والملك العادل ، وهم العناصر البشرية الثلاثة التى تهتم بتربيتها الدراسات الادارية ، يخضعون حاليا لنفس الدراسات التى كان مطلوبا اعطاؤها لمن سبقوهم من الأقدمين ، وأن العادات التى نرغب أن يتحلوا بها هى نفس العادات التى رغبه الراحلون أن يتحلوا بها ، وهذا كله جميل ، ويمثل وجهة نظر ، قد يؤيده فيها كثيرون ، الا ان هاتشونز حينما أراد أن يحدد نقطة البدء فى الدراسة ، أهمل ثقافة الشرق القديم الادارية اهمالا تاما وكاملا .

لقد طالب هاتشونز — كما ذكرنا فى البحث المشار اليه — « أن تبدأ الدراسة من عند المؤرخ الاغريقى هيرودوت الملقب بأبى المؤرخين ، وأن نعقبه بدراسة خليفته فى المكانة ، المؤرخ اليونانى توسيدس ، ثم نعقبهما بدراسة الفلسفة العملية التى جاء لنا بها أفلاطون وأرسطو ، ثم نتبعهم بدراسة أفكار فلاسفة الغرب الذين تولوا بعدهم فى وقتنا الحاضر ، وخاصة علماء المنطق البارزين أمثال وليم جيمس وجون ديوى » ثم قلنا : « ومع تقديرنا الكبير للانتاج العلمى والفلسفى لمفكرى الغرب ، الا أنه ظاهر من كتابة هاتشونز أنه قد حصر تفكيره فى بناة الثقافة الغربية ، وكأن فلسفة الادارة العامة ، لم يسهر على انمائها الا أهل الغرب ، وكأن الشرق لم يكن له فلسفاته وحكامه وأناسه . وحتى اذا قيل أنه من الممكن أن نتعرف على الشرق من خلال كتابات هيرودوت ، أو غيره من فلاسفة الاغريق ، فان الرواية لم تعد ترقى فى التحقيق العلمى الى مكانة أنتاج الأنثروبولوجيين والاركيولوجيين . لهذا فقد سقط أكثر ما رواه هيرودوت ، تحت ضغط الكشوف الاثرية العديدة، التى صححت كثيرا من معلوماته . ثم أن هناك آلافا من السنين فى حضارات الشرق القديم ، يمكن أن تفد دارسى الادارة العامة ، ولم تبرز فى كتابات هيرودوت ولا فى كتابات من تلوه من فلاسفة الاغريق » .

ثم تابعنا رأينا فى تحليل اقوال هاتشونز بأنه «اذا كانت الدراسة التاريخية مصقلة حقا لعقول دارسى الادارة العامة فلا غنى اذن أن يكون البدء من عند تحليل الفلسفات الادارية التى جاءت بها المدارس الفكرية فى بلاد الشرق القديم ، حيث ظهرت أقدم مدنيات العالم ، لأن وجود مدنية فى

(1) ظهر هذا البحث فى أول عدد لمجلة الادارة العامة فى أمريكا الصادر فى مارس ١٩٣٨ تحت عنوان :
"Shall We Train for Public Aministration ? Impossible".
وانظر هذا البحث فى كتاب والدو السابق الاشارة اليه من ص ٢٢٧ الى ص ٢٢٩

بقعة من الأرض ، يتبعه وجود ادارة عامة زاهرة، ساعدت على خلق هذه المدنية » . ثم ذكرنا بأننا « كنا نود من بحاث الادارة العامة فى الغرب ، وهم أصحاب علم حديث ، ولد بعد أن غزا انتاج الاركيولوجين والانثربولوجيين عقول المفكرين ، الا ينزلقوا نفس المنزلق الذى انزلقه باحثو العلوم الأخرى فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، الذين أهملوا — عن عمد — فلسفات الشرق القديم وأحداثه العلمية ، لأنه اذا كان للآخرين عذرهم ، لأنهم كانوا ينتظرون نتائج بحوث الأثريين ، فليس للأولين نفس العذر ، بعد أن زادت حصيلة المعرفة لبلاد الشرق القديم ، وخاصة عن أساليب ادارته للبشر ، مما لا يمكن أن يلتمس معه عذر لباحث يبحث فى أصول الفلسفة الادارية ، لأن مهمته أن يصل الى لب الحقيقة ، وأن ينبش عنها فى أى بقعة من الأرض ، ومع أى حقبة من الزمن » ثم استندنا فى رأينا الذى قدمناه الى حقيقة تنطق بها دراسات الادارة العامة فى حداثتها وهى « أنها كموضوع — قد محصته الفلسفات المختلفة ، وأفاضت فى شرح مقوماته واعتنت به قبل أن يولد له اصطلاح ، لأنه ظاهرة تبدت للفلاسفة مع كل علاقة بين مواطن ومواطن ، وبين حاكم ومحكوم ، ولذلك وجدت ظواهره منذ تخاصم قابيل وهابيل على نفع الدنيا ، فكان من الضرورى وجود ثالث ، يبرز للمتخاصمين وجه العدل ، ويحضهم على سلوك طريق الخير ، ويصونهم من التشاحن والبغضاء ، ويهيىء لهم سبل الرفاهية ، ويحمى العلاقات فى المجتمعات البشرية من التدهور ، وهى مهام أولية ، وضعت فى قائمة الادارة العامة حينما صار لموضوعها علم بين العلوم » .

على أننا يجب الا نحمل وزرا لهاتشونز عن اهماله مدنيات الشرق القديم فى الدراسة التاريخية أكثر مما يجب ، فان مدنيات الشرق لم تكن تهم هاتشونز فى تربية المواطن الأمريكى ورجل الدولة الأمريكى بأكثر مما يؤثر فيه مدنية الاغريق وفلسفة الرومان الذى انحدر منه المواطن الأمريكى فى اكثر ولاياته ، التى كانت تحت قيادة سليلى أهل الغرب وبيدهم أمور البلاد ، لهذا أراد هاتشونز الا ينسى أهل الادارة العامة فى أمريكا منابع فلسفتهم ثم اننا نجده يحاول صهرهم فى بوتقة القومية الأمريكية بدراسة تاريخها السياسى الحديث، ثم بدراسة نظامها الادارى ، حينما ضرب مثلا بدراسة هيئة البريد فى أمريكا حسب توزيعها الجغرافى المركزى واللامركزى داخل حكومات الولايات المتحدة . كل هذا يجعل لهاتشونز عذره خصوصا اذا عرفنا أن بحثه هذا قد ظهر مع أول اصدار لمجلة الادارة العامة فى أمريكا "The Public Administration Review" الذى ظهر فى مارس سنة ١٩٣٨ وذلك تحت عنوان «هل يمكن أن يدرب الناس على أصول الادارة العامة ، أن هذا من المستحيلات » ومما يجعلنا نقف بجانب هاتشونز مؤيدين نعرته الوطنية وهو أمر يجب أن يلازم رواد الادارة العامة فى اى بلد تستحدث دراستها عندها ، أن القوم فى أمريكا فى هذا الوقت كانوا جد مشغولين بأمركة علم الادارة العامة الذى صدر اليهم من أوروبا . ففى هذا الوقت ، كانت أفكار هذا العلم مملاة عليهم من الخارج ، ولم يكن قد أصبح كما هو الآن علم للتصدير ومعرفة لغزو عقول أهل البلاد الأخرى ، فانشدادهم حتى هذا التاريخ بأقوال « وودرو ولسن » أب الادارة العامة فى أمريكا ، كان لازال ماثلا أمام أعينهم ، فهو القائل فى مقاله الذى نشر فى عام ١٨٨٧ واستحق عليه لقب « أب الادارة العامة »(١) فى عرف الامريكيين وردد له هذا اللقب باقى علماء الادارة العامة فى البلاد الاخرى ، هو القائل بأن أهداف علم الادارة العامة الذى استوردوه فى هذا الوقت قد استخلصت من ظروف وأحوال تاريخ الأجناس البشرية الأجنبية عنهم ، كما أن تاريخ الأنظمة

---

(١) ظهر بحث وودرو ولسن عن دراسة الادارة العامة فى مجلة العلوم السياسية الامريكية العدد الثانى من يونيو ١٨٨٧
Woodrow Wilson, The Study of Public Administration Political Science Quarterly, Vol. 2. (June, 1887), pp. 197 - 222.

وهو من الموضوعات الذى لا يخلو تقريبا كتاب فى الادارة العامة فى أمريكا وخارجها دون الاشارة اليه .

السياسية التى تناولها تعتبر غريبة على نظامهم الأمريكى إذ هى مستخلصة من الثورات الأجنبية، ثم أن مبادىء هذا العلم حسب ما استوردها الأمريكيون ثبت لهم أنها نمت فى أحضان العلماء الفرنسيين والألمان ، ولهذا فقد جهزت لتخدم شعوبا غير الشعب الأمريكى. وانه فى شكله الذى نقل اليهم، قد ظهر لهم وكأنه وضع ليناسب أشكال الحكومات المركزية الأوروبية . ولهذا فانه رأى انه اذا كان من الضرورى استعادته ليخدم قوميتهم ، فعلى الباحثين الأمريكيين واجب تطويره ليوفى بأغراض دولتهم ، وحتى يناسب حكومتهم ذات اللامركزية المتشعبة العلاقات ، ثم هو الذى أبدى فكرة أنه اذا كان من الضرورى تنميته ، فعلى البحاث الأمريكيين يقع عبء أمركته "They must amercenize it" ليس فقط بالشكل أو اللغة بل من الواجب أيضا أن يطور فى الفكرة والمبادىء والأهداف ، وأن يتفهم جيدا الدستور الأمريكى ليتلمس شعورهم. ثم هو يحتم أيضا ضرورة تطهير شرايينه من الحمى البيروقراطية وهذا أمر لا يتحقق له الا اذا استنشق كثيرا من الحرية الأمريكية .

فعذر هاتشوزن بالنسبة لآرائه التى أبداها فى تلمس طرق تدريس علم الادارة العامة ليخدم المواطن الأمريكى ، ويساعد فى تنشئة العقلية الأمريكية ، ويهذب رجل الدولة الأمريكى ، ويساعد فى رفاهية أهل أمريكا ، عذره كان قائما ، ولكن بعد أن نمى علم الادارة العامة الأمريكى ليحتل أعلى مكانه فى عقول الأمريكيين وأصبح صالحا للتصدير للخارج ، ولم ينتبه المستوردون الى ما انتبه الأمريكيون من قبل عند استيراده فقلدوا الأفكار الأمريكية ولم يعد لهم من هاد الا النظام الأمريكى ، ونسوا أن لهم تاريخا قوميا يمكن أن يبنى عليه ثقافة رجل الدولة عندهم، وأن ديموقراطية الادارة كما تزاول فى أمريكا تلتصق بنظامها السياسى التصاق الأخوين السياميين اللذين لا فاصل يفصلهما عن بعضهما لاشتراكهما فى عمود فقرى واحد ، ووقع أهل البلاد الاخرى حينما قام بينهم علما للادارة العامة فى أخطاء فاحشة ، حينما ظنوا أن الأنظمة الادارية صالحة للاستيراد بقبحها ومحاسنها ، ولما تكشف أهل اوروبا هذا المنحدر عندهم ، ثار علماء الادارة العامة الانجليز والفرنسيون والألمان وغيرهم وطالبوا تطوير علم الادارة العامة قوميا ليصلح للتعايش مع أنظمتهم ولم يجدوا غضاضة فى ذلك ، حتى الأمريكيون أنفسهم ساعدوهم فى هذا ، أما أهل الشرق أصحاب المدنيات القديمة ومهد الأديان السماوية لازال سمات علم الادارة العامة عندهم تشير الى أنه علم مستورد وهو موضوع قد خصصنا له سلسلة دراساتنا القادمة فى معرفة الادارة العامة التى نحاول ان شاء الله أن نقدمها فى بحوث متتابعة فى هذه المجلة تحت عنوان « الادارة العامة وصراع الأيديولوجيات » .

ولنحاول الآن أن نتمشى مع الرأى الآخر المضاد لرأى هاتشونز الذى قدمه وليم موشر الذى يؤيد صلاحية تدريس الادارة العامة بالجامعات ، فهو يرى أن الكليات يمكنها أن تعمل كثيرا من الأمور بالنسبة لدراسة الادارة العامة وفى كتابته يشير الى ما تناوله هاتشونز بشأن التدريب على الادارة العامة قبل الالتحاق بالوظيفة مبينا أن موضوعه هو الذى أوحى اليه بالملاحظات التى أبداها .

ويرى موشر أولا انه يجب أن نوجد حدا فاصلا بين التدريب للأشخاص غير المثقفين جامعيا ، والتدريب للأشخاص خريجى الجامعات . وقد تكلم موشر عن المجموعة الأولى بنوع خاص وان لم ينسى الالتفات الى النوع الآخر . ويرى انه اذا أعيد فحص البرامج التى تدرس فى المدارس الأمريكية ، لظهر انها برامج عرضية وليست متخصصة ، فهى تعطى بعض دراسات عن الحكومة وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد للطلبة الذين سيبحثون عن وظيفة يشغلونها فى الحكومة . ولكن مع ذلك لا يمكن ان يقال أن مجموعة ما يعطى من الدراسات يعتبر برنامجا شاملا للخدمة فى الوظائف الحكومية تدرس قبل التخرج ويرى أن نفس الكلام يمكن أن يقال عن البرامج الخاصة بالكيمياء "Chemistry" أو بالطبيعة "Physics" او بالبكتريولوجى "Bacteriology" وغيرها من البرامج المتخصصة

التى يدرسها الطلبة وقد يجد دارسوها فى دراساتهم السابقة فائدة عند التحاقهم فى خدمة الحكومة ، ولكنهم قد لا يلتحقون بها اذ قد يعملون فى القطاع الخاص فى ميادين الصناعة وغيرها ، ولذلك فليس هناك البرامج التى ترسم بشكل محدد حتى فى هذه المهن على أساس التحاق دارسيها بوظائف الخدمة العامة ، وأنه يمكن أن يقال أن عدد المدارس التى تنظم برامجا تدريبية بغرض الالتحاق فى خدمة الحكومة قليل جدا .

وحينما يأتى موشر الى مستويات الخريجين ، يرى أن الخدمة العامة لها أوضاعها الخاصة التى تتميز عن أوضاع الأعمال الخاصة ، وأنه اذا أريد تخصيص شخص ما للخدمة العامة ، فانه يجب أن يعرف أولا شيئا عن القانون العام وما يتفرع منه لأن ذلك يكفل له فهم وسائل تنظيم النشاط العام . كما يرى أنه يجب أن يعرف الدارس شيئا عن تنظيم الحكومة ، والعلاقات التى تجرى بواسطة هذا التنظيم ، كما أنه يجب العناية بتفهيمه كيفية تحضير ميزانية السلطات العامة ، وأن يلم بمعلومات واسعة عن طريقة رقابة الموظفين وكيفية تنفيذ القوانين ، وهذا الأمور وما يماثلها تعتبر نماذج من الموضوعات الهامة للسلوك العالى فى الحياة العملية لموظف العام .

ثم يستطرد موشر فى القول أنه على الرغم من العدد المحدود من الشباب المشتاق لدخول حقل الإدارة العامة ، فان هناك زيادة فى المعرفة العامة يجب أن تحصل بالاضافة الى ضرورة فهم أنواع الوظائف الاستشارية وأن يدرس الطالب الكثير عنها . كما يرى أن المرء يمكنه أن يعد نفسه لدراسة الادارة على أساس أنه علم تطبيقى له معرفته الخاصة بنفس الطريقة التى يعد بها المهندسون والكيمائيون انفسهم لمزاولة مهنهم . فالمحترفون فى هذه الحقول وما شابهها يحاولون أن ينقلوا علمهم الى أمكنة العمل ويطبقوه ، وهم ينمون علمهم كلما كثرت وسائل التطبيق وقاموا بمزاولة العمل . ثم انهم لا يمكنهم أن يحققوا الأسلوب الفنى والطرائق السليمة فى المهنة الا اذا جربوا ذلك عمليا .

وهو يشير الى انه اذا كان يقرر أن المدير فى الجهاز الحكومى يجب أن يعرف كما ذكرنا بعاليه شيئا عن القانون العام وأن تدرس المالية العامة والمحاسبة وما شابه ذلك ، الا انه فى الوقت نفسه لا يمكن أن يكون متخصصا فى هذه الحقول المختلفة ، وهو ليس أكثر من الطبيب الذى يعرف عموميات الطب ثم يتخصص فى البكتريولوجى او الأعصاب أو الأطفال أو ما شابه ذلك . ويقول موشر أنه لا يطلب من الشخص الذى يريد ان يؤيده فى هذا الاتجاه الا أن يجلس فى كرسى المدير لمدة أسبوع ، وسوف يكتشف على الفور أن هذا المدير ليس أكثر من قائد لأوركسترا ، يقدم انتاج عديد من أصوات الآلات المختلفة التى يعزفها عدد قد يتراوح بين العشرين والثلاثين شخصا ، ولكن توضع عليه مسؤولية أن تكون الأصوات متناسقة مقبولة للسامع ، فى الوقت الذى قد لا يعرف قائد الأوركسترا هذا ان يعزف بنفسه على أكثر الآلات الموسيقية المستخدمة . ويرى أخيرا أنه لابد ان يكون معلوما أن الرئيس الادارى لابد أن يزاول الحكمة والمهارة عند تأديته لأعماله وهذا هو أهم شىء يجب أن يستهدف عند اعداده .

ولقد اكتسبت آراء موشر تأييدا واسعا حتى أن قوله فى تشبيهه للادارى بقائد الأوركسترا المطالب بخلق الانسجام فى صفوف رجاله ومع آلاته قد ذاع وأصبح من الأفكار الرائدة فى الدراسات الادارية ولهذا نحب أن نورد كلماته هذه كما أدلى بها فى لغته تثبيتا لفضله الذى ترجمته أكثر اللغات الى دراساتها الادارية .

"One has only to sit in the office of an admi-ministrator for a week to discover that he is somewhat comparable to an orchestra leader who produces volumes of harmonious sound with the aid of twenty or thirty different instruments, the majority of which he cannot himself play".

وفى الحقيقة لم يكن موشر بأكثر من متنبىء جيد لما ستصير عليه دراسات الادارة العامة فى

الجامعات الأمريكية فليس هناك جامعة فى أمريكا لم تحتل دراسة الادارة العامة فى اغلب كلياتها مكانا « ملحوظا » ، ولكن لما شعر الأمريكيون ان المداخل لمادة الادارة العامة قد تباينت اتجاهاتها وتعددت ، أصبح من المألوف أن يشترك اعدادا كبيرة من أساتذة الجامعات فى تاليف كتاب جامعى واحد يقدم للطلبة ويلتزم به الأساتذة فى الكليات التىيدرسون فيهاالادارة العامةعلىأنه المنهج المفضل ، وذلك توحيدا للأفكار ومعالجةلأن يكون المدخل لهذه الدراسة امرا متفقا عليه من اساتذة هذه المادة التى ولجوا اليها عن طريق تخصصات عدة من أنواع للعلوم مختلفة(١) .

وبينما كان هاتشونزن وموشر وكل منهما له رايه الخاص فى هل تدرس مادة الادارة العامة أو لا تدرس فى الجامعات حسب ما أوضحنا اذا برأى ثالث يبزغ فى مجتمع الدراسات الأمريكية للادارة العامة وهو رأى شارلز بيرد الذى وقف وسطا بين الرأيين المتنازعين .

لقد أوضح شارلز بيرد المقصود بعلم الادارة فى بحث له بعنوان « دراسة حكومية » اعتبره الأمريكيون من البحوث القيمة فى فلسفة الادارة العامة وعلمها وفنها . ويرى بيرد أن كل معرفة يمكن الحصول عليها تصلح لتوصيلها للشباب ، أو بعبارة أخرى ان المعرفة الادارية يمكن أن يتعلمها شباب الرجال والنساء كما يمكن أن يتعلمها كبارهم ، اذا لم يكن قد فقد الأمل فيهم ، وأنه من الممكن أن يكتشف كمية المعلومات من المعرفة الادارية التى قد تفيد هؤلاء الأشخاص الساعين لها ، وأنه سنجد أن المعرفة الادارية كأى معرفة أخرى يسعى اليها الجنس البشرى ، لأن ذلك مرده أن هناك علما للادارة يمكن المرء أن يتعلمه ويعلمه ويستخدمه ، ولكن ليس هناك شرط يحتم ضرورة تعليمه فى الجامعات ، واذا كانت الجامعات ترى لها مصلحة قومية حيوية حقيقية فى مستقبل حكومتها وحضارة بلادها فستقوم بتعليم هذا العلم ، وسوف يهتم بمعرفتهالموظفون العموميون كما يهتم به السياسيون ويرحبون بذلك ، وستتحسن تأديتهم للخدمة العامة كنتيجة حتمية لمثل هذه الدراسات .

ومن مطالعتنا لرأى بيرد نراه يردد أفكار هاتشوتزن فى ضرورة التزود بدراسات أفكار بادئا من تاريخ الأغريق لصقل الموظف العام فكريا ويردد أقوال موشر فى ضرورة الاعتناء بتأسيس الثقافة الادارية على أساس انه قد أصبح لها علم متوافر النظرية ما لم يقم الادارى باستيعابه لصار فى ادارة شئون عمله كالمنجم "Astrology" الذى لا ينطق عن حقيقة مؤكدة ولكن بذكاء يخيب الآمال أكثر مما يحققها(٢) .

ونحن قد نسلم مع بيرد فى أن الادارة العامة ما دامت تتكون من كلمتين صفة وموصوف ، لأنها ادارة قبل أن تكون عامة ولهذا فيجب أن يؤسس علمها وفنها على ما صار للادارة من نظرية ومبادىء ، ولكنه لم يحاول أن يزيل اللبس عما يقال عن نظريتها ومبادئها .

فالثابت فى البحوث العلمية أن الادارة أصبحت لها مبادىء استخلصت بعد جهد شاق نتيجة لاستخدام الطريقة العلمية الصحيحة فى تقصى الحقائق . وأن هذه المبادىء أمكن ردها الى أصول عامة وتصنيفها ، بحيث كونت كل مجموعة منها وظيفة تميزت بشكل خاص ومبادىء فرعية معينة فاعتبر مثلا التخطيط وظيفة ادارية كما اعتبر التنظيم وظيفة ادارية والتوظيف أيضا وهكذا ، وقد اشتملت كل من هذه الوظائف على قواعد علمية خاصة تميزت بشكلها وهدفها

---

(١) انظر هذا البحث فى كتاب والدو المشار اليه وقد جاء تحت عنوان "Schools can do much" للأستاذ William E. Mosher من ص ٢٢٩ الى ص ٢٨٣

(٢) المرجع السابق ص ٦٧ — ٨١

الادارى . ورغم كل هذا لا يمكن أن يقال أن العلماء قد استقروا على مجموعة المبادىء التى تشكل البنيان المتكامل للاصطلاح العلمى الفنى فى الادارة . وهذا يعنى أنه لا يمكن أن نسلم بأن هناك نظرية عامة مكتملة التكوين يمكن أن نطلق عليها عبارة « نظرية الادارة » .

"Theory of management"

والأمر لا يعدو أن يكون امر اجتهاد بعض الباحثين لمحاولة اقامة هذه النظرية .

وفى ذلك يقول الأستاذ بول مورت ، أنه قد عاش حياته بين موضوعات الادارة علما وعملا ولا يمكنه أن يقرر أن هناك نظرية عامة لها(١) . ويرى دونيل وكونتز بحق أن الجهود العلمية التى تبذل فى بحوث الادارة انما هدفها بناء هذه النظرية التى ستحدد معالم هذا العلم(٢) ، بينما يعلق على ذلك جورج تيرى فيقول أن القول بأن هناك علما للادارة فى مجموعه غير صحيح وأمر يدعو الى اللبس(٣) ، وايضا يرى الأستاذ جون جلوفر(٤) أنه اذا نجح العلماء فى اقامة نظرية الادارة فانه يمكن أن يقال أن هناك علما للادارة على نمط العلوم المستقرة ، ويقترح تسمية هذا العلم باصطلاح « ماندجمنتولوجى "Manadgementology" حيث يتميز حينئذ بثبوت معناه ووضوح أجزائه ، وحيث تقبل مبادئه وأصوله بصفة عالمية . ولو كان الأمر بهذه السهولة ، لصار علم الادارة العامة فى هذه الحالة اسمه "Public Manadgementology" على أساس تفريعات علوم « الأنثربولوجى » و « الفسيولوجى » و « السوشيولوجى » ، وكل ما أضيف الى العبارة المنتقاه من بين عبارات اللغة كلمة logos الدالة على العلم ليصبح من المسمى علما حقيقيا .

ومع كل هذه الآراء المؤيدة لدراسة الادارة العامة أو للادارة عموما وغير المؤيدة ، فالركب يسير عاليا فى تدريس اصول الادارة وفروعها فى جميع كليات العالم ، وهو نوع من الاجتهاد العالمى لا يعوقه خلق المصاعب الفكرية التى تلقى أمام الركب عندما يلج الفكر الى دور الجامعات(٥). وفى رأينا حينما يصبح علم الادارة العامة له نظرية عالمية ، وأسس تفيد فى خلق رفاهية البشر فى كافة الشعوب ، فلن تكون هناك حروب فيها غالب ومغلوب ، ولن يكون هناك ظالم ومظلوم، فالحكم سيصير فى أيدى أناس عدل ، تفقهوا فى عدالة ادارة البشر ، وهذا لا يتأتى الا اذا تحول هؤلاء البشر ليعيشوا فى جنة النعيم الخالية من الأحقاد والنزعات وحب الأثرة واعلاء الذات . أما ما دام هناك نفس أمارة بالسوء ، وانسان يطغى أن رآه استغنى ، فسيظل الناس فى حاجة الى علم للادارة يسوس حاكمهم قبل أن يسوس محكوميهم ، وسيظل السؤال الحائر يدور حول نفسه . هل هناك فائدة من تعليم الادارة العامة اذا كان الذين موكل اليهم أمور الناس لا يستزيدون من علمها النافع ، وهذا يضع أيدينا على حقيقتين هامتين فأما أن تكون جرعة العلم غير كافية ، فلابد من الاستزادة ، أو أن الدواء غير نافع فلا صلاحية لعلم لا ينفع ، فالى الله اذن أدعو أن يبصرنا بما يجب أن نهتدى به فى مثل هذه الأمور الشائكة والله المعين .

---

(١) Paul R. Mort, Principles of school administration, 1946, p. VIII.

(٢) Koontz & O'Donnell, Principles of management, 1959, p. 47.

(٣) George C. Terry, Principles of Management, 1959, p. 20.

(٤) John G. Glover, Fundamentals of Professional Management, 1954, p. 3.

(٥) والأمر يزيد صعوبة فى بلادنا الاسلامية ، فلنا منطق خاص بنا اذ منطق الادارة الاسلامية غير منطقها فى الثقافة الغربية — انظر فى ذلك سلسلة بحوثنا فى مجلة المسلم المعاصر عن « الادارة العامة بين الثقافة الغربية والثقافة الاسلامية » و « منطق الادارة العامة فى ثقافة الاسلام » ، و « الادارة العامة بين تسييد قانون الخالق وسيادة قانون المخلوقين » ثم بالاهم بحثنا عن « لماذا أعطينا أبوة الادارة العلمية عالميا لأحمد بن تيمية » وهى بحوث نشرت تباعا فى مجلة « المسلم المعاصر » ابتداء من اعداد عام ١٩٧٥ .

ملخص رسالة جامعية

وصف وتقييم وحدات التنظيم والإدارة

اعداد :
عبد الكريم محمد هاشم السيد

اولا : موضوع الدراسة :

إن الاتجاه نحو انشاء وحدات استشارية متخصصة فى أعمال البحوث والدراسات فى مجال التنظيم والاساليب الادارية القائمة فى الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والمشروعات الخاصة الكبرى يعتبر اتجاها حديثا لم يتبع الا فى عدد قليل من الدول .

اعداد : عبد الكريم محمد هاشم السيد
اشراف : الأستاذ الدكتور حنفى سليمان
استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال
بكلية التجارة جامعة الزقازيق

الدكتور : أحمد عادل راشد
أستاذ ادارة الاعمال المساعد
بكلية التجارة جامعة الزقازيق

ولقد نشأت فكرة ايجاد وحدات أو مكاتب متخصصة فى أعمال التنظيم والادارة فى كل من الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا ، حيث طبقت على نطاق ضيق فى كلا البلدين ابان الحرب العالمية الثانية ، وبتوسع أكبر فى الفترة التى أعقبتها — وشهدت الخمسينات انتشار هذه الوحدات ونموها خاصة بين شركات الأعمال .

وتوجد هذه الوحدات تحت مسميات مختلفة ، كالتحليل الادارى ، الاستشارات الادارية العمليات والطرق ، التنظيم وطرق العمل ، التخطيط التنظيمى ، التنظيم والادارة .

ولقد واكبت مصر هذا الاتجاه ، وبدأت ذلك فى منتصف الخمسينات ، فى البداية على مستوى الحكومة المركزية بانشاء الادارة المركزية للتنظيم بديوان الموظفين ، ثم أخذت هذه الوحدات فى الانتشار فى الوزارات والمصالح الحكومية

والهيئات والمؤسسات العامة ، وكذلك الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام .

وتهدف وحدات التنظيم والادارة الى تسهيل العمليات الادارية عن طريق دراسة المشاكل الادارية دراسة تفصيلية واستخدام المعلومات المتخصصة فى مجال الأساليب الادارية من خلال نظرة هادفة الى المشكلة ، ورغم ذلك فان الأسس التى تقوم عليها ، ونطاق وطبيعة عملها تختلف باختلاف الظروف الى تعمل بها الوحدة ، لذلك فان وحدة التنظيم والادارة قد تنجح فى حل المشكلات التنظيمية والادارية فى مكان معين او منشأة معينة . بينما لا تنجح فى ذلك فى مكان آخر وظروف أخرى .

ومن ثم فانه من المناسب دراسة فاعلية وحدات التنظيم والادارة وتحديد العوامل التى تؤثر على كفايتها فى تحقيق اهدافها خاصة فى وحدات قطاع الأعمال العام ، بما يتميز به من حساسية للظروف والمتغيرات المختلفة داخل وخارج وحداته ، وبالذات فى الفترة الحالية والمقبلة فى ظل سياسة الانفتاح على العالم الخارجى .

ثانيا : هدف البحث واهميته :

تهدف الدراسة للوصول الى توصيف علمى وموضوعى لاوضاع وحدات التنظيم والادارة فى بعض الشركات التى يتضمنها قطاع الصناعات المعدنية الاساسية ومنتجاتها لتقييم كافة الجوانب التى تؤثر على كفاية وفاعلية تحقيقها لأهدافها ، وقيامها بالدور المحدد لها وحتى يمكن حصر مشكلات ومعوقات انطلاق هذه الوحدات تمهيدا لاقتراح الحلول الملائمة للتغلب عليها ، وفتح آفاق الانطلاق نحو تحقيق أقصى كفاية وفاعلية ممكنة لها .

وبالتحديد فان البحث يهدف الى :

١ — دراسة أوضاع وحدات التنظيم والادارة الحالية فى الشركات الواقعة فى عينة البحث ، من حيث أهدافها ، طبيعة نشاطها ، علاقاتها ، سياساتها ، وأهميتها بالنسبة للشركة الملحقة بها ، وكذلك دراسة الأوضاع التنظيمية لها ، وطرق عملها ، والعاملين بها ، والامكانيات المتاحة لها ، وانجازاتها .

٢ — استخراج المؤشرات والاتجاهات الخاصة بدراسة الجوانب السابقة ، وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية فى كل متغير من المتغيرات .

٣ — اقتراح الحلول المناسبة بالنسبة للمشاكل الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة ، لتوفير انسب مناخ له لتأكيد تفاعله البناء مع المتغيرات الأخرى ، للوصول بالوحدات الى تحقيق أهدافها .

والبحث بما يهدف اليه ، يساهم بالجهد المتواضع الذى بذل فيه على تطوير وتدعيم هذه الوحدات ، وخاصة أن النشاط الذى تقوم به وحدات التنظيم والادارة فى شركات القطاع العام لم يلق العناية الكافية من الدارسين او الجهات الحكومية المسئولة .

ثالثا : الاطار العام للدراسة :

يتحدد الاطار العام للدراسة فى الآتى :

١ — دراسة علمية للاتجاهات الحديثة فى مفهوم ودور وحدات التنظيم والادارة ، تنظيمها وطرق العمل الخاصة بها وهيكلها الوظيفى ، والعاملين ، كاطار يمكن للوحدة من خلاله ان تحقق أهدافها .

ولقد استعان الباحث فى اجراء هذه الدراسة بالمراجع العربية والأجنبية المتاحة والتى تعالج الموضوع محل البحث .

٢ — دراسة ميدانية اعتمدت على نوعين من البحوث :

أ) بحث استطلاعى : بهدف تحديد ابعاد الدراسة الميدانية على الطبيعة وتحديد كافة المتغيرات المتصلة بموضوع البحث عن طريق

دراسة الهياكل التنظيمية والادارية وجداول الوظائف بالنسبة للشركات الواقعة فى عينة البحث بشكل عام ، مع التركيز على ما يخص وحدات التنظيم والادارة منها ، بالاضافة الى القيام بزيارات ميدانية لبعض الشركات ، واجراء مقابلات عميقة وغير موجهة مع العاملين بهذه الوحدات أو المشرفين عليها ، وخاصة رؤساء الوحدات ، ورئاسة الجهة التى تتبعها الوحدة .

(ب) بحث استنتاجى لدراسة جميع المتغيرات الأساسية المتصلة بموضوع البحث ، وتحديد الجوانب السلبية والايجابية الخاصة بها ، ووضع التوصيات اللازمة لمعالجتها — ونهج البحث فى هذا المجال منهج البحوث الوصفية ، اتساقا مع أهداف الدراسة ، وهى وصف وتقييم وحدات التنظيم والادارة ، فقام بجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ، والمتغيرات المؤثرة عليه ، وتسجيلها ، وتحليلها ، لتوصيف هذه الوحدات وتقييمها .

رابعا : تحديد وجمع البيانات :

افادت كل من الدراسة العلمية ، البحث الاستطلاعى فى تحديد العوامل أو المتغيرات التى تحدث تأثيرها على وحدات التنظيم والادارة ومهدت لتحديد كافة الجوانب التى يجب أن تغطيها البيانات الضرورية للبحث . وتحددت هذه البيانات فى الآتى :

— مفهوم ودور وحدات التنظيم والادارة ، تاريخ انشاء الوحدة ، اغراضها ، مجالات وطبيعة نشاطها ، سياساتها .

— تنظيم الوحدات ، الرياسات التى تتبعها ، مستوى الوحدات التنظيمى ، تقسيماتها التنظيمية ، اختصاصاتها .

— علاقات الوحدات بالجهات الى تتطلب عمل الوحدات التنسيق معها ، اسلوب تعاون الوحدات مع الجهات الأخرى ، مدى الاستعانة بها والاستجابة لتوصياتها ، مدى تعاون الجهات والوحدات الأخرى معها ، علاقاتها بوحدة التنظيم والادارة بالوزارة وبالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

— الهيكل الوظيفى ، وهيكل القوى العاملة بالوحدات ، تكوينه ، خصائصه .

— الامكانيات المتاحة للوحدة ، المادية ، والمعنوية .

— خطة وأسلوب عمل الوحدات ، خطط وبرامج واجراءات العمل ، السجلات والادوات والبيانات اللازمة لممارسة الوحدة لأعمالها .

— انجازات الوحدات ، نشاطها فى مجال البحوث والدراسات ، مدى تحقيقها لأهدافها ، ومساهمتها فى النجاح الشامل للشركات .

هذا فيما يتعلق بالجوانب التى تغطيها البيانات ، أما فيما يتصل بمصادر جمع هذه البيانات فانها كانت كالآتى :

بالنسبة للبيانات الثانوية (أو التاريخية) فقد حصل الباحث على معظم الحقائق عن طريق دراسة البيانات الموجودة فى سجلات الشركات ، مثل أدلة التنظيم ، الخرائط التنظيمية ، جداول الوظائف ، جداول ترتيب وتقييم الوظائف ، الهياكل الوظيفية ، اختصاصات التقسيمات التنظيمية فى الشركات الواقعة فى عينة البحث ، وخاصة ما تعلق منها بوحدات التنظيم والادارة . هذا بالاضافة الى ملفات العاملين بهذه الوحدات والبيانات الخاصة بها .

ومن ناحية اخرى فقد اعتمد الباحث على البيانات الثانوية المتوافرة فى وثائق الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

هذا وأن كان من الملاحظ قلة هذا النوع من البيانات بالنسبة لموضوع البحث ، حيث أن

الدراسات والبحوث والرسائل العلمية فى مجاله تهتم أكثر بالجهاز الادارى للحكومة المتمثل فى الوزارات والمصالح والهيئات العامة ووحدات الحكم المحلى ، وتركز على وحدات التنظيم والادارة به .

وبالنسبة للبيانات الاولية (أو الميدانية) : فقد تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية لجميع رؤساء وحدات التنظيم والادارة محل الدراسة ، وكذلك الرياسات التابعة لها والمشرفة عليها . أما بالنسبة للمستقصى منهم الآخرون فقد وزعت عليهم قوائم الاستقصاء وطلب منهم استيفاؤها فى موعد محدد ، وقام الباحث بالمرور عليهم لتسلمها .

خامسا : عينة البحث :

يشمل مجتمع الدراسة عدد اثنتين وثلاثين شركة وهى التى يتضمنها قطاع الصناعات المعدنية الاساسية ومنتجاتها ، وذلك طبقا للتنظيم القطاعى الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ١١٦٧ لسنة ١٩٧٥ م بانشاء المجالس العليا للقطاعات وذلك اثر الغاء المؤسسات العامة النوعية بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ والصادرة بشأن بعض الاحكام الخاصة بشركات القطاع العام .

وتمثل عينة البحث ٥٠٪ من هذه الشركات ، وقد اختيرت هذه العينة بالأسلوب العشوائى البسيط . ورغم أن هذه النسبة تعتبر مرتفعة ، حيث أن الدراسات الاحصائية قد أوضحت أنه من الممكن أن يصل حجم العينة الى حد أدنى قدره ٥٪ الا أن الباحث رأى أن يشمل البحث هذه العينة الكبيرة نسبيا ، توفيرا لأكبر ضمانات ممكنة لاستخراج نتائج يمكن تعميمها .

وقد شملت هذه العينة ١٦ شركة هى :

١ — شركة الحديد والصلب المصرية .

٢ — شركة مصانع الدلتا للصلب .

٣ — الشركة الاهلية للصناعات المعدنية .

٤ — شركة النصر لصناعة المطروقات .

٥ — شركة النصر لصناعة المواسير ولوازمها

٦ — الشركة المصرية للحراريات .

٧ — شركة النصر لانتاج الحراريات والفخار (سورناجا) .

٨ — شركة الخزف والصينى .

٩ — شركة مصر للهندسة والعدد (ميكار) .

١٠ — شركة الدلتا الصناعية (ايديال) .

١١ — شركة الكابلات الكهربائية المصرية .

١٢ — شركة النصر للهندسة والتبريد (كولدير) .

١٣ — الشركة المصرية للراديو الترانزستور والاجهزة الالكترونية .

١٤ — شركة التركيبات والخدمات الصناعية .

١٥ — الشركة العامة للبطاريات .

١٦ — شركة النصر للتليفزيون والالكترونيات

ورغم أن النسبة المئوية لشركات العينة موزعة على الصناعات التى يتضمنها القطاع متفاوتة من صناعة الى اخرى ، اذا نسبت الى اجمالى عدد شركات القطاع ، أو الى اجمالى عدد شركات العينة . الا أن النسبة فى كل الاحوال لم تتجاوز فى حدها الادنى ٩ر٣٨٪ وزادت فى بعض الاحيان الى ٥٦ر٥٥٪ ، والعينة بهذا الشكل لم تقل فى ادنى حدودها عن الحد المسموح به احصائيا وهو ٥٪ .

والعينة بهذا الشكل تحقق الاصالة فى العشوائية ، وتفى بغرض تمثيل كافة تقسيمات مجتمع الدراسة (الصناعات التى تضمها) مما

يفيد فى تصغير الخطأ المعيارى الأمر الذى يحقق قدرا كبيرا من الدقة ، خصوصا وان هناك قدرا كبيرا من التجانس بين الشركات المكــونة لكل صناعة .

سادسا : محتويات الدراسة

تنقسم الدراسة فى هذا البحث الى خمســة أبواب هى كالآتى :

الباب الاول : مفهوم ودور وحـــدات التنظيم والادارة :

ويقدم دراسة علمية لمفهوم ودور وحـــدات التنظيم والادارة من خلال فصلين :

الفصل الاول : وحدات التنظيم والادارة ــ مفهومها ، اهميتها ، أهــدافها ، سياســاتها : ويشمل مبحثين : **المبحث الاول :** المفهوم والاهمية، ويقوم بالتعريف بوحدات التنظيم والادارة ويحدد المفاهيم المرتبطة بهذا التعريف،ثم يتناول المجالات التى تعمل فيها ، واخيرا يعرض لأهميتها للمنظمة التى توجد بهــا ، **المبحث الثانى :** الأهــداف والسياسات ويعرض لأهداف هذه الوحــدات والسياسات التى ينتهجهــا لتحقيق الأهــداف الموضوعة .

وكان أهم ما انتهــت اليه الدراســـة فى هذا الفصل هو :

ــ ان وحدات التنظيم والادارة هى اقســـام او وحدات مســـتديمة تنشــئها المنظمات داخلهــا للاستفادة من موضوعية الخبرة الادارية بقــدر الاستطاعة فى مجالات التنظيم والادارة ، ويطلق عليها فى الغالب اصطلاح O and M .

ــ ان مجالات عمل هذه الوحدات تؤكد على اهمية التنسيق بين العمل والعاملين والعلاقات التى تربط بينهم فى اطار ونسق اقسام وانشطة المنظمــة ، وهى لذلك يجب أن تعمل فى مجــال الاستراتيجية التنظيمية والادارية الشاملة على نطاق عريض بالتعــاون مع واضـــعى السياسة العليا ، وأن كان هذا لا ينفى تحملها لمسئوليات التكتيك التفصيلى لهذه الاستراتيجية .

ــ ترجع اهمية وحدات التنظيم والادارة الى أن دراسة التنظيم وطرق العمل كاسلوب ادارى تطبيقى هى احدى وسائل رفع الكفاءة الادارية ــ أن لم تكن أهمها ــ وهى مكملة وليســت بديلة لغيرها من أعمال الادارة الأخرى ، الا أنه يجب التنبيه الى أن دورها ينحصر فى تدعيم السلطات والمسئوليات الادارية وليس الحلول محلها .

ــ ان وحدات التنظيم والادارة تهدف الى دراسة خطة التنظيم الاســـاسية ، التقسيم الســـليم والتوزيع الوظيفى لأعمال المنظمة ، اقامة بنـــاء سليم للسلطة والرقابة وتوفير المشورة والخدمة المناسبة لاحتياجات المنظمة وظروفها ، والغاء التنازع حول الاختصاصات والتنسيق الســـليم للبرامج والأعمال وضمان ملاءمة القوى العاملة لاحتياجات وظروف العمل وتحفيزهم لخلق الدوافع نحو الاداء الكفء .

ــ ان وجود سياسة محددة لوحــدة التنظيم والادارة يوفر لها مجموعة من القواعد الاخلاقية والنظامية التى تنظم عملها وعلاقاتها مما يساعدها على تحقيق اهدافها ويتفق مع طبيعة نشـــاطها الاستشارى ومجالات عملها .

الفصل الثانى : وحدات التنظيم والادارة ــ طبيعة نشاطها ، علاقاتها ويشمل مبحثين :

المبحث الاول : طبيعة النشـــاط ، ويتعرض للتنفيذ والاستشـــارة ، ثم يحدد طبيعة العمـــل الاستشارى ، واخيرا يعرض للتنظيم والادارة كنشاط استشارى .

المبحث الثانى : العلاقات ، فيتناول العلاقات الاستشارية والعلاقات الوظيفية لوحدات التنظيم والادارة .

وكان أهم ما انتهى اليه هذا الفصل هو :

— ان وحدات التنظيم والادارة هى وحدات جانبية مساعدة لخط السلطة ونشاطها استشارى لانها لا تملك سلطة احداث التغيير ، كما أنها لا تملك فرض النتائج التى تنتهى اليها الدراسات التى تجريها . وتنحصر وسائلها فى احداث التغيير المطلوب فى الثقة فى أعمالها وقدرتها على الاقناع .

— ان العلاقات الاستشارية لوحدة التنظيم والادارة هى عبارة عن شبكة العلاقات التى تربط الوحدة بالرئيس الادارى الأعلى ، وكذلك الرؤساء أو المشرفين على الاقسام أو الفروع الأخرى فى المنظمة والعاملين بها فى مجال قيامها بتقديم خدماتها الاستشارية لهم . ويعتمد نجاح وحدة التنظيم والادارة على الاقناع والالتزام بالتوصيات التى تقدمها على ادارة علاقاتها الاستشارية بالمتعاملين معها بطريقة ملائمة فى كل مرحلة من المراحل التى يمر بها العمل .

هناك علاقات وظيفية تربط بين وحدة التنظيم والادارة والوحدات أو الاقسام أو الادارات الاخرى التى تتكون منها المنظمة التى تمارس — كنشاط فرعى — مسئوليات أو أعمالا تتصل بالمجالات التخصصية (الوظيفية) للوحدة ، أو التى تعمل فى نفس المجال وهى وحدات التنظيم والادارة على المستوى الأعلى والأدنى .

الباب الثانى : تنظيم وحدات التنظيم والادارة والعاملين بها ويشتمل هذا الباب على فصلين :

الفصل الاول : تنظيم وأساليب عمل وحدات التنظيم والادارة ، ويضم مبحثين :

المبحث الاول : التنظيم ، ويعرض لموقع الوحدة على خريطة التنظيم ، وتنظيمها الداخلى ، ويحدد المتغيرات التى تؤثر فى كل منهما .

المبحث الثانى : أساليب العمل ، ويعرض لخطة وبرامج عمل الوحدة ، وأسلوب ونظام العمل بها والادوات والسجلات والبيانات اللازمة لها .

وكان اهم ما انتهت اليه الدراسة فى هذا الفصل هــو :

— عدم وجود نموذج أو نماذج محددة لوضع وحــدات التنظيم والادارة فى التنظيــم الادارى للمنظمة ، اذ أن ذلك يختلف حســب عديد من العوامل التى ترتبط بظروف كل منظمة على حدة ، الا أن ما أتفق عليه فى هذا الشأن أن يكون رئيس الوحدة فى الوضع الذى يحقق له المركز الملائم فى التنظيم الادارى والذى يمكنه من خلاله تأكيد توصياته وجعل فرصة الأخذ بها أكبر .

ويتراوح التنظيم الداخلى لوحدة التنظيم والادارة بين البساطة والتعقيد طبقا لهدفها وحجمها — ونطاق عملها ومجال أنشطتها، وطبيعة علاقاتها ، ومكانها ومدى توافر الموارد البشرية والمادية المتاحة لها وطبيعة ومدى الاختصاصات والمسئوليات الممنوحة لها .

— يحتاج العمل بوحدة التنظيم والادارة الى تخطيط مسبق ، حتى لا تضيع الجهود فى متاهات العمل ومشاكله ، وبالتالى فان وضع خطة عمل للوحدة يحدد مداها الزمنى ضرورة لتنفيذ اعمالها وتحقيق أهدافها ويجب أن تترجم خطة العمل الى برامج محددة التوقيت والميزانية والامكانات المادية والبشرية .

— من الأهمية ان يحدد نظام العمل بوحدة التنظيم والادارة وينشر على العاملين ، ويتضمن نظام تقسيم العمل بين العاملين بها ، ونظام تلقى الطلبات ، ونظام الاتصالات الافقية والرأسية ، وايضا اسلوب متابعة أعمال الوحدة .

— أن توفر الأدوات والسجلات المناسبة لحجم وطبيعة عمل وحدة التنظيم والادارة يساهم فى تسيير دقة العمل بها ، وحفظ المعلومات والبيانات، وتوحيد مفاهيم العمل بالنسبة للعاملين والمتعاملين معها ، وتحديد الصلات والعلاقات بين مختلف المستويات بها .

الفصل الثانى : العاملون بوحــدات التنظيم والادارة ، ويضم مبحثين :

المبحث الاول : اختيار العاملين ، ويعرض لكيفية تحديد القــوى الوظيفية اللازمة للقيــام بأعمال وانشطة وحدات التنظيم والادارة ، وكذلك يتناول تحديد الخصــائص المطلوب توافرها فى اخصائييها من صفات شخصية ، ومعرفة نظرية ، وخبرة عملية .

المبحث الثانى : تدريب العاملين ، ويتنــاول بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .

وكان اهــم ما انتهت اليه الدراســة فى هذا الفصل هو :

ــيجب أن تتوافر لدى اخصائيى التنظيم والادارة مجموعة من الصفات الشخصية والخبرات العلمية والعملية التى تتفق وطبيعة العمل المنوط به ، وتتشبه هذه الخصائص والخبرات الى حد كبير خصائص ومهارات المدير الناجح . ومن ثم يصعب تحديدها فهى تخضع للظروف الخاصة بكل وحدة ، والتى تحددها احتياجات وشخصيات رؤسائه وكذلك مشاكل المنظمة .

ــ ان ضآلة فرص استخدام عاملين على مستوى ملائم من الخبرة والمعرفة العلمية والعملية الملائمة لطبيعة عمل وحدات التنظيم والادارة تؤكد على ضرورة توفير برامج تدريبية ملائمة للعاملين الجدد والعاملين القــدامى تدعم قدراتهم ومهاراتهم او تكسبهم مهارات وقدرات جديدة .

الباب الثالث : وحدات التنظيم والادارة فى جمهورية مصر العربية .

ويشتمل هذا الباب على فصلين هما :

الفصل الاول : نشأة وتطور وحدات التنظيم والادارة ، ويعرض لنشاط التنظيم والادارة فى جمهورية مصر العربية ، ونشأة الوحدات المحلية للتنظيم والادارة .

الفصل الثانى : خصائص الوحدات المحليــة للتنظيم والادارة : وقد عرض لخصائص وحدات التنظيم والادارة فى ظل قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ والمعايير الصادرة فى شأن تطبيق لكتاب دورى الجهــاز المركــزى للتنظيم والادارة رقم ٣ لسنة ١٩٧٧ .

وكان أهم ما انتهت اليه الدراسة فى هــذا الباب هو :

ــ بدأ الاهتمام بالتنظيم والادارة كنشاط متخصص فى أوائل الخمسينات ، وجاءت أول اشارة لذلك فى تقرير الخبير البريطانى ســنكر عن مشــاكل العاملين فى الحكومة المصرية فى اواخر ١٩٥٠ . وشهدت الفترة من منتصف الخمسينات وحتى الآن تجســيد وبلورة الاهتمام بالتنظيم والادارة كنشاط متخصص فى صورة وحدات تلحق بالجهة التى تستفيد من خدماتها سواء على مســتوى الحكومة المركزية أو وحدات الجهاز الادارى .

ــ بالرغم من حداثة نشاط التنظيم والادارة فى مصر فقد اتخذ اشكالا عديدة فى أقل من عشرين عاما ، حيث شمله ديوان الموظفين ثم جهاز تنظيم الادارة الحكوميــة ثم الجهــاز المركزى للتنظيم والادارة على مستوى الحكومة المركزية .

ــ بدأ الاهتمام فى منتصف الستينات بانشــاء الوحدات المحلية للتنظيم والادارة على مستوى الوحدات الادارية التى يشملها الجهاز الادارى للدولة ، سواء فى الأجهزة الحكومية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة ، أو فى وحدات القطاع العــام ايمانا بأن التطوير والتحســين الادارى يجب أن ينبع من داخل المنظمة ويتلاءم مع ظروفها واوضاعها الخاصة .

ــ وتطورت هذه الوحدات من صورتها الأولى الى صورة افضل واخذت المفاهيم الخاصة بها تتدعم من خلال مجموعة من النصوص التشريعية التى تناولتها .

ــ ان أهداف وحدات التنظيم والادارة المحلية تنحصر فى العمل على رفع مستوى كفاية الأداء

بالجهة المنشأة بها وتحقيق الاقتصاد فى نفقات أداء الأعمال ، وذلك عن طريق تقديم المعاونة فى مجال التنظيم والادارةللمسئولين فيها . وبالتطبيق الواعى لأساليب الادارة العلمية لتحقيق كفاءة البناء الهيكلى للمنظمة وأسلوب العمل واجراءاته ولوائحه والقوى العاملة .

— ان المجالات المحددة لوحدات التنظيم والادارة المحلية التى تعمل بها هى :

التنظيم والادارة وطرق العمل ، ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة ، والتدريب .

— ان قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ بشأن اعادة تنظيم وتحديد اختصاصات وحدات التنظيم والادارة ، وكتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الصادر فى شأن تطبيقه عالج كافة الجوانب المتعلقة بهذه الوحدات فحدد أهدافها وتبعيتها واختصاصاتها ، وبناءها التنظيمى وعلاقاتها .

الباب الرابع : الدراسة الميدانية : ويشتمل هذا الباب على فصلين :

الفصل الأول : اطار الدراسة الميدانية ، ويعرض لأهدافها ، واطارها العام ، والبيانات المطلوبة للدراسة وأسلوب جمعها ثم عينة البحث ، وهو ماتناوله الباحث بالعرض من قبل .

الفصل الثانى : تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، ويعرض لتحليل البيانات التى تم جمعها والتى تغطى مجموعة المتغيرات محل البحث .

أما الباب الخامس والأخير : فهو خاص بالنتائج والتوصيات .

وفيما يلى عرض لبعض النتائج والتوصيات التى توصل اليها البحث :

أولا : النتائج :

— ان انشاء وحدات للتنظيم والادارة فى الشركات محل الدراسةساير اتجاه الدولة نحو الاهتمام بالوحدات المحلية التى تقدم الاستشارات المتخصصة فى مجال التنظيم والادارة فى المنظمات، وأخذت فى الظهور والتطور مع التطور فى مفهومها ودورها واهميتها وطبيعة نشاطها .

— وتهدف هذه الوحدات الى رفع مستوى الكفاءة الادارية فى الشركات التى توجد بها ، عن طريق القيام بعمليات الاصلاح الادارى ، مساعدة الادارة العليا فى دراسة المشكلات التنظيمية والادارية ، والتنسيق بين الادارات والأقسام والوحدات الأخرى التى تضمها الشركة فى ظل اطار للخطة المركزية للتنظيم والادارة .

— تمارس هذه الوحدات أنشطتها بصفة أساسية فى مجال التنظيم وترتيب الوظائف وتقييمها ، بالاضافة الى تخطيط القوى العاملة والتدريب ، واخيرا البحوث الادارية .

— ونشاطها استشارى بشكل عام ، الا انه قد يكون تنفيذيا فى حدود ضيقة ، وخاصة فى مجال التدريب ، وبالنسبة لبعض الموضوعات التى قد تتطلب ذلك . وتسود النظرة الى هذه الوحدات على أنها وحدات تنسيق واستشارة.

ثانيا — نتائج خاصة بدراسة اوضاع التنظيمية :

— توجد الوحدات التى تقوم بالنشاط المتخصص للتنظيم والادارة فى شركات عينة البحث تحت مسميات تنظيمية مختلفة التنظيم والادارة ، التنظيم والتدريب ، التنظيم والبحوث الادارية، التنظيم ، وترتيب الوظائف .

— وتقع هذه الوحدات تحت الاشراف المباشر لمدير عام العلاقات الصناعية ، او مدير ادارة(ب) بحوث أو علاقات العمل،او رئيس مجلس الادارة أو مدير عام الشئون الادارية والتنظيم .

— ويتراوح مستوى تقييم الوحدة بين الادارة (٥٤ر٥٥٪ من الوحدات) ، رئاسة الاقسام (١٨ر١٨٪) ، قسم (٢٧ر٢٧٪) .

— لم تحدد مقررات وظيفية لمعظم وحدات التنظيم والادارة محل الدراسة (٧٢ر٧٣٪ من

الوحدات) ولكن الوحدات الباقية حدد لها مقرر وظيفى (٢٧ر٢٧٪) . ورغم صعوبة تحديد عبء العمل ومعدلات الاداء بالنسبة لوظائف هذه الوحدات ، وهى لازمة لتحديد المقررات الوظيفية ، فانه يجب الا يكون ذلك عائقا دون بذل المحاولات فى هذا الشأن .

— يتكون هيكل القوى العاملة الفنية بالوحدات من ٦٠ عاملا منهم ٨٥٪ حاصلون على مؤهل دراسى عال ، ٣٣ر٣٪ حاصلون على مؤهل فوق المتوسط ، ١٠٪ حاصلون على مؤهل متوسط ، ٦٧ر١٪ (واحد فقط) حاصل على مؤهل دراسى دون المتوسط .

— من العاملين ٣٣ر١٨٪ حاصلون على مؤهل عال بكالوريوس التجارة تخصص ادارة الأعمال ، ٦٧ر١٪ (واحد فقط) حاصل على مؤهل عال ودراسات عليا فى التنظيم وادارة الأعمال . وبذلك فان ٢٠٪ من العاملين تتفق مؤهلاتهم الدراسية من حيث المستوى والتخصص الى حد كبير مع متطلبات العمل فى وحدات التنظيم والادارة .

— وبالنسبة للخبرات التدريبية للعاملين : فان الشركات التى توجد بها وحدات التنظيم والادارة محل الدراسة تهتم باكساب العاملين بهذه الوحدات الخبرات التدريبية اللازمة (٣٣ر٨٣٪ من العاملين مدربون) .

— أنه على الرغم من رضاء بعض العاملين بوحدات التنظيم والادارة عن العمل بها ، الا أن رضاء معظم العاملين غير كامل ، بسبب عديد من العوامل التى تؤثر تأثيرا سلبيا عليه ، معظمها تتصل باشباع رغبات غير مادية للعاملين ، وعلى الأخص ظروف العمل ، ونظرة الشركة للوحدة ، وعلاقة العمل بها بتخصص العاملين ، بالاضافة الى فرص التقدم الوظيفى أمام العاملين .

— يتطلب اداء وحدات التنظيم والادارة محل الدراسة لأعمالها التنسيق مع وحدة التنظيم والادارة بالوزارة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ومصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى . وكذلك مع جميع الوحدات الأخرى داخل الشركات ، وعلى وجه الخصوص الشئون الادارية ، العلاقات الصناعية ، شئون العاملين وبحوث العمالة والمتابعة والشئون القانونية وذلك لارتباط اعمالها بهذه الجهات والوحدات بشكل او بآخر .

— توضع معظم توصيات الوحدات موضع التنفيذ ، واهم التوصيات التى نفذت تتصل باعادة تقييم بعض الوظائف ، وتعديلات فى الهياكل التنظيمية والوظيفية ، وكذلك التوصيات المتعلقة بخطة التدريب .

— حققت الوحدات أهدافها بكفاءة متوسطة ٤٤ر٤١ ٪ من الاستجابات ، او محدودة (٩٢ر١٨٪) ، وان كانت بعض الوحدات قد حققت اهدافها بمستوى ممتاز (٩٤ر٣٦٪) . وننتقل الآن لنعرض بعض التوصيات :

— توحيد المسميات التنظيمية للوحدات التى تقوم بالنشاط المتخصص للتنظيم والادارة فى شركات القطاع العام تحت مسمى التنظيم والادارة تمشيا مع الاتجاه فى القطاع الحكومى فى مصر ، وكذلك الاتجاه العالمى فى اطلاق هذا المسمى على مثل هذه الوحدات .

— ضرورة وضع وحدات التنظيم والادارة فى مستوى عال على خريطة التنظيم الادارى للشركات فتتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة فى حالة ما اذا كان نطاق الاشراف بالنسبة له يسمح بذلك ، او يفوض الاشراف عليها للمستوى التالى مباشرة ، وتبعية الوحدة بهذا الشكل تتيح لها مزيدا من الفعالية فى مجال الاتصال وجمع المعلومات ومتابعة التوصيات التى تأخذ طريقها الى التطبيق بعد اقرارها واعتمادها .

ـــ تحديد اختصاصات وحدات التنظيم والادارة، على مستوى الوحدة ، وعلى مستوى كل تقسيم تنظيمى من تقسيماتها بالشكل الذى يحقق :

١ ـــ الملاءمة مع الأهداف المحددة للوحدة .

٢ ـــ الوضوح الكامل بالنسبة للاختصاصات المشتركة بين وحدة التنظيم والادارة والوحدات الاخرى بالشركة .

ـــ توفير الكفاءات اللازمة للعمل بوحدات التنظيم والادارة من حيث الكم (العدد) المناسب للأعباء والمسئوليات والاختصاصات المسئولة عنها ، وبالكيف الذى يتلاءم مع طبيعة اعمالها ومتطلبات شغل وظائفها ، سواء بالتعيين فى بداية السلم الوظيفى للوحدات أو بالنقل من داخل أو من خارج الشركة اليها . واتاحة فرص التقدم الوظيفى لهم سواء فى سلم وظائف الوحدة وهو ما وصى به الباحث فيما يتصل بهيكل الوظائف ـــ أو الوظائف الأخرى التى يتضمنها هيكل وظائف الشركة .

ـــ ضرورة أن يكون اخصائيو وحدات التنظيم والادارة اعضاء فى شعبة التنظيم والادارة بنقابة التجاريين ، وحاصلين على تصريح بالعمل فى مجال الاستشارات التنظيمية والادارية ، اسوة بما هو متبع فى شعبة المحاسبة والمراجعة ، وذلك لضمان توافر الحد الأدنى من الصلاحيات المهنية والقيم الخلقية فيهم .

ـــ تكوين لجنة للاستشارات التنظيمية والادارية تتبع قطاعا معينا أو قطاعات معينة أو تمثل القطاع العام ككل أو النظام الادارى للدولة ككل ، وذلك فى اطار تنظيمات نقابة التجاريين ، وباشتراك الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والأجهزة والجهات الأخرى العاملة فى هذا المجال الخاصة منها والتابعة للحكومة ، يتحدد اعضاؤها وتمثيلهم ومواصفاتهم طبقا لدراسات وافية من الخبراء فى هذا المجال .

ـــ ضرورة وضع خطة سنوية متكاملة ومتماسكة لوحدات التنظيم والادارة ترتبط بالخطة السنوية للشركات ، وتستوحى خطوطها من الدراسات المستفيضة لأهداف واتجاهات التطوير داخلها ، وكذلك التغييرات المتوقعة فى كل ما يؤثر على مجالات انشطة الوحدات ، والمشاكل الناتجة عن التطوير أو التغيير أو باختيار عدد من المشاكل القائمة فعلا .

شركة السكر والتقطير المصرية

الإدارة العامة ١٢ شارع جواد حسنى بالقاهرة - تليفون ٧٤٩٠٧٧
تلغرافيا (السكر - القاهرة) تلكس 92015 SDE UN
مكتب الاسكندرية ١١ طريق الحرية - الاسكندرية ت ٢٠٢٥٨

مصانع الشركة :

مصانع التكرير بالحوامدية - مصانع التقطير بالحوامدية - مصانع الكيماويات بالحوامدية مصانع المعدات بالحوامدية - مصانع العطور "قسمة" الحوامدية - ومصانع الشبراويشى بدار السلام بالقاهرة - مصانع سكر أبو قرقاص - مصانع تقطير أبو قرقاص مصانع السكر بنجع حمادى - مصانع السكر بدرشنا - مصانع السكر بقوص - مصانع السكر بأرمنت - مصانع السكر بادفو - مصانع لب الورق بادفو - مصانع السكر بكوم أمبو - مصانع الخشب الحبيبى بكوم امبو .

منتجات الشركة :

تنتج الشركة السكر بأنواعه المختلفة - الكحول - حامض الخليك الثلجى الخميرة الجافة - خميرة الخبز - ثانى أكسيد الكربون - الأسيتون - البوتانول المذيبات العضوية - المواد اللاصقة - كوبرين - فكسول - بيفيكول لب الورق - الخشب الحبيبى - الكولونيا - مستحضرات التجميل (قسمة والشبراويشى).

مع تحيات

إدارة العلاقات العامة

شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية

السويس / طلخا

مصانع إنتاج اليوريا ٤٦،٥٪ أزوت

مصنع الشركة الجديد بطلخا

ماذا تعرف عن هذا المصنع العملاق ؟

- أكبر مصانع السماد في الشرق الأوسط الذي تبلغ طاقته الإنتاجية السنوية ٧٧٠ ألف طن سماد اليوريا ٤٦،٥٪ أزوت ، وتبلغ قيمة الإنتاج السنوي حوالي ٧٥/٧ مليون جنيه مصري .
- يغطي المشروع ٥٢٪ من احتياجات جمهورية مصر العربية من الأسمدة الأزوتية عام ١٩٨٢م
- كامل الإنتاج مخصص للاستهلاك المحلي مما يحقق وفراً في العملة الصعبة قدره ٧٢٠ مليون دولار في العام .
- من طبيعة سماد اليوريا ألا تستخدم في مستلزمات إنتاجه نقداً أجنبياً إلا اليسير .
- التكاليف الاستثمارية للمشروع تقدر بـ ١٢٥،٠ مليون جنيه
- يتيح المشروع ٢٥٠٠ فرصة عمل جديدة - أجورها السنوية حوالي ٣ مليون جنيه
- يعتبر المشروع من أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا العالمية حيث يعتمد على خط واحد متكامل الإنتاج ١٢٠٠ طن نشادر/ يوم ووحدتين لإنتاج السماد طاقتها ١٧٢٥ طن/يوم .. وتحقيقاً لاستقلالية المشروع في التشغيل فلقد ألحق به أقسام الخدمات الأساسية كمحطة معالجة المياه ، ومحطات ضغط الهواء ، وتوليد النتروجين ووحدة معالجة مياه الصرف الصناعي ، وخزان للنوشادر السائل سعة ١٠ آلاف طن ووحدة تصنيع الأكياس البلاستيك .

وتجنباً لتوقف إنتاج هذا المشروع الضخم في حالات انقطاع الكهرباء ، فلقد زود المشروع بغلايتين لتوليد البخار سعة كل منها " ١٤٠ طن/ساعة " تحت ضغط ١٠٧ جوي لتشغيل التوربينات المحركة لماكينات المشروع - ثم يعاد استخدام البخار الناتج في العمليات الإنتاجية

مع تحيات العاملين بالشركة ...

منتجي الأسمدة الطيبة .. لأرضنا الطيبة

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية ٢ جنيه مصرى .
- خارج جمهورية مصر العربية ٧٠ر٧ دولار ، شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

المراسلات

مجلة « الادارة »
١ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٧٤٢١٠٠/٧٤٢٠٥١

رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

Volume XIII
Number 2
October 1980

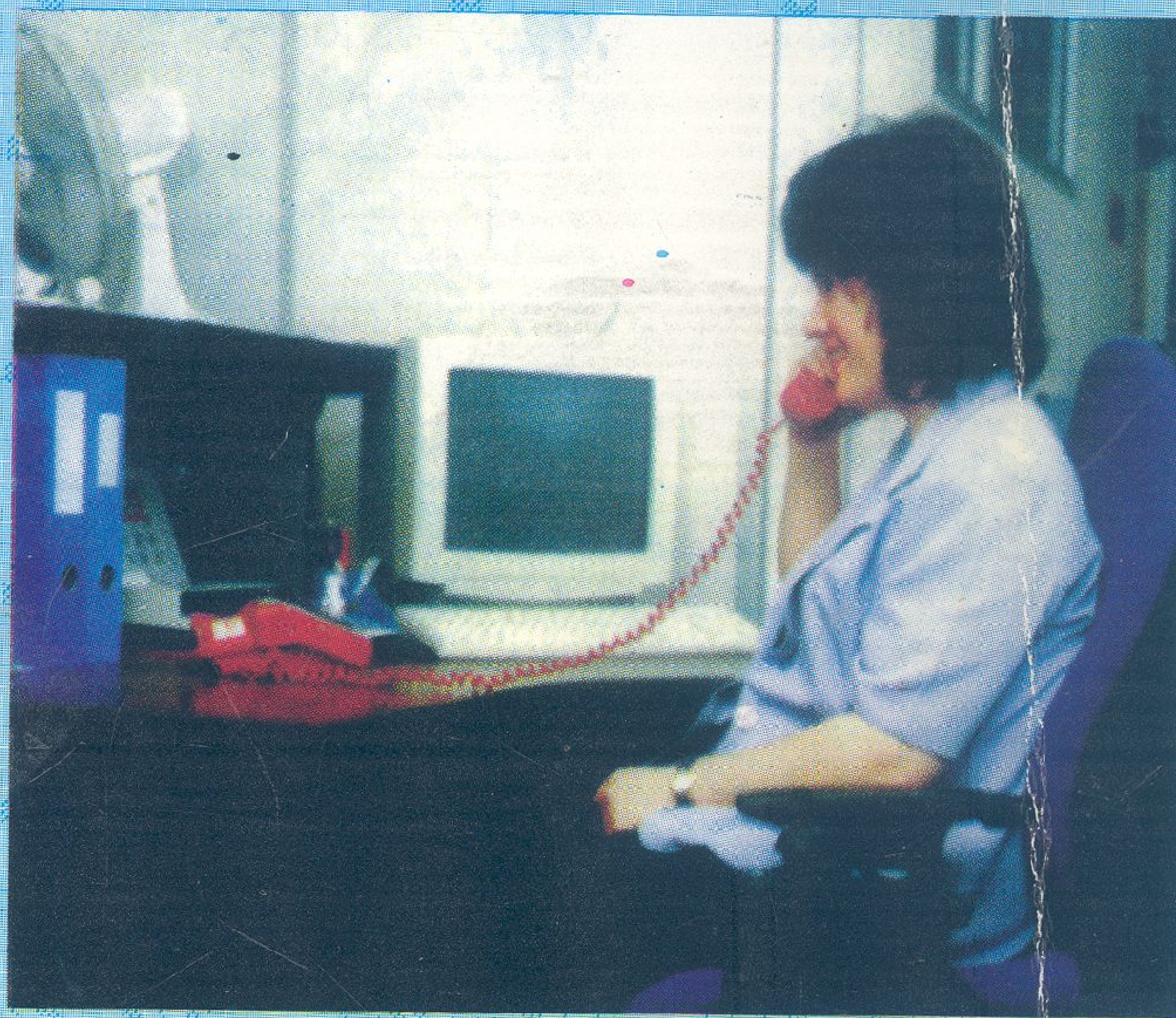
د. كاظم
الإدارة .. وعام جديد

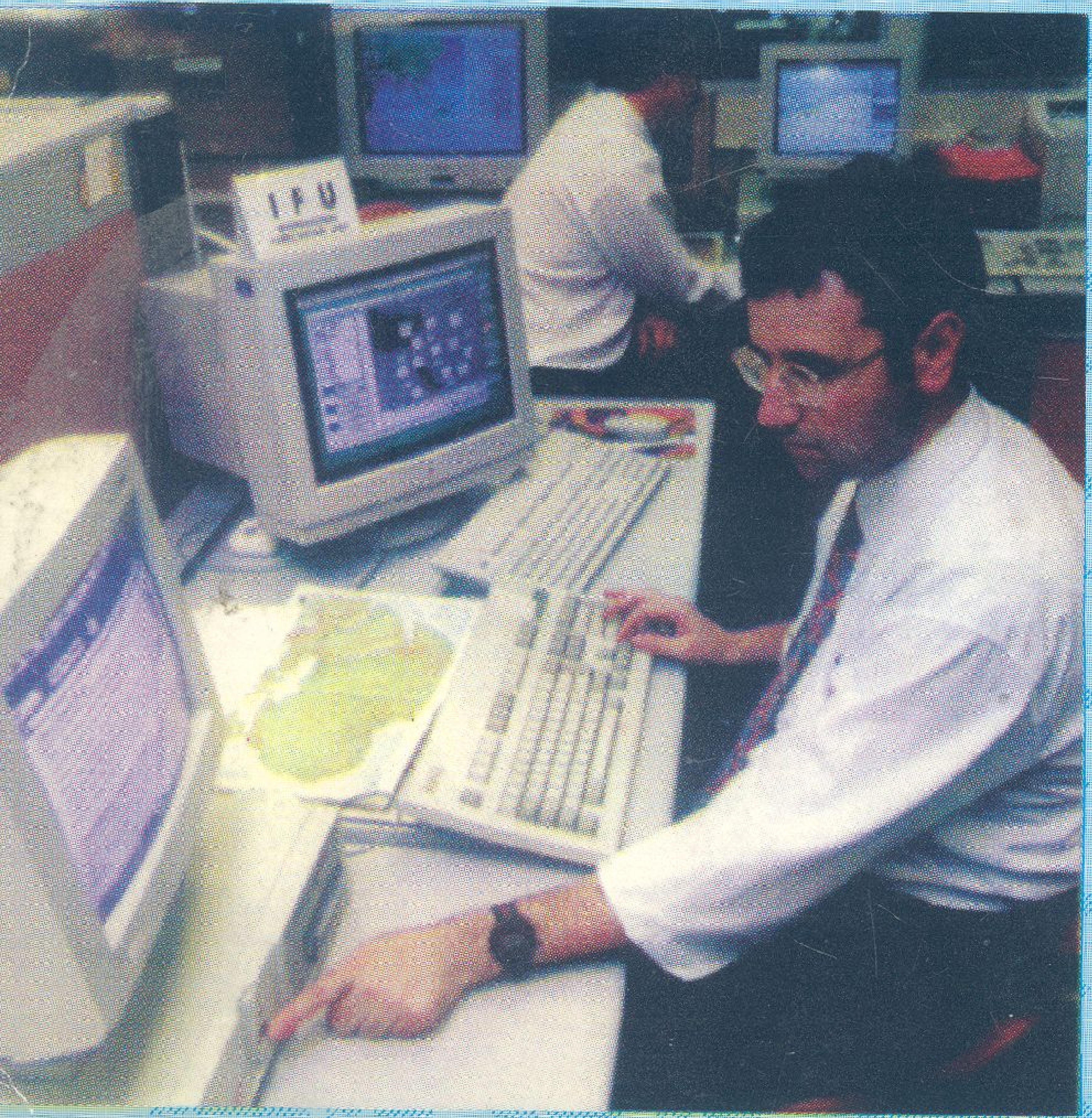
الإدارة

• مجلة علميه ربع سنويه يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية •

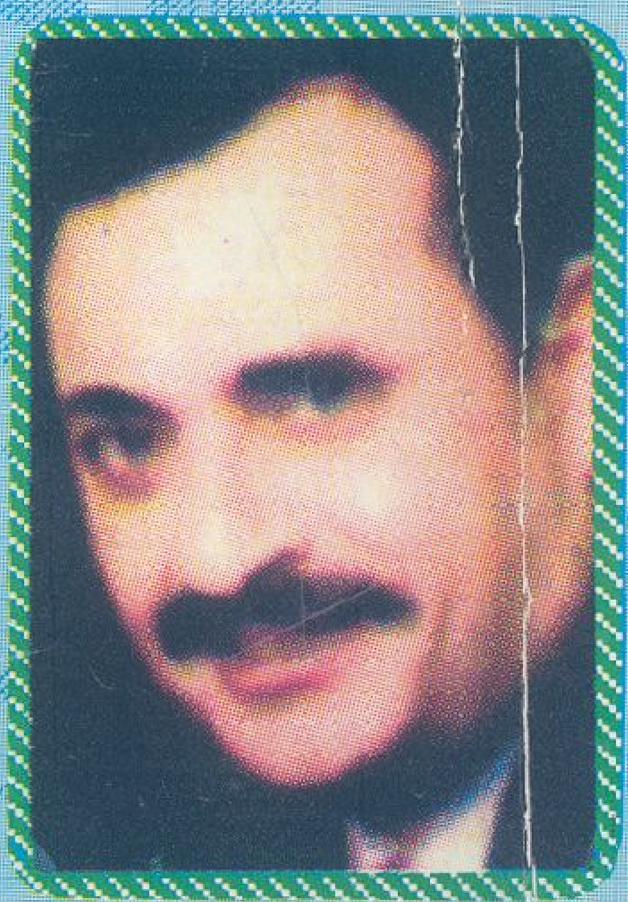
المجلد الثانى والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير وابريل ٢٠٠٠

القرن الجديد





ومدخل جديد للإصلاح الإدارى



الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزى كاظم

مدير التحرير

[illegible] عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى أحمد

المجلد الثانى والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير و أبريل ٢٠٠٠

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإشراف الفنى

يحيى زهران

الإخراج الفنى وتصميم الغلاف

سعيد أبو الدهب

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

● اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد للنسخة الواحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

● ثلاثون دولاراً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

إقرأ في عددي يناير وأبريل ٢٠٠٠

صفحة

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية

★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة

★ جمعية إدارة الأعمال العربية

★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية

★ جماعة القادة الإداريين

★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة

★ الجمعية المصرية للإدارة العامة

★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية

★ الجمعية العلمية العربية للنقل

★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية

★ جماعة العلاقات العامة العربية

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

كلمة العدد

الإدارة .. وعام جديد

مع بزوغ فجر الأول من يناير للعام الحالى .. نكون أمام أحداث ثلاث قد لاتتكرر فى عمر البشر ألا وهى بزوغ فجر عام جديد ... واستقبال الألفية الثالثة من سنوات التقويم الميلادى .. وبداية الألفية السابعة من الحضارة الفرعونية العريقة ......

وقد احتفلت جموع البشر على وجه البسيطة بهذه المناسبة .. كل على طريقته .. حيث شاركت وسائل الإعلام وشاشات التليفزيون نقل احتفالات العديد من دول العالم .. مهما تباعدت مواقعها على الكرة الأرضية .. من نصفها الشمالى والجنوبى أم الشرقى والغربى وفروق التوقيت بينها ... وكانت مظاهرة إعلامية عالمية جمعت بين الحضارات والثقافات واللغات المتباينة فى وقت قليـــل .

ونغتنم هذه المناسبة لنزف لبنى البشر تهانينا القلبية بعام جديد .. يسود فيه السلام والوئام بين الشعوب المختلفة .. ونبذ الحروب والمشاحنات .. فمن نتائج الحروب تدمير عوامل الإنتاج .. أو توجيهها لدعم المجهود الحربى .. وحرمان الشعوب من جنى ثمار طاقات هائلة متاحة توفر لها الرخاء والأمن والأمان .

إنها لفرصة سانحة لكى نحاسب أنفسنا

عما قدمناه خلال العام الماضى .. وتحديد أوجه القصور والضعف التى شابت أعمالنا خلال فترات العمر الماضية لتلافيها .. وتحديد نقاط القوة للتأكيد عليها وتعضيدها .. ومحاولة تكرارها بمراعاة كافة المتغيرات القائمة والمتوقعة .

فإذا كان العالم المتقدم الآن ، والذى يحمل صفة التقدم التكنولوجى ، يحتفل ببداية الألفية الثالثة من عمر أبنائه .. فإننا فى مصر الكنانة نحتفل ببداية الألفية السابعة من عمر شعبنا ... والفرق شاسع .. ففى الوقت الذى بدأت فيه الألفية الثانية من التقويم الفرعونى كان العالم الغربى والأوربى يعيش عصر الجهالة .. والظلام والبدائية .

ونغتنم هذه المناسبة لنطالب أبناء الوطن أن يشمروا عن سواعدهم الفتية لمزيد من الإنتاج الراقى .. والخدمات المؤداة لجمهور المواطنين بسهولة ويسر .. وتبسيط إجراءات الحصول عليها دون تعقيد أو إطالة أو زيادة فى النفقات .

ونحن فى حاجة إلى نظرة جديدة للعملية التعليمية فى وطننا حتى تساير مخرجاته متطلبات عجلة التنمية والإنماء .. والتأكيد على تشييد صروح الصناعات الإنتاجية فى شتى المجالات ، أملاً فى التأكيد على إقامة قاعدة إنتاجية شامخة والتوسع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويجب العمل على توسيع الرقعة الزراعية ، وزيادة إنتاجية الفدان .. والبحث عن زراعات جديدة بخلاف الزراعات التقليدية .. مع التوسع الرأسى لإنتاجية المساحة الزراعية المتاحة .. وما يستتبعها من الحفاظ على تنمية الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية .. فمن لا يملك قوت يومه .. لا يأمن على حاضره ومستقبله .. فالأمن والأمان جناحى التقدم والانطلاق .

ولا بد من الدعم المستمر لقواتنا المسلحة حتى تظل دوماً الحصن الحصين لحماية حدود بلادنا من أى اعتداء .. ودرء شرور من تسول له نفسه محاولة النيل من مقدراتنا .

وأخيرا يهل علينا عام جديد .. يتلازم فيه عيدى الفطر المبارك .. والميلاد المجيد .. تأكيدا لنسيجى الوحدة الوطنية ، وعنصر المواطنة .

اللهم أجعل أيامنا كلها أعيادا .. وأبدل أحزاننا وأتراحنا أفراحاً .. وأسبغ علينا واسع نعمائك .. اللهم آمين .

وكل عام وأنتم بخير .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★

حول إنجازات
وزارة التنمية الإدارية
فى
تحسين أحوال العاملين
بالجهاز الإدارى للدولة
ووضع حلول فعالة لمشكلاتهم
الاقتصادية والاجتماعية

★★★★★

دكتور محمد زكى أبو عامر

وزير الدولة للتنمية الإدارية

لا شك أن سياسة الإصلاح الاقتصادى بمصر اعتمدت ، ولا زالت ، على عدة ركائز رئيسية ، آخذة فى الاعتبار ، ونصب أعين القائمين عليها البعد الاجتماعى أثناء تنفيذ هذه السياسة .

ولقد كان الإصلاح الإدارى أحد أدوات الإصلاح الاقتصادى .

ومن هنا ، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية قد آلت على نفسها القيام بدور أساسى وفعال فى تنفيذ سياسة الإصلاح الإدارى على كافة الوحدات الإدارية بالدولة ، والتى اعتمدت على عدة محاور من أهمها تبسيط الإجراءات ، وتحقيق وحدة المعاملة بين جميع العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .

ومن هذا المنطلق ، كان لا بد من التركيز على سياسة الإصلاح الإدارى التى تقوم عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بالتركيز على العنصر الأساسى والمحرك لها وهو العامل أو الموظف كما نحب أن نسميه دائماً فى أجهزة الدولة الإدارية .

فلقد قامت وزارة التنمية الإدارية بوضع الموظف فى بؤرة الاهتمام ، وتحديد مشكلاته المتراكمة ، ومحاولة كشف أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها .

علاج مشكلات الرسوب الوظيفى وإيجاد مخرج لمن حصلوا على امتيازات مالية دون حق

وقد اتخذت الوزارة فى هذا الصدد عدة قرارات استهدفت وضع استراتيجيات لحل مشكلات العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .. أهمها ما يلى :

أولا : معالجة الرسوب الوظيفى بصدور القرار رقم ٢١٨ لسنة ١٩٩٨ بترقية جميع العاملين بالدولة الذين أتموا المدة البينية اللازمة للترقية فى ١٩٩٨/١٢/٣١ :

لقد كان لتنفيذ هذا القرار مفعول السحر فى نفوس كثير من العاملين بالدولة ، الذين أمضوا فترات طويلة فى درجاتهم دون أن يكون لهم بارقة أمل فى الترقى .

وجاء هذا القرار ليفتح أمام العاملين أبواب الأمل مرة أخرى .. ومن ناحية أخرى ، فقد كان تطبيق هذا القرار وتنفيذه بمفهوم اقتصادى عال ،

لا يكلف الدولة أعباء تمويل الدرجات التى سيتم الترقية عليها ، وذلك باستخدام تكاليف الوظائف الشاغرة لدى الوحدات الإدارية .

ثانيا : حصر الوظائف الشاغرة لدى الوحدات المختلفة بالجهاز الإدارى للدولة :

إجازات بالجملة للموظفين وتيسيرات لحل مشكلات التنقلات

إن برنامج الإصلاح الإدارى منذ عام ١٩٩٧ قد ركز على نقطة رئيسية وجوهرية ، وهى فكرة جديدة تنطوى على حصر الوظائف الممولة الشاغرة بموازنات الوحدات الإدارية ، وتجنيب تكاليفها فى اعتماد إجمالى خاص ، يستخدم فى تحسين أحوال العاملين ، والتعيينات الجديدة ، وتطوير الخدمات التى تقدم للجماهير .

ولقد بلغت أعداد الوظائف الشاغرة فى أول عام ١٩٩٨ نحو ٣٦٦ ألف وظيفة بتكلفة مالية قدرها ٥٠٣ مليون جنيه .

ثالثا : علاج مشكلات تضخم الجهاز الإدارى للدولة :

بلغ حجم الجهاز الإدارى للدولة حوالى خمسة ملايين و ٥٠٥ ألف وظيفة ، وهو عدد كبير لا يحقق الاستخدام الأمثل لهذه العمالة بكفاءة اقتصادية .. ومن هنا ، كان لا بد من اتخاذ خطوات جادة لتخفيض هذا العدد الهائل ، وفى سبيل ذلك تم اتخاذ الخطوات التالية :

* إلغاء الوظائف الزائدة عن حاجة العمل ، واستحداث وظائف جديدة تحتاجها الوحدات .

* ربط التعيين باحتياجات العمل الفعلية والحقيقية .

* الاستجابة لمتطلبات الجهات بتدبير العمالة اللازمة عن طريق النقل بين الوحدات الإدارية

رابعا : التيسير على العاملين بفتح الإجازات وإطلاق مدد الإعارات والنقل إلى جهات قريبة من محال إقامتهم :

(١) حق المرأة فى العمل نصف الوقت مقابل نصف الأجر :

بالنسبة للإجازة الخاصة بالعمل نصف الوقت بنصف الأجر ، فإنها مقصورة على المرأة ، وليست جديدة ، فهى موجودة بقانون العاملين المدنيين بالدولة فى المادة (٧٢) والتى تنص على أنه

يجوز للسلطة المختصة وفقاً للقواعد التى تضعها الترخيص للعاملة بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية مقابل نصف الأجر المستحق لها ، وتستحق نصف الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة لها ، وكان الهدف من هذا الترخيص هو التيسير على المرأة وتمكينها من أداء واجبها فى العمل ورعايتها لأسرتها ، وإعمالاً للدستور القاضى بكفالة الدولة لحماية الأمومة والطفولة ، وتمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو الأسرة وعملها فى المجتمع .

إلا أنه تم إدخال تعديلات عليها تعطى المرأة حرية اختيار وقت الإجازة سواء كل أسبوع أو كل شهر أو كل ستة أشهر .. المهم أن تعمل خلال السنة الواحدة نصف الوقت ، ومن حقها العودة للعمل لفترة كاملة فى أى وقت تشاء .

كما أضافت التعديلات الجديدة حق المرأة فى الحصول على هذه الإجازة المشار إليها بنصف الأجر الأساسى ونصف الحوافز والمكافآت فيما عدا المكافآت عن العمل الإضافى الذى يأخذه زملاؤها فى أوقات العمل غير الرسمية ، موضحاً أن الهدف من إدخال هذه المزايا هو أن المرأة عندما كانت تدفع كامل حصتها من التأمينات عن الأجر الكامل ، كان يصل نصف أجرها إلى الربع ، وبزيادة هذه المزايا يرتفع ما تحصل عليه .

وقد تحقق ذلك بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٧ لسنة ٢٠٠٠ فى شأن المزايا المقررة للمرأة العاملة التى تعمل نصف وقت العمل الرسمى .

(٢) فتح الإجازات الخاصة والإعارات بدون حد أقصى :

إن الجهاز الإدارى للدولة يعانى تضخماً فى بعض الوظائف ، مما يؤثر فى الأداء ويقلل الإنتاجية .. لذلك فقد اتجهت وزارة التنمية الإدارية إلى تخفيف التضخم ، ورفع كفاءة الجهاز الإدارى ، والتيسير على العاملين المدنيين ، وقد تم وضع عدة ضوابط يأتى فى مقدمتها حق الموظف فى طلب الإعارة أو الإجازة دون ذكر أسباب ، وعلى الجهة أن تستجيب لطلبه خلال ١٥ يوماً مع عدم وضع حد أقصى ، على أن تمنح لأول مرة لمدة أربع سنوات دفعة واحدة إلا إذا طلب الموظف مدة أقل ، ولايلزم حضوره شخصياً لمد الإجازة ، ولكن يمكن مدها من خلال وكيل أو زميل ، كما لا يلزم سداد التأمينات حتى لا تكون مبرراً لرفض تجديد الإجازة أو الإعارة ، ولكن من حق التأمينات أن تخيره إما أن تسقط المدة من المعاش وإما تدفع الأقساط مضافاً إليها الغرامة المقررة للتأخير ،

ويستثنى من ذلك أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس والمكلفون والعاملون بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، ويتوقف على السلطة المختصة .

وقد توجت هذه الجهودات بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٦ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تيسير نقل العاملين إلى جهات قريبة من محال إقامتهم بالمحافظات المختلفة :

لا شك فى أن تحقيق الاستقرار الاجتماعى للعاملين بالدولة سوف يؤثر بطريقة إيجابية على الاستقرار الوظيفى ، ومن ثم تحقيق مخرجات فعالة يؤديها العامل بحب وكفاءة .

إن هذا القرار ليس جديداً لأنه صدر منذ سنوات لتيسير نقل العاملين إلى محال إقامتهم ولكنه لم يحظ بالجدية ، وكان الموظفون يتقدمون برغباتهم إلى الجهة لينقل إلى أقرب مكان إقامته ، دون أن يجد أى رد فعل من الجهة تلبية لطلبه بحجة عدم وجود درجات خالية بالجهة التى يرغب النقل إليها ... ولحل هذه المشكلة ولتحقيق الاستقرار الأسرى ، فقد تقرر وضع نظام يضمن تحقيق رغبة العامل الذى يريد النقل ويتم تنفيذ هذا النظام فى شهر مارس من كل عام لمن يرغب فى النقل من العاملين إلى جهات عمل بها محل إقامته ، على أن يتقدم بطلب للسلطة المختصة يحدد فيه المكان الذى يريد العمل به ، وليس تحديد الجهة ، بمعنى أن يحدد المحافظة أو البلدة التى بها محل إقامته ، وأن يكون ذلك مثبوتاً فى الأوراق الرسمية أو البطاقة ، وسوف تقوم وزارة التنمية بتحديد الجهة التى ينقل إليها فى المكان المراد النقل إليه بعد أن يكون ورد من المحافظ كشف بطلبات الراغبين فى النقل وعدد الوظائف ودرجاتهم والمجموعة النوعية ، ثم بعد ذلك يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة للنقل الجماعى ، وهذا النظام لا يسرى على أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس ، والمكلفين ، والعاملين فى وظائف التعليم أينما وجدوا ونقلهم يتوقف على السلطة المختصة ، كما لا يسرى على العاملين بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، كما لا يجوز النقل الجماعى للمحافظات الحدودية (شمال سيناء ، وجنوب سيناء ، والوادى الجديد ، ومطروح ، والبحر الأحمر ، وأسوان) إلا بموافقة السلطة المختصة ، حفاظاً على أداء الجهاز الإدارى ، مؤكداً أن هذا القرار سوف ينطبق من مارس المقبل .

وفى هذا الصدد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٨ لسنة ٢٠٠٠ .

خامسا : استصدار بعض القوانين بتعديل قوانين أخرى تحقق مزايا للعاملين :

(١) التجاوز عن استرداد ما سبق صرفه بغير وجه حق :

إن التجاوز عما صرف بغير وجه حق للعاملين من مرتبات وما فى حكمها لا يتم إلا بصدور قانون بقرار ... ذلك التجاوز وشروطه ومداه وحالاته ، وحيث أن القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٦ مضى على صدوره أكثر من عشر سنوات والذى صدر بالتجاوز عما صرف بغير وجه حق ، وقد رأت الحكومة أن الموظف الذى حصل على علاوة وبعد خمس سنوات مثلاً اتضح أنه أخذها بدون وجه حق وأن ذلك خطأ الجهة ، أو حصل عليها تنفيذاً لحكم قضائى أو فتوى من مجلس الدولة أو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وبعد فترة ألغى هذا الحكم ... لذا فإنه لمعالجة هذه الحالات ، وتخفيفاً عن كاهل العاملين وعدم مطالبتهم بمبالغ قد لا تكون لإرادتهم دخل فى الحصول عليها ، لذا فقد تقرر إصدار هذا القرار للتجاوز عما صرف دون وجه حق ، موضحاً أن هذه المبالغ تصل إلى ١٨ مليون جنيه .

وفى هذا الصدد ، صدر القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٣ لسنة ٢٠٠٠ فى كيفية تطبيق القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ بالتجاوز عن استرداد ما صرف بغير وجه حق .

(٢) تعديل المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة :

تضمنت التعديلات أنه فى حالة حصول العامل المعين بمؤهل متوسط على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، فإنه يجوز للسلطة المختصة أن تعيد تعيينه على الدرجة التخصصية وعلاوة من علاوات الدرجة ونصف مدة الخدمة ... ويشترط ألا تزيد على خمس سنوات ولا تزيد على سنة الحصول على المؤهل ، ولكن التعديلات الجديدة استجابت لمطالب العاملين ، وأسقطت القيد الوارد بهذه الفقرة ، بحيث تحسب نصف المدة كاملة حتى ولو تجاوز بها العامل تاريخ الحصول على المؤهل العالى ، ولا تسرى هذه القرارات على موظفى الدرجتين الثانية والأولى من مجموعة الوظائف الفنية أو المكتبية الذين يحصلون على مؤهل عال أثناء الخدمة ، ولكن يمنحون علاوتين من علاوات درجة الوظيفة التى يشغلونها وقت الحصول على المؤهل ، كما أدخلت التعديلات الجديدة أربع طوائف لم يكن النص الحالى يجيز تطبيقها عليهم وهم : العاملون الذين عينوا بدون مؤهل ثم حصلوا على مؤهلات

أثناء الخدمة تسوى حالاتهم ، والفئة الثانية هم العاملون بالقطاع العام الذين حصلوا على مؤهل أعلى أثناء الخدمة وتم نقله أو تعيينه بإحدى الوحدات التى تطبق قانون العاملين المدنيين بالدولة ، فأيضاً تسوى لهم حالاتهم ، والفئتان الثالثة والرابعة هم الذين عينوا بوظائف لا تتطلب مؤهلات دراسية رغم حصولهم على المؤهل قبل حصولهم على الوظيفة ، يجوز إعادة تعيينه أو الحاصلون على المؤهل الأعلى أثناء الخدمة وعينوا به عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة أو المسابقة .

إن الفئات الأربع الذين يستفيدون بهذه الميزة يتراوح عددهم بين ٣٦٠ ألف و ٤٦٠ ألف مواطن ، وبتكلفة تصل إلى ١٢ مليوناً يتم اعتمادها من الاعتماد الإجمالى الخاص لبرنامج الإصلاح الوظيفى ... كما شملت التعديلات إعادة ترتيب أقدمية العامل بين زملائه فى ذات الدرجة وذات المجموعة إذا اختار العامل الحاصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة البقاء فى مجموعته الوظيفية .

فرصة التراجع

إن الفرصة المهمة التى أدخلت على التعديلات الجديدة والتى تستخدم لمدة ثلاثة أشهر فقط من تاريخ العمل بهذا القانون ، ويتم إلغاؤها حفاظاً على استقرار المراكز القانونية ، وهو النص الذى يجيز للعامل العودة إلى وظيفته السابقة إذا لحق به ضرر نتيجة تطبيق المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، بشرط أن يكون إبداء الرغبة أثناء الفترة الزمنية المشار إليها .

ولقد صدر فى هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، والكتاب الدورى رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تثبيت العمالة المؤقتة بدون إعلان :

إن المقصود بالعمالة المؤقتة هم الذين يعملون بعقود مؤقتة على الباب الأول والثانى بوحدة بها درجات وهيكل وظيفى ، أما العمال الذين يعملون على الباب الثالث فى جهات ليس لها هيكل وظيفى ودرجات وظائف دائمة تسمى عمالة موسمية ، ولا تندرج تحت بند العمالة المؤقتة ، ويجوز استثناء تعيين العاملين بالمكافآت الشاملة على اعتمادات الأجور وفقاً لتأشيرات الموازنة بشرط أن يكون مضى على عمله بالوحدة ثلاث سنوات على الوظائف الشاغرة بها .

ويتم تثبيت العمالة المؤقتة بشروط هى : أن يكون قد مضى على العامل بالوحدة ثلاث سنوات على الأقل ، وأن ترى السلطة المختصة تعيينه بالجهة بشرط أن يكون هناك درجات شاغرة بالوحدة التى يعمل بها ، وأن يتم تعيينه على بداية ربط التعيين إذا توافرت فيه شروط شغل الوظيفة ، ولا يجوز تعيينه على الدرجة الثانية أو الأولى ، وعلى الجهة الإدارية التى تحتاج إلى وظائف جديدة أن يتم من خلال تثبيت العمالة المؤقتة لديها ما دام توافرت شروط شغل الوظيفة ، وعلى أن يتم الإعلان داخلياً ، لأنه خاص بتثبيت العمالة ، موضحاً أنه تم تعيين ١٤ ألف موظف تم تثبيتهم فى الفترة السابقة ، وسوف يستفيد من هذا القرار ما بين ٣٠ ألف و ٣٥ ألف موظف من الذين مر على عملهم ثلاث سنوات ، ووافق الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة للجهة على عملهم بالعمالة المؤقتة .

وقد صدر فى هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ السابق الإشارة إليه والذى أضاف فقرة ثانية إلى المادة (٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٦ لسنة ٢٠٠٠ فى هذا الشأن .

* * * * *

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

الدكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
بكلية الآداب / جامعة المنصورة

بقية المنشور بالعدد السابق

البعد الرابع : القدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية

وهنا أيضًا ، يمكن أن نستفيد من دراسة علمية نفسية حول قياس المسئولية الاجتماعية (١٦) لكى نحدد ما يقصد بالقدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية كبعد رابع وأساسى . فقد تبين أن الشخص المسئول اجتماعيًا ، أو الذى لديه شعور بالمسئولية الاجتماعية ، هو ذلك الشخص الذى لديه استعداد لتقبل نتائج سلوكه ، ويعتمد عليه قبل الآخرين ، ويمكن أن يوثق به ، كما أنه يمتلك شعورًا بالالتزام نحو الآخرين .

وهذه المعانى جميعها يمكن أن تحدد مدى شعور العاملين بالعلاقات العامة بالولاء للجماهير التى يتعاملون معها من خلال المنظمات التى يعملون بها . وهذه الجماهير هى الطرف الآخر فى العلاقة المشتركة مه هذه المنظمات . وهذه العلاقة المشتركة تمثل إطارًا يحكم الأهداف والمصالح المشتركة بين الطرفين ، والتى ينبغى أن تستمد منها الخيارات والبدائل المطروحة فى مواجهة المواقف والمشكلات التى تواجهها هذه المنظمات .

ومن ثم ، فإن قياس هذا البعد والبعد الذى يسبقه ، يوفر لنا الحكم على مدى قدرة العاملين على الوصول إلى قرارات قائمة على هذه الخيارات والبدائل . على أساس أن التوازن بين قوة الانتماء إلى منظمة معينة وقوة الولاء لجماهيرها ، هو القاعدة التى تقوم عليها هذه القدرة على صنع القرار المناسب . ومن ثم ، فإن توفر هذه القاعدة

يعتبر أمرًا لازمًا وضروريًا .

وعلى ذلك ، قسمنا هذا البعد الرابع إلى مكونين فرعيين وبنفس الطريقة ، فهناك ولاء عام نحو الآخرين بصفة عامة ، وهناك ولاء خاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة تهم الفرد ، والعلاقة بينهما ارتباطية قوية .

(أ) الولاء العام نحو الآخرين

يعنى هذا الولاء العام أن يمتلك شخص معين ميلاً إيجابيًا نحو الآخرين ، فيثق فيهم ولا يتأخر عن مساعدتهم والوقوف إلى جانبهم ، لأنه يشعر أن مصلحته تتأثر بمصالحهم . وهو فى جميع الحالات مستعد لتقبل نتائج أعماله تجاههم ، لأنه يشعر بالولاء نحوهم .

(ب) الولاء الخاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة

يعنى هذا الولاء الخاص أن شخص معينًا يملك ميلاً إيجابيًا نحو الآخرين الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة . فهو لا يشعر بالاحترام لهم والاستعداد لمعونتهم والاستماع لهم والإسهام فى حل مشاكلهم .

وبالتالى ، فإن هذا الولاء بقسميه العام والخاص يرتبط باستجابات إيجابية عند الفرد الذى يتوفر لديه نحو سلوكيات تعبر عن الميل الطبيعى نحو الآخرين بصفة عامة من ناحية ، ونحو أولئك الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة بصفة خاصة من ناحية ثانية . فإذا توفرت هذه الاستجابات الإيجابية ، كان الفرد مالكًا للقدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية ، والعكس صحيح تمامًا ، وبدرجات متافوتة .

البعد الخامس : توفر القدرة على حل المشكلات

هذه القدرة على حل المشكلات تمثل لب أو جوهر القدرة على صنع القرار التى عرفناها بأنها القدرة الخاصة القابلة للقياس . والأبعاد الإربعة التى حددنا مفاهيمها تضع لها إطارها الإجرائى وتؤكد على رمكانية وجود هذه القدرة على حل المشكلات بالكيفية التى يعنيها صنع القرار داخل إطار إجرائى . ولكنها لا تؤكد على أن الشخص الذى يملكها قادر بالفعل على حل المشكلات إذا وضع فى مواجهة مواقف واقعية تتطلب ذلك . وهذا يعنى أنه ينبغى أن يكون هناك محكًا واقعيًا يكشف عن المارسج الفعلية المعبرة عن هذه الأبعاد الأربعة ، وهذا ما توفره القدرة على حل المشكلات هنا كبعد خامس له أهميته وضرورته .

فمثلاً ، قد يمتلك الفرد انتماء أصلاً لمنظمته وولاء قويًا لجماهيرها إلى جانب المواصفات الأخرى . ولكنه فى مواجهة موقف معين ، قد يفقد الرؤية الواضحة والاتزان السليم ، فيفقد القدرة على اتخاذ القرار الذى يعبر عن المصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها . وهنا ، نجد أن المواقف وحدها هى التى فصلت بين شخص متردد وآخر حاسم ، رغم أن الاثنين قد يتساويان فى انتمائهما وولائهما وقدراتهما الأخرى .

وبالتالى ، فإن القدرة على اتخاذ القرار فى مواجهة مشكلة ناتجة عن موقف معين ، لا يحسمها إلا هذا الموقف ذاته . وتكون الأبعاد الأخرى إطارًا يحكم حركة الفرد ، ويعطى لهذا القرار طبيعة خاصة تميز أولئك الذين يملكون

الاستعداد للعمل فى العلاقات العامة عن غيرهم . وهذا هو الهدف من وجود قياس مقنن وصالح للتطبيق على المتقدمين للدراسة المتخصصة فى مجال العلاقات العامة .

وعلى ذلك ، يمكن تقسيم هذه القدرة على حل المشكلات كبعد خامس هنا إلى مكونين فرعيين : أولهما عام ، والآخر خاص ، وبنفس الطريقة التى سرنا عليها ونحن نقسم الأبعاد الأربعة الأخرى ، ومع ملاحظة ارتباط قوى وإيجابى بين المكونين كذلك .

(أ) القدرة على حل المشكلات العامة

ويقصد بهذه القدرة معنيان متكاملان : ولهما ، سرعة الفرد فى الأتيان بحل مشكلة يعلمها من قراءاته وخبراته العملية فى الحياة الاجتماعية . ويكون ذكر المشكلة هو المثير والحل الذى يقدمه بسرعة هو الاستجابة . وثانيهما ، أن يكون الحل مبتكرًا وجديدًا وليس مكررًا . فما دامت المشكلة معروفة ، فلابد أن تكون قد شغلت حيزًا من تفكيره إذا كان واسع الاطلاع وقوى الانتماء لمجتمعه وشديد الولاء لمواطنيه .

(ب) القدرة على حل المشكلات الخاصة بمنظمات معينة

وهنا ننتقل من العام إلى الخاص ، فلكل منظمة ظروفها ولها مشكلاتها ، وهى جميعها مجالات للعمل بالعلاقات العامة . ومن ثم ، فإن معرفته بالمنظمات الموجودة بالمجتمع أمر هام وضرورى . وبالتالى ، فإن ذكر بعض مشكلاتها يعتبر مثيرات تدعو إلى حلول سريعة ومبتكرة كذلك . وتكون هذه الاستجابات المطلوبة فى مواجهة المشكلات المثيرة فى هذين المكونين هى تلك الاستجابات التى تحتوى على حلول سريعة ومبتكرة ، والعكس صحيح تمامًا وبدرجات متفاوتة أيضًا .

ويلاحظ هنا إننا راعينا وجود ارتباط قوى بين مكونات كل بعد على حدة ويقوم على علاقة الجزء بالكل . وراعينا أيضًا وجود ارتباط قوى بين الأبعاد الخمسة جميعها ويقوم على ما بينها من علاقة وظيفية فى كل مجتمع . وبذلك تتكامل هذه الأبعاد ومكوناتها لتصنع مواصفات أساسية للقدرة المطلوب قياسها ، والتى اعتبرناها محورًا لكل الاستعدادات الطبيعية المطلوب توفرها فى أولئك الذين يرغبون فى الدراسة المتخصصة للعلاقات العامة ، كأحد المجالات المهنية للاتصال الجماهيرى .

ثالثا : تصميم الاختبار الموحد وإجراءاته : (أنظر ملحق الدراسة)

يهدف هذا الاختيار إلى الحصول على استجابات لفظية من الطلبة المبحوثين المتقدمين لدراسة العلاقات العامة فى الكليات والجامعات المصرية ، مع مراعاة أن يسهل قياسها كميًا بكيفية تكشف عن استعداداتهم الطبيعية للعمل بهذه المهنة فى الحياة العملية بعد تخرجهم .

ونهدف إلى أن يكون هذا الاختبار مقننًا . بمعنى أن تكون إجراءاته وصياغة بنوده وطريقة تقديم منبهاته وأسلوب تصميمه ، جميعها موحدة فى كل المواقف ، بحيث تكون حدود تدخل الباحث أو المختبر فى أضيق نطاق ممكن ، وبما يسمح بإمكانية الحصول على النتائج نفسها إذا استخدمه باحث ومختبر آخر (١٧) وقد قامت لجنة من علماء النفس التربوى بتحكيم هذا الاختبار ، ولما كان

الطالب فى نهاية المرحلة الثانوية وبداية المرحلة الجامعية لا يملك خبرات عملية واسعة بمجالات العمل المختلفة للعلاقات العامة ، فإننا راعينا أن يكون هذا الاختبار مبنيًا بالكيفية التى تناسب طبيعة المرحلة العمرية وظروفها ، بشرط أن تكون هذه الكيفية قادرة على كشف استعداداته الطبيعية والفطرية التى يملكها ، إذا وضع فى ظروف مماثلة لتلك التى سيواجهها فى مجالات العمل المختلفة .

ونبدأ بالتأكيد على تصميم هذا الاختبار يهدف إلى القياس الكمى للاستجابات اللفظية للمفحوصين فى مواجهة الأبعاد الخمسة للقدرة على صنع القرار ومكوناتها ، مع مراعاة الارتباط القوى بين مكونات كل بعد ، بحيث تكون العلاقة بين استجابات كل مكونين داخل كل بعد عالية الارتباط من ناحية ، وأن تكون العلاقة بين مجموع الاستجابات الإيجابية لكل بعد والأبعاد الأخرى عالية الارتباط كذلك ، من ناحية ثانية ، وأن يكون إجمالى الاستجابات جميعها كميًا وقادراً على تحديد مدى ما يملكه كل طالب من القدرة على صنع القرار ، لتسهيل المقارنة بينه وبين زملائه ، من نحية ثالثة .

وبناء على ذلك ، قمنا بعدد من الإجراءات التى تحقق معًا هذه الغاية ، داخل إطار استمارة صممت تصميمًا علميًا مقننًا ، كما يلى :

(أ) فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى

(١) تحتوى الأبعاد الأربعة الأولى على عبارات تشكل مثيرات للطالب المفحوص ، ومطلوب منه أن يجيب بنعم على كل عبارة يوافق عليها ، أو الإجابة بلا إذا كان لا يوافق عليها .

(٢) كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة يحتوى على عشرين عبارة ، منها عشرة عبارات للمكون (أ) ، وعشرة عبارات للمكون (ب) .

(٣) كل استجابة إيجابية لها درجة ، فيكون مجموع الاستجابات الإيجابية لكل مكون ١٠ درجات ، ولكل بعد عشرين درجة .

(٤) لا يشترط أن تكون إجابة المفحوص بنعم لكى تكون استجابته إيجابية ، لأن هناك عبارات تتطلب الإجابة عليها بلا لتكون الاستجابة لها ريجابية ، حتى نتحاشى ما يسمى بالاستحسان الاجتماعى ، وحتى نوفر لكل بعد ما يسمى بالصدق الداخلى .

(ب) فيما يتعلق بالبعد الخامس وعلاقته بالأبعاد الأخرى داخل إطار النتائج الإجمالية :

(٥) يتضمن هذا البعد عشرين مشكلة ، منها عشرة مشكلات عامة وتدخل فيما يتصل بالمكون (أ) ، وعشرة مشكلات خاصة تدخل فيما يتصل بالمكون (ب) داخل إطار المفاهيم التى حددناها من قبل .

(٦) يحكم زمن الاختبار السرعة المطلوبة للوصول إلى حل لهذه المشكلات جميعها ويكون على المفحوص أن يضع الحل على السطر المخصص لكل مشكلة .

(٧) يكون على القائم بالاختبار أن يراجع الحلول التى كتبها كل مفحوص ، فإذا وجد حلاً مبتكراً وجديداً ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة نعم علامة (X) وإذا لم يجد الحل كذلك ، كأن يكون مكرراً أو معاداً مثلاً ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة لا علامة (X) .

(٨) لكل استجابة أو إجابة ، أى لكل حل مبتكر وجديد درجة ، ومن مجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (أ) ، ومجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (ب) يكون المجموع الكلى للاستجابات الإيجابية فى البعد الخامس كله .

(٩) من السهل بعد ذلك استخراج معامل الارتباط بين مكونى البعد الخامس ، وإيجاد معامل الارتباط بين هذا البعد والأبعاد الأخرى .

(١٠) ونستطيع بعد ذلك إيجاد درجة موحدة لأبعاد الاختبار كله وتحسب من ١٠٠ درجة . وكذلك نستطيع بدع ذلك ترتيب المفحوصين تنازلياً .

وبناء على العدد المطلوب لدراسة العلاقات العامة ، نستطيع أن نحدد المقبولين بناء على هذه القائمة المرتبة تنازلياً ، لنصل إلى أفضل المرشحين .

(١١) قمنا بعمل مفتاح للتصحيح ، وحددنا عليه الإجابة النموذجية ودرجاتها ، حتى تسهل عملية عملية التصحيح وسرعتها على القائمين بالاختبار ، ولا نترك فرصة للاختلاف أو التردد .

وبهذه الإجراءات جميعها ، نكون قد وضعنا أسس هذا الاختبار الموحد والمقنن ، بعد أن حددنا أبعاده الأساسية ومكوناتها والعبارات والمشكلات المعبرة عن مفاهيمها وعلاقاتها بطريقة كمية ، وبالكيفية التى تعطى نتائج إجمالية قادرة على تحقيق الغاية من هذا الاختبار .٠

رابعًا : تطبيق الاختبار الموحد والاعتبارات العلمية التى تحكمه :

عند تطبيق هذا الاختبار ، ينبغى أن تتوفر له عدد من الاعتبارات التى تحكم هذا التطبيق . بمعنى أن هناك إجراءات علمية تعطى لهذا الاختبار مشكلة النهائى وتوفر له صفتى الصدق والمرونة . وذلك كما يلى :

(أ) الإجراءات المحققة لصدق الاختبار :

أول هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بالاتساق الداخلى بين مكونات الأبعاد التى تقوم عليها استمارة الاختبار ، وهذه خطوة منهجية هامة . فقد تبين أن لكل بعد مكونين فرعيين :

أولهما ، مكون عام ، وثانيهما ، مكون خاص ، والعلاقة الارتباطية بين المكونين عالية وإيجابية وقوية . وهذا يعنى أن صدق الاستجابة التى يدلى بها الطالب يتطلب أن يكون معامل الارتباط بين مجموع استجاباته نحو المكون العام فى كل بعد أساسى من الأبعاد الخمسة ومجموع استجاباته نحو المكون الخاص لهذا البعد أو ذاك إيجابيًا وعاليًا . وكلما كان معامل الارتباط أكثر ارتفاعًا ، كلما كانت الاستجابة نحو هذا البعد أو ذاك أكثر صدقًا ، هذا من ناحية . ثم أن العلاقة الارتباطية بين الأبعاد جميعها إيجابية وقوية وعالية كذلك . وهذا يعنى أن معامل الارتباط بين مجموع الاستجابات فى كل الأبعاد الخمسة ينبغى أن يكون إيجابيًا وعاليًا . وكلما كان معامل الارتباط بينها أكثر ارتفاعًا ، كلما كان صدق الاستجابة على استمارة الاختبار أعلى .

ومعامل الارتباط هنا بمعنييه يوفر هذا الاتساق الداخلى داخل كل بعد من ناحية ، وبين الأبعاد جميعها من ناحية ثانية . وهذا الإجراء خطوة منهجية وإحصائية

هامة . ولأهميتها يطبقها القائمون بالاختبار على عينة من الطلبة قبل التطبيق النهائى للاختبار ، كإجراء تمهيدى يوفر الصدق الإحصائى للاختبار .

وثانى هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بثبات المقياس ، وهذه خطوة منهجية هامة أيضًا . وهى تتخذ بعد الانتهاء من تطبيق الاختبار ، باختيار مجموعة عشوائية من الذين طبق عليهم الاختبار ، بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن أسبوع من الموعد الذى أجرى فيه الاختبار . ثم يعاد تطبيق الاختبار على هذه العينة مرة أخرى . وتجرى بين استجابات أفراد هذه العينة فى هذه المرة الثانية واستجاباتها فى المرة الأولى معالجة إحصائية لاستخراج معامل الارتباط بين استجاباتها فى المرتين . فإذا كان معامل الارتباط عاليًا ، ويرضى عنه القائمون بالاختبار ، كانت نتيجة الاختبار كله مرضية ، لأن الاختبار استم بثبات الاستجابات من قبل المبحوثين ، وإلا وجب إعادة الاختبار كله مرة ثانية بعد دراسةج عيوب التطبيق التى أدت إلى عدم الثبات .

وثالث هذه الإجراءات يتصل بالنتائج النهائية للاختبار . وهنا نؤكد على أن القائمين بالاختبار عليهم ترتيب نتائج المفحوصين ترتيبًا تنازليًا . وعلى ضوء العدد المطلوب منه ، يأتى تحديد أعلى النتائج التى توفر هذا العدد المطلوب ، لأن أصحابها هم الذين تتوفر فيهم أعلى درجات القدرات الخاصة فيمن يريد أن يتخصص فى دراسة العلاقات العامة وممارستها .

(ب) الإجراءات المحققة لمرونة الاختبار :

رغم كل الأسس والمبادىء والاعتبارات التى وفرناها لهذا الاختبار ، لكى يكون اختبارًا علميًا موحدًا ومقننا وقادرًا على تحقيق الغاية منه ، بالكيفية التى توفر خطوة متقدمة نحو تطوير العلاقات العامة من الناحيتين العلمية والتطبيقية ، إلا أن الجمود ليس له مكان فى العلم ، لأن المعرفة العلمية تراث إنسانى متراكم ومتطور .

ومن هنا ، فإن المرونة عند تطبيق هدا الاختبار الموحد تعتبر ضرورة ملحة خلال فترات زمنية متتالية . وبالتالى ، فإن المراجعة العلمية والتطبيقية لمضمون هذا الاختبار والاستجابات المطلوبة منها ، بصفة مستمرة لتحقيق غايات تتطلبها صفة المرونة المستهدفة هنا .

ولا شك أن أسس هذا الاختبار وأبعاده ومكوناتها وعلاقاتها وبكل مفاهيمها هنا ، تمثل أطرًا رئيسية ثابتة . لكن العبارات والمشكلات المثيرة للاستجابات داخل كل بعد من أبعاد الاستجابة يمكن أن تتأثر بالتطورات المستقبلية ، سواء فى المجال العلمى والأكاديمى أو فى المجال العلمى والتطبيقى . ومن ثم ، فإن مراجعة هذه العبارات والمشكلات بهدف استحداث أو إضافة أو تعديل أو تغيير بعضها زو كلها بحسب الحاجة ، يعتبر أمرًا ضروريًا ، حتى تتمشى مع متطلبات التطور التى تفرضها ظروف ومستجدات وتحديات غير معروفة لنا الآن .

فمن المعروف أنالمستويات العلمية للطلبة تتأثر بما يحدث من تطور فى نظم التعليم والعلم ونظم المعيشة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها . ثم أن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية داخل أى مجتمع لا تتصف بالدوام ، وإنما تتغير وتختص وتستحدث بحسب ما يحدث داخل هذا المجتمع أو ذاك من تطور وتقدم . وفى جميع

الحالات ، تكون مراجعة العبارات والمشكلات ضرورية وحتمية داخل كل أبعاد الاستمارة ومكوناتها ، حتى نضمن أن تكون استجابات الطلبة فى مواجهتها معبرة تمامًا عن مستوياتهم وظروفهم .

وبذلك ، نستطيع القول أن هذا الاختبار تتوفر له صفة المرونة المطلوبة ، لأنه قابل لإدخال التعديلات التى تفرضها الظروف المتغيرةفى المجتمع والمستويات المتجددة للطلبة المفحوصين . كما نستطيع القول أنه تتوفر فيهصفة الصدق بعد زن تطبق عليه كل الإجراءات العلمية المحققة لها .

خامسا : ما يضيفه الاختبار الموحد إلي التراث العلمى :

إذا نظرنا إلى هذا الاختبار الموحد والمقنن على ضوء الغاية المستهدفة منه وداخل إطار النتائج التى انتهت إليها الدراسات العلمية السابقة ، وجدناه يمثل إضافة علمية أصيلة من زاويا متعددة ومتكاملة

فمن الزاوية العلميــة المتـخـصـصـة ، وجدنا أن كل المقاييس المطبقة تتجاهل تمامًا القدرا الخاصةالتى تعتبر قاعدة تقوم عليها الخبرات المعرفية والعلمية المكتسبة . وجاء هذا الاختبار الموحد ليؤكد عليها من ناحية ، وليثبت إمكانية تحديدها وقياسها كميًا من ناحية ثانية وبدرجة عالية من الثبات والصدق والمرونة .

كما وجدنا أن المقاييس العلمية التى قدمت من خلال دراسات علمية نظرية تجاهات ما بين المجالات التطبيقية للاتصال الجماهيرى ، كالصحافة والإذاعة والعلاقات العامة ، من فروق جوهرية تعود إلى الطبائع المتميزة لهذه المجالات . وجاء هذا الاختبار الموحد ليثبت أن هذا التجاهل ليس له ما يبرره ، وأنه من الضرورى أن يكون أساسًا تقوم عليهالمقاييس المستخدمة فى اختيار وتحديد المتقدمين لدراستها والعمل بها .

ومن الزاوية العلمية العامة ، وجدنا هذا الاختبار الموحد يراعى فيه كل الأسس والاعتبارات العلمية التى تقوم عليها المقاييس فى علم النفس التربوى . وقدم أطرًا وقواعد ومفاهيم للقياس ، يمكن أن يتوفر بها درجات عالية من الصدق والثبات والمرونة للاستجابات المستهدفة منه فى كل وقت وفى مواجهة كل الظروف المتغيرة فى المجتمعات العربية .

ومن هنا ، يعتبر هذا الاختبار ، من وجهة نظر محايدة ، خطوة إلى الأمام نحو مواجهة علمية إيجابية لكل ما تعانى منه العلاقات العامة من قصور وتخلف فى مجال توفير المستويات البشرية القادرة على تحمل مسئولياتها بإيجابية تجاه التحديات المستقبلية التى سوف تواجهها المنظمات المعاصرة .

سادسا : الخصالة والتوصيات :

أكدت الدراسات العلمية الاجتماعية على أهمية توفير الإمكانات البشرية السليمة كقاعدة تقوم عليها التنمية المتطورة فى كل مجالات الحياة الإنسانية . كما أكدت على أن القدرات الطبيعية الخاصة هى العنصر البشرى الأكثر أهمية ، والأكثر ثراء ، والأكثر قدرة على دفع هذه التنمية المتطورة وتجديدها وتحديثها .

ولا شك أن المدخل إلى استثمار هذه القدرات الخاصة

لإحداث أقصى استفادة منها ، هو أن تكتشف هذه القدرات الخاصة فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب . ولقد استطاع هذا الاختبار الموحد الذى قدمناه هنا أن يحقق هذه الغاية بدرجة عالية .

ويبقى إعداد هذه القدرات الخاصة بالكيفية المناسبة علميًا وعمليًا ، حتى تستطيع أن تتحمل مسئوليتها فى تطوير العلاقات العامة ، بما يتوافق مع تحديات حاضرها ومستقبلها .

وهذا ينقلنا إلى مجالات أخرى لها متطلبات أخرى ، لعل أهمها أن يتحقق للعلاقات العامة مفهومها الحقيقى كمهنة متخصصة لها جانبها العلمى المتخصص والمتميز والمستقل ، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة فى كل مجالات الحياة الإنسانية فى كل مجتمع معاصر .

ومن هنا ، يواجه الباحثون فى العلاقات العامة تحديًا علميًا ، يتمثل فى قدرتهم على توفير هذا الجانب العلمى المتخصص للعلاقات العامة ، والذى يثرى تراثها العلمى كغذاء أساسى للدارسين لها ، ويثرى جانبها التطبيقى كمهنة متخصصة .

وهذا التحدى ليس قاصرًا على مجتمع معين ، وإنما هو تحد يواجه الباحثين فى مجال العلاقات العامة فى كل المجتمعات المعاصرة . ولسوف تفرض التغيرات الحاليةوالمستقبلية على هؤلاء الباحثين أن يقبلوا هذا الاتحدى بإرادة قوية ، إذا أرادوا لهذه المهنة أن تتطور وتتقدم لتأخذ مكانها كمهنة لها دورها ورسالتها .

هوامش الدراسة ومراجعها

(1) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewocd Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1981. pp. 290-302.

(2) Brody , E ز What Is Apublic Relaions Graduate? Public Relations Quarterly , Summer , 1988. p. 14.

(3) Martinson , D. ز How Future Practitioners Define Public Reletions Public Relations Quarterly , Spring 1981. pp. 21-22 .

(4) Bernays , E. ز Let صs Exclude The In Competent and Unqualified From Public Relations ز P. R. Q. صMarch 1985. P.31.

(5) Finn, D. Public Relations and Management. New York : Reinhald Co., 1960. PP. 1-5 .

(6) Nolte . L. Fund a mentals Of Public Relations. New York :

Pergamen Press,1974.
PP. 52-55.

(7) Reilly , R. Op. Cit., P.

(٨) نبيل حداد : " أسس القبول لطلبة الإعلام العرب . " مجلة الدراسات الإعلامية . العدد ٥١ أبريل ـ يوليو ١٩٨٨ م . ص . ٧٠ .

(٩) قمنا بدراسة علمية حول كيفية قيام نقابات مهنية قوية مماثلة لما هو موجود منها فى المهن المتخصصة الأخرى . ونشرت هذه الدراسة فى مجلة الإدارة ، العدد ٤ المجلد ٣١ بتاريخ أول أبريل ١٩٩٩م والعدد الأول من المجلد ٣٢ بتاريخ أول يوليو ١٩٩٩م .

(10) Bowman , P. & Ellis , N.
Manual Of Public Relations.
London :
Heinmann, 2 ed edition 1982.
pp. 275-278 .

(11) Cutlip , S. & Center, A.
Effective Public Relations.
Englewocd Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 7th e dition, 1985.
P.73.

(12) Black, S. & Sharp, M.
Practical Public Relations.
Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983. PP. 163-165 .

(١٣) أحمد زكى صالح : اختبار الميول المهنية . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧١م . ص ص : ١ ـ ٢ .

(١٤) نبيل حداد : مرجع سابق ، ص ٧٨ .

(١٥) نبيه إبراهيم إسماعيل : مقياس سمة الأصالة فى الشخصية . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، سنة ١٩٨٩م . ص ص ١٠ ـ ١٣ .

(١٦) هاريسون جف وآخران ، ترجمة صلاح الدين أبو ناهية ورشاد عبد العزيز موسى : مقياس المسئولية الاجتماعية . القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٧م . ص : ٤ .

(١٧) صفوت فرج : المقياس النفسى . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٩٧م ص ٩٢ .

* * * * *

ملحق الدراسة

نموذج لإستمارة الإختبار الموحد

جامعة : ....
كليـة : ....
قسـم : ....
إسم الطالب : ....
التخصص فى الثانوية العامة : ....

إختبار لقياس القدرات الخاصة
عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة
من الناجحين في الثانوية العامة

العـام الجـامعى

.... - .... م

تعليمات هامة

نعرض عليك فيمايلي عددا من العبارات والمشكلات التي يتصل كل منها بأمر أو موقف أو حدث تختلف وجهات النظرحوله. والمرجو منك قراءة كل عبارة ومشكلة بإمعان، ثم حدد موقفك أو رأيك منها في المكان المخصص لذلك في هذه الاستمارة.

أولاً : فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى :

(١) ضع علامة (×) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة نعم إذا كنت موافقاً عليها.

(٢) ضع علامة (×) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة لا إذا كنت غير موافق عليها.

ثانياً : فيما يتعلق بالبعد الخامس والأخير :

(٣) أمامك مشكلات معروفة وسمعت عنها أو قرأت عنها والمطلوب منك كتابة ماتراه حلا جديداً ومتنكراً لكل مشكلة، بحيث لاتكرر حلولاً معروفة عنها. وقد ترك سطر تحت كل مشكلة لتكتب رأيك عليه بإيجاز شديد.

(٤) لاتستعمل الخانة الأخيرة الموجودة أمام كل مشكلة، فهي من اختصاص القائمين بالاختبار. واستعمل نقط السطر الخالي ولاتتجاوزه.

لاحظ أنه لاتوجد إجابات صحيحة وإجابات غير صحيحة، وأن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك تعبيراً حقيقياً. وهذا يدعوك الا تترد في وضع العلامة (×) في المكان الذي يعلن عن رأيك الخاص بصراحة وأن تقول الحل الذي تراه مبتكراً في رأيك الخاص.

شكراً على تعاونك ؛

القائمون بالاختبار

مسلسل	البعد الأول (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		لاتميل الى القراءة في أوقات فراغك.		
٢		تصاحب الناس ذوى الآراء الحرة والذين لهم تصرفات تلفت اليهم الانظار.		
٣		لاتبت فى جميع أمورك بنفسك.		
٤		تميل إلى القراءة عن القادة المشهورين.		
٥		تفضل الاستماع خلال المناقشات بينك وبين زملائك.		
٦		تقرأ عن تجارب تأثير اللغة فى سلوك الناس .		
٧		تراسل إحدى الصحف لتقول رأيك فى حادثة معينة.		
٨		لاتميل إلى أن تخطب فى اجتماع عام .		
٩		تميل الى أن تصف للناس كيف يستعملون الأشياء الجديدة .		
١٠		تميل إلى أن تكون زعيماً فى بلدك .		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الأول (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		تميل إلي أن تصلح بين الناس .		
١٢		فى رأيك أن الإضرابات العمالية تحل بالقوة وحدها .		
١٣		تحب أن تنظم استفتاء للرأى العام فى موضوع معين .		
١٤		الانسان القوى هو الذى يفرض نفسه على الآخرين .		
١٥		الخلافات بين الناس طبيعية، ولكنهم يستطيعون أن يصلوا إلى تفاهم مشترك.		
١٦		أن لا أحتاج إلى الآخرين وتهمنى مصلحتى الخاصة فقط .		
١٧		الوصول إلى الحلول الوسط خير من فرض الحلول المنفردة.		
١٨		لايهمنى أن أسمع الى الآخرين بقدر مايهمنى أن يستمعوا إلى.		
١٩		لايهمنى دفاع الآخرين عن أنفسهم طالما أنى كونت رأيا مسبقاً عنهم.		
٢٠		أوافق على الرأى القائل بأن الغاية تبرر الوسيلة .		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الأول				

مسلسل	البعد الثانى (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		أصغي إلى الآخرين قبل أن أقول رأيي فيما يقولون .		
٢		أحتاج إلى تكرار القراءة حتى أتأكد مما أقرأ .		
٣		ليس فى إمكانى أن أفهم موضوعات كثيرة بدون الاستعانة بالآخرين .		
٤		أفضل التسلية مع التلفيزيون على التسلية بالقراءة .		
٥		لا أستطيع أن أتذكر كثيراً مما قرأت بعد مرور أسبوع .		
٦		لا أحتاج الى الاستفادة من قراءاتى فى مواجهة المواقف الجديدة.		
٧		لا حاجة لنا الى الإستمرار فى القراءة بعد التخرج .		
٨		أفضل أن أشترى كتابا على أن أشترى بثمنه شيئاً آخر يهمنى .		
٩		القراءة ليست مهمة كثيراً فى حياتنا العملية.		
١٠		أحب الخروج مع أصحابى على أن أجلس فى منزلى لأقرأ كتاباً جديداً.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الثانى (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		أحتاج الى كثير من الصبر لأفهم الآخرين ماأريد حول موضوع معين .		
١٢		أفضل استخدام معانى المصطلحات وأنا أتكلم فى موضوع علمى جاف مع الآخرين .		
١٣		عند شرح ميزانية الدولة الى المواطنين نحتاج الى استخدام الرسوم التوضيحية والبيانية.		
١٤		لابأس من التكرار مرات عديدة إذا كان ذلك ضرورياً ليفهم الآخرون ماأقول .		
١٥		من المهم جداً أن أكون فاهماً لما أقول وليس مهما أن يفهمنى الآخرون .		
١٦		يضايقنى أولئك الذين يسألون بعد أن إنتهى من حديثى لأنهم أغبياء .		
١٧		أشعر بالملل والضجر إذا اضطررت الى تكرار ماأقول لكى يفهمني الآخرون .		
١٨		لا أشعر بأى مسئولية تجاه الذين لايفهمون ماأقول لأن العيب فيهم .		
١٩		الناس لايختلفون فى قدرتهم على الفهم، فكلهم سواء .		
٢٠		نحتاج فى كلا منا إلى الآخرين الى استخدام لغة أبسط من لغة الكتابة.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الثانى				

مسلسل	البعد الثالث (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		ليس من الضرورى أن تجعل الدولة موضوع بعث التراث مسألة قومية .		
٢		أرى أن تعلم لغة أجنبية أهم فى هذا العصر من تعلم اللغة العربية .		
٣		أن تراثنا يمكن أن يكون ذات قيمة أساسية عند الأخذ بالجديد .		
٤		يعجبنى أولئك الذين يخلطون بين الكلمات الأجنبية والعربية لأنهم عصريون متحررون.		
٥		أغضب عندما أستمع الى أخطاء المذيعين فى نطق الكلمات العربية وإعرابها .		
٦		أن تراثنا لايحتوي على أى عنصر من عناصر التقدم .		
٧		ينبغى أن يكون الإنسان نفعياً فى تصرفاته تجاه الآخرين .		
٨		أعتقد أننا يجب أن نساير الأمم المتقدمة ونتحرر من تراثنا .		
٩		يهمنى أن أعلم عن المشهورين الأجانب أكثر مما أعلم عن المشهرين العرب .		
١٠		ينبغى أن ننظر إلى الأمام ولاننظر إلى الخلف لأن تاريخنا كله مآسى .		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الثالث (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		من المهم جداً أن ينتمى كل إنسان إلىْ أحد النوادى ليمارس نشاطه .		
١٢		أشعر بالسعادة إذا انتصر فريق النادى الذى أنتمى اليه وأشعر بالحزن إذا هزم .		
١٣		أسارع الى تقديم المعونة إذا كان النادى الذى أنتمى اليه فى أزمة .		
١٤		لا أحب تغيير النادى الذى انتمى اليه مهما كان واقعه سيئا .		
١٥		لاتربطنى بالنادى الذى أنتمى اليه إلا مصالحى الشخصية .		
١٦		أدافع عن لنادى الذى أنتمى اليه حتي ولو لم يكن الحق معه .		
١٧		أشعر أن جميع من فى النادى من أجهزة إدارية وعمال وأعضاء فريق واحد .		
١٨		ليس على النادى أن يسهم فى حل مشكلات الحى الذى يقع فيه .		
١٩		على كل أعضاء النادى أن يعاونوا الإدارة على مواجهة المشكلات .		
٢٠		أرى أن إدارة النادى هى المسئولة وحدها عن مشكلات النادى .		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الثالث				

مسلسل	البعد الرابع (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		يجب على كل مواطن أن يهتم بشئون الناس حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحه الشخصية.		
٢		أغضب عندما أسمع أن شخصا ما قد منع من استخدام حقه الانتخابى بدون حق.		
٣		يجب أن آخذ مصالح الاخرين فى اعتبارى عندما أريد أن أحقق مصالحى الخاصة		
٤		أعترف أننى أحاول معرفة ما يفكر فيه الآخرون قبل أن أتخذ موقفا.		
٥		لكل فرد أن يشترى كل ما يريد ما دام قادرا مهما كانت حالة السوق .		
٦		لا بأس من الاحتيال على الآخرين ما داموا لا ينتبهون الى ذلك.		
٧		لا فائدة من تقديم خدمات الى الآخرين لأنهم يسيئون اليك بعد ذلك.		
٨		لا أعترض على الصخب الذى يحدثه الآخرون. فلكل فرد أن يتصرف كما يشاء.		
٩		اذا أساء الى أحد فاننى أسارع الى الرد على الاساءة بمثلها أو أشد منها		
١٠		لا أغضب عندما أشاهد فوضى المرور فى الشوارع. فهذه مشكلة تهم الآخرين.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الرابع (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		أشعر أن المدرسة لاتنجح فى أداء رسالتها الا بتعاون أهل الحي المحيطين بها.		
١٢		المدرسة يمكنها أن تسهم في علاج مشكلات الحي خلال أجازة الصيف.		
١٣		من واجبي كمدير مدرسة أن أشترك في برامج الخدمة العامة في الحي الذى تقع فيه مدرستي.		
١٤		لا أغضب إذا رأيت أحداً يكتب علي جدران السور الخاص بمدرستي ويشوه منظرها.		
١٥		أنصح الباعة الجائلين الذين يقفون أمام مدرستي بالإهتمام بنظافة مايعرضون.		
١٦		لا أشعر بضرورة إستشارة أولياء الأمور فى كل ما تنوى مدرستى اتخاذه من قرارات.		
١٧		أشعر بضرورة مساهمة الطلبة في مواجهة مشكلة ازدحام المرور أمام مدرستي.		
١٨		لا أغضب عندما أري عمال النظافة في مدرستي يلقون القمامة في الشوارع المحيطة بها.		
١٩		إدارة المدرسة تمتد مسئوليتها من داخل المدرسة الى الحى الذى تقع فيه.		
٢٠		التعاون بين مدارس الحي لمواجهة مشكلاته ليس ضرورياً.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الرابع				

مسلسل	البعد الخامس (أ)	العبارة	الإجابة	
			نعم	لا
١		زيادة السكان بنسبة أعلى من زيادة النمو الإقتصادى		
٢		إرتفاع نسبة البطالة بين الخريجين		
٣		ظاهرة الإنحراف بين الشباب		
٤		ظاهرة الفراغ الثقافى بين الشباب		
٥		مشكلة الإزدحام فى شوارع العاصمة		
٦		مشكلة تلوث الهواء فى مصر		
٧		مشكلة النظافة فى الأحياء داخل المدن		
٨		مشكلة الأمية فى المجتمع المصرى		
٩		مشكلة الفساد الإدارى فى مصر		
١٠		مشكلة إنخفاض الوعى الصحى بين السكان فى مصر.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الخامس (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		مشكلة عدم إنتظام الدراسة وإنضباطها فى مدارس الريف المصرى فى مواجهة وزارة التربية والتعليم		
١٢		مشكلة إنخفاض مستوي الأداء فى الجامعات المصرية		
١٣		مشكلة أنخفاض مستوى نوعية الإنتاج فى بعض الشركات المصرية.		
١٤		مشكلة هبوط مستوي الأفلام المصرية فى مواجهة وزارة الثقافة.		
١٥		مشكلة توزيع الكتاب المصري فى مواجهة دور النشر		
١٦		مشكلة التهرب الضريبى فى مواجهة مصلحة الضرائب.		
١٧		مشكلة تكدس القضايا فى المحاكم فى مواجهة وزارة العدل.		
١٨		مشكلة إنخفاض مستوى الكرة المصرية فى النوادي.		
١٩		مشكلة تكدس المخزون السلعي فى بعض شركات القطاع العام		
٢٠		مشكلة ضعف الدور الذى تلعبه المجالس المحلية فى القرى والمدن.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الخامس.				
المجموع الكلى				

مفتاح التصحيح

لإختبار قياس القدرات الخاصة للمتقدمين لدراسة العلاقات العامة من الناجحين فى الثانوية العامة

رقم العبارة والشكلة	البعد الأول		البعد الثانى		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
١		×	×			×		×	×	
٢	×			×		×	×		×	
٣		×		×	×		×		×	
٤	×			×		×	×		×	
٥		×		×	×			×	×	
٦	×			×		×		×	×	
٧	×			×		×		×	×	
٨		×	×			×		×	×	
٩	×			×		×		×	×	
١٠	×			×		×		×	×	
م / أ	١٠		١٠		١٠		١٠		١٠	
١١	×		×		×		×		×	
١٢		×	×		×		×		×	
١٣	×		×		×		×		×	
١٤		×	×		×			×	×	
١٥	×			×		×	×		×	
١٦		×		×		×		×	×	
١٧	×			×	×		×		×	
١٨		×		×		×		×	×	
١٩		×		×	×		×		×	
٢٠		×	×			×		×	×	
م/ب	١٠		١٠		١٠		١٠		١٠	
مجموع كل بعد	٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠	
المجموع الكلى	١٠٠									

الطاقة

وظاهرتي الموسمية والدورية

إعداد : دكتور / فرهاد محمد على
أستاذ الاقتصاد
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

يرى الاقتصاديون أن الظواهر الاقتصادية مثلها مثل الظواهر الاجتماعية يكون الأصل فيها الاستقامة والاعتدال ، وأن هذه الاستقامة أو الاعتدال لا يمكن أن يختلفا أو أن يتغيرا دونما مؤثرات أو عوامل (متغيرات) خارجية على تلك الظواهر تجعل هذه الظواهر غير قادرة على الاحتفاظ باستقامتها أو اعتدالها ، وبالتالى لو أمكن للباحثين فى مختلف العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) البحث عن طريقة أو وسيلة - رياضية كانت أم إحصائية أم تقديرية أم غير ذلك من الطرق والوسائل - تمكنهم من تقدير هذه التغيرات أو المؤثرات أو العوامل الخارجية ثم استبعادها من تلك الظواهر ، لعادت هذه الظواهر إلى سابق استقامتها واعتداليتها .

بمعنى آخر ، فإن أى ظاهرة إقتصادية (مثل أسعار النفط الخام أو حجم الإنتاج أو الاستهلاك منه ، أو مثل حجم الاستهلاك من الطاقة النووية ، . . . إلخ) لو أمكن قياسها عبر فترة طويلة من الزمن (عشرو ن أو ثلاثون أو مائة عام مثلاً) لوجد الباحث أن خط الاتجاه العام لهذه الظاهرة كان يجب أن يكون مستقيماً يمكن قياس معدل نموه السنوى سواء أكان هذا المعدل موجباً أو سالباً . إلا أن هذا الـ « يجب » لم يحدث فى واقع الأمر لهذه الظاهرة . فلماذا ؟

لأن هذه الظاهرة طرأ عليها عدد من التغيرات { وهى التغيرات الموسمية ، والتغيرات الدورية (الدورات الاقتصادية أو دورات الأعمال) ، والتغيرات العارضة أو الطارئة } ، جعلتها تحيد عن إستقامتها واعتدالها فتصبح أشبه بالسلسلة الزمنية وليس بالخط المستقيم

(الاتجاه العام) . وبالتالي لو أمكن للباحث في أي من هذه العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) أن يجد وسيلة أو طريقة (قياسية) تمكنه من تقدير حجوم واتجاهات هذه التغيرات (الموسمية ، الدورية ، العارضة أو الطارئة) واستبعادها من هذه السلسلة الزمنية لعادت الأخيرة إلى سابق استقامتها واعتداليتها فتصبح خطاً مستقيماً أو إتجاهاً عاماً . أي أن [1] :

السلسلة الزمنية = الاتجاه العام + التغيرات الموسمية + التغيرات الدورية + التغيرات العارضة أو الطارئة .

ولأن التغيرات العارضة أو الطارئة – كما يتضح من تسميتها – لا يكون معروفاً وقت حدوثها أو إتجاه حدوثها (بالزيادة أو بالنقص على الحجم الكلي للظاهرة) ولا كم حدوثها (كبير مؤثر أو قليل عديم التأثير) ، لذلك لا يمكن قياسها إحصائياً مما جعل الباحثون يتجاهلونها تجاهلاً إحصائياً . وبذلك لا يتبقى في السلسلة الزمنية سوى الاتجاه العام والتغيرات الموسمية والتغيرات الدوريــة .

من التمهيد السابق يتضح أن هذه الدراسة قائمة لاختبار فرض رئيسي واحد هو « إن الطاقة لا تخضع للتغيرات الموسمية ولكنها تخضع للتغيرات الدورية » . وبالتالي فهي تهدف علاوة على محاولة توصلها إلى نتيجة لاختبار هذا الفرض ، إلى تقدير هذه التغيرات واتجاهاتها وكيفية علاج آثارها أو تحقيق الاستفادة من حدوثها (أو عدم حدوثها) .

وتسهيلاً لمهمة هذا البحث في اختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض فإن الباحث قام بترجمة هذا الفرض إلى المجموعتين التاليتين من الأسئلة :

١ – ما هي التغيرات (الظاهرة) الموسمية ؟ وكيف يمكن تقديرها ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة مثل النفط والغاز الطبيعي والكهرباء والطاقة النووية) لهذه الظاهرة ؟ ولماذا تخضع (أو لا تخضع) لها ؟ .

٢ – ما هي التغيرات (الظاهرة) الدورية ؟ وكيف يمكن تقديرها وحساب متوسط الدورة الواحدة ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة السابق ذكرها) لظاهرة الدورية ؟ ولماذا ؟ .

وفي سبيل تحقيق البحث لهدفه واختبار فرضه فقط استخدم عدداً من الطرق والوسائل الإحصائية التي إرتآها مناسبة في تقدير حجمي كل من التغيرات الموسمية والدورية واتجاهاتهما .

وتعالج هذه الدراسة موضوعها من خلال تقسيمها إلى نقتطين أساسيتين أولهما تخص التغيرات الموسمية ، والثانية تختص بمعالجة ظاهرة التغيرات الدورية . وذلك على النحو التالي :

أولا : بالنسبة للتغيرات الموسمية :

« . . . . . كلما دخل عليها زكريا المحراب وجد عندها رزقاً قال يامريم أنى لك هذا قالت هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » آل عمران ، ٣٧ .

وفي تفسير تلك الآية الكريمة قال المفسرون [2] في صفة هذا الرزق أنه كان يفيض (كماً ونوعاً) بالخير حول السيدة مريم لأنها كانت مباركة . بمعنى أن هذا الرزق كان يأتيها ليس فقط بكميات كبيرة أو من أصناف متعددة

ومتنوعة ، ولكنه ـ وهذا هو الأهم من وجهة نظر دراستنا هذه ـ كان يأتيها فى غير موعده أو أوانه . مثل أن تأتيها فاكهة الصيف فى الشتاء وفاكهة الشتاء فى الصيف ، ... وهكذا . ولأن الذى وضع فى الصيف (والشتاء أيضاً) خصائصه فجعله منتجاً لنوعيات معينة بذاتها من الفاكهة ، هو وحده ـ سبحانه ـ القادر على كسر هذه الخصائص ، لذلك كانت إجابة السيدة البتول مريم على سؤال سيدنا زكريا « هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » . وهى بذلك تعترف بنعمة الله وفضله عليها وتفوض الأمر كله إليه سبحانه عز وجل .

أما بحساباتنا نحن كبشر ، فلكل موسم من مواسم السنة الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) خصائصه وسماته الجوية والطبيعية والمناخية التى تجعله قادراً على إنتاج منتجات معينة قد لا تنتج فى بقية المواسم الأخرى إطلاقاً أو أنها قد تنتج فيها ولكن بنسب وكميات أقل .

بناءً عليه ، يمكن تعريف ظاهرة التغيرات الموسمية [٣] بأنها الزيادة أو النقص فى حجم (أو إتجاهات) الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم المتغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، .... إلخ) ، وذلك فى وقت معين (موسم معين) من كل سنة .

أى أنها التغيرات التى يتنظم تكرار وقوعها أو حدوثها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد غالباً عن سنة . وهذه التغيرات غالباً ما تحدث على نفس الوتيرة فى تواريخ معينة سنوياً لا تحيد عنها . وهى تحدث بسبب ظروف مناخية أو فصلية (ظروف طبيعية لا دخل للإنسان فيها) أو بسبب ظروف مكتسبة مثل العادات والتقاليد التى تدفع البشر فى بعض المجتمعات إلى زيادة إستهلاكهم من اللحوم أو الأسماك مثلاً فى أيام محددة من كل سنة ، ... وهكذا .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الموسمية ؟ كان هذا هو السؤال الرئيسى فى المجموعة الأولى لأسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن هذه المجموعة الأولى من الأسئلة إتبع البحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع كل ما وجده من بيانات فى صورة موسمية أو فصلية (عن الفترة من ٩٧ ـ ٢٠٠٠) عن المتغيرات الرئيسية للدراسة وهى : أسعار كل من النفط الخام (المستورد) ، والغاز الطبيعى (سعر المنبع الرئيسى) ، وبعض أهم المنتجات البترولية (وهى الجازولين ، وزيوت الديزل ، وزيوت الوقود ، والمتبقيات الأخرى) ، وأخيراً أسعار الكهرباء .

٢ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتطبيق الطريقة الإحصائية المعروفة باسم « طريقة المتوسطات البسيطة » على البيانات السابق تجميعها فى الخطوة السابقة وذلك لتقدير (حساب) درجات أو نسب الموسمية لكل من المتغيرات الأربعة الرئيسية السابقة .

٣ - فكانت نتائج هذا التقرير كما يظهرها الجدول رقم (١) التالى : .

جدول رقم (١)

نسب (درجات) موسمية اسعار استهلاك مختلف انواع ومصادر

الطاقة خلال الفترة ١٩٩٧ — ٢٠٠٠

م	نوعية (مصدر) الطاقة	معيار قياسها الاصلي	% لـدرجـة (نسبـة) الموسميـة فـي: الربع الاول (فصل الشتاء) يناير، فبراير، مارس	الربع الثاني (فصل الربيع) ابريل، مايو، يونيو	الربع الثالث (فصل الصيف) يوليو، اغسطس، سبتمبر	الربع الاخير (فصل الخريف) اكتوبر، نوفمبر، ديسمبر	المدى (الفرق بين اكبر نسبة واقل نسبة)
١	النفط الخام المستورد	دولار/ برميل	٢٤,٦٧	٢٥,١٣	٢٥,٢٤	٢٤,٩٦	٠,٥٧
٢	الغاز الطبيعي (سعر المنبع الرئيسي)	دولار/١٠٠٠ متر مكعب	٢٥,٠٠	٢٣,٢٨	٢٤,٥٤	٢٧,١٨	٣,٩
٣	بعض اهم المنتجات البترولية :						
	(أ) الجازولين	دولار/ جالون	٢٤,٩٤	٢٥,١٨	٢٤,٩٤	٢٤,٩٤	٠,٢٤
	(ب) زيوت الديزل	" / "	٢٥,٠٠	٢٥,٠٠	٢٤,٧٤	٢٥,٢٦	٠,٥٢
	(ج) زيزت الوقود	" / "	٢٥,٩٢	٢٥,٠٠	٢٣,٧٧	٢٥,٣١	٢,١٥
	(د) متبقيات اخرى	" / برميل	٢٤,٩٢	٢٤,٩٨	٢٤,٣٤	٢٥,٧٦	١,٤٢
٤	الكهرباء	سنت / كيلو وات ساعة	٢٣,٨٤	٢٥,٣٨	٢٦,٠٨	٢٤,٧	٢,٢٤

المصدر :

١- الارقام المطلقة المحسوب منها بيانات هذا الجدول مأخوذة من شبكة الانترنت من المصادر التالية :

(a) Energy Information / Petroleum Marketing Monthly August 1999 .

(b) Historical data : Energy Information Administration : latest data available from EIA databases supporting the following reports :Petroleum Marketing Monthly , DOE / EIA – 0380 ; Natural Gas Monthly , DOE / EIA – 0130; Monthly Energy Review , DOE / EIA – 0035 ; Electric Power Monthly , DOE / EIA – 0226 .

٢- نسب (درجات) الموسمية من تقدير الباحث باستخدام الطريقة الاحصائية المعروفة باسم طريقة المتوسطات البسيطة ، يرجى في هذا الصدد الرجوع الى :

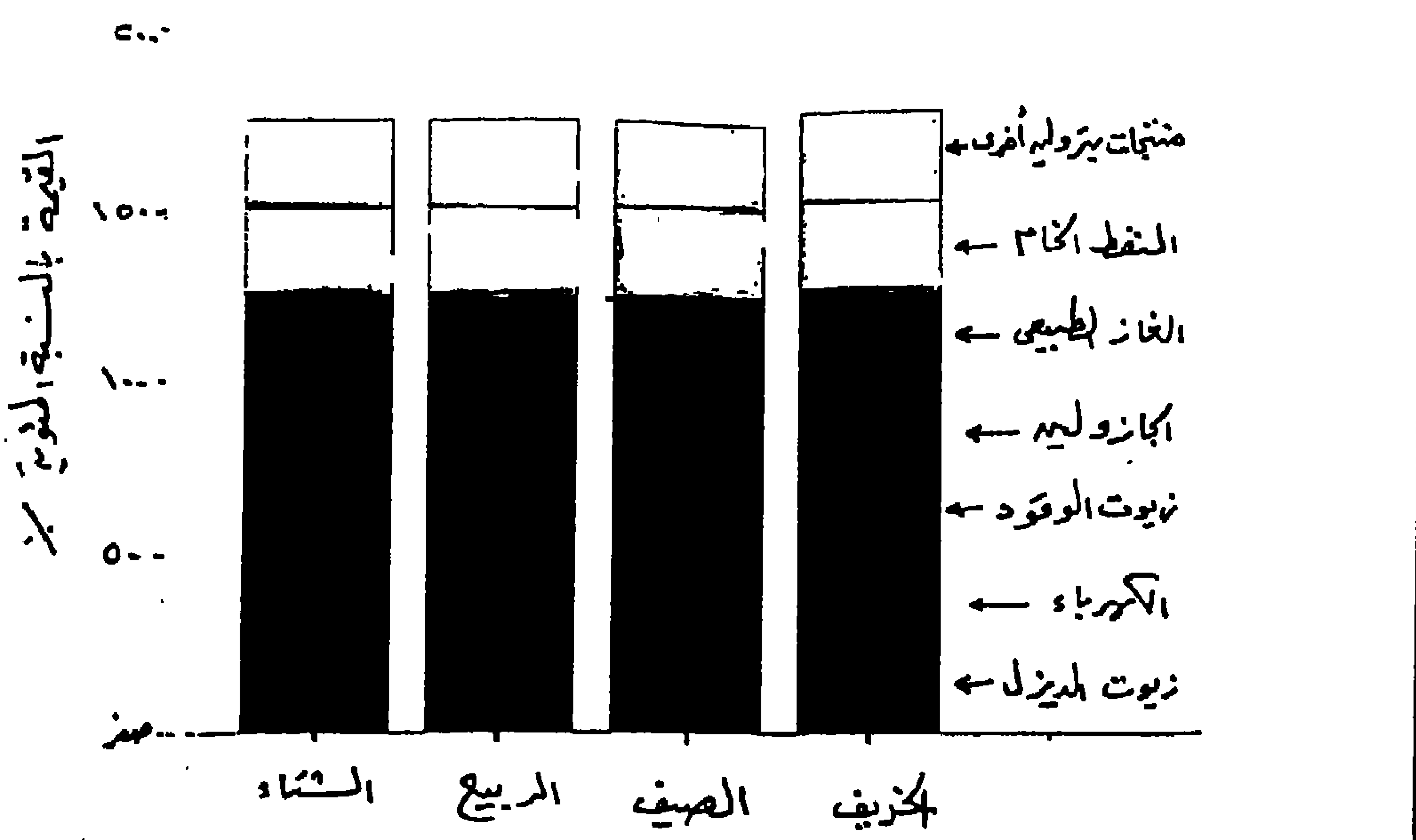
فرهاد محمد علي (دكتور) ، الاقتصاد الاداري — مدخل في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٤٧٩ — ٤٨٢ .

(٤) ومن هذا الجدول يمكن إستنتاج ما يلى :

أ - تقارب درجات أو نسب الموسمية بين المواسم الأربعة فى (وبين) كل متغيرات الدراسة تقريباً . مما يعنى أن كل مصادر الطاقة على اختلاف أنواعها (سواء أكانت خاماً أو مصنعة ، وسواء أكانت نفطاً أو غازاً طبيعياً أو كهرباء) قد تساوت فيها الأوزان النسبية لأسعارها عند المواسم الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) .

ب - مما يعنى بدوره أن هذه الفصول متساوية الوزن النسبى فيما بينها وبعضها البعض وذلك لكل متغير من هذه المتغيرات التى احتواها هذا الجدول . هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى ، فإن هذا بدوره يعنى أن متغيرات الدراسة هذه (أسعار النفط الخام ، وأسعار الغاز الطبيعى ، وأسعار بعض أهم المنتجات البترولية ، وأسعار الكهرباء) ، وهى أيضاً متساوية فيما بينها بعضها البعض إذ يحظى كل منها بنحو ٢٥٪ فى المتوسط خلال الموسم الواحد .

ج - لذلك كان متوسط نسبة أو درجة الموسمية للربعين الأول والثانى من السنة حوالى ٧٥ر٢٤٪ لكل من المتغيرات الأربعة للدراسة ، وحوالى ٢٥٪ للربع الثالث ، ونحو ٥ر٢٥٪ للربع الأخير منها . وكلها درجات (أوزان) موسمية متقاربة إلى حد كبير . وهذا ما يظهره بوضوح شكل رقم (١) .



شكل (١) الفصول (المواسم) التدريجية فى السنة الواحدة

د – ولذلك أيضاً كان المدى ، هو الفرق بين أكبر وأقل نسبة موسمية ، عند كل متغير من متغيرات الدراسة محدوداً للغاية { العمود الأخير فى جدول رقم (١) السابق } ، وممثلاً فى متوسطه بحوالى ٨ر٠٪ .

هـ – ومن النتيجة السابقة تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الأولى من أسئلة هذه الدراسة : هل تخضع الطاقة لظاهرة (التغيرات) الموسمية ؟ والإجابة بالنفى . مما يعنى أن أسعار الطاقة وبالتالى الطلب عليها والمعروض منها لا تخضع لظاهرة الموسمية . أى أنه لا أسعارها ولا الحجوم المعروضة والمطلوبة منها تتغير بتغير الفصول الأربعة للسنة الواحدة . فالناس تستهلك الطاقة شتاءاً وصيفاً وخريفاً وربيعاً بدرجات وحجوم تكاد تكون متقاربة ومتساوية . فالناس مثلاً تستهلك الطاقة (بصرف النظر عن نوعيتها أو مصدرها) شتاءاً للتدفئة وصيفاً للتبريد ، وتستهلكها طوال السنة فى الطهى والمواصلات والانتقالات والاستذكار ، .... إلخ .

ثانياً: بالنسبة للتغيرات الدورية :

« إن يمسسكم قرح فقد مس القوم قرح مثله وتلك الأيام نداولها بين الناس .... » آل عمران ، ١٤٠ .

« ألم . غلبت الروم . فى أدنى الأرض وهم من بعد غلبهم سيغلبون . فى بضع سنين لله الأمر من قبل ومن بعد ويومئذ يفرح المؤمنون » الروم ، ١ ـ ٤ .

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات ... » يوسف ، ٤٦ .

بينما تفيد الآية الأولى معنى مداولة الأيام بين الناس ، فتارة هى أيام رخاء وانتصار (عكس القرح) ، وتارة أخرى هى أيام شدة وبأس ولأى وحرب (أيام قرح) [٤] . فإن مجموعة الآيات التالية تعطى نفس المعنى لهذه المداولة أو الدورية (بلغة الاقتصاديين) وإن كانت قد حددت لها مدة فى صورة مدى (بضع سنين) يتراوح بين ٣ إلى ٩ سنوات ، لأن « البضع » فى اللغة العربية هو العدد الذى يتراوح من الثلاث إلى التسع (سنين) [٥] أما الآية الأخيرة فقد جاءت واضحة وصريحة ، من الناحية الاقتصادية ، إذ أوضحت مدة الدورة الاقتصادية بسبع سنوات بين الرخاء أو الازدهار الاقتصادى (معبراً عنه بالبقرات السمان والسنبلات الخضر) وبين الانكماش أو الأزمة الاقتصادية أو الكساد (معبراً عنه بالبقرات العجاف والسنبلات اليابسات) [٦] .

محصلة ما سبق إذن أن الدورة الاقتصادية (التغيرات الدورية) ظاهرة اجتماعية (ولا غرو فى ذلك طالما كان وسيظل علم الاقتصاد علماً إجتماعياً) عرفتها البشرية منذ مراحل حياتها الأولى .

ويعرف الاقتصاديون التغيرات الدورية بأنها الزيادة أو النقص فى حجم الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم المتغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، ... إلخ) وذلك فى وقت معين كل عدد من السنوات . أى أنها التغيرات التى ينتظم تكرار وقوعها أو حدوثها كل عدد (تقريبى) معين من السنوات . لذلك سميت بالدورية « أو » بالدورة » [٧] .

والتغيرات الدورية أطول من التغيرات الموسمية إذ أنها لا تحدث بين سنة وأخرى - كما فى الأخيرة - ولأنها تحدث على شكل موجات تتساوى فيها الدورة الزمنية مع المسافة بين قمتى أو قاعى موجتين متتاليتين . وكما سبق الإشارة ، إذ اعتبرنا أن السلسلة الزمنية = الاتجاه العام + التغيرات الموسمية + التغيرات الدورية + التغيرات الطارئة ، فإن تقدير التغيرات الدورية يكون باستبعاد تأثيرات كل . من الاتجاه العام والتغيرات الموسمية والطارئة . لذلك سميت طريقة حساب التغيرات الدورية بطريقة الرصيد .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الدورية ؟ كان هذا هو أهم سؤال فى المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة ، إتبع الباحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع بيانات سلسلة زمنية إمتدت من سنة ١٩٧٢ إلى سنة ١٩٩٧ عن المتغيرات الرئيسية التسعة للدراسة ، وهى : الإنتاج والاستهلاك من كل من النفط الخام والغاز الطبيعى ، والاستهلاك من الطاقة النووية ، وأسعار النفوط الخام (العربى ، برنت ، تكساس ، خفيف نيجيريا) . **فظهرت نتائج هذا التجميع كما يوضحها جدول رقم (٢) .**

٢ - وللتأكد من وجود علاقات إرتباط معنوية وقوية وسلمية بين متغيرات الدراسة هذه ، حتى يمكن بناءاً عليها إستمرار الباحث فى الربط الإحصائى بين هذه المتغيرات وبالتالى استكمال تقدير المؤشرات الإحصائية المناسبة الخاصة بها ، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط الجزئى والبسيط بين هذه المتغيرات التسعة . **فظهرت نتائج هذا الحساب كما يوضحها جدول رقم (٣) بهذه الدراسة .**

٣ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتقدير دوال الاتجاه العام عن علاقة كل من هذه المتغيرات التسعة بعنصر الزمن (بوصفه العنصر الشامل لكل المتغيرات السياسية والإنسانية والثقافية والاجتماعية والعسكرية والإيكولوجية والتكنولوجية التى يمكن أن تمر بها البشرية عبر تاريخ حياتها الطويل) .

فكانت نتائج هذا التقدير كما يوضحها جدول رقم (٤) بهذه الدراسة .

٤ - وباستخدام هذه الدوال قام الباحث بحساب القيمة التقديرية لكل متغير من متغيرات الدراسة التسعة ، ثم حساب النسبة المئوية للتغير الدورى الخاصة بهذا المتغير وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{التغير الدورى (\%)} = \frac{\text{الارقام الفعلية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى سنة ما}}{\text{الارقام الاتجاهية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى نفس السنة}} \times ١٠٠$$

فكانت نتائج هذه الخطوة كما يوضحها جدول رقم (٥) بهذه الدراسة .

(٩)

جدول رقم (٢)
أسعار وحجوم الإنتاج والاستهلاك العالمية لبعض اهم
أنواع الطاقة خلال الفترة ١٩٧٢ – ١٩٩٧

السنوات	• الإنتاج من النفط الخام	• الاستهلاك من النفط الخام	• الإنتاج من الغاز الطبيعي	• الاستهلاك من الغاز الطبيعي	• استهلاك الطاقة النووية	• أسعار النفط العربي خفيف	• أسعار نفط برنت	• أسعار النفط البحري خفيف	• أسعار نفط تكساس
١٩٧٢	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١,٩٠	غ م	غ م	غ م
١٩٧٣	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢,٣٨	غ م	غ م	غ م
١٩٧٤	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٠,٤١	غ م	غ م	غ م
١٩٧٥	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٠,٧٠	غ م	غ م	غ م
١٩٧٦	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١١,٦٣	١٢,٨٠	غ م	١٢,٢٣
١٩٧٧	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٢,٣٨	١٣,٩٢	غ م	١٤,٢٢
١٩٧٨	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٣,٠٣	١٤,٠٢	غ م	١٤,٥٥
١٩٧٩	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٩,٧٥	٣١,٦١	٣٢,٠٠	٢٥,٠٨
١٩٨٠	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣٥,٦٩	٣٦,٨٣	٣٧,١٨	٣٧,٩٦
١٩٨١	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣٤,٣٢	٣٥,٩٣	٣٦,٦٧	٣٦,٠٨
١٩٨٢	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣١,٨٠	٣٢,٩٧	٣٣,٧٥	٣٣,٦٥
١٩٨٣	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٨,٧٨	٢٩,٥٥	٣٠,٠١	٣٠,٣٠
١٩٨٤	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٨,٠٧	٢٨,٦٦	٢٨,٩٦	٢٩,٣٤
١٩٨٥	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٧,٥٣	٢٧,٥١	٢٧,٧٤	٢٧,٩٩
١٩٨٦	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٢,٩٧	١٤,٣٨	١٤,٦٠	١٥,٠٥
١٩٨٧	٢٩٤٢,٣٠	٢٩٤٧,٢٠	١٦٢١,٨٠	١٥٨١,٠٠	٤٤٧,٩٠	١٦,٩٢	١٨,٤٣	١٨,٤٦	١٩,١٩
١٩٨٨	٣٠٧٣,٧٠	٣٠٣٧,٩٠	١٦٩٩,٣٠	١٦٦٠,٢٠	٤٨٨,٤٠	١٣,٢٢	١٤,٩٦	١٥,١٠	١٥,٩٨
١٩٨٩	٣١٠٥,٤٠	٣٠٨٧,٨٠	١٧٥٢,٤٠	١٧٣٥,٣٠	٥٠٢,٣٠	١٥,٦٩	١٨,٢٠	١٨,٥٠	١٩,٦٨
١٩٩٠	٣١٨٠,٠٠	٣١٣٥,٢٠	١٧٨٨,٨٠	١٧٦٨,٤٠	٥١٦,٧٠	٢٠,٥٠	٢٣,٨١	٢٤,٢٧	٢٤,٥٢
١٩٩١	٣١٥٧,٧٠	٣١٣٤,٨٠	١٨١٩,٦٠	١٨٠٠,٢٠	٥٤١,٣٠	١٦,٥٦	٢٠,٠٥	٢٠,٥٠	٢١,٥٤
١٩٩٢	٣١٨٣,٣٠	٣١٦٣,١٠	١٨٣٠,١٠	١٨٠٣,٣٠	٥٤٥,٦٠	١٧,٢١	١٩,٣٧	١٩,٩٢	٢٠,٧٥
١٩٩٣	٣١٨٢,٨٠	٣١٣٦,٢٠	١٨٥٩,٠٠	١٨٢٨,٤٠	٥٦٤,٤٠	١٤,٩٠	١٧,٠٧	١٧,٦٠	١٨,٤٥
١٩٩٤	٣٢٢٣,٧٠	٣١٩٣,٦٠	١٨٧٩,٨٠	١٨٣٤,١٠	٥٧٤,٦٠	١٤,٦٧	١٥,٩٨	١٦,٢١	١٧,٢١
١٩٩٥	٣٢٧٠,٣٠	٣٢٣٤,٥٠	١٩١٧,٠٠	١٨٨٥,٩٠	٥٩٨,٦٠	١٦,٠٩	١٧,١٨	١٧,٣٥	١٨,٤٢
١٩٩٦	٣٣٦٩,٨٠	٣٣٢٤,٦٠	٢٠٠٥,٥٠	١٩٨٠,٥٠	٦٢١,٢٠	١٨,٥٦	٢٠,٨١	٢١,١٧	٢٢,١٦
١٩٩٧	٣٤٧٤,٧٠	٣٣٩٥,٥٠	٢٠٠٠,٩٠	١٩٧٧,٣٠	٦١٧,٤٠	١٨,١٤	١٩,٣٠	١٩,٤٤	٢٠,٦١

- الأسعار مقاسه بالدولار / برميل يوم
- الإنتاج والاستهلاك من النفط الخام بالمليون طن ومن كل من الغاز الطبيعى والطاقة النووية بالمليون طن مكافىء بترول

غ م : تعنى غير مبين

المصدر : شبكة الإنترنت ، مواقع مختلفة .

(١١)

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط البسيط والجزئي بين متغيرات الدراسة

	أسعار نفط برنت	أسعار النفط العربي خفيف	أسعار النفط النيجيري	الاستهلاك من الغاز الطبيعي	الإنتاج من الغاز الطبيعي	استهلاك الطاقة النووية	الاستهلاك من النفط الخام	الإنتاج من النفط الخام	أسعار نفط تكساس
أسعار نفط برنت	1.0000 P=.	.9946 P=.000	.9998 P=.000	.2287 P=.499	.1834 P=.589	.0903 P=.792	.2340 P=.489	.2282 P=.500	.9762 P=.000
أسعار النفط العربي خفيف	.9946 P=.000	1.0000 P=.	.9925 P=.000	.3311 P=.320	.2980 P=.373	.2086 P=.538	.3710 P=.261	.3622 P=.274	.9709 P=.000
أسعار النفط النيجيري	.9998 P=.000	.9925 P=.000	1.0000 P=.	.2384 P=.480	.1922 P=.571	.1007 P=.768	.2341 P=.488	.2284 P=.499	.9719 P=.000
الاستهلاك من الغاز الطبيعي	.2287 P=.499	.3311 P=.320	.2384 P=.480	1.0000 P=.	.9973 P=.000	.9836 P=.000	.9756 P=.000	.9671 P=.000	.2938 P=.380
الإنتاج من الغاز الطبيعي	.1834 P=.589	.2980 P=.373	.1922 P=.571	.9973 P=.000	1.0000 P=.	.9920 P=.000	.9739 P=.000	.9648 P=.000	.2458 P=.466
استهلاك الطاقة النووية	.0903 P=.792	.2086 P=.538	.1007 P=.768	.9836 P=.000	.9920 P=.000	1.0000 P=.	.9502 P=.000	.9399 P=.000	.1524 P=.655
الاستهلاك من النفط الخام	.2340 P=.489	.3710 P=.261	.2341 P=.488	.9756 P=.000	.9739 P=.000	.9502 P=.000	1.0000 P=.	.9960 P=.000	.2889 P=.389
الإنتاج من النفط الخام	.2282 P=.500	.3622 P=.274	.2284 P=.000	.9671 P=.000	.9648 P=.000	.9399 P=.000	.9960 P=.000	1.0000 P=.	.2804 P=.404
أسعار نفط تكساس	.9762 P=.000	.9709 P=.000	.9719 P=.000	.2938 P=.380	.2458 P=.466	.1524 P=.655	.2889 P=.389	.2804 P=.404	1.0000 P=.

* القيمة • تعني عدم امكانية حساب معامل الارتباط الجزئي لضآلة قيمتة •

المصـــــدر : حسب الباحث هذه المعاملات بتطبيق برنامج SPSS على بيانات جدول رقم (٢) السابق

جدول رقم (٤)
معادلات الاتجاه العام المحسوبة عن الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧
لمختلف متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	معادلة الاتجاه العام الخاصة به
١- الانتاج العالمى من النفط الخام	صَ = ٢٩٥٣,٧٨ + ٤٠,٥ س
٢- الاستهلاك العالمى من النفط الخام	صَ = ٢٩٤٧,٤٩ + ٣٥,٨٨ س
٣- الانتاج العالمى من الغاز الطبيعى	صَ = ١٦٢٣,٨٨ + ٣٤,٩٨ س
٤- الاستهلاك العالمى من الغاز الطبيعى	صَ = ١٥٩٣,٦٥ +٣٥,٢٢ س
٥- الاستهلاك العالمى من الطاقة النووية	صَ = ٤٤٨,٥٩ + ١٦,٤٢ س
٦- السعر العالمى لنفط خفيف دبى	صَ = ١٥,٥٤ + ٠,٢ س
٧- السعر العالمى لنفط برنت	صَ = ٢٥,٨٣ - ٠,٣٤ س
٨- السعر العالمى لنفط نيجيريا	صَ = ٣٣,٨٧ - ١,٠٢ س
٩- السعر العالمى لنفط تكساس	صَ = ٢٤,٩٥ - ٠,٢١ س

* صَ هى القيمة التقديرية للمتغير موضع الدراسة .
* س رمز السنـوات .

المصدر :

حسبت هذه المعادلات بواسطة الباحث عن طريق تطبيق برنامج SPSS على بيانات جدول رقم (٢) السابق .

١٢

جدول رقم (٥) تقدير معدلات التغيرات الدورية (%) لمتغيرات الدراسة خلال الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧

السنوات	الإنتاج المحلي من النفط الخام			الاستهلاك المحلي من النفط الخام			الإنتاج المحلي من الغاز الطبيعي			الاستهلاك المحلي من الغاز الطبيعي			الاستهلاك المحلي من الطاقة الكهربية			السعر المحلي لطن [illegible]			السعر المحلي لطن [illegible]			السعر المحلي لطن البنزين			السعر المحلي لطن الكيروسين		
	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %
١٩٧٢																٩,٩	١٥,٧٤	٦٢,٩									
١٩٧٣																٢,٣٨	١٥,٩٤	١٤,٩									
١٩٧٤																١٠,٤١	١٦,١٤	٦٤,٥									
١٩٧٥																١٠,٣	١٦,٣٤	٦٥,٥									
١٩٧٦																١١,٩٣	١٦,٥٤	٧١,٣	١٢,٨	٢٥,٤٩	٥٠,٣				١٢,٢٣	٢٤,٧٤	١٩,٤
١٩٧٧																١٢,٣٨	١٦,٧٤	٧٤	١٢,٩٢	٢٥,٩٥	٥٥,٣				١١,٤٩	٢٤,٥٣	٥٨
١٩٧٨																١٣,٠٣	١٦,٩٤	٧٦,٩	١١,٠٢	٢٤,٨٩	٥٩,٥				١٤,٥٥	٢٤,٣٣	٥٩,٨
١٩٧٩																١٩,٧٥	١٧,١٤	١١٣,١	٣١,٦٦	٢٦,٥٧	١١٩,٢	٣١	٢٣,٥٥	٩٧,٩	٢٥,٠٨	٢٤,١١	١٠٤
١٩٨٠																٣٥,١٩	١٧,٣٤	٢٠٥,٨	٣٩,٨٣	٢٦,٩٣	١٥٢,٦	٣٣,١٨	٢٩,٨٣	١١٦,٨	٣٣,٩٩	٢٣,٩	١٥٤,٨
١٩٨١																٣٤,٢٢	١٧,٥٤	١٩٥,٢	٣٥,٤٣	٢٣,٧٩	١٤٩	٢٩,١٧	٣٠,٨١	[illegible]	٣٦,٠٨	٢٣,٦٩	١٥٤,٣
١٩٨٢																٢٩,٨	١٧,٧٤	١٦٨,٣	٣٤,٤٧	٢٣,١٥	١٤٨,٩	٣٣,٧٥	٢٩,٧٩	١١٣,٣	٣٣,٦٥	٢٣,١٨	١٤٢,٣
١٩٨٣																٢٨,٧٨	١٧,٩٤	١٦٠,١	٢٩,٥٥	٢٢,٦١	١٣٠,٩	٣٠,٠٦	٢٨,٧٧	١٠٤,٣	٣٠,٣	٢٣,٤٣	١٣٠,٩
١٩٨٤																٢٨,٠٧	١٨,١٤	١٥٤,٨	٢٨,٦٦	٢٢,٢٧	١٢٨,٩	٢٨,٩٩	٢٧,٧٥	١٠٤,٤	٢٩,٢٥	٢٣,١٦	١٢٦,٣
١٩٨٥																٢٧,٠٣	١٨,٣٤	١٥٠,١	٢٧,٥٥	٢٢,٤٣	١٢٢,٨	٢٢,٧٤	٢١,٢٢	١٠٣,٨	٢٧,٦٦	٢١,٨٥	١٢٦,٥
١٩٨٦																١٦,١٣	١٨,٥٤	٩٠	١٦,٣٨	٢٢,٠٩	٧٥,٢	٩,٦	١٥,٧٩	٥٩,٨	١٦,٠٥	٢٢,٩١	٧١,٥
١٩٨٧	[illegible]	٣٠٣١,٢٨	٩٦,٣	٢٤١٧,٢	٢٤٨٣,٣٣	٩٨,٥	١٩٢٦,٨	١٩٥٨,٨١	٩٧,٨	١٥٨٤	١٦٢٨,٨٧	٩٧,١	٤٥٧,٩	٤٦٥,٠٩	٩٩,٣	١٩,١٧	١٨,٧٤	١٠٢,٣	١٨,٤٣	٢١,٥٥	٨٦,٧	[illegible]	[illegible]	[illegible]	١٩,٦٩	٢٢,١٣	٨٥,٩
١٩٨٨	٣٠٧٣,٢	٣٠٧١,٢٨	١٠٠,٣	٢٠٧٧,٤	٢٠١٦,٢٤	١٠٠,٦	١٩٩٩,٣	١٩٩٣,٨٤	١٠٠,١	١٦٦٠,٩	١٦٦٦,٠٤	٩٩,٥	٤٨٨,٤	٤٨١,١٧	١٠١,٥	١٧,٢٢	١٨,٩٤	٩٩,٨	١١,٩٩	٢١,١٩	[illegible]	١٤,١	٢٢,٩٧	٧٢,٨	١٥,٥٨	٢١,٧٥	[illegible]
١٩٨٩	٣١٠٥,٤	٣٠٧٥,٢٨	١٠١	٢٠٨٧,٨	٢٠٥٥,١٣	١٠١,١	١٩٥٣,٥	١٩٢٨,٨١	١٠١,١	١٧٢٥,٣	١٦٦٩,٣١	١٠٣,١	٥٠٢,٣	٤٩٧,٨٥	١٠٠,٩	١٥,١٩	١٩,١٤	٨٣	١٨,٢	٢١,٠٧	٨٦,٤	١٨,٥	٢٢,٩٥	٨١,٣	١٦,٦٨	٢٢,٠٣	٨٤,٦
١٩٩٠	٣١٨٠	٣١١٥,٢٨	١٠٢,١	٢٢٤٥,٢	٢٠٩١,٠١	١٠٢,١	١٩٣٥,٨	١٩٦٣,٨	٩٨,٦	١٧١٨,١	١٧٣٤,٥٣	٩٩,١	٥١٣,٧	٥١٤,٢٧	٩٩,٩	٢٠,٨	١٩,٣٤	١٠٦	٢٢,٨١	٢٠,٣٢	١١١,٩	٢١,٥٧	٢١,٩٢	١١٢,٩	٢٢,٥٢	٢١,٨	١٠١,٥
١٩٩١	٣١٥٧,٢	٣١٥٩,٢٨	١٠٠	٢٢٤٢,٨	٢١٢٦,٨٤	١٠٠,٢	١٨١٩,٦	١٨٩٨,٧٨	١٠٢,٧	١٨٠٠,٣	١٧٧٩,٧٥	١٠١,٢	٥٤١,٣	٥٣٠,٦٩	١٠٢	١٩,٥٣	١٩,٥٤	٨١,٧	٢٠,٠٥	٢٠,٣٩	٩٨,٣	٢٠,٥	٢٠,٨١	٩٩,٥	٢١,٠٤	٢١,٥٩	٩٩,٥
١٩٩٢	٣١٨٣,٢	٣١٩٩,٢٨	٩٩,٥	٢١٩٣,١	٢١٦٢,٦٧	١٠٠	١٨٢٠,١	١٨٣٣,٣١	٩٩,٥	١٨٠٣,٢	١٨٢٤,٩٧	٩٩,٥	٥٤٤,٦	٥٤٧,١١	٩٩,٥	١٧,٢١	١٩,٧٤	٨٧,٢	١٩,٣٣	٢٠,٠٥	٩٦,٥	١٩,٥٥	١٩,٥٦	١٠٠,٢	٢٠,٧٥	٢٢,٢٨	٩٤,١
١٩٩٣	٣١٨٢,٨	٣٢٢٧,٢٨	٩٨,٣	٢٠٢٣,٢	٢١٩٨,٥	٩٨	١٨٥٩	١٨١٨,٧٤	٩٩,٥	١٨٥٨,٤	١٨٤٠,٩٩	٩٩,١	٥٦٥,٤	٥٦٣,٥٣	١٠٠,٣	١١,٥	١٩,٩٤	٧١,٢	١٧,٠٣	١٩,٧٥	٨٦,٣	١٧,٣	١٨,٥٧	٩٣,٨	٢٨,١٥	٢٤,١٧	٨٧,٢
١٩٩٤	٣١١٣,٧	٣٢٧٧,٢٨	٩٥,٤	٢١٩٣,١	٢٢٣٤,٥٣	٩٨,٢	١٨٧٩,٨	١٩٠٣,٧٣	٩٨,٧	١٨٦٤,٥	١٨٧٥,٤٩	٩٧,٨	٥٧٥,٩	٥٧٩,٩٥	٩٩,٣	١٨,٦٧	٢٠,١٤	٩٢,٨	١٥,٩٨	١٩,٣٧	٨٢,٥	١٦,٥٩	١٧,٥٥	٩٧,٤	٢٧,٩٩	٢٠,٤٣	٨٣,٦
١٩٩٥	٣١٧٠,٥	٣٣١٨,٢٨	٩٥,٦	٢٢٢٤,٥	٢٢٧٠,٣٦	٩٨,٤	١٩١٧	١٩٢٣,٧	٩٨,٩	١٨٨٨,٦	١٩١٠,٩٢	٩٨,٨	٥٩٨,٦	٥٩٦,٣٧	١٠٠,٤	١٩,٠٩	٢٠,٣٤	٩٣,٨	١٢,٦٨	١٩,٠٣	٦٠,٣	١٦,٧٥	١٦,٥٧	١٠١,١	١٨,٤٧	٢٠,٧٥	٨٨,٨
١٩٩٦	٣٣٦١,٨	٣٣٥٨,٢٨	١٠٠,٢	٢٣٢١,٦	٢٣٠٦,١٩	١٠٠,٥	٢٠٠٥,٥	١٩٧٣,٦٨	١٠١,٦	١٩٨٠,٥	١٩٤٥,٥٥	١٠١,٨	٦٢١,٣	٦١٢,٧٩	١٠١,٤	١٨,٥٦	٢٠,٥٤	٩٠,٤	٢٠,٨١	١٨,٦٩	١١١,٣	٢٢,٧٤	١٥,٥٩	١٤٣,٥	٢٣,١٩	٢٠,٥٤	١٠٢,٩
١٩٩٧	٣٤٢١,٧	٣٣٩٩,٢٨	١٠٠,٧	٢٣٩٥,٤	٢٣٤٢,٠٢	١٠٢,٢	٢٠٠٠,٩	٢٠٠٨,٦٦	٩٩,٦	١٩٢٣,٢	١٩٨١,٠٧	٩٦,٨	٦٢٧,٤	٦٢٩,٢١	٩٩,٧	١٨,١٤	٢٠,٧٤	٨٧,٥	١٩,٢	١٨,٣٥	١٠٥,٢	١٦,٤٤	١٤,٥٩	١٢٤,٢	٢٠,٦١	٢٠,٣٣	١٠١,٤
مج	٣٥١٦٣,٧	٣٥١٦٤,٦		٢٤٧٩٠,٤	٢٤٧٩٠,٤٣		٢٠١٧٩,٢	٢٠١٧١,٣٦		١٩٨٥٤,٩	١٩٨٥٤,٩٣		٦٠١٨,١	٦٠١٨,٢١		٤٧٤,٠٧	٤٧٤,٢١		٤٨٢,٧١	٤٨٢,٧٤		٤٤٩,٤٣	٤٤٩,٨٨		٤٩٤,٦٩	٤٩٤,٧٧	

المصدر :

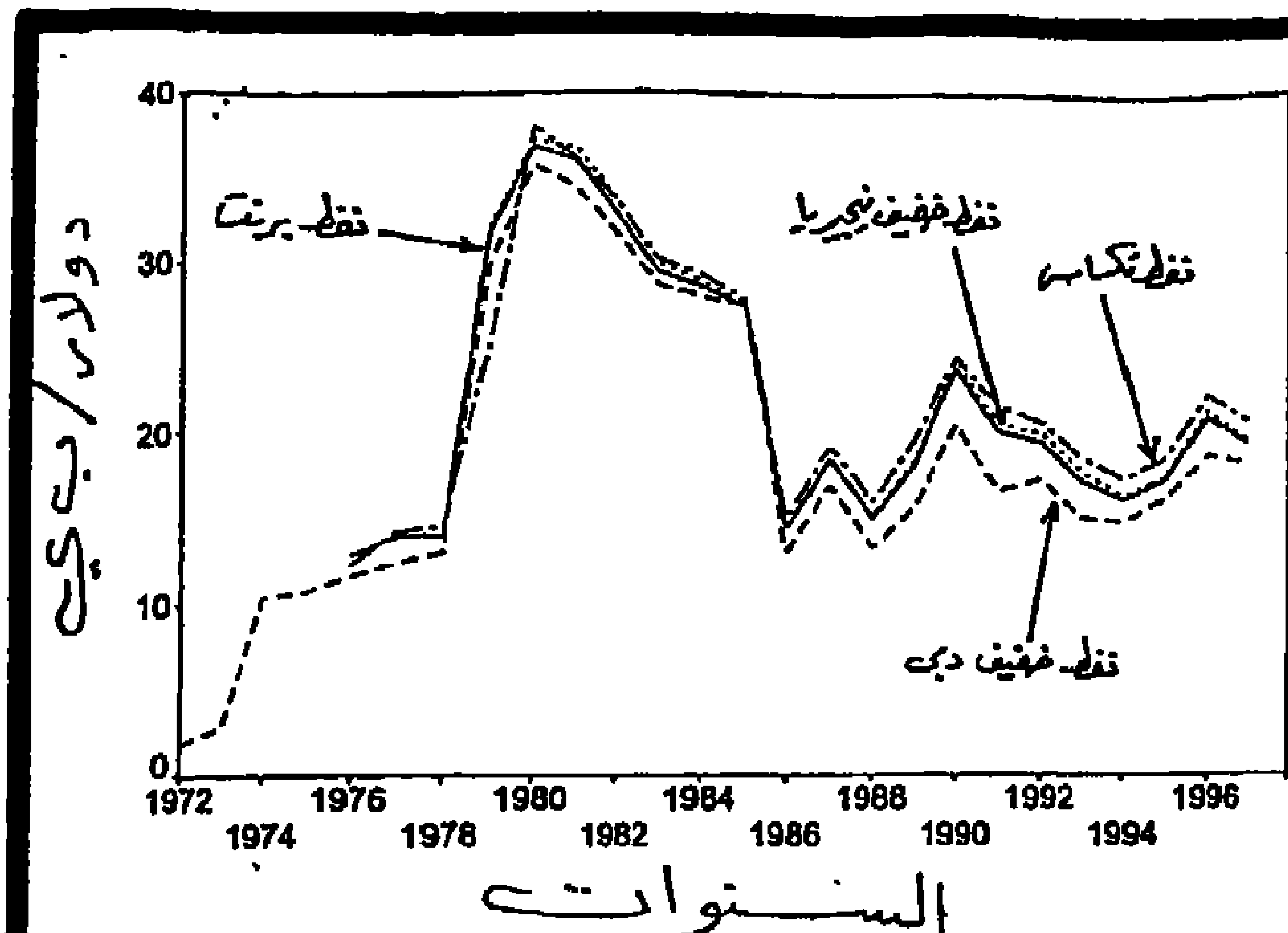
١- جميع أرقام أعمدة " فعلي " مأخوذة من جدول رقم (٢) السابق .

٢- جميع أرقام أعمدة " تقديري " محسوبة بواسطة الباحث وذلك بتطبيق معادلة الاتجاه العام الخاصة بالمتغير المعنى (والموجودة بجدول رقم ٤ السابق) على أرقام أعمدة " فعلي " الخاصة بنفس هذا المتغير .

٣- أعمدة التغير الدوري % محسوبة بواسطة الباحث عن طريق قسمة رقم " الفعلي " على رقم " التقديري " المناظر له وضرب خارج القسمة × ١٠٠

٥ - من جملة الجداول السابق الإشارة إليها فى هذا التحليل يمكن التوصل إلى عدة نتائج هى :

أ - إن ظاهرة الطاقة فى عمومها ظاهرة متقلبة {جدول رقم (٢) } وليست ثابتة أو جامدة ، خاصة فيما يتعلق بأسعارها الخام . وهذا ما يعيد تأكيده شكل رقم (٢) التالى :



شكل رقم (٢) تطور أسعار مختلف أنواع النفوط الخام خلال الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧

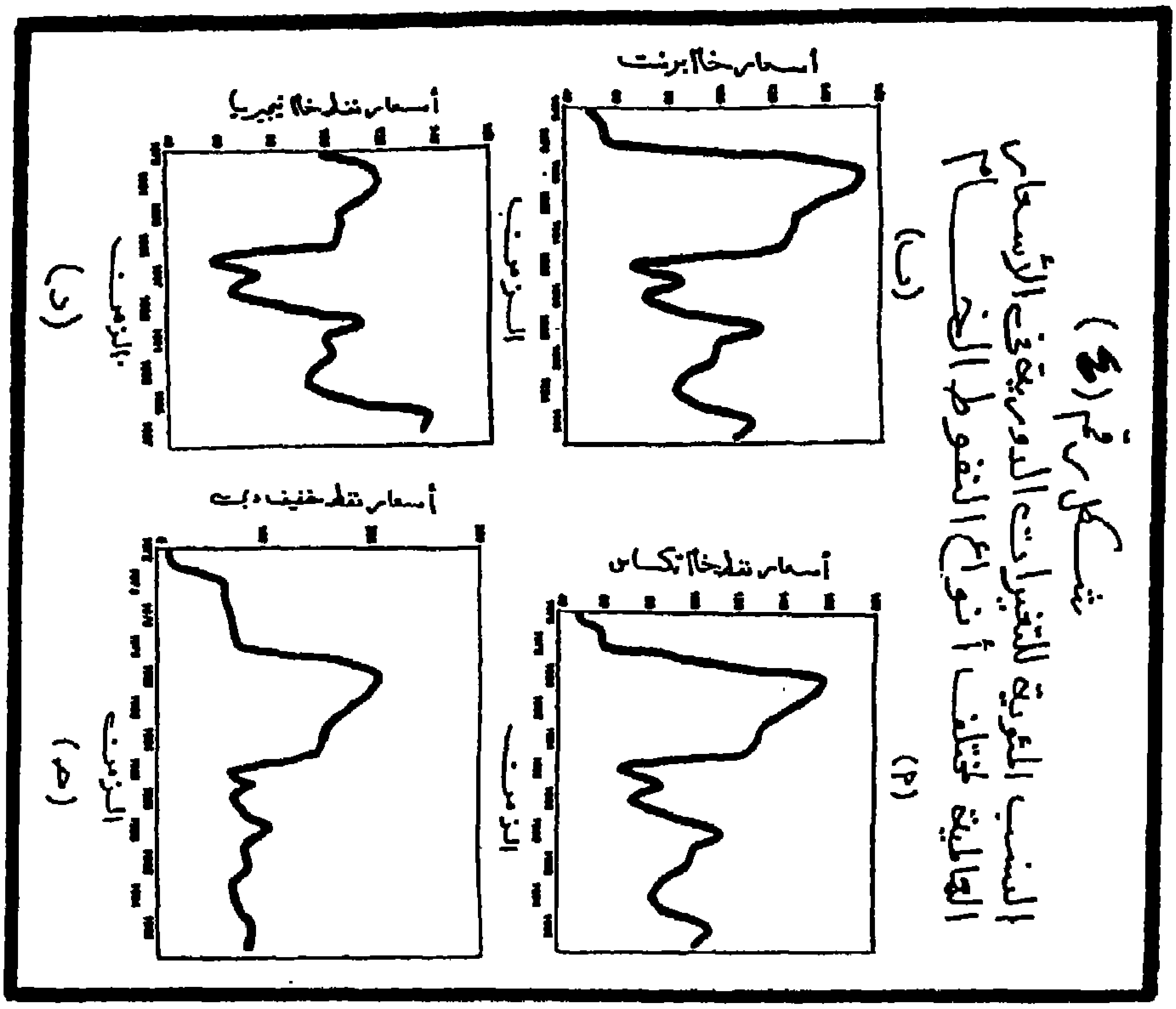
ب - إن جدول رقم (٣) يظهر أننا أمام ظاهرة مترابطة الأركان (المتغيرات) ، بمعنى أن متغيراتها ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات إرتباط إحصائى كلها بلا إستثناء موجبة من ناحية ، وكثير منها قوى أو فوق المتوسط من ناحية أخرى أكثر أهمية . فعلى سبيل المثال هناك علاقة إرتباط موجب وقوى (لأنه يكاد أن يقترب من الواحد الصحيح) بين أسعار النفوط الخام الأربعة بعضها وبعض ، ثم بين هذه الأسعار وكل من الكميات المنتجة والمستهلكة من النفط الخام . وكذلك بين الإنتاج والاستهلاك من النفط الخام والإنتاج والاستهلاك من الغاز الطبيعى . وهذه النتائج كلها تؤكد إمكانية استخدام أحد هذه المتغيرات للتنبؤ بالآخر .

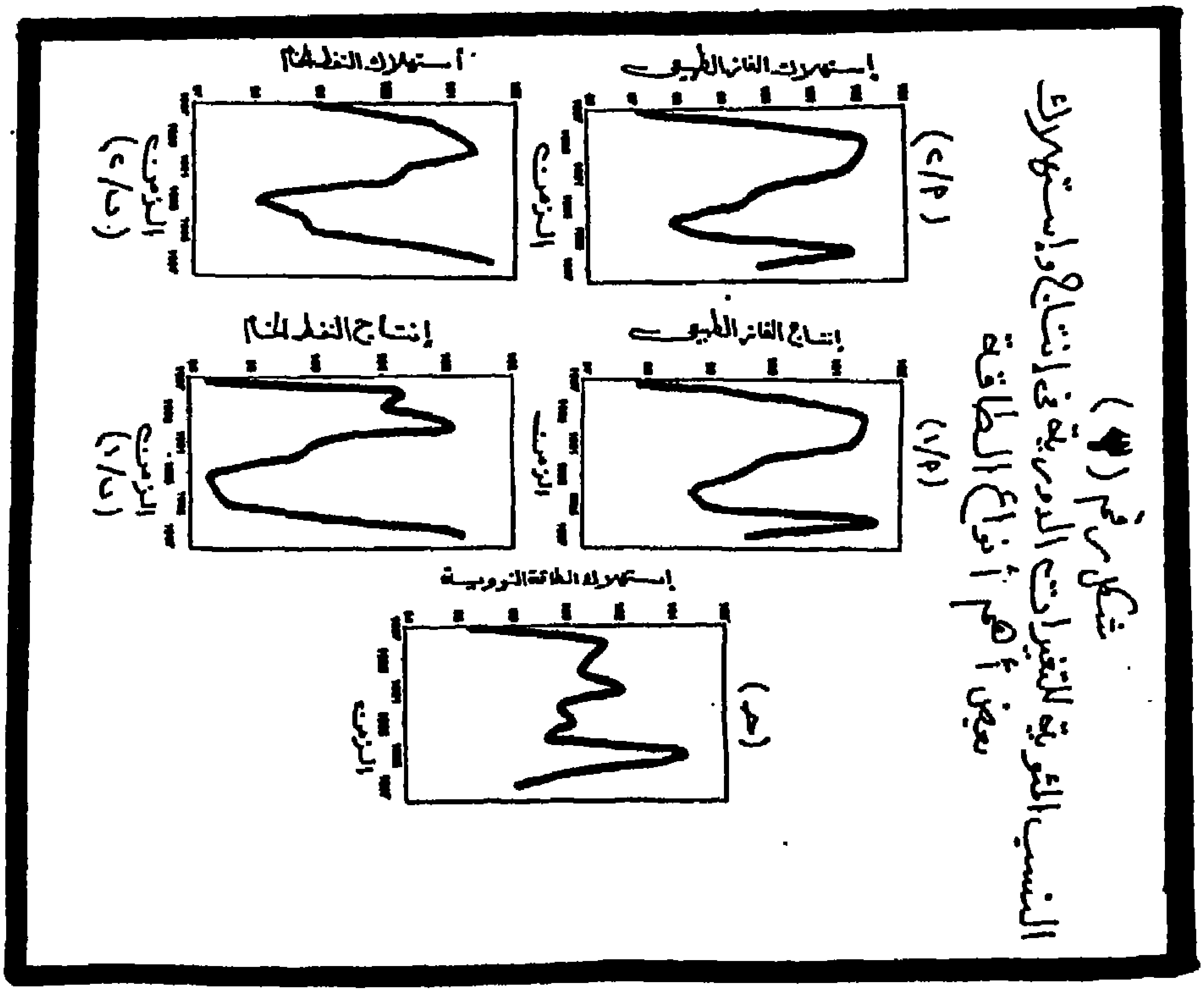
ج - لذلك جاءت معدلات الاتجاه العام التى يوضحها جدول رقم (٤) تؤكد أن كل من الإنتاج والاستهلاك العالميين من كل من النفط الخام والغاز الطبيعى والاستهلاك العالمى للطاقة النووية هم فى علاقة طردية مع عنصر الزمن يتزايدون بمروره واستمراريته . وأن أسعار النفط الخام العربى دونما بقية أسعار النفوط الأخرى غير العربية (ربما لجودة الأول) هى فقط التى تتزايد بمرور الزمن .

د - وأخيراً جاء جدول رقم (٥) مؤكداً وجود ظاهرة التغيرات الدورية بالنسبة لكل المتغيرات الاقتصادية التى شملتها هذه الدراسة عن أنواع ومصادر الطاقة المختلفة . وهذا ما يظهره بوضوح شكلى رقم (٣) و (٤) التاليين .

ومن هذين الشكلين يتضح أن متوسط طول فترة التغير الدورى الواحد (سواء بين أعلى قمتين متتاليتين أو أدنى قاعدتين متتاليتين) تتراوح بين ٥ ـ ٦ سنوات سواء فيما يخص إنتاج الطاقة أو استهلاكها أو أسعارها .

وبذلك تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة عن مدى خضوع الطاقة لظاهرة الدورية بالإيجاب . أى أن الطاقة لا تخضع لظاهرة الموسمية ـ كما سبق أن أوضحت هذه الدراسة ـ لكنها تخضع لظاهرة الدورية أو لظاهرة دورات الأعمال


شكل رقم (٤)
النسب المئوية للتغيرات الدورية للأسعار العالمية لمختلف أنواع النفوط الخام
أسعار خام برنت
أسعار نفط خام نيجيريا
أسعار نفط خام تكساس
أسعار نفط خفيف دبي
الزمن


شكل رقم (٣)
النسب المئوية للتغيرات الدورية في إنتاج واستهلاك بعض أهم أنواع الطاقة
استهلاك الغاز الطبيعي
استهلاك النفط الخام
إنتاج الغاز الطبيعي
إنتاج النفط الخام
استهلاك الطاقة النووية
الزمن

Business Cycles . ويعزى الاقتصاديون [8] ذلك لبعض أو كل واحد أو أكثر من الأسباب والعوامل التالية :

١ - موجات الضمور أو الانحطاط ، والتي تحدث بسبب قيام المشروعات بضغط نفقات الإنتاج خاصة فيما يتعلق منها ببنود الأجور والمكافآت وما شابهها وذلك لفترة زمنية معينة بهدف زيادة أرباحهم فيؤدي ذلك بدوره إلى زيادة البطالة السافرة من ناحية ثم إلى تقليل حجم الطلب الكلي من ناحية أخرى أهم . والأخير بدوره بالضرورة سيؤدي إلى تقليل حجم المعروض (الإنتاج) فيحدث الضمور أو الانحطاط (الإنمكاش) في حجم النشاط الاقتصادي ككل . فإذا نجح هؤلاء المتعطلون (البطالة السافرة) في الحصول على فرص عمل جديدة ، فإن هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والناتج والدخول الفردية فيعمل هذا بدوره على زيادة حجم الطلب الكلي ... وهكذا يتكرر حدوث الموجات .

٢ - التطور التكنولوجي ، خاصة في مجالات استخدام الحاسوبات الشخصية والذي أدى إلى زيادة معدلات إنجاز الأعمال ونموها .... إلخ .

٣ - الرقابة على المخزون ، والتي يمكنها عن طريق زيادته أو إنقاصه معادلة الحجم الكلي على مختلف أنواع السلع ، خاصة مصادر وأنواع الطاقة القابلة أصلا للتخزين مثل البترول والغاز الطبيعي والفحم . فمثلاً في حالة زيادة حجم المعروض (الإنتاج) من مصدر طاقة معين (النفط الخام مثلاً) عن حجم الطلب الكلي عليه في خلال فترة زمنية معينة يمكن تخزين الفارق من هذا الإنتاج ، فيصبح حجم المعروض عندئذ قريباً من حجم المطلوب . والعكس بالعكس صحيح عند زيادة حجم الطلب الكلي من النفط الخام عن حجم المعروض منه ، إذ في هذه الحالة يمكن إستخدام هذا الفائض السابق تخزينه منه في مساواة عرضه مع طلبه ... وهكذا .

٤ - تطور ونمو الإنتاج من مختلف أنواع الخدمات (القطاع الخدمي) ، بمعدلات أكبر من النمو الذي حدث في الإنتاج من القطاع السلعي ، مما أدى بدوره إلى استقرار الطلب الكلي . وذلك لأنه وكما هو معروف فإن معدلات التقلب (الدورات الاقتصادية) في القطاع السلعي غالباً ما تكون بصورة أكثر حدة منها في القطاع الخدمي .

٥ - التغيرات (الآثار) المفاجئة أو الحادة ، والتي عادة ما تحدث بسبب بعض التصرفات غير المدروسة . فمثلاً قرار تجميد (تسقيف) أسعار الفائدة على الودائع الادخارية أو الاستثمارية سيؤدي حتماً إلى قيام المدخرين إلى سحب هذه الودائع من البنوك والمصارف وتحويلها إلى نقود سائلة لشراء سلع وخدمات بالسوق فيعمل هذا على تغيير حجم الطلب الكلي في هذا السوق . وقد تحدث مثل هذه التغيرات المفاجئة أيضاً بسبب إشاعات يطلقها الأفراد أو بسبب بعض القرارات التي تتخذها بعض المشروعات .

٦ - الكوكبة (أو العالمية كما يروق للبعض أن يسميها) ، والتي جعلت من العالم (على إختلاف أيدولوجياته ودياناته وألوانه ومواقعه ومستوياته الاجتماعية والاقتصادية) قرية واحدة كبيرة يؤثر ويتأثر بعضها ببعض . وبالتالي يمكن لاقتصاديات الدول التي يعاني

الطلب الكلى المحلى بها من نقص أو عجز أن تتخطى هذا العجز بزيادة صادراتها إلى العالم الخارجي - دونما عوائق ضخمة كما كان الحال قبلاً - وبذلك يتحول العجز أو القلة فى طلبها الكلى المحلى إلى زيادة ونمو .

ويعتبر هذا العامل بالذات من أكثر العوامل المسببة للدورات الاقتصادية (التغيرات الدورية) خاصة فى قطاع البترول ومشتقاته والغاز الطبيعى لما لهذه السلع بطبيعتها من تشعب وانتشار ومكانة عالمية (سلعة إستراتيجية) .

المـــآل :

عرضت هذه الدراسة لموضوعها عن الطاقة وظاهرتى الموسمية والدورية من خلال نقطتين أساسيتين ، تناولت أولهما علاقاتها بظاهرة الموسمية ، وتناولت ثانيتهما علاقاتها بظاهرة الدورية .

وتوصلت الدراسة إلى صحة فرضها الوحيد والأساسى وهو أن الطاقة بصرف النظر عن اختلاف أنواعها ومصادرها لا تخضع لظاهرة الموسمية ولكنها تخضع لظاهرة الدورية أو التغيرات الدورية أى لدورات الأعمال .

وكلتا هاتين النتيجتين - على الرغم من أن إحداهما بالإيجاب والأخرى بالرفض - يؤديا من وجهة نظر هذه الدراسة إلى نتيجة حسنة أو طيبة .

فعدم خضوع الطاقة إنتاجاً واستهلاكاً وأسعاراً لظاهرة الموسمية (الأجل القصير) يعنى ثبات معدلات نمو كل من هذه المتغيرات الثلاثة واستقرارها وهى نتيجة طيبة سواء بالنسبة للمنتج (شركات بترول وغاز وكهرباء) أو بالنسبة للمستهلك (فرداً كان أو هيئة أو جماعة) أو بالنسبة للدولة (بصفتها المستفيد الأول من إستقرار الأسعار فى الأجل القصير) لما يؤدى إليه ذلك بدوره من إستقرار اقتصادى مبعثه إستقرار موارد الدولة حيث هى المالك الأول لمعظم مصادر الطاقة فى معظم الدول ، وما يستتبعه هذا أيضاً من إستقرار سياسى واجتماعى) .

بينما يكون خضوع الطاقة لظاهرة الدورية مؤدياً لنتيجة طيبة مؤداها أن التغير الذى سيحدث فى المتغيرات الاقتصادية (الإنتاج ، الاستهلاك ، الأسعار) الخاصة بمصادر الطاقة هذه لن يكون أو يحدث - لأنه دورى - فجأة أو بدون سابق إنذار ، وإنما سيحدث بعد أو كل فترة متوسطة من الزمن مقدارها خمس أو ست سنوات . وبالتالى يمكن للمستهلك أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الأسعار بالزيادة . ويمكن للمنتج أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الإنتاج بالزيادة . ويمكن للدولة - خاصة إذا ما كانت نامية يعتمد إقتصادها على أحد مصادر الطاقة كالبترول أو الغاز الطبيعى - أن تتهيأ وتستعد للمساومة والمفاوضة قبل إقرار أو حدوث أى انخفاض فى أسعار الطاقة ، .... وهكذا .

هوامش الدراسة

(١) فرهاد محمد على (دكتور) ، الاقتصاد الإدارى - مدخل فى اتخاذ القرارت على مستوى الوحدة الاقتصادية (مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦) ص ٤٦٠ - ٤٦١ .

(٢) يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) سيد قطب ، فى ظلال القرآن (المجلد الأول ، الأجزاء من ١ ـ ٤ الطبعة السادسة والعشرون ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٧) ص ٣٩٣ .

(ب) محمد كريم راجح ،، مختصر تفسير إبن كثير (المجلد الأول ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة ، بيروت ، ١٩٨٧) ص ١٢٩ .

(٣) فرهاد محمد على (دكتور) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧٨ .

(٤) محمد كريم راجح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٠ ، ١٦١ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٢٥٩ .

(٦) وفى التفسير (الاقتصادى) لهذه الرؤية قال يوسف أن مصر ستستقبل سبع سنوات لينة رخاء تكون فيها التربة خصبة مملوءة بالخير وتطيب الحياة ويصفو العيش ، ثم تأتى فى أعقابها سبع سنوات شداد لا يحدث فيها مطر وتمتلئ السماء فيها بالبرق الخادع ويجف ماء نهر النيل فيموت الزرع والضرع . ثم بعد ذلك تعاد الكرة وتتكرر الدورة . لذلك كانت نصيحة يوسف للمصريين هى تخزين (ترك) القمح فى سنبله لا يؤخذ منه إلا بمقدار الحاجة إليه فى وقت الشدة والبأس . يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) محمد أحمد جاد المولى وآخرون ، قصص القرآن (الطبعة الثالثة عشر ، مكتبة دار التراث ، القاهرة ، ١٩٨٤) ص ١٠٢ ـ ١٠٤ .

(ب) نواف الحليسى (دكتور) ، المنهج الاقتصادى فى التخطيط لنبى الله يوسف (الطبعة الثانية ، وكالة الأهرام للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠) ص ٢٨٣ ـ ٢٩٥ .

(٧) فرهاد محمد على (دكتور) مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨٥ .

(8) Economics Focus , Beyond The Business Cycle , The Economist , Vol . 353 , No . 8142 , October 23rd, 1999 p.112.

* * * * *

تنظيم الأنشطة الرياضية في مصر وموقعها على الخريطة الدولية

بقلم: لواء طيار / منير صالح ثابت
رئيس اللجنة الأوليمبية المصرية
عضو اللجنة الأوليمبية الدولية

مقدمة تاريخية :

إن مجرد عنوان هذا المقال ، يتطلب منا بالضرورة العودة الى الوراء قليلا ، فلن نبدأ مثلا من العصور القديمة منذ الفراعنة ، فالماضى البعيد حافل والحمد لله بالسبق الرياضى للمصريين كما هو مسجل على الآثار المصرية الفرعونية وخصوصا على السجل الحافل وبرسوم واضحة على جدران مقابر بنى حسن بالمنيا .

ولكن فى هذا العصر – عصر السرعة كما يسمونه – لأنه طابع الشباب أيضا فى الوقت الحالى ، فسوف نبدأ الحديث معكم من قبل بداية القرن العشرين بقليل .

ففى عام ١٨٩٢ صدر قرار من محمد زكى باشا – ناظر المعارف العمومية – والتى تسمى حاليا وزارة التربية والتعليم ، بجعل التربية البدنية مادة أساسية فى المدارس ، وكانت قبل ذلك قاصرة على طوابير التلاميذ فى فناء المدرسة ثم صعودهم الى الفصول فى خطوات منتظمة .

بداية الرياضة المصرية :

جاء الإحتلال البريطانى لمصر عام ١٨٨٢ ولم تكن هناك رياضة .. ولم تكن هناك أندية .. وسادت البلاد أزمة نفسية .. صرفت الناس عن التفكير فى مثل هذه الشئون .. خصوصا وأن جرح نكسة ثورة عرابى كان لا يزال ينزف .. كما أن مفهوم الرياضة نستطيع القول بأنه لم يكن مفهوما فى هذه الحقبة من الزمن .. فقد سبق الإحتلال البريطانى تواجد الكيان التركى بمصر .. والذى كان يرى فى التعليم وجود المدارس ذات المستوى الجيد خطرا يهدد وجوده .. ولهذا كان يخنقه عند حد معين ..

ويتجنب ذلك بالنسبة للأزهر خوفا على سمعة تركيا الدينية .

أما بعد الإحتلال البريطانى .. وبعد أن هدأت الأمور له وبعد أن تربع النظار الإنجليز على المدارس الإبتدائية والثانوية أيضا .. ولأن الإنجليز يحبون الرياضة ، فقد بدأ هؤلاء النظار فى تنظيم التمرينات البدنية للتلاميذ وجعلوهم يزاولونها بدءا من المدارس الإبتدائية .. وهذه هى البداية التى تطورت بعد ذلك ونتج عنها ما سمى بالقسم المخصوص وهو إنتخاب التلاميذ فى أداء التمرينات البدنية .. ثم عمل مسابقة بين هذه الأقسام فى مختلف المدارس .. والفريق الفائز ينال الدرع أو (الصينية) كما كانت تسمى حتى فى أوائل العشرينات .

وقفة مع التاريخ وبدء التنظيم الرياضى فى مصر :

كانت البداية بتكوين بعض الأندية مثل : نادى الجزيرة عام ١٨٨٦ وإقتصرت العضوية فيه على ضباط الجيش الإنجليز فقط .. ونادى السكة الحديد عام ١٩٠٣ وإقتصرت العضوية فيه أيضا على مهندسى مصلحة السكة الحديد الإنجليز فقط ، ثم النادى الأهلى عام ١٩٠٧ والنادى المختلط عام ١٩١٢ .

ويعتبر عام ١٩١٠ هو بدء هبوب الريح الرياضى على مصر .. وذلك بعد أن تم تشكيل أول لجنة أوليمبية لمصر فى عهد الخديوى عباس حلمى وبرئاسة الأمير / عمر طوسون .. وكان مقرها الاسكندرية حيث كانت أملاك هذا الأمير الواسعة جدا كما كانت الاسكندرية مركز نشاط للجاليات الأجنبية وظهور بعض الأنشطة فى المدارس ، وفى مدارس بعض الجمعيات وبعض الأندية الشعبية .. وكان هذا بجانب الحركة الأوليمبية الوافدة ، وإنتهازا للنشاط الوليد .. فقد تكون ما يسمى (إتحاد الأندية الرياضية) عام ١٩١٠ وكان مقره الاسكندرية أيضا .. كما كان تشكيله من الرعايا الأجانب المقيمين بالاسكندرية وكان رئيسه يدعى (جاك جوهر) وسكرتيره العام (ميشيل هيرمان) .. ولم يكن هذا الإتحاد .. إتحادا بالمعنى المعروف لإدارة لعبة من اللعبات .. بل كان يدير جميع أنواع الرياضة ويمتلك جميع السلطات فى وقت كانت مصر فيه واقعة تحت سلطان أجنبى رهيب يسمى (الإمتيازات الأجنبية) وكانت آثارها أشد لعنة من الإحتلال البريطانى .

بداية الإتحادات الرياضية المصرية :

إن مصر اشتركت اشتراكا رمزيا فى دورة استكهولم الاوليمبية عام ١٩١٢ بالسويد وكان الإشتراك قاصرا على اللاعب / أحمد حسنين فى سلاح الشيش .. كما كانت مصر عازمة على الإشتراك فى الدورة الاولمبية عام ١٩١٦ والتى كان مقررا إقامتها ببرلين عاصمة المانيا .. ولكن إندلاع الحرب بين الحلفاء والمانيا عام ١٩١٤قضى على هذه الدورة ولم تقم .. ثم كانت دورة أنفرس عام ١٩٢٠ واشتركت مصر فيها تحت إدارة (الإتحاد المختلط) وعادت البعثة المصرية حاملة العديد من الشكاوى ، ومن هنا بدأت المطالبة بإقامة إتحاد منفصل لكل لعبة من اللعبات الرياضية .

وقد نجحت حركة التحرر من الإتحاد المختلط بتكوين إتحادات منفصلة لكل لعبة بداية من عام ١٩٢١ ناضلت خلالها بعض الشخصيات المصرية المرموقة فى ذلك الوقت

وحتى عام ١٩٤٠ كان قد تكون بمصر أكثر من ثمانية إتحادات رياضية منها : ألعاب القوى / كرة القدم / الملاكمة / رفع الأثقال / كرة السلة / المصارعة / السباحة / الدراجات .

ثم توالى بعد ذلك تكوين الإتحادات الأخرى الواحد تلو الآخر وطبقا لما يبذل من جهود فى سبيل ذلك .. وقد استطاعت الإتحادات الجديدة أن تقوم على أكتاف العناصر المصرية المختلفة والتى إكتسبت الخبرة نتيجة للممارسة والإشتراك فى البطولات المحلية والبطولات الدولية سواء على مستوى اللاعبين أو الحكام وكان من يتقاعد عن اللعب يهرع الى الخدمة بالإنخراط فى سلك التحكيم والإدارة ، فأثروا الإتحادات المصرية الوليدة بجهودهم وخبرتهم وتفانيهم فى خدمتها متطوعين تطوعاً كاملا حقيقيا .. فلا الحكم .. ولا الإدارى يتقاضى أى شىء حتى مصاريف إنتقاله الى مقر الأندية المختلفة للتحكيم أو الإشتراك فى إدارة البطولات التى تقام بها ، كان الحكم أو الإدارى يدفعها من جيبه الخاص .. ولم تغر مهنة التديب فى هذه الفترة أحد من هؤلاء لينخرط فى سلكها بغية النفع والإستفادة مثلما هو الحال الآن .

والآن

حديثنا عن بدء رسم موقع مصر على الخريطة الدولية

كانت خطوات مصر نحو الظهور فى المحيط الدولى تقابل بالدس .. وإقامة العراقيل فى طريق الخطوات المصرية لإستشعار القوى الأجنبية بثقل مصر وشعبها وما يمكن أن ينتجه ذلك من آثار على المنطقة المحيطة عربيا وأفريقيا ، فكان لابد من وأد أية محاولات من شأنها بزوغ نجم مصر على الساحة الدولية .. ولتكن بدايتنا من الدورة الافريقية الأولى التى حاولت مصر إقامتها عام ١٩٢٩ والتى نعتبرها الدورة الذبيحة .

كانت نتائج مصر الرياضية على المستوى الدولى والأوليمبى قد لفتت الأنظار إليها .. وحاولت مصر إقامة دورة ألعاب تضم شباب القارة الافريقية عام ١٩٢٩ عقب ما نالته من شرف الفوز بالعديد من البطولات فى الألعاب الاوليمبية عام ١٩٢٨ ، إذ كانت هذه السنة من أزهى السنوات فى تاريخ مصر وحتى الآن ، إذ لم يكن فوز مصر فيها قاصرا على لعبة واحدة أو لعبتين .. بل حصلت مصر فيها على :

(١) المركز الأول (الميدالية الذهبية) رفع الأثقال سيد نصير .

(٢) المركز الأول (الميدالية الذهبية) المصارعة ابراهيم مصطفى .

(٣) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سميكة ١٠ متر .

(٤) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سميكة ٥ متر .

(٥) المركز الثالث (الميدالية البرونزية) الغطس / فريد سميكة / اللوحة المتحركة .

(٦) نجاح إسحق حلمى فى عبور المانش عام ١٩٢٨ .

(٧) المركز الرابع بأولمبياد ١٩٢٨ لفريق كرة القدم .

(٨) وبطولات دولية أخرى فى نفس العام حصل عليها : إدمون صوصة فى البلياردو ، وسلفاتور شيكوريل فى السلاح .

وعين الإستعمار ترقب ولا تغفل .. ولهذا تركت مصر وهيئاتها الرياضية تروج لفكرة الدورة الافريقية دون أن تتدخل حتى إذا ما تم بناء ستاد الاسكندرية وبدأت مصر توجه الدعوة بالفعل للدورة الافريقية حيث كانت معظم دول القارة فى تلك الفترة واقعة تحت نير الاستعمار ومعظمهم من الحلفاء ، الذين حالوا دون إشتراك هذه الدول وأمرتهم بعدم الحضور الى مصر حتى لا يشاهدوا مظاهر تقدمها ومعالم حضارتها .. وقتلت الدورة الافريقية والتى كان مقررا أن تقام وأنشىء من أجلها ستاد الاسكندرية عام ١٩٢٩ .

عودة الى مصر الأوليمبية :

حقيقة كان لقتل الدورة الافريقية أثر عكسى فقد لفتت هذه الحادثة نظر الملك فؤاد وأثارت اهتمامه الى التشكيل الأعلى للرياضة فى مصر وشعر بعدم اهتمام هؤلاء الأجانب المسيطرين على قمة هيئة الرياضة فى الدولة وهى اللجنة الاوليمبية والتى يرأسها إسما الأمير/ عمر طوسون .

ولهذا كان رد الفعل بعد إلغاء الدورة الافريقية التى كان يبغى الملك فؤاد من ورائها شيئا من الفخار ، ولهذا أراد أن يضع على رأس اللجنة الاوليمبية المصرية شخصا آخر ، وكانت اولمبياد ١٩٣٢ على الأبواب ، وهنا أثير تعيين مندوب مصرى في عضوية اللجنة الاوليمبية الدولية بدلا من السيد / أنجلو بولاناكى - اليونانى الجنسية - والذى كان يمثل مصر فى ذاك الوقت بعضوية اللجنة الاولمبية الدولية .. وتمسكت اللجنة الاولمبية الدولية بقانونها وهو عضوية اعضائها مدى الحياة وهم يعينون من قبلها لا من قبل الدول وتمسكت مصر بوجهة نظرها ولم تشارك بأولمبياد لوس انجلوس عام ١٩٣٢ .. ولكن نظرا لمكانة مصر وثقلها فقد نجحت المساعى التي بذلت فيما بعد بتمثيل مصر فى اللجنة الاولمبية الدولية بالسيد/ محمد طاهر باشا .. وصدر المرسوم الملكى بتكوين اللجنة الأهلية للرياضة البدنية واعتمد قانونها ... وكان هذا بداية التنظيم الشامل للرياضة فى مصر .

وقبل أن نعرج على التنظيمات الحكومية والأهلية للرياضة فى مصر بعد هبوب رياح ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، لنا وقفة موجزة مع نجاح آخر من نجاحات مصر على المستوى الدولى ، إذ خرجت من مصر فكرة تنظيم دورة الألعاب الرياضية اقليميا تضم كافة الدول المطلة على حوض البحر الابيض المتوسط .. ولاقت الفكرة ترحيبا كبيرا من كافة الجهات الدولية (اللجنة الاولمبية الدولية / الإتحادات الدولية / اللجان الاولمبية الأهلية) وخرجت الى النور الدورة الأولى لألعاب البحر المتوسط عام ١٩٥١ التى نظمتها مصر بمدينة الاسكندرية علي ستادها المنشأ عام ١٩٢٩ .

بدء التنظيمات الرياضية بمصر عقب ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ :

هبت الثورة المصرية فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، ودارت عدة مباحثات بقيادة البكباشى (فى هذا الوقت) عبد الرحمن أمين - والذى أصبح فريقا بعد ذلك - وكان الرجل رحمه

الله يبغى الوصول بالرياضة المصرية الى تحقيق أهدافها فقد كان رياضيا وله ماض بنادى الترسانة الرياضى فى كرة القدم ، وكان يرغب أيضا فى تيسير السبل للوصول الى تحقيق الأهداف الرياضية الحقيقية .

وبدأت تشكيلات جديدة فى الجهاز الإدارى للرياضة فتولى هو رئاسة اللجنة الاولمبية .. كما عين النجم الرياضى السابق والنائب بمجلس الدولة محمود مختار (التتش) وكيلا لوزارة الشئون الإجتماعية لشئون الرياضة – إذ لم تكن وزارة الشباب ولا المجلس الأعلى للشباب والرياضة قد شكلا بعد .

وعقب ذلك صدر أول قانون موحد للأندية الرياضية والإتحادات ينظم لها طريق سيرها ويقنن لها شئونها بوضوح .. ثم كان للفريق عبد الرحمن أمين أيضا فضل كبير فى تكوين المجلس الأعلى للشباب برئاسة السيد/ كمال الدين حسين – وسكرتارية المرحوم / عادل طاهر – وقد تحول هذا المجلس بعد ذلك الى وزارة للشباب ، وفى عهد تلك الوزارة تتابع على اللجنة الاولمبية المصرية مجموعة من الشخصيات الرياضية المرموقة لا يتسع المجال لذكر الأسماء الآن .

بناء العالم .. والحركة الاولمبية :

إن بناء العالم السعيد المستقر يجب أن يبدأ ببناء الفرد .. وحين نريد أن نجدد العزم لبناء مجتمع سعيد ينعم بالسلام .. فيجب أن نعلم أنه من الخطأ أن نبنى خطواتنا على أساس أن إصلاح الحياة الإجتماعية بالنسبة للمجتمع تؤدى تلقائيا الى إصلاح الفرد .. بل يجب الإهتمام أساسا بعقلية الفرد ونفسيته.. ومتى أصقلت الفرد ، سهل عليه أن يتعاون مع أمثاله لخدمة المجتمع ، وحينئذ يستطيع إصلاح ما أفسدته الحروب .

ولا ننكر أن التمرينات والألعاب التى تنشرها الحركة الاولمبية تحسن الصحة وتنمى القوة البدنية والروحية ، وعندما يأتى التنازع على الحياة فالصحة والقوة والعقل هم الذين يسودون بالطبع .

ونود فى هذا المقام أن نوضح حقيقة حول الحلقات الخمس (رمز وشعار الألعاب الاولمبية) ولجنتها الاولمبية الدولية ، فكل حلقة بلونها ترمز الى قارة من القارات ، فمثلا الحلقة السوداء ترمز لقارة افريقيا ، والصفراء آسيا ، والخضراء أوروبا ... وهكذا كما كان يشاع فى البداية ، إلا أن الحقيقة حول هذه الخلقات أنها ترمز الى القارات الخمس وهى : أوروبا / أمريكا/ آسيا / أفريقيا / إستراليا ... أما الألوان الخمس وهى : الأحمر / الأزرق / الأصفر / الأسود / الأخضر ... فهى الألوان الأساسية التى تتشكل منها ألوان أعلام جميع الدول .

ملامح التنظيمات الرياضية
على المستوى الدولى والعالمى والمحلى

أولا : المستوى العالمى

(١) اللجنة الاولمبية الدولية :

لا شك أن الحركة الأولمبية تعد أرقى الحركات الإجتماعية المنظمة التى ظهرت فى العصر الحديث بما تضمنه من مبادىء سامية .

فبعد تعطل الألعاب الاولمبية القديمة ، ظلت هذه الألعاب

فى ذاكرة التاريخ تعد أثرا من الآثار ، إلى أن كانت مبادرة البارون (بيير دى كوبرتان) هى الحافز الرئيسى لعقد المؤتمر الرياضى الدولى فى شهر يونية عام ١٨٩٤ -- أواخر القرن التاسع عشر - حيث أقيم هذا المؤتمر فى باريس ، وتوجت أعماله بالإعلان فى ٢٣ يونية ١٨٩٤ عن تشكيل اللجنة الاولبية الدولية ، التى لم تأل جهدا فى إحياء الحركة الاولبية فسارعت بتنظيم أول دورة للألعاب الاولبية الحديثة صيف عام ١٨٩٦ بمدينة أثينا باليونان .

ويعد الفكر الاولبى بمثابة فلسفة فى الحياة ، كما نص على ذلك الميثاق الاولبى ذاته ، إذ تهدف تلك الفلسفة الى تقوية وصقل الصفات البدنية والعقلية والإرادية بنسب متوازية فى قالب سوى ، أو ما نعبر عنه حاليا بمزج الرياضة بالثقافة والتعليم ، وفى هذا الإطار يسعى الفكر الاولبى الى خلق نسق للحياة تتوازى فيها الكفاءة العضلية مع القيم التعليمية للمثل التى يحتذى بها فى إطار إحترام المبادىء الاخلاقية .

واللجنة الاولبية الدولية تعد أعلى سلطة رياضية فى العالم وهى كيان يبنى نفسه بنفسه ... وتشمل الحركة الاولبية كافة المنظمات والرياضيين والأشخاص الذين يرتضون العمل وفق مبادىء الميثاق الاولبى ، والمعيار الأساسى للإندراج تحت مسمى الحركة الاولبية هو إعتراف اللجنة الاولبية الدولية .

والميثاق الاولبى هو الجامع لأحكام وقوانين وملاحق القوانين التى تقرها اللجنة الاولبية الدولية ، أى أن هذا الميثاق هو دستور عمل الحركة الاولبية وتنظيم الدورات الاولبية الصيفية والشتوية .

(٢) إتحاد اللجان الاولبية الأهلية :

وهو إتحاد يضم فى عضويته كافة اللجان الاولبية الأهلية لجميع دول العالم ، يتبنى بعضا من قضاياها ومشاكلها وسبل تطوير أدائها ومعاونتها فى تحقيق أهدافها على مستوى بلدها ، للإتحاد جمعية عمومية تجتمع سنويا وينتخب مجلس إدارة هذا الإتحاد بمعرفة الجمعية العمومية التى تتكون من كافة الدول الأعضاء به .

ثانيا : المستوى الدولى

(٣) الإتحادات الرياضية الدولية :

بغية النهوض بالحركة الاولبية فإنه يجوز للجنة الاولبية الدولية الإعتراف بالإتحادات الرياضية الدولية بوصفها منظمات دولية غير حكومية تدير رياضة أو عدة رياضات على المستوى الدولى بالإضافة الى المستوى المحلى ، وحيث أن دور الإتحادات الدولية يندرج فى إطار الحركة الاولبية ، فلذا يتعين أن تتوافق لوائحه وكافة أنشطته مع نصوص الميثاق الاولبى ، ومما ينبغى ذكره أن كل اتحاد دولى يتمتع بإستقلالية تامة فى إدارة رياضته ... والإتحاد الدولى لأى رياضة معنى بالأمور التالية :

(أ) إنشاء وتعزيز القواعد الخاصة بممارسة رياضته وضمان تطبيق هذه القواعد .

(ب) ضمان تطوير رياضته فى شتى أنحاء المعمورة .

(ج) صياغة معايير أهلية المسابقات للمشاركة فى الألعاب الاولبية بما يتوافق مع الميثاق الاولبى ورفع تلك المعايير للتصديق عليها من اللجنة الاولبية الدولية .

(د) تولى مسئولية الإشراف الفنى وإدارة رياضته أثناء الألعاب الاولبية والمسابقات الأخرى التى قامت تحت رعاية اللجنة الاولبية الدولية .

(هـ) توفير المساعدات الفنية أثناء التطبيق العملى لبرامج التضامن الاولبى .

(٤) اللجان الاولبية الوطنية :

وتتركز مهام هذه اللجان فى تطوير وحماية الحركة الاولبية فى دولهم المعنية بما يتوافق مع ما هو وارد فى نصوص الميثاق الاولبى ... وتقوم اللجان الاولبية الوطنية بالدور التالى :

(أ) رعاية المبادىء الأساسية للفكر الاولبى على المستوى المحلى فى إطار النشاط الرياضى ومن خلال وسائل اللجان الاولبية المتعددة تستطيع نشر الفكر الاولبى عن طريق البرامج التعليمية للتربية البدنية والرياضية فى المدارس والجامعات ويجوز لها إنشاء مؤسسات يكون هدفها الأساسى بث التعاليم الاولبية عن طريق لإنشاء الاكاديميات الاولبية الوطنية والمتاحف الاولبية والبرامج الثقافية المختلفة .

(ب) ضمان تطبيق نصوص الميثاق الاولبى فى دولهم .

(ج) تشجيع تطوير المهارات الفائقة وبرامج الرياضية للجميع .

(د) للجان الاولبية الوطنية مطلق الصلاحية فى تمثيل دولهم فى الألعاب الاولبية وفى كافة المسابقات الاقليمية والقارية أو المسابقات الدولية متعددة الرياضيات والتى تتم اقامتها تحت رعاية اللجنة الاولبية الدولية .

اضافة للعديد من المهام الأخرى ، والتى لا يتسع المجال هنا لذكرها تفصيلا .

ثالثا : على المستوى المحلى :

ونعنى هنا التنظيمات الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية ، وقد أوضحنا فى بداية هذه المحاضرة نبذة تاريخية عن بدء تكوين هذه التنظيمات وألمحنا خلالها دور هذه التنظيمات ومسمياتها وكيفية نشأتها وتطور عملها .

والتنظيمات الرياضية فى جمهورية مصر العربية تضم تنظيمات حكومية وتنظيمات أخرى أهلية ... ولكى نوضح العلاقة بين كل من الأجهزةالحكومية والهيئات الأهلية فى المجال الرياضى بصفة عامة ، يلزم أن نتفق أولا على تعريف محدد ومفهوم واضح لطبيعة وأهداف كل منها ... وفيما يلى تعريف مختصر لكل من لأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية .

(١) الأجهزة الحكومية :

وهى أجهزة تنشؤها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومى بمستوياته المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضى كجزء من مسئولياتها المحددة فى قرارات إنشائها .

ومن الطبيعى أن يتولى العمل فى هذه الأجهزة الحكومية موظفون عموميون يخضعون لنظم وقوانين العمل فى الجهاز الحكومى للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقى ... إلخ . كذلك فإن العمل

داخل هذه الأجهزة يخضع للوائح الإدارية والمالية المعتمدة لأجهزة الحكومية فى الدولة .

وتضع هذه الأجهزة خططها وبرامجها فى ضوء السياسة العامة للدولة وفى حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومى للدولة كما تخضع فى كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها فى ذلك شأن باقي الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى مجالات العمل الأخرى .

والهدف من إهتمام الدولة بإنشاء هذه الأجهزة الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب فى مجال التربية الرياضية والنشاط الرياضى العام ، بإعتبار أن النشاط الرياضى فى أى مجتمع يعتبر مرفقا من مرافق الخدمة العامة وهدفا من أهداف الدولة لرعاية النشيء والشباب شأنها فى ذلك شأن الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ... وفى الغالبية العظمى من الدول أن لم يكن جميعها ينص دستور الدولة على مسئولية الحكومة المباشرة فى مجال التربية الرياضية ونشر الرياضة بين مجتمع الشباب .

(٢) الهيئات الأهلية :

الأصل فى الهيئات الأهلية هو أنها هيئات تقوم بمبادرات وجهود أهلية من مجموعة من الرواد والقادة المهتمين بمجال محدد من مجالات النشاط الرياضى - ويتم تمويل هذه الهيئات أساسا من مصادر التمويل الشعبى الأهلى سواء من المؤسسات أو الأفراد المهتمين بهذا النوع من النشاط .

ويدير هذه الهيئات عادة مجالس إدارة يتم إنتخاب أعضائها بالإنتخاب الحر المباشر من بين مجموع أعضاء الهيئة المسددين لإشتراكاتها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها .

ومن أمثلة الهيئات الرياضية الأهلية : النادى الرياضى / الإتحاد الرياضى/ اللجنة الأولمبية الأهلية .

(أ) النادى الرياضى :

هو الوحدة الأساسية لقاعدة تنظيم الهيئات الرياضية الأهلية فى أى مجتمع وهو مؤسسة تربوية رياضية تهدف إلى إتاحة الفرصة للشباب لممارسة الأنشطة الرياضية أساسا بالإضافة للأنشطة الثقافية والإجتماعية .

(ب) الإتحاد الرياضى :

الإتحاد الرياضى هو الهيئة المسئولة عن إدارة شئون لعبة معينة فى الدولة من جميع النواحى الفنية والإدارية والمالية وتتكون الجمعية العمومية للإتحاد الرياضى من ممثلى الأندية الرياضية المنضمة لعضوية الإتحاد وهم الذين ينتخبون مجلس ادارة الإتحاد لتولى مسئولية إدارة شئونه لفترة زمنية محددة .

ويكون للإتحاد الرياضى فروعا فى الأقاليم أو المحافظات تسمى مناطق الإتحاد تضم لعضويتها الأندية أعضاء الإتحاد فى نطاق الأقاليم أو المحافظة وتعمل على تنفيذ سياسة الإتحاد فى نطاقها .

وينضم الإتحاد الرياضى لعضوية الإتحادات الإقليمية والقارية والدولية المناظرة له لتنظيم إشتراك الفرق القومية وفرق الأندية التابعة له فى المسابقات الدولية التى تنظمها

هذه الإتحادات وفق لوائح ونظم كل مسابقة .

(ج) اللجنة الاولمبية الأهلية :

تتكون اللجنة الاولمبية فى الدولة من مجموع الإتحادات الاولمبية (الألعاب المدرجة بالبرنامج الاولمبى) ويشكل مجلس إدارتها بالإنتخاب من بين ممثلى هذه الإتحادات ويكون ذلك عادة عقب الإنتهاء من كل دورة أولمبية ، أى كل أربعة سنوات وهى الفترة الزمنية الواقعة بين الأولمبياد السابق والذى يليه .

وتعتبر اللجنة الاولمبية مسئولة عن تنظيم اشتراك الفرق القومية للدولة فى مسابقات الألعاب الاولمبية والقارية والاقليمية وهى وحدها التى تمثل الدولة فى هذه المسابقات طبقا للقواعد والنظم التى تضعها اللجنة الاولمبية الدولية وهى مسئولة عن رعاية القواعد والمبادئ الاولمبية والمحافظة عليها وحماية الهواية وفقا لدستور اللجنة الاولمبية الدولية والميثاق الاولمبى .

وختاما ... لعلنا نكون قد وفقنا فى عرض بعض الملامح المرتبطة بالأنشطة الرياضية فى مصر من حيث تاريخها وتطور نشأتها ومواقع هذه الأنشطة على الخريطة الدولية والتنظيمات التى تحدد ملامح العمل التنفيذى ورسم سياسات ممارسة تلك الأنشطة على كافة المستويات العالمية والدولية والمحلية .

* * * * *

هل أنت منصت جيد ؟ ...

إعداد : د . مدحت محمد أبو النصر
دكتوراه من جامعة ويلز ببريطانيا
أستاذ تنظيم المجتمع المساعد بجامعة حلوان

الإنصــات :

يحتاج الإنسان سواء فى حياته الشخصية أم الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الانصات للآخرين .

فـالزوج يحتـاج إلى أن ينصت إلـى زوجتـه ، والزوجـة تحتـاج إلى أن تنصت إلى الزوج ، والطبـيب يحتاج إلى أن ينصت إلى المريض ، والمدرس يحتاج إلى أن ينصت إلى تلاميذه ، والموظف يحتاج إلى أن ينصت إلى الجمـهور ، والمدير يحتـاج إلى أن ينصت إلى مرؤسيـه .

ولقد أوضحت الدراسات أننا نقضى ٨٠٪ من ساعات العمل فى عملية الإتصالات (حديث أو إنصات) منها مـالايقل عن ٤٥٪ يقضيـه المرء فى عـملية الإنصات وحـدها .

أسباب الإنصات :

إن الانصات هو عملية إتصال فى المرتبة الأولى ونحن نستخدم الانصات لأسباب عديدة منها :

(١) نقل المعلومات .

(٢) التعارف

(٣) تبادل المشاعر .

(٤) الفهم والاستيعاب .

بكلمات أخرى يمكن أن نحدد الأسباب التى تؤدى بالناس إلى الانصات فى الآتى :

(١) أن تحب المتحدث أو تكون معجبا به .

(٢) أن تعتقد أن المتحدث لديه مايستحق الاستماع .

(٣) أن يكون هناك احتمال الثواب أو العقاب فى الإنصات أو عدمه .

(٤) حينما تعتقد أن هناك احتمالا بأن يطلب منك التعليق على النقطة التى تم الحديث عنها .

(٥) أن تعتقد إذا أنصت جيداً للمتكلم فإنك تستطيع مناقشته فيما بعد .

أهمية الإنصات :

والإنصات له أهمية كبيرة فى تحقيق التواصل مع الناس ، ومساعدتهم ، وتوصيل الشعور بتقبلهم ، والتجاوب معهم ، والاحترام لهم ... بل إن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بآرائك وأفكارك ، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش .

كذلك يمكن أن نقول أن الإنصات الجيد هو أقصر الطرق للفهم والاستيعاب .. ولذلك فإن الله سبحانه وتعالى يقول فى سورة الأعراف « **وإذا قرىء القرآن فاستمعوا** (١) **له وأنصتوا** (٢) **لعلكم ترحمون** » الآية ٢٠٤ .

فالإنصات لغوياً ، مصدراً للفعل نصت ، بمعنى ترك الكلام من أجل الاستماع وتفهم كلام المتحدث .

ويستخدم مصطلح الإنصات كترجمة عربية لاصطلاح Listening بمعنى الإصغاء والاستماع الجيد ومحاولة الفهم .

الإنصات والاستماع :

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات ...

فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع . والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله . والاستماع يتم بواسطة الأذن ، بينما الإنصات يتم من خلال العقل .

مراحل الإنصات :

وتمر عملية الإنصات بمراحل يمكن تحديدها بإيجاز فى الآتى :

(١) الانتباه والتركيز .

(٢) الاستماع .

(٣) محاولة فهم المرسل (المتحدث)

(٤) تشجيع المرسل على الاستمرار من خلال الاستجابة البناءة سواء بالكلمة أو الحركة التى تساعد المرسل على التعبير الحر عن أفكاره .

حسن الإنصات :

يقول أحد الحكماء أننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام . ومن حسن الإنصات إمهال المتكلم حتى ينتهى من حديثه وقلة التلفت فى الجواب والأقبال بالوجه . والنظر إلى المتكلم . والوعى لما يقول .

---

(١) بمعنى « إقصدوا السماع وتوجهوا إلى تفهم الكلام » .

(٢) بمعنى « اتركوا الكلام لأجل الاستماع » .

وحتى يحسن الإنسان الإنصات لابد أيضا من أن يصمت فى أحيان كثيرة بما يعطى لنفسه الفرصه فى فهم كلام المتحدث والتفكير فى موضوع الحوار .

ولقد مدح بعض الحكماء الصمت بسبع عبارات هى :

١ - أنه عبادة من غير غذاء .

٢ - زينة من غير حلى .

٣ - هيبة من غير سلطان .

٤ - حصن من غير حارس .

٥ - استغناء عن الإعتذار لأحد .

٦ - راحة الكرام الكابتين .

٧ - ستر لعيوب المتكلم .

الإنصات والزمن :

ومع كل هذه الأهمية والفوائد للانصات ، إلا أن معظم الأفراد لايجيدون الإنصات الفعال . حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق ، لايتجاوز الشخص ماسمعه وفهمه وقيمه عن نصف ماقيل تقريباً .

وخلال ٤٨ ساعة يفقد ٥٠٪ منها لتنتهى الرسالة عمليا إلى ٢٥٪ من أصلها . بمعنى آخر أننا نحتجز فى ذاكرتنا ما لايزيد عن ربع مانسمعه وننصت إليه .

عقبات الإنصات الجيد :

ومن العقبات التى قد تصادف طريقك إلى الإنصات الجيد :

١ - شعورك الملح بأنه يجب عليك الإجابة عن شىء ما أو تقريره .

٢ - الحكم على الكلام الصادر من المتكلم . كما يفعل بعض المتعمقين فى اللغة حيث إنهم يخرجون عن موضوع الحديث تماماً بسبب خطأ قد يقع من المتكلم فى الإعراب مثلاً .

٣ - أن تسمع وأنت فى عجلة من أمرك . من أجل أن تكرم صديقا لك أو تحابيه ، ولوعرفت أن الوقت الذى تضيعه بدون فهم هو نفسه لو حاولت أن تفهم لما تعجلت .

٤ - أن تسمع ما تريد سماعه فقط - فتختار مما قال ما تحب أن تسمعه فقط وتهمل ماعداه .

٥ - أن يكون لديك ماتود قوله ويلح عليك وتتحين الفرصة لمقاطعة محدثك حتى تدلى بما لديك .

٦ - أن تكون مشغول الباب تماما مما لايفسح مجالا للسماع من الآخرين .

٧ - أن لاتكون متفقا فى الرأى مع محدثك أو مقتنعا سلفا أنك وإياه متناقضان فى المبدأ .

٨ - أن ترى محدثك كشخص لا ينتمى إليك ولاتنتمى إليه ، لكل منكما أفكار متعارضة .

٩ - أن تكون منصرف الذهن عن محدثك أو محملقاً فيه دون متابعة أو تركيز .

ما الذى تفعله لتستطيع الإنصات بشكل فعال وجيد ؟

١ - أن تنصت للأفكار وليس للجمل والعبارات -

فربما تكون الجمل غير موضحة للمعنى .

٢ - أن تعرف المحتوى الحقيقى والمراد من وراء كلام المتحدث أكثر من التعرف على الظاهر منه .

٣ - فكر للأمام للاستعداد للنقطة التالية . لتربط بينها وبين النقطة الأولى وهكذا حتى تكون موضوعا متكاملا ، ولكن إحذر اعتقاد أو افتراض النقطة التالية .

٤ - لا تندفع بتحضير الرد على الحديث .

٥ - ضع فى عقلك دائما أن الحديث مستمر حتى ميعاد الإنتهاء فلا تكن متلهفا على فترات فى وسط الحديث يتوقف فيها ولا تنتظر وقت الإنتهاء وتظل تنظر فى الساعة كل دقيقة .

٦ - أن يكون ذهنك حاضرا عند سياق الأمثلة حتى تربط بينها وبين المراد توضيحه بها .

أخـــيرا ..

تذكر أن انعدام مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية ، حيث يترتب عليها على سبيل المثال ، إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى ، والوقوع فى أخطاء عديدة .. لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيرا من المعلومات التى تهمك فى الحياة والعمل أو الدراسة .

(√) إعرف نفسك ..

(X) هل انت منصت جيد ؟...

الآن، ما مدى قدرتك على الانصات الجيد، وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالاجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «لا».

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك:

١ - هل تعطي لهم الاحساس بالاهتمام بحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٢ - هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٣ - هل تشعر المتحدث بانك متابع لحديثه من خلال اشارة حركية أو صوتية؟

نعم ☐ لا ☐

٤ - هل تستخلص كثيراً من الأمور

خلال الحركات الجسمانية ونبرة الصوت لدى المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٥ - هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟

نعم ☐ لا ☐

٦ - هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه. ثم تقوم بمناقشته؟

نعم ☐ لا ☐

٧ - في حالة عدم فهمك احدى الأفكار التي طرحت في الحديث. هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٨ - هل توافق على هذه العبارة: فن الانصات يتطلب أن اكون مبتسما بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة؟

نعم ☐ لا ☐

٩ ـ هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

١٠ ـ هل تنصت الى ما يهمك من الكلام فقط، وتعرض عن دونه؟

نعم ☐ لا ☐

١١ ـ هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معك؟

نعم ☐ لا ☐

١٢ ـ هل توحي للمتحدث بانك معه، في حين انك لست كذلك؟

نعم ☐ لا ☐

التعليمات والتفسير

أ ـ اعط لنفسك درجة واحدة في حالة الاجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من ١ الى ٨، وفي حالة الاجابة بـ «لا» عن الأسئلة من ٩ الى ١٢.

ب ـ أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

* اذا حصلت على ٩ درجات فاكثر، فانت منصت جيد، تحترم الآخرين وتهتم بهم، عندما يتحدثون معك. أغلب الناس يستمتعون بالتكلم معك، وهم سعداء لانصاتك وانتباهك لحديثهم.

* اذا حصلت على ٥ الى ٨ درجات، فانت احيانا منصت جيد، واحياناً اخرى لا.. وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي اهمية بالنسبة إليك، أو ان انتباهك وتركيزك في الحديث يتاثران ببعض الامور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

* أخيراً، اذا حصلت على اقل من ٥ درجات فانت شخص غير منصت للآخرين، أنت تستمع إليهم باذنك فقط، لا بعقلك، وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة، لان الانصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك، لأنهم ليسوا أغبياء، ولانهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم انصاتك اليهم.

ننصحك بإعادة قراءة المقدمة والأسئلة مرة أخرى. ■■

المراجع المستخدمة :

(١) القرآن الكريم .

(٢) محمد عبد الغنى : مهارات الحديث والإنصات (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٨) .

(٣) مدحت محمد أبو النصر : « هل أنت منصت جيد ؟ » مجلة الشروق ، العدد ٣١٨ ، السارقة : ١١-١٩٩٨/٥/١٧ ، ص ٧٤.

(٤) مدحت محمد أبو النصر : « مهارة الإنصات للآخرين » ، برنامج مهارات الاتصال الفعال (دبى : معهد التنمية الإدارية ، ١٩٩٩) من ص ١٠ – ١٢ .

*****

إدراك المدراء والمصدرين لمعوقات الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية

(بحث محكم)

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

بقية المنشور بالعدد السابق

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

أولاً : مقدمة :

أظهرت الباحثة فيما سبق ، ما تعانيه مصر من مشكلة لعجز فى الميزان التجارى ، ويعكس هذا العجز عدم قدرة لإنتاج المحلى على الوفاء بالمتطلبات المحلية من ناحية ، عدم قدرته على النفاذ إلى الأسواق الخارجية من ناحية أخرى ، كما يعكس ذلك عدم القدرة على استغلال المزايا النسبية ، وتطوير الإنتاج لمواكبة احتياجات السوق المحلية والعالمية والأفريقية ، كما يعكس أيضاً عدم معرفة واكتشاف المزايا التنافسية التى يستطيع المنتج المصرى بها اختراق الأسواق الدولية .

وعلى الرغم من الجهود الرسمية لتشجيع وتنمية الصادرات المصرية ، وفتح أسواق جديدة لها ، إلا أن هذه الجهود لم تحقق النتائج المطلوبة ، واستمرت المشكلة قائمة ، حتى أصبحت مصر تمثل طبقاً لتقارير البنك الدولى الترتيب الثالث بالنسبة للدول الأقل تصديراً والرابع بالنسبة للدول الأكثر استيراداً [٣٥] ، مما يعنى

استمرار توقع تزايد الفجوة فى الميزان التجارى ، إذا لم يحدث تقدماً ملموساً فى الصادرات المصرية ، خاصة مع الاتجاه لتحرير التجارة .

لذلك يتطلب الأمر إعطاء الأولوية الكاملة ، لتنمية وزيادة الصادرات ، بإزالة أى معوقات أو عقبات تعوق العملية التصديرية .

ثانياً : معوقات التصدير :

تواجه الصادرات المصرية بعض المعوقات التى تحد من نموها ، تتمثل فيما يلى (*)

X_1 معوقات تمويلية .
X_2 معوقات جمركية .
X_3 معوقات جمركية من الدول المستوردة .
X_4 معوقات تسويقية .
X_5 معوقات إنتاجية .
X_6 معوقات تكنولوجية .
X_7 معوقات نقل وعبور .
X_8 معوقات من الجهات المسئولة عن الرقابة على الصادرات فى الموانىء المصرية .

وقد تم استقصاء آراء عينة من المصدرين المصريين ، الذين يصدرون منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان ، ومدراء التصدير بالشركات القابضة ، التى تقوم بتصدير منتجات الشركات التابعة لها ، وذلك للتعرف على درجة تأثير كل معوق من وجهة نظرهم ، على العملية التصديرية إلى السوق الأفريقية .

ثالثاً : إدراك المصدرين ومدراء التصدير بالشركات القابضة لمعوقات الصادرات المصرية إلى السوق الأفريقية :

أ - ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب :

يوضح الجدول رقم (١٦) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب ، الذى تم حسابه باختبار مان ويتنى Mann Whitney أو U.Test ، الذى يتعبر من أقوى الاختبارات اللامعملية ، الخاصة بالفرق بين مقياسين ، ومن شروطه أن المتغيرات محل الدراسة مقاسة بمقياس ترتيبى أى مقياس ليكرت .

(١) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المدراء فى التسارع التكنولوجى ، الذى يجتاح العالم الان فى كل وسائل الإنتاج ، عدم استطاعة المنتجين المصريين من ملاحقته . كان ترتيب هذا المعوق ، وفقاً لإدراكات المصدرين هو الثامن أو الأخير ، حيث يرجع ذلك إلى أنهم يعتمدون فى إنتاجهم أساساً ، على الأيدى العاملة فأغلب المنتجات المصدرة هى المنسوجات القطنية ، السجاد ، الحلوى والسيراميك .

(٢) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المصدرين فى التسويق ، من حيث ندرة المعلومات عن الأسواق الأفريقية ، مع عدم إجراء بحوث تسويقية لاكتشاف رغبات واحتياجات وأذواق المستهلك الأفريقى ، والتى يتم على أساسها تصميم المنتجات ، التى تحوز القبول لدى هذا

(*) تم كتابة هذه المعوقات بالتفصيل فى الفصل الأول مقدمة البحث ضمن مظاهر المشكلة .

جدول رقم (16)

ترتيب معوقات التصدير وفقاً لآراء المصدرين والمدراء وفقًا لمتوسط الرتب

م	المعوقـــــات	مدراء التصدير بالشركات التابعة		المصدرين	
		متوسط الرتب	الترتيب	متوسط الرتب	الترتيب
X_1	التمويلية	31.00	6	30.40	3
X_2	التسويقية	11.60	8	34.28	1
X_3	الإنتاجية	47.60	2	27.08	7
X_4	التكنولوجية	48.70	1	26.86	8
X_5	الجمركية المصرية	33.30	5	29.94	4
X_6	جمركية من الدول المستوردة	35.70	4	29.46	5
X_7	نقل وعبور	15.80	7	33.44	2
X_8	الجهات المسئولة عن رقابة الصادرات	39.20	3	28.76	6
	(X) المتوسط العام	42.75		28.05	

المصدر : النتائج الإحصائية لإجابات المستقصى منهم على الإستقصاء .

المستهلك . يقابل ذلك ندرة أكثر فى معرفة المستهلك الأفريقى بالمنتجات المصرية ، ومدى قدرتها التنافسية من حيث الجودة والسعر والتعبئة والتغليف . يضاف إلى ذلك قلة الاهتمام بإقامة المعارض الدائمة للمنتجات المصرية ، فى الدول الأفريقية ، واستخدام البعثات الترويجية كأداة تسويقية هامة ، كان ترتيب هذا المعوق هو الثامن لدى المدراء .

(٣) تمثل المعوق الثانى ، لدى المدراء الإنتاج ، من حيث مواصفات المنتج الذى يرضى رغبات واحتياجات المستهلك الأفريقى ودرجة جودته ، بالإضافة إلى الاهتمام بحسن تعبئته وتغليفه ، وجودة تشطيباته ، ومحاولات التطوير والابتكارات الدائمة للمنتجات . كان ترتيب هذا المعوق هو السابق لدى المصدرين .

(٤) تمثل المعوق الثانى ، لدى المصدرين فى خدمات النقل والعبور ، حيث تمثل تكلفة باهظة ،بالإضافة إلى المخاطر التى يمكن أن تواجهها الحاويات أو الشحنات فى الموانئ المختلفة ، وذلك لعدم وجود خطوط مباشرة للنقل الجوى والبحرى لدول السوق الأفريقية ، وعدم توفر طرق ممهدة لخطوط النقل البرى . حيث أنه غالباً يتم نقل المنتجات المصرية ، إلى الأسواق الأفريقية بطريقة غير مباشرة عبر الموانىء الأوروبية . كان ترتيب هذا المعوق هو السابع لدى المدراء .

(٥) تمثل المعوق الثالث ، لدى المدراء فى الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات ، من حيث تعددها وتداخل اختصاصاتها ، وتأزم البيروقراطية بها ، بالإضافة إلى طول الإجراءات . كان هذا المعوق هو

السادس لدى المصدرين ، لأنهم يوظفون الشخصيات ذات المكانة التى تستطيع تخليص هذه الإجراءات بسرعة ودقة .

(٦) تمثل المعوق الثالث ، لدى المصدرين فى التمويل ، حيث تعانى كل الدول الأفريقية ـ تقريباً ـ من ندرة الصرف الأجنبى ، ويعتمد المستوردون فيها على الإئتمان طويل الأجل (لمدد تتراوح بين ٦٠ و ١٨٠ يوماً) ، مع وجود مخاطر وصعوبات كبيرة فى السداد . بالإضافة إلى عدم وجود خدمات مصرفية متطورة لهذا الغرض فى هذه الدول ، مما يجعل المعاملات تتم عن طريق بنوك خارجية (أوروبية) . فضلاً عن هذا ، عدم وجود نظم فعالة لضمان الصادرات ، الأمر الذى يضعف قدرة المصدرين المصريين على المنافسة فى هذه الأسواق ، بالمقارنة مع منافسيهم وخصوصاً من دول شرق آسيا . لقد أنشىء البنك الأفريقى للتصدير والاستيراد (AFRIXIMBANK) ، عام ١٩٩٤ (ومقره القاهرة) ، بغرض توفير التمويل للمصديرن والمستوردين الأفارقة ، وتقديم الضمانات والتسهيلات المصرفية التى يحتاجها توسيع التجارة بين الدول الأفريقية ، إلا أنه ما زال فى مهده . كان ترتيب هذا المعوق هو السادس لدى المدراء .

(٧) تقاربت إدراكات المدراء والمصدرين ، فى ترتيب المعوقات الجمركية من الدول المستوردة ، حيث احتلت الترتيب الرابع لدى المدراء والخامس لدى المصدرين . كما تقاربا أيضاً فى المعوقات الجمركية المصرية ، حيث احتلت الترتيب الخامس لدى المدرآء ، والرابع لدى المصدرين .

(٨) اتضح التباعد الشديد والاختلاف ، فيما بين كل من إدراكات المدراء والمصدرين ، نحو درجة تأثير معوقات التصدير على الصادرات المصرية .

حيث كان المتوسط العام لإدراكات المدراء هو ٤٢٫٧٥ ، والمصدرين ٢٨٫٠٥ .

وفقا للتحليل السابق ، نصل إلى :

النتيجة السابعة « رغم أن كلاً من مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين ، الذين يصدرون منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بالعاشر من رمضان ، يعملان معاً لتحقيق طفرة فى الصادرات المصرية ، إلا أن ترتيبهم للمعوقات التى تقف حائلاً أمام انطلاق هذه الصادرات ، اختلف بدرجة كبيرة فى ترتيب ست معوقات ، وتقارب فى إثنتين فقط » .

ب - مستوى المعنوية لمعوقات التصدير وفقاً لإداركات المدراء والمصدرين :

يوضح الجدول رقم (١٧) مستوى المعنوية لمعوقات التصدير ، وفقاً لاختبار مان ويتنى Mann Whitney ، المبنى على إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتائج التالية :

النتيجة الثامنة « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية » .

		مستوى المعنوية
X_1	**المعوقات التمويلية .**	٠٫٩٢
X_5	**المعوقات الجمركية المصرية**	٠٫٤٧

جدول رقم (17)

مستوى المعنوية لمعوقات التصدير

وفقًا لإدراكات المدراء المصدرين

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X
Mann-Whitney U	245.000	61.000	79.000	68.000	222.000	198.000	103.000	163.000	127.500
Wilcoxon W	1520.000	116.000	1354.000	1343.000	1497.000	1473.000	158.000	1438.000	1402.500
Z	-.103	-4.215	-3.497	-3.860	-.715	-1.105	-3.641	-1.816	-2.441
Asymp. Sig. (2-Tailed)	.918	.000	.000	.000	.474	.269	.000	.069	.015

المصدر : الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التى تمت عن طريق البرنامج الجاهز SPSS أى Statistical Packages for Social Sciences بإستخدام الكمبيوتر الشخصى PC .

مستوى المعنوية

X_6	**المعوقات الجمركية من الدول المستوردة**	**.47**
X_8	**المعوقات الجمركية من الجهات المصرية المسئولة عن الرقابة على الصادرات**	**.07**

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية ، أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

X_2	**المعوقات التسويقية**	**.00**
X_3	**المعوقات الإنتاجية**	**.00**
X_4	**المعوقات التكنولوجية**	**.00**
X_7	**المعوقات الخاصة بالنقل والعبور**	**.00**

وفقاً للنتائج السابقة يقبل الفرض الثالث ـ جزئياً ـ ونصه : «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير المتمثلة فــــى :

- X_1 **المعوقات التمويلية .**
- X_2 **المعوقات التسويقية .**
- X_3 **المعوقات الإنتاجية .**
- X_4 **المعوقات التكنولوجية .**
- X_5 **المعوقات الجمركية المصرية .**
- X_6 **المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**
- X_7 **المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .**
- X_8 **المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**

ج - مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

يوضح الجدول رقم ١٧ مستوى المعنوية ، للمتوسط العام للرتب (X) ، للمعوقات الثمانية ، فيما بين كل من إدراكات المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية ، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى المعنوية ٠١٥ر » .

وفقاً لهذه النتيجة ، نصل إلى عدم صحة الفرض الرابع أى رفضه ، ونصه : « عدم وجود فروق معنوية للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين» .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً : النتائج :

١ - الجهود الرسمية لتنشيط الصادرات المصرية . وحجم هذه الصادرات :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الأول الذى نصه «قد يؤدى عدم وجود استراتيجية واضحة للتوجه الخارجى ، إلى فشل كل الجهود الرسمية لزيادة الصادرات المصرية ، إلى السوق العالمية بصفة عامة ، وإلى السوق الأفريقية بصفة خاصة» .

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الأولى : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضآلة نسبة الواردات مقارنة بنسبة الواردات من السوق العالمية » .

النتيجة الثانية : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضعف نسبة الصادرات مقارنة بنسبة الواردات من السوق الأفريقية » .

النتيجة الثالثة : «هناك جهود رسمية ، على الصعيد العالمى بصفة عامة ، وعلى الصعيد الأفريقى بصفة خاصة ، لفتح أسواق جديدة أمام الصادرات المصرية لتنشيطها وتنميتها ، إلا أنها تبوء بالفشل لعدم وجود

استراتيجية واضحة للتوجه الخارجى ، تخدم العملية التصديرية» .

ب - حجم التجارة المصرية مع السوق الافريقية :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثانى الذى نصه : «قد يرجع القصور فى الصادرات إلى قصور باللجان المشكلة لتنشيط هذه الصادرات» ، وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التاليـــة :

النتيجة الرابعة : «ضآلة قيمة ونسبة الصادرات المصرية إلى السوق الأفريقية ، قد يرجع إلى قصور هذه الصادرات» .

النتيجة الخامسة : «تعتمد الجهود الرسمية لتنشيط وتنمية الصادرات المصرية ، على عدد من اللجان ، إلا أن هذه اللجان ليس بها تمثيل لشركات قطاع الأعمال العام والشركات الخاصة المسئولة عن الإنتاج ، لطرح وجهات النظر المختلفة ، ولمعرفة المعوقات التى تحول دون زيادة الصادرات، لدراستها وللوصول إلى الحلول المناسبة ، لتنشيط وتنمية هذه الصادرات» .

النتيجة السادسة : «رغم تشكيل اللجان من الوزراء ، ذات العلاقة بالصادرات المصرية ، إلا أن هذه الصادرات ما زالت ضئيلة ، مما أدى إلى وجود عجز دائم بالميزان التجارى» .

ج - إدراك المدراء والمصدرين للمعوقات التى تواجه الصادرات المصرية إلى السوق الافريقية :

(١) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب . ومستوى المعنوية :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثالث - جزئياً - ونصه «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير ، المتمثلة فى :

- X_1 **المعوقات التمويلية .**
- X_2 **المعوقات التسويقية .**
- X_3 **المعوقات الإنتاجية .**
- X_4 **المعوقات التكنولوجية .**
- X_5 **المعوقات الجمركية المصرية .**
- X_6 **المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**
- X_7 **المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .**
- X_8 **المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الثامنة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

		مستوى المعنوية
X_1	**المعوقات التمويلية .**	٠ر٩٢
X_5	**المعوقات الجمركية المصرية .**	٠ر٤٧
X_6	**المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**	٠ر٤٧
X_8	**المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**	٠ر٠٧

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

X_2	المعوقات التسويقية .	٠٫٠٠
X_3	المعوقات الإنتاجية .	٠٫٠٠
X_4	المعوقات التكنولوجية .	٠٫٠٠
X_7	المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .	٠٫٠٠

(٢) مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

أثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الرابع الذى نصه : «عدم وجود فروق معنوية للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين» .

وقد ثبت من خلال النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة : «يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية ، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى المعنوية ٠٫٠١٥» .

ثانياً : التوصيات :

قد يرجع كل ما سبق ، إلى عدم وجود استراتيجية محددة المعالم ، ترسم تحركات الصادرات المصرية . وبناء عليه توصى الباحثة بما يلى :

التوصية الأولى : «تحديد الميزة التنافسية أو الميزات التنافسية التى تمتلكها مصر ، لتحديد المنتجات التى تغزو بها الأسواق الخارجية والتى تتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك الخارجى أوروبى ، أمريكى ، أسيوى ، عربى وأفريقى .

التوصية الثانية : «وضع استراتيجية التوجه الخارجى Outward Oriented ، أو ما يعرف بسياسة التصدير [٣٦] . حتى تحقق الدولة من خلالها أداء أفضل للصادرات والنمو الاقتصادى ، كما يتحقق دعماً لقدرات القطاعات المختلفة فى مواجهة المنافسة الخارجية ، حيث يكون فى مقدورها ، تنويع تشكيلة المنتجات والخدمات» .

التوصية الثالثة : « الهدف الرئيسى لهذه الاستراتيجية هى : بناء قاعدة للصادرات المصرية فى أقاليم ودول العالم عامة ، وفى أقاليم ودول القارة الأفريقية خاصة» .

التوصية الرابعة : «وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ على مراحل :

المرحلة الأولى : تقسيم الوضع الحالى لمعرفة المعوقات والمخاطر التى تواجه التنفيذ ، لوضع الحلول اللازمة والممكنة لتنفيذها .

المرحلة الثانية : حصر ما هو متاح من إمكانيات مادية ، بشرية ، فنية ، وإدارية ، لتحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها .

المرحلة الثالثة : وضع خطة صناعية للتصدير عن طريق :

أ – تعديل القوانين والتشريعات الجمركية والاقتصادية والنقدية وفقاً لهذه الاستراتيجية .

ب – حشد كل الطاقات اللازمة لخدمة الخطة الصناعية وتنفيذها .

ج - تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية ، بمنحها مزايا متنوعة ، للإنتاج للتصدير .

د - تطوير الصناعات المتواجدة بما يتفق مع هذه الخطة .

التوصية الخامسة : «التطوير المستمر للمنتجات ، عن طريق ربط المشروعات الصناعية المختلفة بمراكز البحوث العلمية ، وبما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلك الخارجي الدائمة التغيير» .

ثالثاً : البحوث المستقبلية :

توصي الباحثة بإجراء البحوث التالية :

(أ) إدراكات مدراء الجمارك المصرية والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ب) إدراكات مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ج) استراتيجية التصنيع من منظور الميزة التنافسية .

(د) تقييم أداء المشروعات الصناعية بالمدن الجديدة .

(هـ) تقييم أداء قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس من منظور الميزة التنافسية .

(و) تقييم أداء قطاع الصناعات الغذائية من منظور الميزة التنافسية .

* * *

هوامش البحث

(١) سعد طه علام ، «دور الدولة في ظل المستجدات العالمية والمحلية» ، فبراير ١٩٩٨ ، ملحق للأهرام الاقتصادي ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٢٣ .

(٢) زاهر رياض ، «كشف أفريقيا» ، ب . ت ، معهد الدراسات والبحوث الأفريقية ، القاهرة ، ص١٠ .

(٣) محمد محمد فايق ، «ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا» ، ١٩٨٧ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص١٠٣ .

(٤) جمال عبد الناصر ، «فلسفة الثورة» ، ب . ت ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، ص ٧٧ ـ ٧٨ .

(٥) محمد محمد فايق ، « عبد الناصر والثورة الأفريقية » ، ١٩٨٠ ، دار الوحدة ، بيروت ، لبنان ، ص١٥ ، « ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٥ .

(٦) مجدي حماد ، «حرب الخليج وتأثيرها على التعاون العربي الأفريقي : « قراءة أولية » ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة ص٧٢ .

(٧) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

أ - د . طاهر حمدي كنعان ، « البعد الاقتصادي للعلاقات العربية ـ الأفريقية المعاصرة » ١٩٨٧، مركز دراسات الوحدة الأفريقية ، بيروت ، لبنان ، ص٤٣٧ ـ ٤٦٥ .

ب - عبد الملك عودة ، «التعاون العربي الأفريقي في

العشرين عاماً الماضية ، من الفرصة التاريخية إلى المأزق التاريخى» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص٧ ـ ٥٤ .

ج - عطا حسن البطحانى ، «الأبعاد السياسية للتعاون الاقتصادى بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربى فى غرب أفريقيا ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جمعة القاهرة ، القاهرة ص٣٢٩ ـ ٣٤٨ .

(٨) تشير الباحثة إلى أنه لم يتم استخدام إطار محدد أو تصميم معين فى الدراسة الاستطلاعية ، حيث لا يوجد تصميم محدد أو إجراءات ومراحل معينة للبحوث الاستطلاعية ، لذلك قامت الباحثة بالاتصالات الممكنة بالمصادر الميسرة والتى لها صلة بموضوع البحث للحصول على القدر المناسب من البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين وصياغة مشكلة البحث ، وفروضها ، وقائمة الاستقصاء ، وتحديد المعوقات التى تحد من انطلاق الصادرات المصرية بها ، وما غير ذلك ضرورى لإعداد البحث ، أنظر فى ذلك :

D.M.Bellengor & B.A. Breenberg. Marketing Research, 1988, Illinois Richard D. Irwin, PP. 66-71.

(٩) توصلت الباحثة إلى هذه المعوقات من خلال ثلاثة مصادر :

* المصدر الأول : الاطلاع على ما يلى (١) نتائج الندوة التى عقدت بمركز بحوث ودراسات التجارة الخارجية ، جامعة حلوان فى ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، عن «بدء تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وأساليب الاستفادة منها» . (٢) المقالات المختلفة المنشورة بالأهرام الاقتصادى ، وخاصة مقالات د . عبد الملك عودة خلال عامى ١٩٩٧ ، و١٩٩٨ .

* المصدر الثانى : المقابلات الشخصية مع مدراء التصدير بالشركات القابضة وعينة من المصدرين عبر الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

* المصدر الثالث : بحث د . عراقى الشربينى ، «العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقى» ، مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر للبحوث السياسية ، بعنوان «علاقات مصر مع دول الجوار فى التسعينات» فى الفترة من ٥ ـ ٧ ديسمبر ١٩٩٨ .

(١٠) عراقى عبد العزيز الشربينى ، المرجع السابق ، ص١٩ ـ ٢٠ .

(١١) عطا الحسن البطحانى ، «الأبعاد السياسية للتعاون بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربى فى غرب أفريقيا» ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٢٩ ـ ٣٤٨ .

(١٢) عراقى عبد العزيز الشربينى ، «العلاقات الاقتصادية العربية الأفريقية» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٣٥٠ ـ ٣٥١ .

(١٣) حمدى عبد الرحمن ، «أفريقيا والقرن الواحد والعشرين : رؤية مستقبلية ، يونيو ١٩٩٧ ، مركز البحوث

والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص١ ـ ٤٧ .

(14) Dani Rodrik, "Why is Trade Reform So Difficult in Africa?", May 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya, pp. 43-69 .

(15) Ademola Oyeji de, Trade and Regional Integration in The Development - Context : Emerging patterns Issues and Lessons for Sub -Saharan Africa, 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya,pp.108-145.

(١٦) عراقى عبد العزيز الشربينى : « العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقى » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١ ـ٣٢ .

(١٧) تم الاطلاع على ما يلى : رئاسة مجلس الوزراء ـ مركز معلومات القطاع العام «إنجازات القطاع العام ٩١ : ٩٢ ، نوفمبر ٩٥ ، مركز المعلومات بالقاهرة ، القانون رقم ٢٠٣ سنة ١٩٩١ ، وزارة التخطيط ، دراسة تحليلية للمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة (دراسة الأوضاع الراهنة لمدن الجيل الأول ، نوفمبر ١٩٩٦ ، وزارة التخطيط (البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة) ، القاهرة تقارير ومذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة .ـ مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، مركز المعلومات ، القاهرة .ـوزارة قطاع الأعمال العام ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، «تقرير تقييم الأداء للشركات القابضة ٩٧/٩٦ مارس ١٩٩٨ ، القاهرة .ـ سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .ـ الأهرام الاقتصادى ، إعداد عامى ٩٧ ، ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .

(١٨) حمدى أبو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية ، ب . ت . ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ص٣١٨ .

(١٩) سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح ، «الاختبارات اللامعملية» ، ١٩٩٥ ، ب . ن . ، ص٥٤ .

(٢٠) تم حصر أعداد المصدرين من واقع سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

(٢١) مقابلة شخصية مع بعض المسئولين بالميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان فى ١٩٩٨/١٢/٢٥ ، والاطلاع على سجل الصادر بالميناء .

(٢٢) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

– سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح سالم ، «مقدمة فى الإحصاء التحليلى» ، ١٩٩٢ ، ب . ت . ، ص٣٥٥ .

– ______________________ ،

______________ ، «الاختبارات اللامعملية» ،

مرجع سبق ذكره ، ص٥٤ – ٥٨ .

(٢٣) منى محمد إبراهيم البطل ، «إدارة المخازن ـ المبادىء والأسس ـ نظرة مستقبلية للقرن الحادى والعشرين» ، ١٩٩٨ ، ب . ن . ، ص١٧٦ – ١٧٨ .

(٢٤) سالم وهبى ، محمد إبراهيم ، «مجموعة الـ ١٥ رسالة قومية إلى الدول الصناعية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٨ –٢٦ .

(٢٥) تريزة الأفندى ، «عصر الشراكة المصرية الفرنسية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ص٦ – ٩ .

(٢٦) هشام جاد ، «إتفاقية التبادل الحر بين مصر والمغرب» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٤ ـ١٥ .

(٢٧) الأهرام الاقتصادى ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، ص١٢ .

(٢٨) عبد الناصر محمد ، «اجتماع اللجنة التجارية المصرية ـ السودانية بالقاهرة فى يناير القادم» ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٦٣ .

(٢٩) سالم وهبى ، «مصر تنافس شركات عالمية لتطوير شركة السكر بكينيا» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٥ .

(٣٠) ———————— ، «لجنة عليا فى لوزاكا بين مصر ـ زامبيا» ، أغسطس ١٩٩٨ ، العدد ١٥٤٤ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٥ .

(٣١) نعمان الزياتى ، «المأزق العربى فى المنطقة الحرة» ، أبريل ١٩٩٨ ، العدد ١٥٢٩ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٤٤ ـ ٤٧ .

(٣٢) مقابلة شخصية مع أحد المستشارين التجاريين بجهاز التمثيل التجارى بتاريخ ١٩٩٩/١/٢٧ .

(٣٣) مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، القاهرة ، ص٣ ـ ٧ .

(٣٤) يمكن الرجوع إلى :

* جريدة الأهرام ، خلال شهرى نوفمبر ، ديسمبر ١٩٩٧ ، سبتمبر ١٩٩٨ ، أكتوبر ونوفمبر ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة

* الأهرام الاقتصادى ، من العدد ١٥٤٨ حتى العدد ١٥٥٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .

* مذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة .

* تصريحات لرئيس الوزراء ، الأهرام الاقتصادى ، العدد ١٥٥٤ ، ص١٥ .

(٣٥) يمنى الحماقى ، «سياسة مصر نحو التصدير» ، ١٩٩٨ ، المؤتمر السنوى الثامن بعنوان «الإدارة وافاق المستقبل» ، د . سعيد يس عامر ، ص٤٧٩ .

(٣٦) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

(a) B. Balassa, Structural Adjustment Policies In Developing Economics, January 1882, World Develoment , Vol. 82,pp.23-38 .

ب – عمر سلمان ، عزت المراكبى ، «قراءات فى : مشكلات الاقتصاد الدولى المعاصر» ، ١٩٩٨ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص١٢٠ .

* * * * *

هل يجوز التفويض فى التفويض بالنسبة للسلطة أو الإختصاص ؟ ...

إعداد : العميد دكتور / حسن حسين شرف
الإدارة العامة لتصاريح العمل

نتناول فى هذا المقال موضوعا هاما وحيويا ، ألا وهو التفويض الإدارى فى السلطة أو الإختصاص ، وهل يجوز التفويض فى التفويض ؟ ...

يعتبر التفويض حجر الزاوية فى القانون الإدارى ، كما أنه ضرورة من ضرورات حسن التنظيم الإدارى من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز المهام الموكولة إليها بسرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء فى الإجراءات ، بالإضافة الى خفض الأعباء المالية (١) .

كما أن التفويض من شأنه أن يرفع الضغط عن كاهل القادة الإداريين لكى يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق وإتخاذ القرار ويترك للموظف الأدنى مهام إنجاز الأعمال الأخرى (٢) .

وبالإضافة الى ما سبق تتعدد الأسباب الداعية الى التفويض حيث لا يتسع المجال الى سردها (٣) .

ونود فى البداية التعريف بالتفويض الإدارى وعناصره حتى يتسنى الإجابة على السؤال المطروح ، وهل المقصود بالتفويض بالنسبة للسلطة أو الإختصاص أم كليهما معاً ؟

أولا : التعريف بالتفويض الإدارى :

تتعدد تعريفات التفويض الإدارى وفقا للعلم الذى يتناوله ، والزاوية التى ينظر اليه منها ، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية ، وأيضا من وجهة نظر علماء الإدارة العامة وفقا لما يلى :

(١) تعريف التفويض فى اللغة :

لفظ التفويض من (فوض) اليه الأمر (تفويضا) رده اليه ، وتفاوض الشريكان فى المال ، أي اشتركا فيه أجمع وهى شركة ، و (المفاوضة) وفاوضه فى أمره أى جاره و (تفاوض) القوم فى الأمر أى فاوض بعضهم بعضا [٤] .

كما قيل فوض اليه الأمر ، أى صيره اليه وجعله الحاكم فيه [٥] .

وجاء بمعجم الفاظ القرآن الكريم فى مادة " فوض - أفوض " أنه من الحصى يأتو فوضى ، أى مختلطين ، وما لهم فوضى بينهم ، أى مختلط فيهم ، ومنه يجيء الإتكال فى الأمر على آخر ورده اليه ، فيقال : فوض اليه أمره ، ومن هذا المعنى ورد المضارع فى أفوض " وأفوض أمرى الى الله " [٦] .

ولقد عرف قديما مبدأ تلازم السلطة والمسئولية ومبدأ تفويض السلطة [٧] .

فكان الرسول " صلى الله عليه وسلم " ينيب عنه عمالا الى القبائل والمدن الكبرى بالحجاز واليمن ، وكانت وظيفة هؤلاء العمال الإمامة فى الصلاة وجمع الصدقات والحكم بين الناس كما كان عليه الصلاة والسلام يرسل الرسل الى قريش نيابة عنه ليبلغهم أمرا ويفاوضهم فى صلح أو غيره ، ثم يباشر اشرافه ورقابته عليهم إما بنفسه أو بواسطة رسله ومبعوثيه [٨] .

وفى عهد الخلفاء الراشدين ، تنوعت حاجات الدولة الإسلامية ، الأمر الذى جعل كل ما يصدر من الخليفة من تفويضات متنوعا حسب الظروف والأحوال ، حيث كان الخليفة يفوض بالمهمة والسلطة المناسبة لتأديتها ، كما كان يراعى فيمن يعهد اليه بإحدى مهامه أن يكون أهلا لها وذا مقدرة على إنجاز ما فوض فيه ، ومن ذلك تكليف أبى بكر الصديق زيد بن ثابت الأنصارى بتتبع القرآن وجمعه ، حيث أتم المفوض اليه مهمته بنجاح وتم جمع القرآن [٩] .

وفى عهد عمر بن الخطاب فرضت أحوال الدولة الإسلامية المركزية فى الحكم ، بل سلك اسلوبا مركزيا متفردا لا يكاد يذكر له مثيل فى التاريخ بهدف تثبيت دعائم الاسلام الذى اتسعت رقعته بصورة واضحة ، ورغم ذلك قام أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بتفويض الكثير من سلطاته الى الولاة وحكام الأقاليم التابعة للدولة الاسلامية ، كما أنشئت الدواوين فى عهده حيث عهد لكل ديوان بشأن من شئون الدولة ، وعلى نفس النهج سارت الأمور فى خلافة عثمان بن عفان ثم فى خلافة على بن أبى طالب ... الى أن أنشئت الوزارات فى عهد الدولة الأموية التى فوضت لها مهام كثيرة ومتنوعة [١٠] .

وهكذا يمكن تتبع فكرة التفويض فى النظام الاسلامى عن طريق المفهوم اللغوى كما سبق بيانه أو عن طريق التطبيق العملى لها وكيفية استخدامها والإستفادة منها ، إذ كانت تجمع فكرة التفويض معانى مرتبطة بها ، كالمعاونة والمشاركة والمشاورة وشد الأزر والإنابة إلى أن اتخذ صراحة لفظ التفويض فى عهد الدولة العباسية ، حيث بلغ التنظيم الإدارى مستوى رفيعا فى هذا العصر وقسمت الوزارة الى وزارة تنفيذ ووزارة تفويض ، وفى

الأخيرة كان الخليفة يعهد بجزء من مهامه الى وزير التفويض تحت إشرافه ومسئوليته (١١) .

(٢) التعريف القانوني للتفويض :

تناول فقهاء القانون الإدارى موضوع التفويض من عدة زاويا مختلفة إلا أنها تتفق فى النهاية من حيث المضمون الإجمالى للمعنى والمباديء والأحكام العامة المنظمة له .

فيقصد بالتفويض " أن يعهد صاحب الإختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء فى مسألة معينة أو فى نوع معين من المسائل الى فرد آخر أو سلطة أخرى " (١٢) .

وفى تعريف آخر ، أنه افتراض أن صاحب الإختصاص يتنازل بإرادته إلى آخر عن بعض اختصاصه ، ولا يتم التفويض إلا إذا أصدر الأصيل القرار اللازم له ، وأن التفويض لا يرد إلا على جزء من هذا الإختصاص (١٣) .

ويعرف الفقية الفرنسى Malliavin التفويض بأنه يعنى التوصية التى تعطى لفرد الحق فى العمل باسم آخر (١٤) .

وفى تعريف للفقية الهندى Newman بأنه اسناد جزء من عملية أو مهمة إدارية إلى اخرين .

ونخلص مما سبق الى أنه مهما تعددت التعريفات للتفويض الإدارى من وجهة نظر فقهاء القانون الإدارى إلا أنها تجمع وتتفق على المعنى الإجمالى من حيث كونها دراسة قانونية تفيد الحكم على مشروعية التفويض من عدمه ، وتحديد اللفظ بدقة وتناول المعرف فى حالة الثبات والسكون دون ربط المعنى بالهدف ، وهذا الإتجاه القانونى يعرف بالفقه اللاتينى ممثلا فى النظام الفرنسى .

(٣) تعريف التفويض فى علم الإدارة العامة :

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض فى علم الإدارة وفقا لنوع دراسته ومجاله فيقصد بالتفويض بأن يعهد الرئيس الإدارى ببعض اختصاصاته التى يستمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية التالية ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض اليه الإختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الرجوع الى الرئيس ، وبهذا يكون التفويض اسلوبا يرمى الى تحسين إدارة الجهاز الإدارى (١٥) .

كما يعرفه الدكتور / حسن أحمد توفيق ، على أنه إجازة الرئيس فى أن يفوض بعض سلطاته لغيره بشرط إجازة المشرع ذلك صراحة ، فإذا خرج عن النصوص التشريعية كان باطلا وبالتالى يبطل كل ما يترتب عليه من تصرفات ، ولذا فإن تفويض السلطة فى مصر يأتى عادة فى تشريعات جزئية وبمناسبة تنظيم معين (١٦) .

ويقصد بالتفويض أيضا تخويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة اليه الى غيره من بين مرؤسيه ، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الإختصاصات على الوجه الذى يتراءى له بصفته المسئول الأول عنها (١٧) .

وفى تعريف آخر للتفويض " أن يعهد الرئيس الإدارى ببعض إختصاصاته التى يستمدها من القانون الى أحد مرؤسيه (١٨) .

ويخلص من التعريفات السابقة للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة العامة على أنها تتسع فى مجال هذا العلم لتشمل الهدف من التفويض فى الإطار القانونى الخاص به ، مع تحديد مسئوليات المفوض اليه عن أدائه للعمل الجديد المخول اليه بمقتضى هذا التفويض ، مع عدم تخلى الأصيل عن مسئوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج ، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة فى تعريف العمليات الإدارية المختلفة إذ يتناولونها على أنها ظاهرة إدارية تموج بالحركة فى الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمى فى السلم الإدارى ، على عكس فقهاء القانون الإدارى الذين يتناولونها فى حالة الثبات والسكون واتجاه الإدارة العامة يمثله الفقه الأمريكى بالمعنى السابق ايضاحه .

ثانيا : عناصر التفويض الإدارى :

نقصد بعناصر التفويض ، أى الأجزاء التى تتحلل اليها عملية التفويض ، أما قواعده فيعنى بها الأسس التى يجب أن تراعى فيه حتى يحقق الغرض منه .

فعناصر التفويض وقواعده لا تعنى بشرعية التفويض بقدر ما تنظر اليه كفن من فنون الإدارة له أسسه وقواعده العلمية (١٩) .

هذا وسوف نتعرض بالدراسة لعناصر التفويض حيث تتضمن عملية التفويض process of delegation فى مجملها ثلاثة عناصر ، هى الواجبات والسلطة والمسئولية ... والأخيرة سواء بالنسبة للمفوض delegue ، أو بالنسبة للمفوض إليه delegataire (٢٠) .

وسوف نتناول تلك العناصر بشىء من الإيجاز فيما يلى :

(١) الواجبات Duties

تعنى تفويض الرئيس الى أحد الأشخاص التابعين له بواجبات معينة ، وهذا الواجب له صورة متعددة ، فقد يكون فى صورة نشاط يكلفه به أو فى صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرءوس تحقيقها .

وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لابد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلا حتى يستطيع أن يفوض فيها ، ومن ثم يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة .

(٢) السلطة Authority:

ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل الي المدير ، فبعد تحديد المهام الفوضة تحديدا دقيقا وبالتالى تحديد المسئولية عند تنفيذ هذه المهام ، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض السلطة الكافية واللازمة للتنفيذ ، بحيث يكون هناك تناسب بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ ، لأن المرءوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدى لدى إنجاز الواجبات المفوضة اليه والملزم بتحقيقها على نحو معين (٢١) .

(٣) **المسئولية** Responsibility :

نجد أنه كقاعدة عامة ، عندما يناط بأى موظف اختصاص محدد ، يتعين عليه أن يباشره بنفسه ، وبالتالى يكون مسئولا عن تنفيذه مسئولية كاملة .

ولكن يثور التساؤل فى حالة التفويض بجانب من السلطة أو الإختصاص عن مدى مسئولية المفوض اليه فى حالة اخلاله بالتزامه Obligation الناتج عن عملية التفويض وأساس هذه المسئولية .

وللإجابة عن هذا التساؤل ، نجد أن القاعدة المستقرة فى هذا الشأن ، أنه لا تفويض فى المسئولية ، فقيام الأصيل بتفويض بعض اختصاصاته الى مرؤسيه استنادا الى نص يأذن له بذلك ، لا يعنى تفويض مسئوليته عن هذه الإختصاصات ، لأنه يظل مسئولا عن تنفيذها بالرغم من قيامه بالتفويض (٢٢) .

وليس معنى ما تقدم أن المفوض اليه يكون غير مسئول بحجة أن المسئولية لم تفوض اليه من الأصيل مع تفويض الإختصاص .

فالحقيقة أنه إذا فوض الأصيل الى المرءوس جزءا من اختصاصه ، تعين على الأخير تنفيذه وأصبح ملتزما بذلك ، وإلا كان مسئولا عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من آثار ، على أن المسئولية الناشئة عن ذلك هى مسئولية جديدة ظهرت بعد قرار التفويض أساسها الإلتزام بالتنفيذ ، وليست مسئولية مفوضة إليه من الأصيل نتيجة التفويض لأن مسئوليته لا تفويض (٢٣) .

هذا وقد تكون مسئولية المرءوس أمام رئيسه ، مسئولية تأديبية ، وقد تمتد الى الجانبين المدنى والجنائى معا تبعا للآثار المترتبة على موقفه السلبى فى أداء الواجبات المفوضة اليه أو خروجه عن فحواها . فالإلزام الناشىء نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض ، وعلى قدر السطة التى فوضت لإنجازها (٢٤) .

ومادامت مطالب المسئولية والمساءلة واجبة الإهتمام من جانب الإداريين ، فإنه يجب أن يكون التفويض واضحا ومحددا فى فترات منظمة ، فمهمة تجميع البيانات وتقديرها انما هى وظيفة مختلفة عن المراجعة التى تتحقق من أن القرارات قد نفذت .

وبالإضافة الى ذلك يجب أن تكون المساءلة دائما فى حدود السلطات المفوضة وفى نطاق الإطار المحدد لها من قبل الرئاسات المختصة بذلك (٢٥) .

وينادى الكولونيل لندول ايرويك Lyndall Urwick بضرورة تطابق السلطة والمسئولية Authority and Responsibility must correspond فأى فرد أو جماعة أفراد تحدد مسئوليتهم ولا يمنحون السلطة اللازمة لأداء مهامهم الموكولة اليهم فإنهم يمارسونها بفعالية أقل ، ومن الأهمية أن نجعل العمل يؤدى بيسر على جميع المستويات الإدارية وأن تتعادل السلطة والمسئولية اللازمة لتنفيذه (٢٦) .

ونرى أنه يتعين تحديد المهام والواجبات بدقة عند إجراء عملية التفويض ، فالعمل الإدارى يقو م على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف

لتحقيق هدف واحد ، ومن ثم يجب أن تحدد واجبات كل موظف وعلاقته بالأعمال والوظائف الأخرى ، على أن يعقب ذلك تحديد المسئوليات عن السلطات اللازمة لمواكبة ومسايرة تنفيذها على الوجه الأكمل ومده بالفعالية المطلوبة ، بالإضافة الى قيام الرئيس الإدارى بتنظيم الوسائل الفعالة التى تكفل الرقابة على مرءوسيه فى ممارستهم للسلطات المفوضة اليهم والتى تحول دون اساءة استعمالهم لتلك السلطات .

ثالثا : تفويض السلطة وتفويض الإختصاص :

يثار الجدل عما إذا كان المقصود بالتفويض هو السلطة أم التفويض بالإختصاص أم كليهما معا ؟

وللإجابة عما سبق نبدأ بتعريف مدلول كل من الإختصاص والسلطة ، حتى تستقيم هذه المسميات خلال دراستنا لهذا الموضوع .

فيعرف الإختصاص على أنه " القدرة القانونية على التعبير عن إرادة إحدى السلطات العامة تعبيرا قانونيا ، أو وضع هذه الإرادة موضع التنفيذ (٢٧) .

كما يعرف الإختصاص بأنه " القدرة الشرعية لعضو على أن يتخذ هذا القرار أو ذاك وان الإختصاص كان فى البداية مرتبطا بإحدى وظائف الدولة الثلاث ، وكان يسمى حينئذ بالإختصاص الوظيفى (٢٨) .

وفى تعريف آخر على أنه " صلاحية رجل الإدارة للقيام بما عهد اليه فى الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التى يبينها القانون (٢٩) .

أما بالنسبة للسلطة ، فيعرفها البعض على أنها " حق الرئيس الإدارى فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات مرءوسيه فى الجهاز الحكومى " (٣٠) .

كما ذهب ليونارد وايت White-Leonard الى أن السلطة عبارة عن القدرة على اتخاذ قرارات تكون مقبولة لدى التابع كمرشد لسلوكه بغض النظر عن تقديره الشخصى لمزايا القرار (٣١) .

وفى تعريف آخر للسلطة بأنها كمصطلح مجرد ab-strait القدرة على فرض الإرادة على الآخرين ، أو القدرة على إلزامهم بما تمليه تلك الإرادة ، وإذا تم تطبيق ذلك على السلطة الإدارية أصبح المقصود منها قدرة الرئيس الإدارى على فرض إرادته بما يتخذه من قرارات ملزمة فى حدود اختصاصاته على مرءوسيه، فيما يتعلق بما يباشرونه من أعمال .

كما ذهب بعض الفقهاء الى اعتبار أن السلطة قوة من القوى ، فيعرفها فريق بأنها قوة قانونية أو شرعية تعطى الحق فى الأمر أو الفعل أو هى القوة على إصدار الأوامر للآخرين ليقوموا بعمل أو ليمتنعوا عنه بصورة يراها صاحب السلطة كفيلة بتحقيق هدف المنظمة أو القسم (٣٢) .

وينتهى الدكتور / بشار جميل يوسف - فى رسالته الى أن السلطة مكنة شرعية تستند فى شرعيتها الى الدستور أو القانون أو اللائحة ، تمكن من خولت اليه تنفيذ اختصاصاته المعينة ، سواء بإتخاذ قرارات أو بإصدار

أوامر للعاملين تكون ملزمة لهم بغض النظر عن أرائهم وميولهم ومعتقداتهم مما يتحقق معه فى النهاية غايات المنظمة الإدارية ، ولذا تظهر المسئولية دائما بجانب السلطة مما يلزم ضرورة تناسب كل منهما مع الأخر تحقيقا لكفاءة أجهزة الدولة المختلفة وفاعليتها بغية الوصول الى غايتها .

ويخلص نفس الباحث الى أن التفويض يتجه الى الإختصاص فقط وليس الى السلطة ، فلكل من الإصطلاحين معنى وطبيعة مختلفة عن الآخر ، منتقدا فى ذلك جميع الآراء التى تخالفه (٣٣) .

وتناول الدكتور/ محمود إبراهيم الوالى – هذا الموضوع بالتحليل ، وإنتهى الى أنه أصبح التفويض فى السلطة أو الإختصاص مقبولا ، بل أصبحت كلمة سلطة pouvoir الآن فى فرنسا مرادفة لكلمة اختصاص competénce كما أصبحت أيضا فى الفقه المصرى كلمة سلطة مساوية لكلمة إختصاص ، وتحولت من معنى القوة والقهر القديم الى معنى محدد ، فهى فى بعض الأحيان تعد قيدا على من يتمتع بها أكثر من اعتبارها امتيازا له ، وبالإضافة الى ما تقدم فإن تطور فكرة السلطة العامة جعل وجوه التقاء بين مفهومها القانونى مع المفهوم الفنى لها فى علم الإدارة العامة ، إذ يلتقى العلمان على أن السلطة ماهى إلا مجموعة من الواجبات والمسئوليات ، وأن التفويض فى جزء منها أمر مرغوب فيه لتحسين أداء هذه الواجبات والمسئوليات (٣٤) .

ويضيف الكاتب الى أن تقارب الألفاظ المستخدمة فى العلمين عن السلطة برغم إختلاف اللغة ساهم فى هذا التقارب بين المفهومين حيث تستخدم كلمتى - pouvoir Authorite فى علم القانون ، وكلمتى- power Authority فى علم الإدارة العامة .

وبذلك نخلص الى أن تعبيرات الإختصاص أو السلطة أصبحت الآن تستخدم كمترادفات فى النظامين المصرى والفرنسى لتعبر عن إلتزامات وقيود وواجبات اكثر مما يحمله ظاهر التعبير من معنى القوة والقهر القديم (٣٥) .

ونؤيد الرأى الأخير ، حيث يستخدم لفظى السلطة والإختصاص كمترادفين فى كتابات كثيرة سواء فى القانون الإدارى أو فى علم الإدارة العامة .

فلفظ السلطة أصبح مجرد وظيفة ذات اختصاص قانونى وذلك بتأهيل صاحبها لإصدار بعض القرارات الإدارية فردية كانت أو تنظيمية ، وذات اختصاص تقديرى حين يرخص لصاحب السلطة إصدار بعض القرارات مع وجود جوانب رقابية ، بالإضافة الى اختصاص فنى ، وهو المجال التخصصى الذى تمارس فيه الوظيفة ، فالسلطة لابد وأن تفوض دائما مع تفويض الإختصاص وذلك لامكانية تنفيذه من المفوض اليه (٣٦) .

لذا سوف نستخدم هذين التعبيرين خلال هذا المقال كمترادفين ، فالتفويض يسرى على السلطة والإختصاص معا ، ويمثل له بتعبيرات متعددة تؤدى نفس المعنى ، مثل يفوض ويعطى ويخول ويمثل ... وغيرها من الألفاظ التى تفيد التعبير عن رغبة المشرع فى التفويض وصدور قرار الأصيل به والعمل بمقتضاه .

ويثور التساؤل ونحن بصدد بحث التزامات المفوض

اليه لإختصاصاته المفوضة ، عن مدى سلطته فى إعادة التفويض فيها ؟ وهو ما يطلق عليه تفويض أو التفويض الفرعى subdelegation ou sous - delegation فى مجال الإجابة على هذا التساؤل نوجز الآتى :

القاعدة المعمول بها فى مصر ، وعلى ضوء القوانين العامة والجزئية ، أنه ما لم يوجد نص يقضى بغير ذلك ، فليس لمن فوض اليه الإختصاص أن يفوضه لغيره ، ويعتبر قيام المفوض اليه بإعادة تفويض ما فوض فيه مجاوزا لحدود اختصاصه [٣٧] .

وتفويض التفويض درجة من درجات توزيع الإختصاص ، يمكن أن يكتسب صفة الشرعية بنفس الأداة التى تملك منح الإختصاص ، أى أنه إذا صرح نص الآذن بذلك اصبح جائزا إلا أن هذا يعنى انحدار الإختصاصات دون ما حد ، لأن النص الذى يأذن بتفويض التفويض ، إنما يحدد درجات هذا التفويض الأخير والسلطات التى يجوز أن ينحدر اليها الإختصاص ، الأمر الذى يلزم مراعاته عند إجراء هذه التفويضات ، كما أنه يؤخذ فى هذا الشأن بمبدأ التفسير الضيق ، فالإستثناء لا يقاس عليه ولا يتوسع فيه [٣٨] .

وتطبيقا لما سبق ، فقد نصت المادة ٤٠ من القانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٦ بشأن إصدار قانون الأحكام العسكرية ، على أنه " إذا كان هناك وجه لاقامة الدعوى ، فيجب على النيابة العسكرية أن تستصدر أمرا بالإحالة على الوجه التالى :

من رئيس الجمهورية أو من يفوضه أو من ضابط مرخص له بذلك بمقتضى تفويض من الضابط الذى اعطيت له السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أو من يفوضه وذلك بالنسبة للضابط ويجوز لمن يخول سلطة الإذن بالإحالة بالنسبة للضباط أن يفوض القادة الأدنى منه سلطة الأذن بالإحالة بالنسبة لضباط الصف والجنود [٣٩] .

كما نصت المادة (٩٧) من نفس القانون فى شأن التصديق على الأحكام على أن يصدق رئيس الجمهورية أو من يفوضه على أحكام المحاكم العسكرية ، ويجوز للضابط الذى اعطيت له هذه السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أن يفوض من يرى من الضباط سلطة التصديق عى أحكام هذه المحاكم .

أما فى علم الإدارة العامة ، فنجد ان تفويض التفويض أو التفويض الفرعى جائز مالم يمنع المفوض اليه من ذلك خلافا لما سبق ، فالرئيس يفوض الى مرؤسيه ، وهؤلاء بدورهم يفوضون الى مروسيهم ... إلا أنه لابد أن يتم ذلك وفقا للقاعدة الثابتة فى هذا الصدد ، آلا وهى عدم تفويض المسئولية ، حيث تستمر المسئولية عن التفويض بالسلطة أو بالإختصاص مهما تدنى ، ويسأل كل منهم مسئولية تصاعدية أمام الرئيس المفوض وبالتالى تبقى مسئولية الأصيل رغم قيامه بالتفويض [٤٠] .

المراجع

(١) راجع الدكتور / عبد الغنى بسيونى عبد الله ، التفويض فى السلطة الإدارية ، بيروت مطابع الأمل ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٤٤ .

(٢) راجع الدكتورة/ عزيزة الشريف ، أنشطة العملية الإدارية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٨٣ .

(٣) راجع فى هذا الشأن مؤلفنا الدكتور/ حسن حسين شرف ، التفويض فى القانون الإدارى (دراسة تطبيقية فى قطاع الشرطة) ، دار الصفا للطباعة بسوهاج ، إيداع تحت رقم ٩٧/١١٦١٦ بتاريخ ١٩٧/١٠/١٩ .

(٤) راجع الشيخ/ محمد بن أبى بكر عبد القادر الرازى ، مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، سنة ١٩٧٦ ، ص ٥١٤ .

(٥) راجع لسان العرب لأبن منظور ، مادة فوض ، القاهرة ، دار المعارف ، المجلد الخامس ، ص ٣٤٨٥ .

(٦) أنظر معجم الفاظ القرآن الكريم ، القاهرة ، الهيئة المصرية للتأليف والنشر ، المجلد الثانى ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٤٩ .

(٧) داجع الدكتور / حمدى أمين عبد الهادى ، نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة ، رسالة دكتوراه من كلية الحقوق - جامعة القاهرة ، سنة ١٩٦٨ ، ص ٢١٧ .

(٨) راجع الدكتور/ القطب طبلية ، نظام الإدارة فى الإسلام ، القاهرة ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٧١ .

(٩) راجع الدكتورة / سيدة اسماعيل الكاشف ، مصر فى عهد الولاة من الفتح العربى الى قيام الدولة الطولونية من مجموعة الألف كتاب ، سنة ١٩٦٠ ، ص ١٧٨ .

(١٠) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور/ سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، القاهرة ، سنة ١٩٦٩ ، ص ٢٨٩ .

* الدكتور/ عبد الفتاح شحاتة ، تاريخ الأمة العربية ، دراسات في عصر الخلفاء الراشدين ، القاهرة ، (غير موضح المطبعة أو الناشر) ، ص٤٥ وما بعدها .

(١١) راجع أبو الحسن الماوردى ، الأحكام السلطانية والولاية الدينية ، القاهرة ، مطبعة الحلبى ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٢٢ ، ص ٢٢٦ ، ٢ ٢٣٨ .

(١٢) أنظر الدكتور/ سليمان محمد الطماوى ، مبادىء القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة العاشرة ، سنة ١٩٧٧ ، ص ٩٧ .

(١٣) راجع الكتور/ سعد عصفور ، د . محسن خليل ، القضاء الإادرى ، الاسكندرية منشأة المعارف (غير موضح سنة الطبع أو النشر) ، ص ٤٦٥ .

(١٤) Malliavin, La delegation en droit bublic, these Paris, 1920, p.9.

نقلا عن الدكتور / محمد فتوح محمد عثمان ، التفويض فى الإختصاصات الإدارية " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار المنار للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٧ .

(١٥) أنظر الدكتور/ فؤاد العطار ، مبادىء علم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضةالعربية ، سنة ١٩٧٤ ، ص ١٦٤ .

(١٦) راجع الدكتور / حسن احمد توفيق ، الإدارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الإميرية سنة ١٩٧٨ ، ص ٦٠ .

(١٧) راجع الدكتور / محمد سعيد أحمد ، التفويض فى الإختصاصات فى النظام الإدارى فى جمهورية مصر العربية والعراق ، مجلة الإدارة ، القاهرة ، المطبعة العالمية سنة ٦٩ ، ص ١٠٥ .

(١٨) أنظر الدكتور/ ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ، الاسكنرية ، دار المطبوعات الجامعية ، سنة ١٩٨٥ ، ص ٢٩٩ .

(١٩) راجع الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧١ ، ص ١٨٣ .

(٢٠) Newman (William) and Summer (Charles), The Process of Management, Concepts Behavior and Practice, Second Edition, Prentice-Hall, India, 1976, p.60.

(٢١) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار الفكر العربى ، سنة ١٩٧٩ ، ص ١٢٠ .

(٢٢) راجع هارولد كونتروسيريل أودنيل ، مبادىء الإدارة – تحليل الوظائف والمهمات الإدارية ، ترجمة بشير العريضى ، ومحمود فتحى عمر ، الجزء الأول سنة ١٩٥٩ ص ٩٦ .

(٢٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الإختصاص ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق – جامعة عين شمس ، سنة ١٩٧٩ ، ص ٥ .

(٢٤) التعبير الدارج فى علم الإدارة العامة عن حالة إخلال المفوض اليه بالالتزام الناشىء نتيجة عملية التفويض هو المساءلة Accountability وذلك عن الفعل الخاطيء الذى يرتكبه أحد الموظفين لدي قيامه بانجاز الواجبات المسندة اليه ، وهى مسئولية جديدة ناشئة نتيجة التفويض .

(٢٥) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

(٢٦) راجع الكولونيل لندول ايرويك ، عناصر الإدارة ، ترجمة على حامد بكر ، اشراف الدكتور/ كمال دسوقى ، القاهرة ، دار الفكر العربى (غير موضح سنة النشر) ص ٧٣ .

– وهذا الكاتب بريطانى الجنسية ويعد أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين اسهموا فى تطوير الإدارة .

(٢٧) انظر المرجع السابق ، ص ٥١ .

(٢٨) Zilemenos (Constantin), Substitution et Delegation en Droit Administratif Francais, Paris, 1969, p.9.

(٢٩) انظر الدكتور / سليمان محمد الطماوى ، الوجيز فى القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى سنة ١٩٧٥ ، ص ٦٠٢ .

(٣٠) انظر الدكتور/ سيد محمد الهوارى ، الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، بيروت سنة ١٩٦٥ ، ص ٧٤ .

(٣١) White (Leonard), Introduction to the Study of Public Administration, New York, 1957, p.35.

(٣٢) راجع الدكتور / رمضان محمد بطيخ ، أصول التنظيم الإدارى فى النظم الوضعية والإسلامية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٩٣ ، ص ٥٠ .

(٣٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الإختصاص ، مرجع سابق ، ص ٧١ ومابعدها .

(٣٤) لمزيد من التاصيل راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٢٧٨ - ٢٨٥ .

(٣٥) راجع فى هذا الشأن :

* الكتور /سليمان محمد الطماوى ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة السابعة ، سنة ١٩٨٧ ، ص ١١٥ .

* حيث يستخدم تعبير تركيز السلطة وتفويضها The Location and Delegation Authority كما يتناول ايضا تفويض السلطة الإختصاص كمترادفين فى مؤلفة الوجيز فى القانون الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٥٤ - ٦٥ .

* الدكتور/ سيد محمود الهوارى ، الإدارة " الأصول والأسس العلمية " القاهرة ، مطبعة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٨٦ .

حيث وردت تحت مسمى تفويض السلطة Delegation of Authority مرادفا لتعبير كلمة الإختصاص .

* الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ ، حيث يستخدم تفويض السلطة والإختصاص كمترادفين .

(٣٦) راجع الكتور / محمود عساف ، والدكتور / محمود عبد المنعم ، أصول الإدارة والتنظيم (غير موضح المطبعة أو الناشر) سنة ١٩٧٤ ، ص ٢٢٢ .

(٣٧) راجع الدكتور / فؤاد العطار ، مبادىء الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة .

(٣٨) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور/ عمرو فؤا د بركات ، التفويض فى القانون العام ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٤٤ .

حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : د. ألفونس ميخائيل بسخرون
مدير عام الاستثمار والدراسات الاقتصادية
بالهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية

تطورت مراجعة الحسابات AUDITING في أواخر القرن العشرين ويتسارع تطورها ونحن على أبواب القرن الواحد والعشرين .

ولئن كان الدافع الى الإهتمام بالمراجعة نتيجة لإنتشار شركات الأموال وإنفصال الملكية عن الإدارة وإطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على سلامة استثمار أموالهم فإنه مع ظهور الشركات القابضة العملاقة عابرة القارات والمتعددة الجنسيات القى على المراقبين عبئا كبيرا يتناسب مع اختلاف مصادر تمويل هذه الشركات وتعدد الأنشطة المنوط القيام بها بل وتعددت العملات بتعدد البلدان التى تتعامل معه وتعدد أسواقها وما يحكم هذه الأسواق من تقاليد وأذواق وأخلاقيات وتعدد جنسيات المستثمرين والعاملين والقوانين التى تتحكم في نشاط الشركة وجهات التحكم فى الخلافات التى تنشأ خلال مزاولة أنشطتها والقوانين الدولية التى تتحكم فى هذه المنازعات هذا الى جانب تعرض أنشطة الوحدات الإقتصادية الى مخاطرة كبيرة نتيجة اختلاف النظم السياسية من دولة الى دولة .

إذن لم تعد مجرد مطابقة المستندات مع الدفاتر الى صحة المراجعة ولم يعد التوازن الحسابى للقوائم المالية وصحتها من الناحية الشكلية ، بل لم تعد التوصيات التى أصدرتها المجامع العلمية والمعاهد المهنية تصلح كمبادىء علمية استقر عليها العرف المحاسبى فيما مضى ودون تطور ، بل يعد النظام المحاسبى الموحد الذى يطبق على شركات القطاع العام أبان السبعينات والثمانينات والتسعينات يصلح لشركات قطاع الأعمال العام التى تبغى الدولة خصخصتها والتخلص من خسائرها الفادحة

فما كان يصلح من أنظمة محاسبية وإدارية فى ظل نظام التخطيط الشامل لم تعد له صلاحية فى ظل نظام الإقتصاد الحر .

وبذلك تنعقد مسئولية مراقب الحسابات العقدية تجاه موكليه من المساهمين والشركة ومسئوليتها التقصرية تجاه كافة الناس بدءا من تكوين الشركة وخلال مزاولة نشاطها وحتى تتم تصفيتها ، ومن ثم فإن مسئولية الحسابات قد إتسعت لتشمل فيما وراء تكوين الشركة وحتى تمام زوال شخصيتها المعنوية أو انتقال ملكيتها أو دمجها .

وترى الجهات القضائية أنه لا يمكن الحكم على مراقب الحسابات بأنه قد أدى عمله ما لم يقم بعمل التحريات اللازمة للتأكد من أن السجلات المحاسبية قد شملت صورة حقيقية لكافة أنشطة المنشأة ولذلك فهو يبذل العناية الكافية والمهارات المهنية اللازمة فى القيام بعمله ، أما مدى هذه العناية وهذه المهارة فهى عناية الشخص المعتاد من أوسط أقرانه ، هذا بدوره يعتمد على ظروف الحالة التى هو بصدد مراجعتها .

ولكى يخلى المراقب مسئوليته يجب عليه ألا يقتصر عمله على مراجعة ما جاء بالدفاتر بل عليه أن يقنع نفسه بأن القيود الواردة بها تعكس حقيقة معاملاتها مع الغير وهو بذلك يتحدى ما جاء من بيانات بهذه الدفاتر والسجلات حتى يثبت مدى دقتها ومطابقتها لمبادىء وإجراءات المحاسبة والمراجعة وطبيعة عمليات المنشأة ونظمها الإدارية ومطابقتها لأحكام القوانين والقرارات واللوائح السارية وتقدير مدى كفاءة وأمانة القائمين بالعمل .

وإن كان من الأغراض الأساسية لمراقب الحسابات تحقيق الحسابات الختامية والمركز المالى للمنشأة لإمكان إبداء الرأى الفنى المحايد عن مدى دلالتها لتدوينه فى تقرير المراجعة ، فإنه فى سياق مباشرة المراقب لأهدافه الأساسية يعمل على تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بسبب الأثر الرادع الذى تخلقه زيارات المراجع فى نفوس العاملين بالمنشأة .

على أنه فى ظل قيام شركات مساهمة مصرية وشركات استثماريةمشتركة وشركات قابضة وشركات متعددة الجنسيات فإنه يقع على عاتق المراقب طمأنة الشركاء والمستثمرين على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة وكشف مواطن الخلل فى أنظمة الرقابة الداخلية ، ومحاولة معالجتها قبل أن يستفحل الأمر وحتى تستطيع الإطراف الخارجية المتعاملة مع المنشأة أن تطمئن على سلامة استخدام أموالهم ليس فحسب المستثمرين وإنما أيضا الدائنين وأصحاب القروض وحاملى السندات وسواء كانت بنوك أو هيئات إئتمانية أخرى .

وفى ظل نظام الخصخصة الذى نحن بصدده والذى سوف يشمل خصخصة الشركات ليست الخاسرة حسب وإنما يشمل الشركات حتى الناجحة منها فى إطار توسيع قاعدة الملكية فإن تقارير مراقب الحسابات تسهل من عملية تقدير ثمن بيع المنشأة من حيث أصولها الثابتة التى إرتفعت قيمتها التاريخية فى ظل التضخم المستمر والإنخفاض فى القيمة الشرائية لوحدة النقد والتقدم

التكنولوجى مما دفع الكثيرين الى استخدام اساليب أخرى فى التقييم كأسلوب مضاعف الربحية أو القيمة الحالية ، كما أن تقييم الشهرة باعتبارها من الأصول المعنوية الهامة والتى درج على تقييمها بطريقة قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح فوق العادية ، وسواء كانت الأصول مادية أو معنوية فإن الإعتماد على سلسلة من الأرباح الماضية وإستمرار الحصول عليها فى المستقبل يمثل أساسا رئيسيا مستقى من السجلات والدفاتر وتقرير مراقب الحسابات .

وكثيرا ما تستفيد الجهات القضائية ومصلحة الضرائب من البيانات الواردة فى تقدير المراقب ورأيه المحايد حول التنظيم المحاسبى للمنشأة وأحكام نظام الرقابة الداخلية وإدخال نظم رقابية أخرى مثل رقابة الميزانية Budyetary Control والتكاليف المعيارية Standered Costs والمحاسبة الإدارية ونظم المعلومات المحاسبية . كما يساهم المراقب فى مراجعة التقارير التى تقدمها المنشأة للجهات الحكومية كهيئة الإستثمار ومراقبة النقد وشركات التأمين ويساهم المراقب فى ظل نظم المعلومات الحديثة الى إنشاء قاعدة بيانات تساهم كثيرا فى توفير البيانات المطلوبة عن الوحدة الإقتصادية لكل من الجهات المذكورة وفى أقل وقت وبأقل تكلفة .

دور المراقب فى التحقق من قيم الأصول والخصوم :

من المتبع أن يقوم مراقب الحسابات من التحقق من قيم الأصول بإطلاعه على مستندات الشراء والتأكد من قيمتها بهذه المستندات ، ولكن يجب ألا يكتفى المراقب بهذا فقد تكون المنشأة قد تصرفت فى الأصل بعد شرائه بالبيع أو بالرهن ، وقد تتعرض الأصول للتلاعب والإختلاس من بعض العاملين ومن ثم يجب على المراقب التحقق الحسابى من صحة أرقام الأصول بالميزانية ، فقد يكون رقم الأصول إنعكاسا لقيم الحسابات بدفاتر الأستاذ ، وفى هذا الصدد قد يكون رقمها واحدا أو عدة أرقام مجمعة فى الأستاذ المساعد الذى يجب مراجعة مفرداته مع الحسابات الإجمالية بالأستاذ العام ثم مطابقته مع الرقم المدرج بالميزانية .

إلا أنه إلي جانب المراجعة المستندية يجب أن يتحقق المراجع من تقويم الأصول بالإطلاع على تكلفة إقتناء تلك الأصول والتأكد من كفاية المخصصات للإستهلاك وللديون المشكوك فيها وتتبع تغيرات القيمة التى تطرأ على الأصل ، وإذا كانت طبيعة الأصل الفنية لا يتمكن المراقب من الإلمام بها عليه أن يستعين بشهادات الفنيين على أن يذكر ذلك فى تقريره ، وأن المراقب ليس من واجبه أن يقوِّم الأصول إلا أن من واجبه التأكد من أن الأصول قد قومت على الأساس الصحيح وفقا للأصول المحاسبية المرعية .

وإن كان الدارج هو تقويم الأصول الثابتة والمصروفات الرأسمالية التى تضاف اليها بالتكلفة الفعلية مخصوما منها الاهلاك ، إلا أنه نظرا لإرتفاع التكلفة الفعلية للأصول بإنخفاض القوة الشرائية لوحدة النقد أدي إلى الإعتداد بالقيمة السوقية للأصل ، مما دفع إلى تكوين مخصصات لمواجهة الإرتفاع فى الأسعار ، وإظهار الأصول بقيمة تقترب من القيمة السوقية ولو بغرض إعداد الحسابات الختامية والمركز المالى الحقيقى للمنشأة ولكن

ونحن فى مجال الخصخصة فإن المنشأة تقصد بيع أصولها الثابتة ومن ثم يجب الإعتداد بالقيمة السوقية للأصل الثابت عند البيع .

ويلاحظ أن الأصول الثابتة تنقسم الى أصول ملموسة وأصول غير ملموسة وعند التقييم يجب الأخذ فى الإعتبار أن الأراضى والإستثمارات فى شركات تابعة وهما من الأصول الملموسة غير قابلة للاهلاك كقاعدة عامة إلا إذا طرأ على قيمتها إنخفاض كبير ومستمر بينما شهرة المحل وهى من الأصول غير الملموسة لا تستهلك إلا إذا كانت تضم عناصر هى نفسها قابلة للاهلاك .

على أنه من المتبع تقويم الأصول المتداولة للتحويل الى نقدية بقيمة التكلفة أو السوق أيهما أقل طبقا لما كان سائدا ، وتبعا لمبدأ الحيطة والحذر فإنه بمرور الوقت اتضح عدم سلامة هذه القاعدة مما أدى الى تقويم البضاعة الجردية طبقا لسعر البيع لإمكان عدم ترحيل أرباح فترة الى فترة أخرى .

إلا أنه تواجه المراقب مشكلة تقويم الأرصدة المدنية الأخرى وحيث أنها أصولا وهمية بمعنى أنها مصروفات أو خسائر لم تستهلك بعد من الأرباح كمصروفات التأسيس ومصروفات إصدار الأسهم والسندات والرصيد المدين المرحل فى حساب الأرباح والخسائر فيستحسن إستهلاك هذه الأرصدة فى اقرب وقت ممكن لكى لا يظل بالميزانية إلا الأرصدة ذات القيمة الحقيقية للمنشأة .

وكمرحلة تالية يقتضى من المراقب التحقق من وجود الأصول ، ويسهل هذا بالنسبة للنقدية والأوراق المالية والبضاعة الجردية الموجودة فى حوزة المنشأة ، وإن كان المراقب يعتمد على الجرد الفعلى الذى تقوم به إدارة المنشأة ، إلا أن المراقب يقوم بعدة إختبارات على كشوف الجرد - أما فى حالة حيازة الغير لهذه الأصول فيعتمد المراقب على شهادات من هؤلاء الغير كالأوراق المودعة بالبنوك أو البضائع الموجودة بمخازن الإستيداع ، كما يجب التحقق من أن الأصول مؤمن عليها ضد الأخطار التى تتعرض لها بمبالغ كافية .

ومن الأمور الهامة أن يقوم المراقب بالتحقق من ملكية الأصول بأن يقوم بالإطلاع على عقود ومستندات الملكية حيث أن العقارات تنتقل ملكيتها بعقود مسجلة بينما الإستثمارات تصدر بها شهادات تثبت ملكيتها ، وأيضا يمكن الحصول على شهادات سلبية من الشهر العقارى بعدم وقوع تصرفات على الأصل المملوك للمنشأة .

وقبل أن ننهى هذا العرض يجب على المراقب التحقق من أى حقوق للغير على الأصول وذلك بفحص الوثائق التى تثبت وجود هذه الحقوق كشهادة البنك التى توضح ما قد يوجد له من حقوق على الإستثمارات والأوراق التجارية المودعة لديه ، ويطلب من مخازن الإستيداع شهادة بما يستحق لهم من حقوق على البضائع التى يحتفظون بها .

تقييم أصول الوحدة الإنتاجية المطروحة للخصخصة :

عند تنفيذ برنامج الخصخصة يتبادر الى الذهن كم المشكلات التى يمكن مواجهتها ومدى تعدد أراء الجهات القائمة بعملية التقييم وقد يتم الإستعانة بجهات متعددة لديها الخبرات والكفاءات المتخصصة مثل المكاتب الإستشارية وبيوت الخبرة المصرية والأجنبية والبنوك

المصرية والأجنبية ، وإذا كانت الأصول تتعلق بالشركات التابعة فيمكن الإستعانة بالخبراء المختصين فى الشركات القابضة باعتبارها الشركة المسيطرة بالتعاون مع الشركات التابعة وذلك حتي يتم الوصول الى القيمة السوقية العادلة لأصول الشركات ، ولكى يؤدى الربح الناتج من عمليات البيع الى إصلاح الهياكل التمويلية المتعثرة ، ويجب أن يكون واضحا أن ذلك سيمكن الدول من تكوين مشروعات ناجحة تتلاءم مع سياسة الدولة لخلق فرص توظيف فى مجالات متعددة ،

أما عند تقييم شركة كاملة سواء كانت تحتوى على وحدة إنتاجية واحدة (خط إنتاجى واحد) أو عدة خطوط إنتاجية فإن عملية التقييم لهذه الشركات تعبر عن القيمة الحالية لحقوق الملكية فى تاريخ التقييم والتى يتحدد على أساسها علاوة أو خصم الإصدار فى رأس مال الشركة المدفوع حيث تمثل حقوق الملكية صافى أصول الشركة التى تعبر عنها المعادلة التالية :

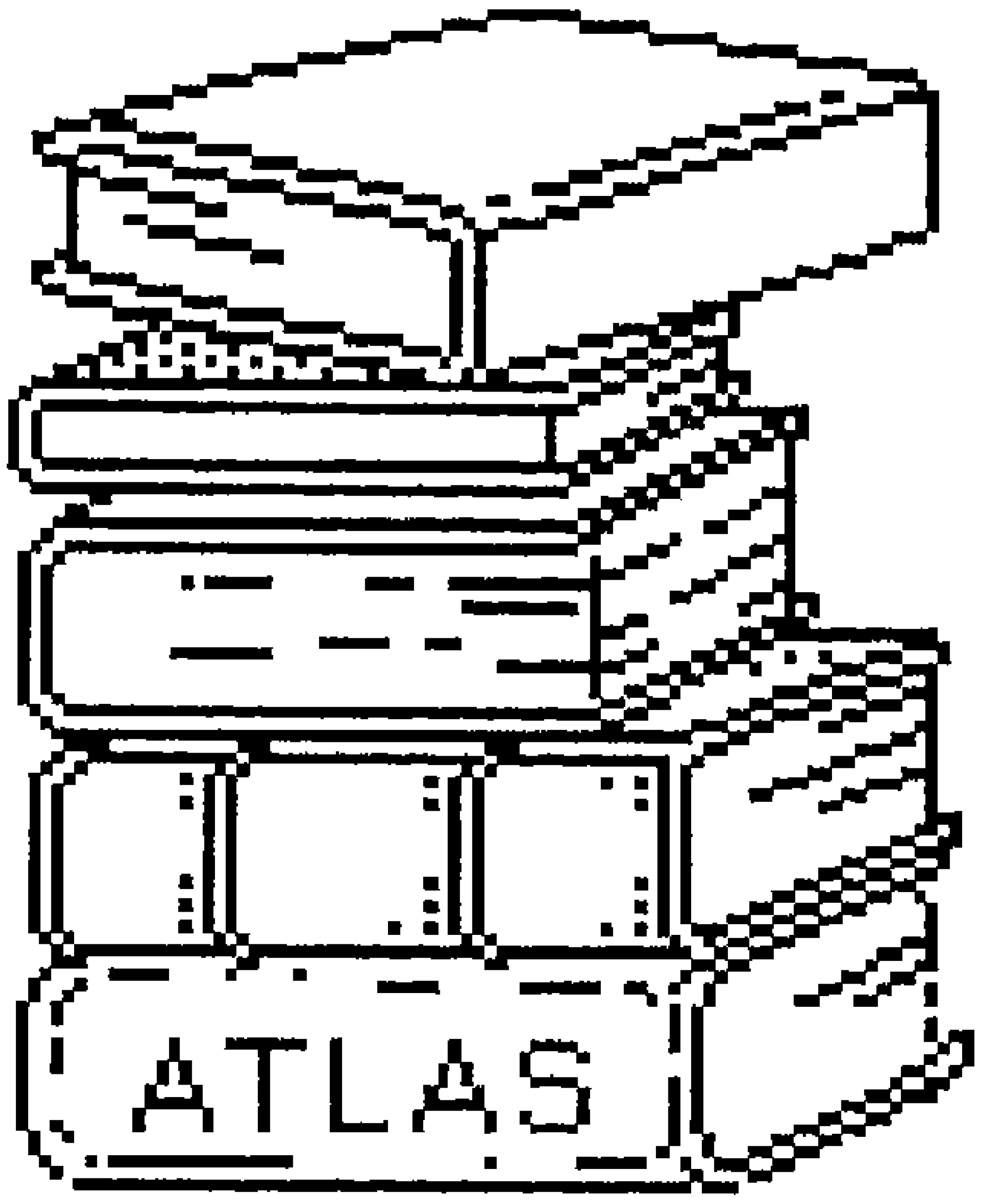
(راس المال المدفوع + الإحتياطات + الأرباح المحتجزة + الأرباح المحققة حتى تاريخ التقييم - الأرباح المرحلة أو الخسائر المحققة حتى تاريخ التقييم) .

ولذلك فإن عملية التقييم فى محاولة الوصول الى القيمة الحالية للشركة ككل أو لسهم كجزء من رأس مال الشركة تعد محاولة تقديرية يمكن الإسترشاد بها .

وعند طرح هذه الشركات للبيع يجب أن تقوم الشركات التابعة بتجهيز الميزانيا والحسابات الختامية للشركة منذ نشأتها حتى تاريخ التقييم موضحا بها الأصول بدقة وبالتفصيل والحسابات التى يمكن الرجوع اليها عند مراجعة تاريخ شراء وإستخدام الأصل فى ضوء نشاط الشركة والغرض من إنشائها وتحديد الطاقة الإنتاجية بالشركة وحجم الطاقة المتاحة والمستغلة والعاطلة وهذا يستوجب توافر نظام متكامل للتكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية يمكن من تحديد تكلفة المنتج بشكل دقيق وموضحا به عناصر ومراكز التكاليف الخاصة بكل منتج وأساليب التحميل التى تتبع عند تحميل التكاليف الغير مباشرة ، ومن الجدير بالذكر يجب أن تكون الشركة قد أتبعت عند إعدادها القوائم المالية للشركة معايير المحاسبة المحلية والدولية وثبات هذه المعايير من سنة لأخرى ومحاولة توضيح أسباب التغيرات فى هذه المبادىء ، ومن ثم يجب التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يضمن المحافظة على أصول وأموال الشركة ، ويكون تقرير مراقب الحسابات هو المعول عليه فى ذلك .

* * * * *

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

موجز كتاب

المبادىء الثمانية لقيادة إدارية ناجحة

LEADING PEOPLE
THE EIGHT PROVEN PRINCIPLES FOR SUCCESS IN BUSINESS

ترجمة : نهـا أحمد المصرى
مراجعة : إيلـين ويصـا

مبادىء القيادة الإدارية

مقدمة :

تحديات القيادة الإدارية : Leading is Hard work

تقوم بعض القيادات الإدارية بالتعامل مع المرؤوسين كأدوات يتم الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بالتعرف على مشاكلهم الاجتماعية أو البيئية المحيطة بهم . وكان أول نتائج هذا السلوك إنخفاض مستوى كفاءة المنظمات التى يعملون بها والتى وصلت إلى حد الإفلاس أو الإخفاق فى تحقيق إحتياجات العملاء وإيجاد علاقات ناجحة على المدى الطويل مع المستهلك .

ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض القادة الإداريين الذين لا يقتصر اهتمامهم فقط على تحقيق هامش ربح مرتفع ولكن إيجاد مناخ عمل يسمح بتوفير علاقات عمل جيدة مع المرؤوسين حيث يتم تطبيق سياسة الباب المفتوح Open Door Policy وبالتالى ، تحقيق الأرباح أو الأهداف المرجوة للمنظمة .

ومن ثم فإنه للوصول إلى القيادة الفعالة يجب فهم الطبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وإمكانات وقدرات ـ كما هو الحال بالنسبة لمنظمى الأعمال ENTERPREN-EURS من حيث الإستثمار فى الأفراد إذ يعمل المرؤوس

وكأنه صاحب العمل ، يتعلم من الوظيفة ويهتم بجودة الخدمة التى يقدمها .

وتجدر الإشارة إلى أن المرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس فى شكلها السلطوى القديم ولا فى الشكل التقنى الإدارى الحديث ، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم مواهبهم الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز وتحمل المخاطر والإبداع .

ومن ناحية أخرى فإن القادة فى حاجة إلى مرؤوسين يتسمون بتحمل المسئولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس فقط مرؤوسين ينفذون الأوامر التى تصدر لهم فحسب .

نخلص من ذلك أن الرؤساء والمرؤوسين يحتاج بعضهم إلى البعض ولكنهم قد لا يتفاعلون معاً بالشكل الصحيح وقد لا ينفذ المرؤوسون الأوامر الصادرة إليهم بالشكل الصحيح لأن القادة قد لا يملكون مقومات القيادة الصحيحة .

إرتباط نجاح المنظمة بالأفراد .

SUCCESS Depends on people :

يتسم الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجى السريع والتغيرات السياسية المستمرة والمتلاحقة إلى جانب المنافسة الدولية النشطة ، فى حين تتنوع وتنمو قوة العمل يوماً بعد يوم وتتزايد توقعات العملاء فى الحصول على خدمة متميزة - قد تصل إلى حد الكمال - فى أسرع وقت وبأقل تكلفة . ولا يتأتى هذا عن طريق التكنولوجيا وحدها ، ولكن بوجود أفراد فى جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة لديهم إحساس بالالتزام والابتكار مستعدون لبذل أقصى ما لديهم من جهد فى المنظمة التى يعملون بها . وباختصار يمكن القول بأن مقومات نجاح منظمة ما يعتمد أولاً وأخيراً على الأفراد العاملين بها ، ثم على القادة الذين يقومون بدور التوجيه .

ولتحقيق النجاح فى منظمة ما ، يجب على القادة البحث المستمر للحصول على أفضل النتائج من مرؤوسيهم وذلك عن طريق إعادة إكتشاف مقومات المنظمة التى يعملون بها بل وإعادة إكتشاف أنفسهم من جديد ومعرفة أفضل السبل التى يمكن من خلالها التأثير على العاملين بهدف تحقيق أفضل النتائج فى العمل .

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأعمال الناجحة تتمثل وظيفة القائد فيها ، فى تعظيم قيمة أهم موارد المنظمة ألا وهى الأفراد .

وقد أثبتت بعض الأبحاث الميدانية الأمريكية أن نماذج القيادة الفعالة وحدها قادرة وبلا شك على مضاعفة إنتاجية العاملين .

وقد أوضحت الدراسة نوعين من القيادة : الأولى وهى التى تختزن المعلومات دون إشراك العاملين فيها ، والثانية التى تشارك الغير بالمعلومات كما أوضحت الدراسة أن نوع القيادة الأول بمنأى عن المرؤوسين أما الثانى فهو يعمل من خلالهم leader acted (on) their

people and leaders acted (with) their peopl

المفهوم الجديد لدور القادة :

The Leader's New Work

تعتبر القيادة نشاط ومسئولية وليست وظيفة ومن ثم فهى عملية مستمرة وليست منصب إدارى فقط ، فالقيادة كالأنشطة الأخرى بالمنظمة مثل التسويق أو التصنيع ، لذا فإن المنظمة التى تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح . ويمكن القول أن الشركات الصغيرة الحجم نسبياً والتى يتم إدارتها ذاتياً تحتاج إلى قيادة سليمة قد يقوم العاملون فيها بالقيادة الإدارية عن طريق التدوير الوظيفى فالقيادة الجيدة يتم إكتسابها بالخبرة ولا تكتسب بالميلاد .

والقيادة الفعالة هى تلك التى تسعى إلى إيجاد علاقات طيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم .

ويجب أن تعى الإدارة الفعالة أن الأفراد لا يمكن التعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو أرقام مجردة ، ولكن على أساس أنهم يحسون ويشعرون ويغضبون ويتغيرون ويحتاجون إلى الاهتمام المستمر بهم بل وأكثر من ذلك يطلبون أن يكونوا ضلعاً هاماً فى فريق العمل بالمنظمة .

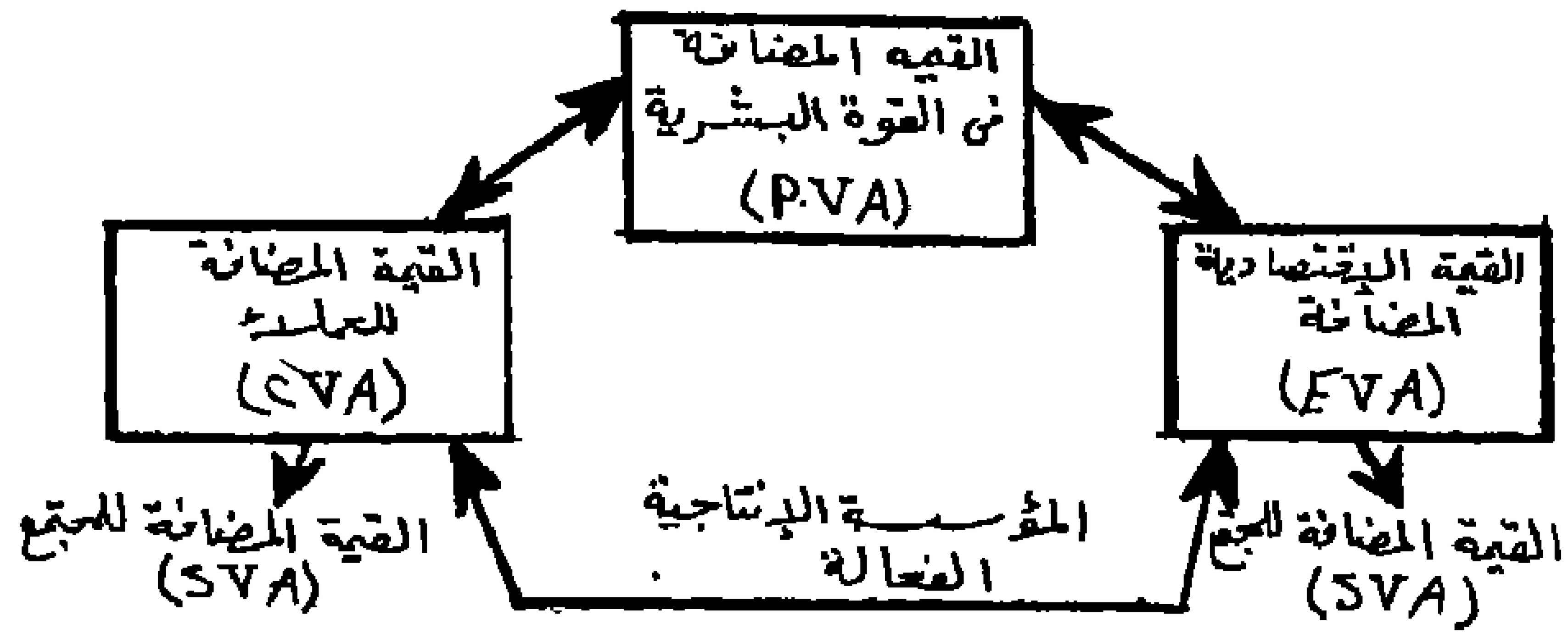
ولا يمكن القول بأن المرؤوسين هم الشغل الشاغل الوحيد للقيادة ولكن هناك ثلاث قيم رئيسية لعمل القائد تتلخص فى الآتى :

أ – إلتزام القيادة الإدارية بإرضاء العملاء .

ب – إلتزام القيادة الإدارية بتطوير القوى العاملة .

ج – إلتزام القيادة الإدارية بتحقيق أعلى عائد ربحى للمساهمين .

هذا المعنى الواسع للقيادة أخذت به المؤسسات الإنتاجية الفعالة فى أمريكا وقد إستثمرت واهتمت بعدة جوانب فى عنصر القوى العاملة ومنها الاهتمام بهم وكسب احترامهم ومنحهم مرتبات وحوافز مناسبة وتنميتهم واستطاعت أن تحصل على قوى عاملة فعالة ومنتجة وهو ما يطلق عليه القيمة المضافة فى القوى البشرية People Value Added والتى ستؤدى بدورها إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء وتقديم منتجات عالية الجودة والذى يطلق عليه القيمة المضافة لصالح العملاء Customer Value Added . ومن جهة أخرى ينعكس شعور العملاء بالرضا عن أداء المؤسسة أو المنظمة فيما تحققه من العائد المادى والأرباح أى ما يطلق عليه القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added مما يسمح للمنظمة بإعادة الاستثمار فى قوتها البشرية ومما يحقق المنفعة للمجتمع ككل والتى تتمثل فى إيجاد قوى عاملة تتسم بالكفاءة والفعالية والذى يطلق عليه القيمة المضافة للمجتمع Society Value Added ويوضح الشكل التالى هذه الفكرة فيما يلى :



المبادىء الثمانية فى القيادة الإدارية :

The Eight Principles of Leading

بدراسة أنماط القيادة الإدارية ، تم استخلاص ثمانية مبادىء هامة للقيادة يمكن شرحها فيما يلى :

١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة Vision .

٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين Trust .

٣ - المشاركة Participation .

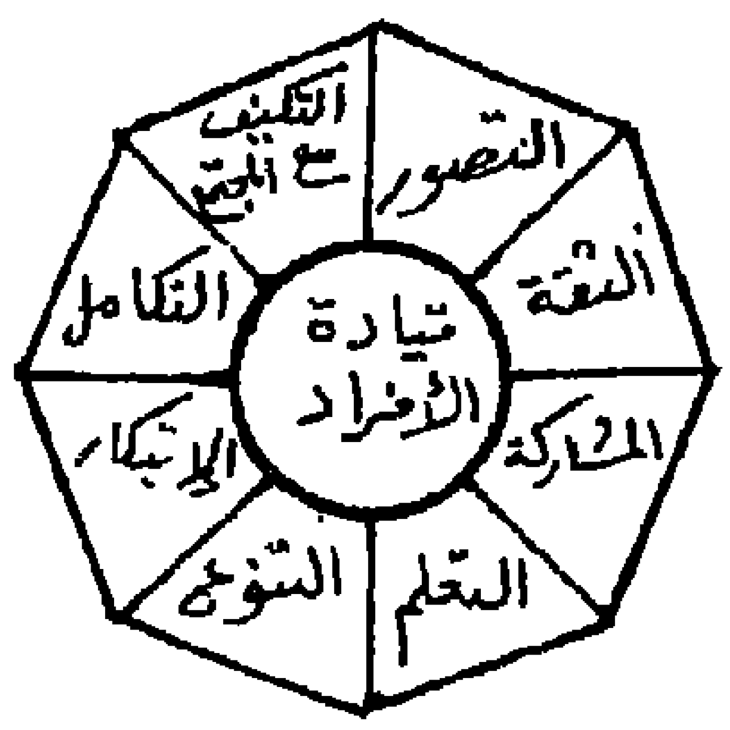
٤ - القدرة على التعلم Learning .

٥ - التنوع Diversity .

٦ - القدرة على الابتكار Creativity .

٧ - التكامل Integrity .

٨ - التكيف مع المجتمع Community .



وسنتناول هذه المبادىء الثمانية بإيجاز فيما يلى :

١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة : Vision

ترى القيادات الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها بالتفصيل للمرؤوسين مما يسهم فى إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه . ويمكن القول بأن القيادة هى فن يعمل على إيجاد مناخ عمل يحفز الآخرين لإعطاء أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف ومستويات أداء فعالة .

وعليه يكون من أهم مقومات القيادة القدرة على عرض أهداف ومهام المنظمة من خلال الرؤية الشاملة للمنظمة ومشاركتها مع العاملين بها . ولكل قيادة تصور خاص بها وطريقة عمل مختلفة ولكن يجب أن يكون هذا التصور واضحاً ومعروفاً لجميع الأطراف بالمنظمة .

وحتى يكون للقيادة تصور صحيح ورؤية سليمة يجب أن يتوفر فيها عدة عوامل :

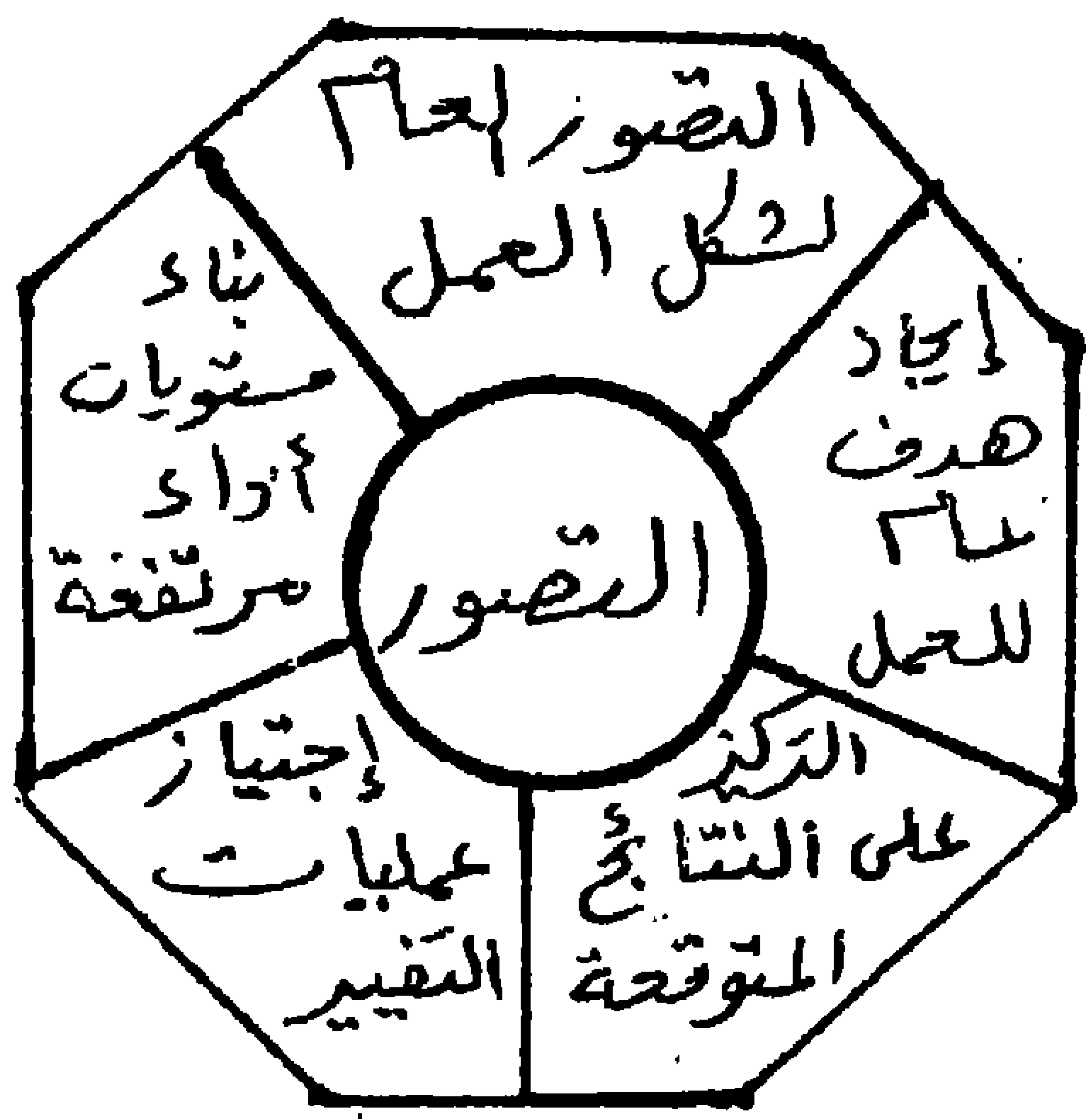
أ - التصور العام لشكل العمل .

ب - تحديد هدف عام للعمل .

ج - التركيز على النتائج المتوقعة .

د - القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة .

هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة الأداء .



وسوف نوجز كل عامل من هذه العوامل كالآتى :

أ - التصور العام لشكل العمل :

يتولى القائد الناجح العمل فى المنظمة من منطلق المسئولية والالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة . ويأتى ذلك عن طريق وعى وإدراك منه بأهمية المنظمة التى يعمل بها والوصول بها إلى المثالية . ولتحقيق ذلك يجب عليه مشاركة الآخرين معه فى التصور العام للمنظمة والاهتمام بآرائهم ودعمها ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب والموازنة بين الآراء المختلفة لهؤلاء العاملين وإيجاد نوع من الانسجام والتناغم بينها وذلك للوصول إلى رؤية أو تصور عام للعمل .

ب - تحديد هدف عام للعمل :

يجب أن يكون لكل منظمة هدف عام يؤمنون به ويعملون على تحقيقه .. هذا الهدف العام يساهم فى إستقرار المنظمة ويساعد العاملين على تركيز جهودهم فى العمل ويعمل على إمتصاص الانفعالات وردود الأفعال غير المستحبة ويجعل للعمل فى حد ذاته معنى وقيمة .

وعندما يحس الأفراد أنهم جزء هام من منظومة كبيرة فإنهم يعملون بكفاءة وفعالية ويحققون أفضل النتائج .

ج - التركيز على النتائج المتوقعة :

هناك شقان للرؤية والتصور العام : الشق الأول يتبلور فى كيفية عرض القيادة للعمل المقترح بصورة واضحة فقط إذا ما توقفت عند هذا الحد يتوقف تحقيق الإنجازات ، أما الشق الثانى فيتمثل فى التركيز على النتائج والمخرجات وكيفية تحقيقها .

ولا يمكن إنكار فائدة الاهتمام بالنتائج والمخرجات فهى تساعد على سرعة إنجاز العمل بأكبر كفاءة ممكنة كما تساعد على فهم مهام المنظمة ومن ثم سهولة تحقيقها سواء عن طريق القادة أو المرؤوسين فى العمل وكذلك تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المهام .

د - القدرة على إجتياز عمليات التغيير المطلوبة :

يتفهم القائد الناجح صعوبة عملية التغيير ويعمل على حفز وحث القوى العاملة لديه وإقناعهم بحتمية وضرورة التغيير وذلك لمواجهة تحديات العمل ومحاولة إيجاد حلول لها وغالباً ما يحدث عن طريق إعادة هيكلة المنظمة وتعديل سلوك العاملين فيها وتهيئة المناخ المناسب للتغيير .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التغيير تتطلب وعى القيادة نفسها بالتغيير والتعامل مع الواقع العملى بهدف تيسير عملية التغيير فى المنظمة ككل .

هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء :

من أهم وأقوى التحديات التى تواجه القيادة الإدارية هى كيفية الوصول بالمنظمة للعالمية وذلك عن طريق تحقيق أعلى إنتاجية ومواكبة المنافسة الخارجية . وحتى يتمكن القائد الإدارى من ذلك يجب أن يعمل على تكامل أنشطة المنظمة عن طريق تطبيق منهجه فى القيادة على المنظمة ككل ومن ثم يقوم بتوجيه سياسته والنظم التى يعمل بها وحتى نظم المكافآت والحوافز لتحقيق ودعم أهداف المنظمة إلى جانب إيجاد مناخ عمل يساعد على تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة .

ومن ناحية أخرى يجب أن يحكم القائد على الأمور إستناداً إلى حقائق ووقائع ثابتة وواضحة ومعايير تقييم سليمة للأداء وللنتائج التى يتم تحقيقها فليس المهم مجرد تقييم وقياس الأداء فحسب ولكن التقييم السليم والفعال وبهذا يمكن للقيادة تحويل الرؤية أو التصور العام لعمل المنظمة إلى واقع فعلى .

٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين : Trust

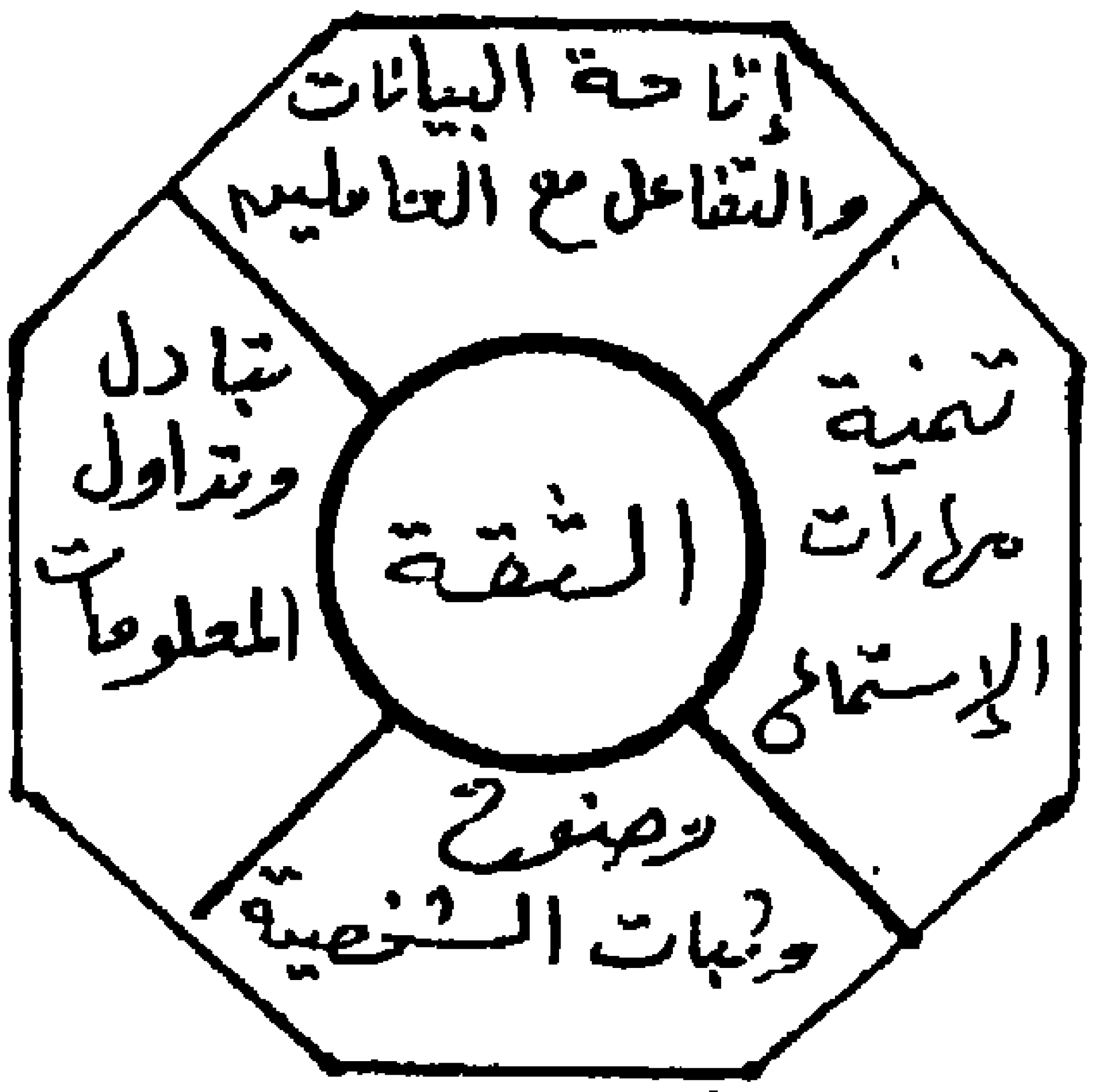
بدون وجود عنصر الثقة لا تكون الرؤية أو التصور العام إلا .. شعار خاو فالثقة تربط الأفراد ببعضهم البعض من أجل تحقيق منظمة قوية ناجحة . ولتحقيق عنصر الثقة يجب أن يتوفر فى القيادة القدرة على التنبؤ والمشاركة فى المعلومات والسلطة مع الآخرين بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة للمنظمة .

وكذلك يجب أن تتولد الثقة وتتوفر بين الرئيس والمرؤوس من جهة ، والمرؤوسين بعضهم البعض من جهة ثانية ، والعميل والمنظمة من جهة ثالثة . ويتم إكتساب الثقة فى مدة طويلة ، أما فقدها فيستغرق دقائق معدودة . وللثقة وجهان . . ثقة القائد فى الآخرين ، وثقة الآخرين فى القائد .

ومن أهم صفات القائد الناجح أن يكون صادقاً ، يمكن الاعتماد عليه ، واسع الإدراك إلى جانب إنكاره الذات لمصلحة المجموع . وأن يكون لديه القدرة على التنبؤ وأن يتسم بالكفاءة والمهارة العالية .

ويمكن تقسيم عنصر الثقة إلى عدد من العوامل هـى:

* إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين .
* تنمية مهارات الاستماع .
* وضوح وثبات الشخصية .
* تبادل وتداول المعلومات .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين :

يلجأ الأفراد إلى إخفاء مشاعرهم وهواياتهم عندما لا يحسون بالأمان . ومن هذا المنطلق يعمل بعض القادة على الاحتفاظ بالمعلومات المتاحة لديهم إعتقاداً منهم أن ذلك سوف يقوى من مراكزهم كقادة . ، وإذا ما نأى القادة بأنفسهم بعيداً عن مرؤوسيهم سوف يؤدى ذلك إلى عدم الاستجابة لهم - من جانب مرؤوسيهم - بصورة كاملة . والصدق هو أول السلم للوصول إلى بناء الثقة فى مكان العمل وعندما يتفاعل القائد مع المرؤوسين فإن ذلك يعطيهم إحساساً بأهميتهم إلى جانب أن إتاحة المعلومات التى لديه يزيد من ثقتهم فيه ويدفعهم إلى المساهمة فى العمل

بصورة أكثر فاعلية .

★ **تنمية مهارات الاستماع :**

عندما يدرك كل من العاملين والعملاء وأصحاب الأعمال ما يريدون ، فمن ثم يمكنهم نقل الصورة للقيادة إذا ما توفر فيها الرغبة فى الاستماع لهم .

والجدير بالذكر أن معظم القادة فى الوقت الحاضر ليس لديهم الاستعداد للاستماع والاتصالات للآخرين لأنهم مشغولين أكثر من اللازم ويتحركون بسرعة ولا يتمتعون بملكة الاستماع الجيد للآخرين أما القادة الناجحين فهم من تتوافر لديهم ملكة الاستماع الجيد للآخرين ويقومون باستغلالها فى فتح حوارات وقنوات إتصال للوصول إلى فهم أعمق لحل المشكلات التى قد تواجههم .

★ **وضوح وثبات الشخصية :**

يساعد القائد ذو الشخصية الواضحة والثابتة المرؤوسين على العمل فى بيئة صحية مع الشعور بالأمن خاصةً فى هذا العصر المعقد والمتشابك العلاقات . فإذا لم يوفر القائد نوعاً من الأمن الوظيفى لمرؤوسيه سوف تشيع حالة من عدم الإحساس بالراحة والرضا والذى لا يمكن العمل من خلالها لفترات طويلة . فعندما يكون للقائد شخصية مستقرة ويمكن التبنؤ بردود أفعاله من جانب مرؤوسيه فإن هذا يساعد على العمل الجماعى وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر .

★ **تداول وتبادل المعلومات :**

لبناء الثقة ليس هناك أفضل من فتح كل الأبواب وإتاحة كل البيانات على مختلف مستويات المنظمة سواء من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو فى جميع الاتجاهات . فالكل يجب أن يكون على دراية بما يحدث فى المنظمة بما فى ذلك موقفها المالى . ومن ناحية أخرى يتم تقديم المعلومات والحصول عليها - التغذية العكسية - بأمانة تامة مع تحمل مسئولية صدق هذه البيانات المعطاة . ومما يجدر الإشارة إليه أن تحقيق اتصالات مفتوحة لا يحدث بالصدفة بل هو نتيجة توافر صفات لدى القائد مثل الصدق والتفاعل وبناء الثقة والالتزام وهذه الصفات هى أسس بناء ثقافة مفتوحة .

٣ - المشاركة : Participation

تكمن طاقة المنظمة فى مدى مشاركة العاملين والجهود المبذولة فيها . ومن التحديات التى تواجه أى قائد فى منظمة ما كيفية الاستفادة من والتركيز على هذه الطاقة لتحقيق أهداف المنظمة . ويشبه البعض مشاركة القيادة فى العمل بالوقود الذى يدفع المنظمة إلى الأمام .

وتظهر أهمية المشاركة فى الوقت الراهن لاسيما فى وجود بيئة تنافسية بين معظم المنظمات . فالعمل يجب أن يتم تنفيذه فى أقل وقت ممكن وبأقل الموارد وبجودة عالية .

والمنظمات تحتاج إلى من تتوافر فيهم روح المبادأة والمبادرة والمسئولية لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويمكن القول بأن القيادة الناجحة هى تلك التى تتوافر لديها فهم عميق لمفهوم السلطة والمشاركة فى العمل ، وأن التأثير على المرؤوسين لا يأتى مع تقلد المناصب فقط ولكن

يكتسب عن طريق العمل الجاد واحترام الآخرين . وعلاوة على ذلك ، فإن مشاركة العاملين للقائد تدعم سلطته وتقويها . أما القيادة التى يكون أساسها الخوف فهى لا تنم إلا عن عجز القائد نفسه .

ويمكن القول بأن أفضل أساليب القيادة فى العصر الحديث هى تجنب الاستبدادية والهيمنة والرقابة المتشددة ومركزية السلطة مع العمل على مشاركة السلطة والثقة فى الآخرين .

وتمثل عملية المشاركة بأنها دورة متكاملة ، فكلما إزدادت المشاركة بجميع أركانها مثل المشاركة فى المعلومات والمهارات والمسئولية والحوافز والمكافآت ، كلما تزايد إلتزام المرؤوسين فى العمل وأدى ذلك إلى أداء الوظيفة على أتم وجه مما يحقق أفضل إنتاج ونتائج وذلك يؤدى بدوره إلى إحساس المرؤوسين بالأمان ومن ثم إلتزام أقوى بالعمل والذى يؤدى فى النهاية إلى مزيد من المشاركة .. وهكذا يمكن إيجاز أهم عوامل المشاركة فيما يلى :

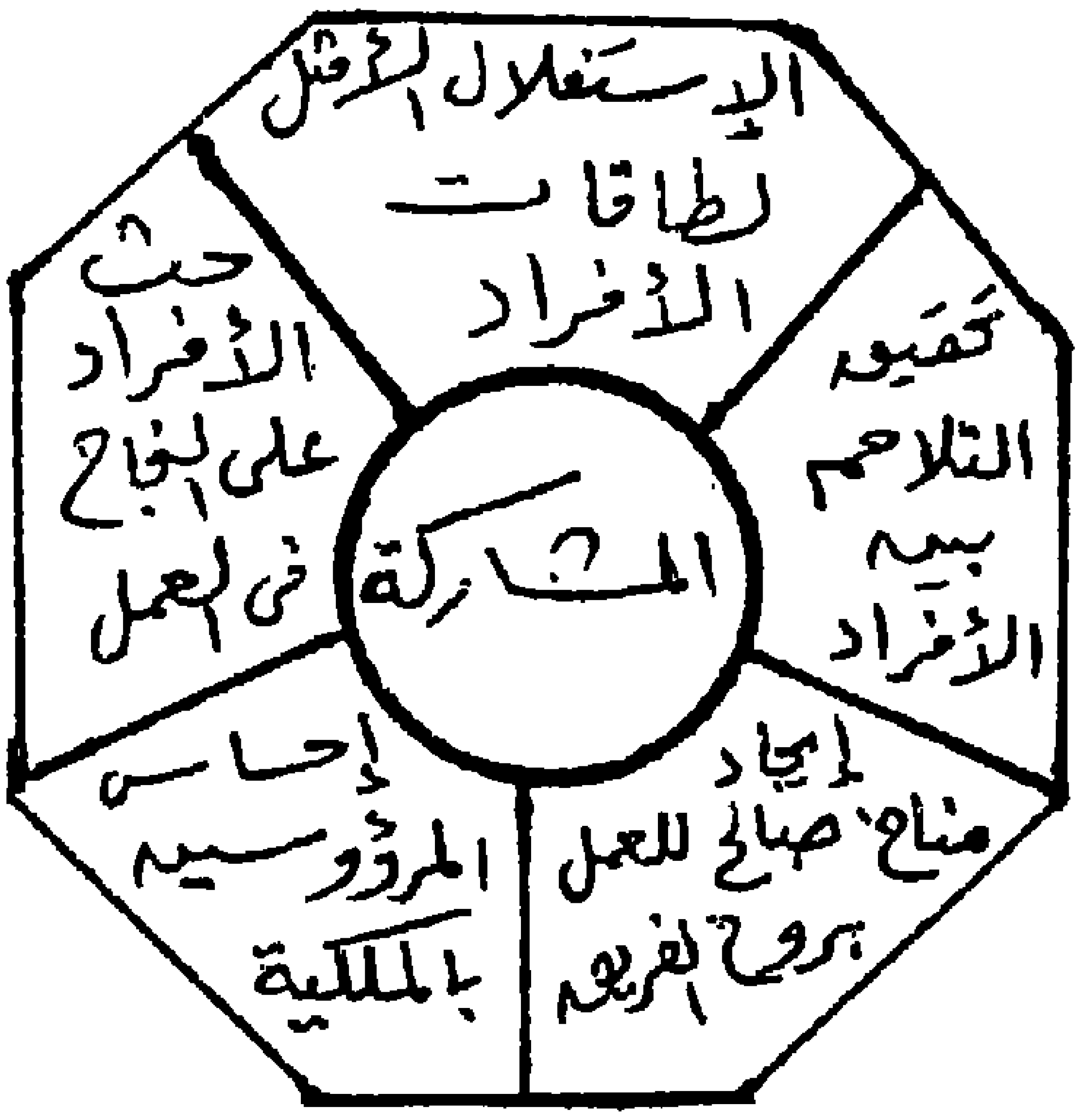
* الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد .

* تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد .

* إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق .

* إحساس المرؤوسين بالملكية .

* حث الأفراد على النجاح فى العمل .



وسوف نتناول بالشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد:

قد لا يتم إستغلال إمكانات وطاقات المرؤوسين فى منظمة ما نتيجة درجات الرقابة المتشددة والبيروقراطية . ونتيجة لذلك لا يتم إستغلال هذه الإمكانات الخاصة بالقوى العاملة بصورة كاملة وصحيحة خاصةً فى المؤسسات غير الربحية والمنظمات الحكومية .

وقد تتوافر فى المرؤوس روح الابتكار أو المبادأة والتفانى فى العمل والانتماء له ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة تبعاً لطريقة تعامل القادة معهم ونوع بيئة العمل التى يعملون من خلالها .

★ تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد:

إن دعم روح المشاركة والتعاون بين العاملين من أهم أسس بناء منظمة ناجحة ويحتاج القائد الإدارى إلى تلاحم الأفراد للعمل سوياً ، وما لم يعمل الجميع بروح

الفريق فلن تفلح أى جهود للنهوض بالمنظمة . والقيادة الناجحة هى التى تحقق التفاهم والتلاحم بين المرؤوسين وحاملى الأسهم بل والنقابات والموردين فيكون لكل منهم صوت ورأى ويتحمل كل منهم المسئوليات المفروضة لتحقيق أفضل أداء إلى نجاح المنظمة .

★ إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق :

من المتفق عليه أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد وأن التفكير الجماعى أفضل من الفردى ومن ثم فإن القيادة الناجحة تعمل على وضع خطة عمل واضحة من خلال أهداف واضحة وتترك الساحة لآخرين لتحمل الالتزامات والمسئوليات المطلوبة فى العمل .

وحتى يحقق القائد النجاح فى العمل يجب عليه أن يبتعد عن الهيمنة والرقابة الصارمة وتركيز السلطة فى يديه دون أن يتهرب من المسئولية ويلجأ إلى عدد من القواعد التى قد تساعده بدرجة كبيرة فى عمله هو ومرؤوسيه ومنها الآتى :

* المعرفة التامة بواقع العمل .
* وضع خطة عمل لتحقيق توقعات وطموحات العمـــلاء .
* الوضوح وعدم السرية فى العمل .
* الاحترام المتبادل بين أفراد العمل بالمنظمة .
* الرد الفورى على تساؤلات العاملين فى مجال العمـــل .
* إعلام الجميع بمدى التقدم فى العمل .
* التوقع المسبق للأحداث ومحاولة وضع حلول للتعامل معها .
* طلب معرفة التغذية العكسية بصورة مستمرة ومنتظمة .
* طلب المشورة الفنية .
* الاستمتاع بالعمل فى حدا ذاته وبالقائمين عليه .

★ إحساس المرؤوسين بالملكية :

يتمثل حلم أى قائد فى التعامل مع مجموعة عمل تتصرف من منطلق الشعور بالملكية ومن ثم يكون لديها إحساس بالالتزام والمسئولية ومحاولة تطبيق أفكار جديدة والمبادأة والابتكار وتذليل أى عقبات قد تظهر فى العمل . وكنتيجة حتمية لهذه الجهود يمكن تحقيق زيادة فى الإنتاجية والتقدم المستمر للمنظمة .

وتعى القيادة الناجحة أنه لتحقيق مثل هذا النوع من الثقافة فى العمل يجب أن يشعر الموظف بالملكية المادية والمعنوية لعناصر العمل على حد سواء والذى يتأتى عن طريق المشاركة الفعلية فى العمل . فعندما يشعر هؤلاء الأفراد أن مجهودهم يؤدى إلى نوع من التغيير وأانهم جزء مكمل وحيوى فى العمل ككل فإنهم يعملون بكل ما لديهم من قوة . وحتى يمكن الوصول لأفضل أساليب المشاركة ينبغى أن يتقبل المرؤوسين كلاً من المخاطر المالية والمكافآت المترتبة عن العمل على حد سواء .

★ حث الأفراد على النجاح :

إن القيادة الناجحة تعمل على إيجاد فريق عمل ناجح

ويعرف تماماً كيفية ومقومات النجاح . ويأتى ذلك عن طريق الاهتمام بالمرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذى يقومون به وتوفير بيئة عمل صالحة للنجاح والتميز ، مما يحث على الأداء الجيد وإدراك معنى النجاح والإخفاق فى العمل وذلك عن طريق دراسة إحتياجات وطموحات مرؤوسيهم .

ويمكن القول بأن القائد الناجح يجب أن تتحلى شخصيته بصفتين : إحداهما الشدة والمنافسة والتى تتطلب مستويات أداء عالية للنجاح ، وثانيهما الحكمة والتى يسعى من خلالها إلى تفهم والاهتمام بالآخرين .

٤- التعلم : LEARNING

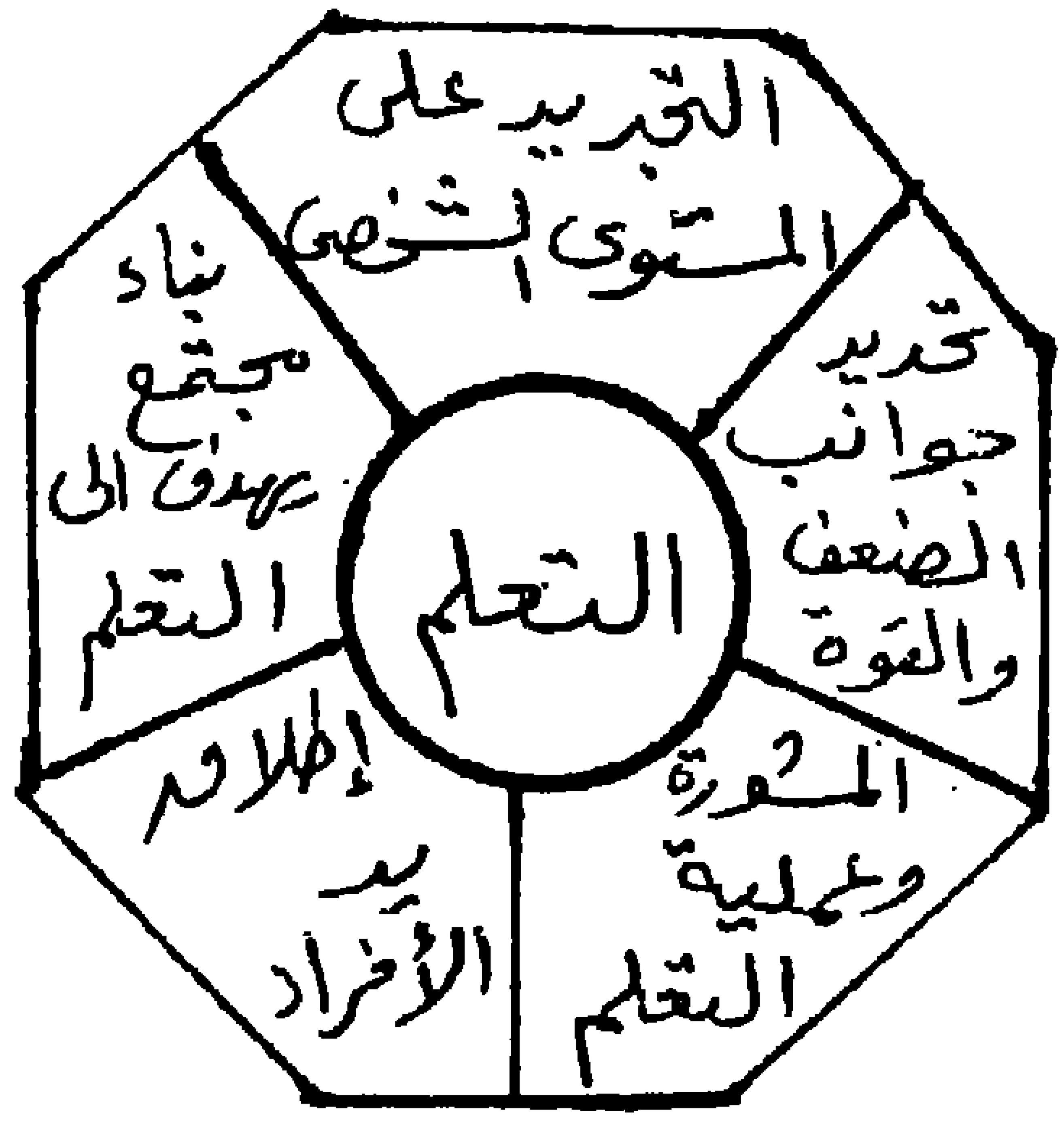
يجب على القائد الناجح التعلم من جميع المواقف التى تواجهه كما يحتاج إلى تفهم نفسه وبعمق بحيث يعرف أوجه القوة والقصور لديه مع القدرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة من جانب ، ومساعدة مرؤوسيه على التجديد والتطور المستمر من جانب آخر .

فالإنسان يجب أن يتعلم من كل ما يتعرض له من مواقف ، والقادة بوجه خاص يجب أن تتوافر لديهم القدرة على التعامل مع مهارات وثقافة المرؤوسين والاستفادة منها بهدف تطوير وتحسين الآداء فى المنظمة . فالتعلم المستمر هو العامل الأساسى وراء كل تغيير . وتنبع أهمية التعلم من حاجة المنظمة المستمرة لوجود قوى عاملة أذكى وأسرع وأكثر إنتاجية . والسبيل الوحيد للوصول إلى أفضل قوة عمل يأتى عن طريق التعلم والذى يمثل فى بعض المنظمات نوعاً من الاستثمار يكون الهدف منه زيادة القدرة على النجاح وزيادة الإنتاجية ومواجهة المشكلات المختلفة والقدرة على حلها إلى جانب الاستعانة بالأفكار الجديدة . ويقع على عاتق القادة العبء الأكبر فى ضرورة إيجاد بيئة عمل صالحة للتعلم سواء لمرؤوسيهم أو لأنفسهم ومن الجدير بالذكر أن القادة يجب أن يتفهموا أنفسهم أولاً فهم يحتاجون إلى معرفة قدراتهم الذاتية لأنهم هم الذين يضعون طريقة وقواعد العمل فى المنظمة . ومعرفة القدرات الذاتية ما هى إلا وجه واحد من أوجه التعلم فالقادة يجب أن يطوروا قدراتهم على التكيف مع التحديث والتغيير تماشياً مع البيئة المحيطة بهم . ومن ناحية أخرى يقع على القيادة ضرورة التعلم ممن حولهم - من المرؤوس الجيد والسيئ على حد سواء - ويستفيدون من كل ذلك فى تشكيل أفكارهم وعلاقاتهم مع الآخرين .

والتعلم موضوع ذو شقين ، فكما يجب على القائد أن يتعلم يجب أن يهيىء الفرصة لغيره للتعلم . فالمرؤوسين أيضاً يجب أن تتاح لهم فرصة التعلم لمواكبة البيئة المتغيرة السريعة الخطى من حولهم . ومن ثم فإن القيادة والمرؤوسين يداً فى يد يقومون على إنجاح المنظمة وتطويرها بروح جماعية أساسها الطموح والحماس .

ويمكن إيجاز عوامل التعلم فيما يلى :

* التجديد على المستوى الشخصى .
* تحديد جوانب الضعف والقوة .
* المشورة وعملية التعلم .
* إطلاق يد الأفراد وحريتهم .
* بناء مجتمع عمل يهدف إلى التعلم .



★ دعم التجديد على المستوى الشخصي :

يقر القادة دائماً بأن التغيير هو العامل الثابت الوحيد فى عملية التعلم فى ضوء عملية التغيير فى العصر الحديث ، نتيجة التطور المستمر فى التكنولوجيا ونوعية القوى العاملة والمجتمع ... إلخ .

فالقادة فى حاجة ماسة للتجديد المستمر على المستوى الشخصى إلى جانب تطوير قدراتهم على مواجهة الأزمات والتحديات التى قد تصادفهم فى العمل وأيضاً هم فى حاجة إلى التعلم وتنمية وتطوير أدائهم فى العمل

★ تحديد جوانب الضعف والقوة :

القائد ما هو إلا إنسان ومن ثم فإن له جوانب ضعف وجوانب قوة لذلك يجب على كل قائد أن يعلم مظاهر الضعف والقوة فى شخصيته والمبادىء الأساسية التى تقوم عليها هذه الشخصية ولا يمكن للقادة معرفة هذه الأوجه والجوانب دون مساعدة الأفراد الآخرين لأنهم أساس نجاح المنظمات التى يعملون بها . فالمشكلة الكبيرة التى يتعرض لها معظم القادة هى مشكلة الهجوم المستمر عليهم فى حين أن ما يلزمهم هو النقد البناء وليس الهدام لضمان نجاح المنظمة .

★ المشورة وعملية التعلم :

تتشكل شخصية الإنسان بحسب الخبرة التى يكتسبها . وقد يكتسب الإنسان الخبرة عن طريق علاقاته بمن حوله وكيفية الاستفادة من العلاقة التى تربطه بهم .

ويمكن القول بأن اختلاف شخصية كل فرد ترجع إلى اختلاف درجة تأثره بمن حوله وفى أى مرحلة سنية . فنجد أن هناك من يتأثر بالأب أو الأم أو بكلاهما ويمثلون لديه صوت العقل عند إتخاذ أى قرار ، ونرى البعض يتأثر بمدرس أو مدرب أو وزير أو حتى الرؤساء فى العمل .

أما فيما يختص بالقادة فإن هناك البعض الذين قد لا يكونوا إكتسبوا الخبرات الصحيحة اللازمة للعمل والقيادة ومن ثم فإنهم يلجأ الى طلب المشورة . وقد لا يصادف القادة مصادر المشورة الصحيحة ولكن يجب عليهم التعلم سواء من المصادر الصحيحة أو غير الصحيحة .

★ اطلاق يد الأفراد وحريتهم :

حتى يتم تطوير المنظمات يجب على القادة الإستفادة من مهارات وإمكانات الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم . ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توثيق الروابط والعلاقات بين أفراد المنظمة وإيجاد مناخ عمل يسمح لهم بالتعلم والتطور والمساهمة فى النجاح وبالطبع يحدث هذا إذا ما كانت الرغبة فى التعلم نابعة منهم أنفسهم لتحقيق صالح العمل . كما يجب أن تعمل المنظمة على البحث عن أفضل الأفكار المطروحة للحصول على أفضل النتائج.

★ **بناء مجتمع عمل يهدف الى التعليم :**

يستوجب بناء مجتمع عمل يهدف الى التعلم خطة طويلة المدى للتطوير المستمر . ويقع على القائد عبء توفير الظروف الملائمة والتى تسمح للمنظمة وللعاملين بها بالتطور ومحاولة تطبيق الأفكار الجديدة بهدف توسيع القاعدة المعرفية والمهارية مما يساعد على حل مشكلات العمل بسهولة الى جانب ما يوفره العمل فى مجموعات من فرص للتعلم فيما بين العاملين بعضهم البعض .

٥ - التنــــوع DIVERSITY

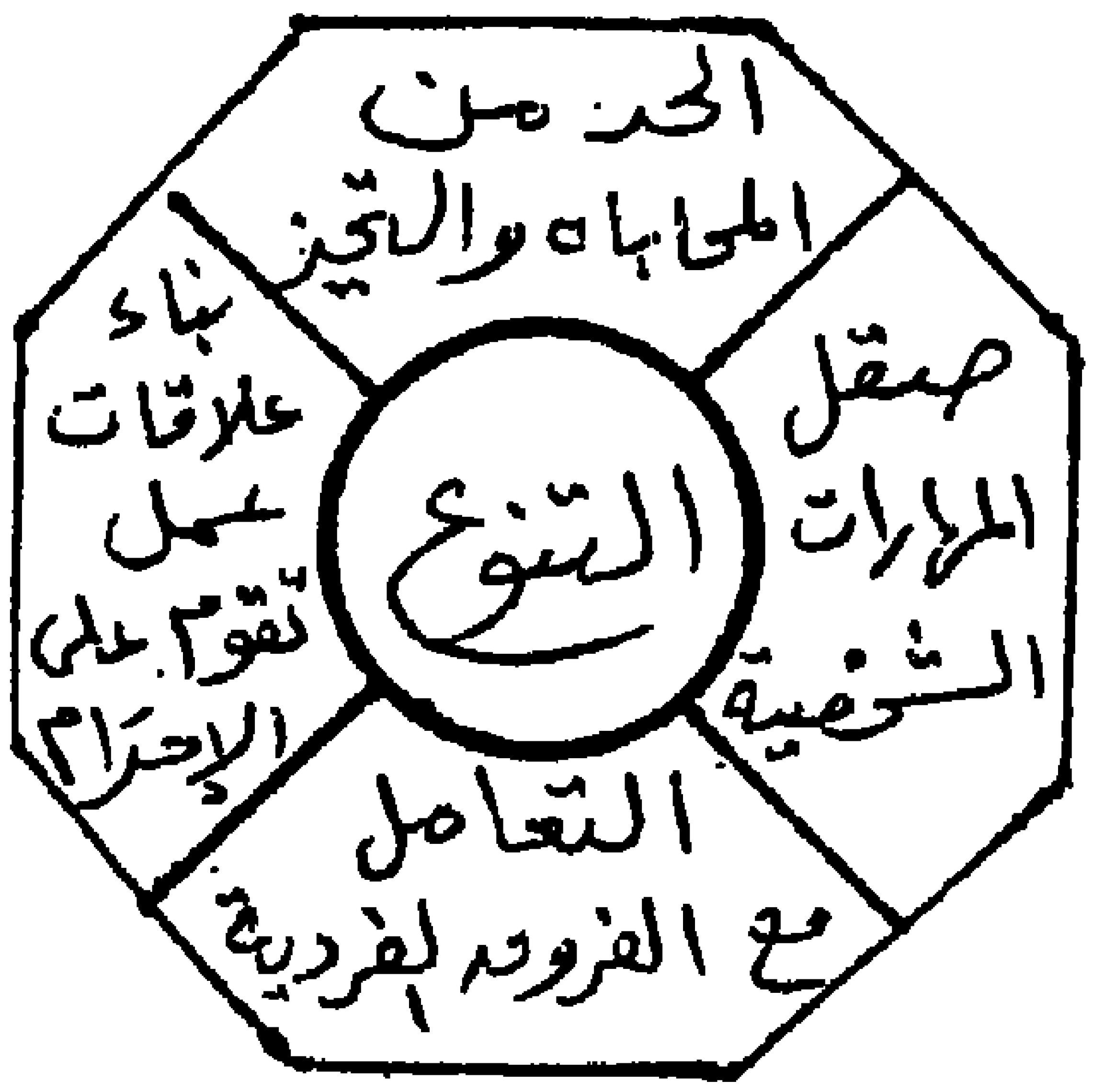
يعرف القادة الناجحون أهمية عنصر التنوع فى القيادة . فمن طبيعة البشر الإختلاف ، ويمثل معرفة هذه الإختلافات بين الأفراد فى الوقت الحاضر من أهم عناصر نجاح أى عمل .

فالقيادة الناجحة هى تلك التى تستفيد من أوجه الإختلاف بين الأفراد . وعادة ما نجد أن المرؤوسين يرفضون طاعة رؤسائهم بصورة آلية مما يخلق نوعاً من النزاعات فى العمل .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات على إختلاف أنواعها تحتاج الى التنوع فى القوى العاملة بها وذلك لمواجهة متطلبات العملاء المتغيرة والمتنوعة .

ويمكن إيجاز عدد من العوامل التى تؤثر فى عنصر التنوع فيما يلى :

* الحد من المحاباة والتحيز .
* صقل المهارات الشخصية .
* التعامل مع الفروق الفردية .
* بناء علاقات عمل تقوم على الاحترام .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ **الحد من المحاباة والتحيز :**

يعانى كثير من العاملين من المحاباة والتحيز فى العمل من جانب القيادة . ومن ثم يجب على القائد الناجح أن يعى كيفية معاملة مرؤوسيه والتعامل مع إختلافاتهم دون أن يشعروا بالتمييز أو التحيز . فالقائد يجب أن يفهم أن مرؤوسيه لن يقوموا بالعمل كما يرضاه إلا إذا أحسوا بالأمان الوظيفى ، وإذا كانت لديهم القدرة على التعبير عن أنفسهم بحرية وصراحة لأن الإختلاف فيما بينهم يأتى نتيجة البيئات المختلفة التى عاشوا فيها وإختلاف ثقافاتهم الى جانب خبراتهم أيضا .

★ **صقل المهارات الشخصية :**

يقوم القادة بالتعامل مع المرؤوسين بصور مختلفة . فهم يقومون بالتفاوض من ناحية وإصدار القرارات من

ناحية أخرى ، ثم الإتفاق على رأى ما من جهة ثالثة الى جانب ضرورة تنمية المهارات بصورة تفيد نجاح العمل والذى لا يتأتى إلا عن طريق صقل المهارات الشخصية . فالقائد الناجح هو الذى يمكنه استنباط والجمع بين كل من خصائص القيادة الإدارية من النساء والقيادة الإدارية من الرجال على سبيل المثال تغليب جانب العاطفة من ناحية والشدة والحزم من ناحية أخرى حسب مجريات الأمور .

★ *التعامل مع الفروق والإختلافات الفردية :*

يقع على القيادة الناجحة عبء التعامل بشكل صحيح مع الفروق الفردية للمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بالسن والنوع والثقافة والمعتقدات الدينية وعادات العمل وملامح الشخصية .فإختلاف الأفراد يتطلب بالضرورة نوعيات مختلفة من القيادة والتى يجب أن تتكيف مع هذه الإختلافات الفردية وأن تضع نفسها فى موضع مرؤوسيها وتتبنى وجهات نظرهم . ومن ناحية أخرى فإن الأحداث المختلفة تتطلب ردود أفعال مختلفة من جانب القيادة تتسم بالمرونة وخاصة فى حالة الأزمات أو الطوارىء .

★ **بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الإحترام:**

كيف يمكن للقائد الإدارى الناجح أن يوجه عددا من الأفراد ذوى الفروق الفردية المتعددة للعمل نحو هدف موحد ؟

يمكن ذلك عن طريق إيجاد بيئة عمل تقوم على أساس الإحترام بين المرؤوسين من ناحية . وبينه وبين مرؤوسيه من ناحية أخرى ، مما يعطيه الإحساس بالرضا فى العمل ويساعده على تفهم طبيعة العمل بصورة أعمق . كما يعطى العاملين بالمنظمة الشعور بالإحترام وبالتالى يبذل هؤلاء العاملين أقصى ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة .

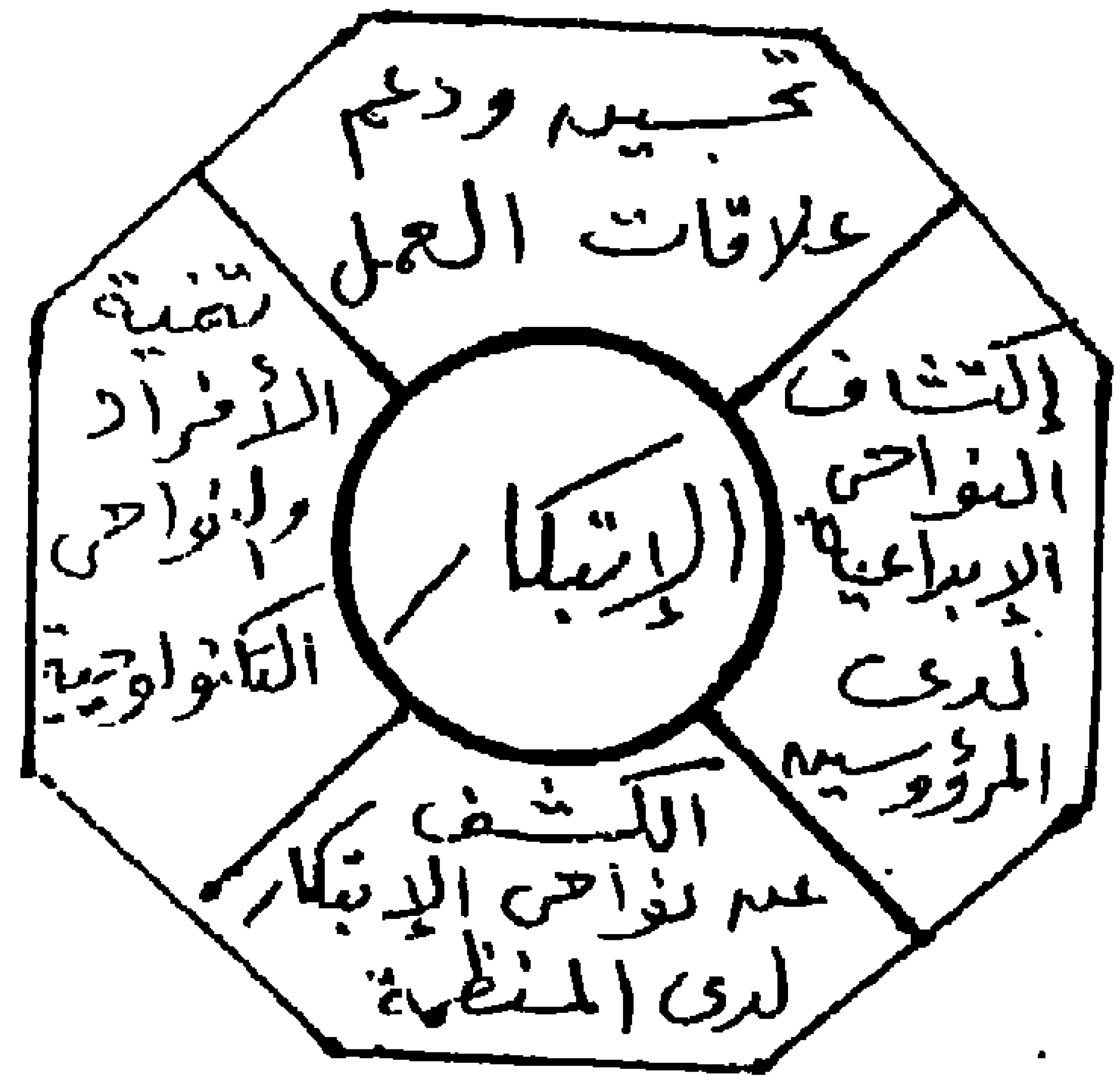
٦ - القدرة على الإبتكار : Creativity

يمثل الإهتمام بالنواحى الإبتكارية لدى المرؤوسين الشغل الشاغل للقيادة الإدارية الناجحة . فهم يهتمون بجوانب القوة لدى المرؤوسين ويعملون على إستغلالها الإستغلال الأمثل ويخططون للقضاء على نواحى القصور والضعف لديهم حيث أن الطاقات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمة لا تظهر إلا فى وجود بيئة آمنة . ومن ناحية أخرى يشجع القادة الناجحين مرؤوسيهم على مواجهة التحديات والعوائق التى قد تظهر فى العمل لأنهم الأقدر من غيرهم على رؤية العمل بصورة أشمل وأوسع .

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الإدارية تعمل على توفير ظروف عمل تسمح بالابتكار ويأتى ذلك عن طريق الاتصال الدائم بهم فتح حوارات معهم مما يعمل على إذابة الاختلافات ، ويحد من التسلط والبيروقراطية والخوف .

ومن أهم العوامل التى تساعد على الابتكار ما يلى :

* اكتشاف النواحى الإبداعية لدى المرؤوسين .
* الكشف عن نواحى الابتكار لدى المنظمة .
* تطوير الأفراد والنواحى التكنولوجية .
* دعم وتحسين علاقات العمل .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل كما يلى :

★ *إكتشاف النواحى الإبداعية لدى المرؤوسين :*

يولد الأفراد بهبات طبيعية قد لا يستغلونها الاستغلال الكامل والصحيح بل يبذلون جهداً أكبر فى القضاء على أوجه القصور لديهم . وتوضح البحوث العلمية أن أقصى إنتاجية تأتى عن طريق التركيز على أوجه القوة فى المرؤوسين والاستفادة منها . والقيادة الناجحة هى التى تركز على أوجه القوة الخاصة بها أولاً ، والتى من خلالها يتم مساعدة الآخرين للتعرف على أوجه القوة والإبداع لديهم لتحقيق صالح العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على التجربة واكتساب الخبرة وتحمل المخاطر .

ومن ثم يمكن القول بأن المطلوب هو معرفة ما يجيده الأفراد وتحقيق الاستفادة المثلى منه .

★ *الكشف عن نواحى الابتكار لدى المنظمة :*

« إن مفتاح الابتكار هو القيادة الناجحة » هكذا يقول الباحثون فى مجال الإدارة مع أن كثيراً من القادة يعملون على عرقلة بل وحتى القضاء على المساهمات الابتكارية من جانب الأفراد .

وتجدر الملاحظة أن معظم الأفراد لا يجدون مناخ العمل المناسب للتعبير عن أرائهم ، ومن ثم يقع العبء على القادة فى محاولة الاستفادة من هذه الآراء والابتكارات لصالح العمل وذلك عن طريق الآتى :

أولاً : القضاء على المعوقات التى قد تظهر فى مواجهة الأفراد وتمنعهم من المشاركة مع غيرهم فى النواحى الابتكارية .

ثانياً : إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادة والمرؤوسين وإحساسهم التام بها .

ثالثاً : إحساس العاملين بالأمان الوظيفى وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية فى العمل . فالأذكياء هم الذين يتعلمون من أخطائهم أما الحكماء فهم الذين يتعلمون من أخطاء الآخرين .

★ *تنمية الأفراد والنواحى التكنولوجية :*

يجنى القادة أفضل إنتاجية فى العمل عند قيامهم بالاستثمار فى الأفراد المهرة وذوى الكفاءات العالية من ناحية مع توضيح أحدث الآلات والمعدات التكنولوجية من ناحية أخرى .

فعن طريق الإدارة الناجحة للأفراد والأساليب التكنولوجية الحديثة يتم تطوير وتحسين العمل . فكلما لجأت القيادة إلى استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة

وحديثة وقع عليها عبء ضرورة إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين . فالتكنولوجيا المطبقة بصورة جيدة تساعد على تحديث العمل من ناحية وإثراء خبرات الأفراد من ناحية أخرى فالأفراد هم المسئولون عن تطبيق التكنولوجيا وليس العكس .

★ **تحسين ودعم علاقات العمل :**

يتوقف نجاح أو إخفاق أى جهة على العلاقات السائدة بين مختلف أطرافها . والقيادة الناجحة دائماً ما تكون واعية بأهمية إدارة هذه العلاقة بصورة صحيحة للاستفادة منها بحيث يصل المرؤوسين بعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع من يتعاملون معهم إلى درجة عالية من الصدق حتى يتم العمل بصورة سليمة وبالطريقة السليمة من المرة الأولى وفى كل مرة يقومون فيها بالعمل .

أما فى حالة عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فإن ذلك من شأنه تدهور علاقات العمل سواء فيما بين المرؤوسين أو المرؤوسين والعملاء .

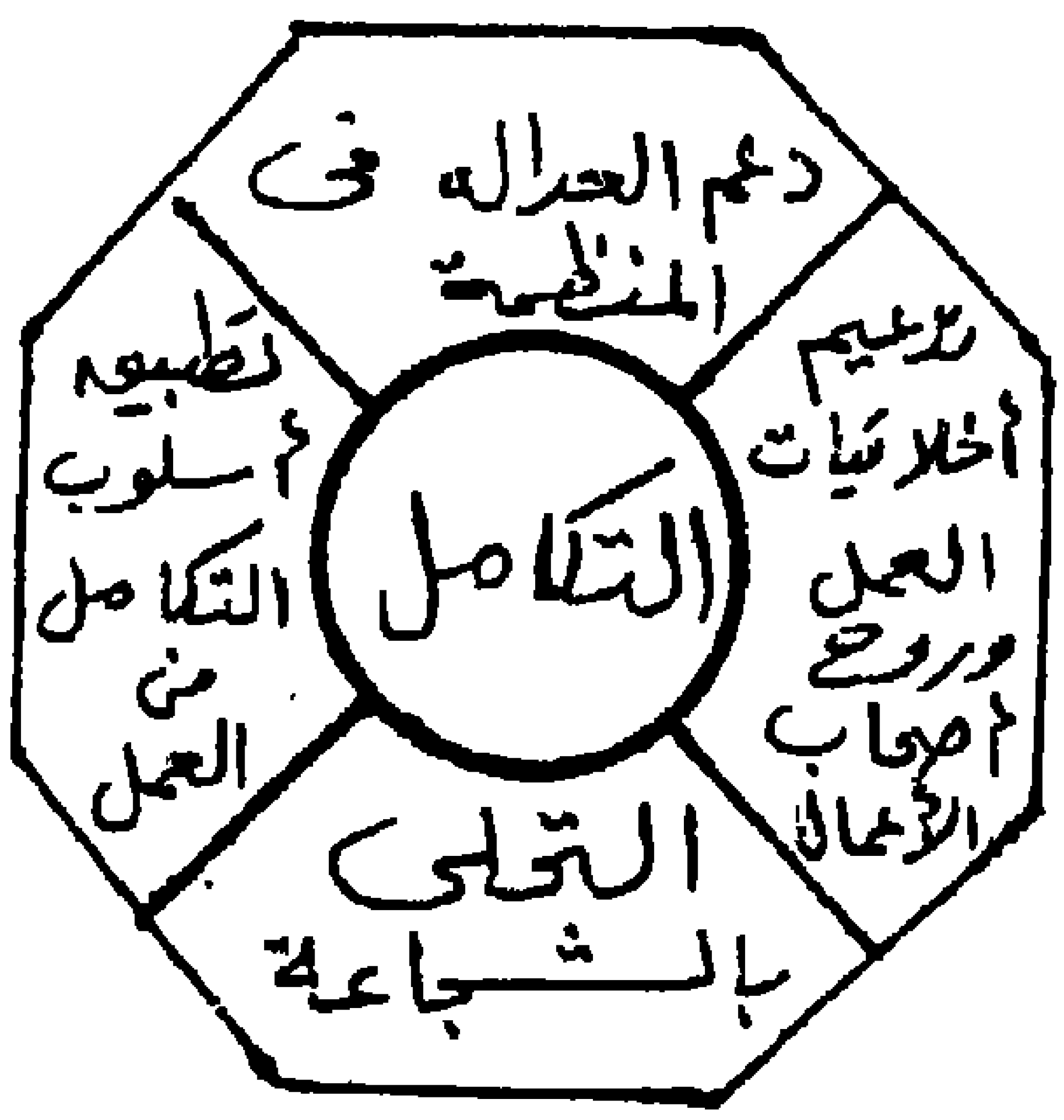
٧ - التكامل فى الأداء : Integrity

يجب على القائد الناجح كشخص عام ومسئول أن يعرف العناصر الهامة لإنجاح العمل وأن يعمل من خلال مبادىء محددة . حتى أن بعض الباحثين قد أطلقوا شعاراً فى هذا الصدد مفاده « إن أفضل رهان يكون على مدرب الحصان وليس الحصان نفسه » وإن كل منظمة لها خصائص معينة تعود إلى الأفراد العاملين بها والذين يستمدون طريقة عملهم من خلال قائدهم والذى يجب أن يكون متكامل الشخصية .

ويظهر تمكن القائد الناجح عندما يطبق المبادىء التى ينادى بها على الواقع العملى وأن يكون أمام مرؤوسيه كمثل يحتذى به . وفى حالة غياب التكامل يؤدى ذلك إلى القضاء على الاتصال بين الأفراد والتعاون وروح الابتكار ومن ثم القصور فى العمل وأخيراً فشل المنظمة .

ويمكن إيجاز بعض العوامل التى تؤثر فى عنصر التكامل كما يلى :

* دعم العدالة فى المنظمة .
* تدعيم أخلاقيات العمل وروح أصحاب الأعمال .
* التحلى بالشجاعة .
* تطبيق أسلوب التكامل فى العمل .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ **دعم العدالة فى المنظمة :**

يجب أن تعمل المنظمات المختلفة على تحقيق عائد

متوازن لجميع الأطراف سواء العملاء أو المساهمين أو العاملين أو الموردين ، فبدون هذا التوازن لن يتحقق للمنظمة الأمان والنجاح إذا لم تقم المنظمة بتحقيق احتياجات كل هؤلاء بطريقة أو بأخرى .

وعلى سبيل المثال فى حالة المنظمات الربحية إذا ما أحس المساهمون نوعاً من عدم العدالة فإنهم سوف يسحبون دعمهم ومساهمتهم من هذه المنظمة .

ويمثل موضوع تحقيق العدالة تحد خطير يواجه أى منظمة بدءاً من كيفية إتخاذ القرارات ومعاملة الأطراف المختلفة إلى نظم الحوافز والتعويضات بها .

والقيادة الناجحة هى التى تطبق قواعد العدالة بصورة صحيحة فى الواقع العملى وهى التى تؤمن بحق الأفراد فى التعبير عن آرائهم ومناقشة المرؤوسين والاختلاف معهم .

★ **تدعيم أخلاقيات العمل وروح منظمى الأعمال :**

تجتذب المنظمات ذات السمعة الطيبة من حيث الالتزام بأخلاقيات العمل ، أفضل وأكفأ العاملين للعمل بها . ومن ثم فهى تجتذب نوعية جيدة أيضاً من العملاء ورجال الأعمال .

والقيادة الناجحة هى التى تحيط نفسها وتثرى العمل بالعاملين ومنظمى الأعمال الأكفاء المبتكرين الذين لديهم إستعداد لتحمل المخاطر ومسئوليات المهنة ، وذلك لصالح العمل .

ويرى بعض الباحثين أن هناك ست مراحل لتدعيم آداب وأخلاقيات المهنة يجب أن يعمل القادة على تحقيقها وهى كالآتى :

* أن يكون تطبيق أخلاقيات وآداب المهنة مسئولية كل الأفراد .
* تشجيع الجميع على العمل بجد واجتهاد .
* تحسين العائد من العمل فى المنظمة .
* تطبيق العدالة من حيث المكافأة عن الأداء الجيد للعاملين .
* القيادة كقدوة فى العمل .
* الابتعاد عن السخرية والتهكم .

★ **التحلى بالشجاعة :**

تعتبر الشجاعة مبدأ من المبادىء الهامة التى تعتمد عليها القيادة . فالشجاعة تعنى الدفاع عما يؤمن به القائد من آراء . ومن الجدير بالذكر أنه فى كثير من المنظمات يهاجم بعض الأفراد نتيجة الإفصاح بحرية عن آرائهم وقد يترتب على ذلك نتائج سلبية تؤدى إلى أن يتحولون إلى السلبية وعدم القدرة على تحمل المسئولية .

ولكن أى منظمة تكون فى حاجة إلى وجود عناصر جادة تتسم بالشجاعة بحيث تعمل على تجديد الأفكار وتحمل المخاطر . ليس ذلك بالأمر اليسير ولكن على القيادة الناجحة أن تعمل على إيجاد البيئة المناسبة التى تتيح الشجاعة فى العمل .

★ **تطبيق أسلوب التكامل فى العمل :**

يعمل معظم العاملين بالمنظمة على التحلى بآداب

وأخلاقيات المهنة مع ما يواجهونه من تناقضات ومحاولة الوصول إلى حلول وسط للمشكلات فى العمل . ومن ثم يقع على القائد عبء تدريب المؤوسين على التحلى بآداب وأخلاقيات الوظيفة كنوع من التكامل فى العمل .

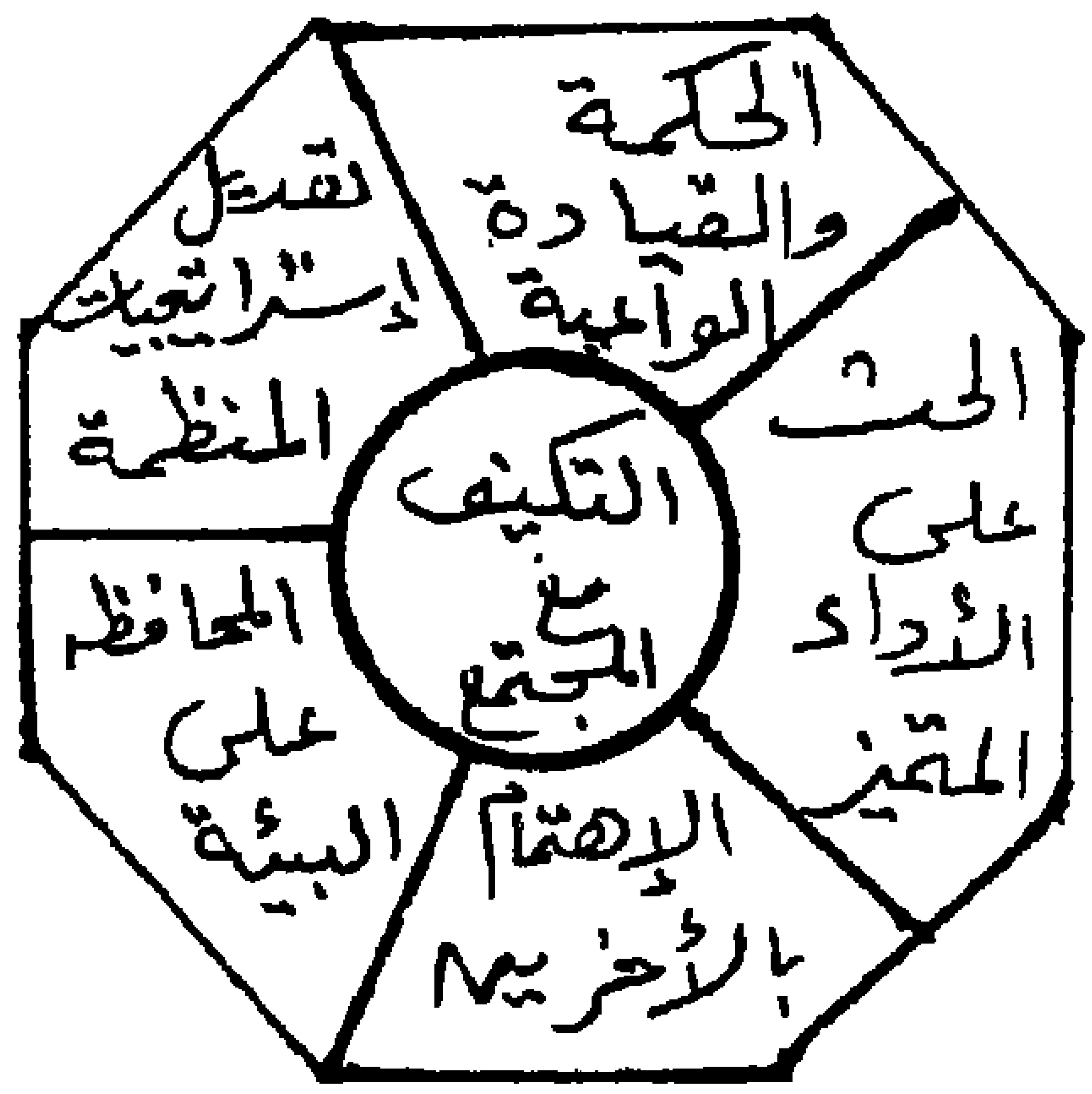
ومن ثم يقع عليه عبء مساءلة من لديهم قصور فى العمل ومكافأة من يستحق منهم .

٨ - التكيف مع المجتمع : Community

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعى يسعى للعيش فى جماعات وفى الوقت الراهن وفى وجود التكنولوجيا الحديثة والتى تدفع الأفراد بعضهم بعيداً عن البعض وعندما تسود روح السخرية والمصلحة الشخصية تتزايد الحاجة إلى المجتمعية . فالعيش فى جماعات يدفع الأفراد إلى العمل والإنجاز والتعلم فى تناغم مع بعضهم البعض . وأبرز أمثلة لروح الجماعة فى العمل تظهر واضحة فى المصانع ومكاتب العمل ومنظمات العمل التطوعى ... إلخ . ويعتبر كل من هذه الأمثلة مجتمع قائم بذاته فيه يقوم الأفراد بتحقيق هدف موحد وعام ويحتاجون إلى قائد ومنظم . فالقادة هم بناة المجتمع وتقع عليهم عبء تحقيق أقصى استفادة من المجتمعات التى هم قادتها من خلال بيئة ومن الثقة والتعاون .

وهناك عدة عوامل تؤثر فى عنصر التكيف مع المجتمع يمكن إجمالها فيما يلى :

* الحكمة والقيادة الواعية .
* الحث على الأداء المتميز .
* الاهتمام بالآخرين .
* المحافظة على البيئة .
* تعديل استراتيجيات المنظمة .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ الحكمة والقيادة الواعية :

يتطلب بناء مجتمع عمل صحى قائد ناضج وناجح مما يحفز العاملين لتحسين مستوى أدائهم . فالقائد الناضج يعمل من منظور إيجابى ويؤكد على الجوانب الإيجابية لدى مرؤوسيه ويساعدهم على إشباع رغباتهم لصالح العمل هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فهو يعرف ما يدور فى العالم من حوله سواء فيما يخص مجتمع العمل أو العملاء أو متلقى الخدمة إلى جانب درايته التامة بأثر البيئة من حوله على فعالية ونجاح المنظمة التى يعمل من خلالها .

★ الحث على الأداء المتميز :

يحتاج الأفراد للإحساس بالأهمية وبأنهم يسهمون فى عمل فعال ويساعدهم ذلك على الإحساس بالاحترام .

وهناك إرتباط قوى بين أداء الأفراد واحترامهم لذاتهم ، فلا يمكن الحصول على أفضل النتائج فى العمل إلا من خلال أفضل الموظفين والذين يرضون عن أنفسهم وعملهم والمنظمة التى يعملون بها . والقيادة الفعالة هى التى يمكن أن تصل بالمرؤوسين إلى أفضل النتائج مما ينعكس أثره على الخدمات المقدمة ومستوى الأداء بوجه عام .

★ الاهتمام بالآخرين :

قد يهتم البعض من القادة بتحقيق المصالح الشخصية وذلك من منظور ضيق يتجسد فى الفوائد المادية التى يمكن تحقيقها عن طريق العمل . أما القادة الناجحون فهم يأخذون بالمنظور الواسع فى العمل والحياة . فالنجاح بالنسبة لهم يقاس بمدى مساهمتهم فى رفاهية المجتمع ، أما الربح فليس حقاً مكتسباً بل مكافأة يمنحها المجتمع نتيجة تحقيق بُعد أو عمل ذو قيمة عالية .

فالقادة الناجحون هم الذين يهتمون بغيرهم أكثر من إهتمامهم بأنفسهم والعمل من وجهة نظرهم ما هو إلا تعاون بين الأطراف المشاركة فى الأداء بهدف خدمة الأفراد وبناء مجتمع أفضل .

★ المحافظة على البيئة :

يعمل القادة جاهدين على توفير مناخ عمل مناسب لمرؤوسيهم مما يساعدهم على إيجاد بيئة إجتماعية صحية لهم وللأجيال القادمة . وفى مجال العمل يعمل القادة على المحافظة على البيئة فهم يتأكدون من أن عمليات الإنتاج والتصنيع والتخلص من النفايات يتم فى صورة تحافظ على البيئة ويتم ذلك عن طريق تدريب مرؤوسيهم وإشعارهم بمسئولية الجميع المحافظة على البيئة .

★ تعديل إستراتيجية المنظمة :

يجب على القائد الناجح أن يطبق إستراتيجية للاستفادة من الكفاءات الفعالة من العاملين . فالقائد يجب عليه أن يقوم بجهود أبعد من مجرد التعديل الهيكلى بحيث يكون التعديل شامل وفى جميع الاتجاهات .

وقد يرى بعض القادة إن التعامل مع الأفراد يعتبر عملية بسيطة تنعكس على الجوانب المادية بالمنظمة . أما القادة الناجحون فهم يدركون تماماً أن الأرباح والخسائر ترتبط إرتباطاً كبيراً بإحساس الأفراد بالمنظمة التى يعملون بها ، وأن الوصول لأفضل النتائج فى العمل لا يتأتى إلا من خلال الأفراد أنفسهم .

وإضافةً لما سبق ولتحقيق قيادة ناجحة وفعالة ينبغى على كل قائد حتى يكون ناجحاً أن يسأل نفسه عدة أسئلة وأهمها ما يلى :

(١) هل أنا أفعل ما أقول ؟

(٢) هل يؤمن المرؤوسون بالمبادىء التى أنادى بها وأطبقها ؟

(٣) هل يستخدم المرؤوسون هذه المبادىء لإرشادهم فى العمل ؟

(٤) هل تنعكس هذه المبادىء فيما يختص بتعيين وإدارة وتقييم ومكافأة المرؤوسين ؟

ونركز فيما يلى على أهم الخصائص التى يجب

توافرها فى العاملين لما لهم من تأثير فى نجاح القائد :

١ – الاستماع الجيد وإدراك قيمة المعلومات .

٢ – المشاركة فى الرأى وفى مسئولية إتخاذ القرارات والبحث عن أفضل الأساليب للعمل .

٣ – معرفة متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها .

٤ – الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات والتعلم من الأخطاء .

٥ – العمل بكفاءة وفاعلية فى إطار الثقافة السائدة بالمنظمة .

٦ – الالتزام بسياسات وممارسات المنظمة التى يعمل بهـا .

٧ – العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

٨ – المشاركة فى الالتزام والأعباء التى تتحملها المنظمة للحفاظ على نجاحها على المدى الطويل .

٩ – تطبيق الأساليب الحديثة للتكنولوجيا والعمل على تعلم إستخدام الأدوات الجديدة والمستحدثة فى العمل .

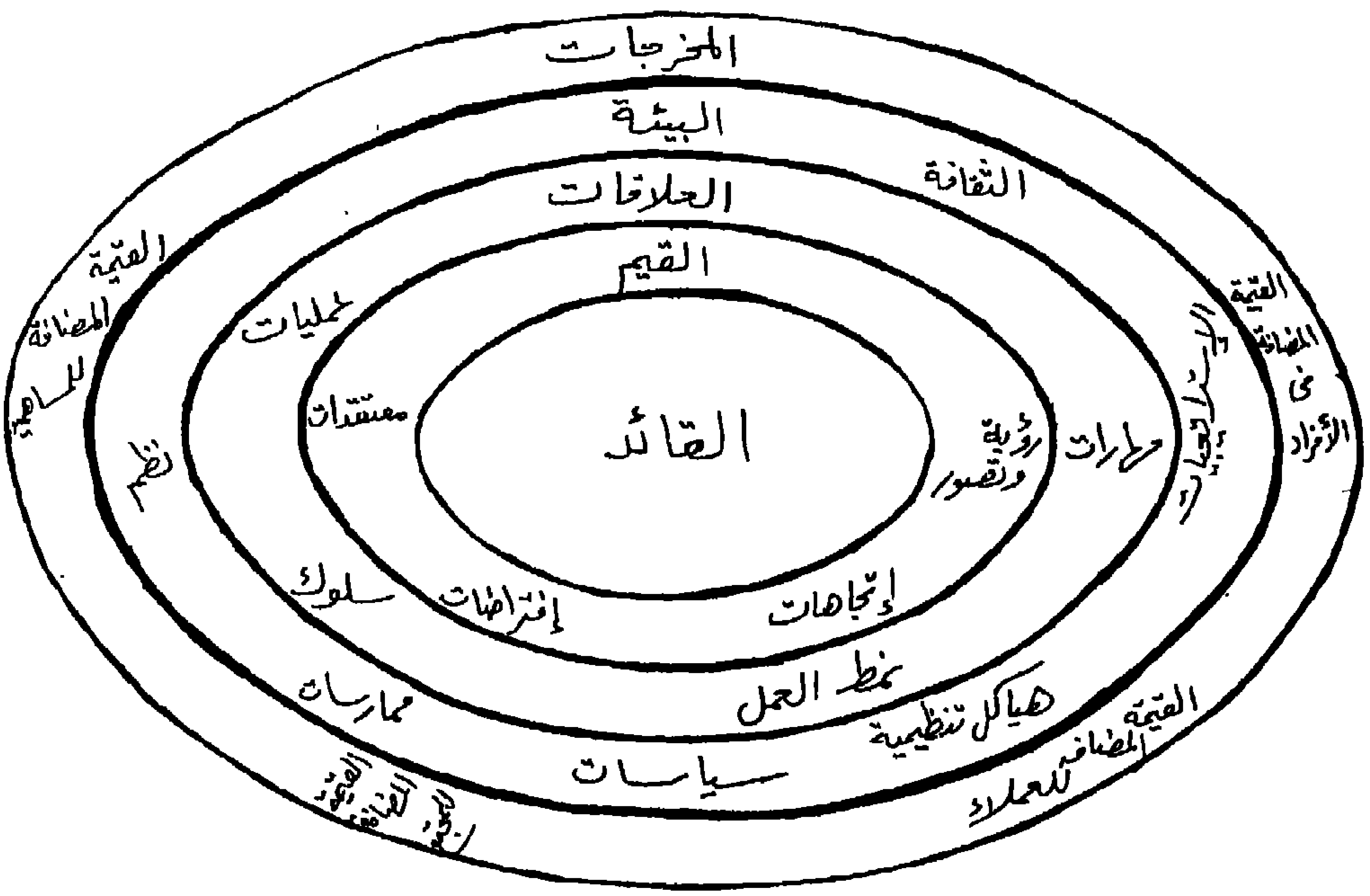
١٠– المحافظة على القواعد الصحية المطبقة فى المنظمة .

١١– السعى إلى تحقيق أعلى معدلات من الجودة والإنتاجية ورضا العميل .

١٢– الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية .

١٣– المساهمة فى المسئوليات العامة كمواطنين صالحين فى المجتمع .

ويوضح الشكل التالى – من الداخل إلى الخارج – الدور الذى تقوم به القيادة الناجحة فى نقل رؤيتها وفكرها إلى المرؤوسين لأداء العمل على أكمل وجه .



وبذلك يوجز هذا الكتاب المبادىء الأساسية للقيادة الإدارية والتى يجب على القيادات الإدارية تطبيقها فى العمل بالمنظمات ، وهذه المبادىء لا يمكن تطبيقها ما لم تتسم القيادة الإدارية بالحكمة والتى تتمثل فى فهم ودعم العلاقات بين العاملين وممارستها بصورة فعالة .

★★★★★

source : ROBERT H . ROSEN , WITH PAUL B. BROWN ,

LEADING PEOPLE : THE EIGHT, PROVEN

PRINCIPLES FOR SUCCESS IN BUSINESS "

PENGUIN GROUP U.S.A , 1997 .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

- ٦ أكتوبر ١٩٧٣
- بقية الحوار — لماذا لم تؤت مجهودات الاصلاح الادارى كل ثمارها ؟
- نظرات فى الاصلاح الادارى — مراجعة جديدة للضرائب القديمة .
- العلاقات الانسانية فى الادارة
- السياسات والخطط بين المجالس القومية والنوعية .
- التطبيق الفرنسى لنظام المفوض البرلمانى

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السادس العدد الثانى أكتوبر ١٩٧٣

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الثانى
أكتوبر ١٩٧٣

٦ أكتوبر ١٩٧٣

ذلك اليوم العظيم ..

ذلك اليوم الذى انتظرناه طويلا ، وتجرعنا فى انتظاره صبرا مذاقه أمر من الحنظل ، ومع ذلك طاولنا الصبر واستطعمنا الحنظل وجمعنا تحت سطوته المريرة نفوسنا الموزعة وضميرنا وضمير أمتنا الممزق ولم نفقد ايماننا قط ولم نرضخ ولم نقبل الهوان ، بل ظللنا طوال سنواته نجمـع أطراف الأمل البعيد ونحكم فى تصرفاتنا عقـل وعزم هذا البلد العريق فى انتظار اليوم المجيـد الذى خرج فيه الأبطال فى الفترة الحالكة التى ساد فيها الظلام يحملون مشاعل النور يضيئون بها الطريق حتى يستطيع الشعب المكافح الذى لم يفقد ذاته على مدى التاريخ أن يعبر الجسر ما بين اليأس والرجاء . وكان لهم ولنا حاد مشتعل القلب ثابت العزم لم يخفت له حداء ولا تهـاوى له رجاء ولا نفذ له صبر ولا تضاءل أمل ، الرجل العظيم أنور السادات ، العظيم فى قلبـه وعقله ، وفى ايمانه العتيد بربه وبأهله ، وبطاقات البـلد الذى قاده الى عمـل رائع وتدبير محكم وعـزم وثاب فحقق ما كان يبدو عسير التحقيق بل معجز التحقيق .

وبكل القياسات ومن كل الزوايا كان القرار الذى اتخذه أنور السادات وتجسم تنفيـذه فى ٦ أكتوبر ١٩٧٣ ضخما هائلا بذاته ، تحمل وحـده عبئه ونهض بثقله الذى ينـوء به العزم الشامخ ، وان كان قد أدار قبـل اتخـاذه التخطيط له والتدبير لتحقيقه والسهر على تمهيد المسالك المؤدية اليه .

واذا كان للحوار الواسع النطاق الذى دعـا اليه الرئيس السادات وجرى فى الشهور الأخيرة على مدى الدوائر الوطنية حيثما كانت ، اذا كان لذلك الحوار بقية تناولنا بعضها فى هذا العـدد وأرجأنا بعضها الآخر الى عدد تال ، فان يوم ٦ أكتوبر ١٩٧٣ وما تلاه ويتلوه من أيام هو الأصل الأصيل لكل ما دار ويدور من حوار وما عسى أن ينبنى عليه من نتائج وسياسات واتجاهات .

وكما قال الرئيس المناضل لقـد كان الليل طويلا وثقيلا ولكن الأمة لم تفقـد ايمانهـا أبدا بطلوع الفجر . وسوف يسجل التاريخ لهـذه الأمة أن نكستها لم تكن سقوطا وانما كانت كبوة عارضة وان حركتها لم تكن فورانا وانمـا كانت ارتفاعا شامخا ، وان جيلنا لن يسلم أعلامه الى جيل سوف يجىء بعـده منكسة أو ذليلة ولكن سوف نسلم أعلامنا مرتفعـة هاماتهـا عزيزة صواريها وقد تكون مخضبة بالدماء ولكننا ظللنـا نحتفظ برؤوسنا عالية فى السماء وقت أن كانت جباهنا تنفث الدم .

لقد كانت المخاطرة كبيرة وكانت التضحيات عظيمـة ولكن النتـائج المحققة لمعركة الساعات الست الأولى من ذلك اليوم المجيد كانت هائلة أو كما قال الزعيم الكبير لقـد استعادت الأمة الجريحة شرفها فغيرت الخريطة السياسية للشرق الأوسط .

والشوط ممتـد وعلى الدرب نسـير بمشيئة الله وعـونه .

مذكرة من التحرير

بقيّة الحوار

لماذا لم تؤت مجهودات الإصلاح الإدارى كل ثمارها ؟
الاشتراطات اللازمة فى كل تحرّك للإصلاح

السطور الأولى فى هذا البحث بدأت فى كتابتها فى منتصف شهر سبتمبر قبل المرحلة الأخيرة فى استكمال الحوار حول ما أسميناه المتغيرات الدولية وحول ما جاء فى ورقة العمل الوطنى المتصـلة بهذه المتغيرات وهو ما يرجى أن يكون قيد نظر المؤتمر القومى الذى ينعقد فى تاريخ قريب . وسواء انتهى الحوار أو لم ينته فان مناقشـة متطلبات الادارة ينبغى أن تكون مستمرة ودائمة . ولقد لفت النظر فى هذا الصـدد أن معظم الذين تحدثوا فى الموضوع تناولوه من جوانبه المختلفة الا الجانب الادارى فيه ، وفى تصورى انه لا يقل أهمية ـ بل ربما يزيد ـ عن الجوانب الأخرى . ومع أن الرئيس السادات عندما دعا الى ادارة ذلك الحوار فى خطابه فى ٢٣ يوليو قد ضغط بحق على دور الادارة وأهميته فى استكمال البحث فى المتغيرات وما ينبغى أن تمليه من اهتمامات داخلية تنتظمها سياسة جديدة تحدد المسار القومى لعدة سنوات ، مع هذا فان قليلين من الذين تكلموا فى هذا الشأن قد أولوا الادارة وما تتطلبه من اصلاح الاهتمام الواجب مع بروز حقيقتين أمامهم غير ما أشار اليه الرئيس . الأولى أن هناك متاعب ادارية واسعة النطاق يعرفها ويلمسها الجميع حتى طالعت هذا الأسبوع افتتاحية قصيرة فى احدى المجلات اليقظة(١) عما اسمته الانهيارات الصغيرة التى يراد لها أن تكون انهيارا لمجتمعنا وأشارت فيها باختصار الى التسيب واللامبالاة

(١) روز اليوسف العدد ٢٣٦١ بتاريخ ١٠ سبتمبر سنة ١٩٧٣ .

وعدم الاكتراث وتعرضت فيها لبعض المشكلات كالنقل والتهافت على الاستهلاك وعدم الاحساس بالملكية العامة للمرافق وتراخى الموظفين وغيرها من السلبيات . والثانية هى ما نتفق عليه جميعا من أنه لا جدوى من أية اصلاحات أو تيسيرات أو حلول اقتصادية أو مالية أو تموينية أو تعليمية أو اجتماعية أو غير ذلك بدون وضع الجانب الادارى فيها موضع الاهتمام الأول ، لأنه بغيره تذهب الجهود والأموال سدى أو فى أقل القليل لا تؤتى ثمارها المرجوة . وشاهدنا على ذلك تجارب كثيرة تمت وتتم فى أكثر من مجال وفى مراحل مختلفة عشناها ولا نزال نعيش بعضها .

من أجل ذلك أود أن ألفت النظر الى الجانب الادارى فى كل موضوع نعرض له بالتفكير والتدبير . ولعل الدكتور حجازى كان حريصا فى كل ما قاله على لفت النظر الى ذلك ايضا ولكن الاستجابة الى ندائه لم تظهر آثارها المرجوة بعد .

***

تقريران

وقد يساعد على استكشاف ذلك الجانب الهام تقريران هامان عاصرا بشكل أو آخر هذا الحوار وربما سبقاه بحكم الاهتمام المتواصل بالادارة واصلاح جوانبها المختلفة ، وهو الاهتمام الذى يشتد أحيانا ويتراخى احيانا ولكنه كان على الدوام قائما قيد نظر كل المعنيين بالمسيرة العامة فى الظروف الصعبة التى تمر بنا .

التقرير الأول عن **مؤتمر الاصلاح الادارى فى الدول النامية** الذى عقدته الأمم المتحدة فى جامعة ساسكس بالملكة المتحدة فى المدة من ٢٥ اكتوبر حتى ٢ نوفمبر سنة ١٩٧١ وقد اعده الأستاذ **يوسف خلوصى** وطبعته ونشرته فى ابريل الماضى (سنة ١٩٧٣) المنظمة العربية للعلوم الادارية التابعة لجامعة الدول العربية (المطبوع رقم ١٤١) ، وهو كما يدل عليه بيانه يتناول الاصلاح الادارى فى الدول النامية بشكل عام فى محاولة لاستخلاص الاطار الواجب لكل تفكير فى الاصلاح أو فى أية اجراءات متصلة به ، ولكنه مع عموميته يلقى أضواء على جوانب ينبغى أن تحظى باهتمام مركز . والتقرير الثانى بعنوان « **اصلاح الادارة ضرورة سياسية ولكن كيف ؟** » وقد كتبه الأستاذ **سيد أبو النجا** رئيس مجلس ادارة اراك وقد نشره المركز العلمى للبحوث والإدارة فى فبراير سنة ١٩٧٣ . ويتميز هذا التقرير بانصرافه تماما الى الناحية العملية من الاصلاح الادارى وحصر ما تعرض له بخبرة ومعاناة فى تشخيص للاوضاع السائدة فى مصر وعلاج لها . وعندى أن هذين التقريرين يتكاملان . فالأول يعرض للاحكام العامة لكل اصلاح ادارى وفى دول مختلفة طبقا لما انتهت اليه أبحاث المؤتمر الذى تغلب عليه الصفة العلمية ، والثانى يعرض للاحكام الخاصة بالاصلاح الادارى فى مصر خاصة وتغلب عليه الصفة العملية الى جانب نظرة علمية ثاقبة لا تغيب فى ثنايا توصيف الواقع الادارى غير الموفق فى كثير من مجالات حياتنا — اليومية وطويلة المدى على السواء — مع محاولة جادة فى وصف ما يراه الكاتب من أساليب العلاج فى المدى القريب أو البعيد .

وبينما لا يكاد يوجد خلاف حول ما عرضه معد التقرير الدولى من عموميات هى محل اتفاق يتمنى المنادون بالاصلاح أن يروها محققة فى كل تخطيط أو تنفيذ اصلاحيين ، فان بعض ما أورده كاتب التقرير المصرى من وجوه علاج قد لاتكون محل اتفاق تماما وان كانت تثير التفكير . ولقد كان صاحب ذلك التقرير المصرى دقيق التقديم لتقريره ، وعلمى الاتجاه فى التوطئة لتفكيره عندما أثبت فى صدر التقرير أن الغرض منه ليس استعراضا للتعاريف والنظريات فى التشريع والتنظيم والتمويل وشئون الأفراد ، ولا أن يكون مظاهرة لحشد أقوال العلماء والمؤلفين فى ادارة الأعمال والادارة العامة . كما انه ليس محاولة للنيل من أحد ، ولا هو تبرع بنسبة الفضل الى أحد ، وانما هو محاولة جادة تهدف الى حصر عيوب الادارة فى الحكومة والقطاع العام فى خلاصات مركزة ، والى البحث لها عن

علاج علمى تنتزعه من واقع الامكانيات المتاحة .
ووصف تقريره بعد ذلك بأنه يسمى الأشياء بأسمائها حين يتصدى للاصلاح فى ميدان الادارة .
ثم أورد تحفظا نابها عندما ختم تقديمه بقوله : **« ومن حق أى ناقد أن يحكم على آراء الباحث بالخطأ ، ولكن الباحث يرجو القارئين — مؤيدين ومعارضين — ألا يثوروا ، فقد أصبح من واجب كل متخصص أن يصارح بفكره ولاة الأمور فى شجاعة وتأمل ، وأن يرجوهم أن يفسحوا له صدورهم ما دام هدفه الاصلاح » .**

وهذا تحفظ واجب يقطع الطريق على المكابرين والجدليين بغير الحق ممن يقدرون على توجيه اللوم ولا يقدرون على الابداع .

* * *

الدول النامية والإدارة

كان الاهتمام الأول للمؤتمر الذى سبقت الاشارة اليه هو الاصلاح الادارى فى الدول النامية . وقد دعاه اليه قسم الادارة العامة بالأمم المتحدة واستضافته الحكومة البريطانية وشملته جامعة ساكس (معهد التنمية الادارية) برعايتها مما أضفى عليه جوا علميا . وتعاونت ادارة التنمية فيما وراء البحار فى حكومة المملكة المتحدة مع الداعين والمستضيفين فى أعمال المؤتمر واجراءاته . وهو أصلا حلقة بحث ولكن المؤتمرين اتفقوا على أنه مؤتمر لرسم السياسات الادارية أكثر منه حلقة بحث . وقد حضره ٤٥ مشتركا من الدول النامية فى افريقيا وآسيا والشرق الأقصى وأوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وكذلك ممثلون عن بعض المنظمات الدولية (الأغذية والزراعة والتربية والعلوم) ، كما حضره ١٢ مستشارا بالاضافة الى موظفى الأمم المتحدة المشرفين على المؤتمر وعددهم ٩ . وقد قدم الى المؤتمر ٥٣ بحثا بما فيها دراسات الخبراء وقد قررت الأمم المتحدة نشر أهمها كما قررت نشر التقرير النهائى للمؤتمر بعد أن أقره فى جلسته

فى هذا العدد

الختامية . ومع أن هذا المؤتمر سبقته حلقة اقليمية فانه أول مؤتمر على المستوى العالمى عن الاصلاحات الادارية الكبيرة .

وقد عرفت هذه الاصلاحات بأنها المجهودات ذات الاعداد الخاص التى تهدف الى ادخال تغييرات أساسية فى أنظمة الادارة العامة من خلال اصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية مثل الهياكل الادارية والأفراد والعمليات الادارية . وبرامج مثل هذه الاصلاحات تتميز عن التجسيد العادى أو المستمر لأنشطة الادارة والعمل اليومى من حيث نطاقها واجراءات تنفيذها ومضمونها والخبرة اللازمة والهيئات المكلفة بمهمة الاصلاح . وكانت الأهداف الأساسية التى ركز عليها المؤتمر هى : **(أ) تحليل المجهودات القومية فى الاصلاح الادارى الكبير الذى صمم من أجل الإسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية ، (ب) والتعرف على العوامل المساعدة والعوامل المعوقة فى مجهودات الاصلاح الادارى ، (جـ) وتطوير المعايير اللازمة لتقييم مجهودات الاصلاح الادارى ، (د) ووضع ارشادات من أجل اعداد برامج الاصلاح الادارى وتنفيذها تنفيذا فعالا تحت ظروف اقتصادية واجتماعية متباينة .**

ولم يخرج المؤتمر بتوصيات محددة لأنه من العسير تحديد مثل هذه التوصيات . ولكن قارىء التقرير الختامى يمكن أن يخرج بتوصيات عامة فى شأن شرائط ومواصفات الاصلاح جمعها التقرير من الوثائق والأوراق والبحوث ومن كلام الذين تحدثوا فيه أو قدموا له . ولا يتسع المجال هنا لايراد كل هذه التوصيات ولذلك نجتزىء عنها ببعض اشارات عامة لابد أن يلتزم بها كل اصلاح يهدف الى تحسين كبير فى الكفاءة الادارية ويشكل جانبا أساسيا من العملية الكلية للتنمية . ذلك أن الاصلاح الكبير هو مجهود مفرد أو سلسلة من المجهودات المتكاملة تتطلب عادة كثيرا من الجهد ويستغرق استكمالها وقتا طويلا ولكنها لا تعنى ولا يمكن أن تعنى اصلاحات دائمة ومستمرة ، اذ لا يمكن لأى مجتمع أن يتحمل فوضى دائمة أو عدم استقرار . وفى الحقيقة أن استقرار ظروف معينة ضرورى لأى اصلاح يعتد به . ومثل هذا الاصلاح قد يكون على مستوى الدولة بحيث يشمل جميع جوانب جهاز الادارة العامة (الجهاز الحكومى) ويمكن أن تهيأ الفرصة لاصلاح ادارى شامل فى ظروف معينة مثل قيام ثورة أو حصول الدولة على استقلالها حديثا . وفى أغلب الأحوال قد يكون الاصلاح منصبا على عنصر أو أكثر من العناصر الرئيسية التى تحقق التغيير على مستوى النظام ، ومثال ذلك الخدمة المدنية (مثل الاصلاحات الادارية فى المملكة المتحدة) واصلاح الادارة المالية (اصلاح الميزانية) وبناء الأداة الحكومية (بعض الاصلاحات الخدمية التى تمت فى الولايات المتحدة) وعلاقات السلطات المركزية بالسلطات المحلية (مثل الاصلاح الادارى الحديث فى يوغوسلافيا مع التركيز على اللامركزية) والتنسيق والتخطيط وتبسيط الإجراءات وجعل الادارة عصرية . وعادة ما تأخذ الاصلاحات الادارية شكل التغييرات فى القوانين واللوائح ، ولكن الاصلاح الفعال ينبغى أن يشمل (1) التنفيذ الفعلى كما يتطلب أيضا تغييرا قاعديا فى الاتجاهات (2) السلوكية داخل الجهاز الحكومى .

ولما تناول « **مستروو** » — رئيس قسم الادارة العامة فى الأمم المتحدة — الأسباب التى تؤدى الى اصلاحات ادارية رئيسية أجملها تحت أربع مجموعات مترابطة هى : (أ) التغييرات السياسية وتتضمن التغييرات فى الوضع السياسى مثل الانتقال من التبعية الى الاستقلال وتغييرات فى الأنظمة السياسية مثل الثورة والانتقال من نظام ملكى مطلق الى ديموقراطية أو انشاء سلطات مركزية ، (ب) وتغييرات فى اختصاص الدولة وهى اما امتداد للاختصاصات الحالية واما مزاولة الدولة لاختصاصات جديدة كاضطلاعها بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، (جـ) ومعارف وتكنولوجيا جديدة وخاصة تكنولوجيا الادارة الحديثة ، (د) وتغيير فى القيم . وفى هذا الصدد أوضح « مستروو » أن الانفجار فى المعارف والتكنولوجيا الجديدة أدى الى تغييرات فى ادراك

المشكلات وفى وسائل معالجتها . فلمدة طويلة استمر الترشيد التقليدى فى أن يكون أكثر الأشياء التى تسعى اليها الحكومات لاصلاح النظـــام الادارى بهـــا عن طريق التقســيم التنظيمى الى ادارات قائمة على تناسق الوظائف والاختصاصات وتجديد الفواصل بين السلطة والمسئولية لكل مستوى ولكل وظيفة وكذلك انتظـام مراحـل واجراءات العمل ووحدة القيادة واتباع أسلوب مناسب لرفع التقارير والتنسيق مع تزايد التركيز على الكفاءة والاقتصاد فى التكاليف كمعيـــار أساسى . وكان الاهتمام منصـبا على النظـام والرقابة الدقيقة على التنظيم الذى كان يوضح فى خرائط تنظيمية أنيقة . ومثل ذلك فى مجــال الأفراد من حيث وضع القوانين والقواعد ومراجعة القضاء وتوزيع الاختصاصات والواجبات الرسمية واصدار الأوامر والتعليمات واستخدام الكفاءات والتدرج الهرمى والالتزام بالتأشيرات وبالـكلمة المكتوبة . ثم شـــاهدت الســنوات العشرون أو الثلاثون الأخيرة ظهور المدرسة الســلوكية التى اهتمت بالعنصر الانســانى فى الادارة وبالبيئــة باعتبــاره باعثا على الابتــكار الفردى . وتعنى اهتمامات هذه المدرسة أن ينصب التركيز أساسا على تنمية الفرد وتطوير أدائه . وحقيقة لقـد يئس أصحاب المدرسة التقليدية فى الاصـــلاح الادارى من أن تؤدى قواعده الى تغييرات جذرية وشاركوا أصحاب النظرة السلوكية فى وجوب الاهتمام بالبرامج التعليمية والتدريبية مما قد يفسر التوسع الكبير فى معاهد التدريب . ثم أعطت ثورة « الكمبيوتر » وظهور الطريقة العلمية فى الادارة دافعا جديدا لتحقيق الاصلاح . وقد برزت أهمية اتباع نماذج ادارية فى تشغيل الكمبيوتر وغيره من الوسائل الفنية العصرية مما يضمن تنمية الادارة واستمرارها . كما تزايد الاهتمام بالطريقة العلمية فى معالجة المشكلات وفى ترابط التخطيط بالتمويل وغيره من العمليات الادارية . وكذلك فى تطوير برامج الاصلاح المرتبطة ارتباطا عضويا بالبرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

***

ولقد نلتمس فى أعمال المؤتمر بعض العوامل التى كان من شأنها أن جعلت آثار الاصلاح عندنا آثارا محدودة . **فلقد طرأت تغييرات جوهرية على المجتمع بعد ثورة ١٩٥٢ كان أبرزها الغـــاء الملكية والاقطاع والحزبية والتخلص من الاستعمار ثم حركة الاصلاح الادارى وتمصير رؤوس الأموال الأجنبية وتأميم المشروعات الكبيرة والاتجاه نحو التصنيع والتوسع فى الخدمات وتطبيق نظـام الادارة المحلية ونشوء القطاع العام واتبـــاع التخطيط الشامل وصدور الميثاق والدســـتور وتشكيل مجلس الشعب والاتحاد الاشتراكى . ولكن الحكومة اعتمدت على الجهـــاز الادارى التقليدى لوضع وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وقد كان ذلك الجهاز قبل طروء هذه التغييرات الجوهرية قاصرا أصلا فأصبح عاجزا عن مواجهة مسئولياته الجديدة مما أظهر مشكلات ادارية ضخمة تحتمت مواجهتها بعمليات اصلاح جذرية . ومن الانصاف أن نقرر مع ذلك أن بلاء القطاع العام فى النهوض بتبعاته بصـــفة عامة كان بلاء مرموقا على الرغم من الهنـــات والانحرافات هنا وهناك .** غير أن المنظر العام للجهاز الادارى لا يزال يتطلب كثيرا من الاصلاح والتصويب تلح أسبابه الحاحا على وجوب المبادرة اليه مبادرة واعية وقادرة . فالشـــعور بالحاجة الى الاصلاح قائم وحاد وما عسى أن يوضـــع له من برامج تحظى بتأييد القيـــادات السياسية والادارية فى الدولة . والظروف الاجتماعيـــة والاقتصادية والثقافية بل الســـياسية مهيـأة لاستقبال أية اجراءات اصلاحية ، وفى تصـــورى أن هناك نخبة من الأفراد ذوى العقول الاصلاحية الذين يكرسون أنفسهم لجهود الاصلاح الادارى ، كما أن الوقت مناسب لذلك ومن المستطاع ترشيد الاداة التى تضع برامج الاصلاح أو التى تسهر على تنفيذه ومتابعته . وتكلفة الاصلاح مهما علت مقدور عليها أو يجب أن يكون مقدورا عليها مع وجوب أن نتذكر أن التكلفة الحقيقية تكون أحيانا

على من الفائدة التى تعود منها ، فالقيمة المستهدفة هى الفاعلية اكثر منها رخص التكلفة . واتباع البرامج المتفرقة مع أنه طريقة علمية فانها جزئية فى مداها ولا تغنى عن الطريقة الشاملة التى يمكن ان تقسم الى مراحل . فتكرر الفشل الذى أصاب مجهودات الاصلاح فى الماضى يبرز صعوبة جعل هذه المجهودات فعالة دون استراتجيات اصلاح شاملة النظرة .

وجميع هذه الأمور وغيرها مما يتصل بآثار المتغيرات الدولية على مجتمعنا ومساره لا تعز علينا اذا ما توافرت الرغبة الجادة فى استكمال أسباب النجاح لأى موقف نتخذه فى جميع المجالات السيادية والخدمية والانتاجية والتنظيمية ، وفيما عسانا أن نختاره من اتجاهات فى مشكلاتنا المتعددة الجوانب المتشابكة الأسباب والنتائج . وقد يكون من غير المتيسر فى بعض الأحوال تنفيذ الاصلاحات التى تم اقرارها فى آن واحد وعندئذ يمكن أن يكون التنفيذ تدريجيا متتابعا مبتدئا بالاجراءات التشغيلية ثم تتوالى خطوات الاصلاح بعد ذلك مع تعاون الحملات التعليمية والتدريبية وحملات التوعية لكسب القبول اللازم فى تنفيذ ما هو مطلوب تنفيذه .

***

الإصلاح بالقانون

وعادة ما تكون ادارة الاصلاح هى القانون ولكن كثيرا ما يخضع وضع القانون لاعتبارات سياسية أو غيرها ، وعندئذ يكون أحد بواعثه الكبيرة حماية حقوق الأفراد مما قد يعوق كمال الاصلاح تماما . ولكن لا سبيل الى تفادى ذلك فالقانون لابد أن ينصف ماضى الأفراد كما ينصف مستقبلهم . وقد يتعرض وضع القانون أحيانا الى بعض اعتبارات محلية يأخذها المشرعون فى حسابهم ويقدمونها على اعتبارات أخرى بسبب الظروف الخاصة بدوائرهم الانتخابية . ولكن من المقرر أن لاستخدام القانون كأداة للاصلاح مزايا هامة خاصة بضبط المعايير اذ تعتبر المشاركة العامة ضرورية ومرغوبا فيها لنجاح أية جهود اصلاحية . ولقد يكون واجبا فى هذا الصدد أن يسبق ذلك الحصول على تأييد الأجهزة الشعبية صاحبة الشأن (النقابات العمالية والنقابات المهنية والقواعد الشعبية عندنا) لضمان انارة الطريق أمام المشرعين قبل أن يقولوا كلمتهم الأخيرة .

وينبغى أن نتذكر فى هذا الصدد أن استخدام القانون كأداة للاصلاح لا يعنى شيئا كبيرا الا اذا اتخذت خطوات التنفيذ الفعلى واقترن القانون والتنفيذ بتغيير أساسى فى الاتجاهات السلوكية داخل الأجهزة المختلفة .

وفى هذا المقام ينبغى أن نقول اننا درجنا فى مصر على ادخال كل الاصلاحات الادارية عن طريق وضع القوانين ، وهو أمر لا غبار عليه لولا اننا نفصل عادة فى القانون تفصيلا قد يكون الاجمالى أجدى منه وأدعى الى حسن التطبيق . فكلما كان القانون يتضمن احكاما كلية دون جزئيات هذه الأحكام كان التطبيق عمليا اكثر بترك الأحكام التطبيقية للوائح والتعليمات التكميلية التى يمكن أن تتباين بتباين الظروف والأوضاع المحلية . ولا يكون فى ذلك خروج على القانون . فالمفروض أن اللائحة تكمل القانون ولا تخرج على عمومية أحكامه وان زاغت ظروف التطبيق فى كل حالة . وانما أقصد بذلك لوائح جزئية وليست اللائحة التنفيذية العامة التى تنظم احكاما شاملة أحال اليها القانون فى شأنها . والأمثلة على ذلك كثيرة عندنا مع أن ظروف الأجهزة التى تخضع لها مختلفة اختلافا يجب أن يكون ملحوظا فى التطبيق . ولقد يحسن أن نذكر أن اللائحة التنفيذية العامة واللوائح التفصيلية التى تدعو اليها وأية تعليمات توجيهية فى شأنها ، كل ذلك مما يخضع لرقابة القضاء وفى هذا عاصم من الانحراف ووقاية لسلامة التطبيق .

وقد يجدر بنا الى جانب كل ذلك أن نقرر أن توقعات الشعب الآن عن قدرة الدولة على التصرف

ربما تكون أعلى من أى وقت مضى . فتجربة الحرب على المستوى العالمى (وكذلك تجارب الحروب المحلية هنا وهناك) وما تعدنا به التكنولوجية الحديثة ، كل هذا قد اقنع الملايين أنه لا يكاد يوجد عائق يحول دون تحقيق المطالب . ومع ذلك فان الفشل فى اشباع الحاجات الانسانية — كما يقول التقرير بحق — لا يرجع الى زيادة الطلب على القدرة بقدر ما يرجع الى فشل الادارة فى اغلب الأحوال .

* * *

التعاون الدولى :

وبينما أكد المؤتمر ان الاصلاحات الادارية الكبيرة هى أساسا مجهودات وطنية يعتمد نجاحها أو فشلها على عوامل داخلية ، فانه يعترف بفائدة التعاون الدولى كمورد للافكار والمساعدات خاصة فى المسائل التى تتعلق بالتنظيم والاجراءات وطرق الادارة العصرية ، وحتى بالنسبة للمسائل المتعلقة بالمبادىء والاستراتيجيات يمكن أن تتعلم الدول من خبرة بعضها البعض . وفى المستقبل كما فى الماضى فان التعاون الدولى يمكن أن يكون وسيلة هامة فى تطوير المبادىء العامة وتطبيقها ونقل وسائلها الفنية لفائدة الدول المختلفة . ذلك أنه يتيح فرصة المقارنة بين تجارب الدول وخاصة الخبرة بالمشكلات وتحليلها وتلمس الحلول المناسبة لها . وطالما أن المساهمين فى التعاون الدولى يفهمون تماما أهمية العوامل البيئية ويعلمون حق العلم أن المبادىء والخبرات والوسائل والطرق الفنية لا يمكن أن تنتقل من دولة لأخرى دون أن يعتريها التغيير أو المراعاة الكاملة للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من العوامل الايكولوجية ، فان التعاون الدولى يمكن بذلك أن يكون مساعدا لمجهودات الاصلاح الادارى اذا كان مقبولا من الدولة التى تتلقى المعرفة .

ولقد تعرض التقرير فى شأن التعاون الدولى لبرنامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية فى الادارة العامة وذكر أنه مر فى ثلاث مراحل . وتغطى المرحلة الأولى السنوات الخمس عشرة الأولى منذ انشاء المعونة الفنية فى سنة ١٩٥٠ وخلال هذه السنوات كان الاهتمام موجها الى تدريب الموظفين الحكوميين والى انشاء معاهد التدريب ومعاهد الادارة العامة وبعثات الخبراء المتخصصين والمنح الدراسية والامدادات والأجهزة التى كانت تقدم فى حدود ضيقة . وفى السنوات الست من ١٩٦٦ الى ١٩٧١ شملت المرحلة الثانية من البرنامج دعوة الخبراء الى اجتماعهم الأول . وكان أهم ما أسفر عنه ذلك الاجتماع هو ما سجله تقريره من ربط الادارة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية . وفيها أصبحت برامج المعونة الفنية المقدمة الى الدول تتضمن مشروعات للاصلاح باستخدام الوسائل الفنية العصرية . وأغلب هذه المشروعات كان تطويرا لمجموعة الأجهزة القومية بما فيها أجهزة الارشاد والرقابة المركزية التى يمكن أن يكون لنشاطها تأثير أساسى على الكفاءة الادارية فى التنمية . وقد شمل البرنامج أيضا فى هذه المرحلة تدريب القادة الاداريين والعلماء والموظفين الفنيين والمديرين وتدريب المدربين وغير ذلك . ولتدعيم مشروعات الدول قامت الأمم المتحدة بتقوية مشروعاتها الاقليمية وانشأت وحدات الادارة العامة فى جميع اللجان الاقتصادية الاقليمية وفى الشرق الأوسط . وكذلك أمتد نظام المستشارين الاقليميين فى الادارة العامة الذى بدأ فى افريقيا الى آسيا والشرق الأقصى وأمريكا اللاتينية . كما عين فى مقر الأمم المتحدة فى نيويورك مجموعة من ذوى الكفاءة والخبرة من افريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأمريكا الشمالية وأوروبا الشرقية وأوروبا الغربية . وعقد عدد من المؤتمرات والاجتماعات الاقليمية كان ذلك المؤتمر أحدها . وفى سنة ١٩٧١ وضع أساس المرحلة الثالثة من البرنامج فعقد الاجتماع الثانى للخبراء فى يناير ورسم تقرير ذلك الاجتماع اطارات للبرامج فى السبعينيات . وخلال تلك السنة أرسى الأساس لانشاء شبكة من المراكز الاقليمية ، منها المركز الافريقى للتدريب والبحوث فى الادارة والتنمية (كفرد) — الذى انشأته منظمة اليونسكو

فى سنة ١٩٦٤ — وتولى برنامج المعونة الفنية فى الادارة أمره فى سنة ١٩٧١ بالاشتراك مع اليونسكو . وانشىء كذلك المركز الاسيوى للتنمية الادارية (أكدا) فى تلك السنة . وتتضمن الوظائف الرئيسية لتلك المراكز انشطة التدريب والخدمات الاستشارية والبحوث والتوثيق وتبادل المعلومات . كما أن من الممكن ان تصبح هذه المراكز حلقة اتصال بين الدول المعنية فى منطقة نشاطها كما يمكن أن تكون حلقة اتصال بين الهيئات الوطنية والبرامج الدولية . وبينما يمكن فى مجال التعاون الدولى — أن تكون الندوات والمؤتمرات محققة الفائدة فى تبادل الخبرات والمعلومات وثمرات التجارب والاستفادة بالأفكار الجديدة والمستجدثات فان المراكز الاقليمية يمكنها أن تلعب دورا كبيرا تصبح عن طريقه جسرا تتدفق عبره المعلومات وادارة لمداومة المتابعة .

* * *

وقد عنيت عناية خاصة بتسجيل جانب كبير من التوصيات العامة التى أوردها المؤتمر فى تقريره . لأن ما ابرزناه منها يظل محتفظا بجدته وصحته ونفاذه الى صميم الى الاصلاح الادارى مع أن المؤتمر عقد فى أواخر سنة ١٩٧١ ، ولكن ما اسنفر عنه يظل قائما — أو يجب أن يظل قائما — صحيحا وحيا — ما كان هناك اهتمام بالادارة وانجازاتها ونموها واتجاهات ذلك النمو .

وبودى لو اتسعت قراءة ذلك التقرير فان فيه انبثاقات ذكية تستوقف النظر مثل تلك الانبثاقة التى ينبغى أن يتدبرها رجال الجامعات والمعنيون بشئونها وهى تلك التى بدرت عن لورد فولتن الذى تولى ادارة جامعة ساكس لفترة ما، وذلك عندما قال ان الجامعة التى لاتسبق وقتها بخمس وعشرين سنة على الأقل تعتبر جامعة متخلفة ، وهو قول صواب يجب أن تتردد أصداؤه بادراك وفهم عميقين فى جميع الأحياء الجامعية النابضة بالحياة والتى تعيش عصرها وما بعده .

واهتممت بهذه التوصيات لأنها الاطار الصحيح لكل اصلاح ، وتوصيف صادق لكل حركة على طريقه ، وغير ذلك يكون اضاعة للوقت والجهد فى الوقت الذى نحتاج فيه اليها أيما احتياج . ورغبتنا فى الاصلاح قائمة — أو هكذا اعتقد — ولو شئنا أن نحقق تلك الرغبة على نهج مستقيم له ثمرة باقية ونامية لجعلنا التحقيق فى داخل تلك الوصايا التى أعتصرتها الممارسة والخبرة والبحوث العريقة من عناء التجربة وسوابق المحاولات .

* * *

ذلك عن تعزيز الادارة فى الدول النامية . أما عن التقرير الثانى الذى يجمع بين الخلفية العلمية والمعاناة المصرية فانه يحتاج الى مناقشة مستقلة لأنه يدعو الى كثير من التأمل ويثير أمواجا من التفكير . ولأن الموضوعات التى تعرض لها لا تنتهى لهاجدة ، سواء ما يحتاج منها الى المعالجة فى الأمد القصير أو ما تحتاج معالجته الى أمد طويل .

أحمد عبد الغفار

* * *

نظرات فى الإصلاح الضريبي :

مراجعة جديدة للضرائب القديمة "١"

ضرائب الأطيان ومشكلات الزراعـــة

بدر الدين أبو غازى

نشرت « الادارة » فى عدد سابق بحثا عن النظام الضريبى فى مصر عرض فيها الاستاذ بدر الدين ابو غازى نظرة شاملة على تاريخ هـذا النظام والتعديلات الكثيرة التى أدخلت عليه ، والمامه بالجانب الادارى من الاصلاح تناولت أمورا من محصلة التجربة المصرية ومن تيارات التجارب العالمية التى سبق أن عرض لها الكاتب فى مقال آخر عن الاتجاهات العالمية فى ادارة الجهاز الضريبى ، ثم عاد فتناول موقف الادارة المصرية من هذا التيار العالمى لاصلاح الادارة الضريبية وما ينبغى لها أن تأخذه من أفكار الاصلاح الحديث ، وما يتطلب الاقدام عليه حذر وتدابير مرحلية بعد استكمال مقومات أساسية لتحقيق كفاءة ادارة جهاز الضرائب .

وقد حفزنا الإهتمام الذى لقيته البحوث المذكورة الى التحول من العام الى الخاص ، ومن شمول النظر الى مناقشة التفصيلات .

فى هذا العدد يبدأ الكاتب بتحرير سلسلة من المقالات حول نشأة النظم الادارية وتطورها .

ان منطق الدراســة ليدعــونى الى البــدء بالضرائب القديمة كما يسميها رجال الضرائب فى فرنسا Les quatres vieilles ولتكن نقطة البدء أقدم هذه الضرائب وهى الضريبــة على الأطيـــان .

ويدعونا هذا البحث الى القاء نظرة تاريخية على تطور نظام الملكية العقارية فى مصر الذى ارتبط ارتباطا كبيرا بوجود هذه الضريبــة وأثر فى كيانهـــا .

وقد لا يكون الأمر فى حاجة الى التوغل بعيدا مع التاريخ ومن ثم نبدأ مع عهد محمد على الذى انتزع الأراضى التى كانت فى حيازة المماليك

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « النظام الضريبى فى مصر بين التعديلات الجزئية والاصلاح الشامل » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ العدد الاول ـــ المجلد السادس .

ثم أمر بمسحها واعادة توزيعها على الفلاحين القادرين على زراعتها فى حدود أنصبة تفاوتت بين ثلاثة أفدنة وخمسة أفدنة(١) وبهذا الاصلاح الذى تم فى سنة ١٨١٣ بدأت المعالم الأولى لنظام الملكية الفردية ، وصحبه تنظيم ادارى للسجلات العقارية(٢) ولكن هذه الملكية لم تكن كاملة اذ ظلت الأراضى مملوكة رقبتها للدولة وبقى لصاحبها حق الانتفاع المؤقت بها خلال حياته . غير أن ملكية حق الانتفاع كانت ترتب على المنتفع ضريبة عقارية سميت بالخراج .

على أنه الى جانب هذا النوع من الملكية الناقصة وجدت ملكيات كاملة فيما كان يسمى « بالأراضى الرزقة » وهى الأراضى التى منحها السلاطين لبعض الأفراد وظلت ملكيتهم لها كاملة فى عهد محمد على مع اخضاعها للضرائب العقارية .

وظهرت أنواع أخرى من الملكية العقارية صحبها تنظيم ضريبى خاص هى الأراضى المسماة بالأبعاديات وقد كانت من الأراضى البور عندما أجرى مسح الأراضى المصرية فمنحها محمد على لمن يقوم على استصلاحها دون أن يكون لهم ملكية رقبتها وان جرى فيها التوارث .. وقد ظلت هذه الأراضى معفاة من الضريبة العقارية الى سنة ١٨٥٤ حيث فرضت عليها ضريبة هى عبارة عن عشر المحصول ومن هنا ظهر اصطلاح العشور كنوع من الضريبة يصيب هذه الأراضى العشورية .

وقبل عصر محمد على ظهر نوع آخر من الملكيات اقتضاه النظام الادارى لتحصيل الضرائب الذى كان الملتزم يتكفل بها ويتولاها عن طريق مزايدة فاذا ما رسا عليه الالتزام مقابل مبلغ جزافى اقطعته الدولة بعض الأراضى اقطاع استغلال يمتد الى المنفعة ولا يشمل الرقبة مع اعفاء هذه الأراضى من الضريبة ... ولما قامت معالم الدولة الحديثة ابطل نظام الالتزام ولكن هذه الأراضى المعروفة بالأوسية ظلت بأيدى أصحابها على أنها أراض معفاة من الضريبة بشرط أن يقوم الفلاحون بزراعتها عن طريق السخرة .

ويقابل هذا النوع من الملكية الناقصة نوع آخر يتمثل فى أراضى «مسموح المشايخ» التىكانت الدولة تقطعها لمشايخ البلد فى مقابل قيامهم بأداء وظائفهم وهى ايضا ملكية استغلال معفاة من الضريبة .

على أن معالم الملكية الفردية الكاملة أخذت تتضح بصدور اللائحة السعيدية سنة ١٨٥٨ وتخف معها الفروق القائمة بين أنواع الملكيات العقارية .

وفى عهد اسماعيل ظهر نوع جديد من الملكية ارتبط بنظام ضريبى هو نظام المقابلة وبمؤداه أصبح لأرباب الأوسية اذا دفعوا المقابلة وهى عبارة عن خراج ست سنوات يدفع مقدما حق التصرف الكامل فيها .. وقد اقترن نظام الدفع المقدم الذى اقتضاه سوء الأحوال المالية فى عهد اسماعيل بميزة أخرى هى الاعفاء من نصف الضريبة الى الأبد .

على أن هذا النظام الضريبى ألغى نهائيا سنة ١٨٨٠ كما ألغيت أنواع الملكية وأشكال الضرائب المختلفة المصاحبة لها بتوحيد نظام الملكية العقارية سنة ١٨٩١ .

وقد استغرق هذا التطور فى نظام الملكية القرن التاسع عشر بأكمله وظل نظام الضرائب العقارية متشكلا بصورة نظام الملكية خلال هذا القرن ، ومنذ سنة ١٨٩٥ بدأت الحكومة فى تعديل نظام ضريبة الأطيان واجراء تقدير عام لها وهو التقدير المعروف بتقدير ويلكوكس الذى ظل فى جوهره أساسا لنظام تحديد تلك الضريبة .

---

(١) تاريخ حركة التجديد فى النظم القانونية فى مصر منذ مطلع القرن التاسع عشر للاستاذ الدكتور شفيق شحاتة .
(٢) التجديد فى الاقتصاد المصرى الحديث للاستاذ الدكتورحسين خلاف .

وفى مايو ١٨٩٩ صدر أمر عال بربط الضريبة التى حددت على أساس ايجار الأرض طبقا لتقديرات اللجان التى تولت هذا العمل فى أنحاء البلاد وقد ثبت هذا الأمر فئات تلك الضريبة لمدة ثلاثين سنة .

ولم تستثن من هذا الثبات الطويل المدى الا الأطيان التى كان مربوطا عليها ضرائب مؤقتة لضعف مستواها واطيان الحياض التى استفادت من انشاء خزان أسوان والأعمال الأخرى المرتبطة به .

على أن هذا النظام بثباته من ناحية ، وبما تضمنه من أحكام لا تكفل العدالة الضريبية من ناحية أخرى اذ جعل لضريبة الفدان حدا أقصى مهما بلغت جودته وغلته،ولم يقتصر الأمر على هذا التمييز ولكنه ألقى عبء أداء الفروق التى أعفيت منها الأطيان ذات الفئة الايجارية المرتفعة على أطيان أخرى أقل جودة ، هذا فضلا عما اتسم به النظام من تعقيد اذ نسب الضريبة الى الفئة الايجارية لزمام كل بلدة فادى ذلك الى تعقيد فى الجهاز الادارى لتقدير وربط الضريبة وتعدد فى تشكيل اللجان الادارية .

لكل هذا كان لابد من تعديل فى أساس هذه الضريبة ومراجعة لأساليب تقديرها وربطها وتخفف من بعض الاجراءات الادارية والتعقيدات التى ناء بها مجتمع هذه الضريبة رغم حاجته أكثر من غيره الى نظام يتسم بالوضوح والبساطة واليقين والى احساس بعدل الادارة فى التنفيذ .

وجاء اصلاح الثلاثينات بخطوة واسعة حيث واءم بين متطلبات الثبات والاستقرار للضريبة على الأطيان وبين مقتضيات التغير بجعل التقدير للقيمة الايجارية التى تتخذ أساسا لربط الضريبة يجرى كل عشر سنوات وحدد للضريبة نسبة مئوية ثابتة من الايجار السنوى تسرى على جميع الأطيان وبذلك اكتسب الممول قدرا كبيرا من اليقين فى تحديد مقدار الضريبة المستحقة عليه وتخلص النظام الضريبى من عيوب ادارية وتعقيدات كانت تشوب النظام السابق .

وفى الوقت نفسه راعى التنظيم القانونى الضرورات التى تتطلب رفع الضريبة فى بعض الأحوال والاعفاء منها فى أحوال أخرى اسهاما من التشريع الضريبى فى دفع حركة الاستصلاح الزراعى . كما أنه تخفف من كثير من الاجراءات الادارية التى كانت تثقل النظام القديم .

وقد صيغ هذا التنظيم الضريبى فى مرسوم بقانون صدر سنة ١٩٣٥ بتحديد مواعيد تقدير الايجار السنوى للأراضى الزراعية وتنظيم تشكيل اللجان الموكلة بهذا التقدير وطريقة الاعلام بقراراتها . والتظلم منها . واعقب هذا المرسوم القانون ١١٣ لسنة ١٩٣٩ الذى نظم احكام الضريبة وحالات الاعفاء منها ورفعها وتقسيطها وما زال هذا القانون هو التنظيم العمودى لضرائب الأطيان فى مصر وان ادخلت عليه تعديلات اقتضتها الممارسة وكشفت عنها الضرورة ...

ومن هذه التعديلات الغاء الحد الأعلى لفئة الضريبة على الفدان الذى كان يفيد منه كبار الملاك ، والتخفف من بعض الاجراءات والاقرارات التى كان صغار المولين يلزمون بها للتمتع بالاعفاء القليل من الضريبة الذى لا يتجاوز أربعة جنيهات بشرط الا تجاوز الضريبة المربوطة على الممول ٢٠ جنيها .... وكان التمتع بهذا الاعفاء رهنا بتقديم اقرارات سنوية من المولين توضح مقدار ما يؤديه كل ممول من الضريبة واستحقاقه للاعفاء منها أو تخفيضها .

وقد حمل هذا الاجراء جهاز الادارة الضريبية أعباء طبع مئات الألوف من الاستمارات ومراجعتها ... وهو عبء لا يتسق مع منطق الاعفاء لما يلقيه على صغار المولين أيضا من التزامات ...

ولهذا كان العدول عن تعميم نظام الاقرارات وقصره على المولين الذين يملكون أطيانا فى أكثر من تكليف واحد اجراء سليما ومطلوبا فى الوقت نفسه .

كما أن امتداد هذا الاعفاء فى سنة ١٩٦١ للممولين الذين يكتسبون ملكياتهم تنفيذا لقانون الاصلاح الزراعى كان متسقا أيضا مع العدالة الضريبية نظرا لأن حرمان هذه الفئة المعدمة من الاعفاء يشكل فى قانون الضرائب اتجاها لا يتسق مع منطق وفلسفة قانون الاصلاح الزراعى .

ومما هو جدير بالذكر أن قوانين الاصلاح الزراعى خففت من وزن ضريبة الأطيان كأداة لعدالة التوزيع بعد أن تحقق ذلك بأداة أكثر فاعلية هى تحديد الملكية الزراعية نفسها وجعلت من هذه الضريبة موردا ماليا قليل الأهمية بالقياس الى التطور الذى طرأ منذ الثورة على الضرائب الأخرى وعلى مصادر التمويل التى تنوعت . هذا فضلا عن أن اعادة توزيع الملكية الزراعية منذ الثورة أدى إلى تغيير كبير فى مجريات النظام الضريبى .

ومع ذلك فان عملية ربط وتحصيل الضرائب على الأطيان الزراعية وفقا لخطواتها التى تحددها القوانين واللوائح ما زالت تمر باجراءات معقدة وتتطلب مجموعة من المحررات وتتداولها لجان تقسيم يشارك فيها رجال الضرائب والمساحة والأهالى لمعاينة أراضى كل حوض فى زمام كل بلد ، ولجان تقدير يشترك فيها رجال الضرائب والزراعة والاهالى تتولى معاينة كل حوض من الأحواض الزراعية أو كل قسم من حوض وتقدير ايجاره السنوى وفقا لغلة الفدان وبعد بحث انواع المحصولات وأثمانها وقيمة المصروفات الزراعية ودرجة خصوبة الأرض وطرق ريها وصرفها وغير ذلك من العناصر ، ثم تأتى عملية تحديد الضريبة بواقع ١٤٪ من القيمة الايجارية .

ولا تنتهى عملية الربط الضريبى عند هذا الحد بل تلاحقها أسباب زيادة الضريبة أو رفعها عن بعض الأطيان اذا قامت الدواعى الفنية لذلك كانتفاع الأرض بمشروعات أو اعمال ذات منفعة عامة بالقياس الى الزيادة وتأثر حالة الأرض أو تعطل زراعتها لأسباب فنية عددها القانون فى حالات الرفع ... وهكذا تتداخل عوامل طبيعية واعتبارات فنية فى تحديد الضريبة ورفعها ، وتلاحق النظام الضريبى الزراعى رواسب تخلفت من صور الملكية الزراعية القديمة ومشكلات تتصل بعدم وضوح أسانيد الملكية وابهام المكلفات وعدم تمثيلها لحقيقة الملكية الزراعية فى كثير من الأحيان ... هذا فضلا عن أن الضرائب والرسوم الأخرى التى تحصل بمناسبة النشاط الزراعى أو على مجتمع الزراع بصفة عامة وقد بلغت ٨٢ نوعا من الرسوم والضرائب وأجور الخدمات .. كل ذلك يلقى على عمال التحصيل وهم الصيارف عبئا ثقيلا . كما أن نظام التسويق التعاونى للمحصولات وتطبيقاته يشكل عبئا آخر .

ومن هنا تعقدت أوجه الالتزام الضريبى على مجتمع الزراع وتشابكت الأعباء وتلاحقت التحصيلات .. وترددت أفكار الاصلاح الضريبى فى اتجاهات متعددة : اتجاه الى التوسع فى حدود الاعفاء الضريبى . وقد كان اتجاها اشتراكيا حميدا ذلك الذى تقرر أخيرا باعفاء من لا يتجاوز ملكيتهم أو حيازتهم ثلاثة أفدنة . ولئن كانت ظروف الملكية الزراعية فى مصر وربط هذا الاعفاء بشرط عدم وجود دخل آخر للممول سيلقى على جهاز الضريبة ومموليه أعباء ضخمة حتى يستقيم هذا الاعفاء الذى كان من الميسور تحقيقه عن طريق رفع الاعفاءات الحالية وفى نطاق شروطها .

واتجاه آخر الى فرض ضريبة على الاستغلال الزراعى وقد دارت مقترحات كثيرة فى فلك الاتجاه .

غير أنه يلاحظ أن انشاء ضريبة جديدة ينبغى أن يستهدف أغراضا اقتصادية أو اجتماعية أو مالية مما يتصل بوظيفة الضريبة .

ولا يبين أن فرض ضريبة على الاستغلال الزراعى بالاضافة الى الضرائب القائمة يحقق بكفاية ظاهرة غرضا من هذه الأغراض . فلم يعد الدخل الزراعى فى مصر من الدخول الاستغلالية التى تتطلب الضريبة كأداة لمواجهتها والحد من ارتفاعها أو اتساع نطاقها اذ أن دخول الزراعة قد تكفلت بها قوانين وتدابير أخرى حدت من

ارتفاعها بعد أن تحددت الملكية بحدودها القصوى وفقا لقوانين الاصلاح الزراعى كما تحدد الحد الأقصى للأراضى المؤجرة بما لا يزيد على خمسين فدانا لكل زارع . هذا فضلا عن أن التسويق الاجبارى للمحصولات يضع حدودا عليا للدخول الزراعية وقد اتبعت دول هذا النظام كنوع من الضرائب بل ان دول الكتلة الشرقية جعلت من هذا النظام وسيلة لاستقطاع جزء من ثمن المحصولات الزراعية ليكون بمثابة ضريبة سنوية على رأس المال كما أنها حققت به فائدة لنظام بيع المحصولات عن طريق تحديد سعرها للمنتج واعادة بيعها للمستهلك بربح ثابت معين وفائدة أخرى لنظام الضرائب نفسه بتدبير مورد آخر للخزانة .

يضاف الى ما تقدم ان اخضاع الزراعة لضريبة دخل بنفس الأساليب التى تتبع بالقياس الى الايرادات النوعية الأخرى يعد من المشكلات التى تواجه انظمة الضرائب فى العالم بسبب صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لتحديد الضريبة حتى فى الدول المتقدمة ، اذ هى لا تتطلب فقط تقديرا لغلة الأرض وانما تتضمن بحثا فى تكاليف الانتاج وغيرها من النفقات ومعدل حد الكفاف الضريبى الواجب الاعفاء . ومن أجل هذا فان ضريبة كهذه تلقى على اجهزة الضرائب عبئا ضخما فى الوقت الذى تتطلب فيه من المولين وعيا واعدادا وقدرة على تحديد دخولهم وامساك نوع من الحسابات تقصر عنه ظروف وامكانيات المزارعين فى مصر .

وقد كانت هذه المشكلة فى مقدمة المشكلات التى بحثها المؤتمر الدولى الذى نظمته مدرسة الحقوق بجامعة هارفارد سنة ١٩٥٢ ووضح من مناقشات المؤتمر صعوبة فرض هذه الضريبة وضرورة التوسع فى الاعفاء منها حيث توجب الملاءمات التخلص من متاعبها الادارية .

ولا شك ان عنصر التبسيط الادارى أصبح من العناصر الماثلة التى تفرض نفسها على مخططى النظم الضريبية ومن أجل البعد عن التعقيد فى الوسائل والأجهزة يستنبط النظام الملائم الذى يحقق أهداف الضريبة ويخدم أغراض التنمية دون أن يثقل كاهل الادارة المالية ويلقى أعباء ثقالا على جمهور الضريبة .

وعلى الرغم من عراقة النظم الضريبية فى دول أوربا فان صعوبات فرض ضريبة الدخل على الايراد الفعلى من الزراعة اقتضاها الالتجاء الى أساليب حكمية فى تحديد هذا الدخل .

وعلى سبيل المثال نظام التقدير الجزافى للربح الزراعى فى فرنسا وسويسرا .

وهذا التقدير الحكمى لضريبة الاستغلال الزراعى قائم فعلا فى مصر فى شكل ضريبة الدفاع وضريبة الأمن القومى وهما معا تساويان عبء الضريبة الأصلية على الأطيان ويتحملهما المستغل الزراعى ولا وجه للعدول عنهما الى نظام بديل مع ملاحظة مجموع المشكلات التى سيواجهها التطبيق وهى مشكلات ادارية ينبغى أن توضع فى اعتبار المشرع المالى .

ويضاف الى ذلك كله أن الاتجاه العام ينحو الى تخفيف العبء الضريبى على قطاع الزراعة وخاصة على صغار ومتوسطى المزارعين وهم الكثرة الغالبة من ممولى تلك الضريبة فى مصر .

وقد أوصت الجمعية العمومية والمجلس الاقتصادى والاجتماعى للأمم المتحدة بتخفيف العبء الضريبى على هذه الفئة من المزارعين ، وأشار المجلس الاقتصادى الى ضرورة مراعاة الحذر عند فرض ضرائب وأعباء على زراع الأرض ...
وهناك دول كثيرة تأخذ بهذا النظام . ففى المكسيك تتمتع الأراضى باعفاءات اكثر من غيرها من الدخول وفى البرازيل تفرض ضريبة الأطيان بأسعار اقل من ضريبة المبانى ، وفى الهند لا تخضع الحكومة الاتحادية الدخول الزراعية التى تقل عن نصاب الضريبة العامة للايراد لضرائب الدولة .

هذا وتدخل الدول فى حسبانها بالنسبة لهذا النشاط العوامل السياسية والاقتصادية والادارية

ومن مجموع هذه العوامل يتشكل النظام الضريبى الملائم .

وينبغى عند الاستناد الى التحليل الاحصائى فى هذا المجال الأخذ بعناصره متكاملة تحقيقا لوضوح الرؤية وقصد السبيل . فالوقوف عند حصيلة الضرائب الزراعية منسوبة الى الدخل الزراعى كما أشار صندوق النقد الدولى فى بعض تقاريره الى ضآلتها فى مصر لأنها تمثل ٦٪ فقط من هذا الدخل ، ليس وحده مؤشرا صحيحا ذلك لأن هذا العنصر الاحصائى ينبغى ان يستكمل بعناصر اخرى ، منها أن دخل الزراعة وهو يمثل فى الاحصائيات ٢٨٪ من مجموع الدخل القومى موزع على ٥٧٪ من السكان ، وان احصاء توزيع الملكية الزراعية فى مصر يدل على أن ٩٤٪ تقريبا من مجموع الملاك الزراعيين يملكون أقل من خمسة أفدنة وأن ٢ر٥٪ يملكون خمسة أفدنة ، ٢٪ يملكون عشرة أفدنة وان نسبة من يملكون ٥٠ فدانا تبلغ ٢ر٠٪ من مجموع الملاك .

وهذا كله ينم عن أن نصيب الفرد من الدخل الزراعى استغلالا أو ملكية يقف فى أغلب الأحوال فى نطاق حد الكفاف الضريبى .

ماذا يبقى اذن بين اتجاه التوسع فى الاعفاء الضريبى وقد تحقق أخيرا باعفاء الملكيات والحيازات الصغيرة فى حدود ثلاثة أفدنة من الضرائب وبين اتجاه فرض ضريبة مستقلة على الدخل الزراعى وقد سقنا الحجج المناهضة له .

هناك اتجاه بدا فى مجال الاصلاح الضريبى الى فرض ضريبة خاصة على زراعة الفواكه .. غير أن هذا الاتجاه فضلا عن ضآلة جدواه اذ تبلغ مساحة حدائق الفاكهة وفقا لبعض الاحصائيات ١٧١٠٠٠ فدان من مجموع الأراضى فانه فى الوقت نفسه يرتب أعباء ادارية كبيرة ولا يتسق مع الاتجاه التشريعى العام نحو اعفاء دخل تربية المواشى والدواجن والنحل من ضرائب الأرباح التجارية والصناعية اذا ما اتخذ شكل نشاط متميز وذلك مراعاة لحاجة التنمية فى مصر الى هذا النوع من النشاط .. وفى الجانب الآخر يلاحظ ان الأراضى التى تؤجر لزراعتها حدائق أو نباتات مستديمة تفرض عليها ضريبة عقارية اضافية تقدر بأربعين فى المائة من قيمة الزيادة فى أجرتها على سبعة أمثال الضريبة العقارية الأصلية .

وفى نهاية الأمر فان الضريبة ينبغى أن تخدم اهداف التنمية لا ان تكون معوقا لها .. ومن أجل هذا فان مشروعات تعديل قوانين ضرائب الأطيان فى مصر اتجهت الى تقرير اعفاءات لأغراض اقتصادية تتصل بتشجيع قطاعات معينة من التنمية الزراعية كحالات تحويل بعض الأراضى الزراعية الى زراعة نباتات طبية أو توجيهها لأنواع من الاستغلال الزراعى التى تحتاج اليها البلاد ويفيد منها الاقتصاد القومى فائدة خاصة .

ولقد بدت أيضا اقتراحات أخرى لفرض ضريبة تصاعدية على من يملك ٢٠ فدانا فأكثر مع تدرجها فى التصاعد كلما زادت الملكية .

وهذه الاقتراحات مردود عليها باحصائيات الملكية الزراعية فى مصر وبأثر قوانين الاصلاح الزراعى على نصاب الملكية الزراعية ، فضلا عن أن الضريبة التصاعدية نظام شخصى ، ومن العسير ادخال عنصر التشخيص على ضريبة عينية فضلا عن أن الظروف التى تكتنف الملكية العقارية فى مصر تزيد الأمر عسرا اذ ان ضريبة الأطيان تحصل حاليا على أساس التكاليف القائمة وهذه التكاليف لا تمثل الملكية الفعلية وما طرأ عليها من تغيير وما زال تجنيب وفرز الملكيات الشائعة مشروعا قيد البحث ، الأمر الذى يصعب معه ادخال مثل هذا التعديل على نظام الضرائب قبل تنفيذه .

كذلك ظهر فى مجال الاصلاح اتجاه الى احداث تغيير داخل نظام ضريبة الأطيان يكفل زيادتها كلما زادت غلة المحصول . وفضلا عن أن هذا الاقتراح يتطلب جهازا احصائيا واداريا دقيقا ومعقدا فانه يحدث تحولا فى شكل الضريبة من ضريبة ذات طابع عيني تصيب دخل الملكية الزراعية الي

ضريبة تتبع انتاج الأرض عاما بعام وفضلا عن الصعوبات الادارية التى تنجم عن هذا التغيير فانه لن يحقق فائدة تذكر للصعوبات التى تكتنف تنفيذه ولاحتمالات التهرب التى تصاحبه وما تؤدى اليه من هدم تقاليد ضريبية استقرت فى قطاع الزراعة واكدت فاعليتها ، ودليل ذلك ضآلة المتأخرات من ضرائب الأطيان بالقياس الى غيرها من الضرائب وضيق مجالات التهرب منها مما يفسح السبيل الى استقرار أخلاقيات الضريبة وهى دعامة من دعاماتها قد تتقوض بوضع نظام بديل يفسح المجال للتهرب .

ومن المؤكد ضريبيا فى الدول النامية أن الضريبة الميسرة الجباية الواضحة المعالم أكثر فاعلية من نظام ذى معالم متباينة ، فضلا عن أن دواعى تأكيد مبدأ اليقين فى نطاق هذه الضريبة يسبق الاتجاهات التى تنادى بالأخذ بنظام بديل .

هذا ويلاحظ أنه حيث تبدو الحاجة الى تنمية الحوافز الشخصية عند المزارعين وحيث يكون تشجيع الزراعة ضروريا لاقتصاديات الدولة تتأكد دواعى الأخذ بنظام ضريبى مبسط .

ومن الأمثلة الواضحة فى هذا المجال التطور الذى مر به نظام الضرائب فى الاتحاد السوفيتى فبعد أن كانت الضريبة الزراعية تحدد على أساس معدلات الدخل ويراعى فى تحديد هذه المعدلات أنواع المحصولات وعدد المواشى وغير ذلك من العناصر .. وعلى أساس هذا كله تفرض ضريبة تصاعدية على المزارع ... بعد أن جرى النظام الضريبى السوفيتى على هذا النحو جاء الاصلاح الضريبى سنة ١٩٥٣ فقرر فرض الضريبة الزراعية مباشرة على أساس مساحة الأرض القابلة للزراعة بغض النظر عن كيفية استخدام المزارع لها ونوع المحصولات أو عدد المواشى التى تعمل فى الأرض . وفى هذا أخذ بنظام أقرب الى ضريبة الملكية وكان دافعه اليه هو تنمية الحوافز الشخصية عند المزارعين علاجا للمشكلة الزراعية ، وباستخدام النظام الضريبى العينى المحايد كوسيلة لتشجيع الزراع على زراعة أرضهم بأكثر المحصولات غلة وانتاجا .

ومن هذا يتضح أن اعتبارات التنمية فى ظل اقتصاد اشتراكى تسبق اعتبارات التمويل عن طريق الضريبة وأن الدولة اذ تتحكم فى نهاية الأمر فى توجيه المحصولات وتحديد أسعارها تجد أن الحاجة الى استقطاع مزيد من الدخل الضريبى عن طريق الزراعة وسيلة غير فعالة الأثر خاصة اذا ما كانت تؤدى الى تعقيدات ادارية أو كان من شأنها أن تحدث آثارا عكسية بين المكلفين .

وقد أشير فى بعض تقارير صندوق النقد الدولى الى عنصر الثبات فى تقدير ضريبة الأطيان والى أن الحد الملائم لثبات التقدير قد يكون خمس سنوات . غير أننا قد أشرنا فى معرض هذا البحث الى أسلوب التقدير فى مصر الذى يتطلب مسحا شاملا للرقعة الزراعية ومعاينة للأراضى حوضا حوضا وفحصا لمدى جودتها وتحديدا لغلتها الزراعية وما تنتجه من محصولات ومدى تمتعها بنظام رى وصرف سليم .. وهذا العمل الفنى الجسيم تعقبه تعديلات ادارية فى سجلات الضرائب واعادة عامة للتقدير . وفحص للطعون والتظلمات يتطلب عملا متصلا يستغرق ثلاث سنوات من اجهزة فنية متعددة ويكلف الدولة مبالغ كبيرة .

ولا يسوغ أن يمتد هذا العمل لثلاث سنوات ليعمل به لمدة خمس سنوات فقط ، هذا فضلا عن أن الثبات الذى تتسم به الزراعة يرجح تناسب المدة الحالية مع ظروف تلك الضريبة ... وفى سويسرا رغم امكانياتها وارتفاع مستوى أجهزتها ومموليها يظل العمل بالتقدير لمدة عشر سنوات ولا يعدل عنه الا اذا أثبت المزارع أن دخله نقص عن ثلثى الدخل الذى بنى عليه التقدير أو اثبتت الحكومة ان هذا الدخل زاد بمقدار الثلث .

وفضلا عن ذلك فان القانون المصرى يكفل اعادة التقدير كلما زادت قيمة الأرض نتيجة تنفيذ مشروعات ذات منفعة عامة استثناء من قاعدة

ثبات التقدير العشرى . كما يجيز أيضا رفع الضريبة عن الأرض أثناء مدة سريان التقدير فى المجالات التى حددها القانون وسبقت الاشارة اليها فى هذا البحث .

وبعد أليس نظام الضرائب على الأطيان فى حاجة الى الاصلاح وفى أى اتجاه يمضى الاصلاح اذن ؟ .

لعل أول ما يتطلبه الأمر نظرة جديدة لنظام ضريبة الأطيان ذاته من حيث جوهر تلك الضريبة وذلك على ضوء حقيقة هامة تتمثل فى الاجراء الثورى الذى اتخذ لاعفاء صغار الملاك والحائزين (فى حدود ثلاثة أفدنة) من الضريبة ذلك لأن هذا الاجراء لابد وأن يحدث أثرا كبيرا فى كيان هذه الضريبة وحصيلتها ازاء وقوع النسبة الغالبة من المكلفين بالضريبة فى نطاق هذا الاعفاء .

ومن هنا فان أى اصلاح ضريبى جذرى فى قطاع الزراعة ينبغى أن يستظهر أولا أثر هذه الاعفاءات الجديدة على جوهر ضريبة الأطيان وأن يتذرع بدراسة شاملة لمجموع الضرائب والرسوم التى يتحملها قطاع الزراعة وببحث حقيقى للملكية الزراعية ورصد لها على ضوء الواقع الفعلى لاعلى ضوء المكلفات المبهمة . ومن هنا فان أية دراسة شاملة لموضوع ضرائب الأطيان أصبحت تتطلب التنفيذ العاجل لمشروع فرز وتحديد الملكيات الشائعة وتصحيح المكلفات على ضوء حقيقة وضع الملكية الزراعية مع الافادة من جهد بذلك خلال سنتى ١٩٦٧ ، ١٩٦٨ على مستوى الجمهورية لحصر الملكيات والحيازات والربط بين المالك والحائز والجهاز الضريبى على أساس الواقع الفعلى للملكية والحيازة .

هذا خط أساسى فى سياسة الاصلاح وهو يخدم أهدافا متعددة ولا يقتصر أمره على أهداف رسم السياسة الضريبية .

واذا ما مثلت هذه الصورة بصدق أمكن البت فى جدوى استمرار فرض الضريبة بوضعها الحالى مع ما تستغرقه من طاقة جهاز ضخم وما تتطلبه من تدابير ادارية كثيرة .

على أن هذا البحث ينبغى أن يدعم بتجميع لكل الأعباء التى تقع على قطاع الزراعة سواء اتخذت صراحة شكل الضريبة أو تخفت تحت مسميات أخرى بدءا من تكاليف البذور والأسمدة والمبيدات التى تتقاضاها منه الدولة حتى الآثار التى ترتبهاسياسةتسعير المحصولاتونظامالتسويق يقابل ذلك دراسة وتقييم للخدمات التى تؤدى لقطاع الزراعة مع بحث للبدائل والأشكال المختلفة للالتزامات المالية التى تقع على المشتغلين بالزراعة وأثرها على الجهد البشرى .. واستنباط أكثر أشكال الضريبة ملاءمة للمجتمع الزراعى بحيث لا تستنفد طاقات ادارية ضخمة وتستبقى الحوافز المحركة لهذا القطاع .

ان قطاع الزراعة قطاع واضح التميز بخصائصه ومشكلاته . وقد أحدثت فيه قوانين الاصلاح الزراعى والتدابير الاشتراكية آثارا عميقة لم يعد يتسق معها النظام الضريبى القائم .. وهو أرض صالحة لبحث عميق فى آثار الالتزامات الضريبية على الانتاج والاستثمار والاستهلاك فيه وعلى المفاضلة فى الدراسة بين استخدام الضرائب المباشرة أو استخدام الضرائب غير المباشرة وأسلوب التسعير لتحقيق المواءمة بين احتياجات التنمية فى هذا القطاع وحوافز التشجيع وبين الاعتبارات المالية والضريبية البحتة ، وهذا كله يتطلب أداة ادارية على مستوى من الكفاءة والفهم لطبيعة هذا القطاع مزودة بوسائل الاحصاء والقياس التى تعين على تحديد المقدرة التكليفية لنوعيات المشتغلين بالزراعة مع فكر مالى واجتماعى وادارى متفتح يستطيع أن يخطط هيكلا جديدا للنظام الضريبى فى قطاع الزراعة يوفر الطاقات الادارية التى تستنفد فى جهود لا تحقق نتائج كبيرة ، ويستنبط أسلوبا مبسطا وفعالا فى الوقت نفسه .

على أن أى تنظيم شامل وجديد فى هذا المجال

ينبغى أن يكون جزءا من خطة متكاملة لسياسة ضريبية ملاءمة لمقتضيات التطور ولصورة تبلورت لمجتمع الضريبة هذا ، على أن يسبقها تصفية شاملة للالتزامات السابقة التى تخلفت على قطاع الزراعة والتى تتمثل فى متأخرات لا تمثل الضريبة العقارية الا جزءا منها بينما يتمثل الجزء الأغلب فى أعباء اتخذت تارة شكل رسوم وأخرى مقابل خدمات أو اقساط ديون ، وعلى أن يصحب ذلك أيضا دراسة لتجربة التسويق وآثارها المالية والاقتصادية والادارية وتصحيح مسار هذه التجربة .

واذا كان هذا الاصلاح الشامل والسياسة المتكاملة فى قطاع الزراعة وفقا لمسح الملكيات وتحديدها وحصر الالتزامات ودراسة أشكال الضرائب والرسوم المختلفة التى تقع على قطاع الزراعة ابتغاء التوصل الى تنظيم جديد يدخل فى اعتباره مختلف الأعباء الاقتصادية والادارية والاجتماعية .

اذا كان ذلك فان مراجعة النظام الضريبى القائم وازالة ما فيه من تناقضات أو غموض فى أحكامه وتبسيط اجراءاته والتخفف من تعدد اللجان وتعدد المراحل المؤدية الى ربط وتحصيل الضريبة،كل ذلك أمر واجب ينبغى أن يأخذ سبيله الى التنفيذ ، على أن يكتفى فى قانون الضريبة العقارية بالأحكام الكلية العامة وأن تنأى به عن اغراق فى تفصيلات أدت الى تعقيدات فى التطبيق وأوقعت الادارة فى عثرات واستنفدت طاقتها فى أعمال ما أغناها عنها .

واذا كان النظام الضريبى ظل على صورته التقليدية منذ أواخر القرن التاسع عشر حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن وادركه هذا العصر بتعديلات مضت فى اتجاه سياسة الاصلاح الزراعى ووفقا لمنطقها الا أن مجالات الاصلاح فى حدود النظام القائم كثيرة ومتعددة . كما أن فى مجال التحول الشامل للنظام الضريبى بقطاع الزراعة متسعا كبيرا على ضوء واقعنا واهتداء بتجارب الآخرين .

العمل كفريق

ماذا يعنى حقا العمل معا كفريق ؟ ان ذلك يعنى ان كل عضو فى منظمتك يفهم أفكار وقدرات ومشكلات كل عضو آخر فى المنظمة ، انه يعنى ثقة المدير فى جميع الافراد فى المنظمة وتقديره لهم ، ويعنى معرفته بما يستطيعون انجازه كما يعنى رغبته فى ارشادهم وحفزهم الى تحقيق مستويات عالية من الاداء والانجاز ، فحين يمكن حفز كل عضو فريق فى منظمتك او ادارتك على أداء أحسن ما يستطيعه فالنتائج بالتالى تكون على أعلى مستوى .

ان العمل الجيد الذى يحسن انجازه يكون مجزيا فى حد ذاته ، ولتتأكد من انك لم تهمل الثناء على أفراد الفريق حين يستحق عملهم هذا الثناء فهذا يعنى الكثير بالنسبة لهم ، وليكن تفكيرك دواما فى جماعة العمل باعتبارها فريقا ، وفى العاملين باعتبارهم أعضاء هذا الفريق ، وانت الذى تقودهم والأهداف التى تنجزها جماعتك هى نفسها التى ترغب أنت فى تحقيقها .

(عن مجلة ادارة الافراد — يناير/فبراير ١٩٧٣).

العلاقات الإنسانية فى الإدارة

تطورها.. أساليبها.. أثرها فى دعم الإنتاج

حسن زكى أحمد

(العلاقات الانسانية فى منظمات العمل ، وخاصة منظمات الانتاج والخدمات ، أثر فعال فى خلق البيئة الصحية التى تعمل على رفع معنويات العاملين ، وكسب رضائهم عن العمل ومحيطه . ومن ثم تؤكد الارتفاع بانتاجيتهم ، وتدعم ولاءهم لنظماتهم . وقد مرت علاقات العمل فى تاريخ طويل من الكفاح بين العمالة وأصحاب العمل ، وتطورت أخيرا فى صالح العمالة وبالتالى فى صالح الانتاجية .. عن هذا التطور يتحدث الكاتب فى مقاله مستعرضا المراحل المتعاقبة التى مرت بها هذه العلاقات ، ثم يتطرق بعد ذلك فى حديثه الى الاتجاهات الحديثة للعلاقات الانسانية فى العمل) .

ان العلاقات الانسانية فى الوحدات الانتاجية تقيم هيكلا اجتماعيا يتسم بطابعها وتنعكس آثاره حتى على كيان المؤسسة ، ومدى تحقيقها لأهدافها ، والمعدلات التى يتم بها نمو المؤسسة ،

حسن زكى أحمد

رئيس مجلس ادارة بنك القاهرة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الارتباط بين العمل ورأس المال » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ العدد الرابع / المجلد الخامس .

بل ان طابع هذا الهيكل يمتد من المنشأة الاقتصادية الى سائر جوانب المجتمع بأثره . ذلك بأن المنتجين الآخرين ، سواء أولئك الذين يعملون بأنفسهم ولحسابهم أو العاملين الذين يؤجرون عملهم للغير يتصلون ببعضهم البعض فى المجتمع الكبير المتجانس ، وتتخذ صلاتهم شكل التبادل السلعى أو الخدمى ، بل قد ينتقلون شخصيا بين مجالات العمل المختلفة ، وهكذا حتى تسود المجتمع ظروف وأحكام يرتضيها ويستقر عندها .

وقد تكون هذه الظروف أو الأوضاع أو الحقوق المكتسبة التي تسود المجتمع هي الأفضل

بالنسبة للعاملين . ولكن ذلك ليس حتميا . فانه يتوقف على مدى قوة العمل وسلطة راس المال وعن الغلبة بينهما . على أن المشاهد أن الاتجاه فى تطور العلاقات بين العمل وراس المال ينمو عادة لصالح العاملين .. ولا يرجع ذلك بالضرورة الى نمو تجمعاتهم وتكتلاتهم ، وزيادة سلطانهم ، بقدر ما يتم تلقائيا من رب العمل ولصالح الانتاج وحجمه وأهدافه .

ولقد اجتازت العلاقة بين العمل وراس المال أربع مراحل تاريخية متميزة الخصائص ، وتسجل هذه الخصائص مدى تحكم كل منها فى الآخر .. تسجل اتفاقهما عند أوضاع معينة ، وقد مر العالم بهذه المراحل جميعا .. وقد تجتاز بعض المناطق فى العالم المرحلة الثانية الى الثالثة ، بينما لم تكن مناطق أخرى قد اجتازت المرحلة الأولى بعد . وهذا طبيعى ما دام العالم يضم بلادا متخلفة وأخرى متقدمة ، وثالثة آخذة بسبيل التقدم ، وتعيش كلها فى وقت معا لأن التطور لا يسير بمعدلات منتظمة فى العالم كله .

وكيفما كان الأمر فان من الخير أن نتعرض لهذه المراحل الأربع التى اذا كانت لا تمثل الوضع السائد فى جميع البلاد ، فانها حتما سائرة اليه فى وقت ما .. وهذه المراحل هى :

المرحلة الأولى :

ويمكن أن يطلق عليها اسم (المرحلة غير المنتظمة). ولم تكن دواعى الادارة السليمة عندئذ قائمة بعد.فلم تكن تربطالعامل وربالعمل حقوق وواجبات أو التزامات متبادلة ، وانما كان رب العمل يملك جميع الحقوق ويفرض على العامل التزامات كاملة . بل أنه لم يكن هناك عامل ورب عمل بالمعنى المفهوم . وانما كان هناك السيد والعبد .. الإقطاعى والفلاح .. الملك والرعية .. المالك والمعدم ، من يأمر ومن يطيع .

ولم يكن هناك تمرد من العامل على الوضع الذى يرزح تحته .. من فقر ومذلة . ذلك لأنه لم يعرف غيره .. ولم يكن هناك أمل أو مجال لتغيير هذا الوضع .. لأن الجميع كانوا سواء .. فقد كان السيد يمتلك سلطة قوية مطلقة .. والعبد عاطلا من أى وعى أو علم أو معرفة ، وكان السيد يرث السلطة وكذلك يرث العبد الجهالة .

ومن العجيب أن أغلب عجائب الدنيا السبع انشئت فى هذه المرحلة .. الأهرامات تشهد بعهد الفراعنة المصريين .. وكنيسة الكاثوليك الرومان علامة على العصر الاقطاعى الرومانى .. وغيرها وغيرها من الآثار الباقية ليومنا هذا .. تقيم كلها دليلا على الجهد البشرى وعلى تحريك المجموعات العمالية ، فتقوم بتشييد أعمال ضخمة باقية على الزمن ، وهى فاقدة التصرف والارادة ، وانما تعمل بعقل وارادة من يحركها .

أعمال تشهد بعظمة الانسان وعبقريته .. بعزمه وتصميمه .. بظلمه وبطشه .. بصبره وجلده .. فقد كان تشييد هرم أو كاتدرائية يستغرق عدة قرون من الزمان .

انه عهد يبدأ من وقت أن بدأ الإنسان يعمل فى تجمعات .. عهد يمتد الى المصريين القدماء وينتهى الى القرن التاسع عشر .. فان انسانية العامل لم يعترف بها الا قبل قرن واحد ، لأن التفكير فى تطبيق العلم فى الادارة لم يظهر بعد . فقد كان يكفى أن يتملك السيد السلطة حتى يمارس حق الأمر والتنفيذ والرقابة .

ظهرت فى هذا العهد بعض التجمعات بين الحرفيين .. لقد كانوا فى حاجة الى التجمع من أجل الحماية ، ولكن الحماية لم تصل اليهم .. أو أنهم لم يصلوا اليها . وان كان مجرد التفكير فى اقامة التجمعات الذاتية ينطوى على بعض المفاهيم الادارية . بل ان قيامها بالفعل كان اعلانا فى ذاته لبعض حقوق العاملين وامكان اتاحة مناخ يعملون فيه ذا طابع يرتضونه . الا أن المفاهيم الادارية لم تستقر بعد .

المرحلة الثانية : ويمكن أن يطلق عليها مرحلة الادارة العلمية . ويحددها علماء الادارة وفى

مقدمتهم (هربرت هيكس) بنصف القرن الذى يبدأ من عام ١٨٨٠ لينتهى عام ١٩٣٠ . غير أن المرحلة الأولى لم تنته بالفعل فى هذا الربع الأخير من القرن الماضى . بل ان القرن الماضى بأكمله كان يمهد لتغيير الوضع بين العامل ورب العمل . لقد شاهد أول ذلك القرن مبادىء الثورة الفرنسية فى الحرية والاخاء والمساواة . كما ثار فى البرلمان الانجليزى أوليفر كروموبل ليعلن العصيان عن دفع الضرائب للملك الذى كان يملك ويحكم ، الا أن يمثل الشعب ليحدد وجوه انفاق الضرائب المحصلة . ولا ننسى أن الأديان السماوية جاءت مقررة لحقوق الانسان ، وان كانت تنصب على الحقوق الاجتماعية والسياسية والأعمال الفردية التى كانت سائدة فى المناطق التى نزلت فيها الرسالات السماوية .

ان الثورة الصناعية كانت بشيرا بقيام المرحلة الثانية التى نحن بصددها . فان بعث العهد الصناعى أقام بطبيعته تجمعات عمالية انتاجية منظمة . وكان نظام الأجر النقدى لابد من الاعتراف به وتطبيقه .. كذلك حق التملك للافراد أصبح سائدا .

ولقد تطورت نظرية الادارة فى هذه المرحلة بتطور نظرية الانتاج . فاذا كانت عملية التصنيع تهدف الى انتاج سلع أكثر بعمالة أقل بفضل استخدام الآلة .. فان أساليب الانتاج المنوعة أصبحت تشغل تفكير المنتجين والدولة . وانبعثت منها بالضرورة اعتبارات زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض الفاقد ، أو اعادة استخدامه ، ومعالجة الاختناقات وازالة الفوارق .. وكلها تعتبر مفاهيم أساسية فى الادارة .

وقام لأول مرة (فردريك تايلور) بنظرياته الادارية التى جعلت من الادارة علما له قواعد ومبادىء وأهداف ، بعد أن كانت مجرد أفكار حائرة لم تتبلور بعد . لقد كان أول من نادى بمسئولية الادارة بجانب سلطاتها . كما جعل للعمال كيانا له وجود وله دوره وحقوقه وعليه التزاماته . كما أنه أول من نادى بنظرية تقسيم العمل فى سبيل مزيد من الكفاءة الانتاجية . وقد ترتب على ذلك زيادة أرباح أصحاب الأعمال وأجور العاملين .

وكان تيلور يرى أن من أهم واجبات رب العمل أن يعنى بدراسة كل عامل من ناحية قدراته الحالية ، واستعداده لاكتساب قدرات أخرى وتجميع القدرات المتناسقة لتعمل معا فى انتاج متناسق ومتوازن من أجل نتائج أفضل . وهكذا وضع تيلور أربعة مبادىء أساسية للادارة العلمية وهى :

أولا : ضرورة وقوف الاداريين على جميع التجارب التى كان قد اكتسبها العمال لامكان استيعاب وجهات نظرهم وصقل ما لديهم من آراء .

ثانيا : تصنيف العمال من ناحية القدرات والمواهب والخبرات .

ثالثا : تدريب العاملين بحسب مستوياتهم المشار اليها ، وتوزيع العمل عليهم ، وفقا لنتائج التدريب .

رابعا : اقامة مجتمع أسرى متعاون على وجه الاستمرار بين المديرين والعاملين .

وظاهر أن هذه المبادىء كلها لصالح العاملين ، بل أنها تلقى العبء وحده على المديرين فى اختيار العمالة ، وفحصها ، وتدريبها ، وتوزيع العمل . غير أنها لم تتعرض الى ما يسفر عنه هذا التطبيق العلمى للادارة من زيادة فى الربح ومدى توزيعه بين العمال وأصحاب الأعمال .

نجد أن العمال فى هذه المرحلة وان عاشوا عهدا تقدم فيه التطبيق العلمى فى الادارة والتكنيكى فى الانتاج فان العامل ذاته لم يكتسب خبرات تذكر من هذا التقدم ، وانما قلت مواهبه وأصبح مجرد (ترس) فى الآلة ، ولم يعد له نصيب يذكر فى العملية الانتاجية . وكان لذلك كله أثره فى هبوط مستويات العاملين وأصبحت الأوضاع مهياة لتطور أوسع فى العلاقات الانسانية بين العاملين وادارة الانتاج .

المرحلة الثالثة : لقد تحقق بالفعل فى هذه المرحلة مزيد من العلاقات المتطورة فى الادارة مع العاملين كانعكاس لمرحلة التصنيع الآلى وتقسيم العمل . واستمرت هذه المرحلة عشرين سنة أخرى انتهت حوالى عام ١٩٥٠ وكان لابد أن تتسم بمزيد من تقدير العلاقات الانسانية . بعد أن اهدرت الآلة فى المرحلة السابقة آدمية العامل ومعنوياته ونادى بعض الكتاب ومنهم (شيلدون) Oliver sheldon بعصر الانسان والآلة وتعرض بما اسماه (مشكلة الانسان) التى تصاحب (مشكلة الآلة) ، وأن العمل على التوفيق بين الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ثم نادى بضرورة وجود الادارة المهنية اى المتخصصة Professional Management لمعالجة المشكلات الاجتماعية فى الوحدات الاقتصادية جنبا الى جنب مع المشكلات الفنية .

ولعل من أبرز ما ظهر من تطوير فى هذه المرحلة هو ذلك التعريف الذى أعلنه (التون ماير) عن الوحدة الاقتصادية ، حيث قال (ان أى مشروع انتاجى لا يمثل هيكلا انتاجيا محددا بأهدافه ووظائفه ورأسماله وعدده وآلاته ، وانما هو عبارة عن مجتمع قائم بين مجموعة من البشر ، تحركها دوافع ومشكلات اجتماعية وتصرفات منطقية وغير منطقية ما دامت هى بشرية) .

فبينما كان تيلور يرى أن العامل عبارة عن قوة انتاجية تعمل مستقلة ، لتكتسب وتنمى ما تكتسبه، وتتحرك فقط بحافز الربح أو اكسب ، فان (مايو) يرى أن العامل يمارس وظيفته مع آخرين ، ويرتبط بهم فى مناخ أكثر صلاحية للانتاج ، وربما لا يكون الحافز المادى هو أول ما يسعى اليه بقدر ما يبحث له عن مكان يرتضيه فى مجتمعه العالى بين اقرانه .

وبذلك أصبح أول أهداف الادارة هو انشاء علاقات انسانية طيبة بين العاملين ثم بينهم وبين الادارة فى سبيل تحريك طاقات العمال نحو انتاج أفضل . ولقد سرت هذه الاعتبارات فى المجالات العلمية والعملية على السواء . واعتبرت (الحالة المعنوية Morale للعاملين ضرورة يجب توافرها ، وعرفت بأنها هى الرضاء الشخصى للعامل عن وجوده فى منظمته الانتاجية .

ويلاحظ أن هذا الاعتبار ينطوى على نوع من المبالغة اذا كان يرمى الى ان الادارة المثلى تتلخص فى العلاقات الانسانية . ولكنه كما ذكرنا رد فعل لآثار مرحلة الادارة العلمية التى انتبهت الى الالة، ونسيت العامل ، فجاءت الادارة المهنية لتجعل العمالة هى المتغلبة دون ضرورة وجود التنظيم الادارى العلمى لعوامل الانتاج كافة .

المرحلة الرابعة : وهى التى تبدأ من عام ١٩٣٠ حتى يومنا هذا . وقد رأينا أن كل مرحلة سابقة كانت تضفى طابعها على العلاقات الانسانية فى المنشآت . فالمرحلة الأولى كانت تفتقر الى وجود هذه العلاقات ، حيث لم تكن هناك ادارة بالمعنى المفهوم . أما المرحلة الثانية فقد سادت فيها الادارة العلمية ، وكانت مقتضيات الانتاج تعلو على اعتبارات العامل ، فتجمدت مواهبه . ثم كانت المرحلة الثالثة بمثابة ارتداد انعكس من تغليب الادارة العلمية وحدها على مفاهيم الادارة ، فاستهدفت رد اعتبار العامل والاعتراف بشخصيته .

وجاء بعد ذلك المرحلة الرابعة لتحقيق التوازن بين وجهتى النظر السائدتين فى المرحلتين السابقتين .. وانه لا تعارض بينهما ، بل ان تلازمهما فى الانتاج أدعى الى انجاحه . وقد شرح ذلك العالمان (بلاك وموترن Black & Morton بأن المدير لا يجب أن يتجه نحو الادارة العلمية وحدها. (اعتبارات الانتاج) ، كما لا يتجه الى الأفراد وحدهم (العلاقات الانسانية) وانما اليهما معا .

كذلك فقد ظهرت فى هذه المرحلة تقييمات خاصة للعلوم السلوكية Behavioural Sciences وهى تشمل العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفلسفية التى تؤثر فى تصرفات العاملين ، وقد أعدت أجهزة لقياس

هذه الدوافع عن طريق الاستفتاءات والاستبيانات والمقابلات الشخصية ، وتتجمع الاجابات آخر الأمر لتعبر عن حصيلة هذه العوامل ومدى تأثيرها على العاملين .

فماذا يقصد بالعلاقات الانسانية ؟ .. انها تتلخص فى مجموعة الاجراءات والقرارات المادية والمعنوية التى تتخذها الوحدة الاقتصادية من أجل الارتفاع بطاقات العاملين ومواهبهم عن طريق دعم ترابطهم بالمشروع ، والتعرف على أهدافه والاقتناع بها ، وتأكيد صلاتهم الطيبة مع بعضهم البعض ، وكذلك عوامل الانتاج الأخرى ، ومع ادارة المشروع حتى يرضى كل منهم عن عمله ومنشآته ويعمل كما لو كان المشروع ملكا خاصا له .

أبعاد العلاقات الانسانية :

ليس هناك حدود للاجراءات التى يمكن اتخاذها لاقامة علاقات انسانية نموذجية فى المنشأة ، ولكننا نقصد من أبعادها أن هذه العلاقة ليست مقصورة على الصلة بين العامل ورب العمل،لاتنصب على مجرد رعاية العامل بشتى الوسائل ، ولكنها تشمل كذلك الصلة بين العمال بعضهم البعض ، تلك التى تقيم مجتمعا تسوده روح التعاون والمساواة والألفة ، ثم هى تعبر عن العلاقة بين العامل والمنشآت من ناحية أسلوب العمل وتسلسل العمليات وترابطها ، وحرص الادارة على عدم ترك العامل منعزلا أو حائرا وسط متطلبات أو مفاهيم يستعصى عليه ادراكها .

الوسائل التى تقيم العلاقات الانسانية :

ان القوى العاملة ما دامت بشرية ، فهى تخضع للعاطفة ، وتتأثر بما يتلقاه العامل من التقدير والتشجيع والترحيب والتعاون والمحبة والعطف ، كما تخضع للمادة،فهى التى تهيىءللعامل مستوى أفضل من العيش الكريم . وقبل أن تتم العلاقات الانسانية من هاتين الناحيتين نرجو أن نؤكد أن هذه العلاقات تبدأ من الملتحقين الجدد الذين يزورون المنشأة لأول مرة ويتطلعون الى الأسلوب الذى يقابلون به — كالترحيب بهم وأسلوب واستيفاء اجراءات تعيينهم واسناد الأعمال المناسبة لهم . ولطالما يحدث أن يتحرك العامل الى منشأة أخرى اذا اختلفت هذه العوامل فانها ترسب لديه انطباعات سالبة أو موجبة ليس من السهل أن يبرأ منها أو ينساها . كما أن العناية بالعلاقات الانسانية فى مرحلة العمل الأولى للعامل تؤثر فى باقى العاملين . فمثلا اذا كانت روح عدم التعاون تسود بعض أقسام احدى الادارات ، وتنشر الاضطراب فيه ، رغم أن العاملين به على مستوى عال من الكفاية . وتبين أن السبب يرجع الىأن نظام العمل بالقسم يقتضى مثلا اسناد الأعمال الأكثر ارهاقا للعامل الجديد فى سبيل تخلص الآخرين منها . وهكذا كانت بداية الفترة العاملة لدى كل عامل تثير سخطه على الباقين . وبتنشر هذا الشعور ليسود الباقين ويتأصل لديهم . فقد كانوا جددا فى وقت ما .

كما يجب أن تشمل العلاقات الانسانية العاملين الذين انتهت مدة خدمتهم . أن أسلوب معاملة المنشأة لهم يتطلع اليه كل منهم لأنه ينتظر هذا الوقت . وقد كان من التصرفات السلبية لدى بعض المنشآت أن تمنح العامل المتقاعد هدية رمزية تشيد بعمره الانتاجى والاجتماعى بالمنشأة ومنحه هدية أخرى مادية ثمينة (ساعة أو قلم حبر ذهبى مكتوب اسمه عليه مع تحيات المنشأة) وسائر العاملين . كما كانت تعتبر الموظف المحال الى المعاش عضوا بالنادى الاجتماعى يتمتع بجميع الحقوق فيه دون سداد الاشتراك . بل أكثر من ذلك أن المنشأة كانت تدعو الزملاء المتقاعدين لالقاء محاضرات عن تجاربهم من خلال تاريخ عملهم الطويل أو تستدعيهم للافادة من آرائهم فى بعض المشكلات ، وتجزيهم عن ذلك بمكافآت سخية .

ان هذه الاجراءات تقيم استقرارا ملحوظا فى نفوس العاملين الذين يزاولون العمل أو الذين

يتركونه وتجعلهم يفخرون بالعمل فى هذه المنشأة . بل أكثر من ذلك فقد لوحظ أن العاملين الذين يغادرون العمل دون الاحتفاظ بعلاقات انسانية يطلقون السنتهم ضد المنشأة ويسيئون الى سمعتها بلا ضابط ، حيث قد تحرروا من نفوذها ، بل لقد كانوا ينتظرون هذا اليوم — يوم المغادرة — ليثأروا لأنفسهم لما كانوا يلاقون من معاملة قد تجعلهم يتعمدون افشاء أسرارها لدى الجهات المنافسة .

الاجراءات المادية :

الحوافز : ان فى مقدمة الاجراءات المادية التى تقيم علاقات انسانية بين العاملين هى الحوافز ، أن الحوافز أدوات مادية تشمل المكافآت والعلاوات الاستثنائية والمزايا العينية . انها تمنح فى ظل ضوابط معينة كالتفوق فى العمل أو القيام بأعمال بذاتها أو ابتكارات من شأنها أن توفر من المصروفات أو تنمى الايرادات كما ورد النص عليها فى القانون . ليس هذا فحسب ، بل ان من التصرفات ما يؤكد ولاء العامل لمؤسسته بما يستدعى مثوبته عنها . فقد حدث أن كلف أحد المحامين بالكشف عن سلامة ممتلكات أحد العملاء وخلوها من الديون ، فعثر أثناء بحثه على وجود ملكيات مهربة من أحد العملاء الآخرين المدينين ، وكان يحاول اخفاءها بما أدى الى اعدام دينه . فما كان منه الا ان تنبه لهذه الملكية وأعيد الدين الى الحياة .

ان الحوافز المادية يجب أن تمنح لمن يستحقها فور حدوثها . ان الحصول عليها مباشرة يضاعف من آثارها ، ويربط ربطا وثيقا بين المكافأة والعمل البارز المؤدى . انها تعمل على اثارة الآخرين ، وتزيد من حرص العاملين على التفوق أو الانتباه . ان شأنها فى ذلك شأن الحوافز السلبية . فان الجزاء عن المخالفة اذا طال أمده فقد ضاعت فاعليته . ان طول انتظار توقيع الجزاء يشيع جوا من القلق والبلبلة فى العمل ، ويؤدى توقيعه بعد فترة تضيع فيها مناسبة توقيعه يثير العطف على من وقع عليه الجزاء ، بل ويكون اجراؤه فى هذه الحالة بمثابة اجراء انتقامى .

وبعد فانه ينبغى مراعاة الدقة فى تقدير الحوافز المادية بحيث تكون مناسبة لجهد العامل حتى تتحقق المساواة بين العاملين . كذلك فان منح الحافز المادى لمن لا يستحق أو عدم منحه لمن يستحقه له أثر مضاد ربما يكون ضرره أكثر من الفائدة التى تتحقق بمنح الحافز ذاته .

انه لا يجوز أن تخضع قيمة الحوافز المادية لحدود معينة بدعوى عدم توافر الاعتماد اللازم . ان التصرف الذى يستدعى منح المكافأة أو العلاوة هو الذى يخلق الاعتماد النقدى ، بل أضعافه فى شكل المنافع الجديدة التى تعود من جرائه على المنشأة .

كذلك فان الحوافز المادية يجب أن تشمل جميع فئات العاملين من الخفير الى المدير . انها ليست علاوة غلاء معيشة بحيث تمتنع على من ترتفع اجورهم ، ولكنها اثابة عن العمل الناجح .

ويجب أن يقدر العمل المقرر عنه المكافأة بما يحمل من فوائد فى الزمن البعيد والقريب بحسب طبيعة ذلك العمل . ولهذا يجب أن توضع القواعد المناسبة لكل عمل بحيث تتهيأ الفرصة لصاحبه أن يحصل على الحوافز المقررة .

التدريب :

لقد أصبح التدريب ضرورة لازمة للادارة الناجحة . ومن المهم أن يطبق على جميع المستويات . فان تحسين العمل ورفع كفاءة الأداة تشمل كل مستويات العمل . ولذلك فانه يجب أن يكون اجتياز فترة التدريب لمستوى معين من العاملين شرطا لترقيتهم . بل انه يجب أن يخضع العاملون فى ترقياتهم الى فحوص واختبارات كما لو كانوا ملتحقين جددا لوظيفة أخرى لها شروطها ومواصفاتها التى تختلف بالضرورة عن غيرها . ان القائمين على التدريب يجب أن يكونوا من ذوى

التجارب والخبرة المرموقة ، وأن يستعان بهم من الخارج ، وأن يضم اليهم كبار المديرين بالمنشأة .

وهنــا يظهر عامل العلاقات الانســانية فى التــدريب . فانه ليس مجرد محاضرات نظرية أو عملية جافة المواد ، وانما هو لقاءات بين الزملاء ورؤسائهم تتيح الفرصة دائما للتعرض لاختناقات العمل ومشكلاته ، وتزيد من تعرف الرؤساء على العاملين ، ولطالما كان التدريب يحمل بين طياته اختبارا للعاملين الأكثر كفاية من خلال مناقشاتهم أو تفوقهم فيه .

ظروف العمل وأوضاعه :

قدمنا أن المنشأة يجب أن تحرص على توعية العاملين بأهداف العمل وبموقع المنشـــأة بين زميلاتها ، ومكانها فى المجتمع الانتاجى . غير أن ثمة اعتبارات أخرى يتعين مراعاتها فى ســبيل دعم العلاقات بين المنشأة والعاملين بها .

ان المناخ الذى يعمــل فيه الأفراد يجب أن تتوافر فيه كافة الشروط الصــحية بمــا يحقق السهولة والأداء . والراحة بين كل فترة زمنية .

ان المساواة فى توزيع العمل على العــاملين ضرورة انسانية حتى لا يشعر البعض منهم أنه مغلوب على أمره ، أو أن نشاطه محسوب عليه أن تمـــييز قســـم بذاته أو ادارة بذاتهــا من ادارات المنشــــأة بدعــوى أن عملهــا أكثر أهمية أو أن مستوى أدائه مرتفع اجراء باطل من أساسه ، ان كل عامل فى المنشأة يجب أن يشعر بأن عمله لا يقل أهمية عن غيره ما دام الكل يعملون من أجل هدف واحد ، عملا متناسقا متكاملا على مستوى الفريق .

ان ديموقراطية الادارة يجب أن تكون مكفولة . فالجميع زملاء كبيرهم وصغيرهم . ان اللقاءات الدورية بين العاملين والادارة يجب أن تكون منظمة وتعطى لها أهمية خاصة . وينشأ لهــا جدول أعمال . انها يجب أن تتم حتى وان كان الجدول يفتقر الى موضوعات معينة . ان مجرد الاجتماع يثير المناقشة فى موضوعات جديدة . انهـــا تعتبر بمثابة مجلس ادارة تصدر عنها قرارات بما تمت المناقشة فيه من مسائل .

* * *

وبعد .. فان المجتمع الاشتراكى أكثر ما يكون حاجة الى اقامة العلاقات الانسانية . فان الوحدة الاقتصادية لا يملكها فرد بذاته يملك اصــدار القرارات بلا تعقيب ، كما فى المجتمع الرأسمالى . فان المالك هناك هو الذى يحصل وحده على النتائج الطيبة أو يعانى أكثر من غيره من النتائج السابقة . أما وقد تعلق هذا الأمر بالمجتمع الذى يطبق النظام الاشتراكى ، فان الوضع يختلف .

ان الاجراءات التشريعية التى يتسم بها مجتمعنا الاشتراكى من اشراك العاملين فى الادارة ، ثم فى الأرباح ، تزيد من ارتباطهم بمنشأتهم وحرصهم عليها . ان الرقابة من جانب الدولة على حسن سـير العمل والحفـاظ على المنشـــأة كفيـلة بازدهارها . غير أن ثمة حقيقة بارزة فى تطبيق العلاقات الانسانية ، تلك هى انها روح يجب أن يتصف بها المدير قبل أن تكون قواعد موضوعة . انه بذلك فقط تؤتى هذه العلاقات ثمارها ، وينمو المجتمع بها من جميع جوانبه .

* * *

السياسات والخطط
بين المجالس القومية والنوعية

حسين كامل الأسيوطى

(عالجت هذه المجلة فى مقال سابق نشر فى عدد ابريل ١٩٧٢ بقلم الاستاذ بدر الدين أبو غازى موضوع المجالس المتخصصة ، وقد دعا الكاتب أصحاب الفكر الادارى الى مزيد من المشاركة فى هذه القضية استظهارا للدور الحقيقى لهذه المجالس وابرازا لاسلوب العمل فيها ، واليوم يعالج هذا المقال موضوع اختصاص المجالس القومية برسم السياسات ووضع الخطط ، ويطرح الكاتب تصوره الشخصى لهذه الاختصاصات ثم يعرض لجانب هام من جوانب الموضوع هو العلاقة بين هذه المجالس وبين المجالس العليا النوعية ويدلى فيه بآراء محددة ، ولعل هذا البحث بدوره يؤكد الحاجة الى الحوار والنقاش حول الموضوع حتى تتحدد أوضاع هذه المجالس بصورة تؤكد فاعليتها) .

صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤١٨ لسنة ١٩٧١ بانشاء المجالس القومية المتخصصة الآتية:

* مجلس الأمن القومى .

حسين كامل الأسيوطى

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « قوانين العاملين بين جهاز التنظيم والادارة ومجلس الدولة » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ ، العدد الرابع — المجلد الخامس .

* المجلس القومى للانتـــاج .
* المجلس القومى للخدمات .
* المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا .
* المجلس القومى لتنظيم الأسرة والدراسات السـكانية .
* المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب .

وقد حدد هذا القرار الكيان القانونى لهـــذه المجالس ، واختصاصات كل منها وكيفية التنسيق بينها فى المسائل المشتركة .

وادراكا لأهمية دور هذه المجالس فى ارساء السياسات القومية للدولة كضمان لوضوح الأهداف والمنطلق والمسار ، أردنا أن نعالج هذا الموضوع خاصة بعد أن أكد مجلس الشعب أن هذه المجالس هى الضمان الوحيد لأن يكون للدولة سياسة ثابتة مدروسة فى كافة المجالات(١) .

وفى ظنى أن الموضوع يثير تساؤلات كثيرة جديرة بالبحث أخترنا أن نعالج منها الموضوعين الآتيين :

أولا : وظيفة المجالس القومية المتخصصة :

تعرضت المادة الأولى من قرار انشاء المجالس القومية الى تحديد الاختصاص العام لها جميعا بأن ذكرت أنها « تعاون رئيس الجمهورية فى رسم السياسات القومية واعداد الدراسات الشاملة لها » — وهو ما يتفق وأحكام الدستور — ثم تناولت المواد التالية تحديد الاختصاصات التفصيلية بالنسبة لكل مجلس من هذه المجالس على حدة .

وتندرج هذه الاختصاصات جملة تحت النوعين الآتيين :

١ — دراسة واقتراح الخطط العامة للنشاط الذى يختص به المجلس ، بل واقتراح البرامج المناسبة لتنفيذ هذه الخطط — مثل اقتراح البرامج المناسبة لاعادة تنظيم وبناء القرى وتطوير مرافقها الذى يختص به المجلس القومى للخدمات .

٢ — متابعة تنفيذ الخطط والبرامج فى كل مجال من مجالات هذه المجالس ، ونتائج تقييم الأداء بما يفيد تقييم السياسات المستقبلة .

واذ يتضح لأول وهلة أن هذا النوع من الاختصاصات لا يدخل ضمن الاختصاص الدستورى المحدد لهذه المجالس وهو المعاونة فى رسم السياسات العامة للدولة — فقد أثير التساؤل عما يستهدفه هذا القرار من اختصاص هذه المجالس بدراسة واقتراح الخطط والبرامج العامة ومتابعة تنفيذها ؟ وما طبيعة دورها فى ممارسة هذا الاختصاص ؟ وهل من الملائم أن يمتد نشاطها الى هذا المجال ؟ .

ثانيا : تحديد العلاقة بين المجالس المتخصصة والمجالس النوعية :

يبين من استقراء الأحكام المنظمة لاختصاصات المجالس القومية المتخصصة المنشأة بموجب القرار الجمهورى سالف الذكر وتلك الأحكام المنظمة لاختصاصات بعض المجالس العليا النوعية المنشأة فى قطاعات عديدة من الدولة ، ان اختصاصات بعض المجالس القومية تشارك فيها بعض المجالس العليا النوعية ، اذ تختص هذه المجالس الأخيرة برسم السياسات واقتراح الخطط العامة والبرامج فى مجال نشاطها النوعى . . فمثلا :

* يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية ببحث ودراسة واقرار السياسة العامة للشئون الصحية والخطط المتعلقة بها على مستوى الجمهورية .

وفى الوقت ذاته يختص المجلس القومى للخدمات — ومفهوم أن من بينها الخدمات الصحية — برسم السياسة العامة للخدمات واقتراح الخطط والبرامج اللازمة لها .

* ومثل آخر . وهو أن المجلس الأعلى للتعليم الذى انشىء مؤخرا قد نيط به رسم السياسة التعليمية والتربوية فى كافة مراحل التعليم ونوعياته المختلفة ووضع تخطيط عام لها ... الخ . وهو ما دعا البعض الى التساؤل عما اذا كان المجلس الأعلى للتعليم هو أحد المجالس القومية المتخصصة . وهكذا لم يتضح أمام الكثيرين مدى التداخل بين كل من المجالس

(١) تقرير لجنة الرد على بيان الحكومة — مايو سنة ١٩٧٣

القومية المتخصصة والمجالس النوعية ، وهل هما اسمان لنمط واحد أم أن كلا منهما يمثل نمطا تنظيميا متميزا فى طبيعة دوره واختصاصاته بحيث لا يغنى أحدهما عن وجود الآخر(١) .

أولا : وظيفة المجالس القومية المتخصصة ومعالمها الأساسية

١ ــ الملامح المبدئية لفكرة المجالس المتخصصة :

كان بيان ٣٠ مارس أول وثيقة سياسية تشير الى فكرة المجالس القومية المتخصصة وتضع تصورا لمجالات تخصصها ومهامها الرئيسية . وتبدو الملامح العامة لهذا التصور حسبما جاء فى هذا البيان فى الآتى :

(أ) تمثلت السمة الأولى لهذه المجالس فيما أشار اليه البيان من أنه « من المحتم انشاء المجالس المتخصصة على المستوى القومى ، سياسيا ، وفنيا ، **لكى تساعد على الحكم** .. » والمفهوم من هذه العبارة الأخيرة أن المهمة الرئيسية لهذه الأجهزة هى المعاونة فى ممارسة مسئوليات الحكم ، وبالتالى فهى لا تملك سلطة اصدار القرارات .

• على أنه ثمة ملاحظة على هذه العبارة وهى أنها جاءت بصورة عامة ومجملة حيث لم تكشف ــ بصورة واضحة ومحددة ــ عن مجالات المساعدة على الحكم وطبيعتها والى أى مدى تكون هذه المساعدة .

(ب) أبرز البيان فكرة **التخصص** بحسبانه احدى الركائز الرئيسية لاقامة الدولة العصرية فوضع تصورا لتخصصات هذه المجالس وشعبها الداخلية وتمثل ذلك فيما أشار اليه البيان من وجوب انشاء :

ــ مجلس للدفاع القومى .

ــ مجلس **اقتصادى** قومى يضم شعبا للصناعة والزراعة والمال والعلوم والتكنولوجيا .

ــ مجلس **اجتماعى** قومى يضم شعبا للتعليم والصحة وغيرها مما يتصل بالخدمات المختلفة .

ــ مجلس **ثقافى** قومى يضم شعبا للفنون والآداب والاعلام .

ولا شك أن هذه التقسيمات قد أعطت مؤشرا لمفهوم التخصص فى مجال عمل هذه المجالس . فهو لا يعنى تخصصها فى نشاط نوعى واحد « مثل الصناعة أو الزراعة » وانما يشمل هذا التخصص مجموعة من الأنشطة النوعية التى تترابط فيما بينها أو تكمل بعضها البعض بحيث لا يمكن الفصل بينها على المستوى القومى .

(جـ) يقول البيان انه « يجب أن يكون واضحا فى الدستور ان رئيس الجمهورية يباشر مسئولية الحكم ، **بواسطة الوزراء ، وبواسطة المجالس المتخصصة التى تضم خلاصة الكفاءة والتجربة الوطنية بما يحقق ادارة الحكومة عن طريق** التخصص واللامركزية . » وهذه العبارة تشير الى أمور ثلاثة :

الأول : ارتباط دور هذه المجالس **برئيس الجمهورية** وحده حيث يباشر مسئوليات الحكم بواسطتها .

الثانى : ابراز فكرة وجود **مؤسسات** ــ الى جوار رئيس الدولة ــ تعينه على ممارسة

---

(١) يراجع فى ذلك مناقشتنا لهذا الموضوع بجريدة الأهرام بتاريخ ١٩٧٢/١٢/٧ تحت عنوان « حول دور المجالس القومية والمجالس العليا النوعية » ردا على تساؤل الدكتور جمال العطيفى وكيل مجلس الشعب .

مسئولياته،وهذا الاتجاه يعتبر تطبيقا لمبدأ جماعية القيادة التى أشار اليه الميثاق الوطنى .

الثالث : تحديد العناصر التى تدخل فى تشكيل هذه المجالس ، وقد صورها البيان فى عبارة دقيقة بأنها خلاصة الكفاءة والتجربة الوطنية وهذا يفسر أهمية وجودها الى جانب رئيس الجمهورية ، ويؤكد أنه ليس بالضرورة أن يكون أعضاؤها من رجال السلطة وانما يمكن أن تضم أعضاء من خارج السلطة طالما انهم من العناصر البارزة فى مجال تخصصات هذه المجالس .

٢ — وضوح الصفة الاستشارية لهذه المجالس فى برنامج العمل الوطنى :

واذا كان بيان ٣٠ مارس لم يحدد — بصورة واضحة وصريحة — طبيعة دور المجالس المتخصصة فان برنامج العمل الوطنى حرص على جلاء هذا الأمر بما لا يدع مجالا للاجتهاد أو التفسير حيث كشف عن السمة المميزة لدورها بأنها **استشارية** وتمثل ذلك فى موضعين :

الموضع الأول : أشار البرنامج — وهو بصدد الكلام عن الدستور الدائم — الى أن المبادىء الدستورية المقترح تضمينها هذا الدستور أكدت انشاء هذه المجالس لمعاونة رئيس الجمهورية **بالمشورة** فى جميع المسائل ذات الطابع الاقتصادى والاجتماعى .

والموضع الثانى : وكان فى معرض الحديث عن جهاز الدولة حيث أوضح البرنامج — بصورة قاطعة — طبيعة نشاط تلك المجالس بقوله « ... لابد من تكوين المجالس القومية المتخصصة كهيئات علمية **استشارية** وبحيث ترتبط بمراكز البحث العلمى ومعاهده » .

٣ — ارساء المعالم الأساسية لهذه المجالس فى الدستور :

— ثم جاء الدستور الدائم فتكلم عن السلطة التنفيذية فى الفصل الثالث من الباب الخامس الخاص « بنظام الحكم » ووزعت مهام هذه السلطة فى هذا الفصل بين فروع أربعة : تناول أولها « رئيس الجمهورية » وخصص الثانى « للحكومة » والثالث « للادارة المحلية » ، أما المجالس القومية المتخصصة فقد خصص لها الفرع الرابع الذى عالج الموضوع فى مادة وحيدة وهى المادة (١٦٤) التى نصت على الآتى :

« تنشأ مجالس متخصصة على المستوى القومى **تعاون فى رسم السياسة العامة** للدولة فى جميع مجالات النشاط القومى وتكون هذه المجالس تابعة لرئيس الجمهورية ويحدد تشكيل كل منها واختصاصاته قرار من رئيس الجمهورية»

— وفى هذا النص ، تبلورت الاتجاهات الرئيسية التى تضمنها كل من بيان ٣٠ مارس وبرنامج العمل الوطنى فى شأن هذه المجالس من حيث :

(أ) انها مؤسسات **متخصصة** تمارس نشاطها على المستوى القومى .

(ب) ان مهمتها الأساسية هى **معاونة رئيس الجمهورية فى رسم السياسات** القومية مما يضفى على دورها الطابع الاستشارى . وهنا يجدر الاشارة الى أن مجال المعاونة — كما سبق بيانه — لم يكن واضحا فى كل من بيان ٣٠ مارس وبرنامج العمل الوطنى ومن ثم فقد عنى الدستور بتحديده فقصره على رسم هذه السياسات القومية .

(جـ) ان تبعية هذه المجالس لرئيس الجمهورية مباشرة وهو الذى يحدد تشكيلها واختصاصاتها التفصيلية .

٤ — أسلوب عمل هذه المجالس :

اعطيت المجالس القومية وشعبها ولجانها وأماناتها الفنية الحق فى الاتصال بكافة أجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص لتزويدها بما تطلبه منها من تقارير وبيانات واحصائيات تتصل بعملها . وألزمت هذه الجهات بأن تستجيب الى

طلبها تمكينا لها من ممارسة مسئولياتها .. كما اجاز لكل مجلس أن يعهد الى فنيين وخبراء من غير أعضائه بمهام معينة .

وفى هذا الصدد ينبغى وجود تصور واضح لتتابع الخطوات التى يمر بها اقتراح السياسات القومية الذى تقوم به المجالس المتخصصة . وفى رأينا أن هذه الخطوات تتمثل أساسا فى الآتى :

— تضع القيادة السياسية العليا الأهداف القومية للدولة .

— تتلقى المجالس القومية هذه الأهداف ليعد كل مجلس فى حدود اختصاصه السياسة العامة للدولة فى ضوء هذه الأهداف .

— تمهيدا لاعداد هذه السياسة ، تتولى هذه المجالس اصدار توجيهات عامة بالاتجاهات الرئيسية للاهداف القومية وتبلغها الى كافة قطاعات الدولة وذلك لدراسة واقتراح السياسة العامة لكل قطاع فى ضوء هذه الاتجاهات .

— يتلقى كل مجلس من القطاعات التنفيذية المرتبطة به السياسات العامة النوعية — وكذا الدراسات الشاملة التى أجريت فى شأنها . فمثلا يتلقى المجلس القومى للانتاج تصورات عن السياسة النوعية للمجالات الفرعية الداخلة فى اختصاصه من صناعية وزراعية واستهلاكية وتعرض هذه التصورات من جانب المجالس النوعية المختصة بهذه المجالات النوعية اذا وجدت أو من الوزارات المختصة مباشرة .

— يقوم كل مجلس قومى — فى ضوء الأهداف القومية الموضوعة — ببحث هذه السياسات النوعية والربط بينها وتشكيلها فى اطار موحد يتضمن اتجاهات السياسة القومية فى مجال تخصصه .

— تستعين هذه المجالس فى اجراء الدراسات الشاملة للسياسات القومية بلجانها وشعبها وأماناتها الفنية .. وكذا بمراكز البحث العلمى ومعاهده .

— فى ضوء كل ما سبق تنتهى هذه المجالس — بحكم كونها هيئات استشارية — الى اقتراحات وتوصيات فى شأن هذه السياسات القومية ترفع لرئيس الجمهورية .

— يتم التنسيق بين جميع المجالس القومية أو بين البعض منها فقط فى المسائل المشتركة بواسطة لجنة الاتصال التى أجاز القرار الجمهورى انشاءها للقيام بمهمة التنسيق حسب الحاجة .

٥ — اختصاصات المجالس القومية :

(أ) **الاختصاص الدستورى :** رسم السياسات:

يبين من العرض السابق أن الاختصاص الأصيل للمجالس المتخصصة — حسبما جاء فى الدستور — هو رسم السياسات القومية . ومن المفروض أن تكون اختصاصاتها التفصيلية فى داخل هذا الاطار فلا تتجاوزه الى اختصاصات أخرى مما تتولاه أجهزة غيرها فى الدولة — واذا كان الدستور قد نص على أن يحدد رئيس الجمهورية اختصاصات هذه المجالس فان الواضح أن هذه الاختصاصات لا تتجاوز الأصل العام الذى حدده الدستور نفسه وهو المعاونة فى رسم السياسات .. ومن هنا كان شمول اختصاصها لدراسة واقتراح الخطط والبرامج العامة ومتابعة تنفيذها أمرا يدعو الى النظر على التفصيل التالى .

(ب) **اقتراح الخطط العامة :**

تمثل الخطط العامة المرحلة التالية لاقرار السياسات القومية حيث تستمد من هذه السياسات الأهداف التخطيطية التى توضع على أساسها مشروعات الخطط العامة للدولة .. وقد ناط الدستور بمجلس الوزراء — الاختصاص باعداد هذه المشروعات (ومفهوم أن مجلس الوزراء يمارس هذا الاختصاص بالاستعانة بالأجهزة التنفيذية والادارية التى يديرها الوزراء كل فيما يخصه) ويعرض المشروع بعد اعداده على مجلس الشعب لاقراره ، ومتى تم اقراره من هذا المجلس تصبح الخطة واجبة التنفيذ .

ولما كانت المادة ١٥٦ من الدستور التى تضمنت اختصاصات مجلس الوزراء قد وردت ضمن المواد المتعلقة بالحكومة التى تشكل فرعا مستقلا من السلطة التنفيذية وتتكون الحكومة طبقا للمادة ١٥٣ من الدستور من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم ، فان المجالس المتخصصة ليست من مكونات الحكومة ولا ترتبط بمجلس الوزراء وانما هى — كما سبق بيانه — فرع مستقل من السلطة التنفيذية يرتبط نشاطها برئيس الجمهورية مباشرة ، وبالتالى فانها بطبيعتها ليس لها دور فى وضع الخطط وما يبنى عليها من برامج تنفيذية .

● تصورنا لدور المجالس القومية بالنسبة الى الخطط العامة والبرامج :

اذا صح قولنا بأنه لا يتصور أن يكون للمجالس القومية المتخصصة دور فعلى فى دراسة واقتراح الخطط العامة فما هو المعنى الذى يمكن أن يحمل عليه النص على قيام هذه المجالس بالنظر فى الخطط والبرامج ؟

— اغلب الظن أن اسناد هذا الاختصاص الى تلك المجالس قد نتج عن عدم وضوح الحد الفاصل بين السياسات والخطط .

— والا فربما كان المقصود هو قيام هذه المجالس باقتراح توجيهات عامة ترسم الاطار العام الذى تهتدى به الأجهزة المعنية عند وضع الخطط العامة وعند تنفيذها .

— واما ان يكون المقصود هو أن تنظر هذه المجالس فى مشروعات الخطط بعد وضعها بمعرفة الجهات المختصة لهدف خاص وهو التحقق من مدى مطابقتها للسياسات العامة الموضوعة . وهو ضرب من ضروب معاونة رئيس الجمهورية عند نظره فى مشروعات الخطط قبل احالتها الى مجلس الشعب .

— وأيا كان الأمر فان التساؤل يظل مطروحا وهو « ما دور المجالس القومية فى دراسة الخطط العامة ومتى تمارس هذا الدور وبأى مفهوم ولأى هدف ؟ » .

(جـ) دور المجالس المتخصصة فى متابعة تنفيذ الخطط :

تختص المجالس المتخصصة — طبقا لما جاء فى قرار انشائها — بمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بما يفيد تقويم السياسات المستقبلة .

ومعروف أن متابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائج التنفيذ انما يتم لأغراض متعددة :

١ — فقد تكون المتابعة للتأكد من سلامة التطبيق اجرائيا .

٢ — وقد تكون لقياس مدى تحقيق الأهداف .

٣ — وقد تكون للاستنارة بتجارب الماضى عند التخطيط للمستقبل — أو عند مراجعة السياسات القومية التى ترجمت الى خطط مرحلية ربما صادفها عند التنفيذ ما ينعكس على السياسات فيكشف عن طموحها أو غموضها أو قصورها .

وفى رأينا أن تخويل المجالس القومية اختصاص النظر فى متابعة تنفيذ الخطط لا يعنى أن تتابع هذه المجالس بنفسها تنفيذ الخطط ونتائج التقييم ، حيث أن المتابعة الفعلية أمر اجرائى مستمر وهو بطبيعته أبعد ما يكون عن اختصاص هذه المجالس ، وانما المقصود هو **أن تتلقى تلك المجالس تقارير المتابعة** من الأجهزة المعنية للاحاطة بنتائجها والافادة من هذه النتائج فى تقويم السياسات القومية المستقبلة . وبهذا الفهم يصبح هذا الاختصاص مرتبطا باختصاصها الأصلى بل ويعتبر أمرا مطلوبا وضروريا لممارسة دورها فى رسم هذه السياسات .

(د) دراسة وسائل التنفيذ :

بل ان المجالس القومية أعطيت بعض اختصاصات يبدو انها تخرج عن نطاق السياسات

العامة على المستوى القومى لتقترب من أساليب الادارة والتنفيذ ومن ذلك :

ـــ اختصاص المجلس القومى للخدمات بدراسة الوسائل التى تيسر انتقال مسئولية الخدمات تدريجيا الى أجهزة الحكم المحلى .

ـــ اختصاص المجلس القومى لتنظيم الأسرة باقتراح الوسائل والحوافز المادية والمعنوية التى تشجع على الحد من زيادة السكان .

ثانيا : العلاقة بين المجالس المتخصصة والمجالس النوعية

تتمثل هذه القضية فيما أثاره البعض من تساؤل حول مدى التطابق أو الاختلاف بين كل من المجالس القومية والمجالس العليا النوعية مثل المجلس الأعلى للتعليم ، والمجلس الأعلى للخدمات الصحية ، والمجلس الأعلى لتنظيم الأسرة ، والمجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية . وغيرها كثير .

وقبل مناقشة هذا الموضوع يجدر بنا أولا الاحاطة بوضع المجالس العليا النوعية بين أجهزة الدولة والاتجاه فى تحديد تبعيتها مع توضيح المقصود بنوعية النشاط الذى تمارسه ، وأخيرا ننتقل الى بيان طبيعة اختصاصاتها والمقارنة بينها وبين اختصاصات المجالس القومية .

وضع المجالس النوعية بين أجهزة الدولة :

سبقت الاشارة الى أن المجالس المتخصصة تعتبر من مؤسسات الدولة الدستورية وقد تحدد وضعها بين أجهزة الدولة بحكم الدستور حيث تتبع رئيس الجمهورية مباشرة ولا تدخل ضمن تشكيلات الحكومة .

فى حين أن المجالس العليا النوعية لم يرد النص عليها فى الدستور وبالتالى فهى ليست من المؤسسات الدستورية وانما هى أسلوب ادارى درجت الحكومة على اتباعه لاعتبارات خاصة . ومن هنا كان وضع هذه المجالس مختلفا عن وضع المجالس المتخصصة اذ أنها تدخل ضمن مجموعة الأجهزة التنفيذية والادارية التى تعمل تحت اشراف الحكومة بمفهومها الوارد فى الدستور الذى قرر أنها تتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم .

وهنا تبرز نقطة جوهرية وهى أن مفهوم نوعية النشاط المنوط بهذه المجالس ــ وفقا للأساس السابق ــ يختلف عن مفهوم التخصص الذى روعى فى تحديد مجال المجالس المتخصصة اذ أن هذا التخصص ــ كما ذكرنا ــ يضم أكثر من نشاط نوعى متى توافر شرط الترابط أو التكامل فيما بينها . فمثلا المجلس القومى للانتاج يختص بنشاط تمارسه وزارات الانتاج كالصناعة والزراعة ومؤسساتها ، ووزارات الاستهلاك كالتموين ووزارات رسم السياسة الاقتصادية كوزارة المالية والاقتصاد .

اختصاصات كل من المجالس المتخصصة والمجالس النوعية :

بقى أن نناقش دور كل من المجالس القومية المتخصصة والمجالس العليا النوعية لالقاء الضوء على المسائل التى قد تكون مثارا لشبهة الخلط بينها واستكشاف ما اذا كان كل منهما يقوم بدور متميز عن الآخر بحيث يتطلب الأمر وجودهما فى آن معا أم أن دورهما متماثل بحيث يغنى وجود أحدهما عن وجود الآخر .

فى مجال السياسات :

من المسلم به أن السياسات ذات مستويات مختلفة فمنها :

١ ـــ سياسات على المستوى القومى وهى التى تعنى بالدرجة الأولى بتحديد الاتجاهات الرئيسية لكافة مجالات النشاط القومى وأولوياتها وذلك فى اطار الأهداف القومية التى تحددها القيادة السياسية العليا .

٢ ـــ وسياسات على المستوى النوعى وهى التى يتناول كل منها نشاطا نوعيا معينا فترسم الخطوط الأساسية لاتجاهات هذا النشاط ومجالاته وأولوياته وترتبط السياسة فى هذا المستوى بقطاع نوعى معين .

٣ ـــ وسياسات على المستوى التنفيذى وتتمثل فى السياسات التى توضع على مستوى نشاط الوحدات التنفيذية داخل القطاع النوعى .

وفى ضوء ذلك نخلص من مقارنة دور المجالس القومية فى مجال السياسات بدور المجالس النوعية بما يأتى :

أولا : يختص المجلس القومى للخدمات مثلا (ومفهوم أن بينها الخدمات الصحية) باقتراح السياسة العامة للخدمات بما يضمن توسيع قاعدتها وفقا لاحتياجات الجماهير والتنسيق والتعاون بين أجهزة الخدمات المختلفة بما يحقق زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها .

بينما يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية ببحث ودراسة واقرار السياسة العامة للخدمة الصحية دون غيرها ، تلك السياسة التى تضعها وزارة الصحة والهيئات والمؤسسات العامة التابعة لها . وكذا الربط بين هذه الجهات والتنسيق بين أوجه نشاطها بما يحقق التوافق والتكامل والتعاون بينها فى تنفيذ السياسات العامة للدولة فى المجال الصحى . ويترتب على ذلك :

* ان المجلس القومى يضع السياسة العريضة لكافة الخدمات العامة بما فى ذلك الخدمات الصحية بنظرة شاملة ومتكاملة بما يحقق الربط بينها على المستوى القومى .. بينما مجال السياسة التى يضعها المجلس الأعلى محدود بنشاط نوعى معين وهو النشاط الصحى فلا يتجاوزه الى انشطة أخرى..

* ان التنسيق الذى يختص به المجلس القومى يتم على مستوى كافة أجهزة الخدمات بينما المجلس الأعلى يجرى التنسيق على مستوى أجهزة القطاع النوعى الذى يشرف عليه وهو القطاع الصحى .

ثانيا : فاذا انتقلنا الى مثال آخر وهو المقارنة بين المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا وبين المجلس الأعلى للتعليم ، نجد أن المجلس الأول قد نيط به الاختصاص باقتراح السياسة العامة لتنمية الامكانيات القومية فى مجالات **التعليم** والتكنولوجيا بما يتضمن تدعيم القوى الخلاقة للمجتمع العلمى العصرى ، ودعم معاهد البحوث العلمية ، وتوفير المناخ المناسب لتطوير التقدم التكنولوجى والعلمى .

بينما يختص المجلس الأعلى للتعليم برسم الخطوط العامة **للسياسة التعليمية** والتربوية فى كافة مراحل التعليم ونوعياته المختلفة بما يتفق مع الأهداف القومية **وفى نطاق السياسة العامة للدولة** .

وهنا يتضح أيضا أن المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا يتناول بنظرة شاملة أسس التنمية القومية فى مجالى :

(أ) التعليم .

(ب) البحث العلمى (التكنولوجيا) .

بما يحقق الربط بينهما لخدمة التقدم العلمى .

ونحن اذا نظرنا الى اختصاصات هذا المجلس من زاوية التعليم وحده لم نجد فى هذه الاختصاصات ما ينص على سياسات التعليم بالذات مما ينفى اعتبار هذا المجلس متخصصا فى شئون التعليم (١) ويشكك فى وجود مجلس قومى متخصص يختص فيما يختص بالسياسات القومية للتعليم ـــ اللهم الا اذا اعتبرنا التعليم

---

(١) يخالفنا فى ذلك الاستاذ بدر الدين أبو غازى (المجالس القومية واعادة تنظيم الدولة) مجلة الادارة المجلد الرابع ـــ العدد الرابع ـــ ابريل ١٩٧٢ ص ١٧ .

داخلا ضمن الخدمات ومن ثم واقعا فى اختصاص المجلس القومى للخدمات .

وكذلك الأمر بالنسبة الى سياسات البحث العلمى بالذات فليس ثمة ضمن اختصاصات المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا ما يلقى ضوءا على اختصاصها برسمها(١) ، وهذا يؤكد أن الهدف من انشاء المجالس القومية هو الربط والتنسيق بين السياسات النوعية المتكاملة للوصول الى السياسات القومية الشاملة وليس الهدف هو قيام هذه المجالس برسم السياسات الخاصة بالأنشطة النوعية المختلفة .

ففى حين تتحدد نظرة المجلس الأعلى للتعليم مثلا بالنشاط التعليمى والتربوى تتسع نظرة المجلس القومى لآفاق أوسع تتداخل فيها مجالات عدة ويعتبر التعليم أحدها ، وبهذه المثابة فهو يعتبر داخلا فى اختصاص كل من المجلس القومى للخدمات ، والمجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا ، والمجلس القومى للثقافة والفنون والآداب ، فتشمل نظرة هذه المجالس التعليم ضمن دائرة أو دوائر أوسع مثل :

— معطيات مرفق التعليم لمرفق البحث العلمى ومنجزات البحث العلمى التى تخدم التعليم .

— متطلبات مرفق التعليم من الخدمات العامة الأخرى التى تتكامل معه كالنقل والاسكان وغيرها .

— الثقافة والفنون والآداب وعلاقتها بالتعليم أخذا وعطاء .

— علاقة التعليم بتخطيط القوى العاملة وبسياسة التدريب على كافة المستويات .

وهذا يفسر ما جاء فى اختصاصات المجلس الأعلى للتعليم من أنه يرسم الخطوط العامة للسياسة التعليمية والتربوية بما يتفق مع الأهداف القومية وفى **نطاق السياسة العامة للدولة** . وهى السياسة التى ترسمها المجالس القومية على الوجه السالف بيانه .

ومن هذا يتضح أن وظيفة المجالس القومية فى مجال رسم السياسات أعم وأشمل من وظيفة المجالس العليا النوعية فى هذا المجال .

فى مجال التخطيط :

ان السياسات القومية — بعد اعتمادها من السلطة المختصة هى الأساس الذى تستمد منه الأهداف التخطيطية على المستوى القومى ، ثم على المستوى القطاعى ، ثم على مستوى الوحدات داخل كل قطاع . وفى ضوء هذه الأهداف التخطيطية توضع مشروعات الخطط العامة .

ومن المسلمات هنا أيضا أن التخطيط يكون على مستويات مختلفة حيث يوجد :

١ — تخطيط قومى هو الذى يهتم بوضع مشروع الخطة القومية الشاملة التى تتناول تجميع مشروعات خطط القطاعات النوعية والتنسيق بينها فى اطار موحد بنظرة شاملة ومترابطة فى ضوء الأهداف التخطيطية القومية .

٢ — وتخطيط قطاعى وهو الذى يعنى بوضع مشروع الخطة العامة لقطاع نوعى معين . وتتناول هذه الخطة كافة مشروعات الخطط التى تعدها الوحدات الداخلة فى هذا القطاع وتنسق بينها فى اطار موحد وذلك فى ضوء الأهداف التخطيطية القطاعية .

٣ — وتخطيط على مستوى المشروع وتتولاه وحدات القطاع النوعى حيث تعد كل منها خطة للمشروع الذى تشرف عليه فى ضوء ما تحدد لها من أهداف تخطيطية .

---

(١) بل ان الكثيرين من قادة البحث العلمى طالبوا بانشاء مجلس قومى متخصص للبحث العلمى . مناقشات مؤتمر القادة الاداريين من « تنظيم البحث العلمى » القاهرة يونيو /يوليو ١٩٧٣ .

وفى ضوء هذه المسلمة نجد أن المجالس العليا النوعية تختص بدراسة واقتراح مشروع الخطة العامة للقطاع النوعى الذى يختص به كل مجلس فمثلا :

* يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية بدراسة ومناقشة واقرار الخطط المتعلقة بالشئون الصحية التى تضعها الجهات المعنية بهذه الشئون ويربط بينها بما يحقق التنسيق والتكامل بين أوجه نشاطها .

* كذلك نجد المجلس الأعلى للتعليم مختصا بوضع تخطيط عام لهيكل التعليم فى الدولة يحقق هدفا واضحا لكل مرحلة من مراحل التعليم ونوعياته كما يحقق التكامل التعليمى ويكفل التنسيق بين الأجهزة المعنية .

واذن ووفقا للاساس الذى أشرنا اليه فان التخطيط الذى يمارسه هذان المجلسان هو تخطيط قطاعى حيث ينصب اختصاص المجلس الأول على القطاع الصحى ، وينصب اختصاص الثانى على قطاع التعليم .

أما المجالس القومية فهى — بحسب وضعها الدستورى — لا تختص بدراسة واقتراح الخطط العامة وقد ذكرنا فيما تقدم أن اسناد هذا الاختصاص الى هذه المجالس هو محل نظر .

* * *

وبعد فمن الواضح من العرض السابق أن هناك اختلافا ظاهرا بين المجالس القومية المتخصصة وبين المجالس العليا النوعية سواء فى وضعها التنظيمى بين أجهزة الدولة أو فى تبعيتها أو فى مجالات اختصاصها وأسلوب عملها مما يعطى مؤشرا بأن كلا منهما يمثل نمطا تنظيميا متميزا عن الآخر ، ومن ثم فان وجود احدهما لا يمنع من وجود الآخر .

متطلبات التصحيح

وفى ضوء التحليل السابق يجدر بنا أن نشير الى بعض الملاحظات العامة التى ترتبط بمتطلبات التصحيح وتتمثل هذه الملاحظات فى الآتى :

(أ) يجدر اعادة النظر فى وظائف المجالس القومية بصورة أكثر عمقا والاتفاق على تصور واضح لهذه الوظائف ووسائل ممارستها اذ أنه فيما يتصور الكثيرون لم يتسع الوقت قبل انشائها لاجراء دراسات كافية حول أوضاعها وعلاقاتها .

فقد لوحظ مثلا أن اختصاصات بعض المجالس القومية لا تعكس فكرة التخصص على المستوى القومى التى أبرزها بيان ٣٠ مارس ، وهى شمول اختصاص المجلس القومى للانشطة النوعية التى تترابط فيما بينها بحيث يتولى المجلس التنسيق بينها فى اطار سياسة قومية موحدة . ونضرب المثل لذلك بالمجلس القومى لتنظيم الأسرة والدراسات السكانية الذى لا يشمل اختصاصه — كما هو واضح — الا فرعا واحدا من المجال الاجتماعى وكان الأولى — اخذا بفكرة التخصص التى أشرنا اليها — أن يكون اختصاصه شاملا لكافة الأنشطة الاجتماعية .. خاصة وأن هناك مجلسا أعلى لتنظيم الأسرة وهو من المجالس النوعية التى أنشئت عام ١٩٦٥ — يختص — بحسب قرار انشائه بوضع تخطيط شامل لبرامج تنظيم الأسرة ودراسة المسائل السكانية . ومفروض أن هذا المجلس الأخير — وليس المجلس القومى — هو الذى يقترح السياسة العامة فى هذا المجال الى جانب اختصاصه بوضع الخطط اللازمة لها الا أنه لم يتضمن قرار انشائه هذا الاختصاص لصدور هذا القرار قبل بيان ٣٠ مارس حيث كان دور المجالس النوعية فى ذلك الوقت غير واضح بصورة كافية كما سبق بيانه .

(ب) لوحظ أن بعض المجالس النوعية قد صيغت اختصاصاتها بشكل يوحى بالشك فى دورها الى جانب المجالس القومية المتخصصة وقد يرجع ذلك الى أن عددا من هذه المجالس قد تم انشاؤه قبل ظهور الملامح العامة للمجالس القومية فى بيان ٣٠ مارس وقبل تحديد وضع هذه المجالس فى دستور ١٩٧١ مما قد يدعو الى اعادة النظر فى القرارات المنظمة لهذه المجالس النوعية بما يضعها فى اطارها الصحيح . ولتحقيق ما يلى :

* ابراز دورها ومجالات اختصاصها بصورة واضحة ومحددة وتحديد ما يكون نهائيا من قراراتها وما يخضع لتصديق من سلطة أعلى .

* وفى مجال العلاقة بينها وبين المجالس القومية يمكن دراستها فى ضوء التصور الآتى :

— ان المجالس النوعية تلتزم بتقديم الدراسات، بما تحتويه من بيانات واحصاءات ونتائج متابعة وتقييم أداء ، التى تعتمد عليها المجالس القومية فى رسم السياسات القومية المستقبلة .

— ان السياسات التى تضعها المجالس القومية تكون بعد اعتمادها من رئيس الجمهورية ملزمة للمجالس النوعية بطريق غير مباشر ، ذلك أن أجهزة التخطيط القومى انما تأخذ فى تحديد الأهداف التخطيطية للقطاعات التى تمثلها هذه المجالس من واقع السياسات القومية دون غيرها .

* * *

وبعد .. فهذه اجتهادات فى بعض الجوانب قد تنير الطريق أمام المسئولين عند معالجة هذه القضية الحيوية .

وهى اجتهادات مردها الى الاتجاهات البادية فى الوثائق الرسمية (بيان ٣٠ مارس — برنامج العمل الوطنى — الدستور)وفى اعتقادنا أن الأمر ما زال يحتاج الى مزيد من البحث والدراسة حتى تكتمل صورة هذه المجالس وينجلى وضعها ولا سبيل الى ذلك الا بالرجوع الى الدراسات التفصيلية السابقة على بيان ٣٠ مارس واللاحقة عليها ومناقشات لجنة الدستور فى شأنها .

لماذا ؟

ينبغى أن تحفر فى أبرز مكان فى كل معهد تعليمى كلمة « لماذا ؟ » انها مفتاح كل تقدم ذهنى وعلمى وروحى ، انها كلمة تثير السخط ، وبها يدفع الاطفال الوالدين الى درجة اليأس ، ولن يكون الكبير أقل ازعاجا لو كانت لديه الجرأة على القول « لماذا ؟ »حين نكون فى غمرة التعبير عن أفكارنا المحببة لدينا .

ولسوء الحظ فان معظم الصغار يقابلون بالتعنيف والزجر على كلمة « لماذا ؟ » منذ باكورة عمرهم.. يا للعار .. ! لقد قال صمويل جونسون أن من أهم الصفات المؤكدة والدائمة للعقلية القوية .. الفضول ، وينبغى على المربين أن يعرفوا حقيقة واجبهم .. انه اثارة الفضول ثم العمل على ارضاء هذا الفضول ، وعلى الوالدين اذا رغبوا فى أن يستفيد أطفالهم أكبر استفادة من تعليمهم أن يعنوا غاية العناية بعدم قتل نزعة الفضول فيهم .

(عن مجلة ليتل جازيت — أكتوبر ١٩٧٢) .

التطبيق الفرنسي لنظام المفوض البرلماني

د. حاتم على لبيب جبر

يكفل دستور أى دولة تامين حقوق الشعب ومشروعية العمل الادارى وسيادة القانون ، ومع زيادة مسئوليات الادارة ومع تدخلها المتزايد فى حياة الافراد جعل مهمة رقابتها بواسطة السلطتين التشريعية والقضائية مهمة صعبة ، وبالتالى تبرز مشكلة الفرد فى مواجهة الادارة وكيفية ضمان حقوقه وحرياته .. وقد قامت محاولات فى بعض الدول تهدف الى حماية الحريات والمحافظة على حقوق الافراد منها مثلا نظام المفوض البرلمانى فى السويد ونظام الوسيط فى فرنسا ، وفى هذا المقال يقدم الكاتب التجربة الفرنسية اذ يعتبرها اقرب النظم ملاءمة لنظام المدعى العام الاشتراكى الذى أخذت به مصر اخيرا فى مواجهة هذه المشكلة .

من اهم المشاكل التى تواجهها الدول العصرية فى وقتنا هذا كيفية المواءمة بين المبادىء السامية الواردة فى دساتيرها التى تدعو الى وجوب محافظة الادارة على الحريات والحقوق العامة وكفالة سيادة القانون ، وبين واقع الحياة العملية الذى كثيرا ما يكشف عن عيوب فى التطبيق تجعل من هذه المبادىء حبرا على ورق .

فكم من دستور قضى بأن السيادة للشعب وبأن الوظائف العامة تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب وبوجوب احترام الحريات الشخصية وحرمة الحياة الخاصة . وكم من مواطن صدم أثناء سعيه لتحقيق رزقه بعقبات تقف فى طريقه ، مرجعها بيروقراطية متوغلة تمتد جذورها الى كافة مجالات الحياة وتحطم كل محاولات الاصلاح أو بتفسير شاذ للقانون يستحيل اقناع الموظف القائم على تطبيقه بالعدول عنه أو بلائحة صادرة لا تأخذ فى اعتبارها ظروف المخاطبين بأحكامها وأحوالهم .

د. حاتم على لبيب جبر
مستشار مساعد مجلس الدولة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « نحو تطوير أسلوب العمل فى مجلس الشعب فى ظل دستور مصر الدائم نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٢ العدد الثانى / المجلد الخامس .

ومما لا شك فيه أن ازدياد مسئوليات الادارة فى كافة دول العالم وتدخلها المتزايد فى الحياة اليومية للمواطنين جعلها فعلا فى مركز الصدارة ضمن سلطات كل دولة وجعل مهمة رقابتها بواسطة السلطتين التشريعية والقضائية . مهمة صعبة لا تتم عادة على الوجه المرجو الذى يحقق الصالح العام ، وهو أمر ابرز أهمية الدور الذى تلعبه الأجهزة المعاونة التى يمكن بواسطتها ضمان احترام الادارة لمبدأ المشروعية ومحافظتها على المبادىء التى ينادى بها الدستور .

وقد اختلفت الدول فى كيفية مواجهة هذه المشكلة بسبب اختلاف ظروفها وتقاليدها وتباين نظم الحكم فيها ، وحاولت السويد حلها عن طريق الأخذ بنظام مبتكر سمى نظام « المفوض البرلمانى » Justifie Ombudsman الذى يهدف الى حماية الحريات والمحافظة على حقوق الأفراد والذى يعتبر جهازا تابعا للبرلمان يراقب تطبيق القضاة(١) . والموظفين (٢) للقانون ، وملاحقة الذين أخلوا أثناء توليهم وظائفهم بواجباتهم وارتكبوا مخالفات للقانون وذلك أمام المحاكم المختصة وطبقا للقانون(٣) .

ويتم تعيين المفوض البرلمانى السويدى لمدة أربع سنوات بواسطة ثمانية وأربعين عضوا من اعضاء البرلمان يختارهم لهذا الغرض . وللمفوض البرلمانى حق تعيين مرؤوسيه والاشراف على أعمالهم كما أنه يعمل فى استقلال عن الادارة وفى حدود التعليمات الصادرة اليه من البرلمان .

ويقدم المفوض البرلمانى تقريرا سنويا وتقارير خاصة الى البرلمان والى الحكومة تمكن من الاحاطة بمدى كفاية الجهاز الادارى ومدى احترامه للقانون .

ويتلقى المفوض البرلمانى الشكاوى ، كما أنه يتدخل من تلقاء نفسه اذا علم بوقوع مخالفة ويقوم بزيارات تفتيشية ويطلع على المستندات ويحضر مداولات ومناقشات المحاكم والأجهزة الادارية .

ويلتزم الموظفون بمعاونة المفوض البرلمانى والرد على أسئلته ، وله حق رفع الدعوى الجنائية(٤) على الموظفين الذين يخلون بواجبات وظائفهم وعلى القضاة وأعضاء النيابة الذين يرتكبون أخطاء جسيمة .

كذلك فان للمفوض البرلمانى أن يطلب من الادارة اتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة ضد الموظفين المخطئين ، وله فى حالة امتناعها عن اجابة المفوض البرلمانى الى طلبه هذا ، حق رفع الدعوى الجنائية على المسئول عن ذلك .

وأخيرا فان للمفوض البرلمانى حق اصدار التنبيهات الى الإدارة يبين فيها السلوك الواجب عليها اتخاذه ليتفق واحكام القانون ، كما أن له نزولا على متطلبات العدالة أو الملاءمة حق مناشدة الادارة العدول عن مسلكها حتى وان كان مطابقا للقانون .

وقد حقق نظام المفوض البرلمانى نجاحا كبيرا فى السويد جذب اليه أنظار دول أخرى تختلف نظمها عن نظم السويد اختلافا كبيرا وان كانت تعانى مثلها من مشكلة كيفية ضمان احترام الادارة لمبدأ المشروعية ، وأصبح لهذا النظام العديد من الأنصار فى مختلف أنحاء العالم الذين وجدوا فيه ضالتهم المنشودة لحماية الأفراد من عسف الادارة ، فسعوا الى تطويره ليلائم ظروف دولهم ونجحوا فى ذلك الى درجة أصبحت معها

---

(١) يرتبط اختصاص المفوض البرلمانى بمراقبة القضاة فى السويد بظروف تاريخية تتعلق بالصراع بين الملك والبرلمان فيها خلال القرن الماضى وتبعية القضاة للملك وتخوف المشرع السويدى من تأثرهم به وموالاتهم له .

(٢) تشمل رقابة المفوض البرلمانى السويدى القائمين على مرفق الدفاع الوطنى ولا تشمل الوزراء الذين يخضعون لرقابة البرلمان وحده .

(٣) مؤدى ذلك أن المفوض البرلمانى لا يعتبر سلطة رئاسية فى مواجهة الادارة السويدية ولا يجوز له تعديل أو الغاء القرارات الادارية مباشرة .

(٤) للمفوض البرلمانى أيضا أن يستعين بالنيابة العامة فى مباشرة الدعوى الجنائية .

المعالم الأساسية لنظام المفوض البرلمانى السويدى مطبقة فى الكثير من دول العالم(١) .

ورغم أن مصر وفرنسا كانتا من ضمن الدول التى عنيت أساسا بابراز دور القضاء — وبالذات القضاء الادارى(٢) — لضمان كفالة مشروعية العمل الادارى وسيادة القانون ، الا أن الحاجة فيهما اصبحت ماسة الى اعادة النظر فى دور أجهزة الرقابة على وجه يضمن قيامها بدورها كاملا لكفالة احترام الادارة للقانون . كما ثار البحث فى الدولتين عن كيفية الربط بشكل ما بين السلطة التشريعية — التى لم يعد من السهل عليها متابعة نشاط الادارة المتزايد — وبين أجهزة الرقابة بما يتفق ودور السلطة التشريعية الأساسى فى مراقبة السلطة التنفيذية ، وذلك كله دون انتقاص من دور القضاء الادارى واختصاصه الأصيل فى مراقبة مشروعية العمل الادارى .

وكان « المدعى العام الاشتراكى » هو النظام الذى أخذت به مصر فى هذا المجال حيث نصت المادة ١٧٩ من الدستور على أن « يكون المدعى العام الاشتراكى مسئولا عن اتخاذ الاجراءات التى تكفل تأمين حقوق الشعب وسلامة المجتمع ونظامه السياسى والحفاظ على المكاسب الاشتراكية والتزام السلوك الاشتراكى ، ويحدد القانون اختصاصاته الأخرى ويكون خاضعا لرقابة مجلس الشعب وذلك كله على الوجه المبين فى القانون » .

أما فرنسا فانها — بعد طول دراسة ومع وجود قضاء ادارى فيها يعد بحق مفخرة من مفاخرها وانموذجا تستلهمه غيرها من الدول — أصدرت فى ٣ يناير الماضى القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٣ بشأن الوسيط Le Médiateur الذى يتوسط بين الادارة والأفراد بهدف حماية حقوقهم والذى يظهر دوره واضحا فى الحالات الحدية التى يصعب فيها على القاضى الادارى التدخل دون مجاوزة اختصاصاته .

ونظام الوسيط الفرنسى يأخذ فى اعتباره الظروف والتقاليد الادارية الفرنسية ولا يمس بحال اختصاصات القضاء الادارى الفرنسى ، كما أن هذا النظام يجد أصوله فى نظام المفوض البرلمانى السويدى وان كان يختلف عنه من عدة وجوه أهمها أن الوسيط لا يعينه البرلمان وانما يعين لمدة ست سنوات بقرار من رئيس الجمهورية يتخذ فى مجلس الوزراء (٣) .

وهذا الاتجاه الذى أخذ به المشرع الفرنسى يتفق والمبادىء الدستورية المعمول بها فى فرنسا منذ عهد الرئيس ديجول والتى تهدف الى دعم السلطة التنفيذية وعدم تمكين البرلمان من السيطرة عليها سيطرة كاملة .

---

(١) أنظر فى تفصيل ذلك كله باللغة العربية كتاب الدكتورةليلى تكلا بعنوان « الامبودسمان دراسة تحليلية مقارنة لنظام المفوض البرلمانى » ١٩٧١ . مكتبة الانجلو المصرية ، ومقال الدكتور حاتم على لبيب جبر بعنوان « نظام المفوض البرلمانى فى أوروبا . دراسة مقارنة » فى مجلة مصر المعاصرة عدد اكتوبر ١٩٧١ ، ومقاله بعنوان « المفوض البرلمانى فى السويد وهيئة الادعاء العام فى الاتحاد السوفييتى . دراسة مقارنة » فى مجلة الادارة » عدد يناير ١٩٧٢ .

(٢) يلاحظ ان اختصاص القضاء الادارى السويدى محدود بخلاف الحال فى فرنسا أو فى مصر التى تنص المادة ١٧٢ من دستورها على أن « مجلس الدولة هيئة قضائية مستقلة ويختص بالفصل فى المنازعات الادارية وفى الدعاوى التأديبية ويحدد القانون اختصاصاته الاخرى » .

(٣) يشير Paul Tedeschi فى مقاله بعنوان Le Médiateur فى ص ٢٢ من مجلة La revue administrative. Revue Trimestrielle de l'Administration Moderne. عدد يناير — فبراير ١٩٧٣ الى أن موضوع كيفية تعيين الوسيط أثار جدلا كبيرا فى البرلمان الفرنسى وانه اقترح وجوب أخذ رأى رئيسى مجلسيه ورئيس المجلس الدستورى ونائب رئيس مجلس الدولة والرئيس الاول لمحكمة النقض والرئيس الاول لمحكمة المحاسبات وذلك قبل تعيين الوسيط بواسطة الحكومة ، كما اقترح أن يتم تعيينه بواسطة الحكومة بناء على اقتراح المجلس الدستورى .
أما Daniel Amson فانه يذكر فى مقاله بعنوان : L'institution du médiateur. Un coup d'épée dans l'eau. فى مجلة La semaine juridiq ue (J.C.P.) عدد ١٩٧٣/٤/٢٥ تحت رقم ٢٥٤٧ أن تعيين الوسيط بواسطة الادارة يفقده ميزة الاستقلال ويخالف ما تجرى عليه معظم الدول التى تطبق نظام المفوض البرلمانى من أن يكون تعيينه بواسطة البرلمان .

ومن ناحية أخرى فقد منح القانون الوسيط حصانات هامة تضمن الى حد كبير استقلاله فى العمل ، فنص صراحة على أنه فى حدود اختصاصاته لا يتلقى تعليمات من أية سلطة ، كما حرم فصله قبل انتهاء مدة خدمته الا فى حالة ثبوت قيام عائق يحول بينه وبين مزاولته مهام منصبه ، وطبقا للشروط والأوضاع التى تحدد بقرار من رئيس الجمهورية يتخذ فى مجلس الوزراء .

كما نص القانون على عدم جواز مساءلته أو القبض عليه أو محاكمته بسبب ما يبديه من آراء أو ما يقوم به من أعمال أثناء مزاولته مهام منصبه . وأجيز للوسيط أن يعين معاونيه (١) . لنفس المدة التى يشغل فيها منصبه . ويلتزمون بالواجبات المنصوص عليها فى اللائحة العامة للموظفين ، كما أن من يدخل منهم فى عداد موظفى الدولة أو الهيئات العامة يتمتعون بضمانات لاعادة تعيينهم فى وظائفهم الأصلية — بعد انتهاء مدة خدمتهم لدى الوسيط — تحدد بقرار من رئيس الجمهورية .

ونص القانون على أن تدرج الاعتمادات المالية الخاصة بالوسيط فى ميزانية رئاسة الوزارة ، واستثنى من الخضوع لقواعد الرقابة المالية المنصوص عليها فى قانون ١٠/٨/١٩٢٢ وأن كان يخضع لرقابة محكمة المحاسبات .

ولضمان حيدة الوسيط وتجرده فقد نص على عدم جواز اعادة تعيينه لفترة ثانية كما وضعت قيود على حقه فى الترشيح لمناصب الادارة المحلية التى تشغل بالانتخاب وذلك طوال فترة توليه مهام منصبه .

أما عن اختصاصات الوسيط فانه يجوز لكل شخص طبيعى (٢) يرى — فى موضوع يخصه — أن الادارات التابعة للدولة أو للهيئات العامة المحلية أو للمؤسسات العامة أو للمنظمات الأخرى المكلفة بمهمة تتصل بمرفق عام لم تعمل فى حدود المهمة المرتبطة بالمرفق العام — التى عليها تحقيقها — أن يعرض موضوعه بشكوى فردية على الوسيط .

وتستثنى من ذلك المنازعات التى يمكن أن تنشأ بين الادارة والمنظمات سالفة الذكر وبين العاملين لديها .

وتوجه الشكوى الى أى من أعضاء مجلس النواب أو مجلس الشيوخ ، ولهم أن يحيلوها الى الوسيط اذا رأوا أنها تدخل فى اختصاصه وتستأهل تدخله .

وأهم ما يمكن ملاحظته على ما تقدم أن المشرع الفرنسى رفض قبول فكرة اختصاص الوسيط بمراقبة القضاء احتراما منه لمبدأ الفصل بين السلطات وللتقاليد والمبادىء الدستورية الفرنسية التى لا تجيز — على خلاف الوضع فى السويد — التدخل فى أعمال القضاة ، ولأن الظروف التاريخية التى أحاطت بتقرير ذلك الاتجاه فى السويد لا مقابل لها فى فرنسا (٣) .

كذلك فان المشرع فى تعريفه « للادارة » التى يختص الوسيط بمراقبتها لم يأخذ بالمعيار الشكلى الذى يركز الاهتمام على شكل الجهاز الذى يتخذ القرار المطعون فيه ومصدره وانما أخذ بمعيار موضوعى ينظر الى طبيعة المهمة التى يتولاها هذا الجهاز . وبذلك شمل اختصاص الوسيط مراقبة الهيئات الخاصة التى تتولى اعمالا تتصل

---

(١) يشير P. Tedeschi فى مقاله سالف الذكر الى أن الوسيط الحالى يتجه الى الا يزيد عدد من يعاونه على عشرين شخصا .

(٢) كان من رأى الحكومة أن يقتصر هذا الحق على المواطنين الفرنسيين الا أن القانون الذى أقره البرلمان شمل الفرنسيين وغيرهم من الافراد .

(٣) يختص المفوض البرلمانى بمراقبة القضاء فى السويد وفنلندا وخدهمد وذلك بعكس الحال فى باقى الدول السكندينافية والمانيا الاتحادية وانجلترا .

بمرفق عام وتسعى بالتالى الى تحقيق الصـــالح العام ، وزادت تبعـــا لذلك فرص الأفـــراد فى الحصول على معاملة عادلة فى تعاملهم مع هذه الهيئات ذات الطبيعة المزدوجة .

ومن ناحية أخرى فان المشرع الفرنسى رغبةمنه فى زيادة ضمانات الأفراد وعدم وضع القيود على الوسيط فى أدائه مهمتـــه لم يكتف بالنص على وجوب تعلق الشكوى بمخالفة صريحة للقانون بل أتاح قبولها اذا تعلقت باساءة لاســتعمال الحق تكشف عن مخالفة روح القـــانون دون نصه ، وهو الأمر الذى يؤمل معه اخراج الوسيط من النطاق التقليدى لرقابة المشروعية التى يتولاها القضاء الادارى منذ زمن بعيد بكفاية واقتدار(١) .

أما عن السبب فى الزام الشاكى بتقديم شكواه أولا الى أحد أعضاء البرلمان فيرتبط بالرغبة فى ربط نظام الوسيط بالسلطة التشريعية للاسباب التى أشرنا اليها ، كما يرجع ذلك الى الرغبة فى تخفيف العبء عنه وحمايته من سيل الشكاوى الكيدية أو غير ذات الموضوع التى يمـــكنها أن تشله عن اداء عمله تماما(٢) . خصـــوصا اذا ما أخذ فى الاعتبار أن عدد السكان فى فرنسا يزيد كثيرا عن السويد كما أن طبيعة المواطن الفرنسى وميوله الشخصية تختلف كثيرا عن طبيعة وميول المواطن السويدى .

وبالنسبة للنص على اســتبعاد المنـــازعات العمالية من نطاق اختصاص الوسيط فمرجعه فى رأينا الى الظروف الخاصة التى تحيط بهذا النوع من المنازعاتواختصاص أجهزةمتخصصة بالتحكيم والتوفيق بين الأطراف المتنازعة فيها .

هذا ويقضى القانون بعدم جواز تدخل الوسيط فى الدعاوى المرفوعة أمام القضـــاء أو طعنه فى صحة أى حكم قضائى .

وبذلك يحافظ المشرع الفرنسى على استقلال القضاء وعلى احترام حجية الأحكام ، كما يبعد الوسيط عن أن يقحم نفســـه فى المنـــازعات التى ينظرها القضاء الذى يقدر ــ دون حاجة الى تدخل خارجى ــ على تحقيق العدالة واعادة الحقوق الى أصحابها .

كذلك فقد نص القانون على وجوب الالتجاء أولا الى الأجهزة الادارية صاحبة الشأن قبـــل توجيه الشكوى الى الوسيط ، وعلى أن تقديم الشكوى لا يقطع المواعيد وبالذات المواعيد التى يجب خلالها رفع الدعوى أمام القضاء .

واذا ما رأى الوسيط أن الشكوى لها ما يبررها فانه يقدم التوصيات المناسبة لفض النزاع كمـــا يقدم الاقتراحات المؤدية الى تحسين مســـتوى الأداء فى الادارة صاحبة الشأن .

ويحاط الوسيط علما بما اتخذته الادارة نحو توصياته ، فاذا امتنعت عن ابداء رد مقنع خلال المدد التى يحددها الوسيط جاز له اعلان توصياته فى تقرير خاص يقـــدم الى رئيس الجمهـــورية والبرلمان وينشر .

وللادارة صاحبة الشأن أن تنشر ردها على

---

(١) ورد فى المذكرة الايضاحية لمشروع القانون المقدم منالحكومة الفرنسية الى البرلمان أن الوسيط لا يهدف الى انتقاد الادارة ولكنه يحثها ــ فى مسائل محددة ــ على اعادةالنظر فى مسلكها أو فى القواعد والعادات التى تحتاج الى تعديل أو تحسين . وتضيف المذكرة الايضاحية أن هذا بالذاتما يعجز القاضى عن تحقيقه ، وان الوسيط سيجد حلا للمشاكل التى تخرج من نطاق الرقابة القضائية رغم ثبوتمخالفة قواعد العدالة او المنطق .

وبمعنى آخر فان الوسيط يجب أن يتمتع بشخصية قويةتمكنه من طريق توصياته التى يقدمها الى الادارة من أن يحل المشاكل التى تستعصى على الحل بالطرق العادية ادارية كانتأو قضائية .

(٢) يلاحظ أن التطبيق الانجليزى لنظام المفوض البرلمانىيأخذ بأسلوب مشابه فى هذا المجال للاسلوب الفرنسى ، حيث يلتزم المضرور من نشاط الادارة المخالف للقانون بتقديم شكواهأولا الى أحد أعضاء مجلس العموم الذى يحيلها الى المفوض البرلمانى البريطانى (ويسمى بالقوميسير البرلمانى للادارة لتحقيقها .

وينتقد D. Amson ذلك فى مقاله المشار اليه ، ويذكر الوسيط لن يتلقى عملا الا الشكاوى التى سيعجز عضو البرلمان عن حلها بنفسه ، وغالبا ما ستكون هذه الشـــكاوىمن النوع غير القابل للحل أصلا .

توصيات الوسيط وكذلك القرار التى اتخذته بعد تدخل الوسيط .

ومعنى ما تقدم أن الوسيط الفرنسى شأنه فى ذلك شأن المفوض البرلمانى السويدى — لا يعد سلطة رئاسية فى مواجهة الادارة ولا يجوز له تعديل أو الغاء القرارات الادارية وانما يقتصر دوره على اصدار التوصيات وتقديم الاقتراحات دون أن يحل محل الادارة فى اتخاذ القرار الادارى .

وفى مقابل ذلك فان المشرع الفرنسى قرر أن يمنح الوسيط قدرا من السلطة فى مواجهة الادارة يمكنه من مزاولة عمله بكفاية وحث الادارة على احترام توصياته واقتراحاته ، فنص القانون على أن على الوزراء وباقى السلطات الادارية تسهيل مهمة الوسيط ، ولهم فى سبيل ذلك الترخيص للموظفين التابعين لهم بالاجابة على أسئلة الوسيط والسماح لهم بالحضور أمامه وتكليف أجهزة الرقابة بالقيام — فى حدود اختصاصاتها — باجراء المراجعات والتحقيقات التى يطلبها الوسيط .

ويأمر نائب رئيس مجلس الدولة والرئيس الأول لمحكمة المحاسبات باجراء البحوث وذلك بناء على طلب الوسيط .

وللوسيط أن يطلب من الوزير أو من الجهة الادارية المختصة تسليم المستندات أو الملفات التى تخص الموضوعات التى يبحثها ولا يجوز حجبها عنه استنادا الى سريتها الا اذا كانت تتعلق بالدفاع الوطنى أو بأمن الدولة أو بالسياسة الخارجية .

وفى حالة تقاعس الجهة الادارية المختصة يجوز للوسيط أن يحل محلها فى اتخاذ الاجراءات التأديبية ضد الموظف المسئول كما يجوز له عند الضرورة تحريك الدعوى الجنائية .

وضمانا لاحترام القواعد الخاصة بسر المهنة يعمل الوسيط على ألا تحتوى الأوراق التى تنشر تحت اشرافه على أية بيانات تمكن من التعرف على الأشخاص الذين أحيط علما بأسمائهم .

وأخيرا فان القانون ينص على أن يقدم الوسيط تقريرا سنويا عن أعماله الى البرلمان والى رئيس الجمهورية، وهذا التقرير يتعين نشره، وهو الأمر الذى يضفى عليه أهمية خاصة لأنه يؤثر على اتجاهات الرأى العام التى يحرص السياسيون وعلى رأسهم الوزراء على عدم مخالفتها .

هذه هى الملامح الرئيسية لنظام الوسيط الفرنسى الذى يرمى الى حل مشكلة هامة من مشاكل هذا العصر(1) وهى مشكلة الفرد فى مواجهة الادارة التى تتزايد قدراتها وتنمو باستمرار ، وكيفية ضمان حقوقه وحرياته .

ورغم أننا نشك كثيرا فى جدوى اقامة أجهزة جديدة لرقابة الادارة تقوم بعملها الى جانب الأجهزة العديدة العاملة فى هذا المجال ، ونفضل تركيز الجهد على زيادة فعالية الأجهزة القائمة فعلا . ومع تخوفنا من عدم امكان نجاح أى جهاز فى مصر ينبع من نظام المفوض البرلمانى فى تحقيق أهدافه بالكامل بسبب اختلاف ظروفها عن ظروف الدول التى تأخذ بهذا النظام من وجوه عدة ، أهمها ضخامة عدد السكان نسبيا فى مصر وانخفاض مستوى المعيشة فيها ونقص كفاية جهازها الادارى وطبيعة الشعب المصرى الذى يميل الى تقديم الشكاوى . فان من رأينا أن نظام الوسيط الفرنسى هو أقرب النظم المرتبطة بنظام المفوض البرلمانى ملاءمة لظروفنا . ويمكن — فى حالة الاتجاه الى الأخذ بمثل هذا الأسلوب لرقابة الادارة فى مصر — تطبيقه فيها بعد تطويره بما يتلاءم مع ظروفها الخاصة ومع المادة ١٧٩ من الدستور .

---

(1) يذكر D. Amson فى مقاله المشار اليه أن القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٣ بشأن الوسيط — بالصيغة التى صدر بها — لا يحقق آمال أنصار ادخال نظام المفوض البرلمانى فى فرنسا ، كما أن نصوصه لا تحقق الاهداف التى أفصحت عنها المذكرة الايضاحية لمشروع القانون المقدم الى البرلمان .

ويضيف D. Amson أن الوسيط ليست له سلطة فعلية وان هذا النظام لن ينجح فى فرنسا من الناحية العملية . ويلخص الكاتب رأيه فى القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٣ بشأن الوسيط بقوله أن هذا القانون انما هو « ضربة سيف فى الماء ».

القيم السلوكية لمجتمع العاملين

جعفر العبد

من البديهيات المعروفة فى علم الادارة أن أى تنظيم مهما بلغ من الكمال لا يحقق الدرجة المطلوبة من الكفاية اذا لم يرتفع الافراد الى مستوى التنظيم نفسه .. بل يذهب البعض الى أبعد من هذا فيقولون أن أى تنظيم مهما انخفضت درجة كماله فانه كفيل بتحقيق أحسن النتائج اذا كان الافراد المنفذين على مستوياتهم المختلفة على درجة عالية من الكفاية ، ولا شك أيضا لو أصبحت هذه الصفات من سمات المجتمع السائدة لانصلح الحال وقضى على الانحراف الادارى وغير الادارى .

هذا المقال يحدثنا عن القيم السلوكية التى يجب انتشارها فى مجتمع الادارة مع الدعوة الى الاهتمام بالتربية الدينية .

((ما عبد الله بشىء أحسن من حسن الخلق))
من الحديث الشريف

بعد أن مارست الحياة فى المجتمع المصرى الكريم خمسة وثلاثين عاما من الخدمة العاملة المتصلة فى القطاعين العسكرى والمدنى تبين لى أن المهمة الأساسية للقيادة الادارية فى أية منظمة هى اشاعة القيم الأخلاقية والسلوكية بين جنبات المنظمة ، والاصرار على التمسك بها والعمل بها قبل اصرارهم على تحقيق أى هدف من أهداف المنظمة ، لأنها هى الطريق الأسلم للوصول الى هذه الاهداف وتحقيقها ، وهى التى بدونها لابد أن يلازم المنظمة الفشل وسوء المصير . واننى غالبا ما أعزو أى فشل فى اى جهاز من أجهزة الدولة أو أية منظمة من منظماتها الى انهيار القيم السلوكية فى مجتمع هذا الجهاز أو هذه المنظمة .

وتحقيق اقامة واشاعة القيم الأخلاقيــة بين العاملين فى المنظمة اليوم يمثل تحديا خطيرا على قادتنا الاداريين أن يواجهوه بكل عزم وقوة حتى ترسو قواعد العمل والحياة فى منظماتنا على أسس سليمة والله جل جلاله يقول :

جعفر العبد
وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « القيادة الادارية ودولة العلم والايمان » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ العدد الاول / المجلد السادس .

« أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير ، أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به فى نار جهنم ، والله لا يهــدى القوم الظالمين » .

ومن خــلال ممارستى للعمل ، ومواجهــة المشــكلات التى تكتنف العمل ، واستعراضى للاخطاء التى تحدث خلال العمل ، تبين لى أن الأخطاء التى تحدث نتيجــة سوء السلوك بين العاملين أضعاف أضعاف تلك الأخطاء التى تحدث نتيجة سوء التنظيم أو الخلل فى اللوائح والقوانين. كما أنها تفوقها جسامة وخطورة ، ولذلك فاننى أرى أنه من الأمانة أن أوضح لزملائى القــادة دورهم فى اشاعة هذه القيم ، وارساء قواعدها حتى نخلق من مجتمعنا العامل المجتمع السليم المتكامل الذى يبنى ولا يهدم ، ويجنى ولا يبدد ، وينشد العــزة ولا يرضى بالذل .. والله ولى التوفيق .

والقيم الأخلاقية والسلوكية تلزم كلا من :

القائد ، والفرد ، والجماعة .

ولكل منهم مجموعة من القيم التى تلزمه فى عمله وفى علاقاته علينا أن نوضحها حتى نرسم للجميع أسلوبهم الأمثل فى العمل والتعامل مع الآخرين ، ذلك الأسلوب الذى يكفل للجميع النجاح والتوفيق .. « ان الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون » .

القائد والقيم التى تلزمه :

ان القائد فى أى موقع يمثل القلب النابض الذى يحرك الجسد ، والعقل السليم المفكر الذى يوجه وينظم خطوات هذا الجسد ، فاذا ما صلح صلح الجسد كله .

ولقد أوضح الله تعالى فى محكم كتابه أعظم قيمة اخلاقية وسلوكية تلزم القائد فى كل موقع فى تلك الآية الكريمة :

« فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين » .

هذه الآية تبين القيم الانسانية الرائعة فى القائد من ناحية الرحمة بالمرؤوسين ومقابلة أخطائهم بالرحمة والنصح الحسن لترشيدهم وتوجيههم الى الطريق السليم فى العمل حتى نضمن التفاف المرؤوسين حوله ، وحتى يكسب ولاءهم ونضمن عدم نفورهم منه وابتعادهم عنه ، الأمر الذى حتما سوف تتولد عنه الثقة والاحترام المتبادلان بين الرئيس ومرؤوسيه .

كما أن هذه الآية توضح لنا نظام المشاورة فى القيادة ، وتأمر القائد فى كل موقع بأن يأخذ رأى المستشارين والمختصين لترشيد القرارات ، وهذا أعظم ابراز للقيادة الديمقراطية فى المجتمع الاسلامى القديم .. وعندما تمضى الآية فتقول « فاذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين » انما توضح الحزم والقوة فى تنفيــذ القرار والالتزام به مع الاستقامة فى تنفيذه ، لأن من أهم جوانب التوكل على الله أن يستقيم الانسان على طريق الله ، وأن يتخلق بأخلاق الله حتى يكون الحق عنــه وكيلا ، يسدد خطاه ويكلأه ويرعاه بعين رعايته وتوفيقه ، الأمر الذى ينجم عنه النجاح والتوفيق فى تحقيق الهدف ، والله جل جلاله يقول « ان الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون » .

ومن القيم القيادية التى يتحتم أن يتحلى بهــا سلوك القائد فى قيادته العدل فى معاملة مرؤوسيه وتجنب المحاباة ــ لسبب أو لآخر ــ عملا بالآية الــكريمة « واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » .

وعلى القائد ألا يحمل غلا لزميل أو لمرؤوس ، لأن ذلك سوف يؤثر تأثيرا ســيئا على علاقات العمل وانتظامها ، وذلك عملا بالآية الــكريمة « وما كان لنبى أن يغل ومن يغلل يأت بما غل يوم القيــامة ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون » .

والرعاية الأمينة للمرؤوسين تمثل قيمة من أهم القيم السلوكية للقائد ، والرسول صلى الله عليه وسلم يقول **« كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته »** والرعاية فى موقع القيادة تتطلب من القائد العناية بتعليم وتدريب مرؤوسيه ، وتصحيح أخطائهم بطريقة بناءة ، خصوصا للعاملين الجدد حتى نضمن تنميتهم ، ولعل الحديث الشريف يبرز بجلاء ووضوح مسئولية القيادة عن التدريب أثناء العمل وعن تنمية مرؤوسيهم . كما أن هذا الحديث يمثل الدعامة الحقيقية للعلاقات الانسانية فى المنظمة ، اذ يلزم هذا الحديث كل قائد فى موقعه بدراسة مشكلات مرؤوسيه ورعايتهم ومساعدتهم فى حل مشكلاتهم داخل المنظمة وخارجها ما استطاع الى ذلك سبيلا . وكلما زادت وارتفعت رعاية القائد لمرؤوسيه ازدادوا التفافا حوله وازدادوا تفانيا فى العمل ، ومن ثم يكون النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة قريبا ومضمونا ، لأن الرعاية ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحفزهم على العمل والتفانى فى سبيل اعلاء شأن المنظمة التى ترعاهم وتحل مشكلاتهم .

ولعل من أسوأ الصفات السلوكية فى القائد ، سرعة الغضب ، الأمر الذى يخرج تصرفاته عن العرف المألوف ، لأن الانسان اذا ما غضب فانه لا يمكنه أن يتحكم فى تصرفاته بطريقة سليمة الأمر الذى يخرج تصرفاته عن العرف المألوف ، لأن الانسان اذا ما غضب فانه لا يمكنه أن يتحكم فى تصرفاته بطريقة سليمة الأمر الذى يدفعه الى ارتكاب المظالم أو اهانة المرؤوس ، ولذلك فان الحلم من أهم الصفات والقيم السلوكية التى تلزم القائد الناجح .

ولعل الآية الكريمة التى يأمر فيها الله جل جلاله رسوله الكريم محمدا صلى الله عليه وسلم بالحلم بقوله **« فاصفح الصفح الجميل »** تمثل دستورا أخلاقيا للقادة فى مختلف المواقع .

هذه بعض الجوانب السلوكية الهامة التى يجب أن يتحلى بها كل قائد وزئيس ، وليست كلها . أن أردنا أن نجملها فانها بتأكيد أن كل قائد يجب أن يتحلى بمكارم الاخلاق حتى يكون زعيما ناجحا ، وحتى تكون لديه القدرة على أن ينفذ بفكره وعلمه وتجربته وسلوكه ألى عقول وقلوب مرؤوسيه ، ومن ثم يمكنه أن يفجر الطاقات الكامنة فيهم ، وبالتالى يمكنه التحكم فى أغلى عنصر تعمل به الادارة الا وهو القوى البشرية .

أما من ناحية الفرد فان السلوك السوى هو خبرته وعدته فى العمل ، وهو سبيله الى النجاح والارتقاء فى العمل ، وهناك العديد من القيم الأخلاقية والسلوكية يتعين أن يتحلى بها كل فرد، وان كان المجال ضيقا عن حصرها ، وانما سوف نركز على أهم هذه القيم على سبيل المثال لنوضح لأبنائنا العاملين فى مختلف أجهزة الدولة ومنظماتها السجايا السليمة التى يجب أن يتحلى بها كل منهم، ونبرز لهم الأنماط السلوكية التى تضمن لهم التوفيق فى العمل ، والهدوء النفسى فى مختلف مجالات العمل ، وكذا الأسلوب الأمثل فى العلاقات مع الرؤساء والزملاء والجمهور .

ولعل من أهم القيم السلوكية فى العمل ان لم يكن أهمها هى الاحسان ، والاحسان فى العمل هو العمل بالضمير الحى اليقظ الذى يرقب الله ويخشى الله فى كل عمل يؤديه ، وفى كل جهد يبذله .. ولقد عرف رسول الله صلى الله عليه وسلم الاحسان بأنه هو أنك تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه جل جلاله يراك . ولقد أوضح القرآن الكريم هذا المعنى وأكده بالآية الكريمة التى تقول : « بل الانسان على نفسه بصيرة ولو ألقى معاذيره » .

ولقد قال الامام على بن أبى طالب كرم الله وجهه ورضى الله عنه وأرضاه كلمته الخالدة فى هذا المجال ، تلك الكلمة التى أبرزت الرقابة الذاتية — أى رقابة الانسان على نفسه — أعظم ابراز وأوضحتها بعناية وجلاء الا وهى :

« ارتحلت الدنيا مدبرة وارتحلت الآخرة مقبلة، ولكل منهما أبناء ، فكونوا من أبناء الآخرة

ولا تكونوا من أبناء الدنيا .. فاليوم عمل ولاحساب وغدا حساب ولا عمل » .

والآية الكريمة « وكل انسان الزمناه طائره فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا » تؤكد هذا المعنى تأكيدا صريحا .

ولو وعى كل منا هذه المعانى لأقام من نفسه رقيبا على نفسه ، ولأتقن كل عمل واداه بأمانة ، لأنه يكون قد عرف بأن الناقد — الله جل جلاله — بصير .

وبهذا يعمل على ضوء تقوى الله ، ويعمل فى سبيل المثل العليا التى ترضى هذا ألاله العظيم .

ومن القيم السلوكية التى تمثل فى مجموعها الانضباط الوظيفى: المحافظة على المواعيد الخاصة بالعمل ، وانجاز الاعمال المطلوبة فى المواعيد المحددة لانهائها . ولقد ضرب الله تعالى المثل فى هذا المجال بنفسه بقوله الكريم « ان الله لا يخلف الميعاد » وبقوله « ومن أصدق من الله قيلا » وكذا قوله « ومن أوفى بعهده من الله » كل هذه الصفات العظيمة انما هى انماط رائعة قدمها الله لنا فى خلقه لكى نتخلق بها . فاذا ما تخلقنا بها كنا على الصراط المستقيم والصراط السوى .. ان ربى على صراط مستقيم .

واذا ما حسبنا الوقت والساعات الضائعة على المجتمع فى شكل رجل — ساعة ، واذا ما حسبنا عدد ساعات انتاجه لكل فرد أو عدد مرات الانصراف من العمل قبل مواعيد العمل الرسمية ، أو حسبنا عدد ساعات الوقت الضائع نتيجة عدم استغلال وقت العمل الاستغلال الكامل ، لوجدنا أمامنا أرقاما مذهلة تبين عظم قيمة الضياع ، وما يفقده العمل والمجتمع ، نتيجة لهذه الناحية السلوكية التى تفشت بين أفراد المجتمع ، وهى عدم احترام المواعيد واستغلال وقت العمل .

كما أن الفرد يجب أن يكون فى عمله ايجابيا يتعرض للمسئولية ويتصدى لها ، ولا يكون سلبيا ازاء العمل وازاء المهام التى تسند اليه أو الى وحدته ، لأن السلبية تعتبر من أخطر المظاهر السلوكية فى المجتمع وتحول دون الانجاز السليم والانجاز السريع لأهداف أى منظمة ، والتمادى فى السلبية يتولد عنه بعض الظواهر السلوكية الأشد خطورة ، ألا وهى الشعور بعدم الانتماء ، ومن ثم عدم الولاء للمنظمة . وهاتان الظاهرتان: عدم الانتماء وعدم الولاء تعتبران من الظواهر المدمرة للمجتمع وانجازاته ، وتمثلان عاملين معوقين فى سبيل ارتقاء المجتمع ونمائه ، ولا أجد فى القرآن الكريم آية توضح موقف السلبية والذين لا يدينون بالولاء للمنظمة أو أولئك الذين يشعرون بعدم الانتماء للمنظمة أعظم من تلك الآية الكريمة التى تقول : « ويحلفون بالله انهم لمنكم ، وما هم منكم ، ولكنهم قوم يفرقون » .

والأمانة والدقة فى العمل تمثلان قيمتين من القيم السلوكية التى تسهم فى خلق المجتمع القوى العزيز ، وعلى كل فرد أن يكون أمينا فى عمله ، وأن يتقن هذا العمل ، وذلك امتثالا لقول الرسول صلوات الله وسلامه عليه « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » .

والظاهرة الخطيرة التى برزت فى الكثير من مواطن العمل والانتاج أن الكثير من العاملين لا يهتمون بانهاء العمل النهاية النظيفة — وكم اساء عدم الاهتمام بغرس هاتين القيمتين بين جنبات المجتمع العامل وبين أفراده الى الكثير من سلعنا المنتجة والى كفاءة الخدمات ، التى تقدم للجمهور ، الأمر الذى انعكس انعكاسا سيئا على رفاهية المجتمع وسعادته . واننى فى هذا المقام لى فلسفتى وفهمى الخاص فى الآية الكريمة التى يقول فيها المولى جل وعلا : « انى جاعل فى الأرض خليفة » ، فكل منا فى موقع عمله ما هو الا خليفة عن الله فى هذا الموقع . ولما كان الله يقول فى آية أخرى « وما خلقنا السموات والأرض وما بينهما الا بالحق » فان الاهمال وعدم الدقة وعدم اتقان العمل انما تعتبر اساءة الى الحق وتضييعا لتلك الأمانة العظيمة التى حملها الله تعالى للانسان باستخلافه فى الأرض .

أما عن الجماعة أو أفراد الوحدة العاملة فى أية منظمة من منظمات الدولة ، فيجب أن تبرز فيها مجموعة القيم الأخلاقية والسلوكية التى تجعلها جماعة صالحة ، وتجعل منها جماعة منتجة تحقق أهدافها فى يسر وسهولة وكفاءة عالية .

ولعل من أهم هذه القيم التى تخدم الجماعة : التواد والتراحم والتعاون ، وذلك مصداقا لما جاء بالآية الكريمة « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم ، اذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم ، فأصبحتم بنعمته اخوانا ، وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها ، كذلك يبين الله آياته لعلكم تهتدون » .

بهذه الآية الكريمة يبرز الشكل السليم والتكوين السليم لأية جماعة عاملة من حيث التضامن والالتفاف حول المثل العليا ، والتمسك بالعمل بالعروة الوثقى التى لا انفصام لها ، لأن التجمع على القيم الأخلاقية السليمة انما تضمن الالفة والوفاق والتعاون والتضامن ، أما التجمع على الشر والأذى انما ينجم عنه الفرقة والبغضاء ، فهنا توضح الآية لأية جماعة عاملة أنهم يجب أن يتحدوا ويتعاونوا لتحقيق هدفهم دون التعرض للأخطار ، وذلك عن طريق التمسك بقيم وأخلاق الله العزيز الحميد ، تلك القيم التى تضمن الالفة والمحبة بينهم ، وتحول بين الجماعة وبين الانحراف حتى لا تنحرف الجماعة عن الصراط المستقيم ، والنتيجة الحتمية لهذا النمط السلوكى للجماعة هى النجاح والتوفيق والانتاجية .

كما أن الجماعة يجب أن يشيع بين أفرادها التواد والتراحم ، وأن يشعر الجميع بألم ومتاعب أى فرد فيها . ولعل أصدق ما يؤيد هذا الاتجاه ما جاء فى الحديث الشريف « انما المؤمنون كأعضاء الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » فاذا ما اشتكى أى فرد من الجماعة بادر الجميع الى مساعدته فى محنته ، والاسهام فى ازالة شكواه ، وتخفيف أعبائه ، سواء كانت متاعبه داخل العمل أو خارجه .. هذا هو الشكل الأمثل للجماعة العاملة المتوادة المتراحمة التى تحظى بتأييد الله ورعايته وحسن توفيقه ، لأن الله يحب المتحابين فى الله ، والمتحابين فى ظل القيم الأخلاقية والسلوكية التى رسمها الله .

خاتمة :

هذه لمحة سريعة لبعض القيم الأخلاقية والسلوكية التى يجب أن يتحلى بها كل من القائد والفرد ، وتتحلى بها الجماعات العاملة التى تضمن انتظام العامل ونجاحه ، وهذه القيم هى التى بسببها ارتقت الأمة العربية فى ماضيها ، وهى التى بسببها ضاعت وتخلفت فى حاضرها بسبب عدم التمسك بها واقامتها بين أبناء مجتمعاتها . والقيادات الادارية فى هذه المرحلة الخطيرة فى جميع مواقع العمل مسئولة أمام الله وأمام التاريخ وأمام الشعب عن العمل وعلى اشاعة هذه القيم والتمسك بها والعودة اليها ، لأنها الدستور الأمثل لأى مجتمع ينشد العزة والسلامة والمنعة والكرامة ، وهى الأساس الأول لكل نجاح ، وهى الصرح المتين الذى لا تنهار جنباته . ولذا فاننى أوصى أن تتضمن نشاطات التدريب أثناء العمل وكذلك التدريب المبرمج ندوات واعية عن التوعية الدينية يتولاها رجال مخلصون تفقهوا فى الدين وعقلوه عقل علم ودراية وخبرة عن طريق التخلق بأخلاق الله ، وعن طريق التقوى والله جل جلاله يقول : « واتقوا الله ويعلمكم الله » .

والله أسأل أن يوفق الجميع فى هذا المجال حتى نستعيد عزتنا وكرامتنا ، ونخلق المجتمع القوى الصامد الذى يسترد للأمة العربية كرامتها وأرضها السليبة ، ويحسن ويتقن فى كل المواقع والمواطن حتى نكون أهلا لقول الله تعالى :
« وكان حقا علينا نصر المؤمنين » .

الاستشارات الإدارية
ودورها فى التنمية الإدارية

يوسف خلوصى

(أصبحت الاستشارات الادارية سمة بارزة فى عالم منظماتنا الحديثة لا يمكن اغفال دورها فى نهضتها وتطويرها ، ولم يعد الاستعانة بالمستشارين فى حل مشكلات الانتاج والخدمات دلالة على ضعف أو فشل ادارة هذه المنظمات ، وانما مظهر للصحة والوعى بالاصلاح والرغبة فى التنمية ، ومع ذلك فقد اختلط على الكثير من فهم العلاقة بين المستشار وعملية وحقيقة دوره ، هل يقدم الخبرة المتخصصة أو يحل المشكلة بنفسه ، أو أن له دورا أكثر عمقا وأصالة ؟ وفى هذا المقال يقدم الكاتب تحليلا علميا للتفاعلات التى تحدث أثناء العلاقة الاستشارية بهدف وضع معالم واضحة للمفهوم العلمى للاستشارات الادارية ، ولابراز دورها التعليمى كاحدى استراتيجيات التنمية الادارية) .

تميزت فترة التحول الاجتماعى فى الدولة باهتمام كبير من مؤسساتنا الاقتصادية ، والخدمية بالاستعانة بخبراء الادارة من أساتذة الجامعات أو مكاتب الخبرة أو الأجهزة الحكومية أو شبه الحكومية المتخصصة فى الادارة ، رغبة منها فى حل مشكلات الانتاج أو الخدمات بها ، للانطلاق بأقصى طاقة لتحقيق كفاءة انتاجية عالية .

يوسف خلوصى

مدير عام البحوث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « ابعاد جديدة فى الاصلاح الادارى » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ العدد الاول — المجلد السادس .

ومن المجهودات الضخمة التى قام بها الخبراء، الا أن الكثير من الجهات طالبة الاستشارة ما لبثت أن منيت بخيبة أمل ، اذ انه ، بعد مجهودات مضنية كرستها لخدمة الخبراء الذين استقدمتهم، والمبالغ الباهظة التى تكلفتها فى الانفاق على مطالبهم وأتعابهم وتنفيذ مشروعاتهم الاصلاحية

التى تقدموا بها نتيجة استشارتهم ، تبين لها ضعف أثر ما قدموه لها من خبرة ، بل ان بعض هذه الاستشارات أدى الى تعاظم المشكلات الادارية وتعويق التقدم فى الانتاج والخدمات العامة . وهذه التجارب التى مرت بها بعض مؤسساتنا تدعو الى التساؤل ، هل هذا الفشل نتيجة خطأ المستشار أم المدير أم هو خطأ مشترك ؟ وللأسف يقول كثير من المديرين(١) انهم قد ارتكبوا أخطاء جوهرية بالاستعانة بمستشارين خارجيين ، واكتشفوا أنهم اضاعوا الوقت والجهد فى شراء متاعب مع دفع ثمن مرتفع لها .

ان أغلب المشكلات الادارية التى تعانى منها اجهزتنا الادارية تتزايد وتتعقد نتيجة لمتغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية . غير أن جانبا كبيرا من فشل الخدمات الاستشارية يرجع الى غياب استراتيجية محددة للاستشارات الادارية ترسى مفاهيمها ومعاييرها وتمنع من التخطيط والتناقض وفوات الهدف من العملية الاستشارية ، وتضع الأساس لعلاقة بناءة بين المستشار وعميله .

ورغم أن كثيرا من خبراء الادارة وأصحاب المكاتب الاستشارية قد مارسوا الاستشارات الادارية كمهنة ، وكانت لجهوداتهم نتائج مثمرة فى الاصلاح الادارى ، بحيث أصبحت نشاطا معترفا به فى عالم منظماتنا الحديثة ، الا أن قلة من الدراسات العلمية تناولت العملية الاستشارية بالتحليل والبحث المتعمق ، وما زال كثير من المستشارين وخبراء الادارة من ناحية والمديرين من ناحية أخرى ينظرون اليها من وجهات نظر متباينة . ولم يعن أحد بدراسة وجهها التطويرى .

والدراسة التالية محاولة لتوضيح هذا الدور ، تعرض الأوضاع الخاطئة التى تختلط بالعملية الاستشارية لتتبين حقيقة العلاقة المشتركة بين المستشار والجهة طالبة الاستشارة وتضع الاستشارات الادارية فى مكانها الصحيح من مجهودات التنمية فى الدولة .

نماذج مضللة

عندما تستعين المنشآت بالخبرات الادارية للحصول منها على معلومات أو خدمات أو لحل مشكلاتها ، تختلف المواقف التى يتخذها المسئولون بالمنشأة ، وكذلك الخبراء تجاه العملية الاستشارية ، وتغلب على معظمها السلبية وتقل الايجابية فيها ، والسبب عدم فهم واضح لحقيقة دور كل منهما تجاه الآخر . وفيما يلى بعض هذه الصور الخاطئة .

شراء وبيع :

من الصور التى تواضع بعض الناس عليها فى وصف العلاقة بين العميل والمستشار بوجه عام انها صفقة شراء وبيع ، والسلعة هى المعلومات أو الخدمات التى يبيعها المستشار ، وتشتريها الجهة طالبة الاستشارة ، وهى التى تحدد المطالب التى تحتاج اليها ، هل هى معلومات ترغب فى معرفتها لتحسين الأداء بها ، أو أنشطة ترغب فى مزاولتها ؟ ونظرا لأن المنظمة تشعر أنه ليس لديها الوقت والمقدرة للقيام وحدها بهذا الجهد . فانها تحتاج الى المستشار الادارى لكى يسد لها هذه الحاجة .

هذه الصورة قد تكون مفيدة اذا كانت رغبة المنظمة هى مجرد الحصول على معلومات أو خدمات معينة ، مثل اعادة تنظيم العمل بها ، أو ادخال نظام حسابات جديدة يعتمد على الآلات الحديثة ، أو دراسة اتجاهات الأفراد ومعنوياتهم أو غير ذلك . وفى مثل هذه الحالات يندر أن يثور التساؤل عما اذا كان المشترى (المنظمة) يمكنه حقا أن يستخدم السلعة التى يشتريها بعد أن حصل عليها .

---

(١) يقصد « بالمدير » فى سياق المقال رئيس المنظمة طالبة الاستشارة ، كما يستخدم تعبير « عميل » للدلالة عليه أو على المنظمة التى يرأسها .

ان نجاح هذا النموذج فى الاستشارة يتوقف على افتراض أن المنظمة العميلة قد حددت فعلا ما تحتاج اليه ، وأنها أبلغت المستشار رغباتها بطريقة سليمة ، وأنها قد قيمت قدرة المستشار على امدادها بماتحتاج اليه من معلومات وخدمات، وأنها قد فكرت فى نتائج استخدام المستشار ونتائج تنفيذ توصياته . والواقع أن هذه الافتراضات نادرا ما تستحق فى التطبيق . فكثير من المديرين يجهلون حقيقة ما يعتريهم من مشكلات ، بل ولا يتوقع منهم كشف هذه الحقيقة بأنفسهم ، ان الكثيرين منهم يشعرون فقط بأن الأمور لا تسير على ما يرام ، وأن الأوضاع يمكن أن تتحسن ولا توجد لديهم الوسائل التى يترجمون مشاعرهم الى مطالب محددة . ويحدث كثيرا أن ما يقدمه المستشار من معلومات ليست هى ما تحتاج اليه المنظمة فى الواقع ، وأن حقيقة ما تحتاج اليه هو المعاونة للتغلب على المصاعب التى تواجهها .

تبادل معلومات :

كثير من المديرين والمستشارين ينظرون الى العملية الاستشارية كما لو كانت مجرد عملية تبادل معلومات تبدأ من المدير الى المستشار ، ثم تعود من المستشار الى المدير . وهذا النموذج قد يكون أفضل من سابقه فى شرح العملية الاستشارية ، لأنه يسمح ببعض **المشاركة** من جانب المدير ، ومع ذلك فانه لا يفضله كثيرا لأن كل ما يتطلبه هو كفالة الامداد الحر بالمعلومات بين الطرفين دون عقبات ، بافتراض أن العملية الاستشارية سوف تحقق أغراضها بعد ذلك .. والواقع غير ذلك . لأنه اذا كان ما يسعى اليه المدير هو المعاونة الحقيقية ، فان المسألة لا تتعلق باتاحة المعلومات المطلوبة فقط ، ولكن بتحويل هذه المعلومات الى **« نشاط بناء هادف وفعال »** .

وفى كثير من الأحوال يصعب على المنظمة أن تتمكن بنفسها من استخدام المعلومات التى أمدت بها ، كما أن اقتراحات المستشار الخارجى قد لا تلقى قبولا لدى الاخصائيين بالمنظمة العميلة الذين يعتقدون أنهم أكثر كفاءة منه . وفى هذه الحالة تقتصر مهمة المستشار على أن يبين للمدير الطريقة التى بواسطتها يمكنه استخدام المعلومات لحل مشكلاته .

والأمثلة كثيرة على فشل تشبيه العملية الاستشارية بأنها مجرد تبادل معلومات بين العميل والمستشار ، فقد ثار أحد المديرين غضبا عندما أوصى مكتب استشارات بعد اجراء استقصاءاته عن أحوال الشركة ونشاطها باعادة النظر فى أهدافها الكلية . كما وصف مدير آخر ما عاد عليه من تبادل المعلومات نتيجة خبرة استشارية أن المستشارين تركوه غارقا فى أكوام من التقارير لم يتمكن من استيعابها ولا يجد فسحة من الوقت ومن الموظفين لمتابعة توصياتهم والاستفادة منها . وعلق أحد المديرين ساخرا على تقرير قدمه أحد مراكز الاستشارة لتنظيم الهيئة التى يرأسها بأن هذا التقرير يعتبر أغلى وثيقة حصلت عليها مكتبة الهيئة قيمة وأقلها استفادة وانتفاعا .

علاقة الطبيب بالمريض :

ويحلو للكثيرين تشبيه العلاقة بين المستشار والمدير بأنها « علاقة الطبيب بمريضه » ، وهى من التشبيهات المحببة فى مهنة الاستشارة لأنها تعبر عن المكانة العالية والأجر الكبير للطبيب الذى يدعى للحفاظ على حياة المريض . فقد تقرر المنظمة الاستعانة بمستشار أو عدد من المستشارين لفحص الحالة بها ، مثلما يحدث عندما يذهب المريض الى طبيبه للفحص السنوى، والمستشار هنا عليه أن يكشف الخطأ وموضعه من المنظمة ، وبعد ذلك يوصى بنظام العلاج كما يفعل الطبيب .

وعادة ما يشير المدير الى بعض الوحدات التنظيمية التى يراها مصدرا للمتاعب ، ويطلب من المستشار أن يحدد الخطأ فى ادارة هذه الوحدة ، تماما كما يفعل عادة المريض . ولكن المدير لا يعترف أبدا أن هناك عيبا فيه هو نفسه ، أو أن المشكلة تكمن فى طريقة قيامه بعمله ، ولكنه يبدى عدم رضائه عن الطريقة التى يؤدى بها

شخص آخر عمله (مدير الادارة الفنية مثلا) أى ان العميل يحصر دائما العيوب فى غيره .

ان هذا النموذج رغم سهولة تقبله فى وصف العلاقة بين المستشار وعميله تكتنفــه كثير من المصــاعب فى التطبيــق ، وأهمهـــا أن أغلب المستشارين يتحرجون من مواجهة المدير بأنه هو نفسه المشكلة ويحتاج الى التغيير . ونادرا ما يوجد المدير الذى يحتمل هذه الصراحة . كما أن الوحدة التنظيمية (المريض) تحجم أحيـانا عن اعطاء المعلومات التى يحتاج اليها المستشار (الطبيب) واللازمة للقيام بالتشخيص السليم . كما أن هذا النموذج يصدق على علاقة الطبيب بفرد واحد . فاذا ما شاعت المشكلة بين عدد من الأفراد يصعب أن يصدق عليه التشبيه ، اذ كثيرا ما تكون العلاقات بين الأفراد هى التى تحتاج الى التغيير .

ومن المتوقع أثناء مرحلة التقصى وجمع البيانات أن تواجه المستشار عقبات يتوقف مداها على المناخ الذى يسود المنظمة ، فاذا كان الجو السائد هو عدم الثقة وعدم الاستقرار فقد يخفى الموظف المختص المعلومات الضرورية عن المستشار بسبب خوفه من عقاب رئيسه اذا ما كشف عن أخطاء . واذا كان مناخ المنظمة الثقة المطلقة ، فقد يرى الموظف فى الاتصال بالمستشار فرصة يقتنصــها للافاضة والتوسع مما قد يؤدى الى تضـخيم المشكلات . وعلى ذلك فما لم يقض المستشار وقتا كافيا فى مزاولة المنظمة (المريض) يلاحظ خلاله سير الأمور فمن المحتمل ان يضل الطريق .

وهناك خطأ آخر فى هذا التشبيه ، وهو أن المدير كثيرا ما يفتقد الاستعداد لانه يؤمن بتشخيص المستشار ، وبالتالى قد يحجم عن قبول العلاج الذى قدمه له ، وليس أدل على ذلك من تراكم تقارير الخبراء بأدراج المديرين كل منهـا ملىء بأبلغ التشخيصات والتوصيات التى هى اما غير مفهومة لهم أو غير مقبولة منهم . ان الخطأ فى هذه الحالة يرجع الى ان الطبيب (المستشار) لم ينشىء علاقة « تشخيص مشترك » مع المريض (المدير) . فاذا قام المستشار بكل العمل ، بينما المريض ينتظر بطريقة سلبية وصفه للدواء ، فمن المتوقع أن تنشأ فجوة فى الاتصال بينهما ، مما يجعل العلاج غير سليم فى ذاته أو غير مقبول من المريض (المدير) .

ان الاســـتشارة الادارية ليست دواء يعطى للمريض على فترات محددة ، بحيث يتم التحسين بعيدا عن رغبة المريض وعنايته وحرصـــه . وانما الاستشارة الادارية تتطلب من المنظمة عندما تحتاج الى المعاونة أن « تعاون نفسها » ، اذ أن تحسين الأمور بها عادة ما يحتاج الى جهــد كبير من جانب المسئولين أنفسهم . ومن الصعب عليهم السيطرة على القدرات أو أنواع السلوك التى يحتاجون اليها لتحسين الأحوال ، حيث يتطلب ذلك أن يكون المستشار والعميل قادرين على التعلم بطريقة مثمرة . وهذا النوع من الجهد المشترك لا يصدق عليه هذا التشبيه الذى يتطلب أن يقبل المريض (المدير) التحســين قبــولا أعمى .

الخصائص المميزة للاستشارات الادارية

من العرض المتقــدم ومن تحليل الصــور والتشبيهات السابق بيانها ، ومن خلال ما يتـم من تفاعل بين المستشار والجهــة التى تطلب الاستشارة من معاونة ومشاركة وتعلم وتغيير ، والتى تحدث أثناء مراحل الاستشارة من بداية الاتصال أو الدراسة الى تشخيص المشكلات ، ووضع الحلول لها — تبرز الطبيعة الخاصــة المميزة للاستشارات الادارية . باعتبارها عملية اصلاحية تظهر فيها خصائص التنمية الادارية . وفيما يلى عرض لبعض هذه الخصائص .

الكشف عن المشكلة الحقيقية :

كثيرا ما تكون المشكلة ، كما يعرضها العميــل على المستشار ، ليست هى المشكلة الحقيقية التى يعانى منها . فطلب الاستشارة قد يخفى وراءه أسبابا معقدة ليست مفهومة للمدير نفسه .

سواء كانت تتعلق بمدى ثقته بنفسه أو بعلاقته بمرءوسيه أو برؤسائه أو بأهداف وطموح شخصى ، وقد يتعمد اخفاءها أو قد يعجز عن التعبير عنها . ويقول فى ذلك أحد كبار المستشارين « ان العملاء الذين يطلبون مستشارين اداريين عادة ما لا يكونون قد استقروا على ما يحتاجون اليه من معاونة المستشار لهم فى المسائل التى تخصهم . بل ويبدو البعض منهم وكأنهم يرغبون فى المعاونة فى تجنب المشكلة التى تشغلهم تماما مثلما يرغبون فى معالجتها » .

ومثال ذلك أن يطلب المدير معونة المستشار فى تصميم وتنفيذ برنامج تدريبى للمشرفين ، وهو فى حقيقة الأمر يحتاج الى تحسين علاقاته مع المرؤوسين . أو أن يطلب دراسة معنويات المرءوسين ، وهو فى الواقع قلق من ناحية سلوكه هو نفسه . أو أن يطلب اعادة تنظيم المنشأة ، بدلا من طلب المعونة فى احداث تغيير يؤدى الى مخالفة أساليبه الملتوية فى العمل .

كما أن قصور معلومات العميل وفهمه المحدود عن نفسه ، وعن حالته ، نتيجة اندماجه فى الأحوال الداخلية بالمنظمة ، يجعل من المستحيل ان تكون لديه الصورة كاملة عن المشكلة التى يطلب المستشار من اجلها ، مهما كانت رغبته ودوافعه فى تقديم الحقيقة كاملة له .

وفى هذه الحالات يقوم المستشار بمعاونة العميل على التعبير عن مشاغله بطريقة أدق وأوضح ، وأن يفسر وصفه لمشكلته بحيث يخرج باستنتاجات مفيدة عما يفكر فيه أو يشعر به فعلا، وبحيث يتبين المستشار الدوافع الخفية وراء طلب الاستشارة ، وما يعمد العميل على اخفائه ، سواء عن قصد منه أو بغير وعى .

كما يقوم المستشار بازالة التعارض والتناقض بين المشكلة فى صورتها الظاهرة وبين حقيقتها المستترة ، دون أن يفقد ثقة العميل فى انه قادر على اكتشاف حقيقة ما يتعلق بالمنشأة من اهتمامات ظاهرة ، وأن يدرك ما يقوله العميل أنه مشكلته وكذلك مايعتقده العميل فى قرارة نفسه انه المشكلة، وأن يكشف عن الواقع حتى يمكن أن تتحقق «علاقة معاونة ايجابية بينهما » فى الاصلاح .

وفى سبيل ذلك يستخدم المستشار الادارى كفاياته الادارية ، ومقدرته على الاستماع والاستيعاب والاقناع ، ومهارته فى المواجهة الصريحة البناءة دون مساس بالعميل ، أو احراج لمركزه . وعن طريق التوجيه غير المباشر (التغذية العكسية) يمكن للمستشار أن يصحح باستمرار مسار تفاهمه مع العميل ، وأن يكشف له ما يراه خافيا عن العميل ، بحيث يمكنهما أن يصلا معا الى حقيقة المشكلة ، وتمهيد الطريق للعلاج .

ومع ذلك فمن الصعب توقع نجاح العملية الاستشارية اذا افتقدت وعى العميل بها وصراحته فى الادلاء بالمعلومات ، أو فى حالة عدم استعداده لتلقى النصيحة واجراء التغيير المطلوب . وكذلك فى حالة تعمد بعض المستشارين تملق العميل ومداهنته .

كما يحدث أن يقع المستشار فى خطأ كبير عندما يتبين بخبرته فى وقت مبكر حقيقة مشكلة المنظمة وطريقة حلها ، ويسارع بتقديم الحل . وفى هذه الحالة فانه يخاطر بتدمير مهمته اذا ما ظهر خطؤه فى النهاية . أو قد يكون على صواب ولكنه يجد المدير الذى يتخذ موقف المدافع عن نفسه يجادل ولا ينتصح بما يقوله المستشار . وأوضح مثل على فشل عملية استشارية من هذا القبيل تجربة أحد كبار أساتذة الادارة عندما دعته احدى المؤسسات الكبرى لحل مشكلات الانتاج بها ، وفى أول لقاء مع كبار موظفيها صرح لهم بأن المشكلة تكمن فى تصرفاتهم ، وكانت النتيجة تقديم الشكر له على هذا اللقاء ، وانتهت علاقة المستشار تماما بالمنظمة .

المساهمة فى الأهداف الكلية :

وعلى نفس مستوى أهمية الخاصية السابقة ، وما يمارسه المستشار الادارى من استخدام لمهاراته وقدراته الادارية فى معاونة العميل على

توضيح أغراضه الحقيقية ، تكون مساهمة المستشار والعميل معا فى وضع **« تعريف مشترك »** لعمل محدد كمركز للعملية الاستشارية ، وكذلك **« المعاونة المشتركة »** بينهما لترجمة المشكلات التى أمكنهما ادراكها معا الى خطط عمل مثمرة موجهة نحو الأهداف الكلية للمنظمة .

ان التنوع الكبير للجوانب التى تمتد اليها أنشطة المنشأة الادارية وارتباط بعضها ببعض تجعل من الصعوبة أن تقتصر معالجة مشكلة معينة ، فنية كانت أو اقتصادية أو مالية أو قانونية أو تنظيمية أو بشرية ، دون التعرض لجميع هذه الجوانب . لذلك كثيرا ما يرجع فشل الموضوع الاستشارى وقصوره عن تحقيق أهدافه وعن اقامة علاقة استشارية مستمرة ، الى تركيزه على تحقيق أهداف جزئية ، ولو كانت هذه الأهداف طموحة .

كما قد يرجع هذا القصور الى أن المستشار قد يكون خبيرا متخصصا فى حل مشكلة معينة ترغب المنظمة فى علاجها (بحوث تسويق أو انتاج أو تنظيم أو شئون مالية أو علاقات انسانية .. الخ) ولكن خبرته المتخصصة عادة ما تكون قليلة الارتباط بالمهارة الادارية فى جعل المدير يسهم فى تشخيص ذاتى لمشكلته ، ومعاونته فى أن يجد العلاج الذى يلائم حالته بالذات ، وأن يربط بين المشكلة المتخصصة وبين أهداف المنظمة ككل .

ان الخاصية الملازمة للاستشارة الادارية هى أن يكون المستشار خبيرا فى **ادارة العملية الاستشارية** ، وخاصة فى وظائف الادارة كلها الموجهة نحو اهداف المنظمة . فاذا ظهر أن هناك مشكلات فنية تحتاج فعلا الى العلاج المتخصص فان المستشار الادارى يعاون العميل فى ان يجد مصدر الخبرة التى يحتاج اليها ، ويعاونه فى الطريقة التى يحصل بها على افضل استفادة ممكنة من الخبير الاخصائى .

وليس معنى ذلك أن يرفض المستشار الادارى اجابة استفسارات متنوعة ، اذ ينبغى أن يكون على مستوى من القدرة تمكنه من الاستجابة بطريقة تقيد استمراره فى المعاونة ، والقول بغير ذلك قد يؤدى الى فشل العملية الاستشارية ، اذ عندما لا يعتقد العميل أن المستشار قد عاونه فى مشكلة سهلة ، فان ذلك قد يخلق لدى العميل الاعتقاد بعدم قدرة المستشار على معاونته فى حل مشكلات أكثر صعوبة . والمثال على ذلك فشل ثلاثة من المستشارين فى التحول من تدريب اشرافى الى تحسين أداء القادة الاداريين باحدى الهيئات العامة .

والمستشار الادارى هو الذى يجعل العميل يشاركه فى استشارة أعضاء المنظمة ، لاختيار سلامة أهدافها الكبرى ، دون أن يكون فى ذلك قفزة فوق مستوى قدراتهم لتجنب ردود الفعل الضارة (كالخوف) على العملية الاستشارية .

نقل مهارات التشخيص وحل المشكلات :

من الخصائص المميزة للاستشارة الادارية الا يكون موقف كل من المستشار والعميل سلبيا بخلاف ما ظهر فى النماذج المختلفة التى سبق عرضها ، وانما ينبغى أن يكون دورهما ايجابيا فى انجاز العملية الاستشارية بنجاح ، فالمستشار مثل افضل المعلمين يقوم بتعليم مهارات تشخيص المشكلات وحلها ليس بتقليد أساليبه ، وانما بتغيير فى ادراك العميل وفهمه لمشكلاته .

ونجاح هذه العملية يعتمد على أن يتعلم العميل كيفية ملاحظة المواقف وتعريف المشكلات وادراك طبيعتها وردها الى اسبابها ، بالتفكير الواقعى والاقتناع الداخلى والفهم الحقيقى لها للوصول الى عدد من الحلول البديلة ، ودراسة جوانب القوة والضعف فى كل منها ، واختيار افضل هذه البدائل ، بحيث يتعلم كيف يفكر لنفسه ، ويعاون نفسه بنفسه ، ويتعرف على ما ينبغى الاستغناء عنه من أساليب قديمة ، وأن يتعلم من الوسائل ما يمكنه من أن يتجنب الوقوع فى

مشكلات أخرى مماثلة ، وأن يذكى قوته وشجاعته ويحركهما لمواجهة التغييرات المطلوبة . على أساس أن المشكلات يمكن القضاء عليها لآماد طويلة ، وبطريقة أكثر فاعلية اذا قامت المنظمة بتولى مشكلاتها بنفسها . وهذا العمل الذى يقوم به المستشار أصعب من تطبيق معلومات فنية متخصصة قد تكون صالحة للتطبيق فى مجالات أخرى .

هذا وينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن المحاضرات لا تعتبر أفضل وسيلة لتعليم الكبار حتى لو كانت فى أضيق نطاق ، ذلك أن اللقاءات غير الرسمية التى تسودها روح الزمالة تحقق فوائد أكبر فى تعلم المديرين دون أن يحسوا بحقيقة الدور التجريبى الذى يمرون به كما أن « **التعليم بالممارسة** » أفضل بكثير من التعليم بالكلام فى هذه الحالات .

وهناك جانب هام للاستشارة الادارية هو معاونة العميل على أن يتعلم كيف يحقق أكبر استفادة بما يمكن أن يقدمه له المستشار وهذا يتطلب نظرة أوسع واشمل للاستشارة ، وعزيمة أمضى فى انجاز العملية الاستشارية ، باعتبارها وسيلة لتحسين الادارة أكثر من أن تكون مجرد أداة للحصول على نصيحة عن كيفية حل مشكلات معينة . وهذا التفكير الرشيد عن العلاقة الاستشارية يحتاج الى كفاءة ادارية لا يكتسبها العميل بمجرد اخباره بها ، وانما من طريق ممارسته لها .

وعندما يظهر بوضوح أن الهدف الرئيسى من الاستشارة الادارية هو تشجيع العميل على أن يتعلم وسائل أفضل للادارة ، فانه يصبح من الطبيعى أن يتحالف أعضاء المنظمة مع المستشار فى هذا المجهود . وبقضاء وقت أطول فى مزاملة موظفى المنظمة يمكن للمستشار أن يخلق « **مستشارين فى الداخل** » يعملون فى خط السلطة مع المديرين بنفس الوسائل التى يعمل بها المستشار . وبالتالى يمكن أن تصبح المهارات التى استخدمها جزءا من الاختصاص العادى لعمل المنظمة .

ومن المسائل التى لها معنى كبير فى الاستشارة الادارية أن يشرك المستشار أعضاء المنظمة فى دراسة حالتهم وفى اقتراح التوصيات واعدادها . وعندما تكون استراتيجية اشتراك المديرين فى العمل مع المستشار أفضل وسيلة لزيادة معرفتهم وتعلمهم ما يحتاجون اليه وما يمكنهم عمله لأنفسهم، فان المديرين يصبحون وكأنهم « **مستشارون للمستشار** » ويكون التقرير الاستشارى حصيلة مشتركة للمستشار والعميل معا . ومن الأرجح أن تكون النتائج متعلقة بالحالة الفعلية للعميل ، الأمر الذى يجعل باقى أعضاء المنظمة يأخذونها بجدية أكبر .

التوازن بين انجاز العمل والتعليم :

رغم أن المحور الأساسى الذى تدور حوله استراتيجية استشارية ناجحة هو أن ينقل المستشار الى عميله مهارات تشخيص المشكلات وحلها، الا أن المستشار الادارى عليه أن يوازن بين التركيز على حل المشكلة الفورية التى يطلب منه العميل حلها ، وبين تهيئة العميل لتعلم ما يحتاج الى معرفته من علوم وتطبيقات الادارة الفعالة ، لمواجهة ما يعترضه من مشكلات فى المستقبل بنجاح .

ان بعض المستشارين يوجهون اهتمامهم الكلى الى حل المشكلة القائمة المكلفين بها ، ولكن هذا الاتجاه سيؤدى بالضرورة الى أن المستشار قد يترك المنظمة فى نهاية مهمته تماما ، كما وجدها فى بدايتها . لقد عالج احدى أزماتها ، ولكن لم يحصل المسئولون بالمنظمة على أى مهارات لمعالجة مشكلات المستقبل بطريقة أكثر فاعلية . ومن ثم تسير المنظمة بنفس أسلوبها القديم ، وبنفس المستوى الذى كانت عليه ، وربما مع تناقص فى ثقتها بنفسها فى حل مشكلاتها .

ومن ناحية أخرى يحاول بعض المستشارين الاداريين رغبة منهم فى تحقيق اثر مستمر على فاعلية أداء العميل تجنب معالجة المسائل الفورية المطلوبة ، ويقصر مدخلاته على التعليم والتشاور مع أعضاء المنظمة فى مهارات الادارة وفنونها .

أن الخطورة فى هذا التصرف هو أن المستشار والعميل قد يعجزان عن كشف ما اذا كان استخدام ما حصل عليه العميل من تعليم يمكنه ممارسته فى الواقع . وحتى لو كان المستشار مطمئنا لنتائج عمله فقد يتردد العميل فى استخدام المهارات التى تعلمها ، ما لم يكن على استعداد لاختبارها فى عمله اليومى .

ومن الواضح أن المستشار الادارى ليس هو « جلال العقد » أو مدرسا لمعلومات ترتبط بمشكلات المستقبل . ان فاعليته الحقيقية تكمن فى مقدرته على الجمع بين عملية انجاز العمل المكلف به وعملية التعليم كهدف مقصود للعملية الاستشارية . والمستشار الادارى الناجح هو الذى يمكنه ، وهو يعاون العميل فى قضاء ما يحتاج اليه ، استثارته لتعلم ما يحتاج الى معرفته ، لمواجهة مشكلاته المقبلة فهو يستخدم انجاز العمل الحالى كوسيلة للتعلم لأجل المستقبل . وبذلك تصبح عملية التعليم نشاطا غير منفصل ، ولكنها ممتزجة فى أسلوب انجاز العمل المطلوب .

وأيا كانت الحالة التى يعالجها المستشار ، فان الاستشارة الادارية التى ترمى تلقائيا الى انجاز العمل الحالى والتعليم لاداء افضل فى المستقبل ، تتطلب التركيز على عمليات لها صفات خاصة أهمها أن تكون عمليات على مستوى من الصعوبة التى تثير التحدى وفى نفس الوقت مهياة للمعالجة الفورية ، بحيث يترتب على النجاح فى انجازها بناء قدر من الثقة للقيام بخطوات أخرى مستقبلة ، والتشجيع على تعلم واستخدام وسائل الادارة المتطورة من تخطيط واتخاذ قرارات وحوافز ايجابية ورقابة هادفة وغيرها مما يرتبط ارتباطا كبيرا بالأعمال المستقبلة ، مما يتطلب استخدام أساليب أخرى فى العمل مع الآخرين وتشجيع روح الفريق والتزامه .

ان هذا التوازن يحقق ليس فقط تحسينا واضحا فى انجاز العمل المطلوب ، ولكن ايضا زيادة واضحة فى ثقة العميل فى قدرته على مواجهة تحديات أكثر صعوبة . وبذلك تبرز الصفة التطويرية الهادفة للاستشارة الادارية .

الاستمرار فى العلاقة الاستشارية :

ان النظرة المشتركة للمستشار والعميل للعملية الاستشارية ، باعتبارها عملية تحسين فى قدرة العميل على تحديد وتحقيق مستمر لأهداف طموحة أخرى ، تبرز مفهوم الاستمرار لهذه العملية . وما دام يوجد افتراض بانه ليس هناك تنظيم كامل، وأن كل منظمة تخفى بين طياتها مظاهر قوة وضعف ، وما دام لا توجد وسائل تنظيم انسانية كاملة الكفاءة فى مقدرتها على تعبئة مواردها للانجاز الخلاق ، فان المجال دائما مفتوح لتطوير أهداف أكثر تحديا ، ومستويات أكثر كفاية فى الأداء .

وكلما استعانت المنظمة بالمستشار الخارجى ، واستبانت أن عمله قد أثبت فائدته ، ونتيجة لذلك زادت فاعلية العلاقة الاستشارية ، كان مرجحا الاقتناع بمواصلتها واستمرارها .

وفى الحالات التى يتضح فيها ان الاستشارة أصبحت غير ذات فائدة للعميل ، ولا يرغب المستشار ذو السمعة الطيبة فى استمرارها لتبينه عدم امكان استخدام مهارته بفاعلية ، فانه يصبح من الوضوح لكلا الطرفين انهما قد وصلا الى نقطة « تناقص العائد » . ويحدث ذلك ليس بسبب نقص كفاءة المستشار أو الفشل فى استعداد العميل ، ولكن بسبب أن الجهد الاستشارى نجح فى أن ينشىء داخل نظام العميل **« مهارة استشارية »** ، بمعنى أن المستشار قد قام بتدريب عدد كاف من أعضاء المنظمة العميلة بأسلوبه فى تعليم فن الادارة ، بحيث تكونت لدى المنظمة **« دوافع الاستمرار الذاتى »** للوصول الى مستويات أعلى فى الانجاز ، كما تكونت داخل المنظمة نفس نوع مصادر الاستشارة التى يسهم بها المستشار .

ان المستشار الادارى الناجح هو الذى يتجنب اقامة « علاقة اعتمادية » عليه ، وعلى خدماته التى يمكن أن يقدمها الى المنظمة ، ويكفيه فخرا تعلم عملائه الى درجة انهم اصبحوا لا يحتاجون الى معونته . ومع ذلك فان من المحتمل أن تظهر الظروف المستقبلة الحاجة الى معاونة مقبلة ، وكثير من العلاقات الاستشارية التى يطول أمدها ينتج عنها تعلم المستشار والعميل كيف يعملان معا بحيث يحدث كثيرا من جانب العميل أن يدعو نفس المستشار ، ويقابلها من جانب المستشار الرغبة فى اجابة الدعوة اذا وجدت الحاجة الى استشارة أخرى .

وكثير من العلاقات الاستشارية الناجحة تستمر ، وقد تمتد الى سنوات عديدة ، على انه من ناحية أخرى من المرجح الا يحدث ذلك عندما تقوم بين المستشار والمنظمة « علاقة تبعية » فقد يشعر المديرون تحت تأثير هذه العلاقة انهم تحت وصاية دائمة منه . ومن شأن هذا الشعور أن يخلق لديهم نوعا من التحدى للمستشار ومقاومة اللجوء اليه . ولكن عندما ينجح المستشار فى خلق **« ثقة ذاتية »** وقدرة مستمرة لدى العميل فى محاولة جادة وفعالة لتحقيق أهداف اكثر طموحا ومستويات أعلى من المهارة الادارية ، فان العلاقة الاستشارية تكون قد بلغت اقصى ما تكون قوة وقدرة على الاستمرار .

الخلاصــة

أوضحت الدراسة المتقدمة الطبيعة الفريدة التى تتميز بها الاستشارات الادارية عن غيرها من النماذج الاستشارية الأخرى ، فهى ليست عملية شراء وبيع معلومات أو خدمات فنية حيث موقف المستشار فيها سلبى يتلقى تعليمات العميل وينفذها ، وليست هى علاقة الطبيب بمريضه ، حيث موقف العميل فيها سلبى ينتظر العلاج وينفذه ، وليست مجرد تلقى واعطاء معلومات حيث دور كل منهما ضعيف الأثر .

ان مفهوم الاستشارة الادارية أعمق من ذلك بكثير . فلها دور كبير فى نهضة مؤسساتنا الاقتصادية والخدمية ، فهى احدى استراتيجيات التنمية الادارية . واذا كانت التنمية الادارية بالتعريف — هى استراتيجيةتعليميةمخططة تهدف الى احداث التغيير المستمر فى قيم واتجاهات ونظم قائمة لتحقيق أهداف طموحة ، فان الاستشارة الادارية هى عملية تعليمية من نوع خاص ، تقوم على موقف ايجابى تعاونى مشترك للمستشار . والمنظمة طالبة الاستشارة تهدف من خلال حل المشكلات موضع الدراسة الى التطوير المستمر لقدرات المنظمة على حل مشكلاتها الحالية والمستقبلة .

والمستشار الادارى يؤدى دوره **« كاداة تغيير »** يذكى وعى العميل بالعملية الادارية ونتائجها وديناميكية تغييرها لادارة افضل ، ويعاونه فى أن يتعلم كيف يشخص مشكلاته ذاتيا وينقل له قدرة مستمرة على أن يفعل لنفسه ما يفعله له هو ، وأن يعلمه طريقة الاستعانة بمستشاريه والاستفادة منهم بتجنب كل ما من شأنه أن يؤدى الى خوف أو تهديد أو احباط للعميل ، وما ينتج عن ذلك من جدل ، ومقاومة التغيير وعدم استقرار وصراعات انسانية ... الخ ، ويستخدم بمهارة فائقة معرفته العلمية وخبرته التطبيقية ، وبالمشاركة والثقة والتأثير والتوجيه غير المباشر يحدث التغيير المطلوب .

* * *

وجهة نظر

حول تمويل البحث العلمي في مصر

د. زكريا جاد

لسنا في حاجة الى توكيد أهمية البحث العلمي للتنمية . ذلك أنه أصبح من المسلمات أن البحث العلمي يمثل أحد العناصر الاساسية والهامة لتقدم الامم ورفاهية الشعوب ، كما أصبح من الحقائق أن تطور الوحدات الانتاجية بل واستمرارها مرتبط بمدى قدرتها على ممارسة البحوث التي تخدمها ، وتساعدها على النمو والاستقرار في عالم تحكمه المنافسات العالمية .

هذا المقال لن يناقش أهمية البحث العلمي أو دوره في عمليات التنمية ، بل سيقتصر الحديث حول مشكلة التمويل . والكاتب مع اعترافه بضآلة الاعتمادات المخصصة للابحاث في مصر ، له وجهة نظر خاصة في أسلوب استخدام هذه الاعتمادات .. فالمشكلة — من وجهة نظره — ليست في نقص المال بقدر ما هي مشكلة استخدام المال المتاح .

البحث العلمي — شأنه كشأن جميع الأعمال — يحتاج لتمويل ، بل وتمويل ضخم نظرا لطبيعة هذا النوع من النشاط الذي يتطلب الصرف بسخاء حتى تتحقق الأهداف المرجوة .. ان النهضة الكبيرة التي تحققت خلال القرن العشرين ، وبصفة خاصة ذلك التقدم المذهل الذي واكب العشرين سنة الأخيرة ، لم يجيء عفو الخاطر ، بل جاء نتيجة منطقية لبحوث مستفيضة في شتى مجالات الحياة .

د. زكريا جاد

مدير عام الرقابة والأبحاث
شركة النيل للأدوية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « حول مشكلات البحث العلمي في الوحدات الانتاجية نشر في عدد يوليو ١٩٧٢ العدد الاول / المجلد الخامس » .

مصادر التمويل :

كان النجاح الكبير الذي حققته بعض البحوث أكبر دافع لتخصيص الإعتمادات الضخمة ، وتحويل الأموال من مساراتها التقليدية الى مسارات جديدة ، لا خلاف في ذلك بين الحكومات والهيئات حتى لقد وصل نسبة ما يصرف بالولايات المتحدة على البحوث عام ١٩٦٠ الى ٢ر٨ في المائة من اجمالي الدخل القومي ارتفع الى ٤ر١ في عام ١٩٧١ كما وصل نسبة ما يصرف على البحوث بالمملكة المتحدة ٥ر٢ في المائة

عام ١٩٦٠ و ١ر٣ فى المائة عام ١٩٧١ ، تقابل هذا نسبة ضئيلة لا تتعدى ١ر٠ فى المائة من اجمال الدخل القومى فى بلد كالباكستان .

وتعتبر الحكومات — حتى فى الدول الرأسمالية — الممول الرئيسى لعمليات البحث ، فالمشروعات البحثية الضخمة كسفن الفضاء والأقمار الصناعية والطائرات الجبارة انما تعتمد بالدرجة الأولى على خطط بحثية توضع على مستويات مركزية بالدولة. بل ان النشاط الاقتصادى للهيئات والمؤسسات الأهلية فى أمريكا يتأثر الى حد كبير بالميزانية المخصصة للبحوث العسكرية والاستراتيجية وبحوث الفضاء .. لقد تسبب خفض بعض هذه الاعتمادات فى بداية عهد نيكسون الى غلق مئات من المصانع وتسريح مئات الآلاف من العمال .. ومع ذلك فهذا لا يعنى أن البحث يعتمد على التمويل الحكومى فحسب ، بل على العكس فالنشاط البحثى فى المؤسسات والهيئات والشركات العملاقة سمة بارزة من سمات هذه المؤسسات التى لا تبخل بأى أموال تغدقها على التجارب وبحوث التطوير ومحاولات الوصول الى الأحسن . فشركات الطيران فى أمريكا تصرف أكثر من ٢٠ ٪ من اجمالى مبيعاتها على البحوث بينما تصل نسبة ما تصرفه شركات الاليكترونيات الأمريكية الى أكثر من ١٥ ٪ وشركات الأجهزة والآلات الأكثر من ١٠ ٪ وفى بلد كاليابان تتراوح نسبة ما يخصص للبحوث فى هذه الشركات بين ٣ — ٥٪ .

والدوافع لدى هذه الشركات وغيرها موجودة والدليل واضح على أن النجاح مقرون بالبحث الجاد الواعى . كما أن الأرباح الخيالية التى حققتها بعض الشركات من وراء تطوير سلعها أو خدماتها قد شجعها على صرف مزيد من الأموال تطلعا لمزيد من النجاح .. ان بعض الاكتشافات الحديثة كالألياف الصناعية والراتنجات المخلقة كالبولى فينيل والبولى أميد وكذلك بعض المضادات الحيوية ذات المفعول السحرى كالكلوروما يستين ، — فضلا عن أنها حققت أموالا طائلة فى شركاتها — فانها قد قلبت موازين الصناعة والاقتصاد والأمثلة على ذلك كثيرة مما قد يبدو معه أن تقدم البحث بوجه عام يتناسب تناسبا طرديا مع ما يرصد له من أموال . وهذا حقيقى الى حد بعيد ، لكنه لا يرقى الى مستوى الحقيقة المطلقة **ذلك أن الزيادة فى مخصصات البحث لا تعنى بالضرورة تقدما مكافئا فى نتائج البحث ، لأن هذه الزيادة قد تأخذ طريقاً غير رشيد كما سيرد ذكره فيما بعد .**

عنصر المال :

ان تقدم البحوث أو تحقيق تنمية ما فى وحدة ما ، لا يتم بالمال وحده ، هناك عناصر أساسية معروفة بالميمات السبع وهى :

Seven M's

Management	Men
Marketing	Money
Material	Miscillanious
Methods	

من هذا يبدو أن المال يمثل عنصرا واحدا من عدة عناصر .. أى اننا حينما نتحدث عن المال المطلوب للأبحاث يجب ألا نتحدث عنه بمعزل عن العناصر الأخرى .. أن مشكلة البحث فى مصر والدول النامية بوجه عام لا تتمثل فى صعوبات التمويل وحدها ، وأن كنا نعترف أن ضآلة الاعتمادات لا تحقق شيئا ذا بال فى مجال البحوث الجادة ، الا أننا يجب أن نقر أن طريقة صرفنا لهذه الاعتمادات المتواضعة عاجزة عن تحقيق بعض النجاحات النسبية ، وبالتالى بعيدة كل البعد عن تحقيق نصر علمى ذى شأن .

اذا نظرنا الى ميزانيات البحث العلمى فى مصر فى السنوات ٧٠ ، ٧١ ، ٧٣ نجد أنها فى مجملها متواضعة للغاية ، بل لا تقبل عقد أى مقارنة بينها وبين الميزانيات المخصصة لبعض الأنشطة الأخرى . ومع ذلك فالنظرة التحليلية المتعمقة لبنود الصرف فى ميزانية أكاديمية البحث

العلمى والتكنولوجيا وفروعها (*) تكشف العديد من الملاحظات بعضها يثير الدهشة .

اذا نظرنا الى الجدول رقم (١) (**) نجد أن ميزانية الديوان العام قد تعدت المليون جنيه عام ١٩٧٣ فى حين أنها لم تتجاوز نصف مليون جنيه عامى ٧٠ ، ٧١ . فاذا استبعدنا من ميزانية عام ١٩٧٣ مبلغ ٣٠٠,٠٠٠ جنيه تحت بند استخدامات استثمارية وهى مخصصة على ما يبدو لمشروعات جديدة نجد أن الباب الأول يمثل ما يزيد عن ٧٦ فى المائة من اجمالى ميزانية الديوان العام هذا فضلا عن ارتفاع فى بند الأجور فى هذا العام حوالى ٢٠ ٪ بالنسبة لعام ١٩٧١ ، وهذه النسبة لا تعادلها أى نسبة فى بقية البنود الأخرى .

وقد يرجع هذا الى تطبيق القرارات الأخيرة الخاصة ببدلات الجامعة على العاملين بالأكاديمية .

فاذا انتقلنا الى الجدول رقم (٢) وهو الخاص بميزانية المركز القومى للبحوث نجد :

١ — ان ميزانية هذا المركز — الذى يعتبر أكبر تجمع علمى فى الشرق العربى — ودون مبالغة — أفريقيا أيضا ، تزيد زيادة ليست كبيرة عن ميزانية الديوان العام .

٢ — ان الباب الأول (أجور) ارتفع عام ١٩٧١ بنسبة ٥ ٪ عن العام الذى يسبقه ثم قفزت الزيادة فى هذا الباب عام ١٩٧٣ الى ٢٥٪ بالنسبة لعام ١٩٧١ ، فى حين أن الزيادة الاجمالية فى ميزانية المركز ارتفعت من عام ١٩٧١ الى ١٩٧٢ بنسبة ١٠٪ فقط .

٣ — ان الباب الأول يبتلع ميزانية المركز تقريبا ، اذ أنه يمثل أكثر من ٧١٪ من اجمالى الميزانية . كما أنه يمثل أكثر من ٨١٪ من جملة الاستخدامات الجارية .

فى الجدول رقم (٣) وهو الخاص بميزانية معاهد البحوث وهى (المعهد القومى للقياس والمعايرة — معهد علوم البحار والمصايد وفروعه — معهد الأرصاد — معهد الصحراء — معهد بحوث البناء — معهد البحوث الطبية) نستطيع أن نجد بسهولة الملاحظات التالية :

١ — ان ميزانية هذه المعاهد بوجه عام تتناقص وانه اذا كانت هناك زيادة فهى طفيفة .

٢ — ان ميزانية هذه المعاهد مجتمعة تزيد زيادة بسيطة عن ميزانية الديوان العام سنتى ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، فى حين تنخفض انخفاضا كبيرا عام ١٩٧٣ .

٣ — لوحظ فى الموازنة التقديرية لعام ١٩٧٣ أن ميزانية معهد بحوث البناء قد فصلت على حدة (جدول رقم ٤) وقد يفسر هذا أسباب الانخفاض الكبير فى بنود ميزانية معاهد البحوث عام ١٩٧٣ . ولكن يلاحظ أنه حتى بعد ضم ميزانية معهد بحوث البناء جدول (٤) الى ميزانية معاهد البحوث عام ١٩٧٣ جدول (٣) لا زال هناك انخفاض **غريب** فى كل البنود .

٤ — ان الانخفاض فى الباب الأول أجور من عام ١٩٧١ الى عام ١٩٧٣ حوالى ٤٠ ٪ فاذا أضيف ٩١ ألف جنيه وهو اجمالى الباب الأول أجور المخصص لمعهد بحوث البناء (جدول ٤) فان نسبة الانخفاض تصبح ٢٥ ٪ وهى نسبة عالية جدا .. اذا كيف يمكن خفض الأجور بهذا المقدار ؟ وكيف يفسر .. ؟ فى اعتقادنا أن مصروفات الباب الأول لا تمثل كلها أجورا ثابتة ، فهناك على وجه اليقين مكافآت وبدلات وحوافز وميزات عينية ونقدية وكلها تستهلك بنسبة كبيرة فى مخصصات الباب الأول يمكن خفضها أو وقف صرفها اذا دعت الضرورة للتقشف .

(*) حلت أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا محل وزارة البحث العلمى بموجب القرار الجمهورى رقم ٢٤٠٥ لعام ١٩٧١ والقرار الجمهورى رقم ٢٦١٧ لعام ١٩٧١ .
(**) جميع الجداول فى نهاية المقال .

فى الجدول رقم (٥) وهو الخاص بميزانيـة معهد ناصر للبحوث والعلاج نلاحظ أن البـاب الأول أجور عام ١٩٧١ هو مائة الف جنيه (فعلى)، وأن الباب الأول أجور عام ١٩٧٣ هو ٩٦٦٠٠ جنيه (تقديرى) والسؤال الآن هو لماذا كل هذه المبالغ الباهظة فى السنوات الأولى للمشروع ؟ ومن المستفيد ؟ وهل تمثل هذه المبالغ مكافآت وتكلفة استشارات ، أم انها أجور لوظائف ثابتة ؟ وقد يجرنا هذا الى السؤال عن اجمالى المصروفات باب أول وثان طالما أنهما مستبعدان بالتحصيل من الباب الثالث حيث أن المشروع ما يزال تحت الانشاء مما يجعل جملة الاستخدامات عبارة عن الأرقام الموضحة أمام الباب الثالث فقط .

* * *

هذا استعراض سريع لميزانية اكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ناقشناها من حيث الشكل دون الدخول فى التفاصيل ، ومن الجدير بالذكر أن الارقام الموضحة عام ١٩٧٠ ، ١٩٧١ هى أرقام فعلية ، فى حين أن الارقام الموضحة فى ميزانية عام ١٩٧٣ هى أرقام تقديرية ، ولكنها على أى حال لن تبعد كثيرا عن الميزانية الختامية ويمكننا أن نخلص من ذلك الى الملاحظات العامة التالية :

١ — أن ميزانية الديوان العام بالأكاديمية فى بلد نام كمصر يشده طموح ملح نحو مضاعفة الدخل واللحاق بركب الحضارة ، ليست كبيرة ولا تتناسب مع الأعباء الملقاة على هذا الجهاز الحيوى الهام .. لكن اذا قورنت مخصصات الديوان العام بالنسبة لميزانيات الأجهزة الأخرى كالمركز القومى للبحوث أو معاهد البحوث ظهر بعض التناقض .

٢ — أن ميزانية المركز القومى للبحوث رغم ضعفها موزعةعلى عدد كبير من الوحدات والمعامل مما يجعل نصيب كل وحدة ضئيلا للغاية الأمر الذى يزيد الميزانية ضعفا على ضعف .

٣ — أن الباب الأول (أجور) يستهلك الحجم الاكبر من ميزانيات البحث فى مصر . ولا بأس من هـذا ، لأن البحث فى حقيقته هـو انتاج الفكر الانسانى الذى يقوم به البحاث والمسـاعدون وهؤلاء يستحقون كل تشجيع وتحفيز مادى .

وعلى هذا فالزيادة فى الباب الأول مقبولة اذا صرفت بعناية وحرص وفى مقابل أعمال بحثيـة مطلوبة ومخططة ، لا أن تصرف على انشـاء وظائف جديدة لا حاجة لها أو لتمويل زيادة فى العمالة العـاطلة أو لاسـتهلاكها فى البـدلات والأجور الاضافية التى تصرف عادة بلا حساب . ان ارتفاع الأجور والمكافآت فى المنشآت البحثية أمر طبيعى بل ضرورى فى شتى انحـاء العـالم لكن هذا الارتفاع يتطلب أعمالا جادة مثمرة،ونتائج تبرر صرف هذه الأموال وغيرها .. لأن هنـاك فارقا واسعا بين أن تصرف ميزانيات البحث على البحث والأبحاث والمشروعات الجديدة . وبين أن تسـتهلكها المـكاتب والرئاسـات والموظفـون العـاديون .

٤ — يلاحظ فى الجداول (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥)ان المبـالغ الموضـحة فى البـاب الثالث استخدامات رأسمالية متواضعة نسبيا وهـذه المبالغ مخصصة اساسا لشراء الآلات والمعدات واستكمال المنشآت . الخ أى أنها بنود استثمارية. وهذه المبالغ على قلتها لا تستخدم استخداما رشيدا ، فالنظرة الأولى لهذه المخصصات وطريقة توزيعها تؤكد أنها تصرف دون خطة موضـوعة مسبقا ، بل ودون ارتباط بينها وبين متطلبـات البحث الجارى فى الوحدات .. اذ بدلا من توجيه هذه المخصصات لدعم الوحدات القائمة وسـد النقص بها ، نجد أن غالبيتها يوجه للانشـاءات الجديدة والتوسعات التى لا لزوم لها ..وقصة التوسع الأفقى فى الهياكل البحثية دون الامتداد الرأسى قصة معادة لا داعى للخوض فيها .

٥ — أن عبء البحث العلمى بكل ثقله قد القى دون رحمة على كاهل الأكاديمية والمركز القومى للبحـوث بالذات .. وكأن المطـلوب من هـذه الأجهزة تحقيق المعجزة .

ان البحث كالنصر يحتاج لجهد شعب وليس لجهد أفراد ، اذ ليس من الانصاف مطالبة أجهزة البحث العـــلمى فى مصر بتحقيق الانجـــازات والاكتشافات واللحـــاق بركب الحضــارة ونحن قعود .. ان هناك مسئولية مباشرة تقع على عاتق المؤسسات والشركات .. بل والأفراد .. لأنه اذا كان واجب الأكاديمية وفروعها تنظيم واجراء البحوث الأساسية التى بطبيعتهـــا قد لا تحقق عوائد اقتصادية مباشرة ، لكنها ضرورة لتوسيع دائرة المعرفة العلمية ونشر الوعى العلمى ، فان على المؤسسات والشركات مســـئولية تنشيط البحوث التطبيقية التى تتطلبها الصناعة ويحتاجها المجتمـــع .

موقف البحث فى المؤسسات والشركات :

لا يحظى ــ للأسف ــ البحث بالاهتمام الذى يستحقه فى العـــديد من الشركات والمؤسسات فالجهد مركز على الانتاج وزيادته ولا اعتقد اننا فى حاجة للتدليل على ما نذهب اليه ، فنظرة واحدة الى ميزانيات الشركات والمؤسسات توضح تماما ضآلة الاعتمادات المخصصة للبحوث ، بل أن هناك كثيرا من الشركات لاتمارس البحث . بل ولا تعترف به .. ولا شك أن لدى ادارة هذه الشركات من المبررات ما يدفعها الى امساك يديها عن الصرف على البحوث .. لأن الصرف على البحوث يجب أن يكون بحساب وفى حدود تصور معين للنتائج دون خلط بين وظيفـــة البحوث الأساسية ووظيفـــة البحوث التطبيقية .. فاذا طرحنا جانبا ملاحظاتنا على ما يجرى من بحوث أساسية فى مصر وأسلوب توجيهها لأن هذا لا يدخل بشكل مباشر فيما يناقشه المقال .. فان مشكلة تمويل البحـــوث التطبيقية تبدو معقدة للغاية .. وخطرة .. ذلك أن البحث التطبيقى هو صورة فريدة من صور الأبحاث عامة لأنه يمثل نشاطا علميا موجهـــا بالدرجة الأولى الى الانتاجية والفائدة المادية المباشرة التى تقاس بمعايير انتاجية مع مقارنة ما يصرف عليها بالعائد منها وبالتالى فان هذا النوع من البحوث يثير عوامل خاصة لدى المسئولين ليس لها اعتبار فى المجالات البحثية الأخرى .. ان البحـــوث التطبيقية لكى تحقق ما تتطلبه التنمية ــ من وجهة نظر الادارة ــ يجب أن تخضع لاستراتيجية العمل الانتاجى ، بمعنى أن يتم تقييمها بمقدار الفائدة المادية والعائد الانتاجى السنوى أو على فترات أطول . كما أن هدف الاستراتيجية يجب أن ينجز عملية واضحة فى فترة زمنية محددة فاذا تم هذا يصبح البحث العلمى ــ فى نظر الادارة ــ عنصرا هاما فى عملية التنمية ، بل يصبح كأى عنصر آخر فى نشاطات الشركة مثل التسويق أو المبيعات أو الانتاج ، كلها تساهم فى انجاح السياسة العامة للانتاج وتحسين مركز الشركة . ولكن هذا التصور يطرح قضية هامة وخطيرة ، وهى **أن طبيعة البحث العلمى لا تخضع بسهولة لهذا التطويع الانتاجى لأنها تختلف اختلافا بينا عن طبيعة أقسام الانتاج أو التسويق أو المبيعات . وهذا يجعل المسئولين عن تمويل وادارة البحوث فى الشركات الانتاجية يواجهون مشكلة من أدق المشكلات ، الا وهى الحكم على انتاجية أو عدم انتاجية أقسام البحوث وتزداد حـــدة المشـــكلة بقدر حجم الاعتمـــادات المســـتقطعة من ميزانية الشركة للانفـــاق على الأبحاث الى الحد الذى يصل فيه هؤلاء المسئولون عن التمويل بالشركة الى التشكك والتشكيك فى قيمة وجدوى وجود أقسام الأبحاث .. مما قد يؤدى الى تصفية بعض هذه الأقسام بأكملها ..** وهذه بطبيعة الحال تعتبر نكسة ذلك أن أسلوب البحث المنظم هو الطريق الوحيد المضمون للتقدم فى أى صناعة .

فى أمريكا أجرى منذ عدة سنوات بحث على مائة شركة بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ، وجاءت النتيجة على الوجه التالى :

بحوث	٤٥٪
تسويق	١٦٪
انتاج	١٦٪
فى غير ذلك	١٢٪

أى أن البحث يستحوذ على ما يقرب من ٥٠٪ من اهتمام القائمين على المشروعات ، واذا كان

ليس تحت أيدينا أى أرقام أو بيانات تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر فى شركاتنا الصناعية ، الا اننا نستطيع — دون جهد — التدليل على مدى ما يعانيه البحث والباحثون فى وحداتنا الانتاجية.. ان نظرة الى الادارات الرئيسية فى الشركات والى تشكيلات مجالس الادارات تكشف بصورة لا لبس فيها أن البحث العلمى ليس له مكان فى الادارة العليا فى معظم الشركات ، بل ولا يثير اهتمام الكثيرين .. وقد نظلم عددا كبيرا من الشركات اذا طالبناها باجراء بعض البحوث نظرا لصغر حجمها وعدم قدرتها على الصرف على هذا النشاط الذى تعتبره — فى ظل الظروف الاقتصادية والانتاجية التى يعيش فيها — نوعا من الترف لا تقدر عليه ولا تطيقه .

كان المفروض فى هذه الحالة أن تتصدى المؤسسات لمشكلة البحث باعتبارها جهازا مركزيا ومؤسسة قابضة تضم الشركات ، ولا شك أنها قادرة من موقعها الرئاسى على تنظيم البحث وتطوير الأساليب وتحديد الأولويات . وقبل كل شىء الصرف بسخاء .. لكن عددا قليلا من المؤسسات من تتبنى البحث وتتحمس له وتخصص له الاعتمادات المطلوبة . وعلى سبيل المثال لا الحصر .. مؤسسة الأدوية .. ومؤسسة الغزل والنسج .. ومؤسسة البترول .

الخبرة الأجنبية وتأثيرها على البحث :

ان العدو الحقيقى لقيام بحث وطنى خلاق .. والذى عاق ولا يزال يعوق نمو البحث العلمى التطبيقى هو ما يسمى بالخبرة الأجنبية . ان كثيرا من المؤسسات والشركات بل وأجهزة الدولة الرسمية تلجأ الى استيراد الخبرة الأجنبية على هيئة مصانع كاملة ، أو طرق انتاج ، وتدفع فيها الغالى والنفيس ايمانا منها بأن هذا الطريق أسلم من طريق البحث العلمى الوعر .. ولأنها باختيارها هذا الأسلوب انما تؤمن نفسها ضد عوامل الفشل أو القصور .. وهى بهذا غافلة عما تغلقه من أبواب أمام عناصرها الفنية لكى تبدع وتجيد ، وعما تضعه من عقبات فى سبيل قيام بحث علمى جاد ومتطور . انها لا تعلم أنها مقابل نتائج سريعة وعوائد مادية مباشرة قد قضت على أى أمل فى الاعتماد على نفسها مستقبلا . ناهيك عن الاعتمادات الضخمة التى تدفعها للبيوت الأجنبية مقابل استيراد خامات بأسعار باهظة واتاوات عالية .

ان بضعة الملايين القليلة التى تخصصها الدولة لأكاديمية البحث العلمى وفروعها لا تمثل حجم الأموال المرصودة تماما .. لأننا اذا أضفنا الى ذلك ما تتحمله الدولة نظير استيراد الخبرة الأجنبية لارتفع الرقم الى حجم لا بأس به .

ولكن ...

هل يجسر أحد أن يسد الطريق أمام الخبرة الأجنبية ذات السمعة العالمية ويستبدلها بالبحوث المحلية ؟ لا أعتقد اننا لدينا الشجاعة الكافية لهذا .. ان الشركات الأجنبية فى الخارج حينما تفكر فى مشروع بحث جديد ، تخضع هذا المشروع لدراسات مستفيضة من كافة جوانبه ، وقد تستغرق هذه الدراسات سنوات .. وهذا مايسمى بالدراسة الاقتصادية Feasibility Studies وهناك حقيقة معروفة لدى العاملين فى مجالات تقييم المشروعات وتخطيط البحوث يضعونها أمامهم دائما . هذه الحقيقة تقول .. « **من السهل البدء فى أى مشروع ، لكن من الصعب — اذا بدأ التنفيذ — ايقاف المشروع** » . وهذه الحقيقة تضع قيدا على القائمين بدراسة المشروع بحيث لا يصدر حكمهم الا بعد تأكد يصل الى حد اليقين بنجاح المشروع أو البحث فى تحقيق أهدافه .

أين نحن الآن من هذا ؟ هل لدينا دراسة وافية أو نصف وافية عن كل مشروع بحث نقدم عليه ؟ وهل هناك أصلا مشروعات بحث .. أم مجرد مبادرات فردية لأشخاص متحمسين ؟ وأفكار أولية منفردة تحتاج لامتزاجها بعناصر أخرى حتى تكتمل الصورة ؟

ثم .. هل لدينا سياسات واضحة لتحديد مجالات صرف الاعتمادات المخصصة للبحوث ؟

أم أن هذا القدر اليسير من المال الذى نخصصه للبحث نلقيه دون تخطيط ودون ربط بين ما يصرف — على ضآلته — وبين ما نرجوه من أهداف .. نعم ان ما تخصصه الولايات المتحدة للبحث العلمى يصل الى ٤٪ من اجمال الدخل القومى .. وان ما تصرفه الشركات الأمريكية على بحوث يرتفع فى بعض الحالات الى ٢٠٪ من اجمالى المبيعات ، واقل من هذا تصرفه بريطانيا واليابان على البحوث سواء على المستوى الحكومى أو الأهلى .

لكن ...

اللافت للنظر أن هذه النسب تنخفض انخفاضا هائلا فى بلد كالصين ، الى درجة لا يتناسب فيها هذا التخفيض مع الانجازات الهائلة التى حققتها . ففى الوقت الذى يصل فيه نصيب المواطن الأمريكى الى ما يقرب من ١٠٠ دولار للبحث والتطوير فان نصيب المواطن الصينى يكاد يصل الى دولار واحد ، اى ضعف ما يصيب المواطن المصرى او الغانى مثلا .. ومع ذلك فان عقد مقارنة بين انجازات الأبحاث فى كل من امريكا والصين من ناحية ، والصين ومصر او غانا من ناحية اخرى تؤكد انه لا علاقة بين الانجاز والتكلفة .. اى ان المال وهو عنصر ضرورى وأساسى فى عملية البحوث يمكن استخدامه باكثر من صورة وتوجيهه الوجهة التى تحقق اعظم النتائج .. حقا .. المشكلة ليست فى المال .. لكن فى طريقة استخدامه.

ان البحث يحتاج لمال .. لكن وجود المال وحده لا يخلق بحثا .. ان بعض الدول العربية الان لديها أموال ضخمة وتعانى من فائض سيولة متدفقة ومتزايدة .. ومع ذلك فلا أحد يجرؤ أن يقول أن استخدام هذه الأموال كلها او بعضها فى اجراء بحوث فى دولة كالبحرين — مثلا — يمكن أن يحقق نتائج متساوية اذا استخدمت نفس الأموال فى بلد كاليابان أو المانيا مثلا .

ان صرف الأموال سواء على المشروعات أو البحوث يعتمد على العديد من العناصر يمكن ضغطها — مع التجاوز — فى المراحل التالية :

١ — وضع خطة واضحة المعالم محددة الأهداف للبحث أو المشروع .

٢ — تنظيم الدراسات اللازمة وتجميع البيانات التى تخدم المشروع أو البحث وتكون بمثابة تغذية عكسية له . Feed-back

٣ — استراتيجية فعالة للشركة — أو للدولة — لتطبيق التكنولوجيا الحديثة فى العمليات الانتاجية والتسويق والاتصالات .

ومن الجدير بالذكر أن هذه العناصر يجب أن تتفاعل تفاعلا داخليا بحيث تكون محصلة انتاجية البحث أو المشروع ليست مجرد حاصل مجموع كل المراحل (كل مرحلة على حدة) . لكن المحصلة الحقيقية هى حاصل ضرب الكفاءة فى المراحل الثلاث .. أو الأربع .. او اى عدد من المراحل أو العناصر . أو بمعنى آخر :

الانتاجية = أ × ب × جـ × د × ... الخ .

وبالتالى فان الانتاجية العامة لا يمكن أن تزيد بحال من الأحوال عن الانتاجية الفردية لأى من العناصر المذكورة . لكن القصور فى التنفيذ أو التخطيط مثلا سيكون له آثار مباشرة على الانتاجية العامة فعلى سبيل المثال اذا انخفضت فعالية التخطيط الى النصف ، فان الشركة — أو الدولة — لكى تحقق النتائج المستهدفة فى الوقت المحدد يجب أن تزيد النفقات الى الضعف حتى تصبح الانتاجية العامة على الوجه التالى :

الانتاجية = ½ أ × ب × جـ × د × ١٠٠ × ٢ = ١٠٠٪ .

بدلا من :

الانتاجية = (½ أ × ب×جـ × د) ١٠٠ = ٥٠٪

وقياسا على هذا فاذا كانت قدرة الشركة — أو الدولة — فى عمليات التنفيذ على نفس الدرجة

من القصـــور فان الانتاجية العامة تصبح غـــير مجدية ومنافية للاسس الاقتصادية بغض النظر عن المهارة التى يبديها بعض الباحثين ، لانه فى هذه الحالة تصبح المعادلة على الوجه التالى :

الانتاجية العامة = (١½ × ب × ½ جـ × د) ١٠٠ = ٢٥٪ .

ويعنى هذا أنه لكى نصل الى درجة انتاجية مقبولة أن نصرف — حسابيا — أربعة أضعاف ما هو مخصص للمشروع .

من هنا نخلص الى أن البحوث بوجه عام ، والتطبيق بوجه خاص هو ثمرة جهود تخطيطية وتنفيذية من الشركة — أو الدولة — ككل لبلوغ أهداف محددة ، والنجاح فى هذا الصدد ليس وقفا على جهود الباحثين فى الشركات او مراكز البحث فى الدولة ، لكنها **روح** تنشأ فى الشركة أو المجتمع وتكمن فى جهود كافة العاملين ، وفى نفس الوقت تخضع لنظام على جانب كبير من الحساســية والتعقيد . وهــذا يعنى أن ادارة وتوجيه البحوث تتطلب التنسيق التام والادارة الحكيمة ، كما أن نجاح البحث التطبيقى فى تحقيق الأهداف الصناعية يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الادارية فى مزج مختلف عناصر النجاح معا — **ومنها المال** — فى وحدة واحدة تهدف لرفع الطاقة وتحقيق التنمية .

لن نناقش هنا وسائل البحث عن مصـــادر تمويلية للبحوث لاننا نؤمن انه يلزم قبل ذلك تحديد دقيق لاوجه الصرف للمبالغ المخصصة للبحوث بل ويسبق هذا وذلك ايمان تام بأثر البحث العلمى وضرورة اتباع الأســلوب العلمى لدى متخــذ القرار . وليس بالضرورة أن يتخذ البحث شكل الاختراع بل هناك من المشكلات ما تتطلب تدخل العلم لحلهـــا .. ان التجديد والتطـــوير يبدآن بالاهتمام بالجودة .. ان محاولة اجراء بحوث تطوير فى أى وحدة لا تعنى ولا تعى بمعنى الجودة محكوم عليها بالفشل الذريع .. ان الاهتمـــام بالجودة عن طريق تخصيص بعض المبالغ للصرف على ما يسمى بالتكلفة المانعة Preventive cost فضلا عن أنها سوف ترفع مستويات الجودة الى درجة كبيرة فانها سوف تحقق عائدا مجزيا عن طريق تقليل تكلفة الضياع Failure cost الذى يمثل نزيفا داميا لعدد كبير من صناعتنا المحلية(*) .. ان نظرة واحدة لمخلفات العديد من الشركات تقنعنا لأول وهلة أننا نبحث عن المال وهو تحت أيدينا .. ان جهدا بحثيا يسيرا فى هذا المجال كفيل بأن يحقق نتائج اقتصادية بعيدة الأثر دون تكلفة كبيرة ، بل وبالتمويل الذاتى للوحدة .

وبعـــد ....

ان الحديث عن تمويل البحث والمطالبة بزيادة الاعتمادات والتدليل على قصوره بسبب قلة هذه الاعتمادات أمر سهل لكن الحديث يجب ان ياخذ شكلا آخر .. يجب أن نفكر جيدا فى اتخاذ أحسن الطرق لاستثمار المال المتاح .. لانه فضلا عن ان الحديث الدائر أصبح كالاســطوانة المشروخة — فان زيادة الاعتمادات فى ظل لا تخطيـــط ولا تحـــديد للأولويات ولا تدقيق للمشروعات لن تحقق شيئا مما نسعى اليه بل سيزيد المشكلة اتساعا ، وسيصبح البحث العلمى مصرفا ماليـــا شديد العمق .. بل مصرفا بدون قاع ..

(*) الرقابة الكلية على الجودة — مجلة الادارة — المجلد الاول — العدد الثالث (يناير ١٩٦٩) .

جدول رقم (١)
أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا
١ ـ (الديوان العام)

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	٥٣٩٠٠٠	٤٥٣٤٥٠	٤٦٤٥٩٨
باب ٢ مصروفات جارية			
مستلزمات سلعية	٦٩٦٠٠	٥٩٩٩٥	٦٣٣٥٠
مستلزمات خدمية	٧٩١٠٠	٥٥٥٩١	٥٤١٨٤
مصروفات تحويلية جارية	٣٦٠٠	٣١٠٤	٢٦٥٠
مصروفات تحويلية جارية تخصصية	١٤٠٠٠	١٤٠٠٠	١٤٠٠٠
جملة باب ٢	١٦٦٣٠٠	١٣٢٦٠٩	١٣٤١٨٥
جملة باب أول وثان	٧٠٥٣٠٠	٥٨٦١٤٠	٥٩٨٧٨٣
باب ٣ استخدامات رأسمالية			
استخدامات استثمارية	٣٠٠٠٠٠	١٤٢١٢٠	٤٧٣٥٦
تحويلات رأسمالية باب ٤	١٤٠٠	١٣٩٦	١٣٩٦
جملة باب ثالث ورابع	٣٠١٤٠٠	١٤٣٥٦١	٤٨٧٥٢
جملة باب أول وثان وثالث ورابع	١٠٠٦٧٠٠	٧٢٩٦٥٦	٦٤٧٥٣٥

جدول رقم (٢)
أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا
٢ ـ (المركز القومى للبحوث)

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	١٣٠٠٢٠٠	١٠٣٧٦٠١	٩٨٣٩٠٩
باب ثان مصروفات جارية			
مستلزمات سلعية	٢٢٤٤٩٠	٢١٠٤٦٦	١٣٥٩٩٨
مستلزمات ضريبية	٥١٩٥٠	٤٠٣٩٥	٥٥٧٣٥
مصروفات تحويلية	١٩٦٦٠	١٨٥٦٢	١٦٦١٥
جملة الاستخدامات الجارية	٢٩٦٤٠٠	٢٦٩٤٢٣	٢٠٨٣٤٨
باب ثالث استخدامات رأسمالية			
استخدامات استثمارية	٢٣٠٠٠٠	٣٤٠٤٨٥	٢٢٣٨٠١
جملة الاستخدامات الجارية والرأسمالية	١٨٢٦٦٠٠	١٦٩٧٥٠٩	١٤١٥٩٥٨
من الباب الثانى خدمات أبحاث وتجارب			
	١٢٠٠٠	١٠٦١٣	٤٦٣٦

جدول رقم (٣)
أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا
٣ ــ (معاهد البحوث)

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	٣٥٨٤٠٠	٥٩٤٧٦٢	٥٦٠٩٣٧
باب ثان مصروفات جارية	٣٩٣٨٤	٧٧٤٦٥	٧٤٧١٠
	٤٠٨٦٧	٦٠٥٢٤	٥٢١٩١٥
	٢٥٦٩	٣٢٨١	٣٣١٣
	٨٢٨٠٠	١٤١٢٧٠	١٣٠٩٣٨
جملة الاستخدامات الجارية أول وثان	٤٤١٢٠٠	٧٣٦٠٣٢	٦٩١٨٧٥
باب ثالث مصروفات رأسمالية	٦٠٠٠٠	١١٤٩٠٣	٩٠٠٨٩
إجمالى باب أول وثان وثالث	٥٠١٢٠٠	٨٥٠٩٣٥	٧٨١٩٦٤

معاهد البحوث هى :

المعهد القومى للقياس والمعايرة ــ معهد علوم البحار والمصايد وفروعه ــ معهد الأرصاد ــ معهد الصحراء ــ معهد بحوث البناء ــ معهد البحوث الطبية .

جدول رقم (٤)
قطاع الاسكان والتشييد
معهد بحوث البنـــاء

	عام ١٩٧٣ فقط	
باب أول أجور	٩١٠٠٠	
باب ثان مصروفات جارية	ـــــــ	
مستلزمات سلعية	٩٠٠٠	
مستلزمات ضريبية	٣٥٠٠	
جملة	١٢٥٠٠	
جملة أول وثان	١٠٣٥٠٠	
باب ثالث استخدامات رأسمالية		
استخدامات استثمارية	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
جملة باب أول وثان وثالث	٢٠٣٥٠٠	

جدول رقم (٥)

معهد ناصر للبحوث والعلاج

	١٩٧٣	١٩٧١
باب أول أجور	٩٦٦٠٠	١٠٠٠٠٠
باب ثان المصروفات الجارية		
مستلزمات سلعية	١٨١١٠	٢٥٠٥٠
مستلزمات ضريبية	٥٩٥٠	١٤٦٥٠
مصروفات تحويلية جارية	٩٤٠	٣٠٠
جملة باب ثان	٢٥٠٠	٤٠٠٠٠
جملة باب أول وثان	١٢١٦٠٠	١٤٠٠٠٠
باب ثالث استخدمات رأسمالية		
استخدامات استثمارية	٧٠٠٠٠٠	٧٤٥٠٠٠

حول الإدارة فى الإسلام

د. محمد عبد المنعم خميس

لعل من أكثر الحقائق التاريخية التى تثير فى النفس مزيجا من الدهشة والعجب ذلك التقدم البارز فى الفكر الادارى وتطبيقاته فى صدر الاسلام .. ان هذه الدعوة التى قامت فى مجتمع كافر ظالم متخلف قد نجحت فى ارساء قواعد دولة فتية صلبة حققت المعجزات..وأمكن لهذه الدعوة أن تنتشر شرقا وغربا وشمالا وجنوبا . وأن تصبح أمة المسلمين هى أكبر الامم وأعظمها .. كيف كانت تدار مثل هذه الدولة فى ظل تخلف شديد فى وسائل الاتصال ؟ والى أى مدى ... ؟ هناك كثير من الأمثلة .. يجيب عليها هذا المقال الذى يحرره خصيصا لمجلة الادارة أستاذ متخصص جمع بين علم الادارة والتبحر فى علوم الدين .

من الثابت أن الادارة العلمية لم تعرف الا منذ النصف الثانى من القرن التاسع عشر عندما بدأ يظهر المجتمع الصناعى الذى نعيش فيه اليوم ، والذى هو بحق من سمات القرن العشرين ، بما يتميز به من تقدم تكنولوجى كبير . وكانت الادارة قبل ذلك تعتمد على الصفات الذاتية والملكات الشخصية للحاكم أو القائد . فكان ينظر الى الادارة كفن من الفنون لها مظاهرها التى تدل عليها ، وتوصف عهود الحكام بها . وكانت المقارنة بين عصر وعصر تقوم على مقدار الأثر الذى يخلفه الحاكم فى عصره ، حتى أنها كانت توصف بأنها « حرفة منفصلة عن المعرفة والخبرة الفنية » .

د. محمد عبد المنعم خميس
رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الرقابة الادارية مفهومها وابعادها » نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث / المجلد الخامس .

ولم تخرج الادارة فى صدر الاسلام عن مفهومها فى ذلك الوقت ، فلم يكن لها مبادىء علمية معروفة ، وانما كانت تعتمد على المهارة البشرية ، وحسن تقدير الأمور ، ومع ذلك فان الفكر الادارى فى الاسلام كان يستند الى توجيهات القرآن الكريم والسنة الشريفة . ويقوم على القيم الانسانية التى ساد تطبيقها فى صدر الاسلام . هذه القيم التى يباهى بها الفكر الادارى المعاصر ، كأحدث ما وصلت اليه اتجاهاته ، ولم يصل بعد الى ما وصل اليه الاسلام فى هذا المجال علما وتطبيقا .

واذا كان الفكر الادارى يمثل المبادىء والنظريات التى تحكم الادارة ، سواء كانت هذه الادارة تكوينا للسياسة أو انجازا لها.وما تشتمل عليه من عناصر ووظائف ، فان الفكر الادارى الاسلامى يمتد بالضرورة الى سائر المجالات الادارية بمفاهيمها المختلفة ، وبوجه خاص المفهوم الاجتماعى الذى يتمثل فى العلاقات الانسانية التى تعنى بتأكيد القيم الانسانية فى الادارة ، وهو ما يحاول علماء الادارة المحدثون أن يأخذوا به كمدخل جديد فى الادارة الحديثة .

واذا كانت الادارة تعنى تنظيم النشاط البشرى الجماعى تنظيما يعمل على ادارة شئون الناس وخدمتهم لتحقيق الأهداف ، سواء كانت أهدافا اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ، فهى تتطلب اعدادا مسبقا للنشاط الذى تمارس فيه وظيفتها ، وهو ما يعبر عنه « بالتخطيط » بما يشتمل عليه من تحديد للأهداف تحديدا واضحا ، وتقدير الاحتياجات وحصر الامكانيات البشرية والمادية المتاحة والتنسيق بينها ، ثم متابعة التنفيذ ورقابته للتعرف على أوجه الاختلاف والكشف عن الانحرافات واصلاحها ووضع الضوابط التى تمنع تكرارحدوثها مستقبلا.وقد تتخذ هذه الرقابةصورة المراجعة أو الاشراف . كما قد تكون مباشرتها داخليا أو عن طريق أجهزة خارجية ، وسواء كانت متابعة للأعمال أو رقابة على تصرفات الأفراد أثناء قيامهم بالعمل . لذلك فان وظائف الادارة تختلف بين التكوين والانجاز ، ويمكن وضعها فى اطار ما يسمى بالعملية الادارية . وهذه الوظائف هى ــ التخطيط ــ التنظيم ــ التوظيف (تكوين وتنمية الأفراد) ــ التوجيه ــ الرقابة والمتابعة .

ولم تكن هذه الوظائف بمسمياتها الحديثة معروفة فى الاسلام ، الا أنها كانت تستخدم فى ممارسة العمل ، فكان الحاكم يستخدم أحدث ما وصلت اليه الادارة الحديثة من مبادىء علمية ، ولو لم يسبق له دراستها كعلم . ولم يجهد نفسه فى استنباط مبادىء يسير عليها أو يلزم نفسه أو غيره بها ، بل كان يعتمد على قدرته فى تكييف معرفته للأمور فى ايجاد الحلول المناسبة لكل ما يقابله فى عمله من عقبات ومشكلات يحكمه فى ذلك القرآن الكريم والسنة الشريفة ، فكان كثيرا ما يصيب ، وقليلا ما يخطىء .

وان كان من خلاف بين الادارة فى الاسلام والادارة الحديثة ، فان هذا الخلاف يكاد ينحصر فى أنه لم يكن معروفا فى صدر الاسلام الا نوع واحد من الادارة ، هو الادارة التى تتصل بنشاط الدولة وبسياستها العامة فى ممارستها سلطاتها المختلفة ، وهو ما يسمى بلغة العصر « الادارة العامة » ، ويرجع السبب فى ذلك الى عوامل مختلفة صاحبت الدعوة الاسلامية منذ نشأتها :

فأولا : كانت الدعوة الاسلامية فى بدايتها دعوة دينية تدعو الى التوحيد ، وترك عبادة الأوثان وكان القرآن الكريم والسنة الشريفة المصدرين الأساسيين فى التشريع . فالقرآن ينزل على الرسول تباعا بما يحقق تطوير سلوك الناس « ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

وثانيا : كما لم يكن معروفا من الأنشطة الاقتصادية فى ذلك الوقت الا النشاط التجارى الضيق ، فقد اقتصر على المشروعات الفردية وفى قليل من الحالات على ما يشبه شركات المحاصة لاستيراد وتصدير السلع من اليمن والشام واليهما كما فى رحلتين اثنتين ورد ذكرهما فى القرآن الكريم « لايلاف قريش ايلافهم ، رحلة الشتاء والصيف » .

وثالثا : ولم يكن معروفا من الصناعات الا الصناعات اليدوية كصناعة أدوات الحرب ومعداته ، وبعض الصناعات الحرفية التى تقوم على المواد الأولية التى يتم انتاجها محليا . كما لم يكن يوجد مجتمع صناعى يحتاج الى تنظيم وادارة وانما كان مجتمعا متواضعا يعتمد على أصحاب الحرف الذين كانوا ينتجون لاستهلاكهم الشخصى وتبادل السلع فيما بينهم فى الأسواق المحلية وتقديم الخدمات كل تبع تخصصه .

ورابعا : وحيث توجد المياه كان العرب يباشرون رعى وتربية الأغنام والابل وغيرها من الأنعام وكلها من الحيوانات التى تتحمل أن تعيش فى الصحراء حيث يستخدم بعضها كوسيلة للنقل والانتقال ، كما يستفاد من جلودها وأوبارها فى صناعة الملابس وبعض أدوات الحرب . أما لحومها والبانها فتستخدم كطعام أساسى للأهالى . وكانت هذه الانعام تمثل الثروة الحيوانية للجزيرة العربية فى ذلك الوقت .

وخامسا : اقتصر الانتاج الزراعى على الأبلاح التى كانت تصنع تمرا وبعض المزروعات التى تناسب طبيعة الأرض والجو .

ولذلك استأثرت التجارة باهتمام القرآن والسنة فى تنظيم المعاملات ومنع احتكار الأقوات، ومحاربة الغش فى المعاملات ، وتحريم الربا ، وتحديد علاقة الفرد بالناس . وتنظيم البيع والشراء الى غير ذلك من الأمور مما سنتعرض له تباعا .

ونخلص مما سبق الى أن ادارة الأعمال بمفهومها الحديث لم تكن معروفة فى صدر الاسلام، ذلك أن ادارة الأعمال كانت وليدة للتقدم الفنى ، وكبر حجم المشروعات ، وضرورة الاستفادة من نظام الانتاج الكبير ، وما يتبع ذلك من زيادة حجم الأموال المستثمرة لمواجهة تلك التوسعات . ولما عجزت الموارد الفردية عن مقابلة احتياجات هذا التوسع ، ظهرت شركات المساهمة ، وبذلك انفصلت الوظيفة الادارية فى هذه الشركات عن أصحاب رؤوس الأموال ، وأصبح المساهمون مجرد مستثمرين ينحصر اهتمامهم فى مقدار ما يحصلون عليه من ربح — وبالنظر الى عدم وجود كل هذه المقومات فى صدر الاسلام فقد اقتصرت الادارة على الادارة العامة التى تقوم على تنفيذ السياسة العامة للدولة .

والادارة كمفهوم مجرد تسعى دائما الى تحقيق هدف معين . فعن طريقها ، وبواسطتها تتحقق الأفكار والآمال الى واقع ملموس . فهناك الفكرة وهناك الهدف . والادارة هى مجموع العمليات والاجراءات التى يتم بواسطتها الربط بين الفكرة والهدف بأحسن الطرق فى حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة .

والادارة العامة هى مزيج من القوانين واللوائح والتطبيقات والعلاقات السائدة فى الدولة فى وقت ما بقصد تحقيق هدف معين . ومن هنا يكون الاختلاف بين الدول فى وضع القوانين والقواعد التى تحكم العمل فى كل منها ، تنفيذا لما تضعه من سياسات ، اذ ما يصلح لدولة قد لا يصلح لأخرى . كما أن ما يصلح فى وقت معين قد لا يصلح لوقت آخر .

فاذا كان الله سبحانه وتعالى هو صانع هذه القوانين ، كأحسن ما يكون التشريع الادارى من تخطيط وتنظيم ورقابة . واذا كان رسوله الكريم هو الذى يقوم على تطبيق هذه القوانين ، ومن بعده الخلفاء الراشدون فى أمانة وصدق وعزيمة وصبر ، فهم القدوة الطيبة والأسوة الحسنة .

فليس من شك أن ما ساد تلك العصور من حكم وادارة جعلها عصورا ذهبية ، فما ضل من حكم بالقرآن ، ولا خاب من استرشد بالسنة .

مصادر الفكر الادارى فى الاسلام

القرآن الكريم هو المصدر الرئيسى للفكر الاسلامى عامة . فكان الرسول يتلو على الناس ما يتلقاه من ربه ، شارحا لهم معانيه ومقاصده يدعوهم الى الايمان ويطالبهم باتباع أحكامه .

وكانت الرسالة فى أولها كما ذكرنا دعوة الى التوحيد ، فآمن بها من آمن ممن شرح الله بالايمان صدره ، وكفر بها من كفر دفاعا عن معتقداتهم التى ورثوها عن آبائهم ويأبون التخلى عنها « واذا قيل لهم اتبعوا ما انزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعقلون شيئا ولا يهتدون » وكان كتاب الله هو

الحكم بين الناس فيما يختلفون فيه « وما اختلف فيه الا الذين أوتوه من بعد ما جاءتهم البينات بغيا بينهم ، فهدى الله الذين آمنوا لما اختلفوا فيه من الحق باذنه والله يهدى من يشاء الى صراط مستقيم » .

ثم كان أن أخذ الاسلام فى الانتشار ، فزاد حقد الكفار ، مما أدى الى محاربة الرسول ومن أسلم معه فأمر الله رسوله بمحاربة الكفار حتى يكون الدين لله . ومن هنا كانت الادارة فى بداية الدعوة ادارة حروب وضع قواعدها الله سبحانه وتعالى بما كان ينزله على رسوله من آيات فى القتال ، وكان الرسول صلوات الله عليه يصدع بما يؤمر به ويلتزم العمل بما نزل عليه . وليس معنى هذا انه لم يكن صلوات الله عليه الا مبلغا من ربه فى كل شىء ، فلا يتكلم ولا يفعل الا بما يوحى به اليه . هناك أمور تتصل بالتشريع وبسياسة الدولة وبالحكم بين الناس . فهذه كلها مردها الى الله . يلتزم الرسول بنصوصها فيما جاء منها مفصلا ويفسر ما جاء منها مجملا . أما الأمور التى لا تتصل بما سبق مما يثور فى المعاملات فى شئون الحياة فالرسول يقضى فيها بوصفه بشرا يجوز عليه ما يجوز على باقى البشر . وقد أكد القرآن هذا المعنى فى أكثر من آية ، من ذلك قوله تعالى « قل سبحان ربى هل كنت الا بشرا رسولا » ويقول « قل انما أنا بشر مثلكم يوحى الى انما الهكم اله واحد » .

والسنة الشريفة هى المصدر الثانى للفكر الاسلامى وتأتى بعد القرآن مباشرة ، ويمكن تشبيهها مجازا باللائحة التنفيذية أو المذكرة التفسيرية للقرآن الكريم . اذ كان الرسول صلوات الله عليه يحكم بين الناس فى ضوء ما يوحى اليه من وحى متلو وهو القرآن الكريم ووحى غير متلو ، وهو السنة التشريعية وبذلك ينحصر اجتهاده فى تطبيق الأحكام التشريعية فيما يعرض له من قضايا أو منازعات ، ويشير الى ذلك القرآن الكريم فيقول « انا أنزلنا اليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله » .

أما بعد وفاة الرسول عليه السلام فقد واجه الصحابة من بعده المرحلة الأولى من الاجتهاد ، حيث جدت أمور فى بعضها نصوص وفى غيرها لا توجد نصوص فكان علاجهم لها علاجا سليما حكيما فى ضوء أحكام الكتاب والسنة . ومن هنا ظهر المصدر الثالث من مصادر الفكر الاسلامى ، **وهو الاجماع** وهو يعنى اجماع المجتهدين من أئمة المسلمين (ممن تتوافر فيهم شروط الاجتهاد) على رأى معين فى أمر من الأمور لم يسبق وقوعه فى عهد الرسول بشرط ألا يخالف نصا قرآنيا ولا يتعارض مع سنة تشريعية قولا أو فعلا ، فليس من الاجماع اتفاق غير المجتهدين من عامة الناس على حكم شرعى ولا اجماع طائفة من المجتهدين ، وان كثروا على حكم شرعى . كذلك فليس من الاجماع اتفاق العلماء على حكم عقلى (قدم العالم مثلا — أو ما كان يقال من أن الذرة غير قابلة للانقسام) وليس ضروريا فى تحقيق الاجماع اتفاق المجتهدين فى كل العصور على حكم شرعى معين ، اذ يكفى اتفاق المجتهدين فى عصر من العصور على حكم معين حتى يصبح ملزما لما بعده من العصور . والا اذا أخذنا بهذا الشرط لما تحقق الاجماع الى يوم القيامة .

ومن الطبيعى أن الاجماع بهذا المفهوم قد انقضى عهده بانقضاء عهد الصحابة حيث كان عدد المجتهدين من أئمة المسلمين قليلا ، كما كانوا جميعهم معروفين بالاسم ، وكان جمعهم أمرا ميسورا . أما بعد ذلك فقد أصبح من المتعذر التعرف على المجتهدين المسلمين فى البلاد الاسلامية . كما أصبح من المتعذر جمعهم فى مكان واحد . وأخيرا فانه بفرض امكان معرفتهم وجمعهم فان اجماعهم على رأى موحد فى أمر من الأمور أمر يستحيل تحقيقه بعد أن انتشر الاسلام فى جميع أنحاء العالم واختلاف نظر الحكم فيه وبالصورة التى هو عليها الآن . ومع ذلك فان ما صدر من أحكام فى ظل الاجماع يظل مصدرا من مصادر الفكر الاسلامى يعمل به ولا يجوز الخروج عليه .

ومع تتابع العصور ، واختلاف الظروف ،

ظهرت مصادر أخرى اهمها القياس والمصلحة والعرف والاستحسان . وكلها مصادر مبنية على الرأى ويجوز الأخذ بها حتى توافر فيها شرط الاسناد الى القرآن الكريم والسنة الشريفة ، وعدم مخالفتها لأيهما أو تعارضها مع أى منهما . وبذلك يمكن تحديد مصادر الفكر الاسلامى فى ثلاثة مصادر : القرآن — السنة — الرأى .

يقول الله تعالى « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله ، وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم . فان تنازعتم فى شىء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا » .

فطاعة الله فى اتباع القرآن ، وطاعة الرسول فى الالتزام بسنته . وطاعة أولى الأمر فى الأخذ باجماع المجتهدين منهم بعد الرجوع الى القرآن والسنة لاستنباط حكم السببية . وهذا ما عولت عليه فى هذا البحث .

التخطيط فى الاسلام

يعتبر التخطيط اهم وظائف الادارة لما يشتمل عليه من تحديد للهدف الذى يمثل الجانب الفكرى للعمل السابق على انجازه . ووظيفة التخطيط هى وضع حلول لما قد ينشأ من مشكلات . والهدف من التخطيط هو ايجاد أساس للعمل الهادف لانجاز بعض الأغراض .

والتخطيط هو أولى المراحل الادارية . وهو الذى على هديه ووفقا لأبعاده يتم تنفيذ كل وظائف الادارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، ذلك أن التخطيط يعتمد أساسا على جمع الحقائق والمعلومات والاحصاءات والبيانات وتحليلها ثم ترتيب خطوات السير فى المستقبل على هدى من الدراسة والتحليل .

ويرتبط التخطيط فى الادارة العامة بالفلسفة التى يؤمن بها المجتمع . فهى التى تحدد نطاق الادارة الحكومية والمجالات التى تنشط فيها الادارة الحكومية والأهداف التى تسعى الى تحقيقها ، ويكون التخطيط فى حدود هذا النطاق وتحقيق هذه الأهداف .

ولقد كان المجتمع الاسلامى فى بداية نشأته مجتمعا صغيرا فلسفته الدعوة الى عبادة الله الواحد الأحد ، وترك عبادة الأوثان . وفلسفته الاجتماعية التوحيد والقضاء على العادات الجاهلية . وادارة هذا المجتمع وقيادته موكول بها الى الرسول الكريم صلوات الله عليه بتكليف من الله سبحانه وتعالى .

والخطة هى برنامج عمل زمنى تترجم فيه السياسات العامة الى مجموعة من الأهداف . فالسياسة تحدد الاتجاه الرئيسى للمستقبل ، ثم تتحول هذه السياسات الى أهداف فرعية فى صورة برامج عمل زمنية . لذلك فان استقرار السياسة يؤثر بالضرورة على مدى استقرار الخطة .

والتاريخ الاسلامى يشتمل على العديد من صور التخطيط فى مختلف عصوره ويدخل فى مختلف انشطة الدولة . فالله سبحانه وتعالى هو الذى يضع السياسة العامة ، والرسول الكريم هو الذى يقوم بالتنفيذ فيضع البرامج ويستشير أصحابه فيها ، ويستمع الى ملاحظاتهم ، سواء عند وضع البرامج أو فى أثناء التنفيذ .

والاسلام يرى فى وحدة الهدف أساس تماسك الجماعة وترابطها ، فالله تعالى يقول « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا » كما يطالب الاسلام بالحيطة لشتى الظروف والملابسات . فالله تعالى يقول « واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل » وسنتناول فيما يلى بعض أنواع التخطيط الذى كان معمولا به فى الاسلام .

١ — التخطيط للحروب :

كان التخطيط للحروب فى صدر الاسلام تخطيطا علميا ، يستند على المبادىء العلمية كأحسن ما يكون التخطيط .

فمن حيث تحديد الأهداف فالله تعالى يقول : « وقاتلوا فى سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا، ان الله لا يحب المعتدين » ويقول « وقاتلوهم حتى لا تكون فتنة ويكون الدين كله لله » وواضح بما لا يدعو مجالا للشك أن الهدف الرئيسى من الحروب فى الاسلام « القتال فى سبيل الله » وما يترتب على ذلك من أهداف أخرى « منع الفتنة — وأن يكون الدين كله لله » .

ثم بين سبحانه طريق الاستعداد للحرب فى قوله تعالى « وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل » ثم ترك لرسوله الكريم صلوات الله عليه حرية الاعداد حتى يتصرف فى مرونة تبعا للملابسات والظروف التى تصاحب كل حرب وكل موقعة . وهذا الاستعداد يقتضى بالضرورة حصر الامكانيات وتقدير الاحتياجات المادية والبشرية ، والتنسيق بينها حتى تكون الغلبة للمسلمين . أما نوع الاستعداد وحجم القوة والعتاد وشكلها ، وتحديد موعد البدء بالحرب ، الى غير ذلك من الأمور التى تستدعيها الحروب ، فتقديرها كلها للرسول الكريم . والرسول لا ينفرد باتخاذ القرار ، وانما يرجع لأصحابه فيشاورهم فى الأمر ، ويأخذ برأيهم .

ومرة أخرى نرى القرآن الكريم يضع الاحتمالات والحلول المناسبة . فحذر المسلمين من مكر وخداع المشركين والكفار ، فضرب لهم مثلا ، ووضع له الحل المناسب حتى يحتاطوا لكل أمر يتوقعونه ، ويتضح ذلك فى قوله تعالى موجها الحديث الى الرسول صلوات الله عليه « واذا كنت فيهم فأقمت الصلاة فلتقم طائفة منهم معك ، وليأخذوا أسلحتهم ، فاذا سجدوا فليكونوا من ورائكم ، ولتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك وليأخذوا حذرهم وأسلحتهم » .

٢ — التخطيط للهجرة :

تعتبر هجرة الرسول صلوات الله عليه من مكة الى المدينة تخطيطا على أعلى مستوى . فما كاد الرسول يفكر فى الهجرة حتى خطط لها ، ووضع من السياسات والبرامج الزمنية ما يضمن تحقيق أهدافها وانتظر حتى يأذن الله له بها . وهذا يعنى صدور القرار السياسى بالتنفيذ ممن يملك حق اصداره ، وهو الله سبحانه وتعالى ، ومن أحسن من الله صنعا .

بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم بالاتصال بأهل المدينة والالتقاء بهم فى موسم الحج وعرض عليهم الاسلام ، فبايعه منهم من أسلم من أهل المدينة فى بيعتى العقبة الأولى والثانية على أن ينصروه وأن يدافعوا عنه وما كاد ينتهى موسم الحج حتى بعث اليهم من يعلمهم القرآن ، ويفقههم فى الدين فقويت بذلك الروابط بين أهل مكة وأهل المدينة .

فلما اذن الله له بالهجرة بدأ الرسول صلوات الله عليه ، فرخص فى الهجرة لأصحابه ، ولم يستبق منهم الا أبا بكر وعلى بن أبى طالب رضى الله عنهما — الأول لمصاحبته فى مسيرته ، والثانى لينام فى فراشه بعد أن يغادر الرسول بيته تضليلا للكفار — وليرد ما كان لدى الرسول من أمانات الى أصحابها . ولما حدد الرسول صلوات الله عليه موعد الهجرة كتم أمره عن الناس ، حتى لا يتسرب النبأ الى الأعداء فيتربصون به وبصاحبيه . ثم وضع برنامجا دقيقا ومتكاملا ، فلم يترك أى احتمال الا حسب له كل حساب ، فاستبقى عليا فى فراشه كما ذكرنا حتى اذا ما فطن الكفار الى هجرته وفكروا فى اقتحام البيت لمنعه من الهجرة . وقد صدق تنبؤ الرسول اذ ما كاد الكفار يصلون الى بيته بعد ما علموا بالهجرة حتى اقتحم أحدهم البيت فلم يجد الرسول ووجد عليا ينام فى فراشه .

كما اختار الرسول صلوات الله عليه أبا بكر رضى الله عنه ليرافقه فى السفر حتى يتعاونا فى التغلب على مضايقات الطريق . كما اختار عبد الله بن أريقط ليأتيهما بالرواحل عند الغار ، وليدلهما على الطريق لما له من خبرة به . وكان عبد الله ممن تتوافر فيهم الأمانة المطلقة وكتمان السر . واختار صلوات الله عليه أسماء بنت

أبى بكر لتحمل اليهما الطعام ولقضاء حاجاتهما مدة اقامتهما بالغار . كما اختار أخاها عبد الله ابن أبى بكر لينقل اليهما أخبار قريش أولا بأول .

ولم يفته صلوات الله عليه احتمال متابعة الكفار لأسماء أو لعبد الله ــ كما لم يفته احتمال اقتفاء الكفار آثار أقدام الرسول وأبى بكر ، فاختار ابن فهيرة راعى غنم أبى بكر وممن يوثق بهم ويعتمد عليهم ليسير خلف الرسول وأبى بكر فى الطريق الذى يسلكانه فيزيل آثار أقدامهما ــ كذلك ليزيل آثار أقدام أسماء وعبد الله فى كل مرة يذهب أحدهما الى الغار أو يعود منه لكثرة ترددهما عليه . وبذلك نجحت الخطة وحققت أهدافها بالكامل ، ووصل الرسول وصاحبه الى المدينة .

٣ ــ التخطيط الاقتصادى :

حقيقة لم يكن هناك تخطيط اقتصادى فى صدر الاسلام للأسباب التى سبق ذكرها ، ولكن الله سبحانه وتعالى ضرب مثلا فى قصة يوسف عليه السلام للتخطيط الاقتصادى طويل الأمد فيما رواه القرآن من تأويله رؤيا فرعون مصر . فقد رأى فرعون مصر مناما أوله له يوسف عليه السلام بما علمه من تأويل الأحاديث « رب قد آتيتنى من الملك وعلمتنى من تأويل الأحاديث ، فاطر السموات والأرض ، أنت وليى فى الدنيا والآخرة ، توفنى مسلما وألحقنى بالصالحين » .

ومضمون هذه الرؤيا أن البلاد يمر عليها سبع سنين يزيد فيها الانتاج الزراعى بما يفيض على حاجتها ، ثم يعقبها سبع عجاف يقل فيها الزرع ، ويندر الحب ثم يأتى بعد ذلك عام يكثر فيه المطر ، وينبت الزرع ويزيد المحصول . « وقال الملك انى أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف . وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات . يا أيها الملأ افتونى فى رؤياى ان كنتم للرؤيا تعبرون » .

ويضع يوسف عليه السلام الخطة السليمة لتجنيب البلاد خطر القحط . ويصور الله سبحانه وتعالى ذلك فى قوله « قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله الا قليلا مما تأكلون . ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون » .

فلما علم الملك بأمر يوسف قربه منه « فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين أمين » فقال « اجعلنى على خزائن الأرض ، انى حفيظ عليم » .

وهكذا علم يوسف ما سيكون من أمر السنوات العجاف ، فأمر أن يستمر الناس فى الزراعة فى دأب ، وأن يتركوا الحصاد فى سنابله حتى لا يفسد فلا يأخذوا منه الا بما يكفى حاجاتهم سنة بعد سنة ثم يخبئوا ما يتبقى حتى مرت السنوات العجاف وبدأ الغيث (المطر) فى الهطول ، فأخذ الناس يزرعون ويحصدون ويعصرون الحب .

وبذلك تمكن يوسف بفطرته من وضع خطة لمدة سبع سنوات عادت بعدها الأمور الى مجراها الطبيعى . وكان فى وجوده على خزائن الأرض ما مكنه من متابعة تنفيذ الخطة ورقابتها .

٤ ــ تخطيط الحياة فى المدينة :

ما كاد الرسول صلوات الله عليه يستقر فى المدينة حتى أخذ يفكر فى هذا المجتمع الجديد الذى يجمع بين المهاجرين والأنصار من جهة وبين المسلمين وغير المسلمين من جهة أخرى ــ وبناء الانسان الجديد بما يحفظ على الجميع قيمهم الدينية والخلقية والوطنية والقومية . فخطط بحكمته هذا المجتمع ووضع الأسس التى يقوم عليها بناؤه ، ووصل ببصيرته النفاذة الى أن أساس الادارة الرشيدة تتوقف على مدى ما للعلاقات العامة من تأثير فى أفراد أى مجتمع

فأقام أول مجتمع أسلامى على أسس ثلاثة من العلاقات .

علاقة الناس بالله : وأساسها كتاب الله وسنة رسوله بما يشتمل عليه من قيم روحية يجتمع الناس من حولها ويتصرفون فى حدودها ، ويلتزمون فى معاملاتهم بتعاليمها . فبدأ صلوات الله عليه ببناء المسجد النبوى ليكون ملتقى المسلمين يقيمون فيه شعائرهم ويتعلمون فيه القرآن . وبذلك أصبح مقرا للحكم ودارا للشورى ومدرسة للعلم ومركزا للقضاء .

علاقة المسلمين بعضهم ببعض : وأول ما قام به الرسول صلوات الله عليه أن آخى بين المهاجرين من مكة والأنصار أهل المدينة « فالناس سواسية كأسنان المشط ، لا فضل لأحمر على أبيض ولا لعربى على عجمى » وقد تمكن الرسول بذلك من خلق روح التعاون بين الناس وسادت الطمأنينة — وقضى رسول الله بذلك أيضا على الأنانية وحب الذات ، كما قضى على الكثير من عادات الجاهلية القبيحة والتقاليد المجوجة البالية وعلت المصلحة العامة على أى اعتبار . ولقد وصف الله سبحانه وتعالى الأنصار الذين اندمجوا فى المهاجرين فأحسنوا وفادتهم وتعاونوا معهم اخوانا لهم فى الدين فقال « والذين تبوأوا الدار والايمان من قبلهم يحبون من هاجر اليهم ولايجدون فى صدورهم حاجة مما أوتوا ، ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة » .

علاقة المسلمين بغير المسلمين : واستكمالا للوحدة السياسية وضع صلوات الله عليه تخطيطا سياسيا هدفه ادخال الطمأنينة فى نفوس غير المسلمين من أهل المدينة ، فعقد معهم المعاهدات التى تضمن لهم حرية العقيدة ، ونصرة المظلوم ، وحماية الجار ، ورعاية الحقوق الخاصة والعامة ، وحرية الرأى ، وحرمة الحياة والمال ، وتحريم الجريمة ، فكانت بحق فتحا جديدا فى الحياة السياسية والمدنية فى العالم وقتذاك .

التنظيم

يوصف التنظيم بأنه الأداة التى بها تستطيع الادارة أن تنفذ سياستها ، فهو الهيكل العام الذى تعمل فى دائرته أية مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين — فالتنظيم بهذا الوصف يعبر عن الاختصاصات والوظائف المختلفة ، كما تظهر فى خرائط وأدلة التنظيم الادارى مع عدم اغفال الدور الذى يلعبه القائد المنظم .

وهذه المبادىء كان معمولا بها على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده فى بساطة ويسر ودون تقيد بمسميات لفظية استحدثتها الادارة العلمية الحديثة والتى لا تخرج فى جملتها ، عما كان متبعا فى الاسلام ، بل لعل الاسلام كان قد سبقها فى هذا المضمار وعنه أخذت الكثير من الأنظمة مع تغيير فى مسمياتها .

والتنظيم يشتمل فى جانبه الرسمى على السلطات المختلفة ، وفى جانبه غير الرسمى على ما يكون بين الأفراد فى التنظيم الواحد من علاقات اجتماعية تحكمها تعاليم الدين الحنيف وسماحته، لا فرق فى ذلك بين العلاقات الايجابية التى يكون منشأها الصداقة أو صلة القرابة أو النسب . والعلاقات السلبية التى يكون منشؤها الحقد والحسد والكراهية .

وسنتناول فى ايجاز بعض مبادىء التنظيم وأسسه .

أولا — الهيكل التنظيمى :

أخذ الاسلام منذ بدايته بمبدأ التدرج الرئاسى، فكان الرسول على رأس الدولة يعاونه من كان يختارهم من الأولين من المسلمين يشاورهم فى الأمر ، ويعهد الى كل بأعمال قد تكون مؤقتة ، وقد تستمر لبعض الوقت ولكنها لم يكن لها صفة الدوام ، اذ كانت تتغير بتغير الظروف . (اعادة التنظيم) .

ويستند هذا التدرج الى تدرج الأعمال وتفاوتها ، وفى ذلك يقول الله تعالى « ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات » ويقول « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون » ويقول « ونرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم » ويقول عز من قائل « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير » .

القيادة : والاسلام يأخذ بمبدأ القيادة ، ويحتم اتباعه ، بل لعله أول من عين الحد الادنى الذى تستوجبه القيادة حتى لا يستبد كل فرد برأيه أو يتصرف تبعا لهواه . يقول الرسول صلى الله عليه وسلم « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم » ويقول « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحدهم » كما أوجب الامامة فى الصلاة وتنصيب الولاة والحكام . والقيادة فى الاسلام ليست قيادة تسلطية ولا هى قيادة متراخية بل قيادة وسط فلا تنفرد باتخاذ القرارات ولا تتركها للحكام دون مشاورة . فالشورى الزامية فى الاسلام من حيث المبدأ وفى التطبيق ، فالزم الاسلام ان يصدر القرار وفقا لما ينتهى اليه رأى الجماعة . يقول الله تعالى « فبما رحمة من الله لنت لهم . ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين » .

مقومات القيادة وواجباتها :

بجانب المشاورة التى أوجبها الاسلام ، والزم العمل بما تنتهى اليه من رأى ، اهتم الاسلام بتفضيل مقومات القيادة وواجباتها واهمها :

(أ) القدوة الحسنة : فمن واجب القائد أن يكون قدوة حسنة لغيره ممن يعملون معه ، سواء فى قوله أو عمله أو سلوكه . يقول الله تعالى « لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا » .

(ب) العدالة : وهذه شرط اساسى فى القيادة. عدالة فى المعاملة ، وعدالة فى توزيع العمل ، وعدالة فى الجزاء . يقول الله تعالى « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها ، واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » ويقول « فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا » ويقول « ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى » .

(جـ) الحرص على مصالح المسلمين : وهذا يعنى أن يفضل المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ، فلا يأتى أمرا فيه اضرار بالمسلمين ، بليحرص كل الحرص على ما فيه مصلحتهم . يقول الله تعالى « لقد جاءكم رسول من أنفسكم ، عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم » ويقول صلى الله عليه وسلم « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

(د) الخلق الحسن : ويشمل اسداء النصح والرحمة والرأفة ، والمجادلة بالحسنى ، وعدم الاستبداد بالرأى . يقول الله تعالى « وانك لعلى خلق عظيم » ويقول « واخفض جناحك لمن تبعك من المؤمنين » ويقول « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ، وجادلهم بالتى هى أحسن » .

وهذه المقومات والواجبات التى يستلزمها الاسلام فى القيادة يقابلها حق الطاعة يلتزم بها الناس ، فمن لزم الطاعة وجبت رعايته — يقول صلى الله عليه وسلم « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عبد حبشى رأسه زبيبة » ويقول « كانت بنو اسرائيل تسوسهم الانبياء كلما هلك نبى خلفه نبى ، وانه لا نبى بعدى ، وسيكون خلفاء فيكثرون — قالوا فما تأمرنا — قال — بيعة الأول فالأول ثم أعطوهم حقهم فان الله سائلهم عما استرعاهم » .

ولقد حظيت القيادة الادارية باهتمام كبير منذ بداية الاسلام ، وعلى مدى عصوره المختلفة ، من ذلك ما كتبه الامام علي رضى الله عنه الى

الأشتر النخعى عندما ولاه على مصر فيقول « أنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك ، فانك الا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ، ومن خاصمه الله أدحض حجته ، وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب . وليكن أحب الأمور اليك أوسطها فى الحق ، وأعمها فى العدل ، وأجمعها لرضا الرعية . ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء ، فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لأهل الاساءة على الاساءة . والزم كلا منهم ما ألزم نفسه » .

الوظائف الاستشارية :

وتختص بتقديم النصح والتوصيات والمقترحات. واذا كانت الادارة الحديثة قد أبرزت أهمية هذه الوظائف ، فان القرآن الكريم قد ألزم المسلمين بها فأمر رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم ان يستشير فى كل أمر قبل البت فيه . فمبدأ الشورى فى الاسلام مبدأ الزامى وايجابى . يقول الله تعالى « وشاورهم فى الأمر » ويقول « وأمرهم شورى بينهم » .

وكان الرسول يلتزم بالشورى فى ادارته لشئون الدولة ، فيستشير أولى الرأى والخبرة من أصحابه فى كل أمر من أمور الدولة سياسية أو اقتصادية أو حربية أو ادارية ، وكثيرا ما كان ينزل على رأى من يستشيرهم ، ولو خالفوا رأيه ، ما لم ينزل عليه الوحى بغير ذلك .

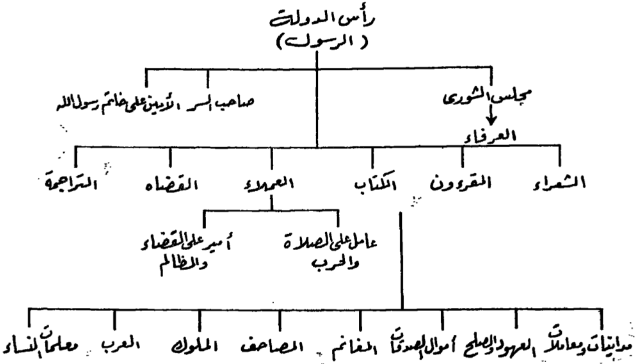
ولقد أنشأ الرسول صلوات الله عليه مجلسا للشورى يتكون من أربعة عشر نقيبا (ضمينا) يختارهم من بين أهل الرأى والبصيرة ، ومن يشهد لهم بالعقل والفضل ، وأبانوا قوة ايمان وكفاية فى بث دعوة الاسلام . وكان هذا المجلس يشمل جمع التخصصات عملا بقول الله سبحانه وتعالى « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون ». وكان اختيارهم مناصفة بين الأنصار والمهاجرين حتى يكون الرأى عاما يقبله الأنصار والمهاجرون . وترجع تسميتهم بالنقباء لأنهم ضمنوا للرسول اسلام قومهم . وكان لكل نقيب عرفاء يساعدونه . كما كان بجانب ذلك موظفان أحدهما صاحب السر . وهو ما يقابل السكرتير الخاص فى الوقت الحالى — والثانى الأمين على خاتم الرسول . وهو ما يقابل حامل الاختام .

الادارة الوسطى :

وتعنى الوظائف الاشرافية التى تتلقى الأوامر من القيادة ثم تشرف على تنفيذها . وكان الرسول صلى الله عليه وسلم سباقا فى هذا المجال ، فقد دعا الى ضرورة قيام قيادة فى كل مجموعة يزيد عددها على اثنين ، مهما يكن عملها فقسم العمل الى ما نسميه بالمفهوم الحديث بالادارات . كما كان يرسل الجيش وعلى رأسه أمير وخليفة للأمير وخليفة للخليفة ، حتى اذا أصيب الأول بما يقعده عن مباشرة مهام القيادة تقدم خليفته حتى لا ترتبك الأعمال ويتنازع الأفراد أمورهم فيما بينهم .

الوظائف التنفيذية : وتتكون من الموظفين الذين يقومون بجميع الأعمال التنفيذية والكتابية ، وهى أدنى الوظائف فى التدرج . وكان اختيارهم تبعا لما يجيده كل منهم فكان هناك كتبة المداينات وكتبة أموال الصدقات وآخرون للمغانم وكتبة المصاحف.

وفيما يلى الخريطة التنظيمية على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم .



وهذا التنظيم تغير بالضرورة بعد عهد رسول الله بحيث يتناسب واتساع الدولة وزيادة وظائفها حتى أصبح فيما بعد يتكون من وزراء وأمراء وعمال .. كل منهم يشرف على وحدات ادارية فى تدرج هرمى كأحدث ما تكون عليه الادارة فى العصر الحالى .

ثانيا ــ ضوابط تنظيم العمل

لقد عنى الاسلام بتنظيم العمل وسن له من الضوابط ما يكفل حسن ادائه ــ فالعمل فى الاسلام فرض على كل قادر عليه ولم يعد سخرة موقوفا على الرقيق والعبيد وحدهم . يقول الله تعالى « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون » ويخاطب الله رسوله فيقول « فاذا فرغت فانصب » وفى الحديث الشريف « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » .

والاسلام يقدر العمل بوصفه مصدر القيمة الانسانية . فقيمة الانسان بعمله . فهو معيار التقويم وبذلك يقضى الاسلام على المحاباة الشخصية لقرابة أو نسب .

وكان ينظر الى الوظيفة عموما نظرة اسلامية تستمد مقوماتها من القرآن الكريم والسنة الشريفة تمجيدا للعمل وليس لأى معيار آخر . فالعمل شرف « ومن أحسن قولا ممن دعا الى الله وعمل صالحا » والعمل نعمة « ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلا يشكرون » والعمل مسئولية « ولتسألن عما كنتم تعملون » والعمل حق لا منة « الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجرهم غير ممنون » والعمل على قدر الطاقة « لا يكلف الله نفسا الا وسعها » ولا عمل بلا أجر « من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم فيها لا يبخسون » والأجر على قدر العمل « ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » وللعامل الحق فى الراحة « ان لنفسك عليك حقا وان لجسدك عليك حقا » (حديث) وعلى المجتمع حق رعاية العامل وحمايته . « من ترك مالا فلورثته . ومن ترك ضياعا (أى ورثة) أو « كلا » (أى ذرية ضعافا) فليأتنى فأنا مولاه » (حديث)

والثابت أن الوظائف جميعها لم تكن لها صفة الدوام ، بل كانت متلازمة باستقرار صلاحية

أصحابها ، فمن يثبت عدم كفايته يفصل لفوره من ذلك أن عمر رضى الله عنه عزل ابن ياسر بالرغم من تاريخ جهاده فى الدولة الاسلامية ، وذلك عندما اثبت عدم كفايته لما سأله عمر عن بعض شئون ولايته . كما كان يعزل العامل كلما وجد من هو أكفأ منه فى عمله . وهذا هو مبدأ « وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب » . هذا المبدأ الذى تحاول الدول تطبيقه فى العصر الحالى وتقف عاجزة أمامه .

وسنتناول بعض ضوابط تنظيم العمل كما كان ينظر اليها فى الاسلام وذلك كما يلى :

١ ــ السلطة والمسئولية :

يعتبر تحديد السلطة والمسئولية أو الحقوق والواجبات من أهم مبادىء التنظيم ، حتى يعرف كل واجباته فيؤديها وحقوقه فيلتزم حدودها ، وبذلك تسهل المساءلة عن الاخطاء والجزاء عن الاحسان .

وأصحاب السلطة فى الاسلام هم أولو الأمر الذين أوجب الله على المسلمين طاعتهم كما بينا فى النصوص السابقة . ولم يستخدم الاسلام لفظ « السلطة » حتى لا ينصرف المعنى الى « التسلط » أو « التحكم » وهو ما يرفضه الاسلام فقال « أولى الأمر » ولم يقل «أصحاب السلطة» حيث ينظر الى الوظيفة كخدمة ليس فيها تسلط أو تحكم . وانما أداء بمعروف . وخدمة باحسان . كما أن الاسلام يأخذ بالمسئولية الشخصية عملا بقول الله تعالى « كل أمرىء بما كسب رهين » ويقول « ولا تكسب كل نفس الا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى » وبذلك يربط الاسلام دائما بين السلطة والمسئولية .

ويرتبط بتحديد السلطة والمسئولية الاهتمام بمن يشغلون الوظائف العامة ، تبعا لنوع كل وظيفة وطبيعتها ، فليس يجدى تحديد الوظائف ثم شغلها بغير الأكفاء أو تكليفهم بأعمال ليسوا أهلا لها . أو يكون عبؤها أثقل من أن يتحملوه « لا يكلف الله نفسا الا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت .. الى أن قال .. ربنا لا تحملنا مالا طاقة لنا به ، واعف عنا ، واغفر لنا ، وارحمنا ... »

ولقد اتبع الرسول صلى الله عليه وسلم هذه المبادىء عندما أراد اعادة تنظيم الدولة بعد أن استتبت الأوضاع ، فعين الوظائف ، وحدد واجبات كل منها ، وحقوق ومسئوليات من يشغلونها ، ثم اختار لكل وظيفة من هو اهل لها ، من ذلك أنه عليه الصلاة والسلام عين ابن عمر رضى الله عنه وعهد اليه بتنفيذ أمر الله فى تحريم الخمر لما كان يعهده فيه من شدة فى الدين ، فأمره ان يأتى الاسواق ويشق كل زق خمر يجده فيها ، وذهب معه لأول مرة ، واخذ منه المدية وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له ، وأمر من كانوا معه أن يمضوا مع ابن عمر ويعاونوه .

وما فعله الرسول مع ابن عمر انما كان لخشيته أن يتعنت فيما لا يجب فيه التعنت ، أو يتساهل فيما يستحق الشدة محددا له سلطته ومسئوليته قولا وعملا . فالسلطة انما تتمثل فى شق الزقاق فى أسواق المدينة تسانده فى ذلك السلطة العليا . أما مسئوليته فهى الا يترك زقا واحدا مهما يكن صاحبه الا وشقه مهما يكن صاحبه عظيما أو حقيرا .

٢ ــ التوظيف :

كان للرسول الكريم صلوات الله عليه فلسفته الخاصة فى اختيار العاملين ، فكان ينتقى من بين الناس ، كل الناس ، من تتوافر فيهم الشروط التى تزكيهم لشغل الوظائف ، ولذلك كان لا يتولى الوظيفة العامة الا أجدر الناس بها . ومن بين الشروط العامة وعلى رأسها صفتان ضروريتان لأى عمل هما القوة والأمانة عملا بقوله تعالى «ان خير من استأجرت القوى الأمين » وبجانب هاتين الصفتين كانت هناك شروط خاصة أهمها الكفاءة والحب . وهذه الصفات الأربع هى جماع الشروط فى كل الوظائف قيادية كانت أو اشرافية أو تنفيذية ، مع تفاوت فى أهمية بعضها بالنسبة للبعض الآخر تبعا لنوع الوظيفة وطبيعتها .

ان ولاية الوظائف العامة على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم كانت للاصلح والأفضل قوة وأمانة ، حبا وكفاية ، فلا وساطة ولاشفاعة ولا قرابة ولا نسب ولا جاه ولا محاباة ، وانما علم وكفاية يمنحان الرئيس التقدير والاحترام . والخلق الحسن والمحبة بين الناس تربط بين الرئيس ومرؤوسيه برابطة الاخاء فى غير مراءاة واحترام متبادل فى غير خوف . يقول الرسول صلوات الله عليه « من ولى أمر المسلمين ، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله » ويقول « أيما رجل أم قوما وهم له كارهون لم تجز صلاته » ويقول « أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس علم أن فى العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله ورسوله وجماعة المسلمين » .

ولم تكن السن شرطا أساسيا فى تولى الوظائف العامة متى توافرت فيمن يعين الشروط السابقة، فقد أمر الرسول عثمان بن أبى العاص على ثقيف بعد أن أسلموا ، وكان أحدث منهم سنا ولكنه مع صغر سنه كان أحرص الناس على التفقه فى دين الله وتعليم القرآن . وكفايته فى هذا الأمر كانت هى الصفة الغالبة فيمن يشغل هذه الوظيفة ، فالقوم حديثو العهد بالاسلام وفى حاجة الى من يفقههم فى دينهم . كذلك اختار صلوات الله عليه أسامة بن زيد وهو حدث دون العشرين لقيادة جيش المسلمين ، وأرسل معه جمعا من خيرة الصحابة والمهاجرين .. ولم يوله الرسول الا لـكفايته وقدرته على ادارة المعارك لما كان يتمتع به من مواهب ومزايا . وقد حقق أسامة انتصارات تشهد له بالكفاية والنبوغ . وكثيرا ما نرى الآن من ينادى بضرورة اختيار القادة من الشباب لانهم فى رأيهم أكثر جراة .

ان القيادة أمر ضرورى ، ولكنها لا تكون الا لمن تتوافر فيه مقوماتها . فان توافرت فى الشباب كانوا أولى بها من غيرهم من المسنين . من كتاب طاهر بن الحسين الى ابنه يقول فيه : « وانما سمى أهل عملك رعيتك لأنك راعيهم وقيمهم تأخذ منهم ما أعطوك من عفوهم ، وتنفذه فى قوام أمرهم وصلاحهم وتقويم أودهم . واستعمل عليهم أولى الراى والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسياسة والعفاف » .

ولقد عرفت الوظيفة فى الاسلام بأنها خدمة عـامة ، تستهدف اشباع حاجـات المواطنين ، وليست مغنما يحظى بها من يتقرب من الحاكم أو يتودد اليه .. يقول صلى الله عليه وسلم « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم ، احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » .

وكان الاختبار أساسيا قبل الاختيار ، فلايشغل شخص وظيفة قبل أن يختبر وتثبت صلاحيته لها .. روى أنه عندما أسند الرسول صلى الله عليه وسلم منصب القضاء الى معاذ بن جبل .. سأله: بم تقضى ؟ فأجاب ــ بكتاب الله . فسأله : فان لم تجد ؟ .. أجاب : بسنة رسول الله . فسأله : فان لم تجد ؟.. أجاب : أجتهد رايى ولا ألو .. فقال الرسول : « الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لمـا يرضى الله ورسوله » .

وكان عمر لا يبعث الى الأمصار أحدا الا اذا اختبره بالملاحظة والمناقشة ، حتى انه كان قلما يخطىء فى اختيار عماله كل فى المكان الذى يصلح له . من ذلك ما روى من أن كعب بن سور كان جالسا عند عمر عندما جاءته امراة تشكو زوجها فقال لكعب « أقض بينهما » فلما قضى بما يعتقده الصواب ، وأعجب عمر ما قضى به قال له « اذهب قاضيا الى البصرة » ولم يكن كعب يعلم ولا يخطر بباله أنه سيعين فيما عين له .

وكتب على رضى الله عنه للأشتر النخعى عندما ولاه مصر يقول « ... ثم انظر فى أمور عمالك فاستعملهم اختيارا ولا تولهم محاباة واثرة فانهم جماع من شعب الجور والخيانة . وتوخ منهم أهل التجربة والحيلة من أهل البيوتات الصالحة والقدم فى الاسلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقا ، وأصح أعراضا ، وأقل فى المطامع اشرافا ، وأبلغ فى عواقب الأمور نظرا .

فالوظيفة فى الاسلام لم تكن لمن يسألها ، بل كانت لمن يستحقها ، فقد رفض رسول الله صلوات الله عليه أسناد الوظيفة لمجرد طلبها ، ولا محاباة لصحابى جليل ، ما دامت لا تتوافر فيه الكفاية عن أبى موسى قال « دخلت على النبى صلى الله عليه وسلم انا ورجلان من بنى عمى فقال أحدهما يا رسول الله .. أمرنا على بعض ما ولاك الله عزوجل وقال الآخر مثل ذلك فقال « انا والله لا نولى هذا العمل أحدا يسأله أو أحدا حرص عليه » . وقال ابوذر مرة للرسول : ألا تستعملنى؟ فقال الرسول « يا أبا ذر انك ضعيف ، وانى احب لك ما احبه لنفسى ، وانها أمانة ، وانهــا يوم القيامة خزى وندامة . الا من أخذها بحقها وادى الذى عليه منها » . وقال صلوات الله عليه لعبد الرحمن بن سمرة . يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الامارة ، فانك ان أعطيتها عن غير مسألة اعنت عليها وان أعطيتها عن مسألة وكلت اليها.

والاسلام يسوى فى العمل بين الرجل والمرأة ، وكذلك فى الأجر والمجازاة ، عملا بقول الله تعالى « ومن يعمل من الصالحات من ذكر وانثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيرا » ويقول « انى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض » وكان الاسلام يخصص للنساء ما يتناسب وطبيعتهن ، فكان الرسول يعين منهن من تقوم بتعليم النســاء .

٣ ــ الأجور :

كان الرسول يحدد الأجور بنفسه بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل ، من ذلك ما قرره عندما استعمل غياب بن أسد واليا على مكة ، فقد رزقه كل يوم درهما . وكان الأجر يسمى فى الاسلام رزقا . ويعتبر هذا الراتب أول ما تقرر فى الاسلام منرواتب للعمال .

ولمــا كان الأجر يصرف نقدا ، كان كذلك يصرف عينا فى بعض الأحيان (نباتا أو حيوانا أو أرضا) أما كبار الصحابة فكانوا يعطون ما يتبلغون به من غنائم وغيرها ، ومع ذلك فمن كان منهم غنيا فى الجاهلية كان يستعفف فى الاسلام ، وأكثر من ذلك فمنهم من أنفق ماله فى سبيل الله وهو راض مغتبط .

وكان تقدير الأجر على أساس القاعدة التى تنادى بها الادارة الحديثة وهى بعد عاجزة عن تطبيقها « الأجر على قدر العمل » . وهذا التدرج فى الأجر أساسه القرآن الكريم ، فالله تعالى يقول « ولكل درجات ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون» ويقول سبحانه « ولا تبخسوا الناس أشياءهم » . كما كان يراعى فى تقدير الأجر الأعباء العائلية ، فكان الآهل (المتزوج) يعطى حظين ، والأعزب حظا واحدا ، تقديرا لحق الانسان فى كفالة من يعوله بما يكفى احتياجاته المعيشية وحفظه من الانزلاق .

والاسلام يدعو الى تعيين الأجر عند بدء العمل والمبادرة بدفعه بمجرد الانتهاء من العمل،فلا تأجيل ولا تسويف . يقول صلى الله عليه وسلم « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » ويقول « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » ومن كتاب الامام على رضى الله عنه الى الأشتر النخعى يقول : « ... ثم اسبغ عليهم الأرزاق (الأجور) ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك » وفى الحديث القدسى يقول الله تعالى « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته . رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه » .

٤ ــ الحوافز :

يهتم الاسلام بالحوافز والروادع (ما يســمى بلغة العصر الحــوافز الايجابيــة والحــوافز السلبية) . فالله تعالى يقول « فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره » ويقول « ان الله لا يضيع أجر من احسن عملا » . وجزاء الحسنة عشر أمثالها ، وجزاء السيئة سيئة مثلها . ومن كتاب الامام علي إلي الاشتر النخعي

« ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء ، فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لأهل الاساءة على الاساءة . والزم كلا منهم ما ألزم نفسه » وكان الرسول صلوات الله عليه يقطع القطائع ، ويتألف على الاسلام ، فيعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم ، وهم من ورد ذكرهم فى القرآن « المؤلفة قلوبهم » تألفهم العرب وتألف بهم ، فكان الرسول يعطيهم تحفيزا لهم على ترغيب قومهم فى الاسلام ، حتى لا تحملهم الحمية مع ضعف ايمانهم على أن يكونوا من الكفار على المسلمين ، وما بينهم الا الشريف والعالم والخطيب والشاعر والداهية ، فلما دخل الناس فى دين الله أفواجا ، وظهر المسلمون على جميع أهل الملك أبطل عمر العطاء لهم ودخل بعضهم خدمة الدولة ، وتولوا العمالات ، وقيادة الجيوش .

وقد ظهرت حكمة الرسول عليه السلام فيما كان يقوم به المؤلفة قلوبهم من خدمات للدين ونشر رسالته . يقول صفوان بن أمية أحد المؤلفة قلوبهم « لقد أعطانى الرسول يوم حنين ، وانه لمن أبغض الناس الى ، فما زال يعطينى حتى انه لمن أحب الناس الى » ولقد بين الرسول الكريم حكمة الاعطاء فى قوله « اننى لأعطى قوما اتألف ظلعهم (عيبهم) وجزعهم وأركن قوما الى ما جعل الله فى قلوبهم من الخير والغنى » .

ومن الحوافز الهامة التى تسعى الادارة الحديثة الى تحقيقها تشجيع العاملين على تقديم ما يكون لديهم من أفكار واقتراحات لتدعيم المنظمة التى يعملون بها . ولقد كان الاسلام سباقا فى هذا المجال . فالاسلام يقوم على مبدأى الشورى والنصيحة — يقول صلى الله عليه وسلم « الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » .

كذلك فان الاسلام يدعو الى توفير الحوافز الاجتماعية ، سواء كانت على شكل خدمات أو تحديد ساعات للراحة من عناء العمل . يقول صلى الله عليه وسلم « ان لنفسك عليك حقا ، وان لجسدك عليك حقا ، وان لزوجك عليك حقا ، وأن لعينك عليك حقا » ويقول « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة ، فان القلوب اذا كلت عميت » كما يدعو الاسلام الى أن تتولى الدولة رعاية من لامال له.وهو واجبالدولة نحو الشعب.يقول صلى الله عليه وسلم « من ترك مالا فلورثته ، ومن ترك ضياعا أو كلا فليأتنى فأنا مولاه » كذلك يدعو الى التكافل الشخصى بين أفراد الشعب ويحث عليه « يقول صلى الله عليه وسلم « من كان عنده فضل ظهر (دابة) فليعد به على من لا ظهر له . ومن كان له فضل زاد (زيادة) فليعد به على من لا زاد له . وهذا المفهوم للتكامل الاجتماعى لم يعرف الا فى الاسلام — تكافل بين الأفراد دون الزام وتكافل من الدولة للرعية فى الزام .

٥ — العلاقات الانسانية :

تشمل العلاقات الانسانية السلوك الانسانى وترتبط به . فاذا كان الداعى لبناء علاقات بين الناس تقوم على أساس المحبة وحسن الخلق هو رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فمن أهدى منه سبيلا فى معاملاته وتصرفاته ، فقد أدبه ربه سبحانه وتعالى ، فأحسن تأديبه ، ثم وصفه بقوله « وانك لعلى خلق عظيم » . كان عظيما فى دعوته . يدعو الناس بالحكمة والموعظة الحسنة « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن » .

وكان أمينا على دعوته . صادقا رحيما رؤوفا صابرا حليما . عادلا هاشا باشا . وصدقت السيدة عائشة رضى الله عنها حين أوجزت صفاته عندما سألها سائل فقالت « كان خلقه القرآن » .

لقد علمه الله سبحانه وهداه ، وشد من أزره ، وقواه وحفظه ورعاه — يرشده الى الصواب ويعاتبه اذا لم يصب فى تصرف من تصرفاته — يروى أن ابن أم مكتوم عمرو بن قيس

ـــ وكان أعمى ـــ اتى الرسول عليه السلام وعنده صناديد قريش يناجيهم ويدعوهم الى الاسلام ، أملا فى أن يسلم باسلامهم خلق كثير ، فقال للرسول « أقرأنى وعلمنى مما علمك الله » وكرر ذلك وهو لا يعلم تشاغله صلى الله عليه وسلم بالقوم ، فكره رسول الله قطعه لكلامه ، وعبس وأعرض عنه حيث كان ما يقوم به أكثر أهمية فى تقديره مما يطلبه ابن أم مكتوم . فأنزل الله سورة عبس ، وفيها عتاب للرسول صلوات الله عليه بعد انقضاء نجواه مع من كانوا معه ، وذهابه الى أهله ، وقيل فى أثنائها « عبس وتولى أن جاءه الأعمى . وما يدريك لعله يزكى أو يذكر فتنفعه الذكرى . أما من استغنى فأنت له تصدى وما عليك الا يزكى . وأما من جاءك يسعى ، وهو يخشى ، فأنت عنه تلهى . كلا انها تذكرة فمن شاء ذكره » . فكان الرسول يكرمه بعد ذلك اذا رآه ويقول له « مرحبا بمن عاتبنى فيه ربى » ويبسط له رداءه .

وقد أثرت هذه الواقعة فى نفس الرسول ، وكانت المبالغة فى ارشاد الرسول الى عدم معاودة ما عوتب عليه حتى روى أنه صلى الله عليه وسلم ما عبس بعد ذلك فى وجه فقير ، ولا تصدى لغنى ـــ يقول أبو سفيان الثورى : ان الفقراء كانوا فى مجلسه أمراء .

وقال أنس « خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشرين سنة ، فما قال لى فى شىء فعلته لم فعلت ولا فى شىء لم أفعله هلا فعلت » .

فاذا كان هذا هو خلق الرسول وهو القدوة الحسنة فكرا وسلوكا « لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة » فلا شك أنه مؤثر فيمن حوله من الصحابة والتابعين ، ولا شك أنهم هم الآخرون ينهجون نفس المنهج .

واذا كانت العقيدة أساسها التوحيد ، فان الحرية تمثل المعنى الحقيقى لمفهوم التوحيد فالله وحده هو القادر ، وهو القوى ، ومن دونه من خلقه هم الفقراء والعجزة والضعفاء ، فليس للانسان أن يستعلى ، ولا أن يظلم وأن يتجبر ، ولا أن يسلب حقا ليس له ، ولا أن ينهب ما لغيره، فلا اله الا الله ، ولا سيطرة لفرد أو جماعة أو طائفة أو طبقة على غيرها ، فالناس فى نظر الاسلام سواسية ، الكل اخوة فى الدين ، والكل عباد الرحمن ، وهم جميعا لديه سواء ـــ يقول صلى الله عليه وسلم « أيها الناس ان ربكم واحد ، وان أباكم واحد . كلكم لآدم وآدم من تراب ـــ ان أكرمكم عند الله أتقاكم وليس لعربى على عجمى ولا لعجمى على عربى ولا لأحمر على أبيض فضل الا بالتقوى » .

على هدى هذه المساواة نظم الاسلام سلوك الأفراد قبل بعضهم البعض ، وقبل الجماعة التى يعيشون فيها . فالدين يدعو الى التآخى والى الرحمة والى التعاون والى العدل والى الصدق فى القول والاخلاص فى العمل . كما يدعو الى السخاء والى قضاء حوائج الناس ، والى غير ذلك من الأمور التى بها يصلح الفرد وبها يصلح المجتمع . صفات كلها ملزمة للفرد ، وملزمة للجماعة بنصوص قرآنية وأحاديث نبوية ، فلا خروج عليها ولا ابتعاد عنها ـــ يقول الله تعالى « انما المؤمنون أخوة ، فأصلحوا بين اخويكم ، واتقوا الله لعلكم ترحمون » ويقول « واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى » ويقول عز من قائل : « ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا » ويقول « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين .. » « انما يفترى الكذب الذين لا يؤمنون بآيات الله وأولئك هم الكاذبون » « ليجزى الله الصادقين بصدقهم ويعذب المنافقين ان شاء أو يتوب عليهم » « وقولوا للناس حسنا » « ألم تر كيف ضرب الله مثلا ، كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت ، وفرعها فى السماء . تؤتى أكلها كل حين باذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون . ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار » .

ويقول الرسول صلوات الله عليه : ما من عبد من الله عليه نعمة فاسبغها عليه ، ثم جعل

من حوائج الناس اليه فتبرم ، فقد عرض تلك النعمة للزوال » ويقول « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » ويقول « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شانه » .

ويقول صلوات الله عليه . « الكلمة الطيبة صدقة ، وأفضل صدقة صدقة اللسان » « رحم الله رجلا سمحا اذا باع أو اشترى » ويقول « المؤمن ألف الوف . يألف ويؤلف ، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف » ويقول كذلك « لأن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضاء حاجته ، أفضل من أن يعتكف فى مسجدى شهرين » « ان لله عبادا اختصهم الله بقضاء حوائج الناس . حببهم الى الخير ، وحبب الخير اليهم . انهم الآمنون من عذاب يوم القيامة » « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » .

ولقد أثرت هذه التعاليم فى سلوك الناس ، حتى أصبحوا وكأنهم رجل واحد ، لا ينظر الفرد الى مصلحته الخاصة بقدر ما ينظر الى حاجة غيره « يؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة » . روى أنه لما أهديت لعبادة بن الصامت هدية ، وكان معه فى الدار اثنا عشر من أهل بيته قال عبادة « اذهبوا بهذه الى آل فلان ، فهم أحوج اليها منى . قال الوليد بن عبادة — فأخذتها ، فكنت كلما جئت أهل بيت يقولون « اذهبوا بها الى فلان فهم أحوج منا اليها . حتى رجعت الهدية الى عبادة قبل الصبح » .

هذا بعض ما جاء بالقرآن من نصوص تنظم سلوك الناس وغيرها آيات كثيرة ، وأحاديث نبوية عديدة ، فأين هذه العلاقات الانسانية مما نراه الآن من سلوك ؟

ثالثا — الرقابة والمتابعة

تهدف الرقابة — كما هو معروف — الى التحقق من أن ما يجرى عليه العمل يسير وفق ما هو مخطط له لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويستتبع هذا بالضرورة متابعة التنفيذ أولا بأول للتثبت من أن الأعمال تتم فى نطاق الأنماط المحددة لها وبمعدلات أداء مقررة ، وفى حدود القوانين والتعليمات المعمول بها .

والرقابة بهذا المفهوم كان معمولا بها فى الدولة الاسلامية بكل دقة ، رغم ما كان يتبع فى اختيار الموظفين والعمال ممن تتوافر فيهم قوة الايمان ومضاء العزيمة والحرص على مراقبة الله فى كل ما يقومون به من أعمال . فلقد أرسخ القرآن فى نفوسهم ما أبعدهم عن الانحراف لعلمهم بأن الله هو الرقيب مهما أخفوا من أمور .

وكانت الرقابة فى الاسلام تقوم أساسا على الرقابة الذاتية — يقول الرسول صلوات الله عليه : « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا » ومع ذلك لم تترك الأمور على عواهنها ، ولم يترك العمال والولاة يتصرفون بما يحلو لهم ، فهم بشر وهم معرضون للخطأ ، كما لايخلو أن يكون من بينهم من يميل الى الانحراف ، فالنفس أمارة بالسوء . فكان الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم يشرفون بأنفسهم عليهم ، ويراقبون أعمالهم وتصرفاتهم ويحاسبونهم عليها .

وقد بلغ من شدة وطأة الرقابة فى العصور الأولى من الاسلام ما كان يشعر به العامل من تعرضه للمساءلة والعزل فى أى وقت اذا ما انحرف أو خان الأمانة مهما تكن منزلته ومهما يكن ماضيه. فضلا عما كان يتخذ من اجراءات صارمة لتحقيق هذه الرقابة على الوجه الذى يحمى العامل من نفسه .

واحكاما للرقابة والمسئولية كانت تحصى الأعمال والانجازات وتسجل فى صحف منشورة عملا بقول الله تعالى « وكل انسان ألزمناه طائره فى عنقه ، ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا ، اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا » ويقول « ووضع الكتاب فترى المجرمين مشفقين مما فيه » .

وكانت المحاسبة عادلة ، لا ظلم فيها ولاجور، والجزاء مناسبا لا زيادة فيه ولا تطفيف . يقول الله تعالى « ونضع الموازين القسط يوم القيامة فلا تظلم نفس شيئا وان كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين » ويقول « والوزن يومئذ الحق ، فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون ، ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا انفسهم بما كانوا بآياتنا يظلمون » . روى ان وفد عبد القيس اشتكى الى الرسول العلاء بن الحضرمى واليه عليهم ، فاستمع اليهم، ولما تحقق من شكواهم عزله ، وولى عليهم ابان ابن سعد ، وزوده بوصية قال فيها « استوص بعبد القيس خيرا واكرم سراتهم » . كما يروى أنه صلى الله عليه وسلم استعمل رجلا على الصدقات ، فلما رجع حاسبه فقال — هذا لكم وهذا اهدى لى — فقال النبى « ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله ، فيقول هذا لكم وهذا أهدى لى — أفلا قعد فى بيت ابيه وأمه فنظر أيهدى اليه أم لا — وقال من استعملناه على عمل ورزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (خيانة) .

وقد أخذ عمر رضى الله عنه طريقته فى الرقابة، فكان رضى الله عنه يحصى أموال من يوليهم أمور الدولة ليجعلها أساسا لمحاسبتهم اذا علم بزيادة غير شرعية فيها بسبب وظيفته وأثناء تقلده لها .

والثابت أن الدولة الاسلامية كانت حريصة على توفير أجهزة للرقابة تقوم على رقابة تصرفات الأفراد فى أعمالهم وفى أموال الدولة بما يحقق أهدافها . كما كانت الأفراد تراقب تصرفات الجهاز الادارى للدولة بما فى ذلك أمراء المؤمنين أنفسهم . وسنناقش فى ايجاز أنواع الرقابة وذلك على الوجه التالى :

١ — الرقابة الشعبية :

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فى رقابة الشعب على تصرفات الجهاز الادارى للدولة من القمة الى القاعدة ، فكل مواطن له الحق فى رقابة الأجهزة الادارية على جميع مستوياتها حتى لو كان أمير المؤمنين — وكان الأمير يتقبل النقد بصدر رحب بل ويشجع عليه . من ذلك ما دار من مناقشة فى أحد الاجتماعات بين عمر رضى الله عنه وأحد الحاضرين حول ما كان يلبسه عمر،وظن انه أكثر مما يستحق ، فقال لعمر « اتق الله يا أمير المؤمنين » فتصدى له رجل من بين الحاضرين قائلا « أتقول لأمير المؤمنين اتق الله؟» فرد عمر رضى الله عنه « دعه فليقلها لى — نعم ما قال — فلا خير فيكم اذا لم تقولوها لنا ، ولا خير فينا اذا لم نتقبلها منكم » . ومازال عمر بالرجل حتى اقنعه بأنه لم يتعد نصيبه .. ومن ذلك أيضا ما حدث من أهل حمص — فقد شكوا سعيد بن عامر لأمير المؤمنين وسألوه عزله ، لأنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار ولا يجيب أحدا بليل ، وله فى الشهر يوم لا يخرج فيه . فجاء عمر وسأله على ملأ من الناس ، فلما أيقن أن عامله يعجن كل يوم ويجلس حتى يختمر العجين فيخبزه ثم يخرج للناس ، وأنه يجعل الليل كله للعبادة . وأنه لا يخرج مرة فى الشهر ليغسل ثيابه — بعث اليه عمر بألف دينار يستعين بها فوزعها على جيش من جيوش المسلمين رأى أنهم أحوج منه بها — وهناك غير ذلك الكثير من الروايات التى تثبت مدى ما كان عليه الاسلام من تقدم وحضارة.

٢ — الرقابة الادارية :

كان عمر رضى الله عنه يخضع عماله للرقابة، فكانوا بذلك عرضة لكشف أحوالهم مهما بلغت منزلتهم ، كما كان عمر يستجيب لكل من يشكو اليه أحد عماله فيرسل محمد بن مسلمة ليكشف له الحال هذا ، بجانب ما كان يتخذه من طرق لتحقيق الرقابة على وجهها الصحيح :

(أ) فكان يأمر عماله أن يوافوه بالموسم « موسم الحج » حتى اذا اجتمعوا حذرهم من الرشوة يأخذونها عند تأدية أعمالهم ، ومن الهدايا أن يقبلوها ويقول لهم «ان الهدايا هى الرشاوى».

(ب) وكان يأمرهم اذا قدموا أن يدخلوا المدينة نهارا ولا يدخلوها ليلا ، حتى لا يحتجزوا من الأموال شيئا .

(جـ) كما كان يرتاد منازل المسلمين ، ويتفقد احوالهم ليلا ونهارا ، ويستمع اليهم ، ويتعهد أهل البؤس والفاقة منهم .

(د) وكان يرسل العيون الى الأمصارليتفقدوا حالها وينقلوا اليه كل ما يشاهدونه أو يسمعونه فيحققها بنفسه .

ولم يكن ذلك مقصورا على عمر ، بل كانت طريقته فى الادارة ، وفى الرقابة هى ذات الطريقة التى كان يتبعها أبو بكر من قبله وعثمان وعلى من بعده — والكل يسيرون على ما سار عليه الرسول صلوات الله عليه — اطلاق الحرية للعامل فى كل الشئون الموضوعية ، وتقييدها فى المسائل العامة ومراقبته فى خلوته وجلوته .

وهكذا كانت الرقابة على العملاء والولاة وعلى غيرهم من الموظفين — كتب الامام على رضى الله عنه الى الأشتر النخعى رسالة طويلة جاء بها عن الرقابة .. « .. ثم تفقد أعمالهم ، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فان تعاهدك فى السر لأمورهم حذوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية . وتحفظ من الأعوان فان أحدا منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك اخبار عيونك اكتفيت بذلك شاهدا فبسطت عليه العقوبة فى بدنه واخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ووسمته بالخيانة وقلدته عار التهمة » .

ومن كتاب طاهر بن الحسين الى ابنه : « .. واجعل فى كل كورة (ما يشبه الاقليم) فى عملك أمينا يخبرك اخبار عمالك ، ويكتب اليك بسيرتهم وأعمالهم ، حتى كأنك مع كل عامل فى عمله معاين لأمره كله . وان أردت أن تأمره بأمر ما نظر فى عواقب ما أردت من ذلك » ثم يقول : « وأفرد نفسك للنظر فى أمور الفقراء والمساكين، ومن لا يقدر على رفع مظلمة اليك والمحتقر الذى لا علم له بطلب حقه فسل عنه أخفى مسألة ووكل بأمثاله أهل الصلاح من رعيتك ومرهم برفع حوائجهم وحالاتهم اليك لتنظر فيما يصلح الله به أمرهم » .

٣ — الرقابة القضائية :

الكتاب والسنة هما المصدران الرئيسيان اللذان يحتكم بهما المسلمون فيما يقع بينهم من منازعات وخلافات أو بينهم وبين عمال الخليفة والولاة ، سواء فى تعاملهم معهم أو فى معاملاتهم فيما بينهم ، وكذلك رعاية الحقوق المكفولة لكل مواطن ثم محاسبة كل عابث بما يستحق .

وقد بين الماوردى أن الرقابة على أعمال الادارة وعمالها تتم بمعرفة ناظر المظالم الذى يشمل اختصاصه فيما يشمل ما يباشره القضاء الادارى وهيئة الرقابة الادارية فى مصر فى الوقت الحالى ، وأهم هذه الاختصاصات :

١ — النظر فى تعدى الولاة على الرعية ، وأخذهم بالعسف فى السيرة ، فهذا من لوازم النظر فى المظالم الذى لا يقف على ظلامة المتظلم ، فيكون لسيرة الولاة متصفحا وعن أحوالهم متكشفا ليقومهم ان انحرفوا ، ويكفهم أن عسفوا ويستبدل بهم أن لم ينصفوا .

٢ — جور العمال (المحصلين) فيما يجبونه من أموال ، فيرجع الى القوانين العادلة فى دواوين الأئمة فيحمل الناس عليها ويأخذ العمال بها وينظر فيما استزاده ، فان رفعوه الى بيت المال أمره برده وان اخذوه لأنفسهم استرجعه لأربابه.

٣ — كتاب الدواوين لأنهم أمناء المسلمين على ثبوت أموالهم فيما يستوفونه له ويوفونه منه فيتصفح أموال ما وكل اليهم ، فان عدلوا بحق من دخل أو خرج الى زيادة أو نقصان أعاده الى قوانينه وقابل على تجاوزه .

٤ ـ النظر فيما يقع بين المواطنين والادارة من منازعات « فان كان المتظلم من الرعية لظلم من عامل تحيفه من معاملة كان صاحب الديوان (الرئيس) فيها حكما بينهما ، وجاز له أن يتصفح الظلامة ويزيل التحيف سواء وقع النظر اليه بذلك أم لم يقع لأنه مندوب بحفظ القوانين ، واستيفاء الحقوق مضار بعقد الولاية مستحقا تصفح الظلامات فان منع منها امتنع وصار عزلا عن بعض ما كان اليه . وان كان المتظلم عاملا جوزف فى حسابه أو غولط فى معاملته ، فصاحب الديوان منها خصما فكان التصفح لها ولى الأمر .

٥ ـ تظلم المرتزقة من نقص أرزاقهم أوتأخرها عنهم ، واجحاف النظر بهم فيرجع الى ديوانه فى فرض العطاء العادل فيجزيهم عليه وينظر فيما نقصوه أو منعوه من قبل ، فان أخذه ولاة أمورهم استرجعه منهم ، وان لم يأخذوه قضاه من بيت المال .

فالرقابة فى الاسلام كان لها دون شك أثرها فى استتباب أحوال المسلمين ، بما يتفق والصالح العام ملتزمين فى كل أمورهم بأحكام القرآن والسنة فى جميع أمور الدين والدنيا ، مدفوعين فى ذلك الى رعاية حق الله ، وتنفيذ أوامره كما جاءت مفصلة فى أحكام لا ريب فيها .

وقد بلغ من حرص المسلمين على هذا الالتزام أن كان الفرد لا يأتى فعلا يشك فى صحته أو يرتاب فى حكمه لا يخشى فى ذلك غير الله الذى يعلم السر وما أخفى ـ سئل عمر رضى الله عنه أن يجعل الخلافة لابنه عبد الله فقال : « بحسب آل الخطاب أن يسأل واحد منهم عن أمور المسلمين» فهو يعلم أن الله هو الرقيب وهو الحسيب يتعقبه فى كل أعماله ويسير على سنة رسوله الكريم ، فخشى على ابنه وأشفق عليه أن يسأل عن أمور المسلمين من بعده.ثم يتلو قول الرسول الكريم « ان الله سائل كل راع عما استرعاه حفظ أم ضيع » .

فما أحوجنا أن نعود الى تراثنا العربى ، نأخذ منه ما يصلح أمورنا ، وننهل ما يشفى نفوسنا ، ويهدى بالنا ، ويهدينا الصراط المستقيم ، صراط الذين أنعم الله عليهم ورضى عنهم .

الخدمة العامة .. وتغيير المجتمع

توجد دلائل قوية على أن مجتمعنا الحالى يواجه بمطالب على نطاق لم يسبق له مثيل لتغيرات فى القيم والمؤسسات والممارسات ، والخدمة العامة كواحدة من أضخم هذه المؤسسات وأكثرها أهمية والتى تتأثر بقوة بهذه القيم والممارسات تعتبر مركزا منطقيا قويا فى دفع عجلة هذا التغيير .

وقدرة الخدمة العامة على الاستجابة بشكل بناء تعتمد الى حد كبير على الافراد الذين يكونون هذه الخدمة ـ ابتداء من كبار العاملين ونزولا الى العامل الذى يقوم بأكثر الاعباء روتينية ، فنوعية هؤلاء الافراد فى جميع فروع الحكومة ـ التشريعية والتنفيذية والقضائية ـ وتنميتهم والاستخدام المناسب لطاقاتهم الكاملة هى التى تحدد درجة النجاح أو الفشل لخدمتنا العامة فى مساهمتها فى مجتمعنا الحالى المضطرب .

(عن كنيث بايرز ـ تدريب الموظفين وتنميتهم فى الخدمة العامة) .

سلطة الأخلاق ومسئولية رجل الإدارة

د. صلاح الدين جوهر

يعزو الكثيرون من خبراء الادارة والقادة الاداريين ما نشاهده من انحرافات ادارية الى ضعف الوازع الاخلاقى لدى العاملين على شتى المستويات ، وبالرغم من هذا فالغالبية تقف مكتوفة الايدى أمام المشكلة ، على اعتبار أنها لا تدخل فى دائرة اهتمامات الادارة . ويساعد على هذا الموقف السلبى تجاه هذه المشكلة أن الكثيرين ينظرون الى « الادارة » على أنها « علم » ، وأن العلم ينبغى ألا يتعرض للاخلاق والضمير والوازع الذاتى ، على اعتبار أنها أشياء غير ملموسة ، شأنها شأن المسائل الميتافيزيقية .

عن الانحراف الادارى يحدثنا الكاتب من مدخل جديد ، هو المدخل الاخلاقى ، وسلطة الاخلاق فى القضاء على الانحراف .. وهو فى حديثه يحلل لنا السلطة الاخلاقية ، ويرجع بنا الى منابعها الطبيعية وهى : ذات الفرد ، المجتمع والدين وتعاليمه . والكاتب فى عرضه لهذا الموضوع انما يمزج العلم الادارى بعلم المجتمع ليصل بنا الى صيغة ، قد تكون صعبة التحقيق ، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة .

فات كثير من خبراء الادارة والمديرين أن الادارة انما هى « مهنة » ، وأن « المهنة » بوجه عام قامت لتخدم المجتمعات الانسانية ، مستخدمة « العلم » والأسلوب العلمى فى مواجهة المشكلات التى تعترض رفاهيتها ونموها . وعلى هذا فان خبراء الادارة والقادة الاداريين لا ينبغى أن يتخلوا عن مسئوليتهم تجاه الاصلاح الاخلاقى ، لا لشىء ، الا لأنهم أصحاب مهنة « اجتماعية » بحكم طبيعتها ، مثلها مثل الطب والمحاماة والتدريس ، وكذلك لأنهم يؤمنون فى قرارة أنفسهم بأنه لا يتم اصلاح ادارى حقيقى بدون اصلاح أخلاقى عميق . اننا نرى أن الأوان قد آن لبذل جهد مقصود للاصلاح الادارى عن طريق اصلاح أخلاقى شامل ، والا فان حجم العائد من برامج التنمية الادارية ورفع الكفاءة الانتاجية ، سيظل يأخذ فى النقصان حتى يتلاشى بسبب انتشار التسيب والتراخى والتقصير والاهمال والانحرافات الادارية الأخلاقية الأخرى .

هذا ونود أن نعترف مقدما بأن طريق الاصلاح الادارى الأخلاقى طريق صعب وطويل ، ولكن أصبح من المحتم علينا أن نطرقه بعد أن جربنا

د. صلاح الدين جوهر

أستاذ الادارة المساعد
كلية التربية — جامعة الازهر

غالبية أساليب الاصلاح والتنمية الادارية الأخرى .

ماذا نقصد بالانحراف الادارى :

الانحراف الادارى — فى رأينا — هو كل سلوك يأتيه الموظف خارج حدود القواعد واللوائح المرسومة ، أو خارج اطار العرف السائد الذى يحكم العمل وينظمه ، أو خارج التوقعات السليمة التى تحيط بالموظف ، بحكم كونه يشغل وظيفة معينة .

ويتمثل الانحراف الادارى الذى نقصده فى صور عديدة من السلوك الانحرافى ، منها : الانحراف بالسلطة واستخدامها فى غير مجالاتها المشروعة ، وتشويه القرارات الادارية ، وعرقلة بلوغ المؤسسات أهدافها ، واستغلال ما هو للمصلحة العامة لحساب المصلحة الشخصية ، والسلوك الانتهازى القائم على الأنانية ، والميل الى استغلال حقوق زملاء العمل فى تحقيق مصلحة ذاتية ، وعدم الالتزام بتوجيهات رؤساء العمل ، ومحاولات الكيد والاضرار بمصالح الغير ، والتقصير فى اعطاء الوظيفة ما تستوجبه من جهد ووقت واخلاص .. الخ .

أسباب الانحرافات الادارية :

تنبع الانحرافات الادارية من مجموعة من العوامل والظروف المعقدة والتى تتفاعل بعضها مع بعض بصفة دائمة لينتج عنها ما يعرف عادة بالمناخ الادارى ، أو مناخ العمل . ويمكن تقسيم مجموعة العوامل والظروف هذه الى أربع مجموعات أصغر ، هى على وجه التحديد ما يلى :

أولا : العوامل المادية التى تتمثل فى ضعف المستوى المادى للكثير من الوظائف بالقياس الى اعباء حياة شاغليها . وتشمل هذه العوامل أيضا عدم كفاية أنظمة الحوافز المادية المعمول بها فى اطار المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، بالقياس الى تطلعات العاملين وآمالهم . ان ضعف المستوى المادى وعجز الحوافز المادية عن ارضاء احتياجات العاملين أو تطلعاتهم من شأنه الاغراء بارتكاب الانحرافات الادارية ، ويشترك فى هذا صغار العاملين وكبارهم على السواء . وليس معنى هذا أننا نلتمس ما يبرر الانحرافات الادارية ، ولكن ما نبغيه هو أن نبرز أهمية هذه العوامل المادية أمام كل من يتصدى لتحليل ظاهرة الانحراف الادارى ، أو يسهم فى علاجها .

ثانيا : العوامل التنظيمية التى تتمثل أساسا فى عدم التحديد القاطع للمسئولية ، وفى فقدان التوازن بينها من جانب ، وبين السلطة من جانب آخر . ان عدم تحديد المسئولية بشكل قاطع من شأنه خلق الثغرات التى تسهل الانحراف الادارى وتغرى به . ومن شأن فقدان التوازن بين كفتى السلطة والمسئولية أنه يغرى باستخدام السلطة فى غير الأغراض التى شرعت لها ، وقد تستخدم كسلاح للقسر والارهاب النفسى والمعنوى . هذا اذا كانت كفة السلطة هى التى ترجح كفة المسئولية . أما اذا كانت كفة المسئولية هى الأرجح ، فان هذا بدوره يؤدى الى ظهور بوادر التقصير فى أداء الأعمال ، أو الى العجز التام عن انجاز المسئوليات والمهام الموكولة على عاتق العاملين .

ثالثا : العوامل النفسية التى تتمثل فى سيطرة مشاعر القلق وعدم الأمان على نفسية العاملين ، ان سيطرة هذه المشاعر من شأنها دفع العاملين الى ألوان من السلوك والتصرفات التى لاتستقيم مع ما يقتضيه العمل الجماعى . ومن شأنها أيضا أن تخلق الخوف الذى يؤدى بدوره الى قتل روح المبادأة والابتكار ، والى تنمية السلبية والميل الى الهروب من مواقف القرارات والعمل الحاسم . وقد يدفع الاحساس بالخوف أيضا الى ظهور السلوك الانتهازى الذى يستغل فيه الفرد فرصا حاضرة لتأمين المستقبل ، رغم عدم مشروعية مثل هذه الفرص ، وعدم سلامتها من وجهة النظر الادارية ، انه بدون الشعور العميق بالأمن يصبح سلوك العاملين هادفا فقط الى

توفير الأمن والطمأنينة للذات بصرف النظر عن الأهداف الحقيقية للعمل والانتاج .

رابعا : العوامل الأخلاقية والقيمية ، وتتمثل أساسا فى غياب القيم عن بصائر الأفراد ، وفى ضعف الضمير الفردى والجماعى ، وفى انعدام الوازع الأخلاقى الذى يمنع الأفراد من ارتكاب الانحراف بدافع من أنفسهم ، وليس بتأثير تهديد أو رقابة خارجية .

ماذا فعلت الادارة لمنع الانحراف :

من أجل التغلب على مجموعة العوامل المادية المسببة للانحرافات الادارية ، فقد عملت الادارة المصرية على تحسين المستوى المادى للعاملين برفع أجورهم ، واطلاق نظام الحوافز المالية والعينية ومنح العاملين علاوات سنوية سخية نسبيا .

ومن أجل القضاء على أسباب الانحراف المرتبطة بالعوامل التنظيمية لم تدخر الادارة المصرية وسعا فى اصدار القوانين واللوائح المنظمة للعمل بجميع الأجهزة والمؤسسات ، والمحددة للسلطات والاختصاصات والمسئوليات ، وأقامت العديد من أجهزة الرقابة والضبط التى من شأنها الكشف عن الانحرافات والضرب على أيدى فاعليها .

ومن أجل توفير المناخ النفسى الذى يحفز على رفع كفاءة الانتاج ويقلل من الميول الانحرافية، فقد عملت الادارة المصرية على تأمين العاملين على غدهم بتوسيع دائرة التأمينات وتدعيمها ، وتوسيع نطاق المشاركة فى اتخاذ القرارات التى تتصل بحاضر العاملين وبمستقبلهم . ولزيادة طمأنينة العاملين فى مواقع أعمالهم ، فقد فعلت الادارة المصرية الكثير من أجل تحصين حق المواطنين فى الحصول على فرص عمل متكافئة ، وفى الاحتفاظ بهذه الفرص متى أثبتوا جدارتهم بها وساعدتهم على تثبيت اقدامهم فى وظائفهم بالاهتمام المتزايد بتنظيم البرامج التدريبية التى من شأنها رفع كفاءتهم الانتاجية ، وتحسين أساليب قيامهم بالأعمال التى يكلفون بها .

كانت هذه كلها أمثلة قليلة لبعض ما قامت ، وتقوم به الادارة المصرية المعاصرة للقضاء على الأسباب المادية والتنظيمية والنفسية للانحرافات الادارية . والآن يحق للقارىء ولنا أن نتساءل.. « وهل قضت كل هذه الجهود المكثفة ، على الانحرافات الادارية التى سبق أن ذكرنا أمثلة لبعض صورها ؟ » .

ولكى نتحرى الموضوعية والبعد عن التحيز فى اجابتنا على هذا التساؤل ، فاننا سوف نضع أمام القارىء المتمرس فى الادارة والعليم بخباياها مجموعة أخرى من التساؤلات مؤداها :

أولا : هل نجحت زيادة الحوافز وسياسة رفع الأجور فى القضاء على الانحرافات المالية ؟

ثانيا : وهل نجحت برامج التدريب المختلفة فى القضاء على أسباب انحطاط الكفاءة الانتاجية من تقصير وتكاسل وتراخ ومماطلة وتعويق ؟

ثالثا : وهل نجحت أجهزة الرقابة بأساليبها العديدة المتنوعة فى القضاء على انحرافات استخدام السلطة ، وفى صون الأموال العامة من عبث العابثين ؟

رابعا : وهل نجحت الجهود التنظيمية بلوائحها وقوانينها وخرائطها التنظيمية فى القضاء على التنازع بين العاملين وعلى كيد بعضهم لبعض ؟

اننى لا أشك فى أن القارىء سوف يتفق معى فى أن الاجابة عن هذه التساؤلات الأربعة ، وهى قليل من كثير ، سوف تكون بالنفى . فاذا كان الأمر كذلك فان الاجابة على التساؤل الأصلى سوف تكون هى الأخرى بالنفى ، أو بمعنى أوضح ، فان الجهود المكثفة التى بذلتها الادارة المصرية حتى الآن للقضاء على الأسباب المادية والتنظيمية والنفسية للانحرافات الادارية لم تنجح فى تخليصنا من هذه الانحرافات الادارية .

لقد كان المأمول من وراء التوسع الهائل فى استخدام الحوافز المادية والعينية الذى التزمت به الادارة المصرية منذ قيام الثورة ، أن تتضاعف

السرعة التى تسير بها عجلة الانتاج ، ليس فى نطاق المؤسسات الصناعية فحسب ، ولكن فى سائر المؤسسات الأخرى كذلك . وكان المأمول ايضا أن تقضى هذه الحوافز المتعددة الأشكال والألوان على مشكلات الادارة المرتبطة بعلاقات العاملين بعضهم ببعض ، والمرتبطة كذلك بالأمانة والنزاهة ، ولكننا نلحظ ، على العكس من ذلك تماما ، أن عجلة الانتاج وسرعة انجاز المسئوليات لا تتناسب بتاتا مع حجم تكلفة الحوافز الممنوحة . ونلحظ كذلك تزايدا مستمرا فى عدد الانحرافات السلوكية ، وتنوعا لافتا للأنظار فى نوعيتها ودرجاتها ، وتجديدا مستمرا فى أساليبها وأشكالها وفى مبرراتها . كل هذا لا ينبغى بطبيعة الحال أن يؤدى الى التقليل من أهمية استخدام الحوافز فى الادارة ، ولكن الذى نود أن نخلص به من واقعنا الادارى هو أن الحوافز المادية لا تكفى وحدها لردع الانحرافات السلوكية الادارية . لقد أثبتت الحوافز ، كما استخدمتها الادارة المصرية ، أنها غير قادرة على تنمية ما نسميه بالضمير والوازع ، كما أنها عجزت عن توفير القدر الضرورى من أخلاقيات العمل الذى يكفل حسن استخدام الموارد القومية ، ويساعد على نمو مناخ موات للانتاج يعرف فيه كل من الصغير والكبير حدود مسئولياته والتزاماته ، ويقوم بما يوكل اليه من أعمال فى جو من المودة والتعاطف والتكافل والتعاون والاحترام المتبادل .

ان الحقيقة الواضحة التى تتلعثم بسببها السنة خبرائنا وقادتنا الاداريين وتتعثر عندها جهودهم الاصلاحية تكمن فيما نسميه بالأخلاق .. أخلاقيات العمل .. وأخلاقيات الادارة بوجه عام .

لا جدال فى اننا تقدمنا كثيرا خلال السنوات العشرين الماضية ، ولكن الدفعة القوية التى استهدفت منشآتنا ومؤسساتنا وتنظيماتنا المتنوعة لم تقترن باهتمام مماثل بأخلاقيات العمل والادارة ، ولذلك جاءت نهضتنا التنظيمية كالجسد الخالى من الروح ، تفتحت فيه عيون العاملين على معنى « الحقوق » دون أن تتفتح بقدر مماثل على معنى « الواجب » والالتزام ، وتفتحت فيه عيون العاملين وزادت تطلعاتهم المادية دون أن يصاحب هذا ايمان بمعانى « التفانى » و « الاخلاص » فى العمل « والعدل » و « الأمانة » فى **المعاملات** مع الغير . **حدث كل هذا لسبب بسيط مؤداه أن اهتمامنا فى نهضتنا الادارية انصب فى المقام الأول على النواحى البنيانية الهيكلية دون أن نعطى اهتماما مماثلا بالقيم والأخلاقيات ، وساعد على اغفال القيم والأخلاقيات عدم توافر العدد الكافى من القادة الاداريين والرؤساء الذين يمكن أن نطلق عليهم بحق لفظ « قدوة »** فى العمل الجماعي وفى التعامل مع الناس ، على الرغم من ارتفاع مستويات كفاءتهم ومهاراتهم الادارية والفنية الأخرى .

ان الاصلاح الادارى الأخلاقى أمر مطلوب أكثر من أى وقت مضى ، وذلك لأن مجتمعنا مقدم على حياة تسيطر عليها المادية التى بدأت مجتمعات الغرب تحس ويلاتها ، والتى بدأنا نحن نستشعر مساوئها فى مجالات الادارة .

لقد فتحنا باب الحوافز على مصراعيه أمام العاملين على شتى المستويات ، وأسرفنا فى ابتداع العقوبات لشتى ألوان الانحرافات ، وعلى الرغم من هذا فلا الحوافز وحدها ، ولا العقوبات وحدها ، ولا الحوافز والعقوبات معا غيرا من الحال شيئا . لقد آن الأوان لأن نجرب طريق الأخلاقيات . انه طريق طويل وشاق ولكنه ممكن ، وثماره أكيدة وفعالة . ولما كان الاصلاح الادارى الأخلاقى يحتاج الى سلطة فان الأمر يتطلب منا أولا أن نتعرف على مصادر السلطة الأخلاقية لكى نختار أحسنها .

السلطة الأخلاقية(١) :

قواعد الأخلاق بطبيعتها لا تفرض نفسها ، ولكن لابد هناك من قوة أو سلطة تساندها وتدعمها وترسى أسسها . والمقصود بالسلطة

---

(١) د. زكريا ابراهيم ، « الاخلاق والمجتمع » ـ الدار المصرية للتأليف والترجمة ، المكتبة الثقافية ـ ١٥٢ ، القاهرة، ١٩٦٦ .

الأخلاقية هى ذلك الشيء المعنوى أو الحسى الذى ينتزع احترامنا ، ويجعلنا نأخذ أنفسنا بأوامره والزاماته وننتهى بنواهيه . وهذه السلطة الأخلاقية تنبع من واحد أو أكثر من المصادر الآتية وهى : **ذات الفرد ، والمجتمع ، والدين وتعاليمه .**

(١)

ونحن اذا نظرنا الى « الذات » الانسانية كمصدر للسلطة الأخلاقية فاننا نواجه مجموعة من الحقائق لا يمكن اغفالها . وفى مقدمة هذه الحقائق نجد أنه من العسير على « الذات » الانسانية أن تقبل سلوكا أو تأتى عملا لا يستهويها على الاطلاق ، وانه يكاد يكون من المستحيل سيكولوجيا أن يسعى الانسان الى غاية مالا يجد لها أى صدى فى نفسه أو لا تبتثير فى نفسه شغفا وحبا . وعلى هذا فان العمل الأخلاقى لابد وأن يبدو جميلا وجذابا أمام « الذات » الانسانية لكى تقدم عليه . ان هذه النظرة « الذاتية » الى العمل الأخلاقى من شأنها أن تحيل الأخلاق الى الشعور الموجود لدى كل فرد منا عن القواعد الأخلاقية ، وتخضع القواعد الأخلاقية نفسها الى نظرة الفرد وتقديره الخاص ، وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطى القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها .

(٢)

واذا انتقلنا الى الحديث عن « المجتمع » كمصدر للسلطة الأخلاقية ، فاننا نجد أن علماء الأخلاق الوضعية ينظرون اليه على أنه هو الغاية التى يسعى اليها كل فعل أخلاقى ، وأنه بذلك يعلو على « الذات الفردية » بل انه يعلو على شتى « الذوات » الفردية ، وبناء على هذا فانهم يقررون أن للمجتمع من الخصائص ما يجعله مصدرا أكثر ثباتا واستقرارا وقوة للسلطة الأخلاقية . ان باستطاعة المجتمع أن يملى أوامره علينا جميعا دون تفرقة أو تمييز ، لأنه قوة خارجة عنا عالية علينا ، والمجتمع الذى نعنيه ليس هو مجموعة الأفراد ورقعة الأرض التى يشغلونها فحسب ، ولكنه ، وقبل كل شيء ، مجموعة الأفكار والمعتقدات والعواطف التى تتحقق بواسطة الأفراد ، وتأتى فى مقدمة هذه الأفكار فكرة مجموع الناس عن المثل العليا الأخلاقية التى هى الأساس فى بناء المجتمع نفسه . ولأن الأفكار والمعتقدات والعواطف التى تتحقق بواسطة أفراد أى مجتمع انما تتكون فى اطار العوامل البيئية السائدة فاننا نتوقع اختلافات جوهرية فى تلك الأفكار والمعتقدات والعواطف من مجتمع لآخر ، وينسحب هذا بطبيعة الحال على فكرة الناس عن المثل العليا الأخلاقية . ومن هنا تفقد القواعد الأخلاقية عموميتها ، وهى صفة رئيسية لا غنى عنها .

(٣)

أما عن « الدين » كمصدر للسلطة الأخلاقية فانه يمكن القول بأن الحياة الخلقية والحياة الدينية للمجتمعات كانتا دائما تسيران جنبا الى جنب بشكل يجعل من العسير على أى انسان أن ينكر الاتحاد الوثيق بين الأخلاق والدين . لقد كان « دوركايم » ، وهو من المفكرين الغربيين الذين اهتموا بدراسة ظاهرة الأخلاق ، كان حريصا على تقريب مفهوم « الأخلاق » من مفهوم « القداسة » ، وبالتالى من الحياة الدينية للانسان، حتى أنه يقول أن الأخلاق لن تكون هى الأخلاق لو أنها عدمت تماما كل طابع دينى أو كل صبغة دينية .

اننا حينما نخلع على القواعد الأخلاقية طابع التقديس المستمد من الأديان فان ما نعنيه بذلك هو أن تصبح تلك القواعد الأخلاقية ذات قيمة فريدة لا تماثلها اى قيمة اخرى من قيم المجتمع البشرى ، وذلك لأن الأديان السماوية بوجه عام تحمل معها قوة المصدر الذى صدرت عنه ونفوذ السلطة العليا التى انبعثت منها . وبناء على هذا فان ربط القواعد الأخلاقية بالأديان السماوية يجعلها تقترن فى الأذهان بذلك المصدر العلوى الذى صدرت عنه ، ويضفى عليها طابعا مقدسا ينأى بها عن كل ما عداها من وقائع الشعور والضمير الانسانى .

ولما كانت الأديان السماوية ، بلا استثناء ، قد انزلت لترى الانسان قواعد السلوك والتعامل مع أخيه الانسان ، فان الاعتماد عليها كمصدر

رئيسى لقواعد السلوك والخلق من شأنه أن يقضى على « النسبية » فى الأخلاق ، بمعنى أنه باتخاذ الأديان السماوية مصدرا لقواعد السلوك والتعامل فاننا سوف نقضى على التباين واختلاف النظرة الى ما هو « صواب » أو ما هو « خطأ » ، أو ما هو « خير » أو ما هو « شر » ، وبذلك يصبح العدل خيرا ، والصدق خيرا ، والأمانة خيرا مهما اختلف المكان أو الزمان . ولا يجوز مثلا أن نقول ان العدل والصدق والأمانة مسائل « نسبية » ، لأن هذا من شأنه أن يؤدى الى بلبلة الفكر الانسانى والى فتح الباب على مصراعيه أمام الميول الانحرافية كى تفسر وتبرر انحرافاتها عن الخير وعن الصواب ، بحجة أن الخير والصواب انما هما مسائل نسبية بحتة تختلف النظرة اليها من مجتمع لآخر ، ومن فرد لآخر . وهذا من شأنه أن يقودنا الى متاهات عند محاولة تفسير مصدر الالزام الخلقى ، وقد يشجع البعض على ربط مصدر الالزام بالمصلحة أو بالمنفعة الشخصية حتى يصبح الخير والصواب هما كل ما يجلب منفعة مباشرة للفرد ، ويصبح الشر والخطأ هما كل ما يجلب ضررا مباشرا للفرد ، وهذا بطبيعة الحال نوع من قصور التفكير وان كان له مظهر جدلى جذاب .

وتتميز الأديان السماوية كمصدر لقواعد السلوك الأخلاقى والتعامل بأنها لا تربط الخير والصواب بالمنفعة المباشرة للفرد ، وانها كذلك لا تربط الشر والخطأ بالضرر المباشر للفرد ، وذلك لأننا نعلم أن الأمانة مثلا كقاعدة فى التعامل قد تكون مصدر ضرر مادى بالفرد فى أية لحظة من لحظات حياته ، وان الصدق كذلك قد يجلب على الصادق بعض الضرر بمصالحه فى المدى القصير .

ان الهدف الأسمى الذى تسعى اليه الأديان السماوية . هو توفير قدر من قواعد السلوك والتعامل يكفل السلامة والأمان والخير للمجتمع الانسانى كله فى المدى القصير والمدى الطويل على السواء . ان قاعدة السلوك الأخلاقى لا يتحتم ان تظهر بمظهر الشىء المحبب الى النفس البشرية فى كل وقت وفى كل حين ، وذلك لأن « النفس » البشرية بطبيعتها لها جانبان : جانب خير وجانب شرير ، جانب ملائكى وجانب شيطانى ، وهذا هو ما توصل اليه علم النفس المعاصر .

نخلص من هذا الى أن مسألة « الأخلاق » ، ومراعاة الأخلاق فى السلوك ينبغى ألا ترتبط بالرغبة أو باللذة الحسية التى يمكن أن تحققها للفرد ، كما هو الحال بالنسبة الى المسائل العادية التى يسعى الى تحقيقها لاشباع حاجاته وارضاء نوازعه ، « فالواجب » الأخلاقى نادرا ما يخلو من مجاهدة وصراع ضد رغبة النفس البشرية ، أو ضد رغبة الجانب الشرير منها على وجه الدقة . على أنه يمكن أن تتحقق اللذة ويستشعرها الفرد نتيجة التزامه بقواعد الأخلاق اذا استطعنا أن ننمى فيه منذ الصغر احساسا قويا بالترابط بين مفهوم « الخير » ومفهوم « الواجب » أو « الالتزام » . مثل هذا الترابط عندما ينمو فى مشاعر الفرد وأحاسيسه ، فانه يستطيع أن يجد لذة كبيرة فى اتيان السلوك الخلقى الذى تأمر به القواعد الأخلاقية وذلك لمجرد كونها قواعد أو أوامر خلقية . وبهذا فانه يتضح أننا نخالف ما ذهب اليه أنصار المذهب النفعى فى تفسير السلوك وقواعد الأخلاق .

ان البنيان المعنوى الروحى للنفوس الذى ترتكز عليه « الادارة الأخلاقية » أصعب بمراحل عديدة من البنيان المادى الذى ترتكز عليه الادارة المعاصرة ، لأن البنيان الأول يتطلب بعث وايقاظ الضمير فى كيان الفرد بصفة مستمرة ، وهذا لا يتأتى الا بتربية عقائدية متينة وسط مناخ يعمه الاخاء والتكامل والاحترام . ان أول ما تثمره تلك التربية فى النفس الانسانية أخلاقا كريمة فى صورة فضائل معنوية كالاخلاص فى العمل وعمل الخير وحبه للغير ، وبعد هذا تظهر ثمرات هذه الأخلاق والفضائل بدورها فى سلوك الفرد وعلى لسانه وجوارحه .

دور ومسئولية رجل الادارة فى الاصلاح الادارى الأخلاقى :

اذا كان القارىء مقتنعا بصدق ومنطقية الحجج التى سقناها فى هذا المقال للتدليل على

أهمية دور الأخلاق فى الاصـلاح الادارى وفى القضاء على الانحرافات الادارية ، فاننى أود أن أضيف أنه ليس بمقدور أحد غير رجل الادارة أن يتصدى لهذا التحدى الهائل وأن ينجح فيه . ان رجل الادارة الذى يحس فى قرارة نفسه — نتيجة خبراته وتجربته — بأنه فى أعمـاق كل مشكلة ادارية توجد مشكلة وأزمة أخلاقية ، فانه يتعذر عليه أن يتنصل من مسئوليته أو أن ينكر دوره فى الاصلاح الادارى الأخلاقى . انه ان فعل هذا أو حاول التقليل من خطورة أثر الأخلاق على المشكلة الادارية فانه بذلك يكون (كالميكانيكى) الذى تذهب اليه لاصلاح عطب فى سيارتك تسبب عن خلل فى مضخة البنزين فيحاول اقناعك بأن مصدر العطب هو جهاز التبريد ويقوم باصـلاحه من أجلك رغم يقينه بأن العلاج الحاسم لمشكلة سيارتك هو فى علاج مضخة البنزين . انه عندما يفعل هذا فانه يكون مدفوعا بحب البقاء ، لأنه ان قضى على المشكلة الحقيقية لسيارتك فانك لا تزوره مرة أخرى . اننى بطبيعة الحال أستبعد أن يكون دافع رجل الادارة فى انكار مسئوليته فى الاصلاح الادارى الأخلاقى ، أو عندما يحاول التقليل من تأثير المشكلة الأخلاقية على حسن سير الادارة ، اننى أستبعد أن يكون الدافع لهذا مثل الدافع لدى (ميكانيكى اصلاح السيارات) ، وان الأرجح فى مثل هذه الحالات هو ان يكون رجل الادارة نفسه واحدا من ثلاثة :

أولا : فهو قد يكون رجلا ممن يؤثرون السلامة ويفضلون الطريق السهل فى حياتهم وفى ادارتهم شئون الناس ، خاصة وأن الطريق الى الاصلاح الأخلاقى شاق وطويل .

ثانيا : أو أن يكون غير عليم بقواعد الأخلاق التى تصلح أساسا للاصلاح الادارى الأخلاقى .

ثالثا : أو أن يكون ممن يعتقدون بأن الخوض فى مسائل الأخلاقيات ، (وهى من الأشياء المعنوية غير المحسوسة التى عجز العلم والعلمـاء حتى يومنا هذا عن اخضاعها للتجريب والقياس) هو بمثابة الخوض فى متاهات ميتافيزيقيـة لا يهم العلم والعلماء الخوض فيها على وهم انها تقلل من منزلتهم العلمية أو أنها تبعدهم عن أصـالة الأسلوب العلمى .

وفى ضوء هذا التحليل يمكننا اذن أن نحدد أهم معالم الدور الذى ينبغى أن يقوم به رجل الادارة فى مجال الاصلاح الادارى الأخلاقى ، وهو فى رأينا ينبغى أن يتضمن على الأقل النواحى الآتية :

أولا : أن يؤمن رجل الادارة بأهمية دوره كقدوة أخلاقية لكل العاملين معه من رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين .

ثانيا : أن يتعرف على الصفات والخصائص الأخلاقية الكفيـلة بجعله قدوة طيبـة فى نظر الآخرين .

ثالثا : أن يعمل جاهدا على نشر المعـرفة بهذه الصفات والخصائص بين من يعملون معه ، وعلى ابراز مزاياها وذلك عن طريق القدوة الحية وباستخدام وسائل الاعلام الفعالة الأخرى .

رابعا : أن يجعل أخـلاقيات التعامل واحدا ضمن المعايير التى يبنى عليها تقويم العاملين تحت اشرافه .

خامسا : أن يجعل موضوع « الأخلاق » احدى دعائم البرامج التدريبية التى ينظمها أو يشرف عليها . وأن يجتهد فى ترغيب المتدربين فى مجموعة الخصائص والصفات الأخلاقية التى تيسر تعاملهم مع الناس وتجعلهم أكثر فعالية ونقاء .

سادسا : أن يضاعف الاهتمام باسـتخدام جمـاعات تدريب الحسـاسية Sensitivity Training على اعتبار أنها وسـيلة فعالة فى مساعدة الأفراد فى التعرف على أنفسهم ، وعلى تصرفاتهم ، وفى اكسابهم المهارة فى تقدير ما يدور فى المواقف اليومية من تفاعلات وعوامل ، وذلك بشرط التركيز على موضوع الأخلاق وفن التعامل مع الآخرين خلال برامج التدريب المذكورة .

واخيرا قد يتساءل القارىء عن الصـفات والخصائص الأخلاقية التى تكفل القضاء على الانحرافات الادارية ، فنقول ان هذا ما ننوى تقديمه فى مقال آخر فى المستقبل عندما تسمح الظروف .

معدّلات الأداء
ودورها فى قياس نتائج الأعمال

ناجى البصام

تعتبر مشكلة معدلات الأداء وتحديدها تحديدا دقيقا احدى المشكلات المزمنة والمصاحبة لعملية رفع الكفاية الانتاجية ، ذلك أن الصعوبات التى يواجهها كل من يتصدى لهذه المشكلة اكثر من أن تحصى ، ومع ذلك فالحديث عن المعدلات لن ينتهى وبذل المحاولة تلو المحاولة للوصول لتحديد عادل هو الشغل الشاغل لكل وحدة انتاجية .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مناقشا الامور التى يجب مراعاتها عند وضع معدلات الأداء ، مع تقسيمها الى معدلات كمية ومعدلات نوعية ، كما يعرض الكاتب الخطوات التى يجب اتباعها عند وضع معدلات الاداء ، محذرا من بعض الأخطاء التى يجب تجنبها ، ثم يختتم حديثه بشرح الدور الذى تقوم به المعدلات فى قياس نتائج الاعمــال .

لا يمكن قياس كفــاءة الأفراد والوحدات فى تحقيق أهدافها دون وضع معدلات أداء لجميــع الأعمال لقياس أداء وانتاجية الأفراد والوحدات التى تعكس بدورها عملية قياس تحقيق الاهداف

ناجى البصـــام

مدرس الادارة العامة بكلية التجارة
جامعــة الرياض

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « أساليب فى الدراســات المقــارنة للادارة العامة » نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العــــدد الثالث / المجلد الخامس .

كما ونوعا . فبقياس حجم العمل المنوطة به كل وحدة تحدد المقررات الوظيفية لكل وحدة ، ولا يمكن اجراء التعديل والتطور فى المقررات الوظيفية فى حالة عدم وضع معدلات اداء للاعمال . وكلما تمثلت الدقة بمعدلات أداء الأفراد ، امكن تأدية نفس حجم العمل بأيدى أفراد اقل ، الأمر الذى يحقق الوفر والاقتصاد للمنظمة .

ان التوصل الى معدلات اداء فى مختلف الأعمال ليس أمرا يسيرا ، اذ قد يبدو انه من المستحيل تحقيق ذلك بالنسبة لبعض الأعمال ، ومع ذلك فلو اشترك القائم بالعمل فعلا مع المسئولين فى محاولة بهذا الشأن ، فالاحتمال كبير فى الوصول الى معدلات لها فائدتها فى مجال العمل . ولا يمكن

توقع الكمال فى اعداد المعدلات من أول الأمر ومع ذلك فان أى معدلات مكتوبة ، حتى ولو كانت أولية ، خير من عدم وجود معدلات كلية .

تعريف معدلات الأداء :

يمكن تعريف معدلات الأداء على أنها « الوصف المكتوب لمدى الجودة التى يجب أن يؤدى بهـا الفرد الأعمال المحددة التى تتضمنها وظيفته ، والتى تتوقعها الادارة منه ، وذلك على وجه مرض للغاية ، وفى ظل ظروف العمل الحالية » .

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على الآتى :

(أولا) يجب أن تكون المعدلات الموضـوعة مسجلة كتابة حتى يمكن تعميمها وحتى يتفهمها الرؤساء والمرءوسون .

(ثانيا) أن تتضمن هذه المعدلات مدى الجودة التى يجب أن يؤدى الفرد بها العمل الموكول اليه .

(ثالثا) يجب أن تنصرف هذه المعدلات الى الأعمال المحددة التى تتضـمنها الوظيفة دون المسئوليات والواجبات العامة غير المحددة .

(رابعا) أن تصف هذه المعدلات الأداء المرضى للغاية للعمل . وهى لا تبغى الكمال فى أدائه ، أى انها تحدد مستوى الأداء الذى يتوقعـه المسئولون عن العمل من العاملين مع رضـاء الادارة عنهم .

(خامسا) ان توضع هذه المعدلات فى ضوء الظروف القائمة والتى يعمل الأفراد فى ظلهـا أى واقعية وليس فى ظروف مثالية نموذجية غير محققة حاليا .

هذا ولما كانت معدلات الأداء بمثابة مقاييس يصير الحكم بموجبها على أداء الأفراد لواجبات وظائفهم ، فانه من حق كل فرد أن يحيط بمـا تتوقعه الادارة منه وبالعوامل التى تؤثر نتيجة ما يقوم به لكى تعكس نتيجة يرضى عنها المسئولون حتى يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيق ذلك .

الأمور التى يجب مراعاتها عند وضع معـدلات الأداء :

من المسلم به فى الوقت الحاضر أنه من الممكن وضع معدلات أداء عن معظم الأعمال ان لم يكن كلها . ومن السهولة بمكان وضع معدلات أداء كمية ونوعية بالنسبة للاعمال الروتينية المتكررة ، وكذلك بالنسبة للاعمال الروتينية اذا توافرت المهارات اللازمة لاستخدام مختلف طرق التعبير عن المعدلات . فالعجز عن التوصل الى معدلات أداء وظيفية معينة انما يعنى الجهل بما هو متوقع من شاغل هذه الوظيفة ، وبالتالى لا يمكن تقييم عمله .

بيد أن هناك بعض الأمور التى لابد من مراعاتها عند وضـع معدلات الأداء ، منها انه لابد من وضعها عند مستوى العمل المقبول أو المرضى دون مستوى العمال ، الا اذا كان لا يقبل فى أداء العمل ما هو دون ذلك ، ومنها أن توضع المعدلات عند مستوى الأداء المتوقع من العامل الكفء المدرب تدريبا كافيا وبامكان الوصـول بالانتـاج الى مستوى المعدل فعلا ، أى أن يكون المعدل من الارتفـاع بحيث يحقق أهـداف المنظمـة ومن الانخفاض بحيث يمـكن الموظفين الاكفـاء أن يبلغوه ، والا ترتب على التغالى فى مسـتوى المعدل تدهور فى الروح المعنوية للافراد وشعورهم بالتقصير فى الأداء ، ومنها أيضا أن المعدلات يجب ألا تتناول البيانات العـامة غير المحـدودة عن المسئوليات والا تتناول المهام التافهة أو المؤقتة غير العادية ، والا أصبحت المعدلات مطـولة ومعقدة ضيقة التطبيق ، وأخيرا ينبغى أن توضع معدلات الأداء عن الأعمال الوظيفية دون العناصر التى تتضـمنها اسـتمارة تقييـم أداء الأفراد لسببين :

(أولهما) ان تلك العناصر تقتضى تقييما عاما لانتاج الأفراد وأدائهم لأعمالهم .

(ثانيهما) أن معدلات الأداء ترتبط بواجبات محددة تتضمنها الوظيفة .

ولما كانت الواجبات المحددة لوظائف الفئة الواحدة تتفاوت من وظيفة الى أخرى تفاوتا كبيرا لاختلاف الظروف التى يتم فى ظلها اداء العمل ، لهذا فان معدلات الأداء يجب أن تنصرف الى وظيفة أو عملية معينة دون فئة الوظيفة عموما ، وذلك لامكان الحد قدر الامكان من الاختلافات غير المرغوب فيها بين الوظائف التى تنتمى الى فئة واحدة ، ولو انه قد لا يتيسر تحقيق درجة عالية من التوحيد والنمطية .

لهذا فانه كلما كانت هناك مفارقات فى أساليب وظروف العمل ، كان من الضرورى أن يؤدى ذلك الى اختلاف فى معدلات الأداء ، لانه لا يمكن تطبيق نفس المعدل على عدد من الوظائف والأعمال الا اذا كانت هذه متماثلة فى الواجبات وظروف العمل .

ان مساهمة الأفراد مع رؤسائهم فى وضع معدلات الأداء واجراء المناقشة بشأنها يساعد كثيرا فى ازالة كل شك يثور فى ذهن الرئيس أو المرءوس فيما يتعلق بما هو متوقع من الأخير أن يقوم به أو بالمقاييس التى تستخدم فى قياس ذلك الأداء .

وبالرغم من أن وضع معدلات الأداء يعد جزءا من مسئولية الرئيس ، فان المجهود المشترك بين الرئيس والمرءوس فى هذا الشأن يحقق عدة فوائد يمكن اجمالها بالآتى :

١ — انصراف معدلات الأداء الى واجبات حقيقية يقوم بها الأفراد .

٢ — انماء عادات حميدة فى نفوس الأفراد منها تقييم النفس ونقدها .

٣ — اشراك الأفراد فى وضع معدلات الأداء يجعلهم أكثر قدرة على تقبلها وادراك علاقتها بوظائفهم ، لأن المعدلات المفروضة من المستويات الرئاسية عليهم تعكس شعورا عدائيا من قبلهم نحوها .

ولا بد من الاشارة هنا الى أنه كلما تغيرت العناصر الهامة التى تتضمنها الوظائف ، أو كلما كان فى الاستطاعة التوصل الى معدلات أفضل ، كان لابد من اعادة النظر فيها ومراجعتها لتعديلها دوريا .

الأنواع المختلفة لمعدلات الأداء :

هناك عدة أنواع من معدلات الأداء ، منها المعدلات الكمية والمعدلات النوعية ، والمعدلات الزمنية ، والمعدلات المتعلقة بطريقة أداء العمل .

المعدلات الكمية أو العددية :

تشير هذه المعدلات الى عدد الوحدات التى يجب على الفرد انجازها خلال فترة زمنية معينة على وجه مرض . ويعتبر هذا المعدل أكثر المقاييس استعمالا وأوسعها انتشارا . ومن الأفضل فى هذه الحالة استخدام السجلات المالية التى تشير الى رقم أو كمية الانتاج ، أو اى سجلات جديدة ، بشرط ألا يترتب على استخدامها عبء اضافى ، لأن معدلات الاداء ما هى الا وسيلة تعين المشرف على القيام بعمله بصورة أفضل ، وبفاعلية أكثر من ذى قبل ، بحيث لا يترتب على استخدامها تحميل المشرفين أعمالا اضافية تزيد من أعبائهم ومسئولياتهم .

فمثلا فى عملية فرز الخطابات أى تصنيفها ووضع كل فى المكان المعد له ، يمكن الاشارة الى المعدل على الوجه الآتى :

فرز ما يتراوح بين ٩٠٠ و ١٠٠٠ خطاب فى الساعة . كذلك فى عملية الحفظ والارفاق يمكن الاشارة الى المعدل على الوجه الآتى :

حفظ ما يتراوح بين ٢٥٠ و ٣٠٠ مكاتبة فى اليوم الواحد .

المعدلات النوعية :

اى تلك المعدلات التى تشير الى مدى الجودة فى أداء العمل . ومن المؤشرات التى تساعد فى الحكم على مدى الجودة هى :

(أ) مستوى الدقة :

اى ما هو القدر المسموح به من الخطأ او القصور فى الأداء ؟

ففى حالة فرز أو تصنيف الخطابات ، بصرف النظر عن ٣ او ٤ أخطاء فى كل ١٠٫٠٠٠ خطاب تم فرزها . كذلك فى حالة الحفظ ، لا تكون هناك محاسبة أو مسئولية بالنسبة لما لا يزيد عن حالة واحدة أو حالتين تم حفظهما بطريق الخطأ بين كل ١٠٠٠ حالة حفظ . اى أن الأداء فى هذه الحالة يعد مرضيا رغم وجود هذه الأخطاء الطفيفة نسبيا .

(ب) الأثر الذى يترتب على القيام بالعمل :

هذا الأثر لا يمكن قياسه بوحدات عددية ، ولكن على ضوء النتائج المترتبة . فمثلا أمين المخزن الذى يتوقع مقدما الاحتياجات اللازمة من مختلف الأصناف ، ويحتفظ بكمية كافية منها تحت الطلب تمكنه من تلبية الطلبات الاعتيادية من المخازن ليصبح معدل أدائه افضل من أمين المخزن الذى ينتظر حتى يفرغ المخزون لديه ، ثم يطلب كميات جديدة ، ومن ثم يصبح موقفه حرجا للغاية اذا فوجىء بطلبات على الأصناف التى نفذت فلا يستطيع تلبيها ، ومن ثم يعطل العمل .

(جـ) المظهر المادى للناتج النهائى :

عند كتابة خطاب على الآلة الكاتبة من مسودة مكتوبة باليد ، يشار الى المعدل فى هذه الحالة بمظهر الخطاب بعد كتابته على الآلة الكاتبة ، من حيث خلوه من الحروف المكتوبة مرتين فوق بعضهما أو لمحو غير النظيف أو الهوامش غير المتساوية وغيرها من الأمور التى تجعل مظهر الخطاب غير مقبول أو مستساغ . وفى هذه الحالة يجب الا يزيد عدد الصفحات التى يقتضى اعادتها بسبب مظهرها غير المستساغ على ما يتراوح بين ٣ و ٥ صفحات بين كل ١٠٠ صفحة .

(د) معدلات تتعلق بالمظهر والسلوك الشخصى:

قد تتطلب الوظيفة أن يظهر العامل أو الموظف بمظهر معين ، أو أن يكشف عن صفات معينة حتى يمكن اعتبار عمله مرضيا ، فعندما تعد أمور معينة مثل طريقة الحديث مع العملاء أو المظهر والسلوك الشخصى أساسا لحسن أداء الفرد لعمله ، يجب أن تتضمن معدلات الأداء هذه الأمور . فمثلا بالنسبة لمقابلته الجمهور وتزويده بالمعلومات يعبر عن المعدل على الوجه الآتى :

يتحدث مع الجمهور بدقة ووضوح ، بحيث يندر أن يحتاج الأمر الى تكرار البيانات التى ذكرها ، اى لا يحتاج الأمر الى ذلك التكرار اكثر من كذا مرة فى الشهر .

المعدلات الزمنية :

تشير هذه المعدلات الى العمليات التى تنجز فى خلال فترة محددة من الزمن . فمثلا عند القيد فى استمارة الرخص من واقع الطلبات يكون المعدل على الوجه الآتى :

يجب أن تتم كتابة جميع الاستمارات فى خلال فترة لا تتجاوز من ٨ — ١٠ ساعات من وقت تسلم الطلبات المستوفاة .

كذلك بالنسبة الى التفتيش على المكاتب المحلية يكون المعدل كما يلى :

يجب وضع خطة للمرور على المكاتب المذكورة بحيث تتم زيارة كل منها ، والتفتيش عليها مرة كل فترة تتراوح بين ٤ و ٦ اسابيع .

معدلات خاصة بطريقة اداء العمل :

اذا كان من غير المقبول أداء العمل بطريقة تختلف عن الطريقة التى يجب أن يتم بها القيام

بمعدل أو الاجراءات الموضوعة للقيام به ، ففى هذه الحالة تعتبر هذه الطريقة أو تلك الاجراءات جزءا لا يتجزأ من معدل الأداء . فمثلا فى حالة مسك السجلات ، يجب ألا تختلف الطريقة التى تمسك بها هذه السجلات عن الطريقة الموضوعة لذلك فى أكثر عدد معين من الحالات يتراوح بين ٣ و ٥ حالات فى الشهر .

الخطوات التى تتبع فى وضع معدلات الأداء :

توجد عدة طرق لوضع معدلات الأداء ، الا أنه عادة ما تتبع الخطوات التالية :

١ ــ تحليل عمل الوظيفة .

٢ ــ حصر العمليات الأساسية فى ذلك العمل .

٣ ــ وضع معدلات الأداء من واقع ذلك .

وفى هذه الحالة يجب الاستعانة بجميع المصادر، مع الأخذ فى الاعتبار جميع الدراسات والسجلات المتعلقة بالانتاج أو الانجاز فى حالة الأعمال الادارية . وكلما زادت الحقائق والبيانات المتاحة، وكلما توافرت مصادرها ، كان احتمال الوقوع فى الخطأ أقل .

ومن الأفضل البدء فى وضع معدلات الأداء بالنسبة للاعمال الروتينية المتكررة ، لأنها أسهل من حيث تحديد المعدلات المناسبة ، كما أنه سوف تساعد هذه التجربة فى التغلب على كثير من المشكلات التى ستظهر عند محاولة وضع معدلات أداء الأعمال الأكثر تعقيدا أى الأعمال غير الروتينية .

وعند اختيار العاملين الذين ستوضع معدلات أداء للاعمال التى يقومون بها تثبيت عوامل مختلفة قد تؤثر فى هذه المعدلات، منها السن ومدة الخبرة ، والتدريب الذى تلقوه ، والمؤهل وغيرها حتى لا تتدخل هذه العوامل فى التأثير فى المعدل .

وبعد ذلك يوضح لهؤلاء الأفراد ما يعتزم القيام به والهدف منه ، والخطة التى ستتبع فى ذلك بقصد كسب تعاونهم الفعال واخلاصهم فى هذه العملية ، كما يطلب الى كل منهم أن يعد قائمة كاملة تتضمن جميع العمليات التى يقوم بها ، والمقصود بالعملية هنا هو ذلك الجزء المتميز من الوظيفة الذى يعتبر فى حد ذاته متكاملا ، على أن يراعى هؤلاء الأفراد كتابة هذه العمليات بشكل مفصل يوضح الأجزاء التى تتكون منها كل عملية ، بحيث تعبر بيانات العمليات عن تصرفات محددة يقوم بها الفرد وليست فى شكل مسئوليات عامة أو غامضة مثل ، يتولى ، أو يساعد ، أو يجرى ، وهكذا .

وأن يراعى هؤلاء الأفراد العناية الكاملة فى تنظيم القائمة ، بحيث تكون العمليات مثبتة فيها بصورة واضحة ومحددة ومركزة قدر الامكان . وفى بعض الأحيان قد يكون لدى بعض الهيئات وصف مكتوب لكل وظيفة من الوظائف بها ، وفى هذه الحالة يعتبر هذا الوصف نقطة بداية .

وبعد انتهاء الأفراد من كتابة قائمة العمليات ، لابد من مراجعتها بدقة للتأكد من أن البيانات الواردة فيها كاملة ودقيقة ، واذا اقتضى الأمر التغير فيها فلا بد من مناقشة التعديلات مع الأفراد قبل ادخالها .

يستخدم الأسلوب المختصر (أسلوب البرقيات) فى كتابة معدلات الأداء ، مع الاهتمام بالمعنى . والمقصود بذلك هو استعمال لغة بسيطة سهلة الفهم ، مع استخدام نفس اللغة المستعملة فى ذلك العمل قدر الامكان ، واستعمال ألفاظ محددة المعانى مع الاختصار والايجاز دون الاخلال فى الوضوح . ومن ثم تسجل كتابة من عدة صور تحمل التاريخ وتوقيع الرئيس والموظف المختص عليها ، مع تسليم الأخير صورة منها ليحتفظ بها لديه .

الأمور التى يجب تجنبها عند وضع معدلات الأداء:

ان التراخى فى البدء بوضع معدلات الاداء لحين توافر الوقت والمهارات والخبرات اللازمة لهو من الخطورة بمكان ، اذ يجب البدء بوضع معدلات أولية توضع موضع التنفيذ لحين تطويرها ، وبذلك يتحقق بعض النفع على الاقل . وينبغى عند وضع تلك المعدلات تجنب الأمور التالية :

١ ــ الخلط بين اجراءات العمل وبين معدلات الأداء . فالاجراءات ، اى الخطوات التى تمر بها عملية معينة ، تمثل ما يقوم به الفرد فعلا فى مجال العمل ، فى حين أن معدل الاداء يعبر عن المقياس لما يعتبر اداؤه مرضيا للعمل ، من حيث تحديد الوحدات التى يجب انجازها حتى يعتبر الاداء مرضيا ، وكذلك من حيث مدى جودته ، أو من حيث تحديد الزمن الذى يجب أن ينتهى فيه انجاز وحدات العمل .

٢ ــ كثرة التفاصيل عند سرد العمليات أو البيانات المتعلقة بها فى سبيل تحديد معدلات الأداء .

٣ ــ استخدام بعض التعبيرات الغامضة التى لا تقبل القياس مثل أحيانا أو نادرا أو غيرها ، لأنها تفتح الباب أمام التفسيرات الشخصية المغرضة ، مما يتنافى مع الغرض الذى من أجله وضعت معدلات الأداء .

٤ ــ استخدام النسب المئوية فى المعدلات لأنها قد تكون مضللة فى بعض الظروف ، ولذلك يمكن الاستعاضة عنها بذكر عدد معين محدد ، ويكون ذلك عادة بالنسبة لعدد الأخطاء المسموح بها .

٥ ــ التعبير عن معدلات الأداء بطريقة يتطلب لتطبيقها اجراء عمليات حسابية معقدة ، لهذا يجب التعبير عنها بأكثر الطرق سهولة أو اكثرها استعمالا .

٦ ــ استعمال المعدلات التى تتطلب أداء دقيقا مائة فى المائة حتى يكون المعدل واقعيا وعمليا للتنفيذ ، فالأداء الأمثل قد يكون غير ميسور فى كثير من العمليات .

٧ ــ استعمال المعدلات التى تحدد رقما معينا لمستوى الانتاج مع الاستعاضة عنه بمدى معين Range اى أنه يجب أن يتضمن المعدل حدا أدنى اذا قل الأداء عنه اعتبر غير مرض ، وكذلك حدا أقصى اذا ارتفع الأداء عنه اعتبر ممتازا يستحق صاحبه عنه معاملة خاصة . فمن الخطورة بمكان الاعتماد كلية ، ودون اى وسيلة اخرى ، على متوسط أداء مجموعة من العاملين . ولو كانت الظروف لا تسمح بغيره ، فانه يجب وضع ذلك المتوسط موضع النقد والتحليل . ولا مانع من اعتبار ذلك المتوسط مؤشرا من المؤشرات التى يستعان بها فى سبيل الوصول الى المعدل المطلوب .

٨ ــ التقيد بأداء الفرد الذى يقوم بالعمل الآن فقد يكون أداؤه ممتازا بحيث يضار نتيجة تحديد المعدل ، تبعا لهذا المستوى غير العادى ، لأنه سيبدو بعد ذلك كمن يقوم بعمله بشكل اعتيادى ، وكما تتوقعه الادارة منه ، فى حين أنه ممتاز فعلا . كذلك قد يضير هذا المعدل الأفراد الآخرين الأقل منه كفاءة والذين قد يحلون محله مستقبلا لأن اداءهم سيبدو وكأنه دون المستوى المرضى . وبالعكس من ذلك فقد يكون أداء شاغل الوظيفة الآن دون المستوى المنشود ، بحيث يترتب على اتخاذه معيارا للأداء مستقبلا ضرر على المنظمة ، لانه سيؤدى الى تقدير أداء الفرد بأعلى مما يجب أن يكون عليه .

الدور الذى تقوم به المعدلات فى قياس نتائج الأعمال :

تعتبر معدلات الأداء الأساس السليم الذى تقوم عليه تقارير الانجازات والأعمال المتعلقة بالأفراد ، اذ أن استخدام المعدلات الصريحة المحددة والمفهومة يمكن الرئيس من المقارنة بين أداء العاملين معه على أساس راسخ وبصورة افضل

من استخدام المعدلات الغامضة أو مقارنة انتاج العاملين بعضهم ببعض دون وجود معايير قياسية .

يضاف الى ذلك أن ادراك الأفراد للأساس الذى يستخدم فى اعداد التقارير عن الانجازات سيكون عاملا مهما فى تفهمهم للتقديرات التى توضع عنهم والاقتناع بها .

ان معدلات الأداء تسهم بصورة عامة ، والمعدلات الكمية بصورة خاصة ، فى اعداد ميزانية الوظائف من حيث تقدير العدد اللازم من الأفراد للاضطلاع بالأعمال المتاحة . فبمقارنة كمية أو عبء العمل الحالى ، وكذلك العبء المتوقع فى معدل الأداء الكمى الموضوع يمكن بعملية رياضية بسيطة تقدير الاعداد المطلوبة من العاملين تقديرا موضوعيا سليما . كما أنها تصبح وسيلة فى تعريف العاملين الجدد بما هو متوقع منهم من انجازات ، وذلك بالحكم على أعمالهم خلال فترة الاختبار بشرط أن يتعرف هؤلاء العاملون على هذه المعدلات منذ بداية الأمر .

المراجع :

1 — Bailey, Gerald B., Basic Motion Time Study. New-York; McGraw-Hill, 1958.

2 — Barnes, Relph, M., Motion and Time Study, Design and Measurement of Work; New York; John Wiley and Sons ; 1963.

3 — Carral, Phil, Time Study for Cost Control ; New York; Mc-Graw-Hill, (3rd. Ed.) 1954.

4 — Fayel, Henry ; General and Industrial Management, London; Pitrman and Sons, Ltd., 1956.

5 — Nadler Gerald ; The Motion and Time Study; New York; McGraw-Hill, 1955.

6 — Scherwood, F.P. and M.L. Alstrom ; Administration Analysis Techniques, Vol. 1, 11 ; University of Southern California. 1956.

7 — Tayler Fredrick, Scientific Management; Hanover, N. H., Darmonth College, 1912.

علاقات الادارة بالعاملين

يوجد الآن تطور — وان لم يصل بعد مداه فى التطبيق — فى علاقات الادارة بالعاملين ، اذ تتسم ادارة الافراد بتأكيد متزايد على فهم حاجات العامل الفرد ومحاولة توفيرها ، والعناية باحتياجات الفرد هى شرط ضرورى لتنمية علاقات أفضل بين الادارة والعاملين . فاذا لم تفهم الادارة ما يجول فى نفوس العاملين فان العلاقات التى تسود لن تكون طيبة ، ولا يعنى ذلك أن الادارة ينبغى أن توافق دواما وتذعن للعاملين ، غير أن الاتجاهات التالية التى أسفرت عنها بحوث العلاقات الانسانية أصبح لها قبول عريض فى الوقت الحالى :

١ — من المفضل أن يسهم العاملون فى تحديد سياسات المنظمة واجراءات العمل بها .

٢ — من الحكمة للادارة أن تولى العاملين ثقتها فى أمور كالاعداد لتغيير البرامج واعادة التنظيم الداخلى وتعديل مجرى العمل .

٣ — من المهم أن توجد اتصالات صاعدة (من العاملين الى الادارة) .

٤ — الاشراف الذى يركز على الفرد خير من الاشراف الذى يركز على العمل . فالاول يؤكد حفز الفرد بينما الثانى يضع معدلات الانتاج فى المقدمة .

٥ — هناك حاجة الى الاعتراف بفروق فى اتجاهات العاملين الفردية وتغيير النمط القيادى وفقا لذلك.

(عن فيلكس أ. نجرو — علاقات الادارة والعاملين فى الخدمة العامة) .

نظام الانتخاب فى اليابان

محمد حسن فتحى

تختلف نظم الانتخاب فى العالم من دولة الى أخرى ويرتبط ذلك بنظامها الاجتماعى والسياسى، ومما لاشك فيه أن للامية تأثيرا كبيرا على نظام الانتخاب فى الدولة . ولا شك أيضا أن النظم المعمول بهـا فى أغلب الاحيان ترتبط بمبادىء أساسية معينة سـواء كان الانتخاب مباشرا أو غـير مبـاشر . والدراسـة التاليـة توضح نظام الانتخاب فى اليابان والذى بلغ تعداد الناخبين فيه عام ١٩٦٩ حوالى ٧٠مليون ناخب ولعل فى هذه الدراسة فائدة لمن يعملون فى مجال الادارة بصـفة عامة وللعاملين فى مجال الادارة المحليـة والانتخابات بصـفة خاصة .

محمد حسن فتحى

مدير عام بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « الجهاز الادارى فى الدولة » نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث ــ المجلد الخامس .

١ ــ المبادىء الأساسية فى نظام الانتخاب باليابان :

يكفل دستور اليابان :

(أ) عمومية التصويت فى الانتخاب .

(ب) المساواة فى الانتخاب .

(جـ) سرية الاقتراع .

(د) الأساس هو تمثيـل جميع المواطنين .

هذه المبادىء منصوص عليها فى الدستور اليابانى فى فصل « الحقوق والواجبات » وتطبق عند انتخاب أعضاء البرلمان ــ مجلس ممثـلى الشـعب ومجلس المستشارين كما تطبق أيضا عنـد انتخاب أعضاء المجالس المحلية ورؤساء الهيئات المحليـة .

أ ــ عمومية التصويت :

عمومية التصويت للأشـخاص البالغين مكفولة فيما يختص بانتخاب المكاتب الرئيسية العامة .. وعلى ذلك فليس هناك أى تمييز فى معاملة التصويت بالنسبة للجنس ، أو الممتلكات، أو مقدار الضرائب المدفوعة .. ولمدة سنوات طويلة منذ اعلان دستور « الميجى » كانت هناك متطلبات للتصويت على أساس كمية الضرائب المدفوعة للخزانة العامة .. ولكن هذه المتطلبات قد ألغيت فى سنة ١٩٢٥ ــ وأعطيت النساء حق التصويت فى عام ١٩٤٥ .

ب ـ المساواة فى الانتخابات :

يتســاوى المواطنون اليابانيون أمام القوانين اليابانية ، ولا يوجد هناك أى تمييز فى العـلاقات السياسية ، أو الاقتصادية أو الاجتماعية طبقـا للجنسية أو العقيدةأو الجنس أو الحالةالاجتماعية أو النشأة الاجتماعية ، وبالتالى فان حق التصويت الممنوح للناخبين متساو .

جـ ـ سرية الانتخاب :

سرية الاقتراع فى وقت الانتخابات مكفولة .. وسوف لا يتحمل الناخب اى مسئولية عامة أو خاصة بسبب اختياره عند اعطاء صوته .

د ـ أساس الانتخاب هو تمثيل جميع المواطنين :

الأشخاص الذين يتم انتخابهم خلال عمليــات الانتخاب لا يمثلون طبقة خاصة من الشعب ، كحزب سياسى أو حى انتخابى ، ولكنهم يمثلون الشعب ككل . وينص الدستور على أن مجلس النواب يتكون من الأشــخاص المنتخبين لتمثيل الشعب ككل . « مادة ٤٣ » .

والجدول الآتى بعد يوضح التغيرات فى أعداد النــاخبين فى انتخابات أعضــاء مجلس ممثلى الشعب .

التغيرات فى أعداد الناخبين

فى انتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب

الانتخاب	تاريخ الانتخاب		عدد الناخبين	متطلبات التصويت
الأول	أول يوليه	١٨٩٠	٤٥٠,٨٥٢	الذكور أكبر من ٢٥ سنة الذين يدفعــون ضرائب أكثر من ١٥ ينا (قانون ١٨٨٩)
السابع	١٠ أغسطس	١٩٠٢	٨٦٨,٧٧٢	الأشخاص الذين يدفعون ضرائب مباشرة زيادة عن ١٠ ين (مراجع سنة ١٩٠٠)
الرابع عشر	١٠ مايــو	١٩٢٠	٣,٠٦٤,٥٩٠	الأشخاص الذين يدفعــون ضرائب مباشرة زيادة عن ٣ ين (روجع سنة ١٩١٩)
السادس عشر	٢٠ فبراير	١٩٢٨	١٢,٤٠٥,٠٥٦	ألغيت المتطلبــات المتعلقــة بالضرائب سنة ١٩٢٥
السابع عشر	٢٠ فبراير	١٩٣٠	١٢,٦٥١,٧٨٥	
الثامن عشر	٢٠ فبراير	١٩٣٢	١٢,٠٤١,٩٦٣	
التاسع عشر	٢٠ فبراير	١٩٣٦	١٤,٣٠٣,٧٨٠	
العشرون	٣٠ ابريـل	١٩٣٧	١٤,٠٧٤,٨٨٨	
الواحد والعشرون	٣٠ ابريـل	١٩٤٢	١٤,٥٩٣,٢٨٧	
٢٢	١٠ ابريـل	١٩٤٦	٣٦,٨٧٨,٤٢٠	روجع بالنسبة للأشخاص الذين تزيد أعمارهم على ٢٠ (١٩٤٥)
٢٣	٢٥ ابريـل	١٩٤٧	٤٠,٩٠٧,٤٩٣	
٢٤	٢٣ يناير	١٩٤٩	٤٢,١٠٥,٣٠٠	
٢٥	١ اكتوبر	١٩٥٢	٤٦,٧٧٢,٥٨٤	
٢٦	١٩ ابريـل	١٩٥٣	٤٧,٠٩٠,١٦٧	
٢٧	٢٧ فبراير	١٩٥٥	٤٩,٢٣٥,٣٧٥	
٢٨	٢٢ مايــو	١٩٥٨	٥٢,٠١٣,٥٢٩	
٢٩	٢٠ نوفبر	١٩٦٠	٥٤,٣١٢,٩٩٣	
٣٠	٢١ أكتوبر	١٩٦٣	٥٨,٢٨١,٦٧٨	
٣١	٢٩ يناير	١٩٦٧	٦٢,٩٩٢,٧٩٦	
٣٢	٢٧ ديسمبر	١٩٦٩	٦٩,٢٦٠,٤٢٤	

٢ — قانون انتخاب المكاتب العـــامة :

طبقا للمبادىء المنصوص عنها فى دســـتور اليابان ، فان قانون انتخاب المكاتب العامة ينص على المبادىء الأساسية المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس النواب والمجالس المحلية ورؤساء الهيئات المحلية .. قبل ذلك لم يكن هناك تشريع موحـــد فيما يتعلق بالانتخابات ، وكانت تعقد طبقـــا للتشريعات الفردية مثل قانون انتخاب أعضـــاء مجلس ممثلى الشعب والقانون الخاص بانتخاب أعضاء مجلس المستشارين والاشتراطات الواردة فى قانون الحكم المحلى فيما يختص بانتخـــاب الهيئات المحلية .

هذه القوانين الفردية جمعت كلها فى القانون الخاص بانتخابات المكاتب العامة سنة ١٩٥٠ .

وفيما يلى بيان بالمكاتب العامة والأعداد المحدد انتخابها لكل منها طبقا للقانون الخاص بانتخابات المكاتب العامة :

النـــوع	العدد المحدد
أعضاء مجلس ممثلى الشعب	٤٨٦
أعضاء مجلس المستشارين	٢٥٠
المحـــافظون	٤٦
أعضاء مجالس المحافظات	٢,٧٤٠
رؤساء مجالس المدن	٥٦٤
أعضاء مجالس المـــدن	١٨,٢٤٠
رؤساء مجالس القـــرى	٢,٧١٨
أعضاء مجالس القـــرى	٥٣,٢٨٧
أعضاء مجالس الأحياء الخاصة	١,٠٩١
	٧٨,٦٨٦

« أجهزة الانتخابات الادارية »

فيما يلى بيان أنواع وتشكيل وأعمال أجهزة الانتخابات الادارية :

النوع	الأعمـال	التشغيل والصلاحيات	طريقة الاختيار
المجلس المركزى لإدارة الانتخابات	أعمال تتعلق بانتخاب أعضاء دائرة الانتخاب الوطنية لمجلس المستشارين	خمسة أعضاء لمـــدة ثلاث سنوات	يعينون بمعرفـــة رئيس الوزراء بناء على اقتراح مجلس النواب .
لجنة المحافظـــة لإدارة الانتخابات	الأعمال المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب وأعضاء الدوائر الانتخابية المحليـــة لمجلس المستشارين والمحافظين وأعضاء مجالس المحـــافظات .	أربعة أعضـــاء لمدة أربع سنوات	يختارون بمعرفة مجـــالس المحافظات
لجنة المدينـــة أو القرية لإدارة الانتخابات	الأعمال المتعلقة بانتخاب أعضاء المجـــالس المحليـــة	أربعة أعضاء لمـــدة أربع ســـنوات	يختارون بمعرفة المجالس المحليـــة

ملحوظـــة :

بجانب ما سبق أعلاه فان لجان ادارة الانتخابات قد تعقد على مستوى بعض الأحياء الخاصة فى طوكيو وفى الست مدن الكبرى .

وهناك أيضا بالاضـــافة الى ما ســبق ذكره أجهزة أخرى للانتخابات ، مثل مديرى مراكز الاقتراع .. ومراقبى عد الأصوات ، ورؤساء اجتماعات الانتخابات ونوابهم وآخرين .

٤ ــ الارشاد والاشراف على الأعمال المتعلقـة بالانتخابات :

يتم الارشاد والاشراف على الأعمال المتعلقة بالانتخابات كما يلى :

أ ــ التوجيه والاشراف بمعرفة المجلس المركزى لادارة الانتخابات :

يقوم المجلس بالتوصية والاشراف على لجـــان المحافظات لادارة الانتخابات بالنسبة للأعمـــال المتعلقة بانتخابات أعضـــاء الدائرة الانتخابيـــة لأعضاء مجلس المستشارين .

ب ــ التوجيه والاشراف بمعرفة وزير الداخلية :

وزير الداخلية مفوض فى التوجيه والاشراف على لجان المحافظات لادارة الانتخابات فيمايتعلق بأعمال الانتخابات الأخرى غير المتعلقة بانتخابات أعضـــاء الدائرة الانتخابيـــة لأعضـــاء مجلس المستشارين .. بمعنى أن وزير الداخلية يمكنه التوجيه والاشراف على لجان المحافظات لادارة الانتخابات بالنسبة لانتخابات المحافظات والمـــدن والقرى وأيضا انتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب والدائرة الانتخابيـــة المحلية لأعضـــاء مجلس المستشارين .

جـ ــ التوجيه والاشراف بمعرفة المحافظات لادارة الانتخابات :

يمكن للجان المحافظات التوجيه والاشراف على لجان المدن والأحياء والقرى .

٥ ــ التصـــويت :

أ ــ التصويت فى الانتخابات على المســتوى القومى حق من الحقوق المدنية لكل يابانى يزيد عمره عن ٢٠ سنة .. وذلك لاختيار أعضـــاء مجلس النواب .

ب ــ التصويت فى انتخابات الهيئات المحلية :

الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على ٢٠ سنة ويعيشون فى المناطق الادارية المختصة لمدة تزيد على ثلاثة أشهر متصلة لهم حق التصويت لانتخاب رؤساء وأعضاء المجالس المحلية لهذه المناطق .

جـ ــ القيود على التصويت :

تفرض القيـــود على الأشـــخاص القاصرين والمحكوم عليهم بأحكام خاصة فيما يتعلق بممارستهم لحق التصويت .

كذلك الأشخاص غير المسجلين فى كشوفات الناخبين لا يمكنهم اعطاء أصواتهم .

٦ ــ شروط الانتخـــاب :

أ ــ الصلاحية للانتخـــاب :

كل مواطن يابانى يمنح الصلاحية للانتخاب طبقا للتقسيمات التالية :

(١) أعضاء مجلس ممثلى الشعب
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة

(٢) أعضاء مجلس المستشارين
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة

(٣) أعضاء مجالس المحافظات
ضمن الناخبين الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ سنة

(٤) المحـــافظون
الذين تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة

(٥) أعضاء مجالس المدن والقرى
ضمن الناخبين الـــذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة

(٦) رؤساء المدن والقرى
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة

ب ـ قيود صلاحيات الانتخابات :

كما هو الحال فى التصويت فانه تفرض القيود على الاشخاص القاصرين والمحكوم عليهم بعقوبات محـــددة .

٧ ـ الاحياء الانتخابية :

تختلف المبادىء الأساسية للانتخابات بالنسبة للأحيـــاء الانتخابية فى اليـــابان طبقا لأنـــواع الانتخابات ، ولا يوجد هناك نمط موحد .

أ ـ الأحياء الانتخابية لانتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب :

يبلغ عدد الأحياء الانتخابية ١٢٣ حيا فى جميع أنحاء البلاد . والعدد المحدد لأعضاء مجلس ممثلى الشعب هو ٤٨٦ . وهذا يعنى انه حوالى أربعة أشخاص لكل حى فى المتوسط . (٥ أشخاص فى ٤٠ حيا ، أربعة أشخاص فى ٣٩ حيا ، ثلاثة أشخاص فى ٤٣حيا وشخص واحد فى حى واحد) . ويبين قانون انتخابات المكاتب العامة الاحيـــاء الانتخابية وعدد الأفراد المفروض انتخابهم لكل حى . وطبقا لشروط القانون فان المحافظة تقسم مبدئيا الى أكثر من حيين انتخابيين ومن ثلاثة الى خمسة أعضاء من مجلس ممثلى الشعب ينتخبون لكل حى انتخابى . وتسمى هذه الطريقة فى اليابان « بالدوائر الانتخابية الوسطى » .

ب ـ الاحياء الانتخابية لانتخاب اعضاء مجلس المستشارين :

ينقسم اعضاء مجلس المستشارين الى قسمين: الاول الأعضاء المنتخبين فى الدوائر الوطنية ، والثانى الأعضاء المنتخبين فى الدوائر المحلية .

(١) الدوائر الوطنية :

العـــدد المحدد لأعضـــاء مجلس المستشارين هو ٢٥٠ فـــردا ، منهم ١٠٠ منتخبين من جميع الدولة كوحدة واحدة .

(٢) الدوائر المحلية :

من الـــ ٢٥٠ عضوا للمجلس الاستشارى ، فان ١٥٠ عضوا ينتخبون فى الدوائر المحلية التى توضع على أساس المحافظات . ويبين قـــانون انتخاب المكاتب العامة الاعداد المحددة لأعضـــاء كل دائرة انتخابية . وهذه الاعداد موزعة طبقا لتعداد السكان فى كل دائرة . (٨ أفراد الدائرة ـــ ٢) ٦ أفراد فى الدائرة ـــ ٤ ، أربعة أفراد فى الدائرة ـــ ١٥ ، ٢ فى الدائرة ـــ ٢٥) .

جـ ـ أحياء انتخابيـــة لانتخاب اعضـــاء مجالس الهيئات المحلية :

(١) أحياء انتخابية لانتخاب أعضاء مجالس المحافظـــات :

تخصص منطقة المدينة (شى) للحى الانتخابى . وفى الحالات التى يكون فيها تعداد السكان قليلا فى تلك المنطقة ، يمكن تجميع أكثر من منطقتين ليصيروا حيا انتخابيا اجباريا أو اتخاذ أى وسيلة أخرى بقانون المحافظة ، وكنتيجة لذلك فانه يوجد أحجام مختلفة للاحيـــاء الانتخابيـــة تسمى كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم .

(٢) أعضاء مجالس المدن الكبرى :

فان المنطقة الادارية للاحياء تكون هى الحى الانتخابى .

(٣) الاحياء الانتخابية لانتخاب اعضاء مجالس المدن الأخرى والقرى :

تعتبر الاحياء الانتخابية لهـــذه المـــدن والقرى أساسا هى المناطق الادارية لها ، وعمـــوما يمكن تقسيم الأحياء ذات الأحجام المميزة الى اكثر من حيين بالقوانين المحليـــة .

(٤) العدد المحدد لأعضاء كل حى انتخابى :

من الحالات المذكورة فى البنود (١ ـــ ٣) فان العدد المحدد للاعضاء المنتخبين يجب تحـــديده بقانون المحافظة أو بقانون الســـلطة المحليـــة المختصـــة .

٨ ـ كشوفات المصوتين

أ ـ كشف المصوتين الدائمين :

تسمى كشوفات المصوتين فى اليابان عـــادة بكشوفات المصوتين الدائمين متى سجل شخص فى الكشف أصبح حقــه فى الانتخاب ثابتــا مدى الحياة الى أن يموت ، أو أن ينتقــل اسمه الى محافظة أخرى أو اذا وقع عليه جزاء قانونى بالحرمان .

ب ـ اعداد وحفظ كشف المصوتين :

يعد ويحفظ كشف المصوتين بمعرفة لجـــان المحافظات لادارة الانتخابات .

جـ ـ النماذج والعناصر التى تكتب فى كشـــوفات المصوتين :

يجب كتابة الأسماء ، ومحل الاقامة ، الجنس وتاريخ الميلاد للمصوتين وتملأ الكشوفاتبطريقة الكروت .

د ـ طريقة تسجيل الكشوفات :

(١) التسجيل بمقتضى الوظيفة :

تمنح لجنة المدينة أو القرية لادارة الانتخابات السلطة للتسجيل بمقتضى الوظيفة لليابانيين الذين تزيد أعمارهم على ٢٠ سنة الذين لهم اقامة فى نطاق المنطقة الادارية للمحافظة المختصة والذين سجلوا كمواطنين بالمحافظة أكثر من ثلاثة أشهر متتالية من اليوم الذى اعد فيه كرت اقامته . أو من اليوم الذى أرسل فيه اخطار بنقله من محافظة الى أخرى .

وينقسم التسجيل الى نوعين :

تسجيل منظم ويجرى فى سبتمبر من كل عـــام والآخر الذى يجرى عنـــد كل عملية انتخاب .

(٢) العرض ، الاعتراض القانونى ، الدعاوى :

على لجنة المدينة أو القرية أن تعرض عـــلى الجمهور بعد التسجيل كشوفات المصوتين التى تحمل أسماء وعنــاوين الأشخاص المسجلين . وعندما يجد احد أى اعتراض بالنسبة للمصوتين خلال مدة العرض يمكنه أن يقدم اعتراضا للجنة المختصة . والأشخاص الذين لم يقتنعوا بقرار اللجنة يمكنهم أن يرفعوا دعوى .

هـ ـ الالغـــــاء :

يجب على لجنـــة المدينـــة أو القرية لادارة الانتخابات أن تشطب أسماء الأشخاص من كشف المصوتين بمجرد أن يصبحوا غير صالحين لوضعهم فى كشوفات المصوتين لأى سبب من أسباب عدم الصلاحية مثل الوفاة أو اذا مرت أربعة أشهر على نقله من المنطقة الادارية للمحافظة المختصة.

٩ ـ الترشيح للانتخاب :

أ ـ الاخطار بالترشيح :

هناك طريقتان للاخطار بالترشيح . الأولى بمعرفة الشخص نفســـه الراغب فى أن يصبح مرشحا للانتخاب فى المكاتب العامة والأخرى التى تجرى بمعرفة الشخص الذى يوصى على شخص آخر لانتخابه فى المكاتب العـــامة .

ب ـ فترة الاخطـــار :

تكون فترة الاخطار بالترشيح يومين تبـــدأ باليوم الذى يعلن فيه تاريخ اجراء الانتخابات .

جـ ـ المحظورات والممنوعات على المرشح :

محظور على أى شخص أن يكون مرشحا لأكثر من انتخابين فى وقت واحد أو لأى شخص ليس له حق الانتخاب أن يرشح نفسه .

هناك أيضـــا بعض الممنوعـــات على بعض شخصيات الوظائف العـــامة معينة خصوصـــا المتعلقة بعمليات الانتخاب .

د ـ التـــأمين :

فيما عدا حالات انتخاب أعضاء مجالس المدن والقرى ، فان المرشح مطلوب منه أن يدع مقدارا معينا من المـــال على سبيل الامانة . هذا المبلغ المودع يصادر فى حالة عدم حصول المرشح على رقم معين من الأصوات .

بيـــان الودائع

نوع الانتخاب	قيمة الوديعة
أعضاء مجلس ممثلى الشعب	٣٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة الوطنية)	٦٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة المحلية)	٣٠٠,٠٠٠ ين
المحافظـــون	٣٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجالس المحافظات	٦٠,٠٠٠ ين
رؤساء المـــدن	٨٠,٠٠٠ ين ٢٠٠,٠٠ ين (فى حالة المدن الكبرى)
أعضاء مجالس المـــدن	٣٠,٠٠٠ ين ٥٠,٠٠٠ (فى حالة المدن الكبرى)
رؤساء المدن الصغرى والقرى	٤٠,٠٠٠ ين

١٠ ـــ الاقتراع :

أ ـــ يجرى الانتخاب بعملية الاقتراع . وينص الدستور والقانون الخاص بانتخاب المكاتب العامة بالنسبة لمبادىء وطرق الاقتراع على :

(١) الاقتراع بمعرفة الناخب شخصيا . وفى يوم الانتخاب المحدد وفى المكان المعين .

(٢) مبدأ التطوع عند الاقتراع. فالشخص له الحرية التامة ليقرر أن يقترع من عدمه .

(٣) ضمان السرية مكفول بالدستور .

(٤) كل شخص له حق الانتخاب يمكنـــه ملء استمارة اقتراع واحدة فى كل انتخاب .

(٥) نظـــام الاقتراع الفردى . فكل مصوت يجب أن يكتب اسم مرشح واحد فقط فى ورقـــة الاقتراع ـــ والورقـــة التى تحمل أكثر من اسم تعتبر غير صـــالحة .

(٦) الحكومة هى التى تصدر أوراق الاقتراع ـــ وورقـــة الاقتراع المستخدمة يجب أن تكون تلك الموزعة فى مكان الانتخاب ويكون شكلها كالآتى :

<table>
<tr><td colspan="2">
تحـــذير :
١ ـــ اكتب اسم مرشح واحد فى العمود
٢ ـــ لا تكتب اسم أى شخص غير مرشح
(طبق) . . . .
</td></tr>
<tr><td colspan="2">اسم المرشح :</td></tr>
<tr><td colspan="2">
(طبق) . . . .
. . . .
. . . .
</td></tr>
<tr><td>ورقة الاقتراع
لانتخـــاب . . . .</td><td>الختم العـــام
لجنة ادارة الانتخاب</td></tr>
</table>

٧ ــ المبدأ أن يقوم الناخب بكتابة ورقة الاقتراع بنفسه . ولكن بعض المصوتين المعوقين جسمانيا أو الأميين ربما يسمح لبعض الأفراد المحددين بالكتابة لهم . بعض أوراق الاقتراع معدة بطريقة بريل لفاقدى البصر .

(ب) منطقة الاقتراع (مركز اعطاء الأصوات) :

وحدة المنطقة المحددة للاقتراع تسمى منطقة الاقتراع ، وهى يجب أن تكون المنطقة القانونية للمدينة أو القرية . ولكن المنطقة الادارية يمكن تقسيمها الى أكثر من منطقتين حسب مقتضيات الظروف . وفى الوقت الحالى فان أغلب الهيئات المحلية لها أكثر من منطقتين للاقتراع . وبلغ مجموع مناطق الاقتراع فى الاقتراع الذى أجرى فى يناير سنة ١٩٦٩ لانتخاب مجلس ممثلى الشعب ٤٧٫٠١٠ فى جميع أنحاء البلاد أى ما يقرب من ١٤ مركز اقتراع لكل منطقة هيئة محلية .

وفى حالات كثيرة فان مراكز الاقتراع تقام فى قاعات مجلس المدينة أو فى المدارس أو فى القاعات العمومية ... الخ .

(جـ) مراقبو التصويت والشهود :

مراقب التصويت هو العضو المسئول لادارة الأعمال المتعلقة بالاقتراع ويختار بمعرفة لجنة ادارة الانتخابات من المقيمين الذين لهم حق الانتخاب .

أما شاهد التصويت فانه يراقب الانتخابات تحت اشراف المراقبين ، وتختار لجنة ادارة الانتخابات من ثلاثة الى خمسة أفراد ، للقيام بهذه العملية فى الحالات العادية .

(د) توقيت الاقتراع :

يجرى الاقتراع عادة من الساعة السابعة صباحا حتى الساعة السادسة بعد الظهر فى يوم الانتخاب ــ ويمكن تعديل ساعات الاقتراع بتقديم ميعاد البدء ، أو تطويله فى حدود ساعتين لمجابهة الظروف .

(هـ) تصويت الغائبين :

المبدأ أن يعطى الفرد صوته فى مركز الاقتراع فى اليوم المحدد . أما الذين لا يقدرون على الذهاب الى مراكز الاقتراع فى ذلك اليوم نتيجة لواجباتهم أو لمرضهم أو أى أسباب قانونية ، فان هناك نظاما لتصويت هؤلاء الغائبين . وأولئك الذين يسمح بغيابهم يمكنهم أن يدلوا بأصواتهم فى اليوم السابق لاجراء الانتخابات فى أماكن مخصصة لذلك ، وغالبا ما تكون فى مكاتب الهيئات المحلية .

وبهذه المناسبة فان التفويض فى التصويت أو استخدام الخدمة البريدية غير مسموح به .

١١ ــ عدد الأصوات وتقرير المنتخبين :

(أ) عــد الأصوات :

يجرى عد الأصوات بمعرفة الشهود المعينين ــ ومنطقة الاقتراع هى غالبا المنطقة القانونية للمدينة أو القرية . وكما فى عملية الاقتراع فانه يتم تعيين المراقبين ، ويجب على مراقبى عد الأصوات اخطار رئيس المركز بعدد الأصوات التى حصل عليها المرشحون بعد انتهاء عملية العــد .

(ب) تحديد الأشخاص المنتخبين :

يعقد رئيس لجنة الانتخاب اجتماعا يحدد فيه أسماء الأشخاص الفائزين فى الانتخاب بنــاء على عدد الأصوات الحاصلين عليها .

الأشخاص الحاصلون على أكبر عــدد من الأصــوات الصحيحة فى كل انتخــاب يقرر أنهم الأشخاص المنتخبون .

وتقــرير الأشخاص المنتخبين يتم طبقا لأكبر عدد أساس وليس للعدد الاجمالى .

وعندما يحصل أثنان من المرشحين على نفس العدد من الأصوات فان رئيس اللجنة له سلطة الإختيار بالقرعة .

١٢ — الحملات الانتخابية :

تفرض مختلف المحظورات على الحملات الانتخابية لتأمين العدالة والمساواة فى الانتخابات. وهناك مؤسسة لعمليات الدعاية الانتخابية بين الأفراد المرشحين فى الحملات الانتخابية .

(أ) الحظر الخاص بفترة الحملة الانتخابية :

يسمح بالحملة الانتخابية أن تبدأ من اليوم الذى تم فيه اخطار المرشح الى اليوم السابق على اجراء الانتخاب . هذه الفترة هى ٢٠ يوما فى حالة انتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب . وعلى ذلك فغير مسموح باجراء اى حملات انتخابية قبل اخطار المرشح .

(ب) الحظر على الأشخاص الذين لهم علاقة بالحملات الانتخابية :

١ — مراقبو الاقتراع ، مراقبى العد ، رئيس لجنة الانتخاب ورئيس اللجنة الفرعية ممنوعون من عمل الحملات الانتخابية ما داموا فى المكاتب المختصة .

٢ — حظر الحملات الانتخابية على الأفراد المختصة بالخدمات العامة :

الأفراد المختصون بالخدمات العامة المبينة بعد ممنوعون من عمل الحملات الانتخابية اثناء عمل المكتب :

(أ) أعضاء المجلس المركزى لادارة الانتخابات ، أعضاء وزارة الداخلية الذين يعملون فى الأعمال الادارية المتعلقة بالمجلس المذكور وأعضاء لجان الانتخابات وأعضاء السكرتارية .

(ب) القضاة .

(جـ) وكلاء النيابة .

(د) المحاسبون .

(هـ) أعضاء لجان الأمن العام .

(و) رجال الشرطة .

(ز) محصلو الضرائب الرسميون وعمال الحكومة المحلية .

٣ — المديرون الرسميون بوزارات الحكومة المركزية والهيئات المحلية ، وهيئة سكة حديد اليابان ، هيئة اليابان الاحتكارية ، هيئة التليفون والبرق اليابانية — لا يمكنهم القيام بالحملات الانتخابية باستخدام مراكزهم الحالية .

٤ — طبقا لقانون الخدمة العامة ، فان الأنشطة السياسية ممنوعة كلية على الأشخاص فى المرتبة العامة ، فى حين أنه فى حالة الأفراد الذين يعملون فى خدمة الحكومة المحلية فان الأشخاص فى المرتبة العامة محظور عليهم القيام بأنشطة سياسية فى المناطق المختصة .

٥ — الطلبة والأشخاص دون السن القانونية والأشخاص الموقوفون عن ممارسة حق الانتخاب لارتكابهم جرائم انتخابية ممنوعون ومحظور عليهم الاشتراك فى الحملات الانتخابية .

(جـ)الحملات الانتخابية بالتصريحات والخطب والوسائل الأخرى :

استخدام التصريحات فى الحملات الانتخابية هى احدى الوسائل الأساسية والتى تتكلف مبالغ زهيدة . ولكن هناك مختلف المحظورات عليها طبقا لقانون انتخاب المكاتب العامة . ويخرج عنها الحملات التى يمكن أن يقوم بها المرشحون أنفسهم ، وتديرها الهيئات العامة وهى كما يأتى :

١ — اجتماعات المتنافسين الخطابية :

(أ) تعقد الجلسات العلنية المشمولة بالرعاية للمتنافسين فى حالة انتخاب أعضاء مجلس النواب والمحافظين . والأجهزة التى تكفل رعاية هذه الاجتماعات هى المدن والقرى التى تعينها لجنة المحافظة لادارة الانتخابات .

(ب) هذه الجلسات العلنية المشمولة بالرعاية للمتنافسين يمكن أن تعقد فى حالة انتخاب أعضاء مجالس المحافظات والمدن الكبرى ورؤساء المدن والقرى اذا نص على ذلك فى القانون الفرعى المختص .

(جـ) محظور تماما أن يرعى الأشخاص بخلاف لجنة ادارة الانتخابات هذه الجلسات .

٢ ــ الاجتماعات الفردية الخطابية للمرشحين :

يترك للمرشحين حرية عقد اجتماعات خطابية فردية فى المدارس والقاعات والمصانع والمعابد والاجتماعات العامة ... الخ ويوجد فى اليابان مؤسسة لتسهيل مثل هذه الاجراءات تحت ادارة السلطة المحلية لاستخدامها بمعرفة المرشحين مرة واحدة بدون مقابل .

٣ ــ الاجتماعات الخطابية فى الشوارع :

مطلوب من المرشح أن يرفع علما له اشارة خاصة تصدر عن لجنة ادارة الانتخابات عندما يقوم بعمل اجتماع خطابى فى الطريق . مسموح له باجراء مثل هذه الخطب أثناء ساعات النهار من السابعة صباحا الى الثامنة مساء .

٤ ــ الاذاعة :

(أ) التعبير عن الآراء السياسية :

يمكن للمرشحين أن يعبروا عن آرائهم السياسية من الراديو أو من التسهيلات التى تقدمها الاذاعة الوطنية N.H.K. والمحطات الخاصة ومحطات التليفزيون بدون مقابل فى حالات انتخابات اعضاء مجلس النواب والمحافظين .

(ب) اذاعة سير (قصص حياة) المرشحين :

فى الحالات التى ذكرت فى الفقرة أ فان الاذاعة الوطنية والاذاعات الشخصية مطلوب منها اعطاء التسهيلات اللازمة للمرشحين ، وذلك باذاعة أسمائهم وأعمارهم وتاريخ حياتهم .

(جـ) وفيما عدا ما ذكر فى أ ، ب فان استخدام التسهيلات الاذاعية فى الانتخاب محظور قطعيا .

٥ ــ مسموح باستخدام فترات الاستراحة فى دور السينما والمسارح لاجراء الخطب الانتخابية أمام الجمهور ، واستخدام الفرص السانحة اثناء تقابل الأصدقاء فى الطرقات واستخدام التليفون فى اجراء الحملات الانتخابية .

٦ ــ ممنوع تكرار استخدام جمل معينة ولو لفترة قصيرة من الزمن .

(د) اجراء الحملات الانتخابية باستخدام وثائق مكتوبة :

تعتبر الملصقات على الحوائط ، والفواتير ، وكروت البريد أكثر الوسائل الأساسية ذات التأثير الفعال فى الحملات الانتخابية ، وقد وضع على استخدامها محظورات شديدة فى اليابان ، واستخدام اى وسائل من غير المنصوص عليها فى القانون ممنوع قطعيا .

١ ــ الحظر على توزيع وثائق أو صور :

الوثائق والصور غير مسموح باستخدامها فى الحملات الانتخابية فيما عدا كروت البريد الواردة فى الجدول التالى :

نوع الانتخاب	عدد الكروت البريدية المسموح بتوزيعها
انتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب	٢٥,٠٠٠
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة الوطنية)	١٠٠,٠٠٠
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة المحلية)	٢٥,٠٠٠+٥,٠٠٠×(ن-١)
المحافظون	٢٥,٠٠٠+٥,٠٠٠×(ن-١)
أعضاء مجلس المحافظات	٥,٠٠٠
رؤساء المدن	٥,٠٠٠ (٢٥,٠٠٠ فى حالة المدن الكبرى)
أعضاء مجالس المدن	١,٢٠٠ (٢,٥٠٠ فى حالة المدن الكبرى)
رؤساء مجالس القرى	١,٥٠٠
أعضاء مجالس القرى	٥٠٠

ملحوظة :

يعبر الرقم عن الدوائر لانتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب الموجود فى نطاق المحافظة المختصة .. هذه الكروت البريدية يمكن الحصول عليها بدون مقابل فى حالات الانتخاب لكل من مجلس النواب والمحافظين .

٢ ـ فيما عدا ما يرد ذكره بعد فانه ممنوع استخدام الوثائق أو الصور فى الحملات الانتخابية:

(أ) الملصقات على الحوائط ، لوح الاعلانات، المصابيح ، لوح الاشارات التى توضع بغرض اظهار مكاتب الحملات الانتخابية .

(ب) الملصقات ، ولوح الاعلانات والمصابيح ، ولوح الاشارات على العربات والمراكب بغرض الحملة الانتخابية .

(جـ) الوشاحات وعلامات الأذرع التى يستخدمها المرشحين .

(د) الملصقات ولوح الاعلانات والمصابيح ولوح الاشارات فى أماكن الاجتماعات الخطابية .

(هـ) الملصقات للأخطار عن اجتماعات فردية خطابية لمرشحين (وهذا محدد لانتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب واعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين والمحافظين) .

(و) ملصقات لاستخدام الحملات الانتخابية :

بالنسبة لما سبق ، فان المحظورات موضوعة على عدد وحجم الملصقات والصور وتحدد لجنة المدينة أو القرية أمكنة وضع الملصقات فى وقت انتخابات اعضاء مجلس ممثلى الشعب واعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين والمحافظين . وفى حالة مثل هذه الانتخابات فانه ممنوع وضع الملصقات خلاف المدة المحددة .

٣ ـ الاعلان فى الصحف :

يمكن للمرشح أن يعلن فى الصحف فى خلال فترة الحملة الانتخابية فى نطاق القانون المختص . هذه الاعلانات بدون مقابل ما دام الانتخاب خاصا بأعضاء مجلس النواب والمحافظين .

٤ ـ النشرة الانتخابية :

تصدر النشرة الرسمية بالانتخابات معين بها اسماء المرشحين والأحزاب السياسية التى يمثلونها وآراؤهم السياسية وتاريخ حياتهم ، فى وقت انتخاب اعضاء مجلس النواب والمحافظين . وتطبع النشرات بالأيدى العامة . ومثل هذه النشرات يمكن اصدارها اذا أعطت بالقانون الفرعى فى وقت الانتخاب لأعضاء مجلس المحافظة أو المجالس المحلية ورؤساء البلديات .

(هـ) رقابة ومحظورات أخرى على الحملات الانتخابية :

١ ـ زيارة من الباب للباب :

ممنوع منعا باتا على المرشح الذى يجرى الحملة الانتخابية أو أى أشخاص آخرين اجراء زيارات منزلية للأفراد المصوتين فى محال اقامتهم أو فى مكاتبهم ليطلب اليهم الادلاء بأصواتهم لصلحته .

٢ ـ منع حركة جمع التوقيعات :

ممنوع اجراء أى حركة لجمع توقيعات المصوتين لمصلحة الحملة الانتخابية .

٣ ـ اذاعة توقعات النتائج :

غير مسموح لأى فرد باعلام الجمهور بطريقة أو نتيجة التصويت الذى يتوقع به من سيفوز بالمكاتب العامة .

٤ ـ الامداد بالأطعمة والمشروبات :

ممنوع قطعيا الامداد بالأطعمة والمشروبات فى الحملات الانتخابية فيما عدا الأطعمة والمشروبات التى تصرف فى الحالات العادية وصناديق الغذاء للعاملين فى الحملة الانتخابية .

٥ ـ ممنوع التظاهر والاستعراضات بغرض الحملات الانتخابية .

٦ ـ العربات الآلية ومكبرات الصوت والمراكب :

المحظورات الآتية وضعت على استخدام العربات الآلية ومكبرات الصوت والمراكب من أجل الحملات الانتخابية :

(أ) انتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب ، أعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين ورؤساء الهيئات المحلية وأعضاء المجالس المحلية:

عربة آلية واحدة ، مركب واحدة وطاقم واحد من مكبرات الصوت .

(ب) انتخاب أعضاء الدائرة الوطنية لمجلس المستشارين .

ثلاث عربات آلية أو ثلاثة مراكب (وعندما تستخدم الوسيلتان معا فان المجموع يجب أن يكون ثلاثا) وثلاثة أطقم مكبرات صوت .

٧ ــ منع أنشطة الدعاية بعد يوم الانتخاب :

هناك بعض التصرفات الممنوع اتيانها وهى : اجراء الزيارة المنزلية للمصوتين أو توزيع وثائق وصور ، استخدام الصحف والمجلات أو عقد حفلات للتهنئة بعد يوم الانتخاب .

١٣ ــ مصروفات الحملات الانتخابية :

(أ) المحظورات على مصروفات الحملات الانتخابية :

تحدد مصروفات الحملات الانتخابية بقدر محدد بغرض التخلص من عدم التوازن وعدم المساواة فى الحملات الانتخابية الراجع الى الحالات الاقتصادية ، وأيضا لتخفيف أعباء التكاليف التى تصرف على هذه الحملات . ويلغى انتخاب المرشح اذا ثبت أنه صرف الحملة الانتخابية زيادة عن الحد الأقصى المحدد لهذه الانتخابات .

ويوضح الجدول الاتى المبالغ المصرح للصرف فى حدودها وتسمى (التكاليف الدستورية) .

نوع الانتخاب	التكاليف الدستورية
الدائرة الوطنية لمجلس المستشارين	٨,٥٠٠,٠٠٠ ين
الدائرة المحليـة لمجلس المستشارين	٣٠٠٠,٠٠٠+٢أو ٣ ين×ن/م٢
أعضاء مجلس ممثل الشعب	٢,٢٠٠,٠٠٠+٨ين×ن/م
المحافظـون	٣,٣٠٠,٠٠٠+١ ين×ن
أعضاء مجلس المحافظـة	٤٥٠,٠٠٠ +١,٥ين×ن/م
رؤساء المـدن الكبرى	٢,٢٠٠,٠٠٠+١ ين×ن
أعضاء مجالس المـدن الكبرى	٤٠٠,٠٠٠ +٢٧ين×ن/م
رؤساء المـدن	٤٠٠,٠٠٠ +١٥ين×ن
أعضاء مجالس المـدن	٢٥٠,٠٠٠ +١٣٥ين×ن/م
رؤساء القـرى	١٥٠,٠٠٠ +١٤ين×ن
أعضاء مجالس القـرى	١٠٠,٠٠٠ +٢٢٠ين×ن/م

ملحوظة :

١ ــ ٢ ين فى حالة أن العدد الثابت للدائرة الانتخابية هو ٢

٣ ين فى حالة أن العدد أكثر من أربعة أشخاص .

٢ ــ م = العدد الثابت للاعضاء المفروض انتخابهم فى الدائرة .

ن = عدد المصوتين المسجلين .

(ب) المسئول عن المحاسبة :

مطلوب من المرشح أو الشخص الذى يقترحه أن يعين شخصا يكون مسئولا عن الواردات وحساب المدفوعات بالنسبة للحملة الانتخابية وأى مصروفات مطلوبة للحملة الانتخابية يجب أن تصرف عن طريقه . ويجب عليه أن يحتفظ بسجل يدون به كل العائد بما فيه الهبات والتكاليف ، وعليه أن يرفع تقريرا الى المجلس المركزى لادارة الانتخابات أو للجنة ادارة الانتخابات عن موقف الوارد والمنصرف ويجب اعلان هذه التقارير .

(جـ) المحظورات على الهبات :

تفرض المحظورات التالية على الهبات التى تمنح بأغراض الانتخابات بفرض ضمان نظافة الانتخاب وعدالة الحكومة :

١ ــ منع هبات الذين يتصلون عن قرب مع الدولة أو الهيئات المحلية والهبات الأخرى التى تتصل بانتخاب الأشخاص الآتين :

(أ) الأشخاص الذين لهم علاقة خاصة بالدولة ، أو المشروعات العامة التى ترعاها الدولة أو الهيئات المحلية بعقود عمل أو أحوال أخرى .

(ب) الشركات والاشخاص القانونيين الذين يمنحون اعانات مالية من الدولة أو الهيئات المحلية .

(جـ) الشركات أو الأشخاص القانونيين الذين يمنحون رؤوس أموال أو مكافآت من الدولة أو الهيئات المحلية .

(د) الشركات والأشخاص القانونيين الذين يحصلون على فوائد استثمار من الدولة أو الهيئات المحلية .

٢ ــ منع الهبات من المرشحين وغيرهم :

محظور على المرشحين وعلى الأشخاص الذين يرغبون فى دخول الانتخابات منح الهبات لأى شخص فى دائرة انتخابه فيما يتعلق بالانتخابات .

٣ ــ منع الهبات الأخرى :

الهبات الممنوحة فيما يتعلق بالانتخابات محظورة اذا كانت من شركة أو شخص قانونى لشخص من المديرين الرسميين سوف يدخل الانتخابات . أو للتنظيم الذى يمثله المرشح أو للتنظيم الذى يسنده .

٤ ــ محظور تسلم أى هبات من الأجانب :

ممنوع تسلم أى هبات أو عطايا فيما يتعلق بالانتخابات من أى جنسية أجنبية أو شخص قانوني أجنبى أو اى تنظيم أجنبى .

٥ ــ ممنوع اعطاء أو تسلم أى هبات بأسماء مستعارة فيما يتعلق بالانتخابات .

١٤ ــ الدعاوى :

تنقسم الدعاوى فيما يتعلق بالانتخابات الى دعاوى تتعلق بالانتخابات ودعاوى تتعلق باقرار الأشخاص المنتخبين ودعاوى خصوصية باقرار الناخبين .

(أ) الدعاوى المتعلقة بالانتخابات :

هى الدعوى التى تصر على بطلان الانتخابات كلها أو جزء منها ، ورافع الدعوى هو احد المرشحين أو المصوتين .

١ ــ الدعاوى المتعلقة بشرعية انتخاب هيئة محلية صغيرة :

يجب أن يقدم الاعتراض الى لجنة المدينة أو القرية لادارة الانتخابات بمعرفة المصوت أو المرشح المختص عندما يكون هناك لبس أو غموض بالنسبة لشرعية الانتخابات المنعقدة بالمدينة أو القرية يمكن تقديم التماس للجنة المحافظة لادارة الانتخابات من أجل التصفية اذا لم يقتنع بقرار لجنة المدينة أو القرية واذا لم يقتنع أيضا فيمكنه رفع الأمر الى المحكمة العليا .

٢ ــ الدعاوى المتعلقة بشرعية الانتخابات على مستوى المحافظة :

يمكن للمرشح أو المصوت أن يقدم اعتراضا الى لجنة المحافظة ، وابعد من ذلك يمكنه رفعها الى المحكمة العليا اذا لم يقتنع بقرار لجنة المحافظة لادارة الانتخابات .

٣ ــ الدعاوى المتعلقة بشرعية الانتخابات على المستوى الوطنى :

الأشخاص الذين لهم اعتراضات بالنسبة لشرعية انتخابات أعضاء مجلس النواب يمكنهم اقامة الدعوى أمام المحكمة العليا مباشرة .

(ب) الدعاوى المتعلقة بالأفراد المنتخبين :

وهذه هى الدعاوى المقامة على شرعية اقرار الأفراد المنتخبين فى الاجتماعات الانتخابية ومبنية على أساس أن عملية الانتخاب نفسها قانونية .

وكما هو الحال فيما سبق ، فان المصوتين أو المرشحين يمكن التقدم باعتراضاتهم وبالالتماسات ورفعها الى المحكمة العليا بالنسبة للانتخابات التى تتم على مستوى المحافظة .. وفى حالة انتخاب أعضاء مجلس النواب فان الشاكى يقتصر على الأشخاص الذين لم ينتخبوا .

(جـ) الدعاوى الخصوصية المتعلقة بالأشخاص المنتخبين :

«نظام التضامن Involvement Systems »

١ ـ الدعاوى التى تصر على بطلان اقرار انتخاب الأشخاص بالنسبة للجريمة الانتخابية التى ارتكبها مدير عام الحملات الانتخابية والشخص المسئول عن الواردات والمدفوعات فى الحملات الانتخابية وآخرون .

وهذه دعوى يرفعها المدعى ، ويحتج فيها على بطلان انتخاب المرشح على أساس أن المدير العام لحملات الانتخابات الشخص المسئول عن الواردات والمدفوعات أو والدى المرشح اللذين يقيمان معه فى المسكن ويقومان بحملات انتخابية بالتعاون مع المدير العام قد عوقبوا ببعض عقوبات الجرائم الانتخابية مثل الرشوة وعدم الشرعية فى استخدام الجرائد والمجلات وغيرها .

٢ ـ الدعوى الخاصة ببطلان الانتخابات بسبب الانتهاك فى المصروفات المحددة للحملات الانتخابية وذلك بواسطة الشخص المسئول عن الحسابات :

وهذه دعوى يرفعها المدعى ضد الشخص المنتخب ويحتج ان اقرار الشخص المنتخب لابد أن يكون باطلا على أساس أن الشخص المسئول عن الحسابات التى عقدت للمرة الأولى بعد اعتزاله الخدمة والأشخاص الذين كانوا يعملون مع نفس المرشح وتلقوا تعليمات متعلقة بالانتخابات عوقبوا لجرائم انتخابية مثل الرشوة وعدم الشرعية فى استخدام الجرائد والمجلات وغيرها .

المدعى الذى يحتج على بطلان انتخاب الشخص المنتخب يستطيع أن يطبق هذه الدعوى على المنتخب كما لو كان منها .

١٥ ـ جرائم الانتخابات :

(أ) تنقسم الجرائم فيما يتعلق بالانتخابات فى اليابان الى جنح جناية وجنح ادارية . والأولى عبارة عن جنح غير أدبية أى جرائم « طبيعية » وهى تتضمن الرشوة ، والنصب ... الخ .. أما الادارية فهى جرائم انتهاك مختلف التحذيرات والممنوعات الموضوعة على الحملات الانتخابية مثل توزيع الوثائق والصور والاجتماعات الخطابية ... الخ .

والميل الحديث لجرائم الانتخابات يمكن التدليل عليه بما جرى فى انتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب الذى أجرى فى ١٩٦٩/١٢/٢٧ وكان كالاتى :

نوع الجريمة	عدد الحالات	عدد الأفراد المقبوض عليهم
الرشــوة	٧,٢٤٤	١٢,٣٨٧
التعدى على حرية الانتخابات	٥١	٦٧
الإقبال على التسجيل والتصويت	٤٣	٩٧ (٣)
انتهاك فترة الحملــة	٤٨(١,٤٨٢)	٢(١,٩٧٢)
انتهاك المحظورات	٢٧(٩)	١٩(٢٢)
انتهاك الوثائق والصور	٤٧٤(١٧)	٨٣٤(٤٧)
زيارات منزليــة	٨٠٨(٧٤)	١,٠٩٤(١٩٦)
الامــداد بالأكل والمشروبات	٢٣	١٤(١٤)
انتهاك استخدام الاليات	١	٣
انتهاك استخدام الجرائد والمجلات	١٢(١)	١٥ (١)
انتهاك استخدام الاذاعــة	١٨	٢٦ (٢)
انتهاك الاجتماعات الخطابيــة	٤	٦ (١)
« حــدود النفقات	٦	٥ (١)
« تعليمات الهبات	١٠٨(١٠)	١٦٦(٦٢)
المجمــوع	٨,٨٧٢(١,٥٩٢)	١٤,٧٦٦(٢,٢٩٠)

ملحوظة :

الأرقام بين قوسين تبين عدد الحالات وعدد الأشــخاص المقبوض عليهم فى جرائم اضــافية ولا تتضمنها الأعداد الموجودة فى العمود .

(ب) العقوبات على جرائم الانتخابات :

بالاضافة الى العقوبات التى ينص عليها قانون الانتخابات فان هناك عقوبات اضافية كالاتى :

١ ــ الغاء قرار انتخاب الأشخاص لانتهاكهم قانون الانتخاب لصالحهم :

اذ يصبح انتخاب الفرد غير شرعى اذا ارتكب هذا الشخص أى جريمة متعلقة بالانتخاب الذى نجح فيه ووقعت عليه عقوبة .

٢ ــ عدم شرعية الانتخاب بالتضــامن مع مرتكبى جريمة انتخابية :

(أ) يصبح انتخاب الفرد شرعيا عندما يرتكب مدير عام أو الشخص المسئول عن حســابات الحملة الانتخابية أو القريب الذى يشــارك فى الاقامة جريمة مخزية من جرائم الانتخابات مثل الرشوة الخ . . ووقعت عليه عقوبة .

الحملة الانتخابية ــ الصرف عن الحد المقرر فى القانون ووقعت عليه عقوبة .

(ب) عدم شرعية الانتخابات بالنسبة للجرائم الانتخابية التى يرتكبها موظفو الخدمة العامة :

يصبح انتخاب الشخص غير شرعى اذا ارتكب الشخص المرتبط به جريمة انتخابية ووقعت عليه عقوبة لذلك فى الحالات حين كان فيها الشخص من موظفى الخدمة العامة فى الدولة أو الهيئات المحلية أو مدير رسمى لشركة تحت رعــاية الحكومة ودخل الانتخابات للمرة الأولى خــلال السنوات الثلاث منذ تقاعده من الخدمة وصــار انتخابه .

٣ ــ الغاء حق الانتخاب والصلاحية للانتخاب:

توقع العقوبة على الشخص الذى يرتكب احدى الجرائم الانتخابية طبقا للقانون المختص . وعلاوة على ذلك ، فان حقه فى الانتخاب أو الترشيح يوقف لفترة من الزمن تختلف لنوع الجريمة التى ارتكبها والعقوبة الموقعة عليه .

كتاب جديد

ادارة القطاع العام في الاقتصاد المصرى

حظى هذا الموضوع باهتمام الزميل الدكتور عبد السلام بدوى ، وهو أحد المشتغلين بقضايا القطاع العام وعاصر تجربته منذ عام ١٩٥٩ عندما عمل مستشارا لمكتب الرئيس للبحوث الاقتصادية ، ثم رئيسا لمجلس ادارة المعهد القومى للادارة العليا ، ثم مديرا للمعهد القومى للتنمية الادارية .

والكتاب الذى قام بتأليفه حديثا ، يلقى الضوء على ادارة وتنظيم القطاع العام فى الاقتصاد المصرى ، وتحديد مشكلاته العامة ، وعلاقته بالأجهزة المختلفة ، وهى أجهزة التخطيط ، والتمويل ، والتجارة الداخلية ، والتجارة الخارجية . كذلك يهتم الكتاب بالادارة على مستوى المؤسسات والشركات ووحدات الانتاج من نواحى أسلوب الادارة بها ، ودورها فى وضع خططها وعلاقتها بالأجهزة المالية والمصرفية ، ثم تقييم أدائها المالى ، وقياس انتاجيتها ، وتحليل نتائج أعمالها ، ثم دورها فى وضع نظام لحوافز العمل يتناسب وطبيعة أعمالها والرقابة على نشاطها .

وقد قسمت الدراسة الى ثلاثة أبواب رئيسية :

الأول يتناول تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى وينقسم الى ٣ فصول تعرض لماهية الادارة على مستوى الاقتصاد ووحدات الانتاج ، ثم تطور القطاع العام وأجهزة التخطيط فى مصر ، ثم صور من مشكلاته .

والباب الثانى يتناول تنظيم وادارة القطاع العام على مستوى الاقتصاد القومى وينقسم الى ٥ فصول تبحث فى ادارة وتخطيط الاقتصاد القومى، وادارة وتنظيم الجهاز المصرفى ، والتجارة الداخلية ، وتنظيم وادارة التجارة الخارجية ، ثم الادارة الاقتصادية والمالية للاقتصاد القومى ، من نواحى العمالة ، والأجور ، والضرائب ، والسياسة السعرية .

والباب الثالث يهتم بادارة وتنظيم القطاع العام على مستوى المشروع ، وينقسم الى ٨ فصول تبحث فى ادارة المشروع ، واعداد خططه ، ومراقبة انتاجه ، وتمويله ، ومقاييس كفايته ، والرقابة على أدائه ، وتحليل النتائج المالية ثم تقييم صلاحية المشروعات الجديدة ، وأخيرا حوافز العمل .

وبجانب هذه الدراسة العلمية ، توجد دراسات ميدانية مستقلة عن نظم الحوافز وربط الأجر بالانتاج فى عدد من الشركات ، بجانب دراسة عن الانتاجية فى بعض قطاعات الانتاج ، وأخيرا دراسة ميدانية عن تقييم مدى صلاحية المشروعات الجديدة على ضوء تحليل التكلفة والعائد الاجتماعى وذلك على النحو الذى اتبعته منظمة التنمية الصناعية (اليونيدو) .

ويقع الكتاب فيما يزيد على ٥٥٠ صفحة من القطع الكبير ، وتصدره مكتبة الأنجلو المصرية .

ندوات — حلقات بحث — مؤتمرات

مؤتمر الإدارة — وتنشيط التعاون الاقتصادى العربى

انعقد المؤتمر السنوى التاسع للمتابعة لجماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا بمدينة الاسكندرية فى الفترة من ٢٥ الى ٢٩ يونية ١٩٧٣ وكانت الجماعة قد اختارت لهذا المؤتمر موضوعا من أهم موضوعات الساعة ، هو موضوع التعاون الاقتصادى العربى ، وبرغم أن هذا الموضوع كان ولا يزال موضوع دراسات واسعة تتم فى شكل اتصالات ومحادثات أو فى شكل مؤتمرات رسمية تصدر عنها توصيات قد دخل بعضها فعلا فى حيز التنفيذ وبعضها يتعثر فى مجال التنفيذ لأسباب قد تكون سياسية أو غيرها ، أو فى شكل اتفاقيات ثنائية أو جماعية قد تم توقيعها وبدأ تنفيذ بعضها والبعض الآخر ما زالت تحتويه صعوبات التنفيذ ، برغم كل ذلك فان عقد مؤتمر يتناول هذا الموضوع من زاوية ادارية تستهدف البحث عن سبيل للاسهام فى دفع عجلة التعاون العربى من جانب قطاع الأعمال لا شك يكون مثمرا ومفيدا ، وذلك أنه على الأقل يعمل على اقناع المدير العربى بحتمية التعاون فى عصر التحديات والكيانات الكبيرة والتكتلات الاقتصادية ، ان قضية التعاون الاقتصادى العربى قضية مصير ، وقضايا المصير يتعين أن تتسم بطابع الايمان بها والاصرار على حلها ، وتقع مسئولياتها بالضرورة على عاتق كل فئات المجتمع وخاصة قادته السياسيين والاداريين على السواء .

وقد استمع المؤتمر لأحاديث من بعض الشخصيات العربية المؤمنة بالموضوع وللبحوث التى القيت عن بعض مؤشرات الاقتصاد العالمى ، والتعاون العربى بشكل عام ، واقتصاديات مجموعة الدول العربية وتناقش المؤتمرون فى معظم جوانب الموضوع وتناولوا الرأى فيها ، غير أن ظاهرة معينة فرضت نفسها على فكرهم وكان لها صداها فى أحاديثهم ، ظاهرة الفائض المتوقع

للسيولة خلال السنوات العشر القادمة فى الدول العربية المنتجة للبترول والتى يقابلها فى نفس الوقت ظاهرة عجز السيولة المتوقع خلال نفس الفترة فى الدول العربية غير المنتجة للبترول ، هذه بلا شك مشكلة ويمكن حلها فيما تستطيع ان تقدمه الدول العربية غير المنتجة للبترول من ضمانات كافية لاعادة استثمار مدخرات البترول فى مشروعات التنمية الناجحة التى تبدو لها عوائد اقتصادية مجزية داخل دول المنطقة ، وقد يبدو الحديث عن هذا الحل سهلا ولكنه حل فى التنفيذ عسير حيث يحتاج الى استراتيجيات معلنة تنطوى على أساليب مقنعة لتوافر الضمانات فى مواجهة الجذب الأجنبى لراس المال العربى .

وقد حدد المؤتمر لدراساته جوانب ثلاثة من مجالات التعاون العربى هى : مجال التنمية الادارية ، ومجال البحوث والتطوير ومجال الانتاج والتجارة الخارجية وتبادل الخدمات وانتهى المؤتمر فى صددها بمجموعة من التوصيات نلخص اهمها فيما يلى :

التنمية الادارية :

تعتبر التنمية الادارية مدخلا هاما لأية تنمية اقتصادية مشتركة بين الدول العربية ، وتحقيق التعاون المثمر فى مجال التنمية الادارية على الصعيد العربى يتطلب خلق قيادة تؤمن بقضية التعاون فى مجال التنمية الاقتصادية وتدرك اهمية التعاون العربى فى خلق الجيل الذى يحمل على اكتافه اعباء مهام التطوير والتنمية فى المجتمع العربى ولذلك كانت أهم توصيات المؤتمر فى هذا المجال دعوة الحكومات والمعاهد والجمعيات الادارية المحلية الى زيادة الاهتمام بقضية التنمية الادارية بمفهومها العريض والى تبادل المعلومات واللقاءات بين المهتمين بالتنمية الادارية فى الوطن العربى وعقد مؤتمرات دورية لدراسة قضايا التنمية الادارية ثم تكوين اتحاد عربى يضم ممثلى الجمعيات المحلية للتنمية الادارية فى مختلف الدول للقيام بدوره فى ربط هذه الجمعيات بالمنظمات الدولية العاملة فى هذا المجال .

البحوث والتطوير :

ان النشاط الاقتصادى السليم وخاصة فى البلاد النامية التى هى فى اشد الحاجة الى الترشيد لاستخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاقتصادية وأهدافها الحضارية والثقافية ينبغى أن يقوم على دعائم سليمة من العلم والبحث العلمى وهذا هدف طويل الأجل يتطلب جهدا مستمرا وعملا متواصلا ، وقد كانت أهم توصيات المؤتمر فى هذا المجال : العمل على الأخذ بأحدث أساليب البحث العلمى وتوفير الامكانيات البحثية فى حدود الطاقات الممكنة ، والعمل على تكوين كوادر الباحثين العلميين فى مختلف المجالات ووضعهم فى المواقع التى تتناسب مع تأهيلهم وخبراتهم والمحافظة عليهم بشتى الوسائل للحد من جذب الدول المتقدمة لهم ، كما أوصى المؤتمر بضرورة الاستفادة من الخبرات التكنولوجية العالمية بكل الطرق المتاحة ، ومن التوصيات الهامة كذلك انشاء مراكز توثيق لجمع البحوث وتيسير تبادلها بين المعنيين بأمرها فى مختلف البلاد العربية وانشاء مراكز بحوث نوعية متخصصة موزعة على البلاد العربية بحسب امكانيات وظروف كل بلد ، وأخيرا انشاء هيئة استشارية ذات مستوى عالى على الصعيد العربى لدراسة مشروعات الانتاج قبل قيامها لاصدار الحكم بشأنها ووضع التوجيهات الأساسية اللازمة لترشيد انشائها .

الانتاج والتجارة الخارجية وتبادل الخدمات :

ان التعاون الاقتصادى العربى يجب أن ينطلق من قاعدة اقتصادية قائمة على تبادل المنافع الحقيقية بغية الوصول الى أهداف مرحلية محددة داخل اطار من استراتيجية اقتصادية هى السبيل الأمثل لتحقيق أهداف الأمة العربية فى الوصول الى مستوى مناسب من الرفاهية الاقتصادية . ولتحقيق هذا الهدف أصدر المؤتمر عدة توصيات كان من أهمها : توفير أقصى درجات الأمان لاستثمار الأموال العربية داخل المنطقة فى المشروعات ذات العائد الاقتصادى تكون خطا

دفاعيا اقتصاديا فى مواجهة الجذب الأجنبى لرأس المال العربى وأمامه التكتلات الاقتصادية العالمية، والعمل على زيادة حجم التجارة بين الدول العربية وذلك بانضمام باقى الدول العربية الى اتفاقية السوق وتنسيق السياسات الصناعية والتجارية بها مع تحرير التجارة بين الدول العربية المنضمة الى اتفاقية السوق من مختلف القيود وخاصة الادارية وربط الدول العربية بشبكة متكاملة للنقل البرى والبحرى والجوى لتيسير نقل السلع بوسائل عربية بأسعار مناسبة ، ومن التوصيات الهامة أيضا تخصيص جانب من الأموال المتاحة للاستثمار لاستخدامها فى توفير مستلزمات الانتاج لتشغيل الطاقات المعطلة على مستوى المنطقة العربية كلها وكذلك اقامة مشروعات مشتركة مما يخلق مصالح اقتصادية متبادلة بين الدول العربية ويزيد من الترابط بينها .

الندوة العربية الأولى لإدارة الخدمة البريدية

لمرافق البريد أهمية حيوية باعتبارها من أدوات الاتصال الأساسية سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى ، وقد أخذت أجهزة البريد فى بعض الدول العربية بأساليب فنية مستحدثة واستوردت آلات ومعدات متقدمة وعصرية ، ولكن المستوى العام للخدمات البريدية فى الوطن العربى لا يزال منخفضا بالقياس الى ما حققته الأجهزة المماثلة فى العالم الغربى من ناحية ، أو بالقياس الى ما حققته هذه المعدات والالات المتاحة من مستوى انتاجى رفيع اذا أحسن استخدامها من ناحية أخرى ، والحقيقة أن ما تحتاج اليه الدول العربية بالدرجة الأولى هو اتقان واجادة استخدام أساليب الادارة المتطورة وان ما تشكو منه المؤسسات والأجهزة والمرافق العربية ليس نقص الامكانيات المادية والآلية بقدر ما تشكو من تخلف أساليب الادارة ونظمها .

لذلك فقد رأت المنظمة العربية للعلوم الادارية ضرورة عقد ندوة عربية لادارة الخدمات البريدية بغرض تدارس وتحليل الأوضاع والأساليب الادارية والتنظيمية السائدة بادارات البريد العربية والتعرف على المشكلات الادارية المشتركة التى تواجهها تلك الادارات ، وبحث السبل المؤدية الى التطوير الادارى بها ، وقد تم عقد هذه الندوة من ١١ — ١٨ أغسطس (آب) ١٩٧٣ بمقر مجلس الخدمة المدنية بمدينة بيروت وحضرها ممثلون عن : المملكة الأردنية الهاشمية ، الامارات العربية المتحدة ، دولة البحرين ، الجمهورية التونسية ، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، المملكة العربية السعودية، جمهورية السودان الديمقراطية ، الجمهورية العراقية ، سلطنة عمان ، دولة قطر ، دولة الكويت ، الجمهورية اللبنانية ، الجمهورية العربية الليبية ، جمهورية مصر العربية ، الجمهورية العربية اليمنية .

ومن خلال المناقشات الموضوعية التى دارت فى اجتماعات لجان الندوة تبلورت الاتجاهات الهامة التالية :

١ — ان مبادىء وأساليب الادارة العلمية الحديثة تمثل المنطلق الأساسى الذى يجب أن تستند اليه ادارات البريد العربية وصولا الى أعلى مستويات الكفاءة فى أداء خدماتها البريدية .

٢ — ان الادارة البريدية — شأنها فى ذلك شأن أى نشاط انتاجى أو خدمى آخر — تحتاج الى تطبيق التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الأداء وذلك لاختيار أفضل سبل الخدمة وانسب طرق الأداء فى ضوء الامكانيات والطاقات المتاحة .

٣ — ان الادارة البريدية اذ تهدف الى تقديم خدمة متكاملة للجماهير ، يجب أن يكون رائدها الحصول على أعلى درجة من رضاء الجماهير طالبة الخدمة وقناعتها بما يقدم اليها من خدمات متنوعة ومن ثم فان الادارة البريدية يجب أن

ترتكز على منطق الخدمة التسويقية المتكاملة التى يتحدد نجاحها بالتعرف على احتياجات الجماهير وتخطيط الخدمة البريدية لاشباع هذه الاحتياجات بأعلى كفاءة ممكنة .

٤ — ان الادارة البريدية يجب أن تساير العصر وتواكب التقدم العلمى السريع ، ومن ثم فانها مطالبة باستخدام أكثر فعالية لأدوات الادارة الحديثة وبتبنى النظرة العلمية المتكاملة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات .

وقد حددت الندوة دراساتها فى الجوانب التالية : تنظيم وادارة الخدمات البريدية ، الشئون المالية والادارية ، التسويق والعلاقات العامة ، التعاون العربى والدولى ، وقد أصدرت فى كل منها مجموعة من التوصيات نعرض فيما يلى أهمها :

تنظيم وادارة الخدمات البريدية :

لما كانت الادارة البريدية عبارة عن نظام شامل يقوم على أداء وظائف متكاملة ويستند الى امكانيات وموارد لها طبائع خاصة فان الأمر يحتم أن تتخذ الادارات البريدية انماطا تنظيمية تتناسب وطبيعة العمل البريدى ومتطلبات التعامل مع الجماهير وما يرتبط من أهمية المرونة وسرعة الحركة والتحرر من القيود والمعوقات الادارية ولذلك فقد أوصت الندوة بأن تتخذ الأجهزة البريدية شكلا تنظيميا متطورا يحقق لها ميزات الاستقلال وحرية التصرف فى اطار السياسات العامة للدولة ، وأن الشكل الأنسب لها أن تكون هيئة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها استقلالها المالى والادارى ويديرها مجلس ادارة يخضع للاشراف العام للوزير المختص ، كما أوصت الندوة بضرورة التوسع فى تطبيق اللامركزية الادارية وتفويض السلطات للمناطق الاقليمية والمحلية حتى تكون أقدر على حل مشكلاتها وادارة شئونها بسرعة ومرونة .

ولما كانت عمليات التجهيز والتوزيع والنقل تمثل الأركان الأساسية للعمل البريدى فقد كان من أهم ما أوصت به الندوة ضرورة قيام هذه العمليات على أساس مخططات مدروسة بشكل دقيق ومبنية على معدلات محسوبة للاداء وبضرورة التطوير والتجديد فى وسائل وأساليب العمل . على أن يكون الانتقال الى الأساليب والوسائل الآلية وتطبيق المبتكرات التكنولوجية الحديثة بناء على مخطط واضح يأخذ فى الحسبان كافة الظروف والعوامل الاقتصادية والانتاجية .

الشئون المالية والادارية :

تأكيدا للاقتناع الكامل بأهمية الأخذ بالمفهوم الحديث للادارة المالية القائمة على أسس التخطيط المالى والتحليل العلمى فى مجال العمل البريدى وتطبيقا لهذه المفاهيم فقد أوصت الندوة بالأخذ بأسلوب التخطيط المالى والنقدى وأسلوب حسابات ونظم التكاليف وأسلوب الموازنات التخطيطية وموازنات البرامج والأداء كما أوصت بالاهتمام بادخال الخدمات المالية والمصرفية والسعى لتطوير ما هو موجود لديها من هذه الخدمات بما يضمن عائدا مناسبا لجهاز البريد ويحقق سهولة التعامل بهذه الخدمات للجماهير مع ضرورة ادارة هذه الخدمات المالية والمصرفية على أسس تجارية بحتة ، كما أوصت بالعمل على ادخال خدمات صندوق توفير البريد ضمن الخدمات المالية والمصرفية التى يقوم بها مرفق البريد مساهمة فى خدمة الاقتصاد القومى للدولة عن طريق تجميع المدخرات وخاصة الصغيرة منها .

ولما كان العنصر البشرى يمثل الجانب الأكبر من عناصر العمل فى مرفق البريد ، فان التطوير الحقيقى لأجهزة البريد العربية يكمن بالدرجة الأولى فى حسن اختيار واعداد الفرد وتأهيله التأهيل الأمثل وتكوينه على عادات عمل وانماط سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل البريدى وارتباطاته الجماهيرية ، لذلك فقد أوصت الندوة بالاهتمام بالتنمية الادارية والتدريب بكافة أنواعه وطرائقه ولكافة مستويات العاملين والعمل على استصدار قانون خاص بالعاملين فى البريد فيما يتعلق بالمرتبات والحوافز يتلاءم مع أنواع الوظائف المتميزة الموجودة بهذا المرفق والتى تختلف عن باقى وظائف الخدمة المدنية .

التسويق والعلاقات العامة :

بالنظر لما لتسويق الخدمات البريدية عامة والجانب المالى والمصرفى منها خاصة من أهمية كبيرة ولما تتعرض له هذه الخدمات من منافسة الأجهزة الأخرى بالدولة فقد أوصت الندوة بالاهتمام بالدراسات التسويقية الكمية والنوعية بصفة عامة والتنبؤ بصفة خاصة والاهتمام بالاعلان بأساليبه العلمية الحديثة كوسيلة لتعريف الجماهير وكبار العملاء بالخدمات التى يقدمها مرفق البريد وخصائصها ومزاياها ، كما أوصت بضرورة توطيد علاقات مرفق البريد بجماهير العاملين به والمتعاملين معه ودراسة مشاكلهم ومقترحاتهم وشكاواهم والعمل على الوصول الى حلولها والرد على أى اشاعات أو استفسارات توجه للمرفق عن طريق الاتصال بأجهزة الاعلام المختلفة فى الدولة .

التعاون العربى والدولى :

انطلاقا من التعاون العربى والدولى القائم فى شتى المجالات البريدية وفقا لوثائق الاتحاد البريدى العربى والعالمى ، فقد أوصت الندوة بزيادة هذا النوع من التعاون وخاصة فى النواحى الادارية وتشجيع التبادل فيما بين الادارات بما يتم فيها من تنظيمات وبحوث ودراسات بريدية وتبادل الزيارات بين موظفيها وعقد الندوات والمؤتمرات للاطلاع على ما تتبعه بعض الادارات ولتقارب وجهات النظر فى الأعمال البريدية .

مؤتمر تنظيم البحث العلمى

انهى مؤتمر تنظيم البحث العلمى أعماله وأصدر توصياته وكنا قد نشرنا فى عدد يولية ١٩٧٣ من المجلة كلمة عن هذا المؤتمر وأهدافه وموجزا لكلمة الأستاذ حسين كامل الأسيوطى وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ورئيس برامج القادة الاداريين وكلمة الدكتور عبد العزيز حجازى نائب رئيس الوزراء ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى جلسة الافتتاح ووعدنا باستكمال الحديث عن المؤتمر وما يخلص اليه من توصيات .

وكانت برامج القادة الاداريين قد قدمت للمؤتمر مجموعة من البحوث التى أعدت خصيصا له من بعض خبراء الادارة وبعض قادة المشتغلين بالبحث العلمى نذكر منها على سبيل المثال (البحث العلمى فى خدمة المجتمع) للدكتور مصطفى طلبه ، (البحث العلمى والتنمية) للدكتور زيدان السيد عبد العال ، (الجامعات ودورها فى البحث العلمى والتقدم التكنولوجى) للدكتور عبد الفتاح اسماعيل ، (دور مراكز البحوث فى التنمية) للدكتور التهامى عبد الرحمن موسى ، وغيرهم من كبار المتخصصين .

وقد تضمن برنامج المؤتمر كذلك عددا من اللقاءات والندوات مع القيادات السياسية والمهتمين بالبحث العلمى دار خلالها حوار صريح ومناقشات بناءة حول البحث العلمى وما يعترضه من مشكلات تقلل من فاعليته فى خدمة الخطط القومية للتنمية ، فتم لقاء مع الدكتور عبد العزيز حجازى حول (القضايا الأساسية لتنظيم البحث العلمى فى مصر) ، ولقاء مع الدكتور حسن الشريف حول (جوانب أساسية فى البحث العلمى) ولقاء مع الدكتور عبد الوهاب البرلسى حول (سياسات البحث العلمى) ، ولقاء مع الدكتور أحمد خليفة حول (مشكلات البحث العلمى فى الظاهرة الاجتماعية) أما الندوات فكان يسهم فيها كبار المتخصصين فى البحث العلمى وتناولت جوانب عديدة منها على سبيل المثال : البحث العلمى بين الواقع والمستهدف ، الاطار التنظيمى للبحث العلمى ، تخطيط متابعة البحث العلمى ، التخطيط المالى للبحث العلمى ، العاملون فى البحث العلمى ، الادارة العلمية للبحث العلمى وغير ذلك من جوانب هامة .

وشارك فى المؤتمر ٣٠ عضوا من القيادات العليا فى الجهات القائمة بالبحث العلمى كالجامعات

والمعاهد والمراكز البحثية أو فى الجهات الخدمية أو الانتاجية التى يخدمها البحث العلمى ، واستمرت جلسات المؤتمر اليومية فى الفترة من ٩ يونية الى ٥ يولية ١٩٧٣ ، وتوفر المؤتمر على دراسة أربعة جوانب هامة حول موضوع المؤتمر هى : سياسات وتخطيط البحث العلمى ، تنظيم أجهزة البحث العلمى ، الأفراد العاملون فى البحث العلمى ، امكانيات البحث العلمى ، وخلص الى مجموعة من التوصيات فى كل مجال من هذه المجالات نلخص فيما يلى أهم ما جاء فيها :

سياسات وتخطيط البحث العلمى :

من أهم ما أوصى به المؤتمر أن توضع للبحث العلمى سياسة واضحة المعالم تتسم بالواقعية والاستقرار تهدف الى مواجهة الاحتياجات الملحة للمجتمع والارتقاء به حضاريا وأن ترتبط هذه السياسة بسياسات التعليم والتدريب بما يحقق الوفاء بالاحتياجات البحثية من الكفاءات العلمية المتخصصة وبسياسات تخطيط القوى العاملة والهجرة لضمان سلامة توزيع التخصصات على جهات البحث المختلفة ، وان تكفل هذه السياسة التلاحم المستمر بين العلميين بالجامعات ومراكز البحوث وبين مواقع العمل فى مجالات الانتاج والخدمات ، وأوصى المؤتمر بقيام جهة على مستوى تنظيمى عال لرسم السياسة القومية للبحث العلمى على أن يتوافر لها النظرة الشاملة لسياسات الدولة والتعرف على خطط ومشروعات التنمية وعلى أن تشترك القاعدة العلمية فى أجهزة البحث العلمى فى رسم السياسة .

أما عن تخطيط البحث العلمى فينبغى أن يكون ترجمة للسياسة الى خطة قومية تبنى على أساس خطط قطاعية ومرحلية تكفل توجيه الجهود البحثية لخدمة أهداف مشروعات التنمية وأن تستفيد الخطة من منجزات العلم والتكنولوجيا فى الدول المتقدمة وتطويعها للتطبيق بما يوائم ظروف البيئة المصرية ، وأوصى المؤتمر بأن تقوم جهة متخصصة للتخطيط للبحوث العلمية تعمل على الاتصال بجهة رسم السياسة عن طريق عملها كأمانة فنية لها وتكون مهمتها اعداد خطط البحث العلمى المرتبطة ببرامج التنمية ومتابعة تنفيذها .

تنظيم أجهزة البحث العلمى

وفى هذا المجال أوصى المؤتمر بانشاء مجلس اعلى للبحث العلمى برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية الوزراء المعينين ورؤساء الجامعات ونخبة من العلماء البارزين ، وتكون مهمة هذا المجلس تحديد الأهداف القومية للبحث العلمى ورسم سياساته واقرار مشروع الخطة المنفذة لها ، وتغيير أكاديمية البحث العلمى الى الهيئة القومية للبحث العلمى لتقوم باقتراح السياسة واعداد مشروع الخطة وتحديد أدوار مستويات الأجهزة البحثية والربط بين قطاع البحوث وقطاعات الانتاج والخدمات ومتابعة وتقييم اجراء البحوث العلمية واعداد مشروع الموازنة لتمويل مشروعات البحوث ذات الطابع القومى ، ومن أهم التوصيات كذلك اعادة النظر فى الوضع التنظيمى الحالى للمركز القومى للبحوث ومكوناته الداخلية بما يحقق توضيح العلاقة بينه وبين الهيئة القومية للبحث العلمى والمواءمة بين دوره وبين دور المراكز والمعاهد البحثية النوعية وتركيز جهود المركز على البحوث التطبيقية والتطويرية ، كما أوصى المؤتمر بتشكيل لجان مشتركة من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والهيئة القومية للبحث العلمى والجهات البحثية المعنية لدراسة أدوار المراكز والمعاهد والجهات البحثية القائمة لاكتشاف أوجه الازدواج أو التكرار أو العمل على ازالتها ، وكذلك أوصى بأن تتولى الكليات الجامعية والمعاهد العليا اجراء البحوث الأكاديمية بصفة أساسية مع القيام بالبحوث التطبيقية فى اطار ما تسمح به امكانياتها البحثية ، وعامة فقد أوصى المؤتمر بضرورة توفير قدر من الاستقرار التنظيمى لأجهزة البحث العلمى فى مستوياتها المختلفة .

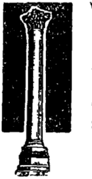
الأفراد العاملون فى البحث العلمى :

ان وجود الباحث العلمى القادر المؤمن بوطنه والمحب لعمله هو الدعامة الأساسية لتحقيق الهدف من البحث العلمى وأى جهاز للبحث

العلمى فعال يتطلب بالضرورة أفرادا ممتازين يقبلون على عملهم بروح عالية ورضاء كامل ، لذلك يتحتم اعداد وتنمية ورفع مستوى كفاءة العاملين فى هذا المجال وتوفير الاستقرار الكافى والمناخ العلمى الخلاق لهم ، وقد أوصى المؤتمر بالعديد من التوصيات فى هذا الصدد .

امكانيات البحث العلمى :

يعتبر التمويل عصب البحث العلمى وبدونه لا يمكن أن يتوافر للبحث المقومات الأساسية اللازمة لسير عملياته بصورة فعالة ومنتظمة ، وكان من أهم ما أوصى به المؤتمر فى هذا الخصوص ضرورة وضع الأسس التى يتم بمقتضاها تحديد مخصصات البحث العلمى من التمويل وتحديد مصادر التمويل ومجالات الانفاق وأولوياته ، ودراسة امكانية تخصيص نسبة من صافى أرباح الوحدات الاقتصادية لتكون من بين مصادر تمويل البحث العلمى ، كما أوصى المؤتمر بانشاء صندوق لتمويل البحث العلمى تتجمع فيه الأموال المخصصة لتمويل المشروعات البحثية ووضع نظام خاص به لا يتقيد بالنظم الحكومية بسهولة توجيه أمواله وحسن توزيعها ، وفيما يتعلق بالأجهزة والمعدات فقد أوصى المؤتمر بضرورة وضع خطة شاملة لتوفير احتياجات البحث العلمى منها وذلك عن طريق الحصر العددى لها ودراسة الاحتياجات الجديدة وما يمكن تصنيعه محليا وما يلزم استيراده من الخارج مع تبسيط الاجراءات الخاصة بالشراء سواء من السوق المحلى أو من السوق الخارجى ، وأخيرا بالنسبة للتوثيق والنشر والمكتبات فقد أوصى المؤتمر بضرورة دعم عمليات التوثيق والنشر العلمى بكافة امكانات الطباعة والأجهزة والمعدات الحديثة والنظر فى انشاء مطبعة علمية متخصصة وتدعيم مطابع الجامعات واتاحة التعامل مع مطابع القطاع الخاص ، وتدعيم المكتبة العلمية بالمركز القومى للتوثيق والنشر العلمى وتزويدها بأساليب الحفظ والاطلاع الحديثة واعادة النظر فى نظام الاشتراك فى الدوريات العلمية بما ييسر سرعة وسلامة الحصول عليها .



بنك الأسكندرية

نظام التوفير ذو المزايا المزدوجة
يحظى بثقة واقبال المدخرين نظرًا لمزاياه الفريدة

بنك الأسكندرية

يسره أن يعلن أنه بالنظر للنجاح الفائق الذى حققه نظام التوفير ذو المزايا المزدوجة وللزيادة المستمرة فى الودائع فقد تقرر **مضاعفة** الجوائز الشهرية لتصبح :

الجائزة الأولى

٢٠ جنيه شهريا لمدة ٥ سنوات

عدد ٢ جائزة قيمة كل منها ١٠ جم شهريا لمدة ٣ سنوات.

٢ جائزة قيمة كل منها ٥ جم شهريا لمدة ٣ سنوات.

١٢ جائزة قيمة كل منها ٥ جم شهريا لمدة سنة كاملة

وبذلك تصبح قيمة الجوائز ٣٠٠٠ جم فى كل سحب شهريا لابد أن تكون من نصيب أصحاب حسابات التوفير

مزايا فريدة لنظام توفير بنك الاسكندرية

- الحصول على فائدة سنوية تصل الى ٣ ½ ٪
- الاشتراك فى سحب شهرى لمنح ١٧ جائزة مالية فى شكل رواتب شهرية لعدة سنوات
- تصرف قيمة الجوائز كاملة بدون خصم أية ضرائب او رسوم .
- فرص الفوز متجددة فى كل سحب شهرى حتى بالنسبة للحسابات الفائزة.
- الاشتراك فى السحب الشهرى باكثر من فرصة حسب حجم الحساب
- للمشترك حق سحب مدخراته كلها أو بعضها متى يشاء
- يتم سحب الجوائز بواسطة الحاسب الألكترونى

مفتاح الحياة
عند قدماء المصريين
رمز
كيما
للجودة
والانطلاق
بإنتاجها الجديد
نترو كيما ٣١٪ آزوت
أعلى نسبة في الآزوت
تضاعف خيرات أرضنا الطيبة
وترفع مستوى الإنتاج
الزراعي ..
إحدى شركات المؤسسة المصرية
العامة للصناعات الكيماوية
الصناعات الكيماوية المصرية "كيما" بأسوان

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

● داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .

● خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى

تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة

١ شارع احمد عبد السلام

تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »

٢ شارع الشواربى — القاهرة

تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب

١٩٦٩/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VI
Number 2
October 1973

الإدارة

• مجلة علميه
ربـع سـنويه
يصـدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريـــة •

معالجة
معوقات نشاط
البحوث والتطوير فى صناعة
الدواء المصرية المدخل لمواجهة الآثار
المترتبة على تطبيق اتفاقية الجات

○ المجلد الخامس والثلاثون ○ العدد الثانى ○ أكتوبر ٢٠٠٢

نصر أكتوبر.. والتخطيط الاستراتيجى للمعركة

صفحة

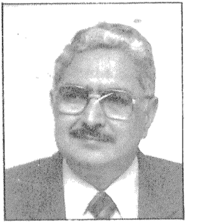
Globalisation and its Impact on the Future of Travel Agents

Dr. Mona Farouk Haggag
Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

(بحث محكم)

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

نصر أكتوبر..
والتخطيط الإستراتيجى للمعركة



بقلم :
د/ حسين رمزى كاظم

لقد أثبت التاريخ أن نصر أكتوبر إنما يعد ملحمة رائعة فى تاريخ العسكرية المصرية، حيث حققت قواتنا المسلحة أروع انتصاراتها فى العصر الحديث التى قلبت جميع الموازين والنظريات ومبادئ الاستراتيجية العسكرية التى تدرس فى الكليات والمدارس العسكرية الأجنبية، والتى أفرزت أيضا العديد من الدروس المستفادة التى تناولها بالدراسة والتحليل كثير من الكتاب والمحللين العسكريين فى شتى دول العالم، الذين أشاروا فى كتاباتهم بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية والتخطيط الاستراتيجى الجيد للمعركة.

ولقد أجمع الكثير من المحللين العسكريين فى تلك الدول على أن إدارة معركة أكتوبر تميزت باستخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجى الشامل، والتنظيم المتكامل بين جميع أفرع القوات المسلحة على المستوى الاستراتيجى والتعبوى والتكتيكى، وفى دقة المعلومات التى تم جمعها وتحليلها عن العدو، وفى التطبيق العلمى لمبادئ الهجوم من حيث حشد القوات، وتحقيق السرية، والمفاجأة، والمبادأة، وفى أسلوب اتخاذ القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وفى الوقت المناسب، وفى توافر وسائل الاتصالات الفعالة، وفى المتابعة الدقيقة لسير العمليات الحربية، وغير ذلك من العناصر التى كان لها أكبر الأثر فى تحقيق النصر الكبير.

ومن أبرز الاتجاهات الفكرية الحديثة فى الإدارة الذى اتبعته القوات المسلحة فى الإعداد

للمعركة هو الاعتماد على مدخل التخطيط الاستراتيجى بمفاهيمه ومحاوره المتعددة، حيث انطلق الفكر المصرى العسكرى الاستراتيجى بأفكاره وقدراته نحو الابتكار والتطوير، مع الاستفادة من الدروس المستفادة التى اكتسبتها قواتنا المسلحة من الحروب السابقة خاصة حرب يونيو ١٩٦٧، وحرب الاستنزاف التى كشفت عن قدرة وكفاءة المقاتل المصرى وصموده فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة، تلك الحرب التى لعبت دوراً أساسيًا فى الإعداد المادى والمعنوى لحرب أكتوبر المجيدة. ويهدف التخطيط الاستراتيجى للمعركة إلى الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والاهتمام بعملية جمع وتسجيل وتحليل كل المعلومات عن نقاط القوة والضعف لدى العدو، والتعرف على الفرص المتاحة التى يمكن الاستفادة منها، وكذلك التهديدات المحتملة للعمل على تجنبها ومواجهتها. وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجى إنما يكتشف المواقف المحتملة مبكراً ويعمل

على مواجهتها والتصدى لها، حتى لا تكون قرارات إدارة العمليات الحربية ردود فعل لقرارات أو تحركات مفاجئة من العدو، وإنما يتم بناء على هذا الفكر الاستراتيجى إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة جميع الاحتمالات المرتقبة.

وفضلاً عن ذلك فقد قامت الدولة والقوات المسلحة بوضع استراتيجية شاملة لإعداد الدولة للحرب، إعدادًا عسكريًا واقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا وشعبيًا وإعلاميًا، وفى مجالات أخرى عديدة، حيث اشتملت تلك الخطة على عدة محاور رئيسية من أهمها إعادة بناء القوات المسلحة، رفع كفاءة استخدام الأسلحة والمعدات، إعداد مسرح العمليات على مستوى الجمهورية، رفع الروح المعنوية لأفراد القوات المسلحة، إعداد الجبهة الداخلية والتهيئة الإعلامية للشعب.. وغير ذلك من المحاور التى استهدفت تقديم أقصى دعم ممكن من الدولة لمساندة القوات المسلحة فى مختلف المجالات لتحقيق النصر.

وانتصرت قواتنا المسلحة فى معركة العبور فى تحطيم خط بارليف المنيع، وأعاد هذا النصر لشعب مصر ثقته بنفسه وبقواته المسلحة وأزال الرواسب المعنوية السلبية التى لصقت به لسنوات عدة، كما أنه هدم نظرية الأمن الإسرائيلى التى روجت عن أكذوبة جيش إسرائيل الذى لا يقهر، وخط بارليف الذى لا يمكن اجتيازه، وأثبت نصر أكتوبرأن العبرة بتحقيق النصر يكون بالرجال، وليس بالسلاح أو بالدفاعات الحصينة لخط بارليف الذى يختبئ بداخله الضعفاء، ذلك الخط الدفاعى الذى تحطم بسواعد المقاتل المصرى الذى كان هو العنصر الحاسم والفعال وراء هذا الانتصار العظيم، ولعلنا بكل الفخر والإجلال نحيى اليوم

الرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى حرب أكتوبر المجيدة، وصاحب الضربة الجوية الناجحة التى شلت مواقع العدو، وكانت هى الشرارة الأولى التى أحرزت النصر، فلقد خاض الرئيس الحرب قائدا جسورا لنسور الجو الذين دكوا دفاعات العدو الحصينة وحموا سماء مصر، وكان ذلك هو مفتاح النصر، ولسوف يظل يوم ٦ أكتوبر يوما خالدا فى تاريخ مصر يعيد إلى الأذهان كفاح ونضال شعب بأكمله من أجل استرداد أرضه المغتصبة، فتحية لشعب مصر العظيم، وتحية لأرواح شهداء مصر الأبرار، وتحية لرجال القوات المسلحة الذين شاركوا بأداء رائع وشجاعة فائقة، وبروح الفريق العالية، فى إحراز النصر المبين، ولقد اختارت مصر بعد انتصار أكتوبر المجيد طريق السلام، والسلام العادل من أجل الحق والعدل..

السلام الذى يستند إلى القوة، ذلك لأن القوة هى الضمان الحقيقى لحماية السلام ودعمه، ولا شك أن السياسة الحكيمة التى ينتهجها الرئيس مبارك حاليًا من أجل الحفاظ على السلام، لها أكبر الأثر لإنقاذ المنطقة العربية من أخطار دعاة الحرب والعدوان وأعداء السلام العابثين بأمن واستقرار المنطقة، والضاربين بعرض الحائط لكافة قرارات الشرعية الدولية، وعلى الرغم من أن مسيرة السلام ما زالت تتعثر خطواتها خلال هذه الفترة، فإن طريق السلام سوف ينتصر فى النهاية مهما يصادفه من عقبات، ذلك لأن الحرب هى أداة تدمير وسفك دماء وإهدار للأرواح، أما السلام فهو حياة الشعوب ومستقبلها من أجل تحقيق الأمن والاستقرار والتنمية والرخاء لجميع دول وشعوب المنطقة.

معالجة معوقات نشاط البحوث والتطوير
فى صناعة الدواء المصرية

المدخل لمواجهة الآثار المترتبة
على تطبيق اتفاقية الجات

إعداد
د. فاطمة مصطفى أحمد عيسى
مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الأزهر.فرع البنات

١.١: مقدمة: شهدت الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب شركات الدواء وخاصة فى الدول المتقدمة بنشاط البحوث والتطوير حتى أصبح ذلك النشاط من مستلزمات استمرار النشاط الاقتصادى للعديد من المنظمات وذلك لأن نشاط البحوث يعنى بتصميم وهندسة منتجات جديدة وعمليات جديدة فضلاً عن تحسين التكنولوجيا القائمة أو رفع مستواها أو تحديثها مما جعل نشاط البحوث والتطوير عنصراً هاما فى صنع القرارات فى منظمات الأعمال.

وصناعة الدواء بطبيعتها صناعة بحثية تطويرية باعتبار أن المنتج الدوائى يتضمن العديد من المكونات (المادة الفعالة، المواد المضافة، مواد التعبئة والتغليف،...) وكذلك العديد من أنواع التكنولوجيا الخاصة بالتشكيل الصيدلى ولذا فإن نشاط البحوث والتطوير يؤثر دوما على منظومة المنتج الدوائى من خلال التغيرات المستمرة فى جميع هذه المكونات وكذلك التغير المستمر فى الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج الدوائى.

وعلى الرغم من أن نشاط البحوث والتطوير يعتبر مؤثرا استراتيجيا فى صناعة الدواء فإن هناك اعتبارات استراتيجية أخرى يجب أخذها فى الحسبان، منها ارتفاع تكلفة أنشطة البحوث والتطوير بالقدر الذى يحتم الإنتاج من أجل سوق أكبر من السوق المحلى ويحتم كذلك التحالف الاقتصادى بين المعامل أو الشركات من

أجل الوفاء بمتطلبات هذه الصناعة ومن أجل تقليل المخاطر(١).

- والذى نود جذب الإنتباه إليه هو أن صناعة الدواء فى مصر وفى البلدان العربية لا تقوم بعد على تغييرات تكنولوجية بقدر ما تقوم على استيراد المواد الخام ومواد التعبئة والتكنولوجيا وذلك فى الوقت الذى تخطت فيه صناعة الدواء فى بعض الدول هذا المستوى الصناعى المحدود إلى مستوى إحداث تغييرات تكنولوجية خاصة ذات قيمة مضافة عالية، الأمر الذى يحتم تحويل صناعة الدواء الحالية إلى صناعة قائمة على البحوث والتطوير، بحيث يؤدى ذلك إلى تطوير القدرة التنافسية والقيمة المضافة، حيث أن التميز فى هذه الصناعة لمن يملك المعرفة العلمية والتكنولوجية.

إن العالم يعيش الآن عصر التكتلات الاقتصادية العالمية والإقليمية، كما يعيش عصر المعلومات وعصر اتفاقية الجات وعصر المواصفات العالمية، كما تسارعت خطى التطورات التقنية بصورة لم يسبق لها مثيل حتى أصبح بقاء واستمرار المنظمات متوقفا إلى حد كبير على قدرتها على ملاحقة تلك التطورات التقنية.

واتفاقية الجات على عكس ما يظنه البعض فهى لا تمثل كم من الضغوط فقط، بل تمثل أيضا القوة الدافعة التى تمكن الاقتصاد المصرى من الانطلاق(٢). والسؤال الصحيح الذى يجب إثارته لا يتعلق بمدى مناسبة الاتفاقية أم لا وإنما يتعلق بمدى قدرتنا على الاستفادة منها.

وبالنظر إلى الاعتبارات السابقة يتضح مدى تعاظم أهمية نشاط البحوث والتطوير كميدان جديد ومضمار حديث للتنافس بين المنظمات، وهنا يتبادر سؤال حيوى يفرض نفسه وهو إلى أى مدى تقوم وحدات البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية بتطوير وتنمية أنشطة البحوث والتطوير؟ حيث أن المواجهة الحقيقية لاتفاقية الجات هى البدء بمعالجة معوقات نشاط البحوث والتطوير.

أى أن دراسة المعوقات التى تحول دون وصول نشاط البحوث والتطوير إلى أقصاه هى الخطوة المنطقية التى يجب البدء بها، وهى نقطة الانطلاق فى رفع مستوى أنشطة البحوث والتطوير، وذلك لخطورة تأثير معوقات البحوث والتطوير فى صناعة الدواء على الاقتصاد المصرى.

١ ـ ٢: أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

١ ـ تشهد هذه الفترة متغيرات دولية متعددة نشأ عنها ما يسمى بالعولمة Globalization وأهم هذه المتغيرات الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GATT، كما شهد أيضا تقدم تكنولوجى متلاحق فضلا عن زيادة القيود التى تفرضها المتغيرات التى طرأت على السوق المصرية فى السنوات الأخيرة، ومن ثم أصبحنا نعيش فى ظل بيئة دولية تتسم بكل أصناف التحديات التى لن يقوى على الصمود فيها

(١) Montana, John, "A Model Way To A Short Drug Discovery Process", Scrip Magazine, October 1995, P. 15.

(٢) د. رؤوف حامد، مستقبل صناعة الدواء فى مصر والمنطقة العربية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧، ص٢٢.

إلا تلك المشروعات التى تأخذ بأسباب التطور منهجا وطريقا، ولا شك أن قوة الدفع الرئيسية لملاحقة هذه التغيرات هى أنشطة البحوث والتطوير.

٢ ـ أن صناعة الدواء فى حاجة مستمرة إلى تحقيق الأمثلية Optimization وأنشطة البحوث والتطوير هى الوسيلة الحيوية لتحقيق هذه الأمثلية، وعلى ذلك فإن القضاء على المعوقات التى تحول دون وصول أنشطة البحوث والتطوير إلى أقصاها هى السبيل إلى تحقيق هذه الأمثلية.

٣ ـ تتميز صناعة الدواء بخصوصية هامة وهى اعتمادها الدائم المستمر على البحوث والتطوير بحيث يطلق عليها صناعة قائمة على العلم Science Based Industry أو صناعة ناتجة عن البحث Research Driven Industry وهى فى ذلك تختلف عن صناعات أخرى يقل فيها الوزن النسبى للمكون البحثى التطويرى فى صناعة الدواء بكل الأبعاد التكنولوجية لهذه الصناعة، وباعتبار المستحضرات الدوائية ذات قيمة مضافة عالية فإن التكنولوجيا الخاصة بها سريعة التأثر بالتقدم العلمى العالمى(١).

٤ ـ أن صناعة الدواء صناعة استراتيجية لا تقل فى أهميتها عن صناعة الأسلحة والصناعات الثقيلة وعن تحقيق الاكتفاء الذاتى من الغذاء، وهى ضرورة من ضرورات الأمن القومى لأنها تساهم بدرجة كبيرة فى خلق أجيال قوية تحمل أعباء التنمية.

٥ ـ ترجع أهمية هذا البحث إلي كونه يتطرق إلى أهم المعوقات التى تقف فى مواجهة نشاط البحوث والتطوير فى صناعة الدواء المصرية، حيث أن تحليل ومعالجة هذه المعوقات هى البداية الحقيقية التى من شأنها أن تقود صناعة الدواء المصرية إلى ملكية فكرية لابتكارات دوائية تحقق قيمة مضافة عالية(٢).

١ ـ ٣: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلى:

١ ـ التعرف على نشاط البحوث والتطوير من حيث ماهيته وأهدافه فى شركات الأدوية محل الدراسة.

٢ ـ تحديد مدى تطبيق شركات الأدوية المصرية لنشاط البحوث والتطوير وفقا لمقاييس محددة هى:

(أ) وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير، مؤهلات المشرفين عليه.

(ب) حجم المنفق على هذا النشاط.

(ج) مدى الاستعانة بالاستشارات الخارجية للقيام بالبحوث والتطوير.

(د) مدى توافر نظام للاتصال.

(هـ) مدى توافر نظام للمعلومات.

(١) د. محمد رؤوف حامد، المستقبل الاقتصادى والتكنولوجى لصناعة الدواء العربية، ورقة عمل مقدمة فى ندوة «الأهرام» عن الاقتصاد من أجل مستقبل عربى، القاهرة، ١٩٩٦.

(٢) د. رؤوف حامد، اتفاقية الجات وتأثيرها على قطاع الصناعة الدوائية العربية، الاتحاد العربى لمنتجى الأدوية والمستلزمات الطبية، جامعة الدول العربية، ١٩٩٤.

(و) دور نشاط البحوث والتطوير فى مواجهة الانعكاسات المتوقعة لتطبيق اتفاقية الجات.

٣ ـ التعرف على معوقات نشاط البحوث والتطوير فى شركات الأدوية المصرية وتحد من فاعليتها، وذلك بغرض دراستها وتحليلها تمهيدا لاقتراح التوصيات المناسبة.

٤ ـ تحديد اتجاهات المسئولين عن بحوث وتطوير الدواء فى الشركات محل الدراسة نحو نشاط البحوث والتطوير والمعوقات التى تحد من فاعليته بغرض دراستها وتحليلها.

٥ ـ تقديم بعض التوصيات التى تفيد فى زيادة فاعلية نشاط البحوث والتطوير فى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

١ ـ ٤: مشكلة الدراسة

إن صناعة الدواء هى صناعة تقوم أساسا على قاعدة قوية من البحوث والتطوير، كما تعتمد فى نموها القائم على عمليات الخلق والابتكار والتجديد، ولعل ذلك يرجع إلى عدة أسباب منها:

أولا: الاحتياج المستمر إلى أدوية جديدة وأشكال صيدلية حديثة لمواجهة الحاجات الصحية المتزايدة للشعوب سواء للوقاية أو العلاج.

ثانيا: الاحتياج المستمر لنمو البحث العلمى والتكنولوجيا فى مجال صناعة الأدوية كقوة دافعة أساسية لنمو صناعة الأدوية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المنافسة من الداخل أو الخارج.

وبينما تعتمد صناعة الدواء فى وجودها واستمرارها على البحوث والتطوير فإن هذا الاعتبار قد تلاشى فى مصر منذ أواخر الستينيات وجرى التركيز ـ أساسا ـ على التقدم الأفقى المتمثل فى زيادة عدد المصانع المتشابهة تكنولوجيا لتغطية الاستهلاك المحلى طبقا لسياسة «من اليد للفم»، ولم يحدث انتباه إلى أن الصناعة القائمة ليست أكثر من دمج صناعى للمواد الخام طبقا لطرق ومواصفات معروفة عالميا وأن ذلك محدود القيمة المضافة (أى محدودة الربحية) ولا يمثل صناعة دوائية حقيقية(١).

أى أن التطوير والتكنولوجيا فى قطاع صناعة الدواء فى مصر ليس على المستوى المطلوب إذا قورن بالتطوير والتكنولوجيا العالمية، وهذا ما أفاد به تقرير منظمة الصحة العالمية بعنوان «الوضع الدوائى فى العالم» The World Drug Situation والصادر عام ١٩٩٨(٢) وهو آخر تقرير صدر من منظمة الصحة العالمية فى هذا الخصوص حيث يجرى التقرير المشار إليه مقارنة بين مائة وخمسين دولة من دول العالم الثالث باستخدام أحد عشر مؤشرا، وتجدر الإشارة إلى أن أهم ما جاء فى هذا التقرير بخصوص مصر يتضمن التأخر النسبى لمنظومة الدواء فى مصر عن بلدان أخرى فى العالم

(١) د. رؤوف حامد، مستقبل صناعة الدواء فى مصر والمنطقة العربية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٩، ص٢٢.

(٢) The World Drug Situation, WHO, Geneva, 1998.

الثالث، وكذلك ارتفاع الأسعار إلى حد ما بالإضافة إلى تأخر البحث العلمى فى مصر عن إمكانية التوصل إلى اكتشاف أدوية جديدة.

ومن ثم فنحن نعانى من غياب الرؤية الاستراتيجية فى قطاع الدواء المصرى على مدى عشرات السنين حيث كان ـ ولا يزال ـ الاهتمام موجها فقط إلى التوسع الأفقى دون عناية مناسبة بالتوسع الرأسى والمتمثل فى البحوث والتطوير والابتكار، ومن الضرورى هنا لفت الانتباه إلى أن الاكتفاء بالتقدم الأفقى للصناعة الدوائية المصرية جعل كل زيادة فى الامتداد الأفقى تقابلها زيادة فى الاعتماد على الخارج فى استجلاب المواد الخام وحقوق الصنع، وعلى ذلك فلا بد من إدراك عملى استراتيجى لمشكلة البحوث والتطوير وإلا فإن قيمة صناعة الدواء المصرية ستقل مع الوقت ـ إذا ظل الحال كما هو عليه ـ وستتحول هذه الصناعة بالتدريج إلى أعمال الوكالة والسمسرة وسيكون منتهى أملها أن تظل قادرة على إنتاج الأدوية التى سقطت عنها الحماية، وحتى فى هذا الإطار فإن المنافسين لها سيزدادون باستمرار، وبالتالى تنكمش السوق المتاحة باستمرار أيضا.

وفى تقديرنا أنه فى غياب قدرات بحث وتطوير حقيقية لصناعة الدواء سواء فى مجال إبداع مواد دوائية جديدة أو تشكيل المستحضرات الصيدلية أو فى اختبار وتقييم الأدوية أو التعبئة والتغليف، وكذلك عدم الانتباه للدور الرئيسى للبحوث والتطوير فى صناعة الدواء فى مصر فلن نستطيع ملاحقة العجلة المتسارعة فى تقدم علوم وتكنولوجيا الدواء وتكون النتيجة النهائية خسارة قطاع الدواء الوطنى ولا شك أنها ستكون خسارة تاريخية فادحة.

وعلى ذلك فإن التقدم الحقيقى لهذه الصناعة لن يتحقق إلا من خلال إنجازات مجسمة فى أنشطة البحوث والتطوير من أجل تحقيق المستويات اللائقة من القيمة المضافة.

هذا وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية التى أجرتها الباحثة ما يلى:

١ ـ ضعف الاهتمام بنشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية.

٢ ـ الإفراط فى تسجيل الأدوية المتشابهة ذات التوزيع الواسع مثل المضادات الحيوية والفيتامينات وأدوية السعال والمسكنات وخلافه.

٣ ـ الخلط بين أعمال البحوث والتطوير وأعمال الرقابة على الجودة فى بعض الشركات.

٤ ـ عدم وجود سياسة واضحة للإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير.

٥ ـ تركيز شركات القطاع الخاص على مزاحمة شركات القطاع العام فى المجموعة الدوائية التى تنتجها والابتعاد فى الوقت نفسه عن الأدوية الهامة والحساسة مثل أدوية السرطان والتى لا يزال يتم استيرادها.

٦ - إن صناعة الدواء القائمة لا تعتمد على الابتكار والتطوير التكنولوجى وليست فى الأغلب الأعم إلا صناعة تشكيلية تقليدية تستورد أكثر من ٨٠% من الخامات الدوائية و ٧٠% من مواد التعبئة ولم تتطرق بعد إلى تطويرات جديدة[1].

٧ - إن أنشطة البحوث والتطوير فى مصر سواء فى الصناعة أو الجامعات أو مراكز البحوث لا تضيف قيمة أو إمكانية حقيقية لصناعة الدواء.

٨ - على الرغم من البحوث التى تجرى فى كليات الصيدلة والمراكز الدوائية والتى هى أساسا بحوثا تطبيقية تهدف إلى تطوير (أو من المفترض أن تهدف إلى تطوير) الصناعة الدوائية إلا أن ذلك لم يكن هو الإطار الرئيسى لهذه البحوث بل كان الهدف فى معظم الأحيان هو الحصول على الدرجة العلمية والترقى، هذا فضلا عن عدم الاستفادة الكافية من جميع الحاصلين على الدكتوراه من الخارج والذين لديهم قدر كبير من التمكن والدراية فى أحدث التكنولوجيات العالمية وقت حصولهم على الدرجة (من سويسرا، أمريكا، ألمانيا، فرنسا) والنتيجة هو تأخر نمو صناعة الخامات الدوائية فضلا عن نشاط البحوث والتطوير المتصل بنمو وتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، الأمر الذى أدى إلى تأخر إنشاء بنية أساسية للتكنولوجيا الحيوية داخل صناعة الدواء.

٩ - نقص الاعتمادات المالية المخصصة لنشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية.

١٠ - نقص عدد الأفراد المتخصصين ذوى الخبرة والمهارة اللازمين للعمل بأجهزة البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية.

مما سبق يركز هذا البحث على دراسة المعوقات التى تؤدى إلى ضعف الاهتمام بنشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية وبذلك تصبح مشكلة الدراسة هى معالجة معوقات نشاط البحوث والتطوير فى صناعة الدواء المصرية هو المواجهة الحقيقية للآثار المترتبة على تطبيق اتفاقية الجات.

١ - ٥: فروض الدراسة

تحاول الدراسة إثبات صحة أو خطأ الفروض الآتية:

١ - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية وبين فعالية الدور الذى يقوم به نشاط البحوث والتطوير.

٢ - لا تتم ممارسة نشاط البحوث والتطوير بشركات الأدوية المصرية بالكيفية التى تمكنها من الوقوف أمام المنافسة والتصدى لجميع الانعكاسات المحتملة لاتفاقية الجات.

٣ - إن اختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية لا يؤثر على أهداف نشاط البحوث والتطوير الذى تقوم به تلك الشركات.

٤ - إن المسئولين فى شركات الدواء المصرية ليس لديهم اتجاهات إيجابية نحو إمكانية تحقيق

(١) د. حمدى السيد، مؤتمر استراتيجية صناعة الدواء، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٦، ص٢٠٢.

التميز فى نشاط البحوث والتطوير وزيادة القدرة التنافسية فى ظل اتفاقية الجات.

٥ ـ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية وبين نوعية التحديات التى تواجه صناعة الدواء.

٦ ـ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية وبين طبيعة الانعكاسات المحتملة لاتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر.

١ ـ ٦: أسلوب الدراسة

١ ـ مصادر البيانات:

يعتمد هذا البحث على مصدرين متكاملين للبيانات هما:

(أ) المصادر الثانوية. (ب) المصادر الأولية.

(أ) المصادر الثانوية:

وتتمثل فى المراجع والدوريات والنشرات العربية والأجنبية للوقوف على معوقات نشاط البحوث والتطوير والتحديات التى تواجه صناعة الدواء فى مصر ومدى استعداد شركات الدواء المصرية لمواجهة الانعكاسات المحتملة لتطبيق اتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر.

ب ـ المصادر الأولية:

وتتمثل فى الأفراد المسئولين عن نشاط البحوث والتطوير فى شركات الأدوية موضع البحث وذلك بهدف التعرف على مدى ممارسة الشركات لهذا النشاط وأهداف هذا النشاط وما هى أهم معوقاته.

٢ ـ مجتمع وعينة البحث:

يمكن تحديد مجتمع البحث بأنه جميع شركات الأدوية القائمة بمزاولة نشاط البحوث والتطوير فى جمهورية مصر العربية، هذا وقد بلغ عدد شركات الدواء المصرية والتى تمثل المجتمع الأصلى للبحث ١٦ شركة وذلك طبقا لتقرير جهاز التعبئة العامة والإحصاء وهو أحدث تقرير أمكن الحصول عليه وهذه الشركات هى كما يلى[١]:

أولا: قطاع خاص منظم واستثمارى:

١ ـ شركة فايزر مصر.

٢ ـ شركة سويس فارما.

٣ ـ شركة هوكست الشرقية.

ثانيا: القطاع الاستثمارى:

١ ـ بريستول فايزر ـ سكويب مصر.

٢ ـ الشركة الإسلامية للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

٣ ـ شركة جلاكسو مصر.

٤ ـ الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (أبيكو).

٥ ـ شركة العامرية للصناعات الدوائية.

٦ ـ شركة المهن الطبية للأدوية.

٧ ـ شركة الوجه القبلى للصناعات الدوائية (سيديكو).

(١) معهد التعبئة العامة والإحصاء، قسم البحوث الإحصائية، ١٩٩٩.

٨ ـ شركة آمون للصناعات الدوائية.

٩ ـ شركة أكتوبر فارما.

١٠ ـ شركة مينا فارم.

١١ ـ الشركة المصرية للكيماويات والأدوية.

١٢ ـ شركة فرى ميديكال للمستحضرات الطبية.

١٣ ـ شركة هايدلينا ميديكال.

أما وحدة المعاينة فقد تمثلت فى مدير البحوث والتطوير أو من ينوب عنه فى كل شركة وذلك لارتباط البحث بوظيفته وتوافر البيانات المطلوبة لديه.

٣ ـ أسلوب جمع البيانات:

نظرا لصغر حجم مجتمع البحث تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث حيث بلغ ١٦ مفردة.

وقد تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت نسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء ٩٣٪ من مجتمع البحث وهذه النسبة مقبولة إحصائيا[١].

كما تم الأخذ بأسلوب المقابلة الشخصية لضمان الحصول على البيانات من مفردات العينة فعلا، وكذلك لتقليل نسبة امتناع أفراد مجتمع البحث عن التعاون.

٤ ـ أسلوب التحليل الإحصائى للبيانات:

استخدمت الباحثة فى تحليل البيانات أكثر من أسلوب إحصائى باستخدام الحاسب الآلى بمعهد الدراسات الإحصائية ونوجز فيما يلى الأساليب الإحصائية المستخدمة فى التحليل:

١ ـ تحليل التباين فى اتجاه واحد «ف» الاختبار معنوية الفروق.

٢ ـ التكرار والنسب المئوية.

٣ ـ المتوسط الحسابى لحساب متوسط استجابات كل قطاع عن العبارات التى تقيس فعالية البحوث والتطوير لتوضيح حجم وطبيعة الفروق بين القطاعين (الخاص والاستثمارى).

كما تم إجراء التحليلات الآتية:

أ ـ التحليل حسب الأسئلة.

ب ـ التحليل حسب القطاع الذى تتبعه شركات الأدوية.

كما تم حساب قيمة «ف» ثم مقارنتها بقيمة «ف» الجدولية وذلك عند درجة ثقة ٩٥٪.

١ ـ ٧: خطة الدراسة

فى ضوء ما سبق عرضه من أهمية وفروض وأهداف الدراسة فقد تناولت خطة الدراسة العناصر التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

١ ـ ١: المقدمة.

١ ـ ٢: أهمية الدراسة.

١ ـ ٣: أهداف الدراسة.

١ ـ ٤: مشكلة الدراسة.

١ ـ ٥: فروض الدراسة.

١ ـ ٦: أسلوب الدراسة.

١ ـ ٧: خطة الدراسة.

(١) فؤاد أبو حطب، آمال صادق، مناهج بحث وطرق التحليل الإحصائى، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١، ص٢٠.

المبحث الثانى:

معوقات نشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية.

المبحث الثالث:

التحديات التى تواجه صناعة الدواء فى مصر.

المبحث الرابع:

أهم الآثار والانعكاسات المتوقعة لتطبيق اتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر.

المبحث الخامس:

نتائج البحث والتوصيات.

المبحث الثانى
معوقات نشاط البحوث والتطوير فى صناعة الدواء المصرية

اتضح من نتائج الدراسة الميدانية ما يلى:

أولا: مدى توافر وحدة لنشاط البحوث والتطوير بالشركات موضع الدراسة:

أوضحت نتائج البحث أن ٦ر٦٦%[1] فقط من شركات الأدوية التابعة للقطاع الاستثمارى يتوافر بها وحدة البحوث والتطوير، ٦ر٦٦% من شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى، ويرى بعض المسئولين عن صناعة الدواء أن سبب ذلك يرجع إلى عدم اقتناع الإدارة بأهمية هذا النشاط، ومن ثم تم إسناد هذا النشاط إلى إدارة التسويق بالشركة لعدم توافر الأفراد اللازمين للعمل بهذه الوحدة.

ثانيا: مدى ممارسة شركات الأدوية لنشاط البحوث والتطوير:

أوضحت نتائج البحث أن اختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية يؤثر على مدى ممارستها لنشاط البحوث والتطوير حيث أن جميع شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى تمارس هذا النشاط (أى بنسبة ١٠٠%)[2]، أما شركات الأدوية التابعة للقطاع الاستثمارى نجد أن ٥ر٦١% منها فقط يمارس هذا النشاط.

وباختبار معنوية الفرق بين وحدات المعاينة فقد أوضحت نتائج البحث أن «ف» المحسوبة فى مدى ممارسة الشركات لنشاط البحوث والتطوير أصغر من «ف» الجدولية، ومن ثم فإن اختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية لا يؤثر على هذين المتغيرين.

ثالثا: أهداف نشاط البحوث والتطوير:

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع شركات الأدوية التابعة للقطاع الاستثمارى (أى بنسبة ١٠٠%)[3] تهدف من إجراء نشاط البحوث والتطوير إلى التغلب على المشكلات الفنية والتكنولوجية يليها إدخال تعديلات وتحسينات على العمليات الصناعية.

بينما أفاد ٣ر٣٣% من شركات الأدوية التابعة

(١) جدول رقم (١).

(٢) جدول رقم (٢).

(٣) جدول رقم (٣).

للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى وكذلك ٨٤٫٦٪[1] من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى أن نشاط البحوث والتطوير يهدف إلى تقليد المستحضرات الأجنبية التى يتم استيرادها من الخارج كما أفاد ٣٣٫٣٪ من شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى بأنها تهدف من إجراء البحوث والتطوير إلى إدخال تعديلات على العمليات الإنتاجية والصناعية.

بينما يرى المسئولون فى الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية أن أهداف نشاط البحوث والتطوير يجب أن تركز على استخدام مواد خام بديلة أكثر كفاءة وكذلك الاستفادة من المخلفات وتقليل الفاقد والاستفادة من البحوث التى تجريها الجامعات والاستفادة من ثروة النباتات الطبية الموجودة فى مصر.

ومن الملفت للإنتباه أن شركات الدواء فى جميع القطاعات لم تشر إلى هدف استخدام مواد خام بديلة أو الاستفادة من البحوث التى تجريها الجامعات على الرغم من أن هذين الهدفين هما أهم عناصر زيادة القيمة المضافة.

ويلاحظ أن النتائج التى أظهرتها الدراسة الميدانية تشير إلى أن أهداف نشاط البحوث والتطوير فى الشركات موضع الدراسة تشمل معظم الأهداف الموضحة بقائمة الاستقصاء ولكنها بنسب متفاوتة، كما يلاحظ أيضا أن هناك مغالاة فى وضع الأهداف وعدم مطابقتها للإمكانات المتاحة للبحوث مما يؤدى فى النهاية إلى عدم تحقيقها.

كما أوضحت نتائج البحث أن «ف» المحسوبة[2] فى أهداف نشاط البحوث والتطوير أصغر من «ف» الجدولية ومن ثم فاختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية لا يؤثر على أهداف نشاط البحوث والتطوير.

رابعا: التبعية التنظيمية لوحدة البحوث والتطوير الاستشارى:

أوضحت الدراسة الميدانية أن وحدات البحوث والتطوير فى الشركات موضع هذا البحث أن بعضها يتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة أو أنها وحدات تابعة لإدارات أو قطاعات أخرى حيث نجد أن ٧٧٫٧٪ من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى يؤكدون أن وحدة البحوث والتطوير بشركاتهم تتخذ شكل قسم تابع لمدير الإنتاج، بينما ٦٦٫٦٪[3] من شركات القطاع الخاص المنظم والاستثمارى تؤكد تبعية إدارة البحوث والتطوير لرئيس مجلس الإدارة. ومما لا شك فيه أنه كلما كانت وحدة البحوث والتطوير فى موقع متميز على الهيكل التنظيمى كلما استطاعت تأدية المهام المنوطة بها بكفاءة.

خامسا: مدى توافر نظام اتصال بالشركات موضع البحث:

أوضحت الدراسة الميدانية أن ١٥٫٤٪[4] فقط من الشركات موضع البحث التابعة للقطاع

(١) جدول رقم (٣). (٢) جدول رقم (١٥). (٣) جدول رقم (٤). (٤) جدول رقم (٥).

الاستثمارى يتوافر لديها نظام اتصال، بينما ٦٦ر٦% من الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى يتوافر لديها نظام اتصال.

كما أوضحت نتائج البحث أن نظام الاتصال المتاح حاليا يوفر إلى حد متوسط المعلومات الأساسية لمتخذى قرارات نشاط البحوث والتطوير فى الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم الاستثمارى حيث أفاد بذلك ٦٦ر٦% من أفراد العينة، بينما يوفر إلى حد ضعيف فى ٦٩ر٧٧% من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى، ومن ثم يمكن القول أن نظام الاتصال تكون فاعليته متوسطة فى ٦ر٦٦% من الشركات التابعة لقطاع الخاص المنظم والاستثمارى بينما فعاليته ضعيفة فى ٩ر٧٦% من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى.

مما تقدم يتضح أن نظام الاتصال بالشركات موضع البحث لا يرقى إلى المستوى الذى يساند نشاط البحوث والتطوير وذلك لعدة أسباب أهمها أنه لا توجد قنوات اتصال واضحة ومحددة بين إدارة الشركة والعاملين حيث قد أفاد بذلك ٨٨% من أفراد العينة، كما أفاد أيضا ٧٧% من أفراد العينة بأن التعليمات تصدر من أعلى إلى أسفل لإخطار العاملين بما هو مطلوب تنفيذه، كما أفاد ٧٠% من أفراد العينة (فى القطاعين) أن الاتصال مفقود بين المستويات الإدارية بعضها البعض وبين العاملين، ولعل هذا يشير إلى أن نظام الاتصال ليس مهيئا لتفعيل نشاط البحوث والتطوير.

وفى هذا الصدد ترى الباحثة أن نجاح وحدات البحوث والتطوير فى شركات الدواء لا يقاس بما تم التوصل إليه من تكنولوجيا، وإنما يقاس بمقدرة الشركة على الاستفادة من التكنولوجيا التى أمكن التوصل إليها.

كما أن ربط وحدات البحوث والتطوير باحتياجات وأهداف شركات الدواء لا يتحقق إلا من خلال نظام سليم للاتصالات بين وحدات البحوث والتطوير وباقى إدارات وأقسام الشركة من ناحية والمجتمع الذى تعمل فيه من ناحية أخرى.

سادسا: مدى توافر نظام معلومات بالشركات موضع البحث:

أوضحت نتائج الدراسة أن نظام المعلومات الدوائية يتوافر فى ٤ر١٥%[1] فقط من شركات الأدوية التابعة للقطاع الاستثمارى، بينما يتوافر فى ٣ر٣٣% من الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى.

ويتضح من ذلك أن معظم شركات الأدوية لا يتوافر لديها نظام للمعلومات الدوائية، وقد أفاد بعض المسئولين أن ذلك يرجع إلى عدم وجود قاعدة معلومات لدى شركاتهم وذلك على الرغم من اقتناع الإدارة العليا بأنها أمام طوفان من المعلومات والمعرفة وضعتها فى تحد لا بديل عنه، إما السعى للحاق بهذا الركب وإما التخلف

(١) جدول رقم (٥).

والإندثار حيث أن أساس الاقتصاد العالمى حاليا هو الاعتماد على قاعدة للمعلومات.

سابعا: الإنفاق على البحوث والتطوير:

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بأن الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير غير كافية لتمويل الأبحاث، حيث أفاد بذلك ٦٦٫٦%[١] من الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى كما أفاد بذلك أيضا ٧٦٫٩% من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى.

كما أسفرت المقابلات الشخصية للمسئولين ببعض الشركات أن وحدة البحوث والتطوير ليس لها ميزانية بينما أفاد البعض الآخر أن نسبة الإنفاق على نشاط البحوث والتطوير تتراوح ما بين ٢% - ٤% من جملة المبيعات وهى نسبة ضئيلة جدا إذا قورنت بما يتم إنفاقه على الأبحاث حيث تتراوح هذه النسبة ما بين ١٢% - ٢٣% من قيمة المبيعات بالشركات العالمية متعددة الجنسيات.

وتحب أن تنوه الباحثة أن فى المقابل تقدر نفقات البحوث والتطوير بحوالى ٨٧١ مليون جنيه إسترلينى سنويا، كما تقوم كثير من الشركات العالمية بصرف ١٤% - ١٦% من حجم المبيعات على البحوث والتطوير وكذلك من المعروف فى الأدبيات التقليدية للصناعة الدوائية أن اكتشاف مادة دوائية جديدة والوصول بها إلى الاستخدام العلاجى مسألة تتكلف من ٤٠ - ٢٥٠ مليون دولار[٢].

أما عن مخصصات البحوث فى الصناعة الدوائية فى الهند باعتبارها إحدى الدول المتقدمة دوائيا على مستوى العالم الثالث فقد بلغت ٣٢ مليون دولار عام ٩٣/ ١٩٩٤.

ولعل النسب السابقة تجذب الانتباه إلى مدى ضآلة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير مقارنة بشركات الدواء العالمية، الأمر الذى يؤكد الأهمية القصوى لإعادة النظر فى تحديد حجم الإنفاق على نشاط البحوث والتطوير باعتباره من القرارات الهامة التى تؤخذ على مستوى الإدارات العليا، فضلا عن أن يعتبر من القرارات التى تعتبر مؤشرا هاما لمدى اهتمام الإدارات العليا بالبحوث والتطوير فى شركات الدواء فى مصر[٣].

وفى هذا الخصوص نجذب الانتباه إلى ظاهرة التحالفات الاستراتيجية فى مجال صناعة الدواء منذ منتصف الثمانينات، وهذه التحالفات تزداد سنويا بمعدل ٢٨%، وينشأ أغلبها من أجل أهداف بحثية تطويرية فى مجال تصميم الأدوية أو التكنولوجيا الحيوية، أو التوصل إلى أشكال صيدلية جديدة على سبيل المثال شراء جلاكسو لشركة ويلكام فى صفقة

---

(١) جدول رقم (٨).

(٢) د. محمد رؤوف حامد، كراسة مستقبل صناعة الدواء، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٩.

(٣) د. عبد الحميد بهجت فايد، ندوة دور العلم والتكنولوجيا فى تطوير الصناعة المصرية، ١٩٩٦.

بلغت ٤ر٩ بليون جنيه استرليني، وبهذا الإندماج يتحقق للعملاق الجديد حجم مبيعات قدره ٧ر٩٨١ بليون جنيه إسترليني وتكون ميزانية البحوث والتطوير فيه فى حدود ١٠٢ بليون جنيه إسترليني، وبذلك تصبح هذه الشركة هى الأكبر على مستوى العالم حيث تستأثر بنصيب ٣ر٥% من السوق العالمى.

وكذلك اندماج الشركتين السويسريتين الكبيرتين ساندوز وسيبا فى اسم جديد هو «نوفارتيس» والتى أصبحت ثانى أكبر شركة دواء فى العالم حيث أصبحت تمتلك نصيب ٤ر٤% من السوق العالمى.

كما اتجهت بعض الشركات العملاقة متعددة الجنسية إلى الاندماج مع شركات أخرى كبيرة لتدعيم موقفها على المستوى العالمى وهذا ما يطلق عليه اندماج العمالقة.

كما أفاد بعض المتخصصين فى البحوث الدوائية أن جملة النفقات للتوصل إلى دواء جديد تبلغ نحو ١٥٠ مليون دولار(١) يضاف إلى ذلك كله أن المخصصات المالية للبحوث والتطوير لصناعة الدواء فى الهند باعتبارها إحدى الدول المتقدمة دوائيا على مستوى العالم الثالث قد بلغت ٣٢ مليون دولار عام ٩٣/ ١٩٩٤.

نخلص مما سبق أن ما يتم تخصيصه من ميزانية شركات الدواء إلى أقسام البحوث والتطوير يعد نسبة ضئيلة جدا إذا قورنت بما يتم إنفاقه على الأبحاث بالشركات العالمية.

ومن ثم يمكن القول أن تدنى حجم التمويل المخصص للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير يمثل إحدى المشكلات الجوهرية بالنسبة لشركات الدواء في جميع القطاعات، هذا فضلا عن سوء استخدام التمويل المخصص للإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير حيث يخصص ٧٠% منها على المرتبات والمكافآت بينما لا يتجاوز نصيب الاستخدامات الرأسمالية ١٥%(٢).

ثامنا: مدى توافر الإمكانات ومستلزمات البحوث والتطوير:

أوضحت نتائج البحث أن الإمكانات ومستلزمات وحدات البحوث والتطوير متوافرة إلى حد ضعيف فى معظم شركات الدواء فى القطاعين حيث أفاد بذلك ٦ر٦٦%، ٥ر٦١% فى القطاعين الخاص المنظم الاستثمارى، والقطاع الاستثمارى على التوالى(٣).

ولعل هذا يشير إلى أن جميع شركات الأدوية تحتاج إلى المستلزمات الأساسية من معامل وأجهزة وأدوات، هذا إلى جانب أن المكتبات العلمية غير متوافرة بجميع شركات العينة، عدا شركة واحدة

(١) د. محمد رؤوف حامد، المستقبل الاقتصادى والتكنولوجى لصناعة الدواء العربى، الاتحاد العربى للأدوية، ١٩٩٦.

(٢) د. حسن بسيونى حسن أيوب، واقع أجهزة البحوث والتطوير فى المصانع المصرية، دراسة تطبيقية على المصانع المنتجة فى مدينة العاشر من رمضان، كلية التجارة جامعة الزقازيق، بحث منشور فى مؤتمر متطلبات الإصلاح الاقتصادى فى مصر، ١٩٩٧.

(٣) جدول رقم (٦).

فقط بها مكتبة ولا تكفى لأغراض البحوث والتطوير.

ومن ثم فإن عدم توافر وكفاية المستلزمات يؤدى إلى التأخر فى تنفيذ مشروعات البحوث والتطوير.

تاسعا: مدى كفاية الإمكانات البشرية لمتطلبات البحوث والتطوير:

أوضحت نتائج البحث أن ٦ر٦٦% من الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى يرون عدم كفاية الأعداد والخبرات اللازمة للعمل بوحدات البحوث والتطوير وكذلك ٤٦% من الشركات التابعة للقطاع الاستثمارى يؤكدون هذا الرأى، وكذلك أسفرت الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية للمسئولين عن شركات الدواء أن عدم كفاية الإمكانات البشرية ترجع لعدة أسباب أهمها:

١ ـ هجرة الكفاءات لعدم توافر الحوافز المناسبة التى تشجعهم وتناسب طبيعة عملهم.

٢ ـ رفض بعض الشركات تعيين الخريجين الجدد فى وحدات البحوث والتطوير.

٣ ـ النقص العام فى بعض التخصصات مما يؤدى فى بعض الأحيان إلى سحب العاملين من معامل البحوث لسد العجز فى قطاع الإنتاج.

٤ ـ أن نظام الحوافز الخاص بالعاملين فى وحدات البحوث والتطوير يخضع لنفس النظم الأساسية التى يخضع لها نظام الحوافز العام للشركة ولبقية العاملين، ولا توجد أى امتيازات خاصة للعاملين فى مجال البحوث والتطوير.

٥ ـ ندرة الكفاءات التى تحتاج إليها وحدات البحوث والتطوير.

٦ ـ عدم التفرغ الكامل للعمل فى مشروعات البحوث والتطوير.

٧ ـ عدم توافر فرص التدريب المناسبة.

وفى هذا الصدد فقد اقترح جميع مديرى البحوث والتطوير فى كلا القطاعين ضرورة أن يكون هناك كادر خاص للعاملين فى مجال البحوث والتطوير، وإن تعذر ذلك فمن الممكن أن تسعى كل شركة إلى وضع الامتيازات الخاصة لباحثيها بحيث تكون هذه الامتيازات مرتبطة بنتائج أبحاثهم.

عاشرا: مدى التعاون بين الجهود البحثية بالشركات موضع البحث وأجهزة البحوث الخارجية:

أوضحت نتائج البحث أن هناك تعاون بين وحدات البحوث والتطوير فى الشركات، موضع البحث وأجهزة البحوث الخارجية بنسب متفاوتة حيث أن ٦ر٦٦% من الشركات التابعة للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى يرون أن هناك تعاون بدرجة ضعيفة، بينما أفاد ٣ر٣٣% من شركات نفس القطاع بأنه لا يوجد تعاون على الإطلاق، أما القطاع الاستثمارى فقد أفاد ٤ر١٥% من الشركات التابعة له أن التعاون موجود بدرجة متوسطة بينما ٦ر٨٤% من الشركات يرون أنه لا يوجد تعاون على الإطلاق.

ولعل هذه النتائج تشير إلى ضعف العلاقة بين أجهزة البحوث الخارجية وبين الشركات موضع البحث.

والشيء غير المتوقع أن وحدات البحوث والتطوير بالشركات موضع البحث لم تحاول الاستفادة من البيانات والإحصائيات، التى تنشرها أجهزة البحوث الخارجية على الرغم من أهميتها ودقتها وإمكانية الاعتماد عليها[1].

ولذلك فمن الملائم فى هذا الصدد ضرورة إيجاد نوع من التنسيق عند تخطيط نشاط البحوث والتطوير بين وحدات البحوث والتطوير فى الشركات وبين أجهزة البحوث الخارجية.

وأشارت النتائج إلى أن «ف» المحسوبة فى مدى التعاون بين الجهود البحثية بالشركات موضع البحث ومدى اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط البحوث والتطوير أصغر من «ف» الجدولية.

ومن ثم فاختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية لا يؤثر على هذين المتغيرين.

حادى عشر: إتجاهات المديرين نحو أهمية نشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء المصرية:

أوضحت نتائج البحث[2] أن غالبية الشركات موضع البحث ترى أهمية وفاعلية نشاط البحوث والتطوير بالنسبة لصناعة الدواء وذلك فى كلا القطاعين حيث أفاد بذلك ٦ر٦٦% من شركات القطاع الخاص المنظم والاستثمارى، ٥ر٦١% من شركات القطاع الاستثمارى.

وهذا يعنى أن هناك اتجاهات إيجابية حقيقية نحو نشاط البحوث والتطوير وأهميته فى مواجهة المنافسة فى سوق الدواء على الصعيدين المحلى والعالمى.

وما يجب تأكيده فى هذا الصدد أنه من واقع نتائج المقابلات الشخصية المتعمقة التى قامت بها الباحثة مع بعض المسئولين فى شركات الدواء المصرية هو أهمية وفاعلية نشاط البحوث والتطوير بالنسبة لصناعة الدواء على اعتبار أنها من الصناعات الكيماوية الراقية كثيفة التكنولوجيا.

المبحث الثالث
التحديات التى تواجه
صناعة الدواء فى مصر

اختبارات المعنوية:

تم إجراء اختبار معنوية الفروق بين المتوسطات لقياس الاختلاف بين شركات الأدوية موضع البحث فى القطاعين بالنسبة للتحديات التى تواجه صناعة الدواء وذلك باستخدام اختبار «T» كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ما يأتى:

١ ـ يأتى التحدى الخاص بالتقدم السريع فى علوم وتكنولوجيا الدواء فى مقدمة التحديات بالنسبة للقطاعين، حيث بلغت أكبر قيمة للوسط الحسابى فى التحديات لدى القطاعين فكانت

---

(١) د. على السلمى، المدخل الإستراتيجى لتفعيل استخدامات العلم والتكنولوجيا فى تطوير الصناعة المصرية، دراسة قدمت لندوة دور العلم والتكنولوجيا فى تطوير الصناعة المصرية والتى نظمت فى مارس ١٩٩٦م بفندق شبرد فى القاهرة.

(٢) جدول رقم (١٢).

٢٫٧٦٥٪ لدى شركات القطاع الاستثمارى، ٢٫٨٧٪ لدى القطاع الخاص المنظم والاستثمارى ولعل هذا يؤكد دور البحوث والتطوير، ثم يأتى ثانى تحدى وهو تطبيق اتفاقية الجات.

٢ ـ كان معامل الاختلاف بالنسبة للتحديات أقل ما يكون لدى القطاعين فكان ١٣٫٦٪ للقطاع الاستثمارى، ١٣٫٢٪ للقطاع الخاص المنظم والاستثمارى وهذا يدل على أن التشتت بين قيم التحديات يعد صغيرا.

ومن ثم يمكن الاعتماد على قيمة المتوسط فى عملية الاستدلال داخل كل قطاع حيث لا يوجد اختلاف فى تأثرهم بهذا التحدى، ومن ثم فإنه لا توجد فروق معنوية بين القطاعين من المديرين فى الشركات موضع البحث بالنسبة للتحديات التى تواجه صناعة الدواء وذلك بمستوى معنوية ٠٫٠٥ أى بدرجة ثقة ٩٥٪ وهذا يؤكد صحة الفرض الخامس ولعل هذه النتيجة تشير إلى عمومية التحديات التى تواجه صناعة الدواء المصرية، الأمر الذى يتطلب تخطيط مركزى لأجهزة البحوث والتطوير.

يضاف إلى ما سبق أن الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية مع المسئولين عن صناعة الدواء فى مصر يرون أن هناك تحديات غاية فى التعقيد والعمق أهمها[1]:

ـ التوصل إلى سواعات دوائية جديدة بمواصفات جودة خاصة جدا من شأنها رفع نوعى لمستوى جودة المستحضرات.

ـ بلوغ مواصفات التشغيل فى المصانع دقة متناهية تؤثر على خصائص المواد الخام والمستحضرات المصنعة مثل التوصل إلى تخليق المادة الدوائية فى أنقى تراكيبها الكيميائية الفعالة حيث أن العديد من الأدوية لا يزال خليطا من صورتين مختلفتين لمركب كيميائى واحد.

ـ ظاهرة الأتمتة فى تصميم وابتكار الأدوية.

ـ التوصل إلى أدوية جديدة من مصادر غير تقليدية مثل التكنولوجيا الحيوية.

المبحث الرابع
الإنعكاسات المتوقعة لاتفاقية الجات على منظومة الدواء فى مصر

اختبارات المعنوية:

أوضحت نتائج الدراسة[2] أن إمكانية قدوم منافسين أجانب لصناعة الدواء المصرية بأسعار أقل ومواصفات أفضل تأتى فى مقدمة الإنعكاسات المتوقعة لإتفاقية الجات فى الشركات موضع البحث حيث بلغت أكبر قيمة فى الإنعكاسات لدى القطاعين فكانت ٢٫٧٦٥٪ لدى شركات القطاع الاستثمارى ٢٫٧٨٪ لدى القطاع الخاص المنظم والاستثمارى.

(١) د. رؤوف حامد، آثار اتفاقية الجات على الاقتصاديات العربية، جامعة الدول العربية ١٩٩٤.

(٢) جدول رقم (١٤).

كما كان معامل الاختلاف بالنسبة للإنعكاسات أقل ما يكون لدى كل من القطاع الاستثمارى والقطاع الخاص المنظم فكان (٦ر١٣٪)، (٢ر١٣٪) على التوالى، وهذا يدل على أن التشتت بين قيم الإنعكاسات يعد صغيرا، ومن ثم يمكن الاعتماد على قيمة المتوسط فى عملية الإستدلال[1] داخل كل قطاع فى مجتمع البحث حيث لا يوجد اختلاف فى توقعهم لذلك الإنعكاس.

كما تم إجراء معنوية الفروق بين المتوسطات لقياس الاختلاف بين القطاعات فى شركات الدواء موضع البحث بالنسبة للانعكاسات المتوقعة لاتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر وذلك باستخدام اختبار «T».

ولقد اتضح من قيم T. Test [2] أنه لا توجد فروق معنوية بين القطاعين فى مجتمع البحث بالنسبة للإنعكاسات المتوقعة لاتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر وذلك بمستوى معنوية ٠٥ر٠ أى بدرجة ثقة ٩٥٪ وهذا يؤكد صحة الفرض السادس.

كما أوضحت نتائج الدراسة والمقابلات الشخصية بالنسبة للآثار المختلفة لتطبيق اتفاقية الجات على صناعة الدواء المصرية الآتى:

١ ـ يرى معظم المسئولين احتمالية انهيار السوق المحلية للصناعة الدوائية.

٢ ـ احتكار شركات الدواء الأجنبية أصناف حيوية وهامة حيث أنها أصناف جديدة وليس لها بديل منافس.

٣ ـ إنكماش الاستثمارات فى صناعة الدواء المجمع داخل البلاد لصالح الدواء التام المستورد.

المبحث الخامس

نتائج البحث والتوصيات

أولا: النتائج:

١ ـ صحة الفرض الأول والذى مؤداه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية وبين فعالية الدور الذى يقوم به نشاط البحوث والتطوير».

٢ ـ لا تتوافر وحدات للبحوث والتطوير فى ٣ر٣٣٪ من شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص المنظم، و٢٣٪ من شركات الأدوية التابعة للقطاع الاستثمارى.

٣ ـ خطأ الفرض الثانى والذى مؤداه «لا يؤثر اختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية على مدى ممارسة تلك الشركات لنشاط البحوث والتطوير».

٤ ـ صحة الفرض الثالث والذى مؤداه «إن اختلاف القطاع الذى تنتمى إليه شركات الأدوية لا يؤثر على أهداف نشاط البحوث والتطوير».

---

(١) د. فؤاد أبو حطب، د. آمال أبو صادق، مناهج طرق التحليل الإحصائى، مكتبة الأنجلو ١٩٩١.

(٢) جدول رقم (١٣).

٥ ـ إن نظام الاتصال المتاح بالشركات موضع البحث لا يرقى إلى المستوى الذى يساند نشاط البحوث والتطوير.

٦ ـ عدم وجود نظام للمعلومات الدوائية فى معظم شركات الدواء موضع البحث.

٧ ـ ضآلة حجم التمويل المخصص للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير.

٨ ـ سوء استخدام التمويل المخصص للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير.

٩ ـ عدم توافر الإمكانيات ومستلزمات البحوث والتطوير.

١٠ـ عدم كفاية الإمكانات البشرية التى تفى بمتطلبات البحوث والتطوير.

١١ ـ خطأ الفرض الرابع والذى ينص على «ترجع عدم فعالية نشاط البحوث والتطوير فى شركات الدواء محل الدراسة لعدم وجود اتجاهات إيجابية لدى المسئولين فيها نحو إمكانية تحقيق التميز فى نشاط البحوث والتطوير وزيادة القدرة التنافسية فى ظل اتفاقية الجات».

١٢ ـ إن فعالية نشاط البحوث والتطوير تتأثر بمدى قوة اتجاهات المديرين السائدة لدى المسئولين فى شركات الدواء.

١٣ ـ إن نشاط البحوث فى الجامعات ومراكز الأبحاث لا يزال بعيدا كل البعد عن متطلبات الصناعة، حيث يتم عمل الكثير من الأبحاث الأكاديمية، ولكن نادرا ما تجد طريقها إلى التطبيق فى صناعة الدواء.

١٤ ـ إن معظم أنشطة بحوث وتطوير الدواء فى مصر (سواء فى الصناعة أو الجامعات أو مراكز البحوث) لا تضيف قيمة أو إمكانية حقيقية لصناعة الدواء، فالصناعة القائمة لا تعتمد على الإبتكار والتطوير التكنولوجى، وليست فى الأغلب الأعم إلا صناعة تشكيلية تقليدية تستورد أكثر من ٨٠٪ من الخامات الدوائية، ٧٠٪ من مواد التعبئة.

١٥ ـ إن حجم الإمكانيات الذاتية لصناعة الدواء فى مصر قادر على استنهاض صناعة الدواء المصرية، تلك الإمكانيات المتمثلة فيما يأتى:

أ ـ سوق دوائية عربية، يتوقع أن يصل حجمها حوالى ٢ر٤ مليار دولار.

ب ـ إمكانية النمو والتكامل مع صناعات مغذية أخرى مثل صناعة البتروكيماويات.

ج ـ وجود مصدر خصب للإكتشافات الدوائية، لم يستغل الاستغلال الملائم بعد، ويتمثل فى المنتجات الطبيعية (النباتات والحيوانات فى البر والبحر).

د ـ إمكانيات بشرية من باحثين وتقنيين فى العشرات من كليات الصيدلة والطب والزراعة.

١٦ - إن فاعلية نشاط البحوث والتطوير بشركات الدواء المصرية محل البحث تتأثر إيجابا وسلبا بمدى فعالية ستة أبعاد أساسية تحكم فى النهاية درجة ومدى فعالية نشاط البحوث والتطوير بهذه الشركات، والأبعاد الستة هى:

أ - مدى توافر نظام للإتصال.

ب - مدى توافر نظام للمعلومات.

ج - الإعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير.

د - مدى توافر الإمكانات ومستلزمات نشاط البحوث والتطوير.

هـ - مدى كفاية الإمكانات البشرية لمتطلبات نشاط البحوث والتطوير.

و - مدى توافر وقوة اتجاهات المسئولين السائدة فى شركات الدواء.

١٧ - هناك نتائج سلبية لعدم التنسيق بين أجهزة البحث العلمى ووحدات البحوث والتطوير فى شركات الأدوية محل الدراسة وأهمها:

أ - اتجاه معظم الباحثين فى مراكز البحوث إلى التركيز على البحث الأكاديمى دون الاهتمام بالبحوث التطبيقية وذلك لعدم معرفتهم بالمشكلات التى تعترض الإنتاج فى شركات الدواء.

ب - إن منظومة البحث العلمى للدواء متناثرة فى أكثر من جهة.

١٨ - صحة الفرض الخامس والذى مؤداه «لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات فى عينة الدراسة بالنسبة للتحديات التى تواجه صناعة الدواء فى مصر».

١٩ - صحة الفرض السادس والذى مؤداه «لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات فى عينة الدراسة بالنسبة للإنعكاسات المحتملة لإتفاقية الجات على منظومة صناعة الدواء فى مصر».

٢٠ - لا تتم الإستفادة من نتائج معظم الأبحاث فى مجال التطبيق العملى وذلك لعدم إبلاغ هذه النتائج إلى الجهات التنفيذية بسبب ضعف الإتصالات بين هذه الجهات والأجهزة البحثية.

ثانيا: التوصيات:

١ - ضرورة زيادة اهتمام شركات الأدوية بممارسة نشاط البحوث والتطوير.

٢ - إنشاء جهاز مستقل كبير للبحوث والتطوير ووضعه فى أعلى الهيكل التنظيمى بما يتناسب مع أهميته وضرورته.

٣ - يجب تحديد أهداف البحوث والتطوير تحديدا دقيقا، وقياس مدى تحقيق هذه الأهداف.

٤ ـ العمل على إنشاء مركز معلومات دوائى متصل بمراكز المعلومات العالمية لخدمة أنشطة البحوث والتطوير.

٥ ـ العمل على تحقيق الإلتحام والتكامل بين الجامعات ومراكز الأبحاث من جهة وشركات الدواء من جهة أخرى.

٦ ـ زيادة الاهتمام بإعداد وتنمية الكوادر الإدارية والفنية القادرة على النهوض بصناعة الدواء.

٧ ـ تقرير مكافآت مغرية أو نسبة من المبيعات للباحث الذى يتوصل إلى ابتكار أدوية جديدة أو طرق تكنولوجية جديدة.

٨ ـ تخصيص اعتمادات مالية كافية لأنشطة البحوث والتطوير تعين الصناعة الدوائية المصرية على التعامل مع التطورات الجذرية Radical Changes فى تكنولوجيا الدواء.

٩ ـ تصحيح معايير تقويم الصناعة الدوائية المصرية، وذلك من خلال الاحتكام إلى معايير مثل القيمة المضافة، البراءات ذات المردود التجارى، تقديم مواد دوائية جديدة، تقليص نسبة الإنتاج بتراخيص أجنبية، التقويم المالى لأنشطة البحث العلمى والتطوير التكنولوجى... إلخ.

١٠ ـ تشجيع إنشاء وحدات خاصة بالجامعات لحل مشاكل صناعة الدواء، حيث يمكن الاستفادة من الخبرات والقدرات الغير مستفاد بها فى الجامعات فى حل مشاكل الصناعة الدوائية وتمويل الصناعة للجامعات فى شراء مستلزمات الأبحاث الحديثة المطلوبة، بالإضافة إلى رفع دخل أعضاء هيئة التدريس من قيمة العقود البحثية بين الصناعة والجامعات.

١١ ـ تشجيع التحالفات الإستراتيجية المصرية الأجنبية فى إطار مشروعات بحثية وتسويقية على أن يكون هدف التحالفات اكتساب قدرات تطويرية فى مجالات التكنولوجيا العالمية والجديدة مثل تصنيع المواد الخام والتكنولوجيا الحيوية والتشكيل الصيدلى المتطور.

١٢ ـ تعديل نظام التعيين والترقية والحوافز، وتحسين ظروف العمل للعاملين فى مجال البحوث والتطوير، وتوفير المراجع الحديثة والدوريات العلمية ووسائل الإتصال السريع بمراكز البحوث الأجنبية، وتوفير الأجهزة العلمية الحديثة والتدريب المستمر عليها لتشجيع العاملين على التقدم فى مجال عملهم.

١٣ ـ العمل على إقامة تحالفات استراتيجية بين الشركات المصرية بعضها البعض وبين الشركات

المناظرة فى الخارج حتى تتمكن من الصمود أمام الشركات العملاقة.

١٤ ـ ضرورة التنسيق بين المسئولين عن صناعة الدواء ورجال الأعمال لوضع خطة عمل واضحة المعالم ورؤية مستقبلية قائمة على دراسة علمية محكمة لصناعة الدواء فى ضوء المتغيرات العالمية الجديدة المفروضة على الساحة، وعلى ضوء أحكام اتفاقيات أوروجواى ومنها اتفاقية حماية الملكية الفكرية.

١٥ ـ إنشاء جهاز يختص بمتابعة الحقوق المصرية فى مجال الملكية الفكرية والتى لا تتمتع حاليا بحماية كافية لحقوقها فى الخارج.

١٦ ـ إحداث تغييرات رئيسية فى الصناعة الدوائية القائمة وذلك من خلال توجيه توليفة الاستثمارات البشرية والمالية المحلية والأجنبية إلى تكنولوجيات إنتاج المواد الخام والتكنولوجيات الحيوية وتكنولوجيات التشكيل الدوائى وتكنولوجيات التعامل مع الموارد الطبيعية فى البحر والجو.

١٧ ـ ضرورة إنشاء مجلس أعلى للدواء تكون من اختصاصاته تقرير الأهداف العامة للقطاع الدوائى فى مصر، ووضع قواعد تسجيل الأدوية المصرح بها وفق معايير ثابتة وواضحة ومعلنة، وتحديد الأدوية المصرح بتسجيلها وعدد البدائل المسموح بتداولها والمصرح بتسجيلها، وذلك من خلال لجان محايدة تمثل الجهات المعنية بشئون الطب والعلاج والدواء صناعة وتداولا واستهلاكا، مع وضع أسس ثابتة لتسعير الأدوية تكون واضحة وثابتة بما يضمن للمنتج حقوقه وللمجتمع أمنه وسلامته، وذلك من خلال لجنة أو لجان تمثل فيها الوزارات المعنية والممثلون عن صناعة الدواء والنقابات المعنية ووضع ومتابعة تنفيذ السياسات والخطط التى تكفل تحقيق التناسق والتكامل بين الشركات العاملة فى مجال تصنيع وتوزيع واستيراد وتصدير الدواء والكيماويات والمستلزمات الطبية.

١٨ ـ تحويل الصناعة الدوائية الحالية إلى صناعة قائمة على البحوث والتطوير بحيث يؤدى ذلك إلى تطوير القدرة التنافسية والقيمة المضافة وذلك من خلال تحالف استراتيجى وطنى لإنشاء مؤسسة بحث وتطوير دوائية تعمل بآليات القطاع الخاص (شركات، مراكز بحوث،... إلخ).

١٩ ـ إحداث تكامل استراتيجى بين الصناعة الدوائية التقليدية فى مصر مع الصناعات الدوائية التقليدية البارعة فى البلدان العربية من خلال نقل الخبرة المصرية، بينما تكرس الصناعة

الدوائية المصرية جهودها النوعية (بالتكامل مع الصناعات والخبرات العربية) فى إحداث التغييرات التكنولوجية المؤدية إلى السوق التنافسية العالمية.

٢٠ ـ غرس القدرة على ابتكار قيمة مضافة داخل النسيج الداخلى لشخصية كل إنسان، وفى هذا الخصوص تأتى الحاجة إلى وضع مقررات تعليمية مدرسية (فى الإعدادى والثانوى) تختص بتعلم إضافة القيمة، أى أن تختص هذه المقررات ببساطة بتعلم الابتكار، وذلك سواء بإضافة قيمة فكرية للمعلومات والمعارف أو بإضافة قيمة مادية (أى التوصل إلى منتج أحسن أو خدمة أفضل) باستخدام مواد أولية أو منتجات بسيطة.

٢١ ـ توجيه إحدى الكليات الجديدة للصيدلة إلى تخريج الباحث التكنولوجى الدوائى.

٢٢ ـ التحالف بين برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في بعض كليات الطب والصيدلة والعلوم والزراعة والهندسة من جهة وشركات الدواء من جهة أخرى للبدء فى ثورة علمية فى مجال بحوث الصيدلة وضرورة أن تركز هذه البحوث على عنصرى التجديد والإبداع خاصة فى المجالات التى تتعلق بمشاكلنا الحالية.

٢٣ ـ إنشاء شركة مساهمة مصرية (قطاع خاص) فى شكل مركز بحثى عملاق يتحالف فى إقامته البنوك وشركات الدواء والمستثمرين وتكون مهمته بناء قدرات بحثية تتمكن من اختراق التطورات العلمية والتكنولوجية وتقديم منتجات وعمليات إنتاجية جديدة تحتكرها الشركات المصرية.

٢٤ ـ تقوية البنية الوطنية الأساسية فى البحوث والتطوير بهدف التكيف الإيجابى مع اتفاقية الجات.

٢٥ ـ أن تقوم كل من وزارة الصحة واتحاد الصناعات وأكاديمية البحث العلمى وغرفة التجارة المصرية والجمعيات الأهلية المعنية بعمل دراسات تهدف إلى تقييم الموقف وتقديم النصح من خلال القياس الموضوعى للواقع والتنبؤ العلمى بالمستقبل وعرض هذه الدراسات فى مؤتمر قومى، وتكون أوراق ومناقشات المؤتمر أساسا لصياغة استراتيجية وطنية فى صناعة الدواء تماما كما كان للنمور الآسيوية استراتيجيات بخصوص تنمية الصناعات التى تفوقوا فيها.

٢٦ ـ ضرورة الإندماج بين شركات الدواء فى شركة عملاقة يكون لها حق استخدام الاسم العلمى للدواء لمسايرة الاتجاه العالمى للشركات متعددة الجنسيات، وضرورة أن تتنازل كل شركة عن ذاتيتها وتقبل الاندماج فى شركة كبيرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- أبو حطب ، فؤاد. صادق ، آمال. **مناهج بحث وطرق التحليل الإحصائى** ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩١ ، ص٢٠.

٢- أحمد ، محى. **الإحلال محل الواردات في قطاع الدواء المصري** ، بحث مقدم لمعهد التخطيط القومي ، ديسمبر ١٩٨٤.

٣- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. **دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في التسعينات** ، مجلس البحوث الطبية ، شعبة بحوث الدواء ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص٢٠٢.

٤- السلمي ، على. **المدخل الإستراتيجى لتفعيل إستخدامات العلم والتكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرية** ، دراسة قدمت في ندوة دور العلم والتكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرية والتي نظمت بفندق شبرد في القاهرة ، مارس ١٩٩٦.

٥- السيد ، حمدى. **مؤتمر استراتيجية صناعة الدواء** ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٦ ، ص٧.

٦- بدران ، إبراهيم جميل. **التكنولوجيا الجديدة والمستحدثة في مجال الصحة والدواء** ، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ، ١٩٩٤.

٧- تقرير معهد التعبئة العامة والإحصاء ، قسم البحوث الإحصائية ، ١٩٩٩.

٨- حامد ، رؤوف. **إتفاقية الجات وتأثيرها على قطاع الصناعة الدوائية العربية** ، الإتحاد العربي لمنتجي الأدوية والمستلزمات الطبية ، جامعة الدول العربية ، ١٩٩٤.

٩- حامد ، رؤوف. **مستقبل صناعة الدواء في مصر والمنطقة العربية** ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٩ , ص٢٢.

١٠- حامد ، محمد رؤوف. **المستقبل الإقتصادى والتكنولوجي لصناعة الدواء العربية** ، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الأهرام" عن الإقتصاد من أجل مستقبل عربي ، القاهرة ، ١٩٩٨.

١١- رياض ، وجدى. **صناعة الدواء والمافيا العالمية** ، كتاب الأهرام الأقتصادى ، الكتاب السادس ، أغسطس ١٩٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1-Gray, K.W., "Industrial research & Development towards The 21st Century", Engineering Management Journal, 1997, December, Vol. 7, Part 6.

2-Griffin, D.M., "Implementation Of The Results Of Scientific Research In Practical Management", Case study from Nepalese Horestry, Mountain Research And Development, 1991.

3-Miller Mark, M., "Economic Development research-Bridging The Gap", Economic Development Review, Fall 1993, Vol. 11, No. 4.

4-Montana, John, "A Model Way To A Short Drug Discovery Process", Scrip Magazine, October 1995.

5-Novoselova, O.N., "Speeding Up Implementation Of Results Of Scientific Research" Metallurgist- (USSR), Vol. 33, No. 3,4, Nov. 1989.

6-The World Drug Situation, WHO, Geneva, 1998.

7-Wolff Michael, F., "Teams Speed Commercialization Of R&D Projects", Research Technology Management, Sep/Oct 1988, Vol. 31, No. 5.

8-Zeng, Jinli, "Essays On R&D And Economic Growth", University Of Ontario, Ph. D. 1995.

ملحق رقم (١)

نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (١)

مدى توافر وحدة للبحوث والتطوير بالشركات موضع الدراسة

القطاع / البيان	قطاع خاص منظم واستثمارى		قطاع استثمارى	
	عدد	%	عدد	%
نعم	٢	٦٦,٦ %	٨	٦١,٥%
لا	١	٣٣,٣ %	٣	٢٣%

جدول رقم (٢)

مدى ممارسة شركات الأدوية لنشاط البحوث والتطوير

القطاع / البيان	قطاع خاص منظم واستثمارى		قطاع استثمارى	
	عدد	%	عدد	%
نعم	٣	١٠٠%	٨	٦١,٥%
لا	-	-	٥	٣٨,٥%
المجموع	٣	١٠٠%	١٣	١٠٠%

جدول رقم (٣)

أهداف نشاط البحوث والتطوير بالشركات موضع الدراسة

القطاع / الهدف	قطاع خاص منظم واستثمارى		قطاع استثمارى	
	عدد	%	عدد	%
التغلب على المشكلات الفنية	٣	١٠٠%	١٣	١٠٠%
إدخال تعديلات وتحسينات	٢	٦٦,٦%	٩	٦٩,٢%
إستخدام مواد خام بديلة	-	-	-	-
إبتكار عمليات صناعية جديدة	١	٣٣,٣%	٦	٤٦,٢%
الإستفادة من المخلفات وتقليل نسبة الفاقد و التالف	٢	٦٦,٦%	٧	٥٣,٨%
تقليد المستحضرات الأجنبية	١	٣٣,٣%	١١	٨٤,٦%
الإستفادة من ثروة النباتات	-	-	٣	٢٣,١%
الإستفادة من البحوث	-	-	٣	٢٣,١%
التركيز على البحوث الدوائية	٢	٦٦,٦%	٢	١٥,٤%

جدول رقم (٤)

التبعية التنظيمية لوحدة البحوث والتطوير في الشركات موضع الدراسة

القطاع / التبعية التنظيمية	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
مدير الإنتاج	-	-	١٠	%٧٧
المدير التجاري	١	%٣٣,٣	٣	%٣٣
رئيس مجلس الإدارة	٢	%٦٦,٦	-	-
أخرى	-	-	-	-
المجموع	٣	%١٠٠	١٣	%١٠٠

جدول رقم (٥)

مدى توافر نظام إتصال

القطاع / البيان	قطاع خاص منظم واستثمارى		قطاع استثمارى	
	عدد	%	عدد	%
نعم	٢	%٦٦,٦	٢	%١٥,٤
لا	١	%٣٣,٣	١١	%٨٤,٦

جدول رقم (٦)

مدى توفير نظام الإتصال المتاح للمعلومات الأساسية لمتخذي القرارات نشاط البحوث والتطوير بالشركات موضع الدراسة

القطاع / مدى التوفير	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
إلى حد كبير	-	-	١	%٧٧
إلى حد متوسط	٢	%٦٦,٦	٢	%١٥,٤
إلى حد ضعيف	١	%٣٣,٣	١٠	%٧,٦

جدول رقم (٧)

مدى توافر نظام للمعلومات بالشركات موضع البحث

القطاع / البيان	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
نعم	١	%٣٣,٣	٢	%١٥,٤
لا	٢	%٦٦,٦	١١	%٨٤,٦

جدول رقم (٨)

مدى ملائمة الإعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير في الشركات موضع البحث

القطاع / مدى الملاءمة	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
إلى حد كبير	–	–	–	–
إلى حد متوسط	٢	%٦٦,٦	٣	%٢٣,١
إلى حد ضعيف	١	%٣٣,٣	١٠	% ٧٦,٩

جدول رقم (٩)

مدى توافر الإمكانيات ومستلزمات وحدات البحوث والتطوير

القطاع / مدى التوافر	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
إلى حد كبير	–	–	٢	%١٥,٤
إلى حد متوسط	١	%٣٣,٣	٣	%٢٣,١
إلى حد ضعيف	٢	%٦٦,٦	٨	%٦١,٥

جدول رقم (١٠)

مدى كفاية الإمكانيات البشرية لمتطلبات البحوث والتطوير

القطاع / مدى التوافر	قطاع خاص منظم واستثماري		قطاع استثماري	
	عدد	%	عدد	%
إلى حد كبير	–	–	٢	%١٥,٤
إلى حد متوسط	١	%٣٣,٣	٦٠	%٤٦,٢
إلى حد ضعيف	٢	%٦٦,٦	٥	%٣٨,٥

جدول رقم (١١)

مدى التعاون بين الجهود البحثية بالشركات موضع البحث وأجهزة البحوث الخارجية

القطاع / درجة التعاون	قطاع خاص منظم واستثمارى		قطاع استثمارى	
	عدد	%	عدد	%
تعاون بدرجة كبيرة	–	–	–	–
تعاون بدرجة متوسطة	١	%٣٣,٣	٢	%١٥,٤
تعاون بدرجة ضعيفة	٢	%٦٦,٦	١١	%٨٤,٦

جدول رقم (١٢)

إتجاهات المديرين نحو أهمية نشاط البحوث والتطوير

القطاع / مدى الأهمية	قطاع خاص منظم و استثمارى											
	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		إجمالى	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
هام إلى حد كبير	٢	%٦٦,٦	١	%٣٣,٣	–	–	–	–	–	–	٣	%١٠٠
هام إلى حد متوسط	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
هام إلى حد ضعيف	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
ليس له أهمية على الإطلاق	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

القطاع / مدى الأهمية	قطاع استثمارى											
	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		إجمالى	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
هام إلى حد كبير	٢	%٦٦,٦	١	%٣٣,٣	–	–	–	–	–	–	٣	%١٠٠
هام إلى حد متوسط	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
هام إلى حد ضعيف	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
ليس له أهمية على الإطلاق	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

جدول رقم (١٣)

الإختلاف في مستوى التحديات طبقاً للقطاع

T Test

التحدي	القطاع	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إختبار T المحسوبة	إختبار T الجدولية	القرار
التقدم السريع في علـــوم تكنولوجيا الدواء	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٠٢٨٧ ٠,٠٢٧٦٥	٠,١٣٢ ٠,١٣٦	٠,٣٧ ٠,٧٣٣	٤,٣ ٢,١٧٩	لا يؤثر لا يؤثر
الجات وحقـــوق الملكيـــة الفكرية	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٠٢٨٧ ٠,٠٢٧٦٥	٠.١٣٢ ٠.١٣٦	٠.٣٧ ٠.٧٣٣	٤,٣ ٢,١٧٩	لا يؤثر لا يؤثر
الحـــاجز النفســـي أمـــام الإبتكار الدوائي	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٠٦٦٦٧ ٠,٠٦١٥٤	٠,٥٧٧٤ ٠,٥٠٦٤	١,٨٥ ٤,٠٢٦	٤.٣ ٢.١٧٩	لا يؤثر يؤثر
تحديات إقتصادية أهمـــها التطويـــر والتغـــير فـــي أهداف شـــركات الـــدواء وفـــي أشـــكالها وفـــي إستراتيجياتها التنافسية	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٠٦٦٦٧ ٠,٠٧٦٩٢	٠,٥٧٧٤ ٠,٤٣٨٥	١,٨٥ ٥,٩١٣	٤,٣ ٢,١٧٩	يؤثر يؤثر
تحديـــات إداريـــة راقيـــة ويقصد بـــها التطـــورات الفـــذة فـــــي الإدارة الإستراتيجية للبحوث	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٠٦٦٦٧ ٠,٠٧٦٩٢	٠,٥٧٧٤ ٠,٤٣٨٥	١,٨٥ ٥,٩١٣	٤,٣ ٢,١٧٩	يؤثر يؤثر
تحديات تسويقية	قطاع مشترك قطاع إستثمارى	٠,٦٦٦٧ ٠,٨٤٦٢	٠,٥٧٧٤ ٠,٣٧٥٥	١,٨٥ ٧,٦٤	٤,٣ ٢,١٧٩	لا يؤثر يؤثر

جدول رقم (١٤)

الإختلاف في مستوى الإنعكاسات طبقاً للقطاع

T Test

الإنعكاسات	القطاع	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إختبار T		القرار
				المحسوبة	الجدولية	
إمكانية قدوم منافسين أجانب لصناعة الدواء المصرية بأسعار أقل ومواصفات أحسن	قطاع مشترك	٠,٦٦٦٧	٠,٥٧٧٤	١,٨٣	٤,٣	يؤثر
	قطاع إستثمارى	٠,٨٤٦٢	٠,٣٧٧٥	٧,٦	٢,١٧٩	يؤثر
توصل صناعة الدواء المتقدمة إلى مواد دوائية جديدة يكون المواطن المصري في حاجة إليها ولا يمكن تصنيعها في مصر	قطاع مشترك	٠,٦٦٦٧	٠,٥٧٧٤	١,٨٥	٤,٣	يؤثر
	قطاع إستثمارى	٠,٤٦١٥	٠,٥١٨٩	٢,٨٦	٢,١٧٩	يؤثر
أن تكون إتفاقية الجات القوى الدافعة التي تمكن الإقتصاد المصري من الإنطلاق	قطاع مشترك	٠,٣٣٣٣	٠,٥٧٧٤	٠,٨٥	٤,٣	لا يؤثر
	قطاع إستثمارى	٠,٦١٥٤	٠,٥٠٦٢	٤,٠٢	٢,١٧٩	يؤثر
إرتفاع أسعار أدوية الأمراض المستعصية والقلب والأورام	قطاع مشترك	٠,٦٦٦٧	٠,٥٧٧٤	١,٨٥	٤,٣	لا يؤثر
	قطاع إستثمارى	٠,٢٣٠٨	٠,٤٣٨٥	١,٤٨٦	٢,١٧٩	لا يؤثر
إنهيار السوق المحلية للصناعة الدوائية	قطاع مشترك	٠,٦٦٦٧	٠,٥٧٧٤	١,٨٥	٤,٣	لا يؤثر
	قطاع إستثمارى	٠,٧٦٩٢	٠,٤٣٨٥	٥,١١٣	٢,١٧٩	يؤثر

جدول رقم (١٥)

نتائج إختبار "ف" لمتغيرات البحث

F Test

العنصر	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	الدلالة
١- مدى توافر وحدات لنشاط البحوث والتطوير في الشركات موضع البحث	٠,٠٣٦	٦,٥٥	يؤثر
٢- مدى ممارسة الشركات لنشاط البحوث والتطوير	١,٦٤١	٤,٦	لا يؤثر
٣- أهداف نشاط البحوث والتطوير	٠,٠٥٨	٤	لا يؤثر
٤- مدى توافر الإمكانيات البشرية في الشركات موضع البحث	٠,٩٣	٤,٦	يؤثر
٥- مدى توافر نظام للمعلومات	٠,٤٦٦	٤,٦	يؤثر
٦- مدى توافر نظام للإتصال	٣,٨٠٤	٤,٦	لا يؤثر
٧- مدى كفاية الإمكانات المادية لمتطلبات البحوث والتطوير	٢,١٨	٤,٦	يؤثر
٨- التحديات التي تواجه صناعة الدواء	٠,٠٤٧٧	٣,٩٢	لا يؤثر

جامعة الأزهر
كلية التجارة - فرع البنات

إستبيان

معالجة معوقات نشاط البحوث والتطوير في صناعة الدواء المصرية

المدخل لمواجهة الآثار المترتبة على تطبيق إتفاقية الجات

٤١ـ الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الأستاذ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ...،

في محاولة للتعرف على بعض معوقات نشاط البحوث و التطوير و التي تؤثر على حسن تحقيقه لأهدافه المرجوة في صناعة الدواء في مصر ، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتسترشد بآرائكم و أفكاركم بهدف التعرف على أهم معوقات نشاط البحوث و التطوير (من وجهة نظر سيادتكم) و التي تعوق النهوض بصناعة الدواء و محاولة اقتراح الحلول المناسبة لها .

و نحن إذ نشكر تعاونكم معنا ، و نؤكد لسيادتكم بان البيانات و المعلومات في هذا الاستبيان ستكون موضع سرية تامة و لن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة و سيقتصر استخدامها على أغراض البحث العلمي الذي تقوم به.

و أخيرا" تتوجه الباحثة بالشكر لكل من أعطى فكرا" أو اقتراح أو رأيا يفيد في مجال البحث .

و الله ولي التوفيق

و لسيادتكم خالص احترامي و تقديري

الباحثة

أولاً : البيانات الأولية :

اسم الشركة :

التخصص :

الوظيفة :

الدرجة العلمية :

تاريخ بدء العمل بالشركة :

برجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأي سيادتكم :

س١ هل يتوافر لدى شركتكم وحدة للبحوث و التطوير ؟

نعم ( ) لا ( )

س٢ ما هو القطاع الذي تنتمي إلية شركتكم ؟

- قطاع أعمال ( )
- قطاع مشترك ( )
- قطاع خاص و استثماري ( )

س٣ في حالة الإجابة بنعم في س١ هل تزاول وحدة البحوث والتطوير بالشركة الأنشطة التالية :

البحوث الأساسية ( )

البحوث التطبيقية ( )

بحوث و تطوير ( )

س٤ إلى أي مدى ترى ضرورة القيام بالأنشطة السابقة لتحقيق أهداف وحدة البحوث والتطوير ؟

ضرورية ( ) إلى حد ما ( ) لا داعي لها ( )

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بأهداف نشاط البحوث والتطوير

س٥ ما هي الأهداف الحالية لنشاط البحوث والتطوير بشركتكم ؟

- التغلب على المشكلات الفنية والتكنولوجية . ( )
- إدخال تعديلات وتحسينات على العمليات الصناعية . ( )
- إدخال تعديلات وتحسينات على الأجهزة والآلات والمعدات الإنتاجية . ( )
- استخدام مواد خام بديلة أكثر كفاءة . ( )
- ابتكار عمليات صناعية جديدة . ( )
- الإستفادة من المخلفات وتقليل نسبه الفاقد والتالف ( )
- تقليد المستحضرات الأجنبية التي يتم إستيرادها من الخارج ( )
- الإستفادة من ثروة النباتات الطبية الموجودة في مصر ( )
- الإستفادة من البحوث التي تجريها الجامعات ومراكز البحوث الأصلية في هذا المجال ( )

- التركيز على البحوث الدوائية التي تؤدى إلى استنباط أدوية جديدة للوقاية والعلاج من
- الأمراض المتوطنة . (   )

س٦ هل يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية للبحوث والتطوير في صورة كمية يمكن قياسها ؟

نعم (   )   لا (   )

ثالثا : الأسئلة المتعلقة بالتبعية التنظيمية :

س٧ هل يجسد الهيكل التنظيمي إستراتيجية الشركة ؟

نعم (   )   لا (   )

س٨ هل يوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف الإستشارية والوظائف التنفيذية ؟

نعم (   )   لا (   )

س٩ هل يتم تحديد المسئوليات بصورة دقيقة ؟

نعم (   )   لا (   )

س١٠ هل علاقات السلطة والمسئولية محددة وواضحة ؟

نعم (   )   لا (   )

س١١ هل ترون أن الهيكل التنظيمي مرن و مناسب ؟

نعم (   )   لا (   )

س١٢ هل يعكس الهيكل التنظيمي حاجة و متطلبات العمل و ليس حاجة و رغبات الأفراد ؟

نعم (   )   لا (   )

س١٣ ما هي الجهة التي تفضل أن تتبعها وحدة البحوث و التطوير في الشركة ؟

- – مدير الإنتاج (   )
- – المدير التجاري (   )
- – رئيس القطاع (   )
- – رئيس مجلس الإدارة (   )
- أخرى – أذكرها

س١٤ ما هي مبررات اختيارك لهذه الجهة ؟

- – تحقيق التكامل و التناسق في الأداء بين قطاعات العمل المختلفة (   )
- – يساعد على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية (   )
- – يحقق التوازن الأفقي و الرأسي للهيكل التنظيمي (   )
- أخرى – أذكرها

رابعا" : الأسئلة المتعلقة بنظم المعلومات الدوائية

س١٥ هل يتوافر لدى شركتكم نظام للمعلومات الدوائية ؟

نعم (   )   لا (   )

س١٦ إلى أي درجة يوفر هذا النظام المعلومات الأساسية لمتخذي القرارات ؟

إلى حد كبير (   )   إلى حد متوسط (   )   إلى حد ضعيف (   )

س١٧ هل ترون أن أهمية استخدام قاعدة بيانات دوائية يرجع إلى : —

- معرفة تركيز بعض الأدوية في جسم الإنسان (   )
- معرفة التفاعلات الدوائية المتبادلة (   )
- تحديد وخلط المحاليل المغذية الملائمة وخاصة في كبار السن والأطفال كل على حدة (   )
- توفير المعلومات العلمية والمعملية لأغراض البحث العلمي وتطبيقاته (   )
- أخرى أذكرها

س١٨ هل يتيح نظام المعلومات (إن وجد) الأتي : —

- إضافة وشطب وتعديل البيانات في قاعدة البيانات . (   )
- استرجاع بيانات مختارة بعينها (   )
- تقليل حجم التخزين الضروري لتلك البيانات . (   )
- مسح أو تلافى الخطأ في إدخال البيانات. (   )
- إتاحة الارتباط بنظم الاتصال الإلكتروني فيما بين الوحدة الرئيسية والوحدات الفرعية للنظام . (   )

خامساً : الأسئلة المتعلقة بالإمكانيات المادية لنشاط البحوث والتطوير

س١٩ هل هناك مخصصات أو اعتمادات مالية خاصة للإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير .

نعم (   )   لا (   )

س٢٠ في حالة الإجابة بنعم هل هذه الاعتمادات تكفى للنهوض بصناعة الدواء في مصر ؟

س٢١ إذا كانت الإجابة (لا) ما هي اقتراحاتك لزيادة الأنفاق على مشروعات البحوث والتطوير ؟

س٢٢ ما هي نسب توزيع الأنفاق الكلى على أنشطة البحوث والتطوير ؟

- البحوث الأساسية (   ) %
- البحوث التطبيقية (   ) %
- بحوث التطوير (   ) %

س٢٣ هل ترون أن هناك سوء استخدام للتمويل المخصص للأنفاق على أنشطة البحوث والتطوير ؟

نعم (   )   لا (   )

س٢٤ ما مدى توافر الإمكانات المادية التي تحتاج إليها أنشطة البحوث والتطوير بالشركة ؟

البيان / درجة التوافر	إلى حد كبير	إلى حد متوسط	إلى حد صغير
المعامل			
الأجهزة والمعدات			
الأدوات المعملية			
المكتبة			

س٢٥ ما هي المستلزمات الأخرى التي تحتاج إليها وحدة البحوث والتطوير وغير متوافرة بالشركة ؟

١-

٢-

س٢٦ ما مقترحاتك لتوفير هذه الأجهزة ؟

١-

٢-

س٢٧ هل توجد صعوبات في الاستفادة المثلى من هذه الأجهزة ؟

التدريب (   )

الصيانة (   )

أخرى – أذكرها

س٢٨ ما هي أحسن الطرق من وجهة نظرك للتغلب على أية صعوبات بخصوص تشغيل الأجهزة والمعدات؟

١-

٢-

س٢٩ هل تزمع الشركة في إستحداث معامل بحوث و تطوير إضافية أو التحوير في المعامل الموجودة في المدى القريب ؟

نعم (   )   لا (   )

سادساً : الأسئلة المتعلقة بالإمكانيات البشرية لوحدة البحوث والتطوير

س٣٠ هل ترون أن الإمكانيات البشرية من باحثين وتقنيين يكفى للنهوض بنشاط البحوث والتطوير من ناحية المؤهلات و الأجهزة ؟

نعم (   )   لا (   )

س٣١ نرجو ذكر مؤهلات العاملين بوحدة البحوث والتطوير وخبراتهم

الوظيفة	المؤهل	العدد	مدة الخبرة

س٣٢ هل ترون من وجهة نظركم أن تلك المؤهلات والخبرات تكفى للقيام بالأعمال المطلوبة ؟

نعم (   )   لا (   )

س٣٣ إذا كانت الإجابة (لا) ما هي مقترحاتكم بخصوص رفع مؤهلات وخبرات العاملين ؟

- بعثات للخارج (   )
- تبادل ثقافي مع بعض الدول المتقدمة (   )
- دورات تدربيه محلية (   )
- أخرى (أذكرها)

س٣٤ ما هي صعوبات تنفيذ المقترحات السابقة ؟

١-

٢-

س٣٥ ما هي الأساليب المتبعة لرفع كفاءة العاملين بوحدة البحوث والتطوير؟

التدريب الداخلي بالشركة (   )

التدريب في مراكز البحوث (   )

بعثات خارجية (   )

مؤتمرات دولية (   )

منح دراسية (   )

أخرى – أذكره

س٣٦ ما هي من وجهة نظركم أسباب نقص كفاءة العاملين بوحدات البحوث والتطوير ؟

عدم تناسب مؤهلاتهم العلمية مع الأعمال المطلوبة ( ).

عدم توافر الخبرة المناسبة ( ).

عدم سلامة الطرق المتبعة في اختيارهم وتعيينهم ( ).

أسباب أخرى ــ أذكرها .

س٣٧ ما هي الإمتيازات التي تمنحها الشركة للعاملين بالبحوث والتطوير ؟

١- ٢-

س٣٨ هل تستعين الشركة بخبرات من خارجها في مجال البحوث والتطوير ؟

نعم ( ) لا ( )

س٣٩ في حالة الإجابة (نعم) برجاء ذكر ما يلي :

أ – عدد الخبراء الذين هم بشكل دائم طوال العام (منتدبين بعض أو كل الوقت)

ب – ما هي تخصصات هؤلاء الخبراء .

– صيدلة ( ) – كيمياء تحليلية ( ) – فارماكولوجى( )

ج – وما مكان عملهم الأصلي :

– الجامعة ( ) – مراكز البحوث ( )

– أخرى – أذكرها

<u>سابعاً : الأسئلة المتعلقة بالتخطيط والرقابة على أنشطة البحوث والتطوير</u>

س٤٠-ما الأسلوب المتبع في تخطيط أعمال نشاط البحوث والتطوير بالشركة ؟

س٤١ ما هي الجهة التي تقوم بتخطيط نشاط البحوث والتطوير ؟

س٤٢ هل تقوم الشركة بالرقابة على نشاط البحوث والتطوير ؟

نعم ( ) لا ( )

س٤٣ إذا كانت الإجابة (نعم) ما الأسلوب المتبع في الرقابة ؟

س٤٤ من الذي يقوم بالرقابة المالية المخصصة لنشاط البحوث والتطوير ؟

متخصصون في الحسابات ( )

الباحثون ( )

جهة أخرى – أذكرها

س٤٥ من له الحق في اتخاذ قرارات الرقابة المالية على نشاط البحوث والتطوير ؟

مدير البحوث بالشركة ( )

المدير المالي بالشركة ( )

ثامناً : الأسئلة المتعلقة بالاتصال

س٤٦ هل يوجد نظام اتصال إلكتروني لدى شركتكم ؟

نعم ( ) لا ( )

س٤٧ ما أهم الأساليب المتبعة للاتصال بين وحدة البحوث والتطوير والإدارة العليا ؟

الاشتراك في جلسات مجلس الإدارة ( )

التقارير ( )

اللجان ( )

الاتصالات غير الرسمية ( )

الاجتماعات الدورية ( )

أخرى – أذكرها

س٤٨ هل يرجع عدم التنسيق بين جهات البحث العلمي المتخصصة ومراكز الإنتاج إلى عدم وجود نظام جيد للاتصال ؟

نعم ( ) لا ( )

س٤٩ ما أهم الجهات الخارجية التي تحتاج وحدة البحوث والتطوير الاتصال بها ؟

المركز القومي للبحوث ( )

أكاديمية البحث العلمي ( )

الجامعات والمعاهد العليا ( )

أخرى – أذكرها

تاسعاً : الأسئلة المتعلقة بطرق تقييم نتائج البحوث والتطوير :

س٥٠ ما هي الطرق المتبعة لتقييم نتائج نشاط البحوث والتطوير ؟

عاشراً : الأسئلة المتعلقة بآثار إتفاقية الجات على صناعة الدواء في مصر

س٥١ ما أهم الإنعكاسات المتوقعة الإتفاقية الجات (الإتفاقية العامة للتجارة) على منظومة صناعة الدواء في مصر من وجهة نظركم ؟

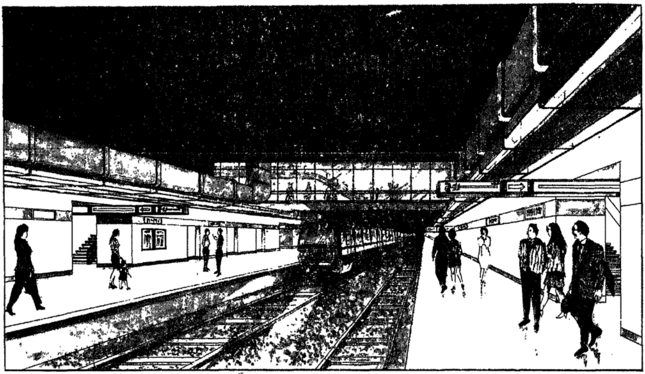
أ – إمكانية قدوم منافسين أجانب لصناعة الدواء المصرية بأسعار أقل ومواصفات أحسن( )

ب – توصيل صناعة الدواء المتقدمة إلى مواد دوائية جديدة يكون المواطن المصري في حاجة إليها و لا يمكن تصنيعها في مصر ( )

س٥٢ ما هي من وجهة نظركم التوجهات التي يمكن من خلالها النهوض بصناعة الدواء في مصر ؟

- عدم الإكتفاء بالتقدم الأفقي لصناعة الدواء في مصر ( )
- إحداث النمو والتكامل مع الصناعات المغذية مثل صناعة البتروكيماويات ( )
- الاعتماد على مصادر خصبة للإكتشافات الدوائية لم تستغل الاستغلال الملائم ويتمثل في
- المنتجات الطبيعية (النباتات – الحيوانات في البر والبحر) ( )
- العمل على توفير إمكانيات بشرية من باحثين وتقنيين من كليات الصيدلة والعلوم والطب والزراعة ( )
- جذب الإستثمارات الأجنبية القائمة على التكنولوجيا المتقدمة ( )
- التحالفات الإستراتيجية (العربية – عربية ، العربية – أجنبية) في إطار مشروعات بحثية وتسويقية ( )
- إنشاء مركز بحوث قطاع خاص من تحالف بين شركات الدواء والبنوك ( )
- تنسيق المنافسة العربية ( )
- العمل على الإستفادة من الحماية الفكرية أي أن تكون مصر مصدرة وليس فقط مستوردة لراءات الاختراع وحقوق الملكية ( )

التغيير وأثره
على كفاءة تشغيل مترو الأنفاق



إعداد: د/مرفت مصطفى كمال الكلاوى

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
قسم إدارة الإنتاج والعمليات

مشكلة البحث:

أصبح التغيير الآن سمة من سمات هذا العصر يستلزم الدخول فى مضماره حتى تستطيع أى منظمة كانت سلعية أو خدمية أن تصمد فى وجه المنافسة المفتوحة بدون قيود أو حدود، مجالها العالم كله بأسواقه الكبيرة والصغيرة ومستهلكيه وعملائه فى كل أنحائه.

وقد أجمعت كل دراسات النقل المتعددة التى قامت بها بيوت خبرة مختلفة بما فيها بيت الخبرة الفرنسى (سوفريتو) الذى يتبع هيئة النقل العام لمدينة باريس، والذى له خبرة واسعة فى مجال دراسة وتخطيط وتنفيذ مشروعات النقل فى الفترة من عام ١٩٥٤ إلى عام ١٩٧٣ تحت إشراف وزارة النقل والتى صدق عليها رئيس الوزراء خلال عام ١٩٧٣

أن الحل الرئيسى لمطالب النقل الحضرى فى إقليم القاهرة الكبرى هو ضرورة تنفيذ شبكة من خطوط مترو الأنفاق تربط أطراف العاصمة الكبرى مع منتصف المدينة بالإضافة إلى مجموعة من المشروعات الأخرى تشمل تطوير وسائل النقل السطحى من حيث التخطيط والتشغيل وتوفير مساحات انتظار وجراجات متعددة الطوابق فى الميادين الرئيسية تتفق مع المحطات الرئيسية لخطوط المترو وخطوط النقل العام بما يحقق التكامل بين جميع وسائل النقل العام من حيث التشغيل والتعريفة ومسار الخطوط(١).

وقد تم إنشاء وتشغيل الثلاث خطوط التى تم الاتفاق عليها وهى:

أ ـ الخط الأول: من حلوان إلى رمسيس إلى المرج بطول ٤٣٫٥كم، عدد المحطات ٣٤ محطة، السعة ٦٠٠٠٠ راكب/ ساعة/ كل اتجاه والسرعة المتوسطة ٤٠كم/ ساعة.

ب ـ الخط الثانى: من شبرا الخيمة إلى ضواحى الجيزة (عابرا نهر النيل بفرعيه) بطول ١٩ كم ويتقابل مع الخط الأول فى محطة مشتركة أسفل كل من ميدان رمسيس وميدان التحرير، والسرعة المتوسطة ٣٥ كم/ ساعة.

ج ـ الخط الثالث: من إمبابه غرب نهر النيل مرورا بالكيت كات ثم يعبر الفرع الأصغر لنهر النيل، ويمر أسفل شارع ٢٦ يوليو بجزيرة الزمالك، ثم يعبر الفرع الرئيسى لنهر النيل إلى منطقة أبو العلا ليتقاطع مع الخط الأول أسفل محطة جمال عبد الناصر بشارع رمسيس، ويستمر فى السير شرقا أسفل شارع ٢٦ يوليو ليتقاطع مع الخط الثانى أسفل محطة العتبة، ثم يتجه الخط بعد ذلك أسفل شارع الأزهر ثم منطقة الدراسة إلى شارع صلاح سالم.

وقد تم تنفيذ المشروع فى عام ١٩٨٢ بقرض ميسر من الحكومة الفرنسية بالإضافة إلى تدبير الأموال المطلوبة بالعملة المحلية، وبلغت إجمالى تكاليف المرحلة الأولى (حلوان ـ مبارك) حوالى ٤٧٣٫٩ مليون جنيه. والمرحلة الثانية (مبارك ـ المرج) حوالى ١٧٢٫٨ مليون جنيه والمرحلة الثالثة (حلوان ـ المرج) ٢٨٠ مليون جنيه، و٤٠٠ مليون جنيه (شبرا الخيمة ـ مبارك ـ التحرير).

وتقوم الدولة بتحديد أسعار التذاكر وهو أمر معمول به فى جميع دول العالم، وفى فرنسا على سبيل المثال تمثل ثمن التذكرة التى يدفعها المواطن ٣٨٪ من تكلفة التذكرة الفعلية وتدفع الحكومة المركزية جزءا من تكلفة التذكرة من خلال نظام ضريبة نقل فكل مصنع به ٢٠٠ عامل فأكثر يدفع ما يعادل ٢٪ من الأجور كضريبة للنقل وكذلك أيضا الإعلانات تمثل عندهم حوالى ١٠٪ من الإيراد، وكل هذه الحصيلة تساعد على تخفيض سعر التذكرة. وسعر التذكرة فى مصر يبدأ من ٦٠ قرشا أما فى لندن وباريس فهو ما يعادل ٥ جنيهات مصرى، وتستخدم التذكرة هناك لعدد محطتين فقط أما فى مصر فتستخدم لحوالى ٨ محطات.

وقد قامت الشركة الفرنسية فى أول الأمر بإدارة الصيانة لوحدات المترو منذ بدء التشغيل حتى عام ١٩٩٥ بموجب تعاقد بين مسئولى هيئة مترو الأنفاق والشركة الفرنسية لمدة عشر سنوات (٥ سنوات ثم ٥ سنوات تالية) ثم بعد انتهاء فترة التعاقد تم طرح مناقصة لإجراء تعاقد جديد والذى رسى بدوره على

(١) المصدر: بيانات جهاز مترو الأنفاق.

الشركة المصرية اليابانية المتحدة لتقوم بأعمال الصيانة بدلا من الشركة الفرنسية حتى انتهاء فترة التعاقد. وهو ما يؤثر بدوره على نظام التشغيل وكفاءته مما يستدعى بالضرورة التعرف على مدى جودة التغيير وهل أخذت كل المتغيرات التى يركز عليها البحث فى الاعتبار، فالتغير هنا تأثيره كبير خاصة إذا علمنا أن متوسط عدد الركاب فى الأيام العادية يبلغ ٤٠٠٠٠٠و١ مليون راكب يوميا فى الخط الأول، ٩٠٠٠٠٠ راكب يوميا فى الخط الثانى، ومتوسط عدد الرحلات اليومية خلال موسم الدراسة ٤٤٠ رحلة فى الخط الأول فقط[1].

وهو ما يوضح مدى أهمية إدارة الصيانة بالنسبة لكفاءة تشغيل المترو حيث أنه أمر يتوقف على جودة القيام بإدارة الصيانة بكفاءة مما يستدعى من المسئولين مراعاة ذلك عند التغيير، فالتغيير هنا مرتبط بأرواح ركاب بالملايين إذا شابته أى شائبة سيؤدى إلى كارثة بمعنى الكلمة، والعبرة هنا ليست بعدد الأعطال أو الحوادث ولكن بتجنب حدوثها لأن الحادثة الواحدة كارثة فى حد ذاتها خاصة أن إدارة الصيانة تقوم بطرح مناقصات جديدة للتعاقد وذلك بمجرد انتهاء المدة المحددة لكل تعاقد وذلك بموجب قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨. وفيما يلى بعض الجداول التى توضح الوضع الحالى لجهاز المترو من واقع البيانات الفعلية.

جدول (أ) : تقييم لتطور أداء الوحدات المتحركة بالخط الأول وذلك فى الفترة من عام ١٩٩٥ إلى عام ٢٠٠٠

م	البيان	١٩٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
١	عدد القطارات المطلوبة للتشغيل	٢٧	٣٦	٣٦	٣٧	٣٧	٣٧
٢	عدد القطارات المتاحة للتشغيل	٢٨	٣٧	٣٧	٣٩	٣٩	٣٩
٣	متوسط عدد الرحلات اليومية	٢٤٣	٣٣٣	٣٣٣	٣٤٢	٣٦٣	٤٢٠
٤	عدد الرحلات سنويا (ألف رحلة)	٠و٢٨٦	٠و٣١٦	٦و٣٥٨	٥و٣٩٨	٥و٣٩٤	٤و٤٠٠
٥	إجمالى كم المسير (مليون كم)	١٥و١٢	٢٤و١٤	٣و١٦	٩٦و١٦	١٢و١٧	٣٨و١٧
٦	الصيانة الدورية كل أسبوعين/ وحدة	١٨٣١	٢١٢٠	٢٢١٤	٢٢٢٠	٢٣٣٧	٢٥٢١
٧	الصيانة الدورية كل سنة/ وحدة	٣٩٤	٤٠٠	٤٧٥	٤٦٨	٥٤٦	٤٢٧
٨	الصيانة الدورية كل ستة/ شهور	٩٢	١٠٠	١٢١	١١٦	٨٣	٩٦
٩	الصيانة الدورية كل ستة نصف عمرة/ وحدة	٦٨	٥٠	٧٦	٥٦	٤٠	٨٩
١	العمرة الصغرى كل سنتين/ وحدة	—	٦٠	٥٢	١١	٤	١
١	العمرة الكبرى كل أربع سنوات/ وحدة	٣٤	—	—	٣٤	٣٢	٣٥

(١) المصدر: بيانات جهاز مترو الأنفاق.

٢	عدد العجلات التى تم خرطها	١٨٩٦	٢٧٦٢	٣٢٦٢	٣٢٠٤	٣٢٧٨	٤٣٨٢
٣	عدد العجلات التى تم كبسها	—	٦١	١٦٢	١٤٨	٢١٢	١٩٨
٤	عدد الوحدات التى تم غسيلها	٨٧٣٥	١٤٣٤٦	٢١٣٢٨	١٤٥٩١	١٨٣٤٧	١٦٠١٦
٥	عدد الوحدات التى تم إعادة طلائها	—	—	٢٠	٢٤	٢٣	٢٣
٦	عدد الأعطال كل مليون كيلو متر	٩و٢٠	٧و١٥	٩و٨	٣و٨	٨و٧	٨و٦
٧	إجمالى عدد الأعطال	٤١٣٤	٤٠٦٨	٣٦٧٩	٣٧٦٠	٣٩٧٨	٤١٥٤
٨	نسبة الأعطال لعدد الرحلات سنويا	٦٦و٤%	٣٤و٣%	٠٣و٣%	٠١و٣%	٩٩و٢%	٧٠و٢%
٩	غرامات الأعطال (ألف جنيه)	٢و٧٠	١و١٤٩	٦و٩٧	٧و١٠١	٩و٢٠١	٤و١٤٨

من الملاحظ على الجدول (أ) الآتى:

١ ـ أن عام ١٩٩٥ هو العام الذى فى نهايته انتهت فترة التعاقد مع الشركة الفرنسية، ومنذ عام ١٩٩٦ حتى عام ٢٠٠٠ فهى فترة تعاقد الشركة المصرية اليابانية.

٢ ـ أن عدد القطارات المطلوبة للتشغيل قد زادت من سنة ١٩٩٥ إلى سنة ٢٠٠٠ عشرة قطارات وإن كان العدد ثابت لمدة الثلاث سنوات الأخيرة وهو ٣٧ قطار.

٣ ـ أن عدد القطارات المتاحة للتشغيل يزيد عن عدد القطارات المطلوبة للتشغيل بمقدار قطارين فقط وهما يمثلان احتياطى التشغيل.

٤ ـ أن متوسط عدد الرحلات اليومية فى ازدياد مستمر. مع ملاحظة أن عدد الرحلات السنوية قد زاد فى الفترة الأخيرة بمقدار كبير حتى أصبح ٤٠٠ ألف رحلة سنويا ولم تقابله زيادة مماثلة فى عدد القطارات المطلوبة والمتاحة للتشغيل مما يمثل عبء على القطارات الحالية وعلى الخط نفسه.

٥ ـ بالنسبة إلى نسبة الأعطال مقارنة بعدد الرحلات سنويا فقد اتضح أن هذه النسبة فى انخفاض مستمر من ٦٦و٤٪ عام ١٩٩٥ إلى ٧٠و٢٪ عام ٢٠٠٠ وإن لم يكن لدينا أى مؤشرات مقارنة بدول مثيلة أو حجم الأعطال ونوعيتها مصنفة وفقا للتشابه فيما بينها لمعرفة نقاط الضعف المتكررة باستمرار.

٦ ـ أنه بالنسبة لعدد الوحدات التى تم غسلها فقد تم حسابها على أساس الوحدة ويقصد بها عربة من القطار ولذلك فالرقم يبدو كبيرا جدا...

جدول (ب) بيان بعدد العاملين المعارين من الهيئة القومية لسكك حديد مصر للعمل فى الشركة المصرية اليابانية مع تحمل كامل أعبائهم المالية من جانب الشركة من مرتبات وتأمينات وخلافه

السنة	عدد العمالة المعارة من الهيئة القومية لسكك حديد مصر	إجمالى الأجور والمزايا العينية للعمالة المعارة	متوسط أجر العامل المعار جم
١٩٩٦/١/١ (قبل التعاقد)	٩٢	٨٣٠٠٠	٩٠٠
١٩٩٦/٤/١ (بداية التعاقد)	٢١٦	١٩٩٩٠٠٠	٩٢٠
٢٠٠٠/١٢/٣١ خلال فترة التعاقد	٢٣٥	٢٧٢٦٠٠	١١٦٠

من الملاحظ على الجدول (ب) الآتى:

أن عدد العمالة المعارة من الهيئة القومية لسكك حديد مصر فى تزايد مستمر فمن ٩٢ عامل عام ١٩٩٦ إلى ٢٣٥ عامل سنة ٢٠٠٠ أى بمعدل زيادة حوالى ثلاثة أضعاف ما كانت يقابلها زيادة فى الأجور من ٨٣٠٠٠ جنيه عام ١٩٩٦ إلى ٢٧٢٦٠٠ جنية عام ٢٠٠٠ وهو ما يعادل أكثر من ثلاثة أضعاف، فهل هذه الزيادة لها ما يبررها؟ وهل أدى هذا إلى تحسين الخدمة بشكل أكثر تميزاً عن ما قبل ذلك؟

جدول (ج) بيان عن تكوين الشركة المصرية اليابانية

اسم الشريك	الجنسية	قيمة المساهمة فى رأس المال	نسبة المساهمة
Mitsubishi Corporation	يابانية	٥٠٠٠٠٠	%٢٥
Kinki Sharyo	يابانية	٥٠٠٠٠٠	%٢٥
Toshiba Corporation	يابانية	٥٠٠٠٠٠	%٢٥
Arab Eng. & Distribution	مصرية	٥٠٠٠٠٠	%٢٥
الإجمالى		٢٠٠٠٠٠٠	%١٠٠

تقوم الشركة وفقا للتعاقد بينها وبين الهيئة القومية لسكك حديد مصر بالآتى:

١ ـ صيانة الوحدات المتحركة (المترو).

وأضيف إليها بعض الأعمال الأخرى التى لم تكن مسندة إلى الشركة الفرنسية وهى:

٢ ـ صيانة وتشغيل معدات وماكينات الورش بطرة البلد.

٣ ـ صيانة وتشغيل غسيل الوحدات بحلوان والمرج.

٤ ـ دهان وتجديد المسطح الخارجى للوحدات وكبائن القيادة والأرضيات والعربات من الداخل بواقع ٢٠ وحدة سنويا.

وقد ظهرت فى الآونة الأخيرة العديد من المشاكل منها على سبيل المثال:

١ ـ النقص الحاد فى قطع الغيار وعدم توفير بدائل لاستخدامها عند اللزوم. ينص العقد على أن الهيئة القومية لسكك حديد مصر تقوم على نفقتها بتوفير كل قطع الغيار والمكونات الضرورية واللازمة لتنفيذ خدمة الصيانة بحيث يتوفر مخزون يكفى استهلاك عامين من قطع الغيار، وفى المقابل تقدم الشركة المصرية اليابانية قائمة بقطع الغيار فى شهر يناير من كل عام على أن تتعهد الهيئة بتوفيرها فى أول أو قبل يونيو من السنة التالية.

والواقع الفعلى يوضح أن هذا البند لم يتم الإلتزام به كما هو منصوص عليه حرفيا بالعقد إما لتأخر إجراءات المناقصات أو التوريد أو لعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لبند قطع الغيار الأمر الذى أدى إلى نفاذ بعض مخزون قطع الغيار واضطرار الشركة إلى عدم تنفيذ تعليمات الصيانة حرفيا.

بالإضافة إلى تقادم عمر الوحدات وهو ما يؤثر على كفاءة أداء الخدمة للجمهور.

٢ ـ وجود عيوب فى التشغيل باستهلاك قطع الغيار بطريقة سيئة.

٣ ـ نقص البيانات والمعلومات التى تساعد إدارة الصيانة على القيام بمهامها. ينص العقد على أن تقوم الهيئة القومية لسكك حديد مصر بإمداد الشركة المصرية اليابانية بجميع البيانات والوثائق والمعلومات لمساعدتها على القيام بخدمات الصيانة بما فى ذلك على سبيل المثال لا الحصر دليل الصيانة الصادر عن الصانع الأصلى والمواصفات التاريخية وسجلات الفحص والصيانة لكل وحدة وتعديلاتها.

والواقع الفعلى يوضح أن الشركة المصرية اليابانية لم تتسلم أى ورقة مما سبق، حيث تم حجب كافة البيانات والمعلومات من قبل الشركة السابقة (الفرنسية) والتى كانت يجب أن تكون بحوزة الهيئة القومية لسكك حديد مصر بصفتها المالك لتلك القطارات وهو ما لم يكن متوفرا. بالإضافة إلى استقطاب صفوة المهندسين الذين كانوا يتولون أعمال الصيانة وتعيينهم لدى الشركة السابقة فى مشروعات أخرى ومضاعفة مرتباتهم وهو ما يحرم الجهاز من الاستفادة بهذه الخبرات.

٤ ـ مشاكل متعلقة بالإدارة الجديدة للصيانة. لم يكن الأمر سهلا على الإدارة اليابانية للتعايش مع بيئة العمالة المصرية، فاختلاف الثقافات بين البيئتين وكذلك مفاهيم العمل والإنتاجية أدت إلى وجود هوة عميقة جدا بين الإدارة والعمال. فمثلاً لم يتصور أحد الخبراء اليابانيين أنه يجب أن يتواجد مع العامل فوق رأسه حتى يستطيع إنجاز الأعمال الموكولة إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث اعتقد

الخبراء اليابانيين أن مجرد إعطاء التعليمات كافيًا لإنجاز الأعمال.

في حين أن الإدارة الفرنسية كانت متفهمة لطبيعة وشخصية وعقلية العامل المصرى فاستطاعت بقليل من الجهد أن تدير هذا الجهاز بنجاح وقد ظل دور الإدارة المصرية فى الشركة المصرية اليابانية فى فتراتها الأولى هو محاولة إقناع الجانبين (الخبراء اليابانيون والعمال المصريون) بضرورة تفهم طبيعة الطرف الآخر وكيفية العمل معا.

وقد كان ذلك على حساب أشياء كثيرة منها إلغاء برامج كانت الإدارة اليابانية قد أعدتها كأسلوب من أساليب إدارتها مثل حلقات الجودة.

٥ ـ مشاكل متعلقة بتعدد الجهات المسئولة والتى تساهم فى إدارة المرفق. «إدارة التشغيل، إدارة صيانة الوحدات المتحركة، إدارة هندسة السكة، إدارة الشبكة الهوائية والضغط العالى (يوجد تعاقد مع شركة فرنسية لتجديدها)، ماكينات التذاكر (تقوم بصيانتها إحدى شركات القطاع الخاص تحت إشراف إدارة التشغيل)، التهوية داخل النفق (تقوم بصيانتها إحدى شركات القطاع الخاص تحت إشراف إدارة التشغيل)، إدارة الإشارات (يقوم بصيانتها الشركة الفرنسية بالتعاون مع إدارة التشغيل)». ويتطلب ذلك قدر كبير من التنسيق والدقة فى العمل وفهم تام لطبيعة عمل كل إدارة حتى تخرج الخدمة بدون أى مشكل تعكس عدم الكفاءة فى الإدارة.

٦ ـ سوى صيانة الوحدات الملحوظ من جانب الجمهور بالنسبة لوحدات المترو أو ماكينات التذاكر.

٧ ـ وجود أعطال ملحوظة من جانب الجمهور وخاصة فى الخط الأول للمترو.

٨ ـ التشغيل تقوم به الهيئة القومية لسكك حديد مصر، والهيئة بها مشاكل كثيرة فى الوقت الحالى تعوق قيامها بمهامها بكفاءة مما يترتب عليه زيادة أعباء ومشاكل خطوط المترو.

الهدف من البحث:

التعرف على المتغيرات المؤثرة على إدارة التغيير، وهل يتم مراعاتها عند إجراء التغيير فى إدارة صيانة خطوط مترو الأنفاق.

أهمية البحث:

يعتبر جهاز مترو الأنفاق من أفضل الأجهزة الحيوية الموجودة لتسهيل مهمة الانتقال للجمهور فى مصر، ولتقديم هذه الخدمة بجودة عالية تضارع مثيلتها فى دول العالم المتقدم خاصة وأن عنصر الجودة هو مقياس الحكم على كفاءة إدارة هذا المرفق الحيوى، وهو مرتبط بدوره بكفاءة عمل إدارة الصيانة الذى ينعكس بدوره على كفاءة التشغيل ورضا الجمهور عن الخدمة.

وتظهر أهمية الصيانة فى الآتى:

- إطالة العمر الافتراضى للأجهزة.
- المساهمة فى خفض تكلفة الخدمة.
- المساهمة فى عدم تعطل خطوط المترو وتوقفها مما يؤثر على سمعة واسم الشركة.

ـ حماية العاملين والجمهور من الأخطار والحرائق والإصابات الناتجة من الأجهزة الهالكة والمتقادمة فنيا وأثره على مستويات الجودة المطلوبة للخدمة.

ـ قسم أو إدارة الصيانة من أهم الأقسام والإدارات اللازمة للإنتاج ويتوقف حجمه على حجم المنظمة فكلما كبر حجمها كبر حجم القسم أو الإدارة وتعددت اختصاصاتها.

ـ التأثير البالغ على قرار تغيير أو استبدال أو استئجار الآلات والمعدات والوحدات، ولا شك أن عنصر التكلفة الناتج من أعمال الصيانة عنصرا هاما ومتحكم فى هذا الشأن.

فروض البحث:

ـ أن التغيير فى إدارة الصيانة لم يكن معلنًا.

ـ عدم وجود خطة (منهاج علمى) يتم على أساسه التنفيذ.

ـ يوجد تأثير للتغيير على الأفراد العاملين بجهاز مترو الأنفاق.

ـ أن عملية التغيير لم تكن على المستوى المطلوب.

ـ لا يوجد استخدام للأساليب الرياضية والتكنولوجية المتطورة فى عملية التغيير.

منهج الدراسة:

تم تصميم استمارتى استقصاء لكل من:

أ ـ العاملين بإدارتى التشغيل والصيانة وذلك بهدف التعرف على أهم المشكلات التى تواجه كل من الإدارتين فى مجال تشغيل الخطوط المختلفة وأثر التغيير فى إدارة الصيانة على كفاءة الإدارتين. وكذلك كيفية السيطرة الكاملة على الأعطال.

ب ـ الجمهور بهدف التعرف على كفاءة الخدمة المقدمة لهم ومدى رضائهم عنها، وكذلك التعرف على أثر التغيير فى إدارة الصيانة على كفاءة الخدمة المقدمة لهم.

وفيما يلى بيان بعناصر الاستمارة لكل من إدارتى التشغيل والصيانة وكذلك الجمهور:

جدول (د) يوضح توزيع أسئلة الاستبيان وفقًا لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراســة	أرقام أسئلة استبيان العاملين بإدارتى التشغيل والصيانة	أرقام أسئلة استبيان العملاء (الجمهور)
١ ـ وكيل التغيير		١
٢ ـ عناصر وسائل التغيير	٤، ١٧، ٢٥، ٢٦، ٣١، ٣٢	٧
أ ـ تحديد ما يجب تغييره		
ب ـ الوسائل التى يجب اتباعها تجاه الغير	٢٠، ١٩، ٢٩، ٣٠	٦
٣ ـ تأثير التغيير على الأفراد	١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٨، ١٤، ١٥	٨، ٩، ١٠
٤ ـ تقييم عملية التغيير	٥، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٦، ٢١، ٢٢	٢، ٣، ٤، ٥
٥ ـ الأساليب المستخدمة فى التطوير	١٨، ٢٣، ٢٤، ٢٧، ٢٨	

وقد روعى فى التحليل الآتى: معرفة مدى الاختلاف أو التوافق بين استجابات مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة أى دلالة الاختلافات وفى حال وجودها نحدد هذه الاختلافات ومقارنة ذلك بتوقعات المستهلك.

١ ـ المستهلك (العميل) --- طلباته (توقعاته).

٢ ـ إدارة التشغيل، إدارة الصيانة ----------

متفقين نقارنها برأى الجمهور

مختلفين نحدد الاختلافات ونقارنها برأى الجمهور

وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية فى تحليل نتائج الدراسة وهى:

الأساليب الوصفية: أ ـ التوزيع التكرارى والنسبى.

ب ـ القيمة المتوسطة.

وكذلك كل من:

٢ ـ اختبار Z.

٣ ـ اختبار مان وتنى Man Weitny.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة وهو يتكون من الفئات التالية:

أولاً: القائمين على أداء الخدمة وهم القائمين على التشغيل فى جهاز مترو الأنفاق.

وفيما يلى بيان بأعداد مفردات مجتمع الدراسة:

جدول (هـ) أعداد مفردات الدراسة

الفئات	إدارة التشغيل		إدارة الصيانة		الإجمالى	
	ك	%	ك	%	ك	%
مهندسين	١٢	٥و٢	٤	٨و٤	١٦	٨و٢
مراقبى تشغيل (وحدة التحكم المركزية، مراقبى لوحات، نظار محطات)	٣١٦	٨و٦٤	ـ	ـ	٣١٦	٣و٥٥
سائقين / فنيين	١٦٠	٧و٣٢	٧٩	٢و٩٥	٢٣٩	٩و٤١
الإجمالى	٤٨٨	٥و٨٥	٨٣	٥و١٤	٥٧١	١٠٠

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية لدراسة مدى الاختلاف والاتفاق حول أثر التقييم وعلاقة ذلك بالأداء ورأى العملاء فى الخدمة المقدمة لذا فقد تم تحديد عينة تمثل حوالى ٥٠٪ من مجتمع الدراسة فى كل من إدارتى التشغيل والصيانة وذلك للتوصل إلى نتائج تحقق فروض الدراسة.

أما عن الجمهور أو عملاء الخدمة فإنه تم تحديد عدد ٣٨٤ مفردة تفى بمجتمع الدراسة فى الجمهور وذلك من خلال جداول المعاينة بدرجة دقة ٥٪ ومستوى معنوية ٥٪. وللتسهيل تم اختيار ٤٠٠ مفردة.

حجم العينة الفعلى: الجدول التالى يوضح بيان الاستمارات الفعلية والتى تم مراجعتها من قبل الباحثة والتأكد من نتائجها:

جدول (و) بيان الاستمارات الفعلية والتى تم مراجعتها

الإدارة	الاستمارات المرسلة		الاستمارات الفعلية بعد مراجعتها والتحقق من مصداقيتها	
	ع	%	ع	%
التشغيل	٢٤٤	٨٥و٦	١٩١	٧٨و٣
الصيانة	٤١	١٤و٤	٢٣	٥٦و٠
الإجمالى	٢٨٥	١٠٠	٢١٤	٧٥و١

من الجدول السابق يتضح أن عينة الدراسة الفعلية تمثل حوالى ٧٥٪ من إجمالى عينة الدراسة.

خطة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مصدرين للمعلومات هما:

- الدوريات والكتب الأجنبية والعربية وحلقات المناقشة والدورات والمؤتمرات، والبيانات الأولية المنشورة من الجهة محل التطبيق.
- دراسة ميدانية بالتطبيق على جهاز مترو الأنفاق.

وتتضمن خطة الدراسة أربعة فصول فى الفصل الأول منها يتم التعرف على التغيير من خلال التطور التاريخى للفكر الإدارى من استعراض نظريات الإدارة مع التركيز على إدارة الإنتاج والعمليات.

وفى الفصل الثانى يتم التعرف على من هم قادة التغيير من خلال تعريف ماذا تعنى بالتغيير وذلك فى المبحث الأول وفى المبحث الثانى نستعرض العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند التغيير فى المنظمة وفى المبحث الثالث يتم التعرف على استراتيجية ومقومات نجاح التغيير لدى المديرين.

وفى الفصل الثالث يتم استعراض التغيير والمستقبل، ففى المبحث الأول يتم التعرف على المستقبل والتكنولوجيا وفى المبحث الثانى يتم عرض أهمية استخدام أساليب التنبؤ العلمى لإحداث التغيير يلى ذلك فى المبحث الثالث استعراض الوضع الحالى للتغيير والمستقبل فى مصر.

وفى الفصل الرابع يتم عرض الدراسة الميدانية لجهاز مترو الأنفاق وذلك من خلال المتغيرات الخاصة بالدراسة ففى المبحث الأول يتم عرض نتائج الدراسة الخاصة بوكلاء التغيير فى هذا المرفق وأثر التغيير على الأفراد العاملين به وعنصر التغيير ووسائل التغيير المستخدمة فى هذا المرفق. وفى المبحث الثانى يتم استعراض نتائج تحليل الدراسة الميدانية عن الأساليب المستخدمة فى إحداث التغيير بهذا المرفق.

وفى المبحث الثالث يتم التعرف على نتائج تقييم عملية التغيير فى جهاز مترو الأنفاق.

وفى نهاية كل مبحث يتم الخروج بمجموعة من النتائج التى تمثل خلاصة كل مبحث فى الدراسة الميدانية وذلك للخروج فى النهاية بمجموعة من التوصيات المقترحة والتى تؤدى إلى كفاءة عملية التغيير فى إدارة الصيانة وبالتالى كفاءة التشغيل مما ينعكس على كفاءة وجودة الخدمة المقدمة للجمهور فى جهاز مترو الأنفاق.

الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلى أهم الدراسات الأجنبية فى مجال التغيير:

1-Strange R. Management, change & development. Safety & health practitioner. Vol: v17n11, Nov., 1999. P38-39.

فى هذه الدراسة نظرة غريبة لبعض مهارات الإدارة، والنظريات، والتكتيك (الأساليب الفنية) التى يطمح إليها المتخصصون ويحتاجونها لنجاحهم فى القرن ٢١. فهناك بعض الأدوات الضرورية التى يستخدمها المديرين الأكفاء فى الإدارة والتى يمكن اختيارها واستخدامها بالاعتماد على المهمة المطلوب إنجازها أو المشكلة المطلوب حلها وذلك فى أى منظمة كانت.

وهذه الأدوات هى ما تعرف بـ Management-Speak والتى يتم استعمالها من خلال عملائك، وزملائك وتتطلب منك أن يكون لديك إحساس عالى للضغوط، والأولويات، والتحديات التى تواجهها اليوم الإدارة الوسطى والعليا. ومثال هذه الأدوات إدارة الجودة الشاملة TQM فمفهومها واسع يشمل التحسين فى كل شىء بالمنظمة وهى مطلوبة لإحداث التغيير. والتغيير له ثلاثة أوجه واضحة هى:

١ ـ عدم التجمد للمنظمة: وذلك من خلال تحليل الموقف الحالى لها وملاحظة الفوائد الأساسية للتغيير. يلى ذلك كسر البناء الحالى والتغلب على المقاومة لعملية التغيير.

٢ ـ عمل التغيير الضرورى من داخل المنظمة: وذلك باحتواء العملية الجديدة والبناء الجديد والرؤيا والمهمة الجديدة للمنظمة.

٣ ـ احتواء إعادة التجميد لعملية التغيير والبناء: وذلك للإرغام على التوجه للتغيير وجعله أكثر فاعلية ومستمر لفترة طويلة.

ومفتاح إدارة التغيير هو مبدأ التحسين المستمر أو ما يعرف باسم كيزن، فإشباع المستهلك أو العميل هو أساس وجود منظمات الأعمال، والإشباع يأتى من معرفة أحاسيس المستهلك وربطها بتوقعاته الحالية والمستقبلية وكلما كانت المنظمةأكثر قدرة فى هذا الربط كانت بالتالى أكثر إشباعًا للمستهلك.

وقد ركزت أيضًا على استخدام أسلوب PERT فى وضع التقديرات المستقبلية المعتمدة على تقدير التكاليف والوقت لكل عنصر.

2-Gooley TB. Take charge of change. Logistics Management & Distribution. Vol:v38n8. Aug., 1999. P:99-104.

أصبح التغيير الآن جزء لا يتجزأ من البيئة المحيطة، ولكن الذين يتقبلون التغيير بدلاً من إدارته والمبادأة به يكونون عادة هم ضحايا هذا التغيير، فقد يفقدون تحكمهم وتأثيرهم على بيئتهم وقد يفقدون أيضًا وظيفتهم. والمديرين عليهم الآن أن يكونوا قادة للتغيير يحفزون منظماتهم بانتهاز الفرص لتحسين التغيير المقترح. بالرغم من أن كل فرد فيهم يكون لديه أسلوبه الإدارى المميز عن الآخرين ولكن يوجد العديد من الخطوات التى يجب أن يعملها كل مدير ليكون ناجحًا فى التغيير وهى:

١ ـ فهم الناحية الفسيولوجية للتغيير.

٢ ـ التأكد من أن هذا التغيير ضرورى.

٣ ـ الاتصالات، الاتصالات، الاتصالات.

٤ ـ مساعدة الآخرين على التعامل مع التغيير بنجاح.

٥ ـ أن يصبح دوره نموذجًا للتغيير.

٦ ـ لا تقوم بأكثر من تغيير حتى لا تستطيع المنظمة التعامل معه.

٧ ـ ركز على الأفراد وليس على النواحى الفنية.

3-Pinault L. Consultants: change agents from hell. Upside. Vol: v12n3. Mar., 2000. P:182-190.

فى عالم اليوم صارت الاستشارات لها دور كبير فى التغيير، فالمستشار هو حلال للمشاكل، وخبير استراتيجى، ومتنبأ بأحداث المستقبل، وهو صديق للإدارة العليا، ويمثل إدارة التغيير فى عالم اليوم اللغة العامة للمستشارين للمنتجات والعمليات الهادفة لمساعدة الشركات على إدارة التغيير. ولشركات الاستشارة فإن إدارة التغيير تقدم لهم طريق للأمن والأمان فى استمرار عالم الاستشارات فى الصناعة.

وهذه العملية تمر بعدة مراحل، فالمستشار يقوم بإلقاء الضوء على موضع التغيير ويسهل ويقول الجلسات، ويستخلق العديد من مشروعات التقييم من كل واحدة، وكل منها يتطلب إشراف المستشار عليها.

5-Galagan P. The work place in 2020: Three scenarios. Training & Development. Vol:v50nll. Nov., 1996. P: 50-52.

هناك ثلاث سيناريوهات للمستقبل وضعها مجلس ASTD للتطوير لعام ٢٠٢٠ وهى:

١ ـ احتواء عالى لسوق المنتجات الذكية (وسائل الاستمتاع والتسلية والاتصالات)، مع درجة عالية من النسج للرأسمال العقلانى لجذب رؤوس الأموال الصعبة.

٢ ـ احتواء الطلب العالى فى السوق على المنتجات الذكية مع قدرة منخفضة للرأسمال العقلانى على جذب رؤوس الأموال الصعبة.

٣ ـ احتواء الطلب المنخفض على المنتجات الذكية، وقدرة منخفضة للرأسمال العقلانى على جذب رؤوس الأموال الصعبة.

وترتكز معظم الصناعات الذكية الآن فى: أمريكا الشمالية، أوربا، وجزء من آسيا فى الصين والهند وبعض الدول الأخرى بآسيا. والوسيلة لجذب السوق هو خلق البنية الأساسية للمعلومات.

6-Hendry C. Understanding & creating whole organizational change through learning theory. Human relations. Vol: v49n5. May 1996. P: 621-641.

أصبحت إدارة التغيير سمة يركز عليها الآن السياسيون فى إدارتهم للعالم، وبتطوير نظرية التغيير لتكون أكثر تطابقًا مع متطلبات بناء القدرات التعليمية فى المنظمة. والنتيجة هى وضع نظرية التعلم داخل نظرية التخطيط التنظيمى للتغيير وذلك من خلال البحوث التطبيقية التى تجريها المنظمة وهذا من خلال المراجعة الأدنى لنظريات التعلم لتوظيفها فى التغيير التنظيمى وتعريف تكنولوجيا التعلم والرؤيا لها. وهناك أمثلة عديدة فى المنظمة مرسومة من واقع ما تطبقه من أفعال لشرح احتمالات تطبيق نظرية التعلم.

7-Jacobs J A. The winners know how to change, do you? Hospital materiel. Management Quarterly. Vol: v16n4. May 1995. P: 18-24.

التغيير عادة مكلفًا، ولكن بقاء الحال على ما هو عليه يكون أكثر تكلفة، وعملية إدارة التغيير لا تركز على ماذا يتم تغييره، ولكن كيف يمكن تطبيق قرارات التغيير بنجاح. وبمراجعة لعشرة من أفضل المنظمات الحالية إدارة للتغيير قدموا لنا أساليب إجراء التغيير والتحسين:

١ ـ تقدير عوامل التكلفة والمخاطرة.

٢ ـ بناء الحلول للمبادأة ومساندة عملية التغيير.

٣ ـ مفتاح تنسيق الأدوار.

٤ ـ تنمية روح المسئولية.

٥ ـ تنمية وكلاء التغيير ومهارات الدعم للتغيير.

٦ ـ بناء الفرق المتعاونة.

٧ ـ إدارة المقاومة.

٨ ـ إدارة الاستجابة العاطفية للتغيير.

٩ ـ بناء الالتزام والاتصالات للتغيير.

١٠ ـ فهم الثقافة المشتركة وتأثيرها الاستراتيجى.

8-Eales White R. The dimensions & dilemma of change. Industrial & Commercial Training. Vol:v25n9. 1993. P: 28-36.

تتناول الدراسة أبعاد التغيير التى تؤخذ فى الاعتبار. وكيف يمكن تحديد سمات التغيير من خلال عوامل أو متغيرات مختلفة، كل منها له مدى أو بعد. بالإضافة إلى مفتاح معضلة التغيير، وهذه المعضلة تحدث نتيجة طرق استجابة الأفراد على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد تجاه عدم التأكد من ناتج التغيير، وأساليب إدارة التغيير للتنمية. وهناك عدة متغيرات تؤخذ فى الاعتبار وهى:

١ـ البيئة. ٢ـ الترابط. ٣ـ الحجم. ٤ ـ الحالة.

٥ ـ الاستمرار. ٦ـ فترة الاستغراق. ٧ ـ المبادأون.

٨ ـ مستوى التطوير. ٩ ـ القدرة على الفهم/ الإدراك. ١٠ـ التوقعات. ١١ ـ التأثير.

وتوجد وسائل مرنة ووسائل غير مرنة لتحديد النهاية، وهذين المنهجين متعارضين وموازنة الاثنين وحل المعضلة هو ضرورة استراتيجية للحصول على فائدة التغيير، وهو النمو المستمر للمنظمة.

9-Scott C D & Jaffe D T. From Crisis to culture change. Healthcare Forum. Vol:v34n3. May/Jun., 1991. P:32-41.

أصبحت الإدارة العليا حاليا فى العديد من المستشفيات تكافح لتجد الاتجاهات الجديدة فى بيئة الرعاية الصحية وبعدئذ تجد صعوبة فى عمل التغيير. وباستمرار فإن جهود التغيير يفشل العديد من المديرين فى إحداثه لأن تطبيق الاستراتيجية غير موجود. وقد طبق مركز سيتون Seton الطبى فى كاليفورنيا منهج التغيير بنجاح وقامت المستشفى بتنظيم سيمينار لمساعدة المشاركين فى إنجاز التغيير اعتماداً على الأهداف التالية:

١ ـ فهم بيئة التغيير فى الرعاية الصحية.

٢ ـ إيجاد طريقهم فى المنطقة الجديدة.

٣ ـ التسليم وتقبل خبرات الآخرين فى التغيير.

٤ ـ الدخول فى حوار مع أعضاء فريق التنفيذ.

٥ ـ تعلم مهارات الجرأة على التغيير.

٦ ـ خلق رؤية للمستقبل فى المستشفى.

وذلك لخلق تعاون فى كل جانب من جوانب العمل بالمستشفى، والهدف من ذلك هو جعل كل فرد يعمل بالأساليب الجديدة ويعمل كفريق لجعل المستشفى أكثر نجاحًا فى البيئة حيث الموارد محدودة والضغوط تنمو باستمرار.

من الدراسات السابقة يتضح الآتى:

ـ أن الدراسة الأولى ركزت على منهج الجودة الشاملة كأساس للتغيير وخاصة التحسين المستمر مع استخدام النماذج الرياضية للمساعدة على التغيير.

ـ أن الدراسة الثانية أوضحت أهمية التغيير فهو جزء من البيئة المحيطة بالمنظمة، وضرورة المبادأة بالتغيير من جانب المديرين باعتبارهم قادة أو وكلاء التغيير فى منظماتهم.

ـ أما الدراسة الثالثة فقد أبرزت دور المستشارين كقادة ووكلاء للتغيير فى المنظمات.

ـ والدراسة الرابعة أظهرت مدى أهمية التركيز على الصناعات الذكية ويقصد بها صناعات الكمبيوتر بنظمه التى تحاكى ذكاء الإنسان عن طريق تزويده بخصائص معينة مثل خبرات سابقة أو تأقلمه مع الظروف المحيطة وذلك باعتبارها مجال التغيير للمستقبل وأهمية جذب ذلك للسوق المصرى.

ـ أما الدراسة الخامسة فقد أوضحت أهمية التركيز على التعلم كوسيلة للتغيير.

ـ وفى الدراسة السادسة تم التركيز على عوامل تطبيق التغيير الناجح فى عشرة من أفضل المنظمات وأساليب إجراء التغيير والتحسين المستمر للمنظمة مع بيان أن تكلفة التغيير مهما إن كانت فهى أقل مقارنة بعدم التغيير وكانت أهم هذه العوامل هى (تحديد التكلفة والمخاطرة، وكلاء التغيير، إدارة المقاومة وتأثير التغيير على الأفراد، تنسيق الأدوار).

ـ أما الدراسة السابعة فقد أوضحت أن معضلة التغيير تحدث نتيجة طرق استجابة الأفراد على مستوى المنظمة للتغيير.

ـ والدراسة الثامنة ركزت على دور الإدارة العليا فى إحداث التغيير من خلال تطبيق استراتيجية معينة للمنظمة توضح رؤيتها للمستقبل بها، وخلق التعاون بين كافة الأفراد القائمين على التغيير.

وقد حاولت الباحثة فى دراستها أن تستخلص أهم العوامل المؤثرة على التغيير وذلك فى مرفق حيوى كجهاز مترو الأنفاق مستعينة بهذه الدراسات السابقة والتى خلصت منها إلى أن أهم هذه الأبعاد تأثيراً هى:

- وكيل التغيير.
- عناصر ووسائل التغيير (أ ـ تحديد ما يجب تغييره، ب ـ الوسائل التى يجب اتباعها تجاه التغيير).
- تأثير التغيير على الأفراد.
- تقييم عملية التغيير.
- الأساليب المستخدمة فى التطوير.

وبمقارنة ذلك بالدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات المذكورة ركزت على أهمية وكلاء التغيير في إحداثه والمبادأة به، وإن كانت معظم الدراسات لم تهتم بقدر كاف بتقييم عملية التغيير باعتبارها أساساً للاستمرار فى التطوير والتحسين مع مراعاة استخدام أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية فى إحداث هذا التطوير لأنه بوابة العبور للمستقبل.

الفصل الأول: التغيير والتطور التاريخى للفكر الإدارى

المبحث الأول: تعريف النظرية

يحتاج المديرون إلى نظرية لفهم وشرح والتنبؤ بالتغيرات التنظيمية المختلفة التى يمكن عملها فى المنظمة وذلك خلال ملاحظتهم لأدائها.

وتهدف النظرية التنظيمية إلى إجابة الأسئلة التى تهتم ببناء المنظمة مثل: كيفية تصميم بناء المنظمة الذى يؤكد فاعليتها؟ ويمكن تعريف نظرية التنظيم بأنها الموضوع الذى يهتم بفهم وشرح والتنبؤ بأنسب طريقة لبناء المنظمة لإنجاز أهدافها وذلك بدعم الذى تعلمناه من ملاحظة المنظمة ومن خلال خبراء التنظيم الذين طوروا ووضعوا قواعد أو نظرية يمكن أن تساعد المديرين على ملاحظة منظماتهم بكفاءة.

والعلم هو جسم من المعرفة المنظمة والمرتبة فالفيزياء، البيولوجى والكيمياء علوم مثلها مثل العلوم السلوكية. وتحتوى الطرق العلمية على الملاحظة، التنظيم، والتجربة فبعد ملاحظة الظواهر فإنه يتم تطوير الفرض العام الرئيسى لشرح هذه الظواهر. ويتم عمل التجارب لإختبار هذا الفرض وبالمحاولات فإن هذه الدائرة لاتنتهى أبدا، ومن خلال الملاحظة والتنظيم والتجربة المستمرة يتم جمع أجزاء جديدة من المعلومات التى يتم نسجها من مكونات نظرياتهم. وهناك نقطة هامة هى أنه عندما يقوم العلماء بعمل الملاحظة التى لاتتفق مع الفرض الخاص بهم فإنهم قد يستنتجون أن الفرض أو الملاحظة خطأ. وربما بعد إعادة التصميم للتجربة يقرر الباحثون أن الملاحظة سليمة وهنا قد يطرحون الفرض جانبا أو يعدلوه ليدخلون فى حسابه الملاحظة الجديدة. والفرض دائما ينقح ويبحث خلال دائرة مستمرة من الملاحظة والتنظيم والتجربة.

والفرض هو نظرية مختبرة ولكنها لم تأخذ الدعم الكافى لأخذ وضعها كنظرية كاملة. ويتم اختبار

الفرض بالطريقة العلمية وإجراءاتها معروفة.

ويحتوى التقرير العلمى على شرح كامل لكل ماتم عمله حتى يمكن للباحثين الآخرين متابعة كل خطوة فى الدراسة. والتعريفات تكون محكمة بحيث توضح لقارىء التقرير كيفية تعريف كل عنصر. وجمع البيانات يكون موضوعى، وفى الحقيقة فالموضوعية هى مفتاح المستقبل للمنهج العلمى. وما انتهى إليه فى البحث(النتائج) يجب أن تكون متطابقة حتى يتسنى للباحثين الآخرين الذين يختبرون هذه النتائج على استخراج نفس ما انتهى إليه البحث. وأخيرا فإن المنهج العلمى منظم وتجميعى يضيف إلى المستقبل وأغراضه النهائية هى الشرح والتنبؤ بالظواهر.

ويعمل العالم من خلال التجربة، ووثوقه أو وثوقها فى مقترحات التجارب هى سمة نهائية للمنهج العلمى وتنفذ التجارب دائما ليتم أختبار الفروض المصاغة تحت ظروف محكمة. والطريقة العلمية هى منهج رقابى، وبمجرد أن تصبح كل الظروف معرونة وتحت تحكم أو سيطرة الذى يقوم بالتجربة بهذه الطريقة (السبب والتأثير) يمكن تأسيس النظرية أو بنائها.

على سبيل المثال يمكن للباحث أن يتأكد من أن اداء الموظف قد تحسن نتيجة برنامج التدريب الجديد بدلا من نتيجة تغيرات أخرى(مثل زيادة المرتب) وهذا يأخذ مكان بين برنامج التدريب والوقت الذى يتم فيه قياس الأداء.

والهدف الرئيسى لأى تجربة هو أستبعاد البديل المشروح للباحث الذى أوجده. وفى حالة برنامج التدريب كمثال فإن الباحث يريد أن يصمم تجربة بطريقة لاتدع العلماء الآخرين يتحدونه فيما أنتهى إليه وهو أن برنامج التدريب هو الذى أدى إلى تحسين الأداء.

وأبسط طريقة لتصميم هذه التجربة هو تحديد موضوعات عشوائية لمجموعتين مجموعة أدت برنامج التدريب(مجموعة التجربة)، ومجموعة أخرى ذات عوامل يتم التحكم فيها، وملاحظة الأداء لكل مجموعة فى وقت محدد ويتم عرض الموضوعات على المجموعتين ثم قياس الأداء لكل منهما فإذا تحسن أداء الموضوعات فى مجموعة التجربة ولكن هذا لم يتحسن فى المجموعة الأخرى فإن الباحث يمكن أن يتأكد من أن برنامج التدريب فعال. وذلك مع الأخذ فى الإعتبار احترام كل العوامل وأن المجموعتين تم معالجتهم بنفس الطريقة.

وبمجرد أن يصبح الفرض مدعم بجسم كبير من الأشكال المختلفة من الملاحظات والتجارب يصبح نظرية أو مبادىء عامة. والنظرية الجيدة تنمو وتكبر وتكون لها علاقة بحقائق إضافية كما هو معروف

(1) * Gary Dessler. Organization theory. Rentice-Hall, Inc. 1986. p7.
* Shaun Tyson and Tony Jackson. The Essence of organizational theory. Organizational behavior. Prentice Hall 1992.

وحقيقى أن العلماء يمكن أن يكونوا أكثر تأكدا سببيا من أن X هى نتيجة Y لكن فى التطبيق فإن الطريقة العلمية للقرارات الإدارية تكون المشكلة أكثر من الحساب لأن فى معظم الأحوال يكون من الصعب أو المستحيل تنفيذ أو إجراء تجربة محكمة.

مما سبق يتضح أن النظرية هى فرض أو مجموعة من الفروض تم اختبارها علميا بإجراء الملاحظات والتجارب عليها وانتهت إلى مجموعة من الاستنتاجات والحقائق والقواعد التى يمكن تعميمها.

المبحث الثانى: تطور نظريات الإدارة

إن كل النظريات الإدارية بمدارسها المختلفة تسعى إلى التغيير، تغيير المجتمع للأفضل لتحقيق الرفاهية. وهناك نظريات مختلفة ومتعددة ولكن فى بحثنا هذا ستتعرض فقط لثلاث نظريات أساسية تعتبر من وجهة نظر الباحثة المدارس الرئيسية للتغيير فى الإدارة وأن كل المدارس التى تبعتها بعد ذلك بأفكارها المختلفة يمكن إدراجها داخل أى مدرسة من هذه المدارس الثلاث وسنناقش ذلك بتفصيل أكثر.

١- نظرية الإدارة العلمية (مدرسة الإدارة العلمية):

هى أول مدرسة علمية منظمة فى مجال الإدارة قائمة على أساس تجريبى تحليلى فقد نهج فيها فردريك تايلور وأتباعه أسلوبا يقوم على التجربة والمشاهدة وتسجيل الأحداث وتحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل. وقد ركز تايلور ومساعدوه فى هذه المدرسة على الجانب الفنى للعمل وكانت تشغل أفكارهم حينئذ قضية الإنتاجية وطرق زيادتها. ورغم أن تايلور نفسه كان مدركا لأهمية العنصر البشرى فى الإدارة إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل فى دراسة الجانب الفنى، ولم يعطه الاهتمام الواجب من البحث والتحليل.

والفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمى قوامه التخصص والتدريب الفنى وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذى يستغرق أداؤها. وتصميم المصنع بالشكل الذى يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه. وتقرير الأجور الأساسية والاضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التى يمكن أن يحققها العامل فيه.

وقد رأى تايلور أنه يمكن التوصل إلى ما أسماه الطريقة المثلى للعمل، والتى توضع على أساس طبيعة العمل وجزئياته ومتطلباته وبحيث تضمن التشغيل الاقتصادى للأدوات المتاحة والاستغلال الأمثل لمجهودات العامل. وبذلك يستطيع اتباعها كل العاملين الذين يؤدون هذا العمل. بغض النظر

(١) د. سعيد يس عامر، د. على محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ١٩٩٤ صـ ١٢.

عن الفروق بينهم فإذا ما زادت الانتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا فوائدها. فيحصل هؤلاء على مزيد من الأجور، وتحصل الأولى على مزيد من الأرباح. وقد بنى تايلور نظريته لدوافع الإدارة على أساس مادى بحت، وهو أن كليهما يطمع فى الحصول على عائد أكبر، وهذه هى مصلحتهما المشتركة. لذلك فإنه نادى بأن يشترك الطرفان فى تكبير هذا العائد عن طريق زيادة الإنتاجية. والذى لن يمكن تحقيقه إلا بما أسماه بالثورة العقلية التى يجب أن تتحملها الإدارة والعاملون. ويقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد ويوجها اهتمامهما وطاقاتهما أولا نحو زيادته. فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما.

وقد وضع تايلور لذلك بضعة مبادىء رآها كفيلة بزيادة الإنتاجية وهذه المبادىء هى:

١- استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.

٢- فصل وظيفتى التخطيط والتنفيذ، بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذى يتقنه فيبرز فيه.

٣- الاختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية وتدريبهم بالشكل الذى يضمن إتقانهم لوظائفهم.

٤- تلافى الفردية والنزاع وإحلالها بالتعاون والرغبه الصادقة بين طرفى الإنتاج (الإدارة والعاملين) لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

٥- أستخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليها.

٦- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (الإضاءة، التهوية...إلخ).

وقد ساهمت مدرسة الإدارة العلمية مساهمة لايستهان بها فى تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الاسلوب العلمى والإقلاع عن اسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية والتى هى مقياس للفعالية والتقدم.

ولكن من جهة أخرى فقد أغفلت مدرسة الإدارة العلميـة عدة أمور هامة على رأس هذه الأمور الجانب الانسانى. فقد أهمل تايلور فى تركيزه على الطريقة المثلى للعمل الفروق الفردية بين العاملين تلك الفروق الفسيولوجية والذهنية والنفسية، هذا بالإضافة إلى تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته. ولم يكن هناك أيضا اهتمام بأثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية على أفكار العاملين وطموحهم وسلوكهم ومستويات أدائهم كذلك فإن تايلور ركز على الجانب المادى للدوافع وأغفل جانب آخر هو الجانب النفسى والاجتماعى والروحى، والذى يمكن أن يكون له أثرًا مساويا للجانب المادى أو يفوقه فى تحفيز

العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب فى العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه.

٢ ـ نظرية العلاقة الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية)

هى مدرسة تجريبية أخرى أتبعت نفس الاسلوب العلمى التحليلى الذى أتبعه تايلور فى مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع اختلاف فى نقطة التركيز. إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشرى وإن كانت فى الواقع قد بدأت بداية مشابهة لمدرسة الإدارة العلمية حينما إستنجدت شركة ويسترن إليكتريك الأمريكية بالتون مايو وطلبت منه دراسة ظاهرة إنخفاض الإنتاجية التى كانت تنتشر بين عامليها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال. فإتجه تفكير مايو نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل، مثل الإنارة وظروف العمل وظاهرة التعب نفس التفكير الذى كان شائعا فى ذلك الوقت نتيجة لأبحاث تايلور ونتائجها. غير أن مايو سرعان ماحول تفكيره نحو العنصر الإنسانى نتيجة لما أسفرت عنه التجربة الأولى فى مصنع الهوثورن بالشركة من عدم وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية والإضاءة.

واكتشف مايو وزملاؤه فى التجربة الثانية التى تعرف بتجربة غرفة التجميع مجموعة من النتائج الهامة. فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التى اتبعها المشرف فى قيادة العاملات فى غرفة التجميع عما يلى: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات لبعضهن بعضا. وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتى وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفية والمناخ الاجتماعى الطيب. وذلك عكس الظواهر السلبية التى كانت متفشية قبل إجراء هذه التجربة مثل تقييد الإنتاج وعصيان أوامر الإدارة والنزاع بين الأفراد ورؤسائهم وارتفاع معدلات التأخير والغياب والشكاوى وعدم الثقة وإنخفاض الروح المعنوية. وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتى. وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الأجتماعى الطيب وذلك عكس الظواهر السلبية التى كانت متفشية قبل إجراء هذه التجربة. مثل تقييد الإنتاج وعصيان أوامر الإدارة والنزاع بين الأفراد ورؤسائهم وارتفاع معدلات التأخير والغياب والشكاوى وعدم الثقة وانخفاض الروح المعنوية.

ثم قرر مايو وزملاؤه نتيجة لتجربة التجميع أن ينفذوا تجربة ثالثة، قاموا فيها بعقد مقابلات متعمقة مع عمال الشركة واستمعوا لتقييمهم وآرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بسياسة الإدارة فى التعامل معهم، وطريقة الإشراف التى يتبعها الرؤساء ونظم الأجور وساعات العمل والحوافز ونوع العلاقات السائدة بينه وبين الإدارة والمشكلات الإنتاجية والإنسانية الأخرى.

وقد ساعدت هذه التجارب الثلاث والتى

استغرقت فى مجموعها ستة أعوام فى تعميق فهم مايو وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات. وقد أدى هذا الفهم إلى ظهور اتجاه جديد فى الفكر الإدارى يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تبلورت أهم نتائجها فيما يلى:

١- أن العنصر الانسانى فى العمل هو أهم العناصر جميعا وذلك لما للإنسان من تركيب معقد جسمى ونفسى اجتماعى. الأمر الذى يستلزم معالجة واعية حتى تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب.

٢- أن دوافع العمل لاتقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية فحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

٣- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمى ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ومن ثم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة. الأمر الذى ينعكس فى النهاية على إنتاجيتهم. ومن ثم فإن واجب الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعة لامجرد أفراد منفصلين.

٤- أن الطريقة الديمقراطية فى معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل. إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات فتجعلهم يحسون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية.

وقد أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثرا كبيرا على الفكر الإدارى كما أحدثته من قبل مدرسة الإدارة العلمية. وتتفق المدرستان وتختلف فى بضعة أمور وربما يفسر ذلك اختلاف مهنة صاحبيهما. فقد كان تايلور فنيا ومهندسا بينما كان مايو عالما نفسيا وفيما يلى أهم نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما:

١- إتباع الاسلوب العلمى التحليلى القائم على التجربة وقياس النتائج والوصول إلى تعميمات من واقع هذه النتائج.

٢- التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإغفال الآخر. فقد اهتمت الإدارة العلمية بالعمل وركزت العلاقات الإنسانية انتباهها على الأنسان.

٣- التركيز أيضا على حل واحد أو طريقة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات فأما تايلور فرأى أن الطريقة العلمية لدراسة العمل ومختلف جوانبه المادية هى الكفيلة بزيادة الانتاجية وحل المشكلات. بينما رأى مايو أن القيادة الديمقراطية أو المهارة الاجتماعية هى الكفيلة بتحقيق أهداف الطرفين (الإدارة والعاملين).

٤- النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين. فبينما كان تايلور يخاطب الجانب الاقتصادى فى الإنسان ويميل إلى النظرة التقليدية المادية للدوافع اتجه مايو إلى الجانب النفسى واتبع النظرة المتفائلة

للإنسان، وهى أنه ليس مخلوقا اقتصاديا فحسب ولكن الأهم من ذلك هو أنه مدفوع بحاجات أجتماعية وذهنية ونفسية.

٥- الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة أو متبادلة ومن ثم فإن الحل الواحد أو الطريقة المثلى التى توصلا إليها ترضى الطرفين. فتايلور يعتقد أن زيادة الإنتاجية هى السبيل لذلك، لأنه رأى مصلحة كل من الإدارة والعاملين فى العائد المادى. بينما أكد مايو أن القيادة الديمقراطية هى الأحسن لأن مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب ولكن يدخل فيها الجانب النفسى والاجتماعى.

٦- إغفال كل من المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية والتى يمكن أن تحدث آثارها الكبيرة على كل من الإدارة والعاملين مثل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

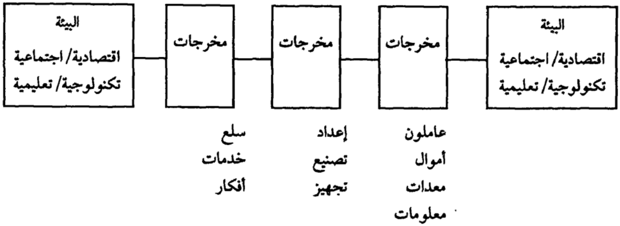
٣- نظرية النظم (مدرسة النظم)

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أى أن كل جزء يؤثر فى الأجزاء الأخرى ويتأثر بها وأن الكيان الكلى يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها وإذا حدث تغيير فى أى من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة فى مجموعها تتغير أيضا.

وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة: المدخلات والعمليات والمخرجات (شكل (١)) فأما المدخلات فهى الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهى الأفراد الذين توظفهم المنظمة فى مختلف الوظائف التى تلزمها لممارسة أعمالها، وأما العمليات فهى تعبر عن جميع الأنشطة التى تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهازا حكوميا أو مؤسسة للخدمات وفى كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففى المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحويلية والتجهيزية وفى مؤسسات الخدمات توجد خدمات تعليمية وعلاجية واجتماعية... إلخ، أما المخرجات فهى المنتج النهائى الذى تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذى يترجم أهداف المنظمة فى صورة مادية أو معنوية (السلع والخدمات والأفكار) ويكون قابلا للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

ويتناول مدخل النظم أيضا العلاقة بين المنظمة والبيئة التى تحيط بها. فيصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أى أن بينها وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل وتأثر وتأثير فهى تأخذ المدخلات من المجتمع الذى يقبس فيه، وتمارس أنشطتها فى هذا المجتمع ثم تقدم له أيضا مخرجاتها، وتتكرر هذه الأنشطة لخدمة المجتمع والمنطقة التى تعيش فيها المنظمة وبالتالى فإن ما يوجد فى المجتمع من

عوامل اقتصادية وإجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياستها. كما أن هذه الأخيرة بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التى تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء مادامت المنظمة تمارس أعمالها ومادام المجتمع فى حاجة إليها.



شكل (١) المنظمة والبيئة[١]

المبحث الثالث: تطور الفكر الإدارى لإدارة الإنتاج

ينظر الكثير من الناس إلى إدارة الإنتاج على أنها إدارة المصانع، والالآت، وخطوط التجميع. وفى الماضى كانت تركز إدارة الانتاج على إدارة التصنيع، والطرق والأساليب الفنية التى تتعامل مع عملية التصنيع والمصانع. وفى السنوات الحالية فقد تحول الفكر الإدارى فى مجال إدارة الانتاج ليتم تطبيق المفاهيم والأساليب الفنية بشكل أوسع على الأنشطة والمواقف خارج نطاق التصنيع. فأصبح يتم تطبيقها فى مجال أنشطة الخدمات كما يتم تطبيقها فى مجال الصناعة مثل أنشطة الرعاية الصحية، الأغذية، البنوك، السياحة، الفنادق، التعليم، المواصلات والنقل والأجهزة الحكومية.

ولهذا فقد تغير طبقا لذلك مسمى إدارة الإنتاج إلى اسم آخر هو إدارة العمليات أو ما يعرف بإدارة الإنتاج والعمليات. والذى يعكس أكثر الأنشطة التى يتم تطبيقها[٢].

ووظيفة إدارة العمليات هى بمثابة القلب لعمل معظم المنظمات فهى المسئولة عن خلق المنتجات والخدمات للمنظمة. فتستخدم المدخلات للحصول على منتجات تامة الصنع أو خدمات وذلك

---

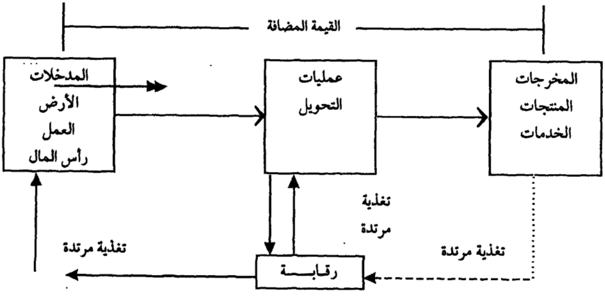
(١) شكل (١) المصدر: د. سعيد يس عامر، د. على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره. صـ٢٣.

(2) William J. Stevenson. Production / Operations Management. Richard D. IRWIN, INC. 1993. P4.

باستخدام عملية أو أكثر لتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات وللتأكد من الحصول على المنتج أو الخدمة المطلوبة فى النهاية تستخدم مقاييس مختلفة خلال عملية التحول كوسيلة للتغذية المرتدة بمقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة لتحديد ما إذا كان هناك حاجة لإجراء تصحيحى وهو مايعرف بالرقابة. ويوضح ذلك فى الشكل رقم (٢).

وجوهر وظيفة إدارة العمليات هو إضافة قيمة خلال عملية التحويل.

والقيمة المضافة هى العنصر المستخدم لشرح الفرق بين تكلفة المدخلات والقيمة أو الثمن للمخرجات. وفى المنظمات غير الربحية فإن القيمة المضافة للمخرجات هى قيمتهم للمجتمع. وكلما زادت القيمة المضافة لهم زادت فاعلية إدارة العمليات. أما فى المنظمات الربحية فإن القيمة المضافة للمخرجات تقاس بالثمن الذى يريد المستهلك أن يدفعه مقابل حصوله على المنتجات أو الخدمات. وتستخدم المنظمة الأموال التى تم الحصول عليها من هذه القيمة المضافة فى البحوث والتطوير والاستثمار فى معدات وآلات جديدة وكأرباح للمنظمة. وبالتالى فكلما زادت القيمة المضافة لها كلما زادت كمية الأموال المتاحة لهذه الأغراض(١).



شكل (٢) وظيفة العمليات(٢)

ومنذ سنوات طويلة كان ينظر إلى الجودة فى المنظمة على أنها تعنى مسئولية إدارة رقابة الجودة حيث تقوم على الفحص واكتشاف الأخطار من قبل هذه الإدارة قبل وصول المنتج أو الخدمة إلى المستهلك. وتشير الجودة فى لفظها إلى قدرة المنتج أو الخدمة على مقابلة توقعات المستهلك

(1) Ibid., P 6.

شكل (٢): (2) Ibid. P 4

منها. فالجودة تعنى حصولك على ما تدفع له. والإدارة الحديثة للجودة الآن تتضمن التأكيد على منع الأخطاء بدلا من إيجاد وتصحيح الأخطاء، فلم تصبح الجودة هى متطلبات إدارة مراقبة الجودة بالمنظمة بل أصبحت الجودة مسئولية كل فرد فى المنظمة وهو ما يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة[1].

تعليق الباحثة

إن نظريات الإدارة تختلف وفقا لاتجاهات وأفكار المدارس المختلفة وهناك العديد من التقسيمات لهذه المدارس، ولكن يمكن من وجهة نظر الباحثة ألا تخرج هذه المدارس عن ثلاث مدارس رئيسية ذات بصمة واضحة فى مجال الإدارة لا يمكن تجاهلها أو ذكر مدارس الإدارة دون ذكرها، فالمدارس الأخرى ما هى إلا تطوير أو إضافة لهذه النظريات الثلاث وهى:

نظرية أو مدرسة الإدارة العلمية والتى نشأت مع بداية الثورة الصناعية وبداية التكنولوجيا والتطورات العلمية المختلفة فى الصناعة والعالم أجمع بمختلف قطاعاته والتى ركزت على الجوانب الفنية للعمل دون النظر إلى أى اعتبارات أخرى وإهمال الجانب الانسانى. ثم نظرية أو مدرسة العلاقات الإنسانية التى أهتمت بالجانب البشرى والإنسانى وركزت عليه فى العمل مع إهمال الجوانب الأخرى. تلى ذلك مدرسة أو إدارة النظم والتى أخذت فى أعتبارها كل العوامل المحيطة بالمنظمة سواء داخلية أو خارجية وتنظر للعالم ككيان واحد يؤثر ويتأثر بكل ما حوله. وقد تستخدم فى ذلك بعض النماذج فتتكون لدينا نظرية أو مدرسة المنهج الكمى للإدارة.

وإذا نظرنا إلى ذلك فى مجال إدارة الإنتاج والعمليات فسنجد أن النظرية الجديدة والاتجاه الجديد الذى يعرف بنظرية الجودة الشاملة ما هو إلا منهج متكامل لفكر مدرسة أو نظرية إدارة النظم حيث أنه يعتبر أن الجودة هنا ليست جودة منتج فحسب كما كان يتبع فى الماضى ولكن هى منهج للجودة الشاملة لكل أداء المنظمة ولكل العملية الانتاجية بدء من المدخلات ومرورا بالعملية الإنتاجية وانتهاء ليس أخير للمخرجات كنتاج لذلك.

أما نظرية الإدارة بالأزمات فهى لاتخرج عن نطاق المدارس الفكرية الثلاث السابقة حيث أن الأزمة حالة عرضية تكون نقطة تحول فى حياة الأفراد والمنظمات وقد نستفيد من الأزمة وقد لا نستفيد منها، وتختلف مهارات التعامل مع الأزمات حسب الأمكانيات المتاحة وكيفية توجيهها والظروف المحيطة بها، وهنا قد يتعامل المسئول أو المدير بفكر الإدارة العلمية، أو فكر الإدارة الانسانية، أو بفكر النظم كعلاج لهذه الأزمة، والموقف هو الذى يحكم أى من هذه النظريات والمدارس ينتهجها المدير فى ذلك الوقت، وفى

(1) Ibid. P. 101.

رأينا الشخصى أن هذا يتوقف على الموقف ذاته والذى يصلح لموقف معين قد لا يصلح لنفس الموقف فى وقت آخر. المهم فى النهاية التغلب على الأزمة بأقل خسائر ممكنة. وهذا يتطلب شخصية قيادية قادرة على التغيير والتغير وفقا لما تمليه الظروف فى ظل مجتمع ومنظمات تعمل فى عالم سماته التغيير الدائم والمستمر وعوامل نجاحه قائمة على التغيير.

الفصل الثانى : قيادة التغيير

المبحث الأول: تعريف إدارة التغيير

تغيير المنظمة هو عملية تعديل للتنظيم الموجود. والغرض من تعديل التنظيم هو زيادة فاعلية المنظمة حتى يمكنها إنجاز أهدافها. وهذا التغيير يمكن أن يتضمن أى جزء تنظيمى أو تغيير لخطوط السلطة، ومستويات المسئولية لأعضاء التنظيم وخطوط الاتصال.

ومعظم المديرين يتفقون على أن نجاح التنظيم متوقف على وجوب التغيير المستمر وفقا للتطورات الجوهرية مثل احتياجات المستهلك، التصرفات المفاجئة فى التكنولوجيا، والقوانين الحكومية. ودراسة التغيير التنظيمى ضرورية لأن كل المديرين فى أى مستويات تنظيمية يواجهون فى عملهم الوظيفى بمهمة تغيير فى منظماتهم. والمديرين الذين يحددون التغيرات الملائمة التى يجرونها فى تنظيماتهم ويطبقونها بحيث يمكن لمنظماتهم أن تصبح أكثر مرونة وابتكارا لأن التغيير جزء هام ومادى لوجود المنظمة. والمديرون الذين يمكنهم النجاح فى تطبيق التغيير يصبحون هامين جدا للمنظمات فى كل الأحوال[1].

والعديد من المديرين لإنجاح الإدارة فى المنظمة يشجعون موظفيهم على البحث المستمر عن المناطق التى يكون من المفيد إجراء تغيير بها. وفى مثال بسيط فإن شركة جنرال موتورز أمدت موظفيها بقائمة للتفكير لتشجيعهم على تطوير الأفكار للتغيير التنظيمى ولتذكيرهم بأن التغيير هاما لاستمرارية النجاح لجنرال موتورز. وتحتوى قائمة التفكير على الأسئلة التالية:

١- هل يمكن استخدام الآلة لإنجاز عمل أفضل أو أسرع؟

٢- هل الوضع الثابت حاليا فى الاستخدام يمكن أن يتحسن؟

٣- هل مناولة المواد للآلة يمكن تحسينها؟

٤- هل يمكن وضع أدوات معينة لاستخدامها لتصاحب عملية الإنتاج؟

٥- هل جودة الجزء المنتج يمكن تحسينها بتغيير تسلسل عملية الإنتاج؟

٦- هل يمكن للمادة المستخدمة أن تقطع أو توزع بشكل مختلف لتحقيق اقتصاد أكبر أو كفاءة أكبر؟

(1) Samuel C. Certo. Modern management. Allyn and Bacon. 1994. P. 292

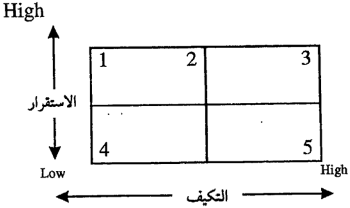
٧- هل يمكن أجراء العملية الإنتاجية بشكل أكثر أمانا؟

٨- هل يمكن تقليل أوراق العمل الخاصة بهذه الوظيفة؟

٩- هل يمكن تبسيط الإجراءات الموضوعة؟

بالإضافة إلى التغيير التنظيمى، فإن هناك درجة من الاستقرار مطلوبة بداية على المدى الطويل لنجاح المنظمة. والشكل رقم (٣) يقدم نموذجا مطورا بواسطة Hellriegeland & Slocum التى توضح العلاقة الهامة بين التغيير والاستقرار لحياة المنظمة. وبالرغم من أن المؤلفين وضعا كلمة التكيف فى نموذجها بدلا من التغيير فإن العنصرين جوهريا مترادفين.

هذا النموذج يؤكد أن الملائمة الأكبر لحياة المنظمة ونموها يوجد عندما يكون كل من الاستقرار والتكيف يكونان عاليان داخل المنظمة (رقم ٣ فى النموذج) والتنظيم بدون الاستقرار لإتمام أو إضافة التغيير كتعريف يعتبر عيب. عندما يكون الاستقرار منخفض فإن الملائمة لحياة المنظمة والنمو تقل. والتغيير بعد التغيير بدون الاستقرار يؤدى إلى نتائج محيرة وضغوط للعاملين[1].



شكل (٣) التكيف والاستقرار وحياة المنظمة

١ - نهاية عالية للملائمة
٢ - ملائمة عالية للحياة
٣ - حياة عالية ونمو ملائم
٤ - التأكد من النهاية بسرعة
٥ - التأكد من النهاية بسرعة[2].

(1) Ibid. P. 101.

(2) Ibid. P. 293.

شكل (٣): المصدر السابق.

إدارة التغيير:

هى تعديل يطرأ على ظروف العمل فيمكن أن يكون هذا التعديل داخليا فى شكل تقديم أساليب تكنولوجية جديدة فى المنظمة، أو خارجيا نتيجة ظهور منافس قوى فى السوق. ولتوضيح ذلك فإذا نظرنا إلى بالون مملوء بالهواء عند الضغط بأحد الأصابع (وهو يمثل التغير الخارجى) على البالون (الذى يمثل المؤسسة) ينتج محيط البالون بصورة واضحة (ويظل منبعجا) عند نقطة التلامس. أما البالون (وهو يمثل بقية المؤسسة) فقد تأثر شكله وتمدد محيطه قليلا.

إن مقارنة المؤسسة بالبالون هى مقارنة استقرابية. والجدل المحتمل هنا هو أنه لا يمكن تشبيه المؤسسة بالبالون، وكذلك لايمكن تشبيه الفرد بالذرة، فإن الأفراد لا يتمتعون بحرية ومرونة ذرات الهواء داخل البالون. ولكن المقصود هنا هو حالة توازن للبالون، أو لذرات الهواء وتسعى مؤسسات القطاع العام والخاص إلى تحقيق توازن داخل هياكلهم الإجتماعية. فعندما يدخل أى تغيير لأول مرة على مؤسسة ما فإن ذلك يتطلب أن يقوم كل من العاملين والمدراء بعمل تعديلات أثناء تكيف المؤسسة مع الأوضاع الجديدة وسعيها نحو الوصول إلى توازن جديد. إذا لم يستطع العاملون أن يقوموا بالتعديلات المناسبة فإن المؤسسة سوف تصبح فى حالة من عدم التوازن أو الاختلال.

وتؤدى هذه الحالة من عدم التوازن إلى تركيز الأنتباه على دورين محتملين يشكلان معضلة يواجهها المديرون.

الدور أ : المدير كقوة دافعة، تتوقع الأحداث، فيبادر بالقيام بالتغيير ويأخذ مقاليد الأمور فى يده.

الدور ب: المدير كقوة متلقية يرمم ويحافظ على توازن المجموعة ويساعدها على التكيف الشخصى مع الأحوال التى أفقدها التغير استقرارها(١).

التغيير: فى الفكر أو السلوك فى المنظمة يعنى جوهريا إعادة البناء التنظيمى. فإذا كان غرض أو هدف المنظمة لايمكن تحقيقه من خلال البناء الحالى هنا يكون التنظيم الجديد هو الوسيلة لإنجاز أفضل. ويوجد كثير من الخبراء فى المنظمات يهتمون بترتيب الأدوار والعلاقات والتكنولوجيا والتنسيق بين الأنشطة لإعطاء شكل أكثر حساسية للمنظمة(٢).

المبحث الثانى: عوامل تؤخذ فى الاعتبار عند التغيير فى المنظمة

بقدر ما يتعامل المديرين مع العوامل الرئيسية التى تؤخذ فى الاعتبار عند إجراء التغيير فى المنظمة يتحدد مقدار النجاح فى تحقيق التغيير فيها.

وهذه العوامل هى:

(1) Ahmed Y. Zohny. National workshop on analytical skills in Economic management. EDI Washington D.C. 1993. P. 17.

(2) Mike Smith. Analysing Organizational behavior. Macmillan Education LTD. 1991. P. 231.

١- وكيل التغيير

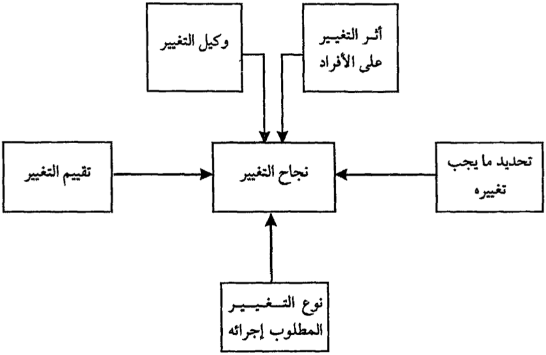
٢- تحديد ما يجب تغييره

٣- نوع التغيير المراد أجرائه

٤- تأثير التغيير على الأفراد

٥- تقييم التغيير

ويوضح ذلك فى الشكل التالى:



شكل (٤) العوامل الخمس المؤثرة على نجاح التغيير

وكيل التغيير:

لعل أهم عنصر يؤخذ فى اعتبار المديرين عند أجراء التغيير للمنظمة هو تحديد من سيكون وكيل التغيير؟ هل شخص من داخل أو خارج المنظمة؟ من الذى يمكنه محاولة التأثير للتغيير؟

وكيل التغيير قد يكون مدير من داخل التنظيم أو مستشار معين من خارج التنظيم لأنه يتمتع بخبرة خاصة فى ناحية معينة، وفى الحقيقة فإن وكيل التغيير قد لا يكون مدير، فإن عنصر المدير ووكيل التغيير يستخدمان كمترادف.

وهناك العديد من المهارات الخاصة ضرورية لنجاح وكيل التغيير تتضمن الآتى:

- القدرة على تحديد كيفية عمل التغيير.
- حل المشكلات المتعلقة بالتغيير
- استخدام أدوات العلوم السلوكية للتأثير المناسب فى الناس خلال عملية التغيير.

شكل (٤): المصدر السابق

– تحديد مقدار مقاومة العاملين للتغيير أو مقدار صمودهم أمام التغيير وهو العنصر الأكثر أهمية.

وفى النهاية فإن المديرين يجب أن يختاروا وكلاء التغيير الذين يقدمون معظم خبراتهم فى المجال المقترح من خلال مهاراتهم الخاصة. وقد لا يؤتى التغيير فى المنظمة بأى نتيجة إذا تم اختيار خطأ للشخص القائم بالتغيير.

تحديد ما يجب أن يتم تغييره

بوجه عام على المديرين أن يقوموا بالتغيير الذى يزيد من فاعلية المنظمة ومن المقبول عامة من سنوات كثيرة مضت أن فاعلية المنظمة هى نتيجة أولية لأنشطة تنظيمية مركزية تدور حول ثلاث عناصر رئيسية هى:

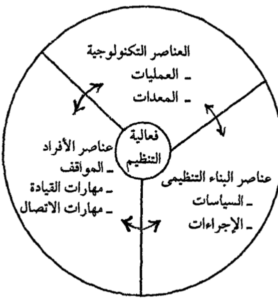
١ـ الأفراد. ٢ـ البناء التنظيمى. ٣ـ التكنولوجيا.

الأفراد: تتضمن المواقف، مهارات القيادة، مهارات الاتصال. وكل عناصر أو سمات الموارد البشرية داخل المنظمة.

الهيكل أو البناء التنظيمى: الرقابة، السياسات، الإجراءات.

التكنولوجيا: هى أى أشكال من المعدات أو العمليات التى تؤثر فى أعضاء التنظيم وفى أدائهم لوظائفهم.

ولتعظيم فاعلية المنظمة فإنه يجب اختيار الأفراد المناسبين للتكنولوجيا المناسبة وللبناء التنظيمى المناسب. وهذه العناصر ليست عناصر مستقلة عن بعضها بل أن فاعلية المنظمة تتحدد من خلال العلاقة بين هذه العوامل الثلاث معا.



شكل (٥) تحديد فاعلية المنظمة من خلال العلاقة بين الأفراد والتكنولوجيا والبناء التنظيمى

شكل (٥): المصدر .Samuel, Ibid

تقييم التغيير

على المدير أن يقضى بعض الوقت لتقييم التغييرات التى صنعوها. والغرض من هذا التقييم ليس معرفة كيفية التغيير ومقداره لزيادة فاعلية المنظمة. لكنه أيضا لتحديد هل الخطوات التى تم أخذها فى عمل التغيير يمكن تعديلها لزيادة فاعلية المنظمة فى المرة القادمة التى تستخدم فيها ـ أى ـ فى المستقبل. ووفقا لرأى Wallace and Margulies فإن عمل مثل هذا التقييم قد يكون صعب لأن برامج التغيير للأفراد قد تكون غير واقعية. وباستبعاد الصعوبة فإن المديرين يجب أن يعملوا أفضل ما فى وسعهم لتقييم التغيير لزيادة الفائدة التنظيمية من التغيير.

وتقييم التغيير دائما يتضمن مشاهدة الأعراض التى توضح ضرورة إجراء تعديلات أخرى. مثال: لو أن أعضاء المنظمة يستمرون أكثر فى الاتجاه نحو الماضى بدلا من المستقبل. أو ملاحظة أن الالتزام باللوائح والإجراءات أكثر من تحدى المشكلات الحالية أو أنهم لديهم ولاء أكثر لأهداف إدارتهم من ولائهم لأهداف المنظمة ككل. هنا يكون من المناسب بدرجة عالية إجراء تغييرات أخرى.

وكلمة تحذير أو احتياط ضرورية لهذه النقطة وهى أنه على الرغم من أن الأعراض التى سبق ذكرها توضح ضرورة إجراء تغيير اكثر ولكن ليست هذه هى الحالة دائما. فإن قرار إجراء تغييرات إضافية يجب ألا يعمل بمفرده على أساس الأعراض، ولكن يجب الأخذ فى الاعتبار معلومات أكثر تتعلق بالهدف. وبوجه عام فإن التغيير الإضافى يكون مفيدا فى الحالات التالية:

- إشباع المتطلبات الاقتصادية للأفراد.
- زيادة الربحية.
- الارتقاء بالعمل إلى العمل الإنسانى.
- المساهمة فى إشباع الأفراد والمجتمع(١).

الضغوط ومقاومة التغيير

الضغط: يعنى أى شىء يستلزم التغيير الضرورى فى أسلوب حياة الفرد. أو هو معدل الاحتمال والدموع فى الجسم(٢).

إن تعقيدات وتغيرات حياة المنظمة تكون مصدر من مصادر الضغوط على المديرين. فهم يعانون من أعراض جسمانية بسبب ضغوط العمل مثل أمراض القلب والتى تجبرهم على التقاعد مبكرا قبل أن يتموا ما بدؤه من عمل. وهذا يؤثر أيضا على أسرهم، كما أنها لا تؤثر فقط على الفرد بل تكون تكاليف حقيقية للمنظمة أى تؤثر على تكاليف المنظمة. فهى تمثل تكاليف بشرية خاصة بالأفراد. ونجاح أى مجهود لتقليل الضغوط وتعظيم العمل يعتمد على تشخيصات دقيقة لكافة الضغوط المختلفة والتى تتطلب ردود أفعال مختلفة أيضا.

---

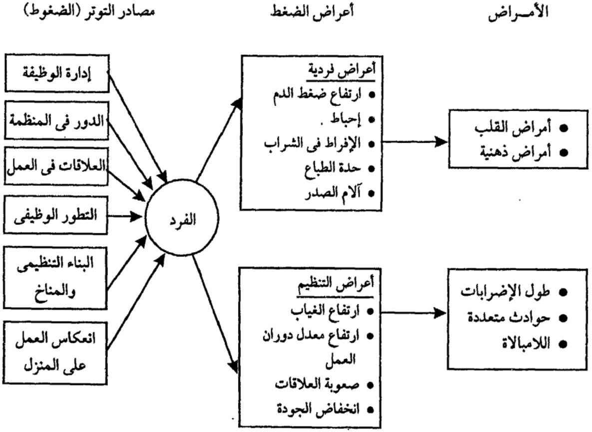
(1) Samuel. Ibid. P. 294

(2) Gerald Moore. Conflict management. University of Pittsburg IMDI 1991. P.2

وأى منهج لإدارة الضغوط فى المنظمة والتى تعتمد على أسلوب محدد واحد (مثل إجراء التطوير التنظيمى، إثراء الوظيفة، أو تكون خارج نطاق الخبرة والفكر البشرى) دون الأخذ فى الاعتبار الاختلافات بين قوى العمل أو الأقسام سوف تؤدى إلى الفشل.

وملاحظة مصادر احتمالات الضغوط فى الإدارة ربما يساعد فى الوصول إلى مقترحات لوسائل تقليل التسلسلات السلبية لهذه الضغوط إلى أدنى حد ممكن.

ويهمنا أن نعرف أولا ما هو الضغط؟ هو كلمة مشتقة من أصل كلمة لاتينية تعنى شدة التوتر. ويوضح الشكل التالى مصادر الضغوط المهنية[1].



شكل (٦) مصادر الضغوط فى العمل

(1) mike Smith. Ibid. P.127

شكل (٦): المصدر .Ibid

قواعد أليوت لإدارة الضغوط[1]

١ - لا تقلق على الأشياء الصغيرة
٢- كلها أشياء صغيرة
٣- إذا لم تستطع أن تقاتل يمكنك أن تتجنب أو تتفادى القتال أو ترفع عن القتال.

الخيارات أو البدائل	الفوائد	الخسائر
نزاع (قتال)	تكسب	تخسر على المدى الطويل
تجنب النزاع	تجنب المكسب	• فقدان الفرصة • احترام الذات
الترفع عن النزاع	• الحفاظ على العلاقات الطيبة • السلام	• صعوبة إيجاد حل • عدم التضحية من أى جانب

لقد أصبحت بيئة الأعمال أكثر منافسة بحيث أصبح على المنظمات أن تسعى للتغيير، وعادة ما يكون الأفراد فى المنظمة غير مدركين للتغيير وبالتالى يقاومونه، والمهمة الرئيسية للمديرين هو تنفيذ التغيير وذلك يعنى التغلب على هذه المقاومة.

تشخيص المقاومة

عادة ما تواجه جهود التغيير بعض المقاومة من الأفراد. وبالرغم من أن المديرين ذوى الخبرة يكونون مدركين عامة لهذه الحقيقة إلا أن البعض القليل منهم هو الذى يأخذ بعض الوقت قبل إجراء تغيير للمنظمة لتقييم النظام ومن الذى سيقاوم التغيير؟ ولأى أسباب؟ بينما معظم المديرين يستخدمون خبرتهم الماضية كدليل فى تعاملهم مع التغيير، فهم غالبا ما يطبقون بعض المعتقدات مثل: المهندسين ربما يقاومون التغيير لأنهم مستقلين متشككين فى الإدارة العليا. هذا المنهج المحدود يمكن أن يخلق العديد من المشاكل. لأن هناك طرق عديدة ومختلفة يمكن بها للأفراد والجماعات أن يتصرفوا بها فى مواجهة التغيير.

وللتنبؤ بشكل مقاومتهم يحتاج المديرين إلى أن يكونوا حذرين لأربع أسباب شائعة لمقاومة التغيير من الأفراد وهى تتضمن الآتى:

١- الرغبة فى عدم فقد شىء له قيمة
٢- سوء فهم التغيير ومضمونه
٣- الاعتقاد بأن التغيير لن يفيد المنظمة
٤- انخفاض القدرة على احتمال التغيير[2].

---

(1) Gerald Ibid. P.4
(2) John J. Gabarro. Managing people & organizations. Harvard Business School 1991. P. 396

ويوضح الشكل التالى الأفكار التى تجتاح الفرد لمقاومة التغيير:

شكل (٧): مقاومة التغيير

شكل (٧): Public Administration Seminar. 13-20/10/1993. ISO. Swedish Management Group

التعامل مع المقاومة:

يستخف العديد من المديرين ليس فقط بالأساليب المختلفة لتصرفات الأفراد تجاه التغيير فى المنظمة، ولكن أيضا بالوسائل التى يمكن أن تؤثر بإيجابية بوجه خاص فى الأفراد والجماعات أثناء التغيير.

ويرجع ذلك مرة أخرى إلى الخبرة السابقة، فالمديرين لا يكون لديهم فى بعض الأحيان فهم صحيح ودقيق لمزايا وعيوب الوسائل والأساليب المألوفة لديهم. وسوف نذكر الوسائل التى يمكن بها التعامل مع مقاومة التغيير باختصار شديد وهى:

١- التعليم والاتصال.

٢- المشاركة والاحتواء.

٣- التسهيلات والدعم.

٤- التفاوض والموافقة.

٥- المناورة.

٦- الإكراه الصريح والغير صريح[١].

المبحث الثالث: الاستراتيجية ومقومات نجاح التغيير للمديرين

اختيار وتطبيق الاستراتيجية

الاستراتيجية هى التخطيط على المدى الطويل، ويعكس نموذج الإدارة الاستراتيجية الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها. وصياغة الاستراتيجية يعنى وضع رسالة وأهداف وسياسات مؤسسة ما، ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم واضعى الاستراتيجيات بتحليل العوامل الاستراتيجية للمنظمة (مواطن القوة، مواطن الضعف، الفرص، التهديدات) داخليا وخارجيا على ضوء الأحوال السائدة ويعرف ذلك بتحليل الموقف[٢].

مقومات نجاح التغيير:

يمكن للمديرين أن يحسنوا فرصة النجاح فى جهود تغيير المنظمة بالآتى:

١- ربط تحليل المنظمة للموقف الحالى لها، والمشاكل التى تواجهها بالقوى التى يمكن أن تكون الأسباب المحققة لهذه المشاكل.

٢- إدارة وتحليل العوامل المرتبطة ببعضها البعض لإنتاج التغييرات المطلوبة.

٣- اختيار استراتيجية التغيير بناء على التحليلات السابقة.

٤- مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ[٣].

بالطبع أن مهارات الأفراد هى مفتاح استخدام هذه التحاليل ولكن حتى المهارة الغير عادية (المذهلة) للأفراد لايمكن أن تفعل أى شىء مع اختيار سىء وضعيف للاستراتيجية والتكتيك.

فالتغيير فى اليابان على سبيل المثال يقوم على أهداف استراتيجية هى:

أهداف عامة للمجتمع اليابانى:

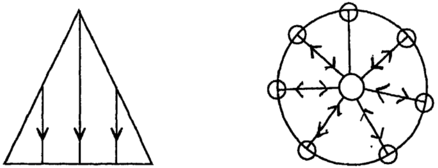
(1) John J. Gabarro.P.400
(2) Ahmed Y.Zohny. P10
(3) John. Ibid. P,408

- تقوية دور اليابان فى المجتمع العالمى.
- زيادة توقعات اليابانيين من أجل مجتمع أكثر رفاهية.

وهى نموذج ناجح للتغيير. ويقوم التغيير بها على أساس هو:

- تناقص أعداد العمالة (خفض أعداد العمالة)
- تناقص أعداد الوزارات (خفض عدد الوزارات).
- جهاز إدارى أو حكومة تستجيب للتغييرات التى تحدث.
- كسب ثقة جميع الأطراف المتصلة بإحداث التغيير[1].

والتحول من أسلوب الشكل الهرمى إلى الأسلوب(الشبكى) المشاركة.



شكل (٨) الأسلوب الهرمى والأسلوب الشبكى (المشاركة)

فهذا الشكل الشبكى هو الذى سيكتب له البقاء فى عالم متغير باستمرار ومع صناعات لا تخضع للمنطق لتصبح أكثر مرونة ومتحركة عبر علاقات مؤقتة طبقًا لما يمليه السوق.

يتضح مما سبق أن إدارة التغيير هى عملية تعنى تعديل داخلى أو خارجى للتنظيم الموجود سواء فى الفكر أو السلوك أو ظروف العمل. ويتطلب التغيير وجود درجة من الاستقرار فى المنظمة على المدى الطويل لنجاح التغيير بها واستمرارها.

وهناك عدة عوامل تؤخذ فى الاعتبار عند تغيير المنظمة لإنجاح هذا التغيير بها وهى:

١- وكيل التغيير أو قائد التغيير.
٢- تحديد ما يجب تغييره.
٣- نوع التغيير المراد إجرائه.
٤- تأثير التغيير على الأفراد.
٥- تقييم التغيير

وللتعرف بشىء من التفصيل على تأثير التغيير على الأفراد فمن الضرورى التعرض للضغوط ومقاومة التغيير. ويتضمن تعريف الضغوط ثلاث تعريفات هى:

- أى شىء يستلزم التغيير الضرورى فى أسلوب حياة الفرد.
- هو معدل الاحتمال والدموع فى الجسم.
- هو شدة التوتر.

ولإتمام نجاح عملية التغيير يجب بالإضافة إلى ما سبق اختيار وتطبيق الاستراتيجية الملائمة للمنظمة وهى النقطة الجوهرية لتمام نجاح هذه العملية.

---

(1) International Seminar on Japanese Experience in Administrative Reform Cairo. Egypt. 18th December 1993.

شكل(٨): المصدر ماسبق

الفصل الثالث: التغيير والمستقبل

المبحث الأول: المستقبل والتكنولوجيا

فى ديسمبر ١٩٨٨ وفى مدينة غرناطة اجتمع تحت إشراف منظمة اليونسكو علماء ورجال فكر من كافة التخصصات والاتجاهات جاءوا من أنحاء العالم لتحليل التغيرات التى ستحدثها التكنولوجيات الجديدة على المجتمع الصناعى حيث قال أحدهم: «إننا كمن يجرى فى الظلام، نحن نتقدم بسرعة رهيبة ولكن لا ندرى فى أى اتجاه»!

وهى كلمة تصف بدقة الوضع الراهن فى المجتمعات الصناعية الأكثر تقدما، حيث هذا السيل من الابتكارات والتكنولوجيات الجديدة فالمفكرون يدركون تماما أن النموذج الحالى للمجتمع الصناعى على وشك الانتهاء، وأنه لن يعيش أبعد من نهاية القرن الحالى ولكنهم لا يزالون يبحثون عن شكل النموذج الجديد، فالجميع يتوقع تطورا ليس على مستوى المنظمات، ولكن على مستوى المجتمع وخاصة المنظمات التى ستكون فى طليعة التغيير، بل نواة التغيير، فالمجتمع الصناعى قد أنتظم حول خطوط الإنتاج وفى الوقت الحالى كما يقول الاقتصادى الإسبانى لا يوجد اكتشاف مماثل يصلح لوصف وتنظيم المجتمع الجديد.

إن القول بأن المجتمعات الصناعية المتقدمة تتجه نحو «مجتمع ما بعد الصناعة» أو «مجتمع الخدمات» أو «مجتمع المعلومات» لا تعبر سوى عن بعض جوانب هذا المجتمع المرتقب والذى لا زال غير واضح المعالم، من حيث الأسس والهيكل، ومن المؤكد أنه لن يصبح مجتمعا «غير صناعى» بل على العكس فإنه مجتمع قد يصل إلى قمة الصناعة، حيث أن الطلب على المنتجات الصناعية سيزيد من حيث الكم والكيف. لذا نجد أن الكثير من المفكرين يطلقون على هذه التحولات «الثورة الصناعية الثالثة».

لقد بدأ عهد المنازل أو الأكواخ الإلكترونية والتى يتحكم الإنسان فى كل متطلباته فى المنزل إلكترونيا ومن خلال جهاز تحكم بسيط بل إن الكثير من الأعمال تؤدى الآن من المنزل مباشرة.

فى السنوات الأخيرة، نزل على رجال الأعمال والإدارة سيل من المقالات والكتب التى تمجد الحجم الصغير فى المنشأة، «الصغير هو الجميل» بمعنى أن المنشأة الصغيرة هى التى يمكن من خلالها تحقيق الابتكار وروح الفريق العالية وجودة المنتج... إلخ. وأن المنشآت الصغيرة هى منشآت المستقبل.

وقد ظهرت موجة أخرى بعد موجة الصغير تمجد بدورها كل ما هو كبير. الكبير هو الجميل ووقع بعض خبراء الإدارة فى ورطة أن اتجاهات المستقبل هى للضخم والصغير فى نفس الوقت، طبقا لنوعية الصناعات، أو الخدمات المؤداة.

استعمالات الإنسان الآلي: Robotics

يستعمل الروبوت الآن فى استخدامات فريدة مثل تجميع الأبدان عالية الإنفجار، وفى رفع قوالب الحديد الساخن ووضعها على المكابس كذلك يستعمل فى تحريك المواد المشعة فى المحطات النووية، ومن المتوقع استخدامه أيضا فى أعمال اللحام والتجميع عموما وصناعة السيارات الآن هى الأكثر استخداما للروبوت وكذلك صناعة الدواء. فهل ستقودنا التكنولوجيات الصناعية إلى المصنع الذى يدار بالكامل بطريقة آلية دون تدخل العنصر البشرى للعمالة المباشرة؟

المنافسة والعالمية:

إننا على أبواب حرب تجارية شاملة والدليل على ذلك مفاوضات الجات فى آخر ١٩٨٨ فى مونتريال بكندا، حيث لم تتمكن الولايات المتحدة ودول السوق الأوربية من حل خلافاتهم المستمرة حول دعم المنتجات الزراعية! وفى بروكسل وقبل أعياد الميلاد مباشرة عام ١٩٨٨ قرر وزراء المجموعة الأوربية منع استيراد اللحوم الأمريكية المعالجة بالهرمونات بحجة أنها قد تكون مضرة بالصحة، وقد ردت واشنطن على هذا القرار بفرض عقوبات على منتجات السوق الأوربية من المواد الغذائية تصل إلى ١٠٠٪ رسوم جمركية على ما قيمته ١٠٠ مليون دولار من تلك السلع.

ونتيجة التقدم المستمر فى الأبحاث العلمية والابتكارات فى الدول المتقدمة، تفقد الدول النامية تدريجيا ما لها من مزايا نسبية فى الاقتصاد العالمى، فالاعتماد المتزايد على الآلة والإنسان الآلى (الأوتوماتية) سيخفض من أهمية الأيدى العاملة فى الصناعة، وبالتالى من قيمة العمل الأرخص فى الدول النامية. أضف إلى ذلك الإنتاج المتزايد للمواد الكيماوية المقاربة فى خصائصها للمواد الأولية سيخفض من الحاجة إلى المواد الأولية التى تنتجها الدول النامية. كما أن المنافسة ستكون شديدة بين دول العالم الثالث.

معركة الطاقة:

الطاقة هى المفجر لكل أوضاع جديدة اجتماعية كانت أو سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية فى عصرنا الحديث. فالإنسان العادى وبقوته العضلية فقط يمكنه إنتاج ما يوازى ٦٧ كيلو وات/ ساعة من الطاقة فى العام، أما الآن فالمتوفر له من آلات فى الصناعة للعامل الواحد يوازى ٥٠٠٠٠ كيلو وات/ ساعة. أى أن لكل عامل ما يوازى ٧٠٠ ساعة أو بعبارة أخرى فإن الإنتاجية الفردية زادت ٧٠٠ مرة!

كما أن استخدام الغاز الطبيعى سيزيد نظرا لوجود مخزون عالمى كبير منه ولأنه أقل تلوثا للبيئة من البترول.

إن هذا كله دليل على ضرورة وضع استراتيجية الطاقة فى المرتبة الأولى من اهتمامات الدول النامية وحكوماتها وكافة مؤسساتها.

على الإدارة المصرية دراسة قواعد اللعبة العالمية، إننا على أبواب عهد صناعى جديد تحمل منتجاته بطاقة «صنع فى العالم» فعلى المنشآت المصرية أن توفد رجالها إلى أركان الكرة الأرضية للتعرف على ودراسة كافة المتغيرات التكنولوجية، والإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وأن يكون ذلك الانفتاح العلمى على حقيقة العالم المتقدم هو من الأولويات الأولى للإدارة المصرية ولقد قامت صناعات العالم المتقدم على تلوث رهيب للبيئة، تعانى منه اليوم كافة الشعوب، والسؤال من الذى سيدفع «فاتورة التنمية» فى الدول النامية إذا أردنا إقامة المشروعات الصناعية وغيرها، وفى نفس الوقت نحافظ على البيئة العالمية؟ إن تكاليف الحفاظ على البيئة من التلوث قد تجعل التنمية باهظة لدرجة لا يتحملها الاقتصاد القومى.

إن النظم والتطبيقات داخل منشأة العمل- النواة المركزية للمجتمع - وما سيدور فى وحدات العمل من تغيرات وما ستحدثه من تفاعلات سيكون له أبعد الأثر فى تشكيل الصورة الجديدة للمجتمع نتيجة الصلة الوثيقة بين حياة المنشأة وحياة الأفراد، والمعجزة اليابانية لا تعود بالدرجة الأولى إلى العوامل المتأصلة فى ثقافة الشعب اليابانى بقدر ما ترجع إلى النظم الإنتاجية وتطبيقاتها التى تتم على أرضية واقع الوحدات الإنتاجية، فنظام Just in time J.I.T فى المخزون والإنتاج والمشتريات والمفهوم الفنى للرقابة الكلية على الجودة والرقابة الإحصائية على الجودة. وبالتالى الجمع بين الإنتاجية العالية والجودة العالية فى نفس الوقت هم أسرار المعجزة اليابانية. والإدارة المصرية لا يجب أن تنظر إلى هذه التقنيات على أنها مجموعة من الإجراءات التنفيذية وعليها اعتبار هذه العوامل جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الصناعية والتى لايمكن إعدادها أو تطبيقها بدون أخذ تلك التقنيات فى الاعتبار، وبجانب ذلك على الإدارة المصرية أيضا دراسة التغيرات فى النظم والتطبيقات للأشكال الجديدة من الملكية والتمويل[1].

المبحث الثانى: استخدام أساليب التنبؤ العلمى للتغيير

يعتبر من العبث مزاولة عملية التخطيط، كممارسة إدارية لها ثقلها فى رسم، وتحديد وإيضاح الأهداف المنشودة بدقة، خلال فترة زمنية،

(١) د. محمد شريف دولار. التغيير لماذا؟... وكيف؟...دراسة فى التحديات التى تواجه الإدارة المصرية. دار غريب للطباعة ١٩٩٠ صـ٢٥.

مع اختيار أفضل البدائل لتحقيق تلك الأهداف من منطلق الجانب الموضوعى لإدارة التغيير، وما تمليه من تصرفات وسلوكيات إدارية معينة. بدون معالجة موضوعية لأبعاد ومحددات عملية التنبؤ، بحكم اعتمادها على معلومات تاريخية من جانب، وأخذها فى الاعتبار المتغيرات الداخلية، والخارجية التى تحيط بظروف الموقف من جانب آخر. كما يعتبر من العبث ممارسة عملية التنبؤات بطريقة عشوائية، دون الاعتماد على أسس، وأساليب علمية، وقدرات ودراية بشرية من قبل المتخصصين، والمسئولين عن إجراء التنبؤات من جانب آخر.

وإن كانت عملية التنبؤات لا تخرج عن كونها عملية تخمين علمى لموضوع التوقعات خلال فترة زمنية معينة، من هنا ظهرت أهمية الاعتماد على طرق وأساليب علمية لتكون الحكم والفيصل بين العشوائية فى التصرفات، أخذين فى الاعتبار ماهية، وكيفية معالجة تلك الطرق، والأساليب العلمية لتؤتى الثمرة المرجوة من ورائها، والتخفيف من حدة ظاهرة عدم التأكد التى تلازم التنبؤات.

ويرتبط التنبؤ العلمى ارتباطا وثيقا بصنع القرارات الإدارية، وفعالية ممارسة اتخاذ القرارات كقلب الممارسات الإدارية الأخرى، ومن ثم ترتبط دراسة أساليب التنبؤ العلمى ارتباطا وثيقا بالأبعاد، والمفاهيم، والأفكار، والنظريات ذات العلاقة بمحور الارتكاز وهو اتخاذ القرارات.

ومن أساليب التنبؤ العلمى بحوث العمليات، ونظرية الاحتمالات، ونظرية البرمجة الخطية والغير خطية، وغير ذلك من الأساليب والطرق الإحصائية التى يمكن استخدامها فى عملية التغيير[١].

ومن الملاحظ على المنظمات المصرية أنها لا تستخدمها بالرغم من أن الكثيرين من القائمين عليها لديهم إلمام جيد بها وهو ما يجعل أى تغيير غير كامل ولا يمكن الوثوق من نتائجه والتى تدرس أيضا بشكل كبير فى كلياتنا ومعاهدنا العلمية ومدارسنا ولكن لا يتم ربطها بالواقع العملى ولا بالقائمين عليه، وبالتالى تصبح مجرد أدوات نظرية لا يعرف متلقوها كيفية تطبيقها والاستفادة منها فى الحياة العملية.

المبحث الثالث: الوضع الحالى للتغيير والمستقبل فى مصر

أصبح التغيير الآن ضرورة لحياة المنظمات التى تريد أن تستمر فى السوق، والمنظمات المصرية ليست ببعيدة عما يدور حولها وأهم التطورات التى حدثت مؤخراً والتى تؤكد على هذا هى:

- أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ وما أدت إليه من نتائج أثرت على أداء كثير من منظماتنا برغم البعد

(١) د. سعيد يس عامر. قضايا هامة لإدارة التغيير. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ١٩٩٢ ص١١٣.

الظاهرى للمكان. فالعالم صار قرية صغيرة يتأثر ويؤثر فى كل ما حوله وصار القياس للمستقبل هو الفيمتو ثانية، وقد أدت هذه الأحداث إلى خروج كثير من المنظمات ودخول أخرى إلى السوق العالمى مثل تأثر شركات الطيران ودخول شركات الأسلحة وخدمات الأمن والمعدات الإلكترونية.

- اتجاه مصر إلى الخصخصة ومحاولة إعادة التوازن إلى منظماتها فى وقت قصير قبل عام ٢٠٠٥.

- الثورة الهائلة التى حدثت فى عالم الخدمات وخاصة الاتصالات من قرى ذكية وموبايل وإنترنت وأقمار صناعية فأصبحنا نعيش الآن فى عصر السياحة فى الفضاء والسفر عبر الزمن، هذا أثر بدوره على أداء منظماتنا التى أصبحت مطالبة بأن تكون على أعلى قدر من الإدارة الإلكترونية لتستطيع أن تواكب متغيرات العصر وتنافس فى السوق العالمى بأدائها.

- وفى عالم يدرس جينات الشعوب ويطور آلاته ومعداته ووسائله باستمرار ويفكر فى التصنيع فى الفضاء الخارجى وذلك لاستخدام الجاذبية الجزئية فى الفضاء الخارجى أفضل استخدام مثل صناعة المعادن، صناعة الزجاج، صناعة رقائق الكمبيوتر، وصناعة البلاستيك وهو أمر يمثل تحدى كبير لنا فهو يستلزم صنع سفن الفضاء وإجراء تجارب وبحوث عديدة.

وكذلك المطاعم التى ستقدم خدماتها بالروبوت والبيت العصرى الإلكترونى والسيارة الإلكترونية كل هذا يستلزم من المنظمات المصرية مواكبة هذه التغيرات السريعة فى إدارتها للإنتاج والعمليات وهو ما يمثل تحدى كبير آخر لهذه المنظمات والقائمين عليها.

- وجوب المحافظة على مستوى الأداء العالمى للمنظمات المتميزة فى مصر.

وجهاز مترو الأنفاق من أفضل الخدمات التى وفرتها الدولة للجمهور لتسهيل الانتقال وتلافى الأزمات المرورية وتقصير زمن الذهاب والإياب وتخفيف العناء على الشعب المصرى بكافة فئاته، وقد بدأ هذا الجهاز بداية موفقة واعتبر صرح حضارى حديث يضاف إلى علامات القاهرة الكبرى البارزة ولكن ككل شىء فى حياتنا فإن بقاء الحال على ما هو عليه دون تغيير للأفضل يؤدى إلى سوء الخدمة وعدم الرضا عنها فالناس تتطلع دائمًا للأفضل ولا تريد الرجوع إلى الوراء وهذا يتطلب مجهود من القائمين على هذا الجهاز ليرضى جمهوره ويظل دائمًا فى المقدمة وهذا ما يستلزم منه دائمًا مواكبة التغيير، والمبادأة بهن والأخذ بوسائله، وتقييم أدائه باستمرار، واستخدام أحدث الأساليب العلمية فى إدارته، وهذا ما ستتعرف عليه من استعراضنا لجوانب الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: وكيل التغيير وعناصر ووسائل التغيير

١ ـ وكيل التغيير:

جدول (١) التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات مستهلكى خدمة المترو تجاه العلم بالتغيير فى إدارة المترو

درجة الموافقة	أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة(١)
ك	١٠٨	١٣٠	٩٢	٦٧	٣
%	٢٧و٢	٣٢و٧	٢٣و٢	١٦و٩	

(١) تم حساب القيمة المتوسطة من خلال حساب القيمة المنوالية.

من الجدول السابق يتضح من خلال التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات عملاء الخدمة (الجمهور) الاتجاه إلى الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة ٥٩و٩٪ على أن التغيير فى الإدارة؛ كان معروفًا مقدمًا وقد أكد على ذلك القيمة المتوسطة والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٣).

وهذا يوضح أن هيئة مترو الأنفاق تحرص على نشر أى تغيير يحدث فى إدارتها على جمهور المتعاملين فى الخدمة، وهو ما يعتبر نوعًا من الاهتمام بالعميل (الجمهور)، وهو الأساس الذى يبنى عليه التعاملات مع الجمهور. وهو ما يعد نقطة إيجابية لإدارة الجهاز التى تعتبر الجمهور هو وكيل التغيير.

٢ ـ عناصر ووسائل التغيير:

أ/ تحديد ما يجب تغييره:

جدول (٢) التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء) تجاه التوقعات الخاصة بالاهتمام بنظافة المترو

درجة الموافقة	أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة
ك	٥٣	١٤٢	١٣٥	٦٦	٣
%	١٣و٤	٣٥و٩	٣٤و١	١٦و٧	

من الجدول السابق يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى لإستجابات عملاء الخدمة توقعهم زيادة الاهتمام بنظافة المترو ومحطاته باستمرار، وقد أكد على ذلك حوالى ٥٠٪ تقريبا من عينة عملاء هذه الخدمة. كما أن القيمة المتوسطة والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٣) قد أوضحت الميل إلى ذلك.

جدول (٣) يوضح مدى الاختلافات بين القائمين على إدارتى التشغيل والصيانة حول العناصر التى يجب تغييرها والاهتمام بها لتحسين الخدمة للجمهور وذلك باستخدام اختبار مان وتنى

العناصر	المتوسط الرتبى إدارة التشغيل	إدارة الصيانة	Z	مستوى الدلالة
س٤	٣٨و٩٨	٢٤و١٤٨	٦٧٤و٣	٠٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
س٢٥	٤٢و١٠٧	٤٧و١٠٨	٠٧٢و	٩٤٣و غير دالة
س٢٦	٦٤و١٠٩	٣٥و٩٧	٨٨٦و	٨٨٦و غير دالة
س٣١	٢٧و١٠٤	٨٤و١٤٥	١٣٩و٣	٠٠٢و دالة عند مستوى ٠١و
س٣٢	٨٤و١٠٦	١٦و١٢٣	٢١٦و١	٢٢٤و غير دالة

جدول (٤) التوزيع التكرارى والنسبى للعناصر التى يجب تغييرها والاهتمام بها لتحسين الخدمة للجمهور موزعة وفقًا لاستجابات مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة

العناصر	الإدارة	أوافق تماما (٤) ك	%	أوافق (٣) ك	%	لا أوافق (٢) ك	%	لا أوافق تماما (١) ك	%	القيمة المتوسطة
س٤	التشغيل	٤٠	٥و٢١	٧٣	٢و٣٩	٥٩	٧و٣١	١٤	٥و٧	٣
	الصيانة	١٢	٢و٦٣	٥	٣و٢٦	٢	٥و١٠	–	–	٤
س٢٥	التشغيل	٢٥	٧و١٢	٦٧	٠و٣٤	٨٧	٢و٤٤	١٨	١و٩	٢
	الصيانة	٣	٦و١٧	٧	٢و٤١	٢	٨و١١	٥	٤و٢٩	٣
س٢٦	التشغيل	٢٣	٧و١١	٨٣	٣و٤٢	٦٦	٧و٣٣	٢٤	٢و١٢	٣
	الصيانة	٤	٠و٢٠	٦	٠و٣٠	٢	٠و١٠	٨	٠و٤٠	٣
س٣١	التشغيل	٧٧	٧و٣٩	٥٦	٩و٢٨	٤٧	٢و٢٤	١٤	٢و٧	٤
	الصيانة	١٥	٢و٦٨	٧	٨و٣١	–	–	–	–	٤
س٣٢	التشغيل	٦٧	٥و٣٤	٤٤	٧و٢٢	٦٤	٠و٣٣	١٩	٨و٩	٤
	الصيانة	٩	٩و٤٠	٨	٤و٣٦	٣	٦و١٣	٢	١و٩	٣

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق واختلافات بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة فى البنود التالية:

التدريب (س٤): بلغت قيمة مان وتنى (Z المحسوبة = ٦٧٤و٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠١و، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

ضرورة الفصل بين السكك الحديدية وهيئة مترو الأنفاق (س٣١): بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ١٣٩و٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠١و ، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

أكد على هذه الاختلافات الجدول رقم (٤).

أما عن باقى العناصر الخاصة بكل من (الرضا عن جودة الصيانة فى ظل الإدارة الفرنسية س٢٥، والرضا عن جودة الخدمة فى ظل الإدارة الفرنسية س٢٦، وكفاءة الخدمة والصيانة لإقلال مرات التغيير فى إدارة الصيانة س٣٢) فكانت لا توجد هناك فروق أو اختلافات بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة حيث أن قيم اختبار مان وتنى لم ترقى إلى أن تصل إحداها إلى معنوياتها عند مستوى ٠٥و على الأقل.

وقد أظهرت نتائج التوزيع التكرارى والنسبى بالجدول رقم (٤) لتلك العناصر سالفة الذكر أن هناك ميل للموافقة فى هذه العناصر من جانب القائمين على كل من إدارتى الصيانة والتشغيل.

خلاصة النتائج الخاصة بتحديد ما يجب تغييره:

١ ـ **التدريب**: يوجد قصور فى التدريب الذى تحتاجه البنية الأساسية والتى على أساسها يتم الاهتمام بصيانة المترو وتجنب بعض المشاكل التى قد تؤدى إلى وجود أعطال مستمرة وبالتالى تؤدى إلى شكاوى الجمهور وهو ما يؤدى بدوره إلى عكس التوقعات الخاصة بالجمهور وهو ما أكد عليه مسئولى إدارة التشغيل.

٢ ـ **فصل إدارة السكك الحديدية عن جهاز مترو الأنفاق**: الفصل بين إدارة السكك الحديدية وجهاز المترو أمر لا بد من تحقيقه لأن ذلك يؤدى إلى تحسين الخدمة وهو ما يتفق مع توقعات الجمهور وهو ما أكد عليه أيضًا القائمين على إدارة الصيانة، بينما كان يرى القائمين على إدارة التشغيل عكس ذلك، وهذا لأن إدارة التشغيل جزء كبير من أفرادها ينتمون إلى إدارة السكك الحديدية.

٣ ـ **عودة الإدارة الفرنسية للصيانة**: هناك اتفاق بين إدارتى التشغيل والصيانة حول العودة مرة أخرى للإدارة الفرنسية حيث أن ذلك سوف يؤدى إلى جودة الصيانة مما ينعكس على أداء إدارة الصيانة والذى يؤدى بدوره إلى كفاءة التشغيل وهو يؤدى أيضًا إلى تحسين الخدمة للجمهور وهو ما ينشده من هذه الخدمة.

ب ـ الوسائل التى يجب اتباعها فى التغيير:

جدول (٥) التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء) تجاه وجود اهتمام من جانب المسئولين لتنظيم الحركة داخل المحطات

درجة الموافقة	أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة(١)
ك	٦٣	١٥٦	١٢٣	٥٨	٢،٣
%	١٥و٨	٣٩و٠	٣٠و٨	١٤و٥	٢و٦

(١) تم حساب القيمة المتوسطة على أساس قيمة الوسط الحسابى المرجح لاستجابات العملاء.

من الجدول السابق يتضح أن التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات العملاء تظهر أنه لا توجد اتجاهات واضحة لديهم تجاه اهتمام المسئولين عن تنظيم الحركة داخل المحطات الرئيسية، إلا أن هناك اتجاه إيجابى بعض الشىء للقيمة المتوسطة والتى تم احتسابها باستخدام الوسط الحسابى المرجح (٦و٢) لهذه الاستجابات تجاه الموافقة. أى أنهم يميلون إلى توقع وجود اهتمام من المسئولين لتنظيم الحركة داخل المحطات الرئيسية.

جدول (٦) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول الوسائل التى يجب اتباعها فى التغيير وذلك باستخدام اختبار مان وتنى

الوسائل	المتوسط الرتبى		Z	مستوى الدلالة
	التشغيل	الصيانة		
س٢٠	١٠٤و١٨	١٤١و٥٢	٢و٨٥٠	٠٠٤و دالة عند مستوى ٠١و
س١٩	١٠٨و٨٥	١١٠و١٧	١٠٢و	٩١٩و غير دالة
س٢٩	١٠٦و٠٨	١٣٣و٦٣	٢و١١٠	٠٣٥و دالة عند مستوى ٠٥و
س٣٠	١٠٩و٠٣	١٢٣و١١	١و٠٤٢	٢٩٧و غير دالة

جدول (٧) التوزيع التكرارى والنسبى للوسائل التى يجب اتباعها فى التغيير موزعة حسب مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة

الوسائل	الإدارة	أوافق تماما		أوافق		لا أوافق		لا أوافق تماما		القيمة المتوسطة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
س٢٠	التشغيل	٢٠	١٠و٤	٨٦	٤٤و٦	٦٦	٣٤و٢	٢١	١٠و٩	٣
	الصيانة	٨	٣٦و٤	٩	٤٠و٩	٤	١٨و٢	١	٤و٥	٣
س١٩	التشغيل	٢٩	١٥و٠	٨٣	٤٣و٠	٥٧	٢٩و٥	٢٥	٢و٤	٣
	الصيانة	٦	٢٥و٠	٧	٢٩و٢	٧	٢٩و٢	٤	١٦و٧	(٢، ٣)
س٢٩	التشغيل	٢٣	١١و٩	٧٨	٤٠و٢	٧١	٣٦و٦	٢٢	١١و٣	٣
	الصيانة	٨	٣٤و٨	٧	٣٠و٤	٧	٣٠و٤	١	٤و٣	٤
س٣٠	التشغيل	٤٧	٢٣و٩	٤٥	٢٢و٨	٧١	٣٦و٠	٣٤	١٧و٣	٢
	الصيانة	١٠	٤٣و٥	٤	١٧و٤	٣	١٣و٠	٦	٢٦و١	٤

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق واختلافات بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة فى البنود التالية:

- وضع الخطط المستقبلية للشركة وفقًا للتنبؤ المستقبلى للخدمة: حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٨٥و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠١و، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

- دور المنافسة بين الخطوط فى رفع جودة الخدمة: حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ١١و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠٥و وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

أكد على ما سبق التوزيع التكرارى والنسبى للجدول رقم (٧) وكذلك القيم المتوسطة بالجدول والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٣، ٤) على الترتيب.

أما عن العنصرين الخاصين بوجود اتجاه مستمر من جانب الإدارة لتحديث وتطوير الخدمة، وكذلك خصخصة خطوط المترو لتحسين مستوى الخدمة فقد أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات بين استجابات كل من إدارتى التشغيل والصيانة حيث لم ترقى قيمتى اختبار مان وتنى إلى أن تكون معنوية عند مستوى ٠٥و على الأقل.

أى أن هناك تماثل إلى حد كبير بين آراء المسئولين فى إدارتى التشغيل والصيانة تجاه هاتين النقطتين. وإن كان يميل بعض الشىء تجاه الموافقة وذلك وفقًا لما يظهره جدول التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة بالجدول والتى تراوحت بين (القيمة المنوالية = ٢، ٤) على الترتيب.

جدول (٨) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول وسائل تحسين الخدمة للجمهور باستخدام اختبار Z لعينتين مستقلتين

الوسائل	إدارة التشغيل		إدارة الصيانة		Z	مستوى الدلالة
	ع	%	ع	%		
١/١٧	١١٨	٨و٦٠	١٠	٧و٤١	٧٩٨و١	٠٧٢٢و غير دالة
٢/١٧	١٥٧	٩و٨٠	٩	٥و٣٧	٧٠٩و٤	٠٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
٣/١٧	١٢٦	٩و٦٤	١٤	٣و٥٨	٨٣٦و	٥٢٤و غير دالة
٤/١٧	١٣٦	١و٧٠	١١	٨و٤٥	٣٩٣و٢	٠١٧و دالة عند مستوى ٠٥و
٥/١٧	٣٣	٠و١٧	٢	٣و٨	٠٩٢و١	٢٧٤و غير دالة

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين على إدارتى التشغيل والصيانة حول الوسائل التالية لتحسين الخدمة:

- الاهتمام بنظام الصيانة (١٧/ ٢): حيث بلغت قيمة اختبار Z للفرق بين نسبتين لمجموعتين مستقلتين (Z المحسوبة = ٧٠٩و٤) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠١و) وكانت هذه الفروق لصالح مسئولى إدارة التشغيل حيث بلغت نسبة

الاستجابة لديهم حوالى ٨١و٠٪ تقريبًا، بينما كانت حوالى ٣٨و٠٪ فقط لدى مسئولى إدارة الصيانة.

- توفير موارد مادية أخرى (١٧/ ٤): حيث بلغت قيمة اختبار Z للفرق بين نسبتين لمجموعتين مستقلتين (Z المحسوبة = ٣٩٣و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠٥و) وكانت هذه الفروق لصالح مسئولى إدارة التشغيل حيث بلغت نسبة الاستجابة لديهم حوالى ٧٠و٠٪ بينما كانت لدى مسئولى إدارة الصيانة حوالى ٤٦و٠٪ فقط.

أما عن باقى العناصر والخاصة بالاهتمام بنظام التشغيل، والاهتمام بالرقابة والمتابعة فقد أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول تلك العناصر حيث بلغت قيمتى اختبار Z (Z المحسوبة = ٧٩و١، ٨٣٦و) على الترتيب مما يؤكد على عدم دلالتها حيث أنهما لم ترقيا إلى أن تكون أى منهما دالة عند مستوى ٠٥و على الأقل.

والجدير بالذكر أن الاهتمام بهذين العنصرين كان على درجة متوسطة لدى فئتى الدراسة حيث تراوحت بين ٤٠و٠٪، ٦٥و٠٪.

خلاصة النتائج :

١ - وضع خطط مستقبلية وفقًا للتنبؤ المستقبلى بالخدمة: حرص المسئولين فى إدارة الصيانة على وجود خطط مستقبلية للشركة مما يؤكد على وجود أبعاد مستقبلية تشمل تقديراً للطلب على الخدمة خلال السنوات المستقبلية القادمة، وكذلك إجراء بعض التوسعات لتوفير خطوط أخرى لربط بعض المناطق ببعضها البعض، والتعامل مع شركات أخرى ذات السمعة العالمية الطيبة فى توفير قطع الغيار وبعض القطارات وليس قصر ذلك على شركات محدودة. مما ينعكس على جودة الخدمة للجمهور.

٢ - المنافسة بين خطوط المترو لرفع جودة الخدمة: حرص المسئولين فى إدارة الصيانة على عدم وجود منافسة بين خطوط المترو المختلفة حيث أنهم يرون أنه مشروع متكامل لا بد أن يكون على درجة جودة كبيرة فى جميع خطوطه أمام جمهور المستهلكين.

٣ - حرص كل من مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة على وجود اتجاه مستمر من جانب إدارة الشركة لتحديث وتطوير الخدمة وتقديم ما هو جديد لتوفير العبء والمعاناة عن جمهور المستهلكين والمتمثل فى إقامة السلالم المتحركة فى الخطوط الجديدة وكذلك المصاعد.

٤ - يوجد اتفاق بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول خصخصة خطوط المترو مما يؤدى إلى تحسين الخدمة وذلك بسبب وجود بعض اللوائح المرنة التى تجعل تحركات القائمين على العمل أكثر سهولة ويسر وبالتالى أكثر كفاءة.

٥ - أما بالنسبة لكل من: أ - الاهتمام بوجود وسائل لتحسين الخدمة للجمهور: فقد أكد مسئولى إدارة التشغيل على ضرورة الاهتمام بتوافر نظام للصيانة، وكذلك توافر موارد مادية بشكل كبير إلى حد ما.

ب - الاهتمام بنظام التشغيل: فقد أكد كل من مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة على ضرورة الاهتمام به وكذلك ضرورة وجود نظام للرقابة والمتابعة.

المبحث الثانى: تأثير التغيير على الأفراد

٣ ـ تأثير التغيير على الأفراد:

جدول (٩) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مسئولى التشغيل والصيانة تجاه عناصر تأثير التغيير على الأفراد

العناصر	الإدارات	أوافق تماما (٤)		أوافق (٣)		لا أوافق (٢)		لا أوافق مطلقًا (١)		القيمة المتوسطة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
س١	التشغيل	٥٢	٢و٢٧	٦٢	٥و٣٢	٦٠	٤و٣١	١٧	٩و٨	٣
	الصيانة	٨	٨و٣٤	٤	٤و١٧	١	٣و٤	١٠	٥و٤٣	٤
س٣	التشغيل	٣٩	٥و٢٠	٧٩	٨و٤١	٥٥	١و٢٩	١٦	٥و٨	٣
	الصيانة	٦	٣و٣٣	٩	٠و٥٠	–	–	٣	٧و١٦	٣
س٦	التشغيل	٣٨	٩و١٩	٨٦	٠و٤٥	٤٧	٦و٢٤	٢٠	٥و١٠	٣
	الصيانة	١٣	٢و٥٤	٧	٢و٢٩	٢	٣و٨	٢	٣و٨	٤
س٧	التشغيل	٢٨	٧و١٤	٧٤	٩و٣٨	٧١	٤و٣٧	١٧	٩و٨	٣
	الصيانة	١٥	٥و٦٢	٥	٨و٢٠	٣	٥و١٢	١	٢و٤	٤
س٨	التشغيل	٢٧	٦و١٤	٧٤	٠و٤٠	٦١	٠و٣٣	٢٣	٤و١٢	٣
	الصيانة	١١	٨و٤٥	٦	٠و٢٥	٣	٥و١٢	٤	٧و١٦	٤
س١٤	التشغيل	٢٥	٠و١٣	٩٢	٩و٤٧	٥٨	٢و٣٠	١٧	٩و٨	٣
	الصيانة	١٠	٥و٤٣	١١	٨و٤٧	٢	٧و٨	–	–	٣
س١٥	التشغيل	١٧	٩و٨	٧٥	٣و٣٩	٦٢	٥و٣٢	٣٧	٤و١٩	٣
	الصيانة	٧	٤و٣٠	١٠	٥و٤٣	٦	١و٢٦	–	–	٣

جدول (١٠) يوضح مدى الاختلافات فى التغيير سلبيًا لمسئولى إدارتى التشغيل والصيانة نتيجة تغيير الإدارة باستخدام اختبار مان وتنى

العنصر	المتوسط الرتبى		Z	مستوى الدلالة
	التشغيل	الصيانة		
س١	١٤و١٠٩	٩١و٩٣	١و١٥٩	و٢٤٦ غير دالة

أوضحت النتائج بالجدول السابق عدم وجود فروق واختلافات بين كل من مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة وهو ما قد أوضحته قيمة اختبار مان وتنى التى لم ترقى لتكون معنوية عند مستوى ٠٥و على الأقل.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٩) تبين أن هناك تأثر سلبى شديد نتيجة التغيير فى الإدارة وهو ما أفصحت عنه القيمة المتوسطة والتى تراوحت بين (القيمة المنوالية = ٣، ٤). .

جدول (١١) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة لأسباب تأثر الأفراد سلبًا عند تغيير الإدارة باستخدام اختبار Z لعينتين مستقلتين

السبب	إدارة التشغيل		إدارة الصيانة		Z	مستوى الدلالة
س	ع	%	ع	%		
١/٢	٧٧	٦٧و٥	٢	١٦و٧	٣و٤٦٦	٠٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
٢/٢	٦١	٥٣و٥	٣	٢٥و٠	١و٨٧٩	٠٦٠٢و غير دالة
٣/٢	٤١	٣٦و٠	٦	٥٠و٠	٩٥٦و	٢٢٨و غير دالة
٤/٢	٤٠	٣٥و١	٢	١٦و٧	١و٢٨٨	١٩٦و غير دالة
٥/٢	٥٩	٥١و٨	٢	١٦و٧	٢و٣١٣	٠٢١و دالة عند مستوى ٠٥و
٦/٢	٣١	٢٧و٢	١	٨و٣	١و٤٢٨	١٤٣٤و غير دالة

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين على إدارتى التشغيل والصيانة وذلك للعناصر التالية:

- خفض الحوافز (٢/ ١): حيث بلغت قيمة اختبار Z للفرق بين نسبتين وذلك من خلال مجموعتين مستقلتين (Z المحسوبة = ٤٦٦و٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠١و، وقد أوضحت نتائج الجدول السابق أن هذه الفروق لصالح القائمين على إدارة التشغيل.

- سوء الاتصالات والعلاقات بين الإدارات (٢/ ٥): حيث بلغت قيمة اختبار Z (Z المحسوبة = ٣١٣و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠٥و، وأيضًا كانت هذه الفروق لصالح القائمين على إدارة التشغيل.

أما عن باقى العناصر (**عدم توافر نظام جيد للعمل (٢/ ٢) سوء القيادة (٢/ ٣) عدم وجود بيئة مناسبة للعمل (٢/ ٤) تغيير مهارات وكفاءات**

العاملين (٢/ ٦) فقد أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين على إدارتى التشغيل والصيانة حيث لم ترقى قيمة اختبار Z إلى القيمة التى تجعلها دالة عند مستوى ٠٥و، على الأقل وذلك على مستوى جميع العناصر السابق الإشارة إليها.

وقد أوضحت النتائج بالجدول اتفاق القائمين على إدارتى التشغيل والصيانة بشكل متوسط على العناصر ٢/ ٢، ٢/ ٣، وبشكل ضعيف إلى حد ما على العنصرين ٢/ ٤، ٢/ ٦.

جدول (١٢) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول تأثير التغيير على الأفراد تجاه بعض العناصر

العناصر	المتوسط الرتبى التشغيل	المتوسط الرتبى الصيانة	Z	مستوى الدلالة
س٣	١٠٢و٢٣	١٢٢و٥٨	١و٤٥٧	١٤٥و غير دالة
س٦	١٠٣و٧٠	١٤٢و٢١	٣و٠٢٥	٠٠٢و دالة عند مستوى ٠١و
س٧	١٠١و٤٤	١٥٥و٤٦	٤و٢٤٥	٠٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
س٨	١٠١و٧٦	١٢٩و٩٦	٢و٢٥٦	٠٢٤و دالة عند مستوى ٠٥و
س١٤	١٠٢و٧٤	١٥١و٩١	٣و٨٥٥	٠٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
س١٥	١٠٣و٠٣	١٤٤و٦٣	٣و٢١١	٠٠١و دالة عند مستوى ٠١و

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق واختلافات بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة فى البنود التالية:

- متابعة المسئولين للتغيير باستمرار، والتركيز على تكوين كوادر مصرية للقيام بعملية الصيانة (س٦): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٣و٠٢٥) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠١و) وقد كانت هذه الفروق لصالح مسئولى الصيانة.

- الشعور بالارتياح للتغيير فى إدارة الصيانة (س٧): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٤و٢٤٥) مما يؤكد على دلالتها

عند مستوى (١٠و)، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

ـ العلاقات بين الأفراد العاملين بالورش جيدة (س٨): حيث بلغت قيمة اختبار مان ويتنى (Z المحسوبة = ٢٥٦و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٥٠و)، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

ـ وجود علاقة جيدة بين إدارتى التشغيل والصيانة الحاليين (س١٤): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٨٥٥و٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (١٠و)، وقد كانت هذه الفروق والاختلافات لصالح إدارة الصيانة.

ـ وجود علاقات ممتازة بين إدارتى التشغيل والصيانة وشرطة النقل والمواصلات (س١٥): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٢١١و٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (١٠و)، وقد كانت هذه الفروق والاختلافات لصالح إدارة الصيانة.

ـ أما عن العنصر الخاص بردود الأفعال التى لم يتم معالجتها حتى الآن (س٣): فقد أوضحت النتائج بالجدول السابق عدم وجود فروق أو اختلافات بين كل من إدارتى التشغيل والصيانة حيث لم ترقى قيمة اختبار مان وتنى لتكون معنوية عند مستوى ٠٥و على الأقل، وبالتالى يمكن القول أن هناك اتفاق بين مسئولى الإدارتين حول هذا العنصر.

إلا أنه بالرجوع إلى الجدول رقم (٩) حيث أوضحت النتائج بهذا الجدول موافقة كبيرة إلى حد ما تجاه هذا العنصر لدى مسئولى كل من إدارتى التشغيل والصيانة وقد اتضح ذلك فى القيمة المتوسطة لاستجابات مسئولى الإدارتين والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٣).

جدول (١٣) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة للاستجابات تجاه عدم وجود أعطال بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة(١)
ك	٤٩	١٠٠	١٦٢	٨٧	٢
%	٣و١٢	١و٢٥	٧و٤٠	٩و٢١	

(١) تم حساب هذه القيمة على أساس القيمة المنوالية.

يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى للجدول السابق (س٨): أن هناك أعطال كثيرة وذلك بعد تغيير الإدارة حيث أكد على ذلك ٦و٦٢٪ من عملاء الخدمة أيضًا أكد على ذلك القيمة المتوسطة لاستجابات العملاء (القيمة المنوالية = ٢).

جدول (١٤) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لأراء مستهلكى الخدمة (العملاء)
حول زمن التقاطر على خطوط المترو بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	لا أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة
ك	٥٤	١٠٤	١٧١	٧٠	٢
%	١٣و٥	٢٦و١	٤٢و٩	١٧و٥	

يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى للجدول السابق (س٩): أنه لا يوجد انخفاض ملحوظ فى زمن التقاطر على خطوط المترو المختلفة بعد تغيير الإدارة وقد أكد على ذلك حوالى ٤و٦٠٪ من عملاء الخدمة وأيضًا أكد على ذلك القيمة المتوسطة لاستجابات العملاء (القيمة المنوالية = ٢).

جدول (١٥) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لأراء مستهلكى الخدمة (العملاء)
حول كفاءة الصيانة بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	أوافق تماما ٤	أوافق ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق مطلقا ١	القيمة المتوسطة(١)
ك	٣٥	٧١	١٤٨	١٤٥	٢
%	٨و٨	١٧و٨	٣٧و١	٣٦و٣	

(١) تم احتساب القيمة المتوسطة على أساس القيمة المنوالية.

يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى للجدول السابق (س١٠): عدم وجود زيادة مستمرة فى كفاءة صيانة خطوط المترو بعد تغيير الإدارة حيث أكد على ذلك ٤و٧٣٪ من عملاء الخدمة أيضًا أكد على ذلك القيمة المتوسطة لهذه الاستجابات والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٢).

من العرض السابق يتضح أن آراء مستهلكى الخدمة (العملاء) تنحصر فيما يلى:

أ - وجود أعطال.

ب - يوجد ارتفاع ملحوظ فى زمن التقاطر.

ج - لا توجد كفاءة ملحوظة فى صيانة المترو.

خلاصة النتائج :

- **تأثر العاملين سلبًا عند التغيير بالإدارة:** وقد وجد هذا التأثير السلبى لدى مسئولى إدارة التشغيل فى كل من: خفض الحوافز، سوء الاتصالات والعلاقات بين الإدارات.

- **لاحظ جمهور المستهلكين (العملاء) ما يلى:** وجود أعطال وارتفاع ملحوظ فى زمن التقاطر، ونقص شديد فى كفاءة صيانة المترو.

- **وجود تميز لدى مسئولى إدارة الصيانة تجاه** الارتياح فى التغيير، ومتابعة المسئولين للتغيير، ووجود علاقات إنسانية على درجة عالية من الجودة

داخل الورش، وكذلك بين الإدارات وبعضها البعض مثال ذلك إدارة التشغيل والصيانة وشرطة النقل.

وترى الباحثة من العرض السابق أن هناك اتفاق بين آراء الجمهور ورأى مسئولى إدارة التشغيل حول العناصر السابق الإشارة إليها بعاليه حيث أوضحت النتائج عدم وجود كفاءة للصيانة مما انعكس ذلك على الجمهور حيث أنه لا يوجد التعاون بالشكل الكافى والذى لم يشعر به جمهور مستهلكى الخدمة.

المبحث الثالث: تقييم عملية التغيير

٤ ـ تقييم عملية التغيير:

جدول (١٦) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مسئولى التشغيل والصيانة تجاه عناصر تقييم الخدمة

العناصر	الإدارات	أوافق تماما (٤)		أوافق (٣)		لا أوافق (٢)		لا أوافق مطلقًا (١)		القيمة المتوسطة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
س٥	التشغيل	١٩	١٠و٤	٨٠	٤٤و٠	٦٤	٣٥و٢	١٩	١٠و٤	٢و٥٤ (١)
	الصيانة	٧	٣٣و٣	٧	٣٣و٣	٤	١٩و٠	٣	١٤و٣	٢و٨٦ (١)
س٩	التشغيل	٤٩	٢٥و٨	٦٦	٣٤و٧	٦٢	٣٢و٦	١٣	٦و٨	٣ (٢)
	الصيانة	٨	٣٦و٤	٦	٢٧و٣	٦	٢٧و٣	٢	٩و١	٤ (٢)
س١٠	التشغيل	١٩	٩و٨	٥١	٢٦و٣	٧٠	٣٦و١	٥٤	٢٧و٨	٢ (٢)
	الصيانة	٨	١٨و٢	٣	١٣و٦	٤	١٨و٢	١١	٥٠و٠	١ (٢)
س١١	التشغيل	٣٥	١٨و٢	٦٣	٣٢و٨	٧٢	٣٧و٥	٢٢	١١و٥	٢ (٢)
	الصيانة	٨	٣٨و١	٥	٢٣و٨	٣	١٤و٣	٥	٢٣و٨	٤ (٢)
س١٢	التشغيل	٣٩	٢١و٠	٧٠	٣٧و٦	٦٠	٣٢و٣	١٧	٩و١	٣ (٢)
	الصيانة	٨	٣٣و٣	٥	٢٠و٨	٧	٢٩و٢	٤	١٦و٧	٤ (٢)
س١٦	التشغيل	١٥	٧و٩	٧٦	٣٩و٨	٧٧	٤٠و٣	٢٣	١٢و٠	٢ (٢)
	الصيانة	١٠	٤١و٧	٧	٢٩و٢	٤	١٦و٧	٣	١٢و٥	٤ (٢)
س٢١	التشغيل	٢٧	١٤و٣	٨٨	٤٦و٦	٥٧	٣٠و٢	١٧	٩و٠	٣ (٢)
	الصيانة	٦	٣١و٦	٩	٤٧و٤	٢	١٠و٥	٢	١٠و٥	٣ (٢)
س٢٢	التشغيل	٢٠	١٠و٤	٧٧	٤٠و١	٧٣	٣٨و٠	٢٢	١١و٥	٣ (٢)
	الصيانة	٩	٣٩و١	٧	٣٠و٤	٧	٣٠و٤	٠	٠	٤ (٢)

(١) تشير إل القيمة المتوسطة باستخدام الوسط الحسابى المرجح.

(٢) تشير إلى القيمة المتوسطة باستخدام القيمة المنوالية.

جدول (١٧) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول عناصر تقييم الخدمة باستخدام اختبار مان وتنى

العناصر	المتوسط الرتبى التشغيل	المتوسط الرتبى الصيانة	Z	مستوى الدلالة
س٥	٨٦و٩٩	٥٧و١٢٠	٦٣١و١	١٠٣و غير دالة
س٩	٦٦و١٠٥	٧٣و١١٣	٦١٣و	٥٤٠و غير دالة
س١٠	٠٢و١١٠	١١و٩٥	١٠٨و١	٢٦٨و غير دالة
س١١	٧٧و١٠٥	٢٦و١١٨	٩٢٣و	٣٥٦و غير دالة
س١٢	٣٨و١٠٥	٤٦و١٠٦	٠٨٦و	٩٣١و غير دالة
س١٦	٨٧و١٠٣	٩٠و١٤٠	٩٢١و٢	٠٠٣و دالة عند مستوى ٠١و
س٢١	٢٤و١٠٢	٠و١٢٧	٨٣٢و١	٠٦٧و غير دالة
س٢٢	٩٧و١٠٣	٦٥و١٤١	٩١٨و٢	٠٠٤و دالة عند مستوى ٠١و

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق واختلافات بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة فى البنود التالية:

ـ مستوى كفاءة الإدارة الحالية للصيانة (س١٦): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (z المحسوبة = ٩٢١و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠١و)، وقد كانت هذه الفروق لصالح إدارة الصيانة.

ـ رضا العاملين عن مستوى العمل فى جهاز مترو الأنفاق (س٢٢): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (z المحسوبة = ٩١٨و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠١و)، وقد كانت هذه الفروق والاختلافات لصالح إدارة الصيانة أيضًا.

ـ أما عن باقى العناصر والتى تتمثل فى: التغيير الحالى غير موفق (س٥)، وجود اختلاف فى نظام

التشغيل الحالى عن سابقه (س٩)، ثبات زمن التقاطر من بدء التشغيل حتى الآن (س١٠)، كبر كفاءة التشغيل فى وجود الشركة الفرنسية عما هو حاليًا (س١١)، وجود أعطال كثيرة بعد التغيير فى الإدارة (س١٢)، توقع مستوى أفضل للجهاز فى المستقبل (س٢١)، فلم يكن هناك فروق دالة بين إدارتى التشغيل والصيانة حيث لم تبلغ إحداها الحد الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠٥و، على الأقل.

جدول (١٨) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول أسباب الأعطال باستخدام اختيار Z لعينتين مستقلتين

الأسباب	إدارة التشغيل		إدارة الصيانة		Z	مستوى الدلالة
	ع	%	ع	%		
١٣/١	٤٤	٤٠و٣٧	٥	٣٨٫٤٦	١٣٢و	٨٩٥و غير دالة
١٣/٢	٨٣	٧٦٫١٥	٢	٣و٨	٥٠٥و٤	٠٠و دالة عند مستوى ٠١و
١٣/٣	٤٧	٤٣٫١٢	٨	٥٤و٦١	٢١٢و١	٢٠٤و غير دالة
١٣/٤	٥٨	٢١و٥٣	٤	٣٠و٧٧	١/٥٣٠	١٢٦٠و غير دالة
١٣/٥	١٥	٦٧و١٣٧	١	٦٩و٧	٦١٣و	٥٤٠و غير دالة

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة حول عنصر **عدم توافر إمكانيات مادية (١٣/٢)**: حيث بلغت قيمة اختبار Z لعينتين مستقلتين (Z المحسوبة = ٥٠٥و٤) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠١و.

وقد كانت هذه الفروق والاختلافات لصالح القائمين على العمل فى إدارة التشغيل حيث أكد على ذلك حوالى ٧٦٪ بينما كانت النسبة لدى القائمين على إدارة الصيانة ٣و٨ فقط.

أما عن باقى العناصر: **عدم وجود كفاءات بإدارة الصيانة (س١٣/ ١)، سوء نظام العمل بإدارة الصيانة (س١٣/ ٣)، عدم وجود نظام رقابة فعال داخل المحطات الرئيسية (س١٣/ ٤)، أخرى (س١٣/ ٥)** فقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات كل من القائمين على العمل فى إدارتى التشغيل والصيانة، حيث أن قيم اختبار Z لدى تلك العناصر لم تبلغ الحد الأدنى الذى يجعل إحداها دالة عند مستوى ٠٥و.

وقد أوضحت النتائج فى الجدول السابق هذا الاتفاق بين القائمين على التشغيل والصيانة حيث كان هذا الاتفاق على درجة متوسطة فى كل من العناصر ١٣/ ١، ١٣/ ٣، ١٣/ ٤، وكان ضعيفًا إلى حد كبير لدى العنصر ١٣/ ٥.

جدول (١٩) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء) حول توقعاتهم لنظام التشغيل بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	أوافق تماما (٤)	أوافق (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقا (١)	القيمة المتوسطة (١)
ك	٤٦	١٢٠	١٨١	٥٢	٢
%	١١ر٥	٣٠و١	٤٥و٤	١٣و٠	

(١) تم احتساب القيمة المتوسطة على أساس القيمة المنوالية.

من الجدول السابق يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى، وكذلك القيمة المتوسطة.أن نظام التشغيل بعد تغيير الإدارة الفرنسية لم يكن على المستوى المطلوب. وقد أكد على ذلك ٥٨و٤٪ من عينة جمهور العملاء وقد بلغت القيمة المتوسطة (القيمة المنوالية = ٢).

جدول (٢٠) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء) حول توقعاتهم تجاه الأعطال بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	أوافق تماما (٤)	أوافق (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقا (١)	القيمة المتوسطة (١)
ك	٤٩	١٢٨	١٦٨	٥٥	٢
%	١٢ر٣	٣٢و٠	٤٢و٠	١٣و٨	

(١) تم احتساب القيمة المتوسطة على أساس القيمة المنوالية.

من الجدول السابق يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات العملاء أن حجم الأعطال فى حده الأدنى لم يكن على المستوى المطلوب وذلك بعد تغيير الإدارة الفرنسية، وقد أكد عليذلك حوالى ٥٥و٨٪ من عينة الدراسة. وقد أكد على ذلك أيضًا القيمة المتوسطة لتلك الاستجابات والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٢).

جدول (٢١) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء) حول توقعاتهم تجاه زمن التقاطر بعد تغيير الإدارة ووجود خطوط جديدة

درجة الموافقة	أوافق تماما (٤)	أوافق (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقا (١)	القيمة المتوسطة (١)
ك	٤٩	١٢٣	١٦٧	٥٧	٢
%	١٢و٤	٣١و٠	٤٢و٢	١٤و٤	

(١) تم احتساب القيمة المتوسطة على أساس القيمة المنوالية.

من الجدول السابق يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى وكذلك القيمة المتوسطة أن زمن التقاطر لا يكون على المستوى المطلوب، وقد أكد على ذلك ٦و٥٦٪ من عملاء الخدمة. وقد بلغت القيمة المتوسطة (القيمة المنوالية = ٢)

جدول (٢٢) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مستهلكى الخدمة (العملاء)

حول توقعاتهم تجاه كفاءة الصيانة بعد تغيير الإدارة

درجة الموافقة	أوافق تماما (٤)	أوافق (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقا (١)	القيمة المتوسطة (١)
ك	٥٤	١٤٢	١٤٨	٥٤	٢
%	٦و١٣	٧و٣٥	..٢و٣٧	٦و١٣	

(١) تم احتساب القيمة المتوسطة على أساس القيمة المنوالية.

من الجدول السابق يتضح من التوزيع التكرارى والنسبى وكذلك القيمة المتوسطة عدم وجود زيادة مستمرة فى كفاءة الصيانة لخطوط المترو، وقد أكد على ذلك حوالى ٥١٪ تقريبًا من عينة جمهور العملاء، وكذلك القيمة المتوسطة والتى بلغت (القيمة المنوالية = ٢).

خلاصة النتائج :

من العرض السابق أوضحت النتائج ما يلى:

- يرى مستهلكى الخدمة (العملاء) ما يلى:

* عدم وجود نظام تشغيل ذى كفاءة.
* عدم وجود كفاءة مستمرة فى الصيانة.
* وجود أعطال.
* زمن التقاطر ليس على القدر المطلوب.

- أما عن مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة فقد اتفق إلى حد كبير على وجود أعطال كثيرة بعد تغيير الإدارة وذلك للأسباب التالية:

* عدم وجود كفاءات لإدارة الصيانة.
* سوء نظام العمل بإدارة الصيانة.
* عدم وجود نظام رقابة فعال داخل المحطات الرئيسية.

هذا بالإضافة إلى أن مسئولى إدارة التشغيل يرون أن هناك عدم توافر لبعض الإمكانيات المادية التى قد تؤدى إلى وجود سيولة وسهولة فى التشغيل مما ينعكس على عدم وجود أعطال بكثرة.

- اتفاق مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة على أن التغيير فى الإدارة كان غير موفقا، هذا بالإضافة إلى وجود زيادة ملحوظة فى زمن التقاطر.

- يرى مسئولى التشغيل أن مسئولى الصيانة ليسوا على الكفاءة المطلوبة.

- هناك رضا تام لدى مسئولى الصيانة.

المبحث الرابع: الأساليب المستخدمة فى تطوير الجهاز

٥ ـ الأساليب المستخدمة فى التطوير:

جدول (٢٣) التوزيع التكرارى والنسبى والقيمة المتوسطة لاستجابات مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة تجاه الأساليب المستخدمة فى التطوير

الأساليب	الإدارات	أوافق تماما (٤) ك	%	أوافق (٣) ك	%	لا أوافق (٢) ك	%	لا أوافق مطلقًا (١) ك	%	القيمة المتوسطة
س٢٣	التشغيل	٢٤	١٢و٦	٨٢	٤٣و٢	٦٦	٣٤و٧	١٨	٩و٥	٣
	الصيانة	٤	٢١و١	١٠	٥٢و٦	٣	١٥و٨	٢	١٠و٥	٣
س٢٤	التشغيل	١٨	٩و٣	٩٤	٤٨و٧	٦١	٣١و٦	٢٠	١٠و٤	٣
	الصيانة	٦	٣١و٦	٧	٣٦و٨	٥	٢٦و٣	١	٥و٣	٣
س٢٧	التشغيل	١٤	٧و١	١٠١	٥١و٣	٦٠	٣٠و٥	٢٢	١١و٢	٣
	الصيانة	٦	٢٦و١	١٢	٥٢و٢	٤	١٧و٤	١	٤و٣	٣
س٢٨	التشغيل	١٣	٦و٧	٨٤	٤٣و٥	٦٤	٣٣و٢	٣٢	١٦و٦	٣
	الصيانة	٨	٣٤و٨	٧	٣٠و٤	٥	٢١و٧	٣	١٣و٠	٤

جدول (٢٤) يوضح مدى الاختلافات بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول أهم الأساليب المستخدمة فى التطوير باستخدام اختبار مان وتنى

الأساليب	المتوسط الرتبى التشغيل	المتوسط الرتبى الصيانة	Z	مستوى الدلالة
س١٨	١٠٦و٥٣	١١٥و٥٧	٦٩٢و	٤٨٩و غير دالة
س٢٣	١٠٣و٢٧	١٢٢و٢٦	١و٣٩٥	١٦٣و غير دالة
س٢٤	١٠٤و٢٨	١٢٩و٠٨	١و٨١٤	٠٧٠و غير دالة
س٢٧	١٠٧و٠٣	١٤٠و٢٢	٢و٥٨٥	٠٠٩و دالة عند مستوى ٠١و
س٢٨	١٠٥و٣٦	١٣٤و٨٧	٢و٢٧٢	٠٢٣و دالة عند مستوى ٠٥و

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق واختلافات بين القائمين على الخدمة لإدراتى التشغيل والصيانة وذلك للعناصر التالية:

ـ وجود فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات فور حدوثها (س٢٧): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٥٨٥و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠١و)، وقد أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات لصالح إدارة الصيانة.

ـ وجود نظام إنذار مبكر ينبه لحدوث أى مشاكل أو أعطال (س٢٨): حيث بلغت قيمة اختبار مان وتنى (Z المحسوبة = ٢٧٢و٢) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى (٠٥و)، وقد أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات لصالح القائمين على إدارة الصيانة.

ـ أما عن باقى الأساليب (استخدام أساليب إحصائية حديثة فى تقدير الطلب على الخدمة س٢٣، استخدام بحوث العمليات والأساليب الحديثة لتحديد الاختناقات والأعطال والصيانة س٢٤، تطوير وإدخال تكنولوجيا جديدة من جانب الإدارة الحالية للصيانة س١٨: فقد أوضحت النتائج تكافؤ الاستجابات لكل من إدارتى التشغيل والصيانة حيث لم تبلغ قيمة اختبار مان وتنى لأى أسلوب من هذه الأساليب الحد الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠٥و على الأقل.

خلاصة النتائج:

ـ هناك اتفاق بين مسئولى إدارتى التشغيل والصيانة حول أهمية استخدام بعض الأساليب الرياضية: والتى من أمثلتها أساليب الرياضة التطبيقية (النماذج الإحصائية، بحوث العمليات) فى تطوير وتقدير الأعطال.

وكذلك هناك اتفاق بينهما حول أهمية إدخال بعض الأساليب التكنولوجية المتطورة والميكنة فى عملية الصيانة والتشغيل.

ـ هناك استجابات لمسئولى إدارة الصيانة حول وجود فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات وكذلك وجود نظام إنذار مبكر ينوه عن حدوث أى مشاكل أو أعطال.

بينما لا يرى ذلك مسئولو إدارة التشغيل. وهو ما يعكس الاختلاف فى الرأى حول هذه النقطة بينهما فبينما يرى مسئولو إدارة الصيانة أن هذا معمول به لديهم يرى مسئولو إدارة التشغيل أن هذا غير موجود.

ـ بالرغم من توافر واستخدام أساليب الرياضة التطبيقية من أساليب إحصائية وبحوث عمليات ووجود تأكيد من إدارة الصيانة حول وجود متخصصين لإدارة الأزمات لديهم ووجود نظام إنذار مبكر للكشف عن أية مشاكل أو أعطال إلا أنه لم يكن هناك كفاءة تشغيلية وصيانة تعكس ذلك وقد أكد على هذا جمهور مستهلكى الخدمة (العملاء).

مدى إثبات صحة الفروض:

من استعراض خلاصة نتائج هذا الفصل يتبين الآتى بالنسبة للفروض:

ـ أن التغيير فى إدارة الصيانة لم يكن معلنًا فقد ثبت صحة الفرض لأنها كانت معلنة إلى حد كبير نسبيًا.

ـ عدم وجود خطة (منهاج علمى) يتم على أساسه التنفيذ فقد ثبت صحة الفرض.

ـ يوجد تأثير للتغيير على الأفراد العاملين بجهاز مترو الأنفاق، وكذلك على عملاء الخدمة فقد ثبتت صحة هذا الفرض.

ـ أن عملية التغيير لم تكن على المستوى المطلوب ثبتت صحة هذا الفرض.

ـ لا يوجد استخدام للأساليب الرياضية والتكنولوجية المتطورة فى عملية التغيير ثبتت صحة هذا الفرض أيضًا.

التوصيات :

١ ـ وكيل التغيير: يلتزم جهاز المترو بنظام التعاقد وهو يحرص على أن يكون الجمهور هو وكيل التغيير وقائد التغيير له، ولكن لا توجد أية مبادرة من جانب القائمين على التشغيل والصيانة للمبادأة بالتغيير وهذا يتطلب بعض مجهودات الإدارة العليا لتشجيع هذا الجانب وأن تضمن هذا صراحة فى تعاقدها.

٢/ ١: تحديد ما يجب تغييره:

ـ التدريب: الاهتمام بالتدريب المستمر للقائمين على إدارة الصيانة.

ـ فصل إدارة السكك الحديدية عن جهاز مترو الأنفاق والذى بدوره سيحقق مرونة فى الصرف وسيولة مادية كبيرة للجهاز. وهذا يتطلب قرار من أعلى لتحقيق هذا الفصل ووضعه موضع التنفيذ، وهو قرار سبق اتخاذه من قبل ولكن تم الرجوع فيه.

ـ عودة الإدارة الفرنسية للصيانة.

٢/ ٢: الوسائل التى يجب اتباعها فى التغيير:

ـ الاستمرار فى وضع الخطط المستقبلية وفقًا للتنبؤ المستقبلى بالخدمة.

ـ الاستمرار فى تقديم الحديث وتطوير الخدمة للجمهور.

ـ خصخصة خطوط المترو وهذا قد يتطلب بعض الدراسة التفصيلية من جانب القائمين عليه.

ـ الاهتمام بتوفير نظام للصيانة وتوفير الموارد المادية اللازمة له.

ـ الاهتمام بنظام التشغيل ووجود نظام للرقابة والمتابعة.

٣ ـ تأثير التغيير على الأفراد

ـ ضرورة مراعاة التأثيرات السلبية على العاملين عند تغيير الإدارة من جانب المسئولين بجهاز المترو. حيث أن ذلك يؤدى إلى كفاءة الخدمة وانخفاض الأعطال.

ـ العمل الدائم على وجود تعاون وتنسيق بين الإدارات المختلفة بجهاز المترو حيث أن ذلك يؤثر على كفاءة الخدمة.

٤ ـ تقييم عملية التغيير:

ـ الحرص على كفاءة التشغيل وزيادتها باستمرار مع توفير نظام رقابة فعال.

ـ الاهتمام بكفاءة الصيانة والحرص على استمرارها على الدوام وتوفير الكفاءات اللازمة لها وتنظيم العمل بالإدارة.

ـ الاهتمام بخفض زمن التقاطر إلى أدنى حد ممكن فى ساعات الذروة وغير الذروة بحيث يصبح ذلك قاعدة أو نظام للتشغيل.

ـ توفير الإمكانيات المادية اللازمة.

٥ ـ الأساليب المستخدمة فى التطوير:

ـ مطابقة الأفعال للأقوال والتى يحرص عليها المسئولون بإدارتى التشغيل والصيانة والمتمثلة فى:

* استخدام الأساليب الرياضية وبحوث العمليات فى الصيانة والتشغيل.

* توفير فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات فور وقوعها.

* وجود نظام إنذا ر مبكر ينوه عن حدوث أى مشاكل أو أعطال قبل حدوثها لمعالجتها من قبل فريق إدارة الأزمات بعناية.

ويضاف إلى التوصيات السابقة الآتى:

ـ توفير وبناء قاعدة بيانات لجهاز مترو الأنفاق يحفظ عليه كل ما يتعلق بالبيانات والمعلومات الخاصة بالتشغيل والصيانة وعقود الصيانة والمشاكل الخاصة بها ومعالجتها... إلخ، ويتم بناء عليها وضع الخطط الحالية والمستقبلية.

ـ الالتزام من جانب مسئولى جهاز مترو الأنفاق بوجود شرط جزائى فى التعاقد بأنه فى حالة عدم التزام الجهة المتعاقد معها ببنود التعاقد أثناء فترة العقد يتم إلغائه من قبل الجهاز دون أدنى مسئولية مع إنذار بفترة معينة، حتى لا يستدعى ذلك السكوت على أخطاء بعض القائمين على إدارة الصيانة حتى انتهاء فترة التعاقد فالجمهور غير ملزم بتحمل أخطاء الإدارات.

ـ ضرورة استخدام بعض الأساليب التحليلية لتقييم أداء الخدمة المقدمة بالمقارنة بأجهزة أخرى مماثلة فى دول العالم المختلفة ونشر ذلك باستمرار، وهو ما يستلزم وجود وحدة / قسم / إدارة للبحوث فى جهاز مترو الأنفاق يهتم بجودة الخدمة وكفاءتها واطلاع المسئولين أولاً بأول على تطوراتها ومشاكلها والحلول المقترحة.

ـ عودة استخدام بعض أجهزة الفيديو بالمحطات الرئيسية على الأقل فى الإعلانات التى تدر عائد على جهاز المترو مما يساعد على وجود سيولة يحسن بها الخدمة والأداء، وكذلك استخدام أجهزة الفيديو فى تقديم التوعية للجمهور عن الخدمة وكيفية المحافظة من جانب الجمهور على تسهيل أدائها لهم ومعاونة القائمين عليها فى زيادة كفاءتها.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية :

1- Ahmed Y. Zohny. National Workshop on Analytical Skills in Economic Management. EDI Washington D. C. 1993.
2- Eales White R. The Dimensions & Dilemma of Change. Industrial & Commercial Training. Vol: v25n9. 1993.
3- Gary dessler. Organization Theory. Prentice. Hall International, Inc. 1986.
4- Galagan P. The Work Place in 2020. Three Scenarios. Training & Development. Vol: v50nll.Nov,. 1996.
5- Gooley TB. Take Charge of Change. Logistics Management & Distribution. Vol:v38n8. Aug., 1999.
6- Hendry C. Understanding & Creating Whole Organization Change Through Learning Theory. Human Relations. Vol:v4n5. May 1996.
7- Jacobs JA. The Winner Know How to Change, Do you? Hospital Material. Management Quarterly. Vol:v16n4. May 1995.
8- John J. Gabarro. Managing People and Organizations. Harvard Business School 1991.
9- Mike Smith. Analysing. Organizational Behavior. Macmillan Education LTD. 1991.
10- Pinault L. Consultants: Change Agents from Hell. Upside. Vol:v12n3. Mar., 2000.
11- Samuel C. Certo. Modern Management, Allyn and Bacon 1994.
12- Shaun Tyson and Tony Jakson. The Essence of Organizational Theory. Organizational Behaviour Prentice Hall 1992.
13- Scott CD & Jaffe DT. From Crisis to Culture Change. Healthcare Forum. Vol'v34n3. May/Jun 1991.
14- Strange R. Management, Change & Development. Safety & Health Practitioner. Vol;v17n11. Nov., 1999.
15- William J. Stevenson. Production/Operations Management. Richard D. Irwin, INC 1993.
16- Public Administration Seminar. 13-20/10/1993. ISO. Swedish Management Group.
17- Geraled Moore. Conflict Management. University of Pittsburgh IMDI. 1991.
18- International Seminar on Japanese Experince in Administrative Reform. Cairo. Egypt. 18th December 1993.

ثانياً: المراجع العربية:

١ ـ د. سعيد يس عامر. د. على محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ١٩٩٤.
٢ ـ د. سعيد يس عامر. قضايا هامة لإدارة التغيير. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ١٩٩٢.
٣ ـ د. محمد شريف دولار. التغيير لماذا؟... وكيف؟... دراسة فى التحديات التى تواجه الإدارة المصرية. دار غريب للطباعة ١٩٩٠.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد /

تحية طيبة وبعد،،،

نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بدقة حتى يمكننا معًا تحقيق هدف البحث وهو تحسين خدمة مترو الأنفاق وزيادة كفاءة التشغيل بحيث يظهر دائمًا بالمستوى اللائق لهذا الصرح الحضارى العملاق الذى يخدم أعدادًا هائلة من المواطنين.

ونحيط سيادتكم علمًا بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمى.

ونحن نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ونتمنى لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د . مرفت مصطفى كمال
مدرس بقسم إدارة الإنتاج والعمليات
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ضع علامة (✓) أمام ما تراه ينطبق على واقع عملك من وجهة نظرك:

١ ـ تأثر بعض الأفراد العاملين سلبًا عند التغيير من الإدارة الفرنسية لصيانة جهاز المترو إلى الإدارة المصرية اليابانية

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٢ ـ ترجع أسباب هذا التأثر إلى:

٢/ ١: خفض الحوافز

٢/ ٢: عدم توافر نظام جيد للعمل

٢/ ٣: سوء القيادة

٢/ ٤: عدم وجود بيئة مناسبة للعمل

٢/ ٥: سوء الاتصالات والعلاقات بين الإدارات

٢/ ٦: تغيير مهارات وكفاءات العاملين

٢/ ٧: أخرى أذكرها

٣ ـ ما زال رد الفعل هذا قائمًا ولم يتم معالجته حتى الآن

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٤ ـ تطلب التغيير وجود نظام تدريبى مستمر للعاملين فى الصيانة

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٥ ـ التغيير الذى حدث غير موفق

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٦ ـ المسئولون يتابعون هذا التغيير باستمرار ويركزون على تكوين كوادر مصرية للقيام بعملية الصيانة فى المستقبل

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٧ ـ أشعر بالارتياح لهذا التغيير

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٨ ـ العلاقات بين الأفراد العاملين بالورش جيدة

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

٩ ـ يوجد اختلاف فى نظام التشغيل عن سابقه

أوافق تماما   أوافق   لا أوافق   لا أوافق مطلقا

١٠ـ زمن التقاطر ما زال كما هو عند بدء التشغيل منذ عام ١٩٨٤

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١١ـ كفاءة التشغيل في وجود الشركة الفرنسية أكبر مما هو عليه حاليًا

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٢ـ توجد أعطال كثيرة بعد إسناد أعمال الصيانة للشركة المصرية اليابانية

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٣ـ أسباب الأعطال التي تحدث هي:

١٣/ ١: عدم وجود كفاءات بإدارة الصيانة

١٣/ ٢: عدم توافر إمكانيات مادية

١٣/ ٣: سوء نظام العمل بإدارة الصيانة

١٣/ ٤: عدم وجود نظام رقابة فعال داخل المحطات الرئيسية

١٣/ ٥: أخرى أذكرها

١٤ـ توجد علاقة جيدة بين إدارة التشغيل وإدارة الصيانة الحالية

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٥ـ توجد شبكة علاقات ممتازة بين إدارة التشغيل وإدارة الصيانة وإدارة شرطة النقل والمواصلات

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٦ـ الإدارة الحالية للصيانة على مستوى عالي من الكفاءة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٧ـ ما هي وسائل تحسين هذه الخدمة للجمهور من وجهة نظرك

١٧/ ١: الاهتمام بنظام التشغيل

١٧/ ٢: الاهتمام بنظام الصيانة

١٧/ ٣: الاهتمام بالرقابة والمتابعة

١٧/ ٤: توفير موارد مادية أخرى

١٧/ ٥: أخرى أذكرها

١٨ـ إسناد صيانة الوحدات للإدارة الجديدة أدى إلى تطوير وإدخال تكنولوجيا جديدة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٩ـ هناك اتجاه مستمر من جانب إدارة الشركة لتحديث وتطوير الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٠ـ تقوم إدارة الصيانة بوضع الخطط المستقبلية للشركة وفقًا للتنبؤ المستقبلى لهذه الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢١ـ هذا الجهاز سيكون وضعه فى المستقبل ممتاز

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٢ـ أنا راضى تمامًا عن مستوى العمل فى هذا الجهاز

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٣ـ يستخدم جهاز تشغيل المترو أساليب إحصائية حديثة فى تقدير الطلب على الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٤ـ يستخدم الجهاز أساليب حديثة (بحوث العمليات) لتحديد الاختناقات والأعطال والصيانة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٥ـ سأشعر بالرضا أكثر من حيث جودة الصيانة عندما تكون الإدارة من جانب الشركة الفرنسية مرة أخرى

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٦ـ سأشعر بالرضا أكثر من حيث جودة مستوى الخدمة عندما تكون الإدارة من جانب الشركة الفرنسية مرة أخرى

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٧ـ يوجد فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات فى حالة حدوثها على الفور

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٨ـ يوجد نظام إنذار مبكر ينبه لحدوث أى مشاكل أو أعطال قبل حدوثها

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢٩ـ عدم وجود منافسة بين خطوط المترو المختلفة يؤدى إلى سوء الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٣٠ـ خصخصة خطوط المترو ستؤدى إلى تحسين الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٣١ـ التغيير من إدارة السكك الحديدية للجهاز إلى إدارة مستقلة لهيئة مترو الأنفاق (وفقًا للقرار رقم ٢٩٧ لسنة ٢٠٠١) سيؤدى إلى تحسين الخدمة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٣٢ـ عدم التغيير بين وقت وآخر فى إدارة الصيانة يؤدى إلى زيادة كفاءة الخدمة وكفاءة الصيانة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

هل لديك أى تعليقات إضافية أو مقترحات أخرى نرجو ذكرها

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة /

السيد /

تحية طيبة وبعد،،،

نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بدقة حتى يمكننا معًا تحقيق هدف البحث وهو تحسين خدمة مترو الأنفاق وزيادة كفاءة التشغيل بحيث يظهر دائمًا بالمستوى اللائق لهذا الصرح الحضارى العملاق الذى يخدم أعدادًا هائلة من المواطنين.

ونحيط سيادتكم علمًا بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمى.

ونحن نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ونتمنى لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د . مرفت مصطفى كمال

مدرس بقسم إدارة الإنتاج والعمليات

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ضع علامة (✓) أمام ما تراه منطبقًا على الواقع الحالى من وجهة نظرك:

١ ـ التغيير فى إدارة جهاز مترو الأنفاق كان معروفا مقدما وبالتفصيل

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٢ ـ توقعت بعد تغيير الإدارة الفرنسية أن يكون نظام التشغيل أفضل

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٣ ـ توقعت بعد تغيير الإدارة الفرنسية ألا يكون هناك أعطال كثيرة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٤ ـ توقعت أن يقل زمن التقاطر مع وجود خطوط جديدة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٥ ـ توقعت زيادة مستمرة فى كفاءة الصيانة لخطوط المترو

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٦ ـ توقعت أن يكون هناك اهتمام من جانب المسئولين لتنظيم الحركة داخل المحطات الرئيسية

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٧ ـ توقعت أن يزداد الاهتمام بنظافة المترو ومحطاته باستمرار

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٨ ـ لا توجد أعطال كثيرة بعد تغيير الإدارة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

٩ ـ من الملاحظ أن هناك انخفاض ملحوظ فى زمن التقاطر على خطوط المترو المختلفة بعد تغيير الإدارة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

١٠ـ هناك زيادة مستمرة وملحوظة فى كفاءة صيانة خطوط المترو بعد تغيير الإدارة

أوافق تماما أوافق لا أوافق لا أوافق مطلقا

5.Before you visit a new destination would you access information about the destination via the Internet?

☐ Yes ☐ No

6.How do you think that the information provided via the Internet compares with travel brochure in terms of quality and detail?

....
....
....
....

7-What are the advantages and disadvantages of booking travel via the Internet?

	Neutral	Adv.	Disadv.
• 24-hour accessibility			
• Can be used anytime and anywhere			
• Wide range of products and services			
• Wide range of prices			
• Payment procedures			
• Lack of trust towards online brands			
• Concerns regarding after sales and service			
• Lack of human contact			
• Inaccurate or outdated information			
• High access charges			
• Better destination's information			
• Virtual reality			
• Reliability & speed			

- Others..

8. What advantages do you see in dealing via a travel agent?

☐Better prices
☐Better information
☐Better service
☐Personal relationship
☐Hassle-free

9.If you book via the Internet do you go to a specific site in seeking for

- Airline companies ☐ yes ☐ No
- Accommodation provider ☐ yes ☐ No
- Travel agent ☐ yes ☐ No

Thank you for your time

Questionnaire

I am a visiting researcher from Helwan University, Cairo and I would be very grateful if you could spare a few minutes to complete this questionnaire

Personal Information

Name

Nationality

Sex

☐ Male ☐ female

Age

☐ 18 to less than 25 ☐ 25 to less than 35

☐ 35 to less than 45 ☐ 45 to less than 55

☐ 55 years old and above

1. Approximately, how many international trips do you make each year? Please tick

Per year	For business purposes	For leisure purposes
1 trip		
From 2 to 4 trips		
5 or more		

2. If you travelled for leisure purposes what was the focus of your trip?

☐ Recreation ☐ Sports

☐ Culture ☐ others

3. What are the main destinations visited? Please tick

	For business purposes	For leisure purposes
Europe		
Middle East		
North America (U.S. and Canada)		
Far East		

4. How did you organize your trip? Please tick

Type of organization	For business purposes	For leisure purposes
Direct service suppliers		
Through a travel agency		
Direct purchase from supplier via Internet		
Through a travel agency via Internet		

- Rastrello, M. and Alarcon, P., The Competitiveness of Traditional Tourist Destinations in the Information Economy, Proceedings of the International (ENTER) conference, Barcelona, Spain, 2000, pp.211-214
- Rekom, J., Teunissen, W. and Go, F. (1999) Improving the Position of Business Travel Agencies: Coping with the Information Challenge, Journal of Information Technology and Tourism, 2, pp.15-29
- Renshaw, M. (1997) The Travel Agent, Business Education Publishers Ltd., U.K, pp.188-189
- Rohner, K. (1996) Marketing in the Cyber Age: The Way, The What and The How, John Wiley & Sons, England, p.21
- Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999) Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth-Heinmann, Oxford. p.210
- Vanhove, N. (2001a) Globalisation of Tourism Demand: Global Distribution System. *In: Wahab and Cooper* (eds.), Tourism in the Age of Globalisation, London, 2001. pp.142-150
- Vanhove, N. (2001b) Globalisation of Tourism Demand: Global Distribution System. *In: Wahab and Cooper* (eds.), Tourism in the Age of Globalisation, London, 2001. p.151
- Werthner, H. and Klein, S. (1999) Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship, Springer-Verlagwien, New York. pp. 40-42

References

- Barnes, J. (2001) Secrets of Customer Relation Management, Mc Graw-Hill, U.S.A., pp.187-230
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R. and Wanhill, S. (1998a) Tourism Principles and Practice, Addison Wesley Longman, U.K. p.428
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R. and Wanhill, S. (1998b) Tourism Principles and Practice, Addison Wesley Longman, U.K. pp. 425-436
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R. and Wanhill, S. (1998c) Tourism Principles and Practice, Addison Wesley Longman, U.K. p.440
- Friel, M. (2000) Service Dimensions of Travel Distribution: An Indian case study, Proceedings of the International (ENTER) conference, Barcelona, Spain, 2000, pp.200-206
- Go, F. and Pine, R. (1995) Globalisation Strategy in the Hotel Industry, Routledge, London, p.13
- Gregory, J. (2002) A Guide to Global Brand Marketing: Branding Across Borders, McGraw-Hill, New York, pp.1-3
- Hudson, S., Snaith, T., Millar, G. and Hudson, P. (2001) Travel Retailing: Switch Selling in the U.K. *In: Buhalis and Laws* (eds.), Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations, British Library Cataloguing in Publication Data, London, pp.172-173
- Inkpen, G. (1998) Information Technology for Travel and Tourism, second edition, Longman, London, pp. 106-118
- Keller, K. (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, New Jersey, p.14
- Lundberg,D. (1990) Tourist Business, six edition Van Nostrand Reinhold, pp. 136-137
- Medlik, S. (1996) Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.259
- Morgan, N., Pritchard, A and Pride, R. (2002) Destination Branding : Creating the Unique Destination Proposition, Butterworth-Heinmann, Oxford, p.12
- Nickerson, N. (1996) Foundations of Tourism, Prentice Hall Int., U.K. p.208
- Poon, A. (1993a) Tourism Technology and Competitive Strategies, CAB International, U.K, p. 85
- Poon, A. (1993b) Tourism Technology and Competitive Strategies, CAB International, U.K., pp. 86-95

Conclusion and Recommendations

Globalisation, information and communication technologies have had considerable impacts on travel agents (intermediaries). The application of GDSs allow agencies to access information and make reservations on scheduled airlines, hotel chains, car rentals and a variety of services. However, the diffusion of the concept of new tourism and the emergence of the Internet as a major force in enabling the global marketplace represent a major threat to travel agents. The Internet enables consumer to access products directly avoiding travel agencies, at the same time, suppliers are aiming at controlling distribution costs by communicating directly with consumer through the Internet.

Consequently, it is clear that traditional intermediaries such as travel agencies and tour operators will lose their market shares unless they find niche markets that might relate to complex travel arrangements, In other words, there must be a great change of the core business of the travel agents as ticket providers to become full service providers as it is evident that standard products such as airline tickets and hotel rooms can be easily purchased through the Internet but there are considerable difficulties involved in the purchase of other more complex tourist products. Indeed, travel agencies have to provide quality consultancy advice that the consumer would be prepared to pay for.

The relationship between the travel agency and the consumer must be changed; this relationship can be developed by applying direct marketing strategies and techniques in order to enhance the quality of services provided. Relationship marketing has to be applied to establish long-term confidence and relationship with customers and sustain their loyalties.

Brand image must be developed in order to guarantee to the consumer the full assurance and security for complete electronic transactions.

In general, it is expected that there will still be a need for travel agencies particularly for assembling and packaging the complete product but it seems more likely that there will be a change in the role played by them. Electronic market is contributing to create a great change in intermediary functions that will be directed to supply services to specific consumer preferences and add value that is not provided by the travel suppliers themselves

Table (11) Consumer loyalty

Travel providers	No. of respondents who sustain loyalty	%	No. of respondents that expressed unloyalty	%	Total	%
Airline companies	288	67.7	138	32.4	426	100
Accommodation provider	246	57.7	180	42.3	426	100
Travel agent	84	19.7	342	80.3	426	100

Figures in table (11) indicate that respondents expressed more loyalty to airline companies as they were chosen by 67.6% of the total population. Accommodation provider was likely to be chosen by 57.7% of the total population. Only 19.7% of the total population sustained loyalty to specific travel agents.

As a result, it is clear that the airline companies are the most travel providers that have strong brands as the majority of the respondents sustain loyalty to specific brands. According to Keller (1998) branding a service can be an effective way to signal to consumers that the firm has designed a particular service offering that is special and deserving of its own name, for example, British Airways not only branded its premium business class service as "Club Class", they also branded its regular coach service as "World Travel", a clever way to communicate to their regular passengers that they are also special in some way and that their patronage is not taken for granted

Table (9) Advantages of dealing via a travel Agent*

Attribute	No. of respondents	%
Better prices	66	9.4
Better information	78	11.1
Better service	126	17.9
Personal Relationship	282	40.2
Hassle-free	78	11.1
None	72	10.3
Total	702	100

* Possibility of more than one choice

The Importance of Branding in purchasing Travel Product

Data in Table (10) indicate that (71.9%) of respondents assumed that branding is an important issue in purchasing travel products while 28.1% stated that branding is not important.

Consequently, it is obvious that branding is an important issue in purchasing travel product particularly in the growing global environment that needs also global brands. According to Gregory (2000) global brands have a much greater geographic reach, being available in all major markets and most minor ones, Consumers perceive them as being global. Like Thomas Cook and American Express, global companies possess worldwide reputations and images. Indeed, these modern global companies also can by exploiting technological improvements in communications, move quickly and effectively when the need arises.

Table (10) The Importance of Branding

The importance of branding	No. of Respondents	%
Important	306	71.9
Not important	120	28.1
Total	**426**	**100**

Consumer's Loyalty to specific brand

Data in table (11) illustrate the consumer loyalty to specific products and services offered by travel providers such as airline companies, accommodation provider and travel agent. This loyalty can be effectively measured by determining the intensity to access directly to a specific site in booking via those providers

expressed neutral opinions to the lack of trust towards on-line brands attribute while a big percentage (62%) indicated that the Internet couldn't provide after sales services.

A very surprising result was that the big amount of respondents (46.5%) expressed neutral opinion towards the lack of human contact in making reservations or accessing information via the Internet while 39.4% stated that this issue is considered as one of the disadvantages of the Internet. The majority of the respondents (83.1%) expressed neutral opinions towards the high access charges of using the Internet because these access charges are actually very low in the developed countries, 67.6% of the respondents replied that the Internet can provide better destination's information. Reliability was seen as one of the advantages of the Internet from the point of view of 53.5% of the respondents.

46.5% of the respondents indicated that virtual reality is one of the advantages of the Internet while 49.3% of the respondents expressed neutral opinion towards this attribute. This indicates that there is a growing perception amongst the respondents that the Internet will become a vehicle by which they can enter virtual reality world. According to Rohner (1996) In the virtual reality world, the encounter will take place in the cyber space, the layman will not be able to distinguish whether this virtual world exists physically in his terminal or somewhere else, He perceives a reality which does not have to exist as such, The form of this virtual reality is based on concepts such as multimedia and a number of other items of terminal equipment, such as cyber helmets and spectacles for audio-visual perception of the virtual environment as well as speech control, checking and navigating equipment.

The Advantages of dealing via a travel agent

Figures in table (9) indicate the advantages in dealing via a travel agent; the majority of respondents (40.2%) stated that personal relationship is the main advantage gained from dealing via a travel agent while 17.9% clarified that the travel agent can provide better service, 11.1% of the respondents assumed that travel agency can offer better information, the same percentage (11.1) stated that travel agency guarantee hassle-free, only 9.4% of the respondents focused on the better prices that the travel agency can offer

oriented. In addition, the information via Internet has good visual presentation, easy to access; it can also provide interactivity, flexibility, much better and quicker to get at.

Advantages and Disadvantages of booking Travel via the Internet

Data in table (8) illustrate the advantages and disadvantages of booking travel via the Internet

Attribute	Neutral	%	Adv.	%	Disadv.	%	Total
24-hour accessibility	18	4.2	408	95.8	_	_	426
Can be used anytime and anywhere	78	18.3	348	81.7	_	_	426
Wide range of products and services	102	23.9	288	67.6	36	8.5	426
Wide range of prices	102	23.9	306	71.9	18	4.2	426
Payment procedures	156	36.6	114	26.8	156	36.6	426
Lack of trust towards on-line brands	234	54.9	36	8.5	156	36.6	426
Concerns regarding after sales services	132	31.0	30	7.0	264	62.0	426
Lack of human contact	198	46.5	60	14.1	168	39.4	426
Inaccurate or outdated information	252	59.2	_	_	174	40.8	426
High access charges	354	83.1	_		72	16.9	426
Better destination's information	108	25.4	288	67.6	30	7.0	426
Virtual Reality	210	49.3	198	46.5	18	4.2	426
Reliability and speed	168	39.4	228	53.5	30	7.1	426

Data in table (8) show that there was some agreement amongst respondents to the advantages and disadvantages that they could find in accessing information or making travel arrangements on the Internet while they expressed neutral opinions to some other attributes

Concerning the 24-hour accessibility, the majority of respondents (95.8%) stated that it is considered as one of the advantages provided by the Internet, 81.7% constituted that the availability of the Internet to be used anytime and anywhere is also another advantage of the Internet while 7.6% of the respondents argued that the wide range of products and services that the Internet offer can also be regarded as an advantage. 71.9% of the respondents stated that offering wide range of prices is an advantage of the Internet while 23.9% of the respondents expressed neutral opinions to this issue:

Approximately 37% of the respondents indicated that the payment procedures are one of the disadvantages addressed to the Internet while 26.8% considered them as an advantage. 54.9% of the respondents

Internet (25%), Only 20% of business travellers booked their trips through direct service suppliers, the minority (5%) booked trips through a travel agency via Internet

Concerning the leisure-related travellers, data in table (6) indicate that 38.6% of leisure related trips were booked through a travel agency while 34.9% of leisure related travellers preferred to purchase their trips from suppliers via Internet, 16.9% purchased their trips from direct service suppliers, the minority percentage (9.6) booked their trips through a travel agency via Internet

Table (6) Type of Organization of the Trip

Type of organization	No. of business travellers	%	No. of leisure-related travellers	%
Direct service suppliers	72	20	84	16.9
Through a travel agency	180	50	192	38.6
Direct purchase from supplier via Internet	90	25	174	34.9
Through a travel agency via Internet	18	5	48	9.6
Total	360	100	498	100

The Use of the Internet in Access Information about New Destinations

The following table (7) indicates that the majority of the population (94.4%) used the Internet to access information about new destinations intended to visit, only 5.6% did not use the Internet as a tool to access information about new destinations

Table (7) The use of the Internet to access information about new destinations

The use of Internet	No. of respondents	%
Used	402	94.4
Unused	24	5.6
Total	**426**	**100**

The sufficiency and quality of information provided via the Internet compared with travel brochure

Most of the respondents state that the Internet can provide better information in terms of different perspectives; this information offered could often be more up to date, more detailed, not necessarily sales

Figures in table (4) show that the majority of leisure-related tourists (51.6%) travelled for recreation purposes followed by 33.7% who took trips for culture purposes, the minority percentage (5.2) travelled for sport purposes.

Main Destinations visited

Data in table (5) illustrates the main destinations visited by both business and leisure-related travellers

Table (5) Main Destinations visited by business and leisure-related Travellers*

Destinations	No. of business travellers	%	No. of Leisure-related travellers	%
Europe	264	57.1	282	55.3
Middle East	30	6.5	24	4.7
North America (U.S. and Canada)	90	19.5	84	16.5
Far East	60	13.0	84	16.5
Africa	6	1.3	18	3.5
Others	12	2.6	18	3.5
Total	462	100	510	100

* Possibility of more than one choice

Data in the previous table (5) indicate that the majority of travellers (57.1%) visited Europe for business purposes while 19.5% visited North America for the same purposes followed by the Far East, which has been visited by 13% of the business travellers, the Middle East (6.5%) and Africa (1.3%)

Concerning the leisure-related travellers, it is noted that the majority of them (55.3%) actually took a leisure related trips to Europe, both North America (U.S. and Canada) and Far East were visited for leisure purposes by 16.5% of the population, followed by the Middle East which was visited by 4.7% of the leisure-related travellers. Africa was visited by 3.5% of the population for leisure purposes.

Type of Organization of the trip

Table (6) indicates the type of organization of the trip. A very unexpected result was that the majority of respondents both business and leisure travellers purchased their trips through a travel agency whether directly or via Internet

Concerning business travellers, it is clearly noted that the proportion who booked their trips through a travel agency was very high (50%) followed by those who made direct purchase from supplier via

Figures in table (2) indicate that approximately 40% of the respondents fell into 25 to less than 35 band, this indicates that the Internet users are relatively young population group

22.5% of the respondents were from 35 to less than 45 years old, 16% of the respondents fell into 45 to less 55 years old band, 14.5% of the respondents were from 55 years old and above. The remainder percentage (7.3%) fell into 18 to less than 25 band

Intensity to Travel abroad

Table (3) illustrates the intensity to travel abroad for both business and leisure related travellers taking into account that the same traveller can take one trip or more for business purposes and another trip or more for leisure purposes in the same year

Table (3) Intensity to Travel Abroad

Per year	No. of business travellers	%	No. of leisure related travellers	%
One trip	114	35.2	132	32.8
From 2 to 4 trips	174	53.7	252	62.7
5 or more	36	11.1	18.0	4.5
Total	324	100	402	100

Data in table (3) show that approximately 54% of the business travellers took 2 to 4 trips per year, 35.2% of the business travellers took only one trip per year while the remainder percentage (11) took 5 or more trips per year.. The remainder percentage (4.5) took only 5 trips or more per year

Concerning the leisure related travellers, figures in table (3) show that the majority of leisure related travellers (62.7%) took from 2 to 4 trips per year while 32.8% of the leisure related travellers made only one trip per year

Main Purpose of Travel

Data in table (4) illustrate the main purposes of leisure-related travellers

Table (4) Main purposes of leisure-related Travellers*

Purpose of Travel	No. of respondents	%
Recreation	294	51.6
Culture	192	33.7
Sports	30	5.2
Others	54	9.5
Total	570	100

* Possibility of more than one choice

Results and Discussion

Nationality

The nationality of the respondents can be clearly shown in the following table

Table (1) Nationality of respondents

Nationality	No. of respondents	%
British	210	49.3
European	54	12.7
North American (U.S. and Canada)	34	8.0
South American	8	1.9
Far East	56	13.1
Middle East	5	1.2
Asian	12	2.8
African	18	4.2
Australian	19	4.5
Others	10	2.3
Total	426	100

Data in table (1) show that 49.3% of the respondents are British followed by 13.1% from the Far East. The remainder percentages are European (12.7%), North American (8.0%), Middle East (1.2%) and Asian (2.8%)

Gender Attribute

54.9% of respondents are male and 45.1% are female

Age Categories

The age categories of the respondents are clearly shown in the following table (2)

Table (2) Age Categories of Respondents

Age Categories	No. of Respondents	%
18 to less than 25	31	7.3
25 to less than 35	169	39.7
35 to less than 45	96	22.5
45 to less than 55	68	16.0
55 years old and above	62	14.5
Total	426	100

Objectives of the study

This study aims at

1. Identifying the concept of globalisation and its potential impact on the future of travel agencies
2. Clarifying the role of high information systems in satisfying the changing consumer needs
3. Identifying the advantages and the disadvantages of using the online booking services from the point of view of the customer
4. Diagnosing and evaluating the threats and the opportunities of e-commerce for the travel agencies
5. Suggesting strategies that may help to improve the efficiency of travel agents to survive in the increasingly competitive environment

Methodology

In order to achieve the objectives, a questionnaire was developed and distributed to a sample of Wales and England residents also to the University of Wales Institute in Cardiff (UWIC) staff members and postgraduate students. The questionnaire was also distributed to the contributors and attendees at the Tourism Research 2000 "An International Interdisciplinary Conference 4-7 September 2002 in Cardiff

All the 426 respondents were Internet users who used the Internet at any of the different stages of the purchasing of their trips even at only the search for information and choice of alternatives

The questions were revolving around the role of the Internet as a booking system, the advantages and the disadvantages of using the Internet, the consumer's need for the consultancy of the travel agent, the relationship between the travel agents and the customer on-line and how the customer can reach the level of satisfaction

- Focusing not on short-term gain but on how to add value for customers by way of providing quality consultancy advice that the customer would be prepared to pay for
- Building their own Internet-based business, effectively applying the emerging technology rather than seeing it as a threat

Consequently, in order to make these changes, which need a massive investment, both financial and technological, it is expected that travel agencies will become huger and more conglomerate travel companies that operate multiple offices in a number of cities. In other words, they will become "superagencies" or large franchised groups so that they can offer better service to the traveller for a reasonable price. Travel agencies will also specialise in order to be able to offer tours meeting the needs of special-interest groups (Lundberg,1990). Smaller agencies will also gather in associations in order to survive in the great competitive marketplace.

According to Hudson et al (2001) the consolidation process will be speeded up. In the U.K. market, the largest three tour operators, Thomson, Airtours and Thomas Cook, control about 75 percent of the market, and each has their own chain of travel agencies. Thomson own 791 Lunn Poly agencies, Airtours control 717 Going Places branches and Thomas Cook have over 700 retail outlets under the Thomas Cook and Carlson brand names. In addition to travel agents, each of the main tour operators has their own airline through which they process as much of the holidays as possible.

Therefore, the relationship between the travel agency and the consumer must be developed; this relationship must be based on the great understanding that the customer has become the most valued element in the new system as Rastrello et al (2000) state that for a tourist business to be totally successful it needs to do more than attract the customer in the first place. It needs to assure his loyalty and consider him as a reference source for the industry.

Indeed, success depends on offering a product that integrate a greater level of knowledge of the customer and this obviously means including a relationship between the tourist business and the client. This can be successfully done by the creation of brand image particularly in the growing on-line economy. Brand image can also guarantee assurance and security for complete electronic transactions. Therefore, it is expected that there will be a great battle of brands, Brands will have an even greater importance in the online economy than in a traditional economy (Vanhove, 2001b). According to Morgan et al (2002) "In marketing terms a brand represents a unique combination of product characteristics and added values, both functional and non-functional, which have taken on a relevant meaning, which is linked to that brand, awareness of which might be conscious or intuitive." Therefore, when consumers make brand choices about product they are making "life style" statements since they are buying into not only an image but also an emotional relationship.

Barnes (2001) states that customers establish relationships with brands just as they do with companies and other organisations, Consumers develop brand loyalties, which are predicated on much more than repeat buying and over time an emotional attachment to a brand emerges. With the spread of the online economy, the issue according to Barnes is one of creating solid and close relationships with customers on-line just as many companies have with their customers off-line. In order to establish such form of a relationship, the company must still create value for customers. Customers see value in many forms, not only for money although in many cases lower prices are the main creative of value and the company that focus on creating value for customers particularly in the on-line economy must understand consumer psychology and aim at contributing with the value that creates to the customer's level of satisfaction with the company as customer relationship is the result of long periods of customer satisfaction.

Friel (2000) summarise that travel agents that aim at succeeding in the growing on-line world need to make a number of changes, these changes include:

In addition, recent IT developments offer new opportunities for tour operators and travel agencies to distribute electronic brochures through the Web sites directly to consumers, This approach provides a number of important benefits to tour operators. However, at the same time, the application of new technology allow the consumer to get information and make reservations on-line anywhere and anytime. The development of online booking services, either through the Internet or through company Intranets specializing in corporate business travel, concerns not only the traditional travel agent but also the GDSs. (Vanhove, 2001a) The introduction of Electronic ticket or E-ticket represents another threat to travel agencies, travellers especially for business purposes, dealing directly with airlines through Electronic Data Interchange (EDI) have no need for a paper ticket and can get information and make reservations from their own PCs (Renshaw, 1997)

In their book "Tourism Principles and Practice" Cooper et al (1998c) illustrate the forces which are currently undermining the role of the travel agents as follows:

- Consumers are increasingly searching out information on the internet and making their own reservations on-line
- Principals (suppliers) are aiming at controlling distribution costs by communicating directly with consumers
- Most travel agencies have limited expertise as they employ inadequately trained personnel with little experience
- Location is becoming less significant as specialised electronic travel agents using intelligent, well-trained agents are able to identify the best available options for the needs of their customers and issue electronic tickets collectable at the airport

As a result, it's clear that traditional intermediaries, such as travel agents and tour operators will loose market share if they do not reconsider their role, adjust their services to specific consumer preferences and add value that is not provided by the travel suppliers themselves. Earlier studies by the Centre for Tourism Management, pointed out that travel agents should re-position themselves, no longer being distributors of tourist products on behalf of the supplier, but acting as competent service advisers to the customer, matching consumer preferences and customized demand with appropriate supply at the best value for money (Rekom et al, 1999) In other words, travel agents must focus all their efforts on the consumer as s/he becomes an important player in the tourism system. According to Werthner et al (1999), consumers will start to dominate the market and the consumer's roles change from more passive one at the end of the value chain to an active participant. Therefore, tourism is confronted with a new shift from consumer-oriented to consumer-driven.

of standardized leisure services at fixed prices for sale to a mass consumer (Poon, 1993b)

Globalisation will also have a tremendous impact on the future of tour operators, tour wholesalers and travel agents (intermediaries), A tour wholesaler arranges transportation, hotel accommodations and other traveller needs to create a tour package that is sold to the consumer through a retail travel agency. Sometimes in the field term, the term tour wholesaler is used interchangeably with tour operator, A tour operator sells a tour package directly to the consumers after contracting with transportation, hotel accommodations and other travel needs for the arrangements, A tour operator may also be a tour wholesaler by selling some of the tours through a travel counsellor and selling others directly to the consumer, A tour operator may also sell directly to the public by owning a retail travel agency such as American Express (Nickerson, 1996)

The travel agent whether it is owned by large tour operator or is a small independent retailer is the organization selling travel services on behalf of principals and/or tour wholesalers for a commission. Most travel agents also normally provide supplementary services such as obtaining passports and visas, travellers' cheques, currencies and travel insurance (Medlik, 1996)

Concerning the impact of globalisation and information technology on the future of tour operators and travel agents, research conducted by Buhalis, 1974, cited in Cooper et al, 1998b, illustrates that the majority of tour operators are focusing primarily on product distribution via new ICTs without realising the major transformation occurring within the marketplace of the 1990s, As ICTs will determine the future competitiveness of the industry, distribution channel and power of tour operators may well be challenged if other channel members or newcomers utilize ICTs effectively to package and distribute either unique or cheaper tourism products. Only tour operators who can add value to the tourism product and deliver competitive holiday packages will survive in the global marketplace of the future (Cooper et al, 1998b)

In general, globalisation and ICTs have become important tools to tour operators and travel agencies; most travel agencies operate a selection of reservation systems, mainly through GDSs. These systems allow agencies to access information and make reservations on scheduled airlines, hotel chains, car rentals and a variety of services.

However, the application of GDS require a massive investment because they are extremely large computer systems link several airlines and travel principals into a complex network of PCs telecommunications and large main-frame computers (Inkpen, 1998)

Globalisation and its Impact on the Future of Travel Agents

Dr. Mona Farouk Haggag
Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University
(بحث محكم)

Introduction

Information technology, world-wide media and increased ease and uptake of long haul travel have had considerable impacts on business in general and tourism in particular (Go et al, 1995 and Swarbrooke et al, 1999) This has resulted in many formerly domestic products and institutions transcending national boarders and being offered globally. In the global market place, competition is not local but is global. The global marketplace is extremely competitive on price. Also the way that products are procured is very different and the Internet is a major force in enabling the global market.

" New tourism" as defined by Poon (1993a) is a phenomenon of large scale packaging of non-standardised leisure services at competitive prices to suit the demand of tourist as well as the economic and socioenvironmental needs of destinations, the concept of globalisation and information technology when applied on the New tourism had the effect of improving the efficiency of production and the quality of services provided as well as the generation of completely new services. Moreover, it is important to note that one of the key characteristics of the new tourism is flexibility, flexible consumer, flexible services and the flexibility of producers to move with the market.

Globalisation and information technologies (IT) create the flexibility to satisfy changing consumer needs at prices that are cost competitive with mass-produced holidays. Moreover, ICTs (Information and communication technologies) enable travellers to access reliable and accurate information and make reservations in a fraction of the time, cost and inconvenience required by conventional methods eg. through travel agent, Thus, ICTs improve service quality and contribute to a higher tourist satisfaction (Cooper et al, 1998a). ICTs also allow producers to segment their markets and to match production more closely with the changing needs of their clients.

As a result, we can summarise that globalisation and information technologies have had a great impact on the diffusion of the concept of new tourism and at the same time they contribute to the decline of "Old tourism" (mass tourism) which is a phenomenon of large-scale packaging

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنويه

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السابع

العدد الأول ـ ٥ يوليو ١٩٧٤

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الأول
يوليو ١٩٧٤

مذكرة من التحرير

الثورة الإدارية

أين نحن وإلى أين نسير

نحن لا نتحرك من فراغ بل إن وراءنا تجربة غنية

الوثيقة التي تحدد معالم الطريق نحو استراتيجية حضارية شاملة

ليست التنمية عملا عفويا يتم كيفما اتفق ، فى تلقائية كاملة . انما التنمية عمل علمى يقوم على التنبؤ بالمتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية ، وبعد التصور الوطنى لمواجهتها فى آجال زمنية معينة .

ولا يمكن ان نعيش فى هذا العالم ونحن نفكر من سنة الى اخرى . بل لابد من تصور جرىء لاستراتيجية حضارية شاملة ولابد لهذا كله من التخطيط العلمى السليم .

الافكار التى جاءت فى ورقة اكتوبر ودلت بها على الطريق هى نموذج للتفكير المستقبلى الذى يمكن أن تتضمنه الوثائق الوطنية التى تتوالى على فترات زمنية تاريخية .ومع تفردها بهذه المستقبلية فانها موصولة الرباط بحلقات من تاريخنا المعاصر سبقتها ومهدت لها . فليست تقع فترة تاريخية مستقلة بزمانها عما سبقها من الفترات والازمنة، ولا تنفصل حلقة عما يسبقها ولا عما يتلوها من الحلقات . هذا صحيح فى تاريخ الافراد — أن صحت له حلقات — فما أجدره أن يكون صحيحا فى تاريخ الشعوب . ووثائق التاريخ المعاصر متتالية تنطق كل واحدة منها بمميزات فترة بعينها

وبمعـــالم ما تنفـــرد به تلك الفترة ، ولكنهـــا فى مجموعها تسجل تاريخا موصـــولا فى فصـــول أو حلقات متتابعة ومتلاحقة .

***

خلاصة المعاناة

فورقة أكتوبر فيهـــا قـــديم استقر وتوطـــدت أركانه فى حياتنا ،وفيها جديدنستشرفه ونستطلعه حاضرا ومستقبلا . فيها خلاصة تجربتنا الماضية وفيها تسليط للاضواء على ما يمكن أن نســـميه تجربتنا الجـــديدة . واذا كان صحيحا ما قالته الورقة عن التجربة الوطنيـــة عامة فانه صحيح من الصحيح أن يقال نفس الكلام عن التجـــربة المصرية الادارية وهو أن المحصلة النهائية كانت ايجابية الى حدود بعيدةوعميقة بالرغم منسلبيات التجربة وذلك اذا قيمناها تقييما موضوعيا . وهى عندما نقول بأننا نواجه بعد أكتوبر مســـئوليات مرحلة جديدة فى حياتنا ، فاننا يجب أن نسجل فى نفس الوقت اننا لا نبدأ من فراغ ، بل أن خلفنـــا تجربة غنية علينا أن نفحصها ، فنضع اليد على كل ما هو ايجابى فيها لنطوره ونضيف اليه ،وعلى كل ما هو سلبى يعوق حركتنا فنتخلص منه ، فكأنما هى تخص بالقول تجربتنا الادارية . وانما أحرص على ابراز ذلك لأننى استمعت الى ما قيل فى جلسات مطولةوصبورة فى مؤتمر الثورةالادارية الذى رأسه السيد النائب الاول لرئيس الوزراء بأناة ورحابة صدر ، فكان معظمه عن سلبيات التجربة وعما اكتنف ويكتنف مسيرتها من متاعب جمة . ولقد قيل وقتئذ أن الـــكلام فى السلبيات يسهل ومقدور عليه لساعات وساعات ، ولكن تلمس الحلول مما يبذل فيه الجهد والوقت ، وكل ذلك ما ينبغى له أن ينسينا الوجوه الايجابيـــة الواضحة لتلك التجربة وهى وجوه لا يجوز عليها انـــكار أو جحود . وربمـــا كان الأمر كذلك لأن الايجابيات تتحدث عن نفسها ولا تحتاج الى أن يتحدث المتحدثون عنها . وأما السلبيات فأمرها يحتاج الى التنويه والاستنكار .

***

فى هذا العدد

البناء القائم

لقد قال صاحب الورقة بحق أن ما يراه المواطن اليوم من هذا العدد الضخم من الخبراء والفنيين والعمال الصناعيين والمديرين ، ومئات المصانع التى تنتج آلاف السلع ، ومن برامج متوالية للتنمية ، لم يكن له وجود ، ولم يكن يدخل فى فكر السلطة أو يرد بين مسئولياتها فى عصر الركود الاقتصادى الذى ران على مصر فترة طويلة قبل تحركها بعد سنة ١٩٥٧ . وتلك اشارة صادقة للجانب الايجابى من التجربة الادارية خاصة الذى خاضته مصر فى الستينات .

***

أين نحن وإلى أين نسير

واذا كانت ورقة أكتوبر قد وقفت لتسأل أين نحن والى أين نسير فانما ذلك لتلقى ضوءا على مسارات المستقبل شأن كل تفكير مستقبلى كنا نرجوه منذ بضع سنوات لولا ظروف الحرب وما فرضته على البلاد من قيود وعوقت به حركتها الى الامام . ولقد يذكر بعض القراء أن هذه المجلة نشرت فى شهر ابريل سنة ١٩٧٠ (المجلد الثانى — العدد الرابع) مذكرة عن ((**علم المستقبل والتخطيط الطويل — تجربة الماضى والحاضر وضوء على المستقبل**)) ، **قالت فيها أن الظروف الراهنة — وقتها — لا تمنع من التخطيط للتنمية ، بل انها تقتضيها اقتضاء ، وأنه ما دامت التنمية مربوطة بالواقع وفى حدود الامكانيات فانها مطلوبة ومرجوة النفع ، بل لا تمنع تلك الظروف من التخطيط طويل المدى ، وطويل المدى جدا ، مادام مكفول المرونة والاستجابة لدواعى الظروف المتغيرة . وقلنا وقتذاك — وقبل اكتوبر ١٩٧٣ — ان التخطيط طويل المدى ، وطويل المدى جدا ، لا يجوز فيه أن نكبل ايدينا بظروف الحرب الا بالقدر الذى يجيب على مطالب المعركة ويضعها** **دائما فى المحل الأول من الاعتبار . وشرحنا ذلك بان التخطيط — كما هو معروف — اما ان يكون قصير المدى لا تتجاوز مدته سنة أو سنتين ، واما أن يكون متوسط المدى لا تتجاوز مدته ثلاث أو خمس سنوات ، واما أن يكون طويل المدى لا تتجاوز مدته فى الغالب عشر سنوات .** ولكن ما يعرف ببحوث القرن الحادى والعشرين ننظر الى التخطيط — ولعلنا أن نقول الى التفكير الذى يسبق زمنه — نظرة جديدة أكثر شجاعة فى القاء الضوء على المستقبل البعيد ، وهو ما اصبح يعرف باسم علم المستقبل Futureology وهو علم اصبحت له اقسام فى بعض الجامعات . ذلك ان بحوث العمليات حتى فى نطاق المشروعات — فضلا عن النطاق القومى — تتطلب ان يمتد التخطيط الى عشرين وربما الى ثلاثين سنة مع تضمينه لبدائل تكفل له المرونة والتشكل فى الجزئيات مع المتغيرات المختلفة سياسية واجتماعية واقتصادية وقد زاد الاخذ بهذا اللون طويل المدى جدا من التخطيط حتى فى الوحدات الانتاجية الكبرى ذاتها مما تطلب منها انشاء ادارات خاصة به ، اذ هو لا يخرج عن كونه استراتيجية بعيدة المدى لا يمنع وجودها من اعادة تشكيل المكونات الجزئية بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة .

***

هيكل الاقتصاد

والحقيقة أن ورقة اكتوبر هى ورقة تفكير فى المستقبل وليست ورقة تخطيط بالمعنى الفنى للتخطيط . فاذا كان علم المستقبل يعترف بالتخطيط الطويل فأولى به ان يعتز بالتفكير الطويل الذى يسبقه ويمهد له وينادى به .

ولو ذهبت احصى ما ذهبت اليه الورقة من مجالات التفكير الاصيل لنقلت الورقة كلها نقلا واعدت ما جاء فيها بنفس الترتيب والعمق والايقاع.

وربما اغنانى عن ذلك — وان كان لا يغنى عن

متابعة ما جاء فيها جزئية جزئية — ان أوضح التصور العام الذى قام عليه التفكير فى نطاقها . وهو تفكير ليس من ريب فى انه موصول الصلات بالميثاق وما ورد فيه من أحكام مع فارق سيكون واضحا بعد قليل . ذلك التصور العام هو الذى يبين هيكل الاقتصاد المصرى كما يراه الميثاق وكما تراه الورقة معا . ذلك أن هناك قطاعا عاما قويا هو الركاز الاساسى للنشاط الاقتصادى . وقد أثبتت حرب أكتوبر وما سبقها وتلاها من ظروف ان ذلك صحيح لا ريب فيه ، وسنعود الى ذلك بعد قليل ايضا . وقطاع خاص مطلوب له أن ينهض بعبئه وأن يتوسع فى نشاطه ويستزيد منه فى المجالات المفروض — أو المخطط له — ان يعمل فيها . وقطاع تعاونى ، ولهذا القطاع حديث طويل لا من الناحية النظرية بل من الناحية الواقعية التى يعرفها اكثرنا والتى تناولت بعض جوانبها هذه المجلة فى أبحاث مختلفة بأقلام باحثين متغايرين ، وليس هنا مجال القول فى شأنها . وقطاع خاص جديد مؤلف من أموال مشتركة مصرية ووافدة سواء كانت عربية أو أجنبية . والجديد الذى استحدثته ورقة أكتوبر ليس فقط هو هذا القطاع الخاص الاخير — المكون بشكل خاص — فقط بل ما استحثت عليه وأبدته بقوة من نشاط مرجو للقطاع الخاص المحلى أو المصرى البحت مطلوب له مداومة النمو والاتساع .

ومقتضى ما يفهم من تكامل تلك الاركان التى يتالف منها هيكل الاقتصاد المصرى جميعه هو الابقاء على القطاع العام والمحافظة على قوته والعمل على استمرار نجاحه واندفاعه الى الامام. ثم الاستزادة من نشاط القطاع الخاص المحلى وهو لا ينفرد بهذا الوصف الاخير . ثم تقويم القطاع التعاونى محاولة للاستفادة من مزايا التعاون وامكانياته ، وليس خلافا على نفعه وبعد اثره اذا أمكن تصحيح أوضاعه . ويبقى أخيرا ذلك القطاع الذى نسميه القطاع المشترك أو القطاع المختلط وهو أيضا قطاع خاص تنعقد عليه امال ما اسميناه بالانفتاح او التعاون مع العالم الخارجى لصالح البلاد ولصالحه . وانما قلنا التعاون مع العالم الخارجى وليس مجرد المشاركة مع الاموال الوافدة لان المطلوب أن نتشارك مع العالم الخارجى مالا وتنفيذا وتكنولوجيا وادارة ومتابعة للادارة . هذا القطاع الجديد أو القطاع الخاص ذو الاوصاف المخصصة هو معقد الرجاء فى التفكير المستقبلى الذى تحدثت عنه واقامت بنيانها عليه ورقة أكتوبر .

***

القطاع العام

ومع تطلعها الى ازدهار هذا القطاع الأخير وأن يكون مصدر فائدة للبلاد ورابطة بينها وبين التقدم التكنولوجى الراكض فى العالم الخارجى ، مع كل ذلك كانت ورقة اكتوبر حريصة على أن تؤكد ما تعلقه من أهمية خاصة على القطاع العام . ومع أننا نتكلم كثيرا عن القطاع العام وندافع عنه فى أحيان كثيرة،كما اننا لا نمل من ذكر سلبياته ولا ينقطع لنا حديث فى مفرداتها أو اجمالها ، فان كثيرين منا يجهلون حجم ذلك القطاع الاساسى ووزنه وأثره او أن فكرتهم عنه غامضة أو غير محددة أو غير معرفة تعريفا كافيا . والحقيقة أن القطاع العام هو تجميع لتاريخنا الاقتصادى والاجتماعى فى العشرين سنة الماضية وهو الذى صور تحركنا فى هذين الميدانين — الاقتصادى والاجتماعى — بعد سبات ظلت بلادنا سادرة فيه طوال حقب طويلة كان يشجع عليه او ربما يستتبعه سبات الحكم نفسه فى تلك السنوات .

وفى مذكرة محققة للدكتور عبد العزيز حجازى عن سياسة الحكومة نحو القطاع العام قال بحق انه لا يمكن ان نغفل أو نتجاهل الانجازات التى حققها القطاع العام ، أو نقلل من الدور البناء الذى قام به من اجل الوصول الى اهداف التطبيق الاشتراكى الذى يقوم على أن ((الاقتصاد فى خدمة المجتمع ككل)) ، تلك الاهداف التى تعاظمت اهميتها فى خلال سنوات الصمود الاقتصادى التى صاحبت الاعداد لمعارك رمضان المجيدة ..

واستطرد الى انه لا يصح هكذا أن نفرط فى الطاقات المنتجة الهائلة التى ضحينا جميعا من اجل انشائها خلال العشرين عاما الماضية وتبلورت صورتها فى الآتى :

١ ــ يبلغ عدد شركات القطاع العام ٣٨٤ شركة ، والمؤسسات الاقتصادية ٦١ مؤسسة ، والهيئات الاقتصادية ٢٣ هيئة ، وذلك بالاضافة الى الهيئات السيادية ويبلغ عددها ٤٤ هيئة عامة .

٢ ــ يستقطب القطاع العام الجزء الاكبر من الاستثمارات فى خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى كان معدلها سنويا يتراوح مابين ٣٠٠ مليون جنيه و ٤٠٠ مليون جنيه منذ سنة ١٩٦١ رغم كل الظروف والتحديات التى صاحبت التطور الاقتصادى والاجتماعى فى مصر ، والتى كان الاعتماد على تمويلها عن طريق فوائض التمويل الذاتى لشركات القطاع العام ومؤسساته التى يعاد استخدامها والمدخرات الاجبارية والاختيارية التى أمكن تحقيقها .

٣ ــ يبلغ حجم النشاط الاقتصادى الذى تمارسه وحدات القطاع العام الاقتصادية من واقع تقديرات الخطة لعام ١٩٧٤ ما قيمته ٣٥٨٥ مليون جنيه (بالاسعار الجارية) من اجمالى الناتج القومى المقدر له ٦٦٦٠ مليون جنيه .

وفيما عدا قطاعات الزراعة والاسكان والتجارة التى لايفترض أن يلعب القطاع العام فى مضاميرها ادوارا كبيرة ، اذ أن تحرك القطاع الخاص فى شأنها أهم وأوضح ، فان سائر القطاعات الاخرى (وهى الصناعة والتعدين والبترول ومنتجاته والتشييد والكهرباء والنقل والمواصلات والتخزين وخدمات التنمية الاجتماعية) . يقوم القطاع العام فى ميادينها بالدور الاهم والاعظم .

٤ ــ يبلغ عدد العاملين بشركات القطاع العام فى ١٩٧٣ ما يزيد عن مليون عامل (١,٠٩٧٠٠٧) بلغت الأجور والمرتبات المدفوعة لهم نقدا وعينا ٣٤٣ مليون جنيه .

٥ ــ بلغت الضرائب والرسوم السلعية والضرائب الدخلية التى دفعتها شركات القطاع العام فى ١٩٧٣ مبلغ ٢٣١ مليون جنيه .

٦ ــ بلغ اجمالى فائض العمليات الجارية لشركات القطاع العام فى ١٩٧٣ غير الاحتياطات والمخصصات حوالى ٢٦٠ مليون جنيه .

٧ ــ قامت هيئات تكوين الاموال من أجهزة القطاع العام بتعبئة المدخرات الاجبارية والاختيارية بما وصل مجموعه فى السنة الماضية الى ١٩٢٥ مليون جنيه .

اما أهم انجازات هذا القطاع الكبير فى شتى المجالات فان تفصيلها مما يضيق به الحيز المخصص لهذه المذكرة ومعظمه معروف للكثيرين ومشهور فى أكثر من مجال وموضوع .

وانما قصدت بهذه المقتطفات القليلة أن أوضح أن القطاع العام سيظل دائما اساسا ركينا من اسس الهيكل الاقتصادى ، وان القطاع الخاص الجديد ، والقطاع الخاص المشترك،لن ينقص من قيمة ووزن القطاع العام حتى لو زاد توسعه فى السنوات القادمة لان التوازن سيظل قائما بين القطاعين كما أن القطاع العام سيبقى المنتج الاصيل للكفاءات الفنية والادارية التى نحتاج اليها فى سعينا ، وان استقطب جانبا كبيرا منها القطاع الجديد بعد ذلك ، ما لم نحاول أن نقلل الفروق بين مزايا العاملين فى هذا وذاك ، وعلى كل حال فان للقطاع الجديد طاقة استيعاب يقف عندها فى الزمن الواحد وفى المجال الواحد وان تغيرت المجالات والطاقات بين الحين والحين .

وفى هذا المعنى لا أظن ان هناك عبارة أوضح من العبارة الواردة فى الورقة ذاتها عندما قالت انه فى ظل سياسة الانفتاح وتشجيع القطاع الخاص والاستثمار العربى والاجنبى، يظل القطاع العام هو الاداة الاساسية لتنفيذ اى خطة للتنمية، وهو الذى يتولى المشروعات الاساسية التى لا يقدم عليها غيره . ذلك أن القطاع العام هو وحده الذى يمكن أن تلزمه الخطة الزاما مباشرا،

فى حين أن التخطيط للقطاعات الاخرى له معنى مختلف ، ويتم بأساليب غير مباشرة كالضرائب والائتمان والاسعار والحوافز والاعفاءات . ثم نقول فى عبارة جامعة أن القطاع العام يظل الاداة الاساسية للتعبير عن الارادة الوطنية فى تشكيل اقتصادنا القومى . انه الضمان الرئيسى لان تظل القرارات الاقتصادية الهامة قرارات مصرية تعبر بالفعل عن استقلال مصر الاقتصادى فى اطار القوانين الثابتة التى تكفل الاستقرار لسائر القطاعات . وهو الذى يقدم للقطاع الخاص وللاستثمارات الأجنبية خدمات لا يمكن الاستغناء عنها . **فالاستثمارات لا تتجه الى البلاد التى تفتقد مقومات البيئة الاستثمارية اللازمة ، وانما تتجه الى تلك التى تتوافر فيها هذه البيئةمنهياكل انتاجية كافية ومرافق حيوية ودرجة كافية من التصنيع وخبرات فنية محلية وايد عاملة ماهرة . وكلها عناصر لعب القطاع العام الدور الاساسى فى تشييدها وايجادها فى مصر على نطاق غير متوافر فى كثير من البلاد الأخرى النامية .** ان القطاع العام ظاهرة معروفة فى كل البلاد . وهو عندنا السند القوى الذى نستند اليه لننفتح اقتصاديا بغير عقد وفى حرية حركة كاملة .

***

المقننات والمسارات

ولابد أن نذكر أن ورقة أكتوبر تأتى امتدادا لما جاء فى الميثاق . فالوثيقتان متكاملتان . والفرق بينهما أن الميثاق تعرض لتقنين النشاطالاقتصادى مجتهدا فى ذلك ما وسعه الاجتهاد ، وورقةاكتوبر تتحدث عن مسارات وعن معالم الطريق فى تلك المسارات وتلقى أضواء كاشفة على المستقبل بعد وثبة اكتوبر . وفى هذا المعنى تقول الورقة ان الذين زعموا أن هذه الورقة تلغى الميثاق قد أرجفوا ، فان دورها هو أن تحدد معالم الطريق وفى عبارة أمينة تضيف أن وثائق الثورة لا ينسخ بعضها البعض ولكنها تكمل بعضها البعض . ويقول صاحب الكلمة لقد سبق أن قلت اننى أومن بالاشتراكية وبأنها الحل الوحيد لمشكلة التخلف ، ومبادىء الميثاق الأساسية قد استقرت فى دستورنا ولا يملك احد تعديلالدستورالاباجراءات طويلة وبعد استفتاء شعبى . وأردف اننا نرفض دعاوى الجمود باسم التمسك بالمبادىء ، فنحن الذين صنعنا مبادئنا ونحن القادرون على تطبيقها التطبيق المناسب للظروف الجديدة ، ولكننا نرفض بنفس القوة الدعوة الى التخلى عن المبادىء التى ارتضاها شعبنا بحجة تغير الظروف . **فالمبادىء الاساسية لا تتغير بتغير الظروف والا لما كانت ترقى لمستوى المبادىء ، وانما الذى يتغير هو التطبيق وهذا ما تتعرض له تلك الورقة .** اننا — كما نقول — لا نضع اطارات جامدة غير قابلة للتطوير فان هذا ضد قوانين الحياة وسوف يظل لكل منا فكره ازاء الظروف المتغيرة واجتهاده فيها . ولكن علينا أن نوائم بين حركة العمل الوطنى (واود أن اقراها — الادارى — فى مجال هذا البحث) وبين الظروف الجديدة التى نعيشها ويعيشها العالم من حولنا .

***

معالم استراتيجية

واذ كانت ورقة اكتوبرتدل علىمسارات لا على مقننات فان أوضح ما استندت اليه الاستراتيجية الشاملة التى أوضحت أهم جوانبها هى التنمية الاقتصادية ، والتنمية الاجتماعية ، ثم تحدثت عن خريطة جديدة لمصر ثم لم تتحدث تخطيطا وانما تحدثت عن التخطيط ، التخطيط الشامل والفعال الذى يكفل بالعلم تحقيقالاهدافالعظيمةللمجتمع . وعندما تحدثت عن الثورة الادارية كان ذلك عندما جاء ذكر خريطة جديدة لمصر وأوضحت تصورها لتلك الخريطة غير الجغرافية أو السكانية فقط ، وانما الخريطة الاقتصادية فى الاساس بالضرورة، لانه لا يمكن مد الحياة المستقرة الا الى حيث توجد مرافق العمل والرزق ، الامر الذى يجعل الخريطة المنشودة مرتبطة بخطط التنمية الاقتصادية

والاجتماعية . وقد استطردت من ذلك الى قولها بعد ذلك أن تلك الخريطة تعد مدخــلا الى ثورة ادارية باتت مطلوبة الى حد بعيد . وأعظــم ما أشارت اليه الورقة فى هذا المقام هو ما أشارت اليه بقولها أن علينا أن نجعل الحكم المحلى حقيقة بنقل كل ما لا لزوم لوجوده فى القاهرة الىالاقاليم القديمة والجديدة ، فلابد ان يتحول التيــار من امتصاص مستمر للاختصاصات والقيــادات من الاقاليم الى القاهرة الى وجود هذ القيادات قريبا من مواقع عملها الحقيقية فىالأقاليم . «فبغير هذا الانتشار لا يمكن أن يعم التقدم والتنوير وتصــل البيئة الحضارية الى كل صانعى الحضــارة فى بلادنا » .

والذى ينبغى أن نلاحظه انه بينما تكلمتالورقة عن « الحكم المحلى » فقــد وصفت نوعــا من اللامركزية المصلحية هو اقرب الى الادارة المحلية المؤيدة ببعض النشاطاتالاقتصادية مع انالمأمول ان يصل التطور فى هذا الشأن الى « حكم محلى » حقيقى ، تتوافر فيه كل المواصــفات ، وعــلى الأخص والورقة تحض على اعادة التقسيم الى وحدات اكبر لها مميزات اقتصادية وجغرافيــة وسكانية ، أى تقسيمات أفعل وأكثر انفــرادا بمميزات محلية . ومع ذلك ففى التصور والتوقع أن يقود التطور الى تلك النتيجة .

***

أبواب الأمــل

على أنه لكى تنفتح ابواب الامل على النحــو الذى صورته هذه الورقة التاريخية ، كما انفتحت طاقات النور فى اكتوبر الماضى ، فإن هناكمطالب لابد لنا أن نتوفر عليها وان نحققها . واولهــا بطبيعة الحالأننصفىالموقف مع عدونا وانستعيد أرضنا محررة طاهرة من الاحتلال . وثانيها أن نجد طريقا الى تسديد ديوننا أو تنظيم تســديد ديوننا بهذا الشكل او ذاك . وليس عيبا أن ننظر فى ذلك على أساس تجميعها ومحاولة اعــادة جدولتها ، ومنطقا وعقلا وعدلا ، ولست اجد أى غضاضة فى أن أقول ذلك ، أن الذين استفادوا من البترولللثراء والاستزادة منه عليهمأن يتحملوا ولو بجانب من التضحيات المالية التى تحملناها ونتحملها منذ ست سنوات سابقة على حــرب اكتوبر وبعدها وحتى اليوم وحتى تنقضى محنــة الاحتلال . فلولا حرب اكتوبر ولولا قفل قنــاة السويس ما استفاد هؤلاء استفادتهم الحالية من البترول . نحن أيضا استفدنا ليس من البترول بل من حرب البترول الذى وقف رجالها الأعلام ، وهم معروفون ، وقفوا معنا وراء قواتنا بهــذا السلاح الرهيب .وبعضهم قد أدلى بدلوهمشكورا أو تحمل تضحيات مادية ، ولكننا نحن الذىحملنا العبء الاكبر وحدنا . ومن اجل ذلك نقول انه ليس عيبا أن نجمع ديوننا ونعيد جدولتهــا مع الدائنين من ناحيــة ، وأن ندعو الذين أثروا من الحرب ومن معقبات الحرب أن يشتركوا معنا فى تحمل بعض الاعباء سدادا لما اصبح علينا من ناحية أخرى وتخفيفا من حملنا ايضا وخاصة ان ذلك لن يكلفهم شيئا مذكورا الى جانب العوائد الضخمة التى ترتبت على الحرب وما تلاها . بل أن ندعوهم ايضا الى حمل بعض العبء المترتب على التعمير والتشييدات اللازمة بناء واقتصادا وانتقالا اجتماعية .

هذان اللازمان ، تصفية المعركة لصالح الأرض المحتلة ، وتصفية الأعباء المــالية المترتبة عليها والاعبــاء الماليــة الضرورية لازالة آثارها ، هذان اللازمان هما اللذان يفتحان أبواب الامل التى تشير اليها وتدل على الطريق اليها ورقة اكتوبر . وفوقهذا ينبغى أن نتذكر ما ذكرتنا به الورقة ونبهت اليه مرارا من أن المعركة مستمرة ، وذلك يعنى أن تضحيات أبنائنا مستمرة،والصرف على شــئونها مســتمر ، والديون تزيد ، والشعب لا يبخل ، والاخوة مندوبون لمــا يدعوهم واجبهم اليه .

احمد عبد الغفار

حول الإصلاح الضريبي

(٣) نظرة إلى التشريعات الجديدة وعودة إلى الضرائب القديمة

بدر الدين أبو غازى

« فى غضون العام الماضى صدرت أربعة قوانين جديدة تتضمن تعديلات لقوانين الضرائب ، او استحداث اجراءات تساعد على يسر التحصيل . ولم يتعرض كاتبون متخصصون لهذه القوانين . وفى البحث التالى يعرض الباحث لهذه التشريعات التى يقول فى شأنها انها تمثل خطا من خطوط الاصلاح الضريبى بالطريق الادارى ، وهو خط يصفه الباحث بانه خط مستنير . على أن هذه الاصلاحات التى تتابعت منذ سنة ١٩٦٩ اصبحت تتطلب نظرة شاملة تجمع اطرافها ، وتدفع بالاصلاح نحو مداه ، وتراجع التجربة فى ضوء تقييمها ، واستظهار نتائجها ، تمهيدا لاجراء الاصلاح الشامل للنظام الضريبى » .

بدر الدين ابو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « مراجعة للضرائب القديمة — ضرائب المبانى .. وتطوير الضرائب التقليدية » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ العدد الثالث — المجلد السادس .

فى اطار برنامج الاصلاح المالى والادارى صدرت أخيرا مجموعة من التشريعات الضريبية يمثل البعد الادارى فيها جانبا ملحوظا ، اذ هى تهدف الى وضع ضوابط تعين جهاز ادارة الضريبة على النهوض باعبائه فى يسر وكفاءة ، واحكام قبضته على مموليه .

وتتطلب هذه التشريعات نظرة فاحصة ، ووقفة فى مسار هذه الدراسة التى تركز على الابعاد

الادارية للاصلاح الضريبى ، وذلك لتقييمها من الجوانب التى تتصل بالفكر الادارى فى مجـال الضرائب .

وتنم هـذه التشريعات عن اتجـاهات ينبغى ادخالها فى محور هذه الدراسـة قبل المضى فى دراسـة اوضـاع الضرائب القديمة ووسـائل اصلاحها .

واهم هذه التشريعات الجديدة هى :

* القانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٣ بتعديل بعض احكام القانون رقم ١٤ لسنة ٣٩ بفرض ضريبة على ايرادات رؤوس الأموال المنقولة ، وعلى الأرباح التجارية والصناعية وعلى كسب العمل.

* القانون رقم ٨٢ لسنة ١٩٧٣ بتعديل أحكام المرسوم بقانون رقم ٧ لسنة ١٩٥٣ بشأن حصر المولين الخاضعين للضرائب على الثروة المنقولة.

* القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٣ بفرض غرامة ادارية وهو القانون الصادر بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٩٩ لسنة ١٩٤٩ بفرض ضريبة عامة على الايراد .

* القـانون رقم ٩٥ لسـنة ١٩٧٣ بتنظيم تحصيل الضريبة العامة على الايراد من بعض ملاك العقارات المبنية والقرار الوزارى رقم ٧٣ لسنة ١٩٧٣ الصادر تنفيذا له .

وتتناول هذه الدراسة استعراض اهم ماجاءت به هذه التشريعات ومدى ما حققته من انضباط وتبسيط مع النظر الى الاعباء التى القتها عـلى الجهـاز الضريبى ، وعلى المـولين ، ثم على الجهات الأخرى المخاطبة بأحكامها .

ونبدأ بالقانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٣ الـذى استحدث فى مجال الخضوع للضريبة على الارباح التجارية والصناعية وقائع جديدة ، كما اضـاف الى الاشخاص الملزمين باستقطاع مبالغ لحساب الضريبة على المهن غير التجارية جهات أخـرى غير الحكومة والأشخاص الاعتبارية العامة التى ألزمها القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٩ بالاستقطاع

وهذه الجهات الجديدة هى شركات القطاع الخاص والنقابات والجمعيات وغيرها .

كما قضى بسريان نظام الاستقطاع والتوريد على معاملات أخرى مع الحكومة أو القطـاع العام أو المؤسسات الصحفية ، وكذلك شركات القطاع الخاص والمستشفيات والفنادق والمنشآت الاخرى التى يزيد رأسمالها على خمسـة آلاف جنيه ، وذلك عن المبالغ التى تدفعها على سبيل العمولة أو السمسرة أو مقابل عمليات التوريد أو المقاولات أو الخدمات الى أى شـخص من اشخاص القطاع الخاص .

كما ألزم الجهات التى تتولى توزيع حصص من سلع ومنتجات القطاع العـام على اشـخاص القطاع الخاص للاتجار فيها أو تصنيعها اضافة نسبة على المبالغ التى تتقاضاها من أى من هؤلاء الاشخاص ، وتحصيل هذه النسبة مع هذه المبالغ تحت حساب ضريبة الارباح التجارية والصناعية.

وكذلك الزم القانون اقسام المرور بعدم تجديد أو نقل اية رخصة لسيارات الأجرة أو النقـل الا بعد سداد مبالغ حددت فى جدول وفقا لعمر السيارة وحالتها على أن تكون هذه المبالغ تحت حساب الضريبة المستحقة على الارباح الناتجة من التشغيل .

وفضلا عن ذلك تضمن القانون احكاما أخرى لمكافحة صورية بعض التصرفات وتضييق نطـاق الافلات من الضرائب ، فضلا عما استحدثه من اداء مبلغ اضافى قدره ثلاثون جنيها يلتزم به من لم يتقدم الاقرار فى الميعاد ، أو قدمه ولم يسدد الضريبة المستحقة من واقع الاقرار فى المهـلة المحددة ، وهذا المبلغ هو فى حقيقته غرامة ادارية تحصلها جهة الادارة دون الالتجاء الى القضاء ، وحكمها هو حكم الغرامة التى يلتزم بها ممولو الضريبة العامة على الايراد وفقا للقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٣ .

وأخيرا فقد الغى هذا القانون نظام الفوائد على الضرائب المتأخرة استجابة لرغبـة ابداها مجلس الشعب .

ولعل افضل ما جاء به هذا القانون هو الغاء نظام الفوائد ، فقد كان نظاما بالغ التعقيد أثقل ادارة الضريبة بأعباء حساباته وأخطاءه التوفيق توقيتا ، اذ استحدث قبل أن تتحدد مراكز المولين وتخلص حساباتهم من الغموض ، ومن هنا اقتضى جهدا لم يحقق جدواه ، ولكن العدول عنه تطلب وقتا وتدرجا وانتقالا من نظام الى آخر لحساب الفوائد قبل أن يصادف اقتناعا بوجوب الغائه وتخليص جهاز الادارة المالية من مشكلاته .

كذلك فان نظام الغرامة الادارية صدر عن اعتبار تخلف كثرة المولين عن واجب الاقرار والتزام أداء الضريبة ، وقد يكون فيه علاج لهذه المشكلة .

ولكن بعض ما جاء به هذا القانون يلقىعلى الادارة الضريبية أعباء جديدة فى الوقت الذى يخلصها فيه من أعبائها القديمة ، وهو الى ذلك يشرك أجهزة ادارية أخرى فى عمليات تحصيل الضرائب ومتابعة المولين ، وينشئ شبكة قد يتعثر المولون بين خطوطها ما لم يصحبها تنظيم محكم وتبادل سريع للمعلومات ودقة فى البيانات وانضباط فى النظام الاحصائى وحرص من الادارة الضريبة على التزام احكام القانون وتنفيذ ما القاه عليها من تسوية الضرائب ورد المبالغ الزائدة عن الاستحقاق فى المواعيد التى حددها ، حتى لا تكلف المولين من أمرهم عسرا وحتى لا تشكل النصوص الجديدة عائقا يؤثر على اضطرار النشاط .

على ان هناك ملاحظات أخرى اهمها أن هذا القانون يضيف الى عداد ممولى الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية فئات أخرى جديدة ويعتبر ما تحققه من ارباح من معاملات معينة ارباحا تجارية خاضعة لضريبتها .

وفى الوقت الذى تعجز فيه ادارة الضريبة عن ملاحقة مموليها الظاهرين وتحديد ارباحهم من نشاطات تجارية وصناعية بحتة وثابتة ، نرى القانون يضيف الى ضريبة وصلت قابليتها الى حد التشبع ، رعايا آخرين تصعب متابعتهم ومعاملات قد يتعذر أحكام الرقابة عليها ، من ذلك الأرباح الناتجة من التصرف فى العقارات المبنية أو المعدة للبناء اذا صدر التصرف لأكثر من مرة واحدة خلال عشر سنوات ، سواء فى العقار نفسه أو فى أكثر من عقار واحد .

ولما كانت التصرفات العقارية تخضع لرسوم الشهر العقارى وهى من ضرائب ورسوم المعاملات فضلا عن مقابل التحسين فى الحالات التى تتوافر فيها شروطه ، لذلك فان الملاءمات الادارية ترجح فى هذه الحالة الأخذ بنظام أكثر تبسيطا ، وذلك بفرض ضريبة اضافيةعلى رسوم الشهر العقارى مقابل زيادة القيمة ... ومثل هذه الضريبة العينية فى اطار ضرائب التداول أكثر انطباقا وملاءمة وهى تنظيميا أكثر انضباطا وفاعلية من ضريبة الدخل بعناصرها الشخصية واجراءاتها المعقدة .

ولعل الامر فى المبالغ التى قرر القانون تحصيلها على السيارات تحت حساب ارباح التشغيل كانت جديدة أيضا بمعالجة أخرى تقوم على تحديد ضريبة مقطوعة على ارباح التشغيل تضاف الى رسم تجديد الرخصة ، بدلا من تحصيل مبالغ تحت الحساب ... ويمكن على أساس الفئة المحددة حساب الايراد العام للممول اذا كان من الخاضعينلضريبته*.وهذا يجنب ادارةالجهاز الضريبى اشكالات كثيرة ، ويوفر عليه جهدا ، فضلا عن أن تحديدا دقيقا ومعتدلا لفئات تلك الضريبة يرضى المولين ، ويحقق الربط والتحصيل باجراءات مبسطة .

بهذا كان من المكن التوصل الى ضريبة سهلة الجباية ، قليلة التكاليف ، ميسرة الاجراءات ، بدلا من انقضاء مبالغ تحت الحساب تحصلها ادارة المرور ، ثم تعود فتوردها وتخطر بها ادارة الضرائب ، ويظل امرها معلقا الى أن تحين المحاسبة بمراحلها واجراءاتها المعقدة التى تتناسب مع هذا النوع من النشاط ، فهو يتطلب مثل كثير غيره فى ظروف المجتمع الضريبىالمصرى نظاما سهلا ومبسطا يقتصر على أكثر الاجراءات تحديدا وأقلها تكلفة واقربها وفاء بالغرض .

وفضلا عن ذلك فان هذا القانون يقيم قرائن

قانونية لتضييق مجال الافلات من الضرائب منها اعتبار الشركات التى تقوم بين الأصول والفروع القصر أو بين الازواج فى حكم الممول الفرد ،ومنها حالات أخرى اهم آثارها أنها قد تفتح مجالا لاشكالات جديدة بين جهاز الضرائب ومموليه وتدفع الى القضاء بنوعيات جديدة من الاشكالات الضريبية ، وهذا عيب من عيوب التنظيم يمكن تجنبه لو واجهنا الاسباب المباشرة التى تدفع الممولين الى محاولة تجنب عبء الضريبة والافلات منها ، ووضعنا لذلك العلاج بدلا من استحداث احكام قانونية قد تولد نوعيات جديدة من المنازعات

وكلما انتهى امر ربط الضريبة بمراحلها المختلفة عند الجهاز الادارى ، كان ذلك دليلا على قدرته وكفايته ، وكلما خرج الامر من نطاق الادارة الى مساحة القضاء ، كان ذلك دليلا على قصور ادارى .

والسبب الاساسى الذى تكمن وراءه معظم معظم محاولات الافلات من الضريبة هو ضخامة العبء الضريبى نتيجة لضآلة الاعفاءات ولم يعد للارقام التى تمثل حد الكفاف الضريبى ولا للايرادات التى يمتنع عندها الاعفاء وهى تمثل ضعف ارقامه دلالتها ، بل هى لم تعد متفقة ولا سائغة مع التغير الذى طرأ على هيكل الاسعار وعلى مستوى تكاليف المعيشة ، ولو روجع الامر لخرج من نطاق المكلفين بالضريبة اعداد يشكلون عبئا ، وهم فى حقيقة الأمر أصحاب دخول دون حد الكفاف .

بهذا يمكن أن تضيق ظواهر الافلات من الضريبة ومحاولات تجنبها وانشاء الشركات التى يتخذها الممولون وسيلة لتوزيع الربح على أكثر من فرد والتخفف من العبء الضريبى .

ونظرة الادارة المالية ينبغى أن تتجه دائما الى مراجعة ممموليها والتخفف من فئات حد الكفاف اكتفاء بما يتحملونه من ضرائب غير مباشرة كثيرة ، وحتى تقصر جهدها وطاقتها على الفئات التى يجب أن تلزم فعلا بالضرائب المباشرة .

ويكفى أن نتأمل وضع الحرفيين وصغار التجار الذين لا تتجاوز أرباحهم ستمائة جنيه سنويا ، وهو دخل يكفى لمواجهة تكاليف المعيشة الاساسية لأسرة ، ومع ذلك فان ما يستقطع من هذا الدخل فى شكل ضريبة على الارباح التجارية والصناعية وضرائب الدفاع والامن القومى وضرائب الجهاد يتجاوز ثلثه .

والاحصائيات المتاحة تدل على أن المحصل من فئات هؤلاء الممولين ضئيل بالقياس الى حصيلة ضريبة الارباح التجارية والصناعية ، كما أن هذه الحصيلة لا تكاد تمثل شيئا بين مجموع الضرائب والموارد العامة ، ومع ذلك فان ضخامة اعداد هؤلاء تستنفد جهدا وتستغرق طاقة يمكن توفيرها وتوجيهها لتحسين ادارة الجهاز الضريبى ورفع مستوى أدائه وتركيز الاهتمام على الحالات التى تمثل مجتمع الضريبة الحقيقى الذى عليه أن يلتزم باداء واجباته ،ومن حقه أن توفر له الادارة الضريبية الاسباب التى تكفل تحديد مركزه وضبط حساباته فى الوقت الملائم .

وننتقل بعد هذا الى نظام الاستقطاع الموسع الذى استحدثه القانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٣ لنتبين آثاره وابعاده .

لا ضير من التوسع فى نطاق نظام الاستقطاع المقدم للضرائب وفقا للقانون ، وان كان الأمر يثير تساؤلا بالقياس الى ما نص عليه القانون من الزام الجهات التى تتولى توزيع حصص من سلع ومنتجات القطاع العام على أشخاص القطاع الخاص للاتجار فيها أو تصنيعها اضافة نسبة على المبالغ التى تتقاضاها من هؤلاء الاشخاص وتحصيلها تحت حساب ضريبة الارباح التجارية والصناعية ، ذلك لأن تحديد هذه النسبة التى تركت لقرار من وزير المالية والاقتصاد والتجارة الخارجية بعد موافقة مجلس الوزراء قد يكون ممكنا فى سلع الاتجار ، ولكنه قد يكون عسيرا فى بعض خامات التصنيع وبخاصة فى الظروف الحاضرة ، حيث يؤدى الارتفاع المطرد فى تكاليف الانتاج الى صعوبة تحديد نسبة عادلة

مقدما منسوبة الى كل خامة من الخامات التى تدخل فى اعداد المنتج الصناعى للبيع وافتراض ربح وهمى لاصحاب المصانع تحتجز على اساسه مبالغ من اموالهم لحين اتمام المحاسبة واستبانة المركز الحقيقى للممول ، ذلك لأن الخصم المسبق فى هذه الحالة يتم فى أولى مراحل النشاط ، وقبل أن تتحدد المقدرة التكليفية للممول ، وهو على أى حال قد يثير عقبات ادارية فضلا عما يحدثه من ارتفاع مباشر فى تكلفة السلع وخلافات بين ادارة الضريبة والمنتجين .

أما القانون الثانى الذى يستوقف النظر فهو القانون رقم ٨٢ لسنة ٧٣ بتعديل احكام المرسوم بقانون رقم ٧ لسنة ١٩٥٣ بشأن حصر الممولين الخاضعين للضرائب على الثروة المنقولة .

وقد كان جهاز الضرائب يعتمد على الحصر من الطبيعة كل فترة زمنية،وعلى البيانات التىتلتزم جهات وأشخاص حددهم القانون بتقديمها فوسع القانون الجديد نطاق الالزام والبيانات وتطلب تقديمها أربع مرات كل عام شاملة للمعاملاتالتى تتم مع تجار القطاع الخاص وقيمة التوريدات والمقاولات والخدمات ، وكذلك قيمة المردودات المنصرفة والرد التجارى والخصم المسموح به ان وجد فضلا عن الالتزام بابلاغ مصلحة الضرائب، بمجرد توقيع أى عقد مما ذكر مع شخص من اشخاص القطاع الخاص بمضمون هذا العقد .

وبالاضافة الى كل هذا فقد استحدث القانون نظام البطاقة الضريبية لكل ممول له ملف ضريبى ، وتتضمن هذه البطاقة اسم الممول وعنوانه وانواع الأنشطة التى يمارسها ورقم التأمينات الاجتماعية وتاريخ بدء مزاولة النشاط ورقم القيد بالسجل التجارى أو النقابة المهنية وبيان العقارات والاطيان المملوكة للممول وتاريخ تقديم الاقرارات الضريبية ، وحظر على المختصين فى الوزارات والمصالح الحكومية ووحدات الادارة المحلية والهيئات والمؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها التعامل مع ممولى ضريبة الارباح التجارية والصناعية أو ضريبة المهن غير التجارية الا اذا كان الممول حاصلا على البطاقة الضريبية .

وقد حدد القرار الوزارى الصادر تنفيذا لهذا القانون ، أوجه النشاط التجارى والصناعىالتى يحظر التعامل مع الممولين الذين يزاولونها الا بموجب بطاقة ضريبية . كما حدد فى جدول آخر المهن غير التجارية التى يحظر التعامل مع اربابها الا بموجب هذه البطاقة .

ويلاحظ على هذا القانون :

١ — ان البيانات التى ألزم الجهات باعدادها تتطلب انضباطاداريا ودقة فى الاعداد كما انها تتطلب من الجهاز الضريبى كفاءة فى الاداء ، واستخداما لوسائل الادارة الحديثة وادواتها من حاسبات وغيرها مما يعين على تجميع البيانات وتصنيفها فى بطاقات وتزويد المأموريات المختصة بها تباعا .

وما لم تعد لهذا النظام العدة وتستكمل الادوات اللازمة ، فان البيانات التى سيتلقاها مركز التجميع بادارة الضرائب ستبقى أكداسا لا تخدم اهداف الادارة ولا يتحقق النفع منها .

٢ — ان البطاقة الضريبية قد تكون وسيلة احكام ، وان كانت نصوص هذا القانون مع التوسع فى نظام الاستقطاع الضريبى قد تغنى عنها مرحليا الى أن تستوعب الاجهزة الادارية المسئوليات والتبعات التى القيت عليها وتحسن تنفيذها .

هذا فضلا عن أن بعض بيانات هذه البطاقة يستوقف النظر . فالبيان الخاص بالعقارات والاطيان المملوكة للممول وتداوله فى جهات أخرى خارج نطاق أجهزة الضرائب المكلفة بحكم القوانين بالمحافظة على سرية البيانات قد يسىء الى الممولين ، هذا فضلا عن انه اذا جاز التوسع فى هذا النظام بالقياس الى ممولى ضريبة الارباح التجارية والصناعية فان امتداده الى بعض فئات من ممولى المهن غير التجارية قد يشكل عائقا

فى التعامل ، اذ هو امتد من المهن الثابتة المنظمة الى أنشطة متغيرة وقد تكون عرضية . فالخطر على القاء الاحاديث الفنية والادبية دون بطـاقة ضريبة قد يحجب من أجهزة الاذاعتين المسموعة والمرئية اشخاصا يمتنع عليهم الحديث فى غياب البطاقة ، وقد يكون الحديث عارضا ولا يشـكل مهنة أو نشاطا مستمرا ، كذلك الأمر فى بعض اصحاب الفنون والخبرات الادبية ممن يقومون باعمال عارضة .. وقد كان يكفى فى شأن هؤلاء نظام الخصم من المنبع الذى يتبع حاليا وهـو نظام يكفل حصر المتعـاملين فى هذه المجالات ومتابعة نشاطهم وتحديد ممول الضريبة الثابتة والشخص العارض .

هذا وقد اقام القانون ٩٥ لسنة ١٩٧٣ علاقة جديدة بين ملاك العقـارات المبنيـة التى يزيد نصيبهم فى قيمتها الايجارية على ألف ومائتى جنيه سنويا وبين مكاتب التحصيل العقـارى اذ ألزم هؤلاء الملاك باداء مبالغ لحساب الضريبة العامة على الايراد الى هذه المكاتب تعـاد تسويتها فى مأمورية الضرائب المختصة بالضريبة العامة على الايراد ويرد الزائد منها خـلال ثلاثين يوما من تاريخ اعلان الممول بالربط النهائى ... وبذلك أصبح هؤلاء الممولون مقسـمين بين جهـازين ضريبيين فى صدد ضريبة واحدة .

ومن جماع الاحكام التى جـاءت بهـا هـذه القوانين التى تستهدف حصر ممولى الضرائب المختلفة وتضييق نطاق التهرب واحكام التحصيل يبدو ما يلى :

١ ـــ أن هذه القوانين القت على أجهزةادارية متعددة أعباء فى مجـال التحصـيل والتبليـغ والتوريد تتطلب أن تكون هذه الاجهزة عـلى مستوى من الكفاءة يحقق الوفاء بهذه الاعباء حتى لا تتعطل مصالح الممولين أو تتعثر فى متاهاتها .

٢ ـــ ان التوسع فى نظام الاستقطاع والحجز من المنبع كان يتطلب تقويما لنتائج هذا النظام الذى اتبع منذ ثلاث سنوات بالقياس الى ممولى المهن غير التجارية . فهو وان قد حقق زيادة فى حصيلة تلك الضريبة وحصرا للكثير من ممولها الا أن توافق البيانات من الأجهزة الادارية الأخرى وانتظام توريد المبالغ المستقطعة ما زال دون الكفاية المرجوة ، وهو يشكل حتى الآن عائقا فى اجراء التسويات وفى التطبيق الدقيق لأحكام القانون ورد المبالغ المحصلة بالزيادة الى الممولين فى مواعيدها .

ومن ثم فان الأمـر يقتضى تدريب المكلفـين بالأعمال الجديدة التى اسندتها اليهم القوانين الأخيرة والارتفاع بمستوى أدائهم ، كما يتطلب تزويد الأجهزة المسئولة بالامكانيات والأدوات والوسائل التى تكفل لها حسن القيام بأعمالها حتى تستطيع أن تنهض بتبعاتهـا أمام ادارة الضرائب ، وحتى تستطيع تلك الادارة أن تقوم تجاه الممولين بما الزمتها به القوانين .

٣ ـــ ان المـلاءمات الادارية تتطلب تزويد الجهـاز الضريبى بأساليب الادارة العلمية وبالوسائل التى تعينه على تنظيم شئونه .. والتبعات الجـديدة كثيرة وثقيلة العبء ما لم يصحبها تنظيم كفء قادر على النهوض بها .. والتاريخ الحديث لجهاز الضرائب المباشرة فى مصر يدل على أن مشكلاته كانت قبل كل شىء مشكلات تنظيم وانعدام فى التنـاسب بين قدراته وبين الأعباء التى القيت عليه والقوانين التى تتابعت ، وبخاصة ما ترتب على الحرب العالمية الثانية من اصدار قوانين الضرائب على الأرباح الاستثنائية .. وقد كانت هذه الأعباء فى بداية نشأة ادارة الجهاز الضريبى عقبة فى سبيل انتظامه وتقدمه .. وظلت الهوة تتسع بين جسامة الأعباء ونقص الامكانيات .. وما زالت ادارة الضرائب تعانى رواسب المـاضى .. ومن هنا يجدر أن نزودها فى حاضرها بكافة متطلبـات الادارة الحـديثة والا شكلت هذه القوانين عبئا عليها لا يسرا لها وانعكست على مجتمع الممولين بآثار سيئة فى الوقت الذى تتطلب فيه يسرا فى الجباية وتبسيطا فى الاجراءات وعدالة فى التنفيذ وسرعة فى رد

الحقوق الى أصاحبها وتحديد التزامات المولين بيقين .

٤ — لقد بلغت القوانين المدى فى وضع الضوابط وأحكام التحصيل ، ولكن هذه الأساليب التى استحدثتها والتدابير الادارية التى وضعت لها التنظيمات تتطلب مراجعة حاسمة لفئات المجتمع الضريبى حتى لا تتجاوز الضريبة المقدرة التكليفية للممولين حين تمس الحد الادنى للمعيشة وتقتطع منه .

ولو تمت هذه المراجعة لأخرجت من نطاق الخضوع للضرائب الشخصية المباشرة اعدادا ضخمة تثقل الجهاز الضريبى ، وتستنفد جانبا كبيرا من طاقته ، وتعوق أعمال الادارة الضريبية وحصيلة الضرائب من هذا النوع من المولين لا تمثل قدرا ملحوظا فى موارد الدولة .. كما أن الأعباء الواقعة عليها فى صورة ضرائب الاستهلاك والمعاملات وفروق الأسعار تكفيها قدرا من المشاركة فى التمويل العام .

تلك قضية تمليها أصول التنظيم الضريبى والعدالة المالية وتهيئة مقومات النجاح لادارة الضرائب حتى تستطيع مواجهة مسئولياتها الحقيقية وحتى تستكمل أساليب الجباية الحديثة وتوفر طاقاتها لمجتمع قادر من المولين .. وتتحسن أعمال الجهاز الضريبى فى جوهرها ومظهرها معا .

٥ — ان كل ما جاءت به هذه القوانين من التزامات يتطلب استخدام الوسائل الحديثة فى تخزين المعلومات وحفظها وتداولها . كما انه يتطلب مراجعة لأساليب العمل فى المكاتب الضريبية بل لتعميم دورة العمل والمطبوعات ونوعياتها ، وما لم تتوافر كل هذه الوسائل فى أحدث اشكالها فان القوانين الجديدة لن تحقق جدواها .

واذا ما تمت مراجعة شاملة لمجتمع الضرائب المباشرة ، وتحديد لنطاق هذا المجتمع وتحسين فى أساليب الجباية وتحقق للادارة الضريبية كافة الامكانيات ، فان ذلك كله يوفر الاستقرار والثبات واليقين ، ذلك لأن نجاح أى نظام ضريبى رهن بملاءمته لظروف المجتمع وبقيام ادارة عصرية وطيدة الأركان .

على أن هذه التشريعات لها فى مجموعها قيمة كبيرة وهى تمثل خطا من خطوط الاصلاح الضريبى عن طريق الادارة وهو خط مستنير أولاه الدكتور عبد العزيز حجازى منذ تولى وزارة الخزانة اهتماما خاصا ، وحقق من خلاله مجموعة من الاصلاحات الادارية عن طريق التشريع والتنظيم معا .. وهذه الاصلاحات التى تتابعت منذ عام ١٩٦٩ أصبحت تتطلب نظرة شاملة تجمع أطرافها وتدفع بالاصلاح نحو مداه ليبلغ أهدافه وتراجع التجربة فى ضوء تقويمها واستظهار نتائجها تمهيدا لاجراء الاصلاح الشامل للنظام الضريبى .

وبعد هذه النظرة الى التشريعات الجديدة نعود لنستأنف الحديث حول الضرائب القديمة ونقف عند موردها الخصب الذى يتمثل فى الضرائب الجمركية وضرائب الانتاج والاستهلاك ، يضاف اليها فروق الأسعار التى تدخل فى عداد الضرائب المقنعة التى تفرض على المستهلكين فى شكل اضافة على السعر تجبى لصالح الخزانة العامة .

ولقد ظهرت الضرائب الجمركية فى مصر منذ العصر الفرعونى فهى قديمة قدم الادارة فى هذه البلاد وانشئت لها منذ عهد الأسرة الخامسة ادارة خاصة تميزت بشدة الرقابة والانضباط .. وفى العصرين الاغريقى والرومانى ظهر الى جانب الضرائب الجمركية ضرائب على المبيعات وكانت ضرائب باهظة تستغرق جانبا كبيرا من الثمن . وفى العصر العربى منذ الفتح الاسلامى كانت المكوس من الضرائب المميزة ، ثم استمرت الضرائب الجمركية فى عصر محمد على وان تضاءلت قيمتها ثم ارتفعت بعد الاصلاح المالى الذى تم سنة ١٨٧٨ ، وظهرت ضرائب الاستهلاك وان كان نظام الادارة المالية وعسفها قد جعل بعض هذه الضرائب معيبا وشاذا ومكلفا فى الجباية .

وظل أمر هذه الضرائب غير المباشر مشوبا بعدم الاستقرار والثبات الى أن ردت الاصلاحات التى اجريت منذ سنة ١٩٢٠ للضريبة كيانها ، فعدل النظام الجمركى وفرضت رسوم انتاج واستهلاك على بعض الأصناف بمراسيم صدرت سنة ١٩٢١ .

وفى سنة ١٩٣٠ وضحت معالم الضريبة الجمركية بوضع تعريفة جمركية جديدة ، كما تقرر فى نفس العام فرض رسوم انتاج أو استهلاك على بعض الحاصلات والمنتجات المصرية ومثيلاتها من المنتجات الأجنبية المستوردة وتجددت هذه الرسوم بمراسيم لاحقة متعددة(١) .

وظلت التعديلات تتعاقب الى أن وضعت تعريفة جمركية جديدة وفقا للأسس التى تضمنها جدول بروكسل للتعريفة الجمركية فى سنة ١٩٦١ ، وأعقب ذلك صدور قانون حديث للجمارك حدد معالم هذه الضريبة وقنن سلطات الادارة الجمركية وحقوق وواجبات المولين بوضوح .

وفى نفس الوقت عنيت السلطات بالجانب الادارى من التنظيم ، فاتخذت خطوات لتبسيط الاجراءات الجمركية ، واختصار مراحل العمل الجمركى ، وبدأ استخدام النظام الآلى فى بعض اقسام الجمارك وأجريت دراسات على أثر تبسيط الاجراءات فيما يتعلق بالخطوات التى تمر بها البضائع منذ ورودها بالجمارك حتى التخليص عليها ، كما تركز الاهتمام على تيسير اجراءات المسافرين باختصار خطوات العمل والنماذج مع العناية باختيار عنصر الموظفين فى تفاتيش الركاب باعتبار أن الجمارك تمثل للقادمين والمغادرين واجهة الادارة فى مصر ، وأسلوب عملها هو أول وآخر انطباع عن الادارة المصرية .

على أن السياسة الجمركية اصبحت تتطلب قدرا كبيرا من الاستقرار ، وتتطلب أيضا مراجعة جديدة تحدد مكانها وأهميتها فى مستقبل النظام الضريبى وتساير اتجاه الانفتاح الاقتصادى والتطور الذى تمر به مصر .

وهذه المراجعة ينبغى أن تراعى :

١ — وضع أساس مشترك لتصنيف البضائع ولتيسير التجارة الخارجية ، ومراجعة تعريفة الجمارك فى ضوء التطور العالمى والأساليب الحديثة .

وان فى الدراسات التى صدرت عن مجلس التعاون الجمركى الدولى فى بروكسل مجالا كبيرا للاصلاح .

٢ — التنسيق بين الأنظمة الجمركية وتحسين التشريع الجمركى .

٣ — التوصل الى اجراءات جمركية أفضل تمين حركة التجارة الخارجية وتسهل المعاملات مع الابقاء على الحكمة الأساسية من الرقابة الجمركية .

٤ — الأخذ بالاتجاهات الحديثة فى تيسير التخليص على الأشياء الواردة فى صحبة الركاب.

٥ — الافادة من الاتفاقيات الدولية والانضمام الى ما يحقق منها صالح الاقتصاد القومى ويكفل تيسير الاستيراد أو يعاون فى تنشيط حركة التعامل الدولى ، وكذلك ما يحقق منها حماية تهريب الثروات القومية والممتلكات الثقافية .

٦ — ادخال الوسائل الحديثة على أجهزة الجمارك حتى تكتمل لها سمات الادارة العصرية ولقد أصبح لهذا العصر مطالبه وأصبحت السرعة والتيسير ضرورة .. وأخذت الدول تتبع وسائل أتوماتية التخليص الجمركى وأتوماتية الرقابة على التجارة الخارجية واستخدام تقنيات العصر فى اعداد البيانات اللازمة لخدمة أغراض الاحصاء والتجارة وأغراض الضريبة .

٧ — اعداد أفراد العمل الجمركى اعدادا حديثا والافادة من البرامج المتخصصة التى تنظمها

---

(١) أصول علم المالية العامة والتشريع المالى المصرى للاستاذ الدكتور محمد زكى عبد المتعال .

هيئة الامم ومجلس التعاون الجمركى من أجل اعداد أجيال من الجمركيين ترتفع الى مستوى مطالب العصر ، وتنهض لاستيعاب التطور الذى يحمله المستقبل .

أما ضرائب الانتاج والاستهلاك فعلى الرغم من من أنها ضرائب يعول عليها فى مستقبل نظمنا الضريبية . الا أن نظم هذه الضرائب واحكامها موزعة بين قوانين ومراسيم وقرارات متعددة يصعب متابعتها واستيعابها .

وقد أصبحت هذه الضرائب مع فروق الأسعار تتطلب مراجعة شاملة . وهى كمصدر هام من مصادر ايرادات الميزانية تقتضى تبسيط أحكامها ووضوحها حتى تؤتى اثرها .. وفى ظل اقتصاد مخطط يهمه الاعتماد على مصادر تمويل مؤكدة يمكن لنظام يتكامل لهذا النوع من الضرائب أن يحقق نتائج فعالة وايجابية مع استخدامها أيضا كأحد العمد الرئيسية لتحقيق سياسة الائتمان وللتوجيه الاقتصادى والاجتماعى .

وهذه الضرائب بمكوناتها الحالية وبما يحتمل أن يضاف اليها من تعديل يمكن أن تشكل كيانا شبيها بضريبة رقم الأعمال فى النظام السوفيتى . على أن يستفاد من التجربة السوفيتية وغيرها من التجارب لتجنب التعقيدات التى شابت نظم هذه الضرائب حتى أمكن تبسيطها وتخليصها من التعقيدات ، واعداد الجهاز الادارى القادر على الاضطلاع بشئونها ، والأساليب التى تكفل انضباط تطبيقها والاحصائيات وأدوات التحليل الاقتصادى التى تعين على استظهار نتائجها وتوجيهها لصالح الاقتصاد ولخدمة مختلف الأغراض .

وأهم ما تحتاج اليه هذه الضرائب بناء تشريعى موحد ومتكامل يقوم على دعامتين :

أولاهما قانون يتضمن الأحكام والقواعد العامة ونظام التحصيل والرقابة والجزاءات ، ويصلح للتطبيق على كل سلعة تجنبا للاسلوب التشريعى القائم حاليا والذى يكاد يختص كل سلعة بقانون تتعدد فى شأنها الأحكام .

وتجميع شتات الأحكام المتفرقة فى صعيد تشريعى واحد تكون له صفة القواعد العامة يسهل ادارة شئون تلك الضريبة ويكفل لأحكامها الوضوح .

أما الدعامة الثانية للنظام ، فهى تعريفة فئات الضريبة والأحكام والمواصفات الخاصة بكل سلعة .

وهذه التعريفة ينبغى أن تكون مرنة لتقبل التعديلات التى تكشف عنها الضرورات والحاجات.

وينبغى أن يصحب هذا التنظيم التشريعى مراجعة لأساليب ادارة تلك الضريبة التى ظلت لا تحظى بالاهتمام الكافى فى كنف الادارة الجمركية الى أن أدركتها برامج الاصلاح المالى والادارى بتنظيم مستقل جمع شئون ضرائب الانتاج وفروق الأسعار فى جهاز واحد له ادارته المتخصصة فى كافة شئونه .

ولعل حاجة هذا الجهاز الى ادارة للتحليل الاقتصادى والاحصائى تتجمع لديها البيانات الدقيقة التى تعينها على متابعة النتائج ، ومراقبة ردود فعل الضريبة حاجة ماسة وظاهرة .. فالضرائب غير المباشرة على الاستهلاك والانتاج بمسمياتها المختلفة أصبحت من دعائم النظم الضريبية فى الدول الاشتراكية والراسمالية على السواء . غير أنها ضرائب بالغة الحاسية وأثرها على جهاز الأسعار وانعكاسها على المواطنين يتطلب أن يتوافر فى فرضها وجبايتها قدر كبير من حساب الاحتمالات والموازنة بين كافة العوامل والمؤثرات .

ومن هنا كان لأساليب الادارة الضريبية فى هذا المجال أهمية خاصة .. ومتى تخفف نظام الضرائب المباشرة من اعباء تثقله وتخلصت ادارة ضرائبه من عوائقها ، فان مسئوليات كثيرة تنتظر ادارة الضرائب غير المباشرة وتتطلب مداركة أجهزتها باصلاح شامل يتناول هياكلها الادارية وأساليب عملها ويوفر لها كل الامكانيات .

الأجر الحافز

والمحافظة على الروح المعنوية للأفراد

م. حسن ناجى ★

عند الباحث ان الثورة الادارية لابد ان تبدأ من القيادة العليا ، وسيكون القيام بها هو المهمة الاولى للوزراء ورؤساء المؤسسات والقادة فى كل موقع . وتتركز اهداف الثورة فى الاهتمام بالفرد واشراكه فى القيام بدوره فيهما ، وأما الوسيلة فان كل قائد فى موقعه مسئول عنها ، فعليه أن يكون داخل موقعه هذا جهازا لاستمرار القيام بالعمليات التنظيمية المتطورة .

لاشك أننا فى مسيس الحاجة الى هذه الثورة الادارية ، ولاشك أن السيد الرئيس قد حقق بعون من الله ورعايته ، وبصبره وايمانه ومثابرته ، الكثير من أحلام هذا الشعب وآماله ، فى وقت كانت الأحلام أقرب الى التمنيات البعيدة المنال ، والآمال أقرب الى انتظار المعجزات .

لذلك كان طبيعيا ، وقد حبانا الله بنصره ، أن يغمرنا العرفان بفضله ، وأن نعيد النظر فى أمرنا فنحسب بصدق واخلاص مالنا وما علينا ، لعلنا نصلح من شأننا ونغير من باطلنا ، حتى نرقى بأنفسنا الى المستوى الذى يليق بشعب أيده الله بنصره والهم قيادته سواء السبيل .

وقد جاءت ورقة أكتوبر لتعبر تعبيرا صادقا ومخلصا عن آمالنا وأمانينا ، ورسمت لنا خطوطا واضحة لما يجب أن يكون عليه أداؤنا فى هذه المرحلة الدقيقة من حياة هذا الوطن العزيز الحبيب ، بمشيئة الله وبعزة أبنائه وايمانهم بحقوق هذا الوطن عليهم وما يقتضيه ذلك من جهد وبذل وفداء .

ولاشك أن السيد النائب الأول لرئيس الوزراء ، وهو من رواد الادارة الأوائل ، وما أثاره من مناقشات مخلصة بناءة فى جلسات مؤتمر التنمية الادارية ، قد لاحظ بوضوح أن جميع القادة الاداريين على وعى كامل بمشاكل الادارة فى

مهندس حسن ناجى

رئيس مؤسسة الغزل والنسيج السابق ، ومدير قطاع الاستثمار فى المصرف العربى الدولى حاليا ، كما انه رئيس جمعية ادارة الاعمال العربية ..

نواحيها المتعددة ، واننا فى حاجة فعلا الى ثورة ادارية شاملة تضع أمامها الخطة التالية :

أولا : الاتفاق على أهداف واضحة يعتنقهـا باخلاص أعلى المستويات الحاكمة والاداريـة ، وتكون موضعا لندوات مكثفة ، بحيث يشـعر كل من يحمل مسئولية أن عليه واجبا محـددا فى تحقيق الثورة الادارية .

ولعلنا نذكر باختصار أن ما تهدف اليه الثورة الاداريةهو التركيز على الاهتمام بالعنصر البشرى فاذا تصفحنا ما تضعه الشركات الكبيرة فى أول أهدافها وما أخذته الحكومات المجددة فى تنظيماتها من الشركات الناجحة ، نجد أن هـذا الهـدف المتـكرر هو : **«المحافظـة على الروح المعنوية العالية للأفراد »** .

وقد انتهت جميع الدراسات الى ان الأسلوب العلمى الذى يؤدى الى تحقيق هذا الهدف انمـا يأخذ فى اعتباره جميع التنظيمات الادارية .

ثانيا : أن يؤخذ فى الاعتبار أن الثورة الادارية لابد أن تكون شاملة ، بمعنى أنها تتغلغل فى جميع نواحى الأنشطة جغرافيا وسياسيا واجتماعيـا حتى داخل الأسرة ، ولابد أن تكون عن ايمـان واقتناع داخلى لكل فرد وفى جميع المستويات .

ولعلى أضرب مثلا بسيطا لتنظيم وحدة انتاجية، ثم نذكر ببساطة أن ما ينطبق على هذه الوحدة انما ينطبق أيضا على الدولة بأكملها وجميـع أجهزتها ، مع الفارق فى الأحجام والأبعاد .

وقد سبقتنا حكومات عديدة الى الأخذ بوجهة النظر هذه ، والاستعانة بالخبراء الذين مارسوا التنظيم فى الشركات الكبرى ، لممـارسة نفس العمل فى أجهزة الحكومة . وليس ببعيد ما قام بـه روبرت ماكنمـارا فى تنظـيم وزارة الدفاع الأمريكية .

ولنأخذ الآن على سبيل المثال متطلبات تنظيم وحدة انتاجية على الأساس الذى ذكرناه سابقا وهو :

« المحافظة على الروح المعنوية العالية للافراد »

فنجـد أن هناك التسلسل التالى والحقائق العلمية المعروفة كما يلى :

١ ــ ان الانسان فرد لا يتجزأ ، وأن حياته الخاصة لا يمكن أن تنفصل عن حياته داخل مكان عمله ، وأن أى مشاكل يتعرض لها فى حيـاته المنزلية والاجتماعية يكون لهـا أثر مباشر على أدائه داخل مكان عمله .

لذلك كان على منظم الوحدة الانتاجية أن يبدأ بدراسة الحالة الاجتماعية لكل فـرد ، بحيث يستطيع معاونته عل ىأن يتحلل قدر طاقتـه من المؤثرات الضارة والمعوقة فى حياته العـائلية والاجتماعية .. فاذا استطاع أن يلبى رغبـاته التالية من تطلعات اجتماعية وثقافية ، ففى النهاية يستطيع أن يرتقى بـه الى الفنون والآداب .. ولعله من المفـروض ان تراعى الأولويات التى ذكرناها بالترتيب حتى لا يتمزق الانسان ويتعرض للتناقضات التى تهز كيانه .

فاذا اسـتطعنا أن نضـمن للفـرد الحـد الأدنى العادى للمعيشة وحررناه من المشكلات اليومية خارج عمله ، بدأنا بالاهتمام به داخـل عمله على ضوء الحقيقة التالية :

٢ ــ وهى أن الفرد يكون أكثر قابلية للعمـل وأكثر سعادة بأدائه ، اذا كان نوع العمل يتلاءم مع طبيعته .

ولتحقيق هذا الغرض فان المهمة علمية وشاقة وطويلة .. وتستلزم الخطوات التالية :

(أ) لابد من توصيف دقيق للوظيفةومتطلباتها.

(ب) لابد من دراسة لشاغل الوظيفة ومقارنة مؤهلاته وخبراته بمتطلبات الوظيفة وتوصيفها.

(ج) لابد من دراسات سيكولوجية للرسـم الجانبى للوظيفة ودراسات سيكولوجية للرسـم الجانبى لشخصية شاغل الوظيفة . وطبيعى أن هناك فارقا كبيرا فى المواصـفات التى يجب أن تتوافر فى باحث داخل معمل ، وفى مندوب للبيع، أو طيار مقاتل !

واذا انتهينا من هذه المقارنات انتقلنا للعمـــل نفسه ، فهناك الحقيقة التالية :

(د) هنـــاك حجم مناسب لطاقة الفـــرد فى العمل ، فاذا حمل بها جاد عمله وظهرت كفاءته، واذا حمل باقل أو بأكثر منها فقد تتغير النتائج ، وهذا الاجراء يتطلب اسلوبا علميا فى قيـــاس الحركة والعمل ، وتوزيع الأعباء ، وفقا لمعايير قياسية لابد من التقيد بها حتى لا تكون هنـــاك اعباء على التكلفة قد تعجز المشروع عن المنافسة بطريقة أو اخرى وهنا لابد من ذكر سلسلة من الدراسات المعروفة التى تؤدى الى تبسيطالعمل ورفع كفاءة الأداء مع تقليل الجهود التى تطلب من الأفراد .

(هـ) والحقيقة الثابتة أيضا ، هى أن هناك ارتباطا كبيرا بين رضاء الفرد عن نفسه والأجر الذى يحصل عليه مقابل عمله . والدراســـات العلمية تأخذ فى اعتبارها متوسط الأجور السائدة فى البيئة لنوع العمل ، وتعمل على رفع كفـــاءة الفرد بحيث يستطيع ان يحصل على أجر يزيـــد نسبيا عن مستوى أقرانه فى المنطقة ، وتكون هذه الزيادة مقابل جزء من وفـــر فى التكلفة وليست بدون مقابل حتى يشعر الفرد انه يساهم فى زيادة العائد الذى يعود على منشأته ، ويتمتع فى نفس الوقت بأجر أعلى نسبيا .

وهنا لابد أن نشير الى أنواع الأجور . ونعتقد أن أفضلها علميا هو الأجر الحافز الذى يتـــكون من جزئين : الجزء الأول الذى يتناسب وســـعر الوظيفة ويكفل الحد الأدنى للمعيشة الكريمـــة ويتزايد دوريا مع الخبرة وزيادة الأعباء العائلية والاجتماعية .. والجزء الثانى ويتحرك مع الكفاءة والجهد الشخصى للفرد الذى يعلو على مستوى الأداء العادى وقد يصل فى اقصاه الى ٣٠٪ أو ٤٠٪ من الأجر الأصلى ، ولا يصح أن يزيـــد على ذلك والا كان هناك خلل فى طريقة احتسابه ، وهذا لا يمنع من المكافآت التشجيعية فىالمناسبات التى تستحقها .

وهكذا نرى انه بالنسبة للقاعدة العريضة ، فان ارتباط الفرد بعمله وشعوره بالفخروالاعتزاز بالانتماء الى وحدته انما يحتاج الى الـــكثير من الجهد والعمل .

واذا انتقلنا بعد ذلك الى اهمية الترابط بين اجزاء الوحدة الانتاجية المتكاملة ، رأينا أن هناك أيضـــا الكثير الذى يجب اجراؤه لترتفـــع الروح المعنوية لجميع العاملين فى الوحدة الواحدة .. وينبغى أن يبدأ ذلك من قمة التنظيم .. وهنـــاك الحقيقة التالية :

* كل جماعة مسئولة عن عمل واحد لابـــد وأن يكون لها قيادة حكيمة متزنة واعيـــة ، وأن يكون هناك ثقة كاملة واحترام تام بين كل أفراد هذه المجموعة بعضهم وبعض ، ثم بينهم جميعا وبين قائدهم ، وأى اختلال فى هذه الموازين انما يؤدى الى التخلف والتفكك والضياع .

لذلك كان اكبر جهد يجب أن يبـــذل هو الذى يبذله القائد والمجموعة فى الوصول الى هـــذه الحالة المطلقة من الثقة والاحترام والاتفاق التام على وحدة الهدف وأى مجموعة عادية تستطيع بعد ذلك أن تقوم بأعمال غير عادية تكاد تقـــرب من المعجزات .

* ويقتضى تنظيم القمة هذا أن يتبعه تنظيم سليم لتوحيد الأنشطة ذات الطبيعة الواحدة فى مجموعة واحدة،ثم تحديد اختصاصاتها وقياداتها واتصالاتها الرأسية والعرضية بالطـــريقة التى تـــكفل حسن الأداء وسرعتـــه ، ويقتضى ذلك بالضرورة وضع الهيـــاكل التنظيمية السليمة ، وتحديد الاختصـــاصات وتوضيح الأهداف ، ثم وضـــع الأسس السليمـــة لاقتران المسئوليـــة بالمحاسبة ، ومواءمة مراكز الانتاج لمراكزالتكلفة، واستعمال أحدث الطرق للحصول بأسرع وقت على البيانات الدقيقة للرقابة المالية ومعـــدلات الأداء من جهات محايدة ، بحيث تصل النتائج الى رؤساء الوحدات فى نفس الوقت الذى تصل فيه الى الادارة العليا ، فيكون هناك نوع من الرقابة الذاتية وسرعة فى تعديل الانحرافات ان وجدت.

* ولاشك أن كفاية الأداء تحتاج الى وضع خطة شاملة لتنمية مواهب الأفراد وتدريبهم .

* وأى خطة لا تضع فى أول أهدافها خطة التدريب ، فانها لا تستطيع التقدم أو تحقيق ما يقتضيه التطور السريع الذى يسير به العلم فى شتى المجالات .

* ولاشك ان خطط التعليم تعاون الى حد كبير اذا اشترك فى وضعها المسئولون عن الأنشطة المختلفة وعبروا عن احتياجاتهم الصادقة للمتطلبات المختلفة للوظائف المختلفة الداخلة فى اختصاصاتهم .

* واذا توافرت للوحدة وسائل النجاح ، فكل فرد بها لاشك أنه سيعتز بالانتماء اليها ، وهذا الشعور هو الدعامة الكبرى التى يجب أن تتغلغل فى كل أفراد هذا الشعب حتى تتحقق الثورة الادارية الكاملة .

* ولاشك أن المحافظة على مستوى أداء مرتفع ، انما يعنى بالتالى الاهتمام بالمكان وجو العمل ومظهر العاملين ، والقدوة الحسنة للادارة العليا كفيلة بالوصول الى هذه المتطلبات الضرورية .

* ولاشك أن أكبر مقياس لنجاح القيادات هو عدد المديرين الناجحين الذين استطاعت أن تخلقهم هذه القيادات .

* * *

ولعلنا نخلص من هذه العجالة بأن الثورة الادارية لابد أن تبدأ من القيادة العليا ، وسيكون القيام بها هو المهمة الأولى للوزراء ورؤساء المؤسسات والقادة فى كل موقع عمل .

وأن الأهداف تتركز فى الاهتمام بالفرد ، واشراكه فى القيام بدوره فى هذه الثورة ، وأما الوسيلة فان كل قائد فى موقعه مسئول عن القيام بهذه الثورة ، وله أن يطلب من الخبراء والمستشارين من يعاونه على ذلك فى مبدأ الأمر ، ولكن عليه أن يكون داخل موقعه جهازا لاستمرار القيام بالعمليات التنظيمية المتطورة ، ما دامت هناك حياة متطورة .

ولاشك أن مهمة أجهزة التنمية الادارية ومجالها ، هى وضع الأسس العلمية السليمة ، وتنظيم مجموعات من الخبراء المتخصصين . وللقيادة العليا للدولة أن تضع الأولويات التى بموجبها تتحرك هذه المجموعات لمعاونة القيادات المختلفة فى تحقيق التطور الادارى وفقا لخطة زمنية مسبقة تصير متابعتها أولا بأول حتى اذا سارت الجهود بالتوازى فى المجالات المختلفة ، كان ذلك أدعى الى سرعة الحصول على نتائج هذه الثورة الادارية .

ولا شك أن الاهتمام بالتنظيم الاقليمى والهيكل العام لتنظيم الدولة لابد وأن يكون له مكان الصدارة ، حتى يساعد ذلك على تبسيط الاجراءات وبناء الهياكل وعدم الازدواج أو التكرار .

كذلك سيكون الارتفاع بكفاءة الأداء والفهم السليم للثورة الادارية داعيا الى الاعتزاز بكل مكان فى هذا الوطن ، من حيث النظام والنظافة ومستوى الذوق فى التنسيق .

ولعل ما يجعل الثورة مستكملة ، هو الانتهاء الى سياسة سليمة للاجور الحافزة التى تربط العمل بالأجر وتعميمها على المستوى العام ، فان هذا النظام عادة يكون كفيلا تلقائيا بالمحافظة على كفاية الأداء وزيادة المعدلات .

* ولاشك أن المقياس الحقيقى لنجاح هذه الثورة سيكون ما يظهر من شعور داخلى للافراد بالاعتزاز والكرامة ، مما سيجعل كلا منهم قائدا اداريا فى موقعه ، يخلق القادة الآخرين ويعطى لهم المثل والقدوة الصالحة بأدائه وحسن تصرفه وتعلقه بوطنه واعتزازه بكل ما يتعلق بتراب هذا الوطن .

سعر الفائدة

بين التكاليف المحاسبية والمؤشرات الاقتصادية

حسن زكى أحمد

« السباق بين الانتاج والاستهلاك من ناحية وبين الادخار والاستثمار من ناحية اخرى هو الذى تتوالى نتائجه فى الظهور متذبذبة بالزيادة او النقص فى اسعار الفائدة دائنة او مدينة . وهو سباق لا يكاد ينقطع لان اللقاء المتوازن فيه لا يتوقف عند نقطة بعينها الا ريثما تتعدل بفعل عشرات من المتغيرات المتداخلة التاثير والتاثر . وهذه هى ديناميكية اسواق راس المال الحرة التى لا تتوقف عن الحركة وعن التغير بتغير مجموعات متراكبة من الظواهر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والجمالية وغيرها مما يتالف منه واقع الحياة الذى لا يكف عن الحركة او عن التغير . ويمكن ان يستغنى عن هذه الحركة التلقائية او شبه التلقائية باوامر مباشرة من الدول حيث لا يؤخذ بميكانيكية السوق الحرة . كل هذه بتفصيلاته التى تغم على كثيرين وغيرها ايضا يشرحه الكاتب العريق التفكير فى البحث التالى » .

حسن زكى أحمد
رئيس مجلس ادارة بنك القاهرة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « العلاقات الانسانية فى الادارة » نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٣ — العدد الثانى — المجلد السادس .

ان سعر الفائدة عن المال هو تعويض صاحبه مقابل اعارته لغيره لفترة ما . ويتفق عادة على هذا المقابل بين مؤجر المال ومستعيره .

وينبنى على هذا التعريف عدة اعتبارات أو لعلها أوضاع . فهو يعنى أن توزيع الأموال على الأفراد — أو الهيئات — ليس بالتساوى . فان منهم من يتوافر لديه المال ولا يجد وسيلة

لاستغلاله . أو هو يجد الوسيلة لاستثمار المـال بنفسه ولكنه يؤثر عدم قيامه بذلك . أو هو يقوم فعلا بتشغيل الأموال بوسيلة أو بأخرى وتكون اعارة الأموال جانبا من هذه الوسائل .

وكيفما كان الأمر فان هناك فى المجتمعات أموالا متـاحة للاقراض من ناحية واحتياجات قائمة للأموال من جهة أخرى . ولو لم يكن لقيام هذين الفريقين فى وقت معا لمـا كانت هنـاك أموال تعار ولمـا نشأت اسعار الفـائدة عن اعارتها . وهى أوضاع افتراضية . فالواقع الطبيعى أن الناس متفاوتون فيما يملكون من ثروات .. وانهم مختلفون فى قدرتهم على تنمية هذه الثروات أو رغبتهم فيها .. وانهم يعهدون لغيرهم للقيام بها لحسابهم بالمشاركة أو لحسابهم باسـتئجار الأموال . وانهم فى الحالة الأولى يتحملون مسئولية ادارة الأمـوال ويجمعون بين حيـازة المـال وتشغيله . وفى الحالة الثانية يؤجرون المـال دون تحمل مسئولية ادارته .

ان تحمل مسـئولية ادارة الأموال معنـاه استثماره .. أى تشغيله فى مجالات الانتـاج أو الخدمات فى شكل وحدات اقتصادية .. وتحمل مخاطر هذا التشغيل بادئين باختيار نوع الوحدة الاقتصادية ثم تحديد أغراضها وحجم النشاط الذى تزاوله .. والموقع الذى توجد فيه والعاملين الذين يزاولون الانتاج والمديرين الذين يقومون بالادارة . والأسواق التى يتم تصريف المنتجات فيها ومستوى الأسعار التى يقبل المشترون الشراء بها بحيث تدر لهم أكبر عائد .

وهذه الاعتبارات تتطلب الدراسة العميقة لعدة مؤثرات فرعية .. وهى لا تؤتى الا لقلة من الأفراد . كما تتطلب المقدرة على مواجهة المخاطر أو التقليل منها .. وهذه بدورها لا تؤتى الا لقلة من هؤلاء . ولذلك كان الاستثمار عملية معقدة .. فهى ليست مقصورة على مجرد الخبرة فى ادارة الأموال وتشغيلها وانما لا بد أن تنطوى على التطلع للمجالات الجديدة التى تستثمر فيها مع متابعة العوامل الجانبية الأخرى التى تؤثر فى استمرار التشغيل كما ينبغى بحيث يحقق أغراض الاستثمار المخططة له .

والاستثمار يعتبر الركيزة التى تقوم عليهـا التنمية الاقتصادية فى الدولة فهو الذى يجمع بين عوامل الانتاج من الموارد الاقتصادية والعمالة والخبرة وحيـازة الأموال ، ويتيح الفـرص لاسـتغلالها على أحسن وجه ، ويبعث فوائد ليس للمستثمرين فحسب ، وانما لأصحاب عناصر الانتاج الأخرى .

أساليب تشغيل الأموال :

ولقد تعددت أوجه الاستثمار فى المجتمعات الحديثة وتنوعت أحجام المنشآت وقامت ظاهرة التخصص ليس فى العمالة وحدها من آلية ويدوية أو فنية وادارية وعادية وانما شملت الأموال بحيث أصبح من السهل التمييز بين عدة طوائف من أصحاب الأموال هم المستثمرون والموظفون والمقرضون .

فأما المستثمرون فهم الذين يجمعون بين حيازة اموال والاقبال على ادارتها فى مشروعات ناجحة .. والموظفون هم الذين يتملكون مع المستثمرين رؤوس الأموال ، ولكنهم يتجنبون مخاطر الادارة الا فى حدود انصبتهم من الأموال التى يشاركون بها .. وملكيتهم تصبح فى هذه الحالة غير مباشرة للمشروعات بحيث يتاح لهم بيع انصبتهم التى تتمثل فى قيم الأسهم المملوكة لهم فى الأسواق المـالية التى أعدت لتداولها . أما المقرضون فانهم أصحاب الأموال التى تقدم للمشروعات الاقتصادية أى الاستثمارات على سبيل الاعارة دون تحمل أية مخاطرة لأنها لا تمنح الا مقابل ضمانات يرضى عنها المولون وكذلك مقابل حقوق على هذه الضمانات تبيح لهم اقتضاء أموالهم من حصيلة بيع الضمانات اذا لزم الأمر .

ومن هنا اختلف العائد عن تشغيل الأموال بالنسبة لكل طائفة من هذه الطوائف بل اختلفت مسمياته . فالمستثمرون يحصـلون على أكبر قدر منه ويطلقون عليه الربح . والموظفون يتلقون

عائدا أقل من هؤلاء ويطلق عليه اسم (الكوبون) بواقع كل سهم يملكونه . والمقرضون يحصلون على أقل نصيب من عوائد الاستثمار ، وهو الفائدة التى تتميز بتوافر الضمانات وكذلك فانها تتميز بتناسبها مع مدة اعارته فان معدلات الفائدة وان كانت تحتسب عن فترة زمنية محددة (هى السنة) فانها تحصل نسبيا عن المدة التى تظل القرض فى حيازة المقترض وان كانت تقل عن السنة .

هذه الطوائف الثلاث التى تملك المال وتقوم بتشغيله بوسيلة أو بأخرى وتحصل على عوائد مختلفة .. كان يمكن لهذه الطوائف أن تسعى جميعا للحصول على العائد الأكبر . غير أنها ذات ظروف ومواهب مختلفة جعلت كلا منها تختار الوضع الذى تلتزم به . فالاستثمار يتطلب مواهب .. والتوظيف يقبل عليه الممولون الذين لهم بعض الدراية بتشغيل الأموال ، ولا يتوافر لديهم الفراغ لادراتها حيث يمارسون عدة مهن أخرى تخصصوا فيها وتفرغوا لها وتدر عليهم عائدا أكبر هو الأجر او المكافأة أو السمسرة . أما التمويل فهو يمثل الطائفة الكبرى من المواطنين وذلك لتوافر الأمان فيه بما يستهوى الكثرة الغالبة التى لا تملك القدرة على ادارة المشروعات كما لا يوجد لديها القدر الكافى لتمويلها مباشرة أو المشاركة فيها وهى الى ذلك تشعر بالحاجة اليها فى وقت ما . وبذلك كونت هذه الكثرة الغالبة من المدخرين قوة مالية فعالة فى تغذية المشروعات الاقتصادية .

وعلى هذا النحو فان المصادر الثلاثة لجمع الأموال وتوفيرها تشترك معا على اختلاف مصادرها وتباين ظروف أصحابها .. تشترك فى تنشيط الوحدات الاقتصادية أو فى انشائها وتتلاقى فى المشروع الواحد .. الذى يبدأ فى تكوين رأسماله من استثمارات أصحابه ومؤسسيه بتقديم رأس المال .. كما يشارك فى تكملة القدر اللازم من رأس المال أولئك المساهمون الذين يبتغون توظيف أموالهم . اذ قلما تكون قدرة مؤسسى المشروع كافية لتجميع رأس المال اللازم . أما المقرضون فانهم يقدمون أموالهم للمشروع ليدبر بها أصوله المتداولة اللازمة لتسيير نشاطه كالمواد الخام والمنتجات الجاهزة والديون بكمبيالات أو بغيرها . وغنى عن القول أن هذه الأموال الأخيرة تزيد فى حجمها عن رأسمال المشروع وانها تتسم بالسيولة لأن الضمانات المقدمة عنها تتطور أشكالها مع أنتاجية المشروع من مواد أولية الى منتجات كاملة الصنع الى مبيعات آجلة سواء عند تصريفها بالداخل أو فى مرحلة تصديرها حتى تنتهى آخر الأمر الى نقود .

والأموال لا يقدمها المدخرون الى المشروعات مباشرة .. انهم يعزفون عن ذلك لانتفاء الصلة مع المستثمرين ولتعدد مدخراتهم وضآلة حجمها . وبذلك تودع المدخرات فى الهيئات المالية كالبنوك التجارية أو هيئات توفير البريد أو شركات التأمين وهى الهيئات الرئيسية لتجميع المدخرات وان تباينت أساليبها . ولا ريب أن البنوك التجارية تعتبر أهم هذه الهيئات . فهى مؤسسات تخصصت فى تجميع الأموال وانتشرت فروعها لتكون على مقربة من كل مواطن مدخر بل أنها تعتبر الوعاء الرئيسى الذى تودع فيه الهيئات المالية الأخرى المشار اليها فوائض أموالها . وقد ألقت هذه الوظيفة على البنوك التجارية أعباء ومسئوليات ليست مقصورة على مجرد تجميع المدخرات القومية وانما تشمل بل وتهدف الى توجيه هذه المدخرات على النحو الأمثل فى التغذية المالية للمشروعات بما يكفل لها المضى فى نشاطها بأعلى كفاية .

أسواق المال :

يتضح لنا من هذا العرض للأموال المتاحة فى المجتمع وأشكالها ومصادرها وطرق استخدامها وتنوع الطلب عليها ان هناك أسواقا للمال تتضمن المعروض منها والمطلوب .

ولنا أن نتصور أن العرض قد يتفاوت حجمه بالنسبة للطلب ، وأن أسعار الفائدة تتراوح كذلك وتتقلب صعودا وهبوطا من وقت لآخر .

وان هذا التقلب يخضع لعاملين أولهما : معدل نمو المدخرات من مصادرها المختلفة . والثانى : معدل نمو الاستثمارات القائمة أو التى يمكن أن تنشأ اذا كانت الأموال المتاحة تسمح بهـذا الانشاء . فاذا كانت الظروف مواتية لانشاء مشروعات جديدة يشـتد الطلب على الأموال ويرتفع معدل الفائدة بما يبعث الحوافز لدى الأفراد لتنمية مدخراتهم .

وهكذا .. فان هذين العاملين اللذين يؤثران فى معدلات الفائدة يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به .. فانه اذا كانت النهضة الاقتصادية تنمى المدخرات فان عـدم وجود المجالات المتـاحة للاستثمار يعمل على تباطؤ نموها ويثير الحوافز للاستهلاك الشخصى بالتالى . ومن جهة ثالثة فان موجات الارتفاع فى الأسعار واحتمال ضعف القوة الشرائية للنقود تعتبر حوافز ادخارية أخرى غير متوقعة .. ولعل المتوقع من هذه الحوافز أن تزداد المدخرات لامكان مواجهة الأسعار الآخذة فى الارتفاع بقوة شرائية جديدة من المدخرات ولكن هذه الحوافز لا تنهض الا لدى القلة من المدخرين ذوى النظر البعيـد .. بينما الكثرة الغالبة تعمل على زيادة مشترياتها سواء من السلع الاستهلاكية للتخزين أو الاستمتاع المباشر أو بالتهافت على شراء ما يسمى بسلع (الاقتناء) كالتحف والسجاجيد والمجوهرات أو العمـلات الذهبية . وهى عملية (اكتناز) تتعطل بهـا الافادة الفعالة من المدخرات . ولذلك كان من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المسئولين بالدولة هى توفير مجالات الاسـتثمار لفتح المسـالك للمدخرين أو العمل مؤقتا على تجميع المدخرات عن طريق رفع أسعار الفائدة لمقاومة نزعات الاستهلاك وانشاء تراكم من الأموال يعتبر رصيدا متأهبا ينتظر حتى تتهيأ الفرصة لتوسيع مجالات الاسـتثمار .

أسعار الفائدة الدائنة والمدينة :

ومن هنا يمكن القول بأن هناك سوقين للأموال أحدهما يقوم بين الهيئات المـالية أو الدولة من جهة والمدخرين من جهة أخرى . والعرض والطلب على الأموال فى هذه السوق يعبر عن أسـعار المدخرات أو تكوين الأموال . والمدخرون هم العنصر الفعال فى هذا السوق . أما الثانى فهو يقوم بين الهيئات المـالية من جهة والمستثمرين من جهة أخرى وهو يعـبر عن مدى الطلب على الأموال والعنصر الفعال فى هذا السوق هو مدى الاقبال على انشاء المشروعات ومعدلات الربح الذى يمكن تحقيقه .

ومعدلات أسعار الفـائدة فى السوق الأول يطلق عليها اسم الفـائدة الدائنة . أما معـدل الفائدة فى السوق الثانى فيطلق عليه اسم الفائدة المدينة . وغنى عن القول أن المعدلات الأولى أقل من الثانية بالنسبة لاختلاف معامل المخاطرة فى كل منهما .

ولا يكون الطلب على الأمـوال الادخارية بالضرورة من جانب الهيئات المـالية فان هناك لقـاءات أخرى تتم بين المدخرين والمستثمرين مباشرة وذلك عند طرح رؤوس أموال المشروعات فى الاكتتاب العام . وهنا يقبل المدخرون على توظيف مدخراتهم فى أسهم هذه الشركات كما قد تقبل البنوك التجارية بدورها على الاكتتاب من الودائع القـائمة لديهـا . وتقبل البنوك على الاكتتاب اذا خشيت أن يؤدى شراء الأسهم الى سحب الودائع من خزائنها وحرمانها من عوائد تشغيلها فهى بذلك تسبق المدخرين فى الاكتتاب دونهـم .

وفى مجال تجميع الأموال ترى الهيئات المـالية وعلى رأسها البنوك تتهافت على حيازة أكبر قدر منهـا ، وهى بذلك تبعث على مزيد من تكوين المدخرات . فالبنوك التجارية تمنح معـدلات متصاعدة على الودائع كلما طالت فترة بقائها وهى بذلك تعمل على تحقيق هدفين أولهما تثبيت المدخر لوديعته بابقائها أطول مدة ممكنة انتفاعا بأكبر قدر من الفائدة لمدة أقصاها سنة . والآخر هو اتاحة الفرصة الآمنة للبنـوك فى استخدام الودائع للاقراض خلال مدد معقولة ، وفى سبيل

ذلك اتجهت بعض البنوك الدولية الى منح مزيد من معـدلات الفائدة اذا تعهد المودعون بابقائها لاكثر من سنة تاكيدا لهذا الأمن والطمأنينة من جهة ، وتمكينا للبنوك من الاقراض لفترات أطول للمشروعات الـكبرى التى يتسم بهـا عصرنا الحديث .

وفى سبيل انماء الودائع الادخارية بصناديق التوفير تنوعت أساليب البنوك تارة فى منح جوائز يانصيب لأصحاب الدفاتر سنويا أو تقديم معاش ثابت بدلا من الجائزة يحصل عليه المدخر شهريا لمدة سنوات أو بمضاعفة قيمة الوديعة اذا ظلت لدى البنوك لحين وفاة العميل المدخر . وكل من هذه الأساليب تلبى للمودع أغراضا متنوعة ، سواء من ناحية رغبته فى الحصول على مبلغ من المـال فورا أو اقتضـائه بصفة دورية منتظمة أو حرصه على ترك ثروة لأبنائه بعد وفاته . كل ذلك فضلا عن ارتفاع معدلات الفوائد لصغار المدخرين بصناديق التوفير .

ومن جهة ثالثة فان الدولة تقـرر للودائع الادخارية مزايا اضافية ، منها عدم القابلية للحجز عليها وذلك اجتـذابا لبعض المدخرين . ومن الصعب تقييم هذه الميزة بالنسبة لفاعليتها فى تكوين المدخرات الا فى تلك الفئة التى لا تسعى للاطمئنان على الوديعة بقدر حرصها على التهرب من الوفاء بديونها . ولذلك فهناك اعتراض عليها من الناحية الأدبية لا سيما بالنسبة للدولة التى لا يجوز لها حماية هذه‌الفئة من المدخرين الذين يشك حتى فى ملكيتهم لهذه المدخرات ما دام للغير حقوق مالية عليهم .

وهناك وسيلة أخرى لتجميع المدخرات وهى شهادات الاستثمار . وان كانت تعتبر وعاء غير مصرفى وتتم لصالح الدولة بواسطة الجهـاز المصرفى . وهى ترمى الى تزايد معدلات الفوائد بشرط ابقائها لأكثر من سنة الى عشر سـنوات (مع عدم جواز الحجز عليهـا واعفائهـا من الضرائب النوعية) . وترتفع هـذه المعـدلات السنوية حتى تبلغ ٥٪ اذا بقيت الوديعة لعشر سنوات . وقد سميت بهـذا الاسم لتوضيح الغرض منها وهو أمكان قيام الدولة بتشغيل الأموال فى انشـاء مشروعات بتحمـل عبء الفوائد من الأرباح التى تحققها . ولا يعتبر المكتتب مستثمرا ما دامت قد أتيحت له مرونة السحب فى أى وقت والحصول على معدل الفوائد بقدر الفترة الفعلية التى استمرت فيها الوديعة .

وقد ظهرت آراء فى شأن منافسة هذا الأسلوب الادخارى لسائر الأوعية المصرفية الأخـرى . وبالفعل فقد تحولت بعض ودائع البنوك وصناديق التوفير الى شهادات الاستثمار فور نشوء نظامها فى جمهورية مصر العربية . غير انها ما لبثت أن استقرت وانتظمت طوائف المدخرين فى أوعيتهم التقليدية التى تكيف ظروفهم الخاصة . ولعل المرونة البالغة فى سحب الودائع من البنوك جعلت الاقبال عليها لا يزال قائما . أما الاعفاء من الضرائب فانه يعتبر اضـافة لمعدلات الفوائد الممنوحة بقدر الضرائب المعفاة . وتعتبر ميزة عدم القـابلية للحجز تسترا على المتهربين من الديون ويعترض عليه من هذه الناحية .

وكيفما كان الأمر فان الاقبال متزايد على هذه الشهادات لتوافر الضمان فيها من ناحية ، ثم لذلك القدر من مرونة السحب من جهة أخرى . وان كانت هناك ملاحظة أخيرة عليها وهى أن حائز الشهادة اذا كان يرغب فى الانتفاع الكامل من أسعار الفائدة فهو يحبس أمواله فترة ليست قصيرة ، وغالبا ما تقل فيها القوة الشرائية للنقد ويعتبر الخفض فى هذه القوة الشرائية خفضا مماثلا فى أسعار الفائدة بل قد يتجاوزه لأنه ينصب مباشرة على قيمة الأموال . ويمكن احتساب قيمة هذا الخفض بمعدلات الزيادة فى أسعار العملات الذهبية أو الأراضى .

أسواق المـال المقدم للاقراض :

ونعنى بها الأسواق التى يتداول فيها المـال ويتقـاضى أصحابه عنه فوائد مدينة . ويمكن

تقسيم هذه الأسواق الى عدة اقسام تارة بحسب مصادرها ، سواء أكانت مقدمة من البنوك التجارية أو غيرها من هيئات تكوين الأموال فى النطاق المحلى أو كانت من مصادر دولية مقدمة من الهيئات المالية الدولية أو الحكومات أو الأفراد المستثمرين من دول مختلفة . ثم يمكن تقسيم هذه الأسواق بحسب أجل القرض ، سواء أكان قصير الأجل أو متوسطا أو طويل الأجل . ومن جهة ثالثة فانه يمكن تقسيم أسواق الأموال بحسب حرية عرض الأموال كما يتم فى الدول الرأسمالية أو القاء بعض القيود أو اضفاء بعض المزايا عليها وفقا لسياسة مخططة تتبع فى الدول الاشتراكية باعتبار مصادر الأموال فيها مؤممة وتخضع لسياسة الدولة .

١ ــ **فبالنسبة للتقسيم الأول** : وهو الذى يختص بالنطاق الذى تقدم فيه الأموال محليا أو خارجيا فان الأسواق المحلية قد لا تتأثر بالأسعار التى يتم التداول فيها بالأسواق العالمية الا فى مجالات محددة . فالأسواق المحلية تسيطر عليها المدخرات القومية . فاذا كانت وفيرة اتجهت أسعار الفائدة الى الهبوط والعكس بالعكس ، وذلك بصرف النظر عن أجل القرض وتعتبر البنوك التجارية المصدر الأول للأموال . غير أن الدولة ــ التى يطبق فيها النظام الحر تتدخل فى أسواق المال عن طريق البنوك المركزية التى تشرف على البنوك التجارية . فاذا لاحظت قلة القروض من الأموال ونزعت أسعار الفائدة الى الارتفاع فان لها من الاجراءات ما يعمل على توفير مزيد من السيولة لدى البنوك التجارية حتى بذلك يتم التوازن فى سوق الأموال بما يضمن للمشروعات الانتاجية أن تستمر فى نشاطها دون أعباء اضافية من أسعار الفائدة أو يقلل من الاتجاه الى التضخم فى أسعار المنتجات حتى تحتفظ العملات المحلية بقدرتها الشرائية ويخف العبء عن عاتق جمهرة المستهلكين .

وفى المجال الدولى تتعدد أسواق الأموال بحسب مصادرها . فان البنوك التجارية تتعاون مع بعضها البعض فى شتى الدول وتمنح البنوك فى الدول المصدرة قروضا قصيرة الأجل لزميلاتها فى البنوك المستوردة تتمكن بها من دفع قيمة البضائع المستوردة فورا ثم تسدد لها هذه القروض عندما يتم للدول المستوردة تصدير سلع مقابلة لذات الدول التى تتعامل معها . وظاهر من هذه القروض التى تسمى بالتسهيلات الائتمانية الخارجية انها تقوم لتسهيل عمليات التجارة الخارجية وتنتهى بالسداد خلال سنة على الأكثر بالنسبة للسلع الاستهلاكية . غير أن أجل هذه التسهيلات يمكن أن يمتد لعدة سنوات على أقساط ، وذلك فى حالة استيراد السلع الرأسمالية لأن الوفاء بقيمة هذه السلع يتطلب فترة تصل الى الخمس سنوات يتسنى فيها اقامة المصانع وسداد أقساط القروض من قيمة المنتجات التى تصنع فيها .

ثم هناك المصادر الرسمية للأموال الدولية سواء من الحكومات أو الهيئات المالية كالبنك الدولى للانشاء والتعمير ثم صندوق النقد الدولى وهيئة التمويل الدولية . وغالبا ما تكون قروض الحكومات فوائدها منخفضة حيث انها تتم لأغراض سياسية بقصد دعم اقتصاديات الدول المقترضة . ولا تقبل بعض الدول على مثل هذه القروض لأنها تقترن عادة بمطالب سياسية قد تمس سيادة الدول المقترضة وتتعارض مع اتجاهاتها القومية .

ويقدم البنك الدولى قروضا طويلة الأجل بضمان المشروعات الكبرى لدى الدول المتخلفة وبأسعار معقولة . يتم اعتماد القرض بعد دراسة دقيقة من خبراء البنك الدولى لاقتصاديات المشروعات التى تتم عادة لأهداف قومية عامة لا يقبل عليها المستثمرون الأفراد أو الهيئات المالية الخاصة كمشروعات الرى والصرف واستصلاح الأراضى ونحوها . ولا تمنح هذه القروض الا للدول الأعضاء فى صندوق النقد الدولى .

أما الهيئات المالية الدولية فهى بدورها تنتمى لصندوق النقد الدولى . وهى تمنح لتنفيذ

مشروعات انتاجية كالصناعات الكبرى . ولأجال طويلة وبأسعار مناسبة (فى حدود ٥ — ٦٪) كما تقدم هذه الهيئات المعونة الفنية لاقامة هذه المشروعات . وقد تقدم هذه القروض فى شكل سلعى أو تعطى للدول المقترضة حرية اختيار مصادر استيراد تلك السلع .

والهيئة الأم لهذه المؤسسات الدولية هى صندوق النقد الدولى الذى أنشىء بقصد تحقيق التوازن بين أسعار العملات الدولية ، وذلك لأن تثبيت هذه الأسعار يضمن استقرار تكلفة المنتجات التى تتداول فى الأسواق الخارجية . وقد تم انشاؤه — كما هو معروف — بموجب اتفاقية دولية سنة ١٩٤٤ تسمى اتفاقية بريتون دورز وكانت وسيلة تثبيت أسعار العملات هى انتسابها لسلعة دولية عامة هى الذهب . وتسهيلات للتعامل بالذهب استعيض عنه بالدولار الذى كان يتمتع بمركز دولى متين .

وفى سبيل ممارسة وظيفته الهامة يتدخل صندوق النقد الدولى لتقديم الدعم المالى للدول التى تصادف عجزا فى موازين مدفوعاتها بسبب تعثر صادراتها . وتستعين الدول بهذه القروض لسد العجز الطارىء فى هذه الموازين ريثما تتخذ من الاجراءات الداخلية ما ينمى انتاجها وخفض تكلفته ثم تنشيط الصادرات وايجاد فائض فى موازينها . فاذا لم تجد سبيلا لذلك وفشلت فى استغلال مواردها الاقتصادية بكفاية أعلى اضطرت هذه الدول لخفض قيمة عملاتها .. وهى الوسيلة الأخيرة لتنمية صادراتها .

غير أن هناك أزمات صادفت الدولار بحيث اضطرت معها الولايات المتحدة للامتناع عن استبداله بالذهب . فى الوقت الذى لم يستطع الذهب فيه أن يكون أداة للمبادلات الدولية لضعف انتاجه نسبيا فى مقابلة نمو حجم التجارة الدولية فتعرضت عدة عملات دولية هامة للخفض وأخرى للارتفاع . وفقدت المعاملات الدولية (البوصلة) التى تهتدى بها وشاعت تقلبات أسعارها .

وانتهزت الفرصة فئات من أصحاب الأموال للمضاربة على أسعار العملات وذلك بالعمل على بيع الاسترلينى مثلا اذا كانت احتمالات خفضه متوقعة وشراء المارك اذا كان متوقعا ارتفاع قيمته ، وذلك تحقيقا لكسب فروق الأسعار . واصبحت الدول عاجزة عن مواجهة هذه المضاربات الدولية الجامحة . ولم تجد سبيلا لاسترداد الأموال التى تنزح عنها نتيجة المضاربات الا بمعاودة اجتذابها برفع أسعار الفوائد عن الأموال الخارجية حتى بلغت أسعار الفائدة عن الاسترلينى معدلات خيالية (٢٢ — ٢٥٪ فى السنة) والدولار ١٠— ١٢٪ والفرنك الفرنسى ٩ — ١٠٪ وبسبب هذه الموجات من الارتفاع فى أسعار الفوائد للأموال الدولية تعانى هذه الدول أعباء مالية فادحة تؤثر على دخلها القومى .

٢ — **وبالنسبة للتقسيم الثانى :** لأسواق الأموال بحسب آجال القروض ، سواء أكانت قصيرة أم متوسطة أم طويلة الأجل فان هذه الآجال تحدد استخدامات القروض .

فالقروض القصيرة الأجل تقدم للمشروعات القائمة لتمويل الأصول المتداولة . وذلك لتدبير المواد الأولية اللازمة لها أو تكوين المخزون السلعى للمنتجات الكاملة الصنع حتى يتم تصريفها . أو لمعاونتها فى تصريف المنتجات بخصم الكمبيالات التى يتم بموجبها البيع الآجل محليا أو بالتصدير . وهذه القروض تتابع المراحل الانتاجية ، ويتم سدادها تلقائيا فور سداد قيم المبيعات . وتقدمها عادة البنوك التجارية . فهى تتناسب مع ظروف هذه البنوك التى تعتمد مواردها على ودائع تستحق خلال سنة على الأكثر .

أما القروض المتوسطة الأجل نتيجة لعمليات الاسكان أو لتمويل التوسع الرأسى للزراعة . وكذلك لتمويل المشروعات المتوسطة الأجل كبناء السدود أو أعمال التشييد ، فلا تجد البنوك

التجارية مانعا من تقديم هذه القروض باعتبارها أهم مصادر التمويل .

وتخضع معــدلات الفوائد فى النوعين الأول والثانى من القروض لعوامل العرض والطلب فى الأنظمة الحرة . وفى الدول المتخلفة ترتفع أسعار فوائد هذه القروض . فان الطلب على الأموال عندئذ يكون شديداً لاتساع مجال الاستثمار وزيادة معدلات الأرباح ثم لقلة الأموال المتاحة لدى هذه الدول . ومن جهة أخرى فان أسعار الفوائد الدائنة تكون فى الغالب مرتفعة . ففى دول الخليج العربى التى تعتبر فى بداية مراحل النمو الاقتصادى تصل الفوائد عن الايداعات الى ٩ — ١٠٪ بينما تبلغ أسعار الفائدة المدينة ١٢ — ١٣٪ وتغرى هذه المعدلات الأموال الدولية للنزوح لهذه الدول وتنتشر فيها فروع البنوك لارتفاع نسبة الربح برغم قلة عدد المتعاملين .

أما القروض الطويلة الأجل فهى تعتبر قروضا استثمارية . ولا يتعين تصفيتها فى خلال سنة لأنها تخصص لتمويل الأصول الثـابتة كالآلات والمبانى والأراضى . وهى تعتبر استكمالا للنقص فى رؤوس الأموال . فان المشروعات التى تواجه توســعات فى نشاطهـــا وتحقق أرباحا مرتفعة لا تفضل اتمام التوسع عن طريق زيادة رأس المـــال . ان المساهمين يرغبون فى الاستئثار بهذه الأرباح الوفيرة لأنفسهم ، ومن ثم يفضلون اجراء التوسعات الرأسمالية عن طريق القروض الطويلة الأجل التى يحصلون عليها ، سواء من البنوك المتخصصة أو عن طريق اصدار سندات طويلة الأجل تطرح للاكتتاب العام فى أسواق المـــال . ومن الطبيعى أن تكون معدلات الفوائد مرتفعة عن القروض الطويلة الأجل لأن المولين يواجهون مخاطر التمـــويل ويحبسون أموالهم لفترات أطول .

وليس من السهل الحصول على قروض طويلة الأجل .. فان البنوك المتخصصة هى وحدها التى تقدمها عادة . وهذه البنوك ليست لها موارد ذاتية وانما تستمد مواردها من البنوك التجارية بفوائد مرتفعة . ومن جهة أخرى فان هذه القروض تسدد بعد فترات طويلة قد تنخفض خلالها القوة الشرائية للنقود . ومن ثم فان الهيئات المالية بدأت تطالب بعدم التقيد بمعدلات الفوائد الثابتة ، وانما تشترط الاحتفاظ بالحق فى تعديلها بالزيادة سنويا بحسب ظروف وتقلبات أســـــعار الفوائد فى الأسواق المالية .

ولما كانت هذه القروض تشارك بفاعليـــة فى التنمية الاقتصادية ، فان الحكومات تهتم عادة بتثبيت معدلات الفوائد عن طريق تدبير الموارد المالية للبنوك المتخصصة بفوائد معتدلة .

٣ — **أما بالنسبة للتقسيم الثالث :** وهى أسواق المال التى تختلف بين الدول الرأسمالية والدول الاشتراكية فان الأسواق ذات النظام الحر قد تعرضنا لها فيما سبق من خضوع أسعار الفوائد فيها لرقابة البنوك المركزية . أما الدول الاشتراكية فانها تأخذ عادة بأسلوب التخطيط الذى يهــدف لاستقرار معدلات الفوائد التى تحددها الدولة تحقيقا لأغراضها . ان مصادر الأموال تعتبر مملوكة للدولة وتشارك البنوك مع الدولة فى انشـــاء خطة مالية ائتمانية ترمى الى توفير الأموال حسب آجالها المختلفة لتمويل المشروعات بالقدر الذى يتفق مع نشاط الوحدات الاقتصادية المحدد فى خطة التنمية . وبذلك تتفق الخطة المالية مع الخطـــة السلعية . ويترتب على ذلك حماية أســـعار المنتجات من تقلبات معدلات الفوائد .

وفى جمهورية مصر العربية التى تأخذ بأسلوب التخطيط فى انشاء الوحدات الاقتصادية وتحـــديد أغراضها وتقدير احجام النشاط الذى تمارسه .. يتم تحديد أسعار الفائدة عند معدلات ثابتة سواء بالنسبة للودائع أو القروض .

ان الدولة هنا تجتذب الودائع برفع معدلاتها كما رأينا فى أسعار فوائد شهادات الاستثمار أو فى اضفاء ميزات ضريبية وحمائية على ودائع صناديق توفير البريد . ومن جهة أخرى فانها تحدد أسعار الفائدة المدينة ، وذلك فى سبيل خفض أعبـــاء

التكلفة على الوحدات الانتاجية . ويؤدى ذلك أن معدلات الفوائد الدائنة تكاد تقترب من المدينة . فان الدولة تشجع تكوين المدخرات كهدف اقتصادى قومى يرمى الى امتصاص الأموال الفائضة استعدادا لاستثمارها من جهة ، ثم خفض الميل للاستهلاك من جهة أخرى .

وقد تدخلت جمهورية مصر العربية بخفض أسعار الفوائد المدينة بقصد دعم الانتاج الزراعى فقد أعلنت اعفاء المزارعين المنتظمين فى سداد سلفياتهم من الفوائد . ثم اكتفت بعد ذلك بتحصيل معدلات تقل عن مثيلاتها فى مجالات الصناعة والخدمات . ولما كانت مؤسسة الائتمان الزراعى تستمد مواردها بالاقتراض من البنوك التجارية بمعدلات أعلى فان الدولة تتحمل الفرق من موارد الميزانية العامة .

وفى أثر ذلك تطالب الصناعات الحرفية والصغيرة بتخفيف معدلات الفوائد عن القروض التى تتقاضاها من البنوك التجارية ، فان صغار الصناع والحرفيين تتشابه ظروفهم مع المزارعين .

واذا كانت هذه السياسة لها مبرراتها من ناحية دعم الانتاج فى هذه المجالات ، فانه يؤخذ عليها ان الدعم عن طريق خفض أسعار الفوائد لا يظهر حقيقة نتائج أعمال فى القطاعات المميزة بالنسبة للقطاعات الأخرى . هذا فضلا عن أنه لا يظهر بوضوح نتائج أعمال البنوك التجارية التى يتحول العبء على حساب الأرباح التى تحققها . بينما اذا قدم الدعم المالى فى شكل نقدى مباشر فان كفاية الانتاج سوف ترتفع حيث أن الدعم المالى الذى سوف تتلقاه لن يتم الا بعد تقييم نتائج أعمالها بطريقة محايدة .

ماذا يريد شباب العاملين ؟

يقول بيتر وركر ان ما يطلبه شباب العاملين انيحصلوا على اعمال اكثر مسئولية واكثر تحديا لقدراتهم ، هذه حقيقة ولكن للاسف لايوجد فى المنظماتما يكفى من مثل هذه الاعمال ليرضى طموحهم ، لذلك يزداد اليوم عدم الرضاء ويكثر التنقل بين الشركات ،ولا تفيد محاولات بعضها لاجراء تعديلات فى أسماء الوظائف مع اضافات صغيرة فى الاختصاص والسلطة ،والواقع أن النمط الادارى المسيطر فى المنظمات لا يتسم بالمرونة اللازمة لتحقيق الاستخدام الفعالللموارد البشرية ، لذلك فان فكرة الادارة بجماعات العمل قد تحقق آمال الشباب وقد نجح تطبيقها فىبعض المنظمات ، واساس هذه الفكرة تكوين جماعات من بين الادارات المختلفة المعنية لمعالجة بعض المشكلاتالهامة فى المنظمة ، وتمنح هذه الجماعات سلطة مؤقتة ولكنها سلطة حقيقية ثم تقوم بتلمس الحلولووضع الوسائل لتنفيذ القرار ، وتتحمل مسئوليات ما تقترحه من حلول .. ان هذا النمط من الادارة قد يثير الحماسة والاهتمام فى العاملين وخاصة الشباب منهم .

(Personnel Management Abstracts 1973)

إدارة الدين العام

أبعادها وآثارها

د. أحمد حافظ الجعويني

من المسائل الشائكة التى يحاول الاقتصاديون الابتعاد عنها ، فى كراساتهم وابحاثهم ، ادارة الدين العام ، وسوق الاوراق المالية ، وسوق المال ، وذلك رغم اهميتها فى رسم السياسة الاقتصادية والمالية ، والوقوف على آثار التدخل الحكومى لاغراض محاربة الدورات الاقتصادية . وتمويل الخزانة العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية .

فالاقتصاديون فى تحاليلهم للاسواق المكونة للاقتصاد القومى ، ينظرون عادة الى سوق الاوراق المالية ، على أنها السوق المتممة ، اى تلك السوق التى تكون فى توازن لوكانت بقية الاسواق الاخرى من سوق نقد وسوق سلع وسوق عمل ، فى توازن .وبالتالى يكتفى غالبا بدراسة هذه الاسواق الثلاث دون سوق الأوراق المالية ، أما لرغبتهم فى تبسيط أبحاثهم والاقلال من مشكلات البحث العلمى التى تواجههم عند محاولتهم دراسة هذه السوق الرابعة ،السوق المعقدة ، سوق الأوراق المالية(١) .

وقد ترتب على هذا الاغفال او الاهمال ، ان اصبحت نظرية الاستثمار المعتمدة على تحليلات سوق النقد فقط وعلاقتها بسوق السلع ، اصبحت هذه النظرية اضعف حلقات النظرية الراسمالية الغربية ، فضلا عن عدم امكانية التوصل الى نظرية شاملة للجانب المالى للنشاط الاقتصادى حتى الآن ، كما أن جميع نظريات التنمية والنمو هى فى الواقع مجرد آراء ونماذج للنمو ولا ترقى الى مرتبة النظريات العلمية التى يمكن تعميمها من حيث الافتراضات والنتائج .

وازاء هذا الوضع ، رأيت أن أقوم بمحاولة متواضعة ، لتلمس ابعاد سوق الأوراق المالية ، وسوق راس المال ، عن طريق ما يعرف بسياسة ادارة « الدين العام » ، ومحاولة تحديد آثار هذه السياسة على النشاط الاقتصادى القومى ، واكرران مقالتى هذه ليست سوى محاولة علمية آمل أن تفتح المجال للنقاش الاكاديمى ، الذى قد يوصلنا الى تحديد دور سوق الأوراق المالية على النحو الاقتصادى ، وكيفية وامكانية تدخل السلطات العامة فى هذه السوق للتأثير على معدل واتجاهات هذا النمو ، عن طريق ادارة الدين العام .

د. احمد حافظ الجعوينى

مدير عام البحوث بوزارة المالية

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « استخدام الحاسبات الالكترونية فى المحاسبة الحكومية » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ — العدد الاول — المجلد السادس .

الدين العام

نتيجة لتزايد الانفاق الحكومى ، وهى الظاهرة التاريخية التى ازاءها اضطر الاقتصاديون الى صياغة قوانين عنها ، مثل قانون واجنر عن تزايد الانفاق الحكومى بنسبة أكبر من نسبة تزايد السكان ، وقانون باركنسون الذى يشير الى

(١) أنظر عرضا للسوق المتممة فى محاضرة للمؤلف « أسس توجيه السياسات الاقتصادية فى الانظمة الاقتصادية المختلفة » معهد الدراسات المصرفية — البنك المركزى المصرى ابريل ١٩٦٦ .

عليها من ظهور سياسة المالية المعوضة ، اى تدخل الدولة بزيادة الانفاق أوقات الركود والكساد لتعويض النقص فى مجموع الانفاق على الناتج القومى ، هذه السياسة أدت الى تزايد حجم الدين العام . كذلك فان اتباع الدول لسياسات التنمية وتحمل الحكومات مسئولية القيام بمشروعاتها ، فضلا عن التدخل على نطاق واسع فى النشاط الاقتصادى بسبب اتباع الكثير من الدول سياسة التخطيط القومىالشامل ، أدى كل ذلك الى تزايد كبير فى حجم الدين العام فى معظم الدول ان لم يكن كلها ، وذلك بالنسبة الى حجم الناتج والدخل القوميين ، كذلك بالنسبة الى مجموع الديون فى المجتمع .

ونسبة الدين العام الى مجموع الديون فى المجتمع ، تتزايد أوقات الحروب وبعدها مباشرة نظرا لمسئوليات التعمير ، وكذلك أوقات الركود والكساد الاقتصادى لما تحتاج اليه هذه الأوقات من تزايد فى الانفاق الحكومى واحداث عجز فى الموازنة العامة للدولة ، فى حين تنخفض نسبة الدين العام الى مجموع الديون فى المجتمع عادة أوقات السلم وأوقات الرخاء ، لأنه فى أوقات الرخاء ترتفع الأسعار الأمر الذى يؤدى الى :

أولا — انخفاض العبء النسبى للديون والموارد المخصصة لخدمتها .

ثانيا — أن هذه الأوقات لاتستدعى تزايدالانفاق والكساد .

ثالثا — ان ارتفاع الأسعار والتضخم يؤدى الى احداث فائض فى الموازنة العامة .

أبعاد سياسة الدين العام

نتيجة لتزايد الانفاق الحكومى للأسباب المتقدمة ، فان فوائد الدين العام واعتمادات الموازنة المخصصة لخدمتها تتزايد من سنة لأخرى ، وبالتالى فان سياسة الدين العام ، تعبر منذ مئات السنين عن تخفيف أعباء خدمة الدين العام على الموازنة العامة . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان تتابع الدورات الاقتصادية على النشاط الاقتصادى لجميع الدول ، أدى الى التفكير فى اتباع النظرية الكينزية وما تنادى به من سياسة مالية معوضة ، تهدف الى معالجة الركود والكساد عن طريق زيادة الانفاق العام والتحويلات للقطاعات التعاقدية الأخرى ، وخفض الضرائب . أى بمعنى آخر ايجاد عجز فى الموازنة العامة . هذا العجز يعنى مديونية الخزانة العامة قبل القطاعات التعاقدية الأخرى المكونة للاقتصاد القومى .

وتجدر الاشارة فورا الى أن الآراء الخاصة بعبء الدين العام ، قد تغيرت حديثا ، وأصبح ينظر الى فوائد الدين العام الداخلى على انها مجرد اعادة لتوزيع الدخل من الممولين دافعى الضرائب ، الى متسلمى الفوائد من مالكى السندات الحكومية . فالدين العام الداخلى لا يمثل عبئا على المجتمع ككل الا بالنسبة للآثار التوزيعية للدخل لصالح الطبقات التى تمتلك السندات الحكومية ، وهى غالبا طبقات ذات دخل مرتفع ، وتعالج هذه الآثار بسياسات اعادة توزيع الدخل(1) .

وبالاضافة الى ذلك ، فان سياسة الدين العام تؤثر فى حجم وتركيب الأوراق المالية من الأنواع المختلفة ، كذلك العائد عليها عن طريق تغيير أسعارها فى البورصة بالشراء أو البيع من جانب السلطات العامة ، الأمر الذى له آثاره على نسبة الثروة الى الدخل ، وبالتالى الميل الحدى للاستهلاك والميل الحدى للادخار وعلى الكفاية الحدية لرأس المال ، وبالتالى الاتجاه نحو

---

(1) أنظر دراسة لعبء الدين العام ، وسياسة اعادة توزيع الدخل فى كتاب « اقتصاديات المالية العامة » للمؤلف ، ١٩٦٧ .

تنفيذ استثمارات جديدة ، كما أن التأثير على عائد الأوراق المـــالية المتداولة فى السوق ، يؤثر على حجم الاصدار الجديد لهذه الأوراق ، اذ أن المعدل على هذا الاصدار يجب أن يكون منافسا للعائد على الأوراق المتداولة فى الأسواق .

وتعتبر آثار السـياسة المـالية ، الخاصة بالمـالية العامة ، من انفاق وتحويلات وضرائب ، وما يترتب عليها من عجز أو فائض فى الموازنة العامة ، تعتبر هذه الآثار غير مباشرة فى سوق الأوراق المـالية ، وكثيرا ما يكتفى الاقتصاديون والمسئولون عن الدين العام بدراسة هذه الآثار ، مغفلين الآثار المباشرة لادارة الدين العام على النشاط الاقتصادى الجارى من دخل وانفاق ، وعلى تكوين رأس المـال والتنمية فى الأجـل الطـويل .

ونظرا لأهمية الآثار المبـاشرة وكذلك غير المباشرة للتعامل فى سوق الأوراق المـالية ، فان الأمر يسـتدعى اجراء دراسات شاملة لهـذه السوق ، وعلى الأخص ادارة الدين العام ، وسياسة شراء وبيع السندات الحكومية فى هذه السوق ، وخاصة بعد أن بلغت أرقام الدين العام فى بعض الدول الآلاف من ملايين الجنيهات ، تمثل نسبا هامة متزايدة من حجم الدخل القومى ، وحجم الثروة القـومية المتراكمة ، لدرجـة أن سياسة الدين العام لا تؤثر فقط على نسـبة الدخل الى الثروة فقط ، بل على عائد رأس المـال القائم والجديد أيضا ، ومدى الاقبال على اصدار أوراق مالية جديدة ، وعلى توزيع الدخل القومى على عوامل الانتـاج المختلفة ، وعلى الأخص النصيب النسبى للفوائد ، وعلى عبء الخزانة العامةلخدمةالدين العام وعلى مسئولياتالسلطات المالية والسلطات النقدية . كما أثارت أهميـة سـياسة الدين العـام الكثير من النقـاش حول دور السلطة التشريعية فى وضع أسس وقواعد السياسة النقدية ، بما فى ذلك سياسة السوق المفتوحة من شراء وبيع للأوراق الماليـة الحكومية فى البورصة .

الأسلوب التقليدى لادارة الدين العام

من المتعارف عليه لدى الاقتصاديين أن ادارة الدين العام تستهدف أمرين ، الأول : تخفيف العبء على الخزانة العامة بالنسبة لمخصصات خدمة الدين العام . والثانى : محاربة الدورات الاقتصادية .

ولقد قلل من أهمية الهدف الأول بالنسبة للدين العام الداخلى ، ظهور الرأى الحديث القـائل بأنه لا عبء للدين العام الداخلى ، اذ أن الضرائب التى تحصل لخدمته ، والفوائد التى تدفع مجرد تحويلات داخلية ، فى حين تزايدت أهمية الهدف الثانى نظرا لتعرض الاقتصاد القومى فى العديد من الدول الى هذه الدورات الاقتصادية .

وفى سياسة دين عام معوضة Countercyclical فان أسلوب ادارة الدين العام debt management المعتاد والمعترف به(1) هو « بيع سندات طويله الأجل أثناء الرواج وضغط التضخم ، وبيع أوراق مالية قصيرة الأجل أثناء فترات الركود الاقتصادى وأن تستخدم حصيلة بيع السـندات الطويلة الأجل ، بالاضافة الى فائض الموازنة العامة أوقات الرواج ، فى سداد الأوراق المـالية قصيرة الأجل التى تمتلكها البنوك .. فى حين أن حصيلة بيع الأوراق المـالية القصـيرة الأجل أوقات الركود تستخدم لمواجهة عجز الموازنة العامة ، وكذلك سداد السندات طويلة الأجل » .

فوفقا للسياسة التقليدية النقدية والدين العام ، على السلطات العامة ، أن تعمل على بيع الأوراق المـالية طويلة الأجل أوقات الرواج والتضخم للخفض من السيولة فى المجتمع ، للحد من التوسع فى الائتمان فى المجال النقدى ، كما أنه على هذه السلطات فى أوقات الكساد أن تعمل على تمويل العجز فى الموازنة العامة ببيع الأوراق المـالية قصيرة الأجل وعلى الأخص أذون الخزانة ، وذلك للبنوك التجارية .

(1) Joint Comments of the presidents of the F.R.B., to a Questionnaire of the U.S. Congress, 1958 pp. 50 - 52.

ولكن مثل هذه المقترحات المتعارف عليهـا ، لا تستقيم فى رأينا مع تطور الأوضاع الاقتصادية من ركود الى انتعاش ثم الى تضخم ، بل ان هذه الأوضاع الاقتصادية قـد تستدعى عكس ما سبق ذكره من مقترحات متعارف عليها وهو ما سنتعرض له فيما يلى :

نقد الأسلوب التقليدى لادارة الدين العام

وفقا للأسلوب التقليدى لادارة الدين العـام على السلطات العـامة أوقات الرواج وضغط التضخم ، أن تبيع السندات طويلة الأجل لخفض السيولة فى المجتمع . والواقع أن الخزانة العامة فى تلك الأوقات يكون لديها فائض فى الموازنة وتكون راغبة فى سداد ما عليها من ديون ، فهى ليست بحاجة الى بيع سندات طويلة الأجل ، كما هو مقترح كذلك فى أوقات الركود ، فان الخزانة العامة التى عليهـا توفير السيولة فى المجتمع لا يجب أن تعمد الى سـداد السندات طويلة الأجل ، فذلك لن يحقق السيولة المطلوبة للمجتمع والتى يمكن تحقيقها بأسلوب أفضل عن طريق سداد الأوراق المـالية قصيرة ومتوسطة الأجل لدى الأفراد . فضلا عن أن التعامل فى سوق الأوراق المـالية طويلة الأجل أوقات الكسـاد والركود يحد من انخفاض سعر الفائدة المرغوب فيه فى تلك الأوقات ، وهذا يتحقق — أى خفض سعر الفائدة — باتجاه التعـامل نحو الأوراق المـالية قصيرة الأجل ، وليس نحو الأوراق المـالية طويلة الأجل .

لذلك قيل(١) ان الخزانة العامة لا تستطيع بيع أوراق مالية طويلة الأجل أوقات الرواج ، ولا يجب أن تشترى هذه الأوراق أثنـاء أوقات الركود الاقتصادى . ومفاد ذلك أن الخزانة العـامة لا تجد مجالا فى التعامل فى الأوراق المـالية طويلة الأجـل الا فى الأوقات المحصـورة بين الرواج والكساد . هذا الرأى أدى الى اتجاه معظم التعامل — وبالتالى كبر حجم الدين العام — الى الأوراق المـالية قصيرة الأجل الى درجة ظهور نظرية أذون الخزانة فقط Bills only فى أوائل الخمسينات التى تنـادى بالاقتصار فقط على التعامل فى أذون الخزانة للحد من تدخل السلطات العامة فى سوق رأس المال . ولكن بعد أن طبقت هذه السياسة فى أمريكا لعدة سنوات ظهرت بعض عيوبها ، فبالاضافة الى اغفال حق الخزانة العامة فى التعـامل كفيرها فى سوق الأوراق المـالية طويلة الأجل ، بل وحق السياسات العامة فى التأثير على سوق رأس المـال ، فان الاتجاه المتزايد نحو التعامل فى أذون الخزانة أدى الى آثار تضخمية سنتعرض لها بعد قليل .

فالاتجاه المتزايد نحو التعامل فى سوق الأوراق الماليـة قصيرة الأجل تدعم ، ليس فقط بالصعوبة العملية السالف ذكرها ، من أن الخزانة العامة لا تستطيع بيع الأوراق المـالية طويلة الأجل أوقات الرواج ، ولا يجب أن تشتريها أوقات الركود ، ولكن لأن السلطات النقدية تجد نفسها محرجة فى التعـامل فى سوق الأوراق المـالية الطويلة الأجل لأن ذلك يجعلها تنافس الحكومات المحلية فى الاقتراض ، وكذلك وحدات قطاع الأعمال العام وعلى الأخص تلك العـاملة فى مجالات الصناعة والاسكان فى نفس الوقت تجد السلطات النقدية أن أيسر الطرق الى خفض سعر الفائدة أوقات الركود هو الاتجاه بتركيب الدين العام نحو الاستحقاق القصير الأجل ، كما أنه أيسر عليها تسويق الأوراق المـالية قصيرة الأجل لمـا تمتاز به من صفة السيولة التى يحتاج اليها أفراد المجتمع بدرجة أكبر من أوقات الركود ، فضلا عن حاجتهم النسبية المتزايدة لها على مر الزمن بسبب النمو الاقتصادى المستمر ، الأمر الذى يخشى معه أنه اذا تم توفير كافة احتيـاجات السيولة عن طريق سوق النقد ان يؤدى ذلك الى دعم التضخم وارتفاع الأسعار المصاحب لهذا النمـو .

(1) Henry C. Wallich "Debt management and Economic stabilization" U.S. Monetary Policy, Duke-univ. 1959 pp. 31-51.

هذا فضلا عن النتيجة الطبيعية التى لا يمكن انكارها ، من أن تجديد الأوراق المالية القصيرة الأجل فى فترات متقاربة وبصفة تكاد تكون منتظمة، أكثر من مرات تجديد الأوراق المالية طويلة الأجل عند حلول مواعيد استحقاقها ، يؤدى الى تزايد نسبة الأولى للمجموع وانخفاض نسبة الثانية اليه ، ما دام الاتجاه العام لحجم الدين العام هدف التزايد .

وجدير بالذكر أنه بالاضافة الى الرغبة فى الحد من عبء الخزانة العامة بالنسبة لخدمة فوائد الدين العام ، بالاعتماد أكثر على اصدار الأوراق المالية قصيرة الأجل ، التى تحمل معدلا للعائد أقل من تلك – طويلة الأجل – فان عددا من المستثمرين يتزايد أهمية ، وخاصة فى الدول النامية ، يميلون الى عدم المضاربة على أسعار الأوراق المالية ، لذلك فهم يقنعون بمعدل عائد أقل من ضمان أكبر للسعر عن معدل عائد أكبر تحمله الأوراق المالية طويلة الأجل الأكثر عرضة للتقلبات فى الأسعار لبعد تواريخ الاستحقاق . هذا فضلا عن أن البنوك التجارية تفضل لأسباب تتعلق بالسيولة والمرونة فى اتخاذ القرارات والبعد عن الخسائر الرأسمالية الأوراق المالية قصيرة الأجل عن تلك طويلة الأجل .

لذلك استجابت السلطات النقدية فى بعض الدول لهذه الرغبات ، ورأت توفير السيولة اللازمة للمجتمع ليس فقط عن طريق زيادة كمية النقود بمقدار يفوق احتياجات التبادل ، لتستخدم الزيادة لأغراض التفضيل النقدى والسيولة ، بل وأيضا عن طريق توفير الأصول الأخرى التى تشبع رغبات السيولة دون أن يكون لها تأثير مباشر محتمل على أسعار السلع والخدمات مما قد يؤدى الى التضخم .

ولكن تجدر الاشارة هنا أنه لو زاد حجم الاصدار للأوراق المالية بهدف توفير السيولة عن القدر المناسب ، فان الزيادة قد تتجه الى البنوك فتزيد أصولها وبالتالى خصومها فى شكل ودائع أى نقود مصرفية ، هذا الاتجاه نحو «تنفيد الدين» **Debt Monetization** من جانب الجهاز المصرفى له آثار تضخمية ويؤدى الى ارتفاع الأسعار . لذلك تعمد السلطات النقدية الى اصدار القدر المناسب من الأوراق المالية والحد من تدفقها الى أيدى البنوك ، وذلك بتخصيص أوراق للأفراد ذات معدل أكبر من تلك المخصصة للبنوك لاغراء الأفراد على الاحتفاظ بها وعدم نقلها بالبيع فيما بعد للجهاز المصرفى . أما بالنسبة للأوراق المالية المخصصة لبنوك فهى عادة تباع اليها عن طريق المزاد auction وغالبا ما تكون فى شكل أذون خزانة(١) حتى يتحدد السعر والعائد وفقا لأوضاع السوق وتوقعات البنوك المتعاملة فيها . وان كان ذلك يشجع على المضاربة .

هذا ويؤدى الاتجاه نحو زيادة الاصدار قصير الأجل الى تدعيم التضخم للأسباب التالية :

أولا : تقارب هذه الأوراق القصيرة الأجل من حيث درجة توفير السيولة ، بالنقود .

ثانيا : تفضيل البنوك التجارية لها ، مما يؤدى الى تزايد امكانيات البنوك . على خلق النقود ، دون الاقلال من درجة السيولة لديها بالقدر الذى يحدث فى حالة الأوراق الأخرى .

ثالثا : تجديد هذه الأوراق على فترات قصيرة يحد من قدرة السلطات النقدية من التحكم فى الائتمان ، مما يوجد ثغرة فى سياستها النقدية تساعد على حدوث التضخم .

ونظرا لهذه الآثار التضخمية ، فان السلطات النقدية كثيرا ما تعمد الى تقصير مدد استحقاق الدين العام أوقات الكساد ، كوسيلة لاتباع سياسة توسعية وعلى العكس تعمد الى تطويل

---

(١) تناسب طريقة البيع بالمزاد أذون الخزانة ، ذلك لانها قصيرة الاجل (٣ شهور الى ٦ شهور) وبالتالى يمكن للمشترى التحلل من اى عبء اضافى نتج خطأ من التسعيربهذا الاسلوب فى وقت وجيز نسبيا وبذلك يمكن الهروب من خطأ الاصدار فى فترات قصيرة الاجل .

مدد استحقاق الدين العام أوقات التضخم كوسيلة لاتباع سياسة انكماشية تجعل السندات الحكومية الطويلة الأجل بديلا مغريا لتكوين رأس المال الحقيقى .

هذا وتجدر الاشارة الى أن سياسة الدين العام كثيرا ما أدت الى حدوث التضخم ، وعرقلة أهداف السياسة النقدية . ففى أوائل الخمسينات ، عندما رأى مجلس الاحتياط الفيدرالى F.R.B. ان التقلبات الكبيرة فى أسعار الأوراق المالية طويلة الأجل قد تضر بالاقتصاد القومى ، وتجعل من الصعب على الخزانة العامة الحصول على التمويل اللازم لها باصدار جديد ، قرر المجلس أن يضع حدا أدنى باصدار الأوراق المالية ، وبالتالى اضطر الى شراء كميات كبيرة منها ، الأمر الذى ترتب عليه نزول قوة شرائية نقدية هائلة فى الأسواق ، مما أدى الى حدوث التضخم .

وبالمثل فقد يؤدى عرض الأوراق المالية قصيرة الأجل الى حدوث ركود اقتصادى لو نافس هذا العرض الأوراق المالية طويلة الأجل التى يصدرها قطاع الأعمال ، الأمر الذى يرفع سعر الفائدة وبالتالى يحد من توسع قطاع الأعمال فى الاصدار الجديد لتمويل استثماراته .

هذا ولو انتقلنا الى أوقات الركود لدراسة اتجاهات السياسة العامة نحو سوق الأوراق المالية ، والتى اما أن تهدف الى معالجة الدورة الاقتصادية عن طريق توفير تمويل للعجز فى الموازنة العامة ، ببيع أوراق مالية قصيرة الأجل واما أن تستهدف تخفيف عبء الدين العام عن طريق بيع أوراق مالية طويلة الأجل فان الهدف الأخير يؤدى الى اتجاه الدين العام نحو الاستحقاق الطويل الأجل ، الأمر الذى يرفع من سعر الفائدة وهو أمر غير مرغوب فيه لمحاربة الركود الاقتصادى ، هذا منجهة السلطات النقدية وسلطات ادارة الدين العام ، اما بالنسبة للمتعاملين فى سوق الأوراق المالية ، فان وجود ركود اقتصادى يدفعهم الى تفضيل السيولة لانخفاض معدلات سعر الفائدة ، الا اذا عرضت الحكومة أوراقا مالية طويلة الأجل بسعر فائدة أعلى من سعر السوق ، الأمر الذى يدفعهم الى شراء هذه الأوراق طويلة الأجل وبيع الأوراق قصيرة الأجل . وتجد الأوراق الأخيرة مشترين آخرين لها نظرا لتزايد الرغبة فى السيولة ، وهو ما تحققه هذه الأوراق . ولكن نزول أوراق طويلة الأجل وما تؤدى اليه من اطالة متوسط استحقاق أوراق الدين العام ، من شأنه أن يرفع من سعر الفائدة فى السوق ، وهو غير مرغوب فيه أوقات الكساد والركود ، اذ يتطلب الأمر للخروج من المأزق خفض معدل سعر الفائدة . ولقد كان هذا هو الرأى السائد أثناء ركود عام ١٩٥٤ فى الولايات المتحدة ، فلم تتدخل السلطات العامة بطرح سندات طويلة الأجل حتى يمكن خفض معدلات أسعار الفائدة ، ولكن عندما قررت هذه السلطات أثناء ركود عام ١٩٥٨ بيع سندات طويلة الأجل(١) ، فان ذلك لم يؤثر على اتجاه النشاط الاقتصادى من الركود الى الانتعاش .

ويستفاد من ذلك أن نتائج هذا التدخل لم تدعم الرأى القائل ، بأن تعمد السلطات العامة الى تعديل تواريخ الاستحقاق أوقات الكساد والركود نحو الاستحقاقات قصيرة الأجل ، للمحافظة على سعر فائدة منخفض ، وان عليها أثناء الرواج عدم التأكد عملا من آثار ذلك على ركود عام ١٩٥٨ ، فانه من الصعب عملا أثناء التضخم تعديل مواعيد استحقاق الدين العام نحو الأجل الطويل ، لأن ذلك معناه ليس فقط تزايد عبء الدين العام على الخزانة العامة بسبب تزايد معدلات سعر الفائدة المرتفعة بطبيعتها أوقات التضخم ، بل لأن هناك مشكلات تزايد ندرة السيولة التى تصاحب تزايد النشاط الاقتصادى ، الأمر الذى يزيد من صعوبة تسويق الأوراق المالية طويلة الأجل أوقات التضخم ، هذا بالاضافة الى أن تسويق هذه الأوراق بطبيعته أكثر صعوبة من تسويق الأوراق قصيرة الأجل .

---

(١) تم بيع ما قيمته نحو ١٧ بليون دولار منها ٢ر٤ بليونطويلة الاجل و ـر١٣ بليون تزيد مدتها عن خمس سنوات .

الأسلوب المقترح لسياسة الدين العام

سبقت الاشارة الى أن سياسة الدين العام التقليدية ترى أن على السلطات العامة أن تعمد فى أوقات الرواج الى بيع سندات حكومية طويلة الأجل ، وذلك للحد من التوسع ، من جانب رجال الأعمال ، وبالتالى الحد من التضخم ، بينما فى أوقات الركود والكساد تعمد الى بيع أوراق مالية قصيرة الأجل « أذون خزانة » للبنوك لتمويل العجز فى الموازنة العامة للدولة بسبب تزايد الانفاق عن الايرادات .

ولكن مثل هذا الاتجاه التقليدى ، وان كان يربط وينسق بين السياسة المالية والنقدية أوقات الركود والكساد ، فانه يغفل ذلك أوقات الرواج والتضخم . ففى أوقات الرواج والتضخم يكون هناك فائض فى الموازنة العامة ، تقترح السياسات المالية استخدامه فى سداد عجز الموازنة المحقق أوقات الركود . ولكن سياسة الدين العام السالفة الذكر ، ترى أن يتم بجانب سداد الأوراق المالية قصيرة الأجل المصدرة أوقات الكساد ، أن يتم بيع أوراق مالية طويلة الأجل لمنافسة رجال الأعمال فى الاصدار الجديد وبالتالى الحد من التوسع ، وخاصة أن مثل هذا البيع يؤدى الى خفض أسعار الأوراق المالية ويرفع من معدلات العائد وبالتالى الحد من الاصدار الجديد من جانب قطاع الأعمال .

والواقع أن الأوراق المالية قصيرة الأجل التى تم اصدارها أوقات الركود الاقتصادى ، سوف تستحق فى أوقات متقاربة قبل بلوغ النشاط الاقتصادى قمة الرواج ، بل وقبل أن تعكس الموازنة العامة فائضا كافيا ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان وجود فائض فى الموازنة العامة تقترح السياسة التقليدية للدين العام استخدامه فى سداد الأوراق المالية قصيرة الأجل ، يعنى زيادة القوة الشرائية فى أيدى الأفراد بطريق مباشر وغير مباشر ، وما دام من طبيعتهم الاستثمار المالى قصير الأجل ، فانهم سوف يتجهون للمضاربة فى الأسواق ، ومن بينها سوق السلع مما يخلق السوق السوداء . هذا فى الوقت نفسه فان اقتراح قيام السلطات العامة ببيع السندات طويلة الأجل أوقات التضخم لمنافسة رجال الأعمال والحد من اتجاهاتهم التوسعية ، يعنى أن السلطات العامة تستهدف سياسة انكماشية ، أى أنها تحاول خلق الركود والانكماش فى النشاط الاقتصادى ، فى حين أن هناك بديلا أفضل لها ، هو المحافظة على الانتعاش عند مستوى العمالة الكاملة ، الا اذا كانت تستهدف فعلا خلق انكماش لتعالجه مرة أخرى وهكذا ، واذا كانت السلطات العامة حقا تستهدف المحافظة على الانتعاش والعمالة الكاملة لكان الأجدر بها اتباع أسلوب آخر فى سوق الأوراق المالية ، وهو شراء السندات الحكومية طويلة الأجل لا بيعها كما يقترح ، وهو ما سوف نوضح أسلوبه وآثاره بعد قليل .

مما تقدم يتضح أن السياسة التقليدية للدين العام تستهدف ما يلى :

أولا : سداد الأوراق المالية قصيرة الأجل ، التى أصدرت أثناء الركود ، عندما يتحقق فائض فى الموازنة العامة . وردنا على ذلك أن استحقاق هذه الأوراق يتم على فترات قصيرة الأجل ، وليس هناك مبرر لتجديدها بأوراق أخرى قصيرة الأجل الى أن يحين التضخم لتسدد ، اذ لا داعى لهذا الانتظار ، بل يمكن سدادها أثناء اتجاه النشاط الاقتصادى نحو الانتعاش ، واصدار أوراق متوسطة الأجل لتمويل ذلك ، على النحو الذى سيرد شرح أسلوبه وآثاره بعد قليل .

ثانيا : ان الانتظار حتى قمة الرواج وتحقيق فائض فى الموازنة العامة ، لسداد الأوراق المالية قصيرة الأجل ، يعنى زيادة السيولة أوقات

(1) L. Ritten, Money and Economic Activity, 1960 p. 428.

التضخم فى أيدى أفراد يميلون بطبيعتهم للاستثمار المالى القصير الأجل ، وبالتالى عند سحب هذه الأوراق منهم وسدادها ، سوف يدفعهم ذلك الى استخدام الأموال السائلة الزائدة لديهم فى المضاربة ، ونظرا لانكماش سوق الأوراق المالية قصيرة الأجل ، سوف يتجهون الى الأسواق الأخرى ، وعلى الأخص سوق السلع للمضاربة وخلق السوق السوداء . لذلك من الأفضل أن يتم سداد الأوراق المالية قصيرة الأجل على فترات، أثناء تزايد النشاط الاقتصادى وقبل أن يبلغ هذا النشاط ذروته . وان كان يقلل من أثر هذا النقد هو أن معظم الأوراق المالية القصيرة الأجل لدى البنوك التجارية ، وان كان هذا لا يمنع تدعيم الائتمان من جانب البنوك .

ثالثا : ان بيع الأوراق المالية طويلة الأجل ، كما تقترح السياسة التقليدية للدين العام ، بهدف منافسة قطاع الأعمال على التوسع ، أوقات الرواج والتضخم ، يعنى أن السلطات العامة تتعمد احداث ركود فى السنوات التالية ، بينما الأجدر بها أن تحاول المحافظة على المستوى المرتفع للنشاط الاقتصادى بل ودعمه عن طريق تيسير ظروف أفضل لاستمرار النمو ورفع مستوى العمالة الكاملة الى أعلى بزيادة الطاقات الانتاجية ، وذلك بدفع رجال الأعمال الى التوسع وتهيئة الظروف المناسبة لذلك ، عن طريق تحقيق الادخار اللازم وتحويله الى استثمار ، بمعرفة رجال الأعمال ، على النحو الذى سيرد ذكره بعد قليل .

للأسباب السابقة ، فاننى اقترح أن تستهدف سياسة الدين العام ما يلى :

أولا : فى أوقات التحول من ركود الى رواج تستهدف سياسة الدين العام تحويل الأوراق المالية قصيرة الأجل ، التى أصدرت أثناء الركود لتمويل العجز فى الموازنة العامة ، الى أوراق مالية متوسطة الأجل ، يزداد متوسط استحقاقها بالتدريج كلما قرب الوضع من قمة الرواج .

والواقع أن هذا الاتجاه سوف يجد قبولا من جانب المتعاملين فى سوق الأوراق المالية ، لأن المتعاملين الذين يفضلون بصفة دائمة الأوراق المالية كاستثمار دون سواها سوف يتحولون من الأوراق المالية قصيرة الأجل الى الأوراق المالية متوسطة الأجل ، بينما ان معدل الفائدة على الأخيرة أعلى ، تاركين الأوراق المالية القصيرة الأجل بشكل متزايد كلما اتجه النشاط الاقتصادى نحو الدعم والانتعاش ، وبالتالى يكون اقدام الحكومة على سداد هذه الأوراق بالتدريج متمشيا مع رغبة جزء من المتعاملين ، فى نفس الوقت هذا التدخل التدريجى بالسداد ، يترك جزءا من الأوراق المالية قصيرة الأجل لهؤلاء المتعاملين الذين يفضلون السيولة على ارتفاع معدل الفائدة .

والاستمرار فى هذا الاتجاه نحو الاحلال التدريجى للسندات متوسطة الأجل محل الأوراق المالية قصيرة الأقل ، يؤدى الى سحب قوة شرائية من السوق لفترات أطول مما يحد من الاتجاه التضخمى الذى يصاحب عادة فترات الانتعاش .

أما الاصدار الطويل الأجل ، فانه قد يستخدم أوقات الانتعاش فى سداد اصدار سابق طويل الأجل ، أى عن طريق احلال اصدار جديد محل اصدار سابق ، وذلك فى أولى سنوات الانتعاش ، حتى لا تكون هناك آثار متعمدة تحد من الانتعاش ولكن فى السنوات الأخيرة للانتعاش، حيث تظهر آثاره على الموازنة العامة فى شكل فائض فى الايرادات عن النفقات ، فعلى سياسة الدين العام ان تبدأ فى سداد اصدارات سابقة طويلة الأجل بدلا من اقتراح السياسة التقليدية للدين العام من بيع سندات طويلة الأجل للحد من توسع رجال الأعمال . وذلك لأن اقتراحنا بالاقدام على شراء (سداد) سندات طويلة الأجل يلغى الآثار الانكماشية لفائض الموازنة اذ يحول الفترة الشرائية من دافعى الضرائب الى أيدى حاملى السندات المستهلكة وهؤلاء ملاك هذه السندات طويلة الأجل يميلون بطبيعتهم للاستثمارات

الطويلة الأجل وبالتالى لن يكون أمامهم سوى البحث عن استثمار طويل الأجل اما فى أصول حقيقية مباشرة أو اقراضها قرضا طويلا الاجل للمستثمرين فى أصول حقيقية(١) وتجدر الاشارة فورا ، الى أن الضرائب التى أدت الى ظهور فائض الموازنة العامة قد أدت الى خفض حجم الانفاق الاستهلاكى على الناتج القومى ، وبمعنى آخر ، حررت هذه الضرائب موارد انتاجية من أغراض الاستهلاك ، وأصبحت متاحة لأغراض الاستثمار الحقيقى ، كما أن سداد السندات الطويلة الأجل من جانب السلطات العامة ، وفر التمويل اللازم لاستخدام هذه الموارد المحررة لأغراض الاستثمار من جانب الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم نحو الاستثمارات طويلة الأجل . وبذلك فنحن أمام افتراضات النظرية الكلاسيكية من عمالة كاملة أو الاقتراب منها أثناء فترات الانتعاش والرواج ، ثم وجود فائض فى الموازنة العامة يعتبر ادخارا فى قطاع الادارة الحكومية ، حرر موارد انتاجية من العمل فى أغراض الاستهلاك وجعلها متاحة لأغراض الاستثمار ، وتحويل الأموال من الخزانة العامة الناتجة عن فائض الموازنة ، للأفراد وقطاع الأعمال الذين يميلون بطبعهم الى الاستثمار طويل الأجل . وبذلك هناك ادخار وتمويل موارد متاحة للاستثمار ، ومن ثم تتم استثمارات جديدة ، وبالتالى تضاف طاقات انتاجية جديدة تعمل على استمرار النمو بدلا من استهداف انكماش فى السياسة التقليدية للدين العام .

وبذلك بدلا من أن يكون فائض الموازنة العامة — كما تقول النظريات الاقتصادية — سببا فى احداث ركود اقتصادى ، فان الفائض فى اقتراحنا استخدم فى سداد السندات الحكومية طويلة الأجل بما يساعد على استمرار النشاط الاقتصادى على مستوى مرتفع من العمالة والتشغيل .

وبالطبع يستدعى تحقيق هذا الهدف أن تعمل السياسة النقدية وسياسة الدين العام على تيسير عمليات السداد ونقل الأموال ، وتوجيهها للاستثمارات الجديدة كما يستدعى الأمر من سياسات التدخل فى الأسواق وسياسة التجارة الخارجية أن تتأكد أو تعمل على أن تكون الموارد المحررة من الاستهلاك بسبب ظهور فائض الموازنة العامة ، موارد صالحة للاستثمار مباشرة ، فاذا لم تكن كذلك فيجب تصديرها بسعر مجز ولا سيما بالنسبة للنقد الأجنبى ، مقابل استيراد سلع استثمارية ، والا لن يتحقق الهدف بزيادة الطاقات الانتاجية ، لأن الموارد التى حررت من الاستهلاك لا تصلح لأغراض الاستثمار .

هذا ، ويدعم اقتراحنا السابق أن فترات التضخم وارتفاع الأسعار تصاحب بزيادة الرغبة فى تحويل الأصول السائلة المتعارف عليها مثل الأوراق المالية ، الى أصول عينية حقيقية كالاستثمار الثابت أو المخزون ، وبالتالى فان الاقتراح السابق من اتجاه سياسة الدين العام نحو سداد الأوراق المالية طويلة الأجل سوف يجد قبولا لدى المستثمرين الراغبين فى التحول الى استثمارات حقيقية ، بدلا من الاستثمارات المالية السائلة أو من الدرجة الثانية من حيث السيولة .

خلاصة

ان سياسة الدين العام ، أو ما يسمى فى علم النقود والبنوك ، سياسة السوق المفتوحة ، تستهدف أما تمويل الخزانة العامة بأقل تكلفة ممكنة متمثلة فى خدمة الدين العام ، واما محاربة الدورات الاقتصادية من كساد وتضخم . ولكن على المسئولين عن ادارة الدين العام محاولة تحقيق الهدفين قدر الامكان ما أمكن ذلك دون تعارض بين الهدفين ، فاذا حدث تعارض فان الهدف الثانى يحظى بالأولوية المطلقة ، لسببين :
أولا — ان الدين العام الداخلى مجرد تحويلات . فآثاره التوزيعية الداخلية يمكن تداركها بسياسة

---

(١) يلاحظ أن اقتراح رجال المالية العامة بخفض الضرائب للقضاء على فائض الموازنة أو التخفيف منه ، يؤدى الى أن يتجه جزء من الدخل الزائد بسبب الخفض الى الاستهلاك ، مما يؤدى الى رفع الاسعار المرتفعة فعلا .

توزيعية للدخل . وثانيا — لأن هدف النمو وتحقيق الرواج والانتعاش الاقتصادى أهم وأخطر من هدف تمويل الخزانة العامة ، الذى يمكن تحقيقه بأكثر من أسلوب سواء عن طريق سلطة اصدار النقد أو سلطة الجباية الالزامية فى شكل ضرائب ورسوم ، أو فى شكل اقتراض من القطاعات الأخرى .

كذلك تبين لنا سياسة الدين العام أنها لاتقتصر على اتباع سياسة توسعية بشراء الأوراق المالية الحكومية ، واتباع سياسة انكماشية ببيعها لهذه الأوراق وسحب قوة شرائية فى مقابل ذلك ، بل يمتد الأمر الى أن عمليات البيع والشراء هذه تؤثر على أسعار هذه الأوراق المالية ، وذلك بالرفع عند الشراء والخفض عند البيع ، وهذا له آثاره على نسبة الثروة المتراكمة للدخل الجارى ، وبالتالى على توزيع هذا الدخل الجارى بين استهلاك وادخار ، وهذه الآثار تعرف لدى الاقتصاديين بأثر الأصول asset effect هذا بينما تغير أسعار الأوراق المالية يؤثر كذلك على معدل العائد ، الأمر الذى يؤدى أولا الى اعادة توزيع الدخل القومى بين عناصره المختلفة وعلى الأخص بين سعر الفائدة وبين العوائد الأخرى مجتمعة من أجور وريع وأرباح . وثانيا — لأن هذا التغير فى معدل العائد له آثاره على حجم الاصدار الجديد للأوراق المالية من جانب رجال الأعمال . وبالتالى يؤثر على عرض الأوراق المالية الجديدة ، ومن ثم الاستثمارات وتوقيت اقدام رجال الأعمال عليها .

فالتدخل من جانب السلطات العامة فى سوق الأوراق المالية عن طريق سياسة الدين العام ، يؤدى ليس فقط الى تغيير حجم النقد المتداول ، بل وايضا نسبة الثروة للدخل ، والميل الحدى للاستهلاك وللادخار ، وتوزيع الدخل القومى على عوامل الانتاج وخاصة العائد على رأس المال ، وتشجيع أو الحد من الاصدار الجديد للأوراق المالية من جانب قطاع الأعمال .

بالاضافة الى ذلك أقترح خلافا للسياسة التقليدية للدين العام من اقدام السلطات العامة على بيع السندات طويلة الأجل أوقات الرواج وسدادها للأوراق المالية قصيرة الأجل فى تلك الأوقات ، أن تستهدف سياسة الدين العام شراء السندات طويلة الأجل أوقات الرواج لدعم واستمرار النمو الاقتصادى ، فى حين أن الأوراق المالية قصيرة الأجل يتم تحويلها تدريجيا الى أوراق مالية متوسطة الأجل وطويلة الأجل أثناء فترات الانتعاش الاقتصادى .

سباق الحياة

وصف جورج برناردشو حياته بأنها مشعل منيرامسك به لحظة .. نحن ايضا مثله حملة مشاعل ورسالتنا من المهد الى اللحد ان نحمل مشاعلنا باعلى ما نستطيع ، وقد نتعثر فى طريقنا ولكن المهم الا نسقط مشاعلنا ابدا ، وفى الحقيقة يندر ان يوجد الشخص الذى يكمل هذا السباق دون ان يتعثر مرة او مرتين ، ولكنه لو استأنف مسيرته فانه لا يعد فاشلا ، ان الشخص الوحيد الذى يعتبر بحق فاشلا هو الشخص الذى يفقد ثقته بنفسه .. فى هذا السباق العظيم الذى نجرى فيه جميعا . قد تكون لنا معوقاتنا ، ربما اكثر من معظم من نتسابق معهم ولكن اذا اعتقدنا انه برغم ذلك نستطيع أن نبقى فى حلبة السباق حتى منتهاه فاننا بحق نكسب كل تقدير .

(Public Personnel Management **يوليو / اغسطس ١٩٧٣**)

نحو تطوير الإدارة الجامعية

د. صلاح الدين جوهر

قفزت مشكلة التعليم الى السطح فى الآونة الاخيرة، وزاد الاهتمام اخيرا بهذه المشكلة بعدما تهيأت البلاد للانتقال من مرحلة الى مرحلة اخرى تظللها روح التصحيح والتنظيم والترشيد . واذا كان تعليم النشء على اسس حضارية تعتبر حجر الزاوية فى خلق اجيال قادرة على صنع مستقبل مشرق ، فان التعليم الجامعى له اهمية بالغة فى تطوير حياة الامة نفسها نحو التفوق فى المجالات الاقتصادية والفكرية والاجتماعية والثقافية .

واذا كانت الجامعة فى عرف البعض ، هى استاذ وطالب ومحراب علم ، فان هذا التكوين يتطلب — بالضرورة — ادارة . ادارة قادرة — فى ظل هذا التشعب الواسع فى العلوم ، والتعدد الكبير فى الكليات ، والتنوع المتباين فى البرامج — على تنظيم هذا العلم الواسع .

فى هذا المقال يحدثنا الكاتب عن وجهة نظره فى تطوير الادارة الجامعية ، وهو موضوع يختلف اختلافا كبيرا عن تطوير البرامج ، اذ انه يركز على نقطة المشاركة فى سلطة صنع القرارات الجامعية سواء فى المجالات الاكاديمية ، أو فى مجال شئون الافراد أو الطلاب أو حتى فى المجالات المالية ، وينتهى الى ضرورة اشتراك اعضاء هيئات التدريس فى صنع القرارات دون الاقتصار على الاهتمام بالشئون العلمية والاكاديمية فحسب ، على اعتبار ان تطوير رسالة الجامعة يستلزم هذا .

د. صلاح الدين جوهر
رئيس قسم الادارة والتخطيط العلمى
كلية التربية جامعة القاهرة

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « سلطة الاخلاق ومسئولية رجل الادارة » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ العدد الثانى — المجلد السادس .

تتشكل الادارة فى أى مجال وتأخذ طابعا خاصا يميزها عن أى مجال آخر تحت تأثير مجموعة من العوامل فى مقدمتها طبيعة الاهداف التى تسعى الى تحقيقها ، وطبيعة الافراد الذين تتضمنهم أن تشملهم العمليات الادارية ، وطبيعة الموارد المتاحة للادارة بنوعياتها المختلفة ، ثم فوق هذا كله . طبيعة التفاعل بين هذه العوامل كلها ببعضها البعض . ولا نكون مغالين فى حكمنا اذا

نحن قلنا أن ما يميز المؤسسات عن بعضها البعض هو فى حقيقة الأمر نمط التفاعل بين هذه المجموعات الثلاث من العوامل .. الاهداف ، الافراد ، والموارد . وهنا تبرز أهمية الادارة ، وهى هنا بمثابة العملية التى توفر لهذا التفاعل أفضل الاجواء المواتية حتى يؤتى ثماره بشكل أفضل وأكثر كفاءة .

ان الحديث عن الجامعات ، وعن الحياة الجامعية ، يمكن أن يتشعب الى ابعاد رئيسية أربعة هى على وجه التحديد المناخ الفكرى الذى يسود الحياة الجامعية ، والبرامج التعليمية الاكاديمية التى تنظمها وتنفذها الجامعة ، والحياة الطلابية ، وظروف العمل بالجامعة .

وينبغى أن نتذكر أن كلا من هذه الابعاد الاربعة يتأثر بلون التفاعل السائد بين اهداف الجامعة ، والافراد الذين يعملون بها ، والموارد المتاحة لها . وهنا أيضا تبرز أهمية الادارة ، فهى التى توجه هذا التفاعل وبالتالى تؤثر فى كل من المناخ الفكرى الذى تتسم به الجامعة ، وفى البرامج التعليمية التى تقدمها ، وفى الحياة الطلابية ، وفى ظروف العمل بوجه عام . ولعل هذا ما يفسر لنا ما نلحظه من تباين وتمايز فى الحياة الجامعية التى تسود كل جامعة من الجامعات التى نعرفها سواء كانت داخل البلاد أو فى خارجها .

جامعاتنا تكبر وتتضخم وتزداد عددا سنة بعد أخرى . وفى نفس الوقت نستطيع ان نجزم وبالأدلة القاطعة بأن كفاءة جامعاتنا أن لم تكن فى هبوط فهى على أحسن الفروض لا تتقدم ولا تتحسن بالقدر الذى يتناسب مع قيمة ما يستثمر فيها وما ينفق عليها من اموال وما يخصص لها من موارد .

وقد يقال أن السبب فى هذا هو ازدحام الجامعات بالطلاب عاما بعد آخر . وقد يقال أن انشغال الأساتذة وتعدد ارتباطاتهم تصرفهم عن كلياتهم وعن طلابهم . وقد يقال غير هذا وذاك من اسباب ، وعلى الرغم من صدق كل هذا فان المحنة الحقيقية التى تعيشها جامعاتنا هى أنها أصبحت بمرور الأيام بيروقراطيات كبيرة تعانى كل مساوىء البيروقراطية دون أن تستمتع بحسناتها .فطول الاجراءات والمماطلة والتشكك فى النوايا وضعف الاتصالات بين الاطراف المعنية قد أصبحت كلها من السمات التى تتصف بها الادارة الجامعية فى وطننا بوجه عام . ونتيجة لهذا كله ، وغيره ، من السمات المرضية التى اكتسبتها جامعاتنا على مر السنين ، فانها قد وجدت نفسها عاجزة بالتدريج عن تحقيق هدفها ذى الثلاث شعب (التعليم — البحث العلمى — وخدمة المجتمع) الا فى أضيق الحدود التى لا تتناسب مع ما لديها من امكانات ومع ما توفره لها الدولة من موارد مادية وبشرية .

ويأتى هذا المقال فى الوقت الذى يحس فيه رجال الجامعات بالمشكلة ، ويرون الناس حولهم يتوقعون منهم الكثير ، ويطلبون منهم أن يفعلوا شيئا ، ولكنهم لا يفعلون ... !! وذلك لان غالبيتهم لا تعلم ما ينبغى أن تفعل ، وان علمت فهى لا تقدر على عمله ولو تظاهرت بغير ذلك .

يأتى هذا المقال فى الوقت الذى نحس فيه جميعا بأن خطوات لابد أن تتخذ على طريق العلاج ، لأن الأمر كله أصبح أبعد مما نحتمله أو تحتمله الأمة التى تنفق على الجامعات بسخاء . وحتى لا يتصور القارىء أن مسألة علاج الادارة الجامعية فى بلدنا أمر يسير ، فاننا سوف نحاول فى هذا المقال ان نلقى الضوء على جانب هام من جوانبها بهدف الوصول الى تصور لما ينبغى عمله ، ثم تحديد ما يمكن عمله من بين ما ينبغى عمله .

لعل أهم ما يشغل تفكير مجتمع الجامعات ، اداريين وأساتذة وطلابا ، فى الوقت الحاضر هو مشكلة المشاركة فى سلطة صنع القرارات

الجامعية بواسطة الاطراف المعنية . والمشاركة فى السلطات بوجه عام يمكن أن تأخذ واحدا من شكلين رئيسيين. فهى يمكن أن تتم بأن تتضامن جميع الأطراف المعنية فى صنع القرارات كلها ، أو أن تقسم القرارات بين الاطراف المعنية بحيث يتخصص كل منها فى صنع القرارات التى تدخل فى دائرة عمله ووظيفته . وطبيعى أن يكون لكل من هاتين الطريقتين شروطها وظروفها وميزاتها، ولذلك فاننا نميل الى الأخذ بهما معا فى بعض مجالات القرارات الجامعية حيث الحاجة أشد الى توسيع دائرة المشاركة ، والاستفادة من مزاياها استفادة ممكنة ، والاكتفاء بواحدة منهما فى بعض المجالات الأخرى حيث تكون الحاجة اشد الى الاستفادة من التخصص والخبرة الفنية المتخصصة .

من الضرورى أولا أن نتعرف على المجالات الأساسية للقرارات الجامعية ، هذه المجالات فى رأينا تنحصر فى خمسة مجالات هى على وجه التحديد مجال الشئون الأكاديمية ، ومجال شئون الأفراد ، ومجال شئون الطلاب ، ومجال الشئون العامة والخريجين ، ومجال الشئون المالية .

وقبل أن نبدأ مناقشة موضوع سلطة صنع القرارات فى هذه المجالات فانه يتعين علينا أن نعترف بان القانون الجديد المنظم للجامعات قد أورد ذكر بعض هذه المجالات وأغفل البعض الآخر . وقد اهتم هذا القانون بوضع مجموعة جديدة متطورة من القواعد والمعايير لا شك أنها تشكل دفعة جديدة للحياة الجامعية فى بلدنا لو أنها اتبعت باخلاص وبدقة . ولما كان اهتمام القانون — أى قانون — منصبا على الاطار والقواعد العامة فان مجال الاجتهاد فى تفسير نصوصه ومواده ما زال مفتوحا ، وينبغى أن يظل مفتوحا حتى نزداد قربا من روح القانون ، ونستطيع به أن نساير التطور الهائل فى حياتنا عامة وفى حياتنا الجامعية بوجه خاص .

المشاركة فى سلطة صنع القرارات الجامعية :

أولا : فى مجال الشئون الاكاديمية :

يتضمن هذا المجال مسائل عديدة مثل تحديد شروط ومواصفات المدرجات العلمية ، ووضع خطط الدراسة والمناهج ، ووضع شروط قبول الطلاب ، وتحديد المستويات الاكاديمية المقبولة والمرغوبة ، ... الخ .

أن هناك العديد من الآراء حول من يحق له صنع القرارات المتعلقة بالشئون الاكاديمية الجامعية . هذا ويمكن بلورة هذه الآراء فى مجموعات ثلاث أولاها ينادى بقصر حق صنع تلك القرارات على مجلس هيئات التدريس على اعتبار أن أعضاءها بحكم اعدادهم واستعدادهم الأكاديمى هم القادرون الوحيدون على صنع قرارات رشيدة فى هذا المجال .

والثانية تنادى بقصر دور هيئات التدريس على تقديم التوصيات اللازمة الى جهاز الادارة الجامعية ، وعلى الاخيرة أن تأخذ هذه التوصيات فى اعتبارها عند النظر فى المسائل المتصلة بالشئون الأكاديمية . ويستند انصار هذا الرأى الى حقيقة مؤداها أن رجال الادارة الجامعية اكثر اتصالا بالمجتمع خارج الجامعة ، وبالتالى فهم اكثر واقعية . وان هذا الاتصال الأوثق والواقعية من شأنهما الحد من التغالى أو الطموح الزائد عن المعقول الذى يتصف به أعضاء هيئات التدريس فى كل ما يتصل بالمسائل الاكاديمية وتحديد المستويات الأكاديمية المرغوبة.

أما أصحاب المجموعة الثالثة من الآراء فانهم يرون أن تكون هيئة التدريس فيما يتعلق بالمسائل الأكاديمية بمثابة السلطة التشريعية فى الجامعة وأن دور الجهاز الادارى الجامعى ينبغى أن يقتصر على تقديم المقترحات ومشروعات الخطط الى هيئة التدريس ثم وضع ما يستقر عليه رأيها موضع التنفيذ .

ونحن بدورنا لا نختلف مع أصحاب الرأى الأول من حيث الاعتراف بان اعضاء هيئات

التدريس الجامعى بحكم اعدادهم واستعدادهم هم اقدر العاملين بالجامعة على صنع قرارات رشيدة فيما يتصل بالمسائل والمستويات الأكاديمية ، ولكننا فى نفس الوقت نحس بأن اعضاء هيئات التدريس الجامعى ليس لديهم الوقت والتفرغ الكافيان ، لكى ينفردوا وحدهم بصناعة كل القرارات فى هذا المجال ، ولذلك فاننا نحبذ الأخذ بروح الرأى الثالث ، ففيه اعتراف صريح بقدرات هيئات التدريس ، بالاضافة الى انه يترك مجالا للمشاركة الفعالة من جانب أجهزة الادارة الجامعية المختصة فى صنع القرارات الاكاديمية .

ونرى أن الرأى الثانى الذى يقصر دور هيئات التدريس على تقديم التوصيات الى اجهزةالادارة رأى مجحف غير متوازن لانه يحرم المتخصصين من القيام بدور رئيسى فى مهمة هى من صميم اختصاصهم .

ثانيا : فى مجال شئون الافراد :

الأفراد الذين نعنيهم هم اولئك الذين يشغلون وظائف التدريس والبحث ووظائف الادارة كذلك. ونظرا للتباين الواضح بين الفئتين من الأفراد تبعا لاختلاف أدوارهما واختلاف اعدادهما واستعدادهما،فاننا نحبذ أن نتناول موضوع سلطة صنع القرارات بشأنهما فى شىء من التريث وبمزيد من التوضيح .

أما بالنسبة للأفراد العلميين — أو بمعنىآخر اعضاء هيئة التدريس والبحوث بالجامعات — فانهم بلا شك هم عصب الجامعات وقلبها النابض ، حياة الجامعات فى نمائهم وازدهارها مرهون بازدهارهم . هم بالنسبة للجامعات مثل الاطباء للمستشفيات . ولذلك فان الآراء فيما يتعلق بشئونهم — من تعيين وترقية وتأديب وتقويم — تكاد تجمع على أحقيتهم فى الانفراد بسلطة صنع القرارات فى كل ما يتصل بهم . غير أن هناك قلة تنادى — وقد تكون على حق — بأن انفراد أى جماعة من الناس بسلطة صنع القرارات فيما يتصل بحياتها وبكيانها قد يوقعها فى تحيزات أو أخطاء بالامكان تفاديها لو أنها اشركت معها غيرها من أهل البصيرة والحكمة.

أما فيما يتعلق بشئون أفراد الجامعات من غير اعضاء هيئات التدريس والبحث ، فاننا لا نستطيع ان نقول عنهم نفس ما يقال بشأن افراد هيئات التدريس ، ذلك لأنهم فئة تختلف من حيث دورها وطبيعتها عن فئة هيئات التدريس. وبالتالى فاننا لا نوافق على انفرادهم التام بسلطة صنع القرارات المرتبطة بشئونهم وبكيانهم وبمصالحهم الخاصة ، ذلك لأنهم بحكم طبيعة عملهم هم المسئولون الوحيدون عن تيسير مهمة الجامعات فى تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية ، أو بمعنى آخر فانهم المسئولون الوحيدون عن تيسير مهمة هيئات التدريس والبحث بالجامعات . ومن ثم فاننا نحبذ اشراك هيئات التدريس بالجامعات فى صنع القرارات المتصلة بالأفراد الجامعيين من غير أعضاء هيئات التدريس وذلك عن طريق اشراكهم فى وضع القواعد والمعايير الخاصة التى تنظم شئونهم فى مسائل التعيين والترقية والتأديب والتقويم .

ثالثا : فى مجال شئون الطلاب :

تتضمن شئون الطلاب التى نعنيها مجموعة من المسائل والأنشطة التى ترتبط بالطلاب ،مثل انظمة التأديب وقواعد حفظ النظام والانشطة الترويحية والتثقيفية بأنواعها المختلفة ، وكذلك الاتحادات الطلابية بمجالسها وجماعاتها المتنوعة.

ان هناك من بين رجال الجامعات من ينادى بوضع شئون الطلاب داخل دائرة اختصاص هيئة التدريس ، على اعتبار أن اعضاءها بوجه عام يفهمون الطلاب اكثر من سواهم من رجال الجامعة ، وهم بالتالى اقدر على التعامل معهم وعلى توجيه نشاطهم وطاقاتهم الوجهة التى تعود عليهم وعلى الجامعة بالخير . وعلى هذا فانهم يحثون أعضاء هيئات التدريس على المشاركة الفعالة فى الشئونالطلابية كى يتمكنوا

من خلق المناخ الطيب الذى يثرى الجو الجامعى الاجتماعى والأكاديمى على السواء .

وفى الاتجاه المضاد نجد من ينادون بأن يرفع اعضاء هيئات التدريس الجامعى أيديهم تماما من المسائل الطلابية على اعتبار انها تشغلهم عن رسالتهم الرفيعة فى تنمية العلم والنهوض بالمستوى الأكاديمى ، ويرون أن توكل شئون الطلاب الى افراد متخصصين من خارج هيئات التدريس .

ونحن بدورنا لا نرى أن أحدا من الاتجاهين المذكورين يقترب من الكمال ، وذلك لانه لما كان النمو المتكامل لشخصية الطالب الجامعى لا يمكن أن تكون وظيفة مطلقة لواحد بعينه من أفراد الجامعة ، فانه يترتب على هذا أن يصبح طالب الجامعة موضع اهتمام وفى بؤرة عناية أفراد عديدين داخل وخارج هيئة التدريس الجامعى ، وعلى هؤلاء جميعا أن يحققوا فيما بينهم نوعا من التكامل حتى ينعكس اكثره على شخصية الطالب بالتكامل المرغوب . معنى هذا من الناحية التطبيقية أن يشترك أعضاء هيئات التدريس مع غيرهم من أعضاء الجهاز الادارى الجامعى المختصين فى صنع القرارات التى تتصل بوضع معايير وقواعد التعامل مع الطلاب فيما يختص بشئونهم وانشطتهم المتنوعة ، على أن يعفى عضو هيئة التدريس ما أمكن من الانغماس فى مشكلات التنفيذاليومية كى يستطيع أن يكرس جهده وطاقته لرسالته الأصيلة فى رفع المستوى العلمى الأكاديمى للطلاب .

على أنه ينبغى ألا نغفل دور الطلاب أنفسهم فى تقرير شئونهم داخل الجامعة . انهم أولا وقبل كل شىء هم المستفيدون الأصليون من خدمات الجامعة ، وهم ايضا الذين تتاثر حياتهم اليومية اكثر من اى فئة أخرى بالسياسات والقرارات الجامعية وبالمناخ الأكاديمى العام . واذا كنا نستبيح لأنفسنا نحن رجال التعليم أن نغفل دور التلاميذ فى صنع القرارات المتصلة بهم فى مراحل التعليم العام ، فانه ينبغى أن نتذكر أن الأمر يختلف تماما بالنسبة لطلاب الجامعات الذين يتوقف على مشاركتهم وتعاونهم الفعال فى العملية التعليمية وفى صنع ما يتصل بها من قرارات نجاح الجامعات فى أداء رسالتها وفى تحقيق اهدافها .

رابعا : فى مجال الشئون العامة والخريجين :

مجال الشئون العامة من المجالات الحديثة الحية التى طرقت أبوابها الجامعات فى حياء وفى تردد . والشئون العامة بوجه عام تعنى أول ما تعنى بالعلاقات بين الجامعة من جانب والمجتمع أو البيئة المحيطة من جانب آخر . وهدف الشئون العامة هو أساسا تحسين نوعية هذه العلاقات المتبادلة ووضعها فى اطارها السليم الذى يعود على الجامعة بالثراء الفكرى وعلى المجتمع بالنماء .

نقول أن الجامعات قد أظهرت حديثا قدرا متزايدا من الاهتمام بالشئون العامة ، ولكنها تدخل هذا المجال الجديد فى حياء وتردد ، وذلك لأن رجال الجامعات بوجه عام لا يستهويهم شىء بالقدر الذى تستهويهم اهتماماتهم الأكاديمية الخاصة ، ومعظمهم يرون أن اى جهد ينصرف فى غير تخصصهم الأكاديمى يعتبر مضيعة للوقت والطاقة . ولذلك نجدهم يحجمون عن المشاركة فى الشئون العامة التى من شأنها تدعيم الصلات بين الجامعة والمجتمع ، وبعضهم يحجم خوفا ، أو تخوفا ، من الأضواء التى تسلط عادة على أساتذة الجامعات عندما يخرجون من صومعة علمهم لكى يتعاملوا مباشرة مع المجتمع خارج الجامعة .

وعلى الرغم من هذا الخوف ، أو التخوف ، فان احجام اعضاء هيئات التدريس بالجامعات عن الاسهام فى تدعيم الصلات بين الجامعة والمجتمع يعد أمرا غير مستساغ فى الوقت الذى تسعى فيه الجامعات المعاصرة الى ربط وتوثيق الروابط بينها وبين مجتمعاتها التى تخدمها . وبناء على هذا فان اعفاء أعضاء هيئات التدريس

من المشاركة مشاركة فعالة فى رسم برامج الشئون العامة فى تحديد أهدافها وقواعدها يعتبر أمرا غير مقبول وليس له من مبرر قوى يدعمه.

وشئون الخريجين هى الأخرى تتضمن مسائل عديدة ، منها ما يدخل بطبيعته فى دائرة اختصاص الجهاز الادارى الجامعى ، ومنها ما يتطلب جهدا منظما من جانب الجامعة للحفاظ على الصلات الطيبة بينها وبين خريجيها فى مواقع عملهم أيا كان نوعها ومكانها . وهذا الجانب الأخير من شئون الخريجين بالمعنى الذى قدمناه ، لم يحظ بعد باهتمام ورعاية جامعاتنا . وهذا لا يعنى بطبيعة الحال السكوت على الدوام ، بل أن الأمر أصبح يتطلب قدرا كبيرا من المبادأة والتخطيط السليم من جانب هيئات التدريس والأجهزة الادارية الجامعية على السواء .

خامسا : فى مجال الشئون المالية :

يدخل فى اطار الشئون المالية مسائل تتعلق بالمال والتمويل والانفاق والموازنة والحسابات والرقابة المالية . هذا ويتميز هذا المجال بوجود العديد من القواعد واللوائح التى تنظمه وتحكمه ، حتى انه لم يعد فيه مجال للاجتهاد أو للابتكار . وهو لكثرة ما فيه من قيود وتعقيدات وروتينية أصبح ينفر منه عضو هيئة التدريس الجامعى الذى تعود على الانطلاق بفكره والتحرر من القيود النمطية . واصبح أمرا مألوفا أن نشاهد عضو هيئةالتدريس بالجامعات يتجنب الإنغماس فى المسائل المالية ويخشىالوقوع فى نواهيها ومحظوراتها ومحرماتها ، خاصة وأنه يحس من أعماق قلبه أنه يعيش فى مجتمع تعود أن يحيط المال ومن يتصرفون فيه ويتعاملون به بهالة من التشكك وسوء الظن . ونحن بدورنا نحس هذه المشكلة ونشعر بالقلق ازاءها ولا نستطيع السكوت عليها ، وذلك لأن احجام أعضاء هيئات التدريس عن المشاركة الفعالة فى صنع القرارات المالية والتمويلية ، وتخوفهم من قيودها ومن أساليب الرقابة المتشككة المفروضة عليها .. هذا الاحجام قد شجع رجال الجامعات من غير أعضاء هيئات التدريس على الانفراد بسلطة صنع القرارات المالية . ولم يقتصر الأمر على مجرد الانفراد بالسلطة بل تعداها الى استخدام تلك السلطة أداة للتحكم والتسلط والسيطرة على مجريات الامور بالجامعات وعلى مشروعاتها وبرامجها .

أن الموازنة المالية بالنسبة لأى مؤسسة هى أداة فنية فى يد رجل الادارة . وهى فى نفس الوقت وثيقة تعكس السياسة العامة التى توجه نشاط المؤسسة . وفى حالة الجامعات فان الموازنة تعتبر وثيقة هامة وتعبيرا صادقا عن مدى النشاط الأكاديمى فى مجالاته المختلفة .ومن حيث كونها كذلك فاننا لا نستطيع أن نتصور أن يكون دور أعضاء هيئة التدريس فيها دورا ثانويا . وحتى لا يساء فهم ما نعنيه فاننا نرى ضرورة تدعيم دور عضو هيئة التدريس الجامعى فى صنع القرارات المالية . ولعل مما يساعد على تدعيم هذا الدور أن نقضى على تخوف عضو هيئة التدريس من المسائل المالية . وخير ما نستطيع أن نقدمه له من حوافز فى هذا الشأن هو أن نزوده بالمعلومات الكافية عن طبيعة المسائل المالية وعن طبيعة القواعد والقيود المفروضة عليها . وهذا بطبيعة الحال لا يقلل ، ولا ينبغى أن يقلل ، من دور رجل الادارة الجامعية ، بل انه يدعمه ويقويه .

وفى ختام هذا المقال نود أن نلفت نظر القارىء الى انه عندما ننادى باعادة توزيع السلطة فيما يختص بصنع القرارات الجامعية بما يحقق لأعضاء هيئات التدريس قدرا أكبر من المشاركة الفعالة فيها فى مراحلها المناسبة ، فاننا نستند فى هذا الى مجموعة من الأسباب فى مقدمتها ايماننا العميق بجدوى المشاركة فى صنعالقرارات وتوسيع قاعدة تلك المشاركة ما أمكن . والسبب الثانى هو أن أعضاء هيئات التدريس الجامعى ، بحكم اعدادهم واستعدادهم ، فى مقدورهم أن يثروا عملية صنع القرارات الجامعية بعلمهم وبفنهم وبمهارتهم التى لا يعلو اليها الشك . يضاف الى هذا أنه بالقدرالذى نستطيع به ضمان

المشاركة الفعالة من جانب أعضاء هيئات التدريس فى صنع القرارات الجامعية على اختلافها فانه يمكننا أن نزيد من ارتباطهم بالجامعات ومن احساسهم بالانتماء لها ، وبالتالى نزيد من فرص اقبالهم على تطويرها وتجديد شبابها بصفة مستمرة . ولعل فى مقدمة الاستراتيجيات التى يمكن أن تحقق هذا الهدف أن تقوم كل جامعة بحصر ما لديها من كفاءات وخبرات علمية بين أعضاء هيئة التدريس بها ، ثم تضع سياسة للاستفادة من هذه الكفاءات والخبرات فى تسيير شئونها وتصريف أمورها ، فأساتذة الهندسة مثلا فى مقدورهم الاسهام فى صنع القرارات المرتبطة بعمليات البناء والتشييد بالجامعة . وأساتذة الطب يمكنهم أن يسهموا فى صنع القرارات المتصلة بمسائل الصحة العامة والرعاية الصحية . وأساتذة الادارة يمكنهم أن يسهموا بآرائهم فى تطوير الادارة الجامعية والارتفاع بمستواها . وأساتذة التربية يمكنهم أن يشاركوا فى صنع القرارات المتصلة بعمليات التدريس ذاتها وما يرتبط بها من وسائل تعليمية معينة ... وهكذا ، ونحن واثقون من أنه اذا تمت المشاركة فى صنع القرارات الجامعية على النحو الذى أوردناه فان حياتنا الجامعية يمكن أن تثرى وان تتطور الى الافضل باستمرار .

ونود أن نلفت نظر القارىء أيضا الى أن توسيع دائرة المشاركة فى صنع القرارات بالجامعات لا ينبغى أن يؤخذ على أنه تقليل من سلطات الأجهزة الادارية الجامعية . بل على العكس من ذلك تماما ، لان المقصود من توسيع هذه الدائرة كما نعنيه يخدم الادارة الجامعية من عدة وجوه . فهو أولا يمكن أن يقوى ذراع الجهاز الادارى الجامعى فى ممارسة دوره الادارى الاصيل . ومن ناحية ثانية فان المشاركة تعنى بطريق ضمنى قيام تقسيم واضح للعمل بين الأطراف المعنية بالجامعات ، وهذا من شأنه أن ييسر مهمة الادارة والاداريين فى تصريف شئونهم وفى انجاز مسئولياتهم . ومن ناحية ثالثة فان توسيع دائرة المشاركة فى صنع القرارات الجامعية من شأنه أن يدعم دور القيادات الادارية للجامعات ، ويزيد من كفاءتها فى السعى نحو تحقيق الأهداف الجامعية .

وفى نهاية هذا المقال ، نرجو أن نكون قد وفقنا فى القاء بعض الضوء على المسائل المتصلة بعملية صنع القرارات الجامعية فى مجالاتها المختلفة . ونحن لا ندعى اننا قد أحطنا بالموضوع من جميع نواحيه وان كنا نود أن نؤكد أننا قد طرقنا لأول مرة بابا لم يطرقه أحد من قبل بنفس الشمول والبساطة . وغاية ما نرجوه هو أن يكون محتوى هذا المقال مشجعا للمهتمين بتحسين الادارة الجامعية وتطويرها ودافعا لهم على استثمار المزيد من الجهد والمال فى البحوث الجامعية التى تستهدف الارتفاع بكفاءة الادارة الجامعية وتحسين أساليبها .

والله ولى التوفيق ..

* * *

إدارة التنمية

د. عبد المنعم خميس

ان ادارة التنمية يمكن التعبير عنها ببساطة بأنهـا احسن استخدام الموارد وتوجيـه الطاقات ، لان الموارد — سواء كانت طبيعية او بشرية — لا يمكنها وحدها صنع تنمية ، بل على العكس فان توافـر كادر ادارى عال ونظام دقيق فعال بأى دولة قـديعمل على تعويض نقص الموارد الطبيعية من خامات باستخدام امثل للطاقة البشرية المتاحة كمـا هو الحال مثلا فى التجربة اليابانية . فالمشكلة فى الدول النامية ، ليست فى نقص الخامات او الطاقة ، أوحتى فى العملات الصعبة ، بل هى — بالدرجـة الاولى — عدم القدرة او نقص الكفاية فى استخدام الموارد .

فى هـذا المقال يحدثنا الكاتب عن مفهوم ادارة التنمية ، كما يشير الى العناصر الاساسية لهـا ويناقش مدى الحاجة الى الاداريين لادارة المشروعات المحلية كما يختم مقاله بمناقشة دور الجامعـات فى ادارة التنمية .

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « حول الادارة فى الاسلام » نشر فى عـدد أكتوبر ١٩٧٣ — العدد الثانى — المجلد السادس .

تقـديم :

١ — يرجع تقدم العلوم الادارية فى العصر الحديث الى المحاولات الضخمة التى يقوم بهـا علماء الادارة فى هذا المجال ، والتى تعتبر استعادة للمعرفة التى كانت تمارس بشكل أكمل وتنتشر بصورة أفضل فى العصور الأولى وحتى عهد قريب من القرن الحالى . ويرجع السبب فى

ذلك الى أن الادارة كانت تعتمد حتى نهاية القرن التاسع عشر على العادات والتقاليد ، دون نظر الى تكلفة أو كفاية ، اذ كان الاهتمام بالجودة هو طابع الادارة فى ذلك الوقت ، كما يبدو ذلك واضحا فى الآثار المصرية القديمة .

٢ — ومع مطلع القرن العشرين بدأ الاهتمام بالادارة كعلم يعمل على تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل ، وفى أقل وقت وبأقل تكلفة . وبذلك نشأت حركة الادارة العلمية التى تتبع المنهج العلمى مع الاستفادة من التجارب السابقة فى جمع الحقائق وعرض الافتراضات ثم اختبارها وتحقيقها وتعديلها فى ضوء ما تسفر عنها هذه الاختبارات .

٣ — وقد تلا ذلك مدخل جديد وحديث يركز بصفة أساسية على العلاقات الانسانية فى الادارة والاهتمام بالمشكلات الانسانية . وكان الهدف من هذا الاتجاه الانسانى فى الادارة هو الموازنة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، ثم الربط بينهما الى الحد الذى لا يصل به الى التدخل فى الاجراءات . وحتى هذا المدخل أو هذه النظرة الانسانية للادارة ليست حديثة النشأة ، كما يتصورها من ينادى بها . فقد جاءت الكتب السماوية تدعو اليها . ان كل ما حققته الادارة فى عصرنا الحالى هو تغيير فى النظرة الى الادارة. فالاهتمام بالعلاقات الانسانية ، وتنظيم الاتصالات ، ومحاولة القضاء على البيروقراطية ، كلها أمور كانت موجودة فى العصور القديمة ، ثم هجرها أصحاب رؤوس الأموال لتحقيق أهدافهم الذاتية فى الحصول على أكبر عائد لاستثماراتهم ، الى أن جاء المهندس فردريك تايلور الذى يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين طوعوا العلم لخدمة الادارة . ثم جاء بعده كثيرون من علماء الادارة ساروا على نهجه فى محاولة لتأصيل هذه المبادىء فى نفوس كل من يعمل فى مجال الادارة حتى يمكنهم مواجهة المشكلات التى ظهرت مع ظهور المشروعات الكبيرة وايجاد الحلول المناسبة لها دون التأثير على قدرة الفرد على العمل ، وانتهوا من دراساتهم الى ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية حتى تتحسن أوضاع العمال النفسية والاجتماعية فيقبلوا على أعمالهم بنفوس راضية وقلوب مطمئنة .

٤ — ومع مرور الزمن أصبحت الدول تتطلع الى مزيد من الرفاهية فوضعت خططا تطلعية لتنمية اقتصادية واجتماعية أفضل . ومع ذلك فان الكثير منها لم تحقق أهدافها بسبب ما تعانيه هذه الدول من تخلف كبير بين التخطيط والانجاز . ولعل من أبرز الأسباب العديدة وأهمها لهذا التخلف « الادارة غير الرشيدة » . ولذلك كانت ادارة التنمية من أهم العوامل التى يتوقف عليها نجاح التخطيط وسلامة تنفيذ برامج التنمية .

لقد كانت الوظائف الأساسية للادارة العامة فى المستعمرات وفى الدول غير المستقلة ، وقبل أن تحصل على استقلالها تقتصر على اقرار القانون والنظام ، وتحصيل الضرائب وحل المتناقضات وادارة خدمات الحكومة الرئيسية . وهذه الواجبات هى أيضا نفس الواجبات الرئيسية للادارة العامة فى البلاد التى لم تذهب بعيدا فى تطوير الزراعة فى مجابهة الصناعة .

٥ — وكانت طاقات الأفراد يتم تجميعها وترتيبها ثم تجنيدها لتأدية الواجبات التى تنظمها وظائف الادارة . وكأنها ادارة عمومية — (الشرطة — جباية الضرائب) . وهذه الوظائف ذاتها تتضمن بطبيعتها والى درجة كبيرة العمل على حماية اطاعة القواعد والتعليمات والاذعان للسلطات . والموظفون المدنيون الذين يقومون بهذه الوظائف عليهم دائما أن يمارسوا قدرا معينا من عدم الاهتمام فى صلاتهم بأفراد الشعب . وهذا النوع من الادارة يتركز فى التهديد والعقاب . كما أن أغلب الرؤساء يتعاقبون على السلطات التى تمد الأفراد بهذا النوع من الادارة بل ويتوسعون فيها مضحين بمصالح مجموع المواطنين .

ادارة التنمية :

من اهم الواجبات التى يجب أن تهتم بهـا الدول التى استقلت حديثـا وكذلك اية دولة تعمل على تغيير سياستها الا تقتصر على تأميم خدماتها المدنية فحسب ، بل تعمل كذلك على تحسين وتكامل وكفاية بيروقراطيتها بأن تولى معظم انتباهها الى تحسين نوع الادارة بادخال الطرق والاساليب الفنية للادارة فى مختلف المجالات — فى ادارة الأفراد وفى الادارة المـالية والادارة المكتبية — فى التنظيم الداخلى وفى عمليات صنع القرارات — فى التفويض فى السلطة — فى مختلف الأجهزة العامة الى غير ذلك من الأمور . ويمكن أن يدرب المتخصصون فى هذه المجالات على تطبيق هذه الطرق والأساليب حتى ترتفع كفايتهم ، وتزيد فاعلية الأداء فى الجهاز الحكومى . وهـذه المهارات المدربة يمكن أن تعمل بسهولة فى أى جهاز من أجهزة الحكومة بعد ذلك .

ولمـا كانت الدول تتطور أو ترغب فى أن تتطور من المجتمعـات الزراعية التقليدية الى مجتمعات صناعية حديثة تصبح معها الحكومات وهياكلها الادارية أكبر حجما وأكثر تعقيدا ، وهذا التغيير يجب أن يكون تغيرا فى النوع أكثر منه فى الحجم ، فالادارة العامة فى المجتمعات الصناعية المعقدة تتطلب أكثر من قانون أو نظام اضافى . انها تتطلب أنواعا من الأجهزة أكثر عددا وأكثر اختلافا — انها تتطلب أجهزة تختلف وظائفهـا وعلاقاتها تماما عن تلك الأجهزة التقليدية (النظام والشرطة وجبـاية الضرائب) — انها تتطلب لا مركزية فى الهيئات الخاضعة للرقابة المباشرة ، كما تتطلب عددا من المديرين الفنيين — وهذا النوع من الادارة العامة يمكن أن يسمى بارتيـاح « ادارة التنمية » .

مفهوم ادارة التنمية :

فادارة التنمية اذن هى شكل الادارة العامة التى يركز الاهتمام فيها على تنظيم وادارة الهيئات العامة بطريقة تحفز وتيسر لبرامج التنمية التقدم الاقتصادى والاجتماعى . ان ادارة التنمية تتضمن تطبيق الأسـاليب الفنية واستخدام المهـارات الادارية مباشرة فى عملية التنمية بحيث تشتمل ادارة التنمية على :

١ — تنظيم الأجهزة الجديدة مثل المنظمات المخططة والهيئات المتطورة .

٢ — اعادة توجيه الأجهـزة القـائمة مثل المصالح الزراعية عن طريق التفويض فى السلطات الادارية لتطوير الأجهزة وخلق كادر من الاداريين يمكنهم أن يمدوا القيادات بخبراتهم ، ويساعدوها فى اثارة ومعـاونة برامج التنمية الاقتصـادية والاجتماعية . وبذلك يكون لديها فرص لاجراء تغيير جـذاب وممكن للزراع والصناع ولرجال الأعمال وللناس عامة .

والتنمية تعتمـد بطبيعة الحال على النظام العام ، وتتأثر بدرجة الكفاية والاقتصاد والتكامل التى يدار بها العمل ، وهذا المظهر للادارة العامة يمكن أن يمـيز بأنه الادارة الداخلية أو عملية انجاز العمـل واستمراره داخل الهيئة بأقصى كفاية — وهذه الكفاية تكون أو ينبغى أن تكون موضع اهتمـام جميع الهيئات العامة — انه الاهتمام الأعظم بالعمـل البحت أو بالانتـاج أو بالخـدمات مثل عمليـات الميـاه والصحة والضرائب ومكاتب الاحصاء .

ومن جهة أخرى فالادارة الخارجية فى ادارة التنمية هى عملية تشجيع فعال وتحفيز ومساعدة للمؤسسات والمجموعات خارج جهاز الحكومة . على أن تتعهد برامج التنمية وأن تبتكر أو تشجع على ابتكار خدمات الادارة . وهذا النوع من الادارة يكون بطبيعته غير مباشر أكثر منه مباشرا حيث يقوم على ابتكار الطرق التى تغرى على الاهتمام الشخصى ، وعلى المكافآت والوعود أكثر من تلك الطرق الآمرة أو الطرق التى تقوم على الوعيد والانتقام .

ان ادارة التنمية تتطلب تطابقا لصيقا بالمجموعة أو بالمجموعات صاحبة المصلحة وليس التباعد

عنها أو النفور منها . فادارة التنمية الفعالة تتوقف ليس على السلطة والكفاية فحسب ، وانما تتوقف كذلك وبدرجة اكبر على المصلحة المتبادلة وعلى الثقة والقدرة على خلق الحركية والمساعدة الادارية المناسبة لقطاع من الأهالى يباشر برنامجا للتنمية . ان الموظفين المدنيين الذين يرتبطون بادارة التنمية يجب أن يتعاونوا من موقع لموقع بصفة متكررة . كما يجب أن تطول مدة توليهم العمل بشكل يطبع فى نفوسهم الثقة وينشىء بينهم العلاقات البناءة التى تعمل على سير البرنامج دون توقف والمحافظة على استمرار سيره .

ولذلك فان كثيرا من الاهتمام يجب أن يوجه لاصلاح وتحسين الادارة الداخلية . فتحاليل الأنظمة الادارية والنتائج النهائية يجب أن توجه نحو مراكز ادارة الضرائب والمحافظة على النظام والادارة المالية ونظم الأفراد . لقد أعدت كثير من البلاد والبحوث مقررات فى الادارة العامة فى الجامعات وفى معاهد ادارة الأعمال . كما اهتمت بتحسين الأداء فى الهيئات الخاصة والهيئات العامة على سواء ، وذلك عن طريق معاهد الادارة العامة وكليات الأركان المدنية التى يدرب فيها الموظفون المدنيون من المستويات العليا والمتوسطة وفى بعض الأحيان للمتقدمين الخاصين . كما أعدت برامج علمية لتدريب الموظفين قبل دخولهم الخدمة وبرامج أخرى للموظفين الموجودين بالخدمة وعلى وجه الخصوص الموظفين البعيدين عن مجالات الدخل والأمن والخدمات والادارة العامة .

ومع كل هذه الجهود التى تبذل فان الفشل فى تنفيذ برامج التنمية لا يزال مستمرا . اذ بمراجعة برامج التنمية وتنفيذها من وجهة نظر « ادارة التنمية » ينكشف النقاب عن ثغرات خطيرة فى تطبيق الأساليب الادارية الأساسية من أهمها :

أولا : الافتقار الى تحليل ادارى مناسب فى عملية التنمية .

ثانيا : عدم كفاية المنافسة الادارية فى المصالح المكونة لبناء الدولة .

ثالثا : العجز فى العدد المعروض من المديرين المطلوبين للمشروعات المحلية .

ومن أجل هذا ينبغى أن يراعى فى ادارة التنمية الأمور التالية :

أولا : التحليل الادارى ضرورى فى عملية التنمية

يتطلب التحليل الادارى نمطا لنظام التنمية غير شائع فى البلد . وهذا النمط بأشكاله المختلفة يتضمن انشاء جهاز مركزى للتخطيط . ووحدة تخطيط فى كل قطاع من قطاعات الدولة (الزراعة — الصناعة — التعليم — الصحة .. الخ) كما يتطلب انشاء وحدات تخطيط فى الأقاليم أو الولايات وفى مناطق العاصمة الكبرى — تكون مقابلة لأجهزة التخطيط — وهذه الأجهزة المركزية والاقليمية يجب أن تنظم تنظيما نمطيا بواسطة فنيين متخصصين فى الاقتصاد والزراعة والصناعة والنقل والتعليم ، وقطاعات التنمية الأخرى .

وينظم وحدات التخطيط فى المصالح الحكومية خبراء فى نفس تخصص كل مصلحة ، وتتضمن هذه الوحدات فى أغلب الأحوال خبيرا اقتصاديا وفى القليل بعض من يكون له مهارة فى التحليل الاقتصادى — على أن أغلب الخطط يعبر عنها بمصطلحات مالية . كما تعرض عادة بمقاييس مالية مناسبة ويندر أن يعبر عن الخطط بمصطلح « عمليات » أو أن تفحص من وجهة نظر « الملاءمة الادارية » . ويعتبر من الشذوذ والندرة أن تتضمن أجهزة التخطيط أجهزة من هذا النوع بالرغم من أنها تتعلق أساسا بادارة التنمية بمعنى أن يوجد بها اخصائيون فى ادارة الأعمال وفى تحليل العمليات . فالمشروعات والبرامج لاتكون واقعية الا اذا كانت تدار بطريقة علمية ويكون الأفراد والموارد متاحة ومخصصة ومزودة بامكانيات وسلطات تفويض حتى تستطيع أن تعمل بكفاية .

ولكى تكون أجهـزة التخطيط صالحة للعمل يجب أن تتضمن ليس فقط التحليل الاقتصادى وانمـا كذلك التحليل الادارى الذى ينبغى أن يطبق فى أى مشروع مقترح للتنميـة ، وكذلك بالنسبة لخطة التنمية ككل وذلك لأكثر من سبب :

أولا : لتـأكيد اتاحة المهـارات الشخصية والاحتياجات المـادية أو امكان اتاحتها أثنـاء تنفيذ المشروع .

ثانيا : مسئولية الجهاز أو الأجهزة التى تجمع بواسطتها هذه الموارد للاستخدام ، سواء كانت هذه الأجهزة عامة أو خاصة . وتكون مسئولة بوجه خاص عن النتائج . ولها جميع السلطات المفوضة المناسبة للعمل بكفاية .

ثالثا : أن الأفراد الاداريين لديهم من المعرفة ومن المقـدرة والتكامل ما يجعلهم يستخدمون سلطاتهم كما يستخدمون الموارد فى انجاز الأهداف المعينـة .

ومثل هذا التحليل يكون بطبيعته ايجابيا أكثر منه سلبيا بمعنى أن المهارات الادارية داخـل وحـدات التخطيط يجب أن تستخدم اقتراحات التنمية فى ايجاد حلول لعيوب التشغيل وليس فقط لتحديد الفشل فى اختبارات الملاءمة الادارية . وبناء على ذلك يجب أن يتضمن هذا الواجب فحص السياسات والعمليات الادارية الحكومية ، واتخاذ توصـيات بالضوابط لمقـابلة احتياجات برنامج التنمية . فمثلا يجب أن تكون أنمـاط التفويض داخل بيروقراطية الدولة والتى تمنح للهيئـات المـالية فى الموازنة العـامة للدولة سنويا ، متكافئة مع قدرة عمل جهاز التنمية .

ثانيا : المهارات الادارية ضرورية فى أجهزة الموازنة

هناك عيب آخر فى ادارة التنمية فى كثير من الدول هو الضعف النسبى فى مجال الادارة فى المصالح الحكومية المكونة لبناء الدولة . ومن المعلوم أن وطأة التنمية تتولد من قطاعات البناء القومى (الزراعة ــ الصناعة ــ التعليم ــ الصحة .. الخ) . اذ يقع عليها ليس فقط عبء تحـديد ما ينبغى أن يتم انجازه لتحقيق الازدهار ، ولكن كذلك كيفية تنفيذ الخطة وطرق ووسائل هذا التنفيذ والدرجات المختلفة التى يجب أن يؤدى بها . وهذه الواجبات يتطلب أداؤها مزيجا فعالا من المهارات الفنية والادارية ــ والتنمية الزراعية توضح ذلك بجلاء . فكى يزيد الانتاج الغذائى يكون من المطلوب ايجاد حلقة ادارية تربط بين المعرفة الفنية والانتاج من جهة ، والمزارع المثقف من جهة أخرى . فاذا افترضنا أن القسم الزراعى وأجهزة البحث الملحقة به قـد توصلت الى مزيد من المعلومات الفنية عن الحبوب والأسمدة واستخدام المياه والمبيـدات الحشرية وأراد أن يتوسع فى استخدام هذه المعلومات الى الحد الذى لو طبقت فيه هذه المعلومات فان الانتاج يزيد حتمـا وبوضوح . وبفرض أن الحبـوب والأسـمدة والمبيدات والميـاه متوافرة أو يمكن توفيرها وأن الزيادة فى الانتاج نتيجة استخدامها تكون كبيرة بحيث تخلق الحوافز التى تجـذب المزارعين للعمل (مع مراعاة أن كلا الافتراضين يجب أن يكون نتيجة التحليل الادارى) ــ فيجب رغم كل هذا أن تكون هذه الادوات والمعدات متاحة للمزارعين فى الوقت وفى المكان المناسبين فى كل سنة حتى تكون مفيدة وفعالة . ان الاتاحة ليست مجرد بيان وفرة الأدوات والمعدات ، وانما تعنى الارتباط بترتيبات معقولة بالدائنين (الموردين) وبالتخـزين بحيث يصبح استخدامها متـاحا فى الأوقات المناسبة .

ان مفهوم ادارة التنمية يتضمن النظرة البعيدة للتنبـؤ بالمتطلبـات العديدة للعـرض والتوزيع وتحديد المسئوليات الادارية الكثيرة التى تتعلق بها . وخلق أفضـل بيئة ممكنة لمبـاشرة هذه المسئوليات . والملاءمة الزراعية ينبغى أن تتضمن بجانب المعرفة الفنية ــ المعرفة والمهارة الادارية فى تطبيق المعرفة الفنية من خلال أجهزة متعددة لا تكون تحت رقابتها فى الوقت الحالى ، وكذلك

بالنسبة لآلاف بل ملايين المزارعين الذين يجب أن تكون التطبيقات بالنسبة لهم سهلة وجذابة وممكنة .

وفى كثير من الأحوال يكون تخصص الرؤساء الاداريين فى المصالح الحكومية وفى برامج التنمية من نفس تخصصات الادارة العامة كضباط الشرطة بالنسبة للأمن والنظام — وفى بعض الحالات كما فى الاقاليم — يكون مندوبو الحكومة فيها مسئولين عن أكثر من عمل فى وقت واحد ، كالأمن والنظام وجباية الضرائب وادارة برامج التنمية . وكما أوضحنا فان مباشرة مهام هذه الوظائف المختلفة وجميعها فى شخص واحد وكذلك الأسس التى تقوم عليها علاقات فعالة مع أفراد الشعب تكون مختلفة تماما . فالموظف المدنى غير العادى هو وحده الذى يستطيع أن يجمع بين كل هذه المجموعات من الواجبات المتنوعة . ومن أجل هذا يجب أن يتوافق التدريب على ادارة التنمية ومشكلات النقل والعلاقات بالجمهور ، مع تدريب الاداريين المسئولين عن جهاز الكفاية الداخلى .

انه فى بعض انظمة الادارة العامة تدرج وظائف الادارة الرئاسية تحت الخدمات الفنية والمهنية فى مجالات عديدة مثل الزراعة والصناعة والتعليم والصحة ، ومع ذلك فليس بالضرورة أن يكون المتخصص الذى له مهارة عالية فى بعض المهن اداريا جيدا ، ولا يمكن كقاعدة عامة أن يقال ان كل من لديه معرفة فنية تكون له معرفة ادارية أو موهبة شخصية على الاتصال الجيد بالآخرين أو العمل معهم بفاعلية . أو انه يكون قادرا على قيادة البرامج قيادة نشطة .

حقيقة أن ادارة التنمية يمكن أن تكتسب اما بالخبرات السابقة فى مجال الخدمات الادارية العمومية التقليدية ، وفى هذه الحالة ينبغى اعداد تدريب اضافى عن متطلبات التنمية فى المجال الوحيد المناسب الذى يعمل فيه الموظف . واما أن تكتسب ادارة التنمية من الخدمات الفنية الملائمة التى يباشرها الموظف . وفى هذه الحالة يجب اعداد تدريب اضافى فى مبادىء الادارة . وهذا يعنى أن الأفراد الموجودين فى كل من الخدمات الادارية التقليدية والخدمات الفنية الذين يظهرون قدرتهم الكامنة على ادارة التنمية يمكن اختيارهم وتدريبهم تدريبا خاصا ثم تعيينهم بعد ذلك فى الوظائف الهامة فى الوحدات الرئيسية للبناء القومى . مع مراعاة أن يعطى اهتمام خاص فى برامج التدريب التى تعد لهم — لفن الادارة الخارجية أى الاهتمام بتشجيع ومساعدة عمليات التغيير الناجح فى السلوك الاجتماعى والاقتصادى — كما ينبغى أن يكون اختيار الاداريين لبرامج التنمية على أساس التفوق الظاهر حتى تظل الثقة فى الاختيار قائمة مع منح أسبقية فى البرامج التى تتضمن ابتكارا للأعمال الرائدة التى يأتيها بعض الأفراد . وبذلك يمكن فى وقت قريب ايجاد مثل هؤلاء الموظفين فى كل من الخدمات الادارية والفنية على سواء . وبمجرد أن يتم اختيار هؤلاء الاداريين واختبارهم وتدريبهم يجوز وضعهم بعد ذلك فى كادر ادارة التنمية أو فى أية خدمة بحيث يمكن أن يعينوا أو ينقلوا بعد ذلك ، ولبعض الوقت ، تبعا لما تتطلبه طبيعة برامج التنمية .

ادارة التنمية فى كليات الأركان والأكاديميات المدنية :

تنشىء أغلب الدول معاهد للبحث والتدريب فى الادارة العامة كما تدعم ما يكون بها من معاهد أساسية . من ذلك ما تقوم به كليات الأركان المدنية المنشأة بكثير من الدول والتدريب أثناء الخدمة كما تقوم بالبحوث المختلفة التى تتعلق ببرامج التدريب . وتختص هذه الكليات بتدريب الموظفين المدنيين وضباط الاتصال العاملين المدنيين . ويمكن لهذه الكليات أن تساعد — بالاضافة الى التدريب على ادارة التنمية — على تدريب الموظفين الاداريين فى أجهزة التخطيط بالدولة ، وكذلك الموظفين الذين يختارون للوظائف الادارية الرئيسية فى مصالح الدولة ، وتركز هذه الكليات بصفة خاصة على تزويد الدارسين فى ادارة التنمية بالمعلومات التالية :

١ ــ طبيعة وأهمية المسئولية والمساءلة داخل أجهزة التنمية ، وضرورة تكافؤ التفويض والسلطة بالمسئولية المحددة وبالمساءلة .

٢ ــ طبيعة عمليات تركيب الهياكل الفنية والاقتصادية والادارية لبرامج ومشروعات التنمية .

٣ ــ طبيعة عمليات الابتكار والتحفيز فى مساعدة الأجهزة الخاصة والعامة فى داخل مواقعها التثقيفية والسياسية .

٤ ــ عمليات تطبيق التنبؤات بمتطلبات ادارة مشروعات التنمية .

٥ ــ القوى التى تؤثر على التنمية وعلاقات الهيئات والأجهزة الأخرى التى تنشأ لادارة بعض أجزاء برامج التنمية .

وهذه الموضوعات تكون معلومة للمصالح والأجهزة المعنية التى تعمل فى برامج التنمية ، وتستفيد الأقسام المختلفة بالطبع على مستوى التعميم المتداخل من مفاهيم أغراض التدريب والبحث ومهاراته عن طريق المقارنة أكثر من المعالجة الفردية . كما أن تضمين مثل هذه المعلومات برامج ادارة التنمية فى المعاهد يخدم حاجات الاداريين العاملين أثناء الخدمة ، اذ يكون لديهم الخبرة أكثر من غيرهم فى تزويد من يعملون فى الادارة العمومية ، وكذلك المتصلين بادارة التنمية بفاعلية أكثر .

ان كليات الأركان المدنية تقتصر غالبا على تدريب قدامى الموظفين . ولذلك فان بعض الدول يكون لديها ــ بالاضافة الى هذه الكليات ــ أجهزة لتدريب الاداريين المحليين على المستوى المتوسط . وهذه الأجهزة تسمى أحيانا بالأكاديميات ــ وهذه الأكاديميات يجب عليها أن تضيف الى برامجها مواد عن ادارة التنمية (فى الصحة والتعليم بجانب برامج ضباط الاتصال الاداريين فى الخدمة المدنية) ــ ان الحاجة الى التدريب وكذلك فرص التدريب والبحث تكون كبيرة على المستوى الأكاديمى ، حيث تكون هى النقطة التى تتجمع عندها بيروقراطيات الأقسام المختلفة على المستوى المحلى والذى تتشابك عنده أو ينبغى أن تتشابك بأدوات الادارة المحلية الذاتية وكذلك التنمية فى مراحلها المختلفة . فنرى عملية التنمية عند التطبيق أكثر فاعلية فى التدريب عنها عندما تعالج برامج التنمية والبحث فى ادارة التنمية .

ثالثا ــ الحاجة الى مزيد من الاداريين للمشروعات المحلية

والعيب الثالث فى الادارة من أجل التنمية هو العجز فى العرض من الاداريين المطلوبين للأجهزة المحلية التى تقوم بتقديم الخدمات الأساسية لبرامج التنمية فى المرحلة الأخيرة من التطبيق . وهؤلاء الاداريون هم الذين يعملون فى التعاونيات وفى الخدمات والغذاء وفى مخازن الحبوب وفى برامج الأشغال العامة وفى الصناعات الصغيرة وفى ابادة الملاريا وفى المشروعات المنزلية المخططة .

ان النجاح المؤكد لأغلب برامج التنمية فى أغلب البلاد يعتمد على التكامل وعلى مهارات الاداريين فى المشروعات المحلية على جميع المستويات ، وسواء كان تنفيذها يتم فى قنوات عامة أو قنوات خاصة . ومع ذلك فان أغلب مراكز التدريب المتعددة انما تنشأ وتعد برامجها لخدمة البيئة (التعاونيات الريفية ــ تنظيم النسل) كما أن مجموعة الأفراد الذين يدربون يفرضون على هذه المراكز ــ وهذا يؤكد أيديولوجية النواحى الفنية لمبعوثى الأجهزة التى تهمل النواحى الادارية والعمالية . وتحاول هذه المراكز مع ذلك أن تغطى الكثير من المواد فى وقت قصير جدا .

ومن ناحية أخرى نجد بلادا كثيرة تعمل على انشاء مراكز التدريب وتقديم التسهيلات التدريبية لتدريب الموظفين التنفيذيين فى المشروعات العامة والخاصة . وهذه التسهيلات تكون كثيرة التكاليف . كما أن عدد من يدربون يكون قليلا بحيث لا تستطيع أن تغطى تدريب أفراد المشروع المحلى على المهارات الأساسية المطلوبة لادارة عرض وتوزيع المواد (المحاسبة ــ الاشراف والرقابة ــ معاملة الزبائن) .

وبالنظر الى ما تواجهه الدول من مشكلات القوى العاملة فان أغلب الدول تتعجل برامجها التدريبية حتى تستطيع أن تحقق رغبات أجهزة الاختيار والتدريب التى تمدها بسيل من الراغبين فى التدريب ، مما أدى الى تطور المعاهد الفنية واتساعها بسرعة حتى أصبحت معاهد تعليمية لتدريب العدد الكبير من الأفراد الفنيين الذين يحتاج اليهم الاقتصاد الكبير (أفراد فنيون للصناعة والزراعة) وهذه المعاهد تعد برامج نمطية مدتها ما بين سنتين وثلاث سنوات يقضيها الدارسون بعد حصولهم على الشهادة الثانوية أو دبلوم المدرسة العليا كما تسمى فى بعض البلاد .

ان الطريق الوحيد لمقابلة الحاجة المتزايدة الى الاداريين فى بلدنا هو أن يضاف الى برامج هذه المعاهد الفنية برنامج جاد فى الادارة — على أن يمارس الدارسون تدريبا اداريا بجانب التدريب الفنى داخل المعهد . والتدريب الفنى والتدريب الادارى يقومان بجمعهما فى نفس المعهد بسبب العلاقة الوثيقة بين اكتساب المهارات الفنية المطلوبة للتنمية . وتنظيم هذه المهارات حتى تصبح صالحة للتطبيق .

الجامعات وادارة التنمية

بالرغم مما للجامعات من قسط وافر فى صنع « ادارة التنمية » فاننا نرى أن كثيرا من كليات الأركان والأكاديميات والمراكز والمعاهد تنشأ خارج الجامعات وبعيدة عنها بدعوى أن الجامعات لا ترغب فى كثير من الأحوال أن تساهم فى هذا النشاط أو لأنها قد تكون غير قادرة على هذه المساهمة ، بسبب اعبائها الأكاديمية المتزايدة .

ومع ذلك فقد بدأت الجامعات حديثا جدا فى بعض البلاد أن توجه برامجها بانتظام نحو تغطية حاجات التنمية . وحتى هذه البداية — اذا استمرت — فانها تتطلب وقتا طويلا حتى تصبح الجامعات منافسة لكليات الأركان الادارية وغيرها ، بمعنى أن تصبح أداة فعالة للمساعدة المباشرة والفورية فى جميع المجالات التى تكون ادارة التنمية واحدا منها .

ان التعرف على مدى قدرة الجامعات على المساهمة فى التنمية أمر لا توليه الحكومات الكثير من اهتمامها ، اذ أنها لم تتعود أن تعتمد عليها كمعاهد أكاديمية لمقابلة احتياجاتها فى التدريب والبحث والخدمات الاستشارية . كما أن التعليم والبحث الجامعى فى الادارة العامة لا تهتم به الجامعات الا فى نطاق ضيق ، وفى بعض الدول دون الأخرى على عكس أقسام الادارة الداخلية للأجهزة العامة التى تهتم كثيرا بهذا النوع من التعليم والبحث ، ولكنها لا تغطى احتياجات ادارة التنمية .

والجامعات — رغم كل هذا — هى الجهة التى يمكنها أن تقدم موارد الضبط الداخلى لعلم السياسة والقانون وعلم الادارة والاقتصاد ، وهى كذلك الجهة التى تمكن المجالات الفنية (الزراعة الهندسة — التجارة — التعليم — الصحة) من أن تثرى بالدراسة اللصيقة بالعمليات — وبالأساليب الفنية — لتنفيذ برامج ومشروعات التنمية . ان كثيرا من الجامعات يكون بها مناهج عامة فى الادارة العامة . كما أنها تقوم بتدريس هذه المناهج لطلبتها وكذلك لطلبة الدراسات العليا حيث يكون معظم التدريب فى الادارة بينما ينبغى أن يكون ذلك على ادارة التنمية .كما أن هذه المناهج تميل الى معالجة الأساليب الفنية للادارة مع اهمال مفاهيم وعلم مناهج أدارة التنمية (متيودولوجى) .

ولذلك ينبغى على الجامعات اذا رغبت فى افتتاح أو تقوية برنامج للبحث والتدريب ان يتضمن ادارة التنمية وأن يراعى فيه ما يلى :

أولا : يجب أن يكون جزء كبير من برنامج التدريب له صفة التدريب أثناء الخدمة ، وأن يقوم التدريب على البحث الذى يركز بشدة على وسائل تنشيط ومباشرة برامج التنمية .

ثانيا : يجب مراعاة أن هذا النوع من البرامج يتطلب ضبطا داخليا يحتاج الى أن يساهم فيه علم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس ، كما يحتاج كذلك الى الادارة .

ثالثا : يجب مراعاة أن هذا النوع من البرامج يتطلب الامتهان الداخلى الذى يتضمن تنشيط البرامج فى مجالات التنمية الواقعية كالزراعة والتعليم والصناعة والصحة .

ان تدريب مدرسى الادارة فى المعاهد الفنية هو وظيفة الجامعات الاستثنائية الأخرى ، ولكنها وظيفة أقرب التصاقا ببرامج ادارة التنمية الأكثر اتساعا . فالجامعة التى تصمم وسنائل تعزيز التنميـة فى بلدها لا ترغب فى أن تهمل تقـديم التيسيرات المكنة لتدريب الأفراد الذين يتولون تدريس الادارة وكذلك المواد الأخرى فى المعاهد الفنية وفى برامج التدريب المماثلة .

وبالرغم من أن هـذه الصـلة تكون كبيرة أو ضئيلة بالنسـبة لمعظم الجامعات فى أغلب الدول ، فانها تعتبر مع ذلك واجبا اضافيا بالنسبة للجامعات التى تكون مندمجة أو قد تصبح مندمجة فى مشروعات التنمية بمـا تقدمه عنـد تخطيط وتمـويل المشروعات من مساعدات فنية مثل المساعدة فى تخطيط التعليم والادارة . هذا ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار الاحتياجات والفرص التالية والتى يغلب أن يكون قد سبق فحصها كثيرا فى المـاضى .

١ — مساعدة أجهزة التخطيط على مختلف مستوياتها . ويجب أن تتضمن هذه المساعدة الادارة بجانب التحليل الاقتصادى .

٢ — مساعدة كليات الأركان الادارية . ويجب أن تتضمن هذه المساعدة ادارة التنمية كما يجب أن تخدم الكليات أقسام البناء القومى فى كل ما يطلب منها من خدمات ادارية مع الحاق هذه الأقسام بالجامعات .

٣ — مساعدة برامج التدريب التى تنفذ أثناء الخدمة فى تنمية الادارة وتدريب مدرسى الادارة .

٤ — مساعدة المعاهد الفنية فى الادارة بجانب المواد الفنية .

وعلى ذلك يمكن تلخيص ما ينبغى على الدولة أن تقوم به فى ادارة التنمية فيما يلى :

أولا : يجب أن تشتمل عمليات التنمية فى البلد على الادارة جنبا الى جنب مع التحليل الاقتصادى.

ثانيا : يجب تطوير أقسـام البنـاء القومى المنافسة فى التدريب على الادارة لقوائم المنافسة فى تطبيق الأساليب الفنية .

ثالثا : يجب أن يساعد نظام التعليم فىالبلد على تدريب عدد كبير من الاداريين فى المشروعات المحلية ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المعاهد الفنية ، وأن تقوى معـاهد التـدريب والبحث الادارى برامجها باضافة بعد جـديد فى ادارة التنمية .

رابعا : يجب أن تساهم الجامعات بجهد اكبر فى التنمية عن طريق :

(أ) انشاء برامج لادارة التنمية لمقابلة احتياجات أجهزة التخطيط وأقسام البناء القومى وتقوية أجهزة التدريب المستقلة .

(ب) تدريب مدرسى الادارة فى المعاهد الفنية .

(ج) الالتزام بتقديم المساعدات الفنية فى ادارة التنمية بأن تضم اليها ادارات التنمية التى توجد فى المشروعات التى يكون بها أجهزة تخطيط (أقسام البناء القومى — جامعات — أجهزة تدريب على الادارة — معاهد فنية) .

البيروقراطية
مالها وما عليها

يوسف خلوصى

ليست البيروقراطية فى حد ذاتها حالة مرضية تصيب الجهاز الادارى بالقصور فتعجزه عن تحقيق اهداف الدولة ، وانما البيروقراطية فى مفهومها الحقيقى وسيلة لتنظيم العمل لا غنى عنها لسلامة الانجاز ، أما السمعة السيئة التى لصقت بها ، والتى تدعو الكثيرين الى المطالبة بمحاربتها والقضاء عليها ، فترجع الى خروج البيروقراطية عن طريقها السوى ، شانها فى ذلك شان الاسلوب الاجرائى للعمل ، أو ما يطلق عليه اسم الروتين .. كلاهما ضرورى للتنفيذ السليم للعمل ، وكلاهما عرضة للانحراف .. وفى هذا المقال يتحدث الكاتب عن البيروقراطية فى صورتها السوية وفى بعض صورها المنحرفة ، مع توضيح اسباب هذا الانحراف ثم يقدم نماذج للبيروقراطية كما تطبق فى بعض الدول .

يوسف خلوصى

مدير عام البحوث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة سابقا

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « سمات الادارة فى الدول النامية » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ العدد الثالث ــ المجلد السادس .

ركز بيان الحكومة أمام مجلس الشعب على الاهتمام بالقضاء على البيروقراطية فى المرحلة القادمة . وبرز من مناقشات المجلس وما أثير على صفحات الجرائد وندوات أجهزة الاعلام المختلفة . ضرورة علاج هذا المرض الذى يصيب أجهزة الادارة بالعجز عن تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

وقبل ان نصف البيروقراطية بانها مرض يجب التخلص منه ، ينبغى التعرف على مفهومها العلمى ثم تشخيص المشكلة والالمام بظواهرها وتطبيقاتها ، حتى يمكن الكشف عن أسبابها ، ووضع الحلول للحد منها .

ان اصطلاح « بيروقراطية » مشتق أصلا من اللغتين الاغريقية والفرنسية ، ويعنى « سلطة المكتب » ، وقد أطلق هذا التعبير على اجهزة الحكومة باعتبارها الأجهزة التى تدار بواسطة المكاتب . والمكتب فى العصر التكنولوجى الحديث لا يعتبر رمزا للرفعة والسلطان بقدر ما يعبر عن الأداء والانتاج . وبذلك فقد اختلف المفهوم التطبيقى للبيروقراطية من الكفاية الادارية الى التخلف الادارى ، وتكاد تختفى مظاهر هذا التخلف فى الدول المتقدمة ، فى حين انها تظهر بوضوح فى الدول النامية .

ان كلمة « بيروقراطية » تحمل معانى تتفاوت من النقيض الى النقيض . فهى قد تعنى الجهاز الحكومى « الكفء » أو تعنى الجهاز الحكومى « المستبد » ، وقد تعنى الادارة السليمة أو تعنى امراض الادارة ومشاكلها .

اولا : البيروقراطية كنظام ادارى ضرورى :

(ا) الحكومة الكبيرة :

يعبر المفهوم التقليدى للبيروقراطية عن جهاز الحكومة المسئول عن تحقيق أهداف الدولة . وهى بهذا المعنى تعبر عن الجهاز الادارى الذى بواسطته تنقل الدولة الخدمات الى الشعب . ويشمل هذا الجهاز الادارى منظمات الحكومة وهيئة موظفيها وقواعد واجراءات العمل بها . وتعتبر « البيروقراطية » بذلك اداة القيادة السياسية فى تنفيذ السياسة العامة التى تضعها هذه القيادة ، وتخضع لتوجيهها ورقابتها . وهى بذلك ضرورة لازمة لكل دولة مهما كان نظام الحكم بها كى تنهض بمسئولياتها تجاه الشعب .

وكلما تزايدت مهام الدولة وتطورت اقتصاديها ونما مجتمعها نتيجة الاهتمام « بالتصنيع » ونقل الخدمات الى المجتمع الريفى وتولى الحكومة أنواعا متعددة من النشاط الاقتصادى والاجتماعى ، تطلبت جهازا اداريا أكبر فى الحجم وعدد الموظفين ووسائل العمل .

(ب) البيروقراطية المثالية :

والبيروقراطية — فى شكلها السليم — تعبر عن الأسلوب المثالى فى الادارة ، ويعرف هذا النوع من البيروقراطية « بيروقراطية الوصاية » نسبة الى أوصياء أفلاطون الذين يسهرون على النهوض بالخدمات العامة ، وفقا للمثل الأخلاقية وروح الصالح العام . وأبرز مثل لهذا النوع من البيروقراطية ما ظهر فى الامبراطورية الصينية القديمة . حيث كان التنظيم الحكومى فيها يعتمد الى حد كبير على مجموعة من العقائد والتعاليم الأخلاقية مثل تعاليم « كونفوشيوس » وبمقتضاها فان الحكومة تعتبر مسئولة عن المحافظة على الايديولوجية العامة للمجتمع . ولعل ذلك يفسر النهضة العظمى للصين الشعبية خلال الربع قرن الأخير فى ظل تعاليم « ماوتسى تونج » .

(ج) نمط التنظيم :

والبيروقراطية — بمعناها كتنظيم للعمل — يفترض فيه الكفاءة والاتقان باعتباره يقوم على مجموعة من اللوائح والقواعد القانونية الملزمة وعلى جهاز هرمى منسق تتسلسل فيه السلطة والمسئولية ، ويقسم فيه العمل وفقا للمنطق العقلى فى العلاقات والتصرف ، بحيث يضمن حسن الأداء والحيدة فى التصرف ومعاملة الأفراد.

وعلى ذلك فالبيروقراطية تعنى تنظيما يسير فى اجراءاته وأساليبه ومعاملة افراده ، وفقا لقواعد رسمية منتظمة ذات هدف محدد يعمل على تحقيقه. وهذاالتنظيم يستلزم وجود بناء هيكلى متدرج يزاول العمل فيه موظفون مختارون على

اساس الكفاية ، يديرهم فرد تتركز فيه المسئولية عن أعمال مرءوسيه ، ولدى كل فرد فى هـــذا التنظيم قدر من السلطة توازى المسئولية الملقاة على عاتقه لتحقيق أهداف التنظيم . وتتسلسل المسئولية صاعدة بحيث يكون كل فرد مسئولا أمام رئيس واحد ، وهذا بدوره يكون مسئولا أمام رئيس أعلى منه . وهكذا فى تدرج منتظم يحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرءوس ، ويكفل المحافظة على تماسك أكبر المنظمات حجمــا ويجعلها تتحرك كجسم واحد .

والأوامر فى هذا النمط التنظيمى تنتقل هابطة من اعلى الى اسفل خلال قنوات السلطة ، ويساعد على تنفيذها الأمل فى الترقية والخوف من العقوبة . كما تكتسب الأوامر قوة كلما انتقلت من مستوى الى مستوى أقل يضيف كل رئيس اليها من سلطته . ويتلقى الرئيس التقـــارير أو نتائجها من أسفل التنظيم باستمرار مما يساعد على رقابة التنفيذ ومتابعة انجازاته .

ويفيد التسلسل الادارى فى نقل الاحساس بالتوجيه العام والاتفاق المشترك على الأهداف الى جميع اجزاء التنظيم ، مما يجعله قادرا باستمرار على التحرك الموجه نحو تحقيقها .

ويتطلب النمط التنظيمى التخصص فى العمل مما يؤدى الى الاستفادة من استخدام الخبراء المتخصصين . كما أن تقسيم العمل يجعل لكل قسم مجال اختصاص محددا . وبذلك يبلغ مزيدا من الكفاية فى الأداء ، خاصة اذا قصر كل قسم جهوده على النهوض بمـــا يدخل فى حــدود اختصاصه دون محاولة القيام بأعمال أخرى . والاختصاص العام فى التنظيم عادة يقسم الى اختصاصات داخلية فرعية ، بحيث يحدد لكل فرد واجبات معينة فى مكان عمله . كما تهيىء سلسلة العلاقات بين الرئيس ومرءوسيه نمطا مناسبا لتجميع الموظفين المختصين وتوزيعهم ، وفقا لنوع تخصصهم بحيث تحسن الاســـتفادة بهـــم .

ونظرا لأنه لا يتوافر فى كل منظمة متخصصون لهم دراية بأعمال الادارة ، لذلك فان على التنظيم أن يهيىء التدريب اللازم لتحقيق ذلك .

ويتميز النمط البيروقراطى بأنه غير مملوك لأى ممن يعملون به . فكل فرد فيه له أجر ثابت يعكس صفة الاستمرار والانتظام والطاعة فى العمـــل .

كما يتمـــيز هذا النمط باســـتبعاد العوامل الشخصية كشرط ضرورى لعدم المحاباة وتحقيق الفاعلية . وهو بذلك يحمل بين طياته الانصاف فى معاملة الجميع . كما أن معاملة الموظفين على أساس الكفاءة يشجع على تنمية الولاء فى الموظف لمنظمته ثم على تقوية روح الجماعة وارتبـــاط الموظفين بمنظمتهم بما يدفعهم الى بذل المزيد من الجهد فى خدمة مصالحها . هذا فضلا عن أن التقيـــد الدقيق بالقواعد والاجراءات وتحـــديد المسئوليات يضمن ــ افتراضا ــ أداء جميع المهام بطريقة منسجمة لا تتغير بغض النظر عن عدد الأشخاص .

(د) نموذج « ويبر » :

وقـــد اتبع هـــذا النهج من الدراســـة فى البيروقراطية عالم الاقتصاد الألمـــانى « ماكس ويبر » ، فوضع معيـــارا نموذجيا للجهـــاز البيروقراطى يقوم على العناصر الآتية :

١ ــ مكاتب منظمة على شكل هرمى هيكلى متـــدرج .

٢ ــ عمل مقســـم تخصصيا ، وكل وظيفة مصحوبة بالســـلطة القـــانونية اللازمة لمزاولة مسئولياتها .

٣ ــ اجراءات رسمية تحكم العمل وضعت وسجلت بكفاءة .

٤ ــ اداة ليست مملوكة لمن يزاولها مسئولا عنها اداريون متخصصون لهم أجور ثابتة .

٥ — اداريون أكفاء مدربون تدريبا خاصا .

٦ — أفراد مختــارون على أساس الكفاءة والصلاحية .

وقد افترض « ويبر » أن الجهاز الادارى الذى تتوافر فيه هذه المقومات لابد وأن يسير محققــا أهدافه بأعلى قدر من الكفاية والفاعلية . وقد استمد « ويبر » نموذجه المثالى للبيروقراطية من الأنظمة الصينية القديمة والمصرية الفرعونية وامبراطورية روما والتى كانت تتسم بالمثــالية والكمال . كما تأثر « ويبر » أيضا بالبيروقراطية « البروسية » الصارمة التى كانت تهدف الى توحيد ألمــانيا ونهضة العنصرية الآرية .

(هـ) أهمية العنصر الانسانى :

ان نموذج « ويبر » المثالى وان صلح وظهرت فائدته واستخداماته فى عصر « الادارة العلمية » التقليدية — التى ظهرت فى نهاية القرن المــاضى، وبداية هذا القرن مع تفجر الثورة الصناعية — والتى قاد لواءها « فردريك وينســلو تيلور » وارتكزت فى دراستها للادارة على الأنماط العلمية المبنية على العمليات التشغيلية المؤداة ودراسة الحركة والوقت والحوافز الاقتصادية ، فانه يمثل طرازا خاصــا من التنظيم استخلص من أهم المــيزات الادارية ، ويمكن أن يكون أساسا للاسترشاد به . الا أن هذا النموذج لم يعــد يصلح فى التطبيق فى عهد « الادارة الاجتماعية » التى أدت اليها الحاجة الى التعاون وروح الفريق، والقيادة الجماعية ، وتطوير مبــدأ العلاقات الانســانية فى ممارسة الادارة ، والاعــتراف الايجابى بالدوافع البشرية ، وأن أداء العمل بكفاية تحكمه عوامل تخرج عن الاطار التقليدى النمطى للتنظيم ويعجز عن توجيهها .

ومن هــذا المنطلق واجه نموذج « ويبر » للبيروقراطية نقدا من علماء الاجتماع الحديثين مثل « بيتربلا » و « روبرت ميرتون » باعتبار أن « ويبر » نظر الى الادارة من وجهة آلية رسمية دون الاهتمام بدراسة وتحليل الجوانب الاجتماعية والنفسية لدرجة عدم المبالاة بالنتائج ، فأغفل اعتبــارا هاما يتمثل فى أن كل منظمة ان هى الا وحدة اجتماعية تشمل تشكيلات متنوعة من البشر تحكم سلوكهم دوافع واتجاهات مختلفة ، بحيث يتجهون الى خلق نوع آخر من التنظيم غير الرســمى يختلف كثيرا عن التنظيم الرســمى الأصلى . وقد يحرفه عن الهدف الذى وجــد لتحقيقه ، ويتلاءم مع قيم اعداد مختلفة من الأفراد والجماعات الذين يكونون مجتمع المنظمة .

ومن مقتضى ما تقدم فان من الأهمية بمكان الا نحكم بوجود الكفاءة والاستقرار بمدلولاتها الشكلية فى المنظمة ، وأن نتعرف على التفسير الصحيح للمتغيرات الاجتماعية والنفسية ، حتى يمكن الكشف عن أسباب الاختلال فى البنيــان الادارى ووظائفه والمعوقات التى تعرقل الادارة فى تحقيق أهدافها .

ثانيا : **البيروقراطية كتخلف ادارى :**

ان المعنى المقــابل الذى تعنيه البيروقراطية يعــبر عن صفات التخلف الادارى . فهى تعنى استبداد الادارة . كما تعنى سوء تنظيم العمل أو فســاده وانحــرافه . ويرجع اكتســاب البيروقراطية لهذه الصفات الى أن أهم عناصرها وهم الأفراد ، مهما كان تجانسهم وتوافقهم ، فان سلوكهم لا تحكمه قواعد أو لوائح أو نظم نمطية ثابتة تضمن النتائج ، بل ان هذا السلوك تؤثر فيه متغيرات اجتماعية ونفسية متعددة . فالعوامل ذاتهــا التى تؤدى الى زيادة فاعلية الجهاز الادارى كثيرا ما تشكل هى نفسها خطرا عليه فى ظل ظروف أو بيئة أخرى .

(أ) البيروقراطية استبداد وتحكم :

ان أهم ظاهــرة لأمراض البيروقراطية هى انعدام أو انفصال العــلاقات الطبيعية الصحية

التى يجب أن توجد بين الجهاز الادارى وبين أصحاب السلطة الحقيقية فى الدولة وهم أفراد الشعب . وأن ذبول هذه العلاقة يؤدى الى أن ينفرد الموظفون بالسلطة ، أو أن يوجهوا هذه الأداة الضخمة ذات السلطات الكبيرة لخدمة مصالحهم كأفراد . واذا أصبحت القيادات الادارية احتكارا لطبقة مسيطرة فى المجتمع أصبح الجهاز الادارى بدوره خاضعا لهذه الطبقة ، وسادت هذا الجهاز وأفراده قيم ومفاهيم وسلوك وأنماط فى المعاملات تتفق مع قيم ومفاهيم وسلوك هذه الطبقة ، وأصبحت النظرة الى جمهور الشعب تعاليا واهمالا وعدم مبالاة .

ان الحكومات الحديثة مهما كانت درجة تمثيلها للشعب أصبحت تقوم بأداء خدماتها العامة عن طريق المكاتب والموظفين ، وأصبحت المكاتب تمثل نوعا من المكانة الاجتماعية للأفراد الذين يعملون من خلفها باعتبارهم يمثلون الحكومة أمام المواطنين فى تعاملهم معها . ولا تلبث طبيعة النفس البشرية أن تدفع الكثير من الموظفين الى المبالغة فى تأكيد مكانتهم الاجتماعية وقوتهم المستمدة من وظائفهم ، وبالتالى تركيز السلطة فى أيديهم والتعالى على المواطنين والاستبداد بهم وسوء معاملتهم . وفى نفس الوقت اتخاذ مكاتبهم دروعا وسندا لهم ضد المواطنين وانتقاداتهم .

(ب) البيروقراطية عيب فى التنظيم :

تعتبر البيروقراطية — بوجهها السيء — صفة متلازمة مع سوء التنظيم . ويرجع ذلك الى تغلب الضعف الانسانى ومؤثراته فى النمط البيروقراطى . فالاهتمام الزائد بالتدرج الرئاسى أو التسلسل الرسمى فى المنظمة باعتباره نهجا يربط الرئيس بمرءوسيه ، يؤدى الى تمسك المرءوسين بحرفية تنفيذ القوانين واللوائح والاجراءات بسبب الخوف من العقاب أو اللوم أو رهبة الأوامر ، أو تجنب الخطأ ومسئولية التقصير ، أو الاهتمام بالحصول على تقدير الرؤساء ، مما ينتج عنه جمود أساليب العمل فلا يتحرك المرءوسون الا بتوجيه مباشر من الرؤساء ، ولا يحق لمن تصدر له الأوامر أن يجادل فيها حتى ولو تبين له فى التنفيذ خطؤها أو تطلبها حلا مختلفا ، مما يفقد المرءوسين مرونة التفكير والقدرة على المبادأة ، ويخلق تصلبا فى تصرفاتهم تبعدهم عن الحكمة والتمييز اللازمين لأداء العمل بكفاية .

ان الالتزام الشديد بالاجراءات يترتب عليه استبدال الأهداف ، وتصبح الاجراءات — أو كما تسمى أحيانا الروتين — غاية عقيمة فى حد ذاتها ومظهرا لسوء التنظيم والتباطؤ فى أداء الخدمة العامة ، مع ظاهرة كثرة التعليمات والتوقيعات والتحويلات وارفاق المذكرات . ويصبح الشكل أهم من الموضوع فيحجب الهدف الأصلى للمنظمة .

ان المبالغة فى التمسك بالسلطة والاختصاص وتأكيد الاستعداد للنهوض بأعباء أكبر قد يؤدى الى التورط فى ادعاء مبالغ فيه لزيادة الاختصاص . وقد يكون ذلك هو العلة فى المنازعات على الاختصاص ، اذ قد يغفل التنظيم فى غمرة الاهتمام بزيادة اختصاصه انه وسيلة لتحقيق أهداف معينة للصالح العام وليس غاية فى حد ذاته . وبالمثل قد تتنازل ادارات ومكاتب حكومية بنفس التصميم والاهتمام عن الاختصاصات للابتعاد عن المسئولية .

كذلك فان اهتمام بعض الأفراد بجمع اختصاصات لا ترتبط بأهداف التنظيم يرجع فى الأغلب الى أسباب نفسية ، لأن زيادة مجال الاختصاص يحمل معه ارتفاع مكانة واهمية الشخص فى نظر الآخرين . وقد انتهى « باركنسون » فى قانونه المعروف باسمه الى أن تضخم الأجهزة الادارية وتعدد الرئاسات وبالتالى تعقد الأعمال ما هو الا ظاهرة سلوكية لأفراد الجهاز الادارى ورغبة طبيعية منهم لزيادة سلطاتهم وتأكيد ذواتهم . ان هذه الظاهرة تؤدى الى التناسب العكسى بين الواجبات والمسئوليات وبين السلطات والرئاسات . فبينما يقل عبء الأولى تتغير وتزداد وتتضخم الثانية .

ان التدرج الرئاسى وتقسيم العمـــل يشجع على تقسيم الموظفين الى فئات وطوائف تعمل كل مجموعة على الاهتمام بمصالحها الذاتية . ويكون لكل منها وجهة نظر ودرجة اخلاص معينة بالنسبة لأهـــداف التنظيم مما يؤدى الى فقد الرابطة بين اعضاء المنظمة . ويزيد من حـــدة هذه المشكلة أن التخصص يؤدى أحيانا الى روح العزلة والتحفظ التى تنمـــو بين المتخصصين بسبب ما ينتهجه المتخصص من اتجاه مهنى ، ويتجه بالتالى الى الابتعاد عن السلطة الرسمية فى التنظيم ، ويقاوم تداخلها فى عمله ، ويعارض واضعى السياسة فى المنظمة ، مما قد يخلق نزاعا وصراعا مستمرا بين الادارة والاخصائيين يؤثر على أهداف المنظمة .

ان الأجر الثابت المنتظم الذى لا يرتبط بالانتاج الفردى قد يقلل الحافز الشخصى لدى الأفراد . ويدفع الى التحول نحو المصالح الشخصية التى لا تتفق مع صالح المنظمة . كما قد يؤدى أيضا الى عدم الاكتراث بأهداف المنظمة بسبب غياب روح المشاركة . كما أن المبالغة فى الموضوعية فى عـــلاقة الرؤساء والمرءوسين — من جانب آخر — قد يفقـــد الرئيس محبة مرءوســـيه واحساسهم بترفعه عنهم وعدم اظهار الاهتمام الصادق بمصالحهم مما قـــد يؤثر على العلاقة الروحية بينهم ، وبالتالى ينعكس على ســـير العمـــل .

ان الرقابة التى تفرضها الادارة على تنفيـــذ عملياتها ضرورة لتحقيق الأهـــداف الموضـــوعة لها . واذا بهذه الرقابة تتحول الى أن تكون هدفا لذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لانتظام العمـــل وضمان فاعليته . وبزيادة ضغط الرقابة على الأفراد يزداد الالتجاء الى التحايل على الاجراءات والقواعد الموضوعة ، فتلجا الادارة الى فرض المزيد منها فيزداد الالتجاء الى التحايل بالتالى وهكذا فى حلقة مفـــرغة لا تنتهى من الرقابة والتخايل والاجراءات ويضيع الهـــدف فى زحمة ضغط الرقابة وتضاعف الاجراءات .

(جـ) البيروقراطية فساد وانحراف :

وتعنى البيروقراطية — فى أسوأ صورها — الانحراف واستغلال النفوذ والمحسوبية . فالموظف ذو الخلق الضعيف عندما يشعر بقوته وسلطته المكتبية وحاجة المواطن الملحة الى الخدمات التى يقدمها له ، قد يدفعه ذلك الى الاستفادة من وظيفته العامة فى الحصول على كسب مادى او معنوى ، يحصل عليه فى صورة رشوة سافرة أو مقنعة فى شكل هدايا أو خدمات على حساب العمل ، يؤديها اليه المواطن صاغرا تحت التهديد بتعقد مصالحه أو عدم قضائها كلية . بل قد يمتد الانحراف الى أن يمد الموظف المسئول عن أموال الدولة يده الى هذه الأموال مســـتغلا ضعفا فى الرقابة أو خللا فى نظام العمل .

ومن صور البيروقراطية كفساد فى الادارة ، أن يتجه كبار الموظفين أو أصحاب السلطة والمكانة الى استغلال نفوذهم ، أو التحايل على القواعد والاجراءات فى الحصول على مزايا معينة أو فرض سلطاتهم للاستفادة بخدمات خاصة أو مجاملة أصـــدقائهم أو أقاربهم على حســـاب المصلحة العامة . وكثيرا ما تظهر صور محاباة الأصدقاء والأقارب فى شـــكل تعيين الموظفـــين فى أماكن ممتازة ، أو ترقيتهم بالاختيار ، أو ايفادهم فى بعثات للخارج أو منحهم مكافآت خاصة . وتتعدد أشكال المحسوبية التى تبدو فى أسوأ صورها عنـــدما تتدخل الأحزاب الســـياسية وأصحاب السلطة والنفوذ من رجال الدولة فى التعيين والفصل ، وهو ما يعرف « بنظام الغنائم » ، ويسمى هذا النوع من البيروقراطية « بيروقراطية المحسوبية » .

ولعل من صور فساد البيروقراطية ، التعقيدات المتعمدة فى أداء الخدمات العامة والاستهتار ، أو الاهمال فى أداء العمل والاسراف فى انفاق أموال الحكومة ، حتى ولو كان لاداء مشروعات عامة بحيث لا يتوازن ما أنفق عليها مع النفع المستفاد منها للصالح العام . ويعتبر التسيب

فى ضياع وقت وجهد الموظفين ، وكذلك السلبية والجمود المقصود والتسيب وعدم احترام مواعيد العمل نوعا من الفساد البيروقراطى .

ثالثا : البيروقراطية فى التطبيق :

(ا) فى الدول المتقدمة :

اذا كانت البيروقراطية قد اتخذت مفهوما ايجابيا رشيدا فى أوروبا فى أواخر القرن ١٩ وبداية القرن ٢٠ ، بحيث تعبر عن كفاءة المكاتب وأجهزة الحكم ، خاصة فى الدول المتقدمة صناعيا ، فان هذا مرجعه الى الرخاء الاقتصادى الذى تمتعت به دول أوروبا نتيجة نزوح الموارد والثروات الضخمة من مستعمراتها فى آسيا وافريقيا الى دولها ، ثم تصنيعها واعادة تسويقها ، بحيث أمكنها استغلال هذه الموارد والثروات فى رفع مستوى المعيشة فيها ، وتوسيع نطاق الخدمات والانتاج بها . ومن ثم أمكنها خلق أجهزة ادارية منظمة يحفزها المزيد من الاستغلال والربح ، خاصة وأن انتشار المذهب الحر وازدهار اقتصاديات هذه الدول أدى الى اقتصار وظيفة الدولة على المهام الأساسية للأمن والدفاع والسياسة ، وترك المشروعات الاقتصادية والخدمات فى يد الأفراد تتطور وفقا لعامل الربح والمنافسة . ومع ذلك فقد أدت الأزمة الاقتصادية فى الثلاثينات وما بعد الحرب العالمية الثانية الى تدخل الدولة فى تنظيم بعض أوجه النشاط الاقتصادى ، والالتجاء الى التخطيط الاقتصادى أو البرمجة لتفادى الكساد والفقر . وبتدخل الدولة فى هذه الأنشطة حل معها بعض أمراض البيروقراطية التى ما كان يمكن التخلص منها الا بالادارة المدربة الواعية المخلصة.

ولقد تميز النظام البريطانى ببيروقراطية ممتازة بلغت درجة رائعة من الكفاءة ويرجع ذلك أساسا الى ما استفادته هذه الامبراطورية من ثروات ضخمة من مستعمراتها . وقد بدا اصلاح جهازها الادارى منذ سنة ١٨٥٥ بانشاء لجنة للخدمة المدنية لاختيار الأفراد على أساس الكفاءة والصلاحية مما أدى الى تكوين هيئة ممتازة للخدمة المدنية ، أمكنها مساعدة الدولة فى كافة مجالاتها العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية خلال المائة سنة الماضية . ومع أن النظام الادارى البريطانى قد تميز بطبقية واضحة تعكس طبقية اجتماعية ، اذ تعتبر فئة الاداريين ، وهم على رأس هيئة الخدمة المدنية « صفوة ممتازة » يصعب الانتماء اليها والالتحاق بوظائفها الا من خريجى الجامعات الارستقراطية (اكسفورد ، وكامبردج) ، وهم بطبيعة الحال من أبناء طبقة اللوردات والأغنياء ، الا أن كفاءة هؤلاء الأفراد وولاءهم للعمل وتقديسهم للنظام جعل للبيروقراطية التى يمثلونها مفهوما يبعدها عن مفهومها المعيب . وقد حدث تطور كبير فى نظام الخدمة المدنية البريطانية بعد تقرير « فولتون » (١٩٦٦) حيث سمح بوصول الفئات الأخرى الى الطبقة الادارية بشروط ميسرة مرتبطة بالصلاحية .

وفى الولايات المتحدة ، كان الجهاز الادارى خلال النصف الثانى من القرن الماضى يمثل أسوأ حالات الفساد ، واستمرت المحسوبية السياسية هى النظام السائد حتى صدر قانون « باندلتون » للخدمة المدنية سنة ١٨٨٣ واستحدث نظام المنافسة فى اختيار الأفراد بعد أن اعتدى أحد طالبى الوظائف على الرئيس « جارفيلد » ، ويرجع الفضل الى « الكسندر هاملتون » — الذى دافع عن فكرة الحكومة المركزية القوية وضرورة اتباع خطط التنمية الاقتصادية على نطاق قومى — فى خلق ادارة رشيدة وطبقة من الاداريين الاكفاء . كما يعتبر الرئيس « وودرو ويلسون » من الرواد فى تطوير جهاز الادارة ودراسته دراسة علمية . ورغم أن هيئة الخدمة المدنية قد بلغت مرحلة متقدمة من الكفاية فى الولايات المتحدة بفضل لجنة الخدمة المدنية ، الا أنها ما زالت حتى الآن تعانى الى حد كبير من سيطرة جماعات الضغط

والمناورات الحزبية ، مما يؤثر فى اختيار كثير من القيادات الادارية العليا .

ولقد كانت المانيا الهتلرية ذات نظام بيروقراطى ممتاز تميز بالتنظيم الصارم وطاعة الأوامر والمركزية الشديدة . وظهرت صورة البيروقراطية المستبدة ولم تعن بالعلاقات الانسانية ، مما ادى الى رد فعل عنيف كان من أسباب انهيار المانيا فى الحرب العالمية الثانية . والمثال يقال على اليابان . ومع ذلك فان قيم وعقائد هذين الشعبين وعزيمة افرادهما قد انتقلت بهما الى نصر اقتصادى رائع أذهل العالم بعد الحرب .

وتعتبر البيروقراطية الفرنسية ذات طابع فريد يتميز بالاستقرار والكفاءة وعدم التأثر بالتقلبات السياسية . وكان ذلك نتيجة لكثرة تعاقب الحكومات قبل الجمهورية الخامسة ، مما أدى الى اهتمام الدولة بخلق نظام ثابت للخدمة المدنية . وكان لمجلس الدولة الفرنسى الفضل الأول فى حماية نظام الحقوق المدنية من التدخل الحزبى والمحسوبية وتمكنه من مواصلة اصلاح الاداة البيروقراطية باستمرار واصرار .

(ب) فى النظم الاشتراكية :

وقد اتخذت البيروقراطية مظهرا مغايرا فى الدول ذات الموارد المادية المحدودة ، وخاصة التى تحاول تنمية اقتصادها عن طريق الأسلوب المخطط . وحيث تمد الحكومة نشاطها الى اغلب الأوضاع الاقتصادية فيها . فتظهر على الجهاز الادارى أعراض البيروقراطية فى صورة تناقضات وصراع بين مظاهر التخلف والتقدم من قيم وأنماط سلوك وعادات .

ولا شك أن « كارل ماركس » قد تبين خطورة تناقضات البيروقراطية فى المجتمع النامى ، ونتائج ادارة الدولة من خلف المكاتب من تعقيدات ادارية ومركزية جامدة ، وتسلط طبقة الموظفين فى أجهزة الدولة عندما تتدخل لتنظيم أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية . ومع ذلك فقد بالغ كثيرا فى خطورتها ، حتى انه فكر — بدلا من اصلاحها — فى الغائها كلية ، فنجده يرى انه : « بعد حدوث ثورة « البروليتاريا » تصبح الخطوة التالية ليس مجرد نقل الادارة البيروقراطية من يد الى اخرى ، وانما القضاء على هذه الادارة قضاء تاما » . بمعنى أن الحكومة تصبح فى هذه الحالة أداة طبقية ويستلزم التغيير الاشتراكى تغيير طبيعة الحكومة وتركيبها وفلسفتها ، وأن تتحول الى أداة تخدم الطبقة الثائرة على المجتمع الرأسمالى والراغبة فى تحويله الى مجتمع الملكية العامة . وأن ثورة « البروليتاريا » يجب أن تحطم هذا الأداة بواسطة الثورة العنيفة وتحل البروليتاريا المنظمة محل أداة الحكومة .

ومع ذلك ورغم مضى أكثر من ٥٠ سنة على الثورة الشيوعية فى روسيا ، الا انه لم يتحقق التطور الذى توقعه « ماركس » فى الجهاز الادارى الروسى ، بل لقد عانت روسيا كثيرا أثناء التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتى بدأت بعد الثورة اللينينية من سيطرة البيروقراطية واستغلالها تحت شعار المبادىء الماركسية . ويعتبر حكم « ستالين » مثالا لديكتاتوية البيروقراطية الروسية ومركزيتها الشديدة ، فقد قام « ستالين » بتنفيذ ديكتاتورية « البروليتاريا » واعتبر أنها الوسيلة الوحيدة لتثبيت النظام الشيوعى ، وهى فى الواقع تمثل حكم صفوة بيروقراطية فى البلاد .

وطبقا للنظرية اليوغوسلافية — التى انشقت عن السيطرة الشيوعية السوفيتية — فان ماقاله « ماركس » و « لينين » نظريا لم يتحقق فى التجربة والواقع . فبعد أن أعلن « ستالين » عام ١٩٣٦ انه لم يعد يوجد فى الاتحاد السوفيتى طبقة مستغلة بالقضاء على طبقة الرأسماليين والطبقات الغنية ، فان طبقة جديدة تكونت بالفعل هى طبقة البيروقراطية السياسية التى تتمتع بجميع صفات الطبقية السابقة . وحسب تعبير الرئيس جوزيف تيتو « القطط السمان » الذى يصف به

أفراد مثل هذه الطبقة التى ظهرت فى يوغوسلافيا أخيرا .

ومما هو جدير بالذكر أن الكثير ممن تناولوا بالدراسة حركة « ماوتسى تونج » عن الثورة الثقافية ، يرجعون أسبابها الى تجمد الجهاز الشيوعى فى الصين وانعدام الدفع الثورى لتغلغل نزعة البيروقراطية فى الحزب . وأن طبقة الشيوعية الجديدة التى تولت الحكم بسبب استبدادها أصبحت تنظر الى الشعب الصينى المتخلف نظرة لا تختلف عن نظرة «البورجوازيين» التقليديين . وبذلك كان على « ماو » أن : « يعمل للقضاء على السيطرة البيروقراطية للحزب لتظل الشيوعية الصينية على ما عاهدها عليه من الصفاء والطهارة » .

(جـ) فى الدول النامية :

وقد دعت التجارب الوطنية فى دول آسيا وافريقيا وأمريكا اللاتينية الى علاج هذا التخلف الادارى واهتمت جميعها بألا تقع فى مأزق نمو البيروقراطية بأمراضها وسيطرتها على الادارة . وقد أشار « سيكوتورى » فى عدد من كتاباته الى ضرورة محاربة هذا المرض والتخلص منه ان وجد . وقد عبر أحد الكتاب الحديثين عن ذلك بأن البيروقراطية المحافظة غير المتطورة من أهم العوائق التى تعوق التقدم .

وفى الدول النامية تظهر البيروقراطية بكافة صورها الفاسدة — استبداد أو سوء تنظيم أو فساد — كشبح مخيف يوشك أن ينقض على مقدراتها يوقعها فى اضطراب ادارى ، وتخلف اقتصادى يصعب الخروج منه الا بالاغراق فى الديون أو الارتماء فى أحضان الاستعمار . وكثير من أسباب النكسات الاقتصادية فى الدول التى تحررت من استعمار ترجع الى أن مشروعات التنمية بها عادة ما تكون فى يد شركات يسيطر عليها المستعمر اما برأس مال من عنده أو بادارته ، وتوجه عادة لفائدته تحت شعار التنمية . كما أن انسحاب موظفى الدولة المستعمرة يجعل للحكومة الجديدة مسئولية ايجاد من يشغل وظائفها الرئيسية ، فضلا عن مسئولية بناء جهاز ادارى جديد . وأبرز مثل على ذلك عندما انفصلت باكستان عن الهند عام ١٩٤٧ واضطرت أن تبذل جهودا جبارة لتعوض نقص الاداريين بها .

ومن العوامل التى تزيد اختلال الادارة بالمجتمعات النامية طبيعة البيئة الزراعية والقبلية . ويظهر الصراع والتناقض بين رغبة الشعوب فى التنمية لتعويض الحرمان ، وبين ضعف ولاء طبقة الموظفين وضعف قيم وأخلاقيات كثيرين منهم ، فضلا عن قلة المهارات الفنية والادارية بينهم ، بالاضافة الى حالة عدم الاستقرار نتيجة تحديات الاصلاح المستمرة ، والرغبة فى احداث تغييرات جوهرية فى أفكار وقيم ومعتقدات الأفراد ونظم الدولة وأساليب العمل بها كى تسير فى اتجاه التنمية .

الخاتمـــة :

من العرض المتقدم يتضح أن لفظ بيروقراطية لا يعنى بالضرورة مشكلة ، بل ان وجودها كنظام ادارى فى الدولة ضرورة كوسيلة تحقق بواسطتها الدولة أهدافها فى التنمية . وانما المشكلة تبرز فى الممارسة حين يبتعد النظام الادارى عن أهدافه ، ويصبح هو نفسه غاية وليس وسيلة للتنمية ، وتظهر بذلك اعراض المرض البيروقراطى كمعوق لتحقيق هذه الأهداف.

استخدام الدول النامية لخبرات خارجية

أبوظبى كحالة دراسية

د. أحمد رشيد

من المشكلات الكبيرة التى تواجهها الدول النامية فى محاولاتها لتنفيذ سياساتها الانمائية — وحتى لو توافرت لها المقومات المادية والمالية اللازمة للتنفيذ — ما تعانيه من نقص كبير فى الافراد القادرين على تنفيذ هذه السياسة بالطرق الفنية السليمة ووفق الاساليب العلمية فى الادارة ، ولا تجد مفرا من ان تستعين بذوى الخبرة من الخارج لحل هذه المشكلة ، غير ان هذه الخبرة الخارجية برغم اسهامها فى حل هذه المشكلة تثير عديدا من المشكلات ، عن هذا الموضوع يتحدث الكاتب مقدما حالة دراسية واقعية تتمثل فى امارة ابو ظبى .

د. أحمد رشيد

استاذ الادارة المالية المساعد
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها «الجهاز الادارى فى دول الامارات العربية» نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ العدد الرابع — المجلد الخامس .

تقديم :

يمر المجتمع الخليجى بأخطر مراحل تطوره الاجتماعى والاقتصادى والسياسى ، وتتاح له لتحقيق التطور الناجح امكانات ثروة هائلة تمكنه من أن يضع أهداف طموحه لتحقيق التطور السريع .

وهذا ما أعلنته السياسات العامة للدول الخليجية فى شكل مشروعات البناء والانماء .

الا أن اعلان النوايا البناءة هو الخطوة الأولى لطريق طويل اذ لا بد أن يتبع ذلك امتلاك تلك السياسة العامة للأجهزة الادارية القادرة على تحويل مشروعات البناء والانماء الى واقع ملموس بأقصى كفاءة . وهنا يكمن التحدى الرئيسى الذى يواجه المجتمع الخليجى الناهض .

وسوف يتقرر مصير ذلك التحدى على قدر امكانات القيادات العليا فى اقامة اجهزة للخدمة المدنية مجهزة بالعناصر البشرية القادرة ، وبالنظم واللوائح الفعالة ، حتى تتحول عزيمة السير فى طريق التقدم الى تطور حقيقى يدفع المجتمع الى المكانة اللائقة التى يتمناها له حكامه .

وفى البحث التالى نقدم حالة دراسية متمثلة فى امارة أبو ظبى نستعرض فيها الاطار العام لمشكلة ادارة التنمية ودور الخبرات الأجنبية فى ذلك الصدد ، وما ينجم عن ذلك من مشكلات . وسوف نخلص الى طرح بعض الأفكار لعلاج تلك المشكلات .

نشأة الجهاز الحكومى

منذ ١٩٦٦ تقريبا تكونت فى امارة أبو ظبى بعض الدوائر الحكومية التى عهد اليها تنفيذ المشروعات الخدمية وادارة المرافق فى الامارة وقد بلغ عدد العاملين فى تلك الدوائر على نهاية ١٩٦٧ حوالى (٦٣٠) فردا ، وقد ازدادت أعباء الجهاز الحكومى زيادة كبيرة منذ ١٩٦٨ ، نتيجة التوسع الهائل فى السياسات الانمائية للبلاد .

فبلغ عدد الدوائر عشرين ، وأصبح موظفوها (٢٠٣١) فردا أى بزيادة فى عدد الموظفين بلغت (٢٢٢٫٣ ٪) ، واخذت هذه الزيادة فى الاستمرار الى أن وصل عدد الدوائر الى خمس وعشرين بقوة عاملة تزيد على الأربعة آلاف (٤١٦٢) سنة ١٩٧٠ . وقد استلزم الأمر تنظيم الجهاز الحكومى لامارة أبو ظبى ، وهو ما تحقق بصدور المرسوم الأميرى رقم (٨) لسنة ١٩٧١ الذى كون أول وزارة فى تاريخ أبو ظبى — وأصبح الجهاز الادارى يتكون من خمس عشرة وزارة تعمل تحت اشراف مجلس الوزراء — وقد أخذ عدد الموظفين فى الزيادة فبلغ فى نهاية ذلك العام (١٩٧١) أكثر من ستة آلاف موظف ومستخدم وأخذ ذلك العدد فى التزايد منذ ذلك الحين .

ويبين لنا الجدول رقم (١) فيما يلى التطور الهائل فى عدد العاملين فى الجهاز الادارى لأبو ظبى :

(جدول رقم (١) التطور فى عدد العاملين)

السنة	عدد العاملين	الزيادة السنوية	نسبة الزيادة المئوية
١٩٦٧	٦٣٠	—	—
١٩٦٨	٢٠٣١	١٤٠١	٢٢٢٫٣٨ ٪
١٩٦٩	٣١٦٥	١١٣٤	٥٥٫٨٣ ٪
١٩٧٠	٤١٦٢	٩٩٧	٣١٫٥ ٪
١٩٧١	٦٢٠٦	٢٠٤٤	٤٩٫١١ ٪
١٩٧٢	٧١١٠	٩٠٤	١٤٫٥٦ ٪
*١٩٧٣	١٠٣٦٣	٣٢٥٣	٤٥٫٧٥ ٪

* الوظائف المعتمدة فى الميزانية العامة للامارة للعام المذكور .

ويجب ملاحظة أن امارة أبو ظبى هى جزء من كيان أكبر هو دولة الامارات العربية المتحدة ، وتقوم السياسات العليا للدولة على أساس تحقيق الدمج التدريجى بين الأجهزة الادارية ، بما يخدم أهداف التنسيق والتكامل السياسى والاقتصادى للدولة الفتية(١) .

(١) تكونت دولة الاتحاد نتيجة العديد من الجهود التى بدأت فى سنة ١٩٦٨ وأصبح الاتحاد يضم سبع امارات (أبو ظبى ، دبى ، الشارقة ، أم القيوين ، الفجيرة ، رأس الخيمة ، عجمان) — وفى ديسمبر سنة ١٩٧٣ تم تكوين وزارة اتحادية جديدة اندمجت فيها بعض وزارات امارة أبو ظبى واستكمل ذلك فى يناير سنة ١٩٧٤ بالغاء مجلس وزراء أبو ظبى والاستعاضة عنه بمجلس تنفيذى يساعد حاكم الامارة (وهو نفسه رئيس الدولة) على ادارة شئون الامارة ويضم احدى عشرة دائرة .

وأيا كانت الأحوال السياسية والدستورية ــ ومن اجل تحليلنا ودراستنا ــ فاننا نركز على موضوع البحث وهو أننا نواجه سياسة انمائية كبرى تحتاج فى تحقيقها الى توفير الأجهزة الادارية المجهزة بالعناصر البشرية القادرة . وهذا يدخل بنا الى صلب الموضوع .

العنصر البشرى فى الجهاز الحكومى لامارة ابو ظبى

يمثل العنصر البشرى العنصر الرئيسى فى الجهاز الحكومى لأى دولة . لأن الفرد القادر هو الذى يستطيع تحويل السياسة العامة الانمائية الى واقع عملى ملموس . اما الفرد غير القادر فانه مهما توافرت له الموارد لن يستطيع بأى حال استخدام تلك الموارد بالطريقة الصحيحة التى تضمن الوصول الى أهداف السياسة العامة بكفاءة . وتتمثل مشكلة العنصر البشرى فى الدولة النامية فى ((**النقص الواضح فى الأفراد القادرين على ادارة الأجهزة الحكومية وفق الأساليب العلمية فى الادارة**)) .

وترجع تلك المشكلة الى أسباب كثيرة لسنا هنا فى مجال الاشارة اليها(١) .

وما يهمنا أنها تواجه كافة الدول النامية بدرجات متفاوتة . وتعانى أبو ظبى منها كباقى الدول النامية ولكنها تمثل وضعا خاصا بالنسبة لها يتضح فيما يلى :

أولا : انخفاض مستوى التعليم والتأهيل والخبرة بين أبناء البلاد مما ادى الى ضآلة فرص العمل فى الجهاز الحكومى أمامهم وانحصار تلك الفرص فى الوظائف الدنيا .

وتتضح لنا أبعاد تلك الظاهرة فى الجدول التالى رقم (٢) :

* اجمالى عدد العاملين من أبناء البلاد	٢١٩٩ فردا بنسبة ٢ر٣٦٪ من اجمالى العاملين فى الجهاز الادارى
* عدد المستخدمين من أبناء البلاد	١٦٩٨ فردا بنسبة حوالى ٧٥٪ من اجمالى العاملين من أبناء البلاد
* عدد الموظفين من أبناء البلاد	٥٠١ فرد بنسبة حوالى ٢٥٪ من اجمالى العاملين من أبناء البلاد
* عدد الموظفين فى الحلقة الثالثة من مجموع العاملين من أبناء البلاد	٤٤٨ فردا بنسبة حوالى ٢٠٪ من اجمالى العاملين من أبناء البلاد
* عدد الموظفين فى الحلقة الثالثة كنسبة من اجمالى عدد الموظفين	وبنسبة حوالى ٩٠٪ من اجمالى عدد الموظفين من أبناء البلاد

(جدول رقم (٢) توزيع العاملين فى الجهاز الادارى على الحلقات والدرجات)

---

(١) يمكن الرجوع الى الدراسات الخاصة بالتنمية والادارة العامة ، حيث يوجد العديد من الاسباب التى تفسر هذه الظاهرة المشتركة . راجع على سبيل المثال :
الدكتور أحمد رشيد ــ نظرية الادارة العامة ــ ادارة التنمية ــ دار النهضة العربية ١٩٧٢

هذا الجانب بالغ الخطورة فى مشكلة العنصر البشرى لامارة أبو ظبى(١) يحتاج الى معالجة خاصة ، حتى يمكن حصر آثاره ، وتلافى النتائج التى قد تترتب عليها أو على الأقل التقليل من تلك النتائج بقدر المستطاع . ونقصد بذلك المعالجة فى الأجل القصير والمتوسط ، حيث ان الدولة تعالج المشكلة فى الأجل الطويل بالأسلوب العلمى الوحيد المتاح ، الا وهو التوسع فى السياسة التعليمية(٢) . ولكن لا مفر أمام الدولة النامية التى تواجه تلك المشكلة من الاستعانة بالكوادر الأجنبية للعمل فى جهازها الادارى .

ونتيجة لذلك تتعدد جنسيات الموظفين ، نتيجة لضآلة مستوى تأهيل المواطنين من أبناء البلاد ، اضطرت الحكومة الى استخدام عدد متزايد من الموظفين الأجانب ، حتى يمكن تسيير العمل فى الدوائر الحكومية وتنفيذ السياسات الانمائية الطموحة للدولة . وكما لاحظنا من الجدول رقم (٢) فان عدد الموظفين من غير أبناء البلاد يصل الى حوالى ثلثى مجموع العاملين فى الحكومة ، يتركز ثلاثة أرباعهم فى وظائف الحلقات الثلاث (وظائف الموظفين) وحوالى ٩٠٪ من هؤلاء الموظفين موزعون على الحلقتين الثانية والأولى . أى أن الهيكل الادارى يقع تماما تحت سيطرة موظفين من غير أبناء البلاد — ويمثل هؤلاء الموظفون (٢٨) جنسية مختلفة توزيعهم يظهر فى الجدول رقم (٣) :

أبناء امارات تدخل فى اتحاد الامارات العربية	٣٨٪
أبناء دول عربية	٤٠ر٥٪
أبناء دول غير عربية	٢١ر٥٪

(جدول رقم (٣) توزيع الموظفين من غير أبناء البلاد)

---

(١) يمثل العاملون من أبناء البلاد حوالى ثلث اجمالى العاملين فى الجهاز الادارى . ومن هذا الثلث فان حوالى ٧٥٪ منهم من المستخدمين (الفراشين — العمال .. الخ)ومن الربع الباقي فان ٩٠٪ منهم مركزون فى الوظائف الدنيا للحلقة الثالثة . وتلاحظ أن أكثر من ٩٥٪ من اجمالى العاملين فى الجهاز الادارى من أبناء البلاد من غير الحاصلين على أية مؤهلات (حتى مع اعتبار الثانوية العامة مؤهلا) .

(٢) يمثل التعليم جانبا كبيرا فى اهتمامات السياسة العامة ،كما يتضح من ملاحظة توزيعات الانفاق العام فى ميزانية الدولة — اذ تنال التربية نصيبا كبيرا فى ميزانية الخدمات ،ويبلغ عدد الطلاب الموفدين للخارج للتحصيل العلمى (الجامعى والثانوى) حوالى ٢٠٠ طالب كما تضم السنة النهائية فى التعليم الثانوى داخل البلاد حوالى أربعين طالبا . يراجع فى ذلك نشرة احصائية التعليم لسنة ٧٣ التى تصدرها وزارة التربية .

تكوين الجنسيات فى الجهاز الحكومى

ونلاحظ فى توزيع تلك الجنسيات تعددها كما يظهر من الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥) ..

جدول رقم (٤)
احصائية تبين تطور العاملين من أبنـــاء الدول العربية حتى ديسمبر ١٩٧٣

الرقم	الجنسية	العدد	النسبة المئوية بالنسبة للمجموع الكلى ٪
١	عمـــان	٨٧٤	١٠/٥٦٥
٢	الأردن	٦٤٥	٧/٧٩٧
٣	فلسطين	٦٣٦	٧/٥٦٧
٤	مصر	٤٣٢	٥/٢٢٢
٥	البحرين	٢١٥	٢/٥٩٩
٦	السودان	١٥٣	١/٨٤٩
٧	لبنـــان	٩١	١/١٠٠
٨	عـــدن	٩٨	١/١٨٤
٩	اليمن	٩٣	١/١٢٤
١٠	العراق	٥٤	٠/٦٥٢
١١	سوريا	٣٧	٠/٤٤٧
١٢	قطر	٢٣	٠/٢٧٨
١٣	السعودية	١٥	٠/١٨١
١٤	الكويت	١	٠/٠١٢
١٥	الجزائر	١	٠/٠١٢
	المجمـــــوع	٣٢٧٠	٤٠/٥٨٩

جدول رقم (٥)
احصائية تبين عدد العاملين من أبناء الدول غير العربية ــ شهر أكتوبر ١٩٧٣

الرقم	الجنسية	العـدد	النسبة المئوية بالنسبة للمجموع الكلى
١	الهند	٦١٠	٧/٣٧٤
٢	الباكستان	٥٤٥	٦/٥٨٨
٣	إيران	٣٧١	٤/٤٨٥
٤	الصومال	١٥٢	١/٨٣٧
٥	بريطانيا	٣٥	٠/٤٢٤
٦	بدون	٢٧	٠/٣٢٦
٧	اليونان	٤	/٠٤٨
٨	استراليا	٢	/٠٢٤
٩	أثيوبيا	٢	/٠٢٤
١٠	ألمانيا (غ)	١	/٠١٢
١١	كينيا	١	/٠١٢
١٢	تنزانيا	١	/٠١٢
١٣	أفغانستان	١	/٠١٢
	المجموع	٢٠٤٤	١٧٧ر٢١٪

البشرى للبلاد لا بد وأن تؤدى الى الاستعانة بالأفراد من خارج البلاد وللتشغيل الفنى والادارى للجهاز الحكومى .

تمثل الحقائق السابقة ضرورات أملتها أوضاع البلاد من حيث التطور الانمائى أمام ضآلة فرص عمل أبناء البلاد ، ولكن هذه الحقائق تؤدى الى نتيجة حتمية هى خضوع الجهاز الادارى لمؤثرات قد لا تكون مفيدة لكفاءة العمل الادارى منهـــا :

ــ تعدد جنسيات الموظفين يعنى تعدد نوعيات التأهيل وخلفيات الفكر الادارى ، مما يعطل الأعمال نتيجة انعدام وحـدة الفكر والفلسفة والمنطق الادارى .

ــ تعدد جنســيات الموظفين قد يؤدى الى صراعات نفوذ ادارى والى ظهور التـــأثيرات الضارة للتنظيمات غير الرسمية .

النتائج

من العرض المختصر للحالة الدراسية السابقة نخلص الى النتائج التالية :

أولا : ان الجهاز الادارى كأداة أساسية فى تنفيذ سياسات الانماء لابد وأن تزداد حاجته الى العنصر البشرى مع اتساع تنظيماته وتطورها .

ثانيا : ان النقص الواضح فى امكانات العنصر

ــ الاعتمــاد المكثف على الموظفين من غير أبناء البلاد فى وظائف ادارية عادية (غير وظائف التخصص الدقيق والخبرة) يؤدى الى عــدم استقرار العمل الادارى لوجود احتمالات التغيير والتبديل فى هؤلاء .

ــ خضوع القيادات الادارية من أبناء البلاد لنصائح متضاربة نتيجة صدورها من موظفين يمثلون خلفيات مختلفة ، وتطلعات غير منسجمة مما يعوق العمل الادارى ، ويضعف من تأثير ونفوذ القيادات الادارية .

ويمكن تلخيص النتائج السابقة فيما يلى :

اولا : انعــدام وحدة الفكر والفلسفة والمنطق الاداريين

يتمثل العنصر البشرى الأجنبى فى ابو ظبى فى ثمان وعشرين جنسية مختلفة منها خمس عشرة عربيــة والباقى غير عربيــة . ويعنى ذلك أن الجهاز الادارى للبلاد يتعامل بثمانية وعشرين اسلوبا على الأقل .

هذا اذا اعتبرنا كل جنسية تمثل أسلوبا واحدا بشكل عام ، فالواقع أن كل جنسية يمكن أن تمثل اكثر من اسلوب .

ونعنى بالأسلوب عدة مقومات ، تكون فى مجموعها أسلوبا مميزا فى التفكير الإدارى ، من هذه المقومات .

١ ــ التأهيــل الاجتمــاعى (الأسرى ــ والقيمى ــ والدينى) .

٢ ــ التأهيل التعليمى (المدرسى والجامعى)

٣ ــ التأهيل العملى (فى منظمات العمــل الادارى المختلفة) .

اذ أن المقــومات السابقة تتناسق بصــورة او اخرى ، وبدرجة أو اخــرى داخل الدولة الواحدة ، بحيث أنها ــ أى هذه المقومات معا ــ يمكن أن تتكون منهــا شخصية ادارية وطنية ينتج عنها اسلوب ادارى .

وقد يتساءل البعض عند هذه المرحلة من التحليل : أليست الادارة علما ؟ الا تحكمها قواعد علمية تعطيها صفة عالمية . اذا لا مشكلة من هذه النتيجة الأولى .

والرد على هذا التساؤل من شقين :

الشق الأول : نركز فيه على التشكيك فى عالمية الادارة ، فالعلم فى الادارة غير العلم فى الدراسات الطبيعية ــ فالعلم فى الادارة هو اتجاهات وقواعد تحكم العمل الادارى ولكنها لاتحدد أبدا مبتداه ومنتهاه .

الشق الثــانى : نفرق فيه بين قواعد علم الادارة وبين أساليب العمل . فالأولى هى محصلة تجارب الدول المتقدمة فى انجاز الأعمال بأكثر الوسائل فعالية . أما الثانية فهى محصلة السلوك الفعلى للاداريين ، وهذا بدوره نتيجة منطقية لخلفية الادارى ولتكوينه الذى هو بدوره انعكاس للشخصية الادارية لمجتمعه .

ونعتقد أن علاج هذه المشكلة يكمن فى ضرورة التأكيد على جانب العلم فى الادارة . فيجب أن تكون قواعــد الادارة أقوى من « مزاج » الاداريين . اذا كان من الممكن (بل ومن الضرورى أحيانا) افساح المجال أمام « مزاج » الاداريين على حساب قواعد الادارة فى التجارب الادارية المختلفة ، الا أنه لا يجب أبدا السماح بذلك التساهل فى حالتنا الدراسية هذه وفى أشباهها .

انا فى وضع يجب أن تكون فيه القواعد العلمية هى منطلق السلوك الادارى .

وحيث ان القــواعد العلمية فى الادارة من نوعين ــ احدهما قواعد لا مناص من قبولها

(مثل بعض قواعد التنظيم)(١) ، والأخرى قواعد لها عدة تفسيرات(٢) فنحن اذا نقصد النوع الأول من القواعد ، أى تلك التى لا خلاف حول ضرورتها . ماذا يعنى هذا الرأى ؟ وما هى حدوده العملية فى التطبيق ؟ هل نعد قائمة بوصايا عشر أخرى يقسم الولاء لها العاملون من خارج البلاد فنيون واداريون ؟ قطعا ليس هذا ما نأمل فى تحقيقه . اننا نتصور أمرا آخر . نتصور تنظيما اداريا بسيطا .

ونقصد بالبساطة هنا استخدام أقل قدر من المأخوذ به فى الخارج من التنظيمات الادارية — أى ذلك الحد الأدنى من التنظيم الذى يعد نقطة فاصلة بين اللاتنظيم من ناحية ، وبين متاهات الاجتهاد والتفسيرات المتناقضة من ناحية أخرى . تنظيم ادارى لا يسمح بصراع « أساليب » العمل « وخلفيات » الخبرة المختلفة — فهو أبسط من أن يختلف حوله اثنان .

تنظيم ادارى لا مجال فيه للاستخدام المتخصص والدقيق للتفسيرات المتناقضة . فمثلا يحتاج تنظيم الجهاز الادارى فى أى مكان الى ما جرى العرف على تسميته « بقانون الخدمة » وهو مجموعة القواعد التى تحكم العمل فى ذلك الجهاز ابتداء من الاختيار والتعيين حتى ترك الخدمة والتقاعد .

وأمامنا الآن سبيلان لاعداد ذلك القانون فى حالتنا الدراسية : السبيل الأول أن نطبق كافة قواعد التنظيم تلك التى استقرت ، وتلك التى ما زالت موضع اجتهادات فى التفسير .

أما السبيل الثانى — ويمثل وجهة نظرنا — فهو تطبيق الحد الأدنى من القواعد التى بدونها لا تقوم للخدمة المدنية قائمة .

والأخذ بالسبيل الأول ينتج لنا وثيقة أكاديمية من عدة فصول وعشرات المواد لا تطبق فى الواقع الا بطرق مختلفة — أما السبيل الثانى فيخرج لنا مجموعة منسجمة من المواد التى تحدد بعض التعليمات الأساسية والتى لا نتصورها تزيد عن العشرين مادة .

وأهمية الأسلوب الذى نقترحه أنه :

١ — لا يترك مجالا لمتناقضات الأساليب المختلفة فى الادارة .

٢ — يفسح مجالا للكادر الوطنى من أبناء البلاد ان « يفهم » الادارة أكثر ويمارس مسئولياته أسرع(٣) .

ثانيا : عدم استقرار العمل الادارى لوجود احتمالات التغيير والتبديل فى الكادر الادارى والفنى من العاملين من غير أبناء البلاد .

وفى تصورنا أن هذه المشكلة أقل خطورة من السابقة ، وهى مشكلة الى متى يخدم الفرد من خارج البلاد ؟ أن معظم العاملين من هؤلاء « يعودون » الى بلادهم فيما عدا أبناء بعض الجنسيات التى تستقر نهائيا وهؤلاء يتحولون الى مواطنين بالتجنس ويخرجون عن تحليلنا هنا.

---

(١) الاستشارى لا يصدر أوامر مثلا .

(٢) مثل قواعد التنظيم التى تحدد طبيعة السلوك داخل مكان العمل — قاعدة نطاق الاشراف على سبيل المثال والعدد الأمثل (الذى لا وجود له) للمرءوسين الخاضعين لرئيس واحد .

(٣) على سبيل المثال القانون رقم (٥) لسنة ١٩٧٢ بخصوص الخدمة المدنية فى جهاز أبو ظبى — يمثل وثيقة لم تترك قاعدة تنظيمية للخدمة الا وأخذت بها حتى ما يتعلق باعارة موظفى أبو ظبى للخارج — فقد أعدت له فصلا كاملا — أن الخدمة فى أبو ظبى تحتاج الى نظام مرن فى الاختيار والتعيين مع جدول أكثر مرونة للرواتب المقطوعة .

فى اعتقادنا أن الحل بالنسبة للحالة الدراسية موضوع البحث وأشباهها يكمن فى ضرورة الأخذ بشيئين هما :

١ — قياس الاحتياجات من الخبرات الفنية والادارية لفترة طويلة نسبيا (خمس سنوات) ووضع مواصفات دقيقة واتباع أسلوب موضوعى فى الاختيار والتعيين .

ويمكن أن تتركز هذه العملية فى أجهزة الخدمة المدنية ، بحيث تكون من أهم وظائفها .

٢ — وضع شروط استخدام مجزية تعطى الاحساس بالاطمئنان والاستقرار لدى تلك الخبرات الفنية والادارية ، مع تجديد تلك الخبرات بصفة منتظمة (كل حد أقصى خمس سنوات مثلا) حتى تأتى للبلاد دائما دماء جديدة مع حماسة وقوة جديدتين وحتى لا يحدث جمود فى فكر وحركة الخبرة الفنية والادارية .

ثالثا : **ضعف تأثير ونفوذ القيادات الادارية المحلية نتيجة خضوعها لخبرات فنية وادارية أكثر وعيا وخبرة منها ، ولتضارب نصائح تلك الخبرات وتعارضها مع بعضها البعض .**

ان علاج هذه المشكلة مرتبط بعلاج المشكلتين السابقتين ، ويمكن بالطبع — اضافة الى ذلك — اقتراح الاهتمام بتنمية القيادات الادارية ووضع نظم للاختيار الموضوعية التى تضمن وصول أكفأ العناصر للمراكز القيادية .

ان استخدام الخبرات الفنية والادارية من الخارج لهو أمر حتمى ، وان التطور مهما كانت درجته أو كلفته الذى تم فى معظم الدول النامية ليعود الفضل الكبير فى انجازه الى تلك الخبرات .

وان دور تلك الخبرات لا يمكن التقليل من أهميته ، بل لا يمكن الاستغناء عنه . وقد حاولنا الا نتصدى لمناقشة هذه « البديهيات » ، بل ركزنا على مناقشة بعض الجوانب السلبية التى يمكن أن تعوق الاستخدام الأمثل لتلك الخبرات . وقد وصلنا الى توصيات محددة ، وقد يكون من المفيد فى نهاية الأمر أن نذكر بها .

١ — استخدام تنظيمات ادارية ونظم مبسطة بعيدة عن التعقيد .

٢ — القياس العلمى للاحتياجات من تلك الخبرات لفترات طويلة نسبيا لتهيئة تلك الاحتياجات فى الوقت المناسب ومن احسن العناصر .

٣ — وضع شروط عمل مغرية تدعو الى الاحساس بالاستقرار والطمأنينة لهذه الخبرات ، مع تجديد استخدام تلك الخبرات على فترات دورية (خمس سنوات مثلا) .

٤ — الاهتمام بتنمية القيادات الادارية والتمسك بالاختيار الموضوعى لتلك القيادات .

* * *

بعد ربع قرن

كيف نتصوّر الإدارة فى مصر

انثيالات حرة

د. رمسيس عبد العليم جمعة

هذا المقال خواطر حرة فى تصور المستقبل الادارى فى مصر عام ٢٠٠٠ والمقال تحدوه نظرة تفاؤل — لازمة وضرورية — نحو مستقبل افضل تحكمه عدة متغيرات ، لا مناص من مواجهتها والتواؤم معها حتى نضمن لعمليات التنمية الاستمرار والتقدم فى هذا المقال يحدثنا الكاتب عن العوامل الاساسية التى ترسم الاطار العام لصورة الادارة بعد ربع قرن مع القاء الضوء على بعض العوامل الهامة مثل التخطيط والتنظيم والاهتمام بالعنصر البشرى .

ليس من قبيل الفذلكة أن يكون لنا تصور لما يدخل فى الغيب . وما هو ادعاء بالخوارق أن نصف سمات المستقبل البعيد فى شئون الحياة . ومع الايمان بأن الحقيقة فى علم الله وحده علينا

د. رمسيس عبد العليم جمعة
امين عام المجلس الاعلى للخدمات الصحية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « رؤية اب لمستقبل مدارس المعاهد القومية » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ العدد ٣ — المجلد السادس .

أن نجتهد فى التنبؤ ونطلق العنان للتطلع لعل ذلك يشحذ الهمم لبلوغ الآمال ويفتح آفاقا لمزيد من تخليقات الفكر وقدراته على التجديد وأعمالا للعقل الذى ميزنا به الخالق عن أعاجم المخلوقات .

ولكن لابد لهذه الانطلاقات التصورية من ضوابط عقلانية تكبح جماح الخيال من أن يصعد فى سماء الوهم أو أن ينساق خلف سراب المستحيل .

ولا بد أيضا من لفتة الى الوراء وتمعن فى محيط الحاضر نرنو بعدها ببصرنا وبصيرتنا نحو المستقبل كى تخرج الصورة المرسومة متصلة فى نموها مع التراث والتاريخ .

الضوابط الحاكمة :

ولا بد من كشف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تؤثر على الاتجاهات فى الادارة ، وتصوغ ملامحها خلال ربع القرن القادم . وهى ولا شك نتاج حضارتنا وتجاربنا فى التطور الادارى واستعدادنا للتغير الاجتماعى وخبراتنا فى ملاحقة التقدم الثقافى والتكنولوجى الذى يجرى من حولنا . ومن هذه العوامل بلوغنا سنة ألفين باشتراكيتنا الى مرحلة النضج . ويهمنا على الأخص النضج الفكرى الملتزم بالايمان الصادق والذى يخلق قيمة جديدة للعمل وحيث تختفى النزعة الى الثراء الفاحش من وراء المهنة وتحل محلها النزعة الانسانية الجادة فى العمل — العمل الذى يقيمه المجتمع بمعايير تخالف المعايير الحالية ، فالأجر على قدر العمل وليس على قدر المؤهل التعليمى ، وهذا معناه تغيير شامل لهيكل الرواتب والأجور وتغيير موائم له فى هيكل التعليم وتغيير شامل يواكبهما معا فى القيم الاجتماعية المرتبطة بالأجر وبالمؤهل وهنا تبرز قيمة جديدة للمهارة الفنية والحرفية تنافس المهارة الأكاديمية البحتة .

ونتصور أن تبرز فى السياسة الداخلية مع سنة ٢٠٠٠ ثلاث سمات أساسية :

أولاها هيمنة كاملة من سلطة الشعب على أجهزة الدولة بوعى وكفاءة تكتسبهما قوى الشعب العامل من ممارستها وخبرتها الطويلة للتجربة الاشتراكية ، والثانية رسوخ نظام الحكم المحلى بكل مقوماته فى الاستقلال التشريعى والمالى والادارى لتقسيماته الاقليمية . والثالثة ايمان القطاع الخاص بالنظام التعاونى أداة مثلى لتحقيق أهدافه فى اطار الأهداف العامة . . وحصيلة لهذا كله ينشأ نوع من الادارة الديمقراطية الشعبية تمارس التسيير الذاتى لوحدات الانتاج والخدمات فيصبح الشعب مالكها ومديرها ، فى حين أن الدولة تخطط وتنسق وتوجه من أجهزة خبرة واستشارة فنية مركزية .

وفى السياسة الخارجية — يصير انفتاح أوسع على العالم الخارجى — ينميه وييسره تعدد وسائل الاتصال والمواصلات وقوة ترابط الشعوب والدول عن طريق المنظمات والوكالات والاتحادات الدولية . ويعكس هذا الوضع آثاره على أساليب الادارة وعلى خبراتنا التخصيصية وعلى عطائنا لغيرنا من الدول من هذه الخبرات واستجلابنا منها مانحتاج اليه .

هذه هى العوامل الأساسية التى سوف ترسم الاطار العام لصورة الادارة فى ذلك الوقت . فاذا تعمقنا فى دقائق الصورة ، فقد نستطيع أن نعطى وصفا أكثر تفصيلا لجزئياتها على النحو التالى :

التخطيط : لاشك أن الاتجاه فى أكثر الدول على اختلاف نظمها الاقتصادية بدءا بالرأسمالية المتطرفة الى الاشتراكية المتشددة يتجه الى انتهاج أسلوب التخطيط أو البرمجة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وان كنا قد بدأنا نستن التخطيط على مدى خمس عشرة سنة الا أن مرحلة النضج فى التجريب والخبرة التخطيطية لم تتحقق بعد . ومن المنتظر مع نهاية القرن الحالى أن يصبح التخطيط كأسلوب للتنمية واقعا ناجحا وسلوكا سائدا فى قطاعات الانتاج والخدمات الحكومى منها وغير الحكومى . بل ان الأسرة ذاتها كخلية أولى للمجتمع سوف تمارس التخطيط العلمى فى نموها وأسلوب حياتها . وما نتوقعه أو بالأحرى نأمله هو أن تلقى مراكز ومعاهد التخطيط بكل ثقلها لنشر المعرفة والوعى التخطيطى بين الهيئات والجماعات والأفراد حتى يصبح سلوكا اجتماعيا يألفه الجميع ويقبلون عليه .

السياسات : اذا كان التخطيط يعنى بتحديد الأهداف المراد بلوغها فالسياسات تعنى بالمبادىء والمفاهيم التى يلتزمها الأفراد والجماعات فى قراراتهم ومسيرتهم نحو تحقيق الأهداف التى تحددها الخطط . واذا كانت الأهداف توضع معبرة عن حاجات أجيال قادمة فالسياسات ترسم لقوائم طبائع الأجيال العاملة الحاضرة ، ولذا

فهى الصق بالناس واشد تفاعلا مع طبائعهم وخصائصهم المعاصرة . ومن هنا فالسياسات الناجحة هى التى تتصف أولا بالتوازن والاستقرار وثانيا بالمشاركة والمشورة للآراء وثالثا باستنادها الى أسس تجريبية وعلمية . واذا كنا الآن فى بداية الطريق لهذا الأسلوب فى رسم السياسات بانشاء مجالس قومية متخصصة فلا شك أن نهاية القرن الحالى سوف تشهد دعما ورسوخا لهذا المنهج كلما اكتسبت تلك المجالس مزيدا من قوة الزام ، وكلما انتشرت فى الأعماق المختلفة لمستويات الادارة من القمة الى القاعدة ، وهنا يسود مفهوم الادارة الديمقراطية : حيث الأهداف تلبى آمال جموع الشعب العريضة والتنظيمات تمثل فى هياكلها تلك الجموع تمثيلا عادلا وصحيحا، والسياسات تفسح صدرها للشورى وللعلم والخبرة .

التنظيم : الجهود البشرية بطبيعتها تميل الى التحرر والانطلاق أكثر من ميلها الى القيود والضوابط . ونجاح هذه الجهود فى تحقيق مرادها متوقف على قدرتها على الافادة بنظريات الادارة المعروفة ومنها النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية وغيرها من النظريات التى يطرحها اجتهاد العلماء بين الحين والحين . ولو حاول أحد أن يحدد الى أى النظريات تنتمى الادارة عندنا فى الوقت الحاضر لصعب عليه ذلك . فلا نحن نرجح النظرية التقليدية ولا نحن نأخذ بالنظرية السلوكية ، وربما فى كثير من الأحوال نجدنا قد أخذنا بالنظريتين معا ولكن ليس بالنسب الملائمة . ومع ذلك فالتصور أننا فى سنة ٢٠٠٠ سوف نوفق الى التخليفة الملائمة التى نأخذ بها من هاتين النظريتين . لان ضمان النجاح فى الأخذ بنظرية دون الأخرى يحتاج الى مواصفات وظروف خاصة داخل المجتمع لا اعتقد أن مجتمعنا يتقبل بسهولة فرضها عليه .

عقد البيروقراطية : تظل البيروقراطية أسلوبا مأمونا فى الادارة ما دامت بعيدة عن العقد النفسية التى تصيبها . وهذه العقد قد تصيب العامل والمتعامل على السواء . فهما مشتركان فى دائرة تبدأ من أحدهما الى الآخر ، ثم ترتد ثانية الى الأول ــ فاذا كسرت الدائرة فى موضع منها حلت العقدة واستوى الخيط .

وأتوقع لهذه الدائرة أن تكسر فى الموضع الذى يحتله المتعامل (وهو المواطن صاحب المصلحة) وسيكون ذلك نتيجة لوعيه بحقه وتمسكه به وتعرفه على الطريق الصحيح لحصوله عليه ومساندة القانون له فى ذلك ، ثم أخيرا نتيجة لبرئه من أخطر عقد البيروقراطية ، وهى رهبة السلطة صغيرة كانت أم كبيرة والتى ولدتها أحقاب متلاحقة من حكم الدخيل وما كان يعتمله من بطش وقهر وتعسف .

رعاية العقول :

الانسان عالة ما لم يرب فيه البدن والعقل والفؤاد الى أن يصبح مصدر اضافة للانتاج فى المجتمع . ورعاية العقول لها التعليم والتدريب. وهما تربة صالحة لثورة حقيقية يمكن أن تشهد نتائجها أجيال القرن الواحد والعشرين . وذلك باستخدام كل الامكانات والوسائل والادوات المتاحة فى المجتمع وفى الحياة اليومية العادية لأغراض التعليم والتدريب وعدم قصرها على الرقعة التى تحدها أسوار المدرسة .

فالبيت والشارع والورشة والمصنع والمعمل والمستشفى ودور العبادة والراديو والتليفزيون والصحيفة والمجلة والكتاب والعاب الأطفال والرقصات الشعبية والمسرح والسينما جميعها وسائل تعليم وتلمذة مفتوحة ومتنقلة لاتحدها أسوار . وهكذا يصبح العلم والتعليم ميسرا وسهلا لكل من يطلبه حسب ظروفه وبيئته واستعداده ولكل انسان أن يحصل من العلم على قدر استطاعته والتقييم لمقدار ماتحصل يكون عندما يختار العمل من بين من يتقدم اليه ، من يجد فيه الخبرة المطلوبة . وبذلك يلتصق العلم بالمجتمع وتظهر كفاءات وعبقريات كثيرا ما تئدها فى مهدها تربة المدرسة التقليدية .

الآلية فى الادارة : ولا شك أن مستقبل الادارة سيشهد تطورا واسعا فى مجال الميكنة للوسائل الادارية ومنها استخدام الحواسب ووسائل الاتصال الالكترونية . وهذا من غير شك سوف يوفر أيديا عاملة يمكن استخدامها فى مجالات الانتاج والمشروعات المكثفة للعمالة . وهذا يعنى أن أبواب الهجرة سوف تفتح على مصراعيها لتدفق العمالة والخبرات الى البلدان الشقيقة والصديقة وغيرها .

وضوح الحدود فى الحق والواجب بالنسبة للعمل :

ان الأمل فى مستوى أرقى للادارة مع مرور الزمن منوط بالتوازن بين الحق والواجب بالنسبة للعامل . واذا كانت المرحلة الماضية قد أوضحت الحقوق أكثر من توضيح الواجبات فمن المتصور أن يعرف كل عامل حدود واجباته بكل دقة فى عام ٢٠٠٠ .

اللوائح تفترض الثقة :

الموظف أمين حتى يثبت عدم أمانته ، هذا هو المبدأ المتصور لكل تشريعاتنا الادارية عام ٢٠٠٠ — حيث يكون قد أعيد النظر فى الغالبية العظمى من لوائحنا وقوانيننا الادارية ، والتى حشرت فيها كل ما يخطر ببال من الاحتياط والمحظورات من الاجراءات التى تفترض الشك والادانة للموظف فيتغير ذلك وتصبح الأمانة والثقة هما القاعدة ، ومعها تشدد العقوبات على المنحرفين أو الخارجين . لأن الثقة تولد الثقة — أما الشك فيورث الضغينة والتحدى والانحراف .

التكنولوجيا فى خدمة الموضوعية :

عندما يكون الهدف واضحا بالنسبة لكل عمل يصبح من السهل سلوك أقصر الطرق اليه وأسهلها وأعظمها اقتصادا والتركيز على الموضوع دون الشكل.ونتصور أن تتخذ المكاتبات الرسمية أسلوب البرقيات ، باختصار شديد فى الكلام وقصره على ما يركز على المعنى — وترك الديباجات والخواتم . والاعتماد على الأشكال البيانية والأرقام فى عرض الأفكار والمعلومات . ونبذ « طوابير » التوقيعات على الأوراق والتقارير والتى أورثنا اياها أسلوب العنعنة فى الطريقة القديمة لتلقين العلم . وأن نستبدل بأكداس الأضابير « الملفات » أفلاما دقيقة تختزن المعلومات لحين الحاجة الى نسخها . ونتصور أن تدخل الحواسب الالكترونية كل أجهزة الادارة فتوفر الوقت فى الحسابات واتخاذ القرارات ، وتوفر التكاليف فى خزن الأوراق والمعلومات ، وتوفر الجهد فى نقل المعلومات والرقابة الاستثنائية . ونتصور أنماطا معمارية جديدة لأماكن العمل وأثاثات يعطى فيها العامل وجهه لأوراقه وظهره للأنس والسمر ، وهواء مكيفا للصغير والكبير يحميه من ارهاق الحر ولذع البرد ، وموسيقى خافتة خفيفة مذاعة فى المكاتب تهدىء الأعصاب المتعبة ونتصور تجميعا جغرافيا لأماكن الخدمات الجماهيرية تتجاور طبقا لتسلسل اجراءاتها الادارية كأنها خطوط الانتاج فى المصانع .

المسئولية مقترنة بالسلطة والحق نظير الواجب :

ان التسيب والسلبية واللامبالاة نتائج طبيعية لعدم التوازن بين المسئولية والسلطة وبين الحق والواجب ولعدم التحديد والوضوح للهدف الذى يعمل من أجل تحقيقة الموظف ولعدم تحديد مستوى الاداء المطلوب منه . والعدالة الالهية لا ينكرها أحد ، لأن كل حد من حدود الله قد سجل فى الكتب السماوية ، ووضع له الثواب أو العقاب ولم يترك الخالق أمرا من أمور خلقه الا بينه وفصله . بل ان الله سبحانه وتعالى امعانا وكمالا فى العدالة لا يحاسب المرء على ما يجهله ، فلا يعاملنا الله بمبدأ « الجهل بالقانون لا يعفى » وانما يحاسب المخلوق على ما يصل الى علمه من شرائع وحدود وعلى ما يدخل فى قدرة عقله من تمييز بين الخير والشر .

ولم يبق اذن سوى أن نقتدى فى ادارة شئون حياتنا بنظم أحكم الحاكمين . وهو ما نأمل ونتصور أن نكون بالغيه سنة ٢٠٠٠ .

تطوير إدارة الحكم المحلى

تجربة من ألمانيا الغربية

عبد الحليم محمود حبيب

لاشك أن تطوير المحليات من حيث الاهمية تاتى فى المرتبة الاولى من بين الموضوعات التى تشغل بال المسئولين . فى هذا المقال يعرض الكاتب تجـــربة المانيا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية فى مجــال تطبيق الادارة العلمية فى الاجهزة المحلية . والتجربة تعتمد اساسا على انشاء مركز متخصص يستهدف مساعدة هذه الاجهزة على معالجة الخلل الناتج من الحرب ، ومواجهة نمو الاعمال وتطورها بعـــد انتهاء الحرب . والمقال — بجانب ما يعرضـــه من آراء — يسرد انجازات المركز المذكور التى ادت الى نجاح ملحوظ فى المجالات التنظيمية وادخال الميكنة وترشيد الانتاج . على أن نقطة التركيز فى هذا المقال هى ما يثيره الكاتب من تساؤلات حول الحاجة الى تطوير أسلوب تقديم الخدمات التنظيمية والادارية الى الاجهزة المحلية فى مصر ، واهمية وضع أولويـــات للموضوعات البحثية فى مجال تقديم هـــذه الخدمات بما يمكن معه التعجيل بالنمو الاقتصادى وترشيده .

عبد الحليم محمود حبيب

ماجستير فى الادارة

مدير ادارة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

تمر البلاد فى المرحلة الحالية بنقطة تحول هامة فى تاريخها . ففى نفس الوقت الذى يجرى فيه استثمار نتائج عملية العبور الكبرى التى تمت فى شهر أكتوبر ســـنة ١٩٧٣ على الصعيدين السياسى والعسكرى يتعين الاهتمـــام بالاعداد لنهضة كبرى فى مجال التنميـــة الاقتصـــادية والاجتماعية . الا أن التصدى لهذا التغيير ليس بالأمر الهين . ولقد أصبح من الضرورى العمل

على ادخال تقاليد تاريخية أو منهج أو أسلوب يمكن اتباعه فى تنظيم وادارة عملية التنمية . ولعله مما يفيد فى ارساء دعائم التغيير المنشود الاطلاع على التجارب التى مارستها الدول المتقدمة التى خاضت معارك مصيرية كبرى كانت نقطة انطلاق بالنسبة لها فى مجالات التنمية والتعمير التى حققت فيها أعلى معدلات التقدم والنمو . ولعل التجربة التى مرت بها ألمانيا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية من التجارب الرائدة فى هذا المجال . وفى هذا المقال سنعرض لمؤسسة فريدة فى نوعها هى مركز التبسيط الادارى للأجهزة المحلية فى كولونيا الذى أنشىء فى قلب اتحاد المدن الألمانية فى سنة ١٩٤٦ بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . فقد حقق هذا المركز نجاحا ملحوظا فى تحسين ادارة البلديات فى نفس الوقت الذى أبقى فيه على احترامه لاستقلالها الذاتى وحريتها . كما أنه حقق عملا فائق الأهمية بتجميع اختصاصات الأجهزة المحلية . وبعد أن نقوم باستعراض نشأة هذا المركز وتشكيله وطرق العمل المتبعة فيه وأسلوب التطبيق العملى لتوجيهاته وأسلوب نشر أعماله وبعض الانجازات التى حققها سنحاول ابراز أسباب نجاح هذا المركز فى تحقيق الأهداف المبتغاة من انشائه والتعليق على امكانية الاستفادة فى بلادنا من تجربته ليكون ذلك نبراسا للعاملين فى مجال الادارة والتنظيم ومنطلقا فى سبيل أسلوب أكثر فاعلية وملاءمة فى هذا المجال .

مركز التبسيط الادارى للأجهزة المحلية فى كولونيا(١)

١ — نشأة المركز :

انشىء هذا المركز فى قلب اتحاد المدن الألمانية(٢) فى سنة ١٩٤٦ أى بعد انتهاء معارك الحرب العالمية الثانية . وكان الهدف من انشائه مساعدة الأجهزة المحلية على معالجة الخلل الذى أحدثته الحرب ومواجهة نمو الأعمال فى هذه الأجهزة بعد الحرب . وقد ركز المركز دوره فى البداية على اجراء فحوص أو دراسات فردية فى التنظيم فى مقابل أتعاب يحصل عليها . على أن هذا الأسلوب فى العمل ترتب عليه تشتت النشاط الذى يقوم به رجال التنظيم ، اذ أنه لم يكن يسمح بالتعمق فى المشكلات المشتركة ذات الطابع الجماعى كما أنه لم يكن يسمح لعدد كبير من الجهات بالاستفادة من نتائج الأبحاث التى يقوم بها المركز . على أنه بمرور الوقت اكتسب المركز خبرات واسعة حصل عليها من المقارنة بين أجهزة الخدمة فى المدن المختلفة ، وقد مكنه ذلك من الاتجاه الى وضع مبادىء عامة فى التنظيم الادارى وفى طرق العمل بحيث تصلح للتطبيق فى الأجهزة المحلية .

٢ — تشكيل المركز :

يعمل المركز كمؤسسة مستقلة تضم فى شكل اتحاد المقاطعات وكذلك اتحادات هذه المقاطعات .

(١) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfaschung

(٢) قامت المجالس المحلية بتشكيل اتحادات لها على مختلف المستويات (قرى ومدن ومراكز ومحافظات) وذلك لتسهيل خدمة الاغراض المحلية وتطوير المصالح المحلية واقامة المشروعات بين هذه المجالس وقد تكون اتحاد المدن الالمانية الكبيرة فى سنة ١٩٠٥ كمؤسسة دائمة غير حكومية وفى سنة ١٩٣٠ أصبح هذا الاتحاد يضم ٢٨٠ مدينة كأعضاء عاديين ، ٩٠٠ أعضاء غير عاديين يمثلون اتحادات الولايات وفى سنة ١٩٣٣ تكونت اتحادات المراكز والمدن الصغيرة والقرى وفى سنة ١٩٤٩ أعيد تأسيس الاتحادات الاربعة كمؤسسات اختيارية للسلطات المحلية ولها مجلس أعلى فيدرالى أو اتحاد فدرالى ينسق أعمالها جميعا — ويهدف اتحاد المدن الالمانية الى تأدية الخدمات للسلطات المحلية فردية كانت أو مجتمعة مع تقديم الخبرات والمعلومات فى الموضوعات التشريعية والتنظيمية والادارية وكذلك الخدمات المالية . كذلك يهدف الاتحاد الى تطوير المصالح المحلية ومواجهة السلطات العمومية الأعلى واقامة مشروعات مشتركة بين المجالس المحلية .

وينتخب أعضاء المركز فى شكل جمعية عمومية مجلسا للادارة كل ثلاث سنوات يتكون من اثنى عشر شخصا من ذوى الخبرة فى أعمال المجالس المحلية ويقرر مجلس الادارة قبول الأعضاء الجدد . كما أنه يعتمد الميزانية ويحدد حصص الاشتراك ويعين مدير المركز بعقد مدته ست سنوات — ويختار المدير ومساعدوه الأقربون من كبار رجال الادارة فى الأجهزة المحلية .

٣ — طرق عمل المركز :

يعتمد العمل بالمركز على الدراسات المشتركة وتبادل الخبرات العملية والاستعانة بالموظفين المختصين فى المدن المنضمة اليه . ويشترك هؤلاء فى الدراسات التى يجريها المركز . وهناك حوالى ثلثمائة من هؤلاء الموظفين من العمد ومعاونيهم ورؤساء الأجهزة المحلية فضلا عن غيرهم من ذوى الخبرة يشتركون فى الدراسات التى يجريها المركز . ويجتمع هؤلاء فى شكل عدد من اللجان أو مجموعات العمل لدراسة الموضوعات التى يضطلع بها المركز . وتعقد الجلسات برئاسة عضو من أعضاء مجلس ادارة المركز فى مقار الهيئات التى تساهم فى الدراسة . ويحتاج الوصول الى نتائج نهائية فى شكل آراء أو توجيهات الى عقد العديد من الجلسات التى قد تمتد أحيانا على مدى عدة أشهر وتتحدد أولوية موضوعات الدراسة بواسطة مجلس الادارة وفق الاحتياجات التى يبديها الأعضاء المنضمون الى المركز ويتم تصنيف الموضوعات التى تجرى دراستها وفق جدول ينشأ على أساس من خطط توزيع الأعمال المقترحة لتنظيم ادارة الوحدات المحلية . وقد تم لذلك عمل احصاء بجميع اختصاصات وأعمال الادارة المحلية . وحتى لا تتشتت الجهود تتفادى الأجهزة المحلية القيام بدراسات تقع فى مجال نشاط المركز . ومن الاهتمامات الرئيسية لأعمال البحوث التى يقوم بها المركز وضع توجيهات قابلة للتطبيق على كل المناطق وكل الهيئات . على أن التجارب أثبتت أنه من الضرورى لوضع المشكلات فى اطارها الصحيح وللوصول الى الحلول المناسبة لها يتعين التفريق بين المدن وفق عدد سكانها . وعلى ذلك فقد صار تقسيم المدن الى ثمانى فئات :

١ — أقل من ٤٥٠٫٠٠٠ نسمة

٢ — من ٣٠٠٫٠٠٠ الى ٤٥٠٫٠٠٠ نسمة

٣ — من ٢٠٠٫٠٠٠ الى ٣٠٠٫٠٠٠ نسمة

٤ — من ١٠٠٫٠٠٠ الى ٢٠٠٫٠٠٠ نسمة

٥ — من ٧٠٫٠٠٠ الى ١٠٠٫٠٠٠ نسمة

٦ — من ٥٠٫٠٠٠ الى ٧٠٫٠٠٠ نسمة

٧ — من ٢٥٫٠٠٠ الى ٥٠٫٠٠٠ نسمة

٨ — من ١٠٫٠٠٠ الى ٢٥٫٠٠٠ نسمة

وعلى سبيل المثال يمكن القول بأن المركز قد يحبذ للفئة (١) شكلا تنظيميا يتضمن ٤٤ وحدة بينما يحبذ للفئة (٨) عددا من الوحدات يتراوح بين ٦ ، ١١ وحدة .

ورغم أن المركز يرى أن العمل التنظيمى لا يصبح هاما الا بالنسبة للادارات المحلية التى تخدم عددا من السكان يزيد على ١٠٫٠٠٠ نسمة الا أن نتائج أعمال المركز يتم ابلاغها مقابل أجر الى المدن التى يقل عدد سكانها عن ذلك بناء على طلب هذه الوحدات . ونظرا لوجود عدد كبير من المدن فى ألمانيا (٥٠٠ مدينة يزيد عدد سكانها على ١٠٫٠٠٠ نسمة) فان تقسيم المدن الألمانية الى فئات على أساس عدد السكان فى كل منها يصبح ذا فائدة كبيرة فى تحديد عدد من الادارات البلدية يتماثل فى مدن الفئة الواحدة كما أنه يتيح الفرصة أيضا لتبادل وجهات النظر المثمرة . وفى هذه الظروف فان الآراء التى تنشأ عند وضع توجيهات عامة صالحة للتطبيق على كل المدن يتعين أن تتفاوت فى تفاصيل تطبيقها وفق الخصائص الخاصة بكل مجموعة

من المدن وعندما يتحقق التعاون بين المدن المختلفة التى توفد الى اللجان أفضل اخصائييها فان اشتراك هؤلاء الاخصائيين وروح الاستقلال التى تعمل بها هذه الجماعات تضمن الموضوعية والصفة العلمية للتوصيات التى تقدم استخلاصا من الدراسات التى تجرى بشأن الهيكل التنظيمى لأجهزة الخدمة وتوزيع الاختصاصات المحلية وتحديد المقررات الوظيفية وتقسيم وظائف العمل والميكنة وعائد الخدمات الاقتصادية الى غير ذلك . ومن الأعمال الهامة التى قام بها المركز بمعاونة رجال مكتبة الجامعة وضع قائمة بالدراسات فى مجال التنظيم التى نشرت باللغة الألمانية .

٤ — تطبيق آراء المركز :

لا يوجد أى التزام بتطبيق الآراء التى تصدر عن المركز . كما أن خطط واطارات التنظيمات التى يضعها المركز ليس لها صفة القواعد الالزامية . فكل مرسل اليه حر تماما فى قبولهما أو عدم قبولها . وغالبا ما يقتضى تطبيق آراء المركز على الظروف المحلية الخاصة اجراء دراسة خاصة لهذه الظروف . وهذه الدراسة يقوم بها مكتب التنظيم الذى يوجد فى كل مدينة والذى يقوم بوظيفته فى المحليات مفوضا من المركز فى نفس الوقت الذى يحتفظ فيه بحريته الكاملة فى العمل . ومكاتب التنظيم وطرق العمل بوجه عام تشكل جزءا من جهاز الخدمة وتوضع مباشرة تحت سلطة العمدة ، وهى المسئولة عن التطبيق العملى لدراسات التنظيم وطرق العمل وتباشر مسئولياتها هذه بالاتصال بالادارات المحلية المختصة . وعن طريق مكاتب التنظيم المحلية يمكن للمركز أن يتابع التطبيق العملى للأفكار التى يتم وضعها بمعرفته . كما يتعرف المركز كذلك على الصعوبات التى تواجه التطبيق ويعطى التوجيهات ويتلقى المقترحات بشأنه ، ومن شأن هذا كله ضمان اتمام كل عمل من أعمال التنظيم فى هدى من المعرفة الكاملة بصعوبات التطبيق المتوقعة . وتشكل مكاتب التنظيم المحلية من عدد من الاخصائيين المؤهلين بواقع اخصائى واحد لكل ألف من موظفى الأجهزة المحلية ، وعلى ذلك ففى مدينة كولونيا التى يعمل فيها عشرون ألفا من الموظفين والمستخدمين والعمال يعمل بمكتب التنظيم المحلى عدد من الاخصائيين يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٠ اخصائيا .

٥ — نشر أعمال المركز :

يتم طبع النتائج التى تسفر عنها الدراسات التى يقوم بها المركز وترسل الى الأعضاء المنضمين اليه . واذا كانت هذه النتائج تتضمن مبادىء عامة فيتم ابلاغها الى ادارات الولاية والدولة . كما يتم ابلاغها أيضا الى الأجهزة العامة أو شبه العامة المشتغلة بالتنظيم ووحدات القطاع الخاص أو مجموعات الانتاج التى تهتم بموضوعات الدراسات التى يجريها المركز . وقد أصبح بذلك من الممكن توحيد وجهات النظر فى موضوعات التنظيم الادارى أو ادارة أجهزة الخدمة العامة فى ألمانيا الغربية كلها .

ويصدر المركز نشرة اعلامية تظهر مرتين شهريا ، وذلك لاعلام الجهات المنضمة اليه بصفة دائمة بحالة الأعمال التى يجريها وبما يتم من اتصالات وعلاقات بينه وبين الأجهزة والمعاهد والمكتبات والمؤتمرات والتدريب والدراسات والنشر ، وكذلك بما يتم من تبادل للخبرات بينه وبين العالم الخارجى ، حيث يجرى هذا التبادل بشكل واسع عبر أنحاء أوروبا بأكملها .

٦ — ميزانية المركز :

ويتم تمويل أنشطة المركز عن طريق حصص تقدمها سنويا الأجهزة المحلية المنضمة اليه — ويتم تحديد هذه الحصص بواسطة مجلس ادارة المركز على أساس عدد السكان فى آخر سبتمبر من كل عام بواقع ١,٨ Pfennig لكل فرد . ولما كانت غالبية المدن منضمة الى المركز فان موارده تصل الى حوالى نصف مليون مارك ألمانى .

٧ — **بعض انجازات المركز :**

(ا) **دراسة النواحى التنظيمية فى ادارة شئون الأفراد :**

اهتم المركز منذ أيام انشائه الأولى بالدراسات المتعلقة بالنواحى التنظيمية فى ادارة شــئون الأفراد. وقد قام عدد من كبار الموظفين الذين حصلوا على خبرات متقدمة فى توجيه وادارة شــئون الأفراد فى الأجهزة المحلية باجراء دراسات تهدف الى وضع أسلوب لتحــديد المقررات الوظيفية للأجهزة المحلية على أساس من تقسيم المــدن الى فئات . وقد أجريت هذه الدراسات فى عدد من المدن الكبيرة باقليم Rhénanie-Westphalie وقد ركزت البحوث التى أجريت فى هذا المجال على الوظائف Postes de travail مستخدمة فى ذلك طرق ووسائل البحث التى سبق أن قامت بها الادارات والأجهزة المختلفة وبوجه خاص الأبحاث التى قامت بها اللجنة الخاصة بالادارة الاقتصادية «Comité pour une administration économique» وقد تم عرض نتائج هذه الدراسات فى تقريرين أساســيين ظهرا فى سنة ١٩٥٤/٥٣ وصدرت منهما بعد ذلك طبعات جديدة مراجعة ومكملة . وقد ركز التقــرير الأول على خطة المقرارات الوظيفية وطريقة التحديد النوعى للوظائف أى درجات الوظائف (grades des postes de travail) بينما ركز التقرير الثانى على تحليل الوظائف والتقدير الكمى لها أى تحديد اعدادها فى ضوء متوسط الوقت اللازم لانجاز العمل . وبناء على ذلك فقد تم التخلى عن التقديرات الخرافية التى كان يتم بواسطتها تحديد عدد الموظفين اللازمين لمواجهة الالتزامات المنوطة بجهات الخدمة ودرجات السلم الوظيفى الملائمة لنوع الخدمات المؤداة ليحل محل ذلك التطبيق القياسى للطرق الموضوعية والأصولية . وتعتمد دراسة المقررات الوظيفية للأجهزة المحلية على خطة توزيع أعمال هذه الأجهزة . فجميع انشطة هذه الأجهزة يتم تجميعها فى ثمــانية أقسام رئيسية كل منها يحتوى على اقل من عشر خدمات ، ويتناقص عدد الخدمات عنــد الانتقال من فئة من المدن الى فئة اخــرى ذات عدد اقل من السكان . بعــد ذلك يتم تجميع الأعمال والاختصاصات التى تتماثل فى طبيعتها وأغراضها ونظمها القانونية طبقا لمبدأ التصنيف الوظيفى ويتم تركيز هذا التجميع كلما نقص عدد السكان الذين تقدم لهم هذه الخدمات . وتعمل الخطط النموذجية للمقــررات الوظيفية فى كل فئة من المدن على تحديد ما تكلف به اجهزة الخدمة من أنشطة . كما تقوم بايضاح الدرجات والفئات الخاصة بالوظائف التى تمارس فى داخل كل جهاز من أجهزة الخدمة . ويسمح ببعض الهوامش فى مجال التطبيق لمقابلة الظروف ذات الطابع المحلى . على انه يلاحظ أن ما يتم تحديده فى هذه الخطط لا يأخذ الا صفة التوجيه . أما فيما يتعلق بالتحديد الكمى لاعداد الوظائف أى عدد الموظفين من كل درجة المقترح لكل جهاز من أجهزة الخدمة فقــد وضع المركز تحت تصرف كل ادارة من ادارات الخدمة بالأجهزة المختلفة بيانا عن كيفية اجراء هذا التحديد لتقوم به بنفسها فى ضــوء ما تقوم به من أعمال .

(ب) **دراسات الميكنة واستخدام الآلات :**

La mécanisation et l'automation

يقصــد بالميكنة فى دراسات المركز استخدام المــاكينات وغيرها من الوسائل الميكانيكية بمــا فى ذلك البطاقات المثقبة . كما يقصد باستخدام الآلات استخدام الأجهزة الالكترونية
(ensembles électronique)

وينبغى التمييز بين المــاكينات الخاصة (les machines speciales) والمــاكينات العامة (les mochines universitaires) والأولى هى التى لاتستطيع أن تنفذ الا عملا واحدا مثل ماكينات الكتابة أو النسخ أو التصوير الدقيق أو الحساب أو الفواتير أو العنونة أو المحاسبة . أما الماكينات العامة فهى المــاكينات التى يمكنها تنفيذ عدد

من العمليات . وقد أجرى المركز العديد من الدراسات بشأن الميكنة واستخدام الآلات الالكترونية كما وضع قائمة بكافة الأعمال التى يمكن تنفيذها عن طريق هاتين الوسيلتين وتعتبر أعمال الجملةTravaux de masseاى تلك التى تعود دوريا بكميات كبيرة من ظروف متشابهة من الأعمال القابلة للميكنة ولا سيما باستخدام الماكينات العامة . ومن أمثلة هذه الأعمال أعمال الدفع واستخراج الفواتير ودفع المعونات وتحصيل الايرادات وأعمال المحاسبة لا سيما محاسبة المخازن . على أن استخدام هذه الماكينات العامة لا يغنى بصفة مطلقة عن استخدام الماكينات المتخصصة . وتبرز مزايا الميكنة على وجه الخصوص عند وجود نقص فى الأيدى العاملة أو صعوبة فى توفير الأفراد اللازمين لأعمال الادارة . ويرى المركز أن استخدام الأجهزة الالكترونية يكون مفيدا فى المدن التى يزيد عدد سكانها عن ٢٠٠٠٠٠ نسمة . أما البطاقات المثقبة فيفيد استخدامها فى المدن التى يتراوح عدد سكانها بين ١٠٠٠٠٠ نسمة ، ٢٠٠٠٠٠ نسمة كما ينصح المركز باستخدام اجهزة مركبة مصغرة للبطاقات المثقبة فى المدن التى يتراوح عدد سكانها بين ٢٠ ، ١٠٠ ألف نسمة . ولما كان هناك نقص فى الأجهزة الالكترونية الصغيرة التى تكون أسعارها فى متناول اليد فان المركز يهتم بتعريف منتجى هذه الأجهزة باحتياجات الأجهزة المحلية منها ليقوموا بدورهم بالعمل على توفيرها . وفيما يتعلق بطرق استغلال الأجهزة الالكترونية فيفوق تأجير الماكينات فى أهميته شراءها نظرا لسرعة التقدم الفنى التى قد تدعو الى تغيير النماذج les modèles المستخدمة كل عدة سنوات . كذلك قد يتم تنفيذ الأعمال بطريق (المصنعية) à façon لحساب الأجهزة المحلية فى أحد المشروعات الخاصة كما قد تنشأ على مستوى الولايات بعض الوحدات المركزية التى تكلف بانجاز أعمال عدد من الأجزهة المحلية . على أنه يلاحظ أنه فى الأجهزة المحلية لا ينتشر تجمع هذه الأجهزة فى شكل لجان أو اتحادات تقوم بانجاز الأعمال بالاشتراك فيما بينها رغم ما يمكن أن يتحقق عن هذا العمل من الفوائد . وقد صاحب ادخال الميكنة وعلى وجه الخصوص الأجهزة الالكترونية الكثير من المشكلات البشرية . فقد اصطدم هذا العمل بالروتين . كما اصطدم بالخوف من التغيير والخوف مما يصحب ادخال الميكنة عادة من تسريح لعدد من العاملين ولذلك ينصح المركز بأن يتم استخدام الميكانيكية تدريجيا حتى يمكن التخلى بسهولة عن الموظفين الذين يتم تسريحهم كما يساعد ذلك على الحصول على معلومات أكثر اكتمالا وأكثر تحديدا وفى وقت اسرع .

(جـ) الدراسات الخاصة بثمن الشراء أو التكلفة وتكاليف الخدمات :

(Prix de revient et coût des services)

رغم أن أجهزة الخدمة العامة لا تخضع فى المبدأ لقواعد اقتصاد المنافسة الا أنه من الضرورى التعرف على العائد الذى تحصل عليه هذه الأجهزة وكذلك على الثمن الذى تتكلفه الخدمات بالضبط . كذلك ينبغى التعرف على ما اذا كان اشباع الحاجات يتم بأكثر الأسعار اعتدالا . وأخيرا ينبغى الكشف عن النفقات الزائدة والوظائف المزدوجة والعمل عن طريق الرقابة على الايرادات والمصروفات على توجيه الاستثمارات نحو أكثر الاتجاهات ملاءمة . ولما كانت المحاسبة التقليدية قد لا تعطى معلومات كافية فقد اهتم المركز بوضع نظام للمحاسبة يعتمد على نماذج خاصة تسهل تطبيق هذا النظام . ويهدف هذا النظام الى العمل على تيسير التعرف فى أى وقت على حركة الحسابات والأوضاع التى تمثلها . وقد أمكن عن طريق هذا النظام مقارنة سير الخدمات المتماثلة فى المدن المختلفة . كما ادى هذا الى تحقيق وفورات هامة وخفض أو حذف العوامل التى تثقل ثمن التكلفة والنفقات المبالغ فيها أو عديمة الجدوى . وقد حققت النفقات الاضافية التى يقتضيها هذا النوع من المحاسبة والتى تصل الى ٤ر٪ من النفقات الكلية زيادة

فى الوفورات المحققة فى بعض الحالات وصلت فى بعض الحالات الى ٥٠٪ من النفقات الكلية .

ومن أجل تطبيق توجيهات المركز وبصفة عامة لتعويد الموظفين على النظر الى الخدمات العامة بروح الادارة الاقتصادية الرشيدة نظم المركز دورات تدريبية لتدريب الموظفين على أسلوب المحاسبة الجديد . وقد تدرب أكثر من ٦٠٠ موظف على تنظيم حسابات ثمن التكلفة والايرادات . وبلغ من نجاح هذه البرامج أن واجه المركز صعوبات فى تلبية طلبات الالتحاق بهذه البرامج .

وقد قام المركز باجراء العديد من الدراسات التى تتعلق بدراسة الأسواق ووضع قواعد توريد المهمات ليتسنى للانتاج الاستفادة من هذه الدراسات والقواعد والالتزام بالصفات المطلوبة ولتسهيل اعمال التوريدات والخدمات المادية . كذلك قام المركز بتوجيه الجهات بشأن حفظ وتجديد البضاعة بهدف تفادى تضخمها الذى قد يثقل الادارة الى حد كبير ويعطل أصولا هامة . وقد اجريت دراسات متصلة بشأن نظام استخدام المواد المخزونة ، وأمكن فى ضوء هذه الدراسات خفض حجم البضاعة المخزونة الى حوالى النصف .

ومن انجازات المركز أيضا النتائج الملحوظة التى حققها فيما يتعلق بمشكلة قد تبدو من النظرة الأولى مجردة من أية أهمية ، وهى مشكلة تنظيف المبانى العامة والعناية بها . وقد سمح تطبيق الأساليب والطرق التى أوصى بها المركز بخفض متوسط النفقات بما يتراوح بين ٢٥٪ ، ٣٠٪ وهذا الخفض يمثل بالنسبة لمدينة مثل كولونيا مليون مارك المانى فى السنة .

٨ — مقومات نجاح المركز :

تعتبر المحليات فى المانيا الغربية عنصرا حيويا هاما اعتمدت عليه الدولة فى تنمية وتعمير مرافقها ونشاطاتها فى الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية ، وكان لها قوة دفع هائلة فى مجال التنمية أسفرت عن معدل كبير من النمو الاقتصادى . ويظهر من استقراء التجربة الالمانية أن جانبا كبيرا من نجاحها يرجع الى كفاءة أجهزة التخطيط والتنفيذ بوجه عام ، ولا سيما ما يخدم منها الأجهزة المحلية . وتعتبر أجهزة التنظيم وطرق العمل من بين أجهزة التخطيط التى كان لما أسدته من توجيه فنى رشيد أطيب الأثر فى الارتفاع بمستوى أداء الأجهزة المحلية . وتجمل مقومات نجاح مركز التبسيط الادارى للاجهزة المحلية فى كولونيا فى الآتى :

* توافر الخبرة العلمية فى أنشطة الأجهزة المحلية لدى مدير المركز ومساعديه الأقربين حيث يجرى اختيارهم من بين كبار رجال الادارة فى تلك الأجهزة .

* الاعتماد فى الدراسات التى يقوم بها المركز على مساعدة واشتراك الموظفين المتخصصين وذوى الخبرة فى الموضوعات التى يعالجها المركز واتاحة التبادل المثمر لوجهات النظر المختلفة .

* الاعتماد على اعطاء توجيهات عامة يتم استنباطها فى ضوء دراسات تفصيلية مقارنة ، مع مراعاة أن تكون هذه التوجيهات قابلة للتطبيق فى كل المناطق وكل الجهات وترك تفاصيل التطبيق للأجهزة المحلية لتقوم بها فى ضوء الخصائص الخاصة بكل منها . على الا يتم هذا التطبيق الا بعد دراسة يقوم بها مركز التنظيم المحلى لبحث مدى صلاحيتها ويضمن هذا الأسلوب ملاءمة التطبيق العملى لتوجيهات المركز .

* تبعية مكاتب التنظيم وطرق العمل المباشرة لرؤساء الأجهزة المحلية مما يحقق لها سهولة الاتصال بالادارات المختصة ، ويسهل متابعة التطبيق العملى للأفكار التى

يضعها المركز . كما يسمح بالتعرف على الصعوبات التى تواجه التطبيق .

* وجود عدد كاف من المتخصصين فى التنظيم حيث يراعى وجـــود موظف متخصص فى التنظيم لكل الف من موظفى الأجهزة المحلية .

* الاهتمام بنشر نتائج البحوث التى يجريها المركز على جميع الجهات المعنية والعمل على تحقيق وحـــدة وجهـــات النظـــر فى موضوعات التنظيم الادارى أو ادارة اجهزة الخدمة العامة على مستوى الدولة وكذلك الاهتمام بتبادل الخبراء مع الخارج .

* الاهتمام بتمويل أنشطة المركز على أساس عدد السكان الذى يقدم خدماته لهم ، وهذا من شأنه توفير الاعتمادات التى يمكنهـــا تغطية هذه الأنشطة على اكمل وجه .

* الاهتمام باختيار موضوعات الدراسة بحيث يتم التركيز على الموضوعات الحيوية التى تعمل على تحقيق اكبر قدر من ضبط العمل وحسن توجيه الموارد وبما يحقق الوصول الى الأهداف المنشودة بأعلى كفاية ممكنة وأقل قـــدر من التـــكاليف . ويلاحظ فى الموضوعات التى ركز المركز نشاطه فيها أهميتها وارتباطها بتنمية الموارد وتوفيرها وحسن توجيهها .

٩ ــ حول امكانية الاستفادة فى بلادنا من تجربة هذا المركز :

ان نجاح تجربة هذا المركز والظروف التى نشأ فيها وما كان له من أثر فى دعم حركة التنمية والتعمير فى المـــانيا الغربية منذ الحرب العالمية الثانية .. كل ذلك يدعو الى التساؤل عن امكانية الاستفادة من هذه التجربة فى بلادنا ولا ســـيما فى هذه الفترة من معركتنا المصرية الكبرى . وبالأخذ فى الحسبان أن قضية التعمير والتنمية لا يقتصر مداها على مقتضيات تنمية وتعمير المدن التى حل بها الدمار والعدوان فى منطقة القناة فحسب ، بل يقتضى الأمر امتداد أنشطة التنمية والتعمير لتغطى كافة أنحاء البلاد باعتبار أن ذلك قد أصبح أمرا ضروريا لملاحقة ركب الحضارة ومواجهة ما ينتظر من نمو فى السكان واحتياجاتهم من السلع والخدمات . لذلك فان معركة التنمية والتعمير التى تواجهها البلاد وما تتطلبه من حسن توجيه واستخدام الموارد لما يجعلنـــا فى وضع قد يشبه الى حد ما الوضع الذى وجـــد فيه الألمـــان أنفسهم بعد الحرب العالمية الثانية ، بحيث يمكن القول بوجه عام بامكانية الاستفادة من التجربة الألمـــانية فى ضوء الظروف المحلية . وانطلاقا من هـــذا المفهوم فانه للاستفادة من التجربة الألمـــانية فى مجال الخدمات التنظيمية والادارية للأجهزة المحلية يتعين ابراز اطار هذه التجربة وبحث مدى ملاءمته للتطبيق فى بلادنا . وفى ضوء ما تقدم فان الخدمات التنظيمية والادارية المركزية التى تقدم للأجهزة المحلية فى المـــانيا الغربية تتم فى الأطار الآتى :

* اتحادات المجالس المحلية وهذه مؤسسات دائمة غير حكومية تهدف الى امداد الأجهزة المحلية بالمعـــلومات والخبرات المتخصصة فى المجالات الفنيـــة والمـــالية والتشريعية والتنظيمية والادارية . كما تؤدى خدمات خاصة لهذه الأجهزة وتساعدها على تطوير مصالحهـــا المحلية واقامة المشروعات المشتركة فيما بينها .

* أجهـــزة التنظيم المركزية وتقـــدم خدماتها للأجهـــزة المحلية فى اطار الخدمات التى يقـــدمها اتحاد المجالس المحلية للأجهـــزة المحلية ، وذلك بواسطة جهة مركزية تعمل فى قلب الاتحاد وتتوافر لها كافة الامكانيات، سواء من الأفراد المتخصصين ذوى الكفاية العالية والخبرة فى أعمال الأجهزة المحلية أو من الموارد المـــالية المتاحة أو الاتصالات الجيدة .

وفى ضوء هذا التحديد وفى مجال الاستفادة من هذه التجربة الالمـانية فان التساؤل يثور الآن حول النقاط الآتية :

١ ـــ مدى فائدة وامكانية انشــاء اتحادات للمجالس المحلية فى مصر فى شكل مؤسسات دائمة غير حكومية تهدف الى معاونة الأجهــزة المحلية .

٢ ـــ مدى فائدة وامكانية انشاء أجهزة فنية متخصصة فى تقديم الخدمات التنظيمية والادارية للأجهزة المحلية وتلحق بالاتحادات المشار اليها فى حالة انشائها ، أو بغيرها من الأجهزة القادرة على دعم نشاطها .

٣ ـــ مدى امكانية توفير العدد الكافى من الأفراد ذوى الخبرات العالية للعمل بهذه الأجهزة وكذلك مدى امكانية الاســتعانة بالموظفين المتخصصين فى الأجهزة المحلية ؟

٤ ـــ مدى امكانية ارساء أساس سليم لنظام العمل بهذه الأجهــزة المركزية المتخصصة بحيث يتحقق للأعمال التى تقوم بها الفعالية والنجاح وكذلك مدى امكانية ارساء أساس سليم للعلاقة بين هذه الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية ووضع ضوابط سليمة لهذه العلاقة ؟

٥ ـــ مدى امكانية تدبير الاعتمادات اللازمة لتمويل هذه الخدمات التنظيمية والادارية بدون أن يضيف ذلك عبئا جديدا على أعباء الدولة ؟

٦ ـــ مدى امكانية الأخذ بأى شكل آخر من الأشكال يتم بموجبه تحديد الاطار الذى يجرى فيه تقديم الخدمات التنظيمية والادارية المركزية الى الأجهزة المحلية وبحيث يتحقق عن طريق ذلك رفع مستوى أداء هذه الأجهزة ؟

٧ ـــ ما هى الموضوعات البحثية فى مجال تقديم الخدمات التنظيمية والادارية الى الأجهزة المحلية التى تعين اعطاؤها الأولوية بحيث يؤدى ذلك الى التعجيل بالنمو الاقتصادى المستهدف وترشيده ؟

ان الاجابة على هذه التساؤلات وغيرها ينبغى أن تكون موضع اهتمام باحثى الادارة فى مصر اذا رغبوا لبلادهم فى اللحاق بغيرها من الدول المتقدمة التى سبقتها فى مضمار التقدم والنمو .

اهم المراجع :

١ ـ Bulletin O & M, revue Trimestrielle, publiée par le service central d'Organisation et Méthodes (Ministère des Finances et des Affaires économiques, Direction du Budget, Paris, no 3, Janvier-Mars 1962.

٢ ـــ دراسات فى نظم الحكم المحلى اعداد البعثة الثانية لوزراء الادارة المحلية الى جمهورية المـــانيا الاتحادية فى المدة فى ١٧ أغسطس الى ٤ أكتوبر سنة ١٩٦٣ وقامت بنشرها فى سنة ١٩٦٤ وزارة الادارة المحلية بمصر .

* * *

مع قديم الفلسفات فى الإدارة العامة

نواحى المعرفة فى فلسفة الإدارة العامة عند الصينيين القدامى

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

لم تتبلور الادارة العامة كعلم له اصول ومبادىءوتطبيقات الا فى القرن الحالى . وهذه الحقيقة لا تنفى حقيقة اخرى ان الادارة العامة كفلسفةوممارسة لها عراقتها فى تاريخ مدنية الانسان .. بل ان هذه المدنية تدين فى خلقها الى ادارة عامة واعية،وتحت عنوان « مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة» يحاول الكاتب التدليل على هذه الحقيقة ، وقد نشرتله المجلة مقالين ، أحدهما عن المصريين القدامى ، والثانى عن العراقيين القدامى ، وفى هذا المقال يقدمالكاتب محاولة جديدة لاستخلاص بعض نواحى الفلسفة الادارية عند الصينيين القدامى .

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

مدير الادارة العامة للتنظيم والتخطيط والمتابعة بشركة النصر للدخان والسجاير

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين القدامى » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ العدد الثالث ــ المجلد السادس .

حينما ألف « ديورانت ول » كتابه عن « قصة المدنية » (The Story of Civilization) (١) اختار من بين أقوال فلاسفة الصين القدامى ، حكمة وردت فى خطبة « الدوق جو » (Duke of Shao) التى ألقاها أمام مليكه « لى سوانج » (Li-Wang) عام ٨٤٥ ق.م ، حوت كل معانى الحرية ، التى يتطلع اليها أى شعب فى أى عصر من العصور ، ليحققها له حاكمه ، ان كان يعرف

(١) عندما ترجمت لجنة التأليف والترجمة والنشر كتاب (Durant Will, The Story of Civilization) اختارت له عبارة « قصة الحضارة ».ولكننا نفضل أن تكون ترجمته« قصة المدنية » ، لان كلمة (Culture) قد استقر لها كترجمة فى اللغة العربية كلمة (حضارة) ، أما كلمة (Civilization) فالاصوب أن يحافظ دارسو الادارة العامة بالذات ، على ترجمتها فى العربية بكلمة (مدنية) ، وذلك حتى لا يختلط الامر بينها وبين كلمة (Culture) لان هذه الكلمة تعنى ، كما قال بحق الاستاذ الدكتور ابراهيم رزقانه : « كل انتاج للانسان مصدره العقل ، سواء كان ماديا أو أدبيا »

حقا قيمة أمانة الحكم وفلسفته ، ولقد وضع « ول » هذه الحكمة فى اطار مستقل ، احتل أبرز مكان تحت عنوان حديثه عن الصين القديمة .

هذه الحكمة لم تكن فى الواقع الا نصيحة من « جو » لمليكه ، رغب أن يقتدى بها فى حكمه ، اذ يقول له فيها « يعرف الامبراطور كيف يحكم ، اذا كان الشعراء أحرارا فى قرض الشعر ، والناس أحرارا فى تمثيل المسرحيات ، والمؤرخون احرارا فى قول الحق ، والوزراء ؤحرارا فى اسداء النصح، والفقراء احرارا فى التذمر من الضرائب ، والطلبة احرارا فى تعلم العلم جهرة ، والعمال أحرارا فى مدح مهارتهم وفى السعى الى العمل،والشعب حرا فى أن يتحدث عن كل شىء ، والشيوخ أحرارا فى تخطئة كل شىء » .

والحقيقة أن آراء فلاسفة الصين القدامى ، اذا ما تصفحها دارس الادارة العامة بعناية ، لا يمكن الا أن يحنى رأسه لغزارة المعرفة الادارية فى هذه الفلسفة ، والتى تعدد فيها الرأى ، حتى شملت نواحى كثيرة من الأضداد والمتلاحمات والمتوافقات ، التى استمرت مقبولة من الفلاسفة الذين جاءوا بعدهم ، ولا يزال يتناولها الجدل العلمى المعاصر فى مجال السياسة والادارة والاجتماع ، بكثير من التفنيد والتحليل .

ولا جدال فى أن علم الادارة العامة علم حديث ولكن لبنات معرفته قد وجدت منذ قديم الأزل ، وهو أمر نحاول أن نبرزه فى سلسلة بحوثنا المتتابعة ، تحت عنوان « وقفة مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة » .

واذا كنا قد حاولنا فى بحثنا عن « الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى » وبحثنا عن « جوانب الفكر الادارى عند العراقيين القدامى »، أن نشير الى نوعين من الفلسفة الادارية المبكرة ، التى جادت بهما اقدم مدنيتين فى الشرق الأدنى ، يجمع مؤرخو العلم على أنهما كانتا من أقدم مدنيات العالم(١) ، بل والكثير منهم يؤكد أنهما كانتا أقدم مدنيتين فيه(٢) ، فاننا نحاول فى هذا البحث أن نتناول بالتحليل فلسفة الادارة العامة فى مدنية ثالثة من مدنيات الشرق القديم ، تعتبر بلا شك من أقدم مدنياته(٣) ، ولكنها لا تقع فى المنطقة القريبة من أوروبا التى لقبت بالشرق الأدنى (Near East) التى تضم مصر والعراق ، بل هى فى أبعد مناطق الشرق القديم عن أوروبا ، وهى المنطقة التى لقبت بالشرق الأقصى (Far East)

واذا كنا نبدأ فى هذه المنطقة البعيدة عن أوروبا، بتحليل الفلسفة الادارية لاهل الصين القدامى ، انما سببه أن الصين القديمة هى التى يطلق عليها العلماء « جنة المؤرخين » .

ولقد اعتنى الصينيون — منذ عصور قديمة — بتدوين تاريخهم على قطع من عظام الحيوانات(٤) حيث عرفوا الكتابة فى عصر مبكر مقارب لمعرفة

ولذلك فهى عبارة عن « تفاعل جماعة بشرية معينة ، مع بيئةطبيعية معينة ، فيكون انتاج هذه الجماعة صدى لامكانيات البيئة الطبيعية ، وقياسا لمدى جهد الناس فى الافادة من هذه الامكانيات ... » أما كلمة (Civilization) التىنصرعلى الا تترجم فى العربية الا بكلمة (مدنية) ، فهى كما يسترسل الدكتور رزقانه تعنى (طريقة الحياة) . وهى بلغتنا العامية تعنى (الموضة) (Mode) . وهى تشير الى « أعلىمستوى عالمى تصله الحضارة (Culture) فى اقليم معين ، بحيث يكون علو هذا المستوى باعثا للاقاليم الاخرى على نقل بعض مظاهره اليها » . واذن فبينما لكل اقليم حضارة ، ولكل شعب حضارة ، فليس لكل شعب مدنية ، لان الحضارةلم تصل الى مرتبة المدنية ، الا فى أقاليم قليلة ، وعند شعوب قليلة » « مقدمة كتاب حضارة مصر والشرق القديم —دكتور ابراهيم رزقانه وآخرين » . من هنا فعندما نقول أن المدنية فى اى بلد قديم ، لابد وأن يكون قد خلقتها ادارة عامة واعية ، نعنى بأن هذه المدنية قد ارتقت بالشعب الذى عاصرها الى المستوى الذى يكون له فى الحياة طريقة مثلى قد أدار بها نفسه ، فكانت هذه الطريقة وجهة أنظار الشعوب الاخرى فى زمنه . لهذا نحرص نحن باحثو الادارة العامة على أن نؤكد للفظ civilization ترجمته فى العربية بلفظ « مدنية » .

(١) يرجع الى F. Sherwood Taylor, Science Past and Present, 1949, p. 5.

(٢) يرجع الى André Aymard et Jeunine Auboyer, Histoire Générale des Civilisations, Tome I, 1963, p. 11.

(٣) يرجع الى The World Book Encyclopedia, U.S.A. Volume 3.

(٤) Ibid, p. 387.

المصريين والعراقيين لها ، ولهذا انشغل الانثروبولوجيون فى تحديد أى من المناطق الثلاث كانت البادئة باختراع الكتابة ، التى ساعدت شعوبها الثلاثة على تثبيت مدنياتها . والاجماع حاصل على أن الشعوب الثلاثة قد عرفوا الكتابة فى وقت متقارب(١) ، وان كان بعض الباحثين قد قاموا بمحاولات عدة ، لاثبات أن الكتابة الصينية القديمة ، قد اشتقت من الكتابة الهيروغليفية المصرية(٢) ..

بل حاول بعضهم أن يثبت أن الصين فى قديم الزمان ، انما كانت مستعمرة مصرية(٣) ، وكل ذلك لم يقلل من اعتزاز الصينيين بقيمهم الانسانية ، وبأصالة حضارتهم ، وعلو كعب مدنيتهم ، وبأنهم شعب يفوق ما عداه من الشعوب فى انتاجه الفلسفى(٤) ، ولهذا عدوا كل أجنبى عنهم ليس الا بربريا (Barbarian) لا يمكن أن يعلو فى تفكيره الى مستواهم الذهنى(٥) .

وعموما فقد كانت قطع العظام بذلك هى المادة الرئيسية التى استخدمها كتاب الصين القدماء ، وهى المادة المقابلة لأوراق البردى عند المصريين القدامى ، ولألواح الطين عند العراقيين القدامى ، ولقد حافظ الزمن على كل مادونه الصينيون القدامى من أحداث وآراء على قطع العظام هذه ، فكانت أكثر مقاومة لعوامل الدهر من بردى المصريين والواح العراقيين(٦) ، كما أن الصينيين استخدموا فى الكتابة بعد العظام ، البرونز والحجر والفخار الصينى ، فلما حان وقت استخدامهم لورق الكتابة ، كان تاريخهم الميثولوجى جاهزا لتدوينه عليها كاملا غير منقوص ، لهذا قال العلماء بحق عن الصين انها (جنة المؤرخين) .

واذا كانت الصين القديمة جنة للمؤرخين عامة، فانها لا شك جنة وارفة الظلال غزيرة الأنهار لدارسى الادارة العامة بالذات ، اذ كيف لا تكون كذلك ، وقد دون الصينيون تاريخهم الادارى الميثولوجى منذ أكثر من مليونى عام ، بل على وجه التحديد منذ عام ٢٫٢٢٩٫٠٠٠ ق.م(٧) ، حيث

(١) George Sarton, A History of Science, Vol. I.

(٢) ربما يكون ذلك لان المصريين والصينيين بدأوا الكتابةباستعمال الصور للتدليل على اشياء أو أفكار ، فتشابهت فى الكتابتين « صور الشمس والقمر والجبل والماء والمطر والانسان والطير .. الخ » يرجع الى
Won Kenn, Origine et Evolution de l'Ecriture hiérogliphique et de l'Ecriture Chinoise, 1939.

(٣) وقد حقق ذلك فى القرن الثامن عشر الاستاذ « جوزيفجوجين » حينما انبهر علماء أوروبا بالانتاج الفلسفى للصين ، فحاولوا أن يعرفوا من اين استلهموا حكمتهم ، ومن همأساتذتهم الاول ، فتوصل جوجين الى أن منبع حكمتهم كانت مصر القديمة ، لان الصين القديمة خضعت للغزوالفرعونى فى بدء تكوين مدينتها » يرجع الى
.Joseph de Guignes, Mémoire dans lequel on prouve que les Chinois sont une colonie Egyptienne, 1949.

(٤) يرجع الى
— Etiamble, Connaissons-nous, la Chine, 1964, p. 15 .

(٥) ويقال أنه حينما حكم مقاطعة « جو » Chu أحدالغزاة الاجانب ، كان يتباهى بأنه لا دخل له بتقاليد الصينيين، لانه « أجنبى » اى « بربرى متوحش » ، تربى سلفه بينأحضان النمور وأرضعته ثديها يرجع الى
!George Catin, A History of Political Philosophers, 1950, p. 17»

والى عهد قريب كان يغضب الاوروبيين من لفظ (بربرى) الذى كان يصر الصينيون على وصف الاجانب به ، وخاصة فى معاهداتهم ، فكانوا يحتمون قبل توقيعها ازالة كلمة(بربرى) من المعاهدة . ولقد روى الاستاذ جيلز ، الذى اجهد نفسه فى تحليل فلسفة الصين القديمة ، ان زميلهالعالمالصينى الذى ساعده فى ترجمة الفقرات التى انتقاها من الادب الصينى ، قد أرسل له بيتا من الشعر يمتدحه فيه ،ويقول له : الحمد لله أن توصل أحد البرابرة الى هذا المستوى الرفيع من الادب ، الذى توصلت اليه الصينالقديمة (أم الامم) منذ قديم الازل ، وفيما يلى هذا البيت من الشعر : From of old ,Literature has illumined the nation of nations and now its influence has gone forth to regenerate a barbarian official.

(٦) ويقال مثلا أن من أهم الآثار المكتوبة على ورقالبردى ، التى لم يعثر عليها المكتشفون حتى الآن ، قانون « تحوت » ، الذى كان ساريا فى مصر العليا (الدلتا) ،حيث أتلفت فيضانات النيل كل البرديات التى كانت موجودة فى أراضيها ، ويقال أن تدوين قانون تحوت على ورق البردىكان أول عمل استخدمت فيه الكتابة . (يرجع الى مصر القديمة للاستاذ سليم حسن ص ٧٠ والى تاريخ القانونللاستاذ الدكتور شفيق شحاته ص ١١ والى الفصل الذى كتبه سير هارولد ادريس بل فى كتابه ـ الهيلينية فى مصر ـ والذى تحدث فيه عن البرديات فى مصر ، وبالنسبة لالواح الطين فى بلاد النهرين فقد انتقد الكثير منها بسبب الحروبويرجع فى ذلك الى بحثنا « جوانب الفكر الادارى عند العراقين القدامى » عدد مجلة الادارة يناير ١٩٧٤ .

(٧) الغريب أن هذا يتفق وما حققه الانثربولوجيون ،فقد أثبت الاستاذ جيمس جان ، أن عمر الارض يرجع الى

تحدثوا فيه عن أباطرتهم التى كانت تحكم فى السماء بعد أن تم خلق الدنيا حسب تصورهم لكيفيـة خلقها ، ثم عن خلفائهم الأباطرة السماويين الذين نزلوا الى الأرض يحكمون فيها ، ثم عن الأباطرة الأرضيين الذين تولوا حكم الناس بعد ذلك حينما تفرقوا شـيعا فى الأرض(١) ، فحديثهم كله عن الحـكم والادارة ، عن الذين سـاسوا والذين سيسوا ، الذين اداروا والذين اديروا ، ففلسفتهم بذلك تدور كلها حول السياسة والادارة .

على أن الباحث فى الفكر الادارى المقارن عند قدامى المصريين والعراقيين والصينيين ــ باعتبار مدنياتهم من أقدم مدنيات العالم ، التى أقامتهـا فى كل من بلادهم ادارة عامة واعية ، لن يخطىء فى اكتشاف خلاف فى جوهر النظم الادارية فى هذه المدنيات ، رغم أنها نبعت كلها على ضـفاف الأنهر ومن محيط القرى(٢) ، ذلك أنه بينما جاءت مظاهر الادارة العامة فى المدنية المصرية القديمة والمدنية العراقية القديمة ، مغلفة تعاليمهـا بأساطير مليئة بالخيال ، وعلا فيها آلهة بلاد النيل وآلهة بلاد دجلة والفرات على الانسان القاطن فى أرض هذه البلاد(٣) ، اذا بتيوقراطية الحكم النابعة عن سلطة الدين على الادارة العامة ، لم تكن ظاهرة بوضوح فى مدنية الصينيين القدامى ، لأنهم أعلوا فى الواقع فى فلسفتهم قيمة الانسـان على كل ماعداه ، وكادت بذلك أن تخلو أساطيرهم القديمة ــ التى لم تنج من الخيال أيضا ــ وكذلك نتاج فلاسفتهم الغزير ــ الذى جاء محكما فى صياغته ــ من سير الالهة ، ولم يشغلهم فى فلسفتهم الا الانسان والمجتمع ، فدار حديثهم فى أغلبه عن كيف يحكم الانسان ؟ وكيف يدار المجتمـع ؟ ثم لم تنسب الحكمة عندهم الى اله من الالهة ، بل الى فلاسفة من البشر ، معنيين بذواتهم ، عاشوا بين أهلهم ، يتكلمون معهم وينصحونهم ، ويستمعون اليهم ويسمعونهم آراءهم ، ويناقشون أقوالهم فيجادلوهم فيما هو صحيح وما هو خطأ ، فيمـا هو ردىء وما هو حسن ، فيما علا فيه فهمهم وفيما غمض عليهم فهمه ، فكانت الفلسفة فى الواقع عنـد هؤلاء الصينيين هى محور مدنيتهم(٤) .

وحينما يقول بعض علماء الغرب أن المقدرة الادارية "The administrative ability" قد برزت أصلا فى عالم الفلسفة ، من عند أفلاطون (٤٢٨ ق.م ــ ٣٤٧ ق.م) ، اذ وضحت مناداته للفلاسفة فى كتابه الجمهورية (Plato's Republic) ليتولوا زمام الحكم والادارة ، باعتبارهم أكثر الناس

٠٠٠ر٠٠٠ر٢ مليونى عام (يرجع الى (James Jean in the Universe Around as, 439, p. 19.
ويرجع كذلك الى (Arnold J. Toynbee, A Study of History, 1962, p. 173).

(١) يقول الصينيون ان الذى خلق الدنيـا هو انسانهم الاول « بان كو » "P'Anku" الذى خلقتـه الفوضى ، وهو الذى نحت العالم من حجر الجرانيت بأزميل ومطرقة ، وظل يكدح فى ذلك ثمانية عشر الف عام ، حتى سبح العالم فى الفضاء ، فلما أنجز عمله هذا مات ، ولـما مات تحول رأسه الى جبال ، وتنفسه الى رياح وسحب ، وصوتـه الى رعد ، وعينه اليسرى أصبحت الشمس ، واليمنى أصبحت القمر ، وتحولت لحيته الى نجوم ، ودمه الى أنهـار ، وشرايينه وعضلاته الى طبقات أرضية ، ولحمه الى تربة ، وجلده وشعره الى نباتات وأشجار ، وأسنانه وعظـامه الى معادن ، ونخاعه الى لآلىء وأحجار كريمة ، أما الطفيليات التى كانت فى جسمه فقد أصبحت أصل النوع الانسانى . ثم يحدثوننا بأنه قد توالت بعد « بان كو » عهود أشـقاء ثلاثين هم (الاباطرة السماويون) ، وذلك حين كانت الناس تعيش فى براءة ، وحكم كل امبراطور منهم ثمانية عشر الف عام ، وجاء بعدهم حكم (الاباطرة الارضيين) ، وهم الاحد عشر أخا ، الذين تـولوا تهذيب الجنس البشرى ، ثم من بعدهم جاء (الاباطرة البشر) ، الذين قسموا العالم الى دول فتشيع بذلك الناس الى أمم ... الخ » . « يرجع الى أصول الحضارة الشرقية تأليف فبر سرفيس وترجمـة رمزى يس ومراجعـة الدكتور أنور عبد العليم ١٩٦٠ ص ١٢٥ وما بعده » . ورغم ما فى التاريخ الميثولوجى للصين القديمة من تتابع وتناسق للاحداث ، الا أن المعول عليه عنـد المؤرخين ، لا يبعد زمنه عن عام ٣٠٠٠ ق.م « يرجع الى China in Translation Selected Articles, 1952, 1956.

(٢) The Encyclopedia Americana, 1962, Vol. 7, p. 27.

(٣) يرجع الى بحثنا « الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى » مجلة الادارة عـدد يوليو ١٩٧٣ ، وبحثنا عن « جوانب الفكر الادارى عند العراقيين القدامى » ــ مجلة الادارة ــ عدد يناير ١٩٧٤ .

(٤) ومع ذلك يجب أن نقرر هنا أنهم كأى شعوب الارض ، التى بكرت فى المعرفة الانسانية ، قد تطلعوا الى السماء يستلهمونها السداد ، واذا كان الصينيون لم يحاولوا أن يتفلسفوا فى عالم الميتافيزيقيات ، عالم ما وراء الطبيعة ، فقد شعروا برهبة السماء فاعتبروها مصـدر قوة الشعب وسلطانه وصوروا ارادة الشعب على أنها من ارادة السماء (يرجع الى Paul Jonet, Histoire de la Science Politique, Tome I.

استعدادا لهذه المهمة(١) ، حينمـــا يقولون ذلك انمـــا يغمطون بلا جدال حق كونفوشـــيوس (٥٥١ ق٠م — ٤٧٩ ق٠م) المعلم الأكبر (The Great Master) للصينيين ، (وأول الفلاسفة السياسيين (The First Political Philosopher) فى العالم كله بلا منازع(٢) ، ذلك أنه أول من وضع برنامجا متكاملا لبناء المقـــدرة الادارية للدولة البيروقراطية (Bureaucratic State) (٣) ، وأول من طالب العلمـــاء والفلاسفة بأن ينزلوا الى ميادين الادارة العامة ، ليثبتوا للشعب جدارتهم على تصريف أموره وحل مشاكل الناس(٤) ، ثم هو أول من حاول أن يبنى عن طريق المنطق والفلسفة « دولة الرفاهية (Welfare State) فى بلده .

والتـــاريخ يذكر أنه حينمـــا انتشرت تعاليم المدرسةالكونفوشية (Confucian School) أصبحتفىالشرقالأقصىتمثل احدى العقائدالدينية الهامة(Confucianism)التى دارت دراستها حول عالم الانسانيات (Humanities) اذ لم يشغلها فى الحكم والادارة بأكثر من أمرين : الانسانية والحب . ولهذا فان رجال الدولة الذين غذتهم هـــذه المدرســـة بتعاليمها ، ترعرعت معرفتهم الادارية داخل اطار علم الأخلاق(٥) ، وبذلك ظلت تعاليم هذه المدرسة محتفظة بمعالمها على طول خمســـة وعشرين قرنا ، فلم توهن ولم تتزلزل قوائمها ، لأن محور فلسفتها كانت ترمى الى خلق المواطن الأمثـــل ، المتحلى بالفضيلة الحقة والراغب فى أن يبنى أخـــلاقه بنفسه ، ويساعد غيره على بناء نفسه ، وهذ هو الأساس الذى تحقق به لشعب الصين التناسق داخل الأسرة ، والنظام داخل الامبراطورية ، والرغبة فى السلام مع العالم كله . من كل هـــذا عظمت قيمة رواد هذه المدرسة فى عالم الأخلاق ، فأصبح هؤلاء الرواد ليسوا معلمين لمواطنيهم الصينيين فحسب ، بل صاروا فى الواقع رسلا للاصلاح(٦)، ولا غرو فى ذلك ، فقد كان قدامى الفلاسفة بالنسبة لشعوبهم بمثابة الأنبياء المرسلين(٧) .

ومع كل هذا فان كثيرا ما يتجاهل علماء الادارة العامة المهتمون بنتاج الفلاسفة ، قيمة الفلسفة الادارية لأهل الصين القدامى ، ولا نخال أنه

---

(١) يرجع الى
— Newton P. Stallhnecht and Robert B. Brumbough, The Compass of Philosophy, 1954, p. I.

(٢) يرجع الى
— George Catin, A History of Political Philosophers, 1950, p. 18.

(٣) يرجع الى
— Lucian W. Pye, The Spirit of Chinese Politics, A Psychocultural, study of the Authority Crisis in Political Development, 1968, p. 12.

(٤) كان هذا ردا على فلسفة « لو — دزه » أكبر فلاسفة الصين قبل كونفوشيوس، ومؤسسى مذهب الدوبين (Taoism) والذى يعتبر المعلم الاول (The Great Master) للصينيين ، وأن سلم لكونفوشيوس بأنه المعلم الاكبر (The First Master) ذلك أن « لو — دزه » كان لا يرى — كما سنوضح فيمـــا بعد — فى العلماء والفلاسفة الصلاحية الكافية لحكم الناس، فباعد فى فلسفته بين مناصب الادارة العامة وبينهم .

(٥) اننا ايضا لا نقر ان يسند الى « سقراط » أستاذ « افلاطون » انه مؤسس علم الاخلاق ، « يرجع الى تأملات فى فلسفة الاخلاق — للمرحوم فضيلة الاستاذ الشيخ منصوررجب ، ١٩٥٥ ص ٣٢ » . ذلك أن « سقراط » كان مولده بعد موت « كونفوشيوس » ، اذ ولد عام ٤٧٠ ق٠ م وتوفى عام ٣٩٩ ق٠ م ، ولانه اذا كان هناك داع لاسناد كلمـــة (مؤسس) لعلم الاخلاق ، فأولى بها « كونفوشيوس » . وهذا لا يغمط من قيمة « سقراط » ، فلفلسفته لا شك كان لها أثرها الواضح فى التربية الاخلاقية ولكن «كونفوشيوس» كان أول من اقتحمت آراؤه هذا الميدان بجرأة وشجاعة وفى صورة متكاملة ، فحق له هذا اللقب ، لانه لا جدال كمـــا يقول بحق الاستاذ الدكتور مصطفى الخشاب : « ان فلســـفة كونفوشيوس تستمد مادتها من الاخلاق ، فقد كانت الاخلاق غايته السامية وهدفه المنشود » ، « يرجع الى مؤلفه — تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية ١٩٥٢ ص ٤٧ » .

(٦) "In short, Confucius and his followers, taught moral self-cultivation and social and political order through moral efforts. They were not only teachers, however, but people primarly devoted to reforms". "See, A New Survey of Universal knowledge, vol. 6, p. 387.

(٧) — "See, Benetto Groce, Politics and Morals, Translated from Italian by Salvator J. Castighon, 1946, p. 7.

حينما طالب عالم الادارة العامة الأمريكى هاتشزن أن يتبعه طلبتها للتاريخ أولا وأخيرا ، ليتعلموا من بين طياته فلسفة الادارة العامة ، وتجاهل فى كلامه أمر الشرق القديم وفلاسفته ونظمه ، ونادى بأن تبدأ دراسة فلسفة الادارة العامة من عند الفلسفة العملية (Practical Philosophy) التى أحسن سبكها افلاطون وارسطو، وحتم أن يتذاكرها طلاب الجامعات الراغبون فى التزود بالمعارف الادارية ، لأنها من نوع الفلسفة التى لا يمكن تحصيلها الا بواسطة الأساتذة ، ليحلوا للتلاميذ ما غمض عليهم من أمرها ، ولأنها لا يمكن أن تحصل معرفتها فى أوقات الفراغ العادية ، أو أثناء تزاحمنا على أعمالنا اليومية ، أو كما ذكر بألفاظه (١) ،

(The Hurly Parly of Practical Life)

لا نخال أن الأستاذ هاتشزن كان قد اطلع قبل ادلائه بهذه الأقوال على نتاج فلاسفة الصين ، أو كان قد درس بعناية — وعلى الأخص — نظرية كونفوشيوس فى تكوين المقدرة الادارية للمسئولين عن ادارة شئون الشعب .

وانا لنتساءل كيف يهمل بعض علماء الادارة العامة هذه النظرية ، وكونفوشيوس هو القائل فى فلسفة الادارة العامة الحكمة التالية ، التى يستحق عليها بمفردها أن نضعه بلا منازع فى قمة قائمة الفلاسفة الاداريين "The administrative philosophers" ذلك اذا أردنا أن ننصفه كما أنصفه بعض فلاسفة السياسة ، فوضعوه على قمة الفلاسفة السياسيين . فهذا المعلم حينما اراد أن يوجه نظر الأباطرة والملوك والحكام والناس جميعا ، لكيفية بناء مقدرتهم الادارية ، قال لهم : « ان قدامى الأباطرة الذين ارادوا أن ينشروا أرقى الفضائل فى أرجاء الامبراطورية ، قد اتجهت آراؤهم أولا لتنظيم ولاياتهم، فلما أرادوا أن يحسنوا تنظيم هذه الولايات ، لم يجدوا من ركيزة لذلك الا فى تنظيم أسرهم ، فلما أرادوا تنظيم أسرهم ، انشغلوا قبل أى شىء بتهذيب نفوسهم ، فلما أرادوا تهذيب نفوسهم مهدوا لها بتطهير قلوبهم ، فلما أرادوا تطهير قلوبهم ، حزموا أمرهم فى أن يكونوا مخلصين فى تفكيرهم ، فلما ارادوا أن يكونوا مخلصين فى تفكيرهم ، لم يسعفهم فى ذلك الا توسيع دائرة معارفهم فبحثوا عن حقائق الأشياء ، فلما اهتدوا لحقائق الأشياء أصبح علمهم كاملا ، فلما كمل علمهم خلصت أفكارهم من الشوائب ، فلما خلصت أفكارهم من الشوائب تطهرت قلوبهم من الأحقاد ، فلما تطهرت قلوبهم من الأحقاد تهذبت نفوسهم فى المعاملات ، وبذلك أمكنهم بعد كل هذا الجاهد أن ينظموا فعلا أسرهم ، فلما انتظمت بذلك شئون أسرهم ، صلح حكم ولاياتهم ، فلما صلح حكم ولاياتهم ، حققوا بذلك للامبراطورية رفاهيتها ، وأصبحت الحياة فيها هادئة سعيدة(٢) .

لقد رأى بحق كونفوشيوس ، أن لاسبيل للقضاء على الفوضى الأخلاقية التى كانت قد تفشت فى بلاده ، الا باصلاح النظام الأسرى فى المجتمع ، لأن أساس المجتمع فى نظره هو الفرد المنظم فى الأسرة المنظمة . ولقد أمن الناس معه بأن لا صلاح للفرد الا بصلاح سلوكه ، فكأنه كما يقول بحق علماء السياسة : « قد نادى بالنظرية القائلة بأن الرقى الذاتى هو أساس الرقى الاجتماعى ، وانه اذا أحسن الفرد حكم نفسه استقر النظام فى الأسرة ، وبذلك تصلح الدولة ويسهل حكمها ، فالسياسة اذن فى نظره جزء من الأخلاق »(٣) .

والحق أن كونفوشيوس قد أراد لدولته التى خدمها بفلسفته درجة من الرشد والكمال الخلقى لم ينشدها أحد قبله ، وكان تمسك خلفائه

(١) يرجع الى "See, Robert Hutchins, Shall We Train for Public Administration, Impossible! Public Administration Review, The Maxwell School of Civilization and Public Affairs, Syracuse University, Mars, 1938.

(٢) يرجع الى Encyclopedia of Religion and Ethics, Vol. 4. "Confucious".

(٣) الاستاذ الدكتور مصطفى الخشاب — تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية — ص ٤٧ .

بتعاليمه ، سببا فى أن ينعتهم شعبهم بأنهم حماة التراث الثقافى للامبراطورية الصينية(١) .

ومن حقنا أن نقرر هنا أن نواحى المعرفة الادارية التى جاد بهـا علينا فلاسفة الصين القـدامى ، تصلح بلا جدال لأن تكون منهاجا للمعرفة فى علم الادارة العامة الحديث التكوين ، ذلك أن كل علم ، وكل فن ، وكل نشاط تطبيقى ، لا بد أن يكون له معرفة خاصة به ، هى من نوع المعرفة المهنية (Technical knowledge) يجب أن تجمع ظواهرها منذ ظهرت مختلطة بغيرها من المعارف ، لتدرس لمن يرغب فى الحصول عليها، تسهيلا على الدارس من تحمل أعبـاء البحث عنهـا .

هذه المعرفة هى ضريبة الذين نضجوا قبلنا للذين يسعون الى الرشـد (Rationalists) بعدهم . وهذا هو عطـاء (Rationalism) السابقين للاحقين .

والمعرفة المراد تعليمها لا تمنع من تلازم معرفة اخرى لها ، يطلق عليها العلماء المعرفة العملية (Practical knowledge) وهى من نوع المعرفة التى لا غنى لها عن قيام من أراد أن يكتسبها ، بالعمل فى الميدان التطبيقى للمعرفة الأولى ، حتى يمكنه أن يجرب المعلومات التى استقاها ، فيخطىء فى استخدامها مرة ويصيب أخرى ، وبذلك يتمكن أن يكسب لنفسه المهارة اللازمة لاستخدام المعرفة الأولى التى تعلمها ، اذ يكرسها لصالح تلك المعرفة المهنية التى اسـتقاها من السابقين ، حتى يصقل نفسه ، ويكسب المهارة فى الأداء التى لا يمكن أن يمنحها له آخر .

وكلتا المعرفتين المهنية ، والعملية ، تكونان جناحى المعرفة الانسانية ، التىيحتاج اليها كل علم وكل فن وكل نشاط تطبيقى ، والتى لا يحوزها الا الانسان الذى تعـلم والذى أكمل علمـه بالتجربة(٢) .

لهذا فان الناس الذين يعملون فى حقل الادارة العـامة ولم يدرسوا علمها ، ينعتهم علماؤها بالهواة (Amateurish) ، وهم الذين يؤدون عملهم بالفهلوة ، وهؤلاء قد ينجحون ، ولكن ليس فى كل الأمور ، بل فقط فيما تصلح فيه الفهلوة ، أو يسعدهم فيـه الحظ بالمصادفة(٣) . وكذلك الذين يتعلمون الادارة العامة دون أن يزاولوها ، لن يكونوا أكثر من نظريين ، لم تصقلهم الممارسة بالخبرة ، التى تجعلهم ينطقون عن وعى بمـا ينطقون ، فيظلوا يرددون المبادىء التى حفظوها، دون قدرة على تطبيقها ، فكأنهم ماسورة مياه ، وليسوا شريان حياة .

ولا نخالنا ونحن نتكلم معك عن كونفوشيوس ، أن هذا الفيلسوف كان عالمـا بعيدا عن التجربة ، بل بالعكس فقد طبق فلسفته عندما عين وزيرا للعدل فى مملكة (لو ــ Lu) ، فقضى على الجريمة قضاء مبرما ، ومعنى ذلك أنه وجـد طريقه ليلزم ذاته بمبـادئه ، فنقى نفسـه من شهوات الدنيا ، قبل أن يأمر غيره بتنقية نفسه من شهواتها ، وكان يردد دائما قوله ، اذا لم أتفاعل مع الناس فمع من أتفاعل ؟(٤) .

ولأجل أن ندلل على مدى أهمية المعرفة التى أهداها الينا فلاسفة الصين القدامى للدارسين المعاصرين للادارة العامة ، وقبل أن نحلل ما فى آرائهم التى نرغب فى الاشارة اليها ، نحب أن نبرز هنا ، أن أى دارس فى العلم الحديث للادارة العامة ، لا يمكنه أن يفصل معرفتها عن ثلاثة موضوعات :

(١) يرجع الى Harold A. Lasswell and Harlan Cleveland, The Ethic of Power, The Interplay of Religiongion Philosophy and Politics, 1962, p. 77.
(٢) يرجع الى Michael Oakeshott, Rationalism In Politics, 1962, p. 7.
(٣) L. Urwich, The Elements of Administration, p. 7.
(٤) Geory Catin, A History of the Political Philosophers, 1950, p. 15.

١ ـ موضوع الدولة ، لأن الادارة العامة تمثل فى الواقع الدولة وهى متصرفة ، أو اذا رددنا ألفاظ العلماء الأمريكيين المعاصرين فان الادارة العامة تعنى باختصار الدولة أثناء تصرفها (State in action) (١) .

٢ ـ موضوع الحكومة ، وهى أداة الدولة فى التصرف ، اذ يقال أيضا ، أن الادارة العامة تعنى الحكومة حال أدائها لأعمالها ، أى (Government at work)

٣ ـ موضوع السلطة ، لأن اصطلاح الادارة العامة يستخدم أحيانا كاصطلاح مرادف للسلطة التنفيذية(٢) ، أو السلطة الادارية(٣) ، اذا ما أريد تضييق مجال الادارة العامة داخل هذه السلطة التنفيذية ، بحيث يسلم لهذه السلطة بأنها تشتمل على الحكومة والادارة معا(٤) ، أو كما يرى بعض علماء الادارة العامة الحديثين ، أنها تظهر فى السلطات الثلاث ، لأنها لا تفرض وجودها على السلطة التنفيذية فحسب ، بل هى كذلك لها شأنها مع السلطة التشريعية والسلطة القضائية أيضا(٥) .

-تعالى معى نستشف اذن ما قاله فلاسفة الصين عن هذه الموضوعات الثلاثة ، الدولة وهى تتصرف ، والحكومة وهى تعمل ، والسلطة وهى تزاول ، ما دام هذه الموضوعات هى التى يقرر علماء الادارة العامة المعاصرون ، سواء كانوا من أهل السياسة ، أو من أهل القانون ، أو من أهل الاجتماع ، انها تحوى فى معناها الادارة العامة ، بل من هذه الموضوعات قد اشتقت بالفعل أغلب تعاريف الادارة العامة الحديثة .

لقد تكلمت آنفا عن النظرية الكونفوشية لبناء المقدرة الادارية للدولة . ان كونفوشيوس كما رأينا ، يرى أن الدولة مجموعة من الأسر ، واذا أحكم بناء الأسرة أحكم بناء الدولة ، واذا أريد بناء الأسرة ، فيجب أن تبنى على مكارم الأخلاق . فهل جاءت تعاليم السماء فى أديان التوحيد بما يخالف ذلك !! ان الخلق المتين كان أساس الدولة العبرانية ، فقد صنع الله سبحانه وتعالى كليمه موسى على عينه ، وأنزل التوراة ليهدى به الناس ، وحينما أرسل الله سبحانه وتعالى رسوله عيسى عليه السلام ، الذى دعا الناس الى الخير والرحمة والتسامح ، جعل فى تعاليم الانجيل كل هذه المعانى ، ثم ان الخلق القويم هو دعامة الاسلام الذى أتى به محمد عليه صلوات الله ، وأنزل عليه القرآن الكريم ممتدحا فيه خلقه : « وانك لعلى خلق عظيم » . فلا عجب اذن أن نجد كونفوشيوس يحتل فى نفوس الصينيين نفس مكانة الأنبياء ، وهم الذين لم يؤمنوا بأى دين من الأديان ، فنصبوا « الكونفوشية » (Confuncianism) أهم أديانهم ، بجانب « التاوية » (Taoism) « والبوذية » (Buddhism)

على أن حديث كونفوشيوس ، عن الدولة ، والحكومة والسلطة والمجتمع وادارة الناس للناس ، جعله أقرب الى الفلاسفة منه الى الأنبياء .

لقد كان يرى كونفوشيوس أن العالم فى حرب ، لأن الدول التى يتكون منها هذا العالم فاسدة فى حكمها .

فكيف اذن يصلح كونفوشيوس من فساد الحكم ؟ كما سبق أن نوهنا ، أنه يرى أن ذلك يكمن فى الناس أنفسهم . هم لا يكشفون عن

---

(١) المرجع السابق ص ٣٠ كما يرجع الى E. Dimock, Modern Politics and Administration, 1947, p. 30. D. R. Schadeva and Vidya Bhushan, An Introduction to Public Administration 1963, p. 3.

(٢) أستاذنا الدكتور عثمان خليل ـ التنظيم الادارى فى الدول العربية ، ١٩٥٦ ـ ١٩٥٧ ص ٥

(٣) الاستاذ الدكتور محمد فؤاد مهنا ـ القانون الادارى المصرى والمقارن ـ الجزء الاول ـ المرافق العامة ١٩٥٢ ص ١ .

(٤) يرجع الى الاستاذ الدكتور محمد طه بدوى والاستاذ الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ـ الادارة العامة ـ نشاطها ونظمها ـ ١٩٥٩ ص ٥

(٥) يرجع الى Felix A. Nigro, Modern Public Administration, 1966, p. 25.

عيوبهم ، ومغرمون بستر أخطائهم ، ولا يريدون أن يكشفوا عن سريرتهم ، ولهذا فهم غير أمناء فى تفكيرهم ، وفاشلون فى تطهير أنفسهم ، وما دام الناس فاشلين فى تطهير أنفسهم ، فستظل قلوبهم مطوية على الشر وخلوا من الرحمة والشفقة ، وسيظلون مخادعين فى معاملاتهم مع الناس .

ويرى كونفوشيوس أن لا قية للقوانين الوضعية التى توضع لاصلاح الناس ، ما دامت قلوبهم خالية من الرحمة والشفقة ، وما ظلوا مخادعين فى معاملاتهم لبعضهم البعض ، وما ظلت نفوسهم تتطلع زيفا الى ملذات الحياة . ثم هو يرى أن العقاب الشديد الرادع لن يفيد فى تنظيم أمور الدولة ، بقدر ما قد تصلحها تلك القوة الصامتة ، الكامنة فى أنفسهم ، اذا ما هذبوها واصروا على أن يكونوا قدوة حسنة لغيرهم ، فالقدوة الحسنة عنده هى التى تعين على تنظيم الأسرة ، والأسرة عنده لا تنظم الا بتحصيل المعرفة والاخلاص فى المعاملة ، ويرى أن هذا هو الكفيل بتهيئة نظام اجتماعى للدولة ، يتيسر معه قيام الحكم الصالح ، وليس على الدولة من مهمة بعد ذلك باكثر من أن تحافظ على الهدوء فى أرضها ، والعدالة فى جميع أرجائها .

ولم يكن كونفوشيوس رجلا ثوريا يستبيح أن يصلح الناس بالعنف ، اذا ما اعجزهم الاصلاح بالمنطق ، كان فى ذلك على عكس خليفته فى المكانة وزعيم مدرسته من بعده مانشيوس ، الذى كان لا مانع فى رأيه ، من عزل الأمير والوزير وأى مسئول اذا أعيا الشعب اصلاحهم بالنصح ، ذلك أن كونفوشيوس كان يعتقد بأن الذين ترفعهم الثورة الى مراكز الحكم ، لم يخلقوا من طينة غير طينة من تطيح بهم . ولكن هذا لم يقلل من شدة تعلقه بالشعب وتقديره لقوته ، فلقد كان يحتم تجسيم السلطة فى يده ، لأنه كان يرى فيه مصدر السلطة الحقيقى ، ولهذا فانه كان مؤمنا ، بأن الحكومة التى لا يمكنها أن تحتفظ بثقة الشعب ، لابد أن تسقط ان عاجلا أو آجلا .

ونظريته عن أسلوب بنيان مجتمع الأمة ، ينحصر فى ضرورة اقامة هذا البنيان على الطاعة ، فلا بد من التشدد فى أن يطيع الولد أباه ، والزوجة زوجها والمواطن حاكمه ، وبخلاف هذه الطاعة تتعرض البلاد الى فوضى مدمرة . ولكنه مع ذلك سبق الاسلام فى حكمته « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » ، اذ يبيح أن يقاوم الابن أباه ، وأن يقف الوزير فى وجه مليكه ، اذا ما كانت أوامرهما جد خاطئة .

وكان كونفوشيوس مغرما بسياسة الباب المفتوح فى ادارة أمور الدولة . كان يعجبه من كل الملوك الذين حكموا الامبراطورية والم هوبتاريخهم ، ذلك الملك « يو » الصالح (The Good Yao) الذى حكم مقاطعة « جونج — جوو » ، وظل فى حكمه ما يقرب من مائة عام ، وهو الذى ينعته بأنه كان رحيما كالسماء ، حكيما بصيرا كالآلهة ، غنيا فى غير زهو ، عظيما فى غير ترف . فهذا الملك حينما اراد ان يصلح حكمه ، استخدم سياسة « الباب المفتوح » بطريقة سهلة . اذ وضع خارج قصره « طبلة » (drum) . وكان لكل مواطن الحق فى أن يقرعها ، ليهرع اليه ويسمع شكواه ، ثم كان يضع خارج قصره (سبورة) يدون عليها الناس نصائحهم لاصلاح الحكم .

ولقد كان يرى كونفوشيوس أن الحكومة ينحصر واجبها فى ثلاثة أمور ، أولها أن توفر للناس حاجتهم من الطعام ، وثانيها أن تهيئ لهم من العتاد الحربى ما يمكنهم أن يعيشوا مطمئنين من غارة البرابرة (الأجانب) ، وثالثها أن تخلق الثقة فى نفوس المحكومين للحكام . فلما سأله أحد تلاميذه : أى الثلاث مهام يمكن للشعب أن يستغنى عنها ، فأجاب أن اولى المهام التى يمكن الاستغناء عنها هو العتاد الحربى ، لأن الناس مفروض أن يعيشوا فى سلام ، اذ كان يقر فى تعاليمه مبدأ الانسانية العالمية ، ويحلم بقيام دولة لكل شعوب العالم ، يسودها الوئام . فلما سأله تلميذه ثانية أى الأمرين الآخرين ، يمكن

الاستغناء عنه ، فأجابه الطعام ، لأن الموت حق على جميع الناس ، وليس فيه ما يخيف أحدا ، أما المهمة الثالثة وهى خلق الثقة فى نفوس الناس نحو حكامهم ، فقد رفض بشدة الاستغناء عنها ، لأنه كان يرى انه اذا لم يكن للناس ثقة فى حكامهم فلا بد أن تختفى الدولة من الوجود(١) .

لقد صارت العقيدة الكونفوشية ، الدين الرسمى للدولة الصينية بالنسبة لشمال الصين ، الذى يخترقه نهر « هوانج هو » (Hwang-Ho) وكشأن أى فيلسوف ، ورغم ما تمتع به كونفوشيوس من شهرة واسعة ، فانه مات متحسرا ، اذ يقال انه فى آخر أيامه لم يتمكن من الاحتفاظ بمركزه ، لدسائس البلاط الامبراطورى ، فكان يردد ، أنه كان يتمنى أن يجد الامبراطور ، الذى يستمر فى الاستماع لنصحه ، ويعمل على نشر آرائه فى التربية والتعليم ، ليموت مستريح البال »(٢) .

ولقد وجد من يناوىء كونفوشيوس فى آرائه قبل موته وبعده ، ولكن اشتدت المناوأة بعد موته ، فظهر من ادعى عليه بأنه كان مخربا لعقلية النشء ، حتى أن أحد أباطرة الصين قد أمر بأن يحرق كل ما دونه التلاميذ عنه ، وحرم على الناس استذكار حكمه . ولكن الأوراق يمكن أن تحرق ، والفكر يمكن أن يدوم ، بل كثيرا ما يكون النار وقودا وتزكية للفكر ، وكم من خناجر ومسدسات ومدافع صوبت لصدور أصحاب الرأى ، فصدأت كلها وتكسرت وزالت من الوجود ، وبقى الفكر المتلألىء أشد لمعانا . ولقد عادت فلسفة كونفوشيوس بعد هذا الامبراطور كأقوى أثر فى مجال التربية فى الصين القديمة والحديثة ، وتبناها من بعده تلاميذ جدد أخذوا على عاتقهم نشرها ، فحفظوا آراءه ورتبوها ونشروا فلسفتها فى كل أرجاء الصين . وكان أكثر من جاءوا بعده حافظا لقيم فلسفته هو الفيلسوف مانشيوس الذى جاء بعد قرنين من زمانه .

لقد كانت آراء مانشيوس حرة منطلقة ، فنادى كما نادى أستاذه كونفوشيوس ، بالسيادة المطلقة للشعب ، ورأى فى ارادة الشعب كما سبق ونوهنا تعبيرا عن ارادة السماء .

وبالنسبة لامبراطور الصين ، فان مانشيوس لم يكن يراه بأكثر من مفوض من الشعب بمزاولة سلطاته السياسية ، ولهذا فلا يحق له أن يجعل الحكم وراثيا فى أولاده ، لأن الشعب لم يفوضهم، فاذا أراد الامبراطور أن يعين أحد أولاده خلفا له ، فقد أباح مانشيوس أن يتقدم برغبته هذه الى الشعب وكيل السماء على الأرض ، ليقر اختياره من عدمه ، وكان يردد فى ذلك قولا منسوبا لأستاذه كونفوشيوس بأن السماء ترى ، ولكنها ترى بعين الشعب ، والسماء تسمع ولكنها تسمع بآذان الشعب .

ولقد كان أكثر ما يؤلم مانشيوس ظلم الوزراء للشعب ، وشكا كثيرا الى الأباطرة والأمراء من طغيانهم . وحينما أغلقوا آذانهم ، وجه اللوم اليهم ، والى الأمراء مذكرا اياهم ، بأنهم انما يدفعون الناس كرها الى ارتكاب الجرائم بدافع الفقر والحاجة ، التى يعيشون مكبلين فيها ، والذين لم يفلحوا فى معالجتها . وكان دائم التذكير للأمراء بقول أستاذه ، بأن الامبراطوريات ، يجب

---

(١) اذا أراد القارىء المزيد من المعرفة عن هذا الفيلسوف يمكن الرجوع الى
a — W. G. Old, Confucius, Book of History.
b — Lui Wu-Chi, A Short History of Confucisms Philosophy.
c — A. Walez, The Analects of Confucisms.
d — A. G. Creel, Confucius, The Man and Myth.
e — G. Legge, The Chinese Classics.
f — D. Will, The Story of Civilization.

(٢) هـ. ج — ويلز — موجز تاريخ العالم — ترجمة الاستاذ عبد العزيز توفيق جاويد — ١٩٥٨ ص ١٢ .

أن تقام على دعائم من الانسانية ، وتزول بزوال هذه المبادىء .

وتزعم مانشيوس حملة كبيرة ضد الفقر . فقد كان يرى أن الحاكم الفاهم لوجبات وظيفته ، لا يحاول أن يشن حربا على جيرانه ، بل يجب عليه أن يشن الحرب على عدو البلاد الأول ، وهو الفقر ، لأن الفقر يتسبب عنه الجهل وكلاهما يخلق سوء النظام ويؤديان الى ارتكاب الجرائم .

ولقد كان أهم ما يشغل بال مانشيوس ، هو توفير الحياة الهنيئة للناس ، واقامة حكومة صالحة على أكتاف أكفأ الرجال . وكان يرى فى الفلاسفة أنهم أحق الناس بمراكز حكمهم لأنهم أكفأ الرجال ، ولهذا طالبهم بتولى أمور الدولة ، وبأن يكونوا ملوكا وبأن يصبح الملوك فلاسفة ، لأن المشكلات الاجتماعية لا تثار بسبب معاملات الناس لبعضهم البعض ، ذلك أن الناس طيبون بطبعهم ، بل تثار بسبب فساد الحكومات ، ولهذا فيجب أن يقوم الحكم على أكتاف خيرة الناس .

ولقد كان مانشيوس على خلاف أستاذه كونفوشيوس ثائرا ، فلقد أباح فى تعاليمه اسقاط الحكم ، اذا لم يتمكن الحكام من اصلاحه . اذ يقال أن ملكا اعتذر له عن عدم استطاعته القضاء على المجاعة التى تتهدد اقليمه ، فرد عليه بأنه ينبغى عليه أن يعتزل العرش فورا ، لمن هو أقدر منه على تحقيق رغبات الشعب . ثم ان ملكا آخر ناقشه فى احدى الشكاوى التى كان قد رفعها اليه عن انحراف أحد الحكام ، فقال له : « ان من يسرق فردا ، نسميه لصا ، ومن يسرق العدالة نسميه طاغية ، واللص والطاغية فردان يستنكرهما المجتمع ، ولذلك يجب لفظهما خارج حدود البلاد » .

ولقد كان لمانشيوس نزعة اشتراكية مبكرة ، كان يرى أن الدولة يجب أن تدير أمور الانتاج ، بجانب ادارتها للخدمات ، وحصر نظريته فى أن الدولة عليها واجبان ، وهما تحقيق رفاهية الشعب وتسيير عجلة الانتاج(١) .

ولم يكن التعصب لحكم الفلاسفة هو شيمة كل فلاسفة الصين القدامى ، فان الفلسفة التاوية (Taoism) التى تنسب لأشهر الفلاسفة الصينيين قبل كونفوشيوس وهو « لو — دزه » الملقب عندهم بالمعلم الأول ، كانت هذه الفلسفة تناوىء منذ البدء حكم الفلاسفة ، لأن عقيدتهم تعنى فى جوهرها أن يعيش المرء بالطبيعة ، وأن تدار الدولة كما تدار الطبيعة ، وأن يترك تسييرها للانسان العادى الذى لا يكسب فلسفته بالعلم ولكن بالتجربة .

ولقد صارت « التاوية » دينا لأهل الجنوب من الصين ، وعملت معهم عمل السحر ، وانشغلوا بها كما انشغل الشماليون بالعقيدة الكونفوشية . ومصدر البحاث عن هذه العقيدة هو الكتاب الذى ينتسب صدوره الى « لو — دزه » ، والمسمى « الدو — ده — جنج » (Tao-Te-Ching) ، و « الدو » (Tao) لفظا تعنى الطريقة (The way) ، وهى أحيانا تعنى « طريقة الحياة (The way of life) أو طريق الطبيعة (The way of nature) المعنى الحرفى لهذا اللفظ هو الطريق ، وقد تبلورت تعليماتها فأصبحت تعنى « طريقة التفكير » ، أو « الامتناع عن التفكير » ذلك أن « الدويين » يرددون « أن التفكير أمر عارض سطحى لا خير فيه الا للجدل

(١) يرجع الى Paul Janet, Histoire de la Science Politique.
ويرجع الى تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية للاستاذ الدكتور مصطفى الخشاب ص ٥٥ وما بعدها ، كما يرجع الى
"Durant Will, The History of Civilization.
D. H. A. Giles, History of Chinese Literature.
"F. Hearth, Ancient History of China.
E.K.S. Labourette, The Chinese Their History and Culture.
كما يرجع الى النسخة المترجمة لكتاب (ديورانت ول) بمعرفة لجنة « التأليف والترجمة والنشر » والخاصة بالصين القديمة (ترجمة الاستاذ محمد بدران) .

والمحاجاة ، وانه يضر الحياة أكثر مما ينفعها ، ولهذا فانهم يطالبون على غير ما يطالب به الكونفوشيون ، بنبذ العقل وجميع مشاغله وبالالتجاء الى حياة العزلة والتقشف والتأمل الهادىء ، اذ عندهم بالطبيعةوليس بالعلم تكتسب الفضيلة » .

وفى راى « لو ـ دزة » ، أن السفلة قد ازداد عددهم من يوم أن انتشر العلم . ثم يرون أخيرا أن شر أنواع الحكومات التى يمكن تصورها هو حكومة الفلاسفة ، ذلك أنهم يقحمون النظريات فى كل نظام طبيعى ، وهم يرون أن الصعوبة التى يواجهها الحكام انما تنشأ من كثرة ما عند الناس من العلم ، ولهذا فمن يحاول حكم دولة من الدول بعلمه وحكمته ، ينكل بها ويفسد شئونها . أما الذى لا يفعل هذا فهو نعمة لها وبركة .

ويؤسس « لو ـ دزة » نظريته فى خطورة صاحب الفكر على الدولة على أنه لا يفكر الا فى الأنظمة والقوانين ، فهو يرغب دائما فى اقامة المجتمع على قواعد هندسية ولا يدرك أن انظمته هذه انما تقضى على ما يتمتع به المجتمع من حرية حيوية وما يتميز به أقرانه من نشاط وقوة .

ويقرر « لو ـ دزة » ان الرجل البسيط ـ فى نظره ـ الذى ينتج بكامل حريته ، ويكتسب مهارته بخبرته ، هو أقل من العالم خطرا على الأمة اذا ما تولى تدبير أمورها ، ذلك أن هذا الرجل لا يضع من الأنظمة ، الا أقل قدر مستطاع وأنه اذا تولى قيادة الأمة ابتعد بها عن جميع أفانين الخداع والتعقيد ، وقادها نحو البساطة العادية التى تسير فيها الحياة سيرا حكيما على نهج طيب رتيب خال من التفكير .

ويلجأ « لو ـ دزه » الى قانون الأشياء ، فيراه هو القانون العادل الذى يجب أن يخضع له قواعد السلوك ، اذا ما أراد الناس أن يعيشوا فى حكمة وسلام ، وقانون الأشياء عنده اذن هو « جوهر الطريقة التاوية » أو بمعنى آخر هو « الدو » أى « طريقة الكون » فكأنه خلق من قانون الأشياء قانونا للسلوك البشرى أو طريقا لحياة البشر .

وفى تأييد قانون الطبيعة الذى ينادى « لو ـ دزة » بأن يكون فيه ينبوع الحكم فى الدولة الصينية ، يقول الفيلسوف الأول للصينيين ، « ان الطبيعة قد جعلت حياة الناس فى الأيام الخالية بسيطة آمنة ، فكان العالم هنيئا سعيدا ثم ضل الناس (بالمعرفة) فعقدوا الحياة بالمخترعات ، وخسروا كل طهارتهم الذهنية والخلقية ، وانتقلوا من الحقول الى المدن ، وشرعوا يؤلفون الكتب ، فنشأ عن ذلك كل ما أصاب الناس من شقاء ، وجرت من أجل ذلك دموع الفلاسفة ، فالعاقل اذن من يبتعد عن هذا التعقيد الحضرى ، ويختفى وراء الطبيعة ، بعيدا عن المدن والكتب والموظفين المرتشين والمصلحين المفترين » .

وربما كانت الفكرة المثالية التى أعلت من قيمة « لو ـ دره » على المنادين بمبدأ « عش على غرار الطبيعة » والذين جاءوا من بعده ، وخاصة جان جاك روسو ، هى قوله « ان كل مافى الطبيعة من أشياء تعمل وهى صامتة ، وهى توجد وليس فى حوزتها شىء ، وتؤدى واجبها دون أن يكون لها مطالب ، ثم كل الأشياء على السواء تعمل عملها ، ثم تراها تسكن وتخمد ، واذا ما ترعرعت وازدهرت عاد كل منها الى أصله ، وعودة الأشياء الى أصولها معناها راحتها ، وأداؤها لما قدر لها أن تؤديه ، وعودتها هذه انما فى ذلك قانون ازلى دائم ، ومعرفة هذا القانون هو الحكمة » .

ولقد سبق « لو ـ دزة » المسيحية فى فلسفتها حينما رسم للناس طريقهم فى الحياة مع بعضهم البعض بفلسفة فيها كل معانى السماحة اذ هو القائل « اذا لم تقاتل الناس فان أحدا على ظهر الأرض لن يستطيع أن يقاتلك ... قابل الاساءة بالاحسان .. أنا خير للأخيار وخير

أيضا لغير الأخيار . وبذلك يصير الناس جميعا أخيارا وأنا مخلص للمخلصين ، ومخلص أيضا لغير المخلصين ، وبذلك يصير الناس جميعا مخلصين . والين الأشياء فى العالم تصدم أصلبها وتتغلب عليها .. وليس فى العالم شىء ألين أو أضعف من المـاء ، ولكن لا شىء أقوى من الماء فى مغالبة الأشياء الصلبة القوية(١) » .

حقا لقد جربنا نحن المصريون حكمة هذا القول حينما صوبنا خراطيم مياه أبطالنا على خط بارليف فكان فى الماء حياة لأبطالنا أولى الألباب .

ما أغنى ما يحصل عليه المرء من تجواله بين أحضـان الفلسـفة الصـينية القديمة . ان للأوروبيين حقا حينما جالوا فى عصر الاستنارة (The Enlightment age) **حول معــانى هــذه** الفلسفة،فأعطتهم الكثير،ودلتهم على الكثير.يكفى ما نطق به الكونت كيسر لنج حين قال « لقد أخرجت الصين القديمة أكمل صورة من صور الانسانية » .

ولقد نطق من قبله فولتير بهذه الشهادة التى تدل على عــلو كعبهم فى الادارة العامة « لقد دامت امبراطورية الصين أربعة آلاف عام ، دون أن يطرأ عليها تغير يذكر فى القوانين ، أو العادات ، أو الفلسفة أو أزياء الأهلين ، وأن نظام هــذه الامبراطورية لهو فى الحق خير ما شهده العالم من نظم » .

وحقا ما قاله أحد الفلاسفة الأوروبيون « لعل الرجل الصينى هو أعمق رجال العالم على بكرة أبيهم » .

أن الأوروبيين استفادوا من فلسفة الصين الادارية فى عهد استنارتهم ، الذى بدأ مع ربيع ثقافتهم فى القرنين الثامن والتاسع عشر(٢) ، ومن العلماء من يقولون أن لكل دولة فى العالم الحديث، لا بد لها من عصر استنارة خاص بها(٣) ، فهل لنا أن نستفيد من فلسفة الصين القديمة ، وقد بدأ بالفعل عصر استنارتنا المشرق المعاصر . لعل هذا ما أرجوه .

---

(١) يرجع الى Durant Will, The Story of Civilization, Book Three, 1935. والنسخة المترجمة بواسطة الاستاذ محمد بدران.ويرجع الى تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية ص ٤٠ ومابعدها. ويرجع الى المراجع الآتية : Paul Ganet, Histoire de la Science Politique, Tome I ; H. A. Gides, History of Chinese Literature ; K.S. Latourette, The Chinese, Their History and Culture ; Pye Lucian, The Spirit of Chi nese Politics. zation, 1970 pp. 449 - 450."

(٢) يرجع فى تحديد معنى عصر الاستنارة (The age of enlightment) ، ومدى ما تميز به هذا العصر من النضج العقلى ، الى كتاب "James Edgar Swain, A History of World Civilization" فهو العصر الذى شهد مولد المدنية الغربية التى نراها اليوم لقد بدأ من القرن السابع عشر حتى التاسع عشر . انه العصر الذى تغذينا فيه بالفلسفة السياسية التى جاء بهـاروسـو Rousseau) ومونتسكيو (Montesquieu) ولوك (Locke) والذى أنار فيه طرق العلم كوبرناكس (Copernicus) وجاليليو (Galileo) وهارفى (Harvey) ، والذى ظهرت فيه آداب شكسبير (Shakespeare) وميلتون (Milton) ومولييـر (Molière) ، والذى تمتعنا فيه بفلسفة ديكارت Decartes وسبنوزا (Spinoza) فكل هذا كان كمعالم الطريق الصحيح فى فكر الانسانية landmarks in History of Human thought فهو العصر الذى حقق التقدم للاوروبيين فعلا ، والذى برز للعالم فيه قيمة العقل الانسانى فى صنع التقدم » (The importance of human reason as basis of progress). والذى اختتم بانفجار الثورة الفرنسية ، التى كانت أولى الثورات العظيمة فى العصر الحديث . Nicolas Berdyaw, The Meaning of History, 1945, p. 5.

تقويم دراسات إدارة الأعمال
فى الجامعات المصرية

كمال على عزام

من اهم مقومات نجاح خطط التنمية والتعمير التى تواجهها الدولة الآن ضرورة توافر قـوى عاملة مؤهلة تاهيلا مناسبا ، لذلك ينبغى ان نضع مؤسساتنـا التعليمية والتدريبيـة فى الميزان ونقيم مـدى ملاءمتها وفعاليتها فى اعداد الاجيال الصاعدة التى تقع على اكتافهـا مسئوليات تنفيذ هـذه الخطط والتصـدى بكفاية لتحديات الحاضر والمستقبل ، وينبغى ان يكون هذا التقييم على اساس معايير تمثل التقدم الحضـارى العالمى والتطور العلمى والتكنولوجى الحديث . والكاتب فى هـذا المقـال يتعرض بالدراسة والتحليل لشريحة من التعـليم الجامعى تتمثل فى اقسـام ادارة الاعمـال بكليات التجارة ، والمجال مفتوح لمزيد من الدراسات ليس فقط فى هـذه الشريحة المحدودة ، بل فى الهيكل الكامل للتعليم والتدريب فى الدولة على مختلف مستوياته ونوعياته .

كمال على عزام

مدرس مساعد ادارة الاعمال

كلية التجارة جامعة الازهر

تعتبر كليات التجارة فى الجامعـات المصرية مصـدرا رئيسيا لتخريج العـاملين فى مجالات الادارة المختلفة فى مصر ، سـواء فى الحكومة او القطاع العام ، وعلى ذلك فان الاهتمام بكليات التجارة عمـوما يعتبر اهتمـاما مباشرا لهؤلاء الخريجين نواة المستقبل فى مجالات الادارة .

واهمية دراسات ادارة الأعمال تحتاج منا من آن الى آخر لعملية تقويم وتحليل للتعرف على

اوجه النقص والمشكلات التى تقابل هذه الدراسات ، وكذلك للتعرف على مسايرة هذه الدراسات فى الجامعات المصرية لأحدث التطورات المعاصرة خاصة فى مجالات القبول للطلبة الدارسين ، والمناهج الدراسية وأساليب التدريس وموضوع التخصص والدراسات العليا لطلبة الادارة والمكتبات والمعامل التجارية وتقويم الطلاب وأعمال السنة ثم هيئة التدريس فى تلك الكليات .

والباحث فى هذه الدراسة سوف يقتصر على موضوعات ثلاثة هى : (المناهج الدراسية فى ادارة الأعمال ، والدراسات العليا ، وأعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية)

ولتدعيم هذه الدراسة فقد قام الباحث بعمل حصر شامل لأعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية لاستطلاع آرائهم فى هذه الموضوعات وغيرها عن طريق المقابلة الشخصية وقد بلغت الاستجابة ٨٠٪ (لا يدخل فى ذلك الأعضاء المعارون للخارج) .

اولا : المناهج الدراسية :

يتكون برنامج الدراسة لطلبة ادارة الأعمال فى كليات التجارة ــ مجموعات المناهج التالية :

١ ــ مجموعة مناهج الادارة .
٢ ــ مجموعة المناهج السلوكية .
٣ ــ مجموعة المناهج الاقتصادية .
٤ ــ مجموعة الرياضة والاحصاء .
٥ ــ مجموعة اللغات الأجنبية .
٦ ــ مجموعة العلوم المحاسبية .
٧ ــ مجموعة العلوم القانونية .

ولا نعتقد أن هناك خلافات أساسية حول عناصر هذا الهيكل من الوجهة العامة ، وكان الرأى قد يختلف حول مدى الأهمية النسبية لكل مجموعة من هذه المجموعات ، والمقررات التى قد تشكل كل مجموعة فيها .

وبالنسبة للمناهج الحالية فى ادارة الأعمال فان ٦٠٪ من أعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية يرون أنها كافية ، وهذه النسبة ولو أنها تزيد على نصف الأساتذة الا أنها لم تصل الى درجة الغالبية المطلقة مما يدل على أن هناك وجهات نظر كثيرة حول هذا الموضوع وهى ترتبط أكثر ما ترتبط بالأهمية النسبية والمقررات الفرعية لتلك المجموعات .

وبطبيعة الحال فان برامج الدراسة يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بمجالات الأعمال للخريجين ، ويعمل خريجو شعبة ادارة الأعمال فى كل من مؤسسات الأعمال ومؤسسات الخدمات وفى الوظائف التخصصية المختلفة ، مثل وظائف ادارة الأفراد ووظائف ادارة الانتاج ووظائف ادارة المشتريات والمخازن ووظائف الادارة المالية والعلاقات العامة والتخطيط والمتابعة والتنظيم وتبسيط الاجراءات .

وفيما يختص بأهداف دراسات ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية يرى الباحث أن الاخصائى فى ادارة الأعمال لا يعمل بمعزل عن المجتمع ، فهو يتعامل مع فئات مختلفة المشارب والميول والرغبات والاهواء ــ عملاء وموردين وعاملين فى المشروع وغيرهم ، ولهذا يمكن القول بأن ادارة الأعمال فى الوقت الحالى تضع أهمية كبيرة على نوع المعرفة التى تنمى فى الدارس المقدرة على التحليل مع اكتساب قدرات تمكنه من الاستفادة الذاتية من اى خبرات يتعرض لها بعد تخرجه ، بالاضافة الى خلق المرونة الفكرية واتساع الأفق ، كذلك فان دراسات ادارة الأعمال يجب أن تساعد رجل اعمال المستقبل على مواجهة التغيرات السريعة فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

ولهذا يرى الباحث فى هذا الموضوع أن تقوم اقسام ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية بالتركيز على مستقبل الدارس فى المدى البعيد وليس تدريبه على وظيفته الأولى فقط ، اذ أن المعاهد

المهنية والمتوسطة قد تكون أقدر على تحقيق هذا الهدف من الجامعات .

وتعليق الباحث على مجموعات المناهج الدراسية للبرنامج يتلخص فى الآتى :

١ — مجموعة مناهج الادارة :

وتشتمل هذه المجموعة عادة على المناهج التالية :

١ — التنظيم ومبادىء الادارة .

٢ — التسويق .

٣ — ادارة المبيعات .

٤ — ادارة المشتريات والمخازن .

٥ — ادارة الانتاج .

٦ — الأفراد والعلاقات الانسانية .

٧ — الادارة المالية والتمويل .

٨ — الادارة العامة .

٩ — السياسات الادارية .

١٠— الرقابة الادارية .

بعد استطلاع آراء أعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية — يرى الباحث ضرورة اعطاء الاهتمام للمناهج التالية وادخال ما تدعو الحاجة اليه منها ضمن مجموعة مناهج الادارة ، وذلك كمناهج مستقلة أو كجزء من مناهج قائمة ، والأمر فى النهاية يجب أن يترك لأقسام الادارة فى الجامعات لتختار من تلك المناهج ما تدعو الحاجة الى تدريسه طبقا للتطورات العلمية ، وحاجة سوق الأعمال ، وهذه أمثلة لتلك المقررات :

تاريخ الفكر الادارى :

ان تاريخ الفكر الادارى يعنى بدراسة النظريات الادارية التى تكونت على مر العصور مقترنة بالتراجم الشخصية لمن وضعوها ، ففى الظروف العملية الحديثة يحسن لمن يعمل فى مجال ادارة الأعمال أن يلم بنظريات تايلور وجلبرت وهنرى فايول وغيرهم مع ترجمة شخصية موجزة لكل منهم ، وكيف تطورت هذه النظريات فى الاستخدام العملى حتى وصلت الى ما هى عليه الآن .

ان الادارة تتطلب دائما موهبة ، ومهمة العلم ابراز دور المواهب الشخصية وأثرها فى تكوين المدير .

ادارة المعلومات :

ونظرا لتضخم حجم المشروع الذى أدى بدوره الى زيادة كبيرة فى البيانات بأنواعها المختلفة من بيانات أفراد وتمويل وانتاج وبيع الى بيانات احصائية مختلفة ، فان الأمر يتطلب ادخال ادارة المعلومات ضمن برامج العلوم الادارية وهى ذلك المنهج الذى يختص بنظام المعلومات والبيانات اللازمة للمستويات الادارية المختلفة حتى تتمكن من دراسة الموضوعات التى تعرض عليها ، والاحاطة بجميع البيانات المتعلقة بها ، ثم اتخاذ القرار المناسب بشأنها .

تجارة التجزئة :

تزداد أهمية دراسة هذا المنهج فى البلاد النامية عموما وفى البلاد الاشتراكية حيث تقوم الدولة فيها بحصر وتعبئة الامكانيات والموارد الاقتصادية ، ثم العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة فى توزيع هذه الامكانيات على مجموع الشعب . ومن أهم هذه الامكانيات المواد والخامات والبضائع ذات الصلة الوثيقة بحياة الجماهير مثل المواد التموينية المختلفة والخامات المطلوبة للحرفيين والسلع الاستهلاكية والمعمرة بمختلف أنواعها ، ولتوزيع هذه السلع والخدمات فان الأمر يتطلب دراسة وافية لسوق

الانتاج وتكلفة الانتاج ، ثم قنوات التوزيع وأماكن التوزيع بحيث يمكن ضمان وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك بالسعر المناسب ، وفى الوقت المناسب وبالجودة المناسبة .

ادارة النقل :

قد تمثل تكلفة النقل جزءا هاما وحيويا من تكلفة المواد الخام أو تكلفة المنتجات تامة الصنع ، وهذه التكلفة تؤثر بالتالى على سياسات الانتاج وموقع المشروع ، كذلك فان الاتجاه العام نحو تضخم حجم المشروع ، ووجود أكثر من وحدة انتاجية تابعة له فى مناطق جغرافية مختلفة يؤدى الى تضخم حجم المنقول من هذه الاحداث ، بالاضافة الى اتجاه كثير من المنشآت نحو تملك اسطول لنقل العاملين بها .

٢ ــ المناهج السلوكية :

قد أحرزت العلوم السلوكية نجاحا كبيرا فى فهم السلوك الانسانى فى الادارة خصوصا فى مجال استخدام القوى البشرية والتحكم فيها لصالح المؤسسة والفرد والمجتمع ، سواء من حيث زيادة الانتاج وخفض نفقاته ، أو من حيث تكليف الفرد نفسيا واجتماعيا ومهنيا .

ويرى الباحث أن مجموعة العلوم السلوكية التى تشتمل على « علم النفس العام ، علم النفس الصناعى ، علم النفس الادارى ، علم الاجتماع » تعتبر كافية بصفة عامة على أن تدرس كلها بالفعل لطلبة ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية، حيث ان الموجود الآن فى كليات التجارة هو « دراسات فى العلوم السلوكية » بصفة عامة وتدرس فى السنة الأولى فقط ، ويرى الباحث أنها محاولة مشجعة ورائدة الا أنه يجب أن يعقب ذلك تدريس مناهج أخرى مستقلة طوال فترة الدراسة فى مرحلة البكالوريوس(١) .

٣ ــ مناهج الرياضة والاحصاء :

ويمكن أن تشتمل هذه المجموعة على مناهج (الرياضة المالية ، الرياضة البحته ، الاحصاء ، بحوث العمليات ، الحاسب الالكترونى) . ويرى الباحث ضرورة تدريس هذه المجموعة من المناهج طوال فترة الدراسة فى مرحلة البكالوريوس وعلى سبيل المثال موضوعات الاحتمالات وكيفية عمل البرنامج وغيرها من الموضوعات الرياضية الحديثة مثل بحوث العمليات والتى تشتمل على البرمجة الرياضية وغيرها من أساسيات دراسة علم الحاسب الالكترونى الذى تزايدت اهميته بشكل كبير فى الدول المتقدمة والتى بدأت الدول النامية فى استخدامه ، وعلى ذلك فان جمع المعلومات اللازمة للحاسب وعمل الجداول المختلفة ، ثم القيام بعملية البرمجة ثم الحصول على البيانات المطلوبة بعد ذلك يتطلب بصفة رئيسية الماما بالموضوعات الرياضية الحديثة بالاضافة الى قدر مناسب من الثقافة الرياضية العامة . ومن سوء الحظ فان معظم الكتب المدرسية الموجودة كتبت من أجل طلبة العلوم والهندسة ، وعلى هذا الاساس يجب ان يدرس لطلبة الادارة كتب رياضية تؤلف خصيصا لهم ، على أن تعطى الامثلة التى ترد فى هذه الكتب مواد مألوفة لطالب الادارة من المناهج التى

---

(١) لمزيد من التفصيلات فى هذا الاتجاه :

ــ الدكتور ملاك جرجس ، الاتجاه السلوكى فى الادارة ،مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية ــ القاهرة ــ فبراير ، ١٩٧٠ .

ــ الدكتور على السلمى ، تجربة تدريس العلوم السلوكيةفى جامعة القاهرة ، مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة ــ فبراير ، ١٩٧١ .

ــ الدكتور على السلمى ، مقدمة فى العلوم السلوكية ،دار المعارف بمصر ــ القاهرة ١٩٧١ .

ــ الدكتور حسن خير الدين ، مقدمة فى العلوم السلوكية،مكتبة جامعة عين شمس ــ القاهرة ، أكتوبر ١٩٧١ .

يدرسها ، كذلك يجب اعطاء اهتمام متزايد لمشاكل الادارة وحلولها والطرق الكمية التى تستخدم فى ذلــك .

ويود الباحث أن يوجه النظر الى أنه يجب الا يفهم مما سبق أن مديرى المستقبل سوف يكونون رياضيين فى المقام الأول ، أو أن عملية اتخاذ القرارات على سبيل المثال يمكن أن ترجع فى النهاية الى الرياضة وحدها ، ذلك لأنه سوف يتبقى للعنصر الشخصى دوره فى تلك العملية ، ولكن ما يود الباحث أن يركز عليه هو أن هؤلاء المديرين يجب أن يفهموا من الرياضة ما يكفى لتقدير النصائح التى تقدم اليهم وهذا الهدف هو ما يعتقد الباحث أن وجود مناهج الرياضة التى أشرنا اليها بقدر أو بآخر طوال سنوات الدراسة الأربع يكفى لتحقيقه .

٤ ــ اللغات الاجنبية :

من تكرار القول بيان أهمية اللغات الأجنبية ــ التى يعانى معظم خريجى ادارة الأعمال من الضعف فيهــا ــ وخاصة فى مجال الاطــلاع والاستفادة من المراجع الأجنبية المختلفة ، سواء فى الزيارات العلمية أو المؤتمرات أو المهمــات الاقتصادية . وعلى ذلك فان الباحث يرى اعطاء الاهتمام الكافى لتدريس اللغات الأجنبية أو احداها على الأقل ، ولتكن اللغة الانجليزية باعتبارها اللغة الأكثر شيوعا ، على أن يتم تدريس هــذه اللغــة طوال السـنوات الأربع فى مرحــلة البكالوريوس ، ويكون هذا التدريس على أساس لغوى فى بعض السنوات وفى البعض الآخر على أســاس تدريس بعض منــاهج الادارة باللغة الانجليزية ، وذلك حتى يمكن معرفة قواعد اللغة الانجليزية وكيفية البحث منها مع التعود على النطق ــ وذلك فى الأساس اللغوى ــ أما بالنسبة لتدريس بعض المناهج الادارية باللغة الانجليزية فان ذلك يعود الدارس على كيفية الاطلاع على المراجع الأجنبية فى ادارة الأعمال وحتى تيسر له سبل التعمق فى البحث اذا أراد أن يستكمل دراسته العليا سواء فى الداخل أو فى الخارج

٥ ــ المناهج الاقتصادية :

ان مشكلة الادارة هى مشكلة اقتصادية فى جوهرها ، سواء فى قطاع الانتاج أو الخدمات ، بمعنى أن التخطيط العام للدولة فى مجال الاقتصاد هو حصر الامكانيات المــادية والبشرية المتاحة فى الدولة ، ومحاولة الاستخدام الأمثــل لتلك الامكانيات المحددة فى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وفى اقصر فترة زمنية ممكنة ، وهنا يبرز دور الادارة فى مجال الاستخدام الفعلى ، وعلى ذلك تتضح أهمية دراسة المنــاهج الاقتصادية لطالب الادارة ، وعليه يرى البــاحث تدريس العلوم الاقتصادية التالية فى مرحلة البكالوريوس . (اقتصاد عام ، اقتصاد صناعى، اقتصاديات الدول العربية) وذلك فى الثلاث سنوات الأولى لمرحلة البكالوريوس .

وبالنسبة للادارة النسبية للمناهج الدراسية فى ادارة الأعمال لمرحلة البكالوريوس فقد قام الباحث بعد ذلك بعمل دراسة عن النسب المئوية الحالية والمقترحة لكل مجموعة من مجموعات المنــاهج الدراسية الى مجموعة المناهج الدراسية كلها فى سنوات الدراسة الأربع لطلبة الادارة ، متخذا فى ذلك معيارا كميا موضوعيا هو عدد الساعات الدراسية الأسـبوعية لكل مجمـوعة من تلك المجموعات لبيان الأهمية النسبية لكل مجموعة ، وفى ســبيل اعــداد تلك الدراسة قام الباحث بالاطــلاع على اللائحة الداخلية لكليتى التجارة بجامعتى القاهرة وعين شمس والصادر فيه القرار الوزارى رقم ٢٣٩ ، ٢٤٢ بتاريخ ١٩٦٩/١٢/٦ ، ثم قام باستطلاع آراء أعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية ، وتوضح الجداول (١) ، (٢)، (٣) ، (٤) نتائج تلك الدراسة على النحو والتفصيل التالى :

جدول رقم (١)
الأهمية النسبية لمجموعات المناهج الدراسية الحالية لطلبة الادارة فى مرحلة البكالوريوس بكلية التجارة جامعة القاهرة

المناهج	سنوات الدراسة – أولى عدد ساعات	أولى ٪	ثانية عدد ساعات	ثانية ٪	ثالثة عدد ساعات	ثالثة ٪	رابعة عدد ساعات	رابعة ٪	إجمالى عدد الساعات الأسبوعية فى مرحلة البكالوريوس	النسبة المئوية الإجمالية فى مرحلة البكالوريوس ٪
الادارية	٤	١٧	٥	٢٣	٦	٢٩	١٥	٦٥	٣٠	٣٤
السلوكية	٢	٩	—	—	—	—	—	—	٢	٢
الرياضية	٢	٩	٢	٩	٢	١٠	٢	٩	٨	٩
الاقتصادية	٥	٢٢	٣	١٤	١,٥	٧	٤	١٧	١٣,٥	١٥
اللغات	٤	١٧	٤	١٨	٢	١٠	٢	٩	١٢	١٤
المحاسبة	٣	١٣	٣	١٤	٨,٥	٣٩	—	—	١٤,٥	١٦
القانون	٢	٩	٢	٩	—	—	—	—	٤	٥
التأمين	—	—	٢	٩	—	—	—	—	٢	٢
المواد القومية	١	٤	١	٤	١	٥	—	—	٣	٣
المجموع	٢٣	١٠٠	٢٢	١٠٠	٢١	١٠٠	٢٣	١٠٠	٨٩	١٠٠

ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يلى :

١ — تقترب تجارة القاهرة من المتوسط المقترح فى المناهج الادارية والمحاسبية ، ويتساوى المتوسط المقترح مع المتوسط الحالى فى مادة القانون .

٢ — تقترب تجارة عين شمس من المتوسط المقترح فى المناهج الرياضية واللغات .

٣ — تتساوى تجارة القاهرة وعين شمس فى المتوسط الحالى للمناهج السلوكية (٢٪) بينما المتوسط المقترح (٥ر١٢٪) .

كما أن لنا ملاحظتين على جانب كبير من الأهمية ، الأولى تختص بمادة التأمين التى تخلو منها تجارة عين شمس ، وهى فى هذا تتفق مع مجموعة المناهج المقترحة ، حيث أن المعاهد المهنية والمتخصصة قد تكون اقدر — فى رأى الباحث — على تدريس هذه المادة وغيرها من المواد المتخصصة ، مثل الفنادق والمستشفيات والسياحة ، وذلك بعكس تجارة القاهرة التى يوجد بها مادة التأمين فى السنة الثانية لمرحلة البكالوريوس . كما يوجد بها قسم مستقل للتأمين وذلك على مستوى التخصص فى السنة الرابعة .

أما الملاحظة الثانية فهى تتعلق باللغات حيث

جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية لمجموعات المناهج الدراسية الحالية لطلبة الادارة فى مرحلة البكالوريوس بكلية التجارة جامعة عين شمس

المناهج	سنوات الدراسة: أولى – عدد ساعات	أولى – ٪	ثانية – عدد ساعات	ثانية – ٪	ثالثة – عدد ساعات	ثالثة – ٪	رابعة – عدد ساعات	رابعة – ٪	إجمالى عدد الساعات الأسبوعية فى مرحلة البكاريوس	النسبة المئوية الاجمالية فى مرحلة البكاريوس ٪
الإدارية	٣	١٣	٦	٢٧	٤	١٧	١٣	٥٥	٢٦	٢٨
السلوكية	٢	٨	—	—	—	—	—	—	٢	٢
الرياضية	٢	٨	٢	٩	٣	١٢	٣	١٢	١٠	١١
الاقتصادية	٦	٢٥	٣	١٤	٤,٥	١٩	٤	١٧	١٧,٥	١٨,٥
اللغات	٤	١٧	٤	١٨	٢	٨	٢	٨	١٢	١٣
المحاسبة	٣	١٣	٣	١٤	٩,٥	٤٠	٢	٨	١٧,٥	١٨,٥
القانون	٣	١٢	٣	١٤	—	—	—	—	٦	٦
التأمين	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
المواد القومية	١	٤	١	٤	١	٤	—	—	٣	٣
المجموع	٢٤	١٠٠	٢٢	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٩٤	١٠٠

جدول رقم (٣)
الرأى المقترح فى الأهمية النسبية لمجموعات المناهج الدراسية لطلبة الادارة فى مرحلة البكالوريوس

المناهج	سنوات الدراسة: أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	النسبة الإجمالية فى مرحلة البكالوريوس (متوسط حسابى) ١٠٠٪
الإدارية	٢٠ ٪	٣٠ ٪	٤٠ ٪	٧٠ ٪	٤٠ ٪
السلوكية	٢٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	١٢,٥ ٪
الرياضية	٢٠ ٪	٢٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	١٥ ٪
الاقتصادية	١٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	—	٧,٥ ٪
اللغات	١٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪
المحاسبة	١٠ ٪	١٠ ٪	٢٠ ٪	—	١٠ ٪
القانون	١٠ ٪	١٠ ٪	—	—	٥ ٪
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

نرى أن الوزن النسبى المقترح لمجموعة اللغات (١٠٪) يقل عن الوزن النسبى الحالى بمقدار ٤٪ فى تجارة القاهرة ، ٣٪ فى تجارة عين شمس ، وهذا يتناقض مع التوصية السابقة بضرورة قيادة الاهتمام بتدريس اللغات الأجنبية . والتفسير الوحيد لهذا التناقض فى رأى الباحث هو الاهتمام النوعى وليس الكمى ، وذلك عن طريق اصلاح برامج اللغات أو تغييرها اذا استدعى الأمر ذلك مع الاهتمام باختيار اعضاء تدريس مؤهلين علميا (داخل الكادر الجامعى) .

وعلى ضوء ما سبق فيما يختص بالأوراق النسبية لمجموعات المناهج الدراسية المختلفة لطلبة الادارة فى مرحلة البكالوريوس ، وبعد التعرف على الأوزان الموجودة بالفعل فى تجارة القاهرة وتجارة عين شمس ، يوصى البحاث بتعديل الخطط الدراسية والبرامج النسبية لأقسام ادارة الأعمال فى كليات التجارة على النحو الموضح فى الجدول رقم (٣) وذلك فى ضوء الاتجاهات التى حصل عليها من استطلاع رأى اعضاء هيئة التدريس فى هذا الشأن ، كما يوصى الباحث بضرورة العمل على تغيير اسم كليات التجارة الى كليات ادارة الأعمال ، حيث أن التسمية الحالية لا تنسق مع المضمون الحالى والمقترح للبرامج الدراسية بالاضافة الى انها تسمية تاريخية فى المقام الأول .

ثانيا : **الدراسات العليا والبحوث فى ادارة الأعمال :**

تقصد بالدراسات العليا فى ادارة الأعمال تلك الدراسات التى تلى مرحلة البكالوريوس والتى تؤدى الى الحصول على درجة الدبلوم أو الماجستير والدكتوراه .

وتنقسم الدراسات العليا بحسب أهدافها الى:

— دراسات عليا أكاديمية .
— دراسات عليا مهنية .

وسوف نقصر حديثنا فى هذا البحث على الدراسات العليا الأكاديمية (ماجستير ، دكتوراه) وفى النقاط التالية :

١ — القيد لدرجة الماجستير والدكتوراه . يتم القيد لدرجة الماجستير والدكتوراه ، طبقا لشروط معينة . وفى درجة الماجستير يشترط لقيد الطالب على سبيل المثال(١) :

— أن يكون حاصلا على درجة البكالوريوس فى التجارة أو ما يعادلها من شعبة التخصص بتقدير جيد على الأقل أو أن يكون حاصلا على دبلوم من دبلومات الدراسات العليا المتصلة بشعبة التخصص بتقدير جيد على الأقل وعلى درجة البكالوريوس فى التجارة.

— أن يكون متفرغا خلال سنة الدراسة ونصف السنة الأولى من البحث .

— يتقدم الطالب باستمارة القيد للاستاذ المختص ثم تعرض على مجلس القسم ثم مجلس الكلية فمجلس الجامعة .

وبعد ذلك يتابع الطالب الدراسة التمهيدية لمدة سنة دراسية ، وبعد نجاحه يقوم بتقديم رسالة تقبلها لجنة التحكيم ويؤدى فيها مناقشة علنية .

ومما سبق يتضح أن شروط القبول فى دراسات الماجستير شروط عامة وموضوعية لا تثير صعوبة فى تطبيقها ، ولكن تأتى الصعوبة غالبا عند التسجيل لموضوع الرسالة . فقد يظل الطالب فترة طويلة قد تصل الى عدة سنوات دون أن يتمكن من العثور على أستاذ يشرف على موضوع الرسالة . واذا كان موفقا وقام بالتسجيل فقد يظل عدة سنوات تصل فى بعض الأحيان الى أربع سنوات أو أكثر دون أن يناقش الرسالة للحصول على الدرجة العلمية ويرجع ذلك الى سببين رئيسيين :

---

(١) اللائحة الداخلية — كلية التجارة — جامعة القاهرة١٩٧٠ .

جدول رقم (٤)

مقارنة المتوسط الحسابى للأوزان النسبية لمجموعات المناهج الدراسة الحالية لطلبة الادارة فى مرحلة البكالوريوس بالمتوسط الحسابى المقترح بكليتى التجارة جامعتى القاهرة وعين شمس

المناهج	تجارة القاهرة			تجارة عين شمس		
	المتوسط الحالى لمرحلة البكالوريوس	المتوسط المقترح	نتيجة المقارنة	المتوسط الحالى لمرحلة البكالوريوس	المتوسط المقترح	نتيجة المقارنة
الإدارية	٪ ٣٤	٪٤٠	+ ٦ ٪	٪ ٢٨	٪٤٠	+ ١٢٪
السلوكية	٪ ٢	٪١٢,٥	+١٠,٥٪	٪ ٢	٪١٢,٥	+١٠,٥٪
الرياضية	٪ ٩	٪١٥	+ ٦ ٪	٪ ١١	٪١٥	+ ٤ ٪
الاقتصادية	٪ ١٥	٪ ٧,٥	—٧,٥ ٪	٪١٨,٥	٪ ٧,٥	— ١١٪
اللغـــات	٪ ١٤	٪١٠	— ٤ ٪	٪ ١٣	٪١٠	— ٣ ٪
المحاسبة	٪ ١٦	٪١٠	— ٦ ٪	٪ ١٨,٥	٪١٥	—٨,٥ ٪
القانون	٪ ٥	٪ ٥	—	٪ ٦	٪ ٥	— ١ ٪
التأمين	٪ ٢	—	— ٢ ٪	—	—	—
المواد القومية	٪ ٣	—	—	٪ ٣	—	—
المجموع	٪١٠٠	٪ ١٠٠	—	٪١٠٠	٪١٠٠	—

السبب الأول يتعلق بأساتذة ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية ، من حيث قلة عددهم الأمر الذى يؤدى الى ارهاقهم بمختلف الأعمال الجامعية الأخـــرى .

والسبب الثانى يتعلق بالطلبة انفسهم وعدم أخذ البعض منهم الدراسة بالجدية المطلوبة مع المثابرة والاصرار ، اضف الى ذلك عدم تفرغ الكثيرين منهم أثناء كتابة الرسالة مما يؤدى الى استغراقهم وقتا طويلا للانتهاء منها مع الأستاذ المشرف .

ويود الباحث فى هذا المجال أن ينوه بالنظام الجديد الذى وضعه قسم ادارة الأعمال بتجارة القاهرة لتنظم عملية التسجيل لدرجة المـــاجستير والدكتوراه فى مواعيد محددة أثناء السنة مع وضع أولويات عند التسجيل ، ترتبط بتاريخ الانتهاء من السنة التمهيدية للمـــاجستير وتاريخ مناقشة المـــاجستير ، مع الأخذ فى الحسبان المعيدين والمدرسين المساعدين فى الجامعة ثم الجامعات الأخرى فالمعاهد العليا ، بالاضافة الى تحديد حد أعلى من الرسائل للاستاذ المشرف يجب عـــدم تجاوزه .

وهذا النظام من شأنه ان يحقق قدرا كبيرا من الموضوعية والعدالة التى يجب توافرها فى نظام للدراسات العليا .

٢ — **موضوعات الرسائل :**

(أ) مدى أهمية تلك الموضوعات :

عند استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس أجاب ٥٠٪ من مجتمع الدراسة بأن موضوعات تلك الرسائل تتناول مشكلات جديدة للبحث . بينما أجاب ٥٠٪ بأن تلك الرسائل لا تتناول مشكلات جديدة .

والباحث يرى أن ربط الجامعة بالمجتمع يتطلب بالضرورة أن تعالج رسائل الماجستير والدكتوراه موضوعات تطبيقية ، من واقع المشكلات التى تواجهها الأحداث الادارية ، سواء فى مجال الخدمات أو الانتاج ، وليس معنى ذلك أن نقلل من قيمة الموضوعات ذات الطابع الأكاديمى البحث والتى تتناول دراسة النظريات والأصول والمفاهيم .

واذا رجعنا الى موضوعات الرسائل المسجلة خلال السنوات الخمس الأخيرة فى كلية التجارة — جامعة القاهرة (قسم ادارة الأعمال) بما فيها موضوعات الرسائل التى نوقشت بالفعل وحصل أصحابها على درجة الماجستير أو الدكتوراه نجد انها فى غالبيتها (حوالى ١٧٠ رسالة ماجستير ودكتوراه) لا تخرج عن هذا الاطار العام ، وهذه عينة من موضوعات تلك الرسائل :

— دراسة التدفقات النقدية فى قطاع الصناعة.

— مشاكل ادارة الأفراد فى مرحلة التحول الاشتراكى .

— مشاكل الاشراف المباشر فى الصناعات الهندسية والمعدنية .

— نظام الادارة المحلية — دراسة مقارنة مع التطبيق على ج٠ع٠م٠

— دراسة لتمويل صناعة الغزل ونسج القطن فى ج٠ع٠م٠ خلال الفترة من ١٩٥٦—١٩٦٩

— دراسة عن السوق العربية المشتركة .

— اشراك العاملين فى مجالس الادارة « دكتوراه » .

— تسويق الثروة السمكية فى ج٠ع٠م٠

— تطبيقات الرقابة الشاملة على الجودة فى قطاع الزيوت والصابون فى ج٠ع٠م٠

— وسائل الاتصال فى الادارة مع دراسة تطبيقية على بعض شركات القطاع العام .

— السياسات التسويقية للشركة الشرقية لصناعة الدخان والسجاير فى ج٠ ع٠ م٠

— مشاكل تسويق الدواء المصرى فى الدول العربية « دكتوراه » .

— العوامل المؤثرة فى الكفاية الانتاجية بالهيئة العامة للسكك الحديدية .

— تقييم الوظيفة الرقابية لوزارة الخزانة على الأجهزة الحكومية .

— الكفاية الادارية واثرها على حوادث العمل فى النقل العام .

— تنظيم الادارة المالية على مستوى المشروع العام فى قطاع الصناعة فى ج٠ع٠م٠

— الكفاية الانتاجية فى قطاع الصناعات الكيماوية « دكتوراه » .

وتدل العينة السابقة على ادراك الطلبة وأساتذة الدراسات العليا فى ادارة الأعمال لمسئوليتهم الاجتماعية ، وللدور الذى يمكن أن تسهم به الجامعات فى حل مشكلات التطبيق التى تواجهها البلاد . وعلى ذلك يمكن اعتبار أن تلك الرسائل تتناول موضوعات هامة وجديدة للبحث والدراسة ، وهذا ما يجب أن يكون فعلا .

(ب) هل اضافت هذه الرسائل جديدا سواء فى الخلق والابتكار أو فى التطبيق والاستخدام .

وقد قام الباحث بطرح هذا السؤال على أعضاء

هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية ، وكانت الاجابة على النحو التالى :

٤٠٪ من مجتمع الدراسة يرى أن تلك الرسائل قد أضافت جديدا فى الخق والابتكار وفى التطبيق والاستخدام .

٥٪ يرى أنها قد أضافت جديدا فى الخلق والابتكار . أما التطبيق والاستخدام فلا شأن للجامعة به وانما تختص به الجهات العملية .

٥٥٪ يرى أنها لم تحقق ذلك .

والباحث من جانبه يرى أن رسائل الماجستير والدكتوراه قد أضافت جديدا فى الخلق والابتكار . أما التطبيق والاستخدام فالجامعة ليست مسئولة عنه ، وحتى تتحقق الفائدة كاملة يرى الباحث ضرورة العمل على تشكيل لجنة عامة من رجال التطبيق العملى فى الحكومة والقطاع العام ومن بعض الأساتذة الجامعيين لتحقيق الربط المطلوب بين الجامعة ومجال التطبيق العملى وحتى يمكن الاستفادة من البحوث الجامعية المختلفة .

٣ — الحوافز الخاصة بالأساتذة المشرفين على رسائل الماجستير والدكتوراه :

الملاحظ عموما فى الجامعات المصرية ، بما فى ذلك كليات التجارة ، عدم وجود حوافز للأساتذة تحقق الاشراف البناء على طلبة الدراسات العليا عموما بما فى ذلك دراسات ادارة الأعمال ، سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية خاصة طلبة الماجستير والدكتوراه ، حيث أن طلاب هذه الدرجات العلمية الرفيعة يحتاجون الى مجهود مضن من جانب الأساتذة المشرفين عليهم ، سواء فى مراحل البحث الأول أو فى كفاية تلك البحوث ومراجعتها ، الأمر الذى يتطلب تضحيات كبيرة من جانب المشرف على البحث فى الوقت أو فى المجهود ، وهذه التضحيات تتم فى الواقع العملى بلا مقابل يذكر ، سواء من الناحية المادية أو الناحية المعنوية .

وتبلغ قيمة ما يحصل عليه المشرف على الرسالة من الناحية المادية ، سواء كانت ماجستير أو دكتوراه ، عشرة جنيهات كمقابل حضور فى لجنة مناقشة الرسالة هى كل ما يتقاضاه مقابل هذا المجهود الذى قد يمتد مع الباحث الى عدة سنوات .

أما من الناحية المعنوية فان هذه الرسائل التى يشرف عليها الأستاذ تؤخذ فى الاعتبار عند ترقيته الى وظيفة أستاذ ، ولو أن هذا لا يحدث فى الواقع العملى بصورة كاملة للأسباب التالية :

— اذا كان المشرف على الرسالة فى درجة أستاذ فلن تؤثر عليه هذه الناحية فى قليل أو كثير .

— لا يدخل الاشراف على الرسائل ضمن الانتاج العلمى لعضو هيئة التدريس ولا يعرض ذلك على اللجان العلمية لفحص الانتاج العلمى .

ويرى الباحث بعد استطلاع الرأى فى هذا الشأن ضرورة ايجاد حوافز مادية ومعنوية للمشرفين على رسائل الماجستير والدكتوراه ، حتى يمكن للبحث العلمى أن يتقدم ، كما يمكن تعويض العجز فى أعضاء هيئة التدريس ، وخاصة فى ادارة الأعمال . وبالنسبة للحوافز المادية ، يمكن أن تكون المكافأة المادية ١٠٠ جنيه للماجستير ٢٠٠ جنيه للدكتوراه وذلك كحد أدنى ، وهذه الأرقام ليس فيها أى مبالغة خاصة اذا نظرنا الى تكلفة المبعوث الذى ترسله الدولة الى الخارج للحصول على درجة علمية كالدكتوراه ومقدار التكاليف التى تتحملها الدولة فى ذلك .

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فيرى الباحث أن تكون كالآتى :

— اعطاء أجازات للتفرغ العلمى بمرتب مجز .

— الترشيح لجائزة الدولة التقديرية لمن أشرف على ٣٠ رسالة ماجستير ودكتوراه فأكثر .

ثالثا : **أعضاء هيئة التدريس :**

تتضمن دراسة هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية نقطتين على جانب من الأهمية :

١ — حجم هيئة تدريس أدارة الأعمال فى الجامعات المصرية .

تعانى هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية نقصا شديدا فى حجمها ، وبالرغم من أن عدد الطلاب فى كل كلية من كليات التجارة يصل الى عدة آلاف ، فان عدد أعضاء هيئة التدريس فى ادارة الأعمال لا يتجاوز عدد أصابع اليدين فى كل كلية ، ويصل معدل عدد الطلبة لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس فى تجارة القاهرة (على سبيل المثال) ١ : ١٥٩ وهو أعلى معدل فى كليات جامعة القاهرة ، فى حين أن النسبة التى تليها مباشرة هى ١ : ٧٨ فى كلية دار العلوم .

ومع ذلك ففى داخل كليات التجارة نفسها ، نلاحظ خطورة الظاهرة مرة أخرى فى قسم ادارة الأعمال حيث يقل عدد أعضاء هيئة التدريس عن أى قسم آخر فى هذه الكليات اذا أخذنا فى الاعتبار المواد التى تدرس وعدد الساعات المقررة وغيرها من الاعتبارات ، ففى تجارة القاهرة مثلا نجد أن عدد أعضاء قسم المحاسبة ١٨ عضوا بينما قسم ادارة الأعمال ٧ أعضاء بما فيهم الأعضاء المعارون .

ولا يحتاج الباحث من جانبه الى أى مجهود لشرح مدلول هذه المؤشرات .

جدول رقم (٥)

عدد أعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى الجامعات المصرية وقت اجراء الدراسة الميدانية خلال عام ١٩٧١

(بما فى ذلك الأعضاء المعارون)

مسلسل	الكلية	العدد
١	تجارة القاهرة	٧
٢	تجارة عين شمس	١١
٣	تجارة الاسكندرية	٤
٤	تجارة الأزهر	٢
٥	تجارة أسيوط	٣
٦	تجارة الزقازيق	٢
	المجموع	٢٩

ويتضح من الجدول السابق أن عدد أعضاء هيئة تدريس ادارة الأعمال فى كليات التجارة فى مصر يبلغ ٢٩ عضوا بينما عدد الطلبة الذين يدرسون مواد ادارة الأعمال فى هذه الكليات يزيد على ١٥٠٠٠ طالب .

والمعروف أن النسبة الدولية لمعدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لطلبة الجامعات يمكن أن ترتفع فى كليات التجارة ، حيث أنها لا تحتاج الى دراسات عملية فى المعامل بصورة كبيرة الى ١ : ٤٠ على أكثر تقدير .

ويتضح مما سبق مدى النقص الواضح بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فى كليات التجارة عموما وفى أقسام ادارة الأعمال على وجه الخصوص ، وما قيل عن جامعة القاهرة كمثال يمكن قوله بدرجة كبيرة على بقية الجامعات الأخرى .

٢ ـ المستوى العلمى لأعضاء هيئة التدريس :
ينص القانون ١٨٤ لسنة ١٩٥٨ والقوانين المعدلة له فى شأن تنظيم الجامعات فى مصر على شروط معينة يجب توافرها فيمن يعين عضوا فى هيئة التدريس وهى :

- أن يكون حاصلا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها فى مجال التخصص المطلوب .

- أن يتم فحص الانتاج العلمى للمتقدمين بواسطة لجنة تشكل لهذا الغرض .

وهذه الاشتراطات التى ينص عليها القانون قد أدت الى توافر فرض أدنى فى عضو هيئة تدريس ادارة الأعمال هو درجة الدكتوراه ، ولكن قد تثار نقطة على جانب من الأهمية وهى مدى السماح للحاصلين على درجة الماجستير بالتدريس للطلبة تحت اشراف أستاذ المادة فى القسم ، كذلك مدى امكانية السماح لذوى الخبرة العملية فى مجالات الادارة فى التدريس لطلبة الجامعات ، وذلك من شأنه أن يؤدى الى استكمال النقص الواضح فى اعضاء هيئة التدريس والذى لمسناه بوضوح عند عرض النقطة السابقة .

وبالنسبة لحملة الماجستير فان الباحث يرى امكانية قيامهم بالتدريس فى مرحلة البكالوريوس ، ويدعم هذا الرأى ما يلى :

(أ) ان هناك نماذج عديدة قامت بالتدريس فى اقسام ادارة الأعمال فى الجامعات طوال سنوات عديدة ، فزودت خلالها المكتبة الادارية بالعديد من المؤلفات القيمة ، وكانت تلك النماذج من العناصر المشهود لها بالكفاءة ولم تكن حاصلة على درجة الدكتوراه . وفى الجامعات الأجنبية يوجد أساتذة كثيرون أصحاب مدارس علمية وغير حاصلين على الدكتوراه . الفيصل فى النهاية هو أبحاث الأستاذ العلمية ومدى قدرته على التنمية الذاتية المستمرة .

(ب) يمكن القول أن شهادة الماجستير فى ادارة الأعمال من الجامعات المصرية تتطلب جهدا واعدادا لا بأس بهما خلال عدة سنوات لا تقل فى معظم الأحيان عن اربع سنوات منذ الحصول على درجة البكالوريوس خلاف بعض الكليات الأخرى كالحقوق والزراعة والتى لا تزيد المدة فيها على عامين .

أما فيما يختص بذوى الخبرة العملية فى التدريس لطلبة الادارة فالباحث يؤيد هذا الاتجاه على أن يكون مجال الدراسة هو الجوانب العملية فى المواد التى تستدعى ذلك بصرف النظر عن كون هذه الجوانب فى مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا . على أن يتم ذلك بالتعاون مع أستاذ المادة الجامعى الذى يتولى شرح المبادىء والنظريات ، وبهذايمكن الربط بين النواحى النظرية والعملية ، فتعم الفائدة على الطلاب .

* * *

ندوات ‏ حلقات بحث ‏ مؤتمرات

المؤتمر البرلمانى النسائى الأفريقى العربى الأول

دعت رابطة المراة الافريقية والعربية الى مؤتمرها البرلمانى النسائى الأول الذى عقد بالقاهرة فى الفترة من ١٨ الى ٢٠ مايو ١٩٧٤ ، وحضرته مندوبات عن ثمان وثلاثين دولة افريقية وعربية ، وذلك بالاضافة الى مندوبات عن مجلس الأمة الاتحادى وجامعة الدول العربية ومنظمة الوحدة الافريقية .

وفكرة تنظيم مؤتمر برلمانى لسيدات أفريقيا والبلاد العربية نبتت من الشعور بالموقف النبيل الشجاع الذى وقفته دوول أفريقيا فى مؤتمر منظمة الوحدة الافريقية الذى عقد فى نوفمبر الماضى ١٩٧٣ ، والوقفة الرائعة التى اختارها أعضاء المؤتمر الى جانب الحق العربى فى قضيتنا المصرية واعتبار أن العدوان علينا هو عدوان على افريقيا ، ورأت الرابطة أن تدعو لمؤتمرها الأول لتتبادل فيه المراة العربية والافريقية وجهات النظر حول القضايا المشتركة بينهما وكيفية الانطلاق بطاقاتها للمساهمة فى البناء والتنمية .

ويشغل معظم عضوات المؤتمر كراسى فى المجالس النيابية والتشريعية فى بلادهن ، ولبعضهن جهد متميز فى ميدان النشاط النسائى ، ونظرا لأن بعض الدول الافريقية ليست لها مجالس نيابية أو لأن برلماناتها لم تسمح بعد بانضمام المراة اليها فقد تم تمثيل هذه الدول اما برجل من أعضاء البرلمان يحضر كمراقب أو بسيدة لها نشاط مرموق فى المجال النسائى أو فى ميدان الخدمة الاجتماعية انطلاقا من فكرة أن قضية المراة ليست قضية فئة أو جنس بقدر ما هى قضية مجتمع يتبناها الرجال أحيانا بنفس الحرارة والصدق .

وقد ساهم المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية بالقاهرة بتقديم عدة بحوث للمناقشة داخل المؤتمر تتعلق بدور المراة فى التحرر الوطنى والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما تقدمت وفود بعض الدول العربية والافريقية ببحوث عن تجربة المراة فى هذه الدول .

وأثبتت أعمال المؤتمر وما دار فيه من حوار ان الطاقة الخلاقة للمرأة العربية والافريقية لها تأثير كبير فى تحقيق أهداف العالم الثالث ، ومن أهمها التضامن من أجل السلام ، وتنشيط التنمية، وتحقيق التطور فى المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لهذه الدول ، وأن المرأة تستطيع أن تؤدى دورا فى خدمة هذه القضايا لا يقل اهمية عن الدور الذى يقوم به الرجل .

وقد صدر عن المؤتمر العديد من التوصيات فى مجالات الدراسة المختلفة التى قامت بها لجانه الثلاث ، ففى مجال دور المرأة فى التحرر الوطنى أشاد المؤتمر بمشاركة المرأة الافريقية والعربية فى الكفاح المسلح الى جانب الرجل ، وأكد ضرورة دعم جهود المنظمات النسائية فى افريقيا والدول العربية وتوجيهها لعملية تحرير الأرض التى ترزح تحت نير الاستعمار فى المنطقة العربية والقارة الافريقية ، كما دعا المؤتمر الى حشد جهود المرأة الافريقية والعربية فى سبيل مزيد من المشاركة فى المؤسسات البرلمانية والسياسية والمنظمات النقابية ، والعمل على استصدار التشريعات اللازمة لحصول المرأة على مزيد من الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وانشاء لجنة لحقوق المرأة داخل منظمة الوحدة الافريقية والتنسيق بينها وبين لجنة المرأة بجامعة الدول العربية .

وعن دور المرأة فى التنمية الاقتصادية أوصى المؤتمر بضرورة العمل على زيادة وعى المرأة بدورها الاقتصادى فى المجتمع بالنسبة لتنظيم الاستهلاك وزيادة المدخرات عن طريق المساهمة فى تحديد حجم وانماط الاستهلاك العائلى وتنمية مدخرات الأسرة وغرس القيم والعادات الاستهلاكية السليمة ، كما أكد المؤتمر ضرورة زيادة فرص العمل أمام المرأة للاسراع بخطى التنمية ودفع عجلة الانتاج بمعدلات تفوق ما يستطيع الاقتصاد القومى أن يحققه فى حالة الاعتماد على عمل الرجل بصفة أساسية ، وهذا يعنى عدم التفرقة فى نوعية التعليم بالنسبة للرجل والمرأة ، والعناية برفع كفاءة المرأة الوظيفية فى المهن غير التقليدية لها ، ومراعاة عدم منع المرأة من شغل بعض الوظائف ومساواتها بالرجل فى الأجر ما دامت تقوم بنفس العمل ، وأن تضمن تشريعات التوظف جميع الميزات التى يتمتع بها الرجل بما فى ذلك تعويض المعاش .

اما عن دور المرأة فى التنمية الاجتماعية فقد رأى المؤتمر ضرورة قيام مختلف الدول العربية والافريقيةباصدار قوانينللاحوال الشخصية تضمن للمرأة حرياتها الأساسية وحقوقها كانسان له كرامته الكاملة ، وأن تعمل على زيادة الخدمات للمرأة بانشاء عدد أكبر من مراكز رعاية الطفولة والأمومة ودور الحضانة وزيادة الخدمات الصحية لتنظيم الأسرة وتأكيد ضرورة تحديد النسل .

وأخيرا فقد رأت المؤتمرات ضرورة دورية عقد مثل هذا المؤتمر ، ومتابعة تنفيذ توصياته .

المؤتمر العربي الأول لكهربة الريف

عقدت هيئة كهربة الريف بالاشتراك مع اتحاد المهندسين العرب المؤتمر العربى الأول فى القاهرة فى الفترة من ١١ الى ١٣ مايو ١٩٧٤ ، وشاركت فيه ست دول عربية بالاضافة الى ممثلين من ١٢ دولة افريقية وأسيوية وأوربية ، ورأس المؤتمر المهندس أحمد سلطان وزير الكهرباء بجمهورية مصر العربية .

وتعتبر مشروعات كهربة الريف من الموضوعات التى تحظى باهتمام كبير على المستويات السياسية

ـ الشعبية والحكومية ـ فى أغلب الدول ، اذ أنه يستهدف أساسا كهربة القرية وليس انارتها فحسب ، بمعنى أن يكون التيار الكهربائى ـ الى جانب انارة القرية ـ وسيلة لايصال الخدمات الاعلامية وفتح مجالات للتصنيع وخاصة الصناعات البيئية والحرفية وتشغيل آلات الرى والزراعة بما يحقق ثورة صناعية واجتماعية حقيقية فى الريف .

ان كهربة الريف هى الوسيلة الفعالة لربط القرية بعجلة الحضارة والتقدم ، فهى تحدث تطورا شاملا يمس بلا شك جوانب الحياة اليومية لسكان الريف ، كما يزيد من اقتصاديات القرى من نواحى الانتاج الزراعى والصناعى ويخلق العناصر البشرية المتطورة .

وقد تخللت اجتماعات المؤتمر ندوات تناولت تجارب كهربة الريف فى الدول الأعضاء بالمؤتمر ، فعقدت ندوات عن كهربة الريف فى جمهورية مصر العربية ، وفى العراق ، وفى سوريا ، وفى الأردن ، وفى لبنان ، وفى الاتحاد السوفيتى ، وفى رومانيا ، وفى فنلندا ، وفى يوغوسلافيا ، وصاحب بعض هذه الندوات عروض سينمائية للتجارب التى تمت فى هذا المجال .

كذلك عقدت جلسات علمية عن بعض جوانب التجربة المصرية فى كهربة الريف كاستعمال الطاقة الكهربائية فى مشروعات استصلاح وتعمير الأراضى ، وأثر كهربة الريف فى خدمة الزراعة والرى والصناعات الزراعية والحيوانية لتنمية القرية المصرية وزيادة الدخل القومى ، والبيانات الأساسية لتصميمات مشروعات كهربة الريف .. وقام أعضاء المؤتمر بزيارة ميدانية لقرية « المنصورية » بمحافظة الجيزة حيث وقفوا على الخطوات التنفيذية التى تم فيها تشغيل جميع آلات الرى والزراعة والورش الحرفية وانارة منازل الفلاحين والحقول بالكهرباء كنموذج للمناطق التى اختيرت لتنفيذ مشروع متكامل لكهربة الريف .

وكان الهدف الرئيسى من عقد هذا المؤتمر تبادل الآراء والمعلومات والتعرف على التجارب العالمية ـ المحلية منها والأجنبية ـ لاستخدام الكهرباء فى الريف والتعريف بخبرة مصر فى هذا المجال بما يوضح الجانب الحضارى فى هذا المشروع ، وأهمية التعاون العربى فى هذا المجال ، والتأكيد على أهمية رفع الكفاية الانتاجية لمشروعات كهربة الريف مع الاستفادة من التطور العالمى ، وقد جاءت توصيات المؤتمر محققة ومؤكدة هذه الأهداف الأساسية للمؤتمر .

فمن ناحية الجانب الحضارى لمشروع كهربة الريف أكد المؤتمر أن مشروعات كهربة الريف تعتبر من المشروعات الاستراتيجية اللازمة للحضارة الشاملة التى لا تحتمل التأجيل ، ولذلك يتحتم اتاحة الطاقة الكهربائية فى الريف لخدمة الأغراض الزراعية والصناعية الى جانب الخدمات والمرافق العامة وتوفير شبكات الطرق والاتصالات لربط القرى بالمدن ، وقد نبه المؤتمر الى أهمية قيام وسائل الاعلام المختلفة بدورها البناء فى النهوض بالمستوى الثقافى للقرية باعداد برامج توعية لاستخدامات الكهرباء فى الريف ، وحث الجهود الذاتية للاهالى على المساهمة فى مشروعات كهربة الريف وحسن استغلالها والمحافظة عليها .

وفى مجال التعاون العربى فى مشروعات كهربة الريف أوصى المؤتمر بضرورة التنسيق بين الدول العربية لتحقيق التكامل الصناعى فيما بينها بشأن تطوير خطة تصنيع المهمات الكهربائية والتوسع فيها للوفاء بمتطلبات تنفيذ مشروعات كهربة الريف والاستغناء تدريجيا عن استيراد هذه المهمات من الدول الأجنبية ، وعلى سبيل المثال انشاء صناعات العازلات الزجاجية والخزفية والمفاتيح الكهربائية والمصهرات وملحقات الخطوط الكهربائية والالات الزراعية والكهربائية ، وكذلك دعم الصناعات القائمة مثل صناعات المصابيح الكهربائية والكابلات والاسلاك والمحولات والمحركات الكهربائية ومضخات الرى وماكينات

تصنيع وحفظ المنتجات الزراعية كالثـــلاجات والفرازات .

وفى مجال رفع الكفاية الانتاجية لمشروعات كهربة الريف والاستفادة من التطور العالمى أوصى المؤتمر بتنميط نظم التركيب والانشاء لمشروعات كهربة الريف ، ووضع المواصفات الفنية الموحدة لها بهدف تطوير أساليب التركيب الحالية وتدعيمها بالمعدات الآلية التى ترفع معدلات ومستويات الأداء ، وبالتالى تحقق خفضا فى التكاليف وتحسينا فى التنفيذ ، وقيام الجامعات والمعاهد المتخصصة بالدراسات والبحوث التطبيقية التى تشـــمل جميع المجالات التى تتصل بمشروعات كهربة الريف وميكنة الآلات الزراعية ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى قيامها بتطوير المقررات التعليمية لادخال التخصصات التى تتعلق بتنمية القرى والمنـاطق الريفية اقتصاديا واجتماعيا عن طريق كهـربة الريف ، وأخيرا بانشاء مركز الكترونى لخـزن وتحليل المعلومات الفنية المتعلقة باستثمار وتطوير المشروعات الكهربائية بعد التنفيذ .

وقد أوصى المؤتمر بضرورة عقـد مؤتمـرات دورية عربية لكهربة الريف واجراء دراســات ميدانية فى مواقع التنفيذ بالدول العربية تشترك فيها الهيئات العلمية المختصـة وخبراء الكهرباء والصناعة والزراعة والرى والاسكان والتخطيط، وممثلو الفلاحين أصحاب المصلحة الحقيقية فى كهربة الريف ، وطالب المؤتمر بالاسراع بتأسيس بنك أو صندوق عربى لمشروعات الكهرباء شاملة كهربة الريف والصـناعات الكهربائية فى جميع البلاد العربية ، وضرورة الاستعانة ببيوت الخبرة الاستشارية العربية القائمة وتشجيع قيـــام بيوت خبرة استشارية عربية مشتركة للقيـــام بأعمال التصميم الفنى للمشروعات والاشراف على تنفيذها ، والاستعانة بشركات لتنفيذ العربيـة القائمة وتشجيع قيام شركات عربية مشـتركة لتنفيذ هذه المشروعات الكهربائية ، وتشكيل مجلس دائم من الهيئات المعنية فى مختلف البلاد العربية يجتمع بشكل دورى لمتابعة تنفيذ هذه التوصيات .

وفى نهاية أعمال المؤتمر تم الاتفاق على عقـد المؤتمر العربى الثانى لكهربة الريف فى بغداد خلال شهر أبريل ١٩٧٥ .

الندوة الدولية الثانية
عن دور الإعلام فى التنمية والتعمير

سبق أن تناولنا فى هذا الباب من عدد يناير ١٩٧٤ للمجلة عرضا للندوة الاعلامية الأولى عن التنمية والتعمير ، وقلنا أن النـدوة انتهت الى ضرورة عقد ندوة ثانية لاستكمال دراسة هـذا الموضوع الهام ، وقد عقدت فعلا الندوة الدولية الثانية عن دور وسـائل الاعـلام العربية فى مشكلات السكان والتنمية والتعمير فى الفترة من ١٩ — ٢٠ مايو ١٩٧٤ ، ودعت اليها نقـابة الصحفيين بالاشتراك مع صندوق الأمم المتحدة للانشطة السكانية ، وذلك بمقر مؤسسة الأهرام بالقاهرة ، وقد اشترك فيها ممثلون عن أجهـزة الاعلام من صحافة واذاعة وتليفزيون فى ٢٠ دولة بالاضافة الى ممثلين لبعض منظمات الأمم المتحدة المتخصصة مثل منظمة اليونسكو .

وترجع أهمية عقد هذه الندوة وسـابقتها الى الصلة الوثيقة بين التنمية بمفهومها الانســانى وبين رسالة الاعلام فى مساعدة الانسان لكى يعى

المشاكل التى يعاينها المجتمع الذى ينتمى اليه ، وعرضها وتحليلها بموضوعية وواقعية ، فنحن فى عصر أصبح الاعلام فيه – نتيجة لثورة المواصلات العالمية وللاثار الاجتماعية الواسعة المدى لوسائل الاتصال الجماعية – يلعب دورا بارزا فى تشكيل اتجاهات الشعوب والتأثير على فكرها وتوقعاتها وتطلعاتها ، فاكساب الشعوب الوعى الحقيقى بمشكلات التقدم العصرية ووسائل مواجهتها أصبحت لذلك مهمة رئيسية على الاعلام العصرى أن ينهض بها .

وقد القت المناقشات المثمرة التى دارت بين أعضاء الندوة الأضواء على عديد من الحقائق والاتجاهات ، من ذلك أنه اذا كانت الستينيات قد أطلق عليها بحق حقبة التنمية الاقتصادية ، فلعلنا لا نجاوز الحقيقة اذا قلنا أن الحقبة القادمة ستكون حقبة التنمية الانسانية الشاملة التى تتعاون فى تحقيقها الشعوب والحكومات والمنظمات الدولية المختلفة .

وحقيقة أخرى ابرزتها الندوة ، حقيقة وجود تحول واضح فى الوعى فى البلاد المتقدمة نحو فكرة استحالة تطور المجتمعات الانسانية فى ظل الثورة العلمية والتكنولوجية الحالية ، واحراز انتصارات كبيرة منها ، وتحقيق مكاسب أساسية للانسان ، بعيدا عن مصير ومستقبل البلاد النامية التى أسهمت عوامل تاريخية وسياسية واقتصادية شتى فى تخلفها عن البلاد المتقدمة ، ومن ثم فهناك اقتناع بين الدول المتقدمة بوجوب المسارعة الى تنشيط وتطوير البلاد المتخلفة وانماء اقتصادها انقاذا لها وللعالم المتقدم وتجنبا لكارثة شاملة .

واشارت الندوة بالتقدير الى ما يسود المجتمع الدولى حاليا من شعور بمصير انسانى مشترك وأمل بمستقبل اكثر اشراقا للانسان أينما كان ، وأكدت ضرورة تدعيم هذا الشعور بما يحقق آثارا ايجابية تتمثل فى تعاون مثمر بين الشعوب المختلفة التى لم تعد تساير روح العصر ، فبذلك فقط يمكن القضاء على الشعوبية والعنصرية والاستعمار .

وانتهت الندوة الى وضع مشروع لانشاء مركز اقليمى للدراسات الاعلامية للسكان والتنمية والتعمير لتدريب الصحفيين ورجال الاعلام فى الدول العربية على معالجة القضايا الانمائية فى بلادهم ، وللتعريف بالحقائق المحلية الخاصة بالمجتمع العربى فى مسيرته نحو التنمية والتقدم ، والحقائق العالمية الخاصة بتطور المجتمعات الانسانية بوجه عام ، سعيا نحو مزيد من الفهم العالمى ،وذلك ليتمكن رجال الاعلام من تنوير الرأى العام بالابعاد الحقيقية لمشكلات التنمية والتقدم .

وقد اختيرت القاهرة لتكون مقرا لهذا المركز الاقليمى ، ونقيب الصحفيين المصريين ليكون رئيسا له ورئيسا لمجلس أمنائه الذى يتكون من ٢٥ عضوا يمثلون الصحافة واجهزة الاعلام فى العالم العربى، كما نص المشروع على جواز انشاء فروع للمركز فى الدول العربية .

فهرس السنة السادسة

يوليو ١٩٧٣ — ابريل ١٩٧٤

بنك الاسكندرية

يرحب بنك الاسكندرية فى إطار سياسة الانفتاح الاقتصادى

بفتح حسابات بالعملات الحرة للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين

تغذى بالعملات الحرة المحولة من الخارج أو من حسابات اخرى بالعملات الحرة بالاضافة الى الفوائد الممنوحة لها

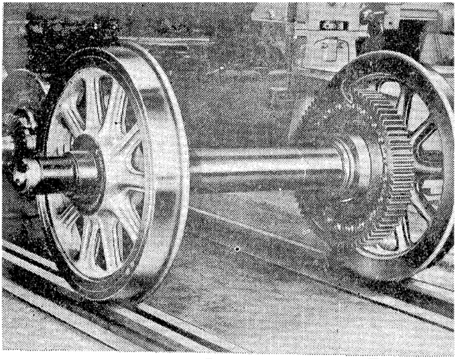
وتتمتع هذه الحسابات بمزايا عديدة منها :

- سداد مدفوعات محلية أو إجراء تحويلات الى الخارج بالعملات الحرة أو إلى حسابات أخرى بالعملة الحرة .
- تمنح فائدة على هذه الحسابات بمعدلات تتمشى مع أسعار الفائدة المعمول بها فى سوق المال العالمى وبرصيد أدنى يعادل ٥٠٠ دولار امريكى وتعفى الفائدة من ضريبة القيم المنقولة
- يمكن ان تنتقل بالميراث أرصدة العملة الحرة القائمة فى الحسابات
- يجوز لصاحب الحساب الاقتراض بالعملة المصرية بضمان المعادل من رصيد حسابه بالعملة الحرة .

هذا بالإضافة إلى :

فتح حسابات بالعملة الحرة / بنكنوت وفقاً للقواعد المقررة

وللمزيد من البيانات يمكن الاستعلام من فروع البنك المنتشرة بأنحاء الجمهورية



شركة مصر للتأمين

١٩٣٤ - ١٩٧٤

٤٠

عـــامـــًا

فى خـــدمـــة

الإقتصـــاد القـــومى

الاشتراكات

الاشتراك السنوى من أربعة اعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع احمد عبد السلام
تليفون ٣٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VII

Number 1

July 1974

العددان الأول والثانى
المجلدان الثانى والأربعون
والثالث والأربعون

الإدارة

يوليو - أكتوبر
٢٠٠٥

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مرحلة جديدة والعبور للمستقبل

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التخطيط والتنمية المستدامة دراسة تحليلية لصناعة السياحة فى مصر

تصفية المنازعات الوظيفية بين التشريع والتطبيق

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثانى والأربعون والثالث والأربعون – العددان الأول والثانى – يوليو وأكتوبر ٢٠٠٥

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت: ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

اقرأ فى عدد يوليو - أكتوبر ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ١١/ ١٩٦٩

قواعد النشر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

الافتتاحية

مرحلة جديدة والعبور للمستقبل

د. حسين رمزى كاظم

تشهد مصر فى المرحلة الحالية تحولات جذرية للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة بالإصلاحات التشريعية التى تؤكد الممارسة الديمقراطية على أرض شهدت مولد التاريخ وتطور الحضارة وأنارت الطريق لسائر الشعوب والأمم ولم تكن المرحلة الجديدة وليدة الساعة، ولكنها كانت نتاج تمهيد طويل على مدى عقدين من الزمان تمت فيها إقامة الكيانات السياسية والاقتصادية والإدارية وتأكيد دور المؤسسات المختلفة فى أداء واجبها للوطنى. إلى جانب الدور الذى تؤديه جمهورية مصر العربية على الساحتين العربية والدولية حيث أصبحت المحور فى تسيير المتغيرات السياسية ومواجهة القضايا الكبرى التى تشهدها المنطقة العربية، وإن النقلة الحضارية التى كانت نتاجاً للقرار السياسى العظيم لتعديل المادة ٧٦ من الدستور المصرى لتحقق مصر بهذا التعديل خطوة كبيرة نحو تحقيق الديمقراطية، وتأكد التفوق الحضارى لها.

ولقد واكب ذلك بداية مرحلة جديدة بانتخاب السيد الرئيس/ محمد حسنى مبارك لفترة رئاسية جديدة ليؤكد المواطنون ارتباطهم بالقيادة القادرة على الوفاء ومؤكدين السير معه لاستكمال مسيرة الديمقراطية والنماء.

كما صاحب ذلك الانتخابات البرلمانية لاختيار مجلس الشعب لدورة جديدة ومما

لاشك فيه فإن مصر تبدأ المرحلة الجديدة والظروف التى تشهدها الساحة الداخلية أكثر استقراراً، كما أن الممارسة الديمقراطية سوف تعطى قدراً كبيراً لتحقيق أقصى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وهناك العديد من الثوابت التى تعد تأكيداً لتحقيق هذه الآمال ولعل أهمها: .

ـ أن مصر تملك من الثروات الطبيعية كمقومات التنمية (الأرض ـ المياه ـ الثروات الطبيعية ـ الموقع والمناخ).

ـ إن لدينا القوة البشرية المتنوعة والتى لديها القدرات العلمية والعملية لإقامة التنمية المطلوبة.

ـ إن الكوادر الإدارية قادرة على وضع النظم وتسيير المؤسسات الاقتصادية نحو الانطلاق الكبير.

ـ إن لمصر وشعبها رصيداً كبيراً من الثقافة والحضارة كما تتركز فى ضمير الأمة القيم والأخلاق التى تمثل سياجاً يحمى الأمة ويضمن مسيرتها نحو الخير والنماء.

يبقى التأكيد على تعميق تلك القيم والثقافات فى نفوس المواطنين للانطلاق فى مظلة القيادة الرشيدة.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

إعداد:
حسن السيد عبد السلام
وكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

مقدمـة :

تعتمد التنمية الشاملة فى إحداث التغيير الشامل فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية فى المقام الأول على إدارة التنمية، ويقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين، وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء، وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية، فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

ويعتبر الجهاز الإدارى للدولة تجسيداً للإدارة العامة وأداة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والتنمية بمفهومها الشامل هى عملية متشابكة ومتكاملة تتفاعل فيها عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية، ومن ثم فهى تمثل حصيلة المتغيرات التى تطرأ على هذه العوامل ونتيجة للتفاعل المستمر بينها، وتستهدف إحداث تغيير شامل فى مختلف هذه المجالات بشكل متوازن ومنسق ومتكامل بهدف تحقيق رفاهية المواطنين وعلاج مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

وإذا كان هذا هو مفهوم التنمية، فإن إدارة التنمية تعنى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الخطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.. ولذا فإن إدارة التنمية تتميز بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى خطط وبرامج، كما تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة عالية.

الاصلاح الإدارى والتنمية الإدارية فى الدول العربية:

تحتل عمليات التنمية والإصلاح فى ميدان الإدارة العامة مكانة عالية فى سياسات وخطط التنمية للدول العربية، وقد بدأ هذا الاهتمام يتخذ شكلا منظما ومدروسا قبل أكثر من عشرين عاماً ومنذ انعقاد المؤتمر العربى الأول للتنمية الإدارية فى الرياض عام ١٩٧٨.

وحتى كتابة هذه الورقة فإن الدول العربية التى وفرت معلومات عن الموضوع بناء على طلب مسبق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية لوثائق وخطط وتقارير الاصلاح الإدارى والتنمية الإدارية قد اتخذت خطوات جدية بناء على قرارات واضحة تهدف إلى تحسين مستويات العمل والتنظيم فى الأجهزة الإدارية، وكما هو متوقع فإن هذه الخطوات ليست متشابهة أو متساوية فى شموليتها وعمقها ونتائجها لدى جميع هذه الدول ومع ذلك فإن الجهود المبذولة حاليا تعبر عن تشابه كبير فى الأهداف والاهتمامات والوسائل فى معالجة المشاكل الإدارية.

يعرض هذا الموجز معلومات توضح الملامح الرئيسية للتصورات والاستراتيجيات المعتمدة كما أنه يحاول استشفاف ما تم تحقيقه من نتائج وتقييم نوعية هذه النتائج بالإضافة إلى تحديد الهيئة المشرفة والمدة المعتمدة للتنفيذ والجدير بالذكر أن التقارير المقدمة تتباين إلى حد كبير من حيث الأسلوب والمحتوى من دولة لأخرى حيث يلاحظ أن بعضها لم يتناول النتائج ولم يتطرق للحصيلة الفعلية للجهود المبذولة فى تنمية القدرات الإدارية أو إصلاحها.

المملكة الأردنية الهاشمية:

١ - يستهدف «مشروع تطوير الإدارة العامة فى الأردن» زيادة كفاءة وفعالية الإدارة الحكومية وفق أربعة أبعاد هى:

الوظيفة العامة، وصف وتصنيف الوظائف الحكومية، تقييم الأداء، تبسيط الإجراءات.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التنظيم والأساليب، دراسة وتقييم الهيكل الإدارى العام، تنظيم جهاز الرقابة والتفتيش الإدارى المركزى.

القوى البشرية، عقد الندوات، تدريب، دراسات لتحديد احتياجات سوق العمل.

قدرات التطوير الإدارى: رفع كفاءة الهيئة المسئولة عن التطوير الإدارى (معهد الإدارة العامة، ديوان الخدمة المدنية).

٢ - الهيئة المشرفة على إدارة برنامج التطوير الإدارى هى ديوان الخدمة المدنية (وخاصة مديرية التطوير الإدارى) بالتعاون مع معهد الإدارة ومستشارين من الأردن ومن برنامج الأمم المتحدة للإنماء (UNDP)

٣ - المدة الزمنية المحددة للمشروع ١٩٩٠ - ١٩٩٣

٤ - التنفيذ: تم إجراء وإنجاز استشارات استطلاعية لتحديد المشكلات والأولويات كما تم إجراء دراسات لقطاعات الدولة المختلفة من قبل مجموعات عمل وفرق من الخبراء والمختصين ركزت على تنظيم وأساليب العمل.

٥ - المنجزات والنتائج: تبسيط إجراءات. تطوير أنظمة وتحديد معايير لتسهيل العمل. تدريب.

المملكة العربية السعودية:

١ - يهدف «البرنامج التنفيذى للخطة العامة للاصلاح الإدارى» إلى تبسيط وتحسين أسلوب وإجراءات العمل بالإدارات ذات العلاقة بالجمهور، كما يهدف إلى تنظيم الإدارات التسهيلية والاستفادة من القوى العاملة بتلك الإدارات بشكل أفضل.

٢ - الهيئة المسئولة عن إعداد وتحديد واعتماد ومتابعة عمليات الاصلاح هى اللجنة الإدارية التحضيرية بالتعاون مع الديوان العام للخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة والإدارة المركزية للتنظيم.

٣ - تشتمل الخطة على خمس مراحل رئيسية مدة كل منها سنة تبدأ مع بداية الخطة الخمسية الرابعة للدولة عام ١٩٠٥ هـ ويوفر البرنامج جدولاً زمنيا يبين الخطوات التمهيدية والتجريبية والتنفيذية.

٤ - التنفيذ: يتم على خمس مراحل الثلاث الأولى منها هى دراسة لوضع الإجراءات بالإدارات وفقا لأهداف الخطة وفى المرحلتين الأخيرتين تتم دراسة أوضاع الإدارات التسهيلية بمختلف الأجهزة الحكومية وتجمع الخطة كافة الإجراءات فى مجال واحد وتتم دراستها فى وقت واحد للربط بينها وتوضيح الصورة الشمولية لها.

٥ - المنجزات والنتائج: لا يشتمل التقرير على معلومات محددة فى هذه الناحية.

الجمهورية العراقية:

١ - تدعو السياسة العامة إلى خلق علاقة

متطورة بين المواطنين وأجهزة الدولة عن طريق تبسيط الإجراءات كما تدعو لربط التنمية الإدارية بالتنمية القومية وتحقيق الانسجام بين مضامين الخطة والإمكانيات والاحتياجات.

من المضامين المقترحة للاصلاح الإدارى:

دراسة القوى العاملة وتحديد احتياجاتها.

تطوير المعارف والمهارات.

التقييم المستمر للصيغ والأساليب المتبعة.

جمع المعلومات والبيانات وإجراء المسوحات وإعداد الدراسات التطبيقية.

قيام المؤسسات التعليمية بدور فعال فى هذا المجال.

٢ - الهيئة المسئولة: المركز القومى للتخطيط والتطوير الإدارى التابع لوزارة التخطيط.

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٢ - ١٩٩٦.

٤ - التنفيذ: مشروع خطة التنمية الإدارية للسنوات ١٩٩٢ - ١٩٩٦ لازال فى مرحلة التكوين وبسبب الظروف السياسية الحالية فإن التنفيذ محدود فى هذه المرحلة.

٥ - المنجزات والنتائج: تفيد المعلومات المتوفرة أن أنشطة متعددة قد تمت فى الفترة بين ١٩٨٥ - ١٩٩٠ مثل مشروع المستشفيات والمؤسسات الصحية والنشاط المكثف فى ميادين التدريب الإدارى والتقنى.

دولة الكويت:

١ - يهدف «برنامج العمل الثلاثى لمشاريع التطوير الإدارى على مستوى الدولة» إلى إدخال تحسينات جوهرية على الخدمات العامة والقضاء على الظواهر السلبية وتنمية قدرات ومعارف الموظفين وزيادة فعالية الأنشطة والأعمال الحكومية الأهداف المحددة للبرنامج هى:

- إنشاء قواعد بيانات.
- تنفيذ برامج ومشاريع.
- تنفيذ برامج ومشاريع مستقبلية.

٢ - الهيئة المسئولة: يتولى ديوان الموظفين التخطيط المركزى للمشاريع مع مسئوليات تنفيذية لمختلف الوزارات والإدارات الحكومية.

٣ - المدة الزمنية: يبدأ الإعداد والتجهيز فى بداية ١٩٩١ ويتم التنفيذ على مدى ثلاث سنوات اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ وحتى ١٩٩٥/٦/٣٠.

٤ - من المتوقع أن يتم التنفيذ والتقييم خلال المرحلة الثالثة وفقا لأولويات التطبيق.

٥ - النتائج: لازال التنفيذ فى مرحلة البداية نظراً لتأثره بظروف حرب الخليج.

جمهورية السودان:

١ - يمكن تلخيص الأهداف العامة لبرنامج الاصلاح الإدارى من التقرير المقدم فى يناير ١٩٩٠ كما يلى:

وضع سياسات واستراتيجيات للاصلاح الإدارى لتحسين الخدمة العامة ورفع كفايتها الانتاجية.

إعداد الخدمة العامة كقائد لعملية التنمية الاقتصادية ولبناء الدولة.

تحديد الخدمة العامة وصيانتها من

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التدخلات السياسية والعرقية والدينية والجغرافية.

تنمية وتطوير بيئة العمل.

التنظيم الإدارى ضمن تركيب سياسى واتحاد فيدرالى.

تدريب وتحفيز القيادات الإدارية.

تخطيط وتنمية الموارد البشرية المتاحة.

تنمية وترشيد الإدارة المالية.

تبسيط الإجراءات ومراجعة واستحداث القوانين وتطوير نظم المعلومات.

٢ - أشرفت لجنة تحضيرية عليا على إعداد البرنامج تساعدها لجان مختصة.

٣ - المدة الزمنية: غير محددة.

٤ - التنفيذ: المعلومات غير متوفرة.

٥ - النتائج: المعلومات غير متوفرة.

الجمهورية التونسية:

١ - تفيد التقارير عن أنشطة وبرامج الاصلاح الإدارى المنفذة لسنتى ١٩٩٠، ١٩٩١ ولما هو قيد التنفيذ حاليا أن العمليات تركزت على ما يلى:

اللامحورية واللامركزية الإدارية.

تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

تحديث المعاملات الإدارية (الإجراءات، الأساليب).

الاعتناء بالعنصر البشرى فى الوظيفة العمومية

ويتميز برنامج الإصلاح الإدارى لعام ١٩٩٢ باعتماد طريقة أكثر عملية من السابق فى ضبط المشاريع واختيار كفاءات متنوعة لدراساتها وتقديم الحلول، لذا تم تشكيل قرابة ثلاثين مجموعة عمل (إلى جانب ممثلى الإدارة) من محامين وأساتذة جامعيين ونواب واخصائيين وخاصة مواطنين ممن يرتادون المصالح الإدارية لقضاء شئونهم.

٢ - الهيئة المشرفة كتابة الدولة للإصلاح الإدارى والوظيفة العمومية بالتعاون مع لجان مختلطة من الرسميين وغير الرسميين.

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٠ - ١٩٩٢.

٤ - التنفيذ: يتضح أن عمليات الإصلاح قد قطعت أشواطا هامة فى ميدان التنفيذ من ناحية تفويض الصلاحيات وضبط الإجراءات وتقريب الإدارة العامة من المواطنين وبناء أنظمة إعلامية تهم كافة الإدارات وتبسيط الإجراءات وتشجيع المبادرات الجديدة والأبحاث والدراسات وتخصيص جائزة كبرى من رئيس الجمهورية للتجديد الإدارى وجائزة مماثلة للبحوث الإدارية.

٥ - النتائج: من أهم نتائج الخبرة التونسية فى الإصلاح الإدارى القيام بدراسة تقييمية مدققة للخطط الإصلاحية السابقة وتستخدم المعلومات المتوفرة عن الخبرة التنفيذية

لاستنباط استراتيجية شاملة للاصلاح تنجز على مراحل وتتم مراجعتها سنويا للوقوف على مدى نجاحها ثم معالجة نقائصها.

الجمهورية العربية السورية:

١ - يحدد «مشروع خطة التنمية الإدارية» الأهداف التالية:

وضع «عقيدة» إدارية تتلاءم مع ظروف القطر.

تقييم وإعادة النظر فى التنظيم الهيكلى للإدارة الحكومية والقطاع العام.

تقييم وإعادة النظر فى نظام الإدارة المحلية.

المراجعة المستمرة للقوانين والأنظمة الإدارية.

مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت الإدارية.

دراسة ومراجعة أساليب العمل.

وضع القواعد التى تكفل تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.

ربط التعليم والتدريس بحاجات التنمية.

اختيار المناسب من المهارات الإدارية العصرية فى مجالات الاتصال والإحصاء والمحاسبة والتطوير والتدريب... إلخ.

إلغاء مظاهر الهدر والتبذير فى النشاط الإدارى.

٢ - الهيئة المشرفة هى لجنة التنمية الإدارية فى هيئة تخطيط الدولة (مع تنسيب إحداث هيئة عليا دائمة للتنمية الإدارية تختص بالتنظيم والتدريب).

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩١ ـ ١٩٩٥.

٤ - التنفيذ: يفيد التقرير العام بأنه رغم صدور «التوجيهات والمقررات والمنطلقات التى وضعت فى نطاق الاهتمام بالمسألة الإدارية» بشكل حازم وواضح على جميع المستويات القيادية والفنية فإنها لم تطبق بشكل شامل ولم تسر التنمية الإدارية تماما بذات الخط.

٥ - النتائج والتقييم: أورد التقرير تحفظا مفاده عدم وضوح المسئولية عن التنفيذ مما يؤيد ضرورة قيام هيئة كفؤ دائمة متفرغة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

دولة قطر:

١ - يوفر «مشروع ديوان الخدمة المدنية لسنوات الخطة الإنمائية» وصفا للغايات الرئيسية وهى:

تطوير أداء الإدارة الحكومية.

تحقيق الربط الوثيق بين عمليات التنمية وإدارة التنمية.

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية.

تخليص الإدارة الحكومية من المعوقات.

ويحدد مشروع الخطة تفصيلات لهذه الأهداف الكبيرة على شكل أهداف تشغيلية مثل تطوير الهياكل ودراسة مجالات العمل الحكومى الممكن تحويلها للقطاع الخاص وتوصيف وترتيب الوظائف وتنمية الموارد البشرية وتطبيق اللامركزية وتطبيق برامج فى التكنولوجيا ونظام المعلومات والاعلام الإدارى والاستفادة من الإمكانيات العلمية.

٢ - الهيئة المشرفة: ديوان الخدمة المدنية.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٢ ـ ١٩٩٥.

٤ - التنفيذ: تعتمد خطة الديوان على ثلاثة محاور: موضوعى وإدارى وزمنى ويتألف المحور الموضوعى من برامج تنفيذية فى التنظيم والأساليب وتخطيط القوى العاملة وتوصيف وترتيب الوظائف والمعلومات.. ولكن عمليات التنفيذ تبدو فى مراحلها الأولية.

٥ - النتائج والتقييم: المعلومات غير متوفرة فى الوقت الحالى.

جمهورية مصر العربية :

١ - فى بيانات وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية عام ١٩٨٨ أمام مجلس الشورى ومجلس الشعب يجد القارئ تحليلا مفصلا للمشاكل الإدارية فى مصر ولمعوقات عمليات الاصلاح الإدارى وهذه التحليلات مدعومة بمعلومات ميدانية ومقترنة بتصورات فكرية جوهرية.

يشير الواقع الإدارى فى مصر بوضوح إلى تضخم حجم العمالة فى القطاع الحكومى وعدم تلاؤم الأبنية الحكومية وأماكن العمل والتجهيزات مع نوعية الخدمات المطلوبة وبدائية أنظمة حفظ المعلومات واسترجاعها وعدم تناسب أنظمة الأجور مع تكاليف المعيشة والمؤهل الدراسى وتعدد الأنظمة والتشريعات وسلبية الحوافز.

من هذه الصعوبات والعوائق تم تحديد برنامج الاصلاح محتويا على أهداف محددة فى:

تنظيم الإدارة الحكومية.

تطوير أماكن العمل.

دراسة الأجور ونظام الحوافز.

فرض الانضباط.

إعداد واختيار القادرة.

التدريب.

تطوير الأنظمة والتشريعات.

تقييم أداء العاملين.

ومن هذا التحليل التفصيلى تتضح عدة عناصر أساسية لازمة لتحقيق التطوير والإصلاح: **أولا** مجموعة أنظمة وأدوات **ثانيا** ينفذها ويلتزم بها العاملون فى مواقع العمل المختلفة **ثالثا** مجموعة قيادية قادرة على الإشراف والتوجيه والتجديد أثناء التنفيذ ومن هذه العناصر تنطلق توصيات التطوير الإدارى التى تعتمد على المحاور التالية:

دعم وتطوير البناء التنظيمى.

تبسيط الإجراءات:إزالة التعقيدات مراجعة التشريعات واللوائح.

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

إعادة النظر فى عمليات تقييم الأداء.

التوسع فى إقامة مراكز المعلومات.

تطوير مواقع الخدمات التى يتصل بها

الجمهور

ويركز برنامج اصلاح الإدارة الحكومية لعام ١٩٩١ على عدة محاور تخدم أهدافاً اقتصادية مثل:

تطوير أنظمة إدارة الدين العام.

تطوير أداء الأجهزة المسئولة عن إعداد ودراسات المشروعات الوطنية.

تطوير الأجهزة المسئولة عن مختلف نشاطات الاستثمار.

تطوير قيادات فعالة.

تحديث قواعد المعلومات الأساسية لمساندة التغيير.

٢ - الهيئة المشرفة: وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية.

٣ - المدة الزمنية: غير محددة بصورة مؤكدة ولكن يظهر أن بعض عناصر الخطة هى للعمل فى الفترة ما بين ١٩٨٦، ١٩٩٠ والبعض الآخر لعام ١٩٩١ وما يليه.

٤ - التنفيذ: توصيف «إنجازات وزارة الدولة للتنمية الإدارية خلال خمس سنوات بدءاً من سبتمبر ١٩٨٦ فى ضوء بيانات الحكومة فى مجلس الشعب» كما يلى:

تطوير النظم الإدارية من خلال فعاليات محددة

مراجعة الهيكل التنظيمى.

الاستمرار فى رفع أداء مستوى الخدمات.

استكمال إقامة قاعدة شاملة وسليمة لمختلف البيانات والتوسع فى نظم المعلومات.

الاهتمام بالتدريب.

الاهتمام بقضية الأجور.

تبسيط إجراءات التعامل والقرارات والتشريعات المنظمة للخدمات.

٥ - النتائج والتقييم: قوائم بمختلف الإنجازات ولكن لا تتوافر معلومات عن أية نشاطات تقييمية.

الجمهورية اليمنية :

١ - يضع «برنامج البناء الوطنى والاصلاح السياسى والاقتصادى والمالى والإدارى» المقدم من رئاسة مجلس الوزراء إلى مجلس النواب (تم إقراره فى ١٥ ديسمبر ١٩٩١) الخطوط العريضة لفلسفة الحكم فى دولة اليمن الحديثة الموحدة وتمثل هذه الوثيقة أيضا رؤية واضحة لما يجب أن تسعى إليه الحكومة فى جميع مرافق الحياة مع ضمانات لمستويات من العمل تكفل الحريات العامة وتؤمن انفتاحا فى وضع السياسات واتخاذ القرارات ومن خلال هذه الوثيقة يمكن استشفاف أهداف التنمية الإدارية عن طريق تحديد المشاكل والصعوبات الواجب حلها:

عدم مواكبة الأنظمة الإدارية والمالية للتطورات الاقتصادية وميل هذه الأنظمة للمركزية والتعقيد

غياب التحديد الدقيق للأهداف.

تضخم الجهاز الإدارى.

غياب التوصيف الدقيق للوظائف.

غياب الأسس لتقييم الأداء.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

٢ - الهيئة المسئولة: وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى.

٣ - المدة الزمنية: عام ١٩٩١ وما بعده.

٤ - التنفيذ: إنشاء وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى بما لها من مسئوليات محددة فى تطوير نظام الخدمة العامة ورسم سياسات وخطط الاصلاح الإدارى وفى عام ١٩٩١ تم إصدار لائحة تنفيذية لقانون الخدمة المدنية يحتوى على تغييرات شاملة لنظام وتعليمات الخدمة المدنية اليمنية.

٥ - النتائج والتقييم: لم يمض الوقت الكافى ولم تتوفر معلومات عن نشاطات تقييمية.

الجمهورية الاسلامية الموريتانية:

١ - نبعت فكرة مشروع للتطوير المؤسسى والاصلاح الإدارى فى بداية عام ١٩٨٦ بناءً على تقرير أعدة خبيران من البنك الدولى ويوضح التقرير الذى تم إعداده عن مراحل التقدم فى مشروع التطوير المؤسسى والإدارى فى ١٩٩٠/١/٣١ أهداف عملية الاصلاح ومدى تقدمها وإنجازاتها.

ويستهدف هذا المشروع تحقيق الأبعاد العاملة التالية:

مواءمة النظام العام للوظيفة العمومية للحقائق والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بما يتطلبه ذلك من مرافق عامة فعالة.

تطوير هياكل الإدارة وتحسين كفاءة العاملين بالخدمة المدنية.

ترشيد التسيير الإدارى لموظفى الدولة بما يتناسب مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

٢ - أناط القانون رقم ٨٦ لعام ١٩٨٦ الخاص بتنسيق التطوير المؤسسى والاصلاح الإدارى هذه العملية بالمدرسة الوطنية للإدارة (ENA) ويتم التطوير فى شكل مشروع متكامل بالتعاون مع البنك الدولى.

٣ - المدة الزمنية المحددة للمشروع ١٩٩٠ - ١٩٩٤.

٤ - التنفيذ: يسير التنفيذ طبقا لخطة عمل المشروع بما فى ذلك دراسة توحيد نظام الوظيفة العامة ومراجعة تصنيف مستويات الوظيفة وتحديد معايير لشغل المناصب الوظيفية وتعميم نظام المسابقات لشغل الوظائف العمومية ومراجعة نظام الأجور وسياسات النقل بالنسبة للموظفين.

٥ - المنجزات والنتائج: استكمال النصوص الأساسية للاصلاح وينتظر مناقشة هذه النصوص والمصادقة عليها من طرف الحكومة والبرلمان والمصادقة على النصوص التطبيقية وتعميمها فى النصف الأول من عام ١٩٩٣ على أن يبدأ التنفيذ الفعلى للاصلاح اعتباراً من يناير ١٩٩٤.

موجز مقارنة وعرض لخطط وبرامج الإصلاح الإدارى فى الدول العربية

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج - منجزات - تقييم
١- الأردن	× زيادة كفاءة وفعالية الإدارة الحكومية من خلال إصلاحات فى الوظيفة العامة. × تغييرات فى التنظيم والأساليب. × تقوية الكفاءات وخاصة للوحدات المسئولة عن التطوير الإدارى	ديوان الخدمة المدنية يساعده معهد الإدارة وخبراء أردنيون ومن (undp)	١٩٩٠ - ١٩٩٣	× أنجزت دراسات استطلاعية لتحديد المشكلات والأولويات. × تمت دراسات قطاعية فى مجالات التنظيم وأساليب العمل.	
٢-السعودية	× تبسيط تحسين أسلوب وإجراءات العمل. × تنظيم الإدارات المساندة والاستفادة من القوى العاملة بشكل أفضل.	اللجنة الإدارية التحضيرية مع ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.	خمس مراحل سنوية تبدأ فى عام ١٤٠٥ هـ	× تتم فى المراحل الثلاث الأولى دراسة لوضع الإجراءات بالإدارات المختلفة	لا تتوافر معلومات كافية.
٣ - العراق	× تبسيط الإجراءات. × ربط التنمية الإدارية بالتنمية القومية. × تحقيق الانسجام بين الخطة والإمكانيات والاحتياجات. × تقييم الصيغ والأساليب المتبعة. × تنشيط المؤسسات التعليمية فى اتجاهات التطوير.	المركز القومى للتخطيط والتطوير لوزارة التخطيط	١٩٩٢ - ١٩٩٦	× تم تنفيذ العديد من الأنشطة خلال الفترة ١٩٨٥ - ١٩٩٠. × توقف العمل فى معظم الأنشطة التطويرية فى السنتين الاخيرتين بسبب الظروف السياسية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج - منجزات - تقييم
٤ - الكويت	× تنمية قدرات ومعارف الموظفين × زيادة فعالية الأنشطة والأعمال الحكومية. × تنفيذ برامج ومشاريع.	ديوان الموظفين ووزارات الدولة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ بعد فترة الإعداد فى عام ١٩٩١.	× فى بداية مرحلة التنفيذ	لا تتوافر معلومات كافية.
٥ - السودان	× تطوير سياسات واستراتيجيات لتحسين الخدمة العامة ورفع كفاءتها. × تحييد الخدمة العامة وصيانتها من التدخلات الخارجية. × تدريب ونظم للحوافز. × ترشيد الإدارة المالية. × تبسيط الإجراءات. × تطوير نظم المعلومات.	لجنة تحضرية عليا تساندها لجان مختصة.	غير محددة	× لا تتوافر معلومات كافية.	لا تتوافر معلومات كافية.
٦ - تونس	× تحقيق اللامركزية واللامحورية الإدارية. × تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين. × تحديث الإجراءات وأساليب العمل. × الاعتناء بالعنصر البشرى فى الوظيفة العمومية.	كتابة الدولة للإصلاح الإدارى والوظيفة العمومية بالمشاركة مع لجان مختصة.	١٩٩٠ - ١٩٩٢.	× دلائل التنفيذ لعام ١٩٩٢ تشير إلى اعتماد خطوات عملية لضبط التنفيذ وتنويع الكفاءات. × تم تشكيل قرابة ٣٠ مجموعة عمل من مسئولين متنوعين واختصاصيين ومواطنين للمساعدة فى إيجاد الحلول وتنويع الكفاءات.	أعدت دراسة تقييمية للخطط الإصلاحية السابقة. يؤكد التقرير التونسى على أهمية استنباط استراتيجية شاملة للاصلاح الإدارى يتم إنجازها مرحليا وتتم مراجعتها سنويا للوقوف على مدى فاعليتها. هناك معلومات عن نتائج بعض تسهيلات العمل المنفذة.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج . منجزات . تقييم
٧ - سوريا	× وضع عقيدة إدارية تتلاءم مع ظروف القطر. × تقييم وإعادة النظر فى التنظيم الهيكلى. × تقييم وإعادة النظر فى نظام الإدارة المحلية. × مراجعة الأنظمة، القوانين، الحوافز، والمكافآت. × ربط التعليم بحاجات التنمية. × اختيار المناسب من تقنيات الإدارة الحديثة. × إلغاء مظاهر الهدر والتبذير فى الإدارات الحكومية.	لجنة التنمية الإدارية فى هيئة تخطيط الدولة. توصية باستحداث هيئة دائمة للتنمية الإدارية برئاسة وزير مختص.	١٩٩١- ١٩٩٥	× يتبين من التقرير المقدم أنه رغم التوجيهات والقرارات على جميع المستويات القيادية والفنية فإن التنفيذ لم يتم كله طبقا للخطط المرسومة.	عدم تحديد مسئولية التنفيذ أضعف نتائج الخطة المصممة.
٨ - قطر	× تطوير أداء الإدارة. × ربط عمليات وإدارة التنمية. × تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية. × تطوير الوظيفة الحكومية من ناحية التصميم والمضمون. × تخليص الإدارة من المعوقات. × بناء نظم معلومات. × إعلام إدارى.	ديوان الخدمة المدنية	١٩٩٢ . ١٩٩٣ ١٩٩٤ ١٩٩٥ .	× يشتمل المحور الموضوعى للخطة على برامج تنفيذية فى التنظيم والأساليب وتخطيط القوى العاملة وتوصيف وترتيب الوظائف والمعلومات. × تبدو عمليات التنفيذ فى مراحلها الأولية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج . منجزات . تقييم .
٩ - مصر	× يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين فى تحديد أهداف الاصلاح الإدارى فى مصر: × أولا:تحديد الأهداف المتعلقة بدعم وتطوير البناء التنظيمى وتبسيط الإجراءات والتشريعات واللوائح. × إعادة النظر فى عمليات تقييم أداء العاملين، إعداد واختيار القادة، التدريب، دراسة الأجور والحوافز، تطوير نظم المعلومات. × ثانيا:يلاحظ وجود تركيز على أهداف تخدم غايات التنمية الاقتصادية مثل (تطوير أنظمة الدين العام، دراسة المشروعات العامة، تطوير أجهزة الاستثمار، تطوير القيادات ونظم المعلومات.	وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية	تغطى مدداً مختلفة: ١٩٨٦ - ١٩٩٠ ثم ١٩٩١	× هناك معلومات أولية عما تم بعد ١٩٨٦ من بيان الحكومة فى مجلس الشعب. × تشير هذه المعلومات إلى أن أنشطة عديدة تمت فى جميع الأهداف المدرجة تحت	لا تتوافر معلومات كافية.
١٠ - اليمن	× تحديث الأنظمة الإدارية والمالية لمواكبة التطورات الاقتصادية. × تطوير الأنظمة للتغلب على المركزية والتعقيد. × تحديد الأهداف الإدارية بشكل دقيق. × تحجيم الجهاز الإدارى المتضخم. × توصيف الوظائف. × تطوير أسس تقييم الأداء.	وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى.	١٩٩١	× تم إنشاء وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإدارى تضطلع بمسئولية الإصلاح. × تم إصدار لائحة تنفيذية لقانون الخدمة المدنية مع تغييرات شاملة مقترحة تشمل نظام وتعليمات الخدمة المدنية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج . منجزات . تقييم
١١ - موريتانيا	* إصلاح سياسة الوظيفة العمومية. × استخدام المعلوماتية فى التسيير الإدارى لموظفى الدولة. × إعادة تنظيم مؤسسات تكوين الموظفين.	المدرسة الوطنية للإدارة (ENA)	١٩٩٠ - ١٩٩٤	× استكملت النصوص القانونية لسياسة الإصلاح والمنتظر المصادقة عليها فى عام ١٩٩٣.	المخطط أن يبدأ تنفيذ خطة الاصلاح فى يناير ١٩٩٤.

خلاصة:

يظهر من استعراض أنشطة الإصلاح الإدارى وخطط التنمية الإدارية فى الدول العربية (التى تشملها هذه الورقة) أن هناك تشابها فى العديد من الملامح والمنطلقات السياسية والاقتصادية والإدارية، ويجدر بالذكر أن هناك العديد من الأفكار الجيدة والمبتكرة التى تستحق التأمل والدراسة بعمق لتعميم الفائدة منها كذلك يبرر من هذا العرض بعض سلبيات عمليات الإصلاح الإدارى من خلال ما لم يتم وما لم يعالج من المشاكل الإدارية، مما يعطى مؤشرات مفيدة بالنسبة لسياسات وأنشطة الاصلاح الإدارى المستقبلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا العرض الموجز ليس الا محاولة لعكس صورة مصغرة وسريعة تبين الملامح الأساسية لعمليات وأنشطة الاصلاح والتنمية الإدارية وهى ليست بديلا يغنى عن الاسترشاد بالتقارير المفصلة لمن يريد التعمق فى دراسة التجارب المقارنة لبلدان معينة، كما يجب لفت الانتباه إلى أن التقارير التى استخلص منها هذا الموجز متباينة إلى حد كبير حيث إنها لم تغط نفس الفترات الزمنية ولم تركز كلها على نفس المشاكل والصعوبات الإدارية كما أن بعضها مختصر وبعضها عام وشامل وجانب منها يركز على ما تم فى الماضى والآخر يخطط لما سيتم مستقبلا وبالرغم من ذلك يمكن مقارنة هذه التقارير بالنسبة لمستوى عمومياتها واتجاهاتها وأهدافها العليا وليس بالنسبة لمستوى التفصيلات التنفيذية والعملية التى لم تتوفر معلومات كافية عنها فى معظم هذه التقارير.

الملامح المتشابهة:

أولا: تعكس التقارير المقدمة من الدول (أو الهيئات المشرفة على الاصلاح الإدارى فى

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

هذه الدول) إدراكا عميقاً لأثر الإدارة العامة على عمليات التنمية الشاملة وإمكانيات تنفيذ برامجها والواقع أن البعض يربط عملية نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنجاح جهود الاصلاح الإدارى وبناء قدرات إدارية حديثة.

ثانيا: تركز خطط الإصلاح الإدارى فى الدول العربية على تبسيط الإجراءات الحكومية وخاصة ما يتعلق بالخدمات العامة التى لها علاقة بالجمهور وقد يعود هذا الاهتمام الكبير لأمرين:أحدهما أن سلبية البيروقراطية العربية، وتعقيد إجراءاتها وتجاهلها لمصالح الجمهور قد وصلت إلى درجة لا يمكن تجاهلها نظراً لما يترتب عليها من آثار اقتصادية وسياسية، وثانيهما:أن التعقيدات الإدارية وعدم الكفاءة قد أصبحت عقبة أساسية فى وجه التنمية الشاملة والتغيير الاقتصادى بشكل خاص.

ثالثا: تحتل الهياكل التنظيمية مكانة الصدارة فى أنشطة الاصلاح لنفس الأسباب الموضحة فى موضع تبسيط الإجراءات الحكومية وتأمل الهيئات المسئولة عن الاصلاح الإدارى أن تحقق من خلال إعادة التنظيم فوائد كثيرة مثل تسهيل الاتصالات وتخفيض التكلفة وتبسيط الإجراءات وإرضاء الجمهور.

رابعا: تفرد معظم برامج الإصلاح أهمية خاصة لتطوير قدرات العاملين فى المنظمات الحكومية عن طريق مختلف أنواع التدريب وعن طريق الوصف، والتصنيف، والتقييم، والتحفيز، وفعاليات أخرى تهدف لرفع مستوى الكفاءات والإنجاز فى جهاز الخدمة.

خامسا: أوردت التقارير بعض الأفكار والممارسات التى تنطوى على فكر إدارى مبدع يجب أن ينال اهتماماً ودراسة لمعرفة مدى الاستفادة من هذه الأفكار على نطاقات عربية أوسع، ومن هذه الأفكار على سبيل المثال وليس الحصر:

١ - فكرة إنشاء هيئة مستقلة تتولى التفتيش الإدارى ومراقبة الأداء والسلوك الوظيفى وتحتوى هذه الفكرة على إمكانيات كبيرة لتقوية حلقات تنفيذ القرارات الإصلاحية وخاصة إن تم ربط هذه الهيئة برئاسة الدولة وبإدارتها المالية.

٢ - فكرة إنشاء مركز للمعلومات ودعم القرار بما فى ذلك تحليل البدائل المتاحة لرئيس الوزراء والوزراء واقتراح الحلول لرئاسة السلطة التنفيذية التى قد لا تملك الوقت أو الخبرة الكافية للتعامل مع العديد من المشاكل المعقدة التى تجابه المجتمع.

٣ - فكرة التركيز على البحث العلمى لإثراء المعرفة الإدارية ومكافأة من يوفرون الحلول العملية المبدعة من داخل جهاز الدولة، من

المؤسسات الأكاديمية أو من المواطنين عموما وقد تكون هذه المكافآت مادية أو معنوية مثال ذلك منح جائزة الدولة لمن يقدم أفكاراً إدارية لبحوث موضوعية أو من يتفوق فى تقديم خدمات عملية للدولة تحل مشكلة إدارية أو تعالج حاجة هامة للمجتمع.

٤ - فكرة إشراك الموظفين أنفسهم والمواطنين المتعاملين مع المؤسسات الحكومية فى مناقشة المشكلات واقتراح الحلول، وهي فكرة قل استغلالها والاستفادة منها فى أنشطة الاصلاح التي تفرض من أعلى أو من خارج الإدارات العامة وكثيراً ما تولد مقاومة أو سلبيات متنوعة.

٥ - التقييم الحقيقي والمستمر للبرامج والإنجازات وإحداث التغيير فيها على ضوء نتائج التقييم هي أفكار يذكرها الجميع ويمارسها القليلون.

٦ - لقد طرح أحد التقارير سؤالا أساسيا يجب الإجابة عليه ولا يمكن تجاهله: لماذا ظل جهاز الخدمة العامة يزداد ضعفا رغم كل المجهودات التى بذلت لاصلاحه ؟ وقد حاول آخر أن يجيب على هذا التساؤل بأمانة وموضوعية عندما أبدى ما يشبه نفاذ الصبر وقال إن التوجيهات والمقررات والمنطلقات التي وضعت في نطاق الاهتمام بالمسألة الإدارية، وبرغم صدورها حازمة وواضحة على جميع المستويات القيادية والفنية.. لم تطبق بشكل مناسب ومازالت الحاجة ماسة للتركيز على تنفيذها فى أقصر وقت.. من هذين التقريرين وخبرة الاصلاح الإدارى بشكل عام يتضح أن رسم أهداف طموحة يختلف عن مشاكل التنفيذ التى تحتاج إلى دراسات ميدانية تحليلية مبنية على معلومات موثوق بها من قبل مختصين ممارسين للإدارة العامة فى المنطقة العربية.

٧ - تجدر الإشارة هنا إلى ما ورد في بعض التقارير من رؤية واضحة وتحديدات مستنيرة وفلسفات تقدمية تعبر عن آمال وأحلام هذه المجتمعات فى حياة حرة تؤمن للمواطن وأوضاعاً اقتصادية وسياسية واجتماعية لائقة ومعبرة عن طموحات المواطن العربى الحديث، مثال ذلك:

ورد في أحد التقارير أن فكرة برنامج البناء الوطنى والاصلاح الشامل تأتي استجابة حيوية لحاجات الواقع العملي وتفاعلا مع الطموحات والتطلعات المستقبلية لشعبنا.

وورد فى تقرير آخر أن الاصلاح الإداري مرهون بتوفر أنظمة إدارية تمكن موظفيها من أداء واجباتهم وقيادات إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات.

وبوجه عام يتضح من تجارب عدة دول عربية أنها طرقت باب الإصلاح الإدارى عن طريق تغييرات إجرائية تنظيمية تدريبية مع الوصف والتصنيف للوظائف، وتقييم وتحفيز الجهاز الإداري، وهي كلها أساليب جزئية في التطوير الإداري لا تعكس استراتيجية شاملة ومتكاملة تستهدف تعديلات هيكلية في النظم الحالية.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

ولذلك فمن الضروري في المراحل المقبلة التركيز على المخرجات والنتائج بما في ذلك الأداء والعقبات التي تقف في سبيله والمستويات المطلوب الوصول إليها في الأداء والإنتاج وقياس الأداء وأثر هذا الأداء على التنمية الاقتصادية ووسائل تحسين مستويات الأداء والإنتاج في مؤسسات الدولة، فهذه كلها مواضيع مترابطة وتستحق اهتماماً أكبر في سلم أولويات الاصلاح الإداري أكثر مما خصص لها في الماضي.

وأخيراً يجب أن يقود الاهتمام بالأداء إلى محاولات جدية للاستفادة من خبرات ومعارف يقومون بهذا الأداء كالحلقة الأولى والأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية، لذا لابد من إجراء تحول جذري في الممارسات السابقة لعمليات الإصلاح الإداري بحيث تتوفر الوسائل فشراك العاملين بأجهزة الدوائر الحكومية في عمليات البحث عن الحلول وحتى يمكن الاستفادة من خبرات الإداريين لابد من تذويب السلطة المركزية بحيث تعطي الصلاحيات الكافية للمستويات ذات الأثر المباشر علي الأداء - أي اللامركزية - وحيثما أمكن يجب الأخذ برأي المواطن المتعامل مع أجهزة الإدارة والمستفيد من خدماتها في التعليم والصحة والأمن والمواصلات وغيرها هذه التغييرات ليست سهلة التحقيق وهي تثير الكثير من العقبات والتساؤلات المؤسسية ولكن تجاهلها سيكون على حساب الاصلاح الجوهري الذي تسعى له معظم الإدارات في الدول العربية.

المركزية واللامركزية

مما لاشك فيه أن هناك تزايداً مستمراً في حجم النشاط الاقتصادي وتبع ذلك تغيرات اجتماعية نتج عنها اتساع مجالات العمل للحكومة المركزية وأصبح من الضروري تنسيق العمل بين الحكومة المركزية ووحدات الإدارة المحلية واتجهت الدول لتوزيع الصلاحيات والاختصاصات بين أجهزتها المختلفة ضمانا لحسن استخدام مواردها وسعيا وراء تحقيق أعلى مستوى للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

وأصبحت المشكلة اليوم هي مشكلة اختيار أفضل الأساليب الإدارية التى تؤدى إلى تحقيق معدلات النمو المنشودة وتوظيف أفضل لموارد الدولة والمعادلة الصعبة التى تواجه الدولة وتحاول حلها وتحديد ما هي الاختصاصات التي تؤدى مركزيا وأيها يعهد بها إلى الوحدات المحلية وفى ذات الوقت تحقيق التوازن بين مسئولية الدولة عن الرقابة

والإشراف والتوجيه وعبء الخدمات وتطلعات الجماهير أيضا للمشاركة الشعبية فى الإدارة المحلية وحتى يمكننا الحكم على الأمور بموضوعية يجب أولا أن نتعرف على النظم الإدارية المعروفة لاختيار ما يتناسب مع ظروفنا.

أولا: نظام المركزية:

يقصد به تجميع السلطة فى يد هيئة رئاسية واحدة وقد تكون المركزية سياسية أو اقتصادية أو إدارية وما يهمنا هنا الحديث عن المركزية الإدارية وهى تعنى تجميع أوجه النشاط الإدارى فى يد السلطة التنفيذية الحكومة وفروعها فى الأقاليم ويندرج تحت هذا المفهوم مفهومان آخران للمركزية حسب تفاوت درجات المركزية وهما:

التركيز الإدارى:

يقصد به تركيز السلطة الإدارية بشكل كامل فى يد الحكومة المركزية المتمركزة فى العاصمة دون أن يكون هناك تفويض لممثلى الحكومة فى الأقاليم.

عدم التركيز الإدارى:

يقصد به منح الممثلين والمرءوسين للحكومة المركزية فى الأقاليم صلاحية ممارسة اختصاصات السلطة المركزية فى حدود التفويض الممنوح لهم على أن يظل القرار النهائي فى يد السلطة المركزية وهذا النظام كصورة من صور المركزية الإدارية فرضها اتساع حجم النشاط الإدارى للسلطة المركزية على نحو استحال معه تركيز هذه السلطة فى يد الوزير المختص.

ويمكن اعتباره صورة مخففة من المركزية الإدارية فرضها الواقع العملى ويعتبر الفقه الإدارى نظام عدم التركيز الإدارى خطوة تمهيدية للانتقال إلى نظام اللامركزية الإدارية، وأسلوب عدم التركيز بتعريفه هنا يمكن أن يقوم فى النظام المركزى والنظام اللامركزى والفرق الوحيد أنه فى النظام المركزى تكون صلاحية ممارسة اختصاصات السلطة المركزية فى الأقاليم عن طريق التفويض كما سبقت الإشارة إليه.

أما فى النظام اللامركزى فتكون تلك الصلاحية عن طريق النقل.

ثانيا: نظام اللامركزية:

يقصد به أن يعهد إلى الوحدات المحلية بحرية اتخاذ القرار وتتمتع تلك الوحدات بنوع من الاستقلال تجاه الحكومة المركزية يتمثل فى تمتعها بالشخصية المعنوية وعدم ارتباطها بالحكومة المركزية بالتبعية المطلقة وإنما تخضع فقط للرقابة والإشراف الإدارى من جانب تلك الحكومة.

وهذا يعني أن الوحدات المحلية مستقلة عن الحكومة المركزية في ممارسة الخدمات ذات الطابع المحلي إلى جانب أنها وحدة مركزية تمارس مهام كبيرة ذات طابع قومي.

وفيما يلي استعراض لمزايا وعيوب كلا من النظامين المركزي واللامركزي.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

مزايا المركزية :

× السلطة المركزية تمسك زمام الأمور وتتولى بنفسها تنفيذ أكثر المهام بقصد إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية (وهذا يحدث غالبا بالبلاد النامية).

× سياسة عامة تطبق على كل المصالح الحكومية ويرأسها قيادات على مستوى عال من الكفاءة.

× إطار قانونى موحد لجميع العاملين ينفذ العمل على أساسه.

× تأمين القيام بالأبحاث العلمية.

× تحقيق التدابير اللازمة للتنمية الاجتماعية.

× تنفيذ المشروعات الضخمة الكبيرة والتى تحتاج لتمويل ضخم.

عيوب المركزية :

× تشتيت جهود السلطة المركزية مما يساعد على زيادة الأعباء وبطء الإنجاز.

× تطبيق بعض الأنظمة النافذة فى الوقت الذى طرأت فيه ظروف تجعلها غير قابلة للتطبيق.

× لا تسمح بالمرونة فى مواجهة المشاكل وأداء الخدمات مما يعوق التنمية.

× عدم الإدراك الحقيقى لاحتياجات ومطالب كل إقليم.

× عدم المشاركة الشعبية فى تنفيذ الخطط والبرامج يولد الإحساس بالسلبية وضعف الانتماء لدى المواطنين.

× عدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالأقاليم.

× تفشى ظاهرة البيروقراطية وسلبياتها مما يؤثر على التنمية.

× لا تصلح غالبا لتنفيذ الخطط والبرامج الصغيرة على المستوى القومى.

مزايا اللامركزية :

× تخفيف الأعباء عن الحكومة المركزية مما يجعل الإدارة أكثر حيوية ونشاطاً.

× يسمح بالمرونة فى مواجهة المشاكل والتخلى عن البيروقراطية.

× يساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالمحليات والعمل على تنميتها.

× تقوية الشعور بالحماس فى نفوس المواطنين وبث روح الانتماء والسعى للاشتغال بالمسائل العامة من خلال إدراك أهمية المشاركة فى التنمية.

× تخفيف العبء عن السلطة المركزية بحيث توجه عنايتها للقضايا القومية.

× المجالس التى يختار أعضاؤها من نفس الأقاليم تكون أقدر على التعرف على حاجات الإقليم وإدارة خدماته.

عيوب اللامركزية :

× استقلال الوحدات الإدارية المختلفة وذلك

بإدارة شئونها بنفسها قد يلحق بعض الأضرار بالوحدة السياسية والإدارية بالبلاد فقد تعمد السلطات المحلية منافسة السلطة المركزية وتفضيل المصالح المحلية عن القومية.

× لا تصلح اللامركزية لتنفيذ المشروعات الكبرى التى تهدف إلى التنمية الشاملة.

× نقل الاختصاص من السلطة المركزية قد يكون من عوامل التجزئة فى حالة عدم التنسيق بين الوحدات المحلية.

× عدم كفاية الموارد المالية للمحليات للقيام بمسئولياتها.

× قد تفشل اللامركزية عند عدم تهيئة الظروف بسبب نقص الأجهزة الإدارية. نقص الوسائل. سوء التنظيم. بعض الانحرافات.

× تفتقد أحيانا الإدارات المحلية للكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة المشروعات.

ومن خلال ما سبق نرى أن العبرة فى نجاح أى نظام ليس فى شكل التنظيم المتبع بقدر التطبيق العملى للنظام الذى يجب أن تبرز فيه قدرات معينة تعد فى النهاية محددات أساسية لنجاح النظام.

ولو نظرنا لنظام اللامركزية نجد أنه يجب أن تكون هناك محددات وأهداف لنجاحه تتمثل فى:

× النجاح فى تحقيق قدر مناسب من المشاركة الشعبية.

× النجاح فى عزل التأثير السلبى والضار للبيروقراطية.

× النجاح فى توفير موارد محلية حقيقية بكافة السبل وبشكل مستمر.

× النجاح فى تنسيق علاقات الوحدات المحلية بالحكومة المركزية.

× تنمية كوادر بشرية للعمل فى المحليات.

× الرعاية والتعاطف من جانب الحكومة المركزية لخطط ومشروعات المحليات.

وهذا يعنى أن النظام المحلى يمكن أن يحقق النجاح من خلال التعاون الفعال بين ثلاثة عناصر هامة للنظام.

× الحكومة المركزية وأجهزتها الإدارية.

× المحليات.

× المواطن المشارك.

وفى إطار هذه العلاقة تظهر السياسة العامة للحكومة المركزية كأهم منظم لذلك النظام. وأكثر ما تكون الاعتبارات السابقة ذات أهمية فى البلدان النامية والتى تعد مشكلة التنمية المحلية من أهم المشكلات التى تواجهها وتكون سياسة اللامركزية أهم وسائل تلك التنمية.

وقد تباينت الآراء واختلفت الرؤى حول الأخذ بأى النظامين المركزى أو اللامركزى أفضل أو الدمج بينهما.

ولكن يمكن القول أن النظام المتبع يتغير تبعا لتغير الظروف فى كل دولة ولذلك فهو ليس من المسائل التى تحل دفعة واحدة فى وقت واحد بل يجب تهيئة الظروف لتطبيق النظام المناسب.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الإدارة المحلية بالدول العربية

فيما يلى مقارنة لنظام الإدارة المحلية فى عدد من الدول العربية:

المملكة العربية السعودية

يتكون نظام الإدارة المحلية فى المملكة العربية السعودية من نظامين متوازيين هما:

أولا : نظام الامارات. المقاطعات. حيث تنقسم المملكة إلى مناطق تسمى كل منطقة إمارة ويرأس كل إمارة أمير، وتنقسم المنطقة إلى مناطق فرعية أو إمارات فرعية يرأس كل منها أيضا أمير، وينظم الإمارات نظام الإمارات الصادر فى محرم سنة ١٣٥٩ هـ.

وقد صدر نظام المقاطعات تطويرا لنظام الإمارات وقد أدى صدوره إلى إحداث تعديلات أساسية فى تعدد الامارات. المقاطعات. وحدوده وصلاحيات رؤسائها والتقسيمات الفرعية للمقاطعات.

وعموما فإن مرجع الإمارة هو سمو وزير الداخلية.

ثانيا : نظام البلديات والقرى:حيث تضم كل إمارة أو منطقة عددا من البلديات يرأس كل منها رئيس بلدية ومرجع رئيس البلدية هو سمو وزير الشئون البلدية والقروية، وينظم البلديات نظام إمارة العاصمة والبلديات الصادر فى ١٣٥٧/٧/٣٠ هـ.

أولا : نظام الإمارات:

تنقسم أراضي المملكة إلى مناطق تسمى كل منها منارة ويرأس كل منطقة أمير، وهذه المناطق هى:

١ - المنطقة الوسطى وأهم مدنها (الرياض، بريدة، حائل.

٢ - المنطقة الغربية وأهم مدنها (مكة المكرمة، المدينة المنورة، جدة).

٣ - المنطقة الشرقية وأهم مدنها (الدمام، القطيف، الخبر).

٤ - المنطقة الجنوبية وأهم مدنها (أبها، جيزان، نجران).

٥ - المنطقة الشمالية وأهم مدنها (سكاكا، عرعر، القريات).

وتنقسم كل منطقة إلى مناطق فرعية أصغر ويرأس كل منطقة فرعية حاكم إدارى يسمى أيضا أميراً وإلى جانب أمير المنطقة يوجد بكل منطقة مجلس إدارى منتخب.

ثم صدر نظام المقاطعات تطويراً لنظام الامارات ويقضى بأن تقسم المملكة إلى مقاطعات يراعى فى تحديدها الاعتبارات الجغرافية وعدد السكان وظروف البيئة ومقتضيات الأمن وطرق المواصلات

وتقسم كل مقاطعة إلى مناطق وتضم الملطقة مدينة أو أكثر أو قرية وعددا من القرى المجاورة لها أو المرتبطة بها وتنقسم كل منطقة إلى مراكز ويجوز أن يضم المركز

مـديـنـة أو مجموعـة مـن الـقـرى المجاورة أو المترابطة.

وتعتبر المقاطعات في ممارسة صلاحياتها المحلية أشخاصا معنوية وتمثلها في هذا الخصوص مجالس المقاطعات، ويعين لكل مقاطعة حاكم يكون الرئيس الإدارى للمقاطعة ويمثل الحكومة فيها ويرشحه وزير الداخلية ويتم تعيينه بأمر ملكى بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء ويعين للحاكم وكيل يعاونه فى أعماله ويقوم مقامه عند غيابه ويكون مسئولا أمامه ويتولى وكيل الحاكم المهام المقررة فى هذا النظام للمحافظ وذلك فى المحافظة الشاملة لمقر المقاطعة الرئيسى.

هذا ويعين لكل منطقة محافظ ولكل مركز رئيس

١ - اختصاصات الحاكم الإدارى:

يتولى الحاكم الإدارى الاختصاصات التالية:

١. تنفيذ الأحكام الشرعية.
٢. المحافظة على الأمن والنظام.
٣. النهوض بالتعليم.
٤. العناية بشئون الزراعة والرى والمواصلات والعمل والتجارة والصناعة وغيرها مما تمارسه المرافق العامة فى المقاطعة.
٥. كفالة حقوق الأفراد والمحافظة علي أموال الدولة وأملاكها.
٦. التعاون مع مجلس المقاطعة ومع مندوبى الوزارات على وقاية الصحة العامة ورفع مستوى الخدمات الطبية.

ويمارس المحافظون ورؤساء المراكز نفس الاختصاصات كل فى نطاق منطقته.

٢ - مجالس المقاطعات:

أوجب نظام المقاطعات وجود مجلس بكل مقاطعة يسمى مجلس المقاطعة.

(أ) تكوين المجلس:

يتكون مجلس المقاطعة من حاكم المقاطعة رئيسا وينوب عنه وكيل الحاكم ومن أعضاء لا يزيد عددهم على ٣٠ عضوا يختارون من بين سكان المقاطعة بقرار من مجلس الوزراء بناء على ترشيح من وزير الداخلية ومن بينهم ممثلون للوزارات التى تتصل أعمالها بصلاحيات المقاطعة.

(ب) مدة المجلس:

مدة مجلس المقاطعة سنتان تقبل التجديد بقرار من مجلس الوزراء، ويجوز لمجلس الوزراء زيادة المدة كما يجوز إعادة اختيار العضو بعد انتهاء عضويته.

(ج) شروط العضوية:

يشترط فى العضو:

١. الا تقل السن عن ٣٥ سنة.
٢. أن يكون سعودى الجنسية.
٣. أن يكون مقيما فى المقاطعة إقامة عادية.
٤. أن يكون منتميا للمقاطعة وذا صلة بها كأن يكون من أصحاب الأملاك فيها أو يمارس عملا أو مهنة تعتبر مورداً لرزقه.
٥. أن يحسن القراءة والكتابة.
٦. أن يكون حسن السير والسلوك.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

(د) صلاحيات واختصاصات مجلس المقاطعة :

فى مجال الشئون البلدية:

١. التعاون مع البلديات على تنفيذ اختصاصها بالنسبة للمقاطعة.

٢. اقتراح ما يراه مناسبا لتحسين وضع المقاطعة فيما يتعلق بالشئون البلدية.

٣. إعانة المجالس البلدية على أداء الخدمات المنوطة بها.

٤. اقتراح إنشاء مجالس بلدية جديدة فى نطاق المقاطعة أو تعديل مقار المجالس القائمة.

كما يعتبر أول تنظيم للبلديات فى المملكة ذلك الذى ورد ضمن التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية وقد صدرت هذه التعليمات بمقتضى مرسوم ملكى بتاريخ ٢١ صفر سنة ١٣٤٥ هـ.

وقد اختص القسم الثامن من هذه التعليمات بالمجالس العمومية البلدية واختص القسم التاسع بلجان الإدارة فى البلديات وقد وردت بهذه التعليمات نظم للموضوعات التالية:

١ - تشكيل مجلس عمومى بلدى فى كل من مكة المكرمة وجدة والمدينة.

٢ - اجتماعات المجلس العمومى فى كل من هذه البلديات.

٣ - أسلوب التصديق على قرارات المجالس.

٤ - تشكيل أمانات البلديات.

وفى عام ١٣٤٦ هـ.. صدر نظام دائرة البلدية، وبمقتضى هذا النظام شكلت دائرة بلدية واحدة ضمت مكة ومنى والشهداء.

وقد أطلق على دائرة بلدية مكة ومنى والشهداء "أمانة العاصمة" نظراً لمكانة مكة المكرمة كعاصمة روحية للعالم الاسلامى.

وفى عام ١٣٥٧ هـ.. صدر أول نظام مستقل للبلديات وهو النظام العام لأمانة العاصمة والبلديات فى المملكة الصادر بالأمر السامى رقم ٨٧٣٣ بتاريخ ١٣٥٧/٧/٣٠ هـ وقد ألغى هذا النظام ما يتعارض معه من أنظمة سابقة.

وما يزال نظام أمانة العاصمة والبلديات الصادر فى عام ١٣٥٧ هـ.. معمولا به حتى الآن وإن كانت قد لحقته العديد من التعديلات.

أما القرى فيتم تقديم الخدمات إليها من قبل الامارة التابعة لها والبلديات القريبة منها، وتحت البحث لدى المسئولين الآن مشروع متكامل لنظام إدارة القرى سوف نشير فيما بعد لملامحه الأساسية.

كما تم تطوير هذا النظام بإنشاء وزارة الشئون البلدية والقروية

قضى قرار مجلس الوزراء رقم ٥١٧ بتاريخ ١٣٨٢/٩/١٥ هـ بتحويل إدارة البلديات بوزارة الداخلية إلى وكالة للوزارة باسم وكالة وزارة

الداخلية لشئون البلديات لتشرف على شئون البلديات من حيث التخطيط والتوجيه والرقابة.

وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم أ/٢٣٦ بتاريخ ٨/١٠/٩٥ هـ الموافق ١٣/١٠/١٩٧٥ الذى قضى بتحويل وكالة وزارة الداخلية لشئون البلديات إلى وزارة الشئون البلدية والقروية وتختص الوزارة بما يلى:

اختصاصات الوزارة:

١ - القيام بالبحوث والدراسات الإدارية والفنية اللازمة لتطوير خدمات البلديات ومصالح المياه والمجارى.

٢ - رسم خطوط ميزانيات البلديات ومصالح المياه ومساعدتها على اعدادها ووضع ميزانية شاملة لبلديات المملكة ترفع لوزارة المالية والاقتصاد الوطنى كل عام.

٣ - اعداد مشاريع الأنظمة التى تحتاج إليها البلديات ومصالح المياه والمجارى.

٤ - اعداد المخططات الارشادية والنهائية للمدن والمناطق والمخططات التفصيلية للأراضى المعدة للبناء ووضع خطوط التنظيم وتحديد طريقة البناء.

٥ - المساهمة فى تحسين خدمات الصحة الوقائية عن طريق تطوير خدمات صحة البيئة فى البلديات.

٦ - تنمية موارد البلديات وتحسين جبايتها.

٧ - مساعدة البلديات فى تنظيم الحرف والمهن.

٨ - الاشراف على انتخابات المجالس البلدية وتصديق قراراتها.

٩ - رسم سياسة تنمية الخدمات البلدية.

١٠ - اعداد دراسات المشاريع التى لا تستطيع البلدية القيام بها والاشراف على تنفيذها.

١١ - توحيد البلديات فى حل مشاكل الأراضى ونزع الملكية.

التنظيم الإدارى لوزارة الشئون البلدية والقروية:

نعرض فيما يلى للتنظيم الإدارى للوزارة طبقا لقرار سمو الوزير رقم ٤/٧١١٩ فى ٢٤/١٢/١٣٩٥ هـ والتعديلات التى لحقت به.

وقد تم استكمال نظام الإدارة المحلية بالمملكة على النحو التالى:

١ - عدد خمس أمانات للمدن الكبرى.

٢ - البلديات وقد تم وضع انماط تنظيمية متدرجة ما بين بلدية صغيرة وبلدية فئة (ب) وبلدية فئة (أ) كما هو موضح بالخرائط المرفقة.

ولعل الإجراء الأخير الذى أخذت به المملكة بإجراء الانتخابات المحلية يعد تدعيما لتطبيق نظام الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية فى إدارة ورقابة تلك الوحدات.

دولة قطر

كما هو معلوم فإن أى نظام فى الحكم وإدارته الداخلية والمحلية لابد أن تكون له خلفيات وبالتالى تتأثر أجهزة الدولة وإدارتها تبعا لذلك، لتقاربه والتصاقه بنسج الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مع

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

ارتباطه ارتباطا وثيقا بعادات وتقاليد المواطنين، لقد اجتازت قطر تاريخيا مراحل متعددة، حيث تسابقت أمم كثيرة لبسط نفوذها عليها، لما تتمتع به من موقع جغرافى وتجارى بين الشرق والغرب، ولذلك مرت الإدارة المحلية بأطوار ومراحل مختلفة لها أثر على المواطنين، كما كان للمواطنين أثر عليها، لقد كانت السلطة العليا فى يد المستعمرين على اختلاف أجناسهم وفتراتهم، أما الأمر والنهى فى السلطة الداخلية للبلاد فكان يمارسه أهل قطر فى شخصيات زعمائها وأسرها الكبيرة كل فى محيطه الجغرافى متمثلا فى النظام الإدارى القبلى كضرب من ضروب الحكم المحلى والإدارات المحلية، عرف هذا النظام التقليدى الموروث فى كثير من الأمم ناهيك عن الأمة العربية التى اشتهرت وما زالت بحكم القبيلة كنظام مستمد أساسا من حياة التقاليد والعادات فى القبيلة وفروعها وأسرها وعائلاتها ووحداتها الصغيرة سواء كانت رعوية متجولة أو زراعية شبه مستقرة، ونظام كهذا لا يوجد به شىء مكتوب أو تشريع من قوانين وصلاحيات ومسئوليات، ولكنه فى محتواه ومعناه مندوبون يكونون حلقة الوصل بين الحاكم والمواطنين

وهو بالتالى يمارس نيابة عن الحاكم الشئون المحلية الخاصة بالخدمات المحلية ومشاكل الأراضى والمراعى والزراعة والصيد والبناء والنظافة العامة والنظام العام والأمن وفض المنازعات المحلية بين الناس، ونتيجة للتطور الطبيعى والعمرانى ونتيجة لحاجة الناس للمزيد من الخدمات الصحية ولتحديث هذه الإدارات المحلية كان لابد من خلق أجهزة شعبية وديموقراطية لها شخصياتها الاعتبارية والمعنوية لتدبير الشئون المحلية والخدمات المحلية الخاصة بهم وتحسين تلك الخدمات بطريقة تواكب تطلعات المواطن ورفع مستواه الصحى والمعيشى، هذا بالإضافة إلى اشتراك المواطنين أنفسهم عن طريق من يختارون من أعضاء فى التشريع والمراقبة والمحاسبة لأجهزة التنفيذ التى تقوم بالأداء اليومى لتلك الخدمات.

أنشئت لذلك أول بلدية لقطر عام ١٩٦٣ لتحل محل الإدارات المحلية الأهلية بكل دولة قطر، حيث كانت تباشر بلدية قطر كل المسئوليات للإدارات المحلية فى كل أنحاء قطر.

بدأت بلدية قطر بالصلاحيات التالية بموجب قانون رقم (١١) عام ١٩٦٣ كشخصية معنوية وتعتبر من المؤسسات العامة ومن أهدافها تقدم قطر عمرانيا وصحيا بخير الوسائل لذلك فى اطار الصلاحيات التالية:

١ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالصحة العامة.

٢ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالأراضى

وتقسيمها والطرق.

٣ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالمحال العمومية والمحال المقلقة للراحة والمضرة بالصحة.

٤ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالمجارى والمياه والإنارة.

٥ - الإشراف على تنفيذ إنشاء الشوارع والميادين والمتنزهات العامة وكل ما من شأنه أن يكفل تجميل المدن وتحسين مرافقها.

٦ - الإشراف على الأسواق العامة والمزارع والتدابير الخاصة بتنظيم حركة المرور بالتعاون مع وزارة الداخلية.

٧ - مراقبة إصدار الأثقال والموازين وتوحيدها.

٨ - إبداء الرأى فى شأن أى مشروع يتصل بالتزام أو احتكار، موضوعة استغلال مرفق عام.

٩ - النظر فى الاقتراحات التى تقدم من الدوائر الحكومية فى أى شأن من شئون المجلس والتقدم للحكومة باقتراحات فى المسائل التى تدخل فى اختصاصاته.

١٠ - مناقشة مشروع الميزانية التابعة للبلدية للسنة المالية الجديدة وإقراره ومناقشة الحساب الختامى للسنة المالية المنتهية وإقراره.

١١ - وضع لوائحها الداخلية.

١٢- تشرف البلدية على صفقات التوريد والأشغال العامة المتعلقة بالبلدية، ودفع البنود التى تترتب حقوقها والتزامات للبلدية والتزامات عليها فى حدود ما تقضى به لائحتها الداخلية.

١٣ - تشارك البلدية فى شئون السلع التموينية ووضع التسعيرة الإجبارية للسلع.

١٤ - تشترك البلدية فى عدة لجان تنفيذية وتنسيقيه أو أى لجنة أخرى لأى غرض عام يستوجب اشتراكها، ومنذ عام ١٩٦٣ صدرت قوانين كثيرة تنظم وتفصل سير وأعمال البلدية وتحدد طريقة تكوينها وانتخاباتها وممارسة صلاحياتها وعلاقاتها مع أجهزة الدولة المختلفة وهى بمثابة تفصيلات دقيقة كان لابد منها كنتيجة للتطور فى خدماتها وأدائها وأهدافها وأقسامها الداخلية.

× فى عام ١٩٦٣ صدر قانون رقم (١٥) لسنة ٦٣ بتعديل بعض أحكام القانون رقم (١١) لسنة ٦٣ بتنظيم بلدية قطر وتحديد عضوية البلدية.

وتوالت التعديلات التشريعية حتى عام ١٩٧٢ صدر قانون يوضح اختصاصات وزارة الشئون البلدية وجميعها سلطات إشرافية تنسيقية للمراقبة والمحاسبة لأجهزة البلديات التنفيذية وإدارتها.

وأهم صلاحيات هذه الوزارة هو التخطيط العام للمدن، ويحدث ذلك وغيره بالتعاون مع البلديات وأحيانا مع البلديات والوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى المختصة، وإذا حددنا وضع الوزارة وأنها جهاز مركزى تابع للحكومة المركزية فإن البلديات هى الإطار الوحيد الذى يقوم كإدارات محلية، مقام

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الحكم المحلى بالبلاد، ولا توجد طبقة أخرى أعلى منه أو أدنى منه، الإدارات المحلية هى بلديات للمدن فى كل أنحاء قطر لا يربطها بشىء فوقى سوى وزارة الشئون البلدية، وهى قواعد لا توجد لها قواعد أدنى منها، وجميعها لها حق العمل والممارسة ونفس الصلاحيات التى تمارسها الدوحة. قطر سابقا . الأم متى كان ذلك مسكنا وعمليا، تربط هذه الإدارات مع وزارة الشئون البلدية ومع بعضها البعض ومع بقية أجهزة الإدارات المركزية، علاقات أفقية وعمودية متعددة تسهل بها معاملات المواطنين، وتوضح المعالم لكل اختصاص وصلاحيات للعاملين بهذه البلديات.

تقوم البلديات بخدمات محدودة وكذلك الإشراف على مشاريع إنمائية عمرانية مكملة للخدمات التى تقدمها للمواطنين، وتقوم الحكومة المركزية وإداراتها الأخرى ببعض الخدمات فى مجالات أخرى، نخلص من ذلك إلى أن البلديات فى قطر

دولة الكويت

نصت المادة الثانية من القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٢ على أن يشكل المجلس البلدى من عشرة أعضاء منتخبين وفقا لأحكام قانون انتخاب أعضاء مجلس الأمة يعينون بمرسوم.

كما نصت المادة الثالثة من القانون المذكور على أن ينتخب المجلس فى أول جلسة يعقدها من بين أعضائها رئيسا للبلدية ونائبا للرئيس ويكون انتخاب الرئيس ونائبه لمدة سنتين فى حين أن مدة العضوية فى المجلس أربع سنوات، ويكون رئيس البلدية بحكم وظيفته رئيسا للمجلس البلدى ورئيس الجهاز التنفيذى للبلدية يقوم بتنفيذ قرارات المجلس وإدارة أقسام البلدية المختلفة أمام الجهات الحكومية وأمام القضاء وصلات البلدية مع الغير ويشرف على جميع أعمال الجهاز التنفيذى.

أما عن شروط الترشيح لعضوية المجلس البلدى فهى نفس شروط العضوية لمجلس الأمة وهذه الشروط هى:

١ - أن يكون المرشح كويتى الجنسية بصفة أصلية وفقا للقانون.

٢ - أن تتوافر فيه شروط الناخب وفقا لأحكام قانون الانتخاب.

٣ - الا تقل سنه يوم الانتخاب عن ثلاثين سنة ميلادية.

وتسقط العضوية عن العضو منتخبا كان أو معينا اذا فقد أحد شروط العضوية المنصوص عليها فى القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٢ أو تبين فاقدها قبل انتخابه أو تعيينه.

اختصاصات وسلطات المجلس البلدى

يختص المجلس البلدى بالمسائل التالية:

١ - مراقبة تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالصحة العامة والتنظيم والمبانى ونزع الملكية والاستيلاء المؤقت للمنفعة العامة وتقسيم الأراضى والمحلات العامة والمقلقة للراحة والمضرة بالصحة، والباعة المتجولين، وإصدار التراخيص الخاصة بذلك.

٢ - تقرير المشروعات ومواقعها فى شئون العمران وتجميل المدن والقرى والجزر والطرق والشوارع والميادين وتوسيعها والمجارى والحدائق والتشجير ونظم الاعلانات.

٣ - تقرير المنفعة العامة وفقا للأوضاع التى يقررها قانون نزع الملكية.

٤ - تقرير إنشاء المزارع والأسواق والمرافق ووضع النظم لها.

٥ - تقرير توزيع قسائم السكن والمناطق الصناعية والزراعية وتسمية الأحياء والشوارع ووضع النظم الخاصة بالمواصلات الداخلية وإبداء الرأى مقدما فى كل التزام أو احتكار لاستغلال مرفق عام.

٦ - الاشراف على صفقات التوريد والأشغال المتعلقة بالبلدية.

٧ - مناقشة ميزانية السنة المالية الجديدة والحساب الختامى للسنة المنتهية.

٨ - النظر فى الاقتراحات التى تقدمها الحكومة أو أحد أعضائها فى شأن من شئون البلدية ووضع اللوائح الخاصة بالنظم الداخلية للبلدية والمجلس البلدى، ووضع المخصصات الهيكلية العامة ومخططات المناطق واستحداث وتنظيم المناطق السكنية والتجارية والصناعية وتوزيع وتنظيم القطع التنظيمية والقواعد والإجراءات الخاصة ببيع واستغلال ومبادلة العقارات العائدة للدولة.

٩ - اقتراح خطوط تحديد الأراضى الأميرية.

١٠ - وضع النظم الخاصة بالوقاية من تلوث البيئة وتنظيم رخص البناء والمكاتب الهندسية.

السلطة التنفيذية المحلية

رئيس البلدية هو رئيس الجهاز التنفيذى حيث يقوم بتنفيذ قرارات المجلس وإدارة أقسام البلدية المختلفة وتمثيل البلدية أمام الجهات الحكومية والقضاء وفى المقابلات الرسمية وفى صلات البلدية مع الغير.

ويشرف على جميع أعمال الجهاز التنفيذى ويصدر اللوائح الخاصة بالنظم الداخلية لشئون البلدية التى يقرها المجلس البلدى، كما يأمر بالصرف فى حدود الميزانية.

كما يجوز للرئيس أن يعهد ببعض اختصاصاته الإدارية والمالية الى مدير البلدية يباشرها تحت إشرافه، ويكون تعيين مدير البلدية بمرسوم بناء على ترشيح رئيس البلدية، ويقدم مدير البلدية إلى رئيس البلدية خلال الشهرين الأولين من كل سنة مالية تقريراً عن أعمال البلدية خلال السنة السابقة ويعرضه على المجلس البلدى.

التمويل المالى

إن دراسة أرقام ميزانية البلدية منذ تأسيسها إلى الآن يعكس لنا صورة واضحة عن الجهد

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الكبير الذى بذله الآباء فى سبيل خدمة الكويت، وأن دراسة مقارنة لهذه الأرقام تؤكد لنا هذه الصورة، فقد بلغت إيرادات البلدية خلال عامها الأول (عام ١٩٣٠) مبلغ ٢٢٥٧ ديناراً فى حين بلغت المصروفات ٢٢٤٥ ديناراً كويتيا، وقد تدرجت ميزانية البلدية وإزدادت سنة بعد سنة منذ عام ١٩٣٠ ففى عام ١٩٤٧ أى بعد سبعة عشر عاماً من تأسيس البلدية كانت ميزانيتها فى حدود ٣٤٠٤١ دينارا، وخلال عامين تاليين أى فى عام ١٩٤٩ ارتفعت الواردات لتقارب ٤٤٩٦٧ ديناراً فى حين بلغت المصروفات لهذا العام ٢٠٤١٥٢ دينارا كويتيا. أما فى عام ١٩٧٣/١٩٧٤ فقد بلغت مصروفات البلدية ضمن الباب الأول والثانى من ميزانية ١٧٠ , ١٢,٥٥٩ ديناراً كويتيا.

وفيما يلى توضيح للموارد الذاتية والمصادر التمولية الأخرى وميزانية الإدارة المحلية:

الموارد الذاتية :

١ - رسوم اجازات صحية.

٢ - رسوم مرافق (نقل المذبوحات ـ كنس البالوعات ـ تعبئة المطفآت)

٣ - رسوم مناقصات ومزايدات.

٤ - بيع مخلفات الذبائح والمخلفات الفارغة والسيارات القديمة والأشياء المستهلكة.

٥ - غرامات وجزاءات (مخالفات البناء ـ مخالفات الشئون الصحية ـ غرامات التأخير فى تنفيذ العقود).

المصادر التمويلية الأخرى:

التعويض من الميزانية العامة للدولة.

موازنات وحدات الإدارة :

البلدية فى الكويت إدارة مركزية على المستوى العام للدولة ولا تنقسم إلى وحدات محلية، وتمويلها موازنة واحدة تنقسم إلى بابين (المرتبات والأجور، المصروفات العامة)، بالإضافة إلى ميزانية المشروعات الانشائية التى تشرف على تنفيذها البلدية والمعتمدة بالباب الثالث بالميزانية العامة للدولة، والباب الرابع باب الاستهلاكات، ويتم اعدادها من قبل قسم الميزانية بالبلدية بناء على طلبات الإدارات المختلفة، وتعتمد الميزانية من مجلس الأمة بعد اقرارها من مجلس الوزراء وتصدر بمرسوم أميرى، ويتم تنفيذها بناء على توجيهات مدير البلدية العامة، وتتم الرقابة على الميزانية بمعرفة ديوان المحاسبة.

جمهورية مصر العربية

لقد مرت الوحدات المحلية بمختلف مستوياتها بتطورات ومراحل متعددة وتتشابه كل المراحل فى خاصية أساسية تتمثل فى إصرار الحكومة المركزية على إيجاد صيغة عملية لزيادة التوسع فى لامركزية الحكم المحلى واللامركزية الإدارية وهو الأمر الذى

تكشف بإقرار مجموعة التعديلات التى أدخلت على القوانين المتلاحقة.

التطورات التاريخية التى مر بها نظام الإدارة المحلية : (فى الفترة من ١٩٠٩ حتى ١٩٩٠)

المرحلة الأولى: (١٩٠٩ - ١٩٥٩)

بدأت هذه المرحلة بصدور القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٠٩ الذى أعطى لمجالس المديريات الشخصية المعنوية ومنحها بعض الاختصاصات فأوجد هذا القانون نوعا من اللامركزية فى مصر لأول مرة - هذه المجالس أنشأها دستور الاحتلال الصادر فى أول مايو ١٨٨٣.

× أنشئت مجالس المديريات عام ١٨٨٣ وهى بمثابة اللبنة الأولى فى نظام الإدارة المحلية والمتضمنة إنشاء مجلس شورى القوانين وجمعية عمومية وكذلك مجلس منتخب من كل مديرية يختار أعضاؤه بالانتخاب ويتراوح عددهم ما بين ثلاثة وثمانية أعضاء حسب أهمية المديرية.

× عام ١٨٩٠ انشىء مجلس بلدى فى مدينة الإسكندرية باشتراك الأجانب المقيمين فى عضوية هذه المجالس.

× ٢٠ أكتوبر ١٨٩٣ إصدار مجلس الوزراء قرارا بإنشاء مجالس محلية فى بعض المدن من أعضاء وطنيين فقط.

× أول يولية ١٩١٣ صدر القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩١٣ الذى أعاد أحكام القانون السابق بعد إدخال تعديلات على مدة العضوية، كما صدر فى نفس اليوم القانون ٣٠ متضمنا شروط وقواعد انتخاب أعضاء هذه المجالس.

× عام ١٩١٨ صدرت اللائحة الأساسية للمجالس القروية التى لا تضم أعضاء من الأجانب وظلت المجالس القروية التى أنشئت قائمة حتى بعد دستور سنة ١٩٢٣.

× دستور ١٩٢٣ اشتمل على الأسس العامة للامركزية الإدارية واعتبار المديريات والمدن والقرى أشخاصا معنوية بالشروط التى يقرها القانون وتتمثل كل الأشخاص المعنوية السابقة فى مجالس المديريات والمجالس البلدية إلا أن العمل بمجالس المديريات ظل معطلا فى دستور ١٩٢٣ حتى ١٩٣٤ عندما صدر القانون ٢٤ لسنة ١٩٣٤ بشأن مجالس المديريات وظل الحال على ماهو عليه حتى صدور القانون ١٤٥ لسنة ١٩٤٤ بشأن نظام المجالس البلدية والقروية الذى قصر عضويته على المصريين.

× فى الفترة من ١٩٢٣ - ١٩٥٥ توجد ثلاثة أنواع من المجالس هى المجالس المحلية والمجالس البلدية المختلطة - والمجالس القروية ولم تكن كاملة حيث وجد فقط ٢٥ مجلسا محليا و١٣ مجلسا مختلطا و٨٧ مجلسا قرويا فى وقت كان فيه مجموع المدن والقرى أربعة آلاف.

× فى عام ١٩٥٥ صدر القانون رقم ٦٦ الخاص بنظام المجالس البلدية فقضى على

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التفرقة بين المجالس البلدية والقروية إلا أنه جرى على استثناء بعض المدن التى تحيط بها اعتبارات خاصة ونظمها بقوانين خاصة، مثل إنشاء مجلس بلدى مصيف رأس البر بالقانون رقم ٤٩٦ لسنة ١٩٥٤ كما صدر القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٤٩ بإنشاء مجلس بلدى الإسكندرية والقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٥٤ بإنشاء مجلس بلدى مدينة بورسعيد.

× دستور ١٩٥٦:-

قسم دستور ١٩٥٦ الجمهورية إلى وحدات إدارية لكل منها الشخصية الاعتبارية والمجلس المنتخب (م ١٥٧) ويجوز اشتراك أعضاء معينين بحكم وظائفهم (م ١٥٨) وحددت المادة ١٦٤ اختصاصات المجالس المحلية ونوع القرارات التى تصدر عنها.

× وفى عام ١٩٥٦ صدر القانون رقم ٦ فى شأن الوحدات المجمعة

المرحلة الثانية: (١٩٦٠ - ١٩٧٠)

× تميزت هذه الفترة بصدور أول قانون للإدارة المحلية فى مصر وهو القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل بالقانون رقم ١٥١ لسنة ١٩٦١، ٥٤ لسنة ١٩٦٣، ٤٣ لسنة ١٩٦٦، ٣٨ لسنة ١٩٦٨.

تقييم التجربة خلال تلك الفترة ١٩٦٠ - ١٩٧٠

كانت هناك العديد من العقبات التى صادفت تنفيذ القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ تذكر منها ما يلى:

× استمرار بعض الوزارات التى نقلت اختصاصاتها إلى المجالس المحلية فى مباشرة سلطات تنفيذية على المجالس المحلية.كما احتفظت الوزارات المركزية بالسلطات والخبرات والكفاءات الوظيفية ولم ينقل العاملون والاعتمادات المالية والاختصاصات من الوزارات المركزية إلى المحليات طبقا لنص المادة الثانية من قانون الإصدار رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠.

× توسعت الدولة فى إجراءات الرقابة المركزية على السلطات المحلية، الأمر الذى حد من حرية الحركة لدى المحليات.

× سيطرة النزعة الإقليمية المركزية داخل المحافظة، فأصبحت المحافظة سلطة مركزية ولم يتم الانتقال من مستوى المحافظة إلى مستوى المدينة والقرية انتقالا فعليا فى حين أن الإدارة المحلية تقوم على توزيع السلطة بين مختلف مستويات الهيكل الادارى داخل المحافظة.

× لم يتم تعديل نصوص القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ بما يساير التغير الذى طرأ على المجتمع فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى وما يترتب على ذلك من عدم وضوح العلاقة بين أجهزة الإدارة المحلية وأجهزة

الإنتاج والتنظيم السياسى فى نطاق المحافظة.

المرحلة الثالثة: (١٩٧١ - ١٩٧٨)

١ - تبدأ هذه المرحلة بصدور القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ فى شأن الحكم المحلى فى ظل الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية وقد كان من أهم ما يميز هذا القانون ما يلى:-

× إنشاء مجالس شعبية منتخبة فى المحافظات والمدن والقرى (م ١٦٢) برئاسة أمين لجنة الاتحاد الاشتراكى العربى بالمحافظة مما أدى إلى توسيع نطاق التطبيق الديمقراطى والرقابة الشعبية.

× إضفاء الشخصية الاعتبارية لكل وحدة من وحدات الحكم المحلى (محافظة - مدينة - قرية) طبقا للمادة ١٦١ من الدستور حتى تمارس اختصاصاتها باستقلال وذاتية.

× ضمن القانون ٥٧ لسنة ١٩٧١ للسلطات المحلية الركنين الأساسيين لقيامها وهما المجلس الشعبى والمجلس التنفيذى والفصل التام بين المجلسين وعدم الجمع بين عضوية المجلسين (م ٧).

٢ - صدر القانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ فى محاولة من المشرع لتلافى سلبيات القانون السابق رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١.

لذلك صدر القانون الجديد للحكم المحلى للقضاء على المخالفة الدستورية التى طرحها القانون السابق والتى تم عرضها فى حينه من قيام المجالس المنتخبة على كافة مستوياتها وانتخاب رؤساء هذه المجالس ووكلائها ولأول مرة فى تاريخ مصر الحديثة جرت انتخابات المجالس المحلية فى ١٠٧٨ مجلسا، كان أكثر من نصف أعضاء هذه المجالس من العمال والفلاحين.

وقد استند هذا القانون على فلسفة جديدة كانت من سماتها ما يلى:-

× تنسيق العلاقة بين أجهزة الإدارة المحلية وأجهزة الإنتاج الواقعة فى نطاقها عن طريق لجان الخدمات بالمناطق الصناعية.

× تحديد المشروعات التى يتم الصرف عليها من أرباح الشركات الواقعة فى نطاق المنطقة وذلك من النسبة المخصصة الـ ١٠ ٪ من حصيلة الخدمات الاجتماعية المركزية وكذلك حصيلة الـ ٥ ٪ المخصصة للخدمات الاجتماعية وخدمات الإسكان.

× تحديد مصادر للموارد المالية التى تدرج حصيلتها فى حساب خاص للصرف منها على الأغراض المخصصة لها تحت إشراف المجلس المحلى المختص.

المرحلة الرابعة: ١٩٧٩ وحتى الآن

فى ضوء التطبيق العملى لأحكام القانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ برزت الحاجة إلى ضرورة تدعيم وتطوير نظام الإدارة المحلية بحيث تنقل الصلاحيات المركزية إلى المحليات فضلا من إعطاء المحافظين الصلاحيات التى تمكنهم عن ممارسة مهامهم.

× ففى ٢٠ يونية ١٩٧٩ صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ بإصدار قانون نظام الحكم

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

المحلى، كما صدر تعديلان تشريعان له بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١، والقانون ١٤٥ لسنة ١٩٨٨.كما صدرت تعديلات أخرى مرفقة بالبحث.

ولقد تميز القانون الجديد - والمعمول به حتى الآن - بعدد من الملامح الرئيسية تمثلت فى الاتى:-

١ - حددت الوحدات التنظيمية بالإدارة المحلية حسبما جاء بالقانون وكما هو موضح بالشكل رقم (٣).

هذا وقد صدر فى يونيه ١٩٨٨ القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ متضمنا فى المادة الأولى منه استبدال عبارتى الحكم المحلى والوزير المختص بالحكم المحلى بعبارتا الإدارة المحلية والوزير المختص بالإدارة المحلية وهو الأمر الذى يتمشى مع نص الدستور فى هذا الشأن.

٢ - دعم اختصاصات وحدات الحكم المحلى ومجالسها وذلك باستبدال تسمية المجالس المحلية بمسمى المجالس الشعبية المحلية لتتفق هذه التسمية الجديدة مع أحكام الدستور.

كما نص القانون على إعطاء وحدات الحكم الاختصاص الأصيل فى إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة فى دائرتها ومباشرة جميع الاختصاصات التى تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح.

ولكفالة دعم المحليات قصر القانون اختصاص الوزراء بالنسبة إلى المرافق المحلية على إبلاغ المحافظات بالخطة العامة للدولة والسياسات العامة فى مختلف المجالات ومتابعة تنفيذها مع استبعاد النص على اختصاص الوزارات بالتفتيش على سير العمل بالمرافق والأجهزة المحلية.

٣ - استبدال اللجان التنفيذية بالمجالس التنفيذية وتحديد دورها حتى لا يحدث اى خلل فى الاختصاصات بينها وبين المجالس الشعبية والمحلية حتى انه استبعد أعضاء المجالس الشعبية من عضوية المجالس التنفيذية لتباين دور ومسئوليات كل من المجلسين.

٤ - دعم اختصاصات المحافظين بحيث يتولى المحافظ بالنسبة إلى جميع المرافق العامة بمحافظته جميع السلطات والاختصاصات التنفيذية المقررة للوزراء بالإضافة إلى سلطة وزير المالية المنصوص عليها فى اللوائح.

٥ - تقنين وضع الأقاليم الاقتصادية بذكرها فى القانون وتوضيح مسئوليات الأقاليم الاقتصادية وعلاقتها بالمحافظات ومجلس المحافظين ووزير التخطيط.

٦ - دعم الموارد المالية لوحدات الحكم المحلى.

الملامح المشتركة بين أنظمة الإدارة المحلية فى الدول العربية

فى ظل النهضة التى شهدتها المنطقة العربية خلال النصف الثانى من القرن العشرين واستقرار النظم السياسية نتيجة لحركات الاستقلال السياسى وغروب الاستعمار عن المنطقة ومع ظهور الثروات الطبيعية المتدفقة التى انعم الله بها على المنطقة العربية، فقد تمت الاستجابة للمتغيرات مع تلك المتغيرات خاصة فى المجالات الإدارية حتى تصبح المنطقة العربية أكثر ملاءمة وقدرة على التعامل مع العالم الخارجي.

ولعل من أهم السمات المشتركة والتى تذكر حرص الدول العربية على تطبيق هذا النظام ما يلى:

١ - أن كافة الدول العربية ذات العضوية بالجامعة العربية لديها نظام للإدارة المحلية وأن كافة هذه الدول قد بادرت على احداث ذلك الأسلوب كركن أساسى فى نظام الإدارة الحكومية لديها فور حصولها على استقلالها السياسى، بل إن البعض منها كمصر وتونس والسودان قد قامت بتطبيقه فى ظل وجود الاحتلال الأجنبى ولها تاريخ طويل فى الإدارة المحلية منذ أكثر من مائة عام.

٢ - على الرغم من اختلاف الأشكال التنظيمية للإدارة المحلية فيما بين الدول العربية الا أن جميعها قد اتفقت على اسناد الخدمات الهامة والمؤثرة فى حياة المواطنين إلى وحدات الإدارة المحلية كالاسكان والأراضى والصحة والتعليم.

٣ - على الرغم من قيام وحدات الإدارة المحلية بالمهام الأساسية لتقديم الخدمات للمواطنين الا أنها مازالت مرتبطة بالحكومة المركزية والالتزام بالخطط والسياسات والبرامج ويرجع ذلك إلى الآتى:

١/٣ محدودية مساحة الدولة كالكويت وقطر والبحرين لذا فإن خطوط الاتصال الرأسية والأفقية تكون أكثر سهولة ويسراً.

٢/٣ حرص الدول على وحدة المعاملة سواء فى النواحى المالية والإدارية خاصة بالنسبة لبعض السياسات كالتعلم وشئون العاملين والموازنة العامة الأمر لا يتيح لوحدات الإدارة المحلية وضع نظم خاصة تختلف فى جوهرها عن النظام العام للدولة.

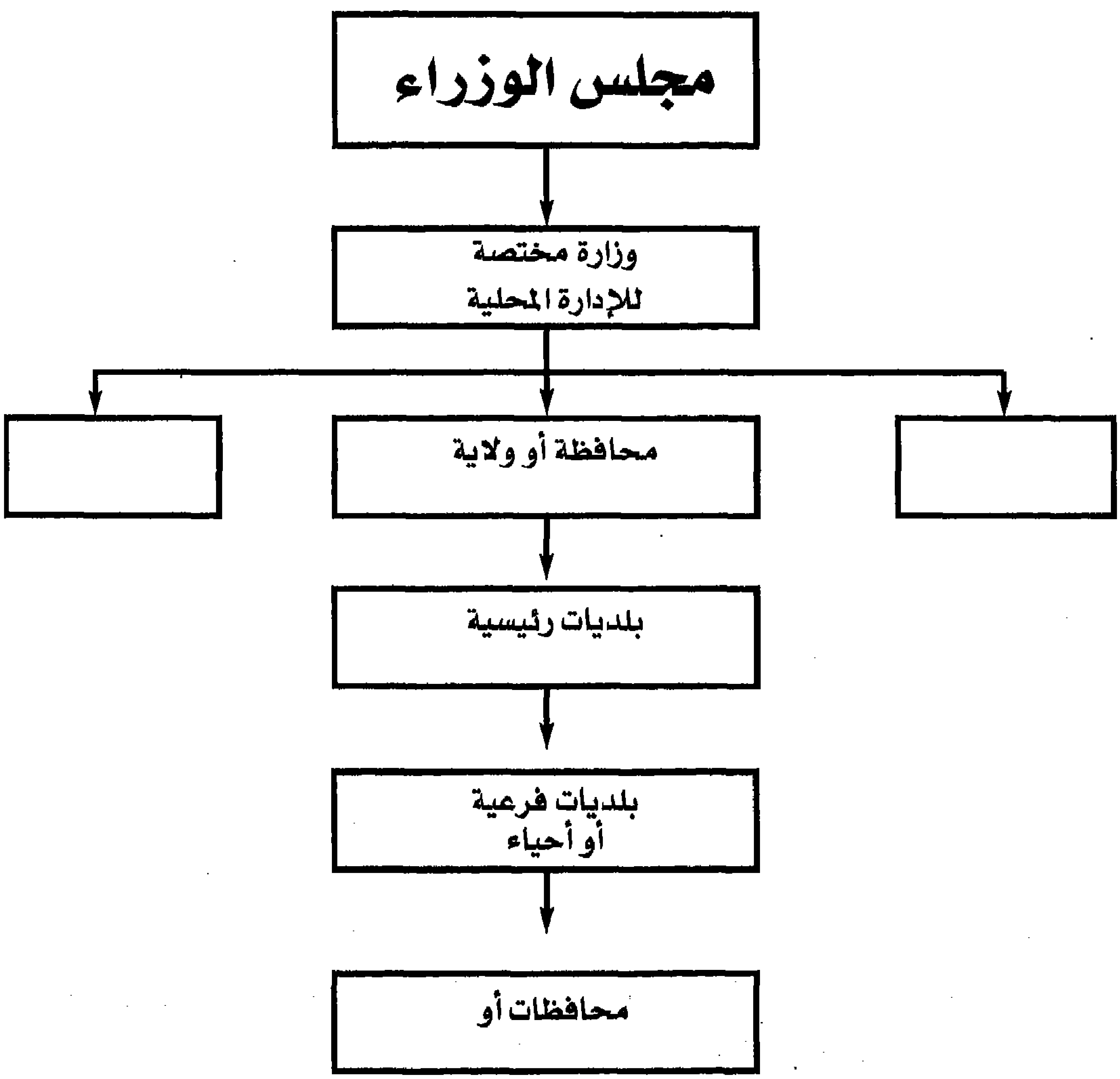
٣/٣ ارتباط وحدات الإدارة المحلية فى التمويل بالحكومة المركزية حيث تعتمد فى إتاحة الاعتمادات والموارد المالية لمشروعاتها المحلية على الموازنة العامة للدولة، كما أن التشريعات العامة للدولة لا تتيح للوحدات المحلية التوسع فى فرصة رسوم محلية لتغطية تكاليف مشاريعها الخاصة.

٤ - أن السلطات الممنوحة لوحدات الإدارة المحلية مازالت مقصورة على تحقيق نظام اللامركزية بشكل كامل على الرغم من وجود قدرة تنظيمية كبيرة بالمحليات تضم إمكانات كبيرة تكون قادرة على تحمل مسئولية

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الاستقلالية فى وضع سياساتها وبرامجها التنفيذية مع الارتباط بالتخطيط الاستراتيجى للدولة.

٥ - أن كافة الدول العربية قد انتهت إلى أسلوب التدرج عند وضع نظام الإدارة المحلية لديها بمعنى أن تكون هناك جهة مركزية لشئون الإدارة المحلية وذلك بتخصيص إحدى الوزارات كالداخلية، الشئون البلدية ـ الإدارة المحلية.. ثمَ إقامة تنظيم رئيسى فى عاصمة الإقليم كأمانة أو ولاية أو محافظة يتبعها عدد من البلديات والمدن الكبرى يتبعها بمديريات فرعية وأحياء حتى تصل على الوحدة الصغرى للإدارة المحلية فى شكل القرية.



الاصلاح الإدارى ودعم الإدارة المحلية

مما لاشك فيه أن برنامج الاصلاح الإدارى قد حقق شوطا كبيراً فى مجال تطوير السياسات والنظم ويبقى أن تحقق هذه السياسات النجاح المنشود من خلال وصول الخدمات إلى المواطنين فى سهولة ويسر إلى تهيئة المناخ المناسب وتوفير الآليات التى تمكن الوحدة الإدارية للعمل فى ضوء هذا البرنامج.

ولعل وحدات الإدارة المحلية هى الجهة المنوط بها تقديم الخدمة والتعامل على المباشر مع جموع المواطنين، لذا فإنه يتعين دعم الوحدات المحلية لتعمل بكامل مقوماتها فى ظل برنامج الاصلاح الإدارى ولدعم تلك الوحدات يقترح ما يلى:

١ - تجانس المجتمعات المحلية :

تقوم الإدارة المحلية على الاعتراف بالخصائص المتمايزة للوحدات المحلية، والاعتراف لكل منها بالشخصية الاعتبارية، وإفرادها بإدارة ذاتية تتولى إدارة شئون سكانها فى إطار السياسة العامة للدولة.

ومقتضى ذلك أنه كلما كانت الوحدات وحدة اجتماعية كانت أصلح لأغراض الإدارة المحلية، ومفهوم الوحدة الاجتماعية أن يتوافر لسكانها عناصر التجانس ووحدة المصلحة، ووحدة الانتماء، فمن شأن هذه العناصر أن تدعم الروابط بين سكان الوحدة عن طريق القيم والعادات المشتركة.

٢ - القوة المالية :

يقصد بالقوة المالية قدرة الوحدة المحلية على الحصول على موارد مالية ذاتية تكفى لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها حتى تستطيع الاضطلاع باختصاصاتها بكفاية، وهذا يتطلب حجماً أدنى من السكان الذين يكلفون بأداء الضرائب والرسوم لسلطة الوحدة المحلية، فإذا كانت الوحدة صغيرة الحجم إلى الحد الذى لا يوفر لها الموارد الذاتية الكافية يصبح اعتمادها أساسا على الاعانات الحكومية، الأمر الذى يؤدى بالضرورة إلى ممارسة الحكومة المركزية رقابة شديدة على أعمالها مما يودى باستقلالها الذاتى كلية أو على الأقل يحد من قدر الاستقلال الذى تتمتع به.

وغالبا ما يكون ضعف القوة المالية للوحدة مصدراً لضعف مجلسها، حيث يشعر الأعضاء أنهم لا يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم تجاه جمهور الناخبين، وبالتالى لا يتقدم لعضوية مجلس مثل هذه الوحدة سوى أقل الأفراد قدرة وكفاية، الأمر الذى ينعكس فى تزايد ضعف المجلس دورة بعد أخرى مما يغرى الحكومة المركزية بنقل بعض اختصاصات هذه الوحدة إلى الوحدة التى تعلوها مستوى.

وقد يؤدى تعدد الوحدات الصغيرة الفقيرة فى الموارد المالية إلى إحكام الرقابة المركزية على الإدارة المحلية، ويرجع البعض شدة الرقابة المركزية على الوحدات المحلية فى فرنسا، إلى كثرة عدد الكميونات الصغيرة

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التى لا تتوافر لها الموارد المالية الكافية.

كما تؤدى ضآلة منجزات مثل هذه الوحدات إلى فقدان الثقة - من جانب المجتمعات المحلية - فى نظام الإدارة المحلية، لأن الأفراد يعنيهم بالدرجة الأولى أن يحصلوا على أكبر قدر من الخدمات وعلى أعلى مستوى ممكن من الكفاية بغض النظر عن نوع السلطة التى تؤدى لهم هذه الخدمات.

٣ - توافر العمالة الفنية والمهنية :

تحتاج السلطات المحلية لإعداد من العاملين الفنيين لتسير الأعمال اليومية التى تضطلع بها، وفى بعض الدول لا تتوافر هذه العمالة بالقدر الذى يوفى بحاجات السلطات المحلية، الأمر الذى ينعكس فى ارتفاع مرتباتهم وأجورهم إلى الحد الذى لا تتمكن معه الوحدات المحلية الصغيرة الفقيرة من استخدامهم، وحتى مع افتراض توافر القوة المالية للوحدة الصغيرة وقدراتها على استخدام العاملين الفنيين والمهنيين مثل الأطباء والمهندسين فلن تكون الخدمات التى تديرها مثل هذه الوحدة اقتصادية لأن العمالة لأن تجد ما يشغلها طوال ساعات العمل الرسمية، فلا يمكن مثلا إنشاء جهاز هندسى لإنشاء مدرسة أو مستشفى كل خمس سنوات كما هو الحال فى الوحدات الصغيرة الحجم.

٤ - المشاركة الشعبية :

تتطلب الديمقراطية مشاركة أفراد المجتمعات المحلية فى عملية اتخاذ القرارات التى تتعلق بشئونهم عن طريق ممثليهم فى المجالس المحلية وتتطلب الديمقراطية توافر مستويين من الرقابة هما:

رقابة من أفراد المجتمع المحلى على المجلس الذى يضم ممثليهم.

رقابة من أعضاء المجلس المحلى على الأجهزة الإدارية التابعة له، التى تضطلع بوضع قراراته موضع التنفيذ.

٥ - الأوعية الخدمية التى تدخل فى نطاق اختصاص الوحدة المحلية :

تحتاج الخدمات المعينة لأحجام مختلفة من السكان تكفى لإدارة هذه الخدمات بكفاية، لكى توجد خدمة تعليمية يتعين وجود حجم أدنى من التلاميذ يسمح بإنشاء المدارس اللازمة لتعليمهم، وكذلك الأمر بالنسبة للخدمة الصحية.. وهكذا.

وتختلف الأوعية المستهدفة من خدمة لأخرى تبعاً لنوع الخدمة، فوعاء الخدمات الصحية يختلف عن وعاء الخدمات التعليمية وهذا بدور يختلف عن وعاء الخدمات الثقافية.

ويزداد الأمر صعوبة باختلاف أوعية الخدمة الواحدة تبعاً لمراحلها ففى الخدمة

التعليمية مثلا يختلف وعاء التعليم الابتدائى عن وعاء التعليم الثانوى والتعليم الفنى، فضلا عن ارتباط أوعية بعض الخدمات بحجم السكان، فى الوقت الذى ترتبط فيه خدمات أخرى بنطاق الوحدة المحلية، فالخدمات الشخصية Personal Scrvices ترتبط أوعيتها بحجم السكان، فكلما زادت الكثافة السكانية زادت الحاجة إلى مدارس أكثر ومستشفيات أكثر، ومكتبات عامة.. وهكذا... وبينما ترتبط الخدمات البيئية، enuvionmentd services بنطاق الوحدة المحلية أكثر منه بحجم سكانها، فأطوال الشوارع، وشبكات الكهرباء والماء والغاز والصرف الصحى.. وغيرها تتوقف على مساحة الوحدة المحلية بغض النظر عن عدد سكانها.

٦ - إعطاء مزيد من السلطات للوحدات المحلية لتعمل بكامل طاقتها وتأهيل ذلك بتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات لمختلف المستويات المحلية من خلال مرسوم رسمى.

المراجع

- موسوعة الحكم المحلى الأجزاء الأربعة.
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٨٠
- القوانين والنظم الخاصة بالإدارة المحلية بالبلدان العربية.
- استراتجية التطوير الإدارى.
الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١٩٩٥
- دراسة الاصلاح الإدارى لدعم سياسات الاصلاح الاقتصادى فى البلاد العربية
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٩٩
- دراسة ميدانية للباحث عن تنظيم وزارة الشئون البلدية والقروية والبلديات بالمملكة العربية السعودية ١٩٨٢.
- دراسة ميدانية للباحث عن نظام الولايات بسلطنه عمان ١٩٩١.
- مراجعة مشروعات التطوير والاصلاح الإدارى من خلال رئاسة الباحث للمجلس التنفيذى للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى الخبراء الفترة من ١٩٩٤ حتى ١٩٩٩.

تصفية المنازعات الوظيفية بين التشريع والتطبيق

المستشار «طنطاوى محمد الطنطاوى»
نائب رئيس مجلس الدولة
والمستشار القانونى للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

لقد تزايدت أعداد الدعاوى المرفوعة من العاملين أمام محاكم مجلس الدولة فى أمور تتصل بمنازعات وظيفية فى مسائل استقرت عليها المحاكم، ولاتنفذ إلا بلجوء كل عامل على حدة للحصول على حكم مقررا حقه مما يضيع وقت العاملين ويترتب عليه عدم رضاء الموظف عن عمله الوظيفى وعدم تفرغه لأداء هذا العمل على الوجه الذى يحقق مصالح جماهير المتعاملين مع الإدارة من مواطنين ومستثمرين.

فكان لزاماً التصدى لهذه الظاهرة ووضع حلول عملية لإنهائها باعتبار ذلك يحقق المصالحة بين العاملين والدولة.

وأنه من المبادىء الأساسية التى يقوم عليها برنامج الإصلاح الإدارى الاهتمام بالعنصر البشرى الذى يدير الجهاز الإدارى للدولة وتحسين أحوالهم الوظيفية والوصول إلى رضائهم عن العمل الوظيفى حتى يتحولوا إلى طاقة منتجة وميسرة للخدمات التى يؤديها الجهاز الإدارى للمواطنين والمستثمرين.

❖ ورغم أهمية تحسين أحوال العاملين المادية وتدخل الدولة فى ذلك، وزيادة رواتبهم حتى وصلت الزيادة فى أجورهم إلى ٢٤٠٪ هذا العام.

❖ إلا أن رافداً آخر له أهمية قصوى تتمثل فى حل مشاكلهم الوظيفية مع الجهات الإدارية الناتجة عن تطبيق القوانين واللوائح عليهم واختلاف الرأى والتفسيرات حولها.

❖ مئات الآلاف من العاملين فى كل وحدات الجهاز الإدارى أقاموا دعاوى أمام محاكم مجلس الدولة بتدرجاتها المختلفة مطالبين بحقوق وظيفية، وهذه الدعاوى تستغرق وقتهم، مما ينعكس سلبيا على الأداء الوظيفى ويؤثر على مصالح المتعاملين مع الجهاز الإدارى والمستثمرين.

❖ والمتابع للأحكام القضائية الصادرة فى هذه المنازعات يجد أنها استقرت على الأحقية فى عديد من المسائل كاستحقاق بدلات التفرغ والعدوى والإقامة والتسويات المتماثلة والمقابل النقدى لرصيد الأجازات بحيث أصبحت الأحكام والفتاوى الصادرة عن الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع تمثل (مبدأ مستقرا) فى هذا الشأن لاتحيد عنه المحاكم وأصبح عنوانا للحقيقة.

❖ إلا أن الملاحظ أن رغم استقرار المبدأ إلا أن الحكم لاينفذ إلا بالنسبة لمن صدر فى شأنه فقط.

❖ وتتطلب الجهة الإدارية فى الحالات المماثلة فى حالة طلبها تنفيذ المبدأ عليها الرجوع بصفة شخصية إلى المحاكم للحصول على ذات الحكم.

❖ إعمالا لمبدأ سائد وهى ما يسمى (مبدأ نسبية الأحكام) ومؤداه أن الأحكام لاتنفذ إلا بالنسبة لمن صدر الحكم لصالحه فقط، ولو كان المطالب بالتنفيذ يطالب بتنفيذ ذات المبدأ الذى قام عليه الحكم.

❖ مما ترتب على ذلك زيادة عدد القضايا المرفوعة أمام مجلس الدولة وتكدس المحاكم بقضايا متماثلة وزيادة أعباء الموظف الذى يضطر إلى ضرورة رفعه لدعوى أمام القضاء للوصول إلى الحق المحكوم به بالنسبة لغيره رغم المتماثل معه فى الحالة ومايرتبه ذلك من عناء ومصروفات واستهلاك للوقت والذى يكون له أثر سلبي على أدائه الوظيفى.

أمام هذه الاعتبارات فإنه يتعين التفكير فى وضع نظام لتصفية القضايا المنظورة أمام المحاكم التى تخص العاملين بالدولة وأجابتهم إلى طلباتهم فى المسائل التى استقرت عليها الأحكام والفتاوى ووصولا إلى خلق نوع من التصالح بين الدولة وعمالها وموظفيها حتى يتفرغوا لأعمالهم الوظيفية.

والنظام المقترح فى هذا الشأن تتحدد عناصره فى الآتى:

أولاً: ـ الأطراف التى يجب أن تمثل فى تطبيق هذا النظام.

أ ـ مجلس الدولة باعتباره الهيئة الاستشارية والقضائية التى تنظر منازعات العاملين المدنيين وتبدى فيها رأيا أو تصدر حكما.

ب ـ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باعتباره الجهة التى تقوم بتنفيذ الأحكام والفتاوى الصادرة فى مسائل العاملين المدنيين بالدولة.

ج ـ وزارة المالية باعتبارها الوزارة المختصة بتدبير المبالغ المالية اللازمة للتنفيذ.

د ـ هيئة قضايا الدولة: باعتبارها الممثلة للحكومة أمام محاكم مجلس الدولة.

ثانيا: ـ

❖ تحديد المبادىء المستقرة فى الأحكام والفتاوى الصادرة من مجلس الدولة والتى يحكم فيها على هيئة متماثلات نتيجة استقرارها.

❖ ويكون ذلك بالاتفاق بين ممثلين عن مجلس الدولة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

وإنه لنجاح هذه التجربة يجب مراعاة الآتى بكل دقة: ـ

١ ـ الوصول إلى المبدأ المستقر عليه، وذلك بالاتفاق بين مجلس الدولة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على ضوء الأحكام المتواترة فى المسألة الواحدة والفتاوى.

٢ ـ تحديد المسائل التفرغ بدلات ظروف ومخاطر الوظيفة وبدلات العدوى. منازعات الحوافز والمقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية. بدلات الإقامة. التسوية للحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة ـ إعادة التعيين ـ الترقيات بالرسوب الوظيفى) ويخرج عن ذلك النظام الدعاوى التأديبية ودعاوى الترقيات العادية ودعاوى الأفراد والعقود وغيرها.

٣ ـ العبء المالى المترتب على التنفيذ.

سوف يترتب على تنفيذ المبدأ المستقر على الحالات المماثلة تزايد غير عادى فى العبء المالى المترتب على التنفيذ على هذا النحو، ويقترح أن يتم الاتفاق مع وزارة المالية على تقسيط المبالغ المستحقة للعاملين على عدد من السنوات مما يمكن تدبيره ولايرتب أعباء مفاجئة على الموازنة العامة للدولة.

ومن الجدير بالذكر أن نظام التصالح فى المنازعات تعرفه أنظمة قانونية فى دول عديدة، ويعرفه القانون المصرى فى المادة ٢٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢، بشأن مجلس الدولة والقانون ٧ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء لجان التفويض فى بعض المنازعات التى تكون الوزارات والأشخاص الاعتباريون العامة طرفاً منها.

التخطيط والتنمية المستدامة

دراسة تحليلية لصناعة السياحة فى مصر

إعداد
د. فاطمة مصطفى أحمد
كلية التجارة - جامعة الازهر

القسم الأول: تقديم عام للبحث

١ - ١ مقدمة البحث:

لقد أصبحت التنمية السياحية فى الوقت الحاضر ذات أهمية خاصة وهى الوسيلة التى يتم بواسطتها الانتقال من وضع حالي معين إلى وضع مستقبلي أفضل وذلك عن طريق الاستخدام والتوجيه المتكامل للموارد المتاحة على مستوى الوحدات والقطاعات والدولة.

وتتضمن التنمية السياحية عدة عناصر؛ تحديد الأهداف، تقييم الموارد، مراعاة ظروف المجتمع، الإلمام بالقوانين المعمول بها فى مجال النشاط السياحي، كما تتضمن التنمية السياحية تحديداً للدور الذى يجب أن تنهض به كل من الدولة والقطاع الخاص.

وفى الآونة الأخيرة نشطت حركة السياحة الدولية نشاطاً فاق كل خيال وأصبحت أعداد السياحة الدولية تقاس بالملايين وعائدها بالبلايين ومن ثم أصبح قطاع السياحة بالفعل على رأس الصناعات فى العالم سواء من حيث الإستثمارات أو حجم العمالة أو المردود الاقتصادي والاجتماعي والحضاري له ولكنه كأي نشاط من أنشطة الحياة يتعرض لتغيرات تختلف شدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر على المستوى الإقليمي بل ويؤثر أيضاً على

المستوى القومي أو الوطني، هذا فضلاً عن أن السياحة هى أكثر الصناعات توافقاً مع المستجدات الإقتصادية الدولية (العولمة، تحرير التجارة والخدمات) كما أنها أكثر تعظيماً للمزايا النسبية والتنافسية لمصر، ولذلك فإن نقطة البداية لنجاح قطاع السياحة فى أداء دورة هو أن يكون هذا الدور محدداً بعناية، وتلك هى مهمة وظيفة التخطيط، الذى أصبح ضرورة للحفاظ على استمرار المد السياحي الدولي والتجدد الدائم لتيارها.

فالتخطيط العلمي للتنمية السياحية هو السبيل الوحيد لتحقيق التنسيق والتواؤم بين مختلف القطاعات وإيجاد التوازن بين المطالب المتنافسة والمتعارضة أحياناً على قاعدة الموارد المحددة وتعظيم النتائج والآثار الإيجابية للتنمية السياحية المستدامة مع تخفيف النتائج والآثار السلبية. ولا شك أن التدابير الوقائية والتوجيهية تكون أقل تكلفة من التدابير التصحيحية على الأقل فى الأمد المتوسط والطويل.

وعلى ذلك أصبح التخطيط ذا أهمية كبرى للدول النامية بصفة عامة، كما أصبح حقيقة مطلوبة بالنسبة للدول المتقدمة.

١ - ٢ مشكلة البحث:

تحتل مصر مكانة متميزة بين الدول السياحية المختلفة نظراً لما تتمتع به من مقومات سياحية عديدة ومتنوعة كالموقع الجغرافي المتميز والمناخ المعتدل على مدار العام والمقومات التاريخية الممتدة عبر آلاف السنين بالإضافة إلى المقومات الطبيعية والعمرانية والثقافية والعلاجية المتعددة التى قلما تجتمع فى أية دولة أخرى مثلما هى مجتمعة فى مصر.

وبالرغم من ذلك فإن مصر مازالت تحصل على نسبة ضئيلة من إجمالي حركة السياحة الدولية، حيث لم تجاوز هذه النسبة حتى عام ٢٠٠٠م أكثر من ٠,٨٪ سواء من إجمالي عدد السائحين أو من إجمالي الدخل السياحي بالعملات الأجنبية، الأمر الذى ترتب عليه تواضع مساهمة قطاع السياحة فى الإقتصاد القومي المصري.

هذا فضلاً عن أن العالم يمر الآن بالكثير من المتغيرات والظروف التى فرضت نفسها وجعلت من هذا العالم سوقاً مفتوحاً ومن هذه المتغيرات تطبيق أحكام إتفاقية الجات، حيث يتولد عن تطبيقها الكثير من التحديات الاقتصادية، خاصة أن أحكام هذه الاتفاقية تسرى على الخدمات أيضاً وليس السلع فقط، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية التى تتطلب أيضاً مواصفات عالية للجودة حتى يتسنى للدول الأعضاء بها الحصول على مزايا متبادلة من حيث مستوى الجودة، مما يرفع درجة الإنتاجية والجودة بنفس المستوى بين كل الدول الأعضاء.

ويعتبر التخطيط العلمي لصناعة السياحة إحدى الوسائل والدعائم الهامة التى تؤدى إلى الإرتقاء بجودة المنتج وتساهم فى رفع

التخطيط والتنمية المستدامة

أدائه وفاعليته وذلك من خلال التطبيقات الإدارية المتطورة مما يحقق العديد من المزايا لقطاع السياحة فى أدوار عديدة منها تحسين صورة ومصداقية صناعة السياحة وإقناع العملاء وإكساب صناعة السياحة المصرية ميزة تنافسية فى الداخل والخارج. ومصر مازالت تحبو تجاه هذا المفهوم، فالمؤسسات السياحية فى مصر لم تأخذ بعد خطوات جادة بالقدر الكافي لتبنى هذا المفهوم مما يؤثر على نصيب الدولة من الحصول على قدر وافر من الحركة السياحية العالمية فى المستقبل.

ولم تحظ السياحة فى خطط التنمية المتتالية بما تستحقه من أولوية، وينعكس ذلك بصفة أساسية فى انخفاض نصيبها من الاستثمارات القومية والتى لا تتجاوز نحو ١٪ فى أغلبية الأحوال وقد ترتب على ذلك العديد من الآثار السلبية على هذا القطاع لعل من أهمها:

١- على الرغم من زيادة الدخل السياحي فى مصر ليصبح ثاني أهم مصدر من مصادر النقد الأجنبي(١) حيث جاءت السياحة فى المركز الثاني بعد التحويلات من الخارج، وتطورات أرقام الإقبال السياحي على مصر وزادت متحصلات السياحة بمعدلات كبيرة إلا أن هذه التطورات مازالت متواضعة مقارنة بمثيلاتها فى دول مثل فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا والصين واستراليا واليونان وسويسرا.... الخ. وقد يرجع التفوق النسبي لهذه الدول إلى إعتمادها على إستراتيجية السياحة ذات الجودة العالية High-quality tourism أكثر من الإعتماد على إستراتيجية حجم السياحة الكبير Mass tourism والإستراتيجية الأولى تقتضي أن يكون هناك توجه عام بالسوق Oriental Market اعتمادا على متطلبات التنمية السياحية المستدامة.

٢- لا يوجد ربط بين خطط التوسعات السياحية وخطط تنمية المرافق فى المناطق السياحية حيث يوجد على سبيل المثال توسعات كبيرة فى عدد الغرف فى منطقة الغردقة لم يواكبها توسع فى مطار الغردقة، لذا حدثت مشاكل كثيرة فى مطار الغردقة وارتباكات وتأخر.

٣- إنخفاض مستمر فى مستوى الخدمات السياحية وذلك بسبب المنافسة فى تخفيض الأسعار وبالتالي إنخفاض مستوى جودة المنتج السياحي.

٤- إنخفاض مستوى كفاءة العاملين فى المنشآت السياحية.

٥- عدم وجود نظام معلومات كفء يتيح

١ تقرير الإحصاء السنوى سنة ٢٠٠٢

كافة المعلومات اللازمة لتخطيط أعمال السياحة.

٦- عدم وضوح المفاهيم الأساسية للتخطيط السياحي في أذهان العاملين في هذا المجال.

٧- لا تحظى وظيفة التخطيط السياحي بالاهتمام المناسب من قبل الإدارة العليا فى الكثير من شركات السياحة فى مصر.

٨- إن مشكلة التنمية السياحية فى مصر هى مشكلة تخطيطية فى المقام الأول، حيث إن جزءاً كبيراً من القصور الذى يعاني منه قطاع السياحة تتمثل فى مجموعة السياسات التخطيطية المتبعة فى أجهزته والتى تعوق إمكانيات التقدم الممكنة فى هذا القطاع.

٩- عدم التوافق بين متطلبات الأعمال والمهام والواجبات وبين المقومات السياحية التى تتمتع بها مصر.

١٠- ما يشهده العالم من تحولات مهمة قوامها التكتل والإندماجات كمرحلة تمهيدية لمفهوم العولمة سواء على المستوى الثقافى والاقتصادى السياسى، مع وجود توقعات عالمية بازدهار النشاط السياحى.... كل ذلك يدعو الشركات السياحية لبلورة أفكارها وسياساتها التخطيطية للتعامل مع هذه المستجدات، ومن ثم يعد الإرتقاء بالجودة الشاملة فى الخدمات السياحية تحدياً كبيراً.

فإذا لم يرتق مستوى الخدمات التى تقدمها الفنادق والشركات المصرية للمقاييس العالمية فسيحدث إنكماش لمشروعاتنا السياحية، وربما اختفاء بعضها.

١١- تعرضت السياحة فى الفترة الأخيرة إلى مجموعة من التداعيات منها إنخفاض الإشغالات فى الفنادق فى فترات الإحتفالات وارتفاع الأسعار أحياناً وانخفاضها أحياناً أخرى دون تخطيط أو دراسة.

مما سبق يتضح أن قطاع (صناعة) السياحة مازال يعانى من عقبات أساسية وتأثره بأحداث محلية ودولية، والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف نحقق سياحة مستقرة لا تخضع للمناسبات أو الطفرات ؟ لذلك لابد أن نخطط لصناعة سياحة مستقرة لا تتأثر بالظروف.

١ - ٣ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

١- تعتبر صناعة السياحة من أهم الأنشطة الاقتصادية وأسرعها نمواً على مستوى العالم فهى تمثل ما يربو على ثلث حجم تجارة الخدمات العالمية والتى تعد عماد الاقتصاد الحديث فى الألفية الجديدة وذلك بما توفره من مساهمات كبيرة فى شتى المجالات ومناحي الحياة فى عالمنا المعاصر.

إن السياحة كنشاط اقتصادي يواجه نسبة نمو مستمرة، ووفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء[٢] ستكون

٢ نشرة إحصاءات السياحة، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٠٤.

التخطيط والتنمية المستدامة

السياحة هى النشاط الإقتصادي الأول من حيث الدخل ومن حيث العمالة، يفوق الزراعة ويفوق الصناعة والبترول، أى أنها ستكون القوة الدافعة للمجتمع، الأمر الذى يستلزم ويؤكد أهمية التخطيط الجيد لهذه الصناعة من أجل الحفاظ على قوة الدفع لها وكذا المزيد من الاهتمام.

بدراسة المشكلات التخطيطية، حتى تتجه الدولة بكافة أجهزتها وهيئاتها نحو تنمية هذا القطاع الحيوي باعتباره أحد المصادر الهامة للحصول على العملات الحرة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تسهم -ولو جزئياً- فى سد العجز الواضح فى الفجوة بين ما هو كائن وما هو مطلوب.

٢- ما لوظيفة التخطيط من أهمية فى منظومة الوظائف الإدارية.

٣- تزايد التهديدات التى تتعرض لها السياحة المصرية، وتتمثل فى شراسة وحدة المنافسة الخارجية، ومع تحرير التجارة العالمية GATT، التطور التكنولوجي الهائل والسريع، واتجاه الشركات العالمية نحو تبنى إستراتيجية الكونية Global Strategy والتعامل مع العالم بأكمله كسوق واحد لمنتجاتها، وأخيراً الضغوط المفروضة على السياحة المصرية وضرورة التميز وتحقيق متطلبات الجودة الكلية TQM وحصول الشركات السياحية على شهادة الأيزو ISO بغرض إختراق الأسواق العالمية.

٤- تواجه صناعة السياحة تحديا يتعلق بقضية الجودة ...حيث إنه عند بدء تنفيذ إتفاقية الجات سنة ٢٠٠٥ أى تحرير الخدمات سيتأثر هذا القطاع إذا لم يكن على نفس مستوى الجودة العالمية وسيكون من حق سلاسل الفنادق العالمية وشركات السياحية الدولية ووسائل النقل الجوى والبرى والبحري العمل بحرية فى السوق المصرية بإعتبار أن مصر وقعت على هذه الإتفاقيات الدولية.

٥- وهناك تحدٍ آخر يتمثل فى القدرة على الإبتكار ومخاطبة أنواع جديدة من السائحين المحتملين وإستنباط أنواع جديدة من السياحة ذات الطبيعة القادرة على الجذب دولياً.

٦- مع استمرار سكان العالم فى الزيادة ومحدودية الموارد الطبيعية فإن المستقبل -كما يؤكد الخبراء- يكمن فى الصناعات الخدمية وعلى رأسها السياحة بشرط توافر التخطيط الجيد، الذى يضيف مادة جديدة يكون لها دور فى رفع مستوى الاستغلال للموارد السياحية المختلفة، فالخطة الجيدة للتنمية السياحية التى تتيح للمسئولين وصانعي القرار إطاراً يسمح بوضع الخطط القطاعية للبنية الأساسية بشكل متكامل ومع ضرورة التنسيق بينها جميعاً.

٧- وفقاً لتقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر W.T.T. إن صناعة السياحة ساهمت

فى إيجاد أكثر من مليون فرصة عمل شهرياً بشكل مباشر أو غير مباشر فى جميع أنحاء العالم، الأمر الذى يؤكد مساهمة هذه الصناعة فى حل أخطر مشكلة على المستوى العالمي وهى مشكلة البطالة.

٨- يساهم هذا البحث فى رفع القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري أمام القطاعات الاقتصادية الأخرى فى الدولة لقطاعات التصنيع والتجارة والتعدين والبترول والزراعة من خلال حل مشكلات أهم وظيفة من الوظائف الإدارية وهى وظيفة التخطيط .

١ -٤ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها :

١- الوصول إلى أسلوب أمثل يتميز بالواقعية والموضوعية واستخدام المنهج العلمي لتحقيق أعلى استغلال للموارد المتاحة بما يتمشى مع المتغيرات العالمية بما يحقق النتائج المستهدفة.

٢- إجراء دراسة تحليلية للشركات والهيئات والمؤسسات السياحية بمنطقة القاهرة للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية التى تصاحب عملية التخطيط لأعمال السياحة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة الإدارية.

٣- النهوض بمستوى الخدمات السياحية التى تقدمها شركات ووكالات السياحة الدولية.

٤- يهدف هذا البحث إلى تقديم صورة عامة عن موقف أداء وظيفة التخطيط فى شركات السياحة المصرية من ناحية مدى الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة والوضع التنافسي لقطاع السياحة، ومدى تمشي أداء هذه الوظيفة مع سياسات التنمية السياحية التى تتبعها الدولة حالياً.

٥- تشخيص أوجه القصور فى وظيفة تخطيط أعمال السياحة.

١- ٥ فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي :

١- يوجد انخفاض نسبى فى المؤشرات التنافسية لقطاع السياحة فى مصر، وعدم كفاءة وظيفة التخطيط لمتطلبات التنمية السياحية فى مصر.

٢- يوجد قصور فى مفهوم التخطيط السياحي، حيث يجرى التركيز على جوانبها الفنية وإهمال الجوانب الإدارية لها.

٣- لا يتم تخطيط التنمية السياحية فى ضوء الأولويات التى توضع للقطاعات الأخرى.

٤- قد يرجع القصور فى العملية التخطيطية إلى:

i- الاعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي وعدم إعداد تنبؤات فى مجال التخطيط .

ii- عدم مناسبة وضع إدارة التخطيط على الهيكل التنظيمي للشركة.

iii- عدم وجود نظام اتصال جيد مع العملاء وبين الأجهزة المسئولة عن التخطيط .

iv- عدم وجود نظام متكامل للمعلومات الإدارية.

v- عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة على

التخطيط السياحي .

٥- لا يؤثر اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة علي الطريقة التي تتبعها تلك الشركات في ممارسة وظيفة التخطيط .

١ - ٦ مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة المصرية البالغ عددها [٣] ٣٩٣٦ شركة موزعة كالآتي :

نوع الشركة	العدد
شركة سياحة (أ)	٧٥٠
شركة سياحة (ب)	٥٤
شركة سياحة (ج)	١٣٢
الإجمالي	٩٣٦

و قامت الباحثة بأخذ عينة ٥ ٪ من مجموع هذه الشركات وتقسيم العينة إلي جزءين :

الجزء الأول تحكمي ويضم شركات القطاع العام العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى وهي شركة مصر للسياحة ووزعت بها ١٥ استمارة،و شركة الكرنك للسياحة والسفر ووزعت بها ٢٦ استمارة

و الجزء الثاني عشوائي ويضم ٢٨ شركة من شركات القطاع الخاص وقع الاختيار عليها بشكل عشوائي من دليل وكالات السياحة والسفر المصرية.

اسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض (ملحق رقم ٢) وقد تم توزيعها وجمعها عن طريق الاتصال الشخصي وقد روعي في تصميم قائمة الاستقصاء النواحي العلمية والمتعلقة بوضع الأسئلة وصياغتها وكذلك النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء.

حدود البحث :

وقع الاختيار علي منطقة القاهرة الكبرى للتطبيق نظرا لأنها تضم أكبر عدد من الشركات السياحية التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص معا،و التي تستأثر بجانب كبير من حجم الحركة السياحية الكلية لمصر، مما يجعلها منطقة مناسبة لتمثيل النشاط السياحي بجمهورية مصر العربية تمثيلا دقيقا، وهو ما يؤدي بالتالي إلي التوصل إلي نتائج حقيقية وواقعية .

١-٧ الدراسات السابقة :

بالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث النظرية والعملية التى أعدت فى مجال التخطيط للعديد من الوظائف، إلا أن التطبيق فى مجال السياحة مازال محدوداً، والجزء التالى يلقى الضوء على أهم نتائج الدراسات

٣ الدليل السنوى ٢٠٠١ - ٢٠٠٣ الذى تصدره الجمعية المصرية لوكلاء السفر (غرفة الشركات السياحية).

والأبحاث المنشورة والخاصة بالتخطيط لأعمال السياحة.

لقد أكدت الدراسة التى قام بها (ماهر ١٩٩٩) الدور الهام الذى تلعبه السياحة فى تحقيق البنية الإقتصادية والفوائد التى تعود على المجتمع بواسطة الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي مثل ما حدث فى إيطاليا وأسبانيا والمكسيك واليونان، وذلك لما تتمتع به السياحة من وزن كبير فى اقتصاديات هذه الدول ينعكس أثره على تحقيق التوازن فى ميزان المدفوعات وحل بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى تواجهها فأصبحت السياحة ترتبط بالتنمية الاقتصادية ارتباطا كبيرا بعد ان كانت علما مجردا يدرس فى الجامعات والمعاهد العلمية فهى من عناصر النشاط الاقتصادى في الدول المختلفة لذا اهتمت بها المنظمات العلمية والاقتصادية (البنك الدولي ومنظمة اليونسكو التى أصبحت تنظر إلى السياحة كعامل هام من عوامل التقريب بين الثقافات العالمية؟

كما أوضح (الجلاد ١٩٩٨) فى مثال تطبيقي لتخطيط بعض المناطق السياحية المحلية أهم متطلبات وضع الخطة، كما تصلح خطة التنمية كدليل لوضع خطة وموازنة وإدارة الاستثمار متعددة السنوات للبنية الأساسية فهى:

١- تصف التوزيع الحالي للخدمات حسب القطاع والوحدة المحلية.

٢- تحدد وتقدر مستوى التمويل للتنمية طول فترة الخطة.

٣- تحديد معايير اختبار أهداف الخدمة.

٤- تصنع إستراتيجية استثمارية عامة على أساس تقديرات حجم وتوزيع السكان ومستويات ومواقع الاستثمار الاقتصادي العام والخاص كما أوضحت الدراسة أهم مفاهيم وأساليب وأدوات التخطيط الإقليمي وكيف يكون متسقاً مع أية خطة أو سياسة إقليمية قائمة.

كما أوضحت (وصال ٢٠٠٠) فى دراستها مفاهيم الجودة والمواصفات القياسية وعلاقاتها وتطبيقاتها فى النشاط السياحي وتم تطبيق الدراسة على الشركات العشر الأوائل فى مصر كنموذج لكبرى الشركات التى يجب أن تهتم بتطبيق المواصفات القياسية (أيزو ٩٠٠٠) واستهدفت الدراسة التعرف على تطبيق النظام من عدمه، ومدى مفهوم الجودة فى هذه السنوات وخلصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بتعميق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة للعمالة المستقبلية فى القطاع السياحي وذلك بتحديث مناهج الإدارة التى تدرس لطلاب كليات السياحة والفنادق والمعاهد السياحية والفندقية المتخصصة لتشمل التقنيات الجديدة فى الإدارة ومنها الإدارة بالجودة الشاملة.

وأوضحت الدراسة أن ١٢,٥٠٪ فقط من شركات السياحة فى مصر حصلت على شهادة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ وتعد هذه النسبة

التخطيط والتنمية المستدامة

ضعيفة للغاية مما يتطلب ضرورة التعمق فى الوصول للأسباب الرئيسية لعدم تطبيق باقي الشركات لهذا المفهوم الإداري العالمي.

كما تعد هذه النسبة لا تدل دلالة قاطعة على القدرة على التطوير والذى يلاحق المتطلبات العالمية للسوق.

وأوصت الدراسة أنه ينبغي التركيز على أن الحصول على هذه الشهادة لا يجب أن يكون هدفاً فى حد ذاته ولكنه وسيلة الإرتقاء بالمستوى العام للإدارة فى المنشأة التى تتطلع للحصول عليها. وذلك أن المواصفة الدولية أيزو ٩٠٠٠ لا تتعلق بمواصفات الجودة للمنتج النهائي، ولكنها مجموعة من الشروط والضوابط التى إذا توافرت فى كل مراحل التصميم والإعداد والإنتاج والتسويق فإنها توفر أساساً صالحاً لإفراز منتج يتصف بالجودة.

وقد أشار (عبد الفتاح ٢٠٠٠) فى دراسته إلى مقومات القدرات التنافسية البينية العربية بصفة عامة وبمصر بصفة خاصة حيث استعرض فى دراسته لأهم ما يميز مصر سياحياً متفوقة على دول العالم العربي، وأوضح آليات مضاعفة الإمكانيات السياحية لمصر مستقبلاً ومنها التركيز على السياحة العلاجية خاصة لأن مصر تتمتع بمناخ شتوي شمسي ومياه معدنية وعيون كبريتية ورمال دافئة وتنتشر هذه المقومات فى مناطق حلوان وأسوان وسواحل البحرين الأبيض والأحمر وكذلك سيناء. ويمكن زيادة القدرات التنافسية للسياحة العلاجية من خلال إنشاء شركات متخصصة لإدارة المرافق العامة بالمناطق السياحية وحمايتها والحفاظ عليها وكذلك الاتصال بالمنظمات الصحية العالمية المتخصصة ودعوتها للمساهمة فى جذب المزيد من السياح للعلاج فى مصر.

كما تناول (عبد الفضيل ٢٠٠٠) أهم مقومات التنمية السياحية فى مصر، وتعرضت هذه الدراسة لأهم العوامل التى تتحكم فى تعظيم الإيرادات السياحية وأهمها:

١- التغيرات فى أثمان الخدمات السياحية.

٢- مدى تنوع الأنشطة والمنتجات السياحية.

٣- إتباع سياسات تسويقية وترويجية تستهدف جذب المزيد من السائحين.

٤- مدى توافر الخدمات السياحية فى الدولة المضيفة.

كما تناول (محمد إبراهيم ٢٠٠٠)فى دراسته أهم متطلبات التنمية المستدامة فى مصر، واستعرض المردود الإيجابي للسياحة على كافة مؤشرات التنمية الاقتصادية مثل خلق فرص عمل جديدة وتحسين وضع ميزان المدفوعات هذا من جانب، ومن جانب آخر ترى الدراسة أنه من الجانب الآخر يوجد العديد من الآثار السلبية التى تقلل من جودة

الإستثمار فى الخدمة السياحية مثل تدمير الشعب المرجانية والإضرار بالبيئة البحرية فى مناطق البحر الأحمر وجنوب سيناء،هذا بالإضافة إلى النمو العمرانى غير المخطط فى بعض المناطق السياحية مثل الأقصر، وكذلك صور التعامل المكثف مع الآثار والمعابد مما يشكل تهديداً للموارد السياحية المتاحة وفى غير صالح الأجيال القادمة.

كما تؤكد هذه الدراسة أهمية الاستمرار فى تطوير برامج التسويق والترويج الدولي والعالمي للسياحة المصرية مع التركيز على إستراتيجية السياحة عالية الجودة عند تحسين وتطوير المقومات السياحية التى تتمتع بها البلاد. وسن التشريعات الحازمة للمحافظة على الموارد السياحية المتاحة ووضع الضوابط المناسبة التى تحكم أعمال التنمية السياحية، واستخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

كما تناول (١٩٧٩) Burkart & Medldik فى دراستيهما وسائل تحسين وتطوير ورفع مستوى الخدمات السياحية وأهمها:

❖ الإستخدام المكثف للجهاز الإعلامي.

❖ زيادة فعالية الدور التنشيطي للأجهزة الرسمية.

❖ تنمية الوعي السياحي لأفراد المجتمع.

❖ رفع مستوى المنتج السياحي.

كما أوضح (٢٠٠٠) Robert Christic Mill فى دراسته أهم وسائل رفع مستوى المنتج السياحي وأكد أنه كلما كان المنتج السياحي سعره مناسباً كلما كان ذلك مصدراً من مصادر الجذب السياحي للسائحين لشرائحهم المختلفة على الرغم من الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة فى السوق الداخلي.

كما أشار(٢٠٠٠) Michael Peters فى دراسته إلى أثر البيئة المحيطة لقطاع السياحة على تسويق الخدمات السياحية، وقد أثبتت الدراسة أن هناك فجوة بين درجة أهمية الخدمات السياحية وبين مستوى أداء تلك الخدمات فى الدافع العلمي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً فى الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية فى تأثيرها على درجة رضاء السائحين. وكان ترتيب تلك المتغيرات حسب درجة رضاء السائحين لها على النحو التالى:

١- عناصر الجذب السياحي.

٢- الأفراد العاملون فى مجال السياحة.

٣- التسهيلات والخدمات السياحية.

٤- أسعار الخدمات السياحية

كما أوضح(٢٠٠٠) K.Roscoe Davis دور نظام المعلومات الإدارية فى مجال التنمية السياحية وفى هذه الدراسة تم تحديد محددات المعلومات الإدارية لمقابلة احتياجات التنمية السياحية وأهمها:

١- إدراك الطبيعة الخاصة لقطاع السياحة.

٢- تحديد الأدوار فى مجال التنمية السياحية.

٣- التعرف على طبيعية الدور الذى تضطلع به وزارة السياحة.

التخطيط والتنمية المستدامة

وخرجت هذه الدراسة بالتوصيات الآتية:

❖ ضرورة تقييم الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة السياحة ومدى مناسبته لاتخاذ القرارات المطلوبة للتنمية السياحية.

❖ إعداد قواعد بيانات تتفق وطبيعة النشاط بالوزارة واتجاهاته فى ضوء السياسة العامة للدولة.

❖ تحديد المحددات الرئيسية للمعلومات الإدارية لمقابلة إحتياجات التنمية السياحية.

❖ إعداد قائمة باحتياجات التنمية السياحية من المعلومات الإدارية.

❖ إصدار دليل إداري لأنشطة وزارة السياحة يساعد فى التعرف على حجم الطلب والعرض الجزئي والكلى للتنمية السياحية.

كما تعرضت الدراسة التى قام بها (٢٠٠٠) Frederic Heran لمتطلبات التنمية المستدامة فى تجارب بعض الدول مثل تايلاند واليونان والهند والمملكة المتحدة البريطانية وإيطاليا وتركيا وأسبانيا.

وخلصت هذه الدراسة بالتوصيات الآتية:

❖ الأخذ بنظام الترويج الأكثر من خلال شبكات المعلومات الدولية.

❖ الإهتمام بإستراتيجيات تنويع المنتجات السياحية من خلال تنفيذ مشروعات السياحة العلاجية والسياحة الرياضية وزيادة منافذ الوصول المباشر للمواقع السياحية.

❖ تطوير سياسات التنمية السياحية بحيث تأخذ فى اعتبارها علاقة الاستثمار السياحي بالبيئة وتقليل الآثار البيئية السلبية إلى أدنى حد ممكن حفاظاً على الموارد السياحية المتاحة والاستفادة من الخبرات الدولية فى عملية التنمية السياحية المستدامة.

كما أوضح(٢٠٠١) Pearce فى دراسته دور المنظمات السياحية الدولية ومدى استفادة المؤسسات السياحية من الالتحاق بها وخلصت الدراسة إلى أن هذه الدراسة تلعب دوراً حيوياً وهاماً فى تنشيط وتنمية الحركة السياحية، الأمر الذى يدعو المنظمات السياحية المصرية إلى ضرورة الالتحاق بها وأشارت الدراسة بشكل مفصل إلى الدور الذى تلعبه أهم المنظمات الدولية، وأهمها:

١- منظمة السياحة العالمية WTO World Tourism Organization وهى منظمة عالمية تعطى اهتماما خاصا للدول النامية وتحافظ على تعاونها الوثيق مع الأمم المتحدة ووكالتها المتخصصة، حيث تعمل كوكالة تنفيذية للأمم المتحدة

٢- المجلس العالمي للسياحة والسفر WTTC World Tourism & Travel Council وتهدف إلى إقناع الحكومات بالأهمية الإستراتيجية والاقتصادية للسياحة والسفر وتقوم بإصدار أهم الإحصائيات والدراسات المتعلقة بصناعة السياحة والسفر.

٣- الاتحاد العالمي لجمعيات ووكالات السفر Travel Agents Association (UFTAA) Universal Federation of ويهدف إلى توثيق الصلات والروابط بين اتحادات وكلاء السفر والسياحة العالمية، ويقوم بتشجيع حركة السفر والسياحة بين جميع دول العالم، كما يقوم بإصدار مجلة شهرية ونشرة فنية تغطي هذا النشاط.

٤- الجمعية الدولية لوكالات السفر World Association of Travel WATA وتهدف هذه الجمعية إلى تنمية وتبادل الخدمات بين الأعضاء وزيادة حجم الأنشطة السياحية لهم، كما تقوم بإصدار الدليل السنوي Key Master وهو الذى يحتوى على معلومات تساهم فى مساعدة الأعضاء من خلال مدهم بالعديد من المعلومات .

١-٨ خطة البحث:

يتضمن البحث موضوع الدراسة الأقسام التالية باعتبارها الخطوط العريضة اللازمة لتغطية مجال الدراسة :

القسم الأول :

يختص بتقديم عام عن البحث من حيث مشكلته، فروضه، أهدافه، أهميته، وأساليب جمع بياناته للتحليل واستخلاص النتائج

القسم الثاني :

ويتناول عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

القسم الثالث :

و يخصص للنتائج والتوصيات .

القسم الرابع :

فهو لاستعراض هوامش الدراسة ومراجع وملاحق الدراسة الميدانية.

القسم الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: أثر العوامل التنظيمية على تخطيط نشاط السياحة

من خلال ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج يمكننا أن نستنتج ما يلي :

١ - مفهوم تخطيط نشاط السياحة:

يشتق مفهوم تخطيط نشاط السياحة من مفهوم التخطيط بصفة عامة والذى يرتكز حول التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن تخطيط نشاط السياحة يقصد به تحديداً الأنشطة السياحية الواجب القيام بها مستقبلاً، وتشير نتائج الدراسة الميدانية[٤] إلى أن مفهوم تخطيط السياحة ليس واضحاً بدرجة كافية حيث أفاد بذلك ٨٠٪ من العاملين فى المؤسسات والهيئات السياحية، وواضح إلي حد ما لدى ٣٠,١٣٪ منهم.

والتخطيط عملية فكرية لها منطق وترتيب

٤ جدول رقم (١).

التخطيط والتنمية المستدامة

ويبذل فيها الجهد لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف.

والتخطيط يعني محاولة تشكيل المستقبل بالصورة التى تناسب الآمال والتطلعات، ويعني التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ويعني أيضاً التدبير الذى يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محدودة.

كما يقصد بالتخطيط مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدودة وفقاً لطريقة مثلي، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذى يحدد السياسات وكيفية تنفيذه، والتخطيط ينطوي على عنصري التقدير والمرونة، التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات، ويبدأ التخطيط بالتفكير ووضع التصورات وينتهي بالتنفيذ واتخاذ الإجراءات.

٢ - أهمية تخطيط نشاط السياحة:

على الرغم من أنه لا خلاف على أن وظيفة تخطيط نشاط السياحة تكتسب أهمية متزايدة فى قطاع السياحة، إلا أن مدي الاهتمام بوظيفة تخطيط نشاط السياحة يختلف من شركة إلى شركة، حيث اختلف أفراد العينة من حيث الأسباب التي تبرر ذلك الاهتمام،فقد أفاد ٧٠,٥٦٪ من العينة بأن أهمية التخطيط السياحي ترجع إلى أن السياحة نشاط مركب ومتعدد القطاعات يتصل ويتداخل مع قطاعات اقتصادية أخري، ويتألف من خمسة عناصر رئيسية هى ؛ السائح وإتجاه المعلومات والنقل وعناصر الجذب السياحي والتسهيلات والخدمات، وهى أساس لأي تخطيط للتنشيط السياحي ولذلك فإن التخطيط السياحي ضروري لوضع جميع العناصر السياحية فى الإعتبار وتنميتها بشكل مناسب لخدمة السياحة الوطنية.

بينما أفاد ٤٠٪ من شركات العينة أن أهمية التخطيط السياحي تنبع من أن السياحة فى معظمها نشاط وخدمات يقوم على بيع المنتج السياحي لسائح الذى يستخدم هذه التسهيلات والخدمات الأساسية فى مقابل رضائه وقبوله لهذه الخدمات وكذلك يجب الاهتمام برضاء السائح لمعاودة زيارته مرة أخرى من خلال عملية التخطيط دون المساس بالأهداف الاقتصادية والإجتماعية أثناء محاولة إشباع الطلب فى السوق السياحي

كما أفاد ٢٦٪ منهم أن أهمية التخطيط السياحي ترجع إلى أن السياحة تأتي بالكثير من الفوائد والمكاسب الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة لذا وجب الاهتمام بمضاعفة

وتعظيم هذه الفوائد بالتخطيط المتكامل والسليم.

كما أفاد ٣٠, ٥٣٪ من شركات العينة أن أهمية التخطيط السياحي تنبثق من أن تخطيط نشاط السياحة تخطيطاً سليماً ودقيقاً يمكن توظيفه كوسيلة للحفاظ على المعطيات الثقافية والبيئية فى منطقة المقصد، وسيؤدى إلى التعامل مع هذه العمليات على أنها رأس مال وثروة وطنية لا بد من المحافظة عليها وصيانتها باستمرار ومنع حدوث أى مشكلات اجتماعية أو ثقافية أو بيئية.

كما أفاد ٣٠, ٦٠٪ من شركات العينة أن التخطيط هام وضروري لتوفير الهياكل المؤسسية ورسم إستراتيجيات التسويق، وإعداد برامج الترويج والتشريعات ووضع النظم السياحية وتوفير الكفاءات الفنية والإدارية التى تعمل بدورها على تنمية وتطوير السياحة.

٣ - أهداف التخطيط السياحي:

تتوقف كفاءة وفعالية أى وظيفة على الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال هذه الوظيفة، وفيما يتعلق بأهداف وظيفة التخطيط السياحي فقد اتضح من نتائج الاستقصاء أن ٤٠٪ من الشركات والهيئات والمؤسسات السياحية ترى أن الهدف من التخطيط السياحي هو وضع البلاد على خريطة السياحة العالمية والتنشيط السياحي خاصة بعد أن أصبحت السياحة من أهم الأنشطة فى الكثير من دول العالم.

بينما أوضحت الدراسة أن الإهتمام الغالب ٧٠, ٦٦٪ على تفكير المسئولين فى غالبية الشركات موضع البحث هو التخطيط المستمر لاستغلال الثروات السياحية والارتفاع بمعدل السياحة والقضاء على المشكلات التى تحول دون تحقيق هذه الأهداف.

بينما يرى ٧٠, ١٦٪ من مفردات العينة أن الهدف من التخطيط هو التكيف والمرونة فى مواجهة المتغيرات والعمل الدائم فى مجال التنشيط والترويج السياحي.

بينما أشار ٣٠٪ من مفردات العينة أن أهم الأهداف من التخطيط هو وضع التدابير اللازمة للارتفاع بمعدلات السياحة ووضع وتحديد الوسائل والمضامين المناسبة، بينما أفاد ٣٠, ٤٣٪ من العينة موضع البحث أن الهدف من التخطيط السياحي هو محاولة ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوافر فى البلاد من عرض سياحي مع العمل على فتح أسواق جديدة للسياحة وزيادة حجم الأسواق الفعلية وتحسين المستوى الخدمي.

٤- أهمية تحديد أهداف التخطيط السياحي بوجه عام:

ترجع أهمية تحديد أهداف التخطيط فى أنه يتسبب فى إحداث النتائج المستقبلية المرجوة، وذلك عن طريق التأثير فى العوامل التى تؤدى إلى هذه النتائج.

التخطيط بهذا المعنى لا يهدف فقط إلى مستقبل أفضل للمؤسسة السياحية أو للبلاد

التخطيط والتنمية المستدامة

بل هو عامل هام فى خلق شعور بالثقة، فالمنشأة السياحية التى تهتم بالتخطيط هى المنشأة الواعية المهتمة بمستقبل عميلها والتى تقوم بالعمل على أساس من الدراسات والبحوث الواقعية وتضع التقديرات السليمة المبنية على رؤية موضوعية ودراسة للمسببات والنتائج، وكلما زادت قدرة المنشأة السياحية على حسن تقدير الأمور واستشراف المستقبل حقق لها ذلك الضبط الذاتي، وقل احتمال تعرضها لأي خطر أو أزمة صادرة عن سلطة خارجية.

لذا يعد التخطيط السليم نصف طريق النجاح وفى المقابل يعد التسرع فى وضع الخطط أو البرامج من العوامل التى تؤدى إلى نتائج ضارة أو نتائج ضعيفة الأثر.

٥ - أسباب الإهتمام بالتخطيط السياحي :

يرجع الإهتمام بالتخطيط السياحي إلى حدوث مجموعة من التغيرات على الصعيدين المحلى والعالمي والتى أثرت على السياحة وتدفقها إلى البلاد المتطلعة لتزايد التدفق السياحي لديها، ولم يكن لهذه البلاد دخل فى هذه المتغيرات مما حدا بهذه البلاد إلى الالتفات إلى التخطيط السياحي وإتباع الأسلوب العلمي فى العمل السياحي من إجراء البحوث والتعرف على الأسواق ووضع خطط الترويج والتنشيط السياحي.

ورغم هذه الحقيقة إلا أن أسباب الاهتمام بالتخطيط السياحي تختلف من شركة سياحية لأخرى فنجد أن لدى ٩٦,٧٠٪ منهم[٥] يرون أن الاهتمام بالتخطيط السياحي يرجع إلى تغير نمط السياحة والبيئة العالمية السياحية وتزايد المنافسة السياحية العالمية وتنوع السياحة وتطورها تطوراً مذهلاً، فلم تعد السياحة هى السياحة الكلاسيكية أو السياحة الثقافية التى عرفت فى الماضي والتى كان الأفراد يقومون بها بدافع شخصي غالباً ما كان هذا الدافع هو الاهتمام بالتاريخ أو الآثار أو الاستجمام.

بينما يرى ٩٠٪ من مفردات العينة أن أهم أسباب الاهتمام بالتخطيط السياحي هو أن السياحة أصبحت فى العصر الحاضر صناعة هامة من صناعات المستقبل توضع لها الخطط والبرامج وترصد لها الأموال والميزانيات للإنفاق على الترويج لها بعد أن اشتدت المنافسة وتعددت الدول الناشدة للسياحة والمنافسة.

كما يرى ٨٣,٣٠٪ [٦] من مفردات عينة البحث أن من أسباب الإهتمام بالتخطيط

٥ جدول رقم (٢٠)
٦ جدول رقم (٢٢)

السياحي هو انضمام طبقات اجتماعية جديدة لم تعرف السياحة من قبل ولكنها انضمت بصورة من الصور إلى مجال السياحة ومن ثم تطورت الصورة القديمة وتغيرت وأصبح الفرد يهتم ويتأثر بكافة مكونات المنتج السياحي من حيث الاهتمام بمكان الإقامة، وبوسائل الاتصال والمواصلات وأنواع التسلية والترفيه والمزارات.

لا شك أن مبررات الاهتمام بالتخطيط السياحي متعددة ولكنها جميعاً تؤكد أن غيابه يؤدى إلى التخبط والعشوائية ويعرض المنشأة للمخاطر والثغرات والتراجع عن الأهداف والارتجال فى العمل، فالتخطيط القائم على الدراسات الواقعية يتضمن الحقائق والنظرة الموضوعية للأمور المحيطة وللمستقبل بوجه عام كما يتضمن ربط أهداف المنشأة السياحية بالبرامج السليمة التى تعبر عن هذه الأهداف وتترجمها فى خطوات زمنية محسوبة وهى من أهم الخطوات فى مجال السياحة.

٦ - متطلبات التخطيط السياحي :

لقد أوضحت نتائج الاستقصاء أن متطلبات التخطيط السياحي فى الشركات موضع البحث لا تتوافر بالقدر المناسب ليتسنى لإدارة التخطيط تأدية مهامها على النحو المطلوب.

فقد أشارت الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من شركات العينة تعاني من عدم وجود مخططين أكفاء مدربين، كما يعاني ٩٠٪ من هذه الشركات من عدم وجود الدعم المالي المستمر. كما يفقد ٧٠٪ من مفردات العينة التنسيق بين الجهات المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسئوليات.

إن ما يمكن أن نستنتجه أن أهم دعائم التخطيط السياحي أو متطلباته تتمثل فى مطلبين أساسيين هما:

الأول: دعم مادي (ميزانية متاحة - قوى بشرية مدربة ذات خبرة).

ثانياً : دعم أدبي بالموافقة على كل تصورات ومشروعات رجال الإعلام والعلاقات العامة وتأييد خطواتهم.

إلى جانب الاستعدادات الذهنية للوصول إلى المقاصد والأهداف وحسن تصور الجمهور وإتجاهاته وآرائه ومتطلباته من أهم الضرورات وعلى المخطط أن يبحث عن إجابة لهذه الأسئلة:

× كيف يضع التصورات والحلول للمشكلة أو القضية التى يخطط لها؟

× ما الذى يسعي لتحقيقه ؟

× من الذى سيشارك فى وضع الخطة وتنفيذها؟

× كيف يصل إلى تحقيق الأهداف؟

٧ - الإعتبارات الخاصة لنجاح الخطة:

هناك بعض الإعتبارات الخاصة التى يجب توافرها عند وضع الخطة سواء فى مجال السياحة أو أى مجال آخر، ولكن اتضح من تحليل نتائج الاستقصاء أن هذه الإعتبارات

التخطيط والتنمية المستدامة

يختلف مداها من شركة إلى شركة أخرى حيث أن ٨٣,٣٠٪[٧] من مفردات العينة يرون أن تحديد المبادئ التى توضع الخطة على أساسها وما تتضمنه من قواعد رئيسية عن الأسواق التى سيتم التوجه إليها والمنتج السياحي الذى سيتم التركيز عليه لا يتم بالصورة المناسبة.

كما يرى ٧٠٪[٨] أن ترجمة السياسات إلي برامج فى ضوء الموارد والإمكانيات لا يتم على النحو المطلوب.

كما يرى ٧٦٪ من مفردات العينة أن وضع البرنامج الزمني للتنسيق بين الأهداف والأنشطة لا يفي بمتطلبات التنمية المستدامة.

نستخلص مما سبق أنه فى مجال السياحة هناك اعتبارات تستند عليها خطط التنمية السياحية المستدامة وهى:

مجموعة من المبادئ والسياسات التى وضعتها الإدارات المسئولة عن السياحة وترجمت إلى أهداف عامة فتحديد الأهداف هو الخطوة الأولى فى أى تخطيط علمي حيث يفيد تحديد الأهداف فى تركيز الجهود فى مجال محدد وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة لإحداث التأثير المطلوب، بما يؤثر إيجابياً على الحركة السياحية الوافدة وتزايد أعداد السائحين وعلى التنمية السياحية المستقبلية المطلوبة، فإنه إذا أحسن التخطيط وحددت الأهداف لتوجيه الحملات الإعلامية السياحية لتحقيق هذه الأهداف المستمدة من الإستراتيجيات المناسبة ونفذت الخطوات الموضوعة بدقة فإن ذلك سيؤدى إلى تحقيق الأهداف التنشيطية ونجاح الخطة السياحية فى القيام بدورها فى عملية التنشيط السياحي.

وفى مجال تحديد السياسات العامة فى مجال السياحة: فإن السياسات هى القواعد التى تحكم سير العمل ويسترشد بها العاملون فى كافة التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف وهى المبادئ التى تضعها الإدارة لضبط الفكر والعمل وهى تصريح عام ومرشد للتفكير فى مجال أعداد واتخاذ القرارات.

ورغم أن الأهداف والسياسات هما مرشدان للتفكير والتصرف إلا أنهما يختلفان عن بعضهما فالأهداف هى غاية التخطيط بينما السياسات هى موجه للقرارات حتى تتحقق هذه الأهداف، والسياسات بمثابة مرشد لتحقيق كيفية إنجاز الأنشطة اليومية اللازمة لتحقيق الأهداف.

توجد عدة أنواع من السياسات يتم تصنيفها حسب المستويات الإدارية تبدأ من

٧ جدول رقم (٢٤)
٨ جدول رقم (٢٢)

السياسات الرئيسية للمنظمة ثم تتدرج السياسات حتى تصل إلى السياسات الخاصة بكل قسم داخل المنظمة.

هذا وقد أظهرت الدراسات الميدانية[9] فيما يتعلق بالاعتبارات التي يأخذها التخطيط السياحي في الحسبان ٨٠ - ٩٠ ٪ من العاملين بالتخطيط السياحي في المؤسسات والهيئات السياسية انهم لا يأخذون في الحسبان الاعتبارات التالية :

- القيام بدراسة شاملة لكافة المقومات التي تتمتع بها المنطقة أو الإقليم.
- طبيعة الإقليم.
- تكوين الإقليم جغرافيا وجيولوجيا.
- العوامل الجوية والظروف المناخية.
- الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر.
- المصادر المائية .

وفيما يتعلق بالأهداف التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع خطط إنمائية سياحية فيرى من ٨٥ - ٩٥ ٪[10] من المخططين بالهيئات والمؤسسات السياحية أنهم لا يأخذون في الإعتبار الأهداف التالية عند رسم أي خطط إنمائية سياحية :

- تنويع المنتج السياحي.
- توفير المرونة الكاملة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتتمشي مع إحتياجات الطلب العالمي والمحلي.
- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور.
- توفير القوه البشرية اللازمة التي تحتاج إليها المنشئات السياحية.
- الاهتمام المتزايد للحفاظ علي البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية.

ثانيا: أنواع التخطيط ومستوياته

تشير نتائج الدراسة الميدانية ان نسبة كبيرة من المؤسسات والهيئات السياحية (٦٠٪)[11] تضع خططا متوسطة الأجل (من سنة إلي أقل من خمس سنوات)، ٤٠٪ منهم تطبق خططا طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر)، ٢٣٪ تطبق خططا قصيرة الأجل وهذه تكون عادة لعدة شهور .

كما تشير النتائج أيضا إلي أن ٩٣٪ من هذه المؤسسات لا تقوم بعمل تقديرات إحصائية تنبؤية بخصوص عدد السائحين.

كما لا تقوم إدارة التخطيط السياحي بالشركات السياحية محل الدراسة بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة اللازمة لسوق وصناعة السياحة، وهذا ما يراه ٨٦٪[12].

---

٩ جدول رقم (٨)
١٠ جدول رقم (٩)
١١ جدول رقم (٣)
١٢ جدول رقم (٤)

التخطيط والتنمية المستدامة

و من حيث اهتمام المخطط السياحي بالنظافة تشير النتائج إلي أن الأغلبية العظمى من المخططين بتلك المؤسسات والشركات السياحية تهتم كثيرا بالنظافة .

كما أن إدارة التخطيط السياحي بتلك الشركات والهيئات السياحية ٤٦٪ منها لم تول موضوع رفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام اهتماما كبيرا، بينما نجد أن البعض الآخر من المخططين السياحيين يرون أن هذا الموضوع يخص جهات أخرى مثل المحافظة ووزارة النقل والمواصلات والمحليات .

كما نجد أن بعض هؤلاء المخططين ٥٣٪ منهم قد اهتموا كثيرا بنهر النيل كعنصر جذب سياحي وتحسين المجرى الملاحي وتدعيم الجسور والمراسي وإنارتها، أما البعض الآخر فيرى أن هذا موضوع خاص بجهات أخرى مثل وزارة السياحة ووزارة البيئة .

وكان التركيز الأكبر لاهتمام هؤلاء المخططين هو العمل علي زيادة عدد السائحين فقط مع إغفال عناصر الجذب السياحي، بينما نرى أن عناصر الجذب السياحي الأخرى ستؤدي حتما إلي تزايد تقديرات عدد السائحين، وهذا ما يجب أن يكون الشغل الشاغل لإدارات التخطيط السياحي وهنا يبدو الانفصال وعدم التعاون واضحا بين المؤسسات والهيئات السياحية وإدارات التخطيط السياحي بها من جانب وبين الوزارات والهيئات المهتمة بالسياحة من جانب آخر.

أما عن المسئولية عن التخطيط السياحي بالشركات والهيئات السياحية فنجد أن مدير التخطيط هو المسئول عن ذلك في ٧٠٪ من تلك الهيئات والمؤسسات، بينما نجد أن المدير العام هو المسؤول عن ذلك في ٤٣٪[١٣] من تلك الشركات.

كما أفاد ٧٠٪ من الهيئات والمؤسسات السياحية بأنها لا تقوم بإعداد تنبؤات في مجال التخطيط السياحي، بينما ترى الباحثة أنه يجب إعداد تنبؤات تغطي المجالات الرئيسية الستة الآتية وهي:

- تحديد القدرة الاستيعابية للمناطق المختلفة .
- تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة في مجال السياحة .
- تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية علي أساس المعدلات المناسبة لها .
- تحديد نوع وفئات الإسكان السياحي في كل منطقة .

١٣ جدول رقم (٥) .

- تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترفيهية والرياضية المناسبة للتوقعات المنتظرة لرواد المنطقة.

- المرافق العامة اللازمة (مياه - كهرباء - مجاري - خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين .

- وفيما يتعلق بأساليب التنبؤ المستخدمة وجد أن ٦٠٪ من المؤسسات والشركات محل الدراسة إنما تعتمد علي الخبرات الخاصة، بينما ٣٣٪ من تلك الشركات [١٤] تعتمد علي التقدير الشخصي.

ثالثا : توزيع مسؤوليات التخطيط في الهيئات والشركات السياحية

تشير نتائج الدراسة الميدانية أن ٧٣٪ من الهيئات والشركات السياحية محل الدراسة أن وضع الأهداف الكلية للهيئة أو الشركة إنما هو من اختصاص مستوى الإدارة العليا، ولدى ٣٠٪ منها من اختصاص مستوى إدارة التخطيط، ولدى ٢٠٪ منها من اختصاص مستوى مديرى عموم الوحدات، ولدى ١٧٪ من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم .

أما بالنسبة لتعريف الأداء المستهدف فهو من اختصاص مديرو عموم الوحدات وهذا لدى ٥٠٪ من المؤسسات والشركات السياحية، ولدى ٢٦٪ منها إنما هو من اختصاص مستوي الإدارة العليا، ولدي ٢٣٪ من اختصاص إدارة التخطيط .

أما عن تحديد المدى الزمني للتخطيط فهو لدي ٦٧٪ منهم هو من اختصاص إدارة التخطيط ولدى ٢٧٪ منهم من اختصاص مستوي الإدارة العليا.

وبالنسبة لتنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط نجد أنه لدى ٧٦٪ منهم هو من اختصاص إدارة التخطيط، ولدى ٢٠٪ منهم هو من اختصاص مستوي الإدارة العليا ومديرى العموم .

أما من حيث جمع المعلومات وإعداد التنبؤات نجد أنها من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم حسب رأى ٤٣٪ منهم ومن اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٤٠٪ منهم ومن اختصاص مديرو عموم الوحدات حسب رأى ٦٪ منهم.

أما من حيث التنبؤ بالمبيعات فنجد أنه من اختصاص مديرى عموم الوحدات حسب رأى ٥٧٪ منهم ومن اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم حسب رأى ٤٠٪ منهم.

أما تقدير جوانب القوة والضعف فى الشركة فنجد أنه من اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٥٣٪ منهم، ومن مديرى عموم الوحدات فى رأى ٢٦٪ منهم ومن اختصاص إدارة التخطيط والمجموعات

---

١٤ جدول رقم (١٢) .

التخطيط والتنمية المستدامة

المساعدة لمديرى العموم فى رأى ٢١٪ منهم.

أما عن تقييم بيئة التنافس فنجد أنها من اختصاص مديرى عموم الوحدات حسب رأى ٤٠٪ من المبحوثين من اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٣٠٪ وإدارة التخطيط حسب رأى ٣٠٪ منهم (١٥).

ومن حيث وضع أهداف وحدات النشاط، هذه المهمة نجد أنها لدى ٤٣٪(١٦) من الهيئات والمؤسسات يرون أنها من اختصاص إدارة التخطيط، و٢٣٪ منهم يرون أنه من اختصاص مستوى الإدارة العليا أو من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم، بينما ٢٠٪ منهم يرون أنها من اختصاص مديرو عموم الوحدات.

أما تقديم خطط وحدات النشاط فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط فى رأى ٣٪ ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا فى رأى ٣٠٪ منهم ومن اختصاص مديرى عموم الوحدات فى رأى ٢٠٪ منهم .

أما عن إعداد الإستراتيجيات البديلة فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٧٣٪ من المبحوثين ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٢٧٪ منهم، ومن اختصاص الإدارة العليا حسب رأى ١٧٪ منهم.

أما عن اختيار الإستراتيجيات فنجد أنها لدى ٥٧٪ من الهيئات والمؤسسات هي من اختصاص إدارة التخطيط، ولدى ٣٠٪ من اختصاص مستوى الإدارة العليا .

وفيما يتعلق بتقييم واختيار المشروعات فنجد أنه من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٥٠٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٣٧٪ منهم، ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٢٣٪ منهم. أما عن وضع الترتيبات فكان هناك انقسام بين المبحوثين تمثل فى أن ٤٣٪ من المبحوثين يرون أنها من اختصاص مستوى الإدارة العليا و٤٠٪ منهم يرون أنها من اختصاص إدارة التخطيط وعموماً نجد أن إدارة التخطيط فى رأى غالبية المؤسسات والهيئات السياحية هى المسئولة عن وضع أهداف وحدات النشاط جميعه .

أما عن مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عدم تحقيق الأهداف، نجد أن هناك انقساما بين الهيئات والمؤسسات السياحية حيث نجد أن ٤٠٪ من تلك الهيئات ترى أن ذلك من اختصاص مستوى الإدارة العليا، ولدى ٤٧٪[١٧] منهم هي من اختصاص إدارة التخطيط.

١٥ جدول رقم (١٥ - ب).

١٦ جدول (١٥ - ب).

١٧ جدول رقم (١٥ - ج).

أما عن تحقيق التكامل بين الخطط فهو من اختصاص إدارة التخطيط فى رأى ٦٠٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٢٧٪ منهم .

أما عن تخصيص الموارد فنجد أنه من رأى ٤٣٪ هو من اختصاص مديرى العموم وفى رأى ٣٧٪ منهم من اختصاص إدارة التخطيط.

وأما عن مراجعة مدى التقدم فى التخطيط فنجد أنه فى رأى ٤٣٪ من اختصاص إدارة التخطيط ، ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا ومديرى العموم فى رأى ١٧٪ منهم.

أما عن مراجعة فعالية الخطة فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٦٧٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٤٠٪ منهم، ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٤٠٪ منهم .

رابعا : خطة التنمية السياحية في مصر

أما عن فكرة التخطيط للتنمية السياحية ومن حيث إنها تهدف لتحسين مستوى المعيشة للسكان فى المنطقة السياحية وما حولها وتعبئة الموارد المعطلة أو التى لا تستغل بكفاءة فكان هذا الهدف حسب رأى ٦٠ ٪ من الشركات والمؤسسات السياحية ،كما تهدف أيضا فى تحسين صناعة السياحة المحلية حسب رأى ٥٠٪ [١٨] من الشركات والمؤسسات السياحية .

والمخطط السياحي غالباً لا يراعي عند رسم الخطة السياحية أن تكون قابلة للتسويق وهذا فى رأى ٣٠, ٨٣٪ [١٩] من الشركات والمؤسسات السياحية .

كما لا يراعي المخطط السياحي في الغالبية العظمي من الهيئات والمؤسسات السياحية (٩٠٪ منهم)[٢٠] أن تكون لها القدرة على منافسة المقاصد السياحية الأخرى .

كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن خطط التنمية السياحية لا تتأثر بالخطة الخمسية القومية فى رأى ٧٠, ٧٦٪[٢١] من الهيئات والمؤسسات السياحية، وفى رأى ٥٠٪[٢٢] أيضاً من المبحوثين أنها لا تتأثر بالخطط الإقليمية، ولا تتأثر أيضاً بالخطط العمرانية فى رأى ٥٧٪[٢٣] من المبحوثين .

يتضح مما سبق :

- تقوم فلسفة التنمية السياحية في مصر علي إحداث التوازن بين ضرورة الإسراع

١٨ جدول رقم (١٥ - د) .
١٩ جدول رقم (١٦) .
٢٠ جدول رقم (١٧).
٢١ جدول رقم (١٨) .
٢٢ جدول رقم (٢٠) .
٢٣ جدول رقم (٢١) .

التخطيط والتنمية المستدامة

بالتنمية والحفاظ علي البيئة مع عدم الضغط علي الموارد الطبيعية البيئية التي هي أساس النشاط السياحي

– المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازية بالعمل علي تحقيق الحلم الوطني بالخروج من الوادي الضيق إلي آفاق أرحب للتنمية اعتمادا علي خلق مراكز إنتاجية ومناطق جديدة للتجمع السياحي العمراني علي أسس اقتصادية .

– تتكامل الأنشطة السياحية والترفيهية والرياضية والصناعات المغذية للنشاط السياحي وخدمات الإسكان والصحة والتعليم.

و بهذا المفهوم للتنمية السياحية المتكاملة والمستدامة تتضاعف مسئولية التخطيط السياحي .

خامسا : أهمية مدخلات التخطيط في قطاع السياحة

باستعراض هذه المدخلات الأحد عشر[٢٤] نجد أنها جميعاً لها أهمية فى قطاع السياحة فى رأى الغالبية العظمى من المؤسسات والهيئات السياحية ويمكن استعراض مدى أهمية كل مدخل من هذه المدخلات الأحد عشر حسب حجم أهميتها من وجهة نظر المؤسسات والهيئات السياحية كالتالي:

- الموارد البشرية لها أهمية كبيرة فى رأى جميع المؤسسات والهيئات السياحية بلا استثناء.
- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة للتخطيط، هذا له أهمية فى رأى ٩٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- تدريب الفريق الاستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه وهذا له أهمية لدى ٩٠٪ من المبحوثين.
- استخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة وهذا له أهمية فى رأى جميع المؤسسات والهيئات السياحية أى بنسبة ١٠٠٪ منهم.
- توفير الموارد المادية المستخدمة من أدوات وأجهزة وهذا له أهمية فى رأى ٨٠٪ من المؤسسات والهيئات السياحية.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة وهذا له أهمية فى رأى ٨٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- إعداد دليل إجراءات العمل هذا له أهمية فى رأى ٨٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنيين به، وهذا البند له أهمية لدى ٨٠٪ من المبحوثين.
- تقييم مدى كفاية الموارد الحالية له أهمية

٢٤ جدول رقم (٢٢) .

لدى ٣٠,٨٣٪ من المبحوثين.

- التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حده، وهذا له أهمية لدى ٣٠,٨٣٪ من المبحوثين.

- الإشراف على التطبيق له أهمية فى رأى ٨٠٪ من المبحوثين.

سادسا : الميزة التنافسية لقطاع السياحة والعناصر التى تكمن وراءها ومدى توافرها لدى الهيئات والمؤسسات السياحية:

المزايا التنافسية الخمس عشرة التالية ليست كلها متوافرة لدى المؤسسات والهيئات السياحية وذلك حسب رأى أكثر من ٨٥٪ من العاملين فى هذه الهيئات والمؤسسات، كما أن ميزة الموارد المالية بشكل خاص كانت غير متوفرة فى الهيئات والمؤسسات السياحية وذلك حسب رأى ٧٠٪ من هؤلاء العاملين .

والمزايا التي يجب العمل علي ضرورة توافرها هى:

- السمعة الطيبة بشأن الجودة.
- خدمة المستهلك.
- الإدارة الجيدة.
- تكلفة أقل وتقديم خدمة أعلى للمستهلك.
- بحوث السوق.
- موارد مالية.
- الحجم.
- تعديل الخدمة وفقاً لاحتياجات المستهلك.
- المهارات التسويقية.
- المواقع.
- التنسيق الجيد.
- التخطيط قصير الأجل.
- الرؤية المستقبلية.
- شركة أم معروفة جيداً.
- البحوث والتطوير فى مجال الخدمة السياحية.

سابعا : معوقات التخطيط

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلي :

١- عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة علي التخطيط السياحي والمؤهلة لاستخدام نظام المعلومات وهذا حسب رأى ٥٠٪ من المؤسسات والهيئات .

٢- أن ٨٣٪[٢٥] من المؤسسات والهيئات تفتقر إلي نظام موارد بشرية متطور .

٣- أن ٨٣٪ من الشركات يؤكدون أن نظام الأجور لديهم لا يلائم العاملين بها .

٤- أن ٩٣٪[٢٦] من الشركات السياحية تعتمد علي التقدير الشخصي في مجال التخطيط .

٥- أن ٧٠٪ من الشركات السياحية لا تستخدم الأجهزة المتطورة في تشغيل نظام المعلومات .

أن ٧٠٪ من الشركات السياحية ليس لها نظام اتصال جيد مع العملاء .

٢٥ جدول رقم (٢٤) .

٢٦ جدول رقم (١٤) .

القسم الثالث:
النتائج والتوصيات

أولا : نتائج الفروض

الفرض الأول

"يوجد إنخفاض نسبي فى المؤشرات التنافسية لقطاع السياحة فى مصر وعدم كفاية فى أداء وظيفة التخطيط لمتطلبات التنمية السياحية فى مصر".

أظهرت الدراسة الميدانية صحة هذا الفرض، حيث وجد انخفاض نسبي في المؤشرات التنافسية، حيث تشير النتائج أن المخطط السياحي لا يراعي بدرجة كافية القدرة علي المنافسة، كما أن معظم الشركات والهيئات والمؤسسات السياحية لا تولي وظيفة التخطيط اهتماما كافيا،كما لا تخصص لإدارة التخطيط الميزانية الكافية، هذا فضلا عن أنها لا تعطيها مكانة تنظيمية مناسبة. مما يشير إلي عدم قدرة وظيفة التخطيط علي مقابلة متطلبات التنمية السياحية في مصر، لذا ترى الباحثة ضرورة مراعاة القدرة علي المنافسة عند رسم خطط السياحة .

الفرض الثانى

"يوجد قصور فى مفهوم التخطيط السياحي حيث يجرى التركيز على جوانبها الفنية وإهمال الجوانب الإدارية بها".

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج الاستقصاء إلي عدم وضوح مفهوم التخطيط السياحي لدي معظم العاملين بالشركات والهيئات والمؤسسات السياحية بدرجة كافية، كما أشارت الدراسة إلي تركيز غالبية شركات السياحة علي النواحي الفنية دون التركيز علي النواحي الإدارية، لذا تقترح الباحثة أن يكون مفهوم التخطيط السياحي أكثر شمولا بإعتباره نظاما متكاملا من أنظمة فرعية إدارية وفنية تستهدف الحفاظ علي نصيب كبير من الحركة السياحية العالمية حتى يمكنها المساهمة بفاعلية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرض الثالث

"لا يتم تخطيط التنمية السياحية فى ضوء الأولويات التى توضع للقطاعات الأخرى".

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج تحليل الاستقصاء إلي غياب التنسيق بين التخطيط للتنمية السياحية وبين التخطيط العمراني الشامل، هذا فضلا عن عدم التنسيق بين خطط التنمية السياحية والخطط الإقليمية، لذا تقترح الباحثة الأتي :

- مراجعة الخطط الإقليمية والعمرانية عند رسم خطط التنمية السياحية حتى يمكن التنسيق بينهم .
- ضرورة تبادل المعلومات بين الشركات

والهيئات والمؤسسات السياحية علي نحو مستمر .

الفرض الرابع

أن القصور فى العملية التخطيطية قد يرجع إلى عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة على التخطيط السياحي،عدم وجود نظام متكامل للمعلومات الإدارية،عدم وجود نظام إتصال جيد مع العملاء وبين الأجهزة المسئولة عن التخطيط، الإعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي وعدم إعداد تنبؤات فى مجال التخطيط،عدم مناسبة وضع إدارة التخطيط على الهيكل التنظيمي للشركة .

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج تحليل الاستقصاء إلي وجود عجز شديد في الكوادر الإدارية المدربة، وافتقار معظم الشركات السياحية لنظام معلومات متكامل، ونظام اتصال جيد، هذا فضلا علي اعتماد جميع الشركات والمؤسسات والهيئات السياحية علي التقدير الشخصي وعدم اعداد تنبؤات في مجال التخطيط.

الفرض الخامس

لا يؤثر اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة علي الطريقة التي تتبعها تلك الشركات في ممارسة وظيفة التخطيط .

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث أن اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة لا يؤثر علي كفاءة أداء وظيفة التخطيط، حيث أوضحت نتائج التحليل أن «ف» المحسوبة في كل من مدى الإعتماد علي التنبؤات في مجال التخطيط أكبر من «ف» الجدولية، في حين أن «ف» المحسوبة في أهداف وظيفة التخطيط أصغر من «ف» الجدولية ولذلك اختلاف القطاع لا يؤثر علي هذا المتغير.

ثانيا :التوصيات

فى ضوء ما جاء بالإطار النظري لهذه الدراسة وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج نستعرض فيما يلي بعض التوصيات:

١- ضرورة توافر خطة متكاملة التنمية السياحية تكون مرتبطة بالخطة العامة للدولة ويراعي فيها ترشيد استغلال الموارد الاقتصادية ومستندة إلى تنبؤ موضوعي للطلب على السياحة .

٢- إرساء استراتيجية قومية للتنمية السياحية بمفهومها التسويقي والتنموي بما يتضمن وضع مخططات شاملة للمناطق ذات الأولوية، مع وضع ضوابط للمستثمرين ومراعاة تحقيق التكامل بين البيئة والسياحة عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية السياحية، مع حماية الموارد الطبيعية والثقافية في المناطق المستهدفة لتحقيق التنمية المستمرة، وتشجيع القطاع الخاص علي الاستثمار في مجال السياحة بهدف زيادة الطاقة السياحية وتنويع المنتج السياحي حتى يتوازن العرض مع الطلب .

٣- تنمية القوي البشرية العاملة في مجال السياحة عن طريق الاهتمام بتنمية القوي

التخطيط والتنمية المستدامة

البشرية والتدريب الدوري للارتقاء بنوعية الأداء الخاص بالمتعاملين مع السياح مثل وكلاء السفر،المرشدين،المديرين،و موظفي الفنادق والمطاعم، والاهتمام بالتعليم الفندقي السياحي لمواكبة التطور السياحي والعمل علي إعادة تنظيم الإدارات التابعة للهيئات بما يساعد علي تنفيذ السياسات وتوثيق التعاون بين الإدارة أو الوزارة وقطاع الأعمال السياحي.

٤- الاهتمام بمرافق الدولة وفي مقدمتها الأماكن السياحية والأثرية .

٥- استنباط أنواع جديدة من السياحة ذات الطبيعة القادرة علي الجذب دوليا.

٦- الارتقاء بالجودة الشاملة في الخدمات السياحية.

٧- إلغاء تأشيرات الدخول لتسهيل دخول السائحين.

٨- توجيه المسئولين عن الحدود لمعاملة السائحين كمصدر للدخل.

٩- استخدام العدد الكافي من العاملين لتسهيل عبور السائحين للحدود بسرعة كافية.

١٠- وضع خطة تنشيط وترويج مصرية تسعي إلى زيادة نصيب مصر من حركة السياحة العالمية ترتكز على:

أ-تحقيق نمو مطرد فى حجم الحركة السياحية الوافدة من الأسواق المستهدفة وكذا من الطاقة الفندقية لتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

ب- فتح أسواق جديدة واعدة وإستمرار الجهود الترويجية للأسواق التقليدية مع التركيز على الشرائح السياحية ذات الإنفاق العالي.

ج- الترويج للأنماط السياحة الجديدة.

١١- إثراء الأجندة السياحية المصرية بأحداث جديدة واستمرار الترويج لها.

١٢- ضرورة وضع أو صياغة مشروع قومي لتطوير تكنولوجيا المعلومات السياحية بإنشاء شبكة للمعلومات المركزية فى الوزارة مرتبطة مع الهيئات التابعة لها ومع مراكز المعلومات فى الإتحاد والغرف السياحية مع ربطها بشبكة الإنترنت الدولية وكذلك المكاتب السياحية الخارجية.

١٣- أن تهتم الوزارة بجودة العنصر البشرى العامل فى المجال السياحي، ثقافياً وصحياً ولغوياً.

١٤- استخدام العديد من الأساليب لزيادة الوعي العام عن طريق المسابقات السياحية فى وسائل الإعلام المختلفة ونشر موضوعات ترفع من مستوى الوعي السياحي.

١٥- المساعدة فى توفير الإستقرار الأمني مع تكثيف الجهود الترويجية فى أن تحصل مصر على نصيبها العادل والذى تستحقه من حركة السياحة الدولية ولتصبح صناعة السياحة مع بداية الألفية الجديدة أمل مصر

فى اقتصاد قوى ومصدرا خصبا للعملات الأجنبية، فرص عمالة متزايدة، ورواجا للعديد من الصناعات والخدمات المكملة لها.

١٦- تنويع المنتج السياحي المصري لتلبية كافة أنماط وإحتياجات السائحين.

١٧- الاستعانة بالشركات الدولية المتخصصة فى الإعلان والتسويق لتنظيم الحملات الدولية مع الاستعانة بأحدث القنوات الترويجية مثل أجهزة استخدام الفيديو والأسطوانات المدمجة CD ROM وعرض الأفلام بالحاسب الآلي بنظام Data-Show والتوسع فى إقامة مواقع خاصة بالسياحة المصرية على شبكة الإنترنت للتعريف بالمنتج السياحي المصري.

١٨- تفعيل دور المجلس الأعلى للسياحة، وتوحيد الإشراف على المنشآت الفندقية والسياحية بواسطة لجان مشتركة تتعاون مع الجهة المختصة.

١٩- الإسراع بتوسيع وتطوير المطارات الحالية وخدماتها فى المناطق السياحية الرئيسية وعلى رأسها الغردقة - القاهرة - شرم الشيخ - الأقصر.

٢٠- زيادة طاقة الطيران الداخلي أى السماح للطيران الوطني الخاص بتسيير رحلات داخلية منتظمة.

٢١- تنويع مصادر الخدمة بالمطارات، بمعنى السماح لشركات خدمات أرضية جديدة وتطوير الإدارة والخدمات المقدمة فى المطارات للوصول إلى العالمية.

٢٢- ربط مناطق التنمية السياحية الحالية والمستقبلية بشبكة حديثة للطرق.

٢٣- إعادة النظر فى هياكل المؤسسات السياحية وربط هذه الهياكل بإستراتيجية المؤسسة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، وبما يتوافق ومتطلبات التنمية السياحية المستدامة.

٢٤- بناء قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات التى يمكن أن تساعد فى اتخاذ القرارات السياحية، وبما يساهم فى تلافي تكرار البيانات وتضاربها وعدم كفايتها، وبما يسمح بوضع خطط متكاملة للتنمية السياحية.

٢٥- تنمية الوعي السياحي لدى جميع الأطراف وذلك عن طريق ؛ توفير المعلومات السياحية ونشرها، وتشجيع عقد المؤتمرات والندوات فى الداخل والخارج، وتزويد المناهج الدراسية فى مراحل التعليم بالمعلومات المرتبطة بتنمية الحس السياحي، وزيادة الاهتمام بالنشاط الإعلامي عن السياحة.

٢٦ جعل الرسوم ومقابل الخدمات منافسة مع مثيلاتها فى موانى المنطقة.

٢٧- توفير الكوادر الفنية المدربة من الإحتياجات الملحة لقطاع السياحة.

٢٨- الاهتمام بالسائح المصري الذى مازال بعيداً عن مجال الإهتمام والتنشيط بالقدر الكافي والتوجه إليه ببرامج وأسعار خاصة فى الإجازات.

٢٩- يجب على الحكومة الآن أن تتبع تطوير إستراتيجية التخطيط السياحي لتدعيم

التخطيط والتنمية المستدامة

وضعها التنافسي وزيادة مزاياها.

٣٠- دراسة الأهداف والإعداد لمتطلبات السوق المفتوح الذى قد يأتى من الدول الأخرى وإعداد قائمة أهدافها الخاصة لطلبات السوق المفتوح من الدول الأخرى.

٣١- يجب الإستعداد ليس فقط لمسئوليات GATS للسياحة والخدمات الأخرى المرتبطة بالسفر ولكن أيضاً خدمات القطاعات المرتبطة بالسياحة مثل خدمات رجال الاعمال والاتصالات .الخدمات المالية، النقل، خدمات الترفيه...الخ.

٣٢- التأكيد على أهمية السياحة فى وسائل الإعلام المختلفة، بتخصيص برامج تليفزيونية وصفحات متخصصة فى الصحف، وأحاديث متكررة عن السياحة وأهميتها للإقتصاد القومي من جانب المسئولين والمستثمرين على حد سواء.

٣٣- توفير البنية الأساسية التى تخدم النشاط السياحي من طرق ومياه وكهرباء وصرف وغيرها، ومنح تسهيلات إدارية وائتمانية للمشروعات السياحية فى مجال بناء البنية الأساسية.

٣٤- السعي لتحقيق تعاون سياحي على مستوى إقليم الشرق الأوسط.

٣٥- التخطيط كنشاط إداري ضروري لقطاع السياحة حتى تتمكن من التنبؤ بمستقبلها وتستعد لمواجهته.

٣٦- الإهتمام بتحليل نواحي القوة والضعف الداخلية وكذا المخاطر التنافسية فهى جوهر عملية التخطيط.

٣٧- توعية وتثقيف العاملين بالإستراتيجية التخطيطية.

٣٨- ضرورة إجراء مسح مستمر للفرص والتهديدات لمواجهة الظروف المتغيرة.

٣٩- وجود مخططين أكفاء مدربين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة وعلى مستوى عال من المهارة والخبرة وحسن التصرف.

٤٠- وجود دعم مالي مستمر وإمكانيات متاحة لمواجهة أى متطلبات طارئة .

٤١- توفر الوسائل التى تساعد على استمرار العمل واستعدادات جاهزة لمواجهة أى مشكلة. بدءا من الوسائل التى تساعد على تنفيذ الخطة، ونهاية بوسائل الاتصال التى تستخدم لتوصيل أهداف الخطة وتعريف الجمهور بها وتجاوبه معها.

٤٢- التوعية الكاملة بأهداف الخطة ومعرفة الجميع لمحاورها وأسسها بالنسبة للإدارة وأيضاً بالنسبة للعاملين فى الداخل والخارج.

٤٣- التنسيق بين الجهات المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسئوليات على كل منهم تحت شعار خطة محكمة وبرامج ناجحة مع تقسيم للعمل وتوزيع للمسئوليات.

٤٤- حشد كافة الموارد والإمكانيات القومية

لتنفيذ إستراتيجية التخطيط السياحي، وفقاً لتخطيط سياحي قومي شامل .

٤٥- تحرير شركات القطاع العام من السيطرة الزائدة لأجهزة التخطيط المركزي الشامل، على أن تطبق عليها نظم الرقابة والمتابعة على أساس المحاسبة على النتائج والإنجازات.

٤٦- التوسع فى عقد إتفاقيات التكامل والتنسيق السياحي مع الدول العربية والإفريقية، وخاصة القريبة جغرافياً من مصر.

٤٧- الاهتمام بالتسويق والترويج السياحي بالقدر الذى يتناسب مع إمكانيات مصر كدولة رائدة وإعتبارها مهمة حكومية.

٤٨- إصدار جواز سفر عربي موحد يسمح بالتنقل للمواطن العربي بين الأقطار العربية دون حاجة إلى تأشيرة دخول كما هو معمول به فى الدول الأوروبية.

٤٩- ربط المدن العربية بخطوط ملاحية منتظمة وخطوط جوية فضلاً عن ربط المدن العربية فى المدى المتوسط والطويل بالطرق البرية وخطوط السكك الحديدية ما يؤدى إلى تنشيط التبادل التجاري وسهولة انتقال المواطنين وخاصة متوسطي الدخل.

٥٠- توقيع اتفاقيات تبادل سياحي بين الدول العربية، وتكوين شركات سياحية مشتركة تنظيم رحلات شاملة الإقامة والتنقل وبرنامج الزيارة مما يشجع السائح متوسط الدخل على الاشتراك فى هذه الرحلات السياحية.

القسم الرابع:
المراجع والملاحق

المراجع العربية:

د. صلاح الدين عبد الوهاب، الإستراتيجية القومية للتدريب والتعليم السياحي، وزارة السياحة، القاهرة ١٩٩٠.

١-د. هدى سيد لطيف، الأجهزة والمنظمات السياحية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩١.

٢-د. مصطفي الطمبداوي، المحاور الإستراتيجية لتعمير الصحارى المصرية، المجالس القومية المتخصصة، ج.م.ع.، مايو ١٩٩٤ .

٣-د. صبرى عبد السميع، نظرية السياحة، القاهرة، ١٩٩٦.

٤-نهاد نجيب محمود الطريشي، إقتصاديات صناعة السياحة فى مصر، كلية التجارة - مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.

٥-د. صلاح الدين عبد الوهاب، السياحة فى عالم متغير، المؤلف، القاهرة، ١٩٩٦.

٦-د. إيهاب عز الدين نديم، إقتصاديات السياحة فى مصر، ١٩٩٧.

٧-د. محمود كامل، السياحة الحديثة علماً وتطبيقاً، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩.

٨-د. مصطفي الطمبداوي، الخطوط الإستراتيجية لتعمير الصحارى فى مصر

والعالم،مؤتمر مصر عام ٢٠٠٠، القاهرة، ص ٤-٥٠

٩-د. صلاح الدين عبد الوهاب، التخطيط السياحي،الدار القومية للطباعة والنشر، بدون تاريخ.

المراجع الأجنبية:

1- **Burkart, A.J. & Medlik, S.,** Tourism. Past, Present & Future. Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford. Second Edition, 1990.

2- **Holloway, J.C.,** The Business Of Tourism. Pitman Publishing, London, third Edition, 1990.

3- **Writt, M. Brookke and Backley,** The Management Of International Tourism, London- V: ituman 1991.

4- **Pearce, D.,** Tourist Organizations. Longman Group UK Ltd., London, 1992.

5- **United Nations,** Basic Facts About The United Nations. Dept. of public information, United Nations, New York, 1992.

6- **Frederic Hearn & philippe Tostain,** A Comparison Between The Development Of The Principles Of The Organization Of Industrial Production And The Design Of Urban Road System. RecherchÈ Transports- Securi TE, Reue. Trimestrielle, editee par L, Inrets, English Issue No. 11, September. P:41, (1995)

- **Shackley, Myra ,** Just Started And Now Finished: Tourism Development In Arunachal Pradesh". Report, Tourism Management, Vol. 16, No. 8, pp:623-624, (1995).

- **M.I. Eraqi,** The Importance Of Strategic Planning In Under Developed Countries. Economic and Business Review vol. No. 1, Ain Shams University, Faculty of Commerce, (1996).

- **Oppermann, Martin and Chon, Kye-Sung,** Tourism In Developing Countries. International Thomoson Business Press, London and Boston, http://www.itbp.com, (1997).

0- **Hill, coroly, Green Globe,** The Tourism Industry And Sustainability. In: WB, Coral Reefs: Challenges and Opportunities for sustainable Management, Proceedings of an Associated Event of Fifth Development, World Bank, Washington D.c., pp. 118-120, (1998).

1- **Buhalis, Dimitrios,** Limits Of Tourism Development In Peripheral Destinations. Problems And Challenges. Tourism Management,p:20, (1999).

٢-ملاحق الدراسة التحليلية

جدول رقم (١)[1]

أثر العوامل التنظيمية علي تخطيط نشاط السياحة

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
وضوح مفهوم التخطيط السياحي لدى العاملين بالمؤسسات	ك	٤	١٥	٩	٢	٣٠
	%	١٣,٣٠	٥٠	٣٠	٦,٧٠	١٠٠
إدارة المؤسسة أو الهيئة السياحية تولى وظيفة التخطيط إهتماماً كافياً	ك	١	٩	١٨	٢	٣٠
	%	٣,٣٠	٣٠	٦٠	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة السياحية تخصص ميزانية كافية لأعمال التخطيط	ك	٣	٦	٢٠	١	٣٠
	%	١٠	٢٠	٦٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تعطى إدارة التخطيط مكانة تنظيمية مناسبة	ك	٢	٥	٢١	٢	٣٠
	%	٦,٧٠	١٦,٧٠	٧٠	٦.٧٠	١٠٠

جدول رقم (٢)[1]

أنواع خطط السياحة

الاستجابات	طويلة الأجل	متوسطة الأجل	قصيرة الأجل	غير مبين	مجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٢	١٨	٧	٤	٤١
%	٤٠	٦٠	٢٣,٣	١٣,٣	١٠٠

---

١ جدول رقم (١) يمثل العبارات من ١ : ٤ .

٢ جدول رقم (٢) يمثل العبارة رقم ٥ .

جدول رقم (٣)[٣]

مدى تخصيص ميزانية كافية لأعمال التخطيط

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١	٦	٢٢	١	٣٠
%	٣,٣٠	٢٠	٧٣,٣٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٤)[٤]

مدى اهتمام إدارة التخطيط بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢	٨	١٨	٢	٣٠
%	٦,٧٠	٢٦,٧٠	٦٠	٦,٧٠	١٠٠

جدول رقم(٥)[٥]

المسئولية عن التخطيط السياحي

الاستجابات	أ	ب	جـ	د	غير مبين	المجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٤	٢١	١	٤	٢	٤٢
%	٤٣,٣	٧٠	٣,٣٠	٩,٥٠	٤,٨٠	١٠٠

٣ جدول رقم (٣) يمثل العبارة رقم ٦ .
٤ جدول رقم (٤) يمثل العبارة رقم ٧ .
٥ جدول رقم (٥) يمثل العبارة رقم ١٢ .

جدول رقم (٦)[6]

مدى استفادة المسئولين عن التخطيط من نظام المعلومات الإدارية

الاستجابات	إستفادة كبيرة	إستفادة إلى حد ما	إستفادة طفيفة	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٧	٢٠	٢	١	٣٠
%	٢٣,٣٠	٦٦,٧٠	٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٧)[7]

مدى التنسيق بين التخطيط السياحي و التخطيط العمراني الشامل

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١٦	٧	٦	١	٣٠
%	٥٣.٣٣	٢٣,٣٣	٢٠	٣,٣٣	١٠٠

٦ جدول رقم (٦) يمثل العبارة رقم ١٣ .

٧ جدول رقم (٧) يمثل العبارة رقم ١٤ .

جدول رقم (٨)[1]

مدى الاهتمام بالاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند القيام بالتخطيط السياحي

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
دراسة شاملة لكافة المقومات التى تحتويها المنطقـــة أو الإقيم	ك	٢٠	٥	٢	٣	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	٦,٧٠	١٠	١٠٠
طبيعة الإقليم	ك	١٩	٧	–	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٣	٢٣,٣٣		١٣,٣٣	١٠٠
تكوين الإقليم جغرافياً و جيولوجياً	ك	١٩	٧	–	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٣	٢٣,٣٣	–	١٣,٣٣	١٠٠
العوامل الحيوية والظروف المناخية	ك	٢٠	٤	٢	٤	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٣,٣٠	٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠٠
الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر	ك	٢٣	٤	١	٢	٣٠
	%	٧٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
المصادر المائية	ك	٢٠	٥	–	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	–	١٦,٧٠	١٠٠

٨ جدول رقم (٨) يمثل العبارة رقم ١٥ .

جدول رقم (٩)[1]

أهداف خطط التنمية السياحية

	نعم		إلى حد ما		لا		غير مبين		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تنويع المنتج السياحي	٣٠	١٠٠	-	-	-	-	-	-	٣٠	١٠٠
توفير المرونة الكاملة وتحقيق الإستقلال الأمثل للموارد المتاحة	٢٤	٨٠	٣	١٠	-	-	٣	١٠	٣٠	١٠٠
ترشيد إستخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور	٢٠	٦٦,٧	٥	١٦,٧	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
توفير القوى البشرية اللازمة التى تحتاج إليها المنشآت السياحية وغيرها	٢٣	٧٦,٧	٤	١٣,٣	١	٣,٣٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
وجود نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط	٢٢	٧٣,٣	٧	٢٣,٣	-	-	١	٣,٣٠	٣٠	١٠٠
إستمرار تطوير نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط	٢٢	٧٣,٣	٦	٢٠	١	٣,٣٠	١	٣,٣٠	٣٠	١٠٠
الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي الموجودة فى الهيئة	١٩	٦٣,٣	٦	٢٠	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
الإهتمام المتزايد للحفاظ على البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية	١٩	٦٣,٣	٦	٢٠	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠

٩ جدول رقم (٩) يمثل العبارة رقم ١٦ .

جدول رقم (١٠)[1]

مدى توافر الكوادر المؤهلة لإستخدام نظم المعلومات الإدارية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١	١٤	١٤	١	٣٠
%	٣,٣٠	٤٦,٧٠	٤٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (١١)[2]

مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية في الشركة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٤	١٠	١٣	٣	٣٠
%	١٣,٣٠	٣٣,٣٠	٤٣,٣٠	١٠	١٠٠

١٠ جدول رقم (١٠) يمثل العبارة رقم ١٧ .

١١ جدول رقم (١١) يمثل العبارة رقم ١٩ .

جدول رقم (١٢)[1]

مدى الاهتمام بإعداد التنبؤات اللازمة للتخطيط السياحي

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٥	٤	١٧	٤	٣٠
%	١٦,٧٠	١٣,٣٠	٥٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (١٣)[2]

مجالات التخطيط التي تغطيها التنبؤات

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
تحديد القدرة الإستيعابية للمناطق المختلفة	ك	١٩	٢	٢	٧	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٦,٧٠	٦,٧٠	٢٣,٣٠	١٠٠
تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة في مجال السياحة	ك	١٦	٥	١	٨	٣٠
	%	٥٣,٣٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية على أساس المعدلات المناسبة لها	ك	١٩	٣	–	٨	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٠	–	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد نوع وفئة الإسكان السياحي في كل منطقة	ك	١٩	٣	–	٨	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٠	–	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترويحية والرياضية والترفيهية المناسبة للتوقعات المنتظرة	ك	٢١	١	–	٨	٣٠
	%	٧٠	٣,٣٠	–	٢٦,٧٠	١٠٠
المرافق العامة للازمة (مياه – كهرباء – مجارى – خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين	ك	٢٢	١	–	٧	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٣,٣٠	–	٢٣,٣٠	١٠٠

١٢ جدول رقم (١٢) يمثل العبارة رقم ٢٠ .

١٣ جدول رقم (١٣) يمثل العبارة رقم ٢١ .

جدول رقم (١٤)[١]

أساليب التنبؤ المستخدمة

الاستجابات	التقدير الشخصي	الخبرات الخاصة	أساليب إحصائية	أخرى	غير مبين	غير مطلوب	المجموع
ك (التكرار)	١٠	١٨	٤	١	٥	٢	٤٠
%	٢٥	٤٥	١٠	٢,٥٠	١٢,٥٠	٥	١٠

جدول رقم (١٥-أ)[٢]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
وضع الأهداف الكلية للهيئة	ك	٢٢	٩	٦	٥	٣	٤٥
	%	٧٣,٣	٣٠	٢٠	١٦,٧	١٠	-
تعريف الأداء المستهدف	ك	٨	٧	١٠	٤	٤	٣٨
	%	٢٦,٧	٢٣,٣	٥٠	١٣,٣	١٣,٣	-
تحديد المدى الزمني للتخطيط	ك	٨	٢٠	٦	٣	٣	٤٠
	%	٢٦,٧	٦٦,٧٥٠	٢٠	١٠	١٠	-
تنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط	ك	٦	٢٣	٧	٥	٣	٤٤
	%	٢٠	٧٦,٣	٢٣,٣	١٦,٧	١٠	-

١٤ جدول رقم (١٤) يمثل العبارة رقم ٢٢ .

١٥ جدول رقم (١٥-أ) يمثل العبارة رقم ٣٦-أ .

جدول رقم (١٥-ب)[1]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
جمع المعلومات وإعداد التنبؤات	ك	٢	١٢	١١	١٣	٢	٤٠
	%	٦,٧	٤٠	٣٦,٣	٤٣,٣	٦,٧	-
التنبؤ بالمبيعات	ك	٣	٧	١٧	١٢	٢	٤١
	%	١٠	٢٣,٣	٥٦,٧	٤٠	٦,٧	-
تقدير جوانب قوة وضعف الشركة أو الهيئة	ك	١٦	٦	٨	٦	٤	٤٠
	%	٥٣,٣	٢٠	٢٦,٧	٢٠	١٣,٣	-
تقييم بيئة التنافس	ك	٩	١٠	١٢	٧	٤	٤٢
	%	٣٠	٣٣,٣	٤٠	٢٣,٣	١٣,٣	-

١٦ جدول رقم (١٥-ب) يمثل العبارة رقم ٣٦-ب .

جدول رقم (١٥-ج)[١]
مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
وضع أهداف وحدات النشاط	ك	٧	١٣	٦	٧	٥	٣٨
	%	٣٠,٣	٤٣,٣	٢٠	٢٣,٣	١٦,٧	–
تقديم خطط وحدات النشاط	ك	٩	١٣	٦	٢	٦	٣٦
	%	٣٠	٤٣,٣	٢٠	٦,٧	٢٠	–
تكوين الإستراتيجية البديلة	ك	٥	٢٢	٨	–	٣	٣٨
	%	١٦,٧	٧٣,٣	٢٦,٧	–	١٠	–
إختيار الإستراتيجيات	ك	٩	١٧	٧	١	٣	٣٧
	%	٣٠	٥٦.٧	٢٣,٣	٣.٣	١٠	–
تقييم وإختيار المشروعات	ك	١١	١٥	٧	–	٥	٣٨
	%	٣٦,٧	٥٠	٢٣,٣	–	١٦,٧	–
وضع الترتيبات	ك	١٣	١٢	٤	٢	٥	٣٦
	%	٤٣,٣	٤٠	١٣,٣	٦,٧	١٦,٧	–

١٧ جدول رقم (١٥-ج) يمثل العبارة رقم ٣٦-ج .

جدول رقم (١٥-د)[1]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عدم تحقيق الأهداف	ك	١٢	١٤	٦	٢	٤	٣٨
	%	٤٠	٤٦,٧	٢٠	٦,٧	١٣,٣	–
تحقيق التكامل بين الخطط	ك	٨	١٨	٧	٣	٥	٤١
	%	٢٦,٧	٦٠	٢٣,٣	١٠	١٦,٧	–
تخصيص الموارد	ك	٦	١١	١٣	٧	٥	٤٢
	%	٢٠	٣٦,٧	٤٣,٣	٢٣,٣	١٦,٧	–
مراجعة مدى التقدم فى الخطط	ك	٥	١٣	٥	٤	٥	٣٢
	%	١٦,٧	٤٣,٣	١٦,٧	١٣,٣	١٦,٧	–
مراجعة فعالية الخطة	ك	١٢	٢٠	٩	٢	٤	٤٧
	%	٤٠	٦٦,٧	٣٠	٦,٧	١٣,٣	–

١٨ جدول رقم (١٥-د) يمثل العبارة رقم ٣٦-د .

جدول رقم (١٦)[١]

مدى مساهمة خطط التنمية السياحية في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية

الاستجابات	أ	ب	جـ	د	مجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٥	١٨	١٥	٢	٥٠
%	٥٠	٦٠	٥٠	٦,٧	–

جدول رقم (١٧)[٢]

مدى قابلية الخطط السياحية للتسويق

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢٥	٢	–	٣	٣٠
%	٨٣,٣٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠

جدول رقم (١٨)[١]

مدى قدرة خطة السياحية علي المنافسة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢٢	٥	–	٣	٣٠
%	٧٣,٣٠	١٦,٧٠	–	١٠	١٠٠

١٩ جدول رقم (١٦) يمثل العبارة رقم ٣٧ .
٢٠ جدول رقم (١٧) يمثل العبارة رقم ٣٨ .
٢١ جدول رقم (١٨) يمثل العبارة رقم ٣٩ .

جدول رقم (١٩)[٢٢]

مدى تأثير خطة السياحية بالخطة القومية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٧	١٦	٤	٣٠
%	١٠	٢٣,٣٠	٥٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٢٠)[٢٣]

مدى تأثير خطة السياحة بالخطط الإقليمية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٨	١٥	٤	٣٠
%	١٠	٢٦,٧٠	٥٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٢١)[٢٤]

مدى تأثير خطة السياحة بالخطط العمرانية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٧	١٧	٣	٣٠
%	١٠	٢٣,٣٠	٥٦,٧٠	١٠	١٠٠

٢٢ جدول رقم (١٩) يمثل العبارة رقم ٤٠ .

٢٣ جدول رقم (٢٠) يمثل العبارة رقم ٤١ .

٢٤ جدول رقم (٢١) يمثل العبارة رقم ٤٢ .

جدول رقم (٢٣)[١]

مدى أهمية مدخلات عملية التخطيط

المدخلات		أهمية كبيرة	أهمية	ليس له أهمية	غير مبين	المجموع
الموارد البشرية	ك	٢٣	٤٠	–	٣	٣٠
	%	٧٦,٧٠	١٣,٣٠	–	١٠	١٠٠
أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة التخطيط	ك	٢١	٨	–	١	٣٠
	%	٧٠	٢٦,٧٠	–	٣,٣٠	١٠٠
تدريب الفريق الإستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه	ك	٢٤	٣	–	٣	٣٠
	%	٨٠	١٠	–	١٠	١٠٠
إستخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة	ك	٢٥	٥	–	–	٣٠
	%	٨٣,٣٠	١٦,٧٠	–	–	١٠٠
توفير الموارد المادية المستخدمة من أدوات وأجهزة	ك	٢٠	٤	١	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠
تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
إعداد دليل إجراءات العمل	ك	١٦	١٠	–	٤	٣٠
	%	٥٣,٣٠	٣٣,٣٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنيين به	ك	١٨	٦	١	٥	٣٠
	%	٦٠	٢٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠
تقييم مدى كفاية الموارد الحالية	ك	١٩	٦	–	٥	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	–	١٦,٧٠	١٠٠
التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حدة	ك	١٩	٦	١	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠
الإشراف على التطبيق	ك	١٩	٥	١	٥	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠

٢٥ جدول رقم (٢٢) يمثل العبارة رقم ٤٣ .

جدول رقم (٢٣)[1]

مدى توافر متطلبات الميزة التنافسية

المزايا التنافسية		متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير مبين	المجموع
السمعة الطيبة بشأن الجودة	ك	٢٤	٣	–	٣	٣٠
	%	٨٠	١٠	–	١٠	١٠٠
خدمة المستهلك	ك	٢٤	٢	١	٣	٣٠
	%	٨٠	٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
الإدارة الجيدة	ك	٦	٢٠	–	٤	٣٠
	%	٢٠	٦٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
تكلفة أقل وتقديم قيمة أعلى للمستهلك	ك	٢٢	٤	١	٣	٣٠
	%	٧٣,٣٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
بحوث السوق	ك	١٩	٦	١	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠
موارد مالية	ك	٢	٢٠	٣	٥	٣٠
	%	٦,٧٠	٦٦,٧٠	١٠	١٦,٧٠	١٠٠
الحجم	ك	٢٢	١	٢	٥	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٦,٧٠	١٠٠
تعديل الخدمة وفقاً لإحتياجات المستهلك	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
مهارات تسويقية	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
الموقع	ك	٢٠	٥	–	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	–	١٦,٧٠	١٠٠

٢٦ جدول رقم (٢٣) يمثل العبارة رقم ٤٤ .

التنسيق الجيد	ك	٤	٢٢	١	٣	٣٠
	%	١٣,٣٠	٧٣,٣٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
تخطيط قصير الأجل	ك	٢٠	٦	١	٣	٣٠
	%	٦٦,٧٠	٢٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
رؤية مستقبلية	ك	٢٥	٢	–	٣	٣٠
	%	٨٣,٣٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠
شركة أم معروفة جيداً	ك	٢٥	٢	–	٣	٣٠
	%	٨٣,١٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠
بحوث تطوير فى مجال الخدمة السياحية	ك	٣	٢٥	–	٢	٣٠
	%	١٠	٨٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠

جدول رقم (٢٤)[1]

مدى توافر عناصر الميزة التنافسية

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
مكانة مصر على الخريطة السياحية العالمية	ك	٢١	٥	١	٣	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
معدل السياحة الآن فى مصر فى إرتفاع	ك	١٧	٩	٢	٢	٣٠
	%	٥٦,٧٠	٣٠	٦,٧٠	٦,٧٠	١٠٠
القضاء على المشكلات التى تحول دون تحقيق أهداف التنمية السياحية المنشودة	ك	٩	١٣	٥	٣	٣٠
	%	٣٠	٤٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠	١٠٠
تدابير وضعت بقصد الإرتفاع بمعدلات السياحة	ك	١٤	٩	٣	٤	٣٠
	%	٤٦,٧٠	٣٠	١٠	١٣,٣٠	١٠٠
ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوفر فى البلاد من عرض سياحي	ك	١٦	٥	٣	٦	٣٠
	%	٥٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠	٢٠	١٠٠
فتح أسواق سياحية جديدة	ك	٦	١٦	٣	٥	٣٠
	%	٢٠	٥٣,٣٠	١٠	١٦,٧٠	١٠٠
زيادة حجم الأسواق السياحية الفعلية وتحسين المستوى الخدمى بها	ك	١٧	٤	٣	٦	٣٠
	%	٥٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠	٢٠	١٠٠
الخدمات والوعي والتعليم السياحي أصبحوا الآن فى أرقى مستوى	ك	٩	١٣	٦	٢	٣٠
	%	٣٠	٤٣,٣٠	٢٠	٦,٧	١٠٠
التعامل مع المستجدات العالمية والإرتقاء بالجودة الشاملة فى الخدمات السياحية	ك	١١	١٢	٥	٢	٣٠
	%	٣٦,٧٠	٤٠	١٦,٧٠	٦,٧٠	١٠٠
إزدهار النشاط السياحي ودخول مصر فى نطاق الدول السياحية الكبرى مثل أسبانيا وفرنسا	ك	١٥	١١	٣	١	٣٠
	%	٥٠	٣٦,٧٠	١٠	٣,٣٠	١٠٠
دخول مصر فى تسويق المقصد السياحي الأعظم كإتجاة سياحي جديد	ك	١٨	٨	١	٣	٣٠
	%	٦٠	٢٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠

٢٧ جدول رقم (٢٤) يمثل العبارات من رقم ٤٤ – ٥٥ .

جدول رقم (٣٥)[1]

مدى توافر عناصر التعامل مع المستجدات العالمية

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
لدى الهيئة أو المؤسسة نظام إتصال جيد مع العملاء	ك	٢١	٧	–	٢	٣٠
	%	٧٠	٢٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تستخدم الهيئة أو المؤسسة أجهزة حاسبات متطورة في تشغيل نظم البيانات	ك	٢	٢٦	–	٢	٣٠
	%	٦,٧٠	٨٦,٧٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تتوافر للهيئة أو المؤسسة مهارات إدارية فى خدمة العملاء	ك	٣	٢٥	–	٢	٣٠
	%	١٠	٨٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تفتقر الهيئة أو المؤسسة إلى نظم موارد بشرية متطورة	ك	٩	١٦	٣	٢	٣٠
	%	٣٠	٥٣,٣٠	١٠	٦,٧٠	١٠٠
الأجور فى الهيئة أو المؤسسة تلائم العاملين بها	ك	١١	١٤	٤	١	٣٠
	%	٣٦,٧٠	٤٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٠٠
تتوافر لدى الهيئة أو المؤسسة كوادر إدارية مدربة فى المجال السياحي	ك	٦	٢١	١	٢	٣٠
	%	٢٠	٧٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
المنتج السياحي للهيئة أو المؤسسة جيد	ك	٢٢	٦	–	٢	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٢٠	–	٦,٧٠	١٠٠
لدى الهيئة أو المؤسسة نظام معلومات جيد	ك	٦	٢١	١	٢	٣٠
	%	٢٠	٧٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات دقيقة عن الشركات المنافسة ونواحي قوتها وضعفها	ك	٥	٢١	١	٣	٣٠
	%	١٦,٧٠	٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات عن التشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية	ك	٢٦	٢	–	٢	٣٠
	%	٨٦,٧٠	٦,٧٠	–	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات عن التكلفة والعائد	ك	٢٥	٣	–	٢	٣٠
	%	٨٣,٣٠	١٠	–	٦,٧٠	١٠٠

٢٨ جدول رقم (٢٥) يمثل العبارات من رقم ٥٦ – ٦٤ .

نتائج إختبار " ف " لمتغيرات البحث

العنصر	ف المحسوبة	ف الجدولية	الدلالة
مدى توافر نظام للمعلومات الإدارية بالشركات محل الدراسة	٢	٦,٩	لا يؤثر
مدى ملاءمة نظام الإتصال الموجود	٠,٧٣	٦,٣٠	لا يؤثر
تحليل نواحي القوة و الضعف لدى المنافسين	٩,٦٥	٤,٣٣	يؤثر
مدى الإعتماد علي التنبؤات في مجال التخطيط	١٢,٤	٨,٥٤	يؤثر
أهداف وظيفة التخطيط	٢,٦٣	٥,٤٤	لا يؤثر

استمارة إستقصاء
التخطيط والتنمية المستدامة
دراسة تحليلية لصناعة السياحة في مصر

تهدف هذه القائمة إلى تجميع الحقائق عن التخطيط السياحي ودورة فى تحقيق التنمية السياحية فى مصر.

ونؤكد لسيادتكم بأن الإستجابة فى هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة لغرض البحث العلمى الذى تقوم به.

نرجو وضع علامة (؟) أمام الإجابة التى تعبر عن رأى سيادتكم:

م		نعم	إلى حد ما	لا
١	هل تعتقد أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي وتضح لدى العاملين بالمؤسسة؟			
٢	هل تعتقد أن إدارة الشركة تولي وظيفة التخطيط إهتماماً كافياً؟			
	من أجاب بـــ نعم يجيب ٢أ ومن أجاب بـــ لا يجيب ٢ب: أ- لماذا توليها إهتماماً كافيا؟ .... ب- لماذا لا توليها إهتماماً كافياً؟			
٣	هل تخصص الشركة ميزانية كافية لأعمال التخطيط؟			
٤	هل تعطي الشركة إدارة التخطيط مكانة تنظيمية مناسبة؟			
٥	ما هى أنواع الخطط السياحية المطبقة فى الشركة من حيث عنصر الزمن: أ- خطط طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر ☐ ب- خطط متوسط الأجل (سنة لأقل من خمس سنوات ☐ ج- خطط قصيرة الأجل (لعدة شهور) ☐			
٦	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بعمل تقديرات بشأن عدد السائحين والأجهزة والمعدات اللازمة؟			
٧	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٨	هل يهتم التخطيط السياحي بالنظافة إهتماماً بالغاً وخاصة فى مدينة القاهرة والمناطق السياحية التقليدية (الجيزة – المنيا – الأقصر – أسوان)؟			
٩	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي برفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام؟			
١٠	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بنهر النيل كعنصر جذب سياحي وتحسين المجـرى الملاحي وتدعيم الجسور والمراس وإنارتها؟			
١١	ما هى أنواع الخطط السياحية المطبقة فى الشركة من حيث طبيعتها؟			
١٢	من المسئول عن التخطيط السياحي فى المؤسسة: (يمكنك إختيار أكثر من إجابة) أ- المدير العام ☐ ب- مدير التخطيط ☐ ج- مدير العلاقات العامة ☐ د- إدارة أخرى تذكر (..........................)			
١٣	ما مدى استفادة المسئولين عن التخطيط فى المؤسسة من قطاع المعلومات الإدارية؟ أ- استفادة كبيرة ☐ ب- إلى حد ما ☐ ج- استفادة طفيفة ☐			
١٤	عند بداية التخطيط هل يتم التنسيق بين تخطيط التنمية السياحية والتخطيط العمرانـى الشامل؟			
١٥	هل يأخذ التخطيط السياحي الإعتبارات التالية فى الحسبان؟			
	أ- دراسة شاملة لكافة المقومات التى تحتويها المنطقة أو الإقليم			
	ب- طبيعة الإقليم			
	ج- تكوين الإقليم جغرافياً وجيولوجياً			
	د- العوامل الجوية والظروف المناخية			
	هـ- الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر			
	و- المصـادر المائية			

م		نعم	إلى حد ما	لا
١٦	الأهداف التى تؤخذ فى الإعتبار عند رسم الخطط لتنموية السياحية؟			
	أ- هل تكون فى تنويع المنتج السياحي؟			
	ب- هل تكون فى توفير المرونة الكاملة وتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتتمشى مع إحتياجات الطلب العالمي والمحلي؟			
	ج- هل تكون فى ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور			
	د- هل تكون فى توفير القوى البشرية اللازمة التى تحتاج إليها المنشآت السياحية وغيرها؟			
	ه- هل تكون فى جودة نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط فى الشركة؟			
	و- هل تكون فى استمرار تطوير نظام المعلومات الإدارية لتتمشى مع المتغيرات والمتجددات المتلاحقة التى تطرأ فى هذا المجال؟			
	ز- هل تكون فى الإستفادة من أجهزة الحاسب الآلي الموجودة فى الشركة؟			
	ح- هل تكون بالإهتمام المتزايد للحفاظ على البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية؟			
١٧	هل تعتقد أن هناك عجز فى عدد الكوادر المؤهلة والمدربة على استخدام نظام المعلومات الإدارية فى الشركة؟			
١٨	هل تعتقد أن بيئة العمل فى الشركة لا تسمح بتوفير المناخ المناسب للإستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي فى نظام المعلومات الإدارية؟			
١٩	هل تعتقد أن نظام المعلومات الإدارية فى الشركة يعمل بصورة انفرادية وجزئية ولا يهتم بالربط بينه وبين نظم المعلومات القائمة فى وحدات قطاع السياحة الأخرى؟			
٢٠	هل يتم إعداد تنبوءات فى مجال التخطيط السياحي؟			

فى حالة الإجابة بـ (نعم) أو بـ (إلى حد ما)

م		نعم	إلى حد ما	لا
	ما هى مجالات التخطيط السياحية التى تغطيها هذه التنبوات من المجالات التالية:			
	أ- تحديد القدرة الإستيعابية للمناطق المختلفة؟			
	ب- تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة فى مجال السياحة			
	ج- تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية على أساس المعدلات المناسبة لها			
	د- تحديد نوع وفئة الإسكان السياحي فى كل منطقة			
	هـ- تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترويجية والرياضية والترفيهية المناسبة للتوقعات المنتظرة لرواد المنطقة بما يتفق مع ميولهم وإتجاهاتهم			
	و- المرافق العامة اللازمة (مياه - كهرباء - مجاري - خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين			
٢٢	ما هى أساليب التنبؤ المستخدمة؟ أ- التقدير الشخصي ☐ ب- الخبرات الخاصة ☐ جـ- أساليب إحصائية تذكر(..) د- أساليب أخرى تذكر (..)			
٢٣	إذا كانت الإجابة فى السؤال رقم (٢٠) بـ <<لا>> إذن ما هى أسباب عدم التنبؤ؟			
٢٤	هل تعتقد أن الإدارة المالية تساهم بفاعلية فى التخطيط للتنمية السياحية؟			
٢٥	ما هى مقترحاتك لزيادة فعالية الإدارة المالية فى التخطيط للتنمية السياحية؟ أ- .... ب- .... ج-			
٢٦	هل تعتقد أن إدارة الأفراد تساهم بفاعلية فى التخطيط للتنمية السياحية؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٢٧	في حالة الإجابة بـــ <<نعم>> أو بـــ <<إلى حد ما>> ما هى أسباب ذلك؟			
٢٨	فى حالة الإجابة بـــ <<لا>> ما هى أسباب ذلك؟			
٢٩	ما هى مقترحاتك لزيادة فعالية إدارة الأفراد فى التخطيط للتنمية السياحية؟ أ- .... ب- .... ج-			
٣٠	هل تعتقد أن إدارة المشتريات تساهم بفاعلية فى التخطيط للتنمية السياحية؟			
٣١	فى حالة الإجابة بـــ <<نعم>> أو بـــ <<إلى حد ما>> يسأل ٣١ كيف تساهم؟			
٣٢	فى حالة الإجابة بـــ <<لا>> فى سؤال ٣٠ إذن ما هى الأسباب فى عدم المساهمة؟ أ- .... ب- .... ج-			
٣٣	ما هى مقترحاتك لزيادة فاعلية إدارة المشتروات فى التخطيط للتنمية السياحية؟			
٣٤	هل لدى الشركة التى تعملون بها نظام متكامل للسجلات خاص بأعمـــال التخطيـــط للتنمية السياحية؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٣٥	فى حالة الإجابة بـ <<نعم>> فى سؤال رقم (٣٤) يسأل (٣٥) هل تغطى هذه السجلات كافة جوانب التنمية السياحية؟			

٣٦	كيف يتم توزيع مسئوليات التخطيط فى الشركة فيما يتعلق بأنشطة التخطيط التالية؟					
	أنشطة التخطيط <<يمكن الإجابة بأكثر من استجابة>>		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير و عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمديرو العموم
	أ	وضع الأهداف الكلية للشركة				
	أ١	تعريف الأداء المستهدف				
	أ٢	تحديد المدى الزمني للتخطيط				
	أ٣	تنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط				
	ب	جمع المعلومات وإعداد التنبؤات				
	ب١	التنبؤ بالمبيعات				
	ب٢	تقدير جوانب قوة وضعف الشركة				
	ب٣	تقييم بيئية التنافس				
	ج	وضع أهداف وحدات النشاط				
	ج١	تقديم خطط وحدات النشاط				
	ج٢	تكوين الإستراتيجيات البديلة				
	ج٣	اختيار الإستراتيجيات				
	ج٤	تقييم واختيار المشروعات				
	ج٥	وضع الترتيبات				

	د	مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عـــدم تحقيق الأهداف				
	د١	تحقيق التكامل بين الخطط				
	د٢	تخصيص الموارد				
	د٣	مراجعة مدي التقدم فى التخطيط				
	د٤	مراجعة فعالية الخطة				

٣٧ هل تسعي فكرة للتنمية السياحية إلى استخدام الدخل من السياحة لتحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصاديـــة مثل:

أ- تعبئة الموارد المعطلة أو التى تستغل بكفاءة ☐

ب- تحسين مستوي المعيشة للسكان فى المنطقة <<مصر>> ☐

ج- تحسين صناعة السياحة المحلية ☐

د- أخرى تذكر (...)

م		نعم	إلى حد ما	لا
٣٨	هل يراعي المخطط السياحي فى رسم الخطة السياحية أن تكون قابلة للتسويق؟			
٣٩	هل يراعي المخطط السياحي عند رسم الخطة السياحية أن تكون لها القـــدرة علـــى منافسة الأماكن الأخرى؟			
٤٠	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطة الخمسية القومية؟			
٤١	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطط الإقليمية؟			
٤٢	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطط العمرانية؟			

٤٣	الرجاء بيان أهمية مدخلات عملية التخطيط فى قطاع السياحة			
	المدخلات	لها أهمية كبيرة	لها أهمية	ليس لها أهمية
أ	الموارد البشرية			
ب	أن تتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة التخطيط			
ج	تدريب الفريق الاستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه			
د	استخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة			
ه	توفير الموارد المادية المستحدثة من أدوات وأجهزة			
و	تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة			
ز	إعداد دليل إجراءات العمل			
ح	تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنين به			
ط	تقييم مدي كفاية الموارد الحالية			
ك	التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حده			
ل	الإشراف على التطبيق			

٤٤	العناصر التى تكمن وراء الميزة التنافسية لقطاع السياحة ومدى توافرها لديكم			
	الميزة التنافسية	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة
أ	السمعة الطيبة بشأن الجودة			
ب	خدمة المستهلك			
ج	الإدارة الجيدة			
د	تكلفة أقل وتقديم قيمة أعلى للمستهلك			

	ه	بحوث السوق			
	و	موارد مالية			
	ز	الحجم			
	ح	تعديل الخدمة وفقاً لاحتياجات المستهلك			
	ط	مهارات تسويقية			
	ي	الموقع			
	ك	التنسيق الجيد			
	ل	تخطيط قصير الأجل			
	ق	رؤية مستقبلية			
	س	شركة أم معروفة جداً			
	ع	بحوث وتطوير في مجال الخدمة السياحية			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٤٥	هل تعتقد أن مصر حالياً لها مكان على الخريطة السياحية العالمية؟			
٤٦	هل تعتقد أن معدل السياحة الآن في ارتفاع			
٤٧	هل تعتقد أنه قد تم القضاء على المشكلات التي تحول دون تحقيق أهـــداف التنميـــة السياحية المنشودة؟			
٤٨	هل تعتقد أن ثمة تدابير وصفت بقصد الإرتفاع بمعدلات السياحة؟			
٤٩	هلت تعتقد أنه قد تم ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوفر في البلاد من عـــرض سياحي؟			
٥٠	هل تم فتح أسواق سياحية جديدة؟			
٥١	هل تم زيادة حجم الأسواق السياحية الفعلية وتحسين المستوى الخدمي بها؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٥٢	هل تعتقد أن الخدمات والوعي والتعليم السياحي أصبحا الآن فى أرقى مستوى؟			
٥٣	هل تم التعامل مع المستجدات العالمية والإرتقاء بالجودة الشـــاملة فـــى الخدمـــات السياحية؟			
٥٤	هل تتوقع إزدهار النشاط السياحي وتدخل مصر فى نطاق الدول السياحية الكـــبرى المعروفة مثل أسبانيا وفرنسا؟			
٥٥	هل دخلت مصر فى تسويق المقصد السياحي الأعظم كاتجاه سياحي جديد؟			
٥٦	هل لدى الشركة نظام اتصال جيد مع العملاء؟			
٥٧	هل تستخدم الشركة أجهزة حاسبات متطورة فى تشغيل نظام البيانات؟			
٥٨	هل تتوافر للشركة مهارات إدارية فى خدمة العملاء؟			
٥٩	هل تفتقر الشركة إلى نظام موارد بشرية متطورة؟			
٦٠	هل تعتقد أن الأجور فى الشركة لا تلائم العاملين بها؟			
٦١	هل تتوافر لدى الشركة كوادر إدارية مدربة فى المجال السياحي؟			
٦٢	هل تعتقد أن المنتج السياحي للشركة جيد؟			
٦٣	هل لدى الشركة نظام معلومات جيد؟			
٦٤	هل تحتفظ الشركة بمعلومات دقيقة عن النواحي التالية:			
	أ- الشركات المنافسة ونواحي قوتها وضعفها			
	ب- التشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية			
	ج- التكلفة والعائد			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٦٥	ما هى الأهداف التى ترون سيادتكم ضرورة أن تسعي خطة التنمية السياحية إلى تحقيقها؟ <<يمكن الإجابة بأكثر من صفحة على أن ترفق مع الإستمارة مع تحديد رقم السؤال>>			
٦٦	ما هى فى رأي سيادتكم أهم التحديات التى تواجه التنمية السياحية فى مصر خلال القرن الحالى؟ <<يمكن الإجابة بأكثر من صفحة على أن ترفق مع الإستمارة مع تحديد رقم السؤال>>			
٦٧	من وجهة نظر سيادتكم كيف يمكن تحديد نواحي القوة لدى الشركات المنافسة لكم؟			
٦٨	كيف يمكن من وجهة نظر سيادتكم تدعيم وتطوير الميزة التنافسية لديكم؟			

برجاء ملئ البيانات الآتية:

الاسم :

الوظيفة :

جهة العمل:

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

العددان الأول والثانى
المجلدان الرابع والأربعون
والخامس والأربعون

الإدارة

يوليو وأكتوبر
٢٠٠٦

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

إدارة التغيير وتكنولوچيا المعلومات والاتصالات

انتصار أكتوبر المجيد واستشراف المستقبل

إصلاح الدولة بفرنسا

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

Developing The Recreational Public Parks In Egypt

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المجلد الرابع والأربعون والخامس والأربعون - العددان الأول والثانى - يوليو/أكتوبر ٢٠٠٦

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٢٩٢٢١٠٠ - ٢٩٢٢٠٥١

اتحاد جمعيات التنمية الادارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للادارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

اقرأ فى عددى يوليو/ أكتوبر ٢٠٠٦

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

قـــواعـــد النشـــر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

لجنة تحكيم المجلة

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

الافتتاحية

انتصار أكتوبر المجيد واستشراف المستقبل

د. حسين رمزى كاظم

لقد تطابق مؤشر الزمن هذا العام ليتوافق التاريخ الهجرى مع الميلادى فى ذكرى انتصار العاشر من رمضان السادس من أكتوبر المجيد.

ولا يعد هذا النصر مجرد ذكرى تمر فى خيال المصريين الذين عايشوا مرارة الانكسار الذى ولد فى نفوسهم عزيمة الإصرار وقهر الصعاب وتحدى كافة القوى التى وقفت ضد انطلاقة الشعب المصرى فى سبيل تحقيق مكانته الطبيعية كقوة رائدة بين شعوب العالم الثالث.

ولقد بدأت معالم النصر منذ اللحظة الأولى عندما أعلن الرئيس الراحل جمال عبد الناصر خسارتنا فى المعركة المشئومة فى ٥ يونيو ١٩٦٧.

ومنذ تلك اللحظة بدأت الدولة على كافة مستوياتها الاستعداد لمعركة التحرير ولعل أهمها.

١- اختيار القادة الأكفاء فى كافة أفرع القوات المسلحة

٢- الحشد الكبير للمجندين من حملة المؤهلات المتوسطة والعليا

٣- التدريب الجيد والذى اعتمد على المعرفة بكافة جوانبها سواء بالنسبة للسلاح أو أرض المعركة أو الأساليب العسكرية فى إدارة المعركة.

٤- الشحن المعنوى الهائل للفرد والجماعة سواء داخل القوات المسلحة أو المجتمع المدنى بحيث أصبح خوض المعركة جزءا من حياة الفرد وتحقيق النصر حتمية لابد من تحقيقها.

٥- التخطيط الممتاز داخل القوات المسلحة وخارجها للمعركة والحفاظ على مقومات الحياة الأساسية لكافة طوائف الشعب

٦- الأداء السياسى الرائع سواء فى مرحلة الإعداد للمعركة أو أثناء العمليات العسكرية وامتد ذلك حتى استعادة آخر قطعة من الأرض المحتلة.

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

ولقد انعكس ذلك على سلوك الأفراد سواء العسكريين أو المدنيين وأصبح العمل الجاد والسلوك القويم يحكم العلاقات بين طوائف المجتمع.

وعندما انشقت السماء فى الساعة الثانية يوم السادس من أكتوبر عن الطلائع الذين انطلقوا بطائراتهم فى شجاعة غير مسبوقة ليرسموا أولى علامات النصر ولتنطلق موجات متدفقة من أبطال القوات المسلحة من كافة الأسلحة فى ملحمة رائعة لتحقق النصر فى ظروف غاية فى القسوة والصعوبة كانت تسيطر على مسرح العمليات.

إن انتصار أكتوبر يجب ألا يمر كمجرد ذكرى سنوية نحتفل بها وإنما يتعين أن نأخذ بروح أكتوبر كأسلوب تعامل وبناء أخلاقى ونفسى لشبابنا.

ولعل معظم القادة الذين عايشوا الاستعداد لحرب أكتوبر وتقدموا بوحداتهم القتالية لتحقيق هذا النصر مازالوا بيننا أمد الله فى عمرهم.

ومازال فى وجدانهم وضمائرهم الأحداث التى عايشوها بكل تفاصيلها فإن تسجيل تلك الأحداث وتوثيق البطولات التى تحققت خلال حرب الاستنزاف والعبور فى الحدود المسموح بها سوف ترسم معالم كثيرة ونموذجا للسلوك للأجيال القادمة من أجل البناء والتنمية ودعاؤنا أن تعود علينا هذه الذكرى فى العام القادم وقد تحققت آمال الفرد والمجتمع فى ظل قيادتنا الرشيدة كزعيم وبطل لحرب أكتوبر المجيدة.

المؤتمر العلمى السنوى

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحت رعاية

الأستاذ الدكتور / أحمد درويش
وزير الدولة للتنمية الإدارية

الأستاذ الدكتور / طارق كامل
وزير الاتصالات والمعلومات

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت بالزمالك

■ فى بداية التسعينيات كان لابد لمصر من انتهاج سياسة الإصلاح الاقتصادى والمالى

■ تعد ضريبة المبيعات ركنا أساسيا بدونه لم يكن من الممكن أن يتحقق الإصلاح الاقتصادى

فى ظل تطبيق ضريبة الاستهلاك لم تكن كافة مقومات تطبيق مبيعات ناجحة غير متوافرة.

وكان التحدى الحقيقى يكمن فى الأسئلة التالية:

■ هل يمكن إدخال ضريبة المبيعات إلى مصر بنجاح رغم عدم توافر المقومات الأساسية؟

■ هل يمكن تطوير جهاز إدارى حكومى فى مصر؟

■ وكيف يمكن إحداث عملية التطوير فى ظل الظروف؟ ومن أين نبدأ؟

مشاكل التغيير

١. غياب التوجه الرئيسى (الرؤية).

٢. وجود العديد من القيود التى تعترض تحسين بيئة العمل الداخلية

٣. عدم حماس بعض القيادات لعملية التغيير.

٤. ضعف سلوكيات وكفاءة العنصر البشرى.

٥. عدم القدرة على التحول من العمل الورقى إلى العمل الآلى.

٦. غياب المنهج والأسس العلمية ونظم العمل اللازمة لإحداث التغيير.

العناصر الرئيسية لاستراتيجية تغيير ناجحة:

١. المدخل الإنسانى وتحقيق الرضاء الوظيفى وخلق الشعور بأهمية عملية التغيير والتعجيل بها.

٢. تشكيل فرق العمل المعنية بالتغيير.

٣. خلق الرؤية.

٤. نقل الرؤية للآخرين.
٥. تمكين الآخرين من إحداث التغيير المطلوب.
٦. التخطيط للمكاسب قصيرة الأجل.
٧. متابعة عملية = التغيير ومدى قبولها.

كانت البداية ومفتاح الحل من وجهة نظرنا هى الإنسان.

لابد من احترام آدمية الإنسان أولا ومن خلال الإنسان يمكن تحقيق التطوير المنشود.

لذا سعت المصلحة إلى خلق:

أولا: بيئة عمل نظيفة تتمثل فى:

١. مكان العمل.
٢. أدوات العمل واستخدام الميكنة الشاملة فى تطوير الأداء.
٣. نظم العمل وإجراءاته وإتباع الأسلوب العلمى فى الأداء.
٤. هيكل تنظيمى وظيفى مرن
٥. التدريب

ثانيا: القابلية للتطوير وتتم من خلال:

١. التحديد الواضح لرسالة المصلحة- الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لتحقيق الأهداف.
٢. ديمقراطية الإدارة (الإدارة بالمشاركة).
٣. مكافحة الفساد (الشفافية)
٤. العمل على كسب ثقة المجتمع الضريبى ومنظماته.
٥. إنشاء إدارة عامة للتطوير والتغير.
٦. التحول من نظام موازنة الاعتمادات إلى موازنة البرامج والمحاسبة على الأداء.
٧. تحقيق الانضباط الوظيفى.

ثالثا: تحقيق الرضاء الوظيفى للعاملين:

١. الاهتمام بتحقيق رضاء العاملين والوقوف على أدائهم من خلال الاستقصاء الدورى.
٢. عدالة اختيار القيادة وأثرها فى نفوس العاملين وإعداد المدير الكفء.
٣. تشجيع المبادرات الإبداعية (جلسات الاستماع وتعصيف الأفكار)
٤. الحوافز العادلة (إيجابى- وسلبى)
٥. الحد من ظواهر الشللية الإدارية والنفاق الوظيفى.

رابعا: الاهتمام بتحقيق رضاء المتعاملين:

١. تحقيق رضاء المتعاملين من خلال الاستقصاء الدورى.
٢. إدخال النظم الميكنة فى كافة أنشطة العمل.
٣. توفير كافة البيانات والمعلومات التى تهم المسجلين على موقع مصلحة الضرائب على المبيعات على شبكة الإنترنت وعنوانه WWW.salestax.gov.eg
٤. خدمة البريد الإلكترونى:

عنوان تظلمات المسجلين appeals@salestax.gov.eg

عنوان المعلومات info@salestax.gov.eg

٥. توفير خدمة الرد الفورى- الخدمة الصوتية من خلال التليفون.
٦. طباعة الأدلة الإرشادية والإقرارات وطلبات التسجيل وغيرها مجانا لجميع المسجلين.
٧. إتاحة إرسال الإقرارات بالبريد الإلكترونى والبريد العادى والسداد عن طريق البنك.
٨. إنشاء مكاتب جغرافية فى أماكن تواجد المسجلين.
٩. توفير تدريب مجانى للمحاسبين والإدارات المالية بالشركات وغيرهم من فئات المجتمع.

كل ذلك أدى إلى:

تحقيق انتماء العاملين لمصلحتهم (العمل بروح الفريق)

مد جسور الثقة مع مجتمع الضريبة

مكافحة الفساد وخلق الشفافية

اعتناق سياسة التطوير كثقافة مصلحة.

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحقيق الأهداف المنشودة.

التسويق وتحديات التغيير
نحن مهتمون برفض التغيير

أ.د. طلعت أسعد عبدالحميد

أستاذ التسويق والإعلان - كلية التجارة - جامعة المنصورة عضو مجلس إدارة الجمعية المصرية العلمية للإدارة

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت بالزمالك

التغيير مهارة يتقنها المتحضرون.. فمن سمات الإدارة فى العصر الحديث أن المدير يركز على النتائج.. ولايمكن أن ينجح إلا إذا توافرت لديه ثلاث مهارات أساسية أولها القدرة على التأثير وثانيها القدرة على تحليل المشاكل الإدارية وثالثها الإدارة المتكاملة لعملية التغيير.. وإدارة التغيير ليست مجرد أن نتكيف مع عالمنا بقدر ما هو تحد دائم لصناعة التفوق المستقبلى.

فنحن لا نرضى لأنفسنا أن نظل فى هذا الوضع المشين.. فعميلك العزيز يحلم بمنتجات جديدة باستمرار.. وأنظمة وإجراءات متطورة.. وتكنولوجيا متطورة تلهب مشاعر الشراء.. وصورة جديدة لثقافة المنظمة وتعاملها مع تغيرات العصر السريعة.

ولم أكن أدرى أن التحديات تتزايد وتتراكم محدثة ضغوطا شديدة إن لم يتبعها إدارة سريعة للتغيير فإن الفشل سيكون هو الطريق الأكيد.. ولم أشعر بضخامة الهوة التى نواجهها على نطاق نشاط واحد وهو التسويق إلا عندما طلب منى من حوالى ١٣ عاما أن أتحدث فى ندوة عربية عن تحديات المستقبل فى عالم التسويق.. وكانت تلك التحديات وقتها أربعة تحديات.. وبعد حوالى أحد عشر عاما طلب منى التحدث فى نفس الموضوع فى ندوة فى نفس المكان.. وعندما بحثت فى أوراقى القديمة وجدت أوراق الندوة.. ولكن ما روعنى حقا أن هذه المدة الطويلة لم يحدث بها أى تغيير فى ثقافة المنشآت تجاه المستقبل.. وأصبحت التحديات سبعا والآن تسعا وغدا عشرين.

والتسويق هو المشكلة المزمنة فى عالمنا العربى سواء أردنا أو لم نرد.. حتى ولو كان الاحتجاج بنجاح بعض المنشآت تسويقيا.. فإن الاستمرار فى هذا النجاح هو أساس التقدم.. ولكن أبعاد التطوير فى عالم التسويق والبيع.. واختلاف المتغيرات.. رغم ما تحمله من مخاطر فإنها تعطيك الفرصة للإنطلاق إذا عرفنا أبعاد التحديات المرتبطة باللعبة التسويقية.. وللأسف فهى لاترتبط بعوامل الغد بقدر أنها ميراث الماضى الثقيل والمستمر..

وتهدف هذه الورقة إلى مجرد بيان لعدد من التحديات التى أهملناها على المدى الطويل حتى أصبحت جزءا من ثقافة تقود للخلف.. وسوف نقدم ذلك دون تفصيل كبير بغرض لفت الأنظار إلى ما تعانيه منشآت الأعمال العربية تسويقيا.. وبغرض دعم قدرات متخذى القرارات التسويقية فى مواجهة المستقبل من خلال بناء إمكانية التفكير المنطقى ودراسة الأدوات المتاحة لإدارة التفوق التسويقى والبيعى.. وابتكار أدوات جديدة تتناسب مع الواقع فى البيئة المحلية والدولية.

ويرى الباحث- وبدون مواربة- أننا مازلنا نقف فى آخر مسيرة التفوق التسويقى.. فليس المهم أن نكسب فقط الآن؟.. ولكن المهم أن نكسب أكثر من الآخرين فى ظل إمكانياتنا الحالية.. ومن المهم أيضا أن نستمر فى الربح وبمعدلات تحقق لنا

التفوق ليس فقط محليا ولكن أيضا عالميا.

ويعتقد الكاتب أننا نواجه تسعة تحديات عاتية:

١) غيبة ثقافة التعامل مع العملاء لتكون مع العميل أولا ودائما Customer-Driven.

٢) النظر إلى التسويق والبيع باعتبارهما شيئا واحدا.

٣) البطء الشديد فى التعامل مع رؤية وسيناريو المستقبل.

٤) غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية.

٥) اعتبار بحوث التسويق أمرا ترفيهيا.. يستخدم فقط عند المرض.

٦) ضعف إنتاجية النشاط التسويقى.

٧) البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.

٨) عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالمتميز benchmarking رغم أنها طوق النجاة للتغيير المستقبلى..

٩) البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الإنترنت.

١- نحن نصر ألا نصنع الثقافة المؤسسية لنكون مؤسستنا مع العميل أولا ودائما customer -driven - company

هى أم المشاكل وأساس التحدى.. فمازلنا نناقش حتى الآن مدى أهمية العميل للمنشأة.. فى الوقت الذى تتسابق فيه منشآت الأعمال فى العالم إلى تطبيق أسس التسويق بالعلاقات.. hip marketing relations.. ومازال يسيطر على رجال الأعمال وهم الربح سواء كسب عميلك أم لا !! وسيطر مفهوم الفهلوة وتحقيق الربح العاجل على مفاهيم الإشباع.. وغاب مبدأ إذا كسب عميلك فأنت حتما سوف تكسب.. وعلينا إذا أردنا التقدم ألا ننسى أن التركيز على رغبات العملاء.. هو البداية. وبالتالى فإن دور المزيج التسويقى وتكامل أبعاده لا نراه على الشكل الصحيح.

٢- مازالت شركات كبيرة تعتبر أن التسويق والبيع شىء واحد

فى جلساتى مع عدد كبير من رجال الأعمال زاد عجبى عندما يعتبرون أن التسويق مجرد الشراء والبيع.. كما أن الخلط بين العقل الموجه للعمليات.. والتنفيذ الفعلى لتلك الأعمال أمر مخيف فى عالم التسويق.. والتركيز على البيع يفقد المنشآت فلسفة التفكير طويل الأجل المرتبط بتخطيط مزيج تسويقى متكامل.. ولعل التغيير المستقبلى يلغى هذه النظرة المتدنية لعالم التسويق.

هذا ما فعلته proctor & gamble

لتصنع عالم الأعمال الخاص بها.. فماذا فعلت أنت؟؟؟

تقديم منتجات جديدة new brands

بحوث تسويق research

إعلان من خلال وكالات قوية ad

أسماء لامعة naming

مميزات تضمن موقعا متميزا position

تخطيط متكامل لأدوات تنشيط المبيعات مهارة فى حساب عمليات الترويج trade promotion

تصميم متكامل للعبوة package

تقسيم السوق segmentation

التسويق المباشر direct marketing

دعم منافذ توزيع

اختيار – عروض– تجميع chanels

٣ -غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية creativity

لا تغيير فعالا دون ابتكار.. فما لم يتعلمه أطفالنا فى مدارسهم.. لايتعلمه أيضا رجال الأعمال فى منشآتهم.. فبينما تبنى قرارات الأعمال فى كل

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بلدان العالم على المشاركة والعصف الذهنى الجاد.. تبنى قراراتنا التسويقية على المعايير الفردية.. التى تتم غالبا دون علم أو إدراك.. ومازلنا.

١) نعتمد فى تطوير المنتجات على النقل المباشر من الآخرين.. ونبحث عن التصدير...!!!!كيف؟

٢) لا يتم الاعتماد فى التطوير والابتكار على مجموعات منظمة فى أى من منشآتنا.. فأجهضت كل الأفكار على موائد الفردية وحب الظهور.. ثم نبحث عن الكفاءة التسويقية!! كيف؟

٣) كلنا علماء.. نهمل تجارب الماضى.. ونصنع نجاحاتنا بتكلف تفوق التصور فعلينا أن نخسر ونخسر حتى نكسب...!! أن يبنى التطوير على استكمال ما تنتجه المنشآت الأخرى.

٤) لا نؤمن أن هناك أفرادا يفكرون ويمكن أن يقدموا الكثير طالما أنهم يعملون فى منظومة المنشأة الابتكارية.. تخطيطا وتنظيما..

٤- بحوث التسويق إذا صنعناها.. فهى التكلفة غير المبررة دائما marketing research

عندما نبحث عن التغيير نبنيه على الخبرة.. ويبنيه العالم على البحوث المتميزة.. فيوضح بحث أجرى على ١٢٦ شركة عربية فى عدة دول أن بحوث التسويق تمثل الاهتمام رقم (١) فهل هناك معنى للتقدم؟ وإذا كان الاهتمام رقم (١) هو توافر رجل بيع نجيب.. ألا يعتبر ذلك بمثابة إهدار لمنطق الكفاءة التسويقية.. وترك المجال لمن يعلمون.. من الشركات العالمية لدخول السوق دون مقاومة تذكر.. فعلى قدر ما ينفقون على بحوث التسويق.. على قدر ما يتقدمون.. ويكسبون.. ويعتقد الكاتب أن قمة التخلف أن تسير بلا بوصلة واضحة الاتجاهات فى عالم المستقبل الفسيح.

٥- ضعف إنتاجية النشاط التسويقى.. productivity

من يبحث في عالم التسويق لايجد طريقا للنمو دون تطوير لإنتاجية كل مكونات المزيج التسويقي.. فنجد من استقراء الكثير من الأمور أن هناك:

- ■ حصة تسويقية أكبر بلا ربحية. ف عدم التعاون بين المؤسسات المحلية صناعيا وتجاريا.
- ■ انخفاض متكرر في الحصة التسويقية.
- ■ كبر حجم المؤسسات دون النظر لإنتاجية الأصول.
- ■ توسيع خطوط المنتجات بما يفقد السيطرة عليها.
- ■ عدم المواءمة بين الطاقة المخططة وحاجة السوق.
- ■ ضعف إدارة المزيج التسويقي.

نحن لا نثق بأنفسنا.. فكيف يثق فينا العملاء؟

فى الطريق إلى الإنتاجية التسويقية..

- ■ هل تدرسون تكاليف التسويق ومدى معقوليتها وعائدها؟

ترويج/ منتجات جديدة/ بحوث/ عبوة/ عروض/ نقل/ توزيع..إلخ.

- ■ هل تدرسون مدى تناسب العائد مع الأصول المستثمرة (غير المدرجة فى الميزانية)؟
- ■ الصورة الذهنية لمنشأتك
- ■ العلاقات مع الأجهزة
- ■ الهتافات الإعلانية
- ■ الروح المعنوية للعاملين
- ■ المهارات الإدارية
- ■ مواقع فروعك

٦- الجودة الشاملة شهادة تعلق على الحوائط.. وتكتب على المنتجات.. ولكنها ليست منهاجا للتقدم

total quality markting

إن التركيز على الجودة فى أى نشاط يرتبط بعبارة واحدة

customer first, last, and everywhere in between putting the

وهو ما يعنى أن الجودة تبدأ بوضع العميل أولا، وأخيرا وفى كل مكان داخل منشأتك فالجودة هى الطريق الطبيعى لتحقيق الربحية، والعائد على الاستثمار فالجودة هى التى تضمن سعرا عاليا مع المحافظة على الحصة السوقية وضمان للولاء من جانب العملاء. وبلا أدنى شك فإن كل ذلك سوف ينعكس على تخفيض التكاليف، وينمى أعمال المنشأة ويزيد من المبيعات.

والسؤال الذى يقابلنا دائما هو أن كثيرا من المنشآت لديها منتجات جيدة ولكن لا تبيع.. والسبب واضح هو أن الجودة بالنسبة لهؤلاء لاتعنى إلا خصائص فنية للمنتجات وارتباطا عاليا بالمواصفات دون النظر إلى وجهات نظر العملاء customer - centered حيث تبنى الجودة على توقعات ورغبات العملاء. ونظرا لأن رغبات العملاء متطورة ومتغيرة، فمن الضرورى أن تقوم المنشأة بالقياس المستمر لمعايير الجودة عند العملاء ومدى تغيرها مرتبطة بما يقدمه المنافسون. ونتساءل هل قامت منشآتنا ببعض أو كل ما يلى..

■ هل قمت بتنظيم أعمالك على أسس تسويقية؟ هل العميل أولا هو النمط السائد فى الأعمال؟

■ هل تعالج شكاوى عميلك بحيث لا تحدث مرة أخرى إلى الأبد؟

■ هل تعمل بنظام «لا أخطاء مدى الحياة» error zero؟

■ إلى أى مدى تبحث عن الإنتاجية فى كل شىء لديك؟

فهل تطبق عناصر الجودة الشاملة فى التسويق؟

١) مدى ارتباط سياسات الجودة برغبات وحاجات العملاء customer -driven quality

٢) مدى جودة القيادة leader ship quality

٣) التحسين المستمر continuous improvements

٤) المشاركة المتكاملة full participation

٥) سرعة التجاوب rapid response

٦) قدرة المنشأة على استخدام التصميم الفعال design, quality and prevention

أى يتأكد بوضوح أن الجودة هى جزء رئيسى built in من المنتجات والنظام الإنتاجى المستخدم.

٧) النظرة المستقبلية طويلة الأجل long-range outlook

٨) الإدارة بالحقائق والمعلومات managem eent by facts

٩) التطوير التعاونى partnership development

١٠) المسئولية الاجتماعية public responsibility

التحدى الأكبر

■ مشكلة البحث عن أكبر تكنولوجيا ممكنة. مكلفة .. لا تتناسب مع البيئة..

■ أنت غير مميز عن الآخرين فلماذا اشتريك..

■ أنت تسوق دون دراسة

■ فأين تضع قدمك؟

■ الابتكار.. المفتاح الرئيسى للأسواق الجديدة.

■ استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية

■ كيف تشبعنى وأنت لا تعرفنى؟

٧ – البطء الشديد فى التعامل مع رؤية وسيناريو المستقبل

مع تطور الأمور المرتبطة بدراسة البيئة العالمية وما بها من متغيرات فإن سرعة التغيير لاتتواءم مع حركة النشاط الدولية فى عالم الأعمال..

٨ نعرف ولا نطبق أيا من أسس المقارنة بالمتميز التطوير المرجعى المتكامل benchmarking

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المقارنة بالمتميز؟ benchmarking

هى عملية إنشاء مقياس خارجى أو مرجع يمكن القياس عليه بالنسبة لوظيفة أو نشاط أو منشأة ككل. وهو أحد المناهج المستخدمة فى عملية إدارة الجودة الشاملة TQM وهو إحدى المراحل لتحسين الجودة ودفعها للاقتراب من مقاييس عالية ومعروفة، وبما يمكن المنشأة من الحصول على مزايا تنافسية.

وهذا النوع من المقارنة هو منجم الذهب للتطوير وبدون تطبيق ذلك لن تقوم لنا قائمة تسويقية.

ويعتبر أسلوب المقارنة بالمتميز أداة تعكس بوضوح الموقف المقارن لسلع وخدمات المنشأة مقارنا بالمنشآت الأخرى، كما أنها تعطى أسسا واضحة لتحسين وتطوير التصميم والعمليات والخدمات المساندة للمنتجات. وتوضح بشكل كبير مستوى الإشباع للعملاء، وفى مقدمة الشركات العالمية التى طبقت هذا الأسلوب xerox وmotor ford خلال سنوات الثمانينيات.

والمقارنة بالمتميز ببساطة شديدة تؤكد على:

أ) اعرف نفسك جيدا.. حيث يتم تقسيم عناصر القوة والضعف swot حتى لا يستفيد المنافس من نقاط ضعفك.. ولن تستطيع الدفاع عن نفسك دون أن تعرف من أنت؟..

ب) اعرف منافسيك.. وما هى نقاط القوة والضعف فى كل منهم؟

جـ) اتبع الأفضل.. تعلم محاسن المنافسين.. وتعلم كيف تصل إلى ذلك؟

د) ابحث عن التفوق superiority.. لأنها النتيجة الطبيعية بعد أن عرفت كل ما مضى.

٩ -نبحث ببطء عن التسويق المباشر.. رغم أنه لغة المستقبل..

direct - marketing

التسويق المباشر هو نظام للاتصال التفاعلى فى مجال التسويق

interactive system يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتى تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن

■ هو اتصال وجها لوجه يحقق التفاعل بين السوق والعميل interactive

■ استخدام مجموعة من الوسائل.. media بدءا من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الإنترنت.

■ إمكانية قياس ردة الفعل بشكل مباشر measurable response

■ إمكانية قيام العميل بالتفاعل مباشرة وتحديد طلباته.

لاتنس هذه الأقوال ضعها أمام كل عامليك وموظفيك

■ الحل الواحد الصحيح للمشاكل التسويقية مرفوض مقدما

■ توافه الأمور.. تفسد تسويقك تماما

better to lose money than trust

■ أسهل أن تفقد أموالا.. لا أن تفقد سمعتك..

■ إذا فقدت صورة الجودة فى أذهان العملاء.. فإنك تفقدها إلى الأبد.

■ الوصول للعميل فى أى مكان at any location teansaction

وفى التسويق المباشر تصبح المنشأة والعميل وجها لوجه لتتعامل سويا من خلال تفاعل منظم ttion interac يرقى إلى ما هو أكثر من إرسال بائع شخصيا.. حيث إن أدوات التفاعل الحديثة بلاشك تزيد بشكل كبير عن إمكانيات البائع فى الوقت

والحركة ووسائل الشرح والعرض.. فقد يتصفح العميل بريده على الحاسب عبر الإنترنت email الساعة الثانية صباحا.. ويعد الرد ويرسله الساعة الثالثة صباحا.. فهل يستطيع البائع أن يحادثه فى هذا الوقت.. وقد يرسل إليك استفسارا ترد عليه.. ويقرأه فى أى وقت.. وعادة يكون الوقت الممتاز بالنسبة لإدراك العميل واستعداده لقبول الأفكار والمنافع التى ترسلها إليه.

وفى عالم التسويق عندما تضع اللمسات الأخيرة على خطتك.. أو تقدم إعلانك.. فإن مهمتك تكون قد انتهت ولكن فى عالم التسويق المباشر.. فإنك حتما عندما ترسل إلى عميلك رسالة.. فإن مهمتك تكون قد بدأت..

ورغم أن أرقام التجارة الإلكترونية بين المنشآت b2b قد بلغت ٢٤٠٠ بليون دولار مع نهاية عام ٢٠٠٥ فما زالت بلادنا تحتل ذيل القائمة فى عالم الإنترنت ليمثل الشرق الأوسط كله نحو ١.٢٥٪ من عدد المستخدمين فى العالم.

ورغم ضياع الملايين فى سراب الإعلان المبشر دون جدوى فإن التفكير لم يهتد بعد إلى الدخول بالتسويق إلى عالم الأعمال الإلكترونية من أوسع الأبواب.. فماذا ننتظر؟

أعطاكم الله طول العمر لنرى أن التغيير نحو التميز المستقبلى يحتاج كل دقيقة من وقتكم

مع تحيات دكتور طلعت أسعد عبد الحميد

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت - الزمالك

٨.٣٠ - ٩.٣٠ صباحاً التسجيل

٩.٣٠ - ١٠.٣٠ صباحاً

الجلسة الافتتاحية

❖ القرآن الكريم

❖ كلمة السيد الدكتور/ حافظ الغندور رئيس الجمعية المصرية العلمية للإدارة ورئيس المؤتمر

❖ كلمة السيدة الأستاذة/ زينب توفيق رئيس شعبة التنظيم وإدارة الأعمال - نقابة التجاريين

❖ كلمة السيد الأستاذ - عادل ياسين أمين عام نقابة التجاريين

❖ كلمة السيد الدكتور/ حسين رمزى كاظم رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

❖ كلمة السيد الدكتور/ طارق كامل وزير الاتصالات والمعلومات

❖ كلمة السيد الدكتور/ أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية.

١١.٠٠-١٢.٣٠ ظهراً

دائرة الحوار الأولى

«إدارة التغيير - واقع الحال ومتطلبات المستقبل»

يدير الحوار: السيد الأستاذ الدكتور/ على الدين هلال أستاذ العلوم السياسية - جامعة القاهرة ووزير الشباب السابق

المتحدثون السادة: الأستاذ/ أسامة غيث الكاتب الصحفى - نائب رئيس تحرير جريدة الأهرام

الأستاذ الدكتور/ حسن راتب رئيس مجلس إدارة جمعية مستثمرى شمال سيناء

الأستاذ/ سعد هجرس الكاتب الصحفى - مدير تحرير جريدة العالم اليوم

الأستاذ الدكتور/ فريد النجار أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة بنها وخبير التنمية الإدارية

الأستاذ/ جاك برون الرئيس التنفيذى لشركة ميناتل «ويعرض تجربة شركة ميناتل فى التطوير»

١٢.٣٠ - ٢.٠٠ مساء

الدائرة الثانية

«ثقافة التغيير»

يدير الحوار السيد الأستاذ الدكتور/ مصطفى

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الفقى رئيس لجنة العلاقة الخارجية بمجلس الشعب .

المتحدثون السادة: الأستاذ الدكتور/ عادل زايد أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة ومدير مركز البحوث والدراسات التجارية

الأستاذ/ عبدالقادر شهيب رئيس تحرير مجلة المصور

الأستاذ الدكتور/ عطية حسين الأفندى أستاذ الإدارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

الأستاذ المهندس/ علاء فهمى رئيس الهيئة القومية للبريد «ويعرض تجربة تطوير البريد المصرى من منظور مؤسسة حكومية»

٣.٠٠ - ٤.٣٠ مساء

الدائرة الثالثة

«دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى إدارة التغيير»

يدير الحوار: السيدة الأستاذة الدكتورة / هدى بركة مساعد أول وزير الاتصالات والمعلومات

المتحدثون السادة: الأستاذ الدكتور/ أحمد عبدالباسط مستشار وزارة التنمية الإدارية

الأستاذ الدكتور/ رأفت رضوان رئيس الهيئة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار وخبير تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار

الأستاذ/ جمال محرم رئيس مجلس إدارة بنك بيريوس

الأستاذ/ جمال محمد غيطاس رئيس تحرير مجلة لغة العصر - مؤسسة الأهرام

٤.٣٠-٦.٠٠ مساء

الدائرة الرابعة

المدير المصرى وإدارة التغيير

يدير الحوار:

السيد الأستاذ/ حسين عبدالعزيز رئيس مجلس إدارة البنك الأهلى المصرى

المتحدثون السادة:

الأستاذ الدكتور/ صديق عفيفى أستاذ إدارة الأعمال ورئيس أكاديمية طيبة المتكاملة

الأستاذ الدكتور/ عبدالرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة «بمبك» ورئيس جمعية التدريب والتنمية المصرية

الأستاذ/ عبدالله نصار

الكاتب الصحفى - نائب رئيس مجلس تحرير جريدة الجمهورية

الأستاذ/ محمود محمد على رئيس مصلحة الضرائب المصرية «ويعرض تجربة تطوير مصلحة الضرائب على المبيعات.

٦.٠٠ - ٦.٣٠ مساء

الجلسة الختامية

❖ البيان الختامى للمؤتمر وإعلان التوصيات

هيئة المؤتمر

الرئيس السيد الدكتور/ حافظ الغندور

الأمين العام: السيد الدكتور/ خاتم قابيل

منسق المؤتمر: السيد الأستاذ/ نبيل البشبيشى

اللجنة العلمية للمؤتمر

الأستاذ الدكتور/ ثروت مكى

الأستاذ الدكتور/ شريف حسن قاسم

الأستاذ الدكتور/ طلعت أسعد عبدالحميد

الأستاذ الدكتور/ محمد المرزوقى

التعريف بالجمعيةالمصرية العلمية للإدارة

تأسست الجمعية المصرية العلمية للإدارة عام ١٩٨٢ بمبادرة من شعبة التنظيم وإدارة الأعمال

بنقابة التجاريين كجمعية علمية مهنية تجمع ما بين الإطار العلمى والتطبيقى بغرض تنظيم ممارسة مهنة الإدارة بتخصصاتها المختلفة، بالتعاون مع نقابة التجاريين من خلال شعبة التنظيم وإدارة الأعمال باعتبارها المنظمة المهنية المعنية بتنظيم وتطوير مهنة الإدارة، والجمعية عضو مؤسس لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية ونطاق عملها الجغرافى «جمهورية مصر العربية»

العنوان: ٣٠ شارع رمسيس - القاهرة - مقر نقابة تجاريين القاهرة

التليفون: ٥٧٩٨٣١٤ - ٥٧٩٨٣٢٨ الفاكس: ٥٧٥٠٤٤٦

الموقع على الإنترنت: www.esma.org.eg

ميادين ومجالات عمل الجمعية :

- ❖ التنظيم والإدارة.
- ❖ التعليم والتدريب والتنمية البشرية.
- ❖ الأنشطة الثقافية.
- ❖ الخدمات الاقتصادية.

تنمية المجتمعات المحلية

- ❖ حماية البيئة.

وتعمل الجمعية على تحقيق هذه الأغراض عن طريق الأنشطة التالية :

١- تنمية الثقافة والخبرة فى مجال الإدارة.

٢- تدعيم التطبيق والتقدم العلمى فى الإدارة

٣- عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة التطورات العلمية والمهنية فى مجال الإدارة.

٤- تبادل الدراسات والبحوث مع سائر الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والجامعات محلياً واقليمياً ودولياً.

٥- إصدار نشرة ومجلة باسم الجمعية.

٦- تبادل الخبرات والقيام بالزيارات المحلية والخارجية بهدف دعم التخصص المهنى فى مجال الإدارة

٧- اقتراح التوصيات بهدف توحيد المفاهيم الإدارية والعمل على استقرارها وحل مشاكل التطبيق.

٨- العمل على تنظيم ممارسة مهنية الإدارة والارتقاء بالمستوى العلمى والمهنى للعاملين والممارسين لها.

٩- تنظيم الرحلات والأنشطة الاجتماعية والثقافية والفنية وغيرها من الأنشطة للأعضاء وأسرهم.

رؤساء مجلس إدارة الجمعية منذ تأسيسها:

الأستاذ الدكتور/ إبراهيم هميمى من عام ١٩٨٢ إلى عام ١٩٩٠

الأستاذ/ على نجم من عام ١٩٩٠ إلى عام ١٩٩٥

الأستاذ الدكتور/ أحمد سرور أحمد من عام ١٩٩٥ إلى عام ٢٠٠٤

السيد الدكتور/ حافظ الغندور من عام ٢٠٠٤ حتى الآن

تشكيل مجلس إدارة الجمعية الحالى:

الرئيس: السيد الدكتور/ حافظ الغندور المدير العام وعضو لجنة السياسات - البنك الأهلى المصرى

نائب الرئيس: السيد الأستاذ/ محمد قاسم عبد الحى رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للتجارة

السكرتير العام: السيد الأستاذ/ نبيل البشبيشى مدير الائتمان - المصرف العربى الدولى

أمين الصندوق السيد الدكتور/ حاتم قابيل

أمين عام مساعد نقابة التجاريين وأستاذ إدارة الأعمال بتجارة المنصورة

أعضاء مجلس الإدارة:

السيد المهندس/ أسامة الشاهد

رئيس مجلس إدارة شركة هوم فاشون

السيد الدكتور/ ثروت مكى أمين عام اتحاد

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الإذاعة والتليفزيون

السيدة الأستاذة/ زينب توفيق

رئيس شعبة التنظيم وإدارة الأعمال بنقابة التجاريين ووكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة «سابقاً»

السيد الدكتور/ شريف قاسم

أستاذ الاقتصاد ونائب رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية السيد الدكتور/ طلعت أسعد عبدالحميد أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

السيد المهندس / مجدى طلبة رئيس مجلس إدارة شركة القاهرة للغزل والنسيج

السيد الدكتور/ محمد المرزوقى المدير العام - جمارك مطار القاهرة

ويسعد الجمعية أن ترحب بالسادة الزملاء المشاركين فى أعمال مؤتمرها السنوى لهذا العام «إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات»

داعين الله أن يكلل جهودنا جميعاً بالنجاح والتوفيق...

ثقافة التغيير

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦

قاعة اوجينى - فندق ماريوت - الزمالك

د. عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة القاهرة

الموضوعات

- قالوا عن التغيير
- طبيعة عملية التغيير
- معنى التغيير
- فلسفة التغيير
- مقاومة التغيير
- تجارب بعض الشركات
- لماذا التغيير؟؟
- ثقافة التغيير

إدارة التغيير
قالو عن التغيير

It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to Change

Charles Darwin

إدارة التغيير
قالو عن التغيير

As in the Renaissance, it will be an exciting time, a time of great opportunities for those who can see and seize them, but of a great threat and fear for many. It will be more diffecult to hold organizations and societies together. The softer words of leadership and vision and common purpose will replace the tougher words of control and authority because the tough words won't bite anymore. Organizations will have to become communities rather than properties, with members, not employees, because few will be content to be owned by others. Societies will break down into smaller units but will also regroup into even larger ones than now for particular purposes.

Charles Handy: Beyond Certainty:

The Changing Worlds of Organizations, 1995.

إدارة التغيير
قالوعن التغيير

There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things. (Niccolo Machiavelli).

إدارة التغيير
معنى التغيير

■ التغيير هو العمليات والأدوات والوسائل اللازمة لإدارة العنصر الإنسانى فى أوقات التغيير بغرض تحقيق الأهداف المخططة من خلال تغيير الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل.

إدارة التغيير
فلسفة التغيير

■ النجاح
■ السكون
■ الجمود
■ التغيير هو التحرك من السكون إلى النجاح

طبيعة عملية التغيير

■التغيير عملية مستقبلية: التغيير لا يتم إلا لتغيير الوضع الحالى إلى وضع مستقبلى أفضل.

■ التغيير عملية هادفة: يجب أن تحدد الأهداف من عملية التغيير قبل البدء فى إحداث التغيير.

■ التغيير عملية خطية: تحدث عملية التغيير من خلال مجموعة متتالية من الخطوات المتسلسلة.

■ نتائج التغيير غير متوقعة: يصعب التنبؤ بنتائج عملية التغيير مسبقا بدرجة عالية من اليقين.

■ التغيير عملية محكمة: يجب على قيادات المنظمة أن تحكم وتراقب عملية التغيير.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الأولى)

■ استحوذت شركة على شركة أخرى.

■ تم تنظيم لقاءات لجميع العاملين بالشركة لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف ونظم العمل للإدارة الجديدة.

■ تم تحسين أحوال العاملين والربط بين النتائج التى يمكن أن تحققها الإدارة الجديدة والمكاسب التى يمكن أن تتحقق للعاملين.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الثانية)

■ تغيرت التبعية الإدارية لشركتين من شركات القطاع العام وأصبحتا ضمن شركات قطاع الأعمال.

■ التغيير الوحيد الذى طرأ على الشركتين هو تعديل فى خطابات الشركة وأصبحت تحمل المسمى الجديد.

لا تعديل فى رسالة أو مهمة الشركة
لا تعديل فى الأهداف
لا تعديل فى أى نظم إدارية
لا تعديل فى أى شىء.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الثالثة)

■ تولت إدارة أحد البنوك مهمة تطوير الأداء المصرفى لبنك معين

■ تم إعداد خطة استراتيجية فى غاية الجودة.

■ تم عمل إفطار جماعى فى رمضان للعاملين بالفرع الرئيسى.

■ تم شرح الخطة عقب الإفطار.

■ بس.... خلاص!!!!!

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

■ مقاومة شديدة من العاملين نتيجة الإحساس بالخطر الناتج عن غموض الهدف من عملية التغيير.

مقاومة التغيير

Deslred State

Deslred State

Present State

Deslred State

Deslred State

C = Change

S = Status Quo Forces

إدارة التغيير

مقاومة التغيير

(عبارات شهيرة)

■ جربنا هذا من قبل ولم تنجح

■ لا توجد اعتمادات مالية كافية

■ هذا التغيير يمكن أن ينجح فى مكان آخر وليس هنا

■ نحن مشغولون بدرجة كبيرة

■ ليس لدينا الوقت الكافى لهذا التغيير

■ بعد ما شاب ودوه الكتاب

■ نكون لجنة لبحث الأمر

■ ما أحنا طول عمرنا بنعمل كده

■ كلام نظرى ما ينفعش، خليك واقعى

■ دى مش مشكلتنا

■ مش غلطتنا

■ الزبون لم يشتك

إدارة التغيير

لماذا التغيير!!!!

■ التغيير هو الثابت الوحيد

■ أسباب نجاح الأمس قد تكون هى نفسها أسباب فشل اليوم

■ المنافسة حقيقة لا مفر منها

■ الجودة أصبحت متطلبًا تنظيميًا أساسيًا

■ عصر المعرفة

■ تكنولوجيا رقمية

إدارة التغيير

(١) التغيير هو الثابت الوحيد

■ حققت البشرية طفرة هائلة فى النصف الأخير من القرن العشرين

■ ما تم اختراعه خلال هذه الفترة يعادل ما اخترعته البشرية منذ بدايتها

■ «لا يستطيع الإنسان أن يسبح فى نفس النهر مرتين»

■ عندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين:

■ النوع الأول: يصنع طواحين الهواء (يحول المحن إلى منح)

■ النوع الثانى: يبحث عن كهف يختبئ فيه (يحول المنح إلى منح)

إدارة التغيير

أمثلة للتغييرات التى طرأت على المنظمات المصرية

الفترة من الخمسينيات حتى منتصف السبعينيات

■ سيادة الفكر الاشتراكى

■ الحرب المباشرة مع إسرائيل

■ ملكية الدولة لأدوات ووسائل الإنتاج

■ أسواق محمية ومغلقة

■ التعامل مع دول

■ التعامل مع الكتلة الشرقية بصفة أساسية

■ سيطرة على الأسعار

■ دعم اقتصادى فى جميع المجالات

■ رغبات المستهلك غير ذات أهمية

■ الجودة ليست موضع اعتبار

■ منافسة محدودة

الفترة من منتصف السبعينيات حتى الآن

■ سيادة الفكر الرأسمالى

■ توقيع اتفاقيات السلام مع إسرائيل

■ تنامى دور القطاع الخاص

أسواق مفتوحة

■ التعامل مع تحالفات

■ التعامل مع جميع بلدان العالم

■ الأسعار تحددها قوى السوق

■ ترشيد الدعم على قدر الإمكان

■ المستهلك فوق الجميع

■ الجودة هى الأساس

■ منافسة مفتوحة

إدارة التغيير

(٢) أسباب نجاح الأمس قد تكون هى نفسها أسباب فشل اليوم

■ الممارسات الإدارية التى تسبب نجاح الشركة بالأمس يمكن أن تؤدى إلى فشلها اليوم.

■ أمثلة على ذلك:

كان

■ منظمات كبيرة الحجم

■ درجة عالية من المركزية

■ التوجه بالإنتاج

■ عمالة إنتاج

■ المنظمات التقليدية

أصبح

■ منظمات صغيرة الحجم

■ درجة عالية من اللامركزية

■ التوجه بالمستهلك

■ عمالة معرفة

■ المنظمات الرقمية

إدارة التغيير

(٣) المنافسة حقيقة لا مفر منها

■ الحياة هى المنافسة

■ تحول الأسواق المغلقة إلى أسواق مفتوحة (أسواق بلا حدود)

■ تزايد عدد المنافسين من الشركات والمؤسسات العالمية فى جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية.

■ عمالة أجنبية جنبًا إلى جنب مع العمالة المصرية.

إدارة التغيير

(٤) الجودة أصبحت متطلبًا تنظيميًا أساسيًا

■ المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً

■ الجودة هى أساس تحقيق الميزة التنافسية فى ظل ظروف السوق المفتوح

■ تعدد نماذج معايير الجودة العالمية فى جميع المجالات.

■ معايير الجودة العالمية = معايير جودة داخلية

إدارة التغيير

(٥) عصر المعرفة

■ تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة

■ «المعرفة هى القوة» Knowledge is power

■ القوة لمن يعرف وليس لمن يملك

■ صراع الدول لا يقتصر على الصراع على الموارد المادية ولكن يمتد ليشمل الصراع على عمالة المعرفة

■ تركيز العديد من الدول على صناعات المعرفة وترك الصناعات التقليدية

■ زيادة المكون المعرفى فى جميع المنتجات والخدمات.

إدارة التغيير

(٦) تكنولوجيا رقمية

Inter - office e - mail

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وصلك الـ e.mail إللى أنا بعته!!!

لأ... ياريت تبعته تانى

(٦) تكنولوجيا رقمية

■ تأثير واضح للتكنولوجيا الرقمية على شكل وأداء المنظمات

To e or not to e

e.commerce

> e.business

> e. purchase

> e.buy

> C2C

> B2 B

> Virtual organizations

إدارة التغيير

أمثلة لبواعث التغيير

داخلية

تقادم النظم الإدارية

تغير قيادات الشركة

التقادم التكنولوجى

الرغبة الذاتية فى التميز

مواجهة الأزمات

بواعث

التغيير

خارجية

تغيير شكل الملكية

تغيير تكنولوجى

تحولات سياسية

منافسة قوية

تغيير ذوق المستهلك

ثقافة التغيير

إدارة التغيير

الثقافة التنظيمية

■ هناك ثلاث طرق للعمل:

الطريقة الخطأ

طريقتنا

■ «مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التى يعتمد عليها العاملون كأساس للتعامل بنجاح داخل الشركة»

■ الثقافة التنظيمية هى هى الأساس المحرك لسلوك العاملين

■ إذا أردت تغيير سلوك العاملين فلا بد من تغيير محركات السلوك

■ من أهم محركات السلوك المطلوب لإحداث التغيير هما:

الخوف Fear

الحرية Freedom

There are three wys to do things

The right way

The wrong way .

The company way (our way)

إدارة التغيير

تهيئة العاملين لإحداث التغيير

الخوف

مرتفع

منخفض

التفويض إلى أعلى

الحرية مرتفعة

سهولة التغيير

استحالة التغيير

منخفضة

البطء فى التغيير

إدارة التغيير

قالوا عن الخوف

سهير ليالى.... وياما لفيت وطفت

وفى ليلة راجع فى الظلام.. قمت شفت

الخوف كأنه كلب..... سد الطريق

وكنت عاوز أقتله.... بس خفت

رباعيات صلاح جاهين

متطلبات التغيير الفعال

إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال

(تأييد ودعم الإدارة العليا)

■ التغيير الحقيقى لابد أن يستند إلى دعم حقيقى من القيادات العليا فى المنظمة

■ الدعم لابد أن يكون مكتوبا وممولا وتلتزم به القيادات المتتابعة (التغيير بمستقبل المنظمة وليس مستقبل قياداتها).

■ معظم الشركات التى نفذت عمليات تغيير ناجحة كانت بدعم كامل من القيادات العليا.

■ القيادات الإدارية التى تتوقع نتائج سريعة للتغيير لن تحقق سوى الفشل.

■ التغيير المثمر تظهر نتائجه فى الأجل الطويل (مثال: د. مهاتير محمد فى تجربة ماليزيا).

إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال

(دعم ثقافة المنافسة)

■ الأسواق المحمية أصبحت أثرا بعد عين

■ المنافسة هى سبيل البقاء خلال الفترات المقبلة.

■ تعافس = تعاون + تنافس

■ البحث عن الدعم والحماية الحكومية لن يحقق نتيجة فعالة فى ظل ظروف السوق المفتوح.

إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال

(كسب تأييد العاملين)

No organization can depend on genius; the supply is always scarce and unreliable. It is the test of an organization to make ordinary human beings perform better than they seem capable of, to bring out whatever strength there is in its members, and to use each one's strength to help all the others perform. The purpose of an organization is to enable common people to do uncommon things.
(peter Druker)

إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال

(استخدام نماذج عالمية)

■ العديد من نماذج التغيير العالمية متاحة (راجع المواقع الالكترونية)

■ أمثلة منها ما يلى:

Balanced scorecard

Badlrige National award

> EFQM

إدارة التغيير

وختامًا

كن أنت التغيير الذى تود أن تراه فى العالم

BE THE CHANGE YOU WISH
TO SEE IN THE WORLD

إدارة التغيير

مشروع

إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

المرحلة الأولى

يقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

والجهاز الإدارى باعتباره مسئولا عن إدارة التنمية قد مر بعدة أطوار عكست الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدت هذه الظروف إلى امتداد أنشطة هذا الجهاز إلى جميع المناطق الجغرافية تطبيقا لنظام الإدارة المحلية بل إلى المواطن فى شتى أموره الحياتية.

ولقد أدت هذه التطورات وما صاحبها من زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إلى زيادة أعباء الجهاز الإدارى للدولة والتوسع فى وظائفه وما يترتب على ذلك من الزيادة المطردة فى حجم وحداته الإدارية وتعدد أشكالها ونظمها والعدد الكبير من العاملين الذين يضمهم هذا الجهاز وما تتحمله الدولة من اعتمادات مالية تمثل أجورهم، ولا ريب أنه كلما تشعبت مهام الجهاز الحكومى وتقدرت اهتماماته وتضمنت أدواته الوظيفية كما زادت مشكلاته وتنوعت وتصاعدت بالتالى مطالب المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإدارى والعاملين به فى العمل على تطوير هذا الجهاز وتحسين أدائه ومضاعفة قدراته على الاستجابة لطموحات وآمال المواطنين.. كل ذلك جعل

من قضية التطوير الإدارى عملية حتمية وضرورية ولا تقل أهمية عن التطوير والإصلاح الاقتصادى والسياسى.

وقضية التطوير الإدارى ليست وليدة الساعة، وإنما كانت مجالا لجهود متواصلة ومتابعة على مدى العقود الأربعة الماضية، وتقدرت وتنوعت مداخلها وأساليبها.

ومن الإنصاف القول بأن هذه المحاولات لم تفتقر إلى الرؤية الواضحة لمشكلات الإدارة فى مصر وإلى الأخذ بالأساليب العلمية فى وضع الخطط والبرامج فى مجالات الإصلاح وإعداد وتدريب الخبراء والمتخصصين المشاركين فى عمليات التطوير، إلا أن التقييم الحقيقى لهذه المحاولات يشير إلى عدة معوقات دون تحقيق ما كان مأمولا من أهداف، فلازالت هناك فجوة بين ما تحقق وما كان مستهدفا.

وفيما يلى أهم هذه الأسباب والمعوقات:

١) تناول الكثير من هذه المحاولات التركيز على المداخل التنظيمية والإجرائية والتشريعات دون الاهتمام بالمدخل البيئى، لاسيما أن جانبا كبيرا من مشكلات الإدارة يرتبط بالقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع، الأمر الذى يتطلب أن تكون النظرة إلى الإصلاح نظرة شاملة من كافة الجوانب.

٢) إن كثيرا من البرامج والدراسات التى اشتملت عليها خطط الإصلاح والتطوير لم تأخذ مسارها فى التطبيق العملى، وبعض ما نفذ منها لم يتابع المتابعة الواجبة للحفاظ على استمراريته.

٣) إن بعض جهود ومحاولات الإصلاح كانت بمثابة معالجات جزئية تعالج ظواهر المشكلات دون تقص لأسبابها.

٤) عدم قدرة بعض القيادات فى المواقع الإدارية المختلفة على إدراك أبعاد وأهمية الإصلاح والتجاوب الفعال والأخذ بالأساليب والطرق الحديثة فى التعامل معها.

الصعوبات التى تواجه عمليات التنمية الإدارية:

١) أدت سياسة التشغيل الكامل للخريجين، بصرف النظر عن احتياجات العمل الحقيقية وتوزيع الخريجين على الإدارات الحكومية، بالكم ولا بالكيف، حيث بلغ إجمالى العاملين حوالى ٥.٥ مليون موزعين على النحو التالى:

الحكومة المركزية	١.٧٤٩ بالألف
الإدارة المحلية	٢.٩١٧ بالألف
الهيئات الخدمية	٤٥٤ بالألف
الهيئات الاقتصادية	٤٢٩ بالألف

وقد أدى ذلك إلى وجود ظاهرة عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وبالوظيفة المناسبة.

٢) أدت زيادة حجم العمالة فى الإدارات عن حاجة العمل الحقيقية إلى صعوبة وضع توصيف دقيق لواجبات الوظيفة، فلا الموظف يعلم على وجه الدقة ما هى واجباته، ولا رئيسه المباشر يعلم.. فأصبحت الإدارات مكتظة بموظفين بلا وظائف وصار من المستحيل تقييم الموظفين على أسس سليمة.

٣) أدت زيادة حجم العمالة فى الإدارات عن حاجة العمل الحقيقية، إلى تفتيت العمل الواحد على أكثر من موظف لمجرد تشغيلهم، الأمر الذى انتهى إلى تفتيت عمل الموظف الواحد على أكثر من موظف واخضاعه لمراحل مراجعة واشراف ورقابة لمجرد التشغيل فتشابهت الاختصاصات وتشابكت.

٤) إن زيادة حجم العمالة فى الجهاز الحكومى تحول بين الدولة وبين رغبتها فى تحسين أمور الموظفين المادية، إذ لاشك أن ضعف مستوى الأجور، وعدم تناسبها مع أعباء المعيشة أفقد الأجر دوره كحافز على العمل والإنتاج وبالرغم أن جملة تكاليف الأجور قد بلغت حوالى ٤٥ مليارا تقريبا.

٥) صعوبة وضع نظم عادلة للأجور الإضافية والمكافآت والحوافز، باعتبار أن هذه النظم لا تتناسب

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

إلا مع الأجهزة الإدارية التى تعتمد على وظائف محددة لها مجال عمل محدد ومعدلات للأداء، ومستويات موضوعية للجودة.

٦) أدى تضخم الجهاز الإدارى دون أن تقابله احتياجات عمل حقيقية إلى شيوع السلبية وعدم المبالاة وغياب سياسة الثواب والعقاب.

برنامج إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة:

فى ظل المتغيرات التى يعيشها العالم اليوم والتحولات الجذرية فى النظم الاقتصادية والاجتماعية والتطور الكبير فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرحلة الجديدة التى تقبل عليها جمهورية مصر العربية بمنهج جديد تخطو من خلاله إلى آفاق الديمقراطية ودعم المؤسسات الدستورية لتتفاعل كل القوى بأقصى كفاءتها فى سبيل تحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادى والارتقاء بمستوى معيشة المواطنين مع تنمية القدرة التنافسية للمنتج المصرى بالأسواق العالمية لأحداث موجات متتالية من التدفقات والتقوية يتم توجيهها للتوسع فى الاستثمار.

ويتطلب ذلك وجود جهاز إدارى قادر على التعامل مع هذه المتغيرات ولديه الآليات المادية والبشرية التى تستطيع وضع الأسس والمعايير والمواصفات للمنتجات الوطنية حتى تأخذ مكانها على خريطة التجارة الدولية وهناك حقيقة مؤكدة أن للجهاز الإدارى للدولة دورا هاما فى أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية مهما اختلف النهج السياسى للدولة سواء كانت تتبع النظام الرأسمالى أوالشمولى كما أن دور هذا الجهاز يتعاظم دائما مواكبا مع التقدم الاقتصادى والاجتماعى.

واستجابة لذلك فقد قام الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة من منطلق دوره الريادى ورصيده التاريخى فى إقامة ودعم الجهاز الإدارى للدولة.

وقد قامت وزارة الاتصالات بتقديم الدعم الفنى لمشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة وذلك بتطوير البنية التكنولوجية للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والذى كان له أبلغ الأمر فى نجاح المشروع سواء بالدعم الفنى أو المادى وفقا للبروتوكول الذى تفضل السيد الأستاذ الدكتور/ وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتوقيعه فى ٢٠٠٥/٣/١.

وقد قدمت الوزارة الدعم المادى اللازم لهذا المشروع على النحو التالى:

التجهيز الهندسى للبنية التكنولوجية للجهاز والتى قامت بها وزارة الاتصالات والمعلومات:

صالة إدخال البيانات

هذه القاعة تم تجهيزها بالآتى ويتم استخدامها لإدخال البيانات

أ) تم تغيير الأرضية والدهانات وتغيير الفتحات لإدخال البيانات.

ب) تم تغيير وصلات التغذية الكهربائية وربطها بجهاز الحماية.

ج) تم تركيب شبكة بعدد (٣٠) خطا وربطها بالشبكة القديمة.

د) يوجد بالقاعة عدد (٣٨) حاسبا تستخدم فى إدخال البيانات.

هـ) تم تركيب عدد (٣) أجهزة لتكييف القاعة.

و) تم تركيب نظام الإنذار ضد الحريق.

رابعا: موقف الأجهزة:

١) قامت وزارة الاتصالات بتوريد الآتى:

× عدد ٢٣ حاسبا شخصيا.

- عدد ٢ حاسب خاص server.

- عدد ٢ حاسب brand name.

- عدد ٨ طابعات ليزر أسود أبيض.
- عدد ٤ طابعات inkje
- عدد ١٠ أجهزة تكييف

-تم توصيل خط m.b ٥١٢ adsl للاتصال بالإنترنت على خط تليفون رقم ٢٦٠٣٠٥٧ الخاص بالإدارة المركزية للمعلومات.

-احتياجات المشروع من مستلزمات التشغيل المطلوب شراؤها فى حدود الاعتماد المالى المخصص لذلك ٢٠٠.٠٠٠ جنيه وفقا لبروتوكول التعاون بين وزارة الاتصالات والجهاز لتطوير البيئة التكنولوجية.

أهداف المشروع:

١) إعداد هيكل تنظيمى فاعل لكافة الوحدات يحقق ما يلى:

١/١ التكامل ما بين الوحدات التابعة للقطاع الواحد وما بين القطاعات المختلفة وفتح قنوات الاتصال فيما بينها.

١/٢ معالجة مشكلة الإزدواجية فى الاختصاصات المسندة للوحدات المختلفة.

١/٣ تحقيق التوازن للهياكل التنظيمية والوظيفية بحيث تتناسب تلك الهياكل ومستوياتها والتدرج الوظيفى على مدار التقسيمات التنظيمية مع الأهداف المحددة لها.

١/٤ وضع أنماط تنظيمية استرشادية للوحدات المتشابهة والمشاركة فى تحقيق هدف واحد.

١/٥ الاعتماد على النظم الحديثة والآليات المتطورة فى التعامل مع الأطراف المختلفة.

١/٦ التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات المسندة إلى كل وظيفة مع إعداد صياغة موضوعية لبطاقة الوصف وتوثيقها بحيث تصبح وثيقة رسمية للعلاقة الوظيفية ما بين الموظف وجهة عمله.

١/٧ تحويل بعض الوحدات الإدارية إلى أشكال قانونية وتنظيمية جديدة لتعمل بالأسلوب الاقتصادى وتتلاءم مع المتغيرات المحيطة.

٢) ترشيد استخدام القوى البشرية بهدف تحقيق ما يلى:

٢/١ تحديد مواطن الخلل والضعف فى الهياكل الوظيفية التى تؤثر بالسلب على أداء العاملين بالجهاز الحكومى.

٢/٢ تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة بحيث يصبح هذا المعدل أداة أساسية بالنسبة للآتى:

- ■ تحديد الكفاءة الإنتاجية للعاملين فى كل وظيفة من الوظائف.
- ■ وضع التقارير السنوية للعاملين فى ضوء معدل الأداء.
- ■ حساب مشروعات الموازنة باستخدام أسلوب موازنات الأداء.

٢/٣ حساب الاحتياجات الوظيفية التى تتناسب مع مستوى الأداء للعاملين وفى ضوء حجم العمل السنوى المسند إلى كل عامل.

٣) حساب العجز والفائض بالنسبة لكل وظيفة ومستوى من المستويات بإجراء مقارنة بين الموجود الفعلى والمقرر الوظيفى.

٤) إعادة توزيع العاملين باستعواض العجز بالفائض الذى يظهر فى ذات الوظيفة فى نفس الوحدة أو بين الوحدات الواقعة فى النطاق الجغرافى للعامل إما بإعادة تدريب وتأهيل العاملين فى الوظائف التى تمثل فائضا على مهن ووظائف بها عجز.

٥) رسم ربط سياسة القبول بمراحل التعليم المختلفة باحتياجات سوق العمل.

نطاق الدراسة

إجراء الدراسة على القطاعات التالية:

١) الجهاز الإدارى «دواوين الوزارات وعددها ٢٥» من أصل ٣٠ وزارة والمصالح العامة وعددها «١٩» مصلحة.

٢) الهيئات العامة «الخدمية والاقتصادية وعددها

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

٩٩ من أصل ١٠٣ هيئات.

٣) المحليات «دواوين المحافظات والوحدات المحلية ومديريات الخدمات وعددها ٣٤٧» من أصل ٣٤٧.

٤) الجامعات وعددها ١٣ جامعة. بالإضافة إلى فروع الجامعات التى تقرر استقلالها.

٥) الهيئات العلمية وعددها ٣٠ هيئة علمية.

مراحل الدراسة

تمت الدراسة من خلال ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى

توصيف وتوثيق الوضع القائم «هيكل تنظيمى- وظيفى- بطاقات المقررات الوظيفية».

المرحلة الثانية

حصر العمالة الفعلية وتحديد معدلات الأداء لكل وظيفة وحساب المقررات الوظيفية.

وفقا لمعدل الأداء وحجم العمل السنوى ثم الخروج بالعجز والفائض على مستوى الوظائف بكل مجموعة نوعية.

المرحلة الثالثة

إعداد الهيكل الفاعل

أولا: موقف إنجاز المشروع

أظهرت نتائج الدراسة التى أجريت حتى الآن على كافة الوحدات التى شملتها الدراسة النتائج التى تعطى مؤشرات إيجابية من خلال مخرجات كل مرحلة من المراحل الثلاث على النحو التالى:

المرحلة الأولى:

١) بالنسبة لمديريات الخدمات بالمحافظات وعددها «٣٤٧» مديرية خدمة وكل محافظة بها «١٢» مديرية خدمة بالإضافة لديوان عام المحافظة فقد تم توصيف وتوثيق الوضع القائم بكافة المحافظات بنسبة ١٠٠٪

٢) الوزارات تم توثيق الوضع القائم لعدد «٢٥» وزارة بنسبة ١٠٠٪.

٣) الهيئات العامة «الخدمية والاقتصادية» تم توثيق عدد «٨٢» هيئة بنسبة ٨٣٪ من المستهدف وعددها «٩٩» هيئة.

٤) الجامعات وفروعها تم توثيق عدد «١٣» جامعة بنسبة ١٠٠٪.

المرحلة الثانية

(حصر العمالة الفعلية وتحديد معدلات الأداء وحساب المقررات الوظيفية).

■ أسفرت نتائج الدراسة فى هذه المرحلة عن بعض المؤشرات الإيجابية حيث بلغ إجمالى صافى الفائض بكافة الوحدات الإدارية ٣٣٦٢٣٨ موزعة كالآتى:

■ المحليات ٢٧٥٣١٠ لعدد «٣٤٧» مديرية خدمة.

■ الهيئات ٢٢٤٠٣ لعدد ٥٥ هيئة.

■ الوزارات ٣٣٩٥٠ لعدد ٢٣ وزارة.

■ الجامعات ٤٥٧٥ لعدد ٨ جامعات+ ٢ فرع.

وبتحليل نتائج الفائض يتضح مايلى:

■ إن الفائض يتركز فى قطاع الإدارة المحلية يليها الهيئات العامة ثم دواوين الوزارات ثم الجامعات.

■ ولعل السبب فى تركيز الفائض فى الإدارة المحلية كان نتيجة لأن تعيينات القوى العاملة والتى شملت كافة الخريجين حتى عام ١٩٨٤ كانت توزع بأكملها على المحليات دون ربط ذلك بالاحتياجات الحقيقية.. كما أن التعيينات الأخيرة خلال الثلاث سنوات الماضية والتى بلغ إجمالى المعينين بها أكثر من ٣٠٠ ألف خريج تم توزيعهم على المحافظات.

وقد أوضحت مؤشرات الدراسة ما يلى:

المحليات:

■ إن الفائض الذى تم حسابه فى الوحدات المحلية ومديريات الخدمات تم لعدد «٣٤٧» مديرية خدمة

بنسبة ١٠٠٪.

■ بلغ صافى الفائض فى الوظائف ٢٧٥٣١٠ وظيفات حتى الآن.

■ ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والخدمات المعاونة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والخدمات المعاونة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة الفائض فى بعض المحافظات فى وظائف المجموعة الفنية «هندسة مساعدة»

■ وجود فائض فى بعض الوظائف التخصصية مثل وظائف الزراعة حيث اتضح وجود فائض فى وظائف تلك المجموعة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة العجز فى وظائف التعليم فى أغلبية المحافظات.

بالنسبة لتوزيع الفائض على المحافظات يتضح أن أكبر ست محافظات يوجد بها فائض هى:

■ الدقهلية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ٣٨٧٦٠

■ القليوبية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ٣١٧٤٢

■ الغربية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها٣٠٩٥٢

■ البحيرة حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ١٦٥٢٥

■ سوهاج حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها١٥٥٦٥

■ المنوفية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ١٥١٨٨

الوزارات:

بدراسة معدلات الأداء والمقررات الوظيفية لدواوين عام الوزارات تلاحظ الآتى فى الوزارات التالية:

■ وجود فائض فى جميع الوزارات فى مقابل نسبة عجز ضئيل يتركز فى وزارة التنمية المحلية والاتصالات ووزارة التجارة الخارجية والصناعة «وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية».

الهيئات والجامعات:

■ بعد دراسة عدد «٥٥» هيئة فقط أى بنسبة ٥٥٪ تبين وجود فائض بلغ «٢٢٤٠٣».

■ وبالنسبة للجامعات وعددها سبع جامعات تبين وجود فائض بلغ «٤٥٧٥».

■ تبين ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة بالهيئات.

بالنسبة للمحليات

تم وضع عدد «١١» نمطا استرشاديا لعدد «١١» مديرية خدمات وهذا يعنى إعداد نمط تنظيمى لعدد «٢٤٣» وحدة إدارية حيث تتكرر مديريات الخدمات فى عدد «٢٦» محافظة بالإضافة إلى مدينة الأقصر.

وبتطبيق هذه الأنماط تصبح الهياكل الفاعلة قد أعدت بالنسبة لإحدى عشرة مديرية خدمة بكافة المحافظات وهى:

■ مديريات التنظيم والإدارة
■ مديريات الشباب والرياضة
■ مديريات الضرائب العقارية
■ مديريات الإسكان والمرافق
■ مديريات القوى العاملة
■ مديريات الشئون الصحية
■ مديريات الطرق والنقل
■ مديريات الشئون الاجتماعية
■ مديريات التموين والتجارة الداخلية
■ مديريات الطب البيطرى
■ مديريات الزراعة

بالنسبة لدواوين الوزارات

تم وضع هيكل فاعل لعدد «٨» وزارات هى:

■ وزارة الكهرباء
■ وزارة التموين

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

■ وزارة التنمية المحلية
■ وزارة الطيران المدنى
■ وزارة الاتصالات
■ وزارة الموارد المائية
■ وزارة الشباب
■ وزارة القوى العاملة والهجرة.

بحيث تتم مراعاة الأبعاد التالية:

■ ملاءمة الهيكل التنظيمى بمكوناته المختلفة مع الأهداف المحددة للوزارة والجهات التابعة لها.

■ توفير البيئة المناسبة لإقامة التكامل والتنسيق مع الأطراف غيرات الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الدولى والمحلى وتهيئة مناخ العمل ومجتمع العاملين بحيث يصبح ديوان عام الوزارة قادرا على التعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة الأطراف داخليا وخارجيا.

■ تحديد نوعيات وأعداد الوظائف التى تم حسابها وفقا لمعدلات الأداء وحجم العمل.

بالنسبة للهيئات العامة

ويبلغ عددها «الخدمية والاقتصادية» «٩٩» هيئة.

فقد وجد أنه من غير الملائم وضع نمط تنظيمى لكافة الهيئات العامة حيث تختلف الهيئات فيما بينها وفقا لطبيعة النشاط والأهداف المحددة لها والسند التشريعى لإنشائها.

تم وضع هياكل فاعلة لبعض الهيئات تتصف بمكوناتها التنظيمية والوظيفية بأقصى فاعلية.

النتائج والتوصيات:

إن المرحلة التى تم إنجازها فى مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة قد استهدفت التأكيد على أن الجهاز الإدارى للدولة لابد أن يأخذ دوره بصورة أكثر فاعلية وكفاءة فى المرحلة القادمة والتى تواكب الدخول بجدية نحو الأخذ بأصول الديمقراطية والانطلاق بالاقتصاد بأسلوب السوق الحرة والانفتاح على أسواق العالم.

الأمر الذى يستلزم ضرورة إعداد التخطيط الجيد والنظرة البعيدة لتوظيف الإمكانات المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الناتج القومى والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة المعتمدة بواسطة المؤسسات الدولية المتخصصة.

وسوف ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين والارتقاء بالمستوى المادى والاجتماعى لهم، من خلال الجهاز الإدارى للدولة وإلى جانب ما تم إنجازه فى هذا المشروع فإننا نؤكد عليها علاوة إلى إضافة بعض التوصيات على النحو التالى:

الهيكل التنظيمى الفاعل:

١- التنسيق الكامل ومعالجة مشكلة الإزدواجية سواء على مستوى الأهداف والاختصاصات ما بين الوحدات التابعة لقطاع واحد أو تابعة لقطاعات مختلفة بحيث تعمل كافة الأجهزة فى منظومة متكاملة تتجه جميعها نحو تحقيق الأهداف القومية ودعم الاقتصاد القومى.

٢- التأكيد على تطبيق اللامركزية ودعم نظام الإدارة المحلية لتوفير الإمكانات وإعطاء السلطات الكاملة لتنطلق المحافظات بإمكانياتها المتاحة نحو الارتقاء بمستوى المواطنين.

مع تحديد العلاقة بصورة أكثر دقة ما بين دواوين الوزارات والهيئات العامة وما بين المحليات بكافة مستوياتها مع إعادة النظر فى هيكلة وحدات الإدارة المحلية فى ضوء ما يسفر عنه قانون الإدارة المحلية الجديد.

٣- فى ظل النهج الاقتصادى الجديد الذى تأخذ به

الدولة فى الوقت الحالى فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى الشكل القانونى للهيئات العامة وفقا للبدائل التالية:

- دمج ونقل اختصاص بعض الهيئات التى تمارس نشاطا تخطيطيا ورقابيا فى ديوان عام الوزارة المختصة.

- تحويل العديد من الهيئات الاقتصادية والتى تمارس نشاطا له طابع إنتاجي وتعتمد اعتمادا كاملا على مواردها الذاتية إلى شركات مساهمة أو شركات قابضة.

- إلغاء الصناديق والتى تأخذ شكل الهيئات العامة ويطبق بشأنها القانون الخاص بها، ويقتصر دورها على مجرد اعتبارها وعاء لجمع الموارد المالية.

٤- تحقيق المساواة والعدالة فى معاملة العاملين بالجهاز الإدارى للدولة من خلال توحيد بطاقة الوصف وتطبيق مكوناتها على كافة الوظائف التى تعمل فى ذات المجال وتتفق فيما بينها فى الواجبات والمسئوليات المسندة إليها واشتراطات شغلها والتأهيل اللازم لذلك.

ترشيد استخدام الموارد البشرية :

- تفعيل دور المجلس الأعلى لتنمية القوى البشرية لوضع استراتيجية وتصور شامل لسوق العمل والتوقعات المستقبلية لحجم قوة العمل وحركة الدخول والخروج ومعدلات التزايد لقوة العمل من حيث العدد والنوعية وحساب فرص العمل المتاحة فى القطاعات المختلفة سواء بالحكومة أو الاستثمارى أو القطاع الخاص بهدف إقامة التوازن للموارد البشرية.

-تحقيق الربط ما بين احتياجات سوق العمل مع الأخذ فى الاعتبار الطلب الخارجى والقبول فى مراحل التعليم المختلفة ترشيدا للانفاق على تكلفة التعليم دون احتياج للخريجين وتفاديا للضغط على الجهاز الإدارى لتعيين أعداد كبيرة من الخريجين دون الحاجة إليهم الأمر الذى يؤدى إلى تزايد معدلات البطالة المقنعة ويقلل من فرص تحسين الأجور للعمالة الحقيقية.

- معالجة ظاهرة البطالة المقنعة والتى تمثلت فى إعداد الفائض فى بعض المجموعات النوعية سواء فى الوظائف التخصصية أو المكتبية وغيرها بإعادة توزيع هذه الأعداد على وظائف تتناسب مع تأهيل هذه الأعداد ونقلها أو وحدات تعانى من نقص فى تلك النوعيات مع إمكانية قيام المحليات بإنشاء شركات متخصصة فى المجالات الإنتاجية والخدمية مثل التوسع الزراعى والتسويق والصيانة والإصلاح وندب الفائض الذى يتناسب تأهيله للعمل فى تلك الشركات تمهيدا لاتخاذ الإجراءات القانونية لنقلهم إليها.

- لابد أن تؤدى المحليات دورها بفاعلية فى سبيل معالجة مشكلة البطالة بإقامة مجتمعات كاملة تقصرها على استخدام الخريجين حيث تحملت الدولة تكلفة تأهيلهم ولعل مشروع إقامة القرى فى الظهير الصحراوى تكون بداية لإقامة هذه المجتمعات.

- إيجاد صيغة جديدة لاستخدام العمالة الحرفية والخدمات المعاونة والتى تتصف بضعف المستوى وعدم الالتزام إضافة إلى التكلفة العالية فى الأجور ومستلزمات التشغيل حيث تقدر نسبتهم بحوالى ١٧٪ إلى إجمالى العمالة فى الجهاز الإدارى.

وذلك بإنشاء شركات متخصصة لأعمال الصيانة والنظافة والأمن تسهم فيها المحليات واتخاذ الإجراءات القانونية لنقلهم إليها ضمانا لتفعيل أدائهم وتخفيف العبء عن المجتمع الوظيفى بالدولة.

-الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين فى مختلف القطاعات مع التركيز بداية على القطاعات الخدمية ذات التأثير على المجتمع مثل التعليم والصحة وذلك بإعطاء جرعات متدرجة من المعرفة والمهارة مع وضع سياسة للتحفيز والإثابة.

إصلاح الدولة بفرنسا

La Reforme de l'Etat

ترجمة/ غادة طه
مراجعة ترجمة إشراف عفت البهى
مدير عام الإدارة العامة للترجمة

أحدث مظاهر الإصلاح الإداري بفرنسا

إدارات موجهة نحو إصلاح الدولة في فرنسا

تشكل عملية إصلاح الدولة أولوية هامة للحكومة الحالية وهي تعتمد علي تشكيل وزاري جيد وإدارات وزارية ذات كفاءة عالية فعلي مستوي الإدارات الوزارية، يتمثل المجالات الرئيسية لإصلاح الدولة في اللامركزية وإصلاح الميزانية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث إدارة الموارد البشرية.

وعلي المستوي الوزاري، تكون كل وزارة مسئولة عن الإصلاح بداخلها.

ولذا يجب، في هذا الإطار، إعداد سياسة وزارية للإصلاح يتم عرضها علي البرلمان.

وتتطلب قيادة منظومة الإصلاح تشكيل عدة هياكل علي النحو التالي:

١) أربع إدارات تابعة لرئيس الوزراء، وتكون تحت تصرف وزير شئون الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

١- الإدارة العامة لشئون الوظيفة العامة والإدارة وهي مختصة بقيادة تحديث إدارة الموارد البشرية.

٢- مفوضية لتحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة وهي مكلفة بالمتابعة، وتفعيل وتقييم الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح والتي تعرض أمام البرلمان كل عام.

٣- مفوضية تختص بخدمة المواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية ويقوم دورها بشكل أساسي علي تحسين تقديم الخدمات من خلال تلقي المكالمات التليفونية والخدمات الإلكترونية، ومنافذ الخدمات وتحسين جودة وسرعة الخدمة المقدمة للمواطنين بالإضافة إلي تبسيط وتوضيح الوثائق الإدارية. فضلا عن ذلك، تعتبر المفوضية الدعامة الرئيسية (المحرك الرئيسي) في عملية تبسيط النصوص من خلال الأوامر والقرارات.

ورقة عمل مقدمة من فرنسا فى مؤتمر «إدارة الحكم الرشيد» الذى نظمه الاتحاد الأوروبى فى اسطنبول - تركيا فى ديسمبر ٢٠٠٣م

٤- جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية وتكون مهمته تشجيع وتسهيل تنمية نظم المعلومات والاتصالات التي تعمل علي تحديث وتطوير الأاء الإداري لتلبية احتياجات المواطنين.

(تم إنشاء الهياكل الثلاثة الأخيرة في ٢١ فبراير ٢٠٠٣)

٢) وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة؛ وخاصة إدارة إصلاح الميزانية التي تم إنشاؤها في ١٠ مارس ٢٠٠٣.

وتختص هذه الإدارة من خلال التنسيق مع إدارة الميزانية والإدارة العامة للمحاسبات العامة، بإعداد ووضع القواعد والأساليب ونظم المعلومات ونظم الموازنة والمحاسبات للدولة واللازمة لتنفيذ القانون النظامي أو الأساس الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والخاص بالشئون المالية للدولة.

٣) وزارة الداخلية والأمن الداخلي والحريات المحلية، وخاصة الإدارة العامة للمحليات التي تعمل علي تحقيق وتفعيل اللامركزية، والإدارة العامة للشئون الإدارية التي تعمل علي تنسيق هذا التفعيل مع مفوضية تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة، بهدف إصلاح الإدارة الإقليمية.

استراتيجيات وزارية للإصلاح

تمثل هذه الاستراتيجيات إطارا معدلا تحدد كل وزارة بداخله عمليات الإصلاح التي يجب أن تلتزم بها من خلال إداراتها الوزارية

هذه الاستراتيجيات سوف يتم متابعتها وتحديثها سنويا.

أ. تشجيع من رئيس الوزراء ومشاركة البرلمان

أصدر رئيس الوزراء، من خلال الكتاب الدوري الصادر في ٢٣ يونيه ٢٠٠٣، أوامره لكل من وزرائه بوضع استراتيجية وزارية للإصلاح (smr) وعرضها عليه.

تدور هذه الاستراتيجيات حول ثلاثة أولويات هامة وهي:

١- تحليل المهام ومقترحات إصلاح الهياكل

٢- إدارة الموارد البشري

٣- وتكثيف الجهود لتحسين الجودة

إن إسلوب إعداد وعرض الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح تعتبر من الأهمية بمكان من حيث الالتزام بالمدة الزمنية المحددة وفي نفس الوقت احترام سياق الحوار من العناصر المختلفة القائمة علي تنفيذ خطة الإصلاح والالتزام بها.

وتعتمد هذه الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح علي الالتزام الشخصي للوزراء، التشاور مع العاملين والاتفاق معهم، مداخلة البرلمان، حيث تعرض عليه استراتيجيات الإصلاح بداية من هذا العام في الوقت الذي يتم فيه الاقتراع علي قانون المالية.

ب- استقلالية الوزارات في اختيار الاستراتيجيات

أتاحت الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح (smr) الفرصة لإعادة فحص منهجي لمهام وهياكل الإدارات المركزية بهدف إعادة التركيز علي قلب المهنة أو التخصص الرئيسي لها.

يهدف هذا الإجراء إلي زيادة فعالية الإدارة وتحسين كفاءة المصالح الحكومية عن طريق إعادة تعريف مراكز الاختصاصات ونطاقها.

سوف تتيح عملية إعادة التركيز علي قلب المهنة أو التركيز علي التخصص الرئيسي للمهنة أمام الحكومة الفرنسية فرصة التخلص من نمط تقليدي للمركزية.

إصلاح الدولة بفرنسا
La Reforme de l'Etat

وفي هذا الصدد، تم تناول الكثير من الحلول التي تسمح بفعالية أفضل لأداء الدولة أو الجهاز الحكومي والمحليات والهيئات العامة.

وتوجد تعديلات وتغييرات هامة علي الهياكل وهي حاليا في طور التنفيذ.

بعض المهام يمكن تقويتها، وبعض المهام الأخري يمكن أن تمارس بشكل مختلف في إطار إجراءات عدم التركيز واللامركزية وذلك لتفعيل دور المستويات المحلية.

كما تلجأ الحكومة أيضا إلي إنشاء مؤسسات عامة لتيسير تبادل الموارد بين العديد من الوزارات.

تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة

أ. تفعيل قانون lolf

من أجل الإسراع بتنفيذ القانون النظامي (الأساسي) للقوانين المالية (lolf) الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والذي يجب تفعيله في ميزانية ٢٠٠٦ بدأت كثير من الوزارات، بمناسبة عرض مشروع قانون المالية لسنة ٢٠٠٥، في تقديم توقعاتها وتصوراتها لبرامج القانون النظامي لقوانين المالية، وذلك من خلال خبراتها وتجاربها.

ومن خلال هذه التجارب والخبرات علينا إدارة كل برنامج أو نشاط علي حده بحيث لا تأخذ الاعتمادات المخصصة له طبيعة الانفاق، كما نص عليه قانون ١٩٥٩، ولكن نتعامل مع هذه الاعتمادات حسب وجهة الانفاق ونستهلكها وفقا لروح القانون النظامي أو (الأساسي) لقوانين المالية.

وبشكل متوازي، قامت بعض التجارب المالية الشمولية علي بعض الإدارات غير المركزية.

حيث كان في عام ٢٠٠٤، ما يقرب من ٦ مليارات يورو محورا لهذه التجربة الشمولية في خمس وزارات وتم دمج كثير من أبواب الميزانية (باب ٣ وباب ٤).

ب. متابعة الأعمال التي تم إنجازها في مجال الإدارة العامة

وبعيدا عن القانون النظامي الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والمنظم لقوانين المالية (lolf)

حيث تم إسناد قيادته ومتابعته إلي الوزير المفوض المسئول عن الميزانية وإصلاح الميزانية، فإن الأعمال المتعلقة بتحديث الإدارة العامة يتم متابعتها من قبل الوزارة المختصة بإصلاح الجهاز الإداري أو الجهاز الحكومي.

وفي هذا الصدد يمكن سرد مظاهر الإصلاح في هذا المجال

- التوجيه الاستراتيجي للسياسات العامة، والمؤسسات العامة القومية
- مواكبة التطور في مجال الرقابة علي الإدارة
- تنمية عملية التعاقد وتطويرها
- تعميق ثقافة العائد: تقارير النشاط الوزاري (ram)

ج- إعادة الفحص (مراجعة) المنهجي للمهام والهياكل داخل إدارة الدولة.

يعد هذا جزءا مكملا لاستراتيجيات الإصلاح الوزارية وهو أول عنصر فيها ويعد المفتاح الرئيسي لعملية سير الإصلاح في الإدارات الوزارية، وذلك طبقا لما حدده رئيس الوزراء في كتابه الدوري بتاريخ ٢٥ يونيه لسنة ٢٠٠٣ والخاص باستراتيجيات الإصلاح الوزارية.

قام الوزراء بتقديم سياساتهم الاستراتيجية للإصلاح إلي رئيس الوزراء في أول أكتوبر ٢٠٠٣ ثم تم عرض هذه الأعمال علي البرلمان لمناقشتها.

وخلال عام ٢٠٠٤ أصبحت استراتيجيات الإصلاح الوزارية وخاصة المحور الخاص بإعادة فحص ومراجعة المهام والهياكل الركيزة الأساسي التي يدور حولها النقاش لاستخلاص التوجيهات والتوصيات التي يتم صياغتها من قبل البرلمان.

د- الأعمال الخاصة بإصلاح الإدارة المحلية

إن المرحلة الجديدة من اللامركزية والتي تسعي الحكومة إلي تحقيقها سوف يكون لها تأثير علي الخدمات الحكومية خارج نطاق المركزية وبشكل أشمل علي لامركزية الإدارة.

أن الأعمال التي يتم إنجازها بين الوزارات منذ إبريل ٢٠٠٣ تقوم علي إعادة تنظيم الإدارات الخدمية للحكومة في الأقاليم حول عدة أقطاب كبيرة، وتقوم علي إعادة البحث عن وسائل جديدة للإدارة علي المستوي المحلي في إطار القانون الأساسي لتنظيم القوانين المالية (lolf)، كما تقوم علي تنمية التبادل لبعض الوظائف المشتركة، وعلي تقوية البعد والحجم الاستراتيجي لمشاريع الدولة في الأقاليم وعلي الاهتمام بعدم تمركز الموارد البشرية للدولة.

هذه الأعمال ساعدت علي تحديد الخطوط العريضة للإصلاح كالآتي:

البحث عن أفضل سبل التوجيه الاستراتيجي لأداء الدولة في المحليات، اعتمادا علي إقامة تنظيم جيد علي المستوي المحلي يدور حول ثمانية أقطاب، «أو محاور» يكون الهدف من تكوينهم إصدار التعليمات والأوامر وتجميع الإدارات الخدمية للدولة، والحصول علي أفضل تعاون للمجموعة، ونظام اقتصادي للوسائل، وأخيرا تبسيط للإجراءات وتوضيح أفضل للمواطنين.

تقوية وتعزيز أدوات اللامركزية وخاصة المشروع الإقليمي للدولة «projet territ iirial de l etat «pte والذي أصبح الجيل الجديد منه يطلق عليه «مشروعات العمل الاستراتيجي للدولة «pase».

«projets d action strategique de IEtat»

والتي تدخل حيز التنفيذ من أول يناير ٢٠٠٤.

تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية وتحسين أداء الخدمة

أ- تبسيط الاجراءات والخطوات الإدارية

يعتبر تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية وتحسين الخدمة للمواطنين من التحديات الرئيسية التي تواجه إصلاح الدولة، كما تصدرت أولي اهتمامات الدولة خلال عام ٢٠٠٣ طبقا لما جاء في كتاب دوري رئيس الوزراء الصادر في ٨ أغسطس ٢٠٠٢ وتهدف هذه الاهتمامات إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- ■ ضرورة تبسيط الإجراءات المتعلقة بالحقوق الثابتة والمستمرة.
- ■ التخلص من الإجراءات الشكلية المطولة باللجوء إلي استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ■ توضيح النصوص الإدارية
- ■ تبسيط اللوائح التنظيمية علي المستوي القومي.

تم بذل جهد كبير في أواخر عام ٢٠٠٢، لإعداد مشروع قانون يؤهل الحكومة علي إصدار مرسوم أو قرار يهدف إلي تبسيط القانون ومتابعة تدوين القوانين عن طريق تنفيذ برنامج متعدد السنوات.

إصلاح الدولة بفرنسا
La Reforme de l'Etat

هذا العمل المتسع الذي لامثيل له منذ عشرين عاما، سوف يفتح الطريق أمام ٤٠ قرارا سوف يتم اتخاذهم من قبل الحكومة خلال ثمانية عشر شهرا بعد إصدار القانون.

الفكرة الرئيسية أو الهدف الأساسي هو المناقشة، بطريقة منظمة، حول مجموعة الإجراءات، لحذف ما يمكن حذفه، أو تخفيف أو توحيد أي إجراء تشريعي معقد.

والآن تم طرح تحضير القانون الثاني لتأهيل الحكومة. وقد وجه رئيس الوزراء كتابا دوريا لجميع الوزراء يدعوهم فيه إلي إبداء مقترحاتهم بشأن التبسيط. ليس فقط تبسيط الإجراءات التي تخص علاقة الإدارة مع مستهلكي الخدمة ولكن القانون الإداري في مجمله وما يشتمل عليه من بنود تشريعية لبعض القوانين.

ب- تحسين أداء الخدمة

يعبر المواطنون عن مطالبهم الشرعية إزاء تحسين الخدمة التي تقدم لهم.

وتحسين العلاقات مع مستهلكي الخدمة يتطلب اهتماما خاصا بجودة هذه الخدمة.

لذا يتطلب الأمر هنا وجود كل من الفعالية والشفافية لضمان سرعة تقديم الخدمة في أحسن صورة وأفضل كفاءة ممكنة، والأخذ في الاعتبار الإجراءات الإدارية.

وفيما يتعلق بجودة العلاقات بين المستهلكين والإدارة.

ضرورة وضع وثائق مرجعية تحدد القواعد والمبادئ اللازمة لاستقبال الجمهور.

أولا: صدرت وثيقة «ماريان» marianne والتي ستمثل إطارا شاملا يحدد الالتزامات أو المبادئ الخاصة بالاستقبال في الإدارات الخدمية للدولة.

هذه الوثيقة سوف تحدد المنهج الأساسي للقواعد والالتزامات الملموسة والحقيقية والتي تتناسب مع ما ينتظره المواطن ويأمله من الإدارة الخدمية التي تتعامل مع الجمهور.

إن وثيقة «ماريان» marianne ستصبح جاهزة في خريف ٢٠٠٣ ويتم تجربتها في العديد من الإدارات بهدف مراجعتها وسيتم تعميمها عام ٢٠٠٥.

ثانيا: تم إعداد مرجع معتمد عن جودة الاستقبال في الجهات الخدمية للدولة.

ويعد ذلك مرحلة تكميلية للوثيقة «حيث سيتم صياغة هذه الالتزامات إلي شروط وبنود يجب العمل علي الانتهاء من هذا المرجع في الثلاثة أشهر الأولي من عام ٢٠٠٤.

تنمية الإدارة الإلكترونية

يضع جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية، بالاتفاق مع الوزارات، خطة استراتيجية للإدارة عن الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ يتم تنفيذها حال اجتماع اللجنة الوزارية لإصلاح الدولة (cire) في خريف ٢٠٠٣.

ساهمت الأساليب التكنولوجية الحديثة في تحديث وتطوير الدولة باتباعها ثلاثة أهداف:

- تنمية وتطوير مشروعات الخدمة، بشكل متماسك وتنسيقي بحيث تقدم لجميع العملاء في نفس الوقت وفي أي وقت.
- تطوير وتنمية برامج وزارية موجهة إلي

الإدارات حتي يمكن تجنب حدوث أي تعقيد مؤسسي ينتج عن العرض الإلكتروني.

■ مصاحبة العاملين القائمين علي الخدمة عن طريق تلقينهم التدريب بالربط المباشر.

أ: تحسين الخدمات المؤداة للمواطنين.

تم إنجاز الكثير من الجهود في مجال تخليص الإجراءات عن بعد. فلقد زاد عدد النماذج والصيغ من خلال الخط الإلكتروني بشكل كبير ما بين يونيه ٢٠٠٢، ويونيه ٢٠٠٣.

ولدعم هذا التقدم وجعل الخدمات عن بعد أكثر فعالية، تم اقتراح أن يكون لكل وزارة خطين لإنجاز خدمة الإجراءات عن بعد حتي عام ٢٠٠٥.

كما تم الاهتمام بتقديم الخدمات المتميزة للمواطنين، منها علي سبيل المثال الحساب الإلكتروني للمواطن وذلك علي موقع «**خدمتي العامة الفرنسية**».

أصبح النظام التعاوني للرموز والترقيم يمثل حقلا هاما داخل جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية فهو يتيح للمواقع الحكومية المحلية (خدمات الحكومة والمحليات) بإدخال المعلومات العملية والإجرائية علي مواقعهم وكذلك الخدمات المقدمة من خلال البوابة الرئيسية «خدمة- عامة فرنسية» وإمكانية استكمالها بمعلومات محلية.

وأصبح النظام التعاوني للرموز والترقيم حاليا في مرحلة التعميم.

ب- تنمية الخدمات داخل الجهات الإدارية.

في عام ٢٠٠٣، أصبح أكثر من ٧٠٪ من وظائف الجهات الإدارية متصلة ببعضها علي شبكة واحدة.

وتحققت الكثير من الإنجازات التي ساعدت علي تنمية هذه الإدارات مثل «min@vit» وهي أداة وزارية من العمل التعاوني تتيح للإدارات المركزية والفروع اللامركزية تبادل المعلومات في مجالات تحديث الإدارة.

ج- تنمية الخدمات للعاملين المدنيين بالدولة.

يستفيد العاملون بالإدارات الحكومية من هذه الوسائل التكنولوجية الهائلة بالحصول علي التدريب عن بعد من خلال الشبكة الإلكترونية.

فلقد تم تنفيذ ١٧ مشروعا عام ٢٠٠٣ أتاحت فرصة تحديد طرق وأساليب التدريب عن بعد والتعرف علي الممارسات الإدارية الجيدة في القطاع الحكومي.

تطوير إدارة الموارد البشرية

إن تطوير إدارة الموارد البشرية يعد عاملا رئيسيا من عوامل إصلاح الدولة.

وقد أشارت الحكومة إلي أن هذا التطوير يكون من شأنه إحداث طفرة كبيرة علي الممارسات والقواعد التي تنظم إدارة الموارد البشرية وتحترم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها سلك الوظيفة العامة هي:

المساواة في الحصول علي الوظيفة- الحيادية- الاستمرارية بالإضافة إلي الاهتمام بتحديث الحوار الاجتماعي حتي يمكن أن تتكامل منظومة إدارة الموارد البشرية.

أ. لايمكن تحقيق إصلاح الدولة إلا بمشاركة الموظفين بشكل كامل: والتشاور مع التنظيمات النقابية حول إدارة الموارد البشرية.

أعطي رئيس الوزراء تفويضا لوزير الوظيفة العامة وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم لبدء التشاور مع التنظيمات النقابية للموظفين حول إدارة الموارد البشرية.

تم تنظيم هذا التشاور بالتنسيق مع الوزراء

إصلاح الدولة بفرنسا
La Reforme de l'Etat

المعينين بالوظيفة العامة الموجودة داخل وخارج الدولة والوزراء المعيـنين بإدارة شئون الأفراد.

وقـد تم تحديـد ثـلاثـة أهـداف يـتـم تناولها خلال المناقشات وهي:

■ الاحتفاظ والإبقاء علي جاذبية الوظيفة العامة من خلال إطار يتسم بتجديد وتطوير مستمر وسريع للأفراد.

■ تحسين المستوي المهني للعاملين لمواجهة المهام والتخصصات الحديثة في مجال الخدمة العامة وتلبية متطلبات المجتمع.

■ البحث عن وظيفة عامة أكثر تفاعلا وأكثر مرونة وحركة وأكثر تركيزا علي مفهوم الأداء والنتائج.

ب- الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح عملت علي تنمية وتطوير الموضوعات الـتـي تـؤدي إلي إصــلاح إدارة الموارد البشرية.

اشتملت التعليمات الصادرة في الوزارات خلال السنوات الأخيرة علي:

■ إعداد خطط تقديرية لإدارة تخطيط القوي العاملة والوظائف والاختصاصات (GPEFC).

في هذه الخطط التقديرية، يجب علي كل وزارة أن تضع أفكارها واتجاهاتها المستقبلية فيما يتعلق بالاختصاصات والقوي العاملة اللازمة لتحقيق مهامها وذلك حتي يمكن للدولة:

إعـداد سياسات التعيين وإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل

إشعار المواطنين بأهمية وتقدم العاملين بالوظيفة العامة.

إثراء الحوار الاجتماعي عن طريق تنظيم المناقشات مع التنظيمات النقابية حول هذه القضايا والموضوعات.

إعداد برنامج وزاري للامركزية وانضمام الهيئات وتبادل الوسائل الإدارية

■ تهدف لا مركزية إدارة شئون الأفراد إلي إعطاء المسئولين حرية التصرف في مكان العمل وفي الوقت الملائم والتعامل بالوسائل المدعمة في مجال إدارة شئون الأفراد والتقليل من عدم الاعتماد علي توجيهات الإدارة المركزية.

■ إدماج أكبر عدد من الهيئات أو المجموعات الوظيفية يكون من شأنه إزالة العوائق أمام سهولة الحركة وإمكانية الخروج من الشكل الرسمي لإدارة الموارد البشرية إلي إدارة أكثر تطورا تهم بجودة الأداء وتساعد علي عملية الحركة والتنقل.

الأخذ في الاعتبار مبادئ الجدارة والاستحقاق والنتائج ووضعه في سياسة الأجور.

سياسة إدارة الكوادر العليا، وعلاقتها بإصلاح المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا «ENA»:

تم مناقشة هذا الموضوع حديثا وعرضه علي مجلس الوزراء من قبل وزير الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

وقد تم اقتراح الإجراءات الآتية:

■ تقدير الكفاءات

■ سهولة الحركة فيما بين هيئات الدولة والوظائف العامة.

■ الإدماج والنقل داخل السلك الوظيفي أو المجموعة الوظيفية للتعيين الذي له علاقة بالاتحاد الأوروبي.

■ إصلاح المدرسة الوطنية للإدارة«ENA».

Developing
The Recreational Public Parks In Egypt

تطوير الحدائق والمتنزهات العامة في مصر

تلعب الحدائق والمتنزهات العامة خاصة الواقعة فى المدن دورا حيويا فى توفير مكان للترفيه يناسب جميع طبقات المجتمع، فهي تفتح مجالا للاحتكاك بالطبيعة ولاجتماع جميع أفراد العائلة فى أيام الإجازات والأعياد، خاصة وأن الكثير من الأفراد قد لا يتمكنون من السفر لقضاء رحلات اليوم الواحد خارج مدن إقامتهم لأسباب متعلقة بضيق الوقت المتاح للترفيه أو لأسباب اقتصادية. لذا فان توفير الحدائق والمتنزهات العامة والعمل المستمر على تطويرها يعد مطلبا اجتماعيا هاما، كما أن توفير أماكن ترفيهية مناسبة ولائقة بأجور رمزية للطبقات العاملة ذات الدخول المنخفضة له مردوده الاقتصادى،حيث أنه غنى عن الذكر أن الترفيه فى إجازات نهاية الأسبوع له دوره فى رفع الإنتاجية والعودة الى العمل بحماس ونشاط أكبر. لذا تهدف هذه الدراسة الى تقييم بعض الحدائق العامة في مصر،مع دراسة سبل تطوير تلك الحدائق لتلبية المتطلبات الترفيهية للمجتمع بطبقاته المختلفة.

وقد أوضحت الدراسة النظرية لهذا البحث أن هناك بعض المشكلات التى تعانى منها الحدائق العامة على مستوى العالم،أهمها ارتفاع كثافة الزيارة أيام إجازات نهاية الأسبوع والأعياد، مما يشكل ضررا بيئيا على تلك الحدائق كما انه يؤثر سلبا على درجة استمتاع رواد الحدائق. كما تعانى الحدائق العامة من مشكلة التمويل حيث أنها فى معظم دول العالم تعتمد فى تمويلها على الحكومات، لذا فان حكومات الدول النامية قد لا تكون قادرة على توفير التمويل اللازم لتلك الحدائق لتصبح بأعداد ومستويات لائقة, وهذا قد ينتج عنه العديد من المشكلات التى تواجه إدارة تلك المتنزهات.

وأوضحت الدراسة الميدانية التى تم فيها استطلاع آراء رواد حديقة الحيوان بالجيزة وحديقة الأزهر،إضافة إلى استخدام الملاحظة كتقنية من تقنيات البحث الميدانى، أن هاتين الحديقتين تلعبان دورا ترفيهيا هاما لسكان القاهرة، وقد حظيت الحديقتان بمستوى رضاء مقبول من روادهما من حيث رسم الدخول وأماكن الجلوس ومستوى النظافة العامة مع وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق بمستوى دورات المياه فى حديقة الحيوان وعدم كفاءة العلامات الإرشادية فى الحديقتين إضافة الى ارتفاع أسعار المطاعم والكافيتريات بهما، بما لا يناسب رواد الحديقتين من ذوى الدخل المحدود.

كما تبين من المقابلات الشخصية التى تم إجراؤها مع بعض المسئولين فى هاتين الحديقتين أن من أكبر المشكلات التى تواجههم زيادة أعداد الزوار فى إجازة نهاية الأسبوع والأعياد بما يفوق الطاقة الاستيعابية لهاتين الحديقتين، هذا وقد ذكر المسؤولون فى حديقة الأزهر أنهم يقومون باتخاذ بعض الإجراءات التى من شأنها أن تشجع الرواد على توزيع الزيارات على أيام الأسبوع خاصة وأنها تفتح أبوابها حتى المساء.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومنها ضرورة التوسع فى إنشاء الحدائق والمتنزهات العامة فى العاصمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة لسكانها، مع العمل المستمر على تطوير وتحديث الحدائق العامة خاصة وأن ذلك قد يكون له دوره فى تصحيح المفهوم الراسخ لدى البعض بأن الحكومة تهتم فقط بالأماكن التى يرتادها السائحون الأجانب دون تلك التى يرتادها المواطنون. كما أوصت الدراسة بضرورة التعاون بين إدارة الحدائق العامة والجهات البحثية فى الجامعات لوضع خطط لتنمية وتطوير تلك الحدائق على أساس علمى سليم.

curriculums to raise the awareness of the local community towards public properties.

* Increasing the number of public parks in greater Cairo to help solving the problem of high demand on peak days and to help fulfilling the social and recreation needs of the increased capital population.

References

-Bovy, M., Lawson, F. (1998) "Tourism and Recreation; Handbook of Planning and Design", Architectural Press, Oxford, p. 54, 98-107, 246-263

-Cheers, A., Sampson, A. (1991) "The Leisure Environment", Mcmillan, London, p 38, 204.

-Eagles, P., Mc Cool, S. (2002), "Tourism in National Parks and Protected Areas; Planning and Management", CABI Publishing, U.K., pp 2-9,41,82,163.

-Fennell, D. (2002) " Ecotourism programme planning" CABI Publishing, New York, pp38-40

-Hall, D., Richrds, G. (2000) "Tourism and Sustainable Community Development" Routledge, U.S.A, pp7-24.

-Law, C. (2002) "Urban Tourism; The Visitor Economy and The Growth of Large Cities", Continuum, London, p.59.

-Longman Active Study Dictionary (2004) Pearson Education, Harlow, p 478

-Longman Dictionary of Contemporary English (1995) Longman Group limited, England, p1668.

-Mason, P. (2003) "Tourism Impacts; Planning and Management" Butterworth Heinemann, Amsterdam, pp107-149.

-Murphy, P. (1997) " Quality Management in Urban Tourism" John Wiley & Sons, Chichester, p 259.

-Scheyvens, R. (2004) "Tourism For Development; Empowering Communities" Pearson Education, Harlow, p155

-Thyne, M., Laws, E. (2004) "Hospitality, Tourism and Lifestyle Concepts; Implications for Quality Management and Customer Satisfaction" The Haworth Hospitality Press, New York, pp 76-77.

-Tribe, J., Font, X., Griffiths, N., Vickery, R., Yale, K. (2000) "Environmental Management for Rural Tourism and Recreation" Cassell, London, pp12-13, pp44-45.

-Woodruff, R., Gardial,S. (1996) " Know Your Customer ; New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction" Blackwell Publishers, Oxford, p 168.

Developing
The Recreational Public Parks In Egypt

The majority of the two parks visitors indicated that the entrance charge is convenient. Generally the visitors of Giza Zoo are satisfied with the levels of services provided, but they indicated some drawbacks that should be handled and improved (i.e. the toilets standards and the cafeterias and restaurants prices). Regarding Al-Azhar Park, the visitors are satisfied with the high standard of services provided at the park and its cleanness, but they pointed out that the signboards and shaded seating areas should be increased. They also stated that prices of the catering facilities are high.

The interviews with people in charge at the two parks indicated that the main problem they face in running the park is the high demand at peak days, so they adopt special measures for dealing with this problem. They indicated also that the low awareness of some visitors cause many problems, and at Al-Azhar Park the management strictly asks those who do not respect the park's rules to leave immediately, which is a good idea that should be adopted also at the other public parks.

Concerning financing, Giza Zoo is financed mainly by the government, whereas Al-Azhar Park depends on the entrance charges and revenues of leasing the restaurants and cafeterias.

Finally, it is worth mentioning that the construction of new public parks and improving the existing ones to fulfill the recreation needs of the low-income classes of the community, might help in modifying the concept that the government cares for recreation facilities used by tourists, and neglects those used by the local community.

Recommendations

* Collaboration between the public parks management and researchers in the Egyptian universities, to improve and raise the standard of the public parks on scientific bases.

* Organizing training courses for the zookeepers to be qualified to answer the visitors' simple questions about the zoo animals and birds. The course should also train them to deal with public effectively.

* Increasing and activating the role of the mass media and school

park high standard, such as not bringing food except sandwiches and drinks, not playing loud music, not picking flowers, not dropping litter, not shouting, not annoying the others and not doing any antisocial behavior. The Management has the right to ask anyone to leave the park for not respecting one or more of the above mentioned rules. It is worth mentioning that these rules are printed on the ticket.

The interviewees noted that there are five guides inside the park for helping visitors and answering any enquiries. They mentioned also that the park provides emergency medical service and first aid for free. There are also wheelchairs for elder people to use inside the park for free.

Concerning the issue of financing, running the park depends on money gained from entrance charge, besides revenues result from leasing the cafeterias and restaurants.

Conclusion

Public parks in the centers of towns have environmental, visual and recreational importance for town dwellers. They give the family members and friends the chance to spend pleasurable time, specially for those who cannot afford the private recreational places. They also could play a role in improving the community values to environment and public properties. Therefore, these parks should be always developed and improved in order to be able to meet the increased demand and the expectations of all visitors' levels. Allover the world, public parks face two main problems, financing and high demand at weekends and vacations, so the parks management should handle and deal with these two problems effectively in order to provide quality services.

Regarding public parks in Egypt, the survey indicated that parks in greater Cairo plays an effective recreational role for the capital dwellers, and this is emphasized by the large number of visitors that these parks receive daily and specially at weekends.

Regarding Giza Zoo, it is visited mainly by families, while Al-Azhar Park is visited by friends. The majority use public transportation for reaching these parks and this emphasizes that they are low-income people. It is easy to go to Giza Zoo by public transportation, whereas it is difficult to reach Al-Azhar Park by public transportation.

the Ministry of Health for first-aid facilities and ambulance for visitors' security and safety. There are also thirteen microphones, which are spread over the zoo to announce for lost children. The interviewees mentioned that one of the important problems they face is the abuse of facilities provided at the zoo by some of the visitors, such as toilets and seats, there are also some people try to annoy and harm animals and this is due to low awareness.

Regarding the sources that finance the zoo, the interviewees indicated that the main source of financing is the government, and concerning the entrance charge, it plays a very limited role in this issue. They pointed out that there are also annual revenues that come from leasing the zoo cafeterias and restaurants, and these revenues help to some extent in financing the zoo.

Concerning providing areas for musicians, clowns and other temporary attractions, the interviewees think that zoos are not places for such type of attractions. Zoos are for education in addition to contacting with nature in a pleasant atmosphere. Thus these attractions are opposed to this main aim of zoos. The interviewees pointed out that there is an annual plan for improving the zoo, and The Central Management of the zoo sets this plan.

Al-Azhar Park: Interviews have been conducted with The Park Operation Manager and the General Supervisor. They pointed out that this park is a part of Aga Khan project for social and economic development of the historic cities, therefore the park is a non-profit one. They stated that the park receives about three thousand visitors on ordinary days and fourteen thousand visitors at feasts and special occasions.

Regarding measures applied for solving the problem of peak days high demand, they offer special discounted entrance charge (50% discount) for groups, only on week days. It is worth mentioning that the park is opened from 9:00a.m. till 11:00 p.m. They also raise the entrance charge on weekends and feasts.

They stated that there are restrictions that should be considered by the visitors in order to maintain the

not provided.

. Regarding the quality of seating areas 58.6% rated it as good and it was rated fair by 41.4%. According to observation the number of seats is not adequate, and the shaded seats are very limited.

Concerning the sign-boards, 32.9% rated them good, 57.1% rated them fair and 10% considered them poor. Observation depicts that sign-boards are not enough, and they are concentrating mainly on guiding visitors to the catering outlets.

Question (7): The respondents were asked about prices of the catering facilities available at the park. Results in table (8) reveal that the majority of the respondents at the two parks (72.5%for The Zoo and 86.4% for Al-Azhar Park) stated that prices at the cafeterias and restaurants are inconvenient. It was stated by 27.5% for The Zoo and 13.6% for Al- Azhar Park that prices are convenient. According to observation, it was noticed that families prefer to bring their food and beverages with them rather than buying from these parks catering outlets. Generally, it was noticed that the catering outlets' prices at the two parks might not be suitable for low-income visitors.

Table (8) Catering facilities prices

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Convenient	11	27.5	3	13.6
Inconvenient	29	72.5	19	86.4
Total*	40	100	22	100

*The percentage is calculated according to the number of respondents dealt with the parks' catering facilities.

2- Analysis of the in-depth interviews:

Giza Zoo: Interviews have been conducted with The Chief of the Central Management for zoo parks, and with The General Manger of Giza Zoo. The interviewees indicated that the zoo carrying capacity is about 10 thousand visitors, and this is the number of visitors received on ordinary days. But at weekends the number of visitors raise to reach 15 thousand visitors, and at feasts and special events the number ranges from 100 to 120 thousand visitors. They stated that this high demand at weekends and special occasions is one of the most important problems they face in managing the zoo. During these peak days they acquire extensive help from the police and

(13) www.eeaa.gov.eg/English/main/Protectorates.asp

Figures in table (6) illustrated that the majority of the respondents at Giza Zoo are satisfied with the animals cleanness (50.8% evaluated this aspect as good and 40% as fair). The majority also were satisfied with the zoo cleanness (68.3% evaluated this aspect as good and 29.2% as fair). It is worth mentioning that observation indicated that there are a lot of litter baskets distributed over the zoo, and there are also a large number of workers who collect things littering the zoo thrown away by visitors immediately.

Concerning the toilets' cleanness the majority (83.3%) rated it as poor, and this could be easily observed just by passing by them, they are old and in deep need of improving. It is worth mentioning that disabled toilets are not provided.

Regarding the quality of seating areas, the tabulated data indicated that the majority of the respondents (81.7%) rated it as good. It was observed that there is an adequate number of shaded seats, and generally there is a large number of seating areas.

About the sign-boards used for guiding the zoo visitors, they were rated by 51.7% as poor and 38.3% considered them fair and only 10% rated them good. According to observation, the sign-boards are not clear enough, and they are inadequate.

Table (7) Rating some main aspects of Al-Azhar Park

Attribute	Good		Fair		Poor	
	No.	Percentage	No.	Percentage	No.	Percentage
Park cleanness	70	100	-	-	-	-
*Toilets cleanness	21	100	-	-	-	-
Quality of seating areas	41	58.6	29	41.4	-	-
Sign-boards	23	32.9	40	57.1	7	10

*The percentage is calculated according to the number of respondents entered the toilets (21 respondents)

Figures in table (7) reveal that all respondents (100%) were satisfied with the cleanness of Al-Azhar Park, and all who used toilets (21respondents) rated their cleanness as good, and this reveals the high standard of cleanness in this park. According to observation, toilets are highly equipped, but it is worth mentioning that there are only two toilets in the park, which may not be enough, specially on peak days, and disabled toilets are

public transportation. The observation technique adopted indicated that it is very easy to use public transportation for reaching Giza Zoo, but it is difficult to reach Al-Azhar Park by public transportation. It is worth mentioning also that parking cars and buses (for groups) near the zoo is difficult, and the zoo does not provide areas for parking. But Al-Azhar Park provides adequate car and bus parking area.

Table (4) Transportation Type Used

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Private car	7	5.8	8	11.4
Public transportation	113	94.2	62	88.6
Total	120	100	70	100

Question 5: This question was asking about the visitors' assessment of the entrance charge. Regarding the zoo, results in table (5) pointed out that 60.8% mentioned that the entrance charge (which is 25 piastres) is convenient, and a considerable percentage (39.2%) indicated that the entrance charge is low. Concerning Al-Azhar Park the majority (91.4%) pointed out that the entrance charge is convenient and only 8.6% considered it high. It is noteworthy to pinpoint that the entrance charge is LE.3 on Monday to Wednesday and LE.5 on Thursday to Sunday.

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
High	-	-	6	8.6
Average	73	60.8	64	91.4
Low	47	39.2	-	-
Total	120	100	70	100

Table (5) The Entrance Charge

Question (6): This question handled many attributes, and the respondent was asked to evaluate each. Alternatives were given to select from as illustrated in tables (6) and (7).

Table (6) Rating Some Main Aspects of Giza Zoo

Attribute	Good		Fair		Poor	
	No.	Percentage	No.	Percentage	No.	Percentage
Animals cleanness and smell	61	50.8	48	40	11	9.2
Park cleanness	82	68.3	35	29.2	3	2.5
*Toilets cleanness	3	6.3	5	10.4	40	83.3
Quality of seating areas	98	81.7	15	12.5	7	5.8
Sign- boards	12	10	46	38.3	62	51.7

*The percentage is calculated according to the number of respondents entered the toilets (48 respondents)

importance as a recreational place.

Al-Azhar Park: As shown in table (1) 54.3% of the sample have visited the park many times before, although it was opened on March 2005. This means that this new park plays a noticeable role in serving the leisure needs of these respondents.

Question 2: This question aims at determining whether the park is serving the capital dwellers only or it is also visited by the inhabitants of the other districts.

Table (2)

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Capital dwellers	109	90.8	66	94.3
Other districts	11	9.2	4	5.7
Total	120	100	70	100

Figures in table (2) depict that the two parks are visited mainly by the capital dwellers. This reveals the importance of parks in the centers of towns and cities, as they give people living there the chance to contact with nature and enjoy spending time in the open air.

Question3: Respondents were asked with whom they came to spend the day with, and table (3) reveals their answers.

Table (3)

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
With family	82	68.3	19	27.1
With friend	35	29.2	51	72.9
Alone	3	2.5	-	-
Total	120	100	70	100

From the tabulated data it could be noticed that Giza Zoo is visited mainly by families, whereas Al-Azhar Park is visited by friends. This may be because families prefer to take their children to the zoo to give them the chance to watch animals and birds that they cannot see elsewhere. On the other hand, friends (usually teenagers and youths) prefer to visit places they have not visited before, and as illustrated earlier, Al-Azhar Park was opened recently. Generally the figures in the table emphasizes the social role of the parks, as they gather the family members as well as friends.

Question 4: The respondents were asked about their means of transportation used for reaching the park. Table (4) illustrates that the majority (94.2% for The Zoo and 88.6% for Al-Azhar Park) used

capacity constraints is a very important issue, and as stated by Hall & Richard (2000) the carrying capacity is the maximum number of visitors who can use a site without overwhelming and destroying the area and without an unacceptable decline in the quality of the experience gained by visitors.

Eagles and Mc Cool (2002) asked a very important question which is "how many visitors are too many?" they reported that this question implies a need to establish visitor carrying capacity for every park, to determine the number of visitors that can be received at a park without degradation of the area biophysical quality and of the visitors experience. Theoretically the issue of carrying capacity is a very important one in parks management both environmentally and psychologically (the visitor experience), but the application may face many obstacles. Simply, how can the management prevent the increase in visitor number on peak days, especially if the idea of raising the entrance fees during these days is opposed to the social role of the public parks.

Theorizing is useful, but professionals need practical tools to implement some of the new approaches. It is important to recognize that there are no universal solutions, as decisions must be tailored to the particular characteristics of both the visitors and the recreational setting (Tribe et al, 2000).

Results and discussion

1-Analysis of the questionnaires and observation remarks:

The questionnaire was answered by a sample of the visitors of Giza Zoo and AL-Azhar Park. The sample size was 190 respondents chosen randomly, 120 respondents from Giza Zoo visitors and 70 respondents from Al-Azhar Park visitors. Observation remarks are analyzed and discussed below also.

Question 1: The visitors were asked whether this is their first time to visit the park or they have visited it many times before. Their answers are tabulated in table (1).

Table (1) Frequency of Visits

Frequency of visits	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
First time	24	20	32	45.7
Many times	96	80	38	54.3
Total	120	100	70	100

The Zoo: Data tabulated reveal that the majority repeat their visits to the zoo, and this emphasizes its

up to 10 per-cent of the existing facilities, so locations of future attractions should be considered from the beginning to allow continuous development.

It is important to note that disturbances that occur within borders of parks occur for reasons resulting from poor policies and lack of resources, however, even the best managed parks may be ecologically sick because of the substances of events that come from outside its borders. The most important one of these external threats is pollution (Fennell, 2002).

It is worth mentioning that in most developed countries the governments are responsible for the working class who badly need recreation. This public-spirited and socialistic approach is subsidized by community taxes, and this becomes a fundamental aspect of park management in many countries (Eagles & Mc Cool, 2002). Bovy and Lawson (1998) added that the private operators of commercial facilities located in the park could be additional source of finance, but they emphasized also that the main source of financing is usually the government.

Zoo Parks:

Regarding zoos, Longman Dictionary of Contemporary English (1995) defined the zoo as "a park where many kinds of living animals are kept for show". This type of parks plays an important role not only in leisure but also in education. This agrees with what has been reported by Mason (2003), who indicated that zoos are a particular type of visitor attraction that uses guides, these guides do not accompany the visitors as they make their way around the zoo, but they only give presentations at particular locations in relation to specific animal attractions. He added that the zookeepers could be well trained to play the role of guides. He also reported that keepers should offer the audience members the opportunity of feeding animals where possible or as a reward for answering questions to enable interaction between the audience and the animals. This educational role could involve not only the transfer of knowledge, but also the development of values to the environment.

The issue of capacity:

Visitors' management within

seats, extensive lawns for informal games bounded by a mix of deciduous and evergreen trees, quite seating areas with game tables, a children's play area, toilets, work and storage area (Bovy & Lawson, 1998;Tribe et al., 2000).

As noted by Eagle and Mc Cool (2000) many public parks care little about the satisfaction of the visitors, they follow the rule that says take-it-or-leave-it. This happens mainly because governments through appropriated tax revenues provide these parks' budgets, and the entrance fees are usually cheap. Scheyvens (2002) emphasizes that if governments give their active support to leisure facilities used by local people, they can be seen as representing a rejection of the colonial mentalities that give more importance to the wishes and tastes of tourists than to the desires of their own people.

According to Murphy (1997) the variables that influence visitors to the parks are the accessibility of the site, the opening hours of the site, the availability of parking for those who come by private cars, the admission price to name a few.

Cheers and Sampson (1991) mentioned more detailed items, for instance the toilets should be:

* Able to serve the maximum attendance figures.

* Located in central and suitable position.

* Disabled toilets need to be provided.

* Easy to clean floors (i.e. ceramic floors).

* Adequate ventilation.

* Receptacles for litter.

Bovy & Lawson (1998), Mason (2003), Thyne and Laws (2004) determined some of the main responsibilities of the park managers in the following points:

* What uses will actually be permitted within the park.

* The location and type of facilities provided.

* To be concerned about the natural resources of the park, and avoid any negative impacts resulting from the visitation activities (protection of resources).

* Educating visitors, in addition to controlling and modifying their behavior.

* Remodeling existing traditional facilities for present day needs and uses as fundamental changes may be indicated by surveys and consultations. It is worth mentioning that the park should remodel each year

role, because they provide a pleasurable atmosphere where the family members can stay together, specially for those who cannot afford the prices of the private recreational places. Parks may also play a role in increasing the productivity of the working classes. Eagle and Mc Cool (2002) noted that parks provide physical and mental health benefits, this is through:

-Enhancing personal experience that includes learning about nature and gaining peace of mind.

-Achieving psychomotor desirers (for example, get exercise).

- Participating in social experience, achieving family bonding, spending quality time with pears, in addition to providing the opportunity for achieving time and cost efficiency.

Thus, as stated by Fennell (2002) simple leisure activities as walking and picnicking are favorite activities regardless of age, income, education، and occupation.. Therefore outdoor recreation facilities are urgently needed, such need will continue to grow, in other words, the supply is least where the demand is greatest.

Defining the word "Park":

In the English language the word "Park" is defined as following "a large usually grassy enclosed piece of land in a town, used by the public for pleasure and rest"(Longman Active Study Dictionary, 2004). It is also "An enclosed piece of ground of considerable extent, usually within or adjoining a city or town, devoted to public recreation" (Eagles and Mc Cool, 2002). These definitions indicated two main items, the first is that parks are usually located in towns and cities, and the second is that they are for serving the public recreational needs.

Developing and managing parks:

The use of recreation parks depends on many criteria such as, pressure of demand, location, quality of site and facilities provided. It is normal to expect demand to be high at weekends, school holidays, feasts and special events, but facilities are never planned for the peak demand, but for the ordinary day, when the demand is typically about two-thirds of the peak figure (Bovy & Lawson, 1998).

Parks need many services and facilities to allow visitors to enjoy their time. The range of these services and facilities is quite varied and includes parking, food retail outlets,

Objectives of the study:

This study aims at:

1- Assessing some of the famous Egyptian parks.

2- Clarifying how to improve and raise the standard of the Egyptian parks, in order to be qualified to serve leisure needs of the different levels of the local community.

Methodology:

A-Reviewing some of the previous writings on the topic of public parks as outdoor recreation areas, their importance, their social role and how to develop and manage.

B-The field study which depends on three types of surveys:

-On site surveys, that were carried out at two parks, these parks are Giza Zoo and Al-Azhar Park. A questionnaire form was designed, as the interviewer completion questionnaire technique was applied. The answers of simple closed questions were read out and the respondents chose a single answer from a number of alternatives offered. This survey aims to determine the visitors' opinions toward these parks. The sample elements were selected randomly from the visitors of the two parks.

-The observation technique which was adapted to help assessing the above-mentioned tow parks, as Woodruff and Gardial (1996,p168) said " a few hours of observation may be worth a thousand surveys responses".

-In-depth interviews, that were conducted with people in charge in these parks to discuss efforts for managing and improving Giza Zoo and Al Azhar Park.

The importance of outdoor recreation areas in the city:

Many studies in recent years have indicated that leisure is now considered part of life rather than a frill (Cheers & Sampson, 1991), and for many people it is better not to spend too much time traveling for recreation purposes, as this will eat into the time available (Law, 2002), in addition to the economic or monetary reasons which make a lot of people not able to travel for spending a leisure day trip during their week ends. Therefore parks and gardens in the centers of towns provide visual interest and opportunities for town dwellers to contact with nature and relax in pleasant surroundings. They provide also grassed areas that allow informal games with children (Bovy&Lawson, 1998). Public parks and gardens play also a social

Developing

The Recreational Public Parks In Egypt

By Dalia Mohamed Mohamed Soliman
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

Public park gardens in the centers of towns play a very important role in outdoor recreation for all classes of the community. They can provide a pleasurable day out for all the family members. People visit such parks and gardens with goals and needs, such as contacting with nature, relaxing, playing games and enjoying spending nice time in the open air. Accordingly improving and managing leisure parks should be dealt with effectively to be able to meet the society needs successfully.

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د.حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

اختصاص الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف

الإدارة

● مجلة علميه
ربـــع ســـنويه
يصـــدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريـــــة ●

الملتقى الثانى
لقيادات الإدارة العليا
بالوزارات والهيئات الذى نظمه
مــركـــز المعلومـــات ودعم
اتخـــاذ القـــرار بمجلس الـــوزراء

المجلد الخامس والثلاثون ○ العدد الثالث ○ يناير - ابريل ٢٠٠٣

المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع

البيـــئة
البطـــالـــة
الإدمـــــان
تنظيم الأسرة
التضخم السكاني

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الخامس والثلاثون – العدد الثالث – يناير / إبريل ٢٠٠٣

القاهـرة – ٢ شارع الشواربى – جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ – ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جمعية الهندسة الإدارية
- الجمعية العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

إقرأ فى عدد يناير ٢٠٠٢

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، إذا توافرت فيها الشروط التالية :

★ أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها .

★ تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة . على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء.

★ تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى . وتصاغ فى لغة عربية سليمة .

★ تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة .

السنوية

تسدد الإشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

قضية الساعة

المنظمات غير الحكومية .. وقضايا المجتمع

د. حسين رمزى كاظم

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة الكثير من المتغيرات الدولية والإقليمية المعاصرة التى فرضت على كافة الدول تحديات كبرى تطلبت اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، والمشاركة الفعالة من كافة قطاعات المجتمع الحكومية وغير الحكومية من أجل إحداث التنمية الشاملة والمستدامة فى مجالات العمل المختلفة.

ولقد أكد الرئيس محمد حسنى مبارك فى كلمته أمام المثقفين فى معرض القاهرة الدولى للكتاب أن جهود التنمية الشاملة يجب ألا تقتصر على القطاع الحكومى فقط، بل يجب أن تمتد أيضا إلى القطاع الأهلى الذى ينبغى أن تقوم به المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية فى دفع مسيرة التنمية الشاملة والمشاركة فى إيجاد حلول لقضايا المجتمع.

ولاشك أن مشاركة المنظمات والمؤسسات الأهلية فى خدمة قضايا تنمية المجتمع فى مصر، إنما تعد ضرورة واجبة تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم، وتتأكد فعاليتها بين الحين والأخر، لأنها تتأسس على مبدأ المشاركة والمؤازرة من جانب الجهود التطوعية لمساندة جهود القطاع الحكومى، كما أنها تعد أيضا تعبيراً صادقاً عن المسئولية الإجتماعية التى تتحملها تلك المنظمات قبل المجتمع.

وفى ضوء ذلك، فقد بات ضرورياً، ماتقتضيه المرحلة الحالية من العمل الوطنى من ضرورة بذل أقصى الجهود لتعميق وتفعيل دور المنظمات والمؤسسات الأهلية والجمعيات الخاصة فى خدمة قضايا المجتمع ومعايشة همومه، والمعاونة فى حل المشكلات العديدة والمتزايدة التى تواجهه، ولعل من أهم تلك القضايا هى قضية التضخم السكانى، البطالة، البيئة، الإدمان، تنظيم الأسرة، وغيرها من

المنظمات غير الحكومية .. وقضايا المجتمع

المشكلات التى تفرض ضرورة السعى الدائم والمشاركة الفعالة من أجل إيجاد حلول لها .

ومن المؤكد أن العمل الأهلى فى مصر ، إنما يحظى برعاية كاملة من جانب الدولة بكافة مؤسساتها الرسمية ، إدركاً لأهمية وضرورة تكاتف وتضامن مختلف قطاعات المجتمع الحكومية وغير الحكومية للقيام بدور أكثر إيجابية فى خدمة قضايا المجتمع ، وغنى عن البيان أن السيدة الفاضلة **سوزان مبارك** تبذل جهوداً حثيثة وملموسة لدعم وتشجيع ومساندة العمل الإجتماعى التطوعى ، وترعى منظمات ومؤسسات المجتمع المدنى ، وتدعو إلى ضرورة تقديم مزيدا من الإسهامات الإيجابية لتطوير أنشطة الجمعيات والمؤسسات الخاصة بما يتفق مع روح العصر ومتطلباته .

ولقد إهتمت الدولة بالعمل التطوعى وأعطته أهمية خاصة من خلال تنظيم الجهود التطوعية وبناء إطار قانونى تشريعى يحكم مسار أعمالها ، ويحدد الركائز الأساسية لتوجهاتها ، ويوفر بنية أساسية قانونية تحمى شرعية وجود العمل الأهلى والتطوعى .. وهو مادعا الحكومة إلى إصدار قانون جديد لتنظيم عمل الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، وهو القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الذى يحمى العمل التطوعى ، ويمده برافد الشرعية ، بعد ماازدادت الحاجة إليه فى شتى مجالات العمل الإجتماعى فى مصر .

ومن ثم فإن الدعوة إلى تحديثه وتطوير المجتمع بفكر جديد ، إنما يتطلب التحول من المفاهيم والسلوكيات وأنماط التفكير القديمة والكلاسيكية ، إلى التوجهات المصرية الحضارية الحديثة ، بما يتواكب مع روح العصر ومستجداته .. الأمر الذى يفرض مسئوليات كبيرة على المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية والجمعيات الخاصة التى بلغت أعدادها إلى مايقرب من ١٧ ألف جمعية تغطى أنشطتها النوعية كافة مجالات التنمية ، وهو مايتطلب ضرورة تفعيل أدوراها ، وتنشيط خطط وبرامج العمل بها ، للقيام بالمهام الموكولة إليها ، والوفاء برسالتها لخدمة قضايا المجتمع وتحقيق آماله ومتطلباته .

●●●

الملتقى الثاني لقيادات الإدارة العليا بالوزارات والهيئات الذى نظمه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء فى ٢٨/١/٢٠٠٣

عقد بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء يوم الثلاثاء ٢٨/١/٢٠٠٣ ندوة لقيادات الإدارات العليا بالوزارات والهيئات حول المفاهيم والأساليب الحديثة وقد اشتملت الندوة على أوراق عديدة الغرض منها مايلى:

أولاً نماذج التميز الإدارى الأوربى الأمريكى اليابانى

كلمة للسيد الأستاذ الدكتور / علي السلمى

حيث تحدث سيادته على « إدارة التميز» كمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقه تحقق لها قدرات فعالة فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية

كما يكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية .

واستعرض سيادته بعض النماذج

١ - النموذج الأوربى لإدارة التميز بعناصره وتقيمها النسبى :

- المكنات (القيادة / الناس / السياسات والاستراتيجيات / العلاقات / العمليات) .
- النتائج (للناس / للعملاء / للمجتمع / نتائج الأداء الرئيسية) .

٢ - النموذج الأمريكى « جائزة Baldrige » بعناصره : (القيادة / التخطيط الاستراتيجى / التركيز على العملاء والسوق / المعلومات والتحليل / التركيز على الموارد البشرية / إدارة العمليات / نتائج الأعمال) .

ويعتمد تحديد القيم لعناصر النموذج على ثلاثة محاور كالتالى:

- المدخل أو الأسلوب الذى تعتمده الإدارة لتوفير العنصر
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب فى التطبيق الفعلى .
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل .

٣ - النموذج اليابانى « نموذج Deming » ، والنموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها .

وتتحدد المعايير التى يتم قياس المنظمات على أساسها فيما يلى:

(السياسات / التنظيم والتنمية / المعلومات / أسلوب تحليل المشكلات / التخطيط للمستقبل / التعليم والتدريب / تأكيد الجودة / تأثيرات الجودة / التنميط / الرقابة) .

ثم إقترح سيادته نموذج برؤية مصرية عربية بمسمى « دليل المدير الذكى » لتحقيق إدارة التميز » وينقسم إلى عدد من المهام كالتالى :

١ - الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم « إدارة التميز » .

٢ - الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط .

٣ - الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية .

٤ - إعداد وتفعيل البناء الاستراتيجى المتكامل للمنظمة .

٥ - إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية .

٦ - تأكيد التوجه بالسوق فى كافة عمليات الإدارة .

٧ - بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء .

٨ - بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية .

٩ - إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمه التقنية .

١٠ - بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية .

١١ - بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات .

١٢ - بناء شبكة الإتصالات ونظم المعلومات المتكاملة .

١٣ - بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسس المتكامل .

١٤ - بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة .

١٥ - بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر.

وهذا الإطار يكرس العمل الجماعى والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة فى هذا المشروع الكبير بإعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا .

وعلى المدير أن يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظمته وظروفها وخصائصها .

ثانيا الإدارة بالجودة الشاملة، ومجموعة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠/٢٠٠٠

دكتور مهندس / نظمى نصر الله حيث تحدث سيادته

❖ منظمة التجارة العالمية والمواصفات الدولية للمنتجات والخدمات الأيزو ٩٠٠٠ .

❖ وإتفاقية الموانع الفنية للتجارة (TBT) والتى إلتزمت بها مصر وذلك من منظور علاقة هذه الإتفاقية بالمواصفات الدولية والدور الخطير الذى يلعبه مدى الإلتزام بهذه المواصفات فى تسهيل التبادل التجارى الدولى ومدى مايسببه عدم الإلتزام بها من إعاقة للتجارة الخارجية وإحداث الضرر بإقتصادياتها .

وهذه الإتفاقية تقوم على ستة مبادىء رئيسية على هيئات المواصفات مراعاتها وهى :

(الشفافية / الإنفتاح والاستماع لكل الآراء وتحليلها / النزاهة / كفاءة الأداء وإرتباطه بالمواقع - ضرورة الترابط المنطقى للمواصفات / التطوير المستمر) .

الإدارة بالجودة الشاملة

❖ المبادىء وأسس الإدارة بالجودة الشاملة .

❖ أهم الإتجاهات فى الإدارة بالجودة الشاملة لكل من دمنج Deming وجوران guran ، كروسبى Crosby .

❖ المبادىء الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة والتى إتخذت أساسا للمواصفات أيزو ٩٠٠٠ الجديدة إصدار عام ٢٠٠٠ وهى :

١ - العملاء هم محور عمل المنشأة والقوة الدافعة لها .

٢ - القيادة .

٣ - نظرية المشاركة الكاملة .

٤ - أسلوب الإدارة بالعمليات .

٥ - استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة .

٦ - التطوير المستمر.

٧ - اتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعية .

٨ - العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصلحة مشتركة .

مجموعة المواصفات أيزو ٩٠٠٠ إصدار عام ٢٠٠٠ الإتجاهات والمكونات الأساسية حيث تعرض سيادته إلى :

❖ تعريف بمجموعة المواصفات أيزو ٩٠٠٠ وأسباب تعديل إصدار عام ١٩٩٤ إلى إصدار عام ٢٠٠٠ .

❖ متطلبات مستخدمي المواصفة .

❖ الإتجاهات الأساسية للتعديل .

❖ والهيكل الأساسى للمواصفات الجديدة .

❖ ثم كيف تنتقل المنظمة من المواصفات الحالية إلى المواصفات المعدلة .

معدل تكلفة الفساد في اتخاذ القرارات الرأسمالية

(أسلوب حسابي مقترح)

إعداد الباحثة : د . بشرى بدير غنام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة الأزهر
والأستاذ المشارك حاليا بجامعة الملك سعود / . فرع القصيم

هناك صحوة عالمية الآن تجاه مكافحة الفساد الذي أخذ يجتاح كل مجالات الحياة بكل من الدول المتقدمة و النامية، و لذلك تقضي اعتبارات المصلحة العامة محاربته للحد من خسائره المادية و المعنوية المصاحبة له .

و الفساد الذي اقتصر عليه موضوع الدراسة هو ذلك الذي يتفشى بمنظمات الأعمال، أي الفساد الإداري الذي قد يتخلل عملية صنع و اتخاذ القرارات المالية (و التي منها القرارات الرأسمالية لضخامة التدفقات النقدية الخارجة عنها) بسبب الأخطاء التي ترتكب في تطبيق أحد خطوات المنهج العلمي الذي تقوم عليه هذه العملية، و التي من أهمها سوء تخير المدير للأدوات أو الأساليب التي يمكن أن يستند عليها عند مفاضلته بين بدائل الحلول المتاحة محل انتقاء أفضلها .

و الفساد الإداري الذي يرتكب ببيئة الأعمال ينظر اليه على انه عملية متكاملة الأطراف process تتكون من مدخلات (عوامل شخصية و بيئية) و مخرجات تتفاوت صورها ما بين مخالفات : مادية ملموسة كالتزوير و الرشوة و المحاباة ، وأخرى معنوية كالإحباط و اللامبالاة ، و هي كلها نتائج تؤدي في النهاية إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة تؤثر سلبا على رؤوس أموال قطاع الأعمال .

لهذا تمثل هدف البحث في محاولة لفت أنظار المسؤولين من المديرين أو المراقبين إلى خطورة عدم الالتزام بالأسس العلمية بشأن حل المشكلات الإدارية و ذلك من خلال طرح أحد المشكلات الرأسمالية، والاستعانة بأداتين كميتين إحداهما تقليدية كأسلوب التخصيص assignment المتعارف على استخدمه في هذا الشأن و أداة أخرى آلية أكثر تقدما و ملائمة لطبيعة بيانات المشكلة كأسلوب البرمجة الديناميكية Dynamic programming رغم حاجته لمهارات متميزة عند صياغة أوامر الإدخال لبيانات المشكلة .

وعليه اقترحت الدراسة معادلة رياضية (معادلة حساب تكلفة الفساد) لقياس حجم الأموال التي يمكن أن تضيع على المنظمة من جراء سوء اتخاذها لقراراتها الرأسمالية و التي أفادت الإجراءات التطبيقية للمعادلة أن حجم التكاليف التي تنجم عن هذا القصور يمكن أن تصل لنحو ٧٠٪ في المتوسط عن كل ريال محل الاستثمار في أحد الأصول الرأسمالية المستهدفة .

كذلك انتهى البحث باقتراح استراتيجية متكاملة لمقاومة الفساد الإداري يتوقف كفاءة تنفيذها وإيجابية نتائجها على مدى تعاون ثلاثة أطراف أو مستويات على قدر واحد من الأهمية هي كل من المدير صانع القرار، و حكومة الدولة، و جهود حكومات الدول معا .

ا – تمهيد (عالمية الفساد) :

إن تجنب الوقوع في الأخطاء والسعي نحو طريق الصواب من الأمور التي تحث عليها كل الأديان السماوية لما تحققه من امن و طمانينة للمواطن و المجتمع ككل .

والمنظمات التجارية على اختلاف انشطتها بالمثل في امس الحاجة لهذا الأمن وهو ما لا يتحقق إلا بتجنبها للأخطاء المكن الوقوع فيها اثناء ممارساتها الإدارية والتجارية بما يقضي باهمية البحث عن معايير الصحة او الكفاءة الواجب الالتزام بها لبلوغ اعتبارات هذه السلامة المنشودة .

وقد تعددت في الآونة الأخيرة الكتابات والدراسات التي تتطرق لموضوع الفساد Corruption و الذي اصبح يعتري كثير من مجالات الحياة سواء ما يتعلق منها بالأفراد (و هو ما يخرج عن نطاق الدراسة) او بالمنظمات في ممارساتها المختلفة للأضرار التي تلحق بالآخرين سواء ممن كانوا ملاكا او عملاء أو موردين .

وصور الفساد عديدة ومتنوعة وكلها تقع تحت وطاة حرمانية القانون السماوي والتشريعات الوضعية المستمدة منه لما يسببه هذا الفساد من خسائر مادية ومعنوية للمجتمع، ولهذا فإن الصحوة تجاه مكافحته تعد ضرورة ملحة لا تقتضيها الاعتبارات الدينية فقط بل اعتبارات المصلحة العامة .

و لهذا كان تقدم الشعوب ورفاهيتها مرهون بمدى مقدرتها على مكافحتها لأوجه الفساد الذي يسري بأنظمتها المختلفة، وذلك بالطبع لتعدد اضراره التي تلحق بالوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، فقد ثبت تطبيقيا و تاريخيا إن أزمات الشعوب لا ترتبط في المقام الأول بالصدمات الاقتصادية او بنزعات التغيير التي تحدث في أوجه أنظمتها الاقتصادية (كما وحدث بالاتحاد السوفيتي الذي اضطر اخيرا بعد سنوات طويلة إلى تحويل نظامه الاقتصادي من التخطيط المركزي إلى نظام السوق الحر) وإنما يرتبط الأمر اساسا بمدى انتشار الفساد القادر على النمو thrive و الغزو Preying لأنظمة السلطات الحكومية.(١)

والفساد بطبيعته لـه الكثير من الدرجات، إلا أنه بشكل عام يمكن التمييز بين نوعين منه :

- فساد يبدو عديم الضرر لصاحبه المرتكب المفسدة لتدخل نصيب من الحظ أو قدر من المهارة في عدم كشفه من قبل الآخرين بسبب عدم إضافته لسلبيات مادية للغير باستثناء مجرد إثارة بعضا من الغل أو الحسد أو الحقد في الأنفس، وهي كلها مجرد أوجه ضرر معنوية .

- و هناك الفساد البالغ الضرر بصورتيه المادية و المعنوية و خاصة عندما يتصل بالغير بدءا بالعاملين في المنظمة أو بمن تتعامل معهم من خارجها حتى أعلى مستوى بالدولة، ولعل من اهم أشكال هذا الفساد سوء استخدام الرؤوسين للسلطات المفوضة إليهم وانتشار نظم المحسوبية وهي كلها صورا ترتبط ببيئة العمل الأمر الذي قد يوفر للفرد فرصا سانحة لاستغلالها في تحقيق مآربه الشخصية .

ويعد الفساد أمرا واقعا سواء بمنظمات الأعمال مهما صغرت أو كبرت احجامها، وبالدول أيضا مهما ارتقت أو تخلفت، و هو في مجمله لا يقتصر على المجال الاقتصادي فحسب بل يمتد إلى كل من المجالات السياسية والاجتماعية و التكنولوجية (مثل سرقة بعض المعلومات باقتحام شبكات الحاسب الآلي، أو محاولة تدمير المعلومات المخزنة بالحاسبات أو ببث رسائل فيروسية بقصد الضرر) .

لكل ما تقدم فقد اكتسب انتشار الفساد صفة العالمية Corruption's Universality حتى أنه أصبح قضية تجتاح كل من الدول النامية و المتقدمة و الأخرى التي في مرحلة التحول Countries in transition ، و لعل ما يؤكد ذلك انه هناك من الدول ما قد اعلنت صراحة و بكل شجاعة عن معاناتها لهذا الفساد من خلال إعدادها و نشرها لقاموس Dictionary خاص بها يعكس مظاهره المتفشية بها مثل دولة فنزويلا ثم فرنسا التي قد تبعتها في انتهاج هذا السلوك ، وهكذا فإن الفساد يعتبر حقيقة ينشأ و يتخلق في الدول الغنية و الفقيرة وسواء بقطاعها العام أو الخاص حتى انه صار أشبه بالتلوث البيئي pollution

او بالأوبئة المرضية فكلاهما يتواجد بأي أرض وإن كان بدرجات متباينة وبتأثيرات مختلفة بحسب المناطق أو البلدان أو الأنظمة السائدة.(٢)

لهذا تأتى مهمة مقاومته ومكافحته كضرورة حتمية لإضراره التي تؤذي بمرتكبيه وبمن حولهم في شكل خسائر سواء مادية او معنوية او كلاهما .

والمخاطر المعنوية المصاحبة لمخالفات الفساد عديدة يصعب تجاهلها، فهي على الرغم من أنها عبارة عن جوانب غير ملموسة تتولد في أعماق الفرد وترتبط بجوارحه الحسية إلا أن عواقبها وخيمة لأثارها على كل من :

– مرتكب المفسدة : أن مرتكب المفسدة قد يكون فردا طبيعيا أو جهة إعتبارية كمنظمة تجارية أو مصلحة بأكملها او وزارة (و هو ما يعرف بالفساد الحكومي Government Corruption او السياسي Political Corruption) وعلى الرغم أن مرتكب المفسدة عادة ما يتصور من الوهلة الأولى استفادته من منفعة مؤكدة لشخصه لتمتعه بصلاحيات تعينه على ارتكابها أو لنجاحه في اكتساب علاقات مع شخصيات متميزة تساعده على إنجاز ذلك إلا إنه سرعان ما يتحول هذا التصور واقعيا إلى رماد (إن جاز التعبير) لحكمة إلهية ، وهي " أن كل ما يأتي سريعا بشكل غير مشروع يضيع و لو بعد حين " .

– المتضرر من الفساد : وهو عادة ما يكون اكثر من فرد إن لم يكن نظاماً أو مجتمعاً بأكمله، وأوجه التضرر في تلك الحالات تكون أشد قسوة لأنها تمتد لتشمل فئة أوسع كما هو في حالة ارتكاب وقائع الابتزاز أو القهر الذي يؤدي إلى تخلي الكثيرين عن حقوقهم المشروعة مما يتسبب في نشر الإحباط .

٢ – مشكلة وحدود الدراسة : (الفساد - القرارات الرأسمالية)

٢ / ١ الفساد وأسبابه :

تتمثل معايير الحكم على كفاءة المنظمات التجارية من خلال مدى سلامة تركيبة هياكلها المالية أساساً والتي تعكس بدورها مدى خلوها من كل أشكال الفساد .

والفساد يمكن ان ينظر إليه على أنه كل تصرف او سلوك يحيد عن المسار الصحيح فيؤدي إلى انحراف، و لذلك يمكن تصنيف اشكاله لنوعين هما :

الفساد المادي: وهو الذي يمارسه بعض العاملين في المنظمات في صورة قبول الرشوة bribery إما من افراد لأهداف التعيين باحد الوظائف او جهات عمل اخرى لأهداف تخصيص وإرساء أحد العطاءات عليها، و الاختلاس embezzlement من اموال المنظمة، والتزوير forgery بالتلاعب في الحسابات الختامية لإبراز المصروفات المقيدة بمبالغ تزيد عن حقيقتها، و السرقة theft للمواد والبضائع و مكونات الإنتاج من المخازن بالتدخل غير المشروع في حسابات الوارد والمنصرف .

الفساد المعنوي (السلوكي) : و تتنوع اشكاله، و هو يؤثر على العلاقات الإنسانية الواجبة بين العمال بعضهم البعض أو بين الإدارة و العاملين، و من أهم اشكاله كل من :

- البطش المتعسف من الرئيس لمرءوسيه .
- التحيز في اتخاذ القرارات الإدارية لأهداف شخصية أو تنظيمية بالمقام الأول .
- المحاباة nepotisms لأحد أو لبعض الأفراد دون غيرهم من العاملين بالمنظمة.
- الاحتيال fraud وذلك بسوء استغلال البعض للصلاحيات المخولة إليهم في تقديم تيسيرات أو تعقيدات (و التي قد يكون لها الصبغة القانونية كما هو الحال في مجال الجمارك) لبعض افراد جمهور المتعاملين مع المنظمة مقابل مكاسب شخصية .
- الابتزاز extortion وذلك بالتلاعب والاحتيال على طالبي الخدمة من المنظمة من خلال الإمكانات التي يمتلكها المبتز كقوة تهديده بعدم إسداء الخدمة المطلوبة إلا بالحصول على مبالغ نقدية أو عينية أو خدمية متفق عليها او بقوة القهر بالحرمان من حقوق وظيفية مستحقة كالترقية أو المكافئة .
- الإهمال negligence حيث التهاون في أداء الواجبات المفروضة على كل فرد بالمنظمة كعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وتعمد إهدار وقت العمل، وعدم الدقة في الأداء وغيرها .

وكل هذه الصور المختلفة للفساد تتواجد بكل منظمة وبكل مجتمع ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لعوامل عدة يمكن تقسيمها لنوعين من الاعتبارات يرجع بعضها للفرد وأخرى تؤول لبيئة العمل نفسه (أي المنظمة و البيئة المحيطة بها) كما يلي :

١- العوامل المتعلقة بالفرد : وهي عديدة ومنها :

- الجنس (ذكر / انثى) : حيث يلاحظ ان معظم مخالفات وقضايا الفساد تاتي من الرجال ، ويرجع ذلك لمسئولياتهم الأسرية فضلاً عن تدني حالات الشعور بالخوف أو التردد لديهم (أي الجبن إن جاز التعبير) الذي يكون اكثر شيوعا مقارنة بالنساء .

- الحالة الاجتماعية (متزوج أو اعزب) : كلما زادت الأعباء والمسئوليات الأسرية كلما زادت الضغوط الاقتصادية على رب الأسرة لينجرف نحو تيارات الانحراف كمحاولة لزيادة موارده المالية مقارنة بالفرد الأعزب الذي تقل أعباءه عنه نسبيا .

- الوازع الديني : تحث الأديان السماوية بشكل عام والدين الإسلامي بشكل خاص بالعدل والأمانة والإتقان في الأداء، هذا بالإضافة إلى ما تنص عليه القوانين الوضعية بجميع المجتمعات ايضا باهمية التمسك بمثل هذه الأخلاقيات حفاظا على كيانات دولها من الانهيار ،فزيادة جرائم الانحراف مرهونة بغياب الوازع الديني الذي ينشا عليه الأفراد لدرجة كبيرة .

- السن : إن حداثة عمر الفرد تجعل اعتبارات طموحه نحو الترقي أو الاكتساب المادي اكثر دافعية للانحراف، و كذلك نفس الأمر للفرد الأكثر تقدماً في السن حيث يكون قد بلغ للمستوى الذي تزداد فيه مهاراته و قدراته نحو اقتراف أشكال الانحراف غير التقليدية في سياق من الحذر والبعد عن الشبهات لخبرته الطويلة بدقائق وخبايا وظيفته .

- المستوى التعليمي : كلما قل المستوى التعليمي للفرد كلما قد ازدادت فرصته للانحراف الوظيفي و ذلك لرغبته الملحة في زيادة مكاسبه عوضا عن شعوره بتواضع مستواه التعليمي قياسا بقرينه المؤهل علمياً و التمتع بمستوى مادي واجتماعي

افضل منه نسبيا (و إن كان في الوقت الحالي جرائم الانحراف لا تفرق بين المستويات التعليمية للمقترفين لها) .

٢- العوامل المتعلقة ببيئة العمل : و منها ما يؤول لكل من :

الإدارة : إن الجهاز الإداري بما يشمله من مستويات إدارية مختلفة يقع على عاتقه دوراً يصعب تجاهله فيما يتعلق بانتشار الفساد بكافة أرجاء المنظمة، و هنا يجدر التنويه إلى أنه كلما غلبت على تصرفات القيادات و بالأحرى المستويات العليا سمات التهاون والتراخي في توقيع الجزاءات الرادعة على المنحرفين تسبب ذلك في سرعة تفشي الفساد و انتقال عدواه إلى العاملين حتى السويين منهم، في حين أن القيادات التي تتبع أساليب الترهيب الموضوعي بشأن التصدي للمخالفات المرتكبة بحزم أولا بأول بواسطة أنظمتها القانونية الحادة فإن الفساد سرعان ما يتقلص أمام كل ذلك كما و نوعاً .

البيئة المحيطة : إن الظروف البيئية التي ينشأ ويعمل فيها الفرد كثيرا ما تكون لها تأثيرًا على مدى شفافيته من عدمها، ولعل من أهم هذه الظروف :

- الاعتبارات الاقتصادية : و يأتي في مقدمتها محدودية الدخل الذي يحصل عليه الفرد يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً من عمله ، والذي قد لا يتفق وأعباءه الشخصية أو الأسرية فهي كثيراً ما تمهد له المبرر لاستباحته للأعمال الغير مشروعة لزيادة مكاسبه بأي وسيلة، هذا بالإضافة إلى إذا ما إذا كانت الحالة الاقتصادية العامة للدولة يغلب عليها الكساد .

- الاعتبارات الاجتماعية : كثيراً ما تكون الأوضاع الاجتماعية السائدة بالمجتمع (كعدم توافر فرص العمل المناسبة) أحد الأسباب التي تدفع الأفراد لارتكاب المفاسد المختلفة.

- الاعتبارات التكنولوجية : أن التقدم التكنولوجي باختراعاته المستحدثة أصبح له دوره في تشجيع الأفراد على ارتكاب صور مذهلة من مفاسد الاختلاس والخداع والسرقة بأساليب متقدمة و متقنة يصعب اكتشافها في كثير من الأحيان .

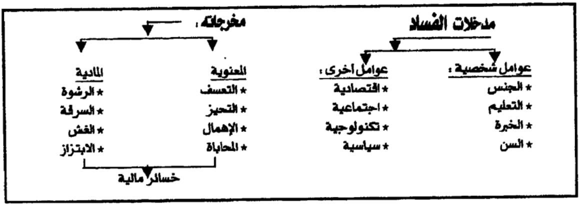
- الاعتبارات السياسية : إن العولمة بتياراتها العريضة الممتدة عبر الدول لها تاثيرها النسبي في انتشار مفاسد الأعمال خاصة بعد التطور السريع في أساليب الاتصال بين أجزاء العالم مما سهّل من وقائع تزوير التراخيص و التصاريح والاحتيال والرشوة لأهداف تيسير الصفقات التجارية والمالية عبر المحيطات تحت اتجاه إذابة الفروق السياسية من خلال نصوص الاتفاقيات الدولية (مثل اتفاقية التجارة العالمية Gatt)التي تشجع على حرية ممارسة الأعمال للدول الأعضاء .

من كل ما تقدم فإنه لابد و أن تنشا عن كل هذه الانحرافات تبعات عديدة تتفاوت ما بين :

تبعات معنوية : وهي التي تتمثل في تفشي الإحساس بالظلم سواء من قبل العاملين الذين تضرروا من جرائم أقرانهم أو من قبل المتعاملين الذين عجزوا عن الحصول على خدماتهم المستهدفة كغيرهم، بما يؤدي إلى تحول سلوكيات الاستقامة لدى هؤلاء لسلوكيات او تصرفات سلبية امتثالا بغيرهم ممن احترفوا أشكال الفساد المختلفة من جهة و كرد فعل طبيعي لفقدانهم لحقوقهم من جهة اخرى.

وتبعات أخرى مادية : وهي التي تتفاوت درجات سلبياتها ارتفاعا وانخفاضا تبعاً لنوع جريمة الفساد نفسها، فوقائع الاختلاس والإهمال في الأداء كلها من الأمور التي تحمّل المنظمة مزيداً من المصروفات، في حين أن وقائع الغش والاحتيال والابتزاز على الرغم ما تحققه من مكاسب مادية لأصحابها إلا إنها تتسبب في إصابة لمنظمة أيضا بقدر من التسيب الذي سرعان ما يصبغ تصرفات العاملين بالأنانية او بالإهمال في اداءهم لإعمالهم بما يؤثر على مستوى ربحيتها بالانخفاض .

وهكذا يتضح أن الفساد يُعَد نظاما (او عملية process) يتكون من مدخلات ومخرجات يمكن إيجازها من خلال الشكل التالي .



الشكل رقم (١) نظام الفساد ببيئة الأعمال .

و هكذا يتبين أن الفساد كامر واقع برغم تفاوت درجات تاصله من فرد لآخر او من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر إلا انه على مستوى منظمات الأعمال لا يقتصر على فئة المنفذين دون المدراء بل يتواجد لدى كلتا الفئتين .

إلا أن موضوع الدراسة يركز على الفساد الذي يمكن أن ينشا لدى فئة المديرين بأي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي باعتبارهم لمسئوليتهم عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي هي محل الاستجابة من قبل فئة المنفذين ، فمما لا شك فيه إذا ما تخلل الفساد أحد مراحل هذه العملية فسرعان ما سينعكس القصور على نتائج التنفيذ الذي يتسبب بدوره في الانحراف عن الغايات الرئيسية المستهدفة من جهة ومعاناة الكيانات الاقتصادية من التخبط والخسائر المادية المتكررة من جهة اخرى •

وهكذا فنظرا لكل هذه العواقب المالية الخطيرة يكون من المناسب تناول الفساد الإداري للوظيفة المالية بقراراتها التي تؤخذ بشان التخطيط والتنظيم و المراقبة لحركة الأموال الداخلة والخارجة في منظمات الأعمال .

٢ / ٢ علاقة الفساد بالقرارات الرأسمالية :

على الرغم من تعدد القرارات المالية وتنوعها وعلاقاتها المباشرة بالوظائف الرئيسية للمشروع (كشئون العاملين، والشراء، والإنتاج، والتسويق) إلا ان الدراسة ستقتصر على تناول احد انواع هذه ا لقرارات والتي تكون اكثر عُرضى للفساد عن غيرها، وهي تلك التي

تختص بكيفية المفاضلة والاختيار بين البدائل الرأسمالية بشأن التوصل للقرار الرأسمالي الصائبgood capital decision.

ولعل من المفاسد الإدارية التي يمكن أن تتخلل مجال اتخاذ القرارات الرأسمالية كل من :

• تحيز متخذ القرار لأحد المقترحات عن غيرها دون الاكتراث بالمصلحة العامة للمنظمة أو بإمكاناتها الحالية و المرتقبة .

• عدم الجدية في البحث عن الأدوات أو الأساليب العلمية اللازمة لإجراء الدراسة الموضوعية عن البدائل موضوع الدراسة تحسبا للقرار الأفضل (صاحب اقل خطر و أكبر ربح مثلا) .

وعليه فإن النتيجة الحتمية لمثل هذه المفاسد هو ارتفاع تكلفة تنفيذ القرارات الرأسمالية المعيبة، ومن ثم فمشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي :

"ما هي تكلفة المباشرة للفساد التي يمكن أن تتحملها المنظمة من جراء عدم توفيق الإدارة في اتخاذ إحدى قراراتها الرأسمالية بسبب قصورها في تطبيق أحد خطوات المنهج العلمي الواجبة ؟ "، و الخطوة التي خصها البحث بالاهتمام من جملة الخطوات هي تلك التي تتعلق بكفاءة الاختيار للأداة التي يمكن ان يستند إليها في تحليل البيانات المالية المتعلقة بمشكلاتها الرأسمالية انتقاء للبديل الأنسب من بين جملة بدائل الحلول المقترحة، و مرجع الاهتمام بهذه الخطوة ان المصروفات الرأسمالية capital expenditures تعد من اكثر القرارات المالية خطورة لضخامة المبالغ التي تنفق في اقتناء الأصول الثابتة (وبالأحرى في المنظمات الصناعية و بعض المنظمات الخدمية) مقارنة بالأصول المتداولة الأمر الذي يكسبها خاصية التأثير المباشر على الربحية، فالقرارات الرأسمالية الجيدة good decisions تعرف بأنها تلك القرارات التي تصيب الإدارة في اتخاذها حيث تأثيرها الإيجابي على معدل عائد الاستثمار، هذا بالإضافة إلى اعتبارات اخرى تتعلق بصعوبة تعديلها أو التراجع عنها إذا ما أكتشف عدم ملاءمتها للإضرار البالغة التي يمكن أن تترتب على ذلك .

ولعل المثل الواقعي المشهور عن ذلك هو ما قد وقع لشركة Lokheed لإنتاج أساطيل الطيران التجارية، فقد وقعت الإدارة ببداية عهدها في خطأ تحديدها لنقطة التعادل بتقدير عدد الوحدات الواجب إنتاجها بنحو ٢٠٠ طائرة،إلا أن الدراسة التحليلية افادت فيما بعد عدم مناسبة هذا التقدير و أن نقطة التعادل الواجبة تقضي بزيادة حجم الإنتاج كثيرا عن هذا الرقم مما حملها هذا الخطأ انخفاضا في ربحيتها أدى إلى هبوط سعر السهم من ٣٧ دولار إلى ٣ دولار فقط .(٣)

وهكذا يتضح أن القرارات الرأسمالية تعد من أحد دعائم نجاح أو فشل المنظمات و أنها من أكثر القرارات مساسا بمستقبلها بدرجة كبيرة .

والقرارات الرأسمالية محل الدراسة لا تتعلق فقط بشراء أو استئجار الأصول الثابتة مثل الأثاث والآلات والمعدات وخطوط الإنتاج حيث توجد أنواع أخرى مثل :(٤)

- قرارات تتعلق بالإحلال replacement وهي التي تختص بالمفاضلة بين المشاريع الرأسمالية البديلة كتلك التي تتعلق إما بالصيانة لمقتنيات المنظمة الملموسة maintenance of Business حفاظاً على طاقتها الكلية من الانخفاض أو بإحلال أصولها الآيلة للاستهلاك بخدمات و طاقات أخرى مثل بدائل الاستخدام بمزيد من العمالة أو بأنواع أخرى من الوقود كالكهرباء أو الطاقة الشمسية.

- قرارات تتعلق بالتوسع و ذلك بإضافة طاقات جديدة لكل من طاقتي الإنتاج والتسويق الحالية وما يستتبعه ذلك من زيادة مباشرة في المصروفات الرأسمالية لمقابلة هذه الزيادة بكل من خطوط الإنتاج أو بالرقعة التسويقية.

- قرارات رأسمالية تتعلق بحركات الاندماج mergers أو الانضمام consolidation وهي أكثر الاتجاهات سوادا الآن على الساحة العالمية كما هو الحال بشركات السيارات الكبرى الأمريكية واليابانية .

- قرارات رأسمالية ضرورية لأغراض تلبية comply متطلبات التشريعات التي تفرضها الحكومات والنقابات العمالية والنظم التأمينية، وهي التي تعرف بالمصروفات

"الاستثمارية الغير منتجة " non-revenue producing باعتبارها استثمارات إلزامية " mandatory investment projects .

وهكذا يخلص من كل ما سبق أن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة تقدير حجم التكلفة التي يمكن أن تتحملها الإدارة من جرّاء وقوع مفاسد عدم الالتزام بالأسس أو الأساليب العلمية الواجبة إزاء المشكلات الرأسمالية .

٣ – هدف وأهمية الدراسة :

أن درجة الاهتمام بالأمور يكون موزونا بمدى حجم النتائج المتوقعة، فإذا كان الأمر المتوقع أكثر ترجيحا للمنفعة كان ذلك دافعاً للاهتمام للفوز به، و كذلك نفس الأمر عندما يكون الوضع مرهونا بوقوع خطرا ما فعندئذ يكون الوضع أيضا مدعاة للاهتمام و لكن بشكل مضاعف و أقصى سرعة لأن إهمال التصدي له يكون نذيراً بوقوع عواقب غير مرغوب فيها مقارنة بحالات التباطؤ في استغلال فرص زيادة المنفعة لأنها ليست بالضرورة تؤدي عواقب سلبية .

لهذا فإنه تبعا لاعتبارات مخاطر الفساد الإداري بمنظمات الأعمال يتضح مدى أهمية موضوع البحث والذي يسعى لمحاولة تقدير حجم المخاطر المالية التي تصحب مفاسد سوء التقدير لكل مقترح أو بديل رأسمالي يساء اختياره سواء بقصد أو بدون قصد لتلافيه، خاصة و أن حزمة القرارات المتعلقة بالأصول الرأسمالية كثيرة و متنوعة و هي تتفاوت ما بين قرارات تختص بالإحلال أو الإصلاح أو الإضافة أو الاستبدال، وهي عادة لا تؤخذ بشكل فجائي مقارنة بالأصول المتداولة مثلا (شراء و تخزين المواد) مما يجعل مهمة التخطيط لها تتطلب مزيدا من الدراسة الموضوعية المتأنية لضمان تقليص حركة أو حجم الأموال التي تتدفق للخارج (المصروفات) بقدر الإمكان، ويُذكَر في هذا الشأن أن المنظمين و محللي المخاطر risk analysts قد أرجئوا المعوقات التي تقف في طريق ازدهار الأعمال التجارية الدولية (التي هي ثمرة العولمة المفروضة على دول العالم) لعقبة الفساد major barrier ولذا جاء ت اقتراحاتهم تؤكد على أن الجهة الأقدر على مقاومته و التصدي له تتمركز في المستويات

الإدارية الأعلى top أي فئة المديرين بما لديهم من الإمكانات والصلاحيات التي تساعدهم على تدنية كل أوجه التقصير malpractice أو الانحراف.[٥]

و هكذا فإن الأهمية المقدرة من الدراسة تتمثل في محاولة لفت الأنظار إلى أهمية تجنب الأخطاء التي يمكن أن ترتكب بشأن القصور في تطبيق أحد مراحل المنهج العلمي الواجبة و التي منها عدم التوفيق في تخير الأداة أو الأسلوب الذي يمكن الاستناد إليه في المفاضلة بين بدائل الحلول بشأن أحد المشكلات الرأسمالية آخذا في الحسبان أن سوء القرارات المترتبة على ذلك تُحمل المنظمة بتكاليف مباشرة ومخاطر جسيمة غير مباشرة يتسبب تكرارها في تآكل رؤوس الأموال من تبعة هذا الفساد .

٤ – الأدبيات السابقة للدراسة :

تعددت الكتابات عن موضوع الفساد الذي يجتاح معظم مجالات الحياة سواء السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية، وقد تفاوتت ما بين موضوعات ذات صبغة وصفية وأخرى ذات صبغة تطبيقية، و هي في مجملها تستهدف تقديم طرقا ووسائل عملية في مجال محاربة الفساد .

وسيتم التعرض بإيجاز لأهم هذه الدراسات كنماذج لأنواعه المتعددة و التي من بينها ما يصيب مجال الإدارة على وجه الخصوص و ذلك للاسترشاد بأهم ما قد اقترحته من أدوات عملية تعين المديرين على تجنب الفساد الإداري و التي منها تأكيد أهمية أسلوب "البرمجة الديناميكية (DP)" (و هو ما قد تبناه البحث موضوع الدراسة لتصحيح مسار تصنيع القرارات التي تتخذ بشأن المصروفات الرأسمالية الباهظة التكاليف) .

١/٤ الفساد في المجال الاقتصادي :

- الدراسة التي قام بها كل من (Di Tella &Ades)عام ١٩٩٩ بشأن ابراز مدى العلاقة بين العائد والمنافسة و الفساد، و قد توصلا منها إلى أن المنشآت التجارية التي تتمتع بإيرادات أكثر تكون المنافسة بينها أقل، أما عن العلاقة بين الفساد و المنافسة فقد رأيا أنها لازالت تعتريها بعضا من الغموض .[٦]

- دراسة لصاحبها (لـ Mauro)عام ١٩٩٨ والتي قد اشار فيها إلى أن أهم أشكال الفساد انتشارا بالمشرعات التجارية هي الرشوة بسبب القيود والعراقيل restriction التي تفرضها الحكومات على هذه المشروعات، فضلا عن تدخلاتها في كل من شئونها الاقتصادية بفرض الجمارك والضرائب، والتحديد لحصص الواردات، و غيرها من الأمور الأخرى التي تتعلق بكل من تسعير المنتجات وتحويلا ت العملات و معدلات الفائدة على القروض، و هي كلها مجالات تصلح لتحقيق مزيد من الأرباح لهذه المشروعات إذا ما تقلص دور هذه الحكومات.(٧)

٢/٤ الفساد في المجال الحكومي :

- مقالة لكاتبها (Rowley) عام ١٩٩٨ والتي قد اشار فيها إلى أن الاهتمام بالفساد يجب أن يكون بحجم عواقبه المادية المصاحبة له والتي من أخطرها وقائع الإفلاس أو الانهيار a crash التي يسببها ؛ فعلى سبيل المثال واقعة تعرض معظم المؤسسات الوطنية في اليابان للأزمات المالية أدت إلى إفلاسها to go to the wall و ما قد استتبعه ذلك من دفع رئيس وزراء حكومتها هاشيمتو Hashimoto لإعلان الهجوم على الفساد المتفشي بالأداء المالي، ومناداته بسرعة تطهير الوظائف من الفاسدين و ذلك، بتعيينه لجهاز إداري جديد بالبنك المركزي الياباني ، وإصداره لقانون جديد يسمح بحرية عبور الأموال بين البلدان ، ومنحه لمزيد من الحرية والامتيازات للشركات الأجنبية التي تعمل باليابان حتى تحولت مدينة طوكيو لمركز مفتوحا للتمويل الدولي " at tokyo`s door ".()

٣/٤ الفساد في المجال السياسي :

- هناك الدراسة التي أعدها (Hanke) عام ١٩٩٩ بشأن إبراز مدى الانتشار المتزايد للفساد السياسي بحكومات كثير من الدول حتى أن مؤتمر القمة الذي عقد بألمانيا والذي قد جاء بأحد توصياته اقتراحا يقضي بإسقاط الديون عن الدول الفقيرة ورغم قبول هذا القرار بالترحاب في بدايته من قبل رؤساء الدول الصناعية الكبرى لما في ذلك من دفع لحركتي النمو والتقدم بهذه الدول ومل يستتبعه ذلك من توالي لعديد من طلبات الشطب

write offالكلي لقروض حكومـــات ومنظمي الشركات المتعددة الجنسية بالبلدان الأكثر فقراً.

إلا أن هذا القـرار المقترح لم يلبث أن لاقى الاستنكار والتراجع عنه فيما بعد لأن الأعضاء وجـــدوا أن الاستجابة لـه سيكون بمثابة مجالا خصبا لغرس بذور الانحراف bad seeds في مثل هذه البلدان لما يصحبه هذا الحذف cancellation من تشجيع ضمني لحكوماتها للتمادي في ارتكابها لمزيد من اشكال الفساد بكل من مظاهره المتمثلة في التسيب و عدم الانضباط، ولذا قد اصدرت هيئة المحاسبين IFAC بناء على ذلك قراراً لاحقا بهدف حث كل من المشتغلين في مجال المحاسبة والإدارة على محاربة الفساد بكل الوسائل أينما يتواجد.[٩]

٤/٤ الفساد في المجال الإداري :

- هناك دراسة لصاحبيها (Morton & Bollapragada) عام ١٩٩٩ م بشان استخدام أحد اساليب بحوث العمليات وهو البرمجة الديناميكية (DP) كـأداة كمية جيدة لاقـــتراح الحلول الشاملة لبعض المشـــكلات الإدارية و التي منـــها المخزون السلعي المتغير nonstationary inventory problems ، حيث ان هذا النوع من المشكلات مرجعه التغير الدائم و الحاد في بنود مصروفاته المختلفة كتكاليف إصدار أوامر الشراء، والتوزيع، والخدمات الأخرى التي تتعلق بالشراء.

ولذلك بنيت فكرة صيغة هذا الأسلوب الكمي (D P) على حصر كل من المشكلات الرئيسية المتعلقة بكل سياسة من سياسات المخزون عن عدة فترات لسلسلة زمنية،ثم أيجاد الحلول المثلى الممكنة لكل منها بموجب استخدام هذه المعلومات كمدخلات لهذا لنموذج المختار توصلا للمقترحات العلاجية الممكنة قبل هذا النوع من المشكلات.[١٠]

وكذلك رسالة دكتوراه للباحث (Kogan) التي أعدت بشان كيفية إدارة الأسواق المالية بالتطبيق على الأصول المالية الأوربية، و قد استخدم فيها أيضا اسلوب (D P)

للتوصل لنموذج يساهم في عملية التنبؤ و التحليل لأسعار الأوراق المالية عن الفترات الزمنية المستقبلية الطويلة الأجل نسبيا.[11]

٥ - البرمجة الديناميكية (D P) :

١/٥ فلسفتها ومزاياها :

يعد أسلوب البرمجة الديناميكية Dynamic Programming من الأساليب الرياضية المتقدمة من بحوث العمليات والذي يفيد في التوصل لحلول مرضية و شاملة للمشكلات الإدارية التي يتوافر فيها الخصائص التالية :

- تغلب الطابع الكمي علي بيانات المشكلة أساسا .
- تتألف المشكلة بطبيعتها من عدة اجزاء بينها صلة مباشرة يصعب التعامل مع كل منها بشكل مستقل دون الأخريات وإلا انتفت المنفعة المتكاملة المقدرة من هذا الأسلوب .
- تصلح في حل المشكلات ذات البدائل المتعددة والتي لها صفة الاعتمادية على بعضها البعض .

ولهذا فإنه تبعا لهذه الطبيعة المميزة لهذا الأسلوب فهو يساهم في تحقيق المزايا العديدة التالية :

• قدرته على التعامل مع جملة بدائل الحلول الممكنة وخاصة في ظل استخدام الحاسب الآلي بإمكاناته الفائقة على التعامل مع المشكلات الأكثر تعقيداً و الأكثر بيانات .

• إعطاء الفرص المتكافئة لكل البدائل الممكنة للمشاركة في دائرة الاختيار والمفاضلة من بداية إلى نهاية بدائل مراحل التشغيل للبيانات مهما كانت ضآلة المساهمة الإيجابية للبديل .

. انفراده بمرونته عن غيره من أساليب البرمجة الخطية الأكثر عرفا أو شيوعا للاستخدام في مجال التخطيط للمصروفات الرأسمالية كأسلوب التخصيص (assignment) والذي من أولى شروطه تساوي عدد الموارد المتاحة لعدد الأنشطة محل التخصيص و مرجع

هذه المرونة هو عدم التزامه بحد معين من الموارد أو الأنشطة بما يكسبه خاصية إمكانية تخصيص المورد الواحد لأكثر من نشاط في كثير من الأحيان .

• اتساع قدرته على التعامل مع المسائل الإدارية ذات المشكلات الفرعية (و التي يطلق عليها تعبير حالات) العديدة والتي يمكن أن يصل عددها إلى عشر وبنحو عشرون متغير عن كل مُدخل من مدخلات المسألة الواحدة وبحد أقصى خمس دالات functions تعبر كل منها عن التكلفة أو الربحية المستهدفة .

• صلاحية هذا الأسلوب أيضا للمشكلات الأخرى غير الإدارية أي التي كالتي تتعلق بفروع المعرفة الأخرى، فقد أجريت دراسة على سبيل المثال بشأن الاستفادة بخصائص اللوغاريتمات في تطوير الأسلوب الرياضي ESP(التشغيل التميزي المحكم) بواسطة أسلوب البرمجة الديناميكية " DP " لأغراض تطوير صناعة الإلكترونات الإشاعات الطبية sonar والرادارات .[١٢]

وهكذا نظرا لكل هذه المزايا و تلك المساهمات الموضوعية لهذا الأسلوب بمختلف مجالات المعرفة (والأخرى التي قد سبق الإشارة إليها في أدبيات الدراسة) يكون من الأهمية بمكان الاستفادة بهذا الأسلوب في رفع الكفاءة الاقتصادية لعملية اتخاذ القرارات الرأسمالية والتي لا تتحقق إلا بتجنب مواطن المفاسد التي يمكن تتخلل أحد خطوات المنهج العلمي الواجبة لشيوع استخدام أساليب كمية تقليدية قد لا تكون مناسبة لبعض المسائل الإدارية رغم تواجد أساليب أفضل منها و إن كانت تبدو غير معروفة للكثيرين من المدراء إلا مجرد اسما وذلك لاحتمالات عدم تسليط المنهجية الجامعية على تدريسها لطلاب undergraduate الكليات العربية المتخصصة كالتجارة و العلوم الإدارية لتعقد عملياتها الحسابية نوعا ما، ولحاجتها لقدر من المهارة في صياغة معادلاتها، و لهذا يصبح من الأهمية بمكان التعرف على إجراءات كيفية تطبيق هذا الأسلوب بشكل عام و في مجال القرارات الرأسمالية بشكل خاص كما سيتضح تباعا .

٥ / ٢ إجراءات و نتائج أسلوب التطبيق :

إن طريقة Technique تطبيق هذا الأسلوب تقضي بإتباع ثلاث خطوات سواء كان منهج الحل يدويا أو آليا (كما يعكسه الشكل رقم (٢) التالي) والتي ستتناول الدراسة كل خطوة منها بالإيضاح النظري فالتطبيقي .

أسلوب (DP)

المرحلة الأولى	**المرحلة الثانية**	**المرحلة الثالثة**
تقسيم المشكلة لحالات	إدخال بيانات التشغيل	المخرجات (الحل المناسب)

الشكل رقم (٢) الإجراءات العامة لتطبيق أسلوب (D P) .

المرحلة الأولى : تقسيم المشكلة لمراحل :

تقضي هذه المرحلة بتفكيك المشكلة المعنية لأجزاء فرعية تعرف بالأجزاء Sub problems حتى يسهل التعامل معها رياضياً، ولذا تسفر هذه الخطوة عن تواجد عدة حالات stages تقتصر كل منها على متغير واحد من متغيرات مشكلة الدراسة.

ولتطبيق هذه الخطوة عملياً يستوجب الأمر عرض بيانات مفترضة لأحد المشكلات الإدارية (لمجرد إظهار فكرة الدراسة عن هذا الأسلوب وإيضاح مدى كفاءته في اقتراح الحلول المرضية) وذلك نظرا للصعوبة العملية في التوصل لبيانات حقيقية مكتوبة أو منشورة أو يسمح بإدلائها عن مسالة واقعية وهي في طورها التخطيطي أو التمهيدي لدى أحد المنظمات القائمة .

و بيانات المشكلة الرأسمالية هي : كيف يمكن المفاضلة بين عدة بدائل رأسمالية متاحة مثلا بشأن الاختيار بين أربع آلات جديدة (هي الآلة 1، الآلة 2، الآلة 3، الآلة 4) ذات تكلفة واحدة تقريبا لهدف تحديث خطوط الإنتاج الثلاث بأحد المصنع (و لتكن كل من خط الإنتاج A ، وخط الإنتاج B ، وخط الإنتاج C)علماً بأن الدراسات الهندسية الأولية قد افادت بصلاحية

هذه الآلات الأربع فنياً على حد سواء لخطوط الإنتاج، إلا أن مستوى ربحية كل منها يختلف باختلاف تخصيصها بأحد خطوط لإنتاج كما يتضح من جدول البيانات التالي .

جدول رقم (١)

ربحية الآلات محل التخصيص لخطوط الإنتاج (القيمة بالألف)

خطوط الإنتاج / الآلات البديلة	خط إنتاج [A]	خط إنتاج [B]	خط إنتاج [C]
1	2.0	3.0	4.0
2	4.0	2.6	4.8
3	5.0	4.0	6.4
4	6.0	5.6	8.0

والمطلوب : تخير اسلوب كمي يتفق و طبيعة بيانات المشكلة المتقدمة يفيد في التوصل للقرار الصحيح .

قد يقع الاختيار من الوهلة الأولى على أسلوب التخصيص (assign.) التقليدي، ولكن بتفحص طبيعة بيانات المسألة المالية يتبين أن الأسلوب الأكثر مناسبة هو "DP" لانطباق شروطه على بيانات المشكلة، هذا بشرط أخذ التحفظ التالي في الحسبان و إلا يصبح إغفاله موطنا لوقوع أخطاء تخل بالمنهج العلمي الواجب انتهاجه في عملية صنع القرار :

" إن عدم إصابة صانع القرار في الاختيار المتقن للأداة التحليلية الأكثر مناسبة لإجراء دراسته الاقتصادية عن مشكلاته الإدارية يتسبب في اتخاذه لقرارات غير صائبة "، فعلى سبيل المثال إذا جاء اختياره لأسلوب التخصيص (.assign) لمجرد احتواء المشكلة المذكورة على بيانات عن موارد و أنشطة دون الالتفات إلى الشرط الأهم وهو وجوب تساوي عدد كلاهما وهو ما قد لا يتوافر في كثير من المشكلات مما يؤدي إلى أخطاء إدارية .

وعليه فمثل هذا الخطأ الراجع للتحيز للأداة التحليلية المستخدمة يمكن إرجاعه لنوعين من الأسباب، الأول منهما يتعلق باعتبارات شخصية لصانع القرار مثل :

• عدم توافر بواعث ذاتية لديه تحفزه على الإطلاع و البحث عن كل جديد يظهر في مجال الأساليب الكمية المتقدمة للأخذ به عند تحليل المشاكل الإدارية بشكل أكثر موضوعية .

• عدم توافر اعتبارات الشفافية أساسا لديه .

• استسهاله لاستخدام الأساليب والأدوات التقليدية التي قد درسها فقط أو اعتاد على تطبيقها .

• عدم حرصه على تنمية مهاراته الحالية بأخرى أكثر حداثة وابتكارا .

أما النوع الثاني فهو يرجع لأسباب تنظيمية، وهي تلك التي تؤول للمنظمة مثل :

• جمود الإجراءات و الأنظمة التي تتبع ببعض المنظمات فيما يتعلق بدراسة وتحليل المشكلات الإدارية فيها (كما هو الحال بكثير من شركات القطاع العام التي لازالت لا تمنح حرية صنع واتخاذ القرارات للمسئولين فيها إلا من خلال الطرق التقليدية التي تفرضها أو تسمح لهم بتطبيقها) .

• عدم توفير المناخ التنظيمي (كمنح المكافئات الاستثنائية) الذي يشجع صناع القرار على الإبداع والابتكار في تناول المشكلات الإدارية بالدراسة والتحليل بالطرق غير التقليدية .

• إن توافر بدائل الحلول للمشكلة الإدارية بتكلفة واحدة كثيرا ما يجعل دائرة المفاضلة تتم بالاقتصار على معيار البديل ذات الربحية الأقصى دون أي اعتبار آخر بما يضفي على عملية الاختيار في كثير من الأحيان قدرا من التحيز لإهمال الأخذ بمعايير أخرى كالمخاطرة أو المنافسة مما يتسبب في انتزاع بعض البدائل التي قد تكون صالحة من دائرة المفاضلة من أساسه.

المرحلة الثانية : إدخال بيانات التشغيل :

وإجراءات الإدخال باستخدام الحاسب الآلي تتم بالترتيب التالي :[١٣]

(أ) تحديد الحالات stages الممكنة لمشكلة الدراسة كما تقضي المرحلة السابقة، وعندئذ يصبح هناك ثلاث حالات و هي تلك التي تناظر خطوط الإنتاج (C, B , A) ولكن من خلال الصيغة التالية :

- خط الإنتاج الأخير (C) و هو الذي يُعَد بمثابة الحالة الأولى (من منظور تكنيك الحل) أي stage one وعندئذ يرمز له بالرمز S(1) .

- خط الإنتاج قبل الأخير (B) والذي يصبح بمثابة الحالة الثانية، ويرمز له بالرمز S(2) .

- خط الإنتاج الأول (A) وهو الذي يصبح بمثابة الحالة الثالثة و الأخيرة و يرمز له بالرمز S(3) .

(ب) تحديد عدد البدائل الممكنة لتخصيص الآلات لكل حالة من الحالات، وبالطبع عددها يكون أربع آلات .

(ج) اختيار وتحديد " دالة الانتقال أو التحويل transition function " التي تستخدم في وصف طبيعة التشغيل للبيانات، وهي عادة يتم تحديدها بأحد طريقتين إما بأسلوب الاتجاه من الأمام إلى الخلف from first to last او بأسلوب من الخلف إلى الأمام from last to first (والذي يعرف أيضا بأسلوب الحل العكسي in reverse) وهو ما يتبناه الحل الآلي حيث سيكون اتجاه التشغيل من خط الإنتاج الثالث C فخط الإنتاج الثاني B ثم خط الإنتاج الأول A .

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشان أنه توجد أكثر من دالة لحل المشكلات المختلفة، إلا أن أكثرها مناسبة و شيوعاً هي :

$$S(n-1) = S(n) - D(n)$$

حيث أن :

وهي تمثل كمية الموارد الحالية المتاحة قبل قرار التخصيص $S(n) =$

وهي تعني الكمية المبقاة من الموارد المتاحة (كالأموال، المصادر ، الأفراد) والتي تعد متاحة للتخصيص للحالة التالية بعد الحالة الحالية موضوع التشغيل وهي $S(n)$. $S(n-1) =$

وهو يمثل رقم القرار الذي يتعلق بالحالة المعنية موضع التخصيص . $D(n) =$

(د) اختيار دالة تكرار حساب الربحية recursion function وهذه الدالة مسئولة عن حساب الربح الكلي الناتج عن علاقة قيمة الربح للتشغيل للحالة الحالية (في ظل تفاعلها مع القرار المناظر لها، أي كل من S(n) وD(n)) وايضاً الربح الناتج عن التشغيل للمرحلة السابقة لها، و لهذا تعرف هذه الدالة باسم الدالة التجميعية Additive function لآلية قياسها للربحية الكلية لكل من الحالة الحالية المعنية S(n) والحالة السابقة لها S (n -1) .

ودالة التكرار الأكثر استخداماً هي :

$$F(n) = R(n) + F(n-1)$$

حيث أن :

الربح المتعلق بالحالة الحالية للتشغيل . $R(n) =$

الربح المتعلق بالحالة السابقة لها . $F(n-1) =$

دالة الربح المتجمع لكل من ربحي الحالتين معاً . $F(n)$

(هـ) اختيار دالة العائد التي سيعتمد عليها في حسابه ، وأكثر هذه الدالات استخداما هي :

$$R(n) = Constant$$

حيث أن :

ربح الحالة الحالية للتشغيل . $R(n) =$

ثابت،أي عدم تغيير طريقة حساب الربح لكل بديل بكل مرحلة . $Constant =$

(و) إدخال العدد الأقصى لبدائل الإدخال الممكنة لكل حالة S (n) من حالات المشكلة المعنية، وعددها أربع .

وتبعا لما تقدم فيمكن إجمال المراحل المتقدمة في جدول الإدخال الآلي التالي :

جدول رقم (٢)

بيانات الإدخال الآلي لمشكلة الدراسة

```
***** Input Data *****

Problem Type                    :   Maximization
                                    NonNetwork

Number of Stages                :   3
Total Resources Available       :   4

Transition Function Type        : 1)  S(n-1) = S(n) - D(n)
Recursion Function Type         : 1)  f(n) = R(n) + f(n-1)
Return Function Type            : 1)  R(n) = Constant
```

Stage	Maximum Value of Decision
3	4
2	4
1	4

Return Value Table

Decision	Stage 3	Stage 2	Stage 1
0	0.000	0.000	0.000
1	2.000	3.000	4.000
2	4.000	2.600	4.800
3	5.000	4.000	6.400
4	6.000	5.600	8.000

المرحلة الثالثة : مخرجات التشغيل :

وفقا للقاعدة السابق الإشارة إليها في التشغيل وهي أسلوب الاتجاه العكسي فان التشغيل للبيانات سيبدأ بالخط الإنتاجي الأخير (C) و نظرا لأنه يحتل المرحلة الأولى من هذه العملية فهو يرمز له بالرمز S(1) ، و عندئذ تصبح هذه المرحلة كغيرها من المراحل التاليات أمامها اربع بدائل تصلح لأن تكون موضع تخصيص لواحدة من الآلات الأربع 1 ,2 ,3 او 4 لها.

وتعد هذه الفلسفة التي بُرمج عليها أسلوب (DP) منطقية في التوصل لإطار مناسب ومرضي لحل المشكلة ذات فروع او بدائل متعددة بأعلى قدر من المرونة وبأدنى مستوى من

التحيز،لأنه لا يستبعد البديل الذي سبق تخصيصه لأحد المراحل من دائرة الحل بل يظل مستمرا في اشتراكه في المراحل التالية طالما سيحقق منفعة الأمر الذي يسمح لكل مرحلة من مراحل التشغيل التالية باحقية التمتع بنفس العدد من البدائل والاستفادة بالموارد المتاحة بما يضفي قدرا أعمق من المنطقية والموضوعية على ميكنة الحل بعكس ما تسلكه الأساليب التحليلية الأخرى و ما قد تسببه من تحيز و تفضيل في التخصيص بالمراحل الأولى لاستحواذها على الموارد المثلى أولا دون المرحل التالية لنفاذ بدائل الحلول الأكثر مناسبة أمامها (و التي منها اسلوب .assign على سبيل المثال و الذي سيتم تناوله فيما بعد عند حساب تكلفة الفساد) .

• نتائج التشغيل للحالة الأولى S (1) .

- بالنظر لدالة الربح التراكمية F (1) باعتبارها ناتج التشغيل لبيانات الخط الإنتاجي الثالث s(1) كما هو موضح بالجدول رقم (٣) التالي يلاحظ ان أقصى ربح حققته تلك المرحلة هو الذي قيمته 8.0 الاف ريال، و هو الذي يخص المرحلة الأولى R(1) بالإضافة لربح المرحلة السابقة و هو بالطبع قيمته صفرا F (0) .

جدول رقم (٣)

نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الأولى (الخط الإنتاجي الثالث C)

***** Program Output *****

Stage 1

S(1)	D(1)	R(1)	S(0)	f(0)	f(1)
0	0	0.000	0	0.000	0.000
1	0	0.000	0	0.000	0.000
	1	4.000	0	0.000	4.000
2	0	0.000	0	0.000	0.000
	1	4.000	0	0.000	4.000
	2	4.800	0	0.000	4.800
3	0	0.000	0	0.000	0.000
	1	4.000	0	0.000	4.000
	2	4.800	0	0.000	4.800
	3	6.400	0	0.000	6.400
4	0	0.000	0	0.000	0.000
	1	4.000	0	0.000	4.000
	2	4.800	0	0.000	4.800
	3	6.400	0	0.000	6.400
	4	8.000	0	0.000	8.000

ومن هذا الجدول يتضح مبدئيا ان البديل D(1) صاحب الآلة رقم 4 هو المناسب كحل لهذه الحالة S(1) المتعلقة بالخط الإنتاجي (C)، وإن كان هذا الحل مجرد اقتراح فهو لا زال قابلا للتعديل فيما بعد تبعا لمتطلبات تشغيل الحالة التالية S(2) لأنه أول من يستاثر بأقصى إمكانيات الاستفادة من الطاقات المتاحة .

• نتائج التشغيل للحالة الثانية S (2) :

وناتج التشغيل بهذه المرحلة يتعلق بالخط الإنتاجي (B) كما يعكسه الجدول رقم (٤) والذي يوضح ان الحل اللائم بالنسبة لهذه المرحلة بعد آخذه في الحسبان لنتائج التخصيص بالمرحلة التشغيلية السابقة له S (1) هو 9.4 الف ريال كما تعكسه الدالة التراكمية F(2) والتي هي عبارة عن محصلة كل من :

- عائد هذه المرحلة كما يظهره العمود R(2) بربحية قدرها 3.0 الف ريال في ظل اقتراح بأفضلية الآلة رقم 1 تبعا للقرار D (2) .

- ودالة ربحية تراكمية عن المرحلة السابقة F(1) بعد تعديلها إلى قيمة 6.4 الف ريال بدلاً من 8.0 ريال تبعا للحل السابق .

جدول رقم (٤)

نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الثانية (الخط الإنتاجي الثاني B)

Stage 2

S(2)	D(2)	R(2)	S(1)	F(1)	F(2)
0	0	0.000	0	0.000	0.000
1	0	0.000	1	4.000	4.000
	1	3.000	0	0.000	3.000
2	0	0.000	2	4.800	4.800
	1	3.000	1	4.000	7.000
	2	2.600	0	0.000	2.600
3	0	0.000	3	6.400	6.400
	1	3.000	2	4.800	7.800
	2	2.600	1	4.000	6.600
	3	4.000	0	0.000	4.000
4	0	0.000	4	8.000	8.000
	1	3.000	3	6.400	9.400
	2	2.600	2	4.800	7.400
	3	4.000	1	4.000	8.000
	4	5.600	0	0.000	5.600

• نتائج التشغيل للحالة الثالثة (3) S .

وهـذه المرحـلة تختص بـالخط الإنـتاجي الأول (A)، وهـي في نفـس الوقت تـعد المرحلة الأخـيرة مـن مشكلة الدراسـة ، وهـي الـتي يمكـن وصـفها بأنهـا المرحـلة الحاسمـة في إجـراءات التشغيل لفصلها بـين مقترحات حلول الحالات السابقة بتوصلها " لمزيج الحل الشامل المناسب والمرضي " لكل الحالات الفرعية كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الثالثة (الخط الإنتاجي الأول A)

Stage 3

S(3)	D(3)	R(3)	S(2)	f(2)	f(3)
4	0	0.000	4	9.400	9.400
	1	2.000	3	7.800	9.800
	2	4.000	2	7.000	11.000
	3	5.000	1	4.000	9.000
	4	6.000	0	0.000	6.000

ويوضـح هـذا الجدول أن الدالة التراكمية للربح F(3) تسفر عن اقصى قيمة وهي 11.0 الف ريال، و التي هي نتاج كل من :

- ربحية المرحلة الثالثة وحدها بقيمة 4.0 الف ريال R (3) .

- الـربح التراكمي لـلدالة الـتجميعية حتى المرحــلة الســابقة F(2) بقيمة 7.0 الف ريال وذلك في ظل اقتراح بتخصيص الآلة رقـــم 2 .

• نتائج الحل النهائي المناسب لمشكلة الدراسة :

ويـلخص الجـدول الـتالي أفضـل القـرارات الـرأسمالية المناسـبة الـتي يجـب أن تتخذ بشان تخصـيص الآلات الأربـع الأكـثر ملائمـة لخطـوط الإنـتاج الـثلاث المـراد تحديـث تقنيـتها و إنتاجيتها .

جدول رقم (٦)

مقترحات الحل النهائي لمشكلة الدراسة

```
Final Solution
--------------------------------------------------
Stage     Optimal Decision        Optimal Return
--------------------------------------------------
  3              2                      4.000
  2              1                      3.000
  1              1                      4.000
--------------------------------------------------
Total            4                     11.000

***** End of Output *****
```

ويتضح من الجدول المتقدم ان توليفة الحل المقترح والأكثر ارضاء و مناسبة هي :

- تخصيص الآلة (2) للخط الإنتاجي الأول (A) بربحية قدرها 4.0 الف ريال (جدول المدخلات رقم ٢).

_ تخصيص الآلة (1) للخط الإنتاجي الثاني (B) بربحية قدرها 3.0 الف ريال (جدول رقم ٢) .

_ وأخيرا تخصيص الآلة (1) للخط الإنتاجي الثالث (C) بربحية قدرها 4.0 الف ريال (جدول المدخلات رقم ٢) .

وهكذا في ظل هذه النتائج تكون الآلات موضع التفضيل هي كل من الآلة رقم (1) لكل من خطي الإنتاج (B) و (C) ، و الآلة رقم (2) للخط الإنتاجي (A) بربح إجمالي قيمته 11.0 الف ريال كما يمكن توضيحها من المعادلة التالية :

٤ الف (للخط الإنتاجي A) + ٣ الف (للخط الإنتاجي B) + ٤ الف(للخط الإنتاجي C) = ١١,٠ الف ريال .

٦- تكلفة الفساد (منهج حسابي مقترح) :

أن الفساد لا ينشا من فراغ،ورغم سلبياته العديدة فهو يمكن ان ينظر إليه على انه نظام متكامل يتكون من مدخلات ، و هي التي تتمثل في الظروف البيئية و الشخصية العديدة المختلفة لمرتكبه (سبق الإشارة إليها) والتي لم تلبث ان تتفاعل وتتمازج (التشغيل) متسببة في

الاقـتراف للتصـرفات غـير السـوية، و الـتي ينشـا عـنها مخرجاته الضارة بصورها المختلفة (و قد سبق الإشارة إليها أيضا) .

وعـليه يمكـن التعـبير عـن الفسـاد الممارس في بيئة الأعمال كعملية او نظام من خلال معادلته الرياضية التالية :[١٤]

$$C = M + D - A$$

حيث أن :

الفساد	C = Corruption
الاحتكار	M = Monopoly
حرية التصرف	D = discretion
المساءلة	A = account

وُتعد" معادلة الفساد " المتقدمة منطقية ومتكاملة في مكوناتها لأن احتكار المدير(M) و استئثاره بعملية صنع واتخاذ القرارات المصـحوبة بالتمتع بقسط كامل من حرية التصرف (D)يعني ضمنا انه لا يخضع لأدنى قدر من المساءلة (A) على اعماله وتصرفاته .

و لهذا يتفق مضمون هذه الصيغة كثيرا لأوضاع المنظمات سواء كانت عامة public أو خاصة private وسواء كانت منظمات هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، و لهذا أكدت الدراســات الواقعية أنه عند الحاجة للبحث واكتشاف وقائع الفساد to find corruption فـإن ذلـك يكـون مـتوقعا وجـوده بالمـنظمات الـتي تتمـتع بـنفوذ احـتكارية في إنـتاج وتسـويق منـتجات اسـتراتيجية لما تضيفه لها هذه النفوذ من حرية التصرف في الأساليب التي تتبناها لتحقيق المزيد من المكاسب المادية لفئة المستفيـدين .

والآن وبصـدد " تقديـر تكلفة الفسـاد" الـتي يمكـن أن تتكبدها المنظمة بسبب القصور الإداري في أداء أحـد خطوات المنهج العلمي المتعلقة باتخاذ القرارات فانه يجدر الإشارة بداية إلى أن هـنـاك تكـلفة مباشـرة يمكـن حسـابها بقـدر مـن الموضـوعية،(و هـي موضوع الدراسة) و أخري غير مباشرة .

١/٦ نموذج حساب التكلفة المباشرة للفساد الإداري :

بشكل عام يمكن القول بأن التقدير للتكاليف المباشرة المصاحبة لوقائع الفساد التى ترتكب ببيئة الأعمال تتفاوت درجة سهولة أو صعوبة حسابها بتفاوت نوع جرائم الفساد بمعنى :

*- هناك سهولة نسبية في حساب حجم مبالغ الأموال التي تفتقدها المنظمة من جراء اقتراف جرائم الاختلاس والسرقة والتزوير، و ذلك بموجب السجلات والحسابات الختامية .

*- في حين أنه توجد صعوبة نسبية في تقدير حجم الأموال التي يمكن أن تفقدها المنظمة بسبب أخطاءها الإدارية التي تنعكس على جملة قراراتها غير سوية .

لذلك فانه إزاء هذه الحالات يمكن اقتراح طريقة حسابية لتقدير تكلفة الفساد و ذلك من خلال نموذج يمكن تسميته بـ" معادلة تكلفة الفساد " والتي تتعلق كفاءتها في القياس بمدى إلمام المسؤولين أو المراقبين الماليين سواء ممن هم من داخل أو خارج المنظمة بجملة الأساليب الكمية المالية التقليدية والأخرى الأكثر تطورا التي تناسب كل منها طبيعة كل مشكلة إدارية حتى ولو اقتضى الأمر الاستعانة بخبرات المتخصصين في هذا الشان حرصا لحجب كل أوجه الفساد الإداري الممكنة .

و تتلخص معادلة تقدير تكلفة الفساد المالي المقترحة فيما يلي :

حساب فرق الربح (المفقود) بين كل من = ($\pm$) حجم ربحية المقترح الرأسمالي الصحيح الواجب . و حجم ربحية القرار الرأسمالي المعيب .

هذا مع مراعاة ما يلي :

-إن القرار الرأسمالي المعيب (إن جاز التعبير)مرجعه اختيار وإقرار صانع القرار لبديل بعينه particular لأسباب غير موضوعية .

-وضع إشارة ($\pm$) بشكل مطلق أمام المركب الأول من معادلة القياس أي يمين ربحية البديل الراسمالي الواجبة لتأكيد أن الربحية المتوقعة لهذا لبديل قد تكون اكبر او اقل من ربحية البديل الفعلي المعيب (موضع القرار) فالعبرة في حسم المفاضلة بين البدائل هو إتاحة

الفرص المتكافئة لكل منها بشكل يضمن مشاركة كل منها دائرة المفاضلة مهما تدنى أو عظم مستوى ربحيتها لأنه من أكثر مواطن الفساد التي يمكن أن يقع فيها الكثيرون عند صنع قراراتهم هي اختلافهم على الأسلوب الذي يمكن أن يسترشدوا به في الدراسة والتحليل لأسباب شخصية أو تنظيمية كما سبق الذكر.

- وحساب التكلفة يقضي بإجراءين ، أولهما الاستعانة باسلوبين كميين لأغراض المقارنة أحدهما الأسلوب المعيب وهو الذي قد استخدمه صانع القرار فعلا (مثل أسلوب التخصيص .assign الذي سبق الإشارة لشيوعه في مجال التخطيط للمصروفات الراسمالية رغم عدم مناسبته المطلقة لكثير من مشكلات التخصيص) والثاني الأسلوب الأكثر مناسبة كاسلوب (DP) وذلك لإبراز فكرة الحساب للتكلفة المزمعة ، وثانيهما التدخل المقصود في تغيير بيانات مسألة الدراسة لتحويرها بما يتفق و شرط أسلوب (التخصيص .assign) الذي يستوجب تساوي عدد الموارد المتاحة للتخصيص (الآلات)لعدد الأنشطة (خطوط الإنتاج) كما يلي :

• - استبعاد أحد الصفوف (و لتكن الآلة رقم 4) من دائرة الحل كما هو موضح من مخرجات الحساب الآلي المبيّنة بالملحق (١ - جدول أ) والتي أوضحت أن ناتج الربح المحقق تبعا لذلك هو ١٣,٤ الف ريال .

وعندئذ تكون قيمة فرق الربحية المحققة بين البديل الصحيح باستخدام (DP) والبديل المعيب باستخدام (.assign) تبعا "لنموذج تكلفة الفساد المقترح " وفي ظل تحفظ أساسي و هو حجب بديل بعينه من دائرة بدائل الدراسة والتحليل هي :

★ قيمة فرق الربحية بين البديل الواجب والمعيب - ١٣.٤ - ١١ - ٢.٤ ألف ريال.

ومعنى ذلك يتسبب استبعاد هذه الآلة من مجال المفاضلة في ضياع ربحا اقصى يمكن للمنظمة أن تحققه بمبلغ ٨ الف ريال (جدول المدخلات رقم (١)) إذا ما أصابت في قرارها واقترحت تخصيص هذه الآلة المستبعدة للخط الإنتاجي C .

★ وبالتالي تصبح النسبة المئوية للفساد عن هذا القرار وحده هي :

$$\frac{\text{الربح المفقود} \times ١٠٠}{\text{الربح الواجب}} = \frac{٨ \times ١٠٠}{١١} = ٧٣\% \text{ تقريبا}$$

•- و كذلك بنفس الطريقة عند استبعاد الآلة رقم (1) من دائرة الحل والاقتصار على الماكينات الثلاثة الباقيات فإن نتائج الربح باستخدام اسلوب (.assign) تكون ١٦,٠ الف ريال (الملحق١- جدول ب) وبالتالي تكون قيمة فرق الربحية بين البديلين بشأن هذا القرار هي ١٦,٠ - ١١ = ٥ الف ريال .

وهذا المبلغ يتسبب في ضياع فرصة إمكانية تحقيق مزيد من الأرباح بقدر ٧ الف ريال إذا ما خصصت الآلة (1) المستبعدة لخطي الإنتاج الثاني والثالث و بالتالي تصبح النسبة المئوية للفساد عن هذا القرار هي :

$$\text{نسبة فساد القرار} = \frac{٧ \times ١٠٠}{١١} = ٦٤\% \text{ تقريبا}$$

• - وبنفس الطريقة إذا اجريت محاولات الحل الباقية باستبعاد الآلات ارقام (2) و(3) على التوالي (الجدولين ج، د بالملحق (١)) حيث تكون معدلات الفساد المحسوبة بنفس الطريقة هي ٨٠ ٪ ، ٥٨ ٪ على التوالي .

وعليه يكون " متوسط معدل تكلفة الفساد " التي تتكبدها الإدارة على مستوى المنظمة لمجرد إخفاقها في أحد قراراتها الرأسمالية هو :

٧٣٪ +٦٤٪ +٨٠٪ +٥٨٪ = ٦٩ ٪ أي ٧٠ ٪ تقريبا .

و معنى ذلك أن القرار المالي الواحد يمكن ان يوفر للمنظمة اموالاً كانت عرضى للتبديد بنحو٧٠٪ في المتوسط إذا ما توافرت اعتبارات الكفاءة في أداء خطوات دراسة المشكلات المالية والتي من أهمها الاستعلام والتنقيب عن الأدوات او الأساليب الحديثة الأكثر تطورا في مجال تقييم و تحليل لمقترحات العلاجية البديلة مهما كانت درجة متطلباتها من جهود للتدريب على كيفية استخدامها أو التحمل بأعباء مالية إضافية تدفع للجهات

الاستشارية المتخصصة مقابل تحسين القرارات الإدارية التي تعين على التصدي للفساد anti corruption بخسائره العديدة.

٦ / ٢– تكاليف أخرى للفساد :

هناك تكاليف اخرى للفساد يصعب تقديرها حسابيا ولا يجوز في نفس الوقت تجاهلها لأضرارها التي تصيب أكثر من مستوى من المستويات الاقتصادية التالية :

* مستوى المنظمة حيث تحملها بتكاليف معنوية moral costs في شكل مزيد من التصرفات والسلوكيات غير السوية التي تمارس سواء من قبل فئة العاملين بها (مدراء ومنفذين) اومن قبل فئاتها الخارجية المتعاملة معها (عملاء وموردين) تؤدي في مجملها إلى إفقاد وازع الاهتمام بمصلحة العمل و بالتالي الانحراف عن مسار الأهداف الرئيسية كتحقيق مستوى ربحية محدد أو تقديم خدمة بمستوى جودة متميز .

ومن صور التكاليف المشابه الأخرى ما يؤول لاحتمالات عدم توافر اعتبارات الاهتمام الكافي بموضوع التنبؤ (بالظروف الاقتصادية المتوقعة من تضخم أو كساد، أسعار فوائد القروض، اسعار تحويلات العملات، قوى العرض و الطلب على المنتجات، و غيرها) لتاثيراته المتباينة على الخطط الإستراتيجية للمنظمة مما يتسبب في تكبيدها باعباء إضافية تُعرَف بتكاليف اخطاء التنبؤ forecast error costs التي ترجع عادة إما لعدم تخير نماذج التنبؤ (التخطيط) المناسبة أو لعدم تنقيح قاعدة البيانات المستخدمة باخرى أحدث تناسب متطلبات التنبؤ، أو للإهمال أساسا بمكانة و موضوع التنبؤ.(١٥)

* المستوى القومي فان الفساد الإداري يؤدي إلى عدم كفاءة مخرجات الوحدات الاقتصادية بما ينعكس على إعاقة حركة التنمية لجملة الاستثمارات الراسمالية الوطنية المقتناة، هذا بالإضافة إلى ما يسببه ذلك من تاخير و تباطؤ في إنجاز للمعاملات التجارية والخدمية التي تقدم للعملاء من مواطنين او منظمات .

* المستوى الدولي يتسبب انتشار الفساد بالعالم إلى الإساءة للقوانين الوضعية التي تسنها حكومات الدول لاستحالة تواجدهما معا (اي كل من الفساد والقانون)، فعجز التشريعات

عـن محاربـة الفسـاد الـذي أصبـح لـه صفة العالمية جعل منه ظاهرة غير مستقيمة (أو عادلة unfair) لسلبياته علـى بيئة الأعمال المحلية و الدولية لما يلحقه ذلك من اضرار بالمشروعات الاقتصادية و بالأحرى المشروعات الصغيرة منها لفرط حساسيتها لتبعات هذا الوباء .[٦٦]

و بعـد تنـاول موضـع تقديـر تكلفة فساد القـرارات الإداريـة يقتضي الأمـر استكماله بموضوع أخر وثيق الصلة بـه وهـو تحديـد الياتـه الحقيقيـة التي تقف وراءه تمهيدا لاقتراح أوجه العلاج المناسبة كما في الأجزاء التالية .

٧ - آليات بيئة الفساد المالي :

تختـلف المجتمعات بعضها عـن بعـض بحسب مكونـات بيئها الثقافية والسلوكية بما تشمله مـن اليات تتمثل في كل من العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية والأخلاق والمستوى العلمي ومـدى الانـتماء لـلجماعة و نـوع المهـنة الممارسة ودرجـة الاعـتماد على النفس أو على الآخرين ومدى النظرة للعمل و غيرها .

كذلك نفس الوضع بالنسبة للفساد فهو لـه بيئته التي تتالف من اليات عدة تقف وراء نشأته بمظاهره السلبية الشائعة كالغش والتحيز والتزوير بكل مجالات الحياة و منها بيئة الأعمال بما يؤثر على رسم الخطط الإدارية ومسارات تنفيذها بالضرر .

ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى كل من :

٧ / ١ آليات اقتصادية :

و لعل من أهمها :

-- تحول اقتصاديات الدول من النظم الاشتراكية للنظم الرأسمالية، و هو الاتجاه الذي قـد أصبح أكثر سوادا الآن بمعظم الدول و بالأحرى النامية منها حيث قيام حكوماتها ببيع شـركاتها العامـة لـلقطاع الخاص (و هـو مـا يعـرف بالخصخصـة) تحسبا لسـرعة إصـلاح هياكـلها التمويـلية والاسـتثمارية لـزيادة توافر اعتبارات الإحكام والضبط للمسارين الإداري والتـنفيذي بهـذه الشـركات قياسـا بوضـعها مـن قبل وهي بقبضة الدولة، فقد أثبت الواقع

العملي أن تجربة تملك الحكومة لمعظم شركات الأعمال يجعل منها بيئة خصبة و مواتية للفساد بكل مظاهره، و إن كان التحول للتخصيصية لن يمنع مطلقا من تواجد الفساد بشركات القطاع الخاص لأهداف الحرص على تحقيق أقصى ربحية الأمر الذي يتسبب في اقتراف سلوكيات بعيدة عن الشفافية كالمنافسات غير الشريفة والتحايل والتزوير الذي يمكن أن تنتهجه المشروعات للهيمنة على أكبر مساحة من السوق المحلية و العالمية .

-- يعد ضعف مستوى الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين بشركات الأعمال من الاعتبارات التي تجعل رغبات هؤلاء العاملين نحو الاكتساب السريع من أولى متطلباتهم الضرورية strong extremely والمبررة لممارستهم لجرائم الفساد كوسيلة للتغلب على معاناتهم من الفقر أو لمواجهة أعبائهم الأسرية المتزايدة أو للوفاء بمتطلبات الاستقطاعات الإلزامية التي تفرض على دخولهم كالضرائب والتامينات.(١٧)

٧ / ٢ –آليات اجتماعية :

مثل كل من :

- انتشار كل من الإصابات الناجمة عن كل من الحروب الدولية أو الأهلية (كما هو الآن بجنوب شرق آسيا) والأمراض الطبيعية والأخرى المفتعلة (كالجمرة الخبيثة التي قد ظهرت بعد أحداث ١١ سبتمبر بالولايات المتحدة الأمريكية) وما يستتبعه ذلك من مظاهر للبطالة والعجز المؤديان إلى الاقتراف لجرائم الفساد المالي المختلفة .

- انتشار الارتكاب لجرائم المالية المصحوب بانخفاض احتمالات الإمساك بالمذنبين guilties يزيد من تفاقم الفساد، وذلك لصعوبة توقيع الجزاءات الرادعة و بالأحرى في المجتمعات المضطربة (و ذلك مقارنة بنظيرتها من المجتمعات المستقرة أو الأخرى التي تزداد فيها حدة القوانين) حتى أن هناك بعضا من الدول التي ازداد فيها التفاقم للفساد بوحداتها الاقتصادية مثل كل من دولتي شيلي و هونج كونج فقد اضطرتا لاتخاذ خطوات رائدة في مجال محاربته وذلك بتعينها لجهات متخصصة للحراسة watch dog institutions تتألف من محاسبين وباحثين و محللين و قانونيين تتولى مهام اكتشافه ومحاربته بالمشروعات التجارية المختلفة .(١٨)

٧ / ٣ آليات تنظيمية :

وهي التي ترجع لكل من :

-تزايد حالات التغيير التي تطرأ على أنظمة العمل تبعاً للمستجدات الاقتصادية والتكنولوجية المحلية و العالمية دون أن اصطحابها لتعديلات نوعية مناسبة في جملة القوانين والتشريعات المناظرة .

- عدم توافر جهات أو أجهزة متخصصة من قانونين أو محاسبين للفحص والكشف المبكر عن مواطن الفساد المحتملة بكل من التصرفات الوظيفية المعروفة (كالسرقة والاحتيال والتزوير) والأخرى التي تتعلق بالقرارات الإدارية غير الصائبة خاصة في حالة إذا ما كان الفساد ينتشر بشكل نظامي systemic بالنشأة لتفشي المذنبين فيها مصداقا لمقولة "أن الغالبية تعمل في نظام ككله فساد a majority of people operate within a corrupt system " .(١٩)

-إن مركزية تفشي الفساد بأعلى المستويات الإدارية بالمنظمة كفيل بسريان كل أنواع جرائمه المباشرة بالمستويات الأدنى و بالتالي بكل أرجاء التنظيم .

٨- نتائج ومقترحات الدراسة:

٨ / ١ نتائج الدراسة :

يمكن إجمال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي :

• الفساد ظاهرة عامة تعتري مختلف مجالات الحياة الاجتماعية و السياسية والاقتصادية (و منها الإدارية) لذلك يجب التصدي له بكل الوسائل لسلبياته على الأفراد ومنظمات الأعمال .

• إن الضرر المالي للفساد يعتبر بمثابة الترجمة المباشرة لمعظم جرائمه التي ترتكب في حق المجتمعات .

• يُعد الفساد الإداري المسئول الأول عن كل الوان الفساد التي تنشأ بمختلف الأنظمة الاقتصادية بداية من اعلى مستوياتها (حيث الحكومـات) إلى ادناها (حيث منظمات الأعمال) .

• يعد الفساد نظام متكامل يتالف من مدخلات ومخرجات .

• أكثر جرائم الفساد الإداري التي ترتكب في حق منظمات الأعمال هو ما يتعلق منها بالقرارات الرأسمالية (كالأصول الثابتة، برامج الصيانة، الإحلال، الإدماج) لصلتها الوثيقة بالتدفقات النقدية الخارجة .

• ترجئ أسباب الفساد الإداري المتعلقة بصنع القرارات الرأسمالية لأسباب شخصية و اخرى تنظيمية .

• اقترحت الدراسة منهجا حسابيا مطورا كمحاولة لقياس التكلفة المالية للفساد الذي ينتج القرارات الإدارية غير السوية .

• افادت الدراسة بأن القرار الرأسمالي المعيب الواحد يسفر عن معدل تكلفة محسوب يصل في المتوسط نحو ٧٠٪ و ذلك تبعا لبيانات المسألة المالية التي استندت إليها الدراسة التطبيقية .

• رجحت الدراسة افضلية احد اساليب بحوث العمليات الآلية المتقدمة والمقلة استخدامها وهي Dynamic Programming للائمة خصائصها لكثير من المشكلات الإدارية والتي منها التخطيط للمصروفات الرأسمالية .

• أن محاربة المخالفات الإدارية التي يتسبب عنها مفاسد مالية تعد ضرورة تستوجبها الاعتبارات الاقتصادية لحماية اموال قطاع الأعمال من التبديد وللحفاظ على الاقتصاد القومي من التدهور .

٢/٨ ملف مقترح لمحاربة الفساد :

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم ملفا او جدولا للأعمال agenda يعكس مقترحات "لاستراتيجية شاملة للتصدي بشكل عام للفساد وللإداري منه بشكل خاص"، و هي

ترتكز في صياغتها على تعاون الأطراف الثلاثة الموضحة بعد (الشكل رقم ٣ التالي) آخذا في الاعتبار أن إيجابية نتائج هذه الإستراتيجية تكون مرهونة بآنية تضافر جهود تلك الأطراف حتى تتم عملية المكافحة بشكل شامل في بيئة الأعمال .

٨ / ٢ / ١ حكومة الدولة :

تعد الحكومة هي أولى الجهات التي يقع على عاتقها مسئولية البحث و التوفير للأنظمة والتشريعات الرادعة للفساد لإرغام العاملين في المنظمات المختلفة على عدم اقتراف جرائمه، وهو ما لا يتأتى إلا بتوفيرها لبدائل الحلول المناسبة لمشكلاتهم لسّد منافذ التفكير في ارتكاب أية منها، و هو ما يمكن تحقيقه من خلال المقترحات التالية :

- تأكيد أهمية الحاجة لثورة أخلاقية توجه للأفراد من خلال حملات التوعية الدينية و الثقافية الحية أو من خلال بث وسائل الإعلان المنظورة والمسموعة والمقروءة الملائمة .

- تعزيز كل من سياستي المساءلة (المحاسبة)، وسيادة القانون على جميع العاملين دون التمييز بين الرئيس و المرؤوس .

- مراجعة نظم الأجور المطبقة بصفة دائمة لضمان تناسبها مع المستجدات الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل توفير مستويات إعاشة مناسبة للعاملين وذويهم .

- ابتكار نظم حوافز متطورة (أي غير تقليدية كالتي تقتصر على الإنتاجية) تساهم في الاكتشاف والتصيد المبكر للمفاسد القائمة والأخرى المحتملة قبل وقوعها .

- تشجيع العاملين وتدريبهم على كيفية المساهمة في اقتراح وسائل عملية مبتكرة تعين على التخلص من ضعف الوقوع أمام المغريات المادية والأدبية المتسببة في اقتراف الفساد .

- التأكيد على أهمية سرعة إبلاغ العاملين عن أية بوادر بوقوع مخالفات أو انحرافات بمجرد استشعارها للجهات المختصة .

- التوصل لقوانين أو تشريعات لعقاب المذنبين تتدرج قسوة من فئة الإدارة العليا إلى الفئات الأدنى تبعاً للمقولة الشهيرة : " إن مكافحة الفساد يجب أن تبدأ بقلي أو شوي السمكات

الكبيرة السمان **Frying a Few big fish** قبل السمكات الصغار (فئة المرؤوسين المغلوبة على أمرها) باعتبارها القاعدة العريضة لتي تستمد انضباطها أساسا من انضباط الأقلية العليا ".[٢٠]

- تكليف جهة متخصصة بكل منظمة من منظمات الأعمال (عدا المشروع الفردي المحدود الذي يديره صاحبه) تتألف من :

• مسئول أو ممثل عن كل وظيفة من الوظائف الرئيسية في المنظمة (كالتمويل والشراء والإنتاج والتسويق) يتولى مهام مراجعة الخطط و السياسات الإدارية لاكتشاف المخالفات الفنية المقصودة أو الراجعة لانخفاض كفاءة الأداء الإداري قبل وضعها موضع التنفيذ .

• مسئول تنفيذي يتولى مهمة الأشراف على التطبيق الفعلي للخطط بسياساتها وإجراءاتها التفصيلية التي سبق مراجعتها .

• تأكيد أهمية المتابعة الإيجابية والدورية من قبل الجهات الرقابية الخارجية (كأجهزة الرقابة الإدارية المختلفة) في قيامها بمهام عمليتي الضبط الإداري والتنفيذي بمنظمات الأعمال .

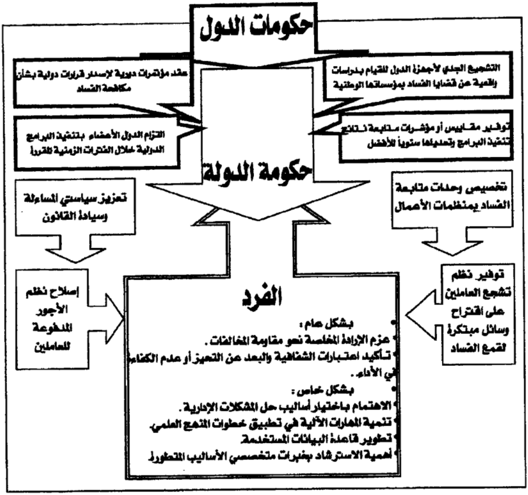
و حتى تؤتي هذه الجهة المسئولة بثمارها المقدرة يجب أن يتوافر فيها بعض الشروط مثل :

. توافر صفات الشفافية والنزاهة والإخلاص نحو المصلحة العامة في أعضاء هذه الجهة .

. مراعاة تغيير الأعضاء المكونين لهذه الجهة سنوياً لتجنب تكوين علاقات فيما بعضهم قد تكون نواة للسماح بقيام مصالح شخصية فيما بينهم وعندئذ يتجدد أو يعود الفساد .

. أهمية مراعاة السرعة في كل من إجراءات البت في جرائم المخالفات، وتوقيع الأحكام الرادعة على أطرافها، والإعلان عنها مباشرة للعاملين للعبرة والعظة .

• أما عن الموقع التنظيمي الذي يمكن تشغله هذه الجهات بالخرائط التنظيمية فيمكن أن يكون بأعلى الهرم التنظيمي كمجالس الإدارة مباشرة تحت مسمى مُعبر " كوحدة متابعة الفساد " تمييزا لها عن الجهات الاستشارية الأخرى .



شكل رقم (٣) ملف مقترح لاستراتيجية مكافحة الفساد في بيئة الأعمال .

٢/٢/٨ على المستوى الفردي :

ان إحجام العاملين عن جرائم مخالفات أنظمة العمل المؤداة للفساد مرهون بأنفسهم اولا أي بمدى درجة تأصل الوازع الأخلاقي لديهم ، مما يؤكد على أهمية تدعيم صحوة ضمائرهم، و هو ما لا يتأتى إلا بتهيئة كل من :الإمكانات الاقتصادية (كنظم الأجور والتأمينات)، و الاجتماعية (كتوفير فرص العمل)، و السياسية (كالأمن والأمان) بالوسائل المناسبة، و هو ما يدخل نطاق مسئولية حكومة الدولة في المقام الأول .

إلا ان هذا لا يعفي من ان هناك موجبات تقع على عاتق الفرد لتعزيز أداءه الإداري أو الفني بشكل يضمن الشفافية و البعد عن الانحراف تتمثل فيما يلي :

• عزم الإرادة المخلصة نحو مقاومة الاقتراف لأية مخالفات مهما كانت المكاسب الشخصية المتوقعة من وراءها ومهما تدنت احتمالات اكتشافها أو مساءلته عنها من قبل الجهات المختصة .

-تاكيد اهمية تحلي المسئولين الإداريين و بالأحرى ممن يشغلون المواقع المتقدمة من الهرم التنظيمي بالشفافية اي بالبعد عن كل ما يؤدي إلى عدم كفاءة أداء عملية اتخاذ القرارات و ذلك من خلال الاسترشاد بالاعتبارات التالية:

• التدقيق في اختيار الأساليب او الأدوات التي تناسب طبيعة بيانات المشكلات الإدارية عند تناولها بالدراسة و التحليل .

• تاكيد اهمية الاستعانة بخبرات متخصصي أساليب التحليل المتطورة في اقتراح حل المشكلات الإدارية المركبة حتى يتم اكتساب المهارات الكافية تدريجيا .

• ضرورة تنمية المهارات الآلية في تطبيق خطوات المنهج العلمي بشأن المشكلات الإدارية لمجاراة متطلبات التنمية الإدارية العالمية بمستحدثاتها من جهة، واعتبارات دقة و سرعة الأداء من جهة اخرى .

• الحرص على تطوير قاعدة البيانات التي يستند إليها صناع القرار بالشكل الذي يخدم متطلبات التخطيط الموضوعي .

٣/٢/٨ على مستوى تعاون الدول :

من الأهمية بمكان أن تخضع قضية الفساد والتي لها سمة الانتشار الدولي لتعاون الجدي من حكومات الدول و ذلك بتبنيها و تشخيصها وتحديد الياتها وابعادها و اتخاذ القرارات بشانها بشرط وضعها موضع التنفيذ الآني على مستوى كل الدول لضمان خلاص الشعوب من هذا الوباء في توقيت واحد بقدر الإمكان .

ولعل من المقترحات التي تفيد في هذا الشان ما يلي :

• التشجيع الجدي للأجهزة النوعية بكل دولة على إجراء دراسات واقعية عن قضايا الفساد الإداري بها تعكس من خلالها مظاهره وأسبابه و أساليبه التي يمارس بها في مؤسساتها الوطنية لاستخلاص كل من : صفات جرائمه العامة أوالمشتركة بين الدول، و الصفات الأخرى الخاصة على مستوى كل دولة لتقرير الأساليب المناسبة لمكافحته سواء على أساس دولي أو على أساس الدولة الواحدة .

• تنظيم مؤتمرات دولية دورية تبحث فيها نتائج الدراسات المعدة عن الفساد على مستوى كل دولة توصلا لحلول عامة تأخذ شكل تشريعات أو إجراءات موحدة لها صفة الدولية لمقاومته خلال فترة زمنية يتفق عليها كثلاث أو خمس سنوات .

• ترجمة الحلول الدولية المقترحة بشأن مقاومة الفساد في شكل برامج دولية ذات جداول أعمال زمنية محددة تساهم الدول الأعضاء في تمويلها، وعلى أن تُحَرم الدولة التي لا تلتزم بتنفيذها في المواعيد المقررة من كل من عضوية الالتحاق بهذه الاتفاقية، ومن الجوائز التشجيعية المخصصة لهذا الهدف (على أن تقوم الدول المتفوقة بتوزيع جوائزها على العاملين بالمنظمات التي قد أصابت شروط التفوق والتميز في محاربتها للفساد).

- مساهمة الدول في تكوين جهة دولية (يمكن أن يطلق عليها هيئة مكافحة الفساد الدولية)تتكون أعضائها من خبراء اقتصاديين و مفتشين متخصصين في تولي مهام مراجعة الأداء الإداري بالوحدات الاقتصادية بالدول الأعضاء تبعا لمقاييس الشفافية والنزاهة المعيارية (التي تحددها هذه الهيئة) بمعاونة الأجهزة المحلية المماثلة بكل دولة .

٩ – مراجع و ملحق البحث :

٩ / ١ هوامش الدراسة :

(١)
- Anders Aslund , " Russia`s Collapse ", Foreign Affairs (vol 78, Sep/Oct 1999),p. 64.

(٢)
- Robert Klitgaard , " International cooperation against corruption " , Finance& Development (Mar 1998), p. 3 .

(٣)

- J. Fred Weston and Eugene F. Brigham : Essentials of Managerial Finance (9th ed . Chicago ,The Dryden Press, 19990),p.558.

(٤)

- Ibid , p.561 .

(٥)

- Robert F. Randall , " Corruption in World's economy is targeted " , Journal of Strategic Finance (vol 81 ,Jul 1999), p. 18 .

(٦)

- Alberto Ades and Rafael Di tella , " Rents, competition and corruption ", American Economy Review (vol 89 , Sep 1990), p. 982 .

(٧)

- Paolo Mauro , " Corruption : Causes, Consequences and Agenda for Further Research ", Finance& Development (Mar 1998), p. 12 .

(٨)

- Anthony Rowley , "With a bang and a crush ", Banker (vol 148 , Apr 1998), p. 20 .

(٩)

- Steve H. Hanke , " Debtors' Jubilee ", Forbes (vol 164, Jul 1999), p. 237 .

(١٠)

- Srinivar Bollapragada and Thomas Morton , " A simple heuristic for computing nonstationary policies ",Operation Research (vol 47, Jul/Aug 1999), p. 576 .

(١١)

- Leonid Kogan ," Essays in Capital Markets ", (Massachusetts Institute of Technology ,Ph.D, Apr 2000); p. 5 .

(١٢)

- Myungho Lee , " Task mapping algorithms for embedded signal processing ", (University of Southern California Ph D, Dec 1999 ",p. 105 .

(١٣)

- Micro Manager' guide , ch.13,pp. 102-3 .

(١٤)

- Robert Klitgaard : Op. cit . p . 4.

(١٥)

-Robert Shumsky , " Optimal updating of forecasting for the timing of future events " , Management Science (vol 44 , Mar 1998), p. 321 .

(١٦)

- Cheryl W. Gray and Daniel Kaufmann , " Corruption and Development " , Finance& Development (March 1998) , p. 8 .

(١٧) - Ibid , p.9 .

(١٨) - Ibid .

(١٩) - Paolo Mauro, op. cit ,p.12 .

(٢٠) - Robert Klitgaard : Op. cit . p . 4.

٩/٢ ملحق البحث :

ملحق (١)

جدول (أ)

***** Input Data *****

Maximization Problem :

	1	2	3
1	2.0	3.0	4.0
2	4.0	2.60	4.80
3	5.0	4.0	6.40

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

	1	2	3
1	1.2	0.0	0.0
2	0.0	1.2	0.0
3	0.6	1.4	0.0

Optimum Solution : 13.4

	1	2	3
1	0	1	0
2	1	0	0
3	0	0	1

جدول (ب)

***** Input Data *****

Maximization Problem :

	1	2	3
1	4.0	2.60	4.80
2	5.0	4.0	6.40
3	6.0	5.60	8.0

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

	1	2	3
1	0.0	0.0	0.2
2	0.4	0.0	0.0
3	1.0	0.0	0.0

Optimum Solution : 16.0

	1	2	3
1	1	0	0
2	0	1	0
3	0	0	1

جدول (ج)

```
***** Input Data *****

Maximization Problem :

      |      1       2       3
-------------------------------
  1   |     5.0     4.0    6.40
  2   |     6.0    5.60     8.0
  3   |     2.0     3.0     4.0
-------------------------------

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

      |      1       2       3
-------------------------------
  1   |     0.0     1.4     0.0
  2   |     0.6     1.4     0.0
  3   |     0.6     0.0     0.0
-------------------------------

Optimum Solution :                 16.0

      |  1  2  3
-----------------
  1   |  1  0  0
  2   |  0  0  1
  3   |  0  1  0
-----------------

***** End of Output *****
```

جدول (د)

```
***** Input Data *****

Maximization Problem :

      |      1       2       3
-------------------------------
  1   |     6.0    5.60     8.0
  2   |     2.0     3.0     4.0
  3   |     4.0    2.60    4.80
-------------------------------

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

      |      1       2       3
-------------------------------
  1   |     1.2     1.4     0.0
  2   |     1.2     0.0     0.0
  3   |     0.0     1.2     0.0
-------------------------------

Optimum Solution :                 15.0

      |  1  2  3
-----------------
  1   |  0  0  1
  2   |  0  1  0
  3   |  1  0  0
-----------------

***** End of Output *****
```

٩ / ٣ مراجع البحث :

- Ades, Alberto and Di tella, Rafael , " Rents, competition and corruption " , American Economy Review (vol 89 , Sep 1999).

- Aslund, Anders , " Russia's Collapse ", Foreign Affairs (vol 78,Sep/Oct 1999).

-Bollapragada, Srinivar and Morton, Thomas , " A simple heuristic for computing nonstationary policies " Operation Research, (vol 47, Jul/Aug 1999).

Gray,Cheryl W. and Kaufmann, Daniel , " Corruption and Development ", Finance& Development (March 1998) .

- Hanke, Steve H. , " Debtors' Jubilee ", Forbes (vol 164, Jul 1999).
Klitgaard , Robert, " International cooperation against corruption", Finance & Development)Mar 1998) .

-Kogan, Leonid ," Essays in Capital Markets ", (Massachusetts Institute of Technology ,Ph.D, Apr 2000) .

Lee, Myungho , " Task mapping algorithms for embedded signal processing ", (University of Southern California Ph D, Dec 1999 ".

-Mauro, Paolo , " Corruption : Causes, Consequences and Agenda for Further Research ", Finance& Development (Mar 1998).

- Micro Manager' guide .

-Randall, Robert F. , " Corruption in World's economy is targeted ", Journal of Strategic Finance (vol 81 ,Jul 1999).

Rowley, Anthony , "With a bang and a crush ", Banker (vol 148 , Apr 1998).

-Shumsky, Robert , " Optimal updating of forecasting for the timing of future events " , Management Science (vol 44 , Mar 1998).

- Weston , J. Fred and Brigham, Eugene F.: Essentials of Managerial Finance (9th ed . Chicago ,The Dryden Press, 1990).

إدارة أزمة التجويد في التعليم الجامعي

بقلم
الأستاذ الدكتور / أحمد محمد المصرى
استاذ متفرغ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة الأزهر

التعليم الجامعى هو أهم جزء من الوظائف السيادية للدول سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة - لأن مضمون التعليم الجامعى إذا لم يكن بالجودة والتطوير المستمر والإبداع فلن يتحقق للدولة أهدافها فى التنمية الإجتماعية والثقافية والإقتصادية ، وتعجز عن الوقوف على قدم المساواة مع باقى الدول سواء على المستوى الإقليمى أو المستوى العالمى .

وهناك من الدول التى تسعى بكل الطرق والحيل إلى قيادة العالم فى التعليم الجامعى بإستقطاب خيرة العلماء والقادرين على الإبداع والاختراع من كافة بقاع العالم وتحقق لهم أعلى مستوى من الدخل والتشجيع والتحفيز على بذل المزيد من الجهد فى تعليم الشباب وإظهار أفضل الأفكار والسعى الدؤوب للتفوق وإبراز الكفاءة العلمية والبحثية .

وإذا لم يستطع التعليم الجامعى إثبات قدراته وقوة إرتباطه بحاجات المجتمع ، فهذا معناه وجود أزمة خطيرة يجب التصدى لها وعلاجها بأفضل الطرق ، وهذا لايتحقق إلا بالبحث والتشخيص السليم وحصر معوقات التجويد وعلاجها بأسرع مايمكن حتى لاتتفاقم المشكلة .

ويعتبر التعليم الجامعي من أهم الأنشطة التى يقوم عليها تقدم الدول وتواصل أجيالها فى الحفاظ على البحث العلمى الجاد وتحقيق الأهداف للمجتمع ، وإثبات قدرة العلماء والخريجين على بناء الصراع الحضارى بين مختلف الدول .

وهناك من الدول من أهدر الأهمية التى يجب الحفاظ عليها للتعليم الجامعى ، ومنهم من أضاع هيبة العلم والعلماء ، وكانت من نتائج ذلك عدم التشجيع أو التحفيز الضعيف لمزيد من التقدم فى الأبحاث العلمية ، وإرتباطها بالمجتمع واحتياجاته .

ومن الدول المتقدمة حديثا - من يحاول استقطاب العلماء من مختلف بقاع الأرض للوصول إلى قيادة العالم سواء عن طريق الإنتاج العلمى أو إستخدام المستحدثات فى فرض السيطرة على الآخرين ، بالرغم من أن المعروف - لدى الجتمع - أن العلم لتقدم البشر ، وليس حكراً لقوم على حساب باقى البشر .

وهناك العديد من الوقائع والأحداث التي أثبتت أن الدولة التى تفرط فى علمائها أو تهمل جهودهم تجنى - فى النهاية - على مكانتها وتاريخها ، وتثبط همم العلماء والمخترعين . وتصبح هدفا للاستعمار الاقتصادى ، ولهذا كان من الضرورى التنبيه إلى علاج أزمة التجويد فى التعليم الجامعى ، واستعراض أسس هذا التجويد ، ورفع كفاءة العملية التعليمية ، وحصر الأسباب وعلاجها .

وستناقش فى هذه الورقة النقاط التالية :

أولا : أركان *التعليم* الجامعى

ثانيا : مقومات كفاءة العملية *التعليمية* .

ثالثا : اسس *التجويد*

رابعا : أسباب أزمة *التجويد* وشواهدها.

خامسا : الحلول المقترحة .

أولا: أركان *التعليم* الجامعى :

وتحدد أركان التعليم الجامعى على الآتى :

١ - هيئة التدريس ومساعديهم .
٢ - الطلاب واستعدادتهم وقدراتهم الذهنية .
٣ - المواد العلمية وفاعليتها .
٤ - إحتياجات المجتمع للتطور .

ولكل ركن من هذه الأركان أهميته ومساهمته الفعالة فى إجادة التعليم الجامعى والتجويد المستمر فيه ، وهذا مانوضحه فى إيجاز فيما يلى :

١ - *هيئة التدريس ومساعديهم :*

وهؤلاء ركيزة هامة للتقدم العلمى لإخراج العديد من الأبحاث والتوجهات التى تفيد المجتمع للاصلاح والتطوير والتحديث .

ولهذا من الواجب أن يتم إختيار هؤلاء البشر بدقة وبمعايير قوية وثابتة تعتمد على الخلق والابداع والذكاء والقدرة البحثية وتوافر المهارة فى تعليم الأخرين وتشجيع النابهين منهم ، والتأكد أن من يبعث إلى الخارج سيحصل على الإهتمام والفرص الحقيقية لإثبات الذات والتفوق ، وليس لجعله تابع مطيع ، أو ليس من حقه التميز أو التقدم لأنه قادم من العالم الثالث أو من وراء البحار ، ومن المفترض أن عضو هيئة التدريس بالجامعة إنسان مؤهل ، عى خلق قويم ، ومستمر فى العطاء والتجويد فى العملية التعليمية ، وفوق كل الشبهات ، وحر وجريىء وقدوة حسنه لطلابه .

٢ - *الطلاب واستعدادتهم وقدراتهم الذهنية :*

وطلاب الجامعات هم مخرجات التعليم قبل الجامعى وهم منتجات التربية والأسرة والمجتمع وحصيلة التركيبات النفسية والإجتماعية والحضارية .

فمن نشأ منهم على التسلق فوق الآخرين ، والوصول إلى الكلية التى يحددها الآخرين ، وليس لديه القدرة ولا الإختيار السليم لتحقيق أهدافه ومستقبل حياته ، فهؤلاء سوف يخرجون إلى المجتمع محدودى المعرفة ، ومجرد موظفين يبحثون عن أكبر دخل بأقل إلتزام أو مجهود ، وليس بالجهد الجهيد والإلتزام والإجادة المستمرة ، ومن يتقدم منهم الصفوف يلزم أن يكون هو الأكثر تفوقا وذكاءاً ، والأقدر فهما وتعمقاً ، ولا يستند إلى « حضانة » جامعية أو « دعم » لايستحقه من الكبار .

٣ - *المواد العلمية وفاعليتها :*

المواد العلمية فى مختلف كليات الجامعات سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة يجب أن تتوافر فيها الجودة والتطوير المستمر ، والإضافة وليس الحذف والتلخيص وليس فيها إحتكار لفئة على حساب فئات أخرى ، وتتميز بالموضوعية والحيدة التامة ، والاستجابة المستمرة للتطور والتحديث ، وبالاطلاع على الجديد ومناقشته مع الطلاب ، ومهما كان مصدر التجديد فيجب إختيار الأصوب دائما دون تحيز وبغير تقليد أعمى أو إشادة فى غير موضعها للأجانب

،ولا يمكن للمواد العلمية إثبات فاعليتها بغير مساهمتها فى التقدم العلمى للطلاب، لأن رسالة الجامعة هى إعداد المتخصص المدرك ذو الشخصية المستقلة.

٤ - احتياجات المجتمع للتطور:

والمجتمع بكل مكوناته وأنشطته فى احتياج مستمر للتطور والتحسين لمستويات المعيشة لجميع أفراده، وهذه الاحتياجات نابعة من أفراد المجتمع وتطلعاتهم إلى المستقبل، وكل جيل من الأجيال يورث خلفاؤه، ويعطى لهم الفرص لإثبات قدراتهم وتجويد مخرجاتهم، والإتقان لما يقومون به من أعمال بصدق وأمانة مطلقة، وهناك من يحاول باستمرار قتل المواهب وإضعاف الهمم عند الشباب، وإدخال المفاهيم المضللة لدى أفراد المجتمع، وهؤلاء يعتبرون أنفسهم فوق البشر الآخرين، ويصعنون العبث حتى يمهد لهم الطريق للاختراق والإذعان وفرض السيطرة، ومن يستسلم لهؤلاء يفقد الهوية وتضيع جهوده، وتثبط همته، ويصبح فى النهاية مجتمع استهلاكى لما ينتجه هؤلاء المستعمرون الجدد.

ولهذا كان من الضرورى أن يحدد المجتمع احتياجاته، ويعيد حسابها من وقت لآخر ويبحث عن ذاته وما تحت يده من إمكانيات، ويسير طبقا لاستراتيجية التنمية الذاتية مع الإستفادة من الاراء المخلصة غير المغرضة.

ثانيا: مقومات كفاءة العملية التعليمية:

المقومات هى المبادىء والقواعد والمساهمات فى آداء العملية التعليمية، ولا شك فى أن كفاءة العملية التعليمية من صنع هؤلاء العلماء المخططين لها، والقائمين عليها وإشتراك كل أطرافها فى التجويد والتحسين المستمر حتى تؤتى العملية التعليمية ثمارها التى يجنبها المجتمع على مر السنين والأجيال فالكفاءة تعنى جودة الأداء وإتمامه فى الوقت الملائم وتخصيص الموارد المالية وبالتكاليف المناسبة لإنجازها ،وعند الحديث عن العملية التعليمية يلزم توافر الضمائر الحية، فمن يزرع بذورا جيدة، ويرعاها ويرويها، يجنى منها الثمار الجيدة والقوية النافعة للمجتمع ومن الضرورى إيضا - أن يقاس الأداء بنزاهة وبدون مجاملة للأصدقاء أو المقربين، حتى نحافظ على القيم الشريفة، وتشجع على المنافسة العلمية وعلى البحوث البناءة ذات النفع للمجتمع.

ثالثا: أسس التجويد:

« التجويد » مفهوم معاكس للفهلوة والخداع والنصب والاحتيال لأنه ينبنى على المبادىء وأساليب التعليم الجامعى الجاد.

ولقد إتفق العلماء جميعا على أن الجودة هى من صنع الأقوياء ومعكوسها من صنع الضعفاء والمأجورين على الرسالة العلمية.

ومن هنا كان التجويد هو الإضافة العلمية والإلتزام بالتقاليد الجامعية، وفتح أذهان الشباب للفكر الحر المنطلق إلى الأفضل والأكثر نفعا وتتلخص هذه الأسس فى الآتى:

- المنطق السليم فى التوقعات والفروض العلمية.
- البحث عن الحق والواقع وجمع الحقائق بلا كلل أو ملل.
- استقراء الحقائق العلمية واستيعابها.
- التحليل الدقيق والمقارنة والاستنباط.
- استخراج النتائج ومعالجتها إحصائيا واستنتاج المؤشرات.
- الإلتزام بالمبادىء والقيم والتقاليد.
- التطبيقات الصحيحة على عينات ممثلة للواقع.
- وضع الاحتمالات والتنبؤ بالمستقبل.

رابعا: أسباب أزمة التجويد:

هناك العديد من الأسباب لظهور أزمة التجويد فى التعليم الجامعى فى الدول النامية ولعل من أبرز هذه الأسباب العبث فى العملية التعليمية على غير فهم وإدراك عميق لمكوناتها.

ومن الممكن استعراض بعض هذه الأسباب فيما يلى:

- الإعداد السيىء للطلاب فى مرحلة ماقبل الجامعة

- تباين الميول والاستعدادات واهتمامات الطلاب .
- التزاحم الشديد في مدرجات الكليات النظرية والعلمية .
- صعوبة الاتصال بين المدرس والطالب واللجوء إلى الدروس الخصوصية .
- التأثير المستمر على ثقافة الطالب الجامعي إعلاميا وماديا .
- عدم الجدية في العطاء والاستيعاب الطلابي .
- إنخفاض المستوى الإقتصادي والدخل المادي للعلماء وهيئة التدريس .
- الإضطهاد الإداري والبيروقراطية وأساليب التحكم
- إختيار القيادات الجامعية على أسس غير الكفاءة والقدرة القيادية .
- التدخلات غير العلمية في الإدارة الجامعية
- تطبيق سياسات السير على الدرب والتقليد الأعمى للآخرين دون مراجعة أو موائمة .
- نقص الإمكانيات المالية والمادية للجامعات الحكومية

خامسا : الحلول المقترحة :

ويتردد في الأوساط الجامعية طرح العديد من المشاكل والصراعات التي تعوث العملية التعليمية في الجامعات ، ويلزم إدراك كل الحقائق والأسباب اللازمة للتجويد في التعليم الجامعي ، وسوف تكون البداية السليمة لإيجاد الحلول الملاءمة لهذه المشاكل المطروحة على الساحة ومن الحلول المقترحة للتصحيح مايلي :

- وضع نموذج للتقييم المستمر لأداء هيئة التدريس وتحليل النتائج والإنجازات والمساهمات الحقيقية في تنمية المجتمع ووضع خطة سنوية لكل مادة يضعها المدرس بنفسه .
- استقطاب النابهين من الحاصلين على درجات الدكتوراه في التخصصات المطلوبة للتدريس في الجامعات ، وإبداء آرائهم الحرة والإبداع والإبتكار في مجالات التخصص المختلفة .
- إشراك الطلاب في الأنشطة الطلابية التي تساعد على استغلال مواهبهم في إثبات قدراتهم على التفوق العلمي والإبتكار والإبداع وإثابتهم ماديا .
- تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الكليات المتشابه وعمل مساهمة مشتركة في التطوير والتحسين والتجويد بين الجامعات عن طريق برامج التعاون المتبادل .
- إدخال نظام تقييم الأداء باستمارات استطلاع الرأي من أكثر الطلاب تفوقا وتحصيلا .
- السماح بربط الخريجين بكلياتهم بعد التخرج وإيجاد نوع من الإرتباط واستطلاع آرائهم - من وقت لآخر - عن الصلة بين مادرسوه وما يتطلبه منهم مناخ العمل .
- التوسع في الدراسات العليا والدبلومات المختصصة .

---

* مأمون أفندي « مقالة جامعات لاحضانات » جريدة الأهرام العدد الصادر في ٢٣ أغسطس سنة ٢٠٠٢ .
* دكتور / أحمد محمد المصري ، بحث « استراتيجية التنمية الذاتية » مؤتمر تحديد مصر» جمعية أصدقاء العلميين في مصر والخارج ، ديسمبر سنة ٢٠٠١

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
المؤتمر الدولي
تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة
القاهرة ١٥ - ١٦ ديسمبر ٢٠٠٢

المعايير الدولية للمعرفة والمهارات المطلوبة في خريج الجامعة

إعداد
د.مرفت مصطفي كمال الكلاوي
المدرس بقسم إدارة الإنتاج بالاكاديمية

الفصل الأول

مشكلة وأبعاد الدراسة

مشكلة البحث:

يتميز القرن الحالي بتحديات مختلفة خاصة لدول العالم النامي ممثلة في القدرة علي مواجهة متطلبات العالم الجديد، والتوائم مع الاتفاقيات العالمية الجديدة التي تفتح الأسواق أمام كافة السلع والخدمات دون أية قيود أو شروط، ويتطلب ذلك وجود مواصفات تتطلبها الشركات وأجهزة الخدمات العالمية لتوظيف العاملين فيها، وقد وضع المجتمع الدولي معايير دولية للسلع والخدمات المقبولة في السوق العالمي والتي تتمثل في سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة. وباعتبار الطالب الذي تعده الجامعة لتخريجه للسوق سلعة ثمينة يجب أن تتوافر فيها كافة المواصفات العالمية المطلوبة في السوق العالمي حتى يمكن توظيفه بسهولة ويسر وحتى لا يلفظه سوق العمل الدولي فيصبح عبء علي دولته وأسرته ويزيد من أعداد البطالة وخاصة في سوق الدول النامية التي لا تحتمل هذه الزيادة نظرا لكثرة الأعباء عليها.

وقد دأبت كليات التجارة في الآونة الأخيرة في محاولة لاستحداث وسائل متعددة لإعداد طالب أفضل لسوق العمل والمتمثلة في وجود أقسام لغات في معظم الكليات إما محلية أو عن طريق اتفاقيات مع بعض الكليات في الدول الأجنبية، فأصبح لدينا نوعين من الطلبة نعدهم للتخرج لسوق العمل . والسؤال المطروح الآن هل هذا التوجه سليم؟ وهل نوعية الطالب الذي يتم تخريجه تؤهله للعمل في السوق العالمي وتلبي احتياجاته؟ أم أنه لا يوجد فرق كبير بين النوعيتين وأن هذا ليس إلا تنفيذ خاطئ لسياسة خاطئة؟

فروض البحث:

١- توجد فجوة بين الدراسة بالكليات والنواحي التطبيقية في مجال العمل وذلك في كل من المحاور التالية:

١/١: المعرفة الأساسية

١/١/١ : إثراء الخبرات.

٢/١/١ :المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة.

١/٢: المهارات:

١/١/٢:عملية(لغات، كمبيوتر)

٢/١/٢:خاصة(فنية(جمالية)/ رياضية(لياقة بدنية وذهنية).

٣/١/٢:خاصة(ثقافية) .

٢-وجود أقسام جديدة بكليات التجارة أدي إلي ضيق هذه الفجوة.

٣-جهات العمل تقوم بتغطية نواحي العجز التي لم يحصل عليها الطالب في دراسته.

الهدف من البحث :

التعرف علي اتجاهات التعليم الجامعي وإبراز الإيجابيات لزيادتها وإلقاء الضوء علي السلبيات لتلافيها ومعالجتها حتى يتسنى لكليات التجارة تخريج طالب يتلقفه سوق العمل الدولي بسهولة ويسر ويمكن توظيفه في أي مكان من العالم، وينافس أي خريج علي أعلي مستوي في الدول المتقدمة.

أهمية البحث:

أصبحت المنافسة الآن ظاهرة عالمية تقود إلي التحسين المستمر لمن يرغب في مواصلة التقدم واللحاق بالسباق العالمي وهو ما يستدعي أن نعد أنفسنا وخاصة شبابنا لقيادة هذا العالم بوعي وكفاءة لا تقل عن نظرائه في أي دولة كبري في العالم فمعيارنا هو حد التميز Benchmarkingعلي أعلي مستوي ، وحيث أن معظم مشاكلنا الآن هي مشاكل تتعلق بالإدارة والنواحي الإدارية المختلفة مما يتطلب أن نركز جهودنا علي الطالب في كليات التجارة وإعداده بما يحقق لنا التقدم والتحسين المستمر في منتجاتنا وخدماتنا.

مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك من طلبة الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال بكليات التجارة والذين يمارسون العمل بالفعل وذلك للأسباب التالية:

١- أن طالب الدراسات العليا في الغالب يكون خريج كلية التجارة.

٢- أن طالب الدراسات العليا يكون في الغالب قد مارس العمل لمدة سنتين علي الأقل.

٣- أن طالب الدراسات العليا تكون قد تبلورت لديه النظرة الثاقبة والناقدة لمجتمع الجامعة ومجتمع العمل معا.

وقد تم اختيار عينة تمثل ٤٠٠ طالب من طلبة الدراسات العليا في كليات التجارة المختلفة بأقسامها (عربي ولغات).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- صدق وثبات الأداة المستخدمة فى القياس: وقد تم ذلك باستخدام كل من الصدق العاملي والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ .

٢- التحليل العاملي : وذلك لتصنيف العوامل الأساسية التي تفسر أبعاد متطلبات سوق العمل.

٣- تحليل التباين أحادى الإتجاه مع تطبيق اختبار توكى كأحد اختبارات المقارنات المتعددة وذلك في حالة معنوية قيمة "ف" الخاصة بنتائج تحليل التباين .

٤-اختبار "ت" :ذلك لدراسة الفجوة نفسها ومدي اتساعها حسب طبيعة الدراسة بالكلية(عربى-لغات) .

٥-اختبار مان ويتنى - اختبار لامعلمي : للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين وذلك للعناصر الخاصة بمحاور الدراسة.

٦-اختبار كا٢ : وقد تم استخدامه للمقارنة بين التوزيع التكراري والنسبى لاستجابات فئات الدراسة المختلفة حول تدريب الخريجين .

صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة:

لاختبار صحة فروض الدراسة قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء مكونة من ٢٠ سؤال يمكن تقسيمها إلي مجموعات(أبعاد) يمكننا من خلالها أن نخدم فروض الدراسة،هذا بالإضافة إلي مجموعة أخري من الأسئلة للتعرف علي طبيعة العمل وكذلك بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة.

وللتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة قامت الباحثة بتوزيع عينة تمثل حوالي ٥٠ مفردة عشوائيا بهدف التعرف علي مدي وضوح الأسئلة للمستقصي منهم وكذلك استخدام بعض الأساليب الإحصائية للتأكد من صلاحية تلك الأداة ومدي إمكانية الاعتماد عليها.وقد قامت الباحثة باستخدام كل من الصدق العاملي Factor Analysis والتناسق الداخلي (الاتساق الداخلي) Inter Consistency بهدف التأكد من صدق الأداة المستخدمة.

هذا بالإضافة إلي أسلوب ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتعرف علي مدي الاعتماد على الأداة وثبات الأداة المستخدمة.

جدول رقم (١) يوضح مدي اعتماد وصلاحية الأداة المستخدمة في دراسة"

مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل"

رقم العبارة بالاستمارة	العامل الأول ١ ٢	العامل الثاني ١ ٢	العامل الثالث ١ ٢	العامل الرابع ١ ٢	العامل الخامس ١ ٢
١				٠,٧٩٨ *٠,٨٥٥	
٢				٠,٨١٠ *٠,٧٩٢	
٣		٠,٤٦٣ *٠,٦٠٢			
٤		٠,٨٢٦ *٠,٨٠١			
٥		٠,٧٧٠ *٠,٨٠٢			
٦		٠,٧١٤ *٠,٧٧٤			
٧				٠,٦٤٠ *٠,٧٧٣	
٨	٠,٦٨١ *٠,٦٢٠				
٩			٠,٨١٥ * ٠,٧٧٤		
١٠			٠,٨٢٣ *٠,٩٠٨		
١١			٠,٨١١ *٠,٨٥٢		
١٢	٠,٥٣٨ *٠,٦٧٣				
١٣	٠,٨١٤ *٠,٨٤٢				
١٤	٠,٧٦٥ *٠,٧٨٦				
١٥	٠,٨٠٩ *٠,٨٤٢				
١٦	٠,٧٧٠ *٠,٨٢٢				
١٧		٠,٦٥٢ *٠,٧٣٩			
١٨			٠,٥١٦ *٠,٧٠٠		
١٩					٠,٨٠٦ *٠,٨٥٢
٢٠					٠,٦٧٤ *٠,٨٩١
الجزء الكامن	٣,٩١٣	٣,٠٣٣	٢,٧٩٠	٢,٢١٧	١,٩٣٠
درجة التباين	١٩,٥٦٧	١٥,١٦٧	١٣,٩٤٨	١١,٠٨٥	٩,٦٥١
درجة التفسير التراكمية	١٩,٥٦٧	٣٤,٧٣٤	٤٨,٦٨٣	٥٩,٧٦٨	٦٩,٤١٩
معامل الفا كرونباخ	٠,٨٥٨	٠,٧٩٩	٠,٧٢٦	٠,٨٢٦	٠,٦٨١

*تشير إلي معنوية معامل الارتباط الخاص بطريقة التناسق الداخلي عند مستوي معنوية ٠,٠١

(١) تشير إلي درجة التشبع الخاص بالصدق الداخلي.

(٢) تشير إلي قيمة التناسق الداخلي.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العناصر الخاصة بأبعاد مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" صالحة تماما وتعبر بصدق عن هذه الأبعاد وقد أكد علي ذلك درجة التشبعات الخاصة بأسلوب الصدق العاملي حيث كانت هذه التشبعات (أكبر من ٠,٤٠) وقد إزداد تأكيد صلاحية الأداة المستخدمة بنتائج الإتساق الداخلي حيث جميع قيم إرتباط هذه العناصر بأبعادها المختلفة دالة عند مستوي ٠,٠١ وكانت حوالي ٨٥% من هذه العلاقات تحقق (٧٠% +) مما يؤكد أن هذه العلاقات قوية جدا أما الباقي فكانت تحقق (٦٠-٧٠%) مما يؤكد أنها علاقات قوية أيضا.

من العرض السابق تأكد لدينا أن الأداة تعبر بصدق شديد عن"مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" .

أما عن قيم معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتي تراوحت بين (٠,٦٨١،٠,٨٥٨) فقد تأتي دليلا واضحاً علي ثبات تلك الأداة المستخدمة،وكذا تأكيدا علي درجة الاعتماد الكبيرة علي هذا القياس وذلك بالنسبة لكل أبعاد المقياس الخمسة.

وإضافة لذلك وبشكل أكثر شمولا فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية والخاصة بجميع عناصر "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" فقد بلغت ($\alpha = 0.839$)مما يؤكد علي ثبات المقياس بشكل أكثر عمومية وشمولية.

ونخلص من ذلك أن مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" أداة يمكن الاعتماد عليها في التعبير عن مشكلات خريج كليات التجارة بأقسامها المختلفة في مختلف الجامعات.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولا:مجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد إطار واضح لمجتمع الدراسة وهو عبارة عن خريجي كليات التجارة والذين يعملون في مجال التجارة وإدارة الأعمال بمختلف صورها وذلك في مختلف قطاعات الدولة ولا يوجد أية شروط علي سنوات تخرجهم أو جامعة محددة ينتمون إليها أثناء دراستهم بها بل أية جامعة سواء كانت هذه الجامعة تنتمي إلي الجامعات الحكومية أو ذات الطبيعة الخاصة.

ثانيا:عينة الدراسة:

يتمتع مجتمع الدراسة وهو خريجي كليات التجارة والذين يعملون في مجال التجارة وإدارة الأعمال بكبر حجمه الأمر الذي يجعلنا نقول بأنه مجتمع محدود ولكن الأعداد والإحصائيات الخاصة به غالبا ما تكون غير

متوافرة وليست علي المستوي المطلوب إلا أن كبر حجم المجتمع يمكن أن يجعلنا نقول أنه مجتمع غير محدود ، وبالرجوع إلي جداول المعاينة(جدول رقم ١ ملحق) فإننا نجد أن حجم عينة الدراسة الأمثل طبقا لخصائص هذا المجتمع والتي سبق التعرف عليها هو ٤٠٠ وذلك بدرجة دقة معاينة(± ٥%) ، الأمر الذي جعل الباحثة تقوم بتجهيز قوائم الاستقصاء وتوزيعها بشكل عشوائي علي خريجي كليات التجارة والذين يعملون في هذا المجال .

وقد وجدت الباحثة أن أفضل أسلوب للمعاينة- يمكن استخدامه حتى نحصل علي عينة تمثل وتفي بمجتمع الدراسة وتوصل إلي نتائج مرضية وغير متحيزة -هو المعاينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample ، إلا أنه بعد توزيع الاستمارات علي المستقصي منهم وقيام الباحثة بفرزها واستبعاد ما هو غير مستكمل فقد حصلت في نهاية الأمر علي عدد ٣٤٠ استمارة وبالتالي كانت نسبة الاستجابات الصحيحة حوالي ٨٥% تقريبا.

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة :

للتعرف على الملامح الأساسية لعينة الدراسة قامت الباحث بعرض هذا الوصف الدقيق من خلال التوزيع التكراري والنسبي البسيط وكذلك المزدوج لمتغيرات الدراسة التي تغلب عليها الطبيعة الاسمية (Nominal Data)

هذا بالإضافة إلى الجداول التكرارية البسيطة والمزدوجة وهذا يتضح في الجداول الآتية :

جدول رقم (٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب سنوات التخرج وكذلك طبيعة الدراسة للخريج

السنوات	قسم عربي					لغات					الإجمالي				
	التوزيع التكرارى والنسب		الخبرة			التوزيع التكرارى والنسب		الخبرة			التوزيع التكرارى والنسبي		الخبرة		
	ك	%	م(1)	ع(2)	فترة ثقة ٩٥%	ك	%	م(1)	ع(2)	فترة ثقة ٩٥%	ك	%	م(1)	ع(2)	فترة ثقة ٩٥%
ماقبل عام ١٩٩٠	٧٠	٢٩,٧	١٨,٣٣	٦,٠١	(١٦,٨،١٩,٩)	٦	٧,٠٠	١١,٨٣	٥,٢٣	(٦,٣،١٧,٣)	٧٦	٢٣,٦	١٧,٧٤	٦,٢٠	(١٦,٢،١٩,٣)
١٩٩٠- ١٩٩٧	٧٠	٢٩,٧	٧,٥٣٧	٣,٧٩	(٦,٦٠،٨,٥)	٢١	٢٤,٤	٦,٦١	٢,٧٩	(٥,٢،٨,٠٠)	٩١	٢٨,٣	٧,٣٤	٣,٦١	(٦,٦٠،٨,١)
١٩٩٨ -٢٠٠٢	٩٦	٤٠,٦	٢,٤٦٩	٢,٦١	(١,٩،٣,٠٠)	٥٩	٦٨,٦	١,٨٦	١,١٩	(١,٥،٢,٢٠)	١٥٥	٤٨,١	٢,٢٩	٢,٢٩	(١,٨،٢,٦)
الإجمالي	٢٣٦	٧٣,٣	٨,٤٧١	٧,٧٠	(٧,٤،٩,٥)	٨٦	٢٦,٧	٤,٢٤	٤,٠٤	(٣,٢،٥,٣)	٣٢٢	١٠٠	٧,٥٤	٧,٢٧	(٦,٧،٨,٤)

جدول رقم(٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل وكذلك طبيعة الدراسة للخريج

القطاع	قسم عربي		لغات		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
قطاع عام	٧٣	٣٢,٦	١٥	٢٠,٣	٨٨	٢٩,٥
قطاع خاص	٤٩	٢١,٩	٢٨	٣٧,٨	٧٧	٢٥,٨
قطاع استثماري/مشترك	٥٠	٢٢,٣	٢٠	٢٧,٠	٧٠	٢٣,٥
قطاع حكومي	٥٢	٢٣,٢	١١	١٤,٩	٦٣	٢١,٢
الإجمالي	٢٢٤	٧٥,٢	٧٤	٢٤,٨	٢٩٨	١٠٠

جدول رقم (٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب الجامعات المختلفة وكذلك طبيعة الدراسة للخريج

الجامعات	قسم عربي		لغات		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
جامعات حكومية	١٩٢	٧٨,٤	٧٥	٧٨,٩	٢٦٧	٧٨,٥
جامعات خاصة	٢٧	١١,٠	١٨	١٨,٩	٤٥	١٣,٢
جامعات إقليمية	٢٦	١٠,٦	٢	٢,١	٢٨	٨,٢
الإجمالي	٢٤٥	٧٢,١	٩٥	٢٧,٩	٣٤٠	١٠٠

من العرض السابق للجداول الثلاثة والذي تم فيه عرض الخصائص الديموجرافية بهدف عرض السمات والملامح الأساسية لعينة الدراسة.أوضحت الجداول أن معظم خريجي القسم العربي ينتمون إلي القطاع العام وقد يرجع ذلك إلي:كبر أعدادهم ،وإلي أن معظمهم لم يجد فرصة عمل أخـري فـانتظر لحين التعيين في بعض هذه الجهات وإلي أن طبيعة القطاع العام لا تتطلب مهارات محددة في الخـريج ،أما خريجي أقسام اللغات فغالبتهم ينتمون إلي شركات القطاع الخاص وقد يرجع ذلك إلي: أن القطـاع الخاص هو الذي مازالت أبوابه مفتوحة للتعيين حتي الآن ،وأن متطلبات القطاع الخاص تتطلب تـوافر مهارات معينة في الخريج مثل اللغات والكمبيوتر علي سبيل المثال،وفي بعض الأحيان قد يرجع هـذا إلي طبيعة الدارسين في هذه الأقسام.

كذلك اتضح أيضا أن خريجي الأقسام المختلفة سواء كان القسم العربي أو أقسام اللغات معظمهم ينتمون إلي الجامعات الحكومية بالقاهرة وقد أكد علي ذلك ٧٨,٥ % من عينة الدراسة.

كما أن معظم خريجي القسم العربي لعينة الدراسة ماقبل عام ١٩٩٨ حيث أكد علي ذلك حوالي ٥٩,٤ % من خريجي القسم العربي وبالتالي كان متوسط سنوات الخبرة لديهم حوالي ١٣ سنة تقريبا. أما أقسام اللغات المختلفة فقد بلغت نسبتها ٦٨,٦% تقريبا من عينة الدراسة وتقع مابعد عام ١٩٩٧(١٩٩٨-٢٠٠٠) بمتوسط سنوات خبرة حوالي سنتين فقط.

الفصل الثاني

نتائج الدراسة الميدانية :

١- تصنيف وتحديد أبعاد المقياس

قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليل العلمي Factor Analysis بطريقة المكونات الأساسية Principle Componentsوذلك بهدف تصنيف عناصر مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" إلي عوامله وأبعاده المختلفة وذلك قبل البدء في إجراء اختبارات فروض البحث وفيما يلي نتائج التحليل العاملي:

جدول رقم(٥) يوضح نتائج التحليل العاملي لمقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" باستخدام طريقة المكونات الأساسية وباستخدام التدوير المائل

رقم العبارة بالاستمارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١			٠,٨٦٧		
٢			٠,٨٤٨		
٣		٠,٥٤٧			
٤		٠,٧٨٤			
٥		٠,٨٧٤			
٦		٠,٧٧٨			
٧			٠,٥٤٢		
٨	٠,٤٩١				
٩				٠,٧٢٣	
١٠				٠,٨٦٣	
١١				٠,٨١٨	
١٢	٠,٤٥٧				
١٣	٠,٧٤٧				
١٤	٠,٨٢١				
١٥	٠,٨١٧				
١٦	٠,٧٢٢				
١٧		٠,٥٦٢			
١٨				٠,٦٢٧	

١٩					٠,٤٣٧
٢٠					٠,٨٥٤
الجذر الكامن	٤,٦٣٤	٣,٤٩٥	١,٦٠٧	١,٣٧٢	١,٠٥١
درجة التباين	٢٣,١٦٩	١٧,٤٧٣	٨,٠٣٥	٦,٨٥٩	٥,٢٥٧
درجة التفسير التراكمية	٢٣,١٦٩	٤٠,٦٤٢	٤٨,٦٧٧	٥٥,٥٣٦	٦٠,٧٩٣

من الجدول السابق يتضح أن مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" يصنف إلي خمسة أبعاد متمايزة فيما بينها وقد كانت درجة التفسير الكلية لتلك الأبعاد حوالي ٦١% تقريبا. والجدول التالي يوضح ملخصا للعوامل السابقة مرتبة حسب درجة أهميتها.

جدول رقم(٦) يوضح أسماء العوامل المقترحة من خلال مقياس

"مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل"

م	العامل	أرقام العبارات بالاستمارة	اسم العامل
١	العامل الأول	٨،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦	إثراء الخبرات العملية من الجامعة
٢	العامل الثاني	٣،٤،٥،٦،١٧	مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة
٣	العامل الثالث	١،٢،٧	المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة
٤	العامل الرابع	٩،١٠،١١،١٨	مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة
٥	العامل الخامس	١٩،٢٠	رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل

تبين أيضا من نتائج التحليل العاملي أن العامل الأول"إثراء الخبرات العملية من الجامعة" هو أكثر العوامل تفسيرا للظاهرة حيث بلغت نسبة التفسير الخاصة به حوالي ٢٣% يليه العامل الثاني"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" حيث بلغت نسبة تفسيره ١٧,٥% تقريبا وكان أقل العوامل تفسيرا هو العامل الخامس "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" حيث بلغت نسبة تفسيره للظاهرة ٥,٣ % تقريبا فقط.

٢-اختبار صحة فروض الدراسة:

أ-اختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص علي أنه:

توجد فجوة بين الدراسة في كليات التجارة والنواحي التطبيقية في مجال العمل وذلك في كل من المحاور التالية:

-المعرفة الأساسية

-المهارات المختلفة

ولإثبات صحة الفرض الأول من الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وهذا بالنسبة للبنود الثلاث التالية :

البند الأول: وجود فجوة بين الدراسة في الكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل لا يرتبط هذا بخريج جامعة معينة وذلك علي مستوي المحاور الخاصة بالمعرفة الأساسية ، والمهارات.

البند الثاني: وجود فجوة بين الدراسة بالكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل مشكلة يعاني منها خريجي كليات التجارة في مختلف السنوات.

البند الثالث: وجود فجوة بين الدراسة بالكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل مشكلة تواجه الخريجين في جميع قطاعات العمل .

النتائج الخاصة بالبند الأول من بنود الفرض الأول للدراسة:

١-نتائج المعرفة الأساسية:

جدول رقم(١- أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها حول إثراء الخبرات العملية من الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د . ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	١٨,٣٦٢	٩,١٨١	١٢,٦٠١ (٢،٣٣٧)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوي ٠,٠١
داخل المجموعات	٣٣٧	٢٤٥,٥٥٢	٠,٧٢٩		
الإجمالي	٣٣٩	٢٦٣,٩١٤			

جدول رقم(١-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة باستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

مجموعات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
جامعات حكومية	٢,٨٧٧	٠,٨٨٢	(٢,٧٧١،٢,٩٨٣)
جامعات خاصة	٣,٤٨٩	٠,٧٨٣	(٣,٢٥٤،٣,٧٢٤)
جامعات إقليمية	٣,٣٥٧	٠,٦٥٢	(٣,١٠٤،٣,٦١٠)

جدول رقم(١-جـ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات المختلفة وبعضها البعض

مجموعات الدراسة	جامعات حكومية	جامعات خاصة	جامعات إقليمية
جامعات حكومية	-	٠,٦١٢*	٠,٤٨٠*
جامعات خاصة		-	٠,١٣٢
جامعات إقليمية			-

*تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين.

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات والتي كانوا يدرسون بها حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة=١٢,٦٠١) والناتجة من جدول تحليل التباين جدول(١-أ) مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي(٠,٠١) وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧) .

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين خريجي الجامعات الحكومية وكل من خريجي الجامعات الخاصة والإقليمية جدول(١-جـ).

وبالرجوع للجدول (١-ب) تبين أن هذه الفروق لصالح كل من الجامعات الخاصة والإقليمية حيث درجة الموافقة تكون أكبر لدي خريجي الجامعات الخاصة والإقليمية أي أن هناك درجة من الرضا عن الخبرات العملية بشكل محدود لدي خريجي الجامعات الخاصة والجامعات الإقليمية عن خريجي الجامعات الحكومية.

جدول رقم(٢-أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها من حيث"المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة"

باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٣,٠٨١	١,٥٤١	٢,٠٢٢	٠,١٣٤
داخل المجموعات	٣٣٧	٢٥٦,٧٤٧	٠,٧٦٢	(٢،٣٣٧)	غير دالة
الإجمالي	٣٣٩	٢٥٩,٨٢٨			

جدول رقم(٢-ب) يوضح بعض المقاييس الوصفية والخاصة "بالمادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

مجموعات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
جامعات حكومية	٣,٠٥٦	٠,٨٨٣	(٢,٩٤٩،٣,١٦٣)
جامعات خاصة	٣,٢٨٩	٠,٩٠٩	(٣,٠١٦،٣,٥٦٢)
جامعات إقليمية	٢,٨٩٣	٠,٦٩١	(٢,٦٢٥،٣,١٦١)

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي الجامعات المختلفة حول التأهيل العلمي والعملي من خلال نظام التدريس بالجامعة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه (ف المحسوبة = ٢,٠٢٢) مما يؤكد علي عدم دلالتها جدول (٢- أ) وذلك بدرجات الحرية (٢،٣٣٧) .

ومن جدول(٢-ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة جدا لدي خريجي الجامعات محل الدراسة وحسب التصنيف المقترح من قبل الباحثة علي ذلك،وقد أكد علي هذا قيمة المتوسط لاستجابات الخريجين من مختلف الجامعات والتي كانت حوالي (م = ٣) وهي ما يعني أن درجة الموافقة إلي حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

٢-نتائج المهارات:

جدول رقم (٣ – أ)يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها حول العامل الخاص بـــ"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٢,٢٣٣	١,١١٦	١,٣٥٢	٠,٢٦٠
داخل المجموعات	٣٣٧	٢٧٨,٣٩٥	٠,٨٢٦	(٢،٣٣٧)	غير دالة
الإجمالي	٣٣٩	٢٨٠,٦٢٨			

جدول رقم(٣– ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

مجموعات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
جامعات حكومية	٣,٥٢٤	٠,٩١٩	(٣,٤١٤،٣,٦٣٥)
جامعات خاصة	٣,٢٨٤	٠,٩٨٩	(٢,٩٨٧،٣,٥٨١)
جامعات إقليمية	٣,٤٦٤	٠,٦٣٥	(٣,٢١٨،٣,٧١١)

من الجدولين السابقين يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية بــين خريجــي الجامعــات المختلفة حول أن هناك مهارات متعددة لم تتيحها الجامعة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه (**ف المحسوبة=١,٣٥٢**) مما يؤكد علي عدم دلالتها جدول رقــم(٣– أ) وذلــك بدرجات حرية (٢،٣٣٧) .

ومن جدول رقم(٣– ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة لدي خريجي الجامعات المختلفة محل الدراسة وحسب التصنيف المقترح من قبل الباحثة أن هناك موافقة إلي حد ما علي أن هناك مهارات لم تتيحها الجامعة ومطلوبة لسوق العمل.

وقد أكد علي ذلك قيم المتوسط لدي استجابات الخريجين من مختلف الجامعات والتــي تراوحــت مابين (٣,٣٠ – ٣,٥) تقريبا.

جدول رقم(٤- أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي درسوا بها من حيث "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د.ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	١٤,٩٣٠	٧,٤٦٥	٩,٥٣٨	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٣٣٧	٢٦٣,٧٦٠	٠,٧٨٣	(٢،٣٣٧)	دالة عند مستوي ٠,٠١
الإجمالي	٣٣٩	٢٧٨,٦٩٠			

جدول رقم (٤-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـــ"رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

مجموعات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
جامعات حكومية	٢,٦٥٩	٠,٨٦٢	(٢,٥٥٥،٢,٧٦٣)
جامعات خاصة	٣,٢٥٦	٠,٩٨٦	(٢,٩٥٩،٣,٥٥٢)
جامعات إقليمية	٢,٩٦٤	٠,٩٣٢	(٢,٦٠٣،٣,٣٢٦)

جدول رقم(٤-جـــ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات وبعضها البعض

مجموعات الدراسة	جامعات حكومية	جامعات خاصة	جامعات إقليمية
جامعات حكومية	–	*٠,٥٩٦	٠,٣٠٥
جامعات خاصة		–	٠,٢٩١
جامعات إقليمية			–

- تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليـــات التجـــارة حسب الجامعات التي كانوا ينتمون إليها أثناء دراستهم بها،حيث بلغت قيمة "ف" والناتجة مـــن جـــدول

تحليل التباين (٤– أ) (ف المحسوبة=٩,٥٣٨) مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧).

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين خريجي الجامعات الحكومية والخاصة جدول(٤–جـ) .

أما الجدول (٤–ب) فقد أوضح أن هذه الفروق والاختلافات لصالح الجامعات الخاصة حيث كان المتوسط لديها (م = ٣,٣٠) مما يؤكد علي موافقة خريجيها إلي حد ما علي الرغبة في الرجوع إلي الأساتذة بها لحل بعض مشكلات العمل وكذلك الرجوع إلي المسئولين في العمل أيضا بينما لا يري ذلك خريجي الجامعات الحكومية .

جدول رقم(٥–أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي درسوا بها من حيث "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٨,٠٨٨	٤,٠٤٤	٤,١٩٥	٠,٠١٦
داخل المجموعات	٣٣٧	٣٢٤,٨٦٢	٠,٩٦٤	(٢،٣٣٧)	دالة عند مستوي ٠,٠٥
الإجمالي	٣٣٩	٣٣٢,٩٤٩			

جدول رقم(٥– ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـ"مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

مجموعات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
جامعات حكومية	٢,٩٩٤	٠,٩٧١	(٢,٨٧٧،٣,١١١)
جامعات خاصة	٢,٥٧٢	٠,٨٤٧	(٢,٣١٨،٢,٨٢٧)
جامعات إقليمية	٣,١٥٢	١,٢٥٣	(٢,٦٦٦،٣,٦٣٨)

جدول (٥-جـ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات وبعضها البعض

مجموعات الدراسة	جامعات حكومية	جامعات خاصة	جامعات إقليمية
جامعات حكومية	-	*٠,٤٢٢	٠,١٥٧
جامعات خاصة		-	*٠,٥٨٠
جامعات إقليمية			-

*تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي كانوا ينتمون إليها أثناء دراستهم بها حيث بلغت قيمة اختبار "ف" والناتجة من جدول تحليل التباين (٥-أ) (ف المحسوبة = ٤,١٩٥)مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧).

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات تكون بين خريجي الجامعات الخاصة وكل الجامعات الحكومية والإقليمية جدول رقم(٥-جـ).

أما الجدول (٥-ب) فقد أوضح أن هذه الفروق والاختلافات لصالح كل من الجامعات الحكومية والإقليمية حيث كان متوسط الاستجابة لديهما حوالي (م = ٣) تقريبا مما يؤكد علي موافقتهما إلي حد ما علي أن هناك نقص في بعض المهارات لم تتيحها الجامعة ويجب أن توفرها وتهتم بها بينما خريجي الجامعات الخاصة لا يرون ذلك.

النتائج الخاصة بالبند الثانى من بنود الفرض الأول للدراسة:

١- نتائج المعرفة الأساسية :

جدول رقم (٦-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب فئات سنوات التخرج حول إثراء الخبرات العملية من الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	١٤,٥٧٠	٧,٢٨٥	١٠,١٦٤	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٣١٩	٢٢٨,٦٤٠	٠,٧١٧	(٢،٣١٩)	داله عند مستوى ٠,٠١
الإجمالي	٣٢١	٢٤٣,٢١٠			

جدول رقم (٦-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة

بـ إثراء الخبرات العملية من الجامعةلاستجابات خريجي كليات التجارة

موزعة حسب سنوات التخرج

سنوات التخرج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
قبل ١٩٩٠	٣,٣٥٨	٠,٧٩٥	(٣,٥٣٩، ٣,١٧٦)
١٩٩٠ -	٣,٠٢٤	٠,٨٩٤	(٢,٨٣٨،٣,٢١٠)
١٩٩٨ - ٢٠٠٢	٢,٨٢٤	٠,٨٤٢	(٢,٦٩٠،٢,٩٥٧)

جدول (٦-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة

بين فئات سنوات التخرج بعضها البعض

سنوات التخرج	قبل ١٩٩٠	١٩٩٠ -	١٩٩٨ - ٢٠٠٢
قبل ١٩٩٠	-	*٠,٣٣٤	*٠,٥٣٨
١٩٩٠-		-	٠,٢٠٠
١٩٩٨-٢٠٠٢			-

* تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٠,١٦٤) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (٦-أ) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢ ،٣١٩)

وبإجراء اختبار توكي للمقارنة المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين قدامى الخريجين (قبل ١٩٩٠) وحديثى التخرج أى كل من (١٩٩٠- ، ١٩٩٨-٢٠٠٢) جدول (٦- جـ)

والجدول (٦-ب) يوضح أن هذه الفروق لصالح قدامى الخريجين والذى يتضح من نتائج الجدول أن نظام الجامعة يتضمن خبرات وإمكانيات كبيرة حيث بلغ متوسط الاستجابات لديهم (م = ٣,٤) مما يؤكد على وجدود درجة موافقة إلى حد ما بينما كان المتوسط لاستجابات حديثي التخرج حوالي ٣ تقريبا فقط .

جدول (٧-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب فئات سنوات التخرج من حيث المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة

باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٧,٩٨٧	٣,٩٩٣	٥,٥٧٤	٠,٠٠٤
داخل المجموعات	٣١٩	٢٢٨,٥٢٠	٠,٧١٦	(٢،٣١٩)	داله عند مستوى ٠,٠١
الإجمالي	٣٢١	٢٣٦,٥٠٧			

جدول (٧-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية

والخاصة بالمادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة

لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

سنوات التخرج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
قبل ١٩٩٠	٣,٣٢٩	٠,٨٣٥	(٣,٥١٩، ٣,١٣٨)
١٩٩٠ -	٣,١٦١	٠,٧٦٩	(٣,٣٢١، ٣,٠٠١)
١٩٩٨ - ٢٠٠٢	٢,٩٤٦	٠,٨٩٤	(٣,٠٨٨، ٢,٨٠٤)

جدول (٧-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة

بين فئات سنوات التخرج وبعضها البعض

سنوات التخرج	قبل ١٩٩٠	-١٩٩٠	١٩٩٨-٢٠٠٢
قبل ١٩٩٠	-	٠,١٦٨	*٠,٣٨٣
-١٩٩٠		-	٠,٢١٥
١٩٩٨-٢٠٠٢			-

* تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة =٥,٥٧٤) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (٧-أ) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢ ، ٣١٩)

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين قدامى الخريجين (قبل عام ١٩٩٠) والخريجين الأكثر حداثة (١٩٩٨ - ٢٠٠٢) جدول (٧-جـ)

والجدول (٧-ب) يوضح أن هذه الفروق لصالح قدامى الخريجين والذى يتضح من نتائج الجدول والذى يؤكد على كفاية المادة العلمية لسوق العمل حيث بلغ متوسط الاستجابات لديهم (م = ٣,٣٢٩) بينما متوسط الاستجابة لدى الخريجين الأكثر حداثة (م = ٢,٩ تقريبا) .

٢- نتائج المهارات:

جدول رقم (٨-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب فئات سنوات التخرج من حيث مهارات متعددة مطلوبة لســـــوق العمل ولم تتيحها الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	١,٥٩٤	٠,٧٩٧	١,٠٢٦	٠,٣٦٠
داخل المجموعات	٣١٩	٢٤٧,٦٨٥	٠,٧٧٦	(٢،٣١٩)	غير داله
الإجمالي	٣٢١	٢٤٩,٢٧٩			

جدول رقم (٨-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـــ مهارات متعددة مطلوبة لســـــوق العمل ولم تتيحها الجامعة لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

سنوات التخرج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
قبل ١٩٩٠	٣,٤٥٣	٠,٧٠٥	(٣,٦١٤، ٣,٢٩٢)
١٩٩٠ -	٣,٤٣١	٠,٩٠٢	(٣,٦١٩، ٣,٢٤٣)
١٩٩٨ - ٢٠٠٢	٣,٥٨١	٠,٩٤٤	(٣,٧٣٠، ٣,٤٣١)

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخـــريجين خـــلال فئـــات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليـــل التبـــاين أحـــادى الاتجـــاه (**ف المحسوبة = ١,٠٢٦**) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (٨-أ) وذلك بدرجات حرية (٢، ٣١٩) .

ومن جدول (٨-ب) أوضحت النتائج أن هناك جانب من الموافقة على أن هناك مهـــارات متعـــددة مطلوب لسوق العمل ولم تكن ضمن سياسات ونظام الجامعة حيث كان متوسط الاستجابة لدى خريجي الجامعة خلال الفترات الثلاث (م = ٣,٥) تقريبا.

الأمر الذى أكد على أن هناك درجة موافقة إلى حد كبير على أن هناك قصور فـــى تـــوفير تلـــك المهارات.

جدول (٩-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب فئات سنوات التخرج من حيث رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة

سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٢,٠٣٩	١,٠١٩	١,٣٠٦	٠,٢٧٢
داخل المجموعات	٣١٩	٢٤٨,٩٥٥	٠,٧٨٠	(٢،٣١٩)	غير داله
الإجمالي	٣٢١	٢٥٠,٩٩٤			

جدول (٩-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية

والخاصة برغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل

لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

سنوات التخرج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
قبل ١٩٩٠	٢,٨٥٥	٠,٨٤٨	(٣,٠٤٩، ٢,٢٦٦)
١٩٩٠ -	٢,٦٤٨	٠,٨٨٠	(٢,٨٣٢، ٢,٤٦٥)
١٩٩٨ - ٢٠٠٢	٢,٨٠٠	٠,٩٠٢	(٢,٩٤٣، ٢,٦٥٧)

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين خلال فئات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة =١,٣٠٦) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (٩-أ) مما يؤكد على دلالتها وذلك بدرجات حرية (٢،٣١٩) .

ومن جدول (٩- ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة لدى الخريجين خلال فئات سنوات التخرج المختلفة وقد أكد على ذلك قيم الوسط الحسابي لاستجابات الخريجين خلال الفترات الثلاث التى لم تصل إلى قيمة (٣,٠٠) وهى درجة الموافقة المحددة الأمر الذى يعنى أن هناك عدم موافقة إلى حد ما لدى الفئات الثلاث وذلك حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .

جدول (١٠-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب فئات سنوات التخرج من حيث مهارات متعددة مطلوبة

يجب أن تتيحها الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٢	٠,٦٠٤	٠,٣٠٢	٠,٣٠٥	٠,٧٣٧
داخل المجموعات	٣١٩	٣١٥,٣٦١	٠,٩٨٩	(٢،٣١٩)	غير داله
الإجمالي	٣٢١	٣١٥,٩٦٥			

جدول (١٠-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بمهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

سنوات التخرج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
قبل ١٩٩٠	٢,٩٤٤	٠,٩٧٣	(٣,١٦٦، ٢,٧٢٢)
١٩٩٠ -	٣,٠٣٣	١,٠٠٨	(٣,٢٤٣، ٢,٨٢٣)
١٩٩٨ - ٢٠٠٢	٢,٩٣٤	٠,٩٩٦	(٣,٠٩٢، ٢,٧٧٦)

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة =٠,٣٠٥) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (١٠-أ) مما يؤكد على دلالتها وذلك بدرجات حرية (٢ ، ٣١٩) .

ومن جدول (١٠-ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة جدا لدى الخريجين خلال فئات سنوات التخرج المختلفة وقد أكد على ذلك قيم المتوسط لاستجابات الخريجين خلال الفترات الثلاث (م = ٣,٠٠) تقريبا الأمر الذى يعنى أنها درجة موافقة إلى حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .

وفيما يلي النتائج الخاصة بالبند الثالث من بنود الفرض الأول للدراسة :

١- نتائج المعرفة الأساسية :

جدول رقم (١١- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "إثراء الخبرات العملية من الجامعة " باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٣	٢,٢٥٨	٠,٧٥٣	٠,٩٦٧	٠,٤٠٩
داخل المجموعات	٢٩٤	٢٢٨,٨٩٧	٠,٧٧٩	(٣،٢٩٤)	غير داله
الإجمالي	٢٩٧	٢٣١,١٥٥			

جدول رقم (١١– ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"إثراء الخبرات العملية من الجامعة" موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

قطاعات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
القطاع العام	٢,٨٩٦	٠,٨١٩	(٣,٠٦٩، ٢,٧٢٢)
القطاع الخاص	٣,٠٦١	٠,٧٨٤	(٣,٢٣٩، ٢,٨٨٣)
القطاع الاستشاري/المشترك	٣,٠٦٩	١,٠١٦	(٣,٣١١، ٢,٨٢٧)
القطاع الحكومي	٣,١١٩	٠,٩٢٢	(٣,٣٥١، ٢,٨٨٧)

من الجداول السابقة يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "إثراء الخبرات العملية من الجامعة" حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٠,٩٦٧) مما يؤكد عدم دلالتها جدول (١١– أ) وذلك بدرجات حرية (٣، ٢٩٤) .

ومن جدول (١١– ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة فى القطاعات المختلفة تجاه "إثراء الخبرات العملية من الجامعة" كان محدود جدا فكانت حول (م = ٣) وهى ما يعنى (موافقة إلى حد ما) حسب القياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

جدول رقم (١٢– أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٣	١٠,٥٩٨	٣,٥٣٣	٥,٠٢٨	٠,٠٠٢
داخل المجموعات	٢٩٤	٢٠٦,٥٦٢	٠,٧٠٣	(٣،٢٩٤)	داله عند مستوى ٠,٠١
الإجمالي	٢٩٧	٢١٧,١٦٠			

جدول رقم(١٢ – ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

قطاعات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
القطاع العام	٢,٩٠٢	٠,٨٠٩	(٣,٠٧٣، ٢,٧٣٠)
القطاع الخاص	٣,٠٦٩	٠,٨٤٠	(٣,٢٦٠، ٢,٨٧٩)
القطاع الاستثماري/المشترك	٣,١٣٣	٠,٨٨٤	(٣,٣٤٤، ٢,٩٢٣)
القطاع الحكومي	٣,٤٣٤	٠,٨٢٤	(٣,٦٤٢، ٣,٢٢٦)

جدول رقم (١٢–جـ) يوضح نتائج اختبار توكى (اختبار المقارنات المتعددة) بين القطاعات المختلفة وبعضها البعض

قطاعات العمل	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الاستثماري /المشترك	القطاع الحكومي
القطاع العام	–	٠,١٦٨	٠,٢٣٢	٠,٥٣٢*
القطاع الخاص		–	٠,٠٦٤	٠,٣٦٥
القطاع الاستثماري/المشترك			–	٠,٣٠١
القطاع الحكومي				–

*تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات عمل الخريجين حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٥,٠٢٨) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٣ ،٢٩٤) جدول (١٢– أ) .

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين كل من القطاع العام والقطاع الحكومي جدول (١٢–جـ) .

ومن جدول (١٢– ب) تبين أن هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي كليات التجارة والعاملين بالقطاع الحكومي حيث أن العاملين بهذا القطاع يؤكدون علي أن المادة العلمية ونظام التدريس على كفاءة أعلى نسبيا بخلاف استجابات أراء العاملين بالقطاع العام .

إلا أنه الجدير بالذكر أن جميع القيم (المتوسطات) تكون حول الرقم (٣) الذى يعنى أن درجة الموافقة محدودة لدى جميع الخريجين والذين يعملون فى القطاعات المختلفة.

٢-نتائج المهارات

جدول رقم (١٣- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٣	١١,٧٣١	٣,٩١٠	٥,٣٧٠ (٣،٢٩٤)	٠,٠٠١ داله عند مستوى ٠,٠١
داخل المجموعات	٢٩٤	٢١٤,٠٩٦	٠,٧٢٨		
الإجمالي	٢٩٧	٢٢٥,٨٢٧			

جدول رقم (١٣- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بمهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة"موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

قطاعات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
القطاع العام	٣,٨٦٤	٠,٨٠٤	(٤,٠٣٤، ٣,٦٩٣)
القطاع الخاص	٣,٤٢٦	٠,٨٥٥	(٣,٦٢٠ ، ٣,٢٣٢)
القطاع الاستثماري/المشترك	٣,٤٤٩	١,٠٢٩	(٣,٦٩٤ ، ٣,٢٠٣)
القطاع الحكومي	٣,٤١٦	٠,٦٨٨	(٣,٥٨٦ ، ٣,٢٣٩)

جدول رقم (١٣-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة بين القطاعات المختلفة وبعضها البعض

قطاعات العمل	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الاستثماري/ المشترك	القطاع الحكومي
القطاع العام	–	*٠,٤٣٨	*٠,٤١٥	*٠,٤٥١
القطاع الخاص		–	٠,٠٢٣	٠,٠١٣
القطاع الاستثماري/المشترك			–	٠,٠٣٦
القطاع الحكومي				–

*تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات العمل المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٥,٣٧٠) مما يؤكد عدم دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٣، ٢٩٤) .

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين القطاع العام وباقي سائر القطاعات الأخرى جدول (١٣-جـ) .

ومن جدول (١٣-ب) تبين أن هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي كليات التجارة والعاملين بالقطاع العام حيث أن العاملين بالقطاع العام يؤكدون على أن هناك مهارات لسوق العمل لم تأخذها فى الاعتبار المناهج ونظام الجامعة ككل.

فنجد أن هناك تأكيد واضح من العاملين بهذا القطاع عن سائر القطاعات الأخرى حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابات الخريجين (م = ٣,٨٦) بينما كانت باقي الاستجابات فى القطاعات الأخرى فى حدود (م=٣,٤) فقط .

جدول رقم (١٤- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٣	٥,٨١٧	١,٩٣٩	٢,٥٥٩	٠,٠٥٥
داخل المجموعات	٢٩٤	٢٢٢,٧٨٤	٠,٧٥٨	(٣،٢٩٤)	غير داله
الإجمالي	٢٩٧	٢٢٨,٦٠١			

جدول رقم (١٤-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

قطاعات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
القطاع العام	٢,٨٥٦	٠,٦٩٥	(٢,٩٠٣، ٢,٦٠٩)
القطاع الخاص	٢,٤٩٤	٠,٩٢٣	(٢,٧٠٣، ٢,٢٨٤)
القطاع الاستثماري/المشترك	٢,٧٢١	٠,٨٩٥	(٢,٩٣٥، ٢,٥٠٨)
القطاع الحكومي	٢,٨٨٩	٠,٩٨٩	(٣,١٣٨، ٢,٦٣٩)

من العرض السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة =٢,٥٥٩) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (١٤- أ) وذلك بدرجات حرية (٣ ، ٢٩٤).

ومن جدول (١٤- ب) أوضحت النتائج أن استجابات عينة الدراسة للقطاعات المختلفة تميل إلى عدم الموافقة تقريبا (قيمة المتوسطات تراوحت بين ٢ – ٣) حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

جدول رقم (١٥ -أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف (د . ح)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	٣	٢,٩٠٧	٠,٩٦٩	٠,٩٧٢	٠,٤٠٦
داخل المجموعات	٢٩٤	٢٩٣,١٥٠	٠,٩٩٧	(٣،٢٩٤)	غير داله
الإجمالي	٢٩٧	٢٩٦,٠٥٧			

جدول رقم (١٥- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـــ"مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

قطاعات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط ٩٥%
القطاع العام	٣,١٥٣	٠,٩٢١	(٣,٣٤٩ ،٢,٥٨٩)
القطاع الخاص	٢,٨٩٦	٠,٩٨٥	(٣,١١٩، ٢,٦٧٣)
القطاع الاستثماري/المشترك	٢,٩٧١	١,٠١٣	(٣,٢١٣، ٢,٧٢٩)
القطاع الحكومي	٣,٠١٦	١,٠٩٩	(٣,٢٩٣، ٢,٧٣٩)

من الجدولين السابقين يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة"حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة =٠,٩٧٢) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (١٥- أ) وذلك بدرجات حرية (٣ ، ٢٩٤).

ومن جدول (١٥-ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة فى القطاعات المختلفة تجاه "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" كانت محدودة جدا فكانت حول المتوسط (م = ٣) .
وهى ما تعنى (موافق إلى حد ما) حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .
من العرض السابق لنتائج الدراسة أوضحت النتائج أن هناك فجوة بين الدراسة فى كليات التجارة والنواحي التطبيقية فى مجال العمل بشكل واضح فى بعض المحاور الخاصة بالمعرفة الأساسية وكذلك المهارات على مستوى:

-الجامعات حسب أنواعها

-سنوات التخرج

-قطاعات العمل المختلفة

أيضا كانت بشكل محدود فى بعض المحاور الأخرى حسب التصنيفات السابق الإشارة إليها وكانت هناك محاور محدودة جدا أظهرت عدم وجود فجوة واضحة.

لذا قامت الباحثة بعمل درجات Score بهدف معرفة درجة قبول أو رفض صحة الفرض وذلك على مستوى البنود المختلفة.

وقد تم تحديد الدرجات وفقا لحجم أتساع الفجوة فإذا كانت هناك فجوة كبيرة (واضحة) فإن ذلك يعنى قبول الفرض بشكل مطلق وهو ما يعنى صحة الفرض (٢ درجة).

أما إذا كانت هناك فجوة محدودة فإن ذلك يعنى قبول الفرض بشكل محدود أيضا وهو ما يعنى صحة الفرض (١ درجة).

أما إذا كانت لا توجد فجوة فإن ذلك يعنى رفض الفرض بشكل مطلق وهو ما يعنى عدم صحة الفرض (صفر درجة).

وقد تم حساب هذه الدرجات بناء على درجة المعنوية (وجود اختلاف جوهري مصحوب بمتوسط درجات وذلك حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة باستمارة الاستقصاء (١ - ٥).

والجدول التالي يوضح درجة قبول صحة البند الأول من الفرض الأول للدراسة:

جدول (١٦-أ) : صحة البند الأول من الفرض الأول

الجامعات / محاور الدراسة	حكومية	خاصـــة	إقليمية	المجموع
المعرفة الأساسية				
١	٢	١	١	٤
٢	١	١	١	٣
المهارات				
١	٢	٢	٢	٦
٢	٢	١	١	٤
٣	١	–	١	٢
المجموع	٨	٥	٦	١٩
%	٨٠,٠	٥٠,٠	٦٠,٠	٦٣,٣

جدول (١٦-ب) : صحة البند الثانى من الفرض الأول

الجامعات / محاور الدراسة	ما قبل ٩٠	٩٠ –	٩٨ – ٢٠٠٢	المجموع
المعرفة الأساسية				
١	١	٢	٢	٥
٢	١	٢	٢	٥
المهارات				
١	٢	٢	٢	٦
٢	٢	٢	٢	٦
٣	١	١	١	٣
المجموع	٧	٩	٩	٢٥
%	٧٠,٠	٩٠,٠	٩٠,٠	٨٣,٣

جدول (١٦-جـ) : صحة البند الثالث من الفرض الأول

الجامعات / محاور الدراسة	عام	خاص	استثمار/ مشترك	حكومي	المجموع
المعرفة الأساسية					
١	١	١	١	١	٤
٢	٢	١	١	١	٥
المهارات					
١	٢	١	١	١	٥
٢	٢	٢	٢	٢	٨
٣	١	١	١	١	٤
المجموع	٨	٦	٦	٦	٢٦
%	٨٠,٠	٦٠,٠	٦٠,٠	٦٠,٠	٦٥,٠

من الجداول الثلاث السابقة يتضح أن:

١- هناك تباين فى صحة البند الأول من الفرض الأول بين الجامعات الثلاث حيث تم قبول صحة البند بنسبة ٨٠% لدى خريجي الجامعات الحكومية يليها الجامعات الإقليمية بنسبة ٦٠% وكان أقلها الجامعات ذات الطبيعة الخاصة بنسبة ٥٠%.

مما يعنى وجود فجوة كبيرة لدى خريجي الجامعات الحكومية وسوق العمل. وكانت الفجوة أقل فى خريجي الجامعات ذات الطبيعة الخاصة.

٢- هناك أيضا تباين واضح بين قدامى خريجي الجامعات (قبل ١٩٩٠) وحديثي التخرج (٩٠-٢٠٠٢) حيث كانت الفجوة كبيرة إلى حد ما لدى قدامى الخريجين بينما كانت كبيرة جدا لدى حديثي التخرج حيث أكد على ذلك قبول الفرض بنسبة ٧٠% لقدامى الخريجين بينما كانت النسبة ٩٠% لدى حديثي التخرج.

٣- يوجد تباين محدود بين قطاعات العمل المختلفة من حيث نسبة قبول صحة البند الثالث من الفرض الأول للدراسة والمحصور فى القطاع العام وباقي القطاعات. حيث كانت نسبة قبول الفرض لدى هذا القطاع ٨٠% بينما كانت لدى باقي القطاعات ٦٠% .

وهذا يعنى وجود الفجوة لدى الخريجين والعاملين بالقطاع العام بشكل أكبر عن باقي قطاعات الدراسة.

ب_ اختبار صحة الفرض الثانى للدراسة :

والذى ينص على الآتي :

"وجود أقسام جديدة بكليات التجارة أدى بدوره إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بكليات التجارة من النواحى التطبيقية فى مجال العمل".

لإثبات صحة الفرض الثانى من الدراسة استخدمت الباحثة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مع الاستعانة باختبار مان-ويتنى - اختبار لا معلمي . وذلك بهدف التوصل إلى نتائج بشكل أكثر تفصيلا .

وفيما يلي النتائج الخاصة بالفرض الثانى من الدراسة.

١- نتائج المعرفة الأساسية :

جدول رقم (١٧-أ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي - لغات) حول العامل الأول إثراء الخبرات العملية من الجامعة

عربي (أ)			لغات (ب)			ت	مستوى الدلالة	التعليق
م(١)	خم(٢)	ن	م(١)	خم(٢)	ن	(د.ح)		
٣,١٦	٠,٠٥	٢٤	٢,٥٦	٠,٠٨	٩٥	٥,٩٣١	٠,٠٠٠	أ > ب
٦	٥	٥	٣	٣		(٣٣٨)	دالة عند مستوى ٠,٠١	

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث **إثراء الخبرات العملية من الجامعة** حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين **(ت المحسوبة= ٥,٩٣١)** مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ٣٣٨ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي القسم العربي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه المجموعة **(م = ٣,١٦٦)** بينما كانت لدى قسم اللغات **(م = ٢,٥٦٣)** فقط.

ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونة لهذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معلمي كما يلي:

جدول رقم (١٧-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقسام المختلفة (عربي – لغات) حولعناصر العامل الأول الخاص بإثراء الخبرات العملية من الجامعة

رقم العبارة بالإستمارة	العناصر	المتوسط الرتبي		Z	مستوى الدلالة
		عربي	لغات		
-١٤	تعاملي مع أساتذتي أثناء الدراسة الجامعية أعطاني الخبرة الكافية للتعامل مع رؤسائي فى العمل.	١٨٢,٤٥	١٣٩,٦٩	٣,٦٨٨	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
-١٥	حضوري للمناقشات العلمية والبحثية خلال سنوات دراستي الجامعية كان له أثرا إيجابيا علي مناقشاتي لقضايا العمل.	١٨٨,٥٦	١٢٣,٩٢	٥,٦٠٩	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
-١٣	تعاملي مع زملائي أثناء الدراسة الجامعية أعطاني الخبرة الكافية للتعامل مع زملائي في العمل.	١٨٩,٧٥	١٢٠,٨٥	٥,٩٦٠	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
-١٦	توافر المراجع والمجلات العلمية المناسبة في المجالات المتعددة وفي التوقيت المناسب أثر علي تطوير فكر العمل المنوط بي أدائه.	١٨٤,٤٥	١٣٤,٥٢	٤,٣٦٧	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
-١٢	توافر الإمكانيات خلال فترة الدراسة الجامعية (معامل لغات-الإنترنت-معامل الحاسب الآلي) أعطاني الخبرة اللازمة التي كونت كفاءتي المناسبة للعمل.	١٧٥,٨٢	١٥٦,٧٧	١,٦٥٣	٠,٠٩٨ غير دالة

٨-	اشتراكي بالأنشطة الطلابية أثناء الدراسة الجامعية أثر تأثيرا إيجابيا علي نظام العمل المنوط بي أدائه.	١٨١,٠٦	١٤٣,٢٨	٣,٢٨٤	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

أوضحت النتائج بالجدول السابق أن الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات لعناصر العامل الأول **إثراء الخبرات العملية من الجامعة** ليست مقتصرة على عنصر فحسب بل امتدت لتشمل جميع العناصر التى تضمنها العامل محل الدراسة وكانت درجة الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات الأخرى كبيرة (دالة عند مستوى ٠,٠١) باستثناء العنصر رقم ١٢ فقط

والجدير بالذكر أن تلك الاختلافات كانت لصالح خريجي القسم العربي.

جدول رقم (١٨) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة

عربي (أ)			لغات (ب)			ت	مستوى الدلالة	التعليق
م(١)	خم(٢)	ن	م(١)	خم(٢)	ن	(د.ح)		
٣,١١٨	٠,٠٥١	٢٤٥	٢,٩٥٨	٠,١٠٧	٩٥	١,٣٥٤ (١٣٩)	٠,١٣٠ غير دالة	أ = ب

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العري واللغات من حيث المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة حيث أن قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ١,٣٥٤) لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل وذلك بدرجات حرية ١٣٩ .

أى أن هناك اتفاق كبير بين الخريجين لقسمي العربي واللغات على المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة .

وقد بلغت قيم الوسط الحسابي فى كل من مجموعتي الدراسة (حوالي ٣ فقط) وهى ما يعني الموافقة إلى حد ما حسب الدرجة المستخدمة فى المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

مما يعنى أن عناصر المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة لم تكن درجة الموافقة عليها كبيرة بل كانت محدودة جدا .

٢- نتائج المهارات:

جدول رقم (١٩-أ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول مهارات متعددة مطلوبة لســـوق العمل ولم تتيحها الجامعة

م(١)	خم(٢)	ن	م(١)	خم(٢)	ن	ت (د.ح)	مستوى الدلالة	التعليق
عربـــــــي (أ)			لغـــــــات (ب)					
٣,٧٣ ٦	٠,٠٤ ٩	٢٤ ٥	٢,٨٤ ٦	٠,٠٩ ٦	٩٥	٨,٩٩٧ (٣٣٨)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١	أ > ب

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث مهارات متعددة مطلوبة لســـوق العمل ولم تتيحها الجامعة حيث بلغت قيمـــة اختبـــار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ٨,٩٩٧) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلـــك بـــدرجات حرية ٣٣٨ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي أقسام اللغات حيث بلغـــت قيمـــة الوســـط الحسابي لهذه المجموعة (م = ٢,٨٤٦) بينما كان الوسط الحســـابي لخريجـــي القســـم العربـــي (م = ٣,٧٣٦) ، ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونـــة لهـــذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معلمي كما يلي :

جدول رقم (١٩-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقســـام المختلفة بكليات التجارة حول عناصرالعامل الثاني مهارات متعددة مطلوبة لســـوق العمل ولم تتيحها الجامعة

رقم العبارة بالاستمارة	العناصـــــــــــــــر	المتوسط الرتبي: عربي	المتوسط الرتبي: لغات	Z	مستوى الدلالة
٤	احتجت إلي دراسة للغات بعد انتهاء دراستي للحصول علي عملي الحالي في السوق.	١٩٤,٤	١٠٨,٨٦	٧,٤١٤	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٥	احتجت إلي دراسة عدة برامج تدريبية في الحاسب الآلي بعد انتهاء دراستي للحصول علي عملي الحالي في السوق.	١٩٢,٥ ٦	١١٣,٦٠	٦,٩٢٨	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

٦	احتجت إلي دراسة الشبكات والإنترنت للحصول علي عملي الحالي في السوق.	١٨٠,٣ ٣	١٤٥,١٥	٣,٠٤٥	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٣	متطلبات سوق العمل مختلفة تماما عما درسناه خلال سنوات الدراسة الجامعية.	١٨١,٦ ٧	١٤١,٧١	٣,٥١٧	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
١٧	شعرت بالاحتياج إلي بعض المعلومات العامة حتى أستطيع أن أرتقي في عملي.	١٩٥,١ ٦	١٠٦,٩١	٧,٨٠٥	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

أوضحت النتائج بالجدول السابق أن الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات شملت جميع عناصر العامل الثاني مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة وقد اتسمت هذه الاختلافات بكبر حجمها (دالة عند مستوى ٠,٠١) بالإضافة إلى أنها كانت جميعها لصالح قسم اللغات .

جدول رقم (٢٠-أ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول العامل الخامس رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل

عربي (أ)			لغات (ب)			ت	مستوى الدلالة	التعليق
م(١)	خم(٢)	ن	م(١)	خم(٢)	ن	(د.ح)		
٢,٢١ ٣	٠,٠٥ ٥	٢٤ ٥	٢,٠٨ ٦	٠,١٠ ٢	٩٥	٢,٢١٣ (٣٣٨)	٠,٠٢٨ دالة عند مستوى ٠,٠٥	أ > ب

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ٢,٢١٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠٥ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي قسم اللغات حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه المجموعة (م = ٢,٠٨٦) بينما كان الوسط الحسابي لخريجي القسم العربي (م = ٢,٢١٣) مما

يؤكد على أن رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل تكون متوافرة أكثر نسبيا عند خريجي القسم العربي

إلا أنه بالرغم من وجود فروق نسبية بين خريجي القسم العربي وخريجي أقسام اللغات بكليات التجارة إلا أن هناك عدم موافقة من الجانبين. ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونة لهذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معملي كما يلي:

جدول رقم (٢٠-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقسام المختلفة بكليات التجارة حول عناصر العامل الخامس رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل

رقم العبارة بالاستمارة	العناصر	المتوسط الرتبي		Z	مستوى الدلالة
		عربي	لغات		
١٩	دائما ما أرجع إلي رؤسائي وزملائي في العمل لمعاونتي في إنجاز مهامي.	١٨٥,٨٢	١٣١,٠٠	٤,٨٠٦	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٢٠	ما زالت هناك حلقات اتصال بيني وبين كليتي استعين بها وقتما أريد في سهولة ويسر.	١٦٧,٥٨	١٧٨,٠٣	٠,٩٠٨	٠,٣٦٤ غير دالة

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كل من قسمي العربي واللغات من حيث الرجوع إلى الرؤساء ومعاونة الزملاء (العبارة رقم ١٩ بالاستمارة) حيث بلغت قيمة اختبار مان ويتنى (z المحسوبة = ٤,٨٠٦) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وقد أكدت النتائج بالجدول السابق أن خريجي القسم العربي يميلون أكثر إلى الرجوع إلى الرؤساء ومعاونة الزملاء بينما خريجي اللغات لا يميلون لهذا.

أما من حيث الرجوع إلى الأساتذة بالكلية فنجد أن كلاهما لا يحبذون ذلك وهو ما يتضح من خلال قيمة اختبار مان ويتنى والتى لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل لكى تبرز تحفيز أحد مجموعتي الدراسة لهذا العنصر عن الأخرى بل أن هناك تكافىء لدى المجموعتين تجاه هذا العنصر.

جدول رقم (٢١) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول العامل الرابع مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة

عربـــــي (أ)			لغــــات (ب)			ت	مستوى الدلالة	التعليق
م(١)	خ م(٢)	ن	م(١)	خ م(٢)	ن	(د.ح)		
٣,٠٠ ٦	٠,٠٦ ٤	٢٤ ٥	٢,٨١ ١	٠,٠٩ ٨	٩٥	١,٦٣٧ (٣٣٨)	٠,١٠٣ غير دالة	أ = ب

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة "حيث أن قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ١,٦٣٧) لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل وذلك بدرجات حرية ٣٣٨ .

أى أن هناك اتفاق كبير بين الخريجين لقسمي العربي واللغات على أن هناك مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة وقد كانت قيمتي الوسط الحسابي فى كل من مجموعتي الدراسة (حوالي ٣ فقط) وهى ما تعنى أن درجة الموافقة إلى حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة مما يعكس ذلك أن هناك درجة موافقة محدودة على عناصر تلك العامل.

من العرض السابق لنتائج الدراسة أوضحت النتائج أن وجود أقسام جديدة (لغات) بكليات التجارة أدى بدوره إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بكليات التجارة والنواحي التطبيقية فى مجال العمل ولكن بشكل محدود جدا على غير المتوقع منها وهو ما توضحه نتائج الجدول التالي:

جدول (٢٢) يوضح درجة صحة الفرض الثاني للدراسة

المحاور الأساسية للدراسة	عدد العناصر لكل محور فرعى	درجة قبول الفرض لكل محور فرعى

<u>المعرفة الأساسية</u>		
١		
٢	٦	–
	٣	–
<u>المهارات</u>		
١	٥	٥
٢	٢	–
٣	٤	–
المجموع	٢٠	٥
%	١٠٠	٢٥,٠

وحيث أن المحاور الخمسة التى بنيت عليها الدراسة متباينة فيما بينها وهو ما أكدت عليه نتائج التحليل العاملي جدول رقم (٥) من حيث درجة تفسير كل منها للظاهرة محل الدراسة، واحتوائها على أعداد من العناصر المختلفة وهو ما يوضحه الجدول السابق.

فقد أدى ذلك إلى استخدامنا لدراسة تلك التباينات من خلال الترجيح بعدد العناصر للمحاور المختلفة.

وكذا دراسة معنويات العناصر المختلفة وهو ما أوضحته نتائج اختبار مان ويتنى.

ونخلص من ذلك إلى إثبات صحة الفرض الثانى بالدراسة والتى بلغت نسبته ٢٥% فقط وبالتالى يمكننا القول بأن هذا الفرض لم تثبت صحته حيث أن النسبة ضئيلة.

وهو ما يعنى أن وجود أقسام جديدة (لغات) بكليات التجارة لم يؤدى بشكل واضح إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بهذه الكليات والنواحي التطبيقية فى مجال العمل.

جـ- اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة :

والذى ينص على أن: "جهات العمل تقوم بتغطية نواحى القصور التى لم تغطيها الكليات خلال فترة الدراسة بها"

لإثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار كا٢ وفيما يلى النتائج الخاصة بهذا الفرض:

<u>أولا:</u>

العرض الجدولى لنتائج الخريجين موزعة حسب كل من الجامعات وكذلك حسب طبيعة الدراسة بالأقسام المختلفة (عربي – لغات)

جدول رقم (٢٣) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجينحسب الجامعات التى يدرس بها الخريج

جامعات	جامعات حكومية		جامعات خاصة		جامعات لأقليمية	
تدريب	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	١٩٠	٧١,٧	٣٢	٧٢,٧	٢٦	٩٢,٩
لا	٧٥	٢٨,٣	١٢	٢٧,٣	٢	٧,١
كا^{٢} = ٥,٨٥٣		مستوى الدلالة = ٠,٠٥٤				
د.ح = ٢		غير دالة				

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المختلفة حسب التصنيف المحدد من قبل الباحثة من حيث احتياج الخريج للتدريب حيث لم تكن هناك تباينات كبيرة للاحتياج لتدريب العاملين حسب الجامعات المختلفة وقد أكد على ذلك قيمة اختبار كا^{٢} المحسوبة والتى لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل الأمر والذى على أساسه يمكننا القول بأن التدريب لا يقتصر على خريج جامعات بعينها.

جدول رقم (٢٤) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجين حسب طبيعة الدراسة (عربي – لغات)

طبيعة الدراسة	عربي		لغات	
تدريب	ك	%	ك	%
نعم	١٩٦	٨١,٠٠	٥٢	٥٤,٧
لا	٤٦	١٩,٠٠	٤٣	٤٥,٣
كا^{٢}=٢٤,١٩٦		مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠		
د.ح = ١		دالة عند مستوى ٠,٠١		

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياج لتدريب الخريجين حسب طبيعة الدراسة (عربي – لغات)

حيث كان هناك اختلاف في التوزيع النسبي بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات حيث بلغت نسبة المتدربين لخريجي القسم العربي ٨١,٠٠% بينما كانت لدى خريجي أقسام اللغات حوالي ٥٥ % فقط وقد أكد على هذه الاختلافات قيمة اختبار كا٢ (كا٢ المحسوبة = ٢٤,١٩٦) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ١ .

مما سبق يتضح أن الاحتياج للتدريب لخريجي القسم العربي أكثر ويفوق بكثرة خريجي قسم اللغات.

من العرض السابق أوضحت نتائج الدراسة أن جميع الخريجين من الجامعات المختلفة فى احتياج للتدريب من قبل جهات العمل المختلفة بشكل كبير جدا (جدول رقم ٢٣) حيث تراوحت نسبة تدريب الخريجين من ٧٢% إلى ٩٣% تقريبا الأمر الذى أدى بدوره إلى إيضاح أهمية التدريب بشكل كبير للخريجين للتوائم مع سوق العمل.

وهو ما يعنى أن الجامعات لا تقوم بدورها فى موائمة الخريج مع سوق ومتطلبات العمل.

أما جدول (٢٤) التى أوضحت نتائجه تميز خريجي أقسام اللغات عن القسم العربي فى الاحتياج للتدريب.

وقد يرجع ذلك إلى أن مدة تواجد خريجي أقسام اللغات بالعمل ليست بالمدة الكافية والتى تعكس احتياجه للتدريب بالمقارنة بخريجي القسم العربي .

ثانيا: العرض الجدولى لنتائج الخريجين موزعة حسب قطاعات العمل المختلفة :

جدول رقم (٢٥) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجينحسب القطاع الذى يعمل به الخريج

القطاع	قطاع عام		قطاع خاص		قطاع استثماري مشترك		قطاع حكومي	
تدريب	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	٧٩	٨٩,٨	٦١	٧٩,٢	٤٦	٦٦,٧	٤٣	٦٨,٣
لا	٩	١٠,٢	١٦	٢٠,٨	٢٣	٣٣,٣	٢٠	٣١,٧

كا٢ = ٥,٢٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٠٢
د.ح = ٣ دالة عند مستوى = ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة من حيث تدريب الخريجين حيث بلغت قيمة اختبار كا٢ (كا٢ المحسوبة = ١٥,٢٤٩) مما يؤكد على دلالتها

عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ٣وقد أوضحت النتائج أن القطاع العام هــو القطـــاع الأكثــر اهتماما بالتدريب للعاملين به يليه القطاع الخاص أما عن القطاعين الحكومي والاستثماري فنجد أنهمــا أقل اهتماما بتدريب العاملين بهما.

من العرض السابق بشكل عام أوضحت النتائج أن جميع الخريجين من الجامعات المختلفة بالأقسام المختلفة فى احتياج إلى تدريب من جانب سوق العمل بشكل واضح إلا أنه قد تباين هذا الاحتياج مــن التدريب باختلاف قطاع العمل حسب ما هو موضح بالجدول السابق (٢٥) الأمر الذى أكد على قبــول صحة الفرض الثالث من الدراسة.

خلاصة النتائج:

نخلص مما سبق إلي الآتي:

– أنه توجد فجوة بين الدراسة بكليات التجارة والنواحي التطبيقية في مجال العمل بشــكل واضــح وملحوظ لدي جميع الخــريجين ،وقــد بلغــت هــذه الفجــوة أقصـــاها لـــدي خريجـــي الجامعـــات الحكومية،والخريجين حديثي التخرج(٩٠-٢٠٠٢) وكذلك الخريجين الذين يعملون بالقطاع العام.وهــذا يعكس أن سياسات المناهج الدراسية في مجال إعداد الخريجين لم تكن علي المســتوي المطلــوب،ولم تأخذ في اعتباراتها إعداد الخريج لسوق العمل سواء من ناحية المعرفة الأساسية أو المهارات المطلوبة لسوق العمل.

–أن وجود أقسام جديدة (لغات) داخل كليات التجارة لم يؤدي إلي ضيق هذه الفجوة بشكل واضــح حيث أن درجة مساهمتها كانت بشكل ضئيل جدا لم يتناسب مع الجهود المبذولة في إعداد هذه الأقســام والاهتمام بها من جانب المسئولين.

–أن خريجي الجامعات بكليات التجارة المختلفة يحتاجون إلي تدريب مستمر وَاسع النطاق من قبل جهات العمل مما يؤدي إلي زيادة الإنفاق علي التدريب من قبل هذه الجهات،وكذلك عدم قدرة العــاملين علي القيام بواجباتهم خلال فترة التدريب في مجال عملهم.وهو ما يشكل عبء علي جهات العمل كــان سيقل لو أن الجامعات قد ساهمت بشكل مرضي في إعداد خريجيها لسوق العمل.

لم يسهم خريجي أقسام اللغات بشكل ملحوظ في خفض احتياجات التدريب من قبل جهات العمل.

ولم يقتصر التدريب علي جهات عمل معينة إلا أن جميع الجهات في احتياج كبير لتدريب الخريجين علي العمل إلا أنه قد تباينت درجة هذه الاحتياجات.

التوصـــيات:

من خلاصة نتائج الدراسة نوصي بالآتي:

- تحديد احتياجات سوق العمل الفعلية.
- تدريب الطالب الجامعي في الأقسام المختلفة أثناء الدراسة علي القيام بمهام العمـــل والتغلب علي مشاكل العمل والتفكير فيها،وذلك من خلال الاهتمام بذلك علي الجانبين الخاصين:

*المعرفة الأساسية

*المهارات(العملية،الخاصة).

- تطوير المناهج الدراسية بما يعكس هذه المفاهيم في كافـــة الأقســـام وبشـــكل دائـــم ودوري.
- من الضروري أن يعي المسئولين بالجامعات المختلفة والقائمين علي سياسات التعليم الجامعي أن الأقسام الأجنبية ليست هي الحل لكل مشاكل الخريجين حيـــث المطلـــوب التركيز علي تطوير المناهج الدراسية،ونوعية الخريج الذي يتم تخريجه لسوق العمل وهو ما ذكرناه بعاليه .

المراجــــــــــــــع

باللغة العربية:

إمام محمد مختار.تنمية بعض مهارات تدريس التاريخ لدي خريجي كليات التربية.رسالة دكتوراه.جامعة عين شمس.كلية التربية.١٩٨٦.

باللغة الإنجليزية:

1-Brown, Jennifer V. Technology Integration In A high School Study Skills Program. Journal Of Adolescent & Adult. Literacy. V43n7. Apr.,2000.

2-Day, Shery 1 L, Koorland, Mark A. The Future Isn't What It Used To Be: Student Competencies For 21 St. Contemporary Education. V 69 n1. Fall 1997.

3-Irby, David M., & Others. Psychomotor Skills For The General Professional Education Of The Physician. Teaching & Learning In Medicine. V3 n1. 1991.

4-Winter, Paul A. Recruitment Effects: The Influnce Of Sex, Job Content & Information Order On Reactions Of Applicants. Paper Presented At The Annual Meeting Of The National Council Of Professofs Of Educational Administration. Augest 1996.

5-Rupp, Michael T., Szkudlarek, Beth A. Perceived Needs Of Recent Graduates For Marketing-Related Knowledge & Skills: Implications For Pharmacy Education. American Journal Of Pharmaceutical Education. V55 n1. 1991.

الاستثمار الأجنبى وأثره على العمالة فى الدول النامية

ترجمة / غادة طه
إشراف ومراجعة ترجمة / عفت البهى

تتطور الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع معتمدة على التقدم التكنولوجى وتحرر السياسات فى مجالى التجارة والاستثمار وخاصة فى الدول النامية حيث الهيئة خصبة لانتشارها وتوسعها .

وقد بلغ إجمالى مبيعات هذه الشركات عام ١٩٩١ حوالى ٤٨٠٠ مليار جنيه من الدولارات وارتفعت العمليات التجارية الداخلية إلى ١٥٠٠ مليار دولار .

وطبقاً للتقديرات الأخيرة ، فقد بلغ حجم إجمالى الاستثمار الأجنبى المباشر فى البلاد النامية عام ١٩٩٤ حوالى ٨٠ مليار دولار ، أى ٣٩% من الإجمالى العالمى وإذا استمرت الاتجاهات الحالية على نفس الشكل فسوف تفوق نسبة الاستثمار الأجنبى المباشر فى بلاد العالم الثالث ، خلال الثلاث أو الأربع سنوات القادمة - نسبة الاستثمار الأجنبى فى دول العالم المتقدم .

أما البلاد الأقل تقدما لم تحصل إلا على نسبة ضئيلة جداً وخاصة فى دول صحراء أفريقيا مع أنها بدأت تعمل على تعديل وتبسيط النظام الخاص بقانون الاستثمار الأجنبى المباشر بها ووضع الإجراءات الملائمة لتشجيعه .

وفى الوقت الحالى ، حيث نجد أن العالم كله يتجه نحو اقتصاديات السوق وتحرير السياسات الاقتصادية من الأفكار والقيود التى تكبل الاستثمار الأجنبى المباشر ، فقد بدأت مجالات كثيرة فى النشاط الاقتصادى تتفتح أمام المشروعات الأجنبية وتجذب الشركات متعددة الجنسيات .

لذا يركز هذا المقال على أثر الاستثمار الأجنبى المباشر على تنمية العمالة وزيادة كفاءتها.

كما يبحث العلاقة بين تدفق الاستثمار الأجنبى المباشر والعمالة

ويتناول المقال بالتحليل طبيعة الآثار المرتبة عن الاستثمار الأجنبى فى مجال العمالة وتقسيمها إلى آثار مباشرة وغير مباشرة .

أولاً : الآثار المباشرة على العمالة :

تنقسم الآثار المباشرة على العمالة إلى آثار أولية وآثار فرعية وتنتج الآثار

الاستثمار الأجنبى وأثره على العمالة فى الدول النامية

الأولية عن عدة عوامل منها حجم وأسلوب إنشاء المشروع الاستثمارى سواء الإنشاء منذ بداية المشروع أو عن طريق الاكتساب والتملك .

فى الحالة الأولى يتضمن الاستثمار إنشاء وحدة جديدة للانتاج وبالتالى يعمل على زيادة حجم الانتاج الاقتصادى ويؤدى إلى زيادة فى العمالة .

وفى الحالة الثانية يمكن أن يؤدى تملك مشروع قائم أو تم خصخصته حديثاً إلى زيادة أو نقص فى الحجم وبالتالى فى العمالة ، وذلك طبقاً للشروط المتفق عليها فى العقد .

كما تتحدد الآثار الأولية على العمالة عن طريق طبيعة التكنولوجيا المستخدمة التى ترتبط هى الأخرى بالعوامل الاقتصادية فى الدولة المضيفة وباتجاهات السوق .

ومن المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات تتجه على اختيار أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على أفضل إنتاج لمواجهة التنافس فى السوق العالمى ، ولكنها تتقيد بقدره الدولة المضيفة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة المستوردة والتكيف معها واستخدامها .

وترتبط آثار الاستثمار الاجنبى على العمالة أيضاً بمكان الإنشاء ، فعندما يكون الاستثمار فى منطقة صناعية ، فإنه يكون عرضه لمواجهة نقص العمالة ، أما المستثمر الذى يفضل إنشاء مشروعه فى منطقة نائية فإنه يعمل على إنشاء الوظائف وخلق فرص العمل ، كذلك الظروف التى يتواجد فيها سوق العمل تكون مؤثرة مثل وجود نقابة قوية أو تشريع صارم مما يجعل استخدام العمالة صعب ومكلف وبالتالى يقلل من ايجاد فرص العمل .

أما الآثار الفرعية للاستثمار الأجنبى ومدى استخدامه لنوعية الأساليب التكنولوجية الحديثة وموقع المنشآت التابعة من الشركة الأم وأثره فى تحقيق الاستراتيجية الإنتاجية والتجارية ومستويات وأنماط الكفاءات اللازمة لتشغيل المنشآت التابعة ، حيث أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة له آثاره على اختيار مستوى الكفاءات المطلوبة من الأيدى العاملة وتكاليف تدريبها .

كما أن الاستراتيجية التى تنتهجها الشركات متعددة الجنسيات مع مجموعاتها المختلفة الفرعية لها آثارها على إنشاء الوظائف واختيار الكفاءات فكل مجموعة لها مهامها المختصة بها فالبعض يعمل فى التوريد والبعض الآخر يعمل فى المناجم ، وكذلك تؤثر حكومة الدولة المضيفة على قرارات الشركة متعددة الجنسيات ، فى مجال العمالة ،

عن طريق السياسات التى تتخذها لجذب الاستثمار الأجنبى .

كما تحدد حالة السوق والحالة الاقتصادية للدول المضيفة ، الآثار الفرعية للاستثمار الأجنبى على العمالة ، فالشركات متعددة الجنسيات تتفاعل ليس فقط مع السياسات الاقتصادية التى تركز على الاستثمار والمنافسة فى السوق العالمى ولكنها تتفاعل أيضاً مع حالة السوق فى الدول المضيفة فعوامل السوق مثل زيادة الأسعار وزيادة العرض من الأيدى العاملة ، والكفاءات ، وتوافر المواد اللازمة ، والبنية الأساسية كل ذلك يؤثر على القدرة الإنتاجية وخاصة الموجهة إلى سوق التصدير ، وكلما توفرت هذه المزايا فى أسواق الدول المضيفة كلما جذبت الاستثمار الأجنبى إليها .

وتتحدد كذلك آثار الاستثمار الأجنبى المباشر على العمالة ، من خلال تطور المنافسة العالمية فى مجال الصناعة ، فإن وجود شركة كبرى متعددة الجنسيات لا تعد ضماناً كافياً للعمالة فى وسط عالم تسود فيه وسائل التكنولوجيا سريعة التطور ويتعلق الأمر بقدرة الشركة على الاستمرار فى الساحة التنافسية والحفاظ على كيانها فى السوق .

ثانياً: الآثار غير المباشرة على العمالة :

يؤثر على الاستثمار الأجنبى على العمالة بصورة غير مباشرة من خلال عدة طرق ، فالمؤسسات التى ترتبط بالشركات متعددة الجنسيات والتى تعتبر مصادر للتوريد والتعاقد والاستشارات وتسويق منتجاتها لها آثار ايجابية عل العمالة فى حالة إذا ما احتاج المستثمر إلى زيادة فى وسائل الانتاج وزيادة فى الخدمات المحلية التى تقدم له ، وزيادة حجم المبيعات غير أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل أن تحتفظ بعلاقتها مع المؤسسات من نفس جنسياتها ، ويخشى فى هذه الحالة أن تفقد الشركات متعددة الجنسيات صلتها بالمؤسسات المحلية المماثلة .

فإن عملية إقامة علاقات وروابط بين المؤسسات يتطلب وقت ويحتاج إلى مجهود واستثمارات .

وتعود الروابط والصلات مع المؤسسات المحلية بالفائدة على الشركة متعددة الجنسيات من حيث قلة التكلفة ومساندة الدولة المضيفة متمثلة فى السياسات المطبقة عليها متضمنة استخدام العمالة والموارد المحلية ، ومن ناحية أخرى تقل متطلبات المساندة المحلية للاستثمار الأجنبى كلما اتجهت الدولة نحو اقتصاد السوق
الحر ، ومع انشاء المنظمة العالمية للتجارة بدأت معظم الدول النامية تسير فى هذا الاتجاه

إن الإجراءات السائدة والمتبعة فى الدول المضيفة يمكن أن تلعب دوراً عظيماً فى تحسين قدرات المؤسسات المحلية المرتبطة بالاستثمار الأجنبى وتطوير وتنمية العمالة فتقوية الروابط مع الموردين

المحليين تعد وسيلة هامه لنشر الوسائل التكنولوجية الحديثة وتنمية الكفاءات وبالتالى مساعدة هذه المؤسسات على النهوض والوصول إلى أسواق التصدير ، بالإضافة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تساهم فى تشجيع استثمارات الموردين الأجانب المتصلة بهم فى البلاد الأخرى مع هؤلاء المحليين

وتستفيد المؤسسات المحلية التى تتنافس مع الشركات متعددة الجنسيات من مزايا وعيوب هذا الوضع ، ومن بين هذه المزايا ، أن المؤسسات المحلية تزيد من فعاليتها وكفاءتها لتواجه التنافس مع الشركات الأجنبية الكبيرة ، كما تعمل على استخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

وفى المقابل يمكن أن تؤدى هذه المنافسة إلى تأثير سلبى على المؤسسات المحلية فينتهى بها الأمر إلى التصفية .

لذا ، فإن الآثار غير المباشرة على العمالة تتعلق بقدرة المؤسسات المحلية على المنافسة .

وفى حالة المؤسسات المحلية القادرة على التنافس ، تزيد من قدرتها الإنتاجية والتصديرية ويؤدى ذلك بالتالى إلى انشاء وظائف جديدة وزيادة فرص العمل .

كما يؤدى نجاح الشركات الأجنبية إلى عنصر جذب لمزيد من المستثمرين الأجانب مما يكون له أكبر الأثر على زيادة العمالة .

وتلاحظ أن وجود الشركات متعددة الجنسيات لها تأثيرات واضحة فى مجالات كثيرة داخل البلد المضيفة ، مثل العلوم والتكنولوجيا ، والتعليم والتدريب ، وتطوير التجارة ، وإعداد السياسات الاقتصادية .

وقد تكون هذه الآثار ايجابية إذا ما أدت إلى تنشيط الجهود المحلية وتدعيم الأساليب التكنولوجية وعملت على تحسين معايير الجودة وتقوية الروابط والعلاقة بين المصنع والمنشآت البحثية وتطوير وتنمية أساليب التعليم والتدريب ومضاعفة الجهود المبذولة فى مجال التصدير .

وقد أثبتت نظم الاقتصاد الصناعى الحديثة، فى كل من سنغافورة وماليزيا أن مثل هذه النتائج تحدث فى الواقع وتم تشجيعها من الحكومات التى أقتنعت بها وأرادت أن تستفيد منها بصورة ايجابية .

يتبين من هذا التحليل أن آثار الاستثمار الأجنبى المباشر على العمالة عملية متداخلة وأن السياسات المتبعة يمكن أن تلعب دوراً هاماً وأساسياً فى تنمية العمالة .

Tourism and Recreation in Rural Areas : The case of Wales

Dr. Ghada Aly Hammoud — **Assistant Professor**
Dr. Mona Farouk Haggag — **Assistant Professor**

Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

(بحث محكم)

Introduction

Domestic tourism is dominating the world tourism traffic as four out of five tourist trips are organized on local scale particularly in the most developed western countries. Domestic tourism is characterized by stability more than international travel considering the prevailing international unpredicted circumstances (Wall, 1994)

Rural destinations are mainly visited by domestic travelers as cities like London, Paris and New York still have their attractiveness to international visitors.

Many terms are nowadays used to describe tourism activity in rural areas such as agritourism, agrotourism, farm tourism, rural tourism, soft tourism, alternative tourism, eco tourism, green tourism, forest tourism and others. These varieties of terms have different meanings from one country to another (Roberts et al, 2001a)

Rural tourism is always related to the countryside where travel activities prevail, although in the middle ages, countryside was considered as a dangerous atmosphere forbidden for travelers. Starting from the mid-nineteenth century, countryside was explored by travelers as a tourism destination. The twentieth century witnessed great change in the travelers motivations and purpose of travel (Dann, 1997). Nowadays, this change is considered a modern trend characterized by the return back to mother nature away from pollution associated with urbanization (Meyer, 1990)

Rural tourism is defined as "visitor activity in rural areas, including inland and coastal locations, open countryside and villages and small towns" (English Tourist Board, 1995)

Nowadays, tourism and recreation in rural areas is a more appropriate term than rural tourism and recreation. Definitions of rural areas tend to express "cultural differences between, and functional requirements within, regions and countries, the varying parameters of

which supranational overviews have attended to grapple" (Roberts et al, 2001b)

In general, European rural tourism flourished due to the new trend prevailing among the younger generations who left their main jobs as farmers to different professions. This lack of interest in agriculture paved the way to rural tourism to be an alternative source of sustainable development (Tribe et al , 2000)

The UK is considered one of the most important leading European countries for international tourism. In 1995 and up till year 2000, the UK destination was ranked number four among the European destination , arrivals in year 2000 were estimated by 25.209 million tourists with 19.464 US$ million (British Tourist Authority, March 2002)

Wales is a small country of some 2.8 million people, located on the western edge of Europe next to a large neighbor which, along with England, Northern Ireland and Scotland, formed part of the United Kingdom.

Data from studies of place perception and rural tourism development, urban tourism, seaside holiday results, and the international tourism to Wales are used to analyze critically tourism in the context of the core-periphery axiom (Oven, R. et al, 1999)

Tourism plays a great role in the Welsh economy. The development of tourism in Wales is associated with the development of the Railway network in the U.K. Today tourism represents about seven percent of Wales GDP generating L 2 billion annually (Morgan et al, 2002). This percentage is considered more to the economy of Wales than it does to that of Scotland, Northern Ireland or England. In addition, Tourism contributes over L 5 million a day to the Welsh economy (Wales Tourist Board, 2001-2002)

Domestic U.K. visitors represent the most important component of tourism demand for Wales. Holidays represent the most important purpose for tourism in Wales (65%)which include seaside and leisure activities.

Moreover, business tourism and visiting friends and relatives are another common types of travel prevailing in Wales. The peak season of tourism in Wales is considered in June, July and August accounting to more than one third of all tourism trips (37%) (Wales Tourist Board, 1999)

Objectives of the Study

The study aims at evaluating tourism in Wales as a case study of rural tourism in the U.K. This will be achieved through diagnosing and analyzing the main purpose of travel, attitudes, motivations and holiday

behavior of both overseas and domestic tourism to Wales. Activities practiced and facilities available in rural areas and levels of satisfaction are also diagnosed and analyzed

Methodology

Face to face interviews were conducted with a random sample of both international and domestic visitors, 1000 questionnaires were distributed of which 830 returns were obtained

Results and Discussion

Age Categories

The age categories of respondents were clearly shown in the following table

Table (1) Age Groups of Respondents

Age Categories	No. of respondents	%
16 years to under 25 years	109	13.13
25 years to under 35 years	210	25.30
35 years to under 45 years	330	39.76
45 years to under 55 years	90	10.85
55 years and over	91	10.96
Total	**830**	**100**

It was concluded that the majority of respondents (39.76%) were between 35 years and under 45 years old, This was followed by the age category of 25 years and under 35 years old with a percentage of 25.30. The remainder categories represented by 13.13% for 16 years and under 25 years group and nearly 11% for both the categories of 45 years and under 55 years old and over

Respondents' Nationalities

Table (2) below summarized the nationalities of the respondents

Table (2) Respondents' Countries of Origin

Respondents' Nationalities	No. of Respondents	%
British Visitors	560	67.47
Overseas Visitors	270	32.53
Total	**830**	**100**

Data in table (2) indicated that British visitors represented 67.47% while overseas visitors were only 32.53% which reflected that most visitors to rural areas were domestic tourists due to the proximity of these rural areas to the main cities which permitted them to spend their weekends in the neighborhood

British Visitors

An illustration of the region of origin of domestic (UK) visitors to Wales was shown clearly in table (3)

Table (3) Region of Origin of Domestic (UK) Visitors to Wales

Region of origin	No. of respondents	%
England	420	75.00
Scotland	40	7.14
Wales	80	14.29
Ireland	20	3.57
Total	560	100

It was illustrated from the above table that English citizens represented the highest percentage with (75) followed by Welsh citizens (14.29%), Scottish (7.14%) and finally the Irish with a very poor percentage (3.57)

Main Nationalities of Overseas Visitors

The nationalities of the overseas visitors were illustrated clearly in table (4) that indicated the main countries of origin of the overseas visitors to Wales

Table (4) Main Countries of Origin of Overseas Visitors

Country of Origin	No. of respondents	%
USA	149	55.19
Germany	·77	28.52
Netherlands	10	3.70
France	21	7.78
Scandinavian countries	2	0.74
Italy	4	1.48
Spain	3	1.11
Others	4	1.48
Total	270	100

It is concluded that 55.19% of rural visitors were from the States which indicated that United States of America was considered the main generating market to the Welsh rural areas followed by the German market representing 28.52%, France represented 7.78% whilst 3.7% of the respondents were from the Netherlands, All other single countries of origin accounted for less than 1.5%

Gender Attributes

Gender attributes results revealed that 57% were females whilst the remaining percentage (43) were males

Length of Stay

The length of stay of rural visitors were illustrated in the table below

Table (5) Average Length of stay by British and Overseas Visitors to Wales

Duration Attribute	British	%	Overseas	%
One day excursion	125	22.32	125	46.29
2-4 days	390	69.64	43	52.97
5-7 days	40	7.15	2	0.74
More than a week	5	0.89	-	-
Total	**560**	**100**	**270**	**100**

Results deducted from table (5) pinpointed that rural visits consumed short length of stay in the destination considering overseas or British visitors. The majority of respondents stayed from one to 4 days. British who stayed more than a week represented only less than 1% while the table above showed that overseas visitors never stayed more than a week in the Welsh rural areas

Types of Accommodation

Types of accommodation available to the tourists in Wales werere clearly illustrated in the following table

Table (6) Accommodation used by Domestic (UK) and Overseas Visitors to Wales

Type of accommodation used	British	%	Overseas visitors	%
Guest houses (Bed & Breakfast)	13	2.32	52	19.26
Hotels	51	9.11	83	30.74
Youth hostels	22	3.93	42	15.56
Campsites	34	6.07	10	3.70
Caravans	126	22.5	5	1.85
Cottages and chalets hired	146	26.07	50	18.52
Friends and relative homes	168	30.0	28	10.37
Total	**560**	**100**	**270**	**100**

Data tabulated in table (6) regarding the British respondents revealed that the majority of them preferred staying at their friends and relatives homes with a percentage of 30 followed by 26.07 % who chose to stay in cottages and chalets hired. Caravans were chosen by 22.5% of the respondents whilst the other types of accommodation ranged from 9.11% to 2.32%. Concerning the overseas visitors , hotels came first with a percentage of 30.74, followed by guesthouses (B&B) 19.26% and cottages and chalets hired represented 18.52%. Other types of accommodation chosen by overseas visitors ranged from 15.56 % (youth hostels) to 1.85 % (caravans)

Mode of Transport

Similar to accommodation, respondents were asked to identify the mode of transport used to reach the rural destination

Table (7) Form of Transport used for Journeys by British and Overseas Visitors to Welsh Rural Areas

Mode of transport	British	%	Overseas Visitors	%
Private car	224	40	-	-
Hired car	13	2.32	42	15.55
Railways	220	39.28	162	60
Bus	103	18.40	66	24.45
Total	**560**	**100**	**270**	**100**

British tourists visiting Welsh areas preferred to travel by their own cars (40%) followed by rails (39.28%), 18.40% used the bus as the main mode of transportation , Hired cars were the least mode of transport chosen by (2.32%). On the contrary, overseas preferred the rails (60%) due to the fact that railway in Britain was considered as one of the factors of attractions to overseas visitors due to the beautiful scenery. Whilst 24.45% preferred the bus and only 15.55% used hired cars

Propensity to Travel

British and overseas respondents were asked about their propensity to travel to rural destinations, the results were shown in table (8)

Table (8) Propensity to Travel

Attribute	British	%	Overseas	%
One trip per year	15	2.68	199	73.70
2-4 trips per year	180	32.14	71	26.30
5 and more per year	365	65.18	-	-
Total	560	100	270	100

Results indicated from table (8) showed that British tourists propensity to travel to rural areas was very high,(65.18%) had five trips and over annually followed by 32.14% had from 2-4 trips per year. The remainder percentage 2.68% had only one trip per year.

Regarding the overseas visitors , the majority (73.70%) had one trip per year whilst the remainder percentage (26.30) participated in 2 to 4 trips a year

Activities Practiced in Rural Areas

The varied scenic beauty of the region's countryside is reflected in the rural areas of outstanding natural beauty landscape designation providing considerable opportunity to rural tourism

The Welsh countryside is enjoyed through a wide range of activities from traditional country life pursuits such as fishing and shooting, more passive enjoyment such as walking or horse riding, outdoor recreation such as golf or horse riding.

Listed below were the main types of attraction and activities undertaken on holiday rural trips

Table (9) Activities Undertaken on Holiday Trips*

Activity	Respondents	%
Fishing	215	6.67
Indoor swimming	201	6.24
Horse riding	307	9.53
Field and nature study/ bird watching	513	15.93
Wild life attractions	**615**	**19.09**
Walking	**703**	**21.83**
Hiking	**630**	**19.56**
All	**28**	**0.87**
Other	**9**	**0.28**
Total	**3221**	**100**

Possibility of more than one choice

Visitors to Welsh rural areas preferred to walk in the countryside (21.83%), as walking is considered the most popular activity pursued in the countryside on holiday, It is enjoyed by all age groups and both sexes followed by hiking (19.56%)

Wild life attractions were undertaken by 19.09% of the total population whilst field and nature study and bird watching were chosen by 15.93 % of the respondents. Horse riding represented only 9.53% followed by indoor fishing activities which was practiced by 6.67% of the total population. Indoor swimming was practiced by 6.24% of the respondents. All activities were practiced by only

0.87% of the population whilst only 0.28% chose the item (other) which signified that among the population of the study, there were others who preferred visiting museums, gardens, theme parks, historic houses and galleries, country parks and mountain biking and cycling. Most cyclists on holiday did not want to cycle every day and therefore attractive countryside and a range of other activities and attractions were offered for all age groups, Most frequent cyclists preferred cyclist-friendly accommodation with somewhere to store and repair bicycles (Wales Tourist Board, 1999)

Quality of Services offered at Rural Areas

Respondents were asked to rate their level of satisfaction with different elements. The table below provided levels of satisfaction of services offered in Welsh rural areas

Table (10) Levels of Satisfaction Amongst Rural Visitors

Attribute	Excellent	%	Good	%	Fair	%
Quality of accommodation	602	72.53	156	18.79	72	8.68
Quality of food	664	80	154	18.56	12	1.44
Levels of cleanliness	714	86.02	60	7.23	56	6.75
Booking of trips and accommodation	720	86.75	98	11.80	12	1.45
Public toilets	598	72.05	230	27.71	2	0.24
Café and tea rooms	42	5.06	113	13.61	675	81.33
Shops	63	7.59	172	20.73	595	71.68
Public transport	21	2.53	164	19.76	645	77.71
Telephones	260	31.32	515	62.04	55	6.62
Signage	631	76.02	149	17.96	50	6.02
Banks and post offices	650	8.31	97	11.69	83	10
Hospitality of local residents	800	96.38	30	3.62	-	-

Data tabulated in table (10) clearly signified that the highest satisfaction levels were due to local residents' hospitality, levels of cleanliness, booking of trips. Moreover, results showed that 80% of the population were satisfied with the quality of food offered by Welsh rural areas which indicated that there was an important linkage between tourism and agrarian rural economy, the role of cuisine for tourism, to be an appropriate and successful rural development tool such as stimulating locally rooted food including

non standardized organic food (Boyne et al, 2001and Henderson, 2000)

Signage was estimated as excellent by 76.02% as signing and information points could according to (Appleton et al, 2000) influence the behavior of visitors once they arrive at a given location and directing them along particular routes and out of congested areas and introducing them to areas which they might not be aware of, thus, increasing the visitor experience.

Post Visit Evaluation

The post visit evaluation was clearly illustrated in the table below

Table (11) Post Visit Evaluation*

Attribute	No. of Respondents	%
Beautiful scenery	792	21.82
Beautiful unspoiled countryside	815	22.46
Beautiful unspoiled coastline	797	21.96
Wild landscape	613	16.89
Good hiking and walking destination	612	16.87
Total	3629	100

- Possibility of more than one choice

Post visit evaluation was pinpointed in table (11) which indicated that beautiful unspoiled countryside was the highest attraction of Wales (22.46%) followed by beautiful unspoiled coastline (21.96%) , beautiful scenery (21.82%). wild landscape attribute was only chosen by 16.89% followed by hiking and walking destination with 16.87%

Visitors Pre and Post Visit

Visitors pre and post visit expectations were described in the following table

Table (12) Expectations Versus Satisfaction

Attribute	No. of respondents	%
Satisfied	801	96.50
Unsatisfied	29	3.50
Total	830	100

The majority of the population (96.50%) were highly satisfied and described their visit as having been better than expected whilst only 3.50% were unsatisfied

Conclusion and Recommendations

Conclusion

Tourism played a significant role in the Welsh economy, rural tourism flourished in Wales due to the natural beauty of the countryside and green landscape. Most visitors to rural areas were domestic tourists due to the proximity of this rural areas to the main cities. The English citizens represented the highest percentage of tourists visiting Wales followed by Welsh citizens, Scottish and finally the Irish.

Considering the overseas visitors, it was concluded that the majority of rural visitors were from the United States of America followed by the German and the French market.

Generally, it was concluded that rural visits consumed short length of stay in the destinations considering the overseas and the British visitors. The average length of stay was from one to four days and most of the British tourists had a very high propensity to travel to rural areas (5 trips or more per year) while the majority of the overseas visitors had one trip per year.

There were wide types of accommodations available to the tourists in Wales, these types ranged from guest houses (Bed and breakfast), hotels, youth hostels, campsites and caravans. The majority of British tourists still preferred staying at friends and relatives home while overseas tourists preferred hotels and guesthouses.

Concerning the mode of transport, British tourists visiting rural Wales preferred their own cars whilst overseas visitors preferred rails. The most common activities practiced in Welsh rural areas were walking, hiking, horse riding and field and nature study.

In general, Visitors expressed high level of satisfaction with the quality of services offered at Welsh rural areas and the majority of them expressed also their enjoyment which exceeded their expectations highlightening that in general terms, the holiday experience in Wales was very positive.

Recommendations

Worldwide, in order to promote rural tourism, destinations should provide a high quality environment, diverse and value for money visitor experience and revenue to support businesses, jobs and services benefiting everyone in the community. This can be achieved

through examining and assessing the range of products and services that can be developed.

As tourism and environment are mutually dependent, new development should consider the quality of the environment as tourism resource nevertheless, additional development will be necessary to meet new demands as part of the change and innovation necessary to living countryside. Thus new development projects should regard sustainability by emphasizing quality and need to consider the impact on the environment. Consequently, this will lead to preserve the region's both natural and man made resources, enhance the rural tourism experience and raise the citizens' quality of life.

Marketing rural destinations should consider the need to change the emphasis away from quantitative point of view (maximizing visitors' number) to a qualitative form which seeks to optimize local benefits and consider the carrying capacity of the destination visited. In this way, destinations can maintain visitor satisfaction , safeguard their rural areas and retain local support. A number of elements of the holiday experience need to be addressed particularly in terms of eating out, drinking, aspects of public transport and shopping.

Regarding promotional activities, destinations should put into consideration the importance of satisfied visitors for repeat visits and recommendations. They should also consider the importance of new technology and its application in promoting tourism destination particularly the Internet as a means of obtaining information and an influencer and a booking mechanism

Benefiting from the successful experience of Wales, Egypt can apply this type of tourism in many areas which can be exploited in promoting rural tourism in areas such as Cairo – Alexandria desert road, El Salhia and El Mansouria. Some of these farms already offer catering facilities but lacking modes of accommodation should they want to receive overnight visitors particularly those traveling by their own cars.

Egypt should provide various facilities such as public toilets, public telephones, infra and super structure needed for that type of tourism to flourish

References

- Appleton, L. and Frampton, T. (September,2000) The Potential Contribution of National Trails in the UK. In Relation to Rural Tourism, Proceeding of Tourism Research 2000, University of Wales Institute (UWIC)
- British Tourist Authority(BTA) (March 2002) Tourism Quarterly, Lon., UK.,
- Boyen, S., Williams, F. and Hall, D. (2001) Gastronomic Tourism as a Vehicle for Rural Development In : Hjalages, A. and Richards, G. (eds.), Moveable Feasts : Tourism and Gastronomy in a Globalising world, Routledge, UK
- Dann, G. (1997) The Green Green Grass of Home : Nature and Nature in Rural England In : Wahab, S. et al (eds.), Tourism Development and Growth : The Challenge of Sustainability, John J. Pigram, Uk., p. 257
- English Tourist Board (1995) Department of National Heritage, Countryside Commission, Rural development Commission, Sustainable Rural tourism, Cheltenham, p. 4
- Henderson, M. (2000) Scottish Cheese? It's a Brie-z, Scotland on line, http : // www.travelscotland.co.uk/ features/ cheese.htm
- Meyer, M., July (1990) Tourism and Consciousness : The Thai-Farang Connection, Proceeding of International Sociological Association, Madrid
- Morgan, N., Prichard A.,and Pride, R. (2002) Creating the Unique Destination Proposition, Butterworth-Heinmann, UK., p.111-112
- Owen, R. and Botterill, D., Emanuel, L., Foster, N., Gale, T., Nelson, C. and Selby, M. (1999) Perceptions from the Periphery : The Experience of Wales In : Brown, F. and Hall, D. (eds.), Tourism in the Peripheral Areas of Europe : Case Studies of Tourism in Peripheral Areas, Publisher Research Center of Bornholm, U.K. pp. 15-19

- **Roberts, L and Hall, D. (2001a) Rural Tourism and Recreation : Principals to Practice, CABI Publishing, UK, p.15**
- **Roberts, L and Hall, D. (2001b) Rural Tourism and Recreation : Principals to Practice, CABI Publishing, UK, p.10**
- **Tribe, J., Font, X., Griffiths, N., Vickery, R. and Yale, K. (2000) Environmental Management for Rural Tourism and Recreation, Cassell, London, p. 4**
- **Wall, G. (1994) Tourism Alternatives in Era of Global Climatic Change In : Smith, V. and Eadington, W. (eds.), Tourism Alternatives : Potentials and Problems in the development of Tourism, John Wiley and Sons, UK., pp. 203-204**
- **Wales Tourist Board (2001-2002) Annual Report.**
- **Wales Tourist Board (1999) Visitor Statistics, UK.**

Wales Tourist Board (1999) Tourism Strategy for Wales, UK.

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنويه

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السّادس العدد الثالث يناير ١٩٧٤

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الثالث
يناير ١٩٧٤

مذكرة من التحرير

للحوار بقية - ولكن كيف؟

هل تنفصل التطبيقات الإدارية عن الاستراتيجية العامة؟
لا يمكن أن يعدّ الوقت مبكراً بالنسبة للتفكير والتخطيط

عندما أشرت الى التقرير القيم الموسوم « اصلاح الادارة ضرورة سياسية — ولكن كيف ؟ » الذى كتبه الاستاذ السيد أبو النجا رئيس مجلس ادارة « اراك » (١) وذلك فى العدد السالف من هذه المجلة (أكتوبر سنة ١٩٧٣) وجهت تحية الى صاحبه وقلت ان هذا التقرير يجمع بين النظرة العلمية الثاقبة والمعاناة المصرية ، وانه يحتاج الى كثير من التأمل وأنه يثير أمواجا من التفكير . ولم يكن ذلك غير متوقع من واضع التقرير ، لانه كما وصف نفسه بحق يسمى الأشياء بأسمائها حين يتصدى للاصلاح فى ميدان الادارة ، اذ دخله منذ ثلاثين عاما محاضرا فى ادارة الأعمال بكليات التجارة ، ثم ممارسا فى دنيا الشركات والمؤتمرات العربية واللجان الحكومية ، وأخيرا رئيسا للمركز العربى للبحوث والادارة . وكانت تلك التحية انصافا له من جهده وانصافا له من الواقع الادارى الذى ينبغى ان يتغير الى الأحسن فى يومنا وفى غدنا الجديدين ما دامت تحث على تغييره غيرة مشبوبة ودعوة صادقة كهذه الغيرة وتلك الدعوة ، وتدفع اليه روح جادة واصرار مقيم مما أطلت وأطل علينا من وحى السادس المجيد من أكتوبر . ذلك لابد

---

(١) نشرة المركز العربى للبحوث والادارة — فبراير ١٩٧٣

يدفعنا حقـا الى التغيير ، والاصرار عليه ليس استكشـافا لواقع ادارى نأباه ، فذلك الواقع نعرفه ونشكو منه ونتبادل الروايات فى شأنه ، ولكن عزمنا على تغييره لم يعد جائزا له أن يتأخر أو يتخلف . ان الجديد الذى استشرفناه من روح اكتوبر هو العزم والاصرار بعد ان كان عزمنا بيننا موزعا واصرارنا على اصلاح أمورنا لا يصح لديه تجمع أو تمركز أو نفاذ مع اننا نحن أدرى بما نحن فيه وما منه نعانى ونشكو . وليس أدل على ذلك من أن هذا التقرير الذى كتبه صاحبه فى فبراير من هذا العام كان أغلب ما فيه صحيحا فى أكتوبر وبعد أكتوبر ، وربما سيظل معظمه صحيحا يطلب بأن يطرح للبحث عندما يظهر هذا العدد من المجلة فى يناير من العـام الجديد . والمعركة ليست عائقا ولا تعلة للتأجيل ليس فى المســائل التفصيلية أو الموضـوعات الصغيرة (التى تتألف منها مشكلات كبيرة) ، ليس فى هذه فحسب — كما يترفق صاحب التقرير فيقف عند هذه الاصلاحات الصغيرة مؤقتا الى أن يحين أوان النظر فى الاصلاحات الكبيرة طويلة المدى أو بعيد الأثر بل فى الاعتبارات العامة الحاكمة كما يسميها — أو فى أكثرها على الأقل — التى تتحرك اليوم، وستتحرك غـدا فى ظلها وفى مـدى تأثيراتهـا المختلفة . فاذا لم يكن ميسورا الاقـدام على الاصلاح الكبير منذ الآن ، وفى اعتقادى ان بعضه مقدور عليه ، فلنأخذ فى الاعداد له تفكيرا وتخطيطا فى هذه الأيام . ليست المعركة عائقا بل ربما كانت المعركة دافعا ، فالتفكير والتخطيط لا ينتظران وان اقتضت بعض الظـروف تأجيل التنفيـذ أو مطاولة الزمن به الى حين .

* * *

جهود مشتركة

معظم ما يتضمنه هذا التقرير مسـتمد من الواقع الذى نعيشه جميعا ونرصده ونشكو منه، ووجوه العلاج المقترحة تأخذ فى حسابها الامكان وتدخل فى نطاق القدرة المتاحة مع تصويب المسار

فى هذا العدد

على النهج العلمى . ولكن هناك قدرا من الاقتراحات الشجاعة التى أوردها قد يختلف عليها الرأى مما يسمح بتفكير واقتراح مغايرين وقد احتفل المؤلف باحتمالات اختلاف الرأى فسجل ذلك فى صدر تقريره على نحو ما أشرت اليه فى العدد السابق . وأنه لما يشفع فى مثل هذا الاختلاف ان بعض ما هو معروض فى التقرير عميق الجذور فى المجتمع بعيد الآثار فى توجيهه . ومن أجل ذلك لابد أن نقول ان مثل هذا النظر لايمكن أن يكتفى فى شأنه بالجهد الفردى بل هو يتطلب جهودا مشتركة من جماعة من القادرين على التفكير والاقتراح ووضع أسس الاصلاح . ولا يغض ذلك من اجتهاد الباحث وانما يظل فضله فى النداء والاقتراح ملحوظا ومذكورا . وانما أردت أن اقول ان ما جاء فى التقرير رأى يسمع ؛ وان ما تعرض له من مسائل كبيرة وبعيدة الآثار تمهيدا لما تناوله من موضوعات ادارية خالصة، يحتاج بحثه الى مؤتمر بل مؤتمرات ومن الآن ، وان هذه الموضوعات الاستراتيجية التى يتألف منها المناخ العام الذى يجرى الاصلاح الادارى المحدود فى فلكه هى من صميم ما يقع عبئه على القيادات على اختلاف مواقعها وتدرج مستوياتها.

ومن طبيعة هذا النظر وامتداده ومما يشجع عليه ما ورد فى بيان الحكومة الذى قدمته الى مجلس الشعب فى الثامن من ديسمبر الماضى وقد جاء فيه : « **أن الحكومة تدرك ان مشاعر العزة التى احسسنا بها جميعا يجب أن تتحول فى نفس كل فرد الى طاقة عمل وبناء . ومن هذا المنطق فان الحاجة الى وضع استراتيجية قومية لمرحلة ما بعد اكتوبر سنة ١٩٧٣ تبدو أول واجباتنا شعبا وحكومة حتى يسير العمل الوطنى كله على أساس من العلم والموضوعية ، وحتى نقيم البناء الجديد على أسس راسخة قادرة على مواجهة ظروف العصر . ان مصر مقبلة على سنوات عمل يتحتم عليها فيها استثمار كل طاقاتها من أجل التنمية والتعمير ، وازالة آثار العدوان اقتصاديا وسياسيا ونفسيا ، ولتحقيق ذلك لا بديل لنا من تطبيق المنهج العلمى المتكامل الذى يستهدف الحلول الجذرية للمشكلات ويتناولها بنظرة كلية شاملة** » .

ومع ان الباحث تحفظ فى هذا الشأن فقال ان مثل هذه الاستراتيجية تحتاج فى تناولها الى بحث واسع وتحليل دقيق واحاطة كاملة بالظروف والملابسات قبل وضع الخطط الكفيلة بالاصلاح وان مجال التقرير لا يتسع لمعالجة الاستراتيجية فى افاضة وتكامل ، ولكنه قال ان هذا المجال يسمح على كل حال بمرور سريع على أهم ميادينها ، وللسياسيين والمتخصصين ان يحددوا أبعادها وأن يتعمقوا ظروفها.وهو تحفظ فى محله بالنسبة للتقرير ، ولكنه لابد يدعونا أن ننادى مع الحكومة بأن انظرف متاح أو كالمتاح للتفكير والتخطيط من الآن . فالامر ينطوى على ضرورة وعجلة ونظر — نظر على الأقل — الى المستقبل القريب والبعيد فى ضوء الاحتياج والامكان والاعداد الركين . ومع أن الباحث تحفظ هذا التحفظ واكتفى بالمرور على بعض الميادين الكبيرة مرورا طبقا لتصميمه لتقريره فقد تعرض لأركان هامة وأساسية فى البناء الاجتماعى لا يملك القارىء المنصف الا ان يتفق على معظمها معه وان يضيف اليها أركانا أخرى لا تقل عنها أهمية .

* * *

الانفتاح الاقتصادى

ولا يتسع المجال هنا لمناقشة ما ورد فى التقرير من هذه الموضوعات الاساسية — فضلا عن غيرها مما لم يعرض له التقرير — ولذلك اكتفى باستعراض البعض القليل منها مع التحفظ الذى أوردته آنفا من أن هذه الموضوعات من الضخامة والاهمية بحيث لا يمكن أن ينفرد بها جهد فردى ، ومع اضافة تحفظ آخر هو أن النظر فيها لا ينبغى أن يكون مقصورا على السياسيين والمتخصصين وانما يجب أن يكون الأمر فيها احتسابا واجبا على كل من يشغله حاضرنا والمستقبل .

ما يسمى مثلا بالانفتاح الاقتصادى يذهب فى شأنه المؤلف الى صورة من التعاون الاقتصادى

مع المال العربى والاجنبى ، ويضرب لذلك أمثالا كثيرة مما يجرى بين البلاد فى الغرب والشرق ، حتى بين القوى الكبيرة ، ثم يسأل لمـاذا لا ندعو الدول المتقـدمة الى التـآزر معنـا فى ميادين اقتصادية هامة ، **ثم يقرر — بحق — بعدتساؤله ان التكنولوجيا الحديثة لا تجىء الا مع رؤوس الأموال الأجنبية وان العبرة فى النهاية هى ببقاء السلطةفى يد الدولة.وهذا منطق سديد تماماولكنه يمثلجانبا واحدا من الموضوع ، فالانفتاح هو الانفتاح سواءكان اقتصاديا أوسياسيا أو اداريا. ولكى يكون الانفتاح منتجا على النحو الذى نرجوه فينبغى أن يشمل أكثر من جانب أولا ثم ان يحاط ثانيا بكل الضمانات الممكنة التى لايزال من عسى أن نرجو وفوده الينا من مال يلتمس السبيل اليها ويؤكد اطمئنانه عندها ، وكل جهد فى ذلك السبيل ينبغى أن يذلل بارادة فردية أو بارادات مشتركة عن طريق الاتفاقات الدولية .**

أقول ان الانفتاح الاقتصادى جانب واحد من انفتاح أكبر فى أكثر من ناحية . ولقد نعلم أن بعض المستثمرين من العرب والاجانب يرحب بأن يضـع اسـتثماراته فى مصر — لانهـا سـوق استهلاكى كبير ، ولانها سوق سياحى كبير أيضا وهو سوق يتوسط منطقة سياحية عالمية ، ولانها ميدان صالح للانتاج والتصدير موقعا ويدا عاملة، ولـكنهم لا يزالون يترددون ويقـدمون رجـلا ويؤخرون الأخرى فى انتظار الانفتاح الكبير وفى انتظار الضمانات فوق الضمانات التى وردت فى القوانين الجديدة الخاصة بالاسـتثمار العربى والأجنبى . وقد يكون مما يعين على التقدم فى هذا الطريق القرار الأخير الذى اتخذه وزراء الاقتصاد العرب من جدوى استثمار بعض الأموال العربية فى المنطقة ، وبالتدريج فان موافقتهم على ذلكقد تكون مقدمة لاتفاق دولى يحمل اليهم ما يسعون وراءه من اطمئنان .

ومثل هذا قاله المؤلف عندما تحدث عما تعانيه مصر بشدة من اختناقات النقد الأجنبى ، ممـا يحملها على استيراد حاجتها من الحبوب والمبيدات والأدوية والمواد الأولية والتجديدات وقطع الغيار بتسهيلات ائتمانية عن طريق الوسطاء والمولين ترفع السعر فى بعض الظروف بمقدار ٦٠ و ٧٠٪ فتزيد الأمر تعقيدا . وعنده أن العلاج يتألف من شقين الأول هو الغاء شركات التجارة الخارجية وتكوين شركات نوعية للتصدير والاستيراد فى كل مؤسسة علىحدة.على أنتكون هذه الشركات مطلقة اليد فى نصف حصيلة ما تصدره الشركات المنتجة فى المؤسسة . فاذا كانت الحصيلة قليلة قدمت الدولة للشركة معونة من متجمع ما لديها من النصف الآخر . وبعض هذا الرأى الذى يقول به المؤلف أخذت به الدولة فى نظام السوق النقدية الموازية،وبعضه تناولته تنظيماتالتجارة الخارجية الأخيرة وقد تدعو التجربة بعد مرور وقت مقدور الى اعادة النظر فيه اذا وجدت الدولة أسبابا تبرر ذلك مع حرصها على بقاء تفكيرها الراهن واستعدادها مفتوحا لأى تعديل مفيد . والشق الثانى هو فتح الباب للاستثمارات العربية مع نبذ تأميمها نهائيا فى معاهدة مع الدول المستثمرة تسجل فى الجامعة العربية ، وهو ما يقره عليه كل مفكر غيور ويستبشر بقرار وزراء الاقتصاد فى شأنه ويود لو تم استكمال الخطوات المؤدية اليه لصالح مصر ولصـالح هؤلاء المسـتثمرين على السواء .

* * *

التعليم والعـلاج

ومثل آخر هو مجانية التعليم ومجانية العلاج للعاملين فى القطاع العـام . عن الأولى يقول الباحث انه لا اعتراض على أن يبقى التعـليم بالمجان حتى الشهادة الاعدادية ، بل لا اعتراض على أن يبقى التعليم الفنى كله بالمجـان ، أما الجامعات فقد عجزت عن مواجهة الطلب المتزايد عليهـا وانخفض مسـتوى التعليم فيهـا نتيجة الازدحام . ولذلك يقتـرح المؤلف تخفيض هذا الطلب بقصر القبول بالمجـان على النابغين من الطلاب مع فرض رسوم كبيرة على غيرهم من القادرين بدل أن يسافروا الى الخارج فينفقوا

على تعليمهم بالعملات الحرة ، ثم يشفع اقتراحه بأنه قد يكون فى هذا رجـوع الى الوراء ، ولكن الضرورات تبيح المحظورات ، وكثيرون يشاركون المؤلف هذا النظر ، ومن قبيل ذلك المناقشة التى تثور بين الحين والحين عن انشاء جامعة أهلية بالمصروفات .

وعن مجانية العلاج للعاملين فى القطاع العام يقول ان هذا الحق اسيء استخدامه فى التطبيق الى حد كبير ، ولا اعترض على أن تبقى العمليات الجراحية بالمجان .فمامن أحد يرضى أن يفتح بطنه أو ان يجرح أصبعه دون مبرر . ولكن الكشف الطبى وصرف الأدوية يحتاجان الى اعادة النظر بحيث يدفع المريض رسـما يسيرا عند الكشف عليه ويشترك فى ثمن الدواء بنسبة معقولة ، فان من شأن هذا أن يقلل عدد المتمارضين والمتجرين فى السوق السوداء . وبالمتجمع من هذه الرسوم يمكن أن يمد العلاج الى اسر العاملين . وهو رأى صواب تداولته دوائر عمل غير قليلة العدد بل أخذ بعضـها بجانب منه بعد أن نفـاقمت تكلفة العلاج الطبى فى بعض الوحدات الاقتصادية الى ما يجاوز الطاقة بحيث انقلبت الى عبء ثقيل على المتاح من الموارد .

* * *

الآمـال والقدرات

وأمثلة أخرى كثيرة ضربها الباحث واقترح لها حلولا يغلب عليها تقدير الممكن مع البقاء فى نطاقه بقدر الطاقة .فمن ذلك قوله عندما تحدث عما قدمته الدولة للعاملين **ان ما أتاحته الدولة لهم كان رد فعل جاء لحرمان الشعب الطويل ولكن كان من آثاره ــ مع التسليم بالحاجة اليه ــ أن انتشر بين العاملين مفهوم خاطيء هو ان الدولة مسئولة عنهم : توزعهم على المصالح والشركات حين يتخـرجون ، وترقيهم تلقـائيا حين يكملون فى الدرجة المدة المقـررة ، وتحميهم النقـابة من رؤسـائهم حين يخطئون ، وتعالجهم الشركات بالمجان حين يمرضون ، وتحشر الدولة ابناءهم بالمجان مهما ضاقت بهم المدارس والجامعات .**

ويقول ان سواد الشعب كان فى حاجة الى هذه المكاسب الاشتراكية ، ولكن هل تكافؤ الفرص يعنى التسوية بين النـاس مهمـا تبـاعدت استعداداتهم ، وهل من واجب الدولة ان تمد آمال الناس الى أكثر مما يتسع له الدخل القومى؟ ان الدولة تجمع ايراداتها من انتـاج المزرعة والمصـنع ، وتنفقها فيما ينفع الشـعب وينمى الدخل ، فهل هذه البطالة المقنعة التى مهد لها ضمان الرزق والغاء الحوافز تساعد على تنمية الانتـاج وعلى تمكين الدولة من الاسـتمرار فى تقديم الخدمات التى التزمت بهـا ؟ وفى شـأن الحـوافز ضرب مثلا بجلدة البـائع وعمـولته وبالاجر بالقطعة ، وكلها تجعل الاجر متحركا وتخلق دافعا للبيع أو للانتـاج لدى البـائع أو العامل ، ثم يسأل هل العدالة تتنافى مع جعل بعض عائد العمل متحركا وتستلزم حتما أن يكون كله ثابتـا ؟

* * *

اتفاق رأى

والـكلام فى الخدمات وفى ظل اسـتراتيجية المرحلة المقبلة لابد ان يطرح مسألة ، طرحت نفسها منذ بضع سنوات،وهى الى أى مدى يمكن التوسع الرأسى أو الافقى فى تقديم الخدمات ؟ وهل ينبغى أن تكون هناك حدود لمـا ينفق على الخدمات حتى لا يضار الانتاج أو تسلب منه قدرته على تطوير منتجاته وترشيدها وتحسينها والاستزادة من كمياتها لمقـابلة الطلب المتزايد عليها ؟ منذ سنوات كان هناك اتجاه غالب ــ ربما لا يزال بعضـه سائدا ــ ان تقتصر الدولة على تمويل القدر من الخدمات الذى يقابل موارد القطاع السيادى أو الموارد المبـاشرة ، وهى اصطلاحا غير الضرائب المباشرة ، أى كل أنواع الضرائب ــ مباشرة أو غير مباشرة والرسوم والاتاوات ــ بحيث لا يضاف اليها جانب كبير أو صغير من الموارد العامة الأخرى ولا من مدخلات القطاع الانتاجى . وسـواء أكان هذا الاتجاه

لايزال سندا أم جازت عليه متطلبات المعركة ، فان الأمر يقتضى فى ظل المعركة وفى ما بعد المعركة أن يبت فى هذه المسألة الهامة : **الى أى مدى يراد التوسع فى مجـــال الخدمات !** ان الخـــدمات بطبيعتها دائمة النمو وقد يصعب وضع حد أعلى لها ، ولكن من الممكن — بل من المتعين — أن تنفق مرحلة بعد مرحلة على الاطار الذى تديرها فيها لنكفل قدرا متوازيا منها لكل المواطنين فلا يحرم منها مواطن أو مجمـــوعة من المواطنين لحساب انتفاع مواطن آخر أو مجموعة اخرى من المواطنين ، ولكى نجعل كلفتها فى النهاية متناسبة مع الممكن المتاح من الموارد المحدودة . ولصاحب التقرير رأى فى ذلك يضـــعه فى هذه الكلمات عندما يتكلم على ضرورة وقف التضخم المتزايد فى الاستهلاك فيقول **ان فى كل بيت مصنعا للنسل** ، وكل مولود جديد مشكلة جديدة ، لانه فى حاجة الى طعام ولباس ومسكن وسرير فى البيت وفى المستشفى والى مقعد فى المدرسة وفى الاتوبيس . ويشفع ذلك بقوله انه منذ خمسة عشر عاما كنا نستورد شيئا من القمح .أما اليوم فان ما نستورده منه يستوعب كل حصيلتنا من صادرات القطن وهى حصيلتنا الرئيسية ويبقى ما نستورده من الفول واللحوم والاسمدة والادوية والبن والشاى وغيرها . ثم يقرر ان زيادة النسل أصبحت تجل عن مجرد التوعية وتكوين المنظمات ، فلابد من اباحة التعقيم والاجهاض فى اقصى حدود يسمح بها الدين ، ولابد من الحرمان من المزايا الاشتراكية كلما زاد عدد الأبناء على اثنـــين .

* * *

قرارات مبدئيـة

ويسلمنا هذا النقاش الى وضع المسائل الكبيرة التى تحتاج الى قرارات مبدئية على غير الترتيب الذى وضعه المؤلف كشكل من « التنويع » على ذات التفكير مع اضافات هامة اليها على نحو ما فصلناه من قبل .

والحقيقة انه لابد من الوصول الى اتفاق رأى كامل حول بعض الأمور الأساسية من حيث هى مبادىء يجب أن يقطع فى شأنها برأى . فاذا حاولنا ان نعدد تلك المبادىء مما سبق ذكره ومما لم يسبق فربما وصلنا الى الوضع الآتى :

الخدمات والموارد : وهو ما ســبق ايضاحه مطولا . لابد أن يتم ولو دوريا كل بضع سنوات فى النسبة التى يجب أن تظل قائمة بين الخدمات والموارد ، وليس ذلك شيئا غريبا فى بلد ينمـــو ويحرص على دوام النمو .

حقوق الشعب : وربما طرح المبدأ السابق مســـألة وجـــوب تبير الخـــدمات كحقوق أساسية للشعب.ولا خلاف على ذلك،ولكن يبدأ اختلاف الرأى حول تحديد القدر الممكن او غير الممكن من الخدمات . وعند كثيرين من المفكرين ان تحديد نطاق الخدمات فى دائرة الممكن تمـــويلا لا يمس أى اصـــل اشتراكى وليس معناه الرجعة عن مكاسب الشعب أو الانتقاص منها من حيث المبدأ ، وانما هو عودة الى دائرة الممكن المقدور عليه وتصحيح لاداء الخدمات بحيث تتوافر لها الجدية والجودة بدلا من ازجائها بغير اكتراث مما يجعل الانتفاع بها محدودا بل منتفيا فى كثير من الحالات .

تحمل بعض العبء : وهـــذه أيضـــا مســـألة مرتبطة بالمسألتين الأساسيتين السابقتين وهى أن يتحمل المواطن الذى يطلب الخدمة باشتراك رمزى فى تكلفتها . ولا ينبغى أن يكون هناك لبس فى هذا الصدد ، فان تكلفة الخدمة وعبئها الكبير تتحمله الدولة ابتـــداء وانتهاء ، ولـــكن فرض اشتراك رمزى على المواطن يجعله يقصر طلب الخدمة على الاحتيـــاج اليها احتياجا حقيقيا . ومثل ذلك أن يتحمل العامل رسما ضئيلا للعلاج وجزءا من ثمن الدواء . ومثله أن يميز فى أداء الخدمة بين من يستطيع أن يتحمل بعض عبئها ومن لا يستطيع . ومثال ذلك التعليم الجـــامعى للقادرين سواء فى الجامعات العـــامة أو فى

جامعات خاصة ، ومثله ايضا أن تخصص بعض الاجنحة فى المستشفيات للخدمة نظير التكاليف بعضها أو كلها .

الاجر والانتاج : وهى مسالة لها كل مبرراتها فوق الحد الأدنى من الاجر ـ كيفما كانت دورية المحاسبة عليه ـ بحيث أن يرتبط الاجر بالانتاج ارتباطا فعليا فيما يزيد على الجزء الثابت ـ الأدنى ـ من الاجر وهو القدر الذى يدخل فى واجبات الدولة ان تضمنه للمواطنين .

الانفتاح الاقتصادى : لقد قلنا من قبل أن الانفتاح هو الانفتاح ، وان الانفتاح الاقتصادى يقتضى أن يصاحبه انفتاح ادارى وانفتاح تشريعى وانفتاح مالى وانفتاح قضائى وانفتاح فى الحركة وفى الانتقال للاشخاص مثل الأموال الى آخر كل صور الانفتاح . وهو ما يبدو تماما ان الدولة اتجهت اليه كأصل من أصول سياستها منذ بعض الوقت وزاد اتجاهها اليه ولابد أن يزيد أكثر ـ بعد اكتوبر وما وطدته روحه الجادة فى النفوس من الثقة والبعد عن الارتياب .

الاصلاحات الشخصية : ولقد كنا نجتهد اجتهادات شخصية فى معظم ما اقدمنا عليه من اصلاحات ادارية فى الماضى ، وهو ما يجب أن نتحرر منه منذ الآن . وليست هذه مصادرة للاجتهادات الشخصية ولكنها استدعاء لروح الجماعة ولجهودها المشتركة لكى تحل فى النهاية محل القرار المفرد . وأوضح ذلك فاقول ان الاجتهاد الشخصى مطلوب ومطلوب الاستزادة منه . وليس فى هذا من شك . ولكن القرار المفرد الذى يتخير بين البدائل ينبغى أن يكون قرارا من رأى متجمع أو من رأى مشترك من مجموعة من القادرين عليه ـ مثل المجالس القومية مثلا أو اية هيئات أو لجان أو مؤتمرات أو مجتمعات رأى كيفما كانت ـ ضمانا لاستبعاد النزوة أو فى أقل القليل ضمانا لحسن الرأى وكماله ووفائه بأكبر قدر من المصلحة . ان القرار المفرد مطلوب فى أعمال التنفيذ . أما فى رسم السياسات وتحديد الاتجاهات فان القرار المشترك أولى بالاظهار والتقديم .

القاهـــرة

وفى غير هذه الأمور المبدئية يتوزع الرأى بين صاحب التقرير والقارىء فى بعض المسائل الجوهرية مثل مشكلة الجهل أو مشكلة الفقر أيهما أولى بالتقديم ، ومثل وقف تضخم الاستهلاك هل يكون فقط بضغط الاعداد أم بفرض انماط استهلاكية أم بطريق آخر ، ومثل محو الأمية : وهو يرى أن يؤخذ فى شأنها بما اخذت به كوبا من قفل الجامعات سنة وتكليف كل متعلم بأن يمحو أمية ثلاثة من المواطنين الزاما ، وربما كان ذلك رأيا صوابا مع بعض التعديل الى غير ذلك من المسائل التى يختلف فيها رأى عن رأى ولكن غالب الآراء التى ساقها الباحث فى تقريره ، وهى كثيرة ومتعددة الجوانب ومثيرة للتفكير ، يكاد يتفق معه فيها كل قارىء متابع وشجاع الرأى .

خذ مثلا واضحا هو ما عرض له عندما تحدث عن القاهرة فقال ... **ان فى القاهرة تكاثرا سكانيا يتفاقم مع تزايد النازحين اليها من الاقاليم وفيها أزمة مواصلات حادة لاتحلها الأوتوبيسات، مهما كثرت ، لان الشوارع لا تتسع لها ، وفيها أزمة مساكن لان المبانى لا تلاحق تكوين الاسر ، وفيها زيادة فى الحوادث والمخالفات سببها عجز شرطة المرور وشرطة النجدة عن ملاحقة المضاعفات، وفيها تدهور فى مرافق المياه والمجارى والتليفونات والكهرباء لان هذه المرافق عجزت عن ملاحقة الزيادة فى عدد السكان . والزيادة فى عدد السكان ليس مردها الى نزوح النازحين فقط وانما الى تزايد قاطنيها فى النسل** ، الأمر الذى لا يرجى لها معه صلاح الا اذا نظرنا نظرة جديدة الى تحديد ما نطلبه من خدمات والى تحديد الاعداد التى تسخر المرافق لخدمتها .

ولكن صاحب التقرير لا يكتفى بهذا الرأى الذى يتردد دائما من وجوب تحديد عدد قاطنى القاهرة، ولكنه يشفعه برأى آخر يكمله بقوله انه

لا يجد الا حلا واحدا أصيلا هو نقل العـــاصمة بالتدريج من القاهرة الى مدينة متوسطة من مدن الصعيد ولتكن المنيا ، فننقل اليهـــا مثلا وزارة الزراعـــة بموظفيها ، وبعد وقت تنتقـــل وزارة التربية والتعليم ثم وزارة التعليم العالى ثم وزارة الأوقاف ... وهكذا . ويؤيد رأيه فى ذلك بأنه سبق ان نقلت عدة عواصم الى مدن أخرى فى بلاد كثيرة كتركيا والباكستان والسعودية وليبيا والبرازيل . كما ان مدننا أكبر كثيرا من العواصم فى بلاد أخرى كالولايات المتحدة وسوريا والاتحاد السوفيتى والمـــانيا الغربية وسويسرا . وقد ذكر ذلك لكى يدلل على أنه ليس حتمـــا أن تكون العاصمة السياسية هى أكبر المدن جميعا . ومع وجاهة المقدمات المنطقية التى ساقها المؤلف بين يدى اقتراحه فان هناك هامشا لاختلاف الرأى معه فى النتيجة . فان الهدف النهائى وهو تحديد عدد سكان القاهرة وتخفيف الضغط عليها يمكن أن نصل اليه عن طريق احلال الحكومات المحلية محل الادارة المحـــلية . ولقد كان ذلك اتجـــاها من الاتجاهات المرموقة منذ ســـنوات والى ما قبل حرب ١٩٦٧ . ويكاد ذلك يكون شبيها بمـــا يقترحه المؤلف ولكنه لا يحتاج الى نقل العاصمة ولا هو يقصر الاهتمام على مدينة واحدة كما هو مقترح فى شأن المنيـــا . ولكن يمكن أن نوزع الوزارات توزيعا لا مركزيا ـــ بدلا من نقـــل الوزارة ذاتهـــا ـــ على عدة مدن هى عواصم الحـــكومات المحلية . وقد يكون مما يعـــالج التضخم الهائل الذى تعانى منه القاهرة ما أعلنت عنه الدولة مؤخرا فى بيانها فى مجلس الشعب من انشاء ثلاث مـــدن جـــديدة ـــ كاملة المرافق والسلطات ـــ فى المساحات الصحراوية الفضاء على أبعاد نسبية من القـــاهرة . وقد أعلن ان تخطيط تلك المدن وتزويدها بالمنشـــآت والمرافق سيكون من الاكتمال بحيث يغرى بالانتقال اليها وسكناها .

أقول ذلك لاننى اعتقد ان القـــاهرة ليست عاصمة مصر فقط ولكنها ـــ بدون أية ادعاءات ـــ عاصمة البلاد العربية التى يفخر بها جميع العرب كما نفخر . والقاهرة اسم كبير ، وتاريخ ضخم قديم ومتلاحق ، ومركز اشعاع فى العالم العربى حتى فى أحلك العهود التى مرت بها ، وهى اليوم منارة تبعث بنـــورها فى كل اتجـــاه وفى كل منحنى . واعتقادى واعتقاد كثيرين انها ستبقى كذلك . ولا شك فى ان كل ذلك محل اتفاقنا جميعا ، ولكن قد يقال أن نقل العاصمة الرسمية ليس معناه التقليل من أهمية القاهرة أو المساس بتاريخها ، وان القاهـــرة ســـتبقى القـــاهرة ما ظلت مركز الاشعاع الذى هو هى ، وان الأمر لا يخرج عن تخليصها مما تعتلج به من تورم وازدحام . فان يكن الأمر كذلك فان فى الحكم المحلى وفى اللامركزية المصلحية وفى انشـــاء مراكز التجميع والسكن الجديدة استجابة لتلك الرغبة دون تعريض مركز القاهرة كعاصمة مصر والعروبة لأية هـــزة من قريب أو بعيد .

* * *

النقط فوق الحروف

ولو أردت أن أدل على ثراء التقـــرير بالآراء التى تجمع بين الخلفية العـــلمية وبين تمرس البـــاحث بالواقع الادارى ومقـــارفته لالتواءاته ومعالجتـــه لمتـــاعبه أو معاناته العـــريقة التى استخلص منها تلك الآراء ، لو أردت ذلك لمـــا اسعفتنا هذه المساحة . ففى كل صـــفحة من التقرير رأى ما ، بل فى كل فقرة رأى ، ورأى سديد . ولقد ينطق العرض السابق بذلك وتكمله المقتطفات القليلة جدا التالية التى قد يعوزها القالب الجامع وافتقاد الجزئيـــات ولكنها مليئـــة بثروة فى الفـــكر وحكمة مأخـــوذة من التجربة المتكررة :

فعن البيروقراطية والروتين والرقابة ومـــلء المناصب ملأ عشوائيا وعن الضرورات الادارية والتنظيم المحاسبى يقول :

* لقد ساعد على تمكن البيروقراطية ان زحفت رجال الحكومة على مناصب القطاع العام فزحفت معهم قواعد ديوان الموظفين وروح الاستيفاءات

الورقية ولوائح تحديد المسئوليات ، مما قضى على عنصر المبادرة الفكرية والتصدى للمشاكل.

* لايزال بعض المديرين ينقلون ذويهم ايثما ذهبوا .

* ان وضع الموظف الخطأ فى المكان الخطأ يفقده حبه لعمله واهتمامه به .

* الامضاءات الكثيرة لا تعنى مزيدا من التدقيق .

* الرقابة عمل سيكولوجى قبل ان تكون عملا ماديا ، وليس الغرض منها ضبط المخطىء أو المختلس بقدر ما هو تفادى الخطأ والاختلاس.

* للقضاء على السلبية لابد أن ينبع الحكم على اخطاء المديرين من الدوافع التى دعتهم الى التصرف .

* ان الانحراف فى الرقابة شر من أغفالها . فان التزيد فيها يشل الانتاج ويربك العمل .

* ان الاسلوب التقليدى فى ملء المناصب القيادية بالقدامى لم يعد مناسبا لمواجهة تحديات عصر التنمية .

* ان المنشآت فى عهد الرأسمالية كان لها أصحاب تحل مصلحتهم الخاصة وملاحظتهم الشخصية محل النظام . أما المال العام فلا عاصم له الآن الا اتباع النظم الادارية والمحاسبية فى التخطيط والتنفيذ ، ووضع نظم للضبط الداخلى وأقيسة للاداء وحوافز للانتاج .

* ان الضرورات الادارية فى العهد الاشتراكى أصبحت مساوية فى خطورتها للضرورات السياسية .

* لقد اثبت الاستقصاء ان الرئيس الادارى ينزل فى النهاية عند رأى من دونه فيما يعرض عليه من أوراق بنسبة ٩٠٪ .

* لابد من بث روح الاستقرار فى نفوس الناس بافهامهم ان الأصل فيهم جميعا انهم أهل ثقة الا حين يثبت عكس ذلك .

* يعمل القطاع العام فى مصر فى ظل منافسة منعدمة وحماية جمركية مانعة .

وغير ذلك كثير .

وسواء اتفقت مع صاحب التقرير أم اختلفت فلن تملك الا أن تقيم جهده تقييمه الحق ، وتقف طويلا التفكر معه فيما يقول .

أحمد عبد الغفار

نحو التقدم .. أو نحو الركود

تتطلب المنظمات جهودا تعاونية من جميع العاملين بها ، ولكسب هذا التعاون تضع نظما للسلطة والرقابة تجعل المرؤوسين يعتمدون على الرؤساء فى كل شىء ، كما انها تضع نظما للتنافس لحفز الافراد على العمل بينما هى فى الحقيقة توقع بينهم .. أو بمعنى آخر تدفع بالناس الى التناحر والتباعد فى الوقت الذى يتحدث فيه الرؤساء عن التعاون. كل هذه النظم تحول دون توجيه الفرد نحو التقدم الشخصى وبالعكس تقوده الى انغلاق الفكر والركود .

كما تميل المنظمات الى أن تخطط لكل شىء بما يبعد أى غموض أو لبس كلما كان ذلك ممكنا وهذا بالتأكيد يحد من قدرة الفرد على تحدى التجارب الجديدة ، واذا كانت نظم الثواب والعقاب تؤكد القصاص من الاخطاء فان الشخص الذى يفضل ما هو جديد يكبت فى نفسه هذه الصفة ويحاول جهده ألا يخرج عن المسارات المطروقة .

وللناس القدرة على السير فى أحد الطريقين .. الاتجاه نحو التقدم أو الاتجاه نحو الركود وتصميم النظام الذى يعملون فيه يمكن أن يؤثر على أى الاتجاهين يتخذون والى أى مدى يسيرون فيه ، وبقدر انحرافهم نحو الركود بقدر ما تزيد امكانية حدوث أمراض تنظيمية ، وبقدر توجيه انفسهم نحو التقدم بقدر ما تجود المنظمة صحيا .

(مجلة هارفارد للاعمال — يولية / أغسطس ١٩٧٣)

نظرات فى الإصلاح الضريبى

مراجعة جديدة للضرائب القديمة

(٢) ضرائب المبانى ... وتطوير الضرائب التقليدية

بدر الدين أبو غازى

نشرنا فى العدد السابق من المجلة المقال الاول من سلسلة المقالات التى يحررها الكاتب حول نشأة النظم الادارية وتطورها ، عالج فيها ضرائب الأطيان ومشكلات الزراعة . وفى هذا العدد ننشر المقال الثانى حول « ضرائب المبانى » باعتبارها ثانى الضرائب العقارية فى مصر والتى تمثل مع ضريبة الأطيان النوع التقليدى القديم للضرائب المباشرة . والكاتب يعرض التطور التاريخى لهذه الضرائب منذ العهد العثمانى حتى الآن مع تناول هذا الموضوع بالتحليل مع الناحيتين التشريعية والاجرائية .

ضريبة المبانى هى ثانى الضرائب العقارية فى مصر ، وهى تمثل مع ضريبة الأطيان النوع التقليدى القديم للضرائب المباشرة .

بدر الدين ابو غازى

وزير الثقافة الأسبق

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « مراجعة جديدة للضرائب القديمة — ضرائب الأطيان ... ومشكلات الزراعة) نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٣ — العدد الثانى — المجلد السادس .

نرى صورة لها تتشكل فى العصر العثمانى منذ سنة ١٥١٧ ميلادية ، حيث كانت ضريبة المبانى مصدرا من مصادر تمويل الجزية السنوية تحصل من الأهالى باسم « الميرى » ، ويتولى تحصيلها الملتزم ثم يوردها الى الحكومة ، ويحصل معها ضريبة أخرى يجبيها من الأهالى لحسابه الخاص .

وبهذا النظام البدائى ظهرت ضريبة المبانى ، واقتضى فرضها مع ضريبة الأطيان انشاء جهاز ادارى أطلق عليه « قلم الأفندية » ، مهمته تقرير الضرائب ومراقبة تحصيلها وتسلمها من الملتزمين .

على أن العصر المصرى الحديث جاء بتنظيم آخر فرضت فيه عوائد المبانى فى سنة ١٨٤٢ بسعر١/١٢من القيمة الايجارية،ولكن أداء هذه الضريبة كان مقصورا على المصريين وحدهم ، اذ رفض الأجانب دفعها ، وأيدتهم فى ذلك المحاكم المختلطة استنادا الى العرف ، ثم صدر باحكام هذه الضريبة أمر عال فى ١٣ مارس سنة ١٨٨٤ وذلك على ضوء توصيات لجنة التحقيق العليا التى شكلت بالأمر العالى الصادر فى ٢٧ يناير ١٨٧٨ والتى وضعت أسس اصلاح نظام الضرائب فى مصر ، وقد كان لتوصياتها جوانبها التشريعية والادارية ، اذ تطلبت استناد كل ضريبة الى قانون ، وان يتسم تطبيقها بالشمول ، كما رسمت معالم الادارة الضريبية ، فوضعت قواعد تنظيمية لجباية الضرائب ، واقترحت اخضاع المحصلين لنظارة المالية ، وانشاء قضاء مستقل للفصل فى شكاوى الضرائب . وكذلك أوصت بالغاء الضرائب الشاذة ذات الايراد الضئيل ، وخاصة الضريبة الشخصية ، ورسوم الدخولية والأسواق فى القرى ، ورسوم الوزن ورسوم بيع المواشى .

وقد اخذت هذه التوصيات تباعا سبيلها الى التنفيذ ، فلم يبق من الضرائب المباشرة فى سنة ١٩٢٠ الا الضرائب العقارية على الأطيان والمبانى .

ونظمت الأحكام الأساسية لضريبة المبانى بأمرين عاليين آخرين فى مارس سنة ١٨٨٦ ، وديسمبر ١٨٩١ ، وبقانون صدر فى سنة ١٩٠٩ فضلا عن لائحة الادارة العمومية الصادرة فى ١٣ مارس ١٨٨٤ .

وقد ظلت ضريبة المبانى تحكمها تلك الأوامر العالية والقوانين واللوائح الى أن الغيت ، وحل محلها القانون ٥٦ لسنة ١٩٥٤ الذى ينظم احكام ضريبة المبانى حاليا .

ووفقا لهذا القانون تفرض ضريبة المبانى على أساس القيمة الايجارية للعقارات المبنية والأراضى الفضاء المستغلة والمستعملة فى أغراض غير الزراعة والتركيبات التى تعتبر فى حكم العقارات المبنية .

ولا تسرى الضريبة على كل العقارات المبنية ، وانما تقتصر على تلك القائمة فى المدن والبلاد التى صدرت بها أوامر عالية أو مراسيم والمبينة فى جدول مرافق للقانون ، وكذلك المدن والبلاد التى يضيفها وزير المالية والاقتصاد الى الجدول المذكور . كما أن القانون يخوله حذف مدن منه .

ويتطلب ربط هذه الضريبة اجراءات ادارية تبدأ بحصر العقارات ، وهى عملية تجرى كل عشر سنوات بعد أن كانت تجرى كل سنتين فى ظل مرسوم ١٣ مارس ١٨٨٤ . على أن عملية حصر سنوى تتم بالقياس الى العقارات المستجدة والأجزاء التى أضيفت الى عقارات سبق حصرها ، والعقارات التى حدثت فى أجزائها أو فى بعضها تعديلات غيرت معالمها أو كيفية استعمالها والعقارات والأراضى الفضاء المستقلة عنها التى زال عنها سبب الاعفاء .

ويتولى حصر العقارات رجال الضرائب والادارة والاسكان ، وتتطلب عملية الحصر سنتين لاتمامها .

على أن القانون قد القى على المولين واجب الاقرار فى مواعيد حددها ترتبط بتوقيت الحصر العام ، وبالحصر السنوى فى الحالات التى يجرى فيها الحصر ، وذلك ابتغاء تيسير عملية الحصر واجراءاتها الادارية .

وتأتى عملية التقدير بعد عملية الحصر ، وتتولاها لجنة تؤلف من أربعة أعضاء ، منهم اثنان يمثلان الحكومة ، واثنان من أرباب العقارات المبينة بينهما وزير المالية والاقتصاد ، ومهمة هذه اللجنه تقدير القيمة الايجارية السنوية للعقارات ، ويراعى فى تقدير هذه القيمة جميع العوامل التى تؤدى الى تحديدها ، وعلى وجه الخصوص الأجرة المتفق عليها اذا كان العقد خاليا من شبهة الصورية أو المجاملة .

ويتم الاعلام بالقيمة المقدرة بالنشر فى الجريدة الرسمية ، وبالاعلان فى جهات الادارة ومأموريات الضرائب العقارية ، وباخطار الممول باعلان خاص .

ويلى ذلك التظلم من قرارات التقدير امام مجلس المراجعة ، وهو مجلس مختلط من ثلاثة من موظفى الحكومة وثلاثة من الملاك .

ولقد ظل نظام ضريبة المبانى على سماته التقليدية لم تجر عليه الا تعديلات طفيفة بعد سنة ١٩٥٤ بهدف بعض التيسيرات على الممولين كالزام الادارة الضريبية باخطار الممول بتقدير الضريبة خلال ثلاثه أشهر على الأكثر من تاريخ النشر العام ، وذلك حتى يتاح له التظلم خلال المدة الثابتة التى حددها القانون ، وهى ستة أشهر من تاريخ النشر العام ، وبذلك استحدث هذا النص جهة الادارة على الاخطار فى موعد لم تكن تلتزم به وكانت تفوت على الممولين فرص الطعن .

وكذلك النص الخاص بتحديد شروط التظلم أمام مجلس المراجعة ، اذ كان يتطلب فيما يتطلب لقبول التظلم اداء آخر قسط من الضرائب فرؤى التجاوز عن هذا الشرط ، باعتباره أن التظلم لا يوقف الدفع ، وأنه لا وجه لتعليق التظلم على أداء الضريبة اكتفاء بالتأمين الذى يدفعه المتظلم الذى وضع له حد أقصى قدره عشرون جنيها تنسيقا بين حكم النظام فى قانون ضريبة المبانى ، وحكمه فى قانون ضريبة الأطيان .

وكذلك التنظيم الادارى الخاص بسداد الضريبة على قسطين ، بدلا من أربعة أقساط من التعديلات التى ادخلت على قانون تلك الضريبة حتى سنة ١٩٦٠ تلك التى صدرت حسما لخلافات حول الخضوع للضريبة أو الاعفاء منها والتى أظهرت أحكام المحاكم أو فتاوى مجلس الدولة الحاجة الى التصدى لها بالتشريع .

وقد ظل سعر هذه الضريبة حتى هذا التاريخ متسما بالثبات ١٠٪ من القيمة الايجارية بعد استبعاد ٢٠٪ مقابل مصروفات الصيانة .

وهى نسبة تقارب النسب المطبقة فى القوانين المعمول بها فى بعض البلاد الأجنبية ، اذ تبلغ الضريبة فى تركيا ١٢٪ ، وفى رومانيا وايطاليا ١٠٪ ، وفى فرنسا ١٨٪ .

أما اعفاءات تلك الضريبة فهى اعفاء حد الكفاف ، ويقتصر على العقارات التى لايجاوز صافى قيمتها الايجاريه السنوية ثمانية عشر جنيها ، بشرط الا تزيد القيمة الايجارية لجملة العقارات التى يملكها الممول أو له حق الانتفاع عليها على هذا المبلغ .

والاعفاءات التى تتعلق بصفة مالك العقار كالعقارات المملوكة للدولة . والعقارات المملوكة للهيئات العامة المحلية بشروط حددها القانون ودور السفارات والمفوضات والقنصليات .

وهناك اعفاءات أخرى تتصل بغرض استعمال العقار كالأبنية المخصصة للشعائر الدينية ، والأبنية المملوكة للجهات والجمعيات الخيرية والاجتماعية والعلمية وابنية النوادى الرياضية والمستشفيات والمستوصفات المملوكة لجمعيات خيرية والمدارس التى تختص بتعليم الدين .

وقد ظل التنظيم التشريعى لضريبة المبانى متسما بطابع نظامنا الضريبى من حيث استهدافه غرضا ماليا هو خلق مورد ضريبى للخزانة ، ولم يستخدم التشريع كأداة لاحداث اغراض اقتصادية أو اجتماعية هامة قد تضحى بالغرض المالى الذى تخدمه تلك الضريبة والتى لها صفات الضريبة التقليدية من حيث الاستقرار والجمود والحياد .

غير ان هذه الضريبة بدات تخرج بشكل ملحوظ عن غرضها المالى ، وتستخدم كأداة لخدمة أغراض التشييد والاسكان وتوجيه سياسة البناء لاغراض السكن ، كما استخدمت لصالح المستأجرين وتداخلت مع قوانين الاسكان وقوانين العلاقة بين المالك والمستأجر على نحو

غير من معالمها ، وخرج بها عن أهدافها المالية أو غلب أهدافا أخرى على هذه الأهداف ، فضلا عما أحدثه هذا التحول من تعقيد فى تنظيم الضريبة والقى على جهاز ادارتها أعباء وأشاع خلافات بين الجهاز الضريبى ومموليه .

وتفصيل ذلك أن قوانين ضريبة المبانى ادركتها معالم التغيير فى تيار التشريعات الاشتراكية التى صدرت فى سنة ١٩٦١ وأوضح هذه المعالم تحويل سعر هذه الضريبة من سعر نسبى ثابت الى سعر تصاعدى بموجب القانون ١٢٩ لسنة ١٩٦١ الذى جعل سعر الضريبة كالآتى :

١ — ١٠٪ من القيمة الايجارية السنوية بالنسبة الى المساكن التى يتجاوز فيها متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية ثلاثة جنيهات ، وكذا بالنسبة الى المبانى المستعملة فى أغراض خلاف السكن .

٢ — ١٥٪ من القيمة الايجارية بالنسبة الى المساكن التى يزيد فيها متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية على ثلاثة جنيهات ، ولا يتجاوز خمسة جنيهات .

٣ — ٢٠٪ من القيمة الايجارية السنوية بالنسبة الى المساكن التى يزيد فيها متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية على خمسة جنيهات ، ولا يتجاوز ثمانية جنيهات .

٤ — ٣٠٪ من القيمة الايجارية بالنسبة الى المساكن التى يزيد فيها متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية على ثمانية جنيهات ، ولا يتجاوز عشرة جنيهات .

٥ — ٤٠٪ من القيمة الايجارية السنوية بالنسبة الى المساكن التى يزيد فيها متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية على عشرة جنيهات .

وقد أفصحت المذكرة الايضاحية للقانون المذكور عن حكمة هذا التعديل الذى مس أساسا من أسس تلك الضريبة ، فذكرت أن الدولة تعمل جاهدة فى تهيئة المسكن المناسب لكل مواطن تحقيقا للمجتمع الديمقراطى الاشتراكى التعاونى وتحقيق هذا الهدف يتطلب الاكثار من المساكن الاقتصادية والمتوسطة التى تتلاءم ، وحالة الغالبية العظمى من أفراد المجتمع دون المساكن الفاخرة التى ينشدها اقلية ضئيلة من الأفراد . لهذا عملت الدولة على تشجيع سياسة انشاء هذا النوع من المساكن بشتى الصور . ونظرا لما لوحظ من أن بعض أصحاب رؤوس الأموال لا يزالون يقيمون المساكن الفاخرة تحقيقا للايرادات الكبيرة ، لذلك روعى التدخل بطريق التشريع للحد من انشاء المساكن الفاخرة حتى تتجه أغلبية الأموال الى انشاء المساكن الاقتصادية .

وأعقب هذا القانون قانون آخر هو القانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ الذى اقحم مستأجرى العقارات المبنية فى مجال الاعفاء ، اذ نص على اعفاء المساكن التى لا يزيد متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية منها على ثلاثة جنيهات من أداء الضريبة على العقارات المبنية والضرائب الاضافية الأخرى . كما أعفى من أداء ضريبة المبانى وحدها المساكن التى يزيد متوسط الايجار الشهرى للحجرة بالوحدة السكنية فيها على ثلاثة جنيهات ، ولا يجاوز خمسة جنيهات .

والزم القانون المالك فى كلتا الحالتين بأن يخفض قيمة الايجار للمساكن بما يعادل ما خص الوحدة السكنية من الاعفاء .

ونص القانون على سريان الاعفاء والخفض المنصوص عليهما فيه بالنسبة الى المبانى المستخدمة لغير السكن .

وكانت التشريعات العاجلة من سمات هذه الفترة ، فلم يلبث أن تكشف أن القانون ١٢٩ لسنة ١٩٦١ الذى عدل سعر الضريبة على المبانى قد أغفل فى عجلة اعداده احكاما روعى تضمينها قانون الاعفاء رقم ١٦٩ لسنة ١٩٦١ وهذه الأحكام خاصة بالنص على سريان الضريبة

التصاعدية على المبانى المنشأة أصلا لتكون سكنا ، ولو استعملت لأغراض خلاف السكن .

كما نص المشروع على مراعاة زيادة عدد حجرات الوحدة حجرة واحدة اذا اشتملت على صالة أو أكثر عند حساب الضريبة والاعفاء .

كما نص على الزام المالك باخطار الجهات المختصة عند تغيير استعمال المبنى من غرض غير سكنى الى أغراض السكن ، نظرا لاختلاف سعر الضريبة باختلاف الغرض الذى أنشىء من أجله المبنى . وازاء هذا التعقيد الذى أدخل على نظام تلك الضريبة ومواجهة للصعوبات التى توقع المشرع ظهورها فى التطبيق فقد نص على تشكيل لجنة عليا تختص بتفسير هذا القانون وتعتبر قراراتها فى هذا الشأن تفسيرا تشريعيا ملزما .

واذا كان القانون ١٢٩ لسنة ١٩٦١ قد صدر عن حكمة توجيه مشروعات البناء الى المساكن الاقتصادية والمتوسطة التى تتلاءم مع حالة غالبية افراد المجتمع ، فان القانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ قد صدر كما أفصحت المذكرة الايضاحية مسايرة لسياسة الحكومة الاشتراكية ، ورغبة فى تخفيف اعباء المعيشة عن أصحاب الدخول المحدودة والمتوسطة وللتخفيف عن كاهل المستأجرين بنزول الدولة عن الضريبة المستحقة لها لصالحهم .

وبعد ذلك صدر قانون آخر ينظم تحديد ايجار الأماكن هو القانون رقم ٤٦ — لسنة ١٩٦٢ ، وهو يقضى بتحديد ايجار الأماكن التى أنشئت بعد العمل بالقانون رقم ١٦٨ لسنة ١٩٦١ الذى قضى بتخفيض ٢٠٪ من أجور الأماكن التى انشئت بعد العمل بالقانون ٥٥ لسنة ١٩٥٨ فى شأن خفض ايجارات الأماكن . ويضع القانون ٤٦ أساسا آخر لتحديد الايجار على أساس صافى فائدة استثمار العقار بواقع ٥٪ من قيمة الأراضى والمبانى ، ٣٪ من قيمة المبانى مقابل استهلاك رأس المال ومصروفات الاصلاحات والصيانة والادارة ، على أن يضاف الى القيمة الايجارية المحددة ، وفقا لما تقدم ما يخصها من الضرائب العقارية ، الأصلية والاضافية المستحقة ، مع مراعاة الاعفاءات المقررة بالقانون رقم ١٦٩ لسنة ١٩٦١ ، وذلك بمعنى أن الايجار لا تضاف اليه ضريبة اذا كان متوسط الايجار الشهرى للحجرة لا يجاوز ٣ جنيهات . فاذا زاد على هذا القدر ولم يجاوز خمسة جنيهات أعفيت الوحدة السكنية من الضرائب الأصلية وحدها . أما اذا زاد الايجار على ذلك ، أضيف الى القيمة الايجارية المعتمدة ما يخصها من الضرائب الأصلية والاضافية على السواء .

وقد وكل القانون المذكور الى لجان تقدير القيمة الايجارية المنصوص عليها فى المادة ١٣ من القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٤ تحديد ايجار المبانى وتوزيعها ، وعدل تشكيلها بضم اثنين اليها من مهندسى الادارات الهندسية المحلية بالمحافظة .

كما خول المالك أو المستأجر التظلم من قرار لجنة التقدير أمام مجلس المراجعة المنصوص عليه فى القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٤ ، على أن يعاد تشكيله بحيث يكون برئاسة قاض ينـدبه رئيس المحكمة الابتدائية بدائرة المحافظة ، ويضم الى عضوية المجلس اثنان من مهندسى الادارات الهندسية المحلية بالمحافظة يصدر بتعيينهما قرار من المحافظ .

وقد شكلت لتفسير هذا القانون تفسيرا تشريعيا ملزما لجنة عليا برئاسة وزير الاسكان والمرافق بعد فترة من صدوره ازاء ماتبين من حاجة الى هذه اللجنة لمواجهة المشكلات التى عرضت فى السنة الأولى من تطبيق القانون .

من مجموع هذه التشريعات يبين أن الاتجاه نحا منذ سنة ١٩٦١ الى الربط بين العلاقة بين المالك والمستأجر وبين التنظيم الضريبى ، بل الى اقتحام لحكام تتعلق بالايجار وسياسة الاسكان على القوانين الضريبية فى كثير من الأحيان .

ويبين من استعراض هذه القوانين واستقصاء أثرها الحقائق الآتية :

أولا : ان البعد الادارى لم يكن ملحوظا عند اعداد هذه التشريعات . فما كادت تخرج الى التطبيق حتى تعثرت فى تعقيدات ومشكلات ادارية ابرزها أن عدد الحجرات لم يكن عنصرا هاما من عناصر تحديد ضريبة المبانى أو الاعفاء منها عند اجراء الحصر والتقدير العام الذى لم يكد يفرغ منه فى سنة ١٩٦٠ وهو يجرى كما قدمنا كل عشر سنوات — حتى صدرت قوانين جعلت الغرفة لا الوحدة السكنية هى المناط فى تحديد سعر الضريبة وفى تقدير الاعفاءات ، ولم تكن المصلحة ولا الممولون يعطون أهمية لوصف العقار بدفاتر الحصر وصفا دقيقا منسوبا لعدد الحجرات ، اذ كانت العبرة بالقيمة الايجارية وغالبا ما كان المناط فى تحديدها الايجار الفعلى .

وبهذا ظهرت مفارقات عديدة نتيجة لادخال عدد الحجرات وطريقة حسابها كعنصر من عناصر تحديد الضريبة ، طبقا للقانون ١٢٩ لسنة ١٩٦١ ، وللاعفاء منها طبقا للقانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ ، مما جعل الوصف الدقيق للوحدة السكنية مطلبا مهما ولم يكن كذلك من قبل .

ومن هنا استغرقت طاقة جهاز الضريبة العقارية فى فحص شكاوى الممولين وطعونهم ، وتدافعت الى لجنة التفسير التشريعى التظلمات ، وقد كان ذلك نتيجة انعدام التنسيق بين التشريعات وتغليب الاعتبار السياسى فى التخفيف على مستأجرى العقارات المبنية وفى توجيه البناء الى أنواع معينة من المساكن دون ادخال الاعتبارات المالية والادارية فى الحسبان .

هذا برغم أن تنازل الدولة عن ضريبة المبانى لمستأجرى العقارات المبنية وفقا لما جاء به القانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ لم يكن مطلوبا ولا متوقعا ، وخاصة أن هذا التنازل جاء فى أعقاب تخفيض سابق للايجار صدر به القانون ١٦٨ لسنة ١٩٦١ .

وقد كانت قوانين تخفيض الايجارات تتحرى تاريخ بناء العقار وتحدد قدر التخفيض فيصيب مستحقيه . أما القانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ فقد عمد الى نصيب الغرفة من ايجار الوحدة السكنية ، وأجرى التنازل عن الضريبة وتخفيض الايجار بمقدارها على أساسه ، فأفاد منه كثير من مستأجرى المساكن الفاخرة التى بنيت على الأخص قبل الخمسينات ، وأصبح ايجارها غير متسق على معدل الايجارات ، ومع ارتفاع مستوى الأسعار ، فأفاد هؤلاء ميزتين : ميزة الايجار المخفض والمسكن المناسب وميزة التخفيض الجديد . هذا بينما حرم من الاعفاء طبقات محدودة الدخل من مستأجرى المساكن الصغيرة الجديدة ، والتى يزيد متوسط ايجار الغرفة فيها على النصابين اللذين حددهما القانون .

وبهذا أوجد القانون مفارقات حيث هدف الى التيسير على محدودى الدخل .

وكذلك الأمر بالقياس الى القانون ١٢٩ لسنة ١٩٦١ الذى غلب أهداف توجيه سياسة البناء على الغرض المالى ، وتصاعد بالضريبة على أساس ايجار الغرفة ، دون أن يدخل فى اعتباره تحول اتجاهات البناء نحو الوحدات السكنية الصغيرة لمحدودى الدخل ، وتزايد أسعار خامات البناء الذى يجعل ايجار الغرفة فى الوحدة الصغيرة ، متجاوزا فى بعض الأحيان حدود الاعفاء أو متخطيا سعر الشريحة الأولى .

كذلك جعل هذا التشريع مناط التصاعد فى الضريبة ايجار الغرفة والأصول المالية التى كانت تتطلب ربط التصاعد بزيادة مجموع الدخل العقارى للممول .

واعتقادى أن أمر سياسة الاسكان فى اقتصاد موجه كان من الممكن أن تتكفل به تدابير أخرى ، وأن يترك لقانون الضريبة نطاقه وفنية أحكامه ، وأن تجنب الادارة الضريبية ما تكبدته من عناء واضطراب بسبب هذه التشريعات .

وقد رؤى العدول عن قانون الاعفاء الضريبى بالقياس الى الوحدات السكنية المستخدمة فى غير السكن كمكاتب أصحاب المهن غير التجارية والشقق المستغلة لأغراض تجارية ، فألقى هذا على الادارة الضريبية عبئا آخر لتعقب نوعية الاستغلال فى ضريبة لا تدخل هذه العناصر الشخصية أصلا فى اعتبارها ، ويتم ربطها وفقا لقواعد واجراءات تتسم بالثبات والاستقرار لمدة طويلة .

واتجه الرأى الى محاولة التخفيف من أثر هذا الاعفاء الذى أثر فى ضريبة المبانى كمورد مالى وذلك بفرض رسم لخدمات مرافق الاسكان يتحمله شاغل العقار مالكا أو ساكنا ، ويسرى على العقارات التى انتفعت بالقانون ١٦٩ لسنة ١٩٦١ ، وقد كان مبرر هذا الاتجاه تمويل مشروعات خدمات الاسكان ومرافقها باسهام من المواطنين الذين ستعود عليهم تلك الخدمات بصفة مباشرة بالنفع والفائدة ، مع تخصيص الرسم لهذا الغرض .

ثانيا : كان القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٢ عاملا آخر من عوامل التعقيد الادارى فى تحديد الضريبة على العقارات الجديدة التى انشئت بعد العمل بالقانون ١٦٨ لسنة ١٩٦١ ، لأن هذا القانون ربط بين تحديد الايجار الذى وكله الى لجان ادارية وبين تحديد الضريبة .

وقد أسفر التطبيق العملى لأحكام هذا القانون عن صعوبات عملية فى التقدير فاقت جهد اللجان مما اقتضى المشرع التدخل لتخويل المحافظين انشاء لجان اضافية تشكل على غرار اللجان الأصلية ، وتختص بذات اختصاصها ، وانشاء مجالس مراجعة اضافية للنظر فى التظلمات .

وبهذا تكاثر الجهاز الادارى ، ومع ذلك تراكمت الحالات المتأخرة حتى بلغت ٢٥٠٠٠ حالة بعد حوالى ثلاث سنوات من صدور القانون .

وهنا تدخل التشريع مرة أخرى فأجرى خفضا على الايجارات المؤقتة التى يحصلها الملاك بمقدار ٣٥٪ من الايجار على أساس أن هذه النسبة هى التى دلت الاحصاءات عن عمل اللجان انها النسبة التى يضيفها المستأجرون على القيمة الايجارية الحقيقية،واعتبرت الأجرة المخفضة بهذه النسبة تحديدا للايجار طبقا لأحكام القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٢ بحيث يستفيد المستأجرون من هذا التخفيض بأثر رجعى منذ بدء الايجار .

وقد تضمن هذا القانون تخفيضا آخر قدره ٢٠٪ للعقارات الأخرى التى لا يسرى عليها القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٢ .

وقد ترتب على صدور هذا القانون الصادر برقم ٧ لسنة ١٩٦٥ ان ايجار الأماكن لم يعد متفقا مع القيمة الايجارية التى ربطت عليها الضريبة ، بل أصبح أقل منه ، وقد أدى ذلك الى عدة مفارقات أخصها :

١ ـ ان الضريبة العقارية أصبحت تصيب ايرادا لا يحصل عليه الممول .

٢ ـ ان هذا الوضع لحق الضريبة العامة على الايراد التى يحدد وعاؤها بالقياس الى العقارات على أساس القيمة الايجارية المثبتة بالدفاتر ، فى حين أن الايراد الفعلى قد نقص نتيجة لتخفيض الايجارات .

٣ ـ ان الأمر يمس أيضا ضريبة التركات ورسم الايلولة التى تحدد قيمة العقارات المبنية فيها على أساس القيمة الايجارية المثبتة فى الدفاتر .

ولما كانت مقتضيات العدالة تتطلب أن يتم تحديد الضرائب بما يتفق مع الايراد الفعلى بعد تخفيضه ، فقد أخذت ادارة الجهاز الضريبى تبحث وسائل معالجة المفارقات التى أدت اليها القوانين التى صدرت بمعزل عنها .

لهذا اتجه الرأى الى تعجيل موعد الحصر العام حتى يمكن تحقيق التطابق بين القيمة الايجارية والحالة الحقيقية للوحدات السكنية ، وحتى يمكن أيضا تطبيق قوانين الاعفاء والضريبة التصاعدية

على اسس عادلة مبنية على الواقع الفعلى . غير ان ثمة صعوبات ادارية حالت دون هذا التعديل ، لأن عملية الحصر والتقدير يلزمها على الأقل مرحله تحضيرية تستغرق نصف عام من اعداد للنماذج والدفاتر وتعيين العاملين وتستغرق العملية نفسها سنتين ، وقد بدأ هذا التفكير فى منتصف عام ١٩٦٦ هذا فضلا عن كلفة هذا الاجراء المالية .

ومن اجل ذلك رؤى معالجة الوضع علاجا جزئيا عن طريق التشريع الى أن يجرى الحصر والتقدير العام الجديد فى موعده ، فصدر القانون ٣٧ لسنة ١٩٦٦ الذى قضى بتخفيض القيمة الايجارية الواردة فى دفاتر الحصر والتقدير العام للعقارات المبنية التى خفضت ايجاراتها بمقتضى القانون رقم ٧ لسنة ١٩٦٥ بنسبة ٢٠٪ على أن يعاد حساب القيمة الايجارية ، وفقا لما يسفر عنه التقدير العام الجديد ، وتسوى الضرائب المستحقة على أساس هذا التقدير بأثر رجعى اعتبارا من أول يناير ١٩٦٦ .

ويبدو أن تطبيق القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٢ ومراحله الاجرائية ما زالت تشكل عوائق تحول دون الادارة المالية ، ودون ربط الضريبة العقارية واقتضائها فى مواعيدها مما دعا المشرع مرة أخرى الى التدخل بالقانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٧٣ ليخول الجهة الادارية القائمه على حصر وربط الضريبة على العقارات المبنية أن تقدر القيمة الايجارية السنوية للعقارات المبنية واجزائها المعدة للسكن ، أو غير ذلك من الأغراض على أساس ٦٠٪ من القيمة الايجارية الثابتة بقرار تحديد الأجرة وربط الضريبة بصفة مؤقتة ، وفقا للتقدير المذكور مع وجوب أدائها اعتبارا من أول السنة التالية لاتمام البناء أو شغله قبل اتمامه ، وعلى أن يتم تعديل الربط المؤقت تلقائيا دون حاجة للطعن فيه عند ضرورة تحديد القيمة الايجارية نهائيا .

لقد كان لكل هذه التعديلات المتشابكة آثارها على الضريبة ، وكانت انعكاساتها على جهاز الادارة المالية هى أوضح الانعكاسات . فهى قد استغرقت جانبا كبيرا من طاقة هذا الجهاز فى مشكلات كثيرة .. وهى أوجدت ثغرة وسعت هوة الخلاف بين الادارة الضريبية ومموليها ، فى حين أن الثقة تقوم أساس من مقومات نجاح الادارة الضريبية .

هذا فضلا عن أن غموض نصوص كثيرة أو قصورها وكثرة التعديلات التى أدخلت عليها وتعدد التعليمات الادارية فى الموضوع الواحد مع ما قد يتيح من تناقض فيها يضع الادارة المالية فى مواجهة مشكلات كثيرة ويصم التنظيم الادارى بعيوب من الممكن أن يتجنبها لو نال التشريع والتنظيم الفنى العناية الواجبة والوضوح الذى يخفف من اختلاف التأويل والتفسير .

ولقد آن أن يواجه نظام الضرائب العقارية بشقيه الأطيان والمبانى باصلاح شامل لا يصدر عن مناسبات بذاتها أو عن ظروف متغيرة وانما يصدر وقد استقرت المبادىء والظروف والأوضاع .

هذا الاصلاح قد آن أن تتفرغ له من الآن لجان متخصصة تعده كجزء من التنظيم الضريبى الشامل فيه ، وان يتوافر لهذه اللجان النظرة المستقبلية التى تتيح لها أن تتمثل أوضاع مصر ما بعد المعركة واتجاهات الاقتصاد المصرى فى المستقبل ، وأن تدخل فى اعتبارها العوامل الاجتماعية والسياسية . على أن يكون رائد هذه اللجان اعداد تنظيم فنى جديد للضرائب العقارية يحقق التناسق بين مختلف الأوضاع ، ويتفادى أخطاء وعيوب القوانين المالية . على أن تدخل هذه اللجان فى اعتبارها :

١ — التطور الزراعى واتجاهاته فى المستقبل .

٢ — التطور فى سياسة البناء والاسكان واحتياجات خطط التعمير الى توجيه الجهد والأموال الى هذا المجال .

٣ — التوفيق بين نظامنــــا الضريبى وبين التخطيط المســـتقبلى واحتياجات التنميــــة الاقتصادية والاجتماعية .

على أننا وقد فصلنا القول فى مقال ســابق عن مراجعة نظام ضرائب الأطيان ، فان البحث فى هذا المقال يتجه أساسا الى ضريبة المبــانى وان كانت دراسة الضريبتين القديمتين ينبغى أن تمضى معا ، وأن تستوعب معها دراســة كل الضرائب التى تصيب الدخل العقــارى والثروة العقارية مدخلة فى حسابها الأعباء التى تقع على ملاك العقارات للتوصل الى تنظيم فنى عادل يستوعب كل هذه الأعباء ، ويحقق الوضــوح للتنظيم الضريبى .

ولعله من الملائم دراسة نظام ضرائب المبانى التى يخضع لها مستعملو منازل السكن كاسهام منهم فى خطة البناء والتعمير ، ومشــاركة فى اعباء خدمات الاسكان والمرافق التى تعود عليهم بالنفع ، وهذا النظام قائم كجزء من النظــام الضريبى السوفيتى .

ولعله من الملائم أيضا دراسة نظــام الاتاوة العقــارية تفرض على الأراضى الفضاء التى لا تستغل فى البناء ، باعتبارها ثروة عقــارية عاطلة ، وعلى أساس أن هذه الاتاوة يمــكن أن تكون دافعا لبناء كثير من الأراضى الشاغرة ، مما يعين على دفع حركة التشــييد الاسكانى فى مرحلة التعمير المقبلة .

كذلك فان الأمر يتطلب أيضا بحث نظــام الضرائب على زيادة القيمــة ، وهذه الضرائب موجودة فى نظامنا المصرى بصورة ما فى شكل مقابل التحسين . غير أن الأوضاع تدعو الى مراجعة هذا النظام ، ووضع نظــام آخر أكثر تكاملا وفاعلية واكثر تطابقا لحاجات التطور .

على أن البعد الادارى ينبغى أن يكون ماثلا فى خطة الاصلاح من أجل استكمال أســباب التنظيم الفنى الكفء لنظام الضرائب ، ومن أجل ارساء العلاقات بين الادارة المالية والممولين على أسس واضحة وسليمة .

ومن هنا يتطلب الأمر أن يفرد للتنظيم الادارى لجهاز الضرائب العقارية مكان كبير فى دراسات مستقبل النظام الضريبى .

ولعل فى الدراسات التى أعدتها الأمم المتحدة عن جهاز ادارة الضرائب العقارية ما يعين على تصور دقيق للتنظيم النموذجى ابتداء من جهــاز المساحة والحصر العقارى ومواصفات العنــاصر الفنية التى يجب أن تتوافر له ، باعتباره دعامة اساسية فى النظام الى جهاز ربط الضرائب ، ثم أجهزة تحصيلها والأجهزة المختصة بنظر التظلمات والبت فى المنازعات الخاصة بشأنها .

وأهم ما عنيت به الأمم المتحدة فى دراســاتها أساليب تقدير قيمة العقارات ولها أهميتهــا فى الضرائب على الثــروة العقــارية وضرائب التركات والأساليب الفنية لتقدير دخول الثروة العقارية والعمليات الاجرائية المتصــلة بها ، وكذلك النماذج والاجراءات المختلفة التى تقطعها عمليات التقدير ، وطريقة تصميم هذه النماذج واعدادها بحيث تخدم أغراض الحصر والتقدير العام وتخدم فى ذات الوقت مختلف الأغــراض الاحصائية .

على أنه يجب اعادة تشــكيل جهــاز تلك الضرائب بعد أختصار المراحل وتحديد الاجراءات وحصرها ، بحيث يقتصر على حاجاتها الفعلية ، وبحيث يتفق عددا وطاقة مع المهــام الموكولة للجهــاز ومع العــائد المالى لهــذه الضرائب القديمة .

على أن برنامج الاصلاح ينبغى أن يكون شاملا متناسقا ، وأن تمثل هذه المراجعة لنظــام الضرائب العقارية جزءا من البرنامج الشامل لاعادة النظر فى نظامنا الضريبى كله .

ولعله من الملائم ، ونحن فى معرض مراجعة الضرائب القديمة ، أن نشير الى ضريبة أخرى

لها طابع القدم ، وان اختلفت فى مجال أعمالها عن الضرائب العقارية ، وهى ضريبة الباتنتا التى فرضت فى فرنسا سنة ١٧٩١ بسعر تناسبى مع القيمة الايجارية للمسكن والمتجر ثم فرضت فى مصر ١٨٩٠ ، ولكن رفض الأجانب دفعها ادى الى الغائها سنة ١٨٩٢ ، وهى ضريبة عينية قديمة ليست لها مزايا الضريبة الشخصية وعدالتها ، ولكن النظم الضريبية الحديثة كثيرا ما تستخدم — لضرورات ادارية ولاعتبارات الملاءمة والسهولة والاقتصاد — أثواب الضرائب القديمة بعد أن تلبسها زيا حديثا يتفق ومطالب العصر ... ومن ذلك ضريبة الباتنتا التى تقوم على المظاهر الخارجية .

بغض النظر عن التسمية فان الضريبة العينية التى تحدد على أساس المظاهر الخارجية وجدت فى نظامنا الضريبى المصرى الحديث فى شكل الضريبة على أرباح المهن غير التجارية التى فرضت بالقانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ على أرباح مهنة المحامى والطبيب والمهندس والمعمارى والمحاسب والخبير وغيرهم من أصحاب المهن غير التجارية التى يعينها وزير المالية .

وقد فرضت هذه الضريبة حينئذ بنسبة مئوية من مجموع القيمة الايجارية للمكان والأمكنة التى تشغلها المهنة والقيمة الايجارية للمسكن الخاص لصاحب المهنة . فهى ضريبة قامت على أساس القرائن والمظاهر الخارجية ، وكانت على عيبها حتى الغيت وسيلة سهلة لتقدير أرباح أصحاب هذه المهن بأقل عبء على جهاز الادارة ودون ارهاق للممولين .

وقد اتخذت ضريبة الباتنتا صورا أخرى فى نظم ضريبية مختلفة منها النظام السوفيتى الذى كان يطبقها على المشروعات الخاصة فى شكل رسم تصريح بالعمل ، وضريبة تسوية بنسبة بسيطة من رقم الاعمال .

ولعل أصحاب الحرف وصغار التجار فى مصر، وهم يشكلون نسبة كبيرة من ممولى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ، ويمثلون عبئا ملحوظا على الجهاز الادارى فى حاجة الى نظام ضريبى مبسط يجنبهم مشكلات ومراحل تقدير الربح ، وربط الضرائب المباشرة ، ويوفر على الجهاز الضريبى ما يبذله من جهد فى هذا العمل ، ويمكن أن يقوم هذا النظام على أساس استخدام الضريبة القديمة استخداما عصريا وبصورة مبسطة تراعى الواقع الثقافى والاجتماعى لنسبة كبيرة ممن يعتبرون فى عرف النظام الضريبى المصرى من الممولين ، وعلى أن يكون عبء هذه الضريبة هينا لا يرهق محدودى الدخل من هذه الفئات ، ولا يصيب حد الكفاف الضريبى الذى يتطلب اعادة نظر على ضوء تغير مستوى الأسعار وتكاليف المعيشة .

وفى هذا التنظيم ما يرفع عن الادارة الضريبية عبئا كبيرا،وهو فى نفس الوقت يلقى تأييد كثرة الممولين الذين يتطلعون الى نظام يتسم بالوضوح والبساطة والعدالة ويحدد التزاماتهم بيقين . على أن مثل هذه المراجعة للضرائب القديمة واعادة صياغة نظمها صياغة حديثة ينبغى أن تمضى فى اطار متكامل النظرة الى النظام الضريبى كله الذى ينبغى أن تشكل لاعادة النظر فيه لجنة عليا تعكف على دراسة كل جوانب النظام ، بحيث تستعرض كل ضريبة فى تطورها التشريعى وعلاقتها بالضرائب الأخرى ، ومكانها فى بنية التنظيم الضريبى ، ووسائل الاصلاح التى يجب أن تدخل عليها اذا كشفت الدراسة عن دواع لبقائها ، وأن تتمثل تلك اللجنة صورة النظام الضريبى كله وتضع الاطار الملائم لنظام ما بعد الحرب .

ويصاحب هذه الدراسة للنظام التشريعى دراسة أخرى للادارة المالية للجهاز القائم بربط الضريبة ، وكيفية تنظيمها وتكلفة الجباية — كيفية تحصيل الضريبة — المراحل الاجرائية المختلفة لربط وتحصيل الضرائب . ماهية المشكلات الادارية القائمة التى قد تشكل معوقا للعمل .

على أن تلك اللجنة ينبغى أن تزود ببيانات احصائية دقيقة ، وأن يوضع تحت نظرها دراسة تاريخية شاملة لكل ضريبة وتطوراتها وتجميع للمشكلات التى كشف عنها التطبيق وللاراء القانونية التى عرضت فى تفسير النصوص ، وكذلك للجوانب الادارية والتنظيمية التى صحبت تطبيق نظام كل ضريبة منذ نشأتها .

ولعل من أسباب نجاح مثل هذه اللجنة اتاحة الفرصة الكافية لها لتقليب كل وجهات النظر واعطائها الوقت الكافى للدراسة . وتزويدها بكل ما يعن لأجهزة الضرائب المختلفة من آراء تتصل بوسائل الاصلاح على ضوء الممارسة الفعلية والعملية فى تطبيق النظم القائمة . على أن تكون هذه الأجهزة عونا للجنة ومصدرا أساسيا من مصادر المعلومات لها .. ولعل من العوامل التى يمكن أن تعين اللجنة على استظهار الواقع بكل حقائقه تجميع مقترحات مختلف طوائف المولين والمشتغلين بشئون الضرائب والمعنيين بها من أصحاب الفكر النظرى ومن الممارسين المطبقين ، وبهذا يتاح لها عن طريق استطلاع الرأى العام ممثلا فى هذه الفئات أن تتعرف على جوانب يمكن أن تعين على وضع اطار عام للاصلاح . فاذا ما اكتملت صورة النظام الضريبى للمستقبل أمكن مناقشته فى مؤتمر عام يطرح أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية على صعيد البحث .

على أن فى النظام الضريبى القائم جوانب أخرى جديرة بدراسة مقبلة بعد أن فرغنا من استعراض أهم الضرائب التقليدية القديمة ، وذلك حتى تستطيع أن نجلو صورة شاملة للتنظيم القائم من وجهة النظر الادارية والمالية .

من مراجع البحث

١ ــ أصول علم المالية العامة والتشريع المالى المصرى للدكتور محمد زكى عبد المتعال .

٢ ــ تطور نظام الضرائب فى مصر خلال الخمسين سنة الأخيرة للدكتور حسين خلاف

٣ ــ تشريع الضرائب للدكتور محمود عاطف البنا

٤ ــ الضرائب فى الاتحاد السوفيتى للدكتور عاطف صدقى

٥ ــ الأعمال التحضيرية لقوانين الضرائب العقارية وتقرير اللجان

٦ ــ Manual of land Tasc Administration, United Nations

تبادل الخبرات الادارية عبر العالم

وضع المعهد الاوربى لادارة الاعمال خطة طويلة الاجل لزيادة تبادل الرأى فى المجالات الادارية بين أوربا الغربية وبين كل من أوربا الشرقية واليابان ، وتنفيذا لهذه الخطة بعث المعهد ٢٠٠ من طلبة الدراسات العليا به وحوالى ٢٠ من أساتذته الى اليابان لقضاء شهر هناك وذلك لمقابلة رجال الصناعة بها وللتعرف على الصناعة اليابانية .

ولما كانت تكاليف البعثة لمثل هذا العدد الكبير باهظة فقد قام اتحاد أصحاب الاعمال اليابانى بدفع معظمها .. وسوف يرد المعهد هذا الجميل خلال العام باستضافة جماعة من طلبة واساتذة المعهد اليابانى للدراسات الدولية والتدريب وبعقد ندوة عن ادارة الاعمال الاوربية لكبار رجال الصناعة اليابانية .

[مجلة الادارة الدولية ــ اغسطس ١٩٧٣]

الانفتاح الاقتصادى
نظرة وتعليق

محمد عباس زكى

تميز عالم اليوم بظاهرة جديدة فى العلاقات الاقتصادية الدولية قوامها زيادة الشعور لدى العديد من الدول بتحرير التجارة الخارجية من القيودوالحواجز التى تعترض سبيلها لزيادة التعاون الاقتصادى بينها ، دون ما نظر الى المبادىءوالأيديولوجيات المذهبية والسياسية .

ولقد شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانيةمولد العديد من المنظمات الدولية التى تستهدفتنمية التجارة الخارجية ، وتحريرها من طريق التدرج فىخفض الحواجز الجمركية والاجراءات المميزة على آماد مرحلية ، ومن أمثلة ذلك المنظمات الدوليةكالبنك الدولى للانشاء والتعمير وصندوق النقد الدولى ، ومنظمة الجات ، ومؤتمرات التجاروالتنمية، ثم بدت فى الخمسينيات حركة أخرى على أسس مغايرة بانشاء اتحادات اقتصادية باشكال مختلفة ،بغية توسيع دائرة تجارتها الخارجية ، وكانت التكتلات الاقتصادية بانشاء السوق الأوربية المشتركة ثممنظمة الكوميكون لدول الكتلة الشرقية ، ثم المنظمات الأمريكية ، وكلها ترمى الى حل مشكلة الأسواق،وفتح مجالات لتسويق الانتاج ، وتنويع فرص استغلال الموارد ، والاستفادة من المهارات . وكان آخر هذهالجهود ما اطلق عليه العناق أو الوفاق الاقتصادى والسياسى بين القوتين الاعظم أمريكا وروسيا ، رغم اختلاف النظريات والأيديولوجيات السياسية ، وذلك لتحقيق التقدم والنمو الاقتصاديين فى اطار من الاستقرار والتعاون . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مشيرا الى دور مصر فى عملية الانفتاح الاقتصادى ، وما يستتبع ذلك من ضرورة تغيير سياستنا الاقتصادية .

فى جمهورية مصر العربية كانت الجهود المتوالية منذ قيام الثورة بقصد اللحاق بركب التقدم ، وكانت خطط التنمية الاقتصادية المتوالية التى حققت المزيد من النمو . الا أن العصر الذى نعيشه الآن يتميز باتساع الفجوة بين الدول المتقدمة وبين الدول الأقل تقدما ، والتى يطلق عليها اسم الدول النامية ، ومن مظاهر اتساع هذه الفجوة اتجاه التبادل التجارى بين كلتا المجموعتين لصالح الأولى ، وعلى حساب الثانية. ويدور هذه الأيام الحوار والنقاش ، وتعقد الجلسات الاستماعية ، تطبيقا لما نادى به السيد رئيس الجمهورية من ضرورة اشتراك

محمد عباس زكى
رئيس مجلس ادارة بنك بور سعيد سابقا
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الغرف التجارية ودورها فى مجال التجارة الخارجية وتنمية التصدير » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ — العدد الاول — المجلد السادس .

جميع الطبقات فى نقاش حر للوصول الى أمثل المبادىء والخطط فى مختلف مجالات حياتنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى ضوء المتغيرات الدولية .

وقد اعلنت الحكومة بيانها الخاص بالسياسة الاقتصادية الجديدة التى تستهدف تحقيق سياسة الانطلاق والانتاج الاقتصادى ، ومسايرة التغيرات الاقتصادية العالمية . وقد آن الأوان ان نعلم أن النظام الاقتصادى هو أساس كل تقدم ورقى ، وما قامت حضارة الا على أساس اقتصادى سليم وبناء اخلاقى قويم ، وأن الأمر ليدعو الى مراجعة ما تم فى الماضى لنتخذ منه عظة ونبراسا لخطوات المستقبل . فالتخطيط الاشتراكى الكفء — كما عرفه الميثاق — هو الأساس الذى يضمن استخدام الموارد الوطنية والطبيعية بطريقة علمية وعملية وانسانية، لكى يحقق الخير لمجموع الشعب ، ويوفر لهم حياة الرفاهية ، وبعبارة اخرى هو ضمان حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية والثروات والكفايات ، بما يحقق احسن النتائج لصالح المجموع فى مستقبل أيامه ، دون تعنت أو تعصب فكرى على أساس بناء اقتصاد متطور يسعى لتحقيق المصلحة العامة فى أوسع حدودها المادية ، وكفالة الجانب الروحى لها من قضاء على الاقطاع ، مع رفع لمستوى المعيشة للأفراد الى تحقيق لأهداف بعيدة واضحة ، واقامة موازين جديدة للحياة العربية .

والملاحظ الآن عند اصدار قرارات ثورية ، أو ايضاح معان ، أو محاولة ادخال نظم حديثة أن تعلو بعض الأصوات بأنها غير اشتراكية ، لا سيما فى مجال الادارة والاقتصاد ، كأن الاشتراكية جمود ولا تحرر ، ولا يغيب هنا عن البال قول الزعيم الخالد جمال عبد الناصر فى احدى خطبه **ليست هناك ادارة اشتراكية او ادارة رأسمالية ، وانما هى ادارة علمية سليمة:** فان جوهر الاشتراكية وتشريعاتها وواقعيتها العربية انما يكمن فى تكامل الفكرة وتناسقها فى مرونة وبساطة لتحقق للبشرية صلاحا مع قابلية للتطور لمسايرة العصر فى تحقيق حياة أفضل ، وتنمية صادقة وعدالة اجتماعية ، وعلى أساس هذه المبادىء تنظم الحياة المالية والاقتصادية. ويهمنا أن نبرز هنا أنه رغم الاختلاف العميق فى النظم السياسية والمبادىء والعقائد الاجتماعية، فقد اتفقت القوتان الكبيرتان على ضرورة التفاهم وتثبيت وسائل الاتصال ، مع زيادة تدعيم الروابط اذ تعمل الدولتان على تحقيق غاية واحدة ، واذ تلتقيان على هدف واحد هو مصلحة أفراد مجتمعهما ، ففى النظام الراسمالى تعمل القطاعات المنتجة تحت ضغط حاجات الجماعة ، كما تعمل النظم الاشتراكية على تحقيق حاجاتها، واذا كان الشرق يستورد حاليا النظم التكنولوجية من الغرب ، واستيراد كافة المعدات والآلات منه ، واذا كان الوفاق قد تم بين السلطات الراسمالية والاشتراكية ، بين نظام الملكية الفردية ونظام المؤسسات الحكومية ، فلم لا يتم فى نطاق الدولة الواحدة لتعمل على تحقيق الآمال والوصول الى غاية الاشتراكية ، وهى تحقيق الرفاهية والأمن والمساواة لأفراد الشعب .

واذا كانت ظروف الماضى ، وما تطلبته خطة التنمية الاقتصادية من انشاء العديد من المشروعات لخلق حالة الاكتفاء ، اقتضت انشاء العديد من الحواجز والحماية الجمركية والادارية فى ظل رقابة حكومية لتحقق للأفراد والجماعة حاجتها من السلع والخدمات .

واذا ما أردنا الى ما أسميناه الانفتاح الاقتصادى نجاحا ، وجب اعادة النظر فى الكثير من أمورنا ، حتى نضمن تطوير اقتصادنا . ونعرض فيما يلى للمجالات والأنشطة المختلفة التى يجب دراستها .

أولا : فى مجال خطة التنمية الاقتصادية

لا جدال فى أن التصنيع هو مفتاح الرقى وازالة التخلف ، بما يحققه من زيادة الطاقة الانتاجية ، وخلق المزيد من الصناعات ، وامتصاص الأيدى

عن طريق خلق طاقات للعمل ، وتحسين ميزان المدفوعات ، وزيادة القدرة على التصدير ، وفتح الأســواق اذا ما أحسن التطبيق والاختيــار ، وبالتالى الحصول على المزيد من النقد الأجنبى. الا أن الأمر ليدعو الى اعادة النظر فيما تم من حركات التصنيع التى وصلت اليها البلاد ، ودراسة ما تم منهــا ، واستخلاص الدروس والتجارب من واقع الخبرة والتطبيق فى ضوء ما وصلت اليــه النتــائج من جميع النواحى ؛ وبالأخص الناحية الاقتصــادية ، وما تحقق فى الســوق الداخــلى من توفير الاحتيــاجات ، وما استفادت به البلاد من السوق الخــارجى بزيادة معدلات صادرات هذا القطاع ، ســواء لدول العملات الحرة ، أو الاتفاقات ، وبالتالى امكان تقييم ورسم صورة واقعية تتخذ فى ضوئها خطوات المستقبل ، واستكمال حلقة المشروعات حتى تكون جميعهــا كالبنيان المرصوص يشــد بعضها بعضــا .

واذا كانت الدول حاليــا تعيــد دراســة مشروعاتها وخططها ، واذا كانت برامج التصنيع قد قامت فى وجهها بعض المعوقات من قصور الأيدى المــاهرة أو الادارة الرشيدة ، فقد آن الأوان لاعادة النظر فى مشروعات التصنيع ، وفقا للظروف والأوضــاع مع التركيز على صناعات التصدير ، وربط المشروعات بعضها ببعض ، حتى لا تكون هنــاك أية عوائق بين التصــنيع والقطاعات الأخرى من زراعة ونقــل مثلا ، وحتى تكون المشروعــات متكاملة من النواحى الفنية والاقتصادية والادارية ، وحاجة السوقين الداخلى والخارجى .

واذا كان من أهم المشكلات فى هذا القطاع قلة رؤوس الأموال ، وعجز ميزان المدفوعات ، وعدم قدرته على تحقيق عمليــات الاستيراد ، فان الواجب علينا فى هذا المجال تشجيع القطاع الخاص ، سواء المحلى أو العربى فى المساهمة بجهوده فى هذا المضــمار عن طريق نشر خطط التنمية الصــناعية التى يترك تنفيــذها لهذا القطاع،مع معاونته عن طريق البنوك فى التمويل، وتشجيعه على أداء مهمته . ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة بجهود اتحــاد الصناعات ، وكذا الغرف التجارية ، وجهود الدول والهيئات الدولية ، وخبرات الأمم المتحدة فى هذا الشأن.

ولا شك ان ما اشار اليه السيد / نائب رئيس الوزراء ووزير المــالية والاقتصاد والتجارة الخــارجية من تحــويل رؤوس اموال بعض الشركات الى أسهم يشتريها القطاع الخاص أو العاملون فيها ، أمــر سوف يؤدى الى احسن النتائج وخصوصا اذا ما تقرر نشر ميزانيات القطاع العــام والاعلان عنها ، مما سوف يخلق مزيدا من الثقــة والتفاؤل ، ويبشر بأطيب الثمرات اذا ما اتخذ القرار الصبغة التنفيذية حتى يشعر الكافة بمــدى الجدية والاهتمــام بما نعلن .

واذا كانت هذه أهمية الصناعة ، فلا يمكن بحال انكار أهمية دور القطاع الزراعى ، وخاصة فى بلد كجمهورية مصر العربية ، بحكم وضعهــا الجغرافى وصلاحية تربتها ، ونظرا لتغلب الطابع الزراعى مع اعطائه المزيد من الجهد والرعاية والاهتمام ، نظرا لان التغيرات التى تطرأ عليه تؤثر تأثيرا جوهريا فى حياة الدولة وحياة الفرد ، نظرا لمــا يحكم هذا القطاع من عوامل يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها كالظروف الجوية والآفات ، وتقلب الأسعار ، مع بقاء المساحة المنزرعة كما هى دون تغيير يذكر ، وما يتبعه من موارد حيوانية وسمكية محدودة .

واذا كانت الزراعة عملية بيولوجية ، فان الانتاج لا يتأتى بصورة منتظمة من حيث الشكل والعدد ، وبصفة دورية منتظمة ، مثل الانتاج الصناعى فى السيارات أو الأجهزة مثلا والذى يبرز انتاجه تبعا لخطة انتــاجية ، علاوة على ما للذبذبة الشديدة فى الأسعار والكميات من أثر بالنسبة للسعر الداخلى والخارجى على السواء. فزيادة الكميات وارتفاع الأسعار يعرقل الاقتصاد

العالمى ، وبالتالى مجالات النمو ، بالاضافة الى تاثير مناطق الانتاج وبعثرتها مما يؤدى الى عدم تحقيق ما نرمى اليه من أهداف .

لذلك فان من أهم ما نوصى به فى هذا الشأن ضرورة الاهتمام بالرقعة الزراعية ، وتوفير حاجاتها من أسمدة ومبيدات ، مع استصلاح التربة ، والعمل على زيادة معدلات الغلة الغذائية ، وتنويع المحصولات ، والاهتمام بالميكنة الزراعية . وبعبارة أخرى القيام **بثورة خضراء** تحقق المزيد من احتياجات السوق الداخلى والخارجى بزيادة معدلات التصدير فى وقت تشتد فيه الحاجة للغذاء بأنواعه . كما أن فى تجميع المساحات ، وخاصة بالنسبة للتصدير وتخصيص مساحات معينة لنشاطه أمرا يجب أن تكون له الأهمية الأولى اذا كنا جادين فى تصدير سلعنا الزراعية ، وخاصة للأسواق الأوربية ذات العملة الحرة . وضمانا لتحقيق ذلك وجب أن تكون هناك حوافز لدى القائمين على الزراعة عن طريق ضمان ثبات الأسعار ، سواء بمعرفة الحكومة لتثبيت السعر ، أو ضمان سعر معين لتسليم المزرعة بشروط خاصة ، أو بواسطة الجميات التعاونية ، وبنوك التسليف . على أن يتم ذلك مقدما وقبل الزراعة تشجيعا للزراع على زراعة الأصناف المطلوبة ، وحماية لهم من تجار الداخل وأضعاف مقدرتهم على المساومة .

ويجدر بنا ،ونحن نتكلم عن خطة التنمية سواء فى مجال الصناعة أو الزراعة ، أن نتعرض الى نشاط التعليم لما له من أثر فى هذه الأنشطة . واذا كانت دول العالم النامية قد اهتمت بهذا النشاط التعليمى منذ الخمسينات ، أى منذ بداية الحركات التحررية الاستقلالية ، فان معدلات النمو كانت سريعة ، نظرا للرغبة الاجتماعية والسياسية لدى افراد الأمم فى نهضة البلاد ، ورفع مستوى الأفراد ، وتحقيق آدمية الفرد وكرامته ، وأضحى من أهم مطالب كل فرد الحصول على عمل ، مطالبين دواما بسياسة للأجور والحوافز .

واذا كان التعليم حقا لكل فرد ، وأنه جواز المرور الى حياة أفضل ، ومركز أعلى ، ومستوى اكرم ، وجب أن تتلاقى أنظمة التعليم مع المجتمع وتطورانه وأهدافه وحاجاته . ونحن فى جمهوريتنا العربية نأخذ بمبدأ تعيين كل الخريجين ، والى أن تتطور انظمة التعليم بما يتلاقى مع حاجات المجتمع ، مما يزيد انتاجيته والاقلال من تكاليفه ، وحتى تنتهى اللجان التى أمر بتشكيلها السيد رئيس الجمهورية من تطوير نظم التعليم وملاقاة عصر الذرة ،أرى أن يعاد النظر فى سياسة التعيين ، وذلك عن طريق فتح مجالات عمل للقطاع الخاص ، كما سبق أن أسلفنا حتى يستوعب عددا كبيرا من مختلف المجالات ، بالاضافة الى منح الخريجين مكافآت مالية لفترة محدودة تتناقص عاما بعد عام ، تشجيعا لهم لاقتحام الأعمال الحرة والاعتماد على النفس وبذل الجهود ، مع فتح مجالات الهجرة ، وخاصة للبلاد العربية .

ثانيا : فى مجال التجارة الخارجية

(أ) التصدير

ما من شك فى أهمية دور التجارة الخارجية، وبالأخص فى شقها التصديرى . فالتصدير هو القوة الضاربة فى جيش التجارة الخارجية . وبمقدار ما لديه من امكانيات وما يتاح له من جو مناسب وسلع منافسة جودة وسعرا وتوقيتا يكون النجاح ، وما نعانيه من جهد فى التصدير يرجع أساسا الى عدم توافر الانتاج بالكمبيالات والأسعار والمواصفات المطلوبة فى الأوقات المرغوبة ، ويرجع ذلك اما الى زيادة الاستهلاك أو قلة المنتج ، وكلا الأمرين جد خطير .

واذا كانت ظروف الانتاج العالمية فى حالة شديدة من التذبذب ، وبالتالى أسعارها العالمية، ولما يكتنف العالم من تغييرات فى الأنظمة النقدية العالمية وأسعار النقد ، كان من الواجب تحرير عمليات التجارة الخارجية وخاصة التصدير . من منطلق هذة التغييرات الدولية

يتسع أمامها الأفق فى سبيل تنفيذ عملياتها بعيدا عن شكل الروتين وعدم الثقة .

واذا كانت هذه اهمية التصـــدير وجب بذل أقصى الجهود فى سبيل تمهيد جميع الطرق التى تيسر عمليـــاته ، وتحقق له أهـــدافه ، وازالة العقبات التى تعيق مسيرته خاصة فى عصر تميز بالمنافسة . فان دخول الأسواق أمر يحتاج الى مهارات وخبرات وعديد من الدراسات المتوالية المتجددة ، وبالتالى فان تنمية التصدير وزيادته عمل خلاق يحتـــاج الى جهـــود مشـــتركة من الحومة وأجهزتها ، ومن العاملين فى مجاليه ، سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص .

واذا كنا ندعو الى تنمية التصدير ، وهو أهم الاهداف ـــ وتشجيع عملياته ، فانه يجب على قطاع التجارة الخارجية،وخصوصا بعد التنظيم الجديد أن تكون لديه كأساس دراية دقيقة متطورة متوالية Up-To-DATE عن الاسواق الخـــارجية وامكانياتها وحاجاتها ، واستيعاب الاسواق ، وقدراتها ، والأسعار الدولية ، وظروف المنافسة والسياسات التجارية للدول ومعرفة متى وأين وكيف يتم التصدير . وقد آن الأوان لاعادة النظر فى اتفاقيات التجارة والدفع حتى نتحاشى ما بها من ثغرات ، وأن تكون معاملة الدول التجارية مبنية على أساس من المساواة ، مع ربط عمليات الاستيراد والتصدير والالتزام ، بما يحدد من سلع وكميـــات مع العمـــل على تنويع هيكل الصـــادرات بتنويع الســـلع المصـــدرة وتنويع الأسواق الخارجية .

وقد أعلنت الحكومة ، تشجيعا لقطاع التصدير الى بلاد العملات الحرة ، الاحتفاظ للمصدر أو الوحدات الاقتصادية التى تتجاوز صادراتهـــا الهدف المقـــرر بنســـبة ٥٠ ٪من الزيـــادة تستخدم فى استيراد السلع التى هى فى حاجة اليها . ونرى أن التطبيق الأمثل لهذا المبدأ يجب أن ينصب على صادرات القطاع الخاص ، بشرط أن يلتزم اتحاد المصدرين بالنسبة للقطاع الزراعى واتحاد الصناعات بالنسبة للقطاع الصناعى ، بهدف معين مدروس . ويكون لأعضائه ـــ كل حسب نشاطه ـــ حق الحصول على الزيادة ، أما فيما يختص بالقطاع العـــام واعطائه هذه النسبة ، ولدينا خطة اقتصادية واضحة المعالم وميزانية نقدية محددة مبنية على دراسة واعيـــة للانتاج وامكانياته والسوق الداخلى واحتياجاته والتصدير ومتطلباته مع وحدة فى الميزانية ، فأمر يحسن اعدة النظر فيـــه ، على أن يتم فى حـــالة الأخذ بالمبدأ تقدير الاهداف بمعرفة لجنة محايدة للاشتراك مع مؤسسة التجارة فى ضوء صادرات الأعوام المـــاضية لا الحالية وامكانيات التطور وحاجة الأسواق ، وعلى أن يقتصر على السلع المستخدمة فقط .

لقد حدد الميثاق للقطاع الخاص فى مجـــال التجـــارة الخارجية نسبة معينة من النشـــاط التصديرى قدرت بـــ ٢٥ ٪ الا أنه فى مجـــال التطبيق لا يحظى نشاطه بهذه النسبة ، لذلك يجب العمل على تشجيعه بكافة الوسائل لتوفير امكانيات الانتاج خاصة بعد الغاء نظم رخص الاستيراد ، والاقلال من الخطوات البيروقراطية وذلك عن طريق :

ـــ قيام البنوك بمنـــع القروض اللازمـــة للمصدرين بفائدة أقل نسبيا معـــاونة على تدبير الانتاج ، وتسهيل اجراءاته ، مع معـــاونته فى تمويل الصادرات فى ضوء نشـــاطه الســـابق والحالى .

ـــ منح الغرف التجارية المزيد من الاختصاص فى مجال التصدير ، من حيث اعطاء الشهادات والقيام بالرقابة على السلع المصـــدرة اسهاما منها فى هذا المجال .

ـــ رغبة فى تشجيع المصدرين على زيادة حجم التصـــدير ، وفتح أسواق جديدة ، فقد وفقت الحكومة فى الالتجاء الى سياسة تعدد أسعار الصرف فى ظل سوق موازية . كذلك فان المقترح الأخذ بمبدأ اعفاءات ضرائبية ، باعفاء نسبة من أرباح عمليات التصدير من ضريبة الايراد العام. كذلك اعفاء الصادرات من جميع المصروفـــات

الادارية والعوائد الجمركية ، بما فى ذلك رسم الصادر أن وجد ورسوم الفحص والتفتيش ، عملا على تخفيف أعباء التصدير .

(ب) زيادة النشاط الاقتصادى مع الدول العربية والافريقية :

واذا كنا ننادى بتعدد الأسواق والاتجاه الى أسواق الدول العربية والافريقية ، فان الأمر يتوقف أساسا على دراسة أسواق هذه الدول، ومدى احتياجاتها مع السلع وتوقيت عملياتها فى ضوء التطور الحادث الآن ، ثم تطوير الهيكل الانتاجى لجمهورية مصر العربية ، وكل ذلك يستدعى دراسات عديدة من الأمـــانات الفنية التـــابعة للمجلس الاعلى للتجارة الخارجيـــة . وحبذا لو تم اجتماع ذلك المجلس قبل بدء مواسم التصـــدير ورسم الســـياسة المثـــلى للتجـــارة الخارجية ، تصديرا واستيرادا . اذ لم يجتمع ذلك المجلس حتى الآن رغم بدء النشاط التجارى. ومن جهة أخرىفانهذه الدول جميعها ـــ عربية وأفريقية ـــ فى حاجة ماسة الى خبرات ومهارات جمهورية مصر العربية الدولة الرائدة فى المحيط العربى والأفريقى فى مختلف مجـــالات الحيـــاة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وهـــذا لو تم انشـــاء الشركات والمشروعات المشتركة فى ضـــوء ما لـــدى كل من الدول من امكانيات ، ونضرب على سبيل المثال ما لدى السودان والصومال من امكانيات للزراعة من وجود التربة الشـــاسعة الصـــالحة ، وتوافر العمالة ورؤوس الأموال لدى مصر مع الاشتراك فى جهود الانتاج وأرباح التسويق . والأمثلة على ذلك عديدة متنوعة .

وقد اشار السيد الدكتور عبد المنعم القيسونى نائب رئيس الوزراء السابق فى العديد من أحاديثه ومقالاته الى انشـــاء البنوك العربية المشتركة ، ســـواء فى نطـــاق الدول العربية ذاتهـــا ، أو بالاشتراك مع الدول الأجنبية والســـعى الى تنسيق العمل بين هذه البنوك .

واذا كان الغرب قد نجح فى توثيق صـــلاته التجارية بالشرق ، رغم التنافر المبدئى والسياسى مع اقامة العديد من الكبـــارى لتوطيد صـــلاته وتوثيق روابطه ، فان الأولى أن تقوم مصر بهذا الدور الطليعى والقيادى بالنسبة لمجموعة هذه الدول العربية والأفريقية ، خاصة وقد انقشعت غمامة الصيف التى كانت تحوم فى جو العلاقات السياسية والاقتصادية .

ـــ نوصى باستخدام نظام الاستيراد التعويضى the compersation Import system والذى يقضى بالسماح للمصدرين الذين يقومون بتصدير انتاج يدخل فى مكوناته مواد أو خامات مستوردة باسترداد ما تم تصنيعه دون قيد أو شرط ، ما دام قد تحدد قبل التصدير بمعرفة اجهزة وزارة الصناعة مقـــدار المكون الأجنبى الداخل فى التصنيع . وسوف نعود فى مقال آخر الى التصدير وتنميته .

(د) الاستثمار العربى والمناطق الحرة :

تعلمنا أن ننظر الى الأمام بعين الواثق الى المستقبل . فكان أن أوضحت الحكومة فى مجال الانفتاح الاقتصادى تبيان أهمية رأس المـــال ، وخاصة العربى فى مجـــال الاستثمار بجمهورية مصر العربية . ومن ذلك ما نودى به من انشاء بورصة للاستثمارات الأجنبية فى مصر ، والدعوة الى التوسع فى انشاء بنوك مشتركة ، وقد سبق لنـــا التعرض لهذا الموضوع فى بحث نشر بالمجلة ولا جدال فى أهميته .

ولمـــا كانت التنميـــة تتطلب دواما رؤوس الأموال الضـــخمة التى تعانى الدول النامية فى الحصول عليها . لذلك كان الالتجاء الى القروض والتسهيلات الأجنبية. الا أن الاتجاه الى استثمار راس المـــال الأجنبى يؤكد اهميته فى هذا المجال مادام قد أتيحت له الظروف المناسبة والمنـــاخ المنـــاسب . ولاشك أن اســـتقرار الأوضـــاع السياسية فى جمهوريتنـــا وتوافر المشروعـــات الانتاجية الكاملة المضـــمونة ربحيتها مع متانة الاقتصـــاد المصرى ، وضمان رؤوس الأموال

الأجنبية بحكم الاتفاقيات الدولية ، وتحويل ارباحها ، كل هذه الأمور تجذب راس المال الأجنبى ، وخاصة العربى ، ويعود النفع على الدولة المستثمرة والمستثمر لديها بالفوائد والأرباح .

ولما كانت أرصدة بعض الدول العربية من العملات الأجنبية متوافرة لديها فى البنوك الأجنبية،والطاقة العمالية والخبرات والامكانيات متوافرة لدى غيرها ، كان من أهم ما نسعى اليه ايجاد التكامل وزيادة الروابط الاقتصادية والتجارية بين الدول العربية ، تلافيا لما تتعرض له هذه الأرصدة من نقص ، نتيجة ما يصيب العملات من خفض ومضاربات . ولهذا نرى ضرورة قيام رؤساء البنوك المصرية ومندوبيهم الى البلاد العربية لاستجلاب هذه الأموال ، وبث الطمأنينة والثقة لراغبى الاستثمار .

اما عن نشاط المناطق الحرة ، فأمر يجب أن يحظى بمزيد من الاهتمام عن طريق نشر وبيان المشروعات التى ترى الحكومة توافرها ، وترغب القطاع الخاص المحلى والعربى فى المساهمة فيها ، وتحمل الأعباء ، وخصوصا أن اختصاص الهيئة العامة لاستثمار المال العربى اتخاذ جميع الاجراءات التى من شأنها اعلام السوق الدولية براس المال والدول المصدرة لراس المال بالقوائم المعتمدة للمشروعات الاقتصادية التي يجوز الاستثمار فيها ،وكذلك جميع الأوضاع والمزايا التى يتمتع بها رأس المال الوارد عند استثماره داخل الدولة .

وفيما يختص بالأسواق الحرة فنرى ضرورة ترك الحرية للأفراد بالشراء منها للاستفادة بما لديهم من نقد أجنبى ، وخصوصا أن التجربة الماضية قد أثبتت نجاحها فى تحقيق هذا الهدف، علاوة على منع محاولات التهريب ، واستغلال الأفراد ، وخصوصا أن محلات القطاع العام تتولى عمليات بيع البضائع المستوردة بالعملات المحلية ، فلم لا تباع بالعملات الأجنبية لدى الأسواق الحرة ؟

ونختتم كلمتنا هذه بتقدير ما يبذل من جهود طيبة تستهدف زيادة المتحصلات من العملات الحرة . وقد آن الأوان لاصدار قانون جديد للنقد يتلاءم والظروف والأوضاع الاقتصادية الحالية ، ويضم بين جوانحه نظام التجارة الخارجية ، وليكون معلوما للكافة فى العالم ، ووسيلة للاعلان الخارجى .

* * *

حــول نظرية الإدارة

د. عبد الكريم درويش

ان التاريخ القديم والحديث على السواء ، يؤكدان وجود نظرية للادارة عاصرت حيــاة منظمات تــاريخية هامة ، فالتنظيم الحــكومى الذى واكب حضارة مصر القديمة منذ آلاف السنين ، كان مؤسســا على قواعد ادارية وتنظيمية لها أصولها ومبادئها . والامبراطورية الرومانية وصلت عن طريق الادارة والتنظيم الى نظام محكم ودقيق للحــكم والسيطرة . كذلك فان المنظمات العسكرية عبر التاريخ كان لها دورها الواضح فى اثراء الفكر الادارى ، وفى ترشيد العملية الادارية .

ويرى كاتب المقال ان البحث فى نظرية الادارة ينبغى الا ياخذنا كل هذه المسافة الى الوراء . اذ لا يتوافر لدينا من التراث العلمى ما يؤكد مثل هذه النظرية فى تلك الحقب السحيقة من التاريخ . لذلك فانه يناقش نظرية الادارة كما تواترت الينا فى العصر الحديث . ونقصد بالعصر الحديث هنا ذلك التاريخ الممتد منذ قيام الثورة الصناعية الى وقتنا هذا .

د. عبد الكريم درويش
مدير معهد تدريب ضباط الشرطة
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرهــا (نظرة التدريب فى اطاره الصحيح) نشر فى عــدد ابريل ١٩٧٢ العــدد الرابع ــ المجلد الرابع .

النظــرية التقليدية

ان النظــرية التقليدية ــ الكلاسيكية ــ فى الادارة هى اقدم النظريات من حيث التسلسل الرتيب للدراسة . وتمتد جذورها الحديثة الى دراســات ماكس فبر وفريدريك تايلور وهنرى فايول . وتؤمن وجهــة النظــر التقليدية بأن

الأعمال أو الاختصاصات يمكن أن تنظم بطريقة تؤدى الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. وفى اطار هذا الاتجاه ينظر الى التنظيم على أنه هيكل أو بناء نموذجى ، من نتاج فكر منطقى ورشيد ، وأنه يهتم فى المقام الأول بالبناء الرسمى للمنظمة وتنسيق الأعمال عن طريق استعمال السلطات الرسمية المقررة .

ويقوم المنهج التقليدى على افتراض أساسى، قوامه أن سلوك البشر منطقى ورشيد ، وأنه يتحلى بالرشد المستغل فى وضع التنظيم نفسه. وهكذا ينظر الى المدير على أنه يخطط الأعمال بالمنظمة بدقة واحكام ، وينظر الى العاملين على انهم وسائل لتحقيق الأهداف . ومن ثم يتوقع من كل عامل أن يؤدى مايناط به من مسئوليات على الوجه المحدد سلفا .

ولا يفترض التقليديون ان العاملين سوف يؤدون مايوكل اليهم بالصورة التى تقررت تلقائيا . وانما يرون أنه عن طريق الاختيار المناسب والتدريب والتقديم للعمل ، يمكن أن نصل بالعاملين الى اداء الأدوار المنوطة بهم بالصورة التى نبغيها . وفى هذا الافتراض الجوهرى يكمن الضعف الكبير فى النظرية الكلاسيكية للتنظيم ، مما كان مجالا للنقد من ناحية ، ولاسهام أصحاب المذهب السلوكى من ناحية أخرى .

وينظر التقليديون الى التنظيم على أنه الجانب الرسمى للادارة ، أو الأداة التى من خلالها يمكن تنفيذ السياسات والاجراءات الادارية . وهذا يجعل التنظيم فى إطار المذهب التقليدى تجميعا رتيبا للاجزاء المرتبطة من أجل تكوين كيان موحد يمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد . والبناء التنظيمى فى حدود هذا المفهوم لا يعدو أن يكون نموذجا جامدا يعكس الشكل الرسمى للعلاقات والمستويات ، وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والقواعد والتعليمات .

ماكس فبر والنموذج المثالى :

لعل النموذج المثالى الذى صممه ماكس فبر للمنظمة البيروقراطية كان أول محاولة علمية لوضع النظرية التقليدية فى الادارة . ويعتبر التحليل الذى قدمه فبر لهذا النموذج نقطة بدء هامة لتفهم المنظمة البيروقراطية وأساسا صالحا لدراستها .

ويلاحظ من مراجعة هذا النموذج أنه تصميم نظرى مؤسس علىدراسة الأنظمة البيروقراطية فى الحضارات القديمة (مصر ، الصين ، الهند، روما) ، وفى دول غرب أوربا . وقد عرض فبر فى هذا النموذج أول تنظيم للبيروقراطية الحديثة فى المنظمات الضخمة .لذلك فهويعد أداة صالحة لدراسة المنظمات وتقويمها .

ويعرف فبر النموذج البيروقراطى المثالى بأنه : (١)

١ — تنظيم مستمر للوظائف التى تحكمها القواعد .

٢ — نطاق اختصاص معين لكل مكتب ، وهذا يعنى .

(ا) التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل .

(ب) سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات والمسئوليات المنوط بها .

(جـ) أن وسائل الالزام الضرورية محددة بوضوح ، واستعمالها لايكون الا فى الحالات المنصوص عليها .

٣ — تنظيم المكاتب قائم على أساس التدرج الهرمى ، والمكتب الأعلى يشرف على أعمال ما دونه ويراقبها .

٤ — القواعد التى تحكم سلوك المكاتب هى قواعد وأنماط فنية، والموظفون يعرفون أسلوب اداء العمل وهم مدربون عليه .

---

(1) Max Weber : The Theory of Social and Economic Organization, Trans. By A.M. Henderson and Talcott Parsons, (New York : Oxford University Press 1947).

٥ ــ فصل الادارة عن الملكية . فالعاملون فى المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل أو الانتاج وانما يمدون بها فى شكل نقود وأدوات . وهناك فصل تام بين ممتلكات المنظمة ، والممتلكات أو المتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة .

٦ ــ لايوجد أى حق فى تملك المنصب الرسمى ، أو فى تملك المكتب أو ما فيه . وتولى الوظائف ليس قائما على أساس وراثى أو انتخابى .

٧ ــ جميع الاجراءات الادارية والقرارات توضع وتثبت كتابة . ومن مجموع الوثائق المكتوبة ، وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة ، يتكون ما يسمى بالمكتب كشخص معنوى .

٨ ــ السلطة القانونية يمكن ممارستها بأساليب مختلفة .

وقد تعرض هنا النموذج « المثالى » الذى تضمن نظرية ماكس فبر عن المنظمة البيروقراطية لكثير من النقد . وأساس النقد اهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمى ، واصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد «Rationality» وبالقواعد والطرق الرسمية ، والنواحى الاجرائية البحتة التى لاتحيد عنها . هذا الاصرار من جانب ماكس فبر قد جعل نموذجه يبدو كآلة صماء يتوقع لها العمل بانتظام ونسق وميكانيكية دقيقة ، وهذا يخالف طبيعة المنظمات البشرية . فان طبيعة البشر ، وحجتهم للتفوق والأمن والمكانة، وقدراتهم على الابداع والخلق والتغيير، كلها عوامل هامة تؤدى عادة الى محاولات عديدة لانه تلك القواعد والتعليمات المحددة من أجل الوصول الى المزايا البيروقراطية . ومن ثم فقد أغفل فبر تصوير الجانب الآخر للبيروقراطية ، أى الجانب غير الرسمى منها ، كما أهمل تقويم السمات والاعتبارات الانسانية والقيم المختلفة المتدخلة فى الموقف .

على أن النقد الذى وجه الى نظرية ماكس فبر التى أخرجها فى النموذج المثالى ليس فى مجموعه هادفا الى هدم النظرية من أساسها، او افتراض قيامها أصلا على أسس خاطئة أو غير واقعية . ولكنه يعد محاولة لاستكمال مقومات هذا النموذج ليصبح « مثاليا » حقا ، وخاصة بعد أن ظهرت نتائج البحوث والدراسات التجريبية المتعاقبة التى أجريت على المنظمات الصناعية والحكومية والقوات المسلحة ، والتى غيرت من شأن الاتجاه الرسمى المحكوم بالقواعد، بابراز الجوانب الأخرى ــ الاجتماعية والحضارية والانسانية ــ للمنظمات البيروقراطية (١) .

فريدريك تايلور :

ان نظرية الادارة التقليدية قد افادت وتاثرت بشكل واضح بالنظريات الاقتصادية ، ونظريات الاقتصاد السياسى . فمن هذه النظريات جاء التركيز على أهداف المنظمات وعلى وظائفها وتقسيم وتوزيع العمل بها .

واذا كان فريدريك تايلور يطلق عليه «مؤسس الادارة العلمية» ، فان جذور مبادئه يمكن أن تستشف من بعض الكتابات المبكرة فى الادارة. وقد اكتشف تايلور مبادىء الادارة العلمية تلبية للحاجة الملحة اليها . ذلك أن قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات الباهظة التكاليف قد ادى الى الاهتمام بمشكلات الادارة ومحاولة الوصول الى طرق رشيدة تحقق وفرة الانتاج مع اقل جهد وتكلفة .

وقد انصرف اهتمام تايلور أساسا الى محاولة تحقيق كفاية العنصر البشرى والامكانيات المادية المستخدمة فى الانتاج من طريق دراسة الموقف والحركة . وتهدف هذه الدراسة التى أصبح يطلق عليها « حجز الزاوية فى الادارة العلمية »

(1) Peter Blau : Burcaucracy in Modern Society, (Chicogo : Chicogo University Press, 1956), Chapter III. Alvin Gouldner : Patterns of Industrial Bureaucracy, - (Glencoe, Ilinois : The Free Press, 1954), pp. 20-21.

الى تقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكى يؤدى المهمة الموكولة اليه فى أقصر وقت ممكن وبأقل جهد .

وكان من نتائج عمل تايلور كتابه المعروف باسم « مبادىء الادارة العلمية «The Principles of Scientific Management» » ، ولعل أهم ما أسهم به تايلور فى نظرية الادارة هو اصراره على استخدام الطريقة العلمية فى البحث . وهو فى هذا يقرر أن كتابه الذى حوى نظرية الادارة العلمية قد وضع لكى يحقق الأغراض التالية :

١ — أن يبرز عن طريق الأمثلة التى قدمها الخسائر الفادحة التى تعانى منها الدولة نتيجة نقص الكفاءة فى أداء العمل .

٢ — اقناع القارىء أن علاج نقص الكفاية يتركز فى استخدام منهج ادارى منظم «Syotematic Management» ، وليس فى محاولة البحث عن شخص غير عادى أو ذى قدرات خارقة .

٣ — اثبات أن أفضل أنماط الادارة يقوم على أساس واضح ومحدد من القوانين والقواعد والأسس العلميــة ، وان المبادىء الانسانية للادارة يمكن ان تسرى على جميع أنواع النشاط البشرى من الأفراد العاديين الى المنظمات الضخمة .

وبينما كانت أعمال تايلور ومبادئه تهتم أساسا بالادارة الصناعية على مستوى الوحدات الصغيرة ، فان تطور هذه المبادىء والتنقيح الذى أدخل عليها قد جعلها قابلة للتطبيق فى المنظمات الضخمة التى تضم أعدادا كبيرة من العاملين . وقد استخدم تايلور أيضا المبادىء الاقتصادية الأساسية المعنية بالتخصص وتقسيم العمل فى عمليات الانتاج بالمنظمات الصناعية .

غير أن هذه الثورة العلمية التى جاء بها تايلور فى مجال الادارة كان لها صورتها الأخرى . فاصرار المنظمات على الأخذ بأصول الادارة العلمية ، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشرى ، الذى كان عليه أن يعمل بطريقة علمية فى خطوات رتيبة ومجزأة ، وأن ينتظم فى خط الانتاج مثلما تنتظم أجزاء المصنع ليؤدى عمليات محدودة ومتكررة مما يبعث على الملل والسأم ، ولا يدع مجالا للابداع والتجديد والخلق ، والابتكار . وكأنما كانت النظرية تستهدف الانسان الرشيد ، غير تاركة أى مجال للجوانب غير الرشيدة فى البشر .

هنرى فايول :

ظهرت جهود فايول فى مجال الادارة العامة فى فرنسا عام ١٩١٦ ، تحت عنوان الادارة الصناعية والعامة «Administration Industrielle et Generale»

وقد كتب فايول كأحد العاملين بالادارة ، وقدم خبراته الطويلة وملاحظاته الهامة التى أسهمت فى تحديد أسس الادارة . وهو فى هذا لم يحاول أن يخرج بنظرية للادارة أوفلسفة شخصية لها . ومع ذلك فالملاحظات التى أبداها فايول تتلاءم مع نظرية الادارة التى تأخذ مكانها الآن .

وقد اهتم فايول بالادارة فى قطاع الأعمال . ولما كانت الأصول العلمية للادارة يمكن أن تسرى فى ميدانى الادارة العامة وادارة الأعمال ، فان الحقائق الهامة التى أبرزها تشمل :

١ — النواحى الفنية ... (أى الانتاج) .

٢ — النواحى التجارية ... (المشتريات والمبيعات والتبادل) .

٣ — النواحى المالية ... (الموارد المالية ، الاستثمارات ، والمصروفات) .

Fredrick Taylor : The Principles of Scientl-fic Mangement (New York : Harper and Brothers, 1911).

٤ — نواحى الأمن .

٥ — نواحى الحسابات .

٦ — الادارة ... (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة) .

وقد أورد فايول أن هذه المهام توجد فى كل منظمة مهما يكن حجمها ، وأن المهام الخمس الأولى يدركها الجميع . ولذلك ركز على دراسة العنصر الأخير أى الادارة . وقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج صفات الاداريين وتدريبهم والأسس العامة للادارة وعناصرها ويلاحظ أن فايول قد فرق بين الأسس والعناصر . بأن قصر الأسس على القواعد والمبادىء ، فى حين شملت العناصر وظائف الادارة(١) .

جوليك وايرويك :

ظل دارسو الادارة لفترة طويلة يعتنقون النظريات المؤسسة على النماذج المحددة لوظائف الادارة ، مثل نموذج « بوسدكورب «Posdcorb» الذى أظهره جوليك ضمن مجموعة الوثائق التى أصدرها بالاشتراك مع ايرويك عام ١٩٧٣ . وكلمة «Posdcorb» ، ترمز الى المهام التى تمارسها الادارة . وهى تمثل الحروف الأولى من كلمات : تنظيم Organizing ، تخطيط Planning تنسيق Coordinating ، توجيه Directing ادارة أفراد Staffing ، الاخبار والعلاقات العامة Reporting ، والميزانية Budgeting .

ومن الواضح أن هذه المهام لا تكون نظرية متكاملة للادارة . فبينما تعبر كل كلمة عن نوع محدد من النشاط الذى تمارسه الادارة ، فانها فى مجموعها لا تمثل عملية ادارية متكاملة تحكمها فلسفة معينة وترتبط بمذهب فكرى واضح ، وانما يمكن النظر الى كل من مكونات «Posdcorb» على أنه نشاط قائم بذاته داخل المنظمة ، مثل نشاط التخطيط والتنظيم وادارة الأفراد والميزانية .

والى جانب فكرة « البوسدكورب » فأن جوليك وايرويك قد عبرا عن اهتمام زائد بالمدخل التنظيمى الرسمى ، وبالنظريات القائمة على الأسس والقواعد الافتراضية ، والتى ثبت عدم استقرارها وتغيرها من منظمة لأخرى ومن بيئة لبيئة ، خضوعا لفعل العوامل والمؤثرات الحضارية والاجتماعية والانسانية ، ولاعتبارات التطبيق العملى ... وذلك مثل نطاق التمكن ، وتسلسل القيادة .

نقد النظرية التقليدية :

تعرضت نظرية الادارة التقليدية لنقد شديد خلال العشرين سنة الماضية ، حمل لواء جيل جديد من الدارسين . ووجهة نظر هؤلاء ان النظرية التقليدية محدودة الجدوى فى دراسة المنظمة وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها . فدراسة العنصر البشرى بكل ما يتصل به من تنسيق وتعاون واتصالات وسلطة ، وقيم واتجاهات وعادات ومعتقدات وسلوك منطقى وغير منطقى ... كل هذه هى التى تجعل للنظرية قيمة حقيقية . لأنها تأخذ فى حساباتها الجوانب الاجتماعية والانسانية ، والدور الذى يؤديه التنظيم غير الرسمى فى عمل وحياة المنظمة .

وهكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية التقليدية فى الادارة للنقد والمراجعة من جانب دراسيها . مؤكدين ان هذه الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة المؤسسة على الافتراضات الاجتماعية

(1) Henry Fayol : General and Industrial Administration, (London : Isaac Pitman and sons Ltd. 1949). p. 3.
Luther Gulick and L. Urwick : Papers on the. Science of Administration, (New York : Institute of Pable Administration, 1937).

والسلوكية . والأفكار الجديدة فى هذا المضمار تنادى بضرورة اتجاه النظرية الحديثة فى الادارة للتركيز على العنصر البشرى اكثر منه على المهام والأعمال . فيمنح المزيد لحركية « ديناميكية » عمل المنظمات ، واتخاذ القرارات ، وسلوك البشر ، بديلا لاهتمامات النظرية التقليدية التى ركزت على الهياكل التنظيمية ، والمستويات وخطوات العمل والضوابط والأهداف الاقتصادية للانتاج (١) .

وقد تساءل هؤلاء النقاد عما اذا كانت الادارة علما قائما بذاته ، أم انها ترتبط بدراسة الحكومة والدراسات الاجتماعية والسلوكية . وهؤلاء النقاد — ومعظمهم من أساتذة العلوم الاجتماعية — يصرون على أن نظرية الادارة التقليدية لاتتفق والمبادىء الانسانية والديموقراطية من حيث انها تحاول أن تضطر الفرد للتلاشى فى كيان المنظمة وشخصيتها وقوانينها (١) .

النظريات السلوكية

بينما ركزت الأربعينات على وظائف الادارة ، فان الخمسينات قد قدمت مبادىء الادارة التى أمكن من خلالهاقيام نظرية النظموفلسفة الادارة . وعلى التعاقب نلاحظ أن المهندسين ورجال الصناعة وضح اسهامهم خلال النصف الأول للقرن العشرين ، فى حين اسهم الأساتذة والمثقفون خلال النصف الثانى منه . ومن أهم المجالات التى نمت أخيرا علوم الادارة والعلوم السلوكية ، والدور الاجتماعى للمنظمات . وهذه الاتجاهات الأخيرة فى الادارة قد حولت نظرية الادارة من التركيز الكامل على الأهداف الاقتصادية الى نظرة اكثر انسانية واجتماعية .

وعلى النقيض من المنهج التقليدى ، فان هذه الاتجاهات الجديدة تمثلها المدرسة السلوكية ، أو التجريبية «Emperical School» والتى تنادى بأن المنظمات تنبثق تلقائيا من حصيلة التعاون بين الأفراد الذين تجمعهم حاجات واهتمامات أو أهداف مشتركة . وتأسيسا على وجهة النظر هذه ، فانه لاتوجد حاجة لفرض أى نمط معين أو هيكل تنظيمى محدد . فالمنظمات ترتكز أساسا على الحاجات الأساسية للبشر مادية كانت أو معنوية .

وهذه النظرة الى الادارة قد حظيت باهتمام بالغ فى الدراسات الادارية المعاصرة . وقد توصلت هذه الدراسات — فيما توصلت — الى ان الأفراد لديهم اتجاهات وأنماط سلوك اكثر عمقا واختلافا مما تتوقعه النظرية التقليدية . وقد أفاد هذا الاتجاه فىدراسة الادارة فى توسيع المدارك وزيادة الفهم لحقيقة أثر العنصر البشرى وسلوك الأفراد داخل المنظمات ، وكيف أن كثيرا من التصرفات التى تظهر فى المنظمات ليست مرتبطة مباشرة بالأهداف الرسمية لها كما تتوقع المدرسة التقليدية .

وقد اهتمت النظرية السلوكيةبدراسة السلوك الجماعى للافراد أو سلوكهم فى جماعات صغيرة وتوصلت الى أن هناك اعتبارات وعوامل متعددة تؤثر فى سلوك الأفراد المنتمين لجماعة ما غير البناء التنظيمى والاختصاصات والتنظيمات والضوابط التى يحددها التنظيم الرسمى أو الرؤساء الذين يمارسون السلطة الرسمية .ففى بعض الأحيان يكون سلوك الأفراد فى الجماعات متفقا مع متطلبات العمل الرسمية المحددة بأوامر الرؤساء أو فى وصف الوظيفة ، على أنه فى أحيان أخرى نجد العكس صحيحا . حيث يتضح أن السلوك مخالف الى حد ما أو مخالف تماما لها.

---

(1) «Storm Oxer Management Doctrines, «Business Week, (January 6, 1962).
(1) William Greenwood: Management and Organizational Behavior Theories, An Interdisciplirary Approach, (Chicago : South Western Publishing Company, 1965), pp. 6-12.

وتأخذ نظرية الادارة الجديدة فى حسابها اعتبارين هامين : (١)

الأول : الاعتراف الصريح بأهمية الدور الذى تلعبه القيم والعادات فى حياة المنظمة .

الثانى : التسليم الكامل بأن العاملين ان هم الا بشر يشتركون فى عضوية جماعة بمنظمة تتصف بكونها تنظيما اجتماعيا فى المقام الأول .

وتؤكد هذه النظرية أن الصراعات التى تنشأ بين المنفذين والاستشاريين، والعلاقات المتشابكة بين الوظائف تؤدى الى الحاجة المتزايدة للتحول عن النظرية التقليدية ، وهذه الصراعات تظهر فى صورة أكثر وضوحا حينما ننظر الى الفرد على أساس اعتبارات اقتصادية محضة ، دون النظر الى حاجاته الانسانية والاجتماعية والبيئية .

وبينما تتجه النظرية التقليدية فى النظر فى التنظيم غير الرسمى على أنه أمر ثانوى وليس جوهريا ، ولا يندرج فى اطار النظرية التقليدية وانما يلحق بهما ، يرى السلوكيون أن التنظيم غير الرسمى أساس هام فى تكوين التنظيمات الاجتماعية ، وحقيقة تعيش مع كل المنظمات . وهذه النظم قد ظهرت من خلال الجماعات الرسميةوغير الرسمية داخل المنظمة، والعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين غيرهم يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند التفكير فى تكوين منظمة وتحديد أهدافها ، كما أن الأفراد داخل المنظمة يجب الا ينظر اليهم على انهم عالة أو عجزة ، وانما على أساس أنهمعناصرمستقلة ذات ارادة وشخصية، ولها دور معين ومكانة اجتماعية (١) .

وبينما كانت المنظمات التقليدية فى الماضى قادرة على التواؤم مع الضغوط البيئية الداخلية والخارجية وفقا لمتطلبات الظروف ، فانها اليوم يجب أن تخضع لمنهج منتظم ومدخل منطقى .

وهذا يتطلب الدراسة المنتظمة للمشكلات الانسانية بالمنظمات ولأنواع العلاقات الانسانية ، ولاتجاهات القيادات وسياساتها .

وباعتماد المنظمة على النظام الاجتماعى الكامل وتكيفها معه ، فأن مزيدا من الاهتمام يجب أن يمنح لتنمية التوافق بين الأفراد وبين المحيط الرسمى وغير الرسمى للمنظمة . ومن المهم أن ندرك أن محيط المنظمة ومناخها الاجتماعى يمثل نظاما معينا للقيم يختلف من منظمة لأخرى ، وصراعات القيم التى يمكن ان تنجم عن هذا الاختلاف تؤدى الى أنواع حادة من التوتر الحضارى للأفراد . وتحديد السلوك المرغوب للأفراد والجماعات داخل المنظمة يعد مطلبا أساسيا للوصول الى استقرار واتزان المنظمات.

على أن تحقيق اتزان المنظمة ليس أمرا هينا، فكثيرا ما تحدث الاعاقة بسبب عملية الاتصالات والمشكلات التى تصادفها . فبدلا من الاتصالات التى كانت مألوفة بين الفرد والفرد ، أو بين الرئيس والمرؤوس ، يرى علماء السلوكيات اننا بحاجة الى منهج اكثر شمولا يعتمد أساسا على نظم المعلومات ومراكزها .وهذا يتطلب أن يتحقق التدفق الطبيعى للمعلومات داخل المنظمة بحيث تتحول الى شبكة لتحليل النظم، وأن تتواءم مراكز الاتصالات الاجتماعية وغير الرسمية بالمنظمة مع نظام السلطة والمسئولية والاتصالات الرسمية داخلها .

وقد قدمت النظريات الحيدثةفى اتخاذ القرارات اسهاما جديدا يتصل بسلوك المنظمات وهياكلها التنظيمية . فعلى غرار مراكز المعلومات ، فان مراكز السلطة والمسئولية بالمنظمة يجب أن تتلاءم مع المراكز المنطقية والمعقولة لاتخاذ القرارات داخل المنظمة . وفى سبيل هذا عليها ان تأخذ فى فى اعتبارها الأدوار التى يلعبها الأفراد بالمنظمة،

(1) W. Gouldner: Organization Analysis, «In Robert Merton and others, Soiology Today. (New York : Basic Books, 1959» pp. 400-425.

(1) William Greenwood: op. cit., pp. 7-10.

ومدى تأثرها بها أو تأثيرها عليها . كما يجب أن تمنح اهتماما خاصا لنظام القيم الذى يخضع له الأفراد الذين تتصل بهم القرارات ، وهذا الجانب من ديناميكية عمل المنظمة يتصل مباشرة بحاجة العاملين الى الاسهام فى اتخاذ القرارات ، تلك الحاجة التى قد يتعارض اشباعها فى ظل نظام خط السلطة الرسمية الذى تعتنقه النظريات التقليدية (١) .

محاولة لتقديم نظرية عامة

فى محاولة لوضع نظرية عامة للادارة قدم ليتشفيلد «Litchfield» عددا من الفروض لتكون اطارا عاما للنظرية . وقد أكد ليتشفيلد أن هذه الفروض يمكن أن تكون نواة لجهود أخرى من الفكر البناء الذى يصل بها الى مستوى الكمال . والفروض الأساسية التى عرضها تتضمن : (١)

الفرض الأول : العملية الادارية هى بمثابة دورة كاملة من دورات العمل وتشمل أوجه النشاط الآتية :

١ — اتخاذ القرارات .
٢ — وضع البرامج .
٣ — الاتصال .
٤ — الرقابة .
٥ — التقييم .

وأوضح ليتشفيلد أن العملية الادارية تتألف من دورة كبرى كاملة ، كما تتألف من سلسلة من الدورات الصغيرة التى يتم فيها القيام بالوظائف المحددة والوظائف الثانوية ، كما تتم بها أوجه النشاط الفنى الفردى ، وهى فى وضعها المثالى تحدث كمتتاليات منطقية تبدأ باتخاذ القرار ، وتنتقل الى تفسير هذا القرار فى شكل برامج محددة ، ثم ابلاغ القرار موضوع البرامج ، ثم وضع وسائل الرقابة الكفيلة بتحقيق القرار ، الى أن تصل فى نهاية الأمر الى مرحلة التقييم.

الفرض الثانى : العملية الادارية تؤدى وظائفها فى مجالات :

١ — السياسة .
٢ — الموارد .
٣ — التنفيذ .

ويرى ليتشفيلد أن السياسة تتضمن تعريفا للأهداف الموجهة لأعمال مشروع كامل أو جزء هام منه . وهى بذلك تتميز عن « القرار » الذى قد يوجه أعمالا دون الاشارة الى الأهداف . أما الموارد ، فهى تشمل الناس والمال والسلطة والمواد . « والتنفيذ » وظيفة تخلق كيانا متحركا شاملا موجها الى تحقيق الأهداف ، وهذه المجالات الوظيفية جميعها لازمة للعملية الادارية، فالتنفيذ اذا ما فصل عن السياسة يصبح بلا هدف ، والأمر كذلك بالنسبة لوظيفة السياسة، فهى تصبح عديمة الجدوى ما لم ترتبط بالموارد والتنفيذ .

الفرض الثالث : تؤدى العملية الادارية فى ظل نظام أكبر يشمل الأبعاد الآتية :

١ — العملية الادارية .
٢ — الفرد القائم بالعملية الادارية .
٣ — التنظيم الكامل الذى يؤدى الفرد العملية الادارية فى نطاقه . .
٤ — العوامل البيئية التى يزاول الفرد والمشروع وظائفهما فى ظلها .

وذكر ليتشفيلد أن الفرد والتنظيم والعوامل البيئية ، تؤثر جميعها على العملية الادارية ، مثلما تؤثر الأخيرة فى هذه الأبعاد الثلاثة .

---

(1) William Greenwood, po. cit.
(1) Edward H. Litchfield : «Notes on a General Theory of Administration», Administrative Science Quarterly, II, 235.

الفرض الرابع : الادارة هى أداء الفــرد أو الجماعة للعملية الادارية فى نطاق منظمة تعمل فى بيئة معينة . وهنا يقول ليتشفيلد أن العملية الادارية سلسلة من الخطوات المترابطة التى يمكن عزلها ووضعها مجردة ، وان الادارة من ناحية أخرى تتمثل فى أداء العملية الادارية فى النطـــاق المحــدد لكل من المنظمة والبيئــة ، وهى بذلك تشكل سلوكا فى المقام الأول .

الفرض الخامس : الادارة والعملية الادارية تحتلان الى حد كبير نفس الوضــع الســائد فى المنظمات الصناعية والتجارية والمدنية والتعليمية والعسكرية والعلاجية .

نقد نظرية ليتشفيلد :

لم تنج النظرية العامة للادارة من النقـــد . وقد أوضح النقاد أنه توجد نقاط اتفاق بين نظرية ليتشفيلد ، والنظريات التقليدية فى الادارة ، وعلى سبيل المثال .

١ ــ الاتفاق على أن الأسس العلمية للادارة يمكن تطبيقها فى جميع أنواع المنظمات .

٢ ــ العناصر التى أوردها ليتشفيلد تتشابه الى حد ما مع عناصر النظريات التقليدية ، وذلك على النحو التالى :

(أ) رسم السياسة : هى تحديد للأهداف ، والمحدودات ، والمبادىء ، والاجراءات .

وهــذا يقابل وظيفة الادارة فى التخطيط ، وتحديد الأهداف واجراءات الرقابة .

(ب) التنفيذ هو الاجراءات الضرورية لانجاز الأهداف ، وهذا يتفق مع وظائف التوجيه والقيادة التى تؤديها الادارة .

(جـ) الموارد : هى ادارة الأفراد ، والأموال ، والامكانات المادية ، والوقت ، والطاقة ، والرغبة فى الأداء الكفء . وهذا يتفق مع الوظائف التى حددتها النظــريات التقليدية للتخطيط والرقابة وادارة الأفراد .

٣ ــ أن الوظائف المتصــلة بعملية رســم السياســة ، والتنفيذ ، والموارد كما حددتها نظرية ليتشفيلد تتطابق مع اتخاذ القرارات ، والبرمجة ، والاتصــالات ، والرقابة ، والتقييم . كمــا أن حركتها الدائرية ، تتفق مع نظيرتها فى النظريات التقليدية . وهكذا يرى النقاد أن ليتشفيلد قد فشل فى أن يفــرق بين الوظائف والعمليات كما جاءت فى النظريات التقليدية وبينها فى النظرية العامة للادارة التى قدمها .

نظرية المنهج المتكامل

يتجه الفكر الحديث فى الادارة الى اذكاء فكرة اسهام عدد كبير من العلوم فى اظهار الادارة . وهذه النظرية ترى أن الادارة كانت تدرس فى الماضى من خلال مدخل اقتصادى ، بما يجعلها منعزلة عن المجتمع . والذين يرون الادارة فى هذا الاطار الضيق يفشلون فى أن يروها مؤثرة ومتأثرة بالحضارة التى تضمها ، وأن نشاطها يتأثر بعدد من العلوم المختلفة .

وبالاضــافة الى هذا ، فان ظاهرة تضخم المنظمات وتعقدها فى العصر الحديث ، والتغيير الاجتماعى عالى السرعة الذى يأخذ مــكانه فى مجتمعات الادارة ، والاهتمام المتزايد الذى يمنح للعوامل الخارجيــة المؤثرة فى خطط وعمــل المنظمات ، والتســليم بأن التدرج الهرمى فى مستويات الهياكل التنظيمية يتطلب سلطة أعلى قادرة على تحقيق الوئام بين صراعات القيــم لدى العاملين ... كل هــذه الاعتبارات تجعل أصحاب هذه النظرية يرون الادارة ومشكلاتها من خلال اطار عدد كبير من العلوم .

ويقدر أصــحاب نظرية المنهج المتكامل انه يمكن استنباط ما تسهم به العلوم المختلفة فى الادارة من واقع الأمثلة التالية :

*** علم الاجتمــاع :**

المؤسسات الاجتماعية
الطبقات الاجتماعية

التغيير الاجتماعى
العوامل البيئيـــة
العلاقات بين الأفراد
السلوك البدائى للجماعة
ديناميكية الجماعــة
الرأى العـــام
الروح المعنويــة
الدور والمــكانة
نظــرية التنظيم

*** علم النفس**

تحليل الاتجاهات
تحليل الشخصية
نظرية التعليــم
تحليل الدوافع
السلوك الرشــيد
الاستقبال والانفعال
الاتصـــــالات

*** العلوم السياسية**

القانون الدستورى
القانون الادارى
الدكتاتورية
الديموقراطية
البيروقراطية
نظرية التنظيم

*** علم الانثروبولوجى**

الديناميكية الحضارية
نظرية التنظيم
رمز المكانة
علاقات الاجناس

*** علم الأحيــــاء**

نظرية التنظيم
الحيوية
التوازن .

*** الايكولوجية والجغرافيا**

نظرية الموقع
النووية
التكيف البيئى
نظرية التشتت

*** الرياضـيات**

نظرية المعلومات
الاحصــــاء
نظرية المباريات
اتخاذ القرارات
نظرية الاحتمالات
البرمجـــة

*** الفلسفــة**

القيم الاخلاقية
القيم الجمالية
اصول المنطق

*** العلـــــوم**

الجاذبيـــة

خاتمـــــة :

من العسير أن ننهى هذه المناقشة حول نظرية الادارة دون أن نقف وقفة تقدير للدور الهـــام الذى يسهم به العلم الآن — بجوانبه السلوكية والبحته — فى مجالات الادارة . ولقد تحولت الادارة خلال الحقبتين الماضيتين بكل وضــوح وجلاء من مجرد الاحتراف والممارسة الى مفهوم جديد يربطها أشــد الربط بمجموعة من العلوم المختلفة .

ومن المسلم به الآن ان الادارة عليها مسئولية تحقيق التكامل بين عدد من العناصر اكثر مما تتطلبه اى مهنة أخرى . وهذا يقتضى بطبيعـــة الحال أن تعتمد الادارة على عدد من العلوم ،مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم السياسة وعلم

الاقتصاد والهندسة والرياضيات ... ليس هذا فحسب ، وانما عليها أيضا أن تحسن الانتقاء بين هذه العلوم ، وأن تحسن استعمال ما تنتقى .

ومع ذلك فقد ظهرت اتجاهات أخيرة تدعو الى تقدير الاراء التى سبق أن أبداها التقليديون المهتمون بالتنظيم الرسمى وخصائصه ومكوناته، والنظم،والقواعد . ويقول دعاة العودة الى هذه النماذج ان تضخم المنظمات ، والاتجاه المتزايد نحو استخدام الحاسبات الالكترونية ، قد عزز الاتجاه نحو العودة للنظرية التقليدية نظرا لتزايد الاهتمام بالتنظيم والبناء الرسمى للمنظمة ويؤمن أصحاب هذا الفكر بوجود ارتباط وثيق بين التايلوريزم «Taylorism» ، وبين بحوث العمليات القائمة أصلا على استخدام الحاسب الالكترونى .

وهكذا يرى التقليديون أن النماذج التى صممها ماكس فبر ، وجوليك وايرويك ومن جاءوا بينهم ، قد عادت لتحرز انتصارات تجعلها تصمد فى وجه الانتقادات التى وجهها اليها العلماء فى مجالات الدراسات الاجماعية والسلوكية .

اتجاه جديد لادارة الانتاج فى الاتحاد السوفيتى

فى الوقت الذى يتزايد فيه نقد المجمعات الضخمة للانتاج فى الدوائر الغربية يبدأ الاتحاد السوفيتى فى التحمس لهذا النمط من التنظيم الصناعى ، ففى أحدث برنامج مقترح لتطوير الادارة يعتزم اعادة تشكيل المصانع الخمسين الفا التى يملكها فى مجمعات ضخمة يضم كل مجمع منها الشركات التى تتكامل جغرافيا أو فى نوع المنتج ، وقد أعطيت فرصة ستة شهور للمسئولين ليضعوا خطط اعادة التنظيم هذه ، وسوف يكون لكل مجمع مجلس للمديرين يختار أعضاؤه من بين مديرى المصانع المكونة للمجمع وكذلك من بين أعضاء النقابات ومنظمات الحزب الشيوعى .

وتدار الصناعة المدنية السوفيتية حاليا وبشكل تفصيلى بواسطة ٤٠ وزارة فى موسكو ، غير أنه وفقا للبرنامج المقترح والذى سيبدأ تنفيذه فى ١٩٧٤ سوف يكون لمجلس المديرين فى كل مجمع رأى فى كيفية ادارة العمل وحرية أكبر فى تسويق منتجاته وفى توسيع امكانيات الانتاج بل سوف يسمح له باختيار محدود لنوع السلع المنتجة .

ويقول أحد المسئولين فى هيئة التخطيط السوفيتية أن البرنامج الجديد هو الخطوة التالية فى سلسلة التجارب التى بدأت فى ١٩٦٥ فى جهات عديدة من الاتحاد السوفيتى والتى تم فيها دمج المصانع غير الناجحة فى منظمات جديدة أعطيت لها سلطات ومسئوليات كبيرة لادارتهـا .

ويتوقع المسئول فى هيئة التخطيط أن مثل هذا التنظيم سوف يعطى للوزارات فى موسكو فرصة تكريس وقت أطول للتخطيط وتحسين وسائل الادارة ، وأن هذه التغييرات هى « محاولة لايجاد وسيلة للارتفاع بكفاءة الاقتصاد وذلك عن طريق التقريب بين الصناعة وادارتها على المستويين المحلى والاقليمى » .

[مجلة الادارة الدولية — يولية ١٩٧٣]

سمات الإدارة في الدول النامية

يوسف خلوصى

(قد تبدو الظواهر الادارية السلبية التى تتسم بها الدول النامية غير مفهومة ، ويحتار الكثيرون فى تفسيرها ، وتتعدد الافتراضات حول اسبابها ، فالبعض يعزوها الى الحاجة للترشيد العلمى ، والبعض الاخر الى نقص فى القيم الأخلاقية والروحية وضعف الالتزام. وكثيرا ما تنصب مجهودات الاصلاح على الظواهر السطحية دون المواجهة الصريحة الأمينة للمشكلات الحقيقية ، مما قد يتسبب فى تفاقم المشكلات وتأزمها، وبالتالى تعويق التنمية المستهدفة .

وفى هذا المقال يقدم الكاتب نموذجا « بينيا » يعبر عن بعض الخصائص التى تتصف بها الادارة فى الدول النامية ، وهى محصلة دراسة بعض المقارنات بين المجتمعات فى هذه الدول وبين المجتمعات فى الدول المتحضرة والمتخلفة ، باعتبارها تمثل مرحلة وسطا بينهما تجمع مزيجا من صفاتهما ، وهذا النموذج تساعد على تفسير الكثير من الظواهر التى تبرز فى السلوك الادارى وتبين المتغيرات التى تحكم نظمها الادارية وترجعها الى أسبابها ، ومن ثم يمكن تغيير الظواهر بتغيير أسبابها ، وهذا التحليل قد يعاون رجال الاصلاح الادارى فى مجهوداتهم لاحداث التغيير اللازم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مثل هذه الدول) .

من الاخطاء الشائعة التى يقع فيها خبراء الادارة عند دراستهم للنظم الادارية بالمجتمعات النامية استخدامهم مقاييس مضللة مستمدة اما من المقاييس المتبعة فى الدول المتقدمة أو تلك التى تلائم الدول المتخلفة ، وبالتالى كثيرا ما تفشل مشروعاتهم للاصلاح الادارى فى تحقيق التنمية المستهدفة .

يوسف خلوصى

مدير عام البحوث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الاستشارات الادارية ودورها فى التنمية الادارية » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ — العدد الثانى — المجلد السادس .

ويرجع السبب فى هذا الخلط الى تميز الادارة بالدول النامية بخصائص هى مزيج من الاوضاع المتناقضة أحيانا تعكس تقاليد وعادات متخلفة مرتبطة بتراث الماضى بجوار مظاهر التحضر الصناعى . ومن هنا تظهر الحاجة الى « مقاييس

(١) هذه الدراسة مستمدة من تحليل الأوضاع البيئية فى بعض دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية .

بيئيــة » ذات طبيعة خاصة لدراســة النظم الادارية بهذه المجتمعات .

ويجدر بنا فى هذا المقام أن ننوه الى أن هذه الظواهر يتفاوت وجودها بقــدر او بآخر ، فى مختلف المجتمعات بالعالم النامى حسب درجة النمو والتطور فى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقيم السائدة فيها .

وفيما يلى عرض لبعض الخصائص البيئية التى تتصــف بها المجتمعات الانتقالية(١) وتميزها عن غيرها من المجتمعات المتحضرة أو المتخلفة .

التنافر والتناقض

فى الدول الانتقالية يوجــد مزيج من الظواهر المتنافرة التى تجمع بين التخلف والتحضر جنبا الى جنب . فمثلا نجد فى الدولة الواحدة المدينة الكبيرة الحديثة ذات المرافق المتطورة والمنظمات الادارية المجهزة بأحدث وسائل الادارة ، وتضم طبقة مثقفة من الناس ، وفى نفس الوقت نجد بجوار هذه المدن قرى ريفية تتمتع فيها الأسر بنفوذ سياسى واقتصادى وادارى واجتماعى قوى تماما ، مثل النظام القبلى فى المجتمعات البدائية .

كما يظهر التناقض فى شكل آخر ، ففى الوقت الذى يوجد فيه برلــان منتخب وأجهزة حكومية ومستشفيات ومدارس ، تظل السياسة والادارة والاقتصاد والصــحة والتعليم محكومة بطقوس وتقاليد بالية تسيطر عليها اعتبارات أسرية وطبقية وطائفية . وفى هذه المجتمعات الانتقالية يجرى التكلم كثيرا عن سيادة المعايير والقيم الجديدة — التى هى من سمات التحضر — فى حين تستمر القيم القديمة المتخلفة محتفظة بسيطرتها الفعلية على أساليب الحياة .

وهــذا التناقض بين الجديــد والقديم يمثل « شيزوفرانيا » اجتماعيــة (مرض انفصــام الشخصية) تجمع معا أنماطا سلوكية متناقضة بين ما هو معلن رسمياً (شعورى) ، وما هو مطبق فعلا (لا شعورى) .

ومن الغريب أن هذا التناقض يقل ظهوره فى المجتمعات المتحضرة والمتخلفة على السواء ، ففى المجتمعــات المتحضرة تــؤدى الأنظمــة المتخصصة وظائفها واضحة جلية ، وفى المتخلفة يتولى نظام واحد مسيطر جميع وظائف الدولة، فلا توجد هناك فرص لظهور هذا التناقض .

عــدم الواقعية

ان تفشى عدم الواقعية يعتبر احدى العلامات البارزة للنظام الانتقالى . ويقول آخر فان وجود القوانين واللوائح فى مجلداتها شىء والســلوك الفعلى للموظف العــام شىء آخر ، ليس لأن القانون غير مرتبط بالســلوك ، ولكن لأن هذه الظاهرة « بيئية » تفرض نفســها فى المجتمعات الانتقالية .

ومن تطبيقات ظاهرة عدم الواقعية أن يصر الموظف على التنفيذ الجزئى للقانون ، ويمكنه فى نفس الوقت ان يتجاهله كلية . وهنا يبرز المدى الكبير لسلطة الادارة التقديرية ، بحيث يتوقف تنفيذ القانون أو مخالفتــه على مزاج الموظف ومصلحته الشخصية .

ان اتســاع مدى السلطة التقديرية للادارة من هذا النوع يفتح الباب للفساد ، فالمواطن قد يضطر الى ان يدفع للموظف لكى تنفذ القوانين أو اللوائح والتعليمات مثلا عند اصدار رخصة أو شهادة أو اذن أو مقابل التغاضى عن مخالفة كالتهرب من الرسوم أو الضرائب ، أو الحصول على أى خدمة حكومية أخرى تعليمية أو صحية أو تموينية .

---

(١) سوف يســتخدم تعبير « انتقــالية » مترادفــا لتعبير « نامية » فى سياق هذا المقال باعتبــار ان المجتمعات النامية هى مرحلة انتقال من التخلف الى التقدم .

وقد ترجع أسباب عدم الواقعية هذه الى عدم فاعلية نظم الرقابة وانخفاض مستوى الضبط الاجتماعى ، وضعف مستوى وعى الجماهير ، كمرشد لاداء وسلوك الجهاز الادارى نحو تحقيق الاهداف العامة .

التغير الشكلى :

وتصدق ظاهرة عدم الواقعية على تطبيقات الاصلاح الادارى فى الدولة النامية ، فاذا كان الاصلاح قائما على تغيير القوانين أو اعادة تنظيم الاجهزة الادارية أو ترتيب الوظائف وتحديد الاختصاصات ، فان التغير من هذا النوع لايتبعه بالضرورة تغيير فى سلوك الموظفين وتصرفاتهم . وتظل المشكلة قائمة رغم مجهودات الاصلاح المضنية . وذلك على خلاف الحال فى المجتمعات المتحضرة ، حيث تسود درجة كبيرة من الواقعية . ويترتب على قبول تغيير القوانين واللوائح تغيير مماثل فى السلوك الادارى .

ان تحقيق التغيير الفعلى يتطلب من خبراء الاصلاح الادارى عند دراستهم النماذج الانتقالية من المجتمعات أن يتبينوا عدم جدوى التغييرات والتنظيمات الرسمية ، ويسعوا أولا الى تحقيق « درجة كبيرة من الواقعية » بحيث يجعلون الممارسة تقترب كثيرا من القواعد المقررة حتى تحقق مجهوداتهم الاصلاحات المستهدفة . .

محاباة الأقارب :

تعتبر ظاهرة محاباة الاقارب فى ادارة المجتمعات المتخلفة ظاهرة مقبولة ومفروضة كقيمة من قيم هذه المجتمعات ؛ اذ تعتبر الأسرة الأساس الرسمى للنظام الحكومى . ونادرا ما تبرز هذه المحاباة كمشكلة ادارية عندما يتدخل الاقارب علنا فى تعيين الموظفين أو اداء الخدمات الحكومية ، أو حتى عندما يورث العمل الحكومى للابناء والأقارب .

وبالعكس فى المجتمعات المتحضرة يكاد الانفصال يكون كاملا بين الولاء الأسرى والعمل الحكومى ، حيث تسود المعايير الموضوعية فى الخدمة العامة ، وتنعدم تقريبا الاستثناءات وتعتبر الوساطة فى تعيين الأقارب عملا مخالفا لقيم المجتمع المتحضر . بل قد يؤخذ هذا التدخل دليلا على عدم الصلاحية والجدارة ، بالاضافة الى أنه كثيرا ما يعتبر مثل هذا التصرف خطأ اداريا يستوجب المحاسبة .

أما فى المجتمعات الانتقالية فان تطبيقات القوانين واللوائح عادة ما تتأثر بالاعتبارات الاسرية ، بحيث تطبق بسخاء على الأقارب وبتقتير شديد على الغير . ويصبح هذا السلوك اساسيا فى توثيق العقود ، وشراء السلع الاستهلاكية ومواد البناء ، وتحصيل الضرائب ، ومنح الرخص والشهادات ، واصدار تراخيص التصدير والاستيراد على سبيل المثال . وبذلك يظهر الموظف فى المجتمع الانتقالى فى نظر الخبير ذى الخلفية المتحضرة كشخص « أنانى » أو « فوضوى » يضع مصلحته الشخصية أو الأسرية فوق الأهداف العامة للدولة .

ومع ذلك فانه فى هذه المجتمعات تبدأ النظم والمعايير الجديدة تفرض نفسها على علاقات العمل الحكومى فى شكل قوانين وسياسات وخطط وبرامج عامة ، وتظل الرعاية الأسرية — التى كانت فيما مضى تمتد علانية الى الخدمات الحكومية — على حالها تمارس فعلا ، ولكن فى سرية وخفاء ورغم انها غير مشروعة قانونا . واذا كشفت يعمد مرتكبوها الى تفسير تصرفاتهم بادعاء انها تتفق مع المصلحة العامة .

الطائفية :

تتميز المجتمعات الانتقالية بوجود نوع معين من التجمعات الطائفية (سياسية ، أو مهنية ، أو حرفية) متباينة الأهداف والأشكال تعيش جنبا الى جنب فى علاقات متنافسة . والواقع ان هذا الوضع يعكس صورة المجتمع الأسرى الذى يعتبر نموذجا مبسطا من التكتل الطائفى .

وللطائفية تأثير بارز على الادارة بالمجتمعات الانتقالية . فبينما تتميز الادارة فى الدول المتحضرة بالتطبيق المحايد للقوانين بين جميع المواطنين على السواء ، فان الموظف الحكومى بالمجتمعات الانتقالية يتحيز لصالح افراد طائفته فى مواجهة أعضاء الطوائف الأخرى .

ومثل هذا التحيز قد يؤثر على التعيينات فى الوظائف العامة بل يكون ذلك اكثر خطورة من محاباة الأقارب ، اذ تسود ظاهرة شغل وظائف الدول بمرشحين من الطوائف المسيطرة . وقد توزع هذه الوظائف على الطوائف الأخرى على أساس من الحصص ، مما يؤدى الى نوع من العداء المتبادل أو عدم التعاون بين الهيئات الحكومية المعين بها أعضاء الطوائف المتنافسة . وعندما يوجد مثل هذا الخليط من الطوائف المختلفة فى نفس الهيئة الحكومية الواحدة فان ذلك يعرقل التكامل والتناسق فى أداء العمل وكفاءته .

جماعات اصحاب المصالح :

نتيجة للتكتل الطائفى الذى يسود المجتمعات الانتقالية تتكون « جماعات ذات مصالح خاصة » . وفى المجتمعات المتحضرة تشكل مثل هذه الجماعات فى هيئة نقابات مهنية مفتوحة لجميع من يشارك فى أهداف الجماعة . وتعتبر من عوامل التقدم فى المجتمع ، اذ تتفاعل بمختلف فئاتها المهنية مع الهيئات السياسية والادارية بالدولة فى اقتراح السياسات العامة والخطط والبرامج والمعاونة فى تنفيذها .

واذا كانت « المشاركة الصريحة المفتوحة » للجميع من أهم مميزات الجماعات النقابية بالمجتمعات المتحضرة ، الا أنه فى حالة الطائفية بالنظم الانتقالية تقتصر عضوية النقابة أو الجماعة على طائفة واحدة مقفلة ، وتوجه نشاطها الى خدمة أعضائها دون أعضاء الجماعات الأخرى ، بل قد نجد فى المجتمعات الانتقالية ان السياسات العامة مهيأة أحيانا لخدمة الجماعات اللصيقة بالطوائف المسيطرة ضد مصالح الطوائف الأخرى .

وتتصف جماعات أصحاب المصالح بصفات تختلف كثيرا عن النقابات فى المجتمعات المتحضرة، اذ يظهر بها مزيج من صفات « الشللية » « ومراكز القوى » وهذه الجماعات تتيح لأعضائها نظاما بديلا عن سلطة الأسرة أو الطبقة ، وتعنى بتوفير جميع حاجاتهم وقضاء مصالحهم الخاصة فى المجتمع . وكثيرا ما تندمج الأجهزة الادارية فى علاقات وثيقة مع هذه الجماعات الى درجة أنها تكتسب صفاتها وسلوكها .

وقد تحقق هذه الجماعات سيطرتها على احدى الهيئات الحكومية ، وعندما يتم لها ذلك توجه أهداف هذه الهيئة بطريقة غير رسمية لصلحتها الخاصة . ومثال ذلك أن تقوم هيئة عامة تنظم خدمة تجارية معينة بتمييز أصحاب الأعمال من أعضاء الطوائف المسيطرة على حساب أعمال الطوائف الأخرى .وهذا يعنى حصولهم على مزايا استثنائية مثل اصدار الرخص أو التصاريح أو شراء النقد الأجنبى أو التخفيف من العبء الضريبى ... الخ . بل ان البعض منهم كثيرا ما يقوم بالاتجار فى السوق السوداء واستغلال غير المحظوظين من أصحاب الأعمال . كما يستغل الموظفون المختصون هذا الوضع اما بالحصول على سمسرة أو عمولة من العميل المستفيد من الخدمة العامة أو على رشوة سافرة أو مقنعة من الوسطاء .

ان العلاقة التى تنشأ بين الجهاز الادارى وجماعات المصالح فى الدول الانتقالية تقوم على تمييز مصالح الجماعات القربة على مصالح الجماعات الأخرى حتى تلك التى تعمل فى نفس المهنة ، بخلاف الوضع المثالى فى العلاقة بين الادارة والنقابة فى المجتمعات المتحضرة ، حيث تتشكل سياستهما بحيث ترجح مصالح جميع المواطنين الذين يشاركون فى نفس الأهداف دون تحيز أو تمييز .

الاقتصاد المتناقض :

فى المجتمعات المتحضرة يفترض توافر ظروف السوق وفقا للنظريات الاقتصادية المعروفة ، وفى هذه الحالة تقوم نظم الميزانية ، وتحديد الأجور والاسعار على أساس تكاليف السوق ومبدأ المساواة . بمعنى ان الخدمات والسلع الحكومية التى تطرح للبيع لافراد الشعب تباع بنفس السعر دون تمييز بين المواطنين . كما تتحدد مرتبات الموظفين على أساس القيمة النسبية للعمل المؤدى ، وتكلفة السوق دون النظر الى شخص شاغل الوظيفة .

خليط من الأسواق :

ويجمع اقتصاد المجتمعات الانتقالية بين نظام السوق الذى يحكم « قانون العرض والطلب » وبين نظام السوق الذى يحكم « التسعير الجبرى » ، وتستخدم الأسعار كأداة لمبادلة السلع فى الوقت الذى توجد فيه أجهزة التبادل والتوزيع التقليدية .

وفى هذا النموذج الاقتصادى المتناقض يطبق نظام التسعير أى تحديد السعر دون النظر للقيمة الحقيقية للسلعة . وفى هذا الصدد قد تختلف الأسعار كثيرا فيما بين الأسواق نفسها ، ففى بعضها يطبق « نظام المتجر الذى تكفل الدولة اعانته » وفيه يتحدد السعر على أساس من السعر الحقيقى ، وذلك لمصلحة اعضاء الجماعة المستفيدة . وفى أسواق أخرى يطبق « نظام المتجر الذى يقوم على مساهمة الأفراد » وفى هذه الحالة يفرض سعرا أعلى على الأفراد من خارج الجماعة المستفيدة .

وبالمثل فان الادارة فى المجتمع الانتقالى توفر المزايا الاقتصادية لاعضاء الجماعة المستفيدة باسعار التكلفة ، بل قد تصل الى أن تبيع النقد الأجنبى بالسعر الرسمى لاصحاب الاعمال من الطوائف المسيطرة ، فى حين أن أفراد الطوائف الأخرى يلزمون بأسعار مبالغ فيها ، وعادة مايتم ذلك من السوق السوداء أو يحصلون على التمويل لمشروعاتهم بالاسعار الرسمية ولكن بعد دفع عمولة غير رسمية من خلال طرق لا يصل اليها القانون .

وبقول آخر تصبح المكاتب الحكومية مختصة بخدمة « المتجر ذى الاعانة الحكومية » وتصبح الامتيازات والمكانة المرتفعة فى ظل هذا النظام هى المكافأة التى يحصل عليها اعضاء الطوائف المسيطرة مقابل حماية هذا الوضع .

السعر غير المحدد :

وفى المجتمعات الانتقالية يسود « السعر غير المحدد » أو عدم ثبات الأسعار فى جميع الأوجه التى تتصل بالمال ، سواء كان ذلك متعلقا بتحديد الأجور أو الحصول على مزايا وظيفية أو اجراء عقود الشراء أو التموين ، أو تقديم الخدمات وتنظيم المرافق العامة وفى ادارة الجمارك والضرائب واعداد الموازنة واجراء المحاسبة والمراجعة وغيرها من الشئون المالية.

صحيح أن هذه المجتمعات تصدق عليها نفس الافتراضات التى تسود فى المجتمعات المتحضرة شكلا ، ولكنها لا تتحقق فى الممارسة والتطبيق .

وكما رأينا فى ظاهرة الطائفية فان الخدمات العامة تباع بأسعار تفضيلية الى أعضاء الطائفة الحاكمة أو الجماعات المتميزة فى حين تباع بأسعار أكثر ارتفاعا الى الجماعات الأخرى .

وعادة ما تعلن الحكومة سعرا رسميا للسلع أو الخدمات ، وهو السعر الذى تجرى مخالفته سرا . والضحايا فى هذه الحالة هم الذين يتعاقدون على الشراء بسعر معين ثم يدفعون عمولة غير ظاهرة ، وعلى الذين يبيعون للحكومة مقابل السعر الرسمى المحدد ان يخصصوا نسبة غير رسمية تدفع لاصحاب السلطة فى شكل نقدى أو مقابل هدايا أو خدمات منظورة أو غير منظورة .

من هذه الأمثلة يبرز بوضوح ان المستهلك يدفع سعر السلعة الفعلى بعد سلسلة من المساومات والأساليب الملتوية تعكس ليس فقط سيادة قانون العرض والطلب ، ولكن أيضا مجموعة مفروضة من العلاقات بين البائع والمشترى ، كما يسود تقلب كبير فى سعر السلعة حسب شخصية المشترى ومركزه ومدى نفوذه .

نوع من البطالة :

وفى مجال تحديد المرتبات أو التعيين فى الوظائف الحكومية تؤدى الاعتبارات الأسرية والطائفية الى خلق « وظائف متعطلة » أى مناصب لا يقوم شاغلوها بأى عمل ، أو يقومون بأعمال بسيطة لا تتكافأ مع المرتب الذى يمنح لهم . بمعنى أن يعين الموظف فى وظيفة ذات مرتب كبير دون ما يقابله من مسئوليات مساوية أو مقابل واجبات تافهة . كما تمنح مزايا كبيرة للموظفين أصحاب الحظوة فوق مرتباتهم الأصلية، أما غيرهم من الموظفين ممن ينقصهم النفوذ أو الجاه فانهم يجدون انفسهم يؤدون أعمالا ذات صعوبة كبيرة ، دون زيادة موازية فى المرتب وغير قادرين على التمتع بالمزايا التى يحصل عليها غيرهم من الموظفين .

وفى مثل هذه الحالات يعم الفساد ، فنجد بعض الموظفين يسعون الى تقلد مناصب ذات نفوذ بغرض الحصول على مزايا مادية خاصة من جماعات المستهلكين أو المتعاملين مع الادارة . ويقدم جزء من هذا الدخل الاضافى الى الرؤساء أو ذوى النفوذ بالحكومة الذين يتولون حماية عملية الابتزاز هذه . وفى الجهاز الادارى، حيث يتزايد انشاء الوظائف الاستشارية أو المصطنعة ، وتعيين المحاسيب فى الشركات ، واستغلال المنصب الحكومى ، فان ذلك يعنى أن الدخل الفعلى للموظفين يختلف كثيرا عن المقرر رسميا .

تضخم العمالة مع قلة المرتب :

وفى النموذج الانتقالى تتكاثر وظائف الحكومة نتيجة للمراحل الأولى من التصنيع والانجذاب البراق « لدولة الرفاهية » ، مما يزيد من التوسع السريع فى انشاء الهيئات والمؤسسات العامة ، وبالتالى تتزايد المكاتب الحكومية وتتضخم العمالة ، فى نفس الوقت الذى يظل الاقتصاد القومى ضعيفا ، وتصبح الميزانية العامة غير قادرة على توفير مرتبات مناسبة للجميع .

أما جدول المرتبات الهزيل وليد هذا الوضع الاقتصادى فانه يتحول الى حافز مادى لكى يعمل الموظف على انتهاز الفرص لزيادة موارده الحقيقية بأى وسيلة ، ولو كانت غير مشروعة .

خلاصة ما تقدم فان أى تحليل اقتصادى فى المجتمعات الانتقالية الذى يقوم على التسليم بوجود هيكل رسمى للاسعار يعتبر تحليلا قاصرا .

ولا شك أن صعوبة الدراسة تثور ليس فقط نتيجة استخدام نماذج اقتصادية غير مناسبة مستمدة من افتراضات النظام الادارى المتحضر، ولكن ايضا نتيجة لعدم الاعتراف بالتمييز بين الوضع المقرر رسميا وبين السلوك الحقيقى والذى يختلف تماما عن السلوك الرسمى .. كل هذه الاعتبارات تقودنا الى نظام القيم المرتبط بالتناقض والتداخل وعدم الواقعية .

اختلال القيم والمعايير :

فى المجتمعات المتحضرة تحكم جهازها الادارى مجموعة من القوانين والقواعد المتفق عليها من الجميع ، سواء كانوا موظفين أومواطنين .ورغم أنهكثيرا ما يعترض البعض منهم على سياسة تتخذها الحكومة أو جهازها الادارى ، فان أفراد المجتمع المتحضر عادة ما يجمعون على احترام القوانين والقواعد التى تحكم هذه السياسة ، وكذلك احترام الأسلوب الذى يتبع عند التطرق تعديل أو تغيير هذه القوانين والقواعد . فكثيرا مايظهر من يعارض فرض ضريبة معينة أو اتباع

نظام ما ، أو اجراءات خاصة ، ومع ذلك فان الجميع يتفقون على اطاعة تنفيذ هـذه النظم والاجراءات رغم معارضتهم لها ، ثم يسعون الى تغييرها أو تعديلها عن طريق الوسائل القانونية المقررة .

أما المجتمعات الانتقالية فانهـا تفتقد هـذا السلوك ، اذ كثيرا ما تفرض قوانين وقواعـد ونظم قائمـة على التجـارب الناجحه فى بعض المجتمعات المتحضرة ، ومع ذلك يستمر التصاق المجمع بأساليبه ومعاييره وأفكاره القديمة . والنتيجة التى تترتب على ذلك هى الاختلاف وعدم الاتفاق . فنجد أفرادا يتبعون النظم المستحدثة، وآخرين يلتزمون بالمعايير القديمة التقليدية . الا أن عـددا كبيرا من الأفـراد تتجاذبهم عوامل التناقض بين النظامين ، بـل ان البعض منهم قد ينبذ جميع القيم والمعايير .

التظاهر المخـل :

ومن مظاهر التناقض فى القيم وتعدد المعايير للموظف أو المـواطن الالتزام شـكلا بالنظـم المتحضرة المستحدثة ، وفى نفس الوقت رفضها فى الخفاء باعتبار أن لا معنى لها أو غير ملزمة له . ومثال ذلك قد يلتزم الموظف العام فى العلانية بمعايير موضوعية للتعيين وأداء العمل والمساواة فى الحقوق ، بينما فى خصوصياته يلتزم بمعايير شخصية مهيـأة لخدمة مصـالحه الشخصية ومـكانته الطبقيـة التى يسـتمدها من مركزه الاجتماعى والأسرى . فهو أمام الجميع يحارب الرشوة والفساد، واستغلال النفوذ، وفى الخفاء يشجعها ويسعى اليها . وفى لحظة يدعو الى الالتزام بالتنفيذ الحرفى الدقيق للقوانين واللوائح، وفى لحظة أخرى يغض الطرف تماما عن المخالفة الصريحة لهذه القوانين واللوائح .

التركيز على الوسائل :

وهناك صورة أخرى من صور التناقض بين المعـايير المتحضرة والمتخلفـة والتى تظهـر فى المجتمعات الانتقالية وذلك فى مجال العلاقة بين الأهداف والوسائل . ففى النموذج المتحضر من المجتمعات يتركز اهتمام الدولة بتحقيق أهداف التنمية من خـلال مراحل تشريعية وسـياسية ينفذها الادارى « آليـا » كما هى . ومع ذلك فانه يجتهد فى حدود معينة معروفة مسبقا بحيث يمكنه الاستفادة من الموارد المتاحة بأقصى درجة لتحقيق الأهداف المقررة ، وعليه ان يتوخى فى ادائه لهذا الدور اعتبارات الـكفاءة والاقتصاد والموضوعية فى الوسـيلة والأسـلوب . وعلى عكس ذلك فان الموظف فى المجتمعات المتخلفة أو البدائية يركـز على الأهداف باعتبـارها بالغة الأهمية ، وهو فى هـذا الصدد لا يهتم بـكفاءة الوسـائل .

وفى المجتمع الانتقالى فان الأساليب العلميـة الرشيدة المستمدة من النظم المتقدمة لم تقض تماما وبصورة فعالة على تأثير التقاليد القديمة، كما عجزت عن استخدام وسائل جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية . ومن ثم يلجأ الموظف فى هذه المجتمعات الى أساليب متناقضة . فهو قد يحاول أن يكشف عن التقـاليد القـديمة ويعيدها الى الحياة ثانية . وبنفس القدر من الاهتمام يحاول استعارة وسائل فنية متقدمة من النظم الادارية السـائدة فى المجتمع المتحضر (كمبيوترز مثلا) دون أن يعرف كيف يمكن أن تعاونه هذه الوسائل عمليا فى حل مشـكلاته . وهنا تظهر سـمات التناقض التى تأخذ فى الواقع شكلا مسرحيا . وقد يساعدنا هذا الفهم على تفسير السبب فى اندفاع كثير من الدول النامية الى تبنى استخدام وسائل تكنولوجيه حديثة مستوردة من الخارج غير ملائمة .

رد الفعل على المواطن :

أن نفس التناقض يسود علاقة أفراد الشعب بالادارة . فمن ناحية قد يطالب بعض المواطنين الحكومة بمطالب غير معقولة ويلوم الادارة على فشلها فى الالتزام بالمعـايير المتحضرة الحديثة .

وهو من ناحية أخرى ، ودون أى شعور منه بالتعارض ، يساهم فى اهدار هذه المعايير حينما يسعى الى الحصول على مزايا خاصة لنفسه .

ان المواطن لم يصل بعد الى مستوى الالتزام بالمبدأ أو مفهوم « سيادة القانون » بل انه قد ينتهز الفرصة ليخرق القانون اذا كان فى مثل هذا التصرف ما يخدم مصلحته الشخصية .

وكثيرا ما يتخذ بعض المواطنين موقفا تهكميا ساخرا من القانون والادارة وينظر الى الموظف باعتباره معوقا ، وفى نفس الوقت يفتقد سلوكه تجاه الحكومة الالتزام بأى قيمة أو معيار، فالبعض منهم لا يعنى بمحاولات الاصلاح بل يسعى الى أن يتلاءم مع المواقف كما هى ، يجامل ويدفع ما يجب عليه أن يدفعه بغية العيش فى سلام . كما أنه قد يغتنم الفرصة للدخول فى زمرة الفساد اذا ما اتيحت له . ولا يهتم بعمليات الاصلاح الا بقدر نفوذ المشرفين عليها أو الفائدة التى تعود منها كوسيلة لتحقيق غاية .

تداخل مراكز القوة :

من الظواهر التى تلفت نظر خبراء الادارة الذين يزورون الدول النامية الميل الى التركيز الشديد للسلطة ، وعدم القدرة على تفويضها ، وصعوبة تحقيق أى قدر من اللامركزية . ومن التوصيات المتكررة فى تقارير الخبراء ونتائج المؤتمرات،ضرورة تقوية الوحدات المحلية وتدريب موظفيها على جميع المستويات ، حتى يمكنهم تولى السلطة فى المستقبل ، وتجهيز الرؤساء على تفويض اختصاصاتهم الى مرؤوسيهم بمعنى التخفيف من عنق انزجاجة عند المركز الذى يتسبب فى أزمات دائمة ومستمرة للادارة .

وللاسف فان هذه التوصيات تخطىء السبيل، لأن العبرة ليست باصدار قانون أو باتخاذ اجراء ادارى معين ، وانما بالسلوك وارادة تفويض السلطة الحقيقية ، وهو ما يصعب توافره فى المجتمعات الانتقالية حيث ينتشر الفساد . وتسود المحاباة والطائفية ، وتتضارب المعايير .

تداخل السلطة والرقابة :

ويمكن التعرف على حقيقة الوضع فى المجتمعات الانتقالية بدراسة العلاقة بين السلطة والرقابة . ففى هذه المجتمعات ، حيث توجد درجة كبيرة من التناقض وعدم الواقعية ، تتفتت الرقابة ، وتزداد مقاومة الوحدات المحلية لرقابة الحكومة المركزية عليها.فضلا عن صعوبة فرض رقابة رسمية من الحكومة المركزيه على الطوائف أصحاب المصالح ، وعدم استجابة الطبقة المثقفة للمعايير المقررة ، وعدم استعداد موظفى الحكومة أنفسهم للتقيد بالقوانين واللوائح التى تطبقها الهيئات التى يعملون بها بالنسبة للمسائل المتعلقة بهم شخصيا .

وعندما تفشل وسائل الرقابة فى أحكام السيطرة على الأجهزة الادارية ، فان الوسيلة الميسرة الثابتة هى ممارسة السلطة الرسمية ، رغم عدم تأثيرها الحقيقى فى تغيير السلوك بسبب التجائها عادة الى العنف والاكراه .

وقد يبدو للدارس المحلل للنظام الادارى بالمجتمعات الانتقاليه ان السلطة الرسمية هى الوسيلة الصحيحة لفهم هيكل القوة الفعالة داخل هذه المجتمعات ، والواقع الفعلى غير ذلك، اذ أن السلطة المركزية عادة ما تكون مشتتة ومتداخلة مع النظام المحلى للرقابة .

تداخل السياسية والادارة :

وقد ينظر الى هذا التداخل من جانب آخر وذلك من خلال علاقة السلطة الادارية بالهيئات الشعبية . فالمنظمة الادارية بالمجتمع المتحضر ينظر اليها باعتبارها جهازا آليا لتنفيذ السياسات التى وضعتها واقرتها السلطة السياسية (أجهزة تشريعية وقيادة سياسية عليا) المنفصلة عن الجهاز الادارى . وهنا يبدو أن السلطة مركزة فى يد مزاكز توجيه من خارج الجهاز الادارى .

أما فى المجتمعات المتخلفة فان السلطة يتمتع بها الموظفون الذين يعملون مع الحاكم أو رئيس القبيلة ، ولا يوجد فى الواقع تمييز فى ممارسة السلطة والرقابة بين الأجهزة الادارية والسياسية مادام نفس الناس يمارسون كلا النوعين من الاختصاصات والسياسة والادارة .

أما فى المجتمع الانتقالى فان الموظف يمارس اختصاصاته المتشابهة سياسيا واداريا للمجتمع المتخلف ولكن وراء واجهة من الأنظمة المتخصصة المقتبسة عن المجتمعات الصناعية المتحضرة . لذلك فمن النادر أن يصارح رؤساء الهيئات والمؤسسات أفراد الشعب أو حتى انفسهم ، بأن الكثير من سلوكهم يصطبغ بالطابع السياسى. هذا السلوك الذى يعكس رغبة شديدة للسلطة واهتماما بالمشاركة فى صنع القرارات الخطيرة المؤثرة فى المجتمع ، واذا أعلنوا ذلك فرغبة منهم فى الشعور بالذات . والواقع أن الدارسين الذين يحاولون أن يتبينوا مصدر اتخاذ القرارات فى مثل هذا النظام يقعون فى الحيرة والارتباك حين يجدون ان كثيرا من القرارات تتخذ زيفا فى السر والخفاء .

رد الفعل على الموظف :

مما تقدم يتضح أن الموظف الذى يمارس الرقابة عادة ما تنقصه السلطة اما لان السلطة لم تفوض اليه قانونا ، أو باعتباره اداريا ليس له سلطة اتخاذ القرارت السياسية دستوريا . وفى هذا المجال فان سلوك الموظف يتنازعه رد فعل متناقض .

فقد يقر الموظف صراحة بممارسة السلطة ، وانه مع ذلك يعمل على نقل سلطاته الى الشعب وان دوره الادارى ينبغى أن يكون تنفيذيا «آليا». وعلى النقيض الآخر قد يتصف عمله « بالبطالة » فيتوقف عن اتخاذ القرارات دون رقابة من السلطة السياسية ، وقد يترك طواعية مباشرة مسئولياته فى الوقت الذى يتمسك بمظهرية سلطاته ، وبينما يرفض التفويض فهو غير قادر على ممارسة واجبات عمله . وهذا الوضع يصعب اصلاحه ومن المصلحة القضاء عليه .

ان مدى اهتمام الموظفين بالتدخل فى وضع السياسة أو التهرب من المسئولية يرتبط بمدى الضعف والقوة فى مقدرتهم على تهيئة هذه السياسة ، وتوجيهها نحو أهداف منظماتهم .

وحيث تكون سلطة الشعب ورقابته على أعمال الادارة قوية وفعالة ، فان الموظفين يجدون لديهم الحافز القوى على توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الأهداف لعلمهم أن النجاح سوف يقابل بالتقدير . وعندما تكون الرقابة الشعبية على أعمال الادارة ضعيفة فان انجازات الموظفين تكون قليلة .

والواقع أن الموظف الذى يسعى الى تحقيق الأهداف العامة فى المجتمعات الانتقالية كثيرا ما يقابل بالسخرية من زملائه باعتباره شخصا ضعيفا ، ومن ثم فان النفوذ الذى يتمتع به الاداريون فى ممارسة السياسة عادة ما يوجه الى حماية مصالحهم النفعية .

أن الباحث المدقق فى النظم الانتقالية يجد أن كل ادارى يمارس السياسة فى اطار سياسى ، كما يجد أن الموظفين اما قد انتحلوا لأنفسهم صنع السياسة أو انهم تحللوا كلية من أصولها.

الخاتمة :

ان هذه الدراسة لا يقصد بها وصف مجتمع معين أو نظام حكومى بذاته ، ولكنها تخدم كهدف مساعد ، اذ تعطينا أداة يمكن بواسطتها أن نقدم وصفا أفضل ، آملين تفهم حالات من واقع الحياة الحقيقية للمجتمعات . وهذا النموذج فى حقيقته يسعى الى ربط السلوك الادارى بالعوامل البيئية التى توجد فى المجتمعات الانتقالية .

وبهــذه الأداة العلمية العمــلية فان الخبير المتخصص عنــدما يذهب الى دولة ما ويدرس نظامها الاجتماعى من خلال النموذج الانتقالى يمكنه أن يفهم الأسباب الحقيقية وراء ما يراه من ظواهر متناقضة.فهذا النموذج يشرح علاقات بيئية قائمة لا يمكن أن يوضحها نموذج الادارة الحكومية المــألوف فى الدول المتقدمة . ويمكن أن يضع اطارا أقرب الى الوضوح لوصف الدولة أو نظام الحكومة ، من حيث انها متقدمة أو متخلفة أو نامية .

وأخيرا فان تحليل العــلاقات التى أظهرها النموذج الانتقالى ييسر لنــا وضع افتراضات عن العلاقات الممكنة بين المتغيرات الادارية . وقد تظهر هذه الافتراضات فى مناطق تنطبق عليها العوامل التى سبق شرحها ، ويمكن اختبار هذه الافتراضات بدراستها فى مناطق أخرى جديدة ، أو اعادة النظر فيها فى وقت لاحق . وبالتــالى يمكن تطوير ما جاء بهذه الدراسة من مبادىء ، بحيث تكون أكثر فاعلية وعمقا لفهم الأوضاع المتغيرة فى الدول النامية .

وكلما تأيدت هذه الافتراضات فانها تعطينا أساسا أفضل لشرح السلوك الادارى الحقيقى أو التنبؤ به ، وهذا بدوره ســوف ينعكس على النظم الادارية بحيث يجعلها أكثر قدرة على الأداء مادامت تعــاون فى اقامة عــلاقة واضحة بين السبب والنتيجة ، ومن ثم يمكن تغيير الظواهر بتغيير أسبابها ، أكثر من انتقاد الأنظمة الحكومية القائمة ومهاجمة مظاهر الامراض الادارية .

وبهذا المعنى يمكن للنموذج الانتقالى فى الادارة أن يعتبر ليس فقط مساهمة فى تطوير البحوث المعاصرة والبيئية فى الادارة المقارنة ، ولكــنه أيضــا يعتبر أداة مفيــدة فى المستقبل لرجال الاصلاح الادارى والمهتمين بالتنمية الادارية .

حل جديد لمشكلة ارتفاع معدل ترك العمل

تجد بعض الشركات صعوبة فى الاحتفاظ بموظفيها كنفس الصعوبة التى تواجهها فى الحصول عليهم ، ولكن روبرت مورلى مدير احدى الشركات فى المملكة المتحدة يعتقد أنه قد وجد حلا موفقا لهذه المشكلة مع موظفى شركته البالغ عددهم ٣٠٠ . فقد استخدم لخفض المعدل المرتفع لترك العمل بينهم فــكرة تقديم رحلات مجانية لكل من أمضى منهم عامين فى خدمة الشركة ، وتنفيذا لذلك فقد بعث بمجموعة منهم لقضاء اجازة نهاية الاسبوع فى باريس على حساب الشركة .

ولنجاح فكرته فقد وعد فى العام القادم أن يتيح للموظفين قضاء أسبوع كامل فى أى وقت خلال العام فى أى مكان فى بريطانيا يرغبون فيه ، وسوف تتحمل الشركة جميع النفقات بما فى ذلك مصروفات السفر والاقامة ، وقد قيل للموظفين ان مثل هذه الرحلات المجانية انما تمنح لهم تقديرا لعملهم .

(مجلة الادارة الدولية — يوليه ١٩٧٣)

مؤسسات الرعاية الاجتماعية
إدارتها وبرامجها

إبراهيم البرلسي

تعتبر مدرسة « البحوث الادارية » احدى المدارس الحديثة التى تقضى بفحوى الدراسات الاجتماعية والتى تعمل على وضع أسس جديدة لفن الادارة ، على أساس أن جميع الأنشطة فى أى منظمة تتحدد وتبدأ بواسطة الأفراد الذين يعملون فيها ، وكل ما تملكه المنظمة الحديثة من موارد مادية ومالية لا يحقق هدفا أو يصل الى غاية مالم يتوافر الجهد والتوجيه البشرى ، وعلى ذلك فادارة العنصر الاضافى فى المنظمة هى العمل الرئيسى والواجب الأول من بين واجبات الادارة . وهذا ما تقرره هذه المدرسة ، بل وتقرر أيضا ان شكل التنظيم الذى ينجح فى استخدام المقدرة الانسانية أفضل استخدام يتكون من نسق اجتماعى شديد التماسك يعمل بكفاية ، ويتكون من جماعات عمل مترابطة يتصف أفرادها بدرجة عالية من الولاء للمجموع ، والثقة بين الرؤساء والمرءوسين . ولاشك أن ادارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية من تعليم وعلاج وتاهيل ، تخضع بصورة أكبر لهذا النمط من التنظيم الادارى .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب شارحا استخدام البرنامج فى الرعاية الاجتماعية مع عقد مقارنة بين ادارة برنامج ومؤسسات الرعاية الاجتماعية .

ان جذور المعرفة الادارية التى أزدهرت ثمارها حول منتصف هذا القرن تمتد الى أعماق التاريخ ، فنجد سقراط مثلا يقدم ملاحظة باقية عن ادارة الناس عندما يقول فى محاوراته « ان هؤلاء الذين يعرفون كيف يستخدمون الأفراد يديرون الشئون الخاصة والعامة بحكمة ، على حين يخطىء هؤلاء الذين لا يعرفون شيئا عن كليهما » .

ابراهيم البرلسى
مدير معهد الادارة سابقا
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « فى تطبيق نظام الادارة المحلية : النمو الحضرى السريع وحديث حول محافظة القاهرة» . نشر فى عدد يوليو ١٩٧١ العدد الأول — المجلد الرابع .

ولكن ادراك النواحى المهنية فى الادارة تأخر حتى الأزمنة الحديثة ، وبدأ تطبيق الأسلوب العلمى فيما عرف بالادارة العلمية فى أوائل هذا القرن وتبع هذا الاتجاه محاولة للتوصل الى ما عرف بمبادىء فى الادارة ، ويقصد بها تلخيص جوهر المعرفة فى هذا المجال . وكان الرائد فى هذه المحاولات هو « هنرى فايول » الفرنسى ، اذ

نشر له ما سمى ((**المبـادىء العامة للادارة**)) كجـزء من مؤلف أكبر هـو ((**الادارة العـامة والصناعية**)) ظهر فى أول الأمر سنة ١٩١٦ ، فى فرنسا ، وقد صمدت هذه المبادىء لامتحان الزمن بقدر صمود أى من المحاولات الأخرى ، وربمـا على نحو أفضل .

الا اننا نقدم فيما يلى اختيارا احدث لمجموعتين من هذه المبادىء نشرتهما دائرة المعارف الادارية الأمريكية :

المجموعة الأولى :

أعدها عالم الادارة الانجليزى والخبير بفنونها الكولونيل ((ليندل أيروك)) وهى تلخص المبادىء التى قدمها ستة من المؤلفين وتبلورها فى المبادىء التالية :

* مبدأ الهدف : لا بد أن يكون كل تنظيم ، أو أى جـزء منه تعبيرا عن غرض المنظمة ، والا كان لا معنى له وزائدا على الحاجة .

* مبدأ التخصص : ينبغى أن يقتصر نشاط الفرد فى أى مجموعة تنظيمية على القيام بوظيفة واحدة .

* مبدأ التنسيق : هدف عملية التنظيم متميزا عن هدف المنظمة هو تسهيل التنسيق وتوحيد الجهود .

* مبدأ السلطة : توضع السلطة العليا فى كل جماعة منظمة فى مكان محدد ، وينبغى وجود خط سلطة واضح من هذه السلطة العليا الى كل فرد فى المجموعة .

* مبدأ المسئولية : مسئولية الرئيس عن أعمال مرءوسيه مسئولية مطلقة .

* مبدأ التحديد : يجب تحـديد الواجبـات والسلطة والمسئولية اللازمة ، والعلاقات مع الوظائف الأخرى كتابة ، وتوزيعها على جميع المختصين .

* مبدأ التناسق : يجب أن تتناسق السلطة والمسئولية لكل وظيفة .

* نطاق الاشراف : لا يجوز أن يشرف شخص واحد على أكثر من خمسة أشخاص أو ستة ممن تتشابك أعمالهم .

* مبدأ التوازن : من الضرورى وجود التوازن بين مختلف الوحدات فى التنظيم .

* مبدأ الاستمرار : اعادة التنظيم عمليـة مستمرة ، ويجب اتخاذ الاجراءات المناسبة لذلك .

المجموعة الثانية :

أعدها اتحاد الادارة الأمريكى وتضم المبادىء العشرة التالية :

* لا بد من تحديد مسئوليات واضحة لـكل منفذ ومدير ومشرف .

* لا بد أن يصاحب المسئولية سلطة مناسبة .

* لا يجوز احداث تغيير فى مجال أو مسئولية وظيفة ما ، دون أن يتوافر للأفـراد المختصين تفهم واضح لها .

* لا يتلقى موظف أو منفذ يشغل وظيفة واحدة أوامر من أكثر من مصدر واحد .

* لا يجوز أن تصدر الأوامـر الى مرءوس متخطية الرئيس المسئول .

* لا يوجه اللوم الى الموظف الا فى سرية ، ولا يسـمح مطلقـا بلوم موظف امام زملاء من مستواه أو أقل .

* لا يجوز أن ينظر الى اى نزاع أو خـلاف بين الموظفين حول السلطة أو المسئولية . على أنه لا يستأهل العناية والبت السريع .

* ينبغى أن تعتمد الترقيات والتغيرات فى الأجر والاجراء التأديبى من الرئيس التنفيـذى التالى للرئيس المباشر .

* لا يجوز أن يكون المنفذ أو الموظف مساعدا وناقدا فى نفس الوقت لغيره .

* ينبغى أن يتاح لكل منفذ يخضع عمله للتفتيش المنظم — كلما أمكن — المساعدة والتسهيلات اللازمة لتمكينه من اجراء مراجعة مستقلة عن جودة عمله .

وبرغم التشابه القائم بين المجموعتين ، فهناك تباين جوهرى بينهما . فبينما الأولى تركز على التنظيم وعلاقته ، تهتم الثانية بالأفراد العاملين فى المنظمة . ومن الواضح أن هذا التباين يرجع منطقيا الى ما حدث من تطور فى الفكر الادارى بين تاريخ اعداد المجموعتين .

رابعا : الفكر الحديث :

ونسرع الخطى الآن ونتعدى حقبة من الزمن بين الثلاثينيات والستينيات ، ونغفل الحديث عن بعض الاتجاهات الفكرية فى الادارة مثل :

العلاقات الانسانية

وتطبيق العلوم السلوكية على مشكلات الادارة واقتصاديات الادارة والمحاسبة الادارية .

ونركز على أحدث مدارس الادارة لما لها من أهمية وارتباط مباشر بموضوع هذا المقال ، وهى مدرسة « البحوث الاجتماعية » التى تعمل على وضع أسس جديدة لفن الادارة ، ومنهجها يقول بأن (جميع الأنشطة فى منظمة ما تتحدد ، وتبدأ بواسطة الأفراد الذين يعملون فيها ، وكل ما تملكه المنظمة الحديثة من موارد مادية ومالية لا يحقق هدفا أو يصل الى غاية ، مالم يتوافر الجهد والتوجيه البشرى) . فالانسان هو الذى يصمم الآلات ويستخدم المعدات ويطور التكنولوجيا ويضع الاجراءات واللوائح المالية والمحاسبية التى تسير عليها المنظمة ، وكل ناحية من نشاط المنظمة تتحدد بمهارة وحماسة وفاعلية التنظيم الانسانى فيها ، فادارة العنصر الانسانى فى المنظمة هى العمل الرئيسى والأهم من بين واجهات الادارة ، لأن كل شىء يتوقف على مدى اجادة القيام به .

ورغم ذلك فان كل المنظمات اليوم ما زالت تؤسس اجراءات العمل القياسية فيها على المبادىء التقليدية فى الادارة — التى ذكرنا نخبة منها ، وطبقها المشهورون من ممارسى الادارة من قبل . ولكن وجهات نظر هؤلاء الممارسين تختلف باختلاف الزمان والظروف وتطور أساليبهم فى العمل . وكلما ارتفعت مكانة المدير وتلألأ ضياؤه، ارتفع شأن آرائه ، فاذا ما ضعف نفوذه أو تضاءل نجاحه ، اغفلت المبادىء والأساليب التى تستند الى آرائه واعتنقت مبادىء جديدة .

وحتى وقت قريب كانت آراء هؤلاء الممارسين المتغيرة هى المصدر الأكبر ، ان لم يكن الأوحد ، للمعرفة فيما يتعلق بأسلوب تنظيم وادارة المؤسسات على اختلاف أنواعها . ولكن الموقف تبدل الآن ، اذ أن البحوث التى يجريها علماء الاجتماع عن القيادة والادارة والتنظيم واتخاذ القرارات ... الخ توفر مجموعة من المعرفة أكثر توازنا من كل ما توافر من قبل ، وعلى ذلك يمكن أن يؤسس فن الادارة على مجموعة من المعرفة أكثر توازنا واستقرارا ودقة عن كل ما عرف من قبل .

كما أنه من المستطاع أن يكرر البحث علماء آخرون يختبرون صحة النتائج التى توصل اليها غيرهم . ومن المنتظر أن تتسع دائرة المعرفة كلما تجمعت نتائج بحوث أخرى عن الادارة . كما تضيف البحوث الكمية التى تجرى فى أى مكان من العالم الى العلم الادارى الذى ينتظر أن يزداد ثماره بزيادة الانفاق على بحوث العلوم الاجتماعية التى تركز على المؤسسات .

نمط جديد فى الادارة :

نشير فيما يلى الى بعض النتائج الهامة لدراسات معهد البحوث الاجتماعية بميشيجان

التى قادها (رنسيس ليكرت) مدير هذا المعهد ، واستاذ علم النفس والاجتماع فى جامعة ميشيجان ، وقدمها فى كتابيه (انماط جديدة فى الادارة) الذى نشر سنة ١٩٦١ ، وصدر باللغة العربية فى القاهرة سنة ١٩٦٦ ، وقدم نظرية جديدة فى التنظيم تستند الى مبادىء الادارة وتطبيقاتها التى يأخذ بها المديرون الذين يحققون افضل النتائج فى قطاعات الأعمال والحكومة والهيئات المتطوعة جميعها .

وتقرر هذه النظرية أن شكل التنظيم الذى نجح فى استخدام المقدرة الانسانية افضل استخدام يتكون من نسق (نظام) اجتماعى شديد التماسك ، يعمل بكفاية ويتكون من جماعات عمل مترابطة يتصف افرادها بدرجة عالية من الولاء للمجموع ، والثقة بين الرؤساء والمرءوسين ، ويكون الاتصال فيه فعالا ، حيث تتدفق المعلومات الهامة لاتخاذ كل قرار أو اجراء اى عمل من أحد أجزاء التنظيم الى الآخر .

ويعتبر الكتاب الثانى وهو «التنظيم الانسانى» (ادارته وقيمته) الذى صدر سنة ١٩٦٧ امتدادا لبحوث الكتاب الأول،ولكنه اعتمد على دراسات من المؤسسات عالية الانتاج ومقارنتها بالمؤسسات ضعيفة الانتاج ، وحاول أن يتوصل الى وصف عناصر الادارة التى يتميز بها كل نوع . واستخدم لذلك أربعة أنماط أو نظم ادارية جمع بينها وبين المتغيرات التنظيمية فى المؤسسة فى جدول كبير يضع المتغيرات التنظيمية فى تتابع رأسى بينها أنماط الادارة الأربعة على المحور الافقى ، ونظر الى المتغيرات على المحور الأفقى بين نمط وآخر على أنها متغيرات مستمرة .

ولا يتسع المجال فى هذا المقال لنشر هذا الجدول القيم كاملا ، ولكن لا اقل من أن نعطى فكرة مبسطة عن محتوياته ونتائجه ونعرض جزءا منه .

فالمتغيرات التنظيمية الأساسية التى استخدمها سبعة هى :

عملية القيادة ، قوى التحفيز ، عملية الاتصالات ، عملية التفاعل والتأثير ، عملية اتخاذ القرار ، عملية وضع الأهداف ، عملية الرقابة .

والأنماط الادارية التى حددها أربعة :

ويتدرج تحت كل من هذه المتغيرات التنظيمية السبعة عدد من السمات تتباين فى تطبيقها على الأنماط الادارية الأربعة .

وقد رتبت أنماط الادارة على المحور الأفقى متدرجة من النمط الأول الى النمط الرابع بحيث يعتبر النمط الأول بالنسبة لسمات المتغيرات التنظيمية الأساسية السبعة المذكورة اقلها اثرا ، ويتزايد بروز أهمية كل سمة من هذه المتغيرات التنظيمية بصورة مستمرة ومتدرجة من النمط الأول الى النمط الرابع .

وقد أظهرت نتيجة البحث الذى شمل عدة مئات من المديرين ، الذين قدموا بيانات عن سمات المتغيرات التنظيمية فيما يعتبرونه أكثر الأقسام واقلها انتاجية فيما خبروه من المؤسسات ، أن الأقسام عالية الانتاج تستخدم أنماطا فى الادارة وتكون أكثر اتجاها الى النمط الرابع . كما أن الأقسام ضعيفة الانتاج تستخدم أنماطا فى الادارة تكون أكثر اتجاها الى النمط الأول .

ومثل هذه النتيجة تجعلنا نقدم السمات التى تتوافر للنمط الرابع ، باعتباره يمثل أكثر الأنماط انتاجية ، ومن ثم نوجه أنظار مديرى مؤسسات الرعاية الاجتماعية والعاملين فيها الى محاولة توفير الظروف فى نهج الادارة الذى يسيرون عليه فى مؤسساتهم التى تتوافر لهذا النمط .

ادارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية :

اذا نظرنا الى تعريف الرعاية الاجتماعية نجد انه يشمل تقديم الخدمات المختلفة : الصحية والتعليمية .. الخ الى المجموعات البشرية ، فان ادارة المدرسة والمستشفى والوحدات الزراعية .. الخ تدخل فى نطاق هذا البحث .. ومن الطبيعى أن لكل نوع من هذه المنظمات أو المؤسسات سمات تنظيمية خاصة ترتبط بطبيعة الخدمة التى تؤدى .. فالمدرسة لأنها تتعامل مع التلاميذ ومع أولياء أمورهم وتهدف أيضا الى خدمة البيئة المحيطة بها ، تدخل اضافات على بنائها التنظيمى ، حتى تكون أقدر على القيام بهذه الأنشطة المنوعه وعلى زيادة فاعليتها فتضيف اليه بعض المجالس واللجان .. الخ مثل مجلس الآباء ولجان النشاط وغيرها . والمستشفى باعتباره احدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية أيضا ، ويتميز عن غيره بنوعية الخدمات المختلفة وتعدد انواع الأفراد والمهن الفنية التى تنهض بهذه الخدمات ، داخل الاطار العام للمستشفى كوحدة متكاملة ، يضيف البعض الى هيكله التنظيمى وحدة تنظيمية ثالثة ، بجوار مجلس الادارة والمدير ، يوكل اليها مراقبة العمل الطبى داخل المستشفى ومراقبة عمل الأطباء وجميع الأفراد ، وهذا ما اصطلح عليه « بالتنظيم الثلاثى للمستشفى » .

وهكذا الحال فى باقى مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

ومن ثم ينظر الى الادارة فى كل نوع من هذه المؤسسات على أن لها أسلوبا متميزا يتطلب بعض تعديلات فى الهيكل التنظيمى ، وفى طريقة ممارسة الادارة . وكل منها يعتبر فرعا متخصصا من فروع الادارة تهتم به المعاهد المهنية ، وكذلك منظمات الأمم المتحدة المتخصصة المقابلة ، فمنظمة الصحة العالمية تقدم نشرات فنية عديدة توضح أسلوب ادارة المستشفيات وأسلوب ادارة الخدمات الطبية ، وكذلك منظمات الأغذية والزراعة ، ومنظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية ، وعلى مثل هذا النهج تسير الجامعة العربية .

ولما كنا لا نستطيع الدخول فى خصائص التنظيم والادارة لكل نوع من مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، فاننا نكتفى بما سبق من حديث عن نمط الادارة الذى عرضناه ، لأنه يؤدى الى تحقيق درجة عالية من الفاعلية فى بلوغ أهداف كل مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، مع تحفظ بسيط وهو أن يراعى فى بناء الهيكل التنظيمى لكل من هذه المؤسسات ما يجعلها أقدر على تقديم خدماتها .

أسلوب البرنامج فى التنظيم الادارى :

ذاع الأخذ بأسلوب البرامج فى الادارة فى المجتمع الحديث ، حيث يدفع تعقيد المشكلات التى تتطلب الحل السريع المسئولين الى البحث عن التعاون الفعال والمساندة من العديد من المنظمات . بل ان هناك حاجة الى أن يمتد التعاون الفعال والمساندة بين العديد من المنظمات العامة والخاصة والهيئات القومية والدولية ، حتى يحقق هذا التعاون أفضل النتائج .

ويتجه الاداريون الى الأخذ بانشاء برنامج جديد اذا أصبح تشكيل المنظمات القائمة يعوق الأداء الفعال أو النهوض بالوظائف المتغيرة . وتظهر أفضلية انشاء البرامج لدى الهيئات الممولة ، فى مجالى الادارة القومية أو الدولية على السواء — كوسيلة لابراز الأعمال التى نالت المعونة الفنية والمالية وتقويم ادائها ومراجعة نفقاتها — مثل ما تقدمه الحكومة المركزية الى برامج التطوير المحلى والمنظمات الدولية الى برامج التنمية فى الدول المختلفة . وقد يكون انشاء برنامج جديد وسيلة للتخلص من البيروقراطية التى تقيد جداول المرتبات ، فتتاح الفرصة لاجتذاب المبتكرين أو المنفذين اللامعين .

كما ترى دول كثيرة الأخذ بنظام البرامج كأسلوب مفضل للجمع بين الأنشطة المترابطة

التى تقع فى مستويات وتقسيمات حكومية متباينة، فيتطلب الأمر اتفاق مستويات متعددة من الادارة الحكومية أو عدد من الوزارات على تصميم البرنامج وتوقيته وتمويله ، أو عندما تتشاور الأجهزة الحكومية مع المنظمات الأهلية ، وتقرر معها الاشتراك فى تطوير خدمات مترابطة . والشائع الا تنشأ البرامج من فراغ ، بل انها قد تخرج من نشاط وتنظيم قائمين كما هو الحال فى برنامج لانشاء مجموعة من المستشفيات تقوم به وزارة الصحة . وتقل الحاجة الى انشاء البرامج ، سواء فى مجال الرعاية الاجتماعية او غيرها ، اذا كان التشكيل الادارى حسن التنظيم، يقل فيه التداخل أو التضارب أو يجد كل نشاط موقعه فى التشكيلات القائمة .

ويتزايد استخدام البرامج والمشروعات فى الدول النامية فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وهى تمثل عنصرا حيويا فى مرحلتى اعداد وتنفيذ خطة التنمية .

ويشترط فى البرنامج أن يكون محددا من حيث الهدف والمجال والوقت ، والا فهناك خطورة من أن يحدث التسابق والتضارب بين البرامج الجديدة وبين الأنشطة والخدمات والمؤسسات القائمة ، وينشأ عن ذلك فساد العلاقات بدلا من التعاون بينها .

والبرنامج من خلال ما يحتوى عليه من عناصر التجديد والابتكار قد يمهد السبيل الى الاصلاح والتطوير التنظيمى .

والأغلب أن يتزايد عدد البرامج الجديدة فى ظروف التغيير والتطوير بطريقة تصاعدية ، فالبرامج ترتبط بالمجتمعات الدينامية ، وتنشأ عن التغيير ثم تعمل بدورها على احداث التغيير .

وتمثل البرامج فى أغلب الحالات حلولا انتقالية، ومن ثم لا يترتب على انشائها تغيرات تنظيمية دائمة فى المجتمع ، لأنها لابد أن تمتص فى وقت ما فى نظام العلاقات الاجتماعية والتنظيم العام .

استخدام البرنامج فى الرعاية الاجتماعية :

اذا كانت البرامج استجابة للحاجة الى اتخاذ أساليب واجراءات جديدة لحل مشكلات التنظيم والادارة ، فانه لا يجوز أن تستخدم الا فى مكانها المناسب . وذلك أن العمليات التنظيمية والادارية المعتادة تتميز بأن نشاطها يتصف بالاستمرار ووظائفها بالبقاء حتى مع تغير الظروف . كما انها من ناحية أخرى تعمل على تطوير العلميات الروتينية والاجراءات البيروقراطية ، والابقاء عليها ، اذ ان الروتين وهو « **العمل وفقا لقواعد محددة** » له قيمة كبيرة ، فاتباع مجموعة مقررة من القواعد . شىء لا غنى عنه فى أغلب العمليات. فهو على الأقل يمنع الارتباك والتصرف الذى لا يستند الى اسلوب سليم .

ومع ذلك فانه يمكن الوصول الى التجديد فى المسائل التنظيمية والادارية دون تغيير البناء التنظيمى الأساسى من خلال البرامج التى تنشأ فى ظروف وأشكال كثيرة التنوع ، وتشترك جميعها فى أن لها هدفا مشتركا هو تحقيق شىء جديد بالنسبة للعمليات الادارية .

ويقدم الخدمة غالبا فى برامج الرعاية الاجتماعية جماعة من الموظفين الذين يتفانون فى عملهم ، يدعمهم المتطوعون أفرادا وجماعات . وهم يستندون فيما يقدمون من خدمة الى علاقاتهم المتبادلة مع جماعات المستفيدين ، ويتميزون بأنهم يهتمون بأثر الانفاق . وربما كان سبب ذلك ضعف الفرصة للتعبير عن نتائج البرنامج الاجتماعى بمدلولات اقتصادية أو مالية .

ولكن هذا العنصر الايجابى قد يتحول الى المغالاة فى حساب التكاليف وتقديم التقارير ، ومثل هذا الموقف يمكن أن يؤدى بسهولة الى البيروقراطية الادارية التى تعانى منها الكثير من عمليات تقديم الخدمات الروتينية فى جميع أنحاء العالم . والأغلب انها تؤثر على البرنامج وموظفيه ومعاونيهم من المتطوعين .

والواضح انه لكى ينجح البرنامج ، فان ادارته

لا بد أن تبتكر طرقا غير اعداد التقارير المطولة عن الأنشــطة . والمشكلة الادارية هى كيفية تجنب الأثر المدمر للبيروقراطية على مثل هــذه البرامج . وأفضل علاج لهذا هو الثقة والعلاقة الصريحة بين مدير البرنامج والهيئات التى تدعمه (مجلس الادارة ..) وعليهما معا أن يقــاوما المغالاة فى طلب البيانات والاحصائيات والتقارير من المهتمين بالبرنامج . كما يجب فى نفس الوقت أن تحوى التقارير الدورية الكثير من المؤشرات ، وقد يتطلب الأمر اكثر من الاهتمام بالبيــــانات والاحصائيات والوثائق .

والفيصل فى اختيار اسلوب البرنامج فى ادارة خدمات الرعاية الاجتماعية هو المستوى الذى تقوم عليه الخدمة . فاذا كان انشـــــاء نسق البرنامج يقدم مستوى ارفع ، فانه من المنطقى أن يفضل على أى نمط آخر من التنظيم . ولكن من الضرورى أن يتضح ذلك من خـــلال تحليل شامل للموقف يجرى من عدة زوايا ولا يقتصر فيه على ناحية واحدة . فاذا اتضح أن هذا الأســلوب يحقق مســـتوى أرفع من الرعاية الاجتماعية ، فان البرنامج اذا احسن توجيهــه وتنظيمه وادارته ســـوف يكون اقــدر على استكشاف وتعبئة واستخدام الموارد من المجهود الانسانى والتمويل كليهما .

ويغلب أن تكون المــزايا فى برامــج الرعاية الاجتماعية غير ملموسة ، ومن ثم فان هنــاك حاجة ملحة الى الوصول الى أساليب لقيــاس الأداء ، ولذلك ينفق معهد بحـــوث التطــوير الاجتماعى « بجنيف » التابع للامم المتحدة جهودا ضخمة ليضع أساسا لقياس أثر الاشـــكال المتنوعة والتنظيمات على مستوى النهوض بالعمل الاجتماعى .

سمات البرنامج الجيد :

التكامل سمة من سمات البرنامج الجيد ، وهذا العامل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار داخليــا وخارجيا ، فانه من الجائز أن أجزاء البرنامج ينقص بعضها من قيمة الآخر وظيفيا أو جغرافيا ، والأولى أن تتساند هذه الأجزاء . ومثال بسيط على التناقص أو التكامل — برنامج للنقل يشمل خط سكة حديد وخطوط أوتوبيس ، فاذا سارت خطوط الاتوبيس فى اتجاهات فرعية ، فانهــــا ترفع كفاءة خط السكة الحديد وتزيد من دخله ، على عكس ما اذا سارت فى اتجاه مواز . وهناك مواقف كثيرة الشبه بهـــذا فى حالة البرامج الاجتماعية ، اذ يحتاج تطوير الخدمات الاجتماعية فى منطقة حضرية الى مجموعات من البرامج ، وهذه يلزم أن تترابط ويوفق بينها وبين العديد من الاحتياجات ، مثل وجود التنظيمات والقوى العاملة ، والاهم من ذلك أن يتحقق فى تنظيمها وفى اجراءاتها شرط الفاعلية . فاذا زاد حجـم البرنامج ، واتصفت اجراءات العمل فيه بالتعقيد، فانه يلزم أن يقسم الى عدد من البرامج المترابطة . وهكذا نجد فى خطة التنمية فى دولة ما العديد من البرامج ، سواء فى خطة الرعاية الصحية أو الاجتماعية أو فى خطة التعليم .

كما يلزم أن يتوافر للبرنامج الممتاز أيضا :

* هدف واضح وصريح .

* وسائل محددة لتحقيق الهدف .

* مجموعة من المشروعات المترابطة لتحقيق الهدف بأكبر كفاية .

* علاقات واضحة مع الانشــطة والبرامج القائمة .

* تحديد دقيق للاجراءات الادارية ، بما فى ذلك اجراءات التوظيف والتمويل اللازمة لتنفيــذ البرنامج .

اعداد البرنامج :

كثيرا ما يحدث الا تؤسس برامج الخدمات على بحوث تفصيلية تتناول النواحى الاجتماعية والمالية

والفنية والادارية ، رغم أنه تنفق فى هذه الأنواع من البرامج موارد ضـــــخمة . واذا كان من الضرورى أن يتوافر للبرنامج هدف واضـــــح التحديد ، فانه يلزم أن تتحدد الأهداف والاحتياجات والوسائل بأسرع ما يمكن ، لأن مثل هذا النقص قد يكون مصدر يأس خلال التنفيذ . والكثير من البرامج تعانى من الافتقار الى الدقة فى تحـديد أهدافها ، فقد تكون ممتازة فى مضمونها تتوافر لها الاعتمادات الكافية ، ولكنها تفشل فى احداث الأثر المرجو ، لافتقارها الى دقة الأهـــداف . ويعمـــل جمع البيانات على ايجاد الربط بـــين الحقائق والحاجات والأهداف ، وهذا يعنى أن جمع البيانات عملية مستمرة وتستنفد وقتا وجهدا ولكنها تضيف كثيرا الى نجاح البرنامج فى جميـــع مراحله .

والتقرير هو احدى نواحى البيانات . وعندما يرتب ترتيبا مناسبا فانه يلزم العاملين فى جميع نواحى البرنامج أن يحاسبوا أنفسهم عما أنجزوا من عمل ، وعن سبب القيام به ، ومستوى الأداء فيه وماذا عليهم أن يعملوا بعد .

بعض الظروف التى تحيط بادارة البرنامج :

لما كان تنظيم البرنامج يبعد به عن الأنشـــطة الروتينية المعتادة ، فان مدير البرنامج أو مجلس الادارة يتحمل قدرا أكبر من المخاطرة ، ولكن مثل هذه المخاطرة يقابلها توافر اهتمام أعمـــق وادراك أوسع بمشكلات التنظيم . ومن طبيعة البرنامج أن يصاحبه عدم التأكد من حيث مدة بقائه أو نجاحه ، ومن ثم فان على مدير البرنامج وجميع معاونيه أن يسعوا الى تحقيق أهـــدافه أكثر من محاولتهم بناء مستقبل وظيفى .

وينبنى على ذلك أن البرامج تتطلب عادة أن ينهض بها قادة من الشباب يمتازون بالحيوية ، فوظيفة القيادة فى البرامج تتطلب مقدرة أكبر على الابتكار وتحمل المصاعب ، ولا تعول كثيرا على الســـن أو طول مدة الخدمة . ويظهر أثر هذه الظروف فى علاقات الموظفين اذ يكون الاهتمام بروح الجماعة أكثر منه بالعلاقات الرئاسية وباتاحة الفرصة للمبادرات الفردية .

كما تؤدى الصلات بين مختلف المجموعات التى تشترك فى برنامج ما الى بعض المشـــكلات الادارية المعقدة التى تتعلق أساسا بالعلاقات بين الموظفين وبعضهم وكذلك مع مجلس الادارة . وربما يرجع ذلك جزئيا الى أن مستوى المرتبات فى كثير من الدول النامية منخفض . وهذا الوضع يجعل الكثير من البرامج تعتمد على الموظفين غير المتفرغين الذين يعملون بعض الوقت . ومـــع أن هذا النظام لا يبدو مقبولا ، الا أنه قد يكون السبيل الوحيد للسير فى تنفيذ بعض البرامج . ولهذا فان البرنامج فى الدول النامية — نتيجـــة لهذه الظروف — يعانى من الروابط الضعيفـــة فى التسلسل الادارى . ورغم ذلك فالمشاهد أن الكثير من هؤلاء الموظفين غير المتفرغين يتفانون فى عملهم ، وينفقون فيه ساعات طويلة ، لأنهم يرون أن العمل فى البرنامج يتيح فرصا للبروز مستقبلا .

مقـــارنة بين ادارة برامج ومؤســـسات الرعاية الاجتماعية :

يكاد يكون الشكل العام للتنظيم الادارى فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية هـــو الشـــكل الهيراركى أو المتدرج الذى يعكس الاتصـــالات الرأسية . ولكن ادارة برامج الرعاية الاجتماعية تتطلب علاقات أفقية ومائلة ، بالاضـــــافة الى العلاقات الرأسية ، اذ أنه فى مثل هذه الأنشـــطة يتعامل المديرون والاخصائيون أفقيا مع النظراء والزملاء فى المستويات المختلفة فى نفس التنظيم ومع المنظمات الخارجية . كما أن اتباع تسلسل الاوامر ينتظر أن يؤدى الى التعقيد والى اضاعة الوقت وارتباك وتأخير العمل .

وتنشـــأ الصـــلات الأفقية والمائلة من الحاجة الى الانجـــاز . وهى ضرورية

لانسياب العمل بسهولة فى برامج الرعاية الاجتماعية . وقد سميت هذه الصـــلات ((بالتنظيم غير الرسمى)) ، مع أن لها فى حالات كثيرة من القوة والدوام ما يكفى لأن تصبح أسلوب العمل الواقعى فى التنظيم . بيد أن استخدام التنظيم غير الرســـمى فى ادارة الكثير من البرامج له مخاطره . لأن نســق العمل — عندما ينمو البرنامج من خلال الاتصالات غير الرسمية — يصـــبح غير كاف لمعالجة الانفصـــال والتـــكرار فى علاقات الادارة . ويجب أن يعكس تنظيم البرنامج كيف تنسق جميع الأشياء .

وحتى يمكن ادراك مفهوم ادارة البرنامج ؛ فانه يلزم أولا فهم بيئته والظواهر التى تميزها .

ويبدو فى هذه البيئة الفروق البارزة بين دور مدير البرنامج والمدير فى الادارة التقليدية . فهناك فعلا فروق تؤثر فى طريقة عمل المدير وفى فلسفته . ومن ثم لا بد أن يكون لمدير البرنامج مدخل جـــديد لوظيفته بحيث :

* يسمح له أسلوبه فى التفكير بأن يستخدم المعرفة الجديدة فى مجال الادارة التى توضح أن انتهاج التسلسل الرأسى الدقيق ليس ضروريا .

* يدرك أن ادارة البرنامج نشــــاط دينامى يعتبر المتغيرات الكبرى من الأمور المعتادة .

* يكون قادرا على تصور دوره بما يتجاوز الادارة الداخلية للبرنامج وأن يتفهم كيف يرتبط البرنامج بالبيئة والبرامج الأخرى فيها .

اغراق المرؤوسين بأوراق لا فائدة منهـــا

لم يغرق بعض الرؤساء مكاتب مرؤوسيهم بأكداس من الاوراق ؟ يذكر معهد البحوث الامريكى فى تقرير له أن أحد المديرين قام باستعراض للاوراق الموجودة فى مكتب أحـــد مرؤوسيه فوجد أن ٤٣٪ من الاوراق التى لا فائدة منها قد أرسلها هو نفسه الى مرؤوسيه، ويقول تقرير المعهد أن بعض المديرين يريدون أن يثبتوا لمرؤوسيهم انهم يقرأون كل شيء قد يتصل بنشاطهم ، ويظن آخرون أنهم باغراق المرؤوسين بالمذكرات والجداول المفصلة وغيرها انما لـــكى يؤكدوا مدى تتبعهم للاعمال . والحقيقة أن مثل هؤلاء المديرين يهمهم تدعيم رئاستهم بأكثر من افادة مرؤوسيهم .

ان المدير الذى يرغب فى تزويد المرؤوسين بالمعلومات الوفيرة قد يتعرض لخطر تحويل كل ما يقع تحت يده من أوراق قد لا يحمل الكثير منها سوى التوافه مما يؤدى بالمرؤوسين الى اهمالها جميعا ويضيع من جراء ذلك الهام من المعلومات .

(مجلة الادارة الدولية — اغسطس ١٩٧٣)

الفصـــل عن غـير الطـريـق التأديـبى

جمــال توفيق

تمهيـــد : طبيعة المشكلة وحدودها :

الأصل أن يتم الفصل بالطريق التأديبى ، الا أنه يجوز للشارع استثناء ، وعند الضرورة أن يلجأ الى وسيلة الفصل عن غير الطريق التأديبى، ومرد ذلك كما تقول المحكمة الادارية العليا الى أصل طبيعى هو وجوب هيمنة الادارة على تسيير المرافق العامة على وجه يحقق الصالح العام(١) .

محمد جمال الدين توفيق

مستشار قانونى الاتحاد الاشتراكى العربى

ماجستير فى القانون العام

والفصل عن غير الطريق التأديبى صـــورة متميزة عن الفصل التأديبى ، ولهذا التمييز آثار قانونية خطيرة للغاية ، سواء من حيث الضمانات التى تتاح للموظف أو من حيث الرقابة القضائية التى تسلط على قرار الفصل .

(١) حكم المحكمة الادارية العليا جلسة ١٩٥٥/١١/٥

فالفصل التأديبى لا يتم الا بحكم قضائى من المحكمة التأديبية بعد اجراءات منظمة للتحقيق والدفاع أمام النيابة الادارية ثم القضاء ، فضلا عن أجازة الطعن فى الحكم الصادر بالفصل .

أما الفصل غير التأديبى فانه يتم فى الغالب بقـرار مفاجىء للموظف . وقد يكون فى أغلب الأحيان غير مسبب ، وهو فى الحالات القليلة التي يذكر فيها الأسباب تكون من العموم ، وعدم التحديد،بحيث لا تتيح رقابة حقيقية على أسباب الفصـــل ..

وعلى الرغم من خطورة الآثار المترتبة على هذا الاجراء من اجراءات انهاء الخدمة ، واتساع السلطة التى تمارسها الادارة فى هذا الصدد فقد غفلت عنه الدراســـات المتعلقة بالوظيفة العامة ، وربما كان السبب فى ذلك أن سلطة الادارة التقليدية لم تـــكن تستعصى على رقابة القضاء ، ولعل السبب أيضا ما ســـاد القضاء الادارى من وجوب الاعتراف للادارة بهيمنةكاملة على المرافق العامة وعمالها ، بغض النظر عما تنطوى عليه هذه السلطة من آثار خطيرة ..

ولقد أمكن التسليم بهذه المبررات حينا من الدهر ، لأن العامل فى الحكومة أو فى الهيئات العامة أو فى المؤسسات العامة ووحداتها هو مواطن مكفول له الحق فى الرجوع الى قاضيه يرد حيف الادارة وشططها . الا أنه صدر فى عام ١٩٦٣ قرار بقانون رقم ٣١ بتعديل المادة ١٢ من قانون مجلس الدولة رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ معتبرا القرارات الجمهورية الصادرة بفصل الموظفين عن غير الطريق التأديبى من قبيل أعمـــال السيادة من ثم يمتنع الطعن فيها(١) .

ولقد كان هـــذا القيد الذى ورد على حق التقاضى اخلالا بقداسة هذا الحق الذى نصت عليه الدساتير المتعاقبة ، وحرصت عليه حرصا شديدا هو الذى نبه الأذهان الى خطورة نظام الفصل بغير الطريق التأديبى لما خاضته الوظيفة العامة فى ظله من تجارب اليمة ، ومن ثم وجب بحق ضرورة اعادة النظر فيه وتنظيمه فى اطار من الرقابة القضائيه ..

ولقد بادرت محكمتنا العليا فى هذا الصدد الى القضاء بعدم دستورية القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٦٣ ، واعادت الى قرار الفصل بغير الطريق التأديبى صفته الأصلية كقرار ادارى يخضـــع للرقابة القضائية ، لأن هذا هو النتيجة الطبيعية للاخذ بمبدأ الشرعية ، ذلك المبدأ الذى يعتبر الطابع المميز للدولة القانونية الحديثة ..

ولقد عنى دستور سنه ١٩٧١ بأن يقرر أن الوظائف العامة حق للموظفين وتكليف للقائمين بها لخدمة الشعب ، كما عنى بتأكيد عدم جواز فصلهم بغير الطريق التأديبى الا فى الأحوال التى يحددها القانون ..

وكانت خاتمة المطاف فى هذا الاتجاه التشريعى صدور القانون رقم ١٩٧٢/١٠ بتحديد حالات الفصل بغير الطريق التأديبى ، فأعيد تنظيم حق الادارة فى اللجوء اليه ، طبقا لقيود حددت سلفا مع تأكيد رقابة القضاء عليها .

ولما كان البحث على هذا النحو يركز على موضوع الفصل بغير الطريق التأديبى ، دون غيره من وسائل انهاء الخدمة ، فقد يكون ملائما بعد هذا التمهيد أن نتناول فى مبحث أول .. طبيعة الفصل عن غير الطريق التأديبى من خلال التطبيقات القضائية وآراء الفقهاء ، توصلا الى تحديد معيار سليم يضع حدا فاصلا بين دائرة الفصل التأديبى ودائرة الفصل غير التأديبى ..

ثم نعالج فى مبحث ثان التشريع الذى انتهى اليه المطاف فى هذا المجال وهو القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ ، متعرضين للحالات التى تضمنها فى ضوء المعيار الذى انتهينا اليه ..

---

(١) الحكم الصادر فى الدعوى التأديبية رقم ١٨ لســـنة ٦ ق » من المحكمة التاديبية للعـــاملين بوزارة العدل جلســـة ١٩٦٥/١/١٠ .

البحث الأول

اتجاهات القضاء فى فرنسا ومصر

لما كان الفصل عن غير الطريق التأديبى يدخل فى نطاق السلطة التقديرية التى تترخص الادارة فى استعمالها .

ولما كانت الادارة لايمكن محاسبتها عند استعمالها لسلعتها التقديرية الا فى نطاق فكرة الانحراف ، ومن ثم كان طبيعيا ، بل ضروريا — فى ضوء ما يترتب عليه من آثار خطيرة — أن يبحث له القضاء عن معيار قاطع .. مانع وجامع ... يكشف عن ضوابطه ، ويضع له حدوده حتى يكون قيدا على الادارة عند استعمالها لهذه السلطة الخطيرة ، فلا تنطلق فى مباشرتها حسبما شاءت ..

وسوف نتناول فى هذا المجال اتجاهات القضاء الفرنسى ثم المصرى .

أولا : اتجاهات القضاء الفرنسى

لم يسام مجلس الدولة الفرنسى للادارة بأى سلطة تقديرية فى تحديد الغرض من القرارات الادارية ، ولو كانت تلك القرارات صادرة بما لها من سلطات تقديرية واسعة ، فاخضع تحديد الهدف لرقابته ، والغى القرارات الادارية التى رأى انها قد استهدفت هدفا يخالف — حسب تقديره — الهدف المخصص للسلطة الممنوحة للادارة .

والقضاء الفرنسى عنى فى مجال الفصل بغير الطريق التأديبى بتدخله فى تحديد الهدف المخصص لسلطه الادارة التقديرية فى استعماله ..

فقد كانت المادة الاولى من القانون الصادر فى ١٧ يوليو ١٩٤٠ تقضى « بأنه يجوز اعفاء القضاء والموظفين والعاملين المدنيين أو العسكريين فى الدولة من مناصبهم . على أن يصدر قرار الاعفاء بمرسوم بناء على تقرير من الوزير المختص ودون حاجة الى أى اجراءات أخرى .

ومن الواضح أن هذا القانون ، وقد صدر فى ظروف استثنائية كانت تمر بها فرنسا ابان الحرب العالمية الثانية،قد منح الادارة سلطة تكاد تكون مطلقة فلم يحدد الأسباب التى يجوز من أجلها اعفاء الموظفين من مناصبهم أو الأهداف التى على الادارة أن تستهدفها فى ممارسة هذه السلطة ..

ومن الواضح أيضا أن الطعن بالانحراف بالسلطة فى هذه الحالة ممكن من الناحية النظرية اذا تمكن الطاعن من اثبات أن الادارة قد انحرفت عن المصلحه العامة بدافع الانتقام أو الحقد الشخصى ، وهو أمر عسير الاثبات فى الحياة العمليـة ..

ولكن مجلس الدولة الفرنسى ذهب مذهبا آخر، بأن حدد لممارسة هذه السلطة هدفا محددا وهو « استبعاد العناصر التى ينضح من تصرفها العام أن بقاءها فى الوظيفة يتعارض مع مقتضيات الصالح العام » .

وعلى هذا الأساس ألغى المجلس قرارات الاعفاء من الوظيفة التى تهدف الى تجديد شباب الادارة ، ولو أن هذا الهدف يدخل ضمن أهداف المصلحة العامة ، الا أنه ليس بالهدف المخصص لهذه السلطة وفق تقدير مجلس الدولة ..

كذلك الغى المجلس قرارا بأعفاء موظف من وظيفته لانتمائه لجمعيـة سرية للانحراف عن الهدف المخصص للسلطة .

كما رفض المجلس اتجاه الادارة الى استعمال سلطتها المستمدة من القانون السالف الذكر فى ايقاع جزاءات تأديبية على بعض الموظفين ، لأن ذلك يعد انحرافا عن الغرض المخصص لسلطتها . فالجزاءات التأديبية لها اجراءات والعدول عنها الى سلطة الاعفاء المستمدة من هذا القانون يعد انحرافا فى الاجراءات ، وتتلخص وقائع هذه الدعوى فى أن وزير الحربية أصدر قرارا باعفاء موظف من وظيفته طبقا لاحكام القانون الصادر فى ١٧ يوليو سنة ١٩٤٠ ، وذلك لأنه رفض تنفيذ الأمر الصادر اليه بترك مدينة بوردو ، واللحاق

بوحدته فى المنطقة غير المحتلة ، ولا شـك أن تصرف الموظف على هذا الوجه يعد خطأ تأديبيا، وكان على الادارة فى هذه الحالة أن تسلك طريق الاجراءات التأديبية التى نص عليها القانون. أما هدف سلطة الاعفاء من الوظيفة فهو كما حدده المجلس « استبعاد العناصر التى يتضـح من تصرفها العام ان بقاءها فى الوظيفة يتعارض مع مقتضيات الصالح العام » . ولقد أوضح مجلس الدولة فى هذا الحكم الهام انه « اذا كان يجوز للادارة أن تأخذبعين الاعتبار **الأخطاء** التى ارتكبها الموظف فى أداء وظيفته ، وذلك عنـد تقديرها للسلوك العـام للموظف ومدى تعارض هـذا السلوك معمقتضيات الصالح العام مايجيز اعفاء الموظف من وظيفته تطبيقا لاحكام القانون الصادر فى ١٧ يوليو سنة ١٩٤٠ الا أنه لا يجوز اعفاء الموظف من وظيفته تطبيقا لاحكام هذا القانون على **خطأ** واحـد ارتكبه الموظف أثنـاء القيام بوظيفته ، وذلك دون اللجوء الى تقدير السلوك العام للموظف ، ومدى تعارضه مع الصـالح العام » (١) .

ويبين من استقراء هذه الأحكام أن القضاء الفرنسى قد خلق له دورا فى تحديد معيار واضح على أساس من الهدففى استعمال وسيلة الفصل بغـير الطريق التأديبى رغم صمت المشرع عن ذكر هذا الهدف .

وبعد ، فان كان هذا القضاء قد صدر فى ظل تشريع استثنائى فرضته ظروف الحرب بقصـد استبعاد من ظهرت فى حقهم أخطاء سياسية أو ادارية جسيمة الا أن ثمة تطورا تشريعيا قد حـدث فى هذا المجـال فصدر الأمـر المؤرخ ١٩٤٤/٦/٢٧ مقيـدا تلك السـلطة بضرورة مواجهة العامل بما هو منسوب اليه وتمكينه من الدفاع عن نفسه .

ثم كانت خاتمة المطاف فى التشريع الفرنسى ذلك التطور الذى جاء به النظام العام للموظفين الصادر فى ١٩٥٩/٢/٤ ، اذا اعترف للحكومة بسلطة الفصل بغير الطريق التأديبى . الا أنه قصر ذلك على الوظائف العليا التى أشارت المادة الثـالثة من النظام باصدار لائحـة بتحديدها بالنسبة لكل ادارة على حدة .

وقد صدر بعد ذلك المرسوم المؤرخ ٢١/٣/ ١٩٥٩ ليحدد هذه الوظائف فى مادته الأولى على النحو التالى :

« تعتبر وفقا لنص المادة /٣ من أمر /٤ من فبراير سنة ١٩٥٩ وظائف عليا تترك لتقدير الحكومة فيما يتعلق سواء بالتعيين أو انهـاء الخدمة الوظائف التالية »

وقد تناول المرسوم تلك الوظائف بالتحديد فى كل دائرة أو مصلحة حكومية على حدة .

وعلى الرغم من اطلاق النص والنصوص التى تقابله فى قانون الموظفين الفرنسى السابق المؤرخ ١٩٤٦/١/١٩ — فقـد اسـتمر مجلس الدولة الفرنسى على قضائه السابق كما أكد حق العامل الذى يخضع لنص القانون فى الاحتفاظ بضمانة لايجوز التجاوز عنها ، وهى حقه فى الاطلاع على الملف ..

وهكذا أخضع القضاء الفرنسى سلطة الفصل عن غير الطريق التأديبى للقيود الثلاثة الآتية :

١ — أن هـذه السلطة لاتنصرف الى كافة العاملين ، وانما الى من حددتهم اللائحة ، وهم جميعا بلا استثناء ممن تتميز وظائفهم بالطابع السياسى الذى يبرر منح الحكومة سلطة واسعة فى فصلهم وتعيينهم .

٢ — أن العامل الذى يخضع لسلطة الفصل غير التأديبى يظل محتفظا بضمانة أساسية هى تمكينه من الدفاع عن نفسه .

٣ — أن قرار الفصل غير التأديبى ، شأنه شأن أى قرار ادارى آخر ، يخضـع للرقابة القضائية ..

---

(١) وردت هذه الاحكام فى مقال الدكتور اسماعيل علم الدينبمجلة العلوم الادارية عدد ديسمبر سنة ١٩٧١ .

٤ — أن طبيعة الفصل لا تتحدد بالشكل الذى صدر فيه القرار ، وانما بالهدف الذى اتجهت الادارة الى احداثه به . .

ثانيا : اتجاهات القضاء المصرى

تعرض القضاء الادارى المصرى منذ نشأته للقرارات الصادرة بفصل الموظفين عن غير الطريق التأديبى ، وذلك قبل أن يسلبه المشرع هذا الاختصاص ، عندما أصدر القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٦٣ باعتبار تلك القرارات من أعمال السيادة .

ولقد كان القضاء الادارى المصرى حريصا فى أحكمه على تأكيد حق الحكومه المطلق فى اتخاذ اجراء الفصل بغير الطريق التأديبى ضد الموظف لمجرد قيام اعتبارات بهتقدر هى أثرهاوخطورتها، بوصفها المهيمنة على تسيير المرافق العامة والمسئولة عن حسن أدائها للخدمات المنوطة بها على الوجه الذى يكفل تحقيق المصلحة العامة التى هى قوامة عليها ، دون أن يكون هناك معقب على تقديرها فى هذا الشأن ، مادام قرارها قد خلا من عيب اساءة استعمال السلطة(١) .

كذلك فقد كان القضاء المصرى حريصا على التسليم للادارة بحرية كامله فى استنباط أسباب عدم الصلاحية التى تبرر الفصل غير التأديبى من أى ظرف له وجود ثابت ، أو واقعة صحيحة يمكن ترتيب هذه النتيجة عليها باستخلاص سائغ ، ولو كانت هذه الواقعة هى سابقة الحكم على الموظف بعقوبة تأديبية(٢) .

غير أن القضاء الادارى قد أكد فى جل أحكامه أن نطاق الفصل غير التأديبى محدود بأسباب عم الصلاحية — رغم مامنطوى عليه من عناصر شتى يندر الا يحدث التفاوت فى تقديرها — فكان أن مزج أحيانا بين هذه الأسباب وبين الذنوب التأديبية التى هى مجال الفصل التأديبى ، مما دعا ابعض الى القول بأن المحكمة الاداريه العليا قد أزالت تماما الحدود الفاصلة بين سلطة الفصل بغير الطريق التأديبى ، وبين الفصل تأديبيا،حتى لم تعد هناك حدود واضحة لكيان كل منها(٣) .

وأيا كان وجه الرأى فيما استقر عليه القضاء الادارى المصرى ، فان الواضح من استقراء أحكامه أنه يميز الفصل عن غير الطريق التأديبى بالخصائص الآتية :

١ — انه ليس أجراء تأديبيا ، فلا يفترض أن يكون سببه ارتكاب ذنب تأديبى وانما هو رخصة للادارة مناطها الملاءمة ، وسببها عدم الصلاحية . كما أن الادارة هى التى تحدد اعتبارات عدم الصلاحيةوهى التى تقدر خطورتها، وقد يكون الذنب التأديبى عنصرا من عناصرها(٤) .

٢ — أن الادارة لا تلتزم بتسبيب قرار الفصل(٥) .

٣ — أن الادارة لا تلتزم بتحقيق دفاع العامل وسماع أقواله قبل الفصل(٦) .

٤ — أن الادارة لها أن تعدل عن توقيع الجزاء بعد اتباع الطريق التأديبى وتتجه الى الفصل عن غير الطريق التأديبى(٧) .

٥ — أن القيود التى ترد على سلطة الادارة فى هذا الشأن هى أن يكون للقرار سبب والا يصدر عن انحراف يجعله مشوبا يصيب اساءة استعمال السلطة(٨) .

---

(١) أحكام محكمة القضاء الادارى الصادرة فى ١٩٤٩/٤/٢٨، ١٩٥٠/٥/٣١ ، ، ١٩٥٠/٦/١٥ .
(٢) حكم المحكمة الادارية العليا الصادر فى الطعن رقم ١٤٤٥ لسنة ٨ « ق » بجلسة ١٩٦٣/٢/١٦ .
(٣) الدكتور محمد عصفور فى كتابه التأديب والعقاب ص ٤٦ وما بعدها طبعة سنة ١٩٧٢ .
(٤) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٥٧/٦/٢٩ ، ١٩٥٨/٥/١٧ ، ١٩٦٢/٦/٢٢ .
(٥) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٥٥/١١/١٥، ١٩٦٢/٦/٢٢ .
(٦) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٥٥/١١/٥، ٥٨/٧/١٢ ، ٦٢/١٢/٨ .
(٧) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٦٢/٣/٢٤، ٦٢/١٢/٥ ، ١٩٦٢/١٢/٢٢ ، ١٩٦٣/٢/١٦ .
(٨) حكم محكمة القضاء الادارى الصادر فى ٤٩/٤/٢٨، ١٩٥٠/٥/٣١ ، ١٩٥٠/٦/١٥ .

ويستخلص مما تقدم ان القضاء الادارى المصرى قد أتاح للادارة سلطة تقديرية واسعة تتقول بها على نظام التأديب دون أدنى محاولة من جانبه لخلق ضوابط ترد تلك السلطة الى الحد المعقول ، باعتبارها استثناء لا يجب أن يتسع حتى يشمل الأصل ذاته . وليس أدل على ذلك مما جاء فى أسباب الحكم الصادر من المحكمة الادارية العليا فى الطعن رقم ١٥٩ لسنه «١» ق الصادر بجلسة ١٩٥٥/١١/٥ . اذ تقول .... وقد تتخذ الاحالة الى المعاش أو العزل التأديبى شكل قرار يصدر من السلطة الرئاسية المختصة من غير محاكمة تأديبية ، وذلك بالتطبيق للفقرة الرابعة من المادة ١٠٧ (من القانون رقم ٢١٠ لسنه ١٩٥١) وهنا لا يلزم اتباع اجراءات التحقيق والمحاكمة المرسومة فى الفصل التأديبى.

ولا نزاع فى أن هذا الحكم انما يحقق لوسيلة الفصل بغير طريق التأديب ، مالم يكن مقصودا من المشرع لانه بطبيعته وسيلة استثنائية ، الأصل الا يلجأ اليها الا اذا كانت أسباب عدم الصلاحية يستحيل اعتبارها من الذنوب التأديبية وأعمال وسيلة الفصل التأديبى بشأنها .

غير أن هناك قضاء آخر وقف ضد سلطة الادارة الواسعة ، فقد انتقدت المحكمة التأديبية للعاملين بوزارة العدل اتجاه المحكمة الادارية فى الأخذ بوجهة نظر شكلية فى تحديد طبيعة الفصل، وما اذا كان تأديبيا أو رئاسيا غير أنها انتهت مع ذلك — تمشيا مع قضاء المحكمة العليا — الى الحكم بعدم قبول الدعوى التأديبية المقامة ضد موظف صدر قرار جمهورى بفصله رئاسيا ومما جاء فى أسباب هذا الحكم(١) .

واذا كان قضاء المحكمة الادارية العليا قد جرى على التمييز بين الفصل التأديبى وغير التأديبى، وحصر كل منهما فى نطاقه الخاص به ووضعه الذى يتميز به ورتبت على هذه التفرقة آثار اسوأ من حيث مبررات اتخاذ كل منهما وحدود الرقابة التى تفرض عليه ، الا انها لم توضح صراحة الحد الفاصل بين ما يعتبر فصلا تأديبيا، أو يعتبر فصلا غير تأديبى : اللهم الا ما يستفاد من قضائها من أنها تعتد دائما بالجهة مصدرة القرار : فان كانت جهة تأديبية كان قرار الفصل تأديبيا ، وان كانت جهة رئاسية ، كان قرار الفصل غير تأديبى » .

« ولكن المعيار الذى كان يجب اتخاذه أساسا للتمييز بين الفصل التأديبى وغير التأديبى ليس هو طبيعة السلطة التى أصدرته ، وهل هى سلطة تأديبية أم سلطة رئاسية ، وانما هو نية هذه السلطة ، وما اتجهت الى تحقيقه باصدار القرار .. وفى ضوء هذا المعيار تكون كل قرارات الفصل الصادرة من السلطات التأديبية هى قرارات تأديبية ، لأن هذه السلطات تتجه دائما الى التأديب ، أما قرارات الفصل الصادرة من السلطات الرئاسية ، فان قراراتها لاتتجرد دائما من صفة التأديب لمجرد انها صادرة من سلطة رئاسية : بل قد تتسم أحيانا بهذه الصفة فتكون قرارتها بالفصل قرارات تأديبية ، وأن صدرت بغير الطريق التأديبى ، والمناط فى ذلك هو نية مصدر القرار وما استهدفه بقراره .. »

« وتضيف المحكمة قائلة أن مثل هذا المعيار استندت اليه المحكمة الادارية العليا فى تحديد طبيعة قرارات النقل . فاذا تبين من ظروف الأحوال وملابساتها أن نية الادارة قد اتجهت بالنقل الى التأديب كان النقل تأديبيا ، والا تجرد النقل من صفة التأديب . »

وقد تناولت المحكمة التأديبية التعليق على ما استقر عليه قضاء المحكمة الادارية العليا فى شأن ترخص الادارة فى استعمال أى الأسلوبين: الأسلوب التأديبى أو الأسلوب غير التأديبى والعدول عن الأول اذا اتبعه الى الأسلوب

---

(١) الحكم الصادر فى الدعوى التأديبية رقم ١٨ لسنة ٦ «ق» بجلسة ١٩٦٥/١/١٠ .

الثانى بقولها أن ما تتمتع به الادارة من سلطة تقديرية فى سلوك الطريق التأديبى أو غير التأديبى كان يقتضى القول أنه اذا ما استعملت الادارة سلطتها فعلا واختارت أيا من هذين الطريقين تكون قد أفرغت سلطاتها واستنفذتها بحيث لا يجوز لها الالتجاء الى الطريق الآخر ، وتلك نتيجة مستفادة من طبيعة السلطة التقديرية ذلك أن السلطة فى الاختيار لاتقوم بداهة الا قبل الاختيار . فان مارست الادارة سلطتها واختارت طريقا معينا نفذت هذه السلطة وكان عليها أن تتقيد بما استقر عليه رايها وتقديرها ، ومن ناحية أخرى فان السلطة فى الخيار بين طريقين تعنى عدم جواز الجمع بينهما ..

وعلى الرغم من تقديرها لوجهه النظر الصائبة التى ساقتها المحكمة التأديبية للعاملين بوزارة العدل وما انتهت اليه من قيد على سلطة الادارة فى الاختيار بين أى الطريقين ، فاننا لا ننكر أن القضاء الادارى المصرى . وأن كان قد استقر فى كثير من أحكامه على الأخذ بمعيار شكلى . الا أنه لم يغفل النظر الى طبيعة الأسباب التى حركت قرار الفصل ، بل على العكس كان يتطلب أن يكون قرار الفصل غير التأديبى شكلا وموضوعا . فقد اتجهت المحكمة الادارية العليا الى التفرقة بين أسباب الفصل التأديبى والفصل غير التأديبى ، ومن ذلك ماورد فى حكمها الصادر فى الطعنين رقمى ٧٤٣ ، ٧٤٨ لسنة ٩ « ق » جلسة نوفمبر سنة ١٩٦٦ .

« ومن حيث أنه يتعين تكييف طبيعة القرار بفصل المدعى من عمله — .. هل هو جزاء تأديبى يخضع للقواعد والاجراءات المقررة لذلك، أم هو انهاء خدمته بسبب عدم صلاحيته للوظيفة العامة ، ثم استظهار ما اذا كان هذا القرار قد صدر فى الحدود القانونية من السلطة المختصة باصداره أم لا — ذلك أنفصل الموظف من الخدمة يتم بأحد طريقين : اما عن طريق التأديب أو بغير طريق التأديب طبقا للأوضاع المرسومة قانونا، والفصل التأديبى يدخل فى باب الجزاءات المنصوص عليها قانونا ، أما الفصل غير التأديبى فمرده الى هيمنة الادارة على تسيير المرافق العامة على وجه يحقق الصالح العام ، فلزم أن يكون لها الحرية فى اختيار من ترى فيهم الصلاحية لهذا الغرض ، وفصل من تراه أصبح غير صالح لذلك ... ولا محل للطعن على قرار الفصل بغير الطريق التأديبى أن لم يواجه الموظف بما ينسب اليه وأن يحقق معه ، وانما يكفى أن يقوم به السبب المبرر للفصل ، واذا كان الفصل التأديبى قوامه مخالفات محددة تثبت فى حق الموظف ، فذلك مالا يتطلبه الفصل غير التأديبى، حيث يكفى فيه وجود أسباب تبرره لدى الادارة.

بيد أن المحكمة الادارية العليا رغم اقتناعها باختلاف طبيعة سبب الفصل فى كل مرة من النوعين ، فانها لم تساير منطق اقتناعها الى النهاية ، فهى لا ترى أن المحاكمة التأديبية تحول دون اللجوء الى سلطة الفصل غير التأديبى ومن ذلك قولها فى الحكم الصادر فى الطعن رقم ١٠٧٦ لسنة ٧ (ق) .. بجلسة ٢٢ ديسمبر ١٩٦٢ .

« وغنى عن البيان أن كلا من الفصل التأديبى له نطاقه القانونى الخاص به ، ووضعه الذى يتميز به . فلا تمنع المحاكمة التأديبية والحكم على الموظف بعقوبة غير الفصل جهة الادارة من استعمال حقها فى الفصل بغير الطريق التأديبى متى قام على سببه المبرر له ؛ ولا يعتبر ذلك اعتداء من جهة الادارة على السلطة القضائية وعلى الأحكام الصادرة منها ، لان الفصل غير التأديبى ليس جزاء ، وانما هو اجراء خوله القانون لها لابعاد من لم تر فيهم الصلاحية للقيام بأعباء الوظيفة العامة أو من قامت بهم حالة تجعلهم غير أهل لشرف الانتماء اليها .

ولعل النتيجة المنطقية التى تتفق مع ما ذهبت اليه المحكمة الادارية العليا من التفرقة بين نوعى الفصل بحسب طبيعة سبب كل منهما ، هى ماذهبت اليه المحكمة التأديبية للعاملين بوزارة العدل فى حكمها السابق الاشارة اليه من عدم جواز جمع الادارة بين الطريقين . فان سلكت طريق التأديب فانها تكون قد استنفدت سلطتها واستغلق عليها طريق الفصل عن غير التأديب .

وعلى اية حال وأيا كان وجه الرأى فيما تذهب اليه المحكمة الادارية العليا فانه يمكن القول انها أرست المبادىء الآتية :

١ ــ أن طبيعة أسباب الفصل التأديبى تختلف عن طبيعة الفصل غير التأديبى . فالأول نطاقه الذنوب التأديبية ، والثانى مجاله حالات عــدم الصلاحية . ولاشك أن هذا من خلقها ، ذلك أن المواد المنظمة للفصــل غير التأديبى فى قوانين العاملين قد خولت الادارة هذا الحق مطلقا ، دون أن تخصص له هدفا معينا فحصرته المحكمة الادارية العليا باستبعاد العناصر غير الصالحة التى هى غير أهل للانتماء الى الوظيفة العامة .

٢ ــ أن المحكمة الادارية العليا لا ترى مانعا فى أن نكون الادانة فى الذنب التأديبى عنصرا من عناصر عدم الصلاحية التى تقوم بالعامل وتنفرد هى بتقريرها ... ولعل فى ذلك ما أثار أسباب التداخل بينهما .

وعندى ، ان جوهر المشكلة ولبها لم يكن فى تحديد طبيعة الفصل فى ضوء السبب القانونى المبرر بقرار الفصل ، بقدر ماكان فى تحديد معيار قاطع بين الذنوب التــأديبية التى هى ســبب الفصل التأديبى ، وبين حالة عدم الصلاحية التى تقوم عليهــا مبررات الفصــل غير التأديبى . فكلاهما يتصف بطبيعــة مرنة تسمح بالتــداخل بينهما .

ذلك انه من المسلم به أن الذنوب التأديبية لا تدخل تحت حصر ، فمردها بوجــه عام هو اخلال العامل بواجبات وظيفته أو اتيانه عملا من الأعمــال المحرمة عليه ، فــكل موظف يخالف الواجبات التى تنص عليها القوانين أو القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء الصادرة فى حدود القانون ، أو يخرج على مقتضى الواجب فى أعمال وظيفته المنوط به تأديتها بنفسه بدقة وأمانة أو يخل بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة أو يسلك سلوكا معيبا ينطوى على اهمال أو تقصير فى القيام بواجبه أولا يستقيم مع ماتفرضه عليه من تعفف واســتقامة وبعــد عن مواطن الريب والشبهات انما يرتكب ذنبا تأديبيا(١) .

وهكذا توســع القضــاء الادارى فى مدلول الجريمة التأديبية ، بحيث شملت سلوك العامل العام ولو خارج دائرة الوظيفة ، مادام ينعكس على كرامتها ، بل شملت سوء ســلوك زوجة العامل،اذ وجد القضاء الادارى فى رضاء الزوج عن هذا السلوك خروجا على مقتضيات الوظيفة بالتفريط فى أعز ما يمكن أن يتحلى به الموظف(٢) .

وليست حالة عدم الصلاحية بأقل مرونة ،فهى بما ينطوى عليه من عناصر شتى لابد وأن يقع التفاوت فى تقديرها ، واذا كان مجلس الدولة الفرنسى قد اتخذ من معيــار الهــدف وســيلة للحيلولة ، دون استعمال الادارة لسلطة الفصل بغير الطريق التأديبى اذا ما اتجهت اليه فى شأن التأديب ، فان ذلك كان مقصورا على أن يكون مبنيا على خطأ واحد فقط ارتكبه الموظف دون أن يتكرر تداخل الأخطاء التى يرتكبهــا الموظف فى تقرير السلوك العام له .

ولعلنا بعد ذلك نلتمس عذرا للقضاء المصرى فيما ذهب اليه ازاء خلط التشريع المصرى نفسه بين أسباب الفصل التــأديبى والفصــل غير التأديبى . ففى الوقت الذى يعتبر القضاء أن مجرد مساس الموظف بالشبهات والريب يشكل فى حقه ذنبا تأديبيا يستوجب مجــازاته نرى المشرع يقرر فى المــادة ١٦ من القانون رقم ١١٧ لســنة ١٩٥٨ باعادة تنظيم النيــابة الادارية والمحاكمات التأديبية أن الشبهات القوية التى يسفر عنها التحقيق الذى تجريه النيابة الادارية وتمس كــرامة الوظيفة أو النزاهة أو الشرف أو حسن السمعة من شــأنها أن تقوم مبررا لفصل الموظف عن غير الطريق التأديبى .

---

(١) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٥٥/١١/٥ ، ١٩٥٦/١٢/٨ ، ١٩٥٧/٢/١٦ ، ١٩٥٧/٤/٦ ، ١٩٥٧/٦/١٥ ، ١٩٥٨/١/٢٥ ، ١٩٥٨/٣/١ ، ١٩٥٨/٣/٨ ، ١٩٦٠/٤/٢٦ ، ١٩٦٤/١/١٨ ، ١٩٦٤/٣/٧ ، ١٩٦٤/١١/١٤ .

(٢) أحكام المحكمة الادارية العليا الصادرة فى ٦٢/١٢/١ ، ١٩٦٤/١/٤ ، ١٩٦٣/١٢/٢١ .

وازاء هذا التداخل الذى لاينكر فى مبررات كلا النوعين من الفصل فقد طالب جانب من الفقه(١) بالغاء الفصل عن غير الطريق التأديبى استنادا الى أنه لن يصيب المرافق العامة منذلك أذى ، فالعامل اما أن يرتكب ما يمس سير المرفق أو ما هو أجنبى عنه ، وفى الحالة الأولى تكفى الاجراءات التأديبية المضادة لردعه واعادته الى جادة الصواب ، أما فى الحالة الثانية فلا يؤثر الفصل الذى يرتكبه فى مركزه الوظيفى ، اللهم الا اذا كان جريمة يعاقب عليها جنائيا وتؤثر فى هذا المركز بطريق غير مباشر .

واقترح هذا الجانب الى أن يتم الالغاء أن يحد القاضى من سلطة الادارة فى استعمال الفصل عن غير الطريق التأديبى من النواحى الآتية :

١ — ضرورة استجواب العامل وتحقيق دفاعه قبل الفصل .

٢ — ليس للادارة أن تستبق القرار التأديبى فتنهى الخدمة بالفصل عن غير الطريق التأديبى.

٣ — أن يكون قرار الفصل عن غير الطريق التأديبى مسببا فى حالة اساءة استعمال السلطة.

٤ — قصر مجال الفصل غير التأديبى على حالة الضرورة القصوى .

ونخلص مما تقدم الى أن القضاء الادارى المصرى ، وان كان قد حدد نطاق سلطة الفصل غير التأديبى التقديرية بحالات عدم الصلاحية الا أنه فشل فى ايجاد معيار فاصل بين الذنوب التأديبية التى لا يشملها الحصر وعدم الصلاحية التى يمكن أن يتسع لعناصر شتى ، فسمح للادارة باستعمال طريق الفصل غير التأديبى فى تأديب العاملين دون محاكمة تحت ستار عدم الصلاحية .

غير أن القضاء المصرى وأن كان قد استطاع فى بعض الحالات القليلة التى وضحت فيها نية الادارة الى التأديب أن يلغى بعض القرارات الصادرة بفصل الموظفين عن غير الطريق التأديبى . الا أن المشرع قد أوصد هذا الباب فى وجهه نهائيا باصدار القانون رقم ٦٣/٣١ باعتبار هذه القرارات من قبيل أعمال السيادة. ومن أجل ذلك فقد ارتفعت الصيحة تنادى بعدم دستورية مثل هذا القانون ، وتطالب بتصحيح الوضع وضرورة التوفيق بين حقين متعارضين:

١ — حق العامل فى الطمأنينة والحماية من تعسف الادارة .

٢ — حق الادارة فى التخلص ممن لاتريد التعاون معهم باعتبارها المسئولة عن تحقيق الصالح العام .

المبحث الثانى
الفصل عن غير الطريق التأديبى فى التشريع الحديث

اتجه المشرع الدستورى الى تصحيح الأوضاع السابقة بما يكفل سيادة القانون وتأكيد ضمانات الموظفين وحقوقهم ، فنص فى المادة ٦٨ من دستور سنة ١٩٧١ م على حق كل مواطن فى الالتجاء الى قاضيه الطبيعى ، بل وحظر النص فى القوانين على تحصين أى عمل أو قرار ادارى من رقابة القضاء .

ولم يقف المشرع الدستورى عند هذا الحد ، بل تصدى للتوفيق بين حق العاملين فى الطمأنينة والحماية ، وحق جهة الادارة فى الاستغناء عمن ترى عدم صلاحيتهم لشغل الوظيفة العامة تحقيقا للصالح العام ، فأرسى فى مادته الرابعة عشرة مفهوما جديدا للوظيفة العامة مؤداه انها حق للمواطنين تكفلها الدولة لكل قادر عليها.كما انها فى نفس الوقت تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب: وتنويعا على هذا المفهوم نص الدستور الجديد على أن تكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب ، ثم أورد بعد

---

(١) دكتور عبد الفتاح حسن مقال فى مجلة العلوم الادارية السنة الثالثة العدد الثانى صفحة ٢٢٣ .

ذلك قيدا صغيرا يقضى بأنه لايجوز فصلهم عن غير الطريق التأديبى الا فى الأحوال التى يحددها القانون .

ونزولا على هذا المبدأ الدستورى سارعت السلطة التشريعية الى اعداد القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ ، ولكنه جاء مخيبا للامال التى كانت معقودة عليه فى ظل المفاهيم الدستورية الجديدة التى أوردها هذا الدستور،وعلى ذلك سنتعرض أولا لاحكام القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ ثم نتعرض للانتقادات التى وجهت اليه انطلاقا الى ما يجب عليه التشريع .

أولا ـ القانون رقم (١٠) لسنة ١٩٧٢

صدر القانون رقم.١السنة ١٩٧٢ تنفيذا لحكم المادة ١٤ من دستور سنة ١٩٧١ متضمنا فى شق منه الحالات التى يجوز فيها للحكومة استخدام الطريق الاستثنائى بفصل العاملين عن غير الطريق التأديبى ، ومتضمنا فى شقه الآخر عددا من الاجراءات والشرائط التى يتطلبها لاستخدام هذا الطريق .

أما عن الحالات التى أوردها القانون الجديد فقد ردها الى أربعة أنواع بخلاف حالة الطوارىء على النحو التالى :

أولا ـ الاخلال بواجبات الوظيفة بما من شأنه الاضرار الجسيم بالانتاج أو بمصلحة اقتصادية للدولة أو أحد الاشخاص الاعتبارية العامة .

ثانيا ـ قيام دلائل جديدة على ما يمس أمن الدولة وسلامتها .

ثالثا ـ فقد أسباب الصلاحية للوظيفة التى يشغلها لغير الأسباب الصحية بالنسبة لشاغلى وظائف الادارة العليا .

رابعا ـ فقد الثقة والاعتبار بالنسبة لشاغلى وظائف الادارة العليا .

وقد أوضح السيد وزير الخزانة عند مناقشة المشروع بمجلس الشعب أن المقصود بشاغلى الوظائف العليا هم من يشغلون درجة مدير عام فما فوق(١) .

أما عن الاجراءات والشرائط التى تطلبها القانون لاستعمال الحكومة لهذا الحق فهى تتركز فيما يلى :

أولا ـ الا يصدر قرار الفصل الا بعد سماع أقوال العامل،وبناء على اقتراح الوزير المختص، على أن يكون فى صورة قرار جمهورى .

ثانيا ـ أن يكون قرار الفصل مسببا ، وأن يبلغ للعامل المفصول .

ثالثا ـ الا تكون الدعوى التأديبية قد رفعت قبل العامل أمام المحكمة التأديبية ..

وقد تضمن القانون فضلا عما تقدم تقرير ضمانتين للعامل المفصول بعد انهاء خدمته تتلخصان فى :

١ ـ حفظ حقه فى المعاش أو المكافأة .

٢ ـ عدم غلق الباب أمامه فى اللجوء الى قاضيه بالطعن فى قرار الفصل أمام القضاء الادارى الغاء وتعويضا . على أن يتم الفصل فى الدعوى خلال سنة على الاكثر من تاريخ رفعها .

غير أن القانون قد أجاز للمحكمة أن تحكم بالتعويض بدلا من الالغاء بالنسبة لقرارات الفصل الصادرة بشأن شاغلى وظائف الادارة العليا أو الصادرة ، بناء على حالة الطوارىء ، وللأسباب التى ترى أن المصلحة العامة تقتضيها .

---

(١) مضبطة الجلسة الثانية والعشرين من دور الانعقادالعادى الاول للفصل التشريعى الاول لمجلس الشعب المنعقدة فى ١٩٧٢/٣/١٨ .

وقد بررت المذكرة الايضاحية للقانون الحالات الأربع التى أوردها بأنها حالات خطيرة تتعلق بالصالح العام .

كما بررت التفرقة بين وظائف الادارة العليا وبين سائر الوظائف الاخرى بأنها تفرقة سائغة ، لأن وظائف الادارة العليا هى من وظائف التوجيه والقيادة التى تقتضى ثقة فى القائمين بها ، واطمئنانا كاملا الى كفاءتهم القيادية ، وهى بطبيعتها وظائف قد تتعذر محاسبة شاغليها بالطريق التأديبى وقد دافع رئيس اللجنة التشريعية بمجلس الشعب عن(١) الحالات التى أجاز القانون استعمال سلطة الفصل فيها بأن حالتى عدم الصلاحية وفقد الثقة والاعتبار لم تكونا بدعة مستحدثة فى التشريع ، وانما وردتا فى قانون السلطة القضائية بالنسبة لرجال القضاء، وفى قانون المحكمة العليا بالنسبة لمستشاريها وأن ذلك كان متبعا من قبل بالنسبة لمستشارى مجلس الدولة ، بل ان الدستور نفسه يجيز لمجلس الشعب أن يفصل من عضويته من يفقد الثقة والاعتبار .

وانتهى من دفاعه الى أن القانون الجديد هو قانون يضع ضمانات للفصل بغير الطريق التأديبى ، وهو بهذا يضع قيودا على الادارة فى ممارسة هذا الحق الذى كان مقررا من قبل دون ضوابط ، فأصبح محدودا بما تتطلبه المصلحة العامة من خلال توازن عادل بين مسئوليات الوظيفة وبين ضماناتها .

ثانيا : الانتقادات ورأينا فيمايجب أنيكون عليه الفصل عن غير الطريق التأديبى فى ظل قواعد العدالة ونصوص الدستور :

وعلى الرغم من أن القانون الجديد استحدث حالات محدودة ، وأحاطها بعدد من الاجراءات ، سماها ضمانات الا انه لم يتناول المشكلة من جوهرها ، ولم يغص الى أعماقها ، فصدر قاصرا عن بلوغ حد التطور الذى أصاب مفاهيم الوظيفة العامة ، ولم يساير ما طرأ على الحياة من تغير فى كافة مناصبها .

وان كان هناك انتقادات توجه الى هذا القانون ، فأنه يمكن أن نردها الى قسمين :

الاول : نتناول فيه الحالات والاجراءات المستحدثة .

الثانى : نعرض فيه لما أصاب الحياة من تطورات أثرت فى مفاهيم الوظيفة العامة ففرضت ضرورة مسايرة التشريع لها .

القسم الاول :

لم يكن القانون الجديد فى الواقع من الامر الا مجرد عودة لما كان عليه الحال قبل صدور القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٦٣ ، فالحالات التى أوردها على أنها محدودة جاءت على قدر من المرونة يتسع لكل الصور التى يشملها النظام التأديبى ، كما أن الاجراءات والشرائط التى نص عليها جاءت لمجرد الشكل دون استهداف أى حماية أو ضمانة .

أما عن الحالات الاربع فقد كانت الحالة الأولى ، وهى حالة اخلال العامل بواجبات وظيفته بما من شأنه الاضرار الجسيم بالانتاج أو بمصلحة اقتصادية للدولة أو أحد الاشخاص الاعتبارية ، لانزاع فى أنها مما ينظمه القضاء بحكم القوانين المعمول بها ، فالاخلال بواجبات الوظيفه مطلقا موجب للجزاء التأديبى ، وقد يصل الىحد الفصل بحسب درجةجسامة هذا الاخلال. كما أن الأضرار الجسيمة بالانتاج أو بمصلحة اقتصادية ليس فقط موجبا للجزاء التأديبى ، ولكنه يكون جريمه اقتصادية لا شك فى طبيعتها . طبقا لنص المادة ١١٦ مكرر ب التى استحدثها القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٦٢ فى قانون العقوبات رقم ٥٨ لسنة ١٩٣٧ .

والحالة الثانية ، وهى حالة قيام دلائل جديدة بشأن العامل على ما يمس أمن الدولة

---

(١) مقال للدكتور جمال العطيفى فى مجلة الاهرام الاقتصادىعدد مايو ١٩٧٢ .

وسلامتها ، وهذه مسألة تقديرية يحسن الا تستقل جهة الادارة بتقديرها بالنظر الى جسامة الاتهام وبشاعة مثل هذا الوضع .

والحالة الثالثة ، وهى حالة فقد أسباب الصلاحية للوظيفة التى يشغلها العامل بغير الاسباب الصحية . فقد سبق أن أوضحنا أنها حالة مرنة يمكن أن يقع تفاوت كبير أو صغير فى تقديرها ، بل انها غالبا ما تنطوى عليها الذنوب التأديبية بالمعنى الواسع الذى جرى عليه القضاء الادارى ، وهى اذا ما قيل انها مقيسة على حالة مماثلة واردة فى قانون السلطة القضائية ، فأن ما يجب أن يقرن بذلك ان عدم الصلاحية فى قانون السلطة القضائية يتقرر بأجراءات تنطوى على ضمانات للقضاء ، وخير رد على ذلك أن نعرض تفصيلا لما تنص عليه المادة ١١١ من القرار بقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ بشأن السلطة القضائية — ولم تكن مثيلتها فى القانون السابق بأقل منها ضمانة — ونصها كالآتى :

« اذا ظهر فى أى وقت أن القاضى فقد أسباب الصلاحية لولاية القضاء لغير الاسباب الصحية يرفع طلب الاحالة الى المعاش أو النقل الى وظيفة أخرى غير قضائية من وزير العدل من تلقاء نفسه ، أو بناء على طلب رئيس المحكمة الى المجلس المشار اليه فى المادة ٩٨ . ولهذا المجلس — اذا رأى محلا للسير فى الاجراءات — أن يندب عند الانقضاء أحد اعضائه لاجراء ما يلزم من التحقيقات ، ويدعو القاضى للحضور أمامه بميعاد ثلاثة أيام ، وبعد سماع ملاحظات ممثل النيابة العامة وأقوال القاضى أو من ينوب عنه يصدر قراره بقبول الطلب وبأحالة القاضى الى المعاش ، أو بنقله الى وظيفة أخرى غير قضائية أو برفض الطلب ، وللمجلس أن يقرر أن القاضى فى أجازة حتمية بمرتب كامل الى أن يصدر قراره فى الموضوع .

ويلاحظ أن المجلس المشار اليه فى المادة ٩٨ هو تأديب القضاء المشكل برئاسة رئيس محكمة النقض ، وبعضوية أقدم ثلاثة من رؤساء محاكم الاستئناف وأقدم ثلاثة من مستشارى محكمة النقض ..

وايضا فان الحالة الرابعة ، وهى حالة فقد الثقة والاعتبار ، لا تختلف عن سابقتها ، وان قيل فى شأنها أنها مأخوذة عن قانون المحكمة العليا بالنسبة لمستشاريها كما كانت واردة فى قانون مجلس الدولة بالنسبة لمستشاريه ، فهو تدليل غير سليم . لأن القانون يحيط هذا التقرير الخطير بضمانات كافية بحيث لا تستقل به جهات الادارة ابتداء ..

واذا قيل أن مثل هذا التعبير وارد فى الدستور (م ٩٦) فى شأن الفصل من عضوية مجلس الشعب ، فان مرجع ذلك الى المجلس نفسه وبأغلبية خاصة هى أغلبية الثلثين . ولا جدال فى أن ذلك وقاية ضرورية من الوقوع فى أى زلل يخلو منها القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ ..

وأما عن الاجراءات والشرائط التى قيل أنها تمثل ضمانات فهى بدورها لا تنطوى فى حقيقتها على ضمانات يمكن أن تحمى العامل سلفا من تعسف الادارة ، فجاءت عديمة الجدوى لا تعدو حد التنظيم عند استعمال وسيلة الفصل التأديبى.

فسماع أقوال العامل ليس فى حقيقته الا عنصرا من عناصر التحقيق والمحاكمة لا يؤتى ثماره ولا يحقق قيمته الا بتكامل تلك العناصر مجتمعة .. كما أن تسبيب القرار لا ينطوى بذاته على ضمانة ، بقدر ما ينطوى على ضرورة رده الى حالة من الحالات الأربع ، وهى مرنة تتسع لأى شىء ..

أما النص على عدم جواز الالتجاء الى الفصل بغير الطريق التأديبى — اذا كانت الدعوى قد رفعت أمام المحكمة التأديبية — فانه فى حقيقته ليس الا تحذيرا من المشرع لجهة الادارة بعدم اللجوء الى هذا الطريق ابتداء أن هى عقدت العزم على أتباع الطريق غير التأديبى ..

واخير فان الرقابة القضائية اللاحقة ليست

بالأمر المستحدث ، وأنما هى حق طبيعى للأفراد، ولا يمكن أن تتساوى بالرقابة السابقة ، اذ أنها سوف تكون محدودة الأثر لأن القضاء سيجد نفسه فى موقف عسير ازاء الحالات المرنة التى أوردها التشريع .

وبعد ، فان قصر الحالتين الثالثة والرابعة على شاغلى وظائف الادارة العليا لا ينجو هو الآخر من مهام النقد ، ذلك أننا لا يمكن أن نساير المذكرة الايضاحية للقانون فيما ساقته من تبرير مؤداه تعذر المسألة التأديبية بالنسبة لهم ، فحق الحكومة فى شأنهم قائم كشأن غيرهم،والمحاكمات التأديبية تشملهم كما تشمل من هم دونهم ، فضلا عن أن هذه التفرقة تخلق نوعا من عدم المساواة فى التأديب غير مستساغ .

فقد اقترح أحد ممثلى الشعب حذف الحالة الخاصة بالاخلال بواجبات الوظيفة ... لان عبارتها مطاطة وتتداخل بشدة مع الذنوب التأديبية .

وطالب ممثل آخر بضمانة سابقة على اجراء الفصل تتلخص فى أن يثبت السبب الموجب له من خلال تحقيق تجريه النيابة الادارية أو النيابة العامة .

ولقد أعلن بعض رجال الفقه(١) أن القانون رقم (١٠) لسنة ١٩٧٢ هوقانون غير دستورى لمناهضته نص المادة ١٤ من الدستور التى أوجبت تحديد حالات الفصل غير التأديبى فى نطاقها الاستثنائى ، وليس اطلاقها كما فعل القانون بعبارته العامة المبهمة .

رأينا فى الموضوع : ضرورة تلاؤم التشريع مع التطورات التى جسدها دستور عام ١٩٧١ م

أرسى دستور عام ١٩٧١ فى مادته الرابعة والستين مبدأ خضوع الدولة للقانون ولا جدال فى ان التزام الادارة بالقانون عند تطبيقه هو وقاية لها ، كما أنه وقاية للناس . والذى يسهر على وضع هذا الالتزام موضع التطبيق هو القضاء الذى يتصرف فى حيدة وفى استقلال وفى موضوعية كفلها الدستور والقانون .

وان كان التأديب قد ظل ردحا من الدهر مما يدخل فى اختصاص الادراة استقلالا بدعوى انها وحدها المسئولة عن تسيير المرافق العامة ولها وحدها الهيمنة عليها ، الا أن التطور قد فرض على المشرع منذ عام ١٩٥٨ أضفاء الطابع القضائى على التأديب ، حماية للعاملين ، ووقاية لهم من تحيز الرؤساء وتحكمهم ، ولقد بلغ هذا التطور غايته فىدستور ١٩٧١ فخول فىمادته ١٧٢ مجلس الدولة ولاية عامة فى الدعاوى التأديبية، ومن ثم صدرت القوانين المنظمة لروابط العاملين فى الدولة وفى القطاع العام تنيط بالقضاء التأديبى دون سواه سلطة الفصل التأديبى(٢) فيما عدا عددا من الدرجات الدنيا فى القطاع العام لا يخلو أمر استثنائها من النقد والتجريح وهو مما لا يتسع له المقام .

كذلك فقد جسد الدستور التطورات التى أصابت الحياة من جراء التحول الاشتراكى واثرت فى مفهوم الادارة والوظيفة العامة . فبعد أن نص على سيطرة الشعب على كل أدوات الانتاج « م ٢٤ » نص على النتيجة الطبيعية لذلك وهى أن يكون للعاملين نصيب فى ادارة المشروعات « م ٢٦ » فأدى ذلك بدوره الى أن يصيب التطور مفاهيم الوظيفة العامة ، فأصبحت حقا يرتفع الى مصاف الحقوق الدستورية ، بل التزمت الدولة بايجاد عمل لكل قادر عليه مع ضمان حماية العاملين وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب ، وعدم جواز فصلهم بغير الطريق التأديبى الا فى الأحوال التى يحددها القانون « م ١٣ ، ١٤ » ..

(١) دكتور محمد عصفور فى كتابه التأديب والعقاب طبعة١٩٧٢ .
(٢) القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ٧١ والقرار بقانون رقم ٦١لسنة ٧

ويبين من ذلك أن المشرع الدستورى قد هز من صولجان السلطة الرئاسية وحد من اطلاقاتها فى ادارة المرافق العامة وهيمنتها عليها ، اذ اصبحت مسئولية ادارة المرافق العامة فى ظل تلك النصوص الدستورية مسئولية الجميع ، فكل عامل يعمل فيها أصبح مسئولا عنها ، ولم تعد المسئولية حكرا على مجموعة من الرؤساء .

واذا كانت المشروعية توجب أول ما توجب التمييز بين فكرة السلطة السياسية وأشخاص الحكام ، فان مؤدى ذلك أن السلطة أصبحت مجرد اختصاصات يشترك فيها الرؤساء والمرءوسون ، ومن شأن هذا اعلاء مبدأ ديموقراطية الادارة .

وان كان من مقتضى مبدأ ديموقراطية الادارة الا ينفرد الرئيس باختصاص تسيير ادارة المرفق والهيمنة عليه ، فان بعض الضرورات العملية والفنية تحول دون اطلاقه . غير أن انهاء خدمة العاملين فى مجتمع اشتراكى ترفرف عليه مظلة التأمينات الاجتماعية لا يكون بداهة من تلك الضرورات العملية أو الفنية ، ذلك أنه حتى فى حالة الطوارىء أو الضرورة التى تواجه خطرا قائما ، فان من الممكن استعمال وسيلة النقل أو الابعاد المؤقت عن طريق استخدام رخصة الوقف عن العمل ، أو الاحالة الى الاستيداع ، حتى يتم عرض الأمر على القضاء .

على أن ذلك وان كان من شأنه أن يفرض علينا المطالبة بالغاء نظام الفصل عن غير الطريق التأديبى ، الا اننا ازاء النص عليه دستوريا — فاننا لا نملك الا المطالبة برده الى حدوده الطبيعية، لمواجهة الحالات التى لا يسعف فيها نظام التأديب الأصيل ، وهى تنحصر وتتركز فى حالة عدم الصلاحية ، وفقا لما جرى عليه قضاء المحكمة الادارية العليا . ومع ذلك فان الالتزام بسلامة القصد وعدالة الغاية لابد أن يقترن بعدالة الوسيلة ، لان ذلك هو الذى يمثل حجر الزاوية فى أى نظام عادل يستهدف مراعاة الشرف والعدالة فى المعاملة .

ومهما قيل فى شأن تبرير ضرورة هيمنة الادارة وسيطرتها على عمل المرافق العام ، ابتغاء وجه المصلحة العامة ، فاننا لا نرى فى رد أمر الفصل غير التأديبى الى القضاء ابتداء ما يقلل من هذه الهيمنة أو يضعف من تلك السيطرة ، وانما هو يعنى فقط أن الادارة تتصرف بروح موضوعية لا شخصية . ومما يدعم هذا النظر أن انتقال سلطة التأديب من الادارة الى القضاء ، وبالأخص بالنسبة لجزاء الفصل لم يقلل من هيمنة الادارة وسيطرتها على عمالها كلهم فى كل وقت ، وحق الاشراف عليهم والتحقيق معهم وابعادهم مؤقتا عن العمل واحالتهم الى القضاء وفى هذا تأكيد سليم للتوازن العادل بين حق الادارة فى السيطرة وحق العامل فى الامن والاستقرار .

***

وبعد ، فان الضمانة الفذة اعتدادا هى الا نترك مصائر العاملين ، سواء كانوا قائمين على تسيير المرافق العامة أو كانوا قائمين على تحقيق الانتاج فى الوحدات الاقتصادية بالقطاع العام بين يدى السلطة الرئاسية التى تتمثل فى أفراد مهما حسنت نواياهم تختلف معاييرهم فى التقدير وأحاسيسهم فى الانفعال ، وبالتالى تتفاوت القرارات التى تصدر عنهم بحسب طبيعة وملامح شخصية كل منهم ، بما قد يرتب مفارقات مذهلة فى الوقائع المتماثلة ، الأمر الذى يكون من شأنه الاخلال بمبدأ المساواة ويكون العلاج الحقيقى فى تقديرنا لمثل هذه الحالات ، ما دام الأمر ان الفصل بغير الطريق التأديبى ضرورة ادارية لا مناص من الابقاء عليها ، أن نرده الى القضاء ابتداء ، كما هو الحال بالنسبة لتقرير عدم الصلاحية فى قانون السلطة القضائية ، وان قيل ان اجراءات التحقيق والمحاكمة قد تحول فى بعض الحالات التى تخول الاسراع بالتخلف عن العناصر الفاسدة دون

تحقيق ذلك الغرض، أو أن المعايير الموضوعية التى يلتزمها القضاء لن تسعف الادارة فى التخلص من تلك العناصر فى الوقت الملائم ، فلا أقل من أن يسبق القرار عرض الأمر على لجنة تقصى الحقيقة بحيث يكون تشكيلها محلا لضمانات غايتها خلق أقصى درجات الحنكة وسلامة الرأى ونزاهة القصد لدى الأعضاء الذين تشكل منهم ... وبالتالى يتحقق التوازن العادل بين سلطة الادارة فى الهيمنة على المرافق العامة وعمالها ، وبين حق العاملين فى الطمأنينة والأمن والاستقرار فتستقر الأوضاع لمصلحة الانتاج من خلال خطوط واضحة المعالم تضمن بذاتها عدم تجاوز سلطة الادارة فى ممارستها لهذا الحق الاستثنائى .

وان كان هذا كله من الناحية الفقهية والقانونية ، لا يغير الرأى لدينا فى أن الفصل بغير الطريق التأديبى رغم النص عليه دستوريا يشكل قيدا يمس فى حقيقته قواعد العدل وسيادة القانون .

الشركة الصغيرة .. ترهق نفسها بالعمل

يقع مديرو الشركات الصغيرة فى خطأين أساسيين .. انهم يقابلون جميع المشكلات بمزيد من العمل ، دون التفكير فى استخدام وسائل جديدة للعمل ، واذا ما أرادوا اتخاذ وسائل جديدة راحوا ينقلونها عن الشركات الكبيرة .. ولتأكيد خطأ هذا النقل قامت جمعية الادارة الامريكية باستفتاء ٢٠٠ من مديرى الشركات الصغيرة والكبيرة عن الفروق الاساسية بين الادارة فى كل منها . وقد وضعت الجمعية تعريفا للشركة الصغيرة بأنها تلك التى تبلغ مبيعاتها السنوية ما بين مليونين و ١٠ ملايين من الدولارات والكبيرة ما بين ٨٠ ، ٦٠٠ مليون.

وقد أرجع مديرو الشركات الصغيرة مشكلاتهم الادارية الى نقص فى عدد الموظفين الاداريين. أما مديرو الشركات الكبيرة فقد زعموا أن مشكلاتهم تنبع أساسا من الاعداد الضخمة للعاملين فى شركاتهم . وقد أشار أحد المديرين الى فارق آخر هو أن الشركة الصغيرة أكثر جرأة من الناحية العملية ، وعنايتها تتركز على المنتجات والاسواق الصغيرة ، فى حين أن الشركات الكبيرة تهتم أكثر باستمرارها ودوامها .

ويقول مدير آخر أن الشركة الصغيرة تتسم بمرونة أكبر وباستجابة أسرع وبقدرة على اتخاذ القرار العاجل عن الشركة الكبيرة ، لان فى الاخيرة يوجد خط طويل للاتصال مع رجال الادارة العليا ، ويضيف مدير آخر ملاحظة هامة هى أن الشركات الصغيرة ليست فى حاجة الى تخطيط طويل المدى كالشركات الكبيرة ، ويرى أن ليس فى هذا ما يعيب ، فالشركات كالبواخر الصغيرة ، منها تستطلع طريقها فى حدود ربع ميل أو نحو ذلك ، بيد أن ناقلة بترول حمولتها ٢٠٠,٠٠٠ طن ينبغى أن تستطلع الطريق أمامها فيما لا يقل عن خمسة أميال .

أما عن اتخاذ القرار فقد لاحظ المديرون انه فى الشركة الصغيرة يتخذ القرار على أساس المعرفة الشخصية ، بينما فى الشركة الكبيرة يعتمد المدير على حقائق وأرقام أو توصيات يقدمها له الاخرون ، لهذا فان اتخاذ القرار فى الشركات الكبيرة أكثر بطئا عنه فى الشركات الصغيرة ، غير أن القرارات السريعة ليست بالضرورة هى أحسن القرارات ، ثم أن القرار الخاطىء لا تستطيع الشركة الصغيرة تحمل آثاره ، فى حين أن للشركة الكبيرة قدرة على التخلص من الاثار الناجمة عن أى قرار خاطىء .

(مجلة الادارة الدولية ـــ أغسطس ١٩٧٣)

القــرار بــين النظـرية والتطبيق

جمال الدين المصرى

أولا : اتخاذ القرار فى النظرية :

عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة هى ما يسمى بالقرار ، والامر لا يختلف

جمال الدين المصرى

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سواء أكانت عملية اتخاذ القرار تتم فى اطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التى يعمل بها أو يديرها . فاتخاذ القرار هو فى جميع هذه الأحوال تقدير مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من المســالك البديلة بغرض تحقيق هدف معين فى المستقبل .

ويمكن أن نستخلص من هذا التعريف المبسط للقرار ، أن على متخــذ القرار أن يتخذ ثلاث خطوات أساسية هى :

١ — التنبؤ بالنتائج المستقبلة التى يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة .

٢ — تقديم هذه النتائج المتوقعة فى ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار .

٣ — استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار أكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه .

ومن الواضح أن التنبؤ يعتمد الى حد كبير على الخبرة السابقة لمتخذ القرار ، كما يعتمد تقويم النتائج المحتملة على تقدير مدى تحقيق القرار للهدف الذى حدده متخذ القرار لنفسه أما مرحلة المقارنة فتستند فى الواقع على معيار اختيار البديل الذى يكفل تحقيق هذا الهدف . ومن ثم يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار التجربة السابقة الفنية ، والاحساس القوى بالحاضر ، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل .

وعند هذا الحد قد تبدو عملية اتخاذ القرار عملية يسيرة . غير أن واقع الحياة ينفى ذلك . ففى الحياة العملية لا يؤدى السبب الواحد الى نتيجة واحدة ، بل قد يؤدى الى كثير من النتائج، وفى هذه الحالة يتعين على متخذ القرار أن يعمل فى ظل قدر أو آخر من عدم اليقين ، والواقع أن كل مسلك من مسالك التصرف محاط فى الحياة الواقعية بقدر من عدم اليقين ، ومن ثم تصبح المسألة الأساسية « كيف يتعلم الفرد الحياة فى ظل عدم اليقين » ، وتطوير الأساليب العلمية القائمة على نظرية الاحتمالات التى تمكنه من التوصل الى اختيار أكثر البدائل تحقيقا لأهدافه ، أو بعبارة أخرى يجب أن يطور نظاما للتنبؤ يقوم على أحدث ماوصلت اليه علوم الرياضة والاحصاء فى مجال نظرية الاحتمالات . كما أن تعدد النتائج التى يمكن أن تترتب على المسلك الواحد تتطلب أن يتوافر لدى متخذ القرار نظام للقيم يستطيع أن يقيس به مدى قدرة كل نتيجة من النتائج المتعارضة التى يمكن أن تنشأ عن الفعل الواحد على تحقيق الهدف الذى حدده لنفسه . وأخيرا يتعين أن يتوافر لديه معيار يمكنه من اختيار التصرف الذى يمكن أن تترتب عليه أكثر النتائج ملاءمة لتحقيق الهدف . أو بعبارة أخرى معيار يجمع فيه بين نظامى التنبؤ والقيم عند اختيار أكثر المواقف ملاءمة له .

وفى الفقرات التالية سوف نستعرض بايجاز المقصود بنظام التنبؤ ونظام القيم ومعيار الاختبار .

١ — نظام التنبؤ :

ان السؤال الذى طالما حير الانسان هو كيف يمكن التنبؤ بالمستقبل ؟ والاجابة الوحيدة المتاحة حتى الآن هى : بدراسة الماضى . وهناك عدة أساليب متعارف عليها للتنبؤ ، لكل منها عيوبه ومزاياه ، كما يمكن لمتخذ القرار أن يعتمد على أسلوب أو أكثر منها فى عملية التنبؤ . واشهر هذه الأساليب هى :

(أ) التنبؤ استنادا الى الخصائص الثابتة ، أى استنادا الى الخصائص والسمات التى تستمر لفترة طويلة من الزمن ، ولا تتعرض للتغير الا فى الأجل الطويل . والمثل على ذلك هو « معدل الوفيات » الذى تستند اليه شركات التأمين « حساب المخاطرة التى ينطوى عليها التأمين على شخص ما » . وعيب هذا الأسلوب أنه لا يعمل الا فى المواقف الثابتة نسبيا والتى تتغير ببطء .

(ب) التنبؤ استنادا الى الاتجاه : ويقوم على افتراض أن اتجاه ظاهرة ما فى الماضى سوف يستمر فى المستقبل ايضا . فاذا كانت درجة الحرارة اليوم ٥٢٦ وبعد غد ٥٢٨ وهكذا فان من الممكن التنبؤ على هذا الأساس بأن درجة الحرارة بعد ٥ أيام من الآن سوف تكون ٥٣١ . وهذا الأسلوب لا يصلح للتنبؤ بالأجل الطويل والا أصبح من الممكن أن نتصور أن درجة الحرارة سوف تصبح بعد ألف يوم أكثر من ٥١٠٠٠ وهو أمر مستحيل .

(جـ) التنبؤ استنادا الى الدورة : وهذا الأسلوب يفترض أن التاريخ يعيد نفسه ، وهو يصلح للتنبؤ بحركة النجوم والكون ولا يصلح للأغراض الأخرى ويتطلب قدرا كبيرا من البيانات التاريخية .

(د) التنبؤ استنادا الى ارتباط السبب بالنتيجة .

ويستند الى استخدام المعلومات المستمدة من نمط معين من الأحداث للتنبؤ بنمط آخر . فزيادة الدين العام تؤدى الى التضخم ، ووفرة الانتاج تؤدى الى البطالة ، وسباق التسلح يؤدى الى الحرب . وهنا يعتبر أحد الأحداث (سببا) يسبق دائما الحدث الثانى (النتيجة).

(هـ) التنبؤ بالمشابهة : وهذا الأسلوب يقيم علاقة بين الأحداث أحدها يكون فى العادة بسيطا ومألوفا ، ويسهل التنبؤ بالنتائج التى يمكن أن تترتب عليه ، ثم يتم التنبؤ بالأحداث الأخرى على أساس التشبيه بينها وبين الحدث البسيط ، فاذا شبهنا الدول التى تملك القنبلة الذرية بأطفال يلهون بأصابع الديناميت فاننا يمكن أن نتنبأ بأن مصير هذه الدول يشبه مصير هؤلاء الأطفال .

ومن الواضح أن تحديد أسلوب التنبؤ ضرورى لتحديد نوع البيانات والاحصائيات المطلوبة .. ويمكن فى بعض الأحيان الاستناد الى المعلومات المسجلة ، ولكن كثيرا ما تكون هذه البيانات غير كافية ، مما يتطلب القيام باجراء عدد من الملاحظات الخاصة . ويمكن اختيار هذه الأساليب المختلفة على ضوء هذه البيانات والملاحظات ، كما يمكن تعديلها فى ضوء التجارب والخبرات السابقة .

ومن المؤكد أن اى نظام للتنبؤ لابد أن ينطوى على قدر من الخطأ وهو ما يتطلب :

(أ) الاعتراف بأنه لا يوجد النظام الكامل للتنبؤ ، وأن التنبؤات الخاطئة ليست مجرد أحداث عارضة ، بل هى جزء لا يتجزأ من أى نظام للتنبؤ .

(ب) رفض مبدأ أما التنبؤ الصحيح والكامل أو لا تنبؤ على الاطلاق « والعمل على تحديد جميع الاحتمالات التى يمكن أن تترتب على قرار معين أو تصرف معين .

(جـ) السيطرة على نظام التنبؤ بالاحتمالات

ويتوقف نجاح هذا النظام على سلامة النظام نفسه ، أى أن تكون نسبة الاحتمال فى أى حالة من حالات التنبؤ — تنبؤ بحضور حصان معين فى سباق الخيول أو تنبؤ بارتفاع أسعار الأوراق المالية — تكون هذه النسبة واحدة . كما يتأكد نجاح هذا النظام بقدرته على النفاذ ، بمعنى قدرته على رفض وضع الأحداث تحت فئة معينة اذا كان من الممكن وضعها تحت فئة أخرى . فمثلا لايجب وضع جميع الجياد تحت فئة معينة .فهناك جياد ممتازة وأخرى ضعيفة . واحتمالات فوز الأولى فى السباق أكثر من احتمالات فوز الجياد الثانية .

وبالاختصار توجد أساليب مختلفة ومفيدة فى التنبؤ . غير أنه لا يوجد ذلك الأسلوب الذىيمكن وضعه بالكمال ، ويمكن مواجهة مشكلة عدم اليقين بمحاولة قياس درجة عدم اليقين بطرق القياس الكمى ، وتقدم لنا نظرية الاحتمالات مثل هذا المقياس ، وتطبيق هذه النظرية يوفر نظاما للتنبؤ يقوم على الربط بين كل نتيجة وقدر من الاحتمال الذى يمكن أن يكون أساسا لاتخاذ القرار . ويسمى هذا النظام بنظام التنبؤ بالاحتمالات الذى يتوقف نجاحه على درجة سلامته ونفاذه ، فاذا افتقر النظام الى هاتين الصفتين أدى الى نتائج بالغة الضرر .

٢ — نظام القيم :

ويقصد به وضع قيمة رقمية لكل نتيجة من النتائج المحتمل وقوعها بناء على قرار معين . وهذا الرقم لا يقيس مدى احتمال وقوع هذه النتيجة بل مدى ملاءمتها للهدف المطلوب تحقيقه . فاذا كان القرار ينبنى فى الواقع على ضوء ما يمكن أن يترتب عليه من

نتائج ، فلابد من وضع قيم لكل نتيجة محتملة تقيس مدى تحقيق هذه النتيجة للهدف المحدد . وهناك رأى يرى أنه من الصعب وضع هذه القيم فى تقديرات رقمية . غير أن الكثير مما يقدر الآن تقديرا كميا كان منذ قرن مضى يعتبر أمرا غير قابل للتقدير الكمى كدرجة الذكاء مثلا . ولقد أصبح من الممكن الآن اعطاء أوزان عــددية لكثير من القيم التى كان يعتقد باستحالة تقديرها تقديرا كميا ، وتستخدم حاليا أســعار الســوق فى تقدير كثير من القيم المطلقة كالعمل والخدمات وشهر المحل وولاء المستخدم .. الخ . كما قدم علماء الاقتصاد معيارا لتقييم كثير من الكميات غير الملموسةهومعيار المنفعة ، وقدم علماء النفس معيار سلم التفضيل ، وهذه المعايير مفيدة فى تحديد قيم كمية مختلفة للنتائج المحتملة التى يمكن أن تترتب على اتخاذ القرار ، ونظام القيمضرورى لمقارنة النتائج بعضها البعض ، وتساعد فى اختيار التصرف الذى يحقق أقــرب النتائج المحتملة تحقيقا للهدف المطلوب .

٣ ــ معيار اتخاذ القرار :

يتطلب أى تصرف وجود عدد من القواعد التى يمكن التصرف على ضوئها ، غير أنه يكاد يكون من العسير وضع قواعد تؤدى الى تحقيق أنسب النتائج فى كل حالة . فما دام لا يوجد نظام كامل للتنبؤ أو القيم فان القواعد التى يمكن أن تنبثق عن هذين النظامين لابد أن تكون هى أيضا غير كاملة . ومن ثم يتعين عند اتخاذ أى قرار أن تؤخذ فى الاعتبار المخاطر المحسوبة . وهناك عدة قواعد فى اتخاذ القرار :

(أ) قاعدة اختيار التصرف الذى يتصف بأكثر النتائج احتمالا وأكثرها ملاءمة للهدف .

(ب) اختيار التصرف الذى يمكن أن يؤدى الى أكثر النتائج ملاءمــة ، بغض النظر عن درجة احتمال وقوع هذه النتائج .

(جـ) اختيار التصرف الذى يمكن أن يحقق أفضل النتائج الأقل ملاءمة لتحقيق الهدف .

(د) اختيار الاتجاه الذى يقــدم أفضــل الاحتمالات .

(هـ) اختيار الاتجاه الذى يقلل الى أدنى حد ممكن أسوأ الاحتمالات .

ويمكن أن نستنبط من هذه القواعد معيارين رئيسـيين هنا : تنظيم الكسب المتوقع ، أو تقليل اثر أقصى المخاطر المحتملة .

توفير البيانات :

اذا توافرت هذه العوامل المختلفة لمتخذ القرار فانه لن يستطيع اتخاذ القرار الجديــد فى غيبة البيانات والاحصائيات الجيدة . وجمع البيانات الجيدة يتطلب قدرا كبيرا من الذكاء وبعد النظر والتخيل . فعند اتخاذ القرار يبدأ متخذ القرار بقدر هائل من الاحصائيات التى قد لا يكون للكثير منها أى علاقة بالقرار المراد اتخاذه ، ومن ثم ينبغى استبعاد هذه الاحصائيات التى لا حاجة اليهــا . فمن الضرورى أن تكون البيانات ذات صلة بموضوع القرار ، ويمكن الاعتماد عليها .

ويمكن الاعتماد على البيانات اذا كانت بعيدة عن التحيز وقابلة للتكرار . وعملية فرز البيانات المطلوبة تتطلب توافر العقلية النقدية لدى متخذ القرار ، فهذا هو السبيل لاكتشاف واستبعاد البيانات الخاطئــة ، ويمكن أن تتكون العقلية لدى متخذ القرار بالبعد عن الجمود الــفكرى ، وباكتساب المعرفة والخبــرة بالبيانات ، وتعلم الأدوات الفنية المختلفــة التى أمكن تطويرها فى مجال تقييم الاحصائيات .

ويتطلب جمــــع البيــــانات القـــدرة على تصنيف هذه البيانات .والتصنيف لابد أن يقوم على أساس الملاحظات الموضوعية للظواهر والبعد عن المؤثرات الذاتية ، ثم تجميع هذه البيانات بالتحكم فى العامل المراد دراسته ، والعوامل الأخرى التى قد تؤثر عليه ، ومن ثم فعمليــة التجميع عملية انتقاء واع لا انتقاء عشوائى ، وهى عملية منسقة يجب التخطيط لها بعناية والتحكــم فيها

بوعى . ثم تأتى بعد ذلك مرحلة تسجيل البيانات بطريقة تيسر استيعابها وتخزينها ، وأخيرا تلخيص البيانات .فضخامة قدر البيانات والاحصائيات قد تربك متخذ القرار ، ومن ثم يتعين تلخيص هذه البيانات بطريقة تضمن ضغط هذه البيانات والاحصائيات بطريقة تكفل عدم فقد أو ضياع أو تجاهل أقل قدر ممكن من البينات ذات الصلة بالموضوع .

متخذ القرار

والآن وقد انتهينا من تصوير عملية اتخاذ القرار من الناحية النظرية البحتة ، ننتقل فى الجزء التالى من هذه الدراسة الى تبيان عملية اتخاذ القرار من الناحية التطبيقية .

ثانيا : اتخاذ القرار فى الواقع العملى :

ذكرنا ان اتخاذ القرار لتحقيق هدف محدد هو تقدير مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادى احتمالات المستقبل . وعلى ذلك فعملية اتخاذ القرارات هى عمل ذهنى لاختيار بديل من بين مجموعة البدائل .. ومهما اختلفت الآراء ، فان عملية اتخاذ القرارات لا تخرج عن كونها عملية مفاضلة واختيار من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة ، ولابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية لعملية اتخاذ القرارات من الناحية العملية وهى :

١ ـ ان تكون هناك مشكلة محددة تتطلب اتخاذ قرار لمعالجتها والتغلب عليها .

٢ ـ ان يكون هناك أكثر من بديل أمام متخذ القرار . فاذا لم يكن هناك الا قرار واحد ملزم أصبح متخذ القرار أمام أمر واقعى .

٣ ـ الحرية الشخصية فى اختيار احد البدائل، بمعنى الا تكون هناك ضغوط على متخذ القرار .

ويعتبر القرار رشيدا اذا مر فى المراحل العلمية التالية :

١ ـ مرحلة تحديد المشكلة .
٢ ـ مرحلة تحديد الهدف .
٣ ـ مرحلة جمع البيانات والمعلومات .
٤ ـ تنمية البدائل .
٥ ـ تقويم البدائل طبقا للنتائج المتوقعة .
٦ ـ اختيار البديل .
٧ ـ تنفيذ القرار .
٨ ـ متابعة القرار .

وتستخدم أساليب بحوث العمليات المختلفة فى تسهيل اتخاذ القرارات على المديرين ، هذا من الناحيتين العلمية والنظرية .. وقد بدأ كثير من المديرين فى تطبيق هذا الأسلوب العلمى ولكن لم تكن النتائج التى وصلوا اليها هى القرارات السليمة ، ويرجع ذلك الى الفرق بين النظرية والتطبيق فى كل مرحلة كما هو موضح بعد :

١ ـ مرحلة تحديد المشكلة :

ان هذه المرحلة هى اهم مراحل اتخاذ القرار. فعلى صحة تحديد حجم المشكلة تتوقف صحة القرار أو عدم صحته .ويلاحظ فى هذه المرحلة أن كثيرا من المديرين لا يصلون الى تحديد حجم المشكلة تحديدا صحيحا ، فان لكل مشكلة جوانب عديدة ، وعدم تحديد تلك الجوانب تحديدا واضحا يؤدى بالتأكيد الى قرار غير سليم ، كما أن المشكلات لاتتطابق اطلاقا، بل أن كل مشكلة دائما تختلف عن الأخرى ، وتحتاج كل مشكلة الى تحديد يختلف عن أى مشكلة ثانية .

ونخلص من ذلك الى أهمية هذه المرحلة ، اذ أن باقى المراحل تخدمها حتى يمكن الوصول الى القرار السليم ، فان بدأ المدير بتحديد حجم المشكلة بشكل خاطىء أو بشكل غير متكامل فمن المؤكد أن قراره النهائى لن يكون سليما .

وجدير بالذكر هنا أنه منذ يبدأ المدير فى تحديد حجم المشكلة ، فان عقله الباطن يفكر تلقائيا فى حل أو قرار لتلك المشكلة ، وهو حل عقلى سريع غير مبنى على معلومات أو بيانات صحيحة . فان لم يقم المدير بالتحرر الكامل من هذا الحل السريع، فان كل استنتاجاته بعد ذلك تكون دائما هادفة الى الوصول الى هذا الحل السريع ، وهو غالبا ليس صحيحا .

هذا وغالبا ما يمكن فى حالة تحـديد حجـم المشكلة تحديداً سليما الخروج بنوع من الاستنتاج بشكل عام يحدد بعض النقاط العامة التى يجب اعطاؤها عناية أكثر ، أو أسبقية نقطة على نقطة أخرى ، وضرورة وضع نقطة ما موضع الاعتبار . وعموما فان هذه الاستنتاجات جميعها استنتاجات مبدئية وتؤكدها أو تنفيها الاستنتاجات التى تتلو ذلك نتيجة دراسة البيانات الحقيقية والأهداف التى ستوصل الى حل المشكلة .

وجدير بالذكر أن فى بعض الدول يقوم الرئيس بسؤال المدير عن فهمه لحجم مشكلة وكيف حددها قبل البدء فى الدراسةللوصولالى القرار المطلوب، وهذا الأسلوب يطمئن المدير الى انه فهم مشكلته تماما كما حددها تحديـدا سليما ، كما يطمئن الرئيس الى أن المدير قـد تفهم مشكلته تماما واستوعب جميع جوانبها والعوامل المؤثرة عليها. ويساعد ذلك على توفـير الوقت وأن الدراسة التالية ستوصله الى القـرار السـليم .. هنا يقوم المدير باخطار مرؤوسيه بفهمه وتصـوره للمشكلة بصورة مبدئية ليبدأ كل منهم فى تفهم المشكلة وتحضير البيانات والمعلومات المطلوبة وأى وجهة نظر قد تعن له للمعاونة فى الحل .

٢ ــ مرحلة تحديد الهدف :

للوصول الى الغرض النهائى ، وخاصة اذا كان ذلك يستلزم وقتا وجهدا ، فانه من المفضل تحديد اهداف ثانوية يؤدى الوصول اليها واحدا بعد الآخر الى حل المشكلة والوصول الى تحقيق الغرض .

ويتوقف اختيار تلك الأهداف على مزايا وعيوب كل هدف . وهل يحقق جزءا فى سبيل الوصول الى حل المشـكلة الأساسية ، أى أن الأهداف يجب أن تؤدى فى النهاية الى حل للمشكلة ولاتكون أهدافا علىاتجاه ثانوى لاتؤدى الى حل للمشكلة ، والا أصبح تحقيق هذه الأهداف عبئا على المشكلة نفســها .

هذا ويجب مراعاة امكان تنفيذ الأهداف المختارة فى التوقيتات المحـددة ، بمعنى أنه لا يجب أن نتفاءل فنعطى أهدافا لا يمكن تحقيقها ، كما يجب أيضـا ألا نتشاءم بمعنى اعطاء أهداف تحقق فى وقت وبمجهود أقل مما هو مخطط له .

أن هذه المرحلة من أهم مراحل الوصول الى القرار السليم ، فعلى انتقاء الأهداف وصحتها يتوقف الى حد كبير جدا امكان الوصول الى القرار لحل المشكلة .

وهذا ويمكن أيضا الخروج من هـذه المرحلة باستنتاجات تؤكد أو تنفى الاستنتاجات السابق الخروج بها من تحديد حجم المشكلة ، وهنا يبدأ ما هو مطلوب تنفيذه فى الظهور بصفة مبدئية أمام المدير الذى يستمر فى اتخاذ باقى خطوات الوصول الى القرار .

٣ ــ مرحلة جمع البيانات :

لو سميت هـذه المرحلة بمرحـلة استكمال البيانات لكانت التسمية أقرب الى الحقيقة.فالمدير دائما على علم بمجريات الأمور ، علاوة على أنه يزود بالمعلومات والبيانات يوميا .

حقيقـة أن العقـل لا يمـكنه استيعاب كل تلك البيـانات ، ولـكن متابعتـه لمجـريات الأمـور فى منظمـته يجعـله يعلم جـزءا من البيانات علاوة على البيانات التى تقـدم له على شـكل تقـارير أسـبوعيا أو شـهريا أو كل ثلاثة أشهر وهكذا .. وعادة ما يطلب المدير من مرؤوسيه البيانات اللازمة لـه حتى يتمكن من الوصول الى قـرار سليم مبنى على بيـانات صحيحة ، ولكن يلاحظ فى هذه المرحلة الآتى :

(أ) سرعـــة تغيير البيانات مما يســتلزم متابعتها لحين الوصـــول الى قرار ، بل وحتى متابعتهـــا لحين الوصول الى قـــرار ، بل وحتى على القرار نفسه .

٢ ــ تطلب البيانات بمعرفة المدير وقد تناقش وقد لا تناقش .

ومن المقترح فى هـــذه المرحلة عمليـــا تكليف المســـئول بتقديم تقرير عن نشاط وحداته مدعم بـالبيانات بعد تلقينه بالمشـــكلة المطلوب اتخـــاذ قرار فيها ، والتأكد من أنه قد فهم مهمته وقد يتضمن التقرير المقترح وجهةنظر جديدة للمرؤوس قد تفيد المدير عند اتخاذ قراره ، أو قد يـــكون له مطالب من مديره ، أو قد تؤثر بياناته على قطاعات أخرى تعمل فى نفس المنظمة .

وخلاصة القول أنه مطلوب أن يستمع المدير الى تقارير من مرؤوســـيه ، مدعمـــة بالبيانات ، ومنتهية باستنتاجات ، وقد تكون منتهية بمطالب يمكن تحقيقها .

ان هذا الاستماع يضـــع المدير فى الصـــورة الصحيحة للبيانات حسب موقفها الأخير ، كما يضع المرؤوســـين أمام مسئولياتهم فى المشكلة وما سيتخذ بشأنها من قرار على ضوء تقاريرهم .. ولا مانع من تقديم هؤلاء المرؤوسين لمقترحاتهم فى كل ذلك المشكلة ، وطبيعى أنه سيكون لكلمنهم وجهة نظره ، وهنا تظهر مقدرة وكفاية المدير لتنسيق بين هؤلاء المرؤوسين العمل معا كجماعة واحدة للوصول الى الهدف .

وفى الواقع فان المدير يمكنهالخروج باستنتاجات من هذه المرحلة تساعده الى حـــد كبير جدا فى الوصول الى قراره السليم . فان البيانات وخاصة الصحيحة منهـــا والمتطورة أولا بأول لهى أفضل الحقائق التى يبنى عليها اتخاذ القرار السليم .

٤ ــ مرحلة تنمية البدائل :

لو تمكن المدير من الوصول الى استنتاجات سليمة صحيحة لتحديد حجم المشكلة ، وتحديد الأهداف تحديدا سليما ، توصل فى النهاية الى حل المشكلة فى أقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل المجهود أو التكاليف ، مع ربط تلك الاستنتاجات بتقارير المرؤوسين وما تحوى من بيانات ذات تأثير على المشكلة ، ولأمكنه فى هذه المرحلة ومع الاستعانة ببحوث العمليات التوصـــل الى أكثر من بديل توصل جميعها الى تحقيق الأهداف ، وبالتالىالى حل المشكلة ، ويجب فى هـــذه المرحلة استبعاد البدائل السلبية مثل (هذه مشكلة مزمنة وقديمة ولا يمكن حلوها) . أو وضع بديل يعلم المدير نفسه بأنه سيستبعده عن الاختيار ، وذلك لمجرد ذكر عدد كبير من البدائل ، ويمكن القول بأنه يجب اختيار البدائل الايجابية فعلا والمنطقية والعملية، رغم اختلاف كل بديل عن الآخر اختلافا قد يكون كبيرا ، بل أن هـــذا الاختلاف بين البدائل التى توصـــل الى حل المشكلة لهو أكبر دليل على أن الاختيار النهائى سيكون فى جانب الصواب .

٥ ــ تقويم البدائل :

ان أسلم طريقة لتقويم البدائل هو ذكر مميزات وعيوب كل بديل . وطبيعى أنه كلما زادت ميزات بديل وقلت عيوبه يكون هو البديل الصحيح ، ومن المعلوم والواضح أنه لن يوجـــد بديل له مزايا فقط وليس له عيوب على الاطلاق .

وفى هذه المرحلة يمكن معرفـــة نتيجة المزايا والعيوب لكل بديل والربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل أن كان ذلك ممكنا ، أو الربط بين بديل وجزء من بديل آخر يوصل الى مزايا أكثر وعيوب أقل .

ومن المفضل أن يكون البديل مرنا ،بمعنى امكان أحداث تغيير به خلال التنفيذ حسب مدى التقدم .

ونعود فنكرر أنه يجب استبعاد أى قرار سريع أو بديل يمليـــه العقل الباطن ، بل يجب تقويم البدائل ، واعطاء كل بديلحقه من المزايا والعيوب الفعلية والعملية .

٦ ــ اختيار البديل :

يتوقف اختيار البديل المناسب لحل المشكلة على تفهم المدير للمشكلة فعلا ، والأسلوب الذى اتبعه بعد ذلك للوصـــول الى القرار . فالاختيار هنا متوقف على الآتى :

(أ) مزايا وعيوب كل بديل .

(ب) قدرة المدير على الاختيار بينها .

(جـ) اى عوامل او ضوابط تحول دون اختيار بديل معين مثل الوقت .

(د) اى طلبات اضافية مطلوبة لتحقيق بديل معين ، وهل فى الامكان توفيرها أو عدم توفيرها .

(هـ) معرفة المدير لمقدرة منظمته والعاملين معه ، وهل فى امكانهم تحقيق هذا البديل أو عدم تحقيقه .

ويجب ان تأخذ هذه المرحلة الوقت المناسب لها للدراسة ، وان يضع المدير نفسه محل كل من مرؤوسيه ويفكر كما لو كان هو نفســـه هذا المرؤوس ، وكيف ســيتصرف على ضوء هذا البديل وهل الامكانيات المتاحة له تسمح بتنفيذه بدقة فى التوقيتات المعينة .

ان نزول المدير بفكره وتجربته وتصوره الى مستوى أدنى من مســـتواه بل مســـتويين يحقق اختيار البديل الذى يتناســب مع المرؤوسين وامكانياتهم وقدراتهم ، بل ويكون المدير فى هذه الحالة متفهما لما سيقوم به كل مرؤوس ومتصورا لاطار عمله ، مما سيكون له اثر كبير فى متابعة واجراء اى تصحيح او تعديل مستقبلا .

٧ ــ اتخاذ القرار :

بعد ان تتضح المراحل السابقة يكون من السهل على المدير ان يتخذ قراره فى المشكلة . ويجب على المدير ملاحظة الآتى :

(أ) ان يكون القرار واضحا لا غموض فيه .

(ب) يمكن للمرؤوسين تنفيذه بسهولة ويسر .

(جـ) مطالب القرار قد اجيبت او ستجاب فى مواعيدها المحددة .

(د) وجود احتياطى من جميع الأنواع لمواجهة اى مشاكل قد تظهر عند التطبيق الفعلى .

ومن المفضل عرض القرار على الرئيس الأكبر لمناقشته والتصديق عليه اما بالكامل او تعديله او عدم الموافقة عليـــه بالكامل ايضا . ولهذه الخطوة المزايا التالية :

(ا) تضع الرئيس أيضا أمام مسئولياته لتوفير اى مطالب يحتاج اليها القرار .

(ب) تمكن الرئيس من متابعة تنفيذ القرار .

(جـ) يمكن الرئيس اخطار اى منظمات اخرى لها علاقة بالقرار ، بقرار تلك المنظـــمة ، موضحا تأثير هذا القرار على المنظمات الأخرى او تأثير تلك المنظمات على القرار وتنفيذه .

وبعد التصديق على القرار يقوم باعلانه على مرؤوسيه ، مع اصدار مهام لهم لتنفيذها ، وبذلك يمكن الربط بين القرار ومهام المرؤوسين والتى تعمل جميعا لتحقيق الهدف وحل المشكلة .

٨ ــ متابعة القرار :

لا يمكن متابعة القرار الا بعـــد اصدار مهام محددة للمرؤوسين ، وتصـــدر هذه المهام على شكل تعليمات واضحة ومحددة موضح بها واجب كل رئيس ، وتوقيتات كل هدف ثانوى ، حيث أن هناك حالات كثيرة تؤثر فيها الأقسام على ســـير الخطة بكاملها . فمثلا لا يمكن لقسم الصباغة فى احدى شركات المنسوجات ان يبدأ عمله الا بعد وصول الأثواب الخام اليه .

ومن المقترح عقـــد مؤتمـــرات متابعة يومية أو اسبوعية أو شهرية حسب سرعة سير العمل فى المشروع . فكلما زادت سرعة الانجاز قلت الفترة بين مؤتمرات المتابعة المتتالية ، وتكون تلك المؤتمرات أداة لتعديل الخطة تعديلا جزئيا حسب سير العمل .

٩ ــ التنسيق :

نتردد كثيرا عند اصدار قرارات بأهمية التنسيق بين القطاعات المختلفة ، أو حتى بين الأفراد وذلك للوصول الى تحقيق الهدف النهائى بالشكل وفى التوقيت المحددين فى الخطة ، ولكن قلما نتخذ من الاجراءات ما ييسر مثل هذا التنسيق والتعاون بل يترك للمرؤوسين لممارسة كل من جانبه . وطالما تحدثنا عن أهمية الاتصال العرضى بغرض التنسيق والتعاون ومعرفة نشاط القطاعات الأخرى .

وفى رأيى أن مثل هذا التعاون لايتحقق الا على شكل مؤتمر يجمع جميع الرؤساء المسئولين مسئولية مباشرة عن التنفيذ ، وكذا مندوبين عن المنظمات الأخرى التى لها علاقة بالمشروع ، كتوريد أصناف معينة بشكل معين وفى توقيت معين ، وفى هذا المؤتمر يتولى المدير المسئول ايضاح الغرض من المؤتمر ، ثم يبدأ فى سرد تصوره لسير المشروع ، وما سيقوم به كل رئيس تال له من واجبات وتوقيتات تنفيذها ، وتأثير ذلك على الأقسام الاخرى ، ويمكن لرئيس المشروع حتى يطمئن على سلامة قراره وخطته السماح المرؤوسين التالين له بأن يقوم كل منهم أو بعضهم بسرد تصورهم لواجباتهم فى المشروع ، وإثرها على الأقسام الأخرى ومطالبهم من تلك الأقسام ، وهنا يمكن للمدير أن يسأل تلك الأقسام الأخرى عن امكانية التنفيذ بالكامل وفى التوقيت المحدد ، كما طلبه رئيس القسم ، وبذا يمكن أن تتم عملية التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة .

ويصدر بما يتم فى هذا المؤتمر تعليمات على شكل جدول يوضح به القسم المسئول والمهمة القائم بها ، وتوقيت الانتهاء منها ، وواجبات أى اقسام أخرى نحوه حتى يتمكن من التنفيذ فى التوقيت المناسب .

ويمكن عن طريق هذه التعليمات متابعة تنفيذ القرار ، اما يوميا أو اسبوعيا أو شهريا ، حسب سرعة دوران العمل فى المشروع .

خاتمة :

أود ان أوضح فى نهاية المقال أهمية النقاط التالية :

١ ــ ضرورة تحديد المشكلة تحديدا كاملا واضحا بجميع أبعادها .

٢ ــ أهمية الخروج باستنتاجات منطقية من كل عنصر ، مع ربط تلك الاستنتاجات بعضها البعض ، أما تأييدا أو نفيا .

٣ ــ أهمية التحرر من أى قرار سريع يتخذه العقل الباطن فى المشكلة .

٤ ــ أهمية اختيار البديل المناسب ولا مانع من الجمع بين بديل وجزء من بديل آخر يثبت أنه يخدمه ويساعد فى التنفيذ .

٥ ــ أهمية اصدار قرار صريح واضح ومتابعته وتخصيص مهام للمرؤوسين . على أن يضع المدير نفسه فى محل المنفذين ، فينزل بتفكيره العملى الى المستوى الأدنى أو المستوى الذى يليه ، متصورا كيفية قيام العاملين بالتنفيذ والامكانيات المتاحة لهم .

٦ ــ أهمية مراجعة قرارات وخطط المسئولين والتصديق عليها .

٧ ــ أهمية عقد مؤتمر للتنسيق بين المرؤوسين ، لامكان المتابعة ومعرفة مكان الخلل فى أقل فترة ممكنة .

وفى رأيى أن المبادىء العلمية لاتخاذ القرار معروفة ومدونة فى كثير من المراجع ، ولكن ما ينقصنا فعلا هو التطبيق العملى السليم لها ، حتى يمكن أن تكون قراراتنا رشيدة .

رؤيـة أب
لمستقبل مدارس المعاهد القومية

د. رمسيس عبد العليم جمعة

الحديث عن التنمية لا يبعد كثيرا عن التعليم ، باعتبار أن تربية النشء والشباب عنصر أساسى فى عملية التنمية الاقتصادية . ولقد صاحب التغيير الكبير فى سياسات التعليم وجعله حقا مكفولا لكل مواطن فى جميع المراحـــل ، ان اتجهت الدولة نحـــو الاهتمام بالتعليم الخـــاص وتمصير المدارس الاجنبية ، وبرزت مدارس المعـــاهد القومية كنموذج لتعـــليم قومى فعال مما دعا آلاف الأسر الى الحاق أبنائها بهـــا . والآن وبعد مضى أكثر من عشر ســـنوات ، ما موقف هذه المدارس ، وما مستقبلها ؟ .

عن هذا الموضوع يحدثنا السيد الدكتور رمسيس عبد العليم جمعه حديث الأب ، والعالم والمفكر .

عهد جديد من الادارة المطورة هيأت الدولة دخوله أخيرا لمدارس المعاهد القومية للتربيـــة والتعليم ، وأصبحت هذه المدارس الآن تدور فى أفلاك عشرة تشريعات متتابعة ، وعليهـــا حفظ توازنها فى الانضباط مع أحكامها مجتمعة . وكل تشريع منها يستهدف نفعا وخيرا للرسالة التعليمية والتربوية ، اما بالمبـــدأ التعـــاونى بمحاســـنه الاقتصادية ، أو بالادارة الاستقلالية المتحررة من ربقة البيروقراطية ، أو بالمشاركة الديمقراطية من الآباء أصحاب المصلحة فى تســـيير أمـــور المدرسة أو غيرها من النوايا والأغراض النافعة التى يصدر عنها المشرع .

رمسيس عبد العليم جمعة

أمين عام المجلس الاعلى للخدمات الصحية ـــ ورئيس وحدة التنظيم والادارة بوزارة الصحة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « المشاركة الديمقراطية فى ادارة مشروعـــات الخدمة العامة » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ ـــ العدد الاول ـــ المجلد السادس .

وقد تسلسلت تلك التشريعات تباعا على النحو التالى :

١ — القرار الجمهورى رقم ٤٢٦ لسنة ١٩٦٣ فى شأن اعتبار وزارة التربية والتعليم الجهة الادارية المختصة فى القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ بالنسبة الى الهيئات التعاونية لتأسيس المدارس الخاصة وادارتها .

٢ — القرار الوزارى رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٨ فى شأن الجمعيات التعاونية التعليمية .

٣ — القانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ فى شأن التعليم العام .

٤ — القرار الوزارى رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٩ بشأن تنظيم المجالس الفنية العامة وتحديد اختصاصات ومسئوليات ادارات ديوان الوزارة والقرارات المعدلة له .

٥ — القانون رقم ١٦ لسنة ١٩٦٩ فى شأن التعليم الخاص .

٦ — القرار الوزارى رقم ٤١ لسنة ١٩٧٠ بشأن اللائحة التنفيذية للقانون ١٦ لسنة ١٩٦٩ فى شأن التعليم الخاص .

٧ — القرار الوزارى رقم ٣٤ لسنة ١٩٧١ بشأن مجالس الآباء .

٨ — قرارات لجنة الوكلاء بجلسة ٢٢/٧/١٩٧٣ .

٩ — القرار الوزارى رقم ١٨٧ لسنة ١٩٧٣ بشأن انشاء ادارة شئون المعاهد القومية وتحديد اختصاصاتها .

١٠ — القرار الوزارى رقم ١٨٩ لسنة ١٩٧٣ بشأن تشكيل اللجان الفنية النوعية لمدارس المعاهد القومية واختصاصاتها .

ولكى نمحص بأناة الظروف المحيطة بهذه المعاهد حتى نشخص المشكلات التى عانتها علينا أن نستظهر عدة أبعاد أساسية :

أولها : البعد السياسى

فهذه المعاهد فى تطورها التاريخى قد خضعت لاجراء ثورى اشتراكى تم به عام ١٩٥٧ الاستيلاء على ما كان حينذاك مدارس أجنبية ، بالاضافة الى بعض المدارس الخاصة . ومنذ خضعت هذه المعاهد لاشراف الدولة صونا لها من مغبة الخروج بالعملية التعليمية والتربوية عن الخط الوطنى والقومى ، ولترباً بنفسها عن أى هدف استغلالى أو تجارى .

ونحن — كدولة آخذة فى النمو ومنفتحة على العالم ونؤمن بالتخطيط — ندرك أهمية الاحتكاك بالخارج سياسيا واقتصاديا وثقافيا ، واهمية مسايرة التقدم العلمى والتكنولوجى والادارى فى مختلف الأنشطة ، مما يفرض على الكوادر القيادية فى جميع المواقع المهنية والسياسية والادارية أن تظل على اتصال مستمر ومعايشة فكرية وعلمية منتظمة لكل جديد تحمله موجات التطور والتقدم من الغرب والشرق ، وهذا يستلزم المقدرة اللغوية عند المثقفين ، ودفع حركات الترجمة بخطى واسعة .

ثانيا : البعد الفنى :

فهذه المعاهد بطبيعة رسالتها ينفرد بعضها بعناية مكثفة باللغات الأجنبية ، لكى تخرج مستوى رفيعا من الطلاب يملكون ناصية اللغة وبما يؤهلهم مستقبلا لدراسة جامعية متخصصة أو لأعمال تتطلب اجادة اللغات ، ومن هنا تظهر أهمية اختيار العناصر ذات الكفاءة للتدريس بهذه المعاهد . كما أن مستوى كفاءة المعلمين بمدارس اللغات يتحسن بشكل ملحوظ عندما يبعثون للخارج فى برامج تدريبية قصيرة أو طويلة .

علاوة على أن ماتوفره الوسائل التعليمية الحديثة، كالمعامل الصوتية والبرامج الاذاعية والتليفزيونية وغيرها ، واستجلاب الكتب الأجنبية التى تتبع أحدث الطرق فى تعليم اللغات يساعد على تحقيق الهدف . كل هذا يتطلب التحرر من القيود الروتينية والمالية ، سواء فى استخدام الحوافز لاجتذاب أحسن العناصر للتدريس من الداخل أو الخارج ، أو فى استيراد الأجهزة والكتب .

ثالثا : البعد المالى :

فبينما كفلت الدولة مجانية التعليم لكل طالب علم ولكل المراحل بالمدارس الرسمية ، لم يغن هذا عن قيام التعليم الخاص ـ جنبا الى جنب ـ مع التعليم العام ، فاسحا المجال للقادرين أن يختاروا هذا النوع من المدارس ذات الرسوم التعليمية المرتفعة . والآباء فى المدرسة الواحدة يدفعون عن طيب خاطر لكى ينفق ما يدفعونه على تعليم أبنائهم هم . اذ الحق والعدل الا تتحمل مدرسة ناجحة وزر مدرسة عجزت عن سد نفقاتها ، اما لفشل ادارتها أو لضآلة رسوم التعليم فيها . كما أن الحق والعدل الا تحمل المدارس ناجحها وفاشلها عبء تكاليف جهاز ادارى مركزى متضخم قابض للاختصاصات والسلطات .

رابعا : البعد الادارى :

لا شك أن استقلال كل مدرسة ماليا يستوجب أن يقوم على ادارتها وتصريف شئونها جهاز كفء وقادر على استخدام أساليب الادارة الحديثة، وتطبيق المعارف العلمية فى الادارة ، وخاصة فى مجال تخطيط البرامج ، وتنظيم الاشراف المحكم على نشاط المدرسة ، وتقييم أداء المعلمين ، ومعاونتهم فى النهوض بواجباتهم ، وتحديد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة ، وتنظيم العمل ، بحيث يحسن استثمار الطاقات البشرية والوقت والامكانات المادية الى أقصاها . ومن الطبيعى أن يزيد الاهتمام بتوعية القائمين على الادارة والاشراف والتدريس بأحدث الطرق والوسائل فى مجال عملهم . ويطبق فى ذلك مبدأ ديمقراطية الادارة واشراك ذوى الخبرة والمصلحة فى شكل مجلس للادارة يتولى رسم سياسة المدرسة ، ووضع أهدافها وخططها ومتابعة وتقييم نشطها .

ومن هنا نبعت فكرة الأسلوب التعاونى فى الادارة والمشاركة الجماعية من أهل الخبرة والمعرفة ، ومن آباء تلاميذ المدرسة الواحدة فى ادارتها وتسيير دفتها ، بما يضمن عائدا أمثل لما ينفق فيها .

ونخلص من هذا بأن الصيغة التى ارتضتها الدولة فى ادارة هذه المعاهد تقوم فلسفتها على مبدأ الاستقلالية والديمقراطية والتعاونية لكل مدرسة . ونود هنا أن نناقش بعض التشريعات القائمة لاستطلاع مدى قدرتها على تحقيق ما وراء هذه الفلسفة :

أولا : المادة ٢٢ من القرا رالوزارى ١٥٩ لسنة ١٩٦٨ فى شأن الجمعيات التعاونية التعليمية تنص على :

« يخول مجلس الادارة لأجل ادارة جميع أعمال الجمعية جميع السلطات التى لم يحتفظ بها للجمعية العمومية قانون الجمعيات التعاونية والقرارات المنفذة له وهذا النظام . وللمجلس أن يقوم بكافة الأعمال اللازمة لتنفيذ أغراض الجمعية . وتلزم الجمعية بكافة معاملات المجلس قبل الغير مادامت فى حدود الأعمال الداخلة فى اختصاصه بمقتضى قانون الجمعيات التعاونية والقرارات المنفذة له وهذا النظام » .

هذا فى حين أن المادة ١١ من القانون ١٦ لسنة ١٩٦٩ بشأن التعليم الخاص تنص على :

« لا يجوز لصاحب المدرسة أن يغير ما تضمنته البيانات التى صدر الترخيص فى فتح المدرسة على أساسها او يخالف هذه البيانات الا بعد الحصول على اذن كتابى بذلك من مديرية التربية والتعليم المختصة » .

معنى هذا أن حركة مجلس ادارة المدرسة مقيدة باذن كتابى من مديرية التربية والتعليم ، مما قد يعوق انطلاقها .

ثانيا : المادة ٢٠ من القرار الوزارى رقم ٤١ لسنة ١٩٧٠ بشأن اللائحة التنفيذية للقانون ١٦ لسنة ١٩٦٩ بشأن التعليم الخاص تنص على :

« يشكل فى كل مدرسة خاصة لجنة استشارية لادارة المدرسة برئاسة ناظرها أو ناظرتها وعضوية كل من .... الخ » .

وتنص المادة ٢١ من نفس القرار :

« تختص اللجنة الاستشارية بادارة المدرسة الخاصة التى تطبق نظام المصروفات بالنظر وابداء الرأى فيما يلى :

١ — الأمور الخاصة بالعاملين فى المدرسة والاجراءات المناسبة فى شأنها .

٢ — الرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ أو الطلاب .

٣ — توزيع العمل بالمدرسة وأوجه النشاط المدرسى ، بناء على عرض يقدمه الناظر أو الناظرة .

٤ — أية أمور فنية أو مالية أو ادارية ، مما يتعلق بحسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة .

وعلى صاحب المدرسة الخاصة وناظرها ، كل فى اختصاصه ، تنفيذ مقترحات اللجنة فيما لا يتعارض مع أحكام القانون خلال أسبوعين من تاريخ اتخاذ هذه المقترحات .. الخ » .

هذا فى حين تنص المادة ١٧ من القرار الوزارى رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٨ فى شأن الجمعيات التعاونية التعليمية :

« يدير الجمعية مجلس ادارة يشكل على النحو الآتى ... الخ » .

ومعنى ذلك أن ادارة المدرسة منوطة بجهتين فى وقت واحد . وهذا قد يتيح تسرب المسئولية .

ويلاحظ أن المادة ٢٢ من القرار الوزارى رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٨ المشار اليه لم تحدد بوضوح اختصاص مجلس ادارة الجمعية ، واقتصرت على النص بأن «يخول مجلس الادارة لأجل ادارة أعمال الجمعية جميع السلطات التى لم يحتفظ بها للجمعية العمومية قانون الجمعيات التعاونية والقرارات المنفذة له وهذا النظام . وللمجلس أن يقوم بكافة الأعمال اللازمة لتنفيذ أغراض الجمعية » .

ثالثا : تنص المادة ١٣ من القرار الوزارى رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٨ بشأن الجمعيات التعاونية التعليمية :

« تضع الجمعية التعاونية للاتحاد التعاونى للتعليم الخاص السياسة العامة للمدارس الخاصة التابعة للجمعيات المنضمة اليه ونظمها وبرامجها فى اطار التخطيط العام للدولة لهذا القطاع من التعليم الخاص والقرارات المنفذة له » .

هذا بينما تنص المادة ٢ من القرار الوزارى رقم ١٨٧ لسنة ١٩٧٣ بشأن انشاء ادارة شئون المعاهد القومية وتحديد اختصاصاتها على أن :

« تمارس هذه الادارة الاختصاصات والمسئوليات الآتية :

١ — رسم السياسة العامة لهذه المدارس ومتابعة سير العمل بها ... الخ » .

ومعنى ذلك أن هناك جهتين فى وقت واحد منوطا بهما وضع السياسة العامة لهذه المدارس .

* * *

ان التصور للصيغة الملائمة لادارة كل مدرسة من هذه المعاهد على أساس من فلسفات

الاســـتقلالية والتعاونيـــة والديمقراطيـــة التى رسمتها الدولة يكمن فى عدة عناصر ، حبــذا لو ضمنها تشريع موحد ينسق بين أطراف التشريعات القائمة :

أولا : أن تدار الجمعية التعاونية التعليميـــة للمدرسة عن طريق مجلس ادارة أغلبية أعضائه من الآباء أعضـــاء الجمعيـــة التعاونية تنتخبهم الجمعية العمومية ، والباقون معينون بقرار من وزير التربية والتعليم ، ويمثلون قطاع التعليم الخاص بالوزارة والمجلس المحلى ونقابة المهن التعليمية ومستشار قانونى من مجلس الدولة . وينتخب مجلس الادارة رئيسا له .

ثانيا : يختص مجلس الادارة بدراسة واقرار خطة التعليم وميزانية الجمعية ومتابعة تنفيذها وتقييم نشاطها وحل مشكلات الجمعية وتوفير احتياجاتها .

ثالثا : يعين مجلس الادارة مدير المدرســـة (اذا ضمت أكثر من مرحلة) ونظار مراحلهـــا ومدرســـيها والعاملين بها وفـــق الشروط التى يضعها المجلس وتقرها الوزارة . ويتولى مدير المدرسة بمعاونة نظار المراحل الادارة اليوميـــة وتنفيذ قرارات مجلس الادارة وخطـــة التعليم وميزانية المدرسة .

رابعا : تضم اللجان الفنية الثـــلاث لتعليم اللغات المشكلة بقرار وزارى ممثـــلين للوزارة والمدارس ونقابة المهن التعليمية لدراسة مشكلات المدارس واحتياجاتها . وترفع توصـــياتها الى وكيل الوزارة لشئون التعليم الخاص .

خامسا : يكون اتصال مجلس ادارة الجمعية التعاونية أفقيا بالمنطقة التعليمية التابعة لهـــا الجمعية ، وذلك فى كل الأمور التى يطلب الرجوع فيها للوزارة .

سادسا : ناظر المرحلة يكون مســـئولا أمام مدير المدرسة ومدير المدرسة مسئول أمام مجلس ادارة الجمعيـــة (الذى يمثله رئيس المجلس) ومجلس الادارة مسئول أمام الجمعية العمومية للجمعية التعاونية التعليمية (الجمعية التعاونية التعليمية تمثل صاحب المدرسة) .

سابعا : تكون الجمعيـــة العموميـــة للآباء والمعلمين ومجلس الآباء والمعلمين للمدرســـة أداة لتوثيق الصلات بين الآباء والمعلمين ، بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشـــبوا مواطنين صـــالحين .

ثامنا : تصدر كل جمعية تعاونية تعليمية لائحة موحدة لنظامها الداخلى يشـــمل كل ما يتعلق بالجمعية والمدرسة معا ، وتحدد الاختصاصات والمســـئوليات وأســـلوب العمل وكل الأحكام والضوابط التى تضمن سير نشـــاط الجمعية ومدرستها فى الطريق المرسوم نحو هدف تنمية العملية التعليمية والتربوية .

أساليب الاشراف على العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة :

ما زالت نتائج الامتحانات التى يجتازها الطلاب هى المقياس المفضل حتى الآن للتعرف على مدى التقدم الذى حققته المدرســـة فى تعـــليم أبنائها وتربيتهم .

ولذا فلا بد أن يكون الاشراف على التدريس ذا معنى واضح فى أذهان القائمين على ادارة المدرسة .

فالاشراف عملية هدفهـــا الأساسى معـــاونة المعلم ومساعدته ، والأخذ بيده ، لكى يستطيع أن يحقق أقصى ما يمكنه فى تحصيل تلاميذه للعلم والخبرة والخلق .

والاشراف ليس فقط مجرد تقييم المعلم وقياس قدراته ، ولا هـــو اصطياد لأغـــلاطه ، أو دمغ لمواطن الضعف فيه ، بقدر ما هو وسيلة تشترك فيها الادارة والمعلم لتنمية كفاءته فى التعليم والتربية داخل وخارج الفصل .

والاشراف على المعلم يكون بالوسائل الآتية :

أولا : زيارات الفصل لتقديم الخبرة والتجربة لمن يفتقدهما من المعلمين .

ثانيا : توفير مناخ العمل الآمن والانسـاني والتعاطفي الذي يحمل على التعاون الاختياري من المعلم لأداء رسالته وتوفير الوسائل التعليميـة السمعية والبصرية الحديثة في المدرسة .

ثالثا : اشراك المعلم في وضع خطط وبرامج مدرسته وفي متابعة تنفيذها وتقييمها . واشراكه في وضع الضوابط والمقاييس لعمليات تقييم الطلاب وتقييم المعلمين .

رابعا : الاجتماعات الثنائية المتكررة بين المعلم وموجه المادة وبين الموجه والناظر وبين الناظر ومدير المدرسة وبين المدير ومجلس الادارة وذلك في كل الأحوال التي يتلمس فيها المرءوس حاجة لمعاونة الرئيس في اكتساب خبرة أو تصحيح خطأ أو سد نقص فني .

خامسا : تقدير جهد المعلم وبسـط الحوافز الأدبية والمـادية اثابة للممتازين .

ضرورة وضوح الهدف :

من الضروري أن يكون للمدرسة خطة واضحة الأهداف ومحددة . ومن غير الجائز أن نعتبر أن تلقين الدروس والفراغ من المناهج مع نهاية العام هو الهدف . لأنها في الحقيقة وسيلة لهدف أبعد ، وهو اكساب التلميذ علما وخبرة ومعرفة وتجربة وسلوكا برفع مستواه من سنة لأخرى على مدى مراحل تعليمه .

وطرق التقييم لبلوغ الأهداف هو الشـغل الشاغل لخبراء التعليم . وما زال اجتيـاز الامتحانات هو المقياس التقليدي والسهل . ولكن اذا أحسن استخدام هذا المقياس وطورت طرقه وأساليبه أمكن جعله يفي بأغراض التقييم السليم بعيدا عن عوامل المصادفات أو التحيز أو الحظ . ومن أحدث التطورات التي أدخلت على الامتحانات لتحقيق ذلك هي طريقة « الاختيار المتعدد » حيث يشمل الامتحان عددا كبيرا من الأسئلة ، وأمام كل سؤال عدة اجابات مقتضبة ، وعلى الطالب أن يختار منها الجواب الصحيح .

والخلاصة هي معرفة ماذا يعرف الطالب ، وليس ماذا مالا يعرفه .

* * *

سياسة الأجور فى العراق

ناجى البصام

لاشك أن الراتب أو الأجر الذى يتقاضاه كل فرد فى نهاية كل يوم أو شهر يمثل جزءا كبيرا من أهتمامه، فهو الوسيلة التى تمكنه من سد حاجاته ومتطلبات عيشته . وكثيرا ما يطمع فى الزيادة ، لأن متطلبات العيش ومستلزماته تزداد يوما بعد يوم ، ولابد من اشباع الكثير من هذه المتطلبات ، كما أن ارتفاع مستوى المعيشة المتزايد يؤثر فى هذه المطالب لتحسين ما يتقاضاه من رواتب أو أجور . ولكن هناك الكثير منا يبالغ فى تقدير القيمة التى يعطيها الموظف لما يدفع له ويجعلها الأساس الأول فى بقائه فى عمله ، وانها ذات علاقة ايجابية بانتاجيته ، وهناك من يغالى أكثر من ذلك ، فيقول أنه عن طريق ما يدفع للموظف يمكن تحقيق أى هدف ترغب المنظمة فى الوصول اليه . ومع ذلك ، يجب الا يقلل من أهمية الرواتب والأجور فى الأجهزة الحكومية . فبدون اغراء هؤلاء المرشحين برواتب عالية تنافس ما يدفع فى المؤسسات الخاصة فانه من المتوقع أن يفقد القطاع الحكومى الكثير من الكفاءات الراغبة فى العمل الحكومى . كما أن استمرار بقاء موظفى الجهاز يعتمد الى حد كبير على ما سيدفعه الجهاز لهم من رواتب ، بالاضافة الى ضمانات العمل وامتيازاته الأخرى* وهذا ما دأب على مسايره الجهاز الحكومى فى العراق وما اتبعه فى سياسته

ناجى البصام
مدرس الادارة العامة فى كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « معدلات الاداء ودورها فى قياس نتائج الاعمال » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ — العدد الثانى — المجلد السادس .

للدفع وتحديده للراتب ، كما توضحه الصفحات التالية :

التطور التاريخى لسياسة الرواتب والأجور فى العراق :

عندما تسلمت الحكومة العراقية سلطاتها بعد الحرب العالمية الأولى لم يكن هناك قانون ينظم شئون خدمة الموظفين ، بل كان قد صدر بيان يجيز الاستمرار بالقوانين الأجنبية التى كانت سائدة قبل الاستقلال ، ولكن التطبيق الفعلى كان على أساس تهيئة الجو للعراقيين لتسلم الوظائف من الأجانب . ولهذا فقد عانى العراق منذ سنة ١٩٢١ القصور البالغ فى العنصر الوطنى المؤهل علميا لشغل وظائف الخدمة المدنية ، ومن ثم انصرفت جهود الاصلاح الادارى نحو توفير العناصر الوطنية المؤهلة علميا لشغل الوظائف العامة التى ظلت دون تنظيم قانونى حتى ١٩٣١/١٢/٣١ . ولذلك قبل فى الوظيفة كل من اقتنعت السلطة فى حينه بأنه كفء ، وروعى جهد الامكان معرفة الشخص المنتقى للوظيفة للقراءة والكتابة أو لاحداهما على الأقل (١) .

فى سنة ١٩٣١ صدر القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٣٠ الذى نفذ فى ١٩٣٢/١/١ . وهو أول قانون خدمة وضعت بموجبه القواعد التى تنظم الخدمة ، وفق الظروف التى كانت سائدة آنذاك ،وكان انتقاء الموظف وتعيينه مثلا يتطلب وفقا للقانون المذكور حصوله على شهادة ما ، ولكن لم يعين القانون لكل شهادة راتبا معينا ، وانما أجاز تعيين حامل نفس الشهادة برواتب مختلفة حسب ظروف الحال وقناعة الدائرة التى يعين فيها .

ومهما يكن فان هذا القانون يعتبر حدثا هاما فى تطور ادارة الأفراد فى العراق لانه أرسى بعض الأسس التى يتم بموجبها انتقاء الموظفين وشروط تعيينهم وترقيتهم بعد أن بقيت هذه الأمور تخضع للتصرفات الفردية وماتقتنعبه السلطة واعتباراتها المختلفة. كما حدد هذا القانون الرواتببالروبيات الهندية وفقا لأصناف ودرجات الوظائف التى يشغلونها . وهذه الأصناف والدرجات هى :

الصنف	الدرجة	الرواتب بالروبيات
الوظائف العالية	١	١٠٠٠
	٢	٨٠٠
الوظائف الوسطى	٣	٦٥٠
	٤	٥٧٥
	٥	٥٠٠
	٦	٤٢٥
الوظائف الابتدائية	٧	٣٥٠
	٨	٣٠٠
	٩	٢٥٠
	١٠	٢٠٠
	١١	١٦٠
	١٢	١٢٠
	١٣	٨٠
ملازم موظف	١٤	٥٠

وعندما صدرت العملة الوطنية بدات تدفع الرواتب بالدنانير العراقية بدلا من الروبيات الهندية .

هذا وقد طرأت على هذه الرواتب بعض التغييرات نتيجة الأزمات الاقتصادية التى اجتاحت العالم آنذاك ، وما ترتب عليها من انخفاض فى مستوى المعيشة وما خلفته الحرب العالمية الأولى من انتشار للبطالة الى انخفاض فى مستوى الأسعار مما حمل الحكومة العراقية وقتذاك على أن تعيد النظر فيها واصدارها قانونا للميزانية فى سنة ١٩٣٨ خفضت بموجبه تلك الرواتب بنسبة ٥٪ .

وفى سنة ١٩٣٩ صدر القانون الثانى للخدمة المدنية رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الذى نفذ فى ١٩٣٩/١١/١٨ . وكان يتضمن تنظيما جديدا للخدمة المدنية ، حيث وضع بعض القيود على شغل الوظائف العامة كاجراء امتحانات توظيف بواسطة لجان محلية فى الوزارات ، وذلك بالنسبة

---

(١) صبيح كبة — مذكرات بعنوان نظام الخدمة العامةفى العراق — (مجموعة المحاضرات التى القيت على طلبة الصف الرابع كلية الادارة العامة الملغاة) ١٩٦٨/١٩٦٧ص : ٤ ، ٥ ، ٧ .

لمن لا يحمل مؤهلا عاليا . واشترط عدم التعيين فى وظيفة حكومية أو ادارية ما لم يكن يحمل الشخص شهادة ابتدائية على الأقل(١) ، وحدد نوعية الشهادة المطلوبة لشغل الوظائف الادارية المختلفة ، وحدد لكل منها راتبا معينا آخذا بنظر الاعتبار تغير الظروف الاقتصادية وارتفاع مستوى المعيشة وامكانية الدولة آنذاك ، وهذه الشهادات والرواتب هى :

الشهادة	الراتب الاسمى
الشهادة الابتدائية	٥ دنانير
الشهادة المتوسطة	٦ دنانير
الشهادة الثانوية	٨ دنانير
الشهادة الجامعية	١٨ دينارا
شهادة الماجستير	٢١ دينارا
شهادة الدكتوراه	٣٠ دينارا

وقد زيدت هذه الرواتب بالتعديل رقم (١) لسنة ١٩٥٢ كما هو ادناه :

الشهادة	الراتب الاسمى
الشهادة الابتدائية	٨ دنانير
الشهادة المتوسطة	١٠ دنانير
الشهادة الثانوية	١٢ دينارا
الشهادة الجامعية	١٨ دينارا
شهادة الماجستير	٢٥ دينارا
شهادة الدكتوراه	٣٥ دينارا

وفى سنة ١٩٥٦ صدر قانون الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦ الذى تم تنفيذه بتاريخ ١٩٥٦/٦/١٢ وكان مما يحتويه من بين نصوصه تعديلا فى تلك الرواتب كما هو مدون أعلاه :

الشهادة	الراتب الاسمى
الشهادة الابتدائية	١١ دينارا
الشهادة المتوسطة	١٣ دينارا
الشهادة الثانوية	١٧ دينارا
الشهادة الجامعية	٢٧ دينارا
شهادة الماجستير	٣٥ دينارا
شهادة الدكتوراه	٥٠ دينارا

ولما ظهرت الحاجة الماسة لتطوير جذرى للجهاز الادارى بعد ثورة ١٤ تموز (يوليه) سنة ١٩٥٨ فقد عمدت الثورة الى وضع قواعد حديثة للخدمة المدنية فاصدرت القانون ٢٤ لسنة ١٩٦٠ الذى تضمنت بعض نصوصه قواعد جديدة يحدد بموجبها الراتب الاسمى ووفرت بعض الحوافز المالية والاجتماعية التى من بينها زيادة فى الرواتب والتى أصبحت كما هو موضح أدناه (٢) :

الشهادة	الراتب الاسمى
الشهادة الابتدائية	١٢ دينارا
الشهادة المتوسطة	١٥ دينارا
الشهادة الثانوية	١٨ دينارا
الشهادة الجامعية	٢٨ دينارا
شهادة الماجستير	٣٦ دينارا
شهادة الدكتوراه	٥٠ دينارا

وما زال هذا القانون نافذ المفعول حتى الآن رغم التعديلات التى أجريت على بعض نصوصه .

القواعد القانونية لتحديد الراتب الاسمى :

يتم تحديد راتب الموظف المعين لأول مرة فى خدمة الحكومة وفقا للحد المعين بشهادته الدراسية المقررة بالمادة التاسعة من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ . أى أن تحديد الراتب يتم حسب مستوى الشخص العلمى ووفقا للدرجات التالية :

---

(١) دكتور حمدين أمين عبد الهادى — نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة — الطبعة الاولى ، القاهرة ، الفكر العربى ، ١٩٦٦ . ص : ٢٦٧ .

(٢) مجموعة القوانين والانظمة لسنة ١٩٦٠ — بغداد ، وزارة العدل ، ١٩٦١ .

١ — خريج الدراسة الابتدائية فى الحد الأدنى للوظائف التى يبدأ راتبها بالدرجة التاسعة البالغ —/١٢ دينارا شهريا .

٢ — خريج الدراسة المتوسطة أو الدراسة التى بمستواها فى الحد الأدنى من الدرجة الثامنة براتب —/١٥ دينارا شهريا .

٣ — خريج الدراسة الثانوية أو الدراسة الأخرى التى بمستواها فى الحد الأدنى فى الدرجة السابعة براتب —/١٨ دينارا شهريا .

٤ — حامل الشهادة الأولية للجامعات والكليات او ما يعادلها فى الحد الأدنى للدرجة السادسة براتب —/٢٨ دينارا شهريا .

٥ — حامل شهادة الماجستير وما يعادلها وشهادة كليات الصيدلة والبيطرة وطب الأسنان او ما يعادلها والتى دراستها خمس سنوات على الأقل بعد الدراسة الثانوية بالحد الأدنى للدرجة الخامسة براتب —/٣٦ دينارا شهريا .

٦ — حامل شهادة كلية الطب العراقية أو أية شهادة جامعية أخرى دراستها ست سنوات أو أكثر بعد الدراسة الثانوية وشهادة الدكتوراه التى يحصل عليها الطالب فى مدة لاتزيد على السنتين بعد الشهادة الأولية للجامعات براتب —/٤١ دينارا شهريا .

٧ — حامل شهادة الدكتوراه التى لا يمكن الحصول عليها بأقل من ثلاث سنوات بعد الشهادة الاولية للجامعات فى الحد الادنى للدرجة الرابعة براتب —/٥٠ دينارا شهريا .

٨ — خريج المدارس والمعاهد المهنية ودور المعلمين والمعاهد العالية أو ما يماثلها التى دراستها أكثر من حدود الدراسات المذكورة فى الفقرات اعلاه فى الدرجة المقررة له يعد اضافة دينارين عن كل سنة دراسية دون التقيد بالحدود السابقة . (السنة الدراسية تعنى الدراسة الكاملة التى لا تقل عن ستة أشهر متواصلة) . فمثلا يعين خريج معهد المدرسين العالى الذين مدة الدراسة فيه سنتان بعد الثانوية براتب —ر٢٢ دينارا شهريا أى —ر١٨ دينارا للشهادة الثانوية مضافا اليه ديناران عن كل سنة دراسية . ويعين خريج دار المعلمين الابتدائية التى مدة دراستها سنة واحدة بعد الثانوية براتب —ر٢٠ دينارا شهريا ويعين خريج معهد الصحة العالى الذى مدة دراسته ثلاث سنوات بعد الثانوية براتب —ر٢٤ دينارا شهريا . ويعين خريج معهد الفنون الجميلة الذى مدة الدراسة فيه أربع سنوات بعد المتوسطة براتب —ر٢٢ دينارا شهريا . وتعين خريجة مدرسة الفنون المنزلية التى مدة الدراسة فيها خمس سنوات بعد الابتدائية براتب —ر١٨ دينارا شهريا(١) .

ممارسة المهنة :

لقد اجازت الفقرة الأولى من المادة العاشرة من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ تعيين خريج المدارس العالية والمهنية ومن اجتاز الدورات الدراسية الذى مارس المهنة التى تخوله شهادته ممارستها فى الخدمة أو خارجها فى الوظائف التى لها علاقة مهنية براتب أعلى من الراتب المسموح به عند التعيين لأول مرة على الا تقل مدة اشتغاله فيها عن المدة القانونية المشترطة للترفيع بموافقة مجلس الوزراء أومجلس الخدمة كل حسب صلاحيته اذا ساعد الملاك(٢) على ذلك : مع احتساب المدة الناقصة عن المدة القانونية المشترطة للترفيع لأغراض العلاوات والترفيع .

وترتيبا على ذلك فان ممارسة المهنة تعنى قيام الشخص بالاعمال التى تخوله شهادته المهنية أو العالية القيام بها .

---

(١) صبيح كبة — مذكرات بعنوان نظام الخدمة العامةفى العراق . مرجع سابق ص : ٥٧ — ٦٤ .
(٢) تعرف المادة الثانية فى قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤لسنة ١٩٦٠ الملاك بانه « مجموع الوظائف والدرجات المعينة لها والمصادق عليها بموجب قانون الميزانية أو منقبل وزير المالية .

ولكى تحتسب ممارسة المهنية للاغراض الواردة اعلاه لابد من توافر الشروط التالية :

١ ــ ان يكون الموظف خريج المدارس العالية أو المهنية .

٢ ــ أن تكون ممارسة المهنة لها علاقة مباشرة بالشهادة العالية أو المهنية .

٣ ــ أن تكون الوظيفة المراد تعيينه فيها ذات علاقة مباشرة بالشهادة العالية أو بالمهنة التى مارسها .

٤ ــ أن يساعد الملاك المصدق على التعيين بالراتب الأعلى المسموح به .

ويبدو أن موضوع ممارسة المهنة لم يكن جديدا فى قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ وانما يعود الى أول قانون للخدمة المدنية رقم ١٠٣ لسنة ١٩٣١ . غير أنه لم تكن هناك مقاييس مضبوطة لاحتسابها فى تلك الفترة الى أن صدر القانون رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الذى جاء بحكم اشترط فيه أن تكون مدة ممارسة المهنة مساوية للمدة المشترطة للترفيع الى درجة اعلى كما يمكن احتساب تلك المدة لغرض الحصول على راتب اعلى مع ترك المدة التى تزيد عن ذلك .

بيد أن العمل وفقا لذلك الحكم قد تذبذب من دائرة الى أخرى ومن زمن الى آخر حسب حاجة الدائرة الى خدمات الموظف صاحب المهنة ، ويعزى ذلك الى اختلاف تفسير الدوائر لنص القانون . وقد استمر هذا الحال الى أن صدر قرار من مجلس الانضباط العام(١) سنة ١٩٥١ الزم الدوائر العمل بموجبه باحتساب كامل لمدة الممارسة ، وتم تطبيق هذا القرار حتى صدور قانون الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦ الذى جاء بحكم يجيز بموجبه احتساب مدة ممارسة المهنة لغرض التعيين براتب أعلى والحصول على العلاوات والترفيع مهما كانت مدتها ثم جاء بعد ذلك القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ فسار على نفس المبدأ الذى جاء به قانون ٥٥ لسنة ١٩٥٦ .

طرق اثبات ممارسة المهنة :

تثبت ممارسة المهنة بكافة الادلة والقرائن التى تقتنع بها الجهة المختصة وهى مجلس الخدمة أو وزارة المالية .

ويرى البعض أنه لابد لاثبات ممارسة المهنة من وجود ممارسة فعلية . فالحقوقى مثلا يجب أن يثبت ممارسته للمهنة بابراز عدد من الدعاوى التى ترافع فيها أمام المحاكم .. والطبيب يجب أن يظهر عدد المرضى الذين عالجهم فى عيادته بموجب سجل خاص وهكذا . غير أنه استثنيت من ذلك السنه الاولى بعد التخرج فقط على أساس أنها فترة تدريبية .

أما وزارة المالية فقد تركت أمر اثبات القرائن والادلة لممارسة المهنة الى الجهة المختصة التى ينتمى اليها صاحب المهنة كالنقابة أو الجمعية، فان ايدت النقابة أو الجمعية ممارسة الشخص للمهنة خلال المدة المطالب بها احتسبت المدة ممارسة مهنة للاغراض التى عينها القانون .

وبموجب راى وزارة المالية هذا تثبت ممارسة مهنة الحقوقى بمجرد ابراز هوية انتمائه لنقابة المحامين وتأييدها ممارسته للمهنة خلال مدة انتمائه لها .

ومن أوجه ممارسة المهنة الدراسة الناجحة للحصول على الشهادة العالية وكذلك التأليف والترجمة والاشتغال فى الصحافة اذ توافرت فيها الشروط القانونية السالفة الذكر(٢) .

وممارسة المهنة تحتسب سواء كانت داخل العراق أو خارجه . وأخيرا فان احتساب الممارسة لغرض تحديد الرواتب هو جوازى كما جاء بنص القانون ، ولم يكن وجوبيا . ولذلك فمن حق الجهة المختصة رفض احتساب هذه الممارسة لأى سبب من الأسباب التى يصفها هذا الرفض .

---

(١) يؤلف مجلس الانضباط العام من رئيس وأربعة أعضاء ينتخبون من رؤساء الدوائر للنظر فى الاعتراضات المرفوعة ضد القرارات الصادرة عن لجان الانضباط .

(٢) قرار مجلس الانضباط العام رقم ٦٦/١٣٦ فى ١٩٦٠/١١/٢١

مع قديم الفلسفات فى الإدارة العامة

جوانب الفكر الإدارى فى فلسفة العراقيين القدامى

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

(لم تصبح الادارة علما له اصول ومبادىء ونظريات وفلسفات يتخصص لدراستها والبحث فيها العلماء والدارسون ، شأنها فى ذلك شأن باقى العلوم الطبيعية والانسانية ، الا خلال القرن الحالى ، غير أنه فى الواقع العملى كان للادارة وجود قديم قدم الحضارة الانسانية نفسها . فلم تقم أى مدنية فى العالم ، ومنذ أقدم حقبات التاريخ البشرى ، الا وكانت الادارة الرشيدة ركيزتها الأساسية وسر نجاحها ، وان كانت الادارة وقتئذ لم يكن لها الوضوح الفكرى والتأصيل العلمى الذى وصلت اليه حاليا ، ولا شك أن البحث فى الفلسفات التى قامت عليها المدنيات القديمة يثرى علم الادارة ، ففيها جذور للادارة الناجحة التى بلورها الفكر الادارى الحديث .

وفى هذا المجال يقدم الكاتب فى مقاله محاولة علمية لابراز الفكر الادارى فى مدنية العراق القديمة ، أو ما يطلق عليها مدنية بلاد ما بين النهرين ، وهى من أقدم مدنيات العالم ، وقد سبق أن نشرت المجلة للكاتب فى عدد يوليو ١٩٧٢ محاولة أخرى عن تحليل بعض مظاهر الفلسفة الادارية الفرعونية تحت عنوان « الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى ») .

حينما تناول روبرت هاتشزن ، ونعتبره من من ابرز رواد المدرسة التاريخية الحديثة للادارة العامة ، أمر دراسة الادارة العامة للتعرف على فلسفاتها ، طالب الا تدرس الادارة العامة الا من خلال الدراسة التاريخية ، لأنها الدراسة الجامعة المانعة لفهم كنه الفلسفات التى تقلبت عليها . وحجته فى ذلك أن المواطن الصالح ، والادارى الناجح ، والملك العادل ، وهم العناصر البشرية الثلاثة التى تهتم بتربيتها الدراسات الادارية ، قد خضعوا لنفس المفاهيم ، وأن الدراسات المطلوبة لاعدادهم حاليا هى نفس الدراسات التى كان مطلوبا اعطاؤها لمن سبقوهم من الأقدمين ، ثم مازالت العادات التى نرغب أن يتحلوا بها هى نفس العادات التى رغب الراحلون أن يتحلوا بها ، وهذا كله جميل ويمثل وجهة نظر ، قد يؤيده فيها كثيرون .

ولكن هاتشزن ، حينما أراد أن يحدد نقطة البدء فى الدراسة ، أهمل ثقافة الشرق القديم الادارية اهمالا تاما وكاملا . فطالب أن تبدأ

عبد الفتاح رؤوف الجلالى
مدير الادارة العامة للتنظيم والتخطيط والمتابعة
بشركة النصر للدخان والسجاير
سبق ان نشرنا له بحثا تحت عنوان « الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى » . نشر فى عدد يوليو ١٩٧٢ — العدد الاول — المجلد السادس .

الدراســـة من عند المؤرخ الاغريقى هيرودوت الملقب بأبى المؤرخين ، وأن نعقبه بدراسة فلسفة خليفته فى المكانة ، المؤرخ اليونانى توسيدس ، ثم نعقبهما بدراسة الفلسفة العملية التى جادلنا بها أفلاطون وأرسطو . ثم نتبعهم بدراسة أفكار فلاسفة الغرب الذين تولوا بعدهم حتى وقتنــا الحاضر ، وخاصة علماء المنطق البارزين ، أمثال وليم جيمس وجـــون ديوى(١) . ومع تقـــديرنا الكبير للانتاج العلمى والفلسفى لمفكرى الغرب ، الا أنه ظاهر من كتـــابة هاتشـــزن أنه قد حصر تفكيره فى بناة الثقافة الغـــربية ، وكأن فلسفة الادارة العامة ، لم يســـهر على انمائها الا أهل الغرب ، وكأن الشرق لم يكن له فلسفاته وحكامه وأناسه .

وحتى اذا قيل اننا من الممكن أن نتعرف على الشرق من خلال كتابات هيرودوت ، أو غيره من فلاسفة الأغريق ، فان الرواية لم تعد ترقى فى التحقيـــق العــــــلمى الى مـــكانة انتــــاج الانثربولوجيين(٢) ، والأركيولوجيين(٣) ، لهذا فقد سقط أكثـــر مارواه هيرودوت ، تحت ضـــغط الكشوف الأثرية العديدة ، التى صححت كثيراً من معلوماته . ثم ان هناك آلافا من السنين فى حضارات الشرق القديم، يمكن أن تفيد دارسى الادارة العامة ، ولم تبرز فى كتابات هيرودوت، ولافى كتابات من تلوه من فلاسفة الاغريق(٤) ، ولهذا اذا كانت الدراسة التاريخية مصقنه حقا لعقول دارسى الادارة العامة، فلاغنى اذن أن يكون البدء من عند تحليل الفلسفات الادارية ، التى

---

(١) روبرت هاتشزن (Robert M. Hutchins) عمل فى الثلاثينات والاربعينات رئيسا لجامعة شيكاغو ، وهو أحد وجوه رجال التربية الملحوظين فى المجتمع الامريكى الحديث ، ومشهور باتجاهاته البارزة نحو الرغبة فى توجيه الدارســين الجامعيين لتوســيع حصيلتهم فى الثقافة العامة . وقد ورد رأيه الذى أشرنا اليه فى بحث له بعنوان «Shall We Train for Public Administration Impossible» ظهر فى العـــدد الاول من مجلة «Public Administration Review» الذى صدر فى مارس ١٩٣٨ وهى من مطبوعات «The Maxwell School of Civilization and Public Affairs, Syracuse University»

(٢) لقد أصبحت الدراسات الانثربولوجية عظيمة الفائدة لكثير من العلوم ، وكلمة Anthropology مشـــتقة من الكلمة الافريقية Anthro بمعنى انسان (man) وكلمة Logos التى استقر لها معنى (علم) «Science» فالكلمة فى تركيبها تعنى « علم الانسان » . وتبحث الانثربولوجيا فى موضوع الانســـان من ناحية أصـــله his origins وسلوكه his behavior وانتاجه his production ولهذا يقال أينما وجد ويوجد الانسان فسيجد الانثربولوجيون مادة لدراستهم «Wherever man lives or had» lived anthropologists find things to d›
«See, Ralph L. Beuls and Harry Hoijer, An Introduction to Anthropology, pp. 1 - 7.

(٣) علم الاركولوجيا Archeology يعنى دراسة كل ما هو قديم «The study of what is old» وهذا العلم يهتم بدراسة النمـــو الثقافى للانســـان «The culture development of man» ، وخاصة أساليبه الميدانية فى الحياة . ولهذا يقال ان الاركيولوجيين ليسوا الا جماعة من الأنثربولوجيين يهتمون بدراسة الانســـان القـــديم «Archeologists, a group of anthropologists interested in man past»
ولقد أصـــبح يقال فعـــلا وبحق ان لكل عـــلم اركيولوجيته الخاصـــة «Every science has its archeology» ولا مناص لباحثى علم الادارة العامة أن يبحثـــوا عن نصيبهم من هـــذا العلم ، ولا ينتظـــروا أن يجهد آخرون أنفســـهم ليقدمـــوا لهم ما يتســـق مع موضـــوعهم ، اذ يـــكفى على الأنثربولوجيين والأركيولوجيين ان يقدموا لهم المادة مشـــتملة على عديد من المظاهر التى تنفعهم وتنفع غيرهم ، وعليهم هم أن يســـتخلصوا منها ما يفيدهم ، ومـــا يتفق مع ما أصبح مستقرا فى أصول علمهم « المرجع السابق ص ٧ وما بعدها كما يرجع
«David L. Sills (Editor), International Encyclopedia of the Social, Sciences & the word archeology»

(٤) ويقول فى ذلك الدكتور عبد المنعم أبو بكر (الشرق القديم) أسطورة مليئة بالاسرار ، أخذ الناس ينسجون حولها أنواعا شتى من الخرافات والتخيلات ، تراكمت وترسبت على مر الســـنين حتى أصـــبحت علما على بلدانه . وظل الشرق غارقا فى ظـــلام دامس ، لا يعرف النـــاس عنه الا ما كتبه عنه ذلك النفـــر من الأغريق ، الذين خرجـــوا من بلادهم يتجولون فى ربوع الشرق القديم ، يدفعهم الى ذلك حب الاســـتطلاع من ناحية ، والبحث عن الأصـــول الاولى للحضارة الاغريقية من ناحية أخـــرى . وكل ماكتبه هـــؤلاء (أمثال هيرودوت وديودور الصقلى وسترابو) من معلومات ، مملوءة بالأخطاء ، بل والمغالطات التى تســـببت تارة من سوء الفهم ، وتارة أخرى عن جهل المصادر التى استقى منها هؤلاء معلوماتهم . ولعل هيرودوت (أب التـــاريخ) ، هو أحسن مثل يضرب لهذا النوع من المؤرخين ، فقد زار بلدان الشرق القديم حوالى عام ٤٣٠ ق.م ، ودون معلوماته التى حصل عليها ومشاهداته فى موضوعه ، من تسعة أجـــزاء حوت كلها من الاخطاء والمغالطات ، ما يجعلنا اليوم نكاد نرفض أكثر ماورد فى كتابه ، ونقبل بحذر البقية البـــاقية » « حضارة مصر والشرق القديم للاســـاتذة الدكاترة ابـــراهيم رزقانه ومحمد أنور شكرى وعبد المنعم أبو بكر وحسن أحمد محمود وعبد المنعم محمد حسنين ص ٢٥٣ » .

جادت بها المدارس الفكرية فى بلاد الشرق القديم، حيث ظهرت أقدم مدنيات العالم ، لأن وجودمدنية فى بقعة من الأرض ، يتبعه وجود ادارة عامة زاهرة ، ساعدت فى خلق هذه المدنية .

ولقد كنا نود من بحاث الادارة العامة فى الغرب وهم أصحاب علم حديث ، ولد بعد أن غزا انتاج الأركيولوجيين والأنثربولوجيين عقول المفكرين ، ألا ينزلقوا نفس المنزلق الذى انزلقه باحثو العلوم الأخرى فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، الذين أهملوا — عن عمد —(١) فلسفات الشرق القديم وأحداثه العلمية ، لأنه اذا كان للأخيرين عذرهم ، لأنهم كانوا ينتظرون نتائج بحوث الأثريين ، فليس للأولين نفس العذر(٢) ، بعد أن زادت حصيلة المعرفة لبلاد الشرق القديم ، وخاصة عن أساليب ادارته للبشر ، مما لا يمكن أن يلتمس معه عذر لباحث يبحث فى اصول الفلسفة الادارية ؛ لأن مهمته أن يصل الى لب الحقيقة ، وأن ينبش عنها فى أى بقعة من الأرض ، ومع أى حقبة من الزمن. ومن هنا فقد برز فى الايام الأخيرة اتجاهات فى العلم الادارى الحديث تعطى عناية كبرى لأهمية نتاج الأنثربولوجيين والأركولوجيين ، لما وجده البحاث من افادة محققة ، فى مساعدة هذا النتاج لهم ، وهم يصعدون مدارج المعرفة فى عملهم(٢).

والحقيقة تنطق أن الادارة العامة — كموضوع — قد محصته الفلسفات المختلفة ، وأفاضت فى شرح مقوماته واعتنت به قبل أن يولد له اصطلاح ، لأنه ظاهرة تبدت للفلاسفة مع كل علاقة بين مواطن ومواطن ، وبين حاكم ومحكوم ، ولذلك وجدت ظواهره منذ تخاصم قابيل وهابيل على نفع الدنيا ، فكان من الضرورى وجود ثالث ، يبرز للمتخاصمين وجه العدل ، ويحضهم على سلوك طريق الخير ، ويصونهم من التشاحن والبغضاء ، ويهيىء لهم سبيل الرفاهية، ويحمى العلاقات فى المجتمعات البشرية من التدهور ، وهى مهام أولية ، وضعت فى قائمة الادارة العامة حينما صار لموضوعها علم بين العلوم .

على أنه يجب أن نعترف هنا ، بأنه اذا كان الجديد من الفلسفات التى لها علاقة بالادارة العامة ، قد شغل أكثر علمائها ، فان قديم الفلسفات — رغم اشارتهم اليه واقتناعهم بأهميته — يحجمون عادة عن الولوج اليه ، ربما خوفا من أن يشغلهم القديم عن الجديد ، وربما خوفا من أن يتوهوا فى متاهاته ، خصوصا والآراء فيه تختلف وتحتدم ، والدراسات فيه تكثر وتتزايد ، وربما لسبب آخر ، والأسباب

---

(١) كتب شارل بريستد ابن المؤرخ العظيم جيمس هنرى بريستد «James Henry Breasted» ، أن والده حينما قرأ الكتب التى ألفها علماء الغرب لتثقيف الطلبة بتاريخ الشرق القديم ، هاله أن هذه الكتب ماعدا اثنين أو ثلاثة، كادت تهمل الشرق اهمالا تاما ، وكأن الفضل كله يرجع الى اليونان والرومان ، وان الكتب التى وجدها تشير الى الشرق ، كانت كتابات مؤلفيها عنه قليلة ، وفيها الكثير من الغموض ، بل والاخطاء الصارخة وحينما كتب بريستد مذكراته اليومية فى ذلك التاريخ عن مؤرخى حضارات اليونان والرومان قال : « انهم يريدون قتل حضارة الشرق عمدا ، لانهم يريدون اخفاء الحقيقة » يرجع الى تقديم العالم المصرى الأثرى الدكتور أحمد فخرى لكتاب « تاريخ الحضارات الشرقية» وهو ترجمة للفصول الثمانية الاولى من كتاب بريستد « انتصار الحضارة «The Conquest of Civilization»

(١)يقول برتراند راسل عن المادة العلمية ، التى اصبحت مهياة اليوم فى يد العلماء والفلاسفة من الزمن القديم ، والتى لم تكن كذلك لدى علماء الأمس هذا القول : «Archeology, during the present century, has given us much more knowledge than was pos-sessed by our grandfathers» «Bertrand Russell, History of Western Philosophy».

(٢) وبالنسبة للادارة العامة ، بدأ علماؤها يوجهون النظر الى ضرورة الاستفادة من هذه الدراسات ، فمثلا نجد دوايت والدو عالم الادارة العامة الامريكى يذكر دراسى الادارة العامة ، بأنهم سوف يحصلون على استفادة حقيقية، اذا طالعوا بعض مؤلفات الانثربولوجيين المعتنين بالدراسات السلوكية ، ويشير عليهم بضرورة الاستفادة مثلا من كتابات ليون فستنجر Leon Festinger الخاصة بدراسة الاشاعة اصلها وانتشارها ، «A Study of a Rumour : Its origin and Spread» وكذلك يلفت نظرهم الى كتاب رونالد ليبت Ronald Lipitt عن ديناميكيات القوى «The Dynamics of Power» وكتاب لايتون A. H. Leaghton عن قيادة الرجال «The Governing of Men» وهو كتاب مستمد من الخبرة المستخلصة عن قيادة اليابانيين لبعض معسكراتهم ، وغير ذلك من المؤلفات التى يمكن الرجوع اليها — الى هامش ٥ ص ٥٧ ، ٥٨ من كتاب «Dwight Waldo, The Study of Public Administration»

عديدة ، ولهذا يحتاج الباحث فى قديم الفلسفات الادارية الى التدقيق الذى يشغل وقته ، ويملك عليه نفسه ، ويعيش معه زمنه . من هنا فكل باحث عن الظواهر الادارية فى مدارس الفكر القديم ، عليه أن يمشى بحذر ، حتى لا تغوص قدمه وهو يعبر ، فلا يتمكن من القفز الى الجديد الذى يبهر . ولا مناص لأهل الادارة العامة ، من ان يسلكوا هذا المعبر ، مهما تغاضوا عنه ، فكل أناس مطالبون بأن يحملوا عبئهم أولا ، ولا يحملوه لغيرهم ، ويكفى ان أهل التاريخ قد ضاقوا بما حملوا ، فقام بجوارهم من بحاث كل علم مؤرخين ، يؤرخون لتخصصهم ولا ينكرون فضلهم ، وغاية الأمر انهم لشواهد علمهم أكثر التصاقا ، وفى استنباط مايخصهم أشد انهماكا . ورحم الله أبى حسن الماوردى حينما قال « ان للعلوم أوائل تؤدى الى أواخرها ، ومداخل تفضى الى حقائقها فليبتدىء طالب العلم بأوائلها لينتهى الى أواخرها ، وبمداخلها ليفضى الى حقائقها ، ولا يطلب الآخر قبل الأول ، ولا الحقيقة قبل المدخل . فلا يدرك الآخر ولا يعرف الحقيقة ، لأن البنـاء على غير أس لا يبنى ، والثمر من غير غرس لا يجنى (١) .

وقد تناولنا فى بحثنا الذى نشر فى العدد السابق تحت نفس العنوان « وقفة مع قديم الفلسفات فى الادارة العـامة » بعض مظاهر الفلسفة الادارية الفرعونية وذلك من وجهة « الالتزام بالواجب عند المصريين القدامى » . وقلنا ان لنا فى الشرق فلسفات ومعارف بالنسبة للادارة العامة ، التى أصبحت الموضوع الرئيسى فى حياة الأمم واننا فى أبحاث متتالية سوف نتناول هذه النواحى .

وفى هذا البحث سنقوم بتحليل « جوانب الفكر الادارى » فى فلسفة العراقيين القدامى ، حيث تعتبر مع المدرسة الفرعونية القديمة متممة كانت لهم مدرسة ادارية ملحوظة هى فى نظرنا للثقافة الادارية التى بدت مبكرة فى أرض الشرق الأدنى ، ولسوف يكون مرورنا السريع على هذه الفلسفة ، بالقدر الذى يمكن أن يكشف لنا فيه البحث ، عن قيمة دورها فى تزويد ثقافة الادارة العامة بزاد حقيقى ، ساعد على نضج رسالتها .

وحينما نتكلم عن العراقيين القدامى يقفز الى الذهن كلمة لاتينية هى كلمة «Mesopotamia» وهى كلمة يونانية الأصل كانت مكونة من مقطعين «Mesopota'mia» ، وتعنى البلاد التى بين الانهار « between the rivers» . وقد أطلقها اليونانيون القدامى لتشير الى البلاد التى بهرتهم بمدنيتها ، والتى كانت تقع بين نهرى دجلة والفرات ، ثم استخدمها محدثو الجغرافيين ، لتشير الى منطقة بلاد ما بين النهرين كلها ، التى تحد من أعلى بجبال أرمينيا ، ومن أسفل بالخليج الفارسى(٢) . وحينما ترجمت الكلمة اللاتينية الأصل الى العربية صـارت تعنى بـلاد ما بين النهرين « العراق القديمة » ، والتى يفضل البحاث العرب أحيانا أن يطلقوا عليها « بلاد الرافدين » .

ومن النادر أن يتكلم مؤرخو العلوم عن مدنية بلاد ما بين النهرين منفردة ، فلابد أن يجمعوا معها عند الحديث مدنية مصر الفرعونية ، باعتبار المدنيتين هما أقدم مدنيات العـالم ، اللتين غذتا جيرانهما بالكثير من أصول المعرفة ، واللتين تمتد جذورهما الى أكثر من خمسة آلاف سنة(٣) ، وكثيرا ما انشغل علماء التاريخ بمحاولة الكشف عن أى المدنيتين كانت أسبق من الأخرى ، وأيهما غذت

---

(١) هو أبو الحسـن على بن محمـد بن حبيب البصرى الشهير بالماوردى ، من فقهاء الشافعية ، وقد ولد فى البصرة وتولى منصب القضاء فى بغداد ، وتوفى عام ٤٥٠ هـ الموافق (١٠٥٨ م) وجاء قوله هذا فى كتابه «أدب الدنيا والدين » ص ٣٢ .

(٢) يرجع الى «William C. Morey and Irwin N. Countryman, Morey's Ancient People, p. 20.

(٣) وفى تقريظ فضل المدنيتين المصرية والعراقية القديمة يقول برتراند راسل » .
«Much of what makes civilization had already existed from thousands of years in Egypt and Mesopotamia, and had spread to neighbouring countries» «Bertrand Russell, History of Western Philosophy, p. 21»

الأخرى بالمعرفة، وتعصب للأولى أناس، وتعصب للثانية أناس ، وانتهى اغلبهم الى أن لكل مدنية خصائصها ، وان كلا منهما نبعت مستقلة فى بيئتها عن الأخرى(١) ، وأن ذلك قد تم فى زمن متقارب ، وان كلتيهما اهتدت الى الكتابة فى وقت مبكر ، فساعد ذلك أهلهما على تدوين أفكارهم، وتنظيم وترتيب نشاطهم الاجتماعى والسياسى والادارى ، واستخدم المصريون فى الغالب عند الكتابة أوراق البردى ، التى اهتدوا لصناعتها ، واستخدم أهل العراق فى الغالب الواحا من الطين ، الذى تكثر مادته فى أراضيهم ، فكانوا يكتبون عليها بآلة حادة تشبه المسمار ، ولذلك عرف خطهم بالخط المسمارى . ولقد ساعد على حفظ الواح العراقيين ، انهم كانوا يتركونها بعد الكتابة فى الشمس لتجف ، أو يحرقونها فى الافران لتجمد ، وتصبح الواحا من الفخار يسهل حفظها ، وكانوا يعطون لكل لوح رقما خاصا فسمى اللوح بالرقم ، ومن هذه الالواح وصلت اغلب المعرفة التى يمكن من تحليل محتوياتها استخلاص جوانب الفكر الادارى فى فلسفة بلاد النهرين(٢) . ولابد لنا أن نقول هنا ، انه مازالت فى المتاحف الامريكية والأوربية آلاف من هذه الألواح ، لم تحلل معلوماتها بعد ، وكل يوم يعلن فيه عن جديد فيها ، سيزداد الباحثون فى ثقافة العراقيين القدامى معرفة على معرفة بتراثهم العلمى ، وسيهتدون أكثر من سابقيهم ، بأثر هذا التراث على الفكر العالمى المتمدين .

ويعتبر تنظيم الواح الطين فى دور السجلات والمحفوظات ، التى خلدها أهل بلاد ما بين النهرين ، سبقا فى الوعى الادارى ، فقد كانوا يحفظون هذه الألواح بطريقة منظمة ، بحيث يمكن أن نقول ان دراسة وسائل الحفظ بها ، تبرز لنا الأساس الأول الذى بنى عليه تنظيم الارشيف فيما بعد ، ولهذا يقال ان المصريين ، اذا كانوا قد اخترعوا الكتاب الذى كان يحتوى على عدة صفحات من ورق البردى ، فان العراقيين قد اخترعوا دور السجلات والمحفوظات(٣) .

وشىء آخر سبق فيه أهل بلاد ما بين النهرين العالم كله من ناحية الثقافة الادارية ، هو استخدامهم للتوقيعات التى كانت تتضمن الاقرار بصحة البيانات التى تحتويها الأرقام (الألواح) ولما شاعت الكتابة وقع كاتب اللوح بتوقيعه أسفل اللوح ، واذا كان البيان الذى يسجله يحتاج الى أكثر من لوح ، وقع فى أسفل الصحيفة الأولى بتوقيعه ، مع الاشارة بأن للبيان بقية ، وعادة كانوا يكتبون فى اللوح المنتهى مطلع السطر الأول من اللوح التالى ، أما اللوح الجديد الحاوى لتكملة البيان ، فكانوا يشيرون فيه الى أن بياناته مكملة لبيانات اللوح الأول ، وان دل هذا على شىء فانما يدل على أن أهل العراق القديم ، قد رتبوا منطقهم الادارى قبل أن يرتب غيرهم هذا المنطق(٤) .

ولا نخال ، ونحن نبحث فى جوانب الفكر الادارى عند العراقيين القدامى ، اننا بقادرين أن نتجاوز عن التقسيم التقليدى لمدينتهم ، الذى اتبعه المؤرخون وأخذ به علماء تاريخ العلم ، وهو أن مدنيتهم القديمة قد مرت بعصور ثلاثة زاهرة، وهى عصر السومريين «The Sumerians»

---

(١) يرجع الى بحث الدكتور أحمد فخرى فى « المجلة التاريخية المصرية » — المجلد الثالث — عدد أكتوبر ١٩٥٠ وعنوانه « الاتجاهات الحديثة فى المباحث التاريخية والاثرية الخاصة بالشرق القديم » .

(٢) يرجع فى ذلك الى كتاب الاستاذ ادوارد شيرا «Edward Chiera» الذى تناول موضوع الكتابة فى بلاد ما بين النهرين فى كتابه « لقد كتبوا على الطين «They wrote on clay» والذى نشره الاستاذ جورج كاميرون «George Cameron» وطبعته جامعة شيكاغو .

(٣) George Sarton, A History of Science, Volume I.

(٤) ولقد ساعد هذا التحوط الادارى علماء الاثار على أن يتتبعوا النص الواحد ، الذى كتب فى أكثر من لوح فى عدة متاحف ، اذ كثيرا ما كانوا يجدون جزءا من النص مكتوبا على لوح فى متاحف أمريكا ، بينما الجزء الآخر على الواح متفرقة فى متاحف أوروبا « يرجع الى «Edward Chiera, They Wrote On Clay»

وعصر البـــابليين «The Babylonians» وعصر الاشـوريين » «The Assyrians» (١) .

أما السومريون الذين استوطنوا بلاد «سومر» التى كان موقعها الجغــرافى بين النهرين على مسافة قريبة من الخليج الفارسى ، فانه يغلب عليهم انهم لم يكونوا من القوم الساميين ، بعكس البابليين والاشـــوريين الذين ثبت لهـــم أصلهم السامى ، ويرجع المؤرخون مدنية السومريين الى عام ٣٠٠٠ ق.م ، ولكن مدنهم كانت بلا شك قد حققت تقدما فى الحكم قبل هذا التاريخ ، فهم بحق أول من اسسوا حكم المدينة الدولة ، التى اشتهر بها الاغريق بعد ذلك بكلمة (Polis) ذلك أن المدن السومرية الشـــهيرة ، التى ذكرتها الآثار الكثيرة لبلاد ما بين النهرين ، امثال « كيش » و « الســوركاء » و « نفــر » و « لارســـه » و « أريدوا » و « لجش » و « أوما » و « تلو » كانت لها نظم من الحكم متقدمة ، ثم اطلال مدينة « أور » ، احدى مدنهم التى قيل انها مسقط رأس سيدنا ابراهيم ، قد كشفت الكثير عن نظم الحكم والادارة لأحقـــاب متتالية لهـــا . على أن من الثابت أن تاريخ السومريين بدأ يكون واضحا ومرتبا، منذ حكم ملكهم شروكين (سرجون ٢٦٣٧ــ ٢٥٨٢ ق.م)(٢) ، حينما أغار مع قومه الساميين آتين للمدن السومرية من أعلى الشمال ، حيث أقام مدينة « أكاد » احد أعماله الشـــهيرة ، والتى منها اغار على المدن الســـومرية فأمكنه أن يخضـــعها لامرته وتكـــونت دولة موحدة من المدن الواقعة بين نهرى دجلة والفرات ، عرفت لزمن طويل بدولة « ســـومر وأكاد » ، وبهـــذا الاسم سمى ملكهم .

ولا نحب أن نمر على الملك الأكدى مؤسس وحدة سومر وأكاد ، دون أن نذكر ، أنه ربما كان أول حكام العالم ، الذين برهنوا على أن الادارة تظهر فى كثير من الأحيان على أنها ملكة وفن ، لا تحتـــاج لأكثر من موهبة وجـــراة واقدام ، وقد يهبها الله للخادم ولا يهبها للسيد ، وانه ويل للسيد المتلاف من خادم ذكى متحفز ، فـــكثيرا ما ينقلب عليه فيصبح السيد فى طى النسيان ، بينما يستولى الخادم على مقاليد الأمور . ولعل هذا واضح بالنسبة للملك سرجون الأكدى من الأثر الذى خلفه ، وتحدث فيهعن نفســه ، اذيقول (حملت بى أمى الوضيعة الشأن « يقال أنهـــا كانت من أحط طبقات الشعب » واخرجتنى الى العالم سرا « فلقد كان مجهول الأم » ثم وضعتنى فى قارب من الغاب ، واغلقت على بابه بالقار ، ثم نجانى عامل تمكنت بواسطته أن أصبح ساقيا للملك (كش) ، الذى اعجب بى ، وقربنى اليه، وما لبثت أن أصبحت السيد فى القصر ، وزاد نفوذى وقوى سلطانى ، ورأيت من واجبى أن أتسلم مقاليد الأمور فتخلصت من ملك (كش) ، وجلست الى العرش ، واصبحت الملك صاحب السلطان العالى) (٣) .

ولقـــد كان أهم ما لفت نظر علمـــاء الادارة العامة فى مدنية السومريين معبدهم الدينى ، الذى كان بمثابة مركز الاشعاع الفكرى الادارى عندهم ، وهذا مالاحظه والدو حينما قرأ كتاب تشيلد ، الذى وضعه بعنوان « ماذا حدث فى التاريخ » فقد راعه ادارة هذا المعبد ، وشـــد انتبـــاهه الى أن هؤلاء القوم كانوا ذوى ابداع ملحوظ فى أساليبهم الادارية ، وانهم كانوا يسعون دائما للأسلوب الأفضل فى الادارة . كما لاحظ أن هذه المعابد التى كان يديرها الكهنة ، لم تكن أماكن لعبادة الآلهة فحسب ، فلقد كانت تحتوى على مخازن للقرابين التى كانت تقدم للآلهة ، وهى ذات أنواع متعددة ، كما كان يتم من خلالها الاشراف على الأنشطة الهامة فى دويلة المدينة ، كتلك الخاصة برى الحقول وزراعتها ، وحصد

---

(١) F. Sherwood Taylor, Science Past and Present p. 5.

(٢) هذا هو التاريخ الذى أورده له جورج سارتون .

(٣) ورد هذا النص مترجما للعربية فى كتاب « حضارة مصر والشرق القديم » ص ١٨٧ .

المزروعات وشق الترع وتطهيرها . كما لاحظ والدو من قراءته لتاريخ السومريين ، أن هذه المعابد كانت تعج بعديد من المهن الصناعية ، كصناعة النسيج وحفر المعادن والصياغة ، كما كان يستخدم فى هذه المعابد ، أساليب القيد الكتابى والمحاسبى وطرائق القياس والرياضيات التى نبغ فيها السومريون ، ابتغاء تحقيق الرقابة الفعالة على سير الأعمال ، ولضمان استمرار الادارة الحسنة ، وحتى تكون الآلهة — حسب اعتقادات السومريين — على يقين من أن كل شىء تم بترتيب جيد ، وفى نظام مرتب ، وهذا كله اكد لوالدو أن السومريين قد زاولوا فى الواقع فن الادارة ، كأحسن ماتزاول ، وان تحليل النشاط الادارى للمعابد فى الدول السومرية ، يمكن أن يؤكد لنا العلاقة الوطيدة القائمة منذ القدم بين علوم الاجتماع النظرية التى منها علم الادارة العامة ، وعلوم الطبيعة الحية وغير الحية .ويبرز لنا والدو نقطة هامة فى ختام حديثه عنادارة المعبد السومرى ،وهى أن تاريخ الادارة العامةمازالغير مكتوب، وان كانتخطوطه العريضة فى مدنية الغرب أصبحت واضحة(١).
«The history of administration as such, remains for the most part unwritten, though in Western civilization its main outlines are clear».

وهذا المعبد الذى أذهل الاداريين ، والذى ظل مصدر الالهام فى فلسفة العراقيين القدامى، كان هو فى الواقع المقر الرسمى للحكومة ، وظل كذلك على طول عصور بلاد ما بين النهرين ، وكان يعتبر مقر الآلهة ، وتقام داخله الصلوات لهم ، وتنشد فيه التراتيل لأجلهم ، ويتوجه الناس اليه عراة الا فيما يستر عوراتهم ، حفاة اظهارا لتقديسهم لارضه ، وذلك ليقدموا القرابين فيه لاله المدينة ولغيره من الآلهة التى كثر عددها عند السومريين ، وذلك تقربا منهم ، واستدرارا لعطفهم ، حتى يمنحوهم الخير ، ويبعدوا عنهم قوى الشر .

وكان يقيم فى المعبد حاكم المدينة ، باعتباره وكيل الهها ، ونائبا عنه فى ادارة البشر ، وباعتباره أيضا كبير الكهان الذى يدير أمور الآلهة ، كما كان يقيم فيه الكهان الذين كانوا يمثلون الطبقة الارستقراطية بين الناس حيث كانوا قمة الهيئة الوظيفية الحكومية .

ولقد كان يشير المعبد السومرى فى ثرائه وعزته — على وجه العموم — الى قوة الحكومة ، وقدرتها على حفظ الأمن ، ومقدرتها على رعاية أهل المدينة ، فاذا افتقرت موارده وهان على الناس أهله، دل ذلك أيضا على ضعف الحكومة، وعدم قدرتها على الاحتفاظ باستقلال دولة المدينة. ولهذا كان هناك تركيز على أن يصان المعبد من هجمات المغيرين ، لأن سقوطه فى يدهم ، كان يعنى سقوط حكومة المدينة ، وضياع استقلالها. ولذلك كان يبنى المعبد فى وسط المدينة ، ويحاط بالأسوار الضخمة التى تفصله عن باقى اجزائها . وكان يعلوه برج ، هو الذى أطلق عليه علماء الآثار كلمه (زاقورة) (٢) . وعمد السومريون الى أن يبنوا البرج من ثلاث طبقات، زيدت الى سبع فى عهد الأشوريين ، وكان يصعد الى كل منها بسلالم تتصاعد ببناء البرج مائلاالى الداخل ، بحيث يتخيله الرائى فى ميله ، وكأنه يشبه الهرم ، أو على رأى السومريين يشبه فى علوه الجبل ، حيث كانوا يسمونه (بيتالجبال)(٣)، وفى تعليل لماذا صمم المهندس السومرى الزاقورة على هذا الشكل ، يقال ان الانسان السومرى عادة كان يتخيل وهو يصعد البرج ، انه يقترب فى علوه الى اله السماء آن (Ann) الذى

---

(١) «Waldo, The Study of Public Administration, p. 15; and See also in V. Gordon Child's book «What Happened in History», the chapter of the Urban Revolution in Mesopotamia.

(٢) يقرأ على سبيل المثال عن زاقوره « أور » فى كتاب Sir, Leonard Wooley, Us Excavations Vol. 5, The Ziggorat and its Surrounding»

(٣) James Henry Breasted, The Conquest of Civilization

كان له مكانة عليا فى عقيدة السومريين الدينية، وبذلك يمكن أن يحميه قربه اليه من عوامل الدهر وغدرات الزمن(٢) .

والحقيقة أن الكلام عن الآلهة السومريين ، يجب أن يكون جنبا الى جنب مع الكلام عن فلسفة الادارة عندهم ، لأن الادارة عندهم كانت — بكل ما تعنى كلمة تيوقراطية (دينية) من معنى — ادارة تيوقراطية . واذا كانت الادارة التيوقراطية هى الطابع الغالب للادارة العامة فى جميع المدنيات القديمة ، الا أن البحث فى العقائد الدينية لبلاد ما بين النهرين ، يمكن أن يتضح لنا منه الكثرة الغالبة للآلهة الذين دان العراقيون القدامى لهم ، والذين اعتقدوا أنها السبب فى ازدهار أى نوع من أنواع النشاط ، سواء كان نشاطا سياسيا أو اداريا أو اجتماعيا أو علميا ، كما حملوها سر انهيار أى نشاط منها أو عدم تحقيقه لاهدافه ، ولعل فى هذا كان يكمن السبب الرئيسى فى تقديسهم لمعبد المدينة ، وللنشاط العام الذى يؤديه ، ولعل هذا هو أيضا الذى صبغ مدنية بلاد ما بين النهرين فى كل عهودها بالطابع السومرى ، فظلت كما يقول سارتون سومرية الطابع على طول مراحل تطورها(٢) .

ولم يترك السومريون ظاهرة من ظواهر الطبيعة لم يحددوا لها الها(٣) ، كما لم يتركوا مدينة لم يحددوا لها الها ، وكذلك كان الحال مع كل قرية ، وكل جماعة ، بل ولكل أسرة كان لها اله بل لكل فرد كان له اله معين يرتبط به ، ويعمل على ارضائه بتقديم القرابين له فى معبد المدينة ، حتى قيل أن باحثا أراد أن يحصى عدد الالهه السومريه ، فوجدهم نيفا وخمسة وستين الف اله(٤) .

وكثرة الآلهة عند العراقيين القدامى دليل أيضا من ادلة وعيهم الادارى المبكر ، فقد كانوا أول أناس فكروا بجد فى تعليل سر الحياة . كانوا يبحثون عن الأسباب التى من أجلها جاء الانسان الى الدنيا وعن أصل خلقه . كانوا يسألون أنفسهم دائما : لماذا جاءوا ؟ والى أين يتجهون ؟ ومن الذى يسيرهم ؟ وأى قوى تؤثر فى حياتهم ؟ وقادهم البحث فى أصل نشأة الدنيا الى أن يقدموا لنا تاريخهم الميثولوجى الادارى الطويل ، الذى صاغوه فى ذلك الاثر ، الذى يرجع علماء الآثار تاريخه الى عام ٢٠٠٠ ق. م ، والذى تحدث فيه السومريون عن تاريخهم الطويل فى الحكم والسياسة والادارة ، كما تحدثوا فيه عن طوفان أغرق بلادهم، ويرجح المؤرخون أنه طوفان نوح ، وذكروا فى هذا الأثر ، أنه قبل هذا الطوفان ، كان لهم ملوك توارثوا الحكم واحدا بعد الآخر ، وحكم كل منهم لبضعة آلاف من السنين ، ثم يتحدث الأثر بعد ذلك عن الملوك الذين أعقبوا الطوفان ، ويفيض فى الحديث عنهم (٥) .

---

(١) دكتور رشيد الناضورى ، « المدخل فى التطور التاريخى للفكر الدينى » ، ص ٤٧ .

(٢) ويقارنها سارتون بالمدنية الغربية التى ظلت (اغريقية — لاتينية) فى طابعها حتى اليوم ، وبالمدنية اليابانية التى ظلت صينية فى طابعها حتى اليوم .

(٣) ونلاحظ فى عقيدة السومريين الدينية انهم آمنوا بالسماء فرمزوا اليها بالاله آن Ann كما ذكرنا ووجدوا فى الهواء والجو قوة فعالة فى حياتهم ، فعبروا عنها بالاله انليل (Enlil) ، الذى نجح عندهم فى الاستحواذ على السيادة بين الآلهة ، بما احتواه بين يديه من الصفة الخيرة الهادفة لخدمة الانسان السومرى فى جميع أطوار حياته ، وخاصة ماكان منها ملتصقا بالزراعة ، وكذلك الصفة الشريرة ، وذلك عندما ينقلب حاله ، فيصبح الهواء لا أكثر من زوابع وعواصف تفتك بالحرث والنسل ، ثم رمزوا للماء والارض والعالم السفلى بالاله انكى (Enki) ورمزوا للأمومة والانجاب بالاله ننحر ساج «Ninhursag» ورمزوا للقمر بالاله نان (Nanna) ، وللشمس بالاله اوتو «Uto» ، والحب بالالهة انانا «Manna» ، التى سميت فى العقائد السامية بعد ذلك بالالهة عشتار «Ishtar» وعموما يرجع الى هذه الالهة فى كتاب « المدخل فى التطور التاريخى للفكر الدينى » ، ص ٥٦ وما بعدها .

(٤) « حضارة مصر والشرق القديم » ص ٣١١

(٥) Georg Sarton, A History of Science Vol. I.

وتنبئنا أساطير السومريين بأن الطوفان الذى يتحدثون عنه قد تم بناء على قرار من الجمعية العمومية للآلهة ، فقد كانوا يتصورون أن الآلهة تجتمع على مثل هذه الهيئة للبت فى المسائل الخطيرة ، ولقد أريد من وراء اصدار مثل هذا القرار افناء البشرية كلها ، لأن العالم فى نظرهم كان خيرا عند نشأته ثم انحدر ، وأنه أخذ يتدهور من سيىء الى أسوأ . وتستطرد أسطورة الطوفان ، فتذكر أن قرار مجمع الآلهة لم يكن بالاجماع منهم ، وأنه كان يوجد ملك صالح يدعى زيوسدرا (Ziusudra) علم بهذا القرار الخطير ، فاذا به يعمد الى بناء سفينة كبيرة ، أنقذته هو ومن معه من الغرق (١) .

وعموما فان دراسة ظروف هذا الطوفان ومسبباته ، يجب أن تأخذ حقها فى الدراسة الادارية ، اذ تبرز نهاية مجتمع بشرى كان قد فسد فى ادارته ، ولا رجاء فى اصلاحه ، واقامة مجتمع بشرى جديد مبنى من الصفوة ، المأمول منهم حسن الادارة .

ولقد ثبت أمر الطوفان فى الكتب السماوية ، فجاء ذكره فى التوارة « ولما كان نوح بن ست مائة سنة صار طوفان الماء على الأرض »(٢) ، ثم تؤكد التوراة بعد ذلك أن الطوفان ظل أربعين يوما على الأرض ، ثم يتحدث كثيرا فى مواقع متفرقة .

ولا يفوتنا أن هذا الطوفان قد ثبت أمره فى القرآن الكريم ، « ولقد أرسلنا نوحا الى قومه فلبث فيهم ألف سنة الا خمسين عاما ، فأخذهم الطوفان وهم ظالمون ، فانجيناه وأصحاب السفينة ، وجعلناها آية للصالحين » ثم تأتى سيرة نوح كثيرا فى آيات القرآن الكريم(٣) .

وعلى قدر ما فى قول السومريين فى أن طول المدة التى كان يعيشها حكامهم قد ثبتت صحته ، بدليل أن القرآن الكريم يذكر أن نوحا ظل ٩٥٠ عاما (ألف سنه الا خمسين) بين قومه ، الا أن المشكوك فيه أن هناك حكاما للسومريين ، حكموا مدنهم قبل الطوفان ، لآلاف السنين كما ذكرت مخلفاتهم . اذ أن هذا لا يتفق وما رواه بن كثير فى قصص الأنبياء ، بأن مولد نوح كان بعد آدم بمائة وست وعشرين سنة(٤) . وعموما فان مايمكن أن نستخلصه من هذا بالنسبة لجوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين ، أن بلادهم كانت أولى البلاد التى انصاعت لحكم الملوك منذ بدء الخليقة . ويعنى ذلك ، أن الادارة العامة قد برز نشاطها فى أرض العراق ، قبل أى بقعة فى العالم ، لأن نوح الذى تدور حول سيرته وقصته الطوفان ، ينحدر من صلبه أجناس العالم كلها ، اذ تنسب جميعها — كما ذكرت التوراة — الى أى من أبنائه (سام وحام ويافت) . وعلى ضوء هذ التقسيم للاجناس ، سار علماء اللغة فى تقسيم اللغات الى مجموعات متقاربة فى اللفظ والقواعد والتركيب، اعتمادا على نفس تقسيم الاجناس(٥) . ولهذا فاذا أراد باحث للادارة العامة أن يبدأ بدراسة أصولها الأولى ، فلا غنى له من البدء من عندتقسيم الأجناس ، أومن عند تنوع اللغات، لان تجمع الاجناس هو الذى قاد الى قيام الحكومات ، كما أن أى نشاط ادارى لا يمكن أن

---

(١) دكتور رشيد الناضورى « المدخل فى التطور التاريخىللفكر الدينى » ، ص ٥٨ وما بعدها .

(٢) سفر التكوين « الاصحاح السابع » .

(٣) أن الآيات القرآنية التى تحدثت عن نوح كثيرة ، وهىتجمع على أن قوم نوح كانوا قوما فاسقين ، وان نوح أرسل لقومه نبيا ، يهديهم الى الطهر وعبادة الله الذى لا اله غيره، ويحذرهم من عذاب يوم عظيم ولكنهم كذبوه ، فاصطفى الله من ذريه آدم من حملهم نوح معه فى السفينة ، وأغرق باقى القوم الظالمين ، الذين لم يستسلموا لنصح نوح عليه السلام « يرجع الى سورة الاعراف ، وسورة هود ، وسورة المؤمنون،وسورة الفرقان وسورة الذاريات ، وسورة الحديد » .

(٤) قصص الانبياء للامام أبى الفداء اسماعيل محمد بنكثير—تحقيق الاستاذ مصطفى عبد الواحد — الجزء الأول ص ٧٥ وما بعدها .

(٥) دكتور عونى عبد الرؤوف ، « قواعد اللغة السامية »،ص ٣ وما بعده .

يبرز بلا لغة يتفاهم بهـا الذين يديرون والذين يدارون . وصفوة القول ، ان الباحث الادارى سوف يلمس كلما تعمق فى بحث تراث السومريين ، أن ينبوع الادارة العامة ، قد انبثق بالفعـل من عند العراقيين القدامى .

واذا تركنا السومريين حيث رووا منطقة بابل القديمة بفكرهم الناضج وخيالهم الواسع ، وهى المنطقة التى أطلق عليها التوراة اسم « سهل شنعار » ، قبل أن تقفز مدينة بابل الى قمة المجد الادارى والسياسى ، وقبل أن يعلو صوتها على صوت « أور » و « ولكش » و« سومر » و «أكاد» وغيرها من الدويلات السومرية ، وسوف تطالعنا مدرسةحمورابى الاداريه ،التى يمكن أن نسميها، دون محاباة لأرض العروبة وأوطانها ، المدرسة الادارية الأولى فى عالم الاصلاح الادارى ، واذا قيل ان للاصلاح الادارى رسلا ، فلعل حمورابى بين كل ملوك العالم القديم ، كان الرسول الأول للاصلاح الادارى فى العالم .

والحقيقة أن جوانب الفكر الادارى فى فلسفة حمورابى ، لم تأخذ وضعها فى العلم الحديث الا من قريب ، ذلك ان قبل عام ١٩٠١ كان المنقبون عن مدنية بلاد ما بين النهرين ، منهمكين فى دراسة الاثار الاشورية ، لأنها هى أول ما كشفت عن نفسها للمنقبين ، فكانت ثقافة العراقيين القدامى تعنى عند علماء التاريخ والآثـار جوانب الفكر الاشورى ، ولهذا أطلقوا على الباحثين فى حضارة بـلاد ما بـين النـهرين اسـم « الاشوريين » « «Assyriologists» فلما غمر تشـارلس ليونرد وولى العالم بالمعلومات التى كشفت عن حضارة مدينة « أور » ، جذب الأنظار الى هذه المدينة، التى احتلت مكانا ملحوظاعند بحوث رجال الآثار . وفى خلال الأخبار المبهرة عن «أور» وباقى الدويلات السومرية التى بدأت تتزاحم أخبارها على أهل التاريخ فى أواخر القرن التاسع عشر، اذا بحدث مفاجىء فى عالم الآثار ، يشـد أذهان الباحثين عن أصل المدنيـات القديمة ، فيجعلهم يركزون اهتمامهم بمدينة بابل ، تلك المدينة التى تعنى تسميتها كما يؤكد المؤرخون «بوابه الله»(١). فيأخذ العلماء حينئذ فى تتبـع كل دقائق نهضتها الدينية والسياسية والادارية . هذا الحدث كان عثور عالم الأشوريات الأب جان فنسنت شيل فى بلدة « سوسه » بايران ، أثنـاء تنقيب البعثة الفرنسية عام ١٩٠٢/١٩٠١ برياسـة جان دى مورجان ، على قطعة الحجر الديوريت الأسود ، المحفوظة بمتحف اللوفر الآن ، والبالغ طولها ٢٫٢٥ مترا ومحيطها من القاعدة ١٫٩٠ مترا ، وهى الأثر التى دون عليه حمورابى قانونه(٢) .

ويقرأ المستكشفون قانون حمورابى مادة مادة ، ويقارنونها بمـا اهتدوا اليـه من آثار أخرى، فيحكمون بأن الأثر الذى حواها يعتبر أهم أثر ظهر ، وينم فى وضوح عن جوانب الفكر العراقى القديم . ولم يظهر حتى وقتنا هذا أثر آخر من

---

(١) ل . ديلابورت ، « بلاد مـابين النهرين » ، ترجمـة الاستاذ محـرم كمال ومراجعة الدكتور عبـد المنعم أبو بكر ص ٧٥ .

(٢) يرجع الى المرجع السـابق ص ١٠٨ كما يرجـع الى
«A New Survey of Universal knowledge, Encyclopedia Britanica, Volume II «Hammurabi Code»»
وقد توفر الأب شيل على دراسة نص هـذا القـانون وترجمته الى الفرنسية ، يرجع الى Jean Vincent Scheib «Mémoires de la Délégation en Perse» كما قام بترجمة هذا النص الى الانجليزية الاستاذ «Theophile J. Meck» ونشره له بريتشارد ضمن « مجموعة نصوص الشرق الادنى القديم » ، يرجع الى «James B. Pritchard, Ancient New Eastern Tex ts» ويرى المؤرخون ان نص ميك هو أحدث وأوفى النصوص « دكتور أحمد فخرى ــ دراسات فى تاريخ الشرق القديم « ص ٦٢ » ولقد توفر على دراسة مواد القانون مجموعة من الفقهاء تناولت شرحها والتعقيب عليها فى مؤلفات لها قيمتها فى عالم القانون نذكر منها على سبيل «D. J. Visence, The Laws of Hammurah: II وكذلك : «G. R., Driver and J. C. Miles, The Babylonian laws» كما أن جامعات كثيرة فى العالم قد اهتمت بهذا القـانون ، وفى مقدمتهـا جامعة برينسـتون فى أمـريكا Princeton University وجامعة لندن ، التى قامت بين معاهدهـا معاهد متخصصـة للدراسات الشرقية والافريقية «School of Oriental and African Studies».

آثار المدنية ، يفوق ما احتواه هذا القانون ، ولهذا نجده يخلد — لقيمته الكبرى وبالغ أهميته — اسم الملك حمورابى . وزاد فى تخليد اسم هذا الملك ما تكشف بعد ذلك للمنقبين عن سيرته ، من وجود مجموعة من الخطابات الادارية خاصة به ، لم تقل فى قيمتها وأهميتها فى عالم الحكم والادارة عن قانونه (١) . وكذلك ظهر للباحثين ما قام به هذا الملك من اصلاحات دينية فى مدة حكمه — التى يقال أنها قد طالت حتى بلغت الثلاثة وأربعين عاما (٢) — نساعدت هذه الاصلاحات أيضا على شهرته ، كما أضفت على اسمه نوعا من الأهمية الخاصة ، لما كانت تكتسبه العقائد الدينية من أولوية فى مظاهر التفكير العام فى بلاد ما بين النهرين . لهذا تكاد تغلب سيرة البابليين فى الدراسة الحديثة على كل عصر آخر من عصور بلاد ما بين النهرين ، كما أصبح من المؤكد أن سيرة البابليين ، لا يمكن أن تذكر ، دون أن تذكر سيرة الملك حمورابى ، لأنه سدة عصرهم ولحمته . ومن هنا فان المدرسة البابلية الادارية ، التى سوف نراها وهى تصقل لنا موضوع الادارة العامة ، وتسوى لنا بنانه ، بما فرضته من قواعد القصاص الصارمة فى تشريعاتها ، تعنى بكل وضوح وتأكيد أنها مدرسة حمورابى الادارية .

واذا حاولنا أن نتعمق فى السر وراء هذه الهالة الكبرى ، التى اعطاها العلماء لقانون حمورابى فلا بد لنا أن نقول بأن قواعد قانون حمورابى ، قد برزت لنا على غير المخطوطات السومرية ، فكانت غير مشوشة بأساطير الخيال ، وغير متحدثة عن الملاحم التى صورت لنا أصل الخليقة ، والتى اعتنى السومريون أن يحكوا لنا فيها عن كثير من معارك الالهة وانتصاراتها وانهزاماتها ، وهو الأمر الذى يلمسه بوضوح كل من حاول ان يحلل جوانب الفكر السومرى ، اذ كثيرا ما كان يختلط فيها الواقع بصور من الخيال ، فيصعب عند مطالعتها تخليص الواقع من الخيال ، كما انه يصعب على الباحث ابعاد الخيال عن الواقع ، لأن كليهما احتواهما اطار من المعرفه متكامل ، وفق ثقافة العصر الذى صيغت فيه (٣) . من هنا كان أثر حمورابى الذى احتوى قانونه بلغة سهلة ، وبألفاظ محددة ، وبعيدة كل البعد عن أى خيال ، ذات قيمة مفيدة لدارس الادارة العامة ، لأن الادارة العامة بلا قانون يسندها ، ينقصها الكثير من الترشيد .

وليس هناك من شك أن أول ترشيد للادارة العامة انما يجب أن يتم أولا من نقطة تبصير الناس بأخطائهم وذلك بأن تكون المادة القانونية فى متناول أيديهم وهذا لا يتم الا بتدوين القانون المطبق عليهم . ثم بعد أن يحدد للناس العقاب

---

(١) نشر هذه الرسائل الاستاذ ليونارد كنج فى كتاب بعنوان « رسائل ونقوش حمورابى » يرجع الى
Leonard W. King, The Letters and Inscriptions of Khammurah ing of Babylon

(٢) يرجع المؤرخون تاريخ بدء حكم حمورابى الى عام ١٨٩٨ أو ١٩٠٠ ق.م وهو التاريخ الذى انتهى اليه ليونرد كنج (المرجع السابق) . ولكن بريتشارد يحدد مدة حكمه بين عامى ١٧٢٨ ، ١٦٨٦ بينما يرى ديلابورت أن حمورابى بدأ حكمه عام ٢٠٠٣ ق.م Delaporte, Le Proche Orient Asiatique p. 30 ، فى الوقت الذى يرى مورتجات «Moortgat» ان حمورابى اعتلى منصة الحكم عام ١٧٢٨ أما أولبريت (Albright) فيرى أن ذلك كان عام ١٨٠٠ على أن التاريخ الذى يفضله أكثر المؤرخين هو التاريخ الذى انتهى اليه بريتشارد بأن مدة حكم حمورابى كانت بين ١٧٢٨ ، ١٦٨٦ وان كان علماء الانسكلوبيديا البريطانية يرفعون المدة بدلا من ٤٢ عاما لتكون ٤٣ أى من عام ١٧٢٩ الى عام ١٦٨٦ « الانسكلوبيديا البريطانية جزء ٢ ص ٤٠ » .

(٣) لنأخذ مثلا لذلك أسطورة « دلمون » أو كما تسمى « أسطورة الفردوس السومرى » ، والتى تحكى لنا عن ظهور الاله أنكى وزوجته الالهة نينهر ساج ، باعتبارهما الزوجين الوحيدين فى هذه الأرض ، وحيث تسترسل الاسطورة فى سرد قصة حياتهما على أرض « دلمون » ، التى لم يتعرف عليها حتى الآن بحاث التاريخ ، ويغلب ظنهم ان « دلمون » هذه هى جزيرة البحرين فى الخليج العربى حاليا « يرجع الى «S. N. Krammer, The Indus Civlization and Delmon, the Paradise land» واذا كان قانون حمورابى قد خلا من الاسلوب الاسطورى الخيالى ، الذى كان يلازم بلاد ما بين النهرين ، الا أننا يمكن ان نقول انه ترك هذا الاسلوب للملاحم الأدبية ، التى تكفلت به ، كملحمة الخلق الأولى التى أعلنت من قيمة الاله مردك (Morduk) اله مدينة بابل ، وكملحمة « جلجميش » ، الذى مثلته الملحمة وهو يجمع فى شخصيته بين البشر والالهه « ثلثه انسانى وثلثاه الهى » يرجع الى التطور التاريخى للفكر الدينى ص ١١٧ وما بعدها .

عن الافعال الضارة بالمجتمع ، حينئذ تقام الاجهزة التى تدفع بالقانون الى التنفيذ ، وتلك التى تطابق التشريع بالتنفيذ ، وهى التى ستكشف اذا كان المنفذ قد سلك الصراط المستقيم ، أو انه افتأت على حقوق الناس وجار عليهم ، وكل هذه الأجهزة التى كانت تشرع ، والتى كانت تحرس المجتمع وفق قواعد التشريع ، والتى كانت تفيض على المخالف ، والتى كانت تحقق معه ، والتى كانت تحكم عليه ، بل والتى كانت تربطه بعقائده الدينية ، جميعها كانت تنطوى قديما تحت ثقافة الادارة العامة ، ذلك ان الأمور لم تكن متشعبة فى الأزمنة القديمة لدرجة تحتم الفصل بين السلطات ، لأن السلطات نفسها لم تكن قد حددت اذ كانت كلها فى يد الحاكم ، الذى كان ينوب عن اله المدينة فى كل أمورها ، كما كانت كل الأمور توكل الى معاونى الحاكم ، لهذا كان الاصلاح التشريعى الذى جاء به حمورابى هو أول مهمة لصور الاصلاح الادارى فى العالم القديم .

وحقيقة أن تشريع حمورابى لم يخرج من الفراغ ، فقد سبقه كما يؤكد الكثيرون بعض تشريعات كانت ذات أهمية فى تكوين فلسفة العراقيين القدامى ، مثال ذلك تشريع « أورنامو » «Ur?Nammu» وهو الملك الذى أمكنه ان يعيد لمدينة « أور » مجدها الذى كان قد انزوى فى عهد ملوك سومر وأكاد ، والذى أمكنه أن يخضع بلاد « سومر » لامرته ، ويكسب لمدينة « أور » من جديد سيطرة على عديد من المدن السومرية ، وذلك فى الفترة الأخيرة من وحدة سومر وأكاد ، وذلك قبل قيام مملكة بابل . كما كان هناك قانون « لبيت عشتار » «Lipit-Ishtar» (١) الذى دون باللغة السومرية ، وكان أقدم بلاشك من قانون حمورابى ، كما كان هناك لكل مدينة عرفها القائم ، الذى كانت تحكم بمقتضاه . وهذا كله واضح فى الآثار التى خلفها السومريون ، ولكن الذى يكتب حقيقة لحمورابى ، أنه أمكنه أن يجمع بين أغلب الأعراف التى كانت سارية فى بلاد ما بين النهرين ، بما فيها من متناقضات ، وبما حوته من عادات شاذة أحيانا ، وبما تشبعت به من خيال واسع ، وبما تكبلت به من صنوف السحر والتنجيم التى سيطرت على العقائد الدينية الموروثة ، والتى تداخلت مع طباع الناس ، وتحكمت فى توجيه فلسفاتهم(٢) ، فتمكن

---

(١) يرجع الى S. N. Kramer, Ur-Namma Law Code

يرجع الى F. R. Steele, The Code of Lipit — Ishtar

(٢) ولقد كان تأثير السحر قويا على ثقافة السومريين ، وبقيت آثاره على طول عصور بلاد ما بين النهرين . ولقد كان الكهنة يعلمونه لأولادهم بمدرسة المعبد ، لان الانسان عندهم لم يكن ينجو من عالم الرذيلة ، ويدخل عالم الفضيلة ، الا اذا لجأ لبعض عمليات السحر . وتمتم ببعض التعاويذ ، التى كان يقال بأن الكهنة قد تعلموها من الاله «انكى» ولهذا كان الكهنة اما أن يتخصصوا فى التراتيل التى ينشدونها للالهة فى صلواتهم ، أو فى تلاوة التعاويذ وعمل التمائم التى تكفل للانسان حياة رغدة فى الدنيا . ولهذا لم يكن الخوف من العقاب فى الآخرة بعد الممات ، هو المسدد لخطى العراقيين القدامى ، بل كان تطلعهم لضمان الراحة فى الحياة الدنيا ، هو الذى يلجئهم الى العبادة والتقرب من الالهة .

وكان أثر ذلك أن لعب قارئو المستقبل دورا هاما ورئيسيا فى نشاط الادارة العامة فى المجتمع السومرى ، وذهبوا مذاهب شتى فى العرافة والتنجيم بالاحداث ، سواء بالنسبة للناس أو بالنسبة للدولة . كانوا يفسرون الأحداث المقبلة من انتشار نقطة من الزيت يضعونها على سطح كوب مملوء بالماء ، أو من تفحص كبد حيوان مضحى به ، أو من الولادات الغريبة فى الانسان والحيوان ، أو غير ذلك من الظواهر ، وبهذا سيطر الكهنة سيطرة تامة على أوجه النشاط العام . وحتى الطب صار فى مدة السومريين وفى أزمنة لاحقة طبا كهنوتيا ، لان علامات الصحة والمرض عند الناس والحيوانات كان يذهب فيها المنجمون مذاهب شتى ، فأرجعوا أغلبها الرضاء الالهة أو غضبها ، ولهذا اختلط المرض والرجس والاثم مع بعضها فى عقل المريض والكاهن والطبيب ، فاشتغل الطبيب بمهنة الكاهن ، واشتغل الكاهن بمهنة الطبيب (الباطنى) ، حتى قيل ان الطب كان فى بلاد ما بين النهرين طبا كهنوتيا لان المرض كان فى الغالب يرجعونه الى عين شريرة أصابت المريض « يرجع الى

a — George Sarton, A History of Science

b — James Breasted, The Conquest of Civilization

c — Albrech Geotz, Old Babylonian Texts.

d — Leonard King, History of Summer and Akkad.

أن يخلصها من أغلب شوائبها ، وصاغ لجميع البلاد التى خضعت لحكمه قواعد قانونية مكتوبة ، حلت محل عرف كل بلد ، وأمكن بذلك أن يضع حدا للصراع العنيف الذى كان قائما بين الملك والكهنة . ثم أن حمورابى عقب اصدار تشريعه الحاوى الجامع لصور الحياة المختلفة فى تقنين موحد ، اقام محاكم مدنية لتطبيقه . ففصل بذلك كما يقول فقهاء القانون بين السلطة الزمنية والسلطة الدينية ، اذ قام قضاة لهذه المحاكم ، عملوا جنبا الى جنب مع الكهان ، وادى ذلك التطور الى انفصال القانون عن الدين (١) .

والذى جعل لقانون حمورابى أهمية ملحوظة ، أنه دونه ونشره على الناس ، وطالبهم بأن ينسخوه على الواح الطين ويحفظوه ويحافظوا عليه ، فظهرت له صور عدة فى مخلفات البابليين ، وبذلك لم تعد قواعد قانونه سرا لا يعرفه الا الكهنة ولا يطبقها غيرهم ، كما هو الأمر المتبع بالنسبة لقواعد الأعراف ، التى كانت تطبق فى مدن بلاد ما بين النهرين ، سابقة على قواعد قانون حمورابى ، ولهذا انتشرت الثقافة القانونية بين عمال الادارة العامة ، وكان هذا عاملا هاما من عوامل التغيير الذى عاصر موكب حمورابى .

ولقد عاش حمورابى زمنا طويلا وهو يزاول الحكم ، ولم يحاول أن يزج بنفسه فى حروب تشغله وتضيع عليه وقته ، كما يفعل المتطلعون من العظماء ، الذين لاهم لهم الا أن يفرضوا أسمهم على التاريخ ، دون أى اعتبار لأى خسائر قد تنتج عن دفع دولهم الى أتون الحرب ، كان يمكن تفاديها . فنجده يبدأ أولا بالاصلاحات الداخلية ، فيعمل منذ البدء لأجل رفاهية شعبه، فيصبح بذلك بكل ما تعنيه الادارة العامة الحديثة من معنى ، رجل دولة اكثر منه رجل حرب

«He was even greater as a statesman than as a warrior king»

فلقد قام أولا بتنظيم أعمال الرى ، أهم نشاط للادارة العامة فى بلد زراعى ، فشق الترع والقنوات ، وهذب من مجرى الفرات ، وعمل شبكة عظمى لرى الأراضى . ثم أقام المخازن العامة ، وخزن فيها الحبوب اتقاء من أى مجاعة ، كما عبد طرق المواصلات لتسهيل أعمال البريد ، وادخل كثيرا من التحسينات على طرائق ادارة الاعمال التجارية والمالية ، وأجرى اتصالات كثيرة مع الدول المجاورة ، وأقام بينها علاقات طيبة(٢) لدرجة أن قيل أن لغة الادارة العامة البابلية ، اصبحت بجهد حمورابى اللغة الدبلوماسية للعالم فى عصره(٣) ، وكل هذا قبل أن يصدر قانونه الذى خلد اسمه . فكان شأنه فى ذلك شأن المخطط الادارى الحديث الذى لاغنى له عن دراسة الماضى ، قبل أن يعيش للحاضر ويرسم خط سير المستقبل .

ولقد قصد حمورابى من كل هذا أن يعرف ظروف بلاده على حقيقتها ، وهذا ما جعله يصرف همه أولا الى حل مشكلاتها . فلما استتب به الأمر ، أخذ يصرف مشكلات الناس كقاض ، وبصفته كبير الكهان لاله مدينة بابل « مردك » «Marduk» فقد الم بكل أوجه نشاط ادارة الدولة فلما قوى عوده ، وخرج الى الحرب ، ليسوى النزاعات القائمة بين مدن بلاد ما بين النهرين ، كان قادرا على أن يخضع كل البلاد لامرته . ولهذا لما استوى له الأمر ، واصدر قانونه بعد سنين طويلة من مدة حكمه ، خرجت قواعد القانون تنم عن خبرة عميقة بشئون بلاده ، وعن حكمة تبدت له فى ادارتها ، فظهرت مواد القانون ، وكأن همه كما ذكر فقهاء القانون الفرنسيون ، أن يعالج

---

(١) دكتور صوفى حسن أبو طالب ـ مبادىء تاريخ القانون ص ١٧٧ وما بعده .

(٢) W. C. Morey and I. N. Countryman, Morey's Ancient Peoples.

(٣) Leonard William King, History of Babylon from the Monarchy to the Persian Conquest

(٤) وقد دل على ذلك الواح (تل العمارنة) التى اشارت الى وجود صلة قوية بين بلاد بابل ومصر والتى كشف عنها فى حوض وادى النيل ، فقد كانت كلها مكتوبة بالخط المسمارى باللغة البابلية .

اهم الموضوعات السائدة فى الحياة العامة والخاصة(١) »

«Il traite de matiers les plus usuelle»

وبذلك ذاع صيت حمورابى بعد ذلك ، وعم سائر البلاد ، لاعن دعاية أعوان له ، كان همهم ان ينفذوا بسيرته الى كل جحر فى العالم ، ليمجدوا اسمه ، ويوجهوا الانظار اليه ، بل عن أعمال تكلمت ، ووعى فلسفى مبكر بأصول الادارة العلمية ، ظهرت فى أساليب ادارته ، وذلك قبل أن يخلق للادارة العلمية تسمية فى الوجود بآلاف السنين .

ولعل فى المقدمة التى قدم بها حمورابى قانونه ، وفى المؤخرة كذلك ، ما يظهر بوضوح جوانب الفلسفة الادارية عند حمورابى . اذ نجده يقدم قانونه بهذا القول « لقد دعتنى الآلهة (حمورابى الأمير النبيل) الذى يحترم الآلهة ، ويشيد العدالة، ويقضى على الظلم والناس الشريرين ، لا يجوز للأقوياء أن يعتدوا على الضعفاء ، فانى قد أتيت لانشر العدالة بين الناس ، كما تنشر الشمس ضياءها على الأرض . أرسلنى مردك (اله بابل) لاحكم بين الناس ، واحمى الارض ، لذلك فانى وضعت القوانين والعدالة بينهم ، وهيأت لهم الخير والسعادة . لا يجوز للقوى أن يعتدى على الضعيف ، كما أنه يجب علينا حماية الأرامل والأيتام ، ليتقدم منى المظلوم لأنصفه ، وليقرأ ما هو موجود على تمثالى ويتفهمه ، ويعرف حقوقه ويشعر بالسعادة ، ليقل كل مظلوم ، ان حمورابى سيد وأب لعموم رعيته » (٢)

أما خاتمة قانونه فيظهر فيه نفس الوعى الادارى الذى ظهر فى مقدمته ، وأن كانت الخاتمة تظهر قلق حمورابى من عدم تنفيذ القوانين ، ويستعدى الآلهة على من يحاول أن يخل بقواعدها، شأنه فى ذلك شأن أهل عصره . اذ نجده يستحلف رعيته أن يطيعوا قانونه الذى منحهم اياه ، والذى دونه بناء على أمر من اله العدل وهو اله الشمس « شمش » «Shamash» . ثم يستنزل اللعنات الشديدة على من يبلغ به الاثم والحمق أن يعصى هذا القانون ، ويطلب من الآلهة أن تنزل العقاب على العاصى ، فتصيبه بمرض عضال ، لايمكن علاجه ، ولا يستطيع الطبيب تشخيصه ، ولاينفع فيه التضميد ، لأنه يطلب أن يكون المرض كعضة الموت التى تدفع المريض الى التأوه ولا من مجيب . ولهذا فان بعض الفقهاء يعيبون على أن قانون حمورابى لم يتخلص من التيوقراطية، التى كانت غالبة على عصره . ولكن ينبرى قوم آخرون فيرون أن تيوقراطية قانونه ، لم تقلل من قيمة العدالة التى فرضتها قواعده(٣) .

ومن يقرأ مواد قانون حمورابى البالغ عددها ٢٨٢ مادة ، سوف يجد أنها كانت صدى صادقا لنبض المجتمع البشرى الذى كان يعيش فيه العراق القديم ، وأنها يمكن أن تعطينا الكثير من جوانب فلسفته الادارية . فلقد تناولت أحوال والتزامات الموظفين عامة فاعطت لها عناية خاصة . كما رسمت الطريق لعمال الاداة العامة ، فيما يجب ان يطبقوه من قواعد فى كل الشئون العامة ، وقد كانوا هم القضاة والحكام والكهانة والمحاسبين . لقد تناول القانون مختلف أنواع السرقة ووضع لكل حالة أحكامها ، وفرق فى الأحكام بالنسبة لقدسية المكان المسروق ،وقيمة المال العام الذى اعتدى عليه . وتكلم عن اتلاف المزروعات والحدائق وقنن لها قواعدها ، وعن القروض التى كانت تهد كيان المجتمع البابلى ، فحدد فوائدها وأساليب اجراء المقاصة فيها ، وتحدث عن الرهونات واستحقاقاتها ووسائل العقاب على تبديدها ، كما قنن مسائل التجارة والبيع والايجار والتملك ، فحدد نطاق كل منها وبين لها الحقوق والواجبات . ثم أحل الاسرة مكانا ملحوظا فى التشريع ، فنظم مسائل الزواج

---

(١) دكتور محمود السقا ، فلسفة وتاريخ النظم الاجتماعية والقانونية ، ص ١٢١

(٢) المرجع السابق — ص ١١٦ ويرجع الى Pritchard, Ancient Near Eastern Texts

(٣) لمزيد من التفصيل يرجع الى المرجعين السابقين والى G. R. Driver and J. C. Miles, The Babylonian Laws.

والطلاق والارث والتبنى ، واحتلت المرأة مكانا عمليا فى هذا القانون ، حفظ لها حقوقها أيا كانت الطبقة التى تنتمى اليها . أما أخطاء المهن فقد أفرد لها مواد كثيرة ، وقنن بعض نواحيها ، فنص على عقاب الطبيب الذى يخطىء فى اجراء عملية سواء كان طبيبا بشريا ، أجرى عملية لانسان ، أو طبيبا بيطريا اجراها لحيوان ، وعاقب البناء الذى غش فى عملية البناء اذا ما انهار المنزل الذى اقامه ، كما عاقب بناء السفينة الذى لم يحسن صنعها ، فخرقت عند تعويمها وأدى ذلك الى غرقها ، وتناول غير ذلك من صنوف الحياة ، التى لم يرغب حمورابى أن يتركها للاجتهاد أو الشعوذه(١) .

ولا نخال أن دارس الادارة العامة الساعى وراء فلسفات العصور القديمة ، يمكنه أن ينزع نفسه بسهولة من قراءاته فى قانون حمورابى ، لأنه كلما استزاد قراءة وقع بصره على وعى ادارى مبكر ، ولابد له اذا ما أحاط بظروف المجتمعات القديمة ، من أن يسلم بأن كل ما حواه قانون حمورابى ، كان يدخل ضمن اطار الفكر الادارى ، الذى كان مستحوذا على كل مسالك الحياة فى المجتمع القديم ، لأن الدولة كلها كانت تسيرها هيراركية وظيفة موحدة ، يجلس فى اعلاها الله المدينة ، ويضم بناءها كل ما يكمن أن يتخيله المرء من وظائف سياسية أو دينية أو اجتماعية . ثم أن الفاحص لنشاط ادارة الدولة البابلية ، حتى اذا أراد أن يتمشى مع الفكر الحديث فى الادارة العامة ، فسيجد الكثير مما يمكنه أن يتتبعه ، وخذ على سبيل المثال تلك النصوص التى كانت تدين **الاهمال فى الخدمة** .

حقيقة قد قيل أن حمورابى قد عاقب عن الاهمال فى الخدمة بعقوبات صارمة وشديدة(٢) ، ولكن اذا تفشى الضرر وشاعت الفوضى ، فأى عقاب يمكن أن يقرر غير العقاب الصارم .

ولنأخذ قواعد القصاص فى قانون حمورابى التى تقول بكل تأكيد انها قد سوت بنان موضوع الادارة العامة فى مهده . لقد قيل عنها أنها تخلفت فى نصوصها عن النصوص التى كانت شائعة فى أعراف السومريين من قبل ، لأن الضرر الذى كان يقع من المخالف ، والذى كان ديته فى اعراف السومرية تعويض يدفع من متسبب الضرر ، لمن وقع عليه الضرر . جاء حمورابى واستبدل التعويض بالاعدام أحيانا ، وبقطع أصابع اليد أحيانا ، بل وباعدام أناس أبرياء لادخل لهم فى الضرر ولكنهم فلذة كبد الذى وقع منه الضرر ، والمهم سيكون شديدا لنفسه من أمله هو ، ومن أمثلة ذلك تلك النصوص التى كانت تشير الى قطع اصابع الطبيب الذى يخطىء فى عملية جراحية اجراها ، وكاعدام البناء الذى يتسبب فى موت صاحب البناء نتيجة غش وقع منه عند البناء ، أو اهمال تسبب فى هدم البناء على صاحبه وأودى بحياته ، وكان يعدم ابن البناء اذا كان القتيل ابن صاحب الملك ، رغم عدم مسئوليته عن هذا الأعمال ، وغير ذلك من الأحكام(٣) .

وما نحب أن نقرره هنا ونبرزه بوضوح أن مبدأ القصاص « العين بالعين ، والسن بالسن ، واليد باليد ، والقدم بالقدم » سواء فى المسائل الجنائية أو مسائل الاهمال فى الخدمة ، الذى استنه حمورابى فى قانونه ، كان المجتمع البشرى فى هذا الوقت فى حاجة اليه ، بل استمر هذا المجتمع فى حاجة اليه لفترات طويلة ، فقد اقرته بعد ذلك بمايقرب من ألف سنة ، شريعة موسى التى قامت على أساس هذا المبدأ ، « وان حصلت اذية تعطى نفسا بنفس ، وعينا بعين ، وسنا بسن ، ويدا

---

(١) يرجع الى المرجع السابق

(٢) J. B. Bury, S.A. Cook and F. E. Adcork, The Cambridge Ancient History, Volume III, Assyrian Empire, p. 104.

(٣) المرجع السابق . ويرد على ذلك الدكتور محمود السقا ويرى أن هذا لم يؤثر فى اعتبار تشريع حمورابى تشريعا حضاريا عادلا « فلسفة وتاريخ النظم الاجتماعية » ص ١٢٠ .

بيد ، ورجلا برجل ، وكيا بكى ، وجرحا بجرح، ورضا برض »(١) .

ولقد أكد القرآن الكريم مبدأ القصاص بعد ذلك على أنه شريعة من شرائع الله ، أوصى بها الانبياء « انا انزلنا التوراة فيها هدى ونور يحكم بها النبيون الذين أسلموا للذين هادوا والربانيون والاحبار بما استحفظوا من كتاب الله وكانوا عليه شهداء ، فلا تخشوا الناس واخشون ، ولا تشتروا بآياتى ثمنا قليلا . ومن لم يحكم بما انزل الله فاولئك هم الكافرون . وكتبنا عليهم فيها ان النفس بالنفس والعين بالعين والأنف بالأنف والاذن بالاذن والسن بالسن والجروح قصاص . فمن تصدق به فهو كفارة له ، ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون » (٢) .

ولايمكن أن نذكر مبدأ القصاص ، الذى نقول أنه بين للاداريين فى مهد نضجهم طريق الغى من الرشد ، وجعلهم يحرصون على الا يتركوا بصماتهم الدالة على الاهمال ، خوفا من أن تلحقهم اللعنة فى الدنيا والآخرة ، دون أن نقول أن هذا المبدأ الذى كان أساسا لتطوير قانون العبرانيين ، كان أيضا هو الأساس للتطوير فى قانون الرومانيين ، فقد استند هذا القانون الذى منه استمد الغرب ثقافته القانونية أيضا على مبدأ القصاص «Lex Talionis» (٣) وقد تلقفه بمجرد ظهوره فى قوانين الرومان شراح الغرب ، فأشبعوه دراسة ، وهو المبدأ الذى عرف فى لغة الانجليز بعبارة «Law of Retaliation» وفى لغة الفرنسيين «Loi du Talion» . ولا يصح فى الواقع أن يدرس هذا المبدأ فى أى شريعة دون دراسة قانون حمورابى ، ولا يصح أن يمر دارس الادارة العامة المتطلع لتقصى فلسفتها منذ القدم ، دون أن يبذل جهد شاق فى تقصى نواحى هذا المبدأ. فالكل مجمع على أنه رغم صرامة أحكام حمورابى ، التى ظهرت فى الأخذ بهذا المبدأ الا أن الجانب الآخر يشير الى أن حمورابى قد قضى به فى دولته ، على كل اهمال يبدو فى جوانب الوظيفة العامة .

وعموما فمن الممكن أن نقول ان دراسة قانون حمورابى يمكن أن تعطينا فكرة عن واقع التركيب الثقافى للادارة العامة فى الدولة البابلية . واذا تركنا هذا القانون ، واتجهنا لناحية أخرى ، أبرزت فى حمورابى تمتعه بالموهبة الادارية ، وتبنيه لفكرة الاصلاح الادارى التى بنى عليها مجده، فسوف تطالعنا كتابته التى تظهر لنا أيضا نواحى من الفكر الادارى المبدع السابق على أوانه . اذ تظهر لنا قراءتها ، المشكلات التى كانت تعرض على هذا الملك ليتم تصرفه فيها ، وكانت متعددة الأغراض ، متنوعة المعالم ، فاظهرت قراراته فيها بوضوح سعة أفقه الادارى ، فلنحلل مثلا خطاباته بخصوص تطهير مجرى الفرات ، وذلك حينما زاد فى فيضانه وتعطلت السفن بين مدينتى « أور » « ولارسا » ، نجد فيها أوامر قاطعة ، وتعليمات محددة باصلاح الموقف الحرج الذى سببته هذه المشكلة . ثم خطاباته الخاصة بتحصيل الضرائب ، وتلك المنظمة لأمور الجباية ، نجد فيها وعيا اداريا عاليا ، بالمسائل المالية . وخطاباته بخصوص توقيع الجزاءات على الموظفين المتهمين بالرشوة نجد فيها دقة فى أسلوب المحاسبة . وخطاباته بخصوص قبول التظلمات من القرارات الادارية الصادرة للموظفين وقراراته بشأنها ، نجد فيها دروسا لعدم التعسف فى استخدام السياسة . وكل هذه الدراسة سوف تدلنا على نضج واع بتصريف الأمور (٤) .

---

(١) سفر الخروج — الاصحاح الحادى والعشرون — ويمكن تتبع مبدأ القصاص فى جميع مظاهره فى سفر الخروج من الاصحاح الواحد والعشرين الى الاصحاح الرابع والعشرين .

(٢) سورة المائدة .

(٣) يرجع لبحث الدكتور محمود السقا عن « أثر الفلسفة فى الفقه والقانون الرومانى » مجلة القانون والاقتصاد للبحوث القانونية والاقتصادية عدد سبتمبر / ديسمبر ١٩٧١

(٤) Leonard W. King, The Letters and Inscriptions of Khammurabi King of Babylon.

وتسير الأمور فى بلاد ما بين النهرين سيرا حثيثا ، كل يوم يأتينا جديد فى حكم حمورابى ، يشهد له بأنه كان يفكر ويتأمل ويقرر مبادىء للاصلاح ، ويعقب حمورابى ملوك وملوك حتى تدول دولة بابل ، وتظهر لنا دولة أشور فى الأفق ، ويستولى أهلها القاطنون فى الشمال على بلاد ما بين النهرين فتظهر فى جوانب فكرهم فلسفة متميزة ،فقد كانوا أناسا عسكريين ، غلب عليهم الطابع العسكرى الطموح ، الذى يريد أن يخضع الدنيا لامرتهم .حقيقة أن بلاد مابين النهرين عاشت عمرها فى حالة قلقة نتيجة ظروف بيئتها، فمن هجمات من القاطنين فى الشمال ، الى هجمات من الموجودين على ساحل البحر المتوسط الى اغارات من أهل الجنوب ، واستيطان بأرضها من القوم الرحل الصاعدين لهم من جزيرة العرب ، وهذا أوجدكثيرا من الاحتكاكات وكثيرا من الحروب، فكانت دويلة لمدينة ، اذا أغير عليها دكت دكا، فقد كانت مبانيها فى الغالب من الطوب اللبن ، فاذا أعاد أهلها بناء المدينة ، ربما دكت فى عهد متقدم . وهكذا كانت تتكون أطلال فوق أطلال . وكل طلل يحكى تاريخا حضاريا للمدينة ، له وثائقه من الألواح المدونة فى الغالب تحت عتبات المنازل ، أو تحت أنقاض المعابد ، أو داخل مساكن الحكام . وكل هذا معروف . ولكن القوة العسكرية التى ظهرت للاشوريين لم يعادلها قوة من قبل ، فقد كانوا أناسا أشداء أقوياء ، مغرمين بالحروب والنزال والخصام ، ولم تكن تقف أسوار مدينة بابل أو « أور » أو « لجش » أو « أكد » أو غيرها حجر عثرة فى طريقهم ،كما لم يكن طبقات الزاقورة لاى معبد من المعابد بمانع عن وصولهم لغرضهم (١) .

ويتوالى على حكم بلاد النهرين فى عصر الآشوريين ملك وراء ملك ، يخلف لنا آثاره التى تحكى لنا من أفانين ادارته العسكرية الكثير ، حتى جاء الملك القوى الشكيمة « تاجلات بيلاسر » الذى حكم بين عامى « ٧٢٧ — ٧٢٢ ق . م » فيخضع بابل لأمرته ، وينشر نفوذه على بلاد ما بين النهرين ، ولكن أثره فى الادارة العامة لم يكن بارزا ، فقد كان رجل حرب ، قضى حياته كلها فى الحرب ، ولم تمكنه حروبه أن يغزو بتفكيره الحياة المدنية الرتيبة ، ليخرج لنا روائع فكره ، وينظم لنا ما صعب على أهل السلم تنظيمه ، أو يبدع لنا من فنون النظام ، ما يعين على تحقيق أهداف الادارة الرشيدة . وكان عذر الأشوريين فى ذلك أن « أشور » اله عاصمتهم كان اله حرب ونزال ، وحينما علا قدره بين جميع آلهة بلاد ما بين النهرين فى عهدهم ، كان عليهم أن يكونوا مثله أهل حرب ونزال .

ويأتى من بعد هذا الملك ملوك آخر اعتنى الأشوريون بأن يرتبوهم فى قوائم ، ليس فقط من وقت ازدهار الامبراطورية الأشورية ، بل على طول عهود حضارة بلاد ما بين النهرين ، فنجد بين من جاءوا بزاد ادارى جديد الملك سرجون الثانى ، الذى يقال أن قسوته وعسكريته الفذة ، هى التى حفظت على الامبراطورية الاشورية كيانها . كما يأتى آخرون جميعهم كانوا يتمتعون بالمهارة العسكرية التى زجت بالعراقيين القدامى الى معارك ضارية ، كانت نتيجتها أن أقفرت بلادهم من الصناع المهرة ، وأهل الزراعة ذوى القدرات العالية والخبرات الطويلة ، اذ احتواهم الجيش الأشورى بين صفوفه ، وفى نفس الوقت أقفرت أيضا البلاد التى استولوا عليها من عمالها وزراعها نتيجة هذه الحروب ، ومع هذا تمكن الأشوريون أن يخلدوا اسم امبراطوريتهم التى كانت أولى الامبراطوريات العظمى فى العالم فعلموا الفرس والرومان الذين جاءوا بعدهم أساليب الادارة العالية . كما كتب لهم أنهم كانوا معلمى الادارة العسكرية الاوائل .

---

(١) J. B. Bury, S. A., Cook and F. E. Adeock, Assyrian Empires.

ولعل من أشهر حكام الآشوريين « سنحاريب » (٧٠٥ — ٦٨١ ق٠ م) الذى أمكنه أن يقضى على مدينة حمورابى (بابل) قضاء مبرما ، حتى قيل انه حول احدى مجارى الأنهار ليغمر المدينة كلها وحتى لا تقم لها قائمة بعد حكمه . وسنحاريب هذا هو الملك الذى جعل من « نينوى » فى شمال « أشور » ، والواقعة على نهر دجلة أعظم مدن المملكة الاشورية ، فذاع صيت ادارتها كما ذاع من قبل صيت ادارة مدن « أور » و « سومر » و « أكاد » و « بابل » و « أشور » .

ويتوالى ملوك الأشوريين بعضهم وراء بعض دون أن يضيفوا جديدا الى جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين انقدامى ، اللهم الافيما ذكرناه من ناحية الادارة العسكرية ، واظهار القدرة على أنه من الممكن أن تدار عدة بلاد من حكومة مركزية تقيم فى عاصمة. الامبراطورية مثلما أداروا العالم من مدينة « أشور » أو من مدينة « نينوى » ، ثم يأتى بختنصر الأول « نينو بولا سر » وهو الملك الكلدانى الذى استولى عام ٦١٦ ق٠ م على مدينة بابل ، وأعاد لها مجدها ، واتخذ منها عاصمته ، وجعل من بدء حكمه فترة رابعة فى تاريخ بلاد ما بين النهرين السياسى والادارى ، وهى فترة بابل الجديدة ، أو الامبراطورية الكلدانية ، والتى لم تتمكن أن تقاوم لضعفها أكثر من قرنين من الزمان ، دك بعدها كل أثر للامبراطورية الاشورية على يد الفرس ، وأصبحت حضارة بلاد ما بين النهرين أطلالا تعبر عن مجد تليد ، هو أول مجد ادارى فى العالم كله ، لـه جوانب من الفكر الادارى ، يجب أن يعتنى بدارسته ، ويبذل الكثير فى تفهمه .

استثمار الناس لأنفسهم

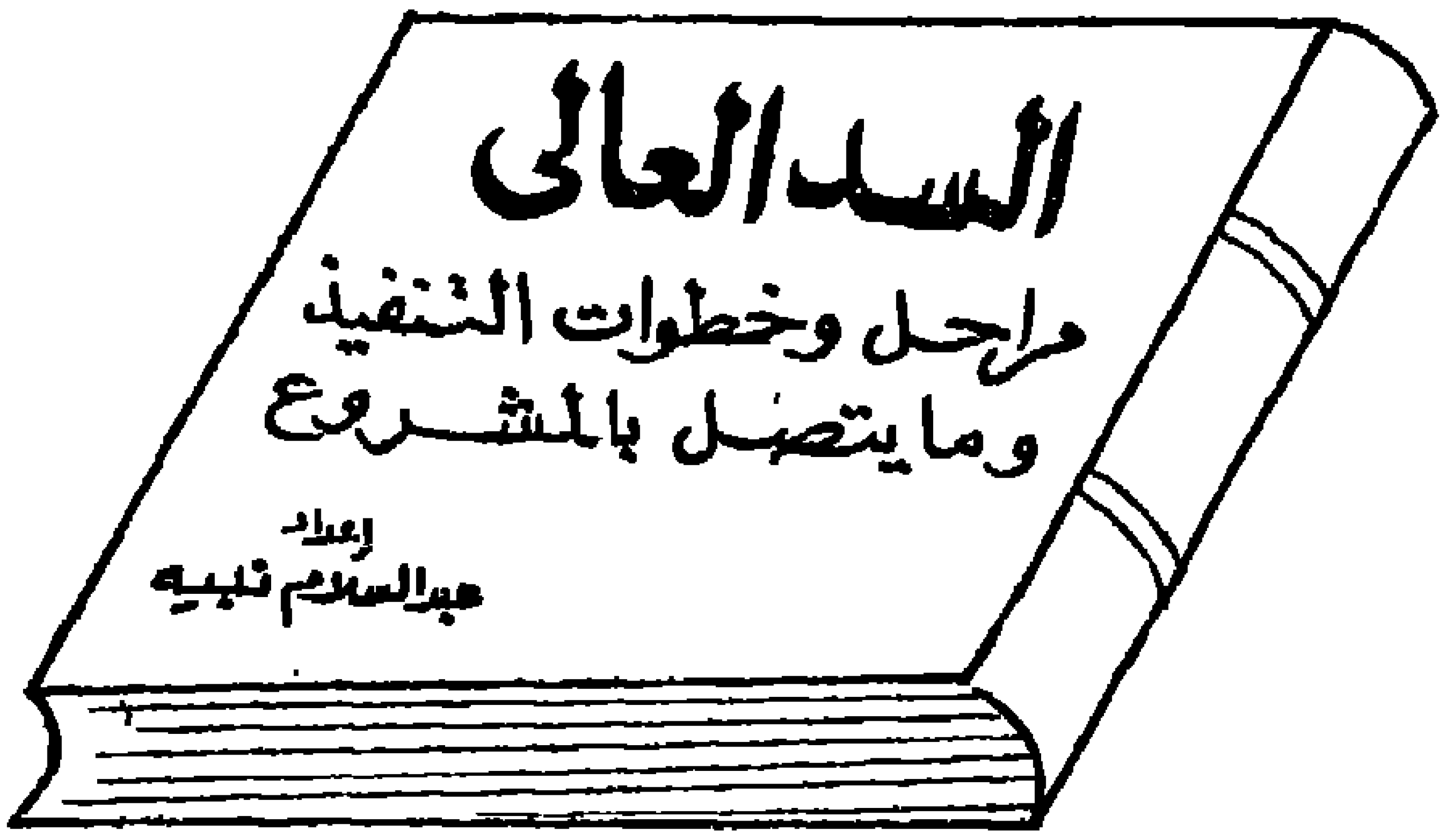
ان فكرة استثمار الناس قد تسىء الى البعض منا فقيمنا وعقائدنا تنهينا عن اعتبارهم سلعا الا فى نظام الرق وهو بغيض فى نظرنا ، اننا نعتبر الكفاح الطويل لتخليص المجتمع من خدمة السخرة ووضع النظم السياسية والقانونية التى تحمل الناس من العبودية من أعظم الانجازات ، ومن ثم فان معاملة الجنس البشرى كالثروة التى يمكن زيادتها بالاستثمار تتعارض مع قيمنا التى نتمسك بها ، ان فى ذلك هبوطا بالانسان الى مجرد شىء مادى يقربه من المتاع ، واذا اعتبر الانسان نفسه سلعة حتى ولو لم ينل ذلك من حريته فقد يبدو انه قد أهدر قدره .

لقد أكد ستيوارت مل قديما انه يجب الا نعتبر الناس فى أى بلد ثروة لان الثروة توجد من أجل الناس ، والحقيقة ان مل كان مخطئا فى ذلك فليس هناك فى مفهوم الثروة البشرية ما يتعارض مع فكرته فى أن الثروة توجد فقط لصالح الناس ، فباستثمار الناس لانفسهم يستطيعون توسيع نطاق الفرص المتاحة لهم .. ان فى ذلك وسيلة للرجال الاحرار أن يزيدوا من رفاهيتهم .

لم يصبح العمال رأسماليين عن طريق توزيع ملكية أسهم وسندات المؤسسات الانتاجية وانما عن طريق الحصول على المعرفة والمهارة وبما لهما من قيمة اقتصادية ، فالمعرفة والمهارة فى الواقع حصيلة استثمار واذا أضيف اليهما استثمارات بشرية أخرى فانهما جميعا تصبح من العوامل القومية للتفوق المثمر للدول المتقدمة صناعيا .

(مجلة هارفارد للاعمال — يولية / أغسطس ١٩٧٣)

كتاب جديد



يعتبر السد العالى من اكبر الانشاءات العمرانية ضخامة وأعظمها هندسة فى العصر الحديث ، واقامة مثل هذا الصرح الشامخ تعتبر بالتأكيد فخرا لمصر ودليلا على أن الارادة والتصميم يصنعان المعجزات ويحققان خوارق الأعمال .. ان مثل هذا العمل العظيم يستحق التنافس على التاريخ له والتعريف بما فيه من اعجاز ، وللأستاذ عبد السلام نبيه نائب مدير الهيئة العامة لبناء السد جهود فى هذا المجال ، فقد أصدر كتابه الأول عن الادارة فى السد العالى ، واليوم يصدر كتابه الثانى عن السد يعرض فيه تاريخه فكرا وتنفيذا .

والواقع انه باستعراض الكتاب وما يتضمنه من بيانات وتفاصيل دقيقة يؤكد للقارىء مدى عمق تفهم المؤلف واستيعابه لجميع مراحل وخطوات تنفيذ مشروع السد العالى ، فالقسم الأول منه يتكون من ثمانية عشر فصلا تتضمن عرضا وافيا مفصلا لفكرة المشروع وكيف نشأت واتفاقية مياه النيل والدراسات والبحوث الفنية والأعمال التحضيرية اللازمة لتنفيذ المشروع ، ثم يقدم المؤلف بعد ذلك وصفا دقيقا لمراحل التنفيذ فيتحدث عن المرحلة الأولى التى تم فيها انشاء السدود المؤقتة وقناة تحويل مجرى النهر والانفاق الستة والسد الأمامى وأساسات محطة الكهرباء ، ثم تحويل مجرى النهر ، وينتقل بعد ذلك الى المرحلة الثانيةحيث تم استكمال الانفاق واتمام جسم السد وانشاء الستارة الرئيسية والسدود الاضافية ومنشآت المفيض وميناء السودان واستكمال محطة الكهرباء ومد خطوط الكهرباء ومحطات المحولات من أسوان الى الاسكندرية .

أما القسم الثانى من الكتاب فيتكون من ستة فصول يتناول المؤلف فيها موضوعات أساسية تتصل بالمشروع مثل تعويضات السودان وتهجير أهالى النوبة وانقاذ آثار النوبة ، كما يتحدث عن وضع السد العالى بين السدود الركامية الكبرى فى العالم وعن اقتصاديات المشروع والآثار السلبية عنه وعن مشاكل ما بعد السد العالى ، وقد عنى المؤلف فى هذا القسم بعرض أهم الاعتراضات على المشروع والانتقادات التى وجهت اليه وتناولها بالمناقشة الموضوعية والرد عليها مؤكدا عدم جدواها ..

ويقع الكتاب فى أكثر من ٢٠٠ صفحة من القطع الكبير وقد قامت باعداده مطبعة التوفيقية ويقوم بنشره محمد شكرى عبد الحميد ٣٦ شارع ابراهيم اللقانى بمصر الجديدة .

ندوات حلقات بحث مؤتمرات

الندوة الإعلامية للتنمية والتعمير

أثبتت حرب ٦ أكتوبر والانتصارات التى حققتها قواتنا المسلحة أن الانسان المصرى على مستوى المسئولية بكل ما تتطلبه من تضحيات وعطاء فى جميع المجالات ، وانه قادر على ملاحقة العلم المعاصر والتكنولوجيا الحديثة ، الا أن مسئوليته الآن وقدراته لا تقل فى أهميتها عنها خلال الفترة التى كان القتال فيها محتدما ، اننا نواجه الى جانب التحديات العسكرية تحديات سياسية واقتصادية وحضارية لا بد لنا من التغلب عليها .

ومن أكثر هذه التحديات عجالة مشروعات التنمية والتعمير ، فهى فى حقيقتها عمل سياسى واقتصادى وحضارى يحتاج الى وضع خطط شاملة يتوقف نجاحها على جماهير الشعب لأنهم أصحابها أصلا ولأنهم هم الذين يتولون تنفيذها وهم أخيرا المستفيدون منها ، ولذا يصبح التعرف على حدود هذه الخطط أساسا لنجاحها ، ووسائل الاعلام المختلفة هى الوسيلة القادرة على تعريف الناس بهذه الخطط وأصولها واتجاهاتها والفوائد التى يستهدفها المجتمع من ورائها .

ولكى تنجح وسائل الاعلام فى التعبير بصدق عن خطط التنمية والتعمير ودور المواطنين بالنسبة لها فانه من المسلم به أن تسعى هذه الوسائل الى التعرف بعمق على هذه الخطط لتستطيع بعد ذلك أن تتناولها فى يسر وتعبر عنها ببساطة لتنقلها الى الجماهير بالصيغة المناسبة الكفيلة بحملهم على الاقتناع بها والمشاركة فيها .

من اجل هذا عقدت نقابة الصحفيين بالتعاون مع مركز الأمم المتحدة للاعلام بالقاهرة الدورة الدولية الأولى للدراسات الاعلامية للتنمية والتعمير وذلك فى الفترة من ٢٤ الى ٢٦ من نوفمبر ١٩٧٣ تحت رئاسة شرف الدكتور محمود

فوزى نائب رئيس الجمهورية بقاعة اللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .

وبرغم أن الندوة كانت موجهة أصلا الى رجال الاعلام ، الا أن الدعوة وجهت الى الاتحاد الاشتراكى العربى والى الوزارات والهيئات المتصلة بالتنمية والتعمير ، كما وجهت الدعوة أيضا الى عدد كبير من رجالات الفكر والرأى فى الدولة ، وكذلك شارك فى أعمال الندوة مديرو وأعضاء مكاتب ووكالات الأمم المتحدة فى القاهرة .

وقد قدمت الى الندوة مجموعة من البحوث تناولت الموضوعات الأساسية للندوة وهى الانسان والبيئة والمعاصرة والمستقبل ، وقد تضمنت الندوة ثلاث جلسات عمل موزعة على أيام انعقادها ، خصصت الجلسة الأولى للانسان والثانيه للبيئة ، والثالثة للمعاصرة والمستقبل .

وقد أشير فى الندوة العديد من القضايا الأساسية تناولتها مناقشات موضوعية أدلى فيها رجال الفكر باتجاهات وتحليلات علمية قيمة ، فبالنسبة للانسان ونموه مثلا أثيرت قضية الفجوة بين العلم والثقافة .فالعلم فى أصله لا وطن له . أما الثقافة فلها وطن ولها ارتباط بالشعب والبيئة ، وكذلك خطأ اعتبار التعليم المدرسى على أنه الثقافة .فقد تثقف الحياة والبيئه بأكثر مما تقوم به المدرسة فى هذا الشأن ، وازالة هذا الخلط وتصويب الخطأ مسئوليات أولى لوسائل الاعلام .

وهناك قضية أخرى هامة هى ضرورة أن يكون هدف التخطيط الوصول الى النمو لا التنمية، فالتنمية يمكن أن تكون نتيجة رأسمال ونظرة من ناحية الدخل القومى نفسه ، أما النمو فينظر الى القيمة الانسانية نفسها ومحاولة تخليص الانسان من العوامل الضاغطة عليه فى هذه الحياة المعقدة ، وينبغى ازالة المعوقات التى تحول دون نموه باسم التنمية ، ولا تغرى زيادة الدخل أو ادخال صناعات جديدة اذا كان الانسان سيدفع ثمنها فى نموه .

ومن النقاط الهامة التى نوقشت ضرورة الترابط الكامل بين التنمية والتعمير ، فتعمير اى منطقة باقامة المدن السكنية والمرافق والخدمات اللازمة للسكان لا يجدى شيئا دون ان يكون ذلك مرتبطا بنشاط اقتصادى ، ولذا فان اى عملية تعمير يجب أن تبدأ بتخطيط النشاط الاقتصادى ثم تخطيط العمران المرتبط به ، ثم ان اى خطة للتنمية والتعمير لا يمكن أن تتم على أساس معادلات رياضية أو دراسات احصائية فحسب وانما تحتاج الى قدرة على الخيال الخلاق والابداع وامكانية تصور ما يمكن أن يصل اليه العالم فى القرن المقبل من تقدم فى المدنية والرقى نتيجة للتطور السريع الذى من الممكن تحقيقه من خلال البحث العلمى .

أما عن المستقبل فان التحديات التى تواجه التنمية وخاصة بعد حرب ٦ أكتوبر تحتاج الى اعداد دراسات وخطط ومشروعات تكون صالحة للتنفيذ بعد الحرب حتى لا تتعطل التنمية ، كما أن الأمر يحتاج الى القيام باستثمارات سريعة العائد حتى لا يتحمل هذا الجيل أكثر مما احتمل ، وكذلك تشجيع الاستثمارات الأجنبية وزيادة الاهتمام بالتعامل الاقتصادى مع الدول العربية .

والمعاصرة هى مواكبة التقدم الحضارى،وتقوم المعاصرة على مقومات أساسية منها وجود قاعدة علمية قوية قادرة على استيعاب المنجزات العلمية والاضافة اليها بما يسهم فى حل مشاكل المجتمع وتهيئة أمنه ورخائه ، وتوفير الخبرات التى يتطلبها نقل التكنولوجيا ، والمعرفة التامة بالموارد الطبيعية فى الدولة وحسن استغلالها ، ووجود رأى عام واع يدفع الدولة فى طريقها نحو التنمية والمعاصرة ويؤيدها ويساندها ، وهنا أيضا تأتى الأهمية الكبرى لدور وسائل الاعلام فى هذا المجال .

ومن أهم التوصيات التى انتهت اليها الندوة :
ضرورة وضع خطة متكاملة شاملة لتعمير صحراء سيناء ومنطقة القناة والصحراء الغربية لتمتص جزءا من الكثافة السكانية فى وادى النيل ولتكون

عاملا للأمن القومى ولاستغلال الثروات الطبيعية فى الصحراء ، وانشاء جهاز قومى يتحمل تبعات تنفيذ أعمال ما بعد النصر . على أن يبدأ نشاطه برسم سياسة لاعادة تعمير المناطق التى أضيرت بالعدوان واعادة توطين المهجرين والافادة من خبرة الجنود المسرحين .

وانتهت الندوة الى طلب تقديم حصيلة دراساتها لخبراء الأمم المتحدة ومكاتبها المتخصصة فى القاهرة لتكون بداية لعقد ندوة أخرى فى غضون شهرى يناير وفبراير ١٩٧٤ يشارك فيها خبراء عالميون متخصصون ، يدلون بالتجارب العلمية المختلفة فى هذا المجال ، كما رأت كذلك ضرورة انشاء مركز متخصص فى الدراسات الاعلامية للتنمية والتعمير بنقابة الصحفيين المصريين بالتعاون مع الأمم المتحدة .

المؤتمر الثانى لوزراء الصناعة بأفريقيا

عقد المؤتمر الثانى لوزراء الصناعة بافريقيا فى الفترة من ١٨ الى ٢٣ ديسمبر ١٩٧٣ بقاعة اللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى العربى بالقاهرة لدراسة سياسات التنمية الصناعية فى الدول الافريقية ، وامكان التنسيق بين خطط التنمية فى دول القارة واقامة صناعات مشتركة وتنمية المهارات والتكنولوجيا من أجل ادارة برامج التنمية الصناعية بشكل فعال ، والاستخدام الرشيد فى الموارد الخارجية والداخلية المحددة ، ودعم الكفاءة الصناعية للصناعات الحالية والبحث عن صناعات تصديرية وتشجيعها تقوم على الموارد الطبيعية للقارة .

وحضر المؤتمر وفود ٤٢ دولة افريقية برياسة وزراء الصناعة فيها ، وحضر جلسات المؤتمر مستر كازانيا السكرتير العام المساعد بمنظمة الوحدة الافريقية للشئون الاقتصادية ، ومستر جاردنر رئيس المجلس الاقتصادى لأفريقيا ، والدكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن رئيس منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، وسفراء افريقيا بالقاهرة ورؤساء المؤسسات والشركات الصناعية فى مصر ومراقبون ممثلون من ٢٦ منظمة دولية صناعية .

وتأتى أهمية المؤتمر بالنسبة لنا فى انه أول مؤتمر افريقى يعقد بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣ والتى وقفت فيها الدول الافريقية كلها موقفا بطوليا من معركتنا من أجل تحرير أراضينا واتحدت كلمتها فى مواجهة العدوان بدعمها ومساندتها للقضية العربية ، وما يحمله ذلك الموقف من مثل ومبادىء تعبر تعبيرا صادقا عن معنى ومفهوم وفلسفة الوحدة الافريقية .

وقد افتتح المؤتمر المهندس ابراهيم سالم محمدين وزير الصناعة ورئيس الوفد المصرى وقرأ الكلمة الموجهة الى المؤتمر من الرئيس أنور السادات والتى جاء فيها « **ان افريقيا اتحدت كلمتها فى مواجهة العدوان فسجلت بذلك فصلا جديدا من فصول تاريخ نضالها فى سبيل الحرية .. وانى على ثقة من ان المؤتمر سيكون قادرا على تحديد الطريق الذى يحقق كل آمال القارة الافريقية وتحقيق مصالحها الكبرى** » .

وقد أظهرت البحوث والدراسات المقدمة للمؤتمر ، وما أثير حولها من مناقشات فى اجتماعات المؤتمر أن افريقيا قادرة على أن تلحق بتيار التقدم التكنولوجى من خلال وحدتها وتعاونها وتصميمها على استغلال مواردها الطبيعة الهائلة .. وأن قدرات القارة تمكنها من أن تصبح قوة انتاجية عالية تحقق مصالحها ، ذلك أن مرحلة النضال الافريقى من أجل الحرية السياسية ليست هدفا فى ذاتها بقدر ما هى مرحلة نضال من أجل التقدم الاقتصادى والاجتماعى .

وأسفرت دراسات المؤتمر عن رسم الطريق الذى يمكن أنّ تسلكه افريقيا علميا وعمليا لتحقيق أهدافها الانمائية وتعبئة مواردها وحشد طاقاتها واستثمارها بشكل علمى وتكنولوجى فى ضوء تحقيق مبدأ التكامل الاقتصادى بين مختلف

دول القارة . وكان من أهم ما أوصى به المؤتمر انشاء برنامج للتعاون الفنى الافريقى العربى برأسمال قدره ١٥ مليون دولار يحقق للقارة الافريقية آمالها فى الحصول على معونة فنية غير مشروطة.ودعا المؤتمر أمين عام الجامعة العربية الى زيارة أديس أبابا للاتفاق مع سكرتير عام منظمة الوحدة الافريقية على تنظيم التعاون العربى الافريقى .

واشار المؤتمر الى العمل على انشاء شركات صناعية مشتركة بين مختلف دول القارة لاقامة صناعات كبرى (الشركات المتعددة الجنسيات) ورغم شعور المؤتمر بصعوبة تحقيق هذا الهدف فقد اشار بضرورة المحاولة واتخاذ انسب الأساليب والصيغ التى يمكن بمقتضاها تكوين مثل هذه الشركات الضخمة .

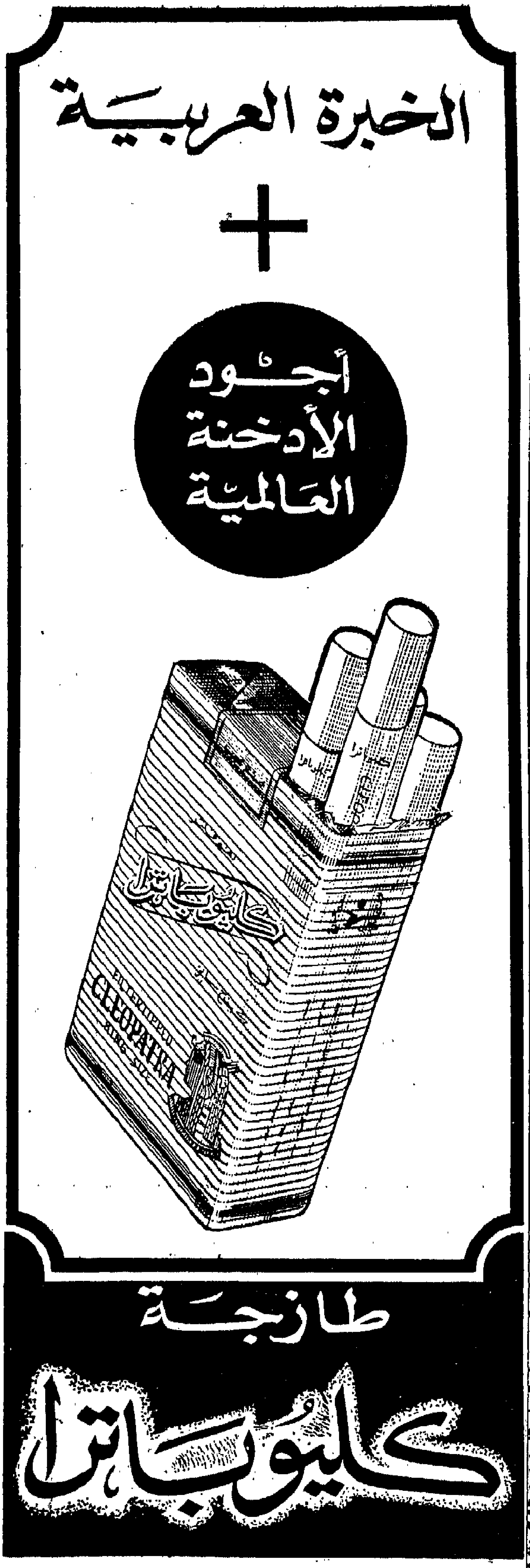
وقد رأى المؤتمر ضرورة وضع خطط واضحة للتصنيع على المدى الطويل وسياسات للدور الذى يمكن أن تقوم به الملكية العامة والخاصة والأجنبية ، والعمل على تنمية الصادرات الافريقية واستغلال أسواق الصادرات التى تعتمد على امكانيات موارد الثروة الطبيعية فى افريقيا ، واستخدام الصادرات الافريقية لتشجيع الاستثمار الصناعى وتحقيق التكامل الاقتصادى لدول القارة .

وقد اهتم المؤتمر بمشكلات التمويل ولذا فانه أوصى بتوجيه عمليات التمويل التى تقوم بها المؤسسات الافريقية للتمويل مثل البنك الافريقى والبنك العربى الأفريقى والبنك العربى للتنمية الصناعية والزراعية فى افريقيا لصالح دول القارة بما يعود بالفائدة عليها وليس على العالم الخارجى ، كما دعا المؤتمر الدول الكبرى المتقدمة لتحمل مسئولياتها بحيث يكون صافى ما تحوله من الموارد المالية الى البلاد الافريقية متمشيا مع أهداف استراتيجية الأمم المتحدة للتنمية حتى يتاح لدول أفريقيا تنمية اقتصادياتها ، وأخيرا ناشد المؤتمر مؤسسات التمويل الدولية أن تعيد النظر فى سياسة الاقراض التى تنتهجها وفى شروط منح القروض بقصد تكييفها مع الحاجات الصناعية للدول الافريقية وخاصة اقل الدول الافريقية تقدما .

وتم الاتفاق على عقد المؤتمر القادم ـ المؤتمر الثالث لوزراء الصناعة الافريقيين فى نيروبى عاصمة كينيا فى أكتوبر ١٩٧٥ .

***

لاداعى للقلق والحيرة
خبراؤنا فى خدمتك دائما
شركة مصر للتأمين


الخبرة العربية
+
أجود الأدخنة العالمية
طازجة
كليوباترا

سندات الجهاد
سندات الجهاد
لتدعيم اقتصاد المعركة
• فائدتها ٤ ½ سنويا.
• معفاة من جميع الضرائب
• مدتها ١٠ سنوات
• يمكن الاقتراض بضمانها
• لا يجوز الحجز عليها.
• فئاتها من ٥٠ قرشا الى ١٠٠ جنيه
• الاكتتاب بالبنك المركزى وجميع البنوك التجارية

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن اربعة اعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٢٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى

تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة

١ شارع أحمد عبد السلام

تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »

٢ شارع الشواربى — القاهرة

تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

مطابع الأهرام التجارية

رقم الايداع بدار الكتب

١٩٦٦/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VI
Number 3
January 1974

الإدارة

د. صفوت النحاس:

الفساد الادارى موجود والسيطره عليه ليس بالأمر الصعب

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ العددان الأول والثانى ■ المجلد ٤٥ ■ يوليو / أكتوبر ٢٠٠٧ ■

ميثاق مهنى لتطوير الادارة الضريبية فى مصر

دور الدولة فى حماية البيئة من التلوث والكوارث البيئية

الأمن القانونى للأعمال الألكترونية

هل يمكن أن تكون القصة وسيلة لفهم ثقافة المنظمة ؟

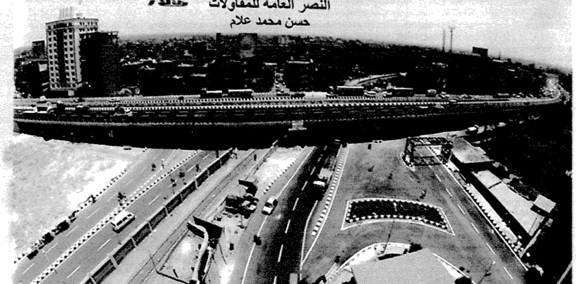
مشاكل مصر الاجتماعية وآثارها على الأمن القومى

متى تحصل شركات نقل الركاب على علامة الجودة فى تقديم الخدمة ؟

فى إطار تنفيذ البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية
إفتتح السيد رئيس مجلس الوزراء كوبرى قليوب الجديد

وزارة الاستثمار

النصر العامه للمقاولات
حسن محمد علام



قامت شركة النصر العامة للمقاولات حسن محمد علام وفى إطار برنامج وزارة الاستثمار لاستخدام عائد الأصول المملوكة للدولة لتنفيذ المشروعات القومية بانجاز كوبرى قليوب الجديد فى زمن قياسى قدره ١٤٧ يوماً وذلك قبل موعده الرسمى بـ ٣٣ يوم ويبلغ الطول الكلى للكوبرى شاملا المداخل والمخارج ١٣١١ متر طولى .

أهداف المشروع :

- توسيع كوبرى قليوب القديم لاستيعاب الكثافة المرورية المتزايدة .
- زيادة كفاءة وسيولة وسرعة المرور علي طريق القاهرة /الاسكندرية الزراعى الذى تستخدمه حوالى ١٢٥ ألف سيارة يومياً .
- تقليل أزمنة التأخير لكل مركبة في المتوسط .
- تقليل معدلات الحوادث .
- تحسين المستوى البيئى وتقليل الضوضاء أو التلوث .

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

• العدد الأول والثانى المجلد ٤٥ • يوليه / أكتوبر ٢٠٠٧م

فى هذا العدد

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة

الدور المحورى للموارد البشرية

يشهد العالم تغييرات متلاحقة فى علوم متعددة وتغير علم الادارة بشكل لافت للنظر ، وأصبح واضحا الآن أن التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات قد غيرت طريقة النظم الادارية والمفاهيم المتعلقة بها .

ولقد تغيرت طبيعة الإدارة عما كنا نعرفها حيث كان الافتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكى يسيروا عليها وتصميم من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط رقابية والتفتيش لضمان التنفيذ.

أما الآن فقد أصبح الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية والبحث عن رؤى مستقبلية وامال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة واعطائهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة والتأكيد على حقيقة أن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية وأن المورد البشرى هو المورد الحقيقى فى أى منظمة.

لذلك فإن الموارد البشرية تحتل مكانا محوريا فى الإدارة.

ولقد أصبح من الضرورى تكوين رؤية مستقبلية أو حلم مشترك لجميع العاملين.

ولقد اقتنع الجميع بأهمية القيادة فى شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير كبديل للمديرين الغاذيين كما ظهرت أهمية اعادة قيم وقناعات المنظمة لأحداث التغييرات التى تتطلبها الظروف الجديدة.

ولقد أصبح واضحا الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هى جوهر عملية الإدارة بمعنى أنه لابد من تشخيص أى مشكلة تشخيصا دقيقا وعدم التسرع فى ابداء الأسباب أو اتخاذ القرار دون جمع معلومات كافية.

كما أصبح من الواضع ضرورة تحديد الأهداف عند حل أى مشكلة ووضع الأولويات بدقة ووضوح مصفوفة بدائل لأهداف المختلفة وحساب المخاطر والقدرة على التحمل.

والإدارة ما هى إلا نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف انتاجية اقتصادية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة وذلك بأعلى كفاءة ممكنة واقل وقت متاح.

والإدارة الحكومية هى مركز التفكير واتخاذ القرار فى البناء الإدارى العام للدولة ومن ثم فإن تطويرها وترشيدها هو عصب العمل الإدارى الجيد ومما لا شك فيه أنه مازال هناك حتى الآن قصور شديد وتخلف فى فهم وظائف الإدارة الحديثة فى كثير من الأجهزة الحكومية فى مصر.

وأن تطوير الإدارة يتم من خلال الأفراد أنفسهم بمعنى انه لابد من احداث تغيير فى سلوك ومفاهيم وقيم واتجاهات الافراد انفسهم . فالفرد هو العنصر الحاسم والرئيسى فى إصلاح الخلل الإدارى وتطوير الإدارة فهو المؤثر القوى والفعال والدعامة الأساسية لزيادة الانتاج ورفع وتحسين مستوى الخدمات.

وللإدارة الجيدة دور رئيسى فى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والانتاجية المتاحة للحصول على أعلى انتاجية بأقل تكلفة. ولأدوات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة الأثر الفعال للوصول إلى الأهداف المحددة للخطة.

د. صفوت النحاس

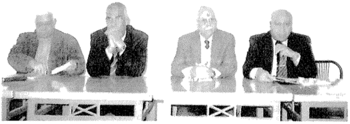
أخبار من هنا وهناك

التداول اللحظى للبورصة

يقوم اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بتنفيذ مشروع جديد وحيوى يساهم فى نشر الوعى والمعرفة ببرامج التداول اللحظى للبورصة من خلال برامج تدريبية ينظمها الاتحاد للشركات العاملة فى البورصة وتدريب موظفيها على أسس ومبادىء التعامل مع البورصة من خلال شبكة الإنترنت.

اللجنة التنفيذية للاتحاد

أصدر مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية قرار بتشكيل اللجنة التنفيذية للاتحاد من الأستاذة سميرة مصطفى نائب رئيس الاتحاد والاستاذ محمد نبيل البشبيشى أمين الصندوق الأستاذ حسن مصطفى أمين عام الاتحاد الدكتور عمرو عبد الحميد موسى عضو مجلس الإدارة الأستاذ محمد عبد الحليم عضو الاتحاد.



نشاط مكثف للجمعية العامة للتنظيم

أقامت الجمعية العامة للتنظيم والادارة والتنمية خلال الفترة الماضية العديد من الندوات مثل دور الجمعيات الأهلية فى تنمية الوعى الضريبى ، والتامينات وأثرها فى التنمية ، الادارة الحديثة في ادارة منظمات الخدمة العامة بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الادارية كما شاركت الجمعية محافظة القاهرة فى احتفالها بالعيد القومى خلال شهر سبتمبر الماضى.

مجلس إدارة الاتحاد يستعرض أهم الانجازات

استعرض مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية خلال اجتماعه فى شهر أغسطس الماضى برئاسة الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس الاتحاد ما تم تطويره فى مقر الاتحاد ، الهيكل التنظيم الجديد المقترح.

والتطوير الذى تم فى شكل ومضمون مجلة الإدارة والخطوات التى تم اتخاذها نحو عقد المؤتمر السنوى للاتحاد كما وافق المجلس على تشكيل لجنة تنفيذية للاتحاد

مقر الاتحاد فى ثوبه الجديد

افتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية وأعضاء مجلس الإدارة مقر الاتحاد بعد إعادة تطويره وتحديثه من حيث الأثاث المكتبى الجديد وقاعة الاجتماعات

وأكد د. النحاس أن عملية التطوير تهدف إلى البدء فى تفعيل دور الاتحاد وبدء سلسلة من الاجتماعات التحضيرية التنسيق مع أعضاءه للقيام بدور حيوى فى معالجة القضايا الإدارية المختلفة التي تعوق التنمية والقيام بتنفيذ المهام المنوط بها الاتحاد.

أخبار من هنا وهناك

اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية يطالب بـ:

• تمكين المشروعات المتناهية الصغر لضمان استمرار نشاطها الاقتصادى
• التدريب والتسويق والتحويل آلية هامة للنجاح

ناقش اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية دخل الأسرة قضية سياسات التشغيل فى مصر وكيفية تطويرها والنهوض بها لسد حاجة سوق العمل المصرية خلال المرحلة المقبلة.

وقد أكد الاتحاد على ضروورة الاعتراف بأهمية الاقتصاد غير المنظم فى إيجاد فرص للعمل وتوليد الدخل لأعداد متزايدة من القوى العاملة.

وأنه لكى تنجح سياسات التشغيل التى تهتم الحكومة بوضعها حاليا لابد لها من الاعتراف بتنوع وحدات الاقتصاد غير المنظم وبتنوع أنشطته وارتفاع درجة قدرته على التأقلم مع بيئات العمل المختلفة، أيضا لابد من تشجيع المبادرات التى تقوم عليها المشروعات والعمال فى هذا القطاع لرفع مستوى نشاطها والدفاع عن مصالحها والتعبير عن مطالبها.

وأكد على ضرورة الاهتمام بهذا القطاع وتنميته من خلال التدريب والتسويق والابتكار والتمويل وتدابير الحماية اللازمة.

فبالنسبة للتدريب والتطوير المهارات أكد الاتحاد ضرورة تطويع عملية التدريب وتنمية المهارات لكى تتفق مع خصائص العمال فى الاقتصاد غير المنظم والذين يظهرون قدرات خلاقة وقدرة على الابتكار فى بيئة للعمل كثيرا ما تكون غير مناسبة لهم.

أيضا فى مجال التسويق لابد من دعم تسويق المنتجات التى تنتجها المشروعات والعمال غير المنظمين، كما ينبغى اتخاذ التدابير اللازمة لتوسيع نطاق أسواق هذه المنتجات إلى ما يتجاوز المناطق القريبة من وحدات الانتاج غير المنظم واقامة روابط فيما بينها وبين المؤسسات الكبيرة من خلال التعاقد من الباطن ويمكن أن تعمل المشروعات فى نفس الفروع من النشاط على اقامة جمعيات تعاونية لأن ذلك يفيد كثيرا فى التسويق.

كذلك فإن تمكين المشروعات غير المنظمة من الحصول على حصة من التوريدات العامة سوف يساعد على تسويق منتجاتها من السلع والخدمات ويمكن أيضا أن يمثل حافز على تسوية أوضاع المشروعات وانضمامها إلى القطاع المنظم عندما تكون مستعدة لذلك.

أيضا زيادة القدرة على الابتكار والتجاوب مع الغير وذلك لمساعدة المشروعات متناهية الصغر على البقاء فى الأسواق التى تشتد فيها درجة المنافسة. وأكد أيضا مع أهمية التمويل وضرورة أن تضع مؤسسات التمويل المختلفة القواعد والاجراءات التى تتفق مع ظروف الاقتصاد غير المنظم وأكدت ضرورة أن تصل خدمات التمويل إلى المشروعات متناهية الصغر خصوصا المشروعات التى تديرها النساء وغير المتعلمين.

كما أكد الاتحاد على الحماية الاجتماعية لهذا القطاع بحيث يتمتع بمظلة التأمينات الاجتماعية وأنظمة التأمين غير المنظمة مثل الأنظمة القائمة على دفع الاشتراكات والأنظمة التي تشنها التعاونيات ومنظمات المجتمع المحلى، أيضا لابد من تشجيع الأنظمة غير الرسمية مثل الأنظمة التى تستحدثها الأسر أوالمجتمعات المحلية أوالأنظمة القائمة على التضامن المتبادل كذلك ضرورة تشجيع أنظمة التأمين متناهية الصغر القائمة على الأشتراكات والتى يحدد فيها العمال أولوياتهم التأمينية.

وضرورة العمل على تمكين المشروعات متناهية الصغر من بيع منتجاتها وخدماتها فى الأسواق العامة لأن ذلك يعد الخطوة الأولى لضمان استمرارية نشاطها الاقتصادى كما أكد الاتحاد على التوصيات ضرورة تزويد المشروعات متناهية الصغر فى مرحلة تالية بالمرافق العامة مثل المياه النظيفة والصرف الصحى والكهرباء والتخلص من النفايات لأنه بالإضافة إلى ما ستحققه هذه الخدمات من نتائج إيجابية للمستهلكين فأنها ستهتم أيضا بتحسين ظروف العمل فى المشروعات التى تعمل فى نطاق الاقتصاد غير المنظم.

ورشة عمل التكامل الاقتصادى ومتطلبات تحقيقه

عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية خلال شهر أغسطس الماضى ورشة عمل.. التكامل الاقتصادى ومتطلبات تحقيقه على الصعيد العربى بهدف تحليل الأسباب الكامنة وراء تعثر التكتلات الاقتصادية العربية وتحديد المتطلبات الضرورية لقيام تكتل اقتصادى عربى قادر علي مواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية وعرض أهم التجارب العالمية فى مجال التكتلات الاقتصادية واستخلاص الدروس المستفادة من هذه التجارب: من خلال خمسة محاور أنواع التكتلات الاقتصادية ودوافعها، فكرة التكتل الاقتصادى بين الاجراءات الحمائية والحرية الاقتصادية، التكتل الاقتصادى فى الفكر الاقتصادى، دراسة لبعض التجارب والتكتلات الاقتصادية على المستوى المحلى والاقليمى والدولى، تشخيص لحالة التكتل الاقتصادى العربى وتحديد موقفه من التكتلات الاقتصادية العالمية والوقوف على أهم معوقاته وتحديد متطلبات نجاحه.

تسعى الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية إلى إنشاء منظومة متكاملة لإدارة الخدمات العامة لصالح المواطنين من كافة المهن والتخصصات بغرض التنظيم والمعاونة والتيسير في تقديم الخدمات العامة بكفاءة عالية وتحقيق مواجهة حقيقية لحل بعض المشاكل والسلبيات داخل المجتمع المصرى ومساندة الأهداف القومية والمشروعات المستهدفة لتحقيق التنمية الشاملة بمصر ويتحقق ذلك عن طريق المشاركة بين المجتمع الأهلى والجهاز الإدارى للدولة فى تقديم الخدمات العامة.

منظومة إدارة الخدمات العامة لمنظمات مستخدمى المياه

أولا الغرض من المنظومة:

تهدف المنظومة إلى إدارة الخدمات العامة المقدمة إلى منظمات مستخدمى المياه بأيسر الطرق كلما أمكن، ونختص هنا بتحقيق المشاركة مع وزارة الرى والموارد المائية فى دعم تنمية قدرات منظمات مستخدمى المياه من خلال تحقيق إدارة متكاملة وفعالة يمكنها تقديم الخدمات العامة Pubic service لمختلف الفئات من مستخدمى المياه منها «المزارعين ـ المصانع والوحدات الإنتاجية ـ مياه الشرب للمواطنين ـ السياحة»

تهدف الجمعية إلى تقديم مشروع استرشادى Pilot project لفكرة بناء منظومة معلومات متكاملة لصالح روابط ومنظمات مستخدمى المياه من خلال إنشاء قاعدة بيانات مركزية بوزارة الرى والموارد المائية وموزعة بمديريات الرى بالمحافظات حتى مستوى هندسات الرى والوصول إلى تحقيق الربط مع منظمات مستخدمى المياه وذلك بغرض تكامل الخدمات العامة وتحقيق المشاركة فى تبادل المعلومات بين المواطنين والوحدات الإدارية بالأجهزة الحكومية ومختلف المستويات القيادية بوزارة الرى وإجراء المتابعة الدورية والفورية لمطالب المياه والتبليغ عن الحالات العاجلة والطارئة أولا بأول ويتحقق ذلك من خلال الربط وانتقال المعلومات عبر مختلف الشبكات والوصول إلى مراكز اتخاذ القرارات لمستوى الإدارة العليا، وحتى تصل التقارير إلى مستوى وزارة الرى والموارد المائية وعرضها بأكثر من منظور معلوماتى وإجراء تحليل المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

ـ إنشاء قنوات اتصال وخط ساخن لجمع شكاوى وبلاغات المواطنين وتوصيلها إلى الجهات المختصة من خلال تحقيق الربط بين مجموعة وزارات «منها وزارة التضامن الاجتماعى ، البيئة، الصحة، الإسكان، الزراعة» مع وزارة الرى والموارد المائية لايجاد الحلول والرد على مطالب المواطنين.

ـ تهدف الجمعية إلى مساهمة المشروع فى تشغيل الشباب بالمحافظات واشتراك شركات القطاع الخاص فى أعمال المتابعة والرصد البيئى وجودة المياه وتوزيع المياه ومساندة المشروعات القومية فى تطوير نظم الرى والصرف والمساهمة الممكنة فى المعالجة البينية وأعمال التأمين الفني مثل الصيانة وتطهير الحشائش وتقديم الخدمات العامة والتوعية المجتمعية للمواطنين بأهمية المشاركة كلما أمكن فى الحفاظ على المياه كمصدر الحياة من التلوثات وترشيد الاستخدام والاستهلاك.

ثانيا : مكونات المنظومة

تتنوع برامج الخدمات العامة الممكن تقديمها على سبيل المثال:

١ـ برنامج خدمات الري
٢ـ برنامج الخدمات الزراعية
٣ـ برنامج الصيد البيئى وخدمات المعالجة البيئية
٤ ـ برنامج الخدمات البحثية والعلمية والتكنولوجية
٥ـ برنامج خدمات التدريب والتوعية والإرشاد
٦ـ برنامج خدمات المعلومات للمواطنين
٧ـ برنامج الخدمات القانونية
٨ ـ برنامج خدمات التوظيف للشباب
٩ـ برنامج المساهمة فى إدارة أعمال الصيانة للترع والمصارف

لا يتعبر دور الجمعية منافس لانجازات وزارة الرى والموارد المائية فى تقديم الخدمات العامة لمنظمات مستخدمى المياه ولكن هو دور مكمل لتحقيق مبدأ المشاركة بين الدولة والقطاع الأهلى.

ثالثا: المشاركون

يتطلب تنفيذ المنظومة إجراء تنسيق بين مجموعات متعددة من الجهات المشاركة مع وزارة الرى والموارد المائية منها وزارة الزراعة، البيئة، الصحة، التضامن الاجتماعى، وزارة الإسكان، السياحة، بعض المنظمات العامة والحكومية والجمعيات الأهلية المتخصصة ومشاركة شركات القطاع الخاص المتخصصة وبعض النقابات المهنية ومجموعة من بيوت الخبرة والدراسات المتخصصة.

رابعا: مصادر التمويل

تعتمد الجمعية فى تدبير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المنظومة من مجموعة من المصادر المالية وأهمها:

ـ مساهمة أعضاء الجمعية من اشتراكات وتبرعات وخدمات بدون مقابل

ـ تقديم الخدمات العامة بمقابل رمزى إلى المواطنين من المزارعين وغيرهم وذلك من خلال إنشاء صندوق خاص لتمويل الخدمات العامة ينشأ بمقر وزارة الرى

ـ التعاون مع الجمعيات المخصصة فى شئون الرى والزراعة والبيئة وخدمات المجتمع فى التدبير للموارد المالية المطلوبة كلما أمكن

ـ مساهمة رجال الأعمال والشركات فى تنفيذ بعض الخدمات بدون مقابل

ـ تدبير مبالغ مالية محددة من الوزارات المتخصصة كلما أمكن

ـ تدبير بعض المصادر من هيئات المعونة الدولية من خلال تخصيص جزء من المشروعات الممنوحة لصالح وزارة الرى والموارد المائية كلما أمكن.

شكر لاعضاء لجنة التقييم

تشكر ادارة مجلة الادارة السادة الاساتذة : الاستاذ الدكتور ثابت عبدالرحمن إدريس عميد كلية التجارة ـ جامعة المنوفية والاستاذ الدكتور السعيد محمد لبده عميد كلية التجارة ـ جامعة طنطا والاستاذ الدكتور عادل ريان محمد عميد كلية التجارة ـ جامعة المنوفية والاستاذ الدكتور خليل درويش رئيس مجلس قسم الادارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ـ جامعة القاهرة.

لاستجابتهم للدعوة الموجهة اليهم للمشاركة فى تقييم الابحاث والدراسات التى يتقدم بها أصحابها لنشره فى المجلة وهذه بادرة طيبة نحو المجلة والتى تتمنى ان تكون خطوة أولى نحو خطوات أخرى للرقى بالمستوى العلمى للمجلة ولتكون فى مصاف المجلات العلمية المتقدمة.

الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

• الفساد الإدارى موجود والسيطرة عليه ليس بالأمر الصعب

• تعدد السياسات سبب أزمة الجهاز الإدارى فى مصر

قانون العاملين فى الدولة المطبق حاليا أعرج

قانون الوظيفة الموحد يعالج الخلل فى الجهاز الإدارى

يعتبر الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أحد رجال حكومة الدكتور نظيف المخلصين خاصة وأنه نجح فى تطوير الأداء فى مؤسسات الدولة وأعد الخطط والبرامج اللازمة للتطوير وتقديم الخدمات فى سهولة ويسر ببراعة يحسد عليها.. خاصة وأنه رجل المواقف الصعبة.. بعد ما نجح في موقعه السابق كأمين عام لمجلس الوزراء استغل كل علاقاته فى تذليل كافة اعقبات وتحقيق الانجازات.. من أجل هذا وفى العديد من القضايا ناقشناه فى هذا الحوار.

ـ ماذا عن المشاكل المتنوعة التي تواجه الجهاز الإدارى؟

ـ أكد الدكتور صفوت النحاس أن المشاكل كلها نابعة من شيء واحد وهو السياسات الخاطئة التى اتبعت فى السابق حيث كان السائد تعيين كل شباب الخريجين فى الحكومة وهو ما تسبب فى تكدس فوصل عددهم إلى الملايين ناهيك عن العاملين المؤقتين والذين وصل عددهم إلى ٨٦ ألفا وعلى الباب السادس ٣٠٠ ألف موظفى مصر وصلت النسبة إلى موظف لكل ١٢,٨ مواطن وهذا الرقم رهيب هذا بجانب عدم تحديد الوظائف وهو ما يؤدى إلى انخفاض كفاءة العمل فى الجهاز الإدارى.

ـ ما المعوقات التى تواجه الحكومة الحالية؟

ـ فى البداية لابد أن نعرف أن عدد الخدمات التى تقدمها الحكومة للجمهور تم حصرها فى ٧٥٥ خدمة والسياسة القديمة والتعامل الورقى يسبب مشاكل كثيرة جدا والحمد الله حكومة الدكتور نظيف وضعت رجلها على الطريق الصحيح لتطوير هذه الخدمات وتطبيق الأنظمة الاليكترونية والتى تسمى الحكومة الاليكترونية وبدأنا ميكنة بعض الخدمات وبعض الإدارات وسنجنى ثمار هذا فيما بعد.

ـ هل سيتم الإعلان قريبا عن مسابقة لتعيين الخريجين؟

ـ إطلاقا هذا الكلام غير صحيح فالجهاز الإدارى للدولة يئس من كثرة عدد العاملين به وعدم وجود فرص للتعيين.. ففى الدرجة الواحدة يوجد بها اثنان أو ثلاثة فيكف نقوم بالتعيين واعتقد أن القانون الجديد وتطبيق الأنظمة الجديدة سيفى بالغرض لأنه يتعلق بالاحتياجات كما أننا بدأنا بالتوسع في الجهاز الإدارى وبناء مدارس ومستشفيات وجامعات وسوف تتوفر فرص العمل فى المستقبل.

ـ ماذا عن قانون الوظيفة الموحد؟

ـ أضاف الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أن القانون الحالى هو القانون ٤٧ لسنة ٧٨ به عيوب كثيرة جدا سوف يعالجها القانون الجديد.. من هذه العيوب أسلوب التقييم غير العادل لأنه لا يعطي أى حق من الحقوق لغير الحاصلين على امتياز في التقارير السرية أيضا به نظام لمحو الجزاءات بمعني أنه بعد توقيع الجزاء على الموظف بعد مرور فترة عليه يتم محو هذا الجزاء ويصبح بذلك ملفه خاليا من الجزاءات وأيضا به مشكلة فى العلاقة مع النيابة الإدارية بمعنى أن حوالى ٧٠ ألف قضية تحال إلى النيابة الإدارية سنويا فتتراكم القضايا بالإضافة إلى أن أكثر من ٣٠ ألف قضية يتم حفظها بالإضافة إلي الباب الخلفى للتعيينات وهو التعيين المؤقت وسببه أننا توقفنا عن التعيين منذ ١٥ عاما وآخر عيوب القانون القديم بدل الاجازات النقدى فكنا نعطى ٤ شهور وكان يكلف الدولة حوالى ١٠٠ مليون جنيه لذلك طرحنا مشروع القانون الجديد والذى سيحل كل هذه المشاكل.

ـ كثر الحديث مؤخرا عن عدد المستشارين في الوزارات والهيئات؟

ـ كلمة مستشار تطلق على كل من يقضى أكثر من ٣ سنوات في وظيفة قيادية ولا يتم التجديد له ويستمر في العمل وهناك مستشار «أ» ومستشار «ب» وفى آخر حصر لنا فى شهر مارس الماضى وجدنا أن الموجودين ٥٥ مستشار «أ» و٢٢١ مستشار «ب» و٥ خبراء أجانب والأجانب كلهم في وزارة الثقافة وتجد أن الرقم النهائى للمستشارين ٤٥٨ وكلهم كفاءات نادرة لذلك نحتفظ بهم.

ـ لماذا يتم التجديد لما بعد الستين لبعض القيادات؟

ـ إطلاقا صدرت إلينا تعليمات مشددة بعدم التجديد لأى قيادة أو موظف بعد سن الـ٦٠ إلا بقرار من رئيس الوزراء

ـ الفساد فى الجهاز الإدارى صداع حقيقى للحكومة؟

ـ بالطبع الفساد ينتج فى الجهاز الإدارى بسبب أن الموظف لا يجيد عمله ومن يراقبه أيضا لا يعرف دوره والحل الوحيد أمامنا هو تدريب كل الموظفين على عملهم وعمل لوحات إرشادية فى كل المصالح الحكومية توضح للمواطن الأوراق المطلوبة وفى العام الماضى قمنا بتدريب ٣٦ ألف موظف والفساد موجود وأمامنا الكثير من أجل السيطرة عليه لأنه من الصعب السيطرة عليه فورا.

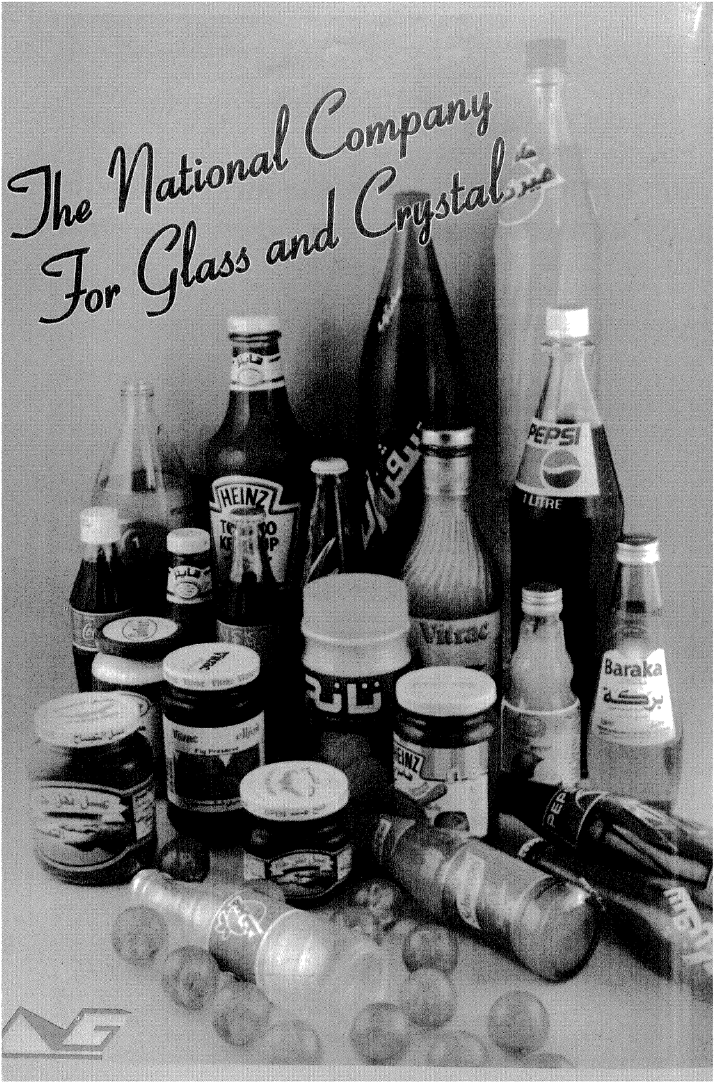
ـ نقل الموظفين مشكلة حقيقة فكيف تغلبت على هذه الأزمة؟

ـ أكد الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أن عملية نقل الموظفين أزمة لن تنتهى فكل عام يتم نقل أكثر من ١٢ ألف موظف بتوفير درجات لهم من الإصلاح الوظيفي بشرط موافقة الجهة الأخرى المنقول إليها على النقل وهذه المشكلة لن تنتهى ولو بعد ١٠٠ عام.

ـ ما الجديد فى جهاز التنظيم والإدارة؟

ـ الحمد الله تم عمل خطط طويلة وقصيرة المدى عن احتياجات المحافظات والوزارات وكيفية تطوير الأداء فيها خلال الفترة القادمة وإن شاء الله لو تم تطبيق كل هذا سوف تحل كل المشكلات إن شاء الله.

نقلاً عن جريدة النبأ الدولية



The National Company
For Glass and Crystal
HEINZ
PEPSI
1 LITRE
Vitrac
Baraka
بركة

الأمن القانونى للأعمال الإلكترونية فى مصر (١-٢)

The Legal Security of E.Business in Egypt

إن مجال التجارة الإلكترونية مجال متسع ويزداد اتساعا كل يوم حيث يشمل حاليا فيما يشمله: إنشاء وتسجيل المواقع الخاصة بالشركات والتجار للتعامل التجارى الإلكترونى عبر شبكات الاتصالات والمعلومات، تبادل البريد الإلكترونى بين المتعاملين فى التجارة الإلكترونية، تبادل البيانات الإلكترونية، التعاملات المصرفية الإلكترونية وإصدار الفواتير الإلكترونية) الدعاية والإعلان عن التجارة الإلكترونية، التفاوض على الصفقات التجارية بالوسائل الإلكترونية، عقود البيع الفورى للسلع والخدمات على الإنترنت والشبكات الأخرى، إبرام عقود بيع السلع والخدمات على الإنترنت ثم تراخى التسليم والسداد فى الزمان والمكان بالطريق المادى خارج الشبكات والإنترنت (وذلك فى حالة السلع المادية والخدمات المزودة خارج الشبكات الإلكترونية)، سداد الالتزامات المالية الناجمة عن عقود التجارة الإلكترونية، المتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد وتنفيذ الصفقات والتوزيع للسلع والخدمات. ذلك هو المفهوم والمضمون التقريبى للتجارة الإلكترونية حاليا. هذا وقد يقتصر التطور فى مجتمع من المجتمعات على كل أو على بعض تلك الأنواع من التعامل التجارى الإلكترونى فقد يكون مستوى التجارة الإلكترونية فى أحد المجتمعات قاصرا على المستوى الأولى Primary Stage الذى يشمل أنشطة الترويج والدعاية والإعلان وتقديم المعلومات عن السلعة والخدمة والتراسل والتفاوض إلكترونيا وقد يتطور الأمر إلى المستوى المتوسط Intermediate Stage الذى يشمل ما سلف ذكره فى المستوى الأول من مستويات التجارة إضافة إلى إبرام عقود بيع السلع والخدمات إلكترونيا مع تراخى التسليم عندما يتم السداد فى الشكل النقدى التقليدى الورقى أو بموجب أوامر دفع أو شيكات ورقية وقد يتطور مستوى التجارة الإلكترونية إلى المستوى المتقدم Advanced Stage للتجارة الإلكترونية فيشمل ما سبق ذكره من أنشطة إضافة إلى السداد الفورى لقيمة السلع والخدمات عبر الشبكات الإلكترونية والاستلام الفورى للسلع والخدمات عبر الشبكات أو خارجها ومن هذا المنطلق قد تشمل التجارة الإلكترونية بعض العمليات السابقة على العملية التجارية التعاقدية وقد تشمل الدورة التجارية كاملة Whole Trading Cycle بدءا من الدعاية وانتهاءا بتسليم السلعة والخدمة وإستلام الثمن.

هذا وتتنوع الأعمال الالكترونية والتجارة الإلكترونية فيما يعرف بالتجارة بين التاجر والمستهلك

T) Business To Consumer (B O C) أو ما يعرف بالتجارة بين التاجر والتاجر (فردا كان أو شركة) Business To (B T O B)، كما قد تكون وفى أعمال التوريدات الحكومية مثلا بين التاجر والحكومة Business To Government (B T O G) وقد تقوم الأعمال الالكترونية بين المواطن والحكومة Business To Govern-ment (B T O G) فى شكل خدمات أو أعمال إدارية (كالجوازات، الرخص ...الخ) وقد تقوم بين أفرع الحكومة Business Citizen To Government (B T O G) وأعتقد أنه وفى بلد مثل مصر فإن الشق الأهم (من حيث القيمة) في التجارة الالكترونية يقوم بين التجار والتجار وبعضهم وبعض نظرا لقلة الوعى لدى الجمهور كما أن المعاملات الالكترونية قد تزدهر بين التجار أو الشركات مع الحكومة أو بين أفرع الحكومة بعضها مع البعض الآخر.

أما عن مفهوم الأعمال الالكترونية E- Business هو مفهوم مظلى أشمل وأعم من مصطلح التجارة الالكترونية حيث

■ إعداد المحامى:
عمرو زكى عبد المتعال

يشمل استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا الحاسبات، المعلوماتية والاتصالات فى سائر أوجه النشاط البشرى، الفردى والجماعى، الخاص والعام ، الحكومى وغير الحكومى ، الرسمى وغير الرسمى بتغلغل استخدام تلك الوسائل فى كل نشاط بشرى معروف بدءا من تكنولوجيا الهندسة الوراثية إلى علوم التغذية مرورا بالإدارة العامة وسائر العمليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما نطرحه هنا من مجالات هو على سبيل المثال لا الحصر ذلك أن المجال يتسع يوما بعد يوم.

أما عن مزايا وفوائد التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية فمنها:

١ـ اختصار الوقت والجهد والنفقات وذلك باستخدام الوسائل الالكترونية فى تبادل الرسائل الخاصة بالصفقات التجارية ، فى التفاوض، ويشمل هذا

توفيرا فى نفقات البريد السريع، المكالمات التليفونية الدولية، نفقات السفر والانتقال والإقامة فى الداخل أو فى الخارج.

٢- توفير وسيلة غير مكلفة ناجزة، فعالة ومنخفضة التكاليف لعرض البضائع والسلع والخدمات الكترونيا ومشاهدتها بمواصفات عيانا بيانا عن طريق الوسائط الالكترونية فى كتالوجات الكترونية ثلاثية الأبعاد والتوفير فى نفقات الإعلان إذ أن الإعلان على الانترنت غير محمل بضرائب ورسوم (يلاحظ إن الإعلان فى الصحف المطبوعة أو بوسائل الفيديو والتليفزيون أكثر تكلفة ويخضع لضرائب ورسوم باهظة)

٣- تحقيق السرعة فى ابرام العقود الالكترونية وكذلك متابعة تنفيذها الكترونيا وكذلك متابعة حركة المستندات والبضائع بطول السلسلة من المصدر إلى المستقر أى من المخزن إلى المخزن

٤ - تقديم الخدمات ونقل السلع اللامادية الكترونيا «البرمجيات ، المطبوعات، الفيديو والأديو بطريق الكترونى دون تحمل نفقات نقل أو تأمين»

٥- تحقيق السرعة فى متابعة وتنفيذا سداد قيمة السلع والخدمات بالطريق الالكترونى فى سهولة ويسر

٦ - امكانية تحقيق التنسيق من خلال التعامل الالكترونى عبر شبكات القيمة المضافة V.A.N بين المنتج الرئيسى أو المصنع الرئيسى ومنتجى المواد الخام، منتجى مكونات السله، مقاولى الباطن، الصناع، تجار التجزئة، تجار الجملة، الموزعين والوكلاء التجاريين فى شكل دورات مستندية الكترونية محكمة مغلقة أو مفتوحة.

تخلص من ذلك إلى أن التجارة الالكترونية تحقق وفورات كبيرة فى الوقت والجهد والتكاليف مع استثمارات بسيطة تتمثل فى إنشاء بنية نظم معلومات، حسابات واتصالات وأمن وإدارة تلك النظم بمستويات مختلفة فى التعقد والكلفة تتناسب مع حجم النشاط التجارى وتتفاوت تكاليفها بحسب حجم المنشأة وحجم الأعمال وتنوعها.

القسم الأول

بعض مخاطر الأعمال والتجارة التقليدية وبعض مخاطر الأعمال والتجارة الالكترونية

١ - الأعمال والتجارة التقليدية لها مخاطرها:-

إن كل شكل ونوع من أنواع النشاط البشرى «بل أكاد أقول السكون أيضا» يتضمن قدرا من المخاطرة والمغامرة Risk فلا حركة دون قدر من المخاطرة بل إن الإنسان القابع فى غرفته داخل منزله أو داخل خزانة مصفحة معرض لقدر من الخطر.

عدم تأمين المعلومات والاتصالات يعرض اسرار المنشأة لمخاطر جسيمة

إن التجارة بمفهومها التقليدى تقوم على تبادل السلع والخدمات باستخدام الوسائل التقليدية التى أضحى منها ومنذ بداية القرن العشرين استخدام بعض وسائل وأجهزة الاتصالات الحديثة كالتليفون والتلغراف وسبق ذلك البريد بأشكاله وأنواعه وكافة تلك الوسائل التقليدية تتضمن قدر من المخاطر RiSk فمن الممكن التنصت على المكالمات التليفونية ومن المكن الإطلاع على مضمون الرسائل البريدية المكتوبة وغيرها على وسائط ورقية «وثائق» مثال ذلك العقود بأنواعها والشيكات الكمبيالات والسندات الأذنية وكلها معرضة لقدر من الخطر مثال ذلك الحريق ، الغرق أو البلل، السرقة، التلف الكلى أو الجزئى زد على ذلك التزييف، التزوير ، النصب، الاحتيال والتدمير العمدى وغير العمدى.

كما أن نقل النقود والبضائع معرض لمخاطر مثل السرقة أو التدمير، إذا فإن عنصر الخطر قائم فى شأن الوسائل التقليدية لتبادل السلع والخدمات كما هو قائم فى غير ذلك من الوسائل غير التقليدية وبأشكال أخرى.

إن المقولة التى تقرر أن الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية تعرض التجارة لمخاطر شديدة مقولة غير دقيقة بل هى مقولة غير صائبة فكما أن التجارة التقليدية لها مخاطرها فإن الأعمال الالكترونية لها أيضا مخاطرها ولم وتكن التجارة التقليدية مأمونة المخاطر بشكل تام والأمر يكمن فى حساب المخاطر وتوقيتها.

ب - سوء استخدام أدوات ووسائل الأعمال والتجارة الالكترونية أو استخدامها بشكل غير سليم أو غير مامون أمر له مخاطره:

كما أن للتجارة التقليدية مخاطرها المعروفة فإن للأعمال الألكترونية مخاطرها التى يمكن تلافيها وتوفيها ومن تلك المخاطر على وجه الخصوص:-

١- إن ضغط المعلومات على وسيط معلوماتى فى حيز دقيق هو بالقطع أمر مفيد للمنشأة ولكنه قد يصبح عنصر خطر فالأسرار التجارية المالية والصناعية يتم تخزينها فى وسائط معلوماتية مضغوطة دقيقة الحجم يسهل سرقتها وإخراجها من المنشأة فى حيز لا يزيد على علبة السجائر كما يمكن نقل المعلومات المالية والتجارية والصناعية المخزنة الكترونيا فى لحظات معدودة عبر شبكات الحواسب والاتصالات.

٢- إن اللامركزية فى حفظ واسترجاع المعلومات الحساسة الكترونيا لها مخاطرها ففى بعض المنشآت يكون للعاملين حرية وقدرة الولوج إلى نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بشكة حواسب المنشأة ويمكن لهم فى حالة عدم وجود نظام أمن معلومات وأمن اتصالات أن يخترقوا مثل هذه المعلومات وأن يستخدموها بشكل غير أمين أو غير مشروع يضر بالمنشأة.

٣- إن استخدام وسائل الاتصالات غير المشفرة وغير المرمزة لنقل رسائل البيانات الالكترونية وغيرها من المعلومات يعرض المنشآت التجارية لمخاطر أنشطة إجرامية من منشآت منافسة.

٤- إن سهولة نقل المعلومات باستخدام البرمجيات ووسائل الاتصالات الحديثة دون تأمين أدوات المعلومات والإتصالات يعرض أسرار المنشأة التجارية لمخاطر جسيمة.

٥- إن تحرك وتنقل وسفر المسئولين عن المنشأة التجارية بأجهزة حاسبات نقالة غير مؤمنة تحتوى على معلومات دقيقة وحساسة خاصة بالمنشآت وأنشطتها التجارية والمالية يعرض تلك البيانات والمعلومات لمخاطر فى حالة سرقة تلك الأجهزة أو الولوج إليها من شخص غير مرخص له.

٦ - إن عدم تأمين نظم الاتصالات والحاسبات والمعلومات يعرض ممتلكات الشركة وبياناتها للتخريب والتدمير خاصة فى حالة عدم وجود نظم حفظ بديلة.

٧- إن استخدام المقاولين من خارج المنشأة Out soureing فى عمليات إنشاء أو حفظ أو إدارة نظم الحاسبات والمعلومات والاتصالات الخاصة بالمنشأة قد يعرض المنشأة لمخاطر جسيمة وقد يعرض أسرارها لمخاطر لا يعرف مداها سواء عن طريق الموظفين التابعين لذلك المقاول أو المقاول ذاته سواء كان موجودا فى الموقع «مركز المنشأة» أو يتعامل ويتصل بالنظام من خارج المنشأة عليه لابد من التأكد من السمعة الممتازة لهؤلاء المقاولين قبل اسناد تلك العمليات لهم مع مراقبة تنفيذ الأعمال بواسطة استشارى متخصص، محايد وحسن السمعة.

٨ - إن الإدارة غير الكفئة لنظم وشبكات المعلومات والاتصالات داخل المنشأة قد تعرض

بيانات المنشأة وممتلكاتها لمخاطر جسيمة ومن ذلك الاختراق من قبل اشخاص أو جهات على مستوى احترافى عالى أم من موظفين من ذات المنشأة.

٩- إن ضعف الوعى بأمن المعلومات وأمن الاتصالات فى المنشأة قد يكون مصدر خطر ففى المنشآت الكبرى قد يوجد مسئولين أكفاء عن أمن المعلومات وأمن الاتصالات ولكن فى الشركات متوسطة الحجم أو المنشآت الفردية قلما يوجد متخصص فى أمن المعلومات وأمن الاتصالات.

ج - بعض وسائل وأساليب الإعتداء على نظم الحاسبات، المعلومات والاتصالات:-

إضافة إلى الاختراق المادى الملموس لنظم ومنشآت الحاسبات والاتصالات المتمثل مثلا فى سرقة وسائط الكترونية مشحونة بالبيانات أو تكسير المعدات أو اتلافها.. إلخ، فإن من الوسائل الفنية للاعتداء على نظم المعلومات والاتصالات ما يلى:

١- اختراق شبكات الاتصالات بوسائل مادية بالدخول إلى الخط التليفونى الواصل للمنشأة عبر وصلة سلكية مادية وذلك للحصول على معلومات صوتية أو بيانات منقولة.

٢ - التنصت على المكالمات التليفونية باستخدام وسائل فنية مثل الـ Dialed Number Recorder (DNR)

٣ - استخدام وسائل مثل جهاز ماسح الموجات Seanner للتنصت على الاتصالات الخاصة بالمحمول وخلافه.

٤ - وضع أجهزة تنصت فى أجهزة الحاسبات أو الاتصالات الخاصة بالمنشأة أو فى غرف اجتماعاتها.

٥- عدم الكشف على البرمجيات التى يتم إعدادها للمنشأة من قبل مهندسى برمجيات للتاكد من وجود أو عدم وجود أوامر نائمة أو مدفونة لإساءة استخدام البرمجيات فى الحال والاستقبال عند تشغيل تلك البرمجيات.

٦ - وجود ثقب Hole أو ثقوب فى نظم الحاسبات أو البرمجيات قد يؤدى إلى امكانية اختراق نظم المعلوماتية والاتصالات لاغتراف المعلومات أو تغيير البيانات والعبث بها أو تدمير نظم المعلومات والشبكات وطبقا لمؤشر سام للاختراق فإن مستويات الاختراق أو الهجوم المعلوماتى ٦ مستويات بحسب درجة الخطورة:-

- المستوى الأول من الهجوم Level (1) attack: - ما يعرف بهجوم قنبلة صندوق البريد وتؤدى إلى إعاقة النظام عن تقديم الخدمة.

- المستوى الثانى من الهجوم

Level (2) attack الدخول غير المرخص به لنظام المعلومات أو الحاسبات بما يتيح قراءة الملفات أو نسخها للمخترق غير المرخص له.

- المستوى الثالث من الهجوم

Level (3) attack قد يمكن المخترق من الدخول إلى مواقع غير مرخص فى الدخول إليها.

- المستوى الرابع من الهجوم

Level (4) attack : قد يمكن المخترق من قراءة ملفات سرية

- المستوى الخامس من الهجوم

Level (5) attack قد يمكن المخترق من نقل ونسخ الملفات السرية.

- المستوى السادس من الهجوم

Level (6) attack : حيث يستطيع المخترق أن يوجد قناة مفتوحة للدخول إلى سائر أرجاء النظام والعبث بمحتوياته.

هذا ويستخدم المهاجم فى هجومه ما يعرف بالقنبلة المنطقية وهى برنامج يدمر البيانات أو قد يستخدم حصان طروادة وهو برنامج لاقتحام أمن النظام بتنكر فى شكل برىء حتى يلج إلى النظام فيفسده.

إن معظم المخاطر الخاصة بأمن المعلومات والاتصالات وطبقا للثابت احصائيا تحدث غالبا من أفعال يقوم بها أو يشارك فيها عاملين من داخل المنشأة التى يتم اختراقها سواء ذلك بإهمال هؤلاء العاملين أو باشراكهم بأفعال عمدية مؤدية إلى الاختراق والاستيلاء على البيانات أو معاونة الغير من المنافسين التجاريين فى الحصول على أسرار المنشأة بمقابل مادى وأحيانا دون مقابل رغبة فى الانتقام من المنشأة إذا كانوا من العاملين المغبونين أو من العاملين السابقين المفصولين.

علما أن جرائم الاعتداء على نظم وشبكات الحاسبات والاتصالات تتسم فى معظم الأحوال بالخفاء Stelth Attack ونتناول وسائل الوقاية منها فى الأقسام التالية.

القسم الثانى
الرادع الأخلاقى، أمن المعلومات والاتصالات وحماية التجارة الالكترونية

إن حماية وتأمين التجارة والأعمال الالكترونية يستلزم تأمين نظم وشبكات الحاسبات والاتصالات ومسألة التأمين والحمايةمسألة متعددة الأشكال والأبعاد طبقا لمفهوم الحماية متعددة الطبقات Protection Multi Layer

أولا: خط الدفاع الأول أو الرادع الأخلاقى:

فى كل مجتمع من المجتمعات المعاصرة تسود معايير أخلاقية بشكل أو بآخر تكيف بعض الأفعال على أنها من قبل الصواب والبعض الآخر من قبيل الخطأ، كما يوجد نوع ثالث من الأفعال فى منطقة رمادية غير محددة المعالم لا يمكن وصفها بأنها صوابا أو خطأ.

إن الرادع الأخلاقى كان ولا يزال بشكل أقل متجذرا فى الأصل فى العقائد الدينية ومع مقدم عصر النهضة فى الدول الأوربية وما تبع ذلك من ثورة تجارية وصناعية فى العالم الغربى وطغيان قيم الحضارة المادية والفصل فى كثير من المجتمعات الحديثة بين الدين والدولة وظهور الإنقسام فى العالم الغربى الحديث بين ما يعرف بشئون الكنيسة وشئون الدولة حيث أصبحت العقائد الدينية فى الكثير من المتجمعات الغربية الحديثة مسائل شخصية وأضحى كثير من البشر فى المجتمعات الغربية الحديثة منصاعين لما يعرف بالثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة واعتقد البعض أن الإنسان هو سيد الكون وقد نتج عن ذلك فلسفات متعددة تقوم على أساس لا دينى «علمانى» بشرى بحث ومثالها النزعات النفعية، الليبرالية، الوضعية، الماركسية والمادية المفرطة بل تطرق البعض إلى القول بوحدانية السوق؟ بل ظهر ما يعرف بمعتقدات العصر الجديد New Age Religions والمتمثلة فى تكنولوجيات للتأمل والوعى الكونى بعيدة عن الوحى الإلهى وأصبح فى تلك المجتمعات الغربية المعيار الأخلاقى قائما على أسس وايديولوجيات جاء بها الفكر الإنسانى الفلسفى أو على نظم التعامل العملية القائمة على العقد الاجتماعى حيث تحول المجتمع فى جانب كبير منه من المجتمع الإيمانى إلى المجتمع العلمانى الذى يقوم على الأساس النفعى التعاقدى.

هذا وقد تأثرت تلك المجتمعات بالتغيير السريع فى العلوم والتكنولوجيات وتبدلت العادات الاجتماعية فظهر السلوك النسبى والأخلاق النسبية مع الابتعاد عن المطلق وأضحت قيم المفاهيم مثل الأسرة أو الزواج بين الذكر والأنثى نظم قابلة للاستبدال بحسب تغيير العادات بل إن الفصل بين الكنيسة والدولة فى المجتمعات الغربية أدى إلى انتشار مبدأ منطق الدولة ومنطق المؤسسة الاقتصادية الذى قد لا يعبأ كثيرا بقيم دينية أو أخلاقية فيما يتعلق بسلوك الدولة أو سلوك المنشأة الاقتصادية، هذا ومع ذلك لا يزال لخط الدفاع الأول أو الرادع الأخلاقى أثره حيث يقرر منطق البقاء السائد فى المجتمعات الغربية أن لكل فعل رد فعل، وأن الإنسان ترتد عليه بشكل مادى ملموس نتائج أفعاله، فيفضل من باب الذكاء الاجتماعى أن يعامل الإنسان الغير كما يجب أن يتم التعامل معه ووجدت تلك المجتمعات أن الأمانة وعدم الغش فى حد ذاتهما لهما فوائد نفعية عملية.

هذا وفى مجال الرادع الأخلاقى ظهر ما يعرف بكود السلوك المهنى أو التجارى الذى ترتضيه المنشآت أو الشركات أو الطوائف المهنية كأساس للرقابة الذاتية Self Regulation حفاظا على ذواتها ومصلحتها وإن كان قد ثبت عدم جدوى ذلك فى بعض كبريات

الشركات مؤخرا مثل فضيحة «إنرون» و«وورلدكوم» حيث انهارت تلك الشركات نظرا لعدم احترام كود السلوك الأخلاقى بين المساهم «صاحب المال» والقائمين على الإدارة «المديرين الفعليين» فعادت الدولة لتطالب أعمال سيف القانون The Balance between regula-tion& deregulation لكن ليست كل مشكلة قابلة للحل بأعمال القانون أو باستحداث قوانين جديدة ذلك أن للمجتمع حدود فى القدرة على تطبيق وتنفيذ القوانين وتبقى الأخلاق هى خط الدفاع الأول.

ثانيا: خط الدفاع الثانى «أمن المعلومات والاتصالات»:

يشمل أمن المعلومات والاتصالات استخدام وسائل تقليدية لتحقيق الأمن وكذلك وسائل حديثة غير تقليدية.

١- الأساليب التقليدية للأمن المادى للأجهزة والمنشآت يشمل ذلك نظم الحراسة والأسوار والبوابات المؤمنة ووسائل الإنذار ضد الاختراق أو الحريق وتكون درجة الأمن التقليدى متناسبة مع أهمية وحساسية وموقع منشآت وأجهزة الاتصالات أو المعلومات أو الحاسبات المطلوب حمايتها ويقوم الأمن التقليدى على عناصر فنية وإدارية وهندسية بوجود إدارات الأمن فى المنشآت واستخدام وسائل والأدوات الفنية التقليدية فى الحماية والتأمين إضافة إلى التصميم الهندسى الآمن لتلك المنشآت وصفوة القول فى هذا المقام هو ما قرره عالم حديث من أن الأمن التقليدى يتمثل فى الحراسة، التحصين، التدريع والقفل والمفتاح Lock& key

٢- الأساليب والوسائل غير التقليدية «أمن المعلومات وأمن الاتصالات»:

ضرورة وجود نظام كفء لإدارة نظم المعلومات Management of Information Syatems وأمن المعلومات والاتصالات ويشمل ذلك: -

أ- تطبيق اجراءات أمن المعلومات وأمن الاتصالات ومنها ما يلى:

١- تحديد المسئوليات والسلطات درءا لشيوع المسئولية والالتزام بالنظام من الكبير والصغير.

٢ - حصول كل مستخدم لنظام المعلومات والاتصالات على مفتاح الدخول خاص به المختلف عن مفاتيح الغير للدخول إلى النظام

٣- أن يكون مفتاح الدخول مكون من ٦ رموز على الأقل.

٤ - وجوب تغيير مفتاح الدخول بشكل متكرر وعشوائى.

٦ - عدم احتواء مفتاح الدخول على أى من الحروف الأولى لاسم المستخدم أو اختصار اسمه أو اسم شهرته أو تاريخه ميلاد.

٧ - تكوين مفتاح الدخول بشكل عشوائى لتحقيق عدم احتوائه على تسلسل رقمى أو منطقى.

٨ - ايجاد الوسائل الفنية الآلية لتسجيل محاولات الاختراق الفاشلة للنظام وتسجيل ميعاد وتاريخ حدوثها وكذلك تحديد الوحدة الطرفية التى تمت من خلالها محاولة الاختراق.

٩- مناقشة وتحليل كل محاولات الاختراق غير الناجحة واتخاذ ما يلزم لتحصين النظام.

١٠- تشفير وترميز المعلومات والبيانات الحساسة.

١١- تغيير مفاتيح التشفير بشكل متكرر غير دورى.

١٢- إسناد مهمة إدارة مفاتيح التشفير لشخصين وليس لشخص واحد باستخدام نظام ثنائى منعاً من انفراد شخص بذلك.

١٣- فصل خطوط الاتصالات غير اللازمة للدخول إلى نظم الحاسبات والمعلومات.

١٤- قصر توزيع المعلومات والبيانات المشفرة والحساسة على عدد محدود ومعلوم ومحدد ومرخص له فى تداول تلك البيانات بقدر ما يلزم.

١٥- حصر توزيع المعلومات على الأفراد أو الأقسام التى تكون تلك المعلومات لازمة وضرورية لها للقيام بوظائف تلك الأقسام أو الأعمال دون غيرها.

١٦- الحفاظ على البيانات فى بنك بيانات محدد تتوافر له الحماية.

١٧- تحديد مستويات الولوج أو الدخول إلى النظم بشكل متعدد الطبقات.

١٨- متابعة اتصالات الموظفين لخارج المنشأة وكذلك تنقلاتهم وحركاتهم بين الأقسام المختلفة على أن يكون دخول الأقسام التى تحتوى على معلومات حساسة بترخيص كتابى خاص.

١٩- فى حالة استخدام المعاملات المالية المشفرة تحفظ أرقام بطاقات الاعتماد فى بنوك بيانات مستقلة غير متصلة بالشبكات ويجب ألا يتضمن تداول البيانات بين الأقسام الرقم الكامل لكارت الائتمان بل آخر ٤ أرقام فقط.

ب - الوسائل والأدوات الفنية لتوفير أمن المعلومات والاتصالات ومنها على سبيل المثال:

١- تطبيق نظم إدارة وأمن المعلومات والاتصالات.

٢- استخدام خطوط تليفونات واتصالات مأمونة.

٣- استخدام وحدات تليفونية مؤمنة STU.

٤ - استخدام قناة اتصالات آمنة.

٥- استخدام تكنولوجيا الفخ الايجابى Positive Trapping وهو فلتر يقوم بتصيد التداخل فى القنوات ويرفض ولوج غير المشتركين إلى تلك القناة.

٦- استخدام تكنولوجيا الفخ السلبى Neg-ative Trapping ويتم عن طريقها حجز جزء من الإشارة وبالتالى منع حصول غير المشتركين على الإشارة.

٧- استخدام تكنولوجيا الـSSL وهى تكنولوجيا تتضمن بروتوكول أمنى للإنترنت فيكون الولوج إلى النظام لمن هم مرخص لهم بذلك.

٩- استخدام تكنولوجيا التوقيع الرقمى أو الإلكترونى فى مهر الرسائل الإلكترونى للتحقيق من نسبة المستند الإلكترونى لمنشئه ومرسله.

١٠- استخدام خدمات التحقيق والتصديق الإلكترونى وهى خدمات متاحة عن طريق سلطات كهيئات البريد فى بعض الدول أو بعض الشركات المرخص لها وهى توفر تحققاً للمتعامل فى التجارة الإلكترونية من شخصية مرسل البيانات أو الطرف الآخر فى العلاقة التعاقدية الإلكترونية.

١١- استخدام وسائل التأكد من صحة وسلامة المراسلات الإلكترونية.

١٢- استخدام البرامج المضادة للفيروسات وتحديثها بانتظام.

١٣- استخدام تكنولوجيا الحوائط النارية لحماية نظم الحاسبات والمعلومات.

١٤- استخدام تكنولوجيا الـ Tunneling لتوفير نفق مؤمن للاتصالات عبر الإنترنت أو غيره من الشبكات.

١٥- استخدام تكنولوجيات الكشف عن وسائل التنصت فى النظم والشبكات.

١٦- استخدام الـ Cookies File أو ملف الكوكيز لإزاحة تلك الوسائل التى تستخدم فى الولوج للنظام والتلصص عليه.

١٧- استخدام تكنولوجيا العلامات المائية أو الأختام الإلكترونية الخاصة على الوثائق الإلكترونية.

١٨- استخدام الوسائط البيوقياسية للدخول إلى النظم ومن ذلك ماسح بصمة اليد أو قزحية أو شبكية العين.

١٩- استخدام تكنولوجيا الاجابة والتأكيد أو تكرار التأكيد.

٢٠- استخدام تكنولوجيا تسجيل حدوث الاتصالات.

٢١- اللجوء لخدمات شخص ثالث مؤتمن لإيداع الوثائق الإلكترونية.

٢٢- استخدام النقود الإلكترونية فى المعاملات الإلكترونية درءاً للنصب والاحتيال والسرقة.

أخيراً وليس أخراً التعامل إلكترونياً مع جهات لها سمعة حسنة علماً أن «درهم وقاية من قنطار علاج» ولا توجد وسيلة تكنولوجية أو غير تكنولوجية فى تأمين المعاملات التجارية الإلكترونية أو غير الإلكترونية (التقليدية) مأمونة بشكل مطلق والأصل إذا ما رغبت منشأة فى استخدام تلك النظم الحديثة فإنه

لابد من تدريب جميع المسئولين على استخدامها فلا يرتكن مدير لا يعلم على معاون أو سكرتيرة تعلم كل شيء ذلك أن جهل المدير أو المسئول أو الرئيس بالوسائل والنظم الحديثة هو بوابة لخطر محتمل كما أن إسناد الأعمال الإلكترونية وأمن المعلومات والاتصالات لمقاول من الباطن بأسلوب الـ Out sourcing يعرض المنشآت لخطر إفشاء أسرارها التجارية والاقتصادية ويعرض نظمها لخطر التخريب والتدمير، كما أنه لابد من تلافي التراخي في تطبيق نظم الأمن واختبارها بشكل دائم والحكمة القديمة تقول «لا تسلم للفأر مفتاح الكرار» بما يجعلنا نتطرق إلى خط الدفاع الثالث والأخير وهو الأمن القانوني للمعاملات الإلكترونية في القسم التالي.

القسم الثالث
الأمن القانوني للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

(تعريف الأمن القانوني للأعمال الإلكترونية)

إن الأمن القانوني للأعمال الإلكترونية يتمثل في استحداث أو استخدام الأدوات والوسائل القانونية تشريعية، لائحية أو تعاقدية (ويشمل ذلك الاتفاقات والمعاهدات الدولية) سواء على المستوى المحلي داخل الدولة الواحدة أو على المستوى الدولي لتنظيم وتأمين التعامل بين أطراف المعاملة الإلكترونية في دولتين مختلفتين تحقيقاً للوقاية، الثقة والأمان في المعاملات الإلكترونية.

الباب الأول
الحقائق والوقائع

إن عصب الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية هو الوثيقة الإلكترونية التي هي في أساسها بيانات ومعلومات يتم توليدها وتبادلها إلكترونياً عبر وسائط إلكترونية بين الأطراف كبديل عن الوثائق الورقية فتحل الرسائل الإلكترونية والعقود الإلكترونية محل الرسائل والعقود التقليدية التي تحرر على الوسيط المادي الورقي.

أولاً: الأركان الأساسية الواجب توافرها في الوثيقة الإلكترونية لتقوم التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

تقوم التجارة على الثقة وتنهار التجارة بعدم توافر الأمن والأمان وقد بسطنا في الأقسام السابقة من هذه المحاضرة بعض الأدوات والوسائل الخاصة بتوفير الأمن للتجارة تحقيقاً لتجارة آمنة ومن ذلك وجود توافر الرادع الأخلاقي ثم استخدام الأدوات الإدارية والفنية من خلال أمن المعلومات وأمن الاتصالات وكان الأول هو خط الدفاع الأول والثاني هو خط الدفاع الثاني أما عن خط الدفاع الثالث فهو الأمن القانوني والغرض من توافره تحقيق عدة غايات: غايات وقائية وغايات علاجية فكما قلنا أن «درهم وقاية خير من قنطار علاج».

هذا تقوم التجارة والأعمال الإلكترونية الآمنة على تحقق وتوافر أركان أربعة في الوثيقة الإلكترونية التي هي أساس الأعمال الإلكترونية وهي:

الركن الأول: الخصوصية Privacy

تحقيق خصوصية التراسل وتبادل المعلومات فلكل تاجر أو منشأة معلومات تعد أسراراً تجارية، مالية وصناعية كما أن لديه خصوصيات ولعملائه أيضاً خصوصيات وتتحقق الخصوصية إذا ما استوثق المتعامل من عدم الإطلاع غير المرخص له أو غير المأذون لهم على الوثيقة الإلكترونية.

الركن الثاني: السلامة والكمال Integrity

التحقق من دقة وسلامة وكمال التعامل والتراسل الإلكتروني وذلك من خلال تحقيق عناصر اكتمال الرسالة الإلكترونية ودقتها ليتمكن المتعامل من الإطلاع على معلومات دقيقة وصحيحة يتخذها أساساً لإصدار قراره في التعامل أو عدم التعامل.

الركن الثالث: الوثوق والاعتمادية Authenticity

التحقق والتأكد والوثوق في وجود وقيام الطرف الذي يتم التعامل معه أي من وجوده حقيقة سواء إذا كان مرسلا لرسالة الكترونية أو طرفا في التعامل الالكتروني فيستوثق التاجر أو المصدر أو متعامل من أن المتعامل معه هو الشخص الحقيقي المحدد الاسم والبيانات وأن له مقر تجارة أو عمل في مكان محدد وله عنوان ثابت وتسجيل تجاري سليم.

الركن الرابع: التأكد من عدم الانكار أو عدم الجحد أو التنصل Non Repudiation تحقق الشروط القانونية لضمان عدم إنكار الرسالة أو التنصل من إرسالها أو جحدها سواء كانت متضمنة إخطارا أو عقد أو معلومة وذلك حتى يمكن للمتعامل المطالبة بتنفيذ الإلتزامات دون التعرض لمخاطر الإنكار أو التنصل.

تلك هي الأسس والمستلزمات والأركان الضرورية لقيام التعامل الالكتروني بشكل قانوني سليم وهي الأركان التي يجب توافرها في الوثيقة الالكترونية إذ ما أردنا إيجاد تجارة وإعمالا إلكترونية.

ثانيا: أهم المشاكل الواقعية والقانونية التي تعيق الأعمال أو التجارة الالكترونية:

١ـ انتشار الأمية بمفهومها التقليدي وإنتشار الأمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وجه الخصوص (الحاسبات ووسائل الاتصال).

٢ـ الفقر النسبي في المجتمع بما يؤدي إلى تعذر استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

٣ـ غلبة التعامل النقدي (الكاش) وعدم انتشار استخدام بطاقات الائتمان والنقد الالكتروني.

٤ـ لما كان التعامل الدولي في التجارة الالكترنية في أغلبه باللغة الانجليزية خاصة في مجالات التصدير والاستيراد فإن انتشار الجهل باللغة الانجليزية السليمة مؤدي إلى وقوع أخطاء في المراسلات أو سوء فهم لمضمون المراسلات.

٥ـ الطابع غير المادي وغير الملموس للتعامل حيث لا يتواجه ولا يتواجد المتعاملان وجها لوجه للتفاوض وإبرام الصفقة ولا يظهران أمام بعضهما بما لا يشجع الكثيرين على التعامل الكترونيا مع شخص لا يعرفونه.

٦ـ كون التجارة الالكترونية والتعامل الالكتروني يقومان في الأساس على الوثيقة الالكترونية غير الورقية التي لم يتعود غالبية الناس عليها.

٧ـ إن خوف البعض من البطالة كنتيجة للتوسع في مكينة الأعمال واستخدام النظم الآلية المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات الحديثة كبديل عن العمالة البشرية بعض العاملين والمديرين في كثير من المنشآت غير راغبين في إدخال أو نجاح نظام التجارة والتعامل الالكتروني.

٨ـ نقص البنية القانونية الدولية والمحلية ، سواء التشريعية أو اللائحية الكافية لتأمين انتشار التجارة الالكترونية المأمونة أي الإطار والأساس القانوني اللازم.

٩ـ تعقد الواقع الفني في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث يصعب على الشخص العادي استيعاب واقعها بدقة دون تدريب متواصل.

١٠ ـ التغير المتلاحق للوقائع والموقف التي يلزم تنظيمها لاستقرار قانونا لاستقرار العلاقات التجارية الالكترونية.

١١ـ الإنفلات والإتساع العشوائي لعالم البيانات الإلكترونية.

١٢ـ احتقان النظم القانونية والقضائية بالمشاكل القانونية التقليدية والجهل النسبي للقائمين على النواحي التجارية والقانونية بالنواحي الواقعية والعملية للتجارة الإلكترونية.

١٣ـ ظاهرة ندرة الخبراء العاملين في مجالات قوانين المعلوماتية والاتصالات سواء في مجال وضع التشريعات واللوائح الخاصة بتلك الأنشطة، العمل على تطبيقها وسلامة تنفيذها من الوجهة الواقعية، الفنية والقانونية.

١٤ـ تأخر كثير من الدول في مجالات تحقيق الإثبات الجنائي بتوفير وحفظ وتقديم الدليل المقبول أمام القضاء في الجرائم الإلكترونية التي تقع على نظم الحاسبات، المعلومات والاتصالات أو التي تستخدم الوسائل الإلكترونية الحديثة في اقتراف الجرائم عن طريقها.

١٥ـ عدم انتشار علم الأدلة الجنائية المعلوماتية Cyber Forensics كفرع من أعمال الشرطة الفنية وقلة الخبراء في هذا المجال.

كشفتها معايير تقويم الأداء

لماذا تدهورت أحوال شركات نقل الركاب ؟

متى تحصل شركات نقل الركاب على علامة الجودة فى تقديم الخدمة ؟

تشكل سياسة قطاع النقل البرى ركنا هاماً في السياسة الاقتصادية للدولة حيث يتم تقديم خدمات النقل البرى في مصر عبر شبكتي الطرق البرية و الخطوط الحديدية ويعتبر نظام النقل البرى من أهم نظم النقل بين المدن إذ يشارك في نقل ما يزيد عن ٩٠٪ من منقولات البضائع و ٥٠٪ من نقل الركاب

وتقوم بخدمة نقل الركاب بين المحافظات والمدن عدة شركات و نظراً للرغبه في تحقيق الكفاءة و الفاعلية داخل هذه الشركات فإن الأمر يتطلب تقويم أداء هذه الشركات حيث يمكن التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ويتم إلقاء الضوء على المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحى .

تعريف ومفهوم تقويم الأداء

ويعرف تقويم الأداء بصفة عامه بأنه عمليه التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة ف المشروع و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة تنفيذا سليما أو عمليه تقدير ورقابه مستمرة لنشاط المشروع ككل و لكل عنصر من عناصر الإنتاج بها سواء كان العنصر مادي أو بشرى و بذلك يكون أمام الإدارة صورة تفصيلية من نتائج هذا الأداء و الكشف أول بأول عما صاحبه من سلبيات حيث يمكن اتخاذ ما يجب من قرارات لعلاجها وتقييم مسار العمل حتى يتحسن الأداء و ترتفع الانتاجيه .

أهداف تقويم الأداء

يهدف تقويم الأداء إلى

١- الوقوف على مدى اقتصادية الحصول على كافه الموارد المادية و البشرية و المالية خلال الفترة التى يشملها التقويم و مدى كفاءة استخدام تلك الموارد التى أتيحت للمنشاة خلال نفس الفترة .

٢- الوقوف على مدى فاعليه المنشأة في تحقيق الأهداف العامة المحددة لها أو المأمول منها

٣- توفير معلومات لمختلف المستويات الاداريه في المنشأة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المسندة على حقائق علميه و موضوعيه

٤- إظهار التطور الذي حققته المنشاة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الاسواء و بالمقارنة بالمنشاءات المماثلة.

٥- الاستفادة من الفرص الايجابيه التى تستجد في مراحل التنفيذ

٦- المساعدة على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنشاءات المختلفة و هذا بدورة يؤدى إلى تحسين الأداء و علاقات العمل و رفع الروح المعنوية

٧- يعتبر الأساس الجوهري في تطوير العمليات الاداريه

كما يهدف تقويم الأداء في النظام الحكومي أيضا إلى التحقق من توافر الاقتصاد و الفعالية في توظيف المال العام و توفير المعلومات التى تساعد في تحقيق الأهداف القومية لخطه التنمية الاقتصادية و الاجتماعيه كما يوفر تقويم الأداء اسس موحدة للمقارنه بين الوحدات المماثلة التابعه لقطاع نوعي واحد

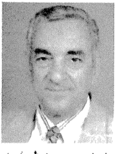
مقومات تقويم الأداء

لكي تتحقق عمليه تقويم الأداء الهدف منها فمن الضرورى توافر مجموعه من المقومات أو الاسس أو المتطلبات تمثل المناخ الملائم لتقويم الأداء وفيما يلي أهم هذه المقومات

(١) تحديد أهداف المشاة و أن تكون هذه الأهداف واضحة و محددة و بدونها لا يمكن أن يتم تقويم أداء بشكل سليم

(٢) توافر المعايير و المؤشرات التى تستخدم كأدوات يتم عن طريقها تقويم أداء المنشاة ككل و يتم ذلك عن طريق نظام أو نموذج يجرى تصميمه بحيث يتناسب مع طبيعة المنشأة

(٣) توافر البيانات و المعلومات المحاسبية والاداريه و المالية بالاضافه إلى البيانات والمعلومات الاقتصادية و



محاسب / إبراهيم محمد فريد بدران
وكيل وزارة بالجهاز المركزى للمحاسبات سابقاً

التكنولوجية القانونية و ذلك في الوقت المناسب بالصورة المطلوبة حتى يتم تحليلها و مقارنتها بالمخطط لتحديد الانحرافات و بحث اسبابها و اتخاذ إجراءات تصحيحها

(٤) وجود جهة مستقلة لتقويم الأداء (داخليه - خارجية) لتقوم بتقويم أداء كل نشاط أو قسم من أنشطه و أقسام المنشاة على حدة و تقويم الأداء الكلى للمنشاة

(٥) تقارير تقويم الأداء الدورية التى تتصف بالحياد و الموضوعية و الوضوح وأيضا الإيجاز و الشمول .

الأدوات المستخدمة في تقويم الأداء

لكي تتم عمليه تقويم الأداء بطريقه سليمة فهناك عدة أدوات تستخدم في ذلك من أهمها ما يلي :

(١) الموازنات التخطيطيه

هناك تعريفات متعددة للموازنة التخطيطية إلا إنها جميعا تدور في

التخطيط و التنسيق و المتابعة و الرقابة وتقويم الأداء و اتخاذ الإجراءات المصححة للانحرافات حيث تعرف بأنها خطه رقميه أو برنامج للنشاط المتوقع في الفترة المالية المقبلة و وسيله للتنسيق بين الأهداف المتعددة و الامكانيات المتاحة و أداة فعاله في متابعة التنفيذ و تقويم الأداء و الرقابة على اوجه النشاط المختلفة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب

فهي من أهم أدوات تقويم الأداء باعتبارها أداة رقابية على التنفيذ و ذلك بمقارنه التقديرات بالأداء الفعلي ومن ثم يتم تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها و المسؤولين عنها واتخاذ إجراءات تصحيحها

وهناك العديد من الموازنات التخطيطية و يمكن التمييز بينها طبقا لعدة معايير منها مدى الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة (قصيرة الأجل - طويلة الأجل - مستمرة) وطبيعة النشاط الاقتصادي (موازنة العمليات الجارية - موازنة العمليات الراسماليه) و أيضا حيث المعاملات أو الوحدة الأساس أو مستوى التشغيل الذي يتم بناء عليه إعداد الموازنة .

٢-التحليل المالي

وهو عبارة عن مجموعه من الدراسات التى تجرى على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات و توضيح مدلولاتها و تركيز الاهتمام على الحقائق التى تكون مختفية وراء زحمة الأرقام و هو يساعد في تقويم الماضى ، كما يساهم في استطلاع المستقبل ، وفى تشخيص المشكلات و تحديد الخطوط الواجبة الاتباع من اجل حلها .

ويقوم المحلل المالي بدراسة البيانات التى تحتويها القوائم المالية بعد إعادة تبويبها بما يتناسب مع الغرض من التحليل و استخدام مجموعه من المؤشرات و الأساليب بهدف إبراز العلاقات التى تربط بين العناصر و البنود المختلفة للقوائم المالية وإظهار التغييرات التى طرأت على هذه العناصر.

و التحليل المالي يهدف إلى التعرف على النتائج التى تحققها المنشأة من استخدام الموارد الانتاجيه المتاحة و كيفيه تمويلها ودرجه المخاطرة التى تحيط بها و للتحليل المالي أساليب متنوعة منها التحليل الرأسي و التحليل الأفقي التحليل المالي باستخدام النسب المالية .

٣- نظام التكاليف

يعتبر وضع معايير للأداء هو الأساس في عمليه مراقبه و تقويم الانشطه الفعلية و تمثل معايير التكلفة مستويات لكميه و قيمه المدخلات اللازمة لاداء نشاط معين بمستوى كفاءة محدد مقدما ويمكن تحديد المجالات التى تستفيد من

معايير التكلفة في أي منشأة تطبق نظام التكاليف المعيارية

وترجع أهميه التكاليف المعيارية إلى إنها تستخدم كاسس احصائيه لتقويم الأداء الفعلي و تسهيل مهمه التقويم حيث مقارنتها بالتكاليف الفعلية يساعد الإدارة بذد كافه المستويات بالعلم بمدى الكفايه في الأداء فيما تخص مراكز التكلفة و تحديد أسباب الانحرافات أو الفروق ومن ثم اتخاذ الإجراءات العلاجية التى تكفل السيطرة على التكاليف الفعلية لتسير على نفس نمط التكاليف المعيارية وهناك أدوات أخرى منها مؤشرات تقويم الأداء و قوائم المركز المالي و قوائم الدخل.

أنواع تقويم الأداء

ينقسم تقويم الأداء إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات مختلفة أهمها ما يلي :

(١) على أساس نطاق التقويم : تقويم إجمالي شامل على النتائج الطلبة المحققة و تقويم تفصيلي جزئي على النتائج التفصيلية المحدودة

(٢) على أساس الجهة القائمة بالتقويم : تقويم خارجي يمارس من جهة خارجية بالنسبة للوحدة و تقويم داخلي يمارس من جانب الوحدة ذاتها على أقسامها و أنشطتها و فورعها ومناطقها المختلفة

(٣) على أساس طبيعة التقويم : تقويم سلبي يعتمد على التخويف و تقويم إيجابي يعتمد على التحفيز.

(٤) على أساس مجال التقويم : تقويم النشاط الإنتاجي و تقويم النشاط التسويقي و تقويم النشاط التمويلى .

(٥) على أساس توقيت التقويم : تقويم مستمر مصاحب لعمليات التنفيذ و تقويم مرحلي بعد كل مرحله من مراحل التنفيذ (أو كل فترة وزمنية معينه) وتقويم لاحق بعد الانتهاء من التنفيذ.

كما يوجد تقسيم أخر على أساس المعدلات و هو

١- تقويم الأداء بالمعدلات المحددة مقدما ... ويوقيم ذلك على مقارنه النتائج الفعلية بالمعدلات المحددة مقدماً (الأداء المخطط) إلا أن ذلك يتطلب وجود معدلات معياريه بهدف تحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة اسبابها و المسئول عن حدوثها و اقتراح وسائل علاجها

٢- تقويم الأداء بالمعدلات الفعلية ... ويقوم على مقارنه نتائج التنفيذ الفعلي ببعضها البعض خلال الفترات الزمنية المختلفة بهدف اكتشاف الانحرافات و تحليلها ومعرفة مسبباتها و علاجها

تقويم الأداء و البيئة

يعرف تقويم الأثر البيئي بأنه الفحص المنظم للآثار البيئية السالبة الغير متعمدة التى قد تنجم عن المشروعات التنموية و ذلك بهدف :

- تقليص أو تخفيض حدة الآثار السلبية وتقرير الآثار الايجابيه من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع المقترح
- معرفة الآثار السلبية مبكرا في دورة المشروع حتى لا يؤثر تنفيذ المشروع أو تشغيله على مكونات البيئة على الموارد البيئية
- تحديد المشاكل البيئية المتوقع حدوثها
- تضمين خطه الإنشاء و التشغيل إجراءات الحد من التلوث
- تحديد المشاكل البيئية التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة

ويمكن تصنيف المشروعات طبقا للتأثير البيئي إلى مشروعات ذات الآثار البيئة الضئيلة و المشروعات ذات الآثار البيئية الملحوظة بالاضافه إلى المشروعات ذات الآثار البيئية الخطيرة.

الصعوبات التى تواجه تقويم الأداء

١- صعوبة الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لعمليه التقويم بسبب قصور نظم المعلومات مما يجعل التقويم غير موضوعي

٢- عدم التحديد الواضح و الدقيق و تعدد الأهداف المطلوب الوصول إليها بشكل يصعب معه فصلها و قياسها بدقه

٣- عدم تفهم المسئولين بالجهات لتقويم الأداء مما يجعل التعاون غير كافي وتؤدى إلى عدم اكتمال وصحة البيانات الواردة من الجهات

٤- المركزية الشديدة التى تدار بها الأمور مما يفقد نظام التقويم الهدف منه

٥- دخول الحاسب الآلي في كثير من المشآت مما يضع عبئ على مقوم الأداء في الاستفادة من قاعدة البيانات المتوافرة به

وهذه الصعوبات في تقويم الأداء غالبا ما توجد في الدول النامية

عمومية تطبيق أسلوب تقويم الأداء

يتميز أسلوب تقويم الأداء بعمومية تطبيقه نظرا لأنه

١- يطبق في كافه الوحدات كبيرها و صغيرها أيا كان شكلها القانونى أو تبعيتها الاداريه (قطاع عام - قطاع اعمال - قطاع تعاونى - قطاع خدمى - قطاع خاص - قطاع مشترك)

٢- يطبق في كافه النظم الاقتصادية الاشتراكية و الرأسمالية وغيرها

٣- يطبق في كافه الانشطه الصناعية و الزراعية و التجارية والخدميه وغيرها

٤- يطبق على كافه المستويات داخل الوحدة حيث يطبق على مستوى القطاعات و الإدارات و الفروع و الأقسام و المجموعات السلبية و الانشطه الأخرى

٥- يطبق على كافه أنشطه الوحدة في المجالين الجاري والاستثماري

وبعد أن عرضنا أساسيات تقويم الأداء نتناول تقويم أداء شركات النقل البرى للركاب وقد روعي في عمليه التقويم المرونة وقابليه التطبيق مع التركيز على الجانب العملي .

لذلك سوف نستعرض عناصر تقويم الأداء المتمثلة في :

أولا : الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية
ثانيا : تطور النشاط
ثالثاً : نتائج اعمال النشاط
رابعاً : العمالة والأجور
خامساً : الجودة فى تقديم الخدمة
سادساً : هيكل التمويل
سابعاً : النشاط الاستثماري
ثامناً : النشاط البيئي

أولا : الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية :

الموازنة التخطيطية أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات للعمليات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة في صورة خطة مالية شاملة تتخذ كأداة رقابية يتم على أساسها متابعة وتقويم الأداء حيث يتم متابعة الأداء الفعلي و هذا يتطلب تجميع و تحليل النتائج الفعلية ، ومقارنته بالأداء المخطط و حصر الانحرافات و العمل على تصحيحها وغالباً ما تحقق معظم الشركات المستهدف بالنسبة لإيرادات النشاط الإنتاجي الكمي و القيمة المضافة نظراً للطلب المتزايد على خدمة النقل البرى.

واهم المؤشرات التي تبين مدى تحقيق أهداف الموزانه التخطيطية هي :

لكل من :
- الإنتاج الكمي (عدد الركاب)
- الإنتاج الإجمالي بسعر السوق
- إيرادات النشاط
- عناصر التكاليف و المصروفات
- صافى الربح
- القيمة المضافة
- إجمالي المسير المقطوع
- عدد الوحدات

إلا أن هناك في بعض الإحيان لا تحقق بعض الشركات المستهدف وفي هذه الحالة قد تكون

أهم الأسباب هي :

١- تقادم أعمار السيارات سواء العاملة بالخدمة الاقتصادية و الخدمه العامة مما يجعل تشغيلها غير اقتصادي .

٢- عدم إحلال السيارات الجديدة المدرجة بالموازنة .

٣- زيادة نسبه الأعطال الفنية و الحركية .

٤- انخفاض عدد الوحدات الشغالة و انخفاض المسير المنتج (الكيلو مترات المقطوعه بعد إستبعاد الكيلو مترات التى قطعت بدون ركاب).

كما انه لدى تقويم أداء الشركات قد تظهر بعض السلبيات التى كان يجب تلافيها ومن اهمها :

١- عدم تضمين الموازنه التخطيطيه تقديرات للايرادات و التكاليف على مستوى كل خط من خطوط التشغيل وكذلك على مستوى المركبات المتوقع تشغيلها مما يصعب معه تحديد الانحرافات في النتائج الفعلية خلال العام

٢- عدم تضمين الموازنة التخطيطية تدعيم الخطوط المحتاجة للمعاونة سواء بوحدات جديدة او منقولة من الخطوط و الخدمات الأخرى

٣- عدم تضمين الموازنة التخطيطية تقديرات لعدد الخطوط الجديدة او المعاد تشغيلها او المستبعدة من التشغيل

٤- عدم الدقة و الواقعية فى بعض التقديرات بالموازنة التخطيطية (إيراد نقل المركبات - عدد الوحدات الشغالة - المسير المقطوع - عدد الأدوار المقطوعة - إجمالي الاستخدامات الجارية - الإنتاج الإجمالي بسعر السوق ....)

ثانياً : تطور النشاط

الشركات كأي كائن حي يتطور طبقا للأهداف المحددة و البيئة الاقتصادية التي تحيط بها و التى تتمثل في درجه المنافسة بين المنشآت الأخرى والإنفاق الحكومي و الضرائب ومعدلات التضخم ومن ثم فإنه من الضروري تقويم هذا التطور و هناك العديد من المؤشرات التى تقوم تطور النشاط ونتائج الأعمال وهى :

(١) إجمالي إيرادات النشاط وتطوره

نسبه تطور إيرادات النشاط =

نسبة الزيادة في إيرادات النشاط =

وتدل هذه المؤشرات على مدى تحقيق قيمه الإيرادات المتوقعة و تطور قيمتها وأيضا مقدار الزيادة منسوبة إلى إيرادات العام السابق و بالطبع إذا كان هناك انخفاض في الإيرادات في العام الحالي عن العام السابق ستنخفض نسبه التطور عن (١٠٠٪) وستكون نسبه الانخفاض في الإيرادات بوضع قيمه الانخفاض في بسط النسبة

■ ومن أهم البنود المؤثرة في زيادة الإيرادات ما يلي :

١- زيادة إيرادات التذاكر و الاشتراكات وإيرادات النقل الجماعي .

٢- زيادة إيرادات الخطوط الدولية وهى الخطوط التي تنقل الركاب من وإلى جمهورية سياحية أو رحلات طلبة .

٣- زيادة إيرادات التشغيل المشترك وهى تشغيل الخطوط بين بعض شركات نقل الركاب .

ومما هو جدير بالذكر بان زيادة إيرادات النشاط لا تعنى بالضرورة ثبات أو انخفاض تكاليف النشاط بل قد تكون هناك زيادة في تكاليف النشاط ولكن بقدر اقل من الزيادة في إيرادات النشاط بما يحقق الزيادة المشار إليها

وقد تزيد تكاليف النشاط بالنسبه للإيرادات فتصبح نسبه تكلفه الحصول على إيرادات النشاط اكثر من (١٠٠٪) وتكون الشركة قد حققت خسارة .

نسبه تكلفه الحصول على إيرادات النشاط =

■ ومن أهم البنود المؤثرة في زيادة تكاليف النشاط ما يلى :

١- زيادة عناصر تكاليف الإنتاج والتي تتمثل في الخدمات و الموارد و الوقود وقطع الغيار وأجور الإنتاج والخدمات المشتراة للانتاج و الخدمات التسويقية وقد يرجع ذلك إلى زيارة اسعار مستلزمات التشغيل .

٢- خروج عدد من السيارات الجديدة من ضمان التشغيل بالاضافه إلى تقادم بعض السيارات .

ولمعرفه مدى ما يمثله كل عنصر من

عناصر التكاليف بالقياس إلى إجمالي التكاليف يستخدم المؤشر التالى :
الاهميه النسبية للعنصر

ثالثاً : نتائج أعمال النشاط

أ- المؤشرات الخاصة بالربحية

■ نسبه تطور مجمل ربح النشاط (خسارة)

■ واهم العوامل المؤثرة في زيادة مجمل ربح النشاط:
- زيادة إيرادات النشاط
- انخفاض تكاليف الإنتاج و التسويق
- انخفاض المصاريف الاداريه

■ نسبه تطور صافى ربح النشاط (خسارة)

■ واهم العوامل المؤثرة في زيادة صافي ربح النشاط:
- زيادة إيرادات وتعويضات وغرامات (محصله التغير في بنود التحويلات الجاريه)
- زيادة الإيرادات نتيجة مخصصات انتفي الغرض منها
- انخفاض ما تم تحميله من مخصصات
- انخفاض المصروفات الاداريه والتمويليه
- إعادة جدوله مستحقات على الشركات
- إيرادات متنوعة

■ نسبه التطور لصافي الربح (خسارة) :

■ واهم العوامل المؤثرة في صافي الربح :
- انخفاض مصروفات سنوات سابقة
- انخفاض الإهلاك عن السنه السابقة
- زيادة ايرادات السنوات السابقة
- زيادة إيرادات الارباح غير العادية

وفي النسب الثلاث تستخرج البيانات من قائمه الدخل و الموازنة التقديرية ، هذا بالاضافه إلى نسب التطور بخصوص مجمل ربح النشاط (الخسارة) وصافيه و الربح الصافي (الخسارة) وايضا نسبه صافي الربح إلى كلا من إجمالي الاصول وإجمالي الاستثمار

ب- القيمة المضافه:

وتعرف بانها مؤشر يقيس مقدار ما أضفته العملية الانتاجيه على المواد الاوليه و السلع الوسيطة بما يجعل لها قيمه وقدرة اشباعيه اكبر و يتم ذلك باستخدام الجهود المادية و البشرية داخل الوحدة الانتاجيه وبما أضافته تلك الوحدة للناتج القومي.

مؤشرات القيمة المضافة :

١- تطور القيمة المضافة

٢- الاهميه النسبيه لكل عامل من عوامل الإنتاج بالقياس إلى القيمة المضافة
نسبه الأجور والمرتبات للقيمه المضافة =
وبنفس الطريقة يمكن حساب الاهمية النسبية للإيجار والفوائد وربح الإنتاج.

جـ - بعض العوامل السلبية التي تؤثر على نشاط الشركة (كفاءة التشغيل):

أ- انخفاض متوسط عدد الوحدات الصالحة للتشغيل (الوحدات التى خرجت للعمل على الخطوط وهى لا تشمل الوحدات المتوقفه لاسباب فنيه) والشفالة وقد يرجع ذلك إلى تخريد عدد من الوحدات - زيادة متوسط أعمار الوحدات - تقادم الموديلات وقله قطع الغيار مما يزيد مدة الاصلاح .

ب- زيادة متوسط السيارات المتوقفه لاعطال فنية وحركية .

ج- استمرار سقوط بعض المحركات بعد تركيبها بفترة وجيزة دون قطع المسافة المقدرة لها مما يؤثر سلبا على تكاليف التشغيل وكفاءة أداء الخدمة.

د- زيادة عدد الحوادث و يرجع ذلك إلى عدم إعداد الدراسات الفنية والتحليلية لها و العوامل التى أدت إلى وقوعها وازالة العوامل المؤثرة على العنصر البشرى و السيارة مع عدم تطبيق أسلوب الكشف الطبي والنفسي بصفة دورية على السائقين .

ه- زيادة عدد الشكاوى والتى يتمثل معظمها في سوء مستوى الخدمة و سوء المعاملة وفقد المنقولات وعدم انتظام المواعيد ومسارات غير جيدة لبعض الخطوط وعدم وجود خدمة على بعض المناطق الهامة .

و- انخفاض كفاءة استخدام الخامات و الوقود وقطع الغيار منسوبة للإنتاج الإجمالي بتكلفه عوامله وانخفاض كفاءة استخدام الخامات المشتراة منسوبة للإنتاج الإجمالي بتكلفه عوامله .

ز- انخفاض المسير المقطوع (الكيلومترات الفعليه التى قطعتها الوحدات الشغاله طوال العام) وعدد الأشواط وعدد الخطوط وانخفاض الإنتاج الكمي (عدد الركاب) .

ح- انخفاض إيرادات بعض الخطوط وقد يرجع ذلك إلى عدم اقتصادية تشغيل بعض السيارات ومن ثم استبعادها من عهدة التشغيل وقد يرجع أيضاً إلى عدم استكمال خطه الإحلال.

رابعاً : العمالة و الأجور

تقويم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في المستقبل و كذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل و المتعلقة بهم كذلك قدراتهم وإمكانيتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة . ويجب التعرف على عدد العاملين و بيئة العمل و أيضا الخدمات الصحية و الاجتماعية المقدمة لهم.

وهناك العديد من المؤشرات التي تقوم أداء العمالة أهمها:

■ متوسط نصيب الوحدة (عهدة التشغيل) من العمالة

■ إنتاجيه العامل باستخدام الإنتاج

■ ويمكن حسابها باستخدام الناتج.

■ إنتاجيه الجنيه / أجر باستخدام الإنتاج

ويمكن حسابها باستخدام الناتج.

■ مدى اعتماد الشركات على أي نوعيه من العمالة

نسبه العمالة الدائمة / إجمالي العمالة :
وأيضا تقاس نسبه العمالة المؤقتة / إجمالي العمالة

■ نسبه عدد السائقين /إجمالي العمالة :

■ نسبه العمالة الغير نشطه من السائقين / إجمالي عدد السائقين :

وتتمثل العمالة الغير نشطه في السائقين الذين يقومون بأعمال خفيفة أو في إجازات مرضية لحالات مزمنة أو عمل مؤقت نتيجة مرض وغير ذلك من الأسباب :

■ متوسط اجر العامل :

وقد يرتفع ذلك المتوسط محصله لزيادة إجمالي الأجور وانخفاض متوسط عدد العاملين وذلك الانخفاض يرجع غالبا إلى :

١- خروج عدد من السائقين من الخدمه سنويا بسبب المعاش والفصل وأيضا المعاش المبكر

٢- صعوبة توفير السائقين (درجه أولى) من سوق العمل

■ معدل دوران العاملين:

وكلما ارتفع معدل دوران العاملين يدل ذلك على عدم رضا العاملين على مناخ العمل بالشركة وقد يرجع ذلك إلى الظروف المحيطة بالعمل أو عدم جديه العاملين أنفسهم

■ ويمكن قياس هذا المؤشر للسائقين في حاله تركهم الخدمه قبل سن المعاش

خامساً: الجودة فى تقديم الاداء :

يقصد بالجودة مراعاة كافة الجوانب الفنيه و وقواعد التشغيل التى يرضى عنها الجمهور و تلبى رغباته و تتمثل اهم عناصر الجودةفى خدمه نقل الركاب فيما يلى :-

١- نظافة المركبة من الداخل و الخارج وسلامه مقاعدها

٢- سلامه الإمكانيات الداخلية بالمركبات مثل أجهزة الفيديو و التكييف و الاذاعه الداخلية ، ودورة المياه وحسن إدارة الخدمه الداخلية (المقصف) مع توافر بعض الادويه و الإسعافات الاوليه.

٣- حسن معامله الجمهور من جانب

السائق و المحصل وقاطعي التذاكر بالمحطات

٤- انتظام سير المركبة خلال الرحلة وعدم تعطلها وسرعة إصلاح العطل فى حالة حدوثه مع تجنب الوقوف المتكرر خلال الرحلة

٥- حسن القيادة لتفادى المطبات وتفادى الحوادث او الإقلال منها

٦- انتظام المواعيد

٧- توفير المقاعد و المظلات بجميع المحطات

٨- سرعة التحقيق فى شكاوى الجمهور و إخطار الشاكي بنتيجة التحقيق

ومن المؤشرات المستخدمه فى هذا المجال ما يلى :

أ- متوسط نصيب الألف راكب من الشكاوى

ب- متوسط نصيب المركبه من الشكاوى او الحوادث

جـ - متوسط نصيب المركبه من الاعطال بالطريق

كما يعتبر التفتيش المفاجئ على المركبات خلال رحلتها من أهم الأدوات التي تكشف مستوى جودة الخدمه، فضلا عن إجراء استطلاعات رأى للركاب في مختلف المناطق لتحديد مشكلاتهم ورغباتهم واتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن .

سادساً: هيكل التمويل:

الواقع ان هيكل التمويل يرتبط بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي لأي شركه حيث يعنى وصفا تفصيليا لمصادر التمويل من حيث النسب المئوية لكل عنصر من عناصر المصادر بالنسبة لجملتها ،وفي مفهوم اكثر تحديداً لهيكل التمويل نجد انه يعبر عن المكونات التفصيلية معبرا عنها في صورة نسب مئوية لمصادر التمويل التي تم الحصول عليها لتمويل استثمارات الشركة المختلفة والتي تتمثل في الجانب الأيمن من الميزانية العمموية للشركة.

وهناك العديد من المؤشرات فيما يتعلق بالنشاط التمويلى أهمها ما يلي :

■ مدى كفاية مصادر التمويل طويلة الأجل لتغطية الاستخدامات الثابتة:

■ مدى الاعتماد على القروض في التمويل

■ مدى القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل و العاجلة

١ ـ سبة التداول

٢ ـ نسبة السيولة

٣ ـ نسبة السيولة السريعة

■ صافي راس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

وقد يكون هناك بعض مظاهر الخلل في الهيكل التمويلى أهمها ما يلي :

١- ارتفاع رصيد الخسائر المرحلة مما يؤدى إلى استنفاذها من كلا من رأس المال والاحتياطات وبالتالي تظهر مجموع حقوق الملكية بقيمه سالبة.

٢- ارتفاع جملة القروض طويلة الأجل عن السنة السابقة.

٣- استمرار زيادة اعتماد الشركة على السحب على المكشوف وتحمل الشركة فوائد مدينة بالزيادة عن السنه السابقة.

٤- استمرار ظهور رأس المال العامل بقيمة سالبة.

٥- انخفاض رصيد النقدية مما يؤدى إلى انخفاض نسبه السيولة بنوعيها.

٦- تركز جزء كبير من الأصول المتداولة فى حسابات المدينن والحسابات المدينة المختلفة (ويمثل ذلك أموالا عاطلة).

سابعاً: النشاط الاستثماري:

وفي هذا النشاط يتم متابعة ما يلي :

١- مصادر تمويل الموازنة الاستثمارية ومدى اعتماد الشركة على الموارد الذاتية.

٢- أهم المشروعات التي تقوم بها الشركة (إحلال وتجديد - استكمال - توسع وجديد).

٣- متابعة تنفيذ هذه المشروعات بالتكاليف المقدرة وطبقا للتوقيت المحدد في الخطة.

٤- مساهمة الشركة في المشروعات المشتركة وخاصة المشروعات التي تساهم الشركة في رأس مالها ونسب المساهمة وحجم المدفوع منها والعائد المالي منها.

وهناك العديد من المؤشرات فيما يتعلق بالنشاط الاستثماري أهمها ما يلي:

أ- مدى اعتماد الشركة على التمويل الذاتي للاستثمارات :

■ الاهمية النسبية لإجمالي التمويل الذاتي.

الأهمية النسبية لجمله التمويل الذاتي لمشروعات الإحلال والتجديد

ب- مدى كفاءة الشركة في استخدام الاعتمادات حسب نوعيه الاستخدامات الاستثمارية

■نسبه كفاءة الاستخدام للاعتمادات على المستوى الإجمالي للاستثمار العيني:

ج- مدى التزام الشركة بتنفيذ البرنامج الزمني للمشروعات المدرجة بالموازنة الاستثمارية:

■ وهناك مظاهر للخلل في النشاط الاستثماري هي :

- إرجاء تنفيذ بعض المباني لحين دخول المرافق الأساسية.

- عدم وفاء الشركة الموردة للسيارات بالتزاماتها .

- عدم الحصول على الموافقات اللازمة لاستيراد المخطط من السيارات.

- تأخر الموافقات اللازمة من جهات الاختصاص لتنفيذ المشروعات الإنشائية في بعض المواقع .

- تأخر توريد الشركات المتعاقد معها للسيارات وأيضا عدم توريد المعدات والماكينات اللازمة لورش الشركات.

- عدم الانتباه إلى ضرورة إجراء بعض التعديلات الحتمية وزيادة الأعمال أثناء التنفيذ مما يتأخر معه إنهاء الأعمال المدنية .

ثامناً : النشاط البيئي:

تعتبر الطاقة والقوى المحركة بأنواعها سواء كانت طاقه بترولية أم كهربية مصدرا من مصادر التلوث البيئى و لذلك فان ترشيد استخدام هذه الطاقة يؤدى إلى حدوث تخفيض فى معدلات ذلك التلوث.

ويتعين النظر إلى الأهداف الاقتصادية للشركة التى من أهمها تنظيم الربح و تنميته بشكل مستمر و أيضا إلى الأهداف الاجتماعية التى من أهمها تأكيد الشركة لتحقيقها لمسئوليتها الاجتماعية وعلى ذلك فان الإنفاق فى مجال حماية البيئة من أضرار التلوث البيئي الناتج من مزاولة الشركات لنشاطها يؤثر على معدل العائد على الاستثمار كما يلى :

■ الدخل الصافى = إجمالى الإيرادات - إجمالى المصروفات.

■ الدخل الصافى بدون التكاليف البيئية.

=إجمالى الإيرادات - إجمالى المصروفات (بدون التكاليف البيئية)

وبعض المؤشرات فى هذا المجال :

■ معدل التكاليف البيئية:

■ اثر التكاليف البيئية على معدل الدخل الصافى:

وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى تلوث البيئة من أهمها عدم القيام بأعمال الصيانة والإصلاحات فى الوقت المناسب بما يحقق سلامة الركاب وعدم وضع سياسة محددة لإجراء العمرات لمحركات السيارات بعد الدراسة الفنية الواجبة هذا بالإضافة إلى ضرورة متابعه التلوث البيئي عن طريق قياس عوادم السيارات للتأكد من مطابقتها للمواصفات الفنية ، كما انه من أهم وسائل المحافظة على نظافة البيئة هو استخدام الغاز الطبيعي كوقود للسيارات .

ولنا إطلاله أخرى على تقويم أداء نشاط آخر إن شاء الله .

من أهم العمليات الاداريه لأنه بدونها لا يمكن القيام بعمليه الرقابة فهى تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء و تجميع بياناته و عن طريقها تظهر عيوب التنظيم و من ثم النظر في إصلاحها .

Helwan Fertilizers Co.
S.A.E–Free Zone

Come On Stream September 2007

Activity : Production of Chemical Fertilizers mainly Granular Urea (46.5%) as a final Product and Anhydrous Ammonia as intermediate Product .

Capacity : 635 000 Tons p.a of Granular Urea (46.5 % Azote)
400 000 Tons p.a of Anhydrous Ammonia (99.8 %)

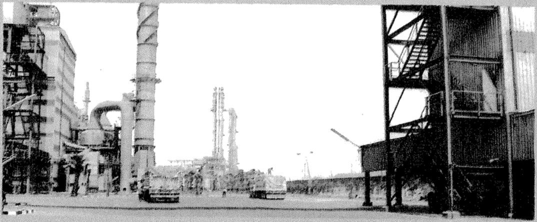
Capital :

Licensed Capital	700 Million Us Dollars
Issued and Paid Capital	150 Million Us Dollars

Management : Chairman & Managing Director : *Chem. Mohamed Adel El-Danaf*

Marketing : 50 %of product Will be exported ,destined to Europe , America via Alexandria ,Dekheila , and Damietta Ports

Production Started on 09-03-2007



Cairo office 1081 Kornish ElNile . Garden City
Tel & Fax 27957642 - 27957684 - 27956721

Factory : Helwan – El Tebeen
E-mail hfc01@hfcegypt.com

إطار مقترح لميثاق مهنى للفحص الضريبى

هل يؤدى إلى تطوير الإدارة الضريبية فى مصر؟

مقدمة البحث

أولا: طبيعة المشكلة:

أكدت الجمعية الاقتصادية الأمريكية American Economic Society أن إصلاح النظام الضريبى فى أمريكا يكفله تحسن الإدارة المالية دون حاجة إلى تعديل فى التشريع أو انتظار لذلك التعديل.

ولقد تكفل القانون الضريبى المصرى ببيان حقوق الإدارة الضريبية وواجباتها، كما أوضح حقوق وواجبات الممولين إزاءها فللإدارة الضريبية الحق فى الإطلاع والمعاينة وتوقيع الحجوزات والجزاءات ويقع على إدارة الضريبة واجبات أهمها الالتزام بسرية المهنة ومراعاة الإجراءات القانونية فى ربط وتحصيل الضرائب وإعلام الممولين بحقوقهم وواجباتهم والالتزام برد المبالغ التى قامت بتحصيلها دون وجه حق فى المواعيد وبالقواعد التى ينظمها القانون.

ولقد تناول المشرع فى الكتاب السادس من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ التزامات الممولين وغيرهم فى ستة أبواب وذلك بالمواد من (٧٤) وحتى (١٣٠) من القانون والمواد من (٩٠) وحتى (١٤٦) من اللائحة التنفيذية للقانون على الوجه التالى: (الإخطار وإمساك الدفاتر والإقرارات الضريبية وربط الضريبة الفحص والتحريات، وضمانات التحصيل، وإجراءات الفحص)

ويمكن القول بأن الفحص الضريبى - كعملية مراجعة بغرض خاص - يعتبر جوهر عملية التحاسب حيث ينتهى بتجديد وعاء الضريبة، وبالتالى فإنه يؤثر على مناخ الاستثمار وأيضا المصداقية والمهنية بين المصلحة ومموليها.

إن قيام الفاحص الضريبى بفحص البيانات المالية أو التقدير للإيرادات والتكاليف الخاصة ببعض الأنشطة، إنما يتطلب التزامه بقواعد ومبادئ سلوكية تحكم تصرفاته المهنية نظراً لأهمية الدور الذى يقوم به نحو تحقيق فلسفة المشرع الضريبى فى ضوء التحديات المعاصرة، لذلك يجب أن تتم عملية الفحص الضريبى فى ضوء مجموعة من معايير وقواعد وآداب السلوك المهنى والتى تهدف إلى تحديد الواجبات والمسئوليات المهنية والأخلاقية التى يجب الالتزام بها.

● أبعاد المشكلة التى تناولتها الدراسة .

١- عدم وجود إطار فكرى متكامل لمعايير وقواعد وآداب السلوك المهنى التى يلتزم بها الفاحص الضريبى

٢- هبوط مستوى الفاحص الضريبى.

٣- عدم مواكبة الفحص الضريبى للمتغيرات والتطورات البيئية المحلية والعالمية والاتجاهات والمفاهيم المعاصرة فى المحاسبة والمراجعة.

ثانياً: هدف الدراسة:

يتمثل الهدف من الدراسة طبقا لطبيعة المشكلة فى النقاط التالية:-

١- تحديد طبيعة الفحص الضريبى والمراجعة ومدى الترابط بينهما فى ضوء التحديات المحلية والدولية المعاصرة.

٢- تقييم إرشادات السلوك المهنى الصادرة من المنظمات المحاسبية على المستويين الدولى والمحلى كمدخل لتطوير الفحص الضريبى فى مصر.

٣- وضع إطار محاسبى مقترح لقواعد وآداب السلوك المهنى الملائمة للفحص الضريبى فى مصر وذلك تحقيقا لمايلى:

٣/١: كقواعد إرشادية يرجع إليها المهنيون لدعم اجتهادهم.

٣/٢: كوصف مهنى للممارسة المهنية المقبولة قبولا عاما تهدف إلى تقليل درجة الاختلاف فى الممارسة فى الظروف المتشابهة.

٣/٣: كإطار عام لتقييم نوعية وكفاءة العمل الفنى وتحديد المسئولية المهنية.

٣/٤: وكنمط للسلوك والتصرفات المتوقعة من أعضاء المهنة والإفصاح لكافة المهتمين بشئون الفحص الضريبى بمكونات قواعد وآداب السلوك التى تحكم تصرفات مزاولى الفحص ومن ثم ترتفع المصداقية والثقة والمهنية فى نظر الآخرين.

ثالثا: أهمية الدراسة:

إن الإدارة الضريبية المصرية تحتاج إلى وجود ميثاق مهنى لمأمورى الضرائب لتحسين وتطوير الإدارة الضريبية وتحقيق مبدأ أنها مصلحة حكومية متميزة تحقق الالتزام التطوعى للمجتمع الضريبى فى مصر.

المبحث الأول

إرشادات السلوك المهنى على المستويين الدولى والمحلى وآثارها على الفحص الضريبى فى مصر:

١/١: جهود الاتحاد الدولى للمحاسبين IFAC

اصدر الاتحاد المبادئ والقواعد والأخلاقية لكى يطبق على جميع أنواع وفئات المحاسبين المهنيين، ولقد انتهت لجنة الأخلاقيات بالاتحاد Ethics Committee من إعداد هذا الميثاق الأخلاقى فى سبتمبر ١٩٨٩ ثم أصدر الاتحاد الإرشادات الدولية للسلوك المهنى للمحاسبين المهنيين Ifac Cuidelines on Ethics for professional Accountants فى يوليو سنة ١٩٩٠ وهى عبارة عن دستور خاص يحكم سلوك المحاسبين المهنيين ويتكون من مجموعة من المبادئ الأساسية والأرشادات التفصيلية لكيفية تطبيق الأهداف والمبادئ الأساسية للسلوك المهنى.

يتم تناولها على النحو التالى:

١/١/١: مستوى المبادئ الأساسية Fundamental Principles . وتشمل ستة مبادئ على النحو التالى:

١- الأمانة والنزاهة Integrity

يجب أن يكون المحاسب المهنى على قدر من الاستقامة Straightforward وأمينا Honest فى أداء عمله المهنى

٢- الموضوعية Objectivity

يجب أن يكون المحاسب المهنى عادلا Fair غير متحيز لا يتأثر بالآخرين .

٣- الكفاءة المهنية والعناية الواجبة Professional Competence and Due Care يجب أن يتمتع المحاسب بمستوى ملائم من الكفاءة يرتبط بتوافر قدر مناسب من المعرفة والمهارة والخبرة وأن يعتذر عن قبول أى عمل ليس لديه الكفاءة للقيام به. وعند قبوله للقيام بأى عمل يجب أن يؤديه بالعناية الواجبة كما يجب عليه المحافظة على المعرفة والمهارة المهنية بما يؤكد حصول العمل على خدمات مهنية راقية تواكب أحدث التطورات

٤ - السرية ConfidenTia Bl Ty

بحث مقدم من رئيس قطاع شئون مكتب رئيس مصلحة الضرائب - تلخيص الادارة المركزية للبحوث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

يجب على المحاسب احترام سرية المعلومات التى يحصل عليها من خلال أدائه لعمله المهنى كما يجب عليه عدم استخدامها أو الكشف عنها دون ترخيص صريح محدد مالم يكن هناك التزام قانونى أو مهنى يخالف ذلك.

٥- السلوك المهنى Professional Behavior

يجب على المحاسب المهنى أداء عمله بطريقة تتسق مع المكانة المرموقة للمهنة وأن يبتعد عن أى سلوك يسئ إليها وأن يراعى متطلبات السلوك المهنى فى علاقته بالعملاء والزملاء وغير الأعضاء من المحاميين والمهنيين والمساعدين له والموظفين والجمهور العام بصفة عامة وذلك وفقا لما تحدده المنظمات المهنية فى كل دولة.

٦- المعايير الفنية Technical Standards

يجب على المحاسب المهنى القيام بعمله وفقا للمعايير الفنية والمهنية وبعناية ومهارة وذلك وفقا لما تحدده المنظمات المهنية والتشريعات فى كل دولة.

١/١/٢ : مستوى الإرشادات التفصيلية Detailed Guidance

● أنها ترتبط بالتطبيق العملى للمبادئ الأساسية السابقة فى المواقف والمشاكل والحالات التطبيقية وقد تضمن الميثاق ثلاثة عشر إرشادات بصورة تفصيلية وخصص لكل منها قسما مستقلا

١- الإرشاد التفصيلى الأول :
الموضوعية : Objectivity

٢- الإرشاد التفصيلى الثانى :
حل التعارضات الأخلاقية المهنية Resolution of Ethical Conflicts

٣- الارشاد التفصيلى الثالث: الكفاءة المهنية Professional Competence

٤- الإرشاد التفصيلى الرابع:
السرية Confidentiality

٥- الإشاد التفصيلى الخامس:
مزاولة الخدمات الضريبية Tax Practice

٦- الإشاد التفصيلى السادس:
الأنشطة المؤداة عبر حدود الدولة Cross Border Activities

٧- الإرشاد التفصيلى السابع :
الدعاية Publicity

٨- الإرشاد التفصيلى الثامن :
الاستقلال Independencce

٩- الإرشاد التفصيلى التاسع:
الأتعاب والعمولات Fees and Commissions

١٠ - الإرشاد التفصيلى العاشر:
الأنشطة التى تتعارض مع الممارسة العامة لمهنة المحاسبية.
Activities Incompatible With- Practice of Public Accountancy

١١- الإرشاد التفصيلى الحادى عشر :
أموال العميل Clients Monies

١٢- الإرشاد التفصيلى الثانى عشر :
العلاقات مع الزملاء فى المجالات التطبيقية المحاسبة
Relations With Other Professional Accountants in pubic Practice

١٣ - الإرشاد التفصيلى الثالث عشر :
الإعلان والحصول على العملاء
Advertising and Solicitation

ومن دراسة الإرشادات الدولية للسلوك المهنى يستنتج الباحث مايلى:

١- أن هدف الاتحاد الدولى للمحاسبين من إصدار الدليل الأخلاقى هو التوحيد والتنسيق المهنى على المستوى الدولى وتوفير المرونة فى التطبيق وفقا للظروف الخاصة بكل دولة أو منظمة مهنية.

٢- أن الدستور الأخلاقى الدولى يتميز بمواكبته للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومراعاة الصالح العام لجمهور المهن وتحقيق التوازن بين مصالح كافة الأطراف ومراعاة صالح المهنة وكرامتها بالإضافة إلى أنه عام فى التطبيق حيث يتم تطبيقه على كافة المحاسبين المهنيين فى جميع المجالات التطبيقية فضلا عن الاهتمام بشخص المحاسب نفسه.

٣- تم عرض المفاهيم الأخلاقية على مستويين هما:

أ) مستوى المعايير أو المبادئ الأساسية وهى تتسم بالعمومية والثبات وهى تطبق على جميع أنواع المحاسبين فى جميع المجالات التطبيقية

ب) مستوى القواعد أو الإرشادات التفصيلية أو التطبيقية وهى ترتبط بالتطبيق وقابلة للتعديل ويتم تطبيقها على المحاسبين فى مجال الممارسة العامة للمهنة (المراجعة الخارجية).

٤- لم يتناول الدستور الأخلاقى كيفية توفير التأهيل المعنوى للعضو كما أنه لم يراعى فى بداية كل إرشاد من الإرشادات الأخلاقية تحديد مجال تطبيقه فضلا عن أنه تم التركيز على مجال الممارسة العامة للمهنة أى الراجعة الخارجية بينما كان يجب التركيز على جميع المجالات التطبيقية وتحديد قواعد أخلاقية عامة ثم تحديد الإرشادات التفصيلية لكل مجال تطبيقى من المجالات التطبيقية المختلفة حيث أن الاتحاد الدولى يضم فى عضويته محاسبين يعملون فى مجالات تطبيقية مختلفة.

٥- هناك اهتمام ببرامج فحص الجودة وبرامج التعليم المهنى المستمر لزيادة وتطوير الكفاءة المهنية.

٢/١: جهود أهم المنظمات المحاسبية الأخرى فى الخارج.

١/٢/١: جهود مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى Aicpa

٢/٢/١: جهود مجمع المحاسبين بإنجلترا وويلزIcaew

ويرى الباحث أن التقسيم الصادر عن منظمة Aicpa ومنظمة Lcaew يتفقان إلى حد ما مع تقسيم الاتحاد الدولى للمحاسبين Ifac وأن الاتجاه فى هذه المنظمات المهنية هو شمول الالتزام بالمعايير الأخلاقية لكافة المحاسبيين فى جميع المجالات التطبيقية.

٣/١: جهود المنظمات المحاسبية فى مصر.

١/٣/١: جهود نقابة المحاسبين والمراجعين (حاليا شعبة المحاسبة والمراجعة بنقابة التجاريين) والتى أصدرت دستور مهنة المحاسبة والمراجعة فى أغسطس ١٩٥٨من عشرين مادة من خلال أربعة أبواب ولقد تناول موضوعات عديدة جزء منها يتعلق بأخلاقيات وسلوك المهنة وجزء آخر يتعلق بإجراءات المراجعة ومن ثم لايمكن اعتباره دستور أخلاقى مهنى متكامل فضلا عن أنه غير مواكب للمتغيرات المعاصرة ولم يتناول موضوعات أخلاقية مهمة مثل الموضوعية والاستقلال ولاسياسية تطبيق تلك المعايير والإجراءات التأديبية خاصة العقوبات فى حالة مخالفة قواعد السلوك المهنى.

٢/٣/١: جهود المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين:

● إن الميثاق الأخلاقى الصادر عن المعهد يتفق مع الاتجاهات الحديثة من حيث شمول التطبيق وعموميته لجميع المحاسبين فى كافة المجالات التطبيقية ويؤخذ على هذا الميثاق عدم أخذه ظروف وقيم المجتمع المصرى فى موائمة الميثاق الدولى الصادر من الاتحاد الدولى للمحاسبين بل تم الاكتفاء بنقله حرفيا فقط..

ويعتقد الباحث: أن عدم وجود معايير مهنية للفحص الضريبى وعلى وجه التخصيص معايير أو ميثاق للأخلاق المهنية يؤدى إلى العديد من الآثار السلبية على تطبيق التشريع الضريبى وعلى أداء وسلوكيات الفاحص الضريبى وعلى سلوكيات الممولين مما يؤدى إلى فقد الثقة بين المصلحة وممموليها ومما يعوق تحقيق النظام الضريبى لأهدافه.

وأنه مما يؤكد أهمية الحاجة إلى المعايير المهنية خاصة إرشادات السلوك المهنى لتطوير الفحص الضريبى فى مصر مايلى:

● تطور أهمية البيانات المالية للمجتمع على المستويين المحلى والدولى.

● التطورات المهنية فى بيئة المحاسبة والمراجعة على المستويين المحلى والدولى

ضرورة مراجعة التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة والمراجعة

خاصة إصدار الاتحاد الدولي للمحاسبين معايير المحاسبة والمراجعة الدولية والدستور الأخلاقي الدولي والذى أعطى المنظمات المهنية الأعضاء به حرية مراعات الظروف المحلية الخاصة بكل منها عند وضع المعايير المهنية الملائمة لها.

● اتجاه البحوث والمجامع المهنية والممارسين للمهنة نحو تطوير قواعد وآداب وسلوك المهنة لمواجهة المسئولية المتزايدة للمحاسب المهنى أو الفاحص تجاه المجتمع

● إن وفاء المحاسب المهنى أو الفاحص بمسئوليته المهنية والتزامه بقواعد آداب وسلوك المهنة سوف يؤثر على تطبيق التشريع الضريبى وعلى أداء وسلوكيات الفاحص من حيث مدى ترشيد قرارات الفاحص وزيادة قدرته على حل المشاكل الخلقية ومن ثم رفع مستوى عنايته المهنية المبذولة وأيضاً على سلوكيات الممولين عند التزامهم الضريبى مما يحقق المصداقية المهنية والثقة وأهداف النظام الضريبى المصرى

● ويؤكد أن هناك إمكانية فى تطبيق الإرشادات الدولية للسلوك المهنى بأن تقدم مساهمات فى ترشيد التطبيق الضريبى لهذه الإرشادات وزيادة فاعلية دور الفاحص الضريبى وتطوير المهام الموكولة إليه وتغيير الإطار التقليدى لنطاق فحصه ومراجعته إلى إطار أكثر تجاوبا مع المتغييرات المعاصرة.

المبحث الثانى

إطار محاسبى مقترح للإرشادات الدولية للسلوك المهنى الملائمة للفحص الضريبى فى مصر

تبين من الدراسة فى القسمين السابقين أن ثمة علاقة بين الفحص الضريبى والمراجعة من حيث ضرورة الالتزام بالمعايير المهنية وهى معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد وآداب السلوك إلا أن هناك بعض القصور فى إعداد وصياغة معايير مهنية خاصة المبادئ والقواعد الأخلاقية أو الميثاق الأخلاقى الذى يجب على المحاسب المهنى أو مأمور الضرائب الالتزام به.

وفى ضوء المتغيرات البيئة المعاصرة في مهنة المحاسبة والمراجعة على المستويين الدولي والمحلى الأمر الذى يفرض ضرورة مسايرة هذه المتغيرات وذلك عن طريق تطوير الميثاق الأخلاقى المهنى ويمكن للبحث استنباط مقومات الإطار المحاسبى لإرشاد السلوك المهنى من الإرشادات الدولية السابق عرضها وبما يلائم البيئة المصرية وعلى وجه التخصيص فى التطبيق الضريبى

ويتمثل الإطار المقترح فى المجالات الآتية:

٢/١ تطوير تنظيم السياسة المحاسبية فى مصر:

(١) إن الهدف من إصدار الدليل الأخلاقى المصرى هو.

أ- زيادة درجة الاتساق والتوحيد لمهنة المحاسبة فى مصر وبذلك يمكن تطبيق القواعد الأخلاقية على المحاسبين المهنيين فى كافة المجالات التطبيقية

ب - توفير المرونة فى التطبيق وفقاً للظروف السائدة فى المجتمع المصرى

(٢) إعادة النظر فى أسلوب تنظيم السياسة المحاسبية فى مصر ككل وبشكل يوحد مصادر الإصدارات المحاسبية الملزمة ويكفل تنظيم مختلف المزاولات بمعايير محاسبة ومراجعة وميثاق أخلاقى تنبثق من ظروف المجتمع المصرى وبحيث تصدر من جهاز متخصص فى بناء المعايير

(٣) ضرورة إعادة تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة فى مصر خاصة دستور مهنة المحاسبة والمراجعة الصادر فى أغسطس سنة ١٩٥٨ وإعادة مراجعة التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة والمراجعة خاصة القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ وتحقيق التنسيق بين المنظمات المهنية فى مصر وإنشاء الجهاز المتخصص لبناء المعايير المهنية وعلى رأسه مجمع المحاسبين والمراجعين المصرى مع تدعيمه تشريعياً وتكون لتوصياته قوة الالزام التشريعى للمحاسبين المهنيين

(٤) تطوير المحور التنظيمى لبناء معايير المحاسبة والمراجعة فى مصر من خلال التنظيمات التابعة لجميع المحاسبين والمراجعين المصرى وهى:

أ- لجنة إصدار معايير المحاسبة المصرية

ب - لجنة إصدار معايير المراجعة المصرية

ج - لجنة إصدار إرشادات السلوك المهنى المصرية

٢/٢ تطوير قواعد الميثاق المهنى الضريبى فى مصر:

كان للتطورات والمتغيرات البيئية المحيطة بالمحاسب المهنى فى مصر ضرورة لإعادة صياغة وبناء قواعد الميثاق المهنى والمعايير الأخلاقية فى جميع المجالات التطبيقية خاصة التطبيق الضريبى.

ولمسايرة الاتجاهات المعاصرة فى الدساتير الأخلاقية ولمراعاة ظروف المجتمع المصرى فإن أهم مقومات الإطار الأخلاقى المحاسبى المقترح فى التطبيق الضريبى تمثل فيما يلى:

٢/٢/١ مستوى الأهداف العامة للمبادى الأخلاقية:

لقد كان للفكر الإسلامى دور الريادة فى توفير المبادئ الأخلاقية المهنية الأساسية للمحاسب المهنى فالمعايير المهنية هى أول وسائل التطبيق العملى.

ولقد حددت المواثيق الأخلاقية الدولية الأهداف العامة لمهنة المحاسبة فى المصداقية المهنية، جودة الخدمات، والثقة

وفى التطبيق الضريبى أهم الأهداف العامة للمبادئ الأخلاقية هى:

(١) توافر الانضباط أو الالتزام الذاتى لمأمور الضرائب من خلال تقوى الله سبحانه وتعالى وحسن الخلق والتنمية المهنية الأخلاقية

(٢) المحافظة على كرامة المهنة وسمعتها بمراعاة حسن السلوك وعلاقات الزمالة المهنية والتميز المهنى.

(٣) مراعاة الصالح العام لجمهور الممولين بالمحافظة على المصداقية المهنية، جودة الأعمال الضريبية وثقة الممولين بها

(٤) مراعاة صالح الإدارة الضريبية بتحقيق أهدافها وخططها وبما لايخل بتوازن المصالح بين كرامة المهنة وسمعتها، الممولين، والإدارة الضريبية ومراعاة توحيد الممارسات المحاسبية فى التطبيق الضريبى

٢/٢/٢. مستوى المبادئ الأساسية لأخلاقيات الفحص الضريبى:

وتشمل ستة مبادئ على النحو التالى :

(١) الأمانة والنزاهة

يجب أن يكون المأمور الفاحص أمينا ونزيها فى أداء عمله المهنى.

(٢) الموضوعية:

يجب أن يكون المأمور عادلا غير متحيز لايتأثر بالآخرين.

(٣) الكفاءة المهنية والعناية الواجبة:

يجب أن يتمتع المأمور بمستوى ملائم من الكفاءة وأن يعتذر عن قبول أى عمل ليس لديه الكفاءة للقيام به وعند قبوله للقيام بأى عمل يجب أن يؤديه بالعناية الواجبة مع مراعاة التنمية المهنية بما يواكب أحدث التطورات.

(٤) السرية:

يجب على المأمور احترام سرية المعلومات التى يحصل عليها من خلال أدائه لعمله المهنى

(٥) السلوك المهنى:

على المأمور أداء عمله بما يتسق مع المكانة المرموقة للمهنة وأن يبتعد عن أى عمل أو سلوك يسئ إلي كرامة المهنة وسمعتها وأن يراعى الالتزام بالسلوك المهنى الملائم والخلق الحسن فى جميع العلاقات المهنية مع زملاء المهنة ومرؤسيه أو العملاء أو أصحاب الأعمال والجمهور بصفة عامة بما يحقق التميز المهنى لمأمورى الضرائب.

(٦) المعايير الفنية :

يجب على مأمور الفحص القيام بعمله

المهنى وفقاً للمعايير الفنية والمهنية وبعناية ومهارة وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المتعارف عليها محلياً وإرشادات السلوك المهنى وذلك وفقاً لما تحدده التشريعات والمنظمة المهنية المختصة بالمعايير.

ويعتقد الباحث أن المبادئ الأساسية ينبغى أن يكون لها صفة العمومية فى التطبيق على جميع فئات المحاسبين فى جميع المجالات التطبيقية وعلى وجه التخصيص فى مجال الفحص الضريبى

٢/٢/٣ مستوى الإرشادات السلوكية التفصيلية

وهى ترتبط بالتطبيق العملى للمبادئ الأساسية ويعتقد الباحث أن هذه الإرشادات السلوكية التطبيقية لها صفة الخصوصية لكل مجال من مجالات المحاسبية السلوكية سواء فى المراجعة الخارجية أو فى المراجعة الداخلية أو فى المراجعة بالجهاز الإدارى للدولة بالإضافة إلى وجود بعض الإرشادات العامة أو المشاركة فيما بينها

ويحاول الباحث تحديد الإرشادات السلوكية التطبيقية فى مجال الفحص الضريبى بإعتباره عملية مراجعة بغرض خاص ولارتباطه مع مجال المراجعة الخارجية وتتمثل هذه الإرشادات فيما يلى

(١) الإرشاد التفصيلى الأول:

الموضوعية: ويتطلب هذا الإرشاد:

أ ـ مراعاة العدالة وعدم التحيز لأى من الأطراف المتأثرة بعمل الفاحص

ب ـ إلتزام العقلانية والتحرر من التبعية لأحد الأطراف وعدم ترجيح مصلحة طرف على آخر أى التحرر من تعارض المصالح والتزام الحق فى القول والعمل.

(ج) قياس الدخل الخاضع للضريبة بطريقة تحقق العدالة وتبتعد عن التحيز والمغالاة والتقديرات الشخصية.

(د) توافر الموضوعية فى الفاحص الضريبى حتى تتحقق الموضوعية فى القياس والثقة فى البيانات المالية.

(هـ) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ الموضوعية.

(٢) الإرشاد التفصيلى الثانى:

حل التعارضات الأخلاقية المهنية:

ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) التزام المأمور الفاحص، الأمانة والموضوعية وعدم التحيز أو التبعية فى آرائه وأحكامه لأى من أطراف التعامل، خاصة فى المواقف التالية:

- وجود ضغوط من المديرين أو علاقات أسرية أو مصالح شخصية.
- التصرف بصورة لا تتفق مع التشريع الضريبى أو المعايير المهنية.

(ب) تجنب وجود مصالح شخصية أو علاقات أسرية للمأمور فى المنشآت التى يقوم بالتحاسب الضريبى لها، والتزام الاستقامة الشخصية.

(ج) التصرف فى حالة وجود مخالفات أخلاقية بين المأمور والإدارة الضريبية التى يعمل بها، فعليه ألا يتغاضى عن ذلك، وإنما يتصرف فى ضوء الخطوات التالية:

- اتباع السياسات الرسمية المعمول بها بالإدارة الضريبية لحل هذه التعارضات.
- فى حالة عدم كفاية سياسات الإدارة الضريبية، على المأمور مناقشة هذه المشاكل مع الرئيس المباشر له، إلا إذا كان هذا الرئيس متورطا فيها.
- إذا لم يتحقق حل سليم لهذه المشاكل، فعلى المأمور اللجوء إلى المستوى الإدارى التالى، ثم رئيس المنطقة الضريبية، ثم المستوى التالى الأعلى رئيس المصلحة.

(د) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ الموضوعية والنزاهة.

٣ ـ الإرشاد التفصيلى الثالث:

الكفاءة المهنية:

ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) عدم قيام المأمور الفاحص بأى مهمة إلا إذا كان لديه الكفاءة والقدرة على القيام بها، وعليه عند الحاجة اللجوء للخبراء والمتخصصين.

(ب) اكتساب الكفاءة المهنية، وترتبط بكفاية التأهيل العلمى والعملى للفاحص.

(ج) المحافظة على الكفاءة المهنية، وترتبط بتطوير الأداء المهنى وتحقيق التميز المهنى من خلال:

- تخطيط الأنشطة المهنية وتقسيم الأعمال على المساعدين بكفاءة، وتوجيههم ومتابعتهم، والدقة والإتقان فى الأداء.
- الحصول على أدلة الإثبات الملائمة والاعتماد عليها فى إصدار التقارير والأحكام المهنية.
- الدراية المستمرة بالتطورات المحاسبية على المستويين الدولى والمحلى، والتعليم والتدريب المهنى المستمر، وتبنى برامج للرقابة على جودة الأداء المهنى.
- الالتزام بالمعايير الفنية والمهنية والقوانين وأنظمة العمل.
- يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ الكفاءة المهنية والعناية الواجبة.

٤ ـ الإرشاد التفصيلى الرابع:

السرية :

ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) على المأمور الفاحص المحافظة على سرية المعلومات التى تتاح له أو لمساعديه من خلال أدائهم لمهامهم وعدم استخدامها لتحقيق مصالح شخصية، وذلك بما لا يتعارض مع المتطلبات القانونية والمهنية، كما أن على مأمورى الضرائب أن يكونوا محلا لثقة المولين بصفة مستمرة.

(ب) الصدق والإفصاح المحاسبى الضريبى، بالالتزام بعرض الحقائق بتقارير الفحص وإظهار أى أخطاء تؤثر على أمانة الدفاتر المحاسبية والإقرارات الضريبية ونظاميتها وذلك بأمانة وعدالة وصدق والاعتدال فى التقديرات الشخصية.

(ج) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ السرية والنزاهة.

٥ ـ الإرشاد التفصيلى الخامس:

الاستقلال :

ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) توافر الاستقلال الذهنى أو الفكرى للفاحص، فيجب أن يتوافر فى الفاحص الاستقلال فى الحقيقة أو الواقع يعتمد على ضميره المهنى فى الوفاء بمسئولياته وتجنب تعارض المصالح ويرتبط ذلك بالإعداد والتكوين المعنوى والأخلاقى للفاحص، والذى يتحقق من خلال برامج الإعداد والتعليم الأخلاقى المستمر والالتزام بتقوى الله.

(ب) سلوك الحياد والتمسك بالحق ومراعاة العدالة وعدم التحيز لأى من الأطراف المتأثرة بعمل الفاحص عند إعداد تقارير الفحص والتقدير، وأداء العمل المحاسبى الضريبى بطريقة موضوعية، وعدم الاعتماد على افتراضات غير حقيقية، أو حقائق غير كاملة، والإفصاح المحاسبى الضريبى عن المعلومات المحاسبية لمستخدميها بعدالة وموضوعية.

(ج) سلوك الفاحص فى حسن معاملة المولين وافتراض الأمانة فى كل ممول، وسلوك التعاون فى الرد على استفساراتهم وشرح واجباتهم وحقوقهم وإمدادهم ببعض الكتيبات والمنشورات المجانية التى توضح لهم ذلك، لدعم الثقة بين المصلحة ومموليها.

(د) يجب أن يكون لشعب الفحص الضريبى مكانة هامة فى الهيكل التنظيمى بمصلحة الضرائب، وأن تكون تبعيتها لسلطة عليا ولتكن الإدارة العامة للفحص الضريبى لتوفير بعض مقومات الاستقلال الظاهرى لمأمورى الفحص لإبداء رأيهم بموضوعية ونزاهة وعدالة.

(هـ) عدم وجود مصلحة مالية أو علاقات شخصية أو أسرية للفاحص مع العملاء أو فى الأنشطة التى يراجعها.

(و) عدم قبول الفاحص للسلع والخدمات المجانية من العملاء.

(ز) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ الموضوعية والاستقلال.

(٦) الإرشاد التفصيلى السادس:

الأتعاب والعمولات: ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) أن تكون الأتعاب انعكاسا عادلا للعمل الذى يتم تأديته، وبمراعاة ما يلى:

- مستوى المهارة والمعرفة والتدريب والخبرة المطلوبة لأداء العمل المهنى.
- الوقت اللازم لأداء المهام المطلوبة.

● درجة المخاطرة والمسئولية التى يتضمنها العمل.

(ب) تجنب الأتعاب الشرطية أو المحددة كنسبة مئوية من العائد أو النتائج، أى يجب تحديد أجور وأتعاب الفاحص الضريبى على أسس موضوعية.

(ج) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأى السلوك المهنى والموضوعية والاستقلال.

٧ - الإرشاد التفصيلى السابع:

الأنشطة التى تتعارض مع الممارسة العامة لمهنة المحاسبة والفحص الضريبى:

ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) تجنب الأعمال والسلوكيات التى تسىء إلى مهنة المحاسبة والفحص الضريبى، أو تضعف الثقة بها، أو تسىء إلى دورها فى المجتمع، أو إلى المنظمات المهنية المحاسبية ، وكذلك تجنب الأعمال التى تسىء إلى صالح الممولين الذين يقوم الفاحص بفحص حساباتهم.

(ب) الالتزام بحسن الخلق، والسماحة والتعاون فى جميع المعاملات.

(ج) يعتبر الإرشاد تطبيقا لمبدأ السلوك المهنى.

٨ - الإرشاد التفصيلى الثامن:

العلاقات مع الزملاء فى المجالات التطبيقية المحاسبية: ويتطلب هذا الإرشاد:

(أ) مراعاة علاقات العمل والزمالة، والابتعاد عن كل ما يسىء إلى زملاء المهنة، كذلك تنظيم وتنسيق المواقف بين الزملاء الفاحصين عند تغيير الاختصاصات.

(ب) مراعاة علاقات العمل والزمالة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ج) يعتبر الإرشاد تطبيقا للمبادىء الأساسية للسلوك المهنى والأمانة والكفاءة المهنية والسرية.

٣/٢ - مقومات تطبيق وتدعيم مقتضيات القواعد الأخلاقية المهنية:

١ - تدعيم الالتزام الأخلاقى لمأمور الضرائب من خلال:

(أ) الاهتمام بالتكوين الذاتى والمعنوى له.

(ب) وضع برامج للتدريب والتعليم الأخلاقى المستمر وتدعيم مفهوم التقوى.

٢ - تدعيم المعايير والمبادىء المهنية بواسطة أعضاء المهنة والرأى العام.

٣ - التدعيم المهنى من خلال المنظمات المهنية المحاسبية فى المجلات التالية:

(أ) توفير الحماية والتدعيم لأعضائها عند تعرضهم لأى ضغوط أخلاقية.

(ب) توفير البرامج التدريبية التعليمية الأخلاقية، وبرامج بفحص جودة الأداء المهنى لمأمورى الضرائب، من خلال لجان مختصة لإرشادهم وتوجيههم.

(ج) إصدار كتيبات إرشادية دورية لمواجهة المشاكل الأخلاقية.

٤ - الإجراءات التأديبية والعقوبات عند مخالفة معايير ومبادىء الميثاق الأخلاقى مع ضرورة وجود نظام للجان التأديبية ولجان الاستئناف بما يحقق العدالة لمأمورى الضرائب بالإدارة الضريبية المصرية.

ومن ثم كان للإرشادات الدولية للسلوك المهنى دورا هاما فى التأثير على تطوير الميثاق المهنى للفحص الضريبى كعملية مراجعة بغرض خاص فى مصر.

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته

خلاصة البحث:

بصفة عامة يتأثر الفحص الضريبى كجانب تطبيقى للمحاسبة الضريبية وكعملية مراجعة بغرض تحديد الوعاء الضريبى وكمهنة مرتبطة بأية تطورات فى المجتمع، بما يتطلبه واقع التحديات الشديدة المحلية والدولية من ضرورة التطوير بما يتناسب مع طبيعته الوظيفية وأيضا بما يطرأ من تطورات فى المفاهيم والمداخل فى العلوم الأخرى.

وتتلخص مشكلة البحث أساسا فى أن إصلاح النظام الضريبى فى مصر يكفله تحسن الإدارة المالية، والذى يفرض على إدارات الفحص الضريبى ضرورة الخروج من دورها التقليدى، والتحول إلى الالتزام بمعايير وقواعد وآداب السلوك المهنى كميثاق مهنى للفحص الضريبى، يحكم سلوك وتصرفات المستويات الإدارية والعاملين بها.

النتائج :

١ - هناك علاقة تأثيرية متبادلة بين المناخ الأخلاقى السائد فى منظمات الأعمال، وأخلاقيات وسلوكيات الفحص الضريبى، فالفاحص يتعامل مع المنظمة من خلال الاستفسارات والمصادقات أثناء جمعه لأدلة الإثبات، ومدى إجراءات المراجعة والفحص فى ضوء تقييمه لنظام المراقبة الداخلية بالمنظمة والذى يرتبط بالمستوى الأخلاقى فى المنظمة، ومدى أمانة الإقرارات الضريبية والمستندات والدفاتر والسجلات المحاسبية، والفاحص يمكنه التأثير على سلوكيات المنظمة من خلال الالتزام بالسلوكيات والأخلاقيات المهنية.

٢ - إن قواعد وآداب السلوك المهنى، تمثل المسئوليات المهنية والأخلاقية التى يجب أن يلتزم بها الفاحص الضريبى حتى يمكنه تأدية عمله بدرجة عالية من الجودة، والتى يجب الالتزام بها تجاه الأطراف ذات العلاقة بالمهنة، بالتمسك بها حفاظا على كرامة المهنة وأعضائها. إن أهمية قواعد وآداب السلوك المهنى، تبرز من أهمية تقديم دليل لمزاولى المهنة فى المراجعة والفحص الضريبى.

٣ - إن هناك ارتباط وثيق بين الفحص الضريبى كعملية مراجعة بغرض خاص، والمراجعة، وقواعد وآداب السلوك المهنى التى يجب على الفاحص الضريبى الالتزام بها عند تأدية مهامه ومسئولياته، فى ضوء المتغيرات البيئية الدولية والمحلية المعاصرة.

٤ - تم دراسة وتقييم المواثيق الأخلاقية الصادرة عن أهم المنظمات المهنية الدولية والمحلية، وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

(أ) إن الاتجاه الحديث للمنظمات المهنية، أن يتم عرض المبادىء الأخلاقية على مستويين، مستوى المعايير أو المبادىء الأساسية وهى تتسم بالعمومية والثبات، ومستوى الإرشادات التطبيقية وهى ترتبط بالتطبيق وقابلة للتعديل وتخص فئة من المحاسبين دون الفئات الأخرى، كالتالى:

مستوى المبادىء الأساسية:

وتشمل ستة مبادىء هى: الأمانة والنزاهة، الموضوعية، الكفاءة المهنية والعناية الواجبة، السرية، السلوك المهنى، المعايير الفنية.

مستوى الإرشادات التفصيلية:

وتتضمن ثلاثة عشر إرشادا بصورة تفصيلية خصص لكل منها قسما مستقلا وهى:

الموضوعية، حل التعارضات الأخلاقية المهنية، الكفاءة المهنية، السرية، مزاولة الخدمات الضريبية، الأنشطة المؤداة عبر حدود الدولة، الدعاية، الاستقلال، الأتعاب والعمولات، الأنشطة التى تتعارض مع الممارسة العامة لمهنة المحاسبة، أموال العميل، العلاقات مع الزملاء فى المجالات التطبيقية المحاسبية، الإعلان والحصول على العملاء.

(ب) إن الميثاق المهنى الدولى يتميز بمراعاة الصالح العام لجمهور المهنة وتحقيق التوازن بين مصالح كافة الأطراف ومراعاة صالح المهنة وكرامتها والاهتمام بشخص المحاسب نفسه وببرامج فحص الجودة والتعليم المهنى المستقر، إلا أنه لم يتناول كيفية توفير التأهيل المعنوى للعضو، ولم يراع فى بداية كل إرشاد تحديد مجال تطبيقه، فضلا عن التركيز على مجال المراجعة الخارجية دون المجالات التطبيقية الأخرى.

(ج) إن المعايير السلوكية الواردة بدستور مهنة المحاسبة والمراجعة، لم تتناول معايير سلوكية هامة مثل الاستقلال والموضوعية، وأيضا الإجراءات التأديبية والعقوبات فى حالة المخالفة، فضلا عن عدم مواكبته للاتجاهات المعاصرة للمنظمات المهنية فى أن يتم عرض المبادىء الأخلاقية

على مستويين هما مستوى المبادىء الأساسية، ومستوى الإرشادات التفصيلية.

(د) إن الميثاق المهنى الصادر عن المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين، تم إعداده بما يتفق والإرشادات الدولية للسلوك المهنى دون مراعاة ما يتمشى مع الواقع المصرى، فضلا عن أن اللجنة الدائمة لمعايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهنى المرتبطة بهما المُشكلة بالقرار الوزارى رقم ٤٧٨ لسنة ١٩٩٧ لم تقم بإصدار قواعد السلوك المهنى.

(هـ) إن التشريع الضريبى أو منشورات مصلحة الضرائب، لم تتضمن إطار فكرى متكامل لمعايير وقواعد السلوك المهنى، مما يؤدى إلى بعض الآثار السلبية على تطبيق التشريع الضريبى وعلى سلوكيات الفحص الضريبى والممولين.

(و) هناك أهمية للحاجة إلى إرشادات السلوك المهنى كمدخل لتطوير الفحص الضريبى.

التوصيات:

١ ـ الاهتمام بالمناخ الأخلاقى السائد فى منظمات الأعمال والفحص الضريبى من خلال:

(أ) تنمية الوعى الضريبى فى منظمات الأعمال من خلال وسائل الإعلام المختلفة، حتى لا يؤثر بصورة سلبية على الالتزام الأخلاقى لمأمورى الفحص.

(ب) تنمية التكوين الذاتى لمأمورى الفحص، من خلال الاهتمام بكفاية التأهيل العلمى والعملى لهم، وبرامج التعليم المهنى المستمر، وبرامج التعليم الأخلاقى.

٢ ـ تطوير تنظيم السياسة المحاسبية فى مصر، بحيث تلائم توجهات المرحلة الحالية من إصلاح اقتصادى والنمو السريع لأسواق المال العالمية والتكتلات الاقتصادية، وصدور المعايير المهنية الدولية.

٣ ـ صياغة قواعد الميثاق المهنى الضريبى فى مصر، من خلال:

(أ) مستوى الأهداف العامة للمبادىء الأخلاقية، وأهمها توفير الالتزام الذاتى لمأمور الضرائب، المحافظة على كرامة المهنة وسمعتها، ومراعاة الصالح العام لجمهور الممولين وصالح الإدارة الضريبية.

(ب) مستوى المبادىء الأساسية للسلوك المهنى للفحص الضريبى، وتشمل ستة مبادىء أساسية هى: الأمانة والنزاهة، الموضوعية، الكفاءة المهنية والعناية الواجبة، السرية، السلوك المهنى، والمعايير الفنية.

(ج) مستوى الإرشادات التفصيلية للفحص الضريبى، وتشمل ثمان إرشادات هى: الموضوعية فى قياس الدخل الضريبى وفى شخصية الفاحص، حل التعارضات الأخلاقية المهنية، الكفاءة المهنية، السرية، الاستقلال الذهنى أو الفكرى للفاحص، الاتعاب والعمولات، الأنشطة التى تتعارض مع الممارسة العامة لمهنة الفحص الضريبى، العلاقات مع الزملاء فى المجالات التطبيقية المحاسبية.

٤ ـ ضرورة توافر مقومات تطبيق وتدعيم مقتضيات القواعد الأخلاقية المهنية، من خلال تدعيم الالتزام الذاتى الأخلاقى لمأمور الضرائب، تدعيم المعايير المهنية بواسطة أعضاء المهنة والرأى العام، التدعيم المهنى من خلال المنظمات المهنية بتوفير الحماية لأعضائها والبرامج التدريبية التعليمية الأخلاقية وبرامج لفحص جودة الأداء المهنى لمأمورى الضرائب، الإجراءات التأديبية والعقوبات عند مخالفة الميثاق المهنى.

الهوامش والمراجع

راجع تفصيلا:

١ ـ د. رابح رتيب بسطا، الممول والإدارة الضريبية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١)، ص١٣٣ـ١٤٨.

٢ ـ د.زكريا محمد بيومى، «إصلاح الإدارة الضريبية أحد الركائز الأساسية لتحسين مناخ الاستثمار، دراسة تحليلية مقارنة المؤتمر الضريبى الثامن، الأنظمة الضريبية وسياسات الاستثمار فى أفريقيا، وزارة المالية، مصلحة الضرائب، القاهرة، ٢ـ٥ ديسمبر ١٩٩٦، ص٥ـ٧.

راجع تفصيلا:

٢ ـ مصطفى عبدالعزيز شاهين، «دور المعايير الدولية للمراجعة فى تطوير الفحص الضريبى بالتطبيق على شركات الاستثمار فى مصر»، رسالة دكتوراة فى المحاسبة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ١٩٩٨، ص د ـ ى.

٢ ـ أحمد عبدالفتاح محمد، «الإطار العام لمعايير الفحص الضريبى فى مصر، دراسة نظرية تطبيقية مع المقارنة بالفكر الإسلامى، رسالة دكتوراة فى المحاسبة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩٥، ص٥٣.

٣ ـ د.عصام مرعى، أدلة التدقيق الدولية، اتحاد المحاسبين الدولى، تعريب د.عصام مرعى، تقديم مجموعة سابا وشركاهم (الطبعة الثانية، الرياض: مطابع رغدان، ديسمبر ١٩٨٩)، ص١٥.

٤ ـ د.أحمد شوقى، «الحاجة إلى تطوير دستور مهنة المحاسبة والمراجعة فى مصر ليلائم آداب وسلوكيات المهنة فى ضوء التحديات الدولية المعاصرة»، المؤتمر العلمى الثانى للمحاسبين المصريين، الجمعية العلمية للمحاسبة والنظم والمراجعة، القاهرة ٢٤,٢٥ أبريل١٩٩٣، ص١٠.

5 - The International Federation of Accountants, IFAC, Guidelines on Ethics for Professional Accountants (july 1990)

٦ ـ د.أحمد شوقى، مرجع سابق، ص١٥.

7 - IFAC, Guidelines on Ethics,OP.cit. P. 12-1-54

22 - IFAC, Statement of Policy on Implementation and Enforce ment of Ethical Requirements

25 - The American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, Committee on International Relations , Professional Ac- P.i. countigin35 Countries Alcpa (١٩٦٤).

26- George D. Anderson thAnderson Committee: Restructuring Professional Standards Journal of countancy , may ١٩٨٧.P. ٧٧,

26- the Instiute of Chartered Accountants in England and wales icaew, New Guide to professional Ethics - Accountancy, march, ١٩٩٢

٢٧ـ نقابة المحاسبين والمراجعين دستور مهنة المحاسبة والمراجعة الصادر فى سنة ١٩٥٨

٢٨ـ المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين مشروع ميثاق آداب وسلوكيات مهنة المحاسبة جمهورية مصر العربية مؤتمر آداب وسلوكيات مهنة المحاسبة القاهرة ١٨ فبراير ١٩٩٣ م.

٢٩ ـ المادة رقم ١٠٠ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ بشأن الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على أرباح شركات الأموال

٣٠ ـ مصلحة الضرائب الإدارة المركزية للتدريب ضرائب الدخل (الجزء الثانى القاهرة ١٩٩٦)، ص ١٤٥

٣١ ـ أحمد عبد الفتاح محمد مرجع سابق ، ص ٢٩، ٤٩,٣٨ ـ ٥٨

٣٢ ـ مصطفى عبد العزيز شاهين دور المعايير الدولية للمراجعة فى تطوير الفحص الضريبى مرجع سابق، ص و ـ ى.

٣٣ ـ مصطفى عبدالعزيز شاهين، أثر المعايير الدولية للمراجعة على فاعلية الإفصاح المحاسبى الضريبى، مجلة التشريع المالى والضريبى (العدد ٣٠٣، مايو ـ يونية ١٩٩٦)، ص٤٤

٣٤ ـ عبدالوهاب عبده حسن غانم، «تطوير التقارير المالية لزيادة فعالية الإفصاح للمحاسبة والمراجعة على النطاق الدولى «رسالة دكتوراة فى المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ١٩٨٧، ص ٢٦٠ـ٢٦٢.

مشاكل مصر الإجتماعية وآثارها على الأمن القومى

إعداد: صابر مهتدى حسن عمارة
باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

■ الأمن القومى هو حماية كيان الدولة من التهديدات الداخلية والخارجية بهدف تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التنمية فى المجالات المختلفة بما يكفل تحقيق الرفاهية والرقى والإزدهار للشعب وتتعرض مصر لكثير من التهديدات والتحديات التى تؤثر على الأمن القومى المصرى فى كثير من المجالات السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات التى تؤثر ويتأثر بها المواطن المصرى وخاصة المجال الإجتماعي حيث يتعرض لمشاكل جمة يمكن إن تؤثر على الأمن العام وبالتالي على الأمن القومي ومن أهم هذه المشكلات من وجهة نظر الباحث لما لها من تداعيات هامة تمس معظم الأسر المصرية وتؤثر بشكل مباشر على الأمن القومى (البطالة ، سلبيات التعليم ، المخدرات ، الفساد والرشوة) .

■ تؤدى البطالة بوجه عام لأزمات إقتصادية لها تداعيات إجتماعية جوهرية تمس قطاعات كبيرة من الشعب ، وهى تعنى عدم وجود فرص عمل لمن هو قادر على العمل ، وقد تعنى وجود كثافة عمالية تزيد عن معدلات العمل الفعلية وقد زادت مشكلة البطالة بمصر فى الآونة الأخيرة نظراً للمتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية التى تمر وتشهدها المنطقة بأكملها ، ولا شك إن إرتفاع نسبة البطالة بنسب واضحة يشكل قنبلة موقوتة تهيئ مناخاً صالحاً للإضطرابات الداخلية وإجتذاب مراحل عمرية حرجة لدعم أنشطة معادية أو تجارة فى أعضاء بشرية أو عمالة أطفال أو جريمة منظمة أو تخابر أو تهريب ، وإن التوزيع العادل لثمار التنمية فى الدولة يحقق الرضا الإجتماعى بين المواطنين ، حيث أن ثقافة إنكار الذات من العناصر الهامة للنهوض بالتنمية لرفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع والنهوض بالتنمية الاقتصادية .

■ تعتبر مشكلة التعليم فى مصر من المشاكل الاجتماعية الهامة التى لها تداعيات خطيرة ومؤثرة على الامن القومى ، حيث ان التعليم هو نهضة الشعوب وسبب تقدمها وان التعليم قوة مؤثرة فى اعداد الفرد وتوجيه الجماعة ، ويشمل كل المجالات حيث ان استخدام التكنولوجيا الحديثة فى التعليم قد احدث ثورة هائلة فى تغيير المفاهيم القديمة للتعليم بما يتلائم مع روح العصر ، و تؤثر مشاكل التعليم فى مصر على كيان الدولة بالكامل نظراً لأن العلم والتعليم من أساسيات تقدم أى دولة ، وأن فشل العملية التعليمية فى إيجاد خط ثابت وفعال لتقدم العملية التعليمية أصبح من المشاكل التى تؤرق الدولة وتسعى بكل الوسائل لإيجاد الحلول المناسبة لإصلاح العملية التعليمية .

■ انتشار ظاهرة تعاطى المخدرات بين قطاعات من الشعب المختلفة باختلاف مستوياتهم الفكرية والثقافية ومستوياتهم المالية والاجتماعية يشكل خطرا يهدد امن الوطن والمواطن ، وان المخدرات من المشاكل التى تؤرق المجتمع المصرى بل والمجتمع الدولى ، إلا أن أهتمام الدولة بهذه المشكلة من خلال أهتمامها بتنمية المجتمع لما تشكله هذه الآفة من سلبيات خطيرة على الأمن القومى المصرى ، ونظرا لانتشار ظاهرة تعاطى المخدرات بين قطاع كبير من الشباب وخاصة شباب الجامعات وبعض من القوى العاملة المنتجة مما يؤثر على مستقبل التنمية ، كذلك تستنزف المخدرات جزء كبير من موارد الدولة من العملات الاجنبية التى قد تساهم تمويل المشروعات التى يحتاجها المجتمع فى النهوض بالتنمية وتساعد الدولة فى المحافظة على استقرارها الاقتصادى .

■ الفساد والرشوة من المشاكل التى يعانى منها كثير من المجتمعات ، ولقد تفاقمت وإنتشرت ظاهرة الفساد والرشوة فى بعض القطاعات من مجتمعنا بطريقة تحتاج إلى وقفة حازمة للحد من هذا الظاهرة التى تنتشر بصورة واضحة ، وخاصة بعض العاملين بالقطاع الحكومي والأعمال العام من الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور ، ولا شك إن القضاء على هذه الظاهرة لابد أن تتكاتف كافة أجهزة الدولة بإتخاذ التدابير اللازمة والحازمة والفاعلة للقضاء عليها وليس الحد منها وبث الثقة فى التعاملات مع الحكومة ، من هذا المنظور أستعرض الباحث تطورات واسباب المشكلات الاجتماعية محل البحث ووضع الحلول المناسبة للقضاء عليها والحد من اثارها على الامن القومى .

■ **أهمية البحث :** ترجع أهمية البحث إلى خطورة المشاكل الإجتماعية موضوع الدراسة نظراً للمتغيرات الإجتماعية السريعة والمتلاحقة بالمجتمع والتغيرات فى السلوك العام للمواطنين ، التى سهلت ظهور وإنتشار اهم مشاكل مصر الاجتماعية ، للتعرف على نشأتها وتطوراتها وأنسب الطرق لمواجهتها للحد من أثارها على الامن القومى .

■ **أهداف البحث :** أ – تحديد أهم المشاكل الإجتماعية من حيث طبيعة نشأتها وأسبابها .

ب – بيان آثار أهم المشاكل الإجتماعية على الأمن القومى .

جـ – عرض لأفضل الأساليب المقترحة لمواجهة أهم المشاكل الإجتماعية .

■ **منهج البحث :** تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية إستعان فيها الباحث بالعديد من المناهج لتحقيق أهداف البحث والتى منها الآتى :

أ – المنهج التاريخى بغرض التعرف على نشأة وتطورات أهم المشكلات الإجتماعية

ب – المنهج الوصفى لوصف وتشخيص موضوع الدراسة من مختلف جوانبه وكافة أبعاده .

جـ – المنهج الإستنباطى بغرض تحديد أنسب أسلوب لمواجهة أهم مشاكل مصر الاجتماعية والحد من اثارها على الامن القومى .

■ **تساؤلات البحث :** ورد فى ذهن الباحث عدد من الإستفسارات والتساؤلات التى أثارتها مشاكل البحث كما يلى :

أ – ما هى أهم المشاكل الإجتماعية المؤثرة على الأمن القومى ؟

ب – كيف تطورت أهم مشاكل مصر الاجتماعية ؟

جـ – ما هى أسباب المشاكل الإجتماعية محل الدراسة فى مصر ؟

د – كيف تؤثر المشاكل الإجتماعية على الأمن القومى ؟

هـ – ما هو أنسب أسلوب لمواجهة المشاكل الإجتماعية والقضاء عليها للحد من آثارها ؟

■ **الأدوات المستخدمة فى الدراسة :**

أ – عدد من المراجع العلمية والإصدارات المختلفة حول موضوع البحث .

ب – بعض الدراسات والبحوث السابقة التى أعدت فى نفس المجال .

جـ – متابعة الصحف والمجلات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) للإطلاع

على أحدث الإصدارات للموضوعات ذات الصلة بالبحث .

د – بعض الدراسات وأبحاث الزمالة السابقة .

■ **الجديد الذى يقدمه البحث :**

لتعظيم الإستفادة من البحث أضاف الباحث بعض المستحدثات الجديدة منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلى :

أ – الوقوف على أبعاد مشاكل ذات حساسية خاصة للمواطن تؤثر فيه ويتأثر بها ولها تداعيات هامة على الأمن القومى المصرى .

ب – وضع مقترحات لأنسب الوسائل والأساليب التى من خلالها يمكن مواجهة هذه المشاكل والحد من آثارها الإجتماعية على الأمن القومى .

■ **الصعوبات التى واجهت الباحث :**

من أهم الصعوبات عدم توافر المصادر والإحصاءات والبيانات المحدثة ، مما إستلزم وقتا طويلاً فى الوصول إلى أحدث البيانات ، بالإضافة إلى تشابك المشاكل الإجتماعية وتشابهها ، مما يستلزم ذلك دراسة كل مشكلة على حدا ومدى تأثيرها على باقى المشاكل الاخرى ، وقد تغلب الباحث على هذه الصعوبات بكثرة البحث لتوحيد المفاهيم وتحديث البيانات وتبسيط العرض بما يتفق مع الرؤيا المستقبلية لمواجهة هذه المشاكل .

■ **محتويات البحث :** أ – الفصل الأول : أهم المشاكل الإجتماعية فى مصر .

(١) **المبحث الأول :**
تطور مشكلة البطالة فى مصر .

(٢) **المبحث الثانى :**
تطور مشكلة التعليم فى مصر .

(٣) **المبحث الثالث :**
تطور مشكلتى المخدرات والفساد والرشوة فى مصر .

(٤) **خلاصة الفصل الأول .**

ب – الفصل الثانى : آثار مشاكل مصر الإجتماعية على الأمن القومى .

(١) **المبحث الرابع :**
آثار مشكلة البطالة على الأمن القومى المصرى .

(٢) **المبحث الخامس :**
آثار مشكلة التعليم على الأمن القومى المصرى .

(٣) **المبحث السادس :**
آثار مشكلتى المخدرات والفساد والرشوة على الأمن القومى المصرى .

(٤) **خلاصة الفصل الثانى .**

جـ – الفصل الثالث : أنسب أسلوب لمواجهة أهم مشاكل مصر الاجتماعية .

(١) **المبحث السابع:**
العوامل المشتركة من حيث الأسباب والآثار على الأمن القومى .

(٢) **المبحث الثامن :**
أنسب أسلوب لمواجهة مشكلتى البطالة والتعليم .

(٣) **المبحث التاسع :**
أنسب أسلوب لمواجهة مشاكل المخدرات والفساد والرشوة

(٤) **خلاصة الفصل الثالث .**

د–الخلاصة العامة .

هـ–المقترحات والتوصيات .

وسوف نستعرض اهم مشاكل مصر الاجتماعية من خلال ثلاث فصول وخلاصة عامة وتوصيات .

الفصل الاول :

أهم مشاكل مصر الإجتماعية

وقد تناولته من خلال ثلاث مباحث

المبحث الاول : تطور مشكلة البطالة فى مصر

المبحث الثانى : تطور مشكلة سلبيات التعليم فى مصر

المبحث الثالث : تطور مشكلتى المخدرات والفساد والرشوة فى مصر

وقد خلصت من الفصل الاول بالاتى :

١٥– أن مشاكل مصر الاجتماعية عديدة ومتعددة وتختلف بإختلاف حجمها وقوة تأثيرها على الأمن القومى وأماكن إنتشارها وظهورها ، فنجد مشكلة البطالة وهى احدى المشكلات الأساسية التى تواجه معظم دول العالم بإختلاف أنظمته ، حيث تكتسب مشكلة البطالة أبعاداً سلبية عندما تتسع الفجوة بين عرض العمل والطلب المتزايد عليه وتتنوع اشكال البطالة باختلاف ظروف وخصائص كل نوع .

١٦– أن الإهتمام بمواجهة مشكلة البطالة فى مصر ودراسة آثارها المباشرة على الأمن القومى ، بات من مسئوليات الدولة التى تسعى لرفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع والنهوض بالتنمية الإقتصادية ، وذلك بالتأكد من عدم وجود طاقات بشرية معطلة ، وقد إهتمت الدولة بهذا الهدف في محاولة منها لتحقيق هدف التشغيل الكامل للعمالة ، ولا يخفى على أحد ما للبطالة من تأثير سلبى ومادى ونفسي على كل عاطل .

١٧– من أنواع البطالة ما يلى :
أ – البطالة الظاهرة أو السافرة
ب– البطالة المقنعة أو غير الظاهرة
جـ– البطالة الموسمية (العارضة)
د – البطالة الإحتكاكية
هـ– البطالة الفنية
و – البطالة الهيكلية
ز – البطالة الإجبارية
حـ– البطالة الإختيارية
ط – البطالة المهمشة
ى – بطالة الحراك الإجتماعى

١٨– ورثت مصر منذ عهد الإستعمار نوعاً من البطالة أساسها قصور حاد في البطالة الإنتاجية تتصف بأنها عاجزة عن إستيعاب من يرغبون في العمل .

١٩– تفاقمت ظاهرة البطالة في مصر في الثمانينات من هذا القرن تفاقماً ظاهراً كماً ونوعاً نتيجة متغيرات متعددة واجهت مصر خاصة في السنوات الأخيرة ، مما أظهر مشكلة البطالة بشكل أكثر حدة ، وبالرغم من ذلك فإن البطالة ليست ظاهرة حديثة على مجتمعنا.

٢٠– كان لقرار مجانية التعليم التي يتمتع بها أبناء المجتمع منذ عام ١٩٦٦ أثر فعال على الإقبال على الدراسة ، وتلقي التعليم في المراحل المختلفة أملاً في الحصول على فرص عمل مضمونة بعد التخرج ، ونظراً لعدم وجود خطط مدروسة لإحتياجات سوق العمل وربطها بالسياسة التعليمية كان له الأثر فى تزايد مشكلة البطالة .

٢١– منذ نشأت مشكلة البطالة فى عهد الإستعمار و تفاقمها حتى وصلت إلى ذروتها فى القرن الحالى كان نتيجة لعدة أسباب من أهمها الزيادة السكانية وقصور السياسة التعليمية وإتباع الدولة سياسة التعيين ثم التوقف عن تشغيل الخريجين نظرا لمحدودية فرص العمل وزيادة معدلات الهجرة الداخلية من القرى الى المدن ، وأيضاً لعدم وجود سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية ، طبقا لاحتياجات المجتمع .

٢٢– وعندما نتطرق الى مشكلة التعليم نجد انها مشكلة متطورة ومتجددة وفقا لظروف الدولة والقيادة السياسية التى تخطط للعملية التعليمية فاذا كانت قيادات جيدة ومتزنة وقومية نجد ان السياسات التعليمية تعبر وتهتم بالوطن والمواطنين من خلال برامج التنمية الشاملة الهادفة ، وإذا كانت القيادات غير ذلك اصبحت السياسات التعليمية مهمشة وغير جادة فى اخراج متعلم واعى متطور علميا وتكنولوجيا يواكب الاساليب المتطورة والفنية لخدمة وطنه ونفسه ، وترجع اسباب تدهور العملية التعليمية الى وجود تعقيدات وصعوبات تمس مجالات العملية التعليمية نفسها كقلة الابنية التعليمية من مدارس وفصول وعدم ملائمة المناهج التعليمية لمتطلبات المجتمع ، وإنخفاض فى مستوى الطالب لعدة اسباب من اهمها كثافة الفصول وضعف المعلم فى القاء العلم واهتمامه بالدروس الخصوصية ، وأخيراً عدم وجود إدارة تعليمية حازمة ووطنية وجيدة تستطيع الربط بين المدخلات والمخرجات فى حدود الإمكانات المتاحة وبالجودة المتميزة لتحقيق الأهداف المرجوة .

٢٣ ـ اما عن مشكلة تعاطى المخدرات والفساد والرشوى فى مصر ، فيعد إنتشار المخدرات وتأثيرها على المتعاطى هى المؤثر الرئيسى للبشرية جمعاء ، حيث تؤثر على الإنسان فى كل شئ ، واذا كان التعاطى يحقق له متعة لمدة قصيرة فإنه بعدها يتحول الى انسان عاجز ملئ بالامراض لا يستطيع أن يدفع نفسه أو وطنه ، وتختلف أنواع هذه المخدرات باختلاف تأثيرها على الانسان فنجد المخدرات الطبيعية وهى المخدرات التي يتم زراعتها مثل نباتات القنب والخشخاش والكوكا والقات

والبانجو ، أما المخدرات التخليقية وهى مخدرات طبيعية يتم معالجتها كيميائيا.

٢٤ - تتعدد مظاهر الفساد والرشوى بتعدد المصالح والأهداف وإن هناك أسباباً متعددة فمنها ما هو سياسى مثل ديكتاتورية الحاكم وعدم اتباع النظم الديموقراطية ، والبعض الأخر إقتصادى مثل تطبيق نظام خصخصة القطاع العام وعدم وجود شفافية فى عمليات البيع للوحدات الإقتصادية للدولة ، بينما نجد أسباباً اخرى مثل الأسباب الأجتماعية التى يعد أهمها تراجع القيم والأخلاق فى المجتمع نتيجة للبعد عن الدين ، بخلاف البيروقراطية والفساد الادارى وعدم التنسيق بين القوانين التى يتم الموافقة عليها بمجلسى الشعب والشورى ، وكذلك عدم ملائمتها للمتغيرات المعاصرة .

٢٥ - تلاحظ في هذا الفصل أن تطور مشكلة البطالة مرتبط بمرحلة كانت مصر تحت سيطرة الاستعمار الانجليزي وتطور مشكلة التعليم كان مرتبط بهذه المرحله الاستعمارية لاعتقاد المستعمر أن التعليم سوف يبث الوعي الوطني في نفوس المصريين مما يجعله غير مستقر وغير آمن وتطور مشكلة المخدرات في هذه المرحله نتيجه لتشجيع الاحتلال إباحة تعاطي الخمور والترخيص لمحلات بيع المسكرات وتطور مشكلة الفساد والرشوه نتج عن التشجيع على التسيب والانحلال الخلقي وأن تجمع هذه المشكلات في كيان واحد يؤثر ويضر بالامن القومي .

٢٦ - وخلاصة هذا الفصل أن أسباب المشاكل الواردة بالبحث تتلاقى وتتقابل فى كثيراً من الأماكن والمواضع كما تشترك مع بعضها البعض فى الاضرار بالامن القومى المصرى .

الفصل الثانى :

اثار مشاكل مصر الاجتماعية على الامن القومى

وقد تناولته من خلال ثلاث مباحث

المبحث الرابع : اثار مشكلة البطالة على الامن القومى

المبحث الخامس : اثار مشكلة سلبيات التعليم على الامن القومى

المبحث السادس : اثار مشكلتى المخدرات والفساد والرشوة على الامن القومى

وقد خلصت من الفصل الثانى بالاتى

٢٧ - أن أهم مشاكل مصر الأجتماعية لها تاثيراً مباشراً وغير مباشر على الأمن القومى من نواحى متعددة سواء سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية أو أمنية وعسكرية .

أ- فنجد تأثير مشكله البطالة على الامن القومى .

(١) من الناحية السياسية فيما يتعلق بفتور وضعف الشعور بالانتماء للوطن لعدم توافر الاحتياجات الاساسية للعاطل من مأكل ومسكن ورعاية صحية مما يجعله فريسة سهلة للجماعات المتطرفة أو الجماعات الإرهابية التى تستغل حاجته للمال فى القيام بأعمال تشكل تهديداً للامن القومى مقابل الحصول على المال ولشغل وقت فراغه .

(٢) أما من الناحية الاقتصادية فإن إهدار أحدى مصادر الثروة القومية فى المجتمع (الثروة البشرية) وعدم الإستفادة منها فى التنمية الإقتصادية للدولة مما يشكل عبئاً على الإقتصاد القومى نتيجة لقلة الإنتاج وزيادة التكاليف وبالتالى إرتفاع أسعار المنتجات الوطنية وبالتالى انخفاض القدرة الشرائية وانخفاض قيمة العملة المحلية مما يترتب عليه زيادة العجز فى الموازنة العامة للدولة التى تلجأ الى الاقتراض الخارجى لسد هذا العجز مما يزيد من اعباء الديون الخارجية وبالتالى تأخر برامج التنمية والاصلاح الاقتصادى .

(٣) بينما نجد من الناحية الاجتماعية تؤدى بطالة عائل الاسرة وعدم وجود مصدر رزق مالى ثابت له تتولد لديه بعض السلوكيات العدوانية ضد اسرته لفقده ثقته فى نفسه مع كثرة الخلافات الأسرية ، مما يشكل تهديد للإستقرار الأسرى وبالتالى تساهم فى أنتشار بعض الجرائم كانحراف الاحداث واطفال الشوارع والادمان والدعارة بالاضافة الى فقد الإنتماء للوطن وسهولة تجنيدهم لأعمال إرهابية ضد الوطن والمواطنين .

(٤) من ناحية الاثار الامنية والعسكرية فنجدها فى تزايد جرائم السرقة بالاكراه فى الطرق العامة والمواصلات مع فساد الذمم فى التعاملات المالية وارتفاع معدلات الفساد والرشوى والمحسوبية مع ارتفاع معدلات الاختطاف والاغتصاب نتيجة للفراغ القاتل للشباب مع تزايد معدلات الادمان بينهم واللجوء الى اعمال تخريبية ضد الدولة للحصول على المال اللازم لتوفير الاحتياجات الاساسية .

ب- أما مشكلة التعليم فلها تأثير على الأمن القومى :

(١) من الناحية السياسية حيث يساهم التعليم فى تعبئة القوى البشرية للدولة وأعدادها سياسيا من خلال الأنشطة المدرسية لتنمية الشعور بالأنتماء والولاء للوطن وبالتالى تتحقق الديمقراطية من خلال مشاركة المجتمع المدنى فى إختيار متخذى صنع القرار السياسى

(٢) من الناحية الإقتصادية يؤثر التعليم على الأمن القومى من خلال عدم وجود خطة قومية تربط بين أعداد الخريجين وتخصصاتهم وحاجة سوق العمل اليهم الأمر الذى يؤدى الى اشتغال الخريج بمهن لا تتناسب مع مؤهلاته التى أنفقت الدولة الكثير من الموارد المالية للأستثمار فى تعليمهم ، مما يضيع على الدولة فرصة إستثمار هذه الأموال فى مجالات تخدم التنمية الإقتصادية للدولة .

(٣) أما من الناحية الإجتماعية فإن عدم الأهتمام بتحية العلم يخلق نوع من عدم اللامبلاة للقيمة الرمزية لتحية العلم وبالتالى الشعور بعدم الولاء والأنتماء لدى الطالب مما يجعل من السهولة تجنيده لأعمال ضد الوطن والمواطنين كما أن عدم الأهتمام بتدريس مادة الدين وعدم جعلها من المواد الرئيسية تضاف على المجموع أدى إلى الإستهانة بتعلم هذه المادة المهمة فى حياتنا لدرجة عدم تدريسها فى الجامعة بعد مرحلة الثانوية العامة مما أعطى للطلبة الحجة للبعد عن القيم المجتمعية وبالتالى سهولة الأنحراف سواء بتعاطى المخدرات أو السرقة أو أعمال منافية للأداب العامة أو فساد .

(٤) ومن الناحية الأمنية والعسكرية فإن التعليم يرفع من قدرة الجهاز الأمنى على مواجهة المشاكل الأمنية لما للتعليم من خلق قدرات ذهنية وفكرية لدى الجندى المصرى تجعله قادر على إستيعاب الأسلحة المتقدمة والحديثة ، كما ان الفرد المتعلم اقل انحرافا من الفرد الغير متعلم فى حال تمسكه بالقيم الاخلاقية والسلوكية بالمجتمع والعكس نجد ان الفرد المتعلم اكثر انحرافا وقدره على المراوغة فى حالة بعده عن القيم الدينية والاخلاقية والسلوكية بالمجتمع .

جـ- اما مشكلة المخدرات والفساد والرشوى فنجد ان اثارها على الامن القومى :

(١) من الناحية السياسية فى التأثير على أستقرار نظام الحكم والتأثير على القيم الاساسية للمجتمع كما يساهم الفساد فى تخريب اجهزة الدولة ويحولها الى ادوات تستغلها بعض الفئات من اجل تحقيق مكاسب غير مشروعة مما يضعف من مكانة الدولة ويزيد من عدم استقرارها مع تشابك العلاقات بين السلطة والمال فى كثير من الممارسات الفاسدة بتقديم خدمات وتسهيلات بما يخالف القانون مقابل الحصول على مكاسب شخصية فى صورة مخدرات ورشاوى وعمولات وهدايا .

(٢) واثارها من الناحية الاجتماعية حيث تعتبر الاسرة هى اساس المجتمع وان الفرد جزء من هذا المجتمع وان نجاح الاسرة فى القيام بواجباتها يحقق الاستقرار والتنمية وان الادمان بتعاطى المخدرات يلحق الاذى ويزيد من اضرار هذه الاسرة بزيادة الرذيلة فى محيط المتعاطين للمخدرات وخاصة السيدات المدمنات ينتج عنه اطفال ليس لهم اباء محددة وبالتالى تمتلئ الشوارع بهؤلاء الاطفال مما يزيد من المشكلة الاجتماعية والانسانية كما ان الفساد يساعد على عدم الالتزام بالقيم الاخلاقية السليمة للمجتمع مما يخلق تصرفات شاذة وفاسدة سواء كانت دعارة او قمار او تواجد فى نوادى ليلية مشبوهه لتعاطى

المخدرات وخلافه .

(٣) ومن الناحية الإقتصادية فان المخدرات والفساد والرشوى تؤدى إلى تخريب المجتمع إقتصاديا بتهريب الأموال الوطنية بالعمله الاجنبية لاستيراد المخدرات المهربة وان الاموال المنفقة على شراء المخدرات تعد من الموارد الاقتصادية الضائعة التى تؤثر على التنمية الاقتصادية كما ان تهريب الاموال للخارج الناتج عن عمليات فاسدة يؤدى الى عجز فى الموازنة العامة للدولة ، مما يقلل من فرص الاستثمار ، كما ان بالفساد تضيع أموال طائلة على خزينة الدولة يمكن تحصيلها نتيجة للتهرب من الضرائب والرسوم الجمركية .

(٤) وبالفساد تهرب الاموال الوطنية للخارج وتنجذب الاموال القذرة للداخل فى عمليات غسيل الاموال وما لها من اثار سلبية على الاقتصاد القومى .

(٥) من الناحية الامنية والعسكرية تؤدى تعاطى المخدرات بين افراد القوات المسلحة الى انخفاض الكفاءة القتالية للقوات المسلحة مما يهدد امن وسلامة القوات المسلحة وبالتالى آمن الوطن وبانتشار جرائم الفساد والرشوة والسرقة والتهرب من الخدمة العسكرية تفتح الحدود امام تجارة المخدرات كما ان الفساد يؤدى الى تهريب الافراد المطلوبين امنيا وعليهم احكام قضائية ونتيجة للفساد والرشوى وتعاطى المخدرات يعانى المجتمع من نقص فى ولاء الفرد لمجتمعه وما يترتب على ذلك من تفكك فى الاسر مما يسهل تجنيده للقيام باعمال إرهابية ضد الوطن والمواطنين .

الفصل الثالث :

انسب الوسائل المقترحة لمواجهة اهم مشاكل مصر الاجتماعية والحد من اثارها على الامن القومى

وقد تناولته من خلال ثلاث مباحث

المبحث السابع : العوامل المشتركة بين اهم مشاكل مصر الاجتماعية من حيث الاسباب والاثار على الامن القومى

المبحث الثامن : انسب الوسائل المقترحة لمواجهة مشكلتى البطالة و سلبيات التعليم

المبحث التاسع : انسب الوسائل المقترحة لمواجهة مشكلتى المخدرات والفساد والرشوة

وقد خلصت من الفصل الثالث بالاتى

٢٨ ـ مما لاشك فيه ان هناك عوامل كثيرة مشتركة بين مشاكل مصر الاجتماعية محل الدراسة يعانى منها المجتمع حيث تلاحظ للباحث ان اسباب ظهور مشكلات البطالة والتعليم والمخدرات والفساد والرشوى قد تتلافى نتيجة للفراغ الذى يعانى منه الفرد فى المجتمع والتى منها تفاقم ظاهرة عدم الولاء والانتماء للوطن وزيادة ظاهرة العنف الاسرى والتفكك الاسرى والقيام باعمال لا تتناسب مع المؤهلات العلمية الحاصل عليها وتعاطى المخدرات وانتشار ظاهرة الدخان الطائر وانتشار الجريمة والجريمة المنظمكة من النتائج التى يترتب عليها الاخلال بالامن القومى .

٢٩ ـ مما سبق يتضح ان هناك عوامل كثيرة مشتركة من حيث الاسباب والاثار على الامن القومى بين مشاكل مصر الاجتماعية محل الدراسة يعانى منها المجتمع حيث تلاحظ للباحث ان اسباب ظهور هذه المشكلات قد تتلافى نتيجة للفراغ الذى يعانى منه الفرد فى المجتمع حيث نجد ان تفاقم ظاهرة عدم الولاء والانتماء للوطن سواء بخيانته او العمل ضده او ارهابه او الهروب من سداد الضرائب المستحقة او انتاج سلع فاسدة او معيبة او بيع منتجات منتهية الصلاحية او تهريب المخدرات والسلاح والاتجار فيهما

٣٠ ـ زيادة ظاهرة التفكك الاسرى والعنف الاسرى وكثيرة القضايا امام محكمتى الاسرة والشرعية مؤشر عام لهذه الظاهرة نتيجة لهروب عائل الاسرة (أب / أم / أبن / أبنة) أو لادمانه أو لتطرفه .

٣١ ـ اما القيام باعمال لا تتناسب مع المؤهلات العلمية الحاصل عليها الفرد نتيجة لقصور العملية التعليمية فى انتاج خريج مؤهل تتناسب امكانياته العلمية والثقافية مع خطط التنمية الحالية والمستقبلية أو نتيجة لعدم وجود فرص عمل متاحة تتناسب مع هذه المؤهلات وتكمن خطورة انتشار ظاهرة تعاطى المخدرات بين شباب الجامعات والمدارس وعمال المصانع الانتاجية فى الاضرار بمستقبل مصر وزهرة شبابها وسواعد عمالها والتأثير على التنمية الشاملة فى كافة المجالات مما يضر بالامن القومى المصرى فى كافة المجالات وان معظم هذه الاسباب تؤدى الى انتشار الجريمة وخاصة الجريمة المنظمة التى تسعى دائما للنيل من هذا الوطن واعاقة تقدمه للنهوض فى مواجهة هذه الاضرار .

٣٢ ـ البعد عن الدين وجعل مادة الدين فى التعليم مادة هامشية لاتضاف الى المجموع من العوامل الهامة التى تؤدى الى غياب القيم والأخلاق الحميدة وبالتالى سهولة الأنحراف والأتجاه نحو الغرائز والأهواء لتحقيق رغبات دنياوية دون الأخذ فى الأعتبار لقيم المجتمع وعاداته .

٣٣ ـ هناك عوامل سياسية مشتركة تؤثر على الأمن القومى حيث تساهم فى فتور وضعف الشعور بالأنتماء للوطن وبالتالى يسهل تجنيده للعمل ضد الوطن وأن تجنيد صانع القرار السياسى سواء بالمخدرات أو الرشوى أو الفساد الجنسى تجعلهم يفرطون فى واجباتهم تجاه وطنهم ومن الناحية الأجتماعية نجد التعليم يفرز طاقات شبابية تحتاج الى العمل ولم تجده نتيجة لعدم ربط السياسة التعليمية بالأحتياجات الفعلية لخطط التنمية مما يزيد من الفجوة بين عرض العمل والطلب عليه ونتيجة لهذا الفراغ الذى يعانى منه الشباب يسعى الى شغل أوقات فراغه بأى وسيلة سواء تعاطى المخدرات أو الجلوس على المقاهى أو الانحراف الجنسى بأرتكاب جرائم الأغتصاب والسرقة والتطرف .

٣٤ ـ الفساد يخلق سلوكيات متطرفة تسعى لتدمير البنية الأجتماعية للمجتمع سواء بالأتجار فى المخدرات أو القيام بأعمال الدعاره ، ومن الناحية الأمنية والعسكرية تزداد جرائم السرقة بالأكراه وترتفع معدلات تقاضى الرشوى كما تزداد أعمال النصب والتزوير كذلك جرائم الأختطاف والأغتصاب نتيجة للفراغ الذى يعانى منه العاطل وأن أنتشار أدمان المخدرات بين العاطلين يخل بالأمن العام نتيجة لفساد وفشل العملية التعليمية فى إرساء القيم والأخلاق والتعليم بين الدارسين ، مما يؤدى الى التسرب من التعليم وظهور سلوكيات غريبة على المجتمع تخالف التقاليد والعادات السائدة به .

٣٥ ـ ولذا فان هناك بعض الرؤيا المستقبلية للحد من انتشار هذه الظواهر الاجتماعية او القضاء عليها وان انسب اسلوب لمواجهة المشكلات الاجتماعية محل الدراسة تجدها تتفق فيما بينها من حيث المعالجة والحد من اثارها وطرق مواجهتها من حيث التعديلات القانونية والتشريعية حيث تتناسب العقوبات المقررة مع الجريمة محل العقاب مع سرعة الفصل فى القضايا لبيان الحسم القضائى فى اتخاذ الاجراءات القانونية لمواجهة العقوبة المترتبة على احدى مشاكل البحث مع زيادة التوعية وابراز دور وفعالية الاسرة فى احياء القيم الداخلية لدى الفرد مع بناء مجلس تشريعى قوى لضمان الشفافية فى مراقبة السلطة التنفيذية مع استقلالية السلطة القضائية ومع ايجاد مصادر اخرى للدخل والاستثمار لضمان توفير فرص العمل اللازمة للقضاء على البطالة مع اعطاء العملية التعليمية كافة الامكانات المتاحة للوصول الى اهداف التنمية الحقيقية والفعلية وذلك بربط خطط التنمية مع خطط المستهدف من العملية التعليمية وابراز الوعى الوطنى لمكافحة الفساد والرشوة من خلال تفعيل القيم الاخلاقية والتمسك بالمبادئ الرفيعة للوطن والحفاظ على السلوك الانسانى والبعد عن اماكن الشبوهات للحد من ظاهرة تعاطى المخدرات ومعالجة باقى الظواهر الاخرى الاجتماعية التى يعانى منها المجتمع والمحافظة على كيان الوطن الواحد ودرء معوقات الوحدة الوطنية

حيث الشعب المصرى نسيج واحد ووطن واحد وامن قومى واحد واخطاروتهديدات واحدة وتحديات واحدة وهدف قومى واحد .

وقد توصلت الى المقترحات والتوصيات الاتية :

مما لاشك فيه أن مشاكل مصر الإجتماعية متعددة وذات أبعاد وتداعيات مختلفة تؤثر على المجتمع المصرى ككل وبدراسة المشاكل الإجتماعية محل البحث نجد أنها تتحد وتتوافق من حيث أسبابها وتأثيرتها على الأمن القومى فى كثير من المواضع ونظراً لهذه العلاقات المشتركة والمتشابكة بين هذه المشاكل فإن الباحث عندما يقترح بعض التوصيات لمواجهة هذه المشاكل أو الحد من اثارها متمشيا مع ما جاء بالرؤيا المستقبلية المقترحة لايفصل بينها ولايحدد جهة تنفيذ كل توصية على حدة ولا المدة الزمنية للتنفيذ حيث تنفيذها ينحصر فى الإرادة الوطنية والغاية الحكومية المتمثلة فى السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء والوزارات المعنية بتنفيذ تلك التوصيات من خلال العرض على مجلسى الشعب والشورى أو إصدار القرارات الوزارية المنفذة لوضع التوصيات الآتية محل التنفيذ .

١- إعادة هيكلة القطاع الحكومى بما يتناسب مع قدراته مع وضع مقررات وظيفية لجميع الوظائف المدرجة بالموازنة العامة للدولة مع وضع خطط زمنية لتنفيذ هذه المقررات وإعادة توزيع كافة الوظائف المشغولة ، بما يتناسب مع قدرات كل وحدة من القطاعات الحكومية للقضاء على البطالة المقنعة .

٢- الإلتزام التام بسن الخروج للمعاش لإتاحة الفرصة أمام الأجيال القادمة للعمل بالوظيفة العامة ، مع إطلاق حرية الخروج للمعاش المبكر لموظفى الحكومة وقطاع الأعمال العام مع المحافظة على تقاضيه كامل المعاش الذى سوف يتقاضاه عند خروجه للسن القانونى مع تعهد الدولة بعدم اسناد اى عمل له اخر حكومى او تحت مظلة الحكومة أو تحت أى مسمى .

٣- تعديل قانون العاملين بالدولة بما يتناسب مع ظروف التطور فى كافة المجالات بحيث لا يساعد او يبقى على أى إهمال فى العمل كما يشمل هذا التعديل وضع آليات للقضاء على أسباب الاهمال خلال فترات زمنية محددة ، مع التزام الدولة بسياسة تشغيل الخريجين لمراعاة البعد الاجتماعى والمحافظة على الامن القومى الاجتماعى .

٤- فرض الشفافية والعدالة فى توزيع الأجور بين العاملين بالدولة منعاً للتفاوت بين مستويات الأجور ولتحقيق الرضا بين مختلف العاملين مع وضع آليات لأثابة كل مجتهد فى عمله ومعاقبة كل مهمل .

٥- مراجعة السياسات التعليمية وطرق التدريس والمناهج التعليمية والسلوك العام للطلاب بما يخدم خطط التنمية المستقبلية ، مع إبراز المواهب والإمكانات الفردية للطلبة بمرحلة التعليم الإساسى مع تحديد التخصص العلمى لكل مستوى قبل مرحله الثانوية لوضع كل منهم فى مكانه المناسب .

٦- الإلتزام بجعل مادة الدين من المواد الأساسية فى التعليم حتى نهاية الجامعة لإحياء القيم الدينية والسلوكية لدى أبنائنا الطلاب .

٧- إضافة فكر جديد للمراحل الدراسية بجميع مستوياتها بحيث يمكن منح شهادة للحصول على مؤهل عالى فى تخصصات جديدة مثل (بكالوريوس سباكه أو نجاره أو نظافة) .

٨- الإستفادة من رغبة الخريجين فى العمل بالقطاع الحكومى بإنشاء شركات ووحدات إنتاجية لتعمير الصحراء ، وخاصة شبه جزيرة سيناء تدار بالفكر الاقتصادى الجديد لرجال الأعمال مع إنشاء شبكة طرق تساعد وتساهم فى التنمية ،مع تحويل بعض الجامعات الإقليمية الى جامعات تخصصية تخدم المحافظة والبيئة المحيطة بها وتراعى سوق العمل ، بما يحقق إهداف التنمية الإقتصادية للمحافظة مع ربط السياسة التعليمية بكل محافظة على حده بما يخدم خطط التنمية بها .

٩- إقرار تعديل قانونى يتيح سحب جميع الامتيازات من العاملين بالدولة سواء كانت بطاقة علاجية أو تموينية أو تأمينية أو تعيين أحد أبنائه بأجهزة الدولة فى حالة إدانته فى قضايا رشوة أو فساد أو تمس الآداب العامه لتقوية الردع الداخلى للأسرة .

١٠- إعادة النظر فى صياغة البرامج الإعلامية والأفلام السينمائية والتليفزيونية بما يخدم خطط التنمية لتنمية الولاء والإنتماء للوطن ومكافحة تعاطى المخدرات والإرهاب .

١١- إنشاء جهاز لمكافحة الفساد لا يخضع للسلطة التنفيذية وله كافة الصلاحيات للمحافظة على المال العام والأمن القومى بأختيار عناصر إدارته من الوطنيين الشرفاء الذين يمتازون بالنزاهة والامانة ، أو بتفعيل دور الأجهزة الرقابية الحالية .

١٢- تنقية الجداول الانتخابية من الاسماء المكررة والمتوفاة والمهاجرة بإستخدام الرقم القومى كبديل للرقم الإنتخابى بما يحقق الشفافية والنزاهة فى تقرير المصير مع تشغيل التصويت الالكترونى فى اللجان الانتخابية و داخل قاعة مجلسى الشعب والشورى لتنمية الشعور الوطنى والشفافية فى اتخاذ القرار بالاغلبية الفعلية للحد من تسلق المنتفعين حبال السلطة .

١٣- وضع خطط مستقبلية للتنمية بما تخدم جميع المحافظات وتوزع على المناطق المختلفة بالجمهورية للخروج من الوادى الضيق لإعادة توزيع الهياكل السكانية على هذه المناطق ويتم هذا الخروج من الوادى الضيق بالبحث عن مصادر أخرى للتنمية وخاصة التنمية الزراعية بدعم التضامن والتكامل مع الدولة الشقيقة والمجاورة وخاصة السودان لعمل مشروعات تفيد كل من البلدين فى اطار من الوحدة الوطنية والقومية وتشجيع رجال الأعمال المصريين للإستثمار فى مشروعات تخدم خطط التنمية المصرية بهذه الدول .

١٤- إستغلال الشباب المقبل على التجنيد بالقوات المسلحة فى برامج التنمية بدلاً من إعفاءه أو تأجيل تجنيده للحد من إرتفاع معدلات البطالة بالدولة فى مشروعات تحتاج إلى إيدى عاملة كثيرة أو برامج تنموية تحتاج أى عمالة كثيفة غير ماهرة ، مع إبراز القدرات الفكرية لهذا الشباب بإعفاء كل من يتقدم بمشروع أو إختراع يساهم فى التنمية الإقتصادية أو يزيد من قدرات الدولة الشاملة من برامج هذه المشروعات .

١٥- جذب الإستثمارات العربية والإسلامية والأجنبية لخلق فرص عمل جديدة بما يتناسب مع قدرات الدولة ويوافق خطط التنمية الشاملة ، مع تشجيع القطاع الخاص لإقامة مشروعات تنموية كثيفة العمالة فى اطار خطة الدولة للتنمية سواء مشروعات عملاقة أو متوسطة أو صغيرة .

١٦- الأهتمام بصعيد مصر وفقاً لدعوة السيد/ رئيس الجمهورية بتنمية الصناعات وإقامة مشروعات صناعية ثقيلة بالقرب من منابع المواد الخام ووفقاً لإحتياجات كل محافظة للحد من هجرة أهل الجنوب إلى محافظات القاهرة والاسكندرية والدلتا .

١٧- إعادة توزيع السكان بالمحافظات المتكدسة بالسكان بما يتلاءم مع امكانياتها ووضع قوانين صارمة قابلة للتنفيذ للحد من العشوائيات وبؤر الفساد والانحلال .

١٨- بث روح الإنتماء والولاء وحب الوطن فى شباب مصر بتكثيف الحملات الإعلانية والإعلامية التى تنمى الفكر الوطنى لدى الشباب من خلال موضوعات علمية مدروسة فى حب الوطن والعمل على نهضته ورفعته .

١٩- إعادة تعميم نظام الدراسة فى الكتاتيب بالقرى والنجوع والمراكز بمحافظات الجمهورية لترسيخ القيم الدينية والأخلاقية فى وجدان أبنائنا وكذالك المحافظة على هوية اللغة العربية السليمة لأنها لغتنا العربية الجميلة ولغة القرآن الكريم .

٢٠- إعادة النظر فى الصناديق الخاصة وتقييمها ووضع الحلول المناسبة للحد من التلاعب بها بما يتفق مع القانون وشرعية الإجراءات القانونية لمنع التلاعب والقضاء على فسادها .

دور الدولة فى حماية البيئة من التلوث والكوارث البيئية

إعداد دكتور/ محمد سعد حسين البدرى
مدرس الإدارة العامة والمحلية
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

(بحث محكم)

يتكون البحث من ثلاث فصول وخاتمة على النحو التالى:

الفصل الأول: ـ الإطار النظرى والمفاهيمى ويشتمل على:

١ ـ المقدمة ٢ ـ أهمية وأهداف البحث.
٣ ـ أهم المفاهيم والتعريفات.

الفصل الثانى: ـ دور الدولة فى حماية البيئة ومواجهة مشكلات البيئة (الإطار العملى) ويشتمل على:

١ ـ الإطار القانونى التشريعى.
٢ ـ الإطار المؤسسى والتنظيمى.
٣ ـ الإطار الإجرائى التنفيذى.

الفصل الثالث: ـ أثر تلوث البيئة فى مصر (إطار واقعى) ويشتمل على :

١ ـ أثر التلوث البيئى على المجتمع المصرى.
٢ـ أثر التلوث البيئة على التجارة الخارجية للدولة .

الخاتمة: وتشتمل على : ١ ـ نتائج البحث
٢ ـ أهم التوصيات **مراجع البحث.**

الفصل الأول

الإطار النظرى فى البحث ويشتمل على :

■ **المقدمة:**

تعانى الدولة المصرية من تعدد أنواع ومصادر التلوث البيئى وتزايده وبكافة صورة، وأصبح المواطن المصرى يعانى من تزايد التلوث البيئى لدرجة تهدد صحته وإنتاجية وحياته، وساعد ذلك على انتشار كثير من الأمراض المتوطنة والمزمنة ، ولايخفى على أحد أن مصر تعد من أوائل الدول فى انتشار أمراض الكبد والكلى بخلاف الامراض الأخرى فهى تقع فريسة لتلوث مياه النيل التى يستخدمها المصريون فى الشرب، حيث تصب فيه مخلفات الصرف الصحى وامصانع والشركات والفنادق رغم كم الدراسات والمؤتمرات التى عقدت لهذا الغرض ، هذا بخلاف مصادر التلوث البيئى الأخرى للهواء من عوادم السيارات ومخلفات المصانع والأتربة، وملوثات التربة من تزايد استخدام الكيماويات ورش المبيدات..

ألخ، مما يجعلنا نهتم بهذا البحث للتعرف على دور الدولة فى محاولة التخفيف من حدة التلوث وحماية البيئة وإدارة الكوارث ذات الصلة بالبيئة وإمكانية تفعيل هذا الدور الهام، لأن البيئة هدف لاخلاف عليه، لكننا نجتهد للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق ذلك.

٢ ـ أهمية وأهداف البحث:ـ

تأتى أهمية البحث لعدة أسباب أهمها:ـ

ـ عدم الاهتمام بمشاكل البيئة فى مصر لعقود طويلة، حيث لم تحظ حماية البيئة والمحافظة عليها نظيفة من التلوث بقدر كاف من فكر واهتمام صانعى السياسات العامة فى مصر وكذلك منظمات الأعمال(١) وتنظيمات المجتمعى المصرى الأخرى.

ـ نقص الموارد المالية اللازمة لازالة أسباب التلوث البيئى، وهذا السبب عاما فى كل الدول النامية تقريباً حيث يزداد الاهتمام بالمشكلات الاقتصادية على حساب الأهتمام بالبيئة وحمايتها، حيث كشفت كثير من الدراسات التى قامت بها جهات عديدة أن نقص التمويل كان وراء فشل تنفيذ كثير من المشروعات التى تمت بقصد الحفاظ على البيئة(٢).

ـ انتهاج الدولة لسياسات عامة ساعد على تعميق مشكلات التلوث من خلال الافراط فى استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية والمشتقات البترولية وبخاصة المحروقات، وكذلك الطاقة الكهربائية من قبل المستهلكين ـ من خلال مواصلة دعم سلع ذات صلة بالتلوث ـ وإن ذلك إذا كان مكلف اقتصادياً فإن الكلفة كانت أشد واقسى على البيئة وتلوثها، ولذلك يجب إعادة التوازن بين هذه السياسات العامة للوصول إلى بيئة نظيفة بأقل تكلفة اجتماعية أو اقتصادية.

ـ غياب وضع استراتيجية عامة لكيفية الاستفادة من الموارد البيئية المشتركة مثل مياه النيل والبحار والمصارف المائية والطرق والشوارع والحدائق العامة، حتى لايتم التعامل معها على أنها موارد لاثمن لها مما يعرضها للهدر والاضرار بالبيئة.

اسراف الدولة فى استخدام الاسمدة والمبيدات الكيماوية لزيادة انتاج بعض السلع التى تعتمد علية فى التصدير مثل القطن مما أدى إلى زيادة نصيب المتر المربع الواحد من الاراضى الزراعية فى مصر من المبيدات إلى ضعف مثيلة فى إسرائيل والولايات المتحدة(٣).

ـ وفى مجال الصناعة نجد أن الصناعات المصرية تعانى من مشكلة التوطن بالقرب من القاهرة والاسكندرية ولعل ماشهدته وتشهده منطقتى حلوان وشبرا الخيمة من تلوث كبير أكبر دليل على غياب الرؤية السليمة لحماية البيئة.

ـ ويهدف البحث إلى التعامل مع الواقع المصرى حيث أن الدولة تقع فى المنطقة شديدة الجفاف فى العالم، حيث ندرة الأمطار الموسمية مما يعطى أهمية كبيرة فى الحفاظ على نهر النيل وحمايته من التلوث الذى يمد الدولة بـ٩٥٪ من أحتياجاتها المائية والباقى من المياة الجوفية المتسربة منه ـ ولنا أن نتصور النتائج إذا أصاب هذا النيل العظيم التلوث الذى يمد الدولة بـ٩٥٪ من احتياجاتها المائية والباقى من المياة الجوفية المتسربة منه ـ ولنا أن نتصور النتائج إذا اصاب هذا النيل العظيم التلوث وأهدرت مياهه(١)

ـ كما يهدف البحث أيضا إلي تفعيل دور الدولة فى حماية البيئة من خلال ربط السياسات البيئية العامة بالسياسات العامة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث لايمكن الحفاظ على البيئة إلا من خلال التوازن بين متطلبات البيئة ومتطلبات التنمية الأخرى حتى لايطغى جانب على أخر.

ـ كما يهدف البحث إلى التعرف على الهيكل التنظيمى المؤسسى العام لمواجهة الكوراث البيئية وعلى الاجراءات التى يتم اتخاذها حالة وجود حوادث جسيمة ذات صلة بالبيئة مثل الموارث البيئية وأثر ذلك على أفراد المجتمع.

ـ ويهدف البحث أيضا إلى تفعيل دور الدولة فى إلزام الافراد والمنظمات العاملة فيها باتباع المعايير البيئية السليمة(٢) لتجنيب مخاطر التلوث والهدر للموارد الطبيعية واستحداث الألية الكفيلة لتحقيق ذلك على المستوى الفردى والجماعى

٣ ـ تعريفات هامة فى البحث:ـ

٣ ـ ١ ـ البيئة وعناصرها:ـ

أن محاولة وضع تعريف شامل ودقيق للبيئة أمر صعب ولكن يسهل وضع تعريف نسبى للبيئة حسب طبيعة النظام المراد تحديد بيئته فى الزمان والمكان، وذلك لأن البيئة هى كل مايحيط بالانسان من كائنات حية أو جامدة أو ملكوت السموات والأرض من هواء أو ماء أو سماء أو تربة.. ألخ وتهتم الدراسة هنا بالبيئة الى تقع عناصرها تحت حماية القانون وهى البيئة الأرضية والبيئة المائية والبيئة الهوائية وتشتمل هذه العناصر كافة المجالات التى تحيط بالانسان والتى لادخل الانسان بها(١) فهى موجودة على سطح الكرة الأرضية قبل وجود الانسان ومنذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الأرض مثل الماء والهواء والتربة والبحار والمحيطات والأنهار والنباتات والحيوانات وتفاعلاتها الكلية من دورات الرياح والمياه وظواهر المناخ كما تشمل الثروات الطبيعية المتجددة كالزراعة والمصايد والغابات، وغير المتجددة كالمعادن والبترول.

ويشتمل العنصر الثانى من البيئة على النشاطات الصناعية للانسان على الأرض، وكذلك مايستجد من تظم اجتماعية واقتصادية وسياسية وأدرية وقانونية، والتى من خلالها يدير الانسان نشاطاته وعلاقاته بالبيئة الطبيعية ومايمكن من خلالها السيطرة على الطبيعة من خلال وسائل وأدوات ابتكارية وماتم أنشاءة فى الوسط الحيوى من مدن وطرق ومصانع ومواصلات .. ألخ من الأنشطة التى استخدمها الانسان فى البيئة للعيش والحماية.

٣ ـ٢ حماية البيئة:

يقصد بحماية البيئة المحافظة عليها نظيفة خالية من التلوث والهدر سواء كانت ذات عناصر طبيعية كالتربة والماء والهواء أو ذات عناصر صناعية أو ثروات طبيعية متجددة كالزراعة والصيد والغابات أو غير متجدة كالمعادن والبترول والغاز الطبيعى لأن كثير من الدراسات تتنبأ بقرب نضوب الموارد والثروات الطبيعية بسبب السعار الصناعى المحموم الذى يلتهم الموارد غير القابلة للتجديد الواحد تلو

الأخر كما بدأ يهدد جميع الموارد الأخرى الانقراض، حيث تتفاقم مشكلة استنزاف الموارد غير القابلة للتجديد نتيجة التوسع الصناعى والذى يزداد بمعدل سنوى ٧٪ على مستوى العالم (٢).

وهذه الحماية تكون عن طريق وضع القوانين والتشريعات اللازمة لحماية البيئة والحفاظ عليها من التلوث أو أساءت الاستخدام وأنشاء الأجهزة الرقابية للتتبع الأنشطة البيئية فى مصر والالتزام بالمعايير الدولية فى شأن البيئة، والزام كافة الأفراد ومنظمات الأعمال بها عن طريق تغليظ العقوبات لمن يخالف هذه المنظومة والتى تتمثل فى:-

- القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ فى شأن البيئة واللائحة التنفيذية

- معيارiso رقم ١٤٠٠٠ فى شأن البيئة والمعايير الأخرى والمرتبطة به وهى ١٤٠١٠، ١٤٠١١، ١٤٠١٢.

- المعيار الدولى للمراجعة رقم ١٠١٠ بشأن أثر الاعتبارات البيئة على مراجعة القوائم المالية.

طبيعة نشاط المنظمة والبيئة المحلية التى تعمل بها.

٣ - مفهوم تلوث البيئة:

يقصد بتلوث البيئة هو أى تغير كمى أو كيفى فى مكونات عناصر البيئة بكل أشكالها سواء كانت حية أو غير حيةطبيعية أو اصطناعية، ويتعزر على الأنظمة البيئية تقليلة أو استيعابة دون أن يختل توازنها، ويكون هذا التغير عن طريق الانسان أور دون تدخل منه أى بوسائل طبيعية (فى حالة الكوارث).

لقد طغى تأثير التلوث على كل مجالات الحياة البشرية المادية والصحية والنفسية، ويعتبر تلوث البيئة ذو تأثير سلبى ضار بحياة الانسان والحيوان والنبات ويخل بمقومات الحياة لهذه الكائنات، وتتطلب مواجهة التلوث دوراً فاعلا للدولة ذات نظرة قومية شاملة لكل أفراد المجتمع لمواجهة مخاطر التلوث المتفاقم يوماً بعد يوم، وأن التباطؤ فى مواجهة التلوث سوف يؤثر على معدلات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأن التلوث لايقتصر على تلوث الماء والهواء والتربة ولكن يمتد ليشمل مظاهر أخرى ضارة بالصحة مثل الضوضاء وأفساد الزوق العام والقضاء على المسطحات الخضراء وقطع الاشجار سواء فى الطرقات أو داخل المدن ويعتبره البعض من أهم التحديات التى تواجه البشرية بجانب الانفجار السكانى والحروب(١) وهو أحد الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجى والذرى وزيادة النفايا الناتجة عن طفرة الاستهلاك على مستوى العالم وهو يهدد ليس فقط الجنس البشرى بل كل الكائنات الحية على الأرض

٣ - ٤ تعريف الكوارث البيئية:-

يعرف القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ م فى البند ٣٧ الكوارث البيئية بانها الحادث الناجم عن العوامل الطبيعية أو بفعل الانسان والذى يترتب علية ضرر شديد بالبيئة، وتحتاج مواجهته إلى امكنيات تفوق القدرات المحلية لمكان الحادث وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الكوارث البيئية إلى:-

١ - كوارث بفعل الطبيعة مثل الفيضانات والسيول والعواصف والرياح الشديدة - والبراكين والزلازل والانهيارات الأرضية.

٢ - كوارث بيئة بفعل الانسان فى نشاطاته المختلفة فى الصناعة مثل الحرائق وانبعاث الغازات السامة والصرف الصحى لنفايات سائلة خطرة والنفايات الصلبة السامة - أو فى النقل والمواصلات مثل حوادث التصادمات والحرائق للقطارات أو التسربات لمواد خطرة أو بسبب نشاطات الانسان الخاصة بالتخزين والتى تسبب فى حرائق أو تسرب مواد مشعة خطرة أو مواد جينيه وحيوية أو نشاطاته فى محطات معالجة المياه انبعاث الغازات السامة والخطرة أو تسربات أو اعطال أو تدمير لمحطات تنقية المياة للشرب أو معالجة مياه الصرف الصحى أو نشاطات بيولوجية مثل الاوبئة والافات الزراعية أو نشاطات مقالب النفايات مثل الحرائق والانفجارات وانبعاثات الغاز الخطرة أو نفايات سامة(١) وهذه الكوارث تتطلب خطة لمواجهتها على المستوى القومى والاقليمى والمحلى تجنباً لمخاطر الكوارث ذات الصلة بالبيئة بل لابد من تضافر الجهود على المستوى العالمى أيضاً للحد من الخسائر عن طريق التنسيق والتعاون والمساعدة من قبل الدول المجاورة والصديقة للحد من الخسائر أثناء الكوارث.

كما أن التعاون الدولى هاما لتطوير الانذار المبكر ضد اخطار الفيضانات والأمواج الناجمة عن الزلازل (السونامى) وكذلك هام فى مجالات التدريب وتبادل الخبرات والمعلومات والبيانات الهامة والبحوث العلمية (١) كما أن الكارثة كما بين جرين R.grenn يقصد بها التغيير المفاجى حاد الاثر الذى يحدث بسبب تغيرات متصلة فى القوى ويكون نتائجها انهيار التوازن.

وتمثل تهديداً لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات البيئة التى يعيش فيها ٢ ومجابهتما تمثل واجباً قومياً يستوجب درجة عالية من التحكم فى الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها فى اطار مناخ تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة والتنسيق والتعاون المتبادل بين الأطراف ذات الصلة بإدارة الكوارث.

الفصل الثانى

دور الدولة فى حماية البيئة ومواجهة مشكلات البيئة(الاطار العلمى وتشتمل على:

١ - الإطار القانونى التشريعى.
٢ - الإطار المؤسسى والتنظيمى.
٣ - الإطار الإجرائى التنفيذى

١ - الإطار القانونى التشريعى: من تتبع حركة القوانين والتشريعات والقرارات الخاصة بالبيئة والتى صدرت فى مصر تبين أن هناك جهودا كبيرة تبذل فى هذا الاتجاه لحماية البيئة والمحافظة عليها وصولا للقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ فى شأن البيئة(١)

كما تم صدور القانون رقم ٤٨ ١٩٨٢ لحماية النيل والذى لم ينل القدر الكاف من التفعيل على أرض الواقع حتى الأن.

- كما تم صدور قانون تحريم تجريف الأراضى الزراعية سنة ١٩٨٥، وكانت نتيجة ٢٥٦ ألف مخالفة تبوير، و٢٨ ألف حالة مخالفة تلوث مياه النيل، ولو تم فرض غرامات لبلغت الحصيلة حوالى ١٥ مليار جنيه وذلك حسب تصريح وكيل وزارة الأشغال العامة والموارد المائية لقطاع الرى (٢) والواقع العملى فى مصر يشهد بأن تلوث نهر النيل وتجريف الأراضى الزراعية يزداد وأن المخالفات والتجاوزات فى هذا الاتجاه تتفاقم، ممايدل على أن القوانين والقرارات وحدها لاتكفى لحماية البيئة من التلوث دون وجود ألية للتنفيذ والمتابعة وربطها بعقوبات غليظة وحملة أعلامية وثقافية واسعة للتوعية بأخطار تلوث مياه النيل التى تستخدم فى الشرب للغالبية العظمى من السكان فى مصر، وكذلك بأخطار تجريف الأراضى الزراعة ومايتنج عنها من أضرار للتربة والتأثيرات السلبية على الحاصلات الزراعية من جراء التجريف، كما يجب ايضاً ربط ذلك بأساليب أقتصادية ومالية لتغطية نفقات خفض التلوث أو الحد منه.

- لذلك يجب عدم الاعتماد فقط على الأساليب القانونية فى رسم السياسات البيئية بحيث يتم التركيز على مختلف الجوانب المباشرة - مثل فرض القيود ووضع الاشترطات والمواصفات والمخالفات ومختلف الجوانب التنظيمية الأخرى فى سياسة حماية البيئة وتنشيط للوعى البيئى - والغير مباشرة التى تركز على نظاماً للحرافز بجانب الأدوات المباشرة(الأعباء) (١).

وهذا الاتجاه تم أخذه فى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ أن شأن البيئة بما يلاءم مرحلة التحول الاقتصادى التى تمر بها الدولة المصرية منذ ١٩٩١ وحتى الأن حيث يتحدث القانون فى المادة الأولى عن التعويض عن الأضرار التى تحدث بسبب التلوث فى الفقرة (٢٨) من القانون تطبيقاً لقاعدة تحميل الملوث لتكلفة تلويثه كما ركزت نفس المادة فى الفقر(٣٦) على دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروعات المقترحة التى قد تؤثر نشاطاتها على سلامة البيئة، كما أعطت المادة الخامسة جهاز شئون البيئة بالاشتراك مع وزارة المالية الحق فى وضع نظاماً للحوافز (مادة١٧) يمكن تقديمها مع الجهات الإدارية المختصة وغيرها للذين يقومون بأعمال أو مشروعات من شأنها حماية البيئة مما يشجع الجهات والأفراد والمنظمات والهيئات على ذلك الجهد لحماية البيئة بنفقة أقل عن طريق تحمل جزء منها، وكذلك حق الجهاز فى اقتراح آليات أقتصادية لتشجيع الأطراف المختلفة على اتخاذ اجراءات لمنع التلوث، لأن الاليات الاقتصادية تجمع بين الاعباء مثل الضرائب والرسوم والجوافز ومثل الاعفاءات والدعم المالى ٢

إلا أن مصر كدولة نامية مثل باقى الدول تعانى من وضع بيئى سيىء ناتج عن زيادة التلوث البيئى على العالمى وأن الدول الصناعية المتقدمة تعد المسئول الرئيسى عن تأزم الوضع البيئى العالمى ٣.

بجانب العوامل المحلية داخل الدول النامية التى ساعدت على تزايد الأعباء البيئية فيها.

٢ - الاطار المؤسسى والتنظيمى لحماية البيئة من أخطار التلوث والكوارث البيئية:

تقوم الدولة بوضع خطط مركزية لمواجهة الاخطار البيئية المختلفة الناتجة عن فعل الإنسان أو فعل الطبيعة وذلك ضمن سياسة عامة لخطط طوارىء مختلفة يكون الهدف منها التخفيف من حدة التلوث أو الكارثة من خلال الاستعداد والتحضير المسبق وتوفير الامكانيات اللازمة ووضع كل الاحتمالات المتوقعة، وكذلك الاستعداد لمرحلة المواجهة فى حالة وقوع التلوث الضار جداً بالبيئة أو الوصول إلى الكارثة البيئية، وكذلك تتضمن الخطة أيضا مرحلة إعادة التوازن أى العمل على إعادة

الوضع إلى ما كان عليه قبل الحدث، وتقوم الدولة بتمويل هذه الخطط لمواجهة المخاطر البيئية المحتملة من خلال صندوق حماية البيئة والذى يتحمل نفقات مواجهة الكوارث البيئية كما جاء بالمادة (٢٦) من القانون (٤) لسنة ١٩٩٤ بشأن حماية البيئة، وكذلك مخصصات الدولة للطوارىء، حيث تقوم الدولة بتخصيص مبالغ محددة بالموازنة العامة للدولة لمواجهة أى طوارىء، وأيضا الاتفاقيات الدولية الثنائية أو المتعددة الأطراف التى تساهم ماديا وفنياً فى حالة الكوارث، كما توجد أيضا المنح الدولية وتبرعات الهيئات والأفراد لحساب مجمع مخصص لتمويل مواجهة الكوارث البيئية(١).

وإن طبيعة الكارثة تتميز بدرجة عالية من الفجائية والتغير المتسارع فى الاحداث مما يصعب معه التحكم فى النتائج، حيث يتم التعامل فى ظروف تتسم بنقص فى المعلومات وضغط نفسى عالى، وشك فى الخيارات المطروحة بينما السلوك الإدارى للتكوين المؤسسى يقوم على درجة عالية من الاستقرار والثبات فى التنظيم المبنى على الهيكلية المحددة فى الوظائف وبما يحقق رصداً مضموناً للأهداف والتوقعات، ونتيجة لهذا الأختلاف الواضح بين السلوك الإدارى المتوقع للتكوين المؤسسى والسلوك الإدارى الواجب وفقاً للمتغيرات المتعددة والمتسارعة فى ظروف أحداث التلوث الخطيرة والكارثة البيئية فإن من الضرورى وضع نسق تنظيمى يتلاءم مع الأحداث يستطيع التفاعل السلوكى والتعامل بكفاءة مع الأحداث المتصلة بالكوارث الطبيعية والبيئية وكما تشير بعض الدراسات (٢).

لذلك فإن مديرى الطوارىء أو الكوارث «ينبغى أن يتوافر لهم التصور الكلى الذى يعينهم على تفهم»:

- النظام الكلى.
- كيفية توظيف الخبرات والمهارات المتعددة المختلفة.
- تأمين علاقات التفاعل والتمازج الواجبة بين النشاطات.
- حل المشكلات وإدارة الصراع بين الجزئيات الوظيفية المختلفة بحيث يكونوا ذو مهارة تمكنهم من دمج وتواحيد وتحقيق التكامل فى تنفيذ السياسات والخطط والبرامج الهادفة لدرء أو الحد من آثار الكوارث (١) مما يتطلب سلوك إدارى مبنى على درجة عالة من التفاهم والمشاركة والاتصالات الفعالة والمرونة وفقاً للظروف الشرطية المحددة للكارثة ودرجة آثارها التدميرية.

لذلك تتطلب الخطة العامة لحماية البيئة من التلوث والكوارث مجموعة من العناصر الهامة التى يجب توافرها وأهمها:

- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والفنية فى نطاق الإقليم لاستدعائها عند الطلب.
- توفير مخزون احتياطى من المؤن والخدمات الطبية وسبل الإعاشة ووضع الخطط لنقلها فى موقع الحدث.
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل جهة.
- تفعيل الاتصالات والتنسيق والتكامل.
- تحديد الإجراءات المطلوب اتخاذها عند مواجهة الحدث.
- وضع إطار متكامل للتدريب للقوى العاملة فى تنفيذ الخطة.

على أن يكون الهدف هو التقليل من الخسائر فى الأرواح والممتلكات العامة والخاصة والتقليل من تدمير البيئة والإضرار بالاقتصاد القومى وايجاد إطار عمل لتنفيذ خطة عامة لمواجهة الاخطار كمظلة لمجموعة خطط طوارىء متخصصة، بحيث يكون الهدف الكلى هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة سواء فى التنبؤ أو المواجهة (٣).

على أن يتم كل ذلك فى إطار التنسيق والتكامل والتعاون مع الجهات والوزارات المعنية على مستوى الحكومة المركزية والحكم المحلى (المستوى الثانى) التكتيكى وكذلك مستوى موقع الحدث (العمليات) كما سنرى لاحقا.

- أعطى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ فى شأن حماية البيئة جهاز شئون البيئة القيام برسم السياسات العامة وإعداد الخطط اللازمة للحفاظ على البيئة وتنميتها، وكذلك متابعة التنفيذ بالتنسيق مع الجهات الإدارية المختصة من وزارات وهيئات عامة ومؤسسات.
- كما وضح القانون فى المادة ٢٥ وضع الخطة العامة الوطنية لمواجهة الكوارث البيئية وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية (١) ويتشكل الإطار التنظيمى المؤسسى لحماية البيئة ومواجهة الاخطار الناجمة عن التلوث والكوارث البيئية من ثلاث مستويات إدارية على النحو التالى:

١- المستوى الأول (الاستراتيجى) وهذا المستوى يناط به وضع الخطة العامة واتخاذ القرارات الهامة فى هذا الشأن وهو له عدة مستويات داخلية تبدأ من رئاسة مجلس الوزراء ومروراً بالمجلس الأعلى لمواجهة الكوارث والأزمات البيئية ولجنة المواجهة ومجموعة العمل المشكلة بواسطتها ثم غرفة العمليات المركزية للدفاع المدنى وغرفة العمليات المركزية للبيئة (جهاز شئون البيئة).

٢- المستوى الثانى التكتيكى والذى يقوم بوضع خطة التحرك لمواجهة الحادث فى الزمان والمكان وكذلك نشر القوات والأدوات والآلات الخاصة بالمواجهة ويتكون من مستويات داخلية تبدأ من المحافظ باعتباره الجهة القائدة والجهات المعنية المساندة له والتى تحدد وفقاً لنوع التلوث والكوارث المختلفة وكذلك مجموعة العمل التى تساعد فى القيادة ومديرية الأمن التابعة للمحافظة وغرفة العمليات الفرعية للدفاع المدنى التابع للمحافظة.

٣- المستوى الثالث (موقع الحادث) ويختص هذا المستوى بإدارة عمليات المواجهة على الأرض ويتكون من مستويات داخلية مختلفة تبدأ بالجهات القائدة (المواجهة) وتتمثل فى الدفاع المدنى أو القوات المسلحة أو جهاز شئون البيئة وذلك طبقاً لنوع التلوث أو الكارثة بالإضافة إلى الجهات المساندة من مجموعات العمل وغرف العمليات المتقدمة من موقع الكارثة للدفاع المدنى، والقوات المسلحة، وهيئات الصحة والإسكان وجهاز شئون البيئة وكل ذلك فى ظل نظام مبنى على التعاون والتنسيق والمشاركة فى التخطيط وفقاً للاتفاق بين كل المستويات الحكومية والمنظمات ذات العلاقة وتتوافر له شبكة الاتصالات الهادفة (٢).

- ديناميكية العمل داخل التنظيم فى حالة وقوع حوادث أو كوارث أو تلوث بيئى كبير له تأثير ضار جداً على عناصر البيئة المحيطة سواء بسبب زلازل أو فيضانات أو براكين أو عواصف.. الخ مما يتسبب فى انهيارات أرضية أو سكنية أو انفجارات أو حرائق أو انبعاثات لمواد خطرة أو تسمم لمياه النيل.. الخ فى هذه الحالة تطبق الخطط والإجراءات العامة التى وضعتها الدولة لمواجهة المشكلات البيئية وحماية البيئة ويكون جهاز شئون البيئة من الجهات المساعدة والمساندة فى مواجهة الحدث الذى أضر بالبيئة وتتخذ الخطوات التالية:

١- يتم الإبلاغ عند وقوع الحادث لأقرب مركز أو نقطة شرطة ويقوم المركز بدوره بإبلاغ مديرية الأمن بالمحافظة لاتخاذ الإجراءات اللازمة وإبلاغ المحافظ.

٢- يتم الإبلاغ فورا لقوت الدفاع المدنى على مستوى المحافظة للتدخل السريع والتعامل مع الحدث ويبلغ غرفة العمليات المركزية للدفاع المدنى التى تقوم بإبلاغ وزارة الداخلية ثم يقوم وزير الداخلية بإبلاغ مجلس الوزراء لاتخاذ الإجراءات لمواجهة كارثة عامة ذات بعد بيئى.

٣- ثم تقوم بإبلاغ جهاز شئون البيئة الحدث وتقوم الإدارة العامة لمواجهة الكوارث البيئية بالجهاز بتكوين فريق عمل يقوم بمساعدة الجهاز المدنى فى مواجهة هذا البعد من الكارثة.

وفى حالة الحوادث الناتجة من تلوث فى مجارى مائية أو حوادث تلوث فى مياه البحار أو نوعية الهواء القادم من خارج الحدود أو حوادث تؤدى إلى تدمير الأنظمة البيئية الحساسة تقوم الجهات التى تم تحديدها من واقع المهام الموكول إليها بالإبلاغ وهذه الجهات هى (١): مصلحة الإرصاد الجوية - شبكة الرصد البيئى - هيئة الموانى البحرية - حرس الحدود - السفن الحربية والتجارية - الطائرات المدنية والحربية - شرطة المسطحات المائية - غرفة عمليات القوات المسلحة - جهات وهيئات حكومية أخرى.

على أن تقوم هذه الجهات بإبلاغ غرفة العمليات المركزية للبيئة فى حالة اكتشافها أى تلوث بالبيئة (الغلاف الجوى المحيط - البحار - والإنهار) مع إبلاغ الجهات المعنية الأخرى السابق توضيحها.

٣- الإطار الإجرائى والتنفيذى فى مواجهة الاخطار بسبب التلوث والكوارث وفى هذا الإطار يتم رصد رد الفعل تجاه الحوادث البيئية والتعرف على الإجراءات التى تتخذ من جانب كافة الهيئات والإدارات الحكومية فى مواجهة الحدث للسيطرة عليه وتقليص الآثار الجانبية الضارة له وإعادة الاتزان للمنطقة وصولا إلى مرحلة الاستقرار للوضع البيئى أى إلى مرحلة ما كان عليه قبل الحدث ومدى تعدد الجهات المشاركة فى المواجهة بدا من الجهة المحلية لموقع الحدث وانتهاء بالمستوى القومى أو طلب جهات دولية للمساعدة (١).

الإجراءات المتخذة فى مواجهة الكارثة البيئية:

- تبدأ هذه الإجراءات بالمعاينة وذلك بعد الإبلاغ عن الحدث حيث يتم معاينة موقع الحدث من قبل جهات الشرطة القريبة منه وإثبات كافة البيانات فى قائمة المرجعة والفحص ويقوم ضابط المحضر بتحرير محضر بالواقعة.
- الاخطار يتم ارسال المحضر متضمنا (قائمة الفحص) إلى مديرية أمن المحافظة المعنية والتى تقوم بارسال صورة من المحضر إلى هيئة مكتب المحافظة وأخرى إلى هيئة الدفاع المدنى فيها.
- تقوم إدارة الدفاع المدنى بإبلاغ الغرفة المركزية للدفاع المدنى بالمستوى الاستراتيجى بصورة هذا المحضر مع قيامها بارسال قوات الدفاع المدنى لموقع الحدث لمستوى العمليات للقيام بعمليات المواجهة.

ـ تقوم غرفة العمليات المركزية للدفاع المدنى بإبلاغ الجهات التى لها دور أساسى فى المشاركة لمواجهة الكوارث البيئية ويقوم مدير الإدارة برفع التقرير على الفور إلى الرئيس التنفيذى لجهاز شئون البيئة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ـ يقوم رئيس الجهاز التنفيذى بالجهاز بتشكيل فريق عمل من خبراء الجهاز سواء من داخل أو خارج الجهاز للقيام بالمعاينة على الطبيعة لموقع الحدث لتحديد مدى خطورة الحدث على عناصر البيئة المحيطة ومدى تطور الحادث للوصول إلى كارثة، كذلك تحديد نوع هذه الكارثة البيئية، وتقدير احتمالات تداعياتها والآثار المترتبة عليها.

ـ يرفع تقرير من فريق العمل إلى رئيس جهاز شئون البيئة والذى يتضمن أن الحادث قد تطور إلى كارثة بيئية والذى بدوره يقوم بإبلاغ وزير الدولة لشئون البيئة والذى يقوم بدوره بإبلاغ رئاسة مجلس الوزراء باتخاذ إعلان أن هناك كارثة بيئية وما يتبع ذلك من التزامات وصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة للدولة وبذلك يتم الإعلان عن كارثة رسمياً.

خطوات المواجهة:

١ـ تشكيل لجنة الموجهة من خلال اجتماع برئاسة مجلس الوزراء مع أعضاء الهيئة العليا لمواجهة الكوارث، طبقا للقواعد المحددة فى الخطة العامة (١).

٢ ـ تنقل اللجنة إلى غرفة العمليات المركزية للبيئة وذلك لإدارة الكارثة على المستوى الاستراتيجى بالتعاون مع إدارة الكوارث بالجهاز.

٣ ـ تقوم اللجنة بتشكيل (مجموعة عمل) يوكل إليها أعمال متابعة مواجهة الكارثة البيئية وذلك طبقا للقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بشأن حماية البيئة ويقوم فريق العمل المشكل من الجهاز بمساعدة المجموعة على أن تعمل هذه المجموعة على الثلاث مستويات الإدارية للدولة كالتالى:

المستوى الأول (الاستراتيجى) تقوم برفع التقارير عن تطور الاحداث للجنة المواجهة.

المستوى الثانى (التكتيكى) وتقوم بالمشاركة فى قيادة العمليات وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات والمتابعة ودعم الموقع بالإمكانيات المطلوبة.

المستوى الثالث (العمليات) من خلال التنسيق بين الجهات المتداخلة فى المواجهة لتذليل المعوقات.

٤ ـ تقوم مجموعة العمل بعمل تقرير يومى عن تطورات الكارثة من واقع البيانات التى تصل إليها من المستوى التكتيكى ومستوى العمليات وترفعها إلى لجنة المواجهة لاتخاذ الإجراءات اللازمة بالإضافى إلى قيامها بالمهام الأخرى.

وتعتمد فاعلية المواجهة على عدة عوامل أهمها: (١)

١ ـ المعلومات الدقيقة عن الآثار السلبية المؤثرة على البيئة لتحديد المناطق المضارة والاحتياجات العاجلة المطلوبة، وكذلك عن آثار التدمير للكارثة البيئية.

٢ ـ القدرة على تحديد الأولويات فى مواجهة المشكلات.

٣ ـ كفاءة وفاعلية غرفة العمليات المركزية سواء البيئية أو الخاصة بالدفاع المدنى.

٤ ـ الاتصالات الجيدة والتمازج والتفاعل بين المؤسسات المعنية بالمواجهة سواء كانت قائدة أو مساندة.

٥ ـ تنسيق الجهود والأنشطة للحد من التضارب والازدواجية فى الاختصاصات.

٦ ـ تحقيق الاستفادة من تنظيمات المجتمع المدنى من خلال الجماعات التطوعية.

٧ ـ وضوح الدعاية والإعلام والتوجيه.

٨ ـ تكامل الخدمات الطبية سواء الاسعافات الأولية أو المستشفيات المتخصصة وتخصيص عناصر طبية ماهرة للتعامل مع الحالات الحرجة.

٩ ـ الوصول إلى مرحلة ما بعد الكارثة بأقل الخسائر وذلك من خلال وضع خطة قصيرة الأمد للمساعدة على تأمين الحد الأدنى من إعادة الحياة فى المنطقة المنكوبة إلى وضعها الطبيعى وتعويض المضارين مع وضع خطة لإعادة التوازن على المدى القصير وعودة الأمور إلى ما كانت عليه مع سرعة تقييم الأعمال التى تمت والاستفادة من دروس المواجهة التى حدثت للمستقبل لزيادة الكفاءة والفاعلية.

الفصل الثالث

أثر تلوث البيئة فى مصر (إطار واقعى) ويشتمل على:

١ ـ أثر التلوث على المجتمع المصرى.

٢ ـ أثر التلوث على التجارة الخارجية للدولة.

١ ـ أثر التلوث على المجتمع المصرى:

تتعدد أنواع ومصادر التلوث البيئى من تلوث مائى وتلوث هوائى وتلوث ذرى وتلوث حرارى ويعتبر النشاط الصناعى للإنسان المسئول الأول عن التلوث المائى وبقية أنواع التلوث، وأصبح التلوث يهدد حياة البشرية بأكملها (١) وتعود مصادر وأسباب التلوث إلى النشاطات الصناعية والتقدم التكنولوجى والنمو السريع فى حجم الاستهلاك وما ينجم عن ذلك من نفايا صاحب النمو السريع فى حجم السكان نمو متشابه فى الإنتاج الصناعى ونمو متزايد فى حجم التلوث البيئى أيضاً ويعتبر التلوث المائى من أكبر التحديات التى تواجه الدولة والسبب المباشر له هو القاء البقايا الصناعية فى مياه نهر النيل والبحيرات المتفرعة عنه والبحار المحيطة بالدولة سواء البحر الأحمر أو البحر الأبيض المتوسط مما يتسبب فى تلوث مياه الشرب وقلة نسبة صلاحيتها للشرب وكذلك تلوث مياه البحار وقلة صلاحيتها للحياة السمكية نتيجة لوجود كميات كبيرة من النفايا الصناعية والبقع الزيتية وتشترك مصر مع باقى الدول العالم فى تلوث جميع مصادر المياه، وكذلك فى تزايد تلوث الهواء بسبب استخدام الطاقة وبخاصة وقود السيارات حيث تتمثل الطاقة المستخرجة من الأرض (فحم ـ بترول ـ غاز طبيعى) حوالى ٩٧٪ من جملة الطاقة المستخدمة، وتطلق هذه المواد عندما تحترق مادة ثانى أكسيد الكربون فى الغلاف الجوى، وتزداد درجة الحرارة مع تزايد استخدام الطاقة سنوياً (التلوث الحرارى) مما يصعب الحياة على الأرض وهناك أنواع من التلوث ناتجة عن المتغيرات الطبيعية التى لا دخل للإنسان فيها وإن كان من الممكن التدخل للحد من مخاطرها وضررها مثل الغازات والأتربة، والصخور الناتجة عن البراكين والزلازل وغير ذلك، والتلوث الناتج عن مخلفات الكائنات الحية مثل: مخرجات عملية التغذية وغاز ثانى أكسيد الكربون الناتج عن عملية التنفس والفضلات الناتجة عن الأنشطة المعيشية الأخرى، كذلك إنتاج كثير من السلع بالطرق الحديثة يؤدى إلى تلويث البيئة سواء مباشرة أو غير مباشرة أو نتيجة المخلفات الغازية أو السائلة أو الصلبة.

ـ يؤثر التلوث على أفراد المجتمع من عاملين ومنتجين وغير عاملين على النحو التالى:

ـ الأطفال والشباب حتى السن التى يدخلون فيها قوة العمل فإن أخطر الدراسات وأهمها فى مجال ملوثات النيل الدراسة الأخيرة التى أجراها الدكتور أحمد نجم المستشار الاقتصادى بمجلس الوزراء المصرى التى خلص فيها إلى أن عدد الأطفال الذين يموتون نتيجة تلوث المياه يقدر بنحو ١١٧ ألف طفلاً سنوياً (١). موضحاً أن النيل تلقى فيه مخلفات الفنادق العائمة والعوامات ومنشآت صناعية تزيد من حدة ودرجة التلوث ومخلفات الصرف الزراعى مما حمل مياه النيل بالمبيدات والأسمدة الكيماوية وغيرها من المواد السامة وهذا أدى إلى ارتفاع نسبة الفشل الكلوى لدى المصريين إلى حوالى أربعة أضعاف مثيلاتها فى العالم، وأشار إلى وجود حوالى ١٣ ألف حالة فشل كلوى و٦٠ ألف حالة سرطان مثانة نتيجة تلوث مياه النيل.

ووفق دراسة أخرى (٢) أن الصرف الصناعى والزراعى فى البحيرات المصرية قتل ٥٠٪ من الكائنات البحرية الموجودة بها.

ـ إن العديد من المصانع الواقعة على ضفتى نهر النيل إن لم تكن جميعها تلقى بمخالفاتها فى النيل دون معالجة ومن أمثلتها مصانع كيما فى أسوان ومصانع السكر فى كوم أمبو وادفو ودشنا وقوص ونجع حمادى ومصانع الزيوت والصابون ومصانع تجفيف البصل فى سوهاج ومصانع حلوان وأسيوط وأبو زعبل وطلخا وكفر الدوار وغيرها.

ـ على سبيل المثال تلقى شركة النصر للكوك والكيماويات حوالى ١٦ ألف متر مكعب فى اليوم مخلفات صناعية سائلة حمضية تحتوى على مواد عالقة وتركيزات عالية من الأمونيا والنترات، كما تلقى شركة الحديد والصلب حوالى ٦٠٠ ألف متر مكعب فى اليوم مخلفات سائلة عالية الملوحة وتحتوى على تركيزات عالية من الحديد والمنجنيز والزنك، وكذلك تلقى شركة النصر المواسير الصلب ولوازمها حوالى ٣٤ ألف متر مكعب فى اليوم مخلفات سائلة تحتوى على مواد عضوية وفوسفات وزيوت ومعادن مثل الحديد والمنجنيز والزنك، كما تلقى شركة السكر والتقطير المصرية حوالى ٨٠ ألف متر مكعب فى اليوم مخلفات سائلة تحتوى على مواد عالقة علاوة على الفوسفات، وشركة النصر للكوك ١٦ ألف متر مكعب وشركة سيتلكر للجلفنة ٦٥٠ ألف متر وغيرها من الشركات التى تسكت الحكومة على ما تفعله ليلاً ونهاراً بحياة المصريين من خلال تلوث مياه النيل وكذلك حياة الثروة السمكية، حيث انخفض عدد أنواع الأسماك من ٤٧ إلى ١٤ نوعاً فقط نتيجة تلوث المياه وبعض هذه الأنواع يظل حاملا للمواد السامة وينقلها إلى الإنسان عند تناولها.

ـ كما أثر التلوث من إنتاجية العامل المصرى أيضاً حيث يتسبب فى اعتلال الصحة والاصابة بالأمراض المزمنة والخروج المبكر من قوة العمل، والملاحظ أن اعتزال العمل فى الدول النامية يتم فى سن مبكرة نسبياً.

- وهذا يؤدى إلى خسائر مباشرة بسبب الانقطاع عن العمل، أو الاصابة بالأمراض التى تؤدى إلى انخفاض الإنتاجية مقارنة بما كان قبل الاصابة، كما تشمل هذه الخسائر أيضا مصروفات العلاج المباشرة وغير المباشرة المتمثلة فى الانفاق على الأجهزة الصحية وكذلك التعويضات التى تصرف فى حالة العجز أو الوفاة.

٢ - أثر التلوث على التجارة الخارجية للدولة:

أن السياسات البيئية السليمة والتى تركز على جودة البيئة يجب أن تعمل على خفض التلوث البيئى إلى أقصى درجة ممكنة وبأقل تكلفة، إلا أنه مازالت مصادر التلوث البيئى متعددة، وأن واضعى السياسات العامة يميلون إلى تخصيص الإمكانيات المتاحة لحل المشاكل المجتمعية الآتية الأكثر الحاحاً (١) ، مما يزيد من تلوث البيئة ويؤثر سلباً على التجارة الدولية.

- بالنسبة للإنتاج الزراعى المصرى تعرضت مصر لرفض الكثير من الشحنات الزراعية المصدرة من البطاطس لدى دول السوق الأوروبية، وبعض المنتجات الزراعية الأخرى المصنعة وذلك لأسباب بيئية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

- بل هناك اتجاه لإدراج بعض المنتجات الصناعية التى تدخل فيها مواد أولية زراعية من قبل الاتحاد الأوروبى تحت ما يعرف بالعلامة البيئية أو الشعار البيئى مثل المنسوجات وهذا يمثل تهديداً لصادرات مصر من المنسوجات والألياف والملابس الجاهزة.

- الأمر يزداد صعوبة حينما تقوم الدول المتقدمة بتصدير مواد خطرة أو سامة مثل المبيدات والكيماويات وتحظر استيراد السلع التى استخدمت فيها، مما يضعف قدرة الدول النامية على المنافسة فى السوق سواء المحلية أو العالمية فى ظل حرية التجارة العالمية «العولمة الاقتصادية» واتفاقية منظمة التجارة العالمية «الجات سابقا» لأن تطبيق مبدأ تضمين النفقات والملوث يدفع قد يؤدى إلى رفع نفقة الانتاج ومن ثم ارتفاع الأثمان فى الدول النامية.

إن الحل يكمن فى منح حوافز وتسهيلات مادية للمشروعات المحلية لمساعدتها على خفض التلوث ومنحها فترة انتقالية لإنجاز ذلك والربط بين الحوافز والتسهيلات لتحقيق أهداف بيئية معينة، مما يزيد من فرص التصدير خاصة بالنسبة للحاصلات الزراعية المصرية المعروفة لدى الأسواق العالمية، ويمكن توفير حصيلة هذه الحوافز من حصيلة الغرامات أو المنح التى تحصل عليها للأغراض البيئية وما يخصص فى الميزانية لذلك من حصيلة الرسوم والضرائب التى تفرض تطبيقا لمبدأ الملوث يدفع وتضمين النفقات الذى قد يؤدى إلى تحسين شروط التجارة بالنسبة لمصر فى منتجات تلعب الجودة البيئية فيها عنصرا هاما مثل البنزين الخالى من الرصاص كذلك المنتجات الغذائية والحيوانية والتى تتمتع فيها مصر بميزة نسبية.

كذلك من خلال تقليل الدعم على الطاقة الذى قد يؤدى إلى توفير الموارد المالية التى تستخدم فى الانفاق على الحفاظ على البيئة وحمايتها.

الخاتمة:

وتشتمل على: -

١ - أهم النتائج التى توصل إليها البحث وهى:

- إن الاهتمام بحماية البيئة فى مصر لم يكن من أولويات أدوار الدولة المصرية التى يفضل صانع السياسات فيها التركيز على المشكلات الاجتماعية الأكثر الحاحا شأنهم فى ذلك شأن باقى الدول النامية، وإن قانون حماية البيئة تأخر كثيرا فى الصدور قياسا بالدول المتقدمة فى هذا الشأن، حيث أنه صدر فى نهاية القرن العشرين.

- ترتب على ذلك ما سبق زيادة التلوث البيئ فى مصر والذى تراكم على مدار السنين وأن أخطر ما يهدد المصريين فى صحتهم وحياتهم تزايد تلوث مياه النيل التى تستخدم فى الشرب وكذلك تلوث المحاصيل الزراعية من جراء زيادة استخدام المواد الكيماوية والسماد فى الزراعة

- إن إدارة الكوارث بفاعلية لا يمكن أن تحقق بالانكفاء على الجهود الرسمية وحدها، لذلك مطلوب تنمية العلاقات المؤسسية الرسمية مع كل فاعليات المجتمع المدنى والتنظيمات ذات العلاقات لتأمين التكامل فى الجهود وتحقيق الدرجة المطلوبة من الوعى الاجتماعى سواء بالبعد عن مواطن الخطر وبيئة الكارثة أو التعاون الايجابى مع الأجهزة الرسمية فى مرحلة التنفيذ أو المواجهة.

- إن مصر كدولة نامية لا بديل لديها من اقتحام الأسواق العالمية بتصدير السلع إلى الدول المتقدمة لتدعيم برامج الإصلاح الاقتصادى ومشروعات البنية الأساسية ولن يتم ذلك إلا بإصلاح وحماية البيئة والحفاظ عليها وعلى الثروات الطبيعية أولا وإلزام المنظمات العاملة لإعداد ونشر تقارير عن النشاط البيئى.

- توصل البحث أيضا إلى أهمية الدمج بين السياسات والأدوات الاقتصادية والسياسات الاجتماعية والإدارية والسياسية الأخرى لتحقيق أكبر قدر من حماية البيئة بأقل تكلفة على باقى المحاور الأخرى.

٢ - أهم التوصيات:

- لذلك يوصى الباحث بأهمية زيادة الوعى الاجتماعى تجاه البيئة من خلال زيادة البرامج الإعلامية الرسمية الموجهة لهذا الغرض التى تحث أفراد المجتمع على التعاون مع الدولة لحماية البيئة من التلوث وتجنب مخاطر الكوارث البيئية حالة حدوثها.

- إن توازن الدولة بين المصالح المختلفة للشعب المصرى فى المسائل التى تتعلق بدعم المواد والطاقة ذات الصلة بالتلوث البيئى حتى لا تتم تصحيح أوضاع بيئية على حساب تفاقم مشكلات اجتماعية أخرى - على سبيل المثال احتياج الفلاح إلى دعم الدولة للكيماويات والسماد والمبيدات الزراعية، كذلك احتياج الأفراد إلى مواصلة الدولة لدعم البنزين والكهرباء وموارد الطاقة الأخرى - وذلك من خلال ترشيد الاستهلاك وجعله للضرورة أو للبحث عن بدائل أقل تكلفة اجتماعية.

- أن يتم تفعيل القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ وبالذات المواد الخاصة بحماية نهر النيل من التلوث ومياه الشرب من الهدر، وأن تغلظ العقوبات المنصوص عليها فى هذا الشأن حتى يمكننا المحافظة على حياة المواطنين فى الدولة وأيضا للحفاظ على الموارد الطبيعية الهامة والتركيز على مبدأ الملوث يدفع والبحث عن أماكن بديلة للمصانع التى تقع على ضفاف النيل وتصب مخلفاتها من خلال استراتيجية واضحة لحماية النيل.

مراجع البحث

- د. إبراهيم حلمى عبد الرحمن اقتصاديات البيئة والتنمية معهد التخطيط القومى القاهرة ١٩٨٢م

- إجراءات مواجهة الكوارث البيئية،جهاز شئون البيئة ملحق «١» القاهرة ٢٠٠٢م

- القانون رقم «٤» لسنة ١٩٩٤م

- الهيئة العامة للاستعلامات تلوث البيئة فى مصر ١٩٩٢م

- الدستور «جريدة» فى ٢٠٠٦/١/١٨م

- الأهرام «جريدة» فى ١٩٩٣/٥/٨م

- جهاز شئون البيئة، خطة العمل البيئى فى مصر ١٩٩٢م

- د. جمال حواش. د.عزة عبدالله، التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة إيتراك للطباعة والنشر ط١، القاهرة، ٢٠٠٦م

- د. حسن إبشر الطيب، إدارة الكوارث ، ميدلايت المحدودة، ط١، القاهرة ١٩٩٢م

- د. محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٩٥م

- مشروع الخطة الوطنية لمواجهة الكوارث البيئية، جهاز شئون البيئة، وزارة الدولة لشئون البيئة رئاسة مجلس الوزراء، القاهرة ٢٠٠٢م

- ميدوز وآخرون حدود النمو، تقرير لمشروع نادى روما عن المأزق الذى تواجهه البشرية، ترجمة محمد مصطفى غنيم، دار المعارف القاهرة ١٩٩٧م

- د. منى قاسم التلوث البيئى والتنمية الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ١٩٩٣م.

A - shah& Blarson, carbon taxes the green house effect and developing countries, w.b.wps 957,auguat,1995

- Bruce B,clary,the EvoluTion and structiure of natural hazard police-is,puplic adm,review,vol,45,jan,1995

- E.F. Schumacher,small is beautiful: Economics as if people Matterned, New York,harper & ROW,Publishers,1975

- G.B.siegl.human resours development fo emergeney mangment puplic adaptive organization: anticpation and manmgement of crisis, New York, johanwilly & sons 1982

- Robert l. heilbroner,Anlnqulry Into the hunman propect, New York, Norton& Co,1976.

S. Duglds beets and christopher C.souther, Corporate Environmental Reports, the need for standard and anenvironmental assurance service, accounting horizons,june 1999.

- wiliam j,petsk,emergency management: challenge for public administrat-

بحث محكم

القصص: وسيلة للتعليم ومدخل لفهم ثقافة المنظمة

القصص: قديمة قدم الإنسان نفسه ومرتبطة باللحظات الأولى التي شهدت وجوده في هذا الكون.

واللغة العربية استجابت لمختلف فنون التعبير التي احتاج إليها الناطق بها ليعبر بها عما في نفسه من أفكار ومشاعر وعواطف. والقصة هي أحد فنون النثر الأدبي التي عرفها العرب عبر العصور المختلفة وبما يتناسب مع ظروف حياتهم وتأثرهم بالفنون الأدبية الموجودة في زمانهم.

فالعرب في العصر الجاهلي لهم بعض القصص المشهورة التي كانوا يتداو لونها في مجالسهم وأحاديثهم وبعض أشعارهم مثل قصة حرب داحس والغبراء وقصة عروة وعفراء وغير ذلك من القصص. وكانت قصصهم تصور بيئتهم بعاداتها وتقاليدها (محمود، د ت، ص ص ٣٢٩-٣٦٨). وعندما جاء الإسلام ذكر القرآن الكريم العديد من القصص. مثل قصة آدم وحواء التي تلخص بداية الوجود الإنساني، ثم يروي القرآن قصص أخرى لها فوائد ودلالات معينة مثل قصة قابيل وهابيل، وقصة يوسف عليه السلام، وبعض قصص الأنبياء والمرسلين يذكر لنا التاريخ أنه علا شأن القصاصين في عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه حيث استقدم كثير منهم إلى قصره وأمر بتدوين قصصهم تعميما للفائدة. وفي العصر العباسي يذكر ابن النديم صاحب الفهرست الكثير من القصص التي عرفت في تلك الفترة ومن ضمنها انتشار قصص " كليلة ودمنة لابن المقفع ". وفي القرن الرابع الهجري ظهرت القصة في لون جديد عرف بالمقامة وبرز فيه بديع الزمان الهمذاني. وفي العصور اللاحقة لسقوط بغداد في أيدي التتار قام قصاصو العامة بالتعبير عما في أنفسهم من آلام وتطلعات نحو المستقبل فجاءت قصص " ألف ليلة وليلة " والسيرة الشعبية. ثم جاء العصر الحديث وعرفت القصة منذ منتصف القرن التاسع عشر الميلادي كأحد الفنون الأدبية النثرية (محمود، د ت، ص ١٢ والسبيل، ٢٠٠٣). ولا تزال تحتل مكانة مرموقة بين تلك الفنون. ويرى الدكتور سليمان العسكري أن القصة القصيرة وليدة ظروف هذا العصر ونشأت " مع ظهور المدن بشكلها المعاصر، ورواج الصحافة اليومية، وإحساس الإنسان المعاصر أنه كائن فرد له وجوده الخاص ... [وهي تركز]على أحزان وشجون الإنسان الصغير، تضيء الواقع من حوله كلمحة برق فتساعده ولو للحظة على رؤيته وتمحيصه ولو للحظات " (العسكري، ٢٠٠٧، ص ص ٤-٥). والقصة الأدبية تحمل رؤيا تغوص داخل النفس البشرية وتحمل العناصر الفنية للرواية ولكن بشكل مضغوط ومختصر (العسكري، ٢٠٠٧، ص ٦). والقصص تحتوي: شخصيات، وأحداث، وانفعالات، وعواطف، صراعات، وقرارات، وعبارات، وتنقل لنا صوراً بالكلمات. يخطر ببالنا أحياناً أن القصص لا نعايشها إلا من خلال قراءة كتب الروايات والقصص الأدبية أو مشاهدتها وسماعها في السينما والأوبرا والمسلسلات التلفزيونية والإذاعية. لكن الحقيقة أن القصص تحيط بنا في كل مكان. ((Chawla & Renesch, 1995, P130

فنحن نسمع القصص في المنزل وفي الشارع وفي العمل وفي المدرسة وفي الجامعة، في كل مكان يجتمع فيه الناس. وأحياناً نحن نصنع القصص ونكون طرفاً في أحداثها. فقد نكون أبطالاً فيها أو ضحايا، وقد نمارس أدواراً محببة فيها أو مكروهة للبعض. والقصص لا تقتصر على ما سبق. حيث نجدها في بعض الرسومات واللوحات الفنية والصور الفوتوغرافية والرقص والأغاني والقصائد الشعرية وفي الحدائق والملابس والإكسسوارات. القصص قد تكون لها جوانب مادية ملموسة (Tangibleintangible) وجوانب غير مادية في نفس الوقت. فالأشخاص والمباني والأثاث تمثل جوانب مادية في القصص أما المشاعر والأحاسيس والانفعالات فهي تمثل جوانب غير مرئية وغير ملموسة مادياً (.(Chawla & Renesch, 1995, P130

وهذا البحث يتناول المواضيع التالية:

- أهمية البحث - نهج البحث - معنى القصة لغة واصطلاحاً - القصص وبداية الوجود الإنساني - القصص في القرآن - مفهوم القصة في الأدب - عناصر القصة ومقوماتها لقصص وسيلة للتعليم - مواصفات القصص التعليمية المؤثرة - علاقة القصة بثقافة المنظمة - معنى القصص التنظيمية - أهداف القصص في المنظمات - أمثلة على القصص في المنظمات - الخاتمة.

والقصص تحتل مساحة من التفاعل الإنساني داخل المنظمات. ويهتم علم ثقافة المنظمة بدراستها وفهم كيفية تأثيرها على الأفراد ويستخدمها كمدخل لفهم ثقافة المنظمة.

أهمية البحث :

يدرس هذا البحث أهمية القصص في المنظمات الإنسانية. فالقصص وسيلة للتعليم وهي أيضاً مدخل لفهم ثقافة المنظمة لكونها تسهم في توجيه سلوك الأفراد بطريقة معينة.

منهج البحث : يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع. والمنهج الوصفي " يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث

د. عبدالله بن عبدالكريم بن احمد السالم
أستاذ مشارك
قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

أو مجموعة من الأوضاع ... لمعرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة ... أي

أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي " (غرايبه وآخرين، ٢٠٠٢، ص ٣٣).

معنى القصة لغةً واصطلاحا:

القصة مشتقة من كلمة قص. والقصة هي فعل القاص. وهناك من يقول أن القص يعني إتباع الأثر ويقال خرج فلان قصصاً في أثر فلان إذا اقتص أثره. وقيل أن القاص هو من يقص القصص لأتباعه خبراً بعد خبر ويسوق الكلام سوقاً.

ويقال قص عليه الخبر : أي أعلمه به وأخبره ومنه قص الرؤيا. ولقد أطلق العرب القصة على عدة أشياء منها : الحديث والخبر والسمر والخرافة (محمود، د ت، ص ص ١٠-١١).

أما كتب التفسير فتحاول أن تطور تفسير كلمة القصة لتشمل الاعتبارات اللغوية والدينية. حيث يقول الإمام الرازي يرحمه الله في تفسيره لقوله تعالى: (نحن نقص عليك أحسن القصص بما أوحينا إليك هذا القرآن وإن كنت من قبله لمن الغافلين) سورة يوسف، آية ٣, أن القصص هنا بمعنى إتباع الخبر بعضه بعضا. كما جاء في سورة القصص، آية ١١, على لسان أم موسى (وقالت لأخته قصيه) أي اتبعي أثرهُ. وقال تعالى في سورة الكهف، آية ٦٤: (فارتدا على آثارهما قصصاً) أي إتباعاً. ويقول الله تعالى في سورة آل عمران، آية ٦٢: (إن هذا لهو القصص الحق وما من اله إلا الله وإن الله لهو العزيز الحكيم) فالقصص هنا بمعنى أحسن البيان ومجموع الكلام المشتمل على ما يهدي إلى الدين ويرشد إلى الحق ويأمر بطلب النجاة.

وسميت الحكاية قصة لأن الذي يقص الحديث يذكر تلك القصة شيئاً فشيئاً (خلف الله، ١٩٦٥، ص ص ١١٧-١١٨)

فالقصة بمعناها اللغوي العام تعني السرد والإخبار. أما بمعناها الاصطلاحي فتعني العمل الأدبي الذي يصور وقائع حقيقية أو خيالية بطريقة مشوقة تتحرك من خلالها الشخصيات وتنمو الحوادث إلى أن تصل إلى غاية معينة(أبو سعد، ١٩٥٩، ص ٧).

القصص وبداية الوجود الإنساني:

بدأت القصة مع بداية وجود الإنسان على كوكب الأرض ومن خلال بحثه عن تفسير الحياة ومعرفة سبب وجوده. وهكذا بدأ الإنسان يجمع بعض الأخبار الصادقة – حسب ظنه – عن نفسه وغيره والأشياء المحيطة به ثم بدأ يقصها على غيره لكي تنتقل إليه المعرفة والخبرة.

الإنسان الأول عندما بدأ حياته الأولى على الأرض بحواسه الكاملة كان يروي الأخبار الصادقة من واقع الأحداث التي كان يعيشها في حياته. فعندما كان يخرج لجمع الغذاء من الغابة أو مطاردة الصيد عند الأنهار والبحار – قبل عصر الرعي والزراعة – كان يختزن بذاكرته كل مشاهداته خلال تلك الرحلات المثيرة. وعندما يعود الإنسان الصائد بعد جمع الغذاء إلى مأواه بين زوجته وأولاده وإخوانه وجماعته كان يروي لهم قصص معاناته لكي يتعلموا منها ما يبعث في نفوسهم البهجة أو يولد عندهم الحذر أو ما يضيف إلى معرفتهم المزيد من الخبرة. ثم تطورت معارف ومهارات الإنسان عبر الأزمنة المختلفة إلى أن أصبح قادراً على الكتابة والتعبير عما يدور في ذهنه من خلال اللغة الناقلة للمعاني المفيدة (سالم، ١٩٧٧، ص ص ٣٢-٣٧).

وكانت القصة هي الصورة الخبرية " التي ولدت مع الإنسان، لتحدد له بأول استعمالاته للكلمة والإشارة مدى رؤيته للواقع، وتفسيره له، وموقفه منه ... وهذا النسيج القصصي لا يزال يخرج من فم الإنسان في حديث كل يوم، وفي الأدب الذي هو حديث جيل إلى جيل ... ليصنع شبكة من الذبذبات الصوتية، أو سطوراً بغير حصر تنطق بها الكتب ... وتعبر عن موقفه لحظة بعد أخرى، من هذا الواقع المحيط به، وعن ردود أفعاله فيه " (سالم، ١٩٧٧، ص ٤٩).

القصص في القرآن

القصص في القرآن لها هدف أشمل وغاية أنبل من مجرد متابعة الخبر أو الحدث. حيث امتاز " بسمو غاياته، وشريف مقاصده، وعلو مراميه، اشتمل على فصول في الأخلاق مما يهذب النفوس، ويجمل الطباع، وينشر الحكمة والآداب [ويقدم]طرقا في التربية ... تساق أحياناً مساق الحوار [وتارة]مسلك الحكمة والاعتبار وتارة مذهب التخويف والإنذار " (البيجاوي والمولى وإبراهيم، ٢٠٠٣، ص٥). والقصص في القرآن تختزل الزمان وترسم الأحداث بصورة فيها نوع من الإعجاز البياني والأدبي الرفيع. ولقد أحببت الاستشهاد بالقصص في القرآن للتأكيد على أهمية القصص في التأثير على النفس البشرية بأساليب الترغيب والترهيب المختلفة. فالقرآن الكريم يحتوي على منهج شامل لشئون الحياة وشمل بإعجازه الكثير من الفنون الأدبية. وهو يثبت لنا من خلال قصصه أنه كان أسبق من بعض المنظرين في مجال علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم الأدب في اكتشاف فائدة القصص وأثرها على الإنسان. ولعل هذه القصص تثبت للدارسين في مجال الثقافة التنظيمية أن المسلمين- من خلال القرآن- اكتشفوا فائدة القصص وأثرها على السلوك الإنساني منذ زمن بعيد.

وموضوع دراسة وتحليل القصص في القرآن يعد علماً له باحثوه المتخصصون، وهو علم واسع ومتعدد الجوانب وما أوردته في هذا البحث مجرد جزء بسيط لأجل التعريف به ولتقريب المعاني ذات الصلة بتوجه هذا البحث نحو فائدة القصص بوجه عام، وفائدة القصص التنظيمية بوجه خاص.

ولقد تناول الدكتور محمد خلف الله في كتابه القيم " الفن القصصي في القرآن الكريم " هذا الموضوع بإسهاب عميق وأوضح أن القصص في القرآن الكريم كان في أغلبه يقوم على الأقصوصة لا القصة الطويلة (١٩٥٠، ص ٢٩٢). وأن هناك خمسة عناصر رئيسية في تلك القصص هي: الشخصيات والأحداث والحوار والقضاء والقدر والمناجاة (١٩٥٠، ص ص ٢٩٢-٣٤٣). ولقد قسم خلف الله (١٩٦٥، ص ص ١١٦-١٨٧) في الطبعة الثالثة من كتابه المشار إليه أنواع القصص في القرآن على النحو التالي:

أ- النوع التاريخي:

يدور حول الشخصيات التاريخية من أمثال الأنبياء والمرسلين والملوك في أزمنة تاريخية ماضية. والقصة التاريخية من وجهة نظر المفسرين مصدر من مصادر التاريخ " تصور الحق والواقع من مسائل التاريخ وقضاياه، فالأحداث التي تصورها ... وقعت حقاً والحوار قد صدر، والأشخاص الذين ترسمهم القصة قد وجدوا حقاً وصدر عنهم كل ما ينسب إليهم من أقوال وأفعال " (خلف الله، ١٩٦٥، ص ١٥٣).

لكن أولئك المفسرين لم يستطيعوا من خلال الفهم التاريخي وحده أن يجدوا حلاً لبعض التساؤلات المرتبطة بالقصص التاريخية فرجعوا للمدخل الأدبي في فهم تلك القصص لكي يكملوا تحليلهم وتفسيرهم للقصص بوجه عام، وفائدة القصص التنظيمية بوجه خاص.

ومن الأمثلة على القصص التاريخية قصة هبوط آدم إلى الأرض وقصة قوم عاد وقوم ثمود وقصة يوسف عليه السلام وقصة موسى عليه السلام مع فرعون وقصة قوم لوط وقصة أهل الكهف وقصة ذي القرنين ... الخ.

ولنأخذ مثالاً على القصة التاريخية (خلف الله، ص ص ١٢١-١٢٢) من قول الله تعالى: (كذبت عاد فكيف كان عذابي ونذر. إنا أرسلنا عليهم ريحاً صرصراً في يوم نحس مستمر. تنزع الناس كأنهم أعجاز نخل منقعر. فكيف كان عذابي ونذر. ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مذكر) سورة القمر. الآيات ١٦-٢٢,

فالقرآن في الآيات السابقة لم يسرد قصة قوم عاد بتفاصيلها التاريخية لأن القرآن لا ينشر الوثائق التاريخية ولا يهدف لتعليم التاريخ ولم يذكر تاريخهم قبل التكذيب وإنما أسرع إلى وصف العذاب وكأن الوصف يعرض لنا لقطات تصويرية مختصرة لقوة العذاب، حيث سلط الله عليهم ريحاً شديدة العصف في يوم شر وشؤم لهم وكانت الريح تنتزع الناس وتقتلعهم كأنهم أعجاز نخل منقعر. فالقرآن أختار من المواد الأدبية والصور الفنية ما يحقق الغرض ويفي بالقصد ويتجاوز التفاصيل ورسم صورة بلاغية تهز العاطفة وتشد المشاعر وتقدم العظة والعبرة لمن أراد أن يتذكر. وهدف القصة التخويف والإنذار بما يتفق مع حال الدعوة الإسلامية وموقف النبي صلى الله عليه وسلم من قومه.

ب- النوع التمثيلي:

يرى بعض الأقدمين أن الأحداث في هذا النوع يقصد منها البيان والإيضاح أو الشرح والتفسير وليس بالضرورة أن تكون أحداثه معتمدة على الحقائق فقد يكتفى فيه بالفرضيات والتخيلات على حد تعبيرهم (خلف الله، ١٩٦٥، ص ١٢٠).

القصة التمثيلية هي القصة التي تضرب مثلاً. والتمثيل نوع من البلاغة وفن من فنون البيان والبيان العربي يقوم على الحق والواقع ويقوم أحياناً على الواقع والخيال (خلف الله، ١٩٦٥، ص ١٥٣).

لنأخذ مثالاً على القصة التمثيلية من قول الله تعالى: (وإذ قال إبراهيم ربي ارني كيف تحي الموتى قال أولم تؤمن قال بلى ولكن ليطمئن قلبي قال فخذ أربعة من الطير فصرهن إليك ثم اجعل على كل جبل منهن جزءاً ثم ادعهن يأتينك سعياً واعلم أن الله عزيز حكيم) سورة البقرة آية ,٢٦٠

يقول الإمام الرازي في تفسير هذه الآية أن إبراهيم عليه السلام قطع أعضاء تلك الطيور الأربعة وخلط لحومها وريشها ودماءها ثم وزع تلك الأجزاء على عدة جبال وبعد ذلك دعا إليه تلك الطيور فجاءته سعياً وهذا مثالٌ على قدرة الله المعجزة في إعادة الأرواح إلى الأجساد بسهولة (خلف الله، ١٩٦٥، ص ص ١٦٤-١٦٥).

ولنأخذ مثالاً آخر من قول الله تعالى: (وما قدروا الله حق قدره والأرض جميعاً قبضته يوم القيامة والسماوات مطويات بيمينه سبحانه وتعالى عما يشركون) سورة الزمر آية ,٦٧

فهذه الآية في مجملها تصور عظمة الله عز وجل وجبروته وتمثل لنا تلك القوة الإلهية في جعله الأرض جميعاً بقبضته يوم القيامة والسماوات مطويات بيمينه عز وجل. لكننا كبشر، وبفهمنا المتواضع وبحواسنا المحدودة لا نستطيع أن نجزم ما إذا كان المقصود بالقبضة واليمين هنا تصوير حقيقي أو مجازي ولذلك نترك تلك الصورة الفنية مفتوحة لخيالنا وبالكيفية التي تليق بهذا الخالق العظيم وتدلل على قدرته الباهرة وأفعاله العظام (خلف الله، ١٩٦٥، ص ص ١٦٠-١٦٢).

ج- النوع الأسطوري:

ينفر البعض من لفظ الأسطورة وينفي وجود الأسطورة في القرآن نتيجة ارتباطها بالخرافة والعقائد الباطلة. لكن الدكتور محمد خلف الله يرى أن القرآن جعل من الأسطورة أداة للتعبير البلاغي.

وفي هذا النوع الأسطورة لا تقصد لذاتها وإنما تستخدم كأداة لأجل الوصول إلى غاية علمية أو تفسير ظاهرة وجودية أو شرح مسألة استعصت على العقل (خلف الله، ١٩٦٥، ص ١٢٠).

وقد وردت كلمة (أساطير) في تسع سور من القرآن الكريم (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص ٤٣٠) ولنأخذ مثالاً من قوله تعالى: (وقال الذين كفروا أء ذا كنا تراباً وءاباؤنا أئنا لمخرجون. لقد وعدنا هذا نحن وءاباؤنا مِن قبل إن هذا إلا أساطير الأولين) سورة النمل، الآيتين ٦٧-,٦٨ فالمشركون اعتبروا بعثهم بعد الموت نوع من الأساطير.

ولنأخذ مثالاً آخر من قوله تعالى: (وإذا قيل لهم ماذا أنزل ربكم قالوا أساطير الأولين) سورة النحل، آية ,٢٤

المشركون يرون أن ما أنزل إليهم من ربهم مجرد أساطير . ولم يألف العرب في البيئة المكية حسب رأي الدكتور خلف الله (١٩٦٥، ص ص ١٨١-١٨٣) القصص الأسطورية حيث تعد تجديداً جاء به القرآن الكريم في الحياة الأدبية المكية. أما العرب المدنيون فقد عرفوه لكون بيئتهم قد تثقفت ثقافة كتابية بفضل اليهود حيث وردت في الكتب السابقة أساطير تشرح فكرة أو تمثل وتجسد عقيدة من العقائد. فالقرآن قد جعل القصة الأسطورية لوناً من ألوان الأدب الرفيع.

ويقول الإمام الرازي في تفسيره لقوله تعالى: (بل كذبوا بما لم يحيطوا بعلمه ولما يأتهم تأويله كذلك كذب الذين من قبلهم فانظر كيف كان عاقبة الظالمين) سورة يونس آية ,٣٩

أن أولئك المشركين كلما سمعوا شيئاً من القصص قالوا أنه لم يرد في هذا الكتاب إلا أساطير الأولين ولم يعرفوا أن المقصود من تلك القصص ليس مجرد متن الحكاية وإنما المقصود مِن القصة توجيهات دينية نحو قواعد الدعوة الإسلامية ومبادئها السامية (خلف الله، ١٩٦٥، ص ١٧٢).

د- قصة الخطيئة:

والمقصود بها قصة هبوط آدم عليه السلام إلى الأرض حيث ذكرت في القرآن الكريم بطريقة مختلفة عما ورد في كتاب العهد القديم وجردت القصة من الطابع الجنسي والنظرة المتشائمة للحياة. يقول الفيلسوف المسلم محمد إقبال: أن القرآن في سرده لتلك القصة احتفظ بشيء من الرموز القديمة ولكنه يحول القصة ليبعث فيها معاني جديدة تتلاءم مع روح التقدم في الزمن. والقرآن في عرضه لهذه القصة لا يقصد السرد التاريخي وإنما يجعل للقصة مغزى عاماً ومضموناً فلسفياً (خلف الله، ١٩٦٥، ص ص ١٨٤-١٨٧). وقصة هبوط آدم في القرآن قصة ذات أبعاد رمزية وفلسفية ترتبط بمعاني متعلقة بحرية الاختيار وصراع الخير والشر داخل الإنسان والمعصية والتوبة واستخلاف الله عز وجل لآدم وذريته لأجل إعمار الأرض.

مفهوم القصة في الأدب

القصة هي فن نثري يصور حادثة أو عدة حوادث من واقع الحياة بطريقة مشوقة ومن جوانب متعددة. لأجل إكسابها قيمة إنسانية. والقصة قد تكون مبنية على أحداث واقعية أو خيالية يقصد بها إثارة الاهتمام والإمتاع واستنتاج الموعظة والعبرة.

وهناك عدة أنواع من القصص:

١- الرواية: وهي أكبر أنواع القصص حجماً.

٢- القصة القصيرة: تتوسط بين الأقصوصة والرواية. وتركز على شخصية واحدة أو حدثاً واحداً في وقت واحد وزمان واحد. يرى بعض النقاد أن كلماتها لا تزيد عن عشرة آلاف كلمة وهناك من يرى أن الفن الأدبي لا يتم تقييمه حسابياً، وأن معيار عدد الكلمات ليس معياراً دقيقاً لتحديد نوع القصة. وهي عادةً تصور لحظة عابرة منفصلة، أو ترسم بعض تفاصيل الحياة الإنسانية. أي أنها أشبه ما تكون بلقطة فنية جزئية من مجمل الحياة لكنها تشتمل على جميع عناصر ودراما الحياة (أحمد، ٢٠٠٦). ويرى بعض الباحثين أن هذا النوع من القصص عرف على مر التاريخ بأشكال مختلفة مثل قصص العهد القديم عن الملك داوود والنبي يوسف عليهما السلام.

٣- الأقصوصة: وهي أقصر من القصة القصيرة وتقوم على رسم منظر فني وتعتمد في بعض الأحيان على خبر يدور حول مجموعة محدودة من الأفعال وقد تشمل موقفاً معيناً يعبر عنه الكاتب باختصار ومن سماتها الخفة والسرعة (أحمد، ٢٠٠٦).

٤- الحكاية: وهي سرد قصصي يروي تفاصيل حدث واقعي أو خيالي. والحكاية ذات حبكة بسيطة وقد تعتمد على الموروث الشعبي والخرافة والأساطير. مثل قصص ألف ليلة وليلة المشهورة.

وقد عرفت القصة منذ منتصف القرن التاسع عشر (انظر على سبيل المثال: أبو سعد، ١٩٥٩، ص,٧ والورقي، ١٩٩٩، ص ص ٢٣-٣٠, ومحمد، ٢٠٠٤). ولقد شرحت الأنواع القصصية السابقة باختصار لكي يزيد فهمنا للقصص كوسيلة للتعليم في المنظمات ولم أدخل في التفاصيل بالطريقة التي يتناولها النقاد المتخصصون في هذا المجال.

عناصر القصة ومقوماتها

يتفق بعض الباحثين في هذا الفن الأدبي (انظر مريدن، ١٩٨٠، ص ص ٢٥-٤٣, ومحمد، ٢٠٠٤) على أن من أهم عناصر القصة ما يلي:

١- الفكرة والمغزى

وهو الهدف أو الدرس الذي يريد القاص تعليمه للآخرين.

والهدف من القصة - يتشابه مع الهدف من الأدب- ويتمحور حول نظرتين رئيسيتين هما:

أ- الفن للفن:

والمقصود أن القصة يجب أن تركز على الإتقان الفني لعناصرها ومحتواها وبغض النظر عن المضمون والفائدة.

ب- الفن للمجتمع والحياة:

ترى وجهة النظر هذه أنه لا بد أن يكون للقصة هدف اجتماعي أو تعليمي يستهدف إصلاح المجتمع والإنسان بصفة عامة أو تقديم حل لبعض المشاكل الإنسانية.

٢- الحدث

وهو الموضوع الرئيسي الذي تدور حوله القصة ويعتمد عليه القاص في تنمية المواقف وتحريك الشخصيات.

٣- العقدة أو الحبكة

ويقصد بالحبكة: فن ترتيب الحوادث وسردها و تطويرها.

والحبكة بصفة عامة تكون:

أ- حبكة محكمة:

تقوم على حوادث مترابطة ومتشابكة تتفاعل حتى تبلغ الذروة ثم تنحدر نحو الحل.

ب- حبكة مفككة:

وتقوم على حوادث غير مترابطة سببياً. والحوادث والمواقف والشخصيات في هذا النوع لا يجمع بينها سوى أنها تجري في زمان أو مكان واحد.

٤- الشخصيات

لا بد من وجود شخصية تدور حولها أحداث القصة وتبث فيها الحركة والحياة. والشخصية هي: الكائن الإنساني الذي يتحرك في سياق الأحداث وقد تكون حيواناً أو نباتاً أو جماداً يستخدم بطريقة مجازية كرمز يستهدف تعليم العبرة والموعظة كما هو الحال في قصص " كليلة ودمنة " وبعض القصص التعليمية.

ويمكن تصنيف الشخصيات من حيث أهميتها كما يلي:

أ- شخصيات رئيسية: تلعب الأدوار الرئيسية المهمة في القصة.

ب- شخصيات ثانوية: يقتصر دورها على مساعدة الشخصيات الرئيسية وإيجاد الربط بين الأحداث.

أما من حيث الثبات والظهور فتنقسم الشخصيات إلى :

أ- شخصيات نامية: تتطور مع الأحداث.

ب- شخصيات ثابتة: تبقى تصرفاتها ذات طابعٍ واحد لا يتغير.

وقد يستخدم القاص في عرض شخصياته :

أ- الطريقة التحليلية:

وفيها يرسم القاص ملامح شخصيته ويحلل تصرفاتها وعواطفها.

ب- الطريقة التمثيلية:

وفيها يترك القاص شخصيته تعبر عن نفسها وطبيعتها من خلال تصرفاتها.

ويجمع معظم النقاد على أن أهم الأبعاد التي يجب أن تصور في الشخصية ما يلي:

أ- البعد الجسمي:

ويرسم هيئة الشخصية وصفاتها الجسمية ومظهرها الخارجي. مثل الطول والقصر والبدانة والنحافة ولون البشرة وملامح الوجه.

ب- البعد الاجتماعي:

ويصور انتماء الشخصية إلى طبقة اجتماعية معينة وثقافتها وعقيدتها والظروف المؤثرة في حياتها.

ج- البعد النفسي:

ويصور فيه سلوكيات الشخصية وطباعها ومزاجها وعواطفها وانفعالاتها.

وقد يحدث صراع داخلي في الشخصية نفسها أو صراع خارجي بين الشخصيات المتفاعلة في القصة.

٥- البيئة

وهي المحيط الزماني والمكاني الذي تدور فيه الأحداث وتتحرك الشخصيات.

٦- العقدة والحل

ويقصد بها تأزم الأحداث وتعقدها قبيل الوصول إلى الحل. والحل هو آخر ما تصل إليه القصة. وليس بالضرورة أن يكون لكل عقدة قصصية حلاً. فقد تكون نهاية القصة مفتوحة لكي يستمر القارئ في التفكير العميق لمدلول القصة وقد يضع لها النهاية من وحي خياله.

٧- الأسلوب واللغة

ونعني بالأسلوب طريقة القاص في صياغة جمله واختيار كلماته للتعبير عن فكرته أو رسم الصورة المتخيلة في ذهنه أو طريقة اختيار الألفاظ وتأليفها للتعبير بها عن المعاني بقصد الإيضاح والتأثير. وقد تكتب القصة باللغة الأدبية الفصحى أو باللغة العامية أو بمزيج من اللغتين حسب بيئة القصة وثقافة شخصياتها.

القصص وسيلة للتعليم

القصص من وسائل التعليم في المنظمات . وكل منظمة لها قصة متعلقة بتاريخها ونشأتها وتطورها وما انتهت إليه. والعاملين بداخل المنظمة قد يعرفون تلك القصة وقد لا يعرفونها. (Chawla & Renesch, 1995, P.13)

ومن الأمثلة على استخدام القصص بطريقة تعليمية ما ورد في كتاب " كيف يكون لك أصدقاء وتؤثر في الناس " للكاتب ديل كارينجي. ألفه عام ١٩٣٦ ويسرد فيه بعض القصص والقواعد التي توضح أهم المبادئ في العلاقات الإنسانية والتعامل. ثم بعد ذلك بسنوات ألف كتاباً آخر بعنوان " دع القلق وابدأ الحياة "، روى فيه بعض القصص المبنية على بعض التجارب الشخصية في التغلب على مشاكل القلق لكي يستنتج القارئ منها العبرة في بعض المواقف المماثلة التي تواجهه في الحياة. وكلا الكتابين أصبحا من أفضل الكتب مبيعاً وترجما للعديد من لغات العالم ولازالا يباعان حتى اليوم (ليفاين و كروم، ١٩٩٩، ص ص ١٢-١٤).

وكتاب " حياة في الإدارة " للدكتور غازي القصيبي يروي الكثير من القصص الإدارية. حيث يذكر فيه القصيبي بعض التجارب والمواقف التي مرت عليه منذ أن كان أستاذاً جامعياً، ثم مديراً عاماً للسكك الحديدية، ثم وزيراً للصحة ثم وزيراً للصناعة والكهرباء ثم سفيراً للملكة بالبحرين ثم سفيراً بلندن.

وقد تعلم المنظمة العاملين فيها بعض القصص لكي ترسخ فيهم روح الانتماء والولاء والمثابرة. ومن الأمثلة على ذلك ما يتناقله موظفوا البنك العربي في الأردن عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس ذلك البنك من نقطة الصفر. فقد كان رجلاً عصامياً يحب العمل يداوم مبكراً وينصرف متأخراً ويتفقد المكاتب قبل الخروج ويقوم بإطفاء الإنارة بنفسه أحياناً. ومثل هذه القصص تشجع الإقتداء بهذا السلوك وترسخ قيم الجدية في المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٦، ص ٣٨٧).

ويهتم علم ثقافة المنظمة بدراسة تاريخ المنظمة منذ نشأتها ودور المؤسسين والأبطال في التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال غرس قيم معينة في بيئة العمل.

مواصفات القصص التعليمية المؤثرة:

يرى كلاً من شاولا و رينش أن القصة تتكون من (A beginning, a middle, and an end)أي تتكون من بداية ووسط ونهاية. والقصة المؤثرة وذات الفائدة تحتوي على **العناصر التالية:**

× التكامل Completeness

فالقصة يمكن أن نتصور بنيتها من خلال دوره من الأحداث المتابعة. لها بداية ووسط ونهاية. وهذا التكامل يجعل للقصة معنى ويجعلها ذات فائدة لأذهاننا ووعينا.

× الإثارة Wonder

سبق وأن ذكرنا أن القصة لها ثلاثة أجزاء رئيسية (بداية ووسط ونهاية). وهذه الأجزاء قد تخرج لنا فيلما سينمائيا ولكنها ليست كافية لإخراج قصة تستحوذ على انتباهنا وتفكيرنا. فالقصة أحياناً تكون قصيرة ولكنها تثير تفكيرنا. وتجعلنا نتساءل حول أحداثها وهذه هي فائدة القصة ذات الهدف التعليمي.

× ملامسة الأحاسيس Touching

لكي تكون القصة مناسبة لأغراض التعلم يجب أن تلامس مشاعر وجداننا. يجب أن تدخل إلى أعماقنا وتلامس وجداننا ونشعر أنها تتحرك بداخلنا وكأننا نعايش أحداثها الفصلية.

× الصمت Silence

القصة الصالحة للتعلم تجعلنا نمر بلحظات من الصمت للتأمل في مجريات الأحداث. ولنترك الصمت يأخذ وقته لكي نصل إلى فهم أعمق يساعدنا على التعلم من القصص.

(Chawla & Renesch, 1995, PP.130-135).

علاقة القصص بثقافة المنظمة

يعد بعض الباحثين القصص ضمن العناصر الرئيسية لثقافة المنظمة (انظر Ott, 1989, P. 30وحريم، ٢٠٠٣، ص ٢٦٦، والقريوتي، ٢٠٠٦، ص ٣٨٧). وهناك باحثين آخرين يعرفون ثقافة المنظمة بأنها: " مزيج من القيم، والقصص، والطقوس، والرموز، والاحتفالات التي تمثل معنىً هاماً وأساسياً للعاملين في المنظمة

" Ramon & Timothy, 1991, P. 730ولكل منظمة قصص خاصة بها ترويها لموظفيها و للمتعاملين معها. هذه القصص تكشف قيم المنظمة ومبادئها وأسلوبها وكيفية التعايش مع الروتين اليومي. وقد تكون القصص مرتبطة بأحداث وقعت في الماضي أو في الحاضر (مورجان، ١٤٢٦، ص ٢٣٢).

وهذه القصص توجه السلوك وبما يتناسب مع مغزاها ودلالاتها الرمزية.

والقصص تجسد ثقافة المنظمة وفلسفتها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية وتعلم الموظفين نوعية المنظمة التي يعملون بداخلها، هل هي تقليدية وبيروقراطية ؟ أو متطورة وعصرية ؟. هل تقبل المنظمة الأفكار الإبداعية الجديدة ؟ أم تقتل تلك الأفكار في مهدها ؟.

من ضمن الوصايا المتبعة في شركة ٣ "M لا تقتل أبداً فكره لمنتج جديد " وهذه الوصية مرتبطة بقصة الموظف الذي اكتشف بالصدفة شريط " السوليفان الشفاف ". فقد حاول في بداية اكتشافه إقناع رؤسائه بتبني الفكرة لكن الدراسات التسويقية تنبأت بأن الطلب على هذه المادة سيكون قليلاً. لكن الموظف لم يفقد الأمل ووجد طريقة تسلل بها إلى غرفة أعضاء مجلس الإدارة ولصق محضر الجلسة بشريطه الشفاف، وحقق ذلك انطباعاً حسناً على الابتكار الجديد لدرجة أن أعضاء المجلس قرروا تجربة ذلك المنتج وحقق شريط السوليفان نجاحاً لا يصدق (مورجان، ١٤٢٦، ص ٢٣٣). واليوم أصبحت هذه القصة جزءاً من ثقافة شركة ٣ Mوأصبحت تشجع الموظفين على الابتكار والمغامرة والتنبؤ بالمنتجات المرغوبة في المستقبل.

معنى القصص التنظيمية

يسمي أوت Ottالقصص في المنظمات: القصص التنظيمية Organizational sto-ries.ويقصد بها: حكايات بخصوص أحداث متتابعة في تاريخ المنظمة، تشبه الأساطير من حيث الصيغة والوظيفة ولكنها أكثر دقة من الناحية الواقعية. وهذه القصص تتعلق ببعض أعضاء المنظمة الحاليين أو القدامى الذين لعبوا أدواراً مهمة، ولها مغزىً يعكس القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية للمنظمة. فالقصص توصل معانيها ودلالاتها بطريقة ضمنية ومجازية ورمزية.

وهي تمثل ثقافة المنظمة وفلسفتها وسياساتها وممارساتها. كما تؤثر على الاتجاهات والسلوكيات بطريقة أقوى من الوسائل الأخرى في الاتصال اللفظي لأن المعاني والغايات التي تحتويها تبقى بالأذهان لفترة أطول ويتذكرها أعضاء المنظمة ويتناقلونها في أحاديثهم وتعلم الموظفين الجدد قواعد السلوك المتبعة في المنظمة (Ott, 1989, PP. 30-32).ونستنتج مما سبق أن نوعية القصص التي يحكيها الموظفون لبعضهم البعض في نطاق العمل لا تكون قصصاً بالمفهوم الفني والنقدي للقصة وإنما هي اقرب " للأقصوصة " أو الحكاية البسيطة.

فالقصص التنظيمية: حكايات قصيرة تتضمن بعض المواقف والتصرفات التي حدثت بين أشخاص داخل المنظمات الإنسانية. وهذه الحكايات لها مغزىً معين، وتروى لتعليم التجارب والنصائح والعظة للآخرين. وقد يتأثر عنصري التشويق والإثارة فيها بقدرات ومهارات المتحدث أو الراوي. ولكننا نسميها تجاوزاً " قصصاً " بالمفهوم الشائع والمتداول على ألسنة الموظفين وعلى ألسنة الناس في المجتمع. فضلاً على أن معظم الأدبيات في تخصص ثقافة المنظمة تستخدم كلمة قصص في الإشارة لهذا النوع من الحكايات.

أهداف القصص في المنظمات :

تشبه المنظمة بالنسبة للموظف الجديد ثقافة أجنبية غير معروفة لديه وعليه أن يتعلم كيفية التأقلم معها لكي يتجنب بعض المشاكل التي قد تواجهه. وإذا كان المسافر إلى بلد أجنبي يستعين بخريطة إرشادية تحدد له الأماكن وتسهل عليه الانتقال من مكان إلى آخر لكي يتجنب الأخطاء وإضاعة الوقت ويفهم ملامح وقيم الثقافة الأخرى، فإن الموظف الجديد يحتاج إلى خريطة اجتماعية توضح له السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة داخل المنظمة. وقصص المنظمة هي تلك الخريطة الاجتماعية Social mapالتي تعلمه كيفية التفكير والتصرف حيال المواقف المختلفة (مورجان، ١٤٢٦، ص ٢٣٣).

فالقصص تعلم الموظفين التصرفات المرغوبة والتصرفات المنوعة. وقواعد العمل التي يمكن تجاوزها، والقواعد التي يحرم مخالفتها. وعادةً ما يدرك الموظفين بعد تعيينهم في الوظائف الجديدة أن " الدليل التنظيمي " و" لوائح المنظمة " و" سياساتها " لاتعلمهم كل شيء يتعلق بكيفية التصرف في المواقف المختلفة وتأتي القصص لتسد هذه الثغرة(.Wilkins 1984, PP.43-45) .

لقد نبه عالم الاجتماع الشهير إميل دوركايم منذ وقت طويل إلى أن الرموز المشتركة ضرورية للتماسك الاجتماعي والقصص في المنظمات تلعب دور الرموز التي تولد نوعاً من التماسك الاجتماعي بين الموظفين لأنها توجه قيمهم وتصرفاتهم بما يخدم الثقافة التنظيمية السائدة (مورجان، ١٤٢٦، ص ٢٣٤).

وعندما نتأمل تفاعل العاملين داخل المنظمات من خلال المواقف والأحداث المختلفة نجد أنهم يتبادلون القصص لأسباب عديدة من بينها:

١- التسلية والترفيه والتنفيس عن النفس نتيجة الشعور بالإحباط أو الملل أو الروتين .

٢- لتبادل الخبرات والتجارب سواءاً كانت سارة أم ضارة . مفرحة أو محزنة .

٣- لتوجيه السلوك نحو معرفة القواعد

الأخلاقية والعرف السائد في بيئة العمل .

٤- لتعليم الموظفين الجدد وزوار المنظمة ما هو مسموح وما هو ممنوع، ما هو صواب وما هو خطأ .

٥- للتعريف بأدوار بعض الشخصيات المهمة من خلال سرد الأحداث التي أبرزت مواقفهم.

٦- لاستنتاج العبرة والموعظة وتوجيه النصح بطريقة غير مباشرة.

بعض الأمثلة على القصص في المنظمات

القصة الأولى: المنظمة التي لها قلب

لاحظ ويلكنز في أحد الشركات التي درسها أن الموظفين لازالوا يتحدثون عن حكمة الإدارة العليا وتمسكها بموظفيها خلال أحد الأزمات الاقتصادية التي مرت بها. فالخطة المعروضة لمواجهة ذلك الانكماش كانت تقترح تسريح ١٠٪ من الموظفين. وفي الوقت الذي سرحت فيه بعض الشركات المماثلة في الصناعة نسبة من موظفيها، لم تستغني هذه الشركة عنهم ولجأت لحل آخر يتمثل في تقليص ١٠٪ من مرتبات جميع الموظفين بما فيهم موظفي الإدارة العليا. مع تخفيض أيام العمل لتصبح ٩ أيام في كل ١٠ أيام. مع ملاحظة أن الشركة تعمل ٥ أيام في الأسبوع واليومين المتبقية إجازة نظامية. هذا الحل قابله الموظفون بالاستحسان ورسخ فيهم الولاء للشركة، وكلما مرت عليهم أزمة اقتصادية أخذوا يطمئنون أنفسهم بأن الشركة لن تستغني عنهم لكونها ذات قلب يشعر بأهمية العاملين (Wilkins, 1984, PP. 46-47).

القصة الثانية: اهتم بالعاملين معك

يقول: بيل جبرت مدير عام شركة كوكس كيبل الأمريكية للخدمة التلفزيونية: " اهتم بالعاملين معك وسوف يهتم العمل بنفسه ". ولكي يثبت جبرت صحة النصيحة السابقة يروي للآخرين قصة فني الإنشاءات بالشركة بريان كليمونز. حيث خرج في صباح أحد الأيام لشراء بعض الأخشاب من أحد المتاجر المحلية ورأى رجلاً يتضجر من خدمات شركة كوكس وتجمع حوله مجموعة من الأشخاص يستمعون لقصته فما كان منه إلا أن تدخل في الأمر وتجاهل عودته للمنزل بسرعة. تقدم بريان إلى الرجل وقال له: سيدي لقد سمعت ما قلت وأنا أعمل في تلك الشركة وأضمن لك حل المشكلة إذا منحتني الفرصة لإصلاح الأمر. وافق الرجل، واندهش المتجمعين حوله وهم يرون الشاب بريان يهتم بحل المشكلة وهو بملابسه العادية وليس بملابس العمل. أي أنه في ذلك الوقت لم يكن يعمل ضمن فترة الدوام الرسمي ومع ذلك توجه إلى تلفون العملة وطلب من فريق الصيانة التوجه إلى منزل الرجل بسرعة لمعالجة مشكلته على نحو يرضيه. وفي اليوم التالي قام بخطوة أخرى حيث اتصل بالعميل ليعرف مدى رضائه عن النتيجة ومنحه ضماناً لمدة أسبوعين على الخدمة وقدم له اعتذاراً عن المعاناة السابقة. لقد استطاع بريان تحسين سمعة الشركة وتحمل المسؤولية بجدارة وهذا ما يريد جبرت تعليمه لبقية الموظفين داخل الشركة عندما يسرد هذه القصة (ليفاين وكروم، ١٩٩٩، ص ص ٥٤-٥٥).

القصة الثالثة: القيادة والتمتع بالروح الرياضية

كان تشارلز شواب يتقاضى راتب مليون دولار سنوياً نظير إدارته مصنع للحديد الصلب وكان يقول أنه يتقاضى هذا المبلغ الكبير بسبب قدرته على التعامل مع الناس. ومن القصص التي تروى عنه أنه كان في أحد الأيام يمشي بأحد ممرات المصنع وقابل مجموعة من العمال يدخنون تحت لافتة " ممنوع التدخين " فهل تظنون أنه وبخهم ؟ بالطبع لا لقد تجاذب معهم أطراف الحديث بطريقة ودية ولم يذكر كلمة واحدة عن التدخين تحت تلك اللافتة. وعندما هم بالانصراف أخرج من جيبه مجموعة من السيجار وقال وهو يخاطبهم مبتسماً " أكون شاكراً إذا دخنتم هذا السيجار في الخارج أيها الأصدقاء ". عرف العمال أنهم خرقوا القواعد الخاصة بمكان التدخين لكنهم أعجبوا بأسلوبه الحكيم في توجيه النصح بطريقة غير مباشرة تنم عن روح رياضية عالية وحنكة قيادية في التعامل (ليفاين وكروم، ١٩٩٩، ص ص ١٥-١٦).

القصة الرابعة: استمع لموظفيك

تشجع شركة موتورولا فرق الموظفين الصغيرة على إبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم أمام كبار المدراء التنفيذيين بالشركة. يقول ريتشارد بوتيو المدير العام لموتورولا لقد تعلمنا من الاستماع لهؤلاء الموظفين المئات من الأفكار الجديدة التي ساعدت على بناء مستقبل الشركة (ليفاين وكروم، ١٩٩٩، ص ١٠٩).

القصة الخامسة: الدعوة للكرسي والمصالح المؤقتة

الدكتور غازي القصيبي له فراسة وفلسفة في التعامل مع الناس. وهو يكره التزلف والمجاملات الفارغة. يذكر أن أحد رجال الأعمال البارزين بالمنطقة الشرقية زاره بمكتبه بعد تعيينه مديراً عاماً لسكة الحديد. وحاول الاعتذار ولكن رجل الأعمال أصر على الإلحاح. فداعبه القصيبي قائلاً: أنت تعرفني منذ أن كنت أستاذاً بالجامعة وكنت أزور الدمام مرة كل شهر على الأقل، فلماذا لم تدعني آنذاك ؟ فرد عليه بصراحة آسرة: " هذه الدعوة ليست لك وإنما هي لهذا الكرسي الذي تجلس عليه " فرد عليه القصيبي: قبلت الدعوة لصراحتك. فقال له رجل الأعمال: ومتى الوعد ؟ يقول القصيبي، وقفت وأشرت إلى الكرسي الذي أجلس عليه: " خذ ضيف الشرف معك، وأطعمه متى شئت " (القصيبي، ٢٠٠٤، ص ١١٨).

القصة السادسة: الرشوة التي أصبحت حلالاً

يذكر الدكتور غازي القصيبي أنه عندما كان وزيراً للصناعة والكهرباء أنه حارب دفع العمولات والرشاوي ودهش عندما جاءه المهندس محمود طيبة محافظ المؤسسة العامة للكهرباء يخبره بأن أحد الشركات التي تنفذ المشاريع عرضت عليه مبلغ ثلاثة ملايين ريال نقداً. وأبلغته أنها ستدفع له ٥٪ من قيمة كل عقد توقعه مستقبلاً. قام الوزير بالتنسيق مع وزير الداخلية الأمير نايف بن عبد العزيز وتم عمل كمين لمندوب الشركة وضبط وهو يقدم الدفعة الأولى المتمثلة في مليون ريال نقداً للمحافظ. ثم قام القصيبي بإخبار الأمير فهد بن عبد العزيز عندما كان ولياً للعهد بما حدث، بالإضافة إلى إيضاح أن المحافظ لا يملك هذا المبلغ فقال له الأمير فهد: " مادام قد رفضه حراماً فسوف يأخذه حلالاً " وتم منح المبلغ لمحافظ مؤسسة الكهرباء مكافأة على نزاهته، مع وسام تكريمي من الدولة. كما تم فرض عشرة ملايين ريال غرامة على الشركة المنفذة. ويضيف الدكتور القصيبي في تعليقه على هذا الموقف: " لو تلقى محمود طيبة عمولة عن كل عقد وقعه لكان اسمه الآن في قائمة كبار الأغنياء في العالم. إلا أنه حقق ما هو أعظم من الثراء. سوف يضل اسمه يلمع ويبرق في كل قرية نائية دخلتها الكهرباء بفضل جهوده وجهود زملاءه، وما عند الله خير وأبقى " (القصيبي، ٢٠٠٤، ص ص ١٧٠-١٧١).

القصة السابعة: دروس في احترام مواعيد العمل

يحكي الدكتور القصيبي أنه عندما عين وزيراً للكهرباء لاحظ عدم وجود الانضباط الوظيفي بالطريقة التي كانت في مؤسسة السكة الحديد التي كان يعمل مديراً عاماً لها. فقد لاحظ أن بعض كبار المسؤولين في الوزارة لا يتقيدون بمواعيد الدوام الرسمي. وفي أحد المرات طلب من أحد كبار الموظفين مرافقته في زيارة تفقدية خارج الرياض فتعذر الموظف بأن الموعد لا يلائمه واقترح موعداً آخر. فوجه إليه

رسالة بسيطة مفادها: أنه إذا لم يجده في الموعد الذي حدده فسوف يعتبر غيابه استقالة وسوف تكون الاستقالة مقبولة. حضر ذلك الموظف الكبير في الموعد الذي حدده إلا أن بقاءه في الوزارة لم يطل. حيث خرج لاحقاً من وزارة الكهرباء ولم يمانع الوزير القصيبي في الموافقة على خروجه.

وكان هناك موظف آخر يحضر عندما يروق له، في منتصف النهار غالباً، ويخرج عندما يروق له، بعد حضوره بساعة غالباً. فأرسل إليه الدكتور القصيبي من يخبره بأن هذا التسيب غير مقبول. فما كان منه إلا أن أخبر المرسول: بأنه مستعد في أي لحظة لتسليمه مفاتيح مكتبه، كناية عن الاستقالة، ولما تكررت قصة المفاتيح مرتين طلب منه الوزير القصيبي أن يسلمها فأرسل الموظف استقالته وقبلها على الفور. وبعد عدة أسابيع أدرك الجميع بالوزارة أن الدوام وضع ليحترم، واحترمه الجميع (القصيبي، ٢٠٠٤، ص ص ١٤٥-١٤٦).

الخاتمة

القصص التنظيمية لها أهمية كبيرة بالمنظمات الإنسانية لكونها تتضمن خبرة الآخرين التي تساعدنا في تطوير وتحسين خبراتنا الشخصية. والقصص أحد وسائل التعبير الرمزية المؤثرة في النفوس حيث يبقى أثرها لفترة أطول. ومن خلال القصص يتعلم الموظفون ثقافة المنظمة وفلسفتها وقيمها المشتركة ويكيفون سلوكهم. والقصص قد تكون سلبية أو إيجابية، وعلى المدراء أن يتعلموا كيفية الاستفادة من القصص الايجابية في تحفيز السلوك، وعليهم أيضاً أن يعرفوا كيفية التعامل مع القصص السلبية حتى لا تؤثر على العمل بطريقة سيئة. ودراسة القصص في المنظمات لها منهجية علمية توضح كيفية مسحها وجمعها وتصنيفها وتحليلها لأجل تشخيص وفهم الثقافة التنظيمية السائدة. وعلى حد علمي فإن الأبحاث باللغة العربية في مجال القصص التنظيمية قليلة ولم أطلع على أي منها للأسف. آمل أن يسهم هذا البحث في التعريف بهذا الموضوع، ويمهد لإجراء أبحاث أخرى متعمقة. كما آمل أن أقرأ – حول هذا التخصص – في المستقبل رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه باللغة العربية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- القرآن الكريم .

٢- أبو سعد، أحمد. (١٩٥٩). فن القصة. بيروت: دار الشرق الجديد.

٣- أحمد، خالد جودة. (٢٠٠٦). " حجم القصة القصيرة ". مقالة منشورة بتاريخ ٢٠٠٦/٢/٢٧ على الموقع الالكتروني . www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=1157

٤ - البجاوي، علي والمولى، محمد وإبراهيم، محمد. (٢٠٠٣). قصص القرآن. بيروت: المكتبة العصرية للطباعة والنشر.

٥- خلف الله، محمد. (١٩٥٠). الفن القصصي في القرآن الكريم. ط١، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

٦- خلف الله، محمد. (١٩٦٥). الفن القصصي في القرآن الكريم. ط٣، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٧- سالم، أحمد. (١٩٧٧). قصص القرآن في مواجهة أدب الرواية والمسرح. بيروت: دار الجيل.

٨- السبيل، عبد العزيز. (٢٠٠٣). " مفهوم القصة القصيرة بين آراء النقاد ورؤى المبدعين ". مقالة منشورة بتاريخ ٢٠٠٣/٥/١٩، نقلاً عن الموقع الالكتروني http:// www.lahaonline.com/ index.php?option=content&task=view&id=2214&sectionid=1.

٩ - العسكري، سليمان إبراهيم. (٢٠٠٧). " القصة القصيرة وعالمها الساحر " كتاب العربي. العدد ٦٨، ابريل. الكويت: مجلة العربي.

١٠- غرايبه، فوزي وآخرين. (٢٠٠٢). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الأردن: دار وائل للنشر.

١١- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٦). نظرية المنظمة والتنظيم. ط٢، الأردن: دار وائل للنشر.

١٢- القصة (د م . د ت). نقلاً عن الموقع الالكتروني www.geocities.com/farraj17/ a4.htm.

١٣ - القصيبي، غازي عبد الرحمن. (٢٠٠٤). حياة في الإدارة. ط١١، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

١٤- ليفاين، ستيوارت آر وكروم، مايكل إيه. (١٩٩٩). اكتشف القائد الذي بداخلك. الرياض: مكتبة جرير.

١٥- محمد، حسين علي. (٢٠٠٤). " فن القصة القصيرة وإشكالية البناء " مقالة منشورة بتاريخ ٢٠٠٤/٥/٧ على الموقع الالكتروني www.arabicstory.net/forum/ lofiversion/index.php./t504.html.

١٦ - محمود، علي عبد الحليم. (د ت). القصة العربية في العصر الجاهلي. القاهرة: دار المعارف.

١٧- مريدن، عزيزة. (١٩٨٠). القصة-والرواية. دمشق: دار الفكر.

١٨- الورقي، السعيد. (١٩٩٩). اتجاهات القصة القصيرة في الأدب العربي المعاصر. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبي

1 - Chawla, S. & Renesch, J. (1995). Learning Organizations. New York: Productivity Press.

2- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005). Cultures and Organizations Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

3- Ott, J. Steven. (1989). The organizational Culture Perspective. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Co.

4- Ramon, J. & Timothy, M. (1991). Management. Ohio: South-Western Publishing Co.

5- Wilkins, Alan L. (1984). " The Creation Of Company Cultures: The role Of Stories And Human Resource Systems " Human Resource Management, Vol. 23. Number1. PP. 41-60.

Websites (PDF)

-1- Gender impact of liberalization polices in Egypt. Heba Nassar, Professor of Economics, vice Dean Faculty of Economics and Political Science, Cairo http://info.worldbank.org/etools/mdfdb/docs/WP_CAWTAR2.pdf

-2- The Egyptian women in a changing world, Mona Zoulfakar, June 19, 2003,International lawyer and a human rights activist member of NCW since 2000
http://www.ecwronline.org/english/researches/2004/changingworld.htm

-3- Does wealth affect female Labour participation? Evidence from Egypt, Fatma El Hamidi university of Pittsburg, workshop on gender, work and family in the Middle East and North Africa Tunisia, Mahdia June.7-11,2004(PDF)
http://www.erf.org.eg/workshops/Tunisia_Workshop_%20papers/FElHamidiTextRev.pdf

-4- World Bank. (2002)."Arab Republic of Egypt. Poverty reduction in Egypt: diagnosis and strategies." Washington D.C. World Bank (PDF)
http://wwwwds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2002/08/23/000094946_02080904030162/Rendered/PDF/multi0page.pdf

-5 - Commission on the status of women, forty-ninth session, New York, 28 February - 11 March 2005(PDF)
http://www.un.org/womenwatch/daw/Review/documents/panel-2/CSW%20panel%20II%20Caren%20Grown%20statement.pdf

-6- The Economic Profile of Women in the Arab region, Professor Heba Handoussa, Research Director, gerpa and lead author, National Human Development Report (Egypt)PDF
http://www.globewomen.com/summit/2006/Speeches/06speech_handoussa.htm

-7- United Nations , Economic and Social Commission for Western Asia, Roundtable on ICT as an enabler for economic development, Beirut, 29-30 April 2004(PDF)
http://www.escwa.org.lb/wsis/meetings/apr04/docs/poverty.pdf

-8- Women in Development, The right to work, legal study, UNESCO (PDF)
http://www.unesco.org/webworld/peace_library/EGYPT/WOMEN/102.HTM

-9- ILO: 2003-2004 Key Indicators of the Labour Market (Geneva, 2003) PDF
http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/download/egypt.p df

-10- United Nations, Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, Distr: General, 30 March 2000English, Original: Arabic (PDF)
http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw24/cedawcegy45.pdf

-11- Women and Globalization by Dr. Hoda Sobhy, Paper presented to Fourth Annual Conference: Globalization and Equity. January 21, 2003, Cairhttp://www.gdnet.org/pdf/Fourth_Annual_Conference/parallels5/Globalization Gender/Sobhy_paper.pdf

-12- Unfulfilled Promises, Women Rights in Egypt, Nemat Guenena & Nadia Wassef
http://www.popcouncil.org/pdfs/unfulfilled_promises.pdf

-13- Egypt State Information Service http://www.sis.gov.eg/En/Pub/yearbook/yearbook2005/11
0103000000000001.htm

1 Table : Egyptian State Information Services .The Central Agency for Public Mobilization and Statistic(CAPMA

2 Source: The Central Agency for Organization and Administration (Activating women's role in the working society)working paper, Beny Sweif ,Dec.2005

3 Source : Egypt state Information Service, Ministry of Foreign Affairs

4 -Source: Ministry of Administrative Development

5 - Source: Women In the Egyptian Legislation, Fawzya Abdel-Sttar/2005, The National Council for woman.

6 - Source: The Civil Servant Law No.47/1978; The Public Sector Employees law No.48/1978;
The new Labor Law No.12/2003 for employees in private Sector.

7 Source: Labour law No.137/1981 for employees in private and public sector (the law was in use before issuing the new labor law No.12/2003)

8 Source : New Labour law No.12/2003 (Table by student)

9 United Nation Development Plane ,Egypt, 2000(UNDPE)

10 Source Egypt State Information Service

11 Source: United Nation Development Program on governance in the Arab region

12-13 Source :Central Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS)

14 Source: National Council for Woman, Mohamed Fathy Nagib, The legislative components to develop Women, Second National Conference for Egyptian Women.

15 Polices of Women's Development Socially, Nahed Ramzy, and National Council for Women.

16 Source: Abdel-Hamid Faraj-Image of women's reflected in Egyptian textbook. Egyptian centenary of the emancipation of women Supervision-Dr.Jaber Asfor, Supreme Council for Culture. Oct,1992 page 542-545

17 Source: Nahed Ramzy, Social Responsibility of the Media, Beijing. Working paper submitted to the forum, The National Council for women-Women and the Media, May 2000.

18 Source: Malak Zaghloul, Economic Role of Women, Women and Development in Egypt and Past Challenges-Studies Centre. State Development, Cairo.

19 Source: World Bank (2002), Arab Republic of Egypt. Poverty reduction in Egypt, Diagnosis and strategies "Washington D.C World Bank".

20 Source: For better or for worse? The statues of women in the labor market in Egypt (1988-1998)World Bank

21 Does wealth affect female labor participation ?Evidence from Egypt Fatma El-hamidy ,University of Pittsburg workshop on gender work and family in the Middle East and North Africa June (11-7-2004)

22 Source : Aza Suleiman, Economic reform and the future of women's work- Symposium social dimensions of reform policy, Economic Planning Institute and Friedrich-Ebert .Cairo.25-27 Oct 1994

Thus the formation of a trained and qualified cadre of women to fill high offices and assume leading responsibilities becomes essential.

Women, who have tried to reach high management positions, have been discriminated by their male colleagues. However women do discriminate against their own gender and many women refuse to take orders from women in higher position because they do not respect their authority

Women in small businesses need support through small credit programs and a greater choice of repayment loans. Ensuring that women and men have equal opportunities to generate and manage income is an important step towards realizing women's rights at home, at work place and within society. The Government should provide low-interest loans, financial management training and equal opportunity to women engaged in small businesses.

Legislature has addressed women's circumstances and issued privileges to reconcile women in their work and duties, however, employers too often sidestep the law. Ensuring that women and men have equal opportunities to generate and manage income is an important step towards realizing women's rights, lessening discrimination against women and improving conditions at the workplace in the home and in society. However, the Egyptian government does not provide women with legal aid to help them understand or protect their working rights.

Children's rights are also more likely to be realized when women fully enjoy their social and economic right. Working women need a day care nursery during working time to enable them to perform their work. Although the labor laws stipulate that the employer should provide nurseries where the number of workers is over 100, not all adhere to this condition. All these factors may contribute to women delaying the age of marriage therefore resulting in lower reproduction rates and the delay in childbearing, which may affect their health and biologically state.

Although by law Egyptian women enjoy equal employment opportunities that are sometimes greater than those available in many developed countries, in practice it would be fair to say that equality has not been widely achieved and there are still problems in the implementation of the country's labor laws.

Specific laws that deal with sexual harassment or such acts which insult women in work place are necessary so that women do not continue to suffer in silence. Sexual harassment has to be recognized as an offence not as a reflection of how women's role and status is perceived by society any change will involve a shift in attitudes towards women as well as their increased participations in work force. Women victims of abuse at work place need legal aid services to overcome multiple consequences of harassment in a way that empowers them to rebuild their lives and relationships. The Government should collect and analyze regularly data on gender based violence and make the information readily available to the public.

School textbooks are responsible for stereotyping women as wives and mothers, making it difficult for children to perceive women as successful career women. The media is a powerful means to influence the ideas of people and society however it is not used effectively in Egypt to deal with women's issues. The media needs to be the information channel for more political, legislative and economic issues to amend the lack of equal opportunities between women and men, correct misconceptions, increase social awareness, inform women of their rights while working, change the negative image of itself and their responsibility to the community with an aim to contribute to the Millennium Development Goals set out in 2004.

The Government should facilitate public debates through the media, syndicates and universities on women's working right and issue a code for gender justice in the work place to improve labor conditions and create a working environment free of sexual harassment, abuse and intimidation. This comprehensive strategy should be addressed to employers and designed to become integral to the management policies of public, private and non-governmental organization Awareness of women's role in society is not only the responsibility of the government but also of the families. Society consists of families and they in turn consist of individuals, therefore everyone has a role and responsibility towards community.

References

-1- Human Resource Management, Gary Dessler, Tenth edition, chapter, Chapter 10, "Managing Career" Enhancing diversity through career management. Page 361-363.

-2- Women in the Egyptian Legislation. Fawzya Abdel-Sattar / 2005/second copy "Women National council "The National Council for women page 51-
57

-3- Image of women as reflected in the Egyptian textbooks. Abdel-Hamid Faraj, Egyptian Centenary of the Emancipation of Women, supervision sparrow-Jabir Asfor - Supreme Council for Culture, October1992, pages 542 - 545

-4- Activating Women's Role in the Work Society, working paper of the Central Agency for Organization and Administration, Beny Sweif, Dec 2005.(working paper) Researches Department

-5- Women in public office, Dr.Omayma Foaad Mehana.1995.Dar AL nahdaa
Page 77-79, 82, and 85

-6- Social Responsibility of the Media through Reform Policy, Beijing, Nahed Ramsey, a working paper submitted to the first Forum, The National Council for Women-Women and Media, May 2000) pages 28-29

-7- women in decision making position,Aza Wahby, National council for women Page 98-99

-8- Azza Suleiman, Economic Reform and the Future of Women's Work-, Symposium Social Dimensions of Economic Reform, Economic Planning Institute and Friedrich-Ebert, Cairo 25-27October, 1994

-9- Mohamed Fathy Nagib, the Legislative Components to Developing Women, The Second National Conference for Egyptian Women (Women National council) pages 37-77

-10- Malak Zaghloul, Economic Role of Women, Women and Development in Egypt and Past Challenges, Studies Centre, State Development, Cairo

-11- Central Agency for Public Mobilization and Statistics 2005

-12- "Slowly but surely" Amany Abdel-Moneim Al-Ahram Weekly, 28 December 2006- 3 January 2007, Issue No. 826

-13- Labor law No.47/1978 for the civil servant in government sectors

-14- Labor law No.48/1978 for employees in the public sector

-15- Labor law No.12/2003 for employees in private sector

-16- Labor law 137/1981 for employees in the private and public sector

ary to the household. The decision of how much to contribute is taken by the women themselves except in some cases of unmarried women where the father decides on the amount of the daughter's contribution and some married women where the husband makes the decision. The contribution of women wages is very essential to most households. Unmarried women usually give their contribution to their mother while married women contribute the money directly to the house. The majority of both unmarried women and married women keep a portion of their monthly income for themselves to spend on clothing and transportation. 20

- Women and unmarried women in particular transfer some of their home activities to the labor market in the form of hiring servants or organized services. Female labor has become an important factor for the household income. It improves the living conditions of double earning families and provides a barrier against economic instability and high levels of male unemployment. As women become more economically independent and contribute more to family they gain more powerful relationships within the household which makes them more librated and improves the social status of women. 21

This leads to the assumption that participation of women in the labor force is affected by social and traditional gender roles as well as economic factors. When household income/ wealth is above a specific limit, this assumption is right, but if household income falls below that limit, only economic factors dominate the decision to join the labor force. Women below that level are pressed by economic hardships and expected to work more than those above it.

There is universal agreement that in most, if not all, developing countries the traditional role of women is primarily for the reproduction of the family and caring for other family members. Families under the poverty level increasingly depend on the supplemental income of the secondary workers, which is usually the wife or the children if they are at the right age for work. Domestic work remains the responsibility of women even after joining the labor market and working long hours. That puts an added burden on women and it is one of the reasons why they reduce the long working hours when basic needs are met.

In urban areas in Egypt, male and female heads of households work full time and are considered the primary wage earners in a family. Their income is the main source for the family budget. Sometimes a full time job income is not enough for the family needs so the wife is forced to participate in the labor market to support her husband and family. Sometimes the husband also has a second job to cover the family's basic needs.

Women in Egypt devote nearly all their income to their family and still have to be under the gender role in the society. This makes the cost of their participation in the development process very difficult. With an increasing need for income, women tend to move towards the service sector where they chose certain type of low standard and low paid job. Their willingness to accept these conditions reflects their need and their perception of limited social support. Women who have a higher income bracket in urban and industrialized areas hire domestic staff to allow them time to work outside the home.

Women's role at work should be considered just as important as their role in the home. In order to address the problem of general unemployment, critics have called for women to remain at home in order instead of participating in the labor market. However, a more successful solution to unemployment would be to create more employment opportunities for both men and women through the expansion of projects so that women can become important pillars in the economy.22

Summary

For the majority of women their family duties are of primarily importance yet, at the same time, family circumstances can be the reason for women refusing to enter the labor market or affecting their performance at work. Women are not too keen to participate in the labor market if it increases responsibilities outside the family. Working women are forced to assume responsibility caring for their family. In many cases, they receive no help from the husband, who is conditioned from childhood to believe that household chores are exclusively a women's responsibility.

Many women cannot adapt to multiple roles. When women have dedicated full-time attention to caring for a family and raising children, they may find it hard to break away from this routine and become independent in the workplace. Where women do return to work after a temporary leave of looking after their family, the period can lead to inefficiency in job performance as women may have lost the work techniques and therefore need to be retrained.

This paper has shown that the illiteracy rate for women in 2000 was 56.2% and the unemployment rate for women in 2000 was 22.7% of the total unemployment of males and females. Female graduates suffer from the highest unemployment rates. Education in Egypt does not necessarily improve job opportunities for the average graduate and intermediate education does not produce the right marketable skills to improve the earning prospects of graduates. Prevailing traditions and norms in Egypt are a main challenge in preventing the increase of efficient training.

Most women postpone their career path and leave work after they get married or even take different types of leave in order to look after their family. Often women choose to have a job only for the security and privileges that come with the position but they do not necessarily want to progress in their careers. There are women who are unwilling to move from their stable positions and may not always accept new forms of training, nor accept to travel to other locations or change their workplace.

By 2004, the total labor force in Egypt including men and women was estimated at 22 million. Economic circumstances are factors that drive women either to enter the work market or not. Women also suffer from economic inequalities with men in the same society. They tend to be poorer than men in the same socio-economic conditions. Women at home play an important role in supporting the household's income and improving living standards. Nevertheless, women at home are neither paid nor included in the national income budget. This leads to underestimation of women's contribution to the development process of the national economy. At the household level, whether this contribution is appreciated or not depends on the educational and culture attainment of the family, religious and moral values as well as the legislation regulating female /male relationship.

Not enough women go into leadership posts and the majority of working women do not reach senior posts except after the age of 55. Even when they do they stay for a short time or are promoted close to retirement age so that they do not have the full opportunities of their careers and therefore women feel incapable of carrying out their functions. This indicates that promotion opportunities to high posts are not open to working women except near the end of their working careers. This also tells us that women spend the greater part of their working life in public offices without performing any leading role.

In the past decades, there has been a positive development for Egyptian women but there continues to be a lot of discrimination towards women's rights compared to men's rights starting inside the family and going through to the community which usually dictates the traditional norms for women. In general boys are given authoritative rights at an early stage in life at home and in society whereas girls grow up in a subordinate role. These role patterns are a result of long-standing traditions, religion, national law and media perceptions.

7.2 Work environment problems

Sexual harassment in the work place is a violation of the rights of women to work in a safe and healthy environment. Regardless of progress made in gender equality sexual harassment of women continues to be a violation suffered by great numbers of women.

Sexual harassment occurs to women at all levels of work, from domestic servants to high-level positions and the harasser could be an employer or colleague. Many women victims put up with damaging physical and psychological effects of harassment because taking action could be damaging, especially in environments that do not provide moral and practical support.

In Egypt, this kind of problem is rarely mentioned because most victims often feel ashamed and embarrassed and worry that they will be accused for what happened, therefore they prefer to keep quiet. Employers have used it also as a tool to discharge women who may be seen to be competing for power at work. Even women victims who want to react are prevented from doing so and prefer to leave work instead of revealing what happened to them.

Sexual harassment is viewed more as a personal problem and many deny the problem even exists, partly due to the discomfort of facing the reality and partly because of Egyptian society's taboo of sexuality. Egyptian women have been conditioned to view male domination and sexism as "normal." Behavior such as suggestive language or gestures and subtle advances are often accepted as part of the male human nature. Men offenders continue to harass, confident that the women will be too embarrassed to react openly.

Although the Egyptian constitution and labor law do address women's equality and therefore sexual harassment to some extant, there is no specific legislation that addresses sexual harassment in the workplace. If it is made a condition of employment it could create an intimidating, hostile or effusive working environment. At present, addressing the problem is very difficult due to the lack of reliable statistics and data and the absence of sufficient good quality services for women's problems. Most data on critical gender based abuse is often labeled as private.

7.3 The impact of the media on the image of women

How the media portrays women is very important and greatly affects gender roles and the views of society. A girl's upbringing and schooling plays a very important role in this matter. The images of girls and women as portrayed in primary school textbooks are an initial guide to the future social values and cultural rights of females in society that give children the stereotype images of women that influence their future. These textbooks show a clear division in the roles, status and qualities of the child and completely marginalize the role of girls from the roles of boys who are shown as the intellectuals and decision makers. These textbook images do not show women in political, cultural or creative fields but weaker than men. This creates a feeling of inferiority in women and they feel that they do not have any rights except those decreed through traditional heritage16

The media plays an important part in promoting the role of women, women's issues and women's awareness of their rights, roles and duties in society and should help them to enhance their self-esteem. However when we look at the Egyptian media, we see that this has not been carried out successfully due to the culture, customs and traditions in the country that prevent the media to discuss specific issues regarding women. 17

- Although the Egyptian media has tackled many different issues relating to women in the past decade, there should be more media interest on current topical issues regarding women. It is important to include discussions on neglected traditional issues such as the development of women's capabilities and the investment of their energies for the benefit of society. There appears to be a huge gap between what the media portrays and the top priorities of women, therefore more emphasis should be given to the needs and problems of the higher echelons of women in major cities as well as the fertility and productive role problems of rural women.

7.4 The policy of privatization on the status of women workers

The Egyptian privatization policy has caused fundamental changes in the national economic system and has led to the burdens of women, especially for the poor rural families. The private sector does not provide the same facilities for all women in all fields. Furthermore, the private sector in Egypt had not been sufficiently developed to accommodate the dominance of the labor force in Egypt between the sexes .and does not abide by the Egyptian Constitution regarding gender equality in employment.18

Those critics who try to justify isolating women from the workforce claim that women want to compete with men and attribute the present increase in social problems such as extremism, delinquency and drug addiction to the detachment of women from the family and home. However, a recent study noted that the implications of the phenomenon of unemployment are caused by the changes in society that leads to extremism. The relationship between unemployment and crime could be exist also there is a link between the high population and unemployment and the need to raise the intellectual level of women's education and work.

7.5 Women and poverty

The ability to work is the only asset of many poor women and provides women with income to meet material needs, reduce social isolation, and impart a sense of dignity and self-worth. By creating job opportunities efficient labor markets directly contribute to poverty reduction.

The figure for people living under the lower poverty line in Egypt reached 16.7% in 1999/2000, which shows that 10.7 million individuals are unable to meet their basic food and necessities. Using the upper poverty line, the number increases to 20.7 million in 90/91, at an annual increasing rate of 3% during (90/91-99/2000), which is higher than the population growth rates during those two periods: 2.25% and 2.1% annually.(19)

7.6 Wor and Family Responsibilities

The majority of women, especially married women contribute to their household budget. While half of married women contribute from their salaries to the household budget, almost half of female wage workers contribute all their monthly sal-

recent efforts to expand adult literacy programs they do not consider the public school system to be efficient.

Wealthy families send their children to private foreign schools and universities, while poor families prefer to educate sons in the hope that they will support the family in later years. Poorer families also need the income from a daughter's salary to pay for any additional school costs. In rural areas there is a marked gender gap in education. The primary cause of the gap concerns economic pressures which may force families to withdraw students, usually daughters, from school to provide additional family income. Also, early marriage in rural areas is the basic factor in the female school dropout rates.

In the 1996 report for the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination (CEDAW) the Egyptian government emphasized increasing educational opportunities for girls, particularly in rural regions. Education is one of the most important means of empowering women and providing the knowledge and skills necessary to participate effectively in the development process. Illiteracy among women (43.8% in 2005) is being dealt with through new educational methods of societal education that have opened up many opportunities for girls at different educational stages.

By 2004 the total number of students enrolled in pre-university education reached approximately 16.3 million. In 2004/5 the total enrolment rate in all the categories of pre-university education totaled 90.1%. The total female enrolment rate of 90.3% showed higher levels to those of male enrolment at 90% for the same year

Women now make up the majority of all students enrolled in higher education. The past few years have witnessed the narrowing of the qualitative gap between males and females. In 2003/2004 the total number of enrolled students in university and higher education reached 2.02 million approx. There has been an increase in the percentage of females enrolled in university education which has now reached 49% of the total number of students. In 2004/05, there was an emphasis on developing school curricula, improving women's representation in educational establishments and providing health and social care during various educational stages.

Table: Educational level percentage of employed women and men in 2003

Women in Egypt have played an important role economically since the 1960s. In 1998 women comprised 30% of workers in the formal economy, a small segment of which comprises a professional class of female doctors, lawyers, and business people. During 1998-1999, women made up 22.1% of the labor force; 35% were employed in agriculture; 9% in industry and 56% in services.

6.2 Decrease in illiteracy percentage

Illiteracy rates over the past three years show a decrease for both males and female. This reflects government efforts to spread awareness of the importance of education through the implementation of illiteracy programs.

The following chart illustrates the different educational levels of women in the labor force

Despite the fact that the illiteracy rate of employed females is greater than male workers, the percentage of females who hold an intermediate degree is 29% compared to 27% for males. The percentage of female workers that hold university degrees has increased to 21.3% whereas the percentage for males is only 31%.

Despite the fact that public education for girls in Egypt started in the mid-nineteenth century, female illiteracy in the country is higher than in Gulf States countries which only introduced education for women in the mid-twentieth century. These factors and the Egyptian reform program that includes the release of workers from the public sector for retraining have affected women's participation in the labor market and placed them in a subordinate position

6.4 Home and family obligations

Family responsibilities can be a negative element for women participating in the labor force in Egypt and seen as the main obstacles deterring women from taking employment outside the home because of the extra responsibilities. In most households there is an unequal division of domestic chores as few Egyptian men help their wives at home - a characteristic developed from childhood. It is also easier for women to have a successful career if somebody else deals with their housework and helps them to resolve family problems. In general, men do not believe that helping their wives at home benefits the family in general. Although men may agree to their wives going out to work to bring additional income to the family, not many husbands fully understand the career ambitions of women. Women often suffer from the conviction that home and family obligations are solely their own responsibility.

6.5 Society and culture

Society and culture have strong influences on women participants in the labor force regarding family upbringing. In the Middle Eastern culture, including Egypt, women have a subordinate role to men. When women enter a male patriarchal society, they face many prejudices. Men are brought up to be the strong partner and protector while women are supposed to be the career and emotional supporter in the family. Working women face many psychological barriers which create a lack of self-confidence and assertiveness and a lack of ambition or motivation. Men with their negative attitudes add to these psychological obstacles through sexist attitudes, disrespect, prejudices and envy. Unequal treatment by supervisors, colleagues or even a husband could upset women not ready to work in the labor market or even make them leave. Also judging working women based solely on their gender and not their performance or achievement at work is counted as another challenge for women.

7. Problems facing women participant in the Labour force

7.1 The effect of social elements on Egyptian women

There is some justification ih the argument that Egyptian women are being discriminated from joining the labor market. Those critics who prefer women to stay at home claim that women want to compete with men in the workplace which increases unemployment for men. Even though state laws have given women many equal rights in the workplace in reality they still hold lower positions than men. Recent data shows that most women still work in traditional professions and that their work is affected by their roles as mothers and housewives. It is therefore important that employers follow the legal and legislative rights in order to give women the right chances to be successful in their job.14

These facts are the result of a number of overlapping elements:

i. Social upbringing, customs and traditions, culture and social practices which lead to the discrimination of women that dictate their roles.15

ii. Social upbringing affects women's ability to contribute in a productive and creative way and influences women to have negative attitudes and prevent them from expressing themselves clearly. They are not seen as decision-makers but in the traditional sense as housewives.

address all the legal aspects within it. The new law aims at increasing private sector involvement and achieving a balance between the rights of employees and employers. Amongst the most important issues that the new law addresses is the right of an employer to fire an employee along with the conditions pertaining to this action, as well as granting employees the right to carry out a peaceful strike in accordance with procedures prescribed in the new law.

Although Labor Law No.12 of 2003 gives men and women equal rights and duties in the workplace there are certain concessions that deal specifically with female workers' rights and duties. Women's ability to perform the duties in public office is no different than that of men, although there are certain jobs that are not suitable for women because of their physical nature. The Law is a subject for concern with respect to the Committee's issue No. 23 that reduces maternity leave benefits from the existing statute and also lowers the present standard for provisions of child-care services in the workplace.8

Labor Law No. 12 of 2003 referring to female workers' rights

Article 70/71 A working woman has the right to unpaid leave to care for her child to a maximum of 2 years, 3 times during her career.

Article 71 A working woman has the right of leave with full pay for 3 months after delivery and on 3 occasions throughout the duration of her career.

Article 72 The authority may permit the employee to work half days in return for half the wages owed to her. In this case she is allowed half the scheduled holidays and sick pay.

Article 88 Gives all employees (male and female) the same work conditions without prejudice to gender. All provisions regulating the employment of workers apply to women workers without discrimination once the work is similar to that of men.

Article 89 The designated Minister should issue a decree determining the cases, jobs and occasions for which women should not be employed during the period between 7pm and 7am.

Article 90 The designated Minister should issue a decree determining which jobs are unsuitable and morally harmful to women as well the jobs in which women should not be employed.

Article 91 A woman having spent 10 months in the service of an employer is entitled to maternity leave of 90 days with full wage payment including the period preceding delivery and after on submission of a medical certificate indicating the likely date of delivery. A woman is not required to work during the 45 days following childbirth.

Article 92 The employer is prohibited from discharging the female worker or terminating her service during maternity leave. The employer may deprive her of her rightful compensation during the leave period or recover the amount paid by him to her if it is proved that the employee has worked during her leave with another employer.

Article 93 In addition to the determined rest period, a woman nursing her child has the right , during the 24 months following childbirth, to 2 extra half hour periods of breastfeeding which are counted as working hours and do not result in a wage reduction.

Article 94 Subject to Article 72 of the Child Law, a female worker in an establishment with 50 or more employees is entitled to a leave without pay for a period not exceeding 2 years to care for her child, no more than twice during her work period.

Article 96 An employer who engages 100 female workers or more in the same establishment is required to provide a nursery school or assign a nursery school for the female workers' children according to the conditions and terms determined by the designated Minister.

It is therefore evident that, on the one hand, the government introduced rights for women, but on the other hand, reduced the application of these rights. According to article No 91 of the new law, a female having spent ten months in the service of an employer shall be entitled to a maternity leave of 90 days. In old law No 137 of 1981 it was six months employment with maternity leave of 50 days. This is the only benefit in the change of the new law. The following examples show the limitations of the rights provided by the new law:

Article No 94 of the New Unified Labor Law demands that the employer who has 50 employees or more should give childcare unpaid leave for not more than 2 years and for not more than two times during her time in service. The old law provided childcare unpaid leave for not more than one year and for not more than three times during her service time. However, the law does not consider an organization with less than 50 employees therefore women are not given their lawful rights.

Likewise, article No 95 of the new law obliges an employer having 5 female employees or more, to affix a copy of women's work order in a visible place. In the old law the number of employees was one or more. There is no clear reason in the new law behind the increase in the minimum of female employees to five. What could be of the harm of having a copy of women working order for less than five women? This appears to be taking advantage of working women as the law deprives those women from even gaining some awareness about their work right

While the constitution guarantees equal hiring and firing and equal pay for men and women, serious discrepancies exist in reality. There are still wide gender gaps in income. According to the United Nations Development Plan (UNDP) estimates in 2000, the average earned income of women was US$2.003 while that of men was US$ 5.227.9 The majority of women workers in the private or informal sectors lack healthcare, pensions or other stable and subsidized benefits. Labor laws give certain benefits to working women but employers often react to such laws by placing obstacles on promotions for women, hiring women on a temporary basis, or firing them when they marry or become pregnant in order to avoid these costs.

Although the above laws comply strictly with the principles of equal opportunities and equality before the law, in practice, economic, social and cultural barriers prevent the implementation process demonstrated as follows in the next part.

6. What elements affect women's participation in the labor force?

6.1 Education

"If you teach a girl you are teaching a woman. If you teach a woman you are teaching a country"

Egypt has a long history of limitations in the education of women. Eventhough education in Egypt is free and compulsory for girls and boys up to the age of 15 there is a general lack of enforcement of these regulations. Although the education of women is considered to be very important, most Egyptians believe that the Egyptian educational system does not have the capacity to provide anyone, men or women, with an adequate education. While many Egyptians feel positive about the

tion and states that, "The State shall guarantee the protection of motherhood and childhood and care of young people and provide them with the appropriate conditions for the development of talents.

Article 11 of the Constitution on the dual role of women in society as wife and working woman stipulates that, "The State shall reconcile the duties of women towards the family and work in society and their equality with men in all fields of life, political, social, cultural and economic life without prejudice to the provisions of Islamic Sharia.

5.2 Egyptian Labor Laws

All Egyptian laws and statutes provide the principle of equality for all citizens with respect to the right to work. Article 13 of the 1971 Constitution gives all citizens a constitutional right to work without discrimination between men and women. In addition, Articles 10 and 11 of the Constitution oblige the State to protect mothers and children and to reconcile between women's duties towards their families and their work in society.

The Civil Servants System administrated by Law No. 47/1978, the Public Sector Employees System promulgated by Law No. 48/1978 and the new Labor Law No. 12/2003 contain provisions to help women working in the government, the public sector and private sector settle their duties towards their families with their work responsibilities, in accordance with Article 11 of the Constitution. These laws determine the following rights and privileges:

* The right of a husband or wife to unpaid leave to accompany his/her spouse working abroad for a period of not less than 6 months whether on secondment basis or otherwise. The law obliges the administrative authority to grant the request of the spouse in all cases (Art. 69, Law No. 47/1 978 and Art. 71, Law No. 48/1978).
* The right of the female employee to take up to two years unpaid leave to look after her child. Such unpaid leave is granted three times during the employee's period of service. During the leave, the State either pays its quota of the social insurance subscription and that of the female employee or pays her compensation equivalent to 25% of her salary at her option. This is considered a recognition of the importance of the role of women in providing care to their infants and an indicator that the laws are in favor of working women and helping them to manage their financial burdens if they decide to temporarily provide full-time care for their infants in accordance with the Constitution and the law (Art. 70, Law No. 47/1978 and Art. 72, Law No. 48/1 978).
* The rights of women to a paid maternity leave for a period of three months. Such a leave is not deductible from the due annual leave (Art. 71 Law No. 47/1978 and Art. 72, Law No. 48/1978
* Labor Law No. 137/1981

This law determines the basic rules governing labor relations and the duties of both the employee and the employer. It applies to employees in the private sector and the public sector in matters which are not specifically addressed under Law No. 48/1978. The Labor Law also determines the rules governing the employment of women to secure their constitutional right to work without any discrimination between men and women performing the same job and facilitates the performance of their duties towards their families and children without suffering any prejudice or deprivation of any of their rights as workers as follows:7

* By requiring the application of all provisions governing employment without discrimination to men and women performing the same job, without prejudice to the rules governing the employment of women and granting them certain privileges or protecting them from the doubts or mistreatment of employers (Art. 151 of the Law).
* By prohibiting the employment of women between 8 p.m. and 7 a.m., except in certain types of work, the nature and circumstances which include l night time work, such as hotels, restaurants, theatres, hospitals, cinemas, airports, tourist and airline offices and during official holidays. This exception applies also to female executives filling senior posts. In these cases, employers are obliged to provide the necessary guarantees for the safety, protection and transportation of female employees. (Art. 52 of the Law, 10) and Ministerial Decree No. 23/1982).
* By prohibiting the employment of women in work harmful to their health or morals or in strenuous jobs. As defined by Ministerial Decree No. 22/1982, these jobs include working in bakeries, underground work in mines and quarries, stevedoring, soldering, working in bars and gambling casinos, etc. (Art. 153 of the Law)
* By granting a female employee who has served the same employer for at least 6 months, the right to a fully paid maternity leave of 50 days provided this leave is not granted for more than three times during her period of service. In all cases, it is required for a female employee to take leave for the 40 days following her confinement. (Art. 154 of the Law),12
* By granting a female employee two fully paid half-hour rest breaks daily to breast-feed her infant during the 18 months following her confinement (Art. 155 of the Law)
* By granting a female employee employed by an establishment having not less than 50 workers the right to one year's unpaid leave to look after her infant
* By requiring an employer who employs more than 100 women in the same place to establish a nursery or to participate in one if the number of women working in his organization is less than 100.

It is clear from the above that there is no difference between the rights of women working in either public or private sectors, except where public sector female employees are entitled to unpaid leave of up to two years three times during their period of service. In the private sector, the maximum duration of leave for women is only one year with 50 days for maternity leave compared to three months in the public sector

The Egyptian Government has issued these laws and legislation to encourage women to join the labor market and this has allowed them to combine the roles of mother, head of the family and career woman. However, there are many obstacles to the application of these laws. For example, labor laws give women the right to work part-time to allow them to carry out their family responsibilities but many women are unwilling to make use of this right as it creates greater problems for them. Some employers even create obstacles for women to prevent them from working part-time or even transfer the person to another department not related to the employee's abilities.

Even though women are apparently accepted in the commercial sector, in practice this is different. In some cases, employers have used these privileges as an indicator for dismissing women from a work position and women are often deliberately refused employment by male employers. Some organizations are reluctant to appoint women and avoid advertising jobs in which women are predominant.

The Egyptian labor market is regulated by the new unified Labor Law No. 12 for 2003 and comprises 257 articles that

want to be subordinate and work under the supervision of another woman on the basis that they lack leadership abilities, do not manage situations with understanding and are not as serious about work as men. Society in general believes that men should take the leadership roles, and a man who works under the supervision of a woman is considered to be inferior.

Certain high position jobs require women to have a degree of freedom of movement to travel away from their workplace. Time constraints also put a burden on women which makes them reluctant to assume high positions or to complete specific vocational training. These requirements restrict women from seeking a job because they go against the customs and traditions in society so they prefer to have stable and secure jobs and are not eager to change or participate in workshops or training courses. Often women choose to have a job only for the security and privileges that come with the position but they do not necessarily want to progress in their careers.

4. What career fields do women choose?

4.1 Women in judiciary power

The representation of women in high-level positions is still low in Egypt compared to developed countries. Women's participation in the legislative authority is considered a major indicator of a country's political maturity and a way to measure the change in a country to an open political culture endorsing women's rights not only to vote but also to stand in elections.

Currently the number of women serving as members in the Egyptian People's Assembly does not exceed 13, only 3% of the 454 members of the Assembly. On the other hand, the Shura Council includes 18 women members, which is 6.8% of the total of 263 members.

It was not until recently that women have assumed top positions in the Judiciary. In 2004, it was estimated that out of a total of 1912 members, 72 women worked at the State Prosecution Service (SPS) as well as at the Administrative Prosecution Service (APS). APS has 436 women prosecutors out of a total number of 1726 and for two consecutive sessions a woman has been at the head of the Service. SPS and APS women members participated in supervising the 2000 parliamentary elections. Most recently, a woman became a member of the Supreme Constitutional Court - the highest post in Egypt.

4.2 Women in the diplomatic and consular corps

Women occupy several positions in the diplomatic and consular corps. In 2003 there were 165 women diplomats compared to 146 in 2001. The position levels of women are shown in the following table:

4.3 Cabinet posts

Women in Egypt have assumed the post of cabinet minister as far back as the early 1960s. The first woman cabinet minister was Dr. Hikmat Abu-Zeid, who took up the social affairs portfolio in September 1962. Since then, one or two portfolios have been assigned to women in all cabinets. Currently, Egypt has two women cabinet ministers: Minister of Manpower and Immigration - Aisha Abdel-Hady Abdel-Ghany and Minister of International Cooperation - Fayza Abul Naga.

4.4 Top management positions in the civil service

Women occupying top management positions in the civil service are estimated to have reached over 2.000 in 2004, 25.7% of the total civil servants in that category. Top management positions are divided into first under-secretaries, under-secretaries and director generals. Of the total number of women in top-management positions, 22% work in the finance sector; 17% in the culture and information sectors and 11.5% in the fields of education, research and youth organizations.

Table: Percentage of women in top management positions (2004) 4

It is interesting to note that the least number of women occupying top management positions occurs in local councils, tourism sector (31.5%), agriculture (15%), transport, communication and civil aviation (14.6%). The information and culture sectors have the greatest number of women occupying top management positions (44%) followed by the insurance and social affairs sector (32.7%).

4.5 Limited acceptance of women

Certain fields of work have only been made accessible to women recently, such as the judiciary, police force and defense sectors. Women have been appointed recently to certain posts for the first time such as: Judge in the Supreme Constitutional Court, President of the Administrative Prosecution Authority, Head of a local council, village "Omda"; however some other posts are still resisting cultural changes like governor, rector of a university, or even a judge in civil courts.

Most Egyptians agree that women have the right to serve as leaders in certain government and political positions, except for some very top positions. For a long time public opinion has doubted the abilities of the male members of the public council. How would they react to the opinions of women members?

Similarly, there is a general agreement that women have the right to become ministers. Some say that women should be given portfolios such as Minister of Social Affairs, but not in" tougher" positions like Minister of Interior or Minister of Defense. A female prime minister seems out of the question in the minds of most, including many women! The main reason given for this statement is that a woman's nature is too emotionally sensitive to stand up to the strains and pressures of the job.

Similar reasons are given for justifying that women are not capable of serving as "Omda" in rural areas where customs and traditi prevent women from dealing with the public.

5. Women in the Egyptian Legislation

5.1 Women's constitutional rights

The current Constitution issued in 1971 provides equality between men and women in all fields, whether political, social or economic. Article 8 of the Constitution provides that the State shall ensure equal opportunities for all citizens." Moreover, Article 40 of the Constitution is more explicit. It reads, "Citizens are equal before the law. They have equal rights and duties without distinction regardless of their sex, origin, language, religion or belief."

More specifically, equal opportunity and equality before the law are provided by law in the areas of the right to education, the right to work and to hold public office, political rights, social insurance, ownership of property and the right to obtain bank loans. However, as will be explained the implementation of such laws is limited or constrained by cultural, economic and social barriers.

Article 10 of the Constitution on the protection of motherhood and childhood makes a commitment to ensure this protec-

high-skilled fields rather than low-skilled fields.

In general women have a higher education level than men in the public industrial sector and achieve higher grades in secondary and higher education except at university level. 42% of male workers in the industrial public sector have a poor standard in reading and writing having studied to intermediate level only and many do not have any educational certificates at all.

2.3 Women's contribution to the private sector

Women's contribution to the private sector show some increase in the catering, mechanical, accounting and computer industries which indicates that women are choosing to enter non traditional work fields. In the past women have tended to enter low-paying jobs such as education, society and cultural organizations. However, in certain private sector industries employers are reluctant to hire women. These attitudes lead employers to view women as an unstable element in work and are concerned that women will leave their jobs at any moment, due to their special nature or family circumstances. For example, women make up only 48% of the workforce in the tobacco industry. The percentage of women working in banks and the stock market is now 23% which shows an improvement in recruitment. 2

2.4 Women's contribution to small enterprises

The participation of women in small enterprises is considered to be a positive impact on privatization. The Government grants small business loans to women who want to participate in the labor market. This does not mean that both men and women have the same opportunities, because these women face many difficulties in this field starting with the lack of information to start up their business and the high interest rate on the loan. Well established giant corporations have easier access to information and have wider communication networks which lead to better opportunities in the markets than smaller enterprises which lack information and the power to influence the market.

Usually smaller groups do not have access to information, resources and policy making because the strong pressure groups usually stand against the setting of new rules, in order to protect their own interests from the quality and low prices of products of small investors. Also women in small enterprises face difficulties in providing the required guarantees for the governmental and non-governmental organizations which give them the loans. These women need more support through small credit programs to qualify women for this kind of business and to offer different choices of loans, based on what kind of business they want to start and how to help them plan and choose the business. But It should be noted that there are social welfare associations that are seriously striving to help Egyptian women start small businesses to generate revenue and increase their chances of financial independence. Such programs have helped the participating women to gain more self-confidence and acquire skills and have increased their role in the family through better participation in family decision-making.

3. Why do women want to work and participate in the labor market?

3.1 Economic needs

For a large number of women, going out to work has become an economic need, but working outside the home has also helped women to become more self-sufficient and has freed them from many domestic chores. The participation of women in the labor market has a significant impact on developing their personality and helps them to achieve economic and social independence. Employed women increase their chances of choice on the social and family level, gain more personal independence due to earning their own income, and decide either to marry or remain single. By being employed, women are no longer a burden to their family but on the contrary they might even be a great help to their family.

In general we can say that women's paid work has increased both their social and life choices in addition to giving them self confidence. All these are considerable positive impacts for entering the labor market. Despite these positive elements, there are some gender obstacles which can underestimate the effect of women's paid work, for example at work women may receive a lower salary than men in the same job position and at home they may face prejudice by having to give all their wage or part of it to their family to allow them to go out to work.

3.2 Health improvements for women

Women are also encouraged to enter employment to take advantage of the health care benefits in the work place. Private health treatment in Egypt is very expensive whereas government hospitals are of a poor standard therefore women can benefit from the medical insurance offered to employees and their families.

The State has been increasing its efforts to improve health facilities for women to increase their chances of joining the labor market. According to the last statistics from The Central Agency for Public Mobilization and Statistics, by 2003, the number of females at reproduction age reached 5.5 million compared to 5.3 million in 2002. The total fertility rate reached around 331.8 births per 1000 women at reproductive age, a decrease of 2% from 2000. In 2004 the number of family planning centers available to all women throughout Egypt rose to around 5.700 compared to 5.300 in 2000. The use of contraceptives by females at reproductive age increased from 56.1% percent in 2000 to around 60% percent in 2003.

The percentage of pregnant women benefiting from motherhood and childhood care services rose from 156.6% in 2002 to 164.2% in 2003.The percentage of mothers benefiting from post-natal health care services rose to around 2.3% in 2003, (2.3% of rural mothers to 1.1% of urban mothers). The maternal mortality rate fell from 7% for 10.000 live births in 2002 to 6% for each 10.000 live births in 2003.

3.3 Job and career satisfaction

As women have better educational opportunities today many aspire to go up the career ladder. By working outside the home, women have acquired new skills and experiences that have lead them to gain a feeling of self-satisfaction and psychological maturity. Although there have been improvements in women's employment in general, the pay structure for women in the private sector has not been clearly defined and women still work predominantly in low-level and low-wage jobs and tend to be economically dependent on men.

One of the main reasons for the low participation of women in supervisory positions in Egypt is the widespread belief that women are not suitable for leadership positions and lack the personal characteristics that qualify them for these jobs. Although there is not sufficient evidence to support this supposition, men still tend to hold leadership positions as executives or team players in both private enterprises and government sector. In cases in which women have attempted to reach high management positions, many have faced discrimination from their fellow male colleagues.

Another form of discrimination is that of women workers who discriminate against other women. Some women do not

Presented by Abeer El Feiky

PROBLEMS FACING FEMALE PARTICIPANTS IN THE EGYPTIAN LABOR FORCE

1. INTRODUCTION

Egyptian women are a very important part of society and they represent almost half of the population. By January 2005, the number of females in Egypt amounted to 34.18 million, accounting for 48.3% out of a total population of 70 million, according to data from the Central Agency for Public Mobilization and Statistics. This figure indicates that the participation of women in society assumes an unrivalled power.

During the past few years the Egyptian Government has taken great strides to improve the status of women to give them more economic empowerment, particularly in the case of rural women and those who have to support their families alone. In order to lower the female unemployment rate, the state is making huge efforts to raise the competitive ability of women in the labor market within the economic, specialization and globalization programs

Statistics show that the participation of women in the labor force has increased significantly from 18% in 1994 and 21.4% in 1999, to 22.6% in 2004. In 2003 female contribution to economic activities reached 13.3% compared to 44.9% of males. Women make up 25% of the total workforce in the government sector with 60% of female employees in the Ministry of Economy, whereas the percentage in the Ministries of Transport and Defense has decreased. 14% of women in the private sector work mainly in tourism, social insurance, education, research fields, health service, planning and finance and 12% in the public sector. 57% of female workers are employed in the agricultural sector in rural areas compared to 34% in urban areas and their intermediate educational level is higher than that of men. About 50.000 employed females are trained annually.

By 2003 the number of workers between the ages of 15-64 reached 18.1 million with 58% in rural areas and 42% in urban areas. Working women in the 20-35 age bracket has increased - an indicator of their need to work - whereas the number of working women in the higher age bracket has decreased.

The biological stages of women, such as pregnancy affect women in their choice of jobs and career performance because as mothers, women may need to take extra leave from work to nurse their babies or deal with family and home commitments.

These factors indicate that women's chances of working or participating in the labor market are affected by domestic, regional and global changes in the work scene. This presentation deals with the current status of women in the Egyptian labor force and discusses the reasons why women choose to work and what obstacles they face in the workplace.

2. What kind of labor market do women want to participate in?

2.1 Current situation of women

By 2004 the active labor force in Egypt reached 21.2 million, a 10% increase from 2000, according to the Central Agency for Public Mobilization and Statistics. The percentage of women participating in the labor force increased from 21.4% in 1999 to 22.6 in 2004. The percentage is low due to the fact that a large number of Egyptian women choose to stay at home to take care of their families.

Table: The development in women's participation in the labor force 2002-2004)1

Year	Labor force size %	Number of females %	%
2002	19.88	43.4	21.8
2003	20.36	45.3	22.2
2004	21.18	47.8	22.6

2.2 Women's contribution to the public sector

Women prefer to choose working in public and governmental sectors because their position is stable which gives women a feeling of security. Women working in the industrialized public sector have been particularly affected by the national privatization policy. Unemployment is one of the negative results of privatization for both women and men but women were the first victims of privatization especially in the public sector which used to offer them a social safety net. The consequences after privatization were the following:

- Increase in unemployment, especially among women due to the lack of hiring women in the private sector because they are considered unstable elements in the workplace.
- Decline in the standard of living and deterioration of the situation of women.
- Priority for a profit-based economy without considering the situation of workers, especially women who lose job opportunities.
- Closure of factories as a result of privatization policies, which lead to a decrease in women's contribution to labor in

الملخص العربي

تنمية سياحة الحنين للماضي في مصر

مصر بلد سياحي، تتمتع بمقومات سياحية عديدة سواء طبيعية وهبها الله مثل البحار، الجبال والمناظر الطبيعية أو مقومات صناعية من صنع الإنسان مثل الآثار، الأبراج والمتاحف وعلى الرغم من تنوع المقومات السياحية المختلفة إلا أننا مازلنا نركز على بعض الأنماط السياحية التقليدية مثل السياحة الثقافية، الترفيهية، الرياضية، العلاجية أو الاستشفائية، الدينية وأخيراً سياحة المؤتمرات، رجال الأعمال والسفاري ولكن مازالت هناك ثروات عديدة، تراث حضاري ومباني لها تاريخ لم تستغل تستطيع أن نقوم عليها سياحة الحنين للماضي لجذب عدد أكبر من السائحين، إطالة المدة، تكرار الزيارة وبالتالي زيادة عدد الليالي السياحية وزيادة الدخل السياحي.

تهدف الدراسة إلى الاهتمام بهذا النمط لإطالة مدة إقامة السائح وتكرار الزيارة، بإضافة هذا النمط إلى البرامج السياحية، الإعلام بالمباني التي بها تاريخ وتعد أثر وننتظر السائحين للتمتع بمشاهدة جمالها ورونقها مثل قصر محمد علي، قصر البارون، كنيسة البازليك، منطقة وسط البلد بعماراتها الجميلة مثل عمارات بهلر، عمارة يعقوبيان ومقاهيها مثل كافيه ريش وفنادقها التي لها تاريخ مثل أوبروي هاوس وماريوت القاهرة.

تهدف الدراسة أيضاً إلى إضافة برامج خاصة للمهاجرين

المصريين عند قرار العودة في الإجازات وزيارة الأماكن التي كانوا يعتادون الذهاب إليها عند صغرهم أو التي تحمل لهم ذكرى معينة تذكرهم بمناسبة معينة كالذهاب لقضاء شهر عسل ثاني في نفس المكان ونرى اهتمام كبير لهذا النمط للسياحة عالمياً مثل الاهتمام ببيوت الأمراء والزعماء وفتحها كمتاحف لزيارتها ومشاهدة كل ما فيها من مقتنيات ذو قيمة مثل قصر الأميرة ديانا جون كندي والفيس برسلي.

واعتمدت الدراسة في منهجيتها على البحث المكتبي الممثل في المراجع الأجنبية والعربية والرسائل العلمية حيث أشرنا على بعض تعريفات الحنين للماضي والتراث الحضاري وقد أشرنا إلى بعض الأماكن المستغلة لممارسة هذا النمط إلى جانب بعض الأماكن التي من الممكن استغلالها لتصميم برنامج سياحي خاص بسياحة الحنين للماضي وذلك قد يطيل من مدة إقامة السائح أو يكون سبباً لتكررا زيارتهم مرة أخرى.

ويتضمن البحث الميداني توزيع استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة المصرية (أ) لمعرفة مدى عملهم بسياحة الحنين للماضي وهل هي مدرجة ضمن برامجهم السياحية وما الخطة المنتظرة نحو تفعيل هذا النمط.

هذا وقد وصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

× يجب على وزارة السياحة متابعة عمل شركات السياحة بجدية أكثر إذ أن العاملين بها ليسوا على المستوى الجيد من الناحية العملية،و الثقافة العامة.

× يجب على شركات السياحة محاولة التطوير والإبداع المستمر في البرامج السياحية حتى لا تتصف دائماً بالتقليدية والروتين.

× يجب التعاون الدائم بين العاملين في شركات السياحة والكوادر الأكاديمية في كليات السياحة حتى يستفاد كلاً من الآخر في مجال تخصصه.

× يجب على وزارة الثقافة تخصيص ميزانية كبيرة سنوياً لترميم وصيانة المباني التي لها تاريخ.

× يجب على مكاتب التنشيط الخارجية الاهتمام بتطوير البرامج السياحية، وإدراج الأنماط السياحية الجديدة لها لزيادة عدد السائحين، الليالي السياحية والدخل السياحي.

Dr. Hala Hamed A. Meguid
Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

Travel Agency's Name :
Category :
Email Address :

1- Have you heard about Nostalgia Tourism?
Yes No
2- What do you know exactly about it?
3- Does your agency include it in its schedules?
Yes No
4- What are the sites mentioned in the schedules and visited by the tourists?
5- Do you know any tourist markets that practice this kind of tourism?
Yes No
6- What are these markets?
7- Do you think that including Nostalgia Tourism in the schedules will increase the number of tourists to Egypt?
Yes No
8- Do you have a plan to put Nostalgia Tourism in the schedules in the future?
Yes No
9- What is your opinion regarding to coordination between the public and private sectors to promote this kind of tourism?
10- Do you have any recommendations?

References:

Articles:
* Brooke, J. (1997), the development and management of visitior attractions, Oxford.
* Davis, F. (1979), yearning for yesterday a sociology of nostalgia. New York, free press.
* Hewison, R. (1987), The heritage industry, Britain in a climate of decline
* Leslie, A. (1998), selling England by the Pound, Sunday telegraph travel.
* Nicolson, A. (1998) The view from perch hill. Sunday telegraph magazine
* Walsh, K. (1992), the representation of the past: museums and heritage in the post modern, world london.

Books:
* Chrisrayan (2002), The Tourist Experience p.2-16, p.172
* Donald, G. (2000), Festivals, Special events and Tourism.
* Jafari, J, (2003) Encyclopedia of Tourism, p.215, 216, 275,276, 393, 395, 495, 415,416.
* Lennon, J, Foley,M, (2000, Dark Tourism, p.164-169.
* Leonard, J.L, Carson L,J (1997) An Introduction To Tourism P.150-154
* MC Intosch goeldner/Ritchie, Tourism principles, practice philosophies, 7th edition.
* Melanie, K, Smith, (2003), Issues in cultural Tourism Studies, p.82
* Novelli, M. (2005), Niche tourism, p.51, 52.
* Shackley, M. (2001), Managing sacred sites, p.184, 185, 187,191.
* Theobald, W. (2005), Global tourism, p.35, 36, 37, 39, 41, 44
* Weaver, D. (2002), Tourism Management, p.196,197.

Periodical:
* Dann, G.M.S. (1995), Global tourism, the next decade, p.55-67.
* Fairley, S.(2003), journal of sport management, p.284-304
* Kim, H.G. (2005), Tourism analysis, p.85-88
* Sellich, M.C.(2004). Journal of Travel and Tourism Marketing, p. 55-71
* Vesey, C. Dimanch, F. (2003), Journal of tourism and culture change p.54-70.

Scientific Theses:
* Adel Mahmoud El Shafei. The optimum method to manage cultural heritage. Applied to the Western Bank Region, Luxor, 2004 (in Arabic)
* Salah El dine Helal. Development of Military Tourism in Egypt, 2005 (in Arabic)

Websites:
* www.sciencedirect.com
* www.cultnat.org
* www.tennisfame.com
* www.baseballhalloffame.org
* www.hhof.com

(www.cultnat.org)

Field study:

The questionnaire was delivered to 50 travel agencies category A in Cairo to get a clear picture for the situation of travel agencies towards Nostalgia Tourism, why they donít add it to their programs and what are their new plans. (see the questionnaire in the appendix)

The results were:

* 10 out of 50 travel agencies have an idea about nostalgia tourism, others have no idea
* Sites mentioned in the schedule are white desert, black desert, dahab and Luxor.
* 10 out of 50 know about tourist markets that practice this kind of tourism, they agree that the Chinese and the English markets are the most important markets practicing Nostalgia Tourism.
* Nationalities preferring this kind of tourism are Japanese, Chinese, Russian, and Korean.
* 25 out of 50 travel agencies are optimistic and they think that including nostalgia tourism in their schedule will increase the number of tourists to Egypt.
* 25 out of 50 travel agencies, hope to put Nostalgia Tourism in their schedule in the future.
* All travel agencies refuse to work with the public sector to promote this kind of tourism.
* The other suggested sites offered by travel agencies are:

Tal el ammarna, Beni Hassan tombs, pyramids and oasis.

Analysis

* 20% only of the travel agencies know about nostalgia tourism and it is a very small percentage. That means that the staff working in _travel agencies has no idea about what is going all over the world, they are very traditional and no more creative.
* Sites mentioned in the schedules are not the right sites which concern nostalgia tourism in Egypt. That means that they know nothing about nostalgia.
* 20% only of travel agencies know about other market that practices this kind of tourism. That means that there is no idea about other markets and other competitors.
* Nationalities mentioned that prefer this kind of tourism are the ones who like oases and the desert.
* About 50% of travel agencies hope to include nostalgia tourism in their schedule and it is considered a big percentage. And they think that it will increase the number of tourist in Egypt.
* Sites suggested by travel agencies to be put in the schedule are not the right site concerning nostalgia that means that they are putting any site.

The private sector has a bad experience of working with the public sector that why all travel agencies refused to work with it due to red tape and restrictions made by it.

Recommendations:

* Egypt is still depending on traditional types of tourism. Thatís why the ETA must do some effort through the overseas offices to promote new trends of tourism; Nostalgia Tourism is one of them.
* People working in the majority of travel agencies are not qualified enough are not creative anymore, so qualifications must be held to maintain the slandered of employees.
* The number of faculties of tourism has increased in the last ten years and the graduates are not up to the standard. So, the interviews of these faculties must be held according to fixed qualifications.
* Advanced courses and training must be organized for employees working in travel agencies to improve their skills and knowledge.
* The public and private sector must work together to promote the tourist product and to improve the tourist image of Egypt.

The ministry of tourism stopped giving new licenses to travel agencies but it has to stop renovating the license of travel agencies which donít achieve good benefits, as a lot of travel agencies depend on ticketing and religious tourism only.

* Studies on tourist motivations must be done by travel agencies to know exactly what tourists want and try to offer their needs.
* Studies on tourist markets are very important to know the different kinds of markets, the characteristics of every market and the promising markets.
* The ministry of culture has to set a budget for the renovation of old buildings that have a great history.
* Marketing studies are also important to know how to promote the tourist product which will be ready to sell.
* Houses of late presidents like ìAnwar el sadatî and celebrities should be opened to public as museums. (Helal, S, 2003)
* "Nostalgic tours", a new type of tours must be put in the tourist programs and the ETA must do double effort to promote "nostalgic tour" through the overseas offices.
* There should be cooperation between the public sector, the private sector, and the academic sector through conferences, meetings, and committees in order to exchange opinions and keep the private and the public sector updated with the new researches done by the academic sector which would help them. Also the academic sector is in need of the practical wisdom and knowledge of the techniques of travel agents in the tourist market.

Appendix

A Questionnaire about Nostalgia Tourism

It was built by Alexander Marcel in 1910.
Baron Amban was buried there in 1931 with his wife and his son upon his will.
Baron Amban is considered one of the leaders in the progress of Heliopolis and a pioneer in building development he transferred the sand of the desert to one of the nicest places in Cairo ñHeliopolis city-
* Sultan Hussien Kamel Palace (Masr El Gadida Secondary School) (Orouba St.)
He is the son of El Khedewy Ismail who ruled from 1914 to 1917. He was the minister of affairs and then the minister of treasury. He was the husband of Princess Ein Al Hayat and the Sultan Malak Toran.
Alexander Marcel built the palace and it is considered a famous palace which reflects Islamic style. The palace was declared a monument by the ministers council no 1621 for the year 2000
* Abdeen Palace (Abdeen Square)
It was built in 1863. It was built in 10 years. The designer was Rousso ña French architect-. Khedewy Ismail chooses this palace to be a location for the ruler instead of the old one in the citadel.
The name Abdeen comes for Abden Bek who owned the land where the palace was built on. The palace consists of 500 rooms. It was renewed after the fire in 1909. The palace reflects the style of Neo Renaissance.
* Misr bank (Mohamed Farid St down town)
It is the first Egyptian bank built by the Italian Antonio La Chique in 1927. Talaat Harb was the one who thought of building this bank. The bank reflects the style of Neo Memlook.
* El Khedewy buildings (Emad El Din St)
Khedewy Abbas the second ordered it to be built. They are four nice buildings built by Antonio La Chique and George Barque.
* Behlr Building (Down Town)
It is owned by Charle Behlr ñthe Swiss hotelier- he was also the president of Nango Vish co. a lot of hotels were owned by this company like Shepered, Mena house, Wind Sor, and Cataract.
The Armany architect Leo Nafe lean did the design in 1934.
* American university building (Youssef Al Gendy St.)
It was of the palace of Khedewy Ismail in 1870 max hertz is the architect who did the design of the ornaments.
The palace was the house of Ahmed Khairy Basha, the husband of one of the Khedewy Ismail girls. When he died his son stayed there for a while and then a Greek merchant bought it and transferred it into a cigarette factory. Afterwards it became a location for the national university.
In 1916, the first idea of the construction of an American university in Cairo emerged by Charles Waston who was the first president of the university.
In 1928, Ewart memorial hall was built. Ariston Saint John Diamont was the architect who built it.
Another hall is the oriental which was rebuilt in 1932 in Arabic style.
* Said Halim palace (Maarouf St.) (Nassreya school for boys now)
It was built in 1901 by La Sciac it represents the neo baroque architecture.
* Prince Kamal el din Hussein and Princess Neemat Allah Ismail palace (Tahrir square).
He is the son of the sultan Hussein Kamal. He refused to succeed to the throne after the death of his father in 1917. The palace was built between 1906 and 1913 following La Sciac's design in which he introduced the neo renaissance elegance.
* Mohamed Ali palace (Shobra)
It was built in 1808. The palace depends on huge space suitable for gardening and planting special and variable plants.
Mohamed Ali built this palace to be a laboratory for the modern agricultural experiences that he wanted to introduce to Egyptian market.
The palace is very huge it consists of a pool, table hall, billiard hall, water wheel tower, and names hall.
The ministry of culture and the higher council for monuments are making a deal with the faculty of agriculture and the agriculture co-operative institute to renew and restore the building.
There are a lot of famous buildings that are considered monuments. They are more than 500 we can mention also.
* Mena house hotel (Pyramids)
* Mariott hotel (Zamalek)
* Sacacini Basha palace (Al Zaher)
* Manesterly palace (Al Manial)
* El Mougy villa (Pyramids)
* Spangian villa (Pyramids)
* Yacoubian building (Down Town)
* Omar Afandi stores (Roushi St.)
* Tiring stores (Al Ataba square)
* Saint David building (Mohamed Farid St.)
* Sabil Om Mohamed Ali (public foundation) (Gomhoreya St.)
* Groupi (Down Town) and (Masr Al Gedida)
* El American (Down Town)
* Caf یriche (Down Town)
* Montazah palace (Alexandria)
* El Tahra palace
* El Gawhara palace (Al Quela)

impersonal and unfriendly world can symbolically locate friendship, order, intimacy ,innocence "

Now the muddy streets are replaced by a powerful set of pleasant messages that parents feel to share with their children.

Disney is a place where goodness is always rewarded; sentimental vision of life is existing; adults wish to retain the happiness which they had or wish that they had had as children. (Theobald, W, 2005)

The Holy Land Experience:

It was opened in 2001 in Florida it is a theme park based on a different idea which is religion. In the holy land, they present 20 minute films shot on location in Jerusalem which cover the biblical history and eschatology from Adam and Eve to the second coming. Employees are dressed by customs from the time of Christ.

"a wilderness Tabernacle show featuring the observances of the 12 tribes of Israel in the desert "

The purpose of the holy land experience is to give answers to the following questions:

"Where am I from?"

"Why am I here?"

"Where am I going?"

the under pinning nostalgia message of this theme park seems to be that in a largely atheistic western world, it is necessary to return to biblical times in order to discover authentic personal identity.(Theobal,W,2005)

Nostalgia is created in a sacred space through "a proliferation of myths of origin and sign of reality" creating "a resurrection of the figurative where the object and substance have disappeared."

Nostalgia created heritage tourism and stimulated the endless demand for pilgrimage. (Shackley, M, 2001)

Egyptian migrants and nostalgia :

Egyptian migrants live abroad in different countries far away from their birthplace. They need to return back to their country; they want to see their family, their friends; they want to visit the places they used to go. Personal nostalgia is their motive. Travel agents can organize special tour for those migrants upon request. These tours include the important places which represent special memories from the past like attending special concerts at the opera, having dinner in special restaurants, having the after noon tea at khan el khalily while listing to om kalthoum's songs, going shopping in popular cities, although modernity exists in these places, they go to beaches where they had old memories when they were young. Moreover they visit their schools, their universities where they spent lovely years with their colleagues.

These special nostalgic tours will have a good sound, it will attract more and more migrants and this will increase the number of tourists every year and then the enrichment of the national economy.

American halls of fame:

The baseball hall of fame:

It is located in Cooperstown, New York while in fact the sport had its origins in Hoboken, New Jersey. The town is an hour away from the nearest interstate; you feel that you are in the past when you arrive. It is built with red brick buildings; its streets are small stretches of greenery provided to fit with the real place of sport and with its traditions, also there are no modern chain stores or fast food restaurants to maintain the

Aura of past history and to let you feel that you are really in the past. (www.baseballhalloffame.org)

The hockey ball of fame:

It is considered a model to other halls of fame to attract visitors. It is located in Toronto. It is exactly like the Montreal canadien's dressing room; we can find video and audio that "enables visitors to experience a simulated training room". While visiting the hockey hall of fame, visitors feel that they immerse into the hockey experience and the most memorable moments in the hockey history. (www.hhof.com)

The international tennis hall of fame:

It is located in, new port, Rhode Island the visitor can play a simulated match with current stars of tennis. Modern electronic equipments take away the visitor from then present surrounding him with the sounds, lights and feelings of the past.

The halls of fame brings out the greatness of success of heroes and the focus on success turns history into a " more nostalgia oriented, beautification of the past". When people visit a hall of fame, they will have their own nostalgic feelings towards the person or the event in the hall. (www.tennisfame.com)

Individual and groups can travel to sport museums, halls of fame and fantasy camps. Others travel to live sporting events for the nostalgic reflection of the game and the players. This is applied on tourists who considered themselves fans of the national hokey league team as it was no longer available in Hartford after the whalers relocated to north Carolina. Tourists travel to live sporting events as a mean of reflecting on past experiences as sports fans. (Kolczycki, C. Hyatt, C. 2005)

Historical buildings in Egypt Convenient for nostalgic tours

* Baron Amban Palace (Orouba St) (Indian villa)

It was built by the French architect Alexander Marcel in 1906. The interior ornaments of the palace are done by the French painter George Louis Claude. All ornaments were made by Anpec Co in France and transferred to the palace.

* El Bazilique Cathedral (Heliopolis)

Regression:

"A regression is a return to maternal dependency often evoked by tourism promotion." "The symbolic regression to childhood can be called for the via discursive returns to nature, rurality, roots, innocence and the like."

"The nostalgic rhetoric emphasizes the safety and protection of traveling to destinations which are reminiscent of the past."(Gkalan, M, S, DANN, UK, 2003)

Postmodernism:

"has come to present a rag bag of objectives, accusations, parodies and satires on tradition philosophical concerns and pretensions. It is largely negative, rarely positive, the celebration of an ending but not clearly any thing new" (Melanie, K.S, 2003).

In 1970 "postmodern" was used to describe a new kind of architecture which recycled styles from the past and combined them as a kind of decoration "postmodern" spread quickly interpeated to different fields. Tourism studies are one of them.

"The characteristics of post modernity are nostalgia, a lack of depth in its art, architecture and social relations, a valorization of surface appearances, a failure to distinguish between originals and fakes and an assertion that there is no difference between truth and non truth." (Dean, M.C, 2003)

Post modern meaning concerned a refreshed domain of in sight, a new deep look about the world, not only in of terms material changes but also "the way we learn to look at the world" (Theo bald, w, 2005)

The post modern world has produced a multiple life world with opposite expressions for every individual seeking a realization of self hood in new ways. (Shackley, M, 2001)

Nostalgia in relation to celebrities:

Elvis the king:

Elvis Presley passed away in 1977; he was 42 years old some people refuse to believe that he died.They opened his home and it became the most popular home after the white house in the United States.Organized tours for this home cost 16.25$ for adult and 6.25$ for children between 7 and 12, accompanied by a digital guide featuring the voice of Elvis. You can pass through the living room, music room, the dinning room, TV room, pool room, the kitchen and the garden. You can gaze at his collection of costumes, gold records, jewelers and photo graphs. You can eat peanut butter, mashed banana and sandwiches, which was Elvis favorite snake. All these activities prove that Elvis is today worth more dead than he was alive. (Theobald, W, 2005)

Diana princess of Wales:

Diana died in 1997 in a high speed car crash with her lover Dodi Fayed.

Diana was buried on an island in a lake. Her home was opened for public. The Tour costs 9.50$. The number of visitors increases from one month to another. It was 2500 visitors per day, the previous year it was 5000 visitors a day. A special concert was done by famous art like Cliff Richard and Chris De Burgh; they sold 15,000 tickets on offer at 40$ each. Now there is a permanent exhibition in her home, you can see her childhood letters, school reports, her accessories and shoes. There is also a "Diana memorial tour" organized by the "London tourist board". They provide launch at the "Orangery Kensington palace", you can see the court gym where she exercised and the "Pim Lico Nursery" where she worked. At the end the tour traces the route of her "funeral cortege". "here nostalgia conveniently overlooks her serial affairs and instead treats her as all but canonized" (Theobald, W, 2005).

A Paris agency offers the prospect of the final route of Diana through the streets of the city in a black s-class Mercedes Benz identical to that in which she died. It is considered a dark tourism like the death of "john Kennedy", the sinking of "titanic" and "Normandy". (Donald, G, 2000)

"Here nostalgia conveniently overlooks her serial affairs and instead treats her as all but canonized". (Theobald, W, 2005)

Marlene Diefrich:

She was a famous actress .she left Germany for California and then Paris where she died in 1992 and was buried in Berlin. In 2001 they started to celebrate her by tracing her life around the city. they begin by her birth place in Leberstrasse close to the Blue Angel restaurant .Then they proceed to her school and the flat where she lived as a young actress . After that comes the memorial church where she married Rudolf Sieter. Her last resting place was the Stubenranch Strasse cemetery

It was purchased from her daughter in 1993 for E 3.6 million .It includes her love letters ,diary and gifts as well as 3000 dresses,10,000 photographs and 35,000 documents. People didn't forget her although Berhim was reconstructed in to a new one

" The future is thus connected to the past via nostalgia. Mother Marlene has at last come home to the Father Land" (Theobald, G, 2000)

Nostalgic places

Walt Disney World:

It is the Magic kingdom where Nostalgia evokes clearly .It was built on the main street of U.S.A that witnessed two world wars from 1880-1910

It is a world of small town with it, "Ice cream parlurs" and candy stores where "harassed people in a dangerous

A major focus of consumer studies in the psychology of tourist behavior is the study of travel motivation to be able to answer several questions like "why do tourists travel?" "Why do certain groups of travelers seek particular holiday experiences?" ìWhy do certain groups of travelers travel to destination X?î

The levels or steps of the travel needs are like a ladder and this concept depends on Maslow's hierarchy of needs. The travel need ladder maintains Maslows ideas that lower levels on the ladders must be satisfied before the traveler moves to higher levels of the ladder. "The travel need ladder emphasizes that people have a range of motives for sealing out holiday experiences." Several levels of the travel need ladder are working together for a rich multi motive picture of travel motivation. Also, motivation may change over time and across situation. (MC Intosch Goeldner/ Ritchie, 2001)

Travel motivation indicates " the intrinsic reasons"

why individuals go on a" particular trip".

It is different from "travel purpose". For example a traveler can go on a trip for leisure but the need or the motive is to escape from routine.

The motive of the one who travels for nostalgic purposes is to renew memories. (Weaver, D, 2000)

Tourist experience engages all the scenes not only the visual but tourism can be "an epicurean experience, an indulgence, an enhancement " and not only of mind but also of body

Tourist behavior is multi-motivational "motives are few in number .none the less, the consequent behaviors are diverse, because while the needs are few the expression of and the means by which needs are satisfied are many "

The basis of Maslow's theory shows needs can be described as

-physiological needs (needs for survival) food, water and shelter.

-safely and security needs for stability and protection.

-love and belonging needs, social needs and a sense of community.

-esteem needs; the lower is concerned with the respect of others and the higher from involves self respect.

Motives can be classified as four fields

-the intellectual component in which individuals are motivated to engage in leisure activities which involve mental activities like: learning, exploring and discovering.

-the social component which mean that individuals engage in leisure activities for social reasons

-the competence-mastery components; individuals engage in leisure activities to achieve mastery or challenge.

-the stimulus-avoidance component of leisure motivation. This implies that individuals get away from over stimulating life situations and their need to avoid social life and the need of solitude, rest and calm. (Chrisryam 2002)

Heritage:

_Tourism usage classifies it as cultural and natural heritage. Cultural heritage consist of the history, values and beliefs, building and monuments, arts festivals and traditional life styles.

National heritage consist of landscapes including UN logged forests, un dammed rivers and unfarmed mountains. For many kinds of people, their past is linked with the present into the future and heritage is a lived experience. Modern society returned back to the past to know how it has arrived at the present. As for rural society, the past is not considered as a separate side but it is produced in the everyday lives of the present.

"For modernized societies, the breach with the past has meant that history, devoid of its previous role as an active constituent in informing the present, is seen as completed and becomes a matter for nostalgia and curiosity."These days heritage industry has become a very significant tourism sector.(Sofield, T, LI, S, 2003)

Heritage is a social construct, a truth which held to be known about the past by population. The past that heritage tourism practitioners work with is being "re-cooked" under "post modernity" (Theobald W, 2005)

The heritage tourist explored a dead space, but nostalgia tries to have something different from the present which leads to a "re-temporalization of heritage space." Heritage has become "a major catalyst for the whole travel experience." (Hall and zepped, 1990)

Heritage is "about the cultural traditions, places and values that groups through out the world are proud to conserve." (Millar 1989- Hardy 1988- Tighe 1986.)

Cultural traditions like family patterns, folklore traditions and social customs attract heritage tourists. (Weile and hall 92) (Collins 1983). Also monuments, museums, land marks and historic structure are so interesting for heritage tourists. (Konred 82- McNully 91)

Heritage tourism includes also natural sides, gardens and valued cultural landscapes. (Tassell 1990)

Heritage tourism is searching for some thing that links the past and the present it is closely tied to nostalgia (Richard 1996) (prentice 1993).

Nostalgia is created in a sacred space through ìa proliferation of myths of origin and sign of realityî creating ìa resurrection of the figurative where the object and substance have disappearedî

Nostalgia created heritage tourism and stimulated the endless demand for pilgrimage. (Shackley, M, 2001)

Managing cultural heritage sites:

The governmental sector, represented in the ministry of culture has a big responsibility in managing the cultural heritage sites and providing all facilities in theses sites like toilets, suitable water for drinking, cafeterias, permission for taking photos, getting rid of rubbish and medical facilities.

Since cultural heritage is a fortune which inherited to the next generations which in turn has to take care of it and to keep it from being neglected and destroyed. (Shafei, A, 2004)

tion to the experiences of every day life. Travel in the past was dangerous rather than enjoyable experience by the improvement of security and modern means of transportation travel has become a more comfortable and pleasurable experience. Under the stress of modern life and the disappearance of the traditional modern life, travel and vacation have become an opportunity for enjoyable and memorable experiences which became the high lights of their lives. (Cohen, 2003)

Motivations:

Sociologist max Webber said that "motivation lies at the core of human behavior." The study of motivation is central to any social scientific under taking as it provides understanding and explanation. "Why do people travel is the most fundamental issue in tourism researches to day. The psychologist's point of view is that experience shall be seen in the context of the long term goals and the sociologists' opinion is that motivation is regarded as an imaginatively projected action. Some techniques can be useful in tapping the evident nostalgia motivation in contemporary tourism. Psychologists and sociologists agree that tourist motivation like all motivations is a highly subjective issue.(Gkalan, M.S, Dann, UK, 2003)

Tourism motivations model

It consists of two main components

1- external conditions

It includes societal progress, personal finance, time and health.

2-internal desires

It includes improving well-being, escaping routines, socializing, seeking knowledge, pride and patriotism, personal reward and nostalgia.

A large segment of Australians travel for nostalgic reminiscence.

(Sellich 2004) The Americans and their relatives visit Germany, South Korea, and Vietnam to relive the past memories. (Smith 1998).

A study was done by Szues, Daniels and Mc Guire 2002 of educational travel program in the United States and some European countries to show the desire to visit the birth place was found to motivate the elder hostel participants.

The rich life experience of Chinese seniors gives them a strong motive to travel for nostalgic purposes.

* For most Chinese seniors, visiting their birth places can be positively emotional. They call it "returning home in glory." They leave their home humble in their youth but return back wealthy and with achievements. Chinese are very attached to their roots and their nostalgic desire is very strong. The history of china is full of dramas marked by revolutions and wars like the anti-Japanese war, the anti-rightist movement and the Cultural Revolution. These events provide the fertile ground for nostalgia. Traveling permits them to relive past experiences and remember back memories although some of them are painful. www.sciencedirect.com

Travel motivations:

They are a mixture of interests (hobbies, leisure pursuits). Classification is very difficult because each traveler as an individual has a different number of preferences, but it is usually possible to classify the group behavior to indicate the main interests.

Travelers segments:

* "Special interests travelers": who go on tours linked to some special interest, they may have (nostalgia tourism).
* Adventurers": they are young people who travel frequently and look for new culture and experiences.
* "Elitists": they are rich European visitors who travel through out the year and visit the less traditional European tourist markets.
* "Grey panthers": the retired ones who have the time and money; they take long European vacations.
* "Extenders": they are business travelers who extend their trips by taking a few day holidays at the same time.
* "Elite": they visit very high class and fashionable places; their income is very high.
* "Adventurers": "explorers" they are interested in seeing new places.
* "Quality seekers": they search for comfort, security, good quality hotels, and guides for cursions.
* "Pursuers": "special interest travelers", who pursues his hobby even on holidays, like painters and potters.
* "Action man": who pursues a sport and makes activity holidays from cycling to canoeing, from golfing to tennis.
* "Economy seekers": who travel with cheap tours or on packages?

There are two kinds of motivations:

* Primary motivations
- need for change
- special interest/activities
- religion
- roots
- studying
- medical treatment
- business visit

* secondary motivations- value for money
- leisure add on to business trip
- security
- climate
- vicarious pleasure
- culture/heritage

(Leonard, J.L, Carson L, J, 1997)

Five important subjects are taking place with nostalgia.

Nostalgia as a motive, norms as objects of nostalgia, experience as an object of nostalgia, nostalgia as a basis for trip suggestion and nostalgia through socialization. It can play a more significant role in fan travel behavior (Fairley, s, 2003)

Tourism is the nostalgia industry of the future. It has employed nostalgia for its own economic advantages. There is a strong connection between nostalgia and tourism and especially tourist resources like hotels, museums and historical sites. Natives in the third world would not be able to understand the concept of nostalgia while today's dislocated western tourist often travels in order to experience nostalgia.(Dann, G.M.S, 1995)

Definitions:

Nostalgia: Nostalgia (Nos-Tal-Ja)
Originally= home sickness
From Greek Nostos=return home
\+ Algos=pain

"Nostalgia is a feeling of loss or anxiety about the passage of time, accompanied by a desire to experience again some aspects of the past."

Nostalgia: is our private version of pastoral the place in which perfection can at least be imagined. We are all Adam and Eve expelled from Eden making our solitary way in a post lap savian world" Nostalgia means a kind of home sickness ñ pain caused away from home- and this pain will decrease by a physical return to home ñ this means an act of regression a belonging to maternal home of childhood (Nelson, H.H, Graburn 2003)

"Nostalgia is one of the most powerful motives for contemporary uses of the past" (Hewison, 1987)

Nostalgia is responsible for fuelling the fire of the heritage industry and romanticizing the past, it is not necessarily a bad thing as it represents people's emotional attachment to what they remember (Walsh 1992).

Nostalgia is a product rather than a creator of the present, it has much less to do with the past than with the present (Theobald, W, 2005)

"Nostalgia is mourning for the impossibility of a mythical return, for the loss of an enchanted word with clear borders and values; it could be a secular expression of a spiritual longing" "Nostalgia is not merely an expression of local longing but a new understanding of time and space that made the division of local and universal possible" (Boyn 2001)

"Nostalgia tourism like restorative nostalgia is both a form of deep mourning that performs a labor of grief both through pondering pain and through play that points to the future." (Shackley, M, 2001)

Michael kummen define nostalgia as "history without guilt". Nostalgia replaces all negative sentiments (unhappiness, despair or hate) that may exist in the past history with positive feelings like pleasure, joy and satisfaction.

"Nostalgia is a normal, psychological reaction that is set off by the fear of such a shift on a personal or community level." (Theobald, w, 2005)

Nostalgia characteristics:

* Nostalgia tourism is directed to the middle class. It appeals more to the elderly than to the young as the elderly have "a richer data bank of memories with a longer time span" (Brooke, S, 1997)

* Nostalgia increases where identity is threatened, thatís why it is experienced to a greater degree by men than by women.(Davis 1979)

* Nostalgia is divided into restorative and reflexive. Restorative nostalgia is action laden while reflexive nostalgia is more of the heart than the body.(Boyn 2001)

* Nostalgia makes people feel good.

* Nostalgia helps people forget the worries of the present.(at least for a short while).

* Nostalgic tourists want to increase their knowledge and interest in history. (Hawley 1990)

* Nostalgia tourist who are searching for historical wisdom travel in large groups and take group tours. (Tia 1999).

* Nostalgia tourism is interesting more to those who can afford to practice it. The tourist product that revokes the past is more expensive than any other product. Staying in a stately home or going to a theme with their family costs a lot (Leslie, 1998).

* Nostalgia tourism touches danger without being in it. It is a way to differentiate the past from the present to find danger in the safe (Novelli, M, 2005).

* Nostalgia elevates the memory and the experience of the past beyond those of the present. The word "halcyon" appears when the good feelings of nostalgia occurs "the halcyon summers of my youth" "The halcyon days of yore"

* Nostalgia Tourism depends on monuments and historical buildings that refer to modern history.

Dark tourism:

It is a form of virtual nostalgia in which the traveler visits tragedy's scene. All dark tourism is history but not all history is dark tourism. This is concerning historical tourism which is called heritage tourism. (Novelli, M, 2005)

Experience:

"Experience is the inner state of the individual brought about by something which is personally encountered, undergone or lived through."

Tourist experiences are states done in the course of the journey, a sightseeing tour or a vacation. The main problem in the study of tourist experiences- from the view point of socio psychology- is their distinctive quality and their rela-

"the issues of subjectivity in the holidays and leisure experience and the consistency of need and behavior formed the subject of what Urry has called the "tourist gaze" namely the way in which tourists seek and then manipulate a context in which they find them selves to identify and meet wants". The tourist experience needs an increase of relationships, the network of communications that exist between competing and complementary roles, and the context of place, time and action. Tourist experiences can be shared but they are individual. Tourism is considered a marginal rest on the determinant in combination with other factors. "Tourism is an experience born of travel. It occurs at other than the normal milieu". "It happens away from home." Holidays are periods of play, no social responsibility away from home with no obligations and away from the relatives of a current environment. Tourism is a process of self-regeneration as an educative process or even as a mean of relaxation and away from the realities of a current environment. (Chrisrayan, 2002).

Nostalgia has become the major motivation for tourism these days (Nelson, H.H, Graburn, 2003)

The concept of nostalgia has been given the attention of different disciplines for its great impact on individuals, minds and behaviors.

There are two types of nostalgia:

- Personal nostalgia.
- Historical nostalgia.

A special attention is given to the importance of historical nostalgia as it is considered a sentimental yearning for the past beyond one's living memories. The role of historical nostalgia in heritage tourism appears in the relationship between socio-cultural conditions of the culture industry and heritage tourism institutions.(Kim, H, G, 2005)

Personal nostalgia may return to earlier stages of life for example visiting places of childhood, enjoying gathering with friends or having a " second honey moon" visiting health clinic is considered nostalgia efforts to return to former physical states. Historical nostalgia is an enjoyment of the past; it is reflected in the heritage tourism

Nostalgia shows the crisis of confidence in man's ability to lead the world. As for social and environmental nostalgia, they result from the fear that society is changing too fast and for the worse, and also that human civilization is too artificial and causes damage to nature. It is manifested in the search for and immersion in nature, devoid of other people, as a representative of how the earth was before humans spoiled it.(Nelson, H, H, Graburn, 2003)

The tourism industry realized quickly the potential of offering hostels of history for their clients for example. Those who want to live in a chateau and enjoy the experience of being a king or a queen for a day such as the one in India called Udaipur lake palace and the English stately home at Cliveden. This experience can turn the tourist back hundreds of years ago to the world of kings and castles. It becomes possible to the tourist to sleep in the same room and eat in the identical place as the leading persons of the great past. The luxury of the hotels appears in every thing "a gentle music, a blazing log fire, fresh flowers, and a personal note from the manager." Full staff per bedroom is ready to serve and the hotel makes its own bread and freshly baked cakes. You can live the "house experience" which is full of nostalgia from the moment you step across a "recaptured" world of style and elegance. You feel like a private guest in a beautiful home and you start a special experience (Theobald, W, 2005).

In south East Asia it was the renovation of some of the grand hotels in 1990. They were built between (1880-1910) they were considered historic monuments. These hotels became nostalgic to consumers; they should be regarded as sites of consumption or "mnemonic sites". Where social memory is fixed. (Peleggi, M, 2005)

"Nostalgia Tourism that provides an alternative to the present does so by recourse to an imagined past, a version of reality that people carry around in their heads" "Nostalgia tourism is thus the very antithesis of reality tourism. It stands at the opposite end of the continuum of the sort of tourism promoted by global exchange that takes its clientele into such places as the Gaza strip." (Leslie, A, 1998)

In the twenty first century the word "nostalgia" carries a positive connotation, before it was a word used to diagnose a military sickness.

(Novelli, M, 2005)

"Nostalgia is not merely an expression of local longing but a new understanding of time and space that made the divisions of local and universal possible" (Boyn 2001)

When some one lives a bad personal experience like the loss of loved one or other personal event or depression caused by sever problems, we immediately remember pleasant memories of times when things seemed easier, more simple and less troubles. Davis suggests that;

"a place that takes us further and further away from the present and surrounds us more and more in the past , removing us from the mental and physical state of present , will more and more greatly ease the pain of nostalgia but once removed the pain is enhanced."

The travel market can be segmented in terms of or according to psychological characteristics and demographic characteristics.

Nostalgia is an important motive for the largest segment of travelers. The younger, wealthier, healthier and well educated seniors are motivated to travel for discovery. Each or the four travel segments provides travel marketers with opportunities for product and service development. (Sellick, M.C, 2004)

Tourist attractions are illustrated to show how history has been revived into a tourist product to maintain a certain appeal for a city as a destination. The images are idealized versions of the past. Nostalgic images are developed for tourism consumption of heritage destinations. As a conclusion what are presented to tourists are a commercial image of the past rather than an accurate portrayal of a city either yesterday or today.(Vesey.C, Dimanche, F, 2003)

Nostalgia was identified as a key element of the experience - nostalgic memories of the past trips were found to be a vital basis for repeated travel and for socializing new members.

Development of Nostalgia Tourism in Egypt

Dr. Hala Hamed Abdel Meguid
Assistant professor
Faculty of Tourism and Management
Helwan University

بحث محكم

Abstract

Egyptian tourist product varies between natural and artificial products. Natural products like beaches and mountains, artificial ones like monuments and museums, the weather is fine all the time, we have both winter and summer resorts. Despite all that we still depend on traditional tourism like cultural, recreational, health, sports and conference tourism in addition to safari and adventure tourism and the special events tourism as well, neither the public nor the private sectors have a futuristic outlook. They don't think of creating other new kinds of tourism to face the challenges, globalization, and the mergers. Egypt still has a lot of wasted unused products.

Nostalgia tourism is one of the new trends that some countries integrated in their plans. Nostalgia has two types: historical and personal nostalgia. Mohamed Ali Palace, El Baron Palace, Bazilique Church and other historical buildings can be suitable for historical nostalgia tourism. The personal nostalgia can be limited to migrants who left their country when they were young and wanted to return and relive their old memories; they want to visit places they used to go when they were young.

The study is based on desk information collected from several books, papers, web articles in addition to a field study done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A. it aimed at knowing their feed back on this kind of tourism and why they don't add it to their programs. The results were 20% that have an idea about nostalgia tourism, 50% of travel agencies hope to include nostalgia tourism in their schedules, 20% of travel agencies know about other markets which practice this kind of tourism.

Travel agencies refused to work with the public sector due to red tape and restrictions.

Problem of the research

Although Egypt has a variety of tourist products natural and artificial one, it still depends on traditional kinds of Tourism which will have its effects gradually on the long run in light of the competition with other tourist countries .So we have to move and benefit from all the tourist products to be one of the top ten tourist countries round the world.

Objectives of the research

The research aims at:

* Studying Nostalgia Tourism with its definition, principles and characteristics.
* Knowing how other countries benefit from adding nostalgic tours in their program.
* Presenting the importance of famous building with great history, that is suitable for nostalgic tours.
* Activating the role of Egyptian Travel agencies towards new trends of Tourism which Nostalgia is one of them.
* Achieving a variation in the tourist programs through new kinds of tourism like Nostalgia and reaching the possibility of not depending only on traditional kinds of tourism like cultural and recreational ones.
* Increasing the number of tourist's arrivals, tourist's nights and the tourist income.
* Activating the role of over seas officering to promote this new kind of Tourism all over the world.

Hypothesis of the research

Integrating nostalgic tours in tourist programs and varying kinds of tourism with achieve higher income to Egypt through repeated and long visits, which will increase in the tourist movement.

Methodology

This study adapted the desk research which is based on books, references and periodicals. In addition to field study that aimed at knowing the travel agencies feed back on Nostalgia Tourism and why they donít add it to their programs. The field study was done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agency category A to get a clear picture for the situation of travel agencies towards new trends of tourism and their new plans for the increasing for the tourism movement which activating Nostalgia Tourism is one of them.

Introduction:

Leisure and holidays are determined by the ever-changing social fabric

مستقبل الشباب.. بين العمل الحر والوظيفة الحكومية

بقلم الدكتـور:
حسين رمزي كاظم

بعد الحديث عن مستقبل العمل للشباب من الموضوعات الهامة التى تتصل بإحدى قضايا العمل القومى العام والتى تنظر إليه الدولة بعين الرعاية والاهتمام، وتحظى بالعناية الفائقة للقيادة السياسية وتأتى على رأس قائمة الأولويات فى خطط وبرامج الحكومة التى كفلت بإعدادها وتنفيذها لمواجهة تلك القضية العامة،والعمل على ايجاد حلول لها.

ولعلنا نتفق جميعا على أساسيات لا يختلف بشأنها أحد، فى أن الشباب عدة الأمة وعمادها هم قوة وأمل المستقبل هم السواعد القوية التى تصنع حضارة الأمم والشعوب، وهم الصفوة المتميزة فى المجتمع والطاقة القادرة على العطاء.

ولعل مبعث الاهتمام بالشباب وقضاياه يرجع إلى حيوية تلك المرحلة العمرية من تاريخ الإنسان بوجه عام إذ تتجلى فيها خلاصة إسهامات مؤسسات المجتمع كافة بدءا بالأسرة والمدرسة والجامعة وغيرها من المؤسسات كأجهزة الإعلام والثقافة ودور العلوم والمعرفة والقيم السلوكية النبيلة وتلك جميعها مقومات تؤهلهم للمساهمة فى خدمة المجتمع بكفاءة واقتدار.

ولقد استقر وترسخ فى ذهن الكثير من الشباب نتيجة لسياسات الدولة التى طبقت خلال فترة الخمسينات والستينات - إن عمل الخريجيين من الشباب يكون قاصرا على الالتحاق بالعمل العام داخل نطاق الجهاز الحكومى مفضلا العمل به على سائر مجالات العمل الأخرى، نتيجة الاعتقاد بأن الوظيفة الحكومية أو ما يطلق عليها بالوظيفة الميرى تحقق لشاغلها الكثيرمن المزايا مع بذل مجهود أقل خلال ساعات عمل محددة.

ونتيجة لالتزام الدولة خلال تلك الفترة الطويلة الماضية بتشغيل الخريجيين أن أصبح الشباب يؤثرون الوظيفة الحكومية عن الالتحاق بالأعمال الحرة، مما ترتب عليه تضخم الجهاز الحكومى بأعداد كبيرة من الخريجيين وبما لا يتناسب اطلاقا أو يتفق واحتياجات وظائفه الأساسية.

كما ترتب على ذلك أن أصبح الجهاز الحكومى الذى بلغ حجم العمالة به حاليا ٥٫٧ مليون عامل - هو رب العمل الوحيد فى المجتمع وظهرت تبعا لذلك العديد من المشاكل الإدارية كمشكلة العمالة الزائدة عن حاجة العمل فضلا عن عدم إمكانية تحمل الموازنة العامة للدولة لنفقات مرتبات وأجور العاملين التى تجاوزت فى مشروع الموازنة العامة .

وإذا كنا نرى أن من واجبنا فى تلك الآونة تقديم النصح والإرشاد لشباب الخريجيين من خلال التحليل الموضوعى لهيكل القوى العاملة على مستوى الدولة فإننا نوضح ما يلى:

١ - إن القطاع الحكومى هو جهاز للخدمات الحكومية التى تؤدى الخدمات الإدارية لكافة فئات المجتمع، وأعمال الخدمات الإدارية قد لا تستطيع استيعاب أعداد كبيرة من العمالة بالمقارنة بالوظائف الانتاجية التى تحتاج إليها المشروعات الانتاجية فى كافة المجالات.

٢ - إن الزيادة السكانية تنمو معها وتتزايد تبعا لها سنويا اعداد شباب الخريجيين وبالتوازى مع حجم النمو السكانى وهذا يشكل بدورها بعدا جديدا لعدم قدرة الجهاز الحكومى وحده فى استيعاب تلك القوافل السنوية من شباب الخريجيين وبالتالى - وفى ضوء ذلك - فإنه من الأفضل للشباب التوجه نحن العمل الحر عقب التخرج مباشرة بدلا من الانتظار لفترة طويلة للحصول على وظائف محدودة قد تكون شاغرة بالجهاز الحكومى.

ومن هنا فإن مقتضيات التخطيط السليم لسياسات القوى العاملة على مستوى الدولة تفرض اتخاذ كافة التدابير التى من شأنها توفير فرص أخرى للشباب القادرة على العمل والمؤهل له، والراغب فيه والباحث عنه وذلك خارج نطاق الجهاز الحكومية والقطاع الخاص والقطاع التعاونى وقطاع الأعمال العام والاتحاد العام للعمال واتحاد النقابات المهنية وجمعيات الأسر المنتجة والصندوق الاجتماعى للتنمية وكافة المنظمات غير الحكومية وهذا يعنى المسئولية التضامنية لكافة مؤسسات المجتمع وليست الحكومة وحدها.

إن دعوة الشباب للتوجه إلى مجالات الأعمال الحرة إنما يدعمها ويؤكدها إن العمل الحر هو مجال خصب لأثبات الذات وتأكيد الثقة بالنفس واظهار القدرات الفردية وتحقيق الطموحات الشخصية وهو ميدان فسيح يتضمن العديد من مجالات العمل المختلفة.

فالمجال واسع ورحب أمام شباب الخريجيين فى اقامة وتشغيل المشروعات الصغيرة فهى لها دور كبير فى التنمية الشاملة وهى تتكامل مع المشروعات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة سواء كانت للانتاج الزراعى أوالصناعى أوالحيوانى أوالحرفى أوالبيئى وتعتبر مشروعات مغذية لها.

ومثل تلك المشروعات الصغيرة إنما تقوم بدور كبير فى إيجاد فرص عمل منتجة لشباب الخريجيين ذلك لأنها لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة فى اقامتها كما إنها تستوعب أعدادا كبيرة من العمالة وتساهم فى زيادة الانتاج والوفاء باحتياجات السوق المحلى والخارجى.

وقد تواجه تلك المشروعات بعض المشاكل نتيجة لنقص خدمة الشباب فى مجال إدارة تلك المشروعات أو لعدم الدراية باحتياجات السوق المحلى والخارجى أو فى مشكلة تسويق منتجات تلك المشروعات.

ومن ثم فإن على جهات الإدارة فى كافة وحدات الجهاز الإدارى أن تضع فى خططها برنامج محدد لخدمة شباب الخريجيين لمساعدتهم فى إدارة وتشغيل تلك المشروعات من خلال تقديم المعونة الفنية فى تشغيلها، عقد الدوات التدريبية اللازمة لشباب الخريجيين قبل البدى فى تشغيل المشروعات اقامة المعارض لمساعدة الشباب فى تسويق منتجات المشروعات وفى توفير الخمات وتأجير المعدات وإعداد دراسات الجدوى الأولية لها.

كما يتطلب الأمر ضرورة تطوير سياسات الصندوق الاجتماعى للتنمية لمنح المشروعات الانتاجية الصغيرة الإعفاءات الضريبية أوالجمركية والتأمينية ومنح القروض والتسهيلات الائتمانية بفوائد ميسرة وعلى فترات سماح طويلة نسبيا.

ولا يستطيع أى منصف أن ينكر الدور الذى قامت به الدولة للعمل على تهيئة مناخ الاستثمار العام لتشجيع رأس المال الوطنى والعربى والأجنبى فى اقامة مشروعات ودعم القطاع الخاص واعطائه دورا أكبر فى مشروعات التنمية من خلال توفير المناخ الملائم لنموه وتبسيط اجراءات التعامل مع المستثمرين وإزالة القيود التشريعية التى تحد من قيامه مما أدى إلى اقامة آلاف المصانع فى المدن والمناطق الصناعية الجديدة،. والتى يمكنها استيعاب أكبر عدد من شباب الخريجيين.

وأخيرا فإننا نؤكد لشباب الخريجيين أن العمل حق وواجب وشرف وشجاعة أيا كان موقعه، وسواء كان داخل الجهاز الحكومى أو خارجه وأن مستقبل الشاب هو فى ممارسة الأعمال الحرة بعيدا عن الوظائف الحكومية التى لم تعد حاليا جذابة بدرجة كافية تناسب طموحات الشباب وتطلعاتهم وتوفر لهم مستوى معيشى مناسب.

بنك مصر
BANQUE MISR
VISA

العدد الثالث
المجلد الثانى والأربعون

الإدارة

يناير
٢٠٠٦

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أولويات الحكومة الجديدة

موسمية الطلب السياحى

مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى

Tourism A Highly Qualified Labor Industry

مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المجلد الثانى والأربعون - العدد الثالث - يناير ٢٠٠٦

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- الجماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

اقرأ فى عدد مارس ٢٠٠٦

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب:١١/١٩٦٩

قــواعـــد النشـــر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

الافتتاحية

د. حسين رمزى كاظم

أولويات الحكومة الجديدة

مع إجراء تغيير وزارى فى الحكومة، فإنه يمكن القول إن المواطن فى مصر قد لا يعنيه كثيرا أن يتم التغيير لكى يخرج منها عدد من الوزراء، أو قد يدخل فى تشكيلها الجديد عدد آخر، فهذه مسألة ثانوية قد تشغله بعض الوقت ولكنها لا تحقق له أهدافه التى يتطلع إليها من أجل إيجاد حلول لمشاكله اليومية التى يعانى منها المجتمع على جميع مستوياته.

ومن هذا المنطلق فإن التغيير الذى يحلو للكثير الحديث عنه على فترات متعاقبة يجب ألا يكون مفهومه لدى البعض هو تغيير الأشخاص فحسب، وإنما هو تغيير يستهدف إحداث تطوير شامل لجميع القوانين والنظم والإجراءات والسياسات التى عشنا فى إطارها سنوات طويلة ونحن نفسرها ونحللها بأنها ناجحة ومستقرة، وهى فى الحقيقة قد ثبت بالممارسات العملية أن البعض منها يشوبه الكثير من الجوانب السلبية وأوجه القصور، وإنها فى حاجة إلى التطوير والتغيير لكى تتلاءم مع مجتمعنا المعاصر ومشاكله المتشابكة.

وإذا ما نظرنا إلى بعض محاور التغيير المرتقب التى تتطلب ضرورة التركيز عليها خلال المرحلة المقبلة،فإننا نعرض بإيجاز المحاور التالية :

■ التغيير ... بأن تكون نقطة البدء فيه، هى إعادة تنظيم الجهاز الإدارى للدولة ووضع هيكل تنظيمى مستقر للوزارات، مع تخفيض أعدادها، وتحديد سلطاتها ومسئولياتها وعلاقاتها التنظيمية بوحدات الإدارة المحلية، بما يمنع التضارب والازدواج، وتحقيق اللا مركزية الإدارية وبما يعطى دفعة قوية لتنفيذ مشروعات التنمية والخدمات.

■ التغيير.. بهدف أن تكون الحكومة الجديدة قوية وقادرة على تحقيق برامج الإصلاح الدستورى والسياسى والاقتصادى والاجتماعى

التى تضمنها البرنامج الانتخابى للرئيس محمد حسنى مبارك الذى حصل به على ثقة الشعب من أجل تحقيق مزيد من الديمقراطية، والنمو والتقدم ورفع مستوى معيشة المواطنين، وإيجاد الحلول للمشكلات التى تواجههم فى حياتهم المعيشية.

■ التغيير .. من أجل اتخاذ إجراءات تكون أكثر إيجابية لتطوير ودعم نظام الإدارة المحلية، والانتهاء من تطوير سياسات التعليم فى مراحلها المختلفة، وإعداد خطة للقوى العاملة تكفل ربط سياسات التعليم والتدريب المهنى والفنى باحتياجات خطة التنمية من العمالة بتخصصاتها المختلفة، وتطوير سياسة المرتبات والأجور للعاملين بالأجهزة الحكومية ووحدات الإدارة المحلية، وغيرها من السياسات التى تتطلب سرعة التغيير والتطوير.

■ التغيير.. من أجل إحداث ثورة تشريعية لتطوير جميع القوانين العتيقة التى تحكم العلاقة بين الدولة والمواطنين لتحقيق العدالة ومنع الاستغلال، وسد الثغرات التى تؤدى إلى انتشار الفساد والانحراف تحت مظلة سيادة القانون.

■ التغيير ... من أجل اتخاذ قرارات حازمة وصارمة تستهدف تغيير الأنماط السلوكية السلبية السائدة التى انتشرت أخيرا بين أفراد المجتمع، والتى أثرت بدورها على المناخ الاقتصادى والاجتماعى لمصر..

■ التغيير.. بأن تأخذ الحكومة الجديدة بمدخل تطبيق سياسات الإدارة الحكومية بمفهوم إدارة الأعمال، أى تطبيق بعض سياسات إدارة القطاع الخاص على سياسات الإدارة الحكومية وإخراجها عن مفاهيم الإدارة الحكومية التقليدية.

نظرة إلى مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى «المشكلات - الحلول»

د/ هالة حامد عبد المجيد
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة :

يعتبر التنشيط السياحى عنصرا من أهم عناصر المزيج التسويقى والذى يعد مسئولية المكاتب السياحية الخارجية التى تقوم بابراز صورة مصر السياحية وتحسينها فى وقت الأزمات أملا فى زيادة الحركة السياحية الوافدة الى مصر.

ولعل من أهم الأسباب التى دعت لهذه الدراسة الوضع الحالى للمكاتب الخارجية ووجود بعض القصور فى هذه المكاتب، هذا الى جانب ظهور شركة عالمية جديدة خاصة بالدعاية تعمل مع هذه المكاتب.

وقد تناولت هذه الدراسة نشأة هذه المكاتب وتطورها وأهم الأعمال التى تقوم بها وعدد المكاتب الخارجية على مستوى دول العالم ، ومواصفات مدير المكتب والعاملين به ثم تطرقت الدراسة لبعض السلبيات الموجودة بهذه المكاتب مثل الميزانية التنشيطية المخصصة لهذه المكاتب والانفاق على نواح مظهرية كثيرة والأسباب التى دعت الى الغاء المكاتب الخارجية بالدول العربية، واعتمدت الدراسة على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقابلات الشخصية مع عدد من المختصين .

تاريخ تأسيس مكاتب السياحة الخارجية بالهيئة :

لقد كان لمصر بمقتضى قرار مجلس الوزراء ١٩٥٤ بتكوين مكاتب خارجية ببعض البلاد كما كان لها مستشارون وملحقون سياحيون ببلاد أخرى ، وفى عام ١٩٦٤ صدر قرار مجلس الوزراء بالغاء مكاتب ومراكز التمثيل الفنية بالخارج وتنفيذا لذلك قامت مصلحة السياحة باستدعاء الملحقين فى البلاد الخارجية كما سعت بالتعاون مع شركات المؤسسة المصرية العامة للسياحة والفنادق نحو تحويل هذه المكاتب بطريق الايجار الى الشركات التابعة للمؤسسة ولكن فشل هذا النظام وترتب عليه كثير من العقبات وبادماج مصلحة السياحة الى الوزارة عام ١٩٦٧ أصبحت تلك المكاتب تابعة للوزارة ولكنها توقفت عن العمل حتى عام ١٩٧٣ حتى ظهرت اللائحة الخاصة بالمكاتب السياحية الخارجية، ورأى المسئولون فى الوزارة ضرورة تحويل هذه الوكالة الى هيئة عامة بصفات ومزايا استقلالية فى عملها نظرا لأهمية التنشيط السياحى فى جذب عدد أكبر من السائحين (**عبد الوهاب ،١٩٩٤**).

وقد صدر القرار الجمهورى رقم ١٣٤ لسنة ١٩٨١ بانشاء الهيئة العامة للتنشيط السياحى وصدر القرار الجمهورى رقم ٧١٢ لسنة ١٩٨٤ باعادة تنظيم وزارة السياحة على ضوء انشاء الهيئة العامة للتنشيط السياحى وأصبحت المكاتب تابعة لها (**حمود وحجاج، ٢٠٠٢**) - مرفق الهيكل التنظيمى للهيئة بالملحق رقم(١).

أهداف هيئة التنشيط السياحى :

- رفع معدلات النمو فى حركة السياحة الدولية الى مصر.
- ابراز وتحسين صورة مصر السياحية فى الخارج.
- ازالة المعوقات التى تعرقل نمو الحركة السياحية.
- تشجيع السياحة الداخلية وزيادة الوعى السياحى.
- رفع مستوى مساهمة السياحة فى الرخاء الاقتصادى للمواطنين. (**عبد الوهاب ، حمود وحجاج، ٢٠٠٢**).

موارد الهيئة : تتكون موارد الهيئة من :

- الاعتمادات المخصصة من قبل الدولة سنويا.
- موارد الهيئة عن مباشرتها لنشاطاتها.
- القروض المحلية .
- الاعانات والهبات (عبد الوهاب ،١٩٨٨).

الميزانية التنشيطية للمكاتب الخارجية :

فى عام ١٩٩٣ جاءت مصر فى المرتبة ٥٩ بين ٨٠ دولة فيما يتعلق بحجم الميزانية التنشيطية للسياحة حيث بلغت ٨١٤ ألف دولار وزادت على مدار السنوات ٩٤, ١٩٩٧ الى ٤٢ مليون دولار للانفاق على التنشيط بالخارج (**حسين وآخرون** ،١٩٩٨).

هذا وقد رفض المختصون بالهيئة اعطاء أية بيانات أو أرقام خاصة بالميزانية منذ هذا العام ورفضوا التصريح بمرتبات المديرين والعاملين فى المكاتب الخارجية هذا وقد نشر بالصحف أن مرتب مدير المكتب الخارجى يتراوح بين ٢٠- ٢٥ ألف دولار شهريا؟؟.

وطبقا لتقارير منظمة السياحة العالمية فان نسبة تتراوح بين ٦٠- ٨٠ ٪ من الميزانية التنشيطية للدول الأعضاء يتم انفاقها فى الأسواق السياحية الخارجية مما يبرز أهمية دورها.

التسويق كما عرفه **Kotler** هو مجموعة من الادارات التكتيكية التسويقية المتحكم بها والتى تمزج المؤسسات بينها من أجل ايجاد الاستجابة المرجوة من السوق المستهدف . كما هو تحليل وتنظيم وتخطيط والتحكم فى مصادر وسياسات وأنشطة المؤسسة بغرض اشباع متطلبات واحتياجات مجموعات مختارة من الزبائن مع تحقيق مكسب **(J.Leonard ,1997)**.

المزيج التسويقى يتكون المزيج التنشيطى من أربعة عناصر (4ps) فى بعض المراجع وهى : المنتج Product والسعر Price والمكان Place والتنشيط Promotion حيث ثبت أن نجاح **المزيج التسويقى:** هو وجود منتج مناسب بسعر مناسب فى مكان مناسب مع التنشيط المناسب (عبد الوهاب ،١٩٩٤ ، **2004, Chirtopher**).

نظرة إلى مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى

يعتبر التسويق فلسفة الادارة السياحية تنعكس على كل عنصر من عناصر سياسة التنمية السياحية فهو يبدأ بالسوق وينتهى بالسوق وفى النهاية تهدف كل مكونات هذه السياسة الى ارضاء السائح والقضاء على كافة العقبات التى تقف أمام تحقيق ما يريد (المرجع السابق).

وقد رأى آخرون أن المزيج التسويقى يتكون من ٦ عناصر (6ps) وهى المنتج Product والسعر Price والمكان Place والتنشيط Promotion والناس People والرحلات الشاملة Packaging (Weaver, 2000).

وما يهمنا فى هذه الدراسة هو التنشيط السياحى من حيث مفاهيمه والعناصر المكونة له على النحو التالى :

التنشيط السياحى : يعتبر التنشيط السياحى واحدا من عناصر المزيج التسويقى ،ويعرفه العلماء بأنهس «الاتصال بالسوق واعلامه بوجود صفات وخصائص للمنتج بقصد الوصول الى خلق أو رفع مستوى الطلب عليه».

ويذهب الأستاذ السويسرى **Schmoll** الى أن اصطلاح التنشيط يسمح بعدة تفسيرات وتعريفات فبحسب الأصل يهدف التنشيط الى اخبار واقناع وتذكير العملاء المحتملين والوسطاء التجاريين بالمنتج عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (عبد الوهاب، ١٩٩٤).

والتنشيط السياحى لا يعتبر عملية عاطفية تبنى على ما يقوم به القائمون عليه وانما يعد استراتيجية عقلانية تتأثر بمؤثرات عديدة بعضها يدخل تحت سيطرة الهيئة والآخر يخرج منها ويخضع لعوامل خارجية أخرى مثل القوانين التى تحكم السوق السياحى كقانون الجوار وقانون الحلول الاقتصادى ، (المرجع السابق ذكره).

يمثل التنشيط لب نشاط مكتب السياحة المصرى الخارجى ويهدف الى احداث تأثير معين على سلوك الفرد ليتمشى مع أهداف خطة المكتب ، ويعتبر التنشيط عنصرا من عناصر المزيج التسويقى حيث يتفاعل معها لتحريك دوافع السفر لدى العميل المرتقب وحثه على اختيار مصر كمقصده السياحى (حسين، ١٩٩٨).

وينقسم التنشيط الى ثلاث خطوات رئيسية :

- الاعلام عن المنتج السياحى.
- محاولة اظهار المنتج السياحى.
- العمل على اقناع أكبر عدد من السائحين.

عناصر التنشيط السياحى :

- **الدعاية :** تهدف الى التقريب بين العرض والطلب السياحى حيث تؤدى لخلق طلب سياحى على المقومات السياحية المعروضة والتى يجب أن يتوافر فيها الصدق والتنوع والتطور وحسن استخدام الوسائل الدعائية واستمرارية المادة الدعائية .

تدور وسائل الدعاية السياحيةحول ٣ محاور وهى الصورة والكلمة المكتوبة والكلمة المسموعة ، ومن أهم الوسائل الدعائية النشرة السياحية والكتيب والمجلة سياحية والملصق (**عبد الوهاب**، ١٩٩٤).

ومن وسائل الدعاية الحديثة CD والافلام الدعائية ومواقع على الانترنت (**الخزامى**، ٢٠٠٤).

- **الاعلان:** هو المساحة المدفوعة الأجر فى الصحف والمجلات والدوريات ،كذلك يعتبر الاعلان المساحة الزمنية المحددة فى البرامج الاذاعية والتليفزيونية ويجب أن يتصف بالصدق والموضوعية ووضوح مضمون الرسالة الاعلانية واختيار الوقت المناسب لوصول الرسالة الاعلانية للمخاطبين فى مواعيدها (عبد الوهاب ،١٩٩٤).

تنقسم أنواع الاعلان طبقا للهدف الى : اعلان اعلامى- تعليمى- ارشادى- تنافسى- تنموى (بازرعة، ١٩٨٤).

- **العلاقات العامة:** باعتبارها مهمة الادارة حيث يلجأ العاملون الى ايجاد سبل تفاعل صادقة ومتبادلة

كما أنهم يعملون من أجل الصالح العام للمؤسسة للتأثير على الرأى العام فيكتسبوا التقدير والتفهم وتتلخص عملية العلاقات العامة فى أربع خطوات RACE البحث Research والفعل Action والاتصال Communication والتقييم Evaluation **(Deuschl 2004)** .

وتعتبر العلاقات العامة من أهم أنشطة المكتب السياحى الخارجى وبدون فاعليتها سيصبح من المتعثر الوصول الى تحقيق الهدف، ومن الواجب أن توضع سياسة واضحة تحدد الجماهير المستهدفة والوسائل المستخدمة لايصال الرسالة ومعرفة من هم الجماهير المستهدفة للمكتب السياحى ومنظمى الرحلات ومنافذ التوزيع والسائحين الفعليين أو المرتقبين والسلاسل الفندقية والأجهزة السياحية الرسمية والخاصة بالسوق السياحى والبعثة الدبلوماسية المصرية ،هذا الى جانب أن المدير سوف يقوم بالتعرف على أى جماهير أخرى من الممكن أن تؤثر فى تحسين صورة مصر السياحية (**حسين** ١٩٩٨).

ويذهب قول الى انه لايكفى أداء العمل على أحسن وجه بل يجب أن يعلم الجميع بذلك ونشر العلم هذا يتم عن طريق العلاقات العامة (**عبد الوهاب**، ١٩٩٤).

المكاتب الخارجية فى جميع أنحاء العالم :

وهى تنقسم الى ١١ مكتبا فى أوربا و٤ مكاتب فى شرق آسيا واستراليا ومكتبين فى الأمريكاتين.

تقسيم المكاتب فى أوربا :

- مكتب باريس يتبع فرنسا.
- مكتب بروكسل يتبع بلجيكا -هولاندا -لوكسمبرج.
- مكتب لندن ويتبع المملكة المتحدة -ايرلاندا.
- مكتب مدريد ويتبع أسبانيا والبرتغال.
- مكتب روما ويتبع ايطاليا.
- مكتب فرانكفورت ويتبع ألمانيا.
- مكتب فينا ويتبع النمسا والمجر وسلوفاكيا.
- مكتب برن ويتبع سويسرا.
- مكتب وارسو ويتبع التشيك -رومانيا - بولاندا.
- مكتب استوكهولم ويتبع السويد -النرويج - الدنمارك -دول البلطيق.
- مكتب أثينا ويتبع اليونان -تركيا -كرواتيا -قبرص -بلغاريا (عبد اللطيف مرفت، أوروبا).

اما عن مكاتب شرق آسيا واستراليا فهى :

- مكتب طوكيو ويتبع استراليا - سول -نيوزيلاندا.
- مكتب بومبى ويتبع اندونسيا -ماليزيا- تايلاند - سنغافورة - الفلبين.
- مكتب موسكو ويتبع اذرابيجان - أوكرانيا - أوزباكستان -كازاخستان.
- مكتب بكين ويتبع هونج كونج - تايوان . (القاضى هيام ، شرق آسيا واستراليا).

أما عن المكتبين فى الأمريكتين فهما :

- مكتب مونتريال ويتبع كندا.
- مكتب نيويورك ويتبع الولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية . (صالح نبيلة ،الأمريكتين).

أما عن المكاتب الخارجية **بالبلاد العربية** فقد كانت متواجدة فى الكويت ودبى وتم اغلاقهما فى أوائل التسعينيات وذلك لأسباب سياسية، وتقوم الادارة المختصة بالبلاد العربية بالتعاون مع السفارات للمشاركة فى الأسابيع السياحية وامدادها بالنشرات السياحية الجديدة وبارسال القوافل السياحية بالاضافة لمحاولة الاشتراك فى المعارض والمهرجانات والمناسبات الخاصة (**جلال ناهد ، البلاد العربية بالهيئة**).

حيث تعتبر السياحة العربية عنصرا هاما من عناصر الوحدة العربية وتعمل على الترابط بين شعوب العالم العربى هذا الى جانب اللغة والدين والثقافة والحضارة والعادات والتقاليد هذا الى جانب تبادل الزيارات المختلفة المتعلقة بتنفيذ البرامج السياحية التى تتناسب مع امكانيات الشرائح الاجتماعية المختلفة وتزداد حركة السياحة العربية من عام لآخر نتيجة ارتفاع مستويات الدخل وزيادة أوقات الفراغ والتطور التكنولوجى والاقتناع بأن الأجازة حق للفرد.

هذا الى جانب وجود العديد من السياسات التشجيعية للسياحة العربية على مستوى معظم الدول العربية من بينها مصر كالمعرض السياحى الدولى لدول حوض البحر المتوسط MTF ويعقد بالقاهرة

مهرجان السياحة والتسوق ، والسوق السياحى العربى الدولى IATM ويعقد بمصر ، ومعرض بورصة العالم العربى للسياحة ببيروت ، ومهرجان دبى للتسوق ، ومعرض السياحة والسفر بالأردن والمعرض الدولى للمنتجات والقرى السياحية والفندقيةوالرياضية بجدة . . .

هذا وقد ساعدت الحكومة المصرية على تشجيع الاستثمار الدولى وقد أصدر مجلس الشعب قانون حق التملك لغير المصريين وذلك لمزاولة النشاطات المختلفة ومنها النشاط السياحى ، وقد سهلت هذه المهمة باعطاء تأشيرات الدخول والخروج ومدة الاقامة لمدة عام قابلة للتجديد واعطاء حق التملك للعقارات بقصد السكن ، هذا الى جانب الاعفاء الضريبى للمشروعات السياحية لمدة تتراوح بين ٥- ١٠ سنوات.

وتعمل السفارات المصرية بالدول العربية كبديل للمكاتب الخارجية للهيئة فهى مزودة بالمواد الدعائية اللازمة وذلك للترويج السياحى بين مصر والدول العربية بالاضافة للمساهمة فى اقامة الليالى السياحية المصرية والأسابيع السياحية المصرية بهذه الدول.

وقد زادت السياحة العربية الوافدة الى مصر عام ٢٠٠٢ بنسبة ٢١,٦٢ ٪ حيث بلغت ١,٠١٢,٦١٣ سائح.

وفى عام ٢٠٠٣ بلغت ١,٣٢١,٩٥٦ سائح أى بزيادة قدرها ١٧,٢ ٪ وحققت أيضا زيادة قدرها ١٣,١ ٪ فى عام ٢٠٠٤ حيث وصلت الى ١,٤٩٥,٥٩٣ سائح . (تقرير الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحى - قطاع السياحة الدولية - الادارة العامة للسياحة العربية).

وفيما يلى بعض الاحصاءات الخاصة باعداد السائحين القادمين من جميع الدول العربية وأهم وأكبر عشر دول عربية وافدة الى مصر جدول رقم (١)، جدول رقم (٢) مما يستدعى اعادة النظر فى فتح مكاتب خارجية بالدول العربية تابعة للهيئة.

جدول(١) بيان بأعداد السياح من عشرة دول عربية عام ٢٠٠٣

الترتيب	الدولة	عدد السياح بالمليون
١	المملكة العربية السعودية	٧,٣٣٢
٢	الامارات العربية المتحدة	٥,٨٧١
٣	جمهوريةمصر العربية	٥,٧٤٦
٤	تونس	٥,١١٤
٥	المملكة المغربية	٤,٥٥٢
٦	مملكة البحرين	٢,٩٥٥
٧	الجمهورية العربية السورية	٢,٧٨٨
٨	المملكة الاردنية	١,٥٧٣
٩	الجزائر	١,١٦٦
١٠	لبنان	١,٠١٥

المصدر: هيئة التنشيط السياحي (مركز المعلومات).

جدول (٢) بيان بنسبة كل دولة عربية من اجمالي السياحة العربية الوافدة الي مصر لعام ٢٠٠٤

الترتيب	الدولة	عدد السياح	نسبتها من اجمالي السياحة العربية(%)
١	الجماهيرية العربية الليبية	٣٤٤٤٩٠	٢٣
٢	المملكة العربية السعودية	٣٠٩٦٠٦	٢٠,٧
٣	فلسطين	١٧٢١٦٦	١١,٥
٤	المملكة الاردنية	١١٨١٠٨	٧,٩
٥	السودان	١٠٢٥٨٥	٦,٨
٦	الكويت	٨٩٨٢٥	٦,١
٧	الجمهورية العربية السورية	٨٦٤٨٤	٥,٨
٨	اليمن	٥٨٤٨٤	٣,٩
٩	لبنان	٤٥٠٨٧	٣
١٠	الامارات العربية المتحدة	٣١٧٩٠	٢,١
١١	تونس	٢٩٣٣٥	١,٩
١٢	الجزائر	٢٠٨٠٩	١,٤
١٣	المملكة المغربية	٢٠٥٨٥	١,٤
١٤	الجمهورية العراقية	١٩٩٧٥	١,٢
١٥	آخرون	١٦٣٤٦	١,١
١٦	قطر	١٥٠٣٥	١
١٧	مملكة البحرين	١٤٨٨٣	٠,٩
	اجمالي السياحة العربية	١٤٩٥٥٩٣	١٠٠

** آخرون (عمان- الصومال- موريتانيا- جيبوتي- جزر القمر- عدن)

المصدر: هيئة التنشيط السياحى (مركز المعلومات)

وبالرجوع للجداول الخاصة باحصائيات عدد السائحين الوافدين الى مصر من كافة دول العالم ومن الأسواق المختلفة بالاضافة للاحصائيات الخاصة بالليالى السياحية لمعرفة ماذا كان هناك زيادة أو نقصان فى أعداد السائحين العرب وهل هى متوقفة على نجاح المكتب أوفشله أوقد تؤثر ظروف وعوامل أخرى فى حجم الحركة السياحية كفترات الأزمات السياحية والارهاب التى قد تكون سببا فى الركود السياحى.

هذا الى جانب أن نشاط القطاع الخاص ومنظمى الرحلات والشركات السياحية يعد عاملا مهما جدا فى نجاح السوق السياحى من خلال

نظرة إلى مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى

عملهم الترويجى والتسويقى مما يساعد على زيادة الحركة السياحية الى مصر ووضع مصر على الخريطة السياحية وضمن برامجهم السياحية ، لذايجب التعاون المستمر مع القطاع الخاص حتى نصل الى النتائج المرضية.

من هم العاملون بالمكتب الخارجى:

مدير المكتب هو يكون المسئول الأول فى بعض المكاتب ويوجد مساعد المدير ثم موظف محلى وسكرتيرة محلية فى كل مكتب خارجى (حمود ، ١٩٩١).

كوادر العاملين فى المكتب الخارجى:

لابد أن يكون حاصلا على بكالوريوس كلية السياحة والفنادق -اقتصاد وعلوم سياسية - اعلام (المرجع السابق).

المهام الرئيسية للمكتب الخارجى:

- اعداد تقرير كل ثلاثة شهور يتم ارساله الى الادارة المختصة بمصر وأصبح الآن يرسل شهريا .
- دراسة الأسواق السياحية من حيث عدد السكان ووكلاء السياحة والسفر وشرائح السوق السياحى والأسواق المنافسة .
- تزويد الجهات المعنية بالبيانات الجديدة.
- دراسة وتقييم أهمية الاشتراك فى المعارض التى تقام فى المنطقة واقامة الليالى السياحية.
- ارسال تقارير فورية لملاحقة الأحداث المؤثرة فى السوق.
- دراسة كيفية وصول الاعلان الى أكبر شريحة مستهدفة.
- اقامة الندوات السياحية عن مصر مع شركات السياحة وغيرها.
- اصدار المطبوعات السياحية Flyer الى جانب النشرات السياحية.
- اعطاء الاهتمام بنوافذ العرض ونشر عدد كبير من الملصقات الملفتة والجديدة.
- تنظيم الرحلات التعريفية للاعلاميين ومنظمى الرحلات.
- تقديم الرحلات المجانية لمصر كجائزة فى مسابقات التليفزيون والراديو.
- متابعة نشاطات الدول المتقدمة فى السوق السياحى من خلال اعلاناتها ووسائلها الدعائية وميزانيتها التنشيطية .(تقرير ادارة السياحة الدولية بهيئة التنشيط السياحى)مرفق نموذج التقرير الشهرى بالملاحق ملحق رقم (٢).

يقوم مدير المكتب الخارجى بتسلم المكتب من المدير القديم ويبدا بأعماله الجدية من اصدار نشرة اخبارية توزع على جميع الجماهير وفى مقدمتهم منظمى الرحلات الشاملة وزيارتهم للتعرف على المسئولين بالبعثة الدبلوماسية المصرية ويقيم حفل استقبال للتعرف على رجال الاعلام السياحى ومنظمى الرحلات الشاملة ووكلاء السياحة المسئولين فى شركات الطيران المنتظم والعارض ومديرى المبيعات فى المراكز الرئيسية أو مكاتب الحجز المركزى للسلاسل الفندقية التى تدير الفنادق فى مصر ، ويقوم مدير المكتب بالتعرف على امكانيات المكتب وكل ما يحتاج اليه من مواد دعائية أو أجهزة وفاكس وحاسب آلى وانترنت وأجهزة تصدير وما الى ذلك حتى يمكن اتمام مهامه الوظيفية ومحاولة تذليل العقبات التى قد يواجهها أو قد يستدعى الأمر اللجوء الى رؤسائه بالهيئة فى مصر (حسين ،١٩٩٨).

الشروط والمواصفات الواجب توافرها فى مدير مكتب السياحة الخارجى :

تقع المسئولية بأكملها على مدير مكتب السياحة

الخارجي ويعتبر المدير - فى معظم الأحوال -ممثلا لدولته على المستوى الدبلوماسى باعتبار أنه عضو فى البعثة الخارجية.

لذا يجب أن تتوافر صفات شخصية معينة قادرة على اتمام نجاح هذه المهمة وهو يعتبر فى ذات الوقت شخصا مهما يتوقف نجاحه على اقامة علاقات واتصالات بينه وبين جماهير متباينة فى المستوى الاجتماعى والثقافى ،حيث يجب على هذا المدير أن يتصف بالشخصية المرنة والدبلوماسية فى تصرفاته والقدرة على التكيف مع أنواع شتى من العملاء والقدرة على ضبط النفس اذ تتطلب بعض الأمور الرد عليها بصدق وهدوء ، كذلك على مدير المكتب أن يستخدم أسلوبا يتسم بالوضوح والتركيز على النقاط الأساسية وذلك بتواجد قدر من الموضوعية لديه، هذا الى جانب ظهور الحاجة الى الحرفية والخبرة والقدرة على الاقناع ، كما يتطلب أيضا الخبرة الخاصة والخلفية العلمية والقدرة على التحليل واستنباط النتائج وبهذا يكون لديه القدرة على الابداع والاختراع والتغيير نحو اتجاه أمثل وخطة جديدة لتحقيق نجاح هذا المكتب الخارجى.

وبالطبع عدم التوفيق فى اختيار المدير المسئول سوف يؤدى الى اهتزاز سمعة المكتب مما ينعكس بالسلب على صورة الدولة ، ويجب عدم اغفال أن أهم وأول شرط لاختيار هذا المدير هو الاجادة التامة للغة التى سيقوم بمزاولتها فى السوق السياحى اذ أنه اذا كان فاقدا لهذا الشرط فإنه لايستطيع القيام بالمهام الأصلية المطلوبة منه (بازرعة ،وآخرون،١٩٩٨).

المهارات الواجب توافرها فى مدير المكتب الخارجى:

أصبحت ضرورة أن نفكر فى الاتجاه الى التغيير الجذرى الكلى ويكون من أهم المؤشرات لنجاح الادارة فى المرحلة القادمة هو اتجاه ثقافى بشأن التغيير ويعتبر مؤشرا للنجاح أو الفشل (توفيق، ٢٠٠٣).

يقوم مدير المكتب السياحى الخارجى باستخدام وسائل الاتصال الشخصى الذى عرفه الدكتور زكى بدوى بأنه اتصال وجها لوجه وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وهو أقوى وسائل الاتصال فى تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم وقد عرف Gerald R.Miller & Markknapp الاتصال الشخصى على أنه سياق الموقف الذى يحدث فيه اتصال فيعرفه بأنه جلسة تعقد من عدد صغير نسبيا من القائمين بالاتصال ويتوافر فيه اتصال الوجه للوجه والحد الأقصى من قنوات الاحساس مع وجود الفرص المتاحة لحدوث رجع الصدى السريع ، وأهم ما يميز الاتصال الشخصى هو التواجد الشخصى للمرسل والمستقبل والهدف من هذا الاتصال هو الفهم والاستيعاب والتجاوب أو تعديل سلوك أو اتجاه من الأشكال الحديثة للاتصال الشخصى التى يستخدم فيها مدير المكتب السياحى الخارجى كالندوات والمحاضرات والمؤتمرات والمعارض التى يقوم بالاشتراك فيها وعرض كل ما هو جديد لمصر من مقومات ومغريات سياحية (**البكرى** ،٢٠٠٥).

يجب على المدير اتخاذ القرارات الشجاعة والجريئة والبعد عن اللبس والخلط فى بعض الموضوعات وايجاد الطريقة المثلى والسريعة لوصول المدير الى أهدافه المرجوة وبطريقة سريعة (**توفيق**، ٢٠٠٣).

إن مدير المستقبل الذى سيعمل فى القرن الحادى والعشرين سيكون ذا خبرة عامة وسيكون ملما بكثير من التخصصات وقد يلجأ الى الفنيين للالمام بعناصر النشاط الأخرى هذا الى جانب تمتعه بمهارات كافية لمعرفة كيفية التعامل مع المخاطر والمشاكل بطريقة هادئة (**توفيق** ،٢٠٠٣).

الدورات النظرية والعملية التى يقوم بها مدير المكتب الخارجى سواء داخل مصر أو خارجها.

التدريب النظرى داخل مصر :

- الندوات والمحاضرات مع شخصيات بارزة لها خبرة فى المجال السياحى.

نظرة إلى مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى

- المحاضرات الخاصة بوزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحى.
- المحاضرات الخاصة بأنشطة تتعلق بالسياحة مثل الطاقة الايوائية فى مصر ومشاكل التنمية السياحية والطيران المنتظم والطيران العارض.
- دورات مكثفة للارتقاء بمستوى اللغات الأجنبية وخصوصا لغة الدولة التى يغطيها نشاطه.
- دورات فى فنون مخاطبة الجماهير حيث يساعد الاتصال الشخصى على توليد الاقتناع عن طريق نقل الأفكار.
- ندوة خاصة بالاتحاد المصرى للغرف السياحية لتعريف المديرين بأهداف الاتحاد وانشطته المختلفة للتمكن من التعامل معه فى المستقبل.
- ندوة خاصة مع وكلاء السياحة لاتاحة الفرصة لمناقشة امكانيات وفرص التعاون من الجانبين.
- دورة فى استخدام الحاسب الآلى حيث لا يمكن الاستغناء عنه فى الادارة الحديثة.
- دورة فى البروتوكول بصفته عضوا فى البعثة الدبلوماسية المصرية بالخارج.
- ندوة مع عدد من المديرين السابقين لمكاتب السياحة الرسمية.
- ندوة فى اعداد المادة التحريرية للمطبوعات.

التدريب العملى داخل مصر :

- الزيارات الميدانية لأهم المناطق السياحية لاتاحة الفرصة لهم لترويجها فى الأسواق الخارجية ٠
- زيارة أهم المعالم التاريخية والسياحية.
- زيارة مركز المؤتمرات الدولى للتعرف على الخدمات الخاصة به ومعرفة كيفية تناسب حجم القاعات لاقامة المعارض والمهرجانات.
- زيارة المدن الجديدة وكبرى مشروعات الدولة.
- زيارة الادارة المركزية بهيئة التنشيط السياحى.
- التواجد فى المعارض والمؤتمرات التى تنعقد فى مصر.
- مرافقة ضيوف جهاز السياحة الرسمى خلال زياراتهم لمصر.

التدريب خارج مصر :

- التدريب داخل مكاتب السياحة المصرية بالخارج ويقوم بملازمته المدير القديم لتعريفه بكل أنواع العمل المختلفة وان يراسل بهذا التقرير المسئولين فى الهيئة.
- حضور الندوات والحلقات الدراسية والبرامج التدريبية خارج مصر.
- مرافقة الوفود الرسمية لجهاز السياحة المصرى فى رحلاته للخارج (حسين ،١٩٩٨) .

ظهور شركة DDB العالمية للدعاية :

ظهرت هذه الشركة فى أواخر عام ٢٠٠٥ وهى شركة عالمية مقرها لندن وهى تقوم بتنفيذ الحملات الدعائية فى معظم أنحاء العالم الى جانب عمليات التسويق والترويج الخارجى للمناطق السياحية المختلفة وهى ستتعاون مع هيئة التنشيط السياحى ولم يستقر الرأى على شعار خاص بالحملة الدعائية ولم تظهر حتى الآن أعمال مستمرة للشركة (**خفاجى سامية -مكتب الوزير**).

ومن المفترض أن تمارس هذه الشركة نشاطها فى مارس٢٠٠٦ وسوف تركز على أن مصرتجمع بين السياحة الثقافية والشاطئية وقد بدأ الاعداد لها فى عهد وزير السياحة السابق المغربى وقد اعتبر خبراء منظمة السياحة العالمية مصر نموذجا للحملات الاعلامية والسياحية الدولية الناجحة فى السنوات العشر الماضية منذ عام ١٩٩٤ حتى ٢٠٠٤ وقد أكد الخبير الدولى أن مصر نظمت ٧ حملات دولية خلال ١٠ سنوات وكان لكل حملة رسالتها والأدوات التى استخدمتها والشعار الخاص بهذه الحملة ومن أمثلة شعارات الحملات الاعلامية الحملة الأولى

وكان شعارها «أتمنى لو كنت فى مصر» وكانت تهدف للتوعية بأهمية مصر السياحية ، أما فى عام ١٩٩٨ أكدت الحملة عودة الحركة الى مصر واتخذت شعارا لها «ان الابتسامة فى انتظار كل من يأتى الى مصر وان مصر ترحب بالجميع» (النجار، ٢٠٠٦).

وفى معرض «الفيتور» بأسبانيا قام وزير السياحة الحالى «زهير جرانة» بالاجتماع مع المستثمرين السياحيين المصريين فى أوروبا والمانيا وفرنسا وانجلترا وبلجيكا والسويد وأسبانيا حيث قام بمناقشة خطط المكاتب الخارجية للتنشيط السياحى فى المرحلة المقبلة والتنسيق بينهم وبين الشركة الدولية DDB التى ستتولى تنفيذ الحملات الاعلامية لمصر بالخارج خلال الفترة المقبلة للعمل على زيادة الحركة السياحية لمصر ولتحقيق خطط الدولة للتنمية السياحية (**النجار**، ٢٠٠٦).

وتجدر الاشارة أن عمل هذه الشركة الجديدة هومماثل لما تقوم به المكاتب الخارجية من ناحية الترويج والدعاية لمصر فى الخارج وبشهادة خبراء منظمة السياحة العالمية أن مصر قامت بحملات اعلامية ممتازة خلال العشر سنوات الماضية اذ أنها تمثل تكلفة زائدة على هيئة التنشيط السياحى فهل سيكون عملها بالفعل يعمل على زيادة نصيب مصر من حجم الحركة السياحية الوافدة الى مصر ؟ هذا ما سوف يتم متابعته ومقارنته بالنتائج والاحصائيات السابقة وبين الاحصائيات الحالية حتى نستطيع بالفعل الاجابة على السؤال السابق وقياس مدى النتائج المترتبة على عمل هذه الشركة الدولية كما هو موجود بالملاحق ملحق رقم (٣).

هذا وقد أوضحت خيرية بهنس مدير قطاع التخطيط انه من الصعب تحديد اذا ما كانت هذه النتائج المتحققة هل هى عن طريق المجهودات التى قامت بها المكاتب فى هذا العام ام لا وهل النقصان ناتج عن ازمة معينة اثرت فى زيادة الحركة السياحية أم ان هذه الزيادة جاءت بعد فترة ركود وبالتالى سوف يكون من الصعب تحديد فاعليات هذه الشركة الجديدة DDB وما إذا كان التغيير فى حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر هو نتيجة عمل هذه الشركة أم لا.

قامت الدارسة بمقابلة أحد المسئولين بالقطاع الفنى بهيئة التنشيط السياحى وقد أفاد سيادته بأن القطاع ينقسم إلى ثلاث إدارات وهى : المعارض والمهرجانات - المطبوعات - الهندسة ويعتبر هذا القطاع هو القطاع الخاص بإصدار الوسائل الدعائية من نشرات وكتيبات وملصقات ويقوم بالمتابعة مع المكاتب الخارجية لمعرفة مدى احتياجاتها لهذه النشرات وامدادها بما هو مطلوب وإصدار النشرات السياحية بالمناطق الجديدة والواعدة ويأتى ذلك بناء على رغبة وزير السياحة حيث يد القطاع الفنى بتنفيذ كل ما يراه الوزير مهما ومطلوبا ومستهدفا وبناء عليه تبدأ العملية الانتاجية للنشرات الدعائية المطلوبة للمناطق وإرسالها للمكاتب الخارجية، كذلك يقوم القطاع بمتابعة إنتاج أفلام الفيديو الخاصة بالمناطق السياحية مع الشركات المتخصصة التى تقوم بإنتاج هذه الأفلام (**اميل أليس - القطاع الفنى**).

قامت الدارسة بمقابلة عدد من المختصين بشركات السياحة الذين يتعاملون مع منظمى الرحلات السياحية بالخارج وبسؤالهم عن دور المكاتب الخارجية وهل تؤثر فى زيادة حجم الحركة السياحية إلى مصر وهل لها دور ملموس مع الشركات السياحية وهل يكون دورها إيجابى أم سلبى، وأفادت إجاباتهم بوجود العديد من المشكلات التى تواجهها الشركات مع السائحين يكون من الصعب حلها حيث تعتمد هذه المشكلات فى كثير من الأحيان على العنصر البشرى فى حلها ومن أمثلة هذه المشكلات إنخفاض مستوى الخدمة المقدمة، والتأخير الدائم فى مواعيد الطيران وبخاصة الطيران الداخلى، ومشاكل الطعام، ومواعيد فتح المزارات السياحية، وتدهور البنية التحتية بالإضافة لعدم توافر المطبوعات الدعائية بالمكاتب الخارجية.

نظرة إلى مكاتب السياحة الخارجية بهيئة التنشيط السياحى

النتائج والتوصيات :

- يجب إتخاذ اللازم فى اختيار مدير المكتب الخارجى ويجب أن يتوافر فيه جميع الصفات التى تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه ولا ننسى إجادة اللغة التى سيزاولها فى السوق السياحى.
- ايجاد إدارة جادة لمتابعة العمل بالمكاتب الخارجية حيث أنه وجد بعد البحث إن عملية الرقابة والمتابعة عملية روتينية وليس بها أى جدية.
- الآخذ بجدية للتقارير الشهرية التى ترسل من قبل مدير المكتب ومقارنة ما تم بالفعل مع الخطة الموضوعة فى بداية العام ومقارنة الأعمال المثبتة بالفعل.
- عدم الافراط فى كمية المطبوعات والنشرات الدعائية وتوزيعها بكميات معينة وفى أماكن ليس بحاجة إليها أو لأشخاص لا يستفيدون منها على الإطلاق.
- التنويع فى الوسائل الدعائية وفى شكل النشرات ومواكبة العصر والتكنولوجية فى وسائل الدعاية الجديدة السهلة التى من الممكن تداولها فى يد أى فرد.
- الإلمام بجميع المناطق السياحية وبجميع اللغات ومحاولة تجميع المناطق الجديدة الواعدة إذ تكون جذب لسوق معين ومن الممكن أن يدخلها منظمو الرحلات الشاملة فى برامجهم .
- محاولة تقليل الميزانية التنشيطية الخاصة بالمكتب الخارجى إذ هى مبالغ فيها الى حد ما ومن الممكن الوصول إلى النتائج المرضية وبأقل الحدود.
- لوحظ أن مرتبات المديرين فى هذه المكاتب مبالغ فيها وهى قد تكون فى بعض الأسواق الواعدة لا تجدى استمرارية هذه المكاتب ومن المفضل التفكير فى غلقها.
- لابد من اعادة النظر فى فتح مكاتب سياحية خارجية فى البلاد العربية اذ أن السائح العربى اختلف عن ذى قبل وأصبح له اهتمامات سياحية أخرى ولابد أن نعلمه بالمناطق السياحية الجديدة التى قد تهمه ولابد من تعريفه بكل ما هو جديد فى مصر ومحاولة زيادة الحركة السياحية من السوق العربية وبالذات ذوى القدرة الانفاقية المرتفعة.
- التنسيق الجاد بين هيئة التنشيط السياحى أو بالأخص المكاتب الخارجية والشركة الدولية الخاصة الجديدة بالحملات الاعلامية DDB حتى لا يحدث تضارب بين الجهتين ومن ناحية أخرى لترشيد الميزانية التنشيطية.
- لابد من البعد عن المجاملات تجاه مديرى المكاتب الخارجية وإتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل الوزير نحو عدم تجديد مدة التعيين لمديرى المكاتب الخارجية إذ ثبت عدم نجاحه أو عدم كفاءته على تكملة مسيرة العمل فى السوق السياحى.
- محاولة تقنين الميزانية فى بنود مظهرية كثيرة مثل الإكثار فى الحفلات الخاصة فى مختلف المناسبات وقد لا تجدى فى النهاية إقامة مثل هذه الحفلات.
- الدورات التدريبية سواء فى الداخل أو الخارج التى يقوم بالتدريب عليها مدير المكتب قد تكون كثيرة ولا يستفاد بمعظمها فيجب اعادة النظر فى البرامج الموضوعة.
- محاولة تطوير القطاع الفنى ويجب أن يشتمل على تخصصات كثيرة دقيقة يستطيع خدمة الهيئة بمعنى أن يكون قادرا على إخراج أفلام سينمائية خاصة بالمناطق السياحية بدلا من اللجوء إلى شركات خاصة متخصصة لتقليل المصروفات .
- معظم المكاتب الخاصة بهيئة التنشيط السياحى

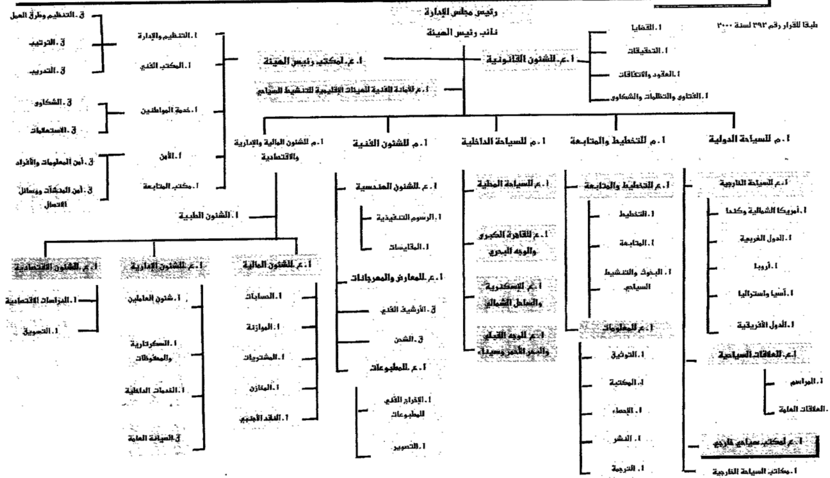
ليست على مستوى اللائق الذى يمثل مصر من أهم وأغلى بلاد العالم سياحيا بحيث يكون الاهتمام بالمظهر العام وتوفير جزء من الميزانية لتجميل هذه المكاتب والإدارات.

- التعاون المستمر بين هيئة التنشيط السياحى والقطاع الخاص من منظمى الرحلات بالخارج وفنادق لكى يتم التواصل ولتحقيق انتعاش فعلى لحركة السياحة الوافدة إلى مصر اذ أن معظم هؤلاء السائحين يأتون عن طريق شركات سياحة أى مجموعات فلابد من توطيد العلاقات أكثر وأكثر.
- تفعيل حركة السياحة العربية البينية أصبح ضروريا حيث أن الظروف والمتغيرات الدولية والتكتلات العالمية تفرض علينا ذلك وبما أن الدول العربية تمتلك من المقومات السياحية ما يجعلها مستعدة لتنمية حركة السياحة البينية.
- وضع معايير خاصة لتقييم مديرى المكاتب الخارجية ولقياس نجاح هذه المكاتب حيث أنه ثبت أن إحصائيات أعداد السائحين ليست هى مؤشر نجاح هذه المكاتب.
- التعاون والتنسيق المستمر بين الهيئة ومكاتبها الخارجية وإمداد المكاتب الخارجية بقاعدة بيانات خاصة بالسياحة وغيرها.
- اجراء الدراسات المطلوبة للوصول إلى معرفة انطباعات السائحين والصورة الذهنية لدى السائحين المرتقبين لأن العبرة ليست فى زيادة حركة السائحين بل هى أقوى بأن يسافر السائح وهو يحمل إنطباعات جميلة تجعله يكرر زيارته لمصر.
- يجب إجراء مسح شامل للمكاتب السياحية المصرية بالخارج ومعرفة ظروف تشغيل هذه المكاتب ولمعرفة المعوقات الخاصة بكل مكتب والموارد المطلوبة لنجاح هذه المكاتب وذلك بالطبع مسئولية الهيئة المصرية للتنشيط السياحى بمصر.
- وضع نظم رقابية على أعلى مستوى من قبل هيئة التنشيط السياحى مع وسائل إتصال حديثة بين الهيئة والمكاتب الخارجية.
- وضع استراتيجيات الدول المتقدمة دائما فى المقدمة للاستفادة بها فى التطوير والتحديث ومحاولة تطبيق ما يمكن على مصر ومكاتب الخارجية.
- يجب أن نضع فى الحسبان أيضا الدول المجاورة مثل تونس وتركيا ومحاولة الابتكار والتميز لجذب أكبر عدد من سائحى المنطقة ٠
- على المكاتب الخارجية أن تخفف من المعوقات السياحية الخاصة بمصر وتحاول دائما إبراز الصورة الحسنة لمصر وهذا إلى جانب التسهيلات التى تعطيها مصر وتيسرها لزائريها عن غيرها من الدول.
- الانتباه دائما إلى كل ما يكتب فى المجلات الأجنبية فى الأسواق المختلفة إذ أن معظمها يكون دائما دعايا مضادة لمصر والتهويل عن أى حادث والمبالغة فيه لتشويه صورة مصر السياحية وبالتالى الغاء الحجوزات.
- زيادة الرحلات التعريفية لرجال الصحافة ومنظمى الرحلات الشاملة ورجال الأعلام، باعتبارهم من أهم العناصر الفعالة لتنشيط حركة السياحة الخارجية القادمة لمصر.
- تعميق دور المكاتب الخارجية بحيث تشمل دورا أكثر من التنشيط السياحى، إذ أنها تعتبر الممثل السياحى المصرى القادر على حل المشكلات وتخطى العقبات التى تعترض نمو الحركة السياحية وتؤثر فى صورة الدولة السياحية وتعمل على المحافظة على تكرار زيارة السائحين.
- يوجد توصية عامة وهى التنسيق والربط ما بين الأجهزة السياحية الرسمية حتى تدار العملية السياحية على الوجه الأكمل ولتحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أعلى زيادة للحركة السياحية الدولية الوافدة إلى مصر.

ملحق رقم ١ الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتنشيط السياحي – وزارة السياحة

٢٠٠٦/٠٣/١٩

طبقا للقرار رقم ٣٩٢ لسنة ٢٠٠٠



ملحق رقم (٢)

- نموذج التقرير الشهرى يقوم مدير المكتب بإرساله للقطاع بمصر النقاط الهامة التى يقوم بالرد عليها.
- اتصالات ولقاءات مع منظمى الرحلات والشركات.
- اتصالات ولقاءات مع رجال الإعلام الجماهيرى والمهنى.
- النشرات الصحفية.
- المقالات التى نشرت بجهد المكتب.
- اللقاءات التى عرضت بالتليفزيون أو أذيعت فى الراديو.
- المشاركة فى المعارض والمهرجانات المهنية والجماهيرية.
- الابتكار فى إبراز صورة مصر السياحية فى السوق.
- بعثات الإعلام التى تمت استضافتها أو تعاون المكتب فى إعدادها.
- بعثات أهل المهنة التى نظمها المكتب.
- متابعة نتائج البعثات التى تم استضافتها سواء إعلامية أو مهنية.
- التطورات الايجابية والسلبية التى طرأت على منطقة إشراف المكتب وتأثيرها.
- المجهودات التى بذلت لتنظيم مناسبة خاصة عن مصر.
- الحملة الإعلانية التى تم تنفيذها طبقا لما ورد فى الخطة وما طرأ عليها من تعديلات ودفعها مهنيا وجماهيريا (عبدالرءوف. قطاع التخطيط).

ملحق رقم (٣)

CASTDUROPE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BULGARIA	11560	8310	8943	9385	8223	8877
CZECHOSLOVAKIA	27023	28769	64416	96840	198286	215556
HUNGARY	15098	14390	24296	36513	51775	49389
POLAND	57496	50666	72468	120158	145414	153729
ROMANIA	14473	13052	13628	15695	22761	24250
RUSSIA	159699	210213	382536	497465	694887	777665
THE UKRAINE	21793	28849	57987	79620	107468	148439
OTHERS	5578	6173	10938	8992	13710	16060
SUB TOTAL	187070	245235	451461	586077	816065	942164
YUGOSLAVIA	19368	19213	32592	64642	106200	102936
TOTAL	332088	379635	667804	929310	1348724	1496901
LATIN AMERICA						
BRAZIL	9535	5185	3655	4185	6799	8584
MEXICO	14902	9380	6467	6736	10457	11958
COLOMBIA	5132	3605	2514	3208	4920	6810
ARGENTINA	9843	5936	1817	2635	4421	5568
OTHERS	19543	13411	7481	9230	12904	16782
TOTAL	58955	37517	21934	25994	39501	49702
AFRICA						
SOUTH AFRICA	20412	18059	16580	15007	19225	22423
ETHIOPIA	3414	3099	3496	3435	3762	4115
GHANA	1061	664	1682	2398	3593	4448
NIGERIA	6438	7681	10578	13611	19676	18599
OTHERS	11870	11513	14024	15622	20696	23020
TOTAL	43195	41016	46360	50073	66952	72605
SOUTH & EAST ASIA						
PHILIPPINES	36237	27770	31463	32456	31956	39537
THAILAND	3637	3295	3990	4574	7530	9263
SINGAPORE	3818	2408	2373	2821	5127	5508
SOUTH KOREA	40282	24390	27043	27096	38624	48912
INDIA	34277	28498	31834	34941	45313	54141
INDONESIA	19368	15873	16002	18477	23172	27535
MALAYSIA	10235	9245	14128	12373	17491	16050
P.R. OF CHINA	13779	12962	21801	20163	30363	35327
HONG KONG	1868	2016	492	2499	9705	11595
OTHER ASIAN COUNTRIES	23031	20300	23197	29664	32621	33832
TOTAL	186532	146757	172323	185064	241902	281700
OTHER COUNTRIES						
CYPRUS	22577	11863	17331	10931	16658	10852
ISRAEL	326524	109424	146741	309994	389897	256346
OTHERS	10633	4235	6484	7918	10848	9751
OTHERS QUICK TRIPPERS						
TOTAL	359734	125522	170556	328843	417403	276949
GRAND TOTAL	5506179	4648484	5191678	6044160	8103609	8607807

2

Tourist Movement

COUNTRY						
ARAB COUNTRIES	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
SYRIA	67407	74167	74317	81267	86484	93010
LEBANON	37078	35078	40638	41729	45087	47903
JORDAN	78481	77731	86835	98716	118108	125673
SAUDI ARABIA	240198	225629	248837	269120	309606	361108
PALESTINE	149821	126424	155471	187785	172166	217365
ALGERIA	10311	11472	14764	17918	20809	20682
IRAQ	10636	11314	9976	7205	19975	44324
BAHRAIN	11050	10549	12117	15425	14883	14851
QATAR	10378	10450	11528	12806	15035	17642
U.A. EMIRATES	25571	28836	28777	31984	31790	34958
KUWAIT	63984	59219	71977	79235	89825	99363
MOROCCO	13283	14231	18075	17215	20585	22487
TUNISIA	25040	19820	21649	24059	29335	29086
LIBYA	152528	165792	225159	305393	344490	376378
SUDAN	52697	54547	55587	70021	102585	113777
YEMEN	34456	34491	36357	46145	58484	64383
OTHERS	11197	12699	15686	15933	16346	19537
TOTAL	994116	972449	1127750	1321956	1495593	1702527
O.E.C.D						
AUSTRIA	99652	87817	88024	105173	150698	137135
BELGIUM	106633	80205	78293	94634	144227	154414
LUXEMBOURG	5260	2903	2769	3291	5289	4993
HOLLAND	142074	122554	117282	131537	180934	205877
BENELUX	**253967**	**205662**	**198344**	**229462**	**330450**	**365284**
FRANCE	379888	290587	280230	310791	465174	495164
GERMANY	786336	715066	730323	693445	993178	979631
GREECE	44153	29826	31544	34797	44822	43139
ITALY	752166	594549	701210	795903	1010444	823144
PORTUGAL	12528	7201	7642	18883	23470	16337
SWEDEN	70040	57909	35864	49686	92165	122401
DENMARK	51321	46469	43058	46491	68438	92132
FINLAND	25005	28755	16165	27524	46837	47807
NORWAY	30112	28082	18216	25126	42989	51529
ICELAND	742	823	283	358	650	882
SCANDINAVIA	**177220**	**162038**	**113586**	**149185**	**251079**	**314751**
SPAIN	103275	75998	92052	102113	155782	147344
SWITZERLAND	104138	100928	104948	95614	132886	130757
TURKEY	24463	15578	23724	44609	39296	38573
U.K	358781	324821	357546	357248	546892	837950
Ireland	19574	18905	18696	11129	13849	20893
CANADA	46514	35748	32128	36056	48259	52152
U.S.A.	235301	178197	117396	125778	169658	195821
AUSTRALIA	38787	31939	27572	26079	38523	45744
Newzealand	8685	6692.0	5943	5795	8477	9158
JAPAN	86131	64036	54043	60860	70597	74446
TOTAL	3531559	2945588	2984951	3202920	4493534	4727423

COUNTRY					
ARAB COUN-	2000	2001	2002	2003	2004
LEBANON	204616	219713	254672	354475	429173
JORDAN	359415	393037	473560	857381	1171889
SAUDI ARABIA	1726630	1763484	2001536	3532114	5014559
PALESTINE	457324	464920	595433	1703241	1907097
ALGERIA	53466	61370	72287	143272	192620
IRAQ	23493	39935	36211	65333	252772
BAHRAIN	86499	101731	90023	215886	263088
QATAR	112656	93221	98094	173836	238430
U.A. EMIRATES	266989	235049	252036	455256	572401
KUWAIT	536745	492579	596156	1048435	1385414
MOROCCO	90370	126468	113224	167524	236839
TUNISIA	85204	92047	100103	168284	266554
LIBYA	314947	536441	1133536	3566009	4401213
SUDAN	489270	511118	462560	1053349	1694563
YEMEN	401423	401159	343956	724538	1207888
OTHERS	77918	90956	102642	219663	294847
TOTAL	**5577036**	**5996801**	**7121502**	**15076765**	**20388032**
O.E.C.D					
AUSTRIA	609283	549438	650369	933102	1563129
BELGIUM	720674	533989	554622	826479	1395212
LUXEMBOURG	13038	10545	8260	16913	51553
HOLLAND	967196	860068	878434	1242608	1913390
BENELUX	**1700908**	**1404602**	**1441316**	**2086000**	**3360155**
FRANCE	2710350	2181471	2069751	2763301	4380786
GERMANY	5687305	5373641	5694412	6310407	10921832
GREECE	115131	94391	105984	182559	307758
ITALY	5436280	4134560	4693327	6442011	8547755
PORTUGAL	42590	33560	41592	132504	206849
SWEDEN	373170	414753	235797	381571	854107
DENMARK	316056	317560	248256	348103	653569
FINLAND	116210	178533	80889	170952	386743
NORWAY	140691	166767	94164	182931	415700
ICELAND	2794	1851	1403	5365	4484
SCANDINAVIA	**948921**	**1079464**	**660509**	**1088922**	**2314603**
SPAIN	850449	525815	709030	1008868	1423183
SWITZERLAND	727095	652042	677161	797265	1304050
TURKEY	88593	81469	94698	215336	264552
U.K	1965722	2033549	2142470	2793473	4854127
Ireland	81010	76164	71163	72193	128539
CANADA	255867	250180	215733	407337	662433
U.S.A	1463973	1255188	864350	1590263	2458703
AUSTRALIA	274552	247072	201428	274004	550567
Newzealand	51407	50405	37531	53889	104027
JAPAN	404609	355712	249418	355316	486921
TOTAL	**23414045**	**20378723**	**20620242**	**27506750**	**43839969**

3

COUNTRY

ARAB COUN-	2000	2001	2002	2003	2004
BULGARIA	20848	18963	18403	30809	46669
~~CZECHOSLOVAKIA~~	~~149804~~	~~170054~~	~~332022~~	~~916664~~	~~1924327~~
HUNGARY	69431	90149	134887	266027	449589
POLAND	226398	229689	371051	1147142	1442053
ROMANIA	42591	45090	40767	88182	177820
RUSSIA	777586	1168221	2200227	4054784	6785324
THE UKRAINE	63383	90432	195907	485838	854051
OTHERS	23717	29563	27950	59361	128422
SUB TOTAL	**864686**	**1288216**	**2424084**	**4599983**	**7767797**
YUGOSLAVIA	73660	76772	107648	492650	1000996
TOTAL	**1447418**	**1918933**	**3428862**	**7541457**	**12809251**
LATIN AMERICA					
BRAZIL	41737	24716	18973	29145	58586
MEXICO	71564	45286	40239	47482	93232
COLOMBIA	16114	13114	11097	21622	38241
ARGENTINA	52184	32339	9224	20594	42163
OTHERS	64462	51930	37191	63262	114197
TOTAL	**246061**	**167385**	**116724**	**182105**	**346419**
AFRICA					
SOUTH AFRICA	75493	66022	60966	74886	127302
ETHIOPIA	20663	22610	18382	29258	39642
GHANA	4287	3580	5396	6153	10947
NIGERIA	17003	22435	29801	37010	67204
OTHERS	63577	85519	74690	124864	198977
TOTAL	**181023**	**200166**	**189235**	**272171**	**444072**
SOUTH & EAST ASIA					
PHILIPPINES	97427	100561	92573	157600	240389
THAILAND	10745	13538	11596	21701	49932
SINGAPORE	17733	12939	10969	22716	50616
SOUTH KOREA	87555	70337	80668	113021	184667
INDIA	127815	128910	142810	220689	328601
INDONESIA	86613	96039	85447	171804	281449
MALAYSIA	35790	44278	62791	82558	121320
P.R. OF CHINA	65230	68374	112593	139988	232051
HONG KONG	4548	6456	5866	13766	65115
OTHERS	103188	112096	105612	177407	296413
TOTAL	**636644**	**653528**	**710925**	**1121250**	**1850553**
OTHER COUNTRIES					
CYPRUS	30326	25526	32270	53787	83843
ISRAEL	1222028	443239	416207	1307079	1781840
OTHERS	33299	28989	27987	67982	123939
TOTAL	**1285653**	**497754**	**476464**	**1428848**	**1989622**
GRAND TOTAL	**32787880**	**29813290**	**32663954**	**53129346**	**81667918**

SOURCE : Central Agency For Public Mobilization & Statistics
:Passports, Immigration & Nationality Adminstration

المراجع

■ العربيــة:

- البكرى فؤاد عبد المنعم - الاتصال الشخصى فى عصر تكنولوجيا الاتصال - ٢٠٠٥ ص٣٢
- الخزامى عبد الحكيم أحمد كيف تنتج وتدير إعلانا فعالا وحملة إعلانية ناجحة ٢٠٠٤. تاليف د . فاربى Farby ص ١٤٤ .
- أبو قحف عبد السلام - هندسة الإعلان والعلاقات العامة ٢٠٠١
- النجار مصطفى - سياحة وسفر ٢٠٠٦ .
- بازرعة محمد وحسين، شوقى حسين - التمثيل السياحى الخارجى - دليل عمل - القاهرة ١٩٩٨ ص٤١، ٤٧، ٤٩، ٧٤، ٧٧، ٩١، ٢٠٤، ٢٠٦.
- توفيق عبد الرحمن - ادارة المستقبل «القيادة -التفكير -التسويق» ٢٠٠٣ ص٣٦، ٤٤، ٤٨.
- حمود غادة وحجاج منى - الأجهزة والمنظمات السياحية، ٢٠٠٢ . ص٢١
- عبد المجيد أسامة - المراسيم والقرارات والقوانين المنشأة للأجهزة السياحية فى مصر ١٩٩٩
- عبد الوهاب صلاح - السياحة فى عالم متغير - ١٩٩٦ ص ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٤ .
- التسويق السياحى- ١٩٩٤: ص، ١٧٦، ١٩٢، ٢١٣.
- الاتجاهات الدولية للسياحة وادارة منظماتها فى مصر ١٩٨٨- ص ١٧٧
- تقارير هيئة التنشيط السياحى - إدارة السياحة الدولية.
- إحصائيات مركز المعلومات بهيئة التنشيط السياحى.
- المجالس القومية المتخصصة ١٩٨٣ السياحة فى مصر - دراسات وتوصيات - .
- أبو الغيط نهى - دور وسائل الإعلام فى إتخاذ قرار السفر - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية السياحة والفنادق ، ٢٠٠١.
- عبد البديع منى -دور الجهاز السياحى الرسمى فى اتخاذ قرار المزيج الترويجى - رسالة ماجيستر غير منشورة -كلية السياحة والفنادق -جامعة حلوان، ١٩٩٨.

■ الاجنبية:

- Dennis.E.DeuschL- TraveL and Tourism Public Relation ñAn Introductory Guide For Hospitality Managers 2004.P15
- Leonard .J.Lickorish &Carson .L Jenkins- An Introduction To Tourism -1997 .p135
- J.Chirstopher Holloway ñMarketing for Tourism- 2004 p52,338-
- Hamoud Ghada - Planning Egyptain Tourism Promotion In The Tourism Generating Market - Appiied In The English Market, 1991
- Weaver David &Martin Opperman - Tourism Management - 2000 p229.

Summary

An Overview Of The Overseas Tourist Offices Of ETA "Problems &Solution'

Tourism promotion is a component of the marketing mixture .It's responsibility of overseas tourist offices; they present Egypt `s tourist image and enhance it during crises to increase the incoming movement of tourism to Egypt.

One of the main reasons behind conducting this study is the current status of the overseas offices. This is in addition to some deficiencies in these offices and the emergence of anew multinational company (DDB) that is specialized in advertising and it works with these offices.

This study looks into the establishment of overseas offices, their development, their main duties, the number of such offices all over the world as well as the qualifications of the managers who run these offices and their staffs. The study also discusses some of the overseas 'negative sides like their promotional budget and spending on several appearance aspects and the factors that led to the closing of overseas offices in the Arab countries. Then, the study recommends re-opening them to maintain the size of mutual Arab tourist movement and develop tourism.

This study relied on a theoretical study based on some Arabic and foreign and references as well as a field study in the form of personal interviews with a number of officials in the Authority.

The study has reached some recommendations; the most important among them are:

-The necessity of setting certain criteria for choosing managers for the overseas offices.

-Setting basics to evaluate the work of those managers.

-Serious administrative follow ñup of the performance of overseas offices.

-Regulating the offices 'budget.

-Reconsidering the re-opening of the offices in the Arab countries.

-Establishing co-operation between the Egyptian Tourist Authority and the private sector.

موسمية الطلب السياحى

دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر
(بحث محكم)

د. منى فاروق حجاج
أستاذ مساعد - كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة :

أصبحت السياحة اليوم أداة رئيسية لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق توقعاتهم من أجل الوصول إلى مستويات حياتية افضل من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد والمساهمة فى تحقيق التنمية الاقتصادية بالدولة.

ولقد لجأت العديد من الدول إلى إعادة النظر فى سياستها السياحية بهدف العمل على اجتذاب مزيد من الحركة السياحية وتشجيع العمل على توزيع هذه الحركة على مدار العام بدلا من تركزها فى فترات محددة.

ويمكن تعريف الموسمية بأنها اتجاه التدفق السياحى نحو التركز فى أوقات محددة من العام وتتميز هذه الأوقات أو الفترات بالقصر نسبيا ٠ وتحكم الموسمية عوامل عديدة يأتى فى مقدمتها المناخ الذى تتمتع به المنطقة بالإضافة إلى عوامل أخرى ترجع إلى الطبيعة أو المناخ المؤسسى الذى يحكم المنطقة والمتمثل فى القيود التى قد تفرض على العمالة فيما يتعلق بفترات الحصول على الإجازات وكذلك الإجازات الدراسية الممنوحة لطلاب ا لمدارس والجامعات والمدرسين وأعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون السوق الأكاديمى (Mason, 2003).

أوتختلف الموسمية من منطقة إلى أخرى فقد يمتد الموسم السياحى فى بعض المناطق السياحية ذات المناخ الجليدى إلى فصل الشتاء حيث يتيح هذا المناخ لهواة ممارسة الرياضات الشتوية كالتزحلق على الجليد الفرصة للاستمتاع بهواياتهم بالإضافة إلى شهرة هذه المناطق كمناطق سياحية تحظى برواج سياحى خلال موسم الصيف (Witt et al, 1995a)

ومما لاشك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين العرض والطلب ، فالعلاقة بين العرض والطلب علاقة طردية فزيادة الطلب يجب أن تتبعها زيادة فى العرض المتاح لمقابلة هذا الطلب ، كما أن زيادة العرض المتاح من الخدمات والتسهيلات السياحية يجب أن يقابلها ارتفاع فى الطلب حتى يمكن الوصول الى تحقيق الربحية المطلوبة ٠

وتكمن المشكلة الرئيسية فى حالة وجود عدم توازن بين العرض السياحى المتاح والطلب ، لذلك فإن تبنى الدول لاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العرض والطلب يجب أن يقوم على دراسة دقيقة لأسباب ومظاهر عدم التوازن بين العرض والطلب وما إذا كان عدم التوازن قائما على المستوى اليومى أو على مدار الأسبوع أو على مدار العام بأكمله أو يتم على المدى الطويل بصفة عامة ٠

فقياس مستويات التغير فى الطلب يمكن أن يتم على مدار العام مع وجود اختلاف فى مستويات هذا الطلب خلال فترات الذروة وكذلك خلال فترات الركود السياحى وينعكس ذلك على معدلات الإشغال وغالبا ما تصل معدلات الإشغال فى المنتجعات الشاطئية إلى ١٠٠ ٪ فى موسم الذروة فى أشهر الصيف.

وبصفة عامة فإن تدفق المد السياحى يتجه إلى نصف الكرة الشمالى فى أشهر الصيف وذلك بهدف زيارة المراكز والمنتجعات للمتعة وقضاء وقت الفراغ ٠

وبالرغم من هذا الإقبال الشديد فى أشهر الصيف إلا أن تلك المناطق تعانى من ندرة التدفق السياحى فى موسم الركود وقد يصل الأمر فى بعض الأحيان إلى التوقف نهائيا عن ممارسة أى أنشطة أو تقديم أى تسهيلات خلال هذه الفترة

وعلى العكس مما سبق هناك بعض المقاصد السياحية كاستراليا على سبيل المثال التى تحظى بتدفق سياحى يتميز بالاستمرارية طوال العام نسبيا ومرجع ذلك إلى طبيعة المناخ الأسترالي الذى يتميز بالاعتدال طوال العام ففترات الركود السياحى لا تتعدى فترات متقطعة تتميز فى مجملها بالقصر بالإضافة إلى تنوع الزائرين الوافدين إلى استراليا من مختلف الأسواق السياحية الواقعة فى النصفين الشمالى والجنوبى من الكرة الأرضية (Weaver and Oppermann, 2000a).

ومما لاشك فيه أنه ينتج عن موسمية الطلب السياحى على بعض المناطق العديد من المشكلات يأتى فى مقدمتها : (McKercher and Du Cros, 2006).

١. تأثير الموسمية على العمالة المحلية.

٢. تأثير الموسمية على الازدحام.

٣. تأثير الموسمية على خدمات البنية الأساسية وماتشكله من ضغط على هذه الخدمات نتيجة لكثافة الاستخدام من قبل السائحين الوافدين بالإضافة إلى المجتمع المضيف فى فترات محددة بالرغم من أن هذه الخدمات تتعرض لعدم الاستخدام أو لانخفاضه عن الحد المطلوب بقية فترات العام مما يؤدى بدوره إلى عدم كفاءة استخدام هذه الموارد و يشكل فقداناً للدخل المتوقع.

٤. تأثير الموسمية على الموارد البيئية التى تشكل فى مجملها العناصر الأساسية للجذب السياحى.

موسمية الطلب السياحى دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر

ويرى بعض الخبراء أن انتشار سياحة الأعداد الكبيرة قد ساهم بشكل كبير فى حدوث العديد من المشكلات من أهمها تلك المتعلقة بالبيئة وغيرها من مشكلات اجتماعية وثقافية بالإضافة إلى عدم عدالة توزيع الدخل كذلك انتشار بعض الأمراض والأوبئة. وقد أخذت بعض هذه المشكلات الطابع العالمى مثل تلوث شواطئ البحر المتوسط ومثل تآكل التربة فى معظم منطقة الهيمالايا وكذلك رحلات السفارى التى تسببت فى إلحاق الضرر بالبيئة البرية فى كينيا.

وتعد المشكلات السابقة مشكلات مادية محددة يمكن إيجاد حلول بديلة لها من الناحية العملية ، وبالرغم من ارتباط جميع هذه المشكلات بسياحة الأعداد الكبيرة الا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن السياحة الجديدة ستعانى أيضاً من المشكلات السابقة رغم إنها تعد حالياً الوسيلة الوحيدة لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات (Mowforth and Munt, 2003).

وترتيباً على ما سبق فإنه يجب أن تحرص المناطق السياحية على تبنى سياسات لمواجهة موسمية الطلب السياحى وتركزه فى فترات محددة نسبياً من العام وترتكز هذه السياسة على عدة محاور نوجز منها ما يلى : (Witt et al, 1995b).

■ إعادة تخطيط المنتج السياحى بحيث يتم خلق وتسويق عناصر جذب جديدة ومختلفة عن العناصر القائمة فعلى سبيل المثال قد تعتمد المنطقة السياحية على وجود شاطئ يمثل عنصراً جاذباً للمنطقة صيفاً فبإمكان هذه المنطقة عن طريق التسويق لنمط سياحى جديد كسياحة المؤتمرات أن تخلق منتجاً جديداً متمثلاً فى هذا النمط من السياحة وتوفير ما تتطلبه من إقامة مركز للمؤتمرات وأماكن إقامة بالإضافة إلى كافة الخدمات والتسهيلات التى تقوم على خدمة هذا النمط. وبالتالى تتمكن المنطقة السياحية من إطالة الموسم السياحى بها ليمتد إلى أشهر الشتاء أيضاً وبذلك تستطيع التغلب على مشكلة الموسمية .

■ خلق أحداث خاصة جديدة يتم إقامتها والتسويق لها فى موسم الركود السياحى هذا بالإضافة إلى إمكانية توفير الخدمات والتسهيلات التى تصلح للاستخدام طوال العام وبغض النظر عن تغير الظروف المناخية فهذه التسهيلات يتم توفيرها خصيصاً للتغلب على مشكلة الموسمية التى قد تواجهها بعض المناطق والناتجة عن التقلبات المناخية التى تعوق التدفق السياحى إليها ويتضمن توفير الأماكن المغطاة أوالمغلقة والتى توفر للسائحين كافة الخدمات الترفيهية من قاعات مكيفة للألعاب أوممارسة الرياضات والترفيه داخل تجمعات أومراكز مغلقة.

وترتيباً على ما سبق يتضح أن الظروف المناخية تلعب دوراً مؤثراً فى خلق موسمية الطلب السياحى على منطقة ما فمما لا شك فيه أن التغير فى الظروف المناخية بصفة خاصة فى بعض المقاصد السياحية التى تعتمد على توافر بعض عناصر الجذب والخدمات والتسهيلات التى تصلح للاستخدام السياحى فى فترات معينة من العام مثل المناطق الساحلية التى تعتمد على ممارسة الرياضات الشاطئية على شواطئ البحار والمحيطات، فالتغير فى الظروف المناخية يؤثر على كل من العرض والطلب ، فالعرض السياحى من خدمات وتسهيلات يمكن أن يتغير تبعاً لتغير

الظروف المناخية مثل محاولة توفير كافة الخدمات والتسهيلات فى أماكن مغلقة تحسباً للظروف المناخية غير المتوقعة مما يؤثر بدوره على مستويات الطلب السياحى على بعض المناطق السياحية.

فالتغير فى الظروف المناخية ينتج عنه بعض الآثار المباشرة وغير المباشرة وتتمثل الآثار المباشرة فى تأثير هذا التغير على جاذبية المنطقة وكذلك على دوافع السائحين ، فالصناعة ذاتها وكذلك السائح الذى يقوم بزيارة المنطقة يرجع مدى جاذبيتها إلى الظروف والعوامل المناخية. بالإضافة إلى ما سبق فإن اختيار السائح لمقصد سياحى معين أومفاضلته بين مقصد وآخر خاصة إذا كان هذا المقصد يعتمد على وجود شاطئ أويطل على منطقة ساحلية يتأثر بشكل كبير بالظروف المناخية التى تتمتع بها المنطقة.

وتتمثل الآثار غير المباشرة فى التغيرات المناخية المستقرة أوالمتعارف عليها والتى تترك آثارا سلبية على صورة المقصد السياحى مما يؤدى إلى انخفاض جاذبية هذا المقصد، وينعكس بالسلب على الطلب السياحى ليصل إلى أدنى مستوياته أوما يطلق عليه موسم الركود السياحى وغالباً ما يكون ذلك ناتجاً عن بعض الظروف المناخية مثل ارتفاع مستوى البحر، وتدمير البنية الأساسية للمنطقة نتيجة لهبوب الأعاصير والرياح الشديدة (Lohmann, 2003).

وبصفة عامة فإن الموسمية ليست حكراً فقط على القطاع السياحى بل إنها مرتبطة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى كالصيد والزراعة إلا إنه غالباً ما يتم ربطها بالقطاع السياحى باعتبارها إحدى خصائص الطلب السياحى ، وتنشأ الموسمية نتيجة لتركز الإجازات فى فترات محددة من العام غالباً فى أشهر الصيف وأعياد الميلاد وكذلك أعياد الربيع.

كما تنشأ من جهة أخرى كنتيجة للطبيعة الموسمية لبعض العناصر والموارد البيئية التى تشكل عناصر الجذب السياحى مثل المناطق المشمسة والمناطق الجليدية على سبيل المثال.

وبالرغم من معاناة بعض المناطق السياحية التى تقدم منتجاً سياحياً متخصصاً (مثل بعض المناطق الشاطئية أوبعض المقاصد السياحية التى تتمتع بإمكانات الصيد) من الموسمية فى بعض فترات العام ، الا إن بعض المقاصد الحضرية أوالمناطق المتاخمة للمدن والعواصم الكبرى تتمتع بطلب متوازن إلى حد كبير من حيث توزيعه على معظم شهور العام نظراً لاعتماد هذه المناطق والمدن على أنماط متعددة من الطلب.

وبصفة عامة يمكن تقسيم الدول والمناطق السياحية من حيث موسمية الطلب السياحى عليها إلى ثلاث مجموعات رئيسية : (Williams and Shaw, 1998a).

١- دول ومناطق تتميز بتوافر موسمين رئيسيين يتركز فيهما الطلب السياحى مثل النمسا وسويسرا وبدرجة أقل النرويج ، وهى الدول التى تتميز بتدفق النشاط السياحى إليها فى موسم الشتاء وموسم الصيف.

٢- دول ومناطق يتركز التدفق السياحى عليها أويتركز الطلب السياحى عليها فى موسم الصيف التقليدى مثل معظم المناطق السياحية الواقعة فى حوض البحر المتوسط.

٣- دول ومناطق ينحصر التدفق السياحى إليها أوموسمية الطلب فى موسم سياحى واحد يمثل موسم الذروة السياحية مثل معظم دول أوروبا الشمالية.

ومن الناحية التطبيقية ، فإن قياس تدفق الطلب على منطقة سياحية محددة خلال فترة محدودة قد يكون فى كثير من الأحوال أمراً مضللاً ، فقياس موسمية الطلب السياحى على منطقة ما يجب أن يغطى فترة طويلة نسبياً وليس عاماً واحداً ، فقياس

موسمية الطلب السياحى دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر

مستويات الطلب السياحى على مدار عام واحد قد يوضح التغير فى مستويات هذا الطلب من شهر إلى آخر على مدار هذا العام ومدى تأثير هذا التغير على تحقيق التوازن المنشود بين العرض والطلب.

فالتغير فى مستويات الطلب قد يرجع إلى تغير جانب الطلب من قبل السوق السياحى مثل تركيبات الإجازات فى هذا السوق ، كما قد يرجع التغير إلى عناصر العرض القائمة بالمنطقة السياحية والتى تشكل عوامل جذب للطلب السياحى وما إذا كانت هذه العناصر والخدمات متوافرة على مدار العام وإلى أى مدى تعتمد المنطقة اقتصادياً على هذه العناصر والمنتجات.

وبالرغم من الفوائد الاقتصادية العديدة الناتجة عن النشاط السياحى إلا أن الآثار السلبية التى يمكن أن تنتج عن موسمية الطلب والمتمثلة فى الضغط الشديد على خدمات البنية الأساسية والازدحام ، والتأثير السلبى على الموارد البيئية المتاحة والتى تشكل عناصر الجذب الرئيسية للنشاط السياحى إلا أن الحكم على مدى تكدس وارتفاع الطلب عن الحد المطلوب يجب أن يتم بالمقارنة مع الخدمات المتاحة فعلى سبيل المثال تواجه المتنزهات القومية فى الولايات المتحدة الأمريكية إقبالاً شديداً من قبل السائحين على زيارتها فى أشهر الصيف .

كما أن هناك بعض الدول التى تعانى من كثافة سكانية عالية مثل هولندا على سبيل المثال ، وبالرغم من ذلك فإن جودة الحياة بها بالرغم من هذا التركز الشديد للكثافة السكانية تعتبر بصفة عامة مرضية للمقيمين بها.

فتركز الطلب بصفة عامة يجب أن يقاس بالمقارنة بمستوى الدخل ومدى توافر الخدمات العامة خاصة خدمات النقل والبيئة المحيطة كما يراها المقيمون بالمنطقة السياحية (Lundberg et al, 1995).

وبصفة عامة تتميز معظم المنتجات السياحية بموسمية الطلب عليها ، وعلى عكس المنتجات المادية الملموسة فإن المنتج السياحى يتميز بعدم قابليته للتخزين فمقاعد الطائرات وغرف الفنادق وخدمات المطاعم تعد خدمات لا يمكن تخزينها فى حالة عدم استخدامها (Holloway, 2004) وبالتالى لا يمكن الحصول على عائد أودخل طوال الفترة التى لا تستخدم فيها هذه الخدمة ، وتشكل الموسمية عاملاً إضافياً يزيد من حدة المشكلات الناتجة عن عدم قابلية السلعة أوالمنتج السياحى للتخزين ، فمعظم السائحين يفضلون قضاء إجازاتهم خلال فترات محددة تتزامن مع الإجازات الدراسية الممنوحة للطلبة ، لذلك فقد لجأت بعض الدول الأوروبية إلى محاولة التغلب على مشكلة الموسمية عن طريق توزيع الإجازات الدراسية على مدار العام تبعاً للمقاطعات أوالمدن بحيث يتم توزيع جميع الإجازات الدراسية على مدار العام على التوالى بين كافة المقاطعات والمدن ، كما لجأت دول أخرى إلى تطبيق نظام العام الدراسى الكامل أى الذى يستمر طوال العام والذى يتخلله فترات للإجازات مما ساهم بشكل كبير فى التغلب على مشكلة الموسمية (Edgell, 1990).

بالإضافة إلى ما سبق تعد مشكلة العمالة من أهم المشكلات الناتجة عن موسمية الطلب السياحى ، فبينما يتم ربط العمالة بقطاع السياحة من حيث كونه قطاعاً يعتمد أساساً على العنصر البشرى نظراً لكونه خدمة أكثر منه منتجاً ملموساً إلا أن الاعتقاد الشائع أن السياحة لا تحتاج إلى أيد عاملة ماهرة أومدربة تدريباً عالياً (and Hjalager, 2002

(Szivas, 1999) مقارنة بالعمالة الخاصة بالقطاعات الأخرى كالصناعة أوالتجارة أوأى قطاع أخر ، هذا الاعتقاد الشائع قد أوجد العديد من المشكلات فيما يتعلق بالعمالة السياحية.

ومن الأمور المتعارف عليها أن السياحة تعد صناعة جاذبة للأيدى العاملة بالإضافة إلى أن العمالة التى تعتمد عليها هذه الصناعة تتميز بالتنوع لتشكل فى النهاية مزيجاً متنوعاً يخدم المركب السياحى متعدد القطاعات فعلى سبيل المثال يعد قطاع الإقامة قطاعاً جاذباً للأيدى العاملة إلا أن نوعية العمالة داخل هذا القطاع الواحد قد تختلف من حيث معدل أونسبة العمالة اللازمة لكل سائح ومن حيث الجنس وكذلك حجم أونسبة العمالة المستجلبة من الخارج إلى العمالة المحلية وموسميتها ومقدار الدخل أوالعائد المتحصل عليه من قبل هذه العمالة.

وغالباً ما يعتمد القطاع السياحى على نوعين من العمالة ، عمالة دائمة تحظى بأعلى دخل وتتمتع بكافة المزايا التأمينية وغالباً ما تكون لديهم القدرة على القيام بالعديد من الأعمال التى تتضمن مهارات عالية عادة ما تكون مهارات إدارية ومهنية .

والنوع الآخر من العمالة هو العمالة الموسمية ، ويضم هذا القطاع العمالة المؤقتة التى يتم توظيفها بموجب عقود مؤقتة قصيرة الأجل ويتم الاستعانة بهذه العمالة أوالاستغناء عنها تبعاً لحجم الطلب السياحى على المنطقة وتذبذبه صعوداً أوهبوطاً.

ويشهد الموسم السياحى بمعظم المناطق السياحية فترات ذروة أوإقبال كما يتعرض لبعض الفترات التى يكون الإقبال فيها ضعيفاً أويكاد يكون منعدماً ، لذلك يلجأ القائمون على إدارة النشاط السياحى إلى توظيف عمالة مؤقتة يغطى عملها فترة الإقبال السياحى وذلك من خلال عقود موسمية تتيح لهم الاستغناء عن هذه العمالة فى أوقات الركود السياحى.

ومن الأمور المسلم بها أن هذه العمالة المؤقتة التى يتم توظيفها فى موسم الرواج السياحى تتحول خاصة فى الدول النامية إلى مصدر من مصادر البطالة خلال موسم الركود السياحى ، وفى بعض الأحيان تلجأ هذه العمالة إلى العمل فى قطاعات اقتصادية أخرى كقطاع الصيد أوالزراعة للتغلب على هذه المشكلة (Shaw and Williams, 2002).

وترتيباً على ما سبق يتضح أن معظم المنتجات السياحية تتميز بموسمية الطلب عليها ، وتعنى الموسمية التغير فى الطلب على السفر والسياحة من وقت إلى آخر على مدار العام كما يمكن أن يطلق مصطلح التغير فى الطلب على تغيره على مستوى أيام الأسبوع فغالباً ما تلاقى فترات نهاية الأسبوع إقبالا شديداً على السفر والسياحة بينما يفضل رجال الأعمال السفر خلال أيام منتصف الأسبوع كما أن هناك تغيرا فى الطلب من ساعة إلى أخرى على مدار اليوم الواحد على سبيل المثال تلاقى رحلات الطيران المبكرة صباحاً أوتلك التى تبدأ فى بداية المساء إقبالاً أكثر من غيرها من الرحلات ، لذلك فإن الهدف الأساسى للحملات والاستراتيجيات التسويقية للمنتجات المختلفة التى يتميز الطلب عليها بالموسمية هو تحقيق أى عائد ممكن فى أوقات عدم الرواج والتى تتميز بانخفاض الطلب على هذه المنتجات أوالسلع.

وقد اجمع الخبراء السياحيون على أن الأولوية يجب أن تعقد على ضرورة تبنى المناطق السياحية لسياسة تهدف إلى توسيع قاعدة الطلب السياحى وامتداده على مدار العام أوعلى الأقل على فترات ممتدة من العام بالإضافة إلى ضرورة تأمين وزيادة القدرة الانفاقية للزائرين وذلك عن طريق رفع قيمة وجودة العرض السياحى وتنوعه من خلال تنمية أنشطة وخدمات بديلة تساهم فى خلق تدفقات

موسمية الطلب السياحى دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر

سياحية جديدة (Williams and Shaw, 1998b).

كما يتخذ موردوالخدمات عدة سياسات من أجل التغلب على مشكلة الموسمية ، وتتمثل هذه السياسات فى : (Keyser, 2002).

١. سياسة تخفيض الأسعار :

مثل الأسعار المخفضة التى تمنحها الفنادق لزائرى منتصف الأسبوع أوالأسعار المخفضة الممنوحة للزائرين الذين يصلون إلى هذه الفنادق فى أوقات متأخرة ليلاً نتيجة لتأخر مواعيد وصول رحلاتهم.

٢. محاولة خلق أنشطة أوأحداث خاصة وتسويقها فى فترات عدم الرواج.

٣. تغيير السياسات التسويقية المتبعة وتبنى سياسات أخرى تهدف إلى التأكيد على تعظيم الفرص المتاحة للمستهلك خلال هذه الفترات.

ويحرص موردوالخدمات السياحية على التأقلم والمواءمة مع ارتفاع وانخفاض الدخل المتحصل نظراً لموسمية الطلب على هذه الخدمات كما انهم غالباً ما يقومون بربط طاقاتهم الإنتاجية من الخدمات والمنتجات السياحية بالتغير فى الطلب على هذه المنتجات والخدمات مثل اللجوء إلى تخفيض حجم العمالة أوإغلاق بعض غرف الفنادق فى فترات انخفاض الطلب.

إن تبنى الدول السياحية لاستراتيجية مواجهة مشكلة الموسمية يجب أن يهدف إلى تحقيق التوازن المنشود بين العرض والطلب ، فمشكلة تركز عدد كبير من السائحين فى فترات معينة يتطلب فرض وسائل للرقابة والتحكم فى بعض المقاصد السياحية ، فبالإضافة إلى إمكانية تطبيق سياسات سعريه تحد من تركز الطلب فى موسم معين يمكن تطبيق آلية للتحكم فى كل من العرض والطلب للحد من الزيارات مثل منع التوسع فى إقامة منشآت الإقامة ، وتوفير الخدمات والتسهيلات التى تقوم على خدمة النشاط السياحى ، كما قد تلجأ بعض الدول إلى فرض نوع آخر من القيود مثل تحديد رحلات الطيران أوعدد تصاريح الزيارات الممنوحة لمعدى البرامج أومنح عدد محدود من تصاريح الدخول إلى السائحين ، كما يمكن التحكم فى سوق العرض عن طريق زيادة الضرائب المفروضة على موردى الخدمات فى حالة تجاوزهم الحد المسموح به أوفرض ضرائب دخول على السائحين للحد من أعدادهم كما يمكن أن تقوم الدولة بفرض رسوم وضرائب فى المطارات على السائحين وغالباً ما تعد هذه الضرائب كأداة لرفع الدخل الحكومى المتحصل ، وفى بعض الحالات يستخدم هذا الدخل فى تطوير المطار ذاته فضلاً عن المنطقة المتاخمة له (Sinclair et al,1998)

وبصفة عامة تتضمن استراتيجية تحقيق التوازن المنشود بين العرض والطلب عدة أهداف نسوق منها مايلى : (Weaver and Oppermann, 2000b)

١ـ زيادة الطلب :

ويتم ذلك من خلال العمل على تطوير المنتج ونوعيته ، تدعيم وزيادة قنوات التوزيع ، تحديد مصادر بديلة للطلب القائم واتباع سياسة تسعيرية تعتمد على تخفيض الأسعار كما يتم عن طريق إعادة النظر فى الإستراتيجيات التنشيطية المتبعة ، وغالباً ما يتم الاستفادة من هذه الاستراتيجيات فى موسم الركود السياحى أوانخفاض الطلب عن الطاقة المتاحة.

٢ـ تخفيض العرض :

وتعتمد هذه الاستراتيجية على أنه ليس هناك

أدنى احتمال لزيادة الطلب فإن هذه الاستراتيجية تقوم على تخفيض عناصر التكلفة لتصل إلى أقل حد ممكن وغالباً ما يتم ذلك فى موسم انخفاض الطلب السياحى على المنطقة كأن تلجأ الفنادق إلى غلق بعض الغرف أوالأجنحة أوغلق الفندق بأكمله كوسيلة لتخفيض التكاليف المتغيرة التى يتحملها الفندق ، كما تنتهج شركات الطيران نفس المنهج عن طريق إيقاف بعض رحلاتها أوتأجير طائراتها إلى شركات أخرى.

٣. إعادة توزيع العرض:

تنتهج بعض المناطق استراتيجية إعادة توزيع العرض وذلك فى حالة عدم مواءمة العرض للطلب كما فى حالة قيام شركات الطيران المنتظم إلى التحول نحو العمل فى مجال الطيران العارض وذلك بهدف مواجهة الطلب المتزايد على هذا النوع من الطيران نظراً لرخص أسعاره.

٤. تقليص الطلب :

وتتضمن استراتيجية تقليص الطلب على المنطقة رفع الأسعار بغرض محاولة الحد من التدفق السياحى على المنطقة فى حالة زيادة الطلب عن إمكانات العرض المتاحة كما فى حالة أوقات الذروة على سبيل المثال . وقد يكون الهدف هو حماية بعض المناطق ذات الطابع الخاص مثل المحميات الطبيعية أوالمناطق الأثرية الفريدة من زيادة التدفق السياحى عليها لزيارتها بهدف الحفاظ عليها وحمايتها من التدهور.

٥. زيادة إمكانات العرض المتاحة :

وعلى العكس مما سبق تهدف استراتيجية زيادة العرض المتاح إلى مواجهة ارتفاع مستويات الطلب لتتعدى إمكانات العرض المتاحة وغالباً ما يتم زيادة العرض لمواجهة الزيادة فى الطلب والتى غالباً ما تكون لفترات محدودة على مدار العام .

ومن الناحية التطبيقية تهدف استراتيجية إعادة توزيع العرض إلى محاولة توزيع العرض على مدار العام فى محاولة لمنع تركزه فى موسم معين أوفترة محددة من العام لمواجهة مشكلة الموسمية وغالباً ما يتحقق ذلك عن طريق تغيير تركيبات الأسعار بحيث يتم منح تخفيضات سعرية فى غير موسم الإقبال السياحى.

إن الهدف الرئيسى من وراء تطبيق هذه الاستراتيجيات هو التغلب على مشكلة الموسمية بما لها من آثار سلبية على المناطق السياحية وبالتالى على رضاء السائح ومدى استمتاعه بالزيارة ، فالموسمية تساهم فى إلحاق الضرر بالموارد البيئية التى تشكل عنصر الجذب لصناعة السياحة خاصة فى فترات الذروة كما أنها تلعب دوراً كبيرا فى الإضرار بالاقتصاد القومى مثل ارتفاع معدلات البطالة فى موسم الركود السياحى.

وكقاعدة عامة فإن رضاء السائح يشكل الهدف المنشود ، فرضاء السائح يضمن للدولة أوالمنطقة السياحية تكرار الزيارة مرة أخرى ، إن الهدف الرئيسى الذى يسعى المستهلك إلى تحقيقه هو تعظيم العائد المتمثل فى تحقيق الرضاء الكامل نتيجة لعملية الشراء فى مقابل الدخل المحدود لذلك فإن تحقيق التوازن المطلوب للمستهلك عندما يوجه الشراء للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة أوأقصى إشباع ممكن للمستهلك وبالتالى الوصول إلى الرضاء الكامل له (Tribe, 1996).

وبالنسبة للسائح فإن الموسمية تعنى تركز الطلب وبالتالى ارتفاع الأسعار والاختناقات المرورية والضغط الشديد على خدمات البنية الأساسية وفى النهاية عدم رضاء السائح وعدم رغبته فى تكرار الزيارة مرة أخرى.

وقد وقع الاختيار على مدينة الأقصر لقياس مدى موسمية الطلب السياحى عليها ، فمعظم الزيارات

موسمية الطلب السياحى دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر

السياحية إلى المدينة تتركز فى شهور الشتاء سواء بالنسبة للأجانب من السائحين أوبالنسبة للمصريين.

وبالرغم من أن المدينة تحظى بشهرة عالمية كمقصد للسياحة الثقافية الا إنها تعانى من نقص فى الطلب السياحى عليها فى أشهر الصيف بالرغم من توافر كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لخدمة النشاط السياحى وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الظروف المناخية التى تتمتع بها المنطقة فالمناخ دافئ ومشمس طوال شهور الشتاء بالإضافة إلى ما تزخر به من آثار تجعل منها متحفاً عالمياً ومقصداً سياحياً جاذباً .

كما يرجع سبب انخفاض الطلب السياحى على المدينة فى أشهر الصيف إلى اعتماد المدينة على نمط سياحى واحد هو نمط السياحة الثقافية أوالسياحة التاريخية بالإضافة إلى اعتمادها على عدد محدود من الأسواق بدلاً من توسيع وتنوع قاعدة السوق السياحى.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- دراسة الأسباب المؤدية إلى موسمية الطلب على بعض المناطق .
- تحليل الآثار السلبية الناتجة عن موسمية الطلب على المناطق السياحية.
- دراسة وتحليل الطلب السياحى على مدينة الأقصر باعتبارها مثالاً للمناطق التى تعانى من الموسمية .
- اقتراح حلول لمواجهة موسمية الطلب السياحى.

منهجية البحث :

يعتمد البحث على الإحصاءات والبيانات الرسمية الصادرة من وزارة السياحة والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحى فضلاً عن الاتحاد المصرى للغرف السياحية كما يعتمد على الدراسات والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية التى تتعلق بموسمية الطلب السياحى واستراتيجيات مواجهة هذه الموسمية.

وقد تم الاعتماد فى قياس موسمية الطلب على مدينة الأقصر على الإحصاءات الخاصة بمعدلات إشغال الفنادق القائمة بالمدينة على مدار خمس سنوات من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٤ كذلك الإحصاءات الخاصة بأعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر موزعة على شهور العام بالإضافة إلى تحليل الإحصاءات الخاصة بالمقيمين بفنادقها طبقاً للمجموعات المختلفة بهدف الوصول إلى تحديد مدى موسمية الطلب السياحى ومدى تركزه أوندرته فى شهور بعينها من السنة.

إن مقياس معدلات إشغال الفنادق وكذلك حجم السائحين المقيمين بها يعتبر أكثر دقة فى قياس مدى موسمية الطلب على مدينة الأقصر نظراً لعدم توافر أية إحصاءات خاصة بحركة السياحة الوافدة إلى المدينة سواء بالنسبة لحركة السياحة الدولية أوالداخلية.

اجمالى أعداد المقيمين الأجانب بفنادق الأقصر وكذلك الليالى السياحية المحققة

يوضح الجدول التالى إجمالى أعداد السائحين الأجانب المقيمين بفنادق الأقصر وكذلك الليالى السياحية المحققة بهذه الفنادق وتوزيعهاعلى شهور عام ٢٠٠٤.

جدول (١) إجمالى السائحين الأجانب المقيمين بفنادق الأقصر وعدد الليالى المحققة موزعة على شهور عام ٢٠٠٤

الشهر	المقيمون الأجانب	الليالى المحققة
يناير	٥٩٣٥٢	٩٢٦٤٥
فبراير	٥٤٧١٥	١٠٩٤٠٩
مارس	٤٢٩٨١	١٠٤٧٥٦
ابريل	٣٧٩٦٧	٩٤٥٧٩
مايو	٢٩٩٣٨	٦٨٢٧٧
يونيو	٢١٥٧٣	٥٩٨٢٧
يوليو	٢١٣٠٧	٦٣٦٢٧
اغسطس	٢٨١٥٧	٧٧١٢١
سبتمبر	٣٣٤٨٦	٧٢٩٦٦
اكتوبر	٤٢٢٦٩	٩٣٦٧١
نوفمبر	٤٥٥٦٦	٩٣٥٦٦
ديسمبر	٤٧٥٥٦	٩٨٦٠٩
المجموع	٤٦٤٨٦٧	١٠٢٩٠٥٣

المصدر : وزارة السياحة ، مركز المعلومات

ويتضح من الجدول السابق مدى موسمية الطلب السياحى على مدينة الأقصر حيث إنه بتحليل الأرقام الواردة بالجدول يلاحظ ارتفاع أعداد المقيمين الأجانب بفنادق الأقصر خلال أشهر الشتاء حيث يحظى شهر يناير بأعلى إجمالى من المقيمين الأجانب فقد بلغ عدد المقيمين الأجانب فى هذا الشهر ٥٩٣٥٢ سائحا يليه فى الترتيب شهر فبراير بإجمالى ٥٤٧١٥ سائحا ثم شهرا ديسمبر ونوفمبر بإجمالى ٤٧٥٥٦ سائحا و٤٥٥٦٦ سائحا على التوالى ثم شهر مارس بإجمالى ٤٢٩٨١ سائحا بينما تنخفض أعداد المقيمين الأجانب بالفنادق خلال شهور الصيف لتصل إلى أدنى مستوى لها خلال شهر يوليو بإجمالى ٢١٣٠٧ سائحين يليه فى الترتيب شهرى يونيو وأغسطس بإجمالى ٢١٥٧٣ سائحا و٢٨١٥٧ سائحا على الترتيب يليهما فى الترتيب شهر مايو بإجمالى ٢٩٩٣٨ سائحا.

ويتضح من الجدول السابق مدى موسمية الطلب السياحى على مدينة الأقصر وتركزه فى شهور الشتاء (يناير- فبراير- ديسمبر- نوفمبر) ليصل إلى ذروته فى شهر يناير.

كما شهدت شهور الصيف أقل إجمالى للمقيمين الأجانب حيث حققت أشهر يوليو ويونيو وأغسطس ومايو أقل مستويات الطلب على المدينة لتصل إلى أدنى مستوى خلال شهر يوليو.

أما بالنسبة لليالى المحققة بفنادق الأقصر عام ٢٠٠٤ فيتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول السابق زيادة عدد الليالى المحققة خلال أشهر الشتاء حيث حظى شهر فبراير بأعلى إجمالى خلال هذا العام ليصل عدد الليالى إلى ١٠٩٤٠٩ ليال يليه شهر مارس بإجمالى ١٠٤٧٥٦ ليلة ثم شهرا ديسمبر وأكتوبر بإجمالى ٩٨٦٠٩ ليال و٩٣٦٧١ ليلة على الترتيب يليهما شهرا نوفمبر ويناير بإجمالى ٩٣٥٦٦ ليلة و٩٢٦٤٥ ليلة على التوالى.

بالنسبة لشهور الصيف ، فقد شهد شهر يونيو أقل عدد من الليالى المحققة بإجمالى ٥٩٨٢٧ ليلة يليه شهرا يوليو ومايو بإجمالى ٦٣٦٢٧ ليلة و٦٨٢٧٧ ليلة على التوالى يليهما فى الترتيب شهرا سبتمبر وأغسطس بإجمالى ٧٢٩٦٦ ليلة و٧٧١٢١ ليلة على الترتيب.

ويتضح من الأرقام الواردة فى الجدول السابق ارتفاع عدد الليالى المحققة فى أشهر الشتاء لتصل إلى ذروتها فى شهر فبراير كما شهدت شهور الصيف أيضاً أقل عدد من الليالى المحققة لتصل إلى أدنى مستوى لها فى شهر يونيو.

ويتضح من الأرقام الواردة فى الجدول السابق مدى موسمية الطلب السياحى على مدينة الأقصر من حيث أعداد السائحين الأجانب المقيمين بفنادقها وكذلك عدد الليالى المحققة طوال شهور العام بحيث يتركز الطلب السياحى (أعداد وليالى) خلال شهور الشتاء ليصل إلى ذروته خلال شهرى يناير وفبراير من حيث عدد المقيمين الأجانب ليمثلوا قمة الموسم السياحى كما يرتفع عدد الليالى المحققة خلال شهور الشتاء لتصل إلى أقصى حد لها خلال شهرى فبراير ومارس ليمثلوا أيضاً قمة الموسم السياحى من حيث طول مدة الإقامة بينما تظهر الموسمية أيضاً خلال موسم الصيف حيث يستقبل شهر يونيو أقل عدد من الزيارات كما يمثل شهر يوليو أدنى مستوى من حيث الليالى المحققة

معدل إشغال فنادق الأقصر :

يعد معدل إشغال الفنادق مقياساً دقيقاً للتعرف على حجم وموسمية الحركة ومدى تركزها أوندرتها فى شهور محددة من العام ، وقد يكون هذا المقياس أكثر دقة وتحديداً من الاعتماد على حجم الحركة الوافدة إلى الأقصر وكذلك الليالى المحققة ويوضح الجدول التالى معدل إشغال فنادق الأقصر موزعة على شهور أعوام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤

جدول (٢) معدل إشغال فنادق الأقصر موزعة على شهور الأعوام من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤

الأعوام / الشهور	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤ *	معدل الإشغال للخمس سنوات **
يناير	٥٥	٧٦	٤٢	٥٥	٤٩	٥٥
فبراير	٥٨	٨١	٥٨	٥١	٥٨	٦١
مارس	٧٣	٨١	٥٨	٣١	٥٣	٥٩
ابريل	٧٥	٧٦	٥٣	٢٥	٤٩	٥٦
مايو	٦٠	٥٣	٤١	٢١	٣٥	٤٢
يونيو	٥٢	٤٨	٣٦	٢٧	٣٢	٣٩
يوليو	٤٩	٥٠	٣٨	٢٧	٣٣	٣٩
أغسطس	٥٤	٥٤	٤٥	٣٤	٤٠	٤٥
سبتمبر	٥٨	٥٢	٤١	٣٥	٣٢	٤٤
أكتوبر	٦٤	٤١	٥١	٤٥	٤١	٤٨
نوفمبر	٦٧	٢٨	٣٩	٤٣	٥٧	٤٧
ديسمبر	٧٠	٣٤	٤٩	٤٩	٥٩	٥٢
المعدل الإجمالى	٦١	٥٦	٤٦	٣٧	٤٥	

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة فى أرقام ، ٢٠٠٣.

* وزارة السياحة ، مركز المعلومات.

** معدل الإشغال للخمس سنوات تم احتسابها بواسطة الباحثة.

ويتضح من الأرقام الواردة فى الجدول السابق ارتفاع معدلات إشغال فنادق الأقصر خلال شهور الشتاء لتصل إلى الذروة خلال شهر ديسمبر من عام ٢٠٠٤ حيث بلغ معدل الإشغال ٥٩ يليه فى الترتيب شهرا فبراير ونوفمبر حيث بلغ المعدل ٥٨و٥٧ على التوالى لتمثل بذلك هذه الشهور أعلى معدلات لإشغال الفنادق بينما ينخفض معدل إشغال فنادق الأقصر فى أشهر الصيف فى نفس العام ٢٠٠٤ ليصل إلى أدنى نسبة فى شهر يونيو بمعدل إشغال قدره ٣٢ ثم يليه فى الترتيب شهرا يوليو ومايو بمعدل إشغال قدره ٣٣ و٣٥ على الترتيب ثم شهر أغسطس بمعدل إشغال قدره ٤٠ لتمثل بذلك شهور الصيف أقل الشهور من حيث معدلات إشغال الفنادق القائمة بمدينة الأقصر مما يدل على موسمية الطلب وتركزه فى أشهر الشتاء وانخفاضه الملحوظ فى أشهر الصيف.

وبالنظر إلى إحصاءات عام ٢٠٠٣ يتضح إنها قريبة الشبه بإحصاءات عام ٢٠٠٤ وبتحليل الأرقام الواردة بالجدول يلاحظ ارتفاع معدلات إشغال فنادق الأقصر خلال شهور الشتاء ليحقق شهر يناير أعلى معدلات إشغال (٥٥) يليه شهر فبراير (٥١) ثم ديسمبر (٤٩) لتسجل بذلك شهور الشتاء أعلى معدلات إشغال للفنادق بالأقصر بينما فى المقابل سجل شهر مايو أقل معدل للإشغال (٢١) ليمثل بذلك أقل شهور الصيف من حيث معدلات الإشغال بالفنادق .

كما تشير إحصاءات عام ٢٠٠٢ إلى أن شهرى فبراير ومارس قد احتلا المركز الأول من حيث أعلى معدلات إشغال للفنادق حيث بلغ معدل إشغال الفنادق لكلا الشهرين ٥٨ يليهم فى الترتيب شهر ابريل بمعدل إشغال ٥٣ ثم شهر أكتوبر بمعدل إشغال ٥١ بينما سجل شهر يوليو أقل معدل إشغال بين شهور العام.

وبالنظر إلى إحصاءات عام ٢٠٠١ وعام ٢٠٠٢ يتضح ارتفاع معدلات الإشغال الخاصة بفنادق الأقصر خلال فصول الشتاء حيث تصل إلى أقصى حد لها خلال شهر فبراير ومارس بمعدل إشغال ٨١ لكل منهما يليهما شهرا يناير وابريل بمعدل إشغال بلغ ٧٦ لكل منهما بينما انخفض معدل إشغال الفنادق خلال شهرى نوفمبر وديسمبر إلى أقل حد حيث بلغت معدلات الإشغال ٢٨ و٣٤ على الترتيب وذلك نظراً لوقوع أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ وتأثير ذلك على انخفاض الطلب السياحى الدولى على معظم مناطق العالم ومن ضمنها مصر لذلك فإن انخفاض معدلات الإشغال خلال هذين الشهرين لا يعد مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بل من الأفضل استبعاد هذين الشهرين لانهما فى حقيقة الأمر لا يعكسان الواقع الحقيقى .

وباحتساب معدل إشغال الفنادق خلال الخمس سنوات الممتدة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤ يتبين إن شهر فبراير قد حقق أعلى معدل إشغال قدره ٦١ خلال الخمس سنوات يليه شهور مارس وأبريل ويناير وديسمبر بمعدلات إشغال قدرها ٥٩، ٥٦ ، ٥٥ و٥٢ على التوالى بينما حققت شهور الصيف أدنى معدل إشغال للفنادق حيث بلغ معدل إشغال يونيو ويوليو أقل معدل إشغال (٣٩) لكل منهما يليها شهور مايو ، سبتمبر وأغسطس بمعدلات إشغال قدرها ٤٢ ، ٤٤ و٤٥ على التوالى.

السائحون المقيمون بفنادق الأقصر طبقاً للمجموعات :

يوضح الجدول التالى إجمالى أعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر طبقاً للمجموعات المختلفة والتى تشمل ٨ مجموعات رئيسية هى :

- مصريون
- عرب
- شرق أوروبا
- شمال وجنوب وغرب أوروبا
- شمال أمريكا
- جنوب أمريكا
- إفريقيا
- استراليا

جدول (٣)

إجمالى أعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر طبقا للمجموعات عام ٢٠٠٣

المجموعات / الشهر	المصريون	العرب	شرق أوروبا	شمال و جنوب و غرب أوروبا	أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية	أفريقيا	استراليا	الإجمالى
يناير	١٢٢٢٩	٣١٠٨	٣٨٧٥	١١١٨٧	١١٢٧	٣٨١	٢٩٤	٢٨٣	٣٢٤٨٤
فبراير	٦٨٣٠	٢٨٣٦	٤٧٤٥	١٥٩٨٣	١٠٣٣	٣٤٧	٢٣٧	٣٧٤	٣٢٣٨٥
مارس	٧٤٢٣	٢٠٥١	٢٧١٢	٩٠٧٩	١١٨٣	٣٢٥	٢١٩	٤٠٨	٢٣٤٠٠
ابريل	٤٩٣٠	١٨٠٨	٢٥٥٦	٩٠٦٢	٨٥٤	٢٢٦	٢٣١	٣٢٢	١٩٩٨٩
مايو	٣٧٢٧	١٢٧٤	١٢١٥	٤٨٦١	٧٢٠	١٩٢	٢٠٧	٢٨٣	١٢٤٧٩
يونيو	٣٥٠٠	١١٥٤	١٦٦٧	٦٢٦٨	٦٨٥	١٨٣	١٨٤	٢٦٥	١٣٩٠٦
يوليو	٣٢٠٨	١٣٢٨	٢٢١٢	٧٨٣٨	٧٠٤	١٦٩	٢١١	٢٧٦	١٥٩٤٦
اغسطس	٣٨١١	١٧٨٨	٤٨٨٤	١٥٤٧٠	٨١٧	١٧٤	٢٥٣	٣٧٧	٢٧٥٧٤
سبتمبر	٤٠٦٦	٢٥٦٤	٣٨٦٧	١٢٩٤٧	٨٦٤	٢٠٤	٢٣٨	٣٦٢	٢٥١١٢
اكتوبر	٥٩٣٧	٣٢٩٥	٥٧٤٧	١٩٢٣٨	١٠٧١	٣١٨	٣٠٩	٤٥٦	٣٦٣٧١
نوفمبر	٤٨٧٢	٣١٢٦	٥٠٦١	١٧٩٤٢	١١١٧	٣٨٢	٣٢٨	٦١٩	٣٣٤٤٧
ديسمبر	٥٧١٤	٣٢٧٤	٦٧٦٥	٢١٤٢٥	١٣٨١	٤٠٦	٤٠٨	٦٥٢	٤٠٠٢٥
المجموع	٦٦٢٤٧	٢٧٦٠٦	٤٥٣٠٦	١٥١٣٠٠	١١٥٥٦	٣٣٠٧	٣١١٩	٤٦٧٧	٣١٣١١٨

المصدر : وزارة السياحة : السياحة فى أرقام ٢٠٠٣.

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول السابق يتضح مدى موسمية الطلب السياحى على مدينة الأقصر سواء الطلب الدولى أوالداخلى حيث تشير الأرقام إلى أن شهور الشتاء تمثل أعلى شهور العام بالنسبة لعدد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر عام ٢٠٠٣ فقد بلغ إجمالى عدد السائحين ٣١٣١١٨ سائحا موزعين على شهور العام طبقاً للمجموعات، ويتضح من هذا الجدول أن شهر ديسمبر يمثل أعلى الشهور من حيث عدد السائحين المقيمين بالفنادق بإجمالى بلغ ٤٠٠٢٥ سائح يليه فى الترتيب شهر أكتوبر بإجمالى قدره ٣٦٣٧١ سائحا ثم شهر نوفمبر بإجمالى ٣٣٤٤٧ سائحا ثم شهرا يناير وفبراير بإجمالى ٣٢٤٨٤ سائحا و٣٢٢٨٥ سائحا على التوالى بينما يمثل كل من شهرا مايو ويونيو أقل إجمالى لأعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر عام ٢٠٠٣ بإجمالى بلغ ١٢٤٧٩ سائحا و١٣٩٠٦ سائحين على الترتيب.

وبالنظر إلى موسمية الطلب السياحى بالنسبة للمجموعات المختلفة يلاحظ إنه بالنسبة للمصريين (السياحة الداخلية) حظى شهر يناير بأعلى إجمالى من حيث أعداد السائحين المصريين المقيمين بفنادق الأقصر حيث بلغ عددهم ١٢٢٢٩ سائحا يليه فى الترتيب شهر مارس بإجمالى ٧٤٢٣ سائحا ثم شهر فبراير بإجمالى ٦٨٣٠ سائحا يليه شهرا أكتوبر وديسمبر بإجمالى ٥٩٣٧ سائحا و٥٧١٤ سائحا على التوالى بينما سجل شهرى يوليو ويونيو أقل عدد من السائحين بإجمالى قدره ٣٢٠٨ سائحين و٣٥٠٠ سائح على الترتيب يليهما شهر أغسطس بإجمالى بلغ ٣٨١١ سائحا أما بالنسبة للسائحين العرب ، فتشير الأرقام إلى تركز إقامتهم بفنادق الأقصر فى شهور أكتوبر وديسمبر ونوفمبر على التوالى حيث بلغ إجمالى السائحين العرب بفنادق الأقصر فى هذه الشهور ٣٢٩٥ سائحا و٣٢٤٧ سائحا و٣١٢٦ سائحا على الترتيب ثم شهر يناير بإجمالى ٣١٠٨ سائحين .

وترتيباً على ما سبق يتضح أن معظم السائحين العرب يفضلون زيارة الأقصر فى أشهر الشتاء بالرغم من تركز الطلب السياحى على مصر من قبل هؤلاء السائحين فى فصل الصيف إلا أن الإحصاءات تشير إلى أن القادمين منهم إلى مصر يفضلون زيارة الأقصر فى هذا الموسم.

ويشكل سائحو شمال وجنوب وغرب أوروبا أكبر المجموعات من حيث إجمالى أعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر فقد بلغ إجمالى هؤلاء السائحين ١٥١٣٠٠ سائح من إجمالى أعداد المقيمين بفنادق الأقصر والبالغ ٣١٣١١٨ سائحا وبالتالى فإن هذه المجموعة تمثل ٤٨٫٣ ٪ من إجمالى أعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر خلال عام ٢٠٠٣ .

ويلاحظ إنه بتحليل الأرقام الواردة بالجدول السابق يلاحظ تركز الطلب من قبل هذه المجموعة على مدينة الأقصر فى موسم الشتاء فقد احتل شهر ديسمبر قمة الموسم السياحى الشتوى بإجمالى ٢١٤٢٥ سائحا يليه شهر أكتوبر بإجمالى ١٩٢٣٨ سائحا ثم شهر نوفمبر بإجمالى ١٧٩٤٢ سائحا ثم شهرا فبراير ويناير بإجمالى ١٥٩٨٣ سائحا و١١١٨٧ سائح على التوالى. بينما سجل شهر مايو أقل إجمالى من حيث أعداد السائحين المقيمين بفنادق الأقصر حيث بلغ عددهم خلال هذا الشهر ٤٨٦١ سائحا يليه شهر يونيو بإجمالى ٦٢٦٨ سائحا ثم شهر يوليو بإجمالى ٧٨٣٨ سائحا.

وبتحليل الأرقام الخاصة ببقية المجموعات يلاحظ ارتفاع إجمالى المقيمين بفنادق الأقصر خلال شهور الشتاء بصفة عامة وانخفاض العدد خلال شهور الصيف مما يتبين معه موسمية الطلب السياحى على مدينة الأقصر سواء بالنسبة للسياحة الداخلية

موسمية الطلب السياحى دراسة تطبيقية على مدينة الأقصر

أوالسياحة الدولية حيث يتركز الطلب السياحى فى شهور الشتاء ليصل إلى ذروته فى شهر ديسمبر وفبراير ويناير بينما ينخفض الطلب السياحى على الأقصر خلال شهور الصيف ليصل إلى أقل مستوى له فى شهر مايو ويونيو ويوليو لتمثل هذه الشهور أقل مستوى للطلب السياحى على الأقصر.

النتائج والتوصيات :

يتميز الطلب السياحى على معظم المناطق السياحية بالموسمية حيث تعد الموسمية إحدى خصائصه ، وتختلف الموسمية من منطقة إلى أخرى فهناك بعض المناطق خاصة المناطق الحضرية مثل المدن والعواصم الكبرى التى تتمتع بطلب متوازن إلى حد كبير من حيث توزيعه على معظم شهور العام .

ومما لا شك فيه إنه ينتج عن موسمية الطلب السياحى على بعض المناطق العديد من المشكلات يأتى فى مقدمتها تأثير الموسمية على العمالة ، وتأثيرها على خدمات البنية الأساسية وما تمثله من ضغط عليها وكذلك تأثير الموسمية على الازدحام وعلى الموارد البيئية التى تشكل عناصر الجذب السياحى .

وتلعب الظروف المناخية دوراً كبيراً فى خلق مشكلة موسمية الطلب السياحى على منطقة ما خاصة فى بعض المناطق التى تعتمد على توافر بعض عناصر الجذب والخدمات والتسهيلات التى تصلح للاستخدام السياحى فى فترات معينة من العام .

وبصفة عامة تتميز معظم المنتجات السياحية بموسمية الطلب عليها بالإضافة إلى أن المنتج السياحى يتميز بعدم قابليته للتخزين آي لا يمكن تخزينه فى حالة عدم الاستخدام مما يؤدى إلى تفاقم مشكلة الموسمية .

إن مشكلة الموسمية التى تعانى منها معظم المقاصد السياحية تتطلب إتباع عدة سياسات من أجل التغلب عليها والتى تتمثل فى ضرورة جذب أسواق جديدة لزيارة المنطقة بالإضافة إلى الأسواق القائمة وذلك من أجل توسيع وتنويع قاعدة السوق السياحى وعدم التركيز على سوق واحد أوعدد محدود من الأسواق ، بالإضافة إلى ما سبق فإن عنصر السعر يعد عنصراً فعالاً بل يعتبر من أهم العناصر التى يجب أن ترتكز عليها استراتيجية مواجهة مشكلة الموسمية وذلك عن طريق التوسع فى تقديم تخفيضات كبيرة فى الأسعار خارج أوقات الموسم السياحى مما يشجع السائحين على زيارة المنطقة كما يمكن أن يستخدم عنصر السعر أيضاً للحد من مشكلة التكدس والإقبال الشديد على المنطقة فى فترات الذروة وذلك عن طريق الالتجاء إلى رفع أسعار الخدمات والتسهيلات السياحية مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق الهدف المنشود.

وبتحليل الطلب السياحى على مدينة الأقصر عن طريق دراسة وتحليل إجمالى أعداد المقيمين بفنادقها وكذلك معدلات إشغال هذه الفنادق موزعة على شهور الأعوام من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٤ بالإضافة إلى أعداد المقيمين بهذه الفنادق طبقاً للمجموعات المختلفة وجد إن المدينة تعانى من موسمية الطلب السياحى من حيث أعداد السائحين الأجانب المقيمين فى فنادقها وكذلك عدد الليالى المحققة طوال شهور العام بحيث يتركز الطلب السياحى (أعداد وليالى) فى أشهر الشتاء ليصل إلى ذروته خلال شهر يناير من حيث عدد المقيمين الأجانب ليمثل هذا الشهر قمة الموسم السياحى كما ترتفع عدد الليالى المحققة

خلال شهور الشتاء لتصل إلى أقصى حد لها خلال شهر فبراير ليمثل قمة الموسم السياحى من حيث طول مدة الإقامة بينما تظهر الموسمية أيضاً خلال شهور الصيف حيث يستقبل شهر يونيو أقل عدد من الزيارات كما يمثل شهر يوليو أدنى مستوى من حيث الليالى المحققة.

وبالنظر إلى معدلات إشغال الفنادق خلال الأعوام من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤ يتضح ارتفاع معدلات الإشغال الخاصة بفنادق الأقصر خلال شهور الشتاء لتصل إلى أقصى حد لها خلال شهر فبراير بينما حققت شهور الصيف أدنى معدل إشغال للفنادق لتصل إلى أدنى حد لها فى شهر يونيو .

وفيما يتعلق بجنسيات السائحين المقيمين بفنادق الأقصر يتضح تركز الطلب بالنسبة لجميع المجموعات فى شهور الشتاء ليصل إلى ذروته خلال شهرى يناير وفبراير بينما ينخفض الطلب السياحى من جانب جميع المجموعات ليصل إلى أدنى حد له خلال شهرى مايو ويونيو.

إن موسمية الطلب على مدينة الأقصر يتطلب تبنى استراتيجيات تهدف إلى تطوير المنتج وعدم التركيز على نمط واحد من السياحة ألا وهى السياحة الثقافية بالإضافة إلى اتباع سياسات سعريه تهدف إلى العمل على زيادة الطلب فى أشهر الصيف التى تمثل للمدينة موسم الركود السياحى أومحاولة العمل على توسيع قاعدة الطلب السياحى ليمتد ليشمل معظم شهور العام من خلال إعادة النظر فى الاستراتيجيات التنشيطية المتبعة والعمل على إعادة توزيع العرض على مدار العام لمنع تركزه فى موسم معين أوفترة محددة لمواجهة مشكلة الموسمية بالإضافة إلى ضرورة خلق أحداث خاصة جديدة بالمدينة يتم إقامتها والتسويق لها فى موسم الركود السياحى.

المراجع :

* Edgell, D. (1990) International Tourism Policy, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 114-115.
* Hjalager, A. (2002) HRM Behavior and Economic Performance: Small Versus Large Enterprises, Tourism Research 2002: An International Interdisciplinary Conference in Wales, 4 th ñ 7 th September, p. 24.
* Holloway, J. (2004) Marketing for Tourism, Prentice Hall, England, p. 18.
* Keyser, H.(2002) Tourism Development, Oxford University Press, Southern Africa, pp. 343-344.
* Lohmann, M. (2003) coastal Resorts and Climate Change In: Tourism and Hospitality in the 21st Century, Lockwood, A. and Medlik, S. (eds), Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 286-288.
* Lundberg, D., Stavenga, M. and Krishnamoorthy, M. (1995) Tourism Economics, John Wiley& Sons, Inc., England, p.44.
* Mason, P. (2003) Tourism Impacts, Planning and Management, Butterworth - Heinemann, Oxford, p. 30.

* McKercher, B. and Du Cros, H. (2006) Culture, Heritage and Visiting Attractions In : Buhalis, D. and Costa, C. (eds.) Tourism Business Frontiers : Consumers Products and Industry, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 218-219.

* Ministry of Tourism, Tourism in Figures, 2003.

* Mowforth, M. and Munt, I. (2003) Tourism and Sustainability: Development and New Tourism in the Third World, Second Edition, Routledge, London, pp.90-92.

* Shaw, G. and Williams, A. (2002) Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective, Second Edition, Blacackwell Publishers Ltd., Oxford, pp. 165-176.

* Sinclair, M.and Stabler, M. (1998) The Economics of Tourism, Routledge, New York, p.209.

* Szivas, E. (1999) The Influence of Human Ressources on Tourism Marketing In: Vellas, F. and Becherel, L. (eds.) The International Marketing of Travel & Tourism : A Strategic Approach, Macmillan, UK. p.145.

* Tribe, J. (1996) The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinmann, Oxford, p.46.

* Weaver, D. and Oppermann, M. (2000a) Tourism Management, Wiley & Sons, Australia, Ltd, pp. 217-218.

* ________________ (2000b) Tourism Management, Wiley & Sons, Australia, Ltd, pp.218-220

* Williams, A. and Shaw, G. (1998a) Tourism and Economic Development: European Experiences, 3 rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, pp. 26-27.

* ________ (1998b) Tourism and Economic Development : European Experiences, 3 rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, p.56-57.

* Witt, S., Brooke, M. and Buckley, P. (1995a) The Management of International Tourism, Routledge, New York, p.43.

* ________________ (1995b) The Management of International Tourism, Routledge, New York, pp. 44-45.

إصلاح الدولة بفرنسا

La Reforme de L'Etat

ترجمة
غادة طه

مراجعة ترجمة وإشراف
عفت البهى
مدير عام الإدارة العامة للترجمة

أحدث مظاهر الإصلاح الإدارى بفرنسا

إدارات موجهة نحو إصلاح الدولة فى فرنسا

تشكل عملية إصلاح الدولة أولوية هامة للحكومة الحالية وهى تعتمد على تشكيل وزارى جيد وإدارات وزارية ذات كفاءة عالية، فعلى مستوى الإدارات الوزارية، تتمثل المجالات الرئيسية لاصلاح الدولة فى اللامركزية وإصلاح الميزانية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث إدارة الموارد البشرية.

ورقة عمل مقدمة من فرنسا فى مؤتمر «إدارة الحكم الرشيد» الذى نظمه الاتحاد الأوروبى فى اسطنبول - تركيا فى ديسمبر ٢٠٠٣م

إصلاح الدولة بفرنسا

وعلى المستوى الوزارى، تكون كل وزارة مسئولة عن الإصلاح بداخلها.

ولذا يجب، فى هذا الإطار، إعداد سياسة وزارية للإصلاح يتم عرضها على البرلمان.

وتتطلب قيادة منظومة الإصلاح تشكيل عدة هياكل على النحو التالى:

١) أربع إدارات تابعة لرئيس الوزراء، وتكون تحت تصرف وزير شئون الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

١- الإدارة العامة لشئون الوظيفة العامة والإدارة وهى مختصة بقيادة تحديث إدارة الموارد البشرية.

٢- مفوضية لتحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة وهى مكلفة بالمتابعة، وتفعيل وتقييم الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح والتى تعرض أمام البرلمان كل عام.

٣- مفوضية تختص بخدمة المواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية ويقوم دورها بشكل أساسى على تحسين تقديم الخدمات من خلال تلقى المكالمات التليفونية والخدمات الإلكترونية، ومنافذ الخدمات وتحسين جودة وسرعة الخدمة المقدمة للمواطنين بالإضافة إلى تبسيط وتوضيح الوثائق الإدارية. فضلاً عن ذلك، تعتبر المفوضية الدعامة الرئيسية (المحرك الرئيسى) فى عملية تبسيط النصوص من خلال الأوامر والقرارات.

٤- جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية وتكون مهمته تشجيع وتسهيل تنمية نظم المعلومات والاتصالات التى تعمل على تحديث وتطوير الأداء الإدارى لتلبية احتياجات المواطنين.

(تم إنشاء الهياكل الثلاثة الأخيرة فى ٢١ فبراير ٢٠٠٣)

٢) وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة، وخاصة إدارة إصلاح الميزانية التى تم إنشاؤها فى ١٠ مارس ٢٠٠٣.

وتختص هذه الإدارة من خلال التنسيق مع إدارة الميزانية والإدارة العامة للمحاسبات العامة، بإعداد ووضع القواعد والأساليب ونظم المعلومات ونظم الموازنة والمحاسبات للدولة واللازمة لتنفيذ القانون النظامى أو الأساسى الصادر فى أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والخاص بالشئون المالية للدولة.

٣) وزارة الداخلية والأمن الداخلى والحريات المحلية، وخاصة الإدارة العامة للمحليات التى تعمل على تحقيق وتفعيل اللا مركزية، والإدارة العامة للشئون الإدارية التى تعمل على تنسيق هذا التفعيل مع مفوضية تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة، بهدف إصلاح الإدارة الإقليمية.

إستراتيجيات وزارية للإصلاح

تمثل هذه الاستراتيجيات إطاراً معدلا تحدد كل وزارة بداخله عمليات الإصلاح التى يجب أن تلتزم بها من خلال إداراتها الوزارية.

أ. تشجيع من رئيس الوزراء ومشاكل البرلمان:

أصدر رئيس الوزراء، من خلال الكتاب الدورى الصادر فى ٢٣ يونية ٢٠٠٣، أوامره لكل من وزرائه بوضع استراتيجية وزارية للإصلاح «SMR» وعرضها عليه:

تدور هذه الاستراتيجيات حول ثلاث أولويات مهمة وهى:

١- تحليل المهام ومقترحات إصلاح الهياكل.

٢- إدارة الموارد البشرية.

٣- وتكثيف الجهود لتحسين الجودة.

إن أسلوب إعداد وعرض الاستراتيجيات الوزارية

للإصلاح تعتبر من الأهمية بمكان من حيث الالتزام بالمدة الزمنية المحددة، وفى نفس الوقت احترام سياق الحوار من العناصر المختلفة القائمة على تنفيذ خطة الإصلاح والالتزام بها.

وتعتمد هذه الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح على الالتزام الشخصى للوزراء، التشاور مع العاملين والاتفاق معهم، مداخلة البرلمان، حيث تعرض عليه استراتيجيات الإصلاح بداية من هذا العام فى الوقت الذى يتم فيه الاقتراع على قانون المالية.

ب - استقلالية الوزارات فى اختيار الاستراتيجيات:

أتاحت الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح «SMR» الفرصة لإعادة فحص منهجى لمهام وهياكل الإدارات المركزية بهدف إعادة التركيز على قلب المهنة أو التخصص الرئيسى لها.

يهدف هذا الإجراء إلى زيادة فعالية الإدارة وتحسين كفاءة المصالح الحكومية عن طريق إعادة تعريف مراكز الاختصاصات ونطاقها..

سوف تتيح عملية إعادة التركيز على قلب المهنة أو التركيز على التخصص الرئيسى للمهنة أمام الحكومة الفرنسية فرصة التخلص من نمط تقليدى للمركزية.

وفى هذا الصدد، تم تناول الكثير من الحلول التى تسمح بفعالية أفضل لأداء الدولة أو الجهاز الحكومى والمحليات والهيئات العامة.

وتوجد تعديلات وتغييرات مهمة على الهياكل وهى حاليا فى طور التنفيذ.

بعض المهام يمكن تقويتها، وبعض المهام الأخرى يمكن أن تمارس بشكل مختلف فى إطار إجراءات عدم التركيز واللامركزية وذلك لتفعيل دور المستويات المحلية.

كما تلجأ الحكومة أيضا إلى إنشاء مؤسسات عامة لتيسير تبادل الموارد بين العديد من الوزارات.

تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة

أ- تفعيل قانون LOLF

من أجل الإسراع بتنفيذ القانون النظامى «الأساسى» للقوانين المالية «LOLF» الصادر فى أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والذى يجب تفعيله فى ميزانية ٢٠٠٦ بدأت كثير من الوزارات، بمناسبة عرض مشروع قانون المالية لسنة ٢٠٠٤، فى تقديم توقعاتها وتصوراتها لبرامج القانون النظامى لقوانين المالية، وذلك من خلال خبراتها وتجاربها.

ومن خلال هذه التجارب والخبرات، علينا إدارة كل برنامج أو نشاط على حدة بحيث لا تأخذ الاعتمادات المخصصة له طبيعة الإنفاق، كما نص عليه قانون ١٩٥٩، ولكن نتعامل مع هذه الاعتمادات حسب وجهة الإنفاق ونستهلكها وفقا لروح القانون النظامى أو «الأساسى» لقوانين المالية.

وبشكل متواز، قامت بعض التجارب المالية الشمولية على بعض الإدارات غير المركزية.

حيث كان فى عام ٢٠٠٤، ما يقرب من ٦ مليارات يورو محورا لهذه التجربة الشمولية فى خمس وزارات وتم دمج كثير من أبواب الميزانية «باب ٣ وباب ٤».

ب - متابعة الأعمال التى تم إنجازها فى مجال الإدارة العامة :

وبعيدا عن القانون النظامى الصادر فى أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والمنظم لقوانين المالية «LOLF».

حيث تم إسناد قيادته ومتابعته إلى الوزير المفوض المسئول عن الميزانية وإصلاح الميزانية، فإن الأعمال المتعلقة بتحديث الإدارة العامة تتم متابعتها من قبل الوزارة المختصة بإصلاح الجهاز الإدارى أو الجهاز الحكومى.

إصلاح الدولة بفرنسا

وفى هذا الصدد، يمكن سرد مظاهر الإصلاح فى هذا المجال.

- التوجيه الاستراتيجى للسياسات العامة، والمؤسسات العامة القومية.
- مواكبة التطور فى مجال الرقابة على الإدارة.
- تنمية عملية التعاقد وتطويرها.
- تعميق ثقافة العائد: تقارير النشاط الوزارى «RAM».

ج - إعادة الفحص «مراجعة» المنهجى للمهام والهياكل داخل إدارات الدولة:

يعد هذا جزءا مكملا لاستراتيجيات الإصلاح الوزارية وهو أول عنصر فيها ويعد المفتاح الرئيسى لعملية سير الإصلاح فى الإدارات الوزارية، وذلك طبقا لما حدده رئيس الوزراء فى كتابه الدورى بتاريخ ٢٥ يونية لسنة ٢٠٠٣ والخاص باستراتيجيات الإصلاح الوزارية.

قام الوزراء بتقديم سياساتهم الاستراتيجية للإصلاح إلى رئيس الوزراء فى أول أكتوبر ٢٠٠٣ ثم تم عرض هذه الأعمال على البرلمان لمناقشتها.

وخلال عام ٢٠٠٤ أصبحت استراتيجيات الإصلاح الوزارية وخاصة المحور الخاص بإعادة فحص ومراجعة المهام والهياكل الركيزة الأساسية التى يدور حولها النقاش لاستخلاص التوجيهات والتوصيات التى تتم صياغتها من قبل البرلمان.

د - الأعمال الخاصة بإصلاح الإدارة المحلية:

إن المرحلة الجديدة من اللا مركزية والتى تسعى الحكومة إلى تحقيقها سوف يكون لها تأثير على الخدمات الحكومية خارج نطاق المركزية وبشكل أشمل على لا مركزية الإدارة.

إن الأعمال التى يتم إنجازها بين الوزارات منذ أبريل ٢٠٠٣ تقوم على إعادة تنظيم الإدارات الخدمية للحكومة فى الأقاليم حول عدة أقطاب كبيرة، وتقوم على إعادة البحث عن وسائل جديدة للإدارة على المستوى المحلى فى إطار القانون الأساسى لتنظيم القوانين المالية «LOLF» كما تقوم على تنمية التبادل لبعض الوظائف المشتركة، وعلى تقوية البعد والحجم الاستراتيجى لمشاريع الدولة فى الأقاليم وعلى الاهتمام بعدم تمركز الموارد البشرية للدولة.

هذه الأعمال ساعدت على تحديد الخطوط العريضة للإصلاح كالآتى:

- ❖ البحث عن أفضل سبل التوجيه الاستراتيجى لأداء الدولة فى المحليات، اعتمادا على إقامة تنظيم جيد على المستوى المحلى يدور حول ثمانية أقطاب، «أو محاور» يكون الهدف من تكوينهم إصدار التعليمات والأوامر وتجميع الإدارات الخدمية للدولة، والحصول على أفضل تعاون للمجموعة، ونظام اقتصادى للوسائل، وأخيرا تبسيط للإجراءات وتوضيح أفضل للمواطنين.
- ❖ تقوية وتعزيز أدوات اللا مركزية وخاصة المشروع الإقليمى للدولة (PTE) Projet territorial de IEtat والذى أصبح الجيل الجديد منه يطلق عليه «مشروعات العمل الاستراتيجى للدولة «PASE». Projets d'action strategique de IEtat والتى تدخل حيز التنفيذ من أول يناير ٢٠٠٤.

تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية وتحسين أداء الخدمة

أ - تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية:

يعتبر تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية

وتحسين الخدمة للمواطنين من التحديات الرئيسية التى تواجه إصلاح الدولة، كما تصدرت أول اهتمامات الدولة خلال عام ٢٠٠٣ طبقا لما جاء فى كتاب دورى رئيس الوزراء الصادر فى ٨ أغسطس ٢٠٠٢ وتهدف هذه الاهتمامات إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ضرورة تبسيط الإجراءات المتعلقة بالحقوق الثابتة والمستمرة.
- التخلص من الإجراءات الشكلية المطولة باللجوء إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توضيح النصوص الإدارية.
- تبسيط اللوائح التنظيمية على المستوى القومى.

تم بذل جهد كبير فى أواخر عام ٢٠٠٢، لإعداد مشروع قانون يؤهل الحكومة على إصدار مرسوم أو قرار يهدف إلى تبسيط القانون ومتابعة تدوين القوانين عن طريق تنفيذ برنامج متعدد السنوات.

هذا العمل المتسع الذى لا مثيل له منذ عشرين عاما، سوف يفتح الطريق أمام ٤٠ قرارا سوف يتم اتخاذهم من قبل الحكومة خلال ثمانية عشر شهرا بعد إصدار القانون.

الفكرة الرئيسية أو الهدف الأساسى هو المناقشة، بطريقة منظمة، حول مجموعة الإجراءات، لحذف ما يمكن حذفه، أو تخفيف أو توحيد أى إجراء تشريعى معقد.

والآن تم طرح تحضير القانون الثانى لتأهيل الحكومة، وقد وجه رئيس الوزراء كتابا دوريا لجميع الوزراء يدعوهم فيه إلى إبداء مقترحاتهم بشأن التبسيط، ليس فقط تبسيط الإجراءات التى تخص علاقة الإدارة مع مستهلكى الخدمة، ولكن القانون الإدارى فى مجمله وما يشتمل عليه من بنود تشريعية لبعض القوانين.

ب - تحسين أداء الخدمة :

يعبر المواطنون عن مطالبهم الشرعية إزاء تحسين الخدمة التى تقدم لهم.

وتحسين العلاقات مع مستهلكى الخدمة يتطلب اهتماما خاصا بجودة هذه الخدمة.

لذا يتطلب الأمر هنا وجود كل من الفعالية والشفافية لضمان سرعة تقديم الخدمة فى أحسن صورة وأفضل كفاءة ممكنة، والأخذ فى الاعتبار الإجراءات الإدارية.

وفيما يتعلق بجودة العلاقات بين المستهلكين والإدارة :

ضرورة وضع وثائق مرجعية تحدد القواعد والمبادئ اللازمة لاستقبال الجمهور.

أولا : صدرت وثيقة «ماريان» Marianne والتى ستمثل إطارا شاملا يحدد الالتزامات أو المبادئ الخاصة بالاستقبال فى الإدارات الخدمية للدولة.

هذه الوثيقة سوف تحدد المنهج الأساسى للقواعد والالتزامات الملموسة والحقيقية والتى تتناسب مع ما ينتظره المواطن ويأمله من الإدارة الخدمية التى تتعامل مع الجمهور.

إن وثيقة «ماريان» Marianne ستصبح جاهزة فى خريف ٢٠٠٣ وتتم تجربتها فى العديد من الإدارات بهدف مراجعتها وسيتم تعميمها عام ٢٠٠٥.

ثانيا : تم إعداد مرجع معتمد عن جودة الاستقبال فى الجهات الخدمية للدولة.

ويعد ذلك مرحلة تكميلية للوثيقة «حيث ستتم صياغة هذه الالتزامات إلى شروط وبنود أكثر تحديدا ووضعها فى شهادة.

يجب العمل على الانتهاء من هذا المرجع فى الأشهر الثلاثة الأولى من عام ٢٠٠٤.

تنمية الإدارة الإلكترونية

يضع جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية، بالاتفاق مع الوزارات، خطة استراتيجية للإدارة عن الفترة

إصلاح الدولة بفرنسا

٢٠٠٣- ٢٠٠٧ يتم تنفيذها حال اجتماع اللجنة الوزارية لإصلاح الدولة «CIRE» فى خريف ٢٠٠٣.

ساهمت الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تحديث وتطوير الدولة باتباعها ثلاثة أهداف:

- تنمية وتطوير مشروعات الخدمة، بشكل متماسك وتنسيقى بحيث تقدم لجميع العملاء فى نفس الوقت وفى أى وقت.

- تطوير وتنمية برامج وزارية موجهة إلى الإدارات حتى يمكن تجنب حدوث أى تعقيد مؤسسى ينتج عن العرض الإلكترونى.

- مصاحبة العاملين القائمين على الخدمة عن طريق تلقينهم التدريب بالربط المباشر.

أ - تحسين الخدمات المؤداة للمواطنين:

تم إنجاز الكثير من الجهود فى مجال تخليص الإجراءات عن بعد، فلقد زاد عدد النماذج والصيغ من خلال الخط الإلكترونى بشكل كبير ما بين يونية ٢٠٠٢، ويونية ٢٠٠٣.

ولدعم هذا التقدم وجعل الخدمات عن بعد أكثر فاعلية، تم اقتراح أن يكون لكل وزارة خطان لإنجاز خدمة الإجراءات عن بعد حتى عام ٢٠٠٥.

كما تم الاهتمام بتقديم الخدمات المتميزة للمواطنين، منها على سبيل المثال الحساب الإلكترونى للمواطن وذلك على موقع «خدمتى العامة الفرنسية».

أصبح النظام التعاونى للرموز والترقيم يمثل حقلا مهما داخل جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية فهو يتيح للمواقع الحكومية المحلية «خدمات الحكومة والمحليات» بإدخال المعلومات العملية والإجرائية على مواقعهم، وكذلك الخدمات المقدمة من خلال البوابة الرئيسية «خدمة - عامة فرنسية» وإمكانية استكمالها بمعلومات محلية، وأصبح النظام التعاونى للرموز والترقيم حاليا فى مرحلة التعميم.

ب - تنمية الخدمات داخل الجهات الإدارية:

فى عام ٢٠٠٣، أصبح أكثر من ٧٠٪ من وظائف الجهات الإدارية متصلة ببعضها على شبكة واحدة.

وتحقق الكثير من الإنجازات التى ساعدت على تنمية هذه الإدارات مثل MIN@VIT وهى أداة وزارية من العمل التعاونى تتيح للإدارات المركزية والفروع اللا مركزية تبادل المعلومات فى مجالات تحديث الإدارة.

ج - تنمية الخدمات للعاملين المدنيين بالدولة:

يستفيد العاملون بالإدارات الحكومية من هذه الوسائل التكنولوجية الهائلة بالحصول على التدريب عن بعد من خلال الشبكة الإلكترونية.

فلقد تم تنفيذ ١٧ مشروعا عام ٢٠٠٣ أتاحت فرصة تحديد طرق وأساليب التدريب عن بعد والتعرف على الممارسات الإدارية الجيدة فى القطاع الحكومى.

تطوير إدارة الموارد البشرية

إن تطوير إدارة الموارد البشرية يعد عاملا رئيسيا من عوامل إصلاح الدولة.

وقد أشارت الحكومة إلى أن هذا التطوير يكون من شأنه إحداث طفرة كبيرة على الممارسات والقواعد التى تنظم إدارة الموارد البشرية وتحترم المبادئ الأساسية التى يقوم عليها سلك الوظيفة العامة وهى:

المساواة فى الحصول على الوظيفة، الحيادية، الاستمرارية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحديث الحوار الاجتماعى حتى يمكن أن تتكامل منظومة إدارة الموارد البشرية.

أ - لا يمكن تحقيق إصلاح الدولة إلا بمشاركة الموظفين بشكل كامل: والتشاور مع التنظيمات النقابية حول إدارة الموارد البشرية.

أعطى رئيس الوزراء تفويضا لوزير الوظيفة العامة وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم لبدء التشاور مع التنظيمات النقابية للموظفين حول إدارة الموارد البشرية.

تم تنظيم هذا التشاور بالتنسيق مع الوزراء المعينين بالوظيفة العامة الموجودة داخل وخارج الدولة والوزراء المعينين بإدارة شئون الأفراد.

وقد تم تحديد ثلاثة أهداف يتم تناولها خلال المناقشات وهى:

❖ الاحتفاظ والإبقاء على جاذبية الوظيفة العامة من خلال إطار يتسم بتجديد وتطوير مستمر وسريع للأفراد.

❖ تحسين المستوى المهنى للعاملين لمواجهة المهام والتخصصات الحديثة فى مجال الخدمة العامة وتلبية متطلبات المجتمع.

❖ البحث عن وظيفة عامة أكثر تفاعلا وأكثر مرونة وحركة وأكثر تركيزا على مفهوم الأداء والنتائج.

ب - الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح عملت على تنمية وتطوير الموضوعات التى تؤدى إلى إصلاح إدارة الموارد البشرية:

اشتملت التعليمات الصادرة فى الوزارات خلال السنوات الأخيرة على:

- إعداد خطط تقديرية لإدارة تخطيط القوى العاملة والوظائف والاختصاصات GPEFC.

فى هذه الخطط التقديرية، يجب على كل وزارة أن تضع أفكارها واتجاهاتها المستقبلية فيما يتعلق بالاختصاصات والقوى العاملة اللازمة لتحقيق مهامها وذلك حتى يمكن للدولة:

- إعداد سياسات التعيين وإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل.

- إشعار المواطنين بأهمية وتقدم العاملين بالوظيفة العامة.

- إثراء الحوار الاجتماعى عن طريق تنظيم المناقشات مع التنظيمات النقابية حول هذه القضايا والموضوعات.

■ **إعداد برنامج وزارى للا مركزية وانضمام الهيئات وتبادل الوسائل الإدارية:**

❖ تهدف لا مركزية إدارة شئون الأفراد إلى إعطاء المسئولين حرية التصرف فى مكان العمل وفى الوقت الملائم والتعامل بالوسائل المدعمة فى مجال إدارة شئون الأفراد والتقليل من عدم الاعتماد على توجيهات الإدارة المركزية.

❖ إدماج أكبر عدد من الهيئات أو المجموعات الوظيفية يكون من شأنه إزالة العوائق أمام سهولة الحركة وإمكانية الخروج من الشكل الرسمى لإدارة الموارد البشرية إلى إدارة أكثر تطورا تهتم بجودة الأداء وتساعد على عملية الحركة والتنقل.

■ **الأخذ فى الاعتبار مبادئ الجدارة والاستحقاق والنتائج ووضعه فى سياسة الأجور.**

❖ سياسة إدارة الكوادر العليا، وعلاقتها بإصلاح المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا «ENA».

تمت مناقشة هذا الموضوع حديثا وعرضه على مجلس الوزراء من قبل وزير الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

وقد تم اقتراح الإجراءات الآتية:

- تقدير الكفاءات.
- سهولة الحركة فيما بين هيئات الدولة والوظائف العامة.
- الإدماج والنقل داخل السلك الوظيفى أو المجموعة الوظيفية للتعيين الذى له علاقة بالاتحاد الأوروبى.
- إصلاح المدرسة الوطنية للإدارة «ENA».

دراسة

مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

داليا محمد محمد سليمان / هالة أحمد على جمعه
مدرس مدرس
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة :

البحث العلمى هو ضرورة من ضرورات التقدم وأداة لازمة لتحقيق التنمية بكفاءة عالية فى عالمنا المعاصر، لذا أصبح العمل العلمى الموجه لخدمة التنمية جزءاً من السياسة العامة للدولة. والبحث العلمى نشاط تحتاج ممارسته إلى تنظيم محكم وإدارة رشيدة لنستطيع تحقيق العائد المنشود من خلال تطويع العلم لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وحيث إنن السياحة أحد تلك الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية معاً فإنها فى حاجة ماسة ودائمة إلى الأبحاث الفعالة المرتكزة على قاعدة علمية سليمة والقادرة على خدمة القطاعين العام والخاص بشقيهما الاستثمارى والتنموى.

البحث العلمى فى مجال السياحة يمكن تناوله من شقين؛ أما الشق الأول فيرتبط بالمشكلات التى يواجهها الباحث أثناء قيامه بالجانب الميدانى من البحث، حيث يتم الاحتكاك بالسوق السياحي من خلال شركات السياحة والطيران وأجهزة صنع القرار والمجتمع والسائحين.. الخ من عناصر ترتبط وتؤثر وتتأثر بالمجال السياحى. ويأتى الشق الثانى الذى يعبر عن المنتج الرئيسى للبحوث العلمية ألا وهو الجامعة، حيث إنه غنى عن الذكر أن مستويات هذه البحوث والدراسات تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الدراسات العليا بكليات السياحة والفنادق فى جامعاتنا المصرية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم مشكلات البحث العلمى فى مجال السياحة فى جامعاتنا المصرية، بالإضافة إلى الوقوف على أهم العقبات التى يواجهها الباحث فى المجال السياحى عند قيامه بالجانب الميدانى من بحثه، مع محاولة اقتراح حلول لبعض هذه المشكلات والعقبات من أجل توفير المناخ العلمى المناسب والنهوض بالأبحاث السياحية.

منهجية البحث :

اعتمد البحث فى الدراسة الميدانية على توزيع استمارتين لاستطلاع الرأى؛ أما الاستمارة الأولى فتم توزيعها على عينة من الباحثين فى كلية السياحة والفنادق بجامعة حلوان بقسم الدراسات السياحية. ويأتى هؤلاء الباحثون فى مراحل مختلفة؛ فمنهم من يعد رسالة الماجستير ومنهم من يعد رسالة الدكتوراه ومنهم من يعد أبحاث ما بعد الدكتوراه (للترقية لدرجة أستاذ مساعد أو أستاذ)، هذا مع ملاحظة أن العينة تضم أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم، إضافةً إلى باحثين من خارج الكلية يعملون فى مجالات مختلفة. وتهدف هذه الاستمارة إلى تحديد أهم المشكلات والعقبات التى واجهتهم أثناء إجرائهم لأبحاثهم. وتأتى الاستمارة الثانية ليتم توزيعها على أساتذة الكلية ذوى المناصب الادارية والعلمية حالياً وسابقاً، للتعرف على آرائهم فى بعض المشكلات التى تعترض البحث العلمى السياحى، حيث إنهم قاموا بالإشراف على كم كبير من الرسائل العلمية بقسم الدراسات السياحية، إضافةً إلى خبراتهم الشخصية فى البحث السياحى. هذا وقد تم تحكيم الاستمارتين من قبل أساتذة فى مجال السياحة ثم أجرى التعديل اللازم عليهما.

مفهوم البحث العلمى :

تتعدد تعاريف البحث العلمى، ولا تهدف إلى المفاضلة بين هذه التعاريف فكلها صحيحة ولو بصورة جزئية، ولكن سيتم عرض أبسطها وأكثرها قرباً للبحث العلمى فى المجال السياحى. فقد عرف **الكبيسى وقمبر** (٢٠٠١) البحث العلمى على أنه «المنهج العلمى فى حل المشكلات». وفيما يتعلق بالمجال السياحى يرى Veal (1994) أن للبحث السياحى ثلاثة أدوار؛ الأول هو التوصيف فيما يسمى بالبحث الوصفى، فهو يرى على سبيل المثال أن السياحة يظهر فيها دائماً الجديد من الأنماط السلوكية التى تحتاج إلى الاستكشاف والتوصيف. والثانى هو الايضاح والتفسير، حيث يتم استقراء البيانات التى يتم جمعها عن الموضوع المبحوث وتحليلها والوقوف على العلاقات السببية. والهدف الثالث هو التقييم لما يتعلق بالتخطيط والإدارة فى مجال السياحة، كأن يتم تقييم مدى فعالية السياسة التنموية السياحية لمنطقة ما، أو مدى فعالية أحد أساليب الإدارة المطبقة فى شركة ما.

أهمية البحث العلمى السياحى ودوره التنموى:

يعتمد القطاع السياحى والفندقى فى كثير من الدول المتقدمة على الأبحاث والدراسات السياحية والفندقية لكليات ومعاهد السياحة والفنادق، وذلك فى مجالات عدة منها؛ دراسة الأسواق السياحية، دراسة أسس ومجالات وأدوات التسويق السياحى والفندقى، وفتح أسواق جديدة، وإيجاد أنماط سياحية غير تقليدية، والآثار الاجتماعية والاقتصادية للسياحة، فضلاً عن القرارات المتعلقة بالمشروعات السياحية والفندقية، وذلك بعد أن تبين مدى جدوى الاعتماد على البحوث والدراسات العلمية فى إنجاح المشروعات السياحية (Brunt, 1997) ومن أمثلة ذلك ما يحدث فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تتسابق المؤسسات إلى تمويل أبحاث خاصة تقوم بها الجامعات لحسابها، وتقدم لأساتذتها كل ما

دراسة مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

تملكه من معلومات وخبرات بالإضافة إلى المكافآت السخية، كما توافق السلطات الجامعية من جهتها على منحهم أجازات للتفرغ لهذا العمل البحثى الخارجى، وهى إذ تفعل ذلك فإنها تدرك عظم النفع العلمى والمادى والأدبى الذى يعود على الجامعة وأساتذتها، وفى هذا الصدد كثيراً ما يلجأ رجال الأعمال إلى الجامعة عندما تواجههم مشاكل تتطلب حلولاً علمية مدروسة، وتعد هذه البحوث جزءاً أساسياً من مهمة الجامعات الأمريكية شأنها شأن التدريس، فكل منهما يشد أزر الآخر (**الكبيسى وقمبر**، ٢٠٠١ **وشحاته**، ٢٠٠٤). وتأكيداً على أهمية ربط البحث العلمى فى الجامعات المصرية باحتياجات السوق واحتياجات السياسة التنموية، فإن مشروع توكيد الجودة والاعتماد للتعليم العالى فى مصر QAAP جعل ذلك معياراً من المعايير الأساسية لقياس وضبط الجودة فى الكليات والمعاهد المصرية **(QAAP, 2004)**.

تمويل البحث العلمى السياحى :

من أكبر المشكلات التى يواجهها البحث العلمى فى مصر خاصة فى الجامعات مشكلة التمويل، وتنبع هذه المشكلة من النظر إلى البحث العلمى باعتباره آلية من آليات التعلم وليس آلية من آليات التنمية، فقد أدى ذلك إلى عدم مشاركة المؤسسات الاقتصادية فى نفقات البحث العلمى فى مقابل عدم قيام تلك الوحدات البحثية بتسويق بحوثها وجعلها فى خدمة التنمية (**غنيمة**، ٢٠٠٢). لذلك فإن الطريقة المثلى لجذب التمويل هى إيجاد المشاركة بين الجامعة والسوق. وفى هذا الاطار فقد أنشأت بعض الجامعات العربية وحدات للأبحاث والتطوير، يكرس فيها الباحثون فى الجامعات جهودهم لحل المشكلات المستجدة فى الصناعات المختلفة لمواجهة التحديات فى عالم ملىء بالمتغيرات والمستجدات. ومن هذه الدول الكويت والسعودية والأردن، حيث يتم القيام بما يسمى بالدراسات التعاقدية، وهى ممولة من قبل المشروعات ولها دورها الواضح فى تعزيز التنافسية البحثية بين الباحثين (**بدران**، ٢٠٠٠، **ومحجوب**، ٢٠٠٣). ولكن الوصول إلى ذلك يتطلب المرور بخطوة انتقالية ألا وهى التمويل الحكومى من خلال زيادة الاعتمادات المخصصة للبحوث فى كليات السياحة والفنادق بحيث تصبح هذه الكليات تدريجياً مراكز بحثية علمية تستعين بها صناعة السياحة لرفع مستوى جودة الخدمات السياحية والفندقية. وجدير بالذكر أنه يوجد بمعظم الجامعات المصرية وفى كثير من الكليات المختلفة مراكز بحثية متخصصة كوحدات ذات طابع خاص فى مجالات مختلفة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن مركز بحثى سياحى فى أى من كليات السياحة والفنادق (**المجالس القومية المتخصصة**، ٢٠٠٤).

الدراسات العليا بكليات السياحة :

حيث إن كليات السياحة هى المنبع الأساسى - أو هكذا يجب أن تكون- للدراسات والبحوث السياحية، ولما كانت انجازات هذه البحوث والدراسات تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الدراسات العليا بهذه الكليات وعلى الملتحقين بها كماً وكيفاً، فإن هذا يقتضى القاء الضوء على بعض النقاط التى قد يكون لها بالغ التأثير على العملية البحثية فى هذه الكليات:-

- سياسات قبول الطلاب بالدراسات العليا تحتاج إلى إعادة نظر، حيث يتم قبول طلاب ليسوا هم أفضل العناصر الطلابية الذين يمثلون باحثى المستقبل.

فالاختيار يتم وفقاً للدرجة التى حصل عليها الطالب فى المرحلة الجامعية الأولى، وهذا غير كاف كمعيار أساسى وأوحد لاختيار الباحث، ويتفق مع هذا الرأى **الكبيسى وقمبر** (٢٠٠١). فهما يريان أن شرط القبول المتمثل فى الحصول على تقدير جامعى عال ليس هو المعيار الموضوعى الذى يجيز هذا القبول، فالتحصيل شىء والقدرة البحثية شىء آخر، لذلك فإن تحديد قدرات الباحثين مطلب أساسى لاختيار أصلح العناصر لمواصلة البحث والتقدم فيه، وهذا يعنى ضرورة إجراء مقابلة شخصية للراغبين فى الالتحاق بمرحلة تمهيدى ماجستير إلى جانب حصولهم على تقدير عال فى البكالوريوس.

الباحث يقوم- فى الغالب- بإجراء البحوث لا لحاجة المجتمع لها ولكن لأنها تتيح له الحصول على درجة علمية أعلى. لذلك أصبحت مشكلة البحث العلمى تخص الباحث نفسه والعائد منها يعود عليه شخصياً، وهذه المشكلة مثلها مثل العديد من المشكلات الأخرى التى لا تتعلق بكليات السياحة فقط، ولكنها مشكلة عامة فى جامعاتنا المصرية كما يؤكد ذلك **غنيمه** (٢٠٠٢).

نمطية العديد من الأبحاث وتشابه محتويات العديد من الرسائل مع إختلاف عناوينها، مما قد لا يعود على البحث العلمى بإضافات.

للمشرفين والطلاب مطلق الحرية فى اختيار موضوعات رسائلهم دون وجود خطة بحثية، وهذا بالطبع نتج عنه عدم وجود ربط بين أطروحات الرسائل المقدمة فى كليات السياحة (الماجستير والدكتوراه) وبين مشكلات القطاع السياحى وقضاياه فى كثير من الحالات. ولكن جدير بالذكر **أن مجلس الدراسات العليا والبحوث بجامعة حلوان قرر بجلسته المنعقدة فى يوليو ٢٠٠٥** ضرورة إعداد خطة بحثية للأقسام العلمية بكليات الجامعة المختلفة، على أن تكون هذه الخطة مرتبطة بمشكلات المجتمع- كل فى تخصصه- وأن تسجل موضوعات الرسائل من بينها، إلا إذا رأى مجلس القسم أن الموضوع الذى اختاره الباحث من الأهمية بما يبرر تسجيله خارج الخطة البحثية.

- من تقاليد الدراسات العليا فى العديد من الجامعات الأجنبية أن الإشراف على الرسائل العلمية يكون لأستاذ واحد فقط، ولكننا فى جامعاتنا المصرية ولأسباب غير مبررة اتسعت قاعدة الإشراف ليصل المشرفون أحياناً إلى ثلاثة (**الجوادى**، ٢٠٠٠). وهذا ينطبق على بعض الحالات فى كليات السياحة مما نتج عنه تفتيت المسئولية فى كثير من الأحيان، إضافة إلى بعض النزاعات والمشاحنات التى قد تحدث بين المشرفين، وهذا بالطبع يكون له بالغ الضرر على كل من الباحث وبحثه. لذلك قد يكون من الأفضل أن يقتصر الإشراف على أستاذ واحد أو على مشرفيْن أحدهما أستاذ أو أستاذ مساعد والآخر مدرس، وذلك لإعطائه فرصة اكتساب الخبرة الإشرافية من الأستاذ.
- تعانى جامعاتنا المصرية من سوء فى توزيع الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود نوع من التوازن بين الأعباء والمسئوليات التى يتحملها أعضاء هيئات التدريس المشرفون على طلاب الدراسات العليا، مما جعل بعض الجامعات تتخذ قراراً بألا يزيد عدد الرسائل التى يشرف عليها الأستاذ الواحد على خمس رسائل (**زاهر**، ٢٠٠٠). فانشغال المشرف بأعبائه التدريسية وإشرافه على عدد كبير من الرسائل فى ذات الوقت، إضافةً إلى المهام الادارية

دراسة مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

للأساتذة ذوى المناصب الادارية والعلمية فى الكليات، كل تلك المهام معاً تترك وقتاً وجهداً قليلين للإشراف، وهذا بالطبع يؤدى إلى ضررين الأول تعطيل الباحث، حيث إنه قد ينتظر أسابيع ليلتقى بمشرفه، والثانى انخفاض المستوى العلمى للإشراف كنتيجة حتمية لكثرة أعباء المشرف.

- يعد غياب روح الفريق البحثى من أهم معوقات البحث العلمى (زيتون، ١٩٩٥). وهذا ما نلاحظه فى كلياتنا، حيث ينغلق الباحث على بحثه إلى أن يقوم بالانتهاء منه، ويقتصر دور المشرف- فى كثير من الأحيان- على بعض التعديلات الشكلية، وبذلك نفقد روح وحماسة العمل الجماعى الذى يقود فيه الأستاذ الباحثين الذين يشرف عليهم لتحقيق هدف علمى. فعلى سبيل المثال المشكلات السياحية ذات الصلة- على الباحثين فيها أن يعملوا فى ظل روح الفريق، وأن يمد كل منهم للآخر يد العون وأن يتبادلوا المعلومات والأفكار والخبرات، وهذا بالطبع سيكون له دور واضح فى إثراء العملية البحثية خاصة إذا تم ذلك تحت مظلة إشرافية واعية ذات مستوى فكرى وعلمى عال.
- انشغال الباحثين بمطالب حياتهم اليومية وكثرة أعبائهم الوظيفية من الأسباب التى تعرقل مسيرة الباحث. فكثيراً ما ينقطع الباحث عن بحثه شهوراً وقد يتركه نهائياً نتيجة عدم قدرته على الجمع بين مهامه البحثية ووظيفته، خاصة أن العمل فى قطاع السياحة يتطلب فى كثير من الأحيان تنقلاً وسفراً وساعات طويلة من العمل دون التقيد بمواعيد محددة كغيره من الوظائف.
- كليات السياحة شأنها شأن العديد من الكليات الأخرى- تعانى من قصور مكتباتها، خاصة فيما يتعلق بالمراجع الحديثة والدوريات والمجلات السياحية الأجنبية- بل والمصرية أيضاً- المتخصصة التى تحتاج إلى تعاقد سنوى لإرسال الدوريات بشكل منتظم، والأسباب معروفة وهى تتلخص فى الناحية المالية. ولكن مما لا شك فيه أن توفر المكتبة الجيدة أساس لا غنى عنه لقيام الدراسات العليا، بل إن الجامعات والكليات فى الدول المختلفة قد تستدعى لجاناً علمية من الداخل والخارج لتقويم مكتبات هذه الجامعات والكليات قبل أن يسمح لها بقيام دراسات عليا بها. وجدير بالذكر أن هناك جامعات عربية بدأت تنهج هذا المنهاج منها على سبيل المثال جامعة قطر. فالمكتبة الجيدة- بكل ما يحمله معنى الجودة فى المكتبة العصرية الحديثة- هى أساس الدراسات العليا (مرسى، ٢٠٠٢).
- من أهم مشكلات كليات السياحة عدم إعطاء الاهتمام الكافى والرعاية المطلوبة لما يعرف بالتخصصات البينية، وهى تلك التى تجمع بين أكثر من تخصص علمى وتسهم فى تنشيط حركة التزاوج العلمى بين التخصصات المختلفة بما يتيح التكامل بين ضروب المعرفة فى مواجهة مشكلة معينة. وهى من المشكلات التى تعانى منها العديد من الكليات كما يؤكد بدران والدهشان (٢٠٠١). وقد أشار Medlic (1997) إلى تلك المشكلة أيضاً كإحدى المشكلات التى تعانى منها الدراسات السياحية فى العديد من الدول النامية. وجدير بالذكر أن **المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى** (٢٠٠٢) خلص إلى أهمية حث وتشجيع

الكليات المختلفة على تقديم برامج مشتركة للدراسات العليا تضم أكثر من تخصص واحد، مع إجراء تعديل فى قانون الجامعات يسمح لطالب الدراسات العليا بالتسجيل للحصول على درجة علمية فى تخصص آخر يرتبط بتخصصه الأصلى.

وهذا بالطبع سيكون له عظيم الأثر عند تطبيقه فى كليات السياحة التى تحتاج فيها العديد من الدراسات والأبحاث إلى مثل ذلك التزاوج العلمى. فمن غير المنطقى أن يقوم باحث متخرج من كلية السياحة بإعداد رسالة يتعلق موضوعها بالإدارة أو التسويق أو الاقتصاد أو الاجتماع دون دراسة مسبقة لأساسيات وأصول تلك العلوم. ففى الغالب الأعم يعتمد الباحث على قراءاته لتكوين قاعدة علمية يرتكز عليها أثناء القيام ببحثه، ولكن تلك القراءات قد تكون غير منظمة وغير وافية ولا ترقى إلى جعله متخصصاً فى الاقتصاد السياحى أو الادارة السياحية مثلاً.

البحث العلمى وعضو هيئة التدريس :

يمثل البحث العلمى نشاطاً رئيسياً لعضو هيئة التدريس، فيجب أن يشغل هذا النشاط معظم وقته فهو من صميم عمله، كما أنها أحد المعايير الأساسية للترقية فى السلم الجامعى، إضافةً إلى أن نوعية الأبحاث التى ينتجها أعضاء هيئة التدريس تعتبر مؤشراً على مكانة الجامعة العلمية بين الجامعات الأخرى (**بعارة والخطايبة، ٢٠٠٢**). ولكن هناك العديد من المشكلات التى قد تعوق الكفاءة البحثية لعضو هيئة التدريس والتى من بينها الزيادة المستمرة فى أعداد الطلبة التى تلتحق بالتعليم الجامعى- والتى من بينها بالطبع كليات السياحة- وتلك الزيادة لا يناظرها زيادة فى أعداد أعضاء الهيئة التدريسية. فقد بينت إحدى الدراسات أن نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأجنبية هى (١٣ :١) (زيتون، ١٩٩٥). وهذا بالطبع بعيد تمام البعد عن الواقع فى كليات السياحة، مما يلقى الضوء على الفارق فى المسئولية الملقاه على كاهل عضو هيئة التدريس هنا وهناك، مما يؤثر سلباً على كفاءته فى القيام بمهامه وواجباته الوظيفية المتمثلة فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع.

وتحاول الدولة جاهدة فى حدود الامكانات المادية المتاحة رفع المستوى العلمى لأعضاء هيئات التدريس من خلال إيفاد البعثات الخارجية للحصول على الماجستير والدكتوراه وكذلك نظام الإشراف المشترك، إضافةً إلى إيفاد بعض أعضاء هيئة التدريس فى مهمات علمية لبضعة أشهر وذلك للاطلاع على نظم الدراسة والبحث فى الجامعات الأجنبية، والاطلاع على أحدث المراجع والدوريات الأجنبية، مما قد يسهم فى رفع مستوى الانتاجية العلمية. هذا وقد أقرت **المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٤)** أهمية توفير الإمكانات المالية للتوسع فى دعوة الأساتذة الزائرين الأجانب لكليات السياحة والفنادق لتدعيم النشاط البحثى بهذه الكليات.

ولكن البحث العلمى فى كليات السياحة يحتاج إلى مزيد من التدعيم من خلال توفير الحوافز المادية الكافية لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث السياحية، ودعم إلقائها فى المؤتمرات العلمية العالمية والمحلية ذات الصلة. إضافةً إلى ضرورة استعانة أجهزة الدولة بالأكاديميين فى كليات السياحة وإشراكهم فى الخطط والبرامج التنموية السياحية، فذلك سيحقق منفعة متبادلة. فمن غير المنطقى عزل البحوث والدراسات الأكاديمية عن الخطط والقرارات السياحية فى الدولة.

فجدير بالذكر أن شعور الباحث أن بحثه تقتصر

دراسة مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

أهميته على الترقية الوظيفية يجعله نمطيا وروتينيا فى اختيار موضوع بحثه وفى طريقة التناول، فى حين أن القيام بالبحث استجابةً لاحتياج إحدى المؤسسات أو الهيئات نظير مكسب مادى أو أدبى سيكون له دوره الواضح فى رفع الحماسة البحثية وإضفاء الجدية والواقعية على الانتاج العلمى لأعضاء هيئة التدريس.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أولاً : تحليل استمارة الاستقصاء الموزعة على عينة من الباحثين (ملحق ١) :

ثم توزيع استمارات استقصاء على (٤٥) باحثا وباحثة، حيث روعى فى اختيار تلك العينة أن تمثل جميع المستويات العلمية المهتمة بإجراء البحوث بعد مرحلة البكالوريوس بقسم الدراسات السياحية بالكلية، حيث ضمت باحثين يجرون أبحاثاً لنيل درجتى الماجستير والدكتوراه، وأبحاث ما بعد الدكتوراه (الخاصة بالترقيات) وجاءت أعدادهم ونسبهم كما هو موضح بالجدول (١) :

جدول (١)

الدرجات العلمية لمفردات العينة

الدرجة العلمية	العدد	%
– بكالوريوس السياحة والفنادق (قسم الدراسات السياحية)	٩	٢٠
– ماجستير في الدراسات السياحية	٢٢	٤٨,٩
– دكتوراه في الدراسات السياحية	١٤	٣١,١
المجموع	٤٥	١٠٠

جدول (٢)

مجالات العمل الحالية لمفردات العينة

مجال العمل	العدد	%
– عاملون بالحقل السياحى الأكاديمى	٣٠	٦٦,٧
– عاملون في المجال السياحى	٧	١٥,٥
– عاملون بمجالات غير سياحية	٣	٦,٧
– متفرغون للبحث العلمى (لا يعمل)	٥	١١,١
المجموع	٤٥	١٠٠

تعلن النتائج فى جدول (٢) أن ثلثى العينة يعملون فى المجال السياحى الأكاديمى؛ فبعضهم من كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان والبعض الآخر من كليات ومعاهد سياحية أخرى، مع ملاحظة أن جميعهم إما مقيد بمرحلة الماجستير أو الدكتوراه بكلية السياحة والفنادق- جامعة حلوان، أو حاصل على الدكتوراه بالفعل من قسم الدراسات السياحية بالكلية ويعد أبحاث ما بعد الدكتوراه كفاية مهنية بالنسبة لهم.

ويوضح الجدول أن (١٥,٥٪) من حجم العينة يعملون فى المجال السياحى (شركات السياحة أو وزارة السياحة على سبيل الأمثلة)، بينما يعمل (٦,٧٪) منها فى مجالات مختلفة- غير سياحية، أما النسبة المتفرغة للبحث العلمى فهى (١١,١٪).

جدول (٣)

معدل لقاء المشرف بالباحث

معدل اللقاء	العدد	%
- قد يمر شهر دون لقاء حتى مع الضرورة	١٢	٢٦,٧
- مرة واحدة شهرياً	٤	٨,٩
- من ٢-٣ مرات شهرياً	٥	١١,١
- أكثر من ذلك	٥	١١,١
- كلما اقتضت الضرورة	١٩	٤٢,٢
المجموع	٤٥	١٠٠

يشير جدول (٣) إلى معدلات لقاء المشرف بالباحث، حيث تشير أعلى النسب -٤٢,٢٪ - إلى أن اللقاء يتم كلما اقتضت الضرورة، فى حين أشار حوالى ربع العينة إلى أنه قد يمر شهر دون لقاء حتى لو اقتضت الضرورة، أما الإجابات التى كانت تشير إلى انتظام فترات اللقاءات (مرة واحدة شهريا، من ٢-٣ مرات شهرياً، أكثر من ذلك) فقد كانت تمثل نسباً ضئيلة نوعاً، وهى على الترتيب ٨,٩٪، ١١,١٪، ١١,١٪، وهذا يعنى أن حوالى ثلث العينة فقط هم الذين يقابلون مشرفيهم بشكل منتظم. أما باقى مفردات العينة فقد كانت تعانى من عدم انتظام اللقاء. وقد أشار بعضهم فى ملاحظاتهم إلى أنهم كانوا حريصين على لقاء المشرف عند إعداد رسالة الماجستير حرصاً منهم على الاطمئنان على السير فى الطريق البحثى السليم، أما فى مرحلة الدكتوراه وبعد اكتسابهم للخبرة من خلال إعدادهم لرسائل الماجستير، فإنهم كانوا يكتفون بمقابلة مشرفيهم عند انتهائهم من الدراسة لأخذ المشورة وإجراء التعديلات النهائية. وقد أشار البعض الآخر إلى أنه قد يستعين بزملائه ذوى الخبرة البحثية لحل المشكلات اليومية التى قد تواجهه كباحث، ويتوجه إلى مشرفيه فقط عند وجود مشكلة لا يستطيع بخبرته أو بخبرة زملائه إيجاد حل لها.

جدول (٤)

وقوع موضوع البحث ضمن تخصص أو اهتمام المشرف

الاجابة	العدد	%
نعم	٢٧	٦٠
لا	١٨	٤٠
المجموع	٤٥	١٠٠

يوضح جدول (٤) ما إذا كان البحث يقع ضمن التخصص الدقيق للمشرف أو ضمن اهتمامه العلمى، حيث أعلن (٦٠٪) من حجم العينة وقوع البحث بالفعل ضمن تخصص أو إهتمام المشرف، بينما نفى (٤٠٪) ذلك الأمر، وقد أشار البعض فى ملاحظاته أنه على الرغم من عدم تخصص المشرف فى موضوع الرسالة، هذا إلا أنه كان له دور هام فى إجراء التعديلات الخاصة بالمنهجية، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرته العلمية البحثية بشكل عام.

جدول (٥)

الآراء حول "عدم ملاءمة مكتبة الكلية لإجراء أبحاث الدراسات العليا"

الآراء	العدد	%
نعم	٢٤	٥٣,٣
لا	٢١	٤٦,٧
المجموع	٤٥	١٠٠

يشير جدول (٥) إلى آراء مفردات العينة حول ملاءمة مكتبة كلية السياحة والفنادق- جامعة حلوان لاحتياجات الباحثين فى المجال السياحى، حيث انقسمت الآراء ما بين مؤيد لعدم الملاءمة وما بين معارض لذلك.

وجدير بالذكر أن البعض أشار فى ملاحظاته إلى أن المكتبة قد ارتفع مستواها بشكل ملحوظ فى الفترة الأخيرة، وذلك بعد أن أصبح أعضاء الهيئة المعاونة بقسم الدراسات السياحية يتولون اختيار الكتب العلمية للقسم من المعارض ودور النشر، وبالتالى تتوافر كتب على مستوى جيد تغطى جزءاً كبيراً من احتياجات الباحثين، كما تغطى أيضاً العديد من الموضوعات البحثية. وعلى العكس من ذلك نجد بعض الملاحظات التى تشير إلى أنه على الرغم من الزيادة المستمرة فى كتب المكتبة إلا أنها ما زالت قليلة. هذا ويعتقد بالفعل أن المكتبة بوضعها الحالى تحتاج لمزيد من الإثراء العلمى ليس من خلال توفير الكتب العلمية- لا سيما الأجنبية- الحديثة فى العديد من الاتجاهات السياحية الحديثة فقط، بل من خلال توفير العديد من أنواع المراجع مثل الدوريات السياحية المتخصصة المحلية والأجنبية وإصدارات المنظمات والمؤتمرات السياحية المحلية والأجنبية وذلك على سبيل المثال.

جدول (٦)

هل تطلب أحد أبحاثك جمع معلومات من شركة سياحة ؟

الاجابة	العدد	%
نعم	٣٤	٧٥,٥
لا	١١	٢٤,٥
المجموع	٤٥	١٠٠

يوضح جدول (٦) أن (٧٥,٥٪) من حجم العينة توجهت إلى شركات سياحية لجمع بيانات تتعلق بالجانب الميدانى، بينما أشارت بقية العينة- (٢٤,٥٪)- إلى عدم حاجة أبحاثهم إلى جمع بيانات من الشركات السياحية. وهذا يؤكد أن الغالبية العظمى من الأبحاث السياحية تحتاج إلى الاحتكاك بالشركات السياحية لاستيفاء جمع البيانات الخاصة بالجانب الميدانى.

جدول (٧)

الآراء حول مدى تقديم الشركات لإجابات وبيانات دقيقة

الآراء	العدد	%
نعم	١	٢,٢
أحياناً	٢٨	٦٢,٢
لا	٥	١١,١
لم يجب*	١١	٢٤,٥
المجموع	٤٥	١٠٠

لم يجب عن هذا السؤال المفردات التى لم يحتج بحثها إلى جمع بيانات من شركات السياحة

يوضح جدول (٧) رأى الباحثين فى البيانات التى قاموا بجمعها من شركات السياحة وتوضح الأرقام أن ما يقرب من ثلثى حجم العينة قد أشاروا إلى أن الدقة والواقعية كانت متوافرة أحياناً فى الاجابات والبيانات التى حصلوا عليها من شركات السياحة. هذا فى الوقت الذى نفى (١١,١٪) دقة وموضوعية البيانات والاجابات التى يتم الحصول عليها من الشركات. بينما أكدت مفردة واحدة فقط دقة ما يتم الحصول عليه من الشركات بشكل مطلق. وهذا يعنى أن درجة تفاعل الشركات السياحية مع الباحثين ليست على المستوى المطلوب، فتارة يقدمون ما هو دقيق وتارة يحجمون. وقد يرجع ذلك إلى شعور تلك الشركات بعدم وجود مردود أو نفع من إجراء تلك الأبحاث، أو قد يرجع إلى اعتبار بعض

الشركات أن كل ما يجرى بداخلها هو من الأسرار التى لا يجب الاطلاع عليها خاصةً مع الشعور بعدم وجود منفعة من وراء ذلك.

هذا وبسؤال الباحثين عن أكثر المعوقات التى واجهتهم أثناء قيامهم بأبحاثهم فقد ذكروا العديد من النقاط التى يمكن عرضها على النحو الآتى:

- ما يتعلق بالمكتبة:

- عدم تنوع المصادر العلمية داخل المكتبة لا سيما الدوريات السياحية المتخصصة وإصدارات المنظمات (مثل منظمة السياحة العالمية) أو الاحصاءات السياحية الدورية الحديثة بشكل مستمر.
- عدم وجود قاعدة بيانات يتم تحديثها باستمرار بعناوين الرسائل العلمية المسجلة بكليات السياحة والفنادق جميعها، مما يسبب تأخر بعض الباحثين فى التسجيل لحين حصولهم على ما يؤكد عدم إدراج موضوعاتهم للتسجيل لدى أى كلية مناظرة.
- عدم اهتمام المكتبات العامة بتنظيم جانب منفصل للعلوم السياحية، بل إنهم يقومون بتوزيع تلك الكتب على الأقسام الخاصة بالاقتصاد والادارة والتسويق...الخ، مما يصعب البحث المكتبى.

- ما يتعلق بالسوق السياحى (خلال إجراء الجانب الميدانى):

- عزوف كثير من شركات السياحة عن إمداد الباحث بالبيانات المطلوبة، والتأخر والمماطلة من البعض الآخر، مما يضطر الباحث إلى البحث عن وساطات للعاملين ببعض تلك الشركات للحصول على المعلومات المطلوبة.
- صعوبة مقابلة بعض المسئولين لإجراء المقابلات الشخصية، أو ضيق الوقت المخصص للمقابلة، مما يؤدى لعدم التوصل لكافة المعلومات المرجوة من اللقاء، وفى بعض الأحيان تكون إجاباتهم عن الأسئلة غير دقيقة أو بأسلوب شديد الاختصار.

- ما يتعلق بالإشراف العلمى:

- انشغال المشرفين وتباعد فترات اللقاء، مع صعوبة قضاء وقت كاف أثناء اللقاء.
- عدم وجود توافق علمى وأحياناً شخصى بين الباحث والمشرف، وهذا ينعكس سلباً على كل من الباحث وإنتاجه العلمى.
- الاهتمام الزائد من قبل بعض المشرفين بالنواحى الفنية فى كتابة البحث دون إعطاء اهتمام مماثل بالموضوع ذاته.
- أحياناً يفرض المشرف رؤيته والتى قد تتعارض مع رؤية الباحث (ضيق مساحة الحرية).

- معوقات أخرى:

- ارتفاع مصروفات التسجيل للدراسات العليا أدى إلى إحجام بعض المجتهدين من الالتحاق بمرحلة الدراسات العليا.
- العاملون فى المجال السياحى (غير الأكاديمى) يعانون من ظروف عملهم التى تتطلب ساعات طويلة من العمل مع التنقل والسفر من آن لآخر، مما يعيق إنهاء البحث العلمى فى المدة المحددة له.
- عدم وجود أخصائيين اجتماعيين لبحث ودراسة أسباب تأخر باحث الدراسات العليا فى دراسته وكتابة تقرير عن أسباب التعثر يرفق بالتقارير الدورية للمشرفين، ثم يرفع الأمر لمجلسى القسم والكلية لاتخاذ القرار المناسب مع مراعاة البعد الاجتماعى.
- عدم اشتراك الباحث والمشرف فى أبحاث علمية فى مؤتمرات على نفقة الجامعة، كما هو متبع فى بعض الدول الأجنبية لرفع الحماسة البحثية.

جدول (٨)

الآراء حول مدى فعالية الأبحاث في حل مشكلات المجال السياحي

الآراء	العدد	%
نعم	٢٠	٤٤,٤
أحياناً	١٦	٣٥,٦
لا	٥	١١,١
لم يجب*	٤	٨,٩
المجموع	٤٥	١٠٠

■ **لم يجب أربعة من مفردات العينة لأن رسائل الماجستير الخاصة بهم لم تصل بعد لمرحلة النتائج والتوصيات.**

يعبر جدول (٨) عن آراء مفردات العينة حول مدى توصلهم بالتوصيات والنتائج التى اشتملت عليها الأبحاث إلى حلول لمشكلات هامة لم يكن فى الامكان حلها دون إجراء البحث. ويتضح من النتيجة أن أقل من النصف هم الذين أكدوا بشكل مطلق أهمية بحوثهم فى التوصل إلى ما خلصوا إليه من نتائج، بينما أجاب (٣٥,٦٪) بـ «أحيانا» ونفى (١١,١٪) من الباحثين فعالية أبحاثهم، ومن هاتين النسبتين نجد أن نسبة لا يستهان بها ترى أبحاثها إما غير مجدية أو غير قادرة على خدمة المجال السياحى بالشكل المرجو.

جدول (٩)

آراء مفردات العينة حول عودة درجة "أستاذ الكرسي"

الآراء	العدد	%
نعم	٨	٥٧,١
لا	٦	٤٢,٩
المجموع	١٤*	١٠٠

■ **أجاب عن هذا السؤال والأسئلة التالية له (١٤) مفردة وهم الأكاديميون الذين يجرون أبحاث ما بعد الدكتوراه.**

يشير جدول (٩) إلى آراء مفردات العينة حول عودة درجات علمية مثل أستاذ الكرسى. حيث يلاحظ اقتراب عدد المفردات المؤيدة والمعارضة. فمثلاً يرى المؤيدون أن عودة هذه الدرجة سيكون لها دور فى التشجيع على استمرار الاطلاع على المراجع الحديثة وحضور اللقاءات العلمية والتواجد فى المحافل الدولية لتقديم مزيد من الانتاج العلمى المتميز، فهم يؤكدون أهمية عدم توقف الباحث عن البحث العلمى مهما وصل إلى درجات علمية. هذا فى الوقت الذى يرى المعارضون أنه من الضرورى أن يترك الأستاذ للتفرغ للإشراف على الرسائل العلمية

ونقل خبراته للباحثين، كما أنه من خلال هذا الإشراف سيصبح ملماً بكل ما هو جديد فى التخصص، ومنهم من يرى أن مثل تلك الدرجات العلمية قد تؤدى إلى بعض المشاحنات والخلافات الشخصية بين الأساتذة، مما ينتج عنه العديد من المشكلات التى قد تؤثر سلباً على المناخ العلمى فى الكليات.

جدول (١٠)

آراء مفردات العينة حول القيام بأبحاث مشتركة مع الزملاء

الآراء	العدد	%
نعم	١٤	١٠٠
لا	–	––
المجموع	١٤	١٠٠

يوضح جدول (١٠) آراء مفردات العينة حول مدى تفضيل إجراء أبحاث علمية مشتركة مع الزملاء، وقد عبرت جميع مفردات العينة عن موافقتها تماماً، حيث أرجعوا ذلك إلى أن الأبحاث المشتركة تحقق التعاون وسرعة الأداء والتشجيع والانجاز الفعال، إضافةً إلى تبادل الآراء والخبرات والأفكار والمعلومات والمراجع المتاحة لدى الأطراف المشاركة، مما يعود بآثار إيجابية على الانتاج العلمى المقدم. هذا كما أضاف البعض بعداً هاماً لأسباب إجراء الأبحاث المشتركة، وهو تدعيم العلاقات الاجتماعية والروابط بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدى إلى تأصيل المودة وروح الفريق بين الزملاء. وهذه أمور لها مردود مباشر على علاقات العمل الأكاديمية حتى بعد الانتهاء من البحث.

ومن خلال ما سبق يعتقد بالفعل أن إجراء الأبحاث المشتركة هو توجه محمود يؤدى لانتاج علمى مميز، كما أن الأسباب المتعددة التى ساقتها مفردات العينة تجمل بالفعل المبررات التى تقف وراء هذا التعاون المشترك.

وعند سؤال الباحثين الأكاديميين عن المشكلات التى تواجههم عند نشر أبحاثهم محلياً فقد أشاروا إلى الآتى:

- ارتفاع تكاليف الاشتراك فى بعض المؤتمرات، إضافة إلى الإعلان عنها قبل موعد الانعقاد بفترة قصيرة، مما قد لا يتيح وقتاً كافياً لانجاز البحث.
- التأخر فى إصدار أعداد المجلات العلمية وعدم الالتزام بالمواعيد المعلنة.
- عدم تدعيم الجامعة لتكاليف النشر فى المجلات العلمية المحلية.
- التحكيم فى تلك المجلات المحلية قد يتخذ شكلاً صورياً، مما قد ينتج عنه قبول البحث للنشر بالمجلة ثم رفضه عند التقدم به للجان الترقيات.

ويعتقد بالفعل أن مفردات العينة ذكرت أهم المعوقات التى تعترى عملية النشر بوجه عام.

جدول (١١)

هل سبق لكم النشر فى المجلات الأجنبية ؟

الاجابة	العدد	%
نعم	١	٧,١
لا	١٣	٩٢,٩
المجموع	١٤	١٠٠

يوضح جدول (١١) عدد المفردات التى نشرت والتى لم تنشر لها أبحاثاً فى إحدى المجلات الأجنبية العلمية. حيث اتضح من واقع الاجابات أن هناك مفردة واحدة فقط هى التى قامت بالفعل بالنشر فى إحدى تلك المجلات، وهذا ما يؤكد وجود العديد من المعوقات التى جعلتهم يحجمون عن النشر فى المجلات الأجنبية.

أما عن المعوقات التى ساقها الباحثون والتى تقف معترضة سبيل النشر فى المجلات السياحية المتخصصة خارج مصر فقد جاءت على النحو الآتى:

- ارتفاع التكاليف المادية والتى تعد عاملاً أساسياً من عوامل الحد من النشر، لاسيما فى ظل عدم تدعيم الجامعة.
- عدم وجود قنوات للاتصال بين الباحث والمجلات الأجنبية، مما يلقى الضوء على أهمية وجود تعاون علمى بين كليات السياحة المصرية وكليات وأقسام السياحة فى جامعات أوروبا وأمريكا.
- تختلف أحياناً المنهجية المطلوب توافرها فى الأبحاث المقبولة للنشر فى المجلات الأجنبية عن تلك السائدة فى الأبحاث التى تنشر محلياً.

ثانياً: تحليل استمارة الاستقصاء الخاصة بالأكاديميين ذوى المناصب حالياً وسابقاً بكلية السياحة والفنادق- جامعة حلوان:

تم تصميم استمارة الاستقصاء الواردة فى الملحق (٢)، حيث تم استيفاؤها من خلال المقابلات الشخصية- (Structured interviews) والتى أجريت مع:

١- عميد الكلية

٢- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

٣- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

٤- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

٥- رئيس قسم الدراسات السياحية.

٦- رئيس قسم الارشاد السياحى (والوكيل السابق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة).

٧- رئيس قسم الفنادق (والعميد السابق للكلية).

٨- عميد الكلية السابق.

٩- وكيل الكلية السابق لشئون التعليم والطلاب.

١٠- وكيل الكلية السابق للدراسات العليا والبحوث.

١١- رئيس قسم الدراسات السياحية السابق.

- وفيما يلى استعراض للجانب التحليلى لاستمارة الاستقصاء:

جدول (١٢)

الآراء حول إجراء مقابلة شخصية مع المتقدمين لمرحلة الماجستير

الآراء	العدد	%
نعم	٦	٥٤,٥
لا	٥	٤٥,٥
المجموع	١١	١٠٠

يشير جدول (١٢) إلى الآراء حول مدى ضرورة أن يمر الطالب بمقابلة شخصية قبل التحاقه بالسنة التمهيدية لمرحلة الماجستير للتأكد من امتلاكه لمهارات تؤهله للبحث العلمى إلى جانب حصوله على تقدير عال فى المرحلة الجامعية الأولى، حيث تكاد أعداد المؤيدين تقترب من أعداد المعارضين لهذا الاتجاه وذلك كما يتضح عاليه. هذا ويرى المعارضون أن معيار التفوق فى المرحلة الجامعية الأولى يكفى للالتحاق بمرحلة الماجستير وإن كانت تنقص الطالب المتميز بعض المهارات، فإنه سيكتسبها فى مشواره البحثى. بينما يرى الفريق الآخر ضرورة إجراء مقابلات لاختيار أفضل المتقدمين ممن يتوفر فيهم بجانب التفوق العلمى الحاسة البحثية والفكر المتميز والمهارة اللغوية، ويتفق مع الرأى الثانى لأن تلك المقابلات قد يكون لها دور فى الارتفاع بمستوى الباحثين.

جدول (١٣)

الآراء حول أهمية وقوع موضوع البحث ضمن التخصص الدقيق للمشرف

الآراء	العدد	%
– من الضرورى أن يقع الموضوع ضمن التخصص الدقيق للمشرف	٦	٥٤,٥
– يكفى أن يكون الموضوع ضمن التخصص العام للمشرف	٥	٤٥,٥
المجموع	١١	١٠٠

كما هو موضح فى الجدول (١٣) تعادلت تقريباً الآراء التى ترى أهمية وقوع موضوع الرسالة التى يتم الإشراف عليها ضمن تخصص المشرف الدقيق مع تلك التى تكتفى بالتخصص العام له. هذا وتجدر الاشارة إلى أن قسم الدراسات السياحية لا تتاح فيه فرص وجود تخصصات دقيقة لأعضاء هيئة التدريس، باستثناء البعض الذين استكملوا فى مرحلة الدكتوراه موضوع رسالة الماجستير.

جدول (١٤)

الآراء حول العدد الملائم من المشرفين على الرسالة العلمية

الآراء	العدد	%
– مشرف	٤	٣٦,٤
– مشرفان	٦	٥٤,٥
– ثلاثة مشرفين	١	٩,١
المجموع	١١	١٠٠

يشير جدول (١٤) إلى الآراء حول العدد الملائم من المشرفين على الرسالة العلمية، حيث اتفق العدد الأكبر على أن وجود مشرفيْن هو الأكثر ملائمة، معللين ذلك بأن وجود مشرف واحد قد يعيق سير البحث في حالة انشغال هذا المشرف بمهامه الوظيفية، بينما وجود ثلاثة مشرفين قد يجعل الباحث منشغلاً بملاحقتهم، إضافةً إلى أن الموازنة بين آراء ثلاثة مشرفين ليس بالأمر السهل. بينما علل من اختار مشرفاً واحداً اختياره بأن ذلك يعفى الباحث من الوقوع فى حيرة من إرشادات وتوجيهات أكثر من مشرف، وبذلك لا يحدث تعارض فى الأفكار والاتجاهات عند توجيه الباحث. أما بالنسبة للرأى الذى يفضل ثلاثة مشرفين؛ فقد أوضح أن السبب هو إتاحة فرصة تعدد وجهات النظر والوصول لأفضل صورة للرسالة العلمية، مع ضرورة توافر عامل التوافق الانسجام بينهم. هذا ويتفق مع الرأى الذى يفضل وجود اثنين من المشرفين لنفس الأسباب المذكورة.

جدول (١٥)

الآراء حول عدد المرات المناسب للقاء المشرف بالباحث

الآراء	العدد	%
- مرتين شهرياً	٨	٧٢,٧
- مرة واحدة شهرياً	٢	١٨,٢
- أخرى	١	٩,١
المجموع	١١	١٠٠

يعبر جدول (١٥) عن الآراء حول العدد المناسب من المرات للقاء المشرف بالباحث، حيث أشارت الغالبية إلى أن لقاء المشرف بالباحث مرتين شهرياً أمر ملائم جداً، فى حين رأى عدد قليل أن اللقاء مرة واحدة شهرياً قد يكون كافياً، هذا فى الوقت الذى أعلن أحد الآراء أن الأمر يعتمد على عدد المشرفين والمرحلة التى يمر بها الباحث (فى البداية- فى منتصف الفترة- قرب المناقشة). هذا ويتفق مع الرأى الذى يؤيد اللقاء مرتين شهرياً حتى تتاح فرص المتابعة الجيدة لسير البحث، والاجابة عن تساؤلات الباحث التى تتيح له فرص الاستمرار وعدم التوقف عند نقطة ما، ومع اقتراب المناقشة قد يكون من الأفضل أن يتم اللقاء مرة أو أكثر فى الأسبوع.

وفيما يتعلق بالآراء حول العدد الأمثل من الرسائل المقترح للإشراف عليه فى ذات الوقت؛ فإن العدد المقترح لخمسة آراء -(٤٥,٥٪)- تراوح بين خمس وثمانى رسائل مع مراعاة أن يشرف المدرس والأستاذ المساعد- بحكم انشغالهم بأبحاث الترقى- على عدد أقل من الاستاذ.

بينما أشارت أربعة آراء (٣٦,٤٪) إلى أن العدد الأمثل يتراوح بين عشر وأربع عشرة رسالة، وأشار رأى واحد إلى أن العدد الأمثل يجب ألا يزيد على ثلاث رسائل ليكون الإشراف فعالاً ومثمراً. هذا ويتفق مع الرأى الأول حيث أنه قد يكون من الملائم أن يشرف المدرس والأستاذ المساعد على خمس رسائل ويشرف الأستاذ على ثمانى رسائل، وبالطبع سينخفض هذا العدد مع زيادة أعضاء هيئة التدريس.

هذا وحول مقترحات حل مشكلة عدم توافق الباحث مع أحد المشرفين عليه؛ فقد أشارت ٦ آراء لإمكانية تغيير المشرف، بينما أشار رأيان إلى أن أهمية الوصول لأسباب المشكلة عن طريق المشرف ذاته ومحاولة وضع أنسب الحلول بالاتفاق مع الباحث. وعلى صعيد آخر، فقد

اتفقت (٣) آراء على أنه على الطالب نفسه محاولة إزالة أسباب عدم التوافق مع مشرفه، حيث أضاف أحدهم أن التدخل الخارجى قد يثير فى بعض الأحيان مزيداً من التعقيد للمشكلة. هذا ويعتقد أن الحل الأنسب لهذه المشكلة هو عرض الموضوع على رئيس القسم للفصل فيه واتخاذ الرأى المناسب وفقاً لظروف كل حالة.

أما بالنسبة للآراء حول إجراء ورشة عمل لكل قسم علمى بالكلية لتتم خلالها مناقشة وصياغة خطة علمية يلتزم بها فى أبحاث أعضاء هيئة التدريس وتسجيلات الماجستير والدكتوراه؛ فقد أوضحت جميعها موافقتها على هذا المقترح، كما أضاف البعض أن هذا الأسلوب متبع فى الخارج ويرجى تطبيقه لدينا لما فى ذلك من توجيه للباحث نحو الموضوعات التى تخدم المجتمع وصناعة السياحة معاً.

جدول (١٦)

أهم مشكلات طالب الدراسات العليا

الترتيب	التكرارات			
	عبارة (١)	عبارة (٢)	عبارة (٣)	عبارة (٤)
الأول	٦	--	١	٣
الثانى	٢	٢	٥	٥
الثالث	٣	٦	١	١
الرابع	--	٣	٤	٢

يوضح جدول (١٦) عدد الآراء التى حصدتها كل مشكلة واردة بسؤال رقم (٨) بالاستقصاء مقترنة بالمركز الذى حصلت عليه. وبناء على الجدول فإن مشكلات طالب الدراسات العليا يمكن ترتيبها من حيث الأهمية كالآتى:

١- ضعف الباحث فى تخطيط البحث والقيام به.

٢- صعوبة جمع بيانات حقيقية وواقعية من الحقل السياحى.

٣- إهمال الإشراف على الباحث (إما بسبب الباحث أو المشرف).

٤- وجود مشكلات شخصية للباحث خارج نطاق البحث.

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشكلة الأولى تلقى الضوء على ضرورة إعادة تقييم وتقويم السنة التمهيدية لمرحلة الماجستير، فلابد أن يكون لتلك السنة دور مؤثر فى نقل وتأهيل الباحثين تأهيلاً كاملاً للبحث العلمى.

جدول (١٧)

الآراء حول مدى ارتباط مشكلات السوق بموضوعات الأبحاث العلمية

الآراء	العدد	%
نعــم	٢	١٨,٢
أحياناً	٧	٦٣,٦
لا	٢	١٨,٢
المجموع	١١	١٠٠

يعبر جدول (١٧) عن الآراء حول مدى الارتباط بين مشكلات السوق السياحى وموضوعات الأبحاث العلمية التى تتناولها الرسائل بقسم الدراسات السياحية بالكلية. حيث أشارت الغالبية إلى أن هذا الارتباط قد يتواجد فى بعض الأحيان من خلال بعض الموضوعات وليس جميعها، فهم يرون أن هناك من الباحثين من يحرص حرصاً شديداً على انتقاء موضوعات ومشكلات وثيقة الصلة بالسوق واحتياجاته، وهناك أيضاً من لا يكترث بذلك. هذا فى الوقت الذى أشار فيه عدد قليل بالنفى المطلق أو بالإيجاب المطلق.

أما فيما يتعلق بالآراء حول معوقات البحث العلمى بالكلية، فقد أشاروا إلى الآتى:

- **مشكلات متعلقة بالإشراف:** مثل الاهمال النسبى فى متابعة الباحثين دورياً، وقلة أعداد المشرفين مع زيادة أعداد المسجلين بمرحلتى الماجستير والدكتوراه، وانشغال بعض المشرفين بالتدريس أو العمل الادارى على حساب الوقت المخصص للقاء الباحثين.
- **مشكلات متعلقة بالباحثين:** حيث أشارت بعض الآراء إلى إهمال وتقاعس بعض الباحثين وفقدان الحماس العلمى، هذا بالإضافة إلى ضعف المستوى الثقافى لهم بوجه عام، وكذلك ضعف مستوى اللغة الأجنبية للبعض منهم.

هذا بالإضافة إلى أن الأعداد الكبيرة المقيدة بمرحلتى الماجستير والدكتوراه بالكلية أدت لاختيار بعض الموضوعات التى لا تتمتع بالقدر الكافى من العمق والموضوعية.

- **مشكلات متعلقة بالسوق السياحى:** هناك مشكلات مصدرها السوق السياحى ذاته، حيث أشارت أغلب الآراء إلى صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة من الحقل السياحى.
- **مشكلات متعلقة بالنشر:** فقد أشار البعض إلى مشكلة عدم وجود مجلة سياحية متخصصة محكمة تصدر عن كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان.

جدول (١٨)

الآراء حول عودة درجة "أستاذ الكرسى"

الآراء	العدد	%
نعم	٦	٥٤,٥
لا	٥	٤٥,٥
المجموع	١١	١٠٠

يتضح من الجدول أن الآراء المؤيدة والمعارضة تعادلت تقريباً. هذا ويدعم المؤيدون آراءهم بأن هذه الدرجة العلمية تعطى لذوى الخبرة العلمية الرفيعة، حيث يرجع إليهم فى حل بعض المشكلات البحثية الدقيقة. أما المعارضون فهم يرون أنه لا مبرر لعودة تلك الدرجة العلمية، حيث إن ذلك – من وجهة نظرهم– لن يضيف جديداً للبحث العلمى. ويتفق بالفعل مع هذا الرأى، حيث إن المناصب والمسميات ليست هى السبيل لتنمية ورفع مستوى البحث العلمى.

الخاتمة :

تتسابق الدول فى تعظيم الاستفادة من البحث العلمى وجعله الركيزة الأساسية للتنمية، وهذا ينطبق على جميع المجالات ومنها السياحة. مما يلقى الضوء

دراسة مشكلات البحث العلمى السياحى فى مصر

على ضرورة الاهتمام بدراسة معوقات البحث العلمى السياحى فى مصر والعمل على إيجاد حلول لها. وقد أظهرت هذه الدراسة عدة معوقات من أهمها؛ وجود قصور فى سياسات اختيار الباحثين لمرحلتى الماجستير والدكتوراه، وكذلك غياب روح الفريق البحثى، إضافة إلى مشكلة تمويل الأبحاث العلمية السياحية التى قد ترجع أساساً إلى فقدان المشاركة بين الجامعة والسوق. هذا كله بجانب بعض المشكلات المتعلقة بسياسة الإشراف العلمى على الرسائل المتبعة فى الجامعات المصرية والتى تحتاج إلى دراسة ورؤية متعمقة لنستطيع تقديم أبحاثاً فعالة لها دورها المؤثر فى التنمية السياحية.

التوصيات :

١- تحفيز القطاع الخاص السياحى لتمويل الأبحاث السياحية فى الجامعات عن طريق إنشاء مكتب لتسويق الأبحاث السياحية القادرة على تقديم حلول علمية لمشكلات السوق، وذلك من خلال المكاتب البحثية المتخصصة التابعة للوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات.

٢- إعادة النظر فى سياسات قبول باحثى مرحلتى الماجستير والدكتوراه لوضع أسس وقواعد قادرة على انتقاء أفضل العناصر القادرة على النهوض بالبحث السياحى فى الجامعات المصرية.

٣- إعادة ضبط القواعد الخاصة بسياسات الإشراف على الرسائل العلمية، بحيث لا يزيد عدد المشرفين على اثنين، مع وضع أسس تنظيم لقاء المشرف بالباحث بشكل دورى منتظم. إضافة إلى تحديد حد أقصى لعدد الرسائل التى يشرف عليها الأستاذ، لما لذلك من دور فى زيادة كفاءة الإشراف العلمى.

٤- الاهتمام بما يعرف بالتخصصات البينية من خلال التعاون بين كليات السياحة والكليات ذات التخصصات التى يمكن أن تخدم البحث السياحى مثل كليات التجارة والسياسة والاقتصاد والحقوق والاجتماع، لعمل برامج مشتركة للدراسات العليا، وبذلك يتوفر للباحث أساس علمى سليم يمكنه الارتكاز عليه.

٥- التنسيق بين كليات السياحة وبين الاتحاد المصرى للغرف السياحية من أجل تيسير تعامل الباحثين مع المنشآت السياحية للحصول على البيانات والمعلومات التى تحتاجها الأبحاث بشكل دقيق، كأن يتم تنظيم لقاء سنوى فى مقر كلية السياحة- جامعة حلوان بتعاون من الاتحاد المصرى للغرف السياحية، يتم دعوة أصحاب شركات السياحة المصرية والمسئولين بوزارة السياحة والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحى، للالتقاء مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالكلية للتعارف فى جو من المودة.

٦- الاهتمام بتوثيق الصلة العلمية بين كليات السياحة المصرية وكليات السياحة فى الجامعات الأوروبية والأمريكية، مع الاهتمام بدعوة كبار الأساتذة فى تلك الجامعات- كأساتذة زائرين- لإلقاء المحاضرات وعقد الندوات العلمية، مما يفتح المجال للتعرف على كل ما هو جديد.

٧- توفير الدعم المادى الملائم لأعضاء هيئة التدريس بكليات السياحة لتحفيز مشاركتهم فى المؤتمرات السياحية- خاصة الدولية- وكذلك توفير الدعم المادى الملائم لنشر الأبحاث فى المجلات العلمية

الأجنبية، وذلك لما للاحتكاك الدولى من دور فى الارتفاع بمستوى البحث العلمى.

٨- تعميق الصلة بين البحث العلمى فى كليات السياحة وبين متخذى القرار فى الأجهزة السياحية الرسمية، فعلى الكليات تقديم يد العون لتلك الأجهزة وتحقيق تعاون مشترك عند وضع السياسات والخطط التنموية والتسويقية وحل مشكلات القطاع السياحى المصرى حيث إن ذلك سيحقق منفعة متبادلة.

المراجع

المراجع العربية :

١- **بسمان فيصل محجوب** (٢٠٠٣)، إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٣١.

٢- **حسن شحاته** (٢٠٠٤)، مداخل إلى تعليم المستقبل فى الوطن العربى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ١٩١.

٣- **حسين عبد اللطيف بعارة، ماجد محمد الخطايبة** (٢٠٠٢)، الأساليب الابداعية فى التدريس الجامعى، دار الشروق، عمان، ص ٣٨٥.

٤- **شبل بدران، جمال الدهشان** (٢٠٠١)، التجديد فى التعليم الجامعى، دار قباء للطباعة، القاهرة، ص ٦٩.

٥- **ضياء الدين زاهر** (٢٠٠٠)، جامعاتنا المصرية فى مطلع الألفية الثالثة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ١٠، ٦١.

٦- **عايش زيتون** (١٩٩٥)، أساليب التدريس الجامعى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ١٠٥-١٠٩.

٧- **عبدالله جمعه الكبيسى، محمود مصطفى قمبر** (٢٠٠١)، دور مؤسسات التعليم العالى فى التنمية الاقتصادية للمجتمع، دار الثقافة، الدوحة، ص ١٢٧، ١٥١-١٥٢، ١٨٩.

٨- **عدنان بدران** (٢٠٠٠)، التعليم والعالم العربى، تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبى، ص ص ١٦٣-١٦٤.

٩- **محمد الجوادى** (٢٠٠٠)، مستقبل الجامعة المصرية، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ٣٤.

١٠- **محمد متولى غنيمة** (٢٠٠٢)، تمويل التعليم والبحث العلمى العربى المعاصر، أساليب جديدة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ١٧٥، ١٨٦، ٢٠٧.

١١- **محمد منير مرسى** (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، ص ٢٧٠.

التقارير والنشرات :

١- **المجالس القومية المتخصصة** (٢٠٠٢)، رئاسة الجمهورية، التعليم وقضاياه فى بحوث ودراسات المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، ص ٢٤٧.

٢- **المجالس القومية المتخصصة** (٢٠٠٤)، رئاسة الجمهورية، السياحة فى بحوث ودراسات المجلس القومى للانتاج والشئون الاقتصادية، ص ص ٤٩١-٤٩٣.

٣- **قرار مجلس الدراسات العليا والبحوث لجامعة حلوان بجلسته رقم ٢٩٣ بتاريخ ٢٠٠٥/٦/٢٩.**

المراجع الأجنبية :

1- **Brunt, P. (1997),** "Market Research in Travel and Tourism", Butherworth Heinemann, Oxford, pp. 3-6.

2- **Medlik, S. (1997),** "Managing Tourism", Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 276-277.

3- **The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education In Egypt (2004),** "The National Quality Assurance and Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education", Print Right Adv., Egypt, p. 119.

4- **Veal, A.J. (1994),** "Research Methods for Leisure and Tourism, A Practical Guide", Longman, London, pp. 3-5.

ABSTRACT

A STUDY OF THE TOURISM SCIENTIFIC RESEARCH PROBLEMS IN EGYPT

Dalia Mohamed Soliman

Hala Ahmed Ali Gomaa

Research in tourism can play a key role in planning and developing both the public and private sector of the tourism field. Therefore, it is important to improve researches conducted at the faculties of tourism in Egypt and handle all obstacles facing them, in order to achieve two goals, the advancement of knowledge and serving the industry needs and applications.

The study revealed that tourism research at the Egyptian tourism faculties suffers from many obstacles, amongst them are: the research separation from the market, which leads to research financing problems. There are also some shortcomings in the policies adopted at our universities which influence the academic research.

Finally, the study recommended the following:

1- The private sector should be encouraged to finance the tourism research, and this could be through marketing researches-produced at the faculties-which help the sector and solve the market problems.

2- Policies of the academic supervision of theses ádopted at the Egyptian universities should be improved and enhanced to guarantee effective supervision.

3- Encouraging cooperation between faculties of tourism and other faculties (such as faculty of commerce, faculty of economy and political science and faculty of law) in order to help improving the scientific standard of researches which combine tourism field and other fields.

4- Linking the academic research at faculties of tourism with the decision making process at the tourism governmental bodies and with development policies.

ملحق (١)

استمارة استقصاء موجهة إلي السادة الباحثين

- الدرجة العلمية: ....
- المهنة: ....

(نرجو عدم ذكر الاسم وعدم ذكر عنوان الرسالة)

١- أثناء إعداد الرسالة، (ماجستير- دكتوراه) ما هو المعدل الشهرى للقائك بمشرفك؟

☐ قد يمر شهر دون لقاء حتى لو اقتضت الضرورة
☐ مرة واحدة شهرياً
☐ من ٢-٣ مرات شهرياً
☐ أكثر من ذلك
☐ كلما اقتضت الضرورة

ملاحظات: ....

٢- هل كان موضوع بحثك يقع في نطاق الاهتمام العلمى لمشرفك (ضمن تخصصه الدقيق)؟

☐ نعم ☐ لا

ملاحظات: ....

٣- هل تتفق مع الرأى القائل أن "أغلب كتب المكتبة بكلية السياحة والفنادق- جامعة حلوان تصلح لطالب المرحلة الجامعية الأولى دون طالب الدراسات العليا؟

☐ نعم ☐ لا

ملاحظات: ....

٤- هل تطلب أحد أبحاثك السابقة جمع معلومات من شركات سياحية سواء من خلال استمارات استبيان أو مقابلات شخصية؟

☐ نعم ☐ لا

٥- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل قدمت الشركات إجابات أو بيانات دقيقة وواقعية ؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

٦- ما هى أكثر المعوقات التي واجهتك أثناء القيام بأبحاثك؟

٧- هل تعتقد أنك توصلت ببحثك لحل مشكلة ما تتعلق بالمجال السياحى لم يكـــن فى الاستطاعة حلها دون القيام بهذا البحث؟

☐ نعم　☐ أحياناً　☐ لا

إلى السادة الأكاديميين الحاصلين على درجة الدكتوراه (أبحاث ما بعد الدكتوراه)

٨- ترتفع بعض الأصوات داعية إلى عودة درجة أستاذ الكرسى (درجة علمية بعد درجـــة أستاذ تتطلب مزيدا من الأبحاث المتميزة)... فهل توافقون على هذا الاتجاه؟

☐ نعم　☐ لا

- نرجو ذكر سبب اختياركم

٩- هل تفضل القيام بأبحاث مشتركة مع الزملاء في نفس التخصص ؟

☐ نعم　☐ لا

١٠- من واقع تجربتك في مجال نشر أبحاثك العلمية (محلياً) ... ما هى المشكلات الـــتى واجهتك في سبيل ذلك؟

١١- هل سبق لكم النشر فى إحدى المجلات الأجنبية؟

☐ نعم　☐ لا

١٢- من وجهة نظرك ما هى معوقات النشر بتلك المجلات؟

نشكر لكم حسن التعاون

ملحق (٢)

استمارة استقصاء موجهة إلي الأكاديميين ذوى المناصب حالياً وسابقاً

- الدرجة العلمية:...
- المنصب :..

١- هل ترون ضرورة أن يمر الطالب المراد تسجيله لدرجة الماجستير (قبل التحاقه بالسنة التمهيدية) بمقابلة شخصية بهدف التأكد من امتلاكه لمهارات معينة تؤهله للبحث العلمى فى مجال السياحة بجانب حصوله على تقدير عال في المرحلة الجامعية الأولى؟

☐ نعم ☐ لا

٢- هل ترون أنه:

(من فضلك إختر إجابة واحدة)

☐ من الضرورى أن يقع موضوع البحث ضمن نطاق الاهتمام العلمى للمشرف (ضمن تخصصه الدقيق).

☐ يكفى أن يكون الموضوع ضمن التخصص العام للمشرف

٣- هل ترى أنه من الأفضل أن يشرف على الرسالة:

☐ مشرف

☐ مشرفان

☐ ثلاثة مشرفين

(نرجو ذكر سبب الاختيار)

٤- كم عدد المرات شهريا التى ترونها مناسبة للقاء المشرف بالباحث ؟

٥- ما هو العدد الأمثل من الرسائل العلمية الذى تقترحونه للإشراف عليه في ذات الوقت؟

٦- من وجهة نظركم، ما هو اقتراحكم لحل مشكلة عدم توافق الباحث مع أحد المشرفين عليه؟

٧- ما رأيكم بشأن إجراء ورشة عمل لكل قسم علمى بالكلية، يتم مناقشة وصياغة خطة علمية يلتزم بها القسم في بحوث أعضاء هيئة التدريس وتسجيلات الدرجات العلمية؟

٨- من مشكلات باحث الدراسات العليا الآتى:

(نرجو ترتيب العناصر التالية وفقاً لأهميتها من وجهة نظركم من ١-٤، حيث (١) للأكثر أهمية، (٤) للأقل أهمية)

☐ ضعف الباحث في تخطيط البحث والقيام به.

☐ وجود مشكلات شخصية للباحث خارج نطاق البحث.

☐ إهمال الإشراف على الباحث (إما بسبب الباحث أو المشرف).

☐ صعوبة جمع بيانات حقيقية وواقعية من الحقل السياحى.

٩- هل يوجد ارتباط بين المشكلات والموضوعات التى تتناولها الأبحاث وبين المشكلات الحقيقية للسوق؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

١٠- من وجهة نظركم، ما هى معوقات البحث العلمى في كلية السياحة- جامعة حلوان؟

١١- من وجهة نظركم، هل توافقون على عودة درجة "أستاذ الكرسى"؟

☐ نعم ☐ لا

(نرجو ذكر سبب الاختيار)

نشكر لكم حسن التعاون

Management: A managerial Tool for Competitive Advantage, 2nd ed., South Western College Publishing, USA, p.p.178-179 and p.180.

- Khatib,M. (2005), Training and Development, FLDP Faculty and Leadership Development Project (TOT), Helwan University (In Arabic).
- Kotler,P. (1991), Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice Hall, USA.
- Lakshmaiya,P. (2005), The Role of training and Development in the Organizations Survival , IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov.14-17, Cairo, p.17
- Levesque,J. (1992), The Human Problem Solvers Handbook, McGraw-Hill Inc., Singapore, p.p. 1.1.5 - 1.1.8.
- Lipman,G. (1996), Human Capital in the Tourism Industry: The Latest World Travel and Council figures, In: WTO, Human Capital in the Tourism Industry of the 21st Century, Madrid, p.89 and p.90.
- Nickson,D. (2000), Human Resource Issues in Travel and Tourism, In: Moutinho, L. (ed.), Strategic Management in Tourism, CABI Publishing, UK, p.170.
- Pearce,D. (1989), Tourist Development, 2nd ed., Longman, UK.
- Peters,T. and Waterman, D. (1982), In Search of Excellence Lessons from America's Best Run Companies, Herpei and Row, USA
- Riley,M. (1991), Human Resource Management , Heinmann, UK.
- Ritchie,J. (1993), Tourism Research,Policy, Managerial Priorities for the 1990's and beyond, In: Pearce,D. and Butler,R. (eds), Tourism research Critiques and Challenges, Routledge, UK, p.201.
- Sakr,M. (2005), International Labor Organization (ILO), Cairo, p.p.36-38.
- Szivas,E. (1999), The Influence of Human Resources on Tourism Marketing, In: Vellas, F. and Becherel,L. (eds), The International Marketing in Travel and Tourism, Macmillan Press Ltd., UK, p.145
- Torrigton,D. and Hall,L. (1998), Human Resource Management, Prentice Hall, UK.
- Westlake,J. (1996), Hotel and Tourism Training Case Studies from the University of Surrey, In: WTO, Human capital in the Tourism Industry of the 21st Century, Madrid, p.272 , p.271 and p.274.

Cairo, p.p.2-7.
- Gee,C. (1996), In Search for Professionalism for the 21st Century: The Need for Standards in Tourism Education in a Changing Market Place In:WTO, Human Capital in the Tourism Industry of the 21st Century , Madrid ,p.p. 179-181 and p. 179.
- Gilbert,D. (1991), Tourism Marketing: Its Emergence and Establishment, Tourism Marketing, p.p. 77-90.
- Go,F. (1981), Cooperative Education and Tourism Training, Annals of Tourism Research, Vol. 8, No.(1),p.139 and p.p.139-140
- Go,F., Monachello,M. and Baum,T. (1996), Human Resource Management in the Hospitality Industry, John Wiley and Sons Inc., USA, p.2, p. 202, p.197,p.213 and p.214.
- Hales,C. (1993), Managing Through Organization, Routledge, UK
- Harrison,D. (2001), Tourism and the Less Developed World by Issues and Case Studies, CABI Publishing, UK, p.62.
- Hashim,L. and Taib,K. (2005), The Role of Public University in Providing Training and Development Knowledge Workers: A Case Study at the Faculty of Information Management, University Teknologi MARA, Malysia, IFTDO World Conference and Exbition The 34th Nov.14-17, Cairo.
- Hjalager,A. (2002), HRM Behavior and Economic Performance Small Versus Large Enterprises, Tourism Research 2002: An International Interdisciplinary Conference in Wales, 4th-7th Sep., Cardiff, p.24.
- Holden,L. (1997), Training, In: Beardwell,I. and Holden,L., Human Resource Management: A contemporary Perspective, 2nd ed., Pitman Publishing, UK, p.382 and p.394.
- Holden,R. and Jameson,S. (1999), Employing Graduates in Hospitality Small to Medium Sized Enterprises: Context and Issues, In: Ross,D. (ed.), HRM in Tourism and Hospitality, Cassell, UK, p.p.48-52 and p.49.
- Hoskisson,R., Hitt,M. and Ireland,R. (2004), Competing for Advantage, Thomson, South Western, USA, p.48.
- IFT (2003/4), Institute for Tourism Studies Annual Report 2003/4, Macao, China, p.30.
- IFTDO (2005), International Federation of Training and Development Organization, World Conference and Exhibition, Cairo..
- Jafari,J. (1996), Toursimification of the Profession Chameleon Job Names Across the Industry, In: WTO, Human Capital in the Tourism Industry of the 21st Century, Madrid, p.203.
- Jenkins,C. (2002), Tourism Academics and Tourism Practitioners Bridging the Great Divide , In: Pearce,D. and Butler,R. (eds.), Contemporary Issues in Tourism Development, Routledge, UK, p.p.52-55 .
- Keep,E. (1989), Corporate Training Strategies: The Vital Component, In: Storey, J. (ed.), New Perspectives on Human Resource Management , Routledge, UK
- Keyser,H. (1992), Tourism Development, Oxford University Press, UK, p.290.
- Kleiman,L. (2000), Human Resource

References

- Addison, R. (2005), Performance Architecture and Performance System Design, IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov 14-17, Cairo, p.p. 4-5
- Badawy,T. and Bassiouny,N. and Marwan,R. (2005), Human Resource Development as a factor in the Inevitable Move Towards Sustainable Economic Development: The Case of Egypt, IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov 14-17, Cairo, p.3.
- Bahaa el Din,R. (2005), Studying the Economic and Social Impacts of Tourism Development in Aswan, Unpublished Master Thesis, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University, Cairo, p.50 (In Arabic)
- Batouty,S.(2002),Tourism and Hotels Economics, Anglo Egyptian Library , Cairo, p.31 (In Arabic).
- Beardwell,I. and Holden,L. (1997), Human Resource Management: A Contemporary Perspective, 2nd ed., Pitman Publishing, UK, p.5.
- Boella,M. (2000), Human Resource Management in the Hospitality Industry, 7th ed., T.J. International Ltd., UK, p.117 and p.p.117-118
- Brackenbury,M. (1996), Historical Commercial Perspective on the Needs of Human Capital in Tourism, In: WTO, Human Capital In the Tourism Industry of the 21st Century, Madrid, p.132.
- Buhallis,D. (1994), Information and Tele-communication Technologies as Strategic Tool for Medium and Small Enterprises in the Contemporary Business Environment, In: Seaton,A.(ed), Tourism: The State of Art, John Wiley and Sons , USA.
- Butler,J. (2005), Excellence Through People the Irish National Human Resource Standard, IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov. 14-17, Cairo, p.p. 3-4.
- Bratton, J. and Gold ,J.(1999), Human Resource Management Theory and Practice, 2nd ed., Macmillan Business, UK, p.11.
- Collin,A. (1997), Learning and Development, In: Beardwell,I. and Holden,L., Human Resource Management: A Contemporary Perspective, 2nd ed., Pitman Publishing, UK, p.299.
- Dann,G. (2000), Theoretical Issues for Tourism's Future Development, In: Pearce,D. and Butler,R., Contemporary Issues in Tourism Development, Routledge, UK, p.15
- Durra,A. (2005), Knowledge Management: The Absent Dimension in the Management of Arab Universities, IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov. 14-17, Cairo, p.10.
- El-Khayat,G. (2005), How can Strategic Human Resources Management Support a Resource Based Approach to Reform?, IFTDO World Conference and Exhibition The 34th Nov. 14-17,Cairo, p.8.
- Flemming,P. (2005), Establishing National Skill Standards for Egyptian Vocational Competency based Qualification (EVCQs) "The Way Forward", IFTDO World Conference and Exhibitions The 34th Nov. 14-17,

panies and travel agencies in the training process from the beginning to assure professions

- Extending the course length to six months and offer different levels of tourism training starting from the basic level and ending by the advanced
- Applying appropriate measures of training evaluation among which tests, reports, researches with degrees excellent, very good, good and pass could be included
- Pre and post tests could be used and compared for the best measurement
- Post training follow up system to the human resources in case trainees need to reach their trainer for more explanation or a advice they may need while applying the training material on their actual jobs
- Diversifying training methods and techniques, and avoiding the over reliance on lectures in spite of the fact they are considered the most respected training methodology but they depend on the speaker only. To create participation and avoid boredom, other methods are recommended as workshops, case studies and role playing besides discussions and lectures for interactivity and active trainees participation
- Involving "High Tech" programs and IT and offer comprehensive computer training on ticketing software
- Supplementing the training courses with handouts and materials needed as reference for the course
- Increasing the financial reward by adding the cost of the uniforms
- Training will not be successful unless it is recognized that training is a voluntary process. It is recommended better to link the certificate with the assessment process
- Trainers should give trainees enough time to practice newly acquired skills during the training program
- Designing a training system approach to be followed that should include:
  - Assessing of training needs (preparing job lists and job descriptions)
  - Preparing and implementing the training program (updated and modified annually)
  - Quantifying the training benefits through specifying the training objectives
  - Conducting the training
  - Assessing and measuring effectiveness
  - Follow up system
  - Planning further training (next training phase or repeating previous one)
- Diversification of courses in a tourism training program is recommended that emphasize:
  - General skills that cover written communication, foreign languages and interpersonal relationship skills
  - Business skills that cover finance, accounting, management and marketing
  - Tourism courses as researches, IT, geography and planning skills
  - Interdisciplinary learning approach like ethics, sociology, protocol etc.

training programs to transform graduates into life-long learners qualified for their working careers. This was considered because a multi skilled employee would be more valued in the market place and at the same time was considered a quick return of investment.

Regarding the tourism course held at the faculty of Tourism and Hotel Management- Helwan University, it was concluded that the trainers were of different educational levels, some of them were university graduates among them 48.54% were graduates of tourism, and others were graduated in intermediate higher institutes where 34% were graduates in Tourism and Hotels institutes. The remainder was high school graduates who were still enrolled in different universities and institutes. Most of them participated in order to study a new domain, while those who were tourism graduated joined the course to complete and refresh their studies.

Most important subjects were; Travel Agencies, Airlines, Tourism Marketing, Planning, IT and Sustainable Development. Secondary subjects were Tourist Souvenirs, Tourism Organizations and Legislations. English language was claimed to fail to recognize the needs of the trainees' language skills due to shortage in dialogues and practices. In addition, they suggested adding computers and field training in future courses. Moreover, 92.98% of the trainees were not satisfied with the length of the course and recommended to prolong its duration to six months (85.54%).

Facilitators used different training techniques such as lectures, discussions, computers and workshops. Only 4.68% of the trainees found a job after the training among which 12.5% benefited of their training certificate. Trainees also claimed of not having handouts and materials for the training course and they were not satisfied with their late unsuitable uniforms as well as the linkage between their financial rewards and the attendance.

B- Recommendations :

- Contribution of both the government and the public sector in the Training process to guarantee field training and actual practice
- Establishing a training Board of both academics and practitioners to narrow the gap between studies and work life
- Expansion of training centers in the country under the government supervision
- Investments in training the trainers programs (TOTs)
- Job Lists and Job descriptions are to be prepared before beginning training courses that should be based on actual labor market survey to ensure immediate jobs for graduates
- Offering different levels of tourism training programs to suit the different needs of the amalgams of trainers of various backgrounds and different educational levels. Courses planned for tourism graduates should be of advanced level than that offered to other graduates who have no idea about the field
- Clarifying the training targets to the trainees by involving the tourism com-

Table (13)*

Items	No. of Trainees
Quick and complicated instructors	16
Shortage of time for new knowledge	151
Shortage of time to practice new skills	171
Forgotten new skills by time of employment	171
Sophisticated handouts	———

* possibility of more than one choice

The most disliked items were chosen by almost all the population sample (171 trainees) and this was summarized in the short duration of the course to practice the new skills required. Moreover, being not offered immediate jobs led to the forgetting of the new skills by the time the profession was found. In addition, the majority of them (151 trainees) complained of the short length of time they had to absorb new knowledge. Finally, sixteen trainees were irritated of some of their instructors who were too quick and complicated.

Conclusions and Recommendations:

A- Conclusions :

Tourism as a labor intensive activity required specific qualifications and skills. Thus, employees should pass training programs to gain needed knowledge and acquire different skills. Consequently, it was perquisite that training should consider gearing between programs and jobs to narrow gaps between employers' expectations and reality through recruitment process.

Besides, funding the higher education, the Egyptian government funded tourism

Data illustrated in table (11) showed that 95.32% of the population sample had not yet found a job inspite of the time passed since they finished their training course and only 4.68% were lucky to find a job after their training but 12.5% (one trainee) only had the chance of benefiting of his training certificate. Some of the rest who did not find jobs claimed that they were asked to work not in the field where they had been trained (travel agencies) but in fast food restaurants as "Wessaya".

Benefits Acquired :

Trainees were asked about what had they been benefited and the advantages gained after being trained.

Table (12): Course's Benefits *

Benefits	No. of Trainees
Useful Information and Skills Gained	139
Course content was relevant to needs	82
Instructors responded to requests	92
Instructors were friendly	132
Refresh of knowledge	43

*possibility of more than one choice.

The table above reflected that 139 trainees gained useful information and skills and 132 commented that their instructors and facilitators were friendly. Most of trainees (92) were pleased that their instructors responded to their training requests and 82 mentioned that the course content was almost relevant to their needs. Forty three trainees considered the tourism training course as a benefit in a way that it helped in refreshing their knowledge.

Course's Disadvantages :

Items disliked about the course were summarized below:

The main obstacles faced by trainees were summarized as followed:

Shortage in field and practical training, un-sufficient language practices and lack in training on computers were considered the drawbacks of the course considered by trainees. It was noteworthy to add that trainers had to give sufficient time to trainers during the training process to practice newly acquired skills (Go and others, 1996). In addition, one of the drawbacks of the course was the linkage of the financial reward with attendance (158 trainees), while it should be linked with efficiency and methods of evaluation as argued by Holden (1997) who stated that methods of evaluation range from questionnaire, tests, examinations, projects, structured exercises or reports and discussion during training appraisal. Thus, a combination of approaches should be used as a training evaluation and this was considered "feedback loop" that start from course objectives and ending by the "end-of course reactions". This was also clarified by Go and others (1996) when he pointed to the importance of the post training as a means to evaluate the performance against the standards. He added that assessing needed the comparison of pre and post training tests. Finally 113 trainees found the short course duration (three months) as their obstacle of acquiring better detailed knowledge, and 33 trainees had other drawbacks faced such as the delay in having their financial rewards and that they had been offered unsuitable uniforms in the second half of the last month. Moreover, they rejected equal certificates' degree;"Pass". Last but not least, they complained of not being provided by handouts and materials needed to have as a reference of the course.

Job Opportunities :

A job opportunity was the first objective for most trainees in participating in the course. Trainees were asked if they were able after the course to have a job or not.

Table (11): Availability of Professions

Attribute	No. of Trainees	Percentage
Yes	8	4.68
No	163	95.32
Total	171	100

Figures in table (9) clarified that lectures were the most common teaching technique utilized by all the trainers and as Kleiman (2000) concluded that the over-reliance on lectures was considered one of the barriers of achieving best training results. The majority (157 trainees) added that the trainers supplemented lectures with discussions, and as been clarified by Boella (2000) that trainees should have active passive roles in training by participating in the courses with their trainers through discussions and practical work and minimizing their concentration on their sense of hearing through lectures as discussions were considered to be the best training tool and he recommended case studies to develop social skills. Workshops were chosen by 101 trainees, where it was considered as a "competition in which trainees could bring their creativity into full play"(IFT, 2003/4) and on which adult learning depended due to interactivity interaction (Khateeb, 2005). Finally, 68 respondents mentioned that computers were utilized in the course but on limited basis.

Obstacles Faced :

Drawbacks and obstacles faced by the trainees during their course were analyzed in the table beneath.

Table (10): Course's Drawbacks*

Attribute	No. of Trainees
Shortage of Field Training	171
Short Course Duration	113
Insufficient Language Practices	171
Computers	171
Linking Financial Reward with Attendance	158
Others	33

* Possibility of more than one choice.

Table (8) pinpointed that most trainees (85.54%) suggested a 3-6 months training course, while others 10.69% preferred a 6-9 months course. The minority (3.77%) preferred a longer course over nine months. This coincided with Westlake (1996) who considered that a short duration course in tourism should be almost one year and this was true if we had to consider Flemming (2005) who stated that there were five levels of Egyptian Vocational Competence Based Qualifications (EVCQs) across all sectors of the workplace in Egypt. Each level was formed of number of units that was composed of a number of skill standards. These five levels started from the foundation level of skills till the higher management professionals in level five. This Egyptian skills' standards program was benchmarked to International standards and was based on: Employment, learning and assessment specifications. The same was done and established in Britain, undertaken by a National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) in devising a competency based similar five levels approach (Westlake, 1996).

Training Techniques Utilized :

These techniques and training methods used by facilitators were analyzed in the table below.

Table (9): Training Techniques*

Techniques	No. of Trainees
Lectures	171
Discussions	157
Computer	68
Data Show	—
Workshops	101
Others	—

* Possibility of more than more than one choice.

course with the subject "Protocol" since people were the core of the industry.

The Course's Duration :

One of the critical items in designing training courses was their duration and how long they should continue. Jafari (1996) regarded training programs and courses as the channels that prepared the trainees for an industry career ranging from the unskilled workers to the top management. The table below illustrated how far the trainees considered the length of their training course, whether it was enough or should be extended to more than three months.

Table (7): The Duration of the Course

Course Length	No. of Trainees	Percentage
Suitable	12	7.02
Unsuitable	159	92.98
Total	171	100

The table above showed that the majority of the trainees 92.98% regarded three months duration to be unsuitable and needed to be extended more than this period. Only 7.02% of the population sample were satisfied with mentioned course length and had no suggestions. It was noteworthy to pinpoint that Go (1981) recommended according to the International Tourism Students Association (ISTA) that tourism training programs could last between five and fifty weeks depending on the requirements of the suggested members (trainees).

Suitable Length Suggested :

The table below reflected the suitable length of a training course recommended by the trainees.

The Length	No. of Trainees	Percentage
3-6 months	136	85.54
6-9 months	17	10.69
Over 9 months	6	3.77
Total	159	100

stated that it needed more dialogues and more practices and as illustrated by the IFT (2003/4) the language and communication courses should be composed of word of courtesy, complaint-handling procedures, information about tourist attractions and inter personal skills. Some trainees (17) were not totally convinced with both the subjects; "Tourist Souvenirs" and "Tourism Organizations". Another 13 trainees regarded Tourism Development as un-useful issue inspite of the fact that sustainable development is one of the latest topics in tourism all over the world. This may be due to the fact that many of the trainees had different studies, interests and backgrounds. IT was also chosen by 10 trainees, disregarding the fact that familiarization with IT and its potential was nowadays an essential input to tourism education and training (Buhallis, 1994). Three trainees chose tourism legislations as unpreferable subject.

Suggested Subjects to be added:

Many subjects were recommended by the trainees to be included in next courses, and these are illustrated in the table below.

Table (6): Recommended Subjects*

Subjects	No. of Trainees
Computers	163
Second Language	7
Protocol	3
Field and Practical Training	171

*Possibility of more than one choice

Figures in table (6) depicted that the entire population sample figured out that the field training was the most important item that should be added to the training course to have the opportunity of applying what they were trained on. Ritchie (1993) and Dann (2002) observed that tourism academics had a major contribution to the development of knowledge particularly in the field of tourism. Besides, Jenkins (2002) added that there should be integration between both academics and practitioners for mutual benefit of both parties and to bridged the gap and achieve a better "cross-over". Moreover, field application was considered by Collin (1997) as "the ability to apply the knowledge in new concrete situations". This was followed by 163 trainees who suggested that computer was the most important subject that should be added to the training course particularly ticketing software to enrich the "Airlines" subject. Seven trainees suggested the addition of a second language and this matched with what was mentioned by Go and others (1996) that a second language helped in developing the interpersonal skills. Three respondents suggested supplementing the

Data resulted from the above table, clarified that the subject "travel agencies" was considered by the trainees as the most important one and it

was chosen by more than half of the population sample (58.48%) as No. 1 and 34.50% ranked it as No. 2, while 3.51% ranked it as No.3 and similar percentage ranked it No.4. "Airlines" was the second important subject ranked first by 31.58% of the population sample and the second by 37.42%. Information Technology (IT) was one of the important subjects chosen by the respondents as No.6 by 27.49%and as No.4 by 21.05% and 17.54% considered it number 7. Technology should nowadays be the core subject in the curriculum and its training should be carried out on an advanced level (Gee, 1996). Tourism Planning represented No.4 by 31.58% and occupied rank No.3 and 5 by 21.05%. Regarding Tourism Marketing, it was ranked No.3 by 48.54% of the population sample and No.4 by 21.05%. A Percentage of only 6.43 considered it No.1. Moreover, Sustainable Development was viewed by 31.58% as No.5 and with similar percentage as No.6, followed by 10.53% who thought it to be No.2. Finally, Modern Tourism Trends was chosen to be number 5 by 17.54% and with a similar percentage as No.6, while the majority of the respondents 64.92% ranked it No.7.

Secondary Subjects*

Attribute	**No. of Trainees**
Tourism Organizations and Official Authorities	17
Tourism Legislations	3
Tourism Development	13
Tourism Planning	15
Tourist Souvenirs	17
English	38
IT	10
Not Found	127

* Possibility of more than one choice

The Secondary Subjects

Trainees were also asked about the subjects that they thought had the least effect and they did not benefit much of them.

Data tabulated showed that the majority of the population sample represented by 127 trainees were almost convinced of the subjects and had not found any of them unuseful. On the other hand 38 trainees were against the "English Language" and they

and tour operators could be summarized as follows:

-Marketing and selling skills

-Service skills and buying skills (for bulk purchase)

-Risk management skills (intellectual skills and competitive strategy skills to defeat competitors)

- Finance skills and Information Technology

Most useful subjects in the training course were ranked according to their degree of importance from the respondents' point of view where the most important subject was ranked No.1 and the least important had No.7.

Table (4): Important Subjects

Subjects	1	2	3	4	5	6	7	Total
Travel Agencies	100	59	6	6	——	——	——	171
%	58.48	34.5	3.51	3.51	——	——	——	100
Airlines	54	64	11	18	18	6	——	171
%	31.58	37.42	6.43	10.53	10.53	3.51	——	100
Information Technology	6	6	23	36	23	47	30	171
%	3.51	3.51	13.45	21.05	13.45	27.49	17.54	100
Tourism Planning	6	6	36	54	36	23	10	171
%	3.51	3.51	21.05	31.58	21.05	13.45	5.85	100
Tourism Marketing	11	18	83	36	11	6	6	171
%	6.43	10.53	48.54	21.05	6.43	3.51	3.51	100
Sustainable Development	——	18	11	23	54	54	11	171
%	——	10.53	6.43	13.45	31.58	31.58	6.43	100
Modern Tourism Trends	——	——	——	——	30	30	111	171
%	——	——	——	——	17.54	17.54	64.92	100

* No.1 = most important subject   No.7= least important subject

Institute of Secretary and Management and Faculty of Alson, each with a percentage of 0.97. It had been a source of debate the relationship between the supply of graduate labor and the demand for growth in this labor that had placed increasing pressure on the relationship between higher education and travel agencies' employers. The central issue was one of matching the skills, abilities and expectations of graduates with demands, requirements and expectations of travel agencies (Holden and Jameson, 1999).

Reasons for Joining the Tourism Course :

Trainees were asked about the reasons beyond their participation in the Tourism Course and why they preferred to join it rather than other courses offered also by the same place.

Table (3): Reasons for Participation

Reasons	No. of Trainees	Percentage
Refresh Previous studies	60	35.09
Obliged to join	—	—
Unclear difference of courses offered	16	9.35
New domain	83	48.54
Others	12	7.02
Total	171	100

Results concluded from table (3) demonstrated that the majority of the population sample 48.54% joined this specialized tourism course to discover a new domain they had not studied before. Most of the Tourism and Hotels graduates (35.09%), whether graduated from faculties or intermediate tourism education participated either to complete their tourism studies or to refresh their information. Only 9.35% of the trainees could not understand the difference between the courses offered by the training place. Other reasons for participation were either to guarantee a job or to pass paid time with their friends (7.02%).

The Main Subjects in the Training Course:

According to Brackenbury (1996) the most important skills needed and required in working in travel agencies

sidered the most progressive focusing upon performance, ambition and desire of progress and productivity (Levesque, 1992).

Classification of the University Graduated Trainees :

Higher education was recognized by Holden and Jameson (1999) as one of the main steps in increasing the knowledge and skills for entrants to the labor market. They regarded graduates to be intelligent and could adapt quicker than others, besides their high technical and communication skills.

Table (2): Types of Universities' Certificates

Type of Certificate	No. of Trainees	Percentage
Faculty of Tourism and Hotels	50	48.54
Faculty of Arts	14	13.59
Faculty of Social Work	4	3.89
Faculty of Commerce	23	22.33
Faculty of Law	7	6.80
Faculty of Alson	1	0.97
Faculty of Applied Arts	2	1.94
High Institute of Secretary and Management	1	0.97
High Institute of Efficient Productivity	1	0.97
Total	103	100

Data illustrated in table (2) revealed that nearly half of the trainees (48.54%) were graduated from faculties of Tourism and Hotels and 22.33% were graduated from the faculty of Commerce. Faculty of Arts' graduates were represented by 13.59% of the population sample. Others represented by 6.8% were graduated from the faculty of Law and 3.89% had a Social Work high certificate. Faculty of Applied Arts was only represented by 1.94% of the population sample and the remainder 3.88% were graduated from Faculty of High

Results and Discussion :

A- Analysis of the questionnaire that was distributed on the trainees:

1- The Trainees' Educational Level:

It was very clear that not all the trainees had the same educational level. Some of them were university graduates, others had intermediate higher education and the rest were students in different universities and institutes who had only General Secondary Certificates. It was noteworthy to add that people learn at different rates particularly adults as they started from different levels of knowledge and skills and had different motives and attitudes (Boella, 2000). It was perquisite to have job analysis information before training began to assess training needs and to develop and evaluate training programs. Training objectives should be first specified. Accordingly, trainees would be chosen and suitable training materials and content would be prepared to help trainees in acquiring skills and knowledge required for the job (Kleiman, 2000).

Table (1): Trainees' Educational Level

Educational Level	No. of Trainees	Percentage
University Graduates	103	60.24
Intermediate higher education	50	29.24
General Secondary Certificates	18	10.52
Total	171	100

The results in table (1) illustrated that the majority of the trainees were university graduates (60.24%). According to Durra (2005), higher education produced enormous number of graduates who did not totally correspond to the labor market leading to persistent shortage in manpower in certain fields. Intermediate high education represented 29.24% of the population sample, among which 17 trainees (34%) were graduated from tourism institutes. The minority of the population sample were only graduated from high schools that had General Secondary Certificates. It should be noted that the aspiring years age (18-25) represented a diverse class of employees that required different set of managerial skills. While the age (26-39) were the career development years and were con-

evaluating the training and ends up by the planning for future training (Go and others,1996).

Concerning Egypt, Egyptians are provided free education at all levels resulting in a huge number of low quality graduates who are not demanded in the labor market. Thus, the Egyptian government has implemented the "Employment Guarantee Scheme" in 1960 to secure job careers for these graduates. This scheme began by 250 thousand employees and reached 5.5 million s in 2001 (Badawy, 2001).

One of the drawbacks faced was the mismatching between the quality of the graduates and the requirements criteria leading to the suspension of this scheme until 1984. Moreover, the tourism sector in particular being as an increasing important employer and also suffering many difficulties concerning the recruitment reflected by leakage of trained personnel, staff turnover. All these together besides the growth in demand for skilled quality labor particularly in the travel agencies and tour operators and the gaps that should be bridged for a better "crossover" between both academics and tourism practitioners urged the government to develop and sponsor theme based training programs to lift the skill level of the Egyptian graduates. Many tourism programs were launched in many places in the country among which Faculty of Tourism and Hotel Management- Helwan University was chosen for these training courses in which 321 trainees have been accredited in "travel companies" course under the umbrella of the Ministry of Tourism (8 successive courses each extended for three months). The first was launched on February 2nd, 2002 and ended by the program of December, 2004. Each trainee had a financial reward ranging from 120-150 Egyptian pounds per month and was offered a uniform.

Objectives of the Research

1- Creating awareness of the outcomes-based approach to training
2- Analyzing the outcomes-based approach to training in "travel companies" training course
3- Shaping and evaluating the learning outcomes
4- Developing the final product of the training process
5- Assessing the training course carried out at the Faculty of Tourism and Hotel Management.

Research Methodology:

The present study was conducted on the trainees who had joined the "Tourism Companies" training courses at the Faculty of Tourism and Hotel Management- Helwan University from February 2002 and up till December 2004. The total sample size was 171 chosen at random but passed through in depth interviews. Responses defined the training courses, educational methods utilized, problems faced and various aspects that should be considered in the future training courses for the improvement of human excellence.

their three "Rs" of Respect, Recognition from managers and good Relations at work as stated by the International Federation of Training and Development Organization (IFTDO, 2005). Human Performance is defined by Addison (2005) as "the valued results produced by people working in a system" while Human capital is referred to by Hoskisson and others (2004) as the "knowledged skills of a firm's entire workplace" where employees are considered in the 20th century as the intangible capital resource (Hashim andTaib,2005) that needs investment and development through a continuous process to contribute in the improvement of the three Ps; performance, productivity and profitability (Lakshmaiya,2005). Consequently, human resource

development (HRD) is a key functional aspect of human resource management (HRM) that operates at a variety of levels involving the improvement and development of the organization (Jafari, 2000; Badawy and others 2005).

HRM is only been followed since the last third of the 1990's but has also been changed radically over these 15 years to replace issues like skills, career, hierarchy and occupation by other prevailing concerns with "competence, subcontracting, teams and core and peripheral workforces" (Beardwell and Holden,1997). Despite the importance of the role played by employees in the success of the service organizations, HRM has traditionally been a weak link in the hospitality and tourism industry (Go and others 1996). Bratton and Gold (1999) concluded that the management of people is exactly simultaneous to the management of other resources of organizations. They stated that the only difference is the nature of the resource, people as they have different levels of skills and qualifications.

Currently, training and HRD become vital tools for effective change. As a result, training takes a variety of forms and covers a multitude of subject and has a very close link and interrelationship with the recruitment strategies (Keep, 1989). Training is also considered by Holden (1997) as one of the eight basic points of the HRD plan that includes discerning and analyzing training requirements, existing qualities and training needs, devising HRD plan, and then deciding the appropriate methods for training. Trainees and evaluation steps are also considered as well as the amendment steps that should be followed in the HRD plan. Consequently, training is a systematic planned and permanent process by which knowledge and skills are gained, modified and developed with the objective of improving and rectifying corporate performance and as illustrated by Khatib (2005) training is considered a long life education benefiting both the trainee and the organization. A training process is composed of nine steps that begin by assessing the training needs, the preparation of the plan and definition of the training objectives followed by the designing of the program and selection of instructional methods, conducting and

Regarding Egypt, tourism is the largest job creator where it offers around 2.2 million jobs (12.6% of the total Egyptian labor), of which one million is considered direct jobs and 1.2 million are indirect ones (Batouty,2002; Bahaa el Din, 2005). Sakr (2005) added that tourism in Egypt employs 3.26 million jobs (direct and indirect jobs) in 2005, estimated by about 13% of the total employment in the country. Moreover, he stated that the results of a report carried out by the ministry of tourism show that every 100 million tourists visiting the country or every billion dollars spent will add 200,000 jobs in Egypt.Consequently, a multi product industry like tourism requires highly qualified labor with various skills and traits to be employed in the different sectors of the industry. Focusing on the Travel Companies sector, this field requires specific qualifications and skills due to the direct contacts this sector has with the consumers (Szivas, 1999).

Besides, the rapid and massive technological advances, the globalization of markets, the liberalization of trade and transport and all the other new aspects experienced by the industry force the tourism companies and firms to appoint and nominate skilled and expertise employees qualified to meet the new dynamic industry (Lipman, 1996).

Consequently, human resources are playing a vital role in today's globalised and increasingly competitive tourism market and as regarded by Torrington and Hall (1998), people are a vital element in achieving competitive advantage in a customer oriented approach. This is confirmed by Kotler (1991) who refers to Richard Dow's four P's of service marketing; people, people, people and people, this is also articulated by Go (1981) who referred to the tourism industry as a "people looking after people business". Moreover, this coincides with Butler (2005) who called it "Excellence Through People" and added that people are the most important factor that achieves difference. As El Khayat (2005) stated that "we cannot go global without going organizational" through benefiting of opportunities and optimizing resources among which human resources are the most important.

Thus, satisfied customers are only a mirror of satisfied motivated employees who passed quality training programs and quality working life schemes (Peters and Waterman, 1982; Gilbert, 1991; Kotler, 1991; Riley, 1991; Hales, 1993).

Referring to the WTO, professionalism is nowadays the key element for progress and it is the direct function of the quality of personnel who work in tourism, and by eliminating amateurism higher quality service standards will be achieved in the global market place (Gee, 1996).

"Employment in tourism is layered like that of a triangle" where the peak has opportunities for managers then comes the supervisory levels followed by the craft skilled and ending by operative less skilled employees who stay in the triangle base (Westlake,1996). High performance is usually related to the training of employees and how far they had

Tourism

A Highly Qualified Labor Industry

An Assessment Study of the Tourism Training

Course held at Helwan University

Dr.Ghada Aly Hammoud
Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

(بحث محكم)

Introduction

Worldwide, tourism continues to develop as a significant social and economic activity. Tourism development encompasses variety of items among which; destinations, origins, motivations and human resources are recognized (Pearce, 1989 and Nickerson, 2000). In addition, tourism is considered as the world's largest quality job creating industry across the entire employment sector. Statistics' forecasts account 150 million new jobs by 2006 in tourism only (Lipman, 1996). This coincides with Harrison (2001) and Hjalagar (2002) who referred to tourism as a labor intensive activity. According to the Canadian Satellite Account the tourism sector employs equal number of labor similar to those offered by the agricultural sector and three times to that employed in Petroleum and Mining sector. This is also accounts to 18% more of that offered by the transportation sector and more than 50% of those employed in the communication sector (Keyser, 2002).

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

اختصاص الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الادارية.
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف

أثر تطبيق المنهج التسويقى فى منظمات الخدمات الحكومية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

الإدارة

● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية ●

○ المجلد الخامس والثلاثون ○ العدد الأول ○ يوليو ٢٠٠٢

الحزب الوطنى وبناء مستقبل أفضل

قائد مسيرة التنمية والبناء

الرئيس /محمد حسنى مبارك

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

الحزب الوطنى .. وبناء مستقبل أفضل

بقلم :
د/ حسين رمزى كاظم

لقد بات واضحا أن عقد المؤتمر العام الثامن للحزب الوطنى فى منتصف شهر سبتمبر المقبل، إنما يمثل مرحلة جديدة و مهمة فى حياة مصر الحزبية، بعد تطوير هياكله التنظيمية، ووضع إطار مؤسسى لفكره ورسالته، والتحديد الجيد والدقيق لمبادئه الأساسية، ووضع خطط وبرامج عمل محددة لمواجهة التحديات والقضايا ذات الأولوية للمواطن فى حياته اليومية. الأمر الذى سوف يسرع بدوره الخطى نحو بناء وتدعيم مبادئ الديمقراطية الصحيحة خلال المرحلة المقبلة من تاريخ العمل الحزبى فى مصر.

ولا شك أن التطوير التنظيمى لأى منظمة من المنظمات هو اتجاه يسود العالم حالياً نحو ضرورة تحقيق التفوق والتميز فى أداء جميع المنظمات خاصة تلك التى تتعامل مع الجماهير، وذلك بهدف إحداث التحسين والتجديد من خلال رفع الكفاءة التنظيمية والتنشيطية لمكونات التنظيم، وإعداد وبناء تنظيم متجدد وحيوى يساير عصر الجودة الشاملة وعصر التطور التكنولوجى وثورة المعلومات وعصر القوى العاملة ذات المعرفة والقدرات الإدارية والفنية العالية التى تقود وتعمل داخل هذا التنظيم.

ومع التشكيلات الحزبية الجديدة التى تم اختيارها بكل دقة من القاعدة إلى القمة، والتى روعى فى اختيارها الاختيار الجيد من العناصر النشيطة والمتميزة من أبناء مصر فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو: ماذا يريد المواطنون من الحزب الوطنى بفكره وبتشكيلاته الجديدة وما هى الضمانات التى

تكفل نجاحه خلال المرحلة المقبلة؟

إن شعب مصر بجميع فئاته وطوائفه يتطلع إلى الحزب الوطنى بتطويره الجديد بمزيد من التفاؤل والأمل.. التفاؤل بأن يكون الحزب بتشكيلاته الجديدة متميزاً بكوادره وقدراته وأعماله، والأمل فى أن يكون قادراً على إعطاء دفعة قوية للتنمية الشاملة، والعمل على رفع مستوى معيشة المواطنين وتحسين أداء الخدمات المقدمة لهم وتطوير وإعادة النظر في القوانين التى تحكم العلاقة بين الدولة والمواطنين واتخاذ إجراءات رادعة للقضاء على مظاهر التخلف الإدارى والانحراف الوظيفى والعمل على الحفاظ على مكانة مصر كزعيمة للأمة العربية والإسلامية.

وفى إطار هذه الأهداف وغيرها من الأهداف والمبادئ الأساسية التى ارتكز عليها الفكر الجديد للحزب فإنه يمكننا أن نستنتج مجموعة من التوقعات التى سوف يرتكز عليها أسلوب عمل الحزب الوطنى خلال المرحلة المقبلة، وفى مقدمة تلك التوقعات ما يلى:

١ ـ سوف تتميز الممارسة الحزبية داخل الحزب بالموضوعية وبالنضج والعمق السياسى الذى يؤصل ويرسخ قواعد التجربة الديمقراطية الحديثة ونتوقع أن نجد فى تلك الممارسات الفكر الخلاق والإسهام المبدع والرؤية الجديدة غير التقليدية لقضايا المجتمع والحلول العاجلة والآجلة لمختلف المشكلات التى تشغل بال كل مواطن فى مصر.

٢ ـ سوف يكون الالتزام السياسى الحزبى لكل عضو من أعضائه هو الأصل لخدمة أفراد المجتمع وليس لخدمة أو مصلحة الفرد نفسه وأن يكون العضو حريصا على الوجود بصورة منتظمة مع مواطنى دائرته حتى يستطيع أن يتعرف على مشكلاتهم بكل صدق وأن يعمل على حلها بأقصى طاقة ممكنة.

٣ ـ من المتوقع ألا يكون هناك تناقض أو انفصام بين القول والعمل وسوف تكون هناك قدوة صالحة ومتميزة ومخلصة من الكوادر القادرة من ذوى القدرة على التوعية والتوجيه والتثقيف والإصلاح.

٤ ـ سوف تكون هناك مصارحة كاملة مع المواطنين بجميع الحقائق والبيانات والمعلومات بعيدا عن المسكنات والمهدئات التى تضل الطريق وتوجد التناقضات والشكوك وتؤدى فى النهاية إلى فقدان الثقة لدى المواطنين رغم ما تقدمه لهم الدولة من إنجازات فى جميع المجالات.

٥ ـ سوف ينشط أداء الحزب الوطنى خلال المرحلة المقبلة من أجل بناء مستقبل أفضل لشباب مصر وسوف يلقى الشباب الدعم الكامل والرعاية والاهتمام والعناية الفائقة من الرئيس محمد حسنى مبارك لأن الشباب هم أمل المستقبل وثروة مصر الحقيقية ورأس المال الفكرى الذى يفوق فى أهميته وقيمته رأس المال المادى الذى يستطيع بقدراته وخصائصه الإسهام الجاد فى تحقيق التنمية الشاملة خلال المرحلة المقبلة من تاريخ مصر.

إن بناء مصر من أجل مستقبل أفضل طريق صعب وشاق تحيط به مجموعة من القيود الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية التى تؤثر وتعوق حركة النمو والتقدم وما أحوجنا اليوم إلى طاقات الرجال المخلصة والمؤمنة من أعضاء الحزب الوطنى التى تتولى المسئولية خلال المرحلة المقبلة والتى تكون قادرة على أن تجعل هذا الصعب سهلا إذا ما خلصت النيات وإذا ما كان هناك بذل وعطاء من أجل بناء مستقبل أفضل لأبنائنا وأحفادنا.

ملخص رسالة ماجستير
بعنوان

أثر تطبيق المنهج التسويقى في منظمات الخدمات الحكومية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

(دراسة تطبيقية للهيئة القومية للبريد)

إعداد
إيمان عبد المحسن زكى

١/ مقدمة

تعتبر الخدمات العامة أحد الأهداف الهامة للإدارة العامة لإشباع حاجات أفراد المجتمع وتوفير الرفاهية للشعب نظرا لحيوية الخدمات التى تقدمها الحكومة والتى تتمثل فى الخدمات الصحية التى تقدم بالمستشفيات العامة والخدمات التعليمية بالمدارس والجامعات وخدمة النقل والمواصلات والخدمات البريدية وغيرها من الخدمات التى تشمل حياة المواطنين ولا يمكن الاستغناء عنها.

وقد اتجهت الدراسات الحديثة فى الإدارة العامة إلى الاهتمام بجودة الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور بإدارة الخدمات الحكومية إدارة اقتصادية ترتكز على أبعاد تعليمية وتدريبية وتنظيمية[١].

ودراسة الوسائل العلمية لاسترداد جزء أو كل تكلفة بعض الخدمات الحكومية التى يقبل عليها المواطنون والتى يمكن أن يساهموا بدرجة عالية فى نفقاتها بما يحقق لهم ارتفاع فى مستوى كفاءة تقديم هذه الخدمات وإشباع احتياجاتهم[٢].

ويعتبر تطبيق المنهج التسويقى الحديث على الخدمات الحكومية أحد المداخل الإدارية التى تسهم فى تحسين أداء الخدمات الحكومية من خلال التعرف على احتياجات مستهلكى الخدمة ورغباتهم لإشباعها.

وقد بدأ التسويق كنشاط إنسانى وارتبط لفترة طويلة بمشروعات الأعمال التقليدية التى تنتج سلعا مادية ملموسة وتقوم بتسويقها بدافع الربح ثم

ظهر المفهوم الموسع للتسويق Generic concept ليشمل التسويق الحكومى وتسويق الأفكار والمبادئ وهو ما يطلق عليه التسويق الاجتماعى.

لذا فقد اتجهت المنظمات إلى تطبيق المنهج التسويقى فى قطاع الخدمات والتى تتميز عن المنتجات من وجهة النظر التسويقية بتكامل عملية الإنتاج والبيع والتسويق أثناء تقديم الخدمة للمستفيد وتزامنها مع عملية الاستهلاك من جانب العميل (متلقى الخدمة)، لذا فإن جودة الخدمة المقدمة للعميل تتحدد بدرجة كبيرة بكفاءة أداء العنصر البشرى مقدم الخدمة ومدى توافر المهارات الفنية والسلوكية ومهارات الاتصال فيه لتحقيق رضا العميل.

* إن تداخل عمليتى الإنتاج والاستهلاك بقطاع الخدمات يتطلب تدريب البائع وتنميته تسويقيا حيث يستطيع مقدم الخدمة بناء أو تحطيم الفكرة الجيدة عن المنشأة لدى العميل فالبيع الشخصى هو الوسيلة الأكثر انتشارا بين كثير من منشآت الخدمات[٣] وهنا تظهر أهمية التدريب باعتباره أحد السياسات الادارية لتنمية مهارات الموارد البشرية الفنية والإدارية والسلوكية وخاصة فى ظل تطبيق المفهوم التسويقى الذى يتطلب قدرة ومهارة كبيرة من مقدم الخدمة فى التعرف على احتياجات ورغبات المستفيد من الخدمة وآرائه واتجاهاته نحو جودة الخدمة المقدمة لتطويرها ورفع مستوى أدائها والترويج لها.

ويهتم هذا البحث بدراسة إمكانية استخدام المنهج التسويقى فى منظمات الخدمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات البريدية باعتبارها إحدى الخدمات الحكومية الحيوية واسعة الانتشار على مستوى الدولة والتى يستفيد من خدماتها قطاع كبير من الجمهور وتقدمها الهيئة القومية للبريد التابعة لوزارة الاتصالات والمعلومات لذلك فإن تحسين جودة الخدمة البريدية باستخدام الأساليب التسويقية الحديثة ينعكس أثره على عدد كبير من المتعاملين معها ويعكس رضا أفراد الشعب عن الخدمات الحكومية التى تقدمها الدولة.

وقد اهتمت الدولة بتطوير الخدمات البريدية وتحسينها وعممت فى جميع أنحاء البلاد بغرض توفير الوقت والجهد لجماهير الشعب وتم إنشاء شبكة من خطوط الطوافة تصل إلى كافة السكان فى كل مكان دون مشقة كما بذلت كثير من الجهود لتحديث أساليب تقديم الخدمات البريدية المختلفة وتبسيط إجراءاتها وتعميمها على مستوى الجمهورية.

ويتناول هذا البحث دراسة إمكانية تطبيق المنهج التسويقى على الخدمات التى تقدمها الجهات الحكومية، وذلك تطبيقا لسيادة المستفيدين من هذه

الخدمات العامة وهم جميع المواطنين كما أن هذه الدراسة تحاول أن توضح تأثير تطبيق هذا المنهج التسويقى على سياسات التدريب للعاملين مقدمى الخدمة للجمهور.

٢ / أهمية البحث

تتجه جهود الإدارة العامة فى الدول المختلفة إلى الارتقاء بمستويات الأداء والاستفادة من التقدم التقنى الذى شمل كل مجالات الأنشطة الاقتصادية.

واستجابة للاتجاه نحو (العولمة) الذى يجعل من العالم كله مدينة واحدة، ونظرا لعالمية الخدمات البريدية بطبيعتها وضرورة الاستجابة لكل اتجاهات التقدم التقنى والإدارة فى مجال هذه الخدمات قد اختارت الباحثة هذا الموضوع الذى يساعد على الدفع بالخدمات البريدية الحكومية فى مصر إلى أن تكون فى نفس مستوى التقدم الإدارى والتقنى الذى تحظى به فى سائر الدول الأكثر تطورا وفى هذا الإطار فإنه يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يلى:

١/٢ يعتبر هذا البحث من أوائل الدراسات التى تناولت العلاقة بين تطبيق المنهج التسويقى فى الخدمات الحكومية وبين التدريب باعتباره أحد سياسات إدارة الموارد البشرية والتى تهدف إلى رفع كفاءة أداء العنصر البشرى باعتباره المحدد الأساسى لجودة الخدمة الحكومية المقدمة للجمهور.

٢/٢ يساعد هذا البحث الدولة فى إدارة المنظمات الخدمية الحكومية إدارة اقتصادية تساعدها على استرداد تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور وبذلك يمكنها تحقيق إيرادات تسهم فى تحسين جودة الخدمات الحكومية ذاتها مما ينعكس أثره على التنمية الشاملة للمجتمع.

٣/٢ يسهم تطبيق المنهج التسويقى على الخدمات الحكومية فى إعلام المستفيدين من الخدمة بنوعية الخدمات التى تقدمها الدولة للأفراد وتكلفتها ومنافذ توزيعها مما يتيح لهم فرصة الاستفادة من الخدمات الحكومية التى تقدمها الدولة بأسعار اقتصادية لا تقارن بأسعار الخدمات التى تقدمها المنظمات الخاصة.

٣ / أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى المساهمة فى تطوير المنظمات الخدمية الحكومية وتحسين أدائها باستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة ومحاولة التعرف على مدى ملائمة التنظيمات الحكومية لتطبيق المفهوم التسويقى الحديث وبحيث تتحقق الأهداف التالية:

١/٣ تحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة للجمهور من خلال استخدام المفاهيم التسويقية الحديثة للتعرف على احتياجات المستفيدين من

الخدمة ورغباتهم لإشباعها باعتبارهم نقطة البداية فى العملية التسويقية.

٢/٣ رفع مستوى أداء العاملين مقدمى الخدمة الحكومية من خلال التعرف على المهارات الفنية والسلوكية الواجب توافرها فيهم لتنميتها بالأساليب التدريبية المختلفة بحيث يكونوا قادرين على الترويج للخدمات التى تقدمها منظماتهم أثناء التعامل مع الجمهور.

٣/٣ لفت أنظار القيادات الإدارية بالمنظمات الخدمية الحكومية إلى أهمية المفهوم التسويقى الحديث باعتباره أحد المداخل الإدارية لرفع مستوى الأداء فى المنظمات الخدمية بما يحقق التكامل مع الجهود التى تبذلها الدولة لتطوير مواقع الخدمات الحكومية.

٤ / المشكلة

اهتمت الدولة بتطوير الخدمات البريدية التى تقدمها الهيئة القومية للبريد فى إطار اهتمامها بتطوير مواقع الخدمات الحكومية. فتم تطوير العديد من منافذ توزيع الخدمة وإدخال التكنولوجيا المتطورة فى أداء العمل.

وبالرغم من ذلك فإن الهيئة ما زالت تعانى من العديد من المشاكل التى تم التعرف عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية لهيئة البريد ومقابلة عدد من المسئولين بالهيئة والتى يمكن حصر أهمها فيما يلى:

١ ـ تدنى مستوى أداء الخدمة البريدية وكثرة شكاوى الجمهور المتعاملين مع المكاتب البريدية من سوء معاملة مقدمى الخدمة.

٢ ـ تحقق الهيئة القومية للبريد خسائر فى بعض أنواع الخدمات المقدمة للجمهور لعدم تناسب سعر بيعها مع تكلفتها الفعلية المرتفعة.

٣ ـ دخول بعض الخدمات المقدمة من الهيئة فى منافسة مع المنظمات الخاصة بعد أن كانت الهيئة محتكرة لها ومن بينها ما يلى:

- دخول الشركات الخاصة فى مجال خدمة البريد السريع وتميزها بتقديم خدمات عالية الجودة مثل شركة DHL والتى تجذب العملاء وخاصة رجال الأعمال.
- التطور التكنولوجى الهائل فى الخدمة التليفونية وخدمة الفاكس وانتشارها أدى إلى قلة إقبال الجمهور على استخدام الخطابات البريدية كوسيلة للاتصال ونقل المستندات.
- المنافسة من جانب البنوك على إيداعات صندوق توفير البريد.

٤ ـ عدم معرفة الجمهور بالعديد من الخدمات التى تقدمها الهيئة وأسعارها.

وترى الباحثة أن المشاكل التى تعانى منها الهيئة القومية للبريد ما هى إلا ظواهر

للمشكلة الحقيقية التى تتمثل فى:

«عدم تطبيق المفاهيم العلمية للمنهج التسويقى الحديث فى تقديم الخدمات البريدية للجمهور وعدم الربط بينها وبين سياسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة والتى يعتبر التدريب من أهمها باعتباره يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال زيادة قدرتهم على العمل».

يتبين من ذلك أن مشكلة البحث تتكون من شقين أساسين هما:

الشق الأول:

إن المنهج التسويقى الحديث غير مطبق بالهيئة القومية للبريد بالرغم من وجود إدارة للتسويق وإدارة لبحوث التسويق تتبع الإدارة العامة للعلاقات العامة إلا أن نشاط التسويق بالهيئة يقوم على أساس التوجه بالإنتاج وليس على أساس التوجه بالمستهلك وفقا للمفهوم التسويقى الحديث.

الشق الثانى:

عدم الربط بين السياسات التسويقية بالهيئة وبين سياسات إدارة الموارد البشرية وخاصة التدريب لدورة فى رفع كفاءة أداء العنصر البشرى باعتباره المحدد الأساسى لجودة الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور.

ويعتبر العنصر البشرى هو القاسم المشترك فى المشاكل التى تعانى منها الهيئة القومية للبريد حيث يبلغ عدد العاملين بالهيئة (٣٩٦٣٣) عامل موزعة على كافة المجموعات النوعية بديوان عام الهيئة ومنافذ التوزيع المختلفة[٤]. فهو أحد عناصر تكلفة الخدمة البريدية ويؤثر معدل أداءه فى تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور من خلال حساب تكلفة الدقيقة من أجور مقدمى الخدمة وتبلغ إجمالى موازنة الأجور بالهيئة القومية للبريد عن العام المالى ٩٩/ ٢٠٠٠ حوالى ٨٠ مليون جنيه.

كما أن العنصر البشرى يؤثر فى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة والترويج لها لذا فقد اهتم هذا البحث بدراسة المنهج التسويقى الحديث وإمكانية تطبيقه على الهيئة القومية للبريد بهدف تحسين أداء الخدمة البريدية ومحاولة الربط بينه وبين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مقدمى الخدمة لتحقيق التكامل بين السياسات التسويقية للهيئة وسياسات إدارة الموارد البشرية.

٥ / الفروض

استخدمت الباحثة صيغة العدم فى طرح الفروض الثلاثة الرئيسية فى هذه الدراسة وهى:

الفرض الأول:

لا توجد علاقة جوهرية بين تطبيق المنهج التسويقى والعوامل التنظيمية فى منظمات الخدمات الحكومية.

الفرض الثانى:

لا توجد علاقة جوهرية بين تطبيق المنهج التسويقى فى منظمات الخدمات الحكومية وبين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

الفرض الثالث:

لا توجد علاقة جوهرية بين المنهج التسويقى كمدخل لتحسين جودة الخدمات الحكومية وبين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مقدمى الخدمة للجمهور.

٦ / أسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثة فى دراستها على منهجين أساسين هما المنهج المكتبى والمنهج التطبيقى.

١/٦ المنهج المكتبى:

يهدف هذا المنهج إلى التعرف على الخلفية النظرية للدراسة اعتمادا على البيانات المتاحة بالمصادر الآتية:

- المراجع والدوريات العربية والأجنبية التى تناولت التسويق بصفة عامة والتسويق فى قطاع الخدمات بصفة خاصة.
- نتائج الدراسات والأبحاث التى تناولت تسويق الخدمات الحكومية وعلاقته بمستوى أداء العاملين للخدمة.
- الندوات والمؤتمرات التى عقدت فى مجال الخدمات الحكومية.
- الإحصاءات الصادرة عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- الأبحاث والدراسات المعدة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

٢/٦ المنهج التطبيقى:

ويشمل الدراسة الميدانية للهيئة القومية للبريد (عينة البحث)، لاختيار صحة فروض الدراسة فى الواقع العملى والتوصل إلى نتائج إيجابية تساعد فى تحسين جودة الخدمة البريدية المقدمة للجمهور وذلك من واقع إحصاءات وبيانات الهيئة القومية للبريد محل الدراسة.

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال تقديم الخدمات العامة للجمهور والتى تتمثل فى:

١ ـ المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال الخدمات الصحية.

٢ ـ المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال الخدمات التعليمية.

٣ ـ المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال النقل والمواصلات.

٤ ـ المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال الخدمات الاجتماعية.

ب. عينة البحث:

تم اختيار الهيئة القومية للبريد كعينة لإجراء الدراسة باعتبارها إحدى المنظمات الحكومية التابعة لوزارة الاتصالات والمعلومات والتى تقدم الخدمة البريدية للجمهور.

وتم تقسيم عينة البحث إلى ثلاث عينات طبقية على النحو التالى:

١ ـ عينة من القيادات الإدارية بالهيئة:

باعتبارهم المسئولين عن رسم السياسات الإدارية للهيئة بهدف تطوير وتحسين أداء الخدمة البريدية. وتتمثل مفردات هذه العينة فى رؤساء الإدارات المركزية ومديرى العموم (على سبيل الحصر) الذين يرتبط عملهم بموضوع البحث.

٢ ـ عينة العاملين بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة:

باعتبار أن مقدمى الخدمة للجمهور هم الذين يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة وقدر حجم العينة من العاملين بـ ٣٧٠ مفردة وذلك وفقا للجدول الإحصائى لتحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٠% وحدود خطأ ٥% (٥).

وتم تقسيم العينة إلى طبقتين:

أ ـ العاملين بمكاتب البريد: وقدر حجم العينة المسحوبة منهم بـ ٣٣٣ مفردة.

ب ـ موزعى البريد: وقدر حجم العينة المسحوبة منهم بـ ٣٧ مفردة.

وتم توزيع حجم العينة الكلى ٣٧٠ على الطبقتين تبعا لنسبة عدد العاملين بمكاتب البريد والعاملين موزعى البريد بمناطق بريد القاهرة.

٣ ـ عينة المستفيدين من الخدمات البريدية:

وذلك للتعرف على آرائهم فى الخدمات التى تقدمها الهيئة ونواحى القصور فيها ومقترحات تطويرها وقدر حجم العينة بـ ٣٨٤ مفردة وفقا للجدول الإحصائى لتحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٠% وحدود خطأ ٥% من مجتمع غير محدد.

جـ. الأساليب الإحصائية:

تحقيقا لأهداف البحث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

١ ـ معامل ارتباط سبيرمان. وذلك لإثبات صحة فروض الدراسة الثلاثة.

٢ ـ اختبار كروسكال واليز (كا٢). لاختبار تساوى احتمالات التوزيع المشاهد بين آراء عينات الدراسة الثلاثة وبين التوزيع المتوقع.

٣ ـ المتوسطات الحسابية.

٤ ـ النسب المئوية وفترة الثقة. لتقييم آراء العملاء فى الخدمات التى تقدمها الهيئة القومية للبريد.

٧ / محددات الدراسة

١/٧ محددات مكانية:

تم اختيار الهيئة القومية للبريد كعينة لإجراء الدراسة عليها لعدة اعتبارات أهمها:

ـ إن الهيئة القومية للبريد هيئة اقتصادية تتمتع بمميزات الهيئات الاقتصادية فهى مستقلة ويتم إدارتها من خلال مجلس إدارة وتتمتع بقدر كبير من المرونة فى تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لها.

ـ نظرا لأن الهيئة القومية للبريد هيئة اقتصادية لذا فإن هدفها هو تحقيق ربح معقول أو استرداد تكلفة خدماتها التى تقدمها للجمهور بجانب أهدافها الاجتماعية وذلك إذا تم إدارتها إدارة اقتصادية جيدة لذلك فهى مجال خصب لتطبيق المفهوم التسويقى الحديث لتحسين مستوى أداء الخدمات التى تقدمها الهيئة.

ـ اقتصرت الدراسة على نشاط الهيئة القومية للبريد بمحافظة القاهرة نظرا لأن الخدمات التى تقدمها الهيئة تغطى ٢٦ محافظة مما يصعب معه إجراء الدراسة على كافة أنحاء الجمهورية.

٢/٧ محددات زمنية:

اعتمدت الباحثة فى دراستها على أحدث البيانات والإحصاءات التى يتم الحصول عليها من واقع الدراسة الميدانية وذلك حتى تمثل الواقع الفعلى للأداء الحالى للخدمة البريدية ومحاولة الوصول إلى مقترحات واقعية لتطوير الخدمة وعلاج المشكلات التى تعانى منها الهيئة.

ـ استبعدت الباحثة من الدراسة بعض الخدمات التى تقدمها الهيئة القومية للبريد مثل خدمة البريد السريع والبريد الألكترونى وذلك لدخول القطاع الخاص مجال تقديمها للجمهور.

٨/ الإطار العام للبحث

تتكون الدراسة من أربعة فصول على النحو التالى:

الفصل الأول:

تناولت فيه الباحثة التعريفات المختلفة للخدمات الحكومية وأهم ما يميزها عن الخدمات التى تقدمها المنظمات الخاصة والخصائص التنظيمية لهذه المنظمات من حيث

الهدف الاجتماعى والأجهزة الرقابية الخاضعة لها وطبيعة الخدمات التى تقدمها والنظم المالية المتبعة، كما تناولت الباحثة دور العنصر البشرى وأهميته فى تقديم خدمات عالية الجودة.

الفصل الثانى:

تناولت الباحثة فى هذا الفصل التدريب باعتباره أحد السياسات الهامة التى تتبعها إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أداء العاملين وتقديم خدمات عالية الجودة، كما تعرضت بالتفصيل لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها حجر الأساس فى نجاح التدريب من حيث المداخل المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية والطرق التى تتبعها منظمات الخدمات الحكومية فى تحديد هذه الاحتياجات وعيوب هذه الطرق ومشاكلها.

الفصل الثالث:

تناولت الباحثة فى هذا الفصل المدخل التسويقى باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة لتحسين أداء منظمات الخدمات الحكومية، وعرضت الباحثة بالتفصيل التعريفات المختلفة للتسويق الحكومى والفرق بين منظمات الخدمات الحكومية ومنظمات الأعمال من وجهة النظر التسويقية والمقومات الأساسية الواجب توافرها لنجاح تطبيق المنهج التسويقى فى هذه المنظمات.

الفصل الرابع:

تناولت الباحثة فى هذا الفصل المفاهيم المختلفة لجودة الخدمات الحكومية وقدمت نموذج للعوامل المؤثرة فى جودة الخدمات الحكومية وتعرضت الباحثة بالتفصيل لهذه العوامل وقسمتها إلى ثلاث مجموعات وهى العوامل التنظيمية وعناصر المزيج التسويقى للخدمات والعوامل المرتبطة بأداء العنصر البشرى، كما أوضحت الباحثة دور التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية فى زيادة جودة الخدمات الحكومية وذلك مع مراعاة ظروف السوق والمنافسين واحتياجات العملاء عند التخطيط للتدريب.

الهوامش

(١) سامية أنور عبد العال وآخرون ـ مؤتمر الاتجاهات الحديثة للبحث والتدريس فى الإدارة العامة ـ مجلة التنمية الإدارية ـ العدد ٧٦ يوليو ١٩٩٧ ص٨.

(٢) د. أحمد رشيد ـ إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة ـ دار النهضة العربية القاهرة ١٩٩٦ ص٧٠.

(٣) محمد فريد الصحن ـ قراءات فى إدارة التسويق ـ الدار الجامعية ـ الإسكندرية ـ ١٩٩٦ ص٣٧١.

(٤) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ الإدارة المركزية للترتيب ـ استمارة موازنة الهيئة القومية للبريد النموذج رقم ٥ بأعداد ومسميات الوظائف فى ديسمبر ٢٠٠٠

(٥) محمود صادق بازرعة ـ إدارة التسويق ـ دار النهضة العربية ـ القاهرة ـ ١٩٧٦ ص٧٠٨.

المفهوم الجديد لدور الدولة

ترجمة: زينب سكوتى

مراجعة وإشراف: عفت البهى

من الأهمية بمكان أن تضطلع الحكومة بمهام جديدة فى مجال التنمية وتترك المهام التقليدية التى يستطيع أن يقوم بها القطاع الخاص، وتلعب أدوارا جديدة حتى تستطيع أن تلحق بالركب التنموى السريع الخطى.

وينبغى على الحكومة أن تطلق العنان لآليات السوق عندما يقتضى الأمر ذلك وأن تتحرك بسرعة وفعالية فى المواقف الأخرى التى لا تفيد فيها هذه الآليات.

ويعتبر ذلك من أفضل السياسات التى يمكن أن تتبعها الدول بهدف التوافق مع السوق ورفع كفاءة القطاع العام، وقد ثبت بالتجربة أن هذه السياسة هى الأكثر ملائمة لرفع الإنتاجية وإنعاشها وزيادة الدخل والحفاظ على معدل النمو الاقتصادى.

وعلى هذا الأساس اتبعت كثير من الدول الصناعية والنامية هذه السياسة.

ولكن تطبيق تلك السياسة الاقتصادية يجابه بعض المشاكل والتحديات السياسية خاصة فى الدول النامية حيث تعتبر النفقات السياسية لعمليات الإصلاح إحدى العقبات التى تعرقل تنفيذها.

وقد يفسر لنا عدم الاستقرار السياسى وبعض الاعتبارات السياسية الأخرى لماذا تلجأ بعض الدول إلى اتخاذ اتجاهات اقتصادية خاطئة كما توضح لنا الصعوبات التى يتعرض لها عدد

كبير من الدول عندما تغير اتجاهها. ولذلك من الأهمية بمكان الحصول أولا على تجميع الآراء وتوحدها عند الموافقة على عمليات الإصلاح المقترحة.

وقد طرح كثيرا الرأى القائل بأن الديمقراطية والإصلاح الهيكلى لا يتفقان فما مدى صحة هذه المقولة؟

إن الإسراع بالنمو الاقتصادى ليس الهدف الوحيد الذى تسعى إليه الحكومات ولكنها تتطلع أيضا إلى تنمية العمالة وتحقيق العدالة الاجتماعية فكيف يمكن تحقيق ذلك وهل تحقق الإجراءات المتخذة فى هذا الصدد النمو المطلوب أم يترتب عليها أحداث مشاكل وتحديات إضافية؟ وهل يمكن على المستوى الاقتصادى، أن يصبح القطاع العام أكثر كفاءة؟.

وسوف نتناول هذه التساؤلات عند تحليل العناصر التى يشتمل عليها دور الدولة الجديد فى مجال التنمية.

الاقتصاد وسياسة التنمية:

تعانى كثير من الدول من عدم الاستقرار السياسى فقد شهدت الأربعون سنة الأخيرة الحركات العنصرية والثورات والانقلابات السياسية ولا يعنى الاستقرار السياسي القضاء على هذه الحركات أو تفادى وقوعها، وإنما يمكن للحركات الانفصالية أو النزاعات الإقليمية أو الخصومات العرقية والاجتماعية أن تهدد أقوى كيان للاستقرار السياسى.

إن التوافق الاجتماعى يساعد الحكومة على تأكيد سلطتها وزيادة شرعيتها. أما الضعف الاجتماعى وتحكم مجموعة المصالح وضعف الهياكل الإدارية كلها عوامل تؤثر سلبا على الاتجاه الاقتصادى للدولة.

ولذلك تسعى الحكومات بصفة عامة إلى اتباع سياسة اقتصادية تهدف إلى التوفيق بين المصالح المتعارضة وهى اعتبارات ذات صفة سياسية أكثر منها اقتصادية وذلك يفسر ما تسعى إليه دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فى دعم وحماية الصناعات أو الأقاليم المتعسرة.

إن ظهور مفهوم الحماية عند دول هذه المنطقة خلال

الثمانينات والمشاكل التى ظهرت فى إطار اتفاقية الجات وبطء بعض الدول الصناعية فى استعادة توازنها الاقتصادى خلال السبعينات والثمانينات كل هذه العوامل من شأنها أن تعرقل، حتى فى المجتمعات القوية الراسخة ـ العمليات الهامة فى الإصلاح الاقتصادى.

سياسة التدخل الحكومى:

فى كثير من الدول النامية، يؤدى عدم الاستقرار السياسى والاقتصادى إلى فشل التوافق الاجتماعى بها. وذلك يفسر نوع السياسة الاقتصادية التى تتبعها هذه الدول والتى تهدف غالبا إلى مساندة مجموعات القوى والنفوذ المهيمنة على النشاط الاقتصادى كما يؤدى التدخل الحكومى وضعف هيكل الجهاز الإدارى بالدولة إلى تفاقم المشاكل.

وتهدف حكومات الدول النامية بصفة عامة إلى مركزية كل من الموارد الاقتصادية واتخاذ القرارات وقد زاد هذا الاتجاه فى الخمسينات والستينات والسبعينات بسبب الفكرة السائدة لدى متخذى القرار ومسئولى التنمية وأحيانا لدى منظمات المعونة ومؤسسات التمويل الخارجية، بأن الدول النامية لا تستطيع أن تتوافق كلية مع اقتصاديات السوق أو نظام القطاع الخاص لتحقيق التوسع فى صناعاتها ويرجع ذلك إلى إنه فى الماضى كان عدد كبير من الدول النامية يسعى إلى تأميم قطاعات كبيرة من اقتصادها كالخدمات والشركات البترولية والصناعات والبنوك.

وكانت كثير من الدول النامية تنشئ قوانين خاصة بالجمارك والتسهيلات المالية بهدف حماية مصالح البعض وليس مصلحة الدولة وفى بعض الحالات كانت بعض الدول تلجأ إلى اختيار سياسات معينة تهدف إلى تحويل الموارد لصالح مجموعات المصالح.

وفى كثير من الدول النامية تقوم الدولة بدور صاحب العمل لأنها تخشى انتشار البطالة

وما تحدثه من نتائج سلبية اجتماعيا وسياسيا.

وكانت برامج الإنفاق الحكومى تمول الخدمات العامة مثل المياه والكهرباء، والاتصالات السلكية واللاسلكية والسكك الحديدية والنقل وحتى وقت قريب نجد بعض الدول النامية لا زالت تعمل على تدعيم المواد الغذائية الأساسية.

زيادة الأعباء المالية :

إن حجم المشاكل المتزايد منذ الثمانينات بسبب تمويل كل من العجز الخارجى وعجز القطاع العام يوضح لنا تأثير سياسة التدخل الحكومى ونتائجها التى تجاوزت القدرات والإمكانيات الاقتصادية للدولة.

بالإضافة إلى أن السعى وراء مساندة بعض المجموعات يكون من شأنه الإضرار بالاقتصاد القومى. وبسبب الحجم المتزايد للقوى العاملة فى الوظائف العامة أصبحت القيمة الاسمية للأجور لا تتوازن مع التضخم مما أحدث عدم الرضا لدى الموظفين وضعف الدافعية وبالتالى التقصير فى العمل.

إن الأمل فى الحصول على الوظيفة العامة قد شجع أهل القرى على الهجرة إلى المدينة مما كان له الأثر فى تفاقم مشكلة العمالة.

أما فى أجهزة الخدمات أو مرافق الدولة فإن قلة العائد بالإضافة إلى كثافة العمالة أضرت بأداء هذه الخدمات مثل انقطاع الكهرباء وضعف الاتصالات السلكية وقلة وسائل النقل.

وبصفة عامة، فإن هذه السياسة التدخلية أحدثت تعطيل للنمو وزعزعة فى الاستقرار الحكومى.

هذا بالإضافة إلى أنه فى كثير من الدول النامية نجد أن البنوك الزراعية لم تقم بدورها حيث أصبحت أحوال المزارعين أكثر سوءا من ذى قبل.

ضعف دور الدولة:

لا يعتبر تدخل الدولة فى حد ذاته من السلبيات بل على

العكس قد يكون ضروريا فى أحيان كثيرة عندما يتطلب الأمر الاستغلال الأمثل للإمكانيات الاقتصادية المتاحة.

ولكن الدولة عليها أن تسعى إلى تحقيق أهداف كثيرة أخرى ومواجهة التحديات السياسية فى ظل ظروف تعانى من نقص الوسائل الإدارية اللازمة، كل ذلك من شأنه أن يجعل الحكومات تخطئ فى اتخاذ الإجراءات الاقتصادية المناسبة.

بالإضافة إلى أن نشاط الدولة ينشئ حوله مجموعة من أصحاب النفوذ والمحاباة وقد يجعل ذلك من الصعب على الدولة أن تلغى الإجراءات التى اتخذتها فيما مضى لصالحهم.

الفساد:

عندما تزداد السياسة التدخلية للدولة تصبح مصدرا للفساد، وفى بعض الدول يبلغ الفساد مداه حتى يكون مدمرا لاقتصاد الدولة، حيث أن الفساد يضعف الإمكانيات والوسائل التى تملكها الدولة لتقوم بدورها بكفاءة وفعالية أن المحسوبية والرشوة يمكن أن يؤديا إلى شل حركة الإدارة واحتكار منافع الدولة ووضع الامتيازات فى أيدى مجموعات المصالح مما يعرض الكيان والترابط الاجتماعى للخطر.

ومثال ذلك ما يجرى من فساد فى الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. وكان الفساد دائما وراء إسقاط الحكومات مثل إسقاط الحكومة فى غانا عام ١٩٨١ ونيجيريا عام ١٩٨٣ وكان السبب الأكبر وراء انهيار الحكومة الفلبينية عام ١٩٨٦ وقد كان أيضا من أكبر الموضوعات التى اشتملت عليها الحملة الرئاسية فى المكسيك عام ١٩٨٢.

ويأخذ الفساد أشكالا مختلفة. ويتمثل أحد هذه الأشكال الشائعة فى رشوة العاملين بالجمارك لإدخال واردات بطريقة غير شرعية أو دفع رسوم جمركية أقل من النسب المنصوص عليها. وقد بلغت هذه المشكلة أقصى مدى لها فى سنغافورة خلال الستينات

وفى إندونيسيا خلال السبعينات وفى الكاميرون خلال الثمانينات أما فى هونج كونج فقد أدى تساهل الشرطة فى قضايا السلب والنهب والابتزاز المالى إلى إنشاء مكتب بهدف مكافحة الفساد فى السبعينات.

وفى مساشوستس بالولايات المتحدة أظهر البحث الذى تم إعداده فى أواخر السبعينات عن المبانى الحكومية أن ٧٦٪ منها بها عيوب معمارية مما يبين الانحراف والفساد بين فئة مفتش البناء. وفى زائير، فقد تبين عام ١٩٧٨ أن ثلثى الأسماء المدونة فى استمارات الوظائف العامة صورية.

بالإضافة إلى أشكال أخرى من الفساد تتمثل فى كثرة الغياب عن العمل، ونقص الدافعية ... إلخ أدى إلى تردى الأحوال فى المجال الإدارى وفساده.

وحتى يمكن القضاء على هذا الفساد لا بد أن يتم إزالته من جذوره.

فهو يظهر بكثرة فى حالات معينة وخاصة فى مجال المنافسة سواء الداخلية أو الدولية أو عندما تكثر اللوائح والقوانين فيصعب معها تنفيذ المشروعات أو عندما تكون رواتب وأجور الموظفين ضعيفة وكذلك عندما تكون أهداف المنظمة التى يعملون بها غير محددة أو متناقضة.

وفى الكاميرون، على سبيل المثال نجد أنه يلزم عامين لاستخراج التصاريح اللازمة لإقامة مشروع حتى إذا كان المستثمر من كبار رجال الأعمال وذلك بسبب كثرة الإجراءات وطول مدتها.

تصحيح الأوضاع عن طريق الأساليب الآتية:

(١) الديمقراطية:

فى حالة عدم الاستقرار السياسى، ينظر إلى نظام الحكم المطلق على أنه ضروريا أو مناسبا لإدارة شئون الدولة.

منذ الخمسينات وحتى نهاية السبعينات كان الاعتقاد السائد أن سياسات التنمية تتطلب وقتا طويلا لتؤتى ثمارها مما كان يتعارض مع السياسات ذات الأجل القصير والمرتبطة بالدورة الانتخابية.

والمعروف أن الديمقراطية تحمل فى طياتها دائما الاتجاه نحو الشعبية والوضوح فى نظام

الحكم، لذا فإن تطبيق نظم الإصلاح المرفوضة شعبيا تتم فى ظل نظام الحكم المطلق ومع ذلك نجد بعض النظم الاقتصادية التى خضعت لنظام الحكم المطلق قد حققت تقدما فى أزمنة مختلفة مثل البرازيل وشيلى وأسبانيا وبعض النظم الاقتصادية فى شرق آسيا وفى المقابل نجد أن نظما اقتصادية قائمة منذ زمن طويل مثل الهند أو حديثة مثل الفلبين لم تحقق تقدما سريعا حتى الآن.

وخلال الثمانينات، أحدث نظام الحكم المطلق خيبة أمل كبيرة إذ أن قليل من الدول الخاضعة لنظام الحكم المطلق هى التى نجحت فى سياستها الاقتصادية، حيث يعتبر النظام الاقتصادى الصناعى الجديد فى شرق آسيا استثناء، وكثير من دول الحكم المطلق ساءت أحوالها الاقتصادية مثل أوروبا الشرقية والأرجنتين وهاييتى ومانيمار ونيكاراجوا وأوغندا وبيرو وجمهورية أفريقيا الوسطى وزائير.

وعلى النقيض يمكن للنظام الديمقراطى أن يسهل تنفيذ عمليات الإصلاح عن طريق حرية الصحافة والحوار المفتوح حول الأسعار والسياسة الحكومية وبالتالى يمكن اكتساب آراء القاعدة العريضة من الجمهور للاقتناع بسياسات الإصلاح هذا بالإضافة إلى أن الرغبة فى كسب الأصوات فى الانتخابات يحث الحكومة على القيام بمهامها بصورة أفضل لتحقيق نتائج جيدة.

ومع ذلك نجد أن دولة بيرو التى اجتازت أسوأ أزمة اقتصادية تعرضت لها فى تاريخها قد نسبت جزءا كبيرا من هذه الأزمة إلى التوجيهات التى اتخذتها الحكومة الديمقراطية المنتخبة أواخر الثمانينات. كما نجد كذلك أن دولة بوليفيا لم تتمكن من تحسين هياكلها الإدارية بعد مرور عشر سنوات من النظام الديمقراطى.

وبصفة عامة فإن نوع النظام الحكومى سواء كان ديمقراطيا أم مطلقا لا يرتبط بقدرة الحكومة على تبنى مشروعات الإصلاح أو إنجازها بفاعلية.

ولكن، كما سبق وأن ذكرنا يوجد علاقة إيجابية بين بعض مظاهر النظام الديمقراطى وبين المظهر العام للتنمية والرخاء.

وهناك ملاحظة أخرى تمخضت عن بعض الدراسات فى مجال العلاقة بين النتائج الاقتصادية والنظام السياسى مؤداها أن الدول التى اهتمت بتنمية مواردها البشرية وخاصة فى مجال التعليم قد وضعت بذلك أساسا متينا تعتمد عليه النظم السياسية المفتوحة.

كما أظهرت بعض الدراسات كذلك أن عدم الاستقرار السياسى يتضاءل كلما زاد الدخل وارتفع مستوى التعليم.

(٢) المؤسسات والتنمية:

من أهم الوسائل المتاحة لحل المشاكل الناتجة عن عدم الاستقرار السياسى وقلة التوافق الاجتماعى وضعف مراكز القرار هى إقامة مؤسسات أكثر كفاءة وفعالية.

ويتسع هذا المفهوم ليشمل جميع المؤسسات العامة التى من خلالها تضطلع الدولة بمسئولياتها الأساسية مثل الحفاظ على النظام العام وتمويل البنية الأساسية وجمع الضرائب حتى يمكن تغطية تكاليف الأنشطة المختلفة ...إلخ.

كما يشمل هذا المفهوم تنظيم العلاقات بين الأفراد مثل حقوق الملكية والعقود والضوابط السلوكية.

ويثار الجدل دائما حول النتائج أو التأثير التى تحدثه هذه المؤسسات على الأداء الاقتصادى لذلك تتضمن الأهداف الأساسية تنمية هذه المؤسسات وتحسين الفعالية والكفاءة وتخفيض الأسعار.

ومن المعروف أن قيم ومفاهيم البيئة المحيطة تتأثر بها المؤسسة والتى تؤثر بدورها على الاقتصاد وأن العوامل الثقافية والدينية والقانونية والسياسية تلعب دورا كبيرا فى مجال التنمية.

ففى اليابان كانت المعايير السلوكية والانضباط وراء مستوى الأداء العالى فى المشروعات الإنتاجية.

وفى الولايات المتحدة أظهرت الدراسات أن اشتراك العاملين بالمنظمة فى الأرباح يأتى بتأثير إيجابى على إنتاجية العمل.

وبالتالى يكون لمؤسسات الدولة تأثيرا مباشرا على النتائج الاقتصادية.

ففى أمريكا اللاتينية أحدث عجز الموازنة تضخما كبيرا فى

حين أن ذلك لم يحدث فى دول جنوب آسيا لأن البنوك المركزية تتمتع بالاستقلالية.

وفى سريلانكا أعطت برامج الائتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة نتائج مرضية جدا حيث يتم إدارتها بواسطة موظفين أكفاء يحدوهم الحافز المادى والمعنوى فى العمل وبعيدا عن التدخلات السياسية.

وفى سنغافورة وتايوان والصين حققت المؤسسات العامة نجاحا وفعالية لأنها كانت تخضع للمنافسة ولا تخضع لاعتمادات الموازنة إلا بقدر ضئيل.

ومن أجل تنمية أجهزة الدولة ومؤسساتها يجب على الدولة أن تزود بهياكل إدارية سليمة وقوية ونظام إدارى يستجيب لسياسة السوق.

فالضعف السياسى للدول النامية يرجع إلى عدم فعالية الجهاز الإدارى، لذلك لا بد من الاهتمام برفع كفاءة الجهاز الإدارى حتى تتمكن الدولة من إدارة شئونها بفعالية.

(٣) المنظمات غير الحكومية:

أصبحت المنظمات غير الحكومية قوة لا يستهان بها فى عملية التنمية. وقد ساعدت إلى حد ما على تخفيف حدة الضعف لدى المؤسسات فى الدول النامية والذى يتمثل فى ضعف الإمكانيات الإدارية والقدرة على الاضطلاع بمهام التنمية وخاصة فى مجالات تدعيم الخدمات الاجتماعية وحماية البيئة. ومن هنا ظهرت أهمية المنظمات غير الحكومية الذى انتشرت سريعا خلال السنوات الأخيرة من حيث الكم فى كثرة عددها ومن حيث الكيف فى حجم الموارد التى تستثمرها. ففى عام ١٩٨٧ استطاعت هذه المنظمات تحويل ٥ر٥ مليار دولار من الدول الصناعية إلى الدول النامية. بزيادة قدرها ١ مليار عما تحوله الجمعية الدولية للتنمية.

وإذا كانت المنظمات غير الحكومية تلعب دورا كبيرا فى تحريك الحكومات والمنظمات الدولية نحو الدعم وتمويل المشاكل التى تواجه التنمية وخاصة فى مجالى الرخاء الاجتماعى وحماية البيئة، فإنها تبادر كذلك فى كثير من الدول إلى الاضطلاع بمهام رائدة مثل مجال تنظيم الأسرة. ويشجع العديد من الدول مثل بوليفيا

ومصر والهند والأردن والمكسيك والفلبين وأوغندا وتوجو نشاط هذه المنظمات غير الحكومية.

وترجع أهمية هذه المنظمات غير الحكومية إلى أنها تستطيع إشراك السكان والجمعيات المحلية أو الأهلية بصورة متكاملة، من خلال عددها المتزايد ومواردها الكبيرة، نحو زيادة التنمية ومحاربة الفقر.

٤ ـ العدالة الاجتماعية :

تهتم الحكومات دائما بقضية العدالة الاجتماعية أن التوزيع الجيد للدخل من شأنه أن يسهل عملية الإدارة الاقتصادية.

وطبقا لما يقولونه خبراء العلوم السياسية، فإن التوزيع العادل والمتساوى لنتائج وثمار النمو قد ساعد بعض الدول مثل دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على مواجهة الآثار الناتجة من إجراءات تحرير السوق وذلك من خلال تحقيق الحماية اللازمة للذين تأثروا بطريقة مباشرة من نتائج نظم الإصلاح المختلفة.

كما أكد بعض خبراء الاقتصاد أن التوزيع المتساوى للدخل فى آسيا قد أتاح لهذه المنطقة التصدى للأزمات التى واجهتها فى السبعينات بطريقة مرنة وسريعة بالمقارنة بدول أمريكا اللاتينية.

إن العدالة الاجتماعية لا تتحقق فقط عن طريق التوزيع المتساوى للدخل فقد أوضح تقرير أعد عام ١٩٩٠ حول التنمية فى العالم أن شكل التنمية أو نوعها يؤثر تأثيرا شديدا على توزيع الدخل. فنظام التنمية الذى يشجع حماية الصناعة ويفرض ضرائب على النشاط الزراعى يفسر لنا بصفة جزئية لماذا تظهر مشكلة عدم المساواة فى الدخول بصورة جلية فى دول أمريكا اللاتينية عنها فى دول آسيا.

ومن الأمور التى تزيد من تفاوت الدخل أيضا عملية تشجيع الاستثمارات التى تكون فى شكل حوافز كتخفيض الضرائب أو القروض الميسرة... وتنضب معظمها على أسلوب الإنتاج الرأسمالى مما يزيد من تفاقم مشكلة عدم المساواة فى الدخل.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المستوى الثقافى هو المتغير الأساسى الذى

يتوقف عليه الدور التصحيحى لهذا الوضع، إذ يمكن للاستثمارات فى مجالات التعليم والصحة والغذاء، إذا تم تحقيقها فى ظل ظروف جيدة، أن تساعد على التخفيف من حدة سوء توزيع الدخل وتعمل فى نفس الوقت على تشجيع التنمية فى مجالات أخرى. ولذلك اهتمت برامج الإصلاح فى الثمانينات والتسعينات على ضرورة التأكيد على البرامج الاجتماعية ودعمها فى مرحلة الإصلاح المالى.

ومن العوامل التى تساعد على نشر العدالة الاجتماعية التنظيم الجيد لسوق العمل، ففى العديد من الدول لا تتوفر وحدة المعاملة بالنسبة لسوق العمل حيث نجد أن الكفاءات المتساوية لا تحصل على نفس الأجر أو الوظيفة بسبب الجنس أو النوع... إلخ وعناصر أخرى تحدد مستوى الأجر دون ربطه بالإنتاجية.

وفى بعض الدول مثل الصين وكوريا واليابان كان للإصلاح الزراعى دور فى تحسين دخل الفقراء وزيادة الاستقرار الاجتماعى الذى ساعد بدوره على زيادة النمو وعندما تتعدى عملية إعادة توزيع الدخل الحدود المسموحة لها فإنها تؤدى إلى إحداث خلل وإفساد لآليات السوق على سبيل المثال بلغت تكلفة الدعم الغذائى فى البرازيل ومصر نسبا هائلة مع سياق ارتفاع هذه المنتجات فى السوق العالمى.

٥ ـ إصلاح القطاع العام:

فى العديد من الدول وخلال الثمانينات، تم إعادة تقييم دور الدولة فى المجال الاقتصادى وإعادة النظر فى تحديد الأولويات فى خطة الموازنة والعمل على تخفيض دور القطاع العام فى الأنشطة التجارية. وتحقيق هذه الأهداف يتطلب الاهتمام بتطوير الجهاز الإدارى للدولة والقضاء على مجموعات المصالح الخاصة.

أ ـ ترشيد الإنفاق الحكومى:

يمثل الإنفاق الحكومى أكثر من ٢٠٪ من إجمالى الناتج المحلى (PIB) فى الدول ذات الدخل الضعيف، وما يقرب من ٣٠٪ فى الدول ذات الدخل المتوسط. وتعتبر هذه النسب

صغيرة بالمقارنة بمثيلاتها فى الدول الصناعية، ولكنها تعتبر عالية جدا فى نفس الوقت إذا ما قورنت بالأرقام المسجلة فى الدول الصناعية عندما كانت فى مرحلة مماثلة من التنمية. نستخلص من ذلك أن عائد برامج ترشيد الإنفاق الحكومى فى كثير من الدول النامية يعتبر ضعيف جدا.

ب ـ الاستثمار العام:

ترتبط نوعية الاستثمارات العامة بشكل كبير بنوعية البيئة الاقتصادية ولكن بعض الدول النامية تواجه مشاكل اقتصادية نتيجة لسوء اختيار المشروعات التى غالبا ما تمولها القروض الخارجية.

على سبيل المثال تكلف مشروع توليد الكهرباء الذى تم إقامته فى زائير حوالى ٣ مليارات دولار عام ١٩٩٠ أى ما يقرب من ثلث الديون الخارجية للدولة. لم يتم تشغيل المشروع إلا بنسبة ٣٠٪ من طاقته كما تعرض لعملية إصلاح شاملة مع إنه لم يبدأ تشغيله إلا عام ١٩٨٢.

ج ـ الأجور والوظيفة العامة:

فى معظم الدول، يمثل حجم الأجور جزءا كبيرا من الإنفاق العام. وفى أفريقيا الوسطى كان يستنزف أكثر من ٦٠٪ من الإيرادات قبل عمليات الإصلاح وفى جامبيا أكثر من ٤٠٪.

ورغم أن عددا كبيرا من الدول النامية اتجه إلى زيادة العمالة عن طريق تخفيض الأجور إلا أن جزءا كبيرا من هذه المبالغ قد تم تبديده.

ومما زاد من تفاقم نقص الحافز الوظيفى أن اختلطت أشكال الوظائيف وتدخلت الشئون السياسية فى عمليات التعيين والترقية على الوظائف القيادية. وفى بعض الدول تلاشت الهياكل والنظم الوظيفية التى تحافظ على سير العمل وتنظيمه.

لذلك أصبح الإصلاح الإدارى ضرورة ملحة فى كثير من دول أمريكا اللاتينية وآسيا وجنوب أفريقيا. وتتضمن برامج الإصلاح الإدارى ثلاثة محاور. يتمثل الأول فى ترشيد العمالة. ويهدف الثانى إلى إصلاح هيكل الأجور ونظام ترتيب الوظائف لتحفيز العاملين والقضاء على الفساد. ويتضمن الثالث إعادة تنظيم المؤسسات وإصلاح

النظم الرقابية بها وتبسيط إجراءات الخدمة وتحسينها.

وقد أدى العمل بهذه البرامج فى أفريقيا إلى تخفيض حجم العمالة فى الخدمة المدنية مثل (غانا وجامبيا وغينيا) ولكن النجاح كان محدودا فى مجال تحسين الأجور وبعض الهياكل ولم يحدث فى أى دولة فى أفريقيا أن شملت برامج الإصلاح عملية إعادة تنظيم كاملة للخدمة المدنية. ففى غانا، حيث يعتبر برنامج الإصلاح الذى تم طرحه عام ١٩٨٥ من أكثر البرامج طموحا كان ينقصه نظام فعال للرقابة فى مجال تعيين الوظائف.

د ـ الدعم والمساعدات والتمويل:

فى كثير من الدول تمثل تدخلات الدولة فى صورة الدعم والمساعدات ٣٪ من إجمالى الناتج المحلى ويمكن أن تبلغ نسبة المساعدات الحقيقية ضعف المبالغ المسجلة.

وتتمثل المساعدات من الدولة فى شكل دعم فى الأسعار والخدمات مثل القمح فى مصر والاتحاد السوفيتى ووسائل النقل فى سيرى لانكا، السماد فى بنجلاديش والهند ...إلخ.

أما عملية الخصخصة فتتعلق بالمؤسسات العامة، وخاصة عندما تتعرض للخسارة وعدم الكفاءة نتيجة لزيادة الأسعار أو لظروف أخرى.

وفى معظم الأحيان، لا تجدى المساعدات التمويلية لتغطية عجز هذه المؤسسات بسبب سوء حالة الخدمات التى تؤديها مثل شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية. وخدمات السكك الحديدية فى الأرجنتين وكذلك وسائل النقل فى مصر بسبب عدم كفاية الاستثمارات فى هذا المجال.

هـ ـ الإنفاق العسكرى:

يتم تخصيص ألف مليار دولار كل عام على المستوى العالمى للإنفاق العسكرى. وقد بلغ فى نهاية الثمانينات ٨٦٠ مليار سنويا فى الدول ذات الدخل المرتفع و١٧٠ مليار فى الدول النامية منها ٣٨ مليار تخدم الواردات من الأسلحة لصالح الدول الصناعية.

ويتجه العالم إلى تخفيض الإنفاق العسكرى حتى يعم السلام والرفاهية، ولكن الواقع غير ذلك. فاندلاع حرب الخليج

وما تبعها من صراعات، واستمرار العنف فى أفغانستان وأنجولا وأمريكا الوسطى والهند الصينية والحروب الأهلية التى تمزق أثيوبيا وموزمبيق والصومال والسودان وبطء الاستجابة لنزع السلاح كل تلك الأحداث تثبت أنه من الصعوبة التقدم نحو عملية السلام الدائم.

وليس من المستغرب أن تكون ميزانية الدفاع فى الدول النامية مرتفعة جدا بسبب ما تتعرض له هذه الدول من تهديدات داخلية وخارجية. ويكون معدل الإنفاق العسكرى أعلى من معدل الإنفاق الاجتماعى.

وتعتبر كوستاريكا من أكثر الدول التى نجحت فى تخفيض نسبة الإنفاق العسكرى واتجهت بجهودها نحو قطاعى الصحة والتعليم مما كان له الأثر فى تحسين العدالة الاجتماعية وبلوغ درجة من الاستقرار السياسى ليس لها مثيل فى الدول النامية.

و ـ **الخصخصة وإصلاح مؤسسات الدولة:**

أصبحت الخصخصة، منذ الثمانينات، تمثل هدفا أساسيا لكل من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مثل نيوزيلاندا والمملكة المتحدة والدول النامية مثل الأرجنتين والبرازيل وشيلى وجمهورية كوريا وغانا وماليزيا والمكسيك ونيجيريا وتوجو وتركيا.

ولم تمثل الخصخصة فى معظم هذه الدول مجرد تحويل بسيط لأصول وأموال المؤسسات إلى القطاع الخاص وإنما اتخذت معنى أوسع وأشمل يهدف إلى استقرار وتحرير الاقتصاد على جبهات كثيرة تتضمن اللوائح والأسعار والتجارة والنظام المالى.

أما فى الصين فقد اختلف النظام حيثما أبقت الدولة على ملكيتها للمؤسسات والعمل على تحسين فعاليتها بشكل كامل.

وفى الأرجنتين والمكسيك تم اللجوء إلى الخصخصة مع المشاركة الأجنبية لتخفيض الديون الخارجية وزيادة الاستثمار فى مجالات البنية الأساسية والطاقة والاتصالات.

واتجهت البرازيل والأرجنتين نحو المساهمة بعائد الخصخصة فى حل مشكلة عجز الموازنة.

المشاكل التى تواجه الخصخصة:

إن الخصخصة ليست عملية سهلة فهى تواجه مشكلة ضيق الأسواق أمام الرأسمال الوطنى، والظروف الاقتصادية الصعبة ومقاومة النقابات وإقناع العاملين، كل ذلك يعرقل من تقدم عمليات الخصخصة فى معظم الدول. بالإضافة إلى أن الدول النامية تفتقر إلى محركى الخصخصة مثل بنوك الأعمال والمحاسبين والمحامين والمقاولين.

وقد استفحلت مشكلة البنية الأساسية وخاصة فى أوروبا الشرقية حيث واجهت الدول مشكلة ندرة الكفاءات القادرة على التوجيه والقيادة.

لذلك لا بد من إنشاء إدارات تربط بين الوزارات يكون اختصاصها تتبع عملية الخصخصة بمهارة وتوفير الأفراد المناسبين لذلك وإنشاء الاعتمادات اللازمة لإدارة هذه العملية ويعتبر ذلك مخاطرة فى حد ذاته لما يواجه هذا العصر من تقشف ومشاكل مالية.

ويزيد من تعقيد الأمور أمام الخصخصة مشاكل النظام التشريعى. ففى المكسيك كان الأمر يلزم تعديل دستور عام ١٩٨٣ قبل بدء عمليات الخصخصخة وفى تركيا كان يجب إلغاء عمليات التحويل غير المشروعة سابقا عن طريق السلطات القضائية.

أما فى النظم الاشتراكية، فقد كان يجب إعداد قانون لتحديد حقوق الملكية وتشريع الملكية الخاصة ووضع الاتجاهات اللازمة لتحويل المؤسسات إلى شركات وحماية حقوق صغار المساهمين كل هذه العناصر تعتبر ضرورية لتشجيع القطاع الخاص على عملية شراء الشركات.

وهناك محاولات فى بعض النظم الاشتراكية أعطت لمجالس العمال فى كثير من المؤسسات حقوق مماثلة تلك التى تمنح عادة للمساهمين فى الدول الغربية.

ففى بولونيا، تمتلك مجالس العمال سلطة القرار فى عمليات الدمج أو تصفية المؤسسة أو تحويل الأصول

أو تعيين الكوادر الإدارية وفى يوغوسلافيا كان تقنين حقوق العمال أكثر تفصيلا فبالرغم من أن الأصول العامة تعد من العناصر الإيجابية النادرة التى تبقى لسنوات بعد انتهاء النظام الاشتراكى إلا أن اليوغسلاف أصروا على توزيع هذه الأصول بعدالة فى صورة تعويض جزئى نتيجة للمعاناة التى لاقوها سابقا. حتى لا تذهب فى أيدى مجموعة القيادة الشيوعية المسيطرة على زمام الاقتصاد.

إن التجربة السابقة لجمهورية ألمانيا الديمقراطية قد أظهرت أنه حتى لو كانت الظروف المالية والتشريعية والفنية، ملائمة إلا أنه ينبغى ترك فسحة من الوقت لبيع المؤسسات، حيث أن التسعة آلاف مؤسسة حكومية القابلة للخصخصة فى ألمانيا الشرقية توازى من ٣٠ إلى ٤٠ ألف شركة بنظام اقتصاديات السوق، مما يستلزم سنوات للقيام بهذه العملية بكفاءة ويتم تحديد قيمة الشركات وسعر البيع عن طريق عملية التحكيم وتتضمن عقود البيع الشروط المالية التى تلزم المشترين باحترام التعاقدات.

ومما يعوق عملية الخصخصة كذلك، الحالة الاقتصادية العامة والاعتبارات والضغوط السياسية وكذلك الجوانب الفنية لإجراءات الخصخصة.

ففى دولة شيلى، أعيد تأميم بعض المؤسسات التى تم خصخصتها خلال أعوام ١٩٧٤، ١٩٧٨ لإنقاذها من موجة الإفلاس التى تعرضت لها نتيجة للأزمة الاقتصادية الكبيرة، وفى نيبال تم إلغاء عملية خصخصة لإحدى المؤسسات فى الثمانينات بسبب المعارضة فى بيعها إلى أقلية عرقية، أما فى بنجلاديش فإن عدم القدرة على حل مشاكل الديون وأسعار الأسهم، أدى بالمؤسسات التى تم خصخصتها إلى إهمال الصيانة بها وسوء استخدام إمكانياتها الجديدة، وفى جمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة وفى المجر، ترك كبار المسئولين فى الأجهزة المسئولة عن الخصخصة وظائفهم فى غضون بضعة أشهر من توليهم إياها.

وبالرغم من جميع تلك المصاعب إلا أنه يوجد.تطور

ظاهر وإيجابى عن الخصخصة فى الأوساط الحكومية.

ففى الأرجنتين تم خصخصة محطتين للتليفزيون ومنحت عقود تحويل ملكية لشركة التليفونات والشركة القومية للنقل الجوى وبعض الأصول الخاصة بشركة البترول القومية والشركة الرئيسية لتوزيع الكهرباء.

وفى شيلى، فقد بدأ الاتجاه نحو الخصخصة يحل محل حركة التأميم التى سادت فى السنوات السابقة.

وفى ساحل العاج فإن القطاع الخاص قد بدأ نشاطه بالفعل فى مجال توزيع المياه وسوف يساهم كذلك فى إنتاج الكهرباء....

وفى توجو، تم بيع مؤسسات النسيج إلى مستثمرين أجانب...

كما ينتظر أن يتم إجراء عمليات الخصخصة فى البرازيل وبيرو وسيريلانكا وتركيا وكثير من دول أفريقيا.

وجدير بالذكر أن مرحلة الإعداد وإصدار التشريعات الجديدة قد انتهى جزء كبير منها فى كل من المجر وبولونيا وتشيكوسلوفاكيا ويوغوسلافيا.

ففى بولونيا وتشيكوسلوفاكيا كانت خطى الخصخصة سريعة وفتحت فرصا واسعة أمام المساهمين وفى المجر كانت العملية أكثر بطئا حيث قررت الدولة تحويل الأسهم إلى الشركات القابضة إلى أن يتم تقييم المؤسسات وبيعها عن طريق الإصدارات العامة. وهى تستعد لبيع حوالى ٢٠٠ مؤسسة على هذا النحو عام ١٩٩١.

الدروس المستفادة :

تعتبر الخصخصة عملية ضرورية وملحة على الرغم من طول إجراءاتها وصعوبتها كما أنها ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق الاستخدام الأمثل والأكثر فعالية للموارد.

لذلك يلزم الأمر، وبصفة عاجلة القضاء على الانحرافات ومراقبة الأسعار، فليس من الممكن معرفة العائد الحقيقى للمؤسسة وتقييم أصولها بشكل موضوعى إلا إذا كانت الأسعار مؤشرا حقيقيا للتكاليف وطلب المستهلكين.

وتحت هذه الظروف قد يكون من المستحيل بيع المؤسسة بسعر مناسب إذا كان مديروها لا يمتلكون المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ

القرارات السليمة من أجل الاستثمار والإنتاج. وحتى يعمل نظام الأسعار بصورة طبيعية، يجب القضاء على الانحرافات فى مجال الرقابة على الأسعار والتلاعب فى أسعار التحويل بين المؤسسات والقروض الميسرة والدخول على اعتمادات الموازنة والاعتمادات المصرفية.

كما يجب الأخذ بسياسة الاقتصاد الكلى الملائمة وتجنب المبالغة فى تقدير سعر الصرف.

ومن الصعوبة بمكان خصخصة جميع مؤسسات الدولة بصفة عاجلة حتى لو رغبت الحكومات فى ذلك، ولكن هناك مجهودات فورية تفرض نفسها على الساحة يجب أن تبذل لزيادة الإنتاجية فعلى الحكومات أن تبادر بتصفية المؤسسات الخاسرة وتعمل على تحسين إدارة المؤسسات الحكومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

كما يجب أن تعمل على حل المشاكل المتمثلة فى عدم كفاية الموارد وضغوط الموازنة والتدخل فى الإدارة والتعيين والقيود المعوقة لعملية التنافس.

ونجد أمثلة كثيرة من مؤسسات الدولة تعمل بكفاءة وفعالية فى العديد من النظم الاقتصادية مثل البرازيل وكوريا وأثيوبيا وفرنسا وإيطاليا وماليزيا وسنغافورة.

وتوضح لنا هذه الأمثلة أنه بإمكان مؤسسات الدولة أن تدار بأسلوب مماثل للمشروعات التجارية التى تحقق الكفاءة والفعالية والقادرة على التكيف مع متطلبات السوق.

وهناك كثير من الدول النامية التى تحتاج بصفة عاجلة إلى تحسين إدارة وتشغيل مؤسسات الدولة بها إلى جانب الاهتمام بالخصخصة.

تحديات الإصلاح:

إن المشكلة الكبرى التى تواجه الحكومات عند تطبيق نظم الإصلاح هى المعارضة السياسية القوية والحادة أحيانا كما تصطدم برامج الإصلاح الهيكلى بمصالح مراكز القوى فى بعض الأحيان.

إن إعادة تنظيم الوظائف العامة بالدولة يعد أحد تحديات المجتمع الحضرى متمثلة فى مشكلة البطالة وخاصة فى إفريقيا حيث يصل حجم العمالة

بالقطاع العام إلى نصف عدد السكان أما المستفيدون من الإصلاح والمؤيدون له فهم غالبا متفرقين فى أنحاء مختلفة وبدون تنظيم معين. ولذلك يصعب على الحكومة أن تستند على دعمهم فى عمليات الإصلاح وإذا تمخض عن برامج الإصلاح زيادة سريعة وملموسة فى الإنتاج فذلك من شأنه كسب مؤيدين جدد ودعم لتغييرات الإصلاح.

ولذلك نجد فى كوريا أن التوسع والانتشار السريع فى التصدير قد دعم عمليات الإصلاح ونجد نفس الحال فى إندونيسيا وتركيا.

تساعد زيادة المبيعات فى الخارج على تجنب آثار الإجراءات الاقتصادية التى تؤدى إلى اختلال فى ميزان المدفوعات ونقص احتياطى النقد.

إن برامج الإصلاح التى تهدف إلى تحسين بيئة الاستثمار يكون لديها فرص أكثر للاستمرارية لأن المستثمرين الجدد من مصلحتهم مساندة القائمين على الإصلاح.

إن زيادة الاستثمار والإنتاج سوف تساعد على اتساع القاعدة الضريبية وزيادة الموارد المالية وتخفيض العجز فى الموازنة.

وكل هذه العوامل من شأنها أن تعمل على نجاح برامج الإصلاح الجريئة والتى تثير ردود فعل هامة.

وعلى الرغم من المصاعب التى تلاقيها العديد من الدول على المستوى السياسى إلا أنها أظهرت كفاءة وقدرة فائقة فى تطبيق برامج الإصلاح.

ففى بوليفيا وكوريا وغانا والمكسيك تم بذل الجهود لتوعية الرأى العام عن فائدة برامج الإصلاح وشرح الضرر والخسارة الناتجة عن عدم تنفيذها. ويمكن للدبلوماسية الدولية أن تساهم فى حل هذه المشكلة فنجد أن الاتفاقيات المنعقدة مع اللجنة الاقتصادية الأوروبية قد ساعدت أسبانيا واليونان وإسرائيل والبرتغال على تطبيق برامج الإصلاح فى المجالات التجارية خلال الستينات. وقد أدى انضمام المكسيك للجات GATT إلى تعزيز موقفها عام ١٩٨٦.

وفى شيلى وسيريلانكا كان لنجاح إجراءات تحرير التبادل التجارى أكبر الأثر فى تغيير اتجاه الإنتاج الصناعى تغييرا إيجابيا حيث تحولت الأنشطة من الاستيراد إلى التصدير وبصفة عامة فإن الإصلاح ينشأ غالبا بعد التعرض لأزمة اقتصادية أو سياسية والأمثلة كثيرة فى هذا الصدد بدءا من عهد ميجى MEIJI فى اليابان إلى الأرجنتين وغانا وبيرو وبولونيا فى العصر الحالى.

وبالرغم من ذلك ففى بعض الأحيان، وعند مواجهة التدهور الاقتصادى تظهر بعض العراقيل التى تعوق عملية الإصلاح. وفى هذه الحالة ينشأ نوع من القلق لدى الممولين الأجانب ومنظمات المعونة حيث أن الدولة تكون فى حاجة إلى المصادر الخارجية إلا أن هذه المصادر يمكن أن تشكل ضررا إذا ما اشتركت مع قوى المصالح فى تكوين مجموعة معارضة أمام الإصلاح.

أما فى الدول التى لم تتأثر بلعبة القوى السياسية، فإن التمويل الخارجى يحدث فيها تطورا ملموسا ويساهم فى تنمية برامج الإصلاح.

وفى كثير من الدول تساهم المساعدات الخارجية فى تقوية وتدعيم المؤسسات العامة والتى تعتبر العامل الرئيسى فى التنمية.

وأحيانا أخرى تشكل برامج الإصلاح عبئا أمام الدول التى لا تستطيع تحمل تلك التكاليف. ولذلك يوجد شبكات للتأمين مثل صندوق الإصلاح الذى أنشئ فى بوليفيا وفى غانا خلال الثمانينات لمساعدة الأطراف الأكثر احتياجا وبذلك يحصل على كسب المزيد من المؤيدين لعملية التنمية.

ونستخلص مما سبق أن عملية الإصلاح تعد مشروعا ضخما يتطلب شجاعة سياسية ورؤية اقتصادية سليمة وعوامل الإصلاح تختلف من دولة إلى أخرى طبقا لظروفها وأحوالها المختلفة.

وحتى فى حالة وجود قناعة تامة بتطبيق برامج الإصلاح إلا أنها تصطدم بعقبات غير متوقعة بعضها لا يمكن التغلب عليها وبرغم أن التنمية تمثل تحديا حقيقيا إلا أنه يمكن استيعابه ومواجهته بنجاح كما توضح لنا التجارب السابقة.

أثر السياحة على المجتمع المضيف
فى المدن السياحية
بالتطبيق على مدينة الغردقة

سهى محمد عبد الوهاب
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

المقدمة:

تعتبر السياحة واحدة من أهم الصناعات التى تلعب دورا رئيسيا فى اقتصاديات العديد من دول العالم المتقدمة والنامية ويتوقع الغالبية العظمى من الباحثين السياحيين استمرار التزايد فى حركة السياحة العالمية وازدهار السياحة كصناعة رئيسية تسهم إيجابيا فى زيادة دخل البلاد من العملات الحرة (Pearce et al., 1996) ، الأمر الذى دفع الحكومات والمواطنين إلى تشجيع التنمية السياحية فى العديد من المناطق النامية وإحلال السياحة بدلا من الصناعات الأخرى (Mathieson & Wall, 1982) مما ساعد على انتشار المدن السياحية حيث تسهم السياحة فى زيادة حجم مشروعات التنمية بها والتى تخدم كل من السائحين الوافدين إليها والمواطنين المقيمين بها الذين يجب وأن يتصفوا بالبساطة والتفرد وتقديم مستوى عال من الخدمات مما يزيد من القيمة الكلية لتجربة السائح ويميزهم عن غيرهم من المقاصد السياحية. هذا وتعانى المدن السياحية من موسمية الطلب السياحى عليها والتى تنجم إما نتيجة للعديد من العوامل المتعلقة بالدولة المصدرة للسائحين (مثل العوامل المناخية، والعوامل التنظيمية التى تشمل مواعيد العطلات المدرسية والجامعية ومواعيد غلق المصانع، فضلا عن الأعياد المختلفة)، أو بعض العوامل المتصل بالمدينة ذاتها باعتبارها منطقة مستقبلة للسائحين (مثل الظروف الطبيعية وارتباط المنطقة ببعض المناسبات والأحداث الخاصة والتى تقام فى فترات معينة من السنة). وتحاول المدن السياحية التخفيف من حدة

موسمية الطلب السياحى عن طريق: تنويع المنتج السياحى وتخفيض أسعار الخدمات السياحية فى فترات الركود السياحى، وكذا تنظيم بعض المناسبات والأحداث الخاصة مثل المسابقات السياحية والمهرجانات وكذلك المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية، إلى جانب اتباع نظام المشاركة الزمنية مما يساعد على جذب السائحين إليها فى معظم فترات السنة (Butler & Mao, 1997). وبالرغم من الآثار السلبية العديدة الناجمة عن الموسمية، إلا أنها تتيح لمواطنى تلك المدن فرصة الاستمتاع بعناصر الجذب والإمكانيات المتاحة بمدنهم وكذلك الاستعداد للموسم السياحى الجديد.

هذا وتضم المدن السياحية نوعين رئيسيين من المستهلكين:- أولا: السائحون الذين يتم تقسيمهم للعديد من الشرائح وفقا للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والسلوكية... إلخ (Kotler, Ph. & Armstrong, G., 2001)، ثانيا: المواطنون أنفسهم والذين يمثلون المجتمع المضيف بالمدينة الذى قد يلعب من خلال رد فعله للسائحين دورا إيجابيا أو سلبيا فى ازدهار السياحة بالمنطقة. لذا فإن التنمية السياحية المتواصلة تتطلب من الدولة الوضع فى الاعتبار البيئة الاجتماعية والثقافية المتاحة وكذلك رغبة أو استعداد المجتمع المضيف لاستغلال تلك البيئة سياحيا (Sofield & Birtles, 1996) والعمل على توفير المنتج السياحى الذى يتفق ويتلاءم مع البيئة الطبيعية والاجتماعية والثقافية للمدينة (Pearce et al., 1996). كذلك فإنه يجب تصنيف المناطق السياحية وفقا للموارد الطبيعية والثقافية المتوفرة بها والعمل على حمايتها والحفاظ عليها للأجيال القادمة. ولتحقيق ذلك فإنه يجب على القائمين بوضع خطط التنمية السياحية المتواصلة دراسة الاعتبارات التالية (Sofield & Birtles, 1996):

١ ـ الاعتماد على مواطنى المجتمع المضيف فى التعريف بخصائصهم ومواردهم السياحية المختلفة وتقييم مدى تقبلهم أو رفضهم للتنمية السياحية بمناطقهم.

٢ ـ تصنيف المواطنين وفقا لاستعدادهم للتعامل مع السائحين بحيث يتم تقسيمهم إلى مواطنين لا يميلون إلى التعامل مع السائحين على الإطلاق وآخرين على استعداد للتعامل غير المباشر معهم وأخيرا هؤلاء الذين يرغبون فى التعامل مع قلة أو أعداد كبيرة منهم.

٣ - إشراك المواطنين فى وضع خطط التنمية السياحية الخاصة بمناطق إقامتهم.

أهمية البحث:

اهتم العديد من الباحثين مؤخرا بدراسة الآثار الاجتماعية والثقافية الناتجة عن السياحة، ذلك بخلاف الآثار الاقتصادية لها والتى احتلت الأولوية فى مختلف الدراسات والأبحاث السياحية منذ زمن طويل. وتتمثل أهمية ذلك البحث فى كونه يهدف إلى دراسة الآثار المختلفة الناجمة عن ازدهار السياحة بمدينة الغردقة (سواء كانت آثارا اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو بيئية) وذلك باعتبارها من أهم المدن السياحية بجمهورية مصر العربية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلى:

١ - التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية للسياحة على المجتمع المضيف.

٢ - إلقاء الضوء على خصائص المجتمع المضيف بمدينة الغردقة وآرائه بشأن مستوى الخدمات المتوفرة بها.

٣ - تقديم بعض المقترحات للحد من الآثار السلبية للسياحة على المجتمع المضيف بمدينة الغردقة.

منهجية البحث:

تم تصميم استقصاء موجة إلى عينة عشوائية من المواطنين بمدينة الغردقة للتعرف على خصائصهم وآرائهم بشأن نوعية السائح المرتقب وأهم الآثار الناتجة عن السياحة ومقترحاتهم للقضاء على الآثار السلبية منها.

تعريف المجتمع المضيف:

يمكن تعريف المجتمع على أنه مجموعة من الأشخاص ذوى نشاطات مختلفة تربط بين بعضهم البعض مجموعة من العلاقات الناجمة عن استخدامهم للخدمات والتسهيلات المتوفرة بالحيز المكانى الذى يقيمون به (Gill, 1997) والذين قد يغيروا من عاداتهم وتقاليدهم وطرق معيشتهم مع مرور الوقت (Lickorish & Jenkins, 1997). والمواطن أيا كان فى المجتمع المضيف يلعب دورا رئيسيا فى ازدهار صناعة السياحة، ويتمثل ذلك الدور فى دفع الضرائب التى تساهم فى إدخال المرافق الأساسية والارتقاء بمستوى عناصر الجذب السياحى وتوفير التسهيلات والخدمات السياحية

مما يعمل على رفع قيمة المنتج السياحى بالمنطقة (Murphy, 1997). هذا ويمكن تقسيم المجتمع المضيف فى المدن السياحية إلى ثلاث فئات رئيسية (Gill, 1997):

- مقيمين دائمين: وهؤلاء يمكن تقسيمهم وفقا لمتوسط مدة الإقامة بالمدينة السياحية وكذلك حسب نوع العمل الذى يمارسونه سواء كان فى المجال السياحى أو فى أى من المجالات التى قد تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالسياحة.

- مقيمين مؤقتين: ويقصد بهم الأشخاص الذين يقيمون بالمدينة لفترات أو مواسم معينة فى السنة نتيجة قيامهم ببعض الأعمال فى تلك الفترات فقط.

- ملاك وحدات سكنية ثانوية: بالرغم من تمتعهم بالعديد من المزايا التى تمنح للمقيمين الدائمين بالمدينة السياحية مثل حق التصويت فى الانتخابات العامة، إلا أننا نجدهم منفصلين عن الحياة السياسية أو الاجتماعية بالمنطقة. وبالرغم من ذلك فإنهم من خلال الضرائب المدفوعة يلعبون دورا غير مباشرا فى إقامة مشروعات التنمية السياحية بالمنطقة التى قد تواجه بعض الانتقادات من جانبهم إذا ما تعارضت مع استمتاعهم بالمكان.

ويرى Gill (1997) أن المجتمع المضيف فى المدن السياحية يتنافس مع السائحين الوافدين إليها فى كل من الحيز المكانى والخدمات المتوفرة به. وتختلف نظرة كل منهما بالنسبة للمدينة السياحية حيث يراها المواطنون على أنها ذلك المكان الذى يستقرون ويتعايشون فيه، بينما يعتبرها السائحون ذلك المكان الذى تتواجد به العناصر السياحية التى يمكن الانتفاع والاستفادة منها (Evans, 1998).

العلاقة بين السياحة والمجتمع المضيف:

تتمثل العلاقة بين السياحة والمجتمع المضيف فى عنصرين أساسيين: أولا من حيث المنظور السياحى ويتمثل فى سبل الاستغلال الأمثل للنواحى الاجتماعية للمواطنين فى إعطاء ميزة تنافسية أو مطلقة للمكان، ثانيا من وجهة نظر المجتمع المضيف والمتمثلة فى مدى تلازم الخطط السياحية والتسويقية مع رغباتهم واحتياجاتهم (Murphy, 1997).

ويعتبر المجتمع المضيف عنصر هام من عناصر المنتج السياحى بأى مدينة سياحية والذى

يمكن أن يساهم فى ازدهار السياحة بالمنطقة، حيث يبحث السائح عن بعض الجوانب الاجتماعية والثقافية المختلفة مثل الفنون والفلكلور والتاريخ والعادات والتقاليد ...إلخ. ويرى عبد الوهاب أن المنطقة المزارة يجب أن تختلف عن تلك التى يأتى منها السائح، إلا أنها تتفق معها فى الأمور الأمنية حتى يشعر السائح بالراحة والطمأنينة (Edgell, 1990). إلا أنه فى بعض الأحيان قد لا يدرك المواطن أهمية دوره فى كرم ضيافة السائح أو فى أهمية صناعة السياحة بالنسبة لمجتمعه مما يؤثر سلبيا على درجة رضاء السائحين، الأمر الذى يهدد مستقبل المدينة سياحيا (Nickerson, 1996). مما يتطلب ضرورة العمل على دراسة رؤية المجتمع المضيف تجاه صناعة السياحة والآثار المترتبة عليها (Pearce et al., 1996).

تأثير السياحة على المجتمع المضيف:

مما لا شك فيه أن تنمية السياحة فى منطقة ما سوف يؤدى بالضرورة إلى حدوث العديد من التغيرات الإيجابية والسلبية فى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للمجتمع المضيف. وبوجه عام تنقسم الآثار الناتجة عن السياحة إلى ما يلى:

* آثار اقتصادية: مثل زيادة دخل المنطقة من العملات الحرة، وفرص العمالة بها، وإدخال المرافق الأساسية، وانتشار العديد من التسهيلات مثل المتاحف والمحال العامة والحدائق وغيرها، إلى جانب زيادة أسعار بعض الخدمات بها. (Williams & Shaw, 1998)

* آثار اجتماعية: يقصد بالآثار الاجتماعية للسياحة تلك التغيرات التى تطرأ على طرق أو أساليب معيشة مواطنى المناطق المستقبلة للسائحين والتى تتأثر بدرجة التنمية السياحية والتغيرات التى تطرأ على صناعة السياحة بالمنطقة. وتنتج تلك الآثار عن الاختلاط المباشر أو غير المباشر بين السائحين ومواطنى المنطقة المزارة، والذى يتم من خلال ثلاث محاور رئيسية: (Mathieson & Wall, 1982)

- عند شراء السائح لسلعة أو خدمة من المواطن العادى.
- عندما يتواجد كل من السائح والمواطن فى مكان واحد سواء كان ترفيهى أو ثقافى... إلخ.
- عند تبادل المعلومات والآراء بين الطرفين.

وعلى عكس الآثار الاقتصادية للسياحة، فإنه فى الغالب ما ينظر إلى تلك الآثار على أنها سلبية وليست إيجابية. ومن أهم الآثار الاجتماعية للسياحة: (McIntosh et al., 1995)

١ ـ تقليد المواطنين لبعض سلوكيات السائحين الغريبة عن المجتمع المضيف.

٢ ـ زيادة التدهور الأخلاقى ومعدلات الجريمة والدعارة مع ارتفاع الإقبال على المناطق المرخص لها بممارسة لعب القمار.

٣ ـ تكدس المناطق السياحية بالزحام فى مواسم الذروة السياحية ومشاركتهم للمواطنين فى استغلال العديد من الخدمات بالمنطقة.

٤ ـ عدم ارتياح المواطنين للسائحين نتيجة تزايد أعدادهم عن عدد مواطنى المنطقة أنفسهم بما لا يتفق مع الطاقة الاستيعابية للمنطقة، أو إقامة بعض المشروعات السياحية التى لا تتناسب مع القدرة الإنفاقية للمواطنين، أو شغل الأجانب للعديد من الوظائف الإدارية والهامة بالمنطقة.

٥ ـ زيادة الاتجاه المادى والرغبة فى استغلال السائح.

٦ ـ توسيع فجوة الاحتجاج السلبى لدى بعض المواطنين الذين لا يتأثروا مباشرة بالدخل السياحى.

٧ ـ زيادة معدلات الهجرة الداخلية للمواطنين إلى المناطق السياحية، الأمر الذى يؤدى إلى حدوث تغيرات فى التراكيب الديموجرافية بالمنطقة ووظائف المرأة بها.

* آثار ثقافية: تساعد السياحة على حدوث العديد من التغيرات الثقافية بالمجتمع المضيف نتيجة للاحتكاك الذى يتم بينه وبين السائحين ذوى الثقافات المختلفة. وتشمل تلك التغيرات ثلاث محاور رئيسية: (Mathieson & Wall, 1982)

ـ الأماكن الثقافية والتاريخية والأثرية والفنون اليدوية.

ـ العادات والتقاليد الموروثة.

ـ الأحداث الخاصة مثل المهرجانات والمعارض والعروض الموسيقية ...إلخ.

وزيادة اهتمام السائحين بالناحية الثقافية للمجتمع المضيف يمكن أن يساهم إيجابيا فى إعادة بعث الفنون المحلية والمصنوعات اليدوية، والحفاظ على الموارد التاريخية بالمنطقة، وزيادة التفاخر بالعادات والتقاليد الموروثة. وعلى الجانب الآخر، فإن زيادة الحركة السياحية على

المدينة السياحية يمكن أن يؤدى إلى تدمير بعض الآثار التاريخية، وانخفاض مستوى الجودة فى بعض المصنوعات اليدوية نتيجة زيادة الطلب عليها، وإثارة استياء المواطن العادى نتيجة استغلال السائح للموارد الطبيعية والثقافية بالمنطقة طالما لديه القدرة المادية دون الحصول على قبوله أو موافقته بذلك، فضلاً عن التغير الذى قد يطرأ على اللغة نتيجة الاحتكاك المباشر بين المواطنين والسائحين أو شغلهم للمناصب المرموقة فى المشروعات السياحية (Greenwood, 1989)، وأخيرا التهديد بفقد العديد من القيم والتقاليد بالمجتمع الضيف نتيجة تعرضه لبعض العادات المختلفة التى يصحبها السائح معه عند قدومه للمنطقة المزارة (Lundberg, 1990). إذ يتمثل رد الفعل لدى المجتمع فى أحد الشكلين التاليين: إما رفض المواطنين لتلك النوعية من السائحين مما يؤدى إلى انخفاض القيمة الكلية لتجربة السائح داخل المدينة السياحية ومن ثم عدم تكرار الزيارة مرة أخرى أو خلق صورة سياحية مشوهة عن المنطقة مما يؤثر سلبيا على عدد الزيارات والإيرادات السياحية (Karch & Dann, 1996)، أو تقليد المواطنين لهؤلاء السائحين، مما يؤدى إلى اختفاء بعض العادات والتقاليد الموروثة (Lickorish & Jenkins, 1997). إلا أن درجة تأثر المجتمع المضيف بتلك السلبيات ترجع إلى العديد من العوامل أهمها: درجة رسوخ المعتقدات الاجتماعية والثقافية، ومستوى المعيشة، وأهمية النشاط السياحى بالنسبة لاقتصاد المدينة، إلى جانب مدى إدراك المجتمع المضيف بأهمية السياحة (Mathieson & Wall, 1982).

* آثار بيئية: قد تساعد السياحة على زيادة الزحام بالمدينة السياحية، الأمر الذى قد يؤدى إلى زيادة حدة التلوث بمختلف مظاهره. على الجانب الآخر، يمكن أن تساهم السياحة فى الحفاظ على البيئة نتيجة إعلان العديد من المناطق كمحميات طبيعية لجذب المزيد من السائحين إليها (Edgell, 1990).

سبل الحد من الآثار السلبية للسياحة:

يمكن تلافى معظم الآثار السلبية الناجمة عن السياحة (إن لم يكن جميعها) بالإدارة العلمية السليمة للتنمية السياحية بتلك المدن والتى تؤدى بالضرورة إلى تعظيم الآثار الاقتصادية الإيجابية للسياحة، والاستمرار فى مجال المنافسة

السياحية، وحماية عوامل الجذب المختلفة، وزيادة التفاخر لدى المواطنين بتراثهم. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الحد من جذب السائحين من الأسواق السياحية المعروفة بالسلوكيات الغريبة والتركيز على المستوى المرتفع من السائحين والذين يعتبرون أقل عددا وأكثر احتراما لعادات وتقاليد المجتمع المضيف مقارنة بالسائحين من ذوى الدخل العادى أو المتوسط. إلا أن هذا لا يعنى على الإطلاق أن السائحين ذوى الدخول المحدودة أو المتوسطة يجب وأن يتصفوا بالانحراف فى السلوك أو عدم احترام العادات والتقاليد. وعلى الجانب الآخر فإن جذب تلك النوعية المرتفعة من السائحين يمكن أن يزيد من حدة الاحتجاج السلبى لدى شرائح المجتمع المحدودة الدخل والتى لا تتأثر مباشرة بزيادة الدخل السياحى بالمنطقة وذلك نتيجة للاختلاف الكبير فى القدرات الإنفاقية بين كل من الفئتين (Lickorich & Jenkins, 1997).

وفى جميع الأحوال، يجب ألا يكون إشباع رغبات واحتياجات السائحين الحاليين والمحتملين على حساب تراث المدينة ذاته والذى يمكن تعريفه على أنه البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية المتوفرة فى المنطقة أو على حساب احتياجات المواطنين أنفسهم إذ يجب العمل على تحقيق التوازن فى إشباع رغبات كل من الفئتين (Millar, 1991). الأمر الذى يتطلب ضرورة التعرف على احتياجات مواطنى المدن السياحية وإشراكهم فى مراحل اتخاذ القرار بشأن التنمية السياحية. إلا أنه من الملاحظ أن هذا يتم بصورة نادرة على المستوى العالمى. ويتم ذلك أولا عن طريق نشر المعلومات السياحية بمختلف الوسائل مثل بعض المكاتب المتخصصة، وتنظيم لقاءات مع ممثلى الجماعات المختلفة بالمدينة أو دعوتهم لحضور اجتماعات مع بعض الخبراء السياحيين، وتنظيم دورات علمية ببعض المعاهد والكليات المتخصصة، هذا إلى جانب وسائل الإعلام التى تعمل على نشر الوعى السياحى لدى المواطنين. إلا أنه فى كثير من الأحيان يصعب توافر معلومات عن المشروعات السياحية الخاصة فى المراحل التخطيطية الأولية لها نتيجة حرص أصحابها على عدم تسربها لمنافسيها. ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التقييم لمدى تقبل أو رفض المواطنين

لمشروعات التنمية السياحية المختلفة، ويتم هذا عن طريق إجراء مسح شامل لآراء مختلف طبقات المجتمع أو اختيار عينات منهم ومطالبتهم بإعطاء أولوية لأهمية مشروعات التنمية المقترحة أو تقديم عريضة موقعة من أكبر عدد ممكن من المواطنين تختص ببعض المشاكل التى تواجههم مما يعكس أهميتها بالنسبة للمجتمع، وأخيرا إبداء مقترحاتهم فيما يختص بخطط التنمية السياحية بالمدينة. وتجدر الإشارة إلى تنفيذ تلك السياسة قد تحدها العديد من المعوقات مثل نقص فى المعلومات المتاحة للمواطنين أو غموضها وعدم وضوحها أو عدم كفاية الفترة الزمنية اللازمة لذلك. الأمر الذى يتطلب ضرورة إدماج خطة تنمية المجتمع ضمن خطة التنمية السياحية للمدينة وكذا إصدار قانون يختص بضرورة مشاركة المواطنين فى خطط التنمية السياحية، مما ينتج عنه زيادة ثقة المواطنين فى الحكومة والحد من اعتراضاتهم أو ممارسات بعض الفئات منهم التى تؤثر سلبيًا على السياحة مثل حوادث الإرهاب (Marien & Pizman, 1997).

نتائج الدراسة الميدانية:

تم توزيع ٣٥٠ استمارة بطريقة عشوائية على المواطنين بمدينة الغردقة خلال شهرى فبراير ومارس من عام ٢٠٠٢، أجيب على ٢٣٢ استمارة بنسبة ٦٦٫٣%.

المرحلة العمرية للمواطنين:

يستعرض الجدول التالى متوسط أعمار المواطنين الذين يمثلون مجتمع العينة المختارة:

جدول (١) المرحلة العمرية للمواطنين

السن	التكرار	النسبة
من ١٥ ـ ٢٥	٧٢	٣١٫٠٣
من ٢٦ ـ ٣٥	٨٧	٣٧٫٥٨
من ٣٦ ـ ٤٥	٤٣	١٨٫٥٣
من ٤٦ ـ ٥٥	١١	٤٫٧٤
من ٥٦ ـ ٦٥	١٣	٥٫٦
أكثر من ٦٥	٦	٢٫٦
المجموع	٢٣٢	١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة العظمى من مجتمع العينة (٣٧٫٥٨%) تتراوح أعمارها من ٢٦ ـ ٣٥ سنة، تليها مرحلة من ١٥ ـ ٢٥ سنة حيث حصلت على ٣١٫٠٣%، ثم المرحلة العمرية من ٣٦ ـ ٤٥ سنة بنسبة ١٨٫٥٣%

ومرحلة من ٤٦ ـ ٥٥ سنة بنسبة ٧٤ر٤٪، تليهم المرحلة من ٥٦ ـ ٦٥ سنة حيث حصلت على نسبة ٦ر٥٪ وأخيرا تلك الأكثر من ٦٥ سنة بنسبة ٦ر٢٪. من هنا نخلص إلى أن الغالبية العظمى من حجم العينة من الشباب نتيجة توافر فرص العمالة بالمنطقة مقارنة ببعض المناطق الأخرى مثل القاهرة والإسكندرية.

نوع المواطنين:

يوضح الجدول التالى نوع المواطنين ممثلى العينة:

جدول (٢) نوع المواطنين ممثلى العينة

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٧٨	٧٦ر٧
أنثى	٥٤	٢٣ر٣
المجموع	٢٣٢	١٠٠

يمثل الرجال الغالبية العظمى من حجم العينة حيث بلغت نسبتهم حوالى ٧و٧٦٪ والذين لا يجدون صعوبة فى الهجرة الداخلية إلى منطقة الغردقة بحثا عن فرص عمل هناك، بينما بلغت نسبة الإناث حوالى ٣ر٢٣٪ فقط.

الحالة الاجتماعية:

يتناول الجدول التالى الحالة الاجتماعية للمواطنين بمدينة الغردقة:

جدول (٣) الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	١١٥	٤٩ر٦
متزوج	٨٨	٣٧ر٩
مطلق	٢١	٩ر١
أرمل	٨	٣ر٤
المجموع	٢٣٢	١٠٠

يمثل غير المتزوجين الغالبية العظمى من حجم العينة حيث بلغت نسبتهم حوالى ٤٩ر٦٪، يليها المتزوجون والذين يمثلون حوالى ٣٧ر٩٪، ثم المطلقون بنسبة ٩ر١٪، وأخيراً الأرامل بنسبة ٣ر٤٪. وترى الباحثة أن السبب فى هذا يرجع إلى افتقار المنطقة للعديد من الخدمات الأساسية اللائقة، الأمر الذى يصعب معه اصطحاب المهاجرين لعائلاتهم.

مستوى التعليم:

يبين الجدول التالى مستويات التعليم المختلفة للمواطنين المقيمين بمدينة الغردقة:

جدول (٤) مستوى التعليم

مستوى التعليم	التكرار	النسبة
عالى	١٠١	٥ر٤٣
فوق المتوسط	٦٤	٦ر٢٧
متوسط	٦٧	٩ر٢٨
المجموع	٢٣٢	١٠٠

من الملاحظ أن منطقة الغردقة توفر فرص عمل للمواطنين من مختلف مستويات التعليم وبوجه خاص التعليم العالى إذ بلغت نسبتهم حوالى ٥ر٤٣% يلى هؤلاء ذوو المستوى المتوسط من التعليم والذين يمثلون ٩ر٢٨% وأخيرا ذوو التعليم فوق المتوسط بنسبة ٦ر٢٧%.

العلاقة بين مجال العمل والنشاط السياحى:

يوضح الجدول التالى طبيعة العلاقة بين مجال عمل المواطنين المقيمين بمنطقة الغردقة والنشاط السياحى بها:

جدول (٥) العلاقة بين مجال العمل والنشاط السياحى

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
مباشرة	١١٠	١ر٤٣
غير مباشرة	٧٥	٣ر٣٢
انعدام العلاقة	٥٧	٦ر٢٤
المجموع	٢٣٢	١٠٠

مما سبق يتضح أن السياحة تلعب دورا رئيسيا فى توفير فرص عمالة بالغردقة حيث يحتل العاملون فى المجال السياحى المرتبة الأولى بين إجمالى العاملين بالمنطقة بنسبة ١و٤٣% يليهم العاملون فى الأنشطة المرتبطة ارتباطا غير مباشر بالسياحة بنسبة ٣ر٣٢%، وأخيرا هؤلاء الذين لا يتأثر مجال عملهم بالنشاط السياحى على الإطلاق بنسبة ٦ر٢٤%.

نوع الإقامة بالمنطقة:

نلخص من الجدول التالى أنواع الإقامة المختلفة بمنطقة الغردقة:

جدول (٦) طبيعة الإقامة بالمنطقة

طبيعة الإقامة	التكرار	النسبة
دائمة	١١٣	٤٨٫٧
مؤقتة	١١٩	٥١٫٣
من ملاك الوحدات الثانوية	—	—
المجموع	٢٣٢	١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن الغالبية العظمى من المواطنين المقيمين بمنطقة الغردقة يقيمون إقامة مؤقتة بنسبة ٥١٫٣%، يليهم هؤلاء المقيمون إقامة مؤقتة بنسبة ٤٨٫٧%.

ويرى (1997) Gill ازدياد عدد المقيمين إقامة مؤقتة بالمدن السياحية خلال فترات الذروة السياحية، وهؤلاء منفصلون اجتماعيا وسياسيا عن المجتمع، والغالبية العظمى منهم من صغار السن الذين يعانون من ضآلة مرتباتهم. وهؤلاء العاملون - وبوجه خاص المسافرون بصحبة عائلاتهم - يواجهون مشكلة كبيرة فى الحصول على سكن بسعر مناسب خصوصا فى فصل الشتاء حيث يتنافس منعهم السائحون فى تأجير أماكن الإقامة.

متوسط مدة الإقامة الدائمة بالمنطقة:

يبين الجدول التالى متوسطات مدة الإقامة الدائمة للمواطنين بمنطقة الغردقة.

جدول (٧) مدة الإقامة الدائمة بالمنطقة

مدة الإقامة	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	١٧	١٥٫١
من سنتين - خمس	٣١	٢٧٫٤
من ست - عشر	٢٥	٢٢٫١
أكثر من عشر سنوات	٤٠	٣٥٫٤
المجموع	١١٣	١٠٠

تشير البيانات الواردة فى الجدول السابق أن ٣٥٫٤% من المواطنين مقيمون بالغردقة لمدة تزيد عن ١٠ سنوات، و ٢٧٫٤% مقيمون هناك لمدة تتراوح ما بين سنتين إلى خمس سنوات،

بينما بلغت نسبة المقيمين لمدة تتراوح ما بين ست إلى عشر سنوات حوالى ١ر٢٢%، وهؤلاء المقيمون لمدة أقل من سنتين حوالى ١ر١٥%.

الآثار الاقتصادية للسياحة:

يمكن التعرف على أهم الآثار الاقتصادية للسياحة من خلال الجدول التالى.

جدول (٨) الآثار الاقتصادية الناجمة عن السياحة

آثار اقتصادية	التكرار	النسبة
زيادة فرص العمالة	١٨٢	٧٨ر٤
إدخال المرافق الأساسية	٨٩	٣٨ر٤
ز يادة المشروعات الترفيهية	٧٢	٣١
تحسين الخدمات الصحية	٦١	٤ر٧
ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية	٥٨	٢٥
زيادة أسعار السلع والخدمات	١٣٢	٥٦ر٩
زيادة حجم الضرائب	٧٢	٣١
زيادة العملة الحرة بالمنطقة	٤	١ر٧
زيادة دخل الفرد	٢	٠ر٩

اتفقت الغالبية العظمى من مجتمع العينة ٧٨ر٤% على أن من أهم الآثار الاقتصادية للسياحة فى منطقة الغردقة هو توفير العديد من فرص العمالة بها، بينما يرى ٥٦ر٩% أن السياحة كان لها أكبر الأثر فى زيادة أسعار السلع والخدمات بالمنطقة، بينما تبلغ نسبة هؤلاء الذين يتفقون على أن السياحة لعبت دورا رئيسيا فى إدخال المرافق الأساسية بها حوالى ٣٨ر٤%، بينما أجمع ٣١% على أن السياحة ساعدت على زيادة حجم المشروعات الترفيهية بالمنطقة وكذلك الحال بالنسبة لزيادة حجم الضرائب. وبالنسبة للآثار الاقتصادية الأخرى فقد وجد أن ٢٥% من مجتمع العينة يرجع الفضل إلى السياحة فى ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية، ٤ر٧% يرى أن السياحة ساعدت على تحسين مستوى الخدمات الصحية، أما ١ر٧%

يرى أن السياحة كان لها أكبر الأثر فى زيادة دخل المنطقة من العملة الحرة، بينما اتفق ٩ر٠% فقط على أن السياحة تساهم فى زيادة دخل الفرد.

الآثار الاجتماعية الناتجة عن السياحة:

يوضح الجدول التالى أهم الآثار الاجتماعية للسياحة.

جدول (٩) الآثار الاجتماعية للسياحة

آثار اجتماعية	التكرار	النسبة
تقليد المواطنين لسلوكيات السائحين	١٤٧	٦٣ر٤
زيادة التدهور الأخلاقى بالمنطقة	١٠٩	٤٧
الرغبة فى استغلال السائح	١١٣	٤٨ر٧
توسيع فجوة الاحتجاج السلبى	٦٠	٢٥ر٩
عدم ارتياح المواطنين للسائحين	٤١	١٧ر٧
الزواج من أجنبيات والسفر إلى الخارج	٤	١ر٧

يعتبر تقليد المواطنين لبعض سلوكيات السائحين الغريبة عن المجتمع المصرى من أهم الآثار الاجتماعية السلبية للسياحة حيث استحوذ على ٦٣ر٤% من آراء مجتمع العينة، يليه زيادة رغبة المواطنين فى استغلال السائحين ماديا بنسبة ٤٨ر٧%، بينما يرى ٤٧% أن التدهور الأخلاقى من أهم آثار السياحة الاجتماعية، وأجمع ٢٥ر٩% على أن السياحة ساعدت على توسيع فجوة الاحتجاج السلبى للمواطنين غير المستفيدين مباشرة من السياحة، بينما يتفق ١٧ر٧% على أن ازدهار السياحة يساعد على زيادة عدم ارتياح المواطنين للسائحين نتيجة للاختلاف المادى بين الفئتين، وأخيراً تبلغ نسبة هؤلاء الذين يعتقدون أن السياحة أدت إلى انتشار ظاهرة زواج الشباب المصرى من الأجنبيات والسفر إلى الخارج حوالى ١ر٧%.

ويرى McIntosh et al., (1995) أنه بالرغم من سهولة قياس الآثار الاقتصادية للسياحة فى

المدى القصير، إلا أنه يصعب قياس الآثار الاجتماعية والثقافية الناجمة عن السياحة والتى تحتاج إلى فترة زمنية طويلة للتعرف عليها.

الآثار الثقافية للسياحة:

يستعرض الجدول التالى أهم الآثار الثقافية الإيجابية والسلبية للسياحة.

جدول (١٠) الآثار الثقافية المترتبة عن السياحة

آثار ثقافية	التكرار	النسبة
القضاء على العادات والتقاليد	١٣٤	٥٧ر٨
التأثير السلبى على اللغة	٦٠	٢٥ر٩
إعادة بعث الفنون المحلية	٨٤	٣٦ر٢
انخفاض الجودة فى المصنوعات اليدوية	٣٣	١٤ر٢
الحفاظ على الموارد التاريخية	٦٧	٢٨ر٩
تدمير بعض الآثار التاريخية	١٨	٧ر٨

يعتبر القضاء على العادات والتقاليد الموروثة من أهم الآثار الناجمة عن السياحة إذ يعتبرها ٥٧ر٨% من حجم العينة من أخطر الآثار السلبية للسياحة، بينما يرى ٣٦ر٢% أن السياحة تلعب دوراً إيجابيا فى إعادة بعث الفنون المحلية والمصنوعات اليدوية، واتفق ٢٨ر٩% على دور السياحة الهام فى الحفاظ على بعض الموارد التاريخية. وعلى الجانب الآخر أجمع البعض على وجود بعض السلبيات الناتجة عن ازدهار السياحة بمدينة الغردقة حيث يرى ٢٥ر٩% أنها تؤدى إلى تدمير اللغة العربية، واتفق ١٤ر٢% على أن السياحة تؤدى إلى انخفاض الجودة فى المصنوعات اليدوية نتيجة زيادة حجم الطلب عليها، وأخيرا تبلغ نسبة من يعتقد أن السياحة تساعد على تدمير بعض

الموارد التاريخية نتيجة تكدس المناطق السياحية بالسائحين وقيام البعض منهم بتدميرها حوالى ٨ر٧٪.

الآثار البيئية للسياحة:

من خلال الجدول التالى يمكن التعرف على الآثار البيئة الناتجة عن ازدهار السياحة بمدينة الغردقة.

جدول (١١) الآثار البيئية للسياحة فى الغردقة

آثار بيئية	التكرار	النسبة
إعلان بعض المناطق كمحميات طبيعية	١٦٤	٧٠ر٧
زيادة حدة التلوث بالمنطقة	٩٠	٣٨ر٨
زيادة المساحات الخضراء	٢	٠ر٩
الحفاظ على المظهر الجمالى	٢	٠ر٩

من الجدول السابق يتضح أن السياحة كان لها أكبر الأثر الإيجابى على البيئة بمنطقة الغردقة حيث أجمع ٧ر٧٠٪ من حجم العينة على أن السياحة ساعدت على الحفاظ على الموارد البيئية نتيجة إعلان بعض المناطق كمحميات طبيعية، بينما اتفق ٨ر٣٨٪ على أن السياحة ساهمت بشكل كبير فى زيادة حدة التلوث بالمنطقة وبوجه خاص تدمير الشعب المرجانية والحياة البحرية، وأخيراً يرى ٩ر٠٪ أن السياحة لعبت دورا هاما فى زيادة المساحات الخضراء بالمنطقة، وكذلك بالنسبة للحفاظ على المظهر الجمالى بها.

المؤثرات السلبية على سلوك المجتمع:

يوجد هناك العديد من المؤثرات السلبية على سلوك المجتمع المضيف والتى يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالى:

جدول (١٢) أهم المؤثرات السلبية على سلوك المجتمع

المؤثرات السلبية	التكرار	النسبة
النشاط السياحى	٥٥	٢٣ر٧
وسائل الإعلام	٩٤	٤٠ر٥
الوسائل التكنولوجية	٨٣	٣٥ر٨
المجموع	٢٣٢	١٠٠

مما سبق يتبين لنا أن وسائل الإعلام المختلفة تأتى على قائمة المؤثرات السلبية على سلوك المجتمع حيث اتفق ٥ر٤٠% من حجم العينة على أنها تنقل بعض الثقافات الغربية للشباب، تليها الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الإنترنت التى استحوذت على رأى ٨ر٣٥%، وأخيرا يأتى النشاط السياحى الذى يرى ٧ر٢٣% أنه يؤثر سلبيا على سلوك المواطنين بالمنطقة.

وهذا يتفق مع ما يراه Lickorish & Jenkins (1997) فى صعوبة اعتبار السياحة المؤثر السلبى الوحيد على سلوك الأفراد نظراً لوجود العديد من الوسائل الأخرى التى تحدث متغيرات سلبية كثيرة على سلوك المجتمع والتى لا يمكن إغفالها مثل وسائل الإعلام المختلفة ووسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت.

أكثر الجنسيات المؤثرة سلبا على سلوك المجتمع المضيف:

من خلال الجدول التالى يمكن التعرف على مختلف الجنسيات التى يمكن أن تؤثر سلبيا على المجتمع المضيف بمدينة الغردقة:

جدول (١٣) الجنسيات المؤثرة سلبا على سلوك المجتمع

الجنسية	التكرار	النسبة
الألمان	٤٢	١ر١٨
الإيطاليون	٦١	٢٩ر٢٦
البريطانيون	١٣	٦ر٥
الفرنسيون	٢	٨٦ر٠
الروس	١٠٨	٥٥ر٤٦
لا توجد إجابة	٦	٦ر٢
المجموع	٢٣٢	١٠٠

يأتى السائحون الروس على رأس قائمة الجنسيات المؤثرة سلبا على سلوك المجتمع حيث يرى ٥٥ر٤٦% من مجتمع العينة أنهم أكثر الجنسيات نقلا لبعض السلوكيات الغربية، يليهم الإيطاليون بنسبة ٢٩ر٢٦%، ثم الألمان بنسبة ١ر١٨%، والبريطانيون بنسبة ٦ر٥%، وأخيرا الفرنسيون بنسبة ٨٦ر٠%.

ويرى Lickorich & Jenkins (1997) أنه يجب الحد من جذب الجنسيات المعروفة بالسلوكيات الغريبة عن المجتمع المضيف والتى لها أثار سلبية عليه. وبالتطبيق على مدينة الغردقة نجد أن السائحين الروس أكثر الجنسيات سلبا على المجتمع، وهم فى الغالب يتصفون بقدراتهم الإنفاقية المحدودة.

نوعية السائح المرتقب:

يوضح الجدول التالى نوعية السائح الذى يجب العمل على اجتذابه إلى الغردقة من منظور المواطنين بالمنطقة:

جدول (١٤) نوعية السائح المرتقب

نوعية السائح	التكرار	النسبة
السائح ذو الدخل العالى	١٢٦	٥٤٫٣
السائح ذو الدخل فوق المتوسط	٦٧	٢٨٫٩
السائح ذو الدخل المتوسط	٢٧	١١٫٦
السائح ذو الدخل المحدود	١٢	٥٫٢
المجموع	٢٣٢	١٠٠

ترى الغالبية العظمى من حجم العينة (٥٤٫٣%) ضرورة جذب السائح ذو الدخل العالى، بينما يرى ٢٨٫٩% ضرورة التركيز على السائح ذو الدخل فوق المتوسط، بينما يفضل ١١٫٦% السائح ذو الدخل المتوسط، و ٥٫٢% السائح ذو الدخل المحدود.

وهذا يتفق مع رأى عبد الوهاب (١٩٩١) فيما يتعلق بضرورة التركيز على السائحين ذوى الدخول فوق المتوسطة والدخول العليا دون هؤلاء ذوى الدخول المتوسطة والدنيا وبوجه خاص فى الدول النامية حتى لا تزداد المشاكل التى تعانى منها تلك المناطق مثل الزحام والأمن الغذائى الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى تدهور الخدمات والتسهيلات السياحية، مما يعنى ضرورة إعطاء الأولوية للمشروعات السياحية المختلفة المرتفعة المستوى.

المشروعات ذات الأولوية فى مدينة الغردقة:

يبين الجدول التالى نوعية المشروعات التى تعطى لها الأولوية فى التنمية بمنطقة الغردقة:

جدول (١٥) الاحتياجات ذات الأولوية فى مدينة الغردقة

الاحتياجات ذات الأولوية	التكرار	النسبة
احتياجات المواطنين	٥٢	٢٢٫٤
احتياجات السائحين	٨١	٣٤٫٩
تحقيق التوازن	٩٩	٤٢٫٧
المجموع	٢٣٢	١٠٠

مما سبق يتضح أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة (٤٢٫٧%) تعتقد أن الحكومة تقوم بتحقيق التوازن فى إشباع رغبات واحتياجات كل من المواطنين والسائحين، بينما

يرى ٣٤٫٩% من حجم العينة أن الحكومة تعطى الأولوية لاحتياجات السائحين حيث تقوم بإنشاء المشروعات السياحية المختلفة التى تتناسب مع رغباتهم وإمكانياتهم، أما النسبة المتبقية والتى تمثل ٢٢٫٤% ترى أن الحكومة تقوم بإعطاء الأولوية لاحتياجات المواطنين.

مستوى الخدمات بمنطقة الغردقة:

يمكن التعرف على رأى المواطنين فيما يتعلق بمستوى الخدمات التى توفرها الحكومة بمدينة الغردقة:

جدول (١٦) تقييم مستوى الخدمات الموجودة فى مدينة الغردقة

نوعية الخدمات	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
خدمات صحية	٥٤	٦٨	٢١	٤
خدمات تعليمية	٢٦	٦٨	٣٤	٤
خدمات اجتماعية	٣١	٣٧	٢٠	٦
خدمات ترفيهية	٥٤	١٨	٤٠	٨

من خلال إجابات المواطنين مجتمع العينة يتضح أن الغالبية العظمى ترى أن جميع المشروعات الصحية والتعليمية والاجتماعية المتوفرة بمدينة الغردقة متوسطة المستوى بالنسبة للمشروعات الصحية، قام ١٤٧ مواطن من مجتمع العينة بنسبة ٦٣٫٤% بتقييم مستواها، حيث يرى ٤٦٫٣% من حجم العينة أن مستواها متوسط، بينما اتفق ٣٦٫٧% على أنها ضعيفة المستوى، وأجمع ١٤٫٣% على أنها جيدة المستوى، أما النسبة المتبقية (٢٫٧%) فترى أنها ترقى إلى المستوى الممتاز وبخصوص الخدمات التعليمية قام ١٣٢ مواطن بنسبة ٥٦٫٩% من مجتمع الدراسة بالإجابة على الأسئلة الخاصة بها، حيث يعتقد الغالبية العظمى منهم (٥١٫٥%) أنها متوسطة المستوى، بينما يرى ٢٥٫٨% أنها جيدة، وأجمع ١٩٫٧% على أنها ضعيفة المستوى، أما النسبة المتبقية (٣%) فترى أنها ترقى إلى المستوى الممتاز. وبالنسبة للخدمات الاجتماعية بلغ عدد المواطنين المجيبين على الأسئلة الخاصة بها ٩٤ بنسبة ٤٠٫٥%، ونجد أن ٣٩٫٣٦% يعتقد أنها متوسطة المستوى، بينما يرى ٣٢٫٩٨% أنها ضعيفة، واتفق ٢١٫٢٨% على أنها جيدة، بينما أجمع ٦٫٣٨% فقط على أنها ممتازة. وفيما يختص بالخدمات الترفيهية العامة بالمنطقة تم تقييمها من خلال ١٢٠ مواطن بنسبة ٥١٫٧%

من مجتمع العينة حيث تبلغ نسبة هؤلاء الذين يرون أنها ضعيفة ٤٥ %، ونسبة من يعتقد أنها جيدة المستوى ٣ر٣٣%، ونسبة من يتفق أنها متوسطة المستوى ١٥ %، بينما ترى النسبة المتبقية ٧ر٦% أنها ممتازة.

ومما سبق يتضح لنا أن مختلف المشروعات الخدمية المتوفرة بمنطقة الغردقة لا ترقى إلى المستوى المطلوب الذى يتفق مع رغبات واحتياجات المواطنين بالمدينة، وبالتالى فإنه من الواضح أن الحكومة لا تقوم بتحقيق التوازن فى توفير احتياجات كل من المواطنين والسائحين الذين يتوفر لهم العديد من المشروعات السياحية التى تفى برغباتهم واحتياجاتهم، الأمر الذى يشكل خطورة حقيقية على المستقبل السياحى بالمنطقة كما سبق وأن أشرنا.

الوسائل المفضلة لنشر المعلومات السياحية:

يوضح الجدول التالى أنسب الوسائل من وجهة نظر المواطنين لنشر المعلومات السياحية بالمنطقة:

جدول (١٧) أنسب الوسائل لنشر المعلومات السياحية بمدينة الغردقة

أنسب الوسائل المستخدمة	التكرار	النسبة
وسائل الإعلام المختلفة	٩١	٢ر٣٩
مكاتب سياحية متخصصة	٦٨	٣ر٢٩
تنظيم اللقاءات والندوات السياحية	٧٣	٥ر٣١
المجموع	٢٣٢	١٠٠

بخصوص الوسيلة المثلى لنشر الوعى السياحى وأهمية السياحة بمدينة الغردقة، ترى الغالبية من مجتمع العينة (٢ر٣٩%) أن وسائل الإعلام المختلفة تعتبر أنسب الوسائل على الإطلاق، تليها اللقاءات والندوات السياحية والتى استحوذت على رأى ٥ر٣١%، وأخيرا المكاتب السياحية المتخصصة والتى حصلت على ٣ر٢٩% من إجابات المواطنين موضع الدراسة.

وسائل التعرف على آراء المواطنين:

يمكن تحديد أنسب الوسائل للتعرف على آراء ومقترحات المواطنين بالغردقة بشأن المشروعات السياحية من خلال الجدول التالى:

جدول (١٨) أنسب الوسائل لتوصيل الآراء بشأن المشروعات السياحية لمسئولى السياحة فى مصر

الوسيلة المفضلة	التكرار	النسبة
إجراء مسح شامل لمواطنى المدينة	٦٧	٩ر٢٨
سؤال عينة من مختلف الفئات	٨٠	٥ر٣٤
تقديم طلبات تتضمن آراء المجتمع	٨٥	٦ر٣٦
المجموع	٢٣٢	١٠٠

بالنسبة لأنسب الوسائل الواجب اتباعها للتعرف على آراء ومقترحات المواطنين فيما يتعلق بالمشروعات السياحية المقامة أو تلك المفترض إقامتها بمدينة الغردقة، ترى الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة (٦ر٣٦%) أن تقديم الطلبات الموقع عليها من قبل المواطنين تعتبر أنسب الوسائل على الإطلاق، بينما أجمع ٥ر٣٤% على ضرورة سؤال عينة تمثل مختلف شرائح المجتمع بالمدينة، أما النسبة المتبقية والتى تبلغ ٩ر٢٨% اتفقت على أن إجراء مسح شامل للمواطنين أكثر الوسائل فاعلية للتعرف على آراء المواطنين بالغردقة.

ويرى Marien & Pizman أن عدد الموقعين على العرائض أو الطلبات الخاصة بتلك المشروعات السياحية يمكن أن تعكس بالإيجاب أو السلب أهمية المشروع السياحى بالنسبة لهم، إلا أنها بطبيعة الحال لا توضح إجمالى عدد المتقبلين أو الرافضين لتلك المشروعات.

الاستنتاجات:

تلعب السياحة دورا هاما فى ازدهار الحركة السياحية الوافدة إلى مصر، الأمر الذى شجع العديد من المستثمرين على إقامة مشروعاتهم السياحية بها حتى وصل عدد وحدات الإقامة بمدينة الغردقة مع نهاية عام ٢٠٠١ حوالى ١٠٤ وحدة. وكمحاولة لمواجهة الزيادة المطردة فى أعداد السائحين الوافدين على منطقة الغردقة قامت الدولة بإنشاء الملحق الجديد بمطار

الغردقة الدولى فى إطار المرحلة الثانية لعملية التطوير. هذا ويوفر النشاط السياحى بمدينة الغردقة العديد من فرص العمل للشباب من مختلف المؤهلات وبوجه خاص الذكور غير المتزوجين. وعلى الجانب الآخر تنجم عن السياحة بعض الآثار السلبية الاجتماعية والثقافية والتى من أهمها تقليد الشباب لبعض السلوكيات الغريبة للسائحين والقضاء على العديد من العادات والتقاليد الموروثة. ذلك فضلا عن التلوث البيئى بمظاهره المختلفة والتى من أخطرها تدمير الشعب المرجانية والحياة البحرية نتيجة توسعات التنمية السياحية بها وبعض الممارسات البشرية الخاطئة.

وبالرغم من الطفرة السياحية الهائلة التى تشهدها مدينة الغردقة، إلا أنها تعانى من انخفاض مستوى الخدمات العامة بها بما لا يتلاءم مع احتياجات المواطنين مما يهدد المستقبل السياحى بها. ولمواجهة ذلك قامت الدولة بتخصيص ملايين الجنيهات للارتقاء بمستوى قطاع الخدمات والمرافق والكهرباء ومياه الشرب والنقل والمواصلات بالإضافة إلى تخصيص مليون جنيه لإنشاء مركز عمليات ومعلومات وإدارة الأزمات بمدينة الغردقة. وكذلك تشمل عملية التطوير المناطق العشوائية بمدينة الغردقة بحيث يتم توصيل مياه الشرب والكهرباء وإنشاء طرق بهذه المناطق.

التوصيات:

* الارتقاء بمستوى الخدمات بمنطقة الغردقة بما يتناسب مع توقعات واحتياجات المواطنين مع ضرورة تحقيق التوازن فى إشباع رغبات كل من المواطنين والسائحين بها.

* نشر الوعى لدى المواطنين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة بضرورة الحفاظ على العادات والتقاليد الموروثة وعدم التأثر ببعض سلوكيات السائحين الغريبة عن المجتمع المصرى.

* ضرورة التعرف على آراء المواطنين بشأن المشروعات السياحية القائمة والمقترح إقامتها بالغردقة لتفادى العديد من الآثار السلبية.

* إحلال العمالة المصرية بدلا من العمالة الأجنبية للعمل بالمشروعات السياحية بالمنطقة.

* ضرورة الاعتماد على مبدأ الكيف وليس الكم عند التسويق لمنطقة الغردقة سياحيا مما يساعد على الحد من الآثار السلبية الناجمة عن السياحة.

* التشدد فى تنفيذ اللوائح والقوانين التى تساعد على الحفاظ على البيئة والتى تعد المصدر الرئيسى للسياحة بالغردقة.

المراجـــع

أولا: المراجع العربية:

* صلاح الدين عبد الوهاب (١٩٩١)، التنمية السياحية، مطبعة زهران، القاهرة ص٣٠.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

* Butler, R. & Mao, B., (1997), Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, in " Quality Management in Urban Tourism", Murphy, P., (ed), John Wiley & Sons Ltd, Great Britain, pp. 9-22.

* Edgell, (1990), International Tourism Policy, Van Nostrand Reinhold, USA, pp. 76-79.

* Evans, K., (1998), Competition for Heritage Space: Cairo's resident/tourist conflit in "Managing Tourism in Cities Policy, Process and Practice", Tyler, D., Guerrier, Y. and Robertson, M., (eds), John Wiley & Sons, England, p.187,188.

* Gill, A., (1997), Competition and the Resort Community: Towards an Understanding of Residents' needs, in "Quality Management in Urban Tourism", Murphy, P., (ed), John Wiley & Sons Ltd, Great Britain, pp. 55-65.

* Greenwood, D., (1989), Culrure by the Pound: An Anthropological Perspective on Tourism as Cultural Commoditization, in "Hosts and Guests", Smith, V., (ed), University of Pennslyvania Press, USA, pp. 179, 180.

* Karch, C., & Danri, G., (1996), Close Encounters of The Third World, in "The Sociology of Tourism", Apostolopulos, Y., Leivadi, S. and Yiannakis, A., (eds), Routledge, USA, p. 176.

* Kotler, Ph. and Armstrong, G., (2001), Principles of Marketing, ninth edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, p.144.

* Lickorish, L., & Jenkins, C., (1997), An Introduction To Tourism, Butterworth-Heinemann. Great Britain, pp. 77-83.

* Lunderberg, D., (1990), The Tourist Business, sixth edition, Van Nostrand Reinhold, USA, pp. 242-246.

* Marien, C., & Pizman A., (1997), Implementing Sustainable Tourism Development Through Citizen Participation In The Planning process, in "Tourism Development And Growth", Wahab, S., & Pigman, J., (eds), Routiedge, USA, pp. 165-177.

* Mathieson, A., & Wall, G., (1982), Tourism: economic, physical and social impacts, Longman Group Limited, England, p. 133-163.

* Mclntosh, R., Goeldner, Ch. and Ritchie, J., (1995), Tourism Principles, Practices, Philosophies, seventh edition, John Wiley & Sons, Inc., USA. pp.222-225.

* Millar, S., (1991), Heritage Management for Heritage Tourism, in "Managing Tourism", Medlik, S., (ed), Butterworth - Heinemann, Great Britain, p. 119.

* Murphy, P., (1997), Quality Management in Urban Tourism, in "Quality Management in Urban Tourism:, Murphy, P., (ed), John Wiley & Sons Ltd, Great Britain, p. 119.

* Nickerson, N., (1996), Foundations of Tourism, Prentice Hall Inc., USA, pp.37-40.

* Pearce, Ph., Moscardo, G. and Ross, G., (1996), Tourism Community Relationships, Elsevier Science Ltd., England, pp.211 - 214.

* Sofield, T. And Birtes, R., (1996), Indigenous Peoples' Cultural Opportunity Spectrum for Tourism (IPCOST) in " Tourism and Indigenous Peoples", Butler, R. and Hinch, T., (eds), International Thomson Publishing Inc., England, pp. 397-404.

* Williams, A. and Shaw, G., (1998), Tourism Policies in a Changing Economic Environment, in "Tourism & Economic Development, European Experiences", Williams, A. & Shaw, G., (eds), sixth edition, John Wily & Sons, London, p.375.

English Summary

The Impact of Tourism upon Hosts in Tourist Cities

"With Application on Hurghada City"

Tourism has many economic effects that communities seek such as increased income, jobs and development. On the other, it may have many negative side- effects such pollution, crime, noise and visual deterioration to the community. These effects may result in citizens' unhostile attitude towards tourists giving rise to serious problems in tourists' perception. Consequently may lead to a great decline in tourist arrivals and receipts which may threaten the destination's tourist future. Most of these negative effects can be moderated by scientific planning and progressive management methods. Governments must find a means of managing these problems.

The objective of the research is to identify some of the major economic, social, cultural and environmental effects on societies in tourist cities with application on hurghada city. The research was carried out through a questionnaire distributed to citizens in hurghada chosen at a random basis.

The results of the research showed that there are both positive and negative effects on the community in hurghada which could be overcomed by intelligent management of the government.

استمارة استقصاء

عزيزى المواطن:

نحن بصدد إعداد بحث علمى عن أثر السياحة على المجتمع المضيف فى المدن السياحية بالتطبيق على مدينة الغردقة لذا فإن التعرف على آرائكم فى هذا المجال سوف يكون له أكبر الأثر فى إنجاز تلك الدراسة. الرجاء وضع علامة أمام الإجابة المطلوبة.

السن: من ١٥ إلى ٢٥ ( ) من ٢٦ إلى ٣٥ ( ) من ٣٦ إلى ٤٥ ( )

من ٤٦ إلى ٥٥ ( ) من ٥٦ إلى ٦٥ ( ) أكثر من ٦٥ سنة ( )

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

مستوى التعليم: متوسط ( ) فوق المتوسط ( ) عالى ( )

الوظيفة: ....

١ ـ ما هى طبيعة العلاقة بين مجال عملك والنشاط السياحى؟

علاقة مباشرة ( ) علاقة غير مباشرة ( ) انعدام العلاقة ( )

٢ ـ ما هى نوعية وطبيعة إقامتك بالغردقة؟

إقامة دائمة ( ) إقامة مؤقتة ( ) من ملاك الوحدات السكنية الثانوية ( )

٣ ـ ما هى مدة إقامتك بالمنطقة إذا كنت من المقيمين الدائمين بها؟

أقل من سنتين ( ) من سنتين إلى خمس سنوات ( )

من ست إلى عشر سنوات ( ) أكثر من عشر سنوات ( )

٤ ـ ما هى أهم الآثار الاقتصادية الناجمة عن ازدهار السياحة بالغردقة؟

زيادة فرص العمالة بالمنطقة ( )

إدخال المرافق الأساسية ( )

زيادة حدة التضخم نتيجة زيادة الطلب على السلع والخدمات ( )

زيادة حجم المشروعات الترفيهية بالمنطقة ( )

تحسين مستوى الخدمات الصحية ( )

ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية ( )

زيادة أسعار السلع والخدمات ( )

زيادة حجم الضرائب لتحسين مستوى المرافق الأساسية ( )

آثار أخرى: ....

٥ ـ كيف أثرت السياحة اجتماعيا على المواطنين بمدينة الغردقة؟

تقليد المواطنين لبعض السلوكيات الغريبة للسائحين ( )

زيادة التدهور الأخلاقى وانتشار الجريمة والدعارة ولعب القمار ( )

زيادة الاتجاه المادى لدى المواطنين والرغبة فى استغلال السائح ( )

توسيع فجوة الاحتجاج السلبى لدى بعض المواطنين الذين لا يتأثروا مباشرة بالدخل السياحى ( )

زيادة عدم ارتياح المواطنين للسائحين الأجانب ( )

أخريات: ....

٦ ـ من وجهة نظرك ما هى أهم الآثار الثقافية المترتبة على ازدهار السياحة بالغردقة؟

القضاء على العديد من العادات والتقاليد الموروثة ( )

التأثير السلبى على اللغة العربية ( )

إعادة بعث الفنون المحلية والمصنوعات اليدوية ( )

انخفاض مستوى الجودة فى بعض المصنوعات اليدوية نتيجة زيادة الطلب عليها ( )

الحفاظ على الموارد التاريخية بالمنطقة ( )

تدمير بعض الآثار التاريخية ( )

آثار أخرى: ....

٧ ـ كيف أثرت السياحة بيئيًا فى منطقة الغردقة؟

إعلان بعض المناطق كمحميات طبيعية ( )

زيادة حدة تلوث البيئة ( )

أخريات: ....

٨ ـ ما هى أهم المؤثرات السلبية على سلوك المجتمع؟

النشاط السياحى ( ) وسائل الإعلام المختلفة ( )

الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الإنترنت ( ) أخريات: ....

٩ ـ ما هى أكثر الجنسيات المؤثرة سلبيا على عادات وتقاليد المجتمع؟

الألمان ( ) الإيطاليون ( ) البريطانيون ( )

الفرنسيون ( ) آخرين: ....

١٠ـ من وجهة نظرك، ما هى نوعية السائح الذى يجب التركيز عليها؟

السائح ذو الدخل العالى ( ) السائح ذو الدخل فوق المتوسط ( )

السائح ذو الدخل المتوسط ( ) السائح ذو الدخل المحدود ( )

١١ ـ أى الاحتياجات تهتم الحكومة بإعطاء الأولوية لها؟

احتياجات المواطنين ( ) احتياجات السائحين ( )

تحقيق التوازن فى إشباع كل من احتياجات المواطنين والسائحين ( )

١٢ ـ ما هو تقييمك بالنسبة لمستوى الخدمات التالية فى الغردقة حاليا ؟

الخدمات الصحية ضعيف ( ) متوسط ( ) جيد ( ) ممتاز ( )

الخدمات التعليمية ضعيف ( ) متوسط ( ) جيد ( ) ممتاز ( )

الخدمات الاجتماعية ضعيف ( ) متوسط ( ) جيد ( ) ممتاز ( )

الخدمات الترفيهية ضعيف ( ) متوسط ( ) جيد ( ) ممتاز ( )

١٣ـ ما هى أنسب الوسائل لنشر المعلومات السياحية داخل المدينة ؟

وسائل الإعلام المختلفة ( ) مكاتب سياحية متخصصة ( )

تنظيم اللقاءات والندوات السياحية ( ) أخريات: ....

١٤ ـ ما هى الوسيلة الواجب اتباعها لتوصيل رأيك بشأن المشروعات السياحية لدى المسئولين السياحيين فى الدولة؟

إجراء مسح شامل لمواطنى المدينة ( )

سؤال عينة من مختلف الفئات بالمجتمع ( )

تقديم طلبات تتضمن آرائكم بالنسبة للمشروعات المختلفة ( )

وسائل أخرى : ....

REFERENCES :

(1) Hassan El-Sayed Hassan El-Sheikh "up To Date Researches In Economics and statistics", Cairo, 1995.

(2) Samih Ahmed Mahmoud "Introduction In Traditional and Islamic statistics" Zagazig University, 1985.

(3) Samih Ahmed Mahmoud "Introduction In analytical traditional and Islamic statistics "Zagazig University, 1990.

(4) Samih Ahmed Mahmoud "Introduction In Applied traditional and Islamic statistics" Zagazig University, 1992.

(5) V.K. Rohatgi " An Introduction to probability Theory and Mathematical statistics" Wiley , New York.

(6) Robert V. Hogg, Allen T. Craig " Introduction to Mathematical statistics" Macmillan , New York.

(7) Marek Fisz " Probability Theory and Mathematical statistics" Krieger, New York.

(8) Kangan, Linnik, and Rao "Characterzation Problems In Mathematical statistics" Wiley, New York.

(9) Hoel, " Introduction to Mathematical statistics" Wiley, New York.

(10) Daniel and Wood "Fitting Equations to Data" Wiley, New York.

$$f(y) = \frac{y}{e} \qquad -x \leq y \leq o$$

If:

$$f(x) = \frac{1}{2a} \qquad -a \leq x \leq a$$

$$f(y) = \frac{e^{y}}{2a} \qquad \log(-a) \leq y \leq \log a$$

Also, the moments of this distribution can be derived simply.

Conclusion :

The paper discusses the deriving of log-uniform distribution by the same method as in the case of log-normal distribution. It is noticed that there is a mistake in this method. The paper tries to avoid this mistake by deriving the correct log-uniform distribution. It is suggested to call it Samih's log-umiform distriubution.

If :

$$f(x) = \frac{1}{2a} \qquad -a \leq x \leq a$$

Then :

$$f(y) = \frac{1}{2ay} \qquad e^{-a} \leq y \leq e^{a}$$

It is obuious that the moments of this distribution can be derived simply.

Samih's log-uniform distribution

Let :

$y = \log x$

Hence :

$$\frac{dy}{dx} = \frac{1}{x} \qquad ; \frac{dx}{dy} = x$$

Then :

$$f(y) = \frac{e^{y}}{(b-a)} \qquad \log a \leq y \leq \log b$$

If :

$$f(x) = 1 \qquad 0 \leq x \leq 1$$

Usual log-uniform distribution

let :

$$x = \log y$$

where x has a uniform distribution as :

$$f(x) = \frac{1}{b-a} \qquad a \le x \le b$$

Hence ,

$$y = e^{x} \quad ; \quad \frac{dy}{dx} = e^{x} \quad ; \quad \frac{dx}{dy} = e^{-x}$$

Then :

$$f(y) = \frac{1}{(b-a)y} \qquad e^{a} \le y \le e^{b}$$

If :

$$f(x) = 1 \qquad 0 \le x \le 1$$

Then :

$$f(y) = \frac{1}{y} \qquad 1 \le y \le e$$

INTRODUCTION

In the case of log-normal distribution, it is known that it is derived by putting X= log y where y = f(x) and f(x) is distributed normally.

This is the usual technique in deriving the log-normal distribution. But , it is noticed that the correct log- normal distribution can be derived by putting y = log x in the normal probability distribution.It is suggested to call this distribution as Samih's log-normal distribution.

This paper studies the applying of the two techniques in the field of uniform distribution. So, the study deals with the derivation of the two log-uniform distributions, usual and Samih's log-uniform distributions.

ABSTRACT

The paper studies the derivation of the log-uniform distribution as in the case of log-normal distribution. It defines the mistake in this technique. So, the paper puts the correction of this technique by deriving the correct log-uniform distribution. It is suggested to call this distribution as Samih's log- uniform distribution .

Samih's Log - Uniform Distribution

By

Dr. Samih Ahmed Mahmoud
Faculty of Commerce
Zagazig University

1999

10- **Leao, E. (2000)**: "The impact of virtual reality on the supply and demand side of the tourism and the hospitality industry" "MSC these in tourism marketing – school of management studies for the service sector – University of Survey"

11- **McClure, M. (1994)**: "The travel experience: technology as threat or opportunity?" Information technology for travel and tourism marketing: a tool for profit PATA Conference; p. 1 – 11.

12- **Michel, J. (1999)**: "Sustainable tourist space: from reality to virtual reality?" Tourism Geographies; 1(1): 41 – 55.

13- **Norusis (1996)**: "Advanced Statistics SPSS/Pct". SPSS Inc. Chicago, ML.

14- **Renshaw, M. (1997)**: "The Travel Agent", 2nd ed., First published (1972), Business Education, Publishers Limited, Great Britain, p. 19, 20, 22.

15- **Robertson, G. et al., (1993)**: "Non-immersive virtual reality" computer IEEE Press, p. 81 – 89 in Leao (2000), p. 14.

16- **Sannders Dr. M., Lewis, Ph., Thormhill Dr. A., (1997)**:" Research methods for business students", pearson professional limited, Great Britain.

17- **Seaton, A.U., Bennett, M., (1996)**: "Marketing tourism products- Concepts, Issues, Cases". 3rd edition (1st 1996 – 2nd 1997), International Thomson Business Press, UK.

18- **Sekaran Uma (2000)**: "Research methods for business: A skill-- building approach", third ed., Hohn Wiley & Sons, Inc., USA.

19- **Vanhegan, H. (1999)**: "Will Virtual Reality provide a substitute for the travel and tourism products" MSc in Tourism Management, School of Management Studies for The Service Sector, University of Surrey.

20- **White, R. (1988)**: "Advertising, what it is and how to do it", 2nd edition, McGraw-Hill International UK England.

21- **Williams, P. and Hobson, P. (1995)**: "Virtual reality and tourism: Fact or fantasy?" Tourism Management; 16(6): 423 – 7.

level, VR can promote countries (destinations); for micro level, it can promote business such as travel agencies, flights, cruises, etc.

5- VR tours can be offered at home (as for home shopping) through 3D Video or CD-ROM even through complete immersion by using devices. It can also be practiced through browsing the Web or at point of sale. It can be offered paid or as a free sample.

6- Further studies should be conducted for the relation of VR with different variables associated with marketing activities such as legal issues, customer satisfactions, VR market characteristics.

Acknowledgment

The researcher would like to thank Dr. Ali Omar, dean of faculty of tourism & hotel management, also would like to thank Dr. Rafaat Radwan chairman of DISC

References

1- **Baretje (2000)**: In Jafar Jafari "Encyclopedia of tourism", Routledge, Great Britain.

2- **Bennett, M. (1995)**: "The consumer marketing revolution: the impact of IT on tourism". Vacation Marketing; 1(4): 376 – 382.

3- **Bouma, G., Athinson, G. (1997)**: "A handbook of social research", second ed., Oxford University Press Inc., USA.

4- **Cheong, R. (1995)**: "The virtual threat to travel and tourism". Tourism Management; 16: 417 – 22.

5- **Clark, M. Riley, M. Wilkie, E. Wood, R. (1998)**: "Researching & writing dissertations in Hospitality & Tourism", International Thoms. UK.

6- **Fink Arlene (1998)**: "Conducting research literature reviews from paper to the internet", Sage Publication Inc. USA.

7- **Hobson, P. and Williams, P. (1995)**: "Virtual reality: a new horizon for the tourism industry, Journal of Vacation Marketing; 1(2): 125 – 135.

8- **Hobson, P. and Williams, P. (1997)**: "Virtual Reality: The future of leisure and tourism?" World L[illegible]ure & Recreation, 39(3): 34 – 40.

9- **Kalawsky, R. (1994)**: "The science of virtual reality and virtual environments", 2nd edition (1st 1993) Wesley Publishers Ltd. Great Britain.

VR has not taken any priority yet.

c- As regards to the familiarity to VR concept, it seems that they are aware of the concept, but they do not have good knowledge about VR system requirements. As for applying VR all the respondents do not apply it. For future prediction of applying VR, it was likely passive, as 88.9% gave (NO) answers for their envisage to apply VR as a promotional tool, while all assume that other promotional tools are more effective, but 88.9% of them believe that VR application will be costly. For perceiving benefits of VR 44.4% state (YES). This indicates that they do not have enough information about VR privileges and applications.

d- The positive aspects are that 88.9% believe that there will be no harm (health hazards) for the VR participant. All respondents believe that VR will not decrease the desire to travel and tourism. 55.6% believe that it is the ideal for e-commerce application.

6- It can be concluded that complete awareness of VR is not fully understood. Information about application and advantage of VR is partially missed.

7- VR is still costly and this can be one of the determinate factors that travel agencies are not applying the system yet. It seems that it will take sometime for them to consider applying such useful new technology.

Recommendations:

1- According to the lake of VR awareness in travel agencies, it is recommended to provide them with programs and training courses considering this new concept and to teach them about VR applications, cost and importance.

2- As VR technology is still costly, it is recommended to apply the first and the second VR interactivity level in their business and this would not demand many applications and save expenses.

3- For providing VR experience to different participant around the world, different languages should be considered when offering VR promotional tours.

4- Applying VR in promotion can be practiced in two levels: for macro

e- VR can help in tourism planning

f- In business through virtual conferences

g- VR gives disabled the chance to overcome their handicap

h- VR experience one can have an excursion through time (past or future)

i- VR is an opportunity to visit fragile and dangerous areas virtually

j- VR application in marketing.

2- One of the main areas that VR can be best presented is in marketing. VR can play a magnificent role as multi promotional tools such as VR advertisement through CD-ROM; virtual brochure; virtual trip as a paid or free sample; can be offered as a premium, a patronage reward, a demonstration or a 3D Video.

3- Among the many advantages of applying VR in promotional activities are:

a. Offering customer high cognition and awareness of the product.

b. Overcoming the weakness of tourism product (intangibility).

c. Assuring self-customer satisfaction.

d. Increasing tourist attraction.

e. Helping potential customer to determine the purchasing decision.

f. Enhancing tourist motivation.

g. Helping to sell the tourist product which is a dream – like in a fantasy way.

h. Satisfying new sophisticated customers much more demanding for new technology.

4- SOWT analysis gives as a wide view of applying VR in marketing (multi promotional tools).

5- The primary study concludes that:

a- The majority of organizations were independent. Practicing business more than 18 years. They were online business in the period of (1997 – 2000).

b- They mainly rely on themselves in carrying out their own promotion campaign. Personal selling ranked the first position in their opinion. As regard to the ranking of promotional and marketing tools used by UK travel agencies the printed media and mail brochure ranked the first position. Point of purchase displays second and e-mail is the third. VR came almost at the end of their preferences (14th position). This induces that

c- Answers from items No. (5, 6, 8, 10) indicate positive aspect about VR. It shows that 55.6% think that VR is the ideal system for E-commerce application, but concerning health problems occurs to VR participant, they do not believe that VR will cause any health hazards 88.9%. They also believe that practicing VR will not decrease the desire for travel 100%. They also assumed that there will be no dramatic changes in the organization when adopting VR system.

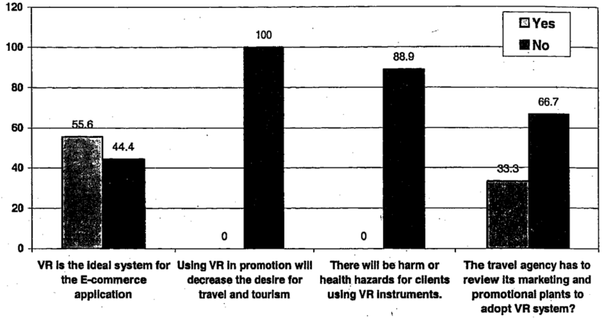


Figure (10) Posetive and negative aspects about VR concept

Section 5: Additional Comments

- Only two comments are given the first that VR is not relevant to their work as it is a business travel agent. This answer shows that the travel agency does not realize all aspects VR can serve in travel industry.

  The Second that VR is very appreciated for travel industry because its interactivity will increases the desire for potential clients.

Results

Conclusions and Recommendations

1- VR is the contribution of information technology. It has wide applications in tourism and travel industry:

a- In surrogate travel

b- As an attraction like in theme parks

c- For rich people to have a pre-trip taste and for poor to have a cheap experience

d- VR as adventure experience

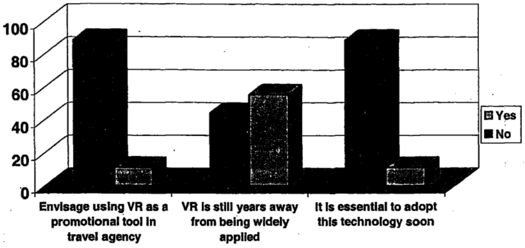


Figure (8) : intention for applying VR technology

b- In answers of items No. (2, 3, 7), it is clear that travel agencies reject the idea of applying VR in the near future, as they believe that other promotional tools are more effective. They also think that it is very costly. They think that VR is not rewarding tool in marketing 44.4%. Hesitation is obvious in answers of the item No. (7), this indicates that they do not have clear vision about VR privileges and advantages.

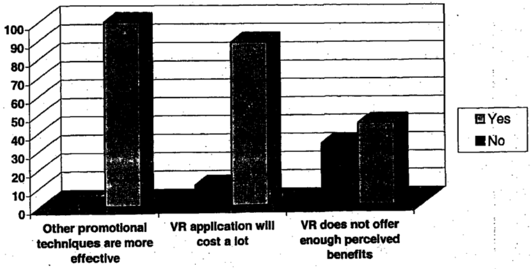


Figure (9) : evaluating benefits , obsteclas and predicition of appluing VR as promation tools

Table 11 Benefits, obstacles and prediction of applying VR technology in UK travel agencies.

Series	Item	Yes (%)	No (%)	No answer (%)
1	Envisage using VR as a promotional tool in travel agency	11.1	88.9	—
2	Other promotional techniques are more effective	100	—	—
3	VR application will cost a lot	88.9	11.1	—
4	VR is still years away from being widely applied	55.6	44.4	—
5	VR is the ideal system for the E-commerce application	55.6	44.4	—
6	Using VR in promotion will decrease the desire for travel and tourism	—	100	—
7	VR does not offer enough perceived benefits	44.4	33.3	22.2
8	There will be harm or health hazards for clients using VR instruments	—	88.9	11.1
9	It is essential to adopt this technology soon	11.1	88.9	—
10	The travel agency has to review its marketing and promotional plans to adopt VR system?	33.3	66.7	—

a- Table 11 shows that it is concluded that there are no intention to apply VR technology in the near future. It seems that there are still years needed. It is clear in the answers of items No. (1, 4, 9).

Series	Items	Yes (%)	Not sure (%)	No (%)	No (%) answer
	participant's senses				
5	An experience that includes image, sound, and movement	88.9	—	—	11.1
6	All the answers are applicable	66.7	11.1	22.2	
	VR system requires:				
1	Hardware, software, program	88.9	11.1	—	
2	Image generators, stereo vision, head mounted display	77.8	—	22.2	
3	Data – computer – application software – input and output devices	66.7	33.3	—	
4	There are a wide variety of possible input devices	55.6	44.4	—	
5	Simply a computer and keyboard	44.4	22.2	22.2	11.1
6	All the answers are applicable	11.1	22.2	22.2	44.4

Table 9 shows that travel agencies seem to have fair knowledge about VR meaning. But the option concerning (all answers are applicable) showed 66.7% of their approval. This means that they have adequate knowledge of VR. Concerning VR system requirements, it is not having same knowledge, "as not sure answers" have a considerable value. This means they are confused. Yet Yes as an answer still have the highest value. Though the option concerning (all answers are applicable) is the right answer. The answer Yes constitute only 11.1% while not sure 22.2% and this assure that no complete awareness of VR system requirements is known.

Section 4: Virtual Reality Application

Table (10) VR application in the UK travel agencies

Item	Respondents answer	
	Yes (%)	No (%)
Travel agencies applying VR	—	100

This table states that all the respondents are not applying VR technology yet.

respondents (travel agencies). They are heavily distributed in points of sale "it seems that (P.O.S) points of purchases displays understood this way" even mail brochures takes first position and E-mail ranked third. Using e-mail is the first usage of the Internet in the travel agency's activity. Applying new technology are not yet taking first priority.

VR technology ranked the 14th position. But using Kiosk are taking the 5th position. This induces that applying new technologies are evolving slowly in their promotional techniques. It is concluded that VR is still far away from being applied.

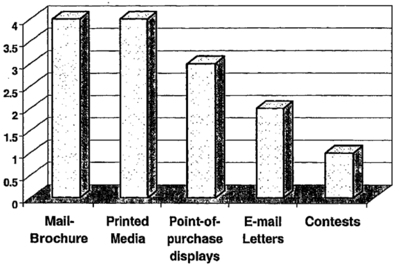


Figure (7) Important the firist 5 Important promational and marketing tools used buy travel ageocies

Section 3: Travel agencies familiarity with VR

Table (9) Identifying travel agencies acquaintance with VR

Series	Items	Yes (%)	Not sure (%)	No (%)	No (%) answer
	Meaning of VR:				
1	Artificial environment	77.8	—	11.1	11.1
2	Completely immersed & interactive experience	88.9	—	—	11.1
3	Human / computer interaction	88.9	—	—	11.1
4	Machine sends information to the	66.7	—	22.2	11.1

Table (8) Percentage and mean values of (Ranking) the promotional and marketing tools used by travel agencies according to their usage.

Items	Heavily used ←					→ Not at all used	Mean value	Rank
	1	2	3	4	5	6	7		
Printed Media	11.1	33.3	55.6	—	—	—	—	2.44	1st
View-Data	22.2	—	22.2	—	11.1	11.1	33.3	4.44	7th
Mail-Brochure	33.3	11.1	11.1	11.1	22.2	—	—	2.44	1st
Videos and maps	—	—	11.1	11.1	22.2	44.4	11.1	5.33	11th
Coupons	—	—	—	22.2	11.1	—	66.7	6.11	13th
Graphic and animation	—	—	22.2	—	22.2	22.2	22.2	4.66	8th
Point-of-purchase displays	44.4	—	11.1	11.1	—	—	33.3	3.55	2nd
TV Advertisement	—	—	—	11.1	11.1	—	77.8	6.44	15th
CD-ROM	—	—	22.2	11.1	11.1	—	44.4	4.77	9th
Text Messages	—	—	—	—	—	11.1	77.8	6.11	13th
E-mail letters	—	33.3	11.1	11.1	—	—	33.3	3.77	3rd
Premiums	—	—	—	22.2	—	11.1	55.6	5.44	12th
Electronic brochures	11.1	11.1	—	22.2	—	—	44.4	4.33	6th
3D Video	—	—	—	—	—	11.1	77.8	6.11	13th
Tele-Marketing	11.1	—	11.1	11.1	22.2	11.1	22.2	4.22	5th
Kiosk	11.1	—	—	—	—	11.1	66.7	5.44	12th
Contests	—	22.2	—	22.2	11.1	11.1	22.2	4.11	4th
Patronage rewards	—	11.1	11.1	11.1	—	—	55.6	4.88	10th
Virtual reality technology	—	—	—	—	—	—	88.9	6.22	14th

Remark: Total percentage were not 100% all the times due to missing items the respondents did not choose. The missed options may be due to the fact that the respondents do not use them in their promotion activities. But this did not make big differences in this research's result.

The last table induces that paper materials are still heavily used by the

Table (7) Ranking main traditional promotion items according to their importance to UK travel agencies.

Item	Position and Approx. (%)				Rank
	1	2	3	4	
Sales promotion	33.3	11.1	**44.4**	11.1	3
Public relation	—	**55.6**	22.2	22.2	2
Personal selling	**55.6**	11.1	22.2	11.1	1
Advertising	11.1	22.2	11.1	**55.6**	4

This table induces that travel agencies rely heavily on personnel selling (55.6%) as the first position for direct contact with their clients, that is because clients need credibility and interaction to buy their travel products. VR seems to offer the best interaction between the organizations and their clients.

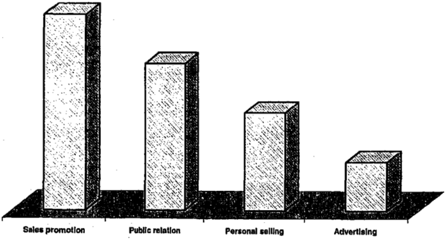


Figure: (6) Ranking main traditional promotion items according to their importance to UK travel agencies.

Section 2: Promotion Profile

Table (6) Travel Agencies Promotion System

Item	Yes (%)	No (%)	No answer (%)
Organization carries out its own campaign	100	—	—
CRS and GDS promote organization business	11.1	66.7	22.2
Specialized external promoting organization business.	11.1	88.9	—

This table explains that 100% of respondents carry out their own campaign, and that they do not rely on GRS and GDS in promoting their business. Only 11.1% work through these systems and they mainly rely on themselves in the promotion up to 11.1% stated that the use external assistance (Specialized organization). This maybe due to the specialized marketing team working at those organizations, so they would not need any external assistance.

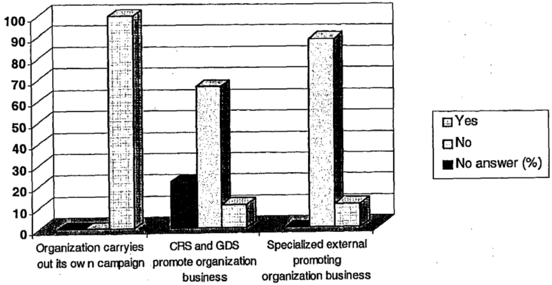


Figure (5) Travel Agencies Promotion System

Table (4) Date of Engagement in online business

Date	Frequency	Valid (%)
1975 – 1980	1	11.1
1981 – 1985	1	11.1
1986 – 1990	—	—
1991 – 1996	1	11.1
1997 – 2000	6	66.7
Total	**9**	**100**

Table 4 shows that most of the respondents are engaged lately in Online Business the majority (66.7%) started in 1997 – 2000.

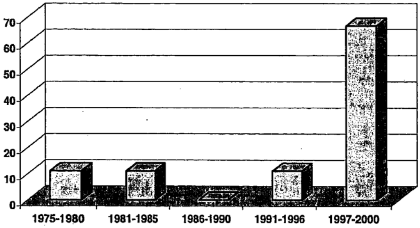


Figure (4) Date of Engagement in online business

Table (5) How many network systems (CRS or GDS) the travel agencies are linked with

Item	Frequency	Valid (%)
One system	9	100
More than one system	—	—

Table 5 shows that all the respondents (100%) are linked only to one system.

Table (3) Type of UK travel agencies activities

Type of activities	Frequency	Approx. (%)
General / Leisure Agent	4	44.4
Business Agent	3	33.3
Holiday Agent	2	22.2

Table 3 shows that the General / Leisure Agent are having the first position (44.4%), while the Business Agent takes the second position (33.3%).

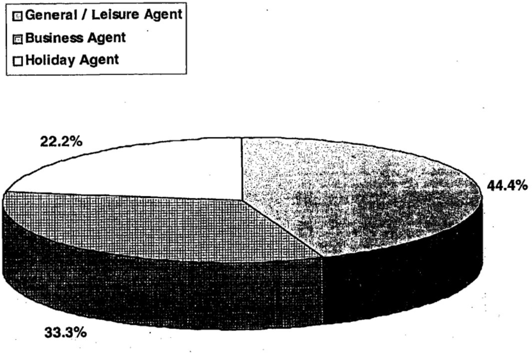


Figure (3) Type of UK travel agencies activities

Table (2) Frequency and Valid Percentage of starting business date in the UK.

Series	Date of Starting Business	Frequency	Valid (%)
1	1 – 3 years ago	—	—
2	4 – 7 years	—	—
3	8 – 12 years	—	—
4	13 – 17 years	1	11.1
5	More than 18 years ago	8	88.9
Total		**9**	**100**

Table 2 shows that the majority of travel agencies started business more than 18 years ago (88.9%). This induces that their answers are reliable as they have been working for long period.

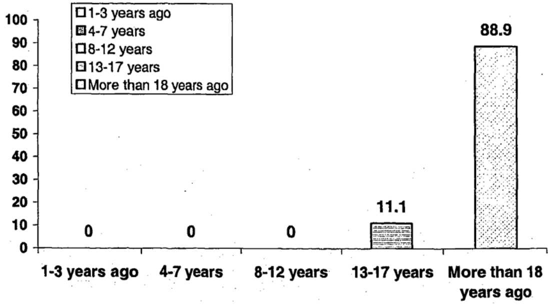


Figure (2). Starting Business date in the UK

Section 1: Organization Identification.

Table (1) Frequency and Percentage of type of UK travel agencies

Series	Type of Organization	Frequency	Valid (a%)
1	Independent	5	55.6
2	Multinational	3	33.3
3	National Multiple	1	11.1
4	Regional Multiple	—	—
Total		**9**	**100**

Table 1 shows that the independent travel agencies forms the majority of the population (55.6%).

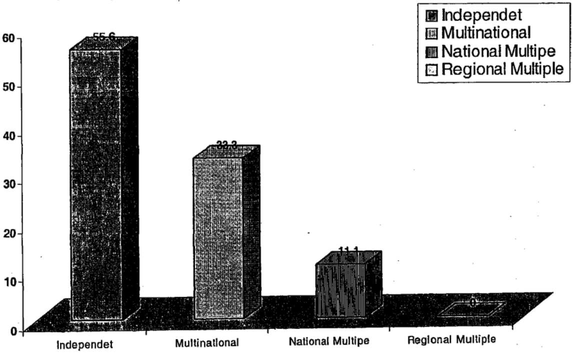


Figure (1): Type of UK Travel agencies

questions, but they have no critical effect on the study, however, they were taken into consideration.

Questionnaire analysis:

The questionnaire is divided into 5 sections:

The First section is subdivided into 5 questions:

a) Question No. 1 defines the different types of travel agencies, according to the position of the travel agency in the UK law, they can be classified into several types they are: Multinational; National Multiple; Regional Multiple; Independent (Renshaw, M., 1997 p. 19)

b) Question No. 2 determines the starting business date. They are divided as follows:
Started (1 – 3) years ago; (4 – 7) years; (8 – 12) years; (13 – 17) years; more than 18 years ago.

c) Question No. 3 defines the organization activity which again according to the UK law are: General / Leisure Agent; Holiday Agent; Business Agent (Ibid, p. 20).

d) Question No. 4 deals with the date that the organization has started online business: (From 1975 to 1980); (1981 – 1985); (1986 – 1990); (1991 – 1996); (1997 – 2000).

e) Question No. 5 determines the network system the company is linked to (CRS or GDS). Two options are stated: (one system) or (more than one system).

The second section covers the company's promotion profile. It is subdivided into 3 parts. This section investigates how the organization deals with its promotion campaign and what types of promotional tools are commonly used. In the third part, the questionnaire investigates the types of promotional tools used and ranking them according to their importance to the organization. The researcher used X-axis marked from 1 to 7. This refers to the Itemized scale used in the questionnaire. In short, the lower number (1) means heavily used and the higher number (7) refers to not at all used.

The third section: Measures knowledge or familiarity of the organization concerning VR technology.

The fourth section: Considers the VR application. This section is subdivided into 2 parts. The first part is for organizations applying VR, which was neglected from all the participants, as none of them actually practicing VR. So, this part was discarded. The second part is concerned with those who have not apply VR yet, in order to investigate their awareness and to examine their opinion about this new technology. Also the prediction of applying VR.

The fifth section: Gives the participants the chance to add any further comments.

Statistical Analysis: It had been conducted by SPSS at Al-Ahram statistical center. As the population was very small, no sophisticated, statistical methods were needed. Only valid percentage mean values and frequencies were applied.

Items	
Offering VR tours through the internet as an international promotional tool (paid or unpaid).	
Good opportunity for the tourist to customize his/her product through examining tourism products virtually.	
Children and youth, who are used to play video games will be much demanding for VR tours.	
Other promotional tools are much cheaper and may offer similar products such as; interactive digital television (IDTV) – Kiosk	Threat
Virtual tourism may not represent exactly the real destination. For example humidity and insects will not be felt in the virtual tour, but this may lead to customer frustration of being deceived after the real visit.	
Regarding legal issues, VR might face obstacles upon application internationally.	
People are acquainted with other promotional tools which can be acquired easily (need no devices or instruments).	

Primary Study

Pilot study was conducted through contacting (BTA) the British tourist authority and (ABTA) the Association of British Travel Agencies through telephone calls and e-mail, to investigate applying VR in tourism promotion in the UK, and also to learn about travel agencies applying VR as a promotional tool. They gave negative answers concerning any pieces of information regarding this subject. ABTA provided the researcher with the latest list of the top 25 travel agencies and top 25 tour operators according to their turnover. As travel agencies are mainly responsible for marketing and more indulged in promotion activities, they were considered to be the target population of the study. Tour operators have also been taken into consideration and due to the very small population, no sample was selected, and the whole population was represented. The study lasted 6 months from writing the questionnaires till distributing and collecting them. To design the questionnaire, the researcher has reviewed many references in marketing and travel agencies business. Tools of promotion used in travel agencies were defined. The questionnaire had been revised by many of the academic staff in marketing and research methods at Surrey University UK and travel agents.

The questionnaire reached its final form and was sent by express mail for all top 25 travel agencies. Copies of the questionnaire were sent more than once, to have the ultimate respondents, telephone calls and faxes followed to assure their reply. Nine questionnaires were received and one apology. This represents 40% of the total population, when excluding the one apology, it forms 36% are valid. This is supposed to be an acceptable percentage (for postal surveys a response rate of approximately 30% is reasonable "Own & Jones 1990", Sannders, 1997). Other questionnaires were distributed by express mail to top 25 tour operators, only two of them responded, so this survey was discarded.

After collecting the questionnaires, there were incomplet answers to some

potential tourist to determine the purchasing decision. It can support the decision maker of buying a holiday product through reviewing and evaluating and selecting of many alternatives

6. VR enhances tourism motivation through offering vast varieties of destination tours.
7. VR helps to sell the unique tourism product which is a dream-like in a fantasy way, by offering an experience like a dream.
8. VR can satisfy new consumers who are much more sophisticated, more acquainted with and demanding for new technology applications.

It will be much useful to evaluate and highlight the applying of VR as promotional tools through SWOT analysis.

SWOT analysis for applying VR in tourism as multi promotional tools.

Through SWOT analysis "strength opportunities, weakness and threats", of the application as multi promotional tools will be evaluated.

Items	
The ability to allow tourists to try the product, before buying.	**Strength**
Reviewing the product before buying will ensure tourist satisfaction.	
The VR experience gives tourism product credibility.	
Of'er real and intensive information of the travel and tourism product.	
VR application in tourism would meet exceeding demand of consumer's gravity for new technology.	
Help the consumer to have a proper and fast decision.	
VR will be much appealing, attracting and interactive than other promotional tool and will have a magnificent recall memory for the participant.	
As everything goes electronically, e marketing is the suitable solution for practicing e-commerce. One of the best suitable promotional tool will be VR.	
VR participants may face heath problems.	**Weakness**
VR is still very costly regarding other promotional tools.	
VR is not yet quite developed to represent real experience.	
Instruments and devices needed to practice VR is not commonly used.	
Some people would have fear of (immersing into new Technology.	
People are much more acquainted with other promotional tools e.g. people are still much demanding for paper materials.	
VR is just at the start of practicing its technology, no complete evaluation reference is available yet.	
The possibility to sell it as a promotional material as CD-ROM and 3D Video or Virtual Post Card.	**Opportunities**
Possibility of spreading at home as a means of home shopping – malls – arcades and theme parks.	
Travel agencies can offer free samples at POS (Points of Sales) – or pri-trip experience.	

Table (1) Major developments in consumer electronics by decade

	Technology adopted
1920's	Gramophone
1930's	Radio
1950's	Black & White TV
1960's	Colour TV
1970's	Hi-Fi equipment
1980's	VCR
1990's	Home computer / TV Video games
2000	Virtual Reality

Source: adopted from *The Economist*, "Purveyor of Dreams, 1991 in Hobson et al. 1997.

The ultimate role VR can play is the advanced role in marketing as promotional tools.

The VR technology has an ability to recreate any tourist destination. Moreover, it creates unlimited virtual tourist attractions and activities that will encourage and attract trendy market segments to participate.

THE APPLICATION OF VR IN TOURISM MARKETING

Leao (2000) states that, from the supplier point of view, VR would become the most effective marketing tools. Dance again expresses a similar opinion when saying: "I believe that they would be of great impacts as promotional tools. I think they could offer people memorable glimpse of places, to aid in marketing choices and destinations. I think they would be powerful sales tools for hotels and tour packagers" (1997 p. 65). In Venhegan's study (1999) the option of "opportunity to experience what a destination is like before booking the holiday" is given the first position rating from both VR researchers and general public samples.

Advantages of applying VR as promotional tools in tourism marketing:

1. VR can be used to offer customers high cognition and awareness of the product.
2. VR can be a solution to overcome the weakness caused by main characters of the tourism product; for example Intangibility, perishability, heterogeneity.
3. VR assures the customer' self-satisfaction through meeting tourist expectation, when offering him/her a virtual experience of the product.
4. VR can be used for enhancing tourist attraction by persuading the potential customer and offering him/her a virtual tour.
5. VR, as a promotional tool help the

marketing, specially in tour operators and travel agencies. So "What is the role that the VR is really playing in this area? and What are the prospective of VR applications? Do travel agencies really aware of this new concept? Do they intend to apply it or they really practising it now?"

Many questions need to be answered, and it would seem appropriate to design a questionnaire to answer the questions and help to state the real situation of the VR application in travel agencies. The above mentioned arguments have urged the researcher to conduct a primary study in this area.

The research objective is:

To explain the role that VR plays in marketing as multi promotional tools through investigating the VR application in travel agencies.

Research Methodology:

Research structure: This paper is an exploratory and a descriptive study. It depends upon secondary and primary research. The secondary research will review the latest literature on VR applications in tourism and marketing.

The primary research will comprise questionnaires to be distributed to UK travel agents offering online services. The study will investigate the applications of this new technology on their promotional activities.

Sampling a non-random sample "purposive" is selected. Top UK travel agencies have been elected, as they are granted to represent the best and highest business and technology performance.

The meaning of VR: "Virtual reality (VR) is an interactive computer-generated medium that allows participants to create simulated experiences of both real and unreal situations". (Hobson & Williams, 1997,p.34)

Virtual Reality can also be defined as an artificial environment, or an artificial world, and an art of computer technology as noted before.

Baretje explaines that "an ideal virtual reality would create an environment which encompasses all or most of the user's senses and abilities" (2000, p. 620). Most of pioners discussed practicing VR tend to associate VR experience with instruments and devices, specially with (HMD) 3D over head mounted displays.

VR can be practiced with or without HMD. It can be done by using large projection screens or even desk top graphic workstation (Robertson et al. 1993). In fact there are three levels of interaction when practicing VR experience:

- Passive: when one has no control over the virtual world he entered.
- Exploratory: when one can give commands to the computer.
- Full interactivity by fully immersion as one can act inside the virtual world the way he likes according to his wishes.

VR is the contribution of information technology and it is the latest development of the electronics of this decade. As table (1) shows:

THE POTENTIAL APPLICATION OF VIRTUAL REALITY (VR) TECHNOLOGY IN TOURISM MARKETING AND PROMOTION

(Application on UK travel agents)

Dr. Wesal Abu Alam, Tourism Dept.,
Faculty of Tourism & Hotel
Management, Helwan University

Introduction

The evolution of technology has brought new systems and applications that have absolutely changed the present world. They include new virtual business (mostly for business organisations relying on IT applications) as well as new customer behavioural patterns, according to the way of life where technology has immersed in every detail of life.

Background of the study:

Some pioneers, professionals and authors have discussed the role that VR can play in the tourism industry.

Discussing the meaning of the VR, many articles and references explain that it is: an unreal experience through human/computer interface, which immerses the participant in an artificial environment in a way that makes him/her believe that what is happening is fact or real.

The VR application on tourism is a debatable topic that has supporters and opponents. Some argue that it would threaten tourism. Others are against the idea of any threat or VR substituting tourism. In the meantime, some assume danger and health problems for VR participants. They also discuss the applications of VR in tourism, they explain how VR can be applied in tourism, in some holidays, in business meetings, in ecotourism, sport and adventure tourism and in theme parks. Some scholars present it as a solution for the disabled and people with limited time or shortage of money. They also discuss the opportunity of using VR in planning and marketing. Most of these pioneers address the role that VR can play as a promotional tool in travel agencies. Williams and Hobson (1995) argue that "From a marketing prospective VR has the potential to revolutionize the promotion and selling tourism". They also explain that tour operators and travel agents will have ability to offer potential tourists a simulated experience of the planned trip" (1995, p. 425). Hobson and Williams state that "it has the potential initially to give travel agents and tour operators a new channel of distribution. (1995, p. 125). Leao (2000) notes that VR is the most effective marketing tool. Cheong holds that "Virtual reality can serve as a marketing instrument for travel agencies, he added these could create a desire and induce the client to visit these places in the future (1995, p. 419).

As has been mentioned, it is clear that these pioneers underline the important role that VR can play in

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشيء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الإدارة

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإداريــــة ■

المجلد السادس والثلاثون ■ العدد الرابع ■ يوليو - أكتوبر ٢٠٠٣

أسرار فى قلب أكتوبر المجيد

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الخامس والثلاثون ـ العدد الرابع ـ يوليو/ أكتوبر ص٢٠٠٣

القاهرة ـ ٢ شارع الشواربى ـ جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ ـ ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الإشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولار سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

إقرأ فى عدد يوليو ٢٠٠٣

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذ توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.

السنوية

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

النشر

- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

الافتتاحية

د. حسين رمزى كاظم

أسرار فى قلب أكتوبر المجيد

سوف يظل يوم ٦أكتوبر من كل عام يوما خالدا فى تاريخ العسكرية المصرية، حيث حققت قواتنا المسلحة أروع انتصاراتها فى العصر الحديث.. ذلك النصر الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة، وأعاد لشعب مصر العظيم ثقته بقواته المسلحة، وهدم نظرية الأمن الإسرائيلية التى تتحدث عن جيش إسرائيل الذى لا يقهر وخط بارليف الذى لا يمكن اجتيازه.

إن حرب أكتوبر المجيدة أثبتت أن العبرة بالرجال وليس بالسلاح أو بالدفعات القوية لخط بارليف الذى تكلف إعداده ملايين الدولارات، والذى تحطم بسواعد المقاتل المصرى الذى كان بتصميمه الجاد والراسخ على خوض المعركة وتحرير الأرض مهما كان الثمن هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار الكبير.

كما أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة.. أدارت المعركة باداء رائع وبروح الفريق، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم، وصاحب الضربة الجوية المفاجأة التى شلت جميع مواقع العدو، وكانت هى مفتاح النصر العظيم.

وعلى الرغم من مرور تلك السنوات الطويلة على معركة أكتوبر العظيم، إلا أنه لم ينقطع حتى الن سيل كبير من كتابات الكتاب والمفكرين والمحللين العسكريين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى شتى انحاء العالم الذين

أشادوا بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية من حيث التخطيط الجيد لها والتنظيم المتكامل لجميع أنشطة العمليات، والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحدتها العسكرية المختلفة.

كما أنه قد بدأ أخيرا ظهور بعض الكتابات التى كشفت عن العديد من الأسرار والخفايا التى لازمت حرب أكتوبر ولم ينكشف عنها النقاب من قبل، ولعل من أهم تلك الكتابات هى مذكرات هنرى كسنجر وزير خارجية أمريكا خلال حرب أكتوبر عام ١٩٧٣، حيث أكد فى مذكراته المنشورة أنه لولا الجسر الجوى الأمريكى للإمداد بالسلاح والعتاد لما تمكن الجيش الإسرائيلى من الاقتراب وفتح الطريق للعبور إلى الضفة الغربية من القناة.

كما كشفت أيضا بعض الصحف الإسرائيلية عن أسرار وخفايا أخرى عديدة من واقع السجلات الرسمية لحرب أكتوبر التى أعدتها وزارة الدفاع الإسرائيلية، والتى أكدت فشل القيادة العسكرية الإسرائيلية فى السيطرة على قواتها فى صحراء سيناء نتيجة لصمود القوات المسلحة المصرية فى دفاعات قوية، وتعرض القوت الإسرائيلية لهجمات مستمرة فى أعماق سيناء.

ولا شك تلك الأسرار والخفايا التى قد اختفت فى مكنون قلب معركة أكتوبر المجيد لسنوات طويلة، والتى بدأت تتكشف حقائقها اليوم فى كتابات ومذكرات الكثيرين، إنما تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن حقائق التاريخ لم تطمسها مسيرة الأعوام المتعاقبة لأن الحق لابد أن ينجلى وبما يعلى من قيمة هذه الحرب التى كانت مفتاح النصر وبوابة السلام، كما أضاءت فى ذات الوقت رصيد اجديدا إلى أمجاد الوطن.

ومن المؤكد أنه سوف يجىء اليوم الذى ستنكشف فيه أسرار وخفايا جديدة سوف يسجلها التاريخ المعاصر للأجيال الجديدة، ليؤ:د أيضا قة وصلابة وتفوق وبراعة قواتنا المسلحة فى إعداد وتخطيط وتنفيذ معركة العبور، وبصفة خاصة خطة الخداع العسكرية الذى كان لها دور كبير فى إحراز النصر العظيم.

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها - رغم الجهود المضنية - التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية، مهما صادفه من عقبات، لزن السلام هو حياة الشعوب، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية.

د. حسين رمزى كاظم

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم فى العلاقات العامة

بقلم:
الدكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب بجامعة المنصورة

■ موضوع البحث وأهميته:

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تشعب إليها الكائنات الحية وعوامها المحيطة بها، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمها هذه المجالات، كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها.

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها. فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول، وتتطلب اختبارات موضوعية للتحقق من صمتها، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها، ويشترط فيها الموضوعية، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل، حيث لابد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها.(١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة، بحسب نوعية اهتمامات كل منها، ونوعية الظواهر التى يختص كل منها، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره، وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى.

والعلم لا يقرن بالتطبيقات المفيدة فقط، ولكنه أوسع منها مفهوما، حيث يشتمل أيضا على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية، وهى تقدم إجابات مؤكدة عى تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها، وهى التى تسمى بالقوانين والنظريات، وهذه القوانين

---

(١)ـ عبدالباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعى القاهرة: مكتبة وهبة، ط٦، ١٩٧٧. ص٢٤.

والنظريات تتسم بالثبات النسى، وتقبل التعديل، والإضافة والتغيير، ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية، وبينها وبين التراث المتراكم في مجال تخصصها من ناحية ثانية، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصا منظما لإثباتها أو نفيها، باستخدام المنهج العلمى الذى يميز كل علم ويمثل إطارا فكريا يحكم الباحثين المنتسبين إليه، هذا فيما يختص بمفهوم العلم، ومواصفاته بصفة عامة.

أما في مجال العلاقات العامة، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم في مواجهة المفاهيم التى قامت عليها، والتى لا تزيد عن كونها توصيفا لأساليب مهنية بالكيفية التى استفادت بها من التجارب العملية ونتائج العلوم الاجتماعية، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوز لمضمونها ومغالاة في وصفها، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعنى التى حددناها.

ولعل أكبر دليل على ذلك، هو تلك التفسيرات التى وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذى استخدمته. ففى دراسة قام بها إدوارد روبنسون E.robinson اعترف بأن العلاقات العامة، كعلم اجتماعى، ليست إلا تطبيقا للعلوم الاجتماعية، عندما تمارس مهمتها في قياس اتجاهات الاجماعات التى تهم منظمة معينة، وفى مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها في إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التى تهمها، وفى تخطيط برامج الاتصال التى تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام.(٢).

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية، وهذه ظاهرة طبيعية، وبين أن قوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية، تأخذ منها ولا تعطيها، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها، وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة.

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق، وتثريه وتواجه مشكلاته، وهذه ظاهرة طبيعية، أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظرى وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية، فهذا وضع غير طبيعى.

ومن ثم فإن استخدام مصطلح العلم في تعريفات بعض الدراسات التى قامت في مجال العلاقات العامة، يعتبر وضعا لا يقوم على أساس واقعى سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات. وهذه هى المشكلة التى تواجه العلاقات العامة، كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفتقد جانبه النظرى المتخصص والمتميز والمشتعل.

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية في كثير من المنظمات، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العملية، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطا مربكا. وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التى حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ورقيق، ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون.

ولعل الخلط في انتماءاتها العلمية داخل الجامعات التى تدرسها كقرارات علمية، يعتبر دليلا واضحا على هذه الاستنتاجات التى انتهينا إليها، فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيرى أو الشخصى أو اللفظى أو الإدارة وإدارة الأعمال أو

(2) Rabinsn, E. Communication and public Relations. Ohio; Merrill, 1966. pp.36 - 40.

التسويق. فما هو انتماؤها الحقيقى؟ وهل هى جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيانها المستقل؟! أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن!!

ثم أن انتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر، فلطالما حرمتها الإدارة العليا فى هذه المنظمات من مكانه مناسبة، تستطيع منها أن تلعب دورا يتناسب مع أهميتها، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها. بل أنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة، ليست فى الحقيقة إلا جزءا من مفهوم العلاقات العامة.

ولقد قامت محاولات علمية محدودة فى مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها. وكان من الطبيعى أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة، وهى محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به، ويكون أساسا لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التى تمثل مفهوم العلم النظرى وتدعم جانبها التطبيقى المتمثل فيها كمهنة متخصصة، غير أنه يؤخذ عليها جميعها أنها وقفت عند حدود هذا الهدف، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة.

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات قاصدين تحقيق نفس الغاية. وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال بصفة عامة، والاتصال المؤسسى بصفة خاصة، تبين أنه قد يحدث التباسا حول نتائج هاتين المحاولتين. وقد يكون هذا الالتباس شكليا بأكثر منه موضوعيا، ولكنه قد يؤدى إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير فى نفس الطريق للوصول بالغاية التى حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها.

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحا فى نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما، بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية، فإنه يكون من المهم والضرورى القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، من أجل إزالة الالتباس الذى قد يحدث فى مواجهة المحاولتين السابقتين لنا، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضحا للدراسات التالية.

■ تحديد مشكلة البحث:

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها، وبالدرجة التى توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، يعتبر هدفا أساسيا لأسباب كثيرة.

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذى تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها. وبالتالى يكون لها القدرة على حسم مشكلة انتماء العلاقات العامة داخل الجامعات، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه.

وقيام هذا العلم أيضا يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة، كعلم اجتماعى، والعلوم الاجتماعية الأخرى، فتعطى بقدر ما تأخذ، وتؤثر بقدر ما تتأثر، وتصبح بذلك علما اجتماعيا له قوامه الواضح والمحدد.

وقيام هذا العلم كذلك، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظرى متكاملا مع جانبها التطبيقى، ليحل مشكلاتها ويثيريها، ويعطيها كيانا متفاعلا ومثمرا، شأنها فى ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى، كالطب والهندسة والقانون، بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحا كافيا فى مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة فتحسن تطبيقها.

لكننا فى مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التى حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية، وفى مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة، وجاءت نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال لتضع أمامها شيئا من اللبس والغموض، حتى ولو كان شكليا بأكثر منه موضوعيا، نجد أنفسنا فى مواجهة مشكلة علمية هامة.

ونستطيع هنا أن نحدد هذا المشكلة على شكل تساؤل، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه، وهو: كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقبل ومتميز للعلاقات العامة، ويقوم عليه كيان قادر وفعال، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعى تطبيقى له تفرده بين العلوم الاجتماعية الأخرى، وله قدرته على تحديد إنتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيريها، ولكنها تستهدف ووضح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها، وليتشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم.

■ منهج البحث وخطواته:

ينتمى هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، ويعتمد على منهج التحليل المقارن، لتحقيق الغاية التى يسعى إليها، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر، تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذى تقوم عليه مشكلة هذا البحث. وبناء على ذلك نستطيع أن نحدد الخطوات التى تصل بنا فى مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا، فيما يأتى:

أولا: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة.

ثانيا: المحاولة الأولى التى قمنا بها لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

ثالثا: المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

رابعا: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

خامسا: الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

سادسا: الاعتبارات التى تحكم التطبيق.

سابعا: الخلاصة والتوصيات.

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا، لكى نبنى مدخلا إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، ثم إلى الخطوات التى تتحدد بها هذه النظرة الموحدة، وهذا التتابع والتكامل يؤدى بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا.

■ أولا: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة:

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحا وناضجا فى دراسات العلاقات العامة الحالية، أم لا؟ لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، فإنه لابد أن يكون موقفا واضحا من تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك.

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا، ينبغى أن نعرض لمفاهيم العلم التى استخدمتها هذه الدراسات. وأن نعرض لما تقصده بها، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التى تستخدمها العلوم الأخرى التى اكتسبت رسوخا ونفجا وعلى ضوء هذا التحليل يتضح هدفنا، وخاصة أن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علما بالمعنى الصحيح!!

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس

العلاقات العامة بالجامعات، وجدنا الجذور التى تمتد إليها الدراسات الحالية فى فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة. ففى سنة ١٩٢٢م بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر فى العلاقات العامة. وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E.Bernays وكان وقتها يعمل مستشار للعلاقات العام. وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاما. ولقد أصدر إدوارد بيرنز E.Bernays فى بداية عمله بالجامعة أول كتاب فى العلاقات العامة بعنوان Crystallizing public Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعا بدرجة كبيرة فى تلك الأيام، وقد تناول هذا الكتاب مبادىء الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأى العام(٣).

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنيا، وأول من وضع كتابا فى العلاقات العامة كان مهنيا أيضا، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنيا كذلك. وهذا يعنى أن أساسيات التراث العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعية مهنية. كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك كان اتجاههم مهنيا، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهنى مصطلح علم العلاقات العامة.

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفينا للعلاقات العامة: أحدهما استعمل مصطلح العلم، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية، لكى نرى مدى أنعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين.

ففى دراسة قام بها روبرت ريلاى R.Reilly جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماع، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، وتقديم المشورة للإدارة العليا، وتطبيق برامج اتصال مخططة تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهمها.(٤)

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر ساتيل F.Seitel قدم تعريفا مهنية لها، قال فيه: إنها وظيفة الإدارة التيتقيم بها اتجاهات الجماهير، والتى تقدم بها السياسيات والإجراءت التى تقوم بها داخل إطار المصلحة بين منظماتها وجماهيريها، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير(٥)

وبالمقارنة بين التعريفين، لا نجد خلافا كبيرا بينهما، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات فى وصف العلاقات العامة، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها، أى على الجانب التطبيقى، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفا لممارساتها المهنية، وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم، لم تكن تقصد مفهوما سليما لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة، وتشكل جانبا نظريا لعلم تطبيقى.

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها، وتثرى جانبها التطبيقى وتتكامل معه، ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية.

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها

---

(3) Bernays, E. (public Relations First course and First Book).public Relations Relations Quarterly, spring 1985. p.27

(4) Reilly, R. public Relations In Action. Englewood cliffs, N.J.: prentice Hall, 1981. P.5. .

(5) Seitel, F. The practice of public Relations. N.y.: Macmillan Co., .h edition, 1992.pp. 8-9.

وقام بها غيرنا بهذا الفرق الشاسع بين الحالتين. ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظرى، بتحديد بحالة المتخصص والمتميز، إلا أنها لم تتقدم خطوة أخرى على هذا الطريق الصحيح، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية.

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلا ومضمونا، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها، هى تلك الدعوة التى جاءت فى الدراسة التى قدمها نورمان هارت N.Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمى والتطبيقى للعلاقات العامة، والربط بينهما بطريقة صحيحة، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها، ومضمونها العلمى واقترح نورمان هارت N.Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفاهيم والنظريات والقوانين، وأن يقوم جانبها المهنى عل تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العلمية لها.(٦)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج مفهومها عن الإطار الدراسى الأكاديمى، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصور الكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها. ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى لتضع تصور للكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها. ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى، فيما نعلم، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق. وبقيت هذه الدعوة حبيسة الجدران التى أنطلقت داخلها، وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية.

■ ثانيا: المحاولة الأولى لنا تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

كانت العدوة التى أطلقتها نورمان هارت N.Hart بداية لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥م.(٧) لكن غموض الدعوة، من ناحية ثانية، أفقدنا البوصلة التى تشير إلى كيفية تحقيق غايتها، ولم نجد أمامنا إلا تراثا مهنيا إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية وكان هذا القليل الذى بين أيدينا هو الذى شكل المصادر الأساسية التى اعتمدنا عليها.

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة، لنحاول تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمى النظرى، بالكيفية التى تجعل منه علما مميزا ومنفردا بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية، أجملهما سام بلاك S.Black فى دراسة له بقوله: إن ممارسة العلاقات العامة ينبغى أن تكون جزء مكملا للإدارة وليست فقط أداة فى يدها(٨).

وهذان الاتجاهان ينتميان معا إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة. لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا. أما ثانيهما، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية، وبه تكون جزءا مكملا للإدارة العليا. ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل فى تطبيقات العلاقات العامة، وبينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغى أن تكون عليه. فالاتجاه الثانى تطوير للاتجاه

---

(6) Hart, N. (A Basic International Qualification. (In sam Black, public Relations In the 1980. Oxford: Pergamen Press, 1980. P.53. .

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا، بعنوان:التقويم والتكامل المنهجى فى علم العلاقات العامة: دراسة منهجية. مكة المكرمة: مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, s. Op Cit. p.xii

الأول، ولكنهما معا يعبران عن المفهوم المهنى لها.

والعلاقات العامة، من زاويتها الوظيفية، تنظر إليىنفسها على أنها خدمة تؤدى إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخليا وخارجيا. ومن ثم فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة للمنظمة.

وجوهر هذه الزاوية الوظيفة يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التى تهم المنظمة كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها، محاولة بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة. والمنظمة هنا ليست طرقا متساويا مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنماهو تأثير من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنما هو تأثير هابط من أعلى إلى أسفل. ولذلك تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذالتأثير على الجماعة المستهدفة.

وأما من الزاوية الاجتماعية، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملا متوازنا، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها. ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة.

ولذلك تتعامل العلاقات، من هذه الزاوية الاجتماعية، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفا مقابلا لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر. والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينا كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجى عنها. ولذلك فهى تعتمد على فنون الاقتناع المشترك.

ومن الواضح هنا أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات، لأن دينامية الجماعات، كمصطلح علمى، تستخدم فى اتجاهين: أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة، أى بحركة التفاعل الهادف داخلها. وثانيهما، يتصل بالعلاقات المتبادلة له بين الجماعات الإنسانية، أى بحركة التفاعل اهلادف بين هذه الجمعات بكل أشكالها وأبعادها.

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة، بحيث تجعل منهما أساسا مشتركا لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة، كما تصورناه فى تلك الفترة، أى فى سنة ١٩٨٥ (٩).

فقد تبين أن النظام البنائى لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة. فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيدا. ومنها تتفرع جماعات معقدة، يطلق عليها المنظمات التى تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها. وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة. وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد. وكل

---

(٩) انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:
العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام. جدة: دار الشروق، سنة ١٩٨٤. ص ص : ٧٢ - ٧٩.

جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة. وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة.

وكل جماعة أكثر تعقيدا تتكون من عدد من الجماعات المعقدة. وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها.

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع، وبهذا الوضع، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبيها، سواء داخل كل جماعة أو بنى الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعا معينا، أكثر وضوحا، وأكثر قدرة على التجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة. وبالتالى، يصبح هذا التصور مدخلا سليما إلى قيام علم العلاقات العامة والذى عرفناه كما يلى:

«علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها». ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة، وأن البيئات المنظمة لها هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها.

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد.

هذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع ليحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة.

ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوما، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحا والتفاعل بينهما مثمرا وفعالا، ويصبح للعلاقات العامة، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها، كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستغلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى. ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصورا كاملا حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملا منهجيا بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم، لتصبح إطارا لحركة الباحثين.

■ ثالثا: المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

تأتى روافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحا. وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقا مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى.

فلقد أصبح واضحا أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة، كالانثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا، وغيرها، وأن هناك آثارا سلبية تعوله تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى، وهى ظاهرة الاتصال، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات، كما أصبح واضحا لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من انعكاسات

على الحياة الاجتماعية للإنسان. ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة، ويقوم عليه علم متخصص واحد.

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال، بهدف توفير صفتي الشمول والعمق للنتائج التي انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التي اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة، بحسب طبيعة اهتمام كل منها. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام. ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام، كعلم اجتماعى، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية.(١٠)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة. وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطورة متقدمة على الاتجاه الأول، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى متخصص. ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R.Sanders والتى قال فيها: «إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية (١١).

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية، ولم يتقدم أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية، إلا أنهما أثارا كثيرا من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال، كظاهرة عامة، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه فى محاولتنا الأولى – حول تعريف علم العلاقات العامة، على أساس التراث المهنى وحده، وبدون نظر إلى هذه العلاقة؟

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة كممارسة مهنية تقوم على الاتصال، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسس، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال.

وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطا اتصاليا إقناعيا يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه، فإن العلاقات العامة، بهذا المفهوم المهنى، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة. ولذلك، فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication. N.y.: Macmillan Co., 1978. pp. 20 - 33.
(11) Sanders, R. (The Breadth of Communication Research and the Parameters of Communication Theary). In sarah sander son King, Human Communication As A Field of study. N.y.: state university of New york press, 1989. P.221.

فروعه، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة (١٢)

وبالتالى، اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال، كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع مثل هذا العلم المهم، على أساس وحدة فكرية تجمع بينهما من ناحية، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها. (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة باستخدام وسائل معينة داخل إطر ومواقف معينة.

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة. ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفريعا، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها.

وعلى هذا الأساس، كان تعريفنا للاتصال المؤسسى، أنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل إطر موقفية تنظيمية واجتماعية.

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفريعا من علم الاتصال المؤسسى، والعلاقات العامة أحدها، إلا أن وجود تعريف العلم العلاقات العامة انتهت إليه محاولتنا الأولى، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق مع ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسس، خلق وضعا غامضا فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز. وكان هذا الوضع الغامض أساسا لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحا وأكثر تحديدا للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها.

■ رابعا: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محددة وغامضة، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو فى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة. وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر. وتبين أن كلاهما يبدو مختلفا عن الآخر. فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من

(١٢) انظر هذه الدراسة لنا، بعنوان: «مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها. «مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص ص: ٣٣ ـ ٤٦.

(١٣) انظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان :«مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستغلالها». المجلة العلمية الإعلام، العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥. ص ص : ٢٤٥ ـ ٢٧٠.

علوم الاتصال الأخرى. والثانى عبر عن الاتصال المؤسس وانتمائه إلى ما هو أعلى منه، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه، وخاصة فيما يتصل بالعلاقات العامة.

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطئ بعيد عن الشاطئ الذى يقف عليه الآخر.

ومن هنا كان لابد أن نضع مذهلا يؤصل العلاقة بينهما، بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتمها أصالة المفاهيم فى العلوم الراسخة.

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين انتجتا هذين التعريفين، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ينبغى أن يقوم على عدد من الأسس التى تؤدى إلى خطوات متتابعة ومتكاملة، تتحقق بها الغاية التى نستهدفها هنا. ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلى:

١- أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماما بين الاتصال كعلم عام، والاتصال المؤسسى كعلم فرعى، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفريعا، وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم فى العلاقات العامة امتدادا طبيعيا لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالا لها. وبالتالى، تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق. وهما صفتان لازمتان لأى علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية.

٢- أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التى قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة. وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالى، والعلوم الاتصالية الأخرى، كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات معينة، باستخدام وسائل معينة، داخل إطر ومواقف معينة، ثم تأتى الطبيعة المميزة لكل منها لكى تفرق بينها.

٣- أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسى، سواء فى المضمون والاستخدامات أو الغايات، أساسا لهذا التفريع.

٤- أن تكون التغييرات التى تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثا علميا، يبنى عليه، ولا يهدم ليبنى غيره. بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها.

أن هذا المدخل بهذه الأسس التى يقوم عليها، يمثل إطارا يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة تشكل معا صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته.

■ خامسا: الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات، داخل إطار الحدود التى رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، إلى ثلاثة أقسام: أولها، يضم عددا من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها. وثانيهما، يضم عددا من الخطوات الأساسية التى تقوم على استنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها.. وثالثهما، يضم عددا من الخطوات المقارنة بين النتائج التى انتهينا إليها فى القسمين السابقين، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه.

■ القسم الأول: الخطوات التمهيدية

١- الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها، على أساس أن كل فرد ينتمى إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية. وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية.

وتعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتى تقوم كل منها من فردين أو أكثر.

بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتى تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيبا. وهذه الجماعات جميعها، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيقه هدف معين، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة، واتصال متبادل، وتأثير متبادل، ويضمهم إطار ثقافى مشترك. (١٤)

٢- الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة، وبينهما وبين أعضاء الجماعات الأخرى، والتى بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة، وهى التى تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة، وبينهما وبين الجماعات الأخرى، بكل ما تعنيه من أبعاد، وما ينتج عنها من مشكلات، وما تصنعه من علاقات. (١٥)

٣- الاعتراف بأن الاتصال هو الذى يحدث حركة التفاعل الهادف الذى تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها. وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التى تربطها مصالح مشتركة. ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معا. فهى تعنى مدى توفر شبكات الاتصال، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانيات ميسرة للاتصال. كما تعنى الكيفية التى يتم بها الاتصال، أى الكيفية التى تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة. وهذا المعنيان متكاملان. ذلك لأنه قد يتكون شبكات الاتصال متوفرة ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة، أو أنه يساء استخدامها. (١٦)

٤- الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة. وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام.

ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التى حاولت أن تبين هذه المشكلة، حيث عرفته بالمعانى المقصودة به، وليس من خلال وضع تعريف محدد له. فقد جاء فى هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعانى من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى. ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة (١٧)

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التى تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذى حددناه.

■ القسم الثانى: الخطوات الأساسية:

١- لابد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان: أحدهما نظرى، والآخر عملى، ويقوم الجانب النظرى على النتائج والقوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال، والتى يقوم عليها التطبيق العملى ويتطور.

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية، موزع على علوم كثيرة. وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات

(14) Smith, D. (parsimonious Defintion of Groups; toward Conceptual Clarity and Scientific Unity.) Sociological Inquirng, Vol. 37, No. 2, Spring 1967. pp. 141 - 167.
(15) Booner, H. Group Dynamics; principles and Applications. N.y: Ronald Press Co., 1959. pp. 57 - 58
(16) Salter, C. and A. Tiger. (change In Attitudes Toward Other Nations As AFunction of The Type of International Contact)Sociometry, Vol. 38, No. 2, 1975. pp. 213 - 221.
(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N.y.: Harper, 1994.P.5.

تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها، وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز.

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية، وهى الاتصال الجماهيرى والاتصال الشخصى والاتصال المؤسسى، قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة والإذاعة والسينما والمؤتمرات والندوات والإعلان والتسويق والعلاقات العامة وغيرها، وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال، إلا أن هذه العلوم لاتزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه.

ومن ثم، كان لابد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز، نقطة البداية هنا، إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة.

٢- إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية، فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبيعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينهما، وللعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين.. بينما يأتى الجانب التطبيقى لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها. وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم.

٣- طالما أننا نعترف بأن علوم الاتصال تطبيقية، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينهما ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية، وهنا يمكن القول: أن الاتصال علم عام، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى: علم الاتصال الجماهيرى وعلم الاتصال الشخصى وعلم الاتصال المؤسسى. وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعا بحسب تطبيقاتها العملية أيضا. فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة والإذاعة والسينما. وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة. وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى وعلم الاتصال التسويقى وعلم العلاقات العامة.

٤- إذا استثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه وعلم الاتصال الشخصى وفروعه، على أساس أنها كانت موضوعا لدراسة سابقة لنا، فإننا نركز هنا على تأصيل مفهوم العلم النظرى لعلم الاتصال المؤسسى وفروعه، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لابد منها لربط الفروع بأصولها. وذلك كما يلى:

■ **علم الاتصال العام** ■

«هو العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها، وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم.

■ **علم الاتصال المؤسسى** ■

حد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام. وهو «علم يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية، داخل إطر موقفية وتنظيمية.

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعى لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التى يقوم عليها علم الاتصال العام، وهى عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها. ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط

بأغراضها الخاصة. ومن ثم، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية.

ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معا وداخل إطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها.

ولنضرب. مثلا على ذلك. فالصحف والمجلات وسائل اتصال جماهيرية، لكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التى تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل فى اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيرى، والصحف والمجلات التى تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية، وجدنا فروقا واضحة تعود فى المقام الأول إلى الإطار التنظيمى الذى تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة، وهى علم فرعى من علوم الاتصال المؤسسى.

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة، وهى من وسائل الاتصال الشخصى داخل إطار الاتصال فى الجماعات الكبيرة، وهو علم فرعى من علوم الاتصال الشخصى، فإنه إذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفى مواجهة جماعة العاملين مثلا، وجدنا فرقا كبيرا بين الاستخدامين. وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمى فى استخدامات العلاقات العامة، كأحد العلوم الأكثر تفريعا من علم الاتصال المؤسسى.

أضف إلى ذلك، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمى معين وفى مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة، يحدث فروقا أخرى. وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسس علم فرعى له كيانه واستقلاله وتميزه.

■ علم الاتصال الإدارى ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة، كاتخاذ القرارات وإدارة التغيير والأزمات وإدارة الصراع والمنافسة وما شابه ذلك، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معنية، فى مواجهة جماعات داخلية وخارجية، داخل الإطار الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع ما بين هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها».

■ علم الاتصال التسويقى ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسس. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التى تنتجها المنظمة، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة، فى مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة، وداخل الإطر الموقفية الاجتماعية التى تجمع بينهم وبين المنظمة».

■ علم العلاقات العامة ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسس. وهو «يدرس دينامية المنظمات المعاصرة، وهى تنتج المعانى وتستهلكها، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التى تقوم عليها وترتبط بها، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية داخل الإطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التى تهمها».

وبذلك، تأتى هذه التعريفات لتحدد المجال المتخصص لكل علم فرعى، داخل إطار علاقته بالأصول التى ينتمى إليها، ويكون علينا أن نقارن بينها لتعميق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التى تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة.

■ القسم الثالث: الخطوات المقارنة

١- يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التى ركزنا عليها، تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها، والتى تنتج المعانى وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة. وهذا يؤكد وحدة الفكر لتى تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها.

٢- يأتى الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات، سواء بالنسبة للغايات المستهدفة، أو الوسائل

المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التى تحدث فيها. وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام، وخصوصية الفرع وهو الاتصال المؤسس، وتأتى العلوم الأكثر تفريعا من الاتصال المؤسس لكى تكون أكثر تخصيصا، كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعاته والمواقف التى يحدث فيها والأغراض التى يسعى الى تحقيقها وأبعادها.

٣- يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة، أفرزتها مجالات معرفية متميزة. وبذلك، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها، إلا فى بعض النقاط المشترة التى تحتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد، وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة، لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو الإنسان. كما أنه مشروع بين علوم الاتصال لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو دينامية الجماعات الإنسانية، ومع ذلك يكون من الضرورى أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المختص لكل علم منها، سواء فى النظرية أو التطبيق، حتى لا يحدث تداخل سلبى تكون له إفرازاته السيئة عليها جميعها.

٤- تنتمى علوم الاتصال، بهذه التعريفات، إلى العلوم الاجتماعية. فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساسا. وهى، بهذه المحاولة التى قمنا بها هنا، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز، لكى تستطيع أن تتفاعل تفاعلا إيجابيا مثمرا فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام.

٥- نلاحظ أن علم العلاقات العامة، بهذا التعريف الجديد، يحقق عددا من المزايا.

فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التى يتفرع عنها. وبهذا يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله.

وهذا يحسم مكانته داخل الجماعات من ناحية، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية.

٦- ثم أن هذا التعريف الجدد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيرا من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا. وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التى انكشفت لنا.

٧- فيما يتعلق بالتراث المهنى للعلاقات العامة، فإنه لابد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالى لعلم العلاقات العامة، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية، فهذه تشكل الجانب التطبيقى ولها قيمتها للممارسين. بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقى هو نتائج تتصل بتطبيقاتها. وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقى له مفهومه الجديد، وله أيضا اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد. وهو بهذا الاتجاه يصبح قادرا على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة.

سادسا: الاعتبارات التى تحكم التطبيق:

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم، وبالكيفية التى تضمنت لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة، والتى تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمى للعلاقات العامة داخل الجامعات، وعلى وضعها المهنى داخل المنظمات المعاصرة. وهذه الاعتبارات هى:

١- أن يترجم اعترافنا بعلم العلاقات العامة، كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات. وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمى.. فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقى سواء فى الجامعات المصرية أو الاجنبية. فهى تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيرى أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو

الاتصال اللفظى، وما شابه ذلك كثير ومتعدد. وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالى على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية.

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعى تطبيقى مستقل صحيحا وسليما، فإنه ينبغى أن يصحح هذا الوضع بما يكفل لها انتماءا صحيحا وفعالا.

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات. وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: أولها، للاتصال الجماهيرى، وثانيها للاتصال الشخصى، وثالثها، للاتصال المؤسس. وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعا. فقسم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى شعبة للصحافة وأخرى للإذاعة وثالثة للسينما. وقسم الاتصال الشخصى يتفرع إلى شعبتين: إحداهما للاتصال فى الجماعات الصغيرة والأخرى للاتصال فى الجماعات الكبيرة. وقسم الاتصال المؤسس يتفرع إلى ثلاث شعب: الأولى للاتصال الإدارى، والثانية للاتصال التسويقى، والثالثة للعلاقات العامة.

٢- أن تقوم المقررات الدراسية فى هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس بالعلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها. ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملى المتخصص، أو كما يسمونها فى كليات الطب بسنة الامتياز.

٣- أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة فى مجالات الاتصالات بصفة عامة، كل بحسب تخصصه، وأن يسمح لأكاديميين أن يكونوا أيضا مهنيين، تماما كما يحدث فى كليات الطب والهندسة والقانون. ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين، كما أكدنا على أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق فى علوم الاتصال جميعها، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية.

وبذلك كله، تتكامل الملامح فى النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقا إيجابيا وفعالا. فبهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحا إلى علوم للاتصال لها استقلالها تميزها بصفة عامة ولها أيضا مكانتها الأكاديمية داخل الجماعات بصفة خاصة. كما يصبح الطريق واضحا إلى علم للعلاقات له كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التى توفر له القدرة والفعالية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

سابعا: الخلاصة والتوصيات:

قد تأتى على العلم حقبة، تختلط فيها حدوده، ومعارفه، ولا تستبين مجالاته، وتعتبر هذه الحقبة مرلة من مراحل التطور، ينبغى عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجا وفعالية، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء، ليدفع بذاته وبعقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام.

وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحا، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث ا لآن.

وهذه المحاولة التى قمنا بها فى هذا البحث، كانت تستهدف وضع علوم الاتصال بصفة عام وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق، الذى تفرضه التطورات العلمية المعاصرة.

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة. ويبقى الطريق طويلا وشاقا أمام الباحثين لإعطاء النتائج التى انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية، لكى تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخا أكاديمية داخل الجامعات، ومكانة مهنية داخل المنظمات، ويصبح لها مستقبلا أكثر وضوحا وتميز وعطاء.

دكتور محمد محمد البادى

إدارة الأزمات ووسائل الإعلام الأسس المدعمة بالتجربة وأحدث التطورات

بقلم:
كولونيلLione LE CLEI
بإدارة الدفاع والأمن المدنى

يعتمد الاتصال أثناء الأزمة على بعض الأسس الرئيسية والتى من أهمها: السيطرة على الوقت والإدارة الجيدة لنشر المعلومات والبحث عن الوضوح والشفافية والعناصر اللازمة لتغطية إعلامية جيدة.

إن نجاح الاتصال أثناء الأزمة يكمن فى الكفاءة التنظمية فى الحفاظ على أن نكون أفضل مصدر للمعلومة والتى نغذى بها وسائل الإعلام، وبالتالى تسود وجهة نظرنا فى التغطية الإعلامية.

لذلك يجدر العمل على تطبيق بعض الأسس المدعمة بالتجربة والخبرة على أن يتبعها بعد ذلك وهو الأهم، ضرورة معرفة توقعات وسائل الإعلام والرأى العام، وبالتالى نستطيع أن نجيب عليها، بل نسبقها.

إن أهمية تحليل المراحل والموضوعات المتابعة ومعالجتها إعلاميا تكمن فى فتح الطرق والمداخل العملية لمزيد من التقارب.

ما هى هذه الأسس الفعالة؟

يوجد العديد من المهام المساعدة فى حالة الأزمة تقوم بها خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدنى، وهى تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة تقوم به خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدنى، وهى تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة.

(١) الحساسية المفرطة للظروف الأولية:

لا ينتظر الرأى العام أن يتم إعلامه بصورة كاملة عن الأحداث ليستوضح الأمور أن الاتصال الأولى الذى يعلن حالة الحدث وموقف السلطات هو الذى يتحرك الانطباع لدى الجمهور.

وهذا الاتصال الأولى هو الذى يحرك

إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.
- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.
- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.
- النتيجة النهائية.

٢- **المرحلة الثانية** تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسئولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا.. إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- **المرحلة الثالثة** وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من لخال الجدل الكلامى: وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالآتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.

والخروج من الأزمة يمر دائما بالخروج من الإطار الذى فرضته الأحداث ومن عناصر الضعف أو سوء التصرف الناتجة عن ممثلى النظام.

ويتم هذا الخروج بإنشاء حركة فى النظام بمعنى اتخاذ مبادرات حاسمة على المحورين الآتيين أو أحدهما:-

المحور الرأسى الخاص بالمعرفة والاستطلاع.

المحور الأفقى الخاص بالعمل الفنى والاتصال.

السلطات التى تتدخل فى حالة الأزمة تأخذ وضعها تستعد بالنسبة لهذين المحورين. وكلما كان الاستعداد كاملا (أى يشمل الأربعة أبعاد) كلما أمكن للسلطات فرض سياستها.

ويتحقق هذا الاستعداد من خلال إحداث التوزن بين العوامل الأربعة الآتية :-

١- المخاطر التى يتعرض لها السكان (داخليا/خارجيا)

٢- عامل الوقت: أهمية النتائج على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

٣- المجازفة بتحمل المسئولية.

٤- أثر المبادرات المرتقبة.

(٤) ثلاث مراحل إعلامية

تتحول المعلومة التى ترتبط بحدث معين إلى «خبر» بالنسبة للصحفى، وذلك إذا احتوت على درجة كبيرة من التأثر أو الانفعال (الجانب الإنسانى من الحدث)

ودرجة من التقريب (إمكانية التستر بين الحدث والجمهور المعنى)

وتقع فائدة تحرير الخبر مباشرة على العلاقة التى تنشأ بين الحدث المعنى، والجمهور المستهدف، ووسيلة الإعلام المستخدمة وأخيرا قوة العوامل التأثيرية والتخفيفية التى تنتج عن هذا التقريب.

وفى جميع الحالات التى تواجههم، يريد الصحفيون مصدرا للمعلومات قابلا للتصديق وموثوقا به ويمكن التحقق منه.(وهو معيار ثانوى بالنسبة لوسائل الإعلام مثل الإذاعة والتليفزيون ومعيار مهم بالنسبة للصحافة)

وتعتبر حالة الأزمة خبرا جيدا بالنسبة لوسائل الإعلام التى تتحرك للحصول على المعلومات. ومن الصعوبة بمكان السيطرة أو الرقابة على نشر المعلومات المهمة عن طريق وسائل الإعلام، حيث تكون المصادر التى تستمد منها هذا المعلومات متعددة.

وتنشر المعلومات أولا بأول فور الحصول عليها، وحتى قبل أن يعلنها المسئولون فى الصحافة، ولاسيما أن وسائل الإعلام لديها من الإمكانيات والوسائل الفنية لتى تساعدها على ذلك.

وإذا تم تناول الحدث عن طريق الصحافة، فسوف يمر بثلاث مراحل متتالية: أولا البحث عن الدلالة والشهود، ثانيا التركيز على الأسباب، وثالثا المسئوليات والتبعيات المختلفة.

ولنأخذ كل مرحلة بشىء من التفصيل.

١- المرحلة الأولى: البحث عن الأحداث ودلالاتها فى هذه المرحلة يبحث الصحفى عن نبأ أو أكثر يستمده من متحدث رسمى، لكنه لا يجد سوى حديث تقليدى يدلى به مسئول لم يشارك فى الأحداث من بدايتها.

ويجد نفسه فى حاجة إلى شاهد عاش الأزمة من بدايتها ليأخذ منه السرد الكافى لتسلسل الأحداث المجردة، وبدون المضمون الإنسانى المؤثر».

إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.
- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.
- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.
- النتيجة النهائية.

٢- **المرحلة الثانية** تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسئولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا..إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- **المرحلة الثالثة** وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من لخال الجدل الكلامى: وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالآتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.

وإذا كانت المنظمات تجد صعوبة فى التفاعل مع المرحلة الأولى الإعلامية، وهو أمر طبيعى، إلا أن السلطات التى ليست لديها الكفاءة والتعبئة اللازمة تجد صعوبة فى المرحلة الثانية وهى التحقيق فى الأحداث وتبرير ما حدث:

الأفضل لها البقاء أكثر وقت ممكن فى المرحلة الأولى وهى وصف الحدث. أما البدء مباشرة بالمرحلة الثانية وهو البحث فى الأسباب فهو محكوم عليه بالإخفاق.

حيث يكون وصف الأحداث أسهل من شرحها وتعريف أسبابها:

ويكون شرح الأسباب أسهل من تناول الاتهامات والمسئوليات.

فى حالة الأزمة يرتكز الهدف الاستراتيجى على الاتصال السريع والإبقاء أطول فترة ممكنة على المرحلة الأولى وهى وصف الحدث على الواقع وتحليله كلما أمكن. وتجدر الملاحظة أن هذا التصرف لا يتعارض مع توقعات ورغبات وسائل الإعلام.

ولتحقيق هذا الهدف يجدد بالمسئولين على جميع المستويات، تحت قيادة المحافظ وتوجيهاته أن يضعوا خطة حقيقة من العمل الجماعى فى مجال الاتصالات باستخدام الوسائل البشرية والمادية اللازمة وخاصة اختيار المتحدث المناسب لكل مرحلة من المراحل الإعلامية المتتالية.

ويمكن أن يكون هذا المتحدث موظفا يعمل فى الموقع مثل: رجل المطافئ أو شرطى، أو عضو فى الدفاع المدنى.. إلخ.

ثم يأتى دور خبير المعدات والتجهيزات أو الطبيب أو مندوب الشرطة لتوضيح نقطة معينة فى الموقف.

يأتى بعد ذلك دور المحافظ أو عضو من هيئة المحافظة لضمان الترابط والتنسيق فى تقديم الخدمات أثناء الأزمة.

تتضمن الاستراتيجية أيضا إشراك الصحفيين فى توجيه العمليات، وذلك بهدف وصف الحالة والموقف قبل شرحها وتحليلها، لأن المرحلة الأولى تعطى التسهيل اللازم للانتقال إلى المرحلة الثانية، وحتى يمكن تجنب أى تأخير فى الاتصال.

والانتقال من مرحلة الشرح والتفسير إلى مرحلة الحرب الكلامية ويجعل المسئوليات تتوقف على ردود فعل المسئولين المعنيين بالأزمة.

ففى حالة حدوث الكارثة، فإن الصحفيين الذين لا يعرفون شيئا عن الموضوع الذى يغطونه صحفيا يكتفون فى هذه الحالة بالمادة الأولية لشرح الموقف.

حيث يعرف المسئولون عند إعلان حالة الطوارئ كيف يشرحون الموقف الأولى الذى يمكن اتخاذه «مثل إعداد خطة خدمات أو إنشاء وحدة للمتابعة».

وعندما يكون المجال الإعلامى مشغولا، فإن معظم الصحفيين لا يبحثون بإلحاح عن التحقيق فى المسئوليات والاتهامات واستخدام الحرب الكلامية.

ترجمة: عفت البهى
زينب سكوتى

نموذج مقترح لمعايير إدارة الجودة الشاملة فى مصر

شكر وتقدير

أتقدم بخالص شكرى وتقديرى إلى:

طلبة الدراسات العليا دبلومة الجودة الشاملة الفصل الدراسى الشتوى ٢٠٠١ حيث إنهم قد شاركوا بالجهد فى إعداد هذه الاستمارة وإخراجها بالصورة المعروضة لتكون ثمرة تعاونهم مع الباحثة فى هذا المجال فلهم خالص تقديرى وشكرى وتمنياتى لهم بالتوفيق والتميز الدائم فى حياتهم العلمية والعملية.

مقدمة:

يدرك معظم الأفراد الجودة عندما يرونها، أو عندما يكون هناك نقص فيها. فعندما تشترى أى شىء (على سبيل المثال الكاميرا)، فبماذا تشعر عندما تقوم بفتح صندوق الكاميرا الجديدة بعد الشراء؟ مثلك مثل الجميع تشعر بالفرح والسعادة لحصولك على كاميرا جديدة أو كمبيوتر جديد.الخ، وهو شعور يماثل شعور الطفل الذى يفتح هداياه بكل السعادة. ولكن ماذا يكون شعورك عندئذ إذا لم تكن الكاميرا قادرة على التصوير، بالرغم من أن كل شىء فيها يبدو ظاهريا سليما؟

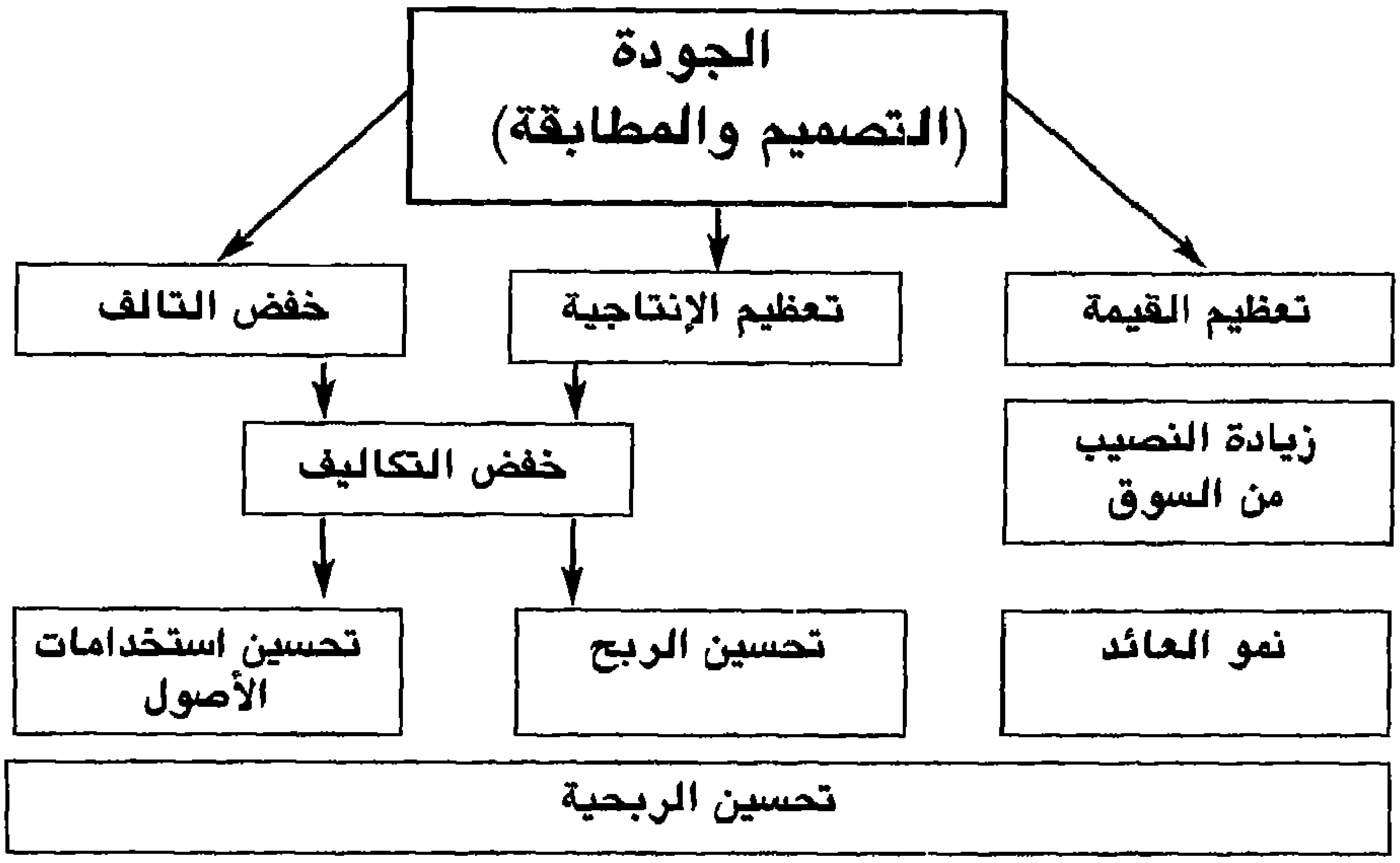
خلاصة هذا التوقع والشعور تتمثل فى الجودة (١). ويوضح الشكل التالى معنى الجودة:

(1) Joseph Berk & Susan Berk. Quanlity Management for the Technology. Library of Congress. 2000.p:20

معنى الجودة:

شكل رقم (١) يوضح معنى الجودة (٢)

وتسهم الجودة فى تعظيم الربحية وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة فى السوق وزيادة نصيبها منه وذلك وفقا لما هو موضح فى الشكل التالى



شكل رقم (٢) يوضح كيف تساهم الجودة فى تحقيق الربحية (٣)

---

(2) Robert S. Russell & Bernard W.Taylor, Operations Management Third Edition. Prentic-Hall, Inc.2000.P:82

(3) Roger G.Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw-Hill. 2000.PL147

وتقوم الولايات المتحدة بتصدير أكثر مما قيمته ١٠٠ مليون $ سنويا إلى السوق الأوربية المشتركة وخاصة لكل من فرنسا ، والمانيا، وايطاليا، واسبانيا، والمملكة المتحدة. وأكثر من نصف هذه المنتجات المصدرة تكون متأثرة بشكل أو بآخر بمعايير الأيزو ٩٠٠٠، ويكفى أن ندرك أهمية الأيزو ٩٠٠٠ من أن إدارة الدفاع فى الولايات المتحدة وخاصة إدارة البحرية قد قاما بتطويع أدائهما وفقا لسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مثلها مثل شركات القطاع الخاص Du Pont, 3M, AT&T فقد لاحظوا أهمية وقيمة هذه المعايير للحصول على أعلى مستوى من الجودة للمنتجات والخدمات (٤).

مشكلة البحث:

تسعى كافة المنظمات فى العالم إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع المنافسة بمنتجاتها وخدماتها فى السوق الدولى، ولتحافظ على عملائها، و كذلك لزيادة عدد مستهلكيها، فهى حاليا بمثابة جواز السفر لكافة الأسواق.

وقد أصدرت المجموعة الأوربية سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ كمقياس للجودة الشاملة وفقا لمجموعة من المعايير المتفق عليها. والملاحظ أن كل الدول قد اتفقت على المعايير الرئيسية فى نموذج الجودة المتفق عليه فيما بينهم، ولكنهم يلجئون كل على حدى إلى التغيير فى بعض المعايير الرئيسية والفرعية بما يتناسب مع ظروفهم وبيئتهم، ودون أن يخل هذا بالنموذج الأساسى المتفق عليه، ولهذا فقد أصبحنا نسمع أن هناك نموذج للجودة السويدية، ونموذج للجودة الأمريكية.. الخ.

ولقد اتجهت مصر إلى تطبيق الجودة من خلال النموذج الأوربى أحيانا والأمريكى أحيانا أخرى دون إجراء أى تعديل عليه بما يتناسب مع ظروف بيئة الأعمال المصرية. وهو ما لفت نظر الباحثة إلى أنه لا يوجد نموذج للجودة المصرية وباللغة العربية يمكن أن تعتمد على معاييره فى قياس وتحقيق الجودة فى السلع والخدمات المصرية، بما يتناسب مع ما يحيط بها من ظروف وما تحتاجه بيئة العمل فى مصر بالفعل.

الهدف من البحث:

الوصول إلى أن النموذج المقترح لقياس الجودة صالحا للتطبيق فى بيئة الأعمال المصرية.

فروض البحث:

أن النموذج المقترح صالحا لقياس الجودة الشاملة فى مجال صناعة السلع والخدمات المصرية.

(4) Roberta, Ibid.,p:118

منهج وخطة الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر وهما:

-الكتب والدوريات المتعلقة بالبحث.

-تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على خبراء ومسئولى الجودة بعينة البحث.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يتضمن الفصل الأول منها التعرض للدراسات السابقة وذلك فى المبحث الأول تلاها دراسة مقارنة لمعايير الجودة فى المبحث الثانى.

وفى الفصل الثانى تم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وذلك فى المبحث الأول، والذى تم من خلاله التعرف على مدى المصداقية والثبات والاتساق وكذلك درجة الوثوق فى معايير النموذج المقترح. أما المبحث الثانى فقد تم إعادة ترتيب معايير النموذج المقترح وفقا لأراء خبراء ومسئولى الجودة بعينة الدراسة. وفى النهاية تم استعراض النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية لعدد ٥٠ مفردة من خبراء الجودة فى مجال الصناعة والخدمات مع التركيز على القطاع الخاص، وذلك لأخذ رأيهم فى النموذج المقترح. وقد حصلت الباحثة على عدد ٢٤ استمارة فقط من إجمالى الاستمارات الموزعة وعددها ٥٠ استمارة، أى أن نسبة الاستجابة بلغت ٤٨٪ وبيانها كالتالى:

جهات صناعية:-

الهيئة القومية للإنتاج الحربى

- شركة السويدى للكابلات
- شركة شويبس
- شركة الأهرام للمشروبات

جهات خدمية:

- بنك فيصل الإسلامى
- الشركة المصرية للاتصالات
- مدارس الآمال الخاصة
- مدارس العلياء الخاصة
- شركة شبكات النيل للمعلوما والاتصالات
- شركة المدينة للتجارة (مستلزما الطباعة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولا:مقاييس الصدق والثبات لقياس مدى صدق وثبات المستقصى فى وعلى إجاباتهم، وبالتالى مدى والثبات فى معايير النموذج المقترح.

ثانيا: مقاييس الارتباط orrelation لقياس الارتباط بين المتغيرات الاختبار.

ثالثا: النسب والتكرارات لتحديد الوثوق بالنموذج.

رابعا: أ- المتوسطات escriptive وذلك لإعادة ترتيب معايير النموذ المقترح ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ب – التحليل العاملى Factor Analysis وذلك لتقسيم الأسئلة أو المتغيرات مجموعات يمكن التعامل معها.

الفصل الأول

الدراسات السابقة، ودراسة مقارنة للمعايير

المبحث الأول
الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة اتضح وجود خمسة دراسات باللغة الإنجليزية فى هذا الإطار، بيانها كالتالى:

(1) Martins R.A.D.T & Jose Carlos. Total quality management programs: a framework proposal. Work Study. VoL :v49n4. 2000.P:145-151.

خلصت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لمساعدة القائمين على الجودة فى التعرف على مهمة تخطيط الجودة، ويستخدم هذا الإطار المعلومات الداخلية والخارجية مثل تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية للمنظمات، والتى يتم تنقيتها من خلال الأساليب والتكنيك الخاص بإدارة الجودة، وذلك للحصول على خطة زمنية تتكون من العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى كل من الصناعة والخدمات.

(2) Lee S.F.L. Survey on total quality management in Hong Kong. Managerial Auditing Journal. VOL:v14n1/2. 1999. P:71-74.

هدفت الدراسة إلى الحصول على أفكار تساعد على تطوير إدارة الجودة واستراتيجيات إدارة الأعمال التى تؤدى إلى أداء عالى ومتقدم فى مجال إدارة الأعمال. وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تعتمد على التفكير، والإدراك، والفلسفات الخاصة بمعايير الجودة والمتمثلة فى الأيزو، ونظرية ديمنج الخاصة بالجودة الشاملة.

(3) Sun H. Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. Total Quality Management. VOL:v10n6. 1999. P:901-914.

نتج من البحث الخاص بإدارة الجودة الشاملة فى النرويج، والذى تم بالتعاون بين المجتمع النرويجى للجودة استخلاص أن محتويات برنامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى. وبناء على هذا تم اقتراح أن يصبح نموذج جائزة الجودة دليل يسترشد به بدلا من نموذج يتم محاكاته.

وقد وجد أيضا أن التحسين فى الجودة فى العناصر التالية على سبيل المثال :قيادة الجودة، وتنمية الموارد البشرية، وجودة المعلومات تساهم فى زيادة إشباع المستهلك وكفاءة أداء الأعمال. وبالرغم من هذا فإن أى عنصر من هذه العناصر لا يمكن أن يضمن نتائج أفضل فى الجودة بمفرده، بل كل هذه العناصر مع تؤدى إلى التحسين فى الجودة. ولهذا فكل هذه العناصر يجب أن تطبق معا بالكامل، وهو ما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند الاتجاه لتطبيق معايير الأيزو ٩٠٠٠ فى المستقبل.

(4) Jarrar Y.F.A. Integrating total quality management and business process re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL:v10n4/5. Jul 1999. P:s584-s593.

فى العشر سنوات الأخيرة أثر اثنان من النماذج تأثيرا كبيرا على منظمات العالم كله. الأول هو إدارة الجودة الشاملة TQM والثانى عملية إعادة الهيكلة للأعمال BPR واستخدمت ومازالت تستخدم المنظمات أحدهما أو الاثنين معا لإنجاز التغيير المطلوب وللتأكد من النجاح. وقد ظهر أن هناك مشاكل رئيسية فى تأسيس كل منهج بمفرده. بالإضافة إلى وجود فرصة واضحة فى جمع كل منهما معا لملأ فراغ الآخر. وقد تم تقديم نموذج متكامل لهما معا، والهدف من هذا النموذج هو مساعدة المنظمات على إنجاز أداء ممتاز من خلال توكيد التوازن الصحى بين الاستقرار، والاستمرار فى التغيير. فالاستقرار يأتى من البناء العميق للثقافة والقيم المشتركة بين العاملين فى المنظمة مدعمة باستراتيجية مستقرة، ونظم للتغيير فقط فى الإبداع وجهود إعادة التوجيه. والتغيير المستمر يأتى من التعليم المستمر، ومن السمات المعتمدة على الالتزام الكامل من جانب عاملين متعلمين.

(5) Conti.T. Vision 2000: Positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models. Total Quality Management. VOL:10n4/5. Jul 1999. P:s454-s464.

يتضح من هذه الدراسة أنه توجد عوامل تدعو إلى تطبيق المعايير الدولية والمتمثلة فى الآتى:

١- تحرير التجارة ٢- أمان الأفراد ٣- حماية البيئة وكل هذه العناصر مرتبطة بالجودة. وتعتبر الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ والتى يشار إليها على أنها رؤيا ٢٠٠٠ من النماذج التى تأخذ هذه العناصر فى الاعتبار، وذلك من خلال إحياء أفضل اثنين من معايير الجودة الشاملة. فالأيزو ٩٠٠١ تقدم خطوة حقيقية تجاه توكيد الجودة. خاصة وأنها تهدف إلى توكيد إشباع المستهلك وليس فقط توكيد جودة المنتج. والفرق بين القديم والجديد هو أن الجديد يحسن ويكمل الشكل بطريقتين هما:الأولى: الإدراك لإشباع المستهلك والتى يجب أن تكون هدف لأى شركة تنافس فى السوق.

ثانيا: التحسين من خلال دراسة العمليات.

الخلاصة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتى:

انتهت الدراسة الأولى إلى أن هناك معيارين رئيسيين للجودة هما تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية. أما الدراسة الثانية فقد انتهت إلى عمل مزيج من معايير الأيزو، وديمنج للخروج بمجموعة من المعايير التى تؤدى إلى أداء عالى الجودة فى مجال الأعمال. وانتهت الدراسة الثالثة إلى حقيقة مهمة وهى أن مستويات برامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى، وهذا ما يستدعى الاعتماد على نموذج جائزة الجودة كدليل للاسترشاد به.

أما الدراسة الرابعة فقد انتهت إلى أن المزج بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة للأعمال هام للتغيير والنجاح فى المنظمة وذلك باستخدامهما مع أو باستخدام أحدهما وفقا لأهداف المنظمة.

وانتهت الدراسة الخامسة إلى التركيز على الإصدار الجديد للأيزو ٩٠٠٠ وهو إصدار ٢٠٠٠ والذى كان بمثابة تعديل للأفضل فى معايير الجودة بتركيزه على إشباع المستهلك وأمانه وحمايته البيئية.

ووفقا للدراسات السابقة فإنه لم يتم التطرق إلى نموذج مقترح لمعايير الجودة فى الدول النامية وخاصة العربية، يمكن الاعتماد عليه فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يهدف إليه هذا البحث.

المبحث الثانى
دراسة مقارنة للمعايير

هناك تحديات تواجه الدول التى تسعى لتطبيق الأيزو وخاصة الدول النامية، فمعايير الأيزو تنشر من خلال اللغات الرسمية لها وهى الإنجليزى، والفرنساوى، والروسى.

وعندما تحاول بعض الدول تكييف معايير الأيزو فهى تبدأ أولا بترجمتها بأفراد محليين إلى اللغة التى تخصها.

وفى الولايات المتحدة على سبيل المثال والتى تختلف بعض مفردات اللغة الإنجليزية بها عن اللغة الإنجليزية فى المملكة المتحدة، فقد تولى الترجمة المعهد القومى للمعايير الأمريكية حتى تضمن عدم التحيز فى الترجمة، ولتكون أكثر دقة وأكثر تخصصا.

وفى الدول التى ليست لغتها رسمية فى الأيزو فهى ليس لها إجراءات رسمية لإقرار الدقة فى الترجمة المحلية من جانب الدولة الراغبة فى ذلك.

والترجمة من لغة لأخرى تمثل تحديا وخاصة عندما تتطلب دقة متناهية، بالإضافة إلى أن هناك بعض النقاط الغير واضحة فى التطبيق، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء من الأيزو فى الإجراءات المشتركة (٥)

وقد تأسست مبادئ (٦) إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ على الآتى:

١- التوجه للمستهلك
٢- القيادة
٣- احتواء العاملين
٤- منهج العمليات
٥- منهج النظام وفقا للإدارة
٦- التحسين المستمر
٧- المنهج الواقعى (الحقيقى) فى صنع القرار
٨- الاستفادة المشتركة من العلاقات مع الموردين

إذا نظرنا إلى أبرز نموذجين لإدارة الجودة الشاملة وهما ديمنج، وبالدرج سنجد الآتى (٧):

- بالنسبة لنموذج ديمنج فيمكن توضيح نقاط القوة والضعف فيما يلى :

القوة :

- يعرف مراحل تحسين الجودة بطريقة منظمة - يؤكد على أن الإدارة تأتى قبل التكنولوجيا - يبرز أهمية القيادة والتحفيز
- يوضح دور الأساليب الإحصائية والكمية
- يأخذ فى الإعتبار الفروق فى المستوى بين اليابان وأمريكا الشمالية

---

(5) Robert W.Peach. The ISO 9000 Handbook. Third dition. Library of Congress. 1997.P.665

(6) James R.Evans&William M.Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning . 2000.P:136

(7) Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Fdition. Financial Times-Pitman Publishing. 1998.P:764

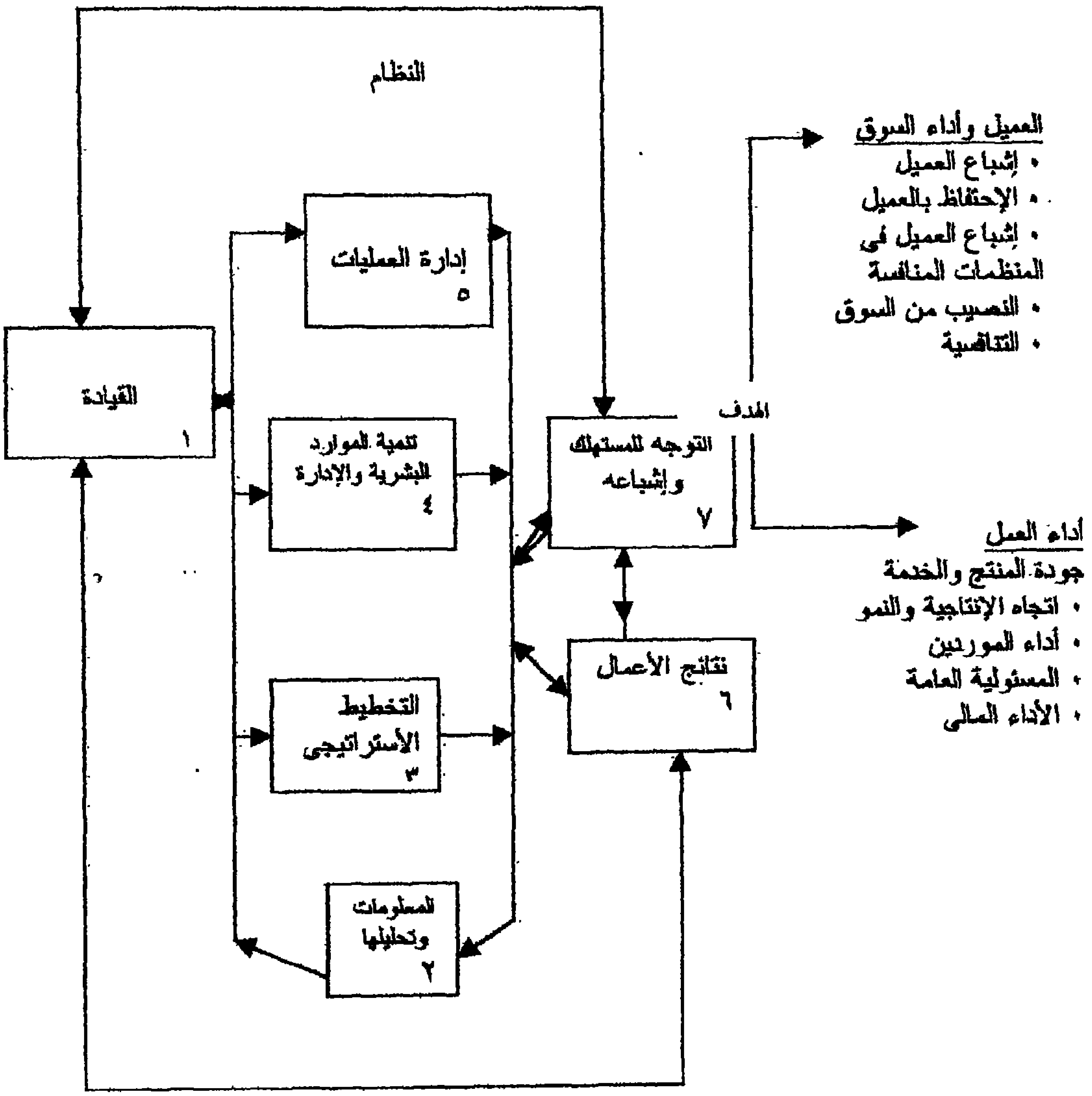
الضعف:

- خطة العمل ومبادئ الأساليب تكون غامضة فى بعض الأحيان

- خصوصية منهج القيادة والتحفيز

- لا يعالج المواقف السياسية أو القهرية

- وبالنسبة لنموذج بالدرج والذى يمكن توضيحه فى الشكل التالى:

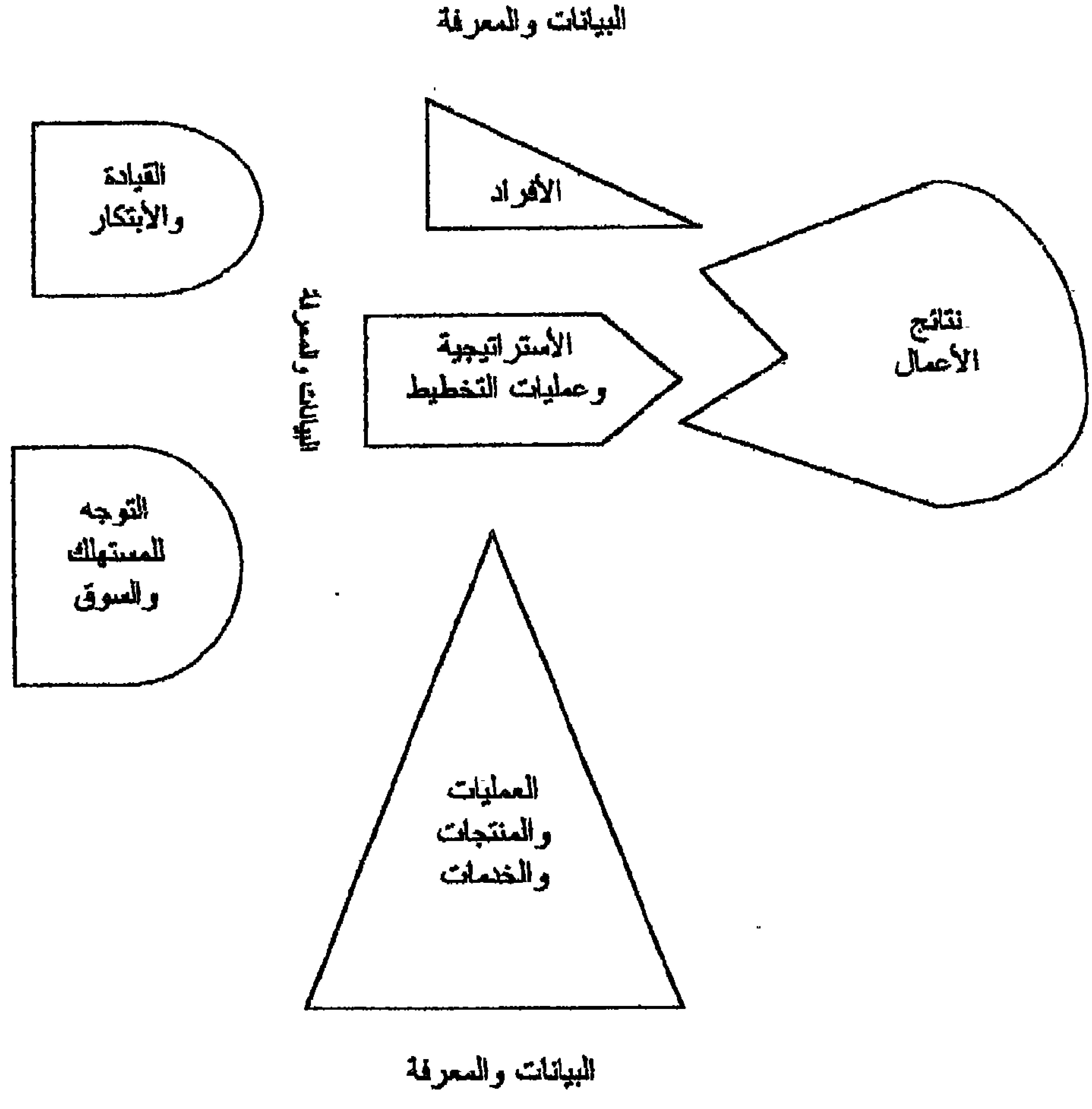


شكل رقم (٣) إطار معايير جائزة بالدرج (٨)

(8) Robert. Ibid., P:521

يتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج يأخذ ال٧ نقاط الرئيسية للجودة وهو الأصل الذى اعتمدت عليه الأيزو ٩٠٠٠ فى صياغة معايير الجودة العالمية وذلك بتفصيل كبير لكل نقطة من نقاط النموذج يسهل على الدول المطبقة للأيزو الاسترشاد بها. وهذا هو وجه الاختلاف من الأساس بين نموذج ديمنج، ونموذج بالدرج.

وإذا نظرنا إلى نموذج استراليا للجودة فسنجد أنه يشترك مع نموذج بالدرج فى الكثير وذلك وفقا للشكل التالى:(٩)



شكل رقم (٤) نموذج أستراليا للجودة

(9) James R. Evans. Ibide., 131

■ **معايير الجودة السويدية:**

يعتمد النموذج السويدى للجودة على ٧ معايير رئيسية Core Value وهى:

١- القيادة

٢- المعلومات وتحليلها

٣- التخطيط الاستراتيجى

٤- تنمية الموارد البشرية

٥- إدارة العمليات

٦- النتائج

وقد حصلت المعايير التالية على أعلى النقاط للقيمة Point Values وهى:

- إشباع المستهلك ٣٠٠ درجة
- إدارة العمليات ١٦٠ درجة
- النتائج ١٦٠ درجة
- تنمية الموارد البشرية ١٥٠ درجة

ومن الملاحظ هنا أن معايير الجودة السويدية تركز بشكل كبير على البشر، من حيث إشباع المستهلك وتنمية الموارد البشرية. أما إدارة العمليات فهى توصل إلى تحقيق الإشباع للمستهلك وتستلزم لإدارتها تنمية الموارد البشرية باستمرار لتحسين الأدد اء والوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة، ولمعرفة مدى ما وصلت إليه هذه المعايير من كفاءة فى الأداء يتطلب هذا دائما قياس النتائج للتأكد من تحقيق الجودة.

■ **معايير الجودة فى كولومبيا:**

تعتمد معايير الجودة فى كولومبيا على ١٠ معايير رئيسية هى:

١- إشباع المستهلك

٢- القيادة

٣- الموارد البشرية

٤- استراتيجية الجودة

٥- جودة المعلومات

٦- توكيد الجودة والتحسين

٧ -العلاقات بالموردين

٨- التأهيل البدنى (الطبيعى) والتجهيز

٩- التأثير على البيئة

١٠- إنجازات التحسين

وقد زادت المعايير هنا عن ال٧ معايير المتعارف عليها فى الدول المتقدمة السالفة الذكر.

وقد ركزت هذه المعايير بشكل كبير على إشباع المستهلك(١٨٠) درجة، تلى ذلك الموارد البشرية (١٥٠) درجة والتى يمكن أن تحقق هذا الإشباع بإنجازاتها معتمدة فى ذلك على توكيد الجودة والتحسين(١٤٠) درجة، وسبيلها فى تحقيق ذلك إنجازات التحسين وهى بمثابة النتائج التى تم تحقيقها.

الخلاصة:

١-أن معايير الجودة بشكل عام تركز على ٧ نقاط تتضمنها معايير الجودة فى الدول المتقدمة والدول النامية.

٢- أن معايير الجودة المحددة يمكن الإضافة إليها أو تغييرها بما يتلائم مع ظروف ومتطلبات الدولة التى تسعى إلى تحقيق الجودة فى منتجاتها السلعية والخدمية لإشباع المستهلك والنجاح فى السوق.

٣- أنه إذا أخذنا المعايير التفصيلية التى تندرج تحت كل معيار رئيسى فى نماذج الجودة المعروضة لوجدنا أن تفاصيلها تختلف من نموذج لآخر فمثلا القيادة:

* أمريكا نظام القيادة/ ومسئولية الشركة
* السويد الإدارة العليا، والإدارة للجودة، واحتواء العاملين
* كولومبيا وجود نماذج للقيادة(القيادة بالمثل)، وقيم الجودة

٤- أن النظام الأمريكى نجح بشكل كبير فى إرساء قواعد الجودة فى منتجاته، وبالتالى فهو يركز بصفة رئيسية على النتائج باعتبارها مقياس لكل المعايير الخاصة بالجودة.

٥- أن النظام السويدى يركز بشكل كبير ورئيسى على إشباع المستهلك باعتباره مؤشرا له على أنه وصل إلى هدفه من الجودة حيث

قيمة الإنسان عالية جدا فى المجتمع السويدى.

٦-أن النظام فى كولومبيا ركز بشكل كبير على إشباع المستهلك حيث هو الهدف الذى تسعى إليه الجودة فى هذا النظام ولكن الدرجات هنا أقل مقارنة بالدرجات المذكورة فى السويدى.

٧- أن النظام فى كولومبيا يحتاج إلى إضافات للمعايير لتحقيق الهدف الذى يسعى إليه.٨- أن المجموع الإجمالى للمعايير فى كافة الأنظمة هو ١٠٠٠ درجة.

وبناء على النماذج المعروضة والتى تم أخذها فى الاعتبار عند إعداد النموذج المقترح، وخاصة الاسترشاد بالنموذج السويدى باعتباره يمثل الرؤية الأوربية، بالإضافة إلى أن السوق الأوربية من أهم الأسواق التى يتعامل معها السوق المصرى. فسوف نقوم فى الفصل الثانى باستعراض نتائج تحليل الدراسة الميدانية لهذا النموذج.

الفصل الثانى

الدراسات الميدانية

المبحث الأول

نتائج قياس المصداقية والثبت والاتساق ودرجة الوثوق بمعايير النموذج المقترح

أولا: نتائج تحليل Reliability ومعامل الثبات للنموذج المقترح

تم إعطاء رمز X لكل المتغيرات، على سبيل المثال معايير القيادة X، الإدارة العليا ١، مدير الجودة ٢ والعاملون ٣، ثم ترقيم كل متغير فرعى ترقيما تصاعديا من ١- آخر المتغيرات

فالإدارة العليا ١- ٩

مديرو الجودة ١- ٥

العاملون ١ – ٤

وبناء على ما سبق فإذا أشرنا إلى المتغير بالرمز ١ – ١ فهذا يعنى معايير القيادة/ الإدارة العليا/ التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل وهكذا لباقى المتغيرات.

جدول رقم (١)

اختبار المصداقية والثبات لمعايير القيادة

١- معايير القيادة	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- الإدارة العليا (١ -١)	٩	٠،٩٠٤٤	٩٥٪
٢- مديرو الجودة (٢-١)	٥	٠،٩٥٠٢	٩٧٪
٣- العاملون (٣ -١)	٤	٠،٨١٢٦	٩٠٪
الإجمالى T -١	١٨	٠،٩٥٩٣	٩٧٪

مما سبق يتضح أن مدى مصداقية المستقصى منهم فى الإجابات كبير جدا، من ٨١٪ إلى ٩٥٪، كما أن درجة ثبات المستقصى منهم على إجاباتهم كبيرة جدا ما بين ٩٠٪، ٩٧٪ بإجمالى ٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٢)
نتائج اختبار المصداقية والثبت لمعايير المعلومات وتحليلها

٢- معايير المعلومات وتحليلها ٢	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- إدارة البيانات (١ -٢) ٢- حد التميز (٢ -٢) ٣- استخدام البيانات (٣ -٢)	٤ ٥ ٧	٠،٨٧٥٣ ٠،٩٤٠٣ ٠،٩٣٨٠	٩٣٪ ٩٦٪ ٩٦٪
الإجمالى T -٢	١٦	٠،٩٥٧٠	٩٧٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير المعلومات وتحليلها كبيرة حيث تراوحت ما بين ٨٧٪ إلى ٩٤٪، ومن ٩٣٪ إلى ٩٦٪، بإجمالى ٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير التخطيط الاستراتيجى

٣- التخطيط الاستراتيجى ٣ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- التخطيط الاستراتيجى (١ -٣) ٢- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العل (٢ -٣)	٧ ٥	٠،٩٢٨٧ ٠،٩٤٩٤	٩٦٪ ٩٧٪
الإجمالى T -٣	١٢	٠٠،٩٦٠٠	٩٨٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى استجابات المستقصى منهم على معايير التخطيط الاستراتيجى كبيرة حيث تراوحت ما بين ٩٦٪، ٩٧٪ بإجمالى ٩٦٪، ٩٨٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٤)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير تطوير الموارد البشرية

٤- تطوير الموارد البشرية ٤ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية (١-٤)	٦	٠،٨٩١٤	٪٩٤
٢- التنظيم (٢-٤)	٣	٠،٨٤٧٧	٪٩٢
٣- تنمية مهارات العاملين (٣-٤)	٦	٠،٨٦٠١	٪٩٢
٤ - احتواء العاملين (٤-٤)	٥	٠،٧٣٤٠	٪٨٥
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم (٥-٤)	٥	٠،٨٧٩٨	٪٩٣
٦- اشباع (إرضاء) العاملين (٦-٤)	٥	٠،٨٤٣٧	٪٩١
الإجمالى	٣٠	٠،٩٥٩٤	٪٩٨

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى استجابات المستقصى منهم على معايير تطوير الموارد البشرية كبيرة إلى حد ما حيث تراوحت ما بين ٧٣٪ ، ٨٩٪ للمصداقية، ٨٥٪، ٩٤٪ للثبات، وبإجمالى ٩٥٪، ٩٨٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير إدارة العمليات

٥- معايير إدارة العمليات ٥	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- تطوير العمليات الرئيسية (١-٥)	٨	٠،٩٢١٩	٪٩٦
٢- إدارة العمليات (٢-٥)	٧	٠،٩٣٤٠	٪٩٦
٣- دعم العمليات (٣-٥)	٥	٠،٨٧١٨	٪٩٣
٤- التعاون مع الموردين (٤-٥)	٤	٠،٧٢٤٠	٪٨٥
٥ - المسئولية البيئية (٥-٥)	٤	٠،٨٦٠١	٪٩٢
٦- تقدير (تقييم) الجودة (٦-٥)	٤	٠،٩١٤٦	٪٩٥
الإجمالى T -٥	٣٢	٠،٩٧٤٤	٪٩٩

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير إدارة العمليات كبيرة حيث تراوحت المصداقية ما بين ٧٢٪، ٩٣٪ وتراوح الثبات ما بين ٨٥٪، ٩٦٪ بإجمالى ٩٧٪، ٩٩٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٦)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير النتائج

٦ - معايير النتائج ٦ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات (١ -٦)	١٠	٠،٩٦٢٩	٩٨٪
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات (٢ -٦)	٧	٠،٨٩٥٥	٩٤٪
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير (٣ -٦)	٥	٠،٩٥٧٥	٩٧٪
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين (٤ -٦)	٥	٠،٩١٧٩	٩٥٪
٥- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية (٥ -٦)	٥	٠،٩٠٦٧	٩٥٪
الإجمالى T -٦	٣٢	٠،٩٧٩٧	٩٩٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير النتائج كبير جدا حيث تراوحت المصداقية ما بين ٨٩٪، ٩٦٪ والثبات ما بين ٩٤٪، ٩٨٪ بإجمالى ٩٧٪، ٩٩٪ للمصداقية والثبات على التوالى.

النتائج والتوصيات

النتائج:

بناء على ما سبق نستنتج ثبات صحة الفرض وهو أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى بيئة الأعمال المصرية، وذلك مع إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لما هو موضح من قبل (رابعا) ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية.

التوصيات:

يمكن تنفيذ هذا النموذج وذلك وفقا للآتى:

المنفذون	طبيعة العمل	الفترة الزمنية
أساتذة الجامعة باحثى الجودة، وخبراء	إضافة أى مقترحات جديدة على النموذج	شهر
	إجازة النموذج	شهر
خبراء صناعة السلع والخدمات فى التطبيق	إبداء ملاحظاتهم على النموذج واختباره	أسبوعين

Conti T. Vision 2000: Positioning the New ISO 9000 Standards With Respect to Quality Management Models. Total Quality Management. VOL:v10on4/5. Jul Total
.١٩٩٩٩
Jarrar. F.A. & Elaine M. Integrating Total Quality Management And Business Re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL: v10n4/5. Process
Jul 1999.
S.F.L. Survey on Total Quality Management Implementation in Hong Kong. Lee.
.١٩٩٩
R.A.D.T & Jose Carlos. Total Quality Management Programs: a framework Martins.
Proposal. Work-Study. VOL: v49n4. 2000.
Sun H. Diffusion & Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway. Total Quality Management. VOL: v10n6. Aug 1999.

الكتب:

James R. Evans & William M. Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning. 2002.
P.H. Berk & Susan Berk. Quality Management for the Technology. Library Josef
of Congress. 2000.
Robert W. Peach. The ISO 9000 Handbook. Third Edition. Library of Congress. 1997.
Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor. Operations Management. Third Edition. Prentice-Hall-Inc. 2000.
Roger G. Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw- hill.
.٢٠٠٠
1998.Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Edition. Financial Times-Pitman Publishing.

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

السادة مسئولى الجودة /

تحية طيبة وبعد...

نرجو من سيادتكم معاوناتنا فى ملأ هذه الاستمارة بدقة وأن تمنحونا من وقت سيادتكم ما يرشدنا فى إنجاز هذا البحث عن معايير الجودة بما يتناسب مع متطلبات الصناعة المصرية التى تتجه الجهود لتنميتها وتطويرها لتكون قادرة على المنافسة فى السوق العالمى.

وسوف تستخدم هذه البيانات فى أغراض البحث فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير.

د. مرفت مصطفى كمال الكلاوى
قسم إدارة الإنتاج والعمليات بالإكاديمية

ملحوظة :

الأرقام من ١ إلى ٥ بخانة الدرجة بالاستمار تعنى درجة الموافقة من وجهة نظركم وفق للتالى :

(١) تعنى غير موافق على الإطلاق

(٢) تعنى غير موافق

(٣) تعنى موافق إلى حد ما

١ـ معايير القيادة

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
الإدارة العليا	التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل					
	الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية					
	احترام وتأصيل النظم					
	الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل					
	تنمية القوى البشرية وتحفيزها					
	إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات					
	القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات					
	متابعة ومراقبة الجودة					
	التشجيع على اكتساب عملاء جديد وخلق أسواق جديدة					

(بقية) ١ـ معايير القيادة

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
مديرو الجودة	تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة					
	ضبط سجلات الجودة					
	التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا					
	اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة					
	مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء					

البند	المعيار	١	٢	٣	٤	٥
العاملون	الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة					
	القدرة على تقديم أفكار جديدة					
	التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة					
	التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات					

٢ـ معايير المعلومات وتحليلها

البند	المعيار	١	٢	٣	٤	٥
إدارة البيانات	وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة					
	الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات					
	شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج ـ تسويق ـ عملاء ـ منافسين . . إلخ)					
	وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات					

البند	المعيار	١	٢	٣	٤	٥
حد التميز	توفر بيانات حديثة عن المنافسين					
	إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق					
	تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا					
	تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق					
	وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة					

(بقية) ٢ـ معايير المعلومات وتحليلها

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استخدام البيانات	تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات					
	شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط					
	توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية					
	الحصول على المعلومات عند طلبها فى الوقت القياسى					
	استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية					
	استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار					
	تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها					

٣ـ التخطيط الاستراتيجى

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
التخطيط الاستراتيجى	دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)					
	دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)					
	وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة					
	مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط					
	مدى المرونة واستقراء المستقبل					
	وجود معايير للتخطيط الاستراتيجى					
	وجود خطط بديلة					
تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة					
	مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة					
	وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف					
	التفاعل بين التخطيط والتنفيذ					
	التحسيتنن المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة					

٤- معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيــــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية					
	تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى					
	التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة					
	سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل					
	وجود معايير لتقييم الأداء					
	متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات المنافسة فى مجال تعيين وتدريب العاملين					

البند	المعيــــار	١	٢	٣	٤	٥
التنظيم	وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها					
	وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات					
	وجود نطاق مقبول ومناسب للإرشراف فى الخريطة التنظيمية					

البند	المعيــــار	١	٢	٣	٤	٥
تنمية مهارات العاملين	وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات					
	تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها					
	صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل					
	تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة					
	وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية					
	نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم					

٤ ـ (بقية) معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
احتواء العاملين	المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين					
	مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين					
	وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور					
	المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم					
	تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة					

تشجيع العاملين وملاحظاتهم	إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وبعضهم البعض					
	تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا					
	مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا					
	المشاركة فى مشكلات العمل					
	تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين					

إشباع (إرضاء) العاملين	التحسين المستمر لبيئة العمل					
	وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها.					
	مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة					
	تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما					
	إعلان نتائج قياس رضا العاملين					

٥ـ معايير إدارة العمليات

البند	المعيــــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
تطوير العمليات الرئيسية	استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات					
	الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات					
	وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة					
	متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار					
	وجود معايير لقياس فعالية العمليات					
	وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات					
	رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين					
	وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات					
إدارة العمليات	وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينها					
	وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات					
	وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات					
	تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية					
	وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات					
	التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة					
	وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين					
دعم العمليات	مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات					
	توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات					
	توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات					
	وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات					
	الاستعانة بالخبراء عند الحاجة					

٥ـ (بقية) معايير إدارة العمليات

البند	المعيـــار	الدرجة ١	٢	٣	٤	٥
التعاون مع الموردين	تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد					
	أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد					
	مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم					
	الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
المسئولية البيئية	الالتزام بجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا					
	المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة					
	وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار					
	منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
تقدير (تقييم) الجودة	تطبيق مفاهيم الجودج فى مجال العمليات					
	تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية					
	استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة					
	وجود سجلات لمراقبة العمليات					

٦ـ معايير النتائج

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم					
	معدلات شكاوى العملاء					
	معدلات البيع					
	نسب المخزون من المنتج					
	مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج					
	مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج					
	نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة					
	الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة					
	مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة					
	مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتخ بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات					
النتائج الخاصة بإدارة	مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج					
	تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن					
	خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى					
	تدفق العمليات بسهولة ويسر					
	وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات					
	وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم					
	الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام					
النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة					
	وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير					
	الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال					
	مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة					
	الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع					

٦-(بقية) معايير النتائج

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	تطوير الموردين لأدائهم في ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة					
	التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة					
	التزام الموردين بمواعيد التوريد					
	التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات					
	تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها					
تقدير (تقييم) الجودة	تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية					
	سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية					
	منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة					
	طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا					
	القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها					

٧- معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
توقعات المستهلك	تطوير المنتج باستمرار					
	تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة					
	منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا					
	سهولة حصول العميل على المنتج					
	الحصول على عروض خاصة للمنتج					
	المعاملة الخاص للعميل المتميز					
	قياس حجم ونوعية العملاء فى المنظمات المنافسة					

٧- (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
علاقة المستهلك بالإدارة	وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات					
	الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة					
	الوصول إلى العميل					
	سهولة الاتصال بالإدارة					
	وضوح وسائل الاتصال بالإدارة					
	وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة					
	مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة					
	حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة					
	متابعة اتصالات العملاء					
	التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء					
	وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمات وعملائها					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
الالتزام باتجاه المستهلك	مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة					
	الالتزام بالضمان					
	الالتزام بخدمات ما بعد البيع					
	تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين					
	العاملين					
	تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها					

٧- (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
محددات إشباع المستهلك	عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته					
	قياس ملاحظات العميل على التصميم					
	قياس مدى رضا العميل على التصميم					
	قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج					
	قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع					
	جودة تغليف أو إخراج المنتج					
	نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة					
	للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى					
	توقعات العملاء					
	رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا					
	مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج					
	توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة					
	قياس درجة إشباع المستهلك باستمرار فى المنظمة					
	مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين					

(تابع) ٧ ـ معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	
نتائج إشباع المستهلك	دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين					
	تحقيق المنتج لمستوى اجتماعى أفضل بالنسبة للعميل					
	مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة					
	عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة					
	عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها					
	مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة					
	إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة					
	المبادأة لتجاوز توقعات العملاء					
	مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء					
	ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل					
	تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج					
	تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا					
	تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع					
	زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة					
	زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة					
	زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة					
	مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى					
	مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى					
	مدى تحسين سعر المنتج باستمرار					
	مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار					
	مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج					
	فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج					
	زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم					

- هل ترى أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم لا

نعم (   )   لا (   )

- فى حالة الإجابة بلا حدد مقترحاتك

- إلى أى مدى ترى أن هذا النموذج يمكن تطبيقه فى عملك

بدرجة كبيرة جدا (   ) بدرجة كبير (   ) بدرجة متوسطة (   ) بدرجة ضعيفة (   ) غير قابل للتطبيق (   )

- فى حالة عدم القدرة على تطبيقه حدد أسباب ذلك

- حدد درجة تطبيق عناصر النموذج السابق فى مجال عملك

مطبق بدرجة كبيرة جدا (   )

مطبق بدرجة كبيرة (   )

مطبق بدرجة متوسطة

مطبق بدرجة ضعيفة (   )

غير مطبق على الإطلاق (   )

معايير جودة المنظمة

البند	القيادة	المعلومات وتحليها	التخطيط الاستراتيجى	تطوير الموارد البشرية	إدارة العمليات	النتائج	إشباع المستهلك	المجموع
الدرجة	90	80	60	150	160	160	300	1000

التفاصيل

البند الرئيسى	البند الفرعى	الدرجة الفرعية	الدرجة الكلية
القيادة	الإدارة العليا	45	90
	مديرو الجودة	25	
	العاملون	20	
المعلومات وتحليلها	إدارة البيانات	20	80
	المقارنة مع المنافسين (حد التميز)	25	
	استخدام البيانات (الكفاءة)	35	
التخطيط الاستراتيجى	التخطيط الاستراتيجى	35	60
	تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	25	
تطوير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير الموارد البشرية	30	150
	تنمية مهارات العاملين	30	
	احتواء العاملين	40	
	تشجيع العاملين وملاحظتهم	25	
	إشباع (إرضاء) العاملين	25	
إدارة العمليات	تطوير العمليات الرئيسية	40	160
	إدارة العمليات الرئيسية	35	
	دعم العمليات	25	
	التعاون مع الموردين	20	
	المسئولية البيئية	20	
	تقدير الجودة	20	
النتائج	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	50	160
	النتائج الخاصة بإدار العمليات الرئيسية	35	
	النتائج الخاصة بدعم العمليات	25	
	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	25	
	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	25	
إشباع (إرضاء) المستهلك	توقعات المستهلك	35	300
	علاقة المستهلك بالإدارة	60	
	الالتزام تجاه المستهلك	25	
	محددات إشباع المستهلك	60	
	نتائج إشباع المستهلك	120	
	إجمالى ادرجات		1000

ثانيا: قياس الاتساق بين معايير النموذج المقترح باستخدام معاملات الارتباط

يتم استخدام معامل الارتباط لقياس مدى قوة وإيجابية العلاقة بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها فى النموذج، وكذلك لقياس مدى قوة العلاقة وإيجابياتها بين كل مجموعة وإجمالى المجموعات فى النموذج المقترح. مع ملاحظة أن (**) تمثل ارتباطا بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١) يوضح الارتباط بين معايير الإدارة العليا

المعيار	الإدارة العليا
١- التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل	٠,٦٩٨ **
٢- الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية	٠,٧٨١ **
٣- احترام وتأصيل النظم	٠,٧٠٥ **
٤- الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل	٠,٨٤٠ **
٥- تنمية القوى البشرية وتحفيزها	٠,٧٨٨ **
٦- إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات	٠,٨٧٢ **
٧- القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات	٠,٧٢٥ **
٨- متابعة ومراقبة الجودة	٠,٧٧٥ **
٩- التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة	٠,٦٧٩ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للإدارة العليا وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (الإدارة العليا) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢) يوضح الارتباط بين معايير مديرى الجودة

المعيار	مديرو الجودة
١- تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة	٠,٨٩٩ **
٢- ضبط سجلات الجودة	٠,٩٣٩ **
٣- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا	٠,٩٣٣ **
٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة	٠,٩١٦ **
٥- مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء	٠,٨٩٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لمديرى الجودة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (مديرو الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣) يوضح الارتباط بين معايير العاملين

المعيار	العاملون
١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة	٠,٧٩١ **
٢- القدرة على تقديم أفكار جديدة	٠,٩١٧ **
٣- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة	٠,٨٤٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للعاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (العاملون) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٤) يوضح الارتباط بين معايير القيادة

المعيار	معايير القيادة
١- الإدارة العليا	٠,٩٨٤ **
٢- مديرو الجودة	٠,٩٥٦ **
٣- العاملون	٠,٨٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير القيادة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير القيادة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة البيانات

المعيار	إدارة البيانات
١- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة	٠,٨٧٠ **
٢- الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات	٠,٧٧٠ **
٣- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين - إلخ)	٠,٨٩٠ **
٤- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات	٠,٨٨٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة البيانات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٦) يوضح الارتباط بين معايير حد التميز

المعيار	حد التميز
١- توفر بيانات حديثة عن المنافسين	٠,٨٩٩ **
٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق	٠,٩٣٣ **
٣- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا	٠,٨٨١ **
٤- تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق	٠,٨٨٣ **
٥- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة	٠,٩٠٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لحد التميز وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (حد التميز) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٧) يوضح الارتباط بين معايير أستخدام البيانات

المعيار	استخدام البيانات
١- تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات	٠,٧٦١ **
٢- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط	٠,٨٤٥ **
٣- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية	٠,٩٠٣ **
٤- الحصول على المعلومات عند طلبها في الوقت القياسى	٠,٨٩٨ **
٥- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية	٠,٨٥٦ **
٦- استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار	٠,٨٩٨ **
٧- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها	٠,٨٢٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاستخدام البيانات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (استخدام البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٨) يوضح الارتباط بين معايير المعلومات وتحليلها

المعيار	حد التميز
١- إدارة البيانات	٠,٨٦٧ **
٢- حد التميز	٠,٨٧٨ **
٣- استخدام البيانات	٠,٩٣٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للمعلومات وتحليلها وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير المعلومات وتحليلها) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٩) يوضح الارتباط بين معايير التخطيط الاستراتيجى

المعيار	التخطيط الاستراتيجى
١ـ دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)	٠,٨٩٧ **
٢ـ دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)	٠,٨٢٧ **
٣ـ وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة	٠,٩٠٥ **
٤ـ مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط	٠,٧٠٣ **
٥ـ مدى المرونة واستقرار المستقبل	٠,٩١٣ **
٦ـ وجود معايير للتخطيط الاستراتيجي	٠,٩٠٠ **
٧ـ وجود خطط بديلة	٠,٨٣٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجى وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التخطيط الاستراتيجى) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٠) يوضح الارتباط بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١ـ وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة	٠.٩٠٩ **
٢ـ مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة	٠.٩١٩ **
٣ـ وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف	٠.٩٢٠ **
٤ـ التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	٠.٩٠٠ **
٥ـ التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة	٠.٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١١) يوضح الارتباط بين التخطيط

المعيار	معايير التخطيط الاستراتيجى
١ـ التخطيط الاستراتيجى	٠,٨٤٦ **
٢ـ تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	٠,٩٧٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجى وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التخطيط الاستراتيجى) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٢) يوضح الارتباط بين معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية	٠,٨٠٠ **
٢- تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى	٠,٨١٤ **
٣- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة	٠,٨٧٤ **
٤- سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل	٠,٧١٥ **
٥- وجود معايير لتقييم الأداء	٠,٧٩٥ **
٦- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات المنافسة فى مجال تعيين وتدريب العاملين	٠,٨٧٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٣) يوضح الارتباط بين معايير التنظيم

المعيار	التنظيم
١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها	٠,٨٧٥ **
٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات	٠,٩٠٥ **
٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية	٠,٨٥٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتنظيم وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التنظيم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٤) يوضح الارتباط بين معايير تنمية مهارات العاملين

المعيار	تنمية مهارات العاملين
١- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات	٠,٨٩١ **
٢- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها	٠,٨٨٦ **
٣- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل	٠,٧١١ **
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة	٠,٧٤٤ **
٥- وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية	٠,٧٢٨ **
٦- نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم	٠,٧١١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتنمية مهارات العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تنمية مهارات العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٥) يوضح الارتباط بين معايير احتواء العاملين

المعيار	احتواء العاملين
١- المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين	٠,٧٨٠ ****
٢- مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين	٠,٧٣٠ **
٣- وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور	٠,٦٠٨ **
٤- المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم	٠,٦٠٥ **
٥- تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة	٠,٧٥٦ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاحتواء العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير احتواء العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٦) يوضح الارتباط بين معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم

المعيار	تشجيع العاملين وملاحظاتهم
١- إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤسين وبين العاملين وبعضهم البعض	٠,٨٧٢ **
٢- تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	٠,٧٦٧ **
٣- مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا	٠,٧٨٤ **
٤- المشاركة فى مشكلات العمل	٠,٨٤٦ **
٥- تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين	٠,٨٦١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء)

المعيار	إشباع (إرضاء) العاملين
١- التحسين المستمر لبيئة العمل	٠,٦٦٩ **
٢- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها	٠,٧٨٥ **
٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة	٠,٨٦٧ **
٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما	٠,٨٤٠ **
٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين	٠,٨٠٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير إشباع (إرضاء) العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٨) يوضح الارتباط بين معايير تطوير الموارد البشرية

المعيار	معايير تطوير الموارد البشرية
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية	٠,٩٣٠ **
٢- التنظيم	٠,٦٨٧ **
٣- تنمية مهارات العاملين	٠,٩١١ **
٤- احتواء العاملين	٠,٨٠٥ **
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم	٠,٨٣٣ **
٦- إشباع (إرضاء) العاملين	٠,٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٩) يوضح الارتباط بين معاييرتطوير العمليات الرئيسية

المعيار	معايير تطوير العمليات الرئيسية
١- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات	٠,٨٠١ **
٢- الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات	٠,٧١ **
٣- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة	٠,٦٩٦ **
٤- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار	٠,٨٧٥ **
٥- وجود معايير لقياس فعالية العمليات	٠,٨٠٢ **
٦- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات	٠,٨٦٩ **
٧- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين	٠,٩٢٢ **
٨- وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات	٠,٨٥٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير العمليات الرئيسية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير العمليات الرئيسية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

رقم (٢٠) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	إدارة العمليات
١- وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينها	٠,٨٧٠ **
٢- وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات	٠,٩١٢ **
٣- وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات	٠,٨٤١ **
٤- تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية	٠,٨٨٦ **
٥- وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات	٠,٨٦١ **
٦- التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة	٠,٨٣٠ **
٧- وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين	٠,٧٣٣**

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢١) يوضح الارتباط بين معايير دعم العمليات

المعيار	دعم العمليات
١- مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات	٠,٨٩٩ **
٢- توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات	٠,٨١٧ **
٣- توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات	٠,٨٧٥ **
٤- وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات	٠,٨٢٥ **
٥- الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	٠,٥٦٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لدعم العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (دعم العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٢) يوضح الارتباط بين معايير التعاون مع الموردين

المعيار	التعاون مع الموردين
١- تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد	٠,٦٦٧ **
٢- أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد	٠,٥٧٣ **
٣- مساعدة المنظمة الموردين على تطوير أدائهم	٠,٨٢٥ **
٤- الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة	٠,٨٧٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (التعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٣) يوضح الارتباط بين معايير المسئولية البيئية

المعيار	المسئولية البيئية
١ـ الالتزام بجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا	٠,٨٥٢ **
٢ـ المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة	٠,٦٩١ **
٣ـ وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار	٠,٩٥٣ **
٤ـ منتجات المنظمة مسجل عليها التحديرات البيئية وقابلية لإعادة التدوير والمعالجة	٠,٨٨١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للمسئولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (المسئولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٤) يوضح الارتباط بين معايير تقدير (تقييم) الجودة
تقدير (تقييم) الجودة

المعيار	تقدير (تقييم) الجودة
١ـ تطبيق مفاهيم الجودة فى مجال العمليات	٠,٩٠٤ **
٢ـ تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية	٠,٨٣٩ **
٣ـ استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة	٠,٩٢٠ **
٤ـ وجود سجلات لمراقبة العمليات	٠,٩٣٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتقدير (تقييم) وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (تقدير «تقييم» الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	معايير إدارة العمليات
١- تطوير العمليات الرئيسية	٠,٩٦٨ **
٢- إدارة العمليات	٠,٩٧٨ **
٣- دعم العمليات	٠,٨١٧ **
٤- التعاون مع الموردين	٠,٧٧٨ **
٥- المسئولية البيئية	٠,٨٨٦ **
٦- تقدير (تقييم) الجودة	٠,٩٢٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٦) يوضح الارتباط بين معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات

المعيار	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
١- نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم	٠,٨٥٣ **
٢- معدلات شكاوى العملاء	٠,٧٨٦ **
٣- معدلات البيع	٠,٨٣٩ **
٤- نسب المخزون من المنتج	٠,٩٣٣ **
٥- مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج	٠,٩٤٤ **
٦- مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج	٠,٨٦٨ **
٧- نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة	٠,٧٠٠ **
٨- الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة	٠,٩٢٤ **
٩- مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة	٠,٩٤٨ **
١٠- مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات	٠,٨٧٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالسلع والخدمات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالسلع والخدمات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٧) يوضح الارتباط بين معايير

النتائج الخاصة بإدارة العمليات

المعيار	النتائج الخاصة بإدارة العمليات
١- مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج	٠,٧٤٤ **
٢- تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن	٠,٦١٩ **
٣- خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى	٠,٧٦٦ **
٤- تدفق العمليات بسهولة ويسر	٠,٨٣٠ **
٥- وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات	٠,٧٩٧ **
٦- وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم	٠,٩٢٣ **
٧- الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام	٠,٨٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بإدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٨) يوضح الارتباط بين معايير

النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير

المعيار	النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
١- وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة	٠,٩٤٧ **
٢- وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير	٠,٩٢١ **
٣- الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال	٠,٩٦١ **
٤- مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة	٠,٨٥٢ **
٥- الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع	٠,٩٦٦ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٩) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين

المعيار	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
١- تطوير الموردين لأدائهم فى ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة	٠,٨٦٣ **
٢- التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة	٠,٨٣٣ **
٣- التزام الموردين بمواعيد التوريد	٠,٨٧٢ **
٤- التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات	٠,٨٨٩ **
٥- تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها	٠,٨٩٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٠) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية

المعيار	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية
١- تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية	٠,٨١٦ **
٢- سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية	٠,٩٠٤ **
٣- منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة	٠,٨١٧ **
٤- طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا	٠,٨٦٢ **
٥- القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها	٠,٨٧٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالمسئولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣١) يوضح الارتباط بين معايير

المعيار	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	٠,٩٥٩ **
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات	٠,٨٩٦ **
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	٠,٩٠١ **
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	٠,٩٣٧ **
٥- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	٠,٨٥٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٢) يوضح الارتباط بين معايير توقعات المستهلك

المعيار	توقعات المستهلك
١- تطوير المنتج باستمرار	٠,٧٩٥ **
٢- تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة	٠,٧٩٧ **
٣- منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا	٠,٧٨٩ **
٤- سهولة حصول العميل على المنتج	٠,٨٦٧ **
٥- الحصول على عروض خاصة بالمنتج	٠,٨٥٣ **
٦- المعاملة الخاصة للعميل المتميز	٠,٨٢٨ **
٧- قياس حجم ونوعية العملاء فى المنظمات المنافسة	٠,٧٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتوقعات المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (توقعات المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٣) يوضح الارتباط بين معايير علاقة المستهلك بالإدارة

المعيار	علاقة المستهلك بالإدارة
١- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات	٠,٨٥٤ **
٢- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة	٠,٨٧١ **
٣- الوصول إلى العميل	٠,٨٩٨ **
٤- سهولة الاتصال بالإدارة	٠,٨٩٢ **
٥- وضوح وسائل الاتصال بالإدارة	٠,٩٥٤ **
٦- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة	٠,٨٢١ **
٧- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة	٠,٩١١ **
٨- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة	٠,٨٥٨ **
٩- متابعة اتصالات العملاء	٠,٩٠٦ **
١٠- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها	٠,٨٨٣ **
١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء	٠,٨٣١ **
١٢- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها	٠,٨٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لعلاقة المستهلك بالإدارة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (علاقة المستهلك بالإدارة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٤) يوضح الارتباط بين معايير الالتزام تجاه المستهلك

المعيار	الالتزام تجاه المستهلك
١- مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة	** ٠,٨٣٧
٢- الالتزام بالضمان	** ٠,٧١٨
٣- الالتزام بخدمات مابعد البيع	** ٠,٨٤٧
٤- تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين	** ٠,٩٢٨
٥- تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها	** ٠,٧٦٩

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للالتزام تجاه المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (الالتزام تجاه المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٥) يوضح الارتباط بين معايير محددات إشباع المستهلك

المعيار	محددات إشباع المستهلك
١- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته	** ٠,٨٨٧
٢- قياس ملاحظات العميل على التصميم	** ٠,٨٤٨
٣- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج	** ٠,٩٤٢
٤- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع	** ٠,٨٧٢
٥- جودة تغليف أو إخراج المنتج	** ٠,٩٠٠
٦- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات عملائها	** ٠,٨٢٣
٧- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا	** ٠,٨٨٩
٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج	** ٠,٩٠٣
٩- توافر وسائل الأمان فى المنتج	** ٠,٧٥٩
١٠- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة	** ٠,٧٢٦
١١- قياس درجة إشباع المستهلك بإستمرار فى المنظمة	** ٠,٨٢٨
١٢- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين	** ٠,٩٣٧

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لمحددات إشباع المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (محددات إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٦) يوضح الارتباط بين معايير نتائج إشباع المستهلك

المعيار	نتائج إشباع المستهلك
١- دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين	٠,٧٧٨ **
٢- تحقيق المنتج لمستوى اجتماعى أفضل بالنسبة للعميل	٠,٧٧١ **
٣- مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة	٠,٨٣٨ **
٤- عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٠,٩٠٤ **
٥- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها	٠,٧١١ **
٦- مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة	٠,٩٠١ **
٧- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغيير فى المنتجات المنافسة	٠,٧٤٤ **
٨- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء	٠,٧٧٣ **
٩- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٠,٦٢٩ **
١٠- ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل	٠,٦٠٧ **
١١- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج	٠,٧١٤ **
١٢- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا	٠,٧٤٨ **
١٣- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٠,٨٦٩ **
١٤- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٠,٨١٨ **
١٥- زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة	٠,٩٠٤ **
١٦- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة	٠,٧٨٩ **
١٧- مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى	٠,٦٧٥ **
١٨- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٠,٩١٩ **
١٩- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار	٠,٦٧٨ **
٢٠- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار	٠,٨٨١ **
٢١- زيادة صافى الربح فى المنظمة	٠,٨٥١ **
٢٢- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٠,٩٢٠ **
٢٣- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج	٠,٨٨١ **
٢٤- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم	٠,٨٠٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لنتائج إشباع المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (نتائج إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المعيار	إشباع (إرضاء) المستهلك
١ـ توقعات المستهلك	** ٠,٨٥٠
٢ـ علاقة المستهلك بالإدارة	** ٠,٨٤٩
٣ـ الالتزام تجاه المستهلك	** ٠,٩٠٩
٤ـ محددات إشباع المستهلك	** ٠,٩١٦
٥ـ نتائج إشباع المستهل	** ٠,٩٥٤

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إشباع «إرضاء» المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٨) يوضح الارتباط بين معايير إدارة الجودة الشاملة

المعيار	معايير إدارة الجودة الشاملة
١ـ القيادة	** ٠,٩٣٤
٢ـ المعلومات وتحليلها	** ٠,٩١٠
٣ـ التخطيط الاستراتيجى	** ٠,٩٥٦
٤ـ تطوير الموارد البشرية	** ٠,٩٦٤
٥ـ إدارة العمليات	** ٠,٩٦٣
٦ـ النتائج** ٠,٩٥٢	
٧ـ إشباع (إرضاء) المستهلك	** ٠,٩٧٤

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير إدارة الجودة الشاملة وإجمالى المجموعة التى تنتمى إليها، مما يؤكد على وجود اتساق بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة الجودة الشاملة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٩) يوضح الارتباط بين س٨، س٩، س١٠

المعيار	تحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم س١٠
١ـ أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم غير كافية (س٨)	٠,٢١٨
٢ـ أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س٩)	** ٠,٦٨٤

مما سبق يتضح أنه لايوجد ارتباط بين س٨، س١٠ بينما يوجد ارتباط طردى وقوى بين أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س٩) وتحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم (س١٠) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١
وكانت نتيجة الإجابة على الأسئلة الثلاثة كما يلى:

جدول رقم (٤٠) يوضح نسبة الإجابة على كفاية أو عدم كفاية عناصر النموذج المقترح

النسب	التكرارات	عناصر الإجابة
- نعم	٢٢	٩١,٧
- لا	٢	٨,٣
الإجمالى	٢٤	٪١٠٠

يتضح مما سبق أن غالبية المستقصى منهم يوافقون على أن عناصر النموذج المقترح كافية

جدول رقم (٤١) يوضح نسبة الإجابة على مدى رؤية أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى مجال العمل

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
كبيرة جدا	٧	٢٩,٢
كبيرة	١٠	٤١,٧
متوسطة	٧	٢٩,٢
ضعيفة	صفر	صفر
غير قابلة للتطبيق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه بنسبة ١٠٠٪ وأن كان ٤١,٧٪ منهم يرون أنه يمكن تطبيقه بدرجة كبيرة بينما تساوت نسبة درجة تطبيقه بدرجة كبيرة جداء ودرجة متوسطة حيث بلغت ٢٩,٢ لكل منهما,

جدول رقم (٤٢) يوضح نسبة الإجابة على تحديد درجة تطبيق
عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
- مطبق بدرجة كبيرة جدا	٤	١٦,٧
- مطبق بدرجة كبيرة	٩	٣٧,٥
- مطبق بدرجة متوسطة	٧	٢٩,٢
- مطبق بدرجة ضعيفة	٤	١٦,٧
- غير مطبق على الإطلاق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح مطبق فى مجال عملهم وإن تفاوتت درجة التطبيق مابين مطبق بدرجة كبيرة جدا، ومطبق بدرجة كبيرة، ومطبق بدرجة متوسطة، ومطبق بدرجة ضعيفة حيث بلغت النسب على التوالى ١٦,٧، ٣٧,٥، ٢٩,٢، ١٦,٧ وهو مايوضح أن معايير النموذج مطبقة بدرجة تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة وهو مايعطى الطموح والأمل فى إمكانية تطبيقه بدرجة أكبر فى المستقبل.

ثالثا: استخدام متوسط النسب لتحديد درجة الوثوق بالنموذج

وذلك من خلال معرفة نسبة الدرجة التى حصلت عليها كل مجموعة من الأسئلة إلى مجموع درجاتها، أى نسبة الموافقة على هذه العناصر من جانب المستقصى منهم.

على سبيل المثال نسبة الموافقة على أن تكون الإدارة العليا مقياسا للجودة تبلغ كم٪.

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج
من جانب المستقصى منهم

المعيـار	النسبة
ـ الإدارة العليا	٠,٨٥٢٨
ـ مديرو الجودة	٠,٨٦٦٧
ـ العاملون	٠,٧٩١٧
ـ معايير القيادة	٠,٨٤٣١
ـ إدارة البيانات	٠,٨٢٢٩
ـ حد التميز	٠,٨١٠٠
ـ استخدام البيانات	٠,٧٩٤٠
ـ معايير المعلومات وتحليلها	٠,٨٠٦٣
ـ التخطيط الاستراتيجى	٠,٧٨١٠
ـ تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	٠,٧٩٨٣
ـ التخطيط الاستراتيجى	٠,٧٨٨٢
ـ استراتيجية تطوير الموارد البشرية	٠,٧٩٨٦
ـ التنظيم	٠,٨٦٩٤
ـ تنمية مهارات العاملين	٠,٨٢٢٢
ـ احتواء العاملين	٠,٧٢٣٣
ـ تشجيع العاملين وملاحظاتهم	٠,٧٠٥٠
ـ إشباع (إرضاء) العاملين	٠,٧٥٠٠
ـ معايير تطوير الموارد البشرية	٠,٧٧٤٢
ـ تطوير العمليات الرئيسية	٠,٨٠١٠
ـ إدارة العمليات	٠,٨١٠٧
ـ دعم العمليات	٠,٨٤٦٧
ـ التعاون مع الموردين	٠,٧٧٥٠
ـ المسئولية البيئية	٠,٧٣٧٥
ـ تقدير (تقييم) الجودة	٠,٧٦٨٨
ـ معايير إدارة العمليات	٠,٧٩٥١

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج

من جانب المستقصى منهم

المعيـار	النسبة
- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	٠,٧٧١٧
- النتائج الخاصة بإدارة العمليات	٠,٨١٣١
- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	٠,٧١٣٣
- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	٠,٨٠٥٠
- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	٠,٨٣٣٣
- معايير النتائج	٠,٧٨٦٥
- توقعات المستهلك	٠,٨٤٢٩
- علاقة المستهلك بالإدارة	٠,٨٥٤٩
- الالتزام تجاه المستهلك	٠,٨٦٣٣
- محددات إشباع المستهلك	٠,٧٧٥٧
- نتائج إشباع المستهلك	٠,٨١٦٣
- معايير إشباع (إرضاء) المستهلك	٠,٨٢٢٩
إجمالى المعايير	٠،٨٠٣٧

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على معايير القيادة بلغت ٨٤٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨٥٪، ٨٧٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير المعلومات وتحليلها ٨١٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨١٪، ٨٢٪, أما معايير التخطيط الاستراتيجى فقد بلغت نسبة الموافقة ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٠٪, بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير تطوير الموارد البشرية ٧٧٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٢٪، ٧٥٪، ٨٠٪، ٨٧٪, أما معايير إدارة العمليات فقد بلغت نسبة الموافقة ٨٠٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٤٪، ٧٧٪، ٧٨٪، ٨٠٪، ٨١٪، ٨٥٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير النتائج ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٧٪، ٨١٪، ٨٣٪,

أما معايير إشباع (إرضاء) المستهلك فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ٨٢٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٢٪، ٨٤٪، ٨٥٪، ٨٦٪ وقد بلغت نسبة الموافقة على كافة المعايير فى النموذج ٨٠٪ مما يدعم النموذج ويثبت أن مقدار الوثوق بهذا النموذج كبير جدا تؤهله لأن يكون صالحا للتطبيق فى بيئة الأعمال المصرية.

المبحث الثانى

إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة من خبراء الجودة

رابعا: نتائج التحليل باستخدام المتوسطات

يمكن لنا إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية من خلال استخدام متوسط إجاباتهم لكل معيار من معايير قياس الجودة

جدول (١) ترتيب معايير الإدارة العليا
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها
فى إجابات المستقصى منهم
بند معايير القيادة

معايير الإدارة العليا	المتوسط
١ـ التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة	٤,٥٤١٧
٢ـ الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل	٤,٤٥٨٣
٣ـ الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية	٤,٤٥٨٣
٤ـ متابعة ومراقبة الجودة	٤,٤٥٨٣
٥ـ القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات	٤,٣٣٣٣
٦ـ تنمية القوى البشرية وتحفيزها	٤,٢٩١٧
٧ـ احترام وتأصيل النظم	٤,٢٥٠٠
٨ـ التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل	٤,١٦٦٧
٩ـ إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للإدارة العليا وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة تأخذ رقم (١) يليها الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل ويأخذ رقم (٩) إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات. مما يدل على أهمية أبراز هذه المعايير فى بيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٢) ترتيب معايير مديرو الجودة
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير القيادة

معايير مديرو الجودة	المتوسط
١- مطابقة المنهج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء	٤,٥٠٠٠
٢- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا	٤,٣٣٣٣
٣- تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة	٤,٢٩١٧
٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة	٤,٢٩١٧
٥- ضبط سجلات الجودة	٤,٢٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لمديرى الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء احتلت المركز رقم (١) تلاها التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا رقم (٢) فى الترتيب، مما يدل على أهمية إبراز هذه المعايير فى بيئة الأعمال المصرية وزيادة الحاجة إليها فى الوقت الحالى.

جدول رقم (٣) ترتيب معايير العاملون
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير القيادة

معايير العاملون	المتوسط
١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة	٤,٢٥٠٠
٢- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة	٤,٢٥٠٠
٣- القدرة على تقديم أفكار جديدة	٣,٧٥٠٠
٤- التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات	٣,٥٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للعاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة أخذت المركز رقم (١) تلاها التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا، وهو مايعنى أن مجتمع العمل المصرى بحاجة شديدة إلى أساس الجودة, وأن التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا ضرورى لكل العاملين للنجاح فى الجودة، وجاء رقم (٤) التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات وهو معيار يمكن أن يأتى طبيعى بعد الالتزام والتنمية المستمرة من جانب العاملين .

جدول رقم (٤) ترتيب معايير إدارة البيانات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير إدارة البيانات	المتوسط
١- الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات	٤,١٦٦٧
٢- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين ... إلخ)	٤,١٢٥٠
٣- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات	٤,٠٨٣٣
٤- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة	٤,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية الخاصة بإدارة البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، والملاحظ هنا أن الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات أخذت رقم (١)، مما يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلى فى تطبيق الجودة الشاملة فى الأعمال المصرية.

جدول رقم (٥) ترتيب معايير حد التميز
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير حد التميز	المتوسط
١- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة	٤,٢٩١٧
٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق	٤,١٦٦٧
٣- تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق	٤,٠٤١٧
٤- توفر بيانات حديثة عن المنافسين	٣,٩٥٨٣
٥- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا	٣,٧٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لحد التميز وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة رقم (١) وهو يدل على أن فريق العمل المتخصص ضرورى بشكل كبير للجودة فى بيئة العمل المصرية، تلى ذلك إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق، وهو ما يوضح أهمية البحوث الميدانية لجودة بيئة العمل المصرية.

جدول رقم (٦) ترتيب معايير استخدام البيانات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير استخدام البيانات	المتوسط
١- استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار	٤,١٢٥٠
٢- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها	٤,١٢٥٠
٣- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط	٤,٠٤١٧
٤- الحصول على المعلومات عند طلبها فى الوقت القياسى	٤,٠٠٠
٥- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية	٣,٩١٦٧
٦- تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات	٣,٨٧٥٠
٧- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية	٣,٧٠٨٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستخدام البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ومن الملاحظ أن استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار أخذ رقم (١)، مما يبين دور وأهمية المعلومات فى جودة صنع واتخاذ القرارات تلاها تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى تم تحديثها رقم (٢) بينما يلاحظ أن تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات أخذت رقم (٦)، وهو إن دل فإنه يدل على أن النظام هو ماتحتاجه بيئة الأعمال المصرية، حيث إنها لديها الآن مهارات متخصصة عالية المستوى فى مجال المعلومات ولكن بيئة النظام لا تسمح بإبراز جهودها.

جدول رقم (٧) ترتيب معايير التخطيط الاستراتيجى وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجى

معايير التخطيط الاستراتيجى	المتوسط
١- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)	٤,١٢٥٠
٢- وجود معايير للتخطيط الاستراتيجى	٤,٠٠٠٠
٣- وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة	٤,٠٠٠٠
٤- وجود خطط بديلة	٣,٩٥٨٣
٥- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)	٣,٩٥٨٣
٦- مدى المرونة واستقرار المستقبل	٣,٩١٦٧
٧- مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط	٣,٣٧٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للتخطيط الاستراتيجى وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذت دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات) رقم (١)، مما يعنى أهمية تحليل الفرص والتهديدات لتحقيق منظمات الأعمال المصرية للجودة فى أدائها وبناء عليه يتم وضع معايير التخطيط الاستراتيجى حيث أخذ رقم (٢),

جدول رقم (٨) ترتيب معايير الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجى

معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	المتوسط
١- التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة	٤,٢٩١٧
٢- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	٤,٠٨٣٣
٣- وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة	٣,٩١٦٧
٤- وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف	٣,٩١٦٧
٥- مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة	٣,٧٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطة العمل وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة رقم (١) وهو مبدأ مهم وأساسى فى إدارة الجودة الشاملة, تلاها التفاعل بين التخطيط والتنفيذ رقم (٢) وهو عملية ضرورية لمطابقة التنفيذ للخطط الموضوعة

جدول رقم (٩) ترتيب معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية	المتوسط
١- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة	٤,٢٠٨٣
٢- وجود معايير لتقييم الأداء	٤,١٢٥٠
٣- سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل	٣,٠٠٠٠
٤- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية	٣,٩٥٨٣
٥- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات	٣,٨٣٣٣
٦- تكامل العلاقة بين الأستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى	٣,٨٣٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذ رقم (١) معيار التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة، وهو يبرز أهمية التدريب المستمر كمبدأ أساسى من

مبادىء المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تغفل كثير من المنظمات والأفراد هذا المبدأ المهم كأساس لنجاح منظمات الأعمال على المستوى المحلي والدولي، وهذا يستلزم وجود معايير لتقييم الأداء الذى أخذ رقم (٢) فى الترتيب.

وأخذ تكافؤ العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط وبين تعيين العاملين رقم (٦) وهو تفكير منطقى إذا أخذنا بكل العناصر السابقة فمنها يتم تحقيق التكامل فى النهاية.

جدول رقم (١٠) ترتيب معايير التنظيم
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير التنظيم	المتوسط
١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها	٤,٦٢٥٠
٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات	٤,٢٩١٧
٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية	٤,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه لم يطرأ أى تغيير على ترتيب معايير التنظيم بل ظلت كما هى فى الترتيب.

جدول رقم (١١) ترتيب معايير تنمية مهارات العاملين
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير تنمية مهارات العاملين	المتوسط
١- وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية	٤,٤١٦٧
٢- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل	٤,١٦٦٧
٣- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات	٤,١٦٦٧
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة	٤,٠٨٣٣
٥- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها	٤,٠٤١٧
٦- نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم	٣,٧٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتنمية مهارات العاملين وفقا للجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية أخذت رقم (١)، مما يدل على أهمية إبراز هذا المعيار فى بيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (١٢) ترتيب معايير احتواء العاملين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير احتواء العاملين	المتوسط
١- وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور	٤,٠٤١٧
٢- مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين	٤,٠٤١٧
٣- تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة	٣,٦٦٦٧
٤- المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لأشعارهم بأهمية أدوارهم	٣,٢٠٨٣
٥- المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع العاملين	٣,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاحتواء العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور أخذ رقم (١) وأخذ مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين رقم (٢) تلاها رقم (٣) تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة، فبالأجور المريحة والأمان فى العمل يطمئن العاملين وتبدأ روح المبادرة بالأفكار الجديدة والابتكار فى الظهور.

جدول رقم (١٣) ترتيب معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم	المتوسط
١- إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وبعضهم البعض	٣,٧٩١٧
٢- تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين	٣,٦٢٥٠
٣- المشاركة فى مشكلات العمل	٣,٥٨٣٣
٤- تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	٣,٥٠٠٠
٥- مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا	٣,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى ترتيب المعايير الفرعية لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث أخذت رقم (١) إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين بعضهم البعض كما هى سابقا فى النموذج، تلاها رقم (٢) تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين.

جدول رقم (١٤) ترتيب معايير إشباع (إرضاء) العاملين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير إشباع (إرضاء) العاملين	المتوسط
١- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها	٤,٠٨٣٣
٢- التحسين المستمر لبيئة العمل	٤,٠٨٣٣
٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة	٣,٨٣٣٣
٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما	٣,٦٦٦٧
٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين	٣,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإشباع (إرضاء) العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ على هذه المعايير أن المعيارين رقمى ١، ٢ قد تبادلا الترتيب الرقمى فى النموذج الحالى، مما يوضح أهميتها بالنسبة لبيئة الأعمال المصرية حيث إن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على رضا العاملين.

جدول رقم (١٥) ترتيب معايير تطوير العمليات الرئيسية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير تطوير العمليات الرئيسية	المتوسط
١- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة	٤,٢٥٠٠
٢- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار	٤,١٢٥٠
٣- الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات	٤,٠٨٣٣
٤- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات	٤,٠٤١٧
٥- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين	٤,٠٠٠٠
٦- وجود معايير لقياس فعالية العمليات	٣,٩٥٨٣
٧- وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات	٣,٨٧٥٠
٨- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات	٣,٧٠٨٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتطوير العمليات الرئيسية وفقا لما هو مذكور فى الجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ أن وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات وأهداف المنظمة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميته لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (١٦) ترتيب معايير إدارة العمليات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير إدارة العمليات	المتوسط
١- وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات	٤,٢٠٨٣
٢- وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات	٤,٢٠٨٣
٣- التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة	٤,١٢٥٠
٤- وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات	٤,٠٨٣٣
٥- تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية	٣,٩٥٨٣
٦- وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين	٣,٩١٦٧
٧- وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينهم	٣,٨٧٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإدارة العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة وقد أخذت رقم (١) وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات، بينما ظلت رقم (٢) كما هى.

جدول رقم (١٧) ترتيب معايير دعم العمليات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير دعم العمليات	المتوسط
١- الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	٤,٤١٦٧
٢- توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات	٤,٢٥٠٠
٣- مدى مساندة الغدارة العليا لتطوير العمليات	٤,٢٥٠٠
٤- توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات	٤,١٦٦٧
٥- وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات	٤,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير دعم العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن الاستعانة بالخبراء عند الحاجة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، بينما بقى رقم (٢) كما هو.

جدول رقم (١٨) ترتيب معايير التعاون مع الموردين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير التعاون مع الموردين	المتوسط
١ـ أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد	٤,٢٩١٧
٢ـ الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة	٣,٨٧٥٠
٣ـ مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم	٣,٦٦٦٧
٤ـ تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد	٣,٦٦٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير التعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١) هى الخاصة بأن أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد، ويلاحظ أن هذه المعايير قد جرى إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (١٩) ترتيب معايير المسئولية البيئية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير المسئولية البيئية	المتوسط
١ـ الالتزام يجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا	٣,٩١٦٧
٢ـ منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة	٣,٧٠٨٣
٣ـ وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار	٣,٦٢٥٠
٤ـ المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة	٣,٥٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير المسئولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقمى ١ ، ٣ قد ظلا كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٠) ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير تقدير (تقييم) الجودة	المتوسط
١- وجود سجلات لمراقبة العمليات	٤,٠٤١٧
٢- استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة	٣,٩٥٨٣
٣- تطبيق مفاهيم الجودة فى مجال العمليات	٣,٨٧٥٠
٤- تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية	٣,٥٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها بالكامل، وقد أخذ رقم (١) معيار وجود سجلات لمراقبة العمليات، مما يبين أهمية ذلك لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٢١) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	المتوسط
١- نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم	٤,٢٥٠٠
٢- معدلات البيع	٤,٢٥٠٠
٣- مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج	٣,٩٥٨٣
٤- معدلات شكاوى العملاء	٣,٨٧٥٠
٥- نسب المخزون من المنتج	٣,٨٣٣٣
٦- مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج	٣,٧٥٠٠
٧- مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة	٣,٧٥٠٠
٨- مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات	٣,٧٠٨٣
٩- الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة	٣,٦٦٦٧
١٠- نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة	٣,٥٤١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعيار رقم (١) ظل كما هو.

جدول رقم (٢٢) ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات	المتوسط
١ـ الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام	٤,٢٩١٧
٢ـ تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن	٤,٢٥٠٠
٣ـ وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات	٤,١٢٥٠
٤ـ تدفق العمليات بسهولة ويسر	٤,٠٨٣٣
٥ـ خفض زمن الأنتاج إلى الزمن القياسى	٤,٠٨٣٣
٦ـ وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم	٤,٠٠٠٠
٧ـ مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج	٣,٦٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أرقام ٢ ، ٤ ، ٦ ظلوا كما هم فى الترتيب.

جدول رقم (٢٣) ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	المتوسط
١ـ مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة	٣,٧٠٨٣
٢ـ وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة	٣,٦٢٥٠
٣ـ وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير	٣,٦٨٣٣
٤ـ الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال	٣,٥٠٠٠
٥ـ الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة قد أخذت رقم (١) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، فهى ماتحتاجه بالفعل فى الوقت الحالى والمستقبلى ليصبح لنا منتجنا الذى يمكن تصميمه وتصنيعه وتسويقه بواسطة المصريين وقد ظل المعيار رقم (٥) كما هو فى الترتيب.

جدول رقم (٢٤) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	المتوسط
١ـ التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات	٤,٢٠٨٣
٢ـ التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة	٤,٢٠٨٣
٣ـ التزام الموردين بمواعيد التوريد	٤,١٦٦٧
٤ـ تطوير الموردين لأدائهم فى ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة	٣,٧٩١٧
٥ـ تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها	٣,٧٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات قد أخذت رقم (١) فى الترتيب بينما بقى رقمى ٢، ٥ كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٥) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئة	المتوسط
١ـ القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها	٤,٢٥٠٠
٢ـ منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة	٤,٢٥٠٠
٣ـ طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا	٤,١٦٦٧
٤ـ تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية	٤,١٢٥٠
٥ـ سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية	٤,٠١٤٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ أن المعايير قد تم إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (٢٦) ترتيب معايير توقعات المستهلك
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير توقعات المستهلك	المتوسط
١ـ سهولة حصول العميل على المنتج	٤,٣٧٥٠
٢ـ المعاملة الخاصة للعميل المتميز	٤,٣٣٣٣
٣ـ تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة	٤,٣٣٣٣
٤ـ الحصول على عروض خاصة للمنتج	٤,٢٩١٧
٥ـ منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا	٤,٢٠٨٣
٦ـ تطوير المنتج باستمرار	٤,٠٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير توقعات المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن سهولة حصول العميل على المنتج قد أخذت رقم (١)، بينما ظل الرقم (٧) كما هو فى الترتيب

جدول رقم (٢٧) ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير علاقة المستهلك بالإدارة	المتوسط
١- وضوح وسائل الأتصال بالإدارة	٤,٤١٦٧
٢- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات	٤,٤١٦٧
٣- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها	٤,٣٧٥٠
٤- سهولة الاتصال بالإدارة	٤,٣٣٣٣
٥- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة	٤,٢٩١٧
٦- متابعة اتصالات العملاء	٤,٢٩١٧
٧- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة	٤,٢٩١٧
٨- الوصول إلى العميل	٤,٢٩١٧
٩- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة	٤,٢٥٠٠
١٠- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة	٤,١٦٦٧
١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء	٤,١٢٥٠
١٢- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها	٤,٠٤١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها قد أخذت رقم (٣) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية بينما رقمى (٤)، (١١) قد ظلا كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٨) ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير الالتزام تجاه المستهلك	المتوسط
١- الالتزام بالضمان	٤,٥٤١٧
٢- مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة	٤,٥٠٠٠
٣- الالتزام بخدمات مابعد البيع	٤,٥٠٠٠
٤- تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين	٤,٢٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التغيير فى الترتيب فقط كان فى رقمى ١، ٢,

جدول رقم (٢٩) ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير محددات إشباع المستهلك	المتوسط
١- توافر وسائل الأمان فى المنتج	٤,٢٩١٧
٢- قياس درجة إشباع المستهلك بأستمرار فى المنظمة	٤,١٦٦٧
٣- جودة تغليف أو إخراج المنتج	٤,٠٨٣٣
٤- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة	٤,٠٤١٧
٥- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع	٣,٩٥٨٣
٦- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته	٣,٨٣٣٣
٧- قياس ملاحظات العميل على التصميم	٣,٧٩١٧
٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج	٣,٧٩١٧
٩- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج	٣,٧٠٨٣
١٠- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا	٣,٦٦٦٧
١١- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين	٣,٦٢٥٠
١٢- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات العملاء	٣,٥٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها بالكامل وقد أخذ رقم (١) معيار توافر وسائل الأمان فى المنتج مما يعنى أهميته لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٣٠) ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير نتائج إشباع المستهلك	المتوسط
١- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٤,٤٥٨٣
٢- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء	٤,٤٥٨٣
٣- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج	٤,٣٧٥٠
٤- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٤,٣٣٣٣
٥- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار	٤,٢٩١٧
٦- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٤,٢٥٠٠
٧- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا	٤,٢٥٠٠
٨- مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى	٤,٢٥٠٠
٩- ربط نظم المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل	٤,٢٠٨٣
١٠- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة	٤,١٦٦٧
١١- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج	٤,١٢٥٠
١٢- مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة	٤,١٢٥٠
١٣- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطويروالتصميم	٤,٠٤١٧
١٤- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار	٤,٠٤١٧
١٥- زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة	٤,٠٤١٧
١٦- زيادة صافى الربح فى المنظمة	٤,٠٠٠٠
١٧- مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة	٤,٠٠٠٠
١٨- تحقيق المنتج لمستوى أجتماعى أفضل بالنسبة للعميل	٣,٩٥٨٣
١٩- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة	٣,٩٥٨٣
٢٠- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٣,٩١٦٧
٢١- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٣,٨٧٥٠
٢٢- عرض نتائج قياسات رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٣,٧٥٠٠
٢٣- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها	٣,٦٦٦٧
٢٤- دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١٣) قد ظل كما هو فى الترتيب.

إلا أن وجود ٢٤ معيار لقياس نتائج إشباع المستهلك تمثل عبئا على المستقصى منهم والمطلوب قياس جودة بيئة الأعمال لديهم. ولذلك يمكن لنا استخدام التحليل العاملى Factor Analysis لتقسيم الـ٢٤ معيار إلى مجموعات فرعية تساهم فى تركيز المستقصى منه فى الإجابة على معايير النموذج لقياس الجودة فيما يتعلق بنتائج إشباع المستهلك فكانت النتائج كما يلى:

جدول رقم (٣١) يوضح نتائج التحليل العاملى
لمعايير نتائج إشباع المستهلك

اسم المعيار	العوامل			
	الأول	الثانى	الثالث	الرابع
١- دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين		٠,٦٣١		
٢- تحقيق المنتج لمستوى أجتماعى الأفضل بالنسبة للعميل	٠,٧٤٤			
٣- مدى توافق نتائج رضا العاملين مع أهداف المنظمة	٠,٦٧٨			
٤- عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٠,٥٣٥			
٥- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها		٠,٧٩١		
٦- مدى تضمين توقعات العملاء فى تصيمات المنتجات الجديدة	٠,٦٧٥			
٧- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة	٠,٧٧٠			
٨- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء			٠,٦١٣	
٩- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٠,٥٣٠			
١٠- ربط نظام المكافآت بالمنظمة مدى رضا العميل				٠,٨٢٧
١١- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج		٠,٦٥٦		
١٢- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا				٠,٥٧٠
١٣- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٠,٧٥٨			
١٤- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٠,٧٧٧			
١٥- زيادة التوسعات فى خطوط الأنتاج بالمنظمة	٠,٦٤٣			
١٦- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة			٠,٨٦٥	
١٧- مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى			٠,٨٣٢	
١٨- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٠,٦٥٣			
١٩- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار		٠,٨٤١		
٢٠- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار		٠,٧٤٨		
٢١- زيادة صافى الربح فى المنظمة	٠,٧٧٧			
٢٢- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٠,٦٦١			
٢٣- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج		٠,٦٨٥		
٢٤- زيادة الميزانيات الخصصة للبحوث والتطوير والتصميم		٠,٧٦٤		

يتضح لنا من الجدول السابق أنه يمكن تقسيم معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية إلى أربعة مجموعات كما يلى:

نتائج رقم (٣٢) يوضح تقسيم معايير إشباع المستهلك
إلى مجموعات

العوامل	المعايير	نسبة تفسير التباين ٪
الأول (المنظمة والعميل)	٢٢،٢١،١٨،١٥،١٤،١٣،٩،٧،٦ ٤،٣،٢	٢٨,٦١٥
الثانى (المنتج والعميل)	٢٤،٢٣،٢٠،١٩،١١،٥،١	٢٣,٤٤
الثالث (أتجاهات المنظمة للتوسع)	١٧،١٦،٨	١٩,٣٤٣
الرابع (السياسات الداخلية للمنظمة)	١٢،١٠	١١,٥٨٧
الإجمـــــــــالى		٨٢,٩٨٥

يتضح لنا من الجدول السابق الآتى:

أن المجموعة الأولى (المنظمة والعميل) تساهم فى تفسير التغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية بنسبة ٢٨,٦١، والمجموعة الثانية (المنتج والعميل) بنسبة ٢٣,٤٤، والمجموعة الثالثة (اتجاهات المنظمة للتوسع) بنسبة ١٩,٣٤٣، المجموعة الرابعة (السياسات الداخلية للمنظمة) بنسبة ١١,٥٨٧، وبذلك يكون إجمالى نسبة تفسير تلك المعايير للتغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية ٨٢,٩٨٥٪.

مما يدعم أهمية استخدام تلك المعايير الخاصة بالنموذج لقياس الجودة من خلال نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية.

مسابقة..وجائزة
اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

يسر اتحاد جمعيات التنمية الإداريه أن يعلن عن مسابقة لأحسن بحث فى أحد الموضوعات التالية:

بحوث تكنولوجيا المعلومات فى الآتى:

١-المؤسسات الصناعية
٢-المؤسسات الخدمية(التعليم- التجارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية....الخ)

الشروط العامة للتقدم لهذة الجائزة

(١) أن يكون مقدم البحث من السادة الآتى ذكرهم:

١-١-أعضاء جمعية الهندسة الإدارية والأعضاء المعنويين.
٢-١- المهندسون العاملون بالشركات والمؤسسات والهيئات والمكاتب الإستشارية.
٣-١- العاملون فى مجال الإدارة.

(٢) أن يكون البحث جديدا ولم يسبق نشره.
(٣) أن تكون لغة البحث إما عربية أو انجليزية وأن يكتب ملخص البحث باللغتين.
(٤) أن تكون صفحات البحث من حجم٤ء وأن يكون عدد صفحات البحث فى حدود٢٠ صفحه.
(٥) يذكر الباحث المراجع العربى والاجنبية التى قد استعان بها لإعداد البحث.
(٦) آخر موعد لتقديم البحث هو يوم الإثنين الموافق ١٥ ديسمبر ٢٠٠٣

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسن رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف

الإدارة

● مجلة علميه ربع سنويه يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ●

○ المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الأول والثانى ○ يوليو / أكتوبر ٢٠٠١

د. كاظم
الإدارة . ونصر أكتوبر .
بين دعاة الحرب والسلام

أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام ...

إن معركة السلام ..
التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ..
لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربية ...

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد

الإدارة .. ونصر أكتوبر .. بين دعاة الحرب والسلام

سوف يظل يوم ٦ أكتوبر من كل عام يوماً خالداً فى تاريخ مصر ، لأنه يعيد إلى أذهان شعب مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد ، الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة .

إن هذا اليوم الخالد فى تاريخ العسكرية المصرية ، سوف يظل أيضا معيناً لا ينضب للكتاب والمفكرين والمحللين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى جميع دول العالم ، حيث أفرزت حرب أكتوبر العديد من الدروس المستفادة التى تناولتها الكتابات العديدة من كبار المحللين العسكريين فى أنحاء العالم ، والتى أبرزت العديد من الدروس المستفادة من نتائج تلك الحرب .

ولعل من أهم الدروس المستفادة ما يلى :

١ - أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث العسكرية فى جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية ، من حيث التخطيط الجيد لها ، والتنظيم المتكامل لكافة أنشطة العمليات والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية ، والإعداد والتدريب المستمر السابق للعمليات ، وتحقيق مبدأ المفاجأة ، والحشد المادى والمعنوى للأفراد ، وفى متابعة العمليات الحربية ، واتخاذ القرارات فى الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة .

٢ - ثبت أن المقاتل المصرى كان هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار ، وأن العبرة بالرجال وليست بالسلاح ، حيث تجلت قدرة وكفاءة المقاتل فى مواجهة واقتحام حصون العدو ، وبعبوره خط بارليف ، واسترداده لأرضه المغتصبة ، والذود عنها بروحه ودمائه .

٣ - أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، أدارت المعركة بأداء رائع وبروح الفريق ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم ، وصاحب اليد الطولى فى الضربة الجوية المفاجئة التى شلت جميع مواقع العدو ، وكانت هى مفتاح النصر العظيم .

٤ - أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة ، وهدمت نظرية الأمن الإسرائيلى ، ودمرت الجيش الإسرائيلى الذى قيل عنه أنه لايقهر ، ومحت هذه الأسطورة الخيالية التى أراد دعاة الحرب فى إسرائيل نشرها وترويجها .

٥ - أدرك شعب مصر أن ما حدث لقواته المسلحة فى عام ١٩٦٧ ، لم يكن سوى عثرة اعترضت طريق قواته المسلحة ، واستغلتها إسرائيل ، وبنت عليها ادعاءات وافتراءات كاذبة لاأساس لها من الصحة .

٦ - أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل .. الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

٧ - تجلت عظمة القيادة السياسية بوضوح فى التوجه نحو خيار السلام ، مع الإصرار على عودة آخر حبة رمل فى تلك البقعة الصغيرة من أرض سيناء بطابا .. حيث آثرت القيادة المصرية أن تنحاز لطريق السلام ، وتختار أسلوب التفاوض فى إدارة تلك الأزمة ، إلى أن صدر حكم محكمة العدل الدولية الذى أكد أن هذه البقعة إنما هى جزء لا يتجزأ من أرض سيناء المصرية ، وبذلك فإن التاريخ يكون قد سجل أن سيناء قد تحررت وعادت إلى الوطن الأم مصر عن طريق الحرب ، وأيضا عن طريق السلام .

ولعل الأحداث التى تشهدها ساحة العمل العربى فى هذه الأيام ، والحرب الشرسة والاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطينى من دعاة الحرب والدمار فى إسرائيل ، إنما تذكرنا بنتائج حرب أكتوبر الجيدة ، والدروس المستفادة منها فى مجالى الحرب والسلام ، والتى أكدت أن طريق الحرب لا يؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة.

إن معركة السلام التى يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ، لا تقل ضراوة فى إدارتها عن أية معركة حربية ، فهو يسعى دون كلل أو توقف لتنسيق الجهود من أجل تحقيق السلام الشامل والعادل فى المنطقة العربية ، إيماناً منه بأن السلام هو الطريق المؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة وفى مقدمتها إسرائيل نفسها ، وفى الوقت الذى أجمعت كافة دول العالم على إعاقة حكومة شارون ورفقائه من دعاة الحرب لمسيرة السلام وتشكيكها فى مصداقية الاتفاقات الدولية التى تم توقيعها من كافة الأطراف .

ولقد تأكد لدى جميع دول العالم أن مصر السلام .. بقيادة الرئيس مبارك .. إنما تعمل من أجل تحقيق السلام العادل والدائم فى المنطقة

العربية كلها .. إيماناً من الرئيس ، ومن خلفه شعب مصر ، أن حياة مطمئنة يجب أن تسود لتحقق لشعوب المنطقة السلام العادل الذى يكفل الحقوق المشروعة ، ويوفر لدول المنطقة الأمن والاستقرار والطمأنينة والسلام .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل الدفاع عن الحق .. الحق العربى فى انسحاب إسرائيل الكامل من كافة الأراضى العربية المحتلة بعد عام ١٩٦٧ ، والحق الشرعى لشعب فلسطين فى إقامة دولته .. إذ أن جوهر القضية هى تلك الحقوق التى يجب أن تمنح لأصحابها كاملة غير منقوصة .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق العدالة .. العدالة فى أن تعيش جميع شعوب المنطقة فى سلام دائم .. قائم على العدل والمساواة .. وليس على مطامع التوسع ، واغتصاب الأراضى ، وبناء العديد من المستوطنات .. وهنا فإنه يجب على إسرائيل أن تدرك جيداً أن استراتيجيتها فى المنطقة يجب أن تتغير ، وأنه يجب أن تتفهم سيكلوجية الشعوب العربية ومدى تمسكها بترابها المقدس ، ومقدساتها الدينية ، والذود عنها بكل غال ونفيس ، مهما طال الوقت ، ومهما كانت التضحيات .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق الرخاء لشعب مصر .. مصر التى ضحت بالكثير ، واستنزفت مواردها وطاقاتها الإنتاجية خلال الحروب الماضية ، لكى تحمى الأمة العربية ضد أى اعتداء .. وبالرغم من هذه التضحيات ، فإن شعب مصر بمثابرته ونضاله ، وبفضل القيادة المخلصة للرئيس مبارك ، واجه بكل حكمة وعزم كافة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، وخاض خلال السنوات الطويلة الماضية معارك كثيرة لتحقيق النمو والرخاء لشعب مصر .

وإذا كانت حرب أكتوبر قد أثبتت بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية ، من أجل وحدة الصف العربى ، فى مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .. فإن اعتداءات إسرائيل على الشعب الفلسطينى التى تقوم بها فى الوقت الحالى ، تتطلب موقفاً عربياً موحداً ، يكون أكثر قوة وتماسكاً فى مواجهة هذا الصلف الإسرائيلى .

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها ، رغم الجهود المضنية التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف ، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية مهما صادفه من عقبات ، لأن السلام هو حياة الشعوب ، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية .

وأخيراً فإن مصر - بقيادة الرئيس مبارك - تبذل قصارى جهدها للعمل على تحقيق وحدة الصف العربى ، لمواجهة كافة التحديات ، إلا أن ذلك لايخفى الحقيقة التى نأمل أن تقتنع بها إسرائيل ، وهى أن مصر تريد السلام .. السلام من أجل الحق والعدل والرخاء .. السلام الذى يستند إلى القوة ، ذلك لأن القوة هى الضمان الحقيقى لحماية السلام ودعمه .. لذلك فإن قواتنا المسلحة سوف تبقى قوية وقادرة ومتطورة ، ومحافظة على استعدادها وكفاءتها القتالية العالية ، من أجل حماية أرض الوطن والدفاع عن أراضيه ، ومواجهة أى تهديدات خارجية محتملة فى المنطقة .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة

" دراسة تطبيقية "

إعداد
الدكتور اسامة محمد علما

أهمية البحث :

وصف الكسيس العلاقة المدهشة بين المواطن الأمريكى ومجتمعه بالملاحظتين التاليتين :

يهتم الأمريكى بشئونه الخاصة كما لو كان يعيش بمفرده فى هذا العالم ، ثم فى اللحظة التالية يراه مضحيا فى سبيل المصلحة الجماعية كما لو كان قد نسى كل شيء عن شئونه الخاصة .

" أنه يمكن تقييم حالة المجتمع الديمقراطى من خلال عدد وجودة المهام التى يقوم بها المواطن بصفته الشخصية " وقد استنتج الكسيس فى هذا أن نجاح التجربة الأمريكية يرجع الى النوعية الفريدة لمشاركة المواطن فى شئون الحكم . وقد حدد توماس جيفرسون من خلال مفهومه عن صاحب المصلحة الآلية الرئيسية لتطبيق مشاركة المواطنين فى شئون الحكم على النحو التالى :

" يجعل كل مواطن عضوا نشطا فى الحكومة ومكاتبها القريبة والأكثر أهمية بالنسبة له ، فإن ذلك سوف يربطه بأقوى المشاعر نحو استقلالية بلاده ودستورها الجمهورى "

وبرغم اعتماد الحكومة الواضح على تأييد المواطن ومشاركته ، فإن هناك علاقة عكسية متفاقمة ، قد نشأت بينهما متفاقمة ، ويعكس التدهور السريع فى معدلات مشاركة الناخبين فى الحياة السياسية لا مبالاة المواطنين المطلقة واشمئزازهم من السياسين .

كما أن انتشار بعض الكلمات المختصرة المكونة من أوائل حروف جمل مثل (NOTA) انتخبوا ولا واحد من المذكورين NIMBY ، ليس فى حديقة منزلى الخلفية

BANAN بناء لا شىء فى لا مكان ، قرب لا شىء " لهو إشارة إضافية لما أصاب الجماهير من لا مبالاة ولبعد الحكومة عن المواطنين . وبالنسبة لمشاركة المواطنين فى الشئون الأخرى ، غير الإنتخاب فإنها تقل بكثير عن عشرة من واحد بالمائة .

ولا يعلم الأمريكيون إلا القليل عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات الحكومية ، فعلى سبيل المثال فإن ٧٧ بالمائة من المواطنين الذين تضمنهم بحث شمل ثلاثة مدن كانوا يعلمون أن من مهام مجالس مدينتهم الإلتزام بالميزانيات التقديرية إال أن ٧ بالمائة منهم فقط هم الذين تمكنوا من تحديد ولو رقم تقريبى لموازنة البلدية أو مديونية السندات ، أو نسبة المتبقى من حصيلة ضرائب الملكية وضرائب المبيعات وما شابه . وقد عجز حوالى ٤٠ بالمائة ممن شملتهم الدراسة عن استنتاج أو تحديد تبعات الفشل فى البدء فى إتباع سياسات كفيلة بمنع البيئة من التدهور .

مشكلة البحث :

وهنا يثور التساؤل عما هو سبب هذا النقص الواضح فى معلومات ودعم ، ومشاركة الجمهور ؟ وما المطلوب عمله إعادة بناء علاقات بناءة بين المحكومين والحكام ؟ أول خطوة هى فحص عوائق المشاركة الجماهيرية التى تم التعرف عليها ، حتى يتم تناولها فى البرامج المستقبلية الخاصة بالمشاركة الجماهيرية . فرغم ان بعض المسئولين الرسميين ، وبعض الجماهير يؤيدون ويدعمون برامج المشاركة الجماهيرية ، إلا أن تقديرهم لتلك البرامج وللمشاركين فيها غالبا ما يتسم بالسلبية .

فغالبا ما بعتير المسئولون الرسيمون المشاركة الشعبية باهظة التكلفة فيما يخص الموارد ووقت العاملين . كما أنهم يشعرون أن المواطنين يطلبون مطالبا غير منطقية ، وينظرون للأمور نظرة مفرطة فى التبسيط ولا يتسمون بعمق النظرة ، ويحتاجون وقتا ابتدائيا طويلا للغاية ، وكثيرا ما توجههم فكرة ضرورة تساوى المدفوع والناتج ، ويتوقعون الكثير ويطالبون بالكثير ، كما انهم غير متوافقين ، ولا يمثلون اصحاب المصلحة ويشاركون بغير نظام ، مفرطى الإهتمام بمصالحهم ، غير راضين فى الوصول الى حلول وسط ، كما ينقصهم الوعى بالنواحى القانونية ، ولا يتقيدون بالموضوعات المطروحة ، ولا يودون أن يكونوا موضع حساب .

وعلى الجانب الآخر يشعر المواطنون أن الهيئات العامة غير مرنة ، ولامكترثة ، وغير مستجيبة ، وشديدة التقيد بالنواحى القانونية ، وشديدة الإغراق فى السياسة ، والمناورات ويسهل جرها الى المفاوضات والرضاء بالحلول الوسط .

كما يشعر المواطنون أن الجهات الحكومية ضعيفة المساهمة جدا فى مجالات الوقت والمال ورفع آمال الجماهير .

وبالإضافة الى تلك النظرة السلبية المتبادلة ما بين المنظمات والمواطنين فإن هناك عموميتين تخصا الحكومات المحلية يبدوا أنهما مستمرتان دون فتورهما :

اتخاذ موقف " لا تتصل بنا فنحن سوف نتصل بك " حيال المواطن ، وغياب الآلية الفعالة لحشد أهالى وموارد المجتمعات المحلية .

سؤال البحث :

وفى ضوء إنعدام الثقة المتبادل وقلة الثقة فى البيروقراطية سواء المنتخبة أو المعينة سؤال يدور فى بحثنا هذا حول " كيف يمكن للحكومة تحريك برامج لتشجيع مشاركة الجماهير الفعالة " ؟

محتويات البحث :

يشمل البحث أربعة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها فى تحسين مستوى الإتصال والتعاون .

ويتناول المبحث الثانى شرح وتوضيح مدى نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثالث فيتناول دراسة حالة " إدارة الجودة الشاملة وإستخدام المياه فى مدينة أوريم بولاية يوتاه .

أما المبحث الرابع والأخير فيتناول نتائج هذا البحث .

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة تحسن مستوى الإتصال والتعاون

يزعم أيوجين ما كجريجور أن " للمسئولين الرسميين الدائميين وضع استراتيجى ، يسمح لهم إما بتشجيع أو إحباط المشاركة الجماهيرية الضرورية لإدارة الشئون الحكومية بصورة فعالة " .

وتقترح دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠ من العمد والمديرين ، أن أهم وأكثر رسالة منفردة ، يجب إيصالها الى المواطنين هى " أن المدينة تنتمى اليكم أنتم يا أصحاب المصلحة ، ولابد أن تتحملوا مسئولية تحديد مستقبلها من خلال المشاركة " ويستنتج السيد/ ريتشارد ج . لوكود عمدة أوجدنسبرج بولاية نيويورك : أن صلاح المجتمع المحلى يتساوى مع نظرة أفراده الى أنفسهم فلا بد أن تكون مشاعر المواطنين ايجابية تجاه مدينتهم حتى يرجوا لروح النجاح والرفاهية فيها " .

وإذا كان لكل وجهات النظر الخاصة بالمشاركة الشعبية أن تتحسن فلابد من ذكر وجهة النظر واسعة الإنتشار عن الحكومة أنها غير مثيرة للإهتمام وجذابة " وأن تدفع فى عروق المواطن الإحساس بالإنتماء وتزوده بإحساس يكاد يرقى الى درجة العقيدة بأهمية الهدف المحدد فى اطار نظام الحكم الديمقراطى . وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكنها أن ترفع من مستوى مشاركة المواطنين فى عملية الإدارة الحكومية ، حيث ترفع من جودة الخدمة من خلال عملية التزام تشمل التنظيم بأكمله ، حيث تفوض السلطة للأفراد ليتمرنوا علي فهم متطلبات الخدمات التى تؤديها المنظمة ، وكيف يتجاوبون معها بصورة ملائمة مع أخذ صالح المواطن (العميل) وصالح البيئة دائما في الاعتبار .

وتحظى ادارة الجودة الشامة باهتمام مستمر فى القطاع العام . ولهذا ما يبرره حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر احتمالات كبيرة للتأثير الإيجابى فى مستخدمى الخدمات الحكومية .

ومبرر إنفاق الوقت والجهد فى إدارة الجودة الشاملة ،

هى أنها مفتاح رفع جودة وكفاءة الخدمات العامة التى تقدم للجمهور ففى إدارة الجودة الشاملة ، تعتبر الجودة هى قياس القيمة سواء بالنسبة للهيئة التى توفر الخدمة أو لتلقى الخدمة ، وهذا ينطبق على مواصفات الخدمة والإنتاجية والكفاءة والإستخدام الحكيم للموارد .

ولا يوجد شئ غامض يتعلق بالآليات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فأولا : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن كل شئ هو عملية ، أما عملية علاجية أو عملية إدارية ، وهى صيغة أخرى لقول " أن العديد من الناس يجب أن يعملوا سويا بكفاءة لإنجاز أغلب المهام .

ثانيا : تعلم إدارة الجودة الشاملة الناس أن ينظروا الى ما هو اوسع من دورهم الوظيفى الضيق ومهام هذا الدور ، بحيث تشمل نظريتهم العمليات الأوسع التى يشكل كل منهم جزءا منها .

ثالثا : تمكن الجودة الشاملة الناس أن يتعاونوا فى تحليل وتحسين العمليات الخاصة بعملهم ، وبهذا فإنه تبعا لنظرية إدارة الجودة الشاملة فإن كل جزء فى المنظمة يمكن أن يتقدم ويتحسن بصورة مستمرة .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام (جدول ١) .

وتختلف مبادىء إدارة الجودة الشاملة عن مبادىء أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام .

ومن أهم مبادىء الجودة الشاملة : التركيز على المستهلك .

ويتم تحديد توقعات العملاء فى إدارة الجودة الشاملة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية ومناقشة مستخدمى الخدمة (يفترض المديرون فى كثير من الحكومات المحلية أنهم يعرفون ما الذى يحتاجه المواطن لكنهم يسألونه أبدا عن احتياجاته الفعلية) تعتبر مشاركة العاملين من المبادىء الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ يسرى على التدريب والتوجيه الإدارى ويعمل على ضمان أن المسئولين عن القيام بعملية ما مؤهلين أفضل تأهيل لتحسين هذه العملية ، ويعتبر تفويض السلطة للعاملين بحيث يتمكنوا من إتخاذ القرارات اليومية جانبا مهما من جوانب إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب على مهارات الوظيفة الأساسية ، وعلى طرق التطوير والتحسين وبعد أن يتم توفير كل ما سبق يتم التفويض من خلال منحهم السلطة وتحميلهم بالمسئولية .

ومع تغلغل مبادىء إدارة الجودة الشاملة فى منظمة ما يركز الأفراد (المدربين على الأساليب الفنية للتطوير والتحسين) على العمليات والنظم المؤثرة أكثر من غيرها فى جودة تحقق أهداف التطوير الأساسية .

ويعتبر التطوير المستمر والإيمان بأنه دائما ما توجد إمكانية الوصول الى وضع أفضل ، من العلامات الأساسية المميزة لإدارة الجودة الشاملة .

وبناء عليه فعندما تصل إحدى العمليات الى وضع ثبات وتصبح تحت السيطرة يظل ، من واجب كل العاملين محاولة الوصول لطرق أفضل لضبط هذه العملية ، بحيث

جدول (١)

المقارنة بين مبادئ الإدارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
يتم تحديد أو تعريف احتياجات مستخدمي السلع والخدمات بناءا على الاختصاصات .	التركيز على المستهلك ، حيث يحدد مستخدمي السلع والخدمات ما الذي يريدونه
يتم احتمال حدوث الأخطاء ووجودها الهالك إذا لم يتجاوز الأمر المعايير المحددة .	لايتم احتمال الأخطاء ولا وجود هالك ولا أى عمل لا يضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات .
يتم فحص المنتجات والخدمات لاكتشاف المشاكل ثم إصلاحها .	تعتمد على منع حدوث المشاكل .
يتم الاعتماد على الحدس فى اتخاذ العديد من القرارات .	تعتمد القرارات على الحقائق وذلك باستخدام بيانات واقعية وإجراءات عملية .
تخطيط قصير الأجل مرتبط بدورة الموازنة (الميزانية التقديرية)	تخطيط طويل الأجل مبنى على أساس تحسين طريقة أداء المنظمة لمهمتها .
يتم تصميم السلعة أو الخدمة بطريقة متتابعة فى أقسام منفصلة عن بعضها	التصميم المتزامن لدورة حياة السلعة أو الخدمة بأكملها بواسطة فرق مكونة من القائمين بالعديد من المهام .
يقوم بالرقابة والتطوير مديرين وأخصائيين أفراد	العمل بأسلوب الفريق بين المدربين والأخصائيين والموظفين والموردين والعملاء والهيئات المتشاركة .
تركيز التطويرات على التقدم المفاجئ فى التقنية الذي يحدث مرة واحدة مثل الحاسب الآلي والميكنة .	التحسين المستمر لكل جزئية تتعلق بكيفية أداء العمل .
هيكل رأسي ومركزية قائمة على الرقابة	هيكل أفقي يعتمد على اللامركزية ويقوم على أساس تعظيم الفائدة المضافة للسلع والخدمات .
منح عقود قصيرة الأجل بناءا على السعر	قيام مشاركة والتزام طويل الأجل مابين البائع والمشترى قائم على الجودة والتحسين المستمر .

تلائم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدرجة أكبر ، وتشير مقلوة : " أن إدارة الجودة الشاملة هى رحلة أكثر منها هدفا " الى أن القيمة المحورية فى إدارة الجودة الشاملة هى التحسين المستمر (٩) .

تقود متطلبات العملاء كل أعمال المنظمة التى تدار بمفهوم الجودة الشاملة ، ولهذا السبب تركز إدارة الجودة الشاملة على تجهيز العاملين ليتمكنوا من تحديد وفهم عملائهم بصورة أفضل وتحديد ماهى احتياجاتهم وقد قدر أن تكلفة الجودة المنخفضة : بمعنى الثمن المدفوع مقابل إعادة العمل ، والهالك ، وعدم رضاء العملاء وغيرها من تبعات قصور الجودة - قد ترتفع حتى ٣٠ بالمائة من حجم المبيعات الكلية فى المنظمات الخدمية .

وهذا يوضح مدى ضخامة قدرات خفض التكاليف الكامنة فى إدارة الجودة الشاملة (٩) .

المبحث الثانى

نجاح البلديات فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما زالت الجودة الشاملة مفهوما جديدا فيما يتعلق بالقطاع العام ، ورغم هذا فإن بعض الحكومات المحلية قد طبقته ونجحت فى خفض التكاليف ورفع الكفاءة . وتحتوى القائمة الموجودة بصفحة ٤ على مصادر معلومات عن كيفية تطبيق وإدارة الجودة الشاملة فى القطاع العام . وقد قررت مدينة أوستن أن تضع " العميل فى المقدمة " من خلال التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المدينة بأكملها .

وقد نجحت أوستن فى تطبيق مبادىء الجودة الشاملة فى القطاع العام من خلال عملية تطلق عليها " بناء معايير أوستن لخدمة المستهلك " (١٠) .

ويعتبر التطبيق أصعب مرحلة فى عملية إدارة الجودة الشاملة . وقد أنشأت أوستن هيكلا تنظيميا لتسهيل وإدارة التحول الى هذا النوع من الإدارة .

ووضعت خطوط إرشادية (Guidelines) لجوانب السلوك الإدارى الرئيسية ، وللإتصالات وللتدريب ، والمكافآت ، والتقدير وذلك لتسهيل تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة . فيجب إحداث تعديل فى الثقافة التنظيمية حيث يتم تحويل محور التركيز الى تقديم مواصفات ذات جودة للمواطن .ويجب على الإدارة إدراك أنه عليها أن تشرك العاملن معها فى المسئولية .

ولإحداث هذا التغير فى الثقافة التنظيمية ، وتحسين الخدمة لابد من سير الإتصالات (بين الإدارة والعاملين) فى الإتجاهين . ولابد من توفير التدريب الخاص بإستعمال الأدوات وأداء العمليات حتى يتمكن العاملين من التحسين المستمر لجودة الخدمات التى يقدمونها .

كما لابد أن يظهر من خلال التقدير والمكافآت أن الإدارة ملتزمة تماما بمبدأ الجودة الشاملة وأنها توجه جهود العاملين نحو غرض تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء (١٠) .

وقد استخدمت مقاطعة " ماريكوبا " بولاية " اريزونا " معاونة استشارى خارجى لتطبيق الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة . وقد نجحت هذه العملية حتى الآن فى

تركيز طاقات المقاطعة ، من خلال استخدام مجموعات هدفها الحصول على معلومات من المواطنين .

وقد تم الإتفاق على فلسفة لرسالة المقاطعة ، ورسم الخطة الإستراتيجية واختيار الأهداف الممكن قياسها كميا . وقد وصف المواطنين وفريق إدارة الجودة الشاملة اسلوب الإدارة السابق بأنه كان إدارة عن طريق الحدس وإدارة عن طريق الإستثناء ، والتقييم غير الذى يعتمد على القليل جدا من القياس ، أو غير المصحوب بقياس على الإطلاق ، وبه أنشطة غير متلائمة بالضرورة مع رسالة المقاطعة أو أغراضها أو أهدافها ، وبعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغير أسلوب الإدارة فأصبح محوره توجيه جميع الأنشطة لتحقيق غرض المقاطعة وأهدافها . وتم تبسيط إجراءات العمل من خلال تنظيم مستويات العاملين على أساس حجم العمل وأصبح العاملون مسئولين عن التحسين المستمر فى الجودة ، كما أصبح قياس الأهداف الخاصة بالأداء يتم بواسطة نظام تقارير يستخدم المؤشرات الأساسية لقياس المدخلات (المواد والعاملين مثلا) والمخرجات (زيادة سرعة تسليم خدمات المقاطعة مثلا) والنتائج : (انخفاض التكاليف في إدارات المقاطعة ، تقليل عدد موظفيها ، عدم الحاجة لزيادة الضرائب مثلا) .

وهنا يثور التساؤل الآتى :

" إذا كانت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بهذه المعقولية وكان تطبيقها ملحا وفوائدها بهذا الوضوح ، فلم لم تصبح هى القاعدة فى توفير جميع الخدمات الحكومية ؟

والجواب ببساطة : أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا جديدا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية تقريبا ، وهى تتطلب عملية تغيير تنظيمى معقدة تمس كل جزء فى المنظمة ، كما أنها تتطلب قيادة ذات رؤية ، وتنمية المهارات عبر المنظمة بأكملها ، وقبل كل شئ تتطلب التزاما مستمرا بها (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٢) العوامل الجوهرية اللازمة فى إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث

دراسة حالة : إدارة الجودة الشاملة واستخدامها المياه بمدينة أوريم بولاية يوتاه

فى ربيع عام ١٩٨٨ ، صرح عدد من مديرى قطاعات المياه بأن مدينة أوريم بولاية يوتاه قد استنفذت جميع حقوقها المصرح بها من المياه السطحية ، وأنه يجب عليها إتباع إجراءات فورية لترشيد المياه

على جميع المستهلكين الذين يستخدمون كميات كبيرة من المياه مثل المدارس ، والمصانع ، والحدائق والكنائس وملاعب الجولف .

وقد طلب من جميع السكان خفض استهلاكهم من المياه بنسبة ٢٠٪ ، وأن يخفضوا الري الخارجى الى اقصى حد ممكن ، وأنه إذا لم يتم الإلتزام بإجراءات الترشيد السابقة فإن احتياجات المياه بالسكان البالغين ٧٠٠٠٠ من السكان لا يمكن الوفاء بها .

وكنتيجة لإجراءات الحد من الإستهلاك اصفرت

جدول رقم (٢) العوامل الجوهرية المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

العامل	تعريفه
رضاء العملاء	جودة الخدمات تحدد قيمة المنظمة . تحديد هذه الجودة يعتمد أولا واخيرا على استجابة العميل . هذه عملية مستمرة وطويلة تؤدى الى تحسين الأرباح (الميزانيات التقديرية) ، وبقاء المنظمة ، وتألقها ، وتحملها للمسئوليات الاجتماعية .
قابلية خاصية القيادة للتفويض	يتخلى القادة عن الرقابة مع إعادة هيكلة المنظمة ومع تفويض المزيد من السلطة للعاملين ومع نمو الكفاءات الاساسية ويتحول دور المدير الى ميسر للتغيير والتنمية .
الرؤية المشتركة	تمثل الرؤى قيم المنظمة – وهو مايعتبره أعضاء المنظمة مهما لتنمية خبرتهم المشتركة ، ومهما لما ينتجونه . ولابد من نشوء وتنمية هذه الرؤية اراديا (دون اجبار) داخل المنظمة .
علاقة المشاركة	يجود العمل فى المنظمات المسطحة (Horizontal Organhzation) حين يدرك كل عضو من أعضائها أن أمامه الفصة ليقدم مساهمة مهمة . ومع زيادة اتخاذ القرارات بواسطة الجماعات . وكذلك يتم التخلى عن المحددات التقليدية للمراتب (مثل الاقدمية أو المركز الوظيفى أو الاستحواذ على اختصاصات الاخرين) . الخبرة الجوهرية تتيح الخبرة الجيدة من معرفة وكفاءة الفرد والفريق والمنظمة . ولاتوجد ادوات ذات أولوية عن غيرها ، فحسن ادارة الموارد يعتمد على الخبرة بالمنتج والعميل والبيئة .
الثقافة التنظيمية	الوفورات غير المباشرة الناتجة عن خلق بيئة تنظيمية تشجع على العطاء أكثر مما تقيد الطاقات فى هيكل ، وتؤكد على أهمية التعلم المستمر بغرض التكيف ، وتبث الاعتقاد بأن الافراد والقيم هى مزايا تنافسية أساسية فى المنظمة وهذه المنظمة . تكون مستعدة لقبول المخاطر فى سبيل حماية وتنمية الاحساس بأهمية التعاون والتكامل داخل المنظمة .

الخضرة بالحدائق واشتكى مديرى ملاعب الجولف من أنهم سوف يفقدون اجزاءا من مروجهم وساحاتهم الخضراء ، وبدأت مروج المدارس تموت ، وأخذ المستهلكين يطالبون بالمزيدمن المياه . وقد استطاعت المدنية تحمل فترتى ربيع وصيف عام ١٩٨٨ بشرائها المياه من مصادر أخرى . ولكن رغم هذا فإن الأزمة كانت تضيق يوما بعد يوما حيث إنتشر السخط العام على إدارة المياه فى المدينة .

تحديد الإحتياجات من المعلومات :

بعد المرور بهذه التجربة قام مدير إدارة موارد المياه بجمع العاملين بمرفق مياه المدينة لمناقشة الوضع ومحاولة الإجابة عن بعض الأمثلة مثل :

* ماهى بالضبط حقوق المياه القانونية التى تضمن لمدينة لأوريم استخدام مصادر المياه المتاحة ؟

* كيف تخصص وتوزع المتاح من المياه ؟ ماهو حجم المياه الذى فى حوزتنا ؟ .. وكيف يمكن إرضاء احتياجات العملاء ؟

* وقد ظهر جليا أثناء الإجتماع أن المعلومات لم يسبق لها المرور بأزمة مياه وعليه فإنها لم تحتاج أبداً لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة الأساسية .

* وبات واضحا أن أسلوب إدارة مرفق المياه بأوريم يجب أن يتغير حتى يمكنها إرضاء احتياجات العملاء .

* وقد نتج عجز المياه ١٩٨٨ من إنخفاض مساحات الجليد العائم الى مستوى أقل من المتوسط ومن التغير فى أنماط تكثف المياه منذ عام ١٩٨٦ . ونظرا لحداثة عهده بمشاكل نقص المياه كان على مدير إدارة المياه أن يتعلم الكثير عن نظام إمدادات المياه والتفاصيل الخاصة بحقوق المياه . وفور ما أصبحت هذه المعلومات معروفة لديه أصبحت الإدارة فى وضع أكثر قدرة لإدخال التغيرات المطلوبة فى التشغيل .

وشرعت الإدارة فى جمع جميع المعلومات عن حقوق المياه الخاصة بأوربيم ، لتحديد كيف يمكن استغلال هذه الحقوق . وقد استغرقت المقابلات مع مسئولى المياه ودراسة وثائق المحاكم أياما عديدة ونظم مرفق المياه هذه المعلومات فى تقرير أطلق عليه " إمدادات مياه أوريم " .

وكانت الخطوة التالية هى استغلال هذه المعلومات ، التى تم جمعها خلال هذا التمرين الإدارى العملى ، لحل المشاكل التى عانت منها المدينة أثناء ١٩٨٨ .

تم تنظيم " فريق النمر " لإيجاد الحلول ومنع حدوث عجز فى المياه مستقبلا . ولقب الفريق النمر هو مصطلح يستخدمه أهالى أوريم لوصف مجموعة من الناس يعملون معا على المشكلة لحلها أو فى برنامج لتحسينه . وهناك منظمات تطلق على مثل هذه الفرق " فرق تحسين الجودة " .

وقد يكون فريق النمر هذا من : مدير إدارة موارد المياه وثلاث من أعضا الإدارة هم :

مشرف المياه ، وإخصائى المياه وفنى إمدادات المياه .

وكل منهم ينظم ويراقب المياه أثناء مسيرها عبر نظام التوزيع . وقد تم أيضا ضم أحد العملاء (المستهلكين)

الى الفريق النمر كنتيجة لإستقصاء عام أجرى في ربيع عام ١٩٨٧ ، أرسل عشوائيا الى ١٤٠٠ عميل وتم تلقى ردود من ٣١ بالمائة منهم . وتشير نتائج الإستقصاء الى أن ٤١ بالمائة من العملاء يشعرون أن إمدادات المياه وضغطها متوسطين ، بينما يشعر ٣١ بالمائة منهم أن الإمدادات والضغط أقل من المتوسط .

وقد كانت نتائج الإستقصاء متوافقة مع المجالات التى حددتها إدارة موارد المياه كمجالات تحتاج الى التحسين ، وإضافة الى هذا فقد تعلمت الإدارة درسا معها من الإستقصاء وهى ضرورة اشتراك العميل مباشرة ، كعضو فى الفريق بدلا من الإكتفاء بنتائج الإستقصاءات التى أجريت عليه ، أو تمثيله بواسطة مجموعات أخرى .

وكلف مرفق مياه أوريم عنه شركة للإعلانات ، لتقوم بعمل دراسة عن اهتمامات المواطنين على مستوى المدينة بأكملها . وقد صممت تلك الشركة قائمة استقصاء ، وأرفقتها مع فواتير الإستهلاك الشهرية .

وكان معدل الردود الملتقاه ٢٠ بالمائة . وكانت معظم الأسئلة عن الخدمات التى توفرها المدينة وما هو رأى السكان فى جودة تلك الخدمات .

وهناك سؤالان على الأخص حثا المواطنين على الأداء بإجابات تظهر اهتماما هما :

- هل تعرف من أين تأتى المياه التى تشتريها ؟
- وكيف يمكن توزيع المياه بحيث يزيد ضغطها ؟

وجاءت إجابات هذين السؤالين مفيدة للمسئولين فى تطوير خطة إدارة مياه أوريم .

وبعد تكوين فريق النمر حددت الأهداف التنظيمية وهـى :

أن يتم توضيح حقوق المياه الخاصة بالمدينة لكل عضو فى الفريق وأن يتم رسم خطة لإدارة المياه ينتج عنها إمدادات مياه تتسم بالجودة ، وأن يتم إشباع حاجات العملاء والحصول على رضائهم . وكان هناك هدف إضافى يمس مشاركة المجتمع المحلى وهو تشجيع توعية المستهلكين .

رسم وتطوير الخطة الإستراتيجية :

اجتمع فريق النمر كثيرا لمراجعة المعلومات الخاصة بإمدادات المياه ، كما اشترى حاسبا آليا لتخزين البيانات والمساعدة فى تحديد الإتجاهات التاريخية . ومع إكتساب أعضاء الفريق للمزيد من المعرفة قاموا بشراء معدات وحواسب آلية إضافية لزيادة قدرتهم على تتبع البيانات .

وقد نتج عن هذا – بعد حوالى عام من العمل – خطة استراتيجية لتزويد أوريم بالمياه . وقد حددت الخطة إمدادات المياه على أساس دورات كل منها تستغرق ١٥ يوما طوال العام . وهكذا أصبح أعضاء الفريق يعرفون من أين ستأتى المياه فى كل يوم من أيام العام ، وما هو المقدار المتبقى وتشمل مصادر المياه الخاصة بالمدينة الآبار والعيون والمياه المشتراه من هيئات أخرى .

ومن الفوائد المهمة التى جناها مدير إدارة المياه الإهتمام الذى أبداه أعضاء الفريق أثناء مشاركتهم فى المشروع .

وفيما يلى بعض تعليقات من بعض الموظفين :

- أتاحت لى اجتماعاتنا الشهرية الفرصة لزيادة قدرتى . وقد ساعدتنى على استيعاب الصورة الكاملة لعملية إمداد العملاء بالمياه . وجعلتنى أدرك أهمية العمل الجماعى . فالحقيقة أنه مع عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف يمكن تحقيق إنجاز أكثر بكثير من ذى قبل .

- ساعدتنى روح التعاون التى تكونت أثناء الإجتماعات على الإستمتاع بوظيفتى بصورة أكبر .

- بالحصول على مدخلات من الجميع يمكنك أن تصل إلى طريقة أفضل لأداء الأعمال . كما أن هذا يشعر الجميع بالرضاء عن وظائفهم ومهنهم .

- حين يمكن للناس أن يكونوا مشاركين وأن يلعبوا دورا فى الفريق الذى يتخذ القرارات فى موضوع مهم كإمدادات المياه فإنهم يشعرون بالتحمس لتحقيق الأمتياز .

- وما زال هذا الفريق يجتمع شهريا لمراجعة خطة إمدادات المياه . وقد اتسع دليل إمدادات المياه وهو الاسم الذى يطلق على امدادات مياه اوريم ، ليشمل لا فقط المعلومات عن حقوق المياه بأوريم ولكن أيضا تاريخ المياه ، ومعلومات عن الجو وخرائط ورسوم بيانية وأوراق عمل . ويمكن لأى عضو فى فريق إمدادات مياه أوريم أن يستخدم دليل أمدادات المياه ليوفر المعلومات عن أى موضوع له علاقة بأمدادات مياه أوريم . والأهم من هذا أنه منذ رسم الخطة وتنظيم الإجتماعات الشهرية فإن المدينة لم تحتاج الى تقييد استخدامات المياه بالرغم من أن الجفاف قد استمر منذ ١٩٨٦ .

النموذج يحسن من درجة تعلم المواطن :

جنت الإدارة ثمارا جيدة من مجهودات لإشراك السكان فى برنامج موجه لتعليمهم . فقد كانت المدينة راغبة فى توفير المعلومات للسكان ولمساعدتهم على فهم نظام إمدادات مياه أوريم وأن تحسن النتائج الخاصة باستقصاء ١٩٨٧ (وفيما يخص نسبة الرد والمعلومات) وفى تشجيع الإستخدام الحكيم للمياه .

وقام أحد سكان أوريم ببناء نموذج لمختلف مصادر المياه حتى يمكن استخدامه كأداة تعليمية . وهذا النموذج (التى تبلغ ابعاده ٨ × ١٢ قدم) .

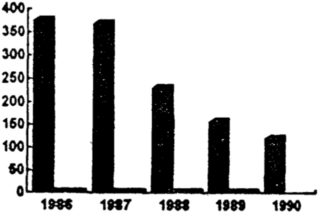
نموذج نقال وهو يظهر الجبال والأنهار والعيون والآبار وغيرها من المعالم المعروفة جيدا فى أوريم . ويضم النموذج مضخة مياه صغيرة ، بينما تمثل خطوط المياه الرئيسية فيه أنابيب بلاستيكية شفافة بحيث تظهر المياه وهى تمر خلال النظام .

وقد ساهم موظفو التعليم الخاص بالمياه في ولاية يوتاه فى هذا المشروع بكتيبات ومطويات لتوزع على المواطنين ، كما قاموا بعمل نشرة إعلانية من صفحة واحدة تحتوى على افكار قيمة عن الإستخدام الرشيد للمياه وحفظ المياه . ومع توفر النموذج والمادة المكتوبة سابقى الذكر ، عرضت إدارة موارد المياه بأوريم القيام بعروض للشرح أمام الجماعات الدينية المحلية والمدارس . وقد تم فعلا أداء العديد من العروض كما تم وضع جداول لعدد آخر منها .

أثار النموذج إهتمام معلمى المدارس ويرى المئات من

تلاميذ المدارس العرض الخاص به كل عام . وتم تلقى مكالمات من المواطنين يعربون فيها عن رضاهم عن البرنامج التعليمى كما يظهر شكل (١) رضاء العملاء المتنامى عن الخدمة حيث يظهر أن عدد المكالمات المتلقاه من العملاء غير الراضين قد بدأ فى الإنخفاض ، بعد تطبيق برنامج المعلومات فى ١٩٨٧ ، مع استمرار انخفاض عدد تلك المكالمات كل عام بعد ذلك عن العام السابق له . وقد تأقلم سكان أوريم مع ظروف الجفاف بسبب اشتراكهم فى برنامج المدينة التعليمى . كما بات السكان أكثر فهما لأهمية الإستخدام الحكيم للمياه وأصبح موظفو المدينة أكثر فهما لكيفية إشباع حاجات العملاء .

شكل رقم (١)



شكاوى العملاء التليفونية الخاصة بامدادات المياه فى مدينة أوريم ، ولاية يوتاه ١٩٨٦ - ١٩٩١

المبحث الرابع

نتائج البحث

حسن إدارة المياه موضوع حيوى لمستقبل أوريم ، ويثق سكان أوريم فى البرامج التى طورها فريق الإدارة ، ويعلمون أن الخطط تكفى لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمياه . وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق هذه النتيجة المرضية بطريقتين :

أولا : هى شجعت مشاركة المواطنين فى عملة التخطيط ، وقد مثلت هذه المشاركة تجربة تعليمية ، تعلم الناس من خلالها الكثير عن إدارة شئون المياه ، مما دعم اعتزازهم بأنفسهم ومدينتهم ورغبتهم فى الحفاظ على هذا المصدر العالى .

ثانيا : شجعت إدارة الجودة الشاملة موظفى المدينة على التعاون فيما يخص تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلا .

المراجع :

1- De Tocquevile, A. Democrary in America. Alferd A. Knobf, New York (1980).

2- Schleifer, J.T. The Making of Tocquevile's Democracy in America Univ. of North Carolina Press, Chapel Hill (1980).

3- The Political Writings of Thomas Jefferson (E. Bumbauld, editor) liberal Arts Press, New York (1955).

4- Buckwalter, D.W. The Public's Knowledge of the Public's Business (in progress).
5- McGregor, E.B. Jr. The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration. Public Admin. Rev., 44 : 128 (special issue, Mar. 1984).
6- Lockwood, R.g. Personal Communication (Nov. 22, 1990).
7- Gawthrop, L.c. Civic, Civitas, and Civilitas : A New Focus for the year 2000. Public Admin. Rev., 44 : 104 (special issue, Mar. 1984).
8- Keehley, P.TQM for Local Governments. Public Management, 8 : 10 (Aug. 1992).
9- Labovitz, Executive, 6 : 2 : 15 (Mar./Apr. 1991).
10- Crook, R.B. BASICS (Biuilding Austin's standards in Customer Service) - Total Quality Management in the City of Austin. Austin, Texas.
11- Huish, G.B. Maricopa Count's Productivity Project : Applications of Tqm Via an Outside Consultant. Maricopa County, Ariz.
12- Ballard, S. Gigh-Performance Organization : A Philosophy of Coutinuous Performance. Proc. 1992 Western Social Sci. Assn., Denever, Colo.
13- Catalogue of Federal TQm Documents, Federal Quality Institute, Us Dept of commerce, National Technical Infornation Service, Springfield. Va, (May, 1991).
14- Crosby, P.B. "Quality is Free : The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York (1979).
15- Damon, G.A., "Implementation of Total Quality Management at Pearl Harbor Naval Shipyard"., A Journal of Ship Production, 4 : 2 (May, 1988).
16- DEMING, W.E., "Out of the Crisis Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass, (1982).
17- Do's and Don'ts for starting Federal TQM Programs Equal Employment Opportunity Commission Workshop handout, Washington, D.C. (1988).
18- How to Get Started Implementing Total Quality Management Federal Total Quality Management handbook. Quality Management Federal Total Management, Us Government Printing Office Washington, D.C. (1991).
19- JURAN, J.M. "Juran's Quality Control Handbook"., McGraw-Hill, New York (4th ed., 1988).
20- JURAN, J.M. "Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook", The Free Press, New York (1989).
21- Keehley, P. "TQM for Local Governments. Public Management.

(Oct., 1992).

22- OZEKL,K. & ASAKA, T. "Handbook of Quality Tools, the Japanese Approach", Productivity Press, New York (1990).

23- SENENBRENNER, J., "Quality Comes to City Hall', Harvard Business Rev., 62 : 2 : 64 (Mar.-Apr., 1991).

24- Statistical Quality Control (Eugene L. Grant and Richard S. Leavenworth, editors), McGraw-Hill, New York (1989).

25- Swiss, J.E. Adapting Total Quality Management to Government Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

26- WAGENHEIM, G. & REURINK, J., "Customer Service in Public Administration", Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

27- WALTON, M., "The Deming Management Method", Dodd, Mead and Co., New York (1086).

* * * * *

الوحدة النقدية الأوروبية (اليورو) وأثرها على التدفق السياحى الى مصر

« بحث محكم »

د . غادة على حمود ، د . منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

مقدمة :

شهدت فترة الثمانينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية كبرى ، كان أهمها السوق الأوروبية المشتركة والنافتا بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكتل الباسفيك بزعامة اليابان ، وتكتل جنوب شرق آسيا والمعروف بالنمور الآسيوية .

وتعتبر السوق الأوروبية المشتركة ، والمعروفة الآن باسم الاتحاد الأوروبى ، من أهم هذه التكتلات من الوجهة السياحية ، إذ يضم الاتحاد جميع الدول الأوروبية الكبرى المصدرة للحركة السياحية لمصر ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوروبى ، فإن تأثير هذه العملة على المعاملات الاقتصادية للتجارة الخارجية المصرية بصفة عامة ، وعلى حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر بصفة خاصة سيكون له أثر فعال على الاقتصاد المصرى ، نظرا لوجود علاقة ارتباط بين الجنيه المصرى والدولار الأمريكى لذلك فإن أى تغير فى قيمة الدولار مقابل العملات الأوروبية مثل الفرنك الفرنسى والمارك ألالمانى والجنيه الاسترلينى وغيرها سيؤثر بنفس القيمة وفى نفس الاتجاه على قيمة الجنيه المصرى فى مواجهة هذه العملات [1] .

ومن الملاحظ أن الدولار الأمريكى ظل العملة الوحيدة

المهيمنة على الاقتصاد العالمى خلال سنوات الستينات والسبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين ، كما ظهر المارك الالمانى كعملة اقتصادية قوية فى المرتبة الثانية بعد الدولار الأمريكى خلال سنوات الثمانينات ، أما اليوم فما زال الدولار الأمريكى مهيمنا على حركة التجارة العالمية ، بينما ظل المارك الألمانى مقصورا هيمنته على حركة التجارة القائمة بين دول الاتحاد فى المقام الأول ، ومن المتوقع بدخول استخدام اليورو حيز التطبيق ألا ينتقص من هيمنة الدولار الأمريكى والين اليابانى مع التطور الهائل فى الاقتصاد اليابانى وتطور علاقاته الخارجية ، أما اليورو عند تطبيقه سيصبح العملة الثانية من حيث الهيمنة على التجارة العالمية بعد الدولار ، ومن المتوقع أنه على الأمد المتوسط ، ومع ازدهار التعامل مع اليورو خارج اوروبا ، خاصة نتيجة لانتعاش الاتحاد الأوروبى كقوة اقتصادية عالمية ، وانتشار المنشآت الدولية سيلعب اليورو دورا متزايدا فى أسواق الصرف العالمية (٢) .

ويتكون هيكل الاتحاد النقدى الأوروبى من : (٣)

١ - البرلمان الأوروبى

European Parliament

٢ - المفوضية الأوروبية

European Commission

٣ - المجلس الأوروبى فى جوتنبرج

European Council in Gothenburg

٤ - مجلس الاتحاد الأوروبى

Council of European Union

٥ - محكمة العدل

Court of Justice

٦ - البنك المركزى الأوروبى

European Central Bank (ECB)

٧ - اللجنة المالية والاجتماعية

Economic and Social Committee

٨ - بنك الاستثمار الأوروبى

European Investment Bank

٩ - لجنة التظلمات الأوروبية

European Ombudsman

وبالنظر الى التطور التاريخى لنشأة العملة الأوروبية الموحدة ، يتضح أن ظهور هذه العملة بشكلها الحالى تطلب المرور بعدة مراحل بدءا من معاهدة روما عام ١٩٥٧ ومرورا بقمة ماستريخت فى ديسمبر من عام ١٩٩١ والتى تعد من أهم هذه المراحل على الاطلاق إذ تم خلالها الاتفاق على انشاء البنك المركزى الأوروبى فى نهاية عام ١٩٩٦ والعملة الأوروبية الموحدة فى نهاية عام ١٩٩٨ (٤) .

وبالتوقيع على اتفاقية ماستريخت The Mas-stricht treaty فى ١٩٩١/١٢/١١ عرفت تجربة الجماعة الأوروبية مولد " الاتحاد الأوروبى " حيث عملت الجماعة على انشاء السوق الداخلية الموحدة وتحقيق

التعاون بين الدول خاصة فى مجال السياسة الخارجية والدفاعية ومجالات متعددة اخرى مثل الشرطة والعدل والهجرة الى جانب المجالات الاقتصادية والمالية والنقدية [٥] .

وقد بدأ العمل بنظام الاتحاد النقدى الأوروبى منذ اول يناير ١٩٩٩ وبدأ التداول به مع العملات القومية فى الدول المشتركة وهى إحدى عشرة دولة تضم فرنسا ، المانيا ، بلجيكا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا البرتغال ، ايطاليا ، النمسا ، ايرلندا ، فنلندا . وسوف تظل كل من بريطانيا والدانمارك والسويد خارج نطاق اليورو ، وتحاول اليونان الانضمام الى المنطقة ولكن بعد تحسن الظروف الاقتصادية الحالية وحتى تستوفى بنود اتفاقية ماسترخت .

وبصفة عامة فقد تبنى الاتحاد الأوروبى اطارا عاما للنشاط السياحى يتلخص فيما يلى : [٦]

١ - ضمان حرية الحركة والتنقل وتوفير الحماية الكافية لسائحى الاتحاد الأوروبى وذلك من خلال :

- تسهيل الاجراءات الجمركية .
- تبسيط الاجراءات الأمنية فى منافذ الدخول والخروج .
- تقديم المساعدات الكافية للسائحين وتنظيم القيود الخاصة بتأمين دخول السيارات .
- حماية مصالح السائح فى حالة حدوث أى قصور فى الخدمات المقدمة اليه

٢ - إرساء القواعد الخاصة بالعمالة فى القطاع السياحى وذلك من خلال :

- توفير الحرية للمنشآت لتقديم كافة الخدمات السياحية
- توفير برامج للتدريب المهنى لكافة مستويات العمل السياحى .
- تقديم المساعدات المالية اللازمة من الصندوق الاجتماعى الأوروبى
- تشجيع وتنمية سياحة قضاء الإجازات
- إعادة النظر فى السياسات الضرائبية المتبعة
- رفع كفاءة العاملين بالقطاع السياحى

٣ - تبنى سياسات مشتركة لنشاط النقل وربطه بالنشاط السياحى .

٤ - الحفاظ على التراث الأوروبى واستغلاله الاستغلال الأمثل فى خدمة النشاط السياحى وذلك من خلال :

- حماية البيئة
- حماية التراث

٥ - التنمية الاقليمية والسياحة

وتهدف الخطة السياحية التى أعدها الاتحاد الأوروبى عام ١٩٩١ إلى تنمية صناعة السياحة بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك على رفع جودة الخدمات السياحية وتحسين الوضع التنافسى لصناعة

السياحة على المستوى العالمى

كما تهدف الخطة أيضا إلى الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية والتراث الحضارى وعادات وتقاليد المجتمع المحلى مع توفير الحماية الاقتصادية الكافية للسائح .

وبالنظر الى الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يتضح من تحليل هذه الحركة أن دول منطقة اليورو تستأثر بحوالى نصف حجم هذه الحركة ، وتعد هذه النسبة كبيرة إذ أنها تتعدى اجمالى حجم أى حركة وافدة من أى سوق آخر .

ويظهر تأثير اليورور بقوة على الكثير من الدول بصفة خاصة مصر والتى سوف تتأثر اقتصادياتها ببدء تداول اليورو نظرا لوجود اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية وتضخم حجم التجارة بين مصر ودول أوروبا بالإضافة إلى ارتباط الجهاز المصرفى فى مصر ارتباطا وثيقا بالبنوك الأوروبية أكثر من ارتباطها بالبنوك الأمريكية [٧] .

ومن الأمور المسلم بها أن الاتحاد الأوروبى أدى الى ظهور سائح جديد هو السائح الأوروبى Euro Tour-ist مما يتطلب معه ضرورة توافر عدة عوامل حتى يمكن الوصول الى تحقيق رضائه الكامل عن الخدمة ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلى : [٨]

* توفير الكفاءة اللازمة : ويقع علي عاتق المؤسسات القائمة محاولة استغلال كافة الخصائص المشتركة للسائحين بغرض الوصول الى تحقيق الكفاءة اللازمة فى مجال الانتاج والتوزيع .

* تماثل احتياجات ورغبات السائحين وعاداتهم الشرائية ويعد هذا التحول من التباين والاختلاف فى الرغبات والاحتياجات نواة ظهور السائح الأوروبى الجديد الذى يطلق عليه Euro Consumer or Global Consumer

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحليل تأثير العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) على حجم التدفق السياحى الى مصر مع توضيح مراحل نشأة هذه العملة وأثر تطبيقها على مستقبل الحركة السياحية الوافدة .

مراحل تطبيق اليورو بدءا من اول يوليو عام ١٩٩٠ وانتهاءً فى اول يوليو ٢٠٠٢ : [٩]

المرحلة الأولى : (١ يوليو ١٩٩٠)

مولد الاتحاد النقدى والاقتصادى وتدفق رؤوس الأموال بين الدول الأوروبية الأعضاء بالاتحاد

المرحلة الثانية : (١ يناير ١٩٩٣)

تكوين السوق الأوروبية الموحدة

المرحلة الثالثة (١ نوفمبر ١٩٩٣)

تجميد التعامل بالأيكو ECU

وبداية تنفيذ الاتحاد الأوروبى بموجب معاهدة ماستريخت

المرحلة الرابعة : (ايناير١٩٩٤)

– تكوين المؤسسة النقدية الأوروبية فى فرانكفورت

(EMI)

- اتخاذ خطوات للتعاون الاقتصادى ووضع السياسات علي المستوى الأوروبى

- استمالة الدول الأوروبية الاعضاء من أجل تخفيف معدلات العجز وتحقيق تقدم اقتصادى متكامل

المرحلة الخامسة : (٣١ مايو١٩٩٥)

بداية الانتقال الى مرحلة تطبيق العملة الأوروبية الموحدة

المرحلة السادسة : (١٥ - ١٦ ديسمبر ١٩٩٥)

نتائج المجلس الأوروبى فى مدريد :

احلال اسم اليورو بدلا من الأيكو كعملة اوروبية موحدة ووضع جدول زمنى للتحول الى هذه العملة الجديدة فى عام ١٩٩٩ ويقدر انتهاؤه فى عام ٢٠٠٢ .

المرحلة السابعة : (٣١ ديسمبر ١٩٩٦)

مرحلة انشاء البنك المركزى الأوروبى European Central Bnk (ECB) والنظام الأوروبى للبنوك المركزية European System of Central Banks (ESCB)

المرحلة الثامنة : (بداية ١٩٩٨)

مرحلة تحديد الدول التى ستبدأ بالتعامل بهذه العملة الموحدة

المرحلة التاسعة

انجاز الوحدة النقدية وبداية إصدار العملة الجديدة الورقية والمعدنية من اليورو

المرحلة العاشرة : (قبل يناير ١٩٩٩)

الترتيبات النهائية لانشاء البنك المركزى الأوروبى والنظام الأوروبى للبنوك المركزية .

المرحلة الحادية عشرة : (١ يناير ١٩٩٩)

- تكوين مجلس لتحديد اسعار الصرف لعملات البلاد المشاركة واليورو

- بداية انتهاج سياسة نقدية موحدة باليورو

المرحلة الثانية عشرة : (من ١ يناير ١٩٩٩ حتى ١ يناير ٢٠٠٢)

وضع معدلات ثابتة لأسعار صرف العملات وبداية تحضير البنوك والقطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة للتغيير الجديد

المرحلة الثالثة عشرة : (١ يناير ٢٠٠٢)

بداية التعامل باليورو كعملة نقدية موحدة وبداية الاستبدال التدريجى للعملات المحلية للبلاد الأوروبية بالعملة الجديدة

المرحلة الرابعة عشرة والاخيرة : (١ يوليو ٢٠٠٢)

الانتهاء التام من التعامل بالعملات الأوروبية المحلية والاستبدال التام باليورو كعملة وحيدة لبلاد الاتحاد النقدى الأوروبى .

شروط مشاركة الدول فى منطقة اليورو طبقا لبنود اتفاقية ماسترخت عام ١٩٩٣ :

تشترط بنود اتفاقية ماستريخت فى الدول المنضمة

لمنطقة اليورو ان تتمتع بثبات الاسعار حيث لا يجب ان يزيد معدل التضخم عن ٥ر١٪ كما يجب ان تتمتع الدول باستقرار الصرف واستقرار معدلات الفائدة بحيث لايزيد معدل سعر الفائدة طويل الأجل عن ٢٪

وتنص بنود الاتفاقية ايضا على ضرورة الايزيد عجز ميزانية هذه الدول عن ٣٪ من الناتج المحلى الاجمالى GDP (١٠) .

قوة اليورو فى مواجهة الدولار

وتتضح قوة اليورو فى مواجهة الدولار الأمريكى من الجدول التالى رقم (١)

جدول (١) عناصر القوة لدول منطقة اليورو فى مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية

	منطقة اليورو	الولايات المتحدة الامريكية
السكان	٢٨٨مليون	٢٥٥ مليون
الناتج القومى الاجمالى	٨ر٦ ترليون دولار	٥ر٧ ترليون دولار
الايرادات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى	٧٢ بليون دولار تمثل ١٧%	٦٤ بليون دولار تمثل ١٦%
إجمالى الزيارات السياحية و نسبتها إلى الاجمالى العالمى	٨٤ مليون تمثل ١٤%	٤٦ مليون تمثل ٧ر٧ %
الميزان السياحى	١٣ مليون دولار	١١ مليون دولار

و تضم منطقة اليورو : النمسا ، بلجيكا ، فنلندا ، فرنسا ، المانيا ، ايرلندا ، ايطاليا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا و البرتغال

المصدر: WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5-8 May: 1998

نتائج المنتدى ETAG عن السياحة واليورو

وتتلخص اهداف المنتدى فيما يلى : [11]

١ - تشجيع التعاون الفنى بين الحكومات وشركات السياحة على المستوى القومى وكذلك المنشآت السياحية التابعة للقطاعين العام والخاص على حد سواء

٢ - تنشيط وتنمية السياحة بين الدول الأوروبية

٣ - العمل علي ازالة كافة المعوقات التى تواجه تقدم السياحة

ويتلخص تأثير تطبيق العملة الموحدة على الأمد القصير والبعيد على السياحة فيما يلى :

على الأمد الطويل :

لعل من أهم الاثار لتطبيق اليورو على السياحة على المدى الطويل هى خلق نظام جديد يحقق الرفاهية للمجتمع مما ينعكس على مستويات الدخول ويساهم مساهمة فعالة فى تحسين الوضع التنافسى لهذه الدول فى مختلف الأسواق السياحية كما أن هذا النظام سيعمل على خلق تأثيرات قوية وتبنى سياسات مالية وتنمية المنتج كما سيرفع من قيمة الأموال المنفقة على النشاط السياحى وبالتالى سيضاعف من العائد المتحصل .

كما أن علاقة اليورو ومدى قوته أمام الدولار الأمريكى الذى يعد العملة المهيمنة عالميا ستؤثر بلا شك على مستقبل هذه الصناعة ويتوقف هذا التأثير على مدى التغير الحادث فى السياسات المحلية المتبعة .

على الأمد القصير :

ينصب الاهتمام فى الأمد القصير على التحضير لمرحلة تطبيق اليورو تطبيقا فعليا وهى المرحلة التى تبدأ من اوائل عام ٢٠٠٢ ويستلزم ذلك توافر كافة المعلومات الخاصة بالعملة الجديدة والانتقال من مرحلة التعامل مع العملة المحلية بجانب العملة الموحدة Dual Currency Period ، كما يتطلب ذلك تحديد شكل العلاقات بين دول الاتحاد مع الدول غير الأعضاء سواء فى القارة الأوروبية أو خارجها كذلك تقديم كافة الخدمات الاستشارية واعداد البرامج التدريبية للعاملين بقطاع السياحة ، هذا بالاضافة الى اعطاء النصائح والترويج للنظام الجديد بين كافة السائحين من داخل القارة الأوروبية أو خارجها

تأثير اليورو على عمل منظمى الرحلات الشاملة :

انقسم منظمو الرحلات الشاملة ما بين مأيدين ومعارضين لليورو وأثره على سوق الرحلات الشاملة ، ومن المتوقع أن يظهر أكبر تأثير سلبى على الدول التى تعتمد اعتمادا أساسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى فى المقام الاول مثل أسبانيا والبرتغال إذ أن هذه الدول لن تتمتع بوضع تنافسى قوى مقارنة بالمقاصد السياحية الاخرى القريبة من الاتحاد الأوروبى وغير الأعضاء به .

وبما أن السعر يشكل احد العوامل الأساسية والمؤثرة فى اتخاذ السائح قرار السفر فإن أى تغير فى أسعار الرحلات الشاملة سيؤثر بلا شك على قرار السائح بالسفر أو تفضيله مقصدا سياحيا عن مقصد آخر أو على أقل

تقدير فإن السعر سيؤثر بلا شك على تقييمه للرحلة ودرجة رضائه عنها .

ومن الأمور المتعارف عليها أنه قبل أن يدخل اليورو حيز التطبيق كان في استطاعة الدول أن توائم سعر صرف العملات بما يتناسب مع حجم التدفق السياحي الوافد اليها الا أن هذا الأمر يعد من المستحيل تنفيذه مع تطبيق اليورو ودليل ذلك نتيجة الدراسة البريطانية التي أعدت عام ١٩٩٥ والتي ترصد حركة السياحة البريطانية إلى المقاصد السياحية الواقعة خارج الاتحاد الأوروبي والتي قدرت بـ ٣٠٪ وتتنبأ هذه الدراسة بزيادة هذه الحركة الى ٤١٪ في عام ٢٠١٠ . (١٢)

ويتوقع مؤيدو هذه النظرية بأنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبي بمعدلات ملحوظة ، ومع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلي يصبح لزاما على منظمي الرحلات الشاملة أن يقوموا بتحويل كل المعاملات التي كانت تتم بالعملات المحلية للدول التي يتبعوها إلى العملة الجديدة وأن يتم الإعلان عن أسعار الرحلات الشاملة بالعملة الجديدة (اليورو) .

ولعل أكثر الشركات تأثرا بتطبيق اليورو هي الشركات التي تعتمد اعتماداً أساسيا في دخلها على التغير في أسعار صرف العملات المختلفة والذي سيختفي مع وجود العملة الجديدة والتعامل بها مما سيؤثر تأثيرا كبيرا على المركز المالي لهذه الشركات إذ أن السائح سيفضل أن يقوم بعملية التغيير بنفسه .

تأثير اليورو على صناعة الضيافة

ويظهر تأثير اليورور الايجابي على صناعة الضيافة فيما يلي : (١٣)

* نهاية التغير في أسعار صرف العملات أو تذبذها .
* انخفاض تكلفة التحويلات النقدية .
* استقرار الأسعار
* انخفاض حدة المنافسة نتيجة انخفاض أسعار صرف العملات في الأسواق المنافسة
* زيادة القوة الشرائية
* انخفاض أسعار الفوائد
* تحسين الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية على سبيل المثال ينظر السائح الألماني الى المقصد النمساوي باعتباره مقصدا مرتفع الأسعار كما يعد السوق الايطالي أرخص أسعارا نظرا للانخفاض المستمر لقيمة الليرة الإيطالية .
* سيؤدي تطبيق اليورو إلى وجود وفر يصل إلى ٣٠ بليون دولار كانت تنفق بواسطة السائحين الأوروبيين على تحويلات العملات ، وهذا الوفر سيوجه بلا شك بشكل كلي أو جزئي للإنفاق على صناعة الضيافة .

تأثير اليورو على السياحة المصرية :

تعد أوروبا اليوم قوة اقتصادية موحدة بعد اتفاق احدى عشر دولة اوروبية من بين خمسة عشر دولة هي دول الاتحاد الأوروبي على التعامل مع اليورو كعملة أوروبية موحدة هذا بالإضافة إلى تحرير النقل الجوي من

كل القيود ، وبعد بدء تنفيذ اتفاقية شنجن Shengen اصبح من المتوقع ان تصبح أوروبا سوقا سياحية تنافسية عن ذى قبل نظرا لتوقع زيادة الحركة السياحية بين مختلف الدول المكونة للاتحاد مع إزالة كافة القيود الجمركية والعقبات المواجهة للحركة السياحية .

ولأن اليورو سيصبح عملة قوية دوليا فإنه سيؤدى الى خفض الفوارق بين مستويات النمو والدخول خاصة فى الدول الأوروبية ذات العملات الأقل قوة مثل اسبانيا وايطاليا ، وتعد هذه الدول من أكبر الدول المصدرة للحركة السياحية الى الشرق الاوسط وخصوصا مصر ،

ومع زيادة قوة اليورو فى مقابل عملات الدول الأخرى المستقبلة للحركة السياحية مثل المقصد المصرى فإنه من المتوقع زيادة التدفق السياحى الى هذه الدول وانتعاش الحركة السياحية بها باعتبارها دولاً نسبيا رخيصة [١٤] .

تحليل الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منظمة اليورو

يوضح الجدول التالى (٢) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منظمة اليورو الى مصر

جدول (٢) الحركة السياحية الدولية الوافدة من دول منطقة اليورو إلى مصر

الأعوام / الدولة	٢٠٠٠	١٩٩٩	نسبة التغير
فرنسا	٣٧٩٨٨٨	٣١٣٠٤٨	٢١٫٤
المانيا	٧٨٦٣٣٦	٥٤٧٨٥٥	٤٣٫٥
بلجيكا	١٠٦٦٣٣	٩٤٢٩٨	١٣٫١
لوكسمبرج	٥٢٦٠	١٤٦٣	٢٥٩٫٥
هولندا	١٤٢٠٧٤	١٢٣٦١٨	١٤٫٩
اسبانيا	١٠٣٢٧٥	٩٢٨١٧	١١٫٣
البرتغال	١٢٥٢٨	٥٧٢٧	١١٨٫٨
ايطاليا	٧٥٢١٦٦	٦٦٧٤٦٠	١٢٫٧
النمسا	٩٩٦٥٢	٨٥٤٦٣	١٦٫٦
فنلندا	٢٥٠٠٥	٩٤١٤	١٦٥٫٦

- تعد ايرلندا أيضاً من دول منطقة اليورو إلا أن الإحصاءات الخاصة بالسياحة الوافدة منها إلى مصر تدخل ضمن إحصاءات إجمالى الحركة الوافدة من السوق البريطانى

ويتضح من الجدول السابق أن السوق الألمانى يحتل المركز الأول من حيث اجمالى الحركة الوافدة من دول منطقة اليورو الى مصر حيث بلغ حجم الزيارات السياحية ٧٨٦٣٣٧ زيارة فى عام ٢٠٠٠ بزيادة قدرها ٥ر٤٣٪ عن عام ١٩٩٩ ، يليه فى الترتيب السوق الايطالى بإجمالى زيارات ٧٥٢١٦٦ زيارة عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرها ٧ر١٢ عن عام ١٩٩٩ .

ثم يأتى فى المركز الثالث السوق الفرنسى بإجمالى زيارات بلغت ٣٧٩٨٨٨ عام ٢٠٠٠ وبنسبة زيادة قدرت بـ ٤ر٢١ عن العام السابق ، ويأتى السوق الهولندى والبلجيكى فى المركزين الرابع والخامس على التوالى بإجمالى زيارات ١٤٢٠٧٤ و١٠٦٦٣٣ على الترتيب فى عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ٩ر١٤ و١ر١٣ عن عام ١٩٩٩ . ويأتى السوق الاسبانى والنمساوى والفنلندى والبرتغالى وسوق لوكسمبرج فى المراكز الأخيرة من حيث إجمالى الحركة للسياحة الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو مع ملاحظة تميز معدلات الحركة بالارتفاع فى أعداد السائحين القادمين من هذه الأسواق خلال عام ٢٠٠٠ مقارنة بالعام السابق .

إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر من دول منطقة اليورو مقارنة بإجمالى حركة السياحة الدولية الوافدة إليها :

ويوضح الجدول التالى (٣) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منطقة اليورو ونسبتها الى اجمالى الحركة الدولية الوافدة اليها عن عامى ٢٠٠٠ ، ١٩٩٩

الأعوام	إجمالى الحركة الدولية الوافدة إلى مصر	إجمالى الحركة الوافدة من منطقة اليورو	نسبة الحركة الوافدة من منطقة اليورو إلى إجمالى الحركة الوافدة إلى مصر
٢٠٠٠	٥٥٠٦١٧٩	٢٤١٢٨١٧	٤٣ر٨٢
١٩٩٩	٤٧٩٦٥٢٠	١٩٤١١٦٣	٤٠ر٤٧

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ٢٠٠٠

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول السابق يتضح أن دول منطقة اليورو تستأثر بنسبة ٨٢ر٤٣ من اجمالى الحركة السياحية الدولية الوافدة إلى مصر عام ٢٠٠٠ مقارنة بنسبة ٤٧ر٤٠ من إجمالى الحركة الوافدة ومع تطبيق اليورو أوائل عام ٢٠٠٢ من المتوقع ان تتزايد هذه النسبة لتتعدى أكثر من نصف الحركة خاصة عند انضمام العديد من الدول المرشحة لمنطقة اليورو .

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج :

لعل من أهم المتغيرات التى شهدها القرن العشرون ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى ، ويأتى الاتحاد الأوروبى على رأس هذه التكتلات من حيث الأهمية ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوربى والتى من المتوقع بعد دخولها حيز التطبيق الفعلى فى أوائل عام ٢٠٠٢ أن تلعب دورا اقتصاديا هاما بل من المتوقع أيضا أن تقف عائقا أمام هيمنة الدولار الأمريكى كوحدة نقدية مهيمنة على الاقتصاد العالمى .

وبالنظر الى تأثير اليورو على حجم الحركة السياحية الدولية الوافدة الى مصر يلاحظ أنه مع ازدياد قوة هذه العملة فإن الدول السياحية المستقبلة والتى تقع خارج نطاق اليورو ستصبح دولا رخصية وبالتالى ستجذب مزيدا من الحركة من دول منطقة اليورو باعتبار أن القوة الشرائية لهذه العملة الموحدة سترتفع ارتفاعا كبيرا لتنافس قوة الدولار .

وبالرغم من توقع زيادة الحركة داخل دول الاتحاد نظرا لتلاشى كافة العوائق والقيود الخاصة بانتقال السائحين داخل دول الاتحاد الا أنه من المتوقع أن تضار الدول السياحية التى تعتمد اعتمادا رئيسيا على النشاط السياحى كنشاط اقتصادى قائم مثل ايطاليا واسبانيا والبرتغال نظرا لوجود تنافس قوى من دول تقع فى حوض البحر المتوسط من حيث الأسعار مثل مصر ، تونس ، اسرائيل ، الاردن وتركيا .

ويتوقع منظمو الرحلات الشاملة أنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبى بمعدلات ملحوظة على الرغم من توقع زيادتها الى الدول الواقعة خارج نطاق منطقة اليورو ، أما عن تأثير اليورو على صناعة الضيافة فإنه من المتوقع أن يؤدى الى رفع الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية نظرا لثبات أسعار صرف العملات وانخفاض تكلفة التحويلات النقدية واستقرار الأسعار لزيادة القوة الشرائية وانخفاض أسعار الفوائد .

وبالنظر الى الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منطقة اليورو يتضح أن حوالى نصف الحركة السياحية الدولية الوافدة الى الدولة تأتى من دول منطقة اليورو وتتسم الحركة بمعدلات متزايدة من عام إلى آخر ، كما أنه من المتوقع أن ترتفع هذه الحركة مع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلى لتتعدى هذه النسبة خاصة بعد أن تنضم المملكة المتحدة والسويد والدنمارك الى منطقة اليورو فى وقت لاحق .

ثانيا : التوصيات :

* ضرورة زيادة الطاقة الفندقية لاستقبال الحركة المتزايدة الوافدة من سوق منطقة اليورو .

* رفع جودة الخدمات المقدمة الى السائح إذ أن عنصر الجودة سيكون عنصرا هاما ومؤثرا فى اتخاذ قرار الشراء.

* إعادة النظر فى سياسة أسعار الفائدة على الجنيه المصرى .

* ضرورة اعداد البنوك المصرية للدخول فى مجال الخدمات المصرفية الشاملة حيث سيكون أمام البنوك عملتين فقط هما اليورو والدولار الأمر الذى سيعكس اختفاء المزايا التنافسية القائمة على العملات القومية والجمارك .

* العمل على رفع كفاءة العاملين فى مجال السياحة والفندقة إذ أن تطبيق اليورو سيعمل على خلق مزيد من فرص العمل الجديدة كما أن التعامل بعملة واحدة بين منطقة اليورو سيؤدى الى تسهيل عملية انتقال رؤوس الأموال بين هذه الدول والعالم الخارجى وفتح مجالات جديدة للانتاج والتوظف لا سيما فى الدول التى تتوافر لها شرطان اساسيان وهى الدول الأقل تكلفة والدول الأكثر جاذبية للاستثمارات وهذا بلا شك متوافر بمصر .

* الاهتمام باجراء الداراسات السوقية المتعمقة وذلك من خلال الدراسات التى تقوم بها المكاتب السياحية الخارجية القائمة فى هذه الأسواق أو من خلال الشركات المتخصصة فى إجراء مثل هذه الدراسات حتى يتثنى التعرف على دوافع ورغبات واحتياجات السائح الجديد القادم من هذه المنطقة .

* العمل على تكثيف الحملات التنشيطية فى اسواق الاتحاد الأوروبى بصفة عامة ومنطقة اليورو بصفة خاصة وذلك من خلال رفع الميزانيات المخصصة لهذه الأسواق وتبنى استراتيجيات وخطط تسويقية وتنشيطية تعمل على استخدام مزيج متنوع من الأدوات .

* * *

المراجع

(١) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الثانية والأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٩ ، ص ٦٦

(2) Bekx, P., The Implications of the Introduction of the Euro for non EU Countries, European Commission, Euro papers, No.26,1998, pp.13-14.

(3) European Commission, Institutions of the European Union, Euro papers,1999.

(٤) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٧ ، ص ٤٧

(٥) د . محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٦

(6) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley and Sons, UK.. 1998, pp. 378 - 279.

(٧) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(8) Swarbrooke, J. and Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth Heinmann, UK., 1999,

pp.210-211.

(9) European Commission, When will the "Euro" Be in our Pockets ?, 1996, pp. 8 - 9.

(١٠) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والاثار المتوقعة على الاقتصاد الدولى والمصرى ، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ١٩

(11) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(12) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(13) WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8 .May 1998

(١٤) نظمى أمين ، تحليل الأسواق السياحية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

* * * * *

تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الفصل الأول

مقدمة البحث

أولا : مشكلة البحث :

١ - خلفية المشكلة :

الأصل فى معاملات البيع والشراء ، أن يباشر كل من البائع والمشترى بنفسه العملية ، ويجوز أن يوكل أحدهما غيره لتنفيذها ، ولكن الأمر قد يختلف فى مجال التعامل فى الأوراق المالية ، فقد يتم البيع والشراء داخل نطاق مكانى محدود وهو البورصة (السوق المنتظمة) ، أو خارج البورصة (السوق غير المنتظمة) ، وسواء كانت عند إصدار الأوراق المالية لأول مرة من خلال الاكتتاب العام ، وهو ما يطلق عليه السوق الأولية ، أو كانت تتم بتداول هذه الأوراق بعد إصدارها ، وهو ما يطلق عليه السوق الثانوية ، يتطلب الأمر فى كل الأحوال أن يكون هناك وسيط بين البائع والمشترى ، وهو ما يطلق عليه ((السمسار The Broker)) (١) .

وقد اعتبر القانون ، السمسرة فى مجال الأوراق المالية مهنة قائمة بذاتها ، و((اشترط الحصول على ترخيص بذلك من هيئة سوق المال ، والقيد بالسجل المعد لديها لهذا الغرض)) (٢) .

ويرجع معرفة مصر بسمسار الأوراق المالية ، منذ إنشاء بورصة الأورق المالية بالاسكندرية عام ١٨٨٣ ، ثم بورصة القاهرة عام ١٨٩٧ ، وقام بنك مصر بدعمهما عن طريق الشركات التى أنشأها وطرحت أسهمها وتداولت فيهما . (٣)

تجمد العمل فى البورصتين ، كنتيجة لحركة التمصير والتأميم الشامل لهما عام ١٩٦٤ (٤) ، الأمر الذى أدى إلى هبوط حركة التعامل (٥) ، حيث أنشأت الحكومة صندوقا لدعم البورصتين ، ومكاتب السمسرة القائمة فى ذلك الوقت ، كان عددها تسع مكاتب بالقاهرة (٦) ، وست مكاتب بالإسكندرية (٧) .

ظهرت الحاجة لإحياء البورصتين ، بعد الأخذ بسياسة الإنفتاح الإقتصادى ، وتدفق الإستثمارات الأجنبية ، وتشجيع القطاع الخاص ، وتطبيق سياسة الإصلاح الإقتصادى ، وتحويل شركات القطاع العام لشركات قطاع أعمال (٨) . كما أنشئت الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار ، وقد صاحبت كل ذلك مجموعة من القوانين المنظمة (٩) .

وقد اشترط القانون ، منح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة لمن يتوفر فيه الشروط التالية :

(١) **شروطا تتعلق بالكفاية المالية :** ومفادها ((أن يكون طالب الترخيص شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم)) فقرة أ مادة ٢٩ من القانون)) ، برأس مال مُصدر ٢٥٠ ألف جنيه مصرى على الأقل ، ولا يقل المدفوع منه عن الربع (فقرة (١) مادة ١٢٥ من اللائحة) . كما أضاف وزير الاقتصاد ((على الشركة أن تحتفظ بالملاءة المالية اللازمة لمزاولة نشاطها ، وبما يحقق ضمان وفائها بإلتزاماتها ، وذلك مع مراعاة ما تضعه الهيئة من قواعد فى هذا الشأن)) (١١) .

(٢) **شروطا تتعلق بالحالة المدنية :** ومفادها فيمن يباشر عمليات التداول بالبورصة ، ممثلاً لشركة السمسرة ، أن يكون متمتعا بالأهلية القانونية ، وبالغاً من العمر خمساً وعشرين عاماً (الفقرة الأولى مادة ٨٩ من اللائحة) .

(٣) **شروطا تتعلق بالنزاهة وحسن السيرة :** ومفادها ((ألا يكون ممن سبق فصله تأديبيا من الخدمة أو منعه تأديبيا بصفة نهائية من مزاولة مهنة السمسرة أو أى مهنة حرة أو حكم عليه بعقوبة جناية أو جنحة فى جريمة ماسة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين الشركات أو التجارة أو قانون سوق المال أو حكم بشهر إفلاسه . وأن يكون حسن السمعة وذو نزاهة تجارية ، ويكون متفرغاً ولا يعمل بأى وجه وبأية صفة فى شركة سمسرة أخرى أو فى الأعمال التجارية)) . (الفقرة الثالثة والخامسة مادة ٨٩ من اللائحة) .

(٤) **شروطا تتعلق بالكفاءة الفنية :** ومفادها ((أن يكون حاصلاً على مؤهل عال مع استثناء الخبرة أو إجتياز الإختبارات أو الدراسات التى يصدر بشأنها أو بتنظيمها قرار من الهيئة)) (الفقرة ٤ ، ٦ من المادة ٨٩ من اللائحة) .

كما أصدر وزير الاقتصاد ، القرار رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٨ (١٢) ، بإضافة باب جديد إلى اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر منه برقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٢ ، هو الباب السادس : أحكام منظمة لشركات تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية وشركات السمسرة فى الأوراق المالية .

يتضح من كل ما سبق ، أن المشرع قد علق أهمية كبيرة على نزاهة وكفاءة شركات السمسرة ، حيث أن السمسار هو حجر الزاوية فى سوق الأوراق المالية ، وتعتمد على كفاءته ونزاهته سلامة عمليات السوق وتدعيم الثقة فيه من جانب المستثمرين .

كما تواصل الدولة خطاها نحو تشجيع الإستثمارات ، ومحاربة الركود الاقتصادى بالأساليب المباشرة ، وغير المباشرة ، بهدف زيادة الإستثمارات لتصل تدريجياً إلى ٤٠٪ من الناتج القومى [١٣] . وتأكيداً لذلك ما جاء بالبيان المالى لوزارة المالية ، باستمرار تنفيذ برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى مع استمرارية قياس الأداء وربطه بمؤشرات المتغيرات فى الحركة الاقتصادية والاجتماعية ، وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلى [١٤] :

(١) ارتفع معدل النمو الحقيقى فى الناتج المحلى الإجمالى من ١٣٩ر١ مليار جنيه عام ١٩٩٣/٩٢ بمعدل نمو ٥ر٢٪ إلى ٢٥٦ر٣ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بمعدل نمو ٣ر٥٪ وليصل إلى نحو ٧ر٥٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

(٢) إتجاه أسعار الفائدة إلى الإنخفاض مع المحافظة على تشجيع الإدخار وإنخفاض معدل التضخم من ١٥٪ عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ١ر٥٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٣) انخفاض عجز الموازنة العامة من ١ر٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى عام ١٩٩٣/٩٢ إلى أقل من ١٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٤) زيادة الاحتياطيات الدولية من ٨١ر١٠ مليار دولار عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ٤ر٢٠ مليار دولار عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٥) زيادة حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، إذ ارتفعت قيمة التداول من ٥٦٨ر٦ مليون جنيه عام ١٩٩٤/٩٣ إلى ٢٤ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بزيادة قدرها ٥ر٢٣ مليار جنيه بنسبة زيادة ٤١٥٩٪ .

(٦) الإستمرار فى تنفيذ برامج الخصخصة لتحقيق الهدف المرسوم لها واستخدام جانب من عائدها فى تخفيض الدين العام المحلى .

(٧) تنمية المدخرات العامة وتشجيع الإستثمار وضبط حركة التوسع النقدى وترشيسد استخدام القروض .

يتضح من النتائج الموضحة ، الرؤية الموضوعية التى تبنتها الدولة لتحقيق الإنطلاق المرجو للاقتصاد المصرى ، وتكاتف الجهود المبذولة من قبل الدولة ومؤسساتها ، نحو تنقية المناخ الإستثمارى وتطويره وجعله أكثر جاذبية أمام المستثمر المحلى والأجنبى ، وحتى نتمكن من الدخول فى سباق المنافسة العالمية لإجتذاب الاستثمارات الأجنبية ، ليس مع الدول النامية فقط ولكن أيضا مع المجتمع الدول بأكمله .

كما يتضح أيضا ، أن نسبة الزيادة فى حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، والتى بلغت خلال ثلاث سنوات ٤١٥٩٪ ، قد تمت أيضا بمجهودات سمسرة الأوراق المالية ، التى من مهامها الأساسية ما يلى [١٥] :

المهمة الأولى : تنفيذ أوامر العملاء شراءا وبيعا للأوراق المالية ، بتجميع هذه الأوراق والتأكد من

سلامتها ، ثم ترتيبها وتنفيذها بإنضباط ودقة وأمانة وكفاءة فى الأداء .

المهمة الثانية : التأثير فى الكفاءة الداخلية للسوق ، والتى يقصد بها قدرة السوق على خلق التوازن بين العرض والطلب ، دون أن يتكبد المتعاملون فيه تكلفة عالية بالنسبة للسمسرة ، ودون أن يتاح للتجار والمتخصصين أى صناع السوق فرصة لتحقيق مدى أو هامش ربح مغال فيه (١٦) .

المهمة الثالثة : توسيع السوق ، وتعمل على تحقيق ذلك مع باقى المؤسسات العاملة فى المجال ، حيث تعتمد على جذب مستثمرين جدد محليين وعالميين عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبة ويساعدها فى ذلك فنيين قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين موضوع النصح .

لذلك كان اهتمام الباحثة بتقييم اداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، لدورها المؤثر فى سوق رأس المال عامة ، وسوق الأوراق المالية خاصة .

ب - ظواهر المشكلة :

وفقا للدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة (١٧) أمكن تحديد عدد من أهم الظواهر كأساس لمشكلة البحث :

(١) الزيادة المضطردة فى الإصدارات وحركة التداول وعدد الشركات وأسهمها المتداولة :

(أ) إجمالى قيمة الإصدارات :

شهدت سوق الإصدارات زيادة واضحة فى إصدارات الأوراق المالية ، نتيجة لزيادة ثقة المستثمرين المصريين والأجانب فى الإقتصاد المصرى ، سواء تمثل ذلك فى تأسيس شركات جديدة أو زيادة رؤوس أموال شركات قائمة :

ويوضح الجدول رقم (١) إجمالى قيمة الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ ويتبين منه ما يلى :

(١) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس من ٢١٤١ مليون جنيه عام ١٩٩٤ تمثل نسبة ٤٣٫٨٪ من إجمالى قيمة الإصدارات ، إلى ١٢٠٨٨٫٦ مليون جنيه عام ١٩٩٧ تمثل نسبة ٦٢٪ .

(٢) رغم إرتفاع قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال من ٢٧٠٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤ إلى ٦٢٠٠,٩ مليون جنيه عام ٩٧ ، إلا أن نسبتها للإجمالى إنخفضت من ٥٥,٥ ٪ إلى ٣١,٨٪ .

(٣) بلغ إجمالى قيمة إصدارات السندات الحكومية ٧٠٠٠ مليون جنيه ، بينما بلغت قيمة إصدارات الشركات ٢٢٢٠مليون جنيه .

(٤) إرتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات من ٤٠٦,٥ مليون جنيه عام ٩٤ إلى ١٦٢٣,٧ مليون جنيه عام ١٩٩٧ .

جدول رقم (1)

إجمالى قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

البيان	1994		1995		1996		1997		مارس 1998	
	قيمة	%(**)	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%
إصدارات جديدة عند التأسيس :										
جنيه مصرى	1957.8	40.1	3892.0	34.6	8296.3	40.3	11638.4	59.7	2925.9	58.1
أجنبى (مقوم بالمصرى)	183.2	3.8	699.8	6.2	1265.8	6.1	450.2	2.3	1.7	.3
	2141.0	43.9	4591.8	40.8	9512.1	46.4	12088.6	62.0	2927.6	58.4
إصدارات جديدة لزيادة رأس المال :										
جنيه مصرى	2666.5	54.7	3223.1	28.6	5478.4	26.8	5923.4	30.4	1984.7	39.6
أجنبى (مقوم بالمصرى)	41.5	.8	355.9	3.2	567.8	2.7	277.5	1.4	10.7	.2
	2708.0	55.5	3579.0	31.8	6046.2	29.5	6200.9	31.8	1995.4	39.8
إصدارات جديدة للسندات :										
حكومة	—	—	3000.0	26.7	4000.0	19.5	—	—	—	—
شركات	30.0	0.6	80.0	0.7	920.0	4.6	1195.0	6.2	90.0	1.8
	30.0	0.6	3080.0	27.4	4920.0	24.1	1195.0	6.2	90.0	1.8
الإجمالى	4879.0	100	11250.8	100	20478.3	100	19484.5	100	5013.0	100
متوسط شهرى لقيمة الإصدارات(*) :	406.5	8.3	937.5	8.3	1706.5	8.3	1623.7	8.3	1671.0	8.3

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الاحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) تم حساب المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات لعام 1998 بضرب الإجمالى × 4 وقسمته على 12 عدد شهور السنة .

(**) استخرجت النسب فى كل السنوات بقسمة كل بند على الإجمالى وضربها فى 100 للنسبة المئوية .

(ب) تطور قيمة الإصدارات :

يصور الجدول رقم (٢) تطور حركة الإصدارات الجديدة فى الفترة من ٩٤ وحتى آخر مارس ١٩٩٨ . ويتضح من الجدول ما يلى :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى جميع الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ .

(٢) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس بمقدار ٩٩٤٦,٧ مليون جنيه بنسبة زيادة ٤٦٤,٦ ٪

(٣) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال بمقدار ٣٤٩٢,٩ مليون جنيه ، بنسبة زيادة قدرها ١٢٨,٩ ٪ .

(٤) ارتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات بمقدار ١٢١٧,٢ مليون جنيه بنسبة زيادة ٢٩٩,٤٪ .

جدول رقم (2)

تطور قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

بيان	1994		1995		1996		1997		مارس 1998	
	قيمة	٪(**)	قيمة	٪	قيمة	٪	قيمة	٪	قيمة	٪(***)
إصدارات جديدة عند التأسيس :										
جنيه مصرى	1957.8	100	3892.0	198.8	8246.3	421.2	11638.4	594.5	2925.9	597.8
أجنبى (مقوم بالمصرى)	183.2	100	699.8	321.9	1265.8	690.9	450.2	245.7	1.7	3.7
	2141.0	100	4591.8	241.5	9512.1	444.3	12088.6	564.6	2927.6	546.9
إصدارات جديدة لزيادة رأس المال :										
جنيه مصرى	2666.5	100	3223.1	120.9	5478.4	205.5	5923.4	222.1	1984.7	297.7
أجنبى (مقوم بالمصرى)	41.5	100	355.9	857.6	576.8	1368.2	277.5	668.7	10.7	103.1
	2708.0	100	3579.0	132.2	6046.2	223.3	6200.9	228.9	1995.4	294.7
إصدارات جديدة للسندات(*) :										
حكومة	—	—	3000.0	100	4000.0	133.3	---	—	---	—
شركات	30.0	—	80.0	100	920.0	1150.0	1195.0	1493.8	90.0	450.0
	30.0	—	3080.0	100	4920.0	159.7	1195.0	38.8	90.0	11.7
الإجمالى	4879.0	100	11250.8	230.6	20478.3	419.7	19484.5	399.4	5013.0	411.0
متوسط شهرى لقيمة الإصدارات:	406.5	100	937.5	230.6	1706.5	419.8	1623.7	399.4	1671.0	411.0

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، الإصدارات .

(*) سنة الأساس فى الإصدارات الجديدة للسندات جعلناها عام 1995 وذلك لعدم وجود إصدارات للسندات الحكومية فى عام 1994 ، بالإضافة إلى أن إصدارات الشركات فى عام 1994 تعتبر ضعيفة لباقى السنوات .

(**) عام 1994 هو سنة الأساس لقياس تطور قيمة الإصدارات فى السنوات التالية على أساسها فيماعدا الإصدارات الجديدة للسندات .

(***) لأن قيمة الإصدارات فى عام 1998 هى ربع سنوية حولت سنوية بضربها فى 4 لصحة المقارنة .

(ج) تطور حركة التداول :

يوضح الجدول رقم (٣) تطور حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ وحتى نهاية مارس ١٩٩٨ . حيث يتبين ما يلي :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ حتى ٩٧/١٢/٣١ .

(٢) ارتفعت قيمة التداول وكمية وعدد العمليات بنسب (٤١٥٩,٥٪) ، (٢٠٠٤,٥٪) ، (٩٢٦٧,٧٪) على التوالى .

(٣) ارتفع أيضا متوسط قيمة التداول الشهرى بنسبة ٤١٥٨٪ .

(٤) انخفضت حركة التداول من ١/١ حتى ٩٨/٣/٣١ عن مثيلتها فى السنوات السابقة ، ويرجع ذلك إلى ما يلى :

* الإنخفاض المستمر لأسعار الأسهم المطروحة منذ فبراير عام ١٩٩٧ .

* إرتفاع العرض مقابل الطلب ، كنتيجة لإنسحاب عدد غير قليل من المستثمرين من السوق ، وخاصة العاديين قصيرى الأجل كنتيجة للشعور بالذعر من استمرار إنخفاض الأسعار بالإضافة إلى عامل الخبرة والوعى بمفهوم الإستثمار .

* فشل عمليات طرح شركات قطاع الأعمال الأخيرة (فيما عدا شركة التليفون المحمول) ، كنتيجة لتعلم جمهور المتعاملين بالشركات التى يتعاملون على أورقها والتى تمتاز بالنمو وإمكانية تحقيق الأرباح المستقبلية .

* كثرة التصريحات والإشاعات ، مما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين فى الأوراق المطروحة ، حيث أن سوق الأوراق المالية سوق حساس لأية تصريحات أو أحداث أو قرارات .

* غياب صناع السوق وعدم وجود نظام البيع على المكشوف .

جدول رقم (3)

تطور حركة التداول

خلال الفترة من 93 حتى مارس 1998

بيـــان	قيمة التداول		كمية التداول		عدد العمليات		متوسط قيمة التداول الشهرى	
	مليون جنيه	٪	مليون ورقة	٪	عملية	٪	مليون جنيه	٪
1993(*)	568.6	100	17.7	100	11934	100	47.4	100
1994	2557.2	449.7	59.8	337.9	94742	793.9	213.1	449.6
1995	3849.4	677.0	72.2	407.9	469615	3935.1	320.8	676.8
1996	10967.5	1928.9	207.8	1174.0	2316364	19409.8	914.0	1928.3
1997	24219.8	4259.5	372.5	2104.5	1225351	10267.7	2018.3	4258.0
من 1/1 حتى 98/3/31(**)	5361.0	3771.4	99.5	2248.6	215230	7214.0	1787.0	3770.0

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، حركة التداول .

(*) عام 1993 هو سنة الأساس لحركة التداول .

(**) ضربت نتائج هذه الفترة × 4 لصحة المقارنة بالسنوات الأخرى .

(د) عدد الشركات المساهمة ورأس مالها الإسمى والسوقى:

يوضح الجدول رقم (٤) تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من ٩٣ حتى نهاية عام ١٩٩٧ . حيث يتبين ما يلى :

(١) حدث تطور بصفة عامة فى عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورؤوس أموالها الإسمية والسوقية .

(٢) ارتفع عدد الشركات من ٢٦٤ شركة إلى ٤١٦ شركة أى بنسبة ٥٨٪ ، كما ارتفع عدد الشركات المتداول أوراقها إلى الضعف .

(٣) رغم أن رأس المال الإسمى للشركات قد ارتفع إلى الضعف ، إلا أن رأس المال السوقى قد إرتفع إلى خمسة أضعاف تقريبا .

جدول رقم (4)

تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمى والسوقى خلال الفترة من 93 حتى 31/12/1997

بيـــان	1993 (سنة الأساس)		1994		1995		1996		1997	
	شركة / مليون جنيه	٪	شركة / مليون جنيه	٪	شركة / مليون جنيه	٪	شركة / مليون جنيه	٪	شركة / مليون جنيه	٪
عدد الشركات المتداول أوراقها خلال العام	264	100	300	114	352	133	354	134	416	158
متوسط عدد الشركات المتداول أوراقها شهرياً	84	100	91	108	113	135	129	154	168	200
رأس المال الإسمى للشركات المقيدة	8890	100	8051	90	11052	124	13673	154	18291	206
رأس المال السوقى للشركات المقيدة	12807	100	14480	113	24420	191	48086	375	70873	553

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(٤) مقارنة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية بإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة :

يوضح الجدول رقم (٥) نسبة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية لإجمالى عدد الشركات المقيدة بجداول البورصة ، حيث يتبين ما يلى :

(أ) الإرتفاع المستمر لعدد شركات السمسرة ، حيث كانت ثلاث شركات فقط عام ١٩٩٣ اصبحت ١٤٠ شركة فى سبتمبر عام ١٩٩٨ .

(ب) الإرتفاع المستمر فى نسبة شركات السمسرة الجديدة ...

جدول رقم (5)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية لعدد الشركات المقيدة

خلال الفترة من 93 حتى سبتمبر 1998

1993			1994			1995			1996			1997			سبتمبر 1998		
عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪	عدد الشركات المقيدة	عدد شركات السمسرة	٪
264	3	1.1	300	25	8.3	352	87	24.7	354	113	31.9	416	132	31.7	745	140	18.8

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

(ج) تقاربت النسبة فى عام ١٩٩٧ مع النسبة فى عام ١٩٩٦ ، ويرجع ذلك الى ما يلى :

(١) تقارب نسبة الزيادة فى عدد الشركات المقيدة ٥، ١٧٪ ، مع نسبة الزيادة فى عدد شركات سمسرة الأوراق المالية ٨ر١٦٪ .

(٢) إحجام كثير من الأفراد عن المطالبة بتأسيس شركات سمسرة جديدة ، نتيجة الإنخفاض المستمر فى أسعار الأسهم منذ بداية عام ١٩٩٧ .

(٣) مخالفات شركات سمسرة الأوراق المالية :

رغم أن القانون قد وضع ضوابط وشروط ، لمنح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة ، إلا أن البعض قد ارتكب مخالفات ، هذه المخالفات قد تكون عن عمد أو غير عمد ، إلا أنها أدت الى توقيع جزاءات تراوحت بين الإنذار أو الوقف أو الغرامة أو الإحالة الى النيابة العامة (١٩) والجدول رقم (٦) يوضح نسبة الشركات المخالفة لمجموع الشركات ككل .

يؤثر توقيع الجزاءات على أداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، كنتيجة لما يلى :

(أ) إنخفاض أداء الشركة المخالفة ، كنتيجة لانخفاض حجم تعاملاتها وبالتالى قيمة عمولتها وأرباحها .

(ب) إهتزاز سمعتها بين الشركات المماثلة والمستثمرين ، وفقد الثقة فى تعاملاتها .

(ج) إنخفاض عدد العملاء ، لأن السمة الرئيسية

جدول رقم (6)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية المخالفة لعددها الكلى

خلال الفترة من 94 حتى 31/ 12/ 1997

1994			1995			1996			1997		
عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	٪	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	٪	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	٪	عدد شركات سمسرة الأوراق المالية	عدد الشركات المخالفة	٪
25	2	8	87	4	4.6	113	29	25.7	132	10	7.6

المصدر : بورصة الأوراق المالية بالقاهرة ، الجزاءات الموقعة بمعرفة مجلس التأديب على شركات السمسرة من عام 94 حتى عام 1997

لسوق الأوراق المالية هى السرعة فى تنفيذ الأمر ، شراء أو بيعا ، حيث يلجأ هؤلاء العملاء الى شركات أخرى منافسة .

(٤) جهات الرقابة الخارجية على شركات السمسرة :

ينظر الى البورصة كمرفق عام ، تتدخل الدولة فيها بالتنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة المستمرة ، من كل من الهيئة العامة لسوق المال وإدارة البورصة .

تقوم الهيئة العامة لسوق المال بدور رقابى لضمان سلامة سوق رأس المال وحماية المستثمر ، بالإضافة الى الإشراف على سوق التداول (البورصة) (٢٠) .

كما يقوم بإدارة سوق التداول (البورصة) رئيس معين ومجلس إدارة ، ومن أهم اختصاصاتهم حماية المتعاملين وشركات السمسرة (٢١) .

إلا أن الباحثة لمست لدى بعض المسئولين بهيئة سوق المال والقائمين بإدارة البورصة ، نظرة الشك والريبة وعدم الثقة فى شركات سمسرة الأوراق المالية . وقد أكد ذلك التصريح الذى صرح به أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى شركات السمسرة " بأنه قد أصبحت شركات السمسرة كبش الفداء فى كل كبيرة وصغيرة فى سوق رأس المال (٢٢) .

(٥) المنافسة من السماسرة الأجانب (٢٣) :

تطبق اتفاقية الجات تدريجيا ، بما يؤدى إلى نظام مفتوح على العالم ، وسوق مصرية عالمية ، حيث يصعب وضع قيود على أى مستثمر أو سمسار أجنبى ، طالما استوفى الشروط المطلوبة ، إلا أن قدرة الشركات الأجنبية العاملة فى مجال الأوراق المالية ، على اختيار الوقت المناسب للبيع والشراء من خلال الدراسات المتعمقة وتحليل البيانات والمعلومات ، الى جانب الإمكانيات المادية المرتفعة ، تفوق فى ذلك الشركات المصرية ، ذات الخبرات المحدودة مما سيؤدى الى اشتعال المنافسة ومحاولات البقاء للأصلح .

كما أنه قد دخلت بالفعل مجموعة " فلمنجز " العالمية البورصة المصرية ، عن طريق شرائها لشركة سمسرة مصرية ، بالإضافة الى أن هناك مجموعات دولية أخرى ، تتمتع بسمعة عالمية جيدة ، تنط للدخول للبورصة .

اختلفت آراء رؤساء مجالس إدارات شركات السمسرة المصرية ، فيما بين مؤيد ومعارض ، وكل له مبرراته . كانت مبررات المعارضين تتمثل فى أن الهدف الرئيسى لدخول السماسرة الأجانب هو الربح ، وذلك وفقا لنمط تفكيرهم وسلوكهم المختلف ، بالإضافة الى إدارة أموال عملائهم بتفويض مما يوفر لهم حرية البيع والشراء فى أى وقت ، وهذا لا يتوفر للشركات المصرية ، بالإضافة الى التخوف من هيمنة هذه الشركات على البورصة المصرية . أما مبررات المؤيدين ، تتمثل فى تجديد وتطوير الخدمة للعميل ، بالإضافة إلى تحسين وتوسيع السوق من خلال جذب عملاء ومستثمرين جدد من الداخل والخارج . كما يساعد الإحتكاك على تحسين أداء الشركات المصرية وتطوير وتحديث هياكلها التنظيمية .

جـ - تحديد المشكلة :

أثارت كل الظواهر السابقة إنتباه الباحثة الى وجود مشكلة تواجهها شركات سمسرة الأوراق المالية ، وتتمثل فى قصور أداء أغلب الشركات ، ومن ثم فإن مشكلة هذا البحث تتمثل فى " تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية " .

ثانيا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى ما يلى :

أ - تحليل وتقييم أداء الشركات موضع البحث ، وصولا الى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ، سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية ، ووصولا أيضا لتحديد الشركات ذات الأداء المتميز والشركات ذات الأداء غير المتميز .

ب - تحديد عوامل التميز لدى الشركات المتميزة .

ج - بناء نموذج يمكن بتطبيقه تصنيف أى شركة من شركات البحث ، الى شركة ذات أداء متميز أو شركة ذات أداء غير متميز .

د - التوصل من خلال النموذج ، الى مساعدة الشركات غير المتميزة ، على تطوير آدائها .

ثالثا : أهمية البحث :

تنبثق أهمية هذا البحث من أهدافه ذات الأبعاد المتعددة والمتنوعة والمتباينة وهى :

أ - الدور الهام الذى يمكن أن تلعبه شركات السمسرة ، فى خدمة الإقتصاد القومى .

ب - رفع كفاءة أداء الشركات ذات الأداء غير المتميز ، عن طريق كشف عوامل التميز لدى الشركات المتميزة ، حتى تسترشد بها وتضع الأساليب الملائمة والفعالة لذلك .

ج - معالجته لموضوع ما يزال بكرا فى الكتابات العربية ، وما يزال بعد جديدا فى غيرها من الكتابات .

رابعا : الدراسات السابقة :

إنطلاقا من البدء من حيث انتهى الآخرون ، فقد تم البحث فى الدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وفى الوسائل الإلكترونية ، عن بحوث سابقة ذات صلة مباشرة ببحثنا هذا ، إلا أنه وجد ما يلى:

(أ) بحوث فى تقييم الأداء ولكن التطبيق العملى فى مجالات مختلفة عن شركات سمسرة الأوراق المالية .

(ب) بحوث أجنبية عن السماسرة فى مختلف التخصصات ، مثال ذلك سماسرة العقارات ، المنقولات ، ولقليل عن سماسرة الأوراق المالية .

(ج) بحث واحد فقط عن مدى قيام سماسرة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل إليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ، وبحوث عديدة عن الأوراق المالية وبورة الأوراق المالية وكيفية الإستثمار فى الأوراق المالية .

(د) منتدى واحد فقط الذى عقد فى ١٩٩٧ بجامعة الأزهر ، بمركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى وكان بعنوان « المنتدى الإقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية » .

لذلك فقد قامت الباحثة بعرض ما يمكن أن يكون ذا صلة بموضوع البحث ، وإن كانت هذه الصلة فى الغالب غير مباشرة .

روى بلاك Roy T. Black,1991 (٢٣) .

اختبر الباحث تأثير نموذجين مختلفين لسلوك سمسار العقارات ، وذلك عن طريق تحليل هذا السلوك عند دفع أتعاب السمسرة على أساس التكاليف النهائية ، وعلى أساس أسعار المنازل . وضح نموذج السماسرة ، اختلاف البائعين بعضهم عن بعض ، ويقوم السمسار بتوضيح ذلك للمشترى .

عرض الباحث فى مقدمة بحثه ، البحوث السابقة والدراسات التى أعدت فى مجال سمسرة العقارات ، كما أشار الى نظرية الوكالة وقانون الوكالة ، ليوضح بالأمثلة المشاكل التى يمكن أن يواجهها المشترى والبائع عن طريق سماسرة العقارات .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) أختبر دور سمسار العقارات من خلال شروط محددة ، وذلك لكونه الفرد الوحيد الذى يمتلك المعلومات عن كافة العقارات والمنازل فى دائرة إختصاصه . أتضح أنه يمكن أن يكون من خلال معلوماته يحتل مركز صانع السوق Market Maker .

(ب) تمثل الدور المطلق لسمسار المشترى (الوكيل الوحيد) ، من خلال تحليله للبيانات المسحية .

(ج) تم تطوير توقعات سلوك السماسرة ، وأيضا البائعين أو المشترين ، عن طريق استخدام نظرية الوكالة .

(د) لا يوجد اختلافات بين المشترين ، فى حالة دفع نفقات السمسرة نقدا ، سواء على أسا التكاليف النهائية أو بأسعار المنازل .

خيرى على الجزيرى ١٩٩٢ (٢٥) .

استهدف البحث الإجابة على السؤال الرئيسى لمشكلة البحث وهو " ما مدى قيام سمسارة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل اليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ؟ " .

وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

(١) أن مكاتب السمسرة تعانى من خلل واقع فى هيكل العمالة الخاص بها سواء من حيث العدد والنوعية .

(٢) أن الأنشطة التى تؤديها مكاتب السمسرة ، لا تعدو كونها عملية الوساطة المجردة بين البائع والمشترى .

(٣) أن الإتجاهات الخاصة بسماسرة الأوراق المالية ، العاملين بسوق الأوراق المالية بالقاهرة ، تعبر عن إتجاهات سلبية .

الشحات محمد عطوة الزنقرانى ١٩٩٢ (٢٦) :

استهدف الباحث تحليل طبيعة كل من الرقابة وتقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة ، بيان طبيعة العلاقة بينهما ، تحليل طرق وأساليب تقييم الأداء وعلاقتها بالتخطيط ، تحليل لطبيعة الإطار العام لنظام تقييم الأداء ، تقييم هدف تحقيق الربح كمؤشر وحيد لتقييم الأداء ، تقديم إطار محاسبى مقترح لتقييم الأداء فى شركات قطاع الأعمال العام يتضمن جانبين :

الجانب الأول :

مؤشرات لتقييم الأداء لمختلف أوجه النشاط الجارى ، سواء الحالى أو فى المستقبل .

الجانب الثانى :

مؤشرات لتقييم الأداء فى مجالات الإستثمارات العينية أو فى محفظة الأوراق المالية .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) يوجد خلط كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء ، ولكن فى الواقع العملى ، نجد أن لكل منهما صفاته الخاصة ومميزاته ودوره .

(ب) تستوجب عملية تقييم الأداء ضرورة إجراء مسح ميدانى شامل للوحدة الإقتصادية ، بغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية .

(ج) إن فكرة تقييم الأداء ليست فكرة مستحدثة ، بل قديمة سبقتنا إليها دول كثيرة .

(د) يرتبط بالنتيجة السابقة ، فقد بدأ الإهتمام بفكرة تقييم الأداء فى الوحدات الإقتصادية العامة فى مصر ، فى أواخر عام ١٩٦٢ .

(هـ) إن التخطيط للمشروع يعتبر خطوة سابقة للتقييم .

(و) لا يمكن الإعتماد على معيار الربح فقط كمؤشر لتقييم أداء المنظمة ، ولكن لابد من مختلف أوجه النشاط جارى واستثمارى ، بل والتنبؤ بالمستقبل .

(ز) لا يختلف نظام تقييم الأداء المطبق فى قطاع الأعمال الخاص عن ذلك الواجب التطبيق فى قطاع الأعمال العام .

نوال محمود ياقوت ١٩٩٣ (٢٧) :

استهدفت الباحثة ، التعرف على الدور الذى يمكن لبورصة الأوراق المالية أن تقوم به ، لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة فى مصر ، كما استهدفت أيضا تحديد ما هى المعوقات التى تعوق مساهمة أسواق المال فى تنفيذ برامج الخصخصة ومحاولة الإجابة على هذه التساؤلات : هل السوق بوضعها الحالى قادرة على المساهمة فى النمو الإقتصادى ؟ ، هل يتحقق فى سوق المال كافة شروط الكفاءة اللازمة ؟ ، هل يتوقع للسوق المالى أن يساهم فى زيادة معدل النمو الإقتصادى والرفاهية الإجتماعية ؟ . كما استهدفت ايضا التعرف على الدور الذى تقوم به المؤسسات المالية ، خاصة البنوك التجارية فى تنشيط سوق المال من خلال محافظها المالية .

وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية :

(أ) هناك جوانب من عدم الكفاءة فى السوق المصرى منها :

(١) النقص الواضح فى المعلومات .

(٢) النقص المؤسسى الواضح . حيث مازالت البنوك التجارية هى الأكثر تحكما فى السوق .

(٣) عدم الكفاءة السعرية والتوزيعية .

(٤) عدم توافر المستثمر المهنى المتخصص .

(ب) إرتفاع عدد الشركات المقيدة مؤشر إيجابى .

(ج) زيادة حجم التعامل بصورة كبيرة حينما بلغت النسبة الإجمالية للنمو فى حجم التعامل خلال ٦ سنوات ٢٥٪

(د) زيادة حجم الإصدارات الجديدة فى البورصة ساهم فى نشاط سوق الإصدار .

عمر محمد عثمان صقر ١٩٩٥ (٢٨) :

استهدف الباحث دراسة وتحليل مقومات أسواق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الاقتصادية .

توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) وجود تباين فيما بين أسواق الأوراق المالية الصاعدة من دولة نامية لأخرى ، ويرجع هذا التباين الى الإختلاف فى مقومات البيئة الاقتصادية والتمويلية فى الدول النامية ، والتى تتمثل أهم مكوناتها فيما يلى :

(١) دور وحجم القطاع الخاص .

(٢) قدرة المستثمرين الأجانب على الوصول للسوق .

(٣) دور مصادر التمويل البديلة .

(٤) الوضع المؤسسى والإشراف والإفصاح والترتيبات القائمة .

(٥) الإطار التشريعى والتنظيمى الذى يحكم الاستثمار المحلى والأجنبى .

(ب) يتكون هيكل أسواق الأوراق المالية الصاعدة من إصدار السندات الدولية ، وكذلك إصدار حقوق الملكية فى الأسواق الدولية ، مثال ذلك خصخصة شركات القطاع العام ، بالإضافة الى الشراء الأجنبى المباشر للأوراق المالية .

(ج) تعتبر كل من العوامل الخارجية والمحلية محددات لنمو اسواق الأوراق المالية الصاعدة ، كما يلى :

(١) تتمثل العوامل الخارجية فى إنخفاض اسعار الفائدة فى الأسواق المالية الدولية ، الركود الإقتصادى وضعف فى الطلب على الأموال والتغيرات المؤسسية فى الدول المتقدمة .

(٢) تمثل العوامل المحلية عوامل مساعدة على جذب الإستثمارات الى اسواق الأوراق المالية الصاعدة . ومن أهم هذه العوامل : سياسات الإصلاح الإقتصادى لتوفير المناخ الملائم لنمو هذه الأسواق ، إرتفاع معدلات النمو الإقتصادى وإصلاح القطاع المالى وتوسيع الملكية .

(د) تقوم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، حيث يعتبر إحدى الآليات الهامة ، لتجميع وتوجيه الموارد المالية وتوظيفها ، فى المشروعات الإستثمارية ، من خلال حيازة الأفراد والشركات والموسسات لما يصدر فى هذا السوق من أسهم وسندات وأدوات مالية أخرى .

(هـ) تسهم أسواق الأوراق المالية بدور مهم فى التنمية الإقتصادية ، وذلك من خلال :

(١) دورها فى زيادة الإدخار ، من خلال ما توفره من مجموعة كبيرة من الخيارات لوحدة الفائض لتوليد أصول مالية أكبر وبالمحافظة على تفصيلاتها .

(٢) دورها فى خلق السيولة .

(٣) دورها فى تخصيص الموارد .

(٤) دورها فى علاج المديونية الخارجية .

(٥) دورها فى استعادة رأس المال الهارب .

(٦) دورها فى تلطيف التقلبات الإقتصادية .

(و) تحمل أسواق الأوراق المالية الصاعدة قدرا من المخاطر والمشاكل ، التى تؤثر على اقتصاديات الدول النامية ، ويرجع ذلك الى ما يتميز به الإستثمار ، فى محفظة الأوراق المالية ، من مخاطر التدفق العكسى فى الأجل القصير ، مقارنة بالأشكال الأخرى من تدفقات رأس المال .

(ز) يمكن مواجهة المخاطر المحتملة لأسواق الأوراق المالية الصاعدة ، والناتجة عن التدفق العكسى لرأس المال للخارج ، لا تتمثل فى تقييد تدفق رأس المال للخارج ، وإنما فى بناء اقتصاد قادر على استيعاب الصدمات .

(ح) يتوقف مستقبل أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، على مسايرتها لحركة الإبتكارات المالية مثال ذلك عقود المستقبليات Futures والخيارات Options والمصارف الشاملة Universal Banks ، ومؤسسات السوبر ماركت Financial Supper Markets ، بالإضافة الى تضافر الجهود حتى تستطيع المنافسة على المستوى المحلى والدولى والقيام بدورها المنشود .

لارى جوردون Larry J. Gordon 1996 (٢٩)

أظهر كاتب المقالة (وهو صاحب وكالة سمسرة) ، أن العلاقة دائما بين وكالة السمسرة المستقلة وشركات نقل المنتجات ، من العلاقات التى تتصف بالتعقيد ، فرغم أن التعريف الشائع ، أن وجود شركة النقل أساسا لدعم الوكالة ، إلا أن هدف الوكالة هو توزيع المنتجات عن طريق شركة النقل للمستهلكين من خلال المصانع المنتجة ، إلا أن الواقع يختلف عن ذلك ، حيث أن العلاقة ليست بهذه البساطة ، بل أكثر تعقيدا . ففى أى علاقة عمل ، يكون من الصعب رفع العائدات ، بما يؤدى الى تعثر الهدف الحقيقى . حينما تأخذ الحالات مدة أطول ليصدق عليها أو تكون المنتجات الجديدة غير منافسة ، يكون من السهل نسيان أن شركة النقل ووكالة السمسرة ، يساهم كل منهما فى تحقيق الهدف نفسه .

كنتيجة لكل ما سبق ، إبتدعت وكالة لارى جوردن ، قائمة تهم شركات النقل ، حتى تكون الإتصالات واضحة وفقا لتوقعاتهم . تذكر القائمة كل شركة نقل ، أنها إذا عملت بجد للوكالة ، سوف تعمل الوكالة بجد لها ، كما تشتمل قائمة التوقعات على النقاط التالية :

(أ) وثيقة تعهد .

(ب) العمولات .

(ج) درجة المنافسة

(د) الخدمة

(ه) الإسم التجارى (الشهرة) .

المنتدى الاقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ١٩٩٧ :

عقد المنتدى لأهمية سوق رأس المال من ناحية ، وللدور

الكبير الذى به الشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية فى السوق خاصة . وقد ضم المنتدى رئيس جامعة الأزهر ، رئيس هيئة سوق المال الحالى والسابق ، محافظ البنك المركزي السابق ، وزير السياحة والطيران السابق ، ورئيس المجموعة المصرية للأوراق المالية . كما ضم المنتدى رؤساء مجالس بعض شركات سمسرة الأوراق المالية ، شركات إدارة صناديق الاستثمار وشركات رأس المال المخاطر ونخبة من أساتذة الجامعات .

وقدم بحث واحد وورق عمل ، نوضح فيما يلى تلخيصا لبعضهم :

محمد عبد الحليم عمر ١٩٩٧ (٣١) .

استهدف البحث المساهمة فى رفع كفاية الأداء لسوق المال اعتماداً على قواعد الشريعة الإسلامية ، وبما ينطوى عليه هذا الهدف من بيان شمول الشريعة لكل الأمور ، وصلاحيتها للتطبيق فى كل زمان ومكان ، ونحو تحقيق هذا الهدف العام تتحقق أهداف فرعية منها ما يلى :

أ - التعرف على سوق رأس المال ، والجوانب الأساسية لعناصره الثلاثة (المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات) ، بالشكل الذى يوضح المعلومات التى تبين حقيقة كل منها ، لتسهيل تكييفها والحكم عليها شرعاً ، لأن الحكم على الشىء فرع عن تصوره .

ب - بيان القواعد المنظمة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، من واقع قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية .

ج - بيان التكييف والحكم الشرعى لعناصر سوق رأس المال (المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات) ، فى ضوء ما تم التعرف عليه فى البندين السابقين وتقديم مقترحات لما يظهر من مخالفات فيها لقواعد الشريعة والتوجيهات الإسلامية العامة .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) سوق رأس المال المصرية بحمد الله بخير ، وأن الجوانب التى تتفق مع أحكام الشريعة فى عناصرها الثلاثة (مؤسسات - أوراق مالية - معاملات) أكبر من الجوانب التى تخالفها .

(ب) تم توضيح بعض الجوانب الشرعية للموضوع ، إلقاء للضوء لتأكيد أن فى الشريعة الإسلامية الكثير ، لتنظيم سوق رأس المال على أسس عادلة وتحقق المصلحة .

(ج) فتح الباب أمام المخلصين للدين والوطن ، لاستكمال بحث جميع جوانب سوق رأس المال من منظور إسلامى والعمل على تطبيقه فى الواقع العملى .

محمود فهمى ١٩٩٧ (٣٢) :

استهدفت ورقة العمل الجوانب القانونية للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية ، وقد تم توضيح النقاط التالية :

(أ) نبذة تاريخية عن القوانين الحاكمة للنشاط الأقتصادى فى مصر ، من خلال قوانين الإستثمار ، منذ عهد محمد على حتى الآن .

(ب) لخص القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الخاص بتنظيم

سوق رأس المال فى مصر ، وتم التركيز على المواد الخاصة بالشركات العاملة بسوق رأس المال .

(ج) تم توضيح أن أى تطور تشريعى يحدث فى مصر أو تحسين للأطر التشريعية ، لابد أن يتزامن ويتواكب مع التقدم السياسى والإجتماعى .

هشام توفيق ١٩٩٧ (٣٣) :

استهدف ورقة العمل تطور صناعة سوق المال فى مصر منذ عام ١٩٩٤ حتى عام ١٩٩٧ ، من حيث عدد شركات السمسرة وعدد المستثمرين ، بالإضافة إلى شركات إدارة صناديق المحافظ المالية . ثم أشار إلى الجمعية المصرية للأوراق المالية وميثاق الشرف بين أعضائها ، وما يجب الإلتزام به من قواعد فى السلوك المهنى ، مثال ذلك الإلتزام بالقوانيين العامة وتوخى الحذر قبل تقديم توصية بقرار استثمار أو تنفيذ قرار استثمار لأخرين ، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات والإفصاح عن حالات تضارب المصالح وعن مصادر دخل إضافية وأيضاً إلتزامه بحفظ سرية المعلومات التى يأتمنه عليها العميل .

كما يتضمن ميثاق الشرف توقيع العقوبات إذا ثبت مخالفة أى عضو من الجمعية لأى من البنود الواردة فى الميثاق .

حمدى رشاد ١٩٩٧ (٣٤) :

استهدفت ورقة العمل التعريف بشركات السمسرة ، من حيث المهمات الأساسية التى قامت على أساسها :

المهمة الأولى : تنفيذ أوامر العملاء بيعاً وشراءاً للأوراق المالية . وتقابل الشركات عدة صعوبات فى تنفيذ هذه المهمة ، تتضمن ما يلى :

أ - التزايد السريع فى عدد المستثمرين وخدمتهم .

ب - عدم وجود كوادر مدربة .

ج - الحاجة الشديدة للإنضباط والدقة والأمانة لأنها صناعة تعمل فى أموال الناس ومدخرات حياتهم .

د - عدم إكتمال ونضوج مؤسسات السوق .

المهمة الثانية : توسيع السوق : تعتمد الشركات فى أداء هذا الدور على جذب مستثمرين جدد ، محليين وعالميين ، عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبه ، كما يساعدها فى هذا وجود فنيين بها ، قادرين على توجيه النصح والإرشاد للمستثمرين .

سعيد عبد العزيز عثمان ١٩٩٨ (٣٥) :

استهدف البحث تحليل وتقييم مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الإسكندرية ، الذى تشرف عليه الهيئة العامة لنقل الركاب ، وبما يسمح بإبراز علاقات الإتساق والتكامل بين المؤشرات المختلفة للأداء التشغيلى والكشف عن العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مقومات الأداء التشغيلى السائد .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

أولا : شهدت سنوات الدراسة اتجاها عاما لإنخفاض كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى فى كافة قطاعات النقل العام (ترام الرمل - ترام المدينة - السيارات) ، إلا أن هناك تفاوتا واضحا وجوهريا بين تلك

القطاعات ، سواء من حيث قوة هذا التدهور أو أسبابه .

ثانيا : اتضح تدهورا حادا ومستمرا لقطاع النقل العام بترام الرمل ، وذلك فى حجم النشاط ، ويرجع ذلك الى التدهور الشديد فى كفاءة الأداء الفنى ، وإنخفاض جوهرى فى جودة الخدمة المقدمة كنتيجة لتدهور الأداء التشغيلى والفنى .

ثالثا : اتضح انخفاضا مستمرا فى كفاءة الأداء التشغيلى لترام المدينة ، وأيضا إنخفاضا فى جودة الخدمة المقدمة . وقد اتضح أن السبب الرئيسى فى ذلك يرجع الى الإنخفاض الشديد فى كفاءة الأداء الفنى .

رابعا : وجود تفاوت واضح وجوهرى بين كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين ترام الرمل وترام المدينة ، حيث يتمتع ترام الرمل بكفاءة تشغيلية أعلى بكثير من ترام المدينة فى جميع سنوات الدراسة .

خامسا : اتضح تدهورا فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى لقطاع النقل بالسيارات . كما اتضح تفاوت فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين مناطق التشغيل المختلفة .

سادسا : تعانى جميع قطاعات النقل العام بمدينة الاسكندرية بمختلف المناطق التشغيلية (باستثناء منطقة شرق المدينة) ، تدهورا شديدا فى كفاءة الأداء الفنى ، وقد تبين أن ذلك يرجع الى قصور عمليات الصيانة والإصلاح ، عدم توافر قطع الغيار بالكم والجودة المناسبة وفى الوقت المناسب ، عدم الإلتزام بإجراءات وبرامج الصيانة الدورية وزيادة معدل غياب السائقين والمحصلين وزيادة عدد المصادمات والحوادث .

سابعا : يعكس التدهور النسبى فى كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى لكافة قطاعات النقل العام (قطاع ترام الرمل – ترام المدينة – قطاع السيارات) فى السنوات النهائية للدراسة ، ثلاث انواع من الإختلالات ترتبط بوجود :

* عدم كفاءة تخصصية .
* عدم كفاءة انتاجية .
* عدم كفاءة تنظيمية .

ثامنا : يوجد قصور واضح فى حجم وكفاءة المقومات الخارجية للأداء التشغيلى (تدهور حالة الطرق ، انتشار نقاط الاختناقات المرورية ، مشروعات البنية الذى يتم انجازها لا تكفى الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية فى هذا المجال) . وقد أثرت تلك العوامل سلبيا وبشكل واضح وجوهرى على حجم الخدمة المقدمة ومستوى جودتها .

احمد ماهر ١٩٩٨ (٣٦) :

استهدف الباحث التحقق من كفاءة مراكز التقييم (لا يشير المصطلح الى مكان ولكنه يشير الى طريقة تستخدم عددا من الأساليب لتقييم القدرات والمهارات للمديرين ، والتى ترتبط بنجاح عملهم الإدارى فى المنظمات التى يعملون فيها) وذلك فى إحدى الشركات الرائدة (*) والتى

(*) شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب .

تستخدم هذا الأسلوب كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية لديها . وقد تم التحقق من هذه الكفاءة من خلال قياس كل من الصدق ويشمل صدق المحتوى والصدق التنبؤى ، والثبات بين الدرجات المعطاة بواسطة القائمين بالتقييم ، والنمطية بمعنى الإتساق فى الإدارة والإجراءات والمعاملة التى يحصل عليها المشاركون .

توصل الباحث الى النتائج التالية :

* تمتع فكرة مراكز التقييم والتى ذاع شيوعها واستخدامها فى العالم وقل معرفتها واستخدامها فى مصر والدول العربية ، بالكفاءة ، ولقد تحقق ذلك لتوافر صدق وثبات ونمطية عالية فى مراكز التقييم محل البحث .

* ثبت أن هذه الفكرة كأسلوب لقياس القدرات والمهارات والإستعدادات الإدارية قادرة من خلال الإختبارات والتمرينات التى تستخدمها ، أن تعبر فى محتواها عن المواقف التى يتعرض لها المديرون فى أعمالهم ، وهو ما يطلق عليه بصدق المحتوى .

* ثبت أن برنامج مراكز التقييم قادرة على التنبؤ بكفاءة الأداء للمديرين المشاركين بها .

* يتمتع البرنامج بدرجة عالية من النمطية ، حيث يحصل كل المشاركين على نفس نوع المعاملة ، بسبب وجود إتساق وتوحد فى الإدارة والإجراءات التنفيذية للبرنامج .

استخلاصا للبحوث السابقة ، يتضح ما يلى :

(١) اهتمت أغلب البحوث بالموضوعات الخاصة بتقييم الأداء فى منظمات الأعمال ، مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الاسكندرية وتقييم كفاءة مراكز التقييم فى مصر . بالاضافة الى الإهتمام المتزايد بدور البورصة لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة ومقومات سوق الأوراق المالية الصاعدة ودورها فى التنمية الإقتصادية . كان موضوع بحثين عن السماسرة ، الأول بحثا أجنبيا ، إستخدم نموذجين مختلفين لتحليل سلوك سمسار العقارات ، أما الثانى قدم فى منتدى اقتصادى عن الجوانب الشرعية العامة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية . بالإضافة الى مقالتين ، من صاحب وكالة سمسرة أجنبية ، ابتدع قائمة توقعات لشركات النقل لتسهيل التعاملات بين شركة النقل ووكالة السمسرة . كما قدم صاحب شركة سمسرة مصرية ورقة عمل فى منتدى اقتصادى عن شركات السمسرة .

(٢) المنهج العلمى الذى اتبع فى أغلب الأبحاث المنهج الوصفى مع استخدام الاستقصاء والمقابلات ، كأسلوبين لجمع البيانات ، فيما عدا بحثان استخدم الأول نموذجين لتحليل السلوك ، أما الثانى فكان دراسة نظرية .

(٣) عدم وجود بحوث مصرية عن شركات سمسرة الأوراق المالية ، من حيث أدائها أو تقييمها أو تنظيمها (فيما عدا بحث واحد فقط عن دور سماسرة الأوراق المالية فى تنشيط التعامل بسوق الأوراق المالية ، وقد أعد منذ ثمانى سنوات أى قبل تطبيق قانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢).

خامسا : فروض البحث :

يعتمد هذا البحث على الفروض الأساسية التالية :

الفرض الأول : " قد يكون أداء بعض شركات سمسرة الأوراق المالية يفوق أداء شركات السمسرة ككل " .

الفرض الثانى : " قد يكون تميز الشركات ذات الأداء المتميز على أساس :

* وجود خبرات فنية نادرة .
* وجو هيكل تنظيمى .
* وجود ابتكار ورقابة جيدة .
* عدم توقيع جزاءات على الشركة .
* احترام العمل والحرص على تحقيق مصالحة والحصول على رضاء العملاء التام .
* الشفافية ووصول المعلومة فى نفس الوقت للجميع .

الفرض الثالث : " قد تمثل النتائج الستخرجة مؤشرا لسلوك شركات السمسرة ، ومكونات اساسية لتميز أداء الشركات ذات الأداء المتميز " .

سادسا : اسلوب البحث :

١ - منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلى الإستنباطى ، فكان الهدف منه تحليل وتقييم أداء شركات البحث وصولا الى الشركات ذات الأداء المتميز ، وإستنباط العوامل - خارجية وداخلية - المؤثرة على هذا الأداء ، ومن ثم ، الوصول الى عوامل التميز لأداء الشركات المتميزة ، لكى تسترشد بها الشركات الأخرى .

ويمكن تحديد منهجية البحث فيما يلى Hethodol-ogy of Analysis :

(١) تحليل وتقييم أداء شركات البحث على أساس حجم تعاملاتهم بأسلوب المقارنة التاريخية ، لتحديد الشركات المتميزة وغير المتميزة فى الأداء .

(٢) استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس مدى الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء ، وقد تدرج من مهم جدا الى غير مهم .

(٣) استخدم تحيل التمايز (MDA) Multiple Discriminant Analysis لما يلى :

(أ) تحديد العوامل المميزة للشركات ذات الأداء المتميز .

(ب) الوصول لنموذج مقترح (نموذج دالة التمايز) ، عن طريق تطبيقه على أى شركة (فى مجال شركات البحث) ، يمكن معرفة إن كانت شركة متميزة من عدمه .

(ب) مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات العاملة فى مجال سمسرة الأوراق المالية ، والمقيدة فى سجلات بورصة القاهرة والاسكندرية ، وحصلت على تصريح بمزاولة النشاط من الهيئة العامة لسوق المالى فى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(ج) عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تعادل ١٥٪ من مجتمع البحث مطروحا من هذا المجتمع الشركات ذات

الأداء المتميز [٣٧] ، حيث تم استقصاء آرائهم جميعا .

ويوضح الجدول رقم (٧) النسبة المئوية بين حجم المجتم وحجم العينة المأخوذة .

جدول رقم (7)
النسبة المئوية لحجم المجتمع وحجم العينة
ونسبة الإستجابة

مجتمع البحث فى 1997/12/31	عدد الشركات المتميز	عدد الشركات غير المتميزة	العينة 15 ٪	عدد المفردات التى استجابت	نسبة الإستجابة
132	10	122	18	28	٪ 100

(د) **تصميم قائمة الاستجابة :**

اعتمدت الباحثة فى جمع المعلومات والبيانات من المفردات على كل من المقابلات الشخصية المتعمقة ، وإعداد قائمة الإستقصاء وفقا للخطوات التالية :

(١) **قسم الى جزئين :**

الجزء الأول :

خاص ببيانات عن المستقصى منه مثال ذلك : اسمه ووظيفته واسم الشركة ونشأتها من حيث تاريخ حصولها على الترخيص ومزاولتها النشاط ورأس مالها المصدر والمدفوع وحجم تعاملاتها .

الجزء الثانى :

اشتمل على سؤالين خصص الأول للعوامل الخارجية التى تم استنباطها ، وعددها تسع عوامل ثم تلاهم سؤال مفتوح بذكر عوامل اخرى لدى المستقصى منه . كما خصص السؤال الثانى للعوامل الداخلية ، وعددها إحدى عشر عاملا ثم تلاها ايضا سؤال مفتوح بذكر عوامل أخرى .

(٢) تم استخدام القياس الترتيبى ذو الخمس نقاط ، لتقدير درجة الأهمية للعوامل المختلفة التى تؤثر بدورها على الأداء .

(٣) روعى فى تصميم القائمة وضوح الكلمات والبساطة فى التعبير .

(٤) بعد إعداد قائمة الإستقصاء فى صورتها الأولية ، تم اختبارها لدى أربعة رؤساء مجالس إدارات شركات سمسرة أوراق مالية وثلاثة مسئولين فى كل من إدارة البورصة (سوق التداول) والهيئة العامة لسوق رأس المال ، وذلك بهدف الوقوف على مدى وضوحها وسهولة استخدامها وإنعكاسها للواقع الحقيقى ، وقد أسفر هذا الإختيار عن بعض التعديلات فى الصياغة لتكون أكثر وضوحا . وتم تعديل القائمة حتى تكون فى صورتها النهائية .

هـ- الأسلوب الإحصائى فى البحث ومبررات استخدامه [٣٨] :

تستخدم الباحثة أسلوب تحليل التمايز فى تحديد عوامل التميز ، وفى بناء نموذج كمى مقترح لقياس التميز لشركات البحث .

حيث أنه من الأساليب متعددة المتغيرات ، هدفه النهائى التوصل الى إجراء ما لتصنيف عدة مفردات الى مجتمع معين من بين عدة مجتمعات . كما ان تحليل التمايز عبارة عن تحليل يقوم على عينة من المفردات مأخوذة من مجتمعات موجودة ، وذلك لبناء قاعدة يمكنها المساعدة مستقبلا فى تحديد المجتمع الذى ينتمى اليه مفردات حديثة .

وتتمثل أهم مبررات استخدام الباحثة لأسلوب تحليل التمايز فى بناء نموذج كمى لقياس التميز فى شركات البحث فما يلى :

(١) يعتبر أسلوب تحليل التمايز من الأساليب الإحصائية التى تستخدم لتحليل المجتمعات الإحصائية المتعددة المتغيرات ، حيث يكون المتغير التابع يمكنه أخذ قيمتين أو أكثر فى شكل وصفى مثل متميز - غير متميز ، قوى - ضعيف ، فعال ، غير فعال ، لذلك فإنه يناسب المشكلة التى يتناولها هذا البحث .

(٢) يكون معروفا مقدما أن هناك مجتمعين ، وهذه المجتمعات متشابهة ولكنها منفصلة احصائيا ، رغم تشابكها أو تداخلها فيما بينها بقدر ما من التشابك أو التداخل .

(٣) يقوم تحليل التمايز على تكوين قاعدة للفصل الإحصائى ، بين المجتمعات محل البحث ، بناء على عينة من المفردات المأخوذة من هذه المجتمعات وبحيث يكون من المعروف المجتمع الذى تنتمى إليه كل مفردة (كل شركة) وبالنسبة لكل مفردة يكون من المعلوم قيمة خاصة (عامل أو متغير) أو أكثر قابلة للقياس تستخدم فى عملية التميز ، وهذا يناسب أحد أهداف هذا البحث وهو التوصل الى بناء نموذج .

(٤) الهدف النهائى لأسلوب تحليل التمايز هو استخدام قاعدة الفصل الإحصائى التى يتم التوصل اليها فى تصنيف مفردات جديدة - من غير المعروف المجتمع الذى تنتمى اليه أو تنشأ منه لأحد المجتمعات المحددة مقدما وذلك فى ضوء قيم العوامل ، التى تم قياسها .

(٥) القاعدة المستخدمة فى تصنيف المفردات تمكن من تدنية احتمال التصنيف الخطأ لأى مفردة جديدة لأحد المجتمعات محل التحليل .

(٦) تأخذ عادة قاعدة الفصل الإحصائى ، التى يتم التوصل اليها شكل تجميع خطى لمجموعة العوامل .

سابعا : حدود البحث :

شركات البحث : يقتصر البحث على :

(١) العشر شركات الأوائل من شركات سمسرة الأوراق المالية ، التى حققت حجم تعاملات اجمالية كبير حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(٢) عينة ممثلة لمجتمع الشركات الباقية ، بنسبة ١٥٪ وهم ١٨ شركة .

المكان : القاهرة والاسكندرية .

الزمـــان :

(١) تحليل وتقييم الأداء فى ثلاث فترات ١٩٩٦/١٢/٣١ ، ١٩٩٧/١٢/٣١ وسبتمبر ١٩٩٨ .

(٢) سوف يتم اجراء الإستقصاء خلال الفترة من يونية حتى أغسطس ١٩٩٨ .

ثامنا : صعوبات البحث :

قابلت الباحثة أثناء إعدادها هذا البحث وأثناء التنفيذ مجموعة من الصعوبات .

(١) لم تجب أغلب الشركات على الورقة الأولى فى الإستقصاء ، الخاصة ببيانات المستقصى منه ، الشركة ، حجم التعاملات ورؤوس الأموال ، مما أدى الى حصول الباحثة على هذه البيانات من مصادر اخرى مختلفة .

(٢) أرسل الإستقصاء بالفاكس لبعض الشركات ، إلا أن الإستجابة كانت أقل من ١٠٪ ، لذا تم استيفاء الإستقصاء بالمقابلات الشخصية التى أجرتها الباحثة .

(٣) صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من المسئولين ، بإدارة البورصة والمسئولين بالهيئة العامة لسوق المال ، رغم المناداة دائما بالشفافية والوضوح فى المعلومات .

البقية فى العدد القادم

التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ الإدارة المساعد - قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة

ملخص البحث

أصبح التغيير في عالم اليوم عنصرا أساسيا في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمنظمات الإدارية على حد سـواء .

والمنظمات التي تتكيف مع متطلبات التغيير يكون لديها قدرة أفضل على النجاح في تحقيق أهدافها والبقاء .

أما تلك المنظمات التي تتقوقع على نفسها ويسودها الجمود ولا تستعد للتعامل مع التغيير فإنها غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها وتواجه المصاعب التي تؤدي بها إلى التشتت والفناء .

وتستهدف هذه الدراسة معرفة ماهية التغيير التنظيمي والأسباب الداخلية والخارجية الداعية إليه في المنظمات . كما تتطرق الدراسة لبيان أنواع التغيير والمراحل التي يمر بها . ونظرا لكون التغيير عرضة للمقاومة من أعضاء المنظمة فإن الدراسة ناقشت مفهوم مقاومة التغيير والعلامات الفردية والتنظيمية الدالة على حدوثه .

كما بحثت الدراسة الأسباب الرئيسية وراء مقاومة التغيير وتناولت أهمية دور الإدارة العليا في إنجاح التغيير ، وفي النهاية اقترحت بعض الأساليب المتاحة للحد من مقاومة التغيير في المنظمات .

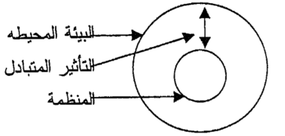
مقدمة :

التغيير سنة من سنن الله فى الكون وهو أمر حتمى ولازم لكى تستمر الحياة . ولم يمر على الإنسان فترة من الفترات فى أى عصر من العصور دون أن يكون قد حدث فيها نوع من التغيير إما فى المناخ والظروف الجغرافية أو تغير فى بعض المعارف والفنون ، أو تغير فى الآلات والحرف التى كان يستخدمها لاكتساب معيشته .

والتغير صفة ملازمة للإنسان ، فخلاياه تتجدد وتتغير باستمرار ، وتركيبته الجسمانية ليست ثابتة وإنما تمر بمراحل عديدة من النمو ، وكذلك الحال بالنسبة لشخصيته وأفكاره ومهاراته وقدراته . ولقد أثبت الإنسان على مر العصور بأنه كان ولا زال وسيظل من أقدر الكائنات الحية على مواجهة التغيير ، وذلك لأن الله عز وجل وهبه العقل ، وبواسطة العقل يحاول دائما ابتكار وسائل التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة به .

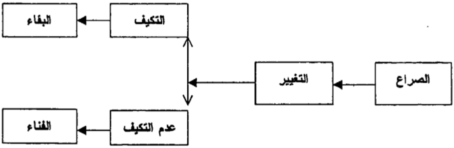
والمنظمات الإنسانية ليست وليدة الصدفة أو العشوائية وإنما هى وليدة أفكار الإنسان وإرادته لأجل تلبية بعض مطالبه واحتياجاته فى الحياة .

والمنظمات الإنسانية وفقا لمنهج النظم System Approach لا تعمل بعزلة عن البيئة التى تعيش بداخلها . ويمكن لنا أن نبسط فكرة التفاعل بين المنظمة والبيئة على النحو التالى :



وتؤثر المنظمة فى البيئة المحيطة بها كما تتأثر بها أيضا . فمن بيئة المجتمع تستورد المنظمة الموارد التى تحتاجها ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تفيد البيئة مرة أخرى على شكل خدمات أو سلع متنوعة ، وهذا ما تسميه بعض مناهج الإدارة بالنظام المفتوح Open System أى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة والمجتمع والتأثير هنا يكون متبادل بين الطرفين (١) .

والمنظمات كالكائن الحى تمر بتطورات وتغيرات عديدة لكى تضمن استمرارها فى البيئة . ويرى روبنز Rob-bins أن الصراع من أجل البقاء فى حياة المنظمات يتطلب استمرارية التغيير ، ويقدم روبنز النموذج التالى لإيضاح فكرته (٢) .



فالمنظمات تعيش فى حالة صراع مع القوى الداخلية والقوى الخارجية التى توجه التغيير ، وهذه القوى تضغط على المنظمة من أجل تحسين الخدمات والسلع التى تقدمها ، والمحصلة النهائية للتفاعل مع التغيير إما أن تكون التكيف وينتج عن ذلك بقاء المنظمة واستمرار انشطتها وإما عدم التكيف مما يترتب عليه فناء المنظمة واندثار أنشطتها .

إن التغيير حقيقة أكيدة يواجهها الإنسان فى جميع شئون حياته ، ويقول الرئيس الأمريكى بل كلينتون " لا شيء أكيد فى هذا العالم سوى التغيير وأن التحدى الذى يواجه القادة هو جعل التغيير صديقا وليس عضوا [٣] .

إن المنظمات التى استطاعت أن تنجح وتستمر فى انشطتها على مستوى السبعين سنة الماضية بعد الثورة الصناعية هى المنظمات التى استطاعت أن تكيف نفسها مع أجواء التغيير .

ومن المفيد حقا قبل أن ندرس موضوع كيفية احتواء مقاومة التغيير أن نتعرف فى البداية على ماهية التغيير التنظيمى ، وأنواع التغيير ومراحله والمعوقات التى قد تواجه التغيير . إن فهمنا لذلك سيساعد على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل أفضل .

ماهية التغيير التنظيمى ؟

يختلف الباحثون فى إدراكهم لمفهوم التغيير التنظيمى بناءا على اختلاف نظرتهم الى اهداف التغيير وبناءا على الجانب الذى يركز على التغيير (واءا كان جانبا سلوكيا أو تنظيميا أو تكنولوجيا) والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك التغيير المنشود .

ولاحظ الدكتور حامد بدر أن بعض الباحثين يستخدم لفظ التغيير التنظيمى كمرادف للتطوير التنظيمى رغم أن التطوير التنظيمى يركز فى الغالب على التغيير المرتبط بمجالات الأفراد والمبنى على استخدام العلوم السلوكية ، أما التغيير التنظيمى فيعبر عن التغيير فى مجالات عديدة بالمنظمة ويعتمد على معارف متنوعة تتناسب مع نوعية التغيير المطلوب [٤] .

وبمراجعة بعض الكتابات فى هذا المجال نجد بعض الباحثين يعرف التغيير التنظيمى بأنه " استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات فى المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية [٥] .

وهناك فريق ثانى يرى التغيير التنظيمى " نشاط طويل المدى يهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل فى المناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعات فيها وذلك بمعاونة وكيل التغيير الذى يقنع الأعضاء بالأفكار الجديدة [٦] .

وهناك فريق ثالث ينظر الى التغيير التنظيمى على أنه " المجهود والمخطط الشامل لزيادة فعالية المنظمة بواسطة التغيير المخطط المبنى على نظريات العلوم السلوكية " [٧] .

ويحاول الدكتور حامد بدر أن يعرف التغيير التنظيمى

بشكل أشمل فيعرفه بأنه " عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظمة فى كافة أجزاء عناصر النظام أو بعض منها والتى تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام بقاؤه واستمراره وتطوره فى ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمحاولات المعرفة المختلفة والمناسبة " (٨) .

وبناء على الآراء السابقة يمكن لنا أن نستنتج بأن التغيير التنظيمى هو جهد مخطط ومستمر يهدف الى تغيير كلى أو جزئى فى المنظمة لزيادة فاعليتها فى التكيف مع الاحتياجات البيئية . وهذا التغيير يهتم بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية أو جميع تلك الجوانب مجتمعة وحسب الأهداف المنشودة للتغيير .

الأسباب التى تستدعى التغيير فى المنظمات :

عندما نتأمل واقع الحياة الإدارية نجد أن التغيير فى المنظمات لا ينطلق من فراغ ولا يكون عشوائيا وإنما هو جهد مخطط يستهدف تحسين وتطوير بعض الوظائف والعمليات الإدارية من أجل تقديم خدمات المنظمة بشكل أفضل مما كانت عليه . ويمكن تصنيف الأسباب التى تستدعى التغيير تحت نوعين رئيسيين هما : أسباب داخلية وأسباب خارجية .

(أ) الأسباب الداخلية :

وتنبع من داخل المنظمة وغالبا ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المنظمة ومن ضمن هذه الأسباب :

١ - التغيير فى أهداف المنظمة أو التغيير فى رسالتها .

٢ - اعادة هيكلة المنظمة واعادة التنظيم .

٣ - ادخال معدات تكنولوجية جديدة (كالحاسب الآلى وأنظمة المعلومات مثلا) .

٤ - ضعف التعاون والانسجام بين العاملين وتدنى الروح المعنوية .

٥ - ارتفاع نسبة الغياب وعدم التقيد بالمواعيد الرسمية للدوام .

٦ - ارتفاع نسبة ترك العمل .

٧ - تغيير القيادة العليا .

٨ - الرغبة فى اعادة تأهيل العاملين ورفع قدراتهم الوظيفية .

٩ - تدنى مستويات الانتاجية .

١٠- تدنى الأرباح .

١١- الصراع على السلطة والمناصب الوظيفية .

١٢- التخصيص والتغيير فى أسلوب الإدارة (٩) .

(ب) الأسباب الخارجية :

هناك أسباب أخرى للتغيير تأتى من البيئة المحيطة للمنظمة ومن بين هذه الأسباب :

١ - صدور قوانين وتشريعات حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمنظمة (قوانين العمل ، قوانين الضمان الاجتماعى ... الخ)

٢ – ضغوط الاتحادات والنقابات المهنية أو العمالية .

٣ – ضغوط بعض الجماعات المنظمة مثل جماعات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة .. الخ.

٤ – التغيرات الاقتصادية وأثرها على أسعار الموارد التى تستخدمها المنظمة وأثرها أيضا على مستوى المعيشة ومستوى أسعار السلع والخدمات .

٥ – الانفجار المعرفى فى شتى ميادين العمل والمعرفة .

٦ – التقدم التكنولوجى وما يتطلبه من تكيف مع الابتكارات والاختراعات الجديدة .

٧ – التقدم فى وسائل الاتصالات والمواصلات ، فالحدود الجغرافية لم تعد عائقا أمام المجتمعات وانفتاحها على بعضها البعض الأمر الذى زاد من مستوى توقعات المستهلكين .

٨ – ظهور المؤسسات والمنظمات العالمية والتى تمارس أحيانا بعض الضغوط على المنظمات المحلية .

٩ – الاتجاهات الجديدة نحو العولمة Globalization وانفتاح المجتمعات على بعضها البعض من خلال الأسواق التجارية الحرة والاتفاقات الاقتصادية التى تدعم هذا الانفتاح .

١٠– التنافس الحاد بين المنظمات (كما هو حاصل فى صناعات النقل الجوى وصناعة الحاسب الآلى وصناعة الاتصالات) .

١١– التغيرات الاجتماعية والحضارية وزيادة الاهتمام بالقضايا الإنسانية والاجتماعية الأمر الذى يولد المزيد من الضغوط على المنظمات لتقوم بمسئولياتها الاجتماعية .

١٢– التغير فى مفاهيم العملاء وظهور توقعات ومطالب جديدة باستمرار [١٠] .

كل تلك القوى والمؤثرات الخارجية تفرض ضغوطها على المنظمة وتدفعها الى التغير والتكيف مع البيئة الخارجية . وتجدر الإشارة الى أن بعض تلك الضغوط قد تكون داخلية وخارجية فى نفس الوقت تبعا للطريقة التى ننظر من خلالها لمؤثر التغيير .

أنواع التغيير :

التغيير فى المنظمات له أنواع عديدة ويمكن لنا ايجازها على النحو التالى :

أولا : من حيث تدخل ارادة الإنسان فى احداث التغيير [١١] يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ – تغيير تلقائى : وهو تغيير لم تتنبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقا ويولد لدى المنظمة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التى تستوجب التغيير .

ب – تغيير مخطط : وهو الذى يتحقق نتيجة لرغبة الإنسان فى إحداث التغيير فيحدد أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائجه المتوقعة . ويهدف هذا النوع الى تغيير الحالة الراهنة وتبديلها بحالة أخرى مرغوبة تحقق أهداف التنظيم .

ثانيا : من حيث الشمولية [١٢] يمكن تقسيم التغيير الـــى :

أ - تغيير شامل : ويشمل جميع جوانب المنظمة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية ويهتم بكافة الجوانب فى المنظمة لأجل إحداث تغيير شمولى .

ب - تغيير جزئى : ويركز على بعض جوانب المنظمة إما فى النواحى السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية . وقد تلجأ المنظمات للتغيير الجزئى لحل مشاكل طارئة ولقلة تكلفة التغيير الجزئى مقارنة بالتغيير الشامل .

ثالثا : من حيث سرعة التنفيذ [١٣] يمكن تقسيم التغيير الـــى :

أ - تغيير سريع : وعادة ما يرتبط بالتغييرات البسيطة والتى يمكن إحداثها بسرعة .

ب - تغيير تدريجى : وهذا النوع من التغيير بطىء ومرحلى حيث يتم تجزئة الهدف العام للتغيير إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها خلال مراحل زمنية تتناسب مع استعدادات المنظمة .

رابعا : من ناحية ردة فعل الإدارة تجاه التغيير[١٤] يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

أ - تغيير متوقع : وهو التغيير الذى سبق للمنظمة أن تهيأت له وتنبأت به واتخذت الوسائل اللازمة للاستعداد لتنفيذه .

ب - تغيير غير متوقع : وهو التغيير الذى لم تستعد له المنظمة ولم تتنبأ به وتكون له أضرار جسيمة على المنظمة إذا لم تتكيف معه بالطريقة الملائمة .

مراحل عملية التغيير :

تناول كثير من الكتاب المراحل والخطوات التى تمر بها عملية التغيير إلا أن أيا منهم لم يجزم بوجود نموذج امثل يشرح الكيفية التى يتحقق من خلالها التغيير ، وحيث أن المجال لا يتسع لسرد كل تلك الآراء فيمكن أن نكتفى برأى إدقار شاين Edgar Schien لكونه من الرواد فى هذا المجال وتبعا لوجهة نظره فإن التغيير المخطط يمر بثلاثة مراحل رئيسية هى [١٥] :

١ - إزالة تجمد الوضع القائم : Unfreezing

يبدأ التغيير بانتهاء حالة قديمة وبدء حالة جديدة فى المنظمة ، ولكى ينجح التغيير لابد من إذابة السلوكيات والأفكار والاتجاهات غير المرغوبة للفرد وتهيئته لقبول الوضع الجديد وقبول الوضع الجديد يتطلب التكيف مع التغيير بطريقة ايجابية تحقق أهداف المنظمة ، وتتطلب مرحلة إزالة التجمد فى الوضع القائم ما يلى :

أ - التهيئة للتغيير :

فبدون تهيئة الأفراد فى الجوانب السلوكية والمهارات والمعلومات لا يمكن للتغيير أن ينجح ، ويجب على المنظمة أن تنجح فى اقناعهم برؤية التغيير صديقا وليس عضوا . وهنا تلعب البرامج التثقيفية والتدريبية دورا كبيرا فى تلك التهيئة الايجابية للفرد .

ب - إعداد خطة للتغيير :

فهذه الخطة المبدئية تساعد الإدارة على تحديد أهداف

التغيير ووضع الأولويات واقتراح البدائل المناسبة فى ضوء المعلومات المتوفرة ، كما يستحسن إشراك الأفراد والاستنارة بآرائهم فى الإعداد لخطة التغيير .

٢ - **التغيير والتحرك نحو المستوى الجديد:**

Changing

وفى هذه المرحلة يفترض أن الأفراد قد تهيئوا لعملية التغيير واكتسبوا المهارات اللازمة وأصبحوا قادرين على تنفيذ التغيير .

ويجب جدولة التنفيذ وتقييم عملية التنفيذ أولا بأول لكى يتم احتواء أى مشكلة طارئة فى حالة حدوثها ، وكلما كان التخطيط والإعداد للتغيير جيدا كلما كان التنفيذ ناجحا .

وقد يصاحب هذه المرحلة نوع من الارتباك والقلق والتشويش ، لكى على الإدارة التعامل مع ذلك بطريقة فعالة من خلال التوجيه والتثقيف المستمر لأفراد المنظمة .

كما يجب على المنظمة اعادة تقييم خطة التغيير على ضوء النتائج التي تم تحقيقها ويجب المضى قدما فى تنفيذ الخطة بدراسة وتأنى لتلافى السلبيات قدر الإمكان .

٣ - **ترسيخ التغيير (إعادة تجميد الوضع القائم)**

فى هذه المرحلة تقوم المنظمة بترسيخ وتعزيز الأفكار والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة لكى يستمر الأفراد فى الالتزام بمستويات الأداء العالية ، ولا شك أن للحوافز المادية والمعنوية دور مهم فى هذا التعزيز ، ويفترض أن تستمر المنظمة فى تعزيز الوضع القائم الى أن تأتى متغيرات داخلية أو خارجية جديدة تستوجب إعادة التغيير ، وعندها تبدأ الدورة الثلاثية لعملية التغيير من جديد .

معنى مقاومة التغيير التنظيمى ؟

ليس من المستغرب ألا نجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمى فكل باحث إدارى يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن ، وإليكم بعض تعريفات مقاومة التغيير .

يعرف الدكتور حسن حريم مقاومة التغيير بأنها " استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقى أو متوقع يهدد اسلوب العمل الحالى " (١٦) .

أما الأستاذ/ علاء الساعدى فيعرف مقاومة التغيير بأنها :

" السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقى أو متصور " (١٧) .

كما يرى الساعدى أن المقاومة تأخذ اشكالا عديدة قد تكون فيها العدائية واضحة وصريحة أو مخفية وضمنية .

ويعرف عاصم الأعرجى مقاومة التغيير بأنها تعنى : " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم . وقد تعنى مقاومة التغيير فى بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير الإدارى " (١٨) .

ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن مقاومة التغيير التنظيمى تعنى : صدور ردود فعل سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التى ألفها وارتاح لها ولأنه يشعر أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة .

علامات مقاومة التغيير التنظيمى :

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمى صورا عديدة بعضها مباشر وعلنى وبعضها غير مباشر وخفى ، كما أن مقاومة التغيير قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو موجهة ضد الأشخاص اللذين يقومون بعملية التغيير ، ويقوم الأفراد بمقاومة التغيير لكون أهدافهم ومصالحهم الشخصية لا تتماشى مع أهداف ومصالح المتبنين للتغيير .

ويرى كل من سكوت وجاف Scott & Jaffe أن هناك علامات فردية أو تنظيمية لمقاومة التغيير (١٩) .

ويمكن أن نستشف العلامات الفردية Sings of individiual resistance من خلال بعض الأعراض التى تظهر فى عدة صور من بينها :

١ - كثرة الشكاوى والتذمر .

٢ - مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية .

٣ - كثرة المجادلة والدفاع عن الأوضاع الحالية والتقليل من شأن الحاجة للتغيير .

٤ - اظهار مشاعر الغضب والاحباط .

٥ - الميل الى الصمت وضعف المشاركة فى الانشطة المتعلقة بالتغيير .

٦ - الانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير .

٧ - كثرة الغياب لأسباب ظاهرية متعلقة بالمرض وأسباب فعلية تهدف الى الاحتجاج وعدم الرضا عن التغيير .

٨ - كثرة ارتكاب الأخطاء والتظاهر بعدم المعرفة .

أما العلامات التنظيمية Sings of organizational resistance فإنها تمس مستوى المنظمة ككل وتأخذ اشكالا عديدة من بينها :

١ - كثرة الحوادث والإصابات فى جو العمل .

٢ - قلة الإنتاجية .

٣ - انخفاض نسبة المبيعات (إذا كانت المنظمة ربحية) .

٤ - تدنى مستوى الأداء وتدنى مستوي الخدمة المقدمة للجمهور .

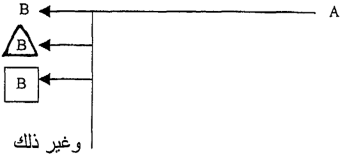
٥ - زيادة نسبة الراغبين في ترك العمل .

٦ - زيادة انشطة الجماعات المهنية والنقابية التى تطالب بحقوق أكثر للعاملين (٢٠) .

لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟

الإنسان هو العنصر الرئيسى الموجه لجميع الأنشطة الإدارية وهو أيضا محور عملية التغيير ، وإحداث التغيير داخل المنظمات يعتمد على قبول الأفراد له وتعاونهم فى إنجاحه . لكن المشكلة تكمن فى كون الأفراد أحيانا

لا يرون التغيير بنفس الطريقة الإيجابية التى تراها الإدارة العليا ، وإذا ما افترضنا أن عملية التغيير تعنى الانتقال من الحالة الراهنة (A) الى الحالة المرغوبة (B) فهناك احتمال ان يرى الأفراد الحالة (B) بطرق مختلفة يمكن تشبيهها على النحو التالي [٢١] :



كما يختلف الأفراد ايضا فى فهم الوسائل والطرق التى تؤدى الى نجاح التغيير والوصول الى الحالة المرغوبة (B) فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يرى بعض الأفراد الوصول الى الحالة (B) من خلال طرق عديدة يمكن أن نمثلها بالأشكال التالية :

وقد نتساءل لماذا يختلف الأفراد فى فهم نتائج التغيير ؟ ولماذا تتباين ردود افعالهم تجاهه ؟ .

لقد أجاب على هذا التساؤل الدكتور على السلمى حيث وجد أن : أن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ... (ويتأثرون) بعلاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم بعضهم الى بعض " [٢٢] .

ونستنتج من رأى الدكتور السلمى أن الأفراد يتأثرون فى تقبلهم أو عدم تقبلهم للتغيير بدوافعهم ومصالحهم الشخصية وهذا الرأى يتوافق مع نظرية " العقد النفسى " التى ترى أن العلاقة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها لا تقتصر على العقود الرسمية المكتوبة وإنما هناك عقد نفسى غير مكتوب يجذب الأفراد لأعمالهم .

وهذا العقد النفسى The psychological contract يغطى جميع المكاسب التى يتحصل عليها ويتوقعها الفرد من العمل الذى يؤديه [٢٣] وكلما زادات هذه المكاسب كلما زاد ولاء الفرد لوظيفته وللمنظمة ، وكلما تعرضت هذه المكاسب للخطر كلما أدى ذلك لمقاومة الفرد للتغيير ، لكى يحافظ على مصالحه الواردة فى عقده النفسى مع المنظمة .

ولذلك يجب على المنظمات أن تدرك أن المرتب والحوافز المادية ليست كل شىء فى حياة الأفراد وإنما هناك جوانب أخرى ليست مغطاه بالعقود الرسمية ، ومن الأمثلة على ذلك الفرص للإبداع ، الاحترام ، الارتياح للزملاء والرؤساء ، النظرة الاجتماعية للوظيفة ، المكاسب الشخصية من وراء العمل ، وكلما نجحنا فى معرفة المصالح التى يغطيها العقد النفسى لكل فرد فى المنظمة

كلما أمكننا أن نطمئن الفرد بأن التغيير لن يمس تلك الجوانب بطريقة سلبية وإنما سيزيد من العوائد الايجابية على مصالح الأفراد وأهداف المنظمة .

وهناك نظرية أخرى تدعى نطاق الأمان Zone of security تشير الى مفهوم مشابه لنظرية العقد النفسى . حيث ترى هذه النظرية أن هناك نطاقا للأمان لكل فرد داخل المنظمة . وهذا النطاق مستمد من الأنظمة والاجراءات التى توضح كيفية أداء الفرد للأعمال ومستمد أيضا من خلال العادات السلوكية التى يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع زملاء العمل ، وهذا النطاق يعتاد عليه الإنسان يوفر له سياج من الحماية النفسية والشعور بالأمان فى جو العمل .

وكلما شعر الفرد بأن التغيير القادم سيهدد نطاق الأمان لديه فإنه سيكون اتجاهات سلبية تجاه التغيير ويعمل على مقاومته (٢٤) .

وفى دراسة ميدانية قام بها الدكتور احمد العامرى والكتور ناصر الفوزان على مجموعة من الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية وجد أن من أهم أسباب مقاومة التغيير :

١ - ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير .

٢ - غموض الأمور الفنية الإجرائية .

٣ - سوء إدراك أهمية التغيير .

٤ - الإخلال بالوضع الوظيفى .

٥ - الإخلال بالعلاقات الاجتماعية .

٦ - ضعف الاستعداد التنظيمى .

٧ - الخوف من التغيير القيمى الثقافى .

٨ - غموض النتائج النهائية للتغيير (٢٥) .

كما توصلت الدراسة التى قام بها الدكتور ربحى الحسن الى أن من أكثر الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :

١ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول الذى سيأتى مع التغيير .

٢ - العادات والأعراف الاجتماعية السلبية .

٣ - سوء الفهم لأهداف التغيير .

٤ - الخوف من فقدان المصالح والامتيازات المكتسبة .

٥ - الانتماءات والعلاقات غير الرسمية (٢٦) .

كما يؤكد الدكتور على السلمى بأنه عند دراسة أثر الإنسان على عملية التغيير لابد من استيعاب العوامل المؤثرة على سلوكياته وفى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

١ - العوامل النفسية : وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وخصائص تكوين الشخصية .

٢ - العوامل الاجتماعية : وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعى وأثر الجماعات وأثر ضغوط البيئة الاجتماعية .

٣ - العوامل الايدلوجية والثقافية والحضارية : وتشمل تأثير الدين والعرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع .

٤ - العوامل الاقتصادية : وتتركز فى الحوافز المقدمة للفرد فى شكل مكافآت مالية ومزايا أخرى .

٥ - العوامل التنظيمية : وتشمل أسس توزيع العمل وكيفية تحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات واتخاذ القرارات ... الخ (٢٧) .

وبناء على ما سبق فإن الفرد عندما يمر بعملية التغيير فى المنظمة فإنه سيواجه احتمالين رئيسيين همـــا :

١ - الاحتمال الأول :

أن يرى التغيير بصورة ايجابية ويشعر فى هذه الحالة بأن التغيير سيمنحه الفرصة لاشباع المزيد من حاجاته ورغباته ويحقق له مستوى أعلى من التقدم الوظيفى وهذا بدوره سيحقق له المزيد من أهدافه وأحلامه فى الحياة .

وفى هذه الحالة سيحاول الفرد أن يبذل قصارى جهده لتأييد وانجاح عملية التغيير .

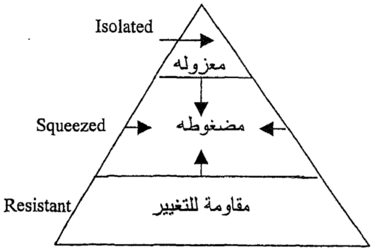
٢ - الاحتمال الثانى :

أن يرى التغيير بصورة سلبية يشعر من خلالها بأن التغيير سيهدد أمنه الوظيفى واستقراره فى جو العمل وقد يؤدى الى نزع بعض المكاسب أو المزايا التى كان يتمتع بها ، الأمر الذى سيعتم آفاق المستقبل ويسد فرص التقدم والنجاح أمامه ، وعندما يحدث التعارض فى عقل الإنسان بين أهدافه الشخصية وأهداف التغيير فإنه يتجه الى مقاومة التغيير بكل الأساليب الممكنة ويحاول خلق التبريرات والعثرات التى تمكنه من افشال عملية التغييـــر (٢٨) .

دور الإدارة العليا فى انجاح التغيير

كل المستويات الإدارية بالمنظمة تلعب دورا مهما فى انجاح التغيير . ويشير بعض الرواد الإداريين من أمثال (Argyris, Schein, Bechard,) الى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكلى يحق أهدافه . فتبنى الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدى الى تفاعل افضل مع متطلبات التغيير (٢٩) .

وفى الدراسة التي قام بها كل من Scott & Jaffe فى عام ١٩٩١ نجد تباينا فى نظرة المستويات الإدارية الثلاثة تجاه التغيير (٣٠) :



فالإدارة العليا :

تكون متحمسة للتغيير وترسم خططها الاستراتيجية بمثالية وتتوقع ان المستويات الدنيا تفهم أهداف التغيير بنفس طريقتها وتتجنب الإدارة العليا فتح قنوات الاتصال

بالإدارة العليا ولا تود سماع الأخبار السيئة والانتقادات . وعندما تبدأ عملية التغيير فإن الإدارة العليا تلقى باللوم على الإدارة الوسطى فى مقاومة التغيير وخاصة عند عدم سيره بالطريقة المثالية المتوخاه .

أما الإدارة الوسطى :

فإنها تحاول فهم التغيير بالكيفية التى تريدها الإدارة العليا ولكنها تجد الكثير من الصعوبات فى تطبيق خطط التغيير لعدم تمكنها من الحصول على المعلومات والإرشادات المناسبة من الإدارة العليا . ولذا فإن الإدارة الوسطى تشعر بالكثير من الحرج عندما تجابه بالأسئلة الصاعدة من أفراد الإدارة الدنيا ولا تجد لديها الأجوبة الواضحة لتلك التساؤلات .

كما أن الإدارة الوسطى تكون عرضة للضغوط من كلا المستويين الإداريين المحيطين بها فالإدارة العليا تضغط لانجاح التغيير والإدارة الدنيا تضغط عليها من خلال مقاومة التغيير لكونها لم تفهم التغيير بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا .

اما الإدارة الدنيا :

فيشعر أفرادها بالخوف من التغيير لكون مصالحهم الراهنة مهددة . كما أن التغيير قد يطلب اكتساب مهارات جديدة وإحداث بنية جديدة فى المنظمة وهذا قد يؤدى الى فقدان بعض المميزات الحالية ولذا يعمل أفراد الإدارة الدنيا على مقاومة التغيير .

لذا يجب على الإدارة العليا أن تنجح فى خلق روح المسئولية الجماعية بين أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية لكى ينجح التغيير .

أساليب الحد من مقاومة التغيير :

على الإدارة العليا أن تستخدم كافة الأساليب المتاحة لكى تنجح عملية التغيير ومن أهم الأساليب المستخدمة لاحتواء المقاومة السلبية للتغيير :

١ - تهيئة الأفراد نفسيا وتنظيميا لقبول التغيير .

٢ - إعداد خطة واضحة للتغيير والتدرج فى تطبيق هذه الخطة .

٣ - فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة لتبادل المعلومات حول كيفية سير عملية التغيير .

٤ - تشجيع مشاركة المستويات التنفيذية فى عملية التغيير .

٥ - استخدام التدريب والتعليم مع مراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والمهارات لدى الأفراد .

٦ - احتواء الاشاعات السلبية وتقديم المعلومات الكافية للمستويات الإدارية المشاركة فى التغيير .

٧ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

٨ - استخدام اسلوب التفاوض .

٩ - استخدام اسلوب الفرض والإكراه في بعض الحالات التى لم تجدى معها الأساليب السابقة .

خاتمة :

التغيير ضرورة حتمية فى حياة المنظمة ولابد من العمل

علي انجاح خطط التغيير لكى تستمر المنظمة وتبقى . إلا أنه فى نفس الوقت يجب أن نتذكر بأن التغيير ليس مجرد آمال وأمانى على الورق . كما يجب أن نعى بأن تطبيق التغيير صعب وله ثمن وقد لا يتم بالسرعة المتوقعة ولذلك يجب على المنظمة أن تضع فى الحسبان التكاليف المادية والمعنوية للتغيير وأن تعمل على اشراك الأفراد من كافة المستويات الإدارية فى تبنى عملية التغيير . وكلما توافقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كلما ساعد ذلك على رؤية التغيير بطريقة ايجابية وعندما ينظر الأفراد للتغيير بطريقة ايجابية تقل المقاومة وتتحقق أهداف التغيير .

هوامش البحث :

(١) ناصر محمد العديلى ، السلوك الإنسانى والتنظيمى ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥) ، ص ٣٩٩ . أيضا أنظر ص ص ٤٣٦ - ٤٤٣ .

(٢) هذا النموذج قمت بتعديله نقلاً عن :

Stephen P. Robbins, "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach", (Englewood Cliffs.N. J. Prentice Hall 1974),p.20.

(٣) نقلا عن مقالة عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ ، العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٤٢٠/٧/١٨ هـ الموافق ١٩٩٩/١٠/٢٧ ، ص ٤٠ .

(٤) حامد بدر " إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة " مجلة البحوث التجارية " ، العدد ١١ المجلد ٩ ، ١٩٨٧ ، ص ٨٨ .

(٥) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٦) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٧) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٨) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٩) حسين حريم ، " السلوك التنظيمى " ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) ، ص ص ٤٩١ - ٤٩٢ .

(١٠) نفس المصدر ، ص ص ٤٩٢ - ٤٩٤ .

(١١) عبد المحسن صالح كاظم ، " التغيير فى المنشآت بين مسببات الأخفاق وعوامل النجاح " ، مجلة الإدارى ، العدد ٤٧ ، (مسقط : معهد الإدارة العامة ، ديسمبر ١٩٩١) ، ص ٣٢١ .

(١٢) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمى ، ط١ (جدة : دار النوابغ ، ١٤١٥ هـ) ، ص ١٠ .

(١٣) علاء عبد الحسين الساعدى ، " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى " ، مجلة الإدارى ، العدد ٦٦ (مسقط : معهد الإدارة العامة ، سبتمبر ١٩٩٦) ، ص ١٣٦ .

(١٤) علاء الساعدى ، ص ١٣٦ . أنظر أيضا :

موسى سلامة اللوزى " اتجاهات العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ ، ص ٣٣٩ .

(١٥) لمعرفة المزيد عن خطوات عملية التغيير أنظر :

حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ص ٤٩٤ – ٤٩٧ ، وحامد بدر ، مصدر سابق ، ص ص ١١٢ – ١٢٦ ، وعبد الحسين صالح كاظم ، مصدر سابق ، ص ٣٢٥ ،

(١٦) حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ٥١٢ .

(١٧) علاء عبد الحسين الساعدى ، مصدر سابق ، ص ١٣٩ .

(١٨) عاصم الأعرجى ، دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ، ص ٢٧٥ .

(19) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, (London: Kogan Page Ltd., 1994), p. 55.

(٢٠) نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ .

(٢١) لمعرفة المزيد عن البيئة التى تواجه المدير أنظر مقالة : عبد الله الطبيب ، " المدير والبيئة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ م ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، ص ص ١٨٠ – ١٩٧ .

(٢٢) على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت) ، ص ٢٦٦ .

(23) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, (London: Kogan Page Limited, 1995). pp. 25-27.

(24) Loud Mealiea, "Employee Resistance to Change, a learned Responbse Management Can Present" Superviwory Management. V. 23, (January, 1978), pp. 16 - 22.

نقلا عن : مصطفى أحمد تركى ، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية ، (الكويت : دار القلم ١٩٨٦) ، ص ٣٧٤ .

(٢٥) أحمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان ، " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " ، مجلة الإدارة العامة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ م ، ص ٣٧٥ .

(٢٦) ربحى الحسن ، " التخطيط للتغيير " ، مجلة الإدارة العامة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ م ، ص ص ١٤٩ – ١٥٢ .

(٢٧) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٧ .

(٢٨) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٩ – ٢٧٠ .

(29) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977), p. 78 .

(30) Cynthia Scott & Dennis Jaffe, Ibid, pp. 18 - 19 .

المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

(١) احمد سالم العامرى وناصر محمد الفوزان . " مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " . مجلة الإدارة العامة . (الرياض : معهد الإدارة العامة) . العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ .

(٢) حامد بدر . " إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة " مجلة البحوث التجارية " . العدد ١١ المجلد ٩ . ١٩٨٧ .

(٣) حسين حريم . " السلوك التنظيمى " . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع . ١٩٩٧ .

(٤) ربحى الحسن . " التخطيط للتغيير " . مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ .

(٥) عاصم الأعرجى . دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . ١٩٩٥ .

(٦) عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ . العدد ١٢١١٤ الأربعاء ١٨/٧/١٤٢٠ هـ الموافق ٢٧/١٠/١٩٩٩ .

(٧) عبد الله الطيب . " المدير والبيئة " . مجلة الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق اكتوبر ١٩٨٣ . الرياض : معهد الإدارة العامة . العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ اكتوبر ١٩٨٣ .

(٨) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمى . ط ١ . جدة : دار النوابغ . ١٤١٥ هـ .

(٩) عبد الحسين صالح كاظم . " التغيير فى المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح " . مجلة الإدارى . العدد ٤٧ . مسقط : معهد الإدارة العامة . ديسمبر ١٩٩١ .

(١٠) على السلمى . تطور الفكر التنظيمى . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت .

(١١) علاء الساعدى . أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى " . مجلة الإدارى . مسقط معهد الإدارة العامة . العدد ٦٦ سبتمبر ١٩٩٦ .

(١٢) مصطفى احمد تركى . بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية . الكويت : دار القلم ١٩٨٦ .

(١٣) موسي سلامة اللوزى . " اتجاهات العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير " . مجلة دراسات . عمان . الجامعة الأردنية . المجلد ٢٥ العدد ٢ . ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ .

(١٤) ناصر محمد العديلى . السلوك الإنسانى والتنظيمى . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

(1) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, London: Kogan Page Ltd., 1994.

(2) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, London: Kogan

Page Limited, 1995 .

(3) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change. New York: John Wiley & Sons, 1977.

(4) Loud Mealiea. "Employee Resistance to Change, a Learned Response Management Can Present" Supervisory Management, V. 23, January, 1978.

(5) Stephen P. Robbins. "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach". Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

* * * * *

معوقات
نمو السوق البريطانى فى مصر
دراسة ميدانية
للمشاكل التى تواجه
منظمى الرحلات الشاملة البريطانية
فى المقصد المصرى ومع وكالات السياحة المصرية

د/ وصال محمد أبو علم
مدرس بكلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة :

يمثل السوق السياحى الأوروبى أهمية بالغة بالنسبة لمصر ، حيث يحتل المرتبة الأولى بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة إلى مصر قد مثل نسبة ٢٢ر٦٧٪ من حجم الحركة السياحية بمصر عام ١٩٩٩ وكذلك حقق عدد ليالى سياحية بلغت ١٥ر٧١٪ من إجمالى عدد الليالى السياحية فى نفس العام ، وذلك طبقا لآخر إصدار للسياحة بالأرقام الذى أصدرته وزارة السياحة حيث بلغ عددهم (٤٠٠ر٣٣٦) ثلاثمائة وستة وثلاثون ألف واربعمائة سائح من اجمالى (٥٠٠ر٧٩٦ر٤) أربعة ملايين وسبعمائة ستة وتسعون ألف وخمسمائة سائح زاروا مصر عام ١٩٩٩ ، وقد قضوا (٧٠٠ر٨٥٧ر١) مليون وثمانمائة وسبعة وخمسون ألف وسبعمائة ليلة سياحية من إجمالى (١٠٠ر٠٠٢ر٣١) واحد وثلاثون مليون وألفان ومائة ليلة سياحية (طبقا للمرجع السابق السياحة بالأرقام ١٩٩٩) .

ويعد السائح البريطانى من الجنسيات التى تقوم بإنفاق عال ، فقد احتل السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم من حيث الإنفاق طبقا لدراسة أصدرتها منظمة السياحة العالمية (WTO) حيث وصل إنفاقهم ٦ر٣٥ بليون دولار عام ٢٠٠١ (Tourism High- ligts 2001) .

وتظهر تنبؤات حجم حركة السياحة العالمية فى العالم ان عدد الزيارات التى سوف يقوم بها السائح البريطانى عام ٢٠٠٥ سوف تصل الى (٥٥ر٥٧ مليون زيارة) وسوف تصل الى ٢٠١٠ الى ٦٥ر١٤ مليون زيارة ، اما الليالى السياحية فتصل عام ٢٠٠٥ الى ٦٣٠ مليون ليلة ، بينما تصل عام ٢٠١٠ الى ٧٢٥ مليون ليلة ، أما فيما يتعلق بالإنفاق السياحى فيصل عام ٢٠٠٥ الى ٨٤ر٣٨ بليون دولار ، بينما يصل عام ٢٠١٠ الى ٤٤٥ر٤٦ بليون دولار (Edwards, A., Graham, A., 1995) .

وبالرغم من أن التكهنات تشير إلى أن هذه الأرقام سوف تحقق معدلات أعلى بكثير من ذلك إلا أنها توضح الازدياد المستمر والمتنامى لهذا السوق فى المستقبل ، مما يرجحه كسوق مصدر واعد ومتنامى بالنسبة لمصر .

يتضح من العرض السابق أهمية السوق البريطانى لمصر ، مما يستوجب ضرورة الحفاظ على وضع هذا السوق فى قائمة الأسواق المصدرة لنا ، وكذلك محاولة زيادة النصيب السوقى منه ، وخاصة أن الإحصاءات توضح ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج منه لمصر .

فبينما بلغ إجمالى الحركة الخارجية منه (٨٧٢ر٥٠) مليون زيارة عام ١٩٩٨ (Holiday Statistics 1993-1998) .

بلغت الحركة السياحية لمصر منه فى نفس العام (٢٣٩٩٠٢) سائحاً مائتان وتسعة وثلاثون الف وتسعمائة واثنان سائحاً فقط (السياحة بالأرقام ١٩٩٩) .

وهناك العديد من الأسباب التى قد تشكل مشاكل وعقبات فى سبيل الحصول على نصيب وافر من هذا السوق منها :

١ - بعد مصر كمقصد سياحى عن السوق البريطانى .

٢ - ارتفاع أسعار الخدمات السياحية .

٣ - تدنى مستوى جودة الخدمات .

٤ - هيمنة منظمى الرحلات الشاملة العملاقة (وخاصة بعد الاندماجات) على توجيه الحركة السياحية الى مناطق ومقاصد بعينها .

٥ - قصور فى وسائل التسويق السياحى .

٦ - مشاكل فى التعامل مع المقصد السياحى المصرى .

هناك العديد من المشاكل التى قد تطرح كأسباب فى هذا الشأن ، وحيث أن التعامل المهنى بين الشركات البريطانية والشركات المصرية فى العمل فى السوق المصرى قد يكون أحد أسباب هذه المشاكل للتعرف على أنواع المشاكل التى قد تنشأ بينهما لمحاولة رصدها للتغلب عليها وذلك :

١ - للحفاظ على وضع السوق البريطانى فى قمة قائمة الأسواق المصدرة لمصر .

٢ - كأحد حلول مشكلة نقص تدفق السوق البريطانى لمصر من إجمالى الحركة التى تخرج للمقاصد الأخرى .

ولذلك فقد قامت الباحثة بإجراء لقاءات عديدة مع بعض مفردات السوق فى انجلترا وتوصلت من خلالها الى الرغبة الشديدة لهؤلاء الأفراد لزيارة مصر ، وما تمثله لهم

كعنصر جذب بحضارتها العريقة وشعبها المضياف ، وذلك لكل من لم يسبق له زيارتها ، وأيضا من قام بزيارتها من قبل .

وقد دفع هذا الباحثة للتعرف على الواقع الفعلى لوضع مصر فى السوق البريطانى وتم ذلك من خلال :

١ - الاتصال بالمنظمة الرئيسية المسئولة عن عمل شركات ووكالات السفر والسياحة بانجلترا (ABTA) والتى تقوم بإصدار إحصاءات ودراسات خاصة بالسياحة من وإلى انجلترا وكذلك كل ما يتعلق بعمل شركات ووكالات السياحة والسفر بها ، وقامت المنظمة بإرسال النشرات الخاصة بحركة السائح البريطانى للمناطق السياحية المختلفة من عام ١٩٩٣ الى ١٩٩٨ كأحدث دراسة متوفرة لديهم وذلك فى سبتمبر ٢٠٠٠ .

- واتضح من خلال هذه الإحصائية عدم ذكر مصر كمقصد منفرد ولكنها تدخل ضمن دول الشرق الأوسط بالرغم من ذكر الدول الأخرى المنافسة فى المنطقة كتركيا وقبرص واليونان ومالطا واسرائيل .

- كما أوضحت الدراسة الصادرة من الـ (ABTA) عن رؤيا لاتجاهات الإجازات لعام ٢٠٠٠ تضمنت أيضا لأهم المقاصد السياحية للدول التى يسافر اليها السائح البريطانى (ABTA, 2000) وقد رصدت الدراسة اهم هذه الدول وهى :

" اسبانيا - فرنسا - جمهورية ايرلندا - الولايات المتحدة الامريكية - ايطاليا - هولندا - اليونان - تركيا - قبرص - دول الكاريبى " ومرة أخرى أيضا لم يرد اسم مصر فى هذه الدراسة .

٢ - تم فتح الإنترنت على موقع شركة توماس كوك والتى تعد من أكبر الشركات العاملة فى السوق المصرى حيث تتوافر دراسة عن اتجاهات حركة السفر من السوق البريطانى للمقاصد المختلفة ولمنها لا تتضمن ايضا ذكرللمقصد المصرى .

٣ - قامت الباحثة بعمل مسح لبعض شركات السياحة فى الـ High Street فى مدينة جيلفورد وكذلك تم تصفح بعض الكاتلوجات الخاصة بها والتى تقوم بعرض البرامج السياحية للمقاصد المختلفة حيث ظهر ايضا ضعف تواجد البرامج السياحية لمصر بها .

مما سبق ذكره يتضح أن مصر لا تمثل مصدر ثقل كمقصد سياحى مستقطب للحركة السياحية البريطانية ، وهذا ما تؤكده أيضا الإحصاءات التى توضح حجم حركة السوق البريطانى للخارج وحجمه فى مصر ، وهذا بالرغم مما تشكله مصر كعنصر جذب شديد بالنسبة للمواطن الإنجليزى ، وقد دفع هذا الباحثة للتعمق فى هذا الشأن .

٤ - قامت الباحثة بزيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى بلندن الذى يمثل مصر فى انجلترا ومقابلة مديرة المكتب للتعرف على وضع مصر كمقصد سياحى بالنسبة للسوق البريطاني ، وقد اتضح من خلال هذا اللقاء تواجد بعض المشاكل التى تواجه المكتب ومنها مشاكل بين طرفى التعامل المهنى .

مما سبق تكون للدراسة الدافع للبحث وراء هذه النقطة بالتحديد :

هدف البحث :

التعرف على المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات البريطانية الشاملة فى المقصد المصرى بوجه عام ثم مع

شركات ووكالات السياحة فى مصر بوجه خاص وذلك من خلال دراسة ميدانية بهدف رصدها لتلافى التأثير السلبى الذى قد تسببه لهذا السوق العام بالنسبة لمصر .

منهجية البحث :

يتبع البحث المنهج الاستكشافى والوصفى للتعرف على المشاكل التى تنشأ بين الطرفين ، وتتضمن الدراسة الوصفية عرض لبعض الإحصاءات المتاحة عن حركة السوق الانجليزى ووضع مصر فيه .

أما الدراسة الرئيسية فهى دراسة ميدانية تمت من خلال تصميم استقصاءات وزعت على منظمي الرحلات الانجليزية الشاملة التى تتعامل مع السوق المصرى للتعرف على أسباب المشاكل التى تواجهها فيه .

وقد تم اختيار المجتمع الكلى للدراسة حيث أن حجمه صغير ولا يتطلب الأمر اختيار عينة منه اما النطاق الجغرافى فشمل المملكة المتحدة بأكملها ، وتم وضع عناصر كمعايير للدراسة والتقييم .

الدراسة الميدانية :

- شملت الدراسة الميدانية زيارة مكتب هيئة التنشيط السياحى المصرى بلندن للتعرف على حجم ونوع المشاكل التى تواجه هذا السوق فى مصر ، كما اجرى حوار مع مدير المنتج المصرى بشركة توماس كوك ، ومن خلال هذا تم حصر هذه المشاكل والتى تمثلت فى :

١ - تدنى مستوى الخدمة الفندقية وعدم مطابقتها لتوقعات السائح البريطانى .

٢ - عدم الالتزام لتنفيذ البرنامج السياحى من قبل الشركات السياحية المصرية وتقديم خدمات سيئة نتيجة تدنى الأسعار .

٣ - مشاكل خاصة بالعاديات والسلع السياحية المصرية من حيث عدم تطابق الجودة مع السعر والمغالاة فى بعض الأحيان فى أسعار السلع .

ولتصميم الاستقصاء تم الاستعانة بالمراجع الخاصة بأعمال وتنظيم شركات ووكالات السياحة فى السوق البريطاني وتم الاخذ فى الاعتبار المشاكل السابق ذكرها ، كذلك فقد تم الحصول من المكتب المصرى بلندن على القائمة الخاصة بمنظمى الرحلات الشاملة بالمملكة المتحدة والتى تتعامل مع السوق المصرى وكان إجمالى عددها ٧١ شركة .

الاستقصاء :

- تمت هذه الدراسة فى الفترة من ٢٠٠٠/٩ الى ٢٠٠١/٢ .

- تم حصر المشاكل ووضع المعايير لتقييمها ودراستها فى الاستقصاء ، كما تم تعديل الاستقصاء اكثر من مرة وتم عرضه على أساتذة متخصصين فى مناهج البحث فى جامعة سارى Surrey بانجلترا لمراجعته ، وتم إرسال نسخة للمكتب السياحى المصرى للتأكد من أنه يغطى جميع المشاكل المتوقعة والتي يتعرض لها منظمى الرحلات البريطانية الشاملة .

- تم إرسال عدد (عشر) استقصاءات لمنظمى الرحلات البريطانية الشاملة كدراسة استكشافية مسبقة تمهيدا لإرسال العدد الإجمالى . لم يتم الرد إلا بعدد

إجابتين فقط .

- روعيت آراء المتخصصين في مناهج البحث وإجابات الدراسة الاستكشافية حتى تم إخراج الاستقصاء بالشكل الحالي ، تم تقسيم الاستفهام إلى عدة أجزاء ، يقيس كل جزء منها أحد المتغيرات المطلوب التعرف عليها في الدراسة .

- قامت الدراسة بإرسال (واحد وسبعين) استقصاء بالبريد المستعجل .

وتم الحصول على عدد ٢٩ إجابة + ٢ اعتذار وتمثل إجمالي عدد ٣١ صحيفة استقصاء وهي تمثل نسبة ٨ر٤٠٪ من العدد الإجمالي وهي نسبةاقل من ٥٠٪ من استجابة الشركات التي تتعامل مع السوق المصري وهذا هو أقصى عدد تمكنت الدراسة من الوصول إليه بعد محاولات عديدة شملت إرسال الاستقصاء مرتين بالبريد المستعجل ثم بالفاكس ثم الاتصال ، وتعد هذه النسبة نسبة صالحة بالنسبة للاستقصاء الموزع بالبريد حيث تشير المراجع العلمية أن نسبة ٣٠٪ من إجمالي عدد الاستقصاءات الواردة بالبريد تعد صالحة للدراسة .

(For postal surveys a response rate of approximattly 30% is reasonable "Own & Jones 1990", 'Sannders,1997') .

- وبعد تجميع الاستقصاءات وفرزها وجد أن بعض الاجابات لم تستكمل ولكنها لا تؤثر على نتائج الدراسة الاجمالية ، وقد تم مراعاة هذا العنصر في تحليل الاستقصاء .

تحليل الاستقصاء :

- تم تقسيم الاستقصاء الى جزئين رئيسيين :

الجزء الأول : وينقسم الى قسمين القسم الأول وهو خاص بالتعرف على الخلفية الخاصة بالشركة (نوع الشركة - حجم العمل - بدء النشاط في مصر - طريقة العمل في السوق المصري .

أولا : *القسم الأول* ويشمل الآتي :

١ - نوعها (متعددة الجنسات - قومية متعددة النشاط - إقليمية متعددة النشاط - مستقلة) .

ويعود هذا التقسيم لأنواع الشركات طبقا للقواعد المنظمة بالمكلة المتحدة الخاصة بذلك ، وتنقسم أنواع الشركات في السوق البريطاني طبقا لحجم العمل وطبقا للنشاط السياحي .

وتنقسم الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل (Renshaw, M., 1997) :

أ - شركة متعددة الجنسيات Multinationals حيث تتواجد مكاتبها السياحية حول العالم .

ب - شركات قومية متعددة النشاط National Multiples حيث تتواجد أفرع لها في جميع أنحاء المملكة المتحدة .

ج - شركات إقليمية Regional Multiples حيث يتواجد لها افرع تتركز في اقليم واحد في المملكة المتحدة .

د - شركات مستقلة Independents وعادة يتواجد مكتب واحد أو عدة افرع يديرها مالكها أو الشركاء المحليين (Renshaw, M., ibid) .

أما من حيث النشاط فهناك شركات لقضاء العطلات وشركات للرحلات الترفيهية ، وتمثل الشركات المستقلة الأغلبية العظمى من شركات قضاء العطلات (التى تقدم الرحلات الشاملة) ، بينما شركات الرحلات الترفيهية فالأغلبية العظمى منها هى شركات متعددة النشاط (Multiples) وعملها يشمل كافة الأنشطة السياحية . (Renshaw, M.ibid)

كما تم تحديد أنواع الشركات السياحية التى تعمل فى انجلترا بناء على حجم العمل حيث ان النشاط حدد له سؤال مستقل .

٢ - الفترة الزمنية التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى :

(من ١ : ٣ سنوات ، من ٤ : ٦ سنوات ، من ٧ : ١٠ سنوات ، اكثر من ١٠ سنوات) .

٣ - حجم عملها فى السوق المصري من إجمالى حجم عمل الشركة :

(أقل من ١٠٪ ، من ١٠٪ : ٢٥٪ ، من ٢٦ : ٤٠٪ ، اكثر من ٤٠٪) .

٤ - طريقة العمل فى السوق المصرى ، وتكون إما من خلال مكتب يمثلها فى مصر ، أو من خلال شركة مصرية تتعاقد معها لتنفذ البرنامج .

ومن خلال هذه الخلفية نستطيع أن نتعرف على حجم عمل المنشأة والفترة التى قضتها فى التعامل مع السوق المصرى ، مما يعطى انطباعاً بالثقة فى المعلومات وفى نتائج الدراسة فى حالة التعامل طويل المدى .

أما بالنسبة لحجم عمل الشركة فقد تم استبعاد تقييم التعامل بالعائد المادي وهو الأرجح فى التقييم لاعتقاد الباحثة أن الشركات قد لا ترحب بالإجابة عليها وقد تستثنى اجابته لذا تم التقييم من خلال حجم العمل .

ثانيا : القسم الثانى :

يوضح النشاط الخاص بهذه الشركات فى مصر ونستطيع ان نستخلص منه أهم أنواع الأنشطة السياحية التى تتطلبها وتمارسها ، ومن خلال التعرف على حجم الشركة وعدد سنوات خبرتها فى التعامل مع السوق المصرى ونوع نشاطها (من القسم الأول نستطيع ان نتوصل الى صورة اوضح فى التقييم) .

الجزء الثانى : (وهو يتكون من القسمين الثالث والرابع والخامس) .

ثالثا : القسم الثالث :

يقيس مشاكل التعامل مع المقصد عموما حيث يشمل الخدمات الرئيسية التى تقدم الى السائح وذلك للتعرف على المشاكل التى تواجه السوق البريطانى بصفة عامة .

- وقد شمل هذ القسم المشاكل التى تتعلق بالأغذية والمشروبات والأساليب الصحية والمناخ والمعلومات المتاحة عن مصر ، كذلك الأسعار والتسوق والبرامج الاختيارية والجودة بصفة عامة ووسائل الإقامة والالتزام بتوقيت

البرنامج السياحى وتسهيلات المطار والطيران الداخلى والنقل ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل اكثر العناصر سببا للمشاكل .

رابعا : القسم الرابع :

فيتعرف على مشاكل الشركات البريطانية التى تتعامل مع الشركات المصرية ، والهدف هنا هو قياس وتقييم عدة عناصر رئيسية فى هذا التعامل ومنها تقييم الأداء التكنولوجي فى العمل - التعاقدات - جودة الخدمة - تنفيذ البرنامج - النقل - وسائل الإقامة - البرنامج - الأسعار - البرامج الاختيارية - أسعار التذاكر فى المزارات السياحية ، ثم الأفراد التى يتعامل معها السائحون كالمرشد والسائق ومرافق المجموعة ، وكذلك إذا كان هناك مشاكل أخرى ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التى تمثل أكثر العناصر سببا المشاكل .

- وقد استخدم فى القسم الثالث والرابع (مقياس Itemized Scale) ليقيس أو يحكم على صورة الشركة وذلك من خلال قضيتين مختلفتين لصفتين ليرسم صورة واضحة ومؤثرة ، ويتم باستخدام الصفة الايجابية والسلبية للحصول على تقييم الحالة .

خامسا : القسم الخامس :

فخصص للتعليقات الإضافية بالنسبة لأسباب المشاكل التى تواجه الشركات الانجليزية فى السوق المصرى .

التحليل والدراسة الاحصائية :

تم إجراء التحليل باستخدام النظام الاحصائى للعلوم الاجتماعية فى مركز الاحصاء بمؤسسة الأهرام وتم استبعاد اجابات أخرى (Others) فى القسم الأول والثالث والرابع من الاستقصاء وتم التعامل معها يدويا ، وكذلك الجزء الخاص بالشرح لأسباب المشاكل لم تدخل فى الترميز (التكويد) والتحليل ، وكذلك الجزء الخامس والخاص بالتعليقات الاضافية . وقد تمت الدراسة الاحصائية والتحليل من خلال النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percentage) بعد استبعاد المفردات التى لم يتم الإجابة عليها ، وكذلك استخدمت مجموع التكرارات والمتوسط .

وقد قامت الباحثة فى القسم الثانى من الجزء الثانى بقياس السؤال بطريقتين ، حيث أن بعض المستقصى منهم لم يجيبوا على السؤال بوضع ترتيب للأنشطة كما طلب منهم ، ولكن قاموا بالاختيار بالإشارة فقط ودون ترتيب ، ولذلك تم التعامل مع الاجابات بتقسيمها الى قسمين :

الطريقة الأولى : حيث أجاب المستقصى منهم بوضع علامة على نوع النشاط دون ترتيب كما طلب منهم فى السؤال .

الطريقة الثانية : من خلال الترتيب حيث يتم وضع ترتيب لنشاط الشركة طبقا للأهمية .

وبناء عليه تم قياس هذا القسم بأسلوبين ، الأسلوب الأول (نعم) أو (لا) للاختيار وكان عدد الاجابات ١٣ إجابة ، والجزء الثانى بالترتيب (Ranking) طبقا للأهمية وكان عددهم ١٦ إجابة .

اجابات الاستقصاء :

الجزء الاول (القسم الاول) :

وبالتحليل كانت النتائج كالتالى :

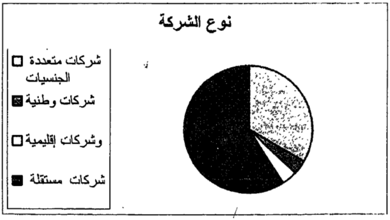
جدول (١) :النسبة المئوية والتكرار لانواع الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى

نوع الشركة	عدد الإجابات	النسبة المئوية %
شركات متعددة الجنسيات	٩	٣٣,٣
شركات وطنية	١	٣,٧
وشركات إقليمية	١	٣,٧
شركات مستقلة	١٦	٥٩,٣
الإجمالى	٢٧	١٠٠

* ملحوظة : احتسبت النسبة المئوية بناء على العدد المتاح

- ويـــدل هذا على أن أكثر عدد الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى هى الشركات (المستقلة) .

رسم توضيحى يمثل جدول رقم (١)

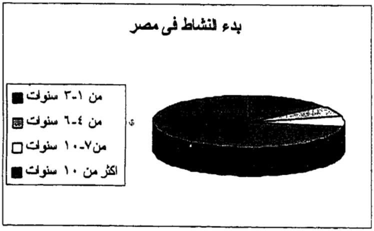


جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية لبدء النشاط و العمل للشركة البريطانية فى السوق المصرى

بدء النشاط فى مصر	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من ١-٣ سنوات	٤	١٣,٨
من ٤-٦ سنوات	٢	٦,٩
من٧-١٠ سنوات	٢	٦,٩
اكثر من ١٠ سنوات	٢١	٧٣,٤
الاجمالى	٢٩	١٠٠

ويـــدل هذا الجدول على النسبة العظمى من الشركات البريطانية تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات .

رسم توضيحى يمثل جدول رقم (٢)

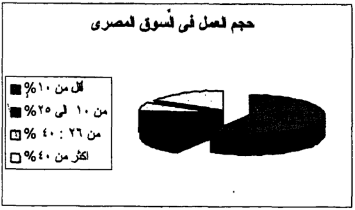


جدول (٣) التكرار والنسب المئوية لحجم عمل الشركات البريطانية فى السوق المصرى

حجم العمل	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
أقل من ١٠%	١٧	٥٨,٧
من ١٠ الى ٢٥%	٥	١٧,٢
من ٢٦ : ٤٠ %	٢	٦,٩
اكثر من ٤٠%	٥	١٧,٢
الإجمالى	٢٩	١٠٠

ويـــدل هـــذا الجدول على ان النسبة العظمى من الشركات البريطانية يمثل حجـــم عمـــلها فى السوق المصرى اقل من ١٠ % من إجمالى حجم عمل الشركة ككل .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (٣)

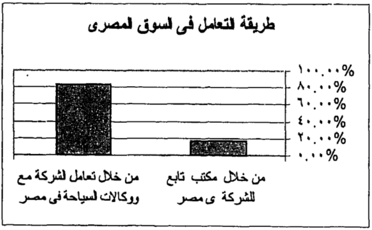


جدول (٤) التكرار والنسبة المئوية لإدارة وتنفيذ برنامج الزيارة للشركة البريطانية فى مصر

إدارة البرنامج فى مصر	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من خلال مكتب تابع للشركة فى مصر	٥	١٧,٢
من خلال تعامل الشركة مع ووكالات السياحة فى مصر	٢٤	٨٢,٨

وإجابات هذا السؤال تدل على اعتماد الشركات فى السوق البريطانى على خدمات شركات ووكالات السياحة المصرية .

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (٤)



القسم الثانى : من الجزء الأول :

ويناقش نوع النشاط الذى تمارسه الشركة البريطانية فى السوق المصرى ، وتم تحليل هذا الجزء من خلال طريقتين ، وذلك نتيجة الحصول على اسلوبين فى الإجابة ، وبالتالى تم التحليل ثم الربط بين النتيجتين :

جدول (٥) تكرار الإجابات والنسب المئويى لها فى اختيار الأنشطة التى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر (بدون ترتيب)

النشاط	نعم	لا	النسبة المئوية % لاختيار النشاط
المغامرات والسفارى	٢	١١	١٥,٤
الثقافية والتاريخية	١١	٢	٨٤,٦
الترفيهية والشواطئ	٨	٥	٦١,٥
الأعمال	٢	١١	١٥,٤
الرحلات النيلية	٤	٩	٣٠,٨
أنشطة رياضية	٤	٩	٣٠,٨

ملحوظة :-تم حساب النسبة المئوية لكل نشاط على حده

يتضح من ذلك ان النشاط الثقافى يحتل المرتبة الأولى بالنسبة لنشاط الشركات البريطانية فى مصر، يليه فى الأهمية الشواطىء والترفيه، بينما الرحلات البحرية والرياضية تحتل المرتبة الثالثة .

جدول (٦) تكرار الإجابات والنسب المئوية لترتيب الأنشطة ألتى تمارسها الشركات البريطانية فى مصر(طبقا لأهميتها)

النشاط	لم يجب	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	مجموع الاختيارات للمرتبة الأولى والثانية	النسبة المئوي ٪
المغامرات والسفارى	٥	٢	–	٤	٤	١	–	–	٢	٧
الثقافة والتاريخية	–	٥	٦	١	٢	٢	–	–	١١	٣٧
الشواطئ والترفيه	٣	١	١	٧	٢	١	١	–	٢	٧
الأعمال	٨	–	–	–	–	٣	٣	٢	–	–
الرحلات النيلية	١	٤	٩	–	١	–	١	–	١٣	٤٣
الأنشطة الرياضية	٦	٢	–	١	٢	٢	٣	–	٢	٧
المجموع									٣٠	

يوضح لنا هذا الجدول أهمية السياحة الثقافية فى السوق البريطانى حيث ان الرحلات النيلية واغلبها وان لم يكن بأكملها هى رحلات نيلية لزيارة الاقصر واسوان ويؤكد هذا ايضا على أهمية النشاط الثقافى ، مما يعكس تطابق هذه الإجابة مع إجابة الجدول السابق .

ملحوظة : النسبة المئوية (نسبة تقريبية) وهى لمجموع الاختيار الاول والثانى بالنسبة للعدد الكلى للاختيارات الاولى والثانية .

الجزء الثانى : القسم الثالث :

جـدول رقـم (٧) الـتكرارات والمتوسط للمشاكل التى يواجهها السائح البريطانى فى مصر ويقدم شكاوى عنها لمنظم الرحلة الشاملة البريطانى

العنصر	الأكثر مشاكل ←			مشاكل متوسطة الحدوث	الأقل مشاكل ←			الاجمالى	المتوسط	الترتيب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
الطعام	٥	٢	٤	٩	٣	٤	٢	٢٩	٣,٧٩٣	٣
الأساليب الصحية	٤	٦	٣	٥	٥	٤	٢	٢٩	٣,٧٢٤	٢
المناخ	-	٢	-	٥	٦	٥	١١	٢٩	٥,٥٠٠	١٢
توافر المعلومات	-	١	-	٤	٧	١٠	٧	٢٩	٥,٥٨٦	١٣
الأسعار	٣	١	٢	٥	١٢	٢	٤	٢٩	٤,٥١٧	٩
التسوق	١	٢	٤	١٠	٤	٦	٢	٢٩	٤,٣٧٩	٦
البرامج الاختيارية	-	٣	-	٧	٨	٧	٢	٢٧	٤,٨١٥	١١
الجودة	١	٢	٢	٥	٨	٧	٢	٢٧	٤,٧٠٤	١٠
وسائل الإقامة	٢	١	٥	٤	٩	٦	٢	٢٩	٤,٤٨٣	٨
توقيت البرنامج	٢	٣	٤	٤	٣	١٠	٢	٢٨	٤,٤٦٤	٧
تسهيلات المطار	٢	٥	٨	٥	٢	٤	٣	٢٩	٣,٨٢٨	٤
الطيران الداخلى	٤	٧	٤	٥	٣	٣	٢	٢٨	٣,٣٤٦	١
وسائل النقل	١	٣	٣	٧	٩	٥	-	٢٨	٤,٢٥٠	٥

ويمثل الجدول السابق الشركات التى تواجه مشاكل اكثر تكرارا ، وكذلك الشركات التى تلقت شكاوى متوسطة العدد والتى تلقت شكاوى قليلة طبقا لتكرار حدوثها ، وقد تم استخدام المتوسط الإجمالى للمشاكل التى تواجه الشركات للحصول على ترتيب للمشاكل الأكثر حدوثا .

وبالتحليل الإحصائي (باستخدام Itemized Scale) لقياس المشاكل نجد أنه كلما كبرت قيمة المتوسط توضح قلة المشكلة والعكس صحيح فكلما كان المتوسط صغيرا أظهر لنا كبر حجم المشكلة .

وتوجد مشكلة صغيرة واجهت الدراسة حيث ان إجمالي عدد الإجابات لم يكن موحدا في جميع العناصر التي وضعت للتقييم والتي تراوحت ما بين إجمالي عدد (٢٧ : ٢٩) ويرجع هذا الفرق لأن بعض مفردات المجتمع لم تجب على بعض الأسئلة ، ويمثل هذا نسبة خطأ في النتائج تصل إلى حوالي ٦٪ ، وبالتالي يراعى ان النتائج قائمة على هذه النسبة من الخطأ ، ولم تستخدم الوسائل الإحصائية لعلاج هذه المشكلة حيث انها تمثل نسبة صغيرة نستطيع أن نتغاضى عنها في التقييم لأنها لن تمثل فرقا كبيرا في توضيح المشاكل الأكثر أهمية والتي نود حصرها .

جدول رقم (٨) التكرار والنسب المئوية التقريبية للمشاكل الأكثر والمتوسطة والاقل حدوثا طبقا لعدد الشركات

العنصر	إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل كثيرة و نسبتها المئوية %		إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل اقل عدد ونسبتها المئوية %		إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل قليلة ونسبتها المئوية %		إجمالي عدد الإجابات
الطعام	١١	٣٨	٩	٣١	٩	٣٧	٢٩
الأساليب الصحية	١٣	٤٥	٥	١٧	١١	٣٨	٢٩
المناخ	٢	٧	٥	١٧	٢٣	٧٩	٢٩
توافر المعلومات	١	٣	٤	١٤	٢٤	٨٢	٢٩
الأسعار	٦	٢١	٥	١٧	١٨	٦٢	٢٩
التسوق	٧	٢٤	١٠	٣٤	١٢	٤١	٢٩
البرامج الاختيارية	٣	١١	٧	٢٦	١٧	٦٣	٢٧
الجودة	٥	١٨,٥	٥	١٨,٥	٢٢	٨١	٢٧
وسائل الإقامة	٨	٢٧,٥	٤	١٤	١٧	٥٩	٢٩
توقيت البرنامج	٩	٣٢	٤	١٤	١٥	٥٣,٥	٢٨
تسهيلات المطار	١٥	٥٢	٥	١٧	٩	٣١	٢٩
الطيران الداخلي	١٥	٥٣,٥	٥	١٨	٨	٢٨,٥	٢٨
وسائل النقل	٧	٢٥	٧	٢٥	١٤	٥٠	٢٨

وفى هذا الجدول يتم جمع الترتيب (من الجدول السابق (الأول والثانى والثالث والذى يمثل اكبر تكرار للمشاكل وكذلك جمع الترتيب الخامس والسادس والسابع باعتبار ان مجموعهم يمثل اقل تكرار للمشاكل واعتبار أن الترتيب رقم أربعة يمثل المرحلة المتوسطة وذلك لكل عنصر على حدة ،ويتضح من خلال هذا التجميع ما يلى :

أن أكثر العناصر شكوى هى الطيران الداخلى وتسهيلات المطار ثم الوسائل الصحية والوقائية ثم الطعام ثم الالتزام بتوقيت البرنامج السياحى ثم المشاكل الخاصة بوسائل الإقامة ثم النقل ثم التسوق ثم ارتفاع الأسعار .

وقد رصدت الباحثة من خلال الإجابات لمشاكل اخرى (Others) فى هذا القسم **التعليقات التالية** :

١ - ان المشاكل الصحية تتعلق بنوعية الأغذية والمشروبات وجودتها . كذلك ما يتعلق بتكرار الام بالمعدة للسائحين .

٢ - البيئة والمشاكل التى تتعلق بنقص التخطيط والحفاظ عليها .

٣ - المشاكل الخاصة بخدمات مصر للطيران .

٤ - مشاكل متعلقة بعنصر الأمان ووسائل الإنقاذ حيث تم الإشارة إلى أن وسائل الإنقاذ تدار بخطورة مما يزيد من احتمالات الوفاة .

٥ - المشاكل الخاصة بالفنادق والمتعلقة بالفنادق ذات النجمتين والتى لا تلائم السائحين على الإطلاق .

جدول (٩) تكرار المشاكل التى تواجه الشركة البريطانية

المشكلة	عدد تكرارها
المشاكل الخاصة بالوسائل الوقائية و الصحية	٧
المشاكل الخاصة بالمطار والطيران الداخلى	٧
المشاكل الخاصة بصلاحية الطعام	٥
المشاكل الخاصة بمستوى الخدمة ودرجة الفندق	٤
المشاكل الخاصة بالأسعار	٢
المشاكل الخاصة بالتسوق	٢

ويعرض الجدول السابق المشاكل التى وردت فى تعليقات السؤال المفتوح فى القسم الثالث ، ويتضح من عرض الجدول السابق أن النتيجة تتفق مع الجدول السابق ذكره وتحليله .

التعليقات الخاصة بأسباب المشاكل التى أشير إليها فى السؤال المفتوح ، وقد تم رصد الإجابات التالية :

١ - تكرار مرض السائحين لفترة طويلة عند العودة لبلادهم .

٢ - توقيت شركة مصر للطيران (تأخير مغادرة الطائرات والتى نادرا ما تغادر فى توقيتها المعلن عنها) .

٣ - مشاكل متعلقة بطلب البقشيش .

٤ - المغالاة فى أسعار السلع المباعة للسائحين من قبل البائعين المحليين .

٥ - ضعف الأساليب الصحية والوقائية وخاصة الرحلات النيلية .

٦ - الضغط على السائحين للشراء فى المحلات المختلفة وكذلك فى شراء البرامج الاختيارية.

٧ - عدم كفاءة تسهيلات المطار .

٨ - زيادة الأسعار عام بعد عام .

٩ - تسهيلات ومستويات وسائل الاقامة ليست على الدرجة المطلوبة .

القسم الثانى : الجزء الرابع :

جدول رقم (١٠)التكرار والمتوسط للمشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة البريطانية فى التعامل مع شركات السياحة المصرية

العنصر	مشاكل متكرره الحدوث →						← لا مشاكل	الاجمالى	المتوسط	الترتيب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
الأداء التكنولوجى	-	٢	٥	٥	٩	٣	٢	٢٦	٤,٤٦٢	٤
التزامات العقد	١	٢	٦	٣	١٠	٢	١	٢٥	٤,١٦٠	٢
مستوى الخدمة	٢	٢	٣	٦	٥	٦	٢	٢٦	٤,٣٨٥	٣
تنفيذ البرنامج	١	١	١	٤	٤	١٣	٣	٢٧	٥,٢٢٢	١٢
وسائل النقل	٤	-	-	٤	٨	١٠	١	٢٧	٤,٧٠٤	٥
وسائل الاقامة	٢	-	٤	٣	١٠	٥	٣	٢٧	٤,٧٠٤	٦
المزارات السياحية	-	١	١	٥	٣	١١	٦	٢٥	٥,٤٨١	١٣
الاسعار	١	٧	١	٦	٩	١	١	٢٦	٣,٨٤٦	١
البرنامج الاختيارى	-	-	٣	٥	٨	٥	٤	٢٥	٥,٠٨٠	١٠
تذاكر المزارات	-	-	٦	٣	٥	٧	٣	٢٤	٤,٩١٧	٧
المرشد السياحي	١	١	٢	٤	٩	٦	٤	٢٧	٤,٩٦٣	٨
السائق	١	١	١	٥	٨	٧	٤	٢٧	٥,٠٣٧	٩
مرافق المجموعة	٢	١	-	١	١١	٧	٤	٢٦	٥,١١٥	١١

ملحوظة : يمثل الرقم (١) اكثر المشاكل ورقم (٧) لا مشاكل .

ومن تحليل الجدول السابق يتضح أن أكثر عناصر المشاكل تتواجد فى الأسعار، تليها الالتزام بتنفيذ العقد، ثم أسعار تذاكر المزارات السياحية، ثم الأداء التكنولوجى للشركة المصرية .

وتوجد نفس المشكلة فى الترتيب مثل المشكلة التى وردت فى تحليل المشاكل التى تواجه السائح فى المقصد المصرى (جدول رقم ٨) ، حيث أن إجمالى عدد الإجابات لم يكن موحدا فى جميع العناصر التى وضعت للتقييم والتى تراوحت ما بين إجمالى عدد (٢٤ : ٢٧) وتمثل نسبة خطأ حوالى ١٠٪ ولذا يراعى هذا فى النتائج وقد تم التعامل مع هذا القسم بنفس الأسلوب للجدول السابق .

التعليقات التي وردت فى السؤال المفتوح الخاص بهذا القسم لتحديد أسباب هذه المشاكل :

١ - أن الفنادق والمراكب العائمة دون المستوى .

٢ - استهلاك وقت طويل فى تأشيرة الدخول .

٣ - ضرورة مراعاة أسعار تذاكر المزارات السياحية.

٤ - مراعاة الرقابة على الجودة حيث أن المنافسة عالية .

٥ - مشكلة زيادة الأسعار .

٦ - ارتفاع أسعار الفنادق .

٧ - زيادة الحجز للفنادق عن العدد الحقيقى المتاح لها من الغرف .

٨ - مشكلة عدم التزام شركة مصر للطيران بتوقيت السفر .

التعليقات الخاصة بالقسم الخامس :

وردت التعليقات الآتية والخاصة بمشكلة عمولة المرشدين وطلب البقشيش ، وكذلك إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانونى ، أيضا تعديل العقد المبرم بين الشركة البريطانية والشركة المصرية بدون سابق انذار .

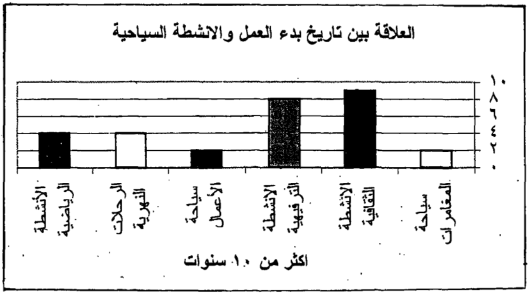
الدراسة بين المتغيرات المختلفة فى البحث :

بالتحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين بدء النشاط ونوع النشاط فى الشركات السياحية ، وذلك باستخدام اسلوب (Cross Tabulation) .

جدول رقم (١١) تكرار عدد الشركات والعلاقة بين بدء نشاط عمل الشركة البريطانية فى مصر والأنشطة التى تمارسها.

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	التكرار
اكثر من ١٠ سنوات	سياحة المغامرات	٢
اكثر من ١٠ سنوات	الانشطة الثقافية	٩
اكثر من ١٠ سنوات	الانشطة الترفيهية	٨
اكثر من ١٠ سنوات	سياحة الأعمال	٢
اكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	٤
اكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٤

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١١)



يتضح لنا أن تاريخ النشاط لأكثر من ١٠ سنوات يحتل المرتبة الأولى فى التعامل مع الأنماط المختلفة وترتيبها كالتالى :

١ - الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى منذ أكثر من ١٠ سنوات يمثل نشاط السياحة الثقافية المرتبة الأولى فى تعاملها مع مصر .

٢ - المرتبة الثانية فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هى الأنشطة الترفيهية وسياحة الشواطىء .

٣ - المرتبة الثالثة فى التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هى الرحـــلات النهـــرية والأنشطة الرياضية .

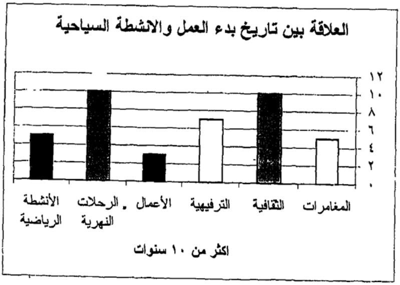
٤ - المرتبة الأخيرة تحتلها سياحة الأعمال وسياحة المغامرات .

★ **وبدراسة العلاقة بين نفس المتغيرين السابقين ولكن بالتطبيق على الانشطة بالترتيب :**

جدول رقم (١٢)العلاقة بين تاريخ بدء عمل المنشأة الإنجليزية فى مصر والأنشطة السياحية

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	العدد
اكثر من ١٠ سنوات	المغامرات	٥
اكثر من ١٠ سنوات	الثقافية	١٠
اكثر من ١٠ سنوات	الترفيهية	٧
اكثر من ١٠ سنوات	الأعمال	٣
اكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	١٠
اكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٥

رسم توضيحى يمثل الجدول رقم (١٢)



ومن الجدول السابق نجد ان العلاقة بين الشركات التى تعمل فى السوق المصرى منذ اكثر من ١٠ سنوات والانشطة المختلفة .

١ - تحتل الأنشطة الثقافية والرحلات النهرية المرتبة الأولـــــى .

٢ - تحتل الأنشطة الترفيهية والشواطىء المرتبة الثانيـــة .

٣ - تحتل المغامرات والأنشطة الرياضية المرتبة الثالثـــة .

٤ - تحتل الأعمال المرتبة الرابعة .

وهذا مـــا يوضح لنا الأهمية الكبيرة للسياحة الثقافية والترفيهيـــة ، كمـا يتضح أن سياحة الأعمال تحتل المرتبة الأخيـــرة .

ملحوظة : لـم يـتـم استخدام (Chi Squar) لأن حجم العينة صغير ولا تعطى نتيجة ذات معنى لذا لا يمكن الاعتماد عليها فى النتائـــج .

جدول رقم (١٣)عدد الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل بالربط للانشطة السياحية

العنصر	حجم العمل	العدد (التكرار)
المغامرات	اقل من ١٠%	٤
	من ١٠ الى ٢٥%	٣
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣
الثقافية	اقل من ١٠%	٧
	من ١٠ الى ٢٥%	٤
	من ٢٦ : ٤٠%	٢
	اكثر من ٤٠%	٣
ترفيهية	اقل من ١٠%	٦
	من ١٠ الى ٢٥%	٣
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣
لاعمال	اقل من ١٠%	٣
	من ١٠ الى ٢٥%	٢
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٢
الرحلات النهرية	اقل من ١٠%	٦
	من ١٠ الى ٢٥%	٤
	من ٢٦ : ٤٠%	٢
	اكثر من ٤٠%	٣
لرياضية	اقل من ١٠%	٤
	من ١٠ الى ٢٥%	٢
	من ٢٦ : ٤٠%	١
	اكثر من ٤٠%	٣

وبدراسة الجدول السابق يتضح لنا ما يلى :

١ - ان حجم العمل الأقل من ١٠٪ هو الأكثر تكرارا وان النشاط الأول مع حجم هذا العمل هو النشاط الثقافى .

٢ - النشاط الثانى هو الرحلات النيلية وكذلك الأنشطة الترفيهية .

٣ - النشاط الذى يحتل المرتبة الثالثة هو المغامرات وكذلك الأنشطة الرياضية .

٤ - النشاط الذى يحتل المرتبة الرابعة والأخيرة هو الأعمال .

ويؤكد هذا مرة أخرى نفس النتائج السابقة .

مع تحليل العلاقة بين تاريخ النشاط وحجم العمل يتضح لنا ان حجم العمل أقل من ١٠٪ أكثر تكرارا مع الشركات التى تعمل أكثر من ١٠ سنوات والتى تمثل الأكثر تكرارا ايضا .

جدول رقم (١٤) مجموع التكرارات لتوشيح العلاقة بين تاريخ نشاط الشركة البريطانية فى مصر وحجم العمل

حجم العمل	تاريخ العمل	التكرار
اقل من ١٠%	اكثر من ١٠ سنوات	١٣
من ١٠ الى ٢٥%	اكثر من ١٠ سنوات	٤
من ٢٦ : ٤٠%	اكثر من ١٠ سنوات	١
اكثر من ٤٠%	اكثر من ١٠ سنوات	٣

جدول رقم (١٥) تكرار عدد الشركات لتوضيح العلاقة بين حجم عمل الشركة البريطانية وكيفية العمل فى السوق المصرى

حجم العمل	تكرار شركات غير ممثلة فى مصر وتعتمد على وكيل سياحى مصرى	تكرار الشركات الممثلة فى مصر
اقل من ١٠%	١٣	٤
من ١٠ الى ٢٥%		٥
من ٢٦ : ٤٠%		٢
اكثر من ٤٠%		٤
الاجمالى	٢٩	

يتضح ان العمل فى السوق المصرى للشركات التى حجم عملها اقل من ١٠٪ تعمل بكثافة أكثر من خلال التعاون مع شركات سياحة مصرية .

وتؤكد التحليلات السابقة (جدول ١٠ : ١٤) نفس النتائج التى توصلت لها الدراسة مسبقا .

النتائج والتوصيات :

النتـــائج :

اثبتت الدراسة السابقة ما يلى :

١ - ضعف حجم الحركة السياحية التى تخرج من السوق البريطانى إلى مصر ، فقد كان إجمالى حجم الحركة السياحية التى خرجت منه عام ١٩٩٨ حوالى ٥٠ر٨٧٢ مليون سائح بينما استضافت مصر منها ٩٠٢ر٢٣٤ سائح فى نفس العام ، وهذا العدد لم يتغير كثيرا عام ٢٠٠٠ حيث تجاوزت إجمالى حجم الحركة السياحية من السوق البريطانى الى المقاصد السياحية المختلفة ٥٢ مايون سائح وكان نصيب مصر ٤٠٠ر٣٣٦ سائح فقط .

٢ - يمثل إنفاق السائح البريطانى المرتبة الثالثة فى العالم بالنسبة لترتيب الجنسيات الأكثر إنفاقا فى العام ، حي انفقوا ٦ر٣٥ بليون دولار عام ٢٠٠١ .

٣ - يحتل السوق البريطانى المرتبة الرابعة بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة للحركة السياحية الى مصر .

٤ - بالنسبة لدراسة الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى يتضح لنا الآتى :

أ - أن اغلب الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى شركات مستقلة وتمثل نسبة ٩٩٪ من اجمالي عدد الشركات ، وتحتل الشركات متعددة الجنسيات المرتبة الثانية وتمثل نسبة ٣ر٣٣٪ من إجمالى عدد الشركات .

ب - الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى تعمل منذ فترة طويلة وتمثل الأغلبية بنسبة ٤ر٧٢٪ من إجمالى الشركات التى تتعامل منذ أكثر من ١٠ سنوات فى مصر ، ويؤكد هذا ان العلاقة بين السوق البيريطانى والمقصد المصرى علاقة امتدت لفترة زمنية طويلة وتعطى انطباعاً بالمصداقية فى المعلومات التى يتم الحصول عليها كنتيجة لخبرة هذه الشركات فى السوق المصرى .

ج - بالنسبة لحجم العمل فنجد ان حجم العمل يمثل اقل من ١٠٪ من إجمالى حجم عمل هذه الشركة وتمثل نسبة ٦ر٥٨٪ من إجمالى عدد الشركات التى تعمل فى السوق المصرى ، ويوضح هذا عدم اولوية وأهمية المقصد المصرى فى السوق البريطاني والذى يعود للعديد من الأسباب التى تتطلب دراستها والإلمام بها والذى قد تكون منها المشاكل التى وردت فى هذا الدراسة .

د - ان معظم الشركات البريطانية والتى تمثل نسبة ٨ر٨٢٪ من إجمالى عدد الشركات ، تقوم بالحصول على خدماتها من خلال التعاقد مع شركات ووكالات السفر والسياحة المصرية ، ويدل هذا على الاعتماد الكبير على الشركات المصرية وأهمية الدور الذى تؤديه هذه الشركات ، ولذا فإن تواجد أى مشاكل بين الطرفين يؤدى بلا شك الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وبالتالى على حجم الحركة السياحية الوافدة الينا من هذا السوق .

٥ - اتضح من الدراسة أن أكثر نشاط تمارسه هذه الشركات هو السياحة الثقافية والتاريخية وكذلك الرحلات النهرية والتى يمثل اغلبها ايضا رحلات ذات نشاط ثقافى

(رحلات الأقصر واسوان) ، مما يظهر أهمية هذا النشاط كعنصر جذب رئيسى للسوق البريطانى ، ويلى السياحة الثقافية فى الأهمية السياحية الترفيهية والشاطئية وذلك لما تتمتع به مصر من مناخ مناسب لهذه الأنشطة اغلب فترات السنة تقريبا ، بينما تحتل سياحة الأعمال المرتبة الاخيرة ، ويعود ذلك لأن معظم هذه الشركات تقوم ببيع برامج سياحية شاملة لا تناسب قطاع الأعمال .

٦ - اتضح وجود العديد من المشاكل التى تواجه الشركات البريطانية وتتمثل في :

أ - تذبذب الأسعار وارتفاعها وخاصة فى الفنادق .

ب - ضعف الأساليب ووالوسائل الوقائية والصحية والتى تسبب مشاكل صحية للسائحين .

ج - تدنى مستوى الخدمات وجودة المنتجات السياحية بالمقارن بمثيلتها العالمية وخاصة فيما يتعلق بوسائل الإقامة .

د - مشاكل الطيران المحلى وتوقيت السفر لمصر للطيران وتسهيلات التأشيرة .

هـ - عدم الالتزام بتنفيذ العقد المبرم بين الشركات البريطانية والمصرية والتعديل للعقد احيانا بدون سابق إنـــذار .

و - ضعف مستوى الأداء التكنولوجى للشركات السياحية المصرية .

كما وردت الشكاوى التاليـــة:

١ - زيادة الحجز بالفنادق عن عدد الغرف المتاحة مما يسبب مشاكل فى تنفيذ البرنامج .

٢ - مشكلة عمولة المرشدين .

٣ - مشكلة طلب البقشيش .

٤ - إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانونى .

٥ - عدم تطابق الجودة مع السعر فى السلع السياحية التى تباع للسائحين مع المغالاة فى الأسعار وكذلك بيع بعض المنتجات المقلدة على أنها أصلية .

٦ - الطعام وأكثر مشاكله أنه غير صحى ويسبب مشاكل صحية للسائحين ، فقد ورد مرض السائحين لفترات طويلة وتكرار الشكوى من الم بالمعدة .

- أما المشاكل التى نادرا ما يرد عنها ذكر فهى فى توافر المعلومات عن مصر والمناخ والبرامج الاختيارية التى تباع للسائحين ، كذلك ما يتعلق بالسائق والمرشد ومرافق المجموعة .

التوصيـــات :

١ - أبرزت الدراسة أهمية السوق البريطانى بالنسبة لمصر وكذلك اظهرت ان السوق البريطانى لازال يحتوى على فرصة كبيرة لاستقطاب حركة اكبر منها ، وخاصة أنه من الجنسيات ذوي الإنفاق العالى على المستوى العالمي ، ولذا توصى الدراسة بإعطاء أولوية لهذا السوق من خلال تواجد أكبر وتوجيه حملات تنشيطية لاستقطاب حركة مناسبة منه .

٢ - تمثل الشركات المستقلة والشركات متعددة الجنسيات الاغلبية العظمى من الشركات البريطانية التى تتعامل مع مصر مما يستوجب الاهتمام بها وبمتطلباتها ورغباتها لأنها ذات السيادة فى التعامل فى السوق المصرى واعطاء الأولوية لتوثيق الصلة بهذا النوع من الشركات .

٣ - أوضحت الدراسة ان معظم الشركات البريطانية تتعامل مع المقصد المصرى من خلال شركات ووكالات سفر وسياحة مصرية ، مما يتطلب ضرورة ازالة أى عوائق وحل أى مشاكل تعترض هذه الشركات حيث أن أكبر حجم للتعامل من السوق البريطانى يتم من خلال هذه العلاقة ، وان أى خلل سوف يؤدى الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وحجم تدفق الحركة السياحية البريطانية الى مصر .

٤ - أظهرت الدراسة أهمية السياحة الثقافية فى مصر . لذا يجب حل أى مشاكل تواجه الشركات البريطانية فى ممارسة هذا النشاط ، كذلك بحث تطوير مفردات هذا النشاط حيث أنه يمثل عنصر الجذب الأول بالنسبة للسوق البريطانى مع العمل على جذب شريحة أخرى من السائحين البريطانيين وذلك بالتركيز على الأنماط السياحية فى مصر .

٥ - مراعاة مستوى الجودة للخدمات السياحية لمواجهة المنافسة الشرسة التى يواجهها المقصد المصرى من قبل المقاصد السياحية الاخرى .

٦ - الرقابة على المنشآت التى تبيع السلع السياحية وذلك من خلال تضافر جهود كل من شرطة السياحة ووزارة السياحة واتحاد الصناعات الصغيرة واتحاد المهن اليدوية وخلافه وذلك لحل المشاكل الخاصة ببيع منتج سياحى اصيل فى جودته وبسعر مناسب ، كذلك توحيد الأسعار طبقا للجودة حيث ان اختلاف الأسعار من بائع الى آخر يهز ثقة السائح فى البائع المصرى ، وكذلك يمكن لغرفة السلع السياحية مع وزارة السياحة ان تقوم بدور رئيسى فى التوعية والإشراف والرقابة .

٧ - بالنسبة للفنادق يتطلب الامر التدريب المستمر للعاملين والارتقاء بمستويات الجودة لتناسب رغبات العميل ، مع الأخذ فى الاعتبار مراعاة مستويات ودراجات وأسعار ووسائل الاقامة فى الدول والمقاصد المنافسة لمصر .

٨ - مراعاة وضع سياسة سعرية موضوعية وملائمة لوسائل الاقامة تتناسب مع الاسواق المنافسة وجودة المنتج المصرى .

٩ - وفيما يتعلق بالالتزام من الشركة المصرية فى تنفيذ البرنامج السياحى فيجب حل هذه المشاكل بالالتزام بالتوقيت وتنفيذ مفرادات البرنامج كما ورد بالعقد .

١٠- مراعاة تحديث تسهيلات وخدمات المطار المقدمة للسائحين والزام الشركة الوطنية بمراعاة الدقة بتوقيتات السفر .

١١- ضرورة الاهتمام بالوسائل والأساليب الصحية التى تضمن سلامة وصحة السائحين .

وواقع الأمر أن السائح يشترى المنتج السياحى كوحدة واحدة سواء كان ما يتعلق بوسائل الاقامة أو المزارات

السياحية أو خدمات المرشد أو السلع السياحية المشتراه ، ففى النهاية هى تمثل تجربة واحدة يقوم السائح بشرائها ، ولذلك يجب مراعاة الجوانب المختلفة فى جودة هذا المنتج المركب .

وتقترح الباحثة أن تكون هناك ابحاث مستقبلية عن كل عنصر منفرد من المشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة فى مصر ، والتى هى فى الواقع ايضا تعبر عن المشاكل التى تتلقاها من عملائها زائرى المقصد السياحي المصرى ، حتى نستطيع ان نتعمق فى المشكلة ونحللها تحليلا دقيقا للوصول للأسباب والحلول .

وتقترح الباحثة ايضا ضرورة البحث فى القصور الخاص بحجم عمل الشركات الانجليزية فى مصر حيث أثبتت الدراسة ان الاغلبية من هذه الشركات يمثل حجم عملها فى مصر اقل من ١٠٪ ، وهى نسبة ضئيلة جدا تعكس لنا عدم اولوية مصر كمقصد سياحى للسوق البريطانى ، ولذا يعتبر الخوض فى هذه المشكلة من الأمور العاجلة .

المراجع الأجنبية :

1 - ABTA's view on the Holiday Treands for 2000 .

2 - Bouma, G., Athinson, G. (1997) A handbook of social research, second ed., Oxford University press Inc., USA.

3 - Clark, M. Riley, M. Wilkie, E. Wood, R. (1998) researching & writing disertations in Hospitality & Tourism, International Thomson Business pressm UK.

4 - Edwards, A., Graham, A., (1995), International Tourism Forcast to 2010, Travel & Tourism Intelligence p. 148, 165, 173, 179.

5 - Fink Arlene, (1998) conducting research litrature reviews "from paper to the internet", Sage puplications Inc. USA.

6 - Holiday statistics (1993-1998) ABTA information Bureau .

7 - Norusis, (1996), Advanced Statistics SPSS/Pct. SPSS Inc. Chicago, ML.

8 - Renshaw, M. (1997) the Travel Agent, Sce. ed., first published (1972), business education, publishers limited, Great Britain, p.19,20,22.

9 - Sannders Dr. M., Lewis, Ph., Thornhill Dr. A., (1997), Research methods for business students, pearson professional limited, Great Britain, p.131.

10- Sekaran Uma (2000) research methods for business : A skill-bulding approach, third ed., Hohn Wiley & Sons, Inc., USA.

11- Tourism Highligts 2001 WTO.

المراجع العربية :

* السياحة بالأرقام ١٩٩٩ - وزارة السياحة ، ص ١٢، ١٣، ١٦، ٢٦، ٢٧ .

UniS

University of Surrey

Guildford
Surrey GU2 7XH, UK
Telephone
+44 (0)1483 876300
Facsimile
+44 (0)1483 876301

School of Management Studies for the Service Sector

3 Novemebr 2000

Dear General Manager,

I am Dr. Wesal Abu Alam, a visiting research fellow in the School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey.

I am conducting a research project about business problems in Egypt, faced by UK tour operators. In this I am hoping to identify problems in dealing with Egyptian tourism. Your organisation has been recommended to me as a possible respondent, by Mrs. Samia Khafagy, the regional director of the Egyptian State Tourist Office

This study aims to find solutions that might help in improving business with Egypt.

Your answers will be vitally important to deal with the noted problems and therefore I will appreciate very much your kind help

The answers are strictly confidential.

Please would you try to return the completed questionnaire as soon as possible ideally within a week of receiving it.

Thank you very much for your time and co-operation

Yours faithfully.

Dr. Wesal Abu Alam
(Tourism Department, Faculty of Tourism, University of Helwan-Egypt)
Member of EATT & ETET

Hospitality Management
Tourism Management
Food Management
Retail Management

Part 1: Organisation Identification

Section 1: Background Information

Type of organisation: (Please tick the appropriate answer)
Multinational ☐ National Multiple ☐ Regional Multiple ☐ Independent ☐

When did your organisation start business in Egypt?
1-3 years ago ☐ 4-6 years ago ☐ 7-10 years ago ☐ More than 10 years ago ☐

What proportion of your business is represented by travel to Egypt?
Less than10% ☐ 10%-25% ☐ 26%-40% ☐ more than 40% ☐

How do you operate your programmes in Egypt?

The organisation maintains an office in Egypt ☐
The organisation uses the services of an Egyptian travel agent or tour operator ☐

Section 2: Organisation Activities

Please rank the following in terms of their importance in your activities relating to Egypt, start with (1) as the most important for your organisation.

☐ Adventure & Safari ☐ Business
☐ Culture & Heritage ☐ Cruises & Marine
☐ Recreation & Beaches ☐ Sport Activities
☐ Others, please mention...............

Part 2: Problems & Difficulties

Section 3: Clients' Problems

The following lists a number of aspects of travel business in Egypt, about which customers might have had problems. Please indicate with a circle how frequently you have experienced problems related to these aspects. If the item is causing a problem very frequently, choose a number on the far left of the scale (1). If it is very infrequently, pick a number from the far right (7). If in between, choose a number in the middle of the scale.

Very frequently 1 2 3 4 5 6 7 Very infrequently

1-Food & Beverage	1	2	3	4	5	6	7
2-Hygiene	1	2	3	4	5	6	7
3-Weather	1	2	3	4	5	6	7
4- Lack of knowledge about Egypt	1	2	3	4	5	6	7

5- Prices	1	2	3	4	5	6	7
6-Shopping	1	2	3	4	5	6	7
7- Options sold in the destination	1	2	3	4	5	6	7
8- Quality	1	2	3	4	5	6	7
9- Accommodation	1	2	3	4	5	6	7
10- Timing (programme punctuality)	1	2	3	4	5	6	7
11- Airport facilities	1	2	3	4	5	6	7
12- Domestic flights	1	2	3	4	5	6	7
13- Transportation	1	2	3	4	5	6	7

Others (please mention)

....	1	2	3	4	5	6	7
....	1	2	3	4	5	6	7

Please indicate reasons for the problems mentioned above. Write the number of the item as it has been classified above, then give the most important reason for the problem :

....
....
....
....
....
....
....

Section 4: Business to Business Deficiency

In your dealings with Egyptian organisations, you may experience difficulties. The following provides a list of such possible problem areas. Use the scale 1 (very problematic), 7 (not at all problematic), please indicate with a circle, the extent to which your organisation has experienced the problems.

(If your office in Egypt has responsibility for some of the items in the list, please ignore these).

Very problematic 1 2 3 4 5 6 7 / Not at all problematic

1-Technology performance	1	2	3	4	5	6	7
2-Contract commitment	1	2	3	4	5	6	7
3-Service quality	1	2	3	4	5	6	7
4-Programme execution	1	2	3	4	5	6	7
5-Transportation	1	2	3	4	5	6	7
6-Accommodation	1	2	3	4	5	6	7
7-Sightseeing programme	1	2	3	4	5	6	7

8- Prices	1	2	3	4	5	6	7
9 –Optional products	1	2	3	4	5	6	7
10 -Sightseeing, ticket fares	1	2	3	4	5	6	7
11 persons dealing with UK tourists):							
12 - Egyptian tour guides	1	2	3	4	5	6	7
13 - Egyptian bus drivers	1	2	3	4	5	6	7
14 - Egyptian transfer operators	1	2	3	4	5	6	7
Others,(please mention):							
....	1	2	3	4	5	6	7
....	1	2	3	4	5	6	7
....							

Please indicate reasons for the problematic items mentioned above. First write the number of the item as classified above, then give the most important reason for the problem.:

....
....
....
....
....
....
....
....
....

Section 5: Additional Comments

Please make any additional comments in the space provided

....
....
....
....
....

I sincerely appreciate your time & co-operation. Please check to make sure that you have not missed any questions, and kindly return the questionnaire in any one of the ways indicated overleaf:

Dr.W.A.Alam
Visiting Research Fellow

Dr.W.A.Alam
Visiting Research Fellow
School of Management Studies for the Service Sector.
University of Surrey
Guildford,
Surrey, GU2 7XH

E-mail: wesal_alam@hotmail.com

Fax: 01483 876301 or 01483 876306

November 2000

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

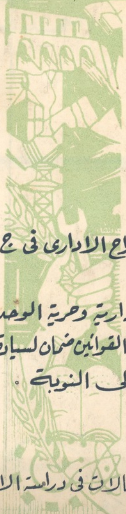
اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية



- حركة الاصلاح الادارى فى ج.ع.م
- المشكلة الادارية وحرية الوحدات.
- رقابة دستورية القوانين ضمان لسيادة القانون
- تهجير أهالى النوبة.
- استخدام الحالات فى دراسة الادارة.

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

العدد الثانى

اكتوبر ١٩٦٨

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن اربعة أعداد

- داخــل الجمهورية العربية المتحدة جنيه مصرى واحد
- خــارج الجمهورية العربية المتحدة ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و ١٢ شلنا

شاملا مصاريف البريد ، وتدفع الاشــتراكات فى الحســاب الجـارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى – ١٩ شارع عدلى بالقاهره

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر – شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع أحمد عبد السلام
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢٢ شارع عدلى بالقاهرة
تليفون ٧٦٠٢٨/٥٢٤٨٥/٥٣٩١٦

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير

احمد عبد الغفار

العدد الثانى

اكتوبر ١٩٦٨

رسائل المحرر

السيد رئيس تحرير مجلة « الادارة » :

يشجعنا ظهور مجلة « الادارة » التى من بين أهـــدافها النهوض بمستوى العمل الادارى أن نبادر فنعرض فيها بعض النماذج التى تثير التفكير والحيرة ، وتتطلب نظرة واعية من المسئولين عن الجهاز التنفيذى ، واصلاح أحواله .

والنموذج الذى نقدمه يرجع بنا قليلا الى الوراء ، الى سنة ١٩٦٥ ، عندما ألغيت وزارة العلاقات الثقافية الخارجية ، وصـــدر القرار الجمهورى رقم ٣٧٢٠ لســـنة ١٩٦٥ بنقـل الاختصاصات التى كانت مخولة لها الى وزارات أخرى . وكان من بين هـــذه الاختصاصات ما تمارسه الادارة العامة للتعاون الخارجى التى نقلت بالقرار المشار اليه الى وزارة الاقتصـــاد والتجارة الخارجية . وكذلك نقل العاملين بهذه الادارة الى وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بقرار رئيس الوزارة رقم ٥٥١ لسنة ١٩٦٦ .

وقـــد استمرت الادارة العـــامة للتعاون الخارجى فى ممارسة اختصاصاتها بعض الوقت بعد تبعيتها لوزارة الاقتصاد ، وكانت ترى أن ذلك هو الاجراءالطبيعى ، استنادا الى استمرار هـــذه الادارة فى ممارسة اختصاصاتها تحت الجهات الرئاسية المختلفة التى تبعتها من قبل ، وهى وزارة التخطيط ووزارة العلاقات الثقافية.

الا أن وزارة الخارجية فسرت المادتين ١ ، ٢ من القرار الجمهورى رقم ٣٧٢٠ لسنة ١٩٦٥ بأنها أصبحت المسئولة عن أعمال العون الخارجى.

كما فسرت المادة ٨ من هذا القرار ، وكذلك قرار رئيس الوزراء رقم ٥٥٧ لسنة ٦٦ بنقل العاملين بالادارة بأنهما **يعنيان نقل الأفراد دون اختصاصـــــات العمل** ، ومن ثم قامت وزارة الخارجية من جانبها بالكتابة الى الجهات المقدمة للعون الفنى الخارجى عن طريق ادارة الهيئات الدولية والمؤتمرات بها ، كما قامت بالكتابة الى مختلف الوزارات باختصاصها بأعمـــال العون الخارجى ـ وذلك فى نفس الوقت الذى لا ترحب وزارة الخارجية بنقـل العاملين بالادارة العامة بالتعاون الخارجى من وزارة الاقتصاد اليها .

ويتضح من العرض السابق أن الادارة العامة للتعاون الخارجى لا تمارس الآن أى اختصاص ، فلا الجهات مانحة العون ولا الجهات المستفيدة تتصل بها ، وتركزت أعمال العون الخارجى فى وزارة الخارجية .

ومن ثم فان البت فى الوضع الحالى للادارة أمر يتطلب حلا حاسما سريعا .

محمد عبد الرحمن عثمان

الادارة العامة للتعاون الخارجى

● المحـــرر

لا شك ان الجهاز التنفيذى يعانى كثيرا من سوء التنظيم ، وهذه ظاهرة غالبا ما تصاحب التطور السريع ؛ وهذه الرسالة برغم ما تضمنته من أمور خطيرة ليس اقلهـــا اهدار الكفايات والخبرات المتراكمة التى تكونت على مر السنين لا تعدو ان تكون نموذجا واحدا من حالات كثيرة. لذلك عنيت المجلة بمناقشة موضوع الاصلاح الادارى فى سلسلة مقالات .

والمجلة تضع هذه الرسالة تحت نظر اللجنة الوزارية للتنظيم والشئون التشريعية .

* * *

عن الوضع الأمثل لادارات الشئون القانونية بالجهاز الحكومى والقطاع العام

تضمن تنظيم الوزارات والمصالح فى الماضى ادارات للشئون القانونيـــــة تتولى اختصاصات مختلفة،منها مايتعلق باقتراح التشريعات وتفسيرها واجراء البحث القانونى ، ومنها ما يتعلق بالتحقيقات وتحديد المسئولية ، ومنهـــا ما يختص بالقضايا والمنازعات .

ونظرا لدقة هذه الأعمال والرغبة فى تحقيق ضمانات وافية تنأى بهذه الأعمال عن الأهواء فقد جرى العمل على الحـــاق هذه الادارات بالرئيس الأعلى فى كل منظمة .

وتأكيدا للرغبة فى حيدة أحد هذه الاختصاصات وهو التحقيقات ، فقد أنشـــئت النيابة الادارية واشتملت المذكرة التفسيرية لقانون انشائهـــا ــ ضمن ما اشتملت عليــــه من أسباب ملحة لانشائها ــ الرغبة فى اعطاء الاستقلال الـكافى للجهة التى تقوم باجراء التحقيق .

وكان هذا السبب كافيا ومقنعا لانشاء هـــذا الجهاز المســـــتقل ، وكانت ادارات الشـئون القانونية حينذاك نواة له . وألغيت ادارات الشئون القانونية فترة من الزمن ثم ما لبثت الوزارات أن عادت فأنشأت ادارات جديدة للشئون القانونية تتـولى نفس الاختصاصات التى كانت تتـــولاها الادارات الملغاة ، الى جانب النيابة الادارية .

ولست أدرى الحكمة من انشاء هذه الادارات مرة أخرى فى الوقت الذى تقوم فيه أجهزة مستقلة بعمل هذه الادارات ، فيقوم مجلس الدولة بمراجعة مشروعات القوانين والفتوى ، وتقوم ادارة قضايا الحكومة بمبـــاشرة القضايا المرفوعة من الأجهزة

فى هـذا العدد

الحكومية أو عليها ، وتقوم النيابة الادارية بتحقيق المخالفات •

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن ونحن بصدد بناء الدولة العصرية هو : لماذا هذا الازدواج فى الاختصاص ؟ •• وما الهدف من تعدد الأجهزة وما يتبع ذلك من اسراف فى الجهد والوقت والمال وما عسى أن يكون من تضارب فى الرأى ؟

عبد التواب محمد عبد التواب
مكتب وزير الشباب

● المحرر

كانت تتولى الشئون القانونية فى الوزارات ادارات قانونيه تساهم فى تحضير التشريعات ، والافتاء فى المسائل القانونية الخاصة بالمرافق التى تشرف عليها الوزارات كل فى حدود اختصاصها — كما كانت تتولى التحقيق فى المخالفات التى تنسب الى الموظفين ، وتمثل الوزارات فى منازعاتها القضائية أمام جهات القضاء ، وذلك رغم قيام ادارة قضايا الحكومة المختصة قانونا بتمثيل الوزارات أمام جهات القضاء •

وفى عام ١٩٤٦ أنشىء مجلس الدولة ، وكان من أقسامه الرئيسية قسم الفتوى والتشريع • ويختص هذا القسم بكافة أعمال الفتوى والتشريع لجميع أجهزة الدولة ، وتقوم بهذه الأعمال ٢٢ ادارة موزعة على الوزارات المختلفة بحيث تختص كل ادارة بابداء الآراء القانونية ، وبصياغة التشريعات لوزارة أو أكثر •

وتقوم صياغة التشريعات على التحقق من شرعيتها ، ومطابقتها للقوانين القائمة ، وعلى الخصوص التشريعات الأعلى درجة ، وقد تعهد الوزارات الى تلك الادارات باعداد التشريعات وصياغتها ، فتتولى المهمتين معا •

ويقوم على رأس هذه الادارات ثلاث لجان للفتوى والتشريع تضم كل لجنة ادارات الرأى المتجانسة ، وذلك فضلا عن الجمعية العامة للقسم الاستشارى التى تتكون من جميع مستشارى القسم الاستشارى • وتختص اللجان والجمعية العمومية المشار اليها بصياغة التشريعات الهامة ، وابداء الرأى فى المسائل القانونية الخطيرة •

وفضلا عما تقدم فقد أنشىء نظام مفوضى مجلس الدولة لدى الوزارات طبقا للمادة ٤٢ من قانون مجلس الدولة وذلك للاستعانة به فى دراسة الشئون القانونية والتظلمات الادارية ، ومتابعة ما يهم الوزارات والمصالح العامة لدى المجلس •• وقد نهض هؤلاء المفوضون بهذه الأعمال القانونية فى الوزارات المختلفة كما نهض القسم الاستشارى بأمور الافتاء والتشريع التى اختص بها ، وتوافرت له فى النهوض بها مقومات النجاح والتوفيق ، وبذلك انتهى اختصاص الادارات القانونية فى شئون التشريع والافتاء ، ودراسة الشئون القانونية على السواء مما اقتضى خفض عدد أعضائها ، ونقل بعضهم الى مجلس الدولة •

وتبع ذلك انشاء النيابة الادارية بالقانون رقم ٤٨٠ لسنة ١٩٥٤ ، وأعيد تنظيمها بالقانون الحالى وهو القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٥٨ وأهم أقسام النيابة الادارية قسم التحقيق الذى كفل لموظفى الدولة ضمانات فى اجراءات التحقيق لم تكن مكفولة لهم فى ظل نظام الادارات القانونية التى كانت تتبع الوزارات ، وهذه كانت تقف من الموظفين دائما موقف الاتهام مما زعزع الثقة والطمأنينة فى نفوس الموظفين •

ويتكون قسم التحقيق المشار اليه من ادارات حدد عددها ودوائر اختصاصها القرار الجمهورى رقم ١١٩ لسنة ١٩٦٠ ، وقد أنشأ هذا القرار ادارات اقليمية تختص كل ادارة منها بممارسة اختصاص النيابة الادارية فى محافظة أو أكثر كما أنشأ ادارات للوزارات المختلفة ولرياسة الجمهورية والجامعات والمؤسسات العامة وشركاتها — وبهذا حلت النيابة الادارية محل الادارات القانونية فى اختصاصاتها المتعلقة بالتحقيق ، وهى هيئة مستقلة لا تصدر فى أعمالها عن هوى وانما تستهدف تأمين سير المرافق العامة •

وقد كان أعضاء الادارات القانونية نواة للنيابة الادارية فانتظموا فى سلك النظام الجديد مستقلين فى عملهم عن الوزارات والهيئات •

فاذا كانت هذه الادارات القانونية قد بعثت من جديد فى الوزارات أو فى بعضها لممارسة اختصاصاتها الأولى مع قيام مجلس الدولة وادارة القضايا والنيابة الادارية التى أوكلت اليها هذه الاختصاصات بمقتضى قوانين انشائها ، فان ذلك ينطوى على مخالفة صريحة لقوانين انشاء هذه الهيئات التى وكلت اليها اختصاصاتها المتقدم ذكرها •

ولئن كانت الوزارات فى حاجة الى من يسعفها بالرأى القانونى أو بالتحقيق فى أمر مما ينسب الى الموظفين فان مفوضى الدولة فى الوزارات ينهضون بهذه الأعمال على خير وجه وفيهم كل الغناء •

عن المشكلة الادارية وحرية الوحدات في
الجهاز الحكومى والقطاع العام

بقلم : رئيس التحرير

الزمت نفسى فى هذه المقالات ذات الطبيعة العامة بالا أخصص الا تمثيــلا ، والا اغرق الخطوط العريضة للتفكير فى ثنايا التفصيلات ، فان مجال التخصيص والتفصيل هو بحوث المجلة فى صفحاتها التالية . وانما كان ذلك الالزام لأن الحيز المرصود لهذه المقالات محدد ابتداء ، كما أنها يمكن اعتبارها تقديما أو تمهيدا للموضوعات المتنوعة التى تنشرها المجلة ، مما لا يجوز معه تخصيص أو تفصيل عند التقديم .

وألزمت نفسى كذلك أن أعمد الى التقرير ووزن الأمور بالقسط ، لا أغالى ولا أطفف ، فان المغالاة كالتطفيف ، كلاهما يضلل ويظلم الحقيقة ، كما يظلم صاحبه .

من أجـل ذلك ، نكون ظالمين لأنفســـنا وللحقائق الواقعة لو تصورنا أن حل المشــكلة الادارية بوجوهها المتعددة المتشابكة يمكن أن يتم فى سنة أو سنتين أو بضـــع سنين . ان طبيعة تلك المشكلة لا تتيح حلا أو حلولا سهلة قريبة المنـال ، لأنها تمتد الى جميع مجـــالات النشاط فى الخدمة أو الانتاج ، وتتناول ركاما مترسبا من الركود والتنصل من المسئولية ، ومن التراخى والتعقيد وسوء الظن بقـــدرة المنفـذين ، ومن عيوب أخـلاقية لا سبيل الى انكارها . وكل ذلك تمتد جذوره لا الى حقبة واحدة ماضية ، بل الى حقب طويلة ليس من الخطأ ارجاعها الى عهد الحكم العثمانى ، والى العهد المملوكى ، والى عهد محمد على وخلفائه والى الاحتلال الأجنبى . فلم يحدث أن أدير الحكم ولا أدير الاقتصاد خاصة فى أى عهد من هذه العهود ادارة تستهدف صالح المجتمع لذاته وصالح المحكومين . وانما كان الحـــكم يدار لصالح صاحب السلطان ، وكان الاقتصاد على احسن الفروض اقتصادا يخدم اغراضا عسكرية

أو سياسية لصالح الحاكم والطبقة القليلة العدد المنسلخة عن الشعب ممن يحيطون به وتتحد مصالحهم مع مصالحه ، أو يتلقون عنه فتات ما يسقط من مائدة النهم التى يطعم عليها . **ولقد ران هذا الركود طوال تلك الحقب ، وصيغت قواعد الحكم والقوانين واللوائح لخدمة المستعمرين والحاكمين وحدهم لا يلتفتون الى صالح المحكومين ، ولا يحملهم على الالتفات اليها شيء . وكان الهيكل الادارى يساير متطلبات التكوين السياسى والاقتصادى وأهدافهما القريبة والبعيدة ، وما كان فى الامكان الا يسايره .**

وبدأ الوعى العام يتزايد متهافتا وعلى استحياء ـ احساسا بسوء الأوضاع وما تنطوى عليه من تنكر لمصائر المحكومين ، بل لمجرد وجودهم . وفى العشريات المتلاحقة من القرن العشرين ظهر ذلك التزايد البطيء فى الوعى العام بفضل الطلائع من المفكرين خاصة ـ فى العشرية الأولى بصيحات المصلحين السياسيين الأوائل ، وفى العشرية الثانية التى سجلت انتفاضة سنة ١٩١٩ فى أعقاب الحرب العالمية الأولى ، وفى العشرية الثالثة حيث أخذ التجمع السياسى يوجه جهوده ضد المستعمرين والحاكمين على يد الفرق المتناحرة من السياسيين ، وفى ضوء المفاهيم السائدة عند ذاك ، وفى العشرية الرابعة حيث انتهت الحرب العالمية الثانية ، والاحتلال جاثم على الصدور ، والحكم فاسد ، والاقتصاد منتهب ، وادارة الخدمات القليلة أقرب الى أن تكون مظهرا شكليا عاريا عن المحتوى الحقيقى ، وفى العشرية الخامسة حيث بدأت صيحة الاصلاح الادارى تأخذ بعض مداها ، فشرعت لجان تبحث وتقترح فى نطاق الأجهزة الحكومية وحدها .

ثم واجهت القيادة السياسية ـ الجديدة الدم والتفكير ـ الركود المستحكم بهزات التمصير والتأميم ، وتشعبت اهتمامات الدولة سعيا وراء مصلحة مجموع الشعب وحدها لأول مرة ، فتصدت لها بالعداء والحرب والحصار القوى التى نزعت منها مغانمها المستلبة خشية على تلك المصالح ، وعلى بقية مغانمها فى العالم العربى ، وحيث ظهر الى النور دور اسرائيل الخبيث كأداة فى يد الاستعمار للقهر والدفع الى الوراء ، وفى العشرية السادسة حيث شهدت مطالعها حركة تأميم أعم ، وتوسعا فى اهتمامات الدولة لصالح الشعب توسعا أظهر وأشمل، فتألبت قوى العداء على التحركات المنفعلة بالمصالح الوطنية والقومية ، وعادت الى استخدام أداتها الاسرائيلية فى التألب والمناوأة والتعويق ، وهو ما نشهد بعض أدواره فى هذه الأيام .

وفى ثنايا العشريتين الخامسة والسادسة بذلت محاولات جادة لايصال أكبر قدر من الخدمات الى أوسع الأقواس فى البناء الشعبى ، ولتطوير الانتاج ، وتنمية الموارد لصالح المجموع مما هو حاضر فى الأذهان . المهم فى هذا الصدد هو أن الجهاز الادارى ـ حكومة وأعمالا ـ لم يكن مهيأ للاضطلاع بالواجبات التى فرضها التطور السريع على نحو يكفل حسن الاستفادة منه . وقد أطلقت القيادة نداءات صريحة ومتكررة لتطوير ذلك الجهاز بما يتناسب مع التحولات الجديدة . وللحق أقول انه بذلت جهود مخلصة فى سبيل التطوير استجابة لتلك النداءات ، واحساسا بالحاجة الموحية بها من وجوب نهوض أجهزة الادارة بأعبائها الراهنة ، وهى ليست لا صغيرة الحجم ولا محدودة الأثر ولا قريبة الأبعاد .

* * *

ومرة أخرى ينبغى الانتصاف للحق . فكما أن الاطلاقات ضارة ، انها أيضا ظالمة . ذلك انه طرأ على بعض الأجهزة الادارية تحول قد لا يكون مستوفيا لكل الشرائط المطلوبة ، ولكنه صحيح فى اتجاه خطه وفى تتابع خطاه . بل ظهر عدد قليل من الأجهزة الجديدة ـ الضغط هنا على وصفها بالجديدة ـ متكامل العافية وناهضا بما هو موكول اليه من أعباء بفاعلية واقتدار . ولكن وجود هذه القلة من الأجهزة الناجحة لا يقدح فى صحة الحقيقة الواقعة من أن أجهزة أخرى ـ عددها غالب ـ ظلت متخلفة ولا تزال عن الفهم الكامل لمقتضيات المرحلة التى نعبرها ، وادراك متطلباتها الأساسية .

ومن أجل ذلك نكون ظالمين لأنفسنا وللحقائق الواقعة لو تصورنا أن المشكلة الادارية يمكن أن تحل فى سنة أو سنتين أو بضع سنوات . وانما كان الأمر كذلك لأن ترشيد الأجهزة الادارية لا يأخذ سمته بوضع التشريعات فقط ، ولا بتحديد الاختصاصات والتدقيق فى

توزيعها فقط ، ولا ببحث اجراءات سير العمل فى جهاز من الأجهزة وفى صلاته الأفقية والراسية من الداخل والخارج فقط ، ولا فى استجلاب أدوات الادارة الحديثة ، أو فى تشييد الأبنية الصالحة ، وتزويدها بالقدر الكافى من المعدات فقط ، ولا فى الاكثار أو الاقلال من الأجهزة الاشرافية والرقابية أو فى زيادة الانتاج ، او احكام الرقابة على الجودة فقط ، ولا فى استخدام الطرائق المستحدثة فى التقييم والرصد والتحليل فقط ، وانما يتطلب الأمر كل ذلك أو بعضه ، وأهم منه أنه يتطلب تغييرا أساسيا فى التفكير الانسانى للعاملين بأجهزة الخدمة والانتاج — أينما كان موقعهم من أجهزتهم — فى مستويات الادارة المختلفة ، أو فى صفوف الخدمة والانتاج الأولى .

واذا كان من السهل تغيير التشريعات والتشييدات المادية والتنظيمية والأدوات والطرائق فان تغيير الخلفية العقلية للعاملين يحتاج الى وقت طويل يستغرق سنوات وسنوات لزراعة المعانى الجديدة فى الأذهان ، واستنباتها ، وانعكاس أثرها فى واقع العمل ، وفى صلات العاملين ، وصلات الأجهزة التى يعملون بها على خطوطها المتوازية أو المتقاطعة من داخلها وخارجها .

وليس يعنى ذلك أن ما ينبغى أن يتحقق لن يتحقق ، ولكنه يعنى أنه يحتاج الى جهود ضخمة موصولة ، والى مثابرة ودأب وسعى حثيث متكافىء الأجنحة وفى كل الاتجاهات . ومن الانتصاف للحق أن نسجل أن تغيير الخلفية العقلية للمنظمين والمنتجين فى مجالات العمل والادارة ، شأنه فى عسر تحققه وما يتطلبه من جهود شاقة شأن تغيير تلك الخلفية فى كل مجالى النشاط الانسانى — فى الأدب والفن وفى السلوك . ذلك أمر يحتاج الى فقه ، والى اقتناع جديد يتواءم مع هذا المجتمع الجديد الذى نعيش فيه . والفقه قد يكون من السهل انشاؤه ، ولكن الاقتناع به وتطبيقه فى حياة الناس على اختلاف مذاهبهم ومسالكهم فى دروب الحياة يستوعب زمنا طويلا ، وهمة عالية لا تركن الى كلال . على أن هذا هو شأن الحياة الجديدة لمن يحرصون على أن يعيشوا عيشا كريما متكافىء الأوصاف مع متطلبات العصر فى يومه هذا وفى غده التالى ، وفى عالم يأخذ من ابتكارات العبقرية الانسانية ، ومن العلم النظرى والتطبيقى جماع مقوماته . ذلك أمر واجب لو أردنا ملاحقة سرعة الساعين فى البلاد الراكضة فى الصفوف الأولى ، فكيف يكون فى الشعوب التى تخلفت زمنا طويلا — بفعل العوامل المناوئة — فضاعت منها فرصة السعى أجيالا وأجيالا .

على أنه مما يخفف من عبء هذا الواجب أن العلم قد ابتكر عديدا وحديثا من أساليب التدريب والتعليم والمحاسبة وتنمية المهارات واذاعة المفاهيم الجديدة والالحاح عليها . ذلك من شأنه أن يقرب الشقة ، وأن يطوى مسافات زمنية فى اللحاق بالركب ما كان مستطاعا أن تطوى لولا ذلك العديد من الأساليب والأدوات الحديثة .

ولابد أن أقول بعد ذلك انتصافا للحقيقة ان جهودا مثمرة قد بذلت وما زالت تبذل مما لا يجعلنا اليوم فى أول الطريق ، بل لعلنا فى منتصفه أو ما يقرب من ذلك ، وأن الادارة المصرية خاصة قد أشهدت على نجاحها فى أكثر من مجال كما سبق الايضاح . يفسح لنا ذلك فى الأمل ، كما يفسح فيه أيضا أن شعوبا أخرى سباقة فى مضمار الادارة بالذات لا تزال تنعى على نفسها أنها متخلفة فى اساليبها العلمية الحديثة . ولعل أقرب آية على ذلك ما شهد به سرفان شريبر فى كتابه « التحدى الأمريكى » من تخلف الادارة فى الدول الأوربية عنها فى الولايات المتحدة . وقد عزا الى ذلك تفوق الولايات المتحدة علميا وتكنولوجيا وانتاجيا وماليا ، وكذلك غزوها للأسواق الأوربية بفضل ذلك التفوق بالرغم من استباق تلك البلاد فى ميدان الادارة العلمية من زمن طويل.

* * *

ومع الفارق بين تنظيمنا الاقتصادى والتنظيم الاقتصادى فى دول الغرب فان جوهر المشكلة — وان اختلفت التفصيلات — يظل واحدا . وربما أمكن القول بأمان **ان مشكلة الادارة فى بلد نام كبلدنا يتحرك على الخط الاشتراكى أكثر الحاحا وأكثر تعقيدا وتركيبا منها فى تلك البلاد .** ذلك أننا لا نرمى الى التنمية كيفما كان أسلوبها أو حجمها ، أو معدل سرعتها أو مرجع عائدها ، ولكننا ننمى تنمية مشروطة بزيادة الانتاج وجودته مقرونة بعدالة توزيع عائده ، وبمشاركة العاملين جميعا فى تسييره . وهذا هو الفارق بين ماهو مطلوب من الادارة فى مجتمع يتحول تحولا اشتراكيا وبين ماهو مطلوب منها فى مجتمع لا يتحول فى ذلك الاتجاه.

الأساس العلمى للادارة واحد فى الحالين ، ولكن الاستهداف يختلف . ففى مجتمعات لا تعنى بذلك التحول يكفى أن تعظم الادارة الربح ولو على حساب العاملين ، ولو على حساب المستهلكين أو المنتفعين ، ولو على حساب بقية قطاعات الانتاج الأخرى ، بل على حساب الدولة والشعب ، كما يحدث فى حالات الاحتكار وسيطرة المؤسسات الديناصورية على الانتاج والتوزيع ، بل ضد مصلحة الدولة والشعب أحيانا كما يحدث عندما تهاجر مثل تلك المؤسسات برؤوس أموالها الى خارج أوطانها ابتغاء مزيد من الربح ، ضاربة صفحا بأية مصلحة وطنية أو قومية . ولا هكذا الشأن فى تنمية اشتراكية مخططة على المستوى الوطنى ، وهادفة أولا وقبل كل شىء الى المصلحة العامة فى بلد من البلاد . **واذا كان مقياس الادارة الناجحة ، حتى فى البلاد المتحولة اشتراكيا ، هو تعظيم الفائض ، فان ذلك لا يكون مقبولا على حساب المستهلكين أو العاملين أو المنتفعين أو المجتمع ، وانما يقبل ذلك الأصل فى نطاق المصلحة المخططة ضمن خريطة الانتاج والتوزيع المقررة من قبل .**

***

ليس هذا تضخيما من حجم المشكلة ، ولا من تركيبها ، وليس كذلك دفاعا عن طول ما تستغرقه معالجتها من زمن ، سواء كانت المعالجة كلية أو جزئية . ولكنه كما حرصت على القول من قبل انتصاف لجهودنا المبذولة وللحقائق الواقعة المحيطة بتلك المشكلة ، ليس عندنا فقط ، وانما فى كثير من البلاد .

وكما حدث فى الثمانى عشرة سنة الماضية منذ أن ارتفعت النداءات لايلاء المشكلة مزيدا من الدراسة والعناية والمعاجلة بالحلول ، تجددت تلك النداءات فى أعقاب العدوان خاصة، وبرز الاهتمام بها فى بيانات القيادة السياسية ، ثم فى الدراسات التى وضعت تحقيقا لما جاء فى تلك البيانات . وآخر ما حدث من هذا القبيل هو ما جاء فى مشروع خطة تنفيذ بيان ٣٠ مارس التى وضعها الدكتوران محمد حلمى مراد وعبد العزيز حجازى ، وفى مقترحات الاصلاح الاقتصادى والمالى التى تقدم بهما الدكتور عبد العزيز حجازى ، وفى تقرير اللجنة التحضيرية للمؤتمر القومى .

ويستوقفنا فيما جاء من افكار فى هذه الوثائق ما أشارت اليه — ولم تكن اشاراتها تلك هى الأولى — فى شأن ما يسمى بحرية الوحدات الاقتصادية بالنسبة للقطاع العام ، وما أضعه قريبا من ذلك ، وهو أن يكون عمل وحدات الجهاز الحكومى قائما على الاستقلال واللامركزية . ووجه التقريب بين الوضعين هو أن حكمة الحرية والاستقلال واللامركزية — أصلا أو تفويضا — واحدة فى كليهما — أن يكون التنفيذ وما يتعلق به من قرارات ادارية فى منبع الحاجة ذاتها — فى مكانها ووقتها — يصاحبها وبعاصرها بلا تخلف ولا تلكؤ ولا انتظار ، وأن تصدر تلك القرارات على ضوء ظروف الموقع ، وعلى قدر ما تكشف عنه من احتياج بالنسبة للانتاج ، وكذلك بالنسبة للخدمات .

ولا أقول أن ظروف الانتاج وظروف الخدمات متشابهة ، ولكن ما يوطأ به فى شأن الترخص الادارى من حكمة فى الحالين هو الذى يتطابق ، ثم تختلف القرارات — بل لابد أن تختلف — موضوعا وطبيعة ونسيجا .

ومع التسليم بأن حرية الوحدات فى القطاع العام ، واستقلالها ولا مركزيتها فى الجهاز الحكومى ، مسألة نسبية تخضع للتقدير وللظروف المتغيرة ، فانه يكاد يكون محل اتفاق شامل بين جميع المعنيين بالتفكير الادارى أن مزيدا من الحرية والاستقلال واللامركزية — مع متطلبات أخرى ضرورية — لا يزال منشودا ولازما . لا يزال كذلك ليس فى مجالات التنفيذ فحسب ، بل فى مجالات التخطيط التفصيلى فى نطاق أهداف التخطيط العامة بطبيعة الحال .

ولابد أن يضاف فى شأن التخطيط أن ترخص الادارة فى التخطيط التفصيلى ، ليس ابتداعا ولا ابتكارا ، ولكنه محصلة عديد من التجارب فى البلاد الأخرى التى عدلت بقدر مناسب عن تخطيط التفصيلات تخطيطا مركزيا . والأمر كذلك أساسا ، لأن تخطيط التفصيلات هو أدخل فى التنفيذ منه فى التخطيط ، وهو لا يخرج عن رسم برنامج عمل مع حسن استخدام عناصر الانتاج ، أو الخدمة من خيث توزيع الأعمال ، وقوة العمل وأساليب التشغيل ، واختيار القيادات المنفذة على انسب الوجوه واكفئها .

على أن مزيدا من الحرية والاستقلال — المالى والادارى — لا يعنى البتة فى بناء اقتصادي واجتماعي مثل الذى نشيده الانطلاق

مطلقا من القيود كما قد يفهم البعض . فنحن مجتمع خاضع بحكم مصلحة المجموع الغالب فيه لنظام التخطيط ، ونحن دولة لها مبادىء مقررة وأهداف متناسقة مع تلك المبـــادىء ، ونحن مجتمع لا تزال فى قراره وفى جوانبه رواسب عتيقة لابد من ازالتها بشـــكل ما تعنيه من تفرقة وتمايز على غير قاعدة العمل خالصا لصـــالح المجتمع ذاته ، والخدمة من أجل مجموع الشعب أولا وأخيرا .

وبالجمع بين الاتجـــاهين ـ التخطيط الشامل والترخص فى التنفيـــذ والتفصيل ـ يصبح محتوى الشـــعار القـــائل بمركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ظاهر الوضوح .

وفى نطاق لا مركزية التنفيذ ـ بما أصبحت تدل عليه من ترك التخطيط التفصيلى للوحدات المنفذة ـ نستطيع أن نذهب شوطا آخر فى نظام الادارة المحلية ، مشركين أصحاب الشـــأن من الأهلين فى كل منطقة فى اتخاذ ماقد تظهر حاجة الى اتخاذه من قرارات ، وربما أن نعاق اتخاذ ما يرون حاجة اليه من القرارات على اجتماع ارادتهم وحدهم فى وقت قريب أو بعيد ، وصولا الى حكم محلى متكامل المعالم . ونستطيع أيضا أن نستزيد من حرية وحدات الجهاز الحكومى فى نطاق الادارة المحليـــــة بتسلسل تقسيماتها الادارية ، عاصـــــمة ومركزا وقرية ، على قدر متفاوت ـ طبيعة ـ من الحرية والاستقلال ، أى أن نضع موضع التنفيـــذ مبدأ اللامركزية المصلحية ، بحيث تكتفى الأجهـــزة الرئيسية ـ على قدر موقعها من التسلســـل الادارى ـ بوضع السياسات العـــامة أو التوجيهات التى لا تنزل فى النهاية الى التفصيلات المعوقة والمقيدة لحرية التصرف على حســـاب المتعـــاملين أو المنتفعين . ويكاد يـكون ذلك ممكنا فى كثير من الوزارات والمصالح أو الأجهزة الادارية غير المركزية ، كما أنه يكاد يكون محل اتفـــاق فى النظر ، أما فى التطبيق فان هناك تراخيا ملحوظا ربما كان مرده الى الرغبة الكامنة عادة لدى بعض القادة الاداريين فى الاحتفـــاظ بأكبر قدر من الســـلطات حتى يكون مرجــــع الأمـــور الى ما يقررون .

على أن ذلك كله ينبغى أن يقترن بقـــــدر موزون من الرقابة ـ ســـواء الشـــعبية أو الادارية ـ فى نطاق الادارة المحلية ، وفى نطاق اســـتقلال الفرعيات المصلحية . وعن الرقابة بالنسبة لوحدات الجهاز الحكومى لا نحسب أن تلك الواحدات تشكو من أجهزتهـــا المركزية ، وانما تنحصر شكواها على الأغلب فيما تحيطها به المستويات الاشرافية الراكبـــة من قيود ، وما تضعه عليها من ضغوط مانعة من الحـــركة والتصرف السريع .

* * *

وبقصد ترشيد الأعمال فى نطاق القطـــاع العام ، وبقصـــد تحديد المسئوليات تحديدا متناسبا مع القدر اللازم من الحرية ، وبقصد توفير امكانيات النجاح للوحدات الاقتصـــادية وافســـاح المجال لكى تحقق الادارة الواعيـــة ما يرجى منها ، تتعدد التوصيات كمـــا سبق بمنح تلك الوحدات مزيدا من الحرية . وفى ظل التحفظ الذى ســـبق اثباته من ان تكون الاستزادة من الحرية المنشـــودة بعيـــدة عن الاطلاقات ، ودائرة فى داخل الأهداف المخططة يصبح مرغوبا فيه البحث عن الصيغة المناسبة للحرية المطلوبة .

وبدون تخصيص أو تفصيل من الملائم أن توفر الصيغة المستهدفة اتخاذ القرار فى مكان الحاجة اليه ،وفى وقت يعاصر قيامها ، فلا يتركها معلقة بغير بت سريع . ومن أجل هذا ينبغى أن يترك للادارة أن تمايز بين البدائل فى تفصيلات التنفيذ ، بل فى تفصيلات التخطيط المحلى ، بلا عائق من مراجعة طويلة من الأجهزة الأعلى ، وبلا خشية من جهات الرقابة الخارجية وتنوعها ولا من اختلاف تقديراتهـــا نتيجة لقلة الدربة أو الدراية أو مجرد التشبث بحرفية خرساء . والشرط فىذلك أن يكون الهدف العام للوحدة محددا وواضحا ومتصلا بالأهداف الماثلة فى خريطة التخطيط العـــام . وتقتضى ديموقراطية الادارة ، وديموقراطية تسيير الأعمال ، أن يكون التحديد والوضـــوح وموقع الهدف من الشـــكل العام حـــاضرا ، ليس فى ذهن الادارة فقط ، بل فى أذهان جميع العاملين على سواء . وديموقراطية الادارة والتسيير ـ وهى جديدة علينا ـ تحتاج الى مزيد من الوضـــوح الفكرى ـ عند رجال الادارة وعند العاملين ـ ليس مكانه فى هـــذا المقـــام .

وفى ســـبيل البحث عن الصيغة المناســـبة للحرية المطلوبة قد يستلزم الأمر اعادة النظر من جديد فى الشكل التنظيمى للقطاع العام . ولقد سبق أن دخلنا مرحلة بعد مرحلة من المحاولة والتجريب فى هـــذا السبيل . ففى أعقـــاب التمصير فى سنة ١٩٥٧ كانت الصيغة الملائمة كما بدا لنا عند ذاك هى القواعد التى أقيمت

عليهـا **المؤسسة الاقتصـادية** ـ ومن بعدها **مؤسسة مصر ومؤسسة النصر** ـ من الاكتفاء بحق الاعتراض على قرارات مجلس الادارة أن كان للاعتراض وجه ، مع وجود لوائح خاصـة للوحـدات المختلفة فى داخل المؤسسة بغير توحيد ، وكانت تلك المؤسسات المتكاملة تتمتع بقدر كبير من حرية الحركة والتصرف ، وكان مرجعهـا الى رئيس الدولة من أقصر خط اتصال . وكانت للأخذ بذلك أسباب تاريخية لا نعرض لها بالتفصيل ، كما كان ذلك مجرد مرحلة فى تطوير القطاع العـام . وفى أعقـاب التأميم فى سنة ١٩٦١ استحدث نظام القطاعات التى وزع على الوزراء الاشراف عليها ، وذلك على غرار التوزيع الوارد فى الميزانية العامة ، واستحدث فى داخل القطاعات نظام النوعيات فى المؤسسات الذى لا يزال معمولا به ، وكان لابد أن يكلل التنظيم بمجلس اعلى للمؤسسات لم تسنح الفرصـة لعمله ، بل لاجتماعه من انشائه الى الغائه .

ولتنظيم العـلاقات التخطيطية والاشرافية والتوجيهية والرقابية بين المؤسسات والوحدات الاقتصادية استحدثت فى سنة ١٩٦٣ القواعد التى تضمنها قانون المؤسسات الذى صدر فى تلك السنة . ومع أن تلك القواعد كانت تتيح بعض حرية الحركة للوحدات الاقتصادية ، فان تلك الحرية المتاحة ظلت نظرية لا تتعدى مدى الكلمات التى تقررها ، فزاد تدخل المؤسسات فى الأعمال الى درجة وصلت فى بعض الأحيان الى التفصيلات ، بل الى تفصيلات التفصيلات . ومع الاحساس بما ينطوى عليه التدخل فى الجزئيات من تعويق ، وبعد عدد من الدراسـات التى تراوحت اتجاهاتها بين الرغبة فى الاستجابة العملية لما تقضى به المصلحة ، وبين الاقتداء غير المطلوب بأشكال تنظيمية كانت الشكوى تتعالى من اضطرابها فى بـلاد أخرى ، وضع قانون المؤسسات القائم الآن فى سنة ١٩٦٦ . ومع أن القواعد التى أقيم عليها ذلك القانون أكثر سماحة من قواعد قانون سنة ١٩٦٣، فقد اشتد من جديد الاحساس بالتضييق على وحدات الانتاج ، ربما بسبب انفـلات كثيرين من القادة الاداريين فى الجهاز الحكومى الى جهـاز الانتاج ، أو الى الجهات المشرفة عليه ، مما حمل الى ذلك الجهاز عيوب الادارة الحكومية كما جاء فى بعض التقارير .

وفى شأن العاملين أخذ الاتجاه الى التوحيد المطلق فى المعاملة يتأكد كذلك مرحلة بعد مرحلة . وليس فى التوحيد عيب اذا ظل مقصورا على الحدود الدنيا التى لا يجوز النزول دونها ، ولكن ما لا يجوز له أن يقف حائلا دون الاثابة المجزية التى تعاصر التشجيع واجتهاد العاملين . ففى سنة ١٩٦٢ صدرت لائحة العاملين التى حلت محلها لائحة سنة ١٩٦٦ ، ومع أن اللائحة القائمة قد بنيت على أسس من المبادىء السليمة من الناحية النظرية ، الا أنها لا تزال تترك مجالا واسعا للتمنى والاجتهاد فى بعض ما تضمنته من قيود تقضى المصلحة باعادة النظر فيها اذا أريد الوصول الى تلك الصيغة الملائمة من حرية الوحدات .

وليس من ريب فى أنه لا خلاف على وجوب وجود لائحةمنظمة لشئون العاملين ،ولكن مثل تلك اللائحة يجب أن تكتفى ببسط المبادىء والأحكام العامة ، وأن توسع من دائرة التحرك بالنسبة للوحدات بتوسيع مداه المالى والفنى ، تاركة التفصيلات للوائح فرعية تصـاغ على قياس الوحدات وطبيعة الأعمال فى كل منها فى نطاق تلك المبادىء والأحكام .

وقد يبدو من المرغوب فيه بالنسبة للشكل التنظيمى للقطاع العام أن يعاد النظر فى وظيفة الوزارة ـ وهى لا تعدو أن تكون جهاز تخطيط ـ وفى وظيفة المؤسسة النوعية ـ وهى كذلك جهاز تخطيط واشراف لا ينبغى له أن يتدخل فى أعمال التنفيـذ الا بقدر مراجعة مدى التطـابق مع الأهداف . وقد يبدو من المرغوب فيه أن يصرف النظر عن انشاء أجهزة راكبة جديدة ، كالهيئات القطاعية التى جرى تفكير فى شأنها مؤخرا ، بل قد يبدو مرغوبا فيه أن يخفض عدد المؤسسات النوعية تخفيضـا ملحوظا ، وهو رأى بعض الثقات من خبراء التنظيم . ومن المؤكد انه من اللازم تحديد اختصاصـات المؤسسات سـواء خفض عددها تخفيضا كبيرا أو صغيرا ـ وتحديد عدد العاملين فيها ومستواهم ـ بحيث يمكن كفها بحسم عن التدخل فى أعمال التنفيذ ، ثم قصر دورها على أمهات المسـائل فى شـئون العاملين .

وقد يبدو من المرغوب فيه أيضا اعادة النظر فى أجهزة الرقابة الخارجية اكتفـاء بالرقابة الاشرافية والرقابة الداخلية ـ الادارية والشعبية ـ من جهة ، وتمكينا لها من التوفر على المعاونة الحقيقية فى أغراض التنظيم والمحاسـبة والتقييم والتدريب من جهـة أخرى .

ويقتضى كل هذا اعادة النظر فى الأسس التنظيمية لعـلاقات الوزارات بالمؤسسـات ، والمؤسسات بالوحدات الاقتصادية ، من حيث توزيع الأعمال والاختصاصات ، وتحديد وجوه الاشراف والرقابة . ويقتضى بالتبعية اعادة

النظر فى التشريعات المنظمة لتلك العلاقات (قانون المؤسسات والقوانين الأخرى الملحقة) ، وكذلك اعادة النظر فى لائحة العاملين بالقطاع العام وتعديلاتها ، والأحكام المتفرعة عليها .

ويقتضى هذا حتما تحديد الأهداف المخططة للوحدات لتكون اداراتها مسئولة عنها من حيث حجم الانتاج وانواعه وجودته وتوفير فرص العمالة والمبيعات واهداف التصدير ، والمخزون السلعى ، والفائض المترقب وغيرها . ومن المفروض أن تكون تلك الأهداف مخططة على مستوى الانتاج كله ، ثم على المستوى القطاعى ، ثم مستوى المؤسسات (ان ظل توزيعها وعددها كما هما) ، وأخيرا على مستوى الوحدات ذاتها بدون تفصيل .

وليست هناك حاجة الى ايضاح أهمية تقصير خطوط الاتصال فى أى تنظيم صحيح الأساس ، فكلما قصرنا تلك الخطوط كان ذلك معوانا على انطلاق الانتاج ، وعلى توفير الامكانيات اللازمة لانسيابه ، ومعالجة أية صعوبات قد تعطله أو تؤخره أو تؤثر على أوصافه .

ولا يكون كل ذلك مستطاعا من حيث المبدأ الا اذا تم ترشيد اقتصاديات الأعمال ، **فلا يجوز أن تظل الوحدات ذات الاقتصاديات المتعثرة باقية** الا اذا كانت هناك حاجة تدعو الى قيامها والى تحمل التضحيات المالية فى **سبيل بقائها لأغراض هامة ،** وعندئذ لابد أن تأخذ الدولة على عاتقها تلك التضحيات . وأما فى غير هذه الحالات — التى لابد أن تكون قليلة — فان اقامة الوحدات على أسس سليمة من الناحية الاقتصادية ليست مطلوبة فقط ، بل هى شرط لازم من شروط النمو والتقدم على خط صاعد ، مثلما تتقدم على خط صاعد احتياجاتنا الأساسية حجما ونوعا وشكلا وتجددا .

ولأغراض الترشيد الاقتصادى تفرض الظروف المتطورة على الوحدات وجوب اعتمادها فى تمويل أعمالها على امكانياتها الخاصة ، ما دامت قد تجاوزت مراحل الحبو ، واستقام عودها ، واشتد ساعدها . وعندئذ لابد من أن تلجأ الى التعامل المصرفى على القواعد الأصولية المبنية على دراسة اقتصاديات اعمالها ، وعلى تقدير امكانياتها الذاتية تقديرا رشيدا . والحقيقة أن السؤال الذى يطرحه البعض عما اذا كانت تلك المرحلة قد جاء وقتها ليس مقبولا ، فقد كان ذلك هو الأساس الذى اديرت عليه أعمال القطاع العام — أو الجانب الأكبر منها — منذ عهد المؤسسات التكاملية ، ولم يكون ذلك مثارا لا للشكوى ولا حجة على تراخى الانتاج أو تراجعه . كان ذلك ممكنا عند ذاك ، ولا يزال ممكنا اليوم . وربما كان ذلك سبيلا مطلوبا لدفع عجلة الانتاج على النهج الصحيح ، فكلما كانت الشئون المالية أدق وأحكم حرصت الوحدات التى توضع التسهيلات الائتمانية قيد تصرفها — بناء على ضماناتها الذاتية ، وليس استنادا الى كفالات عامة — على حسن التصرف فيها واستعمالها فى الوجوه الكفيلة بالوفاء بالتزاماتها واستخدامها استخداما مجزيا ، كل ذلك على تفصيل لا ندخل فيه .

على أنه لكى يكون ذلك ممكنا ومفيدا فى تحقيق الغاية منه ، فانه من المتعين أن يعاد النظر فى نظام توزيع الفائض ، على الا يكون ذلك طبقا لنموذج موحد فى كل الحالات ، فان اختلاف الأعمال وظروفها يستدعى لزاما تخصيص نظام التوزيع فى كل حالة وأن ظلت مبادئه العامة واحدة بالنسبة للجميع . ومن المتعين كذلك أن يعاد النظر فى نظام الضرائب العتيق الذى لم يعد يفى بأغراض التمويل العام ، كما لم يعد يتواءم مع هيكل البناء الاقتصادى فى الوقت الحاضر ، وقد كانت ظروف وضع أسسه منذ ثلاثين سنة تتباين تماما مع ظروف اليوم ، وفى ذلك أيضا — كما فى غيره — تفصيل ليس من أغراض هذا النظر العام أن يلم به .

ومع اعطاء الوحدات الاقتصادية مزيدا من الحرية فى هذه الصيغة أو تلك ، وعلى أساس من ترشيد قواعدها الاقتصادية ، فان أنواع الرقابة والتقييم واغراضهما وأساليبهما — فى داخل الوحدات ومن خارجها وعلى خط التبعية الادارية أو من خارجه — ينبغى أن تطرا عليها تعديلات مناسبة تمنع التعويق ، وتكفل الانطلاق، وتحقق الحكمة والفائدة منها .

* * *

ذلك عن المشكلة وأبعادها ، وعن صيغة الحرية المبتغاة وبعض احتمالات تصورها .

ومن الجلى مما أسلفت أننى أدرت التفكير ها هنا فى قضية عامة ليس من ريب فى أن أركانها وقواعدها وكثيرا من جزئياتها يحتاج الى كثير من النظر والبحث والتمحيص والمعالجة . ذلك واضح تماما ، فما احتسبت غاية لهذا التفكير الا أن يكون مثارا لمزيد من التفكير والتأمل والتقدير .

محمد عبد الغفار

حركة الاصلاح الادارى
فى الجمهورية العربية المتحدة ...

(٢)

مشكلات الجهاز الادارى واتجاهات الاصلاح

بقلم
حلمى السعيد

تعرضنا فى المقال السابق الى تطور الجهاز الادارى فى الدولة فبرزت أهمية وضع خطة للاصلاح الادارى تتكامل مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة .. ويناقش هذا المقال بعض المشكلات التى يعانى منها الجهاز الادارى فى الدولة ، وتؤثر فى كفاءته ويبين مداخل الاصلاح الرئيسية .

تعددت الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية من الخبراء والممارسين وتناولت مختلف مداخل الاصلاح الادارى فى الدولة .. كما اهتمت كثير من اللجان والمؤتمرات التى شكلت لهذا الغرض ، واشترك فيها صفوة القادة المسئولين ، بتصوير المشكلات الرئيسية التى يعانى منها الجهاز الادارى .. وقد قدمت الكثير من المقترحات والتوصيات لعلاج هذه المشكلات ، على أساس أن تنفيذها كفيل — فى حد ذاته — بأن يساعد على رفع كفاءة الجهاز الادارى الى المستوى الذى يحقق له القدرة على خدمة أهداف المجتمع وخطط التنمية .

ومع ذلك .. فان المشكلات التى يعانى منها الجهاز الادارى ليست كلها من النوع الذى يمكن حسمه بقرارات ادارية ، أو لوائح تنظيمية يلتزم بتنفيذها ، فان الكثير من هذه المشكلات يرتبط بعوامل اجتماعية ونفسية وسلوكية ، ويعتمد علاجها الحقيقى على التغيير فى القيم والتقاليد والعادات وأنماط السلوك فى المجتمع ، مما يبرز صعوبة حلها فى وقت قصير .. وتمثل المقترحات التى توضع لها اتجاها نحو الحد من نتائجها والتخفيف من أثرها . وعلى هذا الأساس ، فان وسيلة الاصلاح الفعالة هى فى تضافر جهود جميع الأجهزة فى الدولة ، والعاملين فى مجالات الاعلام

والنشر والتربية والتعليم والشـــباب وتنمية المجتمع والثقافة والدين ، وغيرها من المجالات الحيوية لاعداد المواطن الصالح الذى يؤمن بتنمية بلاده ويرعى مصالحها ، ومصالح مواطنيه ، بقدر ما يرعى مصلحته الخاصة ، سواء أكان عاملا أم منتفعا بالخدمة العامة أم الرقيب على أدائها .

وهذه الدراسة لا تهدف الى حصر المشكلات الادارية فى الدولة حصرا شاملا ، أو وضع علاج قاطع لها ، وانما هى مساهمة فى تشخيص بعض المعوقات التى تواجه النهضة الاقتصـــــادية والاجتماعية ، وتؤثر فى كفاءة كل من التنظيم الأعلى للدولة والأجهزة الادارية المختلفةوالعاملين بها ، كما أنها عرض لمداخل الاصلاح فيها التى تتطلب المزيد من الدراسات التفصيلية قبل أن تتحول الى برامج قابلة للتنفيذ .

أولا : كفاءة التنظيم الأعلى للدولة :

تظهر أهمية وخطورة المشكلات المؤثرة فى كفاءة التنظيم الأعلى للدولة فى أنهـا تتأثر بسياسة الحكومة فى تنفيذ مخططات التنمية ، وأن حلها يقترن عادة بقرارات سياسية عليا .

(أ) سياسة التنظيم الادارى بالدولة :

حققت البلاد فى السنوات الأخيرة نجاحا فى ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وقد اقترن ذلك بتوسع كبير فى نطـاق الخدمات ، وتطور ضخم فى حجم النشاط الاقتصادى .. وقد ترتب على ذلك أن حدثت تغيرات متلاحقة وسريعة فى التنظيم الادارى للدولة ، ومن المتوقع أن هذه التغيرات سوف تستمر لتلائم احتياجات تطور المجتمع .

وتظهر التغيرات فى الأجهـــزة الادارية فى صورة انشاء أو الغاء أو ادماج أو اضافة أو اعادة تقسيم ونقل تبعيـــة ... الخ ، على فترات متقاربة ، دون أن تحكم هذه التغيرات السريعة خطة تنظيمية واضحة ، الأمر الذى نتج عنـه مشكلات ادارية ذات آثار بعيدة المدى ، اذ كثيرا ما تفشل هذه التغيرات فى تحقيق الأهـــداف المتوقعة منها ويتطلب علاج آثارها اجراء تعديلات جديدة وهكذا .. **كما أن سرعة التغيير لا تمكن من قياس النتائج والرقابة عليها ، فضلا عمـا يترتب على التعديل من عدم استقرار فى الانتاج وتأثر أوضاع العاملين ، وضعف التنسيق بين مختلف الأجهزة بسبب التضخم فى عـــددها كما يظهر فى البيان التالى :**

بيان بعدد الوحدات

	العدد
الـــوزارات	٢٩
أجهزة مستقلة	٦
هيئات مختلفة	٦١
هيئات عامة	٢٥
صـــــناديق	٦
مؤسســــــات	٤٧
شركـــات	٣٨٠
	٥٠٤

ويعتمد علاج هذا العيب ومشكلاته على وجود سياسة محددة لتنظيم الدولة فى ضوء تصورنا للتطورات المتوقعة ، والجهـــاز الادارى الملائم لتولى عبء هذه التطورات ، بحيث يمكن مواجهة متغيرات المستقبل .. ويتطلب وضع هـــذا المخطط واقراره اجراء دراسة شاملة للأوضاع التنظيمية فى الدولة تؤدى الى :

- تحديد طبيعة جميع أجهزة الدولة من وزارات ومصـالح ، وهيئـات عامة ، وأجهـــزة مركزية ، ومجالس عليـا وتنفيــذية ، ومؤسســات عامــة وشركات ... الخ ، وتحديد معــايير وخصائص كل منها ، بحيث لا يحدث اى تداخـــل أو خلط أو تأويل فى التعريف بها .

- تحديد الأهداف والاختصاصات العامة لكل جهة رئيسـية فى الدولة تحـديدا واضحا ومعلنا فى اطار خطة التنميـة الاقتصـــادية والاجتماعية وتحـديد العلاقات بينها .

- وضع الضوابط التى يتم بمقتضـاها التعديل فى الأجهزة الادارية ، سـواء بالانشاء أو الالغاء أو الادماج أو الاضافة أو نقل تبعية أو اعادة التنظيم الداخلى لهـا .

● اقرار هذا المخطط من أعلى المستويات السياسية ، وقد يكون من الملائم ادراج أحكامه الأساسية ضمن مواد الدستور الدائم للدولة .

(ب) نظام تطوير القوانين :

من المشاهد أن أغلب القوانين واللوائح المطبقة الآن فى الدولة يرجع تاريخ وضعها الى عهود ما قبل الثورة ، ولم تعد تتمشى مع القيم والأوضاع الاجتماعية الجديدة بحيث أصبح الكثير منها عاجزا عن مواجهة متطلبات التنمية الطموحة .. بل ان بعضها كان معوقا للتطور الذى يمر به المجتمع ، مما أدى الى جمود كثير من عمليات التنمية التى تتطلب التصرف السريع . كما دفع بعض المسئولين الى اتخاذ قرارات متخطين بعض النصوص ، وتتطلب ظروف المجتمع الجديد احداث تعديلات متلاحقة لكثير من القوانين واللوائح القائمة .. **ومع ذلك فان ثمة ظاهرة برزت ، وهى أن بعض هذه التعديلات لم تحقق الغرض المأمول منها بل أدت الى المزيد من التعقيدات ، وجمود التطبيق ، وتسببت فى تكرار الأحكام ، كما تضمنت العديد من التفصيلات ، وتخلف بعضها عن خدمة العلاقات الاجتماعية بعد الثورة .**

وان تطوير القوانين واللوائح فى الدولة بحيث تساير التطورات التى يمر بها المجتمع يقتضى الآتى :

● وضع نظام مستقر متكامل ومتطور لاقتراح القوانين واعدادها وصياغتها ونشرها وتطبيقها وتفسيرها وتعديلها يتفق مع المفاهيم العلمية الحديثة ، واقراره من أعلى المستويات السياسية فى الدولة ، على أن يستخدم هذا النظام فى اعادة النظر فى القوانين واللوائح القديمة وتعديلها وفقا لخطة طويلة الأمد.

● أن تقتصر القوانين على القواعد الأساسية ، على أن تكملها القرارات التى تصدر من السلطات التى ينص عليها القانون فى كل حالة ، بحيث تعتبر هذه القرارات البرامج التنفيذية التى تشمل خطوات التطبيق وتكون محل المراجعة المستمرة والتعديل لمواجهة الأوضاع المتغيرة .

● من الضرورى فى اعداد القوانين أو تطويرها مراعاة أن تنبع اقتراحاتها من الجهات الفنية المتخصصة عن طريق دراسات علمية وتطبيقية موضوعية ، وتعتبر هذه الدراسات هى المذكرة الايضاحية التى يعتمد عليها فى صياغة القانون ، والمرجع فى تفسيره عند التنفيذ .

● أن توضع فى الاعتبار عند تعديل القوانين واللوائح التوجيهات التى تتضمنها تقارير الرقابة المركزية وأحكام القضاء .

(ج) أساوب الرقابة :

من الظواهر الملموسة فى الدولة تعدد أجهزة الرقابة المركزية على أعمال الادارة وتزايد عبئها على الأجهزة التنفيذية ، ويرجع ذلك الى أسباب كثيرة ، منها الرغبة الملحة للاسراع فى التنمية بأقصى طاقة وكفاءة ممكنة ، وضعف التنسيق بين أنشطة الرقابة المختلفة ، فضلا عن الاهتمام المتزايد بالتفاصيل ، واجراءات العمل ، والالتزام بحرفية القوانين واللوائح ، وعدم تفهم بعض المراقبين لمفهوم الرقابة كمعاونة للأجهزة الادارية فى اصلاح الأخطاء ، فضلا عن الافتقار الى المعايير والضوابط الموضوعية لقياس كفاءة الخدمات والانتاج .

ولقد أدى تزايد عبء الرقابة المركزية الى عدة نتائج ضارة بالعمل والانتاج . فمن ناحية زادت حدة الروتين والتمسك بالشكليات ، وأحجم المديرون وترددوا فى تحمل المسئولية وغالوا فى اصدار التعليمات التفصيلية ، والنتيجة تعقد تنفيذ الخدمات والانتاج ، مما دفع الى المزيد من الرقابة وهكذا .

ان معالجة هذا العيب ومشكلاته لا تتم بالغاء الرقابة أو اضعافها ، وانما تتطلب اتباع الأسلوب العلمى الذى يكفل تنسيق النشاط الرقابى وقيامه بالمهمة الحقيقية فى معاونة وحدات التنفيذ فى تحقيق أهدافها .. وفيما يلى بعض اتجاهات فى تطوير الرقابة :

● اعادة النظر فى اختصاصات أجهزة الرقابة المركزية لازالة التعارض والازدواج والتداخل بينها ، وكذلك فى أهداف وأساليب عمليات الرقابة التى تزاولها على الوحدات الادارية ، بحيث تكون رقابة اجمالية للتأكد من بلوغ الأهداف.

● تحديد مفاهيم الرقابة والغرض منها ، ووسيلة مزاولة عملياتها تحديدا قاطعا ، بحيث يتفهمها العاملون بأجهزة التنفيذ والقائمون بأعمال الرقابة .

- تنسيق أساليب أجهزة الرقابة المركزية فى تنفيذ برامجها وخاصة عمليات جمع المعلومات من الأجهزة التنفيذية ، بحيث تتم وفقا لنماذج موحدة تعتمدها أجهزة الرقابة .

- وضع معايير وضوابط محددة لقياس الانتاج ، وتحقيق الأهداف ، بحيث تمكن أجهزة الرقابة من الحكم بطريقة موضوعية على كفاءة الخدمات والانتاج .

- تحديد دور الرقابة الشعبية ومجلس الأمة فى الاصلاح الادارى ، باعتبارها الدعامة لتأكيد سلطة الشعب على أعمال الادارة ، وتنسيق علاقتها مع وسائل الرقابة الأخرى ، بحيث لا يحدث تداخل أو ازدواج بينها .

(د) اعداد الميزانية العامة :

لم تعد الميزانية العامة للدولة مجرد بيان بأوجه نفقات وايرادات الدولة خلال سنة مالية ، فقد أصبحت الميزانية اليوم أداة هامة من أدوات الادارة ، والرقابة على أعمالها .. فهى عبارة عن خطة مالية متصلة لبرامج العمل التى تزمع الحكومة تنفيذها ، والرقابة على سلامة الانفاق الحكومى فى الأوجه المحددة له .. هذا التطور فى مفهوم الميزانية كان لابد أن ينعكس على شكلها وأسلوب اعدادها وتنفيذها ، لذلك ظهرت هذه المفاهيم فى الميزانيات الحديثة ، بحيث تحولت من ميزانية بنود الى ميزانية أداء تكفل ضمان الانفاق للأموال العامة فى مشروعات فعلية ، وامكان قياس تنفيذ هذه المشروعات ، والرقابة على كفاءة تنفيذها .

ورغم اعداد بعض الدراسات لتطوير الميزانية ، وتكرار المطالبة ، واقتناع المسئولين بضرورة تحويلها الى ميزانية أداء ترتبط بمشروعات عمل محددة ، فمازالت ميزانية الدولة تسير على نظام البنود التقليدى .. وقد ترتب على الاستمرار فى اتباع أسلوب الميزانية التقليدية آثار ضارة بالانفاق الحكومى ، منها عدم توافر البيانات والمعلومات عن تكاليف الأعمال المطلوب انجازها ، بحيث يصعب فحص الميزانية والرقابة عليها ، فضلا عن أن تضمين الميزانية كثيرا من بنود الانفاق أدى الى الحد من سلطات المديرين فى التصرف ، كذلك فان التقدير الجزافى للاعتمادات على أساس السنوات السابقة نتج عنه انفاق جزءا فى ، وتحولت مناقشة الميزانية الى شكل أقرب الى المساومة منها الى التوزيع الموضوعى للاعتمادات ، ومسارعة كثير من المصالح الحكومية الى انفاق اعتماداتها قبل نهاية السنة المالية ، ولو لم تكن هناك حاجة للانفاق حتى لا يتعرض الاعتماد للتخفيض .

ان تطوير الميزانية العامة للدولة بما يضمن تحويلها الى ميزانية فعالة تسهم فى تحقيق الاصلاح المالى فى مشروعات التنمية يتطلب البدء منذ الان بوضع الترتيبات اللازمة لتحويل الميزانية العامة من ميزانية بنود الى ميزانية أداء ، وتتمثل هذه الترتيبات بصفة أساسية فى اعداد معدلات أداء العمل والمواد والمصروفات ، والتى على ضوئها تعد حسابات تكاليف البرامج والمشروعات بمختلف الأجهزة الحكومية ، الأمر الذى يتطلب تدريب الأفراد الذين يمارسون العمل بأجهزة الميزانية المركزية والمحلية تدريبا تخصصيا ليلائم احتياجات اعداد ميزانية البرامج ، مع تحديد فترة انتقال مناسبة يبدل خلالها نظام الميزانية وتتم خلاله هذه الترتيبات بحيث تتلافى ردود الفعل الذى يسببها التعديل فى كفاءة سير العمل بالجهات الادارية المختلفة .

ثانيا : كفاءة الأجهزة الادارية :

بعد ان تعرفنا على بعض المشكلات التى تتصل بكفاءة التنظيم العام فى الدولة ، سوف نعالج فى هذا البند بعض المشكلات التى تؤثر فى كفاءة سير العمل فى المنظمات الادارية الموكل اليها مباشرة الأنشطة المختلفة بالدولة .

(أ) الاجراءات الادارية :

تتميز الدولة الحديثة بأنها تكفل حصول المواطن على الخدمة العامة بأكبر قدر من الكفاءة والاتقان والسرعة . ولقد نص الميثاق فى أكثر من موضع على ضرورة ضمان وصول الخدمة العامة الى جماهير الشعب بيسر وسهولة ، وبرغم التغيير الجذرى الذى طرأ على مفاهيم العمل والخدمات العامة ، وبرغم عمليات التنظيم المستمرة فى أجهزة الدولة فانه يوجد احساس عام بسوء الخدمة وخاصة فى كثير من العمليات المتصلة بالجمهور .

وترجع أسباب هذا التعقيد فى أداء الخدمات العامة الى العديد من العوامل التنظيمية والسلوكية ، منها تعدد الخطوات التى يتطلبها تقديم الخدمة ، وطول الوقت الذى يستغرقه انجازها ، وسوء تنظيم النماذج والسجلات .. هذا فضلا عن تمسك كثير من العاملين بحرفية نصوص التعليمات ، وعدم ادراكهم للأهداف

المطلوبة منهم وعدم احساسهم بمفهوم الخدمة العامة واهتمام البعض منهم باعتبارات شخصية. وقد ترتب على ذلك أن زادت مشقة وعناء المواطن فى الحصول على مصلحته ، مما يدفعه الى سلوك سبل التحايل والوساطة ، بل والانحراف أحيانا رغبة منه فى انهاء أعماله ومن ثم قلت ثقة المواطنين بالجهاز الحكومى .

ولعلاج هذه التعقيدات فى الاجراءات ، فان الأمر يتطلب :

- العمل على تبسيط الاجراءات خاصة فى المنظمات ذات الاتصال بالجمهور ، مع مراعاة أن هذا التبسيط يرتبط ارتباطا مباشرا بالرقابة على تنظيم حصول المواطن على الخدمة .
- أن تقوم كل جهة ادارية بتجميع اجراءات انجاز الأعمال المتصلة بالجمهور بشكل مبسط فى دليل أو كتيب يتضمن أماكن تقديم الخدمات والمستندات المطلوبة فى كل عملية . على أن يتاح توزيعها فى نظير رسم رمزى أو انشاء وحدات استعلامات واعية لتحقيق هذا الغرض .
- وضع ضوابط لاختيار الأفراد الذين يوضعون فى أماكن التعامل مع الجمهور ، بحيث يتوافر فيهم قدر وافر من السلوك القويم والصبر والأناة فى معاملة المواطنين، وأن تكون هذه الاشتراطات مفضلة على اعتبارات الكفاءة ، على أساس أن الكفاءة يمكن اكتسابها بالتدريب ، فى حين يصعب تطوير السلوك .
- توعية الموظف بأهداف الجهة التى يعمل بها وربط ولائه بها ، وتنمية ادراكه بمفهوم الصالح العام ، وتعميق ايمانه بخدمة الشعب .. ويمكن أن تمارس الصحافة والنقابات دورا كبيرا فى زيادة ادراك الموظفين لحقوقهم وواجباتهم فى خدمة المواطنين .

(ب) تحديد الاختصاصات :

من الملاحظ ان الاختصاصات الرئيسية فى كثير من الأجهزة الادارية ، وكذلك الاختصاصات التفصيلية فى تقسيماتها الفرعية يشوبها الغموض وعدم الوضوح ، حيث تصاغ الكثير من الاختصاصات فى الفاظ عامة مبهمة غير محددة المعانى ، أما بسبب عدم وضوح الهدف أمام من قاموا بوضعها أو عدم قدرة على التعبير السليم أو عن قصد فى استخدام الفاظ تحتمل معانى متعددة يمكن بواسطتها التهرب من المسئولية عند اللزوم ، الأمر الذى يؤدى الى تعقد العلاقات فى المنظمة ، وتجميد نشاطها ، وصعوبة مزاولة أعمالها .

وبالاضافة الى ذلك .. فانه كثيرا ما يحدث أن تتكرر وتزدوج الاختصاصات فى الأجهزة الادارية ، نتيجة عدم وجود سياسة محددة عند انشائها ، أو وضع تنظيماتها الداخلية ، أو اعادة تنظيمها ، مما يؤدى الى ضعف الكفاءة الادارية لهذه الأجهزة .

وان كفالة دقة اختصاصات الأجهزة الادارية تتطلب :

- أن تقوم كل منظمة بمراجعة اختصاصاتها الرئيسية ، واختصاصات التقسيمات الفرعية بها ، بغرض اعادة تحديد هذه الاختصاصات لتلافى أى غموض أو عدم وضوح فى صياغتها ، وكفالة نشر الاختصاصات فى صورتها المعدلة لأعضاء التنظيم والمواطنين الذين يعنيهم الأمر .
- البدء فى اعادة النظر فى اختصاصات الأجهزة الادارية التى تعمل على مستوى النشاط الواحد ، بغرض ازالة التكرار والازدواج داخل كل جهاز ، وبين مختلف أجهزة النشاط ، وفقا للسياسة المقررة للتنظيم الادارى للدولة .

(ج) نظام الاتصالات :

مع أهمية وضرورة نظام الاتصالات السليم لحياة الأجهزة الادارية واستمرار نشاطها ، الا أنه من الملاحظ فى كثير من الحالات عدم فاعلية نظم الاتصالات .. الأمر الذى يشكل عيبا خطيرا فى طريقة الادارة ، ويؤدى الى آثار سيئة على كفاءة الانتاج .

وترجع أسباب عدم فاعلية نظم الاتصالات فى المنظمات الادارية الى عوامل تنظيمية وسلوكية متعددة ، منها **كبر حجم المنظمات الحكومية الحالية ونقص وسائل النشر والاعلام بها والاعتماد باستمرار على الوسائل الرسمية كالمكاتبات فى الابلاغ ، فضلا عن عدم اهتمام القيادات الادارية بتبادل المعلومات بين جميع أجزاء التنظيم ، أو اعتمادها على معلومات غير كافية أو متحيزة فى اصدار القرارات ، بالاضافة الى عدم فهم المرءوسين لما يصدر اليهم من تعليمات .**

ومن النتائج السيئة التى يؤدى اليها ضعف نظام الاتصـــالات ، صعوبة وصـــول المعلومات الصحيحة اللازمة لتخطيط العمل ، واتخـــاذ القرارات الرشيدة ، والرقابة الفعالة على نتائج التنفيذ ، فضلا عن صعوبة استجابة العـــاملين لتنفيذ التعليمات الصادرة اليهم ، نتيجة عـــدم وضوحها وعدم تفهمهم لها .

ويتطلب عـــلاج الضعف الحـــالى فى نظم الاتصالات بالأجهزة الادارية اتباع الآتى :

- قيام كل جهاز ادارى بانشاء نظام رسمى جيد للنشر والاعلام يكفـــل ايصـــال المعلومات لجميع أجـــزائه وخارجهـــا للتعريف بأهدافه وبرامجه ، وسياسات العمل به وابلاغ قراراته دون مبـــالغة أو اسراف فى الأعمال الورقية .
- توخى الوضـــوح والدقة فى التعليمات والقرارات التى تصدرها الرئاســـات ، بحيث لا تحتمل معانى مختلفة ، أو تتطلب تفسيرا .
- الاهتمام بنظام الاتصـــالات الشخصية المستمرة عن طريق اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات داخـــل المنظمة ، وتوعية العـــاملين خاصـــة فى المراكز الرئاسية بأهمية عملية الاتصـــالات الشخصية ، وأهمية التعاون بين أعضاء المنظمة لنجاح أعمالها .

(د) توزيع السلطات الادارية :

من المشاهد ــ كظاهرة عامة ــ أن السلطات التنفيذية غالبا ماتكون مركزة فى المستويات الأعلى بالتنظيم ، مما يضـطر المســـتويات الأدنى الى استمرار الرجوع اليهـــا فى جميع الأمور حتى البسيط منهـــا .. ويرجع ذلك الى عوامل تنظيمية وسلوكية ، أهمهـــا عـــدم تحـــديد اختصـــاصات الوظائف الرئاسية والخطوط الفاصلة بينهـــا ، واتجـــاه كثير من القوانين واللوائح الى الاقتصار فى منح الســـلطات على مستويات الرئاسات العليا ، هذا فضلا عن عدم رغبة كثير من القادة فى تفويض سلطاتهم ، وقد يعزو ذلك الى الاهتمام بالتمســـك بالســـلطات لاعتبـــارات المكانة والهيبة ، أو تصـــور عدم استطاعة مرءوسيهم اصدار القرارات بالقـــدرة التى يتخذون بها قراراتهم ، أو لعدم الثقة فيهم ، أو العجز عن مراقبتهم .. مما يترتب عليه اغراق مستويات الرئاسة العليا فى الأعمال التنفيذية ، وتنـــازع الرئاسات المختلفـــة فى التنظيم على السلطة ، وتشجيع نزعات التحكم والسيطرة ، وبالتالى ضعف الروح المعنوية بين أفراد التنظيم ، وتجميد الأعمال ، ونقص الكفاءة الادارية .

ولعلاج ظاهرة التركيز المتزايد للســـلطات يقترح :

- أن تقوم كل منظمة بتحديد سلطات كبار الموظفين بها تحديدا قاطعـــا ومعلنا عن طريق اعداد وصف لوظيفة كل منهم .
- اعادة النظر فى القوانين واللوائح التنظيمية والمالية لمعـــالجة تكدس الســـلطة فى المستويات العليا وتوزيعها على المستويات الأدنى .
- نظرا لأن ظاهرة تركيز السلطة تعتبر فى حقيقتها سلوكا أكثر منها تنظيما ، فان معالجتها تتطلب توعية الرئاسات المختلفة لاقناعها بادراك أهمية التفويض فى زيادة كفاءة العمل بمنظماتهم .

ثالثا : كفاءة الأفراد :

يعتبر العنصر البشرى أهم عنـــاصر الادارة وأكثرها أهمية فى تحقيق أهدافها ، اذ مهما بلغ التشريع والبنـــاء التنظيمى من الكمال وتوافرت الامكانيات المادية ، فانه بدون كفاءة الأفراد تقف العملية الادارية جامدة لا تتحـــرك ، ولا تحقق المنشود منها .. وسنعرض فيما يلى لبعض هذه المشكلات المتعلقة بكفاءة العاملين ، وبيان بعض مقترحات العلاج :

(أ) نظم العاملين :

نظـرا للتغيرات الكبيرة التى لحقت مفهوم معـــاملة الأفراد ، ودور العـــامل فى المجتمع الاشتراكى ، وعلاقته بالأجهزة الادارية التى يعمل بها ، فقد اقتضى الأمر تطويرا مستمرا فى نظم التعامل مع الأفراد ، واجراء تعديلات متلاحقة عليها ، وقد صـــدرت كثير من هذه التعديلات لمواجهة مطالب انسانية ملحة ، ولم يتسع الوقت لاجراء الدراسة العلمية والعمليـة اللازمة قبل اصدارها ، مما أدى الى نتائج ضارة بالعاملين، منهـــا عدم شعورهم بالاستقرار والطمأنينة ، وتداعى معنوياتهم ، وتزايد شكاواهم وتظلماتهم ، وانخفاض كفاءتهم .

ونرى ان علاج هذه المشـــكلة يكون باتباع الآتى :

- وضـــع سياسة ثابتـة مستقرة للأفراد العاملين فى الدولة تشمل سياسة للأجور والمرتبات ، سياسة للاستخدام والحوافز والتشجيع ... الخ ، وفقا لمنهج علمى مدروس .
- وضع نظام مركزى يكفل تجميع كل نظم العاملين المطبقة وتوزيعها على الجهـات القائمة بتطبيقها بطـريقة تكفل ادخال التعديلات التى تجرى عليها بحيث يمكن تطبيقها باستمرار فى وضعها المعدل بما يحقق وحــدة التطبيق فى الحـــالات المتشابهة .
- وضع الأسلوب الذى يكفل تجميـع كل المشـــكلات المترتبة على تطبيق نظـــم العاملين ، وقيام جهات متخصصة باعداد الدراســـات الاجتماعية والتنظيميـــة والقانونية والمالية التى تكفل التعرف على طرق معالجة هذه المشكلات ، بحيث لا يتم اجراء أى تعديلات فى هذه النظم الا بعد فترة كافية يمكن فيها التأكد من ضرورة التعديل وتوقع أى مشكلات أخرى تنشأ منها ، وذلك فى اطار سياسة عامة مقررة للأفراد .

(ب) المهارات القيادية :

يعتبر توافر القيادات الادارية الرشيدة من أهم العوامل التى يعتمد عليها لنجاح الادارة فى تحقيق أهدافها ، وبرغم أهمية دور القيـــادات الادارية فى مجتمعنا المتطـور ، فانه من الملاحظ النقص الواضح فى مستوى المهـــارات القيادية لبعض من يشغلون مناصب القيادة الادارية .. ويرجع ذلك فى الغالب الى عدم وجود نظام سليم لاختيار القادة الاداريين ، وتنمية مهـــاراتهم ، وصعوبة اقتناع الكثيرين منهم بتطوير قدراتهم القيادية عن طريق التدريب فضلا عن الخلط بين العمل الادارى والتخصصى فى أجهزة الحكومة . ويظهر حجم المشكلة فى ضخامة عدد القادة الاداريين الموضح بالبيانين التاليين :

بيان بعدد شاغلى الدرجات الممتازة ووكيل وزارة والأولى فى القطاعين الحكومى والعام :

الدرجة	
الفئة الممتازة	٣٠٦
وكيل وزارة	٤٣٥
الفئة الأولى	٢٢٨١

* * *

بيان اجمالى بعدد العاملين الذين يشغلون الدرجة/ الفئة الثالثة فما فوقها فى القطاعين الحـــكومى والعام ونسب توزيعهم على المؤهلات المتجانســة

بلغ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة أو الفئة الثالثة فما فوقها بالقطاعين الحكومى والعام (حسب بيانات ١٩٦٨) : ١٩٤٧٥ عاملا موزعين حسب مجموعات المؤهلات المتجانسة كالآتى :

(أ) مجموعة المؤهلات التجارية ٢٤٪ .
(ب) مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية ٢٢٪ .
(ج) مجموعة مؤهلات التدريس ١٠٪ .
(د) مجمـــوعة مؤهلات الزراعية ٩٪ .
(هـ) مجمـــوعة المؤهلات الطبية ٥٪ .
(و) مجمـــوعة المؤهلات الأزهرية ٣٪ .
(ز) مجمـــوعة المؤهلات العسكرية ٢٪ .
(ح) مؤهلات أخـــرى عاليـــة ١٧٪ .
(ط) مؤهلات أخرى متوسطة وأقل من المتوسطة وبدون مؤهلات ٨٪ .

ويمكن رفع مستوى الكفاءة القيادية لقادة الأجهزة الادارية .. بوسائل أهمها :

- وضع نظام لاختيار القادة الاداريين طبقا لمعايير موضوعية محددة ، وذلك على أساس توافر نظام يمكن من اكتشاف الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات القيادية من مرحلة مبكرة بمختلف الأجهزة الادارية ، وتعهدهم بالتشجيع والتدريب وتقييمهم أولا بأول للوقوف على أحسن العناصر .

- اتباع نظام لاختيار القادة الاداريين يمكن من تدريب أفضل العناصر المرشحة على أعمال القيادة ، على أن يكفل هذا النظام المتابعة المستمرة لنتائج التدريب ، وأن تؤخذ نتائج التدريب فى الاعتبارات ، وكذلك تقارير أجهزة الرقابة والجهات التابعين لها عن الكفاءة والمهارة والصفات السلوكية عند اصدار قرار التعيين .

- تحديد فترة زمنية كحد أدنى لا يجوز تنحية القائد عن وظيفته قبل انقضائها ــ الا بطرق التأديب القانونية ــ حتى تتاح له فرصة كاملة للكشف عن كفاءته وقدرته ، وتحديد حد أقصى لا يجوز ابقاء القائد فى وظيفته بعده ما لم يرق الى وظيفة أعلى ، وذلك بالنسبة للمستويات العليا للوظائف القيادية .

- أن توضع معايير تربط بين انجازات الجهات التى يرأسها القائد الادارى ، وما يحصل عليه من مكافآت مادية وأدبية مع ربط الترقية بهذه الانجازات .

(جـ) نظام الحوافز :

من الظواهر السائدة أن سلوك كثير من العاملين بالأجهزة الحكومية أقرب الى السلبية منه الى العمل الهادف البناء . فالكثير منهم تنقصهم المبادأة ويتهربون من المسئولية ، ويؤدون أعمالهم بأدنى قدر من الجهد ، وادى هذا الى ضعف مستوى الانتاج وزيادة التكاليف .. ويرجع السبب فى ذلك الى ضعف الحافز لدى العاملين لعدم الربط بين المكافآت والمجهود المبذول فى العمل ، هذا بالأضافة الى أهمال الجانب المعنوى المتمثل فى علاقة الرؤساء بمرءوسيهم .

ويمكن علاج هذا الضعف بتطوير نظام الحوافز ويشمل ذلك :

- التعريف على حقيقة دوافع ورغبات مختلف فئات العاملين وتفهم حاجاتهم ومطالبهم ، والعمل على تطوير نظم العاملين بما يكفل منطقية حوافز العمل وعدالتها ، بحيث تنفق مع نوع وكمية ووقت وتكاليف العمل المؤدى .

- اعطاء سلطات نهائية للرؤساء الاداريين لتقديم مكافآت سريعة على الموقع غير مقيدة باجراءات معقدة ، لكى تحقق آثارا فورية ، بشرط مساءلة الرؤساء عن أى تصرف خاطىء ، أو متحيز فى منح هذه المكافآت .

- وضع النظام الفعال الذى يضمن تلقى شكاوى واقتراحات الأفراد ودراستها ، واتخاذ الاجراء المناسب حيالها .

- توعية القيادات الادارية بتغيير العلاقات الاجتماعية بينهم وبين أفراد التنظيم ، من علاقة آمرة الى علاقة تسودها الثقة والتفاهم والتعاطف ، مع الالتزام بالحزم والتوجيه .

(د) فاعلية التدريب :

من المشكلات الرئيسية التى يعانى منها الجهاز الادارى فى الدولة ضعف الكفاءة الانتاجية لأفراده .. وقد أدى ذلك الى زيادة الاهتمام بتدريب العاملين باعتبار ذلك أهم الوسائل المؤدية الى رفع كفاءتهم .. ولكن التدريب لم يحقق المستوى المأمول فى زيادة الانتاج ، ويرجع ذلك لأسباب ، منها نقص الوعى بالتدريب ، والنقص الظاهر فى عدد أخصائى التدريب ، فضلا

عن متابعة آثار التدريب ونتائجه ، وضعف التنسيق بين مختلف الأنشطة التدريبية .. كل ذلك ادى الى عدم ثقة الدارسين والرؤساء فى جدوى التدريب والشك فى نتائجه والخوف منه وانفاق الجهد والمال والوقت فى برامجه دون عائد متكافىء ، وهذا قلل من فاعليته كوسيلة رئيسية لرفع الكفاية الانتاجية للعاملين .

ولكى يحقق التدريب أهدافه فى رفع الكفاية الانتاجية للعاملين .. يقترح أن يؤخذ فى الاعتبار الأسس الآتية :

- اقرار التدريب كمبدأ أساسى تلتزم الأجهزة الادارية بالأخذ به مع ربط نتائجه بمعاملة الأفراد ومستقبلهم الوظيفى بحيث يشمل جميع فئات العاملين ، ويبدأ مع حياة العامل الوظيفية ، ثم يستمر معه كلما تدرج فى سلك الوظائف ، وأن يتبع فى تنفيذ برامج التدريب الأسلوب المناسب لكل مستوى وظيفى وطبيعة العمل فيه .
- الاهتمام بمتابعة برامج التدريب والمتدربين بعد انتهاء فترة تدريبهم وتقدير مدى استفادتهم واستفادة الجهات التى يعملون بها بعد عودتهم .
- الاهتمام بنشر الوعى التدريبى ،والاهتمام بالتدريب أثناء العمل مع اتاحة المكافآت والبعثات للمتفوقين فى التدريب .
- العناية باعداد فئة من المدربين تجمع بين الدراسة الأكاديمية والخبرة العملية ، على أن ينسق فى البرنامج التدريبى الواحد بين مجموعة المدربين فيه .
- التنسيق بين مختلف الأجهزة المركزية والتنفيذية فى النشاط التدريبى وفقا للسياسة التدريبية المقررة فى التنظيم الادارى للدولة .
- أعتبار التدريب رسمياً حلقة مكملة للتعليم عند توزيع خريجى الجامعات ومعاهد التعليم بحيث يلحق من لا يشغل منهم وظيفة تتفق ومؤهله بمعهد أو مركز للتدريب ، ولا يعين فى وظيفة معينة الا اذا اجتاز التدريب والامتحان المقرر للوظيفة بنجاح .

* * *

تعرضنا فى هذه الدراسة لبعض المشكلات التى تؤثر فى كفاءة الأداة الحكومية بطريقة مباشرة ، وقد وضح من هذا العرض أن هذه المشكلات تتشابك وتتفاعل مع بعضها ، وتؤثر كل منها فى الأخرى ، بحيث ان حل احدى المشكلات يعاون تلقائيا فى حل مشكلات أخرى . وهذا يظهر بجلاء أن تحقيق فاعلية الحلول التى ذكرناها يحتاج الى تكامل الجهود فى خطة ادارية شاملة مترابطة .. وتوخيا لشمول الاصلاح ، فاننا نشير الى أن هناك مجموعة أخرى من المشكلات لم تتعرض لها فى هذه الدراسة ، لها تأثير على فاعلية الجهاز الادارى فى الدولة ، ولا بد أن تؤخذ فى الاعتبار عند اعداد الخطة الشاملة .. ومن هذه المشكلات ما يتعلق بمعوقات تنفيذ نظام الادارة المحلية ومشكلات تخطيط القوى العاملة والاصلاح الوظيفى والهيكل الحالى للأجور والمرتبات ، وعلاقة السياسة بالادارة والتخطيط بالتنفيذ . فضلا عن مدى ملاءمة المبانى الحكومية والتجهيز الداخلى لها ، ومدى فاعلية نظم المخازن والمحفوظات .. الخ . وهذا ما يؤكد ضرورة تمشى خطط الاصلاح الادارى مع نفس مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتقضى على جميع المشكلات باستمرار كلما ظهرت أعراضها .

وسوف نتعرض فى المقال التالى .. بالتحليل للمجهودات السابقة فى الاصلاح الادارى والتى تبين كيف تبلورت ارادة الاصلاح من جهود متفرقة طارئة الى مخطط محدد مستمر .

تهجير أهالى النوبة

تجربة إدارية رائدة لتهجير

المجتمعات المحلية

بقلم
يحيى درويش

يحيى حسن درويش
وكيل وزارة الشئون الاجتماعية للرعاية الاجتماعية

مؤلفاته :

الخدمة الاجتماعية ـ تطورها وفلسفتها سنة ١٩٤٧ بالاشتراك مع زاهية مرزوق
هيئات تنظيم الخدمة الاجتماعية سنة ١٩٦٠ بالاشتراك مع آخرين
السياسة الاجتماعية سنة ١٩٦٢ بالاشتراك مع آخرين
برامج الرعاية الاجتماعية فى المجتمع الاشتراكى سنة ١٩٦٧

مقدمة :

تمتد منطقة النوبة على مدى ٣٢٠ كليومترا جنوبى أسوان ، وكانت تشمل ٤٠ قرية ، بها ٥٣٥ نجعا يسكنها فى عام ١٩٦٠ «٩٨٦٠٩ نسمات» منهم ٤٨٠٢٨ يكونون ١٦٨٦١ أسرة تقيم بالمنطقة ، والباقى مغترب عنها سعيا وراء الرزق . والنيل هو طريق المواصلات الرئيسى فى هذه المنطقة .

وفكرة التحكم فى ماء النيل والاستفادة بمائه الزائد الذى كان يصب سنويا فى البحر المتوسط فكرة قديمة قدم النهر ذاته ، لذلك أقيمت الحواجز عليه فى أمكنة متعددة ، ومن بين الحواجز الحديثة التى اقيمت عليه خزان أسوان الذى تم بناؤه فى الفترة ما بين عام ١٨٩٨ و ١٩٠٢ وتمت تعليته مرتين : الأول فى الفترة ما بين سنة ١٩٠٧ وسنة ١٩١٢ ، والثانية ما بين سنة ١٩٢٩ و ١٩٣٢ .

ولقد كان لبناء خزان أسوان شمالى منطقة النوبة تأثير مباشر على الأراضى الزراعية بها ، فقد أدى ارتفاع المياه أمام الخزان الى منسوب تجاوز ١٢١ مترا الى غمر جزء كبير من اراضى النوبة ، دفع كثيرا من السكان الذين غمرت المياه مساكنهم الى اعادة بنائها فوق التلال والجبال المرتفعة ، وهجرة البعض الى الشمال بحثا عن العمل بعد أن ضاقت سبله بالمنطقة ، وكان هذا فى التعلية الأولى .

أما فى التعلية الثانية فقد خصصت الدولة جـــزءا من الأراضى شمال أسوان ، وباعتــه للنوبيين مقابل أراضيهم التى غمرت ، كمـــا حصرت المناطق التى يمكن زراعتهـــا بالنوبة ، وزودتها بمشروعات الرى ، ووزعتهـــا على النوبيين .

ولم تكن الهجـــرة التى تمت الى شمال أسوان تسير وفقا لأى قاعدة ، أو اى تنظيم ، وانما تركت للأهالى وفقا لرغبتهم .

وعند التفكير فى بناء السد العالى تبين أن منطقة النوبة جميعها ستغمر بمياه التخزين التى سيجاوز منسوبها ١٨٠ مترا ، وستكون أكبر بحيرة صنعها الانسان ، اذ يبلغ سطحهـا خمسة آلاف كيلو متر مربع . ولذلك فقد استقر الرأى بعد دراسات متعددة على تهجير سكان النوبة نهائيـــا عن النوبة ، واسكانهم بمناطق اخرى قبل أن تغمر أراضيهم ومساكنهم المياه .

ويعتبر تهجير سكان بلاد النوبة من موطنهم الأصلى جنوبى السد العالى الى موطنهم الجديد بمنطقتى كوم أمبو بمحافظة أســوان واسـنا بمحافظة قنا عملا رائدا ، وتجربة جديدة فى الجمهورية العربية المتحدة فى تهجير مجتمع محلى بأسره يتميز بجملة من الخصـــائص والسمات منها :

- **انه مجتمع قديم عاش فى موطنه قبل التهجير آلاف السنين ، فارتبط بأرضه وسمائه ومنـــاخه كل الارتباط ، وأحب النوبى بيئته وموطنه كل الحب .**
- **أنه مجتمع له سماته وصفاته ولهجـاته المحلية الخاصة ، وله عاداته وتقاليــده التى تميزه عن غيره .**
- **أن الحياة فيه لم تتطور تطورها فى انحاء الجمهورية .**
- **أن اسلوب الحياة فيه يختلف عن أساوب الحياة فى المجتمعات المحلية الأخـــرى بالجمهورية .**
- **أن موقعه النائى بعيدا عن العمران داخل الوادى وصعوبة الاتصال والانتقـال ، لم تهيىء له وسائل الاندماج والتفـاعل مع المجتمعات الأخـرى ، فاصطبغ بصبغة انعزالية .**

ولقد ألقت كل هذه الخصـــائص والظواهر على طريق العمل والتنفيذ صعوبات كان لابد من التنبه لها وتخطيها بحكمة ورفق ، وفقا لتخطيط فنى دقيق .

وبديهى أن يزداد عبء العمل مع هـــــذه الصعوبات ، وأن يتطلب التنفيذ قدرا أكبر من اليقظة ، وحسن الادارة ، ودقة التنظيم . واذا كان اقتلاع شجرة معمرة من منبتها أمرا صعبا ، فكيف بالانسان الذى هو جزء من بيئته ، وهى بكل من فيها وما فيها تمثل شيئا عزيزا لديه ، متصل بكيانه كله لا ينتقل عنه ، ولا يفرط فيه بسهولة .

هذا فضلا عن الجوانب الشاقة الأخـــرى لعملية التهجير ، مثل التمويل والتعمير والاسكان والتوطين .

التخطيط للمشروع

اشتملت خطة وزارة الشئون الاجتماعية فى تهجير واسكان أهالى النوبة على ثلاثة أقســـام رئيسية :

- التخطيط والاعداد والتجهيز ، أى مرحلة ما قبل نقل المواطنين من النوبة واسكانهم بالموطن الجديد .
- عملية نقل المواطنين واسكانهم .
- رعاية النوبيين بالنوبة الجـديدة وتطور مجتمعهم وتنميته .

وقد أسهمت اجهزة الدولة فى هذه الخطة كأجهزة معاونة على الوجه التالى :

وزارة الأشغال ((مصلحة المساحة)) :

- اعادة مسح منطقة النوبة وحصر الممتلكات بها من أراض ومبان وسواق وآبار ونخيل وأشجار .
- تقدير التعويضات عن الأراضى وما عليها بواسطة لجان فنية .
- صرف التعويضات عن هذه الممتلكات .

وزارة الاسكان والمرافق :

- اختيار مواقع القرى بمنطقــة الاسـكان الجديدة .
- بناء المســـاكن للأهالى ، كذلك مبـــانى المنشآت العــامة والمرافق ومســـاكن الموظفين .
- تمهيد الطرق الداخلية بالقرى .
- مد القرى بالمياه الصالحة للشرب .

وزارة الاصلاح الزراعي :

- استصلاح الأراضى بمنطقة كوم امبو واسنا .
- توزيع الأراضى الزراعية على المواطنين .

وزارة التربية والتعليم :

- تقرير انشاء المدارس وعدد الفصول اللازمة بالمواطن الجديد .
- بناء دار للمعلمين الريفية .

وزارة الصحة :

- تجهيز واعداد المجموعات الصحية والمستشفى المركزى .
- اتخاذ الاجراءات الوقائية والاسعاف قبل وأثناء وبعد نقل المواطنين .

وزارة التموين :

- توفير جميع المواد التموينية اللازمة عند اسكان المواطنين بالقرى الجديدة .

وزارة الزراعة :

- نقل فسائل النخيل من منطقة النوبة واعادة شتلها بمناطق الاسكان .
- الاشتراك فى تسلم ماشية الأهالى عند وصولهم ميناء الشلال ، والعمل على تجهيز ماشية أخرى للأهالى عند بدء زراعتهم الأراضى .
- تجهيز واعداد وحدة زراعية ، واخرى بيطرية ، وثالثة لمكافحة الآفات ، واعداد مذبح بالمنطقة الجديدة .

وزارة المواصلات :

- تجهيز مكاتب التليفون والتلغراف والبريد .
- الاشراف على النقل البرى والنهرى .

وزارة الداخلية :

الاشراف على الأمن والحراسة أثناء تجهيز النوبيين للنقل ، وأثناء نقلهم ، ثم بعداستقرارهم فى الوطن الجديد .

وهذه الخطة متكاملة فى حد ذاتها ، ولكن كان ينقصها التكامل الزمنى فى التنفيذ فى بعض الأحيان . فبناء المساكن لم يسر وفق خطة نقل المواطنين ، وكذلك استزراع الأراضى لم يتم للآن بالرغم من مرور أربع سنوات على انتهاء نقلهم .

أهمية الجانب الادارى فى التنفيذ

ويتطلب تنفيذ هذا المشروع الكبير مهارة ادارية عالية ، مما جعل الجانب الادارى أحد العوامل الأساسية التى اعتمد عليها نجاح المشروع .

وكان على الجهة التى تولت هذا الجانب (وهى وزارة الشئون الاجتماعية) أن توليه اهتمامها وأن تضع تنفيذ خطة عملها على أساس علمى يتضمن تحديد خطوات التنفيذ فى ترابط وتكامل من بداية حركة التهجير الى نهايتها ، مع توفير كل البيانات والمعلومات التى توضح للقائمين على الأمر الموقف من جوانبه المختلفة ، حتى يكونوا فى تصرفاتهم وتحركاتهم على بينة من أمرهم ، وحتى يتفادوا نشوء أى صعوبات أو عوائق لم تكن فى تقديرهم ، فتعوق أو تشوه حركة التهجير .

كيف بدأت التجربة ــ مرحلة الدراسة والبحث :

كان أول ما بدات به التجربة اجراء البحوث اللازمة لتحديد صورة واقعية وموضوعية لأبعاد العمل ، فقامت وزارة الشئون الاجتماعية ، مستعينة ببعض موظفى مصلحة الاحصاء فى سنة ١٩٦٠ باجراء مسح اجتماعى لبلاد النوبة تضمن :

- حصر جميع الأسر المقيمة بالمنطقة بأكملها ، والأسر المقيم بعضها ، والأسر المغتربة ، مع تحديد أفراد كل أسرة وأسمائهم وأعمارهم ومهنهم ، وموارد دخولهم ، ومدى المامهم باللغة العربية .
- حصر الأراضى الزراعية المملوكة للأهالى ، والأراضى المستأجرة من الحكومة ، والكفاءة الانتاجية للأراضى، وعدد الأشجار المثمرة ، وأنواعها ، ونوع الحيوانات التى تمتلكها كل اسرة وعددها ، والآلات الزراعية التى يملكها الأهالى .
- حصر المبانى المأهولة والخالية ، ونوع مواد بنائها ، وعدد الحجرات بكل منها وملاكها .

- التعرف على رغبات الأهالى فى نوع التعويض المفضل لديهم : هل هو تعويض عينى أو نقدى ؟ وكذلك عن محل الاستيطان الجديد ، وما اذا كانوا يرغبون فى الهجرة شمالى السد أم جنوبه .

وكانت نتيجة هذا المسح أن أوكلت اللجنة العليا للسد العالى الى وزارة الشئون الاجتماعية تخطيط وتنفيذ مشروع تهجير اهالى النوبة بعد أن حددت منطقة كوم‌امبو لاعادة توطينهم ، ماعدا سكان قرية توماس وعافية الذين ارتبطوا مع الدولة باعادة توطينهم بمنطقة اسنا بمحافظة قنا ، وذلك بناء على الاستفتاء الذى تم اجراؤه فى هذا الشأن فى أثناء عملية المسح الاجتماعى .

وعند معاودة المسح الاجتماعى الذى تم فى عام ١٩٦٠ لوحظ أنه لم يكد موعد بدء التهجير يقترب حتى أخذت الأسر النوبية تترك محل اقامتها بمدن الجمهورية ، عائدة الى النوبة ، بغية محاولة اثبات اقامتها بالنوبة . لذلك كان لزاما على الوزارة أن تقوم مرة أخرى قبل النقل بمعاينة نتائج المسح الذى أجرى فى عام ١٩٦٠ ، لتتمكن على هدى النتائج الجديدة من تحديد الأسر المقيمة بالفعل اقامة دائمة بالنوبة ، ولتجهيز عملية النقل والاسكان والرعاية الاجتماعية ، وتم هذا فى عام ١٩٦٣ على استمارات خاصة . وقد قامت الوزارة عند ورود هذه الاستمارات بما يأتى :

- مراجعة البيانات على الحصر الذى تضمنه المسح الاجتماعى فى عام ١٩٦٠ .
- تفريغ البيانات فى جداول توضح توزيع الأسر بالنسبة لمجموع أفرادها ، وبيان عدد المتزوجين بأكثر من واحدة ، وعدد المتزوجات ، وبيان عدد أفراد الأسر المقيمة بالنوبة ، والأخرى المغترب رب الأسرة عنها ، ثم بيان الأسر العائدة الى النوبة ، وسبب عودتها ، وعدد أفرادها المقيمين والمغتربين ، وبيان الأسر التى غادرت المنطقة بعد المسح الاجتماعى فى عام ١٩٦٠ .
- تفريغ أسماء جميع أفراد الأسر المقيمة بسجلات ابجدية بما يضمن‌عدم الازدواج.
- تحرير بطاقة باسم كل أسرة مقيمة موضح بها اسم رب الأسرة ، وعدد أفرادها ، والناحية المقيمة بها ، والأخرى المهجرة اليها ، وتاريخ نقلها .
- تحرير كشوف بأسماء أرباب وأفراد الأسر المقيمة بالنوبة ، والتى حررت لها بطاقات تضم اسماء أفراد الأسرة المغتربين .
- فتح سجل لكل قرية يدرج بها اسماء أرباب الأسر لامكان صرف المعونات .

تنفيذ المشروع

صدر قرار بتشكيل لجنة مشتركة من ممثلى وزارات الشئون البلدية والقروية ، والاصلاح الزراعى والأشغال ، والصحة ، والتربية والتعليم ، والداخلية ، والتموين ، والشئون الاجتماعية » بغرض التنسيق بين جهود الوزارات المختلفة والمعنية بالأمر ، وكان من الطبيعى أن يقع العبء الأكبر على كاهل وزارة الشئون الاجتماعية ، باعتبار المشروع اجتماعيا فى طبيعته وأهدافه ، ولأنها الجهة الادارية المسئولة عن تنسيق جميع العمليات . وقد حددت أغراض اللجنة المشتركة فيما يلى :

- تهجير أهالى النوبة حسب برنامج غرق الأراضى .
- حصر ممتلكات أهالى بلاد النوبة ، وتقدير التعويضات اللازمة والاشراف على التصرف فيها .
- انشاء القرى السكنية فى البيئة الجديدة مع ما يلزمها من مرافق وخدمات عامة .
- توزيع الأراضى الزراعية فى البيئة الجديدة .

وقد اقتضى الأمر ضرورة انشاء جهاز ادارى يتولى عبء تنفيذ القرارات التى تصل اليها اللجنة المشتركة ، فأنشئت ادارة مؤقتة للتهجير أصبحت فيما بعد الادارة العامة لتهجير اهالى بلاد النوبة ، ووضح اختصاصها فى اجراء المزيد من الدراسات اللازمة التخطيط والتنفيذ . وقد انصرفت الى تحديد دورها تفصيليا فى خطة التهجير على الوجه التالى :

(أ) مرحلة ما قبل نقل المواطنين من النوبة :

- رعاية النوبيين اجتماعيا بمنطقة النوبة ، وصرف المساعدات النقدية والعينية لهم، واعدادهم نفسيا للهجرة الى النوبة الجديدة .
- حمل رسالة الاعلام والتوجيه على طول منطقة النوبة وخارجها ، وتبصير النوبيين

بما أعدته لهم الدولة ، واحاطتهم علما بخطوات التنفيذ التى تضمنتها الخطة ، والرد على استفساراتهم وابلاغ رغباتهم ومقترحاتهم الى الجهات المسئولة ومتابعتها .

- نشر الصناعات الريفية والبيئية وتطويرها بمنطقة النوبة .
- متابعة الوزارات المشتركة فى التنفيذ والتنسيق بين أعمالها ، وتذليل ماقد يعترضها من صعوبات .
- الاشتراك فى اعداد التشريعات اللازمة للتنفيذ ، واستصدار القرارات الوزارية اللازمة لتنظيم عمليات التعويض والاسكان والمساعدات وغيرها .
- الاشتراك فى لجان صرف التعويضات ولجان الفصل فى المعارضات التى تنشأ نتيجة تقدير التعويض أو مستحقيه .
- اجراء المزيد من البحوث الاجتماعية لامكان متابعة التغييرات التى طرأت على الأسر النوبية منذ اجراء المسح الاجتماعى فى عام ١٩٦٠، نتيجة للهجرة المستمرة من النوبة واليها ، وتعديل خطة التنفيذ بما يتفق ونتائج المتابعة .

(ب) عملية نقل المواطنين واسكانهم :

- اجراء الدراسات الخاصة بالنقل النهرى والبرى ، ثم اجراء المارسات والمناقصات الخاصة به ، والتعاقد مع الشركات القادرة على نقل المهاجرين فى يسر وأمان .
- معاينة وتحديد المراسى النيلية الصالحة بقرى النوبة ، ووضع البرامج الزمنية الخاصة بتنفيذ برامج النقل .
- وضع التنظيم الكامل لنقل النوبيين بممتلكاتهم المنقولة وماشيتهم بالطريق النهرى حتى ميناء الشلال ، ثم بالطريق البرى حتى قرى الاسكان الجديدة .
- توزيع المساكن على الأسر المهجرة ، واعلان كل أسرة بالمسكن المحدد لها ، وتاريخ نقلها ، واسم المرسى الذى ستنقل منه ، وتسليمها بطاقة تحمل البيانات الخاصة بها .
- مساعدة الأهالى فى أثناء النقل وذلك :

(أ) بصرف مساعدات التهجير للنقل والتغذية أثناء الرحلة .

(ب) معاونة الأسر فى تجهيز أثاثاتها وماشيتها وشحنها ، ثم نقلها بوحدات النقل النهرى ، ومرافقتها حتى ميناء الشلال ، أو السد العالى .

(ج) استقبال الأهالى فى ميناء الوصول، ثم نقلهم بالسيارات حتى القرى الجديدة .

- اسكان كل أسرة بالمسكن المحدد لها بقرى الاسكان الجديدة .

(ج) رعاية النوبيين بالنوبة الجديدة :

- صرف مساعدات نقدية شهرية للأسر المستحقة بالموطن الجديد حتى تؤتى الأرض ثمارها .
- اعداد وتجهيز الوحدات الاجتماعية والقروية ، والوحدات الاجتماعيةالسكنية بمنطقة الاسكان الجديدة .
- انشاء الجمعيات ومراكز التدريب على الصناعات الريفية والمنزلية وغيرها من المؤسسات الاجتماعية لرعاية المهجرين ومعاونتهم على رفع دخولهم .
- وضع وتنفيذ برامج التطوير والتنمية بالمجتمع الجديد .

اعداد القادة المحليين

ولم تغفل خطة العمل الادارى للمشروع اهمية مشاركة الأهالى أنفسهم فى تنفيذ برامج التهجير ، تقديرا لما توفره هذه المشاركة من من عناصر النجاح ، وخاصة فى نقل الخدمات ، ومبادلتها بالجهود الذاتية ، وفى تحمل الصعاب ومحاولة التغلب عليها ، واجتياز أزماتها .

ولذلك عنيت الخطة بوضع برنامج لاختيار وتدريب القادة المحليين — وكان معظمهم من المدرسين — ووضعهم فى مواقع العمل ، وتحديد دور كل منهم . وكانوا بالفعل رسلا موفقين فى نواحى التوعية والتبصير ، وكان لهم أثر كبير فى اعداد الأهالى وتهيئتهم نفسيا لمغادرة أرضهم راضين .

الوحدات الاجتماعية ودورها فى التنفيذ

ولقد تم انشاء تسع وحدات اجتماعية بقرى النوبة القديمة ، ومركز متنقل للخدمات

الاجتماعية بالمنطقة ، كما تم انشاء ست وحدات اجتماعية بالنوبة الجديدة لتضطلع – فى النطاق المحلى – بعبء تنفيذ البرامج التى اشتملت عليها الخطة باشراف وتوجيه الادارة العامة للتهجير ، وذلك أخذا بمبدأ لا مركزية التنفيذ ، ومركزية التخطيط والاشراف والمتابعة .. ولتكون هذه الأجهزة قريبة من الأهالى تنبض بمشكلاتهم واحتياجاتهم ، وتعمل على توفير ما تتطلبه من حلول وخدمات .

تمويل المشروع

ساعدت البحوث والدراسات التى قامت بها وزارة الشئون الاجتماعية على تحديد نفقات عمليات التهجير من اسكان ونقل وشحن ، ونفقات اعاشة مؤقتة ، ومساعدات ، وتعويضات، ونفقات برامج رعاية وادارة ...

ولم تضن الدولة بتدبير هذه الأموال ، مما ساعد على نجاح المشروع ، والتغلب على ما كان يعترضه من صعوبات .

كما أن وزارة الشئون الاجتماعية أعطت أولوية فى منح الاعانات للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية فى منطقة اسوان ، وبأقصى حد من المشاركة وهو ٧٥ ٪ من مجموع الانفاق .

تكوين الجهاز الادارى

وكجزء من خطة العمل الادارى روعى فى اختيار وتكوين أجهزة العمل فى مراحل التنفيذ والاشراف ما يلى :

١ – توافر شروط كفاءة هذه الأجهزة ، وقدرتها على التحرك والتصرف وفقا للخطة والاستجابة السريعة لمقتضياتها .

٢ – تحديد وتوزيع الواجبات والمسئوليات فى كل نواحى العمل .

٣ – توفير الحوافز تشجيعا للعاملين بروح طيبة ، وبذل أكبر جهد للنهوض بواجباتهم، وتحمل مسئولياتهم بكفاءة وأمانة .

صعوبات واجهت التنفيذ

ولم يكن طريق التنفيذ سهلا دون عوائق – كما هو متوقع – ولكن بالتنظيم وتعاون الجهات المختلفة أمكن التغلب على الصعوبات التى اعترضت تنفيذ برامج الخطة . ومن الصعوبات التى اعترضت العمل :

- صعوبة الفترات الحرجة لدى مفارقة الأهالى لمساكنهم ، وتمسكهم ببيئتهم ، وما كانوا يتشبثون بحمله ونقله ، وعدم توافق ذلك مع ضرورة توافر عامل السلامة الملاحية .

ولكن الذى لوحظ ان اغلب الأهالى عندما كانوا يصلون الى المساكن الجديدة كانت ملامح البشر تبدو على وجوههم .

- تذبذب مناسيب المياه فى اليوم الواحد ، مما كان يحول دون رسو البواخر والصنادل فى نهاية الشاطىء على المرسى المحدد .

وقد امكن التغلب على هذا باستعمال القوارب الشراعية فى النقل الى البواخر والصنادل فى مكان رسوها .

- وصول بعض أفواج المهاجرين الى مناطق التهجير قبل اتمام بناء مساكنهم ، والاضطرار الى اسكانهم مؤقتا مع اقاربهم وذويهم أو فى مساكن مؤقتة .
- عدم استكمال بعض المرافق ، واستعمال بعض المساكن مؤقتا لهذه الأغراض .
- صعوبة توزيع بطاقات التهجير ومساعدات التغذية بسبب تغيب رب الأسرة ، أو وفاته او عدم المطابقة لما فى الكشوف .
- كانت المساكن فى القرى الجديدة تبنى على عدة احجام ، من غرفة الى أربع غرف ، وكانت توزع على الأسر طبقا لعدد أفرادها .

وقد حدث ان بنيت مساكن بعض القرى من حجمين صغيرين ، وبنيت مساكن قرية مجاورة من حجمين كبيرين ، وكانت النية متجهة الى ضم القريتين فى قرية واحدة ، ولكن الأهالى رفضوا الضم ، ووزعت المساكن عليهم ، بنقص فى الحجر لبعض الأسر ، وزيادة للبعض الآخر . الى غير ذلك من الصعوبات التى أمكن التغلب عليها دون أن يتأثر برنامج التنفيذ .

ضمانات النجاح

وقد تميز هذا المشروع فى تخطيطه وتنفيذه بكثير من العناصر التى ضمنت له النجاح . منها :

— كان هنـــاك نوع من التكامل الذى يلبى احتيـــاجات الأسر والجماعات ، ويملأ الفراغ والتخلخل الناشئين عن عمليـــة التهجير والانتقال الى بيئة جديدة .

— خضع المشروع منـــذ بدايته لتخطيط متكامل قائم على أســاس من الدراسة والبحوث العلمية الميدانية ، فلم تكن الخطة الا مجموعة من البرامج المدروســة التى وضعت استجابة لمقتضيات نتائج البحث العلمى .

— كفل المشروع تنسيق جميع الجهود العاملة فيـه ، اجتماعيـــة وثقافية وعمرانية ، وطوعت جميع الجهود لتحقيق اهـداف المشروع دون تكرار للأنشـــطة ، ودون ضياع للوقت والمال .

— كان لابد للخطة من جهاز ادارى يتولى تنفيذها ، وكان من مميزات هذا الجهاز كفاية عناصره من جميع الوجوه ، فضلا عن قيامه بالعمل على المواقع المحلية ذاتها .

— بذلت الدولة لجميـــع البرامج كل معونة مالية ممكنة ، وبذلك تسنى التنفيـــذ بسهولة ويسر وبمستوى لائق من الكفاية .

— كان لنظام الحوافز اثره البالغ فى قيام كل عامل بعمله ، كما يجب ، دون اعتبار للوقت أو الجهد .

— روعيت الحـالة النفسية مراعاة كاملة ، وكان المنـــاخ النفسى للمشروع كفيـلا بالنجاح . وعلى سبيل المثـــال انتقـل النوبيون من قراهم الى قرى جديدة تحمل نفس أسماء القرى التى كانوا يعيشـــون فيها .

كمـــا نقل رفات السيد المرغنى الصـــغير — وأغلب أهالى النوبة من الطائفة الميرغنية — الى النوبة الجـــديدة ، وشيد له ضريح فخم ، وأقيم احتفال كبير باستقباله فى ميناء الشلال ، وفى أرض النوبة الجديدة .

— كان تخطيط المشروع قائما على أســـاس التركيز على العنصر البشرى ذاته :

● فوضعت خطط وبرامج معينـــة ، ليس فقط لبناء القرى ، ولكن لكل ما يحتاج اليه المواطن النوبى الذى سينتفع بهذه القـــرى كمرافق الخدمات ، والأراضى المستصاحة للزراعة ، ومشروعات الرى وغيرها .

● كان العنصر البشرى ايضا نصيبه فى تنفيذ الأعمال المطلوبة عن طريق الجهود الذاتية، ممثلة فى الجمعيات والمؤسسات .

● لم تغفل الخطـــة المرأة النوبية ، بل كان لها نصيبها من الاهتمام في نواحى التدريب، بل وفى تحمل مسئوليات العمـــل فى بعض جوانبه ونواحيه .

— لم ينته المشروع بمجرد التوطين ، بل ظل الجهاز الادارى يعمل الى الآن لاعطـــاء المشروع صفة الاســـتمرار والاستقرار ، وتوفير متابعة كاملة شـــاملة لجميـــع أنشطته .

— واخيرا حتى لا يعيش مشروع التهجير فى عزلة عن المجتمع الكبير الذى يحتويه ، ارتبط أخيرا فى كثير من نواحيه بمشروع التخطيط الاقليمى لمحافظة أسوان لتوفير جميع الخـــدمات الثقـــافية والتربوية الجديد .

وبهذا التكامل ، ومع تفاعل هذه العوامل والعمليات ، تعود الحياة الطبيعية الى مجتمع النوبة الجديد ، وترفرف عليه أعلام الرفاهية والسعادة ، وتكسوه روح الأمل ، أمل فى الغد المشرق — والايمان ... ايمان بالمســـتقبل الأفضل .

تقييم التجربة

لم تنل كثير من الأعمـــال التى تمت فى الجمهورية العربية المتحدة من النجاح ما نالته هذه العملية الاجتماعية الكبرى :

— فقد تم بناء ٣٩ قرية ، و ١٩ مدرســـة ابتدائية ، وثلاث مدارس اعـــدادية ، ومدرسة ثانوية ودار المعلمين الريفية ، ومستشفى مركزى و ١١ مجموعة صحية و ٤ مراكز خدمات زراعية بيطرية ، و ٦ مكاتب بريد وتليفون ، فضلا عن مكاتب البريد الأهلية .. كل ذلك فى الفترة من ١٩٦٣/١٠/١٨ الى ١٩٦٤/٦/٢٢ .

— كما تم نقل ٥٥٦٩٨ فردا ، منهم ٤٧٩٥٣ فردا يكونون ١٥١٠٧ أسر ، بالاضافة الى

المغتربين بمنقولاتهم وطرودهم التى بلغت ٣٧٧٣٧٥ طردا ، ومواشيهم التى بلغت ٢٩٣٠٥ رءوس — وفى رحلات بلغ عددها ١٥٨ رحلة نهرية ، و ١٢٥٠ رحلة برية بالأتوبيس و ٣٦٤٥ رحلة برية باللوريات، واستخدم فى هذه العملية ٣٣ باخرة ، و ١٠ أتوبيسات ، و ١٠ لوريات ، و ١٠ جرارات ، و ٤ قطارات ركاب و ٨٥ عربة بضاعة .

كما تم اسكان ١٦٠٢٥ اسرة ، منها ١٥١٠٧ أسر هجرت ، وباقى الأسر كانت مغتربة وعادت الى الوطن لانتهاء عمل ربهـا ، أو لوفاته ، أو لطلاق الزوجة ، أو لأى سبب اجتماعى آخر ، وتم شغل ٢١٣ مسكنا بالهيئات المختلفة حتى انتهاء عملية النقل .

وفى رعاية المجتمع الجديد تم انشاء ٢٦ مركز تدريب عاونت فيها هيئة اليونسيف بخمس وعشرين مجمـوعة من مجموعات من الآلات والأدوات اللازمة فى أعمال النجارة والسمكرة والحدادة والسيارات والجلود فى مجال الصناعات والحرف لتدريب الأهالى على هذه الصناعات .

وتم تكوين ٣٥ جمعية اصلاح اجتماعى ، كما تم توقيع اتفاقية مع منظمة الفذاء العالمى ، تصرف بمقتضاها أغذية عينية بلغ مقدارها فى عام ١٩٦٧ أكثر من ١٣٠٠٠ طن . وتقضى الاتفاقية بأن يخصم من النوبيين نظير هذه المعونة من ٢٠ — ٥٠ ٪ من قيمة الاعاشة المالية ، وتستغل الحصيلة فى تدعيم مراكز تدريب ، وفى مشروعات التنمية عموما فى هذه البيئة . ونظرا للنجاح الذى حققته فى هذه الناحية فان الوزارة ومنظمة الغذاء العالمى تعملان على تجديد هذه الاتفاقية لفترة اخرى .

ولم تبخل الدولة بالاعتمادات المالية الكافية لهذه العملية ، وقد بلغت جملة هذه الاعتمادات ٥٠ مليونا ، منها ١٨٫٥ مليون للاسكان ، و ٢١ مليونا لاستصلاح الأراضى وطلمبـات الرى ، والباقى للتعويضات والنقل والمصروفات الأخرى.

وكان يمكن أن تحقق هذه التجربة نجاحا أكبر لو أن الخطة كانت متكاملة زمنيا فى التنفيذ .

فكان المفروض أن تستزرع الأراضى قبـل وصول الأهالى حتى يجدوا عملا ورزقا ، ولكن لم يتم الا استزراع حوالى ٣٠٪ من هذه الأراضى، مما جعل الأغلبية من الأهالى يعتمدون فى معيشتهم على المساعدات حتى الآن .

— كما أن طبيعة الأرض التى هجر اليهـا الأهالى طينية (باجه) . وعندما بنيت عليها المساكن تصدعت نسبة منها . وقد امكن التغلب على ذلك فى بادىء الأمر بنقل مواقع القرى . وعند ظهور التشقق فيما بعد أمكن ترميمه . وتبعا لذلك فقد تأخر بناء بعض القرى عن الموعد المحدد بالخطة.

— ولكن نسبة التشقق التى حدثت لا تجاوز ١٪ من المساكن المبنية ، وهى ضئيلة بالنسبة للمشروع .

— نقل بعض الأهالى المواشى الى القـرى الجديدة ، ولم يكن هناك اى مرعى لها ، مما جعلهم يشكون .

وقد أمكن التغلب على هـذه الصعوبة بتقرير مساعدات نقدية للأسرة فى حالة وجود مواش لديها .

— بنيت المساكن بالحجر ، وان كان ذلك بناء على رغبة الأهالى ، الا أنه لو تم بناؤها باللبن لكان ذلك اوفر وانسب للبيئـة والطقس .

— كان هناك مشروع شق ترعة من خلف السد تروى وادى كوم أمبو ، ولم يكن الأمر معها يحتاج الى رفع المياه . اذ ان الأرض المستزرعة ترتفع عن مسـتوى الماء بكوم أمبو بحوالى ٣٠ مترا .

الا أنه رئى ارجاء هذا المشروع ، وادراجه تحت مشروعات التوسع على مياه السد العالى ، وذلك لأسباب فنية تقـدم بها الفنيون .

واخيرا فان هذه التجربة تعتبر تجربة رائدة، وقد أعجب العـالم بها ، واثنت الدوائر العلمية والاجتماعية على القائمين عليها ، وازداد الاعجاب بها ، لأنها تمت بنجاح حقق الغرض منها فى خلق مجتمع جديد .

رقابة دستورية

القوانين ضمان

لسيادة القانون

بقلم

بدوى حموده

بدوى ابراهيم حمودة

من أبرز فقهاء القانون . وقد كان وزيرا للعدل ورئيسا لمجلس الدولة ، كما أنه عضو لجنة الشئون الاجتماعية والقانونية بالمجلس الأعلى للفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، وعضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الادارية ، وله طائفة هامة من البحوث القانونية والادارية وعلى الأخص بحثه فى نظام المؤسسات العامة وبحثه فى قناة السويس .

تمهيد :

يقول الميثاق فى الباب السابع : ((**أن الكلمة الحرة ضوء كشاف أمام الديمقراطية السليمة ، وبنفس المقدار فان القضاء الحر ضمان نهائى وحاسم لحدودها .**

ان حرية الكلمة هى المقدمة الأولى للديمقراطية ، وسيادة القانون هى الضمان الأخير لهـا)) .

ويردد تقرير الميثاق هذا المعنى .. ويقترح ثلاث ضمانات لمبدأ سيادة القانون وهى :

أولا : انشاء محكمة دستورية عليا تراقب دستورية القوانين ، تأكيدا للحرية ودعما لها ، ويحدد الدستور طريقة تشكيل هذه المحكمة واختصاصاتها .

ثانيا : دعم السلطات القضائية بما يضمن وصول العدل سريعا ومن أيسر سبيل الى أصحابه .. لأن القضاء الحر يمثل بدوره ضمانا أساسيا للحرية .

ثالثا : انشاء قاض لكل خصومة ، واسقاط جميع الموانع الحاجبة لحق التقاضى .. مع ضمان تنفيذ الأحكام القضائية النهائية .

وتأييدا لمبدأ سيادة القانون ودعما لأصوله وقواعده ... دعا الرئيس جمال عبد الناصر الى تقنين الثورة .. كما دعا الى أن يظل القانون دائما أكبر من مراكز القوة وأعلى من ارادات الأفراد ..

وقد تضمن بيان ٣٠ مارس سنة ١٩٦٨ الذى أقره الشعب فى استفتاء عام مقترحات للخطوط الأساسية للدستور ، منهـا توفير كل

الضمانات للحرية الشخصية والأمن بالنسبة لجميع المواطنين فى كل الظروف ، وتوفير كل الضمانات لحرية التفكير والتعبير والنشر والرأى والبحث العلمى والصحافة ، ومنها النص فى الدستور على حصانة القضاء ، وكفالة حق التقاضى ، وحظر النص فى اى اجراء للسلطة على عدم جواز الطعن فيه أمام القضاء ، ذلك أن القضاء هو الميزان الذى يحقق العدل ، ويعطى كل ذى حق حقه ، ويرد أى اعتداء على الحقوق والحريات ، كما تضمن البيان اقتراحا بانشاء محكمة دستورية عليا يكون لها الحق فى تقرير دستورية القوانين وتطابقها مع الميثاق والدستور .

وظلت الدعوة الى سيادة القانون ، واعلاء كلمته ، تتردد فى أحاديث الرئيس وخطبه .. وكان آخرها خطابه فى حفل افتتاح المؤتمر القومى للاتحاد الاشتراكى العربى فى ٢٣ يوليو سنة ١٩٦٨ ، فقد عرض لتنظيم لجنة أعمال المؤتمر واللجان المتفرعة عنها ، ومنها لجنة للشئون الداخلية تعنى بالمسائل المتصلة بالوضع الداخلى ، وكان موضوع سيادة القانون هو المثل الذى ضربه لأعمال هذه اللجنة قائلا :

« نأخذ مثلا موضوعا كموضوع سيادة القانون ، وتضع له القواعد والضوابط ، ثم تقدمه بعد ذلك الى المؤتمر لبحثه وتعديله اذا شاء ، فاذا صدرت بعد ذلك عن المؤتمر سياسة مرسومة بشأن ما يراه فى موضوع سيادة القانون ، أصبحت تلك سياسة الدولة فى كل مستوياتها ، ويكون الحساب عليها ، ويكون هناك معيار صدر من أعلى سلطة فى الدولة » .

سيادة القانون :

القانون كما عرفه بعض الفقهاء هو **«مجموعة القواعد التى تنظم السلوك الانسانى بطريقة ملزمة »** .

ويقوم مبدأ سيادة القانون على خضوع الحكام والمحكومين على السواء للقانون ، بوصفه تعبيرا عن ارادة الشعب صاحب السيادة ، بحيث تصدر جميع تصرفات الدولة على اختلاف سلطاتها وهيئاتها فى حدود القانون .. وغنى عن البيان أن هذا ما تقتضيه الديمقراطية السليمة التى تقوم على مبدأ **« حكم الشعب بالشعب .. لمصلحة الشعب »** .. ويقتضى هذا المبدأ حتما أن يتولى الشعب بوساطة هيئاته المنتخبة سن القوانين التى يخضع لها ويخضع لها حكامه على السواء .

ويخلص من ذلك .. أن مبدأ سيادة القانون يتفرع من مبدأ سيادة الأمة .. ولفظ **«القانون»** فى هذا الخصوص يجب أن يفهم على أوسع معانيه ، فيشمل التشريعات كافة على اختلاف مراتبها ودرجاتها ، وهى القانون الدستورى .. أعلى القوانين مرتبة .. ويليه التشريع العادى الذى تسنه الهيئة التشريعية ، ثم اللوائح والقرارات التنظيمية التى تصدرها السلطة التنفيذية فى حدود اختصاصها كما رسمه الدستور .

وفى الجمهورية العربية المتحدة .. **يتقدم الميثاق جميع التشريعات المشار اليها .. حتى القانون الدستورى** .. ذلك لأنه يرسى القواعد ، ويضع الأصول والأسس ، التى يقوم عليها بناء المجتمع ، ومن ثم يتعين على واضعى الدستور التزام هذه الأسس والأصول والقواعد عند وضع نصوصه .. ومن اجل هذا ، فان الميثاق ينزل من الدستور منزلة الأبوة .. واذا كان هذا هو شأن الميثاق بالقياس الى الدستور ، فانه يكون شأنه من باب أولى بالقياس الى القانون العادى ، ومن ثم يتعين على الهيئة التشريعية أن تلتزم أحكامه واحكام الدستور عندما تسن التشريعات، كما يتعين على السلطة التنفيذية عندما تسن اللوائح والقرارات التنظيمية أن تلتزم احكام الميثاق والدستور والقانون .

ولا شأن لمبدأ سيادة القانون بنظام اقتصادى معين .. سواء أكان هذا النظام اشتراكيا أم رأسماليا .. لأنه انما يستهدف التزام سلطة الحكم احترام القانون الذى يضعه الشعب ممثلا فى الهيئة التشريعية .. وليس من شك فى ان المبادىء الاشتراكية التى ترسى قواعد العدالة الاجتماعية ، وتحقق كرامة الانسان ، تلتقى مع القانون فى أهدافها السابقة وتتخذ منه أداتها لتحقيق هذه الأهداف ، ولا تغنى فى هذا الصدد سلامة الأهداف عن سلامة الوسيلة المؤدية اليها .

ان سيادة القانون فى النظام الاشتراكى .. حيث ينفسح مجال نشاط الدولة وتقتحم ميادين النشاط الاقتصادى والاجتماعى التى ينحسر عنها نشاط الدولة فى النظام الرأسمالى .. ان سيادة القانون لهذا السبب ألزم فى النظام الاشتراكى منها فى النظام الرأسمالى .

ومن المسلم ان سيادة القانون لا تتم الا حيث تخضع له وتلتزمه جميع السلطات فى الدولة ، وفى طليعتها السلطة التشريعية التى تتولى سن التشريع بتفويض من الشعب باعتبارها الهيئة النيابية التى تمثله وتنوب عنه ، وقد ينظم الدستور هذا التفويض فيرسم الاطار العام

للتشريعات ألتى يفوض السلطة التشريعية فى وضعها ، وفى هذه الحالة يتعين عليها أن تلتزم هذا الاطار ولا تخرج عن حدوده .

رقابة دستورية القوانين :

يقول الأستاذ « ديجى » فى مؤلفه عن القانون الدستورى :

« يسود مبدأ الشرعية جميع نواحى القانون الحديث ، ولكى يتاح لهذا المبدا ان ينتج آثاره ، يجب التسليم بمبدأ ثان يكمله ، وهو ضرورى مثله .. ذلك لأن الاخلال به ينتهى بمبدأ الشرعية أو سيادة القانون الى العدم .. ففى جميع الدول المتحضرة التى تعيش فى ظل نظام قانونى ، يجب أن تقوم جهات قضائية ذات نظام متين ، تؤلف من رجال ذوى كفاية مستقلين عن السلطة السياسية . والأحكام التى تصدر من هذه الجهات هى احكام واجبة الاحترام من الحكام والمحكومين على السواء » .

ومهمة هذه الجهات هى رقابة دستورية القوانين ، وشرعية القرارات الادارية .. فكما تخطىء السلطة التنفيذية ، فتصدر قرارات ادارية مخالفة للقانون فى أوسع معانيه .. كذلك قد تصور تشريعات مخالفة للدستور .. وفى كلتا الحالتين ، ليس من سبيل لاصلاح الخطأ الا سبيل الرقابة على دستورية القوانين ، والرقابة على شرعية القرارات الادارية ، اقرارا لمبدا سيادة القانون واعلاء لمبدأ سيادة الأمة .. وهى الأصل الذى تتفرع عنه سيادة القانون .

والرقابة على شرعية القرارات الادارية .. تتولاها جهات القضاء الادارى فى الدول التى تأخذ بهذا النظام .. أما الرقابة على دستورية القوانين ، وهى موضوع هذا البحث ، فتتولاها جهات قضائية أو سياسية .. ولا توجد الرقابة على دستورية القوانين الا حيث يتميز الدستور عن القوانين العادية ، فهى أثر من آثار التفرقة بين الدستور وبين هذه القوانين فى البلاد ذات الدساتير المكتوبة « الجامدة » مثل الجمهورية العربية المتحدة والنمسا وايطاليا ، باعتبار الدستور هو القانون الأساسى الأعلى .

أما حيث يستوى الدستور والقانون فى المرتبة والقوة فى البلاد ذات الدساتير المرنة .. مثل انجلترا ذات القواعد الدستورية غير المكتوبة .. فلا تقوم الرقابة على دستورية القوانين ، لأن للبرلمان سلطة مطلقة فى وضع ما يشاء من القوانين ، استنادا الى مبدأ دستورى أساسى يقوم عليه النظام الدستورى فى انجلترا ، وهو مبدأ سيادة البرلمان .. ومن ثم فلا يجوز للمحاكم أن تنظر دستورية قانون اقره البرلمان ، ولا أن تمتنع عن تطبيقه على القضايا التى تطرح عليها للفصل فيها .

وتتميز الدساتير عادة عن القوانين العادية باختلاف وسائل انشاء كل منها ، ووسائل تعديلها .. فالدساتير تضعها عادة جمعيات تأسيسية ينتخبها الشعب لهذا الغرض ، وتعرض عليه بعد ذلك فى استفتاء عام ليبدى رأيه فيها .. وكذلك تعديل الدساتير لا يتم الا باجراءات معقدة حيث يشترط تقديم الاقتراح من عدد معين من أعضاء الهيئة التشريعية والموافقة عليه بأغلبية خاصة تزيد عادة على الاغلبية العادية .. أما القوانين ، فانها توضع وتعدل بطريقة سهلة ميسورة ، حيث يقدم اقتراح القانون أو تعديله من رئيس الدولة أو أى عضو من أعضاء الهيئة التشريعية ، وتتم الموافقة عليه بالأغلبية العادية ، ونظرا لصعوبة تعديل الدساتير المكتوبة سميت « بالدساتير الجامدة » .

ولا يشترط لممارسة الرقابة القضائية على دستورية القوانين أن ينص عليهما صراحة فى الدستور ، ذلك لأن هذه الرقابة تعتبر من صميم الوظيفه القضائية ، لأن القاضى مكلف بتطبيق الدستور والقوانين ، فاذا ما خالف القانون نصا دستوريا وجب على القاضى اتباع النص الدستورى واغفال النص القانونى المخالف له .. وليس من شك فى أن القاضى مسئول عن حل اية صعوبة تثور أمامه أثناء نظر اية دعوى . وتعارض الدستور مع القانون العادى صعوبة مثارها أى التشريعين هو الأجدر بالتطبيق .. ولما كان تحديد القانون الواجب التطبيق على الدعوى هو أول واجب على القاضى ، فانه يتعين عليه أن يتصدى لحل هذه الصعوبة والفصل فيها على مقتضى اصول الوظيفة القضائية وفى حدودها الدستورية ، وذلك بتغليب حكم الدستور وتطبيقه على الدعوى المطروحة ، ملتزما بذلك حدود وظيفته ، غير مقصر فى تأدية رسالته .

ومن الفقهاء وهو « **ديجى** » من غلا فى رأيه ولم يكتف فى شأن رقابة دستورية القوانين وشرعيتها بأن تكون متفقة مع أحكام الدستور صادرة فى حدوده قائمة على أساسه .. بل يرى فضلا عن ذلك أن تكون القوانين متفقة مع مبادىء قانون أعلى غير مكتوب يؤمن بوجوده ويقوم على فكرة التضامن الاجتماعى .. فهو الأصل الذى ترد اليه جميع التشريعات ، فيكون التشريع صحيحا أو باطلا ، لا لاتفاقه أو مخالفته لأحكام الدستور فحسب ، بل أيضا لاتفاقه أو مخالفته لمبادىء القانون الأعلى .

وكذلك الدستور .. يتعين أن تكون نصوصه متفقة مع هذه المبادىء ، بل ان كثيرا من تلك النصوص هو تقنين لكثير من مبادىء القانون الأعلى .

ويخلص مما تقدم .. أن ((ديجى)) يعنى بالتشريع غير الدستورى كل تشريع يتعارض مع القانون الأعلى ، مكتوبا كان هذا القانون أو غير مكتوب .. ويؤخذ على هذه النظرية ان المبادىء غير المسطورة تكون دائما محل اختلاف وجهات النظر وتباين الآراء ، كما أنها تكون محلا للتطور تبعا لتطور الروابط الاجتماعية ، ولضرورات التضامن الاجتماعى ، ولأنظار الناس فيما هو حق وعدل .. فهى نظرية فلسفية لا تصلح اساسا للنظر والفصل فى دستورية القوانين فى مجال التطبيق العملى ، ومن ثم تكون الوسيلة المأمونة فى رقابة دستورية القوانين هى الرجوع الى النصوص الدستورية المكتوبة دون غيرها من المبادىء العليا المجردة .

ولقد رجح هذا الرأى وساد فى جميع الدول التى أخذت بنظام رقابة دستورية القوانين .. فلم تعرف غير الدستور المكتوب مرجعا لهذا النظام ولم تأخذ بنظرية القانون الأعلى التى يؤمن بها العميد « ديجى » ، ولعلنا فى مصر أجدر باطراح هذه النظرية .. ذلك لأن الميثاق قد كفانا مشقة الرجوع الى مبادىء نظرية مجردة ، فقد تضمن أصولا وقواعد ومبادىء سجلها بين دفتيه ، وهذه تغنى الجهة القائمة على رقابة دستورية القوانين .. فما لم يتضمنه الدستور من مبادىء يرجع فى شأنه الى الميثاق ، وهو الوثيقة الأساسية العليا التى نستمد منها جميع القواعد الدستورية والقانونية .. فاذا تعارضت هذه القواعد مع مبادىء الميثاق وجب اعمال هذه المبادىء وتغليبها على ما عداها دستورا كان أم قانونا ، وذلك دون الرجوع لأية مبادىء نظرية مجردة .

ويلاحظ أن العيوب التى تعيب القانون وتبرر رقابته تماثل العيوب التى تعيب القرار الادارى وتبرر رقابته .. وتتلخص هذه العيوب فى عيبين :

أولهما : عيب مخالفة القانون للدستور .. ويقابله عيب مخالفة القرار الادارى للقانون .

ثانيهما : عيب الانحراف فى استعمال السلطة التشريعية بالنسبة الى القانون .. ويقابله عيب الانحراف فى استعمال السلطة الادارية بالنسبة الى القرار الادارى .

ويتعلق العيب الأول بثلاثة أركان من أركان التشريع أو القرار الادارى وهى : ركن الاختصاص ، وركن الشكل ، وركن المحل .

والركنان : الأول والثانى شكليان يسهل كشف عيوبهما . أما الركن الثالث وهو ركن المحل فهو ركن موضوعى ، ولكنه يتفق مع الركنين السابقين فى أن الدستور لا يخول المشرع فى شأنه الا سلطة محددة اذا جاوزها كان من اليسير كشف هذا العيب وتداركه .

أما عيب الانحراف فى استعمال السلطة فى القانون وفى القرار الادارى .. فهو عيب يصيب ركن الغاية فى كليهما ، ويقوم على مخالفة الأول للدستور ، ومخالفة الثانى للقانون أو الدستور.. لا فى نصوصهما كما هو الحال فى عيب مخالفة الدستور ، أو القانون المتقدم ذكره .. بل فى روحهما وفحواهما .

ولا يقوم الانحراف فى استعمال السلطة الا حيث يصدر القانون من السلطة التشريعية أو القرار الادارى من السلطة التنفيذية عن سلطة تقديرية لا عن سلطة محددة ، كما هو الحال فى عيب مخالفة الدستور أو القانون .

ويتميز عيب الانحراف فى استعمال السلطة بخفائه وتعذر كشفه .. فقد يصدر القانون أو القرار الادارى من الجهات المختصة باصدارهما ، ويستوفى كلاهما الشكل القانونى ، ولكنهما برغم ذلك قد ينحرفان عن الغايات والأهداف المشروعة التى استهدفها الدستور أو القانون الى غايات وأهداف غير مشروعة أو الى غايات وأهداف مشروعة تستهدف مصلحة عامة، ولكنها تغاير الغايات والأهداف الخاصة المعينة التى استهدفها الدستور أو القانون .. فكلا القانون والقرار الادارى برىء فى ظاهره ، معيب فى باطنه .. ومن ثم يكون اثبات الانحراف فى استعمال السلطة ــ وعلى الخصوص السلطة التشريعية ــ أمرا عسيرا .. ولعل أسباب التشريع التى تنبىء عنها غالبا نصوص التشريع ذاته أو ديباجته أو أعماله التحضيرية تكشف عن الغاية التى قصد المشرع الى تحقيقها ، ومتى تحددت هذه الغاية تحديدا قاطعا لا يقبل الشك صار ميسورا بعد ذلك ان نعرف هل تتفق هذه الغاية مع مبادىء الدستور ، فيكون التشريع سليما ، أم أن المشرع قد انحرف عن هذه المبادىء ، فيكون التشريع باطلا ، لأنه ينطوى على انحراف فى استعمال السلطة التشريعية .

صور الرقابة على دستورية القوانين :

تختلف الدول فى هذا الصدد من حيث صفة الهيئة أو الجهة التى تتولى الرقابة على

دستورية القوانين .. فمنها ما جعلها رقابة سياسية تتولاها هيئات سـياسية مثل بعض الدول الاشـتراكية ، وفى طليعتها الاتحـاد السوفييتى ، حيث يتولى مجلس السوفيت الأعلى سلطة الاشراف على تنفيذ الدستور الاتحادى واتخاذ الاجراءات التى تكفل اتفاق دسـاتير الجمهوريات مع نصـوصه ، **ثم الدسـتور اليوغوسلافى** الصادر فى سنة ١٩٦٣ حيث ينص فى الباب السـابع منه تحت عنوان مبـدأ الدستورية والشرعية على أن « حماية الدستورية والمشروعية لازمة لتحقيق العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والأهداف السـياسية المبينة فى الدسـتور والقانون ، ولضمان وحدة النظام القانونى ، ولضمان حقوق وحريات الانسان والمواطن وحقوق الادارة الذاتيـة وغيرها من حقوق المنظمـات والوحدات الاجتماعيـة والسياسية المختلفة » .

وفى خصوص تعارض القوانين والدساتير نظمت المادة ١٤٩ من هذا الدستور أولويات أوجبت العمل بها .. فاذا تعارض دسـتور جمهورى مع دستورى يوغوسلافيا وجب تطبيق هذا الأخير .. واذا تعارض قانون جمهورى مع قانون اتحادى وجب تطبيق هذا الأخير .. وذلك حتى تفصل المحكمة الدستورية فى الأمر وللمحكمة اذا قدرت أن القانون المطلوب منها تطبيقه غير دستورى أن تقترح لدى المحكمة العليا المختصة تحريك اجراءات الرقابة على دستورية القانون .

وفى **المانيا الديمقراطية** كانت تتولى رقابة دستورية القوانين فى ظل دستورها الصـادر فى ٧ أكتوبر سنة ١٩٤٩ لجنة ينتخبها مجلس الشعب لمدة انتخابه وتمثل فيها جميع الشعب البرلمانية بحسب حجمها ، وذلك فضلا عن ثلاثة أعضاء من المحكمة العليا للجمهورية ، وثلاثة من الخبراء الألمان فى القانون السـياسى .. وتختص هـذه اللجنة فضلا عن التحقق من الصفة الدسـتورية لقوانين الجمهورية بفحص الخلافات الدستورية بين الجمهورية والولايات والمسائل التى تمس اتفاق قوانين الجمهورية مع قوانين الولايات ، وتضع اللجنة تقريرا عن هذه المسائل ، وتقدمه الى مجلس الشعب للبت فيه.. وقراره ملزم للجميع .. ويتولى هذا المجلس الفصل فيما يتعلق بتنفيذ قراره ، كما يتولى اثبات الطابع غير الدستورى للاجراءات التى تتخذها الحكومة وجهات الادارة باعتبار ذلك جزءا من مهمته الأصلية فى الاشراف على هذه الجهات .

ولا تجوز اثارة موضوع دستورية القوانين أو مناقشتها الا بناء على طلب ثلث أعضاء مجلس الشعب على الأقل ، أو هيئة الرياسة أو مجلس الدولة للجمهورية أو الحكومة « المادة ٦٦ من دستور المانيا الديمقراطية الصادر فى ٧ أكتوبر سنة ١٩٤٩ » .

وفى ٨ من أبريل من هذا العام (١٩٦٨) صدر دستور المانيا الديمقراطية الحالى فعدل من هذا التنظيم تعديلا جوهريا واحل مجلس الدولة محل اللجنة الدستورية المشار اليها فى رقابة دستورية القوانين .

اذ تنص الفقرة الثالثة من المادة ٨٩ من هذا الدستور على أنه « لا يجـوز للمراسيم القانونية أن تتعارض مع الدستور — ويختص مجلس الدولة بالفصل فى صحة دستورية هذه المراسيم اذا ثار شك حولها » — كما يختص بتفسير الدستور والقوانين تفسيرا ملزما وله حق الاشراف على دستورية أعمال المحكمة العليا والمدعى العام وشرعيتها — ومجلس الدولة جهاز من أجهزة مجلس الشعب ينتخبه هذا المجلس لمدة أربع سنوات ويؤلف من رئيس ونواب للرئيس وأعضاء وسـكرتير — ويؤخذ من ذلك أن نظام رقابة دستورية القوانين فى المانيا الديمقراطية لا يزال نظاما سياسيا رغم ما طرأ عليه من تعديل جوهرى .

وقد اخذت **فرنسا** بنظام الرقابة السياسية على دستورية القوانين وحظرت هذه الرقابة على المحاكم ، وذلك منذ تولت ثورتها مهمة الحكم فى عام ١٧٧٩ .. فقد كانت المحاكم الفرنسـية القديمة التى كانت تسمى برلمانات تتصـدى للقوانين ، وتقضى بالغائها ، وتعطل تنفيذها ، مما أثار سخط رجال الثورة ، فسنوا قوانين تحظر على المحـاكم التصدى للتشريعـات التى تضعها السلطة التشريعية وبحث دسـتوريتها ومنها القانون رقم ١٦ الصادر فى ٢٤ أغسطس سنة ١٧٩٠ الذى حظر على المحاكم أن تتدخل بطريق مباشر أو غير مباشر فى عمل السـلطة التشريعية أو تقف أو تعطل تنفيذ القوانين التى تصدرها هذه السلطة ، وقد ردد هذا المعنى الدستور الفرنسى الصادر فى ٣ من سبتمبر سنة ١٧٩١ كما قضت المادة ١٢٧ من قانون العقوبات الفرنسى بعقاب كل قاض يتدخل فى عمل السلطة التشريعية أو يعطل تنفيذ القوانين.. وقد عارض جمهور الفقهاء الفرنسيين هـذا المبـدأ ، ومنهم هوريو وديجى وبارتلى وبورجار ولوبلان ، مؤيدين رقابة القضاء لدسـتورية القوانين للأسباب التى تقدم ذكرها ولأن موقف المحاكم الفرنسية الحديثة مغاير لموقف المحاكم

القديمة الذى حمل المشرع على أن يحظر عليها النظر فى دستورية القوانين .. ولما صدر دستور سنة ١٩٤٦ قضى بانشاء لجنة دستورية برياسة رئيس الجمهورية ، ويشترك فى عضويتها رئيس مجلس الجمهورية ، ورئيس الجمعية الوطنية ، وسبعة أعضاء تختارهم الجمعية الوطنية من غير أعضائها ، وثلاثة أعضـــاء يختارهم مجلس الجمهورية من غير أعضائه .. ويكون اختيار هؤلاء الأعضاء وفقا للتمثيل النسبى للأحزاب المختلفة فى المجلسين ، ويدل تشكيل اللجنة على هذا النحو على أن انشاءها كان ثمرة مساومات سياسية بين الأحزاب المختلفة التى شاركت فى وضع الدستور فى الجمعية التأسيسية ، وقد كان بعضها يرى أن رقابة دستورية القوانين هى الضمان الطبيعى لمبدأ ســيادة القانون وحرية الأفراد وحقوقهم ، بينما رأى البعض الآخر أن هذا النظام يتعارض مع الديمقراطية ، وأنه يضع قيدا خطيرا على ارادة الشعب التى يمثلها نوابه المنتخبون .

وكان اختصاص هذه اللجنة مقصورا على مجرد بحث القانون اذا قام بشأنه خلاف بين المجلسين التشريعيين ، وذلك للتوفيق بينهما . فاذا لم توفق لذلك أصدرت قرارها فى الخلاف خلال خمسة أيام من تاريخ رفع الأمر اليها .. فاذا رأت خلافا بين القانون والدستور ، فانها تقرر تعديل الدستور كى يتفق مع القانون ، ولهذا وصف بعض الفقهاء هذا النظام بأنه نظام الرقابة على الدستور لا على القانون « المادتان ٩١ ، ٩٢ من الدستور الفرنسى الصـــادر عام ١٩٤٦ » .

وفى ٤ من أكتوبر سنة ١٩٥٨ صدر الدستور الفرنسى القائم ، فأحل محل اللجنة الدستورية المشار اليها مجلسا دستوريا يؤلف من تسعة أعضاء تستمر عضويتهم تسع سنوات غير قابلة للتجديد ، ويشترك فى تعيين أعضائه رئيس الجمهورية ، ورئيس الجمعية الوطنية ، ورئيس مجلس الشيوخ ، فيعين كل منهم ثلاثة أعضاء ، ويعتبر رؤساء الجمهورية السابقون أعضاء فى المجلس مدى الحياة بحكم القانون ، ويعين رئيس الجمهورية رئيس المجلس الدستورى ، ويختص هذا المجلس بتقرير مـــدى مطابقة القوانين الأساسية ولوائح المجالس البرلمانية للدستور ، ويجب أن تعرض هذه التشريعات عليه قبل اصدارها لهذا الغرض ، ويكون عرضها بناء على طلب رئيس الجمهورية أو الوزير الأول أو رئيس أى من المجلســين التشريعيين .. ويجب على المجلس الدستورى أن يبدى رأيه فى مدى شهر ، فاذا قرر عدم دســـتورية تشريع مما يختص بنظره ، امتنع اصداره أو تطبيقه وقرارات المجلس ملزمة للسلطات العامة ولجميع السلطات الادارية والقضائية .. وفضلا عن ذلك يختص المجلس الدستورى بالفصل فى المنازعات الخاصة بصحة انتخاب النواب والشيوخ ، ويشرف على سلامة اجراءات انتخاب رئيس الجمهورية ، ويفحص الطعون ويعلن نتائج الاقتراح ، كما يشرف على صحة عمليات الاســـتفتاء ويعلن نتائجه « المواد من ٥٦ ـــ ٦٣ من الدستور الفرنسى الصادر فى ٤ من أكتوبر سنة ١٩٥٨ » .

ويؤخذ مما تقدم أن نظام الرقابة على دستورية القوانين فى فرنسا لا يزال نظاما سياسيا . ويتميز عن غيره من نظم الرقابة بأنه نظام رقابة سابقة على التشريعات، فهو اجراء مكمل لعمل السلطة التشريعية يجرى فى مرحلة تالية لاقرار التشريع وقبل اصـــداره على خلاف ما تجرى عليه نظم الرقابة ، حيث تجرى عادة بعد صدور التشريع ، وتطبيقه عملا تطبيقا يكشف عن عيوبه .

ولقد جرت فى فرنسا محاولات للعدول عن نظام الرقابة السياسية للقوانين الى نظام الرقابة القضائية ، وأعدت مشروعات قوانين بانشاء محكمة دستورية عليا تختص بالنظر والفصل فى دستورية القوانين ، ولكن وقفت المحاولات عند هذا الحد ، ولم يكتب لها النجاح .

والصورة الثانية من صـــور الرقابة على دستورية القوانين ، هى الرقابة القضائية ، وهى الوسيلة الحاسمة لحماية مبدأ الشرعية وضمان سيادة القانون ، ولهذا أخذ بها كثير من الدول وعلى الخصوص الدول ذات النظام الاتحادى ، حيث تظهر الحاجة اليها للفصل فى المنـــازعات الدســـتورية التى تقوم بين الحكومة المركزية والولايات ، أو بين هذه الولايات بعضها البعض .

ولقد كانت **الولايات المتحـــدة الأمريكية** أسبق الدول الى الأخذ بهذا النظام ، فقد كان القضاء الأمريكى يراقب دستورية القوانين منذ عهد سابق على صدور دستورها ، فلما صدر هذا الدستور سنة ١٧٨٧ لم يتضمن نصا صريحا يخول المحاكم سلطة النظر فى دستورية القوانين ، ولكن القضـــاء الأمريكى وعلى رأسه المحكمة الاتحادية العليا أقر لنفســـه حق النظر فى دستورية القوانين ، استنادا الى المادتين الثالثة والسادسة من الدستور ، اذ تحدد المادة الثالثة اختصاص الســـلطة القضائية بأن يشمل كل خصومة يمكن أن تنشأ عن تطبيق الدســـتور أو قوانين الولايات المتحـــدة ، كما تقضى المادة الســـادسة بأن قانون البلاد الأعلى يتألف من

دستور الولايات المتحدة وقوانينها التى تسن وفقا لهذا الدستور ، وقد استخلصت المحاكم من هذين النصين أن القضاء مكلف بتطبيق الدستور والقوانين التى تسن وفقا له . فاذا تعارضت هذه القوانين مع الدستور وجب على القاضى تطبيق الدستور دون القوانين العادية .

وقد انتقل نظام الرقابة القضائية على دستورية القوانين من الولايات المتحدة الأمريكيه إلى القارة الأوربية ، وكانت النمسا أسبق الدول الاوربية الى الأخذ بهذا النظام ، فأنشأت أول محكمة دستورية فى أوربا ، ثم حذت حذوها ألمانيا وتشيكوسلوفاكيا فى ذلك الوقت فأنشأت كلتاهما محكمة دستورية .

ومن هذه البلاد الجرمانية .. انتقلت الفكرة الى البلاد اللاتينية .. فأنشأت اسبانيا محكمة دستورية عليا بمقتضى دستورها الصادر سنة ١٩٤٦ .. كما أنشأت ايطاليا بدستورها الصادر فى ٢٧ من ديسمبر سنة ١٩٤٧ محكمة دستورية تختص بالفصل فى المنازعات المتعلقة بدستورية القوانين والتدابير التى لها قوة القانون ، كما تختص بالفصل فى تنازع الاختصاص بين الدولة والأقاليم ، وبين الأقاليم بعضها البعض « مادة ١٣٤ من الدستور تحت عنوان الضمانات الدستورية » .

وفى **ألمانيا الغربية** .. أنشئت المحكمة الدستورية الاتحادية وتختص بالفصل فى المسائل الآتية :

١ ـ المنازعات التى تقوم بشأن مطابقة قانون اتحادى أو قانون ولاية من الولايات للدستور من الناحية الشكلية ، أو بشأن مطابقة قانون ولاية لأى قانون اتحادى آخر ، وذلك بناء على طلب حكومة الاتحاد ، أو حكومة احدى الولايات ، أو ثلث أعضاء مجلس النواب .

٢ ـ الخلاف حول حقوق وواجبات كل من الاتحاد والولايات ، وعلى الخصوص فيما يتعلق بتنفيذ الولايات لقانون اتحادى ، وتطبيق الرقابة الاتحادية .

٣ ـ المنازعات الأخرى المتعلقة بالقانون العام، والتى تقوم بين الاتحاد والولايات ، أو بين الولايات المختلفة ، أو داخل احدى الولايات .

٤ ـ تفسير الدستور عند الاختلاف حول مدى حقوق وواجبات احدى الهيئات الاتحادية ، أو الهيئات الأخرى صاحبة الشأن التى تتمتع بحقوق خاصة بمقتضى هذا الدستور ، أو بمقتضى اللائحة الداخلية لهيئة اتحادية عليا « المادة ٩٣ من دستور ألمانيا الاتحادية الصادر فى ٢٣ مايو سنة ١٩٤٩ تحت عنوان السلطة القضائية » .

ليس ثمة شك فى أن نظام الرقابة القضائية أجدى فى تحقيق الغرض من رقابة دستورية القوانين من نظام الرقابة السياسية ، ذلك لان جهات الرقابة السياسية تشكلها غالبا المجالس التشريعية لمدة انتخابها ، بل يراعى فى هذا التشكيل فى بعض الدول تمثيل الأحزاب حسب حجمها فى المجلس التشريعى ، ومن ثم تصبح تابعة لهذا المجلس ، تسيطر عليها الاتجاهات التى تسيطر عليه ، وتفقد بذلك سبب وجودها وهو الرقابة على دستورية التشريعات التى تسنها ..

يضاف الى ذلك ما تتميز به المحاكم الدستورية وجهات القضاء عامة من حصانة واستقلال عن الأحزاب السياسية يكفل لها الحيدة المطلقة والتجرد فى أحكامها .

أنواع الرقابة القضائية لدستورية القوانين ووسائلها

الرقابة القضائية لدستورية القوانين نوعان .. رقابة موحدة «مركزية» ، ورقابة غير موحدة « لا مركزية » .

والرقابة الموحدة تتولاها جهة قضائية واحدة ، قد تكون المحكمة العليا فى النظام القضائى العادى ، وقد تكون محكمة دستوريه ينشئها الدستور خاصة للنظر والفصل فى دستورية القوانين ، وترفع اليها الطعون فى القوانين بدعاوى أصلية تحكم فيها بالغائها وابطالها اذا تبينت أنها غير دستورية « وقد قدمنا أمثلة للدول التى أنشئت بها محاكم دستورية » .

والرقابة غير الموحدة وتتولاها جهات القضاء العادى على اختلاف أنواعها ودرجاتها ، كما هو متبع فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وتمارس المحاكم رقابتها هذه أثناء نظر الدعاوى التى تطرح عليها للفصل فيها ، وذلك حين يتقدم أحد الخصوم فى الدعوى بدفع بعدم دستورية القانون المراد تطبيقه فيها .

ويؤخذ مما تقدم .. ان رقابة دستورية القوانين تتم باحدى وسيلتين :

الوسيلة الأولى :

هى وسيلة الدفع بعدم دستورية القانون المراد تطبيقه فى احدى الدعاوى ، وهى الوسيلة التى بدأت بها رقابة دستورية القوانين ، ولا تزال متبعة حتى اليوم فى البلاد التى لم تأخذ بعد بنظام المحاكم الدستورية .

وتجرى الرقابة بهذه الوسيلة حين يتقدم أحد الخصوم فى الدعوى بدفع بعدم دستورية

القانون المراد تطبيقه فيها ، وشأن هذا الدفع شأن غيره من الدفوع التى تثار فى الدعوى .. ومن ثم يتعين على المحكمة الفصل فيه اما برفضه ، واعتبار القانون دستوريا ، واما بقبوله واعتبار القانون غير دستورى ، وفى الحالة الأخيره لا تقضى المحكمة بالغاء القانون أو ابطاله ، وانما تقف عند حد الامتناع عن تطبيقه فى خصوص الدعوى المطروحة عليها فقط ، بحيث يظل القانون رغم ذلك نافذا كقانون من قوانين الدولة تطبقه المحاكم والهيئات العامة ، وقد ترى فيه المحاكم رأيا غير الذى رأته المحكمة الأولى ، وتطبقه فيما يطرح عليها من دعاوى ، ومرد ذلك الى أن امتناع المحكمة من تطبيق القانون فى دعوى مطروحة عليها غير ملزم ولا مقيد لها ولا لغيرها من المحاكم والهيئات العامة على اختلافها .

الوسيلة الثانية :

هى وسيلة الدعوى الأصلية التى ترفع الى المحكمه الدستورية مباشرة بطلب الغاء القانون المطعون فى دستوريته ، وقد لجأت الدول الى هذه الوسيلة لعدم جدوى وسيلة الرقابة عن طريق الدفع بعدم الدستورية ، لأنها لا تحسم النزاع حول دستورية القانون ، مما يثير الاضطراب فى المعاملات ، ويزعزع الثقة فى التشريعات .. وتمارس المحكمة الدستورية رقابتها لدستورية القوانين عن طريق دعوى أصلية ترفع اليها بطلب الغاء القانون المطعون فى دستوريته ، فاذا تبينت أنه مخالف للدستور قضت بالغائه بحكم قاطع حاسم لكل خلاف حول دستوريته ، ملزم لجميع الأفراد والهيئات على السواء ، بحيث يمتنع تطبيق القانون أو تنفيذه مستقبلا .

وغنى عن البيان أن نظام القضاء الموحد الذى تتولاه محكمة دستورية واحدة تنشأ خاصة للنظر فى دستورية القوانين والفصل فيها بحكم نهائي حاسم على النحو المتقدم ذكره .. ان هذا النظام يكفل تحقيق الأهداف التى تستهدفها رقابة دستورية القوانين من أيسر طريق وأقربه ، وحسبه أنه يجنب الحاكمين والمحكومين على السواء ما يترتب على تعدد الجهات المختصة بنظر دستورية القوانين ، واختلاف وجهات النظر بينها من اضطراب وعدم استقرار فى المعاملات وفى الحقوق والمراكز القانونية .

وفضلا عن ذلك .. فان نظام المحكمة الدستورية الواحدة يمتاز على نظام المحاكم العادية باشتراك العنصر السياسى فى عضويتها الى جانب العنصر القضائى ، فتجمع بذلك بين مزايا هذين العنصرين ، وهى مزايا لازمة للنهوض بمهمة الفصل فى المنازعات الخطيرة المتعلقة بدستورية القوانين ، حيث يجلس رجال السياسة ممن بلغوا مرتبة النضج السياسى الى جانب رجال القضاء للحكم فى هذه المنازعات بالروح العملى الذى صقلته تجارب السياسة ومشكلاتها ، والروح الفقهى القانونى الذى يسيطر على رجال القضاء .

وتختلف الدول فى صدد حق الطعن بعدم دستورية القوانين ، فمنها ما حرمه على الأفراد، وفى طليعتها الدول التى أخذت بنظام الرقابة السياسية ، مثل فرنسا حيث لا تجوز اثارة موضوع دستورية القوانين الأساسية ولوائح المجالس البرلمانية أمام المجلس الدستورى ليقرر مدى مطابقتها للدستور الا بناء على طلب رئيس الجمهورية ، أو رئيس أحد المجلسين التشريعيين .

ومنها بعض الدول التى أخذت بنظام الرقابة القضائية حيث قصرت هذا الحق على بعض الهيئات العامة على خلاف بينها فى تحديد هذه الهيئات .. مثال ذلك :

النمسا .. اذ حرم دستورها الأفراد من حق الطعن بعدم دستورية القوانين وقصره على الحكومة المركزية والحكومات الاقليمية ، وعلى المحكمة نفسها فى أحوال خاصة وبشروط خاصة .

ويمتاز الدستور الايطالى والاسبانى بمنح الأفراد حق الطعن فى دستورية القوانين .. اذ يخول الدستور الايطالى الأفراد حق الطعن فى دستورية القوانين وذلك فى صورة دفع يتقدمون به الى المحاكم أثناء نظر منازعاتهم ، فاذا رأت المحكمة أن الفصل فى الدعوى المطروحة عليها يتوقف على الفصل فى دستورية القانون المراد تطبيقه فيها وجب عليها وقف السير فى اجراءات الدعوى ، واحالة النزاع حول دستورية القانون الى المحكمة الدستورية العليا للفصل فيه .

أما الدستور الاسبانى فانه يخول الأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية حق الطعن مباشرة بعدم دستورية القانون امام المحكمة الدستورية العليا .

وقد ثار خلاف حول اختصاص القضاء العادى بالنظر فى موضوع دستورية القانون اذا أثير امامه بطريق الدفع الفرعى مع قيام محكمة دستورية تختص بالفصل فى هذا الموضوع ، وتقضى بالغاء القانون اذا رأت أنه مخالف للدستور ، ولا تقف عند حد الامتناع من تطبيقه فى الدعوى المطروحة عليها، كما تفعل المحكمة العادية عندما يثار امامها الموضوع بطريق الدفع الفرعى .

اذ يرى البعض تخويل المحاكم العادية هذا الحق ، فاذا تقدم اليها أحد الخصوم بدفع بعدم دستورية القانون المراد تطبيقه فيها وجب عليها التصدى للفصل فى هذا الدفع .. فاذا رات أن القانون المطعون فيه مخالف للدستور ، امتنعت من تطبيقه فى الدعوى .

ويرى البعض الآخر أن انشاء محكمة دستورية يقتضى حتما اختصاصها دون سواها بالفصل فى دستورية القوانين ، سواء أثيرت أمامها عن طريق الدعوى الأصلية ، أو عن طريق دفوع فرعية تحيلها اليها جهات القضاء العادى للفصل فيها .

وهذا الرأى الأخير يقوم على أساس سليم .. ذلك لأن تعدد الجهات التى تتولى النظر فى دستورية القوانين يستتبع حتما اختلاف وجهات النظر بينها فى هذا الموضوع الخطير ، مما يهدر الاستقرار فى المعاملات ، ويزعزع الحقوق والمراكز القانونية ، كما أن فصل المحاكم العادية فى الدفوع لا ينهى ولا يحسم النزاع حول دستورية القوانين ، لأنها تقف عند حد الامتناع من تطبيقها فى الدعاوى التى تعرض عليها اذا رأت أنها مخالفة للدستور ، فيظل أمر هذه القوانين معلقا حتى يعرض على المحكمة الدستورية ، وقد يتراخى هذا العرض ، ثم تقضى فى أمرها بعكس ما قضت به المحكمة العادية ، فتهدر بذلك حقوق ترتبت على القضاء السابق ، وعلاجا لهذا الاضطراب يتعين على المحاكم العادية اذا أثير أمامها دفع بعدم دستورية قانون مطلوب تطبيقه فى الدعوى المطروحة عليها ان تحيله الى المحكمة الدستورية للفصل فيه ، ولا يعنى ذلك أن تحيل المحكمة العادية كل دفع يقدم اليها بشأن دستورية القوانين الى المحكمة الدستورية ، بل يتعين عليها ألا تحيل هذا الدفع الا اذا كان دفعا جديا ، وكان الفصل فى الدعوى المطروحة عليها معلقا على الفصل فى دستورية القانون حتى لا يتخذ الخصوم من هذا الدفع ذريعة لتعطيل الفصل فى القضايا .

مدى سلطة المحكمة عند النظر فى دستورية القوانين

ان رقابة دستورية القوانين قد تقف عند حد الرقابة الشكلية للقانون المطعون فيه .. فيقتصر دور المحكمة عند الفصل فى موضوع دستورية القانون على مجرد التحقق من توافر الشروط الشكلية فى القانون ، مثل اقرار السلطة التشريعية بجميع هيئاتها وتصديق السلطة العليا على القانون ، ولا تجاوز هذا الحد الى رقابة دستورية القانون رقابة موضوعية تتناول موضوع القانون ذاته وفحصه على هدى نصوص الدستور ومبادئه العامة للتحقق مما اذا كان مخالفا أو غير مخالف لهذه النصوص والمبادىء .

وقد فرقت بعض الدول بين نوعى الرقابة المشار اليهما ، فعهدت برقابة القوانين من حيث الشكل الى المحاكم العادية ، لأنها لا تقتضى أكثر من التحقق من توافر أو عدم توافر الشروط الشكلية للقانون . أما رقابة القوانين من حيث موضوعها فقد وكلتها الى محاكم دستورية خاصة ، نظرا لما يقتضيه الفصل فى دستورية القانون فى هذه الحالة من استقصاء لنصوص القانون وأحكام الدستور وروحه ومبادئه الأساسية .

وغنى عن البيان أن رقابة القانون رقابة شكلية لا تغنى فى تحقيق الهدف من رقابة دستورية القوانين ، وهو اقرار مبدأ الشرعية وسيادة القانون ، وكلاهما يقتضى أن يتفق القانون مع الدستور شكلا ونصا وروحا ، بحيث اذا صدر غير مستوف شروطه الشكلية أو صدر مخالفا فى أحكامه الموضوعية لنص فى الدستور أو لروحه أو لمبدأ من مبادئه الأساسية ، كان مشوبا بعيب مخالفة الدستور متعين الالغاء .

ان رقابة دستورية القوانين عمل خطير ، لأنه يتصدى لأهم أعمال السلطة التشريعية .. وقد ينتهى الى الغاء ما تقره من قوانين تنظم العلاقات بين الأفراد والهيئات .. ومن أجل هذا جرى العمل فى الدول التى وكلت الى قضائها العادى الفصل فى الدفوع التى تثار أمامه بشأن دستورية القوانين أثناء نظر الدعاوى المطروحة عليه — جرى العمل فى تلك الدول ألا يتصدى القضاء للفصل فى هذه الدفوع الا اذا كانت دفوعا جدية وكان الفصل فيها لازما حتما للفصل فى الدعاوى الأصلية بحيث يكون الفصل فى هذه الدعاوى متوقفا على الفصل فى النزاع الدستورى .

كما جرى العمل فى الدول التى انشأت محاكم دستورية خاصة للفصل فى الدعاوى المتعلقة بدستورية القوانين ألا تقبل هذه الدعاوى الا اذا توافر شرط المصلحة الجدية فيمن يرفعها .

ومرد ذلك كله الى أن الجهات القضائية — سواء أكانت محكمة دستورية عليا أم القضاء العادى — لا تمارس حقها فى رقابة دستورية

القوانين التى تصدر من السلطة التشريعية بمقتضي حق لها فى الاشراف على أعمال هذه السلطة ، فذلك أمر ممتنع محظور بنصوص الدستور التى حددت لكل سلطة اختصاصها تحديدا واضحا يجب عليها ألا تجاوزه وتعتدى على اختصاص سلطة أخرى ، وانما تمارس الجهات القضائية حقها فى رقابة دستورية القوانين ، باعتبارها جزءا من وظيفتها القضائية حين يتعارض القانون مع الدستور ، فيتعين عليها عندئذ البت فى هذه المسألة ، وذلك بتغليب حكم الدستور بوصفه القانون الأعلى على حكم القانون العادى .

والأصل فى القوانين التى تسنها السلطة التشريعية أنها صدرت فى حدود الدستور .. ومن ثم يتعين على القضاء عند فحص دستورية القوانين أن يلتزم مقتضى هذه القرينة ، ولا يخرج عليها الا اذا كان التعارض بين القانون والدستور تعارضا بينا واضحا بحيث يستحيل التوفيق بينهما .

كما يتعين على المحكمة ألا تراقب القوانين الا من الوجهة الفنية القانونية .. ومن ثم ينبغى عليها ألا تناقش ملاءمة التشريع أو حكمته أو صلاحيته الاجتماعية أو السياسية .. لأن ذلك كله مما يدخل فى صميم اختصاص السلطة التشريعية وتقديرها المطلق ، كما ينبغى أن تقف الحكمة عند ظاهر النصوص ولا تجاوزه بحثا عن البواعث التى حملت السلطة التشريعية على سن التشريع .

أثر الحكم بعدم الدستورية على القانون المخالف للدستور

قدمنا أن الدفع بعدم دستورية القانون أمام المحاكم العادية أثناء نظر نزاع مطروح عليها لا يخول هذه المحاكم حق القضاء بالغاء القانون ، وانما يخولها فقط أن تمتنع من تطبيقه اذا رأت أنه غير دستورى ، ولا يترتب على قضائها هذا أى أثر على القانون غير الدستورى الا فى خصوص الدعوى التى امتنعت المحكمة من تطبيقه فيها ، استنادا الى عدم دستوريته ، فيظل رغم ذلك قانونا نافذا قد ترى فيه المحاكم الأخرى غير ما رأته المحكمة الأولى ، فتطبقه فيما يعرض عليها من دعاوى .

والأمر مختلف بالنسبة الى أثر الحكم الصادر من المحكمة الدستورية بالغاء القانون لعدم دستوريته ، ذلك لأن هذا الحكم يمحو أثر القانون ويبطله ، بحيث لا يطبق ولا ينفذ مستقبلا ، لأنه حكم ملزم للجميع ، حكوما ومحكومين على السواء .

وقد ثار خلاف حول تحديد تاريخ نفاذ أثر الحكم الصادر بالغاء القانون لعدم دستوريته ، اذ يرى البعض زوال أثر القانون المحكوم بعدم دستوريته بأثر رجعى من تاريخ نفاذه ، وحجة هذا الرأى أن اصلاح الأخطاء التى ترتبت على تطبيق القانون المخالف للدستور لا يتم على نحو يحقق العدالة الا باهدار جميع الآثار التى أسفر عنها تطبيقه من تاريخ العمل به .

ويرى البعض الآخر أن يكون زوال آثار القانون المحكوم بعدم دستوريته من تاريخ صدور الحكم فقط ، لا من تاريخ نفاذ القانون ، وهذا الرأى الأخير يمتاز على الرأى الأول بمراعاة الاعتبارات العملية التى تقتضى استقرار المعاملات وحماية الحقوق والمراكز القانونية التى نشأت فى ظل القانون المذكور ، وعلى الخصوص فقد يظل نافذا مطبقا سنين عديدة قبل الكشف عن عيب مخالفته للدستور فتكثر المعاملات التى تجرى على أساسه ، والحقوق التى تترتب عليه، وليس من العدالة اهدار هذه الحقوق .

على أن من القوانين ما يمس الحقوق والحريات ، ومنها قوانين العقوبات ، وليس ثمة شك فى أن الغاء هذه القوانين اذا صدرت مخالفة للدستور من تاريخ الحكم بالغائها فقط يترتب عليه آثار خطيرة تمس حقوقا مقدسة ، ومن ثم ينبغى أن يكون تنفيذ الأحكام الصادرة بالغاء هذه القوانين بأثر رجعى يرتد الى تاريخ نفاذها ، وذلك حماية للحقوق والحريات .

وقد نهج القانون الايطالى الخاص بالمحكمة الدستورية هذا النهج ، حيث فرق بين القوانين المحكوم بالغائها على النحو المتقدم ، فقضت المادة « ٣٠ » منه بأن الاجراءات التى تقر المحكمة الدستورية عدم دستوريتها لا يجوز تطبيقها ابتداء من اليوم التالى لنشر قرارها ، فاذا حدث أن صدر حكم نهائى بادانة وفقا لهذه الاجراءات وجب وقف تنفيذه وكذا كل ما يترتب عليه من اجراءات .

تشكيل المحاكم الدستورية

يختلف تشكيل المحاكم الدستورية من دولة الى أخرى ، ولكن التشكيل الغالب فى الدول التى أخذت بهذا النظام يقوم على اشراك عناصر سياسية مع العناصر القضائية فى تشكيل هذه

المحاكم ، وذلك تحقيقا للافـــادة من مزايا هذين العنصرين على النحو الذى تقدم ذكره .

وتسهم السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية غالبا فى اختيار أعضاء هذه المحاكم ، ومن الدول ما أشرك السلطة القضائية فى هذا الاختيار . مثال ذلك :

ايطاليا .. اذ يقضى دستورها الصادر فى ٢٧ من ديسمبر سنة ١٩٤٧ بأن تشكل المحكمة الدستورية من خمسة عشر قاضيا يعين رئيس الجمهورية ثلثهم ، ويعين البرلمان الثلث فى **جلسة مشتركة** ويعين رجال القضاء العادى والادارى الثلث ، ويختار قضاة المحكمة من رجال القضاء العالى والادارى ومن بين أســاتذة القانون فى الجامعات والمحامين الذين أمضوا عشرين سنة فى المهنة ، وتنتخب المحكمة رئيســـها من بين أعضائها .

وفى المانيـــا الاتحادية .. تشكل المحكمة الدستورية الاتحادية من قضاة اتحاديين وأعضاء آخرين ، وينتخب مجلس النواب نصفهم بأغلبية ثلثى أعضائه .. وينتخب مجلس الولايات النصف الآخر بأغلبية ثلاثة أرباع أعضائه .

وليس من شك فى أن اشراك السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية فى اختيار أعضاء المحاكم الدستورية يكفل لها من الاســـتقلال والحصانة والأهلية ما يمهد لها سبيل النهوض بمهمتها الخطيرة التى تتصل غالبا بهذه السلطات، فتجعل منها حكما مستقلا محايدا بينها .

يؤيد هـــذا النظر أن كثيرا من المحـــاكم الدستورية يختص فضلا عن رقابة دســـتورية القوانين بالفصل فى تنازع الاختصاصات بين سلطات الدولة وهيئاتها المختلفة ، مما يبرر اشراك سلطات الدولة الثلاث فى اختيار أعضائها .

رقابة دستورية القانون فى القضاء المصرى

شهد القضاء المصرى ــ على اختلاف أنواعه ودرجاته ــ دفوعا بعدم دستورية القوانين التى يطلب اليه تطبيقها فى الدعاوى المطروحة عليه .. وقد التزم ازاء هذه الدفوع موقف الحذر فلم يعرض لموضوع دستورية القوانين بقضاء حاسم حتى عام ١٩٤٨ حيث أثير الموضوع امام محكمة القضاء الادارى بمجلس الدولة عندما قدم اليها عند نظر القضية رقم ٦٥ لسنة واحد قضائية دفع بعدم دستورية المرسوم بقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٤٤ الخاص بالغاء ترقيـــات وعلاوات وتعيينات استثنائية ، وذلك فيما تضمنته مادته السابعة من عدم سماع الدعاوى التى ترفع الى جهات القضاء .

وقد قضت المحكمـــة فى ١٠ من فبراير سنة ١٩٤٨ فى هذا الدفع باختصاص المحاكم بالنظر فى دســـتورية القوانين ، بله المراسيم بقوانين ، مستندة فى ذلك الى أن القانون المصرى قد خلا من أى نص يحظر على المحاكم التصدى لبحث دستورية القوانين ، سواء من ناحية الشكل أو من ناحية الموضوع ، يضاف الى ذلك أن المحاكم تختص بحكم وظيفتها القضائية بتطبيق القوانين فيما يعرض عليها من منازعات ، ومن ثم فهى تملك الفصل عند تعارض القوانين فى أيهما هو الواجب التطبيق ، اذ لا يعدو أن يكون هذا التعارض صعوبة قانونيـــة مما يتولد من المنازعة فتشملها سلطة المحكمة فى التقدير وفى الفصل ، لأن قاضى الأصل هو قاضى الفرع .

ولما كان الدستور هو القانون الأعلى .. فانه يتعين على المحكمة عند تعارضه مع قانون عادى أن تطبق حكمه وتغفل القانون ، وذلك اعمالا لمبدأ سيادة الدستور وسموه على القانون العادى .

وبهذا الحكم .. اقرت المحكمة حق القضاء فى بحث دســـتورية القوانين متى اقتضى ذلك الفصل فى الدعاوى المطروحة عليها ، فاذا أسفر هذا البحث عن عدم دستورية القانون المطلوب تطبيقه فيها وقفت المحكمة منه موقفا سلبيا لايمس كيانه ، وذلك بالامتناع عن تطبيقه فى خصوص الدعوى المطروحة عليها فقط ، بحيث يظل رغم ذلك قائما نافذا كقـــانون من قوانين الدولة تطبقه المحاكم وتنفذه هيئـــات الدولة وأجهزتها المختلفة .

واطردت أحكام القضاء على هذا النحو .. وكان مثار النزاع الدستورى فى الدعاوى التى عرضت عليه نصوصا تضمنتهـــا بعض القوانين يقضى بتحصين قرارات ادارية معينة ، وذلك بحظر الطعن فيهـــا أمام أية جهـــة من جهات القضاء .. ولكنهـــا عدلت بعد ذلك عن هـــذا الرأى ، مستندة الى أن المشرع الدستورى قد فوض المشرع العادى فى ترتيب جهات القضاء وتحديد اختصاصاتها .. ولما كان حظر الطعن فى القرارات الادارية أمام جهات القضاء لا يخرج عن حدود ذلك التفويض ، ومن ثم يكون هـــذا الحظر غير مخالف للدستور .. وهذا الرأى مردود بأن المشرع الدســـتورى فوض المشرع

العادى فى تنظيم حق التقاضى ، وذلك بترتيب جهات القضاء ، وتحديد اختصاصها ، والفرق واضح بين هذا الهدف وبين الغاء حق التقاضى، فقد صدر التفويض الدستورى للمشرع العادى فى خصوص تنظيم هذا الحق لا لاهداره .

ويبين من ذلك ان القضاء تردد فى تقرير حقه فى رقابة دستورية القوانين ، والتزم جانب الحذر ازاء الدفع بعدم دستورية القوانين ، مما يقتضى تدخل المشرع الدستورى لحسم هذا الموضوع ، وتقرير حق القضاء فى رقابة دستورية القوانين بنصوص صريحة قاطعة .

ولقد استجاب بيان ٣٠ مارس سنة ١٩٦٨ لهذه الحاجة .. فتضمن فيما تضمنه من مبادىء وأسس للدستور الجديد ، مبدأين يقضى أولهما بانشاء محكمة دستورية عليا يكون لها الحق فى تقرير دستورية القوانين وتطابقها مع الميثاق والدستور ، ويقضى المبدأ الثانى بحظر النص فى أى اجراء السلطة على عدم جواز الطعن فيه أمام القضاء .

وكلا المبدأين فتح عظيم مبين فى تاريخ سيادة القانون فى الجمهورية العربية المتحدة .

ذلك لأن انشاء المحكمة الدستورية العليا ينطوى على اصلاح عميق بالغ الأثر فى نظامنا الدستورى والقانونى ، ويسد ثغرة بارزة فى هذا النظام .

واختيار نظام المحكمة الدستورية العليا لرقابة دستورية القوانين .. يعنى أولا ايثار نظام الرقابة القضائية لدستورية القوانين وقد بينا فيما تقدم مزايا ذلك النظام . ويعنى ثانيا عدم الاكتفاء برقابة دستورية القوانين عن طريق الدفع الفرعى لأنه لا يحسم النزاع الدستورى حول القانون المطعون فيه على نحو ما تقدم بيانه ، ويعنى ثالثا ايثار نظام رقابة دستورية القوانين عن طريق الطعن فيها بدعاوى أصلية ترفع مباشرة الى المحكمة الدستورية العليا بطلب الغاء القانون المطعون فيه ، ويكون قضاء المحكمة فيها قضاء حاسما يقر الأمر فى نصابه القانونى الصحيح ، فاما أن تقر القانون وتنفى عنه شبه مخالفة الدستور ، وأما أن تؤيد هذه الشبهة فتقضى بالغاء القانون .. ومن ثم يزول كل أثر له فى مواجهة الكافة حكاما ومحكومين .. وتلك أحدث وأسلم الوسائل التى انتهت اليها تجارب الأمم المتحضرة التى سبقتنا فى هذا الميدان ، وهى أمضى سلاح لرقابة دستورية القوانين تمكينا وتأمينا ودعما لسيادة القانون . وانشاء المحكمة الدستورية يقتضى اختصاصها دون سواها بالفصل فى دستورية القوانين توحيدا للرأى فى هذا **الموضوع الخطير ..** بحيث يتعين على المحاكم العادية اذا أثير أمامها دفع بعدم دستورية قانون مطلوب تطبيقه فى دعوى مطروحة عليها أن تقف اجراءات الدعوى ، وتحيل الدفع الى المحكمة الدستورية العليا للفصل فيه .. على أن يكون دفعا جديا يتوقف الفصل فى الدعوى الأصلية على الفصل فيه .

ونرى فى خصوص تشكيل المحكمة أن تؤلف من عناصر قضائية وأخرى سياسية .. فكلاهما عنصر لازم للنهوض بالرسالة الخطيرة التى تحملها هذه المحكمة ، فهى رسالة ذات طابع قانونى سياسى فى آن واحد .. كما نرى اشراك سلطات الدولة الثلاث فى اختيار قضاتها وتخويلها فضلا عن سلطة الفصل فى المنازعات الدستورية التى تثور حول القوانين سلطة الفصل فى تنازع الاختصاص بين السلطات المختلفة .. وهذا يقتضى أن تكون المحكمة هيئة مستقلة عن السلطات الثلاث ، فلا تتبع احداها ، وذلك ضمانا لحيدتها المطلقة ودرءا لشبهات الميل نحو هذه السلطة أو تلك .

والمبدأ الثانى يستهدف كفالة حق التقاضى للأفراد حماية لحقوقهم وحرياتهم . وذلك بتحريم النص فى أى تشريع على عدم جواز الطعن فى القرارات الادارية المتصلة بموضوع هذا التشريع .

وغنى عن البيان أن رقابة القضاء هى دون سواها الوسيلة المجدية الفعالة التى تكفل للناس حقوقهم وحرياتهم ، وكل نظام أرسى الدستور أساسه ووضع القانون قواعده هو نظام يخضع بطبيعته لمبدأ سيادة القانون ، ومن ثم لرقابة القضاء .

كما أن منع سماع الدعوى أو حظر الطعن فى القرارات الادارية أمام جهات القضاء هو اعفاء للجهات الادارية التى تصدر هذه القرارات من أية مسئولية تتحقق فى جانبها ، وحرمان للناس من حق التقاضى بشأن حقوقهم التى مستها هذه القرارات .

ان الدساتير لا تنص غالبا على حق التقاضى ضمن حقوق الأفراد ، ولكن روح الدساتير وطبيعة الأمور يقتضيان حتما تقرير هذا الحق.. ذلك لأنه الأداة أو السلاح الذى يكفل الحياة والفاعلية لجميع الحقوق الأخرى ، فاذا حرمت هذا السلاح أصابها الشلل وغدت فى حكم المعدومة .. وليس معقولا ولا مقبولا أن يخول الدستور للأفراد حقوقا دون أن يكفل لهم أداة تحقيقها وأعمالها ، والافادة منها ، وهى أداة التقاضى . وشأن هذه الحقوق العامة كشأن الحقوق الخاصة التى يدين بها الأفراد بعضهم بعضا فلا قيمة لهذه الحقوق اذا لم يحمها حق الدائن فى رفع دعواه أمام القضاء طالبا الزام مدينه بأداء حقه اليه .

على أن اثارة هذا الخلاف بين أحكام القضاء حول دستورية النص على حظر الطعن فى القرارات الادارية أمام جهات القضاء يقتضى حسمه بنص دستورى يقرر حق التقاضى كضمان لجميع الحقوق الأخرى التى ينص عليها الدستور .. وبهذا النص الصريح يمتنع على الهيئة التشريعية اقرار أى نص فى أى تشريع يمس حق التقاضى ، كما تسقط جميع الموانع الحاجبة لحق التقاضى ، وذلك بالغاء ما تضمنته القوانين من نصوص تقضى بحظر الطعن فى بعض القرارات الادارية أمام جهات القضاء . ولقد تضمن دستور ألمانيا الديمقراطية الصادر فى ٨ من ابريل سنة ١٩٦٨ ــ ولعله أحدث دستور فى العالم ــ نصا فى المادة ١٠٢ منه يقضى بعدم جواز منع أى انسان من قاضيه الشرعى .

وعلى أساس هذين المبدأين السديدين تقوم سيادة القانون وطيدة ثابتة على دعامتيها الأصيلتين « رقابة القضاء على دستورية القوانين من ناحية ورقابته الكاملة على شرعية القرارات الادارية من ناحية أخرى » .

وليس من سبيل أقرب ولا أضمن من هذه السبيل لتحقيق المبادىء والأصول التى أرساها الميثاق كأساس لبناء المجتمع ، بحيث تستحيل هذه المبادىء الى نصوص ملزمة للحاكمين والمحكومين على السواء ، ومن ثم يستقر الأمر ، وتعلو كلمة القانون فوق مراكز القوة وارادة الأفراد .

ان الخطأ من طبيعة الانسان منذ دب على ظهر الأرض . تلك حقيقة خالدة لا يأتيها الريب من بين يديها ولا من خلفها لأنها من سنة الله ، ولن تجد لسنة الله تبديلا .

ولقد جهد الانسان منذ عرف الحق والباطل والخير والشر والصواب والخطأ .. جهد فى سبيل اصلاح خطئه ، ومن أجل هذا شرع القوانين ، وسن النظم لتصلح من خطئه وتهديه سواء السبيل .

على أن هذه القوانين والنظم من صنعه أيضا، ومن ثم فهى قابلة للخطأ كغيرها من أعمال البشر . ومن أجل هذا أيضا جهد الانسان لاصلاح ذلك الخطأ ، كما جهد لاصلاح أخطائه الأخرى ، وقد أثمرت جهوده فى هذه السبيل نظام رقابة دستورية القوانين ، ورقابة شرعية القرارات الادارية وكلاهما أقصى ما بلغه الجهد الدائب فى الأمم المتحضرة لاصلاح ما يعترى هذه القوانين والقرارات من خطأ .

مراجع البحث

ــ رسالة الدكتور أحمد كمال أبو المجد فى رقابة دستورية القوانين .

ــ مبادىء القانون الدستورى للمرحوم الدكتور السيد صبرى .

ــ المبسوط فى القانون الدستورى للعميد ديجى .

ــ ابحاث منشورة بمجلة مجلس الدولة « الأعداد الأربعة الأولى » للدكتور عبد الرزاق السنهورى والدكتور عبد السلام ذهنى والأستاذ على السيد على .

ــ الموسوعة العربية للدساتير العالمية التى أعدها مجلس الأمة .

ــ أبحاث اللجنة التحضيرية لوضع الدستور الدائم .

التنظيم الثلاثى كوسيلة لمراقبة العمل الطبى فى المستشفى

يتميز المستشفى عن غيره من الهيئـــات والمؤسسات بنوعية الخدمات المختلفـــة التى يقدمها ، وبتعدد أنواع الأفراد والمهن الفنية التى تقوم بتقديم هذه الخدمات داخل الاطار العـام للمستشفى كوحدة متكاملة . ويقدم المستشفى نوعين أساسيين من الخدمات .

أولهما : الخدمات الطبية والفنية التى تقدم للمريض مباشرة .

وثانيهما : الخدمات التنظيميـة والادارية الكفيلة بحســن تنظيم العمـــل بالمستشفى ، والمساعدة على توصيل الخدمات الطبيـــة التى تقدمها الهيئات الطبية والفنية بالمستشفى الى المريض . وواضح أن الغرض من كلا النوعين واحد ، وهو توفير الرعاية الطبيـــة لعميـل المستشفى ــ وهو المريض ــ بصورة متكاملة ، وعلى مستوى عال من الناحية الطبية .

ويعمل الجهاز الادارى للمستشفى ــ وعلى قمته مجلس الادارة ــ وعلى أحكام الرقابة على هــذين النوعين من الخـــدمات ، والتأكد من وصولهما للمريض بدرجة مقبولة من الكفـاءة ، وبأقل النفقات الممكنة .

ويباشر مجلس الادارة سـلطته فى الرقابة على الأعمال الادارية ، ومدى كفاءتها ، وحسن قيامها بدورها فى مساعدة الخدمات الطبيـــة والفنية عن طريق مدير المستشفى الذى يكل اليه المجلس السلطات الكافية واللازمة له لأداء عمله الادارى والرقابى ، وذلك فى حدود السياسة العـــامة والتعليمات واللوائح التى يصـــدرها المجلس . ويكون مدير المستشفى مسئولا امام المجلس عن تنفيذ هذه السياسة ، وعن التأكد من أن المستشفى يقوم بأداء الخـــدمات المطلوبة منه ، طبقا للمستويات ودرجات الكفـاءة التى يقررها المجلس . ويحيط مـــدير المستشفى مجلس الادارة علما بنتائج تطبيق هذه السياسة عن طريق تمثيله فى المجلس ، وعن طريق التقارير الدورية والسنوية التى يرفعها اليه .

أما الرقابة على النوع الثانى من الخدمات ،

د. احمد طاهر مصطفى
أستاذ ادارة المستشفيات المساعد
المعهد العالى للصحة العامة
جامعة الاسكندرية

وهى الخدمات الطبية والتى يقدمها الاطباء مباشرة للمرضى ، فلا يستطيع مدير المستشفى — حتى اذا كان طبيبا — أن يقوم بها كفرد واحد على قمة التنظيم الادارى للمستشفى ، نظرا لطبيعة العمل الطبى بالمستشفى ، وتنوعه ولتعدد التخصصات الطبية بدرجة يصبح معها من المستحيل على المدير الطبيب أن يلم بها ، أو أن يكون على درجة من الدراية الفنية التى تمكنه من اصدار قرارات فنية تتعلق بأداء الأطباء لعملهم بالمستشفى .

ولما كان من الضرورى ، ولحسن أداء العمل ، مراقبة عمل الأطباء ، فانه يجب أن يوجد فى المستشفى نوع من التنظيم الداخلى يقوم بمراقبة العمل الطبى فى المستشفى ، والتأكد من أن كل فرد من افراد الهيئة الطبية يؤدى عمله الطبى طبقا للمستويات الطبية المعروفة والمقبولة والمتفق عليها ، ووفقا للأنظمة التى يضعها مجلس الادارة بصفته السلطة العليا فى المستشفى ، ويكون دور المجلس فى هذا المجال هو التأكد من وجود ذلك التنظيم ، ومن أدائه للمهمة الموكولة اليه .

أى أن المستشفى — فى هيكله الادارى — يتميز عن باقى الهيئات بضرورة وجود هيئة تنظيمية ثالثة ، الى جانب مجلس الادارة والمدير ، يوكل اليها مراقبة العمل الطبى داخل المستشفى ، ومراقبة عمل الأطباء وجميع الأفراد ، وهذا ما اصطلح عليه ((بالتنظيم الثلاثى للمستشفى :

« Hospital Tripartite-organization »

والغرض من هذا العرض هو دراسة ذلك التنظيم ، وشرح العلاقات التنظيمية والادارية الواجب توافرها بين أقسامه الثلاثة ، ثم بيان كيفية قيام التنظيم بالأعمال والمراقبة ، ثم عرض لامكانية تطبيق النظام فى بعض المستشفيات العامة بالجمهورية العربية المتحدة .

أهمية مراقبة العمل الطبى (المحاسبة الطبية)

ان من المتفق عليه أن مستويات مزاولة المهنة الطبية هى مستويات يضعها الأطباء بأنفسهم ، ثم يتعهدون بعدم الاخلال بها فى أثناء مزاولتهم للمهنة ، كما أن هذه المستويات تتغير بمرور الزمن ، تبعا لتطور المهنة ، ولما يستجد ويستحدث من أساليب الوقاية والعلاج . والطبيب فى أثناء ممارسته المهنة فى عيادته الخاصة ليست عليه رقابة طبية الا ما يمليه عليه ضميره ، وما يشعر به من مسئولية تجاه مريضه الخاص . أما داخل المستشفى ، فالوضع يختلف اختلافا كبيرا ، لأن الطبيب فى هذه الحالة فرد فى هيئة ، وذلك يستتبع انتقال جزء كبير من مسئوليته الفردية الى المستشفى الذى

يعمل فيه كهيئة مسئولة عن تقديم خدمات على مستوى معين للمنتفعين ، ويصبح عمل الطبيب فى هذه الحالة جزءا من خدمة طبية متكاملة يلتزم المستشفى بأدائها للمريض الذى يلجأ اليه للحصول على هذه الخدمات . كما أن خطأ الطبيب الفنى داخل المستشفى لا ينعكس عليه كفرد فقط ، بل ينعكس أيضا على المستشفى كهيئة متكاملة ، ولذلك أصبح من الضرورى فرض رقابة فنية على هيئة الأطباء فى المستشفى، وعلى أعضاء هذه الهيئة فردا فردا . اى إنه يجب لضمان حسن أداء المستشفى لخدماته ، محاسبة الأطباء الذين يعملون به على أخطائهم الفنية ، وذلك بمراجعة أعمالهم ، وحساب أخطائهم طبقا لمستويات معينة متفق عليها بين جميع أفراد الهيئة الطبية بالمستشفى . ويطلق على هذا النوع من المراقبة فى بعض الأحيان اسم : « المحاسبة الطبية Medical audit ».

وتتلخص أهمية المراقبة او « المحاسبة الطبية » داخل المستشفى فيما يلى :

١ — تعتمد سمعة المستشفى بين منتفعيه وبين المجتمع الذى يخدمه على نوع وكفاية الخدمة الطبية التى يقدمها .

٢ — يكون من نتيجة المحاسبة الطبية ان يعمل كل طبيب على رفع مستواه الفنى ، ومستوى ممارسته للمهنة .

٣ — طرق المحاسبة الطبية — كما سيجىء بيانها فيما بعد — تعتبر فرصة عامية للأطباء لزيادة خبراتهم ورفع مستواهم .

٤ — للمحاسبة الطبية اثرها فى رفع كفاءة العمل بالمستشفى من الناحية الادارية ، وربما يكون لذلك أثره فى خفض نفقات العلاج بالنسبة للمريض ، أو خفض النفقات العامة للمستشفى.

٥ — تعمل المحاسبة الطبية على تقليل اخطاء الأطباء ، وبالتالى تقليل احتمال المسئولية الجنائية التى قد تقع على المستشفى من جراء هذه الأخطاء .

من الذى يقوم بالمحاسبة ؟ :

لما كان الأطباء انفسهم هم الذين يقومون بوضع مستويات مزاولة المهنة ، وتغيير هذه المستويات وتعديلها حسب تطور المهنة ، فانه من البديهى الا يستطيع محاسبة الأطباء على عملهم المهنى فى المستشفى غير طبيب أو اطباء مثلهم .

وتلجأ بعض المستشفيات ، ولا سيما المستشفيات الحكومية ، الى الاستعانة بطبيب خبير من الخارج بصفة دورية ، للتفتيش الفنى ، وتقويم عمل الأطباء كمجموعة وكأفراد ، ويقوم برفع تقريره وتوصياته الى السلطة العليا فى المستشفى ، وهى مجلس الادارة أو الجهة الحكومية المسئولة عن خدمات المستشفى . وتعرف هذه الطريقة « **بالمحاسبة الطبية الخارجية** : External medical Audit غير أن هذه الطريقة غير شائعة ، ومشكوك فى قيمتها لسببين :

أولهما : أن الخبير الخارجى يقوم بأعمال المراقبة فى فترات متباعدة ، اى أنه لن تكون هناك مراقبة دائما على العمل الطبى .

وثانيهما : أن هذا الخبير لن يكون فى استطاعته — مهما تكن درجة كفاءته — الالمام بتفاصيل جميع الأعمال الفنية فى مختلف التخصصات الطبية .

أما الطريقة الأكثر شيوعا ، فهى أن يقوم اطباء المستشفى انفسهم **بتقويم ذاتى مستمر لعملهم الفنى** ، يعرف بنظام « المحاسبة الطبية الداخلية : Internal medical Audit » وذلك بأن يقوم الأطباء بتنظيم انفسهم داخل المستشفى على شكل هيئة مستقلة ، يطلق عليها اسم « هيئة الأطباء : medical staff يكون لها رئيس وسكرتير وتنظيم ثابت فى اطار الهيكل التنظيمى للمستشفى . ومن أهم وظائف هذا التنظيم وضع الأسس الكفيلة بالمراقبة الداخلية المستمرة ، واحاطة السلطة العليا فى المستشفى بنتائج هذه المراقبة بصورة مستمرة ودورية .

اى أن نظام المحاسبة الداخلية يخلق فى المستشفى تنظيما ثالثا ، هو « **تنظيم الهيئة الطبية** medical staff organization » ، وهو تنظيم

له وظائف محددة ، ودور معين وعلاقات ثابتة بباقى أجـــزاء التنظيم الداخلى للمستشفى ، وبذلك تكتمل فى المستشفى صورة « التنظيم الثلاثى : tripartite organization » المكون من :

١ ــ السلطة العليـــا للمستشفى ، وهى مجلس الادارة .

٢ ــ مدير المستشفى .

٣ ــ هيئة الأطباء .

اجزاء التنظيم الثلاثى :

وهنا لا يتسع المجال لدراسة تفصيلية لأجزاء التنظيم الثلاثى ، ولذلك سنقوم بسردها بايجاز مع التركيز على الجزء الثالث ، وهو الخـاص بتنظيم الهيئة الطبية .

١ ــ مجلس ادارة المستشفى : وهــو على قمة التنظيم الادارى للمستشفى ، ويعد السلطة العليا فى المستشفى ، ومن أهم واجباته وضـــع الأسس والقواعد الكفيلة بأن يؤدى المستشفى وظيفته الأساسية ، وهى تقديم خدمة طبيـــة كاملة ذات مستوى عال وبأقل النفقات الممكنة. ومن أهم سلطات مجلس الادارة مراقبة الأعمال الادارية والفنية ومتابعة حسن أداء المستشـفى لوظائفه . ويشكل المجلس لجانا متخصصة لوضع نظام وسياسة العمل فى أقســـــام المستشفى المختلفة ، كما يشكل لجنة تنفيذية لمباشرة العمل والتحضير لاجتماعات مجلس الادارة .

ويباشر مجلس الادارة سلطاته فى مراقبـة الأعمـــال الادارية بالمستشفى عن طريق مدير المستشفى الذى يكل اليه كل السلطات الكافية لادارة المستشفى . أما مراقبة العمــل الفنى وطريقة ممارسة الأطباء للمهنة الطبية فيباشرها مجلس الادارة عن طريقين :

أولهما : وضع المستويات الخاصة بالأطباء المرخص لهم بمزاولة المهنـــــة فى المستشفى ، وبطريقة ممارسة الأطباء لعملهم ، بحيث تكون هذه المستويات متفقة مع المستويات المتفق عليها فى مهنة الطب .

وثانيهما : خلق التنظيم الداخلى للهيئـــة الطبية الذى سيباشر عملية المراقبة المستمرة ، ووضع الأسس والقواعد الكفيلة باحاطة مجلس الادارة علما بنتائج هذه المراقبة .

٢ ــ مدير المسـتشفى : وهو ممثل مجلس الادارة ، والمفوض لتنفيـذ السياسة العـــامة للمجلس ، وتطبيق النظم واللوائح التى يصدرها هذا المجلس . ويتبع مدير المستشفى من الناحية الادارية جميع رؤســـاء الأقســام والوحدات بالمستشفى فى جميع أعمالهم ، الا فيما يختص بطرق علاج المرضى ، ونتائج هذا العلاج . ويكون مدير المستشفى مســئولا بصفة مباشرة أمام مجلس الادارة ، وعليه أن يحيط المجلس علمــا وبصفة دورية بنتـــائج تطبيق السياسة التى يضعها المجلس . وهنـــا تجدر الاشارة الى ان مدير المستشفى ليس مسئولا أمام رئيس المجلس أو أى عضو من أعضائه ، ولكنه مســئول أمام مجلس الادارة مجتمعا ، حيث ان المجلس يباشر سلطاته كهيئـــة ، وليس كمجموعة أفراد ذوى سلطات ومسئوليات محددة .

٣ ــ هيئة الأطباء : وهذه تشكل الجــزء الثـــالث من التنظيم الداخـلى للمستشفى ، وتختص بتنظيمها الداخلى ــ الذى يضع أسسه مجلس الادارة ــ بمراقبة العمل الطبى للأطباء فردا فردا ، ومحاسبتهم على مســتوى ادائهم لعملهم . كما تختص بتحليل نتائج العمل الطبى فى المستشفى كوحدة متكاملة ، ووضع الأسس الكفيلة بأداء المستشفى لواجبه على مستوى عال من الكفاءة .

وتشكل هيئة الأطباء ــ كما ذكرنا سابقا ــ تنظيما مستقلا داخل اطار المستشفى ، وعلى راس هذا التنظيم رئيس يسمى « رئيس هيئة الأطباء » ، ويكون تعينيه عن طريق الانتخاب من بين رؤساء الأقسام العلاجية بالمستشفى ، ولفترة زمنية محددة . كما يكون للهيئة أيضا سكرتير من أهم واجباته تنظيم العمـــل والاجتماعات الدورية داخل الهيئة ، وكذلك تنظيم العلاقة بين الهيئـــة الطبيـــة ومجلس الادارة ومدير المستشفى .

ويقوم تنظيم الهيئة الطبيـــة – الى جانب مراقبة العمل الطبى – بعدة وظائف أخـــرى تتصل اتصـــالا مباشرا أو غير مباشر بالغرض الأساسى من التنظيم ، ومن أهم هذه الوظائف ما يلى :

١ – وضـــع القواعد والأسس الخاصـــة بمزاولة المهنة الطبية بالمستشفى ، واعتمادها من مجلس الادارة ، ثم التأكد من تطبيقها فى العلاج الطبى بالمستشفى .

٢ – تقديم المشورة الى مجلس الادارة ومدير المستشفى فى المسائل الفنية التى تحتاج الى أخذ رأى أطباء المستشفى فيها .

٣ – الموافقة على تعيينات وترقيات ومجازاة أطباء المستشفى قبل اتخـــاذ مجلس الادارة قرارات فى هذه الشئون .

٤ – التقدم الى مجلس الادارة بالاقتراحات التنظيمية والفنية اللازمة لرفع مستوى الخدمة فى المستشفى .

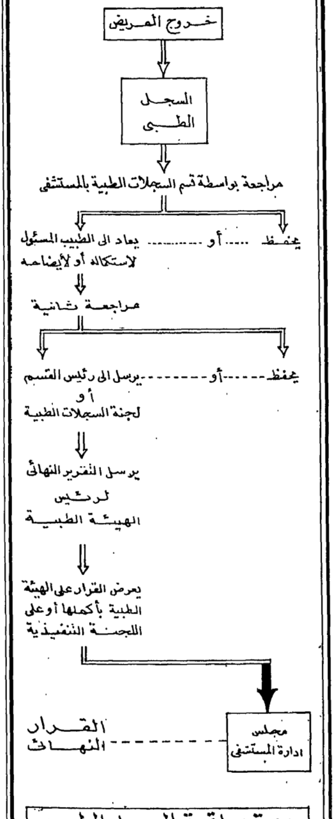
٥ – وضع برامج تعليمية لأطباء المستشفى وللطوائف المهنية الأخرى لضمان رفع مستوياتهم وكفاءتهم الفنية .

تنسيق العمل بين أقسام التنظيم الثلاثة :

نظرا لوجود أقسام ثلاثة رئيسية فى الهيكل التنظيمى للمستشفى ، فانه يجب التنســـيق الكامل بين وظائف هذه الأقسام . وكما ذكرنا سابقا فان مجلس الادارة هو السلطة العليـــا فى المستشفى ، ويقوم مدير المستشفى بتنفيذ السياسة والتعليمات التى يضعها مجلس الادارة . أما الهيئة الطبية فتقوم – الى جانب واجباتها الأخرى – بمراقبة العمل الطبى ومتابعته ورفع نتائج هذه المراقبة الى المجلس .

ولضمان التنسيق ، تشكل لجنة مشتركة يمثل فيها أعضاء من مجلس الادارة وهيئـــة الأطبـــاء ، الى جانب مدير المستشفى ، وتقوم بدراسة جميع الموضوعات التى لها صبغة ادارية وفنية مشتركة ، أى الموضوعات التى يجب أخذ رأى الأطباء فيها .

وشكل (١) يوضح التنظيم الثلاثى لمستشفى



دورة مراقبـــة السجل الطـــبى

عام ، ودور اللجنة المشتركة فى ايجاد التنسيق اللازم بين الأقسام الثلاثة للتنظيم .

ويتم اتخاذ القرارات فى نطاق هذا التنظيم على الوجه الآتى :

١ - فى الموضوعات ذات الصبغة العامة كتغيير السياسة العامة للمستشفى ، أو تغيير اجور العلاج ، يفحص الموضوع فى مجلس الادارة، وتصدر به القرارات اللازمة ، ويتولى مدير المستشفى تنفيذ هذه القرارات .

٢ - فى الموضوعات ذات الصبغة الفنية أو الطبية البحتة ، كتغيير سبل العلاج ، أو ترقية أو مجازاة الأطباء ، يفحص الموضوع بواسطة التنظيم الخاص بالأطباء (**الهيئة الطبية**) والتى تصدر قراراتها ، ثم ترفع الى مجلس الادارة . وبديهى أن قرارات الهيئة الطبية غير ملزمة لمجلس الادارة ، اذ أن المجلس هو السلطة العليا للمستشفى ، ولكن وجود الهيئة الطبية واعتماد تنظيمها من مجلس الادارة يجعل لقراراتها حكم الالزام للمجلس ، حيث انه هو الذى يوافق على تشكيل الهيئة الطبية ، وعلى نظام العمل داخلها .

٣ - أما الموضوعات التى لها صبغة فنية وادارية مشتركة ، فتحال الى «اللجنة المشتركة» لدراستها . ومثال ذلك انشاء جناح للعمليات مثلا . فهناك عوامل فنية واعتبارات طبية تدخل فى الحسبان ، مثل الحاجة أو عدم الحاجة الى هذا الجناح . وهناك أيضا اعتبارات مالية وادارية فى هذا الاقتراح ، كتوفير النفقات اللازمة للتمويل . وفى كثير من الأحوال يكون هناك تضارب بين هذه العوامل ، ولذلك يحال الموضوع الى اللجنة المشتركة التى يمثل فيها الأطباء والجهاز الادارى . وبعد دراسة الموضوع تقدم اللجنة نتائج الدراسة والتوصيات اللازمة الى مجلس الادارة لاتخاذ القرار الذى يراه .

كيف تتم مراقبة العمل الطبى :

ذكرنا من قبل ، أن الغرض الأساسى من تنظيم الهيئة الطبية هو مراقبة العمل الطبى ، بحيث يقوم الأطباء بتقويم عملهم بأنفسهم ، ولكى يتم ذلك يضع التنظيم اللوائح والأسس التى تتم على أساسها المراقبة ، وتعتمد هذه الأسس من مجلس ادارة المستشفى بحيث يكون كل أعضاء التنظيم من الأطباء ملزمين بنتائج عملية المراقبة .

وتعتمد المراقبة أساسا على مراجعة السجلات الطبية للمرضى (i medcal Records) .

ولذلك تلزم الهيئة جميع الأطباء بضرورة ملء جميع بيانات السجل الطبى للمريض بدقة ووضوح ، حتى يتبين للهيئة التى تقوم بالمراجعة مدى دقة الطبيب وكفاءته فى عمله ، وفى أغلب التنظيمات تتم المراجعة على النحو الآتى :

١ - تشكل الهيئة الطبية لجنة تسمى « **لجنة السجلات الطبية** » ، وهذه اللجنة تجتمع بصفة دورية لمراجعة عينة من السجلات الطبية لكل طبيب على حدة .

٢ - بمجرد خروج المريض من المستشفى يرسل سجله الطبى الى قسم السجلات الطبية بالمستشفى ، وهناك تتم المراجعة للسجل مراجعة مبدئية لبيان مدى اكتماله ووضوحه . وتتم هذه المراجعة المبدئية بواسطة الشخص المسئول عن السجلات الطبية ، الذى غالبا ما يكون احد أطباء المستشفى .

٣ - اذا تبين من المراجعة المبدئية أى نقص أو عدم وضوح فى السجل الطبى ، يعاد السجل الى الطبيب المعالج ، مع رجاء لتكملة البيانات الناقصة أو ايضاحها .

٤ - اذا تكرر من نفس الطبيب الاهمال فى ملء بيانات السجل أو ايضاحها ، يقوم قسم السجلات الطبية باحالة السجل اما الى رئيس القسم أو الى لجنة السجلات الطبية ، حسب التنظيم الذى تضعه الهيئة الطبية ، مع رجاء سؤال الطبيب عن سبب تكرار خطئه أو اهماله .

٥ - تقوم لجنة السجلات الطبية بفحص السجل واستدعاء الطبيب المسئول ، وتضع التقرير اللازم وترفعه الى رئيس الهيئة الطبية .

٦ - يقوم رئيس الهيئة الطبية بفحص التقرير واقتراح الاجراء الواجب اتخاذه حيال الطبيب المسئول ، ويعرض هذا الاقتراح على الهيئة الطبية مجتمعة أو على اللجنة التنفيذية المختصة وذلك للموافقة عليه ورفعه الى مجلس ادارة المستشفى لاعتماده وابلاغ الطبيب به .

٧ - تقوم لجنة السجلات أيضا بفحص « عينات » عشوائية من السجلات الطبية التى يكون قد تم ايداعها فى قسم السجلات الطبية بالمستشفى ، ضمانا لعدالة عملية المراقبة وتغطيتها لجميع الأطباء العاملين بالمستشفى .

وتتخذ الهيئة نفس الاجراءات السابقة اذا ما صادفها سجل طبى غير كامل أو غامض .

وشكل (٢) يبين دورة المراقبة التى يتعرض لهـا السجل الطبى بعـد خروج المريض من المستشفى :

امكان تطبيق النظام فى المستشفيات المصرية :

يختلف تطبيق نظام المراقبة الطبية باختلاف نوع المستشفى وتبعيته الادارية ، لأن سلطات مجالس الادارة ومديرى المستشفيات تختلف باختلاف التنظيم الادارى للمستشفى ، وتتحدد الى حد كبير فى المستشفيات الحكومية وشبه الحكومية بنصوص قانونية معينة . ولذلك نجد أنه من السهل نسبيا تطبيق نظام معين من أنظمة الرقابة الطبية فى المستشفيات الأهلية وشبه الحكومية . أما فى المستشفيات الحكومية ، فان تطبيق أو ابتداع نظام معين للرقابة الطبية لابد أن يكون متعينا فى نصوص القوانين أو اللوائح الحكومية التى تحدد اختصاصات ومسئوليات المستويات الادارية المختلفة فى المستشفيات الحكومية .

وعموما فان فى الجمهورية العربية المتحدة أربعة أنواع من المستشفيات هى :

١ ــ **المستشفيات الحكومية :** وهى التى تشرف عليها وزارة الصحة ، وتنتشر فى أنحاء القطر شبكة من هذه المستشفيات ذات أحجام مختلفة . وتخضع كل المستشفيات الحكومية للوائح والنظم التى تضعها وزارة الصحة ، وتقيد بها اختصاصات الجهاز الادارى للمستشفى . وقد فطنت وزارة الصحة أخيرا الى عيوب هذا النظام المركزى فى التنظيم ، فلجأت أولا الى جعل هذه المستشفيات تابعة الى الحكم المحلى ، بحيث أصبحت كل محافظة هى المسئولة اداريا عن مستشفياتها . ثم لجأت الوزارة أخيرا الى تشكيل مجالس ادارة للمستشفيات الحكومية لمحاولة رفع مستوى الخدمة بهذه المستشفيات . ولكن السلطات التى خولت لهذه المجالس كانت سلطات محدودة وضيقة لا تمكنها من تغيير النظم الادارية السارية بالمستشفى ، وبالتالى لا تمكنها من تطبيق نظام جديد كنظام المراقبة الطبية الداخلية . وبرغم القيود الادارية الموجودة فى المستشفيات الحكومية فانه يمكن وضع نظام للرقابة الطبية لا يتعارض مع هذه القيود ، وتكون الخطوة الأولى فى هذا المجال هى اعادة تشكيل مجالس الادارة بحث يتوافر فيها العنصر الفنى القادر على مباشرة وتنفيذ نظام المراقبة الذى تضعه السطات العليا ، ثم اعطاء هذه المجالس سلطات كافية لتنفيذ القرارات التى تعتمدهـا لجان المحاسبة الطبية .

والخطوة الثانية تكون بتعديل اللوائح المعمول بها فى هذه المستشفيات بحث تنص على وضع تنظيم للهيئة الطبية داخل كل مستشفى حتى تكتمل عناصر التنظيم الثلاثة اللازمة لوضع نظام المراقبة الطبية موضع التنفيذ .

٢ ــ **المستشفيات الأهلية :** وهى المستشفيات التى تديرها هيئات أهلية أو شبه حكومية بغرض تقديم خدمة طبية على مستوى عال من الكفاءة ، وتعينهـا الحكومة من حصيلة الضرائب ، على الا تحقق هـذه المستشفيات أى ربح مادى . وتتميز هذه المستشفيات بأن ممارسة المهنة فيها مفتوحة لعدد كبير من الأطباء الذين لا تربطهم بالمستشفى صلة وثيقة سوى أنه مكان لعلاج مرضاهم الخصوصيين ، كما يندر فى هـذه المستشفيات وجود الأطباء الموظفين باستثناء الأطباء النواب .

واذا كانت مراقبة العمل الطبى عملية هامة فى جميع المستشفيات ، فانها تبدو ذات أهمية خاصة فى المستشفيات الأهلية ، لأنهـا أماكن مفتوحة لأكبر عدد ممكن من الأطباء لممارسة المهنة . معظم هؤلاء الأطباء لا تربطهم ــ كما ذكرنا ــ صلة وثيقة بالمستشفى ، ولذلك يجب على المستشفى أن يضع النظام الكفيل بمراقبة عملهم ، والتأكد من ممارستهم للمهنة حسب المستويات الطبية المقبولة والتى يضعها مجلس الادارة .

وقد أصبحت هذه المستشفيات منذ عهد قريب تحت الاشراف الحكومى المباشر ، وذلك بانشاء « **المؤسسة العلاجية** » فى كل محافظة لتتولى الاشراف الكامل ــ الفنى والادارى ــ على جميع المستشفيات الأهلية بالمحافظة . لكن هذه المستشفيات مازالت تتميز ــ حتى بعد تبعيتها للمؤسسات العلاجية ــ بوجود مجالس ادارة لها على مستوى عال من الكفاءة الفنية والادارية ، لها سـلطات واسعة ومباشرة ، أى ان مجلس الادارة فى هذه المستشفيات هو السلطة التنفيذية العليا فى المستشفى ، وبذلك يمكنه تطبيق نظام المراقبة الطبية متى اقتنع أعضاؤه بأهمية هذا النظام ، ويكون ذلك باصدار قرار تنفيذى من مجلس الادارة بانشاء تنظيم للهيئة الطبية يكون مسئولا أمام المجلس عن تنفيذ عملية المراقبة .

٣ – المستشفيات الجامعيـــــــة : تتميز المستشفيات الجامعية بأن لها غرضا هاما ثانيا بجانب تقديم الخدمة الطبيـــــة للمرضى ، وهو التعليم الطبى لطلبة كلية الطب وفئات الأطبـــاء المختلفة . وهذا يجعل لعملية المراقبة أهميـــــة كبرى ، اذ أنهـــــا – الى جانب الغرض التعليمى منها – تبث فى طلبة الطب والأطباء روح الاهتمام والدقة فى مزاولة المهنة . كما تتميز المستشفيات الجامعية باستقلالها من الناحيتين الادارية والطبية ، ووجود عدد كبير من كبار الأطباء بهـــــا الذين يهمهم أن تكون ممارسة المهنة داخل المستشفى على أرفع مستوى وأعلى درجـــة من الكفاءة . وللمستشفيات الجامعية فى الجمهورية العربية المتحدة مجالس ادارة قوية يمثل فيها الأطبـــاء تمثيلا كافيا ، وبذلك يكون من السهل جـــــدا تطبيق نظام المراقبة الطبية واقناع الأطباء بفائدة النظام من الناحية العلمية .

ونظام المراقبـــة الطبيـــــة مطبق جزئيا فى المستشفيات الجامعية ، حيث ان أطباء كل قسم من أقسام المستشفى مسئولون فنيا عن نتـــائج ممارستهم للمهنة امام رئيس القســــم ، ولكن عملية المراقبة تنتهى عند هذا المستوى ، وبذلك فهى عملية مجزأة ، ونتائجها بالنسبة للمستشفى كوحدة متكاملة أمر مشكوك فيه .

ويمكن البدء بتطبيق نظام المراقبة الطبيـــة فى المستشفيات الجامعية بصورة فنية متكاملة ، باقناع الأطباء – وخصوصا رؤساء الأقسام – بالفائدة التعليمية الكبرى لعملية المراقبة ، ثم اقناعهم بضرورة تنظيم أنفسهم كهيئة لها رئيس ولجان ، ثم تبدأ بعد ذلك عمليـــة استصدار القرارات واللوائح اللازمة لتطبيق النظام .

٤ – المستشـــفيات الخاصـــــة : وهى المستشفيات الصغيرة التى يديرها أطباء بقصد الربح ، ويندر أن يكون لها مجالس ادارة . ومدير المستشفى فى هذه الحالة هو المسئول الوحيد عن مراقبة العمل الطبى الذى يمكنه – اذا اقتنع بفائدة عملية المراقبة – أن يضع التنظيم الداخلى الكفيل بذلك .

تلخيص

تعرضنا فى هذا المقال الى أهمية مراقبـــــة عمل الأطباء الفنى داخل المستشفى ، وأثر ذلك فى رفع مستوى الخدمة الطبية فى المستشفيات ، ثم أوضحنـــا طريقين مختلفين للمراقبـــــة أو المحاسبة الطبية ، وهما : ((**المحاسبة الطبية الخارجية**)) ، و ((**المحاسبة الطبية الداخلية**)) .

وتعتمد المحاسبة الطبية الداخلية أســاسا على وجود تنظيم للهيئة الطبية يسمح للأطبــاء بمراقبة عملهم الطبى بأنفسهم ، وبذلك تكتمل فى المستشفى عناصر التنظيم الثـــلاثى وهى : **مجلس الادارة – المدير – تنظيم الهيئة الطبية .** وقد ناقش المقال بعد ذلك العلاقة بين أجـــزاء التنظيم الثلاثى والطريقة التى تتم بها عمليـــة المراقبة .

والملاحظ أنه من الممكن – من الناحيـــــة الادارية – البدء بتطبيق نظام المراقبة الطبيـــة فى أنواع المستشفيات الأربعـــــة الموجـــودة فى الجمهورية العربية المتحدة ، ولكن طريقة التطبيق تختلف باختـــلاف نوع المستشفى وتبعيتـــــه الادارية .

المراجـــع

1. Mcgibony, J.R., **Principles of Hospital Administration,** G.P. Putman and Sons, New York, 1952.
2. Maceachern, M.T., **Hospital Organization and Managment,** 3rd ed., Physician's Record Co., Berwyn, Illinois, 1962.
3. Robinson, G.A., **Hospital Administration,** Butte and Worths, London, 1962.
4. Freidson, A., **The Hospital in Modern Society,** Collier-Macmillan, London, 1963.
5. Davis, M., **Medical Care for Tomorrow,** Harper and Brothers, New York, 1955.
6. Myers, R.S. and Slee, V.N. "Basic Ingredients of a Medical Audit", **Modern Hospital,** 86 : 62-65, April 1956.
7. Sheps, M.C., "Approaches to the Quality of Medical Care", **Public Health** Reports 70 : 877-86, Sept. 1955.
8. Harm, W.B. "Medical Audit is a Medical Education", **Modern Hospital** 85:92, Nov. 1955.
9. Lembecke, P.A., "Medical Auditing by Scientific Methods", J.A.M.A., 1962:646-55, Oct. 1956.
10. Eisele, C.W. "Methods of Evaluating Medical Care in Hospitals" **Modern Hospital,** 87.704, Dec. 1956.
11. Rosenfield, L.S. "Quality of Medical Care in Hospital", **Am. J. Pub. Hlth.,** 47:856-65, July 1957.

دور الادارة في تنمية

بقلم
د . عبد المنعم خميس

الابتكار والتغيير :

كان للابتكار مكان الصدارة على مر التاريخ ولكن طرق الكشف عن المواهب التى يمكنها أن تخلق وأن تبتكر ثم تنمية هذه المواهب لا تزال حتى وقتنا هذا حديثة جـــدا لم تتركز عليها الأضواء بدرجة كبيرة . ومع ذلك فقد بدا مزيد من الاهتمام بالبحث عن القلة من أصحاب العقول الناضجة المبتكرة التى تستطيع أن تحـــدث تغييرا في المجتمع ، وأليها يرجع الفضل فى الكثير من وسائل الانتاج التى يتسم بها المجتمع الحديث .

ولا تقل أهمية الابتكار فى تغيير التاريخ وفى اعادة تشكيل العالم عن أى عمل آخـــر يقوم به الانسان ، بل ربما كان أهم هذه الأعمـــال جميعا . فالتشجيع على الابتكار يمنـــح أفراد المجتمع امكانية التغيير والتطوير .

ولعـــل ادارة التغيير أن تكون من أخطر الأعمال وأهمها فى عالم اليوم بصفة عامة ، وفى الجمهورية العربية المتحدة بصفة خاصة . اذ

د . محمد عبد المنعم خميس

دكتـــوراه فى الادارة الماليـــة والتشريع المالى . رئيس مجلس ادارة معهـد الادارة العامة . أستاذ الرقابة الادارية بجامعـــة الأزهر

شغل عدة مناصب منها : وكيل وزارة البحث العـــلمى ، رئيس الادارة المركزية للتفتيش بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، رئيس لجنة القادة الاداريين .

شارك فى عدة مؤتمرات خارجيـــة وله بحوث عديدة فى الادارية والميزانية .

الابتكار

يهدف هـــذا المقـــال الى توضيح المسئولية الكبيرة والدور الأساسى الذى يتحمله المديرون وقادة المنظمة فى تطوير وتعظيم السلوك الابتكارى فى أجهزتهم . فعليهم مسئولية بعث القدرات الابتكارية فى الأفراد والاقـــلال من أنواع الرقابة الرئاسية والبيروقراطية ثم اعادة النظر فى هيـكل المكافأة وتطوير الاجـــراءات الادارية بما يوفر جـوا يساعد على الكشف عن الأفراد القـــادرين على الابتكار ويشجع ويؤيد ويعظم هذه القدرة فيهم .

يتعرض المجتمع الى ثورة عميقة فى كيانه وتشكيله تتميز بتغيرات مركبة وأساسية فى الاقتصاديات وفي المؤسسات الاجتمـــاعية والســـياسية والانتاجية . وسوف تتأثر الأشكال الجـديدة التى تظهر من هذه المؤسسات الى درجة كبيرة بالمهارة الادارية فى ادارة التغيير ، وبالقدرة على السيطرة على عملية الابتكار التى تحول العلم والتكنولوجيا الى خدمات وانتاج .

والحقيقة الأساسية فى النشاط الاقتصادى هى أنه يربط بين الموارد الحالية وبين مستقبل غير معروف أو غير مضمون . انه فى واقع الأمر ارتباط على احتمالات مستقبلة أكثر منه على حقائق . وعلى ذلك فان الاقدام على المخاطرة هو روح النشاط الاقتصادى ، والاقدام وتقبـل المخاطرة هما الحقائق التى تحدد دور الابتكار .

المنظمة الحديثة والابتكار :

ويستطيع المتتبع لحركة التطور الثورى فى بلادنا أن يقدر مدى الحاجة الى توفير عدد من المتخصصين فى مجالات التنمية الكثيرة ، وخاصة فى المجال التكنولوجى . ومع وجود عدد غير قليل من هؤلاء المتخصصين الا أن هذا العدد لا يقاس في ظروف التقدم العلمى المستمر الى ما لدى الدول المتقدمة التى سبقتنا فى مراحل التطور .

كما أن المجهودات العلمية المتواصلة فى شتى أنحاء العالم ، تساندها الخبرات العميقة التى اكتسبها الأفراد نتيجة تجارب العلماء المستمرة، قد خلقت بين الدول نوعا من المنافسة لايتوقف. وما دمنا نعيش وسط هذه المنافسة العلمية الجادة فليس من حل لمشكلة النقص فى القدرات الخـــلاقة الا أن نعمل على تشجيع العلماء من شبابنا ، ومساعدتهم على تنمية قدرتهم ومتابعة نشـــاطهم حتى تتاح الظـــروف للكشف عن الشـــخصية الخلاقة التى تفيـــد فى مجـــالات التنمية .

ان هذا النوع من الشباب هو وحده القادر على التقدم بالبحث العلمى والتكنولوجى ليصل به الى مستوى العصر الذى نعيش فيه . ولابد بعد ذلك من تمكين هـــؤلاء العلماء من مداومة البحث ، وتهيئة الجو الملائم لاجراء البحوث .

ولكن لم ينل موضوع أثر الادارة على قدرة العاملين فى منظمة ما على الابتكار حظا كبيرا من الاهتمام ، نظرا لما يتصف به من صعوبة ، بالاضافة الى أن استشعار أهميته لم يظهر الا متأخرا . كذلك لم تلق الاجراءات التى يجدر توفيرها لخلق الجو التنظيمى الملائم لتشجيع الابتكار ما تستحقه من عناية برغم أن توفير البيئة التنظيمية التى تساعد على الابتكار تعتبر من المتطلبات التى لابد من توفيرها فى المنظمات الحديثة .

وفي ظروف التغيير والتطور التى تشهدها جميع الدول النامية تبدو الحاجة ماسة الى نوع من القيادة الادارية تشجع على الابتكار . وهذا النوع يختلف كثيرا عن القيادة المعتادة . وقد تصبح طرق القيادة التى نجحت فى الماضى فى حاجة الى تعديل ، وربما الى تغيير لتحل محلها اساليب مستحدثة لم تسبق تجربتها .

وقد لوحظ وجود فجوة زمنية بين استشعار الحاجة الى القيادة الخلاقة التى تهيىء جو الابتكار وتساعد القادرين عليه ، واستجابة المنظمات العامة فى بعض المستويات الحكومية لهذه الحاجة . ومن ثم ينتج عن اعاقة السلوك الخلاق أو عدم تشجيعه فى داخل المنظمات نتائج سلبية . فانه اذا وجد فى مثل هذه الظروف فى تنظيم ما وفرة من الأفراد الذين يتصفون بطبيعتهم بالقدرة على الابتكار فسوف ترتفع نسبة معدل ترك العمل بينهم ، وينتاب الكثير ممن يستمرون في المنظمة التعاسة والسأم ، مما يؤدى دون شك الى انخفاض الانتاج ، وضعف الروح المعنوية .

ولعل أبرز المشكلات التى تعوق الابتكار هو تعطيل نقل الافكار الجديدة من الأعضاء الخلاقين فى المنظمة ، مع أن مثل هذه الأفكار قد تؤدى فى المدى الطويل الى قيم عظيمة الفائدة والأثر ، وقد يكون من بين هذه الأفكار المحبوسة ما يكون ذا تأثير حاسم فى رفع كفاية المنظمة أو فى تطويرها أو فى حياتها كلها . وعندما نركز على السؤال الرئيسى وهو ما الذى يمكن اتخاذه في اطار تنظيم معين حتى يشجع الابتكار فى داخله ؟ فان علينا أن نبدأ ببعض افتراضات تجد مساندة قوية لها فى مراجع علم النفس والسلوك التنظيمى . وهذه الافتراضات هى :

* أن توزيع صفة الابتكار فى المنظمات الانسانية غير متوازن أو متساو ، فبعض الأفراد أقدر على الابتكار من غيرهم ، وربما يتوافر فى كل فرد قدر من صفة الابتكار .

* من المستطاع زيادة مقدار الابتكار بطرق مختلفة ، ويشمل ذلك التدريب المتخصص والخبرات التعليمية .

* يمكن فى نطاق محدود تشجيع صفة الابتكار أو الحد منها ومكافأتها ، أو معاقبتها واطلاقها أو تبديدها .

* يستلهم أفراد التنظيم الى درجة كبيرة الطريق الذى يسلكونه فى داخل التنظيم من القادة والمديرين فيه .

ونحتاج الى التركيز بصفة خاصة على الافتراضين الأخيرين ، فاذا أضفنا اليهما ما هو مقرر من أهمية القدرة على الابتكار فى الوقت الحالى ، فان هذا يؤدى الى القضية التالية :

« يتحمل القائد والمدير العصرى مسئولية توفير القيادة والادارة التى سوف تعظم السلوك الابتكارى فى أفراد منظمته » . وهذه مسئولية لا يمكن التفويض فيها . فمهما بلغت درجة التشجيع والتعضيد التى يلقاها الفرد من قرنائه فى التنظيم ، فلابد أن يجد ما يقنعه بأن قيادة المنظمة تحس نفس الشعور حياله ، وتقدر ما يبدو منه من قدرة على الابتكار .

فكيف يستطيع المدير العصرى اذن أن يوفر الجو الادارى الذى يزدهر فيه الابتكار ؟

نقدم فيما يلى بعض اجابات مقترحة عن دور المنظمة مستمدة من بحوث ودراسات أعدت عن منظمات ، معظمها خاصة تضم أعدادا كبيرة من العلماء المهنيين والمهندسين وهى :

الارتقاء بالمقدرة الابتكارية :

على المدير أن يحاول أن يرتقى بمقـــدرته الابتكارية عن طريق القراءة فى مجال تخصصه ، والمشاركة فى حلقات البحث ، والتدريب العملى، والأنواع الأخرى من الخبرات التـــدريبية . وسوف يصبح المدير الذى زاد من قدرته على الابتكار أكثر ادراكا لأهمية الابتكار ، وميـلا الى تعهده لدى الآخرين ، وبذلك يتخذ خطوة عملية كبيرة في اظهار اهتمامه بتشجيع الابتكار فى منظمته .

• الاقلال من السلوك البيروقراطى

يحتاج المدير الى الاقلال من انتهاج السلوك البيروقراطى فى منظمتـــه حتى لا يعترض ذلك سبيل التجديد والابتكار .

وكثيرا ما يبرز الاهتمام بالاقلال من السلوك البـــيروقراطى فى مراجع الادارة التى تدرس التعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . اذ يجاهد الفرد من أجل تحقيق ذاته ، وابراز اهميتها ونضجها الى تدعيم الرأى الذى يؤيده ، وابراز الخلافات الفردية ، بينما يحاول التنظيم أن يوجد التوافق ، ويرتقى بالانتاج ، ويقـــدم الخدمات للعملاء ، ويسوى الخلافات ، ويحقق التنسيق . ومن ثم فلا مفر من حدوث التصادم ، فاما أن يغفل الفرد أهدافه ، أو أن يعمل بجـد لتحقيقها . وينتج عن الحالة الأولى الاحباط ، وعن الثانية البوار ، وحل هذه المشكلة هو فى تحقيق قدر من الانصهار بين أهـــداف الفرد وأهداف التنظيم .

وسوف لا يساعد أى من الارتباط الكامل بالتنظيم أو الانفصال الكامل عنه على تنمية الابتكار . ويبدو أن العلاقة المثلى بين الأهـداف الشخصية والتنظيمية تكون حيث ينظر الأفراد الى التنظيم على أنه سبيل الى الارتقاء المهنى .

فالاهتمام بالارتقاءالوظيفى يرفع مستوىالآمال الذى يتطلبه تنشيط البحث حتى يجعله يتجاوز الحل الأول المقبول ، كما أن النظر الى التنظيم باعتباره سبيل الرقى المهنى يسخر هذا الدافع القوى لصالح التنظيم فى انصـــهار جزئى بين الأهداف الشخصية والتنظيمية .

• اعادة تشكيل نظام المكافأة

يحتاج المدير الى بذل محاولة لاعادة تشكيل نظام المكافأة فى منظمته ، لأن أسلوب المكافأة المعتاد الذى يتمثل فى اضفاء المكانة والسلطة ومنح المال يغرى الموظفين بالمناورة للحصول على مركز أكبر ، أو لارضـــاء الرؤساء ومسايرتهم ، وهى اتجاهات لا تشجع على التجـــديد والسلوك الابتكارى . وقد تتضمن المكافآت أنواعا أخرى مثل زيادة الأجازات ، او منح حرية أوسـع للأفراد فى اختيار العمل . ولكن التحدى الذى يتعرض له الفرد يكمن فى مشكلة تتطلب الحل ، وفى أسلوب الحل ، بينما تتمثل المكافأة فيما يضفيه حل المشكلة من رضـــا نفسى ، ومن استحسان الزملاء ، أكثر منه فى أى زيادةمحدودة من المال أو القدرة أو المكانة . وحتى يرتبط حل المشكلة بالجزاء عنها ، فلابد ان يكون الفرد قادرا على ان يختار طريق الحل ويسير فيه بما يرى .

والواقع أن الأفراد يبحثون عن حلول مبتكرة عندما تواجههم مشكلة صعبة ، وكلما زادت أهمية المشكلة كان الدافع على البحث أقوى . ولكن حتى يكون هناك ضـــمان لاستمرار البحث ، واحتمال قوى فى التوصل الى حل جديد يجب العمل على : تشجيع البحث . فلابد أن يكافىء التنظيم البحث ويخفض من تكاليف الحصول على البيانات . وكلما كان الاتصال بالخبراء أيسر عظم الجزاء الذى يناله « صاحب الفكرة » ، وكذا الاحتمال في استمرار البحث .

التخفف من التقييم المستمر : اذ يمكن أن يتحول البحث بسبب كثرة عمليات التقييم الى مجرد طاب بيانات تؤيد حلولا سبق أن قدمت ، كما تصرف أفراد التنظيم الآخرون عن الاهتمــــام بالأبحاث .

التخلص قدر الامكان من الحدود الزمنية :

عندما تكون هناك ضغوط زمنية يعمل «الباحث» على اختصار البحث ، والمرجح أن تكون البحوث أقل أثرا عندما ترتبط بزمن محدد .

اشـــتراك عـــدد كبير من الأفراد ذوى التخصصات والخلفيات المتبـــاينة فى اجـــراء البحث . فالافضل عدم الاقتصار فى حل المشكلات

على قسم واحد ، بل الأجدر تشجيع مشاركة جميع أجزاء التنظيم على التوصل الى الحلول .

• **التوسع فى التفويض واللامركزية**

على المدير أن يطبق فى منظمته درجة أكبر من التفويض واللامركزية ، ولا يقتصر فيهما على تفويض الواجبات ، بل يهتم بتفويض النفوذ والقدرة . ففى المنظمات التى يشجع فيها السلوك الخلاق ترتبط القدرة والنفوذ والمكانة ارتباطا وثيقا . بل انها تنبع فى الحقيقة من عوامل مثل: الاستقلال في العمل وفى اختيار المسائل أكثر مما تنبع من الشارات التقليدية للمكانة كالرياش والأثاث . والفرد الذى يعمل فى مثل هذه البيئة يحاول أن يستمد رضاه فى عمله من تغيير زملائه فى المهنة ، أكثر مما يستمده من رؤسائه فى المستوى الأعلى ، وهذا يدعم اللامركزية فى شبكة القدرة والتأثير والمكانة .

• **المرونة فى الهيكل التنظيمى وفى المسئوليات :**

على المدير أن ينظر رغم الصعوبات نظرة فاحصة طويلة فى الهيكل التنظيمى لمنظمته ، ويحاول أن يجعله أقل جمودا ، ويجعل المسئوليات الرسمية غير بالغة الدقة فى التحديد بحيث ينطوى النظام على بعض التداخل والتكرار . اذ أنه اذا اتصف تحديد عمل كل فرد بالدقة الشديدة نزل الاتصال الى الحد الأدنى ، ونقص بالتالى عدد الاتصالات التى يتوقع أن تكون مثمرة . بينما يؤدى عدم الوضوح فى تحديد خطوط الاتصال الرسمية الى قدر كبير من الاتصالات والتفاعل .

ويبدو أنه يوجد فى هذا الرأى قدر من عدم الاتساق ، اذ كيف تدعم الأمان الشخصى فى موقف لا يملك فيه أى قسم أو وحدة فى المنظمة مسئولية واضحة التحديد ؟ فاذا كان الأمان الشخصى ينبع — كما ذكرنا — من الاعراب عن الاستحسان الذى يقابل به العمل ، ومن زيادة الاستقلال في اختيار العمل ومن الاقلال فى الجهد للتوصل الى المكانة وما يرتبط بها ، فان كل هذا يمكن ضمانه فى الواقع بطريقة أيسر فى ظل تشكيل ادارى مرن .

بعض التغييرات فى الاجراءات الادارية :

على المدير أن يفكر فى ادخال بعض تغييرات فى الاجراءات الادارية ، وهى تغيرات تبنى بصفة عامة على الاقلال من الرقابة وتطبيق الديموقراطية والتفويض واللامركزية .

دور المدير فى تشجيع الابتكار :

من اهم مسئوليات المدير المحافظة على حيوية المنشأة ، واستمرار نشاطها ، وتخليصها من عيوب الروتين . وليس يغنى في هذا شىء عن اهتمامه الشخصى المباشر ويتمثل ذلك فى :

أن يؤمن المدير شخصيا بأهمية الابتكار ، ويكون راغبا بصدق فى الاقدام على المخاطرة ، ولا يكتفى بأن يسير الى الأمام فى بطء وامان .

والا يتردد فى أن يطالب بالابتكار . فالادارة التى تسعى حقيقة الى الحصول على أفكار وانجازات جديدة ، تصر بشدة على طلبها ، ولا تقبل من يعمل فيها ، لأنه ينفذ جميع القواعد .

وأن يجعل الابتكار موضوعا يحظى منه باهتمام مستمر ، ولا ينظر الى الابتكار على أنه لا يعدو أن يكون مشروعا فى منظمته ، بل ينظر اليه على أنه فى طبيعته عملية مستمرة أكثر منه عمل موقوت ، وانه يحظى بجهد منظم في خطوات مستقرة وعلى اساس منطقى .

وأن ينظر فى تقييمه لانجاز الأفراد الى المخاطرة التى اجتنبت ، كما ينظر الى ما أقدم عليه من هذه المخاطرة . كما يقدم الأسئلة التى تشجع على التفكير فى الابتكار ويحسن أن يشجع على المجادلة والنقد والمناقشة فى الأهداف والسياسات والانتاج وغير ذلك . وأن تكون علاقته مع مرءوسيه ومعاونيه علاقة تشجع التفكير الابتكارى اكثر مما تحد منه . واذا أراد التوصل الى أفكار ومفاهيم جديدة فعليه أن يتحمل نفقاتها من كثرة المجادلة والاحتكاك والصراع .

ومن واجب المدير أن يكلف العاملين معه القيام بأعمال فى مجالات جديدة ، ويعرضهم

دائما ليواجهوا مسئوليات ومواقف جديدة ، كأن يكلف المشرف على البيع أن يبحث فى مشكلة ادارية فى الانتاج ، أو أن يشترك أحد المهندسين فى برنامج اعلان . كما يمكن أن يكلف الشخص المتفتح فى اطار نفس عمله بواجبات تتزايد فى التعقيد والصعوبة .

وعليه أيضا أن يحاول الكشف عن الشخص القادر على الابتكار ، ويحاول الاتجاه اليه ، فليس هناك منطق فى اعتبار أن الأفراد يتساوون فى القدرة على الابتكار . والواقع أن تطبيق مثل هذه الخرافة يضر أكثر مما ينفع ، لأنه بهذا لا تتاح فرصة كافية للقادر على الابتكار ، ويشعر غير القادر بالهلع والارتباك أمام المسئولية .

وكما أن هناك أفرادا يهمهم أن ينجحوا فى الابتكار ، فهناك آخرون يغرمون بالدقة والنظام ، ويفضلون التحسين عن طريق التعديلات الدقيقة البطيئة أكثر من التغيير المفاجىء ، وآخرون بين هذين النوعين . وكلما كان المدير أقدر على التمييز بين هذه المجموعات كان أكثر قدرة على الاحتفاظ باتزان دينامى بين المواهب فى منظمته .

ويستطيع المدير أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار . ولا يعنى هذا أن يتصف هو نفسه بمقدرة فذة على الابتكار والتصور أو العبقرية ، ولكن المقصود أنه كلما كان أقدر على تعليم اهمية الابتكار ، متخذا من نفسه مثلا، كان أقدر على الهام الآخرين .

ونخلص من ذلك الى انه ينبغى للمدير الذى يهتم بزيادة الابتكار والتجديد فى منظمته أن يعمل لبلوغ الأهداف الآتية :

زيادة التخصص المهنى .

استخدام تشكيل رئاسى مرن .

التوسع فى اللامركزية .

استعمال حرية أكثر فى الاتصالات وتنظيم المشروع ما أمكن .

التبديل فى الواجبات .

التوسع فى الاعتماد على عمل الجماعة .

اعادة التنظيم بصفة مستمرة .

التعديل فى نظام المكافأة والحافز .

احداث تغييرات فى كثير من اجراءات الادارة .

دور فريق الادارة فى تشجيع الابتكار :

هناك جوانب كثيرة فى متطلبات الابتكار لا يمكن أن تنهض بها الا الادارة ، وهى تعمل كفريق . فاحتمالات العمل الجماعى وأثره كبيرة جدا ، وسنكتفى هنا بذكر أهم الخطوات ، وهذه الخطوات لا تقتصر قيمتها على ما تؤدى اليه من نتائج مباشرة ، ولكنها تجعل الجهود الفردية أكثر فاعلية .

أ ــ بعض الخطوات الأساسية لتشجيع الابتكار :

• **تحديد الأهداف التى تحاول الادارة أن تصل اليها :**

وهذا يعنى ان على فريق الادارة أن يحدد الأهداف المنظورة ، ثم يحاول جاهدا أن يرسم السبيل الى الوصول اليها . فلنتصور أن هدف الادارة فى مدى خمس أو عشر سنوات هو تحقيق عدد من المشروعات . فسوف يقوم فريق الادارة مدفوعا بهذا الهدف الى تقديم أفكار جديدة لم تكن تدخل فى اعتباره ما لم يمد بصره الى سنوات مستقبلة .

• محاولة اكساب النص على الأهداف أسلوبا متجددا :

تعتبر بعض أهداف المنشآت أساسية ، بحيث تحتفظ بصلاحيتها لسنوات طويلة . ولكن تكرار استخدام نفس الألفاظ للتعبير عن الهدف يفقده الكثير من قدرته على اثارة الفكر والخيال. ومن ثم يكون على الادارة أن تداوم على اعادة صياغة الألفاظ المعبرة عن أهدافها ، بحيث تحافظ على أسلوبها القشيب ومعانيها المثيرة فى عقول الموظفين .

• مساندة مجهودات البحوث الجادة :

ولا تقتصر المساندة على التدعيم المالى للبحوث ، ولكنها تهتم أيضا بتأييد المكانة بحيث يتوافر للأفراد الباحثين والفنيين مستوى من الأجر والامتيازات ونوع القيادة الادارية التى تبرز عمليا مدى التقدير الفعلى للبحوث الجادة.

ب ــ بعض الخطـــوات الاختيارية لتشجيع الابتكار :

• استخدام أفراد البحوث والتطـــورات الادارية .

الفكرة فى هذه الوظيفة ان الأفكار والطرق الجديدة فى اتخاذ القرار تتعرض ــ شأنها شأن المنتجات الجديدة ــ للبحث والتطوير . ويجب أن يعمل أفراد البحـــوث والتطورات منكرين لذواتهم من خلف المنفـــذين ، يســاعدونهم فى الاحاطة بالمشكلات وتقـــديرها وتحليلهــــا ، ويحيطونهم بالمعرفة الجديدة لتطوير عملهم . ويمكن أن ينتج عن الابتكار الدخول فى مجالات، مثل التخطيط والاجراءات والاســـتفادة من المستشارين الخارجين الخلاقين .

• تكوين فريق عمل من المنفذين لدراسة المشكلات الرئيسية .

ويكفى أن يعمل هذا الفريق على أن يزعزع الروتين القديم ، ويثير كثيرا من الأفكار الجديدة، ولابد أن يمضى فى هذا بتأييد من الادارة العليا .

• ترقية الشــــباب من المديرين الذين يتصفون بالاقدام الى المســـتويات العليا من الوظائف .

ويجب أن تصطنع الشجاعة فى تنفيذ هذا العمل أو يبتعد عنه كلية ، فاذا لم يرق الشبان الى المناصب العليا بسرعة كافية ، فمن المحتمل أن ينجح المتمسكون بالأقدمية فى الاقنـــــاع بأن الطريقة المثلى هى الطريقة المضمونة المختبرة . ولا شك أن لهذا الاتجاه عيوبه ، اذ قد يفقـــــد المنفذون الذين تخطاهم غيرهم فى الترقية الثقة بأنفسهم ، ولكن قد تكون هذه الخسارة فى بعض الأحيان ضئيلة بالنسبة للمكاسب .

• تعيين مساعد مدير مسئول عن الابتكار .

فى اطار هذا النهج يخلى أحد المنفـــذين المسئولين من العمل الروتينى ، ويخصص لفحص عيوب الاجراءات الحالية ، وتمحيص ســـياسة المنشأة ، واثارة حمـــاسة الأفراد والارتفاع بفاعليتهم ، ومن أمثلة هذا فى محيط الجامعات المصرية تعيين وكيل للبحوث والدراسات العليا فى كل جامعة .

> **وراء كل رجل قدير يوجـــد دائما رجل قدير آخر**
>
> **مثل صينى**

• تكوين فريق دائم للأفكار .

تتطلب هذه الخطوة تخصيص فريق من المنفذين للبحث والنظر فى جميع الأفكار التى توفر امكانيات اســـاسية وثورية للمنظمة على المدى الطويل ، بصرف النظر عن امكانية توافرها الآن ومقدار فائدتها . وهذا المدخل يشبه فى مفهومه الاجراء السابق ، ولكنه يتطلب ارتباطات تنظيمية أكبر . ويحاج مؤيدو هذا الرأى بأنه فى المنشأة النمطية لا يتصف المسئولون عن التنفيذ بالتحمس للأفكار الجـــديدة ، والاقتراحات الجـــذرية ، ومن ثم فان الأمر يحتاج الى فئة قد تحدث دفعة لتشجيع الابتكار . وعلى هذا الفريق أن يفسح صـــدره للاقتراحات من كل المســـتويات ، ويذيع عمله بصفة مستمرة فى جميع أرجاء المنشأة .

الخــــلاصة :

ان الابتكار من الوظائف الأساسية التى تعنى بها الادارة ، والتى يجب أن تضع لها أهدافا فى المدى القصير والمدى الطويل ، وأن تتحمـــل المسئولية عن توفير فرصتها ، وتهيئة الجـــو اللائم ، وتوفير الحوافز والتقـــدير للناجحين فيها . وعليها أن تعلم كيف تدمج الموهبة الخلاقة فى التنظيم وتوجهها اتجاها محددا .

فالابتكار لا يترك المصادفة ، ولا يجـــوز انتظار التغيير العشوائى ، بل انه يستند على التحسين والتطوير والاختراع . وواجب الادارة أن تنهض بنصيب كبير فى هـــذه العملية ، بأن تساند بشدة وتدعم بصـــفة مستمرة الابتكار التكنولوجى والاجتماعى .

دراســة الحالات في الادارة

بقلم
ابراهيم على البرلسى

ابراهيم على البرلسى

مدير معهد الادارة العامة

قدم بحوثا عديدة وشارك فى مؤتمرات كثيرة فى الادارة . ترجم كتبا من أهمها كتاب « دولة الادارة » و « دور الثقافة فى اعداد المديرين » ، « الادارة العامة » ، « المأثورات فى الادارة » ، « أنماط جديدة فى الادارة » .

الواقعية فى التدريب الادارى :

يرى كثير من المشتغلين والدارسين والباحثين فى الادارة أنها تشمل العلم والفن فى آن معا . وحتى يتحول الاهتمام عن النظرة الجـامدة والمبادىء التى انتشرت عن الادارة العلمية ، اتجه كثير من أساتذة الادارة الى اثارة تفكير طلبتهم ، واتخذوا لذلك وسائل من أهمها دراسة الحالات ، وذلك لتوضيح العملية الادارية ، وايجاد نوع من « الواقعية » فى معالجة المبادىء النظرية التى تتردد فى كتب الادارة .

ويحتاج دارس الادارة فى اعداده أن يتعلم حقائق الحياة العملية . وحتى لا يصدمه الواقع ، عليه أن يدرك أن عالم المبادىء الثابتة التى يقرأ عنها فى الكتب الدراسية لا يلتقى دائما مع حقائق الحياة . وكذلك فان بحوث علماء الاجتماع جعلت أسـاتذة الادارة غير متمسكين بالمبادىء التى اخذوا بها فيما مضى . فقد زعزعت تجارب « هوثورن » التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة ١٩٣٠ أركان الادارة العلمية عندما أوضحت أن عمال المصانع لا يتصرفون

دائما لخدمة مصالحهم الخاصة . والنموذج المألوف للرجل « الاقتصادى » الذى يزيد انتاجه كلما زاد أجره ، وكلما تحسنت ظروف العمل ، قد اخذ يخلى مكانه لانسان معقد المشاعر ، يكتنفه الغموض فى تصرفاته .

ومن الواضح أنه فى تدريب الموظفين يتعامل المدرب مع مجموعات ناضجة لا تجذبها حاجة قوية تدفعها للتعلم ، لأنها تظن فى نفسها المهارة فيما تؤديه من عمل ، وأنه ليس بها حاجة الى مزيد من التعلم . فاذا أراد المدرب أن يسترعى انتباههم ، ويثير اهتمامهم ، وينشط تفكيرهم ، ويجعلهم يداومون على التفكير النشيط المتعقل، فعليه أن يجعل تفكيرهم يتركز على ما يقول . وقد يكون بعض الدارسين واسعى الأفق مقبلين على التحصيل ، ومتعاونين ، ولكن غيرهم قد يكون أميل للمغالطة ، وأكثر ميلا للتساؤل اذا بدا من المدرب اتجاه الى نتائج معينة . كما أن هناك خطورة فى دراسة بعض الموضوعات ألا يكون للاستماع أثر يذكر ، اذ أن مجرد عملية الاصغاء الى الأقوال الحكيمة والنصائح الصادقة لا ينتج الا أثرا ضئيلا . ويلزم فى عملية التعلم أن يتعاون فيها المتعلم تعاونا فعالا . ولا ينشأ مثل هذا التعاون من الدارسين تلقائيا ، بل لابد أن تهيأ له ظروفه ويستمر التشجيع عليه .

وبصرف النظر عما قد يصيب المستمعين من سأم ، فهناك خطورة كذلك من معالجة الموضوعات من نواح غير محدودة ، بحيث تفقد الصلة بحقائق الحياة اليومية . وعلى من يقوم بتدريب الموظفين أن يحاول الربط بين التدريب وحقائق العمل نفسه . والتجربة تدل على أن الموظفين قوم عمليون يتمسكون بآرائهم ، وينظرون الى الدراسات النظرية على أنها مضيعة للوقت . وقد نلمس لهم العذر فى الابتعاد عن الدراسات النظرية البحتة ، لأن حاجتهم الحقيقية فى غرس مبادىء الادارة النظرية فى عقولهم ليست بقدر حاجتهم الى مساعدتهم ، على أن يكونوا أكثر ادراكا لنتائج عملهم ، وأكثر تيقظا للتحسين فيه .

فهل يساعد استخدام الحالات فى دراسة الادارة على التغلب على بعض المصاعب فى تدريب الموظفين ؟

طريقة الحالات :

كانت الطريقة المعتادة فى تعلم القانون على مدى أجيال كثيرة لطلبة القانون العام الانجليزى هى دراسة تقارير الأحكام القضائية ، كما كان اسلوب دراسة الحالات طريقة مستقرة فى دراسة أقسام أخرى من القانون لم تكن مبوبة تبويبا كاملا ، ولكنها كانت تعتمد على السوابق .

ويقال ان تحوير هذه الطريقة فى دراسة القانون للاستفادة بها فى دراسة ادارة الأعمال يرجع الى سنة ١٩١٩ حين بدأت مدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفارد فى استخدامها .

وتعرف طريقة الحالات فى الادارة كما يلى :

« ان الحالة هى جزء مركز من التاريخ الادارى الحى ، يصف كيف أن موظفا أو أكثر اتخذوا قرارا معينا ، أو كيف نفذوا هذا القرار ».
فهى تقرير عن اتخاذ قرار أو سلسلة قرارات عن موضوع هام يتعلق بالبرنامج أو السياسة يصف كيف اتخذ أصحاب الشأن من الاداريين والسياسيين والمواطنين من أصحاب المصالح المتعددة وغيرهم قرارهم فى المشكلة ، وكيف أنهم تفهموها وحددوها ؟ وما هى وجهات النظر الأخرى التى ناقشوها ، وما الذى جعلهم يصلون الى ما اتخذوا من قرار ؟ وكيف نفذوا هذا القرار ، وماذا كانت نتائج اختيارهم سلوك طريق معين ؟ أن ما يقوم به مؤلف الحالة هو فى العادة اعادة عرض ما حدث فى مختلف المستويات ومختلف المكاتب وبين الأفراد العديدين فى فترة من الزمن قصيرة نوعا . وبذلك يعطى التقرير عن الحالة للقارىء صورة لم تكتمل من قبل لأى من المشتركين فيها وقت حدوثها . ومع ذلك فان المؤلف لا يعطينا القصة كاملة ، ولكن ما يقصه يرينا أن اتخاذ القرار فى الادارة يشمل أشياء كثيرة ، أهمها انه عملية انسانية مليئة بالمشكلات والاحتمالات ، وتستغرق مجهودا بشريا كبيرا .

ويتوقف استخدام طريقة الحالات على توافر مادة مناسبة مكتوبة تقدم الى الدارسين .
وعندما تتوافر الحالات المنشورة فانه يمكن أن يعهد بها الى الدارسين كأفراد أو جماعات . والأسلوب الشائع أن يطلب اليهم دراسة مواد الحالة ، ثم يدخلوا فى نقاش جماعى مع الأستاذ يقدمون فيه أفكارهم وخبرتهم فيما يتصل بهذه الحالة . ولا شك أن التوسع فى استخدام الحالات فى تدريب الموظفين على الادارة يتوقف على توافر الحالات المكتوبة ، اذ يتطلب اعداد حالة للنشر درجة كبيرة من المهارة المهنية ، كما يتطلب انفاق الوقت والجهد والمال ، ولذلك فان كثيرا من معاهد الادارة تفتقر الى الموارد التى تسمح لها بتنفيذ برنامج لكتابة **الحالات .**

وقد كان موضوع استخدام حالات أعدت فى بلد أجنبى موضع جدل ، ولكن هناك اتفاقا عاما على أن كل بلد ، أو على الأقل كل منطقـــة أو مجموعة من البلاد تحتاج الى مادة خاصة بها لاعداد الحالات . وان محاولة استخدام المادة التى أعدت فى بلد له تقاليد ادارية شديدة التباين يعنى اغفال الاتصال المباشر بالمشكلات العمليـة التى تعتبر أكثر السمات فائدة فى اسلوب دراسة الحالات .

ولكن من حسن الحظ أنه ليس من الضرورى تأجيل استخدام الحـــالات حتى تعد حالات واقعية مكتملة . فبينما هناك اتفاق عام على أن الحالات تكون أكبر قيمة اذا كانت حالات واقعية وليست خيالية ، فانه من الممكن اعداد حالات افتراضية . والأغلب أن تكون كتابة الحـالات الافتراضية أيسر من القيام بالبحوث التى يتطلبها اعداد حالات واقعية للدراسة . ويمكن النظر الى الحالة الافتراضية على أنهـا مشروع يقدم الى الأفراد والفرق والمجموعات للبحث عن حل .

وقد نظر الى البرنامج الدولى لاعداد حالات فى الادارة العامة ــ وهو المشروع الذى بدأ صغيرا فى سنة ١٩٤٨ بين أربع جامعـــات أمريكية ، وتشترك فيه الآن سبعون جامعة ومعهدا فى ثمان عشرة دولة ، منها ١٢ جامعـــة ومعهدا خارج الولايات المتحدة ــ على أنه تطور بالغ الأهمية ، وأن الاتجاه الذى اتخذ فى نشر الحالات يعبر عن تحول أساسى فى دراســة وتعليم العمليـــات الادارية . وأصبحت الحالات تستخدم بعد ذلك بانتظـــام كطريقة للتعليم فى كثير من المعـاهد الممتازة . كما انتشرت دراسة الحالات فى رسائل الطلبة ، وفى البحوث الخاصة . ومع ذلك فانه لا ينتظر أن تطغى هذه الطريقة على الطـــرق التقليدية فى التعليم ، أو تحل محلها ، ولكنهـا ستصبح أحد الطرق المتبعة والمفيدة .

ويبدو أن كثيرا من الأســاتذة قد أدرك ان هناك اتجاهات فى الادارة ــ كمـا فى غيرها ــ لا يمكن أدراكها تمـــاما عن طريق المحـــاضرة أو القراءة ، مهما تكن ممتازة . فالطالب قـد يتقبل ، ولكنه لا يستطيع أن يتفهم ، وفى مثل هذه الموضوعات تقدم طريقة الحالات حلا ولو جزئيا . وكذلك فان الحالات هى أكثر الطـرق المعروفة التى تصور مشـــكلات الولاء المتعدد ، والصعوبات التى تنشأ من صعوبة المواءمة بين الولاء الشخصى والولاء للمهنـــة ، ثم الولاء للمنظمة . هـذه المشكلات يجب أن تدرس فى موقف حى حتى يمكن فهمها . فقـــد يستطيع الفرد ان يتحدث بطلاقة وبحكمة عن « حدود الاختيار » مثلا ، ولكن هذا المفهوم لا يمكن ادراكه ادراكا كاملا حتى يجد الانسان نفسه فى موقف لا يستطيع فيه أن يختار الاختيار الصحيح ، فيدرك حينئذ أن حريته فى الاختيار محدودة . وقد أثبتت الحالات أنها طريقة فعـــالة فى نقل مواقف الشدة ، والتضحيةالانسانية ، والانتصار أو الفشل التى تصاحب المواقف الادارية .

وربما كانت الفكرة الأساسية التى تظهر فى كثير من الحـــالات أن الادارة عملية مفاوضـــة مستمرة تؤدى الى التوفيق بين المصـــالح المتعارضة . وهى توضـــح وتكرر أنه يندر أن تتخذ القرارات الهامة ابتداء ، وأنه لا توجـد قواعد مقررة لاتخاذها ، ولكنها تتطور وتخرج أثناء عملية التوفيق . ولا شك أن كل من يقرأ الحـــالات يتوافر له فهم أوسع للادارة كعملية وكسياسية ، اذ هى تحوى المعلومات المادية ، وهى فى نفس الوقت طريقـــة لتطبيق هـــذه المعلومات المادية فى مواقف واضحة .

وتفترض طريقة استخدام الحالات أن كل فرد يحضر اجتماعات المناقشة لديه خبرة يمكن أن تساعد الآخرين على توسيع وجهات نظرهم ، وتؤدى الى اكسابهم فهما جديدا . والهدف هو جعل المشترك فى التدريب يفكر بنفســـه فى مشكلات الحـــالة ، وأن يبحث مع الآخرين مشكلات عمله ، ثم يستخلص نتائجه الخاصة عن أفضل الطرق لحل المشكلات . وهذا التفكير يقوم به عن طريق التعبير عن آرائه ومقـــارنة انطباعاته بتلك التى يثيرها الأعضاء الآخرون فى الاجتماع . ثم تلخص كل هذه الأفكار بين الحين والآخر عن طريق قائد المناقشة . وهنا يصبح المتدرب عضوا نشيطا ، اذ يسهم فى تحمـــل المسئولية ليضيف نصيبه منها الى المناقشة . وهو يبذل جهدا شخصيا للتعبير عن آرائه التى ربما لم يحاول قبل ذلك توضيحها . واذا كان جو الاجتمـــاع يشجع على المناقشـــة الحرة ، ولا يســيطر عليه الرئيس ، فان كل مشترك فى الحالة سيتبادل أفكاره ووجهات نظره بحرية ، وبذلك ينشأ لديه احترام للآراء المفيدة التى توضع أمامه ، وينتهى الى قبول الحقيقة بأن كل موقف يمكن النظر اليه من زوايا مختلفة .

ويجد المتدرب أثناء تطور المناقشـــات انه يكتسب علما عن طريق مجهوده العقلى وحده ، كما يوفق بين أفكاره وأفكار الآخرين ليصل الى

نتائج ربما لم تخطر له من قبل علي بال • ويكسب عن طريق هذا النوع من المشاركة احترام الآخرين كما يكتسب شيئا من التواضع .

والحالات لا تصمم لتبين الطرق الصحيحة لمعالجة المشكلات ، لكنها تستخدم فى أغراض المناقشة . وتعرض الحالات جوهر الحوادث بأمانة ، وهى تحوى خليطا من الحقائق والآراء والاتجاهات والفروض التى يجب على رجل التنفيذ أن يقيمها عند الوصول الى قرار . ولما كان من النادر ان يتوافر للمنفذ كل الحقائق التى يحتاج اليها ، فان الحالات تصف الحقائق التى ظهرت أهميتها للمنفذين المختصين فى كل حالة .

ويحتاج قائد المناقشة الى المهارة ، والى معرفة صحيحة بالموضوع ، والى الخيال ، ، والى القدرة على تنشيط فكر الآخرين . ويبتعد عن الدور التقليدى للمعلم مادام لا يحاضر ولا يتصرف كما لو كان « الحجة » ، بل أنه يثير الأسئلة لتنشيط النقاش ومساعدة المشتركين على رؤية نقط الضعف فى حججهم . ولكنه يضيف بعض الملاحظات التى تساعد أفراد المجموعة على زيادة التعمق فى المشكلات ، أو على استكشاف أوجه أخرى للحلول . وهو يشجع التحليل التفصيلى للموقف بأكمله ، بينما لا يشجع التعميمات .

اعداد الحالات التدريبية :

تعد الحالات على أساس مقابلات تتم مع الموظفين الذين اشتركوا فى العملية التى يجرى وصفها ، واستنادا الى وثائق الملفات والمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية والخطابات وغيرها. وهى تحاول أن تمثل « أجزاء من حياة ادارية واقعية » وتهدف ان تكسب القارىء ، الأحساس بناحية واقعية من العمل الادارى ، وتتيح له أن يفهم مواقف الشخصيات الأساسية فهما دقيقا، بحيث يستطيع أن يتصور نفسه فى مكانها . ويحاول كاتب الحالة أن يبين كيف راى الأشخاص الأساسيون فيها الحوادث ، وكيف تأثروا بها وهى تجرى . وتمثل اقوال المشتركين فى الحالة ونواياهم واستراتيجيتهم وتفسيراتهم ومعتقداتهم جزءا كبيرا من موضوعها .

وقد تحوى الحالة مادة لم يعرف عنها المشتركون فيها شيئا وقت حدوثها . ولكن كاتب الحالة يميز دائما بين ما كان معروفا وقت الحالة ويبين مالا يمكن معرفته الا فى وقت لاحق ، كما يحاول أن يمكن القارىء من أن يفهم ويقدر أفعال شخصيات الحالة الرئيسيين .

وليس هناك شكل أمثل للحالة يخدم كل غرض تعليمى فى كل دولة . فقد تكون الحالة من القصر بحيث لا تستغرق الا صفحات قليلة ، أو تكون من الطول بحيث تكاد تكون كتابا ، ويتوقف ذلك على الموضوع ومجاله ، وعلى درجة التفصيل التى يحرص عليها المؤلف ، وتعتمد هذه العوامل بدورها على الأغراض التى تعد الحالة من أجلها . ومع ذلك فان اعداد الحالة لا يكون أبدا غاية لذاته .

ويمكن أن تعد مادة الحالة بطرق متعددة لأغراض تعليمية متباينة • فقد تكتب الحالة بافاضة وبتفصيل كبير لطلبة الدراسات العليا يتناولونها فى حلقة بحث ، أو قد ينتهج أسلوب « طريقة الحدث » ولا يوزع على الطلبة عند ابتداء المناقشة الا فقرة أو فقرتان تلخيصا للمشكلة الرئيسية من حالة طويلة . ويقتصر الأمر فى قراءة الحالة المطولة التى ظهرت فيها المشكلة على الأستاذ ، وربما على واحد من الطلبة فحسب .

والسمة التى لاغنى عنها فى الحالة هى التمسك بالصدق والدقة والنظر الى الحقيقة من زوايا متعددة . ومحافظة على هذه الاتجاهات من المعتاد أن ترسل مسودات الحالات الى الموظفين التى تصف الحالة أدوارهم ، ويطلب اليهم اقتراح اية تفصيلات اضافية أو تعديلات تجعل الحالة أصدق تمثيلا للواقع الحى كما أحسوه وقت وقوعه • وتدرس الملفات والمذكرات بدقة وعناية عندما يصطدم الكاتب بأقوال متعارضة ، ولكن واقع الحال من ان الموظفين فى الوظائف المختلفة ينظرون الى نفس الحوادث نظرات متباينة يظل كل منها بعدا متميزا فى دراسة الحالة . وفى بعض الأحيان أيضا تراجع مسودة الحالة مجموعات من العلماء وخبراء الادارة ، أو تختبر الحالة تجريبيا قبل أن تنشر فى صورتها النهائية • وقد يكون من المستحيل مراعاة الدقة المطلقة والدلالة ، ولكن المجهود الجاد المستمر لبلوغ هذه المطالب عنصر لا غنى عنه فى تحضير حالات الدراسة .

وقد تعد الحالات من أجل :

(١) الأغراض التعليمية او **(٢) الأغراض العلمية** أو **(٣) الأغراض التنفيذية** الاجرائية لمساعدة

الموظفين على تشـــخيص مشـــكلات الادارة فى اجهزتهم .

وفى بعض البلاد تعد الحالات لتخدم الأغراض الثلاثة جميعها .

وقد حجب التركيز على استخدام الحالات فى الأغراض التعليمية وما اكتسبته من شهرة وذيوع أهميتها فى الأغراض العلمية .

وقد تخدم دراسة الحالات أهدافا علمية متنـوعة ، ويميز الانسان منهــا مجالين على الأقل :

الأول : أنها تضيف عمقا الى نظرة العلماء على الطبيعة العـامة للعمليات الحكومية ، فلا يقتصر فى اعداد الحالات فى بعض البلاد على أن يستخدمها الدارسون ، بل يكون من اهدافها الرئيسية احاطة الأسـاتذة باجراءات العمل فى الحكومة المعاصرة .

الثانى : انه يمكن استخدام دراسة الحالات كأداة فى مشروعات البحث العلمى الادارى فى البلاد حديثة الاستقلال ، اذ أن علماء الادارة وممارسيها فى هذه البلاد يحسون حاجة شديدة عاجلة الى المعرفة الاختبارية عن طـرق العمل فى هــذه الحكومات الجديدة ، وهذه الحالات توفر معلومات واقعية عن كيفية سير العمل الحكومى تساعد فى تحديد أولويات القيام بالبحوث الادارية .

وقد أظهرت التجربة فى يوغوسلافيا والهند والفلبين والولايات المتحدة الأمريكية أنه يمكن باستخدام حالة واحدة خدمة أهـداف متعددة ، بعضها تعليمية ، وبعضها علمية ، وبعضها اجرائية تنفيذية . فمثلا حالة عن عملية اعداد الميزانية تبين عادة مدى الأنشطة والقوى التى تؤثر تأثيرا كبيرا فى تحضيرها . وهى على هذا الوضع تقدم بلا شك معلومات مفيدة للأخصائيين المهتمين بموضوعات أخرى ، مثل التنسيق والاتصالات والتخطيط الاقتصـادى والتفويض والعلاقات الانسانية ومعاملات الموظفين مع الوزراء ، وربما كذلك عن العلاقات التنفيذية التشريعية وجماعات الضغط وغير ذلك .

ولما كان اعداد الحالات عملية صعبة كبيرة النفقات تحتاج الى بحوث تجريبية ، فان هناك أسبابا اقتصـادية قوية تؤيد الأهتمام باعداد الحالات ، بحيث تؤدى الى توفير المعرفة القيمة على أوسع نطاق ، وبحيث تكون متوازنة ومتلائمة مع موضوعها .

رأى فى اسلوب دراسة الحالات :

أهم مميزات استخدام الحالات فى التدريب الادارى أنها وسيلة ناجحة فى خلق مناقشـات حية وعميقة بين الدارسين ، وقـد كون بعض المدرسين برامج كاملة حول الحـالات ، بينما استعملها آخرون مع الكتب الدراسية ، ويرفض غيرهم استعمالها كمادة دراسية على أساس أنها لا تؤدى الى نتائج محددة .

ولا يمكن النظر الى طريقة الحالات فى الادارة على أنها الدواء الشافى الذى ظهر حديثا ليحل جميع مشـكلات التعليم والتدريب فى المجال الادارى . كما أنهـا ليست طريقة تتطلب من الأستاذ أن يتخلى عن مسئوليته فى التعليم ، أو فنا من فنون السحر لا تتأتى ممارسته الا بعد سنوات من التلمذة المترهبة على يد الأساتذة الكبار . ولكن التجربة فى كثـير من البـلاد قد أوضحت أنها أسلوب سهل التطبيق ، ويمكن أن تعـدل بحيث تكون مفيدة وقليلة النفقات ، وتستخدم فى بلاد ذات تقاليد ادارية مختلفة ، ومستويات اقتصادية متباينة ، وطرق فى التعليم والتدريب متغايرة .

وأهم ما يتميز به هذا الأسلوب فى التدريب الادارى أنه :

- يجعل الدارس عضوا نشيطا فى عملية التعلم ، ويتيح له الفرصة للتعلم من خبرة الاداريين الآخرين .
- ينبه الدارسين الى الحذر فى تطبيق مبادىء الكتب المنهجية فى الادارة على مواقف الحياة الواقعية ــ وبصفة خاصة فى البلاد سريعة النمو ــ ويحذر من خطورة الاسـتغراق فى التبسيط ، ومن التعميم عن السلوك الادارى .
- يجعل الدارس يدرك أن كل اقتراح بأحداث نوع من التغيير يحرم شخصا ما فى وقت ما من شىء تعود عليه ، أو يجب أن يحصل عليه .
- يدعم المقدرة على اتخاذ قرارات ، اسـتنادا الى معرفة محدودة وكذلك المقـدرة على الاحتفاظ بالتوازن العقلى والعاطفى فى تحليل المواقف المعقدة .
- يشـير الى العملية المعقدة المتشـابكة من التفاوض والتوفيق بين القيم المتنافسة التى تستخرج منها قرارات رسم السياسة ، كما توضح الادارة كعملية وسياسة .

- يدعو الى الاهتمام بعقدة الولاء المتضارب الذى يغلب أن يتعرض له كل من يعمل فى المؤسسات الكبيرة .

وهناك ناحية لم تنجح فيها الحالات النجاح المأمول ، ولم تحقق الهدف من استخدامها . فالحالات لم تقدم مادة كافية لدعم نظريات الادارة أو اجابة افتراضاتها ، فهى تنشط التساؤل والتفكير ، ولكنها لا توفر البيانات الكافية التى يمكن أن ترجح الآراء ، وتبين أكثرها فائدة واقناعا . وبرغم ذلك فانه من المسلم به أن أثارة المناقشة ومحاولة وضع النظريات مبرر قوى لاستخدم الحالات .

ومن ثم فانه يعاب على ماحدث من التوسع فى اعداد الحالات التدريبية — وخاصة فى البرنامج المشترك بين الجامعات — أنه أوجد فيضا جديدا من الافتراضات والمسائل فى الادارة دون أن يحاول أن يبحث العديد من المشكلات التى أثارتهاالحالات السابقة . ولذلك اقترح أن يسير برنامج اعداد الحالات على أساس منهجى علمى بحيث تختار بعض النظريات الادارية التى تقدمها الكتب المنهجية والدراسات المشهورة لتوضع تحت البحث ، وتعد سلسلة من الحالات حول كل من هذه النظريات بطريقة تسمح بالحكم على صحتها . فاذا تبين من هذه الحالات أن احدى النظريات قد نقضت ، فانه يصرف النظر عن اعداد حالات جديدة عنها . كما أنه اذا ظهر أن الدلائل على صحة نظرية أخرى كافية فانه لا مبرر لجمع أدلة أخرى تؤيد صحتها . أما اذا كان الشك فى صحة احدى النظريات ما زال قائما ، أو انها ما زالت تحتاج الى تأييد فان الأمر يتطلب اختيار موضوعات واعداد حالات جديدة بعناية فائقة حتى يتضح الموقف .

قصدنا من هذا الحديث عن استخدام الحالات فى دراسة الادارة توجيه النظر الى أسلوب اتبع منذ عشرات السنين ، وكان للتعاون الدولى شأن فى ذيوعه وتطويره . فالحالات الآن تعد وتستخدم بنجاح فى الجامعات ومعاهد الادارة من بلاد متعددة ، مثل يوغوسلافيا والهند والفيلبين واندونيسيا وباكستان وهولندا ،وكذلك فىالنمسا وبلغاريا والبرازيل والمانيا ، هذا بالاضافة الى ذيوع استعمالها من قبل فى الولايات المتحدة الأمريكية ثم فى بريطانيا .

والواقع أن أسلوب الحالات لا يعدو أن يكون واحدا من بين عديد من الأساليب التى يمكن أن تستخدم فى تعلم و تعليم الادارة . ولهذا الأسلوب كما لغيره نقط القوة والضعف والحدود والقيود والامكانيات .

وقد استهدفنا من نشر هذا المقال ان نثير الموضوع بين اساتذة الادارة والباحثين والدارسين والعاملين فى مجالاتها ، حتى تتضح التجربة العربية فى استخدام هذا الأسلوب ، وحتى يثار النقاش والبحث فى التعاون فى اعداد حالات من الواقع المصرى . فلا شك أن الادارة المصرية دخلتمجالات وتجارب عديدة ، وتعرضت لأخطاء ومصاعب ومشكلات شتى ، ولا بد أن تسجل هذه التجارب والمواقف ، وهى كثيرة ومتنوعة بقدر عمليات التغيير والتطوير ، ثم تدرس وتحلل وتستخلص منها الحقائق والنتائج والأوضاع الملائمة . ولعل أسلوب اعداد الحالات واستخدامها أن يكون من أحسن الوسائل فى تسجيل وتحليل هذه التجارب الغزيرة والمتنوعة، والاستفادة منها فى التدريب ، فى البحوث الادارية بغية التوصل الى أنماط جديدة فى الادارة .

والحالة التالية تنشرها المجلة كبداية لأثارة النقاش والبحث بين أساتذة الادارة ، والكشف عن الجهود والتجارب المصرية فى هذا الموضوع ، آملة أن تتناول الدراسة جميع نواحيه وأن تتبلور الى مشروع كبير فى اعداد واستخدام الحالات فى مجالى البحوث والتدريب .

المراجع

1. Harold Stein
   Public Administration and Policy Development.
   A Case Book Edited by Harold Stein, 1952.
2. E.A. Bock
   Essays on the case method in Public Administration.
   International Institute of Administrative Sciences.
   Brussels, 1962.
3. Education in Public Administration edited by Donald C. Stone.
   International Institute of Administrative Sciences.
   Brussels, 1963.
4. Handbook of Training in The Public Service.
   United Nations.
   New York, 1966.

حالة

شركة ابو سمبل للصناعات المعدنية

د . ملاك جرجس

مشاكل القوى العاملة الناتجة عن ادماج أربع شركات

مشكلات ادماج الشركات

تقـــديم :

لا شك فى أن موضوع ادماج الشركات له أهمية قصوى فى مجتمعنا ، لأن للادماج آثارا بعيدة فى الانتاج وفى العاملين بالوحدات الانتاجية ، فضلا عن آثاره بالنسبة للاقتصاد القومى .

كما أن الادماج كظاهرة اقتصادية لها من يؤيدها ، ولها من يعارضها ، أو يدعو الى عدم التوسع فيها ، ومن المسئولين من نادى أخيرا بحل ادماج بعض الشركات التى أدمجت ..

وتتلخص وجهة نظر المؤيدين لادماج الشركات فى أن الادماج يحقق تكوين وحدات انتاجية كبيرة يمكنها مسايرة التطور الصناعى ، والتغلب على نقص الفنيين اللازمين فى المشروعات الصغيرة ، كما أن الادماج يساعد على تحقيق مبدأ تخصص الوحدة الانتاجية ، ويشجعها على التوسع الذاتى ، وبالتالى تتحقق لها القدرة على المنافسة والربح .

وينادى المعارضون للادماج بأن تحقيق أهداف الادماج فى المشروعات الصغيرة يمكن أن يتم باجـراء التوسعات اللازمة فيها ، لأن الادماج كثيرا مالا يحقق الأهداف المرجوة منه وينتج عنه مشكلات فى الانتاج وفى التمويل والتسويق ، ولكن مع أهمية هذه الأمور فان مشكلات التنظيم والأفراد أكثر منها تعقيدا ، فان التفاوت فى مستويات الأجور والمرتبات فى الشركات المندمجة والتفاوت فى المزايا العينية والاجتماعية وتعذر تحقيق الانسجام والعلاقات الانسانية بين العاملين ، وبالتالى تعذر ارضاء العاملين بالشركات المندمجة وخاصة بالنسبة لتوزيع الوظائف القيادية بعد الادماج ، الى غير ذلك من المشكلات فى مجالى الأفراد والتنظيم والتمثيل فى مجلس الادارة وفى المنظمات العمالية والتنظيمات الشعبية تنشأ عنها صعوبات شديدة تؤثر تأثيرا سيئا فى الانتاج وفى بقاء الشركة ذاتها .

ومجلة الادارة بسرها أن تدعو قراءها الى التعليق على الحالة المنشورة ، وبيان هل الادماج كان ضرورة لتحقيق انتاج أوفر وأهداف اقتصادية أكبر ، أم أن الادماج تم لمجـــرد أنه كان اتجاها عاما ؟

ثم بيان هل اتبع الأسلوب العلمى فى ادارة الشركة الجديدة ، من حيث التنظيم والعلاقات الانسانية بين العاملين فيها ؟

وهل كان لاشتراك العاملين فى مجلس الادارة دور فى تحقيق الانسجام فى الشركة الجديدة ، وهل كانت ديناميات العمل فى مجلس الادارة هى النتيجة الطبيعية لمشكلات الادماج أم كانت هناك أسباب أخرى لها ... ؟

ان مشكلات الادماج أو مزاياه يجب أن تناقش بعمق وعلى أساس علمى ، لأنه بقدر كفاءة الانتاج ، تتحدد قدرة الدولة فى العمل السياسى الداخلى والخارجى على السواء .

في عام ١٩٦٣ صدر قرار جمهوري بادماج اربع شركات اصبحت تعمل كوحـــدات شبه مستقلة لمدة سنة تحت اسم شركة أبو ســـمبل للصناعات الهندسية ، ثم أدمجت ادماجا تاما ماليا واداريا .

لجان الاتحـــاد الاشتراكي واللجان النقـابية بالشركات الأربع :

كان لــكل من الشركة الأولى ، والشركتين الثانيــة والثالثة ، والشركة الرابعة لجنـــة مستقلة للاتحاد الاشتراكي ،ولجنة نقابية قبل التأميم ، وقد استمر استقلال لجان الاتحاد الاشتراكي بعد التأميم ، ولكن اللجنة النقابية أصبحت واحدة بالنسبة لجميع عمال الشركات الأربع المندمجة .

ادمـاج ادارات الوحـــدات المـكونة للشركة الجديدة :

بدأت الادارة الجديدة عقب صدور قرار الادماج ، في الابقاء على استقلال الوحـــدات الانتاجية بالتنسيق بينها ، وأصبحت كل وحدة تمد الأخرى بما قد ينقصها بدلا من التشغيل بالخارج .

الا أن الشركة الجديدة منذ اللحظة الأولى ، وجدت نفسها أمام ثلاث ادارات للحســابات وثلاث ادارات لشئون العاملين ، وهكذا الحال في اغلب الوظائف الادارية العليا والوسطى .. فاضطرت الى ادماج الادارات المتماثلة منــذ اللحظـــة الأولى « يناير ١٩٦٤ » ، وتم ذلك باختيار من رأت الشركة أنه أكفأ مدير للحسابات وأكفأ مدير للأفراد ، وهكذا في باقي الادارات العـــامة . واستتبع ذلك بالضرورة وضـــع المديرين الآخرين في فئة رئاسية أقل نسبيا من فئة المديرين ، مما أثار نفوس كثير من العاملين وأشعرهم بالغبن والقلق على وضـــعهم وعلى مستقبلهم ، ثم صـــدر بعـــد ذلك أمر اداري بتقييم ومعادلة الوظائف بوضعها الجديد فظهرت الحزازات على أشدها بين العاملين وبين الادارة تتخذ شكلا واضحا وبدأت الاشاعات والاتهامات تظهر في جو العمل .. وفيما يلي أمثلة منها :

١ ـ ردد كثـير من العـــاملين أن المنـاصب الرئيسية تقلدها العـاملون من وحـــدة « صقر اخوان » بالرغم من أنهــا أصغر الشركات المندمجة حجما من حيث عـدد العاملين وان كانت أكثرها ربحية وتنظيما قبل التأميم .

٢ ـ قيل ان الادارة قد اشترت بعض العاملين من سائر الوحدات من المستويات القيادية الشعبية بقصد الحصول على سكوتهم وعدم اعتراضهم . وكان هذا الاتهام صريحا وكتابة في استنكار وزع في اجتماع ضم لجـــان الاتحاد الاشتراكي الثلاث .

٣ ـ انهالت التظلمات لجميع المستويات العليا في الدولة ووصل بعضها الى القضاء ولجان التحكيم الا أنها انتهت في النهاية الى تأييد الشركة فيما اتخذته من قرارات .

وقد ساعد على البلبلة الفكرية للعاملين .. العوامل الآتية :

١ ـ أن متوسط المرتبات لوحـــدة « المتواكل اخوان » منخفضـــة نسبيا اذا ما قيس بمتوسط المرتبات في وحدتي « صقر » ، « هندام » ، وذلك نظرا لأن الظروف المالية القاسية التي مرت بهـــا الشركة الأولى أوصلتها الى خسائر تزيد على رأس المال .

٢ ـ أصبح داخل الشركة بعد الاندماج ثلاث لجان للاتحاد الاشتراكي ، وهي التي كانت موجودة أصلا بالشركات المندمجة ، وقـــد اصبحت كل لجنة مستقلة تعمل بعيدا عن الأخرى ، بل لقد دب العداء بينها ، كمـــا شاعت بين العاملين روح الانفصـــالية بوضوح وتقمص العاملون في أكثر من وحدة شخصية الوحدة المظلومة ، خصوصا في وحدة المتواكل ، ووصل الأمر بهذه الروح الانفصالية أن احدى لجان الاتحاد الاشتراكي الثـــلاث كانت تصـــدر قرارات ونداءات تستنكر فيهـــا القرارات الصـــادرة من اللجنتين الأخريين .

٣ ـ أسفرت انتخابات الأعضـــاء المنتخبين بمجلس الادارة عن كون ثلاثة من الأعضاء الأربعة المنتخبين كانوا من العاملين بوحدة « المتواكل اخوان » وذلك لكثرتهم العددية نسبيا والرابع من وحدة صقر ، ولم يفز أي من المرشحين من وحـــدة « هندام » بعضوية مجلس الادارة ، وهـــذا أشعر العاملين بتلك الوحدة بخيبة أمل ، وذلك بالرغم من أن مدير مصنعهم عضو معين بمجلس الادارة .

٤ ـ أن بعض أعضاء اللجـان القيادية وصف رئيس مجلس الادارة بالدكتاتورية لأنه ركز السلطة والاشراف المباشر على كل نشاط

فى الشركة منذ توليه رئاستها ، وكان تعليل رئيس مجلس الادارة لهذه الحقيقة أنه كان يهدف لانجاح الشركة الجديدة خصوصا وحدة المتواكل بعد الخسائر التى كانت تتكبدها سنة بعد أخرى قبل التأميم .. وقرر رئيس مجلس الادارة أن تركيز السلطة فى يده استمر حوالى سنة الى أن حققت الوحدات الثلاث أرباحا ثم حول سلطاته لمديرى المصانع والادارات . ولكن الشائع فى الوسط العمالى طوال مدة عمل رئيس مجلس الادارة بالشركة — الى أن استقال — هو أن رئيس مجلس الادارة رجل دكتاتورى ، متعجرف ، منزو ، لا يتفاهم مع أحد ، ويصدر الأوامر بدون ترو ، ويعلل البعض ذلك بأنه صغير السن ، يعتمد فى ذلك على نسبه وحسبه.

فترة هدوء :

وقد قرر رئيس مجلس الادارة أنه ومديرى الادارات لجأوا ازاء هذه الروح المعنوية الساخطة الى أن يعلنوا للعاملين بأن التقييم الذى تم فى يناير ١٩٦٤ ماهو الا تقييم مؤقت سوف يليه فى القريب تقييم جديد على أسس تضعها الدولة ويعتمده مجلس الوزراء لكل شركة على حدة ، فهدأ الجو نسبيا انتظارا لأمل اعادة التقييم ، وقد ساعد على هذا الهدوء المزايا التى حصل عليها العاملون بالشركة ، والتى ذكر منها رئيس مجلس الادارة المزايا الآتية :

١ — تطبيق الرعاية الطبية الشاملة بما فى ذلك صرف النظارات الطبية واجراء العمليات الجراحية والتحاليل الطبية وتعيين اخصائيين لأمراض العيون والأذن والأنف والحنجرة والأسنان ، هذا فضلا عن الزيارة اليومية للأطباء للمصانع ، وهذه الرعاية لم تكن مكفولة بهذه الجودة فى الوحدات الثلاث قبل التأميم خصوصا فى وحدة « المتواكل » .

٢ — استحداث صرف وجبة غذائية يومية من اللبن والبسكويت لجميع العاملين بالمصانع بالمجان .

٣ — تنظيم رحلات صيفية للعاملين الى راس البر لمدة أسبوع ، نظير مبلغ جنيه واحد لكل المصروفات .

٤ — صرف زى موحد للعاملين بالمصانع وحصول كل فرد على بدلتين سنويا بالمجان وهى ميزة عينية لم يعتدها العمال قبل التأميم .

هذا بالاضافة الى ضم متوسط المنح الى الأجر ، وتحويل الأجر من اليومى الى الشهرى مما نتج عنه ارتفاع فى متوسط الأجور بمعدل ١٥٫٨ ٪ .

اعادة التقييم وتدهور الروح المعنوية :

وقد قرر رجال الادارة العليا أنه ما أن أعلن عن اعادة تقييم ومعادلة الوظائف بالشركات الا وبدأ الهدوء الظاهرى ينقلب الى غليان وتهم يكيلها العاملون بعضهم للبعض الآخر ، ثم شكاوى عن اختلاسات وتخريب وانحرافات أرسلت الى رئاسة الجمهورية والاتحاد الاشتراكى ووزير الصناعة والنيابة العامة والنيابة الادارية وغيرها من الجهات الرسمية . كل ذلك بدافع تنحية بعض رؤساء الادارات طمعا فى وظائفهم مستغلين العمال فى هذا الصراع أسوأ استغلال فاضطربت الروح المعنوية وانتشرت الاشاعات وتبلبلت الأفكار مرة ثانية ولكن بشكل أعنف .

كما اتخذ الصراع أسلوب التشهير بسمعة رئيس مجلس الادارة وسمعة بعض العاملين عن طريق الشكاوى المجهولة والكيدية والتى أسفر التحقيق الطويل فيها عن عدم صحتها ، كل هذا بهدف بلبلة الأفكار والتشكيك فى كفاءة بعض العاملين وأحقيتهم فى شغل الوظائف العليا التى يشغلونها .

وأخيرا اتخذ الصراع مظهرا عنيفا وذلك بتدبير المؤامرات ضد بعض العاملين بوحدة «صقر» وبتلفيق التهم الى بعضهم بعضا ، الأمر الذى دعا الى تدخل أجهزة الأمن بالدولة ، كالمباحث العامة والمباحث الجنائية والاتحاد الاشتراكى والنيابة العامة ، وأدى الى تضامن وحدتى « صقر » و « هندام » ضد وحدة «المتواكل» ، لدرجة أن وحدتى الاتحاد الاشتراكى الأولى والثانية أصدرتا استنكارا لما يقوم به بعض العاملين فى وحدة المتواكل ، من تلفيق التهم وتدبير المؤامرات لكبار موظفى وحدتى صقر وهندام ، مما أثر على الانتاج تأثيرا ضارا ، وطالبوا بتنحية عضوى مجلس الادارة المنتخبين عن العمال وكلاهما أصلا من وحدة « المتواكل اخوان » لأنهما يقودان حملات التشهير ، ولأن أحدهما متهم فى تزوير تحقق فيه النيابة العامة ولم ينته التحقيق بعد .

رأى رئيس مجلس الادارة فى تدهور الانتاج :

قال رئيس مجلس الادارة أن الانتاج حاليا أقل بكثير من امكانيات الشركة ، خصوصاً فى عام ١٩٦٦/٦٥ ، وبالذات فى الشهور من يوليو ١٩٦٥ الى فبراير ١٩٦٦ ، وهى الفترة التى كثرت فيها تحقيقــات اجهــزة الرقابة والأمن فى الدولة للشـكاوى المجهولة ، والمزورة والموقع عليهـا والمرسلة من بعض العاملين ٠٠ وفيما يلى بيـان بقيمة الانتاج بالشركة فى الأعوام من ٦٣ — ١٩٦٦ شهرا بشهر للتدليل على تأثر الانتاج :

قسم الاحصاء والمتابعة :

قيمة انتاج الشركة

خلال أعوام ٦٤/٦٣ حتى اغسطس ١٩٦٦.

الشهر	٦٣-٦٤	٦٤-٦٥	٦٥-٦٦
	ج	ج	ج
يوليو «حراسة»	١٣٥٤٨٥	١٢١٢١٤	١١٨٤٠٤
أغسطس «حراسة»	١٣٧٠١٤	١٩٠٥٩٧	١٩٣٥٦٢
سبتمبر «تأميم»	١٢٠٦٥٦	١١٨١٠٤	١٤٥٤٠٦
أكتوبر	١٥١٨٨٣	٩٣٦٥٤	١٨٩٣٢٥
نوفمبر	١٩٤٧٢١	١٢٠٤٨٦	١٩٨٧٨٨
ديسمبر	٢١٥٧٨٥	١٥٦٤٧٠	١٥١٣٤٧
يناير	١٨٥٧٣٠	٢٢٨٩٦٨	١٦٤١٢٢
فبراير	١٤٢٧٧٣	٢٤٧٨١٧	١٩١٨٦٢
مارس	١٨٠٧١٦	٢٦١٠٧٧	٢١٠١٥٣
أبريل	١٧٨٤٦٣	٢٢١١٩٤	٢٤٨٧١٠
مايو	١٩٥٠٤٩	٣٠٤٥٣٠	٣٠١٠١٥
يونيو	١٣٨٦٨٠	١٥٤٥٨٨	٢٩٠٢٤٦
إجمالى	١٩٧٦٩٥٥	٢٢١٨٦٩٩	٢٤٠٢٩٤٠

وعنـــدما سئل رئيس مجلس الادارة عن السبب المباشر لتدهور قيمة الانتاج قال :

« أعتقد أن السبب المباشر فى ذلك هـــو انشغال رجال الادارة العليا بالمشــكلات الداخلية والرد على الشكاوى والتحقيقات التى تجريهـا الجهات الرسمية . .أنا شخصيا فى الشهور من يوليو ٦٥ حتى فبراير ١٩٦٦ كان أغلب وقتى ووقت المديرين المسئولين بالشركة مشــغولا بذلك ٠٠ حوالى ٧٠ ٪ من الوقت مشغول بأعمال لا صلة لها بالانتاج .. مثلا الرد على استفسارات جهات رسمية ودراسة نتيجة الشــكاوى .. مقابلة شخصيات مسئولة فى اجهزة الرقابة والأمن .. محاولات توفيق بين العاملين بالوحدات المختلفة الى غير ذلك مما لا صلة له بالانتاج » .

وقـــد فسر رئيس مجلس الادارة أسباب حالة الاضطراب فى الشركة فقال :

« هناك مجموعة من العاملين بالشركة كونت عصـــابة بغرض الارهاب والحصول على نفوذ شخصى ولم أتخذ ضدهم فى الوقت المناسب أى اجراء ، وبالتالى انتهوا الى الشعور بأنه يمكنهم عمـل أى شئ ٠٠ نصـــف غرضـــهم تحقيق مكاسب شخصية ، ونصفه الثانى نزوع للسيطرة والشعور بالقوة والنفوذ داخل الشركة .. لقـد تمكنوا من قبل أن يصلوا معى للأسف الى بعض طلباتهم ، والآن هم فى حالة تململ وضيق ، لأنى تنبهت لهم بعـــد أن تبينت أن تقربهم لى كان لأغراض شخصية وبعد أن أدركت أنه لا يمكن الاعتماد عليهم فى العمل .

فى أول الأمر انتقيت أحسن العـــاملين فى الوحـــدات الثلاث ووضعتهم مديرين فى بدايه عهدى بالشركة ٠ وبالمصادفة كان عدد كبير منهم من وحـــدة « صقر » وبعـــدها كنت أدير بطريقة دكتاتورية لأنى كنت لا أثق بأحـــد وكل البريد كان يمر بمكتبى أولا ٠٠ كل خطاب أوقعـــه بنفسى ٠٠ استمررت على هذا المنوال شهرين ثم بعد ذلك بدأت أعطى القليل من سلطاتى للمديرين بالشركة ، لكن مع مراقبتى لكل صغيرة وكبيرة ، كان كل خطاب يخرج من الشركة لابد أن أوافق عليه شفويا وأن ترسل منه صورة لمكتبى ، وبعض الموضوعات بالذات تعرض على الخطابات الخاصة بها قبل توقيعها للتصدير .. حققت بذلك بعض النجاح وحققنا ارباحا لم نكن نحلم بها .. وقد ابقينا ميزانيات كل وحدة « شركة » من الشركات المندمجة منفصلة خلال السنة الأولى من العمل .. تصور أن الانتاج وصل الى ١٨٦ ٪ فى وحـــدة « المتواكل » التى كانت دائما تحقق خسائر لعدة سنوات قبل الادماج .

لم أستطع الاستمرار فى القيـــام بكل كبيرة وصغيرة وخصوصا أن الشركة بدأت تتسع فى أعمالها فبدأت فى تفويض ســـلطاتى واشركت القيادات الشعبية ومجلس الادارة فى كل شئ .

فى أوائل عام ١٩٦٤ بدأنا العمل فى مجلس الادارة الجديد ومضينا بعض الوقت نعمـل فى سلام ولكن سرعان مابدأ الخلاف يدب بين الأعضاء المنتخبين ، كل منهم ممثلا للوحدة التى ينتمى

اليها أصلا ، فتكتل عضوان من المنتخبين وهما ينتميان أصلا لوحدة « المتواكل » ضد عضو ينتمى أصلا لوحدة « صقر » ، وبالتبعية ساءت الروح المعنوية والعلاقات بين العاملين فى الوحدات نتيجة الاشاعات التى كان يطلقها كل من الفريقين المتنازعين من الأعضاء المنتخبين بالمجلس وأثر ذلك على الانتاج .

وقد زادت حدة الصراع فى المجلس بين الأعضاء المنتخبين عندما جاء دور تسكين كل منهم على درجة ، وعندما طالب احدهم بضم العموله التى كان يتقاضاها من المبيعات للمرتب ، وقد حاولت ارضاء الطرفين ووافقنا فى المجلس على بعض الطلبات الشخصية لهم ، ولكنى تبينت الآن أنى كنت مخطئا لأن ذلك جعلهم يتمادون فى طلباتهم وطلبات اصدقائهم واقاربهم من العاملين معهم مما زاد روح الطائفية والانفصال بين الوحدات الانتاجية .. وتحول الأمر من الطلبات الشخصية الى الطعن فى شاغلى وظائف الادارة العليا بالشركة بأمل تنحيتهم لوظائف أخرى ، وتولى مؤيدى الأعضاء المنتخبين هذه الوظائف ، فبدأت الشكاوى المجهولة ، والشكاوى الموقعة بأسماء حقيقية ولكن مزورة تصل لجميع الجهات الرسمية فى الدولة وخصوصا أجهزة الرقابة والأمن ، وتحوى هذه الشكاوى بلاغات عن سرقات واختلاسات ، بل وصل الأمر الى تدبير بعض الجرائم كوضع قطع معدنية أو أدوات من منتجات المصانع ، فى عربات بعض الموظفين أو السائقين بالشركة ، ثم ابلاغ الشرطة لضبطهم متلبسين للاساءة بسمعة العاملين بوحدة كوحده « صقر » .

ولا شك أن الصراع بين الوحدات كان على أشده ضد وحدة « صقر » لأن نسبة كبيرة من كبار الموظفين حاليا كانوا من قدامى الموظفين بها قبل التأميم ، كما أن النقد كان على أشده ضد عمال وموظفى وحدة المتواكل لأنها كانت لا تحقق ارباحا بل تحقق خسائر جسيمة وكان العمال لا يمنحون علاوات مددا تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات ، بل كانوا لا يصرفون مرتباتهم بانتظام فى اى شهر من الشهور قبل التأميم فأصبحوا الآن فى حال يختلف عما مضى ، بل أصبحوا يشاركون فى الأرباح .. فمن أقوال عمال وحدة « صقر » مثلا « احنا بنينا الشركة وحدنا ثم أدمجوا معانا شركة مفلسة .. الآن ياخدوا فلوسنا ويصرفوها عليهم » .

وأضاف رئيس مجلس الادارة فقال :

« ان الصراع كان واضحا حتى بين مديرى المصانع ، فأحدهم وهو رئيس مصانع « هندام » وأصلا كان يعمل بها ، حاصل على درجة الماجستير فى الهندسة وكان العمال يلقبونه بالدكتور ، فى حين أن رئيس مصانع المتواكل كان خريجا للفنون والصنايع ، وأصلا مديرا لنفس المصنع قبل التأميم . وكان الثانى يتقاضى مرتبا أكبر وفى درجة مالية أكبر ، مما ادى الى عدم تعاون الوحدتين ، والى اصرار مدير مصنع هندام على الاستقلال فى الانتاج عن مصنع المتواكل وبالتالى الى تحريض العمال على المطالبة بذلك مستغلين الصراع والاقوال التى يرددها عمال مصنع « صقر » .

وحتى بعد أن قمت بتخصيص كل وحدة من الوحدات لمرحلة من مراحل التصنيع للمنتجات التى ننتجها ، فان التعاون كان غير محقق بين الوحدات الثلاث ، وساعد على ذلك أن كل وحدة من الوحدات كانت فى مكان يبعد عن الوحدتين الأخريين ٥ كيلومترات ، كما أن كل وحدة كانت تلقى المسئولية فى بطء الانتاج على الوحدة الأخرى وهكذا .

وقد زاد من مشاكل الشركة أن اداراتها المختلفة أيضا كانت من عدة جهات متفرقة ، مما يساعد على انتشار الاشاعات وبطء اجراءات العمل .

« فى الواقع أنا تعبت خالص وبما أنى لا أصلح أن أكون رئيس مجلس ادارة فقد صممت على الاستقالة وتقدمت بها فعلا » .

رأى مدير المصانع :

قال مدير مصنع « المتواكل » :

« ان المشكلة مشكلة علاقات انسانية ورواسب من الماضى من ثلاث سنوات قبل التأميم . كنا فى مصنع المتواكل، ورئيس مجلس ادارته لم يكن يفقه أى شىء فى الادارة العلمية، وليس لديه اعتبارات للعلاقات الانسانية فى المصنع ، كل همه كان ازاى يكسب .. كان يكسب فى وقت ما لكن على حساب العمال ، ثم ساءت فى السنوات الأخيرة حالة العمال لدرجة كبيرة ، وكان رئيس شئون العمال فى المصنع أصله ضابط شرطة مفصول ، يسوق العمال بالكرباج ، ويفصلهم لأتفه الأسباب، مما جعل العمال يتكتلون ويثورون كثيرا ضد الادارة .. هذه الرواسب ما زالت فى نفوس العمال رغم تغير الظروف .. صاحب المصنع كان خايف من التأميم فلم يعط أهمية للمصنع

ولا لظروف العمل ولا للوقاية من الاصـــابات ، مما زاد من شعور العمال بالظلم ، وترسبت هذه المشاعر عندهم ضد الادارة ، والآن أعتقـــد أن رواسب الشعور بالظلم والكراهيـــــة للادارة ما زالت فى نفوس العمال رغم تغيير الظروف . أيام ان كنا قطاعا خاصا ، كان زعماء العمـــال أشبه بأفراد العصـــابات يحطمون ويثورون بعنف فى وجه الادارة لأتفـــه الأسباب ، وكان لهم مركز مرموق بين العمال . الادارة الجديدة بعد التأميم لم تعط زعماء العمال نفس المركز الذى كان لهم فيما مضى .. حاول هؤلاء الأفراد أن يتقـــربوا للادارة ــ رئيس مجلس الادارة ــ فوجدوا بابها مقفلا ، فتقربوا للعمال ونجح بعضهم فعلا لعضوية مجلس الادارة .. ونظرا لاتســـــاع الهوة بين الادارة وبين زعماء العمال .. تسمع كل يوم عن تلفيق تهمة لأحد كبار الموظفين ، أو اشاعات من وحدة انتاجية ضد وحدة انتاجية أخرى ، أو عن سرقات واختلاسات ، وتصدر فعلا بيانات متضاربة من وحدات الاتحاد الاشتراكى الثلاث بالشركة ، كما أن أجهزة الرقابة والامن تتردد كثيرا على الادارة وعلى المصانع للتحقيق ، وعندئذ تزداد الاشاعات وحرب الأعصاب مما أثر على الانتاج الكلى للشركة .. تصور أن قيمة انتاج الشركة فى شهر مايو ١٩٦٥ وهو شهر الانتاج بلغ ٣٠٠ الف جنيه وذلك لأن كل وحدة انتاجية حاولت أن تثبت وجودها ، وتنافسها أدى الى نتيجـــة عظيمة يمكن قياسها مثلا بانتاج شهر يونيو ١٩٦٥ والأشهر التى تلته وهى كالآتى :

الشهر	قيمة الانتاج بالألف جنيه
مايو ١٩٦٥ شهر الانتاج	٣٠٠
يونيو ١٩٦٥	١١٠
أغسطس١٩٦٥	١٨٠
سبتمبر١٩٦٥	١٤٦
أكتوبر ١٩٦٥	١٦٤
نوفمبر ٩٩٦٥	١٨٠

ثم أضاف مدير المصانع قائلا :

« من الطريف أن أحدا ممن يتزعمون العمال الآن فى وحدة المتواكل هو نفس الشخص الذى كان يقف ضدهم أيام القطاع الخاص ، اذ كان يعمل رئيسا للأفراد وشئون العمال فى الشركة « الضابط السابق » ولكن عندما أصبح العاملون فى وحدة « المتواكل » يشعرون بالقلق لحصول نسبة كبيرة من موظفى وحـــــدة « صقر » على وظائف الادارة العليا ، ظهر هذا الموظف ووقف ضد الادارة ورشح نفسه لعضوية مجلس الادارة ونجح كما نجح أحد العمال المشاغبين من وحدة المتواكل أيضا بعضوية مجلس الادارة ، والسر فى نجاح الاثنين أن عدد عمال وحدة المتواكل يزيد كثيرا على عدد عمال وحدة « صـــقر » وعلى عدد عمال وحدة « هندام » .

وقد قاوم عضوا مجلس الادارة المنتخبـــان سالفا الذكر قرار اسناد أغلب وظائف المديرين لموظفى وحدة صقر بحجة أن غيرهم من وحـــدة المتواكل أحق ، وهكذا أصبح هناك أحزاب فى كل وحدة من وحدات الانتاج الثلاث تناصر فريقا ، وبدأ الصراع يأخذ صـــورا رسمية فى مجلس الادارة ، وضد رئيس مجلس الادارة شخصيا لأنه هو الذى أصدر هذا القرار عند بدء تكوين الشركة وقبل تكوين مجلس الادارة .

ان الصراع فى عهد القطاع الخاص فى وحدة « المتواكل » كان ضد الادارة . أما الآن فان زعماء العمال يصارعون ضد الادارة وضـــد وحدتى « صقر وهندام » ، أما العـلاقات بين وحدتى « صقر وهندام » فهى أيضا ليست على مايرام ، ذلك لأن القرار الجمهورى الصادر لى ينص على أنى أعمـل مديرا للمصانع . أما القرار الصادر لزميلى مدير مصنع « هندام » فانه صدر بعد شـــهرين وينص على أنه مدير لذلك المصنع .. لذلك فهو يشكو دائمـــا لمدير المؤسسة من أن وضعه هكذا فيه تنزيل له أمام العـــاملين فى مصنعه ، وانه لا يصح أن يرفع تقارير أعماله لى كمدير للمصانع ، بحجة أن القرار الجمهورى لم يعن ذلك لأن القرارين صـــدرا عنـــد ادماج الشركة التى كان يتبعها فى الشركة الجديدة » .

رأى رئيس النقابة :

قال « الادماج سبب هذه الحالة المؤسفة .. وحدتا « صقر وهندام » كانتا وحدتين ناجحتين لهما أرباح كبيرة قبل التأميم ، بعكس وحـــدة « المتواكل » . فى أول الادماج كانت كل وحدة تعمل بالعاملين فيها أصلا على حدة ، وكل وحدة لهـا ميزانية خاصة .. أرباح وحدتى «صقر وهندام» فى هذه السنة كانت أكثر بكثير من ارباح وحدتى المتواكل ، ورغم ذلك ورغم أن الميزانيات كانت منفصلة بالنسبة لكل وحدة فان نسبة الأرباح التى وزعت على العمـــال وزعت على الجميـــع بالتساوى ، ولذلك ثار عمال وحـــدتى « صقر وهندام » . قالوا « ده مجهودنا احنا تعبنا وعمال المتواكل أخدوا من عرقنا» وطالب عمال الوحدتين

فى اجتماعات الاتحاد الاشتراكى بالانفصال التام . والواقع أن عمال المتواكل لا ينجزون كفاية طول عمرهم ويضيعون الوقت فى الدس .

الواقع أن شركة المتواكل مفلسة وواخدانا فى الرجلين عددهم ٨٠٠ عامل ، واحنا فى شركة « هندام » ٢٥٠ ، وفى شركة برجوس ٣٥٠ .. لذلك فانهم واخدينا فى الرجلين .. فى الأرباح ، فى الانتخابات لمجلس الادارة ، فى التشكيلات العمالية .. ومعنى ذلك أن الشركة المفلسة تهيمن وتسيطر على كل حاجة .. تصور أن أعضاء مجلس اللجنة النقابية ٦ من المتواكل و ٤ من صقر و ٢ من هندام .. للأسف أن النقابة فى نظر عمال المتواكل ، أداة للسيطرة والتخريب ، للأسف أن النقابة خربانة لأن لا رئيس النقابة من وحدة هندام واغلبية الأعضاء كما هو واضح من وحدة المتواكل .

فى انتخابات مجلس الادارة اللى نجح ٣ من وحدة المتواكل وواحد من وحدة صقر .. تصور للأسف احنا فى حالة تدهور فى الشركة ومشاكل نتيجة الادماج ، وأسبابه أن احدى الشركات غير متكافئة مع الشركات الأخرى المندمجة .

أعضاء مجلس الادارة المنتخبون من وحدة المتواكل دائما يشيعون أن رئيس مجلس الادارة ضد العاملين .. ايه بيعمل ضدنا ، مش عارف » .

رأى رئيس وحدة شئون الأفراد بمصنع المتواكل:

قال « هناك أفراد من أعضاء القيادات العمالية يحاربون الاندماج لأسباب شخصية . منها الابقاء على زعامتهم للعمال ، ومنها محاولة الضغط على الشركة للحصول على مزايا أو ترقيات .. فمثلا لو أن عاملا له شكوى ويسأل أحد قادة العمال كعضو مجلس الادارة المنتخب عما تم فيها يقول له أن الشكوى ضاعت وازاى تقدمها لرئيس هو أصلا من وحدة « صقر » ويطلب منه كتابة شكوى جديدة . ان هؤلاء الزعماء الذين يحاربون الادماج يثيرون العمال على أساس حقائق منها :

- أن مدير العلاقات العامة بالشركة أصلا من وحدة أو شركة « صقر اخوان » وانه يملأ جميع الوظائف الحساسة بمن سبق له العمل معه فى تلك الوحدة قبل التأميم .
- ان رئيس أقسام شئون الأفراد بالشركة من وحدة « صقر » أصلا ، ولا يمكن أن يناصر ويدافع عن حقوق العاملين فى الوحدتين الأخريين خصوصا وحدة المتواكل .
- أن رئيس أقسام الحسابات أيضا من وحدة « صقر » .
- أن الحرب بين فئات العاملين وبين الوحدات أدى الى تلفيق التهم . مثلا رئيس قسم ترك حقيبته التى يحضر فيها ملابسه فى البوابة وعند خروجه كان فى انتظاره بلاغ مؤداه أن الحقيبة فيها بعض الأدوات المسروقة من المصنع .. سواق سيارة من وحدة « صقر » معروف بمناصرته الشديدة لوحدته وضعوا له موتورا فى حقيبة السيارة وأبلغوا عنه .. على فكرة البواب من وحدة المتواكل ويفتش ناس وناس لأ ، يفتش العاملين من وحدة «صقر» وأحيانا كثيرة لا يفتش زملاءه القدامى من وحدة المتواكل .
- كل قائد عمالى قاعد بالبدلة والبالطو ولا يمد أبدا يده فى العمل خصوصا أعضاء مجلس الادارة والنقابة .. كل واحد عامل نفسه مفتش عام على المصنع .. احنا فى حالة رعب .. انا شخصيا قلت لأهل منزلى لو واحد احضر لى لفة أو أى شىء فى غيابى لا يستلموها خشية أن تكون من ممتلكات المصنع ويبلغوا عنى الشرطة بعدها .
- أقول لك الحق .. ان ماضى القيادات العمالية الموجودة حاليا هو ماض معروف عنه اتقانهم للتحريض والاثارة والفتن واثارة الاشاعات وتلفيق التهم .
- من وسائل ارباك الادارة التظلمات لأسباب مختلفة خصوصا بشأن التسكين .. تصور أننا وجدنا أن ٦٠٠ تظلم من التظلمات كانت بخط واحد .. ان أحد زعماء العمال كان يرشى العمال بذلك ويتفرغ طول اليوم لكتابة الشكاوى والتظلمات » .

رأى أحد قادة العمال من وحدة « صقر » وعضو باللجنة القيادية :.

قال : « الادماج فى حد ذاته لم يسبب مشاكل . انما سبب المشاكل كلها التكتلات العمالية والقيادات .. وحدة « المتواكل » فيها عناصر مشاغبة من أيام القطاع الخاص .. النقابة ما زالت تشتغل بالعقلية القديمة وتقف

فى صف العامل ضد الاداريين وضد مجلس الادارة .. مهما كان العامل مخطئا .
حدث أن عاملا فقد أعصابه وأهان رئيس شئون الأفراد وضربه برجله .. تدخل الملاحظ فى الورشة وضرب العامل قلمين ، العامل اعتدى عليه أيضا وأهانه .. ماذا حدث ، فى نفس اللحظة أخذه مندوبو النقابة ولفوه بأربطة على رأسه ووجهه وذراعه ومرروه على جميع أقسام المصنع وقالوا للعمال شوفوا الموظفين الكبار بتعمل فى العمال ايه .. ثبت ذلك فى التحقيق وثبت أن العامل لم يصب بشىء .. وبعدها رجوا رئيس مجلس الادارة أن يصفح عما حدث ، ولم تعط أية جزاءات ، فقد نقل العامل ومندوبو النقابة الى مصنع آخر فى نفس الشركة ، وأعتقد أن ملخص أسباب المشاكل ينحصر فى الآتى :

١ ـ نشر روح الانفصالية بين العمال والاداريين بحجة أن الاداريين يأخذون نصيب الأسد فى حين أن العمال يكدحون .

٢ ـ اظهار الادارة دائما بمظهر التحيز والضعف بالنسبة لتنفيذ قراراتها ، وبالدكتاتورية أحيانا .

٣ ـ تحريف قرارات مجلس الادارة بابلاغها مشوهة .

٤ ـ اساءة سمعة رئيس مجلس الادارة على أساس أنه ضد العمال « قيل مثلا أن الشركة محققة أرباحا لا حد لها ورئيس مجلس الادارة يضن على العاملين بوجبة غذائية .. هذا فى حين ان المزايا العينية ارتفعت بنسبة ١٨٠ ٪ عنها فى العام السابق » .

٥ ـ نشر الارهاب لمن ينضوى تحت ظل القادة العماليين وذلك بتدبير التهم .

٦ ـ وجود تكتل داخل وحدة « هندام » ضد فئة القادة من وحدة المتواكل ، وتكتل داخل وحدة « صقر » ضد فئة القادة من وحدة « المتواكل » ثم انقسام فى وحدة المتواكل أحدهما موال لعضوين من مجلس الادارة المنتخبين وهو اغلبية العمال ، والثانى موال للعضو الثالث المنتخب بمجلس الادارة من نفس الوحدة .

٧ ـ استعمال وسيلة الحرب ضد الادارة عن طريق الاشاعات وتشويه سمعة كبار رجال الادارة العليا والتعرض لحياتهم الخاصة ، وسمعتهم لدرجة أن ١٠ ٪ من وقت الاداريين فى المصنع مشغول فى تقصى هذه الاشاعات والرد عليها وليس هناك التفات يذكر للانتاج بالشركة .

رأى أحد زعماء العمال وعضو منتخب بمجلس الادارة :

قال : « المشكلة سببها بعد المصانع عن بعضها ، وعدم الادماج العملى والفعلى للعاملين بالشركة وتجزئهم الى ثلاثة أجزاء ثم الى جزئين فى مكانين بعيدين ، ثم هناك مشاكل نقل الانتاج ، نقل قطع جاهزة تم تشغيلها فى مصنع لتدخل فى عمل المصنع الثانى ، عمليات النقل سببت مشاكل .. كذلك هناك تنافس شديد وتنافر بين مديرى المصنعين ، واحد يقول أنا أستاذ فى كلية الهندسة . أما الثانى فهو رجل خبرة فقط ومؤهله فنون وصنايع .. فى حين أن الثانى يقول أنا رئيس المصانع حسب القرار الجمهورى .. أيضا من أهم أسباب المشاكل أن الادارات المختلفة للشركة مقسمة فى ثلاث جهات .. تصور لو عامل عايز يسأل عن موضوع له أو عايز يصحح خطأ فى مرتبه ، لازم يأخذ يوم أجازة ويدور ويلف من جهة لجهة لذلك فان قادة العمال يقضون معظم وقتهم فى المرور على المكاتب لتخليص مشاكل العمال أيضا . هناك تكتلات بين أنصاف المتعلمين وغير المتعلمين ، كما أن رئيس مجلس الادارة رجل غير ديمقراطى منزو لا يلاغينا ولا يختلط بنا .. احنا عايزين رئيس مجلس ادارة يلاغينا ونلاغيه ، الرئيس الحالى لا يسمع لنا الا اذا كان الكلام مكتوبا رسميا » .

رأى رئيس عمال محدود الثقافة جدا وعضو مجلس الادارة :

قال : « المصرى المتعلم فاهم نفسه نازل من السماء .. الأجنبى أحسن كان يقدر الواحد اللى زى أنا .. أنا أول راجل فى مصر ، أشتغل الدوكو . أبعد عنى الرؤساء ، خصوصا الاداريين وانا ابقى كويس خالص ، سبب المشاكل التسكين ، العمال بلغونا شكاوى ، واحنا بنحارب عشانهم ، ازاى كل المرتبات الحلوة تبقى لموظفى الادارة واحنا فى مشاكل بسبب غلط رئيس مجلس الادارة ، احنا ماسكين عليه عشر غلطات تضعه فى مسئولية كبيرة خالص ، فى الشركة سرقات واختلاسات ورشاوى والجهات الرسمية الآن تحقق فيها » .

بحث ميدانى

الشكاوى

ودورها فى الاصلاح الادارى

بقلم

د . ليلى تكلا

د . ليلى تكلا

ليسانس حقوق جامعة القاهرة . ماجستير الدراسات الاجتماعية من جامعة جنوب كاليفورنيا ـ دكتوراه الفلسفة فى الادارة العامة جامعة نيويورك .

يتطلب الاصلاح الادارى لكى يحقق الفرض منه أن يكون هادفا ومخططا ومستندا الى أسس دقيقة ، ومعايير واضحة تبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق الهدف ، ومدى انحرافها عنه ، وتتعرف على أسباب هذا الانحراف ، وتتلمس مواطن الضعف فى الجهاز المنفذ .

قد يكون هذا الأمر سهلا بالنسبة للمنظمات التى تسعى الى تحقيق ربح مادى ، اذ يمكن بعملية حسابية تقييم عمل المنظمات ، حيث تقاس كفاية الادارة والتنظيم والخدمات بهـا بمقدار زيادة الربح كل عام . أما أجهزة الحكومة المختلفة فانها تسعى الى تنفيذ السياسة العامة ، وتهدف الى تقديم خدمات عامة للجمهور . ولذلك يتعذر قياس مدى كفايتها ماديا أو حسابيا ، وانما يمكن تقييمها عن طريق مؤشرات أخرى ، احدها رضا الجمهور عن هذه الخدمات .

وتعتبر الشكوى فى مفهومها العام تعبيرا عن عدم الرضا . وهى تستند حين تقدم الى الحق الممنوح للفرد أو الجماعة بالالجوء الى الشكوى عند الاحساس بغبن أو خطأ أو انحراف . وقد أكدت هذا الحق الدساتير الحديثة فى الدول المختلفة .

والشكاوى بأنواعها المختلفة وصورها المتعددة – فى ضوء هذا الحق – من الوسائل الفعالة فى رقابة الادارة .

لهذا فان الشكاوى فى هذه المجتمعات يمكن اعتبارها أحد المؤشرات الكاشفة لنواحى القصور أو التقصير فى متطلبات المجتمع ، وضروريات التنمية .

ولما كانت الشكوى نوعا من السلوك المكتوب ، فهى نتيجة لذلك تصوير لدرجة تكيف المجتمع لقيمه الجديدة ومنجزاته ، وما يتطلع اليه من تجسيد لآماله أو سلبيته نحوها .

والادارة الحديثة فى توفرها على تنفيذ السياسة العامة للدول لا تحظى بتحقيق أهدافها بنجاح ، دون أن يكون لديها قدر مقبول ومعقول من ردود الفعل تقيم بموجبه نشاطها . والشكاوى احدى هذه الوسائل الفعالة للتقييم .

من هنا تبرز أهمية شكاوى الجمهور الجدية – باعتباره صاحب المصلحة فى التعامل الحكومى – من تصرفات الجهات الحكومية ، والمؤسسات العامة .

وقد تمكنت بعض الدول من تنظيم عملية تلقى الشكاوى ودراستها واستعمالها فى رفع الغبن ، وفى الاصلاح الادارى فى آن واحد .

ومن هذا ما تتبعه الدول الاسكندنافية مثلا، حيث يوجد نظام **مأمور التحريات** الذى يمارس رقابته على الجهاز الادارى عن طرق ثلاث ، احداها الشكاوى التى يتلقاها من الجمهور . وقد ساعدت عوامل كثيرة متعلقة بالبيئة والظروف الاجتماعية على نجاح هذا النظام فى الدول الاسكندنافية التى أخذت به (*) .

والمأمور التحريات بحث الشكاوى التى تصل اليه بحثا مستفيضا ، وله ان يطلب من الجهة الادارية المشكو منها موافاته بالمستندات والوثائق المتعلقة بموضوع الشكوى على وجه السرعة . وهو يحرص على أن يوضح للشاكين الأسباب التى بنت عليها الادارة تصرفها ، وله أن يعمل على ازالة أسباب الشكوى . وفى ذلك تدعيم للثقة بين الشعب والجهاز الحكومى .

* * *

الأبعاد الاجتماعية والنفسية للشكاوى

للادارة العامة طبيعة سياسية ومجالات للعمل لا حصر لها ، ومسئوليات بعيدة المدى .. واذا تأملنا معا فى تفاعلات هذه الخصائص الثلاث تبين لنا أن الجمهور لا يمكنه أن ينصرف عن التعامل مع الحكومة ، وهذا يعنى أمرين :

الأول :

انه لابد أن يتعامل مع الحكومة ، فهو سواء أراد أم لم يرد أحد عملاء الجهاز الادارى ، وأحد المستفيدين من خدماته . وسواء أراد أم لم يرد فهو ملزم فى مئات وآلاف من المرات فى معاملته مع الحكومة أن يخضع لقراراتها ، ويستكمل أى اجراء تتطلبه .

(*) نظام مأمور التحريات بدأت به السويد فى سنة ١٨٠٩ ، ثم أخذت به بعد ذلك النرويج والدانمرك وفنلندا . وهو يقوم فى أساسه على أن يعهد البرلمان بالرقابة الادارية وتقصى الحقائق لشخص يختاره خصيصا للتفرغ لهذه المهمة . وهو شخص غير سياسى على دراية بالادارة والقانون والمسائل المالية . ويتم اختياره لمدة اربع سنوات بواسطة ٤٨ عضوا من البرلمان يختارون لهذا الغرض – ٢٤ من كل مجلس – ولا مانع من اعادة انتخابه – وتشمل رقابته سائر العاملين فى الجهاز الادارى وتصرفاتهم . وله أن يتحرى عن أى تصرف أو قرار أو حالة أو مجموعة حالات . وهو يفعل ذلك ، اما عن طريق ما يتبين له شخصيا من قصور أثناء جولاته التفتيشية ، أو بناء على ما ينشر فى الصحف ، أو استنادا الى الشكاوى التى تصل اليه من الجمهور ، أو من رجال البرلمان . ومهمته الأساسية هى التأكد من ان القرارات الادارية محل الشكوى مطابقة للقانون ، وان تصرفات رجال الادارة لا تخل بالضوابط المقررة ، وهو يتحرى مسائل التراخى فى انجاز الأعمال والخروج عن مقتضيات الكفاية والاقتصاد والأمانة فى تطبيق التعليمات . وله مكتب خاص يساعد فى تنفيذ أعماله يختلف تكوينه من بلد لآخر ، فله فى السويد ستة مساعدين، ويرتفع عددهم فى الدانمرك الى ١٢ . وقد أخذت بعض دول أخرى بهذا النظام على صور مختلفة مثل المملكة المتحدة ونيوزيلندا وبعض ولايات كندا والهند .

Gelthorn and Others ; Ombudsman; Citizens, Protectors in 9 Countries, (Harvard University Press, 1966).

ولا يمكنه ــ سواء رضى عن مستوى الخدمة أم لم يرض ــ أن ينصرف الى مصدر آخر . بعكس الذى يتعامل مع شركة معينة تنتج سلعة معينة ، فغالبا ما يكون فى مقدوره الانصراف للتعامل مع مصدر آخر ، أو منتج آخر ، أو استبدال سلعة بغيرها ، بينما لا يسعه سوى الشكوى بالنسبة للحكومة .

الثانى :

من الناحية النفسية فان الفرد يكون أشد ضيقا من سوء الخدمة اذا ما شعر انه لا مفر من الالتجاء الى مصدرها . فالفرد كلما زادت حاجته لشخص ما وتبعيته له ، زاد احتمال ضجره فى شكل ثورة عليه ، وشكوى منه اذا لم تكن علاقتهما مرضية .

وبالاضافة الى ما تقدم يلاحظ أن الفرد العادى يشعر بقدر من الأهمية حينما يحس أنه يستطيع أن يمسك القلم ، ويوجه خطابا لأعلى قيادة فى الدولة .

الشكوى والاصلاح الادارى

ان دراسة الشكوى وامكان اسهامها فى الاصلاح الادارى فى الدول النامية عامة وفى بلادنا على وجه الخصوص ــ فى ضوء ما تقدم ــ يتطلب أن نضع أمورا ثلاثة فى الاعتبار :

الأول : اتساع نطاق العمل الحكومى :

من الحقائق الملموسة اتساع نطاق العمل الحكومى ، وازدياد نشاط الدولة ، وامتداده الى ميادين جديدة كانت متروكة للنشاط الخاص أو مهملة . وظاهرة الاتساع هذه أصبحت ظاهرة عامة تسود معظم المجتمعات تحقيقا لمبدأ التدخل الايجابى للدولة ، بقصد الحماية أو الرعاية أو التنظيم أو الرقابة . وحتى فى الدول الراسمالية ــ مثل الولايات المتحدة الأمريكية ــ يلاحظ اتساع نطاق الرقعة التى أصبح النشاط الحكومى يشملها .

كذلك فان كبر حجم الجهاز قد أدى الى تعدد مسئولياته وتعقدها ، وهى عوامل تدعو الى كثرة القوانين وعموميتها . فاذا لم تقابل هذه الظاهرة باطلاق بعض الحرية لجهة الادارة لكى تمارس حقها فى التفسير ، فان هذا الحال يؤدى الى الكثير من الجمود والشلل الحكومى ، وبالتالى يسهم فى ازدياد الشكوى منه .

الثانى : الثورة الاجتماعية :

انه من طبيعة الأمور أن أشخاص الجهاز الحكومى ، مثل باقى المواطنين ، يشتركون فى القيم الحضارية والأهداف السائدة فى المجتمع ، وفى الواقع يمكن القول انه من أخص وظائفهم المحافظة على القيم السائدة وتحقيق الأهداف المرموقة فى زمن معين . والملاحظ أن الجهاز الحكومى يمكنه عادة أن يساير التغيرات الاجتماعية التى تأتى فى صورة تطور طبيعى . على أن محك الاختيار الذى يتعرض له أشخاص الجهاز يبدو فى السرعة التى يتم بها فهمهم وعملهم ، وفقا للقيم الجديدة التى تأتى بها ثورتنا التحررية ، والتى تؤدى غالبا الى تغييرات شاملة ومفاجئة بالكيان الاجتماعى . اذ فى مثل هذه الظروف يكون الشعب فى لهفة على تحقيق وعود الحكومة له ، ويتوقع تنفيذها بصبر فارغ . فى حين يجد الجهاز الحكومى من العسير عليه تحقيق أهداف التطورات السياسية والاجتماعية المفاجئة ، واستيعاب القيم التى تأتى بها ، والتلاؤم معها بالسرعة التى يتوقعها الجمهور فى ظروف التغييرات الاجتماعية الثورية هذه .

الثالث : الاصلاح الادارى بالدول النامية :

ان مناقشة الاصلاح الادارى فى الدول النامية تحتم رد الأمراض والعلل الادارية الى أصولها . أى البحث عن أسباب التخلف أو القصور التى يعانى منها الجهاز الادارى . فلا يكفى أبدا للقيام بأى علاج رفع الظاهرة المرضية بدون التعرف على مصدرها وتوجيه العلاج الى هذا المنبع . فالمرض الادارى تماما كالمرض البدنى ، قد يكون مرده الى أكثر من سبب ، بل ان نفس الظاهرة قد ترجع الى أكثر من موطن من مواطن الخلل .

وفى الدول النامية ــ على وجه الخصوص ــ تتفاعل عوامل كثيرة سياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية ، فتظهر مشكلات ومصاعب تنعكس على الجهاز الادارى ، فتبدو وكأنها صادرة منه . ويمكن رد عيوب الادارة العامة فى الدول النامية الى أربعة مصادر :

١ ــ عيوب وامراض نابعة من المجتمع ، وليس من الجهاز الادارى .

٢ ــ مشكلات مرتبطة بكون المجتمع مازال فى دور النمو وهى المشكلات الناجمة عن حدة التطور .

٣ ــ مشكلات ادارية راجعة للجهاز الادارى

نفسه . سواء منها ما يتعلق بالتشريع أو التنظيم أو الأفراد أو الامكانيات أو غيرها من المقومات .

وفي مجال هذا النوع الأخير فقط يمكن القول بأن شكاوى الجمهور قد تسهم فى عملية الاصلاح الادارى بما تكشف عنه من قصور أو عيوب فى العمل .

الشكاوى وتنظيمها
فى الجمهورية العربية المتحدة

كان من نتائج التطبيق الاشتراكى فى ج.ع.م أن أصبح الملايين من الشعب يستفيدون من أوجه النشاط الحكومى ، ويشكلون فى الوقت نفسه فئات جديدة قوية يهمها تطوير هذا النشاط ، ورفع مستواه ، والنهوض بعمليات الاصلاح الادارى ، بما يحقق سرعة أداء الخدمات وكفايتها وعدالة توزيعها .

ومن هنا نجد أن هذه الطوائف الاجتماعية الجديدة تمثل قوى هائلة ضاغطة تطالب باستمرار بتطوير الأجهزة الحكومية واصلاحها ، وبضرورة تجاوبها مع الجماهير .

وحين تتجمع أشتات هذه القوى من جميع المدن الصغيرة والقرى ، ومن عواصم المحافظات والمدن الكبرى ، ومن العاملين والعاطلين ، تتجه كلها الى مركز الثقل ، والى قلب الادارة . فتوجه الى رياسة الجمهورية او رياسة الحكومة أو القيادات الادارية ، كما أنها تتجه أحيانا الى الصحافة ، باعتبارها المعبرة عن رأى الشعب .

لذلك لم تغفل الجمهورية العربية المتحدة اهمية الشكوى . فظلت تتابع ممارسة هذا الحق الممنوح للأفراد والجماعات ، للوصول الى رفع الظلم ، والى طريقة مثلى للاصلاح المنشود . ويمكننا أن نتصور ضخامة هذا العبء اذا علمنا أن عدد الشكاوى التى وردت لاحدى اللجان التى تقرر تشكيلها عقب جلسة مجلس الأمة بتاريخ ٦٦/٦/٢١ لبحث شكاوى قطاع واحد من قطاعات الادارة هو قطاع العاملين ، بلغ ٢٥٠٠٠ شكوى ، منها ١٤٠٠٠ من العاملين فى قطاع الحكومة ، والباقى من العاملين بالقطاع العام .

ولما كانت الوظيفة فى مجتمعنا الاشتراكى خدمة للشعب وتكليفا للقائمين بها ، لذلك كان من حق المواطنين مراقبة أعمال الادارة لضمان حسن أدائها لواجباتها ، دون تعسف أو انحراف . ولما كانت الشكوى هى الوسيلة التى يلجأ اليها المواطنون ليعبروا عن مشاعرهم نحو سوء تصرف أو خلل وقع من جانب الادارة ، وهى تؤدى وظيفتها العامة ، فقد ضمنت الدولة حق المواطنين فى الشكوى ، باعتبارها احدى وسائل الرقابة المباشرة .

الا انه اتضح للدولة ، نتيجة ممارسة المواطنين على اختلاف فئاتهم لحقهم فى الشكوى ، أن التطبيق العملى لهذه النظم قد كشف عن صعوبات واختناقات تحد من فاعليتها . لذلك دعت الحاجة الى تنظيم هذا الحق تنظيما يمكن معه تحقيق الغاية المرجوة منه دون تعقيد أو اساءة . فصدر قرار رئيس الوزراء رقم ٣٤٠٧ لسنة ١٩٦٦ فى شأن تنظيم مكاتب الشكاوى واختصاصاتها ، بحيث يمكن أن تؤدى وظيفتها وفاعليتها فى مجال الشكاوى كمؤشر ادارى وسياسى هام . ولا شك أن القول بأن ذلك سيكون نهاية المطاف قول مجانب لمفهوم الادارة الحديثة التى تتصف بالديناميكية والتغيير المستمر .

البحث الميدانى

فى مقدمة الأسئلة التى تتبادر الى الذهن :

الى أى حد يمكن الاستفادة من الشكاوى فى الاصلاح الادارى فى الدول النامية ؟

والى أى مدى يمكن أن تؤخذ الشكاوى على أنها تعبير عن قصور فى الجهاز الادارى ؟

وما هو دور الشكاوى فى الجمهورية العربية المتحدة فى تحقيق الاصلاح ؟

وما مدى العلاقة بين الجهاز الحكومى وأيديولوجية الادارة وبين الشكاوى التى يرفعها الجمهور ؟

وما هى الاعتبارات التى يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من الشكاوى ؟

وما هى سمات جمهور الشاكين فى الجمهورية العربية المتحدة ؟

وهل تختلف خصائص الشكوى وجمهور الشاكين باختلاف الجهة المرسل اليها الشكوى ؟

وفى محاولة للرد على بعض هذه الأسئلة ، أو توضيحها ، قامت مجموعة من الباحثين بمعهد الادارة بدراسة تحليلية لمضمون الشكاوى ، هدفها هو التعرف على الخصائص المميزة التى تتصف بها شكاوى الجمهور فى الجمهورية العربية المتحدة ، والوقوف على خصائص الشاكى فيما يتعلق بمستواه الاجتماعى والاقتصادى ، والتعليمى ، واسلوبه فى الشكوى .

كذلك التعرف على المواطن الأساسية للشكوى فى الأجهزة الادارية بالدولة ، وأكثرها مدعاة لها ، سواء ما يتصل منها بالتشريع أو التنظيم ، أو الاجراءات المتبعة فى التنفيذ .

فاستهدف ذلك الوصول الى المدى الذى يمكن معه استخدام شكاوى الجمهور كوسيلة للاصلاح الادارى فى بلادنا .

ولم يهدف البحث الى تقييم الجهات التى تتلقى هذه الشكاوى ، ولا دراسة أسلوبها فى معالجتها ، وانما اقتصر على محاولة تحديد الاجابة عن السؤال الآتى :

من الذى يشكو .. ومم يشكو ؟

مجال البحث وأسلوبه :

ذكرنا فى سياق الحديث أن الجهات الرئاسية فى الدولة ذات الطابع القومى كانت على الدوام هى التى يلجأ اليها المواطنون بشكواهم ، بطلباتهم ومقترحاتهم . ويبدو ذلك طبيعيا فى مجتمع يمارس تغييرا موجها وشاملا . وقد وقع الاختيار على :

١ – مكتب رئيس الجمهورية للشئون الداخلية بتقسيماته .

٢ – جريدة الأهرام .

لتكون الشكاوى التى ترد اليها مادة البحث آخذين فى الاعتبار أن كثرة عدد الشكاوى التى ترد لمكتب الرئيس ونوعها واستمرار تدفقها عامل هام ومفيد فى الحصول على تمثيل صادق لنوعية الشكوى ، مع استبعاد الشكاوى ذات الطابع السياسى ، كما انها تعطى للباحث صورة معبرة عن واقع المجتمع المصرى المعاصر .

أما جريدة الأهرام فلا جدال فى أنها من المنابر الهامة للكشف عن اتجاهات الرأى العام . وانه وان كانت الشكاوى بمفهومها المرغوب فيه فى هذا البحث قد قلت فى الفترة الأخيرة فى هذه الصحيفة بسبب الظروف التى تواجه الوطن العربى فى الوقت الحاضر، وما يقتضيه الأمر من تجنيد الأقلام لخدمة القضية العربية ، فقد اتخذت الشكاوى التى كانت ترد قبل هذه الفترة مادة أخرى لهذا البحث .

ولقد أظهر البحث الاستطلاعى أن حجم الشكاوى التى ترد لمكتب الرئيس يجاوز الأربعة آلاف يوميا . وليست كلها – بطبيعة الحال – من الأنواع التى اتفق على استخدامها كمادة لهذا البحث ، الأمر الذى يتجاوز طاقة الباحثين المكلفين بجمع البيانات عن الشكاوى التى ترد اليه ، والصالحة للدراسة والاطلاع . لذلك رؤى اجراء البحث على عينة تمثل ١٠٪ من مختلف فئات الشكاوى الصالحة تختار عشوائيا، وفى فترة زمنية تبدأ من ١٥ يناير سنة ١٩٦٨ ، وتنتهى فى ١٥ فبراير سنة ١٩٦٨ . أى ما يقرب من ١٥٠٠ شكوى من مختلف الفئات والأنواع .

أما عن جريدة الأهرام فقد رؤى أن يتضمن البحث « عدد ٥٠٠ شكوى » من الشكاوى السابق الاشارة اليها ، لتكون مصدرا للبيانات المطلوبة فى ذات المدة المتفق عليها .

وفى هذا المجال فقد صممت استمارة البحث متضمنة ثلاثة بنود رئيسية :

الأول :

بيانات تتعلق بالجهة المرسل اليها الشكوى، ومتوسط مايرد اليها من الشكاوى .

الثانى :

بيانات متعلقة بمقدم الشكوى ، من حيث النوع والجنسية والسن ، ومحل الاقامة والحالة الاجتماعية والتعليمية ، والوظيفة والمهنة ، والجهة التى يعمل بها ، الدخل الشهرى .. الخ.

الثالث :

بيانات متعلقة بمضمون الشكوى من حيث نوعها ، الجهات المقدمة ضدها ، وهل هى متعلقة بتشريع أو تنظيم ، أو عنصر بشرى ، أو مسائل مالية . وتبين أسلوب الشاكى فى شكواه وعما اذا كان يقدم اقتراحا أم لا ، وعما اذا كان يدعم شكواه بالقانون ، أم باعتبارات شخصية ، وغيرها من البيانات التى قد تعكس صورة صادقة نوعا عن جمهور الشاكين .

ونعرض فيما يلى أهم النتائج التى توصل اليها البحث الميدانى الذى أجرى على عينة بلغ مجموعها ١٩٣١ شكوى :

١ – أوضحت النتائج أن الشكاوى والطلبات تمثل الجانب الاكبر من تعبيرات الجماهير «٩٥٪» . وهذه نتيجة غير مستبعدة اذا ما نظرنا اليها فى ضوء اتجاهات الجماهير التى قلما تلجأ للثناء أو المديح اذا مرت بتجربة طيبة مع الأجهزة الحكومية . بينما تبادر بالشكوى اذا صادفتها تجربة سيئة .

٢ ــ كما اتضح أن اهتمامات المواطنين بالحالات الفردية تفوق بكثير اهتماماتهم بالحالات العامة . وهذا فى رأينا لا يدل على قلة مجالات الشكوى من الحالات العامة ، بقدر ما يعكس عدم اهتمام الجمهور كثيرا بالمشكلات العامة ، وربما سلبية بعض أفراده ازاءها نتيجة ضعف الشعور بالمسئولية القومية والاجتماعية ، ونقص الوعى السياسى .

٣ ــ كما لوحظ أن القاهرة وحدها تستأثر بنسبة عالية مقدارها ٣٨ ٪ من مجموع الشكاوى ، فى حين نجد أن نسبة سكانها الى مجموع سكان الجمهورية تبلغ ١٣ ٪ فقط . وقد ترجع الزيادة الملحوظة فى عدد الشكاوى الخاصة بسكان القاهرة الى أنهم أكثر اتصالا بالأجهزة الحكومية ، أو الى أنهم أكثر تحضرا ، أو الى قربهم من مركز الحكم . وبالتالى سهولة اتصالهم بهذا المركز .

٥ ــ لوحظ أيضا أن معظم الذكور حالتهم الاجتماعية غير موضحة . أما بالنسبة للاناث فالغالب أن الحالة الاجتماعية لهن مرتبطة بموضوع الشكوى . فقد بلغت نسبة الأرامل الشاكيات ٣٢ ٪ .

٦ ــ وجد من دراسة النتائج التى أمكن الحصول عليها ، أنه كلما زادت درجة التعليم زادت نسبة الايجابية فى الشكوى ، وطالب الشاكى بتدخل الحكومة .

٧ ــ كما أوضحت النتائج أن نسبة الشكاوى من القطاعات النوعية المختلفة لا تعبر عن حقيقة المشكلات التى يعانى منها الجمهور فى حياته اليومية . فمن المؤكد مثلا أن المواصلات والاسكان بالنسبة لجمهور القاهرة ــ وهو يمثل ٣٨ ٪ من الشاكين ــ تمثلان مشكلتين على أكبر جانب من الأهمية . ومع ذلك فان نسبة الشكوى منهما تبدو ضئيلة (٢ر٥ ٪ ، ٧ر٣) . وقد يكون سبب ذلك وجود هاتين المشكلتين كظاهرتين عامتين يعلمهما الخاصة والعامة ، ويرتبط حلهما بسياسة الدولة العامة قبلهما .

استقراء

النتائج وتحليل الموقف

الشكوى كتعبير عن العوامل الأيكولوجية فى المجتمع المصرى :

تفيد الدراسة الميدانية ان تحليل مضمون الشكاوى أكد أنها تعبر تماما عن الخواص الأيكولوجية فى المجتمع المصرى بأكثر من طريقة .

فقد تبين فعلا أن أكثر من ٧٥ ٪ من مرسلى الشكاوى لرئاسة الجمهورية يعبرون عن نظرتهم الى الرئيس على أنه اب عطوف او أخ رحيم ، أو رب أسرة كريم ، الى آخر هذه التعبيرات التى تعكس العلاقة الشخصية الأسرية على علاقات العمل الحكومى .

وهذا امر يسهل فهمه اذا ما أدركنا الدور الأساسى الذى يلعبه الأب فى الأسرة المصرية خصوصا فى المجتمع الريفى .

ان النظرة الى الجهاز الادارى مازالت قائمة على أساس أنه الهيئة التى عليها أن تتصرف ، وانها المطالبة بكل شىء ، أما الجماهير فليس عليها الا استقبال هذه التصرفات حسنة كانت أم سيئة .

ان جمهور الشاكين لم يكن فى أغلب الأحيان يشكو من عدم تطبيق القانون ، أو من الاخلال بتطبيق القانون ، ولكنه كان يشكو من أن تطبيق القانون لم يكن مناسبا لحالته الشخصية ، أى انه لم يكن يشكو من عدم الموضوعية فى القرارات والتصرفات ، ولكنه كان يشكو من هذه الموضوعية ، ومن عدم أخذ الاعتبارات الشخصية محل الاعتبار .

وهكذا لم يكن الشاكى يعزز رأيه بادلة قانونية ، أو بحالات مشابهة ، وانما بسوء حاله وقسوة ظروفه .

والى جانب ما تقدم من الاعتبارات المؤدية الى الالتجاء للشكوى للرياسة ، فقد تدل كثرة عدد الشكاوى التى ترسل للرياسة رأسا على عدم ثقة الجماهير بالمستويات الأخرى . كما أنها قد تدل ــ مع الأسف ــ على شعورهم بأنه من الممكن دائما الحصول على الاستثناءات عند المستويات العليا .

لذلك كان من المنطقى أن تكون مشكلات العمل الحكومى والشكوى منه متصلة بأحد هذه المقومات .

تحفظات وملاحظات :

أولا :

يجب الا تؤخذ الشكاوى على أنها تعبير أكيد عن ازدياد مشكلات الادارة والتنظيم بجهة حكومية معينة . ذلك أنه من الثابت عمليا أنه كلما زاد اتصال جهة الادارة بالجمهور زاد احتمال ورود شكاوى منه ، والعكس صحيح . وعلى هذا الأساس فلا يمكن القول بأن ورود

شكوى واحدة فقط تتعلق بوزارة البحث العلمى (تقرير مكتب الشكاوى والتظلمات عن شهر ديسمبر سنة ٦٢ ص ٢) يعد دليلا على زيادة كفاية الادارة بها عنها فى وزارات العمل أو التموين أو الداخلية مثلا ، حيث يتصل عمل هذه الوزارات بالجمهور مباشرة .

ثانيا :

من العسير أن تؤخذ الشكاوى كدليل على أن مقدميها هم أكثر الفئات غبنا . فمن المعروف أن قدرة الفئات المختلفة من الجمهور على كتابة الشكوى ، ووعيهم فى استخدام هذا النوع من المخاطبة يتفاوت تفاوتا ملموسا بحسب صفاتهم الحضارية والعمرانية المختلفة .

ثالثا :

يلاحظ أن أغلب الشكاوى الواردة بتقرير مكتب الشكاوى والتظلمات ليس مبعثها أعمال ايجابية قامت بها فعلا أجهزة الحكم المختلفة ، ويشكو الشاكون من الاجراء الذى اتخذ أو ممن اتخذوه . ولكن معظم الشكوى مبعثها أعمال لم تقم بها جهة الادارة أصلا ، ومواقف سلبية يطالب الشاكون بتنفيذها .

رابعا :

لابد من التفرقة بين الشكاوى من حيث الجهة التى تصل اليها الشكوى ، نظرا لاختلاف جمهور الشاكين وطبيعة الشكوى . فقد اتضح من البحث سابق الذكر أن هناك فرقا بين الشكاوى التى تصل للجرائد ، والتى تصل للرياسة .

الخلاصة :

نخلص مما سبق الى أن شكاوى الجمهور ، وامكان استخدامها للاصلاح الادارى لا يمكن أن تقرر كقاعدة عامة ، كما هو جار ومألوف الآن .

وان شكاوى الجمهور ، وان كانت تعبر تعبيرا صادقا عن الادارة والمجتمع الذى تنبع منه ، الا أنها لا يمكن أن تؤخذ فى الوقت الحالى ـ على الأقل ـ على أنها وسيلة فعالة من وسائل الاصلاح الادارى الا بمراعاة الظروف التى تحيط بها ، وبعد دراستها وتحديد الخطوات اللازمة للاستعانة بها . فقد نجح نظام مأمور التحريات فى الدول الاسكندنافية مثلا للظروف الايكولوجية المختلفة التى مكنت من قيام هذا النظام ومن استمراره ، وبسبب العوامل التى كفلت له نجاحه مثل قلة عدد الشكاوى ، وحرية المواطن فى تقصى الحقائق ، والبحث فى ملفات الجهاز الادارى بنفسه وحسن استعمال المواطن لهذا الحق ، والمكانة العالية التى يتمتع بها مأمور التحريات ، الى جانب وجود جهاز ادارى تنفيذى عالى الكفاية يساعده فى مهمته .

هذا بالاضافة الى أن مأمور التحريات يعمل أساسا على التأكد من حسن تطبيق القانون ودقة تفسيره ، وعدم الاخلال بالسلطة ، مما ساعد على استعمال مقترحاته فى اصلاح الجهاز الادارى وتوفير حماية أفضل للمواطنين .

وفى الدول النامية لا يمكن أن تؤخذ الشكاوى على أنها عيوب فى الجهاز الادارى بالذات ، حتى ولو كانت موجهة ضده ، ولكن هى فى الواقع تعبير عن مشكلات تسود المجتمع ككل ، ويمكن الاستعانة بجزء منها فقط فى عملية الاصلاح الادارى .

فكثير منها يعكس عيوبا أو مشكلات فى المجتمع ، وليست حتما تعبيرا عن مواطن ضعف فى الجهاز الادارى بالذات . وعلى ذلك لا يمكن الاستناد اليها بدرجة كبيرة فى اصلاح هذا الجهاز الا بعد تفهم العوامل الأخرى .

واذا كان الاصلاح ـ كما أكدنا ـ وهو تغيير أصيل فى المفاهيم والقيم ، فان الشكاوى تسهم فى عملية الاصلاح من طريق معين وبمفهوم خاص . اذ أنها تعكس وتبين وتوضح كثيرا من هذه المفاهيم والقيم . ونقطة البداية فى احداث اى تغيير ، سواء كان فى الفرد أو فى الجماعة ، أو فى منظمة هى التعرف على خصائص وميزات مايراد تعديله .

وأخيرا ... فان هذا البحث الميدانى يشير الى أنه لا يمكن الاستفادة بالشكوى بصفة عامة ... انما فى حدود ضيقة وبعد التأكد من توافر شروط معينة . ذلك أن معظم الشكاوى ليس مبعثها النواحى غير الموضوعية فى تطبيق القوانين واتخاذ القرارات ، بقدر ماتعبر عن أن التمسك بالموضوعية لا يروق للشاكى الذى ينتظر ضروبا من المجاملة والرفق بحاله .

وفى ضوء ما تقدم ، **فان تأكيد النتائج التى توصل اليها هذا البحث بصفة نهائية يتطلب اجراء أبحاث أخرى متكررة تؤكد هذه النتائج أو ترفضها .**

رقابة الدولة على المنظمات التعاونية

بقلم

محمد محمد خليل

ان الدولة الاشتراكية تجد نفسها ملزمة بفرض رقابتها على المنظمات التعاونية لكى تحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وفقا للخطط التى تضعها . ولكن يعيب نظامنا الرقابى تعدد جهاته ، وعدم وضوح اختصاص بعض هيئاته ، واختلاط العمل الرقابى بالعمل التنفيذى .

محمد محمد خليل

مدير ادارة الدراسات والبحوث الفنية بالنيابة الادارية . أستاذ التشريعات الزراعية والتعاونية المنتدب بكلية الزراعة جامعة عين شمس . ألف كتابا عن التشريعات الزراعية . وله عدة دراسات وبحوث فى التعاونيات والتشريعات الزراعية وشئون العاملين .

وفى الصفحات التالية يحدثنا الكاتب عن الحلول العملية لاصلاح نظامنا الرقابى ، من حيث وجوب تركيز الرقابة على جميع فروع النشاط التعاونى فى جهة واحدة أو جهاز مركزى للتعاون ، يكون بمثابة الهيئة المركزية التى تتولى رسم السياسة والتخطيط لها والاشراف على تنفيذها ، بما يحقق تحديد الاختصاصات ، ويضمن تلافى أى تعارض فى التنفيذ ، ويقتصر دور الموظف الحكومى على الاشراف والتوجيه مع ترك أمر الأعمال التنفيذية للأعضاء المتعاونين .

مقدمة

نشأت الحركة التعاونية كرد فعل للقهر الاجتماعى ، فقد ظهرت فى المجتمعات الرأسمالية بهدف التخفيف من حدة الاستغلال الرأسمالى . وهى حركة تلتقى مع الفكر الاشتراكى فى استبعاد النظام الرأسمالى ، ونبذ مبدأ الربح كهدف ، والعمل على اشباع حاجات الناس ومطالبهم الأساسية .

وتتفق الفكرتان ــ التعاونية والاشتراكية ــ فى وحدة النشأة ، ووحدة الهدف . فازدهار الرأسمالية الصناعية فى النصف الأول من القرن التاسع عشر نتيجة التوسع فى استخدام الآلات أحدث انقلابا من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية ، كان له صداه البعيد الأثر فى حياة العمال ، لانتشار البطالة وانخفاض الأجور . وقد حرك البؤس والظلم الناشئان عن الرأسمالية الصناعية أقلام المفكرين الاقتصاديين والمصلحين الاجتماعيين ، فكان مولد الأفكار التعاونية والاشتراكية . كذلك استهدف التعاونيون والاشتراكيون نفس الهدف ، وهو الوقوف فى وجه الاستغلال الرأسمالى ، والعمل على تحرير طبقات الشعب المستغلة .

ومع ذلك فليست التعاونية مرادفة للاشتراكية ، أو بديلا لها . فعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين المذهبين ، فاننا نجد لكل منهما اطارا يعمل فيه دون أن يتعارض مع الآخر ، بشرط أن يخضع التعاون فى تطبيقاته لما يخضع له النظام الاقتصادى كله فى مجتمع اشتراكى من التزام لخطة التنمية العامة للاقتصاد القومى . ولا شك أن الشبه يكون تاما والتطابق كاملا بين النظامين اذا ما فرض أن فى امكان حركة تعاونية فى بلد ما ــ وهذا هو الواقع فعلا فى دولة كالسويد ــ أن تصبح من الاتساع والشمول بحيث تسع الناس جميعا .

والفكرة التعاونية تنادى بتجميع قوى المتعاونين، والاعتماد على النفس . فالتعاونيون يسعون لجمع رؤوس الأموال من بينهم لينشئوا بها المشروعات اللازمة لمدهم باحتياجاتهم ، والتى تغنيهم عن التعامل مع المشروعات الرأسمالية .

ولا يتسع المجال لشرح مبادىء التعاون ، وبيان نظمه وأحكامه ، وسنكتفى فى هذا الشأن بلمحة موجزة عن الأساس الاقتصادى للنظام التعاونى تعين على تفهم موضوع الرقابة على المنظمات التعاونية .

فالتعاونية تتصف بالجماعية مع الاعتداد بكيان الفرد ، دون اعتبار لما يملكه فى رأس المال . لذلك يلزم لنجاح أى مشروع تعاونى اندماج الفرد فى الجماعة ، والسعى لتحقيق خير المجموع ، وتجميع قوى جمهور المتعاونين فى المنظمات التعاونية ، ونبذ مبدأ الفردية . فالأساس الاقتصادى للنظام التعاونى هو الاعتماد على النفس ، والتضامن للاستغناء عن الرأسمالى سواء كان تاجرا كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية الانتاجية ، أم مقرضا كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية للاقراض ، أم مالك عقار كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية للاسكان .

فالتعاونيون ينتمون دائما الى طوائف المنتجين أو المستهلكين على اختلاف أنواع هذه الطوائف . ولكن لا تسمح النظم بتكوين منظمات للوسطاء الذين يتدخلون فى توزيع السلع وأداء الخدمات ، اذ أن تدخلهم يؤدى بالضرورة الى استغلالهم للمنتجين والمستهلكين على السواء ، فى حين تعارض المبادىء التعاونية الاستغلال على اختلاف صوره .

والجمعيات التعاونية التى ينشئها الأعضاء تقوم بدور الوسطاء فى النظام الرأسمالى ، وتحل محلهم ، فاذا حققت ربحا أعادت توزيعه على الأعضاء ، وبذلك توفر لهم ما كان يحصل عليه الوسطاء من ربح .

وبرغم أن الأصل أن تقوم الجمعيات التعاونية بتأدية خدماتها للأعضاء ، وبسعر التكلفة ، دون أن تحقق ربحا فانه توجد أسباب متعددة ــ أهمها عدم امكان تقدير ما يجب أن تتحمله كل سلعة من النفقات الجارية ، مما دعا الجمعيات التعاونية الى تقديم السلع والخدمات للأعضاء بسعر يحقق ربحا .

وتتصرف الجمعيات التعاونية فى جزء من الأرباح التى تحققها على الوجه الذى يحدده القانون ، ثم توزع الباقى على الأعضاء بنسبة تعاملهم معها . وهذا التعامل عبارة عن نسبة مشتريات الأعضاء فى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ، ونسبة عملهم فى الجمعيات التعاونية الانتاجية . وهذا الجزء من الربح الذى يحصل عليه العضو ، بحسب جهوده فى الجمعية ، يمثل ربح الوسيط ، وهو تاجر التجزئة الذى يقوم بالوساطة بين المنتج أو تاجر الجملة وبين المستهلك فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، وصاحب العمل فى الجمعيات التعاونية للانتاج . وهذا أمر منطقى ، ذلك أن من يشترى كمية أكثر من الجمعيات سيسهم أكثر من غيره فى تكوين الربح الذى سيوزع ، ومن ثم فيجب أن يسترد حصة أكبر من غيره ، وهذه الحصة تسمى « بالعائد » ، اذ أن الربح قد خرج من جيب العضو ، فلا يلبث أن يعود اليه من جديد .

وهذا الفائض تحتجزه الجمعية لحساب أعضائها ، لأنهم هم الذين كونوه بالتعامل معها ، فمن حق كل عضو منهم أن يعود له نصيبه بقدر تعامله .

والعائد بهذه المثابة هو المقابل الذى تخلف عن استبعاد الوسطاء ، وكلما استطاعت الجمعية التعاونية أن تستبعد من الوسطاء طبقات أعلى ، كان قدر الفائض الذى تحققه من خلال ذلك أكبر .

والعائد لا يعد ربحا بالمعنى الدقيق لهذه الكلمة ، لأنه لا يعدو أن يكون زيادة فى الثمن على سعر التكلفة حصلت عليه الجمعية التعاونية الاستهلاكية تردها فى نهاية العام الى الأعضاء . ولذا فانه يعد خفضا فى الثمن الذى دفعوه وليس ربحا . أما فى التعاونيات الانتاجية فان الأرباح الصافية التى تحققها توزع على أعضائها بحسب عمل كل منهم فى الجمعية ، ومن هنا فانه يعتبر نوعا من الاضافة الى الأجر الذى حصلوا عليه .

وانتشار الحركات التعاونية فى العالم يؤدى بالضرورة الى وجود علاقة بين كل حركة وبين الدولة التى تقوم فيها ، سواء أكانت هذه الدولة رأسمالية أم اشتراكية . وفى الجمهورية العربية المتحدة تولت الدولة رعاية الحركة التعاونية والاشراف عليها بقصد استنهاضها وانجاحها ، ولكى تحقق عن طريقها بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، الا أن هذا الاشراف لم يحقق أغراضه لأسباب عدة . وسنوضح فيما يلى نظم الرقابة وحدودها وأنواعها ، ثم نبين المقترحات الكفيلة باصلاح نظامنا الرقابى .

التعاون بين الرأسمالية والاشتراكية

نشأ التعاون فى الدول الرأسمالية مستقلا عن الدولة ، وتطور وازدهر فى حقل شعبى بحت ، فلم تتحمل الدولة مسئولياته ، ولم تقدم له المعونة التى ينهض بها اكتفاء بقواه الذاتية .

وفي البلاد الرأسمالية التي يبلغ التعـــاون فيهـــا مكانا كبيرا كانجلترا والدنمرك ، تقتصر علاقة الدولة به على أعمال تسجيل الجمعيات ، والغاء التسجيل عند انقضائها ، مع مطالبــــة الجمعيات القائمة بتقديم صور الميزانية السنوية حرصا منها على تتبع نشاط هذه الجمعيـــات ، شأنها في ذلك شأن أى مشروع هام في القطاع الاقتصادى • وقد أدى ما أحرزه التعاون من نجاح في تلك الدول ـ رغم استقلاله ـ الى أن أصبح تدخل الدولة في تنظيمه والاشراف عليه يعد اعتداء غير مقبول على استقلال الحركة التعاونية •

وقد شقت هذه الحركة طريقها بنجـــاح ، بالرغم مما صادفها من صعاب بفضـــل جهودها الخاصة ، ونتيجة ثقة أعضائها وايمانهم بفضـــل التعاون الحر الاختيارى ، ومن ثم فاننا نجـــد هذه الحركة مصممة في عزم أكيد على الاحتفاظ بحرية العمـــل والبت في الأمـور بأساليبهـــا الديمقراطية الخاصة •

وهذا الاتجاه الاســـتقلالى الذى استقر في الأذهان في الدول الرأسمالية المتقدمة يتفق كل الاتفاق مع فلسفة الرأسمالية التى تؤمن بوجوب احجام الدولة عن التدخل في الشئون الاقتصادية، وترك الحرية للأفراد والمنظمات الخاصــة في ممارسة النشاط الاقتصادى .

أما في الدول الرأســـمالية الأخرى التى لم يبلغ التعاون فيها مكانا ملحوظا كتركيا وتونس ، فاننا نجد التعاون عملا من أعمال الحكومة بدرجات متفاوتة • فهى تؤدى له وظائف الدعوة وتنشىء الأجهزة الحكومية التى تتولى التنظيم والتوجيه ، حتى يرتقى مستوى الأعضاء ، ويصبحوا قادرين على تحمل تبعات الادارة وحدهم .

ويبدو واضحا مدى العبء الذى يلقى على عاتق حكومات تلك البلاد لانهاض تلك الحـــركة والأخذ بيدها ، فهو عبء جسيم باهظ ليس له نظير في البلاد الأخرى النامية .

ومن المؤكد أن للاشراف الحكومى في هـــذه الدول حدا زمنيا يقف عنده ، لأن الاشراف من وجهة نظر الرأسمالية هو خروج على مبادئها ، واستثناء اقتضاه الحرص على تدعيم الحــــركة التعاونية لتحقيق مزاياها الاقتصادية والاجتماعية بحيث يختفى بالتدريج فور توافر قدرة المتعاونين على الاستغناء عن الاشراف .

الدولة الاشتراكية والتعاون

تختلف صـــورة التعـــاون في ظل النظام الاشتراكى عن صـــورته في ظل الرأســـمالى ، فالاشتراكية تسعى الى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وفقا لخطط مرسومة تنفـــذ على مراحل دورية ، وليس من المنطقى أن تترك الدولة الاشتراكية قطاعا هاما ، كالقطاع التعاونى ، دون أن تدخل امكانياته في حسبان خطتها ، والا انتهى الأمر الى تعارض في التنفيذ ، أو على الأقل الى استبعاد جهد كان يمكن الاستعانة به في تحقيق أهداف الخطة . فالقطاع التعاونى مطالب في النظام الاشتراكى بمراعاة اطار التخطيط المركزى الذى تضعه الدولة بحيث يتـــلاءم النشاط التعاونى مع السياسة العامة الاقتصادية . لذلك نجـــد الدولة في النظم الاشتراكية تشرف على الحركة التعاونية ، وتتولى توجيهها بصـــفة مستديمة ، فتعنى بتنظيمها ، وتزيل أى تناقض يعوق نموها أو يحد من نشاطها ، وتيسر لهـــا أسباب التمويل ، وتخصـــها بعدد من المزايا والاعفاءات ، بما يحقق الوصول الى الأهـــداف الاقتصادية لخططها .

حدود رقابة الدولة على التعاون في النظم الاشتراكية

يجب أن يراعى في تولى الدولة الاشتراكية عبء الاشراف والرقابة أن تكون ممارسة هذا العبء بالقدر اللازم لتحقيق أهـــداف الخطة الاقتصادية ، بحيث يظل راســـخا في الأذهان ضرورة الابقاء على الروح التعاونية ، والا تحـــول القطاع التعاونى من الناحية الفعلية الى وحدات تتولى الدولة ادارتها بنفسها ، ولا يبقى من التعاون سوى الاسم .

وفي استطاعة الدولة أن تقدم معونتها للحركة التعاونية وتمارس رقابتها ، مع الابقاء على فكرة تعاون الأفراد فيما بينهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم وذلك بابتعادها عن التدخل في التفصيلات اليومية لســـير العمل في الجمعيات التعاونية ، حتى لا يركن التعـــاونيون الى قيام موظفى الدولة بعبء ادارة الجمعيات بدلا منهم .

الجهات المختصة بالرقابة على التعاون في مصر

تخضع الجمعيات والهيئات التعاونية في مصر لرقابة جهات متعددة .. أهمها :

* الجهة الادارية المختصة .
* المؤسسات العامة التعاونية .
* النقابة الادارية .
* الجهاز المركزى للمحاسبات .
* هيئات الادارة المحلية .

فانه على أثر صدور أول قانون للتعاون في مصر سنة ١٩٢٣ أسندت مهمة الرقابة والاشراف على الحركة التعاونية الى مصلحة التعاون التى أنشئت وألحقت بوزارة الزراعة.. ثم ألحقت مصلحة التعاون فى عام ١٩٣٨ بوزارة المالية بعد أن بدأ تكوين الجمعيات التعاونية المنزلية والصناعية .. وفي عام ١٩٣٩ انشئت وزارة الشئون الاجتماعية ، وضمت اليها مصلحة التعاون .. وبذلك أسندت مهمة الرقابة الى وزارة الشئون الاجتماعية .

وبعد أن كانت الحركة التعاونية — على اختلاف أوجه نشاطها — تخضع لاشراف وزارة واحدة ، رؤى توزيع الاشراف والرقابة على جهات فنية متخصصة ، بحيث تشرف كل جهة فنية على قطاع التعاون الذى يدخل نشاطه فى اختصاصها .. وبذلك تعددت الجهات الادارية التى تشرف على فروع التعاون ، بل ان كل قطاع من هذه القطاعات لم تثبت تبعيته لجهة فنية واحدة ، وانما توالت تبعيته لجهات فنية متعددة كانت كل منها تتولى الاشراف فترة زمنية ثم تتلوها جهة فنية أخرى تتولى بدورها مهمة الاشراف لفترة أخرى .

سلطات الجهة الادارية على الجمعيات التعاونية

تملك الجهة الادارية المختصة بشئون التعاون سلطات حددها قانون التعاون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ تكفل لها فرض رقابتها على الجمعيات التعاونية التابعة لها ، وهذه السلطات هى :

(أ) شهر عقد تأسيس الجمعية التعاونية.

(ب) تحصيل المبالغ المستحقة للجمعية قبل أعضائها نتيجة تعاملهم معها بطريق الحجز الادارى .

(جـ) اسقاط عضوية أعضاء مجلس الادارة، وذلك فيما لو ارتكب العضو مخالفة تفقده صلاحية البقاء فى المجلس .

(د) فحص أعمال الجمعية التعاونية ومراجعة حساباتها .

(هـ) دعوة الجمعية العمومية للانعقاد انعقادا عاديا .

(و) وقف تنفيذ أى قرار تصدره الهيئات القائمة بادارة الجمعية متى كان مخالفا لأحكام القانون ، أو لنظام الجمعية ، أو لمبادىء التعاون .

(ز) حل الجمعية التعاونية اداريا ، أو اعلان انقضائها متى توافرت أسباب الحل أو الانقضاء.

(ح) تعيين مدير أو مجلس ادارة مؤقت فى الحالات التى يجوز فيها حل الجمعية .

وكان من نتيجة التطبيق العملى أن ظهر لأول مرة نظام جديد للاشراف والرقابة في الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى ، اذ تختار لها وزارة الاصلاح الزراعى موظفين فنيين لكن يتولوا مهمة الاشراف ، ويكونوا مسئولين عن الانتاج ، وعن سير العمل فى الجمعيات .. أطلق البعض على هذا النظام اسم « **التعاون المشرف عليه** » .

وقد طبق هذا النظام فى فروع التعاون الأخرى التى أصبحت تعين الموظفين المشرفين الذين يتولون تصريف شئون الجمعية ، الى جانب مسئوليتهم عن الرقابة والتوجيه .

سلطات المؤسسات العامة فى الرقابة

أصبحت المؤسسات العامة تلعب دورا كبيرا فى اقتصاديات الدولة ، فهى تسهم فى التخطيط، كما تسهم فى التنفيذ عن طريق الوحدات الاقتصادية التابعة لها ، وهذه الوحدات هى — طبقا لما يقضى به قانون المؤسسات العامة رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ — شركات القطاع العام والجمعيات التعاونية والمنشآت التى تتبع المؤسسات العامة . وتملك كل مؤسسة سلطة الاشراف والرقابة والتنسيق ، وتقييم الأداء بالنسبة للوحدات الاقتصادية التابعة لها ، ومنها الجمعيات التعاونية .

وأوضح قانون المؤسسات العامة الوسائل المتعددة التى تستطيع خلالها المؤسسة أن تحقق الاشراف والرقابة والتنسق وتقييم الأداء .. ومنها على سبيل المثال : ابلاغ قرارات مجلس ادارة الوحدة الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة العامة اذا تعلق القرار باللوائح والهيكل التنظيمى للوحدة ، أو بالميزانية التقديرية ، أو ببرامج الاستثمار والعمالة ، أو ببرامج التمويل والانتاج والتصدير والتنسيق .. وقرارات مجلس ادارة الوحدة الاقتصادية في هذه المسائل لا تكون

نافذة ، الا بصدور قرار مجلس ادارة المؤسسة في شـــأنها • ولمجلس ادارة المؤسســة سلطة تعديلها ، على ان يصـــدر قراره ويبلغه الوحدة خلال ثلاثين يوما ، والا اعتبرت هــذه القرارات نافذة .

وواضح من ذلك أن المؤسسة ــ عن طريق مجلس ادارتها ــ تملك وسائل فعالة ومتعــددة لكي تفرض رقابتها على الوحدات الاقتصادية ، لأن القانون يوجب عرض كثير من أمور هــذه الوحدات الاقتصادية على مجلس ادارة المؤسسة الذي يملك الموافقة أو التعديل أو الرفض .

التمييز بين رقابة الجهة الادارية ، ورقابة المؤسسة العامة

هناك فارق واضح بين الرقابة التي تتولاها الجهة الادارية المختصة ، والرقابة التي تتولاها المؤسسة العامة .. وقد سبق بيان سلطات كل منهما في هذا الشأن .. فالجهة الادارية تتولى سلطات الرقابة ، وفقا لما نص عليه قانون التعاون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ على التفصيل الذي سلف بيانه •• في حين تتولى المؤسسة العــامة سلطات أخرى للرقابة نص عليها قانون المؤسسات العامة رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

وعلى الرغم من ذلك .. يحدث أن تجتمع سلطات الرقابة بنوعيها في جهة واحدة ، كما هو الحال بالنسبة لكثير من المؤسسات العامة التي تشرف على جمعيات تعاونية تمارس نشــاطا يدخل في اختصاصها ، فهذه المؤسسات تعتبر الجهة الادارية المختصة طبقا لقرارات رئيس الجمهورية التي تقضي باعتبارها كذلك ، ومن ثم تمارس سلطات الرقابة المنصوص عليها في قانون التعاون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، وهي في نفس الوقت تباشر اختصـــاصها الأصيل في الرقابة باعتبارها مؤسسات عامة ، طبقا لقانون المؤسسات العامة رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

رقابة النيابة الادارية

يقضي القانون رقم ١٩ لسنة ١٩٥٩ بسريان أحكام قانون النيابة الادارية والمحاكمات التأديبية على موظفي الجمعيات التي يصدر بتحــديدها قرار من رئيس الجمهورية ، كما تسري أحكام هــذا القانون على أعضـــاء مجالس الادارة المنتخبين .

رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات

يختص الجهاز المركزي للمحاسبات بفحص ومراجعة حسابات الجمعيات المحددة بقرار من رئيس الجمهورية ، علاوة على اختصاص الجهاز المركزي للمحاسبات بفرض رقابته المالية على اية جهة تقوم الدولة باعانتها طبقا لقانون انشائه رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ .. كما أن ادارات مراقبة الحسابات التي ينشئها رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات في المؤسسات العامة تختص بمراقبة حسابات ما يتبع كل مؤسسة عامة من جمعيات تعاونية .

رقابة هيئات الادارة المحلية

طبقا لقــانون الادارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ يتولى مجلس المحافظة في نطاق السياسة العامة للدولة نشر التعاون بين أهالي المحافظة ، ويقرض الجمعيات التعاونية ويمــدها بعونه الفني والاداري ، كذلك يتــولى مجلس المحافظة في مجال التعاون الاشراف على الاتحاد التعاوني والجمعيات والهيئات التعــاونية ، واقتراح حل مجالس ادارة الجمعيات التعاونية، واقتراح تعيين مجلس ادارة مؤقت لها ، والعمل على انشاء حركة تعاونية اســتهلاكية ، وحركة للتسويق التعاوني وذلك بالتنسيق مع الوزارة المختصة .

* * *

في اصــلاح النظام الرقابي

((اقتـــراحات))

ان رقابة الدولة على المنظمات التعاونية ، أمر يستلزمه نظامنا الاقتصــادي . فالدولة الاشتراكية تتحمل عبء الرقابة والاشراف على القطاع التعاوني ، لأنها تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وفقا لخطط مرسومة تنفذ على مراحل دورية .. ومن ثم فان توجيه الدولة للمنظمات التعاونية في مصر ، يعد أمرا طبيعيا ولازما ، هذا بالاضافة الى أن التعاون عنــدنا لم يشتد عوده بعد بدرجة تسمح للدولة بالتخلي عن معاونته .

ولكن من ناحية أخرى .. يلاحظ ان رقابة الدولة لم تحقق بصورة مرضية أهدافها المرجوة . مما يوجب اعادة تنظيمها بما يضمن تلافي العيوب الموجودة حاليا •• ولعل أهم العيوب هي :

* تعدد جهات الرقابة المفروضة على قطاعات التعاون المختلفة .

* تعدد جهات الرقابة المفروضة على كل نوع من الجمعيات .

* عدم وضـوح اختصاص بعض هيئات الرقابة .

* اختلاط العمل الرقابى بالعمل التنفيذى.

ونورد فيما يلى تفصيل هذه العيـوب والمقترحات الكفيلة باصلاحها :

تعدد جهات الرقابة المفروضة على قطاعات التعاون المختلفة

الرقابة موزعة على جهات فنية متخصصة ، تختلف باختلاف فروع النشاط التعاونى .. فالتعاون الاستهلاكى خاضع لرقابة جهة معينة، والتعاون الانتاجى لجهة أخـرى ، والتعاون الزراعى موزع على أكثر من جهة .. وهكذا نجد تعددا في جهات الرقابة على فروع التعاون ، مما قد يصعب معه حصرها .

وهذا التعدد يؤدى الى ازدواج العمـل ، وتكرار الجهود ، مع تجزئة الحركة التعاونية وتفتيتها وضعفها .. فنهوض الحركة لا يتصور الا بنهوض جميع فروعها بدرجات متساوية ، أو — فى القليل — متقاربة .. ولذلك فان تخلف فرع من هذه الفروع لابد أن ينعكس أثره تلقائيا على الفروع الأخرى ، مما يؤدى الى تخلف شامل فى مجموع الحركة التعاونية ، هذا بالاضافة الى أن تعدد أجهزة الرقابة يؤدى الى صعوبة تحقيق التناسق بين مختلف الأجهزة التى ترسم سياسة التعاون وتشرف على تنفيذها .

ولقد جربت بعض البلاد توزيع الأعمـال والمسئوليات الخاصة بأنواع الجمعيات المختلفة على مصالح متعددة . فكان نصيبها من هـذه الناحية الاخفاق الذريع .. حدث ذلك فى سيلان منذ ثلاثين عاما ، كما حدث فى بلاد أخـرى غـيرها .

ونشاط المؤسسات العامة عندنا يفتقر الى وحدة التوجيه ، كما انه يفتقر افتقارا شديدا الى تحقيق التناسق بين مجمـوع نشاطه ، والمعتقد أن التنسيق يعتبر بالنسبة للمؤسسات العامة التعاونية الروح التى تشيع فى جميـع أعمالها ، وتحقق الانسجام بين الجهود الفردية التى تتعاون على خدمة المجتمع بفرض تطويره وتحقيق أهدافه الاشتراكية .

ونبنى على ما تقدم وجوب تركيز الرقابة على جميع فروع النشاط التعاونى فى جهـة واحدة ، أو جهاز مركزى للتعاون ينشأ لهذا الفرض ، ويتولى شئون التعاون في الدولة وبذلك تتحقق وحدة الحركة التعاونية ونهضتها ، مع ضمان توجيهها لخدمة الخطط الاقتصادية .

وقد أخذت كثير من الدول بهذه الفكرة ، فبعضها انشأ وزارة للتعاون ، كما حدث فى سيلان وبورما والهند وأستراليا وكندا ، وبعضها أنشأ مصلحة مستقلة ، كما حدث فى قبرص مثلا .

ولا يعنى انشاء جهـاز مركزى للتعاون اهمال فكرة التخصص الفنى الذى يجب توافره فى الجهة التى تتولى الرقابة . فلا شك أن انشاء هذا الجهاز يقتضى ايجاد أقسام متخصصة فى داخله ، لكى تتولى رقابة فروع النشاط التعاونى على اختلافها فى كل جمعية ، على أن يحتفظ كل قسم متخصص بصلات وثيقة بالجهات الفنية الأخرى التى تزاول نشاطا مماثلا ، سواء فى القطاع العام أو الخاص ، مع خضوع جميـع هذه الأقسام المتخصصة لتخطيط رقابى مركزى يصدر عن السلطة العليا في الجهاز نفسه .

واذا كانت الاعتبارات العملية تقتضى أحيانا أن تتعاون مصالح متعددة ، كالزراعة والصحة والتعليم والصناعة وغيرها فى بحث أمور التعاون ومشكلاته ، الا أن ذلك لا يمنع وجوب قيام هيئة مسـتقلة تعمل منفردة ومستعينة بخبرة هذه المصالح الأخرى كلما تطلب الأمر .

وما دام المقصود من انشاء جهاز للتعاون هو قيامه على شئون التعاون من جميع نواحيه، فلا بد أن يشمل اختصاصه :

(أ) رسم السياسة العامة للتعاون وربطها بخطط التنمية .

(ب) تطبيق قواعد الادارة العلمية فى تخطيط وتنظيم وادارة الجمعيات التعاونية .

(جـ) مـد الجمعيـات التعاونية ببعض المساعدات المباشرة وغير المباشرة .

(د) وضع نظام للرقابة على الجمعيات يكفل سلامة تطبيقها للسياسة التعاونية والعمل على علاج مشكلات الرقابة فور حدوثها .

(هـ) وضـع النظم الكفيلة باكتشـاف الانحرافات فى المنظمات التعاونية ، والعمل على

علاجها فور ظهورها ، مع بتر المنحرفين من المجتمع التعاوني .

(و) نشر التعاون وفلسفته على أوسع نطاق ، وبث الروح التعاونية بين المواطنين وتشجيعهم ومساعدتهم على انشاء الجمعيات مع فتح آفاق جديدة للنشاط التعاوني ليكون وسيلة لزيادة الانتاج وأداء الخدمات .

(ز) تدريب جمهور المتعاونين على الاجراءات التعاونية والوسائل الديمقراطية لتعريف شئون الجمعيات ، مع تثقيفهم وتعريفهم بمبادىء وخصائص التعاون ، والعمل على اعداد القادة في القطاع التعاوني .

(ح) تدريب الموظفين القائمين بالرقابة في الجمعيات التعاونية على الأعمال الفنية التي تباشرها الجمعيات ، وتعريفهم بوسائل واهداف الرقابة لكي تكون أداة لتدارك الأخطاء قبل وقوعها وتصحيح ما يقع منها .

تعدد جهات الرقابة المفروضة على كل نوع من الجمعيات

كما يعيب نظام الرقابة المفروضة على الجمعيات التعاونية على اختلاف انواعها تعدد الهيئات التي تتولاه ، استنادا الى تشريعات كثيرة صدرت متفرقة دون أن يسبقها تخطيط وتنظيم لفكرة الرقابة ، بل دون أن تستهدف تحقيق فلسفة معينة من فرض القيود الرقابية على النشاط التعاوني .. فقد صاحب صدور كل تشريع من تشريعات الرقابة الرغبة في سد ثغرة كشفت عنها الممارسة العملية ، دون أن ينظر في أمر وضع سياسة بعيدة المدى تعالج مشكلات الرقابة من جميع نواحيها .. ولذلك وجدنا كل تشريع رقابي يسعى الى تحقيق أهداف لا تناسق بينها وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها التشريعات الرقابية الأخرى. ومن هنا يحدث تعارض وتضارب وازدواج ، مما يخل بالحكمة التي فرضت الرقابة من أجلها .

فرغم اختلاف الرقابة التي تتولاها الجهة الادارية عن الرقابة التي تتولاها المؤسسة العامة، فانا نلاحظ تشابها وتداخلا بينهما الى حد انهما غالبا ما يجتمعان في هيئة واحدة ، هي عادة المؤسسة العامة المختصة .. وبذلك تصبح التفرقة بينهما شكلية ، مع بقاء التساؤل دائما عن سبب هذه التفرقة اذا كانت هيئة واحدة تتولى النوعين . ولا شك أن الأفضل توحيد هذين النوعين مع اسنادهما دائما الى جهة واحدة ، لكي تفرض رقابتها واشرافها مباشرة مستندة الى أساس واحد .

وانشاء جهاز للتعاون يؤدي بالضرورة الى توحيد أجهزة الرقابة ووسائلها ، فهو يعد الهيئة المركزية التي تتولى رسم السياسة الرقابية والتخطيط لها والاشراف على تنفيذها وتتبعه مؤسسات عامة نوعية .

أما المؤسسات التعاونية .. فهي بحكم قانون المؤسسات العامة تقوم في حدود نشاطها بالمشاركة في تنمية الاقتصاد القومي ، وتعد جهاز الوزير الذي يعاونه في النهوض بمسئولياته في تحقيق أهداف خطة التنمية ، وهي خاضعة لسلطة الاشراف والرقابة التي يمارسها الوزير، ومن ثم تخضع المؤسسات التعاونية في رقابتها للجمعيات للتوجيه والتنسيق الذي يمارسه جهازالتعاون ممثلا في رئيسه .

ثم يلي ذلك .. أجهزة الرقابة التابعة لهيئات الادارة المحلية ، وهي تحوى — على النطاق المحلي — الخبرة الادارية في مجال التعاون .. ولابد لتلك الأجهزة أن تباشر رقابتها في اطار التخطيط المركزي الذي يضعه جهاز التعاون ، وتتولى تنفيذه من الناحية الفنية المؤسسات العامة التعاونية .

وهذا التنظيم المقترح .. ينسق بين أعمال جهات الرقابة بما يضمن تلافي أي تعارض بينها، ويزيل كثيرا من المعوقات والتناقضات ، كما أنه لا يمس سلطات الرقابة المخولة لكل من النيابة الادارية والجهاز المركزي للمحاسبات ، لأن رقابة هاتين الجهتين لا تستقيم الا اذا وجدت على استقلال .

عدم وضوح اختصاص بعض هيئات الرقابة

وردت اختصاصات بعض هيئات الرقابة محددة تحديدا واضحا ، ولكن اختصاصات بعض الهيئات الأخرى وردت فضفاضة واسعة بحيث يمكن أن تشمل أمورا تدخل بالضرورة في اختصاص هيئة أخرى ، مما يؤدي الى اضطراب وتناقض في النتائج التي تنتهي اليها التقارير عن هذه الهيئات ، نتيجة اختلاف وجهات النظر .. وبذلك ينفسح المجال للمخطئين لتلمس وسائل الافلات من المسئولية .

فاختصاص هيئات الادارة المحلية فى الرقابة والاشراف لا يتسم بالتحديد ، فالقول باختصاص هيئات الادارة المحلية فى نشر التعاون ومد الجمعيات التعاونية بالعون الفنى والادارى ، والاشراف على التعاون . هذا الاختصاص المطاط ينفسح ليستوعب اختصاص جميع هيئات الرقابة الأخرى .

اختلاط العمل الرقابى بالعمل التنفيذى

رعاية لظروف التحول والتغيير التى تمر بها البلاد اضطرت الدولة الى ممارسة نوع من الاشراف على الجمعيات التعاونية شمل فى مضمونه الارشاد والادارة معا .

ولكن قانون المؤسسات العامة الأخير وضع تحديد الاختصاصات لجهات التخطيط والتنفيذ ووضح العلاقة بينهما .. وقد حرص على أن يقرر حرية العمل والتصرف للوحدة الاقتصادية وجعل سلطة المؤسسة مقصورة على الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء دون تدخل فى الشئون التنفيذية .

وهذا الاتجاه الجديد يعود بالرقابة الى مفهومها الصحيح ، ويدعو جمهور المتعاونين الى الاعتماد على أنفسهم فى ادارة جمعياتهم ومنظماتهم التعاونية .

هذا من حيث المبدأ .. أما من حيث التطبيق ، فالأمر يختلف الى حد كبير .

لذلك .. يتعين تحديد دور الموظفين الحكوميين فى الاشراف التعاونى ، بحيث يقتصر على التوجيه دون التنفيذ الذى يجب أن يترك أمره جملة وتفصيلا للأعضاء المتعاونين ، مع محاسبة الجمعيات التعاونية على كل خروج عن الأهداف المحددة لها فى الخطة الاقتصادية . فالسلطات الممنوحة للموظفين الحكوميين لا يقصد بها سلب الحقوق المخولة لمجلس ادارة الجمعية أو لأعضائها ، وانما يقصد بها اشراف الدولة على التعاون وتوجيهه لخدمة التعاونيين . والموظف الحكومى يعد حلقة الاتصال بين الجمعية وأجهزة الدولة ، بالاضافة الى مهمته الأولى ، وهى ايضاح المخالفات التى تقع من أعضاء الجمعية ، وارشاد الأعضاء وتوجيههم للخطط السليمة ، مع تدارك الأخطاء قبل وقوعها وتصحيح ما يقع منها .

ومن أجل ذلك .. يجب أن يكون الموظف الحكومى الذى يعمل فى حقل التعاون على دراية تامة بالمبادىء التعاونية ، ومدربا تدريبا كافيا ، وملما بأهداف الرقابة على قطاع التعاون حتى تتحقق الأغراض المرجوة من فرض النظام الرقابى .. ولا شك أن المعاهد التعاونية التى أنشئت فى السنوات الأخيرة تسهم اسهاما فعالا فى تخريج ما تحتاج اليه الدولة من الموظفين الأكفاء للاشراف على قطاع التعاون .

والخلاصة أن رقابة الدولة على المنظمات التعاونية أمر يستلزمه النظام الاقتصادى فى الدولة الاشتراكية ، ولكن نظامنا الرقابى لم يحقق أهدافه نظرا لتعدد جهات الرقابة المفروضة على قطاعات التعاون المختلفة ، فضلا عن تعدد جهات الرقابة المفروضة على كل نوع من الجمعيات ، وعدم وضوح اختصاص بعض هيئات الرقابة ، واختلاط العمل الرقابى بالعمل التنفيذى . وكل ذلك يدعو الى وجوب تركيز الرقابة على جميع فروع النشاط التعاونى فى جهة واحدة .

المراجع

١ ــ الدكتور محمد حلمى مراد ، التعاون فى ظل الرأسمالية والاشتراكية ، مجلة الطليعة العدد التاسع ، سبتمبر سنة ١٩٦٥ .

٢ ــ المستشار شمس الدين خفاجى ، مفهوم الاشتراكية التعاونية ، مجلة ادارة قضايا الحكومة ، السنة السابعة ، العدد الرابع ، أكتوبر ــ ديسمبر سنة ١٩٦٣ .

٣ ــ الدكتور محمد حلمى مراد ، التعاون من الناحيتين المذهبية والتشريعية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٦ .

٤ ــ الدكتور جابر جاد عبد الرحمن ، اقتصاديات التعاون ، الجزء الأول ، طبعة سنة ١٩٦٦ .

٥ ــ الدكتور كمال حمدى أبو الخير ، تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية .

٦ ــ الدكتور كمال حمدى أبو الخير ، آراء حول تطوير التعاون فى ظل اشتراكيتنا العربية ، المجلة المصرية للعلوم السياسية ، العدد السادس عشر ، يوليو سنة ١٩٦٢ .

تقييم جودة الانتاج

الدكتور أحمد فؤاد راشد
كلية الهندسة / جامعة الاسكندرية
أستاذ مساعد / قسم هندسة الانتاج

محمود أحمد متولى
مهندس مصنع ١٠ الحربى / الاسكندرية

يهدف هذا البحث الى ايجاد طريقة اقتصادية لتقييم جودة الانتاج تقييما عدديا حتى تستطيع ادارة المصنع أن تتلافى حدوث عيوب سواء فى مراحل الانتاج أو فى المنتج النهائى .

تعانى الصناعة فى الدول النامية بصفة عامة من مشكلة ارتفاع اسعار المنتجات ، بالرغم من انخفاض جودتها ، وذلك بالنسبة لنظائرها فى الدول ذات الاقتصاد المتقدم .

وينطبق هذا على وضعنا فى الجمهورية العربية المتحدة فى كثير من الصناعات المحلية . وليس هذا غريبا ، فان هذه الظاهرة موجودة بوضوح فى نوعين من الصناعات : الصناعات القديمة التى لم تطبق عليها الأساليب الحديثة للانتاج وضبط الجودة ، أو الصناعات الحديثة التى لم تكتسب فيها الخبرة الكافية ، أو التى لا يسمح فيها حجم الانتاج باستخدام الأساليب الأوتوماتيكية التى تؤدى الى تحسين الانتاج وخفض تكاليفه .

والمشكلة الأساسية هى كيفية تحسين جودة المنتج ، وخفض تكاليفه فى نفس الوقت . فمن المعروف أنه لتحسين الانتاج يلزم بذل مجهود اضافى يؤدى الى رفع التكاليف ، بينما يؤدى الضغط فى المصروفات الى التضحية بجودة الانتاج . فكيف التوفيق بين هذين الهدفين المتعارضين ؟ .

ويجرى قسم هندسة الانتاج بكلية الهندسة بجامعة الاسكندرية عدة بحوث فى مجال ضبط وتقييم جودة الانتاج ، وهذا البحث واحد منها ، وقد طبق فى مصانع شركة أبى قير للصناعات الحربية والمدنية بالاسكندرية .

والفرض الأساسى منه هو ايجاد الطريقة المثلى لتقييم جودة الانتاج تقييما عدديا يبين لادارة المصنع المستوى الحقيقى لجودة المنتجات، حتى تستطيع الادارة اتخاذ الاجراءات الواجب عملها لتلافى حدوث أى عيوب ، سواء فى مراحل الانتاج أو فى المنتج النهائى ، وكذلك لأخذ هذا المستوى فى الاعتبار عند وضع سياسة العمل مستقبلا من حيث طريقة التشغيل وتصميم المنتج والتعاقد مع الموردين .

وقد طبقت طرق مختلفة لحالات انتاجية متباينة . وفيما يلى عرض للطرق المختلفة والنتائج التى أسفرت عنها :

الطريقة الأولى :

فى حالة منتج واحد ذى خاصية واحدة مؤثرة على جودة الانتاج ، يقسم الانتاج الى دفعات متتالية ، وتقيم كل دفعة ، ويقارن عدد الوحدات المعيبة الموجودة بالعينة الى العدد

المسموح به فيها ، ويجب أن تفقد الدفعة المعيبة تبعا لقيمة معامل الانحراف المعيارى (١) .

وتســاوى جودة الدفعة الجودة المتوسطة ــ ١٠ × معامل الانحراف المعيارى ، وذلك على أســاس تقييم الجودة المتوســطة . والجودة المرفوضــة بالقيمة « ٤٠ » والجودة الممتازة بالقيمة « ١٠٠ » (٢) .

وعندما تقيم جودة الدفعة على أســاس ٤٠ درجة أو أقل ، فلا بد أن يوضع الانتاج تحت فحص وتفتيش دقيق . أما عندما تصل جــودة الدفعة الى ١٠٠ درجة أو أكثر فمعنى ذلك أن مستوى الجودة عال جدا . وعلى ذلك فلا مانع من أن نقلل من عمليــة الفحص والتفتيش . أما تقديرات الجودة التى تقــل أو تزيد على المتوسط « ٧٠ » درجة ولا تقل عن الحدين الأعلى والأدنى ، فانهــا تعتبر انحرافات طبيعية ، ولا تحتاج الا لاستمرار الاجراءات المعتاد تطبيقها فى عملية التفتيش .

ولقد تم انشــاء خرائط خاصة تستخدم لتسهيل العمليات الحسابيةعند حساب الانحراف المعيارى، أو درجة التقييم لمستوى جودة الانتاج.

ولاســـتخدام هذه الخرائط لابد من توافر البيانات الآتية :

(١) نسبة الانتاج المعيب المسموح به فى العينة .
(٢) حجم العينة :
(٣) نسبة الانتــاج المعيب الموجود بالعينة ، وتحسب كالآتى :

$$\text{نسبة الإنتاج المعيب بالعينة} = \frac{\text{عدد الوحدات المعيبة}}{\text{حجم العينة}} \times ١٠٠$$

وقد طبقت هذه الطريقة لتقييم جودةالانتاج فى أحد المصانع بمؤسسة المصانع الحربية ، وذلك لفحص أوعية الزنك الخاصة بالبطاريات الجافة .

(١) لكل توزيع تكرارى متوسط انحراف معيارى . والمتوسط هى القيمة المتوسطة للتوزيع . الانحراف المعيارى « σ »هو مقياس لانتشار التوزيع حول القيمة المتوسطة ، ويساوى $\sqrt{(\overline{P} - I)\,\overline{P}}$ حيث « $\overline{P}$ » نسبة المعيب المسموح به بالعينة ويساوى معامل حجم العينة الانحراف المعيارى « t » : $\frac{P-\overline{P}}{\sigma}$ ، حيث « P » متوسط نسبة المعيب الموجــود بالعينــة .

(٢) اســتبدل المقيــاس الأفقى للمنحنى التكرارى للتوزيع العادى الذى يساوى ٣ σ ، ٢، σ ، σ ، ٥،$-\sigma$ ، ــ ٢ ، ــ ٣ σ بمقياس آخر يتدرج من ١٠٠ الى ٤٠ ، بحيث تمثل القيمة « ١٠٠ » القيمة المقابلة لـ ٣ σ الحد الأعلى للجودة المقبولة طبقا للتوزيع العادى ، وتمثل « ٤٠ » القيمة المقابلة لـ ــ ٣ σ الحد الأدنى للجودة المقبولة طبقا للتوزيع العادى .

ويبين الجدول رقم (١) التقييم العــددى ،وكذلك رتبة التقييم لمستوى الجودة والاجراءات التى اتخذت ، وذلك فى عدة شهور من الانتاج :

جدول رقم (١)

الشهور	نسبة المعيب المسموح بها	حجم العينة	عدد الوحدات المعيبة	نسبة المعيب فى العينة	التقييم	درجة التقييم	الاحتياطات الواجب اتخاذها
يناير	١ر٠٠	٨٠٠	٤	٠ر٦٠	٨١	جيد	لا شىء
فبراير	١ر٠٠	٥٩٠	٦	٠ر٧٠	٨٠	جيد	لا شىء
مارس	٠ر٦٥	١٢٠٠	١١	٠ر٩٥	٦٩	متوسط	تفتيش دقيق
أبريل	١ر٠٠	٩٦٠	١	٠ر١٠	١٠٠	ممتاز	تقليل الفحص والتفتيش
مايو	٠ر٩٠	٨٥٠	٥	٠ر٦٠	٨٠	جيد	لا شىء
يونيو	١ر٠٠	٩٥٠	٧	٠ر٧٠	٧٩	متوسط	لا شىء
يوليو	١ر٥٠	٧٥٠	٩٣	١ر٣٠	٨٢	جيد	لا شىء
أغسطس	١ر٥٠	٤٠٠	٤	٠ر٩٠	٧٨	جيد	لا شىء
سبتمبر	٢ر٥٠	٧٠٠	٢٩	٤ر٢٠	٦٠	مقبول	تفتيش دقيق
أكتوبر	١ر٥٠	٥٠٠	٥	١ر٠	٨٢	جيد	لا شىء
نوفمبر	٤ر٠٠	٤٢٠٠	١٢٦	٠ر٣٪	٩٠	جيد جداً	لا شىء
ديسمبر	١ر٥٠	٢٢٠	٢	٠ر٧٠	٨١	جيد	لا شىء

الطريقة الثانية :

وتتبع لتقييم جودة الانتـــاج فى حالة المنتج المكون من عدة أجزاء ذات خواص متعددة تؤثر على جودته .

وتقسم العيوب فى هذه الطريقة الى فئات ، وتعطى أوزانا مختلفة حسب أهميتها وتأثيرها العام على مستوى جودة الانتاج . ويراعى ان تضم كل فئة عيوبا ذات أهمية متكافئة بالنسبة لجودة الانتاج . وفيما يلى اقتراح ملائم بالتقسيم راعى خطورة كل عيب على الانتاج .

١ ــ **عيوب من الفئة الأولى :** (عيوب جوهرية) وهى تشمل :

(أ) المعيب الذى يسبب تلفا فى المنتج أثناء استخدامه ولا يمكن اصلاحه بسهولة دون الرجوع الى أقســـام الصـيانة العامة .

(ب) المعيب الذى يسبب عرقلة استخدام المنتج ، ولا يمكن معـــرفة سـببه بسهولة .

(جـ) المعيب الذى يجعل المنتج غير صـالح للاستخدام .

(د) المعيب الذى يسبب حوادث للانسان أثناء استخدامه المنتج .

٢ ــ **عيوب من الفئة الثانية :** (عيوب أساسية) وهى تشمل :

(أ) المعيب الذى يمكن أن يسبب أحيـانا تلفا فى المنتج ، ولا يمكن اصلاحه دون الرجوع الى أقسام الصيانة العامة .

(ب) المعيب الذى يسبب تلفا فى المنتـــج ، ويمكن اصلاحه بسهولة .

(جـ) المعيب الذى يســـبب صـــعوبة فى اســـتعمال المنتج للغرض الذى أنتج من أجله .

(د) المعيب الذى من اجله يلزم صـــيانة المنتج باستمرار ، أو المعيب الذى يقلل من التعويل على المنتج .

(هـ) المعيب الذى يؤثر على شكل المنتج فى حالة المنتجـــات التى تتطلب مظهـــرا خاصا .

٣ ــ **عيوب من الفئة الثالثة :** (عيوب ثانوية) وهى تشمل :

(أ) المعيب الذى ربما يسبب أحيانا تلفا فى المنتج .

(ب) المعيب الذى ربمـا يسبب صعوبة فى استعمال المنتج للغرض الذى صنع من أجله .

(جـ) المعيب الذى ربما من أجله تلزم صيانة المنتج باستمرار .

(د) المعيب الذى يؤثر على شـــكل المنتـــج الظاهرى .

٤ ــ **عيوب من الفئة الرابعة :** (عيوب عرضية) وهى تشمل :

(أ) المعيب البسيط الذى لا يسبب أى تلف ولا يؤثر على المنتج .

(ب) العيوب البسيطة فى شـــكل المنتـــج الظاهرى .

وتحديد العيوب والفئات ليس بالأمر الهين ، ويعتمد على قدر كبير من المعـــرفة الهندسية والفنية ، على ممارسة وتجربة من الطراز الأول .

ولكى يعطى نتيجة دقيقة لابد من الاستماع الى آراء كثير من المشتغلين بالانتاج ، والتعرف على تفاصيل المواصفات ، وطبيعة الأغراض التى سيتم استخدام المنتج فيها . واعطـاء كل فئة قيمة عددية ملائمة تحدد أثرها على جودة الانتاج ينبغى أن يتم بطريقة موضـــوعية ، بحيث يتم استخراج القيم المختلفة بعد الاطلاع على تقييم يعده عدد من مهندسى الانتاج كل على انفراد . وتناقش أى اختلافات جوهرية .

وفى البحث الذى نحن بصدده حددت القيمة العددية الأوزان الفئات الأربع على النحو التالى :

الفئة الأولى	١٠
الفئة الثانية	٤
الفئة الثالثة	٢
الفئة الرابعة	١

ويصبح حجم المعيب بعـــد تصحيحه W = ١٠ + ٤ + ٢ × ث + ١ ويكون متوسط نسبة المعيب $P = \frac{W}{n} \times ١٠٠$ ، حيث «n» تساوى حجم كل العينات .

وتقابل هـذه النسبة نسبة المعيب المسموح به فى العينة $\overline{P} = ١٠ \times P_{ج} + ٤ \times P_{س} + ٢ \times P_{ث} + ١ \times P_{ع}$ حيث $P_{ج}$ ، $P_{س}$ ، $P_{ث}$ ، $P_{ع}$ ، تمثل متوسط نسبة المعيب المسموح به فى العينة لكل فئة على حدة .

ويصبح الحد الأعلى والحـد الأدنى حسب التوزيع العادى المقبول احصائيا مساويا $\overline{P} \pm ٣\sigma_P$ حيث «σ_P» معامل الانحراف المعيارى الكلى =

$$\sqrt{\frac{(١٠)^٢ P_{ج} + (٤)^٢ P_{س} + (٢)^٢ P_{ث} + (١)^٢ P_{ع}}{n}}$$

وقد أخذت عينة من انتـــاج مصنع لعب الأطفال لمدة ثلاثة اشهر بمصنع ١٠ الحـــربى بأبى قير بالاسكندرية وكانت النتائج على النحو المبين فى الجدول رقم ٢

الجدول رقم (٢)

الشهر	حجم العينة	عدد المعيب من الفئة الأولى	عدد المعيب من الفئة الثانية	عدد المعيب من الفئة الثالثة	عدد المعيب من الفئة الرابعة
يوليو ١٩٦٧	٢٣٢	صفر	صفر	٥	١
أغسطس ١٩٦٧	٤٢٠	صفر	صفر	٤	٥
سبتمبر ١٩٦٧	١٦٥	صفر	صفر	٦	٣

وقد حسبت نســبة المعيب المسموح به فى العينـــة لكل فئة فكانت ١٤ ر ٪ ، ٣٤ر ٪ ، ٢ر٠٥ ٪ ، ١٠ر ٪ على التــوالى ، ثم حسبت لجميع فئات المعيب فكانت ٧ ٪ كما تم حساب الحد الأدنى والحد الأعلى لنسبة المعيب المسموح بهما للشهور الثلاثة ، ثم حساب متوسط نسبة المعيب لجميع الفئات لكل من الأشهر الثلاثة . وقد اسفر ذلك عن النتـــائج الآتية والموضحة بالجدول رقم (٣) الذي يوضح أيضـــا الاجراء الواجب اتخاذه .

الجدول رقم (٣)

الأشهر	نسبة المعيب منسوبة للواحد الصحيح — الحد الأدنى	نسبة المعيب منسوبة للواحد الصحيح — الأعلى	نسبة المعيب لجميع الفئات فى العينة نسبة مئوية	الفرق عن نسبة المعيب المسموح بها	التقيم	الإجراء
يوليو ١٩٦٧	٠ر١٧	٠ر٠٣	٧٥ر٤٪	— ٢٥ر٢٪	ممتاز	الاطمئنان وتقليل التفتيش
أغسطس ١٩٦٧	٠ر١٦٩	٠ر٠٢٩	٧٪	صفر ٪	متوسط	لا شيء
سبتمبر ١٩٦٧	٠ر١٩	٠ر٠٥	٩ر١٪	— ١ر ٢ ٪	غير مقبول	المراجعة والخدمة فى التفتيش

والخريطة شكل (١) ص٩٣ تبين خريطة لضبط الجودة حيث يقارن متوسط نسبة المعيب الموجود فى كل شهر بنسبة المعيب المسموح به فيها ، وهى ٧ ٪ كما يظهر فى الشكل الحد الأدنى لضبط خريطة الوزن كما يؤخذ الحد الأعلى دائما بقيمة الصفر .

الطريقة الثالثة :

وهى الخاصة باستخدام الطرق الاحصائية لتقييم درجة جودة الانتـــاج ، وتستخدم فى حالتين :

(أ) فى حالة المنتج المكون من عدة أجزاء :

ويتم ذلك باستخدام المعادلة العامة لتوزيع بواسون (١) للحصول على القيمة العددية لتقييم المنتج وذلك بدلالة عدد الوحدات لجميع فئات المعيب المسموح به وحجم العينة ونسبة المعيب الموجود فعلا . ومن كل ذلك يتم استنتاج التقييم العددى للجودة ودرجته ، ثم المنحنى التكرارى لتوزيع «بواسون» حسب وزن وفئات المعيب ، ثم تنشأ خريطة درجة جودة الانتـــاج حيث توضح :

- العدد المسموح به من الوحدات المعيبة فى العينة .
- عدد الوحدات المعيبة فى العينة .
- تقييم جودة الانتاج (٢)

وفى العادة يحدد الحـــد الأدنى للمستوى المقبول للجودة على أساس مستوى الجودة المقبول لأكثر الأجزاء تعقيدا ، والحد الأعلى على أساس مستوى الجودة المقبول لأبسط الأجزاء .

وفى المثال السابق الخاص بلعب الأطفـــال حسبت نسبة المعيب الموجود بالعينة على أساس وزن المعيب من الفئة الرابعـــة ، وكذلك المعيب المسموح به ، ومن ذلك وبالرجوع الى خريطـة التقييم ، ثم استنتاج مقـادير التقييم ورتبه ثم حددت الاجـــراءات الواجب اتخـاذها لجميع الشهور والعينات كما يتضح من الجدول رقم (٥)

---

(١) توزيع بواسون يعبر عنه كما يلى :

$$P(c) = \overline{e}^{a}\ \frac{a^{c}}{c\,!}$$

حيث

e = ٢٫٧١٨

a = العدد المتوقع للوحدات المعيبة فى العينة .

c = الوحدات المعيبة فى العينة .

P(c) = احتمالات حدوث وحدات معيبة فى العينة .

ويكون

$$\overline{e}^{(WW_1)}\ \frac{(WW_1)^{x}}{x!}\ \sum_{x=W}^{\infty} = R_p$$

حيث

W = عدد الوحدات المعيبة فى العينة .

WW_1 = العدد المسموح به من الوحدات المعيبة .

Rp = تقييم جودة المنتج .

وتحسب قيمة « Rp » من جدول مولينا لتوزيع بواسون .

(٢) تعد الخرائط للقيم الآتية :

WW_1 = صفر الى ١٠٠

W = صفر الى ١٠٠ .

Rp = ٠٫٠٠١ الى ١٫٠٠

جدول رقم (٥)

الشهر	المعيب الموجود	نسبة المعيب المسموح به	درجة التقييم	رتبته	الاجراءات
يوليو ١٩٦٧ ...	١١	٢٣٫٢٤	١٫٠٠٠	ممتاز	يقل التفتيش
أغسطس ١٩٦٧ ...	١٧	١٦٫٨٠	٠٫٥٥٠	متوسط	لا شىء
سبتمبر ١٩٦٧ ...	١٥	١١٫٥٠٠	٠٫٠٣٣	غير مقبول	تزاد نسبة التفتيش والفحص

ويلاحظ أن الرتبة قدرت طبقا لما هو وارد بالجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

الرتبة	درجة التقييم
ممتاز	٠ر٩٧٠٠ — ١ر٠٠٠٠٠
جيد جداً	٠ر٩٥٠٠ — ٠ر٩٦٩٩
جيد	٠ر٨٤٠٠ — ٠ر٩٤٩٩
متوسط	٠ر٦٠٠٠ — ٠ر٨٣٩٩
مقبول	٠ر١٠٠٠ — ٠ر٥٩٩٩
ضعيف	٠ر٠٥٠٠ — ٠ر٠٩٩٩
غير مقبول... ...	صفر — ٠ر٠٤٩٩

(ب) فى حالة تقييم المنتجات المشتراة (أى تقييم المورد) :

ويتم التقييم باستخدام المعادلة لتوزيع ذى الحدين . ويحسب التقييم بعد التعرف على كمية المنتجات المشتراة فى كل الدفعات ، وعدد الدفعات المرفوضة ، ثم نسبة المعيب المسموح به .

ويمكن اعتبار قيمة هذا الاحتمال مساويا لقيمة التقييم لمستوى جودة المنتجات المشتراة ثم تنشأ خريطة لحساب درجة الجودة ، وهى تبين العلاقة بين عدد الدفعات المشتراة ، وعدد الدفعات المرفوضة ، ودرجة الجودة (١)

وفى مصنع أوعية البطاريات كان يجرى توريد اقراص الزنك من الجهات الآتية :

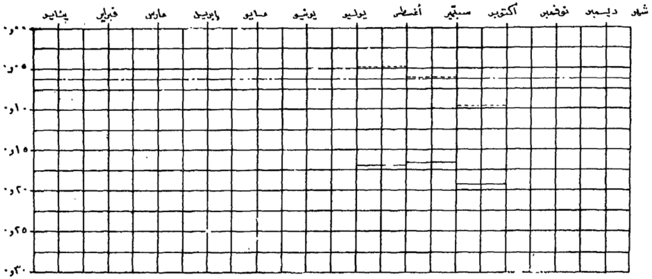
١ — انتاج محلى .
٢ — مورد من ألمانيا الديموقراطية .
٣ — مورد من فرنسا .

---

(١)

$$R_V = \sum_{X=C}^{N} \frac{N!}{X!\,(N-X)!} P^{X} (1-P)^{N-X}$$

N = عدد الدفعات التى جرى تفتيشها خلال فترة معينة .
C = عدد الدفعات المرفوضة .
P = مستوى الجودة المقبول .
RV = تقييم المنتجات المشتراة .



(شكل ١)

خريطة لضبط جودة الإنتاج

الحد الأدنى لنسبة المعيب ———— متوسط نسبة المعيب لجميع الفئات لكل شهر كما أسفرت التجارب ------- نسبة المعيب لجميع الفئات المسموح به —·—

وبفحص الدفعات المختلفة الموردة من المصادر الثلاثة تبين الآتى :

(جدول رقم ٧)

جهة التوريد	رقم الدفعة	التقييم	الرتبة	عدد الدفعات	عدد الدفعات المرفوضة	التقييم	الرتبة	الاجراء
إنتاج محلى	١	٤٠	غير مقبول	٣	٣	٠ر١٠٠	غير مقبول	إلغاء العقد
	٢	٤٠	غير مقبول					
	٣	٤٠	غير مقبول					
المانيا الديمقراطية	١	٤٠	غير مقبول	٤	١	٠ر١٨٥٥	متوسط	لا شيء
	٢	١٠٠	ممتاز					
	٣	١٠٠	ممتاز					
	٤	١٠٠	ممتاز					
فرنسا	١	١٠٠	ممتاز	٥	صفر	١ رـ	ممتاز	يقل التفتيش
	٢	١٠٠	ممتاز					
	٣	٧٠	متوسط					
	٤	١٠٠	ممتاز					
	٥	١٠٠	ممتاز					

وأيا كان الأسلوب المتبع لضبط جودة الانتاج وتقييمها ، فلابد من اختيار هذا الأسلوب ، واكتشاف عيوبه وتلافيها أولا بأول . وسنتعرض فى دراسة مقبلة لطريقة الاختيار وكيفية تطبيقها.

وعند ذلك يصبح لدى الادارة القدرة على التحكم فى جودة الانتاج دون رفع لتكاليف الانتاج نتيجة التفتيش على عدد محدود من الوحدات ، مع استخدام الأسلوب الاحصائى ، وتحليل النتائج تحليلا يعطى الصورة الحقيقية للانتاج ، وما ينبغى اتخاذه من اجراءات .

من المكتبة العربية !

أصول الادارة العامة

د . عبد الكريم درويش
د . ليلى تكلا

تقديم الكتاب :

لعله لا يوجد خلاف على الدور الارتكازى الذى تحتله الادارة فى عالم اليوم . فهى المعرفة التى لا غنى عنها ، والتى يتطلبها استخدام المهارات العلمية والتكنولوجية للتغلب على الخلف الاقتصادى والاجتماعى ، بل ان الادارة كذلك تحاول ان تقهر التخلف الروحى الذى تعانى منه البلاد المتقدمة صناعيا . ومن ثم فان الاهتمام بتطوير الادارة فى بلادنا ، واحداث نهضة شاملة فى العلم والتطبيق الادارى ، ضرورة ملحة للتطوير الاقتصادى والاجتماعى . هذه النهضة لابد أن تؤيدها حركة تأليف وترجمة واسعة فى مجالات الادارة .

والكتاب الذى نتحدث عنه احدى ثمار هذه النهضة . فعلى الرغم من وجود عدد من الكتب المترجمة القيمة التى نقلت الى الفكر العربى جوهريات الادارة ، فان التطبيق فى هذه الكتب المترجمة — عموما — أخذ من البيئة الغربية . فى حين يمتاز هذا الكتاب بأنه اهتم بالتطبيقات المصرية ، وأفاض فى الاقتباس والتحليل والتعليق على الدراسات المحلية .

ويحدد المؤلفان هدف الكتاب بأنه التعاون على فهم الادارة العامة فى مجالها الصحيح من خلال التعريف بالأسس والمبادىء ، ثم ربط الحقائق والمعلومات بواقع الأدارة العملى ، ومحاولة تحليل المشكلات الادارية وفهمها ،

وتنمية المهارات الادارية والقيادية . ومن ثم فان الكتاب يحاول تقديم عرض منسق للمعلومات والمعارف الأساسية في الادارة من خلال الدراسة المتعمقة والتحليل ، وابراز النتائج التى توصل اليها عدد كبير من علماء الادارة وممارسيها .

مضمون الكتاب :

يتضمن الكتاب خمسة أبواب تتحدث عن **ماهية الادارة العامة** ، و **الآفاق الجديدة في الادارة العامة** ، ثم **((العملية الادارية))** ، و **((العلاقات العامة))** . ويختص الفصل الأخير بموضوع **((الاصلاح الادارى))** .

(أ) ويناقش الباب الأول العوامل المؤثرة في الموقف الادارى المعاصر ، ويفيض في التحدث عن العناصر الجديدة التى برزت مع التطور الحديث في الجمهورية العربية المتحدة ، مثل ظهور الحاجة الى التكنوقراطيين ، باعتبار أن ادراك هذه الحاجة ، والعمل على توفير هؤلاء المتخصصين عنصر هام في نجاح ادارة التنمية التى هى طابع الادارة في الدول النامية .

(ب) ويتناول الباب الثانى من الكتاب ايكولوجية الادارة ، والادارة المقارنة ، والادارة والسياسة والبيروقراطية .

(جـ) ويدرس الباب الثالث العملية الادارية يتناولها كدورة متكاملة ، ويشمل ستة فصول عن التخطيط والتنظيم والقيادة الادارية ، واتخاذ القرارات والاتصالات والرقابة ، فيقدم دراسة وافية تكاد تشكل بمفردها كتابا متخصصا .

(د) ويقدم الباب الرابع العلاقات العامة في فصلين : الأول عن ماهية العلاقات العامة ، يوضح أهدافها في الحكومة ، واهمية العلاقات العامة في الدول النامية ، ثم يتحدث في الفصل الثانى عن عملية العلاقات العامة ، ويبين العوامل المؤثرة فيها ، وهى الطابع القومى والظروف الاجتماعية والاقتصادية والتقاليد .

(هـ) ويخصص الباب الخامس والأخير للاصلاح الادارى ، ويتضمن فصلين : الأول عن ماهية الاصلاح الادارى ، ويعبر عنها بأنها تغيير أصيل في العمل ، وفي التنظيم ، وفي الأشخاص وفي نظرة الناس لكل هذه الأمور ، ويبين أن الاصلاح الادارى يرتبط ارتباطا وثيقا بمقومات الادارة الأربعة : التشريع والتنظيم والقوى البشرية والتمويل التى يجب أن تتفاعل تفاعلا جذريا يولد الطاقة اللازمة لدفع الجهاز الادارى الى اصلاح حقيقى . كما يتحدث عن أجهزة الاصلاح الادارى ووسائله ، ويذكر منها دور الرئيس المباشر ولجان الاصلاح الخاصة ، ثم أجهزة التنظيم والاصلاح الدائمة . أما عن تخطيط الاصلاح الادارى فانه يذكر منه صورتين هما : التخطيط ضمن الخطة العامة للدولة ، أو وضع خطة شاملة للاصلاح الادارى تسير وفق خطة التنمية ، ولكنها لا تكون متضمنة فيها . ثم يتحدث عن المقومات الأساسية لنجاح الاصلاح الادارى ، ويلاحظ أن الاصلاح الادارى نفسه عملية ادارية متكاملة تحتاج الى تشريع وتخطيط وتنظيم وتمويل وتنسيق ... والى سائر مقومات وعناصر العملية الادارية المتكاملة.

ويتحدث الفصل الثانى من الباب الخامس، وهو الأخير في الكتاب ، عن الاصلاح الادارى في مصر ، فيتكلم عن حتمية الاصلاح الادارى ، والاصلاح الادارى والتنمية القومية وترابطهما ، ثم يفصل الحديث عن تتابع عمليات الاصلاح الادارى ، ويتحدث عن مؤتمرات التنمية الادارية ، وبرامج القادة الاداريين ، وانشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وعن مؤتمرى الانتاج والادارة سنة ١٩٦٥ ولجنة الخطة الادارية سنة ١٩٦٦ ، ثم اللجنة العليا للاصلاح الادارى ، ووكلاء الوزارات للاصلاح الادارى ، ومؤتمر الانتاج في مارس سنة ١٩٦٧ .

ثم ينتهى هذا الفصل ـ وهو خاتمة الكتاب ـ بتقوم لجهودات الاصلاح الادارى ، فيقرر ان الجهاز الحكومى قد تطور وتقدم ، وحقق الكثير ، ولكن ما يصادفه هذا الجهاز من تحديات مستمرة كثيرا ما يحجب ما يحققه من تقدم .

وجهة نظر :

بعد هذا البيان والعرض المختصر الذى حاولنا فيه أن نعرف بالكتاب واهميته نسوق بعض الملاحظات :

فلعل المعتاد في جميع الكتب المنهجية في الادارة العامة التى تتصدى للعرض الشامل لمجالاتها ـ مثل كتاب **((ليونارد هوايت)) مقدمة لدراسة الادارة العامة وكتاب ((ديموك وكوانج)) ((الادارة العامة))** وكتاب **((فيفنر وبرستس))**

الادارة العامة وهى الكتب التى أشار اليها المؤلفان كثيرا كمراجع تحمل نفس الاسم ، وتهتم بنفس المجال — انها تعرض وتناقش ، وتدرس المعلومات والاتجاهات الأساسية فى جميع فروع الادارة العامة . ومن أهمها ادارة الأفراد والادارة المالية . ولكن هذا الكتاب أغفل هاتين الناحيتين الأساسيتين كلية .

ولا نجد من المناسب فى مثل هذه الدراسة التفصيلية ، وفى مثل هذا الكتاب الذى بلغت صفحاته الستمائة أن يحدث هذا الاغفال ، ولا نريد بذلك أن نفرض على المؤلفين الكتابة فى موضوعات لم يتناولها نشاطهما العلمى أو التدريبى ، ولكن الغالب فى مثل هذه الكتب المنهجية أن يشارك فى تأليفها بعض المتخصصين حتى يخرج الكتاب شاملا وافيا لمجاله ، والا اتخذ بعض نواح معينة من الدراسة ، ويختار له اسم يدل عليها .

كما أن دراسة التنظيم الذى عرض ضمن أجزاء العملية الادارية لم تتناول ، بل لم تشر الى موضوع المؤسسات العامة رغم أهميته المتزايدة فى الادارة المصرية ، وفى ادارة التنمية . وقد يبدو هذا غريبا اذا ذكرنا أن كتاب الادارة لديموك تناول الموضوع فى فصلين تقريبا .

وبصرف النظر عن أن تنظيم المؤسسات تناولته كتب الادارة العامة المنهجية فليس من المستساغ أن تفضل دراسته فى هذا الكتاب بالذات ، نظرا للدور الذى تشغله المؤسسة العامة أو المنشأة العامة فى الادارة المصرية بالاضافة الى ما يدور حول تنظيمها من دراسات ومناقشات وما تتعرض له من تطور لم يكتمل أو يستقر بعد . هذا بالاضافة الى أن قسم الادارة العامة بهيئة الأمم المتحدة يجرى حوله الكثير من الدراسات ، ويعقد العديد من المؤتمرات الدولية والاقليمية ، وهناك فى هذا المجال الكثير من البحوث الحديثة الحية كنا نأمل أن يتناولها الكتاب ، أو على الأقل يشير اليها .

كما لاحظنا فى الكتاب التوسع الكبير ، وربما الاطناب فى الاقتباس من المراجع العربية ، وقد يكون هذا عملا مشكورا لتعريف القارىء بالنشاط المعاصر ، والدراسات المصرية الحديثة فى الادارة . ولكنا نتوقع أن الاشارة فى هذا قد تكفى ، لا سيما أن المراجع نفسها متوافرة ومنشورة على نطاق واسع فى كتب لجنة القادة الاداريين ، ووثائق معاهد الادارة ، والتخطيط ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وبذلك يصدر الكتاب فى صفحات أقل ، ويباع بالتالى بثمن أقل ، مما يشجع الدارسين على اقتنائه . اذ المشاهد أن الاهتمام باقتناء الكتب ضعيف جدا ، ولهذا أثره السيىء فى الثقافة والمعرفة الادارية . ولابد من التغلب على هذه الصعاب ، وتشجيع الدارسين والممارسين ، والتيسير عليهم فى اقتناء الكتب الأساسية ، وخاصة تلك التى يحتاجون الى كثرة الرجوع اليها والاسترشاد بها فى الدراسة أو الممارسة .

ومع هذا الاطناب فى الاقتباس ، فقد لاحظنا أن الحديث عن خطوات الاصلاح الادارى فى الجمهورية العربية المتحدة الذى بدأ من صفحة ٥٥٤ اقتبس صفحات كثيرة من مذكرة لجنة تنظيم الاداة الحكومية رقم ٤٣ الصادرة فى يناير ١٩٦٢، ولم يشر الى هذا المصدر . ولعل ذلك من قبيل السهو . كما لاحظنا أن الكتاب أغفل فى التسلسل التاريخى لجهود الاصلاح الادارى دراسات لجنة التنظيم الأعلى للدولة سنة ١٩٦٣ .

وملاحظة أخرى — ينبغى عدم التغاضى عنها ، لأن ذيوعها بأى صورة وبأى قدر غير مستحب هى أن التأليف فى الادارة باللغة العربية شىء مستحدث ، ونهج جديد ، ويتحمل السابقون فى هذا المجال مسئولية كبيرة يقتضيها فضل السبق ، وهى العناية بتعريب ألفاظ الادارة ، والاهتمام باستخدام المصطلحات الدقيقة ، والعناية بصياغة الألفاظ والأساليب المعبرة التى تصور المعنى الذى قصد اليه مبتدعو هذه الألفاظ من العلماء تعبيرا دقيقا ، ويعتبر الكتاب مساهمة مشكورة فى هذا الاتجاه ، ونرجو أن ترتفع هذه المساهمة فيتعاون جميع المؤلفين والعلماء مع هيئة المجلة فى وضع مصطلحات موحدة معبرة لألفاظ الادارة .

واحب أن أؤكد أنه مع هذه الملاحظات العابرة التى ذكرتها فى نهاية هذا التقديم ، فان الكتاب لا يزال — كما رأيته — عملا رائدا ومجهودا يستحق التقدير ، ونرجو له الذيوع والانتشار ، حتى تصدر منه عدة طبعات تتناول ما لم تشمله الطبعة الأولى .

من المكتبة الدولية !

ادارة تخطيط التنمية الاقتصادية

د . برترام جروس

.. شمل البرنامج التنفيذى لقسم الادارة العامة بسكرتيرية الأمم المتحدة دراسة عن « الادارة لتخطيط التنمية وتنفيذ الخطط » .

١ ــ وهذه الدراسة التى تحرص المجلة على تقديمها والتنويه بأهميتها ، تعرض بحثا ممتازا من « النواحى الادارية فى تخطيط التنمية » ، وهو من الموضوعات ذات الأهمية الحيوية فى العالم العربى ، وقد نوقش من قبل فى مؤتمرات عربية ودولية .

قدم المؤلف لبحثه الشيق ببيان حاسم عن أهمية التخطيط فى الفقرة التالية : « ربما كانت أنبل جهود الجنس البشرى فى النصف الثانى من القرن العشرين وأكثرها انسانية ، قيام الحكومات فى المجتمعات التى لم تدخل عصر الصناعة بعد فى آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية باعداد خطط تساعدها على الافلات من قبضة الامبريالية والظلم الاجتماعى ، والفقر ، والمرض ، والجوع ، والجهل ، واليأس . والواقع أن القادة الوطنيين والمديرين والفنيين وضعوا أمام أعينهم الهدف البعيد ، وهو تحقيق مزايا التصنيع التى تستند الى العلم دون تحمل المآسى المتكررة والاستغلال والفساد المذهل الذى اتسمت به التنمية الصناعية فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . ويمثل هذا الهدف تحولا اجتماعيا بعيد المدى ، بل انه يمثل بناء مجتمع جديد .

ثم ان المخططين يأملون فى بلوغ هذه الأهداف فى مدى قريب ، يقاس بالأجيال لا بالقرون . كما أن عدد البلاد التى يقودها هؤلاء المخططون آخذ فى الزيادة ، والمنتظر أن يستمر هذا التزايد حتى يكاد يشمل جميع الدول ذات الدخول المنخفضة فى العالم » .

---

* الأستاذ جروس هو رئيس اللجنة التنفيذية لمجموعات دراسات التخطيط القومى الدولية وهو أستاذ العلوم السياسية ومدير برنامج دراسات التخطيط القومى بمدرسة ماكسويل بجامعة سيراكوز .

ولعل فى هذا التقديم ما يوضح قيمة هـذا البحث ، وما يقدمه من دراسة هامة لها اثر كبير فى نجاح التنمية ، وزيادة معدلاتها .

٢ ــ واهم رسالة يقدمها هذا البحث هى توضيح قيمة الترابط بين التخطيط والتنفيذ ، اذ يبين أن هنـــاك فجوات واسعة فى كثير من الدول بين وضع الأهداف وتحقيقها ، وأن الكثير من خطط التنمية لم توضع بدقة ، وربما لا تزيد على أن تكون أحلاما خيالية ، وربما تكون برامج لا يرتبط بعضـــها مـــع بعض برباط منطقى أو مشروعات لا تتوافر الموارد الكافية لتنفيذها . وقد يظهر أن الخطط فى فقدان الكثير من الموارد النادرة .

وحتى الخطط التى ينظر اليها على انها نفذت على أحسن نطاق ، تحوى دون استثناء أجزاء ليست مقبولة .

ولقد ظهر بوضوح من التجارب المريرة أن نجاح التطوير الاقتصـــــادى يتطلب الاهتمام الواقعى بالترابط الشـــــديد بين التخطيط والتنفيذ . وقد يؤدى افتقاد مثل هذا الاهتمام الى الفصل الأخير بين وضع الخطة وتنفيذها ، والى افتقاد التفاهم بين أخصـــائى التخطيط والاداريين فى جميع المستويات الحكومية . ومع ذلك فانه من الصعوبة بمكان توفير مثل هـــذا الترابط وذيوعه ، اذ ان كلمتى التخطيط والادارة تعنيان معانى متباينة فى مفهوم الأفراد المختلفين . فهناك مفاهيم متباينة أو فلسفات مختلفة عن كل من التخطيط والادارة . الا أنه قـد يكون من المستطاع تقديم عدد قليل من الفروض المعاونة فى هذا الشأن .

فالتخطيط جزء متكامل من العملية الادارية، وينظر الى الادارة على أنها العملية التى يستعين بها الاداريون فى تحقيق بعض الأهداف من خلال نشاط الأفراد الذين يعملون فى تنظيم ما يكون عاما أو خاصا أو مختلطا . وقد يعمل الاداريون على مستويات مختلفة من السـلطة والمسئولية والمكانة ، وهم لا يتعاملون مع مرؤوسيهم وزملائهم المباشرون فحسب ، بل انهم يتعاملون مع البيئة الخارجية لمنظماتهم كذلك . **ومفهوم التخطيط كجزء اساسى من العملية الادارية أمر لا خلاف عليه** ، فقد كان مأخوذا به فى جميع أطوار الفكر الادارى ، اذ حدد « فايول » فى أوائل القـرن العشرين خمسة عناصر للعملية الادارية : أولها « التخطيط » ويليها التنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة . كما كان التخطيط للعملية الأولى التى حظيت باهتمام كثير غيره من علمـــــاء الادارة التقليديين .

ومن المعروف أن أقدر المخططين فى الحكومة هم هؤلاء الذين ينهمكون فى تنفيذ الأنشـــطة اليومية . اذ لا يقتصر نشـــاط الاداريين على التنفيذ ، بل انهم أكثر من غيرهم اهتماما باتخاذ القرارات الهامة عن البرامج والسياســـات ، وبتطوير مجموعة الارتباطات التى تجعل تنفيذ اى جزء من الخطة ميسورا . وقد يمنع الانشغال الكلى بتنفيذ الأنشطة اليومية كلا من الفنيين والاداريين من اعطـــاء التخطيط للمســـتقبل الاهتمام الكافى . بيد أنه يمكن ايجـاد هـــذا الاهتمام بالاشتراك بطريقة ما فى الأعمال الهامة، مثل الميزانية وتنظيم المشروعات الكبرى ، وكذلك تقييم بعض الأعمال الناجحة أو الفاشلة . وقد يوجد الاتصال بمثل هذه الأعمال الرابطة التى لا غنى عنها بين الحاضر والمستقبل . ويحتاج مخططو المستقبل من الاداريين والاخصائيين الى الاتصال بالواقع الحالى ، بدلا من الانعزال عن الحاضر فى برج عاجى .

ويثير المؤلف الاهتمام بما اوحظ من مراجعة خطط التنمية فيما يزيد على مائة دولة ، وأن الفشل فى تنفيذها يزيد على النجاح ، وأن القليل من الدول النامية هى التى نجحت بدرجة منتظمة فى تحقيق أهداف الخطة ، بدرجة مقبولة فى فترة عشر سنوات أو تزيد .

ويوضح أن من أسباب هذا الفشل أن أهداف الخطط كثيرا ما تتسم بالطموح الشديد الذى يغلب أن يكون مصحوبا بقصور فى أدوات الرقابة المالية على الموارد المستخدمة ، وعلى طريقـــة

توزيعها . فبدلا من الاقتصاد على المشروعات ذات الأهمية الأساسية في حدود الموارد المتاحة ، فان كثيرا من المشروعات الثانوية تجد طريقهـا الى التنفيذ ، في حين لا توجد موارد تكفى لاتمام تنفيـذها ، فتستهلك موارد ضخمة في اقامه منشآت لمشروعات لا تجد السبيل الى اتمامها ، وهذا سوء استخدام شائن الموارد يوجد في كثير من البلاد النامية .

٣ ـ ثم يذكر المؤلف أن الهدف الأكبر للبحث الذى أجراه هو اعداد بعض مبـادىء واقعية مرشـدة ، استنادا الى ماهو قائم من معرفة يشوبها الغموض عن النواحى الادارية في تخطيط التنمية الاقتصادية ، ومن ثم فان فصول الكتاب الستة تخلص الى تقديم مجموعة من المبـادىء العامة تعالج الموضوعات التالية :

- **الترابط بين التخطيط والادارة .**
- **بعض النواحى الرئيسية في تنفيذ الخطة وتشمل :**
  المعالم الاستراتيجية
  العقبات
  المبادىء التنفيذية
- **جهاز التخطيط**
- **العلاقات المركزية والاقليمية والمحلية .**

ولم يقتصر المؤلف في استخلاص المبـادىء التى توصل اليها على الدراسـات الواقعيـة للتخطيط القومى ، بل انه يستند الى تجربته الشخصية وملاحظـاته ومناقشـاته في بلاد متعددة ، ولذلك فان هذه المبادىء تعتمد على التجربة والخبرة العملية والمقارنات التطبيقية .

٤ ـ ويشمل الفصل السـابع والأخير من الكتاب نصوص المبادىء العـامة الخمسـة والعشرين التى استنبطها وعرضها خلال فصول الكتاب .

وقد رأينا أن نقدمها بالعربية في هـذا العرض ، لأهميتها ولحرصنا على أن يفيد منها العاملون في مجـال تخطيط التنمية من الذين لا تتاح لهم فرصة قراءة البحث مكتملا ، وهو بحث ممتع مفيد مركز . وهذه المبـادىء هى :

أولا : الترابط بين التخطيط والادارة :

١ ـ المخططون الناجحون هم هؤلاء الذين يسهمون في تنفيذ الأنشطة اليومية للحكومة .

٢ ـ ينبغى أن يدرك جميـع المخططين أن الاعتبارات الاقتصادية ترتبط بعدد كبير ومتنوع من المتغيرات غير الاقتصادية .

٣ ـ تتطلب التنميـة الناجحة استشعار قدر أكبر من الحاجة الى الادارى العـام الذى يحدث التكامل بين الأنشطة .

ثانيا : تنفيذ الخطة وتشمل :

(أ) المعالم الاستراتيجية

٤ ـ البيئة التى تضم جميـع المخططين القوميين تمثل مجتمعا دوليا يتزايد فيه التكامل بين الأمم .

٥ ـ يجب أن يكون العاملون في مجال التنمية في عالمنا المعـاصر الذى يتميز بتغيير ثورى في مجالات العلم والتكنولوجيا مهتمين بالامكانيات التكنولوجية الجديدة .

٦ ـ لا يقتصر النظر الى تخطيط التنمية في اعلى مستوياته على أنه فن الممكن ، ولكنه فن غير المتوقع .

٧ ـ المبرر الوحيـد الذى يحظى بالقبول لانتهاج التخطيط القومى هو المساعدة على تحقيق أهداف الشعوب .

(ب) الصعوبات

٨ ـ أولى عقبات النمو الاقتصادى هى ندرة الموارد الطبيعية والبشرية والتنظيمية .

٩ ـ لا يمكن لتخطيط التنمية أن يغفـل الاهتمام بالأشكال الكثيرة للتناقض الاجتماعى الظاهر والخفى .

١٠ ـ يتعرض المخططون كغيرهم الى الوقوع في الأخطاء الموضوعية وفي طرق العمل .

١١ ـ مازالت القاعدة العلميـة للتخطيط القومى ضعيفة جدا ومتخلفة وراء انتصـارات العلوم الطبيعية والحكمة التى يستلهمها أكفـاء المخططين .

(جـ) المبادىء العملية

١٢ ـ ينبغى أن تعتمـد موازنة الخطط الحكومية على تقييم :

(أ) المزايا المبـاشرة وغير المباشرة المنتظـر الحصول عليها .
(ب) مخـرجات محـدودة تنتـج عن استخدامها .
(جـ) مدخلات تقدر تقديرا واقعيا .

١٣ ـ يجب على المخططين المركزيين أن يعنوا بصياغة ومراجعة عدد كبير من مشروعات التنمية بمداول الاعتبارات الفنية والمالية والادارية والسياسية والثقافية الملائمة .

١٤ـ تتطلب اللامركزية الفعالة فى اتخاذ القرارات باستخدام الأسواق ونظم الأسعار مهارات عالية فى « ادارة السوق » .

١٥ ـ يتطلب تخطيط التنمية الذى يتصف بالكفاية بذل جهد شاق فى تجميع وتوزيع البيانات الاستراتيجية على نطاق واسع .

١٦ ـ تتطلب زيادة الفاعلية فى تخطيط التنمية التوسع فى البحوث والدراسة النظرية فى مشكلات التخطيط وعملياته ، ويشمل ذلك البحوث الأساسية والتطبيقية كليتهما ، وكذلك البحوث المتخصصة والتى تتناول أكثر من مجال تخصصى .

١٧ ـ حق على المخططين كذلك أن يتعلموا .

١٨ ـ يحتاج المخططون الى مزيد من فرص الحوار المستمر الذى يتخطى الحدود القومية والتخصص والمراكز .

ثالثا : جهاز التخطيط :

١٩ ـ يتطلب تخطيط التنمية الفعلية مجموعة من الأجهزة الحكومية المركزية تتضمن بالاضافة الى دورها فى توفير الخدمات الاستشارية النهوض بالقيادة القومية والادارة المالية ومعالجة المشكلات الهامة .

٢٠ ـ لا يمكن استخدام رأس المال والأفراد بكفاية دون بناء أو تعديل التنظيمات بحيث تتوافر لها المقدرة على الاستخدام الأمثل .

٢١ ـ يتطلب الاعداد والتنفيذ الكفء لخطط التنمية درجة من مشاركة المجتمع ومؤسساته الخاصة فى عمليات التخطيط .

رابعا : العلاقات المركزية والاقليمية ـ والمحلية:

٢٢ ـ لا يمكن التوصل الى نجاح ملحوظ فى التخطيط والتنفيذ الا بالجمع المتوازن بين قدر من المركزية واللامركزية .

٢٣ ـ يعتمد التنسيق الاقليمى والمحلى على التفاعل بين كثير من القوى القومية والمحلية .

٢٤ ـ ينبغى أن يتيح التخطيط المحلى المحاسبة المستمرة الشاملة عن شئون المنطقة ، وأن يتخذ اطار الاجراءات تطوير استراتيجية مختارة .

ماهية الادارة العلمية

الادارة العلمية فى روحها تتضمن ثورة عقلية كاملة لدى الأفراد الذين يعملون فى اى منشاة أو صناعة بعينها ، تضطرم بها عقول هؤلاء القوم فيما يتعلق بواجباتهم نحو عملهم ونحو زملائهم ونحو موظفيهم .

انها ثورة عقلية كاملة فى مفهوم رجال الادارة ـ رئيس العمال والمشرف وصاحب العمل ومجلس المديرين ـ لواجباتهم نحو زملائهم العاملين فى الادارة ، ونحو جميع مشاكلهم اليومية ولا وجود للادارة العلمية بدونها لدى الجانبين .

ولا يمكن أن يقال أن الادارة العلمية قائمة فى اى منشأة الا بعد أن يتم هذا التغيير فى الاتجاه العقلى للادارة والعمال كليهما ، سواء من حيث واجبهما فى التعاون لاحداث أكبر فائض ممكن أو من حيث ضرورة احلال المعرفة العلمية الدقيقة محل الآراء التقريبية القديمة أو المعرفة الفردية .

وهـذان همـا العنصران اللذان لا غنى عنهما للادارة العلمية .

فريد ريك . تايلور

٢٥ ـ يتطلب تدعيم التقدم الاقتصادى والاجتماعى قيام مناطق حضرية تتخذ مراكز ديناميكية للثقافة والعلم والتكنولوجيا .

ويقر المؤلف فى ختام بحثه أن هذه التعميمات المفيدة التى قدمها تتصف فى أغلب الأحيان بدرجة من العمومية ، بحيث لا يسهل أن يستفيد بها هؤلاء الذين يتحملون ضغط العمل الدائم فى قيادة التنمية الاقتصادية الشاملة ، وقد تكون قيمتها الرئيسية فى أنها :

(أ) تنمى فكرا أعمق وأكثر اتساقا بالنسبة للتعميمات التى قد تعبر بصورة أدق وأنسب عن الحكمة التى يستلهمها المخططون العمليون الناجحون .

(ب) تثير اهتماما أكبر بأنواع المهارات والرأى والحكمة التى لا يمكن أبدا التعبير عنها بنظريات التعاون من الدارسين تلقائيا ، بل لا بد أن تهيأ له ظروفه ويستمر التشجيع عليه .

ولعلنا فى هذا المعرض نجحنا بعض الشىء فى اثارة قدر مناسب من الاهتمام بالترابط بين الادارة والتخطيط ، ودور الادارة فى نجاح خطط التنمية ، وتحقيق مستويات أعلى من معدلات النمو .

مؤتمرات

ندوات

حلقات بحث

لا جدال فى أن عملية التعرف على كل جديد فى عالم الادارة ذات أهمية بالغة لكل مدير .. ولا جدال فى أن المؤتمرات تعتبر أحد المجالات الرئيسية فى عملية تبادل الخبرات وتعميق التجارب والاطلاع على كل تقدم علمى جديد .. ولكن ليس من المتيسر لكل مدير أو خبير حضور جميع المؤتمرات أو حتى بعضها .. هذا مما دفعنا أن نسد هذا النقص ، بأن ننقل للمديرين وخبراء الادارة كل ما يدور بهذه المؤتمرات ، مع عرض لأهم الأبحاث والدراسات التى تلقى فيها ، كما نعلن فى نفس الوقت عن المؤتمرات المزمع عقدها مع تلخيص للموضوعات الرئيسية التى سيتناولها كل مؤتمر حتى يتمكن كل من تسمح له الظروف بالاشتراك أو الاسهام باحد هذه المؤتمرات .

فى هذا العدد نعرض بعض التقارير الخاصة بمؤتمر الاصلاح الادارى للقادة الاداريين .. ومؤتمر التدريب المهنى الذى عقد بالأسكندرية خلال شهر سبتمبر ١٩٦٨ .. كما نشير الى مؤتمر دبان الذى عقد فى الفترة من ٣ — ٦ سبتمبر ١٩٦٨ .. وكذلك الى المؤتمر العربى الخامس للعلوم الادارية المزمع عقده خلال نوفمبر ١٩٦٨ .. ونشير فى نفس الوقت الى مؤتمر مديرى معاهد الادارة العامة بافريقيا ((طنجة)) فى الفترة من ١٢ — ١٧ ديسمبر ١٩٦٨ .

الخطة الادارية فى مرحلة التنمية

حول مؤتمر الاصلاح الادارى للقادة الاداريين

لدراسة المعالم الأساسية للخطة الادارية فى مرحلة التنمية عقد مؤتمر القادة الاداريين دورته الثامنة فى المدة من ٩ ديسمبر سنة ١٩٦٧ الى ٢٩ فبراير سنة ١٩٦٨ تخللها أسبوع مقيم بمدينة الفيوم ، واشترك فى الدورة ٢٨ من وكلاء الوزارات واعضاء لجان الاصلاح الادارى .

وقد رأى أعضاء المؤتمر اختيار موضوعات ثلاثة كأساس للدراسة ، وهى التخطيط ، وتطوير الأجهزة المحلية ، وتنظيم الجهاز الادارى للدولة . ومن ثم بدأ العمل بتقسيم الأعضاء الى ثلاث لجان فرعية للبحث والدراسة للوصول الى التوصيات على النحو التالى :

لجنة التخطيط :

قامت بدراسة مراحل التخطيط ، ودور الأجهزة المختلفة على جميع المستويات فى الاعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، وانتهت بالتوصية بالآتى :

١ — **فى اعداد الخطة** : يجب مراعاة القدرة الحقيقية للنمو ، واعداد نظام محاسبى موحد لقطاع الخدمات ، وتطوير حسابات الحكومة وانجاز ما يشرع فيه من اعداد قواعد لحسابات التكاليف ، وتنسيق الجهود الاحصائية وتوحيدها ، وتدعيم مكاتب التخطيط ، ووقوف وحدات التنفيذ على نتائج استخدام البيانات ، والاهتمام بالدراسات الفنية والاقتصادية للمشروعات وبالوسائل البديلة .

٢ — **فى الشكل العام للخطة** : يجب التسلسل فى تحديد الاطار النهائى للخطة بين الجهاز المركزى للتخطيط والوحدات الانتاجية والادارية ، ثم التسلسل فى اعتمادها من هذه الوحدات . كما يجب مداومة التنسيق بين برامج التنفيذ عن طريق تشكيل لجان مشتركة بين وزارة التخطيط والقطاعات المعنية . وأخيرا اعلان الخطة بمجرد اقرارها واعتمادها حتى تتاح للوحدات التعرف على دورها فى تنفيذ الخطة .

٣ — **فى متابعة التنفيذ** : الهدف الأساسى استجلاء ما تم تحقيقه لعلاج أوجه القصور ، وذلك بصفة دورية ، وفى وقت مبكر ، يسمح بالتصدى لحل المشكلات . ويقوم الجهاز المصرفى بالمتابعة قبل الصرف ، وجهاز التخطيط بالمتابعة الدورية والتقييم ، وجهاز المحاسبات بالمتابعة الفنية والمالية والرقابة على النواحى المحاسبية بعد التنفيذ . وجهاز التعبئة والاحصاء بتجميع البيانات وتحليلها ووضعها تحت تصرف الأجهزة المستخدمة لها .

وتشمل المتابعة متابعة الكمية والقيمة والنوع لأهداف الانتاج ، ومتابعة الاستثمارات والعمالة والأجور .

٤ — **فى تقييم الخطة** : يجب استكمال مقومات التقييم فى ضوء ظروف الأداء المحلية ، مع أخذ الامكانيات المتاحة فى الاعتبار ، وضرورة الدأب فى رفع طاقة هذه الامكانيات .

٥ — **فى التخطيط الاقليمى** : يجب أن يراعى فى تحديد الأقاليم وحدة المنطقة جغرافيا ، وترابطها اقتصاديا ، ووحدة المشكلات القائمة فيها ، وينبغى أن تنبثق الخطط الاقليمية من الخطة القومية الشاملة ، وأن تلتزم بها .

لجنة تطوير الأجهزة المحلية :

وقامت بدراسة تطوير الأجهزة المحلية للمشاركة فى وضع وتنفيذ خطة التنمية ، وتحقيق أهدافها ، وتثبيت أسس الديمقراطية والحكم المحلى السليم . وخلاصة ما انتهت اليه اللجنة الآتى :

١ — الوصول الى مرحلة الحكم المحلى يجب توافر مبادىء أساسية ، وهى دعم السلطات المحلية ، ووجوب التخطيط الاقليمى وابراز المشاركة الشعبية .

٢ — ضرورة مراجعة التقسيم الادارى الحالى للمحليات بواسطة لجنة للتخطيط الاقليمى .

٣ — تطوير تشكيلات المجالس المحلية ، بحيث يقوم فى نطاق المحافظة مجلسان : تنفيذى حسب الوظائف . وشعبى سياسى منتخب .

٤ — يجب ابدال اللجنة الوزارية للادارة المحلية بلجنة للتخطيط الاقليمى تكون الأساس للأجهزة الادارية فى ظل الحكم المحلى .

٥ ـ آن الأوان لأنتقال قطاع الخدمات الى المحليات ، واتخاذ خطوات لنقل بعض الأنشطة فى قطاع الانتاج ، فضلا عن التمثيل الكامل لأجهزة التخطيط والرقابة فى الوحدات المحلية .

٦ ـ اقامة العلاقة بين المحليات والمركزيات على أسس واضحة المعالم ، وانهاء أى احتمال للصراع على السلطة .

٧ ـ المبادرة الى اتخاذ خطوات ايجابية نحو تنفيذ نقل العاملين من المركزيات الى المحليات ، مع ربط تنفيذ هذا النقل بمزيد من الحوافز .

٨ ـ القرية المصرية قاعدة الحكم المحلى ، ويكون الأساس فى تحديدها قائما على دراسات لجنة للتخطيط الاقليمى بحيث تستوفى عناصر التكامل .

لجنة تنظيم الجهاز الادارى للدولة :

وقامت بدراسة العوامل والاعتبارات المؤثرة على تنظيم الجهاز الادارى ، والهيكل العام للتنظيم ، واتجاهات التطوير ، وخطة اعادة تنظيمه ، وانتهت الى التوصية بالآتى :

١ ـ يجب أن يتكامل كل من التخطيط والتنفيذ، وأن يلتحم التخطيط فى الجهاز الادارى للدولة على جميع مستوياته ، وذلك بانشاء جهاز مركزى للتخطيط ، وأجهزة محلية ، وجعل التخطيط جزءا من الادارة ، وتحويل الخطط الى قرارات تنفيذية ، وتكامل عناصر التخطيط الاقتصادى والمالى والبشرى والاحصاء ، مع تمثيل هذه العناصر فى جميع أجهزة التخطيط .

٢ ـ يجب أن تتوافر للجهاز الادارى امكانيات البحث العلمى والمراكز والمعاهد العلمية التى تساعد على تطوير العمل وترشيده ورفع كفاءته بأحدث التطورات العلمية والتكنولوجية .

٣ ـ فى قطاعات التخطيط والأمن والتعليم والبحث العلمى والعدل والنقل والانتاج الحيوانى والتجارة يجب تجميع الأجهزة والوحدات التى تعمل فى مجال واحد فى جهاز متكامل .

٤ ـ تقسيم الجهاز الادارى للدولة الى قطاعات رئيسية يتولى تسيير أمور كل منها مجلس خاص . ومن المقترح ايجاد ثلاثة مجالس قطاعية هى : مجلس التعليم والثقافة ، ومجلس الخدمات العامة ، ومجلس الشئون الاقتصادية والانتاجية .

٥ ـ قيام علاقة مباشرة بين الوزير ورئيس مجلس ادارة المؤسسة ، وانشاء مجلس للمؤسسات فى كل وزارة ، كذلك اقامة علاقات مباشرة بين المؤسسة والوحدة الاقتصادية دون التدخل فى التنفيذ .

٦ ـ اعادة تنظيم العلاقة بين الوزارة والمصالح التابعة لها ، وتقوم المصالح بالأعمال التنفيذية . أما الأعمال التى لها طابع تخطيطى ورقابى فتحول الى ادارات عامة تابعة لوكيل الوزارة .

٧ ـ اعادة النظر فى السلطات المخولة للوزراء بما يحقق نقل جانب من سلطاتهم الى رؤساء المصالح ووكلاء الوزارات .

٨ ـ ضرورة تحقيق الاستقرار لأطول مدة ممكنة للهيكل التنظيمى للجهاز الادارى للدولة . وكذلك لأوضاع العاملين فيه .

٩ ـ تغيير النظام الحالى للعاملين فى القطاع العام بلوائح خاصة بكل قطاع ، وتقتصر اللائحة العامة على النواحى الرئيسية .

مؤتمر التدريب المهنى الثانى
الاسكندرية ٤ ـ ٧ سبتمبر ١٩٦٨

مقـدمة :

لا خلاف على أهمية التدريب المهنى وضرورة استمراره ، سواء بالنسبة للفرد أو المجموع ، ولكن الأسلوب والمنهج الذى يسير عليه يحتاج الى تأمل . فالتدريب يقوم على احتياجات وامكانيات بشرية ومادية وفنية لا تتوافر فى كل منشأة على حدة بنفس الدرجة والكفاءة والقدرة، بالاضافة الى أن للتدريب قواعد وأسسا يرتكز عليها ، وتعكس آثارها على فاعليته .

وقد وفرت مصلحة الكفاية الانتاجية على نحو ما المدربين والبرامج والامكانيات ، ولكنها فى كثير من الأحيان لم تجد المساندة الضرورية من الوحدات الانتاجية لأسباب مختلفة بعضها يسهل التغلب عليه .

ومن اجل ذلك كان لابد من لقاء بين المؤسسات والشركات والوحدات الاقتصادية

صاحبة المصلحة الأولى فى التدريب ، ممثلة فى ادارتها العليا والمسئولين عن أجهزة التدريب بها من جهة ، ومؤسسات التدريب والتوجيه المركزية من جهة أخرى ، لتقييم ماتم تنفيذه ، ووضع الخطط الرئيسية لانطلاقة جديدة ، ومن ثم عقد هذا المؤتمر .

أهداف المؤتمر :

١ ــ تأكيد الاهتمام بالتدريب ، كوسيلة حتمية لرفع معدلات الكفاية الانتاجية فى الدولة ودوره فى مستقبلنا الصناعى والانتاجى .

٢ ــ توضيح دور أجهزة التدريب بالشركات ومسئولياتها واعداد أفرادها وعلاقاتها بأجهزة التدريب على مستوى المؤسسات والوزارات والأجهزة المميزة ، والتنسيق بين هذه الأجهزة .

٣ ــ تقييم نشاط التدريب ، وما صادفه من معوقات فنية وبشرية ، وما يقترح للتغلب عليها .

٤ ــ توحيد أسس تقدير احتياجات التدريب (فراد + برامج) ووضع خطط التدريب السنوية .

٥ ــ ميزانية التدريب وحوافزه (بالنسبة المدرب والمتدرب) .

٦ ــ اهمية وضع لائحة نظام التدريب لكل شركة ومؤسسة وتحديد خطوطها العريضة .

٧ ــ التنسيق بين برامج التدريب التى تقدمها الجهات المختلفة ، واستكشاف المجالات الجديدة من البرامج التخصصية والاشرافية والمهنية والثقافية حسب احتياجات الشركات .

لجان المؤتمر :

ولكى يحقق المؤتمر هذه الأهداف الكبرى تم تقسيم أعضاء المؤتمر الى ست لجان رئيسية على النحو التالى :

الأولى : **لتخطيط التدريب** ، وتشمل اللجان الفرعية الآتية :

- تقدير الاحتياجات بالنسبة للأفراد .
- تقدير الاحتياجات من البرامج واعدادها .
- تمويل التدريب وامكانياته .
- وضع خطة التدريب .

والثانية : **للمتابعة والتقييم** .

والثالثة : **لأجهزة التدريب** ، وتشمل اللجان الفرعية الآتية :

- أجهزة التدريب بالشركات والمؤسسات .
- لائحة نظام التدريب بالشركة والمؤسسة .
- التنسيق بين اجهزة التدريب بالشركات والأجهزة المركزية .

والرابعة : **للتدريب على القيادة والاشراف** .

والخامسة : **التدريب المهنى** ، وتشمل اللجان الفرعية الآتية :

- تقييم نظام التلمذة الصناعية .
- مركز التدريب على نظام التلمذة الملحقة بالشركات .
- التدريب المهنى داخل الشركات.
- تدريب الفنيين ورفع مستوى المهارة .

والسادسة : **للثقافة الفنية :**

وتولت هذه اللجان ــ فور افتتاح المؤتمر ــ مناقشة الموضوعات الكثيرة التى أسندت دراستها اليها .

الهيئات والمؤسسات المشتركة فى المؤتمر :

اشتركت فى المؤتمر عشر مؤسسات صناعية والشركات التى تتبعها وعددها (١٠١) شركة ، بالاضافة الى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، والجهاز المركزى للتدريب ، وجمعية ادارة الأعمال العربية ، ومعهد الادارة العامة ، وكذلك اتحاد الصناعات المصرية ، ومؤسسة الثقافة العمالية ، واتحاد نقابات العمال بالجمهورية ، وست نقابات عمالية .

افتتاح المؤتمر :

عقد المؤتمر فى فندق سان استفانو بمدينة الاسكندرية فى الفترة بين ٤ سبتمبر الى ٧ سبتمبر ١٩٦٨ برئاسة الدكتور عزيز صدقى وزير الصناعة ، والقيت فى حفل الافتتاح كلمات من السادة :

محافظ الاسكندرية ، ومن رئيس المؤتمر ، ومقرره ، وممثلى الهيئات والأجهزة .

وكذلك القيت محاضرات خلال أيام المؤتمر من خبراء مصريين وأجانب وممثلى بعض الهيئات الدولية .

توصيات المؤتمر :

كان من أهم التوصيات التى اصدرها المؤتمر التوصيات الآتية :

١ ـ أنشاء مجلس قومى للتدريب على نمط المجالس القومية المتخصصة التى وردت فى بيان ٣٠ مارس ، بحيث تكون مسئولية هذا المجلس تحديد سياسات التدريب على المدى البعيد ، وسيحدد لكل جهة من جهات التدريب دورها ومسئوليتها فى تنفيذ هذه السياسات والخطط .

٢ ـ اعتبار التدريب قضية قومية لا تتجزأ عن قضية ازالة آثار العدوان ، وقيام الدولة الحديثة . فالتدريب هو قضية تنمية الموارد البشرية .

٣ ـ ادخال تقييم نتائج التدريب وتحقيق أهدافه ضمن العناصر الرئيسية فى تقييم عمل الشركات ، والتى يتم بموجبها منح العلاوات ، وتحديد بدل التمثيل لرئيس مجلس الادارة ، أيمانا بأن نتائج التدريب تمثل استثمار القوى البشرية .

٤ ـ ضرورة انشاء أجهزة التدريب بالشركات ، ومسئولية رؤساء مجالس الادارة فى تنفيذ هذه السياسة .

ويعتبر ما انتهى اليه المؤتمر من توصيات نتيجة طيبة ... ولكن المؤتمر لم يتعرض بالدراسة لأهم عامل يجمع شتات التدريب ، وهو توحيد أجهزة التدريب المهنى فى جهاز واحد ، لخفض التكلفة من جانب ، ولتحسين نوعية الانتاج من جانب آخر .

مؤتمر القادة الاداريين
الدورة العاشرة
عن
الادارة العلمية والاقتصادية فى المشروعات العامة
الفترة من ٩/٢١ الى ١٠/٣

هذا المؤتمر برنامج تدريبى يتولى الاعداد له وتنفيذه لجنة برامج القادة الاداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة . والهدف منه رفع كفاية القيادات الادارية اذ يضم كل مؤتمر عادة نخبة من الصف الأول من طبقة المديرين بالقطاعين الحكومى والعام .

وقد افتتح السيد المهندس حلمى محمد السعيد رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة صباح يوم السبت الموافق ٢١ سبتمبر ١٩٦٨ الدورة العاشرة لمؤتمر القادة الاداريين ، بمقر الجهاز بالقاهرة .

وبدات الجلسة الافتتاحية بكلمة القاها السيد / جعفر العبد رئيس لجنة برنامج القادة الاداريين تلاها كلمة السيد رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ثم محاضرة ألقاها السيد الدكتور عبد العزيز حجازى وزير الخزانة عن الاصلاح المالى والاقتصادى .

ويعتبر المؤتمر فى دورته العاشرة ـ نقطة انطلاق جديدة فى أعمال اللجنة اذ انه أول مؤتمر يخصص لمجموعة من كبار القادة فى القطاع العام بعد ان كانت معظم المؤتمرات تضم أعضاء من القطاعين .

ولقد صمم هذا المؤتمر لدراسة « الادارة العامية والاقتصادية فى المشروعات العامة » وهذا الموضوع يتجاوب مع الاتجاهات العامة والمتطلبات الكبيرة لقيادتنا السياسية التى تهدف الى تحقيق النجاح والاصلاح فى وحدات القطاع العام .

ويعتبر هذا المؤتمر وما سيتم فيه من لقاءات بين السادة الوزراء وأعضاء الهيئة الفنية خلال مدة انعقاده مجالا كبيرا لتبادل خبرات وتجارب القطاع العام وتحديد مشكلاته حتى يمكن دراسة وسائل حل هذه المشكلات ، مع ارساء قواعد الادارة العلمية والاقتصادية وبلورة المفاهيم الحديثة لها وتعميقها فى نفوس المشتغلين بالانتاج . كما يعتبر أيضا فرصة طيبة لتحقيق التعارف والتآلف بين القادة الاداريين مما يساعد على تعاونهم فى العمل .

موضوعات البحث :

قامت لجنة تحضيرية من بين اعضاء المؤتمر بالتعاون مع أعضاء الهيئة الفنية باختيار ثلاثة موضوعات ليبحثها المؤتمر هى :

١ ـ السياسة العامة واثرها على نجاح المشروع (لا مركزية التنفيذ فى المشروع) .

٢ ـ التخطيط العلمى على مستوى المشروع كأساس للادارة العلمية والاقتصادية .

٣ ـ استخدام القوى البشرية واثرها على كفاءة المشروع .

وسوف يشكل أعضاء المؤتمر ثلاث لجان فرعية تعد كل منها تقريرا عن أحد الموضوعات الثلاث المذكورة .

كما يشمل المؤتمر ندوات عن الموضوعات التالية :

الاصلاح المالى والاقتصادى .

أيكولوجية الادارة .

والادارة الاقتصادية فى المشروعات وكفاءة العمليات الادارية .

ومشاكل الادارة فى الصناعة .
والادارة العلمية فى مرحلة التنمية .

العلاقات والاصلاحات واثرها فى نجاح مشروعات المنظمة .

ونأمل أن تكون تقارير اللجان وثائق هامة لها اثر كبير فى تطوير الادارة فى المشروعات العامة .

مؤتمرات عربية

المؤتمر العربى الخامس للعلوم الادارية الكويت نوفمبر ١٩٦٨

تعقد جامعة الدول العربية المؤتمر العربى الخامس للعلوم الادارية فى الكويت فى نوفمبر سنة ١٩٦٨ ، وقد سبق أن قرر المؤتمر العربى الرابع الذى عقد فى لبنان فى الفترة بين ٢٣ ، ٢٨ يناير ١٩٦٧ أن يناقش المؤتمر الخامس موضوعات رئيسية ثلاثة ، واختار مقررا لكل منها وهى :

أولا : فى **الادارة المحلية** وتشمل الدراسة :

تمويل مجالس الادارة المحلية .
أوضاع موظفى الادارة المحلية .
دراسة توحيد التقسيمات الادارية فى نطاق الادارة المحلية .

ثانيا : **فى الاصلاح الادارى والمشروعات العامة** وتشمل الدراسة :

الانحراف الادارى . الرقابة على الدوائر الحكومية والمشروعات العامة . طرق التدرج والترفيع فى البلاد العربية . أجهزة أو مجالس الخدمة المدنية فى الدول العربية . دور المواطن فى المساهمة فى العمل الادارى . تحديد مسئوليات واختصاصات رؤساء الوحدات الاقتصادية فى القطاع العام .

ثالثا : فى **الادارة المالية** وتشمل الدراسة :

اعداد الموازنة العامة والموازنة الانمائية والاستثمارية والموازنات الملحقة والمستقلة. تبويب الموازنة من حيث النفقات والايرادات. العلاقة بين الموازنة العامة والموازنة الاستثمارية والخطة الاقتصادية . الحسابات العامة والحسابات التجارية .

وقد سار اسلوب اعداد البحوث لهذا المؤتمر على نهج متطور ، اذ أعد كل مقرر قائمة استبيان لجمع البيانات والمعلومات عن الموضوع الذى يقرر عنه المؤتمر . ولا شك أن هذا الأسلوب سيوفر ذخيرة كبيرة من المعلومات تعين كثيرا على التوسع فى اجراء بحوث أخرى ، وتمهد لاعداد دراسات مقارنة ذات قيمة وفائدة ، كما تعاون على اعداد بحوث تفصيلية فى نواح متخصصة من هذه المجالات العامة .

ومع تقديرنا للجهود التى تبذل فى اعداد بحوث المؤتمر ، الا أننا نخشى أن يكون فى اتساع مجالات هذه البحوث وعدم تركيزها ما يعوق المؤتمر عن أن يصل الى توصيات محددة يطلب الى الدول العربية النظر فى الأخذ بها ، ونأمل أن يؤخذ بالاتجاه الى التخصيص فى البحوث فى المؤتمرات التالية .

وترجو المجلة أن تنهض الجامعة العربية بعبء نشر كتاب كامل يحوى بحوث كل مؤتمر حتى يكون مرجعا للعاملين فى مجالات الادارة ، وسبيلا الى نشر الثقافة والمعرفة الادارية وتكاملها بين الدول العربية .

ونأمل الا يقتصر الأمر على مجرد تجميع للبحوث ، بل الأحرى أن تنشر على صورة كتاب متكامل تراعى فيه المنطقية والشمول في العرض، وهذا ما يجرى عليه العمل فى اعداد ونشر بحوث مؤتمرات الهيئات والمعاهد الدولية المهتمة بالادارة . ويحتاج تنفيذ مثل هذا العمل أن تتوافر للجامعة العربية سكرتيرية فنية تتكون

من عدد قليل من المتخصصين فى الادارة يعملون لغرض معين وبصفة مؤقتة ، وذلك الى أن يتم انشاء المنظمة العربية للعلوم الادارية ، وتستكمل جهازها الفنى .

والمجلة تدعو لهذا المؤتمر التوفيق والنجاح الكامل .

حلقة دراسية عن ادارة الأفراد فى الدول الافريقية أديس أبابا من ٢٠ - ١٩٦٨/٦/٢٨

عقد فى قاعة أفريقيا بأديس أبابا حلقة عن « الوسائل والاجراءات لتحسين ادارة الأفراد » تحت اشراف اللجنة الاقتصادية لأفريقيا التابعة لهيئة الأمم المتحدة فى المدة من ٢٠ الى ٢٨ يونية ١٩٦٨ شارك الأستاذ يوسف خلوصى مدير عام التخطيط بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة وقدم بحثا عن بعض مشكلات الدولة فى مجال الأفراد بها والحلول المتبعة فيها . وكان هدف الحلقة معاونة الأجهزة المركزية للأفراد ولجان الخدمة المدنية والمنظمات النظيرة فى الدول الأفريقية فى تحسين وسائل واجراءات ادارة الأفراد بها ، بما يكفل سيرها على أحدث النظم . وهذه الحلقة هى الثالثة من اجتماعات ادارة الأفراد الأفريقية . فقد عقدت الأولى فى أديس أبابا فى نوفمبر ٦٥ والثانية فى أوجادوجو نوفمبر ١٩٦٦ .

وقد اشترك فى الاجتماع ١٦ دولة أفريقية (ناطقة بالانجليزية) مثلها ٢٣ مشتركا أغلبهم من كبار العاملين بالأجهزة المركزية للأفراد وأشرف على الحلقة أربعة خبراء بريطانيين وأحد الخبراء الافريقيين وهو مدير معهد الادارة العامة بغانا .

تناول المؤتمر عدة موضوعات فى ادارة الأفراد هى :

(أ) قوانين ولوائح الخدمة المدنية .
(ب) تنظيم الأجهزة المركزية للأفراد .
(جـ) ترتيب الوظائف
(د) تقدير القوى العاملة
(هـ) بعض الجوانب المالية لادارة الأفراد
(و) تحركات الأفراد
(ز) القرارات الفردية للادارة
(ح) استخدام الماكينات والآلات الحاسبة الالكترونية
(ط) نماذج وسجلات

وقدم الخبراء دراسات نظرية عن كل من هذه الموضوعات ، كما قدم كل مشترك بحثا عن مشكلات الأفراد فى دولته فى اطار الموضوعات المعروضة .

ومن أهم النقاط التى أثيرت فى المؤتمر أهمية قوانين ولوائح العاملين وتنميطها مع ضمان المرونة فى اتخاذ القرارات ، وحاجة الدول النامية الى جهاز مركزى للأفراد ولجنة للخدمة المدنية أو أحدهما ، وتحديد علاقتهما بالحكومة . وفى مجال ترتيب الوظائف ظهرت الحاجة الى الجمع فى التطبيق بين مبدئى « الدرجة والوظيفة فى معاملة الأفراد » وبرز الاهتمام بضرورة تنمية الاحساس بالمال العام لدى العاملين ، واتباع نظام سليم لتحركات الموظفين ، مع تحفيزهم للانتقال الى المناطق النائية . كما أثيرت أهمية اختيار أنسب الأفراد للعمل ، وتشجيع التنمية الذاتية للفرد ، وحمايته من القرارات التأديبية التعسفية .

وانتهى المؤتمر الى توصيات أهمها أن تقدر حكومات الدول الافريقية تأثير مشكلة التدخل السياسى على كفاءة الأفراد ، ثم تشجيع التبادل البناء فى وجهات النظر بين الدول الافريقية فى مجال تطبيقات ومشكلات الأفراد ، على أن تقوم هيئة الأمم المتحدة باتاحة الفرص أمام كبار المسئولين بالأجهزة المركزية للأفراد بالدول الأفريقية لتبادل الزيارات مع زملائهم ، وأن تقوم هيئة الأمم بالارشاد عن أسلوب تقييم وتنميط المؤهلات العلمية التى تمنحها الجامعات والمعاهد . كما أوصى المؤتمر بتدعيم قسم الادارة العامة باللجنة الاقتصادية حتى يتمكن من أن يعاون بطريقة أكثر فاعلية الدول الأفريقية لتحسين ادارة الأفراد بها .

مؤتمرات دولية

المؤتمر الدولى الرابع عشر للعلوم الادارية دبلن (٣ - ٦ سبتمبر ١٩٦٨)

عقد المعهد الدولى للعلوم الادارية (ببروكسل) مؤتمره الدولى الرابع عشر فى مدينة دبلن(ايرلندا) فى الفترة من ٣ الى ٦ سبتمبر ١٩٦٣ ، واشترك فيه وفود الدول الأعضاء ، والشعب القومية فى تلك الدول ، بالاضافة الى طائفة من علماء الادارة العامة وخبرائها .

وقد مثلت الجمهورية العربية المتحدة فى هذا المؤتمر بوفد مكون من السادة الأساتذة : **محمد رشدى و سليمان الطماوى** عن الشعبة

القومية و **عمر شريف و دكتور مصطفى أبو الفتوح** عن الحكومة .

وتناول المؤتمر بالبحث والدراسة الموضوعات التالية :

١ ــ مشكلات التنسيق الادارى فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
٢ ــ الملاءمة بين نظم ادارة الأفراد فى الحكومة والتغيير فى المجتمع .
٣ ــ حماية المواطن فى الاجراءات الادارية (مع استبعاد المراجعة القضائية)

ويتبع المعهد الدولى فى اعداد البحوث والتقارير العلمية التى يناقشها فى مؤتمراته العامة التى يعقدها كل ثلاث سنوات اعداد دراسات مستفيضة تستند الى مجموعات ضخمة من البيانات الواقعية التى تجمع من مختلف بلاد العالم ، فتشكل منها دراسات مقارنة ذات قاعدة متسعة تشمل معلومات وبيانات متسقة صممت بعد دراسة متعمقة ، ومناقشات علمية واسعة فى اجتماعات المائدة المستديرة التى يعقدها المعهد سنويا ، وتؤدى الى وضع قائمة بأسئلة لجمع بيانات عن دول العالم عن كل موضوع يجرى تحليل البيانات ودراستها لتنتهى بتقرير شامل يعرض على المؤتمر .

ويساعد الأسلوب الذى اتبعه المعهد فى الاعتماد على شعب قومية تمثله توفر له البيانات والمعلومات من جميع الدول الأعضاء فى اعداد بحوث شاملة ودراسات مقارنة ذات قيمة .

ولا يقتصر دور الادارة المصرية فى المساهمة فى أعمال المعهد الدولى على مجرد الاجابة عن الاستقصاء ، أو تزويد المعهد بالبيانات ، بل وينبغى أن تكون هناك مساهمة ايجابية فى ناحيتين :

الأولى : التأثير الفعلى فى اختيار مشكلات وموضوعات البحث فى لجنة المعهد العلمية ، بحيث تستفيد منها الدول العربية على وجه الخصوص ، والدول النامية عامة .

الثانية : الاستفادة مما يثار من موضوعات ، ومن الأسلوب العلمى المتبع فى اجراء بحوث محلية مستفيضة . ففى موضوع : ((العلاقة بين الادارة العامة ، وادارة القطاع العام)) مثلا يمكن أن تجرى بحوث محلية فى الموضوعات التالية :

- المقارنة بين شروط التعيين فى مختلف مستويات الوظائف فى الخدمة المدنية والقطاع العام .
- محاولات التقريب بين انظمة الاستخدام فى الخدمة المدنية والقطاع العام .
- حركة الأفراد بين القطاع الحكومى والقطاع العام ــ طبيعتها واتجاهاتها .
- تبادل الخبرات بين القطاعين وخطط التعاون المتبادل بينهما فى مجال ادارة الأفراد .

وكل هذه موضوعات هامة ، ويمكن الاستفادة من الدراسات المقارنة التى ينشرها المعهد فى تدعيم البحث الذى يجرى الآن حول تطوير نظم الخدمة .

مؤتمر مديرى معاهد الادارة العامة بافريقيا (طنجة) فى الفترة من ١٢ ــ ١٧ ديسمبر سنة ١٩٦٨

اتخذ المؤتمر الاقليمى لمديرى معاهد الادارة العامة الأفريقية الذى عقد بنجيريا فى يولية ١٩٦٦ قرارا اجماعيا بتنظيم مؤتمر سنوى لمديرى هذه المعاهد وطلب لتحقيق ذلك معاونة كل من المجلس الاقتصادى الأفريقى ، والمعهد الدولى للعلوم الادارية ، ومركز التدريب والبحوث الأفريقى فى ادارة التنمية وغيره من الهيئات .

وقد جرت مفاوضات فى هذا الشأن خلال سنة ١٩٦٧ انتهت الى الاتفاق على أن هناك فرصة كبيرة لدراسة نواح هامة فى الادارة العامة ، تشمل التنظيم والتدريب والبحوث والنشر . وليس من ريب فى أهمية عقد هذه المؤتمرات التى تهدف الى تنمية التعاون الفنى فى مجال الادارة العامة بين المعاهد والجامعات والحكومات والمنظمات الاقليمية المختصة سنويا ، وأن يسهم فى الاعداد لها مجموعة من الخبراء العالميين . كما تقرر أن يقوم مركز التدريب والبحوث الافريقى فى ادارة التنمية ، بناء على اتفاق بينه وبين اللجنة الاقتصادية الافريقية بالاعداد ، وتوفير التسهيلات اللازمة لعقد المؤتمر فى الفترة من ١٢ الى ١٧ ديسمبر سنة ١٩٦٨ .

وقد وجه مدير المركز الافريقى الدعوة الى الحكومة المصرية لاختيار ممثليها فى هذا المؤتمر.

وغنى عن البيان أهمية المشاركة العلمية الايجابية فى هذه المؤتمرات والمساهمة فى تقديم الدراسات والبحوث التى تمثل الخبرة المصرية المتزايدة فى مجال الادارة ، بحيث ينهض الممثلون المصريون بدور رئيسى فى عمل المؤتمر من الناحية العلمية ، وفى ناحية التعاون مع مديرى معاهد الادارة فى القارة الأفريقية ، ثم توثيق هذاالتعاون عن طريق تبادل البحوث والنشرات والمطبوعات.

من المجلات الأجنبية

وظيفة المدير والتطور فى مفهومها ..*

اعتمدت المجتمعات الحديثة فى محاولاتها الأولى تشغيل المنظمات المعقدة على تطبيق اساوب التجربة والخطأ أكثر من اعتمادها على الدراسة . ونتيجة لذلك لم تتكون صورة واضحة عن ماهية الادارة وعن امكانياتها بالنسبة المنظمات أو المجتمع ، كما لم يحدث اتفاق على طبيعة العملية الادارية .

ونتج عن افتقاد مثل هذا الاتفاق أن توافرت التجربة العملية والمعلومات النظرية ، وكذلك بعض التأملات ومن ثم امتلأت مراجع الادارة بعديد من الفلسفات والمدارس الفكرية . وربما نجد مثل هذا التعدد فى اطار منظمة واحدة، نظرا للتباين الواسع فى الخلفية الوظيفية ، أو التدريب التخصصى لأفراد المديرين ، مما يثير اختلافا كبيرا فى وجهات النظر عن كنه وظيفة المدير وعمله . والأغلب أن تكون وجهات النظر هذه غير واضحة أو صريحة ، ولكن يمكن استنباطها مما يظن أنه السلوك الادارى المقبول ، حيث لا توجد الآن وجهة نظر ذائعة أو موحدة عن مفهوم وظيفة المدير وعمله .

ويحاول هذا المقال توضيح الكثير من وجهات النظر الشائعة عن وظيفة المدير ، وخاصة تلك التى تبدو ضمن مناقشات نظرية الادارة وممارستها . والمعتقد أن الاهتمام بوجهات النظر هذه سوف يساعد المدير الفرد على النظر الى ذاته ، ويشجع على التفكير فى مجالات مهملة من الادارة ، كما ينتظر أن يزيد من التسامح بين المتعصبين لوجهات نظر بعينها . فاذا استطعنا أن نتفهم وأن نرتب وجهات النظر عن وظيفة المدير فى تنوعها الواسع أمكن أن نرتب ونتفهم الأفكار التى تدور حول وظيفة المدير على نحو أفضل .

النظرة الى وظيفة المدير خلال القرن الماضى :

تأثرت المفاهيم عن وظيفة المدير منذ القرن التاسع عشر بوضع رجل الأعمال ، باعتباره أولا صاحب عمل ثم مديرا . ويمكن أن نطلق على المفهوم السائد عن المدير أنه رجل عظيم . وصفته الأولى هى الخبرة فى العمل الأساسى للمنظمة ، سواء كان النسيج أو النقل البحرى أو النشاط المالى .... الخ . **وننظر الى المدير أيضا على أنه روح النشاط فى المنظمة ، ومن ثم فهو المؤثر فى اتخاذ القرارات ، بل انه يتخذ القرارات الهامة بنفسه ، ويختص أساسا بالمسائل ذات الحساسية والأهمية الاقتصادية ، ومن ثم فالاداريون تبعا لهذا المفهوم يولدون ولا يصنعون، ولذلك ينظرون الى أنفسهم على أنهم فئة ممتازة. ومن الطبيعى أن المغامرة والأقدام والعوامل الاقتصادية الاجتماعية ساعدت على تكوين الصورة الذاتية فى هذه الفترة .**

ومع ذلك فقد ظهر حول نهاية القرن التاسع عشر مفهوم منافس ، هو المفهوم البيروقراطى الذى اكتشفه ماكس فيبر ، فالمدير هو الذى يحرك المكنة ، حيث المكنة هى البيروقراطية ، وهى بناء تنظيمى غير شخصى متخصص وظيفيا تسيره القواعد ، وقد تطورت فكرة البيروقراطية كرد فعل ضد التسلط الفردى والمحسوبية

* مقتبسة من مقال بهذا العنوان من مجلة :
Michigan State Univeresity Business Topics Winter 1968 pp. 67-62, by Graig c, Lundberg.

والقسوة والتقلبات العاطفية والرأى الشخصى الذى تحكم فى ممارسة الادارة فى الأيام الأولى من الثورة الصناعية .

ومفهوم ثالث يسبق مفهوم العلوم الاجتماعية عن المدير ظهر أيضا فى أوائل هذا القرن يمكن أن تصفه كلمة التكنيكى . وتشير بهذا الى الأفكار التى تبعث من عمل « **فريدريك تايلور** » وزملائه واتباعه . ونفترض هنا وجهة نظر هندسية ، باعتبار أن العلم التطبيقى ، وبصفة خاصة وسائل الهندسة الصناعية يمكن أن تستخدم فى الادارة وأنها أدت الى أحسن التطبيقات . وأصبحت كلمة ((**الطريقة المثلى الوحيدة**)) هى شعار هذا المفهوم . ويعكس المدير التكنيكى بوضوح أجزاء من المفهومين السابقين ، وخاصة الاهتمام بالاقتصاد والأشياء الملموسة ، والاعتقاد بأن معظم التنظيمات وبصفة خاصة منظمات الأعمال هى فى جوهرها تشكيلات ميكانيكية .

وقد ساعدت كل من هذه المفاهيم الثلاثة التى قدمناها وقت أن كانت سائدة على تشكيل صورة ذاتية غاية فى الوضوح عن المدير الممارس، كما أوضحت مجموعة اجراءات ادارية معينة . وربما كان أكثر من ذلك أهمية الأسطورة التى ذاعت وانتشرت على نطاق واسع عندما أخذت عقائد ادارية مختلفة ترسخ فى الحضارات الغربية. فقد أكدت مدرسة ((**الرجل العظيم**)) بشدة أنه لا يمكن أن تكون هناك أى مبادىء عامة فى الادارة . والادارة فى حقيقتها لا تعدو أن تكون فنا خالصا ، ومن ثم فهى نتاج المهارات الشخصية للفرد المقدام الخبير صاحب الموهبة . ومن المثير **أن مفهومى البيروقراطى والتكنيكى** يستندان الى عقائد تناقض تماما ما يأخذ به مؤيدو **مفهوم « الرجل العظيم »** . **وهذه المعتقدات** تقرر امكان وجود مبادىء ، وأن هناك قواعد عامة للادارة يأخذ بها المديرون الناجحون دائما حتى لو لم يصرحوا بذلك . ولكن ذاعت فى منتصف القرن العشرين محاولات عديدة واسعة ، وأخذت فى نفس الوقت بحوث العلوم الاجتماعية وأفكارها

وظيفة القياس

نتج عن التقدم فى العلوم الاجتماعية فى السنوات الأخيرة القدرة على الحصول على قياسات للمتغيرات تتناول نوع وكفاية الاداء فى المنظمة الانسانية . والأجهزة التى تستخدم فى قياس هذه المتغيرات اما موجودة ويمكن الحصول عليها واما يمكن اعدادها بالطرق المعروفة ، ومن الممكن قياس :

❋ مقدار ولاء العضو للمنظمة واندماجه معها ومع أهدافها .

❋ مقدار ما يشعر به أعضاء المنظمة فى كل المستويات التنظيمية من أن أهداف المنظمة تتسق مع حاجاتهم الخاصة وأهدافهم ، وأن تحقيق أهداف الشركة سوف يساعدهم على بلوغ أهدافهم .

❋ مقدار ما تتصف به أهداف الوحدات والأفراد من سمات تيسر بلوغ المنظمة لأهدافها .

❋ مستوى الدوافع بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بانشطة مثل :

× الأداء ، ويشمل ذلك كلا من نوع وكمية العمل المؤدى .

× الاقلال من الفاقد وتخفيض التكاليف .

× تحسين المنتجات .

× تحسين العمليات التكنولوجية .

× تحسين التنظيم واجراءاته .

❋ مقدار ما يشعر به أعضاء المنظمة من أن الجو فيها يساعد على احتفاظ كل عضو باحساسه بقيمته الشخصية .

❋ درجة الثقة واطمئنان بين الأقران وبين المستويات الرئاسية والوحدات التنظيمية المختلفة ، ومقدار الثقة والاطمئنان الذى يضعه الموظفون التنفيذيون فى المشورة والعكس .

❋ مقدار ونوع التعاون داخل كل وحدة من التنظيم وبين الوحدات وبين الخط والمشورة .

❋ مقدار الضغط والقلق الذى يشعر به أعضاء المنظمة ومصادر الضغط وأثر هذا المؤثر فى صحتهم ورفاهيتهم كما تدل عليه المعدلات المرتفعة للغياب والحوادث والأغراض المماثلة .

رنسيس ليكرت

من كتاب ((انماط جديدة فى الادارة))

تتجمع . وظهرت صور عديدة معدلة لهذه المفاهيم .

تعديلات علم الاجتماع :

تعرض مفهوم المدير ووظيفته خلال السنوات الأخيرة الى تعديلات عديدة مثيرة ترجع بصفة خاصة الى اهتمام علم الاجتماع بها ، والى ما يجرى من بحوث عن العملية الادارية والمديرين ، كذلك الى التغيرات فى بيئة الادارة بأكملها . والواضح الآن أن العمل الادارى شىء يختلف عن العمل الأساسى للمنظمة . وينتظر من مدير اليوم أن يكون أخصائيا فى الادارة . كما أن ما يهتم به الادارى قد تغير ايضا من التركيز أساسا على المواد والمسائل الاقتصادية الى التركيز على الأفكار والعلاقات . فالمدير الحديث أكثر اهتماما الآن بالنواحى الاجتماعية والاعتبارية من حياة المنظمة . كما أن آفاق الزمن تغيرت . فالنظرة الى العمل الادارى اليوم تصله بالمستقبل ، كما تربطه بالماضى والحاضر . والنظرة الحديثة تشير الى العمل الادارى على أنه تركيب واقعى ينسق بين الأفراد والآلات والأموال والمواد وغير ذلك.

وترجع بداية ظهور مفاهيم العلوم الاجتماعية عن وظيفة المدير الى بحوث ((**التون مايو**)) وزملائه والى دراساتهم الشهيرة فى مصانع هوثورن . فمنها برزت مكانة العاطفة والسلوك غير المنطقى ، وأهمية الجماعات ، وتبع هذه البحوث الرائدة موجات عديدة من البحوث المتخصصة تركز كل منها على أحد الجوانب ، وتنشر وجهة نظر تصورية . فكان التركيز فى الأربعينيات على ناحية الاتصالات ، وفى الخمسينيات على الحوافز ، ثم حدث التركيز فى أوائل الستينيات على القدرة والتأثير ، ومكانة القيم فى العملية الادارية وهكذا. واحدث الاتجاهات الذائعة بحوث علماء الاجتماع عن التغيير والتبادل والتى تنظر الى المنظمة كنسق مركب . ولنأخذ اذن فى الكشف عن بعض هذه المفاهيم الحديثة فى تفصيل أكبر ، حيث أصبحت وظيفة المدير متعددة الجوانب .

وأخذ علماء الاجتماع ذوو التخصصات العديدة خلال ثلاثة عقود يركزون على دراسة المدير وعمله ، واهتمت كل جماعة بمستوى واحد من مستويات البحث ، وهى مستوى الفرد ، ثم مستوى الجماعة ، ثم مستوى المنظمة . والمستوى الذى يركز على المجتمع والثقافة . وتحتاج الآن أن تنظر الى مفهوم المدير الذى يستقى من الصورة التى ترسمها الدراسة فى كل مستوى من المستويات التى ذكرناها .

فنجد فى مستوى الفرد ثلاثة مجالات فرعية من علم النفس تهتم بهذا الموضوع ، فينظر سيكولوجى الشخصية الى المدير على أنهشخصية متفردة ، ويراه عالم النفس التجريبى مجموعة من الاستجابات المشروطة . ويراه عالم النفس الوجودى شخصا يعرف بالرجوع الى مجموعة علاقاته بالآخرين . ولما كان المتخصصون فى علم النفس الادارى قد استعاروا هذه المفاهيم فقد أدخلوا عليها بعض التعديلات الطفيفة مصحوبة عادة بالاهتمام بالعمليات النفسية الرئيسية ، وهى التعلم والاثارة والادراك ، ومن ثم يأخذ المدير سمات الأرضاء بدلا من الاغداق ، وكذلك سمات الشخص الذى يركز على محاولة الاقلال من الشك وهو يقوم بالاختيار .

ومن منظور المجالات التى تعنى بدراسة الجماعات والتى تشمل بعض علماء الاجتماع بصفة خاصة المتخصصين فى علم النفس الاجتماعى ، يعتبر المدير اما عضوا فى جماعة ، أو قائما بدور معين . ويدور الاهتمام هنا بتفرد المدير كشخص ، بدلا من التركيز على سمات صلاته بالآخرين . ويفترض أن المدير يعمل ويعرف الى درجة كبيرة عن طريق المجموعات العديدة التى يعمل معها وبواسطتها . ويستمد أحد المفاهيم الذى أخذ فى الذيوع الآن من منظور العلوم السياسية ، وهو ان المدير هو الشخص الذى يهتم بالسلطة والرقابة فى الجماعات فى كل صورها وأشكالها ، ومن ثم يعرف بأنه صاحب نفوذ . وينقلنا هذا المفهوم الى المستوى التالى الذى نطلق عليه المنظمة .

وفى مستوى المنظمة يبحث علماء الاجتماع وبعض الاقتصاديين ينظرون الى المدير على أنه أساسا

صاحب وظيفة او انه بيروقراطى ، واقل من ذلك ذيوعا أنه موظف له بعض الامتياز . وفى هذا المستوى يطغى التشكيل وتشغيل المنظمة على هذا المفهوم . والمعتاد أن ينظر الى المدير كرجل سياسة عندما يؤكد هذا المفهوم وظيفة المدير فى الربط بين المنظمة وجماهيرها المتعددة .

ونجد فى مستوى المجتمع والثقافة علماء الاجتماع وعلماء الانسان . ومفهوم المدير هنا أنه عضو فى فئة اجتماعية .

واذا انتقلنا الى بعض المجالات التطبيقية الحديثة نصل الى أحدث المفاهيم عن المدير . مثال ذلك أن علوما تطبيقية معينة تنظر الى المدير أساسا على أنه اداة للتغيير ، وهو يعكس الادراك المتزايد لزيادة معدلات التغيير التكنولوجى والسياسى والاقتصادى والاجتماعى فى المجتمع . ويركز هذا المفهوم على تحديد الأهداف وتنفيذ التغيير . وربما كان هذا الى حد ما انعكاسا لتزايد استخدام المستشارين الخارجين والداخلين كليهما . ويتصل بهذا تصورات معينة لعلماء الاتصالات . فوظيفة المدير هنا فى المبادأة ، ونقل وتوجيه الرسائل تؤدى الى أنه يعمل على تيسير الاتصالات ، وربما كان أحدث هذه المفاهيم الذى ما زال فى دور النشوء يتصل بتطبيق مفهوم النسق المفتوح على النشاط الادارى .

ملاحظات أخيرة :

يحدونا الأمل فى أن تولد هذه المفاهيم المتعددة لوظيفة المدير لدى العلماء وممارسى الادارة الحذر والتسامح عند البحث فى مراجع الادارة اذا علمنا أن الكتاب الذين يقدمون وجهات النظر المختلفة يفضلون المفهوم المتطور عن وظيفة المدير الذى يعكس بالضرورة المفاهيم والممارسة الأساسية فى مجال تخصصهم .

ما هو اذن أفضل وأدق المفاهيم عن المدير ؟ هذا السؤال يتردد بصفة مستمرة مع أنه ليس سؤالا مفيدا ، لأن أى مفهوم لوظيفة المدير لا بد أن يستخدم فى ضوء الواقع المحيط به ، كما أنه من الضرورى أن يسمح كل مفهوم بتطوير نمط فى الادارة . ولا شك أن الاحتياجات الشخصية والمهارات والتجربة والمهارات الوظيفية ، وكذلك الموضوعات الملحة . وسمات الموقف سوف تدعم جميعها أى مفهوم سليم عن وظيفة المدير . ومع أن كل المفاهيم التى قدمت فى هذا المقال تناسب بعض الظروف ، الا أن التعدد فى ذاته يثير الحيرة . وربما يعبر المدير فى واقع الأمر عن كل هذه المفاهيم اذا نظر اليه نظرة مجردة . وعلى ذلك فان أى مفهوم مفرد أو تشكيل معين من هذه المفاهيم سوف يعكس المجال والحقائق التطبيقية فى شكل ادارى معين . ثم النظرة الواسعة الى ديناميكية هذه المفاهيم هى بلاشك وسيلة فعالة لتعميق الفهم بوظيفة المدير .

● **تحديات التعليم والتدريب فى السبعينيات (فى الولايات المتحدة) .**

ان المهمة الرئيسية التى تواجه البلاد فى السبعينيات هى زيادة انتاجية المعرفة . وهذا يتطلب الوصول بانتاجية رجال الادارة والمهنيين سواء كانوا فى المؤسسات أو الحكومة أو المدارس الى ضعفين بل الى ثلاثة اضعاف ما عليه الآن .

ان هيكل الأعمار سيحتم علينا فى ذلك الوقت وضع شبان صغار السن فى المراكز المسئولة . وهذا يتطلب القيام بعملية من التطوير المستمر والاختيار الدائم لهؤلاء الشبان ، كما يتطلب منا استخدام كل مصادر التنمية المتاحة فى داخل كل مؤسسة وخارجها على حد سواء . وعلينا أيضا أن نبدأ عملية واسعة لاعادة تدريب العمال المهرة التقليديين على المفاهيم والمهارات والواجبات الجديدة .

ان السبعينيات ستكون بمثابة سنوات التدريب والتنمية . Training and Develapment Journal,
May 1968

● **جاء فى مجلة** Week Busiess

* **ان السويد تتجه الى تحديد أجور رجال البريد على أساس الانتاج . وقد بدىء فى تجربة هذا النظام فى مدينة فاسنيراس مدينة الصناعات الكهربائية .. ويعتبر هذا النظام جزءا من « برنامج للترشيد والميكنة » أعدته السلطات البريدية بالاشتراك مع نقابات العمال لمواجهة النقص فى الأيدى العاملة . ويسمح هذا النظام لساعى البريد الذى ينتهى من جولته اليومية فى وقت أقل بالقيام بجولة أخرى اضافية يتقاضى عليها أجرا مناسبا . ومن المقدر أن يؤدى هذا النظام الى زيادة مرتب ساعى البريد فى السويد بحوالى ٤٠ دولارا فى الشهر .**

المؤسسة المصرية العامة للنقل الداخلى

وشـــركاتـــها

تواصل رسالتها فى خدمة اقتصادنا القومى

يعتبر مرفق النقل الداخلى من أهم المرافق التى تدعم اقتصادنا القومى . وهو عامل اساسى لازدهار نهضتنا الصناعية والزراعية .. وبقدر كفاية وسائل النقل وانتشارها تقاس نهضة البلاد ورقيها ..

وتشرف المؤسسة على قطاع نقل البضائع على الطرق وقطاع النقل النهرى .. وتعمل على تحقيق تكامل هذين القطاعين تنفيذ المشروعات وتأسيس الشركات أو الجمعيات التعاونية لنقل البضائع والنقل المائى والداخلى وتضم المؤسسة الشركات الآتية :

— شركة النيل العامة لنقل البضائع .
— شركة النيل العامة لأعمال النقل .
— شركة النيل العامة للنقل البرى .
— شركة النيل العامة للنقل المباشر .
— شركة النيل العامة للنقل النهرى .
— شركة النيل العامة للنقل المائى .
— شركة النيل العامة لاصلاح السيارات .

وقد قامت المؤسسة بعدة مشروعات هامة من بينها انشاء ورش وجراجات لخدمة نشاط النقل البرى والنهرى للبضائع وانشاء مخازن ترانزيت للبضائع وانشاء مراكز تدريب .. كما تقوم بنقل المواد التموينية والاسمدة المحلية والمستوردة والبضائع المصدرة الى الخارج .

وتساهم المؤسسة بتدعيم امكانيات الجمعيات التعاونية التى تضم ملاك السيارات من القطاع الخاص ..

هذا علاوة على نشاطها فى ميدان النقل النهرى .. ونقل البضائع .. وقد تعاقدت مع كبرى المصانع فى الخارج على توريد وحدات لتدعيم اسطولها البرى والنهرى ..

من أجلك..
من أجل أبنائك..
من أجل حاضرك ومستقبلك

شهادات استثمار

البنك الأهلي المصري

بمجموعاتها الثلاث

المجموعة أ
ذات القيمة المتزايدة
تزيد مدخراتك حتى تصل إلى
١٦٥٪
من قيمتها
بعد ١٠ سنوات
فهي التأمين الأفضل لمستقبلك

المجموعة ب
ذات العائد الجاري
تعطيك أكبر عائد ممكن في السوق تصرفه كل ٦ شهور
بواقع ٥٪ سنويًا
مع احتفاظك بها لمدة ١٠ سنوات
فهي الأمان المطلق لحاضرك

المجموعة ج
ذات الجوائز
جائزتها الأولى
٥٠٠٠
جنيه صافي شهريًا
يضمن البنك ألا تقل قيمة الجوائز الشهرية عن
١٠,٠٠٠ جنيه
موزعة على
٢٨٧ جائزة

ما تدفعه في شرائها تسترده بالكامل في أي وقت تشاء مهما كسبت من جوائز

يمكن استرداد قيمتها في أي وقت بعد ستة أشهر من شرائها

دار الكاتب العربي للطباعة والنشر
فرع مصر – ١٩٦٨

MANAGEMENT
QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume 2

Oct. 1968

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ المجلد ٤٦ ■ العدد الاول ■ يوليو ٢٠٠٨

دور الدولة الإجتماعى فى دعم الفقراء

سوزان مبارك :

القطاع الأهلى شريك أساسى فى التنمية الوطنية

سياسات ادارة الموارد البشرية فى مصر

قضايا الإصلاح الإدارى .. والمجالس النيابية

الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة

نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لانشاء نظام للتسويق الإلكترونى

مع زيرو المحافظات من المصرية للاتصالات
الكل بيتكلم أرخص
دقيقة المحافظات بتبتدي من
١٦
إلى ٢٠ قرش
سعر جديد لدقيقة المحافظات
يبدأ من ٨ قروش وحتى ١٦ قرشاً
حسب المسافة
للإستعلام اتصل بـ ١١١ بسعر المكالمة المحلية
المصرية للاتصالات
Telecom Egypt
شبكة واحدة .. بتقربنا كلنا
animation ADVERTISING

بناء الإنسان ... والتطوير الإدارى

في ظل نظام التطورات المستمرة يتحتم تغيير اسلوب ادارة الانسان لذاته أو لعمله ,بحيث يستطيع الانسان مواكبة المتغيرات واللحاق بالركب وهذا يتطلب معارف إدارية وممارسات إدارية سليمة وأن يكون لدى الانسان رضا داخليا وارتياحا نفسيا بكل ما يعمله وأن يكون لديه توافقا اجتماعيا مع من حوله و لا يتم النجاح المتميز الا بالإستشعار بالمسؤلية والتغيير في النفس بداية للنجاح وممارسة الشعور بالمسؤلية وتحديد ماذا تريد والى أين تذهب.

واذا كنت غير راضي عن نفسك لا تبرر التقصير على مؤثرات خارجية واستخدم ما هو بيدك.

فالناجح هو الذي يبحث عن حل ولا يستسلم للمشكلة ويفكر بالشيء الذي بيده والفاشل يفكر بالذي بيد غيره ، وبما أن لكل انسان دور وعليه واجبات فيجب أن يكون له أهداف بجانب الواجبات وكثير من الناس يقضون حياتهم في تحقيق اهداف الاخرين دون تحقيق اهدافهم ولا يستطيع احد مساعدتك اذا كنت لا تدرى ، ماذا تريد وللموازنة بين الاهداف والواجبات لابد أن تكون الاهداف واضحة ، وان تكون لديك القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وإزالة العوائق وتحقيق الأهداف وأخذ الوقت الكافي لذلك ولو تطلب عدة سنوات.

فكثير من الناس يعيشون حياتهم في تحقيق واجبات وليس في تحقيق اهداف وليس لديهم القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين والتوازن بين العلاقات والانجاز .

وندعو العاملين بالدولة الا يكونوا ملتزمين بمواعيد الحضور والانصراف فقط ولكن يجعلوا اوقات العمل للانتاج والعمل فى إطار فريق منسجم مما يساعد علي النجاح في إدارة الذات والنجاح في إدارة الآخرين .

د. صفوت النحاس

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

• المجلد ٤٦ • العدد الأول • يوليو ٢٠٠٨م

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة فى كافة المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمه .

■ تعبر البحوث والدرسات عن رأى كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

ـ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

ـ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

ـ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

فى هذا العدد

المراسلات

■ ٢ ش الشوارى . قصر النيل . القاهرة.

ت : ٠٢/٢٣٩٢٢٠٥١ فاكس : ٠٢/٢٣٩٢٢١٠٠٠

غلاف المجلة

الاشتراكات

■ داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .

■ خارج جمهورية مصر العربية

ثمانين يورو سنويا عن أربعة أعداد وعشرين يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.

■ تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الادارة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية)

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

■ جمعية القادة الاداريين ـ القاهرة ٢٢ شارع عدلى .

■ جمعية إدارة الأعمال العربية ـ القاهرة ـ ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب

■ جماعة الادارة العليا ـ القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية.

■ الجمعية العربية للإدارة ـ مدينة نصر ـ عمارات العبور شارع صلاح سالم . .

■ جمعية العلاقات العامة العربية ـ الزمالك ـ ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة

■ الجمعية المصرية للإدارة المالية ـ القاهرة ـ عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) .

■ الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية ـ ١٣ ميدان سفنكس ـ المهندسين الدور الثانى .

■ الجمعية المصرية للادارة المحلية.

■ الجمعية المصرية العلمية للإدارة ـ القاهرة ٣٠ شارع رمسيس .

■ الجمعية العلمية العربية للنقل

■ الجمعية العربية للإدارة العامة ـ القاهرة ـ ١٤ شارع رمسيس.

■ جمعية الهندسة الإدارية ـ القاهرة ٢٨ شارع رمسيس.

■ الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق.

■ الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات ـ ٣٣ شارع فيصل ـ برج الياسمين .

■ جمعية الاستشارات المصرية ـ ٣٦ شارع شريف ـ القاهرة .

■ الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف ـ ١ شارع سراى المنيل ـ شقة ٦٠١

■ الجمعية العامة للتنظيم والادارة والتنمية ـ مدينة نصر ص . ب . ٨٠١٩

■ الجمعية المصرية للادارة والتنمية المستدامة ـ إمتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥

■ جمعية التدريب والتنمية.

■ جمعية الصفوه للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة .

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة

وزارة الكهرباء والطاقة
الشركة القابضة لكهرباء مصر

شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء

القدرة المولدة

تبلغ القدرة المولدة من شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء ٤٦٠٥ ميجاوات من محطات شمال القاهرة - شبرا الخيمة - غرب القاهرة - جنوب القاهرة - وادى حوف الغازية علما بأن الطاقة المولدة من الشركة بالفعل تغطى احتياجات القاهرة الكبرى وتساهم الشركة حاليا بنسبة ٢٠٪ من إجمالى التوليد فى مصر وجميع الوحدات العاملة بالشركة صديقة البيئة.

محطة كهرباء شمال القاهرة:

انتهى العمل من المرحلة الأولى والثانية بمحطة كهرباء شمال القاهرة بنظام الدورة المركبة والتى أضافت بنهاية عام ٢٠٠٧ قدرة ١٥٠٠ ميجاوات إلى القدرة الإجمالية للشركة وتبلغ التكلفة الاجمالية للمحطة ٦٠٠ مليون دولار وقد أظهرت دراسات الجدوى للمشروع أنه يمتاز بالتشغيل الاقتصادى حيث أن معدل استهلاك الوقود يعتبر أقل معدل على مستوى الشركة وتستخدم المحطة الغاز الطبيعى كوقود أساسى فى التشغيل مما يجعلها صديقة للبيئة وقد ساهمت المحطة فى أن تكون القاهرة الكبرى مكتفية ذاتيا بالنسبة لتوليد الطاقة وكل ذلك يساعد فى تقليل النقل من جهات أخرى مع تقليل الفاقد فى الشبكة وتبلغ نسبة التصنيع المحلى فى محطة كهرباء شمال القاهرة ٢٦٪ ووفرت المحطة فرص عمل لعدد ٣٥٠ مهندس وفنى وعامل لأغراض التشغيل والصيانة بالمحطة خلاف فرص العمل التي وفرها المشروع أثناء التركيبات.

بالإضافة إلى استكمال محطة كهرباء شمال القاهرة تقوم الشركة حاليا بتنفيذ المشروعات الآتية:

١- مشروع محطة كهرباء التبين قدرة ٧٠٠ ميجاوات

جارى تنفيذ مشروع محطة كهرباء التبين بتكلفة اجمالية تقديرية تبلغ ٧٥٨ مليون دولار أمريكى بما يعادل ٤٣٢٢ مليون جنيه مصرى وقد تم إزالة مباني المحطة القديمة قدرة ٩٠ ميجاوات لإنشاء المحطة الجديدة على نفس الموقع بقدرة ٧٠٠ ميجاوات حيث قدم البنك الدولى تمويلا قدره ٢٥٩,٦ مليون دولار أمريكى قرض البنك الأهلى المصرى بمبلغ مقداره ١٣٣,٧ مليون دولار وقرض من صندوق الأوبك بمبلغ ٤٠ مليون دولار والباقى تمويل ذاتى من الشركة ومصادر أخرى بمبلغ ٣٧٤ مليون دولار لتمويل المشروع.

وتم تنفيذ جميع عقود التوريد والتركيب للوحدات

- جارى تنفيذ الأعمال المدنية للمشروع عن طريق شركة أوراسكوم
- جارى تنفيذ الأعمال المدنية لحوش المفاتيح بالمشروع عن طريق شركة سيمنس
- تم الانتهاء من أعمال تجهيز الموقع التى قامت بها شركة بتروجيت

ومن المتوقع التشغيل التجارى للمحطة في إبريل ومايو ٢٠١٠

٢ - مشروع توسيع محطة غرب القاهرة قدرة ٧٠٠ ميجاوات «الوحدات ٧ & ٨»

جارى تنفيذ مشروع توسيع المحطة بتكلفة اجمالية تقديرية تبلغ ٧٤٩ مليون دولار أمريكى بما يعادل ٤٢٦٩ مليون جنيه مصرى وتم الحصول على التمويل اللازم من الصندوق العربى للانماء الاقتصادى والاجتماعي بمبلغ ٣٠ مليون دينار كويتي ومن صندوق الأوبك للتنمية الدولية بمبلغ ٢٣,٤ مليون دولار أمريكي والبنك الأهلى المصرى بمبلغ ٢٠٤,٣ دولار أمريكي.

وتم تنفيذ الإجراءات الآتية:

- تم الانتهاء من التعاقد على عدد ١٢ عملية من عمليات المشروع البالغ عددها ١٧ وجارى الانتهاء من إجراءات التوقيع على باقى العمليات.
- جارى تنفيذ الأعمال المدنية بالمشروع عن طريق شركة أركيردون ومن المتوقع بدأ التشغيل التجارى للمشروع فى سبتمبر وأكتوبر عام ٢٠١٠

٣ - مشروع تطوير أجهزة القياس والتحكم بمحطة كهرباء شبرا الخيمة

تقوم الشركة حاليا بتطوير أجهز القياس والتحكم بمحطة كهرباء شبرا الخيمة ضمن مشروع رفع الكفاءة وتحسين البيئة حيث تم التعاقد مع الاستشارى فيتشنر الألمانى للقيام بالأعمال الاستشارية لتنفيذ المشروع وتم توقيع التعاقد مع شركة سيمنس الألمانية لتنفيذ المشروع وتم تمويل المشروع من بنك التعمير الألمانى KFw وتبلغ التكلفة الاجمالية للمشروع بما يعادل ٢٣٧,٢ مليون جنيه.

وتبلغ قيمة التعاقد ٢٤,١٦ مليون يورو + ٤٠ مليون جنيه مصرى.

تم الانتهاء من أعمال التطوير للوحدتين ٢ و٤ بالمحطة ومن المخطط البدء فى أعمال تطوير الوحدة ٣ فى سبتمبر ٢٠٠٨ والوحدة ١ فى يناير ٢٠٠٩

وتتميز شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء بإنها تضم مجموعة من المهندسين والعاملين والإداريين على قدر كبير من الخبرة والمهارة وامتلاك القدرة اللازمة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة الأمر الذى ساهم فى تطوير الأداء للشركة وزيادة الطاقة المولدة من المحطات ويتطلب تعدد المشروعات الحالية المزيد من الجهد لمواصلة المسيرة الناجحة للشركة في سبيل انجاز الخطط المستهدفة من أجل التطوير وزيادة الطاقة المولدة في مصر وهو ما يؤكد عليه دائما قيادات الشركة

دور الدولة الاجتماعى فى دعم الفقراء وتحديات الواقع المصرى فى الوطن العربى

إعــداد دكتــور
محمد سعد حسين سعد البدري
مدرس الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات فرع أسيوط

محتويات البحث

مقدمة البحث:

وتحتوي على

١- أهمية البحث وأهدافه.

٢- فرض البحث.

١ - أهمية البحث وأهدافه:-

- تأتي أهميـة البحث في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وما نتج عنها من سياسات إصلاحية أدت إلى الأخذ بنظام السوق المفتوح والاقتصاد الحر وتراجع دور الدولة في الاقتصاد لصالح القطاع الخاص، وتحول الملكية العامة إلى الخاصة بما يعرف بسياسة الخصخصة privatization وتزايد دور القطاع الخاص في تقديم السلع والخدمات الأساسية وتزايد أسعار تلك السلع والخدمات وما نتج عنه من إشكالية تحقيق الكفاءة من جانب والعدل من جانب أخر في العلاقة بين الدولة والسوق، مما يستوجب إحداث توازن بينهما بتحديد الخدمات الواجب تقديمها من الحكومة، والتي يجب تقديمها من القطاع الخاص، ولعل أهم ما يميز دور الدولة المعاصرة في هذا الشأن هو اتساع مجال الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة لمواطنيها وقد أرتبط ذلك بالتوسع في مفهوم الحاجات العامة والحاجات الاجتماعية.(١) مما أدى إلى تزايد الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي(٢).

- كما تأتى لأهمية تحقيق العدالة الاجتماعية والعوامل القيمية غير الاقتصادية وضرورة إصلاح مشاكل الرأسمالية المتمثلة في تزايد الفجوة بين الأغنياء والفقراء والمنافسة المنتقصة (الاحتكار) والمعلومات غير الكاملة، وهذا لا يمنع من وجود دولة مثل السويد تحقق نموذجاً في اقتصاد السوق يتمتع بأفضل رعاية اجتماعية وصحية وتعليمية وعدالة أوفر(٣) حيث وصلت نسبة الإنفاق العام فيها حوالي ٦٦,٤٪ من إجمالي الناتج المحلى.

- في عصر يتزايد فيه عدد الأغنياء وتتضخم أموالهم وثرواتهم بشكل مستفز، في الوقت الذي أيضاً يتزايد فيه عدد الفقراء والمحتاجين ويتزايد إفقارهم وتقل قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم الضرورية

أو تحقيق أحتياجاتهم للمعاش والمعيشة(٤) من مأكل وملبس ومشرب ومسكن وعلاج.. الخ من إشباع الحاجات الأساسية، ولذلك تعتبر فلسفة الإسلام في الثروات والمال مفتاح لنظرية الاستخلاف الإلهي للإنسان فى الأرض والتى تحث الأغنياء على الإنفاق فى قوله تعالى "وانفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه" صدق الله العظيم وذلك من خلال تكافل الأمة فى حقوقها ومصالحها بحيث يكون مال كل واحد منهم هو مال الجميع وبذلك تكون التجربة الإسلامية فى عهدى النبوة والخلافة الراشدة حققت مراد الله عندما جسدت نظاماً اجتماعياً حقق الأمن الاجتماعى للإنسان فى أمور المعاش(٥).

لذلك يهدف البحث الي :

- تفعيل دور الدولة الاجتماعى لدعم الفقراء فى المجتمع المصرى، ويصبح التمسك بالدور الاجتماعي للدولة من أولويات الشعوب الفقيرة فى العالم الثالث، بل ويحوز أيضاً على دعم وتمسك رجال الاعمال والرأسماليين فى كل دول العالم، لما فى ذلك أهمية لاستقرار الإستثمارات وجذبها أيضاً.

- التغلب على الاشكاليات فى الواقع المصرى والتى تحول دون تفعيل هذا الدور الهام لتحقيق العدالة والقضاء على الفقر والتى أهمها:

- التعرف الدقيق على هؤلاء الفقراء وتحديدهم شخصياً وفئوياً وجغرافياً كلما أمكن ذلك لمخاطبتهم مباشرة ببرامج الرعاية المطلوبة.

- مواصلة الدعم وتفعيلة ووصولة الى مستحقية.

- تقليل مزاحمة الأغنياء للفقراء فى الدعم.

- محاربة بخل وشح الأغنياء وضعف مساهمتهم ومشاركتهم للحكومة فى دورها الاجتماعى لمكافحة الفقر ومساعدة المحتاجين.

- كما يهدف البحث أيضاً إلي ضرورة تمسك الدولة بدورها الاجتماعي لان ذلك إستعادة للشعب (والمجتمع) الذى لا يستطيع أن يؤيد سياسات تنحصر فى معدلات النمو، وتدفق رأس المال الخاص، وتستمر فيها تعمق ظاهرة عدم المساواة وتحكم الشركات والأسواق ويعلو صوتها فوق صوت القانون(٦). وإذا فشلت الدولة فى هذا الدور الهام فأنها تتعرض لمخاطر الاحتجاج والكراهية والعنف المتزايد مما يقلل من الولاء والانتماء لدى افراد الشعب ذو الغالبية الفقيرة، ويهدد الأمن الاجتماعى والقومى ويعرض الدولة للخطر.

- ومساعدة الفقراء على الوصول إلي الحد الضرورى من الدخل لتوفر الحد الضرورى من السلع الاستهلاكية او الحاجات الأساسية والطريقة المعتادة لتحديد هذا الدخل هى طريقة خط الفقر، أى مقدار الدخل اليومى للفرد اللازم للوفاء بالحاجات الضرورية اللازمة للمعاش، بحيث من لم يصل إليه يكون من تعداد الفقراء.

- يهدف البحث الى تحقيق العدالة والتنمية، لأن من شأن إشباع الحاجات الأساسية للفقراء تحقيق أهداف العدالة الإجتماعية، والتنمية البشرية، والقضاء على الفقر المدقع وتقليل فجوة الدخل، بالإضافة إلي أنه نهج قومى للرفاهية مناصر للفقراء.

٢ - فرض البحث:

- يفترض البحث أن هناك تحديات فى الواقع المصري (البيئة الداخلية) متمثلة فى أن الدعم لا يصل إلي مستحقيه (الفقراء) وأن الأغنياء يشاركون الفقراء فى الدعم.

- وأن سياسات التحول الاقتصادى المتأثرة بالبيئة الخارجية الدولية (العولمة الاقتصادية) ساعدت على ظهور أشكالية فى الدور الأجتماعى للدولة ليس فقط في مكافحة الفقر وإنما فى السياسات الاجتماعية الكلية والبرامج المعدة لذلك.

٢- مفهوم دور الدولة الاجتماعى وخط الفقر:-

ويحتوى على :

٢-١- مفهوم الدور الاجتماعى.

٢-٢- مفهوم خط الفقر.

٢-١- مفهوم الدور الاجتماعى :

- إن التعرض لمفهوم الدور الاجتماعى للدولة تقتضى التعرض للجذور التاريخية لهذا الدور الاجتماعى من خلال التعرف على:-

- المضمون الاجتماعى للدين الاسلامى باعتبارة مرجعية أساسية لهذا الدور

الاجتماعي.

- وكذلك التعرف على أفكار دولة الرفاهية فى الغرب الرأسمالي والتى بدأت بالظهور في إنجلترا بعد الحرب العالمية الثانية ثم فى الولايات المتحدة الأمريكية ثم بأقى الدول الرأسمالية الغربية ثم التعرف على الأفكار الاشتراكية وتأثيرها على الدور الاجتماعي.

٢-١-١- المضمون الاجتماعى للدين الاسلامى:

ان الدين الإسلامى يتمثل فيه التنظيم الاجتماعى المتكامل للمجتمع، بحيث نجد تحديداً واضحاً لعلاقة الناس بعضهم ببعض وتفاعلاتهم معاً، وكذلك شكل هذه العلاقات- سابقاً بذلك المفاهيم الغربية حيث لم تكن العلوم الاجتماعية تأخذ شكلها الحالى - مثل نبذ الاستغلال، وحث الناس على التعاون على البر والتقوى وليس على الاثم والعدوان، وإقامة العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعى، وإتاحة الفرص للمواطنين على السواء، من خلال دور اجتماعى إيجابى يحقق الامن الاجتماعى الذى به يزدهر العمران الإنسانى وتتبدد به مصادر القلق الاجتماعي التى يتسلل منها الخوف والفزع الى النفس البشرية(٧).

وكذلك تحديد واجبات الدولة اذاء مواطنيها، وكذلك واجبات المواطن تجاه الدولة، وكذلك توضيح القواعد والاتجاهات العامة مثل تكريم الانسان ومساعدة الضعيف، مما شجع على وضع نظام للضمان الاجتماعى(٨) والمعاشات ورعاية الفئات الضعيفة كحماية المسنين والمعاقين، والتركيز على المفاهيم الخاصة بالرعاية الاجتماعية وأهمها مسئولية الدولة عن تنظيم الاحسان وفعل الخير وجمع الزكاة بإعتبارها ضمن مصادر التمويل لهذه البرامج الهامة.

واذا كانت المجتمعات الغربية ايام دولة الرفاة فى انجلترا و امريكا تؤرخ لبرامج الرعاية الاجتماعية فى جمعيات تنظيم الاحسان وصناديق التمويل المشترك والمجالس القومية للرعاية الاجتماعية واعانات البطالة فإن الاسلام نظم هذه البرامج الاجتماعية منذ اكثر من اربعة عشرة قرناً من الزمان، حيث كان هناك بيت المال، والخراج، وجمع أموال الزكاة، والوقف والركاز، وكلها برامج وأنظمة اسلامية توجه الى الرعاية الاجتماعية المختلفة لتحقيق الأمن الاجتماعى لمعايش الانسان وبخاصة الفقراء منهم(٩) ومن هنا كانت أهمية المنظور الاجتماعى للدين الاسلامى كرافد هام من روافد صنع السياسات العامة فى مصر ساعد على تحقيق حد آمان للفقراء من الوصول الى الفقر المتقع (الجوع) لان السلطان فى الاسلام اذا لم تكفى أموال الزكاة أقام للفقراء ما يأكلون من القوت الذى لابد منه ومن اللباس للشتاء والصيف بمثل ذلك ومن المسكن ما يقيهم حر الصيف ومطر الشتاء وعيون المارة، لأن إذا لم يتحقق الأمن الاجتماعى على الضرورات والحاجات فلا أنتظام لامر الدنيا ومن ثم لاانتظام لامر الدين، فنظام الدنيا- بصحة البدن، وبقاء الحياة، وسلامة قدر الحاجات من الكسوة والمسكن والأقوات والأمن شرط لنظام الدين ولذلك تعتبر فلسفة الاسلام فى الثروات والمال هى مفتاح نظرية الاستخلاف الالهى للانسان في الأرض "وانفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه" صدق الله العظيم

ولقد حققت التجربة الأسلامية على عهدي النبوة والخلافة الراشدة "مراد الله" عندما جسدت نظاماً أجتماعياً حقق الأمن الاجتماعي للإنسان فى أمور المعاش(١٠) من خلال تكافل الامة فى حقوقها ومصالحها بحيث يكون مال كل واحد منهم هو مال الأمة - ساعد على لعب دوراً كبيراً فى القضاء على الفقر ودعم الفقراء.

١-٢- دولة الرفاة في الغرب:-

أن دولة الرفاهية ترجمة لزيادة توسع دور الدولة ووظائفها فى المجتمع حتى لا يظل المجتمع تحت رحمة قوانين السوق الحرة (العرض والطلب) وهى نتاج فكرى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية واعتبارها هدف أساسى وأهم مسئوليات الدولة، وفصل بين الانتاج - الذى هو يخضع للتطور التاريخى للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وبين التوزيع- الذى يجب أن يخضع لتدخل الدولة(١١)، وبذلك يناقض مبدأ حرية التعامل والدولة الحارسة، وقد ساعد على ظهور دولة الرفاهية كل من ميل وتوماس جرين والعميد ديجى وجون ماينرد كينز وذلك لتجنب الأزمات التى تمر بها الدولة الرأسمالية فى الغرب والناتجة عن الأعتماد الكامل على قوانين السوق وحدها والتى أدت الى مزيد من البطالة والتضخم وتكريس الثروة فى أيد الرأسماليين وزيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وهى دعوة الى تدخل الدولة فى الميدان الاجتماعى لإعادة توزيع الدخول وتقديم الخدمات الاجتماعية وتملك قطاعاً عاماً والغاء البطالة تماماً (من خلال التوظيف الكامل) وبذلك تعتبر أفكار هؤلاء هى التى أدت الى ظهور دولة الرفاهية عملياً فى أنجلترا بعد الحرب العالمية الثانية بعد سيطرة الدولة الحارسة طوال القرن التاسع عشر(١٢) وقد ساعدت الافكار الاشتراكية على زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة دون أن يؤدى ذلك إلي القضاء على حرية التملك والحرية الفردية لان هذه الدولة أصطدمت فيما بعد بالأفكار الرأسمالية الجديدة(١٣) وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتى (سابقاً) وتراجع المشاريع التنموية فى العالم الثالث وتنامى دعاوى العولمة الاقتصادية والتهديد بالقضاء على إنجازات الطبقة العاملة التى اكتسبتها على مر العصور فى صراعها منذ الثورة الصناعية وفيما يشبه عودة الى الوراء وتقلص للخدمات الاجتماعية التى تقدمها الدولة وانخفاض الأجور وقلة فرص العمل تحت شعار "عدم تدخل الدولة فى الاقتصاد".

وعلى الرغم من ذلك فإن دولة الرفاهية فى ظل الاشتراكية الديمقراطية باعتبارها فلسفة وسيطة بين الفردية المطلقة والجماعية المطلقة مازالت ترتبط بمعظم دول غرب أوربا والتي تجمع بين الديمقراطية النيابية وبعض الافكار الأشتراكية (الاجتماعية) على الرغم من سقوط الشيوعية إلا أن أفكار العدالة الأجتماعية ومراعاة حقوق العمال والفقراء والبعد الاجتماعى من صميم القيم الأنسانية العليا ويرى كثيرون أن ظهور التوترات الاجتماعية المتصاعدة داخل النظم الرأسمالية الجديدة يجعل من الضرورى أعادة صياغة لمشروع دولة الرفاهية يتلاءم مع متطلبات مرحلة العولمة (مرحلة ضعف سلطة الدولة الاقتصادية) ولا يخل بمبدأ العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعى الذى يجب أن يكون ضمن مسئوليات الدولة منعاً لتصاعد هذه التوترات مستقبلاً(١٤) ويساعد على القضاء على الفقر ومكافحته من خلال مواصلة الدولة لدعم الفقراء.

٢-١-٣- الأفكار الاشتراكية:

الدولة الاشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الانتاج الاشتراكية العلمية (الفكر الماركسى) والتى ترتكز على البروليتاريا ونظرية الحزب الواحد (الشيوعى)(١٥) فهى تركز على توسع دور الدولة فى جميع النشاطات فى المجتمع.

إلا أن الاشتراكية الشيوعية كانت تنحاز للطبقة العامة بصورة مطلقه تماماً كما تفعل الأن الرأسمالية الجديدة فى انحيازها للطبقة الرأسمالية بصورة مطلقة (■) فهى ترى أن الطبقة العامة أكثر تقدماً ووعياً وأكثر ثورياً وليس للحزب (الشيوعي) مصالح سوى مصالح الطبقة العاملة ككل، وبالتالى فالحزب هو الأداة السياسية التنظيمية التى يستخدمها أكثر قطاعات الطبقة العاملة تقدماً لتوجيه جماهير البروليتاريا فى الطريق الصحيح، وأن ديكتاتورية البروليتاريا هى ديكتاتورية الحزب وأن الاتحاد السوفيتي كان يمثل أكبر الدول الأشتراكية منذ الثورة الشيوعية البلشفية فى عام١٩١٧ وقد تم الأخذ بنظام التخطيط المركزي والذى أنتقل بعد ذلك الى باقى الدول فى العالم الثالث (أى التخطيط المركزي).

- وفى الأشتراكية تسيطر الدولة على كل شي أنتاجاً وتوزيعاً وتتقلص الملكية الخاصة وتدير الدولة الاقتصاد إلا أن الفكر الاشتراكي تطور ليجعل الدولة أداة محايدة يمكن استخدامها فى تحقيق الإصلاح الاجتماعي المنشود ليكون فى خدمة المجتمع ككل ونبذ فكرة الصراع الطبقى واستبدالها بامكانية التحول الديمقراطى بدلا من الثورة وبذلك أهتمت الدولة بحق العمل وجعلت له مكانة أساسية بين الحقوق والحريات التى تكفلها الدولة للأفراد عن طريق التخطيط الاشتراكى (الأشتراكية الديمقراطية).

وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي - وتفكك معظم دول الكتلة الشرقية في الفترة ما بين ١٩٨٩-١٩٩١ وسقوط سور برلين وتزايد الدعوة لحرية السوق - شكك الكثيرون في صلاحية الاشتراكية كنظام يحقق العدالة مما أثر على دور الدولة الاجتماعي على المستوي العالمي سلباً ودلل الكثيرون على صلاحية الرأسمالية بسبب سقوط الشيوعية وتنبأ البعض بأن الرجل الأخير هو الرأسمالي وأن التاريخ يسيطر نهايته بالرأسمالية(١٦).

٢-١-٤- مفهوم الدور الاجتماعي:

مما سبق يمكن القول أن الدور الاجتماعي هو ذلك المفهوم المعاصر للسياسات

الاجتماعية للدولة ضمن السياسات العامة التي هي عبارة عن مجموعة القرارات والسياسات والاتجاهات والاهداف والتي من خلالها يتم تحديد البرامج الاجتماعية الخاصة بالمجتمع ضمن الأنفاق العام للحكومة والتي تصدرها السلطات المختلفة وتوضح المجالات الاجتماعية وأسلوب العمل وأهدافه في حدود أيديولوجية المجتمع وقناعاته وتنفذ من خلال خطة أو أكثر تحتوى على عدد من البرامج والمشاريع الاجتماعية، والتي تتوقف على مجموعة من الركائز الهامة والأساسية والتي تعتمد عليها السياسة الاجتماعية للدولة والمجتمع وأهما:

- دين الدولة الرسمي أى ديانة الغالبية من الشعب.
- الدستور المكتوب النابع من عقيدة الأمة وتاريخها.
- التشريعات والقوانين الوضعية التى يجب أن تتفق مع الدين والدستور والقيم السائدة فى المجتمع.
- المواثيق الوطنية والبيانات والتصريحات الرسمية لقيادات السلطة ورئيس الدولة.

هذا وإذا أستطاع الاغنياء اشباع حاجاتهم الاساسية من خلال ما يقدمة القطاع الخاص فإن الأمل يبقى للفقراء فى دور الدولة الاجتماعي للوصول الى الحد الأمن من الدخل الضروري لاشباع حاجاتهم الضرورية والأساسية من السلع والخدمات المعاشية المختلفة وتكون الطريقة المعتادة لتحديد هذا الدخل هي طريقة خط الفقر بحيث من يقعون تحته يحتاجون إلى دعم ودور الدولة لتحقيق كفاية ورعاية حاجاتهم الضرورية والأساسية التي هي صلاح المعاش وفلسفة إسلامية وحضارية للحكم ومن خلاصة ما سبق يمكن القول أن الدور الاجتماعي للدولة هو مجموعة من القناعات الفكرية والدينية والقيمية والدستورية النابعة من تاريخ الأمة وعقيدتها ودستورها الذى ارتضته لتحقيق التكافل والعدالة والرعاية الاجتماعية، وبالذات الفقراء، والمحتاجين بغض النظر عن الكلفة التى سيدفعها باقي أفراد المجتمع (الأغنياء) إلا أن الهدف من ورائها هو هدف وظيفى للدولة ذو عوائد حضارية وثقافية ومعنوية وليست أهداف تسويقية ذات عوائد مادية كما هو هدف المسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص.

وتحفل الدساتير الحديثة بالنصوص المتعلقة بدور الدولة فى المجال الاجتماعي وتؤكد على ضرورة التزام الدولة بتقديم الخدمات الأساسية ذات الجودة العالية لكافة المواطنين بمقابل في حدود قدراتهم المالية، وهو ما يسمح للدولة بالاستمرار فى تقديم مثل هذه الخدمات وفي نفس الوقت يتيح للمواطنين الفقراء الحصول عليها مجاناً(١٧).

٢ - ٢ - مفهوم خط الفقر:-

أن أهمية وضع تعريف واضح للفقر وتحديد دقيق للفقراء أي من هم أولئك الذين تجعلهم ظروفهم أو امكانياتهم أو قدراتهم يعتبرون فقراء- أمر ضرورى وهام لوضع أستراتيجية فعالة لمكافحة الفقر والقضاء على هذه الظاهرة والتخفيف من حدتها وبخاصة أن حوالي ٤٠٪ من الشعب المصري يقع تحت خط الفقر(١٨) بالأضافة إلي أهمية استخدام تعريفات واضحة وملاءمة للفقر، فإن خطط التخفيف من الفقر يجب أن تكون على دراية بالأسباب والعوامل التى تولد الفقر بدلاً من الاكتفاء بالعمل على التصدى له وهذه المتطلبات قد تنتقص من فائدة مقاييس مستوي الفقر والتي في الغالب تستند على متوسط نصيب الفرد من الدخل أو الانفاق على الاستهلاك داخل الاسرة الواحدة(١٩).

٢ - ٢ - ١ - تعريف الفقر وأسبابه:

الفقر فى اللغة : هو العوز أو الحاجة .

والفقير: من لا يملك إلا أقل القوت ولذلك يسمون الدراويش فقراء.

والمفاقر: هى وجوه الفقر يقال سد الله مفاقره: أغناه(٢٠).

فالفقر مرتبط بعدم القدرة على تلبية الحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمأوى وبذلك ترتبط مشكلة الطعام بمشكلة الفقر، والفقراء هم لا يمكلون الا أقل القوت اى ليس لديهم القدرة على توفير كامل الطعام للقوت.

واصطلاحاً فإن الفقر ظاهرة أجتماعية فردية وجماعية وأيضاً ظاهرة واقعية ترتبط بالزمان والمكان ولكنها نسبية، فلقد عرفت البشرية الفقر والفقراء من أزمنة ضاربة في أغوار التاريخ وبذلت الاديان والفلسفات مساعى كبيرة لحلها عن طريق الوصايا والمواعظ والترهيب والترغيب وقد كانت قضية الفقر تحتل جزءاً كبيراً من أهتمامات المدارس الفكرية المختلفة.

وقد عالجها المذهب الاجتماعي (الاشتراكي) على أنها خطيئة أجتماعية وعلى الدولة أن تتحمل عبئها بالكامل وتضع العلاج الناجع لها. أما المذهب الفردى (الرأسمالي) عالجها على أنها قضية فردية أي خطيئة فردية لا دخل للدولة والمجتمع بها وعلى الفقير أن يتحمل مسئولية فقره بأعتباره مقصراً في حق نفسه ولم يستغل الفرص المتاحة أمامه ولم يستثمر مواهبة استثماراً صحيحاً والبعض أعتبر الفقر قضية واقعية لافكاك منها ومثال ذلك المذاهب القدرية أو الجبرية(٢١) وأختلفت المذاهب الفكرية فى علاج مشكلة الفقر وذلك حسب الرؤية السابقة فالمذاهب الاشتراكية عالجت الفقر بإمتلاك الدولة لوسائل الانتاج والتوزيع لاعادة توزيع الثروة للقضاء على الفقر، أما المذاهب الرأسمالية ركزت على حرية السوق وترك الفقراء لقوى السوق وديناميكيته أي كل فرد يتحمل مسئولية فقره، وركزت على الإعانات الاجتماعية والخيرية للفقراء وترك حرية التملك للأفراد، وبالرغم من ذلك فمازال عدد الفقراء فى ازدياد.

أسباب الفقر:-

يعود الفقر إلي مجموعة من الأسباب المختلفة منها ما هو ذاتى يتعلق بالفرد (الفقير)(٢٢) ومنها ما هو هيكلي يعود إلي السياسات المتبعة في المكان الموجود به الفقراء إي خارجة عن إرادتهم (الفقراء) إي قد تكون أسباب الفقر انتاجية أو توزيعية أو كلاهما انتاج وتوزيع على حد سواء.

والملاحظ أننا لو نظرنا للفقر على أنه مشكلة توزيع فهو يكون كنتاج لظاهرة الغنى إي أن غنى الأغنياء هو الوجه الأخر لفقر الفقراء(٢٣) بحيث يحمل الأغنياء خطيئة بؤس الفقراء، ونكون في احتياج ضروري إلي أعادة توزيع الثروة وهذا لا يرضى الأغنياء الذين يشكلون اقتصاد العالم والدول في كل مكان ويبقى الفقراء تحت رحمة الأغنياء وعطفهم وأخلاقهم في العطاء(٢٤).

أما إذا نظرنا على أن أسباب الفقر هي مشكلة إنتاج فإن الأمل يبقى في ظاهرة التحولات الاقتصادية لخلق نظام اقتصادى أكثر مرونة وأكثر أنسانيه وأكثر عدالة، نظام يكسر شوكة الاحتكار ويقلل من أضرار الاستنزاف ويعظم الدور الاجتماعي للدولة لحماية الفقراء والمحتاجين وتحقيق متطلباتهم الضرورية وحاجاتهم الأساسية، إي نظام يجمع بين مزايا الإنتاج والتوزيع معاً بحيث تبقى الدولة فى يدها قدراً من الانتاج يساعدها على عدالة التوزيع فى عصر تزايدت فيه قسوة الحياة على الفقير وبخاصة في الدول التي ننتمي إليها (دول العالم الثالث).

٢ - ٢ - ٢ - مقياس الفقر أو خط الفقر:-

يوجد العديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لقياس حجم الفقر ولكن أهم هذه المؤشرات هو متوسط دخل الفرد سواء لتحديد الفقر بين دول العالم او داخل كل دولة، لأن الدخل هو الذي يلبى الحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمأوى بحيث يعتبر خط الفقر:

- هو الحد الذي تبدأ فيه المعاناة للحياة للشخص إذا وقع تحته اى لم يصل إليه وهو دولار واحد فى اليوم، ويختلف مقدار خط الفقر بإختلاف المكان الموجود فيه الفقراء وهو يرتبط بالدخل الفردى إي بمقدار متوسط دخل الفرد من العملة الوطنية هذا وقد تم الأتفاق عالمياً على حساب خط الفقر بالدولار الامريكى بأعتباره العملة الأكثر رواجاً في العالم، ومن الطبيعي أن يختلف خط الفقر من الدول الغنية عنه في الدول الفقيرة لان يرتبط بالدخل الفردى ولما كان الدخل الفردى فى الاولى مرتفع عنه فى الثانية فإن خط الفقر مرتفع في الدول الغنية عنه فى الدول الفقيرة(٢٥).

- ويتخذ متوسط دخل الفرد لقياس فقر وغني الدولة، أيضاً كما يتخذ الناتج القومي مقسوماً على عدد الأفراد كمؤشر أو معيار لقياس حجم مشكلة الفقر في العالم، وتتحدث تقارير التنمية البشرية الأخيرة عن وجود ما يقرب من مليار وثلث بين عدد سكان العالم البالغ سبع مليار تحت خط الفقر(٢٦) ولذلك يجب الا تعزل الحرب ضد الفقر عن مشاريع التنمية والتحرر، وألا تركز فقط على الحماية الاجتماعية وزيادة النفقات الاجتماعية لان ذلك كان خطأ في التشخيص على حد تعبير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة(٢٧) وأن يتعدى طموح المجتمع الدولي هدف الدولار الواحد للفرد (خط الفقر) من الفقراء الذين يقع غالبيتهم في الدول النامية والفقيرة في العالم ويعتبر مقياس فقر الدخل هو أحد أهم المقاييس المستخدمة في استراتيجيات تخفيف حدة الفقر فى مصر، ويعرف بخط الفقر القومي وهناك مقياس أخر هو الفقر الذاتي ومع

هذا يعتبر مقياس الفقر البشري أو فقر القدرات أكثر ملاءمة لحالة الدولة فى مصر وتتمثل القدرات وفقاً لهذا المقياس فى تمتع الاشخاص بالتغذية الجيدة والصحة والتعليم والحياة الحرة الكريمة وما ذال الفقر الذاتي في مصر مرتفعاً حيث بلغ هامش الفرق بين خط الفقر والفقر الذاتي أكثر من ٣٥٪ في المدن الكبرى بمصر كما أن فقر القدرات مرتفع أيضاً وفقاً لهذا المقياس يعتبر ٣٤٪ من المصريين فقراء(٢٨).

وبناء على ما سبق يقصد بخط الفقر ذلك المستوى من الدخل (أو الإنفاق) اللازم لتحقيق حد أدنى لمستوى المعيشة، وهو الحد الذي يحقق للفرد أو للأسرة إشباع حاجاته الأساسية، وهو يمكن في نفس الوقت من معرفة حجم السكان اللذين لا يستطيعون إشباع حاجاتهم الأساسية - الواقعون أدناه (الفقراء) وهذا يفيد فى وضع استراتيجية ملاءمة لإشباع حاجاتهم بجانب السكان جميعاً.

وقد قدرت بعض الدراسات خط الفقر فى مصر ٤٥٪ من الأسر في الريف و٣٣٪ من الأسر فى الحضر أدنى خط الفقر، ما يعني وجود ٣٨٪ من الأسر في مصر أدنى المستوى اللازم لتغطية الحد الأدنى الضروري من مستلزمات المعيشة(٢٩).

٣- تطور المسئولية الاجتماعية للدولة ويحتوى على:

٣- ١- الثورة والتحولات الاشتراكية.

٣- ٢- الانفتاح الاقتصادي ومواصلة الدور الاجتماعي.

١- الثورة والتحولات الاشتراكية:

مصر كسائر الدول النامية بعد الاستقلال وقيام الثورة واجهت مشاكل اجتماعية تتعلق برفاهية الشعب لم تواجهها الدول المتقدمة إلا بعد حقب وقرون نضجت فيها اقتصاديات تلك الدول بصورة موسعة، إلا أن الفكر السياسي والاجتماعي للنخبة الحاكمة والتي قامت بالثورة وعلى رأسها القائد جمال عبد الناصر كانت تؤمن بالفكر الاشتراكي بحيث تكون الدولة هي محور التنمية ومالكة الإنتاج والتوزيع، وهي التي تقوم بتقديم كل الخدمات الاجتماعية وتلبية جميع طلبات المواطنين (الشعب) مجاناً أو شبه مجاناً، مثل تقديم التعليم المجاني والصحة والمواصلات والإسكان الشعبي ومياه الشرب والكهرباء وبرامج الخدمات الاجتماعية لغير القادرين، وكذلك تقوم الدولة بدعم السلع الضرورية التى تمثل الغذاء الأساسي لمجموعة المواطنين بصورة تجعلها فى متناول الغالبية العظمى من الشعب وفي كل الظروف وبالرغم من التضخم والزيادة فى أسعار تلك السلع، وأن اضطرت الدولة إلى الاستدانه من الداخل أو الخارج للوفاء بهذا الدور الاجتماعي ذو الصبغة الاشتراكية(٣٠) وقد ساعد على تحقيق هذه التوجهات الفكرية والايديولوجية لحركة الضباط الأحرار هو انحدار أغلب أعضاءها من أصول اجتماعية تعود الى الطبقة الوسطى بجميع شرائحها(٣١)، مما جعلها أكثر تقبلاً لفكر الاشتراكية والذي ينحاز إلي الطبقات الفقيرة فى المجتمع، وأن مجموعة من الأفكار والمبادئ (الإسلامية- الاشتراكية- الرأسمالية) كان يعتنقها أعضاء التنظيم أثرت على ما تم طرحة من أفكار ومبادئ عامة للحكم في مجملها الوقوف مع الطبقات العاملة والفقيرة والفلاحين ضد الرأسمالية المستغلة، وما نتج عنه من أهمية إعادة توزيع الثروة في البلاد ورفع شعار إقامة العدالة الاجتماعية كمبدأ هام من مبادئ الثورة الست فى الحكم.

وطور عبد الناصر فكر الاشتراكية إلي الاشتراكية العربية على أساس تحالف قوى الشعب العاملة من العمال والفلاحين والجنود والمثقفين والرأسمالية الوطنية، وهو بذلك أختلف عن الماركسية التي لا تؤمن إلا بالطبقة العاملة كما لا يعادى الرأسمالية الوطنية وركز على ملكية الدولة لوسائل الانتاج وترك حرية الملكية الخاصة غير المستبدة او المستغلة والتركيز على مبدأ الكفاية والعدل وعدالة التوزيع بين المواطنين من خلال رؤية استراتيجية ترتكز على الفكر الاشتراكي وكل السياسات العامة التي وضعت خلال هذه الفترة هي ترجمة للتوجيهات الفكرية للإشتراكية العربية وبالذات فى مجال التنمية المعتمدة على الذات وتحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة الجهل والفقر والمرض وارتباط هذه السياسات بإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين وبخاصة الطبقات التي عانت من الفقر والحرمان قبل الثورة(٣٢).

وقد تم ترجمة الدور الاجتماعي لمكافحة الفقر وتحقيق الحاجات الأساسية للمجتمع، وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء، في صورة مجموعة من البرامج العملية أهمها:-

- سياسة الإصلاح الزراعي لتنمية الريف المصري لمكافحة الفقر ودعم الفقراء:-

وجدت الثورة أن السبب الرئيسي للفقر في الريف المصري(٣٣) هو التفاوت القائم في ملكية وحيازة الأرض الزراعية إلى جانب عدم توفر فرص العمل المنتج وأن الغالبية منهم تسكن الوجه القبلي، بينما تقدر احدى الدراسات عن الإصلاح الزراعي والفقر في الريف المصري الأسر المعدمة في الريف المصري بنسبة تزيد عن ٥٠٪(٣٤) ولذلك قامت الثورة بوضع برنامج لتحديد الملكية الزراعية للقضاء على الاقطاع وتوزيع الأرضي الزراعية على المعدومين من الفلاحين في الريف المصري، الذين يمثلون أكثر أفراد المجتمع الريفي بؤساً، فليس بوسعهم استئجار الأراضي ولذا فهم مجردون تماماً من كل إمكانية للحياة المستقلة ولا يملكون وسيلة للعيش سوى بيع قوة عملهم كعمال زراعيين أو عمال تراحيل(٣٥) وأن حيازتهم للأرض خطوة هامة في مكافحة الفقر وقد اعتمدت هذه السياسة على إعادة توزيع الدخل في شق توزيع الأصول. وقد كان الإصلاح الزراعي في مصر من أكثر التجارب نجاحاً في هذا المجال وقد حقق هدفه الأصلي وهو الإصلاح الاجتماعي والعدالة الاجتماعية، بل يمكن اعتباره ثورة اجتماعية بيضاء تفادت حدوث ثورة دموية في ذلك الوقت بالرغم من محاولات التشكيك من البعض في ايجابياته، كذلك حققت هذه الفترة أهدافاً بعيدة في مجال إعادة توزيع الأصول في غير قطاع الزراعة مثل:-

- سياسة التأميم، التمصير، ومشاركة العمال في الإدارة والأرباح.
- المحافظة على نظام الدعم لتوفير الحاجات الأساسية من منطلق حماية الفئات الفقيرة من انخفاض مستوى غذائها واعتباره خدمة جماعية كالأمن والتعليم والعدالة والصحة والدفاع.
- وتوفير التعليم المجاني للجميع والخدمات الصحية والصرف الصحي ومياه الشرب والإسكان وتوفير السكن للجماهير الفقيرة (الإسكان الشعبي).

وأن هذا الدور الرائد والمميز في الحياة الاجتماعية المصرية شعر به كل مواطن مصري وخاصة الطبقات الفقيرة من الفلاحين والطلبة والعمال الذين يمثلون غالبية الشعب، وساعدها على ذلك بقائها مسيطرة على الاقتصاد ومالكة لقطاع عام كبير ومستفيدة من الدخل والموارد الاقتصادية للمشاريع الانتاجية العامة، والتي أسهمت مع الإيرادات السيادية الأخرى في مواصلة الانفاق العام على هذه الخدمات وكان اللجوء إلى القروض الخارجية محدود ولم تتعدى المديونية الخارجية للدولة حتى عام ١٩٧٠ أكثر من ٣مليار دولار(٣٦) بينما وصلت في التسعينات حوالي ٥٠مليار دولار، واستطاعت الثورة متمثلة في شخصية عبدالناصر، أن تبنى شرعيتها بهذا التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي شهدته مصر ما بين ١٩٥٢-١٩٧٠ والذي لم يسبق له مثل من قبل الثورة(٣٧)

وأهم منجزات هذا التحول تجاه مكافحة الفقر هو:-

- عملية إعادة التوزيع للثروة ومجانية التعليم والتأمينات الاجتماعية ومشاركة العمال والفلاحين في المجالس الشعبية وهناك تحولات اقتصادية وصناعية مثل إنشاء قاعدة صناعية كبيرة (قطاع عام) وبناء السد العالي، وتأميم قناة السويس، وتأميم مصادر التمويل الخارجية لبرامج التصنيع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي حققت معدلات جيدة بمقاييس المعدلات السائدة في الستينات بين دول العالم الثالث(٣٨).

٣- ٢- الانفتاح الاقتصادى ومواصلة الدور الاجتماعى للدولة:-

- في سبتمبر ١٩٧١ صدر دستور مصر الدائم فى أعقاب وفاة الرئيس عبد الناصر ولم يكن السادات الذي تسلم الحكم خلفاً له قد قام بتغيرات هيكلية على أسلوب وطريقة الحكم، مما يمكن القول أن الدستور صدر في مناخ يسوده التوجه الاشتراكي في مصر، ووجود التنظيم السياسي الواحد (الاتحاد الاشتراكي العربي) ولذلك جاء الدستور المصري معبراً عن الاشتراكية العربية منطقاً وفلسفتا(٣٩) ولكنه جاء بعد وفاة الرئيس عبد الناصر وعندما أراد السادات تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي منذ ١٩٧٤ أراد أيضاً أن يقوم بتبني التعددية السياسية مما حدابه إلى تغيير المادة الخامسة من الدستور في مايو ١٩٨٠ والتي كانت تحتوي على "أن الاتحاد الاشتراكي هو التنظيم السياسي والذي يمثل تنظيماته القائمة علي أساس مبدأ الديمقراطية وتحالف قوي الشعب العاملة إلى أن النظام السياسي في مصر يقوم على أساس تعدد الأحزاب وذلك فى أطار المقومات السياسية للمجتمع المصري المنصوص عليها فى الدستور" ولم يحدث تعديل في باقي في مواد الدستور وكأن السادات يريد أن يجد انفتاح سياسي موازي للانفتاح الاقتصادي الذي تبناه لجذب الاستثمارات

إلي مصر وقد أثر ذلك التحول عن الايديولوجية الناصرية التي كانت تقوم علي الاشتراكية والتخطيط المركزي والدور الكبير للدولة علي جميع المحاور والأبعاد إلي أيديولوجية أنفتاحية ذات توجه رأسمالي في التنمية والتي سارت بخطوات متسارعة منذ عام ١٩٧٤(٤٠) حتى الأن أثر هذا التوجه الجديد على دور الدولة وتغيره في جميع الأطر والمحاور والابعاد سواء الاجتماعية والاقتصادية أو السياسية أو الادارية... الخ عن فترة الستينيات.

وعن تأثير هذه السياسة الانفتاحية على وضع الفقراء فى مصر يمكن القول أن هذه السياسة أدت إلي زيادة أعداد الفقراء والمهمشين وأضرت بالطبقة الوسطي بجميع شرائحها، وادت الى زيادة الأغنياء وانتشار الفساد الإداري والسياسي وأصبحت التحولات الاجتماعية فى غير صالح مكافحة الفقر فى مصر، ومن خلال النظر الى تطور التوزيع الفردى للدخل فى مصر يتضح هذا الأثر حيث تلاحظ:-

أن الفئات التى تمثل افقر ٦٠٪ من الشعب المصري كانت تستحوذ على ١٨٪من الدخل فى بداية الثورة (بداية الخمسينيات) أصبحت مع نهاية فترة الرئيس الراحل جمال عبد الناصر (بداية السبعينيات) تستحوذ على حوالي ٣٠٪ من الدخل في مصر وأن نفس هذه الفئه من الشعب تزايد دخلها مع فترة الانفتاح الاقتصادى ليصل فقط ٣٣٪ إي لم يزيد سوي ٣٪ دخل هؤلاء الفقراء خلال فترة الانفتاح الاقتصادى فى الوقت الذى زاد دخلها ١٢٪ في فترة الثورة.

- وأن الطبقة الوسطي التي تمثل ٣٠٪ انخفض دخلها أيضاً من ٣٨٪ أيام الثورة (فترة الخمسينيات والستينيات) إلي ٣٠٪ مع نهاية السبعينيات وأن أغنى ١٠٪ من الشعب أنخفض نصيبهم من ٤٣٪ إلي ٣٣٪ (فترة الثورة) ثم اخذ الارتفاع بعد ذلك ليصل حسب أخر تقديرات إلي ٤٦٪.

- مما يدل علي أن الزيادة الملحوظة في دخل أفقر ٦٠٪ والانخفاض الملحوظ فى دخل أغنى ١٠٪ أيام الثورة أخذ في اتجاه عكسي في السنوات الاخيرة، حيث انخفض نصيب أفقر ٦٠٪ من السكان وارتفع نصيب أغنى ١٠٪ من السكان بعد عام ١٩٧٢م حتي الأن(٤١).

- مما يعنى أن هناك حراك أجتماعي تجاه تزايد القراء بعد الثورة في مصر، مما أدي الي حدوث الانتفاضة الشعبية المشهورة ضد الغلاء في يناير ١٩٧٧، علاوة علي كثرة الاضرابات العمالية، وزيادة ظاهرة التهميش الاجتماعي في الريف والحضر بسبب زيادة التفاوت في توزيع الثروة الدخل في المجتمع كما تم إيضاحه، مما أدى إلي زيادة الاغنياء غني والفقراء فقراً مما قوي مظاهر الاحتجاج والعنف، ولم يصل الدعم إلي مستحقية وتزايدت ظاهرة التهرب الضريبي وانتشرت مظاهر الفساد المالي والاداري وقلة مستويات الخدمات الاجتماعية والصحية والاسكانية(٤٢).

- وعلى الرغم من كل هذه السلبيات السابقة إلا أن الرئيس الراحل السادات أدرك هذه الحقائق فظل وافياً للدور الاجتماعي للدولة من أجل مكافحة الفقر وظل متمسكاً بأهمية الدخل للفرد.

- وبالتالي العمل علي مواصلة دور القوي العاملة في تعيين الخريجين لتوفير فرص العمل اللازمة لهم وبالتالي توفير الدخل اللازم للمعيشة.

- ايجاد راتب شهري لكل فرد تجاوز سن المعاش ولم يكن له وظيفة أو دخل من جهة حكومية أو قطاع عام أو خاص من خلال (معاش السادات) والذي مازال مستمراً حتى الأن.

- مواصلة دعم السلع الضرورية الاساسية كالخبز والزيت والأرز والسكر والدقيق ومواصلة دعم خدمات المواصلات العامة والسكة الحديد ومياة الشرب والصرف والكهرباء للشرائح الدنيا منها والوقود والبوتاجاز، مما أدى إلي الاستدانه من الخارج والتي وصلت مع نهاية فترة حكم السادات إلي حوالي ١٨مليار عام ١٩٨٠ مقارنة ب٣مليار عام ١٩٧٥(٤٣) .

٤- البرامج الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر وتحتوي علي:

٤-١- علاج سلبيات سياسة الاصلاح الاقتصادي

٤- ٢- برنامج التشغيل واعادة التوزيع.

٤- ٣- برنامج الدعم.

٤- ١- علاج سلبيات سياسة الاصلاح الاقتصادي:

- الحكومة لديها خطة قومية طموحة لمواصلة الدور الاجتماعي ومراعاة البعد الاجتماعي وتنفيذ توجيهات الرئيس مبارك من خلال ما عرف بالبرنامج الانتخابي للرئيس حسنى مبارك والذي بناء عليه اعيد انتخابه لفترة رئاسة خامسة في أكتوبر ٢٠٠٥موالذي ركز علي مجموعة من البرامج التي أدرجت ضمن خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧والتي استهدفت استثمارات كلية قدرها ١٣٧ مليار جنيةبما يسمح بالوفاء بمتطلبات خطة عمل الحكومة لتنفيذ البرنامج الانتخابي لرئيس الجمهورية البالغ تكلفته التقديرية ٥٠٠(٤٤)مليار جنية بمتوسط سنوي حوالي ٨٣مليار جنيه وصولاً لعام ٢٠١١/٢٠١٢ وكذلك بما يسمح بتنفيذ مكونات الخطة الخمسية التى قدرت استثماراتها بحوالى٣٠٠ إلي ٣٥٠ مليار جنية بمتوسط سنوي ٥٤مليار جنيه والمتأمل في مكونات برنامج الرئيس يجد أنه يركز علي مواصلة الدور الاجتماعي وبالذات في ثلاث برامج من البرنامج البالغ (٧) برامج (×) وجميعها تمثل محاور أساسية لخطة تنموية شاملة هي :

- برنامج للتشغيل (التوظيف) برنامج الاستثمار برنامج تحسين مستوي الدخول ورعاية محدودي الدخل-برنامج تحسين مستوي معيشة المواطن ومستوي الخدمات المقدمة-برنامج تحقيق انطلاقة كبري للاقتصاد القومي- برنامج تطوير المناخ السياسي والتشريعي- برنامج تعميق وتنمية العلاقات الخارجية.

- ومن الملاحظ أن هذه البرامج جاءت كرد فعل علي السلبيات التي صاحبت مرحلة الاصلاح الاقتصادي، ولم تكن نتيجة رؤية فكرية متأصلة لدي النخبة الحاكمة الحاليةوبالذات في الفترة الممتدة بعد الحقبة الناصرية (فكر الاشتراكية العربية) (■)

ومن حزمة هذه السلبيات التي أثرت علي دور الدولة الاجتماعي في مكافحة الفقر والذي تسبب في تسليط الضوء علي سياسات تخفيض الإنفاق الحكومي لتخفيف عجز الموازنة العامة كسبيل للإصلاح الاقتصادي وكرؤية فكرية للمنظمات العالمية المالية المانحة للقروض (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي)

- الارتفاع العام للأسعار ومعدل التضخم حتى بلغ نحو ٢١٪ مع بداية التسعينيات(٤٥)، ولنتيجة عجز فئات كثيرة من أفراد المجتمع عن الحصول علي نفس مستوي السلع والخدمات في تلك الفترة مقارنة بالفترات السابقةواهمها الزيادات المتتالية في أسعار الكهرباء والمنتجات البترولية وصاحب ذلك زيادة الرسوم علي الخدمات العامة مثل البريد والاتصالات والمياه،مع فرض ضرائب جديدة غير مباشرة مثل ضريبة المبيعات التي يتحملها في النهاية المستهلك علي مختلف السلع والخدمات، والتخفيض التدريجي للدعم علي السلع ذات الطابع الاجتماعي (المواد التموينية)، والتخلص من الدعم الاقتصادي الموجه لبعض الوحدات الانتاجية للقطاع العام وخفض الاجور،لان الزيادة السنوية ١٠٪ لا تقارن بمتوسط الزيادة السنوية للأسعاروتخلي الدولة تدريجياً عن الالتزام بالتعيين للخريجين من قبل وزارة القوي العاملةبالإضافة الي تحرير التجارة الخارجية وأسعار الفائدة والصرف(٤٦) مما تسبب في زيادة البطالة وخاصة بين الشباب وكذلك بين الكبار الذين فقدوا اعمالهم بسبب سياسة الخصخصة في شركات القطاع العام، وتراجع الدخل الفردي اللازم للوفاء بالحاجات الضرورية عما قبل وعجزت فئات كثيرة عن الوفاء بالتزامات المعيشة الضروريةوذادت الامور تعقيداً برفع الدعم عن بعض السلع التموينية مثل الشاي والصابون وأرتفاع الاسعار المتتالي لبعض السلع مثل الدقيق والسجائر والخبزولذا يمكن القول أن اهم الاثار الاجتماعية لهذه السياسات هو تقليص نصيب الاجور من الدخل سواء في متوسط الاجر الحقيقي أو بسبب تجميد برنامج التوظيف الحكومي بالكامل بالرغم من التغيرات في مستوي الاسعار في مقابل زيادة نصيب أصحاب عوائد حقوق التملك،وتراجع أمكانية حصول الفرد علي مستويات مناسبة من الخدمات التعليمية والصحية.. الخ فضلا عن أحتياجياته الغذائية الاساسية وخاصة الفقراء ومحدودى الدخل فكان من الضروري التفكير في برامج اجتماعية تعالج هذه الاثار السلبية ضمن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

٤- ٢- برنامج أعادة التوزيع والتشغيل :

إن إيجاد فرصة عمل كريمة تعتبر أهم خطوة فى مكافحة الفقر، لانه يساعد علي أيجاد الدخل اللازم للمعيشة، لان خط الفقر يتوقف أساساً على الدخل، وان كان هناك عوامل أخرى ولكنها أقل قيمة من الدخل مثل التمييز سواء في الجنس أو اللون أو العرق أو الدين وهي التي يمكن أن نطلق عليها (اللامساواة)،

أو التعرض للخطر مثل حالات الكوارث والحروب أو الإصابات والعجز.. الخ

- وقد تعرضنا لدور الدولة في إعادة توزيع الأصول، وقد كان الإصلاح الزراعي في مصر والذي قام به الرئيس عبد الناصر خطوه هامة حققت هدفها الاجتماعي في إعادة تمليك الفقراء والمعدومين في الريف لمساحات صغيرة من الارض، تسمح بتوليد الدخل لهؤلاء الفقراء، مما يحقق هدف القضاء على الفقر، بالاضافة الى ما تم من إعادة توزيع في المجالات الاخري غير قطاع الزراعة مثل التأميم والتمصير ومشاركة العمال في الادارة والارباح.

- إلا أن الدولة عادت في منتصف التسعينات ومدفوعة بالسياسات الليبرالية وضغوط الطبقى الرأسمالية إلي الغاء هذه الاجراءات وبخاصة في فك العلاقة بين المالك والمستأجر وإعادة بعض الاراضي والمباني والعقارات التي شملها التأميم أيام فترة عبد الناصر الى أصحابها(×).

- وفي مجال التوظيف والتشغيل التزمت الدولة في بداية الثورة وحتي منتصف الثمانينات من القرن الماضي لايجاد فرص العمل والتوظيف لخريجي الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية والمتوسطة سنوياً عن طريق وزارة خاصة لهذا الدور الهام (وزارة القوي العاملة والهجرة)(٤٧) إلا أنه بعد ذلك تخلت الدولة تدريجياً عن إيجاد فرص العمل والتوظيف، وتخلت عن تعيين الخريجين وتبنت سياسة الخصخصة التي نتج عنها تراجع مساهمة القطاع العام في التوظيف، مع تزايد اعداد الداخلين الجدد الي سوق العمل من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية، وتاركة ذلك لقوي السوق من عرض وطلب علي العمل، وأكتفت من الحين والأخر بالإعلان عن بعض الوظائف الحكومية، مما ساعد علي تزايد معدل البطالة من أجمالي القوي العاملة والذي لم يتعدى طبقاً للأحصاء عام ١٩٦٠م ٢,٥٪ من أجمالي القوي العاملة ثم تزايد إلا أن وصل ٧,٧٪، والي ١٤,٧٪ فى إحصاء ٧٦، والي ١٤,١٪ في احصاء ٩٦، مما أدت الي تزايد مشكلة البطالة التي وصلت الي ١٥٪مع بداية عام ٢٠٠٠ من حجم القوي العاملة الراغبة في العمل والقادرة عليه، ذلك بخلاف البطالة الموسمية، والعمالة غير الرسمية والتي لا توجد تقديرات محددة لها(٤٨) وكذلك تراجع نسبة الاجور من الدخل القومي المصري،حيث انخفضت النسبة من ٤٨٪ عام ١٩٧٢ إلي حوالي ٢٧٪ مع بداية التسعينات(٤٩) هذا على الرغم من تبرير النخبة الحاكمة للسير في تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي واتخاذ قرار الخصخصة على أن ذلك يساعد علي حل المشكلات الاجتماعية ومنها البطالة من خلال الاعتماد علي القطاع الخاص في توفير فرص العمل مستقبلاً، ومن خلال برنامج التشغيل المدرج ضمن البرنامج الانتخابي لرئيس الدولة حتي عام ٢٠١١م (نهاية الفترة الخامسة للرئاسة) والذي يطمح من خلاله توفير ٤,٥ مليون فرصة عمل مع نهاية الفترة،لأن وجود عمل للإنسان أمر حيوي لامكان الحصول علي دخل منتظم يساعد علي تلبية أحتياجاته المعيشية.

- كما تسعي الحكومة من خلال خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلي أستهداف المحافظات التي تزيد فيها معدلات البطالة والفقر ومنح تعويضات بطالة لمن سبق له العمل من خلال صندوق الطوارئ التابع لوزارة القوي العاملة(٥٠).

٤- ٣- برامج الدعم الاجتماعي (النقدى- العيني):-

وهي عبارة عن ما تقوم به الحكومة من إنفاق نقدى (دعم) مباشر وأخر أنفاق عيني (دعم) غير مباشر.

ويهمنا هنا المدفوعات النقدية أو العينية للقطاع العائلي(٥١)

الدعم النقدي للقطاع العائلي:

يتضمن كافة ما تدفعه الحكومة نقداً الي أفراد القطاع العائلى للاعتبارات الاجتماعية مثل- الاعانات المقدمة لمحدودى الدخل والمعوزين

- كبار السن.
- المعطوبين والمعوقين.
- الضمان الاجتماعي وغير ذلك.

ومن الملاحظ أن غالبية المستفيدين من هذه النفقات ينتمون الي فئة الفقراء وقد تمكنهم هذه المدفوعات من ترقية مستوي حياتهم الاقتصادية والصحية فتزداد قدراتهم على الانتاج والعمل، أو قد تدفعهم علي استعادة قدراتهم التي كانو قد فقدوها لسبب أو لأخر كالمعوقين أو بسبب تغيرات التكنولوجيا فتزداد ساعات العمل، أو تساعد في أعادة تأهيل وتدريب البعض مهنياً فتزداد القدرة الانتاجية أو يترتب علي الانفاق المباشر، زيادة دخل الشخص المعان مما يولد لديه الرغبة فى خفض ساعات العمل مع احتفاظه بنفس دخلة السابق ولكن نظراً لانخفاض غالبية الدخول وقربها من حد الكفاف فإن أثر هذا عديم الأهمية، وبخاصة أن هذه الأعانات وقتية وأن المستديم منها كمعاش كبار السن (السادات) ومعاش الضمان الاجتماعي لا يزيد عن ثمانون جنيهاً شهرياً.

- وفى حالة الاعانة الوقتية أو الطارئة لظروف البطالة أو المرض والتعرض لنكبة فإن مقدار الإعانة المحولة إلي المستفيد تعوضه عما فقده من دخل، وبالتالي فهي تحافظ علي مستوي أنفاقة الاستهلاكي وتحول دون انخفاضه عن مستواه قبل تعرض الفرد للظروف الطارئة.

- أما تقديم الإعانة لهم بشكل دائم ومستديم فأنه يسهم في رفع مستوي أنفاقهم الاستهلاكي، وبالتالي فأن مداومة هذا الدور الاجتماعي في منح مساعدات نقدية مؤقتة أو مستديمة يساعد علي زيادة حجم الإنتاج والدخل القومي وبالتالي ارتفاع معدل النمو الاقتصادي.

- وذات تأثير فعال علي نمط توزيع الدخل القومي،لأن هذه التحويلات يترتب عليها زيادة في دخول المستفيدين من الفقراء، فتؤدي الي تخفيف حدة الفقر وتخفيف الفوارق الاجتماعية في الدخل، وسواء لعبت الضريبة التصاعدية علي الدخل المرتفع دورها أو بقي مستوي دخول الاغنياء سابتاً نسبياً.

- الدعم العيني:

عندما تقوم الدولة بتوزيع السلع والخدمات العينية علي المستفيدين منها والتي يترتب عليها تحسين مستوي المعيشة وزيادة قدرة المعوزين علي العمل والإنتاج، ويؤدي في المدى الطويل إلي اعتماد الفقراء على انفسهم،مما يساعد في القضاء على الفقر في مصر، وبخاصة الانفاق العام على التعليم والصحة والتدريب والطرق والصرف والري وأقامة السدود وتوليد الكهرباء- والتي قد يعزف عنها رأس المال الخاص لضخامة رأس مالها أو أنخفاض عائدها بجانب انفاق الدفاع والأمن والقضاء (العدالة) والتمثيل السياسي الخارجي(٥٢).

- أمثلة لبرامج الدعم الموجه إلي الفقراء:

الدعم المباشر : وتمثله البرامج الحكومية النقدية لمساعدة الفقراء والمحتاجين، بعد محاولة تحديدهم والتعرف عليهم بدقة كلما أمكن ذلك.

- ومن أمثلة هذا الدعم :

- معاش السادات: والذي هو عبارة عن ربط راتب شهري لكبار السن من الفقراء والمحتاجين الذين يتقدمون بطلب هذا الدعم من الدولة، وبعد فحص المستندات المقدمة منهم وهو يصل الي ٨٠جنيه شهرياً، ويصرف بعد سن ٦٥سنة من العمروقد بدأ التفكير فيه المرحوم السادات وأستمر صرفه والمداومة عليه في عهد الرئيس مبارك وحتي الآن، وهو وسيلة هامة لتحقيق السياسات الاجتماعية للدولة في مكافحة الفقر،لسد عوز فئة عمرية من الفقراء ليست بالقليلةوأن كان المبلغ المربوط له لا يتناسب وأعباء المعيشة إلا أن الدولة المصرية تتميز به عن غيرها من الدول المشابهة للحالة المصرية،إلا أنه يحتاج إلي مزيد من التدقيق في التعرف على كبار السن المحتاجين لهذا النوع من الدعم المباشر الذى تقدمه الحكومة،حتي لا يحرم منه من يستحقة أو يصل الي من لا يستحق(×)

- معاشات الضمان الاجتماعي: وهي عبارة عن مدفوعات حكومية نقدية للارامل والأيتام والفقراء، على أن يتقدمو بطلب هذا الضمان،وبعد فحص المستندات المقدمة منهم،ويصرف راتباً شهرياً للأسرة المستفيدة ويصل الي ٧٠ جنيهاً شهرياً ووعدت الحكومة مؤخراً بزيادته إلي ١٠٠ جنيهاً شهرياً والمتابع للفئات التي تقوم بصرف معاشات الضمان الاجتماعي، والمعاشات الاستثنائية الاخرى يجد أن هذه الفئات هي:

- الارامل والمطلقات وغير المتزوجة وكبار السن (غير المستفيدين من معاش السادات) وأسر المجندين واليتامي (الأطفال) وأسر المفقودين،وكلها من الفقراء.

- ويصرف لكل طالب في المدرسة ٢٠ جنيهاً من أبناء هذه الأسر طوال فترة الدراسة، ووعدت الحكومة بزيادته إلي ٤٠ جنيهاً لكل طالب.

- ويحدد المعاش لهذه الفئات حسب دخل الأسرة بحيث لا يقل الدخل الكلي عن ٧٠ جنيهاً شهرياً،إي يتم الدخل إلي ٧٠ جنيه وجاري تعديله من قبل الحكومة ليصل الي ١٠٠جنيهاً شهرياً.

- المساعدات الوقتية: وتشتمل علي مبالغ نقدية تقدمها الحكومة إلي حالات الطواري والنكبات والحوادث الجسيمة،حوادث سيارات،هدم منازل،زلازل وبراكين، فيضانات.

- وهي دفعة تعويض واحدة حسب إحصاء الخسائر وفي حالة الوفاه، في الحوادث، السيارات مثلا يصرف لكل متوفي ٥٠٠٠ جنيه، وللمصاب حسب ما يتقرر له من علاج ونوع الإصابة.

- معاش المرضي والمعاقين:

- ويصرف لأصحاب الامراض المزمنة بعد عرضهم على اللجان الطبية المتخصصة وهم في الغالب الذين لا يستطيعون بيع عملهم ويصرف شهرياً بنفس المعدلات السابقة ويتوقف في حالة الشفاء من المرض أو الأعاقة ويحدد حسب نسبة الإعاقة أو العجز.

- ويهدف الدعم المباشر (النقدي) إلي مكافحة الفقر وتقليل فجوة الدخل بين الفقراء والأغنياء، وهو وسيلة هامة في أعادة التوزيع في المجتمع ويجب أن تتوسع فيه الدولة حماية للفقراء والمحتاجين، وإيجاد دخل قليل يواجهون به الحياة المعيشية الصعبة في ظل تزايد غلاء الأسعار، وبخاصة مع مزاحمة الأغنياء للفقراء في الدعم العيني (غير المباشر) هذا وتوصي خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ عناية خاصة بالفئات الأجتماعية محدودة الدخل وتستهدف خفض نسبة السكان تحت خط الفقر من ٢٠٪ إلي ١٨٪ تمهيداً للوصل بها إلي نسبة ١٠٪ مع نهاية الخطة الخمسية السادسة في عام ٢٠١٢/٢٠١١ مع توفير أسعار مدعمة للشرائح السكانية ذات الدخل المنخفض من السلع والخدمات الأساسية، والتوسع في شبكة الضمان الاجتماعي لتشملهم بالتغطية التأمينية ضد المرض أو العجز أو البطالة(٥٣) ومضاعفة أعداد الأسر المستفيدة لتصل إلي مليون أسرة مع الأسترشاد بمؤشرات التنمية البشرية في تحديد الفئات المستهدفة وتوزيعها الجغرافي.

- وكذلك توفير إقراض ميسر للأسر الفقيرة محول من بنك الاستثمار القومي وقدرة ١٠٥ مليون جنيه عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦م وتأكيداً لحرص الدولة علي توفير الرعاية الاجتماعية للفقراء تم استحداث وزارة التضامن الاجتماعي وضم إليها التموين.

برامج الدعم غير المباشر (العيني) (■)

- تقوم الحكومة بدعم بعض السلع والخدمات الهامة والاجتماعية والضرورية للمجتمع من خلال توفير هذه السلع وتلك الخدمات للمستفيدين بأسعار أقل من أسعار السوق وتقوم بها أما عن طريق القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص وفي حالة الأخير تقوم الدولة بدفع الفرق بين السعر في السوق والسعر المقدمة به السلعة أو الخدمة، وتقصد من وراء ذلك تحسين مستوي المعيشة لأفراد المجتمع وتحقيق الرفاهية، وتوفير السلع والخدمات الضرورية والأساسية للمجتمع وبخاصة الفقراء الذين في الغالب تقوم الدولة بتقديم هذه الخدمات إليهم مجاناً، بعد محاولة التعرف عليهم أولاً ومن أمثلة الدعم العيني: مواصلة الدولة دعم التعليم والصحة والتدريب والصرف والري والطرق والكباري والمياه والكهرباء، والطاقة، وسلع تموينية رئيسية لفقراء الشعب المصري، مثل الدقيق ورغيف العيش والزيت والسكر والشاي والأرز، وأن كانت الدولة تدريجياً تخلت عن دعم السلع التموينية ما عدا رغيف العيش، وأبقت علي الدعم الإضافي الموجه إلي الفقراء علي بعض هذه السلع عن طريق البطاقات التموينية مثل الزيت والشاي والأرز والسكر والعام الماضي كانت تضاف إليهم المكرونة والعدس والمسلي النباتي(٥٤).

ويمكن عرض بعض مجالات الدعم العيني والتي أهمها:

- مجال الغذاء، والتعليم،الصحة والتعرف علي مدى فاعلية دور الدولة في دعم الفقراء من خلال هذه البرامج الاجتماعية الهامة.

- الغذاء: استمرت الحكومة منذ الثورة وحتي الأن في نظام دعم الخبز البلدي وزيادته مع تحسين نوعية الخبز وزيادة منافذ البيع وقدرت قيمة دعم الخبز البلدي في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ٢٠٠٧/٢٠٠٦ إلي ٧,٨ مليار جنيه(٥٥) من أجمالي الدعم.

- دعم السلع التموينية من خلال الإبقاء على الدعم الحالي، مع تحديث نظام التسجيل بالبطاقات التموينية، وتعميم تطبيق نظام بطاقة الضمان الاجتماعي، وزيادة عدد المتاجر التموينية الحكومية وخاصة في الوجه القبلي، مع وضع نظام مراجعة شاملة للسلع المدرجة بالبطاقات التموينية وفقاً للاحتياجات الفعلية للفئات الفقيرة، إلا أن ما سبق ذكره من تقلص عدد هذه السلع الغذائية الهامة في الدعم يجعل من الصعب حصول جميع الافراد في مصر علي الحد الأدني الضروري من الغذاء وبخاصة الفقراء، بسبب أنخفاض البروتين في الغذاء، مع استبعاد سلع بروتينية ونشوية من الدعم وبخاصة في ظل التفاوت في توزيع الدخل بين مختلف فئات الانفاق وأنخفاض نصيب الفرد في الريف من الغذاء عن نصيبه في الحضر مما أنعكس علي أنتشار سوء التغذية لفئات عريضة من الشعب المصري (فئات محدودة الدخل) في ظل تزايد أسعار المواد الغذائية الضرورية وبالتالي أنتشار أمراض سوء التغذية مثل (الانيميا) بين الفقراء وبخاصة الأطفال في مصر.

- مجال التعليم : أبقت الدولة الدعم الموجه إلي الخدمات التعليمية، وعلي الرغم من أن مصر قطعت خطوات واسعة من أجل توفير التعليم للجميع،حيث بلغ معدل الألتحاق بالمدارس ما يزيد علي ٩٠٪ إلا أن جودة التعليم لا تزال تشكل تحدياً كبيراً، وتهدف في الخطة الحالية إلى أنشاء نحو ٦٠٠ مدرسة لكافة مراحل التعليم وزيادة معدل الالتحاق بالتعليم العالي والجامعي ليصل إلي ٢٧٪ وزيادة أعداد المقيدين إلي ما يقرب من ٢,٢ مليون طالب وطالبة(٥٦) إلا أن الدولة حريصة علي توفير التعليم الأساسي للجميع ولازالت الأمية متفشية بين قطاعات من الشعب المصري وأن عدد المدارس في المراحل التعليمية لا يلبي العدد المطلوب مما أدي إلي ارتفاع الكثافات في الفصول (نظام الفترات).

- كما تسعي الحكومة أيضاً إلي محو أمية ٢ مليون مواطن لخفض نسبة الأمية من ٢٧٪ عام ٢٠٠٥ إلي ١٩,٥٪ عام ٢٠٠٧ علي المستوي القومي بدلاً من ٤٠٪ عام ١٩٩٦.

- وادراكاً لأهمية التعليم خصصت له الدولة فى خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٦ نحو ٤,٧ مليار جنيه بما يقرب من ٢٠٪ من أجمالي الاستثمارات الكلية لانشطة الخدمات والمنافع العامة.

- وأن الأمل يبقي للفقراء في الاستفادة من مجانية التعليم واعفاءهم من المصروفات المدرسية كلياً أو جزئياً،حتي تبقي معدلات إلحاق ابناءهم بالتعليم مرتفعة أسوة بالأغنياء والطبقات الوسطي في المجتمع، وهذا يتوقف علي مدي استمرارية هذا الدعم الاجتماعي الهام من قبل الدولة في مجانية التعليم.

المجال الصحي: تعمل الدولة علي توفير الرعاية الصحية المتكاملة للمواطنين لتهيئ لهم صحة نفسية وجسمية سليمة تعينهم علي العمل والانتاج وتحقيق أهداف التنمية والتمتع بحياة أفضل وقد شهدت السنوات الأخيرة تحسن ملحوظ في خدمات الرعاية الصحية في مصر على الرغم من أنتشار بعض الأمراض المتوطنة والمزمنة، وأهم هذه المؤشرات: أنخفاض عدد الوفيات في الأطفال الرضع والأطفال دون سن الخامسة وزيادة معدلات التطعيم ضد أمراض الشلل والحصبة والتيتانوس، وأنخفاض معدلات وفيات الأمهات، وتزايد الأقبال علي وسائل تنظيم الأسرة وقد أستفادت الطبقات الفقيرة من الرعاية الصحية وبخاصة من التطعيمات المجانية ضد أمراض الأطفال والشلل وتطور الخدمات الصحية من حيث زيادة المستشفيات العامة من ٢٥٣ عام ٢٠٠٢ إلي ٣٨١ عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ وزيادة عدد الأسره من ١٤١ ألف سرير عام ٢٠٠٢ إلي ١٧٠ ألف سرير ٢٠٠٦/٢٠٠٥ وكذلك ارتفاع معدلات العمر المتوقع من ٦٥ عام ٢٠٠٠م إلي ٦٩ عام ٢٠٠٦ للذكور والإناث من ٦٨ إلي ٧٣ لنفس الأعوام وزيادة عدد المنتفعين من التأمين الصحي ليصل إلي ٣٨,٧ عام ٢٠٠٦م،كما يتضمن برنامج الرعاية الاجتماعية للخدمات الصحية وخدمات المستشفيات العامة والمركزية وخدمات الوحدات الصحية المراكز الطبية وتقدر استثماراتها،الموجهة لهذين البرنامجين بنحو ٩٩٢ مليون جنيه، بالإضافة إلي ١٣٤ مليون جنيه كخدمات تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية ولتأمين الرعاية الطبية العاجلة،هذا وتقدر استثمارات القطاع الصحي في خطة التنمية ٢٠٠٧/٢٠٠٦ بنحو ٢,٨ مليار جنيه منها ١,١ مليار استثمارات تقوم بتنفيذها وزارة الصحة وهي ما يعادل ٤٠٪ من جملة الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع وتقوم الدولة بتنفيذ برنامج للفئات غير المغطاة بالتأمين الصحي من خلال الجمعيات الأهلية، وإنشاء صندوق خاص بالمرأة العاملة التي تدير مشروعات متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة.

وبالرغم من تميز مصر في مجال الصحة عن غيرها من كثير من البلدان النامية إلا أن ذلك لا يناسب الحالة الصحية للسكان الذين ينحدر أغلبهم من الطبقات الفقيرة والوسطي،الذين يعانون من عدم حصولهم على الخدمات الطبية المجانية الكافية وانتشار العديد من الأمراض بسبب ارتفاع تكاليف العلاج والدواء في مصر، وانخفاض مستوي الخدمات الصحية والحكومية، مقارنة بالخدمات الصحية للقطاع الخاص (مدفوعة الأجر)، وفي مجال دعم

الدولة للسلع والخدمات الاجتماعية والبرامج المعدة لذلك يمكن ملاحظة:-

- لم تلتزم الدولة بتغطية الخدمات العلاجية الشاملة للفقراء(٥٩) في حين كانت التغطية العلاجية الشاملة منذ أوئل الستينيات دون مقابل،وساعد على ذلك التوسع في أنشاء المستشفيات ومراكز العلاج الخاص منذ إعلان سياسة الانفتاح وحتى الأن.

- تحول بعض الخدمات التي كانت تؤديها الحكومة إلي القطاع الخاص مثل مشروعات الطرق والاتصالات، وفي مجال السلع الرئيسية مثل الاسمنت وحديد التسليح، والتفكير الأن في مياه الشرب،ومن ثم تقلصت مجال الخدمات الحكومية وتحولت إلي الخدمات مقرونة بتحقيق إيرادات مالية أو ربح،سواء كانت خدمات مرفقيه كمياه الشرب والصرف الصحي والطرق... الخ أو في التعليم والصحة

- أدى توسع التعليم الخاص وتدني خدمات التعليم العام، مما وضع مجانية التعليم علي المحك،وخاصة بالنسبة للطبقات الفقيرة والغير قادرة على التعليم الخاص وبالذات مع تناقص نصيب التعليم من جملة الاستثمارات العامة إلي ٣،٧٪ طبقاً للخطة الخمسية المنتهية في ٢٠٠١/٢٠٠٢ مقارنة بـ٧،٤٪ في الخطة الخمسية الثالثة المنتهية ١٩٩٦/١٩٩٧(٦٠) وأن أغلب المنتسبين للتعليم العالي من الأسر المتوسطة والغنية، وذلك لإنخفاض درجات الطلبة الفقراء، بسب عدم قدرتهم علي دفع مصروفات الدروس الخصوصية الكبيرة، والتي أفسدت مجانية التعليم في مصر، بحيث أصبح ٨٠٪ من الطلبة الفقراء لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات، وأصبحت كليات القمة في امكان الطبقة الغنية بسهولة علي حساب الفقراء،مما يجعل الدعم الحكومي للتعليم الجامعي يتحرك في صالح الطبقات الغنية والوسطي دون الطبقات الفقيرة في المجتمع(٦١) وبصفة عامة يمكن القول أن الأنفاق الحكومي علي الخدمات الاجتماعية في مجملة ٣٦٪ بعد أقل من المتوسط العام للإنفاق في الدول النامية وأقل بكثير من الأنفاق في الدول المتقدمة(٦٢) حيث وصل في السويد إلي ٦٦،٤٪ والدانمارك ٦١،١٪ وبريطانيا ٤٢،٥٪ من أجمالي الناتج المحلي.

٣- التحديات التي تواجه الدور الاجتماعي

٥-١- تراجع دور الدولة في الأنفاق العام:

بدءا من أوئل التسعينات من القرن الماضي، حدثت تطورات عالمية روجت لسيادة النظام الرأسمالي الحر، خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق،وتحول دول أوربا الشرقية التي تدور في فلكه الي تبنى هذا النظام وتزايد سياسة الخصخصة عالمياً وإنفراد أمريكا بإدارة الاقتصاد العالمي في ظل ما يسمي بالعولمة (Globalization)واعتبار الرأسمالية نظرية كونية قابلة للتطبيق في كل مكان،وأن في النظام الحر خلاص للدول النامية من مشاكل التخلف، والتي حققت نتائج سلبية في أدائها الاقتصادي والاجتماعي تمثل في تدهور معدلات النمو وازدياد عجز الموازنات العامة وارتفاع معدلات البطالة والتضخم (الركود التضخمي) وتناقص الاستثمارات الجديدة نتيجة ازدياد دور الدولة الاقتصادي، مما يتطلب تراجع في دور الدولة وعدم التدخل الحكومي وترك الأمور لقوي السوق وقد أثر هذا التحدي العالمي لتدخل الدولة على الدور الاجتماعي ليس في مصر فقط بل في سائر الدول النامية تقريبا، من حيث تقديم أولويات جديدة لدور الدولة عن أولويات إعادة التوزيع،مما أثر على سياسة الأنفاق العام واتجاهاته، وتراجع الاستثمارات العامة مقارنة بالاستثمارات الخاصة،مما أدى إلي أعادة النظر في الأنفاق العام والدعم.

- أثر الأنفاق العام وأهميته علي مستوي معيشة الفقراء :

- يتوقف حجم الأنفاق العام علي قدرة الدولة في الحصول علي أيرادات عامة تغطي هذا الأنفاق،وكذلك علي مستوي النشاط الاقتصادي وكذلك على قيمة النقود ارتفاعاً وأنخفاضاً، ويري البعض ضرورة الحد من الأنفاق العام ليكون نسبة معينة من الدخل القومي (٢٥٪ أو ٣٠٪) باعتباره أنفاق استهلاكي، ومن باب الحرص علي تشجيع الأدخار وعدم منافسة القطاع الخاص (٦٣) إلا أن هذه النسبة المقترحة تحكمية ولا تقوم على أساس علمي سليم، وان النفقات العامة جزء كبير منها يذهب إلي الاستثمارات العامة لبناء مدارس ومستشفيات وإنشاء طرق وحفر ترع للري والتوسع في إنشاء محطات لمياه الشرب والكهرباء والطاقة ... الخ

- وكل المشاريع التي يحجم عنها القطاع الخاص بسبب ضخامة رأس المال أو قلة العائد على الاستثمار خاصة في البلاد الاشتراكية والنامية، فضلاً عن أن النفقات العامة الاستهلاكية تحدث آثاراً إيجابية على كل من الدخل الفردي والإنتاج،مما يساهم بصفة عامة في التنمية كما سبق توضيحه.

٥-٢- تحديد الفئات الأولي بالرعاية (الفقراء) وترشيد الدعم:-

وذلك لترشيد الدعم والتعرف علي مستحقيه (المستهدفون) الفقراء حتى يصل الدعم إلي من يستحقوه بالفعل ويحقق الهدف من السياسة الاجتماعية للدولة في دعم الفقراء.

وقد ثار الجدل في الآونة الأخيرة حول الدعم والمستفيدين منه- باعتباره أنفاقاً حكومياً يمثل نسبة كبيرة، آخذت في التزايد من الأنفاق العام الإجمالي في مصر - وإمكانية تخفيضه أو إلغاءه أو ترشيده ونري أن من الضروري الابقاء على الدعم ومحاولة ترشيده حماية للفقراء ودعمهم في المجتمع في ظل تدني الدخل لغالبية الشعب المصري، وأن أنسب الطرق للوصول إلي ترشيد الدعم هي :

١- تحديد الفئات الفقيرة المطلوب دعمها والطريقة الأفضل لدعمها:-

واستناداً إلي خط الفقر- دولار واحد في اليوم- فإن كل فرد يكون دخله أقل من دولار في اليوم يدخل ضمن أعداد المستهدفين بالدعم الحكومي الاجتماعي، والمتأمل لواقع الفقراء في مصر يجدهم لا يشكلون فئة واحدة متجانسة وأنهم لا يوجدون في مكان واحد (جغرافياً) وإنما ينقسمون إلي عدة فئات تتميز كل فئة بخصائص معينة ويرجع فقرها إلي سبب معين، وكلما تم التعرف على هذه الخصائص وتلك الأسباب، كلما أمكن وضع سياسات اجتماعية كفيلة بالتصدي لمشكلة الفقر في مصر ورفع مستوي معيشة الفقراء إلي المستوي الذى يمكنهم من إشباع حاجاتهم الأساسية ويضمن لهم مستوي معيشياً كريماً.

٥-٢-١ الفلاحون المعدومون: وهما أكثر أفراد المجتمع الريفي بؤساً ولا يستطيعون استئجار الأرض ولا يملكون سوي بيع قوة عملهم كعمال زراعيين أو عمال تراحيل وتصل نسبة الأسر المعدومة في الريف من إجمالي عدد الأسر في الريف المصري إلي حوالي ٤٥٪ مع بداية ثورة ١٩٥٢(٦٤) وانخفضت إلي ٣٠٪ ثم أخذت في الإرتفاع بعد السبعينيات ثم ازدادت ارتفاع لتعود أعلى أكثر من النسبة السابقة بعد عام ٢٠٠٠ ودخل هذه الفئة أقل من خط الفقر ثلاث مرات. وهي تعمل بطريقة موسمية في أيام جني المحاصيل الزراعية وتظل في بطالة سافرة باقي السنة والطريقة الأمثل لتفعيل دعم هذه الفئة هي.

- الدعم المباشر، ويكون عن طريق ضمهم الي فئات الضمان الاجتماعي ذات العائد الشهري وذلك لكل أسرة تمتلك أقل من ستة قراريط أرض زراعية.

- الدعم غير المباشر، ويكون بإعطاء كل أسرة بطاقة ضمان اجتماعي (أ) بصرف السلع والحصول علي الخدمات الاجتماعية مجاناً مثل السلع الغذائية وخدمات التعليم والصحة وبعض الخدمات الترفيهية القليلة (الكمليات) وتوزيع جزء من الأراضي المستصلحة عليهم مجاناً (سياسة أعادة التوزيع).

٥-٢-٢- الفلاحون محدودي الدخل :-

وهذه الفئة تمثل السواد الأعظم من الأسر الموجودة في الريف المصري، ويتراوح دخلها الشهري خط الفقر أو اعلي بقليل، أو أقل بقليل، وهذه الفئة تمتلك من نصف فدان أرض إلي ثلاث أفدنة وهم غالباً لا يستخدمون أخرين في العمل - الفئة الأكبر لا تستخدم أخرين- والطريقة الافضل لدعم هذه الفئة هي الدعم غير المباشر : عن طريق تخفيض أسعار الخدمات والسلع الأساسية عن طريق بطاقة ضمان اجتماعي (ب).

وكذلك مواصلة دعم المخصبات والأسمدة والمبيدات والبذور المستخدمة في الزراعة لتستفيد منها هذه الفئة من محدودي الدخل في الريف.

٥-٢-٣- العمال والعاملون في القطاع الغير رسمي: وتتميز هذه الفئات بعدم ثبات الدخل ويصعب التعرف على متوسط دخل هؤلاء إلا أنه ضئيل ويصل أقل من خط الفقر وأن القطاع غير الرسمي تمثله مجموعة كبيرة ومتنوعة من شرائح المجتمع، والتي لا تجد العمل الرسمي أو لا تقدر عليه لظروف خاصة، مالية أو صحية، وقد وصل عدد المشتغلين فيه حوالي ٥ مليون وهم يمثلون ٨٦٪ من جملة المشتغلين في القطاع الخاص المصري(٦٥) والطريقة الأمثل لتفعيل وترشيد دعم هذه الفئات هي:

١- الدعم المباشر: عن طريق أعطاء هذه الفئات قروض صغيرة ميسرة الدفع مع تسهيل الضمانات اللازمة للحصول على القرض.

عمل إحصاء بهذه الفئات وتصنيفها للتعرّف على المعدومين منهم وإعطائهم بطاقة للضمان (أ) أو محدودى الدخل منهم وإعطائه بطاقة ضمان (ب).

٥-٢-٤- عمال وموظفي الحكومة وهم في الغالب يمثلون أكثر من شريحة ونحن هنا نقصد بالشريحة الدنيا والوسطي في الطبقة العاملة في الدولة وأن الشريحة الدنيا من العمال في الغالب لا يصل راتبهم (دخلهم) الشهري خط الفقر وهم في حاجة إلي بطاقة الضمان(أ) والشريحة الوسطي هم في حاجة إلي بطاقة الضمان(ب) حيث يتعدى دخلهم خط الفقر بقليل حتى لا يلجئون إلي الانحراف والفساد الإداري الذي تفشي في الجهاز الإداري الحكومي بسبب محدودية الدخل وزيادة نفقات المعيشة وأن من أفضل أساليب دعم هؤلاء هو العمل على تحسين الرواتب والأجور في الحكومة حتى يمكن رفع مستوي أداء الخدمات الحكومية.

٥-٢-٥- خريجي النظام التعليمي: تزايد أعداد الخريجين حتى وصل مع بداية ٢٠٠٠م إلي ٣,٥ مليون خريج(٦٦) وتزايد البطالة بين الخريجين بسبب توقف الدولة والقطاع العام عن الاستمرار في الالتزام بتعيينهم ولذلك ارتفعت البطالة من ٦,١٠٪ إلي ٢,١١٪ في الثمانينيات والتسعينيات وكذلك في المؤهلات المتوسطة والتي كانت مصدر عملها هو القطاع العام وازدادت أكثر في الإناث حيث انخفضت نسبة العاملات الإناث من جملة الإناث في المجتمع من ١٩٪ مع بداية التسعينيات إلي ١١٪ مع نهايتها(٦٧) والطريقة الأفضل لتفعيل دعم هؤلاء.

الدعم المباشر: وذلك بصرف معاش بطالة مؤقت لكل خريجويقترح الباحث أن توفر الموارد المالية له من خلال المصروفات الدراسية (سنوات التعليم) وتوضع في حساب صندوق خاص بذلك يتقدم بالصرف ومعه ما يثبت أنه بحث عن العمل ولم يجده وأن يكون هذا المعاش مربوط بخط الفقر (دولار عن اليوم الواحد) ومؤقت لحين الحصول علي العمل، وكذلك محاولة الزج بهم في الأعمال والتجارة عن طريق القروض الميسرة للمشاريع الأنتاجية أو التجارية الصغيرة والتي تتناسب مع نوعية الخريج وكفاءته، وعمل دورات تدريبية تحويلية حسب أحتياج سوق العمل أيضاً على أن تكون مجانية تتحملها الحكومة، ويلاحظ هنا أن هذه الفئة سبب أنضمامها إلي الفقراء من وجهة نظر الباحث هو عدم حصولها على عمل يتولد منه الدخل وفي حالة توفير فرص العمل فإن هذه الفئة يتم رفعها من الفئات الفقيرة المحتاجة إلي دعم الدولة الاجتماعي.

٥-٢-٦- فاقدي العمل بسبب الخصخصة :

في القطاع العام وقطاع الأعمال العام في مصر، حيث نلاحظ أن هذه الفئة جاءت بسبب سياسات التحول الاقتصادي حيث قلة عدد الشركات العامة وبالتالي عدد العاملين فيها والذي تناقص بما يعادل ٨٪(٦٨) وافضل طريقة لدعم هؤلاء هي تصنيفهم الي فئات للتعرف على من يستحق الدعم الاجتماعي منهم مثل:-

مجموعة حصلت علي تعويض ترك العمل وعلى معاش التأمينات الاجتماعية (مجموعة ١).

مجموعة أجبرت مبكراً على ترك العمل دون الحصول على تعويض أو معاش لقلة سنوات العمل (مجموعة ٢).

مجموعة تركت العمل وحصلت على تعويض مناسب دون صرف معاش التأمينات الاجتماعية لعدم استيفاء سنوات الصرف (مجموعة ٣)

وتكون الطريقة هي أن (المجموعة ٢) هي الأولي بالرعاية والدعم الاجتماعي أو أعادة تأهيلها للعمل مرة أخرى بمساعدة الحكومة مع الأستمرار في صرف معاش البطالة حتى الالتحاق بالعمل مع الاحتفاظ ببطاقة الضمان (٢)

- الفئات السابق حصرها في برنامج الضمان الاجتماعي الحكومي من الأرامل والأيتام ... الخ.

يتضح مما سبق أن الفقراء في مصر كثيرون وينحدرون من أكثر من طبقة،ويشكلون أكثر من فئة ولا يوجدون في مكان واحد فهم في الريف والحضر والصعيد والوجه البحري والدلتا وكل ربوع الدولة، طالما قدر ذلك بالدخل وخط الفقر الوارد في الدراسة وأن نسبة ٤٠٪ التي ذكرها تقرير البنك الدولي عن الفقر،قد تكون أقل من الواقع المصري.

٥-٢-٧- ظاهرة شحاتين الشوارع: وهم فئة يصعب الحكم عليها بأنهم يمثلون طبقة من الفقراء في مصر،لكون الكثير منهم يجعل من الشحاته مهنة أكثر منها عوز وفقر،وهم في تزايد مستمر في شوارع الدولة شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً، ويعطون صورة غير واقعية للمجتمع المصري،وخاصة لمن يأتي زائراً من خارج القطر،وأن البعض يمكن أن يضع الدولة المصرية في تصنيف الدول التي يوجد بها ظاهرة الجوع،ولكن هذا مناف للواقع فإن ولله الحمد لم تحدث في الدولة إي ظاهرة جوع وفقر متقع، بسبب جهود الدولة من ناحية وجهود المجتمع من ناحية أخري في مكافحة هذا النوع من الفقر،في دولة غالبية شعبها مسلم ويعلم أن للمحتاجين والفقراء حق في أموالهم قبل حقوقهم على الدولة،إلا أن على الدولة توسيع نطاق الاستهداف فى البرامج الاجتماعية لدعم الفقراء كما سبق زكرة،مما يكفل اختفاء هذه الظاهرة من شوارع الدولة.

الخاتمة: وفي ختام البحث سنعرض لأهم النتائج والتوصيات على النحو التالي:-

النتائج: توصل البحث إلي :-

- أن دور الدولة الاجتماعي قوي ومتواصل رغم كل التحديات التي تواجهه في الواقع المصري،وأن التراجع في المستوي والحجم الذي كان عليه في الستينيات يرجع إلي سياسات وضغوط عالمية أدت إلي تبني التحول الاقتصادي على مستوي معظم دول العالم(٦٩) تقريباً وليست بسبب قناعات النخبة الحاكمة بالتراجع عن التوسع في الدور الاجتماعي للدولة،وأن هذا الدور بالرغم من ذلك أدي إلي مكافحة الفقر المتقع (ظاهرة الجوع) ويكفي أنه لم تتحدث إي تقارير عالمية أو محلية عن الجوع في مصر،أما ظاهرة شحاتين الشوارع، فهي ظاهرة مرضية اجتماعية أكثر منها تتصل بالجوع،وهي ليست دليل على وجود الجوع في مصر،وأن كان هناك حراك اجتماعي تجاه تزايد الفقراء بعد الثورة في مصر.

- أما الفقر المتوسط،وهي ظاهرة نعتت بها كل دول العالم الثالث في بعض أدبيات التعريف بها (دول العالم الثالث الفقيرة)،فإن الدولة المصرية قطعت شوطاً في التخفيف من حدة هذا النوع من الفقر ليصل إلي ١٨٪ في ٢٠٠٦/٢٠٠٧م(٧٠).

- أما في مجال التشغيل والتوظيف،فلم تستطع الدولة حتى الآن أن تضع برنامجاً واضحاً ومحدد للتشغيل بديلاً عن الالتزام السابق من قبل القوي العاملة،وصاحب ذلك تزايد أعداد العاطلين بسبب زيادة أعداد الخريجين الذين يصل عددهم إلي ما يقرب من ٥٠٠ ألف خريج بالإضافة إلي الأعداد المتراكمة من السنوات السابقة ومن فقدوا وظائفهم بسبب السياسات الجديدة، كما توصل البحث إلى:-

- أهمية مواصلة الدعم المباشر من أجل رفع مستوي معيشة الفقراء وأن دعم السلع العامة أيضاً وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الرفاهية للمواطنين وأن كان الأغنياء يستفيدون منه.

-- وثبتت صحة الفرض القائل بأن الأغنياء يشاركون الفقراء في الدعم، بل يكونوا أكثر استفادة منه كما هو الحال في التعليم ورغيف الخبز والسلع الغذائية، والمواد البترولية وكلها في الدعم الغير مباشر.

- أما الدعم المباشر فهو يذهب إلي الفقراء،ولكن ينقصه زيادة نطاق الاستهداف كما سبق بيانه في البحث.

- وعن فرضية تأثير السياسات الليبرالية (الخارجية) على دور الدولة الاجتماعي فقد ثبت صحة هذا الفرض الهام أيضاً،وتأثيرها على حجم الدور والبرامج المعدة له (بالسلب).

التوصيات: يوصي الباحث :-

- بأهمية زيادة نطاق الاستهداف للفئات الفقيرة في مصر،وذلك من خلال وضع برنامج اجتماعي مناصر للفقراء ويتبني ما تم تقديمه من اقتراحات في ترشيد وتفعيل الدعم لهذه الفئات،من أجل الأرتقاء بنوعية الخدمات والسلع العامة ويساعد على إعادة التوزيع العادل والمكاسب العامة على كافة فئات الشعب المصري،وذلك في حدود القدرة المالية للدولة ويكون على أولويات هذا البرنامج دعم الغذاء والتعليم والصحة ومياه الشرب، وأن تلتزم الدولة بتغطية هذه الخدمات مجاناً للفقراء.

- إذا كان من غير الواقعي أن يلزم الدستور الدولة بتوفير العمل

للجميع،فإن المفضل التزام الدولة بصرف معاش بطالة من خلال وضع نظام للتأمين ضد البطالة على أن تخصم موارده المالية من خلال المصروفات الدراسية أثناء التعليم لحساب صندوق خاص لإعانة البطالة، وخاصة مع إلغاء إلزام الدولة بتعيين الخريجين.

- أن تتبنى الدولة العملية الإنتاجية في مجالات محدودة،تحقق إيرادات دون أن تحملها أعباء،وتساعد في إيجاد موارد مالية تؤول إلى الموازنة العامة بجانب الإيرادات العامة الأخرى.

- أن تشجع الدولة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مشاركتها في وضع وتمويل البرامج الاجتماعية لدعم الفقراء في المجتمع،وألا تفكر الدولة في خصخصة مياه الشرب أو المواصلات العامة كالسكة الحديد من أجل الفقراء في المجتمع وحتى لا تضيف أعباء جديدة عليهم.

المراجع:

١- العربية:

١) د.إبراهيم العيسوي، تطوير توزيع الدخل وأحوال الفقراء في مصر، مصر المعاصرة العدد ٣٨٠،القاهرة،١٩٨٠م.

٢) أحمد حمدالله السمان،توزيع الدخل القومي في مصر ١٩٥٢-١٩٨٥، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة، ١٩٨٥

٣) د.أسامه الغزالي حرب،ثورة يوليو وإعادة تشكيل النخبة السياسية في مصر د.إبراهيم صقر وآخرون،ثورة يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل،دار المستقبل العربي،ط١،القاهرة،١٩٧٢م.

٤) د.السيد عبد المولي،المالية العامة،دار الفكر العربي،القاهرة،د.ت.

٥) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نشرة خريجي الجامعات والمعاهد العالية حتى نهاية ١٩٩٩،أغسطس ٢٠٠٠م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، التعداد الاقتصادي لجمهورية مصر العربية،٩٦/١٩٩٧،ديسمبر ١٩٩٨م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء،الكتاب الإحصائي السنوي أعوام ١٩٦٠، ١٩٧٦، ١٩٨٦،١٩٩٦م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء،النشرة السنوية لبحث العمالة بالعينة،١٩٩٧م.

٦) البنك الدولي،تقرير عن الفقر في العالم،٢٠٠٦م.

٧) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية،المجلد التاسع والأربعون،العدد السادس،١٩٩٦م.

٨) الأمم المتحدة،البرنامج الإنمائي،تقرير التنمية البشرية،١٩٩٧م.

الأمم المتحد،البرنامج الإنمائي،تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٥م.

٩) السيد يسين (إشراف)، الثورة والتغير الاجتماعي،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام،القاهرة، ١٩٧٧

١٠) الأمام محمد عبده، الأعمال الكاملة،دراسة وتحقيق د.محمد عمارة،ج٥،طبعة القاهرة، ١٩٩٣

١١) الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٢٨، ١٩/١١/٢٠٠٧م.

١٢) جورج هـ.سباين،تطور الفكر السياسي، الكتاب الخامس،ترجمة د.راشد البراوى،دار المعارف،القاهرة، ١٩٧١

١٣) جون ستيورت ميل، الحرية، ترجمة د.عبد الكريم أحمد، مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٦م.

١٤) د.حازم الببلاوي، محنة الاقتصاد والاقتصاديين، الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة،١٩٩٨م.

د.حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد،الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة، ١٩٩٩

١٥) جمهورية مصر العربية،مجمع اللغة العربية،طبعة وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٦م.

١٦) د.رمزي ذكي،في وداع القرن العشرين،دار المستقبل العربي،القاهرة، ١٩٩٩

١٧) د.سعد الدين إبراهيم،المشروع الاجتماعي لثورة يوليو في :د.إبراهيم صقر وآخرون،ثورة يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل،دار المستقبل العربي،ط١،القاهرة،١٩٧٢م.

١٨) سمير أمين وفراسوأوتار، مناهضة العولمة،ترجمة سعيد الطويل،مكتبة مدبولي،القاهرة،٢٠٠٤م. -

١٩) شريف دولار، الدولة والسوق: دروس في التسعينيات،الأهرام، ٢٣/٨/٢٠٠٧م.

د.محمد عمارة،قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية،طبعة القاهرة، ١٩٩٣

والتعليم،١٤٢٧هـ،٢٠٠٦م.

٢٠) د.عادل غنيم،النموذج الرسمي لرأسمالية الدولة التابعة، دار المستقبل العربي،القاهرة،١٩٨٦م.

٢١) د.فؤاد عبد المنعم أحمد،مبادئ الإدارة العامة،النظام الإداري في الإسلام،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،١٤١١هـ, ١٩٩١

٢٢) محبوب الحق، ستار الفقر،خيارات أمام العالم الثالث،ترجمة أحمد فؤاد بلبع،الهيئة المصرية للكتاب،ط٢،القاهرة،١٩٩٧م.

٢٣) محمود عبد الفضيل،التحولات الاقتصادية والاجتماعية في الريف المصري ١٩٥٢-١٩٧٠،الهيئة المصرية للكتاب،القاهرة،١٩٧٨م.

٢٤) محمد حسنين هيكل،خريف الغضب،شركة المطبوعات للتوزيع والنشر،ط٤،بيروت،١٤٠٣هـ،١٩٨٣م.

٢٥) د.محمد عمارة،الإسلام والأمن الاجتماعي،دار الشروق،القاهرة،١٤١٨هـ،١٩٩٨م.

٢٦) د.ميرفت بدوي،دور الدولة في قطاع السلع العامة والخدمات الاجتماعية،في دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة،الكويت،٤-٥ أزار (مارس) ١٩٩٧م.

٢٧) معهد التخطيط القومي،تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٥م،أختيار مستقبلنا،نحو عقد اجتماعي جديد،القاهرة،٢٠٠٦م.

معهد التخطيط القومي،خط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.

معهد التخطيط القومي،سلسلة قضايا التخطيط رقم (٩٦):الموازنة في ضوء سياسة الإصلاح الاقتصادي،يونيو ١٩٩٥م.

٢٨) نورينا هيرتس،السيطرة الصامتة،الرأسمالية العالمية دمرت الديمقراطية،ترجمة صدقي حطاب،سلسلة عالم المعرفة،الكويت،يناير ٢٠٠٧م.

٢٩) هانس بيتر مارتن وهارولد شومان،فخ العولمة،ترجمة د.عدنان عباس على،سلسلة عالم المعرفة،الكويت، ١٩٩٨

٣٠) وفيق أشرف حسونة،السياسات الصحية ومستقبل العلاج للشرائح الاجتماعية المختلفة،ندوة الأبعاد الاجتماعية لسياسات الإصلاح الاقتصادي،القاهرة، ١٩٩٤

٣١) د.يوسف القرضاوي،مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام،دار المعارف،بيروت،١٩٧٦م.

٣٢) د.يونس البطريق و د.عبد العزيز السوداني،اقتصاديات النشاط الحكومي وتحليل قرارات الأنفاق العام،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية،١٩٩٦م.

الأجنبية:

1) A.M.Tilmuss, Essayson The walfar state,London,1963.

2)Amrmohie-Eldenet al,multisec otoral Geneval Equilibrium policy Model for Egypt, cairo,1978.

3) African development report, oxford univir-press,1998.

4) M.L.lofchie(ed), the state nations:constrains on Development in independent Africa ,Barkeley univ- of California press,1997.

5) Marie Christain Aulas, state and ideology in republication Egypt:1952-1982,in:fred Holldy and hammaz alvi,(eds), state and ideology in the middle east and pakiston,Macmillan,ltd,1988.

6) OECD in figures 1997 national accounts, OECD in: David N.Hymman,1999.

7) Samir Radwan, agrariam reform and rural poverty,Egypt,1952-1975, Geneva:ilo,1977.

8) UN. ESCEWA, structured Adjustmint and reform policies in Egypt: Economic and social implication, oct,1996.

9) UN. The development human report, NewYourk, 2000.

الهوامش :

(١) د. حازم الببلاوى دور الدولة فى الاقتصاد، والهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،١٩٩٩،ص٢٢-, ٣٠

(٢) OECD in figures 1997 National Accounts, OECD in: David N. Hyman, 1999, P.13.

٣) شريف دولار . الدولة السوق. دروس التسعينات. الأهرام٢٣, /٨/٢٠٠٧م.

٤))المعاش والمعيشة: ما به قوام حياة الانسان أنظر :د. محمد عمارة، قاموس المصطلحات الاقتصادية الاسلامية، مطبعة القاهرة، ١٩٩٣م.

(٥) الإمام محمد عبده. الاعمال الكاملة، دراسة وتحقيق د. محمد عمارة، ج,٥طبعة القاهرة,,١٩٩٣ص,١٩٤

٦))تورينا هيرتس، السيطرة الصامتة: الرأسمالية العالمية دمرت الديمقراطية، ترجمة صدقى حطاب، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، فبراير ٢٠٠٧م. ص, ٢٤٤

(٧) د. محمد عمارة، الإسلام والأمن الاجتماعى، دار الشروق، القاهرة، ١٤١٨هـ/١٩٩٨,م، ص ص ٢٦-, ٢٧

(٨) للمزيد أنظر : د. فؤاد عبد المنعم احمد، مبادئ الإدارة العامة: النظام الإدارى فى الأسلام. مؤسسة شباب الجامعة للطابعة، الإسكندرية،١٤١١هـ-١٩٩١م، ص ص ٢٧-, ٢٨

د. محمد عمارة، الإسلام والأمن الاجتماعى، مرجع سابق، ص ص ٥٣-, ٥٥

(٩) د. محمد عمارة المرجع السابق.

(١٠) الامام محمد عبده، الأعمال الكاملة، دراسة وتحقيق د/ محمد عمارة، ج٥، طبعة القاهرة، ١٩٩٣، ص, ١٩٤

(١١) جون ستيوارت ميل، الحرية، ترجمة د/عبد الكريم احمد، مؤسسة سجل العرب , ١٩٦٦ص,٤٧

(١٢) A.M.Ti lmuss, Essayson the walfarstate, London,1963,p.p35-38.

(13)لعبة أفكار ميلتون وفريد مان وفوكاياما وهنتجنتون وتوماس ل فريد مان وأخرون فى بلورة أفكار العولمة والسياسات الليبرالية الجديدة حول العالم.

(١٤) هانس بيتر مارتن وهارلود شومان، فخ العولمة، ترجمة د/عدنان عباس على، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ١٩٩٨، ص, ١٠

(١٥) أنظر ج.ساين، تطور الفكر السياسى، الكتاب الخامس، ترجمة د.راشد البراوي، دار المعارف، القاهرة١٩٧١ ص , ١١٢

(×)وكما تفكك وسقط الاتحاد السوفيتى (سابقاً) يتنبأ البعض بقرب سقوط وتفكك الرأسمالية المتوحشة فى أمريكا والغرب.

(١٦) تنبه عن صدور مجموعة من الكتابات الهامة التي تطرح تصوراً مختلفاً في أعقاب أنتهاء الحرب الباردة بسقوط سور برلين وتفكك الإتحاد السوفيتي وانفراد أمريكا بقيادة العالم وأهمها: كابلان وهنتجنتون عن تصادم الحضارات وإعادة تشكيل النظام العالمي وكتاب فوكوياما: نهاية التاريخ والإنسان الأخير وهي بمثابة تبشير بانتصار الليبرالية والسوق الحرة "The End of History and The last man".

(17)معهد التخطيط القومي، تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٥، أختيار مستقبلنا : نحو عقد أجتماعى جديد ص,٤٢

(١٨) البنك الدولي تقرير البنك عن الفقر فى العالم ٢٠٠٦م.

(١٩) مصر، تقرير التنمية البشرية. القاهرة. ٢٠٠٥م. ص,٤٥

(٢٠) جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، طبعة وزارة التربية لتعليم، ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م. ص٤٧٧-, ٤٨٨

(٢١) د.يوسف القرضاوى، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام، دار العروبة طباعة والنشر، بيروت، .١٩٧٦ص ٦-, ١٣

(٢٢) من اسباب الفقر الذاتى (الشخصى) فقر الميلاد بان يولد الشخص فقير لا يملك شي بالارث أو يولد ناقص فى القدرات بجانب الفقر المادى أو يفقد من يعوله وهو صغير (يصير يتيماً) بجانب ما سبق او يتعرض لكارثة طبيعية او حروب تفقده كل ما يملك (أفلاس) وهو فى أمس الحاجة إلي الرعاية الاجتماعية لكى يستطيع مواصلة العيش والحياة.

(٢٣) محبوب الحق، ستار الفقر: خيارات امام العالم الثالث، ترجمة أحمد فؤاد بلبع، الهيئة المصرية للكتاب .ط٢: القاهرة،١٩٩٧، ص , ١٣١

(٢٤) بالنظر الى توزيع الدخل فى مصر نجد أن أغنى ١٠٪ يملكون ٥٠٪ من أجمالي الدخل وافقر ٦٠٪ يملكون ٣٢٪ من أجمالي الدخل و٣٠٪الطبقة الوسطى لا يملكون سوى ١٨٪ من الدخل مما يعنى وجود فجوة كبيرة بن الأغنياء والفقراء فى مصر.

(٢٥) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية ١٩٩٧، الطبعة العربية، ص١٩٦ حيث قدر خط الفقر فى امريكا بما يعادل إنفاق ٢٠ دولار فى اليوم الواحد بأسعار (١٩٨٩) مقارنة بدولار واحد لخط الفقر فى الدول النامية بما يعادل (٢٠) ضعف فجوه بين فقراء العالم.

(٢٦) سمير أمين فرانسوا أوتار مناهضة العولمة، ترجمة سعد الطويل، مكتبة مدبولى، القاهرة ٢٠٠٤م . ص,٢٢٧

(٢٧) Development Human Report, NewYork,2000,p.8-42.

(28)البرنامج الانمائى للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٥، م ص , ٤٥

(٢٩) د.ابراهيم العيسوى، تطوير توزيع الدخل وأحوال الفقراء فى مصر، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٣٨٠، القاهرة ١٩٨٠، ص, ٣٣٤

(٣٠) M.L.I ofchie(ed.), the state nations: constrains on development in independent Africa, Berkely univ- of diforni a press, 1971,pp. 9-181.

(31)د/ أسامة الغزالي حرب، ثورة يوليو وإعادة تشكيل النخبة السياسية في مصر.

د/ إبراهيم صقر وآخرون، ثورة ٢٣يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل، دار المستقبل العربي، ط١، القاهرة، ١٩٧٢م

(٣٢) د/ سعد الدين إبراهيم، المشروع الاجتماعي لثورة يوليو، في: د/ إبراهيم صقر وآخرين، المرجع السابق، السيد يسين (إشراف)، الثورة والتغيير الاجتماعي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، ١٩٧٧م.

(٣٣) قدرت بعض الدراسات أن ٤٣٪ من الأسر الفقيرة يعمل أربابها لحسابهم سواء كانوا يستخدمون آخرين أم لاوان لنسبة الكبرى ٣٠٪ لا تستخدم أخرين بينما ٧٥٪ الباقية من الأسر الفقرة هي أسر يعمل أربابها أجراء لدى الغير للمزيد أنظر: د/ إبراهيم العيسوي، تطوير توزيع الدخل وأحوال الفقراء في مصر، مرجع سابق، ص , ٣٣٩

(٣٤) Samir Radwan, Agrarain Reform and Rural Poverty, Egypt, 1952-1975, Geneva I LO, 1977, P.23

(35)د/ محمود عبدالفضيل، التحولات الاقتصادية والاجتماعية في الريف المصري ٥٢-١٩٧٠، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨، ص, ٨٠

(٣٦) د/ حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، مرجع سابق، ص, ١١

(٣٧) محمد حسنين هيكل، خريف الغضب، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، ط٤، بيروت، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، ص, ١٥٥

(٣٨) د/ حازم الببلاوي، محنة الاقتصاد والاقتصاديين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٨، ص , ٢٤

(٣٩) د. عادل غنيم، النموذج الرسمي لرأسمالية الدولة التابعة دار المستقبل العربي، القاهرة,, ١٩٨٦

(٤٠) Marie christain aulas, stste and ldeology in republication Egypt:1952-1982, in:fred halldly and hammaz alvi, (eds), state and ldeolog in the middle east and pakistan, macmillan ltd,1988, p p. 133-166.

(41)البيانات السابقة مأخوذة عن :
تقديرات أعدتها بعثة بريطانية في أوائل الخمسينيات.
تقديرات أعدها جهاز التخطيط للأسعار، يناير ١٩٧٥
تقديرات أعدتها بعثة البنك الدولي ١٩٧٩ لوزارة التخطيط
تقديرات محسوبة عن :Amr mohie- elden et al, mltisecotoral general equiliprium policy model for Egypt, cu/mit technological planning program, cairo,1978.

(42)احمد حمد الله السمان، توزيع الدخل القومي في مصر ١٩٥٢-١٩٨٠، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٨٥

(٤٣) د. حازم الببلاوى، دور الدولة في الاقتصاد، مرجع سابق.

(٤٤) المعهد القومي للتخطيط، مركز التوثيق والنشر، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧،العام الخامس الخطة الخمسية (٢٠٠٢/٢٠٠٣-٢٠٠٦/٢٠٠٧)،ص ٢٥

(■) برنامج التشغيل والذي يهدف الي توليد الدخل الذي هو اساس قياس خط الفقر

وبرنامج الضمان الاجتماعي لمحدودي الدخل- برنامج تحسين مستوي المعيشة والخدمات وان خلا البرنامج من النص المباشر على مواصلة الدعم كونه مدرج في أطار الخطة الخمسية للتنمية في بند تمويل نشاطات اجتماعية لغرض تجميد البرنامج على ما هو موجود من خلال ما يعرف بترشيد الدعم.

(■) استجابة لدوعى ومطالب العولمة الاقتصادية واستخدام سياسات مالية فنيه فقط لعلاج العجز في الموازنة وتراجع دور الدولة فى الاقتصاد والملكية وتحويل الملكية الي القطاع الخاص من خلال بيع الوحدات الانتاجية للدولة (القطاع العام).

(٤٥) البنك المركزى المصرى،التقرير السنوي ١٩٩١/١٩٩٢،جدول ١/١٠

(٤٦) جمهورية مصر العربية ،معهد التخطيط القومي،سلسلة قضايا التخطيط رقم(٩٦)، الموازنة العامة للدولة في ضوء سياسة الاصلاح الاقتصادى ،يونيو ١٩٩٥،ص ص ٦٤-٦٥

(■) مما اضاف باحثين جدد عن العمل وزيادة الفقر في الريف بعد ان تحول الفلاحين من أصحاب أملاك الي إجراء بعد انهاء العلاقة الايجارية بين المالك والمستاجر التى كانت سائدة منذ اوائل الستينات.

(٤٧) كان القطاع العام يتحمل الاعداد الزائدة للخريجين بعد القوي العامة أنظر: د.رمزى زكي، فى وداع القرن العشرين،دار المستقبل العربى القاهرة،١٩٩٩،ص ص ,٢١٤

(٤٨) د. سعيد النجار، تجديد النظام الاقتصادى والسياسى في مصر، دار الشروق، ط١،١٤١٧هـ - ١٩٩٧م،ص ٤٥

Un.escwa, structural adijustment and reform policies in Egypt: Economic and social implication,oct.1996.

الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي في أعوام ١٩٦٠، ١٩٧٦، ١٩٨٦، ١٩٩٦

- النشرة السنوية لبحث العمالة بالعينة، ١٩٩٧، ١٩٩٩، ص٢

(٤٩) د.رمزي زكى، في وداع القرن العشرين، مرجع سابق،ص ٢٠٦

(٥٠) معهد التخطيط القومي، الخطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ٢٠٠٦/٢٠٠٧،ص ,٨٧

(٥١) د. يونس البطريق و د.عبد العزيز السوداني، اقتصاديات النشاط الحكومي، تحليل قرارات الانفاق العام،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية،١٩٩٦،ص ,٢٠٤

(٥٢) د. يونس البطريق ود. عبد العزيز السداني، مرجع سابق،ص ,٢٠٠

- نقصد بذلك في الواقع العملي هناك كثيرون من كبار السن وأصحاب الأملاك وغير المحتاجين، يحتالون على الدولة في صرف هذا النوع من المعاش مما يتطلب تدقيقاً فى فحص المستندات المقدمة للصرف مع البحث الميداني.

(٥٣) معهد التخطيط القومي،خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ العام الخامس من الخطة الخمسية ٢٠٠٢/٢٠٠٣-٢٠٠٦/٢٠٠٧،ص ,٨٦

(×) وهو قيام الدولة بتزويد المواطنين بالقدرات بمعني أن الشخص يحصل علي تغذية جيدة ومعافي صحياً ومتعلم ويعيش في حرية ورفاهية،وإذا أنعدمت هذه القدرات أو ضعفت فإن هذا يؤدى إلي ما يسمي بفقر القدرات أوالفقر البشري.

(٥٤) التزمت الدولة في نهاية ٢٠٠٦ بدعم ٧ سلع تموينية،ثم مع بداية عام ٢٠٠٧ تراجع هذا الإلتزام ليصل إلي ٤ سلع تموينية،مما أثر علي المستوي الصحي للفقراء بالسلب.

(٥٥) معهد التخطيط القومي،خطة التنمية،مرجع سابق،ص ,٨٦

(٥٦) المرجع السابق ، ص ,٣٤

(٥٧) إنخفاض وفيات الرضع من ٦٠ في الألف عام ١٩٧٧ إلي ٣٠ عام ٢٠٠٤ والأطفال دون الخامسة من ١٨٠ في الألف إلي ٨٠ لنفس الاعوام كما زادات التطعيمات ضد الشلل من ٧٨ عام ١٩٩٢ إلي ٩٦,٩ عام ,٢٠٠٠

(٥٨) خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧،مرجع سابق ، ص ٧٩-,٨٢

(٥٩) وفيق أشرف حسونه،السياسات الصحية ومستقبل العلاج للشرائح الاجتماعية المختلفة،ندوة الابعاد الاجتماعية لسيسات الاصلاح الاقتصادي،القاهرة, ١٩٩٤

(٦٠) البنك الأهلى المصري،النشرة الاقتصادية، المجلد التاسع والاربعون،العدد السادس،١٩٩٦،ص, ٨٩

(٦١) البنك الدولي،دراسة عن التعليم الجامعي في بعض الدول النامية أنظر : د.مرفت بدوى، دور الدولة في قطاع السلع العامة والخدمات الاجتماعية،في : دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة،الكويت ٥-٤ أزار (مارس)١٩٩٧،في طاهر حمدى كنعان (محرر) بيروت،١٩٩٨،ص , ١٨٠

(٦٢) OECD,OP.CIT,P.12.

(٦٣) د. السيد عبد المولي، المالية العامة،دار الفكر العربي،القاهرة،د.ت، ص ١٢٩-,١٣٠

(٦٤) د.محمود عبد الفضيل، التحولات الاقتصادية والاجتماعية في الريف المصري ١٩٥٢-١٩٧٠ دراسة في تطور المسالة الزراعية في مصر،الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة،١٩٧٨،ص٨٠

Samir radwan,agrarian reform and raral poverty, op. cit

مع ازدياد الضغط السكاني وقلة المعروض من الارض وتجميد برامج توزيع الاراضي والاصلاح الزراعي وإنهاء العلاقة بين المالك والمتأجر وعودة الأراضي إلي اصحابها بعد عام , ٢٠٠٠

(٦٥) راجع : الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء نتائج التعداد العام للسكان عام ١٩٩٦ والتعداد الاقتصادي ١٩٩٦/١٩٩٧م ديسمبر ١٩٩٨ ،ص, ٢٩

(٦٦) للمزيد أنظر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء نشرة بخريجي الجامعات والمعاهد العالية حتى نهاية ١٩٩٩م، وفقاً لشعب التخصص اغسطس ٢٠٠٠م،ص, ٢٣

(٦٧)African development report, oxford uni. Press,1998,p.219

(٦٨) التعداد الاقتصادى لجمهورية مصر العربية ٩٦-٩٧ ديسمبر ٩٨ ،ص٢٩وملخص بيان النشرة ص , ٢٥

وقدرت آخر الإحصاءات لوزارة الاستثمار أن حوالي ٤٠٠ ألف فقدوا اعمالهم في مصر بسبب الخصخصة أنظر: الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٢٨ في ١٩/١١/٢٠٠٧م، ٩ذي القعدة ١٤٢٨هـ، ص , ٢٥

(٦٩) لعبت المديونية الداخلية والخارجية دوراً هاماً بجانب ما سبق في تراجع نطاق وحجم دور الدولة الاجتماعي منذ الثمانيات وحتى الآن، بالإضافة إلى تقبل بعض القيادات للسياسات الخارجية (الضغوط) بإيجابية واستعداد وبالذات من الطبقة الرأسمالية الصاعدة إلى السلطة في مصر، مما ساعد الحكومة في إعادة النظر في الانفاق العام والدعم

(٧٠) لم تفلح سياسات ترشيد الأنفاق والدعم من قبل الحكومة في مكافحة الفقر الفعلي والشعور الذاتي بالافقار وذلك نتيجة محدودية الموارد،وضيق .

سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر التطور ومدى الملاءمة

أ.د. سمير محمد عبد الوهاب
أستاذ الإدارة العامة ومدير مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

المقدمة:

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات مهمة علي الصعيدين المحلي والعالمي، لعل أبرزها الأخذ بآليات السوق، وتوسيع دور القطاع الخاص في التنمية، واختلاف دور الدولة عما كان عليه في السابق، والانتقال من أسواق متعددة بينها حواجز إلي السوق العالمية الواحدة، والزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج العقلي والتوجه الي مجالات الهندسة الوراثية والاتصالات وإدخال تكنولوجيا المعلومات في مجالات الإدارة. فلقد أحدثت الثورة المعلوماتية والاتصالاتية تحولات جذرية في نمط الأعمال والتنظيمات القائمة عليها وفي مفاهيم ونظم الإدارة، من حيث الاهتمام برضاء العملاء واعتبار الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح المنظمة، والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM. وبصفة عامة، شهدت العقود الماضية تطورا من الاقتصاد الزراعي إلي الاقتصاد الصناعي، ثم الاقتصاد التكنولوجي المعلوماتي، وأخيراً اقتصاد المعرفة.

وقد استوجبت هذه التطورات، وما خلفته من تحديات ضرورة تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، حتى تكون مواكبة لتلك التطورات وقادرة علي مواجهة تلك التحديات. ومن هنا كان حرص الدولة على إدخال العديد من التعديلات علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي وصل عددها الى حوالي(١٨) تعديلا. كما صدر القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن شغل الوظائف القيادية.

وتأتي أهمية التعرف علي تأثير التحديات المعاصرة علي إدارة الموارد البشرية في مصر من العديد من الاعتبارات، لعل من أهمها ما يلي:

- أن الإدارة العامة فى مصر كانت ومازالت حجر الأساس في تخطيط وتحريك فعاليات الاقتصاد الوطني، والسيطرة علي مختلف فروع الإنتاج والخدمات بوسائل شتى، سواء بالتخطيط المركزي أو من خلال أساليب التوجيه والضبط الإداري والتشريعي، ومتطلبات الحصول علي موافقات وتراخيص من جهة حكومية لما يقوم به القطاع الخاص.

- أهمية الموارد البشرية في نطاق المنظمات الإدارية في ظل تراجع الأهمية النسبية للتكنولوجيا والموقف الإستراتيجي للمنظمة وقدراتها علي المنافسة وعلي حماية منتجاتها من التقليد. فقد أصبحت المنظمة والعاملون بها ونظم المعومات والإدارة هي العوامل المحددة للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي إطار ما سبق، يهدف هذا البحث الي تحليل تطور سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر وسماتها الحالية، ومدى ملاءمتها للتطورات المعاصرة.

أولا: تطور سياسات إدارة الموارد البشرية

في هذا الإطار، يمكن القول إن أهم سياسات إدارة الموارد البشرية ما يلي:

١- الأخذ بنظام توصيف وترتيب وتقييم الوظائف:

علي الرغم من صدور القانون رقم٢١٠ لسنة ١٩٥١ كأول قانون ينظم شئون الموظفين العموميين تنظيما شاملا ومن بعده القانونين رقمي ٤٦ لسنة ١٩٦٤، ٥٨ لسنة ١٩٧١، إلا أن هذه القوانين الثلاثة قد افتقدت الأخذ بنظام ترتيب الوظائف الموضوعي الذي ينظر إلي الوظيفة، باعتبارها مجموعة من المسئوليات والواجبات تتطلب فيمن يشغلها توافر مؤهلات وخبرات معينة، ويتم في إطاره تصنيف الوظائف علي أساس نوعياتها(تخصصية - كتابية - إدارية) ووضعها في إحدى درجات جدول الأجور، مع مراعاة مستوى صعوبة واجباتها وأهمية مسؤولياتها(١).

ونظرا لما سبق، أوجب القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ علي كل وحدة إدارية أن تضع جدولا للوظائف مرفقا به بطاقات وصف لمختلف وظائفها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية، وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بجدول الأجور بالقانون(٢). كما صدر في نفس العام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه(٣).

وعلي الرغم من أن القانون قد ركز علي واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وتحديد شروط التأهيل التي يلزم توافرها في شاغلها، إلا انه ظل متأثرا بالاتجاه أو بالأساس الشخصي الذي كان مهيمنا علي سياسة التوظيف في مصر في النصف الأول من القرن العشرين. فلقد ميز بين من تتوافر لدية خبرة إضافية علمية أو عملية، وبين من لم يتوافر فيه سوي الحد الأدنى من التأهيل العلمي أو الخبرة المطلوبة، بمنح الأول أقدمية في درجة الوظيفة المعين فيها أو أجرا يتناسب مع خبرته الزائدة(٤).

٢- تطوير نظام قياس كفاية أداء العاملين:

لقد أدخل علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تعديلان في عامي ١٩٨٣، ١٩٩٢ استهدفا تطوير نظام قياس كفاية أداء العاملين. فقد كان هذا النظام قبل تعديل القانون يقوم علي أساس وجود ثلاثة مراتب كفاية هي: ممتاز، وكفء، وضعيف. ولكن الممارسة العملية قد أكدت أن تلك المراتب الثلاثة غير كافية للقياس الموضوعي للأداء، حيث كان كثير من الرؤساء الإداريين يتجهون إلي تقييم معظم العاملين بتصنيفهم ضمن مرتبة "ممتاز". ولذلك، صدر القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، فأصبح تقدير كفاية الأداء يقدر بمرتبة ممتاز أو جيد جدا أو جيد أو متوسط أو ضعيف. وجاء التعديل بالقانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢، ليجعل مراتب الكفاية خمسة هي: ممتاز، وجيد جدا، وجيد، ومتوسط، وضعيف. ومن هنا، فإن التعديل الأخير حاول تلافي مشكلة الإسراف في إعطاء تقدير ممتاز بإضافة مرتبتين تتوسطان ما بين مرتبتي "ممتاز، ومتوسط". وفي نفس الوقت، اشترط أن يكون تقدير "ممتاز" مبنيا علي معايير محددة مسبقا، وأن يكون التقرير مسببا (٥).

وعلي الرغم من ذلك، فما زالت نسبة الذين يحصلون علي تقدير ممتاز في تقارير الأداء لا تقل عن ٩٩٪ من إجمالي العاملين، وهو ما يؤكد عدم صلاحية النظام الحالي.

٣- تحسين نظم الأجور والحوافز والمكافآت:

إدراكا من الدولة لانخفاض مستوى أجور العاملين في الوقت الذي ترتفع فيه مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة، فقد حاولت تحقيق التوازن بين الإثنين، من خلال ما يلي:

أ- إعطاء العاملين الحق في الحصول علي المقابل المادي للإجازات الاعتيادية: لما كانت مدة خدمة بعض العاملين تنتهي قبل استيفائهم لرصيدهم من الإجازات الاعتيادية والتي غالبا ما تبلغ عدة أشهر، فقد صدر القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، وبموجب هذا القانون، أصبح العامل الذي انتهت خدمته قبل استنفاد رصيده من الإجازات الاعتيادية يستحق أجره الأساسي الذي كان يتقاضاه عند انتهاء خدمته بما لا يتجاوز ثلاثة أشهر(٦). كما تم تعديله

بالقانون رقم ٢١٩ لسنة ١٩٩١، لزيادة الرصيد الذي يمنح العامل عنه الأجر إلي أربعة أشهر بدلا من ثلاثة أشهر(٧).

ب- منح علاوات خاصة للعاملين بالدولة، بالإضافة إلي مرتباتهم الأساسية :

قررت الدولة منذ عام ١٩٨٧ منح العاملين علاوات خاصة، بالإضافة إلي مرتباتهم الأساسية. كما قررت ضم هذه العلاوات الخاصة إلي الأجور الأساسية تدريجيا، ابتداء من أول يوليو ١٩٩٢وحتى عام ١٩٩٩م. وإلي جانب ذلك ، أصدرت الدولة القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤، بهدف عدم تجميد مرتبات العاملين عند وصول أجرهم لنهاية ربط درجات وظائفهم، وهو ما كان محل شكاوى متتالية من العاملين. كما تم بمقتضى هذا القانون منح علاوة اجتماعية خاصة شهرية للعاملين قدرها ١٠ ٪ من الأجر الأساسي.

٤- علاج مشكلات العاملين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة :

لما كان القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد أغفل مشكلة العاملين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة، فقد أعدت الحكومة دراسة شاملة لعلاج هذه المشكلة، بما يحقق التوفيق بين مصالح هؤلاء العاملين والمبادئ والقواعد الأساسية لنظام ترتيب الوظائف. وأسفرت هذه الدراسات عن صدور القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ الذي تضمن حساب نصف المدة التي قضاها العامل بوظيفته بالمجموعة المكتبية أو الفنية بمؤهل متوسط بحد أقصى ٥ سنوات، وبما لا يجاوز تاريخ الحصول علي المؤهل العالي، وذلك عند تعيينه بهذا المؤهل في وظيفة تخصصية، بالإضافة إلي منح مميزات مالية في صورة علاوات للحاصلين علي مؤهلات عليا أثناء الخدمة ممن لم تتم معاملتهم، وفقا لما تقدم من شاغلي وظائف الدرجتين الأولي والثانية(٨).

وعلي الرغم من أن هذا القانون قد اعترف بمدة الخبرة السابقة للحصول علي المؤهل الأعلى، فإن المشكلة تمثلت في وجود حد أقصي ٥ سنوات، وبما لا يتجاوز تاريخ الحصول علي المؤهل العلمي العالي(٩). ولذلك، صدر القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠، لحل مشاكل العديد من العاملين وتثبيت العمالة المؤقتة، وذلك من خلال مد سريان القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ علي العاملين الذين عينوا ابتداء بدون مؤهل ، ثم حصلوا علي مؤهلات أثناء الخدمة ، والعاملين الذين حصلوا أثناء خدمتهم بالقطاع العام أو أثناء معاملتهم بنظم وظيفية خاصة علي مؤهلات أعلي وتم تعيينهم أو نقلهم إلي إحدى الوحدات التي تطبق القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨, وكذلك علي العاملين الذين حصلوا علي مؤهل أعلي أثناء الخدمة وعينوا به عن طريق اللجنة الوزارية للقوي العاملة أو المسابقة(١٠). وفي حالة اختيار العامل البقاء في مجموعته السابقة، يعاد ترتيب أقدميته بين زملائه في ذات الدرجة والمجموعة، بحيث يوضع في ترتيب أقدمية سابقا علي من لم يحصل علي المؤهل العالي، ويفضل عند الترقية في حالة التساوي في مرتبة الكفاية، ويمنح علاوة من علاوات الدرجات التي يشغلها.

وفيما يتعلق بتثبيت العمالة المؤقتة ، فقد أجاز القانون تعيينهم تعيينا دائما علي الدرجة الشاغرة بالجهات التي يعملون بها بصفة مؤقتة إذا ما رأت السلطة المختصة ذلك بعد ثبوت صلاحيتهم خلال ثلاث سنوات دون إعلان خارجي أسوة بما أتبع عند تعيين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة(١١).

وإلي جانب ما سبق، أعطي القانون للعامل الحق في العودة إلي وضعه السابق، إذا رأي أن تطبيق القانون يلحق به ضررا، وذلك خلال ثلاثة أشهر من تاريخ العمل بهذا القانون.

٥- تيسير حصول الزوج أو الزوجة علي إجازة أو إعارة (للعمل في الخارج):

تضمن القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ تعديلا لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يحقق تيسيرا للزوج أو الزوجة، إذا سافر أحدهما للعمل أو للدراسة في الخارج، بمنحه إجازة بدون مرتب، مع سريان هذا الحكم علي العاملين في الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص. وقد كان النص يقصر تطبيق هذه القاعدة علي العاملين بالحكومة أو القطاع العام.

٦- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية:

في إطار التطور في مجال الاتصالات والمعلومات ، تبنت العديد من دول العالم ما يسمي بـ " الحكومة الإلكترونية"، حيث تم التحول من مرحلة التعامل الورقي والتوقيع الكتابي إلي مرحلة التعامل والتوقيع الإلكتروني. وقد أكدت مصر توجهها نحو تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومبادرة مجتمع المعلومات التي أعلن عنها السيد الرئيس محمد حسني مبارك أمام قمة المعلومات في جنيف في ديسمبر عام ٢٠٠٣ بإصدار القانون رقم لسنة ٢٠٠٤، من أجل تحقيق ما يلي(١٢):

أ- التنظيم الكامل والمحكم للتوقيع الإلكتروني، وتوفير البيئة المناسبة لانتشاره بين جميع قطاعات الدولة في إطار الحماية القانونية للحقوق المشروعة للمتعاملين في هذا المجال.

ب- إضفاء الحجية القانونية الواردة في قانون الإثبات علي الكتابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني.

ج- إنشاء ما يسمي بالمحرر الإلكتروني وتعريفه وإعطاؤه نفس مفهوم المحرر الكتابي، سواء من حيث جواز اعتباره محررا إلكترونيا عرفيا أو محررا إلكترونيا رسميا، وفقا لقواعد قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية.

د- توسيع نطاق تطبيق التوقيع الإلكتروني، بحيث يشمل جميع المعاملات المدنية والتجارية والإدارية التي يجوز إتمامها إلكترونيا، بشرط أن تكون موقعة إلكترونيا.

هـ- إنشاء هيئة عامة تسمي هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ذات شخصية اعتبارية عامة وتتبع وزير الاتصالات والمعلومات. وتختص الهيئة بإصدار التراخيص اللازمة لمزاولة نشاط خدمات التوقيع الإلكتروني وغيرها من الأنشطة التي تدخل في مجال المعاملات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات. كما أن لها إدارة وتنظيم قطاع المعاملات الإلكترونية بصفة عامة، والرقابة علي المرخص لهم بالعمل في هذا القطاع.

وإذا كان هذا القانون يعتبر خطوة مهمة نحو تحديث المجتمع المصري واللحاق بركب التكنولوجيا الحديثة، فإن هناك مجموعة من التحديات التي قد تضعف من فعاليته، لعل من أهمها ارتفاع نسبة الأمية الإلكترونية في مصر، فنسبة من يتعاملون مع أجهزة الحاسب الآلي لا تتعدى أكثر من ١٠٪ علي مستوى المجتمع. يضاف إلي ذلك وجود تعارض بين الأحكام الخاصة بالتوقيع الإلكتروني وبين بعض القوانين، خاصة ما يتعلق بقواعد الإثبات والحجية والقانون المدني .كما أن هذا القانون لم يوضح كيفية التعامل الضريبي مع التجارة الإلكترونية، خاصة فيما يتعلق بالمعاملات للأوراق المالية والتجارة غير المنظورة.

٧- استحداث نظام جديد لاختيار وإعداد القيادات الإدارية :

نظرا لأن القانونين رقمي ٤٧ ، ٤٨ لسنة ١٩٧٨ لم يركزا كثيرا علي اختيار القيادات الإدارية وفق معايير الجدارة والأهمية ، فقد جاء القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ لمعالجة وتلافي القصور في هذا الجانب . وبصفة خاصة ، فان أهم السياسات التي استحدثها ما يلي(١٣):

أ- تحديد ماهية القيادات الإدارية: لقد كان نظام ترتيب الوظائف يتسم بعدم التحديد الدقيق لواجبات ومسئوليات القائد الإداري وعدم تحديد مؤهلات مناسبة لشغل الوظائف العليا. كما اقتصرت واجبات ومسؤوليات القائد الإداري علي وظائف الإدارة بصفة عامة مع إهمال مدي قدرته علي تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وإيجاد صف ثان. ولذلك، جاء القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، فعرف الوظائف المدنية القيادية العليا بأنها الوظائف التي تبدأ من درجات مدير عام والعالية والممتازة والدرجة التي تعلو الدرجة الممتازة - وهي درجة نائب وزير - وما يعادل هذه الدرجات. كما أن شاغلها يتولي القيادة الإنتاجية أو القيادة لتحقيق خدمة، ويرأس وحدة تنظيمية من مستوى إدارة عامة أو إدارة مركزية أو قطاع. وقد استثني القانون من تطبيق أحكامه بعض الجهات والوظائف مثل وظائف المحافظين ونوابهم وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة التدريس بالجامعات ومعاهد البحوث وأعضاء السلكين الدبلوماسي والقنصلي وأعضاء هيئة الشرطة وأعضاء الرقابة الإدارية والمخابرات العامة والجهاز المركزي للمحاسبات والمدعى العام الاشتراكي والعاملين بالأمانة العامة لكل من مجلسى الشعب والشورى، والجهات والوظائف الأخرى التي يصدر بتحديدها قرار من رئيس

الجمهورية بعد موافقة مجلس الوزراء .

ب- وضع ضوابط لشغل الوظائف العليا: قبل صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، لم تكن هناك ضوابط لشغل الوظائف العليا، الأمر الذي كان يؤدي إلي تعيين قيادات إدارية لا تتوافر فيها الخبرات المطلوبة. وقد ساعد علي هذه المشكلة استثناء التعيين لوظائف الإدارة العليا من شرط اجتياز امتحانات الجدارة، والاعتماد علي المصادر الداخلية لشغل هذه الوظائف. يضاف إلي ذلك عدم موضوعية نظام تقييم الأداء في الترقية إلي الوظائف العليا، حيث كان معظم العاملين يحصلون علي تقدير "ممتاز". ولذلك، اشترط القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ضرورة توافر الأهلية والجدارة لشغل الوظائف العليا، وتعني الجدارة تمتع شاغلي الوظائف القيادية بمجموعة من الصفات القيادية، أما الأهلية، فتعني توافر المؤهلات العلمية والخبرة اللازمة لتحمل المسئولية، وكذلك اجتياز التدريب المقرر للترشيح. كما اشترط القانون أن يحدد المقدم لشغل الوظيفة القيادية أبرز إنجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها، وأن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة التي يرغب في تولي قيادتها .

ووفقا للائحة التنفيذية للقانون، فإنه يتعين تشكيل لجنتين للوظائف القيادية في كل وزارة ومحافظة ووحدة: الأولي لدرجة مدير عام والدرجة العالية ، والثانية للدرجة الممتازة والدرجة الأعلى وما يعادلهما ووظائف رؤساء الوحدات التابعة لأي من الجهتين. ونص القانون علي أن يكون شغل الوظيفة القيادية العليا لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد، كما جعل الاختيار مفتوحا، من خلال الإعلان عن الوظائف القيادية في الجرائد اليومية، بعد أن كان مقتصرا علي الاختيار من بين شاغلي الوظائف الأدنى مباشرة بالوحدة.

ج- وضع نظام تحفيز خاص بشاغلي الوظائف العليا: لم يكن يتوافر للقيادات الإدارية قبل صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ الحوافز المناسبة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم في الإدارة وتطوير الإنتاج والخدمات. فنظام الحوافز الذي كان يطبق عليهم هو ذاته الذي كان يطبق على باقي العاملين والمتمثل في وضع علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية أو مكافآت تشجيعية بسيطة. ولذلك لم يكن هناك دافع لدى القيادات العليا لتطوير وتحسين الأداء.

د- تطوير نظم وأساليب تدريب القيادات الإدارية: علي الرغم من أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد أبرز الأهمية الخاصة للتدريب، وأوجب علي كل وزارة أو هيئة عامة إنشاء مركز تدريب يتولي وضع خطة وبرامج تدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم وإعدادهم لشغل الوظائف، واشترط اجتياز العامل بنجاح التدريب في جميع حالات الترقية بالاختيار وجعله شرطا وجوبيا للترقية للوظائف العليا ومسئولي التنمية الإدارية، فان هناك مشاكل كشف عنها واقع التدريب. ومن أهم هذه المشاكل قصور البرامج التدريبية واتسامها بالعمومية واعتمادها علي أسلوب المحاضرة، وعدم وجود معايير دقيقة يتم الترشيح علي أساسها للحصول علي دورات تدريبية أو لتقييم التدريب ومتابعة المتدربين بعد عودتهم إلي العمل وكان التدريب مجرد استيفاء لعنصر شكلي للترقية للوظائف العليا. ونظرا للقصور الذي واجه نظام اختيار وإعداد القيادات الإدارية في ظل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، فقد اهتم القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بهذا الجانب.

٨- الاستفادة من أصحاب الكفاءات والخبرات بعد وصولهم لسن التقاعد :

نظرا لوجود بعض أصحاب الكفاءات والخبرات الذين يحالون إلي التقاعد وتكون المواقع التي يشغلونها في حاجة إليهم، فقد أجاز القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ لرئيس مجلس الوزراء مد خدمة أي من شاغلي الوظائف العليا من الدرجتين العليا والممتازة لمدة سنة قابلة للتجديد لمدة أقصاها سنتان. كما أجاز القانون رقم ٩ لسنة ١٩٩٦ لرئيس الجمهورية لاعتبارات يقدرها مد الخدمة بعد ذلك بالنسبة لشاغلي بعض المناصب والوظائف ذات الطابع الخاص في الجهاز الإداري للدولة التي تعلو الدرجة الممتازة لمدة أو لمدد أخرى، دون التقيد بحد أقصي(١٤). وعلى الرغم من أن هذا القانون يتيح الاستفادة من أصحاب الكفاءة والخبرة، إلا أنه قد يؤدى من ناحية أخري إلى حرمان الشباب من تولي عملية القيادة. كما انه يؤدي إلى تشجيع هذه الكفاءات علي عدم إعداد صف ثاني من القيادات وحجب خبرتها عنها(١٥).

٩- السماح لموظفي الجهاز الإداري للدولة بالعمل بعض الوقت مقابل جزء من الأجر:

تم تعديل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨(م٧) بحيث يسمح لجميع موظفي الجهاز الإداري للدولة(الرجال والنساء) بالعمل بعض الوقت مقابل جزء من الأجر، ويحتفظ الموظف بجميع المزايا مثل:

- الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة له، بما يتفق مع الجزء من الوقت الذي يعمله.

ويهدف هذا التعديل إلى التيسير علي العاملين المدنيين بالدولة بمنحهم فرصة البحث عن عمل أخر خارج الجهاز الإداري للدولة، سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو في إقامة مشروع يحقق دخلا أكبر مما يحققه من وظيفته الحكومية، وللمساهمة في حل مشكلة البطالة (١٦).

ثانيا: مدي ملاءمة سياسات إدارة الموارد البشرية للتطورات السياسية والاقتصادية

علي الرغم من التشريعات العديدة التي صدرت بشأن تنظيم الجهاز الإداري للدولة، مازالت هناك حاجة إلى مراجعة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية الحالية، لتحقيق التوافق مع اقتصاديات السوق، وتأكيد اللامركزية الإدارية، وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التي لا تتناسب والواقع الاقتصادي المحلي والعالمي الجديد، وتبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التي يتعامل معها المواطن. ويركز هذه المبحث علي أوجه القصور في التشريعات الحالية، وطرح المقترحات التي يمكن أن تساهم في معالجتها.

١- تضخم العمالة في الجهاز الحكومي :

لقد وصل حجم العاملين في الجهاز الحكومي إلي أكثر من ٥,٦ مليون موظف. ونظرا لذلك، فإن الأجور تمثل الجزء الأكبر من الموازنة العامة في الدولة(٦٣,١٪ من إجمالي الإنفاق العام للإدارة المحلية في العام المالي ٢٠٠٢/٢٠٠١). ويرجع هذا التضخم في حجم العمالة إلي السياسات التي تبنتها الدولة في فترات سابقة بتعيين الخريجين وإلي عدم ربط عملية التعيين باحتياجات الجهاز الإداري للدولة من العاملين. ويصل حجم الجهاز الإداري للدولة إلي نحو ٥,٦ مليون موظف مصنفين كما يلي:

- ٤٨٥ ألف يعملون في هيئات ولهم نظم توظيف خاصة.
- ٥,١ مليون ينطبق عليهم القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، ومن هؤلاء: ٦٢٥ ألف عامل خدمة معاونة، و٣٦٧ ألف عامل.

نوع العمالة	العدد بالألف
• يعملون في هيئات ولهم نظم توظف خاصة.	485
• خدمات معاونة.	626
• عمالة حرفية.	367
• مدرسون.	999
• مهن طبية.	400
• وظائف عامة.	2500
• متعاقدون.	400
الإجمالي	5677

نوع العمالة	العدد بالألف	٪
• الجهاز الإداري للدولة	1800	
• في الإدارة المحلية	3000	
• الهيئات الخدمية.	190	
• إدارة الجامعات.	290	
• الهيئات الاقتصادية.	390	
• الوزارات السيادية	120	
الإجمالي	5790	%100

تـرداد هـذه المشكلة في أن نسـبـة كـبـيـرة من العـاملين يعتبرون ١٢٠٠٠٠ موظف، ٦٦٠ ألف عمالة معاونة (فراش وساعي)، ٣٤٠ ألف حرفي.

كما أن حجم العمالة المؤقتة يصل إلي ٦٠٠ ألف موظف (٢٧ ألف في وزارة الزراعة فقط)(١٧).

وفي ندوة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ذكر السيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أن عدد العاملين في الدولة وصل إلي نحو ٦ مليون موظف، في حين أن الاحتياج الفعلي لا يتجاوز ٢ مليون موظف. وأضاف قائلا إن الجهاز الإداري في مصر يتسم بالتضخم الشديد، فمثلا باكستان لها نفس الظروف ويقترب عدد سكانها من عدد سكان مصر، ولكن جهازها الإداري نصف عدد الموظفين بالجهاز الإداري المصري، هناك موظف لكل ٥٠ مواطنا في باكستان في مقابل موظف لكل ١٢ مواطنا في مصر، وفي الصين لكل ٤٨، ولبنان ٤٦(١٨).

ويستحوذ قطاع المحليات علي النسبة الغالبة من الأجور المدفوعة للعاملين بالقطاع الحكومي، حيث وصل ما يحصل عليه هؤلاء إلي ٢٦,٥ مليار جنيه في موازنة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة ٤٣,٩٪ من الإجمالي، مقابل ٢٥,٨ مليار جنيه للجهاز الإداري بنسبة ٤٢,٧٪ من الإجمالي، ٧,٩ مليار جنيه للهيئات الخدمية بنسبة ١٣,٢٪ من الإجمالي.

ويرجع ذلك بالأساس إلي أن عدد العاملين بالمحليات يشكل النسبة الغالبة من العاملين بالدولة ككل إذ يصل عددهم إلي ٣,٣٨٥ مليون بنسبة ٥٣,٨٪ من الإجمالي، مقابل ١,٩٢٦ مليون بنسبة ٣٠,٦٪ بالجهاز الإداري للدولة ونحو ٥٣٥ ألف بنسبة ٨,٥٪ بالهيئات الخدمية.

٢- المركزية وعدم تمكين العاملين :

علي الرغم من اتجاه المنظمات الإدارية في السنوات الماضية في العديد من دول العالم إلي تمكين العاملين Empowerment، فإن المنظمات العامة في مصر تتسم بقدر كبير من المركزية. كما أن عملية لامركزية صنع القرار - إذا وجدت - لا تتعدي في واقع الأمر عملية التفويض بالإمضاء في مجالات محدودة جدا، الأمر الذي حرم المديرين من حرية التصرف والمبادرة لتحقيق الأهداف. ويرجع عدم وجود تفويض فعال إلي غموض مفهوم التفويض وأبعاده وعدم الوعي به، وعدم توافر نظام محدد لتطبيقه، وغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع عليه وتركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وعدم رغبة بعض المسئولين في تحمل المسؤولية (١٩).

٣- عدم جدية نظام توصيف الوظائف :

إذا كان القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أكد علي أهمية أن تضع كل وحدة إدارية جدولا للوظائف، مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة، فإن الواقع يؤكد عدم وجود نظام جيد لتوصيف الوظائف. وفي حالة وجود بطاقات وصف للوظائف، فإنها غالبا ما تعتبر سرية لا يجوز للعاملين الإطلاع عليها، علي الرغم من أهمية معرفتهم بها، سواء للمنظمة أو للعاملين. كما أن الشروط الواردة في هذه البطاقات لا تتعدي تحديد المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة المطلوبة، دون إشارة إلي المواصفات والقدرات والمهارات الشخصية الواجب توافرها في شاغل كل وظيفة، الأمر الذي يؤدى إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(٢٠).

٤- عدم ربط الحوافز بمستوى الأداء والإنتاج:

لقد اتضح عدم ربط الحوافز المادية بمستوي الأداء والإنتاج ربطا مباشرا .فالظروف الاقتصادية الصعبة قد أوجدت مبررا إنسانيا بضرورة حصول جميع الموظفين علي علاوات اجتماعية تعينهم في معيشتهم، بصرف النظر عن مستوى الأداء والإنتاج، ومن ثم فقدت الحوافز المعني الحقيقي لها. كما فقد المدير أهم سلاح في يديه يمكن أن يستخدمه لتحفيز الموظف المتميز ومعاقبة الموظف المتراخي في تأدية واجباته. ويترتب علي ما سبق عدم توافر الدافعية الكافية لدي الموظف للعمل من أجل إرضاء المواطن. ويرجع ذلك إلي عدم رضاء الموظف نفسه عن ظروفه المعيشية والوظيفية، فضلا عن أن هذا الموظف يعمل بمنطق المحتكر لتقديم الخدمة وليس بمنطق المنافسة. كما أنه يرتبط بالسلطة أكثر من ارتباطه بالمواطن المتعامل معه، ومن ثم فإن يعمل علي تلبية رغبات هذه السلطة وتجاهل رغبات واحتياجات المجتمع(٢١).

٥- قصور نظام اختيار القيادات الإدارية:

لا شك في أن القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ يعد خطوة إيجابية، بيد أن هناك مجموعة من المشاكل أو الملاحظات عليه ، لعل من أهمها ما يلي:

أ- قصر مدة تولي القيادة: إذا كان القانون قد حدد مدة شغل الوظيفة القيادية بثلاث سنوات، فإن هذه المدة غير كافية للتقييم الموضوعي لأداء القيادات، ومن ثم الحكم علي مدي نجاحها والتجديد لها أو فشلها.

ب- يعطي هذا القانون للقيادات الإدارية الحق في الخيار بين الإحالة إلي المعاش، مع إضافة خمس سنوات في حالة عدم التجديد لها، الأمر الذي قد يقضي علي الهدف منه، نظرا لما قد يترتب علي ذلك من تشجيع القيادات علي أن تكون قيادات فاشلة، لأن القائد الذي يحال إلي المعاش عند سن ٥٥ سنة وأمامه شركات استثمارية سيخرج من المؤسسة التي يعمل بها ليعمل في شركة استثمارية ويحصل علي نفس المميزات التي سيحال إلي المعاش عليها في سن الستين.

ج- عدم وجود ضمانات لعدم إساءة استخدام قاعدة الاختيار، فضلا عن عدم إتاحة الفرصة لمن يفوته الاختيار - سبب من الأسباب - أن يتظلم ضمانا لحسن الاختيار.

د- عدم تحقيق الموضوعية التي كانت الهدف من القانون علي النحو المطلوب، حيث مازالت الاعتبارات الشخصية تلعب دورا في عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية. وإذا كان نظام شغل الوظائف القيادية قد أعطي للجنة الاختيار حق إجراء الاختبارات والمقابلات التي تراها لازمة، للتعرف علي قدرات المتقدمين، فإن هذه الاختبارات والمقابلات لا تتسم بالفعالية المطلوبة، فضلا عن أن هناك بعض المنظمات التي قد لا تهتم بإجرائها(٢٢).

٦- النظرة التقليدية لادارة الموارد البشرية:

على الرغم من التطور الذى حدث لإدارة الموارد البشرية، من حيث كونها استثمارات تحقق عوائد للمنظمة ومن النظرة إلى العاملين على أنهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ينبغى مراعاتها تحقيقاً لأهداف المنظمة والعاملين معاً، إلا أن المنظمات العامة العربية ما زالت تعتبر العاملين مجرد عناصر إنتاج. ولهذا تشير العديد من الدراسات إلى قلة إشراك العاملين فى الإدارة وفى صنع القرارات، وحتى إذا وجدت هذه المشاركة، فهى مشاركة شكلية وضعيفة. كما تتسم نظرة الإدارة للعاملين أيضاً بضعف الثقة فى الاستفادة من المورد البشرى وحصر استخداماته فى مجالات العمل الروتينى التى لا تستثمر طاقاته الذهنية (٢٣) .

وترتب على هذه النظرة القاصرة للعاملين العديد من الآثار السلبية، سواء على المنظمة أو العنصر البشرى مثل ضعف انتماء وولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم عدم مبالاتهم بتحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها من ناحية، وعدم استقرار العاملين من ناحية أخرى.

وتفتقر الإدارات الخاصة بشئون العاملين أو إدارة الموارد البشرية إلي مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة التي تعتبر العنصر البشري العامل في هذه المنظمات موردا استثماريا (٢٤).

٧- قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية :

على الرغم من دخول تكنولوجيا المعلومات وانتشار استخدامها فى الإدارة العامة فى الدول العربية، إلا أن التطبيقات الحالية لهذه التكنولوجيا لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لتطوير وحدات الإدارة العامة فى هذه الدول. وبشكل عام فإن مستوى الانتفاع من الطاقات الحالية ما زال منخفضاً جداً، بالمقارنة مع الإمكانات المتاحة. ونظراً لكون تكنولوجيا المعلومات أحد العناصر المكونة لنظام الإدارة العامة، فإن تحقيق نتائج إيجابية فى مجال استخدام هذه التكنولوجيا لتطوير الإدارة العامة يتطلب بالإضافة إلى هذه التكنولوجيا الحديثة تطويراً موازياً لبقية العناصر التى يتكون منها هذا النظام، وهى القوى البشرية (الأفراد) والهياكل التنظيمية وما يتعلق بها من أنظمة وقوانين وتشريعات وكذلك طرق وأساليب العمل، وأخيراً أنظمة تجميع البيانات وأوعيتها المختلفة (٢٥).

٨- غياب التخطيط المتكامل للموارد البشرية :

على الرغم مما تعطيه الدول العربية من أهمية لقطاع التعليم العام والعالى،

إلا أن التخطيط للموارد البشرية ما زال جزئياً ومحدوداً. ويترتب على ذلك انعدام التكامل بين سياسات التعليم والتدريب والتعيين، الأمر الذي أدى إلى مفارقة عجيبة تشير إلى فائض وندرة فى العمالة. ويتمثل الفائض فى خريجي الجامعات العربية (الدراسات الإنسانية)، مما اضطر بعض الدول العربية إلى استيعابهم - تخفيفاً لعبء البطالة - فى وظائف لا تتناسب مع تخصصاتهم. يضاف إلى ذلك التضخم الوظيفى الناتج عن اعتبار الوظيفة العامة بديلاً لبرامج الضمان الاجتماعى، مما أدى إلى بطالة مقنعة عاقت الأداء واستنزفت الإمكانات المادية والفنية (٢٦).

لقد أدى التركيز على المراحل العليا فى التعليم إلى فشل فى توفير الكوادر المطلوبة للتنمية، حيث برزت ظاهرة النقص الشديد فى تخصصات معينة يتطلبها النمو المتسارع فى الوطن العربى إلى جانب الفائض الكبير فى تخصصات أخرى توفرها المعاهد العليا والجامعات العربية (٢٧).

٩- عدم الربط بين الحوافز ومستوى الأداء والإنتاج:

إن أهم ما تتسم به الإدارة العامة العربية هو عدم ربط الحوافز المادية بمستوى الأداء والإنتاج ربطاً مباشراً، فالظروف الاقتصادية الصعبة فى بعض الدول العربية قد أوجدت مبرراً إنسانياً بضرورة حصول جميع الموظفين على علاوات اجتماعية تعينهم فى معيشتهم، بصرف النظر عن مستوى الأداء والإنتاج، ومن ثم فقدت الحوافز المعنى الحقيقى لها. كما فقد المدير العربى أهم سلاح فى يديه يمكن أن يستخدمه لإثابة الموظف المتميز ومعاقبة الموظف المتراخى فى تأدية واجباته.

وتتباين مستويات الأجور للعاملين بين الدول العربية وبعضها البعض، حيث نجد تدني هذه المستويات في دول عربية عديدة، خاصة في الدول غير النفطية، في مقابل ارتفاعها في الدول الأخرى النفطية. ويحصل العاملون في معظم الدول العربية على تعويضات لا تمكنهم من مواجهة متطلبات حياتهم، وهو أمر يؤثر في الغالب على درجة انتمائهم ومستوى أدائهم، مما يؤدي إلى عدم رضائهم (٢٨).

ونظراً لعدم توافر الحوافز والتعويضات المناسبة للعاملين، فإننا نجد ارتفاعاً فى معدل دوران العمل فى هذه المنظمات. ويعنى ذلك عدم قدرة المنظمات الإدارية على الاحتفاظ بالعاملين، الأمر الذى يصعب معه تحقيق أهداف الخطط المختلفة وضعف قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة بوجه عام (٢٩).

١٠- تجاهل رضاء المواطن عن الخدمات المقدمة إليه:

على الرغم من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تركز على أهمية رضاء الزبون أو العميل مثل إدارة الجودة الشاملة، فإن الإدارة العامة لا تتوافر لها الدافعيه الكافية للعمل من أجل إرضاء الجماهير المتعاملة معها ولا تدرك بالتالى منطق إرضاء العميل، .Customer Orientation ويمكن تفسير ذلك فى عدم رضاء الموظف نفسه عن ظروفة المعيشية والوظيفية، ومن ثم فإن فاقد الشىء لا يعطيه. كما أن الإدارة العامة العربية لا يحكمها فى تقديم معظم الخدمات منطق المنافسة، بل يحكمها منطق المحتكر لتقديم هذه الخدمات، ومن ثم فهى لا تسعى إلى الحصول على رضاء المتعاملين معها كمعيار للحكم والتقييم.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الإدارة العامة ترتبط بالسلطة أكثر من ارتباطها بالمواطن المتعامل معها. ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من النظم والمبادئ والأجهزة الإدارية العربية قد تم إنشاؤها، من خلال النظم الاستعمارية أو القيادات السياسية العربية فى مرحلة بناء الدول الحديثة، على غرار ما فعل محمد على فى مصر. كما ارتبطت فلسفة الإصلاح والتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة بفلسفة وأهداف الحاكم أو السلطة. ولذلك، فإن عمليات الإصلاح الإدارى فى بعض الدول العربية هى عمليات شخصية يتغير منطقها وأهدافها وأسلوبها بتغير الحكام أو القيادات.

ونتيجة لما سبق، فإن طبيعة السلطة فى هذه الدول فرضت علاقة قوية بين السلطة والإدارة، لأن الأخيرة هى الأداة الفنية لتحقيق رغبات وأهداف السلطة الحاكمة. وقد أدى ذلك إلى تسيس الإدارة فى غالبية - إن لم يكن كل - الدول وقد كان لهذه العلاقة آثار سلبية على الإدارة والتنمية الإدارية، وذلك لأسباب كثيرة أهمها:

- اهتمام الإدارة بتلبية رغبات السلطة التنفيذية وتجاهل رغبات واحتياجات المجتمع، إلا بالقدر والنوعية التى تتناسب مع فلسفة وأهداف النظام.
- زيادة قوة الجهاز الإدارى تجاه المؤسسات السياسية والرقابية، مما أدى إلى عدم اهتمامها واستجابتها لوجهات نظر هذه المؤسسات وعدم خضوعها لرقابتها.
- تفوق عنصر الولاء فى كثير من الحالات على عناصر الكفاءة والفعالية، خاصة عند اختيار القيادات الإدارية.
- وجود فجوة بين الإدارة والمواطن، بسبب نظرة الأخير للأولى على أنها ممثلة للحاكم ولخدمته وليس لخدمة المواطن.

١١- سيادة نمط المدير فى مقابل غياب نمط القائد:

إن تبنى المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة يعتمد بدرجة أساسية على نمط القيادة الإدارية التى توفر المناخ المناسب لتطبيق هذه المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة.

وتتعدد الأنماط القيادية ما بين النمط الآمر أو الموجه، والنمط المشارك أو الديمقراطي، والنمط المفوض أو المتنازل.

ومن أهم الأنماط القيادية النمط المشارك أو الديمقراطي الذي يشرك المرؤوسين فى صنع القرارات والذي يدير من مواقع العمل مع الفرق، للتعرف على المشكلات على الطبيعة وليس من خلال المكاتب.

ولكن الملاحظ على القيادات الإدارية اعتمادها على الإدارة بالسلطة والاستناد إلى التشريع لتحديد ما تريد الوصول إليه. كما أنها منشغلة بالأنشطة والإجراءات كأهداف وغايات فى ذاتها وليس باعتبارها آليات ووسائل لتحقيق أهداف وإنجازات(٣٠).

وهناك مجموعة من القيم التى تحكم سلوك القيادات الإدارية مثل (٣١):

- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة.
- الاهتمام بالتسلسل الوظيفى أو التنظيمى أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار، أيا كان مصدرها الوظيفى.
- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسئولية والتردد فى قبول المخاطرة ولو المحسوب منها، مما قد يؤدى إلى الجمود وسيطرة قيم تكدس المحافظة على الوضع القائم.
- مركزية القرار ورفض التفويض بدعوى عدم التفريط فى المسئولية أو الاعتقاد بعدم استعداد الصف الثانى أو الثالث لتحملها، مما قد يحول دون ظهور قيادات جديدة تصقلها تجربة الممارسة الإدارية الحقيقية.
- وجود نظرة عدائية عامة من القادة الإداريين تجاه المتعاملين من الجمهور وميل نحو تحميل الجمهور الخطأ فى معظم الحالات.
- الاعتماد علي الخبرة الشخصية وأسلوب التجربة والخطأ.

١٢- عدم الاهتمام بتخطيط التدريب:

على الرغم من وجود التدريب كنشاط مهم من أنشطة الإدارة الموارد البشرية، إلا أنه يمارس بطريقة ارتجالية غير مخططة، ومن ثم فهو لا يحقق الأهداف المبتغاة منه وذلك على الرغم من ربطه بالترقية قانوناً، مما يجعل بالتالى فرص الترقية والتقدم ضعيفة، بما فى ذلك من انعكاسات على العاملين وعلى فعالية هذه المنظمات(٣٢).

وعلي الرغم من اهتمام وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتدريب العاملين، إلا أن هناك بعض المشكلات التي تواجه التدريب، لعل من أهمها ما يلي(٣٣):

- ضعف الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب.
- التركيز علي الجوانب النظرية أكثر من التطبيق واكتساب المهارات.
- عدم وضع الخطط التدريبية، بناء علي تحليل للاحتياجات التدريبية.
- عدم قياس العائد من التدريب.

ثالثا: رؤية الحكومة لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية:

طرحت الحكومة، ممثلة في وزارة الدولة للتنمية الإدارية في نهاية عام ٢٠٠٦ مشروع قانون الوظيفة العامة الذي إنطوي علي جوانب إيجابية، في

حين وجهت إليه بعض الانتقادات، وهو ما يتضح من خلال ما يلي:

١-ملامح مشروع قانون الوظيفة العامة: من اهم ملامحه :

- إلغاء نظام التعيين أو الترقية علي درجات دائمة، وقصر التعيين في الوظائف المدنية علي نظام التعاقد، مع وجود نظامين قانونيين متجاورين في إطار القانون أحدهما يمكن المعين علي عقد بمد العمل بالقانون، والآخر يستمر بموجبه شاغل الوظيفة علي حالته الوظيفية حتى الدرجة الأولي، ثم يتحول إلي العقد عند شغله وظيفة قيادية.
- إعطاء السلطة المختصة حق الفصل من الخدمة والإحالة إلي المعاش تأديبيا في جرائم تأديبية محددة علي سبيل الحصر بعد العرض علي لجنة ثلاثية برئاسة مستشار مساعد من مجلس الدولة وعضوية إثنين من الموظفين تزيد درجاتهم علي درجة الموظف المطلوب فصله.
- تحديد سلطة النيابة الإدارية بشأن التحقيق مع شاغلي الوظائف القيادية والمخالفات المالية مع تقدير حد مالي للمخالفة المالية أو تحديد معيار لها، وإلزام النيابة الإدارية بالانتهاء من التحقيق، خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر. وفي حالة تجاوزها، تسترد الجهة الإدارية سلطاتها في التأديب.
- وضع نظام للمعاش المبكر، وترك الخدمة اختياريا، مع تحديد مزايا لهذا النظام، لتشجيع العاملين علي ترك الخدمة اختياريا.
- ترك نظام الحوافز مقابل أعباء الوظيفة، وصرف مقابل لساعات العمل الإضافية والنفقات التي يتحملها الموظف في سبيل أداء أعمال وظيفته، والحصول علي المزايا النقدية والعينية، علي أن تكون سلطة تحديدها لرئيس مجلس الوزراء، والتقريب في نظام الإجازات بين الإجازات التي يحصل عليها الموظفون في الدولة والتي يحصل عليها المخاطبون بقانون العمل.
- إلغاء فكرة إعادة التعيين التي تجيز للموظف طلب العودة للوظيفة بعد انتهاء خدمته وتركه الوظيفة العامة لأسباب إقتضت ذلك، مما يهدر فرص العمل للشباب.
- **إلغاء ما يلي:**
- ربط الحصول علي العلاوة التشجيعية بالحصول علي تقريرين بتقدير "ممتاز"، لعدم جدية التقارير وعدم تعبيرها عن حقيقة أداء الموظف.
- حساب مدد الخدمة السابقة العملية أو العلمية لإعطائهما أقدمية أهمية للموظف لا تعبر عن كفائته.
- نظام محو الجزاءات التأديبية بعد فترة محددة، حيث كان يتم رفعه من ملف خدة الموظف.

فلقد استهدف مشروع القانون تطوير نظام التأديب في الوظيفة العامة، مما يجعله أداة فعالة لمحاربة الفساد الوظيفي ويحقق الإلتزام والانضباط في أداء الوظيفة العامة، واختصار الجزاءات التأديبية وجعلها ٧ جزاءات تأديبية بدلا من ١١ جزاء.

- في مجال الأجور، تضمن مشروع القانون ما يلي:

تحديد بدايات ونهايات مربوط الدرجات، وذلك بإضافة جميع العلاوات الخاصة التي ضمت للراتب.

- تعديل بدايات ونهايات ربط الدرجات بمقدار العلاوة الخاصة التي لم يحل موعد ضمها، وبمقدار هذه العلاوة (وبذلك يكون جدول الرواتب متحركا، بما يحقق ما جاء في برنامج الرئيس مبارك).
- ضم العلاوات الاجتماعية الإضافية والعلاوة الاجتماعية المقررة بالقانون رقم ١١٣ لسنة ٨٢ و١١٨ لسنة ٨١.
- العمل بما تم ضمه للجدول بالنسبة للإعفاء من الضرائب والرسوم.
- إضافة منحة عيد العمال وقدرها عشرة جنيهات شهريا إلي فئات العلاوات الحالية.
- تحديد مدد البقاء في الدرجة ونسبة الترقية.
- وضع نص يعطي لرئيس مجلس الوزراء سلطة وضع نظم خاصة لإثابة بعض الطوائف كالمعلمين والأطباء والمهندسين وغيرهم.
- إضافة نص بجواز التعاقد علي الوظيفة المدنية ومعاملة المتعاقد معاملة الموظف الدائم بالنسبة للأجور والسلطات.
- تحديث إدارة شئون الوظيفة العامة، من خلال العمل علي إنشاء إدارة للموارد البشرية في كل وحدة تكون مسئولة عن رفع مستوي الموارد البشرية ووضع مواصفات لقدرات الوظائف الخالية المطلوبة. ونص مشروع القانون علي استبدال لجنة الموارد البشرية بلجنة شؤون العاملين التي تتكون من ثلاثة أعضاء، علي أن تتكون اللجنة من ٥ أعضاء.

٢- إعفاءات لمشروع القانون:

من أهم الانتقادات التى وجهت لمشروع القانون:

- إعطاء السلطة المختصة حق التعاقد مع من تشاء وإنهاء التعاقد، يفتح الباب أمام الفساد علي مصراعيه.
- إهدار حقوق العاملين في الإجازات الوجوبية، خاصة فيما يتعلق بإجازات مرافقة الزوج أو الزوجة ورعاية الطفل، كما يهدر حق الندب أو الإعارة أو البعثات التي لا تتضمنها أحكام قانون العمل، وكذلك بالنسبة للإجازات المرضية وإجازات الوضع.
- إلغاء لجنة الخدمة المدنية التي كانت تضم خبرات قضائية كبيرة وكبار رجال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مما سيؤدي إلي الخضوع بالكامل لسلطة رئيس الوزراء، وبالتالي سيؤثر علي حسن سير عمل الجهاز الإداري إلي جانب الأخذ بنظام التعاقد كطريق وحيد لشغل الوظائف، علي الرغم من مخالفة ذلك للدستور، بالإضافة إلي عدم مراعاة مشروع القانون للبعد الاجتماعي فيما يتعلق بالجزاءات وإعادة التعيين.
- إطلاق يد السلطة الإدارية في فصل العاملين أو وقف مرتباتهم، مما سيؤدي إلي سوء استعمال هذا الحق من بعض الرؤساء.

رابعاً: مداخل تطوير الموارد البشرية في مصر

علي الرغم من التعديلات التي أدخلت علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، إلا أنها لم تحقق التطور المنشود في الجهاز الإداري للدولة، حيث يتضح ذلك من عدم رضاء العاملين في الجهاز الإداري، وعدم رضا المتعاملين معه، فضلا عن صور الفساد الإداري وعدم الانضباط في وحدات الجهاز الإداري وسوء الخدمات المقدمة.

ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية مجابهة التحديات التي تفرضها طبيعة التطورات الحالية والتي سبق توضيحها ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير جذري وحقيقي يركز على العناصر الآتية:-

١- النظرة الموضوعية للعاملين على أنهم موارد بشرية

يتعين على القيادات الإدارية أن تنظر للعاملين نظرة موضوعية على أنهم موارد بشرية HUMAN RESOURCES تحقق عوائد للمنظمة، إذا احسن استثمارها، وليسوا مجرد عناصر إنتاج FACTORS أو أنهم مجرد كم يمكن الاستغناء عنه في أي وقت واستبدالهم بأفراد آخرين.

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل فإن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترة طويلة .

ويجب التأكيد على وحدة الهدف والمصلحة بين المنظمة والعاملين وأشعارهم بأن هناك منفعة متبادلة بين الاثنين فكل ما يبذل من جهد لبقاء المنظمة وتقدمها يعتبر ضماناً لبقاء العامل وتقدمه.

إن هذه النظرة الموضوعية تؤدي إلى شعور العاملين بذواتهم وبأهميتهم، ومن ثم يتفانون في تأدية واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة التي هي في نفس الوقت أهدافهم.

٢- الاختيار الجيد المبني على الكفاءة :

يجب أن يكون اختيار العاملين في المنظمة العامة العربية مبنياً على الكفاءة والجدارة، بعيداً عن الأهواء الشخصية والمحسوبية والواسطة والاعتبارات السياسية.

كما يجب أن يكون التركيز في الاختيار ليس على أساس ما يتمتع به الفرد من مهارات تؤهله لوظيفة معينة فقط، بل على مدى توافق خصائصه الشخصية ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

إن حسن اختيار العاملين يضفي جوا من الاحترام والتقدير والثقة بالمنظمة فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال. كما يجب أن يكون شغل الوظائف القيادية من داخل المنظمة،

طالما تتوافر العناصر والشروط اللازمة لذلك في العاملين الموجودين بها، فالترقية من الداخل تزيد الروابط والعلاقات بين العاملين وولائهم كما تولد حافزاً لديهم لتنمية مهاراتهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة واحتفاظ المنظمة بخبراتها.

وفي إطار مشروع قانون الوظيفة العامة، كان المطروح نظام التعاقد في شغل الوظيفة العامة، حيث واجه ذلك معارضة من قبل فئات كثيرة.

ويري المؤيدون لنظام التعاقد أنه من غير المعقول الاستمرار في منح كل من يعمل في الجهاز الحكومي فور تعيينه عقدا ممتدا لحوالي ٣٨ سنة، الأمر الذي أدي إلي تهاون الموظف في أداء عمله، لأنه ضامن لاستمراره في وظيفته. كما أن هذا النظام لا يمكن المديرين من الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء المتدني.

أما المعارضون لهذا النظام، فيعارضونه للأسباب الآتية:

- أن نظام التعاقد قد يؤدي إلي استشراء الفساد، لأن الموظف سيكون أكثر عرضة للضغوط المحتملة من جانب مدرائه وسيكون أقل قدرة علي مقاومة الفساد، لأنه سيكون مهددا بإلغاء التعاقد أو بعدم التجديد له.
- التأثير علي موضوعية وحيادية الموظف الحكومي وعلاقته بالسلطة السياسية، لأن ولاءه سيكون مع من قام بالتعاقد معه وليس للوظيفة.
- عدم تمكين الموظف من الاستقرار والأمن لأسرته، ومن ثم تفاقم مشكلة الزواج للشباب، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي.
- أن التوسع في نظام التعاقد يصلح أكثر لاقتصاد متقدم به وفره في الوظائف، وليس في مجتمع يعاني من البطالة.
- صعوبة تطبيق هذا النظام، دون وجود نظام لإعانات البطالة ونظام تأمين صحي شامل.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، لا يتم الاعتماد علي نظام التعاقد كلية في التعيين لجميع الوظائف في الجهاز الإداري للدولة، وإنما يقتصر استخدامه علي مجموعات وظيفية محددة، طبقا لطبيعة العمل المراد إنجازه ولازال معظم الجهاز الإداري يعتمد علي النظام التقليدي للخدمة المدنية الذي يوفر الثبات والأمان الوظيفي للعاملين.

٣- الربط بين الحوافز والأجور ومستوى الأداء :

لكي تحقق الحوافز الأهداف المبتغاة منها ويشعر العاملون بقيمتها، فإنه يجب أن تعطي هذه الحوافز في مقابل الأداء المتميز فلا تكون جزءاً من المرتب أو الأجر يتقاضاه العامل، سواء أحسن أو لم يحسن الأداء. وهنا تؤدي الحوافز الهدف منها في تشجيع المتميزين على الاستمرار في تميزهم وفي حث المتقاعسين عن تأدية واجباتهم إلى بذل المزيد من الجهد، حتى يحصلوا على هذه الحوافز.

ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق عائد للمنظمة، بحيث يكون لهم الحق في جزء من هذا العائد.

وللأجور دور مهم في الحصول على موظفين أكفاء وبقائهم في داخل المنظمة، ومن ثم فإن على المنظمة أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالاً أوسع في الاختيار. وتجدر الإشارة إلى أن تقليل الفوارق في الأجور بين العاملين وقيامها على أسس موضوعية يقوى الشعور بوحدة المصير والهدف ويجعل العاملين يركزون على العمل المنتج. كما يسود بينهم جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز. ويبدأ العاملون بالانجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة ، فالحافز الداخلي أقوى وأبعد أثراً من الحافز المادي الذي يزول بسرعة.

٤ - تمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرارات :

التمكين Empowerment هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ونظراً لانتشار هذا المفهوم في العديد من المنظمات الإدارية، خاصة في الدول المتقدمة، فإنه لا مفر من أن تشرك القيادات الإدارية العربية العاملين في اتخاذ القرارات وتعطيهم حرية التصرف والرقابة الذاتية، انطلاقاً من أن ذلك هو الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد تأكد بما لا يدع مجالاً للشك أن المنظمة الناجحة هي التي تعتبر الفرد مديراً في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد الرضاء الوظيفي والإنتاجية وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية. لذا يجب التركيز ليها عند إعادة توصيف الوظائف، بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط. كما كان الحال في السابق. كما يجب أن تمتد المشاركة لتشمل المشاركة في المعلومات أيضاً ، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم .

٥- التخطيط الجيد للتدريب :

في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة وظهور العديد من النظم الإدارية الحديثة، فقد أصبح علي المنظمات الإدارية العربية أن تركز علي تنمية العنصر البشري فيها، لمواكبه هذه التطورات، ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة فيه، فإنه لا بد من أن يكون مبنياً علي تحليل الإحتياجات التدريبية ثم صياغتها، في شكل برامج تدريبية يتم تنفيذها وتقييمها علي أساس علمية. ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرص للعاملين لإستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

٦- الأخذ في الاعتبار رضاء المواطن - عن الخدمة أو المنتج :

لقد فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه في السنوات القليلة الماضية، حيث أعتبرته منظمات عديدة أسلوباً إدارياً متميزاً يمكنها من التعامل من التحديات المعاصرة. ولما كانت هذه التحديات لا تقتصر علي دول بعينها، فقد أصبح لزاماً علي القيادات الإدارية العربية أن تتعامل بجدية مع هذا المدخل، فتهيئ الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيقه. ولذلك فإنه لا بد من أن تضع المنظمات الإدارية العربية في اعتبارها وهي تواجه تحديات المنافسة، سواء في الداخل أو الخارج ضرورة العمل علي إرضاء الزبون أو العميل أو المواطن الذي يتلقى الخدمة أو السلعة التي تقدمها هذه المنظمات. إنها يجب أن تعترف بأهمية المواطن المتعامل معها. ولن يتحقق لها ذلك، إلا إذا تخلت عن فلسفة التوجيه بالإنتاج وسعت الي رضاء العميل، سواء كان داخلياً (الموظفون) أو خارجياً (المواطن).

٧- أن يتحلى المدير العربي بصفات القائد :

إن الأخذ بالمفاهيم والنظم الإدارية الحديثة لن يتم بطريقة فعالة إلا إذا اتصف المدير العربي بصفات القائد وابتعد عن كل ما يتناقض مع ذلك. وهنا لا بد لهذا المدير أن يتخلى عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية والبعد عن الإبداع والتطور والابتكار وأن يتحلى بالشجاعة في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بإحداث التغيير المطلوب لخلق ثقافة الجودة.

كما يجب أن يبتعد المدير عما إعتاده من الميل الشديد للمركزية المطلقة، مدركاً أهمية دور العاملين جميعاً بإشراكهم في صنع القرارات كوسيلة لتحفيزهم علي العمل. كذلك لا بد من أن ينأى المديرون العرب عن الانشغال دوماً بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية والولع بالحلول المؤقتة السريعة، بل يجب أن تكون لديهم رؤية طويلة المدى، وأن تكون لديهم القدرة علي المبادأة والابتكار.

ويتطلب ما سبق ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين، بحيث لا يكون التركيز على بعض الخصائص الشخصية فقط، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً مدى تمتعهم بخصائص أخري ضرورية مثل الاتجاهات الإيجابية نحو العنصر البشري وأهمية دورة في حياة المنظمة، فضلاً عن استعداده للتنمية المستمرة والاعتراف بأهمية المشاركة في صنع القرار.

٨- معالجة التضخم في حجم العمالة في الجهاز الحكومي :

يتم ذلك بتشجيع العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم علي الترك الاختياري للعمل، مع تقديم الحوافز والتعويضات المناسبة لهم، وبالترخيص لمن يرغب في العمل نصف الوقت في المواقع التي تسمح فيها ظروف العمل بذلك.

٩- وضع الضوابط الضرورية لاختيار القيادات الإدارية علي أسس موضوعية :

إذا كان التطبيق العملي للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ قد كشف عن بعض

الشغرات، فإنه يجب تعديل القانون، بحيث ينص علي ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل وخارج الوحدة المعلنة، حتى تتاح الفرصة لكل من يري في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها، مع تشكيل لجان للصلاحية - في كل قطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة - تضم عناصر متخصصة من أساتذة الإدارة وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارية، علي أن يدعي لحضور اجتماعاتها رئيس الجهة المعنية، دون أن يكون له صوت في مداولاتها. وتتولي تلك اللجان فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين والتعرف علي مدي توافر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها الذي يجب أن يكون نهائيا باختيار الأصلح لشغل الوظيفة. ويجب تحديد مدة شغل الوظائف القيادية بأربع سنوات، بدلا من ثلاث سنوات ،علي أن يكون تجديدها عن طريق لجنة الصلاحية، بناء علي اقتراح السلطة المختصة بالجهة المعلنة.

الخاتمة

من خلال التحليل السابق يتعين أن التعديلات التي أدخلت علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد استطاعت أن تلبى الكثير من الاحتياجات، ولكن كثرة التعديلات تعكس عدم الدراسة الكافية لها قبل صدورها. كما أن التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في السنوات الماضية تجعل هذه التشريعات في حاجة إلى التطوير. فهناك حاجة إلى تمكين المنظمات العامة والعاملين فيها من تأدية أعمالهم، خاصة فيما يتعلق بمرونة ساعات العمل، والعمل من المنزل، والتخلص من العمالة الزائدة.

الهوامش والمراجع

١ - د. محمد فؤاد مهنا ، الأسس التي تقوم عليها سياسة الوظائف العامة ، مجلة العلوم الإدارية ، السنة الرابعة ، العدد الأول ، يونيو ١٩٦٢ ، ص ٣٤ .

٢ - د. محمد بدران ، قانون الوظيفة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ ، ص٦ .

م ٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م .

٣ - الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ تابع ، ١٩ ديسمبر ١٩٧٨ م .

٤ - د. محمد عبد الواحد الحميلي، الخبرة العملية والعملية الزائدة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ٢٠٠١ ، ص ٨ .

٥ - المرجع السابق ، ص ص ٤١ - ٦٧ .

٦ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد العادى الثاني، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، ص ٣١ .

٧ - المرجع السابق ، ص ص ٣١ - ٣٢ .

٨ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد الرابع ، مضبطة الجلسة السادسة والتسعين المعقودة في ١٢ يونية ١٩٩٤ ، ص ٢٠ .

٩ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع، دور الانعقاد الخامس ، مضبطة الجلسة التاسعة والثلاثين المعقودة ٢٧ فبراير ٢٠٠٠ ، ص ٨٠ .

١٠ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد الثاني ، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٨ .

١١ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع ، دور الانعقاد الخامس ، مضبطة الجلسة التاسعة والثلاثين المعقودة في ٢٧ فبراير ٢٠٠٠ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٥ - ٨٦ .

١٢ - مجلس الشعب، الفصل التشريعي الثامن ، مضبطة الجلسة الثانية والخمسين المعقودة صباح يوم السبت ٦ من صفر ١٤٢٥ هـ الموافق ٢٧ من مارس ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٨ - ٣٢ .

١٣ - أنظر :

- القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.

- ممدوح مصطفى إسماعيل، اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية (المصرية) سلسلة قضايا إدارية ، جامعة القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، العدد الأول ، ١٩٩٨ ، ص ص ٢٨ - ٣٢ .

١٤- مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع ، دور الانعقاد الأول ، مضبطة الجلسة الرابعة والعشرين المعقودة في ٢٦ فبراير ١٩٩٦ ، ص ٢١ .

١٥ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس ، دور الانعقاد الثاني ، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١ .

١٦ - مجلس الشعب، الفصل التشريعي الثان، دور الانعقاد العادي الخامس، تقرير اللجنة المشتركة من لجنة القوي العاملة ومكتب لجنة الشئون الدستورية والتشريعية عن مشروع قانون بتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين بالدولة ٢٠٠٥/٦/٢٩.

١٧-د. صفوت النحاس، جهود الدولة في تحسين أحوال العاملين بالدولة والجهاز الإداري ، محاضرة ألقيت في ندوة مشروع قانون الوظيفة العامة "منتدي السياسات العامة" م ١٢ ديسمبر ٢٠٠٦.

١٨- د. حمدي عبد العظيم محررا، سياسات ونظم الأجور والحوافز، العدد ٢٩ من منتدي السياسات العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ص ١٨.

١٩ - د. سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، مجلة شؤون عربية، العدد رقم ١٠٦ ، يونيو ٢٠٠١(ربيع الأول ١٤٢٢ هـ) ص ١٨٢ .

٢٠ - المرجع السابق ، ص ١٨٣ .

٢١ - المرجع السابق ، ص ١٨٦ .

٢٢ - ممدوح إسماعيل مصطفي ، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .

٢٣- د. راشد محمد عبد الجليل، سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها والمستقبل المتوقع لها في الهيئة المصرية: دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية، مجلة البحوث التجارية، السنة الرابعة عشر، العدد الأول، يناير ١٩٩٢ ص ٤٥-٤٦.

٢٤- د. فاروق حلمي محمد منصور، نحو منظمة حكومية تقوم علي المعونة المستمرة، ورقة مقدمة إلي مؤتمر: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات.... ص ١١.

٢٥- د. محمد نور برهان واخرون، تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في لدول في العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، شتاء ١٩٨٨، ص ٦٦.

٢٦- د. حسن أبشر الطيب، محاور النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، السنة الخامسة عشر، العدد الخامس والخنسون، ديسمبر ١٩٩٢، ص ص ٢٢-٢٣.

٢٧- د. محمد هاشم عوض، نحو استراتيجية عربية شاملة للتنمية البشرية، المجلة العربية للإدارة صيف وخريف ١٩٨٤، ص ٨٣.

٢٨- د. راشد محمد عبد الجليل، مرجع سابق، ص ٤٥.

٢٩- Gomez, Louis T,& others, Managing. Human resources, op- Cit, p.20.

30- د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٣٦.

٣١- أنظر:

- د. سلوي شعراوي، ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإداري، ورقة مقدمة إلي الندوة الرابعة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسي، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٣ نوفمبر ١٩٩٥، ص ص ٢-٣.

- مجلة تكنولوجيا الإدارة، نشرة دورية تصدرها وزارة الدولة للتنمية الإدارية، السنة الثانية، العدد الخامس، مارس - أبريل ٢٠٠٦، ص ص ٦-٨.

٣٢-د. محمد سهيل المزروعي، تقييم عملية التدريب في تدعيم الكوادر الوطنية بقطاع البترول في دولة الإمارات العربية، دراسة حالة شركة بترول أبو ظبي الوطنية "أدنوك"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد، ١٩٩٧، ص ص ١٧٩- ١٨٠.

٣٣- د. صالح عبد الرحمن أحمد (محررا)، سياسات الخدمة المدنية في مصر، العدد ٢٣ من منتدي السياسات العامة، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ٤٥.

BUE
The British University in Egypt
الجامعة البريطانية في مصر

Learn how to think... not what to think

تأسست بالقرار الجمهوري رقم ٤١١ لسنة ٢٠٠٤

إيمانًا بالدور الريادي الذي تقوم به الجامعة البريطانية في مصر و تأكيداً لرسالتها التطويرية و حرصاً علي المساهمة فى رفع الأعباء عن كاهل الأسرة المصرية و توفير أرقى أنواع التعليم البريطاني لأبناء مصر بالشراكة مع إحدى جامعات القمة فى بريطانيا و هى جامعة لفبرا (Loughborough)

قررت الجامعة عدم رفع أو زيادة الرسوم الدراسية المقررة عن العام الجامعى 2008 / 2009.

و ترسيخاً لمبدأ التميز و التفوق تقدم الجامعة البريطانية فى مصر العديد من المنح الأكاديمية و الرياضية و الثقافية الكاملة و الجزئية.

ولازالت الجامعة مستمرة فى استقبال الطلاب للتسجيل للعام الجامعى 2008 / 2009 بمقر الجامعة بمدينة الشروق فى الفترة من التاسعة صباحاً إلى الرابعة مساءاً يومياً عدا الجمعة و السبت.

El Sherouk City, Cairo, Egypt
Hotline: 19283 (19BUE)
Tel.: 202 26890000
Mobile: 0101357909
www.bue.edu.eg
admission@bue.edu.eg

In partnership with Loughborough University

Loughborough University

صعيد مصر .... نحو استراتيجية للاستثمار والتنمية

تعد

قضية تنمية الاستثمار بصعيد مصر واحدة من محاور العمل التي اطلقتها الهيئة العامة للاستثمار ضمن ٦ قضايا تمثل أولويات عمل الهيئة خلال الفترة القادمة ، وهي : الترويج للاستثمار خارجياً وداخلياً ، تنمية المناطق الاستثمارية ، توسيع نطاق الخدمات المقدمة (فروع مجمع خدمات الاستثمار ومكاتب الاستثمار بالمحافظات) ، تحسين مناخ الأعمال ، والتطوير المؤسسي للهيئة

في هذا السياق، قامت الهيئة العامة للاستثمار بوضع استراتيجية تنمية الصعيد بهدف الانتقال به الي المكانة اللائقة علي الخريطة الاستثمارية لمصر، وتضمنت الاستراتيجية أربعة مراحل : دراسة الوضع الراهن، تهيئة بيئة الاعمال ، تطوير بنية الاستثمار، ودعم استمراية النمو

مرحلة تشخيص الوضع الراهن

جاءت نقطة الانطلاق من خلال الوقوف على التحديات التي يواجهها المستثمر عند الرغبة في إقامة مشروعه الاستثمارى خاصة ندره وصعوبة البيانات الداعمة لاتخاذ قراره الاستثماري، لذا قامت الهيئة بإعداد تقارير عن جميع محافظات الصعيد تضمنت البيانات الخاصة بالبنية الأساسية والمرافق والموارد الطبيعية والأنشطة الاقتصادية و المناطق الصناعية.

تلي ذلك إطلاق مشروع "الخريطة الاستثمارية لمصر" والتي توضح المقومات التي تمتلكها كل محافظة من موارد طبيعية وبنية أساسية وخدمات قائمة وحجم العمالة ، ثم قامت الهيئة بتعظيم الاستفادة من تلك الخريطة بإعداد دراسات عن القطاعات الاستثمارية الواعدة Sectoral Studies والمشروعات الكبري Mega Projects وتحديد أطر نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP و دراسات تفصيلية عن فرص الاستثمار في الصعيد والتي أوضحت أن إقليم الصعيد يمتلك فرصاً هائلة للنمو

فضلاً عن ذلك، قام مسئولو الهيئة بالعديد من الزيارات الميدانية لمحافظات الصعيد واختتمت بعقد"مؤتمر الاستثمار في الصعيد" بمدينة الاقصر في ١٠ مايو الماضي بحضور السيد الدكتور وزير الاستثمار ، والسادة محافظي الاقليم ،، وقامت الهيئة باصدار كتيباً عن كل محافظة يتضمن مقومات الاستثمار بالمحافظة وأهم القطاعات الواعدة وتطور حجم الاستثمار والفرص الاستثمارية والخدمات التي يقدمها مجمع الخدمات ومكتب الاستثمار بالمحافظة.

مرحلة تهيئة بيئة الأعمال

بعد انتهاء مرحلة تشخيص حالة الاستثمار بالصعيد رات الهيئة ضرورة تهيئة بيئة الأعمال فى هذا الإقليم، وذلك من خلال أربعة محاور : أولها التغلب على مركزية الخدمات في العاصمة وما يستتبعه ذلك من فقد لوقت وجهد وتكلفة المستثمر ، لذا قامت الهيئة بإنشاء خمسة مكاتب للاستثمار في الصعيد في كل من الفيوم والمنيا وسوهاج وقنا وأسوان، فضلاً عن تطوير مجمع خدمات الاستثمار بأسيوط One Stop Shopلخدمة مستثمري اقليم الصعيد والجزء الجنوبي من محافظة البحر الأحمر.

وتبلور المحور الثاني في تطوير البنية التحتية اللازمة للاستثمار ،وفي هذا الصدد، قامت وزارة الاستثمار بتوفير التمويل اللازم لإقامة طريق الصعيد- البحر الأحمر بطول ٣٤٤ كم وبتكلفة ٦٤٠ مليون جنيه بهدف انشاء محور عرضي اقليمي جديد يربط بين البحر الاحمر والصعيد لخدمة أغراض التنمية .

ومثل التفاعل مع المنظمات الدولية محوراً ثالثاً لتهيئة بيئة الاعمال فى الصعيد، حيث تم تنفيذ برامج توعية وورش عمل لمستثمري الصعيد بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ومؤسسة التمويل الدولية IFC، وسيتم توسيع نطاق هذا التعاون من خلال العديد من البرامج والدورات التدريبية خلال الفترة القادمة بهدف تدعيم القدرات الإدارية والتنظيمية لمستثمري الصعيد.

وتمثل المحور الرابع في التعاون مع الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية الاقتصادية بالصعيد وتوج هذا التعاون بتأسيس "شركة تنمية الصعيد" كأول شركة لتحفيز وتشجيع وتنمية الاستثمار في الصعيد برأسمال قدره ١٠٠ مليون جم، بالتعاون بين كل من البنك الأهلي المصرى وبنك مصر وشركة مصر للتأمين والشركة القابضة للسياحة ، لتحقيق أهداف :تنمية الاستثمار بمحافظات الصعيد ، دعم المشروعات الصغيرة من خلال المعاونة في تسويق المنتجات والتصدير ، و مساعدة المشروعات المتعثرة في التغلب على المصاعب التمويلية ، وحفز الاستثمار من خلال مساهمتها في تاسيس المشروعات .

مرحلة تطوير بنية الاستثمار

تلي مرحلة "تهيئة" بيئة الأعمال مرحلة "التطوير" لهذه البيئة، والتي ترتكز على ضرورة التفاعل المستمر مع المستجدات على ساحة الأعمال وتطوير أنظمة وأوعية استثمارية تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال وتلبى احتياجات المستثمر نحو بيئة عمل ملائمة بعيداً عن الروتين والبيروقراطية ودون تحمل كاهل الدولة بمهام الترفيق والادارة والتشغيل .

من هنا، جاء قرار استحداث نظام "المناطق الاستثمارية"، والذي يهدف إلى رفع العبء عن كاهل الدولة، بحيث يصبح القطاع الخاص المطور الأساسي الذي يتولى مهام الإدارة والترفيق، على أن يكون لكل منطقة مجلس إدارة يمنح التراخيص والموافقات ويقدم جميع الخدمات الخاصة بالمستثمرين، كما يتيح هذا النظام تنمية تكتلات اقتصادية منفصلة سواء كانت مناطق صناعية وزراعية وسياحية في صورة Clusters أو عناقيد خدمية ملتصقة تعظم من القيمة المضافة للاقتصاد.

مرحلة دعم استمرارية النمو

استكمالاً لإجراءات تطوير وحفز الاستثمار بالصعيد، قامت الهيئة العامة للاستثمار وفي سبيلها لتوفير أساليب تمويل ملائمة باطلاق مبادرة إنشاء "شركة التأجير التمويلي" بالتعاون مع شركة تنمية الصعيد، بهدف توفير بدائل تمويلية جديدة تضمن استمراية المشروعات وعدم التعثر أو الانسحاب من السوق.

أيضاً، تم إعداد عدد من ورش العمل بالقاهرة والمحافظات تجمع بين البنوك ومؤسسات التمويل وجمعيات المستثمرين، لعرض الاساليب والمجالات وحزم الحوافز التمويلية المتاحة لدى تلك البنوك والمؤسسات .

ومن منطلق سعيها لجذب المزيد من المستثمرين، قامت هيئة الاستثمار بإعداد دليل مفصل عن الفرص الاستثمارية بمختلف محافظات مصر، وفقاً للمزايا النسبية للمحافظة والحجم النسبي للمشروع (مشروعات كبرى، مشروعات ذات طبيعةخاصة، مشروعات شراكة PPP ،أو مشروعات صغيرة ومتناهية الصغر SMEs) وذلك لاتاحة أنماط مختلفة من الاستثمار (مناطق حرة أو استثمارية) وأنماط مختلفة من المشروعات بانتشار جغرافي متنوع لتحقيق تنمية استثمارية مستدامة لصعيد مصر .

مؤشرات الأداء

نتج عن الجهود السابقة ارتفاع عدد الشركات المؤسسة بمحافظات الصعيد من ٣٢٧ شركة برؤوس أموال مصدرة ١,٤ مليار جنيه خلال العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ الي نحو ٤٢٥ شركة برأس مال مصدر ١,٦ مليار جنيه خلال العام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ مثلت شركات استصلاح واستزراع الأراضي وتصنيع الحاصلات الزراعية العدد الاكبر منها بعدد ١٠٠ مشروع .

للاطلاع على فرص الاستثمار بالصعيد :

GAFI

الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

الهيئة العامة للاستثمار، قطاع الاستثمار في المحافظات، طريق صلاح سالم – أرض المعارض، مدينة نصر – القاهرة

تليفون ٢٤٠٥٥٤٥٢ فاكس ٢٤٠٥٥٦١٥ موقع الكتروني www.investment.gov.eg

الهيئة العامة
لموانئ بورسعيد
GENERAL AUTHORITY FOR PORT SAID PORTS
ت: ٠٦٦/٣٣٢٠٠١٨-٣٣٤٨٧٥٦
فاكس: ٠٦٦/٣٣٤٨٢٦٢
chirman@psdports.org
شارع عزمي و مصطفي كامل - بورسعيد
وزارة النقل

لواء بحري / إبراهيم محمد صديق
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة لموانئ بورسعيد

(ميناء شرق بورسعيد – ميناء غرب بورسعيد – ميناء العريش البحري)

أنشطة الميناء :

- إنشاء و إدارة أرصفة رسو السفن و توسيع وتعميق الميناء .
- إنشاء و إدارة و إستغلال المخازن والمستودعات و الساحات .
- القيام بأعمال القطر و الإرشاد و إدارة ميناء العريش .

طاقة الميناء :

- الطاقة الإنتاجية ٣٢,٥ مليون طن سنوياً .
- معدل الحاويات ٢,٧ مليون حاوية سنوياً .
- معدل السفن ٥٨٠٠ سفينة سنوياً .
- معدل السفن السياحية ١٧٥ سفينة سنوياً .
- معدل مراكب اليخوت ١٨٥ يخت سنوياً .
- معدل تداول الحاويات ٢٥ حاوية في الساعة ميناء غرب بورسعيد .
- معدل تداول الحاويات ٣٥ حاوية في الساعة ميناء شرق بورسعيد .
- رصيف عميق للحاويات بطول ١ كم بخلاف ارصفة البضائع العامة .

مميزات الميناء :

- تحتل موانئ بورسعيد (شرق – غرب) في مجال تداول الحاويات المرتبة الاولي بين الموانئ المصرية المرتبة ٣٥ علي موانئ العالم و المرتبة الثالثة بين موانئ البحر المتوسط حيث بلغت نسبة تداول الحاويات خلال عام ٢٠٠٧ الي ٢,٧ مليون حاوية مكافئة.
- تعتبر موانئ بورسعيد الافضل من حيث معدل متوسط مكوث سفن الحاويات التي تبلغ ٠,٨ يوم .
- كما تمثل موانئ بورسعيد نسبة ٥٨ % من إجمالي الحاويات المكافئة المتداولة بالموانئ المصرية.
- يعتبر ميناء بورسعيد الغربي من الموانئ الهامة بجمهورية مصر العربية في مجال السياحة لما يمتاز به الميناء من موقع فريد بالاضافة الي مشروعات التطوير المستمرة كما يمكن للميناء استقبال ٤ سفن سياحية يوميا.

مشروعات التطوير المستقبلية :

- تطوير رصيف عباس بطول ٦٧٠ م (٤٠٠متر حاويات – ٢٧٠ متر بضائع عامة)
- إنشاء المرحلة الثانية من رصيف الحاويات بميناء شرق بورسعيد بطول ١٢٠٠ م ليصبح طول الرصيف ٢٤٠٠ م للمحطة الأولي للحاويات
- مشروعات استقبال و تداول وقود و سوائل وتموين سفن علي مساحة ٢٥٠ ألف م^{2} وعدد (٣) مستودع تخزين منتجات بترولية وسوائل مختلفة علي مساحة ٢٥٠ ألف م^{2} لكل مستودع .
- محطة بضائع متعددة الأغراض بطول رصيف ٦٠٠ م وعرض ٣٠٠ م بشرق بورسعيد .
- طرح مشروع إنشاء محطة ثانية للحاويات بميناء شرق بورسعيد .
- طرح مشروع إنشاء محطة سيارات بميناء شرق بورسعيد .
- الهيئة العامة لموانئ بورسعيد بصدد تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية والبدء في الإعداد لتنفيذه .

جميع مشروعات التطوير سيتم طرحها علي جميع الشركات العالمية التي أبدت اهتمامها بتنفيذ هذه المشروعات فور وصول المخطط العام لميناء الشرق واعتماده، حيث تقوم بتنفيذه شركة (DHV) الهولندية .

كما أنه جاري حالياً تنفيذ دراسة تطوير ميناء العريش ليتسع لاستقبال سفن حتي حمولة ٣٥ ألف طن ، وإنشاء أرصفة مختلفة (صب جاف / سائل – متعدد الأغراض) وتوسيع و تنظيم ساحات التنظيم و المخازن بالميناء .

إعداد :
مازن قبطان
قسم الإعلام
الهيئة العامة لموانئ بورسعيد
٠١٠٥٣٠٤٨٤٨

الهيئة العامة
لموانى البحر الأحمر
وزارة النقل

عهدا جديدا للإدارة

للهيئة العامة لموانى البحر الأحمر بعد تطويرها إداريا

أن مصر تمر بمرحله فكر جديد.. متى يدخل هذا الفكر إلى الجهاز الإداري حتى يستطيع أن يقدم خدمات أفضل للمواطنين فالإصلاح الشامل على مستوى المجتمع ككل ضرورة ملحة في الوقت الحالي ولكن يتعذر تحقيقه في غيبيه جهاز إداري فعال وقوى وكفء ولا يعانى من أمراض الإدارة حتى يستطيع تحمل أعباء هذا الإصلاح بمجالاته المتعددة.

وانطلاقا من متطلبات المرحلة الحالية المتعددة بادرت وزارة النقل قطاع النقل البحري بالتنسيق المستمر بين وزارة النقل ووزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتم حالياً دراسة تطوير الهياكل التنظيمية لهيئات الموانى البحرية لتساير متطلبات ومتغيرات المرحلة الحالية والتي تهدف إلى تطويرها لتصبح موانى قويه على مستويات عاليه من التقنيات الفنية والإدارية وذلك من خلال لجنة عليا بقطاع النقل البحري تمثل جميع هيئات الموانى البحرية للوصول إلى هيكل تنظيمي موحد لجميع الهيئات يتضمن كافة الأنشطة الخاصة بها كحق للتعديل في الهيكل الخاص بها بما يناسب أنشطتها ومناخها العام.

لذا سارعت هيئة موانى البحر الأحمر تحت رئاسة اللواء بحري ممدوح دراز بتشكيل ورشة عمل لتطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشي مع الفترة القادمة كالآتي:

- توحيد الإدارات في الموانى التابعة للهيئة تبعا لكل محافظة تقع فيها الموانى وذلك في إدارات مركزية لكل من موانى السويس.. بورتوفيق ,الأدبية ,الزيتيات.. ومحافظة جنوب سيناء "نويبع ,شرم الشيخ ,الطور" ومحافظة البحر الأحمر "الغردقة ,سفاجا ,القصير".
- إدخال نظام الإدارة الالكترونية بموانى الهيئة لتواكب منظومة النقل البحري العالمي ٠
- دراسة ما تتضمنه القوانين للتفعيل في شأن حماية البيئة البحرية والأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية مع الاهتمام بتنمية العنصر البشرى من خلال توحيد نظام الإدارة في هيئات الموانى من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها أساس عملية التطوير مع فتح مجالات التدريب كعنصر أساسي في تنمية قدرات العمل.
- إعداد نظم وقواعد البيانات الخاصة بموانى الهيئة التابعة من حيث:
- قاعدة بيانات إعادة هيكلة الإدارات بالموانى.
- قاعدة بيانات العمالة والأجور لكافة شرائح ووظائف العاملين.
- قاعدة بيانات قيادات الإدارة العليا.
- قاعدة بيانات القوانين والقرارات التنظيمية للموانى التابعة وأنشطة الهيئة.

وأكد اللواء ممدوح دراز على أن جميع الدراسات التي تمت سيتم تقديمها إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التنمية الإدارية لمراجعتها والتصديق عليها بعد عرضها على السيد المهندس محمد منصور وزير النقل وأن هذه الدراسات تتماشى مع خطة التطوير التي تنتهجها الهيئة في تطوير حزمه كبيرة من موانيها في الفترة القادمة لتواكب وتضاهى الموانى العالمية.

عميد
صلاح أحمد هاشم
مدير إدارة العلاقات العامة

اللواء عبد الجليل الفخراني محافظ الاسماعيلية فى حديث لمجلة الادارة

الرئيس مبارك خطط فأحكم .. و نفذ فأتقن .. و قال ففعل

هذه بعض انجازات ٢٠٠٧

-١٣٠ مليون جنيه لمشروع الصرف الصحى العملاق فى فايد و الذى يخدم ٢٠٠ الف نسمة.

- مصنعان للسكر بتكلفة مليارى جنيه .. يوفران فرصا هائلة لتشغيل ابناء المحافظة.

-٦٠٠ فدان مخصصة للنادى الاسماعيلى شرق القناة.

-انشاء محطة مياه ابو صوير بتكلفة ٥٠ مليون جنيه و تغذى ١٢٠ الف نسمة بالمياه.

-استكملنا مشروعات البنية الاساسية و مشروعاتنا تتحدث عن نفسها.

-كل مشروعاتنا تسير فى جدولها الزمنى المحدد .. و كلها درست بمنتهى الدقة و العناية.

-١٥ مليون جنيه عائد المحافظة بعد حل مشكلة جمعية العاشر من رمضان.

-الموافقة على انشاء ١٠٠ شركة و مصنع جديد و تجهيز ٧٥ مصنعا للانتاج.

-البرنامج الانتخابى للرئيس مبارك اصبح واقعا فى الاسماعيلية.

-لدينا فرص عمل متوفرة فى الاسماعيلية لكل ابناء المحافظات المجاورة.

اللواء عبد الجليل الفخراني محافظ الاسماعيلية

-مشروعات مبارك كالنخيل المثمر يستفيد منها الابناء و الاحفاد.

-لاول مرة كورنيش عام و مجانى لمواطنى الاسماعيلية

-الشباب لهم موقع متميز على خريطة اهتماماتى.

-منطقة صناعية عملاقة فى ابو خليفة على مساحة ٥٠٥٠ فدان.

-نجحنا فى القضاء على مشكلة الاسكان تماما ووفرنا ١٢٢٣٢ شقة للشباب و ١٠ آلاف شقة للاسر الاولى بالرعاية و لغير القادرين -قضينا على مشكلة البطالة ووفرنا ٣٧ ألف فرصة عمل لابناء المحافظة.

-تشغيل ٢٣ الف خريج و خريجة.

-مليار جنيه للصرف الصحى و مياه الشرب

-اصبح للاسماعيلية ٤ كورنيش(كورنيش بحيرة الصيادين - كورنيش بحيرة التمساح - كورنيش الشهداء - و كورنيش محمد على) للترفيه عن ابناء الاسماعيلية و ايجاد متنفس لهم مجانا

-تحويل المستشفى العام الى تخصصى و علاج غير القادرين مجانا و بنفس الجودة.

-قوافل طبية و علاجية تجوب قرى و نجوع المحافظة لعلاج المواطن الغير قادر فى اماكن اقامته.

هذه طموحاتى ل ٢٠٠٨

انشاء الاسماعيلية الجديدة شرق القناة

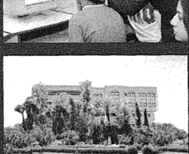
اقامة نفق اسفل القناة كهدف قومى استراتيجى

بدء تشغيل مصنعين لبنجر السكر باستثمارات ٢.٣ مليار جنيه

تدبير موارد مالية ثابتة للنادى الاسماعيلى

استكمال المنطقة الصناعية بأبو خليفة

انشاء قرية نموذجية جنوب وادى التكنولوجيا



تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربى

إعـــداد مستشار
محمد عبد الحكيم
رئيس مجلس إدارة الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

مقدمة

أن الانطلاق لزيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الشاملة يستند بالدرجة الأولى على كفاءة إدارة الموارد البشرية فى إطار التعاون والانتماء وتقدير المصلحة العامة ، وذلك باعتبار العنصر البشرى هو عنصر الإنتاج الرئيسى والأهم الذى تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج ، فقد خلق الله تعالى السموات والأرض وما فيها من عجائب لخدمة الإنسان ولتعمير الكون .

" وسخر لكم ما فى السموات وما فى الأرض جميعا ، إن فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون " . (سورة الجاثية آية ١٣)

وتكرر هذا المعنى فى كثير من الآيات الأخرى وهى تنتهى جميعا بقول الله تعالى أن فى ذلك لآيات لقوم يعقلون ، يتفكرون ، يتقون ، يتذكرون ، يتدبرون ، ...

معنى ذلك أن على الإنسان أن يتفكر ويعقل ويستفيد مما وهبه الله له من قدرات وطاقات ومهارات متعددة لحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لخير الأمة بشكل عام .

فالإنسان هو إذا صانع التنمية وهدفها وركيزتها فى المجتمع ، وهو المحرك الأول للإنتاج وحسن الأداء ، وهو بذلك نقطة الانطلاق نحو التطوير والتحديث فى كافة المجالات .

فما شيدت الإنسانية نهضتها وما تحقق من تقدم تكنولوجى وعلمى ... إلا من خلال الجهود المترابطة والمنظمة للموارد البشرية التى يقع على عاتقها أحداث التغيرات البناءة والتطوير والإصلاح .

بذلك أضحى الاستخدام الرشيد للموارد البشرية يمثل ضرورة من ضرورات التقدم والتنمية والارتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات المختلفة .

ويستلزم ذلك موالاة البشر بالاهتمام والرعاية لتنمية معارفهم ومهاراتهم وملكاتهم الإبداعية والإبتكارية ... بما يتلاءم مع تطورات العصر واحتياجات التنمية خاصة بين الدول العربية التى يجمعها الجوار ووحدة الدين واللغة والعادات والتقاليد ...

وتذخر فى مجموعها بالموارد البشرية والمادية المتنوعة والمتكاملة بما يؤهلها للسير قدما فى طريق التطور والتنمية (فى ضوء كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم لبناء الأمة العربية على أكتاف أبنائها وجميع الكتب السماوية تؤكد ذلك) .

وإن الموظف العام الذى يشعر بالاطمئنان والاستقرار يدفعه ذلك إلى تنمية مواهبة والابتكار لتحقيق ذاته ورفع مستوى أدائه مما يحقق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

على هذا الأساس تركز هذه الورقة على أهمية تنمية الملكات والطاقات الإبداعية والإبتكارية فى أبناء الأمة العربية على كافة المستويات وفى كافة المجالات حتى يمكن أن تتضافر الجهود للتقدم والتطور .

مفهوم الإبداع والابتكار:

ينطوى الإبداع والابتكار Geativity عموما على مزيج أو خليط مما يلى :.

- توليد العديد من الأفكار الجديدة والمفيدة .
- اكتشاف أفكار أو مداخل ... قد لا تكون واضحة حاليا .
- الربط بين عدة عناصر لإيجاد شيئا أو فكرا أكثر رقيا .
- حل المشكلات بطرق جديدة إبداعية .
- تجنب العراقيل والسدود التى تعوق الفكر المبدع من الانطلاق .

-فالإبداع هو إذن حالة عقلية يشجعها انفتاح التفكير والتأمل فى الأفكار المتضاربة المختلفة وإعمال اللاشعور والاستعراض والتصور والتخيل ..

ويتضح ذلك من خلال نظرتنا للفكر الإنساني كأنه جبل من الثلج ، حيث يقبع الجزء الأكبر منه تحت مستوى الوعى Level Of Consciousness كما فى الشكل التالى :.

ويوضح هذا الشكل أن الفكر الإنسانى يتكون من منطقتين :

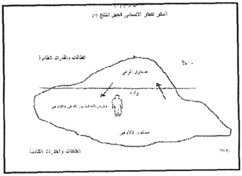
الأولى : منطقة الوعى وهى تتضمن القدرات والطاقات والإمكانيات الظاهرة التى يبذلها الإنسان فعلا لأداء الأعمال المنوطة به (وتسكنها أفكاره وقيمة التى يتعامل بها مع المجتمع .

الثانية : منطقة اللاوعى وتتضمن القدرات والطاقات والإمكانيات غير الظاهرة أو الكامنة لدى الإنسان والتى لم تكتشف أو لم تستغل بعد ، وهى مليئة بأضعاف مضاعفة من الأفكار غير المنطقية والغريبة وغير المفهومة ... وتمثل منطقة اللاوعى نمطا من أنماط الإبداع والأفكار لغرابة ما بها من أفكار وتنطلق الأفكار الخلاقة والإبداعات من هذه المنطقة عند مايسمح لها الحارس بالمرور عبر البوابة إلى منطقة الوعى ، حتى يمكن اكتشافها وتوجيهها وحسن استغلالها بما يمكن من العمل على استغلال كل من الطاقات والقدرات الظاهرة والكاملة على السواء بشكل متكامل .

الشخصية الإبداعية والتنظيم المبدع:

يتميز كافة الأفراد بقدرات إبداعية ولكن بنسب متفاوتة ، مما يستدعى العمل على اكتشافها منذ نعومة الأظافر واستمرار تنميتها وصقلها حتى يشع ضوئها فى أرجاء الوطن العربى .

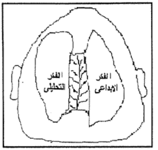
وبتحليل الجوانب الذهنية والفكرية للإنسان يتبين أن كل فرد منا يحمل فى جمجمته المخ الذى ينقسم إلى جزئين على شكل نصف دائرة أحداها فى اليمين والأخرى فى اليسار على النحو المبين فى الشكل التالى :.



ويتولى كل جانب من هذين الجانبين وظائف هامة ومحددة فالجانب الأيسر هو منبع الفكر التحليلى والتفكير الرشيد إذ يحتوى على مجموعة من القدرات مثل القراءة والكتابة والحساب والتحليل .

بينما يعتبر الجانب الأيمن منبع الفكر الإبداعي واللاشعورى إذ يتضمن النواحى الفنية والرؤية المتعددة للأشكال والأشياء ... وتختلف قدرات ونتائج جانبى المخ من إنسان إلى آخر حسب المواقف والظروف المختلفة من وقت إلى آخر وحسب الحالة النفسية للفرد .

لذلك يستدعى الأمر تحليل كل من الجانبين بشكل متكامل بما يمكن من اكتشاف القدرات والطاقات التى وهبها له الله سبحانه وتعالى بما يساعد فى تنميتها وحسن استغلالها ويفيد هذا التحليل فى رسم صورة معبرة تنم عن المواصفات التى تتسم بها أو ببعضها الشخصية الإبداعية أو الإبتكارية وهى تتلخص فيما يلى :.



الذكاء وحسن التصرف فى المواقف المختلفة ·

- حب الاستطلاع وكثرة الاستفسار ·
- التوتر الدائم وعدم الرضا عن الحالة الراهنة والتطلع إلى التغيير وإلى الإفضل ·
- التميز فى الأقوال والأفعال ·
- الخيال المشتعل القادر على إعطاء صور متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات ·
- عدم الالتزام أحيانا بالفكر المنطقى وأن كان هذا لا يمنع الشخص أنه متفتح ·
- وضوح الرؤية والالتزام بأداء العمل بقدر ما تؤهله قدراته لذلك ·

وفى وضوح المواصفات والقدرات السابق ذكرها يعمل الإبداع فى شكل دائرى متأثرا بطبيعة الإدارة التى يقع على عاتقها مسئولية توجيه جهود المبدعين نحو الأهداف المرجوة وللصالح العام وللبيئة المحيطة ويتضح ذلك على النحو التالى :.

وتنقل تلك الدوائر الإبداعية صورة متعددة الزوايا للمواصفات العامة للفرد المبدع الذى يتحرك بشكل دائرى مدفوعا بإنفعالاته وإحساسه أنه يختلف عن الآخرين ومتميزا فى بعض القدرات التى تؤهله للنظر إلى الأمور والأشياء من منظور غير واضح للآخرين ، بحيث يطلق العنان لأفكاره فى ضوء علمه ومعارفه وخبراته لتحقيق النتائج والأهداف التى التزم ببلوغها مهما كلفه ذلك من جهد وعرق ووقت وتكاليف ··

ويمكن الاستفادة بالقدرات الإبداعية للفرد بما يمكن من الارتفاع بمستويات الأداء والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة فى حالة وجود إدارة رشيدة تتعامل مع المبدعين بما يدفعهم على مواصلة طريق الكفاح واستمرار التحسين والتطوير ، وفى مناخ عمل يسوده الأمن والتعاون والمشاركة والحماس وروح الفريق والعطاء المتبادل هذا مع أهمية توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والتنافس الحر الشريف ··· بشكل يساعد فى تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام ·

ويتطلب ذلك اكتشاف القدرات الإبداعية لدى الأفراد على كافة المستويات وتنميتها لحسن استغلالها والاستفادة منها حتى يكون التنظيم ذاته مبدعا ·

ويوضح الجدول التالى سمات وخصائص كل من الفرد المبدع والتنظيم المبدع ·

الجدول رقم (١)

خصائص الفرد المبدع والتنظيم المبدع

الفرد المبدع	التنظيم المبدع
• القدرة على الإدراك والربط بين الأشياء والأمور والتوصل إلى عدد كبير من الأفكار وبسرعة ·	• تزايد إعداد العاملين المبدعين · • سلاسل اتصالات مفتوحة · • نظام سليم واضح للاقتراحات · • تشجيع الاتصال بالجهات الخارجية ·
• مبتكر تتولد فى ذاكرته معانى متعددة جديدة وينتج منها أفكار غير عادية وغير شائعة ·	• تعيين عدد متنوع من الشخصيات ذوى القدرة المتميزة · • المشاركة فى مواجهة المشكلات والتصدى لها من جوانب متعددة · • وجود مدخل موضوعى لتجميع المعلومات والبحث عن الحقائق ·
• الربط بين الأفكار المختلفة بغض النظر عن منبعها · • الاهتمام بتتبع المشكلات والتعرف على أسبابها حتى يمكن مواجهتها ·	• تقييم الأفكار حسب قيمتها وليس مقدما · • الاختيار والترقية على أساس الكفاءة والجدارة فقط· • التركيز على أهمية الموارد البشرية والعمل على ترشيد استخدامها · • الاستثمار فى البحوث والدراسات ·
• تحليل البيانات من زوايا متعددة · • تأجيل الحكم على الأشياء لحين دراستها جيدا ·	• إعداد التجارب على أساس الاستناد على الأفكار الجديدة • وجود تخطيط طويل الأجل يتميز بالمرونة • إعطاء فرصة للأفراد لإظهار قدراتهم الكامنة · • لامركزية · • توفير وقت وموارد كافية لاستيعاب الأخطاء · • تحمل المخاطرة ·
- المرونة وعدم التسلط والاندفاع ذاتيا نحو مزيد من المعرفة ·	• حرية مناقشة الأفكار والاقتراحات دون التحرج من النقد·
- الاستقلالية وعدم الاتجاه لإتباع آراء الرؤساء بدون مناقشة · مع تمتعه بروح الفكاهة ·	• وضوح الأهداف · • إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية مع المشاركة فى اتخاذ القرارات • السماح للمبدعين أن يجولوا فى التنظيم للإفادة من أفكارهم · • وجود وحدات متخصصة لتقييم المقترحات والأفكار المقدمة ·

ويتضح من ذلك أنه كلما زاد عدد المبدعين فى التنظيم وكان التنظيم مبدعا ومشجعا للطاقات كلما أمكن تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية مع إستمرار التحسين والتطوير ·

المشكلات التى تعوق التدفق الإبداعى فى الوطن العربى :.

تملك الدول العربية فى مجموعها قاعدة واسعة من العلماء والمبدعين فى كافة المجالات ، هذا غير ما يمكن اكتشافه بها من قدرات إبتكارية وإبداعية كاملة لدى الكثيرين الذين لم يلق عليهم الضوء بعد ·

ورغم ذلك لم نحسن استغلال هذه الثروة والقوة الهائلة لنحصل منها على أقصى استفادة ممكنة ·

وهنا يتبادر إلى الذهن تساؤل صغير ولكنه فى غاية الأهمية هو : لماذا؟ والسبب فى ذلك بالطبع يرجع إلى اصطدام الإبداع العربى بعدة مشكلات أوقفت تدفقة فى الاتجاه السليم وتتلخص هذه المشكلات أساسا فيما يلى :.

٤ / ١ : عقبات إدارة نظم التعليم :

يعتبر التعليم أهم إستثمار بشرى لتكوين إنسان قادر على أداء رسالته فى عالم متغير هو عالم المستقبل ، لكن الصورة الواقعية للمدرسة والجامعة حاليا تبدو غير محددة لتركيز الضوء على الجانب التعليمى البحث فقط دون الجانب الثقافى والتربوى لتنمية قدرات وشخصية النشئ والشباب وتغذية عقولهم وأفكارهم فى ذات الوقت ·

قد تحولت المدارس والجامعات إلى مجمعات لتخريج أفواج من النشئ والشباب وفقا لقوالب تعليمية لا تتناسب مع ماهو مطلوب للتنمية ولا تتمشى مع متطلبات العصر مما لا يدعو الطالب إلى الإيجابية والمشاركة والتفكير المبدع الإبتكارى · أن قاعدة التلقين لا التفكير هى أساس هذا المنهج التعليمى ويرجع ذلك أساسا لما يلى :.

- عدم الاهتمام باكتشاف القدرات الإبداعية لدى الأطفال فى المراحل الأولى من التعليم ، وحتى إذا تم اكتشافها فإنها تهمل ولاتنمى وبالتالى تئد المواهب والقدرات لحظة ولادتها ·
- عدم مسايرة مناهج التعليم لركب التطوير فى العالم وما يحدث من تقدم علمى وتكنولوجى مع بيان أهم التطورات والمستحدثات فى هذه الميادين ··· مما يحدث قصورا فى التكوين العلمى والعملى للشباب والنشئ ·
- قصور نظام التعليم فى توجيه النشئ والشباب إلى مجالات التعليم التى تتناسب مع ميولهم ومواهبهم واتجاهاتهم وذلك اكتشاف ملكات الإبداع والإبتكار منذ الصغر ·
- عدم وجود اختبارات محددة لقياس القدرات الإبتكارية والإبداعية فى المدارس على إختلاف مستوياتها ·

- الإعتماد على أسلوب التلقين والحفظ وحشو المناهج وقصر الامتحانات على قياس القدرة على الحفظ وإغفال جانب الاستيعاب والفهم والقدرات الإبتكارية، بما يثقل على الطلاب ولايترك لهم مجالا لممارسة هواياتهم فى المجالات المختلفة ... ويضعف فعالية المدرسة أو الجامعة لتأهيل الخريج ليكون مواطنا صالحا بجانب كونه عالما أو خبيرا .
- عدم إختيار المدرسين وفقا لقدراتهم وميولهم حتى يستطيعوا توصيل الرسالة إلى الطلاب .
- إعداد المناهج يبعد كثيرا عن احتياجات الجيل المعاصر .
- إخراج الكتاب المدرسى أو الجامعى بصورة غير لائقة مما يؤثر سلبا على ذوق ومواهب الطالب .

٤ / ٢ : عقبات الإدارة الحكومية :

تعانى معظم المنظمات الحكومية من أهدار الطاقات الإبداعية والإبتكارية ويتمثل ذلك فى الصور الآتية :.

- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها .
- عدم اشتراك العاملين فى بحث مشكلات العمل وكيفية حلها .
- القيادة المتسلطة ومحاولة بعض الرؤساء نسب إنجازات ومقترحات المتميزين لأنفسهم وينكرونها على أصحابها .
- عدم الاستفادة الفعلية من الكفاءات المتميزة .
- عدم تناسب قدرات ومهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة .
- عدم وجود معايير موضوعية لقياس الأداء وتقييم الكفاءة ، وتساوى جميع العاملين بدون تفرقة بين من يعمل ومن لا يعمل .
- تقدير الرئيس للموظف المنافق الجاهل عن الكفء الصريح أحيانا .
- قصورالوعى لدى بعض المسئولين بأهمية وضرورة اكتشاف الموهوبين فى مجالات العمل المختلفة

وتبنيهم وتقديم العون لهم وتشجيعهم بما يؤثر إيجابيا على أداء العمل وتطويره .

- الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق بما ينعكس سلبيا على عملية الابتكار والتجديد ويتولد عنها الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة إذ يحتاج الإبداع والابتكار إلى توافر مناخ صحى سليم حتى ينمو فيه ويؤتى ثماره ، ولاشك بأن تفشى الأنانية وعدم التعاون والمشاركة يؤدى إلى هدم ملكة الإبداع والإبتكار لدى الموهوبين .
- منح المكافآت والحوافز المناسبة بدون تفرقة بين المبدعين والمتميزين ومن دونهم حتى فى حالة الأخذ بمقترحاتهم لتطوير العمل .
- إختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات على أساس الأقدمية المطلقة أو العوامل الشخصية دون مراعاة الكفاءة والجدارة والتميز والتأهيل أحيانا مما يقتل الرغبة لدى الأفراد لتنمية أنفسهم ومهاراتهم الإبداعية والحصول على أعلى درجات التأهيل العلمى أو يهدر محاولات الإبداع والإبتكار .. مما يءثر سلبيا على تنمية وتقدم العمل فى كافة المجالات .

وتصيب الفرد بالتوتر والإحباط والجمود الفكرى والنفسى وبالتالى قتل المهارات والأفكار الإبداعية .

ولاشك فى أن هذا القصور يؤدى إلى ضعف الإبتكار والتجديد وإحباط المبدعين والموهوبين.

٣/٤ : عقبات إدارة العملية التدريبية :

لا تتجه نظم التدريب الفنى والإدارى على كافة المستويات إلى استمرارية تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية وعدم الاهتمام بالموضوعات والبرامج التى من شأنها التأثير على عقل وأذهان الأفراد حتى تتولد لديهم ملكات الفكر والإبداع والإبتكار وقصورها على برامج نمطية روتينية ليس فيها تجديد ولا تطوير مع الاستعانة فى غالبية الأحوال بمدربين غير أكفاء أو غير مناسبين بما يؤدى إلى جمود الفكر ووضع الأفراد فى قوالب ثابتة .

٤/٤ : تواضع التكامل العربى فى إطار المصلحة المشتركة :

- إن تواضع التكامل العربى والفرقة السياسية بين العالم العربى أدى إلى عدم الاهتمام بالمصالح القومية المشتركة ومن ضمنها تطوير الإدارة العربية وتشجيع الإبتكار والتجديد على المستوى الفردى والمؤسسى .

هذا فى الوقت الذى تواجه فيه الأمة العربية بتكتلات عملاقة تدير النظام العالمى وتسيطر عليه منها على سبيل المثال مايلى :.

- تكتل الدول الأمريكية الذى يشمل الولايات المتحدة ، وكندا ، والمكسيك ويتجه ليستوعب دول أمريكا اللاتينية .
- تكتل أوروبا الذى يتسع جنوبا ليشمل منطقة البحر المتوسط وشرقا ليجذب دول حلف وارسو والدول التى إنفصلت عن الإتحاد السوفيتى .
- تكتل جنوب شرق أسيا الذى يحاول التوسع ليضم الصين ، وهذه التكتلات تستوعب حاليا غالبية حجم التجارة العالمية ، ورأس المال العالمى وبراءات الاختراع والتقدم التكنولوجى والصناعى والإقتصادى والسياسى والفكرى ... بينما تعيش الدول الأخرى فى العالم ومنها الدول العربية ومعظم الدول الأفريقية على ماتبقى ، وحتى هذه البقايا توزع توزيعا غير عادلا .

ويقتضى ذلك أن تهب الدول العربية يدا واحدة وتفيق من سباتها الذى إستمر طويلا وحان له أن ينتهى بثورة فكرية عربية مسلحة بقيمها ومبادئها وتحتذى بدول العالم المتقدم ... لإقامة تكتل عربى قوى يمتد من المحيط الأطلسى إلى الخليج العربى ، وذلك لبناء العقل العربى القادر على التجاوب مع متغيرات العصر وحسن استغلال الكنوز التى يزخر بها العالم العربى سواء تلك التى أكتشفها الغرب واستغلها لمصلحته أو التى لم تكتشف بعد وذلك لتسخيرها لخدمة الأمة العربية بشكل متكامل .

٤ /٥ : عدم الاستفادة من العلماء والمبدعين :

وتتمثل عدم الاستفادة فيما يلى :

- سوء توزيع ثروتنا القومية المتمثلة فى علمائنا وذلك لتركيزهم فى قطاع التعليم العالى على حساب قطاعى الإنتاج والخدمات ، بعكس الحال فى الدول المتقدمة وذلك لسببين رئيسيين هما :.
- عدم توجيه الاهتمام الكافى بالبحث العلمى فى مجال الإنتاج والخدمات .
- عدم الاهتمام باختيار الكفاءات العالية ذات القدرات الإبداعية للعمل فى قطاع الإنتاج والخدمات للاستفادة الحقه منها .

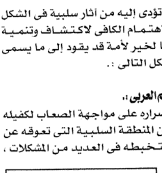
ويعد ذلك مكمن الخلل فى قلة المردود الإقتصادى والإجتماعى لأبحاثنا العلمية خاصة أن أكثر هذه الأبحاث مجرد حبر على ورق ولا تجد طريقها إلى التطبيق الفعلى لحل المشكلات المختلفة التى تعانى منها أو لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة بما يلبى احتياجات الجماهير .

مما أدى إلى هجرة العقول المبدعة من أبنائنا إلى حيث تجتذبهم الدول المتقدمة للإستفادة منهم وحرمان أوطانهم من عملهم وخبراتهم .

ويمكن تلخيص هذه المشكلات وما تؤدى إليه من آثار سلبية فى الشكل التالى الذى يبين أن عدم إعطاء الاهتمام الكافى لاكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية وحسن استغلالها لخير لأمة قد يقود إلى ما يسمى الورطة الإبداعية كما يتضح من الشكل التالى :.

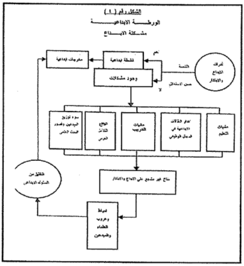
الاستفادة من القدرات الإبداعية فى العالم العربى :.

أن صحوة المارد العربى الجبار وإصراره على مواجهة الصعاب لكفيله بدفعة إلى العبور بالأمة العربية من المنطقة السلبية التى تعوقه عن السير فى طريق التطور والتنمية لتخبطه فى العديد من المشكلات ، إلى المنطقة الإيجابية لتعويض مافاته واللحاق بالدول الأخرى والتقدم عليها .



ويوضح الشكل السابق رقم (٥) إن مواجهة المشكلات التى تعوق تدفق الطفرة الإبداعية والإبتكارية فى الوطن العربى والتى سبق

بيانها يستلزم إتخاذ خطوات محدودة على النحو التالى :.



١/٥ الخطوة الأولى : اكتشاف القدرات الإبداعية والابتكارية ويتم ذلك من خلال مايلى :

أ . وضع سياسة لإكتشاف المواهب والطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى النشئ والشباب فى كل دولة عربية فى مراحل التعليم المختلفة وفى كافة المجالات وفقا لضوابط ومعايير محددة مما يؤدى إلى تبنيها وتنميتها وحسن توجيهها وصقلها بالعلم والخبرة والتدريب المستمر ، وتشجيعها على العمل بفكر متفتح يسوده الإبتكار والتجديد والإبداع حتى يشارك جديا فى إحداث التنمية الشاملة وتعم الفائدة على باقى الدول العربية بالتبعية .

ب . زيادة البرامج الإعلامية الموجهة لاكتشاف المواهب الإبداعية فى كافة المجالات ومنحها الفرصة لكى تزدهر .

ج . إعداد مسابقات على مستوى الوطن العربى لاكتشاف المواهب والطاقات الكامنة فى كافة المجالات مع منح مكافآت مجزية للفائزين عن طريق الجامعة العربية .

د . تصميم اختبارات للكشف عن القدرات الإبداعية فى كافة مراحل التعليم وفى مجالات العمل المختلفة لتوجيهها الوجهة السليمة للإستفادة منها .

٢/٥ الخطوة الثانية : تطوير نظم التعليم :

من المهم تطوير نظم التعليم فى كافة الدول العربية باعتباره استثمار بشرى منتج بالدرجة الأولى ، ويهدف إلى بناء الإنسان وإعداد قوة بشرية تتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ويتم ذلك من خلال

أ . تطوير نظم التعليم قبل الجامعى فى الدول العربية وربطها بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها ، مع التركيز على بناء الشخصية العربية السوية المبدعة ، مع الاهتمام بغرس القيم الأصلية ... لإيجاد جيل يؤدى العمل بأمانة وبأعلى مستويات الجودة .

ب . تطوير مناهج التعليم بما يساير التطورات العلمية سريعة الخطى ويتواكب مع المتغيرات المحيطة سواء محليا أو إقليميا أو عالميا وذلك لبناء جيل قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة والاستفادة منها ، كلما زادت قدرة الانسان على تطبيق المعرفة التكنولوجيا السائدة والاستفادة منها كلما ازدهرت بلده وتقدمت بخطى سريعة نحو الرخاء والرفاهية .

ج . توجيه الطلاب إلى مجالات الدراسة التى تتلاءم مع ميولهم وإمكانياتهم وما تم اكتشافه لديهم من قدرات إبتكارية وإبداعية فى المراحل الأولى من التعليم .

د . تقوية وترسيخ روح الانتماء للوطن مما يحفز النشئ الشباب على المجاهدة لخدمة الوطن والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم الظاهرة والكامنة على السواء مع إستمراريتها .

هـ . توفير المعامل المتطورة والمكتبات والمراجع الحديثة والحاسبات الآلية وخدمة الإنترنت ... فى المدارس والجامعات المختلفة لغرس روح البحث العلمى فى نفوس الطلاب على كافة المستويات ، فضلا عن الوقوف على أحدث التطورات العلمية فى الدول المتقدمة لتنمية الفكر المتفتح لديهم .

٣/٥ الخطوة الثالثة : تطوير نظم تدريب وتنمية العاملين :

من المهم تطوير برامج التدريب الفنى والإدارى على كافة المستويات بما يتلاءم مع الاختصاصات الفعلية والمتغيرة فى ضوء التكولوجيا الحديثة والتطورات المتلاحقة ويستدعى ذلك مايلى :.

أ . تصميم البرامج التدريبية التى تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية فى ضوء التطورات العلمية والإدارية المتلاحقة وبما يساعد على تنمية جانبى المخ الإنسانى بشكل متكامل .

ب . استخدام طرق ووسائل تدريبية متطورة لتحقيق التفاعل النشط بين المتدربين .

ج . تشجيع المتدربين على تطبيق ماتم اكتسابه من معارف وخبرات ومهارات ... فى مجال العمل بما يمكن من الاستفادة الحقه ويساعد فى الارتفاع بمستويات الأداء والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة .

د . تنمية المهارات الإداركية Conceptual Skills وخاصة لدى القيادات الإدارية وهى تتعلق بالنظرة الشمولية للأمور وبعد النظر والرؤية المستقبلية بما يؤهلهم لإدارة التنمية وإدارة التغيير فى ضوء المتغيرات المحيطة محليا وعالميا للاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة والتحوط ضد المخاطر مع التكيف السريع مع مجريات الأمور حتى يمكن تعظيم الإيجابيات وتحجيم السلبيات .

هـ . تهيئة العاملين لمواجهة المتغيرات الحادثة : المحيطة بالعمل والتكيف معها فى ضوء التفكير الإبتكارى والإبداعى بما يساعد على تطوير العمل والتوصل لحل المشكلات التى تعرقل حسن تدفقه بطرق إبتكارية .

و . توفير بيئة مشجعة لتدعيم مفهوم المشاركة الجادة والتعاون بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وذلك بتشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل ومواجهة ما يعوقه من مشكلات .

ويمكن فى هذا الخصوص رصد المقترحات المقدمة من العاملين ودراستها وتحليلها وإجراء المقارنة فيما بينها لبيان درجة أهميتها وجدواها لزيادة الكفاءة والفعالية فى العمل على النحو الذى يظهرة الشكل التالى :.

تقييم إقتراحات العاملين

م	اقتراحات العاملين	المقارنة بين الاقتراحات					أولوية الإقتراحات
١		٢.١	٣.١	٤.١	٥.١	٦.١	
٢		٣.٢	٤.٢	٥.٢	٦.٢		
٣		٤.٣	٥.٣	٦.٣			
٤		٥.٤	٦.٤				
٥							
٦							

٥/ ٤ الخطوة الرابعة :

استخدام أدوات وطرق الإبداع:

يمكن استخدام العديد من الطرق لاكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكار لدى الأفراد على كافة المستويات وفى كافة المجالات .

ومن هذه الطرق نذكر على سبيل المثال :

طريقة عصف الذهن : brain torming

وهى تستخدم لتكثيف تدفق الأفكار عند مجموعة من الأفراد فى وقت قصير من خلال عرض عام للمشكلة أو للموضوع المطلوب دراسته ، ومطالبة الأفراد بالإدلاء بأكبر عدد من الأفكار والأراء من أجل حل المشكلة أو إتخاذ قرار معين .

كما يمكن استخدام حلقات الجودة Quality Circles

وبرمجة تحسين الأداء Performance Improvement Programming

وتكوين فرق العمل Team Work

لتشجيع الإفراد على كافة المستويات على العمل المنظم والتعاون والمشاركة الإيجابية لمواجهة مشكلات العمل والتغلب عليها ، وذلك بالاستفادة من الخبرات المجمعة لأعضاء هذه الفرق وتبادل الآراء والأفكار بشكل ينعكس فى صورة إرتفاع مستوى الأداء وتحقيق الإنجازات المستهدفة بأعلى مستويات الجودة .

ويمكن فى هذا الصدد تكوين فرق عمل متكاملة من الخبراء والمتخصصين والمبدعين والمتميزين .. من أبناء الدول العربية بتمويل عربى للتصدى للمشكلات التى تعوق مسيرة التنمية فى بعض البلاد العربية او لدراسة وتنفيذ مشروعات متفق عليها فى الدول العربية المختلفة فى ضوء موارد وطبيعة كل دولة وظروفها .

وجدير بالذكر أن المفتاح الوحيد لحل المشكلات التى تواجه الدول العربية هو الإدارة ؛ فكل تقدم مرتبط بقدرة المجتمع على تطوير نظم الإدارة وتحديث أساليبها واختيار القادة فى مواقع الإدارة واكتساب خبرات جديدة من خلال الاحتكاك الدولى بنظرائهم فى مختلف دول العالم المتقدم

فالإدارة هى مشكلة المشكلات وأن الإصلاح لن يتم إلا بإصلاح الإدارة .

وتطوير الإدارة لايتم بتغيير الأشخاص فهذا ضرورى ولكن الأهم منه هو تغيير العقول وطريقة التفكير واسلوب العمل داخل كل دولة

. الحرية فى الفكر ـ الإبداع ـ التميز عوائد إيجابية .

الكتب والبحوث والمقالات العربية

١ . د. أحمد عادل هاشم " مأزق البحث العلمى فى مصر ، البحوث العلمية حبيسة الإدراج " (جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩/١١/٩) .

٢ . د. احمد على عرفة ود. رسمية شلبى " نحو نظرية لزيادة الإنتاجية " ، الجزء الأول دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٠) .

٣ . الإدارة المركزية للبحوث ، " تطوير نظم وأساليب العمل المتعلقة بالحدمات التى تقدم للشباب " (الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٥) .

٤ . حشمت جبر وياسر فاروق " المدير المحترف وحلقات التميز " (سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧) .

٥ . رجب البنا " من فرسان الإدارة " (جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٦/٦/٢٥) .

٦ . د. عزه صبحه عبد المنعم " اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات (مجلة التنمية الإدارية العدد ٥٧ ، السنة ١٥ أكتوبر ١٩٩٢) .

٧ . ممدوح الكاشف استثمار الإنسان المصرى (جريدة الجمهورية ، القاهرة ، ٢٥ /١٩٩٤/١٠) .

٨ . ندوة الإدارة الذكية فى المسألة المصرية (جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩/١٢/١٠) .

٩ . ندوة فلسفة التعليم تبدأ من هنا (جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٤/٢/١١) .

الكتب الأجنبية

1- Bofhwell Lin " The Art of Leadership Skill Building Techniques That Produce Results " Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1983) .

2 - Brocka , Bruce &.M. Suzanne Brocka, " Quality Management Implementing the Best Ideas of the Master " , (Irwin Professional Publishing New York, 1992).

3 - Glassman Edward, " The Creativity Factor. The Potential vour Team, " (Pleiffer and Company, U.S.A., 1991).

4 - Hicks, G. Herbert " The Management of Organizations and Human Resources Approach. " (2ad ed., MoGraw - Hill Book Company, New York, 1972).

5 - Kim , Steven H. " Essence of Creativity , A Guide to Tackling Difficult Problems," (Oxford University Press, New York, 1990).

6 - Quin Robert E, Sue Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. MoGrath, " Becoming a Master Manager, a Competency Framework " 2ad ed. New York, 1990) .

7- Ross Joel " Managing Productivity " (Reston Publishing Company, Inc., Prentice- Hall, Reston, Virginia, 1990).

8 - Teboul James " Managing Quality Dynamics " (Prentice- Hall, United Kingdom, 1991).

التحـــول المستقبلي للتعليــم الجامعــ

التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعى (التطورات والمقترحات)

العــوامل المؤثــرة فى التعليــم الجامعــى

الاحتياجات التي تفرض التغيرات على التعليم الجامعي

إعداد: أحمد جابر حسنين
باحث بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومى

تمهيـــد

يعتبر التعليم عبر العصور الأساس الذي أقامت عليه الأمم حضاراتها، فقد أقامت أوربا نهضتها في القرن الثامن عشر على التعليم، وبدأت منه، وتقدمت به خطوات نحو التقدم العلمي والثقافي والحضاري، والتكنولوجي، وما كان من الممكن أن تنهض أوروبا أو الولايات المتحدة أو اليابان أو النمور الأسيوية (كوريا وتايوان وسنغافورة وماليزيا واندونيسيا) التي كانت فقيرة ومتخلفة إلى عقد قريب إلا بعد أن تنبهت إلى أهمية التعليم وركزت فيه كل ما تملك، واستثمرت فيه أموالاً كثيرة، رغم قلة الأموال لديها، وبالتالي ركزت استثماراتها في بناء الإنسان قبل إقامة المباني الفخمة وشراء السيارات الفارهة !، وهي الآن تجني ثمار هذا الاستثمار، وتتقدم نحو الصفوف الأولى في عالم القرن الحادي والعشرين.

وترتبط قضية التعليم بمستقبل العالم العربي وشعوبه التي سوف تحبو في القرن الحادي والعشرين، وهل ستكون شعوباً كثيرة العدد قليلة القيمة، أم ستكون شعوباً متعلمة مدركة لقيمة العلم والثقافة، ومنفتحة على ما في العصر من ثورات علمية سيكون فيها النصر والسيادة في العالم ليس لأقوي الشعوب تسليحاً واستعداداً عسكرياً. لأن عالم الغد لن يكون النصر فيه للشعوب الأكثر عدداً وهي غثاء كغثاء السيل، ولكنه سيكون للشعوب الأكثر تفوقاً في امتلاك أسرار العلم، والأكثر إنجاباً للعلماء والمخترعين والمبدعين، والأكثر قدرة على استخدام وتطوير منجزات العلم بفروعه المختلفة.

سيكون امتلاك القوة وعناصر الفوز في سباق المستقبل مرتبطاً بمدي صلاحية الأمة ككل للتعامل مع حقائق عصر جديد بعد أن تكون قد أعدت القاعدة العلمية الأساسية لغزو الفضاء وإطلاق الصواريخ عابرة القارات واستخدام الكمبيوتر لإحراز القوة الجديدة التي تمثل سلاح المستقبل وهي قوة المعلومات والمعرفة، واستعمال الليزر في استخدامات السلم والحرب، وامتلاك أسرار الهندسة الوراثية لتحسين ما ينتجه المجتمع من النبات والحيوان، وأيضاً من البشر، وحيازة أسرار تصنيع واستخدام المواد الجديدة، وغيرها من أسباب التقدم.

وعلى ذلك فالتعليم عامة والجامعة بصفة خاصة هي معقل الفكر الإنساني في أرفع صوره ومستوياته، وبيت الخبرة في شتي صنوف الآداب والعلوم والفنون، ومصدر الإلهام لتطبيق النظريات العلمية وصولاً إلى أرقي صور التكنولوجيا، والركن الأساسي للحفاظ على القيم الإنسانية وتنميتها في تكامل مع قيم الثقافة الوطنية بما يحفظ الشخصية الوطنية لمجتمعها ويربطه بالعناصر الأصيلة في الثقافة الإنسانية في أرجاء العالم، وهي رائدة التطور والإبداع والتنمية، وصاحبة المسئولية في تنمية أهم ثروة يمتلكها مجتمع وهي الثروة البشرية.

ومع نشوء الدولة الحديثة وتبلور احتياجاتها نشأت الجامعة الحديثة في الأقطار العربية في فترات مختلفة، وارتبطت بالاستقلال الوطني منذ أوائل القرن العشرين حتى بداية الثمانينيات، ونمت أعدادها مع نمو النظام التعليمي العام، وساعدت عوامل التحديث والمكانة الاجتماعية للتعليم على الطلب المتزايد على الشهادة الجامعية، وتجاوزت الجامعة الحديثة مع الجوامع والمعاهد والمدارس الأقدم التي كانت تقدم ثقافة دينية والتي تطورت معها بدرجات متفاوتة من التكيف مع مطالب العلوم العصرية، كما حدث مع الجامع الأزهر الذي تحول إلى جامعة الأزهر كتطور طبيعي لدور الجامع التعليمي.

وقد نمت أعداد الجامعات العربية نمواً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، واصبح الآن في العالم العربي ما يزيد عن خمسين جامعة عربية في مشرقة ومغربه، منها الجامعة الحديثة لتعليم الفلسطينيين في الأراضي المحتلة، والتي تعرف بجامعة "بير زيت" وتضم الجامعة كليتين للعلوم والآداب، وتؤدي الدراسة فيها للحصول على الشهادة المتوسطة وشهادة البكالوريوس، وتوجد عدة جامعات غير عربية في الوطن العربي منها الجامعة الأمريكية في بيروت والقاهرة، والجامعة الفرنسية والجامعة الألمانية بالقاهرة، والجامعة الشيوعية في بيروت وغيرها من الجامعات الأجنبية التي انتشرت في أنحاء الوطن العربي.

وعلى الرغم من التقاليد العلمية العربية الأصيلة التي كانت أساس التقاليد الجامعية في الجامعات الأوروبية، فإن التعليم الجامعي العربي الحديث نشأ متأثراً بالتقاليد الجامعية الأوروبية في إطاره العام، وتنظيمه وهي دراسة الآداب والقانون والعلوم والطب، وقد حاولت الجامعات العربية الحديثة أن تأخذ بالأساليب المتطورة لنظم الدراسة الجامعية، ولكنها كانت دائماً تتجه إلى الغرب وإلى الشرق أحياناً لتقتبس منه.

وقد وجدت بين الجامعات العربية تشكيله غريبة، فجامعات المشرق متأثرة بالتقاليد الجامعية البريطانية، وجامعات المغرب العربي متأثرة بالتقاليد الفرنسية وذلك لأسباب تاريخية ترجع للاستعمار، بالإضافة إلى تأثر التعليم الجامعي بالاتحاد السوفيتي (سابقاً) ولاسيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا.

وقد تضافرت الجهود العربية في الفترة الأخيرة من أجل تطوير التعليم الجامعي خلال السنوات العشرين الأخيرة، وعقدت العديد من المؤتمرات لتحقيق هذا الغرض، بحثت الطرق التي يمكن بها إدخال إصلاحات على النظم التعليمية القائمة في العالم العربي، إلا أنها كانت مقيدة بحدود ما هو متاح من الإمكانيات المالية والبشرية، لذا كان يجب البحث عن طريق جديد يلائم الإمكانات المتاحة ويهدف إلى الإصلاح والتطوير بطريقة جديدة وفعالة.

ملخص عن الوضع التعليمي الحالي

أظهرت كل الدلائل خلال السنوات الأخيرة أن التعليم الجامعي الحالي يمر بفترة تحول هامة، فرضتها علية الأزمة التي يعاني منها ويعيشها العالم العربي خلال العقود الماضية.

والواقع أن التعليم الجامعي في العالم العربي يفتقر إلى وجود رابط بين التخصصات الجامعية والاحتياجات الواقعية أو الفعلية للمجتمعات من القوي

آليـــات تنفيذ تغيـــ

ى فى الوطن العربي

العاملة، وهو الأمر الذي ترتب عليه آثاراً ضارة، كان من أهمها انتشار البطالة بين الخريجين، وما صاحب ذلك من أزمات اجتماعية خطيرة مثل انتشار الفساد الأخلاقي، وتعاطي المخدرات، وغياب الشعور بالانتماء، وطغيان الفكر المادي والمذهب النفعي، وتدني قيمة الفرد كإنسان له حقوق، كما زادت أعداد الحاصلين على الشهادات الجامعية في كافة التخصصات للدرجة التي أصبحت معها الشهادة الجامعية وحدها لا تكفي ولا تشفع لصاحبها حتى يحصل على فرصة عمل مناسبة، مما أدي إلى دخول الشباب إلى سوق العمل في تخصصات تبعد تماماً عن التخصصات التي درسوها وحصلوا على درجات جامعية فيها، وارتبط الأمر كذلك بهجرة العقول والكفاءات من العالم العربي إلى الغرب الأوروبي والأمريكي بحثاً عن فرص العمل بعد ما طال الانتظار دون جدوى.

والجامعات العربية تواجه كثيراً من مشكلات اختلال هيكل التركيب الجامعي فالبيانات الإحصائية تشير إلى أن حوالي ٦٣٪ من طلاب الجامعات العربية في التخصصات النظرية و٣٧٪ في التخصصات العلمية وبدون التقليل من أهمية التخصصات النظرية. فإن المسألة تتعلق بمدي احتياج المجتمع العربي لهذه التخصصات ونظراً لأن خريجي التخصصات النظرية لا يجيدون إلا المعرفة النظرية فإن سوق العمل الإنتاجي لا يحتاج إلا للقليل منهم.

أن التعليم الجامعي الحالي يحاول التركيز على دور التعليم كعنصر فعال يمكنه إعطاء المزيد من الفاعلية لكل من التنمية البشرية والسياسية حيث يعتبر التعليم الجامعي أحد الحاجات الأساسية المطلوب توفيرها للفرد والمجتمع كما أنه يعد مدخلاً لتحديث المجتمع وزيادة قدراته الذاتية التي تزيد من قدراته التنموية ومن ثم قدرته على تلبية احتياجاته الأساسية.

ويعتبر التعليم أهم العوامل التي تمد المجتمع بالقوي العاملة ويزداد هذا الدور أهمية في ظل ما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية.

إن التعليم حق من حقوق الإنسان وضرورة بقاء للوطن العربي الذي يواجه أزمة حقيقية في مسيرة العصر في التعليم الجامعي من دول الخليج التي تمتلك الموارد المادية وتعوزها الموارد البشرية إلى الدول التي تمتلك الموارد البشرية وتعوزها الموارد المادية مثل سوريا ومصر وفلسطين وحتى تلك التي تتوافر لديها الموردين مثل الجزائر والعراق ما قبل حرب الخليج.

إن الطريقة المستخدمة غالباً في الوقت الحالي في التعليم الجامعي هي طريقة المحاضرة وهذه الطريقة لا تصلح كلية وذلك لأنه نتيجة للأعداد الكبيرة من الطلاب والاحتياج الشديد إلى أعضاء هيئات التدريس مما أدي إلى التهاون في تطبيق بعض معايير القدرة والشخصية في اختيارهم صار نمط المحاضرة يعتريه كثير من أنواع الضعف.

بالإضافة إلى أن البنية السائدة في معظم المؤسسات ما تزال تستند إلى المواد الدراسية المستقلة التي تقابلها أقسام محددة على أن بعض المؤسسات الجديدة بدأت تجرب مقاربة المواد المتداخلة أو المتكاملة.

إن مؤسسات التعليم العالي تختلف فيما بينها من حيث مدة الدراسة وتوزيعها إلى مراحل والجدول الزمني الذي ينظمها وأن هناك اتجاهاً متزايداً إلى تقسيم مدة الدراسة إلى مراحل وتنظيمها في فصول وتبني وحدات معتمدة تسهل انتقال الطلاب داخل المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى كما أن هناك اتجاهاً متزايداً لإيجاد أنظمة للدوام الجزئي والدراسة المسائية وتوجد مطالبة عامة بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة وهذا المطلب ينطبق على جميع مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وفي مقدمتها الجامعة.

لقد أثبتت الجامعة مرونتها عبر العصور وبعض الجامعات القديمة التي ما تزال باقية حتى الآن شهدت تحولاً كبيراً في وظيفتها وبنيتها ولكنها حافظت في الوقت ذاته على رسالتها القديمة وهي المعرفة ونقلها وتجديدها باستمرار.

والجامعات العربية تقف اليوم من كل هذه المتغيرات موقفاً يشوبه الكثير من الاستغراب وذلك، لأنها تعاني من العديد من المشكلات التي تقف حائلاً دون تقدمها ومن هذه المشكلات هي عدم مواكبة الجامعة لزيادة حجم المعرفة في العصر الحالي وكذلك معدل نموها مما يفرض على الجامعة التزامات معينة.

وفي الوقت الحالي زاد الطلب على التعليم الجامعي في الوطن العربي بشكل سريع وبشكل متزايد وذلك بسبب زيادة عدد السكان بشكل كبير في الوطن العربي.

في الوقت نفسه لم يتم زيادة الجامعات والمؤسسات التعليمية العالية بنفس نسبة الزيادة السكانية وطبقاً لخطة مدروسة بالإضافة إلى زيادة الهجرة من الريف إلى المدن وزيادة إقبال المرأة على التعليم وعلى ممارسة الأعمال المهنية وأضف إلى ذلك ارتفاع مستوي المعيشة وزيادة الاستهلاك مما زاد الطلب على مصادر الطاقة والموارد بصفة عامة مما أدي إلى زيادة الحاجة إلى التعليم والبحث العلمي لترشيد استغلالها ولاكتشاف الجديد منها للوفاء بحاجة الشعوب كما سيتطلع الشباب والأجيال الجديدة إلى التعليم الجامعي باعتباره الطريقة الطبيعية المضمونة بما يحقق مستويات أفضل اقتصاديا واجتماعياً.

وقد اضطرت الجامعات العربية تحت هذا الضغط المتزايد إلى استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب تفوق الإمكانات المتاحة لها حتى أطلق على جامعة اليوم جامعة الأعداد الكبيرة وكان يجب أن يستتبع ذلك في جامعاتنا ضرورة استخدام الوسائل السمعية والبصرية والكمبيوتر في التعليم ولكن لازالت السبورة هي الوسيلة الأساسية بالرغم من العديد من المحاولات التي تبذلها الجامعات في هذا السبيل وتدعو الحاجة أيضاً إلى تطوير أساليب التعليم والبحث العلمي كما ترتب على هذا أعباء إدارية ومالية لا قبل للجامعات بها الأمر الذي أدي إلى تضخيم حجم الأجهزة الإدارية ووظائف الإدارة العليا ويستدعي ذلك بالدرجة الأولي تغير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع هذه الأعداد وتطبيق النظم والأساليب المالية والإدارية التي تكفل مواجهة الأمور وإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.

إن التعليم الجامعي الحالي عاجز عن مسايرة عصر يشهد ثورة المعلومات التي جعلت الإنسان في العالم المتقدم يعيد بناء عقله للتعامل مع تيار التدفق الهائل للمعلومات كما فرضت إعادة ترتيب المهارات اللازمة للحياة فجعلت التعامل مع الكمبيوتر أمراً لا غنى عنه لكل مواطن مهما يكن مكانة في أدنى درجات السلم المهني والاجتماعي فقد أصبح التقدم العلمي والتكنولوجي يجري بسرعة تجعل هذه الأيام آخر فرصة أمام الشعوب العربية إما أن تجري أو تموت لأن من لا يلحق بهذا التقدم بسرعة فلن يلحق به أبداً بعد ذلك.

إن النظام التعليمي الجامعي في الوطن العربي في حالة أزمة نتيجة ضعف قدرته على المواءمة بينه وبين التحديات المستقبلية التي تواجه المجتمعات العربية حيث عجز عن استشرافها ولابد من الاستعداد لها منذ الآن حتى لا تتدخل قوي أخرى في تشكيل هذا المستقبل وأن التعليم هو البداية الحقيقية لصنع مستقبل أي أمة.

حيث أن التعليم الجامعي في الوطن العربي حالياً يغلب عليه الجمود والتخلف الفكري المرتكز على دراسة الماضي ، والتطلعات الاستهلاكية والترفيه بدرجة تزيد كثيراً عن تعظيمه للقدرات الإنتاجية والفكر العقلاني الخلاق وهو يعيد بصورة عامة نمط الشخصية الاجتماعية السائدة دون محاولة لتجاوز هذا النمط حتى يمكنه أن يسهم في اختراق سدود التخليق.

ويلاحظ أن نوعية التعليم العربي ومساهمته في التنمية متدنيان جداً حيث أن روح البحث والنقد محدودة لدي معظم الطلبة الجامعيين وتأخذ معظم الأنظمة العربية بمبدأ التلقين مما يقتل روح الإبداع لدي المتعلمين أما بالنسبة إلى الدراسات العليا في الوطن العربي فهي لا تخضع لأي تخطيط قائم على الحاجات الفعلية لأجهزة البحث العلمي وتوجد ظاهرة خطيرة وهي غياب التنسيق بين الجامعات العربية وبين التقدم العلمي في الدول المتقدمة وفقدان المناهج التي تجمع بين حاجة القطر وبين التقدم العلمي العالمي . علاوة على الاهتمام بالكم دون النوع في معظم الجامعات في الوطن العربي مما أدي ذلك إلى تخلف التعليم وحركة البحث العلمي العربي.

حيث أن الخطط الدراسية في الأقسام العلمية بالجامعات العربية قليلة كالأقسام الحديثة مثل الحاسوب أضف إلى ذلك غياب التخصصات الحديثة مثل المعلوماتية بشكل مستقل عن قسم الرياضيات وإن وجدت فإنها ليست موظفة أكاديميا ومجتمعياً وغياب تنظيم العلوم الحياتية الأساسية في تخصصات تقود إلى إعداد القوي البشرية في الثقافات الحياتية التي تشمل دراسة متكاملة في علوم الكيمياء الحياتية والوراثة والبيولوجية الجزئية والفيزيولوجية والأحياء

ـــرات في التعليم الجامعى

الدقيقة فقد تمثلت هذه التخصصات في مواد متفرقة تقدم كجزء من خطط دراسية أخرى سواء أكان ذلك في صورة برامج مشتركة بين أكثر من قسم علمي أو في صورة أقسام علمية مستحدثة مثل علوم البيئة وعلوم الفضاء وعلوم الصحاري والمناطق الجافة وهناك مشكلة وجود الأقسام نفسها في أكثر من كلية.

وترجع أسباب فشل تجارب تطوير التعليم العربي إلى التركيز على الجوانب الكمية مع عدم استقراء الأرقام بأساليب تحليلية متقدمة فالاستخدام الاستراتيجي في تطور التعليم بل واستخدام التخطيط الكمي وغياب الرؤية العقلانية التي تحدد صور النجاح للتعليم في فترة زمنية طويلة نسبياً وعدم مأسسة التطوير وتقديم التوصيات والمقترحات في إطار مفاهيمي قديم ومن ثم لا تصلح أن تكون مرجعية علمية للعمل المستقبلي مع عدم توفير متطلبات التطوير بكفاءة وفاعلية وفي مقدمتها التمويل والتدريب والتقنية الحديثة وعدم تحديد أهداف واضحة لتطوير وضعف البرمجة خاصة البرمجة الزمنية والمادية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخر تنفيذ المشروع التطويري أو توقفه لعدم وجود الاعتمادات المالية اللازمة أو لعدم وجود متابعة دقيقة لأنشطة المشروع تحدد مساره وتقوم على إنجازاته أي أن حركة التطوير دائرية لا خطية عدم وضوح الحاجة المجتمعية لتطوير الميل إلى استخدام استراتيجية الاقتباس والتبني في الاستفادة من التجارب الدولية الناجمة في تطوير التعليم بدلاً من استراتيجية التطويع.

أضف إلى ذلك ضعف التحصيل العلمي عند كافة المراحل التعليمية وتدني نوعية الطلبة والخريجين وضعف المناهج ومواد ووسائل التعليم والتدريس وبعد المناهج عن واقع الحياة والمجتمع كما أن خريجي التعليم الجامعي غير مؤهلين للعمل في الحياة الواقعية.

كما أننا نجد أن الكثيرين من طلاب كليات الحقوق والآداب والتربية وغيرها من جامعات بعض البلاد العربية يزورون الجامعة مرتين سنوياً إحداهما حين يضطرون للتسجيل والأخرى للتقدم للامتحانات ولذلك فهم أجهل الناس بالجامعة وأساتذتها وحياتها وعقليتها وحتى مبانيها.

وأنه من أصعب التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الوطن العربي هي زيادة نسبة الطلبة في الفروع الأدبية والدراسات النظرية والإنسانية عن الدراسات المهنية والفنية والعلمية والتطبيقية أي الاهتمام بالتعليم النظري وإهمال التعليم الجامعي الجديد الذي يواكب التغيرات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها العالم والتركيز على الدراسات والتخصصات التقليدية والتركيز في الجامعات على التدريس وإهمال البحث العلمي وخدمة المجتمع والتعليم المستمر وضعف الطابع المحلي والتطبيقي والفني في المناهج مع ندرة التخصصات والدراسات المتداخلة المتكاملة التي تجمع علوماً متعددة التي من شأنها معالجة موضوعاً معيناً مثل علوم البيئة والتصحر والبحار وضعف العلاقة ما بين محتويات المناهج لمختلف مستويات التعليم وعالم العمل وضعف الكفاءة الداخلية للتربية والتعليم وارتفاع نسبة الهدر.

التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي "التطورات والمقترحات"

لا يزال التعليم في حاجة إلى مزيد من الجهود حتى يمكن الارتقاء به وتخريج أجيال قادرة على المنافسة ودخول سوق العمل للحاق بركب العالم وتعويض ما فات وتحويل التعليم من مجرد شهادة دراسية إلى اكتساب المهارة والتعليم والثقافة والقدرة على تحقيق الذات.

فقد كشفت تجارب الأمم وخبرات المجتمعات بقضايا التنمية عن فاعلية التعليم الجامعي في دعم مسيرة التقدم والتطور وتوفير الضمانات الضرورية لتنمية المجتمعات وتعزيز وضعها التاريخي والحضاري وذلك ما جعل الهيئات الدولية والمحلية تعنى بسياسات التعليم وتطوير مناهجه والصورة التي تدعم فاعليته ودوره الوظيفي في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث تؤكد بعض الدراسات المستقبلية على أنه بحلول عام ٢٠٢٥ قد تصبح مؤسسات التعليم العالي التقليدية من مخلفات الماضي على الرغم من استمرارها في التواجد أكثر من قرنين من الزمان نتيجة التغير الحادث في إنتاج وتوزيع المعرفة التي تدعمها وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة.

ذلك لأن المعلومات والمعرفة أصبحت تميز عصر ما بعد الصناعة أو ما بعد الحداثة عن عصر الصناعة، بعد أن أضحت المعرفة المتسارعة التي يصعب حجبها مصدر للثروة ، وسلعة في نفس الوقت وهذا جعل حرمة المستقبل التربوية تتطلب إعادة هيكلة أدوار المؤسسات التعليمية التي يصبح محورها المستهلك.

ولهذا أهتم العلماء والباحثون ومراكز البحث العلمي بدراسة فاعليات التعليم الجامعي في الوطن العربي ومقتضياته من التطوير والتكنولوجيا لجعل مناهجه وبرامجه محققه لأهدافه وللوظائف التي تتوقعها المجتمعات منه سواء في مجال نقل المعرفة والخبرات الفنية المتطورة التي تساعد لإكساب الأفراد المهارات الفنية التي تتطلبها مستحدثات التكنولوجيا المتطورة والتي تستخدمها المجتمعات في مختلف قطاعاتها أو في مجال الإعداد الأخلاقي والاجتماعي الذي يساعد على تنمية المهارات الاجتماعية لدي الأفراد بحيث يكونوا قادرين على الاتصال والاستجابة والتقابل في نطاق التنظيمات الإدارية والصناعية الحديثة.

وتعتبر الجامعات في الوطن العربي محور اهتمام الدول وذلك لأنها تقدم للمجتمع الكفاءات الفنية الإدارية والعملية والتربوية التي تشغل دوراً وظيفياً حيوياً في مختلف المجالات وهذا ما جعل الدول تلقي بالتبعة على الجامعات في نجاح خطط التنمية وبرامجها.

ومن المقترحات المطروحة لتحقيق التطوير في عملية التعليم الجامعي في الوطن العربي هي تشجيع الطلاب على الحوار وطرح أفكارهم ومناقشة ما استوعبوه وأن يسمح لهم بالنقد وأن يتم تخصيص أوقات للحوار المفتوح والمناقشة وعرض الأفكار والاستنتاجات بالإضافة إلى أهمية مشاركة المجتمع في إصلاح العملية التعليمية من خلال مشاركة المؤسسات ورجال الأعمال والجمعيات من أجل تنمية عناصر التعليم.

بالإضافة إلى أنه لابد من التحديث المستمر للجامعات العربية بالصورة التي تجعلها مستوعبة للمستخدمات العملية والتكنولوجية ولن يأتي هذا إلا بمعايشة الجامعات لمعطيات العصر ومستخدماته في الدول المتقدمة من خلال البعثات وبرامج التدريب والاستعانة بالأساليب المتطورة في المجالات المختلفة واستيعابها وتطويرها وذلك يعني أن للجامعة في ذلك دور وظيفي متعدد الأبعاد يتمثل في استيعاب معطيات العصر ومستحدثاته العلمية والتكنولوجية وأساليب توظيفها وإدارتها ومناهجها وأساليبها في ضوء تلك المستحدثات وذلك لضمان توصيل تلك المتطلبات المعاصرة من خلال برامجها للقوي البشرية التي تعدها لشغل الأدوار الوظيفية المتعددة في مجالات العمل المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أصبحت الجامعات في الوطن العربي مرتبطة عضوياً بالمجتمعات من حيث مساهمتها في تقييم ظروف المجتمع ومتطلباته من البرامج والمشروعات التي تحقق تنميته ثم توفير القوي البشرية العاملة والمعدة فنياً واجتماعياً وخلقياً بالصورة التي تفي بمتطلباته من القوي العاملة.

ولذلك لابد من توفير الدور الوظيفي للجامعة في مقابلة متطلبات التقنية من القوي البشرية في استيعابها المستمر للمستويات العلمية والتكنولوجية وأساليب استخدامها فنياً وإدارياً واجتماعياً وتطوير البرامج والمناهج التعليمية المستمر في ضوء المستويات العلمية التكنولوجية وخبرات الأمم الأخرى المترتبة على استخداماتها التطبيقية في مجال التعلم والعمل والتعرف على احتياجات المجتمع من العاملين ومتطلبات التكنولوجيا من الأيدي العاملة لترشيد عملية الاختيار وتوزيع الأفراد على الأدوار وإعداد القوي البشرية علمياً وفنياً وإدارياً واجتماعياً في ضوء متطلبات التكنولوجيا من القوي العاملة وما يفي باحتياجات القطاعات المختلفة.

ومن المشكلات التي يجب مواجهتها لتطوير التعليم في الجامعات العربية أنه لابد و أن تتوفر في الطلاب الذين يدرسون في الجامعات بعض الخصائص وأن توضع سياسة معينة لتسجيل الطالب وأن يشترط عليه أن تكون لدية معرفة مسبقة بالمنهج الذي يقوم بدراسته قبل الالتحاق بالجامعة.

تشجيع الطلاب على الحديث والمناقشة البناءة بين الطالب والمدرس وعلى أستاذ الجامعة أن يشجع الحوار مع الطلاب ولا يرفض أو يعارض أو يصحح ما يقوله أول طالب يشترك في المناقشة حتى ولو كان كلامه غير صحيح أو أن يعترض على وجهة نظر أو رأي بطريقة تعصبية أو غير مرنة حتى لا يثير الاختلاف والتحدي لمعارضتها وألا يجيب على أسئلة يستطيع أحد الطلاب في المجموعة الإجابة عليها وأن يتجنب ما يعوق المناقشة بالإضافة إلى السماح بالاختلافات الفردية وأن تعقد الندوات والحلقات العلمية كطريقة للتدريس.

وأن يتم استخدام الحاسب الآلي كمصدر للتعليم ومن المؤكد أن هذا الاستخدام في مجال التعليم الجامعي سيزداد مع الوقت وذلك لأن استخدامه مازال محدوداً في مجال التعليم والتدريس بسبب التكلفة المالية الكبيرة وعدم سهولة توفير المواد التعليمية.

ومن أهم القضايا الرئيسية المتصلة بالتعليم الجامعي المعاصر في البلاد العربية الحاجة إلى التنسيق بين الجامعات العربية حيث لابد من التنسيق بين هذه الجامعات وذلك لأن العالم العربي يعتبر وحدة إسلامية عربية اقتصادية واجتماعية متكاملة ومن هنا يصبح التنسيق بين الجامعات العربية منطلقاً من منطلق الوحدة العضوية والآمال والمصالح المشتركة للشعب العربي.

بالإضافة إلى أن التنسيق بين الجامعات العربية يساعد على التخطيط السليم لها ومساعدتها على تحقيق أكبر فاعلية وأكبر عائد وتلافي التكرار في المجهود مما يترتب عليه ضياع الوقت والجهد والمال ولاسيما وأن تكلفة التعليم الجامعي باهظة التكاليف أضف إلى ذلك أن التعليم الجامعي في الوطن العربي يواجه مشكلات عامة مشتركة

نتيجة نشأة هذه الجامعات بصورة فردية لم يخطط لها في الصورة العربية الكلية ومن ثم فإن التنسيق يساعد على تلافي هذه المشكلات ويصحح مسار التعليم الجامعي العربي.

وبالرغم من وجود عدة جهود في داخل القطر الواحد من خلال الأجهزة المختصة وعلى مستوي العالم العربي كله من خلال اتحاد الجامعات العربية ولكن على الرغم من ذلك فإن أمامها الكثير من أجل تحقيق صيغة فعالة من التنسيق تعمل على زيادة كفاءة التعليم الجامعي العربي وتوجهه في مساره الصحيح وتساعده على حل مشكلاته ومن التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي في الوطن العربي ضرورة الربط بين التخصصات والاحتياجات الفعلية وذلك لأن من أهم وظائف الجامعات إعداد القوي البشرية ذات الكفاءة العالية وهي تقوم في أساسها على التخصص المعرفي والمهني وهذا يعني ضرورة الربط بين إعداد الطلاب في التخصصات المختلفة وبين متطلبات المجتمع من القوي العاملة في هذه التخصصات.

أضف إلى ذلك أنه لابد من وجود توازن بين التخصصات المختلفة النظرية والعملية التطبيقية وبين الدراسات الجامعية الأولي والدراسات العليا وبين إعداد الطلاب وكفاءة الحجم المكاني والإمكانيات والتجهيزات والمعامل وبين إعداد الطلاب أيضاً وأعضاء هيئة التدريس.

ضرورة زيادة الإنفاق النسبي على التعليم الجامعي وبالرغم من أن البلاد العربية تولي اهتماماً متزايد للتعليم الجامعي إلا أن التعليم الجامعي بطبعه مكلف وباهظ التكاليف لما يتطلبه من عناصر بشرية مكلفة وتجهيزات مادية مكلفة أيضاً ويجب أن نشير إلى أن كل تقتير مالي في التعليم الجامعي أيضاً يترتب عليه تجريد لقدرته وكفاءته ونوعية خريجيه وهذا يعني أن تهتم الدول العربية بضرورة وضع المعدلات الحقيقية للتكلفة التي يتحقق معها بدون إسراف أو تقتير المستوي المعقول من التعليم الجامعي.

مع التأكيد على أهمية وضرورة الإنفاق على البحث العلمي والعناية بالخدمات الطلابية وتنمية أعضاء هيئة التدريس وأن تكون اللغة العربية لغة تعليم بالجامعات العربية.

ومن التوجهات المستقبلية عن التعليم الجامعي في الوطن العربي:

مواجهات إجرائية لاستراتيجية عربية للتعليم العالي و التأثير على وحدة الوجود ووحدة وتكامل المعرفة وتمكين المتعلم من المساهمة في تحقيق التنمية المتكاملة للشخصية والتنمية المستدامة لمجتمعه وتعزيز الهوية العربية والإنسانية لدي المتعلم وربط التعليم بالتدريب وبرامج قضاء أوقات الفراغ وتنمية القدرات الإبداعية والتنافسية ومكافحة الفقر الفكري والمادي وتنمية مهارات البحث العلمي وأساليب التعلم الذاتي ومهارات التوقع والمحاكاة واستخدام تقنيات التعلم من بعد وتحقيق التكامل بين صيغ التعليم العالي النظامية وغير النظامية الافتراضية منها والتقليدية في الموقع على ضوء فلسفة التعليم المستمر للكبار مدي الحياة: التنمية الذهنية والقيم والاتجاهات والمهارات التي تحقق ترقية القدرات التنافسية عالمياً ومكافحة الفقر مجتمعياً وتنمية العلاقات المتبادلة والشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وجميع قطاعات المجتمع الحكومية والأهلية وتأكيد الجودة الكلية للتعليم العالي من خلال مؤسسات الاعتماد الأكاديمي ومعايير الأيزو الخاصة بالتعليم.

تمكين المتعلمين من مهارات تطبيق أساسيات المعرفة العلمية النظرية والإسهام في تكوين مجتمع المعرفة القائم على مبادئ الجدارة والاستحقاق للمبدعين والخبراء وتمكين المتعلمين من فنيات البحوث والدراسات المستقبلية التي تستهدف استزراع الصحراء وتنمية المقومات الزراعية والحيوانية وترشيد استخدام الطاقة المتجددة والناضبة وجعل العلم محور رئيسي للثقافة العلمية من خلال تنمية طرائق التفكير العلمي ونشر الثقافة العلمية لدي كل التخصصات الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي وتبسيط العلوم وترجمة الجديد منها ونشرها لغير المتخصصين خارج المؤسسات التعليمية وتوفير التمويل الحكومي والأهلي لإتاحة فرص التعليم العالي المتميز للجميع مع وضع الضوابط الكفيلة بتحقيق الجودة الكلية للمستثمرين وضمان حقوق المتعلمين.

التأكيد على الحرية الأكاديمية للباحثين من الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وتقديم القيم الأخلاقية والأكاديمية قبل القيم الاقتصادية والموازنة بين البحوث الأساسية الإبداعية والبحوث التطبيقية الموجهة لخدمة المجتمع وحل مشكلاته، و تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتعامل مع تعقد المشكلات باستخدام المناهج والاستراتيجيات الملائمة مثل منهجة التعقد.

.الإبقاء على النمط الحالي للتعليم العالي مع إدخال تغييرات تسمح بصلاحية المعرفة من مصادر أخرى نظامية أو غير نظامية تقليدية أو إلكترونية باعتماد أسلوب المستوي التحصيلي الذي يتم التحقق منه بأساليب التقويم المختلفة بدلاً من السلم التعليمي، مما يسمح بالتحاق جميع الناس في المؤسسة التعليمية كل وفق قدرة تنوعه النسبي داخل المؤسسة منها النظامي ومنها المسائي وفي الموقع ومن بعد ومنها ما يجمع بين التخصصات وما هو متخصص ومنها ما يقوم بالبحث العلمي وما يقوم على خدمة المجتمع مع إقامة مراكز للتميز والعمل بروح الفريق الواحد في إدارة المؤسسات التعليمية بين هيئات التدريس والعمداء في المستويات التعليمية المختلفة والطلاب وممثلي المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

. استخدام التقنيات الحديثة وتوفير بنوك معلومات وتنظيم دورات للعاملين في إدارة المؤسسة ؛ وتخصيص مدير خاص بإدارة شئون الطلاب النظاميين وآخر لإدارة مركز التنمية المهنية الخاص بتقديم برامج التعليم المستمر والتدريب المعاود ومدير آخر للبحث العلمي والتطوير وآخر للنواحي الإدارية والمالية بالمؤسسة وآخر للتنسيق بين المؤسسة والنسب الافتراضية الإلكترونية وآخر لمراكز رعاية المتميزين.

.أن تقوم الجامعات العربية بعملية تقييم شاملة وعميقة وصريحة لمستوي أدائها في رسالتها الرباعية بدءاً من الأقسام إلى الكليات إلى مستوي الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات بحيث يشمل هذا التقييم أهم الأبعاد التعليمية والعلمية والإدارية والتنظيمية.

إدخال مادة الكمبيوتر نظرياً وعملياً في مختلف مناهج الدراسة بالكليات العملية والنظرية وتعليم لغة أجنبية في مختلف كليات الجامعة خلال سنوات الدراسة مع حفز الراغبين من الطلاب على تعلم اللغات اليابانية والصينية والأسبانية ، و تشجيع الطلاب المتفوقين على دراسة مادة أو مادتين إضافيتين إلى جانب ما يدرسه زملائهم مع الإشارة إلى المواد الإضافية في شهادات تخرجهم.

. إتاحة فرص الالتحاق للجميع من الكبار من خلال الاعتراف بالمستوي التعليمي وتوفير التشريعات اللازمة لذلك وتقديم برامج تعويضية أو استزادية أو تكميلية قصيرة أو متوسطة ممتدة والتميز الإيجابي لصالح الفئات الفقيرة والهامشية مادياً والفئات الأكثر تميزاً وإبداعاً مادياً وأكاديمياً والتأكيد على التخصصات والدراسات البينية والدراسات المستقبلية والمزاوجة بين المكونات النظرية والعملية في المناهج والتركيز على أسلوب حل المشكلات بديل عن المواد المنفصلة التقليدية وإتاحة فرص الإبداع للمتعلم وقدرته على التوقع من خلال المادة العلمية باعتبارها ثابتة ثبات نسبي يمكن ضحدها من قبل المتعلم المزود بمهارات التفكير الناقد وتمكن المتعلم من إتقان مهارات التعلم الموجه ذاتياً.

.وفي إطار التوسع في إتاحة الفرصة أمام الطلاب في التعليم الجامعي في الوطن العربي فإنه من الضروري تطوير شهادة الثانوية العامة بما يسمح لهم بالحصول على الخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنهم من مواصلة التعليم الجامعي بكفاءة ويسر مع الحرص على أن يكون هذا التطوير دون أن يرتبط به أي نوع من الرهبة أو الخوف.

. تشجيع البحث والإطلاع حيث يتميز التعليم الجامعي والعالي بتنمية قدرة الطالب على الإطلاع بحيث تكون المكتبة جزء لا يتجزأ من العادة اليومية للطالب يبحث فيها عن استكمال مفردات المقرر وينمي قدراته العلمية ويوسع مداركه ويتعود على التعلم الذاتي الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر.

. أن تستهدف تعلم مهارات الحصول على المعرفة وإتقان التعامل مع التقنيات الحديثة وأن تستخدم استراتيجيات تتنوع بين الاكتشاف الموجه إلى الحوار وتسمح بالاكتشاف والاستنتاج والتصنيف والتنبوء والإبداع واستخدام تكنولوجيا التعليم متعددة الوسائل والإنترنت ، وأن يمول أصحاب الأعمال الخاصة بنسبة إجبارية من الأرباح لتمويل برامج التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالطلاب وتمويل برامج التنمية المهنية بالكامل وأن يتم تخصيص نسبة من الدخل القومي الإجمالي تقدر على أساس رؤية تضع التعليم في قمة الأولويات على اعتبار أن التعليم قضية أمن قومي.

- إسهام وشراكة المجتمع المحلي والهيئات الدولية في التقويم ، وأن يشمل التقويم الجوانب المختلفة للعملية التعليمية من معلم ووسائل ومحتوي ومتعلم والجوانب النمائية المختلفة للمتعلم. وجدانية أو حركية أو عقلية. و أن تتنوع أساليب التقويم موضوعية أو ذاتية شفهية وتحريرية ولقياس التمكن من المعرفة ومن إمكانيات تطبيق المعرفة في حل المشكلات وأن يصبح المعلم بمثابة ميسر وموجه ومرشد أكاديمي وأن يتم التركيز على العملية التعليمية وأن يتم إتقان استخدام التقنيات التعليمية الحديثة واستخدامها لتنمية مهارات التعليم الذاتي لدي الطلاب وهيئات التدريس.

- أن يلتحق المعلم ببرامج التدريب المهني المعاود بوصفه باحث عن المعرفة ومنتجها ومرسلها وأن يحاط بمناخ يؤكد على الحرية الأكاديمية وبحياة كريمة آمنة ويتوفر له سبل الحصول على المعرفة داخل البلاد أو خارجها وفي الموقع ، ومن بعد وأن يتم خضوع المؤسسة التعليمية لمعايير مؤسسات الاعتماد الأكاديمي يتم إنشائها لتقييم أداء المؤسسات التعليمية وأن تتوفر المكتبات التقليدية والإلكترونية وأن تتوفر الوسائط

التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تغيير بيئة التعلم وإحكام الضوابط للمستثمرين في التعليم وضمان حقوق المتعلمين، و نشر الثقافة العلمية والتقنية والوجدانية في وسائل الإعلام للإسهام في تكوين مجتمع المعرفة والاعتراف بصلاحية الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات الإلكترونية ومؤسسات التعليم غير النظامي الأخرى بعد إحكام الضوابط الضامنة لجودتها النوعية.

العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي

من أهم العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي الزيادة السكانية وذلك لأن لها تأثير كبير على عدد الطلاب الذين يرغبون في دخول الجامعات مما أدي إلى المنافسة في الحصول على المجموع الأعلى لتحقيق هذه الرغبة بالإضافة إلى العامل الاقتصادي الذي يلعب دوراً كبير في التأثير على تقدم التعليم الجامعي .

أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من أهم العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي في الوطن العربي وأنها سوف تفرض واقعاً جديداً على المؤسسات التعليمية والتربوية العربية ولذلك فيجب عليها أن تغير من أساليب عملها وإن التغيرات المتوقعة تشمل كافة أركان العملية التعليمية ومن ضمنها الهيئة التعليمية ويمكن تحديد تغيرات وتأثيرات تكنولوجيا المعلومات الحديثة على أعضاء الهيئة التعليمية من خلال هذه الجوانب إذ أنهم سوف يقضون وقتاً أقل في تحضير وإلقاء محاضراتهم ووقتاً أكبر في صنع المعلومات وفي البحث والعمل الإبداعي مع ضرورة تعلمهم واستخدامهم بأنفسهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطوير أنفسهم، أضف إلى ذلك أنهم سوف يجهزون اسئلة واجابات على اختلاف أنواعها على أجهزة نقل وضغط المعلومات المتطورة وأن استخدام التلفزيون والفيديو وملحقاتهما المتواجدة في المؤسسات التعليمية لإعداد الأشرطة اللازمة لتدريس الطلبة وإعداد المعلومات التي يريدون إطلاع الطلبة عليها وأن يقومون بتدريب طلابهم على أساليب البحث العلمي في وقت مبكر وخصوصاً في الحياة الجامعية من خلال استخدام الأجهزة والأساليب الحديثة ومصادر المعلومات ومساهمتهم في إعداد الحقائب التعليمية تتضمن برامج التدريب والتأهيل وإعداد برامج التربية والتعليم المستمر وإعطائها للطلبة والدارسين من خلال أجهزة الاتصال معهم.

إن هذه الجوانب تمثل متطلبات مهمة من الهيئة التعليمية وتمثل جانباً من التغيرات المتعددة التي تسببها التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال والتعليم والتعلم وهذه بدورها تفرض تغيرات كثيرة في عملية إعداد وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية وخاصة من حيث إعدادهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الجديدة واستخدامها في عملية التعليم كما يتطلب تدريب الهيئة التعليمية على المهارات العملية بالإضافة إلى تهيئة نفسية واجتماعية لكي يتقبلوا هذه المعدات والأدوات . ويعتبر النمو السكاني العامل الأكثر تأثيراً في التنمية التربوية في العالم العربي بالإضافة إلى العامل الاقتصادي فقد بات واضحاً بأن تقدم الاقتصاد والتخطيط التربوي يؤثر الواحد منهما على الأخر وأن تنمية إحداهما مرتبط بتقدم العامل الآخر.

ومن العوامل التي تؤثر في دور الجامعة في تنمية المجتمع إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بين الجامعة ومواقع العمل وخاصة مراكز الإنتاج وذلك لخدمة الأهداف المشتركة فالعمل المثمر الخلاق يحتاج في العالم المعاصر. عالم الثورة العلمية والتكنولوجية. إلى تكاتف الجهود وتضافر الخبرات والمعلومات واشتراك الخبراء والفنيين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة في المجتمع لإلقاء بعض الدروس التطبيقية والاشتراك في المجالس لنقل خبراتهم وتجاربهم واشتراك أعضاء هيئة التدريس والباحثين في مراكز الإنتاج ومواقع العمل المختلفة ليتعرفوا على مشاكلها وينقلوا خبراتهم وتجاربهم إلى المواقع.

مع فتح المجال أمام طلاب الجامعات للتدريب الميداني في مواقع العمل المختلفة وخاصة مراكز الإنتاج كجزء من برنامج الدراسة للحصول على الدرجة العلمية العملية ووضع خطة للبحث وأولوياتها التي تحل مشكلات المجتمع، و إتاحة الفرصة للبحوث الجامعية لأن تأخذ طريق التنفيذ وذلك عن طريق مشروعات استطلاعية فإذا ثبت نجاحها اقتصادياً تم تطبيقها ، ووضع صيغ مناسبة للعمل المشترك تحافظ على القيم المعنوية للجميع وتوفر لكل فرد إحساسه بدوره الخلاق وتوفر شكل الهيكل التنظيمي الذي يحقق أكبر نجاح في ربط الجامعة بالمجتمع على حسب ظروف كل جامعة وطبيعة المجتمع وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويتم ذلك بإحدى الوسائل الآتية:

١- تكلف كل جامعة أو كلية أو مركز علمي ببحث مشاكل كل موقع معين وتقديم الحلول المقترحة بين الجهات المستفيدة والجامعة.

٢- في حالة حصر وتوفير البيانات الخاصة بالمشكلات التي تواجه المحليات التي تقع الجامعة في نطاقها الإقليمي يمكن عرضها على المجلس المشترك من بعض رجال الجامعة والقطاعات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة بهدف وضع الحلول ودور الجامعة فيها.

٣- التعاون المستقبلي على شكل خطط قصيرة أومتوسطة أوبعيدة المدي يتم على أساسها تطوير الجامعة ومخرجاتها لمواكبة هذه الخطط وإذا كانت جامعة اليوم أضحت جامعة المجتمع فإن جامعة الغد ستصبح جامعة الإنسانية كلها ولذلك فهي مدعوة بجانب الارتباط العضوي بالخصوصية القومية إلى إعداد كوادرها وطلابها وتوجيه نشاطاتها للالتحام بمسيرة البشرية.

ومن العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي العربي نوعين:

. أحدهما / من المجتمع خارجها ، وثانيهما / من القوي الذاتية في داخلها

وقد يلتقي النوعان في التأثير فيعزز كل منهما الآخر وقد يتعارضان قليلاً أو كثيراً مما يعكس صراعات بين الطرفين تؤدي إلى اضطراب في الحياة الجامعية وقد ينتهي الأمر في بعض الحالات إلى أن تظل الأمور على حالها دون تغيير يذكر وبالإضافة إلى ذلك العامل المجتمعي الذي يفرض نفسه على الجامعات هو تيار الطلب الاجتماعي والأسري على التعليم ومرد ذلك إلى عائد التعليم وقيمته الاقتصادية بالنسبة لخريج الجامعة.

ومن أهم العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي العوامل الداخلية وتكون من داخل الجامعة وتتمثل في جهود الأساتذة ومبادراتهم العلمية في تطوير رسالة الجامعة ومناهجها في التعليم والبحث. هذا وقد بذلت الجهود العديدة من رؤساء الجامعات والأساتذة في مصر وفي غيرها من جامعات الأقطار العربية ولاشك أن هذه المبادرات والجهود التي بذلتها الجامعة من داخلها وكانت لها قيمة كبيرة أكثر من أن يكون التطوير مقتصراً على الضغوط والمتغيرات الخارجية وتأكيداً لدور الجامعة ذاتها في تطوير ذاتها وفي استقلاليتها الفعالة ويأتي التطوير والتجديد في الجامعة من خلال تنوع المدارس الفكرية في الرؤى المعرفية والمقارنات المنهجية وإشكاليات البحث العلمي ومجالاته وما يتم من حوار بين أساتذتها في هذه الأمور.

ولا يعتبر قصور الموارد هو العامل الرئيسي في تخلف التعليم الجامعي ولا يعني هذا أنه ليس في حاجة إلى المزيد والمزيد منها حتى يؤتي أكله ، وفيراً في حجمه ، وناضجاً في ثمره وإن ما ينفق عليه حالياً من مال يحتاج إلى ترشيد للتكلفة والتوزيع وإلى توظيف أفضل حتى يحقق فاعليته وكفايته الداخلية والخارجية.

إن أستاذ الجامعة هو مركز الدائرة والطاقة المحركة لمؤسسة الجامعة ، وأن ما له من تأثيرات إيجابية أو سلبية تفوق تأثيرات المناهج ومقررات الدراسة فمن خلال نموذج الأستاذية تتولد لدي الطلاب قيم المعرفة وتتحفز المواهب والقدرات ويزداد وعي الطلاب بأنفسهم وبمجتمعهم في حواراتهم مع الأساتذة خارج قاعات الدراسة وفي الأنشطة الثقافية.

ومما يدعم حركة أي مؤسسة وجود تقاليد تيسر مسيرة عملها النشط ومتطلبات أدائها الكفء وتعتبر تلك التقاليد من الثوابت "النسبية على الأقل" التي تحرص على اتباعها في إنتاجها وفي علاقتها بالمستهلكين والمنتفعين بذلك الإنتاج وعلى الجامعة أن تسعى إلى تطوير العناصر الأخرى من مقومات إذا ما اقتضت الضرورات الضاغطة أو الحاجة إلى تجريد عوامل الفاعلية والكفاءة في الأداء وهذه التقاليد تفترض في نفس الوقت ضرورة المراجعة والتقييم الذاتي لمسيرة التعليم والبحث بين الحين والأخر.

تأثير ثورة المعلوماتية في الاقتصاد العربي حيث تعتمد ثورة المعلوماتية على تقنية المعلومات والتي تعرف بأنها مجموعة الوسائل التي تسهل نقل وتبادل المعلومات في داخل مؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة شاملاً ذلك جمع المعلومات وتخزينها ومقارنتها وتحليلها والتخطيط لسهولة استخدامها في الوقت المناسب.

يترتب على ثورة المعلومات والتقدم التقني الهائل زيادة إنتاجيته بحيث اختفت الوظائف التي لا تتطلب مهارات معينة في أعمال الخدمات وصناعة المعلومات وسوف يحتفظ أقل من ٥٠٪ من العاملين بوظائف دائمة مما سيحدث تغييرات جوهرية في البناء الاجتماعي وفي شكل المؤسسات وستحتفظ المؤسسات الناجحة بمجموعة أصغر من العاملين الدائمين وبمجموعة أكبر من الأشخاص الذين يكلفون بمهام محددة أو مؤقتة ويترتب على الطبيعة الجديدة للعمل زيادة الحاجة إلى المؤهلات العليا وأصحاب المهارات الطموحة الملمين بالتقنيات الحديثة فضلاً عن القدرات التنظيمية المتقدمة.

ومن أهم العوامل المكونة لمفهوم العمل المعرفة والمهارة والدراية والتنظيم وكل ما يرتبط بالقدرة على زيادة حجم الإنتاج وتحسن مستوي الإنتاجية كما يشمل مفهوم العمل كل ما يمكن أن يسهم به الكبار في مختلف أنشطتهم ومسئولياتهم المجتمعية في الأسرة وفي المشاركة السياسية وفي مجال النشاط الثقافي ، وفي مختلف الأنشطة الاجتماعية والشعبية التطوعية.

وترجع أسباب مشكلة البطالة في الوطن العربي نتيجة لاختلال التعليم وسوق العمل من أن العمال خريجي الأنظمة التعليمية في معظم الأقطار العربية يبحثون عن العمل فلا يجدون الوظائف التي يبتغونها أو على الأقل لا يجدونها بشروط مقبولة بل إن بعض فئات قوة العمل المكتملة ذات القدرات قد لا تقدر، ومن

المجدي البحث عن العمالة بصورة صريحة .

والنتيجة هي وجود بطالة صريحة أو إضافية وقد لا يجد بعض أصحاب الأعمال قوة العمل التي يرغبون في استخدامها أو قد يضطرون إلى توظيف قوة عمل ليس لديهم بالنسبة لها عمل منتج والنتيجة وجود أماكن شاغرة أو عمالة زائدة ولعل ما يزيد من تعقيد مشكلة العمالة أن سوق العمل مجزئة بدرجة عالية فالعمل ذو المهارات العالية والقدرات والخصائص المتعددة تقتضيهم الوظائف ذات المواصفات والمتطلبات المتعددة وهكذا تظهر البطالة الصريحة والمقنعة والوظائف الشاغرة والعمالة الزائدة جنباً إلى جنب.

وتسهم التنمية الاقتصادية في تطوير مؤسسات التعليم فمما لا شك فيه أنه لا يوجد إفراط في التعليم العالي إلا إذا قيس بمعيار تراخي جهود التنمية وعدم جديتها فالتنمية الاقتصادية إذن وما تنطوي عليها من تنوع هيكل الإنتاج ومستويات التصنيع ومدي تعمقها واستخدام تقنية متطورة وقدرة الإنتاج على المنافسة العالمية وما تحققه من ارتباط بين هيكل الإنتاج ونظام التعليم كل ذلك يمثل دوافع لنظام التعليم العالي لكي يتطور وينتج المهارات العالية التي تتطلبها خطة التنمية ولا يغني ذلك عن أن يظل تطور التعليم في انتظار إجراء تحولات اقتصادية هيكلية واسعة النطاق ، و المقصود هنا كلما كان التطوير شاملاً كلما ارتفعت احتمالات النجاح وتحققت الإنجازات.

الاحتياجات التي تفرض التغيرات على التعليم الجامعي

لاشك أن النظام التعليمي العربي مسئول عن المشاركة في الجهود التنموية وتسريع معدلاتها فهو يمثل أهمية مستعجلة في إعداد الأطر والكفاءات اللازمة للقطاعات الاقتصادية وإشراك المتخصصين في إعداد الخطط التنموية حتى تكون برامجها واقعية وقابلة للتطبيق وبالتالي فلابد من ربط التعليم بالتنمية الشاملة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويصبح بذلك عنصرا فعالاً في مواجهة التحديات التي يفرزها النظام الاقتصادي السياسي العالمي وقادراً على مواجهة التحديات الداخلية التي يفرزها الواقع العربي الحالي.

كما يجب إعطاء أولوية متقدمة لتنمية الموارد البشرية ولابد من تحويل الزيادات السكانية الحالية والمتوقعة في الوطن العربي إلى قوي بشرية معدة إعداداً مناسباً وقادرة على المساهمة الإيجابية في عمليات التنمية الشاملة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق ديمقراطية التعليم من ناحية وعن طريق ربط التأهيل العلمي بالعمل المنتج من ناحية أخرى وديمقراطية التعليم لا تقتصر على إتاحة الفرص أمام الفئات المتعددة للانخراط في قطاع التعليم بل تتعداها إلى محاولة الوصول إلى مفهوم التكافؤ في نتائج التعليم أو على الأقل إتاحة الفرص للتخرج وتوفير العمل المناسب للمتخرجين بالإضافة إلى ترسيخ الاتجاهات الديمقراطية لدي المتعلمين من خلال العملية التربوية نفسها مما يجعل ديمقراطية التعليم تشمل بنيته وفحواه وطرائقه وأهدافه وإدارته كما أن ربط التأهيل العلمي بالعمل المنتج يقتضي وضع تصنيف موحد للوظائف ومواصفات للخريج حتى يتم عن طريقها التنسيق في مجال الاستخدام كما يقتضي تنوع مؤسسات التعليم لتشمل تعليم الكبار والتعليم المستمر ومراكز التدريب في أثناء الخدمة وقبل الخدمة وإعادة التدريب كل ذلك من أجل تطوير القوي العاملة وإعادة توزيعها والاستمرارية في رفع كفاءتها وتأهيلها .

وجدير بالذكر أن الثورة العلمية في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات والهندسة الوراثية وتقنية الطاقة المتجددة والمواد الجديدة والتطور الذي يحمله مجال التقنية الراقية تفرض آثارا خطيرة بالنسبة لسوق العمل وظاهرة البطالة ويؤجج هذه التطورات احتدام المنافسة الدولية والسيطرة على الاقتصاد العالمي من أجل السبق التقني بين الدول الصناعية التقليدية والدول الصناعية الحديثة في آسيا وتدرك هذه التكتلات الأهمية المتزايدة للتقدم العلمي والتقني في سباق التقدم الاقتصادي وغزو الأسواق العالمية نظراً لما تتطلبه من اتفاق هائل على البحث العلمي والتطوير وما تستلزمه من وجود قاعدة عريضة من المعلمين والباحثين من ذوي المهارات العالية والتمكين العملي.

وتستند المطالبة بتخفيض أعداد المقبولين بالتعليم العالي بحجة بطالة الخريجين إلى منطق مريب يعكس سير الأمور وسوف يترتب على ما سبق زيادة معدلات البطالة لحملة المؤهلات المتوسطة ، ومناقشة بطالة الخريجين على هذه الصورة لابد وأن تصل إلى طريق مسدود ينتهي إلى ندب الزيادة السكانية وكأن الطريق الوحيد أمام الاقتصاد العربي هو طريق الانكماش سواء في الاستثمارات أو في القوة البشرية.

لقد أثبتت معالجة مشكلة بطالة خريجي التعليم العالي أن البطالة لا تواجه جميع التخصصات فهناك فرصة عمل متوفرة في قطاع الخدمات وغياب هذه الفرص يعكس اتجاهات الانكماشية لموازنة الخدمات الاجتماعية.

ونلاحظ أن التقنية الحديثة تتجه نحو التقدم مما يؤدي إلى تزايد البطالة نتيجة استخدام التقنية الحديثة وتتجه إنتاجية الفرد الواحد نحو الزيادة وهو ما يفرض على الأنشطة التعليمية أن تتطور بسرعة لتواكب التقدم العلمي والتقني وتطوير العمل والتدريب باستمرار لمواجهة هذه الأوضاع.

وللحيلولة دون تفاقم مشكلة بطالة خريجي التعليم العالي ينبغي على الجامعات رأب القبول والتوسع في برامجها الأكاديمية لاحتياجات سوق العمل كما ينبغي على الحكومات مضاعفة جهودها الرامية إلى فتح مجال التوظيف في القطاع الخاص وإيجاد فرص وظيفية جديدة ويرتبط بذلك الأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والاستمرار في مجانية التعليم العالي وتوفير الدعم المادي للملتحقين.

وتشير تقارير منظمة العمل العربية سنة ٢٠٠٠ إلى أنه يتوقع أن يصل عدد الباحثين عن فرص عمل في المنطقة العربية سنة ٢٠١٠ إلى أكثر من ٣٢ مليون شخص مقابل ١٢ مليون شخص حالياً الأمر الذي يتطلب إيجاد فرص عمل جديدة وتكثيف جهود التدريب لمواجهة هذه التغيرات كما سيرتفع عدد السكان النشطين اقتصادياً من ٩٨ مليون شخص حالياً إلى ١٢٣ مليوناً سنة ٢٠١٠ ولذا سيكون السعي نحو تأسيس سوق عمل إقليمية عربية من التحديات الراهنة.

لذا لابد من الأخذ بصيغ التعليم المتناوب والتعليم بعض الوقت والتدريب مع العمل وغيرها من نظم التعليم المفتوح والمرن وربما ترتبط هذه الصيغ بمفهوم الشجرة التعليمية بحيث تسمح بتعدد قنوات الدخول والخروج من التعليم إلى الحياة.

بالإضافة إلى ذلك لابد من مسئولية الشركات الخاصة وقطاع الأعمال في إتاحة فرص مواصلة الدراسة للملتحقين به وكذلك إتاحة فرص تدريب الطلاب المنتظمين في الدراسة كما يقدمها.

كما أنه لابد من أن يفرض النقد الذاتي كعملية من العمليات الضرورية للحركة من داخلها مستهدفاً التطوير والتقويم لمسيرتها في حنو.

آليات تنفيذ التغيرات في التعليم الجامعي

إن التجارب قد أثبتت أن تعديل البنية يمثل قوة كبيرة لتغيير النظام في مجموعة. حيث أن التعليم العالي يواجه مشكلة كبيرة في الوطن العربي وهي تصميم بنية للنظام بأكمله تستطيع الاستجابة بكفاءة للتغيرات في إعداد الطلبة وخصائصهم من جهة ، والتطورات في مجال العلم والتقنية والعمل من جهة أخرى وذلك لأنه لا يمكن حل مشكلات النمو المتزايدة ولا يمكن حلها بالاقتصار على توسيع المؤسسات القائمة وزيادة عددها وأن الاكتفاء بزيادة عدد الجامعات التقليدية وفتح أبواب القبول فيها لكل راغب لا يشكل الحل الأمثل لمواجهة الظروف الجديدة لارتفاع تكلفة هذه العملية ولذلك فقد تم إنشاء جامعات جديدة تقوم على أسس جديدة وبتطوير القطاع غير الجامعي فقد استطاعت الجامعات التي نشأت حديثاً أن تقدم عددا من أشكال التجديد حيث تعذر الوصول إليها عن طريق محاولة تغيير الجامعات القائمة لأن من الأسهل إدخال التجديد في سياق لا تسيطر عليه أفكار موروثة وقواعد راسخة.

لم تعد تقتصر أنظمة التعليم العالي على الجامعات التقليدية ففي سبيل تلبية الحاجات الجديدة المتنوعة عمدت بعض الدول العربية إلى إنشاء جامعات جديدة بينما سار بعضها الآخر باتجاه توسيع القطاع غير الجامعي وهناك بلدان ثالثة رأت الجمع بين جميع هذه الأشكال.

ومن الآليات التي يمكن أن تنفذ تلك التغيرات:

. أن تقوم الجامعة بإعداد القوة القيادية داخل المجتمع وذلك عن طريق تربية الشباب وتوجيههم توجيها فكرياً ووجدانياً وروحياً صحيحاً بما يتلاءم مع الروح الحضارية للأمة والولاء للوطن والرغبة في الانفتاح على العالم لتمكنهم من قيادة البلاد اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً بصورة إبداعية.

. أن تعمل الجامعة على تأهيل عناصر الهوية الثقافية بحيث تبقي مكونات حياتية نافعة في ديناميكيات النسب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تشكل مستقبل الأمة العربية في صيغة من العقلانية وقبول التجديد والانفتاح على الخبرة العالمية للمحافظة على الذات الثقافية الوطنية دون انعزال في الذات الثقافية الإنسانية.

. تطوير النماذج على اختلاف أجناسها لأن الجامعة مؤسسة علمية متقدمة ينبغي أن تسعى إلى تطوير المعرفة العلمية لإغناء التراث الوطني والإنساني بأبعاده المختلفة حتى يبقي المجتمع الإنساني قادراً على النهوض بأعباء الحياة وما تتطلبه من شروط معرفية لإعمار الأرض بالنماذج الحضارية المتجددة .

وحمل رسالة البحث العلمي وما تتطلبه هذه الرسالة من شروط منهجية

وتقنيات وأن يوجه هذا البحث ليكون في إطار التحديات التي تواجه الأمة في مجالات العلوم البحتة والتطبيقية والإنسانية والاجتماعية كلها لكي يعمل هذا البحث كأداة للنهوض بالمسئولية العلمية والاجتماعية في آن واحد لأن البحث العلمي ليس في أصله ترفاً ثقافياً بقدر ما هو سعي جاد للتغلب على المشكلات والتحديات الإنسانية.

. توعية الطلاب والمجتمع بمشكلاتهم في الواقع الاجتماعي فالجامعات مسئولة عن إثارة وعي أصيل وصادق نحو مشكلات الواقع كشرط ضروري للتنبيه إليها وحشد الجهود لمواجهتها لأن غياب هذا الوعي سيكون الغفلة الاجتماعية والتي ستكون سبب في انحطاط المجتمع جب على الجامعة أن تقوم بنصيبها الأكبر في إثارة الوعي الثقافي والتفتح الحضاري في نفوس طلابها بمختلف الوسائل التي تكفل بها تحقيق هذا الهدف الإنساني وعلى الجامعات أن تواجه هذه المشكلة بكل وعي وإدراك عرفاناً بدورها القيادي في خدمة المجتمع والحضارة الإنسانية.

تكنولوجيا التعليم

إن التكنولوجيا في هذا العصر معيناً ضرورياً وحيوياً في توفير سبل الراحة والاكتفاء الذاتي وجعل حياة الإنسان أقل تعقيداً فالتكنولوجيا والمعلومات في هذا العصر هما المحرك الأساسي لديناميكيات التطور في كل جوانب الحياة فقد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بصورة عامة بالطرق والأجهزة والتقنيات الحديثة والثورة العلمية في مختلف ميادين النشاط الإنساني ففي الميدان التربوي شاعت مفاهيم مختلفة مرتبطة بمفهوم التكنولوجيا منها على سبيل المثال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التعليم والتكنولوجيا في التعليم ولتحديد الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تطوير النظم التعليمية فإنه لابد من التمييز بين هذه المفاهيم حتى لا يكون هناك خلط في تطبيقاتها التربوية.

إن مفهوم التكنولوجيا في التعليم هو مفهوم ضيق يقتصر فقط على إدخال بعض الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية والحاسبات الآلية في إطار البنية التقليدية للنظام التعليمي من غير تغيير في عناصر النظام الأخرى، فأي تطبيق تربوي للتكنولوجيا بهذا المفهوم معناه تنمية وتحسين عنصر واحد فقط من عناصر النظام هو عنصر الوسائل السمعية والبصرية.

إن تكنولوجيا التعليم هو مفهوم شامل يعني بصورة عامة الربط بين الأهداف العامة للنظم التربوية وبين كل مدخلات النظام التربوي الآلية البشرية والبنيوية في إطار نظام شامل متكامل ونظراً للزيادة المستمرة في حجم المعرفة والمعلومات والتقدم الملحوظ في مجال الاتصالات فقد ارتبط مفهوم تكنولوجيا التعليم بمفهوم آخر وهو تكنولوجيا المعلومات ويضم مفهوم تكنولوجيا المعلومات أحدث الطرق والأجهزة المستخدمة لجمع وتخزين المعلومات وتجهيزها وإعدادها وحمايتها وتوزيعها وذلك عن طريق شبكات الحاسب الآلية المختلفة ، ووسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية المختلفة التي تتحكم في سير وتبادل المعلومات.

إن النظم التربوية تتأثر بأي تغيير وتجديد في ميادين النشاط الإنساني المختلفة كالصناعة، الطب، الهندسة الوراثية، علم النفس، الاتصالات ، الحاسوب وعلومه. رغم أنها من أكثر النظم تعقيداً من حيث مدخلاتها ومخرجاتها فهناك تشعب في العمليات وارتباط بنشاطات عقلية دقيقة حيث تشمل مدخلات النظم التربوية المعلم ، الطالب، الإدارة البشرية، والمادية، ومصادر المعرفة.

إن الكمبيوتر والإنترنت من التكنولوجيات العلمية الحديثة التي تعتبر مهمة في مجال التربية والتعليم الجامعي ولذلك فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية في الوطن العربي أن تتهيأ أكثر من أي وقت مضى للتعامل مع هذا الواقع الجديد وعدم الهروب من الواقع التكنولوجي الذي فرض نفسه بقوة في هذا العصر الحاسوبي الجديد.

إن الثورة العلمية التكنولوجية قد فرضت مطالب جديدة على التعليم والتي بدورها ستفرض متطلبات جديدة من الهيئة التعليمية ويمكن تلخيص هذه المطالب الجديدة على التعليم بما يلي:

. تعميق أهمية الإعداد العلمي وخاصة في الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجيا مع تزايد الارتباط بين عمليات التعليم والبحث العلمي والعمل الإنتاجي، مما يقوي الارتباط والتفاعل والاندماج بين المؤسسات التعليمية ومراكز البحث ومواقع العمل كما تتحول حياة الإنسان إلى عملية متصلة متداخلة منها الدراسات والبحث والعمل وتأكيد قيمة الأساس العلمي العام لأجل التعليم المتواصل.

. وفي نفس الوقت فإن التغيير يعني فكراً جديداً وفلسفة جديدة للعمل على مستوى المجتمع وروحاً جديدة بين العاملين في التنفيذ ولابد أن يبدأ أهل الفكر بتوضيح وتحديد مسار التغيير لأن التغيير لا يتحقق في جو من الغموض أو عدم الوضوح الفكري.

الخاتمة

إن التحولات العالمية والتي لها أكبر الأثر على الوطن العربي ككل، وعلى التعليم الجامعي به بصفة خاصة لما لهذه المرحلة من أهمية قصوى في تنمية المجتمعات. تفرض على العالم العربي تحديات عظمى تعد بمثابة المحك الرئيسي في كينونة عالمنا على الساحة الدولية، خاصة وأن عالمنا الحالي هو عالم العلم والتكنولوجيا. مما يتطلب اهتماماً أكبر بالتعليم الجامعي عن طريق خطة تغيير شبة كاملة أساسها الربط بين التخصصات الجامعية والاحتياجات الفعلية للمجتمعات من العمالة المؤهلة، مع تدريب خريجي الجامعات في مجال تخصصاتهم حتى لا يكون العلم الذي اكتسبوه في مرحلة الدراسة، في النهاية مجرد أرقام ودرجات في شهادة لا تعبر في كثير من الأحيان عن المستوي العلمي الفعلي للطالب أو الخريج!.

وعلى الوطن العربي الأخذ بالتجارب الناجحة فقط في المجال التربوي والتعليمي بما يتناسب مع إمكاناتنا وقدراتنا، بمعني آخر أن لا يكون الأخذ مجرد تقليد لنماذج تعليمية غربية، دون النظر إلى ما تحمله تلك النماذج، ومدي تناسبها معنا ومع واقعنا التعليمي الحالي. وهل نستطيع بالفعل تنفيذها على أرض واقعنا أم لا؟.

إن أهمية الاهتمام بالتعليم بكافة مراحله تنبع أساساً من آثار عدم الاهتمام بواقع المجتمع العربي، ولا غرو في أن بطالة الشباب وما تحمله من أزمات خطيرة مثل الفساد الأخلاقي، وتعاطي المخدرات، وطغيان الفكر المادي والنفعية في كل تعاملاتنا وغير ذلك الكثير والكثير من الأمراض الاجتماعية المدمرة لأي مجتمع مهما علا شأنه سياسياً أو حضارياً أو مادياً أو.. أو إنما تنبع من زيادة العرض على المطلوب من عماله متخصصة في مجال ما.

إن أزمة التعليم الجامعي في العالم العربي هي أزمة سياسات تعليمية عتيقة في أغلب بلداننا العربية، والحل في تغيير تلك السياسات قبل أن ندخل الحديث من الوسائل والتكنولوجيات التعليمية، فلا يصح أن نبني بناية شاهقة الارتفاع على أساس ضعيف و خاطئ لا يتحمل المزيد حتى ولو كان صحيحاً جميل الشكل.

قائمة المراجع والدوريات

أولاً : المراجع :-

١- احمد صيداوي: التخصصات اللازمة للتعليم في مطلع القرن القادم، مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، كلية التربية، جامعة الكويت، أبريل، ١٩٩٤.

٢- احمد عصمت عبد المجيد ، وآخرون: مستقبل التعليم في الوطن العربي بين الإقليمية والعالمية، القاهرة، ١٩٩٦.

٣- حامد عمار: دراسات في التربية والثقافة من مشكلات العملية التعليمية أهدافاً ومضموناً وأداء، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٦.

٤- حامد عمار: مقالات في التنمية البشرية، القاهرة، ١٩٩٧.

٥- حامد عمار: من همومنا التربوية والثقافية، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٧.

٦- خالد محمد الزواري: الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، الطبعة الأولي، ٢٠٠٣.

٧- رجب البنا: البحث عن المستقبل، القاهرة، الطبعة الأولي، ١٩٩٤.

٨- السيد على شتا: تطوير التعليم وحاجاته من المدرسين في المجتمع العربي، القاهرة، ٢٠٠٣.

٩- طلعت عبد الحميد ، وآخرون: تربية العولمة وتحديث المجتمع، القاهرة، الطبعة الأولي، (د.ت).

١٠- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجة: مستقبل التعليم الحديث، التحديات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، عمان، الطبعة الأولي، ٢٠٠١.

١١- د. عبد الله ابو بطانة، اتجاهات وتوجهات إصلاحية في التعليم العالي، المؤتمر السادس للوزراء العرب المكلفين بالتعليم العالي والبحث العلمي، المنظمة العربية للتربية، والثقافة والعلوم، الجزائر، ١٩٩٦.

١٢- فاخر عاقل: معالم التربية، بيروت، د.ت.

١٣- محمد أحمد موسى: التربية وقضايا المجتمع المعاصر، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.

١٤- محمد جواد رضا: الإصلاح الجامعي في الخليج، الكويت، ١٩٨٤.

١٥- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة، ١٩٩٢.

١٦- محيا زيتون: مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة الرأسمالية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٧.

شركة القناة لربط وأنوار السفن

إحدي شركات هيئة قناة السويس

بورسعيد – السويس – نويبع – شرم الشيخ

النجمة الذهبية

- حصلت الشركة علي جائزة النجمة الذهبية العالمية وشهادة الجوده في الأداء المتميز من قبل مؤسسة B.I.D ضمن ١٦٥ شركة ومؤسسة عالمية تم إختيارها من بين ٩٥٠٠ شركة ومؤسسة في مجالات عمل مختلفة والشركة عضو إتحاد الموانئ العربية .

نشاط الرباط

- ربط وحال السفن الوافدة علي موانئ بورسعيد – السويس و نويبع - شرم الشيخ .
- تزويد السفن العابرة للقناة بالوحدات العائمة وأطقم البحرية .

نشاط الأنوار

- تزويد السفن العابرة للقناة بكشافات الإنارة ذات المواصفات الخاصة
- يصاحب السفينة أثناء عبورها للقناة فنيين كهرباء ذو مهارة عالية.

أنشطة فرعية

- الكشف علي الغازات بواسطة مهندسين متخصصين من الشركة .
- خدمة القاطرات والمقطورات العابرة للقناة وتزويدها بالبحارة اللازمين
- مد مواسير المياه والغاز وكابلات الكهرباء والتليفونات تحت الأرض بطريقة التدكيك الأفقي .

الحفر الأفقي

- نفذت الشركة فى هذا المجال العديد من المشروعات أسفل قناة السويس بطريقة التدكيك الأفقي بأعماق تصل إلى ٤٤ متر واقطار مختلفة تصل إلى ٩٠٠ مم .
- إمرار عدد (٩) سيفون مياة أسفل القناة لصالح هيئة قناة السويس وجهاز تعمير سيناء .
- إمرار عدد (٢) سيفون مياة وكهرباء لربط مياة وكهرباء مدينة بورسعيد ببورفؤاد .
- إمرار عدد (٧) خطوط أنابيب غاز لصالح شركة بتروجيت .
- امرار عدد (٥) سيفون وقود بمواقع مختلفة على امتداد القناة لصالح هيئة قناة السويس .
- إمرار كابلات تليفونات (ألياف ضوئية) لصالح الشركة المصرية للإتصالات .
- إمرار كابل كهربى بمنطقة التينة أسفل الترعة والسكة الحديد لصالح هيئة قناة السويس .

رئيس مجلس الادارة

مهندس / محمد عبد العزيز

Email:canal mooring@hotmail-com

بورسعيد : ١ ش صفية زغلول
ت: ٣٢٢٠٢٢١ – ٣٢٢٠٢٢٣ – ٢٠٦٦/٣٢٢٧٨١٥+
فاكس : ٢٠٦٦/٣٢٢٢٠٩٧+

السويس : ٥ ش الفنارات – بورتوفيق
ت: ٣٢٢٥٨٠٢ – ٣٢٢٨٦٦٤ – ٠٦٢/٣٢٢٠١٥٤
فاكس : ٠٦٢/٣٢٢٠١٥٤

اجتماع تاريخى للجمعية العمومية

وفاء للراحل العظيم ووعد بالإنجاز

المهندس محمد عادل الموزى رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للصناعات الكيماوية يرأس إجتماع الجمعية العامة للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

• إعطاء أولوية مطلقة لتنفيذ مشروع الانتقال للمجمع الصناعى بالسادس من أكتوبر

• تنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات للحفاظ على الطاقات الإنتاجية

• تطور تشكيلة المنتجات بطرح أصناف جديدة وعبوات جديدة بفئات سعرية متدرجة

يمثل عهد الرئيس مبارك أزهى عهود النمو والانطلاق المصرى فى كافة مجالات التنمية.. ففى كل موقع إنتاجى وفى كل صرح اقتصادى هناك علامة للإنجاز، ومن المؤكد أن القطاع الصناعى وما حققه من نجاحات على أرض الواقع، وما وصل إليه من تميز لهو أصدق دلالة على ذلك.

وتاتى الشركة الشرقية «إيسترن كومبانى» فى مقدمة السبق وذلك لدورها الطليعى فى خدمة محاور الاقتصاد القومى وإسهامها الفعال فى تنفيذ مستهدفات التنمية وفى تعظيم الأصول والاستثمار الأمثل للموارد والمقومات وتحقيق المزيد من القيم المضافة.. ناهيك عن زيادة معدلات التصدير للعديد من الأسواق العالمية.

وحديثنا اليوم يتناول وقائع اجتماع الجمعية العامة للشراكة والذى انعقد فى ٢٠٠٨/٤/٣٠ برئاسة المهندس محمد عادل الموزى رئيس الجمعية العامة ورئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للصناعات الكيماوية لمناقشة واعتماد الموازنة التخطيطية للشركة الشرقية عن العام المالى ٢٠٠٩/٢٠٠٨ ليتوج الجهود المتوالية والتى تم ترجمتها إلى أرقام تنبىء بالمسيرة المعطاءة لهذا الصرح.

وفاء .. وتقدير

وقد بدأت فعاليات الجمعية بكلمة المهندس محمد عادل الموزى والتى أشاد فيها بإسهامات الراحل العظيم المهندس محمد صادق رجب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للشركة الشرقية فى إثراء محاور العمل بهذا الكيان فى كافة المجالات سواء الفنية، التقنية، الاجتماعية، الإنسانية، الثقافية، الصحية، الرياضية، الرعاية والخدمات وغيرها حتى جعل هذا الصرح بمثابة النموذج الأمثل للبنيان الصناعى، وقد وقف

ة للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

جميع الحضور دقيقة حداد ترحماً على روح الطاهرة.

رؤى.. وأولويات

وقد أعقب ذلك عرض متكامل من المهندس نبيل عبدالعزيز رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب بدأه ببيان أهم السياسات والرؤى والأولويات الخاصة بالعمل فى المرحلة القادمة والتى تبلورت فى العديد من المجالات يأتى فى مقدمتها.

أولاً: مجال الاستثمار:

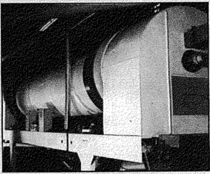
حيث ركز فيه على أهمية إعطاء الأولوية المطلقة لتنفيذ مشروع الانتقال لمحافظة السادس من أكتوبر والسعى قدماً لتنفيذ الاستثمارات وفقاً للبرنامج الزمنى المعتمد والمحدد لإنجاز هذا المشروع الحضارى عام ٢٠١٠ مع أهمية توفير التمويل اللازم لاستكمال المشروع من خلال مزيج تمويلى يوفر التمويل للمشروع بأقل تكلفة ممكنة وذلك وفقاً للدراسات التى أبرمت بالتعاون مع البنك الأهلى سوستيه جنرال المستشار المالى للشركة وعلى التوازى من ذلك فقد تم تناول أهمية تنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات للحفاظ على الطاقات الإنتاجية وتطوير الإنتاج وأكد على وجوب الاستمرار فى سياسة التصنيع المحلى لقطع الغيار والمعدات وإعادة التأهيل بالتعاون مع الأجهزة العلمية والمراكز البحثية والمصانع المؤهلة.

ثانياً: مجال النشاط الإنتاجى:

وقد تناول هذا المجال السعى لدفع مقدرات هذا النهج عن طريق العمل على تحديث نظم الإنتاج واستيعاب التكنولوجيا المتقدمة من خلال المتابعة المستمرة للتحديث الذى يطرأ على الآلات والمعدات فى عمليات التصنيع والتعبئة والتغليف لتحقيق الاستفادة المثلى منها عند إجراء عمليات الإحلال والتجديد لتحقيق تشكيلة متكاملة تلبى احتياجات الأسواق، هذا مع استمرار استخدام تكنولوجيا التبريد بالنتروجين وغيرها فى تصنيع وتعبئة وتغليف المعسل بدلاً من الطريقة اليدوية وركز على أهمية التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية والمراكز البحثية وكذا الاستعانة بالكفاءة الخارجية مع ضرورة استمرار تطوير وتحديث إمكانيات معامل الشركة للحفاظ على مكانتها الرائدة.

ثالثاً: مجال النشاط التسويقى:

وقد تم التركيز فى هذا المجال على الالتزام بالمبادىء التسويقية عن طريق عدم السعى إلى تحقيق زيادة فى المبيعات وإنما الالتزام بتغطية الطلب على منتجات الشركة وكذا عدم ترك أمر تلبية الطلب للمنتجات المستوردة أو المهربة للسوق وأهمية العمل على تطوير تشكيلة المنتجات بطرح أصناف جديدة وعبوات جديدة بفئات سعرية متدرجة التطور تساير وترضى



أذواق المدخنين وتتوافق مع الاعتبارات الصحية بتخفيض نسبة القطران والنيكوتين وبالإضافة إلى ذلك استمرار سياسة إنتاج أصناف ذات شهرة عالمية وذلك بالمشاركة مع كبرى الشركات العالمية بهدف توفير احتياجات الأسواق من الأنواع المختلفة وزيادة المنافسة الذاتية وتعظيم العوائد الاقتصادية للشركة مع المتابعة الدؤوبة والسعى لتطوير نظام عملاء الشركة لتسويق منتجات بهدف تحسين الأداء وتنشيط المبيعات وتحقيق قدرة أفضل للمستهلك والعمل على تحقيق الاستقرار والانضباط فى الأسواق.

رابعاً: مجال تنمية الصادرات:

وقد تبلورت الرؤى فى هذا المجال إلى السعى لتنمية الصادرات للأسواق التقليدية والعمل على فتح أسواق جديدة أمام منتجات الشركة مع التوسع فى خلق فرص تصديرية لمنتجات صناعية أخرى مقابل استيراد خامات ومستلزمات إنتاج للشركة.

خامساً: مجال نظم المعلومات:

وفى هذا المضمار أكد المهندس نبيل عبدالعزيز على أهمية استكمال وتحديث نظم المعلومات وميكنة أنشطة الشركة المختلفة لمواكبة التطورات الحديثة فى الإدارة مع ضرورة تنفيذ نظام معلومات متكامل بالمجتمع الصناعى بمحافظة السادس من أكتوبر من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة فى هذا المجال.

سادساً: مجال إدارة أموال الشركة:

وذلك عن طريق متابعة توفير التمويل اللازم للاستثمار من خلال مزيج تمويلى يحقق سرعة التنفيذ بأقل التكاليف مع توفير التمويل اللازم للنشاط الجادى لتنفيذ سياسة احتياجات الأسواق كماً ونوعاً وإدارة المخزون من الإنتاج التام بحيث لا يتجاوز حد الأمان.

سابعاً: مجال تنمية الموارد البشرية:

وفى هذا الصدد أشار المهندس نبيل عبدالعزيز إلى الجهود المتواصلة للشركة فى تحسين بيئة العمل من خلال استخدام تكنولوجيا التبريد والتى تعد أحدث الأساليب المستخدمة فى مصانع السجاير العالمية وذلك للوصول إلى درجة الحرارة المناسبة وقد حقق هذا النهج آثار إيجابية تمثلت فى رفع الإنتاج وتحسين الأداء وكذلك العمل على تقييم نظم الحوافز لتطويرها وتحديثها لتحقيق العدالة بين العاملين وربط هذه الحوافز بالإنتاج وجودته وتحسين مؤشرات إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه/ أجر، وفضلاً عن ذلك تطوير وتحديث سياسة التدريب باختبار برامج تدريب متقدمة تواكب العصر واختيار الجهات المؤهلة والمتدربين وتقييم الأداء بشكل مستمر للوقوف على جودة التدريب مع الاستعانة بالخبرات والتخصصات فى المجالات التى لا تتوافر بالشركة مع ضرورة توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية والغذائية والخدمات الترفيهية لجموع العاملين.

نتائج إيجابية

واستطرد المهندس نبيل عبدالعزيز إلى أن الشركة قد حققت نتائج إيجابية ومعدلات أداء متميزة خلال التسعة أشهر المنتهية من العام المالى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وذلك بفضل التعاون المثمر والفعال بين الإدارة والعاملين وقد تمثل ذلك فيما يلى:

- بلغت كمية الإنتاج من الأصناف المحلية والأجنبية خلال الفترة من ٢٠٠٧/٧/١ حتى ٢٠٠٨/٣/٣١ ٥٨,٧ مليار سيجارة.
- بلغت قيمة الإنتاج خلال الفترة من ٢٠٠٧/٧/١ حتى ٢٠٠٨/٣/٣١ نحو ٦,٤ مليار جنيه.
- بلغت كمية المبيعات ٥٨,١ مليار سيجارة.
- بلغت قيمة المبيعات الكلية خلال الفترة ٦ مليار جنيه.
- بلغت قيمة التصدير خلال الفترة ٣٩ مليون جنيه.
- بلغ الربح الصافى بعد الضرائب خلال ذات الفترة ٥٥٦ مليون جنيه.

اعتبارات هامة

وأكد المهندس نبيل عبدالعزيز بأنه قد روعى عند إعداد مشروع الموازنة التخطيطية العديد من الأسس والاعتبارات أهمها:

- تطوير تشكيلة المنتجات بحيث ترضى

اجتماع تاريخى للجمعية العمومية للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

أذواق المدخنين.. وتلبية احتياجات الشرائح السعرية المختلفة لتعظيم إيرادات الشركة.

● الحفاظ على الأصناف الشعبية.

● ترشيد التكلفة فى كافة المجالات بما يتيح امتصاص جزء من الزيادة المتوقعة فى بنود التكلفة الناتج من ارتفاع أسعار مدخلات الصناعة عالمياً ومحلياً.

● تقييم المستلزمات المستوردة والصادرات والسلع الاستثمارية على أساس سعر صرف ٥,٥ جنيه للدولار.

● تقدير قيمة المستلزمات السلعية وفقاً للعقود المستقبلية للتوريدات.

● تقدير إيرادات التشغيل للغير (مقابل التصنيع الأجنبى) وفقاً للعقود المبرمة مع الشركات.

مؤشرات الموازنة

وتتبلور أهم ملامح ومؤشرات الموازنة للعام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ فيما يلى:

الإنتاج:

حيث استهدفت الخطة مواجهة احتياجات السوق المحلى والتصدير من خلال إعداد مجموعة من البرامج الإنتاجية هى:

● برنامج إنتاج ٨١ مليار سيجارة (٦٤,٧ مليار سيجارة للسوق المحلى و٠,٦ مليار سيجارة لأسواق التصدير و٠,٧ مليار سيجارة إنتاج مشترك و١٥ مليار سيجارة تصنيع للغير سجاير أجنبية) بنسبة ٨٪ عن خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨

● وكذلك برنامج إنتاج ١٧,٥ ألف طن دخان معسل (١٦ ألف طن للسوق المحلى و١,٥ ألف طن لأسواق التصدير) مقابل ٢١,٨ ألف طن خطة معتمدة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ويرجع السبب الرئيسى وراء هذا الانخفاض إلى تقليد وغش وتزوير معسلات الشركة فى صنف سلوم، والشركة تسعى جاهدة لمواجهة هذه الظاهرة.

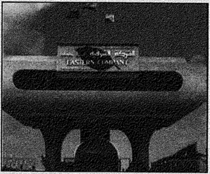
● وقد قدرت الخطة المعروضة قيمة إنتاج (شاملة الضرائب ورسم التأمين الصحى) يصل إلى ٩,٧ مليار جنيه.

المبيعات المحلية

● وقد انتهت الخطة للوصول بقيمة المبيعات المستهدفة للسوق المحلى (شاملة ضريبة المبيعات ورسم التامين الصحى) بالموازنة المعروضة ٨,٥٥٦ مليار جنيه مقابل ٧,٥٤٨ مليار جنيه خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بزيادة قدرها ١,٠٠٨ مليار جنيه بنسبة زيادة ٣٪.

الصادرات

وفيما يختص بالصادرات فقد استهدفت الخطة الوصول بقيمة الصادرات المستهدفة ٦٠,٥ مليون جنيه بخطة عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ مقابل ٦٥,١ مليون جنيه بخطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وبنسبة زيادة ٢٪ عن فعلى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧



الأجور

● وفى هذا الإطار تم إعداد خطة العمالة والأجور على أساس الربط بينهما وبين الإنتاج والمبيعات.. حيث استهدفت الخطة ما قيمته ٣٥٠,٩ مليون جنيه لبند الأجور الكلية مقابل ٢٩٩,٧ مليون جنيه خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، بنسبة زيادة ١٧٪ وذلك لتغطية الزيادات فى العلاوة.. إلخ. هذا بالإضافة إلى الزيادات المحتملة فى تكلفة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

الخامات والمواد والوقود وقطع الغيار

وقد بلغت تكلفة المستلزمات السلعية المحلية والمستوردة المستخدمة فى الإنتاج ٢,٣,٩ مليار جنيه بالموازنة المعروضة مقابل ٢,٠٩٢ مليار جنيه عن خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة زيادة ١٠٪.

مقابل تصنيع السجاير الأجنبية

● وقد قدرت الإيرادات المستهدفة من التصنيع المحلى للسجاير الأجنبية (إيرادات تشغيل الغير) قدرت بمبلغ ٤٤٤ مليون جنيه بالموازنة المعروضة مقابل ٢٩٣ مليون جنيه خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة زيادة ٥٢٪

الاستثمارات

● وقد استهدفت الخطة استثمارات تقدر قيمتها بـ ٢,١٥٨ مليار جنيه أهمها الآتى:

– ٥٨٣ مليون جنيه للإحلال والتجديد للآلات.

– ١٤٦٧ استكمال بعض مبانى المجمع الصناعى بمحافظة ٦ أكتوبر حسب أولوية البدء فى تنفيذها طبقاً للبرنامج الزمنى المستهدف.

وسيتم تمويل هذه الاستثمارات من خلال مزيج تمويلى كما سبق الإشارة عند الحديث عن سياسات الشركة فى المرحلة المقبلة.

ما يؤول للخزانة العامة

وفى هذا المجال فقد استهدفت الخطة ٥,٦ مليار جنيه تؤول إلى الخزانة العامة للدولة، من مبيعات أصناف الشركة، وحوالى ١,٣ مليار جنيه من الأصناف الأجنبية وبإجمالى يصل إلى حوالى ٦,٩ مليار جنيه، مقابل ٥,٧ مليار جنيه فعلى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بزيادة قدرها ١,٢ مليار جنيه بنسبة زيادة ٢١٪

الأرباح الصافية

● وقد أسفرت تقديرات الخطة المعروضة عن فائض قدره ٩٠٠ مليون جنيه مقابل ٧٤٠ مليون جنيه فى خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بزيادة قدرها ١٦٠ مليون جنيه بنسبة زيادة ٢٢٪

تحديات كبيرة

وتواجه الشركة العديد من التحديات منها :

(أ) التناقص المستمر فى إنتاج الدخان.

من خلال دراسة اتجاهات الأسواق العالمية لإنتاج الدخان. يتضح أن هناك تناقصاً مستمراً على مدار الأعوام السابقة.. ومن المتوقع استمرار هذا التناقص فى السنوات القادمة للأسباب الآتية :

– تطبيق السوق الأوروبية المشتركة لسياسة إلغاء الدعم الممنوح لمزارعى الدخان مما يحولهم إلى زراعة محاصيل بديلة.

– تقييد الصين إنتاجها من الأدخنة لتوفير احتياجات مصانعها، مما يقلل المعروض من الدخان فى الأسواق العالمية.

– عدم توافر كافة أنواع الأدخنة بالسوق العالمى.. واختلال ميزان العرض والطلب فى غير صالح الصناعة.

وفى ضوء هذه المتغيرات المتلاحقة تبرز أهمية الاقتراح الذى كانت قد تقدمت به الشركة لزراعة الدخان فى مصر.. لتأمين بعض احتياجاتها من مصدر ثابت ومستقر.

(ب) دخول مرحلة محاربة التدخين مرحلة جديدة.

فى ضوء التعديلات التشريعية الأخيرة بشأن الوقاية من أضرار التدخين.. وذلك من خلال زيادة مساحة التحذير إلى نصف واجهتى العبوة.. وإضافة صور لمرضى السرطان وغيرها.. واتساع نطاق أماكن حظر التدخين. من المتوقع أن تنعكس هذه الإجراءات على اقتصاديات الشركة من خلال:

١ – الأعباء التى ستتحملها الشركة نتيجة تعديل المطبوعات.

٢ – انخفاض الطلب على منتجات الشركة نتيجة توسع دائرة الأماكن المحظور التدخين بها.

شكر وتقدير

وفى نهاية كلمته أشاد المهندس نبيل عبدالعزيز بجهود كل من الدكتور محمود محيى الدين وزير الاستثمار والمهندس محمد عادل الموزى رئيس الشركة القابضة للصناعات الكيماوية ورئيس الجمعية العامة للشركة وأثنى على مؤازرتهم وحلهم لأية مشكلة قد تحول دون انطلاق الشركة وطموحاتها كما أثنى على الجهاز المركزى للمحاسبات والذى ساعد الشركة كثيراً لتحقيق المزيد من النجاحات.

قضايا الإصلاح الإدارى فى المجالس النيابية

مجلس الشعب وقضايا الإصلاح الإدارى

د . ممدوح مصطفى إسماعيل
كلية الإقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة

رؤية تحليلية

مقدمة

تواجه الإدارة الحكومية لأية دولة حالياً مجموعة من التحديات الكبيرة تنبع من العديد من التغيرات والتحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والاتصالية والتى نشأت مع شيوع ظاهرة العولمة والتى تعبر فى جوهريا عن عملية مركبة لها أبعادها الاتصالية والاقتصادية والسياسية .

فعلى المستوى الإتصالى ومع ثورة الاتصالات حدث انكماش فى الزمان والمكان ، وتحول العالم إلى وحدة أو مساحة واحدة متصلة تعبر عن دول بلا حدود ، وازداد الحديث عن " الجغرافيات العالمية الجديدة " والعالم الواحد " والذى يشير إلى سقوط الحواجز بين دولة بفعل التقدم السريع فى وسائل الاتصال

وعلى ذات المستوى حدثت ثورة معلوماتية هائلة ، وبات العالم فى ظل مايسمى بالقرية الكونية " " Global Village اندماجا ، فقد وحدت الثورة المعلوماتية اهتمامات العالم أجمع ويسرت نقل أحداثه فى كل مكان ، الأخبار والمعلومات والصور المرئية والمسموعة يتناقلها الأفراد فى أرجاء المعمورة فى اللحظة ذاتها .

وعلى المستوى الإقتصادى تحول العالم إلى اقتصاد عالم واحد متشابك ، تمهيداً لسقوط الحواجز التجارية بين دولة مع ظهور منظمة التجارة العالمية " " WTOوالتى أصبحت تجسيداً للعولمة الاقتصادية ، والتى كان من مظاهرها ازدياد دور الشركات عابرة القومية " " Transnational Corporationsوالتى تباشر نشاطها فى كافة قارات العالم ، وتعامل العالم كله كسوق واحدة ، وظهر ما يمكن تسميته بـ " عولمة الإنتاج " والذى يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية ، حيث يتم تركيز الإنتاج فى المكان " الأقل تكلفة " ونقله لكى يستهلك فى مكان آخر " أعلى تكلفة " .

وتبرز هذه الأبعاد الاقتصادية كذلك من خلال عمل التكتلات الاقتصادية العالمية ، والتحالفات الإستراتيجية ، والاندماجات بين المنشآت الاقتصادية الكبرى . كما أضيفت. بفعل ثورة الإتصالات السابق بيانها. مجالات جديدة للتجارة فى الخدمات ، وذلك من خلال التجارة الإلكترونية كأحد الأساليب والنظم الحديثة فى إتمام وتنفيذ المعاملات التجارية عن طريق شبكة المعلومات العالمية " الإنترنت " .

وفى إطار التحولات الاقتصادية كذلك شاعت ظاهرة التحول نحو القطاع الخاص وآليات السوق ، أو ما يعرف بالخصخصة " 0 " Privatization

وعلى المستوى السياسى سادت المفردات التى تعبر عن تيار الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان ، فالمنظمات الدولية أصبحت تهتم بحقوق الإنسان سواء حقه فى الممارسة السياسة ، أو فى حماية البيئة ، أو فى الرعاية الصحية ، أو فى التعليم ، ويعنى ذلك أن الحقوق المختلفة للفرد داخل المجتمع لم تعد فقط مطلبا قوميا بل أصبحت مطلبا عالمياً .

ومن أهم التغيرات التى حدثت فى هذا الإطار شيوع الحديث عن " تغير دور الدولة " فدولة القرن الجديد "تؤدى " وظائف كانت تؤديها فى السابق ، و" تنسحب " من أخرى كانت مرتبطة بها دائما ، " وتبتكر " ثالثة لا عهد لها بها من قبل . فالدولة لا تزال هى المسئولة عن تصميم السياسات ، وتهيئة البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية ، وتقديم الخدمات الأساسية ، ولكنها أنسحبت من عديد من مجالات النشاط الإقتصادى المباشر ، واستعاضت عنه بالدور الإشرافى المتمثل فى مراقبة وضبط أداء السوق .

والتغيرات السابقة تمثل أهم ملامح بيئة الإدارة فى العالم حالياً ، والتى كان لها تأثير.

بطبيعة الحال. على شكل المنظمة وأسلوب عملها والقيم السائدة فيها .

فانتشار ثورة الاتصالات والمعلومات ساعد على تغيير شكل المنظمة العامة ، فلم تعد الهياكل التنظيمية تستند إلى الشكل الهرمى التقليدى ، بل بدأ الحديث عن تصميم الهياكل التنظيمية المصفوفة " " Matrix، والتى تتطلب مهارات جديدة كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مع التركيز على فرق العمل " " Teamsوتكوين شبكات المعلومات " " Networksحيث تقوم أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات بدور أساسى فى الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً ، والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين .

كما أن تعاظم دور شبكات المعلومات والاتصالات رسخ منظومة قيمة جديدة مثل الشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة ، حيث لم تصبح المعلومة حكراً على مستوى إدارى دون الآخر بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات " 0 " Management Knowledge

كذلك أدت العولمة الاقتصادية .بمفرداتها السابقة. وإعلاء مبدأ التنافسية " Competitivenessإلى إرساء مجموعة من القيم الأساسية التى يجب على كل منظمة أن تعمل على إرسائها وإلا " تموت واقفة " ومن هذه االقيم : الجودة " " Qualityوالتى تعنى موافقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل ، والأمثلية " " Optimizationوالتى تعنى الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة ، والابتكار" " Creativityسواء الذى يسعى للاختراق " "Penetration أى التغيير الكلى والذى أصبح أقل إنتشاراً ، أو الذى يسعى للتحسين " " Improvement والذى تزايد الاهتمام به .

وهذه القيم جميعاً جعلت الجودة الشاملة " " Total Quality عنصرا أساسياً لأية منظمة عامة .

وأخيرا فإن تغير دور الدولة إلى الاتساع المؤسسى لمنظومة الحكم والإدارة ، والتأكيد على أدوار فاعلين جدد يشاركون الدولة وجهازها الإدارى فى عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة كالقطاع الخاص ، والمنظمات غير الحكومية ، وكثر الحديث عن الحاجة إلى جهاز إدارى يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل ، كما تزايدت الرغبة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية .

وقد بدأ واضحاً خلال التجربة المعاصرة لمصر مع الوظيفة العامة والتنظيم الحديث لجهاز الخدمة المدنية أن ثمة مأزقاً يواجه القائمين على الإدارة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى البلاد بشأن مدى مواءمة وملاءمة هذا الجهاز الحكومى مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة فى البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعرضت لها مصر على مدار عقودها .

والحقيقة أن طرح شعار الإصلاح الإدارى أو إصلاح جهاز الخدمة المدنية أو الثورة الإدارية ... الخ كلها مترادفات تزامنت مع عمق هذه التغيرات المشار إليها وبمعنى آخر فهى شعارات ليست جديدة على مسامعنا وإن كانت غالباً ما مثلت طموحاتنا وآمالنا فى وجود جهاز عصرى لأداء الخدمات العامة يمارس وظيفته بكفاءة ويؤدى واجبه باحترام لجمهور المواطنين .

ولما كان البرلمان هو الكيان الذى يصدر التشريعات التى تعد مرآة الشعوب ، لأنها تعكس مدى رقيها وتطورها فى شتى مناحى الحياة ، وبصفة خاصة فى الناحية الإدارية ، فيكون من المتوقع أن تتبنى المؤسسة التشريعية عملية إصلاح إدارى تطال كافة مفرداته التنظيمية ، والبشرية .

وعليه يكون من المفيد دائماً تحليل مضمون ما يدور داخل أروقة البرلمان الذى يمثل المواطنين والمنوط به دائما الدفاع عن مصالحهم .

وفى تحليلنا لقضايا الإصلاح الإدارى داخل مجلس الشعب ، نشير بداية إلى عدد من الملاحظات المنهجية الأولية على النحو التالى :.

١ . سيتم التركيز فى هذا التحليل على بيان الحكومة الذى ألقاه الدكتور أحمد نظيف فى جلسة المجلس المعقودة يوم الثلاثاء ١٩ ديسمبر ٢٠٠٦ حيث أنه آخر بيان للحكومة قبل التعديلات الدستورية الأخيرة والتيلم تعد الحكومة مطالبة بمقتضاها بتقديم بيان أمام المجلس فى بداية كل دور إنعقاد لإحالته إلى لجنة خاصة لمناقشته يتم عرض تقريرها على المجلس لمناقشته ، ومن ثم تكون هذه المناقشة فرصة لإبداء كل عضو رأية فى سياسة الحكومة وعرض أية مطالب محلية أو قومية يرى ضرورة لعرضها ، حيث أكتفى التعديل بأن يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوماً من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول إجتماع له إذا كان غائباً

٢ . أحال المجلس بيان الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء عن برنامج الوزارة الذى ألقاه إعمالا لحكم المادة ١٣٣ ١ من الدستور ، والمادة ١١١ ٢ من اللائحة الداخلية للمجلس ، إلى لجنة خاصة للرد على البيان برئاسة وكيل المجلس عن الفئات وعضوية السادة رؤساء اللجان النوعية بالمجلس وممثلو الهيئات البرلمانية . الدكتور عبد الأحد جمال الدين (الحزب الوطنى الديمقراطي) ، والأستاذ محمود أباظة (حزب الوفد الجديد) ، ومن المستقلين الأستاذ كمال أحمد .

٣ . انتهت اللجنة من تقريرها الذى عرض على جلسة المجلس المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٧/١/٣٠ ، واستمرت مناقشة المجلس التقرير على مدار خمس عشرة جلسة من الجلسة ٣٣ بتاريخ ٢٠٠٧/١/٣٠ وحتى الجلسة ٤٨ بتاريخ ٢٠٠٧/٢/٢٧ التى حضرها الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء للتعقيب على ملاحظات النواب ، أى أن إجمالى الجلسات التى سوف تخضع للتحليل هو (١٥) جلسة متتالية مع استبعاد الجلسة ٤٦ التى خصصت لمناقشة استجوابات مقدمة من الأعضاء ولم يناقش خلالها البيان وتقرير لجنة الرد

٤ . بلغ عدد المتحدثين فى التعقيب على تقرير اللجنة ٣٧٣ عضواً إلى أن قرر المجلس إقفال باب المناقشة ، منهم ٢٦٥ نائباً هم جميع نواب الهيئات البرلمانية للحزب الوطنى الذين حضروا الجلسات ، و٥ نواب هم جميع أعضاء الهيئة البرلمانية لحزب الوفد ، ونائب عن جزب التجمع ، و١٠٢ من النواب المستقلين (بينهم بالطبع نواب الإخوان حيث لاتعترف مضابط المجلس بكونهم إخوان يمثلون التيار الإسلامى وتوكد بيانات المجلس على أنهم مستقلون) .

٥ . يتم تحليل المضابط على مستويين كلى (Macro) يتتبع مداخلات الأعضاء التى ركزت على عملية الإصلاح الإدارى على المستوى الكلى ، ومستوى جزئى (Micro) يتتبع مداخلات الأعضاء التى ركزت على مطالب جزئية محددة فيما يتصل بالجهاز الإدارى للدولة ، وعملية الإصلاح الإدارى .

٦ . بتفريغ المضابط فيما يتصل بقضية الإصلاح الإدارى لوحظ غياب تام لمصطلح الخدمة المدنية أو الوظيفة العامة من مداخلات النواب ، إلا فى الحالات التى ذكر فيها مشروع قانون الوظيفة العامة الذى كان قيد الإعداد فى حينه ، وكان اللفظ المستخدم فى بعض الأحيان هو " الجهاز الإدارى للدولة " .

٧ . كان هناك إتجاه عام من جانب النواب إلى طرح قضايا محلية تخص دوائرهم على الرغم من أن هذا الأمر لايتفق والمشاركة فى الرد على بيان الحكومة الذى يتعين أن يكون على درجة عالية من العمومية ويتصرف إلى طرح قضايا قومية بالدرجة الأولى .

أولا : تقرير لجنة الرد على بيان الحكومة : قراءة تحليلية

طرحت اللجنة تحت عنوان " رفع كفاءة الجهاز الإدارى بالدولة "محاور الإصلاح والتى شملت المحاور التالية :

١ . إعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة "

أكدت اللجنة أن إعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة أصبحت ضرورة ملحة فى ظل تضخم عدد وحداته ، وعدم تمايزها ، وتداخل اختصاصاتها ، فضلا عن زيادة عدد العاملين به عن الاحتياجات الفعلية للعمل .

وفى هذا السياق طالبت اللجنة بالمقترحات الآتية :.

١.١ ترشيد حجم وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

حيث طالبت اللجنة بإعادة النظر فى هيكل الجهاز الإدارى ككل والتخلص من الوحدات الإدارية التى ليس لها دور واضح أو اختصاصات فعلية متفردة سواء كانت هيئات أدارية أو إدارات داخل هذه الهيئات ، وذلك من خلال إلغاء تلك الوحدات وإعادة توزيع موظفيها لسد العجز بالوحدات الإدارية الأخرى ، أو دمج الوحدات الإدارية ذات الأدوار والاختصاصات المتشابهة فى وحدة جديدة تستطيع أن تضيف للعمل الإدارى الحكومى .

وكذلك طالبت اللجنة بحذف المستويات الإدارية التى لا تمارس أية سلطات فعلية ، والتى كثيراً ماأضيفت لهياكل الهيئات الإدارية لإتاحة فرص للترقى .

وفى ذات السياق كذلك ، طالبت اللجنة بإعادة النظر فى وظائف الجهاز الإدارى للدولة ، فلا شك أن قدراً كبيراً من الإختلالات الهيكلية التى يعانى منها إنما يرجع إلى اضطلاعه لعقود طويلة بمهام عديدة ومتنوعة كان يمكن إسناد الكثير منها إلى القطاع الخاص .

١.٢ القضاء على تضخم العمالة بالجهاز الإدارى للدولة :

أشارت اللجنة إلى خطورة التحدى الذى يواجه الحكومة فى المرحلة الحالية ، والمتمثل فى الموازنة بين الحد من تضخم العمالة بالجهاز الإدارى للدولة من جهة ، والتصدى لمشكلة البطالة من جهة أخرى . وأيدت اللجنة انتهاج الحكومة لأساليب غير تقليدية تراعى كافة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والإدارية .

ومن توصيات اللجنة فى هذا السياق : الاهتمام ببرامج التدريب التحويلى ، وتشجيع المعاش المبكر الإختيارى ، وفتح باب الأجازات دون راتب ، وقد تحفظت اللجنة على تخويل السلطة المختصة حق تقدير الأسباب التى يبديها العامل للحصول على إجازة دون راتب ، حيث إن هذا القيد قد يحول دون تغعيل هذه الآلية الهامة ، واذا اقترحت اللجنة أن يكون حق العامل فى الحصول على إجازة دون راتب مطلقا دون قيد أو شرط سوى إيقاف ترقيته حتى عودته وقضائه للمدة البينية لشغل الوظيفة الأعلى .

كما طالبت اللجنة الحكومة بتشجيع نظام العمل لبعض الوقت مقابل نسبة من الأجر ، مع زيادة نسبة الأجر التى يحصل عليها العامل إلى ٦٠٪ أو ٧٠٪ عند قيامه بالعمل نصف الوقت ، حيث إن النسبة المعمول بها حالياً لاتعد حافزاً للإقبال على هذا النظام .

وإعادة الهيكلة من الأمور المهمة للغاية ، فمن المعروف أن الجهاز الإدارى المصرى يتكون من اربع مكونات أساسية على النحو التالى :

ـ الوزارات والأجهزة المركزية .

ـ الإدارة المحلية وتشمل مديريات الخدمات بالمحافظات ، مضافا إليها دواوين عموم للمحافظات .

ـ الهيئات الخدمية وهى تضم الهيئات التى لاتدار بشكل إقتصادى .

ـ الهيئات الاقتصادية وهى تضم الهيئات التى تدار بشكل إقتصادى .

والجدول التالى يوضح عدد العاملين فى هذه الوحدات جميعاً ، والذى إذا ما قورن بعدد السكان تكون النسبة من أعلى النسب العالمية ، فهناك موظف

لكل (١٣) مواطناً ، وتنخفض بعد إضافة العمالة المؤقتة إلى موظف لكل (١٠,٦) مواطن ٠

والتحديد الكمى المجرد وإن كان يقدم مؤشرا عن حجم الجهاز الإدارى ، إلا أن الأكثر أهمية مقارنة ذلك بحجم العمل المطلوب إنجازه ، ومفهوم البطالة المقنعة يوفر ذلك ، ولقد صنفت مصر . فى دراسة أجراها مكتب العمل الدولى حول العمالة والتوظف فى الأجهزة الإدارية العربية . ضمن الدول العربية التى تعانى الأجهزة الإدارية فيها من مشكلة العمالة الزائدة من ناحية ، ومشكلة البطالة المقنعة من ناحية أخرى ، حيث بلغت نسبة البطالة المقنعة فى مصر حوالى ٤٠٪ من الذكور ٠

وبصفة عامة تعانى الأجهزة الحكومية من العمالة الفائضة (أو البطالة المقنعة) إلا فى مواقع محدودة ، وهذه الظاهرة هى نتيجة لعدة عوامل أساسية منها الزيادة السكانية العالية بمعدلات تفوق معدل تراكم رأس المال ، وتفوق معدل النمو الإقتصادى ، ونظام التعليم الذى لا يهتم تزويد الخريجين بالمهارات المطلوبة لسوق العمل ، والقيم الاجتماعية التى تعطى للعلاقات الشخصية مكانة كبيرة فى قرارات التوظيف والترقية بل ومختلف مجالات إدارة الموارد البشرية ، ومن الأساليب المهمة كذلك غياب المنهج العلمى فى تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، حيث لايتم تقدير الاحتياجات الكمية والكيفية من العمالة استنادا إلى أسس موضوعية تقارن المطلوب من العمالة بالمعروض منها ، بل تتدخل العلاقات الشخصية والقدرة على المساومة والتفاوض من قبل الرؤساء الذين يبالغون عادة فى تقدير احتياجاتهم ، وفى نفس الوقت تقوم الإدارة العليا بتخفيض العدد وبين هذه وتلك يضيع الأساس الموضوعى لتقدير احتياجات العمالة ٠

وعلى الرغم من وجود هذا التضخم ، ووجود فائض فى تخصصات كثيرة ، مما يستدعى ترشيد الحجم الكلى للجهاز الإدارى ، إلا أن هناك عجزا فى مجالات أخرى كتكنولوجيا المعلومات مثلا ، كما يعانى الجهاز الإدارى من عجز شديد فى المواقع النائية أو التى تتعامل مع الجماهير الكبيرة ، وما يترتب على ذلك من ازدحام وتأخير فى الأداء إما بسبب نقص المبانى والمعدات ، أو تهربا من العمل فى هذه الأماكن ٠

٢ - تحسين أحوال العاملين بالدولة ماديا ومهنياً :

حيث أكدت اللجنة أن تحسين أحوال العاملين بالجهاز الإدارى للدولة هو الضمانة الأكيدة والفعالة للارتقاء بمستوى أدائه ، والقضاء على ما يعانيه من مشكلات خاصة ما يتعلق منها بكافة صور الانحراف الإدارى ٠

وفى هذا الصدد علقت اللجنة آمالاً أن يحقق مشروع قانون الوظيفة العامة ما يستهدفه من إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة والموظف العام ، ويضمن للأخير العديد من المزايا فى مقدمتها رفع مستوى الأجور ، والقضاء على مشكلات التقييم والترقى والاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات ٠

ففيما يتعلق بالأجور بعد انخفاض مستوى الأجور بالجهاز الإدارى للدولة ، **ووجود إختلالات عديدة فى توزيعها بين وحداته نتيجة لأوضاع قانونية لا علاقة لها بالإنتاجية من أخطر المشكلات التى تعترض مسيرة الإصلاح الإدارى ٠**

كما رحبت اللجنة باتجاه الحكومة إلى **تطوير هياكل الأجور وتقنين وتعديل جداولها ووضع حد أدنى للأجور يضمن للموظف العام معيشة كريمة ويجنبه الفساد ٠**

كما أوصت اللجنة بتفعيل دور المجلس الأعلى للأجور ليصبح الفاعل الرئيسى الذى يضع الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع كافة الأمور المرتبطة بالأجور والمرتبات فى المجتمع مع منحه الصلاحية الكاملة لتنفيذ مايراه مناسبا من سياسات ٠

وفيما يتعلق بالتدريب ، فقد أشارت اللجنة إلى بعض السلبيات منها :

- ضعف الإعتمادات المالية الموجهة للتدريب ٠
- التركيز على التدريب التعليمى بدرجة أكبر من التدريب العملى والتفاعلى ٠
- عدم قياس عائد التدريب بشكل مناسب ٠

كما رحبت اللجنة بما تضمنه مشروع قانون الوظيفة العامة من استبدال إدارات شئون العاملين بالجهات الحكومية المختلفة بوحدات لإدارة الموارد البشرية يعد التدريب أحد مهامها الأساسية ٠

وأشارت اللجنة إلى ضرورة أن تتولى هذه الإدارات تطوير وتنمية مهارات العاملين ، واكتشاف المهارات القيادية وتنميتها ، وتطوير تكنولوجيا المعلومات ، والإتجاه نحو برامج التدريب التحويلى ، ورفع مستوى أداء العاملين الذين تتطلب مهام وظائفهم تعامل مباشر مع المواطنين ٠

٣ - التيسير على المواطنين فى تعاملاتهم مع الجهاز الإدارى :

فى هذا السياق ، أكدت اللجنة على ضرورة الانتهاء من مشروع الرقم الموحد ، وتعميم نظام الورديات المسائية بالمنافذ التى تقدم للجماهير ، تبسيط الأوراق اللازمة لإنهاء وتقصير الدورة المستندية لها ، تحسين بيئة العمل بالنسبة للموظف مقدم الخدمة ، توزيد كل منفذ إدارى بمكتب للاستعلامات يتواجد به موظف مؤهل للتعامل مع الجمهور والإجابة على الاستفسارات إلى جانب اقتراح إنشاء مكاتب للشكاوى بمنافذ تقديم الخدمات ٠

كما نبهت اللجنة إلى أن تجربة أكشاك تقديم الخدمة ، والتى وفرت لها وزارة التنمية الإدارية الدعاية اللازمة أصيبت بتعثر شديد نتيجة لضعف خبرة العاملين بها ، وكثرة أعطال الحواسب الآلية ، وعدم تعاون معظم الجهات الحكومية مع العاملين بهذه الأكشاك ٠

٤ - التصدى للفساد الإدارى :

أكدت اللجنة على ما جاء بمشروع قانون الوظيفة العامة بشأن وضع الضوابط ، والضمانات التى تكفل تلافى أوجه التسيب أو الفساد الإدارى وذلك من خلال الآتى :

- توسيع الدور المخول للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، بحيث يصبح منظما ومراقباً على الجهاز الإدارى للدولة ٠
- وضع توصيف دقيق للوظائف العامة ، وإشتراط توافره فى المتقدم للوظيفة ٠
- اختيار شاغلى الوظائف العامة ممن يرتفعون عن مستوى الشبهات ٠
- تشديد الجزاءات التى يمكن توقيعها على مرتكب واقعة الفساد من العاملين بالدولة ٠
- تحديد المخالفات والجزاء المقرر لكل منها ، عند ارتكابها لأول مرة وعند تكرارها ، بمقتضى لائحة يصدرها رئيس مجلس الوزراء ٠
- دعم اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية :
- عرضت اللجنة فى نهاية التقرير إلى دعم اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية وأوصت بأهمية أن يكون اختيار القيادات المحلية وعلى رأسها المحافظ بالانتخاب من بين أبناء المحافظة مع منح المحافظ سلطات أعمق تجاه الهيئات الموجودة بالمحافظة إلى جانب الحيلولة دون صدور قرارات وزارية تناقض إتجاه الدولة نحو اللامركزية مع منح المحافظ حق المناقلة بين بنود الموازنة وأن يوكل للمحليات إدارة الإنفاق الخاص ٠ وحرصت اللجنة فى مناقشاتها لهذه المحاور على طرح ما رآته لازما من توصيات وآليات تنفيذية استهدفت رفع كفاءة الجهاز الإدارى ٠٣
- وسنقتصر فى التحليل على قضايا الإصلاح الإدارى ، مع استبعاد محور تطوير الإدارة المحلية ، على إعتبار أنه محور مستقل يستحق اهتماما منفرداً وقد يكون على الأجندة البحثية المستقبلية للباحث ، أو للباحثين المعنيين بالأداء البرلمانى ، وقضايا العمل المحلى داخل البرلمان ٠

ثانيا - مناقشات الأعضاء على بيان الحكومة :

وفيما يلى المحاور التى نتجت من تحليل الجلسات الخمسة عشرة التى خصصت لمناقشة بيان الحكومة كما أشرنا آنفا :

أولا : الإصلاح الإدارى على وجه العموم :

أكدت المناقشات على ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بقضية الإصلاح الإدارى فرغم ما بذل من جهود على مدار سنوات عدة ، وما وضع من خطط وبرامج ، مازال أداء الجهاز الإدارى للدولة يحول دون أن تؤتى جهود التنمية ثمارها المرجوة .

وقد بدى جلياً من المناقشات قناعة النواب أن إصلاح الجهاز الإدارى للدولة يجب أن يكون شاملا يعيد هيكلة المنظومة الإدارية الحكومية ككل ، ويحسن أحوال العاملين بالدولة مادياً ومهنياً وييسر على المواطنين تعاملاتهم اليومية مع مؤسسات الدولة ، ويقضى كذلك على الفساد الإدارى الذى يعد السبب الرئيسى للتعقيدات البيروقراطية .

وقد أكد البعض ضرورة تحول المجتمع بالكامل إلى مجتمع منتج ، يعى مفاهيم الجودة ويطبقها ، كما يطبق معايير أفضل أداء إدارى ، على اعتبار أن تطوير الجهاز الإدارى هو أحد أعمدة بيئة المناخ الإقتصادى الجاذب للاستثمار وتقديم الخدمات للمستثمرين ، ومن ثم ، فقد وضع برنامج السيد الرئيس ليؤكد ذلك ، كما بدأت الحكومة فى تنفيذ برنامج يهدف لتطوير أداء الجهاز الإدارى فى الدولة شاملا دواوين عموم الوزارات وما يتبعها من هيئات وأجهزة بالإضافة إلى الهيئات العامة الخدمية ، وكل ما يندرج تحت مسمى جهة حكومية .

وواقع الحال أن قضية الجودة من ألقضايا الأساسية عند الحديث عن أى إصلاح إدارى حيث تثور الشكوك دائما عن عدم توافق مستوى الخدمة الحكومية مع توقعات المستهلكين ، حيث تواجه الخدمات الحكومية ببعض المشكلات التى تعوق الجودة يتمثل أولاها فى : انخفاض مستوى جودة تصميم الخدمة سواء ما يتعلق بطول الإجراءات أو درجة ميكنة عمليات الخدمة والتى تؤثر على الوقت المستغرق فى الأداء ، وكذلك الحال فى عدم الاهتمام بمناسبة تصميم موضع أداء الخدمة ، كمل توجد من ناحية ثانية مجموعة من المشكلات تتعلق بمستوى جودة تنفيذ الخدمة كمتسوى قدرات مقدمى الخدمة ونمط تعاملهم مع المستهلكين ، واقتران العملية الإدارية بمجموعة كبيرة من التعقيدات المكتبية والإجراءات ، وأخيراً هناك مجموعة من المشكلات الأساسية تتعلق بانخفاض جودة المبانى والتجهيزات المستخدمة فى أداء الخدمة ، وعدم فاعلية نظم العمل ، وعدم الاهتمام بالمؤثرات المعنوية على متلقى الخدمة كالآثار الناتجة عن الشكل العام لمكان تقديم الخدمة مثلا .

وبطبيعة الحال تؤثر هذه السلبيات على مستوى أداء المنظمات العامة بصورة تجعله يكون بعيدا كل البعد عن توقعات ورغبات العملاء ، كما أنه لا يرقى إلى مستوى المنافسة كأحد التحديات الأساسية المشار إليها آنفاً .

وفيما يتعلق أسباب هذه المشكلة فإنه يمكن رصد أسباب عدة لانخفاض جودة الخدمة الحكومية منها غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء ، وغياب التخطيط الإستراتيجى ، وعدم تحديد أهداف كمية ونوعية واضحة ، والتركيز على الإجراءات أكثر من التركيز على النتائج ، وتضخم الجهاز الإدارى ، ومشكلات إدارة الموارد البشرية بمجالاتها المختلفة ، وقصور البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة ، وعدم توافر نظم معلومات مناسبة لإدارة الجودة ، وقصور فاعلية القيادة فى العديد من المنظمات وعدم دعمها لبرامج الجودة الشاملة ، ومركزية السلطة وكثرة اللجان دون فاعلية ، وغياب روح الفريق ، وعدم وجود بطاقات دقيقة ومحدثة لوصف وتقييم الوظائف ، وغياب المفهوم التسويقى الحديث الخاص بالتوجه بالعميل واعتبار العميل هو الذى يدير المنظمة ، وغياب مخصصات البحوث والتطوير ، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة الجودة .

وعلى الرغم من هذه المؤشرات السلبية ، فإنه توجد بعض المؤشرات الإيجابية كقيام وزارة الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء مراكز لتيسير الخدمات الحكومية للمواطنين والمستثمرين بجميع المحافظات ، وذلك للتيسير على طالبى الخدمة ، وتستهدف هذه المراكز الحصول على الخدمة من أقرب موقع دون الاضطرار للذهاب إلى الوزارة أو المصالح الحكومية البعيدة ويستفيد من هذه المراكز أصحاب المعاشات ، والمرضى ، وأهالى القرى البعيدة ، وجميع المواطنين الذين يتعاملون مع أجهزة الدولة .
وهذه المراكز التى تعمل نيابة عن المواطن طالبا الخدمة لن تلغى حق المواطنين فى التعامل مع الأجهزة الحكومية ، وقد وضعت الوزارة مجموعة من الضوابط للحفاظ على حقوق المواطنين عند تعاملهم مع هذه المراكز للحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالمواطنين ، كذلك فإنه لا يجوز الامتناع عن قبول طلب أى مواطن لإحدى الخدمات ، كما لا يجوز الخروج على مقتضيات الواجب ، وحدود اللياقة ، كما تحظر الضوابط ممارسة أية أعمال تخالف أو تتعارض مع طبيعة المهمة المحددة أساساً للمراكز .

ومن المؤشرات الإيجابية كذلك إصدار الوزارة دليلا خاصاً بالخدمات الجماهيرية التى تقدم للمواطنين والمستثمرين يتضمن تحديد المستندات والأوراق والرسوم اللازمة لأداء الخدمة والتوقيتات الزمنية التى تلتزم بها الإدارة لإبداء رأيها للمواطنين .

وقد أشار البعض إلى أنه من الضرورى إعداد نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية ، واستصدار قانون الوظيفة المدنية ، وتفعيل آليات التقييم والمراجعة فى إطار مبادئ جديدة للثواب والعقاب ، وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية بالحكومة ، وتطوير مناخ العمل الحكومى والارتقاء بمهارات وكفاءة العاملين بالحكومة ، والبعد عن تعقيد الإجراءات .

فالدور الحكومى الجديد والمتمثل فى دعم الاستثمار وتهيئة بيئة استثمارية أفضل لكل من يسعى للعمل والإنتاج يعنى وجود جهاز حكومى متوافق ، يبتعد كل البعد عن البيروقراطية ويتعامل مع كل مواطن كعميل يجب اكتساب ثقته ومساعدته على أهدافه فى أقصر وقت وبأقل تكلفة .
كما طالب البعض بالإسراع نحو الإصلاح الإدارى والقضاء على البيروقراطية ، مؤكدين على ضرورة ردع ومواجهة كافة أنواع الفساد الإدارى الذى يعوق التنمية .

وطالب البعض أن تسعى الحكومة جاهدة على تحسين أحوال الموظف المصرى فى الوزارات الخدمية أسوة بما يتم مع المعلمين فالجميع يشتركون فى: غلاء وارتفاع الأسعار ، وقلة الدخول ، والأعباء المتزايدة " .

وظهرت تأكيدات واضحة على ضرورة مواصلة الإصلاح للجهاز الإدارى للدولة إصلاحاً يرفع كفاءة أدائه ويحاصر الفساد ويعزز الرقابة البرلمانية والشعبية ويتصدى للبيروقراطية .

وقد أشار البعض إلى خلو بيان الحكومة من عدة نقاط منها : كيفية مواجهة استمرار غلاء الأسعار ، وكيفية القضاء على الفساد الذى استشرى فى الجهاز الإدارى للدولة .

ثانيا - تباطؤ الإصلاح الإدارى والسياسى دون الإقتصادى

أشار البعض إلى أن المواطن البسيط ، ومحدودى الدخل لا يشعرون بعائد من جراء خطوات الإصلاح الإقتصادى فراتبهم كما هو وأسعار السلع والخدمات تقفز من حولهم بسرعة الصاروخ ومشاكلهم اليومية مثل مياه الشرب ، والمواصلات ، والعقبات الإدارية وكثير من المشكلات ، ولايمكن تركهم فريسة فى ايدى كل من يتعامل معهم ومن هنا يجب لفت نظر الحكومة إلى أنه لافائدة من المجهود الكبير فى الإصلاح الإقتصادى دون الإصلاح الإجتماعى والإدارى والثقافى ومحاربة الفساد بكل صوره وإصلاح المجتمع نفسه من سلوكيات وأخلاقيات أصبحت متدنية وتنفيذ حازم للقانون فى الشارع المصرى للقضاء على جميع العشوائيات التى أصبحت جزءاً لايتجزأ من الشارع المصرى ١٠ .

وأكدت المناقشات على ضرورة عدم التعامل مع عملية التطوير للجهاز الإدارى للدولة بمعزل عن الاقتصاد القومى والمتغيرات التى تشهدها مصر خلال السنوات الأخيرة من عمليات الخصخصة ، فالعمل على تطوير الجهاز الإدارى للدولة هو مرآة لتقدم المجتمع ، ومعيار لجذب أو طرد الاستثمار ، ولا يمكن الاستغناء عنه كمحور أساسى للعمل فى وطن يسعى فى كل خطواته نحو التقدم ، ونحو احترام المواطن وحقوقه ، ونحو احترام

قيمة الوقت .

ثالثا . إنجاز قانون السلطة القضائية جزء من عملية الإصلاح الإدارى :

أكد البعض على أن سرعة إجراءات التقاضى فى الدولة من أهم محددات نجاح تطور المناخ التشريعى واستقراره ، كما أنه من أهم عوامل اجتذاب الاستثمارات ، ومن ثم فإن إعلان الحكومة عن برنامج متكامل لتحقيق العدالة الناجزة يعد دفعة تقديمه ثابتة ، فهى خطوة ذات تأثير على كافة نواحى الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وهذه الخطوة هى جزء لا يتجزأ من منظومة الإصلاح الإدارى والتبسيط على المواطنين فالاقتصاد الذى ينتظر من القطاع الخاص أن يكون قائداً لعملية التنمية به لابد وأن تتسم إجراءات التقاضى فيه بالبساطة والوضوح ، واحترام قيمة الوقت ، وتخفيف عبء الإجراءات عن كاهل المواطن العادى والمستثمر .

رابعا : البيروقراطية والأداء الحكومى : نظرة تقييمية لمشروع الحكومة الإلكترونية

أشار البعض إلى أن الحكومة تعمل على إدخال مفاهيم التعامل الإلتكرونى فى أداء الخدمة فى القطاع الحكومى ، وذلك لتيسير تقديم الخدمات للمواطنين من خلال قنوات جديدة متعددة والعمل على الارتقاء ببيئة العمل وتقديم مستوى أفضل لأداء الخدمة .

إلى أنه على الرغم من شعار " الحكومة الإلكترونية " هذا ، فلا تزال البيروقراطية تحكم أداء آلاف الخدمات الحكومية وتهدر المال والوقت وتغذى الفساد الإدارى والمالى .

وواقع الحال أن مشروع الحكومة الإلكترونية يجب الوقوف أمامه لتقييمه بعد سنوات من الحديث عنه ، فعلى الرغم من كون هذا المشروع أهم أدوات تعامل الدولة مع تناقضات النظام العالمى الجديد ، فإنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات .

فلا يستقيم أن تستمر دولة حديثة فى سن تشريعات تستهدف التنظيم الفوقى لحركى مفردات المجتمع ، فى الوقت الذى تقوم فيه فلسفة عصر المعلومات على مبدأ ذاتية الإدارة كما لا يستقيم تمكين قوى التحكم المركزى المباشر فى تحديد عناصر التطور فى المجتمع ، فى الوقت الذى تقوم فيه آليات التحكم فى عصر المعلومات على مبادئ التدفق الشبكى لعناصر إحداث هذا التطور ، ولا يستقيم أن تسير دولة حديثة فى إتجاه الأرتفاعات الهرمية داخل الجهاز الحكومى ، فى الوقت الذى تؤكد فيه فلسفة وآليات عصر المعلومات على ضرورة إحداث التحول لأنظمة لامركزية جديدة تتبنى المشاركة فى صنع القرار والتمكين من خلال هندسة تدفق المعلومات .

وخلاصة الأمر أن مجرد الاكتفاء المظهرى بحوسبة ما هو قائم من الدولة . كما هو الحال فى مصر . دون التوجه لإعادة هندسة الدولة ، لا يمكن أن يضمن نجاح الحكومة الإلكترونية فى أداء دورها كقاطرة تحديث للمجتمع .

وهناك تصور خاطئ من أجهزة الحكومة التقليدية لمفهوم الحكومة الإلكترونية بأنه توظيف تكنولوجيا المعلومات فى بث نماذج طلب الخدمة (العرضحال) بمواقع الإدارات الحكومية على شبكة الإنترنت ، فالمسألة أكثر شمولية كما سبق البيان .

وقد قام أحد النواب بعقد مقارنة بين مصر وتونس مشيرا إلى أن الأخيرة التى تبلغ ثمن مساحة مصر وعدد سكانها لا يزيد على ١٠ ملايين نسمة ، حققت أكثر من ١٥ مليون سائح ، ويبلغ دخل الفرد فيها ٢٦٠٠ دولار سنوياً ، فى حيث أن مصر لاتزيد على ١٣٠٠ دولار سنوياً مؤكدا على أن سبب هذا هو سوء الإدارة والبيروقراطية الشديدة فى قطاع هام وهو قطاع الاستثمار .

خامسا . تقييم الأداء المؤسسى :

ناشد البعض الحكومة بضرورة تحسين كفاءة الجهاز الإدارة للدولة ، والتصدى للفساد المستشرى الذى يعوق كل محاولات التنمية والتقدم ، وتدعيم الجهاز الإدارى بالدولة بحسن اختيار القيادات الإدارية والفنية فى كل موقع لإنهاء كافة الأعمال بالجودة المطلوبة والوقت المناسب مع التركيز على التدريب الهادف لكافة المستويات دعما لحركة الاستثمار .

ويتوافق هذا الرأى مع أهمية تفعيل نظام تقييم الأداء المؤسسى ، والمشكلة الجوهرية مشكلة مزدوجة تتمثل أولا فيم يُقاس ، وثانيا فى كيفية القياس . فعادة ما يتم التركيز على قياس النشاط والعمليات والمخرجات ، ونادراً ما يتم قياس الأثر . كما أن القياس يتم بطريقة لا تسمح بالتمييز بين النجاح والفشل ، ولا تستطيع فى الغالب علاج الفشل ومكافأة النجاح .

وهناك مجموعة من الأسباب تقف وراء صعوبة تقييم الأداء المؤسسى فى المنظمات الحكومية من قبيل صعوبة قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الحكومية ، وتعدد وتعارض أهداف وأوليات هذه المنظمات ، وغياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية ، وغلبة الروتين فى تسيير العمل الحكومى ، والإختلالات المتعلقة بعنصر العمل كما سبق بيانها ، وغياب الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الحكومية ، والقياس المضلل فى ظل غياب المصداقية والشفافية خاصة فى حالة القياس الخارجى المتمثل فى الرأى العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة .

وأشار البعض إلى أن مشكلة البطالة تزداد بشكل مرعب والارتفاع الجنوني للأسعار . فى مقابل تدنى الأجور والدخول للسواد الأكبر من الشعب المصرى الذى ماتت الفئات المهمشة والفقيرة منه موتاً إنسانياً . مثل صغار العاملين بالدولة وأصحاب المعاشات وصغار الفلاحين وفئات أخرى كثيرة فى طريقها للموت ؟ وهنا أطالب بوضع حد أدنى للأجور للعاملين بالدولة لمراعاة الارتفاع الجنونى للأسعار خاصة فى المناطق الريفية والذى يضم ٧٥٪ من فقراء مصر ، وتعديل النص الوارد فى قرار إنشاء المجلس القومى للأجور بتحديد الحد الأدنى للعلاوة السنوية ب ٧٪ من الأجر الأساسى ليصبح النص ألا يقل الحد الأدنى لهذه العلاوة عن معدل التضخم السائد .

ومن الملاحظات المهمة التى ذكرها البعض التأكيد على أن الفساد الإدارى حال دون وصول الدعم لمستحقيه ، ولابد من فصل الإنتاج عن التوزيع فوراً ، ولابد كذلك من وضع حل لقضية الإصلاح الإدارى فى مصر لـ " رحلات العذاب " داخل المكاتب الحكومية ، فالإصلاح الإقتصادى لايمكن نجاحه إلا بإصلاح إدارى حقيقى وإنشاء محاكم خاصة لمحاكمة الفاسدين داخل الجهاز الإدارى

. سادسا . الربط بين الإصلاح الإدارى وإصلاح المحليات :

فمعاناة المواطنين فى التعامل مع الإدارات المحلية قد وصلت إلى الذروة ، وكل مايهم المواطن هو أن يجد حلا سريعاً لمشاكله الحياتية اليومية ، من مياه ، ونظافة ، وصرف صحى ، وطرق ولكن حينما يحدث له بعض المشاكل ويتقدم إلى الإدارات المحلية لايجد إلا المعوقات والعقبات .

ولذلك ، وحيث إن الإدارات المحلية تمثل الاحتكاك المباشر بين المواطن وبين الحكومة ، من تأكيد القيادة السياسية على تبنى مفهوم جديد ومتطور للمحليات يعزز صلاحياتها ، ويدعم اللامركزية فى أدائها ، فيجب توضيح وجهة نظر الحكومة نحو تطوير هذه الإدارات ، وبيان خطة الحكومى فى إصلاح الجهاز الإدارى فى الإدارات المحلية لأنه بدون إصلاح هذا الجهاز لا يمكن أن نصل إلى النتائج المرجوة ، حيث إن هناك مليارات الجنيهات ودائع من القطاع الخاص فى البنوك المصرية نريد أن نستثمر فى الداخل ولكن المعوقات التى تواجهها من الإدارات المحلية تمنعها من محاولة الاستثمار فى الداخل .

سابعا : الربط بين الإصلاح الإدارى وجذب

الإستثمارات

نبه البعض إلى ضرورة تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية وخاصة الإستثمارات العربية. حيث تدنى ترتيب مصر ، بشأن الإستثمارات العربية من المركز الثانى عام ٢٠٠٤ إلى المركز السادس عام ٢٠٠٥. وذلك لإيجاد فرص عمل ومن عوامل تشجيع الإستثمار ضرورة الإسراع فى الإصلاح الإدارى حيث كشفت الدراسات على أن الروتين الحكومى مازال يمثل أهم العقبات أمام الاستثمار ١٩ . وانتقد البعض البيان الذى راهن فى جانب كبير على الاستثمار ، على الرغم من أن التعويل على الحوافز المالية فى جذب الاستثمارات ليس كافياً ، لأن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية فى جذب الاستثمارات مثل حوافز السوق وتوافر آليات قوية لضبط المواصفات القياسية بالنسبة للسلع المنتجة فى هذا السوق وتيسير الإجراءات البيروقراطية .

ثامنا ، قضية الأجور:

أكد كثير من النواب أن قضية الأجور والمرتبات والمعاشات هى القضية التى شغلت اهتمام غالبية المصريين ، فالزيادة التى تتحقق سنوياً سواء بالعلاوة الاجتماعية أو العلاوات الخاصة هى مجرد مسكنات ، فالأمر يتطلب علاجاً شاملاً وليس مسكنات ، وقانون الوظيفة المطروح للنقاش حالياً من جانب الحكومة لابد وأن يحقق الإصلاح المنشود منه ولابد من رفع الحد الأدنى للأجور لموظفى الدولة بحد أدنى ٥٠٠ جنيه .

وبالنسبة للفئات محدودة الدخل ومنهم أصحاب الأجور والمرتبات يجب على الحكومة تحسين دخل هذه الفئات وذلك بزيادة أجور العاملين بالدولة زيادة تتناسب مع زيادة الأسعار .

ومن المهم رفع مستوى الدخول ، وطالب الكثيرون بالنظر فى الحد الأدنى للأجور مع ضرورة تقريب الفوارق . على الأقل . بين ما يحصل عليه الموظف أثناء خدمته سواء من أجور وبدلات وحوافز وبين ما يحصل عليه كمعاش حتى لا تكون هناك هوة كبيرة بين ما يحصل عليه رب الأسرة وبين ما يتقاضاه بالمعاش .

ومن الضرورى. كما اشار البعض. استيعاب أن المواطن العادى لا يستوعب لغة البيانات والأرقام بقدر ما يستوعب لغة الواقع الملموس فلا يهمه معدل النمو أو تراجع عجز الموازنة أو ثبات سعر الصرف للجنيه المصرى بقدر ما يهمه عدد فرص العمل المتاحة ومعدل الأسعار والتحسن فى خدمات النقل والتعليم والصحة والإسكان والمرافق ، أى مدى التحسن فى مستويات المعيشة ، والأجور والخدمات وهو مالم تحققه الحكومة حتى الآن على الوجه الذى يرضى جميع المواطنين خاصة فى الصعيد وفى المحافظات النائية ، فضلا عن إنخفاض متوسط دخل الفرد والتشوهات المتصاعدة فى هيكل الأجور والحوافز ، .

وبالنسبة للأجور والمرتبات ورغم الإرتفاعات المستمرة إلى أنها غير مناسبة فى ظل استمرار ارتفاع الأسعار ، ويجب على الحكومة أن تتدخل بأدواتها لتحقيق التوازن بين الأجور والأسعار .

وطالب البعض الحكومة فى ظل الإرتفاع الكبير للأسعار وعدم استقرار السوق بضرورة مراجعة الأجور والمرتبات لكافة الفئات والإسراع فى الانتهاء من الكادر الخاص للمعلمين على أن يشمل الإداريين ، مع ضرورة الالتزام بالبرنامج الإنتخابى للسيد الرئيس بشأن توفير الحياة الكريمة للفئات الفقيرة ومحدودة الدخل من خلال تحسين الدخول وضمانات المعاشات ، وشدد الكثيرون على حتمية الالتزام بالسن القانونية للمعاش وعدم المد تحت أى مسمى.

كما أن هناك ضرورة لرعاية الموظفين وأصحاب المعاشات وزيادة الأجور والمعاشات بعد تزايد الأسعار لأن الحد الأدنى المطلوب الآن للمعيشة المرضية هو ٥٠٠ جنيه شهريا فنرجو أن يكون متوسط الأجور ٥٠٠ جنيه شهريا .

فقد جاء فى تقرير الاتجاهات الاقتصادية الإستراتيجية أرقام مخيفة منها على سبيل المثال أن النصيب النسبى لأصحاب الأجور والرواتب والمعاشات قد إنخفض عن نهاية الثمانينات ، كما ذكر التقرير أن بيانات البنك الدولى تشير إلى أن ٤٤,٤٦٪ من السكان يعيشون بأقل من دولارين يوميا للفرد ، كما أكد التقرير أن معدل البطالة إرتفع لصبيح ٢٩٪ تقريبا من قوة العمل فى الوقت الراهن وهذا مايعتبر تجسيداً لضعف معدل الاستثمار كما جاء فى بعض التقارير تراجع معدل نمو الناتج المحلى من متوسط سنوى ٩,٤٪ ١٩٨٠ إلى ٣,٦٪ فى الفترة من ١٩٧٥ فى نهاية عام ٢٠٠٤ .

كما لفت البعض الانتباه إلى أن بيان الحكومة لم يتضمن أى إشارة لمواجهة عجز الموازنة ، هل سيكون على حساب الأجور ؟ أن المعاشات ؟ أن الدعم ؟ فنسبة الإنفاق على الأجور من إجمالى مصروفات الموازنة العامة قد انخفض من ٢٤,٤٪ فى العام المالى ٢٠٠٥ إلى ٢٤٪ فى العام المالى ٢٠٠٦ .

ولهذا هناك ضرورة لمراجعة الحد الأدنى للأجور مع كل بحث جديد لميزانية وإنفاق الأسرة كل خمس سنوات ، ومراجعة النص الوارد فى قرار إنشاء المجلس الأعلى للأجور بشأن تحديد الحد الأدنى من العلاوة بحيث يكون النص على ألا يقل الحد الأدنى من العلاوة عن معدل التضخم .

كما أن الأسعار أصبحت عشوائية ودائماً فى زيادة مستمرة بحيث أصبحت تلتهم أى زيادة فى الأجور بحيث لا يستطيع المواطن أن يسد حاجته ، ولذلك يجب على الحكومة أن تتدخل للسيطرة على الأسعار أو زيادة الأجور والمعاشات لتتناسب مع هذه الزيادة .

ولم يقدم بيان الوزارة حلولاً واضحة بالنسبة لارتفاع أسعار السلع والخدمات الأساسية مقابل انخفاض المرتبات والأجور بالنسبة للعاملين فى الدولة والمواطنين مما كان له الأثر فى ارتفاع معدل التضخم ويجب على الحكومة وضع حلول جذرية لمشكلة انخفاض الأجور وتقليل ارتفاع معدل التضخم ويجب على الحكومة وضع حلول جذرية لمشكلة انخفاض الأجور وتقليل الفجوة بين المرتبات بعضها البعض ، وعمل تحكم على الأسعار التى ترتفع بزيادات عشوائية ومتوالية وتوفير السلع للمواطنين بأسعار مناسبة تتناسب مع دخولهم وحماية محدودى الدخل .

وبالرغم من أرتفاع مخصصات الأجور فى موازنة عام ٢٠٠٦ /٢٠٠٧ بزيادة قدرها ٦ مليارات جنيه عن موازنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ (من ٤٥ مليارا إلى ٥١ مليارا) ، إلا أن جدول الأجور بالدولة لم يتغير من حوالى ٢٢ عاماً منذ صدور القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٨٤ من انخفاض الحد الأدنى للأجور مقارنة بنصيب الفرد من الناتج المحلى ، وعلى الجانب الآخر هناك زيادة رهيبة فى أسعار السلع الغذائية ، وأسعار الخدمات كالكهرباء التى أضيف إليها رسوم النظافة بالرغم من عدم تأدية خدمة فعلية لرفع القمامة من المنازل والمحلات العامة . وأيضا أسعار فواتير المياه والتليفونات بالإضافة إلى زيادة الرسوم الدراسية فى المدارس والجامعات . لذلك فيجب على الحكومة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذه الزيادة الرهيبة وغير المبررة فى السلع والخدمات بما يفوق طاقة الإحتمال للمواطنين من محدودى الدخل وغير القادرين .

ويجب على الحكومة أن تقوم بمراجعة مستمرة للحد الأدنى للأجور وذلك على فترات زمنية مستمرة وأن تتولى الحكومة عمل تشريع يضمن ربط الأدور بمعدلات التضخم فى المجتمع حتى يمكن مواكبة الزيادة غير المستقرة للأسعار ، وهناك خلل كذلك فى الأجور وزيادها ، بالمقارنة بالتضخم الذى يحدث ، فلا بد من تحقيق إصلاح حقيقى فى هياكل المرتبات والأجور ، وحل مشكلة البطالة. كما أن استمرار تدنى الدخول فى ظل الارتفاع المتزايد فى الأسعار ، هو أمر خطير ويزيد من المعاناة على كاهل الأسر الفقيرة ومحدودى الدخل . والأمر يزداد خطورة مع انخفاض الحد الأدنى لأجور العاملين فى الدولة نسبة إلى متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلى . ارتفاع أسعار التضخم فى الطعان والشراب بمعدل ١١,٦٪ مما يستدعى زيادة الأجور والمعاشات بما لايقل عن معدل التضخم ، وهو ما تؤكده الحكومة من إصرارها على تطوير الجهاز الحكومى بالحد من البيروقراطية ومحاربة مختلف صور الفساد .

وانتقد البعض البيان الحكومى الذى يتحدث عن إنجازات ويتجاهل

المشاكل ، ويتلاعب البيان بالحقائق والأرقام ونسى مشاكل الفقر والبطالة والفساد الذى ضرب فى جميع النواحى الإدارية فى هذا البلد .

وهناك أعضاء لم يطرحوا أى شئ سوى تكرار ماورد فى بيان الحكومة وهم جميعاً من الحزب الوطنى ، وهو ماتوضحه الفقرات التالية :

بالنسبة لبرنامج الحكومة فى تحسين الدخول ورعاية محدودى الدخل : " يهدف برنامج الحكومة إلى تحسين دخول العاملين فى الحكومة بهيكلة جديدة للأجور يضمن تخفيض الفروق فى الأجور بين أعلى الأجور وأدناها بنفس الدرجة. وهناك مرحلة ثانية وهى زيادة المرتبات بنسبة ١٠٠٪ لأصحاب الدخول الأقل و٧٥٪ لأصحاب الدخول الأعلى .

النسبة لبرنامج تحسين الدخول والمعاشات : " تم زيادة أجور العاملين فى الشرائح الدنيا بنسبة ٢٤ ٪ فى حين كان المستهدف فى العام الأول هة ١٧٪ ، فى ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ تمت زيادة أجور العاملين الأساسية بنحو ٢٠٪ وبحد أدنى ٣٠ جنيها ، وفى عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧: زادت ١٠ ٪ وبحد أدنى ٣٦ جنيها وارتفعت قيمة الأجور والتعويضات فى الموازنة العامة لتصل إلى ٥١,٤ مليار جنيه .

" تحاول الحكومة باستمرار ارتفاع بالمواطن فقد كانت الحكومة تستهدف زيادة أجور العاملين والمواطنين بنسبة ١٧٪ كل عام لمدة ست سنوات ، ارتفعت ألجور العام الماضى بنسبة ٢٤٪ بدلا من ١٧٪ وهذا جهد كبير ، أما فيما يتعلق بالأسعار فهى أسعار عالمية وليست محلية فنحت نعيش فى مجتمع عالمى ولسنا بمعزل عن غيرنا .

الربط بين قضيتى التحول إلى الدعم العينى والأجور :

أشار البعض إلى أن هناك إستحالة فى وصول الدعم النقدى بأى آلية عملية للمستحقين الحقيقفين من غير أصحاب المرتبات والأجور ، وهم فئات كثيرة مثل صغار الحرفيين وعمال البناء والباعة الجائلين وعمال الخدمات والعمالة الزراعية والمنزلية ، وعدم وصول الدعم لهذه الفئات سيجعلهم خارج مظلة الدعم .

ورغم هذه المشاكل فإن الدعم أصبح ضرورياً لمساعدة قطاعات واسعة من الطبقات الشعبية والوسطى التى تعانى من السياسات الاقتصادية والاجتماعية وانسحاب الدولة من الاستثمار وتوفير الخدمات والسلع الأساسية بأسعار تتناسب ودخول الغالبية ، وترك السوق نهباً لكبار التجار ، وانخفاض الأجور والمرتبات الحقيقية . مما يقتضى وضع سياسة جديدة تؤدى إلى ارتفاع الدخول ومستويات المعيشة وتراجع الفقر والبطالة والفساد .

ويجب على الحكومة أن تضع حداً للتفاوت بين الأجور والمرتبات، وهناك من راتبة ٢٠٠ جنيه وآخر ٥٠٠ ألف جنيه ولابد من وجود التكافل الإجتماعى فى المجتمع حتى لا يفقد أى منهم انتمائيته لهذا البلد هذه ناحية .

وطالب البعض بإنشاء مجلس قومى للأجور والأسعار للحد من الزيادة المستمرة فى الأسعار وعدم تمشى الأجور مع الأسعار وآليات السوق كذلك نطالب بالعدل الإجتماعى فى التفاوت الكبير بين أجور العاملين فى الدولة بين وزارات الخدمات وأجور العاملين بوزارات الإنتاج وكذلك صناديق الادخار والمعاشات . وأشار أحد النواب إلى أن البيان تحدث عن زيادة الرواتب بنسب تتراوح مابين ٧٥٪ إلى ١٠٠٪ خلال السنوات الست القادمة وهى بمثابة العلاوة الدورية دون وضع برنامج لإصلاح الأجور فى مصر والذى شهد انخفاضا كبيراً حتى أصبح الأجر الأساسى لايمثل سوى نحو ٢٥ ٪ من قيمة الأجر الإجمالى . مما يتطلب أن تضع الحكومة خطة واضحة للعمل على زيادة الموارد السيادية لها من خلال الضرائب والفحص الشامل لجميع الممولين بالإضافة إلى العمل على زيادة الإنتاج بما يمكن من زيادة الأجور بشكل حقيقى ودون ضغوط تضخمية .

وقد حدث انخفاض نسبة فى مستويات الأجور للعاملين فى الحكومة خلال العقد الأخير وتساءل أحد النواب أن البيان لم يتضمن أى إشارة لمواجهة عجز الموازنة فهل سيكون على حساب الأجور أم المعاشات أم الدعم ٥٠ ؟ فزيادة الأجور استنفدت فى زيادة الأسعار ، وإننى أطالب بزيادة حقيقية للأجور لإعادة التوازن بين الأجور والأسعار .

وفى سياق الحديث عن معدل الأجور أشار أحد النواب إلى أن جهاز الشرطة رغم كل ما يبذله من جهد وتضحيات وما يتحلمونه من أعباء ومخاطر مازالت مرتبات رجاله فى حاجة إلى نظرة عميقة وجذرية فى هذا المجال .

وشدد أحد النواب كذلك على أنه لابد من نظرة خاصة لقيادات الشرطة؟! ، ولابد من إصلاح أوضاع أفراد الشرطة ضباطاً وجنوداً من حيث الأجور والحوافز .

الأجور والربط بينها وبين الدين العام

أشار البعض إلى أن الأوضاع تزداد سوءاً وتدهوراً ، فعندما تولى الدكتور أحمد نظيف رئاسة الحكومة كان حجم الدين المحلة ٤٣٤,٨ مليار جنيه ، وفى يونيو عام ٢٠٠٥ وصل حجم الدين المحلى إلى ٥١٠,٨ مليار جنيه ، وفى عام ٢٠٠٦ وصل حجم الدين المحلى إلى ٥٩٣,٥ مليار جنيه ، أى أكثر من ٩٦٪ من مجمل الناتج المحلى البالغ حوالى ٧٠٧ مليارات جنيه ، وهذه مشكلة كبرى تعنى أن الحكومة تسدد المرتبات والمعاشات والأجور والإنفاق الداخلى بالدين العام ، فى الماضى كانت تنفق على الإنفاق الإستثمارى ، وهذا أمر طبيعى ومجاز ، والآن لكى تحصل على مرتبك تدان الحكومة كل أسبوع بما لايقل عن مليارين من الجنيهات ، ١٥٩ مليار جنيه زادت على ديون مصر منذ أن تولى رئيس الحكومة حتى الآن ، وهذا يعنى ببساطة أنه لا توجد إيرادات فى هذا البلد ، ولا توجد إيرادات فى هذا البلد ، ولايوجد إنتاج حقيقى فمعدل النمو الذى تتفاخر به الحكومة وتقول إنه بلغ ٧ ٪ أو سيصل ، هذا يعنى أن هذه من أموال البترول وقناة السويس والاامعونقت وغيرها ، لكن ليس هناك إنتاج حقيقى على الأرض . وطالب البعض الحكومة بالنظر فى قانون الأجور والمرتبات حيث إن وزارة التنمية المحلية وهى الوزارة الخدمية مثل ديوان الوحدات المحلية والزراعية والصحة والتعليم والضرائب الرقابية لاتتساوى مع نظيراتها من الوزارات الأخرى مثل الكهرباء والاتصالات وخلافه مما أدى إلى خلق مرض يسمى الحقد الطبقى بين الموظفين لعدم مساواتهم مع زملائهم فى الأجور .

تاسعا- قضية تثبيت العمالة المؤقتة .

أشار البعض إلى ضرورة وضع جدول زمنى لتثبيت العمالة المؤقتة قبل قانون الوظيفة العامة الجديد ، وذلك لإستقرار أوضاع الموظفين أسوة بزملائهم ، فتثبيت العمالة المؤقتة فى الحكومة والشركات من ضرورات أمن المواطن ، فهناك بعض المشاكل تحتاج أن ترى النور على سبيل ذلك البطالة والعمالة والمؤقتة يجب وضع حل لهما فهى قنابل موقوتة ويلزم إيجاد حل لها .

وطالب البعض حكومة بوضع خطة واضحة لتثبيت العمالة المؤقتة خاصة من أمضى ثلاث سنوات فأكثر. حتى يستقر هؤلاء الشباب أسريا واجتماعيا. مع العلم بأنهم يمثلون تروسا أساسيا فى منظومة العمل التى يعملون بها ، وأن تقوم الحكومة بتثبيت العمالة المؤقتة لضمان الاستقرار لهم .

وقد تحدث بعض الأعضاء عن تثبيت العمالة المؤقتة فى مجال التعليم على وجه التحديد منبهين إلى خطورة هذا الأمر بالنسبة للعملية التعليمية ، ولكن تم إغفال هذه المداخلات لأن اهتمامها كان منصبا على العملية التعليمية وليس على أوضاع العاملين فى الجهاز الحكومى فى مجملهم .

وأشار البعض إلى أن مشكلة البطالة بدأت منذ عام ١٩٨٤ حين بدأت وزارة القوى العاملة فى عدم تشغيل الخريجين ، وأن القطاع الخاص لم يحل مشكلة البطالة نظراً للبيروقراطية والروتين بالجهاز الإدارى للدولة .

وطالب البعض السلطة التنفيذية والتشريعية بسرعة إعداد قانون نظام الإدارة المحلية الجديد والذى يستهدف تطوير خدمات المواطنين والمستثمرين بالمحليات ، والفصل بين الحكومة المركزية كواضع للسياسات والمحليات كمنفذ لها ، وتفعيل دور المحليات فى إدارة المشروعات والرقابة عليها . أيضاً أطالبا بجهاز حكومة متوافق يبتعد كل البعد عن البيروقراطية ويتعامل مع كل مواطن كعميل يجل اكتساب ثقته واحترامه .

عاشرا- قضية المستشارين فى الجهاز الإدارى :

أكد الكثيرون على ضرورة إلغاء طابور المستشارين الوهميين الذين يعملون

فى كافة الوزارات والهيئات والمؤسسات دون عمل حقيقى ويتقاضون الملايين من الجنيهات من دم الشعب المطحون فهؤلاء عالة وعبء على الدولة وخزانتها المثقلة بالديون الداخلية والخارجية ، وفى هذا الصدد أتساءل عن أسباب تجاهل بيان الحكومة وتقرير لجنة الرد ولجنة القوى العاملة هذه القضية الخطيرة والمستفزة للرأى العام فى مصر .

وطالبوا الحكومة بالحد من تعيين القيادات السابقة المتقاعدين من الوزارات السيادية وتغلغلهم فى العمل بكافة أجهزة الدولة ، حيث يعد ذلك إغتصاباً لفرص عمل الشباب دون وجه حق ، فلوا أن الحكومة جادة عليها من الحد من تعيين هؤلاء حيث إن مرتباتهم التى يتقاضونها من خزانة الدولة بجانب أن ذلك من شأنه حل نسبة كبيرة من مشكلة البطالة المخيفة التى يعيشها الشباب ، ويكفى هؤلاء من أصحاب المحسوبية. المرتبات التى يتقاضونها مع معاشاتهم التى تكفيهم وتكفى أبناءهم فى حياة كريمة ، أما تكاليهم لاغتصاب حق الشباب والأجيال من أصحاب الوظائف المدنية فهو يزيد الوضع سوءاً .

وهذه القضية تضرب مبدأ تكافؤ الفرص ، وتمنع تواصل الأجيال ، وتهدد الجهاز الإدارى بالجمود ، فمعظم هؤلاء المستشارين ليسوا من أصحاب الكفاءة وإنما أغلبهم من أهل الثقة وعادة ما يتم تعيينهم بالمجاملة والوساطة وتحولت المسألة إلى " سبوبة " وللأسف بعلم الحكومة .

رد وزير التنمية الإدارية على القضية الخاصة بالمستشارين فى الجهاز الإدارى للدولة

أشار الوزير إلى أن هناك خلطاً كبيراً فى هذا الموضوع بل أن أحد الطلبات التى وردت إلى للرد عليها ، تدعى أن هناك ٢٦ ألف مستشار بالحكومة ، والحقيقة أن هذا الرقم فى حد ذاته غير قابل للتصديق لأننا لدينا ٣١ وزارة ، فإذا نحينا جانبا وزارات الدفاع والداخلية والعدل والخارجية ، فاستحالة أن يكون هناك ألف مستشار فى كل وزارة علما بأن بعض الوزارات مثل وزارة التنمية الإدارية على سبيل المثال ، يبلغ عدد موظفيه بالكامل بدءاً من الخدمة المعاونة وعامل الاستعلامات إلى وكيل أول الوزارة ٣٧٥ فرداً ، ونشر فى الصحيفة أن لدى ١٤٠٠ مستشار ، وزارة التعاون الدولى يبلغ تعدادها بالكامل ٨٥٠ موظفا وهناك خلط شديد جداً بالنسبة للمستشارين فى الحكومة .

وهناك وظائف فى الحكومة يطلق عليها مستشار (ب) ، وأخرى مستشار (أ) : مستشار (ب) هو الشخص الذى عين وكيلا للوزارة لعدد معين من السنوات وعندما إنتهت مدته كوكيل للوزارة ولم تكن لديه كفاءة فى الإدارة العالية ، ينقل إلى وظيفة فى الدولة ، ووكيل أول الوزارة عندما تنتهى مدته ينقل إلى ظيفة مسماها مستشار (أ) هذا لا يعنى أنه مستشار هو فقط عندما يقدم نفسه ، يقول إنه مستشار وبالرغم من هذا ، فعدد هؤلاء فى الحكومة بالكامل ١٤٠٠ فقط ولا يزيد العدد عن هذا الرقم ، فالخلط يحدث من أن هناك بعض الجهات المانحة التى تعمل مع الحكومة ، كى تضرب عصفورين بحجر تقوم باختيار مصرى لكى يقوم بالإشراف على تنفيذ هذه المشروعات بالحكومة وهذا الشخص يظن أنه مستشار وهى لا يتقاضى مرتبة من الجهاز الإدارى بالدولة ولا ينطبق عليه أمور الدولة ، ومن ثم هو ليس مستشارا بالجهاز الإدارى للدولة .

أما الباب الخلفى لإدخال المستشارين للجهاز الإدارى وهو ما يعرف بالخبراء الوطنيين ، فيحسب لحكومة الدكتور نظيف أنها وقفت بحزم شديد جداً وهو ما يعرف بالخبراء الوطنيين ، ويبلغ عدد الخبراء الوطنيين اليوم فى الحكومة المصرية بالكامل موزعين على الـ ٦٥٠ وحدة إدارية بالدولة ، ٤٧ شخصا فقط ونحن لانوافق على منصب خبير وطنى إلا إذا كان مستحقا وإذا تحدثنا عن الباب الخلفى للمد لفوق السن ، فالـ ٤٧ لايوجد بينهم إلا إثنان فقط فوق السن بتبرير واضح جداً من جهاتهم وبموافقة السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء ، فهذا موضوع ينبغى إزالة الخلط فيه لأن الناس تظن أن الحكومة مليئة بالمستشارين ، الحكومة ليس بها مستشارين ولايتقاضون مرتباتهم من الجهاز الإدارى ولا أى شئ من هذا القبيل .

من ردود رئيس مجلس الوزراء على مداخلات الأعضاء :

أكد رئيس مجلس الوزراء على ماتحقق فى مجالات بناء مجتمع المعلومات ورفع كفاءة الجهاز الإدارى كما أشار إلى مطالبته بالإسراع فى تنفيذ برنامج الحكومة لإعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة وعدم اللامركزية وتطوير الإدارة الحكومية ، وأكد أن الحكومة رئيسا وأعضاء ستستمر فى زيادة الأجور وزيادة المعاشات ، وستكون الزيادة دائما أعلى من معدلات التضخم .

ملاحظات ختامية :

بعد عرض المشكلات التى تواجه الجهاز الإدارى المصرى يثور تساؤل رئيس حول كيفية تحديث الجهاز الإدارى للدولة ليصبح قادراً على التعامل مع ما تفرضه هذه المتغيرات من واقع جديد .

ونشير إلى أن تحديث الجهاز الإدارى للدولة، بناء على رصد وتحليل المشكلات السابقة، يتطلب الأخذ بمنظومة متكاملة للإصلاح ، تشتمل على :

أولا - إطار قيمى :

يقدم ثقافة مؤسسية جديدة تعلى قيم النزاهة والجودة وترشيد الإنفاق والمحافظة على المال العام ورضاء متلقى الخدمة بالإضافة إلى تعظيم قيمة الإنجاز .

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء" Based Managemen "Performance

كأساس لعملية التحديث ، حيث تكون القيمة العليا هى قيمة الأداء وتحدد معايير لقياس جودة أداء العاملين والمنظمات العامة على حد سواء . وهكذا فإنه يمكن رصد عدداً من القيم الأساسية يجب مراعاتها فى منظمة التحديث كما يلى :.

١ - قيمة الجودة :

وفى هذا الإطار يجب توجيه المنظمات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مع ملاحظة تعدد نماذج التطبيق واختلافها من منظمة إلى أخرى ، وإن اشتركت فى مراحلها الأساسية .

٢ - قيمة التوجه بالأداء :

ويتم ذلك كما ذكرنا بالاعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء ، وتحديد معايير واضحة لتقييم الأداء وفى هذا الإطار يمكن أن نرصد عدة إستراتيجيات مقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء فى المنظمات الحكومية المصرية .

الهوامش :

١ - كان نص هذه المادة قبل التعديل الأخير للدستور : " يقدم رئيس مجلس الوزراء بعد تأليف الوزارة ، وعند افتتاح دور الانعقاد العادى لمجلس الشعب ، برنامج الوزارة . ويناقش مجلس الشعب هذا البرنامج .

وقد تغير النص بعد التعديل إلى : يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوما من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول إجتماع له إذا كان غائباً . وإذا لم يوافق المجلس على هذا البرنامج بأغلبية أعضائه قبل رئيس الجمهورية استقالة الوزارة . وإذا لم يوافق المجلس على برنامج الوزارة الجديدة ، كان لرئيس الجمهورية أن يحل المجلس أو يقبل استقالة الوزارة . ويجوز لرئيس مجلس الوزراء والوزراء ولغيرهم من أعضاء الحكومة إلقاء بيان أمام مجلس الشعب أو إحدى لجانه عن موضوع داخل فى اختصاصه ، ويناقش المجلس أو اللجنة هذا البيان ويبدى مايراه من ملاحظات بشأنه .

٢ - كانت المادة ١١١ من لائحة مجلس الشعب قبل التعديل الدستورى الأخير تنص على :

يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج عند افتتاح دور الانعقاد العادى لمجلس الشعب ، كما يلقى ببياناً عن برنامج الوزارة عقب تشكيلها . ويناقش المجلس بيان رئيس مجلس الوزراء عن برنامج الوزارة ، ويحال هذا البيان إلى لجنة خاصة لدراسته وإعداد تقرير عنه برياسة أحد وكيلى المجلس . مع

مراعاة تمثيل الهيئات البرلمانية لأحزاب المعارضة والمستقلين ، ويجوز أن يلقى كل وزير بياناً تفصيلياً عن برنامج وزارته أمام اللجنة المختصة أو أمام المجلس ، وعلى اللجنة أن تضمن تقريرها رأيها فيما عرضته عليها اللجان النوعية المختصة من توصيات •

أصبحت بعد التعديل الدستورى الأخير :

يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوما من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول أجتماع له إذا كان غائبا • ويناقش المجلس بيان رئيس مجلس الوزراء عن برنامج الوزارة ، ويحال هذا البيان إلى لجنة خاصة برئاسة أحد وكيلى المجلس ، مع مراعاة تمثيل الهيئات البرلمانية لأحزاب المعارضة على أن يكون من بينها أحد المستقلين على الأقل ، لدراسة برنامج الوزارة وإعداد تقرير عنه خلال عشرة أيام ، ويعرض التقرير على المجلس فى أول جلسة تالية لانتهاء هذه المدة • ويجب أن يصدر قرار المجلس بقبول أو رفض برنامج الوزارة خلال العشرة الأيام التالية لعرض التقرير على المجلس ، وفى جميع الأحوال يجب ألا تزيد المدة على ثلاثين يوما • مع مراعاة الأحكام السابقة تشرى الأحكام المقررة فى المادتين : (١٠٧ ، ١٠٩) من هذه اللائحة على الإجراءات المتعلقة بمناقشة برنامج الوزارة • ويجوز لرئيس مجلس الوزراء والوزراء ولغيرهم من أعضاء الحكومة إلقاء بيان أمام مجلس الشعب أو إحدى لجانه عن موضوع داخل فى اختصاصه • فإذا كان البيان أمام مجلس الشعب ، جاز له مناقشته فوراً أو إحالته إلى إحدى لجانه لمناقشته ، وإبداء ماتراه من ملاحظات بشأنه •

٣ - مضبطة الجلسة ، مضبطة الجلسة الثالثة والثلاثين ، دور الإنعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ٣٠ من يناير سنة ٢٠٠٧ ، ص ١٦ ، ١٧ •

٤- النائب إسماعيل الألفى (وطنى) مضبطة الجلسة الثالثة والثلاثين ، دور الإنعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ٣٠ من يناير سنة ٢٠٠٧ ، ص ٣٤ •

٥ - عبد الأحد جمال الدين (رئيس الهيئة البرلمانية للحزب الوطنى) ، م ٢٩/٣٣ ، ص ٢٣ •

٦ - أحمد محمد راغب الشريف. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٤ •

٧ - أحمد عبد الستار خضر. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٣٥ •

٨ - عبد الله أبو حسين ، وطنى / م ٤٥ ، ٢٠٠٧/٢/٢٥ ، ص ٣٢ •

٩ - محمد عبد الحميد كسبة مستقل / إخوان ، م ٤٧ ، ٢٠٠٧/٢/٢٦ ، ص ٢٨ •

١٠ - على محمد حسن سيف. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ / ص ٩ •

١١- محمد عبد المقصود محمد السيد ، م ٢٩/٣٥ ، ٢٠٠٧/١/٣١ •

١٢ - محمد عامر حلمى ، ٣٥ /٢٩ ، مرجع سابق • وفى تفصيل تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية يمكن الرجوع إلى :

د حازم حسنى ، الحكومة الإلكترونية والمشروع القومى لتحديث الدولة المصرية : بين هندسة الدولة وحوسبة ماهو قائم ، ورقة بحثية مقدمة إلى : مؤتمر " دور الدولة فى عالم متغير " والذى نظمه كل من : مركز الدراسات والبحوث الإقتصادية والمالية ، ومركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، ومركز دراسات وبحوث الدول النامية ، القاهرة ٢٢.١٢ أكتوبر ٢٠٠٢ •

١٣ - السيد عطية الفيومى. وطنى ، م ٣٩ ، مرجع سابق ، ص ٤ •

١٤ - سامح رفعت حسن علام. وطنى ، م ٣٨ ، ٢٩/ ٢٩ ، ص ٣١ ، ٢٠٠٨/٢/١٢ •

١٥ - سيد أحمد زغاوة. وطنى ، م ٣٨ ، ٢٩ ، ص ٣١ ، ٢٠٠٨/٢/١٢

١٦ - ياسر يوسف اللحامى. مستقل / إخوان ، م ٣٨ ، مرجع سابق ، ص ٣٢ •

١٧ - حمدى العمدة. وطنى ، م ٣٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٢٤ •

١٨ - مصطفى السلاب. وطنى ، م ٢٠٩/٣٥ ، ص ٣٣ •

١٩ - محمد عبد العظيم شبكة. وطنى ، م ٣٦ / ٢٠٩ ، ٢٠٠٧/١/٣١ •

٢٠ - عبد النبى العلكى. وطنى ، ٣٩ ، مرجع سابق ، ص ١٦ •

٢١ - شوقى عبد العليم عبد الحميد موسى ، حزب وطنى ، م ٢٩/٣٣ ، ص ٤٢ •

٢٢ - رمضان سرحان. وطنى ، المضبطة ٣٣ / ٢٠٩ ، ص ٣٩ •

٢٣ - قدرى عبد الحليم عبد الرحمن. وطنى ، ٣٣ / ٢٠٩ ، ص ٣٩ •

٢٤ - مصطفى قرشى. وطنى ، ٣٤ / ٢٩ ، مرجع سابق ، ص ٤٠ •

٢٥ - محسن راضى. مستقل (إخوان) ، م ٣٤ ، مرجع سابق ، ص ٤٤ •

٢٦ - محمد فتحى عبد القادر. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٩ ، مرجع سابق ص ٤٦ -

٢٧ - محمد عبد العظيم شبكة. وطنى ، م ٢٩/٣٦ ، مرجع سابق • ٢٠٠٧/١/٣١ ، ص ٤١.٤٠ •

٢٨ - عبد الرحمن راضى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٨ •

٢٩ - عباس عبد العزيز عباس. مستقل / إخوان ، م ٣٨ ، مرجع سابق ، ١٢٣ •

٣٠ - صابر أبو الفتوح بدوى. مستقل / إخوان ، م ٣٩ ، مرجع سابق ، ٢٧ •

٣١ - فتحى بهنساوى. زطنى ، م ٣٩ / ٢٩ ، مرجع سابق ، ص ٢٤ •

٣٢ - أحمد منسى عباد. وطنى ، م ٣٩ / ٢٩ ، مرجع سابق ، ص ٣٥ •

٣٣ - رضا وهدان. وطنى ، م ٤٠ / ٢٠٩ ، ٢ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٨ •

٣٤ - عثمان الدساوى. وطنى ، م ٤٥ ، مرجع سابق ، ص ٧ •

٣٥ - سعد عبود. مستقل ، م ٤٧ ، مرجع سابق ، ص ١٤ •

٣٦ - عبد العزيز كامل البحيرى. وطنى ، م ٤٠/ ٢٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ١٥ •

٣٧ - محمد عبد الحميد كسبة مستقل / إخوان ، م ٤٧ ، ٢٠٠٧/٢/٢٦ ، ص ٢٨ •

٣٨ - محمد سعد بسيونى قمرة. وطنى ، م ٤٢ / ٢٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٤ ، ص ٧ •

٣٩ - عبد الرحمن بركة. وطنى ، م ٤٤ / ٢٠٠٧/٢/٢٥ ، ص ٤٠ •

٤٠ - حسنين الشورة مستقل / إخوان ، م ٤٤ مرجع سابق ، ص ٣١ •

٤١ - رفعت إبراهيم عبد العزيز البسيونى ، ٣٥ ، مرجع سابق

٤٢ - عبد الفتاح على حسن الشرنوبى. وطنى ، م ٣٨ ، مرجع سابق ص ١٢١ •

٤٣ - عبد الحميد سليمان شعلان ، م ٤٥ ، مرجع سابق ، ص ٩ •

٤٤ - عمر هريدى. وطنى ، م ٤٧ ، مرجع سابق • ، ص ٨ •

٤٥ - ولاء الحسينى. وطنى ، ص ١١.١٠

٤٦ - محمد فهمى الخبير. وطنى ، ٣٤ / ٢٩ ، ص ٥٠ •

٤٧ - أحمد أبو عقرب. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٩ ، ص ٢٥ •

٤٨ - عبد الرحيم أبو زيد يونس. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٩ ، ص ٣٣ يبدو أن هذا العضو لايعرف أن ثمة مجلساً قومياً للأجور موجود بالفعل ، ولكنه لا يجتمع بشل دورى للنظر فى تعديل الحد الأدنى للأجور ، وعليه كان الأجدى المطالبة باجتماع هذا المجلس أو إعادة تشكيله •

٤٩ - محمد منور بلال. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٩ ، ص ٣٦ •

٥٠ - طارق الجلاد مستقل. إخوان ، م ٣٦ / ٢٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٤٨ •

٥١ - سيد رستم. وطنى ، م ٤٤ ، مرجع سابق ، ص ٨ •

٥٢ - قدرى عبد الحليم عبد الرحمن. وطنى ، ٣٣ / ٢٠٩ ، ص ٣٩

٥٣ - عبد الرحمن راضى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٨ •

٥٤ - أحمد أبو طالب. وطنى ، م ٣٧ ، ١٢ فبراير ٢٠٠٧ ، ص ١٥ •

٥٥ - مصطفى بكرى. مستقل ، المضبطة ٣٣ / ٢٠٩ ، المرجع السابق ، ص ٢٧ ، ٢٨ •

٥٦ - جمال المهدى عبد الرؤوف. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٩ •

٥٧ - وليد فوزى المليجى. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٤٥ •

٥٨ - جمال المهدى عبد الرؤوف. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٩ •

٥٩ - إبراهيم الجعفرى ، مستقل / إخوان ، م ٤٣ ، مرجع سابق • ص ٣٣ وفتحى عبد الفتاح المقدم ، م ٣٤ ، مرجع سابق ، ص ٥٢ •

٦٠ - فيصل عبد الرحمن بدر. وطنى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ١٦ •

٦١ - الدامى عبد العزيز الدامى. وطنى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٣٤ •

٦٢ - محمد أحمد مصيلحى. وطنى ، م ٤١ ، مرجع سابق ، ص ٦ •

٦٣ - سمير عبد المجيد موسى. وطنى ، م ٤٢ ، مرجع سابق ، ص ٤٨ •

٦٤ - سعد مخلوف. وطنى ، م ٤٣ / ٢٠٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٤ ص ٤٠ •

٦٥ - عمرو نبيل عبد الظاهر ، م ٤٣ / ٢٠٩ ، ١٤ / ٢ / ٢٠٠٧ ص ١٥.١٤

٦٦ - صلاح الدين الصايغ. مستقل ، م ٣٥ / ٢٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٣٦.٣٥ •

٦٧ - مضبطة الجلسة ٤٢ ، دور الانعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ١٤ /٢/ ٢٠٠٧ ، ص ١١٠١٠

٦٨- ردود الدكتور أحمد نظيف على مداخلات الأعضاء ، م ٤٨/ ٢٠٩ ، ٢٧ / ٢ / ٢٠٠٧ ، ص ١٢٠.١١

وزارة الكهرباء والطاقة

الشركة القابضة لكهرباء مصر

شركة القناة لتوزيع الكهرباء رئيس مجلس الإدارة

شركة القناة لتوزيع الكهرباء هى إحدى الشركات الرائدة العملاقة التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر وتنفرد دون غيرها بموقع استراتيجى حيث تتركز فيها الأنشطة السياحية والصناعات العملاقة والزراعة واستصلاح الأراضى ويشمل النطاق الجغرافى للشركة محافظات (شمال الشرقية . جنوب الشرقية . وسط الشرقية . بورسعيد . الاسماعيلية . السويس . شمال سيناء . البحر الأحمر . المدن الجديدة) ومقرها محافظة الاسماعيلية (ديوان عام الشركة).

وتقوم الشركة أيضاً بإدارة وتشغيل وصيانة محطات توليد الكهرباء المعزولة عن الشبكة الكهربائية الموحدة كما ظهر تطور نشاط الشركة خلال العام المالى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ فى تطور الطاقة المستهلكة من ١٣٢٠٤.٨٢٢ مليون ك.وات. ساعة للعام المالى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلى ١٤٧٨٠.١٨٨ مليون ك.وات. ساعة للعام الحالى أى بنسبة تطور ١٢٪ وأيضاً قد تطور الحمل الأقصى للشركة وتطوراً ملحوظاً حيث وصل الحمل إلى ٢٦٠٩ م.وات فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ مقابل ٢٣٦٧ م.وات للعام الماضى بنسبة تطور ١٠.٢٪.

ولتحسين جودة التغذية الكهربية للمشتركين وللوصول لاستمرارية التغذية الكهربية بجودة عالية قامت الشركة بتنفيذ أعمال الإحلال والتجديد للشبكات ومد شبكات جديدة لمجابهة زيادة الأحمال وتحسين الجهد بتكلفة استثمارية بلغت ١٦٦ مليون جنيه بالإضافة لتنفيذ خطة شبكاتها طبقاً للأصول الفنية مع التفتيش الدورى على مستوى ما يتم من أعمال ومراقبة إجراءات الأمن الصناعى أثناء تنفيذها، وتقوم الشركة بعمل الدراسات اللازمة والتخطيط على المدى القصير والبعيد لتطور الأحمال طبقاً للقياسات الدورية التى يتم إجراؤها باستخدام أحدث الوسائل العلمية أخذاً فى الاعتبار الجدوى الاقتصادية لتنفيذها كما أنه لاستمرار جودة التغذية لدى المشتركين خاصة بالمجالس القروية تم توفير (١٩٠ مركز خدمة) مجهزة بأجهزة لاسلكى ثابتة ومحمولة وموتوسيكلات مجهزة ومهمات لازمة للصيانة الطارئة وإزالة الأعطال وخط تليفون رقم (١٢١) لتلقى البلاغ عن الأعطال.

بالإضافة إلى أنه تم إحلال وتجديد كابلات وخطوط الجهد المتوسط بطول ٦٦٩ كم وعدد ٧ موزعات جهد ١١ ك.ف واستبدال عدد (١٠٤) أكشاك ومحولات لمجابهة زيادة الأحمال وأيضاً إحلال وتجديد ٣٥٧٤ كم من شبكات الجهد المنخفض (خطوط هوائية وكابلات) بالقرى والمدن بموصلات معزولة وأيضاً قامت الشركة بحركة التوسع من خلال إنشاء عدد ١١ موزعات جديدة فى مراكز الأحمال وانشاء كابلات وخطوط الجهد المتوسط بطول ٦٨٣ كم وإنشاء عدد ٨٦ محول بتفاريعها وذلك لتحسين الجهد ومجابهة الأحمال الجديدة.

الشركة قد قامت بالعديد من الحلول لتحسين الجهد منها تركيب منظمات جهد ومكثفات على الخطوط الهوائية وغرف المحولات للجهد المتوسط واستبدال المحولات التى نسبة تحميلها ٨٠٪ فى المدن ٩٠٪ أرياف، والمحولات الأقل من ٢٠٪، وقامت أيضاً بتقسيم المغذيات وإنشاء موزعات جديدة فى مراكز الأحمال كما تم استبدال الموصلات ذات المقطع الصغير بأخرى أكبر واستبدال الشعيرات بالفيوزات المقننة واستبدال العدادات الميكانيكية بأخرى إليكترونية.

والشركة تستهدف الاستمرار فى تحسين الأداء الفنى وذلك بتركيب أجهزة مبينات الأعطال للأكشاك والخطوط وذلك لسرعة تحديد العطل وإصلاحه وإحلال أجهزة الوقاية الكتروميكانيكية القديمة بأجهزة وقاية رقمية حديثة مزودة بخاصية (inrsh proof) وأيضاً من خلال شراء أجهزة قياس الحرارة عن بعد وهى أجهزة تعمل بالأشعة تحت الحمراء بمدى قياس يناسب المسافات القصيرة والمتوسطة والبعيدة (الخطوط الهوائية).

وانطلاقاً من مبدأ أن العمالة هى أساس الثروة القومية فقد أعدت الشركة برامج التدريب الحديثة لموظفيها لإطلاعهم على كل ما هو حديث فى عالم يتطور فيه علم الكهرباء والاتصالات بصفة يومية ولمواكبة كل ما هو حديث قامت الشركة بعمل الدورات المتوالية للمهندسين والفنيين والتجاريين كل فى مجاله وتلتزم الشركة بتوعية الموظفين بأصول السلامة والصحة المهنية أثناء العمل وكذلك توفير المهمات الشخصية لحماية المهندسين والفنيين أثناء العمل على الشبكات وعقد الدورات التدريبية لهم فى ذلك المجال مع التأكيد على التقيد بتلك التعليمات أثناء العمل.

فى رؤيه لتقويم أداء قطاع الدواء :

هل تراعى صناعة الأدوية فى مصر معايير الجودة العالمية ولماذا يقبل المريض على الدواء المستورد ؟

يترقب المريض المصري ويتابع هذه الأيام قسوة ما يدور حول دوائه ومستقبله الصحي ما بين دواء يرتفع سعره بلا مبرر ودواء فاسد يتسلل إليه وبداية خصخصة حقيقية لقطاع الدواء وعلاجات وهميه تعده بشفاء عاجل وعقوبات هزيلة لمن يتاجر بأحلام المرضى واستغلال رغباتهم في الشفاء بدواء مغشوش لا يشفي بل يؤدي إلى زيادة المرض.

ويعرف المريض المصري أنه في صناعة السيراميك يوجد فرز أول وهو المطابق للمواصفات وفرز ثاني وهو الذي يوجد به بعض العيوب ولكنها لا تعوق استخدامه وكذلك الكريستال يوجد النقي والأقل نقاوة ولكن لم يسمع المريض المصري أو أي مريض في العالم عن دواء فرز أول (المادة الفعالة كاملة) وفرز ثاني (المادة الفعالة أقل من الواجب) وهذا ما يتطلب قيام المسئولين بالتأكيد على سلامة الدواء المصري.

فصناعة الدواء من الصناعات الضرورية والهامة والتي لها أثر مباشر على صحة الإنسان طوال عمره وأي خطأ فيها يكون له نتائج خطيرة قد يدفع آلاف البشر حياتهم ثمناً له.

ضرورة الاهتمام بالأبحاث العلمية الدوائية وخاصة إنتاج المواد الفعالة الجديدة من النباتات الطبيعية

محاسب / إبراهيم محمد فريد بدران
وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزي للمحاسبات

رغم أن صناعة الدواء في مصر قديمة جداً وترجع إلى عهد الفراعنة حيث قاموا باستخلاص الدواء من الأعشاب النباتية والفطرية إلا أن تلك الصناعة لم تبدأ بمعناها العلمي الحديث إلا بعد دخول بنك مصر مجال هذه الصناعة وإنشائه لشركة مصر للمستحضرات الطبية في عام ١٩٣٩ ، ولكل ما سبق فإن تقويم أداء شركات قطاع الدواء يهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة في الإنتاج وتقليل التكاليف والتسعير المناسب وثقة المريض ، ويتم التقويم وفقاً لما يلي:

أولاً: مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية:

تعتبر الموازنة التخطيطية أداة تخطيط ويتم بمقتضاه وضع خطة عمل لفترة قادمة وتشمل ثلاث موازنات فرعية هي الموازنات العينية والمالية والنقدية وتتناول الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط التجاري والاستثماري بالإضافة إلى القوائم المالية المعروفة.

ومن أهم المؤشرات التي تبين مدى تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هي الفعليات المحققة على المقدر بالموازنة × ١٠٠ لكل من:

- القيمة الإجمالية للإنتاج والمبيعات والصادرات.
- مجمل وصافي ربح النشاط وصافي الربح والقيمة المضافة.
- هيكل التمويل ومؤشراته.
- النشاط الاستثماري.
- تحسين الجودة والخدمة الدوائية.
- النشاط البيئي.

ثانياً: المؤشرات الخاصة بالربحية:

(أ) مجمل ربح النشاط (الخسارة):

نسبة تطور مجمل ربح النشاط (الخسارة) = مجمل ربح النشاط (الخسارة) للعام الحالي على مجمل ربح النشاط (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

(ب) صافي ربح النشاط (الخسارة):

- نسبة تطور صافي ربح النشاط (الخسارة) = صافي ربح النشاط (الخسارة) للعام الحالي على صافي ربح النشاط (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

(ج) صافي الربح (الخسارة):

- نسبة تطور صافي الربح (الخسارة) = صافي الربح (الخسارة) للعام الحالي على صافي الربح (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

(د) ومن المفيد التطرق إلى نسبة صافي الربح إلى إجمالي تمويل الاستثمار ومقارنتها بالعام السابق.

وقد يرجع تحقيق الأرباح أو زيادتها للأسباب التالية:

- بيع بضاعة بدون قيمة (بونص).
- إيرادات سنوات سابقة وإيرادات غير عادية.
- أرباح رأسمالية.
- ديون سبق إعدامها ومخصصات انتفى الغرض من وجودها.
- عدم حساب الإهلاك الإضافي للأصول المهلكة دفترياً وما زالت تعمل بالإنتاج.
- الحصول على مصادر خامات بديلة أقل سعراً وبنفس مستوى الجودة.
- خفض الفاقد مما يؤدي إلى تحقيق وفر في التكاليف.
- إستغلال فاقد الطاقة في التشغيل للغير للأصول وخطوط الإنتاج التي تعمل.

الاستخدام السيء للدواء مسئولية من ؟

- انخفاض قيمة الجمارك على الخامات والمستلزمات.
وهناك بعض الأعباء التي تعتبر خسائر من أهمها:
١- خسائر في المبيعات نظراً لوجود أصناف تزيد تكلفتها عن سعر البيع.
٢- خسائر في المخزون نتيجة تلف بعض الأصناف (خامات ومواد تعبئة وتغليف).
٣- خسائر بمناسبة إعدام بعض المستحضرات الطبية وإنتاج تام مرتجع من العملاء لعدم الصلاحية.
٤- خسائر الفاقد الصناعي وزيادة التكاليف.
٥- مبالغ تم صرفها بالزيادة بالمخالفة لبنود العقود المبرمة.
٦- غرامات تأخير على الضرائب وقيمة ضرائب مبيعات لم يتم تحميلها على العملاء.
٧- مبالغ تم صرفها بالزيادة أثناء تنفيذ عمليات التصدير (مع انخفاض نشاط التصدير).
٨- خسائر نتيجة توقف بعض الوحدات الإنتاجية.
٩- الديون المعدومة.
١٠- قيمة غرامات تأخير على الرصيد المدين المستحق لبعض الشركات.
١١- قيمة الخصم المسموح به.
١٢- زيادة في تكاليف التسويق.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الربحية:

وتتلخص هذه العوامل في اقتصاديات النشاط الجاري والكفاءة الإنتاجية والتسويقية وما يتصل بها من معايير الكفاءة الفنية والإدارية والمؤشرات الخاصة بكل نشاط.

(١) تطور النشاط الجاري والمتمثل في الإنتاج وعقود التصنيع والمشتريات بغرض البيع وتكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية والفوائد المدينة.

(أ) الإنتاج وعقود التصنيع والمشتريات بغرض البيع:

من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:

- نسبة التطور القيمي للإنتاج بالأسعار الجارية = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية للعام الحالي على قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية للعام السابق × ١٠٠
- نسبة التطور الكمي للإنتاج = كمية الإنتاج الفعلي للعام الحالي على كمية الإنتاج للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة إنتاج عقود التصنيع = قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام الحالي على قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية لإنتاج عقود التصنيع = قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام الحالي على قيمة الإنتاج السلعي للعام الحالي × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة المشتريات بغرض البيع = قيمة المشتريات بغرض البيع للعام الحالي على قيمة المشتريات بغرض البيع للعام السابق × ١٠٠

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في قيمة الإنتاج:

- مدى إتباع نظام التكاليف المعيارية لعناصر الإنتاج وخاصة عنصري الأجور والمصروفات الصناعية.
- مدى وجود نسب معيارية للفاقد من الخامات ومواد التعبئة والتغليف والرايش وأيضاً صعوبة الرقابة واستخراج الفاقد الصناعي لعدم وجود فورميلات (مكونات تصنيع الصنف) محددة للتشغيل.
- تقادم بعض الآلات وعدم تحديثها مما يؤثر في نسبة الفاقد.
- وجود طلبيات كافية لإستغلال الطاقات الإنتاجية.
- توقف بعض خطوط الإنتاج (للإصلاح أو التحديث أو التطوير).
- نسبة الركود في سوق الأدوية وشدة المنافسة.

العوامل التي تساعد على ترشيد الإنتاج:

- عدم إنتاج بدائل متعددة للصنف الواحد ومحاولة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة إما في استكمال أنواع المجاميع الناقصة أو إنتاج مجاميع لم تنتج أو في إجراء الأبحاث.
- تقليل الفاقد إلى أقل حد ممكن وذلك عن طريق الرقابة الجيدة على جودة الإنتاج.
- توجيه الإمكانيات لإنتاج الأصناف ذات الطلب الأكبر وتخفيض إنتاج تلك الأصناف ذات الطلب الأقل وبالتالي تخفيض حجم المخزون.
- الاهتمام بالأبحاث العلمية الدوائية وخاصة مجال إنتاج المواد الفعالة الجديدة من النباتات الطبيعية.
- تعديل حجم العبوة بما يتناسب مع الإنتاج وأيضاً التسويق وهي التي يطلق عليها العبوة المرنة وهي التي يمكن التحكم في الكمية المنصرفة منها للمريض بحيث يظل الجزء المتبقي منها صالحاً للاستعمال ويمكن للصيدلي صرفه لمريض آخر مثال شرائط المسكنات.

العوامل التي يجب مراعاتها لدى التعامل مع عقود التصنيع:

تعتمد صناعة الدواء على الخبرات العالمية المتخصصة وهذا أمر ضروري في المدى القصير ويتم ذلك عن طريق ابرام عقود التصنيع مع الشركات العالمية المنتجة للأدوية المراد إنتاجها محلياً ومن الأهمية مراعاة ما يلي:

- التعرف على تكنولوجيا الدواء المحدد في عقد التصنيع وذلك لإمكان إنتاج بديل محلي لهذا الدواء وأيضاً للوقوف على التقدم التكنولوجي في البلاد المتقدمة للإستفادة منه في صناعة الدواء عموماً.
- تكوين وتنمية طاقة بشرية ذات خبرة عالية في مجال الدواء نتيجة انتقال الخبرات لدى تطبيق عقود التصنيع وأيضاً الاستفادة من تطوير نظم الرقابة والأبحاث الدوائية.
- وضع برنامج زمني لتصنيع الدواء الوارد في اتفاقيات عقود التصنيع.
- مدى تناسب الشروط الواردة في عقود التصنيع وخاصة ما يلي:
- تقييد شراء الخامات الدوائية من الشركة المانحة لترخيص التصنيع وعدم إعطاء حرية شراء ذلك من السوق العالمية أو المحلية.
- المغالاة في تقدير أسعار المواد الخام الدوائية وما يستتبع ذلك من إرتفاع تكلفة الإنتاج.

منع استخدام التكنولوجيا بعد إنتهاء فترة الترخيص أو التفاوض لإبرام عقد جديد بشروط جديدة.

- المغالاة في تحديد قيمة الأتاوة.
- فرض استخدام عمالة من الطرف الناقل للتكنولوجيا وبأجور باهظة.

(ب) المصروفات الإدارية والتمويلية والفوائد المدينة:

- من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:
- نسبة تطور قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية = قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية للعام الحالي على قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية للخدمات الإدارية والتمويلية = تكلفة الخدمات الإدارية والتمويلية على إيرادات النشاط الجاري ×

ما مدى التزام شركات الادوية بالمسئولية الاجتماعية والبيئية؟

تشكل المواد التى تدخل في تكلفه المنتج النهائي من ٥٧- ٨٤٪ ويتم استيراد ٩٥٪ من المواد الخام الداخلة في صناعه الدواء

١٠٠

- نسبة تطور قيمة الفوائد المدينة = قيمة الفوائد المدينة للعام الحالي على قيمة الفوائد المدينة للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية لقيمة الفوائد المدينة = قيمة الفوائد المدينة على قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية

(٢) العوامل الخاصة بالكفاءة الإنتاجية والمتمثلة في مدى استغلال الطاقة المتاحة وكفاءة إنتاجية العمالة:

من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:

- نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة بالكمية = كمية الإنتاج الفعلي للعام الحالي على الطاقة الإنتاجية المتاحة بالكمية لنفس العام × ١٠٠
- إنتاجية العامل باستخدام الإنتاج = قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على متوسط عدد العاملين خلال العام
- إنتاجية الجنيه / أجر باستخدام الإنتاج = قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على إجمالي الأجور والمكافآت والحوافز

وفي النسبتين السابقتين يمكن حسابهما على أساس الناتج وكذلك يمكن حساب نسبة التطور وذلك بمقارنة إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه / أجر للعام الحالي بمثيلتها للعام السابق

الطاقات العاطلة والغير مستغلة:

وتتمثل الطاقات العاطلة والغير مستغلة في الأراضي والمباني والآلات والعدد والأدوات ووسائل النقل وقد تتمثل في مصنع بالكامل أو مشروع تحت التنفيذ.

- نسبة الطاقات العاطلة والغير مستغلة = الطاقات العاطلة والغير مستغلة على جملة الأصول الثابتة قبل استبعاد مجمع الإهلاك + المشروعات تحت التنفيذ × ١٠٠

وتكمن أسباب وجود طاقات عاطلة والغير مستغلة لما يلي:

- توقف تشغيل بعض الماكينات نتيجة إنتهاء الغرض من إقتنائها مثال ماكينات (غسيل أمبول خارجي) وذلك لأن الأمبول المتاح بالسوق أصبح معقم مسبقاً.
- التقادم التكنولوجي للماكينات مثال ماكينات (تعبئة المراهم).
- عدم إتباع القواعد والأصول السليمة في تخريد الأصول الثابتة (الآلات والماكينات) مثال استلام أمين مخزن المرتجعات الأصول الثابتة المخردة بالوزن بمسمى حديد خردة ثقيلة وليس بمسمى الأصل مما يترتب عليه انعدام الرقابة على تلك الأصول.
- إلغاء إنتاج بعض المستحضرات الطبية مما أدى إلى توقف بعض ماكينات وآلات الإنتاج مع عدم وجود خطة إنتاجية لتشغيلها.
- آلات ومعدات نشاط إنتاجي تم إيقافها لعدم توافق طاقتها الإنتاجية مع باقي آلات ومعدات الخط الإنتاجي.
- توقف نشاط إنتاجي نظراً لارتباطه بنشاط إنتاجي آخر مثال توقف نشاط المجزر الآلي نظراً لارتباطه بمصنع الخيوط الجراحية المتوقف إنتاجه.

هذا بالإضافة إلى العديد من الأسباب الأخرى مثال آلات متوقفة لعدم وجود طلب على منتجاتها وتأخر المشروعات تحت التنفيذ لمدد طويلة وفشل بعض المصانع نظراً لعدم سلامة دراسة الجدوى وأيضاً عدم تركيب الماكينات الجديدة لعدم تطوير الأقسام الخاصة بها.

لذلك فإنه يجب العمل على إستغلال الطاقات المتاحة بالأصول الثابتة استغلالاً اقتصادياً مع إعادة النظر في تشكيلة الإنتاج وفقاً لاحتياجات السوق بما يكفل تنمية موارد الشركة وتعظيم هامش الربح.

(٣) نشاط التسويق:

ويشمل نشاط التسويق المبيعات الكلية والصادرات وتكاليف الخدمات التسويقية بالإضافة إلى إرتباط نشاط التسويق بالمخزون ومعدل دورانه.

(أ) المبيعات الكلية:

- نسبة تطور كمية المبيعات = كمية المبيعات للعام الحالي على كمية المبيعات للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة المبيعات = قيمة المبيعات للعام الحالي على قيمة المبيعات للعام السابق × ١٠٠
= نسبة قيمة مرتجع المبيعات = قيمة مرتجع المبيعات على قيمة إجمالي مبيعات إنتاج تام × ١٠٠
- نسبة قيمة مبيعات المستحضرات المصنعة بعقود التصنيع = قيمة مبيعات عقود التصنيع على صافي مبيعات الإنتاج التام × ١٠٠

العوامل التي تؤثر على قيمة وكمية المبيعات:

١- سياسة التسعير مع مراعاة أن يكون التسعير متناسب مع سعر بيع الصيدلي فليس من المقبول أن يكون عائد الصيدلي ٤٠ ٪ من سعر البيع مع عدم منح تسهيلات دون مبرر.
٢- الدراسة الجيدة لاحتياجات السوق لإمكان الوصول إلى الرقم المأمول للمبيعات فلا يجوز أن يكون هناك نقص في دواء هام مثل الكوميتال والفالباجين الخاص بمرض الصرع.
٣- مراقبة كمية المخزون لسد احتياجات السوق في الوقت المناسب.
٤- عدم تحميل تكاليف التخزين للبضاعة المباعة (مخزن بضاعة الأمانة) لمدة طويلة ووضع القواعد التي تحدد المدة القصوى للتخزين بعدها يتحمل العميل التكاليف.

ويجب عند حساب الزيادة في المبيعات مراعاة أنه قد يكون الارتفاع في الأسعار هو المسئول عن تلك الزيادة لذلك يؤخذ الرقم الكمي للمبيعات في الاعتبار.

(ب) الصادرات:

- نسبة تطور قيمة الصادرات (كمية) = قيمة الصادرات (الكمية) للعام الحالي على قيمة الصادرات (كمية) للعام السابق × ١٠٠
- نسبة قيمة الصادرات (كمية) إلى قيمة المبيعات الكلية (كمية) = قيمة الصادرات (كمية) للعام الحالي على قيمة المبيعات الكلية (كمية) لنفس العام × ١٠٠

العوامل المؤثرة على قيمة وكمية الصادرات:

- الموقع الجغرافي للدولة المصدرة.
- ثقة السوق الخارجي في جودة المنتجات الدوائية المصدرة.
- نمو الإنتاج لإمكان التصدير وأيضاً نوع الدواء المطلوب في السوق الخارجي.
- التعريف بالدواء المنتج بالإشتراك في الأسواق والمعارض الدولية.
- المنافسة الدولية والاحتكار مما يجعل التصدير أمر صعب للكيانات الصغيرة والمنتجات الدوائية ذات المستوى غير الصالح للمنافسة.
- لكونها صناعة إستراتيجية فإن الدول تبذل قصاري جهدها لتوفير إنتاج الدواء محلياً وبكميات تغطي الجزء الأكبر من احتياجاتها الدوائية وخاصة الأصناف الحيوية.

(ج) تكاليف الخدمات التسويقية:

- نسبة تطور تكاليف الخدمات التسويقية = تكاليف الخدمات التسويقية للعام الحالي على تكاليف الخدمات التسويقية للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تكلفة الخدمات التسويقية إلى إيرادات النشاط الجاري = تكلفة الخدمات التسويقية للعام الحالي على إيرادات النشاط الجاري لنفس العام × ١٠٠

نسبة تكلفة الخدمات التسويقية إلى قيمة المبيعات الكلية = تكلفة الخدمات التسويقية على قيمة المبيعات الكلية × ١٠٠

ويجب مراعاة ما يلي:

- ضرورة تواجد إدارة تسويقية بالشركة.
- مراعاة الأسقف الائتمانية وفترات الائتمان وكفاية الضمانات.

- عدم احتكار شركات التوزيع والوكلاء لبيع بعض الأصناف حتى لا تزيد التكلفة التسويقية.
- العمل على ترشيد المرتجعات نظراً لضياع فرصة بيعية بقيمة هذه المرتجعات وزيادة التكاليف التسويقية.

(د) المخزون من الإنتاج تام الصنع ومعدل دورانه:

- نسبة تطور المخزون من الإنتاج تام الصنع بالتكلفة (بعد خصم المخصص) = قيمة المخزون من الإنتاج تام الصنع في ٠٠٠٠/٦/٣٠ للعام الحالي على قيمة المخزون من الإنتاج تام الصنع في ٠٠٠٠/٦/٣٠ للعام السابق × ١٠٠

ويمكن استخراج النسبة على أساس تقويم المخزون من الإنتاج تام الصنع بسعر البيع.

- معدل دوران المخزون من الإنتاج تام الصنع = صافي مبيعات الإنتاج تام الصنع على متوسط المخزون من الإنتاج التام الصنع بسعر البيع × ١٠٠

والمقصود بمتوسط المخزون من الإنتاج التام هو مجموع مخزون أول المدة ومخزون آخر المدة بسعر البيع ويمكن إيجاد نسبة تطور معدل الدوران وذلك بمقارنة معدل الدوران للعام الحالي بمثيله للعام السابق.

العوامل التي تؤدي إلى ركود مخزون الإنتاج تام الصنع:

- شدة المنافسة بين شركات الأدوية على اختلاف أنواعها.
- وجود بدائل دوائية بالسوق المحلي.
- أصناف قارب تاريخ صلاحيتها على الإنتهاء.
- أصناف إنتهت صلاحيتها لعدم وجود تسويق للمنتج.
- تراكمات من عدة سنوات والسبب في ذلك يرجع إلى تغير لون وحجم العبوة أو تلف بعض العبوات نتيجة سوء التخزين.
- أصناف غير مطابقة للمواصفات.
- تخزين الإنتاج تام الصنع في العراء مما أثر على صلاحيتها.

لذلك يتعين ترشيد المخزون وربط خطة الإنتاج بمستهدفات الخطة التسويقية وأرصدة المخزون واتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تصريف المخزون الراكد والبطيء الحركة وتقوية السياسة التسويقية بما يحقق المنافسة الفعالة.

رابعا: القيمة المضافة:

القيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات ومستلزمات الإنتاج لذلك فإنها تمثل تكاليف الإنتاج أو المشتريات والعائد الممكن تحقيقه نتيجة لتحويل المشتريات إلى منتجات نهائية بغرض البيع وتفيد القيمة المضافة في تقويم الأداء بالمؤشرات التالية:

- تطور القيمة المضافة = القيمة المضافة (بأسعار العام السابق) للعام الحالي على القيمة المضافة في العام السابق × ١٠٠
- نصيب المرتبات والأجور من القيمة المضافة = المرتبات والأجور على القيمة المضافة × ١٠٠ (عائد العمل)

وهناك مؤشرات أخرى وهي نسبة القيمة المضافة (الصافية) إلى قيمة الإنتاج الإجمالي بالتكلفة ونصيب الجنيه / أجر والجنيه / مبيعات من القيمة المضافة.

خامسا: هيكل التمويل ومؤشراته:

يتكون الهيكل التمويلي من مصادر طويل الأجل الذاتي والمتمثل في رأس المال والاحتياطيات ومخصصات الإهلاك ومصادر التمويل طويل الأجل الخارجي والمتمثل في القروض طويلة الأجل وأيضاً يتكون من مصادر التمويل قصير الأجل المتمثل في المخصصات بخلاف الإهلاك والدائنون والبنوك الدائنة والحسابات الدائنة الأخرى.

وهناك كثير من المؤشرات المستخدمة في هذا الشأن وأهمها:

(١) مصادر التمويل طويلة الأجل:

- كفاية مصادر التمويل طويلة الأجل لتغطية الاستخدامات الثابتة = مصادر التمويل طويلة الأجل على الاستخدامات الثابتة × ١٠٠
- نسبة الاعتماد على القروض طويلة الأجل في التمويل = قيمة القروض طويلة الأجل على الاستخدامات الثابتة × ١٠٠

(٢) مصادر التمويل قصيرة الأجل:

وأهم المؤشرات هي:

- متوسط فترة الإئتمان = رصيد العملاء + رصيد أوراق القبض على قيمة المبيعات الكلية

نسبة التداول = رصيد الأصول المتداولة على رصيد الالتزامات المتداولة × ١٠٠

- نسبة السيولة = رصيد النقدية بالبنوك والصندوق + رصيد أوراق القبض على رصيد الإلتزامات المتداولة × ١٠٠
- نسبة النقدية (السيولة السريعة) = رصيد النقدية بالبنوك والصندوق على الإلتزامات المتداولة × ١٠٠

سادساً: النشاط الاستثماري:

يتمثل النشاط الاستثماري في مشروعات إستكمال وتوسع ومشروعات إحلال وتجديد وتطوير وتوفير التمويل اللازم سواء تمويل ذاتي أو تمويل خارجي ومتابعة هذه المشروعات ليتم تنفيذها في الميعاد المحدد وهناك العديد من المؤشرات في هذا المجال وأهمها:

- الأهمية النسبية لإجمالي التمويل الذاتي = إجمالي التمويل الذاتي على إجمالي مصادر التمويل × ١٠٠
- الأهمية النسبية لجملة التمويل الذاتي لمشروعات الإحلال والتجديد = جملة التمويل الذاتي لمشروعات الإحلال والتجديد على جملة التمويل لمشروعات الإحلال والتجديد × ١٠٠
- الأهمية النسبية للتمويل الذاتي لكل مشروع إلى إجمالي التمويل الذاتي = مقدار التمويل الذاتي للمشروع على إجمالي التمويل الذاتي × ١٠٠
- نسبة الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروعات = مدة التنفيذ الفعلي على مدة التنفيذ المقررة × ١٠٠

سابعا: تحسين الجودة والخدمة الدوائية

لا شك أن تبنى شركات صناعه الدواء لبرامج تحسين الجودة سوف يؤدى إلى تحمل مصروفات متنوعة إلا أن المحصلة تكون لصالح الشركة في صورة تحسن واضح في الانتاجيه والربحية ولقد أصبح الاهتمام بالجودة مطلبا رئيسيا للعميل حتى إن ذلك العميل أصبح أكثر استعدادا لدفع مزيد من التكلفة في سبيل الحصول على دواء جيد

لذلك فانه على شركات صناعه الادويه أن تضع رضاء العميل في الاعتبار فهو في النهاية الذي يحقق ربحيه هذه الشركات بشراء إنتاجها لذلك فان التحسين المستمر أصبح أمرا ضروريا

(أ) المواد الخام والمواد الفعالة

الإدارة الفعالة للمواد هي احد المحددات الرئيسية للقدرات التنافسية وذلك لما تشكله المواد في تكلفه المنتج النهائي حيث تتراوح قيمه المواد ما بين ٥٧- ٨٤٪ من تكلفه المنتج النهائي ويتم استيراد ٩٥٪ من المواد الخام الداخلة في صناعه الدواء . (والتي تصنع من البتروكيماويات المتخصص ومن مقاييس الجودة نسب المواد الفعالة والمواد البنائية ونسب سرعه الذوبان في التصنيع والامتصاص للجسم الإنساني وهذه النسب تخضع للرقابة خلال مراحل الإنتاج المتتالية ويتعين على شركات صناعه الدواء الالتزام العام بمقاييس الجودة ويبين ذلك من تقارير الإنتاج والرقابة على الجودة في الشركات ومن الضروري مراعاة ما يلي :

١- عدم استخدام خامات انتهى مدة صلاحيتها بموافقة إدارة الأبحاث والرقابة دون وجود شهادات تحليل تفيد مد مدة صلاحيتها من الجهات المختصة

٢- عدم شراء خامات دون التأكد من مدة صلاحيتها فلا يجوز شراء مواد لم يتبقى في مدة صلاحيتها إلا ربع المدة مثلا

٣- التأكد من مصدر المواد الخام التي تدخل في تركيب الدواء وخاصة إذا كانت واردة من جنوب شرق أسيا

٤- الرقابة المحكمة على المواد الخام التي تستخدم فى إنتاج الادويه الواردة لتلك الشركات من الخارج طبقا لشروط عقود التصنيع وخاصة المواد الفعالة

٥- إتباع الطرق العلمية المتبعة فى تخزين الخامات الداخلة في صناعه الادويه والبيئة المخزنيه الصالحة من حيث الحرارة والضوء والرطوبة مع مراعاة موسميه الطلب على بعض الادويه مما يتطلب الرقابة على المخزون والمحافظة عليه وأيضا يتعين توفير المساحة

التخزينية الآمنة حتى لا يتم التخزين في العراء (طرقات الشركة وفناؤها)

٦- التأكد من جودة المواد الحافظة للدواء وأيضا المواد الملونة له وعدم سميتها أو ضررها لمستخدم الدواء

(ب) المحافظة على فاعليه الدواء

يجب على شركات إنتاج الدواء والمتعاملين في سوقه القيام بالدراسات التي تكفل الحفاظ على فاعليه الدواء أثناء وبعد التصنيع وإجراء الدراسات لمعرفه أفضل السبل لتعبئه وتغليف الدواء حتى لا يتفاعل مع العبوات الدوائية في أثناء تخزينية مع مراعاة أن تكون تلك العبوات بالكفاءة التي تحافظ على الدواء من كافه المؤثرات الخارجية

كما يجب على شركات إنتاج الدواء إزالة الشكوك في فعاليه الدواء المنتج بالنسبة للدواء المستورد فقد أصبح السؤال " المصري أم الاجنبي؟ " سؤال بطرحه الصيدلي وينتظر اجابه سريعة (فى ثوان) من المريض هل يشترى الدواء رخيص الثمن المشكوك فى قوة فاعليته أم المستورد غالى الثمن " والغالي تمنه فيه " فالثمن الرخيص لبعض الادويه نتيجة ضغط وزارة الصحة بالتسعير العادل آثار الشكوك حول فعاليه هذه الادويه مما يتعين على الشركات إزالة تلك الشكوك بإتباع الأصول العلمية للتسويق ومراعاة أن تتضمن الدعاية ما يلي :

١- تعديل ثقافة المريض فيما يتعلق بأفضليه الدواء المستورد عن الدواء المنتج محلياً (المسئولية الاجتماعية لرأس المال)

٢- مخاطبه الأطباء الذين يصفون الدواء المستورد دون إدراك الأنواع الأخرى

٣- التنبيه إلى اى تغيير يحدث في شكل العبوة او داخل العبوة (عندما يكون هناك مشاكل فى ماكينات طبع اسم الدواء على كل كبسولة ولا يتم الطبع يجب على الشركة توضيح ذلك حتى يطمئن المريض ويثق في أن الدواء غير مقلد)

(ج) العنصر البشرى وتحسين الجودة والخدمة

في البداية يجب الالتزام الواضح والمعلن من قبل الإدارة العليا بتبنى منهج التحسين المستمر للجودة وتحقيق الرضاء التام للعميل مع العمل على نشر هذا الالتزام في المستويات الاداريه المختلفة وذلك كما يلي :

- إقناع العاملين بجدوى المشاركة في تحسن الجودة
- تطوير أشكال غير تقليديه لمشاركه العاملين فى أنشطه التحسن المستمر
- تفويض العاملين لتنفيذ أفكار التطوير والتحسين
- تدريب وتأهيل العاملين في جميع المستويات حتى تكون المشاركة فعاله وذات جدوى
- وضع نظام لتحفيز العاملين على المشاركة على أن يتضمن حوافز ماديه وأدبيه مجزيه

(د) تحسين جودة أداء العقود المبرمة مع شركات صناعه الادويه

(١) تضمين العقود بنود فى غير صالح الشركة منها النص على :

- سداد مستحقات المورد بالكامل قبل البيع
- عدم السماح بارتجاع الأصناف غير المباعة في حاله عدم قابليه السوق المحلى لها
- عدم كفاية مدة الضمان ضد عيوب الصناعة
- إلزام الشركة بأعباء تدريب المهندسين على أعمال الصيانة والتدريب

(٢) عدم تضمين العقود ببنود في صالح الشركة

- عدم تضمين العقد أسس التعويض المستحق للشركة عن الادويه التي يتم إعدامها وأيضا فروق الأسعار
- عدم تضمين العقد أيه شروط جزائية تضمن حق الشركة في حاله مخالفه الطرف الأخر للاتفاق
- عدم تضمين العقد للضمانات الكافية للحصول على مستحقات الشركة

يجب على شركات إنتاج الدواء إزالة الشكوك فى فعالية الدواء المحلى

- عدم تضمين العقد حق الشركة في إعادة النظر في التعاقد ليتمشى مع الظروف المستجدة
- عدم تضمين العقد حجم وكميه وقيمه الأعمال المطلوبة وفترة التنفيذ

(٣) عدم الالتزام ببنود العقد

- عدم الالتزام بفترات الائتمان الممنوحة للعملاء
- عدم الالتزام بالأسقف الائتمانية وتجاوز الحد المسموح به لقيمه خطاب الضمان
- عدم الالتزام بنص العقد بشان خصم قيمه عينات من مستحقات العميل
- استمرار إنتاج بعض المستحضرات رغم انتهاء مدة العقد ولم يتم تجديده
- عدم الالتزام بتحميل شركات عقود التصنيع مما يخص مستحضراتها من إعدامات
- القيام بتنفيذ معظم مشتريات الخامات من مورد خلال النصف الأول من العام بالمخالفة لنظام التعامل مع المورد والذي يقضى بشراء احتياجات المواد الخام كل ٣ شهور مما يؤثر على معدلات كفاية المخزون من الخامات وتحمل الشركة بفروق العملة بالزيادة
- القيام باستلام أصناف مدة صلاحيتها تقل كثيرا عن المدة المتفق عليها فى العقد

(٤) تصرفات تتم لصالح العملاء وتعود بالخسارة على الشركة (بدون عقود)

- قبول الشركة جدوله المديونية عدة مرات لبعض العملاء وتنازلت الشركة عن الأحكام الصادرة لصالحها دون الوفاء بالتزامات العملاء وعدم قيامهم بالسداد مما اضر بصالح الشركة
- استمرار تعامل الشركة مع بعض الوكلاء دون إبرام عقود لتحديد وتنظيم التعامل معهم مما يضمن حقوق الشركة
- التعامل مع عملاء محظور التعامل معهم او مع عملاء محال أوراق القبض الخاصة بهم للشئون القانونية للشركة
- اخذ ضمانات فى صورة عقارات أو سيارات الأمر الذي يترتب عليه حصول الشركة على أصول ليست فى حاجه إليها
- احتكار صيدليه معينه بيبع بعض الأصناف (رغم إنها ليست وكيل بيع) مما يعرض العملية التسويقية لبعض المشاكل

(هـ) مسئولية شركات صناعه الدواء عن الاستخدام السيئ للدواء

هناك كثير من الادويه التي لا يجوز استخدامها إلا بإذن الطبيب وعلى شركات صناعه الادويه ان توضح ذلك بطرق فعاله

(١) الادويه ذات الأثر الجانبي الخطير

وهذه الادويه التي لها اثر جانبي خطير مثال الادويه المسكنة حيث أن لها مشاكل عديدة فهي تسبب تقرحات بالمعدة فضلا عن إنها ضارة بالكلى وتؤدى إلى حدوث الالتهاب وأيضا فشلها كما أن بعض الادويه المسكنة تؤدى إلى تكسير كرات الدم الحمراء مما يؤدى إلى حدوث أنيميا حادة هذا بالاضافه إلى أن الادويه المضادة للروماتيزم تؤدى إلى مشاكل فى الكبد تصل إلى حد تدميره

(٢) الادويه التي لها علاقة مباشرة بسن مستخدم الدواء

هناك بعض الادويه التي قد يكون تعاطيها لمن هم في سن الثلاثين أو سن الأربعين مباح ولكنها لا يجوز تعاطيها لمن هم فى سن متقدم (سن الخامسة والستين مثلا) وعلى رأس هذه الادويه المنشطات حيث انه من المعروف أن الإنسان المتقدم فى السن لا تكون كفاءته بنفس كفاءة الشباب ومن ثم يكون تعاطي هذه الادويه لكبار السن مضر جدا بصحته

(٣) الادويه التي يجب اختبار المريض لعدم الاصابه بالحساسية

هناك بعض الادويه التي لا يجوز استخدامها قبل التأكد من عدم وجود حساسية لها عند المريض وعلى رأس هذه الادويه حقن البنسلين وخاصة طويل المدى والضرورية كدواء فعال لعلاج التهاب اللوز والحمى الروماتزمية

لذلك يجب على شركات إنتاج الدواء بخلاف إنها تسجل الآثار الجانبية وكتابه يستخدم بأمر الطبيب بالطريقة التقليديه أن تقوم بكتابه يستخدم بأمر الطبيب منعا للفشل الكلوي وتدمير الكبد وذلك فى النشرة الداخلية وباللون الأحمر وداخل مستطيل على عبوة الدواء وأيضا داخل مربع واضح وهذا ليس بدعه بل أن بعض شركات الادويه كتبت على العبوة بخط واضح " مكمل غذائي هذا بالاضافه إلى أن شركات إنتاج السجائر كتبت تحذير وصل إلى حد التهديد بالموت لمن يدخن على كل علبه سجائر .

(و) الشكاوى وعدم رضاء مستخدم الدواء

غالبا عندما تذكر كلمه شكوى يتبادر إلى الذهن إن تلك الشكوى هي عبارة عن مكتوب يعبر عن عدم رضاء المستهلك (المريض) وتقدم هذا المكتوب للجهة المنتجة أو البائعة ولكن في مجال الادويه لا تقدم الشكوى ولكن تظهر نتيجتها كما يلي :

١- ٩٦٪ من العملاء الغير راضيين عن المنتج لا يتقدمون بشكاوى للنظام الانتاجى ولكن من المتوقع أن يتحدثوا مع آخرين سواء كانوا عملاء للنظام الانتاجى ام لا عن شكواهم من المنتج وتجربتهم غير المرضية وان احتمالات حدوث ذلك تصل إلى ثلاث أضعاف احتمال حديث العميل الراضي عن تجربته الجيدة فى التعامل مع النظام الانتاجى مما يؤثر سلبا على قدرة النظام الانتاجى على الاحتفاظ بعملائه الحالين او جذب عملاء جدد لذلك يجب استخدام مؤشرات المبيعات والربحية ورضاء العميل لتجنب ذلك

٢- تكرار رفض العملاء بالداخل لبعض الأصناف دون محاوله الشركة تحسين الإنتاج وأيضا استمرار رفض بعض الأصناف من قبل بعض العملاء بالخارج لعدم مطابقتها للمواصفات او لعدم تسجيلها

لذلك فان دراسة السوق ورغبات ومقترحات العملاء أمر هام يؤخذ في الاعتبار في خطط تحسين الإنتاج والتسويق وخاصة التعبئة والتغليف

(ز) البحث العلمي وتطوير الأبحاث

يتعين إعادة صياغة أهداف أجهزة البحوث والتطوير بحيث تتجاوز مهام حل المشكلات الفنية للإنتاج وتحليل شكاوى العملاء بل يجب ان تكون هناك خطط بحثيه ذات أهداف واضحة محددة وان يتم تخصيص ميزانيات كافيه لتمويل هذه الانشطه البحثية وألا يعتمد تمويل أنشطه البحوث والتطوير على الفوائض التمويلية

ويجب دعم أجهزة البحوث والتطوير بالإمكانيات البشرية المدربة والمؤهلة مع وضع الخطط لجذب هذه المهارات وتعيينها وتدريبها

بالاضافه إلى ضرورة تقويه التعاون بين أجهزة البحوث والتطوير والمراكز البحثية المحلية والخارجية وكذلك مراكز البحوث فى الجامعات المصرية وذلك بهدف التعرف على احدث التطورات العلمية والبحثية فى مجالات صناعه الدواء .

ثامناً: النشاط البيئي:

لم يشكل التلوث البيئي على مر السنوات الماضية أهمية مثلما يشكلها الأن ولم يعد الاهتمام البيئي فقط بتلوث الهواء والمياه والتربة والضوضاء والتلوث البصري بل أيضاً بسلامة المنتجات الصناعية من اي مكونات مضرة بصحة الإنسان سواء كان هذا التلوث في مرحلة توفير المواد الخام أو مرحلة التصنيع أو مرحلة الإنتاج والتوزيع.

وفي مجال صناعة الأدوية فإن النشاط البيئي ينقسم إلى قسمين وهما:

(أ) المشروعات البيئية العامة (خدمة البيئة):

١- مشروعات معالجة مياه الصرف الصحي والتي تؤدي إلى المحافظة على صحة الإنسان وأيضاً المحافظة على الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية.

٢- مشروعات شبكات الري والتشجير وإقامة الحدائق والتي تؤدي إلى المساهمة في تنقية الهواء من آثار التلوث الصناعي.

٣- مشروعات استخدام الطاقة الشمسية والتي تؤدي إلى تجنب التلوث البيئي الناتج من استخدام الطاقة البترولية.

٤- استخدام الغاز الطبيعي في المراجل البخارية والسيارات وماكينات توليد الكهرباء.

٥- التخلص الآمن من القمامة والمخلفات.

هذا ويعتبر من مشروعات البيئية أيضاً رصف الشوارع المؤدية والمحيطة بالشركة وأيضاً توصيل المياه النقية (مياه الشرب) للشركة والمنطقة المحيطة بها وأيضاً مشروع محو الأمية بالإضافة إلى علاج المرضى داخل أو خارج الشركة.

(ب) المشروعات البيئية التي تتصل بالعملية الإنتاجية والتعبئة والتغليف:

١- الاهتمام بتطوير الأقسام الإنتاجية الصلبة.

٢- تحسين أداء الغلايات (ترشيد الطاقة) وعزل خطوط ودوائر رواجع البخار.

٣- إتباع نظام بيئي للتخلص من المستحضرات الطبية منتهية الصلاحية بإعدامها في المدافن المخصصة لذلك تجنباً لإحتمال استخدامها.

٤- استخدام محطات معالجة المياه (جهاز إزالة أملاح السيون) حيث يتم سحب الحامض والصودا الكاوية في نفس الوقت أثناء دورة التشغيل فتتم معادلة مياه الصرف.

٥- القيام بإحلال وتجديد وحدات إنتاج المياه المثلجة بوحدات فريون صديق البيئة وأيضاً استخدام الفريون (صديق البيئة) في خطوط تعبئة بعض الأدوية مثال الأيروسولات.

٦- القيام بميكنة تداول المواد الصلبة والسائلة بأقسام الإنتاج والحد من الهواء الناتج أثناء العملية الإنتاجية.

٧- العمل على تركيب عدة طلمبات تعمل بالهواء المضغوط وذلك لتحسين التهوية بمخازن الخامات والكيماويات بهدف تخفيض تلوث الهواء بالأبخرة العضوية.

٨- القيام بعمل فاصل وعازل للصوت لبعض المناطق وخاصة منطقة التعبئة والتغليف بإدارة الأشربة لتخفيض الضوضاء.

٩- تركيب نظام تكييف مركزي ووحدة مناولة هواء مركزية بوحدة الوزن لجعل هذه المناطق نظيفة بيئياً.

١٠- إحلال وتجديد ماكينات كبس أقراص وذلك من أجل ضبط معدلات الأتربة.

١١- العمل على الحد من الإنبعاثات الحراري والقياسات البيئية.

ومن أهم المؤشرات في هذا المجال ما يلي:

- معدل التكاليف البيئية = التكاليف البيئية على إجمالي تكاليف التشغيل ×١٠٠
- الأهمية النسبية للأصول الرأسمالية اللازمة لعلاج التلوث = قيمة الأصول الرأسمالية البيئية على إجمالي الأصول الرأسمالية × ١٠٠
- أثر التكاليف البيئية على معدل الدخل الصافي = التكاليف البيئية على صافي الدخل قبل خصم التكاليف البيئية × ١٠٠
- الدخل الصافي بعد خصم التكاليف البيئية = إجمالي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي المصروفات (بدون التكاليف البيئية)

وعلى مقوم الأداء الذي يتصدى لصناعة الدواء والمستحضرات الطبية مراعاة ما تقدم بالإضافة إلى المعايير والمواصفات والإشتراطات الدولية والمحلية بشأن تلك الصناعة فإذا كانت الربحية من أهم الأهداف الاقتصادية للشركة فإن الهدف الاجتماعي والبيئي لا يقل أهمية عن الربحية لما لهذا الهدف من آثار خطيرة على البيئة متمثلة في صحة الإنسان بالدرجة

وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية الجهاز المركزى للتعمير

تعريف بالجهاز

أنشأ الجهاز المركزى للتعمير بالقرار الوزارى رقم ٢٧٢ لسنة ١٩٧٥ بهدف تنفيذ مشروعات تخدم التنمية الشاملة بمحافظات مصر ويتبع له عدد ١٠ أجهزة وهى كالتالى:

جهاز تعمير القاهرة الكبرى - جهاز تعمير سيناء - جهاز تعمير البحر الأحمر - جهاز تعمير خليج السويس - جهاز تعمير الوادى الجديد - جهاز تعمير جنوب الصعيد - جهاز تعمير الساحل الشمالى الغربى - جهاز تعمير الساحلى الشمالى الأوسط - جهاز تجديد وإحياء القاهرة الإسلامية والفاطمية - جهاز التدريب الإنتاجى على حرف التشييد والبناء.

مهام الجهاز:

أولا: التنمية الشاملة فى المناطق الصحراوية والنائية «سيناء الشمالية - الوادى الجديد - مطروح - سيوة - البحر الأحمر»

ثانيا: وضع الحلول الجذرية لمشكلات اقليم القاهرة الكبرى والإسكندرية

ثالثا: تنفيذ المشروعات العملاقة التى تخدم العديد من القطاعات على مستوى الجمهورية ويتم تنفيذ هذه المهام من خلال عدة محاور كالآتى:

- تنفيذ مشروعات مياه الشرب «خطوط مياه ناقلة - شبكات توزيع مياه بالمدن - محطات تحلية مياه البحر وتنقية المياه - خزانات المياه - الآبار»
- تنفيذ مشروعات الصرف الصحى «شبكات انحدار - وصلات المنازل»
- تنفيذ مشروعات الطرق التنموية والطرق الدائرية حول المدن والطرق التى تخدم وتحقق التنمية السياحية والدينية
- حل مشاكل العشوائيات «منشأة ناصر - العجوزة»
- مساكن التوطين البدو حتى يمكن تقديم الخدمات التعليمية والصحية لهم ورفع مستوى معيشتهم ومحو أميتهم.

بالإضافة إلى بعض المشروعات المتنوعة «مبانى إدارية - معاهد أزهرية - مراكز ثقافية - مصانع ثلج - ميناء صيد»

الخطط الاستثمارية:

قدرت جملة استثمارات الخطط الخمسية للجهاز المركزى للتعمير المقترح تنفيذها من عام ١٩٨٢ حتى ٢٠١٧ بـ ٣٦,٢٠مليار جنيه موزعة كالآتى:

مياه الشرب والصرف الصحى ١٤,٣ مليار جنيه

الطرق والكبارى ١٣,٩ مليار جنيه

الإسكان والخدمات ٨,٠ مليار جنيه

استثمارات الجهاز المنفذة منذ عام ١٩٨٢ حتى ٢٠٠٧/٦/٣٠

٢١,١٠٢ مليار جنيه

وتم تنفيذ مشروعات بالخطة الخمسية ٢٠٠٢/٢٠٠٧ بقيمة حوالى ٩,٥ مليار جنيه وتم تنفيذ مشروعات منها بـ ٧ مليار جنيه وافتتح منها رسميا بتشريف السيد/ رئيس الجمهورية وحرمه مشروعات بـ٣,٦مليار جنيه.

الخطة الخمسية السادسة ٢٠٠٧/ ٢٠١٢ للجهاز المركزى للتعمير:

وروعى عند دراسة مقترح الخطة ٢٠٠٧/ ٢٠١٢ للجهاز المركزى للتعمير التركيز على الملامح الآتية:سرعة نمو مشروعات الاستكمال كأسبقية أولى للاستفادة من الاستثمارات التي انفقت وحتى لا تتعرض المشروعات لمعدلات التضخم إستكمال تنفيذ المرحلة المتبقية لمشروعات المياه والصرف لرفع الطاقات الإنتاجية.

إضافة بعض المشروعات الكبرى لحل مشكلات العاصمة «تطوير المداخل الغربية والشرقية لإقليم القاهرة الكبرى والمشاركة فى تحقيق البرنامج الانتخابى للسيد / رئيس الجمهورية فى كل من البرامج الآتية:

١- برنامج النقل: إنشاء ١٣ ألف كم طرق «إنشاء الطرق والمحاور التنموية للوصول إلى مناطق التنمية ذات الكثافة السكانية المنخفضة أو الصحراوية أو النائية أو ذات الطبيعة الخاصة وربطها بالمدن الرئيسية بباقي محافظات الجمهورية.

٢- برنامج الإسكان: تطوير العشوائيات بدءا بالمحافظات الرئيسية «القاهرة - الجيزة » وتوفير المسكن الملائم لطبيعة سكان المناطق النائية «مشروعات توطين البدو».

٣ - برنامج المياه والصرف الصحى: توصيل خدمة المياه والصرف الصحى للمناطق النائية لخدمة السكان وكافة الأنشطة «محطات تنقية مياه النيل - خطوط ناقلة - محطات تحلية مياه البحر - حفر آبار - محطات استخلاص الحديد والمنجنيز - محطات معالجة الصرف الصناعى».

٤ - برنامج القرية الجديدة: المشروع القومى لإنشاء ٤٠٠ قرية جديدة فى الظهير الصحراوى.

لإقامة مجتمعات عمرانية ريفية جديدة بصورة حضارية مخططة لزيادة الرقعة المعمورة والمساهمة فى جذب الزيادة السكانية المتوقعة والحد من التعدى العشوائى على الأراضى الزراعية فى الوادى القديم وأيضا الحد من ظاهرة الهجرة الداخلية من الريف إلى عواصم المدن وتوفير فرص عمل جديدة للفئات العمرية الشابة وامتصاص جزء من البطالة بتنمية الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للقرى «استصلاح زراعى - تصنيع زراعى - تنمية الثروة الحيوانية - تسويق المنتجات الزراعية والحيوانية » هذا بالإضافة إلى الأنشطة الصناعية في قري أسوان المعتمدة على خدمات الرخام والجرانيت.

٥- برنامج التدريب:

يستكمل الجهاز المركزى للتعمير من خلال اشتراكه فى المشروع القومى لتأهيل شباب الخريجين منظومة التدريب على حرف التشييد والبناء المتطورة وبما يواكب البرنامج الأوروبى لمستويات المهارة على الحرفة بالإضافة إلى برامج ودورات التدريب علي قيادة وصيانة المعدات الثقيلة.

٦ - برنامج التنمية الصناعية:

تحقيق العدالة الاجتماعية بتوصيل الخدمات المتوازنة لجميع أنحاء الجمهورية مع إعطاء الأولوية للقرى الأكثر فقرا وعددها حوالى ١٠٠٠ قرية على عدة مراحل تبدأ بعدد ١٥٠ قرية في ست محافظات «المنيا - سوهاج - أسيوط - البحيرة - ٦ أكتوبر - الفيوم».

EGYPTAIR
MAINTENANCE & ENGINEERING

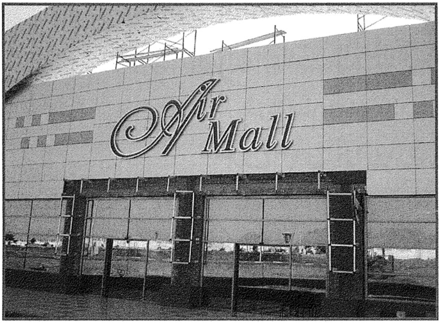
رئيس شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية:

لعبنا دوراً أساسياً فى الانضمام لتحالف استار

فى إطار انضمام مصر للطيران لتحالف استار العالمى الذى يضم كبرى شركات الطيران على مستوي العالم ودور شركة مصر للطيران للصيانة الكبير فى الانضمام لهذا التحالف أكد المهندس عبدالعزيز قابيل فاضل رئيس شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية أن شركة الصيانة تلعب دورا أساسي فى هذا التحالف فى ظل التطور الكبير الذي وصلت إليه حيث ارتفع مستوى جودة أداء أعمال الصيانة وارتفع معدل الأمان والسلامة وانتظام الرحلات كما أدى اعتماد الشركة من الطيران المدنى الأوروبى كمركز صيانة دولى أعطى الثقة

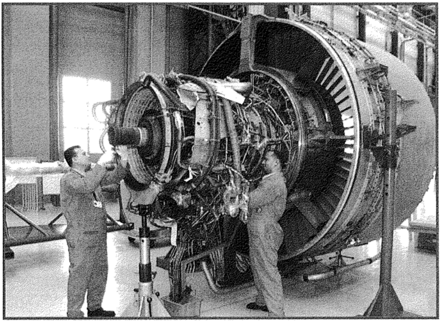
م . عبدالعزيز قابيل

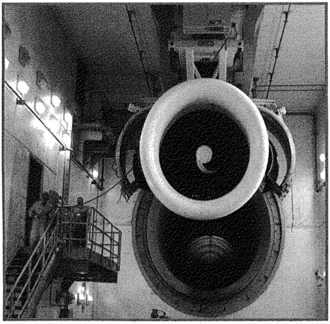
للركاب فى أن طائرات مصر للطيران يتم صيانتها طبقا للمعاير والمقاييس الدولية فى مجال الصيانة والتشغيل.. كل هذه عناصر أساسية لانضمام أى شركة طيران لتحالف استار.. وبالنسبة لانضمام مصر للطيران لهذا التحالف فهو يفتح المجال أمام شركة الصيانة بالتنسيق والتعاون مع شركات طيران التحالف لإقامة مشروعات تعاون مشتركة فى مجال الصيانة اليومية والدورية وورش إصلاح وعمرة الأجهزة والوحدات وورش عمرة المحركات ومثال على ذلك أنه جارى حاليا التفاوض مع شركة لوفتهانزا للشراكة فى ورش عمرة المحركات مع شركة مصر



للطيران للصيانة وشركة رولزرويس ووجود لوفتهانزا كعضو أساسى يسهل إجراءات التعامل والتنسيق السريع.. يضاف إلى ذلك تقوم شركة مصر للطيران للصيانة بتقديم الخدمة الفنية لمعظم شركات التحالف.. وقد وصل عدد عملائنا حاليا إلى ٧٤ شركة طيران كما تقدم الخدمة لهم في مطارات القاهرة والمطارات المحلية والدولية المعتمدة.. كما تم توقيع عقود صيانة لخدمة هذه الشركات فى جدة والدمام والرياض.. كما أن انضمام مصر للطيران للتحالف لا يقتصر على أعضاء التحالف ولكن يمتد إلى أى شركات طيران أخرى حيث يحكم العلاقات مصلحة كل من الطرفين.. وقد قام وفد من الصحفيين والإعلاميين الأجانب بزيارة إلى شركة الصيانة استغرقت ثلاثة ساعات تفقدوا خلالها امكانيات الشركة وما وصلت إليه وأعربوا عن إعجابهم الشديد بمستوى الشركة والتطور الهائل الذى ينافس أكبر الشركات العالمية.

وفي النهاية نسعى من خلال هذا التحالف إلى تعظيم دخل الشركة وتحسين مستوى الأداء والعمل فيها للوصول إلى المستويات العالمية ونحن على أتم الاستعداد للتعاون مع أى شركة طيران تعود بالفائدة على مصر للطيران.





وزارة الطيران المدنى

الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية

شركة ميناء القاهرة الجوى

مشروع مبنى الركاب رقم (٣)

مبنى الركاب رقم (٣) حقائق وأرقام:

ـ المالك:

ميناء القاهرة الجوى (CaC) ممثلا للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية (EHCAAN).

مدير المشروع:

شركة دار الهندسة (DAH).

ـ المصمم واستشارى المتابعة الفنية:

جماعة المهندسين الاستشاريين (ECG) بالإشتراك مع الشركة الهولندية (NACO)

ـ مقاول الأعمال التمهيدية:

شركة المقاولون العرب (A.C).

ـ مقالو الأعمال الرئيسية:

الشركة التركية للبناء والاستثمار (TAV HOI. COMP.JV) بالشراكة مع شركة النيل العامة للطرق والكبارى.

ـ مقاول أعمال تكنولوجيا المعلومات : شركة أرنك العالمية لتكنولجيا المعلومات (ARINC).

ـ التمويل:

ـ قيمة المشروع حوالى (٢,٥) مليار جنيه مصرى (٣٥٠) مليون دولار تقريبا.

ـ نسبة (٧٠٪) عملة أجنبية البنك الدولى.

ـ نسبة (٣٠٪) عملة محلية البنك الأهلى المصرى.

يتكون مبنى الركاب (٣) من ثلاثة أجزاء هى:

١ـ المبنى الرئيسى (Main Building)

٢ـ منطقة التجميع والتوزيع (Concourse).

٣ـ منطقة الفينجر وتشمل:

ـ مستوى أول مخصص للوصول.

ـ مستوى ثانى مخصص للسفر وبه صالونات الإنتظار.

ـ مستوى ثالث مخصص للسفر والوصول الداخلى.

ـ والمبنى ومنطقة التجميع عبارة عن (٣) طوابق بينما الفينجر (٣) مستويات.

يتم ربط ٣ بمبنى الركاب رقم (٢) عن طريق كوبرى مغطى مزود بمشايات متحركة للركاب ومزود بعدد (٥) منافذ جوازات وذلك لتسهيل الحركة بين المبنيين وبذلك يمكن استخدام أى من المبنيين لخدمة المسافرين على الخطوط الدولية أو الداخلية على حد سواء مما يحقق تعاظم الفائدة لكلا المبنيين.

مواصفات التشغيلية (Operational):

● تم تصميم وإعداد مبنى الركاب رقم (٣) لإستقبال الطائرات الحديثة العملاقة من طراز (Arbus A 380) وستوعب المبنى عدد ١٥ طائرة فى آن واحد من الطرازات الكبيرة.

● المبنى مزود بعدد ١٥ قاعة انتظار فى فينجر (A&B) بثلاثة مساحات مختلفة كالآتى:

ـ قاعات انتظار مخصصة للداخلى بمساحة (١٠٠)م٢.

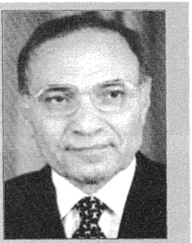
ـ قاعات متوسطة بمساحة (٦٠٠)م٢

ـ قاعتين للطرازات الضخمة (Arbus A 380) مساحة القاعة (١٥٠٠)م٢.

● وتبلغ الطاقة الاستيعابية فى ساعات الذروة (٣٩٥٠) راكب فى الساعة.

● المبنى مزود بجميع الأنظمة الحديثة للتامين من دوائر تليفزيونية مغلقة عددها (٣٢٦)وحدة

●أجهزة تأمين أمتعة الركاب بعدد ٦٦ جهاز بالإضافة إلى عدد ٦٧ جهاز تامين أفراد كلها تعمل وفقا لأحدث كود مستوى عالى فى تأمين المطارات والركاب.



أحمد شفيق وزير الطيران

● حركة الركاب:

● تم إعداد شبكة طرق جديدة لتسهيل حركة الدخول والخروج لمبنى الركاب رقم (٣) من خلال (٩) محاور لربطه بكل من الطرق الدائرى (الأتوستراد) وطرق العروبة.

● أمام المبنى مباشرة يوجد عدده مناطق باركات للإنتظار واحدة منها بسعة (٢٣٦٠) سيارة خاصة وعدد٢ موقف للتاكسيات بسعة (١٦٠) تاكسى وعدد موقف للأتوبيسات والمينى بسعة (٣٥).

● منطقة إنزال الركاب والحقائب بطول (١٧٥)م أمام واجهة المطار بعدد (٢) حارة إنزال أمام كل من صالتى السفر والوصول.

● لسهولة تدفق حركة الركاب تم تزويد صالة السفر بـ (١١٠) كاونتر للوزن و(٣٨) كاونتر للجوازات منها (٢) (Biometric) إحدى أحدث النظم المطبقة عالميا لتحقيق المعادلة الصعبة (سرعة الإجراءات × الدقة الأمنية).

● كما تم تزويد صالة الوصول أيضا بعدد (٧) سيور طرازات مختلفة منها (١) لإستقبال الطائرات الحديثة العملاقة من طراز (Arbus A 380) وعدد (٣٨) كاونتر جوازات منها (٢) نظام (Biometric).

● صممت صالتى السفر والوصل لتشتمل على جميع الخدمات والتسهيلات اللازمة لراحة الركاب مثل فى:

● وسائل الحركة الرأسية عدد (٥١) سلم كهربائى.

عدد (٦٣) مصعد كهربائى.

● وسائل حركة أفقية عدد (٥٠) مشاية متحركة.

● بالإضافة إلى منطقة خدمات تجارية على مساحة (٣٣٠٠) متر مربع ومنطقة مطاعم وكافيتيرات على مساحة (٩٠٠٠) متر مربع، هذا بخلاف مركز خدمة رجال الأعمال ومنطقة لأداء فريضة الصلاة ومنطقتين لإستقبال كبار الزوار وكبار الوفود القادمة والمغادرة فى مهام رسمية (VIB_VIB) مما يحقق لمبنى الركاب رقم (٣) أعلى معدلات الكود العالمى فى الخدمات والتسهيلات لتحقيق أقصى إرضاء ممكن للمتعاملين مع المطار.

● من ناحية المهبط (Airside):

● تبلغ مساحة المناطق الجديدة والممهدة (٦٨٠,٠٠٠)م٢.

● يتم السفر والوصول من خلال عدد (١٥) كوبرى تحميل ذات زجاجية بعضها مفرد وبعضها مزدوج مما يعنى طاقة إجمالية للتشغيل (٢٣) طائرة طرازات مختلفة.

والمهبط مزود بطريق جديد للخدمة يبلغ طوله (٥,٤٥)كم.

بالإضافة إلى أن هذا المبنى قد تم ربطة بكافة الممرات الحالية العاملة بميناء القاهرة الجوى بالإضافة لممر جديد.

وذلك كما يلى:

الممر كما يلى:

الممر الأول (05r/23L) بطول (٤٠٠٠)م.

المرر الثانى (05r/23L) بطول (٣٣٠٠)م.

الممر الثالث (16/34) بطول (٣٢٩٠)م.

تم البدء بإضافة الممر الجديد تحت مسمى (05RR/23LL) الرابع بطول (٤٠٠٠) م بدأ العمل به من ١٣/٤/٢٠٠٦.

ويضاف للقدرة التشغيلية للمطار بالمهبط عدد ٣٧ موقف للطائرات.

ولعل أبرز ما يتميز به مبنى الركاب رقم (٣)

تزويد هذا المبنى الذى يفتتح مع بداية عام (٢٠٠٨) بأحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات فى العالم تشهده مصر والتى ساند تنفيذها إلى الشركة الأمريكية (ARINC) بحيث يزود مبنى (٣) ولأول مرة في الشرق الأوسط بما يلي:

● نظام (Context Aware Operational Platform) ويساعد هذا النظام على التحكم فى سرعة الأداء وسير العمل مما يكفل أعلى كفاءة فى الأداء والزمان بإحداث وسائل الاتصال أتوماتيكيا بين الموظفين وأحدث نظم (Personal) والمستخدم فى مناولة الحقائب ومتابعة عمال المطار فى أماكن سفر ووصول الطائرات مع بيان (الوقت ـ التاريخ ـ النظام).

● ولعل من أحدث النظم أيضا (Self Service Kiosk) مبدأ الخدمة الذاتية للخدمات المر غوب فيها والتى تتيح للركاب فرصة البحث والحصول على المعلومات اللازمة عن الشركات والرحلات والخدمات المتاحة محليا ودوليا.

● يضاف إلى ذلك وجود نظام (BIOMETRIC Immigrtion) الذى يتح الخروج عبر المطارات من خلال نظام المواصفات (BIOMETRIC) مما يزيد من سرعة الإجراءات وتقليل نسبة الخطأ.

● توفير نظام (Muse Tm) الذى يغطى قاعدة معلومات خاصة لعمليات المطار مما يدعو ويرقى بمستوى الخدمات المقدمة من الشركات داخل المطار فتكتمل منومة والموصلة للمعلومات عن الموارد والاستعلامات العلاقت من خلال نظام (وسيط المعلومات).

أما على مستوى البنية التحتية:

ـ محطة كهرباء بالكامل لإمداد مبنى (٣) بالطاقة التشغيلية اللازمة.

ـ محطة مركزية للتكييف والأنظمة العالمية المتطورة للإنذار والتحكم في مكافحة الحريق.

ـ محطة مياه مزودة بأحدث الأجهزة لتنقية المياه بسعة (١٨٤٠٠)م٣

ـ شبكة كاملة للصرف الصحى تسهم فى تحسين الصرف الصحى بالكامل للمطار.

ـ شبكة كاملة متطورة للتزويد الطائرات بالوقود ().

هذاالمشروع القومي العملاق تدخل به مصر مرحلة النقلة النوعية في عالم الطيران لتحقيق هدفا استراتيجيا حيويا وهو أن يصبح مطار القاهرة مطارا محوريا قادر على المنافسة وفقا لمستوى الكود العلمي للمطارات المتقدمة.

المالك: شركة ميناء القاهرة الجوى

مدير المشروع: دار الهندسة

المصمم والمشرف: مطارات هولندا وجماعة المهندسين الإستشاريين

تكلفة المشروع:(٢,٥) مليار جنيه مصرى تقريباً

المقاول الرئيسى: الشركة وشركاها النيل العامة للطرق والكبارى

مقاول أعمال تكنولوجيا المعلومات: أرنك

التمويل:(٧٠٪) بنك دولى

(٣٠٪) محلى

مساحة مبنى الركاب(٣):١٩٠,٠٠٠م٢

أقصى ارتفاع للمبنى:(٣٦) متر

منطقة العمليات والطرق الممهدة:٦٨٠,٠٠٠م٢

معدل إستقبال(Airbus A380) بعدد(٢) قاعات إنتظار(١٥٠٠)م٢ بالإضافة إلى (٤) مواقف إضافية

حجم خرسانة مسلحة: ١٢٢٤٧٥م٣

خرسانة سابقة التجهيز:١٣٢٣٥م٣

حديد تسليح ٤٩٢٨ طن

نوا تج حفر: ١,٦٠٠٠٠٠م٣

نوا تج ردم: ٧٨٧٠٦٠م٣

طرق مؤدية للمبنى:٥,٢كم

عد بوابات الرحيل: ١٥ متصله بكبارى التحميل بالإضافة (٥) متعددة الأغراض

عدد كبارى التحميل:٢٣ كوبرى

عدد مواقف إنتظار الطائرات:(٣٧) موقف

خدمة حركة الركاب داخل المطار:

ـــ سلالم كهربائية(٥١)

ـــ مصاعد كهربائية(٦٣)

ـــ مشايات متحركة(٥٠)

تامين المبنى:

ـــ٦٧ جهاز تأمين أفراد

ـــ ٦٦ جهاز كشف وتامين حقائب

ـــ ٣٢٦ كاميرة مراقبة

خدمات المهبط: مزودة بأحدث نظم إمداد الوقود

أحدث نظم التحكم والمراقبة برج لإدارة منطقة العمليات

القدرة الاستيعابية لمبنى ٣:

(١١) مليون راكب سنوياً

نظام حقائب السفر:

٤٨٠٠ حقيبة السفر:

طول السيور٥٠٠٠ متر

نظام حقائب الوصول:

ـــ ٧ سيور بطول (٤٥٤)م منها(١)(Airbus A380) بطول(١١٠)م.

ـــ مخارج وحدات حقائب السفر(٣٥) وحده والوصول(١٢) وحده.

ولسهولة حركة الركاب:

(٣٨) كاونتر جوازات سفر و(٣٨) كاونتر جوازات وصول تتضمن (٥) كاونترات بنظام البصمة البيولوجية.

٦ جزر لكاونتروات الوزن بعدد(١١٠) كاونتر منطقة تجارية ومحلات وكافتيرات(٣٣٠٠)م٢

باركات أمام المبنى:(٢٣٦٠) سيارة خاصة و(٢٠٠) تاكسى وأتوبيس بالإضافة إلى جراج متعدد الطوابق لعدد (٣٣٠٠) سيارة خاصة و(٩٢٠٠) تاكسى وأتوبيس بالإضافة إلى جراج متعدد الطوابق لعدد (٣٣٠٠) سيارة.

منطقة إنزال أمام المبنى (٣٥٠) م للسفر و(٣٥٠)م للسفر و(٣٥٠)م للوصول والمبنى مزود بأحدث نظم خدمة المعلومات من حيث نظام التحكم الآلى الكامل بالمبنى

ـــ أحدث نظم إنذار وإطفاء للحريق ونظم متقدمة لشاشات المعلومات. أحدث نظم الخدمة الذاتية لإنهاء إجراءات السفر مع أحدث نظم فى الإدارة والتحكم فى الحقائب وإدارة العمليات والإتصال والمعلومات.

ـــ تم عقد المؤتمر الاقليمي الثامن عشر لقارة أفريقيا للمجلس الدولى للمطارات بمدينة اكرا بغانا خلال الفترة من ٢٧ يوليو إلى أغسطس ٢٠٠٨

ـــ الموضوع الرئيسى للمؤتمر

دور المطارات فى تطبيق إجراءات الأمن والسلامة بالمطارات

التوصيات الرئيسية للمؤتمر

١ـ على المطارات أن تقوم بتنفيذ الاجراءات والقواعد المعلنة من المنظمة الدولية للطيران المدنى (ICAO) بالنسبة لحمل السوائل والايروسولات والجيل أثناء السفر من المطارات.

٢ ـ على الحكومات والمطارات التعاون لوضع بروتوكولات بين المطارات لتسهيل سفر الركاب بالبضائع المشتراة من الأسواق الحرة وكذا قيام المطارات بوضع الأسواق الحرة فى صالات الوصول

٣ ـ دعوة المطارات الإفريقية فى الاشتراك فى برنامج المجلس الدولى للمطارات لقياس جودة الخدمات المقدمة بالمطارات

Air port Service quality(ASQ)

٤ ـ قيام المطارات بدراسة احتياجات شركات الطيران

المشاركة المصرية

● حضور السيد المهندس/ إبراهيم مناع الاجتماعات التالية:ـ

١ ـ إجتماع مجلس إدارة إقليم إفريقيا كعضو بالاجتماع ممثلاً عن مطارات الإقليم

٢ ـ إجتماع المنتدى الدولى للمطارات لمشغلى مطارات أفريقيا ودراسة الاحتياجات الخاصة لشركات الطيران بقارة أفريقيا.

٣ ـ إجتماع الجمعية العامة لإقليم أفريقيا الثامن عشر

٤ ـ المؤتمر الإقليمى لقارة أفريقيا والخاص بإجراءات الأمن والسلامة بالمطارات ودور مشغلى المطارات فى تنفيذها.

● حضور ممثلى جمهورية مصر العربية فى مجموعات عمل الإقليم والخاصة بالأمن والسلامة والتسهيلات والاقتصاد والموارد البشرية بقارة أفريقيا والاشتراك فى إعداد مقترحات التوصيات المعلنة بالمؤتمر.

تنفيذاً لبرنامج السيد رئيس الجمهورية:

توقيع اتفاق التعاون المشترك بين المصرف المتحد وشركة البدر للاستثمار والأ

القاهرة: ٥ أغسطس ٢٠٠٨

تنفيذاً لبرنامج السيد رئيس الجمهورية بتوفير نصف مليون مسكن للشباب قام المصرف المتحد وشركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية اليوم بتوقيع اتفاق التعاون المشترك لتمويل مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب بمدينة الشيخ زايد محافظة ٦ أكتوبر لمحدودى الدخل. وذلك ضمن خدمة «ديار» المصرف المتحد للتمويل العقارى المطابق لأحكام الشريعة والمعتمد من دار الإفتاء المصرية برقم ٣٣٧ لعام ٢٠٠٧.

قام بتوفير اتفاق التعاون المشترك كل من السيد الأستاذ/ محمد عشماوى - رئيس مجلس إدارة والعضو المنتدب المصرف المتحد - والسيد المهندس/ عمرو عبداللطيف بدر الدين - رئيس مجلس إدارة شركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية - بحضور نخبة من رجال الإعلام والصحافة وكبار العاملين بالبنك والشركة.

نص هذا الاتفاق على أن يقوم المصرف المتحد بتمويل العملاء من الشباب المتقدم لشراء والحصول على وحدة ضمن مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب بمدينة الشيخ زايد بمحافظة ٦ أكتوبر طبقاً لأحكام قانون التمويل العقارى رقم ١٨٤ لسنة ٢٠٠١ وطبقاً للقواعد التنظيمية لخدمة «ديار» المصرف المتحد المطابق لأحكام الشريعة.

وذلك عليي ألا يزيد التمويل على ٩٠٪ من القيمة المحددة للوحدة وطبقاً لأسعار البيع المقررة والمعلنة على أن يقوم المالك بدفع أقساط شهرية للمصرف لفترة تصل إلى ١٥ عام.

للمصرف المتحد كامل الحق فى قبول ورفض تمويل لمشترى الوحدات دون أدنى إلزام عليه وذلك طبقاً للسياسة الائتمانية المطبقة من قبل البنك المركزى المصرى والمصرف المتحد التى تستلزم القيام بإجراءات الاستعلام الميدانى والمركزى عن هؤلاء المشترين واستيفاء كافة المستندات والشروط اللازمة.

يتم التأمين على الوحدة موضوع التمويل ضد الحريق لصالح المصرف المتحد، كما يتم التأمين على حياة العميل.

وتعقيباً على توقيع اتفاق التعاون المشترك عبر الأستاذ محمد عشماوى - رئيس مجلس إدارة المصرف المتحد - عن سعادته لخروج هذا الاتفاق للنور بعد فترة كبيرة من الاجتماعات والجهود من كلا الطرفين بهدف خدمة المواطن المصرى خاصة فئات محدودى الدخل، وذلك تنفيذاً لخطة الحكومة فى رفع المعاناة عن كاهل هذه الفئات، وأكد أن مثل هذه الاتفاقيات ستكون نموذج يحتذى به من قبل العديد من المؤسسات العاملة بالسوق المصرى.

وأضاف أن مشكلة السكن أصبحت واحدة من أكبر المشكلات التى تواجه الدول على مستوى العالم وهى ليست فى مصر وحدها. فهناك حوالى ١٠٠ مليون شخص على مستوى العالم يعيشون بدون مأوى، كما أن هناك ٤٣٪ من السكان بالدول النامية يعيشون فى المناطق العشوائية وفى منازل غير ملائمة للسكن مما يعرضهم وأسرهم وأطفالهم للعديد من المشاكل الصحية والنفسية والاجتماعية منها تأخر فى النمو والإلتهاب السحائى والربو وأمراض الجهاز التنفسى. كذلك ارتفاع معدل الجريمة وخاصة الجرائم المتعلقة بالشرف والأخلاق.

مما جعل عدد كبير من الحكومات وعلى رأسهم الحكومة المصرية مواصلة العمل بجهود غير عادية لتنفيذ برنامج السيد رئيس

المصرف المتحد
The United Bank

...واق التجارية لتمويل إسكان محدودي الدخل ومطابق لأحكام الشريعة

الجمهورية بتوفير سكن مناسب لهذه الفئات وتطبيق عدد من القوانين والإجراءات لخلق فرص بديلة للحصول على سكن صحى مناسب منها: التمويل العقارى وقروض الإسكان ومشروعات إسكان الشباب وحديثى الزواج وإسكان مبارك والخروج للسكن وتنمية المجتمعات الجديدة.

فضلاً عن مشاركة المجتمع المدنى من واقع إحساسه بالمسئولية وإيمانه بضرورة المشاركة فى النهضة المجتمعية المطلوبة. ونحن اليوم نشهد هذا الاتفاق كنموذج لتحالف مؤسسات المجتمع المدنى مع الدولة لتنفيذ أحد أكبر المشروعات السكنية لمحدودى الدخل بمحافظة ٦ أكتوبر.

التمويل العقارى لمتوسطى ومحدودى الدخل

وعن التمويل العقارى وكيفية تطويعه لملائمة قطاع عريض من محدودى ومتوسطى الدخل والذى يمثلون نحو ٩٠٪ من الشعب المصرى - يقول محمد عشماوى - إن الهدف الرئيسى من قانون التمويل العقارى هو إيجاد فرص تمويلية مناسبة للطبقات متوسطة ومحدودة الدخل وتشجيعها على شراء احتياجاتهم من السكن المناسب فى مقابل أقساط تسدد على فترة طويلة.

وأشار أن الوعى بأهمية التمويل العقارى بدأت تنتشر بشكل كبير فى مصر فى الحقبة الماضية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الشركات والبنوك. فهناك ثمانى شركات متخصصة فى مجال التمويل العقارى حصلت بالفعل على رخصة لمزاولة نشاط التمويل العقارى بالسوق المصرى بجانب شركة لإعادة التمويل العقارى.

كما أن هناك ١٦ بنكاً أسسوا وحدات للعمل بنظام التمويل العقارى. هذا ويعتبر المصرف المتحد هو أول بنك يقوم بعمل نظام التمويل العقارى المطابقة لأحكام الشريعة بفتوى رسمية معتمدة من دار الإفتاء المصرية تحمل رقم ٣٣٧. بالإضافة إلى إصدار ضوابط لمنح التمويل العقارى بالعملات الأجنبية ووضع ضوابط أخرى لاستخدام تكلفة التمويل المتغيرة.

فالتطوير المستمر لنظام التمويل العقارى وتحسينه أدى إلى تحقيق عدد من الأبعاد التنموية والتى شملت توفير التمويل اللازم للشباب للحصول على شقة الأمر الذى أدى إلى ارتفاع معدلات الطلب على العقارات. ومن ثم زيادة نشاط قطاع التشييد والبناء. الأمر الذى أدى إلى رفع معدلات الطلب على العمالة ومن ثم تخفيض معدلات البطالة.

دور الدولة

وعن رؤيته لدور الدولة ممثلة فى تنفيذ برامج الحكومة فى تشجيع المواطنين على شراء العقارات بنظام التمويل العقارى يشير محمد عشماوى أن الحكومة المصرية ساهمت فى دعم وتحسين نظام التمويل العقارى من خلال عدد من القوانين والضوابط التطبيقية والتى من شأنها تنظيم العمل وتحسين الخدمة المستمر.

كما قامت برفع قيمة الدعم النقدى الموجهة من صندوق ضمان ودعم التمويل العقارى من ١٠ إلى ١٥ ألف جنيه بهدف توسيع قاعدة المستفيدين من وحدات الصندوق. كذلك قامت وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية باتخاذ عدد من الإجراءات للتيسير على المتعاملين بنظام التمويل العقارى فى المدن الجديدة. وذلك عن طريق تفويض أجهزة المدن فى إصدار الموافقات الخاصة بالرهن العقارى للمبانى دون الأرض.

بالإضافة إلى العمل على وضع حلول لمعالجة عدد من المشكلات الأخرى منها: مشكلة توفير وسائل المواصلات خاصة للمدن الجديدة والتى تجتذب شريحة عريضة من الشباب ومحدودى الدخل.

ويضيف أنه فى نظرة سريعة لنمو حجم الاستثمارات الموجهة لنشاط التمويل العقارى بالسوق المصرى نجد أنه ارتفع بنسبة ١٤٤٪ منذ نهاية ديسمبر ٢٠٠٥ وحتى نهاية ٢٠٠٧ وزاد حجم الاستثمارات من حوالى ٢٠٨ ملايين جنيه مقسمة إلى ١٢١ مليوناً للبنوك و ٨٧ مليوناً لشركات التمويل العقارى وصل بنهاية عام ٢٠٠٧ إلى حوالى ٢ مليار جنيه مقسمة إلى ١,٥ مليار للبنوك و٥٠٠ مليون لشركات التمويل العقارى.

العقار = استثمار

وشدد محمد عشماوى على ضرورة أن يملك الفرد عقار أو شقة فهى فى الحقيقة تساوى استثمار طويل الأمد خاصة فى ظل زيادة المضطردة فى أسعار الشقق والأراضى ومواد البناء.

الموقع العام

وعن مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب يقول المهندس عمرو عبداللطيف بدر الدين - رئيس مجلس إدارة شركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية إن الشركة بادرت لتنفيذ هذا المشروع الضخم من واقع إيمانها العميق بضرورة العمل مع الدولة ووزارة الإسكان ومؤسسات المجتمع لتوفير مسكن مناسب صحى لأبناء هذا الشعب.

فالمشروع مقام على مساحة ١٢٠ فدان كاملة وفى موقع شديد التميز بمدينة الشيخ زايد بمحافظة ٦ أكتوبر. خططت المساحة بالكامل لبناء مجتمع عمرانى حضارى يشتمل على مساحات خضراء ونادياً اجتماعياً وملاعب وحمامات سباحة ومول تجارى ضخم بمساحة ٣,٨ فدان وحضانة ومسجد، كذلك شقق سكنية بكامل التشطيبات منها ١١٥٠ فيلا بكامل التشطيب و١٧٤ عمارة سكنية مقسمة إلى أرضى وخمس أدوار بإجمالى ٤٦٠٠ وحدة.

منظور جديد لإسكان الشباب محدودى الدخل

وأضاف المهندس عمرو عبداللطيف بدر الدين لذلك كان هناك ثلاث معطيات رئيسية تحركنا من خلالها الأول: هو بناء مجتمع حضارى للسكن العصرى المناسب والكريم.

البعد الثانى والتحدى الكبير هو: كيفية تصميم زكى يستطيع استغلال كامل المساحة المتاحة لكل سكن وهو ٦٣ متراً وتقسيمها إلى نصفين مع مراعاة البعد الاجتماعى واحتياجات المواطن الأساسية. كذلك توظيف كافة الإمكانيات لأعمال التشطيب بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات السكن مع مراعاة الشكل الجمالى العام والنهائى.

فيلا بحديقة لكل شاب مصرى

فكانت فكرة إقامة فيلا دورين بمساحة ٦٣ متر مقسمة على طابقين بحيث يكون كل طابق ٣١ متر ونصف وحديقة خاصة ٢٠ متر مصممة ومستغلة بالكامل بذكاء لتناسب جميع احتياجات الشاب من محدودى الدخل بسعر رمزى.

أما البعد الثالث والأخير: فكان البعد الاجتماعى فى تشغيل عدد كبير من الشباب منهم ١٣٠ مهندس وإدارياً ومئات العمال الأمر الذى يساهم وبشكل إيجابى فى القضاء تدريجياً على مشكلة البطالة والتى أصبحت تقدر بنحو ٩,٣ مليون شاب مصرى عاطل عن العمل والإنتاج.

انتهى،،،

أكاديمية الفنون المصرية

عالمية الأداء.. مصرية التوجه (الموهبة هى الواسطة فى القبول)

صرح الأستاذ الدكتور/ عصمت يحيي رئيس أكاديمية الفنون أنه بعد صدور قرار المجلس الأعلى للجامعات المصرية رقم ٤٨٢ الصادر بتاريخ ٢٠٠٨/٣/٢٥ بمعادلة جميع الدرجات العلمية التي تمنحها الأكاديمية بالدرجات التى تمنحها الجامعات المصرية الأخرى «بكالوريس - ماجستير - دكتوراه» فإن مكتب قبول أوراق الطلاب الجدد الراغين فى الالتحاق بمعاهد الأكاديمية المختلفة يشهد إقبالا متزايد من الطلاب خصوصا بعد زيادة الفرص المتاحة للقبول بالأكاديمية عن الأعوام السابقة.

فقد تقرر أن تبدأ الدراسة هذا العام لطلاب الثانوية العامة وما يعادلها وكذلك مرحلة البكالوريس والدراسات العليا بمعهدى الفنون الشعبية والنقد الفنى، بعد أن كان القبول بهما قاصرا علي الدراسات العليا فقط.

ومما يجدر الإشار إليه أن مستقبل واعد ينتظر خريجى هذين المعهدين فإن الاتجاه العالمي حاليا يتجه نحو مفهوم التنوع الثقافى والحضارى مما يمثل تحديا لنا كمصريين بالحفاظ على الهوية لمواجهة العالمية ومن أبرز صور الحفاظ على الهوية دراسة الموروث الشعبى والفنى والثقافى من كل جوانبه وتطويره وتحديثه ليجعلنا فى مصاف الدول المصدرة للحضارة وهذا هو عمل المعهد العالى للفنون الشعبية كما أن خريج المعهد العالى للنقد الفنى يتسلح بأحدث النظريات والاتجاهات الحديثة فى ميادين النقد المختلفة والعديدة والتى تبدأ من النقد الأدبى مرورا بالنقد المسرحى والتليفزيونى والسينمائى والإذاعى والتى يحتاجها الآن المجتمع بشدة لمواجهة الغزو الفكرى والفضائى فى عصر السماوات المفتوحة، وليكون عقل الأمة وضميرها المحافظ على وحدتها المرسخ لمفهوم المواطنة لتحقيق السلام الاجتماعى لبلدنا. كما أضاف سيادته بأن فتح باب القبول فى هذين المعهدين يمكن معه استيعاب أعداد أكبر من الطلاب مما يخفف الضغط على الجامعات الحكومية الأخرى تنفيذا لبرنامج السيد الرئيس محمد حسنى مبارك الانتخابى لتنمية الموارد البشرية وإصلاح أحوال التعليم العالى، ومراعاة البعد الاجتماعى لجموع الشعب، فقد تم فتح باب القبول للطلاب الجدد يوم ٢٠٠٨/٨/٩ يستمر قبول الأوراق حتي يوم ٢٠٠٨/٨/٢٨ وفقا للشروط المعلنة في كل معهد.

وأكد رئيس الأكاديمية على أن رسالة الأكاديمية لا تنحصر فى دراسة الفنون المحلية المتعارف عليها فقط، بل تقوم بتدريس ألوان الفنون العالمية الأخرى، مثل البالية والموسيقى السيمفونية، فضلا عما سيفتح فى الغد القريب مثل فنون الطفل والعمارة وترميم الآثار.

وللأكاديمية وحدات للبالية والموسيقى العربية وموسيقى الكونسرفتوار بمحافظة الاسكندرية خدمة لأبناء الوجه البحرى لرفع عبء الانتقالات والمعيشة عنهم وتخفيفا التركيز على مقر القاهرة فقط.

الطلاب الوافدون

وأضاف بأن الطلاب الوافدون يمكن قبولهم بمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا طبقا للائحة التنفيذية لقانون الجامعات ويمكن لمن يرغب من هؤلاء الطلاب زيارة موقع الأكاديمية على شبكة الإنترنت على العنوان التالى:

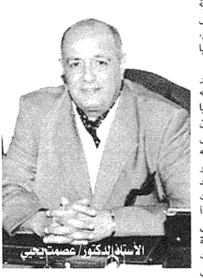
WWW.ACDEMYOFARTS. EDU.EG

الامتيازات والحوافز

وصرح رئيس الأكاديمية بأن الطالب بأى معهد من معاهد الأكاديمية يتمتع بمجموع من الامتيازات والحوافز يمكن اجمالها كالتالى:

أولا: الرعاية العلمية: فهو يتلقى علومه ودروسه على أيدى نخبة مميزة من الأساتذة المصريين والأجانب.

ثانيا: الرعاية الفنية والعلمية: فبناء علي تعليمات الفنان فاروق حسنى وزير الثقافة تقوم الأكاديمية بعمل عروض فنية مميزة على أفضل المسارح بمصر لتفعيل دور الأكاديمية فى الساحة الفنية والثقافية المحلية والدولية المشاركة فى كافة معارض الكتب والفنون التشكيلية والتى عادة ما تكون من إنتاج الطلاب بما يحقق لهم الإنتشار والشهرة والنجومية من قبل التخرج ولعل سجل الأكاديمية الحافل بالإنجازات والمشاركات الدولية يشهد لها بذلك فقد فازت بلقب أفضل فرقة سيمفونية بمهرجان بتهوفن بالمانيا والذي نظمته إذاعة الدوتش فيلا الألمانية وحصدت المراكز الأولى بمهرجان المغرب الدولى لسينما الطلاب، والمراكز الأولى لفرقة الموسيقى العربية، والتي أصبحت النجم الرئيسى للحفلات والأعياد القومية داخليا للوطن العربى وأوربا، وهناك الكثير الذى يضيق المجال عن ذكره.



الأستاذ الدكتور/ عصمت يحيي

ثالثا: الرعاية الرياضية: الأكاديمية عضو بالاتحاد الرياضى بالجامعات وتشارك فى جميع مسابقاته ولها عدة فرق رياضية فى كرة القدم واليد والطائرة وتنس الطاولة وكمال الأجسام وقد فاز الطالب وحيد فاروق بالمركز الأول فى بطولة الجمهورية - لكمال الأجسام - للجامعات وهو أحد طلاب معهد الفنون المسرحية.

رابعا: الرعاية الصحية توفر الأكاديمية لطلابها هيئة طبية ممتازة على مستوى عال لتقديم الخدمة الطبية اللازمة لهم وجارى العمل الآن للانتهاء من مستشفى الطلاب الأكاديمى والذي سيقدم لهم خدمة طبية متكاملة.

الحوافز والجوائز

تحتفل معاهد الأكاديمية سنويا بأوائل الخريجين ويتم منحهم أنواط الشرف ودروع التفوق وشهادات التقدير والجوائز المالية كما تقوم الأكاديمية بتنظيم الجوائز الفنية المقدمة من كبار الفنانين المصريين مثل جائزة الفنانة سميرة أحمد، وجائزة الدكتور إيهاب إسماعيل والتي تبلغ مجموع جوائزهم أكثر من ٢٠ ألف جنيه سنويا.

الوساطة فى القبول: وشدد رئيس الأكاديمية بأنه لا توجد وساطة فى القبول بمعاهد الأكاديمية سوى ما يميز الطالب عن غيره فى درجة التمتع بالموهبة الفطرية وارتفاع المجموع.

وزارة الثقافة - أكاديمية الفنون

تنوه أكاديمية الفنون عن تعديل شروط القبول بمعاهدها المختلفة للعام الدراسى ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩ علي النحو التالى

الحاصلين على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بمجموع ٥٠٪ لمعاهد الأكاديمية التالية:

أولا: المعهد العالي للفنون المسرحية
ثانيا: المعهد العالى للموسيقى العربية
ثالثا: المعهد العالي للموسيقى الكونسرفتوار
رابعا: المعهد العالى للنقد الفني
خامسا: المعهد العالي للبالية
سادسا: المعهد العالى للفنون الشعبية
ماعدا المعهد العالى للسينما فيقبل الحاصلين على ٦٠٪

شروط عامة

١- يستمر قبول الطلبات حتى ٢٠٠٨/٨/٢٨
٢ - اجتياز اختبارات القدرات الفنية والعملية والتطبيقية المعلن عنها بكل معهد.
٣ - الحاصلين على الشهادة الجامعية بتقدير مقبول
٤ - تطبق ذات الشروط على الطلاب الوافدين

لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع الأكاديمية

WWW.ACDEMYOFARTS. EDU.EG

شارع جمال الدين الأفغانى - طريق الهرم - جيزة - مصر

تليفون: ٥٦١٣٩٨٥ فاكس: ٥٦١١٠٣٤

الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة

(دراسة عن الإدارة المصرية وإدارة الجودة الشاملة مع نموذج التطبيق)

الاستاذ الدكتور فاخر أحمد فريد على
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص

تتناول هذه الورقة العلمية فى جزئها الأول موقف الإدارة العربية والمصرية تجاه الجودة بوجه عام من خلال دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية وتحديد موقع الإدارة العربية والمصرية بين هذه الدول تبعاً لمدى إدراكها لقيمة الجودة، ومن ثم تحديد سمات وخصائص كل من الإدارتين، وذلك تمهيداً لتناول انعكاسات خصائص وسمات الإدارة المصرية على اهتمامها بالجودة ومدى استجابتها لنظام إدارة الجودة الشاملة بوجه خاص.

ويوضح الباحث فى الجزء الثانى منها أن هناك مجموعة من القيم الإدارية السلبية (أطلق عليها أمراض الإدارة) أثرت بإضعاف بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية فى مصر فأحدثت قصوراً فى الأداء قد يعوق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يحدد كذلك فى نهاية عرضه لهذه الأمراض، مجموعتين من العوامل التى تمثل هذه الأوجه المختلفة من القصور مشيراً إلى أن بعضها يقع تحت سيطرة مديرى هذه المنظمات، والآخر يمثل مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها.

وفى الجزء الثالث منها يتوصل إلى التحديات التى تواجه إدارة المنظمة المصرية، وكيفية مواجهتها فى ظل مجموعة من العناصر الحاكمة فى بيئتها الخارجية، ودور النظام الجديد فى ذلك، كما يتناول تحديد أسس نجاحه، والتعرف على أسباب عدم تطبيقه حتى الآن.

وفى الجزء الخامس يقدم الباحث نموذجه المقترح كآلية لتطبيق النظام ومتابعة تنفيذه من خلال ست حلقات يتكون منها النموذج.

وفى الجزء الأخير يقدم خلاصة بحثه ومجموعة من النتائج والتوصيات الموجهة على المستوى الإقليمى والدولى، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى الجهات المعنية والمسئولة عن الجودة وصولاً لتحسين جودة المنتجات (سلع وخدمات) التى تقدمها المنظمات العربية وتحقيق المنافسة المنشودة فى ظل التغيرات العالمية الحادثة مثل الاتجاه العالمى للتحول إلى نظام اقتصاد السوق، والعولمة بمختلف صورها، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وظهور المعايير والاتفاقيات الدولية الداعية إلى حرية التجارة العالمية، ... إلخ من تغيرات.

مقدمة:

الأداء الكلى للمنظمات مشكلة تؤرق بحق المديرين كافة، وتجعلهم يناضلون على جميع المستويات فى المنظمة الواحدة من أجل تحقيق النتائج من خلال جميع العاملين معهم، والأفراد بدورهم عصب الانجاز الناجح للأهداف وأساس الاستخدام الكفء والفعال للموارد.

وبقاء المنظمات يعتمد إلى درجة كبيرة على مدى عزمها وتعاونها وقابليتها للاتصال من جانب، ومدى قبول أغراضها وأهدافها من العاملين فيها من جانب آخر.

ولتحقيق أداء كلى أفضل للمنظمة، تعمل الإدارة على الوصول إلى ذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية للأداء فهى المحور الرئيسى للإدارة الاستراتيجية للمنظمة نظراً لأن الأداء هو جوهر استراتيجيتها.

فالأداء بما يمثله من توافق Harmony بين جميع المؤشرات التى تحكم حركته ودرجته (الجودة، والإنتاجية، والفاعلية، والكفاءة، والربحية، وجودة مناخ العمل، والابتكار والتجديد) هو المحرك الحقيقى لاستراتيجية المنظمة وينبغى أن يظل محوراً لها من لحظة التفكير فى تكوين الاستراتيجية ذاتها حتى إعادة تقييمها من جديد.

ولهذه المؤشرات دور أساسى فى قياس الأداء وعلى رأسها الجودة، حتى أنه يمكن اعتبارها المنطلق الفعلى له والمحدد الأعظم لتحديد درجته وفعاليته.

فنتاج أى عمل فى شتى مجالات الإنتاج والخدمات يجب أن يتوفر له مستوى معين من الجودة تحقق له المنافسة والتفوق على ما عداه من المنتجات المنافسة. ومن ناحية أخرى تطور وعى المستهلك اليوم ووصل إلى حد يتيح له التمييز بين المنتجات المتنافسة كافة والحكم على مدى دقة إنتاجها وأدائها، وساعده فى ذلك انفتاح العالم أجمع على منتجات مختلف الدول مهما تباعدت أو اختلفت، فالجميع يتنافس فى تقديم مستويات أعلى من الجودة لتحقيق الإرضاء الكامل للعملاء الذين ينتقون بدورهم الأفضل من بينها دون اعتبار لجنسية المنتجين فجميعهم يعملون فى قرية واحدة بعدما زالت الحدود الاقتصادية التى كانت تحد من حركتهم وأصبحوا جميعاً تحت لواء نظام اقتصادى عالمى واحد.

ويقف عالمنا العربى على منعطف مداخل هذه القرية العالمية دونما اتجاه واحد يجمعه أو هدف مشترك يعمل من أجله يحدد له مسار إنتاجه ومقوماته التى تجعل له شأناً آخر بين سائر منتجات هذه القرية!! فتارة يلهث وراء نظم الأيزو ٩٠٠٠ أملاً أن تحقق له الجودة الشاملة لمنتجاته؟.. وعبثاً يجد نفسه على نفس المنعطف. وتارة أخرى يفكر فى إدارة الجودة الشاملة، ثم إعادة هندسة العمليات، إلخ.... دونما خطوات جادة على هذا الطريق.. وينظر ويتلفت حوله فيرى التكتلات الاقتصادية الأخرى تعبر بسرعة الريح غير عابئة به أومكترثة بمكوثة على نفس المنعطف.

فالطريق «طريق الجودة».. الذى بدأته الحضارة المصرية القديمة وسايرته حضارات عربية وليدة، شيدته وعبدته منذ آلاف السنين وخطت فيه وبنت صروحاً توضح معالم هذه الحضارات العريقة العملاقة ومدى تقدمها وازدهارها، وفجأة تاه العرب والمصريون عن هذا الطريق وساروا خلف آخرين فى اتجاهات متفرقة.. فلم يحققوا حتى الخطوات القليلة من التقدم والنماء ويأتوا مكانهم يسيرون دون تقدم يذكر أو تاريخ يكتب لصناعاتهم وعلومهم ومنتجاتهم فى معظم اتجاهات هذه الصناعة وتلك العلوم وراحوا يشترون ويستهلكون من شتى منتجات العالم فصاروا سوقاً له وأرضاً رحبة لكل ما يقدم.

والآن ونحن نهم ببداية القرن الجديد يتعين علينا أن نستعيد هذا الطريق، كيف؟ وبماذا يتحقق لنا هذا؟

لعل أبلغ مايقال عن طروف الجودة فى عالمنا العربى الآن أنها تنتظر عادة ما يستجد من تطورات عالمية. فذلك ماحدث فعلاً من لهوث العديد من المنظمات العربية وراء الحصول على شهادات الأيزو ٩٠٠٠ ، فالأيزو ١٤٠٠٠، وهو أعظم دليل ذلك.

ولقد كان ذلك إنذاراً بضرورة التصدى لدراسة أوضاع وخصائص الجودة فى عالمنا العربى والبحث عن نموذج يرتكز على تحسين البيئة الداخلية للجودة ويقدم منهجاً للتطوير الإدارى للارتقاء بالثقافة التنظيمية التى تعتبر لب الجودة ومن ثم يحدد عناصر تحسينها ومقومات تطويرها وخطوات محددة ومعالم طريق توضح مدى التقدم نحوها وصولاً إلى الأفضل.

فالمشكلة تكمن فى التأخر وعدم الجدية فى الأخذ بنظم الجودة المناسبة والحل في تبنى مدخل يعتمد على تحسين بيئة الجودة وتطبيقه.

ولكن كيف يتأتى لنا ذلك؟

هذا ماتتحدث عنه هذه الورقة من خلال دراسة:

١ - الإدارة العربية والإدارة المصرية، سماتها وخصائصها ومحددات فعاليتها وسط مجموعة الدول النامية.

٢ - أمراض الإدارة المصرية، وأثرها على الجودة.

٣ - التحديات التى تواجه إ دارة المنظمة المصرية فى ظل العناصر الحاكمة لتطبيق النظام، ودوره وأسس نجاحه وأسباب عدم تطبيقه.

٤ - آلية لتطبيق النظام (نموذج مقترح للتطبيق).

٥ - نقاط التأكيد فى التحول المطلوب إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير تقييم أدائه.

٦ - الخلاصة والنتائج والتوصيات.

الإدارة العربية والإدارة المصرية
سماتها وخصائصها ومحددات فعاليتها وسط مجموعة الدول النامية

يتناول الباحث فى هذا الجزء، دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية وتحديد موقع الإدارة العربية والمصرية بين هذه الدول تبعاً لمدى إدراكها لقيمة الجودة، ومن ثم تحديد سمات وخصائص كل من الإدارتين. وذلك تمهيداً لتناول انعكاسات خصائص وسمات الإدارة المصرية على اهتمامها بالجودة، ومدى استجابتها لنظام إدارة الجودة الشاملة.

أولا : دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية:

من دراسة طبيعة الأسواق والثقافة التنظيمية فى الدول النامية، وإدراك معنى الجودة فى تلك الدول، وجد أن هذه المجموعة من الدول غير متجانسة حيث تختلف فى مستوى النمو الاقتصادى والاجتماعى إضافة إلى اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية وسماتها الثقافية والحضارية. كما أن الظروف المحيطة بالسوق فى كل منها تتغير عن تلك الموجودة فى دول أخرى من نفس مجموعة الدول النامية.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإنها تشترك فى عدد من الصفات العامة التى يمكن إجمالها فى الآتى:

١ - يعتمل اقتصاد أغلب الدول النامية على الزراعة حيث أنها تمثل من ٦٠ إلى ٨٠٪ من النا تج القومى الإجمالى GNP.

٢ - أما دور الصناعة فمازال دون المستوى المطلوب، كما أن امتلاك أمور التنمية فيها فى مختلف مراحل التطور غالباً مايكون فى يد الشركات الصناعية. أما الإدارة التكنولوجية (التقنية) لتلك الشركات فتقتصر على الشركات الكبيرة أو الوحدات الإنتاجية التى تعمل

أمراض الإدارة أثرت على بيئتى المنظمة الداخلية والخاصية

بموجب ترخيص من الشركات متعددة الجنسيات، ومن ثم فإن أغلب المنتجين الصناعيين لايدركون فوائد نظم الجودة وتأثيرها على الربحية والنمو فى المدى البعيد.

٣ - الغالبية العظمى من الشعب فى هذه المجموعة من الدول من الطبقة الفقيرة، وفى معظم الأحوال فإن قرار شرائهم للسلع يرتكز على اعتبارات السعر أكثر من الجودة، فالطلب يكون كبيراً على السلع الرخيصة أما نوعية هذه السلع فتأتى فى مرتبة متأخرة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع سعر السلع ذات النوعية الجيدة مقارنة بالسلع الأخرى ذات النوعية المتدنية مما يجعلها خارج متناول السواد الأعظم.

٤ - إن الصناعة فى الدول النامية تتصف بنقص شديد فى تطورها فى حين أن السكان يتزايدون بسرعة. لذا فإن الطلب على سلع المستهلكين يزيد عموماً عن المعروض منها، وفى ظل تلك الظروف فإن أى شىء يعرض يباع. وأكثر من ذلك فبسبب نسبة الأمية لايتيسر للمستهلكين معرفة مدى الجودة المتحققة فى السلع وماهى عواقب سوء جودتها (نسبة الأمية فى مصر حوالى ٥٥٪ فى آخر إحصاء، نوفمبر ١٩٩٦).

٥ - وبالإضافة لما سبق لم تتكون فى هذه الدول الحركات الخاصة بالمستهلكين وحمايتهم إلا فى فترة متأخرة (تكونت أول جمعية لحماية المستهلكين فى مصر عام ١٩٩٢)، ولاتزال جذورها سطحية.

٦ - كما أن المستهلكين تنقصهم الخبرة بوسائل قياس جودة السلع ومطابقتها للمعايير، مما يجعلهم يميلون للأخذ بما هو متواجد فى السوق كيفما وجد.

٧ - بعد انتهاء فترة الاستعمار و فى السنوات التى تلت نهاية الحرب العالمية الثانية، انتهجت الدول المستقلة حديثاً سياسة الاكتفاء الذاتى والاعتماد على النفس، وبدأت فى تطوير صناعات وطنية والإسراع فى عمليات التصنيع، وأقيمت صناعات ضخمة مملوكة للدول، لتوفير السلع للمستهلكين ولحماية تلك الصناعات الناشئة من المنافسة الدولية اتخذت معظم الدول إجراءات الحماية مثل وضع القيود على الواردات وفرض رسوم جمركية مرتفعة، مما نتج عنه غياب المنافسة الدولية، وشعور زائف بالرضى أدى إلى استمرار تناقص الكفاءة والإنتاجية والجودة.

٨ - وعلى الجانب الآخر نما اتجاه نحو تقدير المنتجات المستوردة بدرجة كبيرة خاصة بين الطبقة الغنية فى المجتمع، والقادرة على شراء تلك السلع (الكمالية فى ذلك الوقت) أضف إلى ذلك قوة حملات الإعلان التى قامت بها الشركات متعددة الجنسية، والتى أسهمت فى تكوين ثقة بالغة فى جودة المنتجات المستوردة، ولايختلف المشترون الصناعيون كثيراً عن المستهلكين حيث قاموا باستيراد البضائع اللازمة لصناعاتهم وقبولها بعد مراجعات سطحية للجودة. ولقد استفادت بالطبع بعض البيوت التجارية والمتعددة الجنسية من هذا الاتجاه وأيضاً من غياب البنية الأساسية المناسبة لإجراء الاختبارات، وفى غياب مواصفات محددة بدقة للمشتريات وأغرقت أسواق الدول النامية بمنتجات ومواد منخفضة الجودة، ولهذه المواد متدنية الجودة آثار سلبية عند استخدامها فى الإنتاج فتؤثر فى جودة المنتج النهائى. هذا ويزداد وضع الشركات والمنظمات فى الدول النامية سوءاً نتيجة انخفاض مستويات رؤوس الأموال العامة وصعوبات التفاوض على إعادة المواد المعيبة مما يجعلهم فى وضع ضعيف أمام موردين لايهتمون

كثيراً بالجودة.

ثانياً: مدى إدراك قيمة الجودة:

لقد أدت كل هذه الصفات إلى انخفاض قيمة الجودة فى بعض الدول النامية لاسيما وسط مجموعة الدول العربية ومن بينها مصر. إلا أن ذلك الإدراك قد تعددت درجاته وتباينت بين مجموعة من دول النمور الآسيوية التى تميزت بإدراك عال لقيمة الجودة أخذ فى النمو والتطور إلى أن صارت من أفضل المجموعات المتطورة صناعياً بين دول العالم النامى لدرجة أن تصنيفها قد أخذ تسميات أخرى مثل مجموعة الدول الصناعية الصغرى - أسوة بتسمية مجموعة الدول الصناعية الكبرى[1] - وهكذا تدرجت الدول صناعياً اعتماداً على مدى إدراك الحكومات فى الدول النامية لقيمة الجودة، فقامت بالخطوات التصحيحية التى غابت نتيجة اعتناق سياسة الاقتصاد المحمى وغياب المنافسة، وفى الحقيقة فإن هناك عدة عوامل أخرى أدت إلى انخفاض قيمة الجودة لدى المجموعات الأخرى ذات الجودة المنخفضة تنسب فى معظمها إلى الصناعة ذاتها وليس إلى ظروف السوق، ومن هذه العوامل الإخفاق فى استخدام الأدوات الحديثة للإدارة والتركيز على المكاسب قصيرة الأجل أكثر من النمو على المدى البعيد، وأكبر العقبات أمام تحسين الجودة فى صناعات هذه الدول النامية هو نقص الإدراك لدى رجال الصناعة لمزاياهم الاقتصادية حيث ينظر إلى الجودة كهدف اجتماعى مرغوب فيه أما إسهامه فى جنى الأرباح للأعمال فيعتبر هامشياً ويعزى ذلك لعدة مفاهيم خاطئة منها :

- أن الجودة الفائقة تكلف أكثر.
- تحسين الجودة يؤدى إلى نقص الإنتاجية.
- ضعف مستوى الأنظمة الإدارية فى المنظمات.
- الجودة يمكن تأكيدها بالتفتيش الدقيق.

وبالفعل فإ ن هذه المفاهيم الخاطئة أدت إلى إغفال العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة والتى يمكن إجمالها فى أنه باستخدام مدخل إدارة العمليات تتحرك المنظمة نحو إدارة الجودة والعمليات المثلى أو الفعالة (التى تحقق أعلى إنتاجية وأقل تكلفة). فتحسين العمليات يؤدى إلى إنتاج مخرجات متماثلة وبالتالى تقليل عمليات إعادة التشغيل والعيوب الناتجة، كما أن الوفر النا تج فى الموارد البشرية والمواد ووقت تشغيل الآلات يؤدى بالتأكيد إلى زيادة المخرجات بأقل جهد وذلك يعنى زيادة الإنتاجية.

والجودة المحسنة تخفض تكاليف الفاقد فى الموارد (عمالة أو معدات أو طاقة أو مواد) كما تخفض من تكاليف إعادة تشغيل وإصلاح المنتجات المعيبة ومن ثم تؤدى إلى زيادة حجم المنتجات الخالية من العيوب وبالتالى الانتفاع بالطاقة الإنتاجية المتاحة فى خط الإنتاج، كما تزيد الأرباح وحجم الأعمال المسندة وبالتالى يتحسن الوضع التنافسى كذلك.

ثالثاً: سمات وخصائص الإدارة العربية.

المتطلع إلى أحوال الإدارة العربية يمكنه أن يرى سمات مشتركة تتسم بها، نوجزها فى الآتى:

١ - تحتل الأقدمية والمنصب الإدارى والمركز الوظيفى فى التنظيم، أهمية قصوى تفوق أهمية القدرة والإنجاز.

٢ - يتميز سلوك المرءوسين بالالتزام بالسلطة الرسمية (الهيكل التنظيمى الرسمى).

٣ - إدارة التنظيمات بطريقة مركزية مع أدنى مستوى من تفويض السلطة.

٤ - اتخاذ القرارات فى المستويات العليا من التنظيم، مع عدم الرغبة فى اتخاذ القرارات فى المستويات الدنيا.

٥ - إمكانية تعديل القرارات المتخذة، والتحلل من الالتزام فى فترة لاحقة، أى أن القرارات تخضع للمساومة حتى بعد اتخاذها.

٦ - غلبة الأسلوب الاستشارى فى عملية اتخاذ القرارات، والتى غالباً ما تأخذ الطابع الشخصى مع تجنب عقد الاجتماعات الموسعة، إضافة إلى أنه غالباً ما تتخذ القرارات بطريقة غير رسمية وبدون تنظيم مسبق.

٧ - سيادة النموذج الإدارى القائم على السلطة.

٨ - تأثر عملية اتخاذ القرارات بسيادة النموذج العائلى والأبوى.

٩ - اتخاذ الإدارة طابع رد الفعل تجاه الحدث المعين وخاصة عند حدوث الأزمات والمشاكل.

١٠ - حفز الأفراد يتم من خلال الولاء والرغبة فى ممارسة السلطة والتأثير.

١١ - أهمية الرسميات الاجتماعية.

١٢ - الخلق والابتكار وتحمل المخاطر، هى أنشطة غالباً ما تحمل طابع العقاب بدلاً من المكافأة والثواب.

١٣ - تميز الجو التنظيمى بعدم الثقة والسرية والتحفظ وعدم الإفصاح من جانب أعضاء التنظيم.

١٤ - التغيير المستمر، ووجود درجة عالية من عدم التأكد فى العمل.

١٥ - ضعف مقاومة المرءوسين لرؤسائهم فى التنظيم.

١٦ - وجود اتجاه قوى للتركيز على الفرد بدلاً من التركيز على الوظيفة.

١٧ - أهمية الروابط العائلية فى الولاء للجماعة وتفاعل المجتمعات.

١٨ - اعتبار المحاباة والتحيز أمراً طبيعياً ومقبولاً.

١٩ - الميل للالتزام بسياسة الباب المفتوح لعدم وضوح الرؤى والأهداف.

٢٠ - الاهتمام الأقل بالوقت والمواعيد.

٢١ - الاعتماد على الروابط العائلية والعلاقات الشخصية لإ نجاز الأعمال.

رابعاً: محددات فعالية الإدارة العربية:

يمكن تحديد المحددات التى تقلل من فعالية الإدارة العربية والتى تمثل قيوداً ومعوقات بيئية تعترض مسيرة إصلاحها فى الآتى[5] :

١ - خلل نظم التعليم وعدم استقرارها لاسيما نظم تعليم الإدارة:

فمعظم نظم التعليم غالباً ماتعتمد على الحشو والتلقين وتبتعد عن تنمية ملكات الإبداع والابتكار، كما نجد أنها غير مستقرة وتتعدل فى مدى زمنى قصير يجعل من الصعوبة استثمار الجوانب الإيجابية ومحاولة إصلاح سلبياتها. إضافة إلى أن معظم نظم التعليم السابقة أثبتت فشلها فى خلق الحرفية على كافة مستويات التعليم العام والفنى والمهنى مما أثر فى افتقاد المتخرجين من مراحل التعليم المختلفة القدرة على العمل فى مهنة وبأداء فنى متخصص ولذلك أبلغ الأثر فى اضمحلال مستوى المتعلمين فى عالمنا العربى يوماً بعد آخر.

٢ - القيم السلبية الاجتماعية والثقافية:

النزعة إلى الفردية فى العمل، وصعوبة تصور نجاح الآخرين، وتعاظم قيم وعادات وتقاليد تؤثر كثيراً على الأفراد وعلى المدير العربى كجزء من ذلك المجتمع فتسود قيم سلبية نحو الوقت والالتزام والعمل فالإدارة تبدأ من البيت والمدرسة. ولن يتأتى لعالمنا العربى تقدم إدارى إلا بعد الربط بين ما يعيشه المواطن العربى وما يسمعه، فالإدارة ليست شعاراً ولكنها ممارسة تبدأ من النشأة الأولى. فإذا أردنا أن نبنى جيلاً إدارياً صحيحاً علينا بالاهتمام بالصغار وتطوير نظم تعليمهم ونظم تربيتهم ونظم تثقيفهم.. إلخ.

٣ - ضعف مؤسسات التدريب التطبيقى فى الإدارة، وعدم توافر العدد الكافى من مؤسسات ومعاهد التدريب المؤهلة:

فهناك فجوة فى التدريب على فنون وعلوم الإدارة، وأصل هذه الفجوة

ضرورة غرس قيم إجادة العمل وإذكاء روح الفريق والتركيز على القيم الدينية

أن القائمين عادة على مؤسسات التدريب من أصحاب الشهادات العالمية وليسوا من أصحاب المهن والمنظمين. فهناك فرق بين دراسة علوم الإدارة كفلسفات ونظريات علمية، وبين التطبيق والممارسة الفعلية وخبرة التعامل مع بيئة العمل والإدارة، وهذا مايسمى بفن الإدارة وحرفية الممارسة، فالخبرة المهنية أثناء تقلد الوظائف هى التى تكسب المدير مهارة الإدارة أكثر من دروس فى علوم الإ دارة.

٤ - انخفاض الوعى بقيم الإنتاجية والجودة:

يجب ألا ننكر أن قيم الإنتاجية والجودة فى غالبية المؤسسات العربية مفتقدة أو متدنية، ومن ثم يمثل ذلك عبئاً على تطوير هذه المؤسسات، ولذلك نرى أن معدلات الزيادة فى الإنتاجية يجب أن تتناسب مع معدلات الزيادة فى الأجور، فإذا مازادت معدلات الأجور أدى ذلك إلى زيادة تكاليف الإنتاج من جهة كما أدى أيضاً إلى زيادة الاستهلاك من جهة أخرى مما ينتج عنه حدوث التضخم فى السوق العربية. كما أن حدوث الخلل فى إنتاجية العمل يؤدى إلى زيادة فى تكلفة رأس المال، وعلى العكس من ذلك نرى أن دول العالم المتقدم تتبع العلاقة المطلوبة بين العمل الإنسانى ورأس المال.

٥ - النقص فى فئة المنظمين الصناعيين:

يرجع ذلك إلى أن البيئة العربية لم توفر المناخ الملائم لظهور وتواجد هذه الفئة، من استقرار فى القوانين والتشريعات والنظم اللازمة خاصة فى المجال الصناعى، وستزداد الحاجة إلى هذه الفئة فى ظل التغيرات العالمية وما يستتبعها من تغيرات فى مناخ الاستثمار وبيئة العمل.

٦ - انخفاض الوعى الاقتصادى لدى المواطن العربى:

لازال المواطن العربى يميل إلى الاستهلاك غير الرشيد، ويبتعد فى نفس الوقت عن الإحساس بالقيمة الاقتصادية للأشياء، وينعكس ذلك فى أدائه حيث يكون مسرفاً فى كثير من الأحيان ومن ثم يؤثر ذلك فى أدائه للعمل.

٧ - تخلف التكنولوجيا العربية واستخدام تكنولوجيا غير ملائمة :

لا يتسنى للإدارة العربية فى جميع مجالات العمل أن تحقق نجاحاً بارزاً دون استخدام للتكنولوجيا، كما يتطلب ذلك بالضرورة أن نبدأ بإنتاج تكنولوجيا عربية تتلائم وظروف البيئة وتكون فى نفس الوقت منخفضة التكاليف. وحتى يتحقق ذلك يجب أن يتم اختيار التكنولوجيا الملائمة لظروف البيئة العربية.

خامساً: سمات وخصائص الإدارة المصرية والمدير المصرى:

وفى محاولة للاقتراب أكثر من المجتمع المصرى وتحديد سمات الإدارة المصرية والمدير المصرى. يتعرض الباحث لدراسة ميدانية تناولت عينة من ٢٦٤ مديراً فى القطاعين العام والمشترك(٦) لتحديد هذه السمات والخصائص بعد تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هى:

- الخصائص الشخصية (فردية واجتماعية).
- الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعاملين.
- الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعمل.

١ - الخصائص المرتبطة بمكونات الشخصية (الفردية والاجتماعية):

- لا تستخدم الطرق الكمية والسلوكية إلا بنسبة ١٣٪ و ١٧٪ على الترتيب.
- الاعتماد على الخبرة الشخصية فى ممارسة العملية الإدارية بنسبة ٦٩٪.
- الخوف من المستقبل.
- ضعف القدرة على التفكير الإبداعى.
- الاعتماد على التجربة والخطأ بنسبة ٥٥٪
- سيادة صفات التواكل والصبر والقناعة.
- قيم سلبية نحو الوقت والتكلفة والجودة.
- اتباع نمط الإدارة المتأرجحة بنسبة ٤١٪

٢ - الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعاملين:

- انخفاض تنمية مهارات العمل الجماعى.
- انخفاض الاهتمام بإعداد كوادر قيادية.
- ١٧٪ من المديرين يهتمون بالأفراد أكثر من اهتمامهم بالعمل.
- ضعف الاهتمام بوسائل تنمية القوى البشرية.
- قلة عقد الاجتماعات المفتوحة مع العاملين.
- انخفاض أعمال التطوير.
- انخفاض تنمية قدرات العاملين على الابتكار والتجديد.
- انخفاض إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى اتخاذ القرار.
- انخفاض عمليات تفويض السلطة.

٣ - الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعمل:

- نسبة ٢٦٪ من المديرين يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالأفراد.
- الانتماء بصفة عامة للنموذج البيروقراطى (بنسبة ٦٧٪).
- ضعف الاهتمام بالعمليات الرقابية وتقييم الأداء.
- تقديس العمل المكتبى وعدم الاهتمام بالأعمال الفنية الصناعية والإدارية.
- المركزية فى اتخاذ القرارات.
- قصور أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنبؤ بالتكنولوجيا (طويلة الأجل) وتخطيط القوى العاملة والبحوث والتطوير.
- ضعف الاهتمام بدراسات السوق.
- ضعف الاهتمام بالتنبؤ طويل الأجل بأرباح ومبيعات وحجم أسواق المنظمة.

أمراض الإدارة المصرية
وأثارها على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة

فى الجزء الثانى من البحث ويعد أن حدد الباحث مجموعة من القيم السلبية بناء على تحليله للدراسات التى ساقها أنفا، وحتى يقدم نتائج تحليلاته فى إطار أكثر تركيزا يوضح خطورتها على البيئة الثقافية للمنظمة بداخلها، إضافة إلى البيئة الخارجية العاملة فيها، صاغ الباحث ثلاثة عشر قيمة سلبية أطلق عليها «أمراض الإدارة المصرية» نظرا لأثرها البالغ فى إضعاف بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية وظهور أوجه قصور نتيجة لها قد تعوق تطبيق النظام الجديد بفاعلية فى كافة المنظمات المصرية على أختلاف أنواعها وتخصصاتها.

ومن ثم يحدد الباحث فى نهاية عرض هذه الأمراض مجموعتين من العوامل التى تمثل هذه الأوجه المختلفة من القصور مشيرا إلى أن بعضها يقع تحت سيطرة مديرى هذه المنظمات، والآخر يمثل مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها.

أولا: أمراض الإدارة المصرية، وأثرها على الجودة

من تحليل السمات والخصائص السابقة فى الدراسات المختلفة وبالتركيز على نمط الإدارة المصرية يتضح بجلاء انخفاض قيمة الجودة

لدى المدير المصرى بوجه عام «لاسيما فى القطاع العام. الأعمال العام. القطاع المشترك» وكذلك انخفاض أعمال التطوير التنظيمى وتنمية قدرات العاملين على الابتكار والتجديد، وعمليات تفويض السلطة، وتنمية مهارات العمل الجماعى، بالإضافة إلى القيم السلبية الكثيرة سالفة الذكر، وحتى نعيد صياغة هذه الدراسات ونلمس أثر هذه القيم السلبية جميعها على الجودة وجد الباحث أنه من الأهمية بمكان أن يضعها فى إطار أكثر تركيزا لبيان أثرها الخطير فى إضعاف البيئة الثقافية «الحضارية» للمنظمة أن تمثل بيت القصيد فى إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة ولعل أبلغ تعبير عن هذه القيم السلبية وتأثيرها فى إضعاف إدارة المنظمة تجاه قيام هذا النظام هو وصفها بالأمراض العضال التى أصابت الإدارة المصرية والتى يمكن إيجازها فى الآتى:

١. طغيان الأقدمية والمنصب الإدارى والمركز الوظيفى على القدرة والانجاز.

٢. التحلل من الالتزام وخضوع القرارات للمساومة بعد اتخاذها وتعديلها.

٣. الإدارة برد الفعل لاسيما عند حدوث المشاكل والأزمات.

٤. مقاومة التغيير والسخرية من الجديد.

٥. الحافز يستخدم لإخضاع العامل للولاء للقيادة والرغبة فى ممارسة السلطة عليه.

٦. المقاومة والمعارضة فى العمل للرؤساء خروج على القيم والعادات والتقاليد.

٧. الابتكار والتجديد إضاعة لوقت المنظمة. ويعاقب من يقوم بهما ولا يثاب أو يكافأ عليهما والالتزام بالقديم والتقليد.

٨. القرارات تتخذ بطرق غير رسمية ويتجنب عقد الاجتماعات الموسعة لاتخاذها.

٩. المحاباة والتحيز والمحسوبية أمور طبيعية ومقبولة

١٠. تفتيت الجماعة وازكاء روح الفردية وغلبتها الوظيفية

١١. انعدام الاحساس بالوقت

١٢. الخوف من منح السلطات للعاملين «انخفاض تفويض السلطة»

١٣. الخوف من المسئولين والتردد فى أداء العمل والشك فى المحيطين وعدم الإقدام على التصرف السريع فى المواقف.

ثانيا: أوجه القصور الناتجة وتعويقها لتطبيق النظام الجديد.

حتى نلم بحجم القصور الناتج من استشراء هذه الأمراض فى المنظمات المصرية نرجع إلى آراء ودراسات الكتاب النظرية والتطبيقية فنجد أنها أوضحت وجود أوجه قصور قد تعوق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفاعلية فى المنظمات الصناعية أو الخدمية أو منظمات الإدارة العامة بأجهزة الدولة، تمثلت فى مجموعتين من العوامل «٧»

أ. عوامل تقع تحت سيطرة القائمين على إدارة المنظمات المصرية «المدير المصرى»

ب. العوامل البيئية التى تعمل في ظلها المنظمات المصرية

أ. ١. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل، فيعتقد الكثير من القائمين على منظمات الأعمال المصرية أنهم في العمل لتحقيق ربح مادى وليس تقديم منتج أو خدمة، على العكس من المنظمات الأجنبية التى طبقت نموذج إدارة الجودة وتحقيق الإرضاء الكامل لعملائها فأتت الأرباح تباعا وبمعدلات ربحية أعلى بكثير.

أ. ٢. التقويم الرقمى للأداء والمعدلات السنوية، مما يؤدى عادة إلى التركيز على المنتج النهائى وحجمه أو كمياته، وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى، وبالتالى تتحول الإدارة إلى إدارة للمعيب أو إدارة بالأرقام أو بالتخويف ومن ثم يكون تأثير ذلك فى تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات للأداء قصير الأجل.

أ. ٣. إدارة بعض المنظمات المصرية بناء على الأرقام المنظورة فقط على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الأخرى مثل تحسين الجودة ورضاء العميل فضلا عن تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.

أ. ٤. البحث عن الأعذار كالقول إن مشكلتنا تختلف أو إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها أو أن لدينا رقابة الجودة أو أننا ننفذ المواصفات.

أ. ٥. جمود التنظيم فبعض المنظمات المصرية تهتم بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادىء التنظيمية كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة ذلك لظروف التنفيذ ومتطلباته هذا بالإضافة إلى غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها فى بعض الأحيان.

أ. ٦. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى المناخ الإدارى السائد فى المنظمات المصرية وعدم حريتها فى القيام بهذه الوظيفة نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف فى ميزانية البحوث نفسها تطبيقا للمبدأ السائد الذى يحدد مقدار ما يخصص للبحث والتطوير بحجم الانفاق فى العام السابق.

أ. ٧. عدم توافر الاتصالات الفعالة ففى الكثير من المنظمات المصرية تتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وعدم وضوح العلاقات بين الأقسام والأفراد العاملين بالمنظمة مما يقلل من الفعالية الإدارية وصعوبة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أ. ٨. الافتقار إلى العمل الجماعى حيث نجد أن أى تحسين فى الأداء ليس ثمرة القوى العاملة فى المنظمة ككل وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين، فلا توجد إدارتان داخل بعض المنظمات المصرية تتعاونان إلا على أساس أن لكل منهما الحق في هذا وليس للأخرى إلا القليل، مما يؤدى إلى وجود نوع من التضارب والازدواجية فى العمل ومن ثم بيئة عمل غير صحيحة.

أ. ٩. عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية فى الأفراد فالمنظمات المصرية تركز بصفة رئيسية على جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس والمرؤوس ولا تعطى الاهتمام الكافى للدور الذي يمكن أن تلعبه النواحى الخاصة بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين في تحسين وتطوير العمل.

أ. ١٠. شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة فبعض المديرين فى المنظمات المصرية قليلا ما يقومون بتفويض سلطاتهم أو عدم التدخل فى شئون مرؤوسيهم فهم الكفاءة الإدارية لذا فقليلا ما يتم اشراك المرؤوسين فى صنع القرار؛ وحتى إذا تم اشراكهم فغالبا ما يكون ذلك بطريقة غير علمية وصورية، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود صف ثان من القيادات.

أ. ١١. بعض المنظمات المصرية لا تهتم باختيار العاملين فيها من خلال البحث عنهم فى الجامعات المشهود لها بالكفاءة وجهات التعليم المتخصص التي تتميز بالإعداد الجيد لهم، بل تجد أن الأسلوب الأكثر استخداما هو الإعلان أو قبول الأفراد الذين تفرضهم القوى العاملة كما كان معمولا به سابقا، وقد أتت الدراسات الحديثة لتؤكد أن الاختيار للمستويات الأعلى في كثير من المنظمات المصرية مازال يتم على أساس الأقدمية أو أهل الثقة، حتى ولو كان البعض من هؤلاء غير قادر على القيادة والانجاز.

أ. ١٢. بالنسبة للتدريب أسفرت العديد من الدراسات بأن نتائجه تنحصر فى زيادة المعلومات للمتدربين دون أن تحقق هذه المعلومات الجديدة قدرة أفضل لهم فى حل مشكلات العمل مما يؤدى إلى إهدار الكثير من الجهود والتكاليف المقدمة فى مجال التدريب وبما يقلل من

فعاليته، فضلا عن أن التدريب غالبا ما تتولاه أجهزة بعيدة عن معايشة ظروف العمل الفعلية داخل الوحدات الإنتاجية والخدمية.

أ. ١٣. إن نظام الأجور الحالى يحول دون إنجاز الأعمال بكفاءة عالية مع عدم وضوح الصلة بين المكافأة والأداء المتميز.

أ. ١٤. إن أنواع السلع أو الخدمات التى تقوم المنظمات المصرية بتقديمها للجمهور أو المستهلكين «العملاء» سواء محليا أو خارجيا غير كافية وقد تقل في كثير من الأحيان من حيث الجودة عن الأنواع المقدمة من المنظمات المنافسة عالميا.

أ. ١٥. إن معظم المنظمات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يتم التركيز على الأجل القصير حيث يكون هدفها الأساسى هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا ما يتم وضعها بناء على مبدأ التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء، فمعظم المنظمات المصرية تقوم بخدمة كافة قطاعات السوق دون معرفة الرغبات والصفات الخاصة والدوافع العامة لكل قطاع من هذه القطاعات ومحاولة إشباع هذه الدوافع والرغبات وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار والتجديد فغالبا ما يأتى من مختبرات البحث والتطوير فى المنظمة دون ارتباط بما يرغب فيه العملاء ويلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

أ. ١٦. عدم الاهتمام بالوقت والتجديد والابتكار فى العمل واتقانه فغالبا ما نجد كبار المديرين ورؤساء المنظمات لا يلتزمون بالمواعيد واحترام الوقت كقيمة فى حين لا يتقبلون ذلك من مرؤسيهم ومن ثم يقدم هؤلاء مثلا على عدم الالتزام والقدوة السيئة «أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم» صدق الله العظيم ومن جانب آخر لا تقدم بعض المنظمات المصرية على التجديد والتطوير بل تلتزم دائما بتقليد المنتجات «سواء سلع أو خدمات» فى الشكل والمضمون حتى أنها فى كثير من الأحيان تفتقد لشخصيتها وقد تتباين والظروف البيئية المصرية وقيم وعادات وسلوكيات المجتمع المصرى مقلدة تماما لما يحدث فى دول العالم المتقدم.

ب. العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها المنظمات المصرية:

تعتبر العوامل البيئية الخارجية مجموعة من القيود والمحددات لقدرة المديرين داخل منظماتهم فتعوق حريتهم فى اتخاذ القرارات.

ويمكن إجمال هذه العوامل فى النقاط التالية

ب. ١. تعدد القوانين واللوائح وتعديلها بصفة مستمرة

ب. ٢. تعدد الأجهزة الرقابية واهتمامها بالإجراءات أكثر من النتائج

ب. ٣. انخفاض مستوى التعليم كميا ونوعيا حيث أنه لإنزال نسبة الأمية كبيرة حتى الآن «حوالى ٥٥٪ من المواطنين» بالإضافة لانخفاض المستوى النوعى لعملية التعليم حيث أصبح لا يعلم المهارات اللازمة للعمل بقدر إعطائه لمجموعة كبيرة من المعارف المتنوعة وأحيانا غير المتخصصة مما أنعكس أثره علي نوعية المتعلمين وكفاءتهم فى أداء أعمالهم خاصة فى الوظائف والأعمال المهنية والفنية ونركز هنا علي أهمية دور المعلم المتخصص الذي ينقل المهارات إلى تلاميذه ويركز على نوعية أدائهم للأعمال وحرفيتم ويجب أن يركز التعليم بكافة أنواعه «العام والخاص والفنى والتجارى والصناعى والزراعى» على هذه المهمة لأهميتها فى جودة الأداء وجودة ناتج العمل النهائى.

ب. ٤. شيوع بعض الأنماط السلبية فى بيئة الأعمال المصرية «البيئة الخارجية للمنظمة» كالخوف من المسئولين ومن ثم التردد فى أداء العمل والشك فى المحيطين وعدم الأقدام على التصرف فى المواقف

يجب على المنظمات العربية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لتحسين ادائها

والتأجيل والتسويف خوفا من غموض بعض اللوائح أو عدم تغطيتها لجميع الحالات أو لعدم وجود تعليمات بشأنها.

التحديات التى تواجه إدارة المنظمة فى ظل العناصر الحاكمة لتطبيق النظام ودوره وأسس نجاحه وأسباب عدم تطبيقه

يتوصل الباحث فى هذا الجزء إلى التحديات التى تواجه إدارة المنظمة المصرية وكيفية مواجهتها فى ظل مجموعة من العناصر الحاكمة فى بيئتها الخارجية، ودور النظام الجديد فى ذلك. كما يتناول تحديد أسس نجاح هذا النظام والتعرف على أسباب عدم تطبيقه حتى الآن.

أولا: التحديات التى تواجه إدارة المنظمة:

من دراسة أمراض الإدارة المصرية وإدراك أثرها على بيئة المنظمة وتطوير القدرات البشرية للجودة وتعنى نموذج القيم والعادات البشرية والمعتقدات والسلوكيات المعنية بالجودة، نجد أن لهذه الأمراض آثارا سلبية تعتبر تحديات على جميع المستويات الإدارية فى المنظمة «العليا والوسطى والإشرافية بالإضافة إلى المتخصصين فنيا وإداريا» تعوق طريق تطبيق النظام.

واستخدام العلوم الإدارية يقدم لنا مداخل ومناهج العلاج، إلا أن إدارة المنظمة مطالبة بأن تحيد كل ما تستطيع أن تحيده من هذه الآثار التى ليس بوسعها مواجهته حتى يكتمل العلاج وتتماثل الإدارة المصرية لكامل الشفاء.

فليس موضوعنا الدراسة المتعمقة فى مثالب أومزايا هذه الإدارة، إلا أن التعرف عليها كنمط يؤثر ويتأثر بإدارة الجودة الشاملة هو الذى ساق الحديث إلى هذا المنعطف ولكن الملاحظ لمشاكل الإدارة فى مصر يمكنه تلمس المحاولات بعض الإدارات فى المنظمات المصرية المختلفة وجهودها فى بناء بيئة داخلية تستخدم هذه العلوم والمناهج والمداخل لمزيد من لتحكم فى محددات البيئة والتغلب على عقباتها وحتى يتم إعادة صياغتها فى إطار يسهل معه تحسين الأداء ومن ثم زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية.

وعلى الجانب الآخر يرى الباحث أن التغيرات فى البيئة الخارجية عميقة الأثر على البيئة الداخلية للمنظمة فالارتفاع الطفيف فى الجمارك المفروضة على المواد الخام المشتراه يؤثر ولا شك فى تكاليف الإنتاج، وفى الجهود المبذولة فى البيئة الداخلية للمنظمة التى تبنى منهجا إداريا لتقليل هذه التكاليف وهكذا الحال بالنسبة للضرائب ولأى قوانين وتشريعات تؤثر على أداء الجودة بالمنظمة.

والبيئة الخارجية للمنظمة ليست كلها شرا محدقا بل قد تمثل فرصا حقيقة لتحسين مواردها وزيادة حصصها التسويقية ومن ثم ربحيتها وإنتاجيتها ويتمثل ذلك فى الجهود التى تقوم بها الدولة لتحسين مناخ الاستثمار والتخصيصية وحل مشكلات الصناعة والتمشى مع الاتجاهات العالمية نحو تحرير التجارة العالمية وتطبيق اتفاقية الجات.. إلخ إلا أن مجموعة العناصر الحاكمة فى البيئة الخارجية للمنظمة هى المحك النهائى للحكم على هذه البيئة بأنها ايجابية أو سلبية وبمعنى آخر مواتية أو غير مواتية.

ثانيا: العناصر الحاكمة فى البيئة الخارجية للمنظمة:

يمكن استنتاج العناصر الحاكمة لتطبيق النظام الجديد فى البيئة

الخارجية للمنظمة فى الآتى:

١. درجة فعالية الثقافة التنظيمية فى المجتمع وأثرها فى تغيير الموارد البشرية للمنظمة من حيث قيمها ومعتقداتها التنظيمية وعاداتها وسلوكياتها وإعادة تكوينها لتكون قادرة على تحسين فرص الاستجابة لنظام إدارة الجودة الشاملة «بالتحسين المبكر فى طرق أدائها لعملياتها المختلفة».

٢. درجة صلاحية نظامى التعليم والتدريب فى المجتمع وأثرهما على الموارد البشرية للمنظمة.

٣. درجة صلاحية النظم الاجتماعية «السياسية والاقتصادية والإدارية» وقدرتها على توفير عناصر الدعم المختلفة اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.

٤. درجة تطور النظام التكنولوجى ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومدى ملاءمتها للظروف البيئة وقدرتها على أداء العمليات بالمستوى المناسب للتحكم فى الجودة وبتكلفة منخفضة.

٥. درجة صلاحية واستقرار القوانين والتشريعات ومدى مناسبتها لمبادىء إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: النظام الجديد ودوره فى التغلب على الآثار السلبية للبيئة الخارجية للمنظمة:

تتركز الآثار السلبية للبيئة الخارجية على إدارة الجودة الشاملة فيما تحدثه من نتائج محبطة للإدارة داخل بيئتها الداخلية مما يعكس احساسا بعدم جدوى وفاعلية جهودها الداخلية مهما عظمت وخطورة هذا الاحساس أنه ينعكس على قيم الإدارة داخل المنظمة واقتناعها بتلك القيم وبالتالى تنخفض جودة أداء المنظمة وتسوء جودة منتجاتها فماذا يجب أن تفعله الإدارة حيال ذلك؟

إن دور الإدارة فى تجنب تلك الآثار يعتمد على قدرتها على امتصاص الصدمات الآتية من البيئة الخارجية ومدى اقتناعها بالقيم الإدارية التى تتبناها لذا يجب على الإدارة من البداية ألا تتبنى قيما دون قناعة كاملة بها، وأن تتوخى الصدق فى الإعلان عن هذه القيم إلا وقعت فى مأزق قول مالا تفعل، وفعل ما لا تقول، فالعبرة ليست بتبنى القيم والأفكار الحديثة بقدر ما تكون بتبنى ما تقتنع به وما هى له من حيث القدرات والامكانات والجهود «ضرورة دراسة مدى احتياج المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة» إن غاية ما تحدثه إدارة الجودة الشاملة، هو التغيير الشامل فى البيئة البشرية للمنظمة ونعنى بها قيمها ومعتقداتها وتوجهاتها ومن هنا يمكن حينئذ أن تكمل المنظمة مسيرتها نحو النظام بوضع الاستراتيجية التنظيمية التحويلية، وبتعميم هذا النظام على كافة المنظمات تتغير قيم ومعتقدات وعادات وسلوكيات المجتمع نحو الجودة. ويعتبر البناء البيئى الداخلى للمنظمة هو أخطر وأصعب وأول ما يجب أن تبدأ به المنظمة توجهها عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فالبناء البيئى الداخلى الذى يجب أن يكون قويا ومتينا ومتماسكا يسهل مهمة المنظمة فى تكوين الاستراتيجية التنظيمية التحويلية ويدعم موقفها فى مواجهة تحديات السوق والمنافسة

رابعا: أسس نجاح النظام الجديد فى مصر:

أن أعمق ما يتحلى به فكر الجودة فى مصر يعتمد إلى حد كبير بعيد على القيم الدينية والإيمانية العميقة فى جذور الشعب المصرى إذا ما ارتكنت إدارة الجودة إليها أفلحت وصدقت إن فعلت كما أن المصريين القدماء قد عرفوا قيم الجودة وحساب الأبعاد النسبية وتنفيذها بدقة عظيمة حتى أن التفاوت فى طول أى ضلع من أضلاع قاعدة الهرم الأكبر بالجيزة لم يتعد ٠.٥٪ من متوسط الطول الذى يبلغ حوالى ٢٣٠.٣٦ مترا وهذه دقة كبيرة بالنسبة للحجم الكلى للهرم، إن نجاح إدارة الجودة الشاملة فى مصر يرتكز على الأسس الآتية:

١. التركيز على القيم الدينية وارتباطها بحسن أداء العمل واتقانه وأنه لا خير فى عمل غير مقتنع به ومنوى له.

٢. الرجوع إلى الأصول القديمة وإزكاء روحها امتدادا إلى العصور الحديثة للأخذ بقدر الإمكان بالمتاح الممكن والإفادة بكل جديد وحديث يتمشى مع تلك القيم وهذه الموروثات «مثل نظام الصبية المتدرجين، التلمذه الصناعية، الأسطى والصانع، الاستاذ والتلميذ.. إلخ».

٣. البعد عن الشعارات المقيتة وتبنيها دون دراسة ومعرفة متأنية وعميقة وتهيئة قبل تطبيقها عمليا والتأكد من ملائمتها للبيئة المصرية.

٤. إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام به.

٥. ضرورة تغيير القيم الثقافية وتطوير البيئة البشرية وتكوينها وزيادة قدرتها على التغيير نحو الاستجابة للتحسين.

٦. ضرورة غرس قيم إجادة العمل وتملك العمليات والرقابة الذاتية للجودة.

٧. ضرورة التركيز على العمل الجماعي واذكاء روح الفريق واستخدام فرق تحسين الجودة وربط تقييم الأداء بنتائج الأعمال والأداء الجماعى.

٨. وضع معايير موضوعية للأداء فى إطار استراتيجية لتحسين الأداء «الإدارة الاستراتيجية للأداء» تركز على قيم الأداء الجماعى.

٩. ضرورة وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف محددة للمنظمة خاصة بالجودة ومن خلال خطة استراتيجية وفى إطار سياسات عامة تنظم وتراقب وتنفيذ كل ذلك وصولا للارضاء الكامل للعملاء بتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم فى المنتجات المقدمة لهم «سلع أو خدمات».

١٠. التأكيد على تعاون الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة فى تحقيق الجودة على مختلف أصعدة العمل الفنى والإدارى والخدمى، بإشراف الجهات الاستشارية المتخصصة عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

١١. ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج لاسيما الأساليب الاحصائية لمراقبة العمليات المختلفة بالمنظمة كل فى مجال نشاطه.

١٢. ضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية وعمل قاعدة عريضة من البيانات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة لأن ذلك يساهم بشكل فعال فى تحقيق الاتصالات والتعاون والتنسيق لتحقيق الجودة المنشودة للعميل بأقل وقت جهد وبدوره عمل قصيرة بمنتج مبتكر.

١٣. إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم ودون التدخل فيها من قبل الإدارة أثناء التنفيذ «تمكينهم» حتى تعطى الثقة الكاملة لهم ولتشجيعهم على ابتكار الأساليب والأدوات المناسبة لعمليات التنفيذ اعتمادا على الأهداف التى سبق تحديدها معهم ويتم متابعة نتائج تحقيقها على فترات زمنية متباعدة.

١٤. التدريب المستمر فالجميع بحاجة إلى التدريب كل فيما يخصه وذلك حتى تتحقق مكاسب التدريب من زيادة فى المعارف وتحسن فى مهارات الأداء وتغيير فى الاتجاهات والقيم. وكذلك التدريب فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والطرق والأساليب المستخدمة فى تطبيق نظامها.

١٥. عملية تطوير وتحسين الجودة هى عملية مستمرة، الأمر الذى يتطلب دراسة متأنية لجميع العمليات المؤداة وتصميمها وتخطيطها بما يخدم التحسين المستمر فيها، وبمتابعة من فرق التحسين المستمر فى الجودة «السابق الإشارة إليها فى النقطة السابعة» تحقيقا للوصول لدرجات أعلى مما يتطلبه العميل من احتياجات وتوقعات فى المنتج

المقدم إليه».

خامسا: أسباب ابتعاد الشركات الحاصلة على شهادات الأيزو ٩٠٠٠ عن تطبيق النظام الجديد، حاليا:

وحتى تكتمل الصورة يحاول الباحث معرفة أسباب ابتعاد الشركات حاليا عن تطبيق هذا النظام وذلك من خلال دراسة استقصائية «٩» كانت نتائجها كالتالى

١ . ظهور سلسلة المعايير القياسية ISO 9000 وتسابق الشركات للحصول عليها أدى إلى عدم تركيزهم على نظام إدارة الجودة الشاملة «الاختيارى» ولإحساسهم بأن نظم ISO 9000 تعتبر اجبارية طالما تؤثر على تصدير منتجاتهم لاسيما بعد أن بدأ تنفيذ اتفاقية الجات.

٢. المدى الزمنى الطويل نسبيا اللازم لإعداد البيئة الحضارية للمنظمة كخطوة أولى نحو بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

٣ . عدم وجود دراسة تطبيقية تصلح للعرض على أصحاب هذه الشركات توضح السبب الثانى وضرورة عدم التمسك به نظرا لأنه بإمكان الشركة أن تطبق النظام وتستمر فى عملها به وفى نفس الوقت تهيىء بيئتها الداخلية شيئا فشيئا.

٤ . ضعف النظم الإدارية الموجودة بالشركات مما أدى إلى انخفاض رؤيتها الاستراتيجية وتفضيلها السعى وراء شهادات الأيزو دون الرؤية الأبعد والأشمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥ . عدم وجود كيانات استشارية متخصصة فى إدارة الجودة الشاملة لتقديم هذه الخدمات ولإعطاء الثقة المرجوة فى هذه الكيانات حتي تبعث علي الطمأنينة وتروج لخدماتها عن حق ومعرفة وبصيرة.

٦ . ضعف الموارد البشرية والمادية لبعض المنظمات ممايجعل البناء الهيكلي التنظيمى اللازم لنظام إدارة الجودة الشاملة غير متيسر بالقدرات الحالية وبالتالى سيؤدى إلى عزوفها عن ملاحقة هذا النظام المتطور باستمرار.

٧ . ضعف الجهات القائمة بتقديم الخدمات التنموية الإدارية لاسيما فى مجال إدارة الجودة، وخلطها بين المفاهيم الحديثة فيما يتعلق بالسياسة والإدارة والنظام، أو لوجود تناقضات فيما تقوم ببثه من برامج تدريبية أو ندوات مما يترك أثارا سلبية على عقلية مرتاديها، ويبعث بالتالى على الخلط الحادث بين مفاهيم إدارة الجودة وتضعف سياسة الجودة أو تجعلها في إطار إدارى غير متماسك وبذلك تنشأ نظم جودة سريعة لاتعبر عن المنظمة أو المتعاملين معها.

وبوجه عام يعتقد الباحث أن مجموعة الأسباب السابقة هي من الأسباب العامة لعزوف غالبية الشركات فى مصر عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حتي الآن.

النموذج المقترح

تستغرق عملية تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى الدول المتقدمة حوالى من ثلاث إلى أربع سنوات وذلك على أقل تقدير اعتمادا على عدة عوامل منها العوامل الأساسية الآتية:

أ . درجة التزام الإدارة العليا

ب . المدى المستخدمة فيه الموارد

جـ . حجم المنظمة

د . حالة ومدي تعقد البيئة الكلية الحالية للمنظمة

هـ . مهارة تطبيق أجزاء النظام

وعلي سبيل المثال إذا كانت الشركة تتكون من ٢٦٠٠ عامل ولها خمسة مواقع رئيسية وتعمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فقد يستغرق وقت إعدادها باستخدام أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة حوالى عامين ونصف العام. وقد يحدث أن تنجز شركة أمريكية أخرى نفس النظام فى فترة تمتد من عام إلى عامين.

وفى الدول النامية ومن بينها مصر نجد أن انجاز النظام تبعا للنموذج الذى يطرحه الباحث من خلال هذا البحث سيستغرق على أقل تقدير حوالى سبع سنوات وربما أقل اعتمادا على مدى تحقيق مجموعة العوامل السابقة «لقد أوردت معظم المراجع المتحدثة عن نظام إدارة الجودة الشاملة والتحول إليه أن بناء البيئة الحضارية لمنظمة تعمل فى الدول النامية قد يستغرق وحده علي أقل تقدير حوالى خمس إلى عشر سنوات» وفى اعتقاد الباحث أن تطبيق مثل هذا النظام فى الدول النامية قد يتأخر عن الفترة المذكورة إذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة غير مواتية، وقد يقل إلى خمس سنوات إذا كانت البيئة الداخلية مهيأة بالإضافة إلى تحييد الجوانب السلبية فى البيئة الخارجية الممكن تحييدها والانتفاع بجوانبها الايجابية.

وفى مصر ومن متابعة الباحث اللصيقة للشركات العديدة ومعظمها حائز على إحدى شهادات الأيزو ٩٠٠٠ وجد أن اهتمامها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشوبه الآتى

١ . ضعف الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأحيانا انعدامها.

ب . اعتقاد الإدارة العليا فيها أن تهيئة البيئة الحضارية «الثقافية» للمنظمة درب من دروب الرفاهية وإضاعة للوقت، لاسيما إذا قيل لهم أنه يستغرق السنوات متناسين أنه من الممكن خلال العام الأول تحقيق منجزات مبهرة فى ذلك المجال إضافة إلى المضى فى المراحل الأخرى للنموذج بالتوازى مع استكمال جوانب القصور فى هذه البيئة.

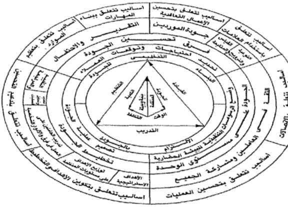
حـ . ارتكاز هذه الشركات إلى ما تصدره المنظمات الدولية من معايير أحدث لديها أحساس بأنه لا حاجة لمزيد من التطوير إذا لم يكن مرتبطا بمعايير دولية تحد من فرص التسويق العالمى.

د . بقية الأسباب التى أشار إليها الباحث فى الجزء السابق مباشرة وفى تقدير الباحث أن هذه النقاط السلبية ستؤخر تقدم هذه الشركات وربما تجعلها عرضه لسحب الشهادات الحاصلة عليها فى يوم من الأيام مهما كانت صيانة الشهادات قائمة وتديرها شركات استشارية متخصصة.

كما يؤكد الباحث أن المنظمة الدولية للتوحيد القياسى ISO قد اتخذت خطوات فعلية ستأخذ حيز التنفيذ قريبا مجمل هذه الخطوات هو جذب المنظمات إلى التحول التدريجى نحو نظام إ دارة الجودة الشاملة باستخدام التخطيط الاستراتيجى للجودة فى إطار استراتيجية إدارية شاملة.

ومن ثم يستعرض الباحث فى هذا الجزء مكونات نموذج إدارة الجودة الشاملة بادئا رحلة تحقيقها من خلال مجموعة من الحلقات التي تشبه لحاء القطاع المستعرض فى ساق الشجرة والذى يمثل هنا حلقات نمو النظام وتطوره، وبالتالى يتناول النظام من خلال هذه الحلقات التى تبلغ ست تبدأ من الداخل وتستمر إلى الخارج مع استمرار حياة المنظمة معبرة عن نموها ونمو مقابل فى النظام.

ويوضح هذا فى الشكل «١» الذى يتكون من ستة حلقات تكون النظام كالآتى:



الحلقة الأولى: تشير إلى الأهمية المركزية لتحديد المنظمة لمدى احتياجها للنظام قبل الشروع فيه وأن هذا الاحتياج يتركز فى تحقيق الرضا عن أربعة غايات مزدوجة التعاكس «يوضحها النموذج» ويتم ذلك من خلال العنصر البشرى الذى تشارك فى تكوينه عناصر ثلاثة أساسية هى القيادة والتنظيم والتدريب «مثلث النظام».

فقبل البدء فى عملية تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ينبغى أن ترى الإدارة وتحدد بوضوح مدى احتياجها لتحسين الجودة، قد يكون هذا باستخدام أحد الاستقصاءات «١١» إذ يتركز هذا الاحتياج فى استمرار حياة المنظمة فى بيئة المنافسة الديناميكية حيث يطلب العملاء باستمرار المزيد من التحسين الفعلي فى المنتجات التى يقدمها منتجون مختلفون.

إلا أنه قد تنزلق منظمة ما فى دائرة مفرغة من السعى إلى الكفاءة والفاعلية الكلية لاسيما فى المنظمات الحكومية حيث نجد أن التحسين أكثر صعوبة في تحقيق شيء ملموس ويجب أن نتحقق كذلك من أن هناك الكثير من المنافسين على نفس الطريق، وإن لم يكن كذلك فإن تواجدهم فى حد ذاته يمثل تهديدا مستقبليا لذا يجب تقييم الأوضاع الجارية وتركيز الاهتمام فى النظرة المستقبلية على الإدارة إلى حد وضع رؤية بعيدة المدى، وإدارة الأوضاع الحالية والمستقبلية نحوها وتحديد الطرق الأساسية المختلفة لإدارة الأعمال المنظمة لتحقيقها.

فعندما تبحث المنظمة عن طريقة لتخفيض التكاليف لتحقيق الأرباح المستهدفة فى سنوات قليلة قادمة، أو إذا كانت إدارة المنظمة تبحث فقط عن وسيلة لأسعاد العاملين فلا ينبغى لها عندئذ التفكير فى نظام إدارة الجودة الشاملة فتطبيق هذا النظام يحتاج إلى طريق شاق وطويل لذا يجب أن يكون لديها سبب إجبارى قوى يجعلها تقبل المضى فيه فأى شيء أقل من ذلك يؤدى إلى نقص التزام الإدارة بالنظام المقترح مما يجعلها تدور فى دوامة بسبب عدم التأكد من نجاحه.

لذا على الإدارة أن تبحث أولا وقبل اى شيء عن مدى احتياجها لتطبيق النظام ومن ثم تنتقل إلى الخطوات العملية اللازمة لبدء رحلة إدارة الجودة الشاملة عندما تستيقن من أن هذا الاحتياج شيء ضرورى ولازم لحياة المنظمة واستمراريتها فى المنافسة.

الحلقة الثانية: وتركز على أهمية الالتزام بالجودة على جميع المستويات المنظمة لاسيما إدارتها العليا حتى يتسنى لها تحقيق النظام.

كما تركز على الأساس الذى يقوم عليه بناء النظام وهو «البناء التنظيمى للجودة» والذى يعنى تكوين مجلس الجودة واختيار تقسيمات الجودة وفريق تصميم عملياتها وتكوين الفرق القيادية وكذلك تحديد الموقع المناسب لاجراء الاختبارات على النظام من خلال تطبيقه فيه.

الحلقة الثالثة: وتركز على تحديد احتياجات وتوقعات العملاء بشتى الوسائل ودون الاعتماد على طريقة واحدة «المسح السنوى للعملاء» وذلك لتقييم احتياجاتهم وردود أفعالهم من جميع الجوانب حيث أن أفضل رصيد يحفظ للمنظمة هو ذلك الذى كونته أيضا بناء على ملاحظات عملائها ومن تحديد اتجاهات العملاء تستطيع المنظمة أن تقيم العائد على الاستثمار وحصتها التسويقية والعائد على أسهمها والعائد على مبيعاتها.. إلخ.

ثم تركز على وضع الرسومات التنفيذية للبيئة الحضارية وذلك اعتمادا على قياس اتجاهات العاملين ووجهات نظرهم نحو الأولويات الخاصة بالشركة وقيمها وتحديد القيم التى تدعم هذه البيئة اللازمة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك ملاحظة الفجوة بين النظام الحالى والنظام المقترح وتحديد خطط العمل المطلوبة لشد هذه الفجوة اوالجزء الأخير من هذه الحلقة يتناول تصميم عملية «نظام» الجودة وهو الجزء الذى يمثل تحديد علاقات العاملين بعضهم ببعض والهياكل التنظيمية التى تربطهم والمكونات الداخلية للنظام «عناصره» الذى سيتبعوه مع تأكيد أهمية أن يرتبط العاملون بالنظام من خلال قناعة تامة به وأن يعبر النظام عن مقتضيات وعناصر الجودة وذلك يعنى ضرورة تواجد النظام المتكامل وارتباط العاملين به وولائهم له لدرجة تكاد أن تقترب من الولاء الدينى.

الحلقة الرابعة: وهى التى تبنى المكونات السابق الاشارة لها بشكل مرتبط بالمستويات التنظيمية للعاملين فتضع الجودة كمحور رئيسى على رأس اهتمام التنظيم فتكون لأعلى وتضع تخطيطا فى قاعدة الهرم التنظيمى المقلوب أى لأسفل وتؤكد أن العصب الرئيسى الذى يربط القمة المقلوبة بالقاع المرتفع هو فرق تحسين الجودة التى تنتشر عبر جنبات المنظمة وكأنها الأعصاب الفرعية «المكونة للجهاز العصبى» المحركة لكافة أطراف النظام.

وتتركز فى هذه الحلقة أهمية التدريب من جديد وتتضح قيمته فى كونه القوة المنفذة للتغيير والمحققة للمستويات اللازمة من الجودة فى جميع أنشطة المنظمة لاسيما دوره البالغ التأثير فى تغيير بيئة المنظمة.

الحلقة الخامسة: وتمثل مستوى النضج الحادث فى المنظمة بجميع أفرادها فتحدث الثقة الكاملة فى العاملين بها ومشاركتهم ومدى استخدامهم للأساليب المختلفة والمؤثرة فى تطبيق نظام إدارة الجودة «الفنية والإدارية» وأثر التدريب فى اكسابهم هذه المهارات والمعارف وتحويل اتجاهاتهم إليها وكذلك نراه فى مستوى تخطيط الجودة بالمفهوم الاستراتيجى الأوسع وكيفية توزيع هذه الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، وكذلك تدريب العاملين على العمل فى فرق وتحديد دور كل منهم فى النظام وتحديد العمليات المختلفة وتحليلها وتقييم ومراجعة عملية التخطيط الاستراتيجى للجودة فى مراحله المتعددة.

وتركز كذلك على الموردين ومستوى جودة أدائهم ودور المسئولين عن المشتريات فى التعاون مع الموردين من أجل ضمان الحصول على المواد عالية الجودة كما تم تحديد مجموعة الأسس اللازمة لتكوين العلاقة بين الموردين والمشترين.

بالاضافة إلى تركيزها على تحديد الأسس التى تؤدى إلى بعث الثقة فى العاملين والحصول على مشاركتهم جميعا، كما توضح دور القياس والمتابعة فى تقييم أداء العمليات وأهمية استخدام تكلفة الجودة وتحليل مدى سوء الجودة الناتج عنها وإلى حد يتم التحسين فيها تحقيقا للوصول لأعلى جودة وانتاجية من كل عملية.

الحلقة السادسة: وتمثل أساليب إدارة الجودة الشاملة وهى الأداة التى يجب أن يتعرف عليها جميع العاملين بالمنظمة كل فيما يخصه وأن يتدرب على استخدامها تدريبا كافيا لرفع مهاراتهم فى أداء اختصاصاتهم ومن ثم حدوث التحسين فى الجودة وكذلك تم تقسيم هذه الأساليب إلى ثمانى مجموعات.

٥. نقاط التأكيد ومعايير تقييم أداء النظام

١.٣ نقاط التأكيد فى التحول المطلوب إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.

١.١.٣. لا يمكن اعتبار أى نموذج من نماذج إدار الجودة الشاملة وصفة «روشتة» نجاح وذلك لأن أى منظمة قد تختلف عن الأخرى ولكن أيا من هذه النماذج يمكن استخدامه كدليل مساعد لرحلة تحقيق الجودة

المتكاملة.

٢.١.٣. حدد السبب الاجبارى الذى يدعو المنظمة إلى تبنى عملية إدارة الجودة الشاملة وإلا فأن التزامك سيتحلل عند ظهور أى بوادر لقضايا ملحة.

٣.١.٣ نظم الشركة لرحلة الجودة التى لا تنتهى «رحلة التحسين المستمر»

٤.١.٣. التزم بالجودة بصراحة ووضوح بوضع سياسة الجودة ومهد بالتنظيم.

٥.١.٣ أبحث الأثر المرجع من العملاء فهو أولوية ثابتة ودائمة فى النظام.

٦.١.٣. قس اتجاهات العملاء وحدد الاتجاهات التى تدعم نظام إدارة الجودة الشاملة ولاحظ الفجوة بين النظام الموجود والنظام المطلوب حتى تخطط لسدها.

٧.١٣. إبدأ فى النظام الجديد بشغف.

٨.١.٣ أعمل فى فرق لحل قضايا الجودة فذلك أحد العناصر الثلاثة الحاكمة فى الهرم التنظيمى لإدارة الجودة الشاملة.

٩.١.٣ بعد تقييم احتياجات العملاء حدد الأولويات الحاكمة حتى تركز الطاقات والموارد تجاهها من خلال عملية تخطيط الجودة.

١٠.١.٣ . اعتبر الجودة على مستوى كل وحدة فى المنظمة هي عملية على مستوى كل قسم فيها حتى تؤكد الجودة على مستوى المصنع أو المكاتب الخدمية «فى حالة الخدمات» ولذا تعتبر هى الساق الثالثة لنظام إدارة الجودة الشاملة «أو العنصر الحاكم الثالث فى الهرم التنظيمى لإدارة الجودة الشاملة».

١١.١.٣. اقلب الهرم التنظيمى للمنظمة رأسا على عقب.

١٢.١.٣. استخدم اطار ديمنج Deming Wheel كمفهوم بسيط وقوى لتخطيط الجودة «خطط . افعل . تأكد . اقر P..D.C.A».

١٣.١.٣. التدريب والتدريب وإعادة التدريب ومن ثم تدريب أكثر أى تكوين بيئة تعليم مستمر.

١٤.١.٣ . عزز ودعم عملية الجودة والالتزام نحوها من خلال أكثر الطرق فعالية مع اعتبار مشاركة المديرين شيئا أساسيا.

١٥.١.٣ . احتفل بنجاحاتك وتعرف على قياداتك المؤثرة فهذه متعة أيضا.

١٦.١.٣ . فى نظمام إدارة الجودة الشاملة للبائعين «الموردين إليك» الحق فى الاشارة إلى ذلك وإلا انعدمت أهم مزايا تطبيقه.

١٧.١.٣ . ضع وراقب المؤشرات الرئيسية للنجاح مع تأكيد أساسى على العوامل المتعلقة بالعملاء حيث أن أكثر هذه المؤشرات حيوية هى تلك التى يجب أن تعتمد على درجة إرضاء العملاء.

١٨.١.٣ . مارس ما وعظت به وطبق اطار ديمنج لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة.

٢.٣ معايير تقييم أداء النظام «مؤشرات نجاحه».

لقد وصفت حركة الجودة فى العصور الحديثة بأنها تسير وفقا لمجموعة من الأساليب المتجددة فى مسيرة لا نهاية لها، كما حظيت بوعود قدمت المعجزات القريبة من الأذهان وزدت بذلك إلى نجاحات لاحد لها فى كثير من البلدان التى كانت فى طى النسيان أو التى عانت ويلات حروب عالمية مدمرة ولقد كان التقييم الرسمى للجودة هو نقطة البداية للانطلاقة التى لا تتوقف.

ومن ثم فسر لنا تقييم الجودة حجمها الهائل كقضية محورية ذات تأثير لا نهائى وجوانب متعددة تتطلب الاهتمام.

ولذا أصبح تقييم الجودة مرادفا لوصف حالة الجودة من خلال مراجعة شاملة للشركة.

ولقد حدد «جوران» «١٢» أن تقييم الجودة يتضمن أربعة عناصرهى:

أ . تكلفة النقص فى الجودة «سوء الجودة»

ب. ابقاء الوضع التسويقى.

جـ . القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات «الثقافة» تجاه الجودة فى المنظمة.

د . تشغيل نظام الجودة.

والجدول «١» يوضح كيفية مراقبة أداء نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام المجموعات الأربع السابقة محددا بعض المعايير التى يمكن وضعها فى كل منها للحكم على أداء النظام.

معايير تقييم أداء نظام إدارة الجودة الشاملة

العنصر	معايير التقييم	السنة ٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤
تكاليف سوء الجودة	١ - المصروفات الإجمالية					
	٢ - تداول شكاوى العملاء					
	٣ - مطالبات فترة الضمان					
	٤ - عدد شكاوى العملاء					
	٥ - دوران العمالة					
بقاء الوضع التسويقى	٦ - إيرادات المبيعات					
	٧ - الأرباح قبل خصم الضرائب					
	٨ - عدد العملاء					
	٩ - عدد المشترين المتكررين					
	١٠- ترتيب جودة الموردين					
	١١- العائد على الاستثمار فى إدارة الجودة الشاملة					
ثقافة الجودة فى المنظمة	١٢- نتائج بحوث العملاء					
	١٣- المدفوعات للعاملين كنسبة من المبيعات					
	١٤- ترتيب حل شكاوى العملاء					
	١٥- نتائج بحث العاملين بالقياس إلى إدارة الجودة الشاملة					
تشغيل نظام الجودة	١٦- عدد العملاء لكل موظف					
	١٧- عدد فرق تحسين الجودة					
	١٨- عدد المشروعات مكتملة التنفيذ					
	١٩- عدد ونسبة العاملين المشاركين					
	٢٠- مدى إمكان تخفيض تكاليف سوء الجودة					

الخلاصة والنتائج والتوصيات:

مما تقدم تتضح الصورة بجلاء فى أن مشكلة الجودة فى المنظمات العربية ترتبط بعدم وجود خطة استراتيجية إدارية متكاملة وشاملة لتطوير المنظمات على مستوى العالم العربى تعتمد على اعتبار إدارة الجودة الشاملة هى قاعدة الانطلاق ولقد أدى هذا إلى التخبط الحادث الآن إلى تعدد المبادرات الفردية حتى فى اطار المنظمة الواحدة داخل البلد الواحد تجاه ما تفعله حيال تحسين الجودة.

كذلك أدى الإخفاق فى استخدام المداخل والأدوات الحديثة للإدارة والتركيز على المكاسب قصيرة الأجل أكثر من التنمية على المدى البعيد إلى زيادة حجم المشكلة.

كما أن أكبر العقبات أمام تحسين الجودة فى صناعات وخدمات الدولة العربية هو نقص الادراك الحقيقى لدى رجال الصناعة لمزاياها الاقتصادية حيث ينظر إلى الجودة كهدف اجتماعى أما أسهمامها فى رفع معدلات العائد على الاستثمار فى الأعمال فيعتبر هامشيا.

هذا بالاضافة إلى كافة محددات فعالية الإدارة العربية سالفة الذكر كما يمكن صياغة النتائج التالية التى تحققها المنظمات العربية فى حالة نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

. يتحقق الدور الكامل للجودة من خلال هذا النظام الذى يحقق النهوض بالمنتجات «سلع وخدمات» التى تقدمها البلدان العربية لاسيما أن الجودة هى العنصر الرئيسى والمهم فى تحسين الوضع الاقتصادى لعالمنا العربى وزيادة معدلات التنمية وفتح أسواق جديدة والتوسع فى التصدير نتيجة تحسين الحصص التسويقية للمنظمات ونموها وارتفاع معدلات عوائدها على الاستثمار «تتحقق جودة الصادرات لعالمنا العربى من خلال إدارة استراتيجية متكاملة للاقتصاد العربى ينبغى أن تبنى على أسس التكامل الاقتصادى واعتبارات الاستمرار فى التقدم والنمو فى الأسواق العالمية وهو ما لا يمكن تحقيقه بدون الارتكاز على الاستراتيجية الإدارية الشاملة للتطوير».

. تحقق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من إدارة استراتيجية للجودة الرؤية الواضحة والشاملة للنظام المتكامل من خلال آراء جميع العملاء وكذلك الآراء الداخلية لواضعى الاستراتيجية على مستوى المنظمة، «نظمام إدارة الجودة الشاملة نظام ديناميكى متجدد طوال حياة المنظمة ويعتمد على مقاييس شتى تعكس أهمية أن تتواصل الرؤية الاستراتيجية عبر جميع وحدات المنظمة وتستخدم الأساليب الأساسية والمهارات الفنية المتخصصة من خلال تنظيم متكامل ومحكم يركز على التحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة».

. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات العربية ينشىء بمرور الوقت ثقافة تنظيمية حضارية «قيم وعادات وسلوكيات وتوجهات متطورة» تجاه الجودة.

. هذه الثقافة التنظيمية تحدث تغييرا فى البيئة الداخلية للمنظمة التى تتيح بدورها قيام النظام بشكله المتكامل وتدعم موقف المنظمة فى مواجهة تحديات السوق والمنافسة.

. تحسين الفعالية التنظيمية التى تشارك فى صحة الأوضاع المالية والمنافسة للمنظمة «تعتبر المستويات الاستثنائية للفعالية التنظيمية ميزة تنافسية قوية وفريدة».

. أن النتيجة الشاملة لهذا النظام أنه يحقق الاعتناء الأكثر بالعملاء لأنهم سر وجود أى منظمة وبالتالى فهو يحقق إرضاءهم بل امتاعهم.

ويمكن صياغة التوصيات التالية لتحسين الجودة فى المنظمات العربية

١. توصية على المستوى الاقليمى والدولى.

ضرورة وضع خطة استراتيجية إدارية متكاملة وشاملة لتطوير المنظمات على المستوي الاقليمى باعتبار إدارة الجودة الشاملة هى القاعدة التى ينطلق منها التطوير وفى اطار تعاون دولى بين دول العالم العربى فى تبادل الخبرات والتجارب للوصول إلى رؤية مشتركة تبنى عليها قيم عادات وسلوكيات واتجاهات جديدة لتحسين الجودة.

٢. توصية على مستوى المنظمة

على كافة المنظمات العربية أن تتوجه نحو سرعة البدء فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أدائها «باستدامة تحسين جودة منتجاتها» ويمكن الاستعانة بالنموذج الإدارى المقترح للتطبيق.

٣. توصية للجهات المعنية والمسئولة عن الجودة:

ضرورة قيام الجهات المعنية والمسئولة عن الجودة فى عالمنا العربى بدور قيادى وحيوى فى توعية بالنظام والتشجيع على قيامه والاشراف على الجهات القائمة على تقديم الاستشارات فيه وتقديم الدعم الكامل للمنظمات الراغبة فى التطبيق والجهات الاستشارية بالاضافة لدورها الأساسى فى سن القوانين والتشريعات التى تحمى المستهلك وتحافظ على مستوى جودة المنتجات، كما يمكن البدء فى اعداد جائزة لأفضل المنظمات التى تطبق إدارة الجودة الشاملة على مستوى العالم العربى على غرار جائزة «مالكولم بالدريج» التى تمنح فى الولايات المتحدة الأمريكية وجائزة «ديمنج» التى تمنح فى اليابان.

المراجع والهوامش

sink scott,productivity measurements and Improvement- strategies and techniques: Institute of industrial Engineers:American Institute of Ind Engineers Atlanta,Georgia,U.S.A 1981:P24.

٢. الباحث بتصرف عن كتاب

أيزو ٩٠٠٠ الترجمة العربية الناشرون العرب والأفارقة القاهرة ١٩٩٤ ص ٤٠١.

٣. م. فاخر أحمد فريد على، الجودة وتطوير أساليب قياس الانتاجية بالتطبيق على الشركة المصرية لصناعة المعدات التليفونية رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ١٩٩٢، ص ١٠٦، ١٣٠.

٤. د. محمود الفالح المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارى فى المؤسسات العربية وتطبيقاتها فى الأردن، المجلة العربية للإدارة المجلد ١١ العدد ٣ صيف ١٩٨٧.

٥. م فاخر أحمد فريد، قراءة تحليلية فى الإدارة العربية والمدير العربى بحث مقدم للمؤتمر الرابع للتدريب والتنمية الإدارية «نحو نموذج عربى للإدارة النظرية والتطبيق» إدارة البحوث والتطوير الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة سميراميس انتركونتيننتال. القاهرة مارس ١٩٩٠ ص ١٠٩.

٦. د. عبدالله محمد أسعد، سمات وخصائص الإدارة المصرية دراسة تطبيقية ورقة مقدمة للمؤتمر الرابع للتدريب والتنمية الإدارية الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة القاهرة ١٩٩٠.

٧. د. توفيق عبدالمحسن، الجودة والانتاجية وكفاءة التشغيل الاقتصادى ورقة علمية مقدمة إلى «لقاء العمل السنوى الخامس» الرؤية المستقبلية لمنظومة العمل الوطنى الاطار الفكرى. وبرامج التنفيذ لجنة الشئون المالية والاقتصادية بالحزب الوطنى الديمقراطى يناير ١٩٩٦.

٨. د. محمود محمد سلامة، جودة الانتاج، دار الكاتب العربى للطباعة والنشر القاهرة ١٩٦٧. ص ٢٥ -٢٦.

٩. م فاخر أحمد فريد على استقصاء أسباب ابتعاد الشركات عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بين مجموعة الشركات الحاصلة على شهادات الأيزو ٩٠٠٠ فى مصر «عينة من ١٠ شركات لخمس صناعات مختلفة» القاهرة ١٩٩٦.

١٠. Berry thomas H: managing the total Quality Transfomation, Mcgraw- Hill inc New York U.S.A 1991pp.39-40

١١. م فاخر أحمد فريد على استقصاء تحليل الاحتياج لتحسين الجودة، الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة «تيم انترناشيونال» ١٩٨٩.

١٢. Juran J.m& Gryna EM Quaeity planning And Analysis McGraw -Hill International Edition NY,U.S.A,1993p.15

محتويات الورقة:

نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لانشاء نظام للتسويق الالكترونى

إعداد الأستاذ الدكتور: عوض بدير الحداد

الجزء الأول: نحو استراتيجية فعالة للتسويق من خلال التجارة الإلكترونية

مقدمة

● يثور التساؤل التالى دائما إذا ذكرت التجارة الالكترونية بالنسبة لأى ممارس فى مجال التسويق والبيع:

هل دخلت الشركة التى نعمل بها بالفعل عالم التجارة الالكترونية؟

ونسارع بالقول أنه مطلوب التفكير لبعض الوقت قبل الاجابة على هذا التساؤل.

● وقد يكون لدى الشركة موقع على شبكة الانترنت وبه صفحة جذابة Attractive Home Page تحوى معلومات أساسية عما تقدمه الشركة من سلع أو خدمات، كما أن المسئول عن المشتريات قد يجمع معلومات عن أسعار الموردين من خلال شبكة الانترنت وربما يقوم فى بعض الأحيان بإرسال طلبيات محدودة الكترونيا للموردين لتوريد تلك الطلبيات باستخدام كارت الكترونى فى حوزة المسئول عن المشتريات.

وبالتالى فإن الاجابة عن السؤال السابق سوف تكون بالايجاب.

● ولكن ألا تشمل التجارة الالكترونية E-commerce أيضا بيع المنتجات إلى العملاء من خلال الانترنت مثل ما تقوم به شركة مثل Amazon Com.؟ ألا يعنى ذلك أيضا مراجعة والتأكد من المخزون لدى الموردين الكترونيا وإرساء طلبيات معينة وتوجيهها إلى الموردين لتوريد تلك الطلبيات من مخازنهم الكترونيا؟ وكذلك أن تترك العملاء يقومون بنفس الشىء من خلال نظم الشركة؟

● الحقيقة أن التجارة الالكترونية E-commerce تشمل كل ذلك وأكثر وذلك هو السبب فى صيغة السؤال الذى طرحناه فى البداية.

● وعلى الرغم من أننا نجد أن معظم الشركات لديها على الأقل الآن ما يمكن أن يطلق عليه موطىء قدم بسيط Toe hold فى عالم التجارة الالكترونية فقد دخلت الكثير من الشركات عالم التجارة الالكترونية بشكل غير منظم Haphazard وذلك بسبب أن الإدارة العليا فى هذه الشركات لم يكن لديها قراراً واعياً ومدروساً بعناية conscious نحو التحرك فى هذا الاتجاه.

● ونتيجة لذلك نرى أن موقع أى شركة على شبكة الإنترنت قد لا يخدم سوى غرضا محدودا للغاية قد يتمثل فى الاستجابة لبعض الأسئلة والاستفسارات عن بعض المعلومات حسب الظروف، كما قد يحتوى موقع الشركة على الانترنت على نماذج لطلبيات order forms ينبغى إرسالها بالفاكس مرة أخرى إلى الشركة لأنها لا توفر لأصحابها منفذ آمن للطلبيات التى تتم من خلال بطاقات الائتمان credit card orders

● وإذا كان هذا السيناريو هو الشائع فقد حان الوقت على كل شركة أن تفكر فى تصميم استراتيجية فعالة للتجارة الالكترونية E`Commerce Strategy التى يجب أن تتكامل مع استراتيجية نشاط الأعمال فى الشركة.

● وعلى مديرى الشركات الآن أن يتذكروا الوقت الذى يجب فيه علي الشركة أن تحاول أن تتكامل استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها وهيكلها التنظيمى مع أهداف الشركة. واليوم فإن عملية مشابهة لذلك مطلوب أن تتم وتشمل:

● تحديد ماذا ترغب الشركة فى تحقيقه من التجارة الالكترونية؟

● كيف ستؤثر هذه الأهداف على نموذج إدارة نشاط الأعمال الحالى فى الشركة؟

● وهل لدى الشركة القدرات القيادية والكفاءات والتكنولوجيا الملائمة لمواجهة أهداف الدخول فى عالم التجارة الالكترونية؟

مكونات الاستراتيجية الفعالة للتجارة الالكترونية:

يثور السؤال: من أين نبدأ؟

والاجابة: أن على إدارة أى شركة أن تنظر إلى الصورة الكلية أولاً لكى تحدد ماذا كانت ترغب أن تدخل فى عالم التجارة الالكترونية ومن أى زاوية من زواياه عند التعامل مع الانترنت؟ هل من خلال: -

أ ـ التعامل مع سوق المستهلكين Business- to- Consumer

ب ـ التعامل مع سوق الشركات والمؤسسات Business - to- Business؟

ج ـ التعامل مع كافة الأطراف التى ترتبط بها الشركة؟

د ـ أم مزيج من الاختيارات الثلاث السابقة؟

● يلى ذلك أن تحدد الشركة أى أنواع التعامل من خلال التجارة الالكترونية ترغب الشركة فى تطويره.

ـ هل تخطط الشركة أن تقدم شيئا ما أو عرضا ما للبيع؟

ـ هل تخطط الشركة أن تسوق السلع والخدمات الخاصة بها إلى المستهلكين وتحاول بناء وزيادة ولاء هؤلاء المستهلكين للماركة أوالعلامة التجارية لما تقدمه من سلع وخدمات؟

ـ هل تنوى الشركة أن تقوم بتحسين خدمة العملاء وتحقيق رضائهم من خلال بناء علاقة مباشرة الكترونيا ومن خلال الانترنت سواء مع وحدة نشاط أخرى فى الشركة أو مع شركة أخرى أو مع المستهلكين والعملاء؟

ـ هل تخطط الشركة أن تقوم بتبادل المعلومات مع شركاء فى النشاط لتسهيل والارتقاء بنشاط البحوث والتطوير أو للإسراع بالإجراءات الخاصة بالبيع والشراء وإدارة المخزون واعداد الفواتير ومواعيد التسليم وغيرها وتبسيط تلك الإجراءات؟

ـ وبصرف النظر عن أى من أنشطة التجارة الالكترونية سوف يتم اختيارها والتركيز على تطويرها بواسطة الشركة فإن الشركة فى حاجة إلى تحديد كيف سيؤثر التعامل فى التجارة الالكترونية على النموذج الذى تتبناه الشركة حاليا فى أعداد نشاط الأعمال الخاصة بها.

Current Business Model

ـ على سبيل المثال فإن تجار التجزئة ينبغى عليهم الأخذ فى الاعتبار تأثير التجارة الالكترونية على المبيعات فى المحلات الخاصة بهم؟ كيف سيغير عالم الأربع والعشرين ساعة من التعامل مع الانترنت إدارة المخزون، وما إذا كانوا مستعدين لاتمام التعامل بالعملات الأجنبية مثلا إذا ما طلب أحد العملاء من دولة أجنبية ذلك؟

مواجهة التحدى:

أن المفتاح الرئيسى هو معاملة التجارة الالكترونية كقرار نشاط استراتيجى وليس فقط قرارا تكنولوجيا ذلك أن الفرص التى تقدمها التجارة الالكترونية سوف تفرض مطالب كثيرة وتحديات على الشركة وعلى الإدارة أن تقيم قدراتها على الاستفادة من مزايا تلك الفرص التى تقدمها التجارة الالكترونية ومواجهة تلك التحديات.

ويتم ذلك من خلال تقييم ثلاث جوانب رئيسية فى الشركة:

أولا: القيادة Leadership

● ذلك أن الشركات التى تتفوق فى مجال التجارة الالكترونية لديها قادة مبتكرون ولديهم الاستعداد لتحمل المخاطرة.. وعليهم تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود شخص مسئول عن المجهود والدعم المطلوب سواء بالنسبة للوقت أو التكلفة.

● بالاضافة إلى ذلك فإن الإدارة على مختلف المستويات الإدارية ينبغى عليها أن تدعم المبادرة نحو التجارة الالكترونية وأن توافق على أن يكون هذا النشاط مركزيا حتى يمكن للشركة أن تقدم رسالة واحدة متفق عليها على مستوى الشركة إلى أى فرد يزور موقع الشركة الكترونيا.

وعلى الإدارة أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

● هل التجارة الالكترونية تعد أولوية للإدارة العليا بالشركة؟

● هل حددت الإدارة عرضا مقنعا ومنطقيا للدخول نحو اتجاه التجارة الالكترونية بحيث يكون هناك قدر من السماح والتجاوز عن عملية الفشل والأخطاء الذى يمكن أن تحدث فى البداية؟ وهل يسمح بالتجريب؟

● هل يمكن للشركة أن تضع لهذه المهمة قادة لديهم معلومات كافية عن التجارة الالكترونية ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة؟

● هل لدى الشركة أفراد بالمهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الخاصة بالتجارة الالكترونية بفاعلية؟

ثانيا: التحكم والرقابة والسيطرة Governace

● لا شك أن النموذج الذى تتبناه الشركة للسيطرة والتحكم والرقابة الذى يضع الأنظمة والاجراءات الرقابية ويحدد المسئوليات والسلطات والصلاحيات ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان عند الدخول فى مبادرات فى مجال التجارة الالكترونية.

● فإذا كانت الشركة تتبنى منهجا مركزيا بمقتضاه يتم تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسى فإن لدى التجارة الالكترونية فرصة أفضل للنجاح إذا كان المسئول عن التجارة الالكترونية يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسئولين عن الناحية التكنولوجية والتسويقية.

● عكس الحال فى حالة تبنى منهج أونموذج لا مركزى حيث تعمل كل وحدة نشاط أو قطاع مع المجموعة التكنولوجية والتسويقية الخاصة بكل منها.

● وهنا ينبغى أن يكون تنسيق جهود أنشطة التجارة الالكترونية نابعا من مصدر رئيسى ومركزى مسئول فى الشركة وذلك لتجنب توجيه رسائل متعارضة أو مختلطة للعالم الخارجى.

وعلى إدارة الشركة الاجابة عن الأسئلة التالية:

● هل يتفهم كل فرد فى الشركة المنهج أو النموذج الذى تتبناه الشركة فى السيطرة والتحكم وتحديد المسئوليات والصلاحيات.

● هل تتفهم الإدارة نماذج أو مناهج شركاء التعامل المحتملة فى التجارة الالكترونية فى هذا المجال؟

● هل ينسجم المنهج أو النموذج الذى تتبانه الشركة مع ما يتبناه الشركاء فى التعامل؟

ثالثا: التكنولوجيا Technology

● يجب أن نتفهم كذلك أن توافر مهارات وكفاءات قادرة على بناء موقع فعال للشركة على الإنترنت ليس كافيا ذلك أن التجارة الالكترونية تحتاج خبرة متميزة فى هذه المجالات سريعة التطور تكنولوجيا، وذلك من أجل تصميم المحتوى Content وكذلك تطوير وتحسين العمليات الخاصة بالأمن Security والبنية الأساسية infrastructure وعملية البرمجة programming المطلوبة للتعامل مع الانترنت.

● وعلى الرغم من حقيقة أن مختلف مستويات التجارة الالكترونية تتطلب تكنولوجيات مختلفة فإن الإدارة لا يجب أن تفقد الرؤية الخاصة بأهداف نشاط الأعمال وعليها أن تتصدى

للإجابة على الأسئلة التالية:

● هل لدى الشركة البنية الأساسية والكفاءات والخبرات المطلوبة للدخول فى مجال التجارة الالكترونية؟

● وإذا لم يكن الأمر كذلك؟ هل يمكننا أن نضع استثمارات فى هذا المجال ويكون المبرر قويا لذلك ومنطقيا؟

● هل يمكننا أن نجد شخصا مقاتلا أو بطلا champion إن صح التعبير لمشروع ما نبدأ به على سبيل التجربة فى هذا المجال؟

● هل يمكننا تكنولوجيا أن نصمم موقع الشركة على الانترنت بشكل يتوائم مع احتياجات كل زائر لهذا الموقع.
Customizing Web sit to each Visitor

● هل يمكننا تكنولوجيا أن نخلق ونحتفظ أو نكتسب قيمة فعلية من المعلومات التي تتوافر عن المستهلكين والعملاء.

● وخلاصة القول فإن تطوير نشاط التجارة الالكترونية قد يتطلب وقتا وتكلفة طائلة مصحوبا بتغيير فى ثقافة المنظمة بالإضافة إلى ذلك فإننا فى حاجة إلى وجود قائد لهذه المهمة.

● ونعنى بذلك شخص لديه الفهم المتكامل لعالم الانترنت ولقضايا التكنولوجيا ونشاط الاعمال فى الشركة وبالتالى يكون قادرا على إدخال أو إدماج نشاط التجارة الالكترونية داخل استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمى.

الجزء الثانى
مفاتيح النجاح للتعامل فى التجارة الالكترونية

من دراسة العديد من تجارب الشركات التى تعاملت مع التجارة الالكترونية يمكن التوصل إلى رصد قائمة من الخطوات على كل شركة ترغب فى التعامل بنجاح مع التجارة الالكترونية أن تلتزم بها:

١ ـ تقييم ما إذا كانت التجارة الالكترونية فى المقام الأول هى الأسلوب المناسب للشركة من عدمه.

● هل تتجه الصناعة التى تنتمى إليها الشركة نحو عالم التجارة الالكترونية؟

● هل يتجه المنافسون كذلك وما هو المدخل الذى يتبعونه؟

● ومن جهة أخرى لا يجب أن تقرر الإدارة أن سوق التعامل فى التجارة الالكترونية ليس له قيمة حقيقية لأن المنافسين لم يتحركوا فى هذا الاتجاه.

● وعلى الإدارة ألا ترتكب حماقة التفكير فى ضرورة التعامل فى التجارة الالكترونية لمجرد أن كل شركة أخرى لديها موقع على الانترنت.

● وعلى الإدارة أن تدرس وتتقصى وتبحث بتعمق وبهدوء فى هذا المجال.. ويجب التعامل مع هذا التطور كأى ظاهرة من حولنا فى العالم.

٢ ـ وضع استراتيجية للتجارة الالكترونية قبل البدء فى التعامل

إذا قررت الإدارة أن تأخذ هذه الخطوة عليها أن تتأكد من الإجابة على الأسئلة التالية:

● لماذا تقوم الشركة بهذه الخطوة؟

● ماذا تهدف أن تحقق من الدخول فى التجارة الالكترونية؟

● من هم العملاء المستهدفين بالتعامل فى التجارة الإلكترونية؟

● هل من المحتمل أن يكون هؤلاء بمثابة مجموعة تستخدم الانترنت؟

● ذلك أن عددا من الشركات التى تعمل فى مجال التكنولوجيا سارعت بخلق نوع من التواجد الالكترونى لأن العاملين بها كانوا مرتاحين تماما للتعامل مع الانترنت. ولكن جاءت النتيجة مدخلاً غير منظم وبدون تنسيق، وبالتالى فإن المادة المعلنة على شبكة الانترنت جاءت من مختلف الإدارات ووحدات النشاط فى الشركة بشكل منفصل على صفحات منفصلة على الانترنت مما أدى إلى اضطراب ذهنى لدى العملاء.. ولذلك على الإدارة ألا تدع أى شخص فى الشركة أن يصمم الموقع على الانترنت.. ويجب التأكد والرقابة الدائمة على صورة الشركة الذهنية وأنها واضحة ومتسقة على شبكة الانترنت تماما مثل وضوحها على أى منافذ أخرى للاتصال.

٣ ـ عدم البدء على نطاق واسع:

ما لم تتأكد الإدارة من أن التجارة الالكترونية سوف تحقق المنافع المرغوبة أوالمطلوبة، فإن عليها أن تبدأ بمشروعات محدودة على سبيل التجربة few pilot projects مع استخدام أكثر من مصدر خارجي للمعاونة بدلا من الاحتفاظ بعمالة دائمة فى هذا المجال حيث التكلفة الخاصة باستقطاب والاحتفاظ بهذه النوعية من العمالة سوف تكون باهظة.

٤ ـ تفهم دلالات البيع والتسويق عبر الإنترنت

من المعروف أن شبكة الانترنت لها انتشار وتواجد عالى، ولذلك على الشركة أن تكون مستعدة لاجابة أى طلبية أواستفسار من أى فرد على مستوى العالم، فإذا تلقت الشركة طلبيات من دول أخرى وما هى المشاكل التى ستواجهها الشركة؟ وعلى الشركة أن تكون مستعدة على أقل تقدير للتعامل مع مشاكل العملات الأجنبية واتخاذ الاجراءات الخاصة بالشحن والنقل عالميا.

● أحد المداخل لامتداد ونشر الجهود التسويقية هى أن تحاول الشركة قدر الامكان أن تجعل المحتوى المقدم للعملاء على شبكة الانترنت خاص أومحلى لكل دولة على حدة.

٥ ـ الاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء:

● مرة أخرى، على الإدارة تحديد المسئولية للاجابة على تساؤلات واستفسارات العملاء بسرعة وعلى الشركة أن ترد على الاستفسارات الواردة فى الحال بما يفيد ورود هذه الاستفسارات وتحديد موعد للرد عليها. وعلى العموم ينبغى الرد فى خلال ٢٤ ساعة أو تفسير أسباب التأخير.

● من المهم كذلك تقييم حركة الاستفسارات والأسئلة على موقع الشركة على الانترنت traffic at the company site وأن تتواءم معه باستمرار.. فالشركة التى تبيع وقت الاجازات والاستجمام، على سبيل المثال تجد أنها تتلقى معظم الاستفسارات بعد ساعات العمل الرسمية. ولذلك لابد من تواجد الموظفين فى الشركة فى هذه الأوقات لكى لا تفقد فرص بيعيه محتملة.

٦ ـ التأكد من أن تطبيقات ونظم المكاتب الخلفية للشركة سوف تعمل بفعالية فى بيئة التجارة الالكترونية:

على سبيل المثال فإن الشركة فى حاجة إلى اعادة هندسة العمليات الخاصة rengineer بكل من:

● المخزون

● اعداد الفواتير والحسابات
● التسليم والتوريد

وذلك للتأكد من أنها تدعم نموذج النشاط الحالى وكذلك منهج التعامل مع التجارة الالكترونية.

من ناحية أخرى إذا كانت الشركة تنوى أن توفر فرص الشراء الالكترونى فإنه مطلوب أن يكون هناك تفويض صلاحيات بخصوص الائتمان وسقوف ائتمان فورية أى فى نفس الوقت real time كذلك اتخاذ الاجراءات والترتيبات الخاصة بتأمين معلومات العملاء إذ ينبغى أن تضاف إلى أنظمة الشركة.

٧ - الانتباه إلى أساليب تدمير والقضاء على موقع الشركة على الإنترنت ومن بين هذه الأساليب والممارسات التى يجب تجنبها ما يلى:

أ - ينبغى ألا تحاول الشركة على الإطلاق حساب أو استنتاج تكلفة التواجد على الإنترنت.

إذ أن ذلك يعد خطأ كبيرا وهو خطأ شائع لسوء الخط، فالشركات تتسابق إلى التواجد على شبكة الانترنت بسبب أن المنافسين لديهم مواقع على الانترنت.. ولكى تنجح الشركات فإنها فى حاجة إلى تحديد الاغراض التى يخدمها التواجد على شبكة الانترنت مثل ترويج المنتجات وبناء علاقات طيبة مع العملاء أوتلقى طلبيات العملاء الكترونيا.

ب - عدم ترك موقع الشركة على الإنترنت دون متابعة أو مراقبة.

وعلى الإدارة أن تكون إيجابية ونشطة بالفعل فى التسويق والبيع وليس فقط أن تجلس لتنظر للاستفسارات والطلبيات لكى تأتى إليها وذلك معناه استخدام أساليب وأجهزة وآلات قادرة على جمع معلومات عن الزائرين للموقع من العملاء وأصحاب الاستفسارات والاجتهاد فى الرد عليها بطريقة ايجابية.

ج - ضرورة تحديث موقع الشركة على الإنترنت باستمرار

وسوف يكون مدعاه لسخط العملاء والزائرين إذا وجدوا أن المعلومات قديمة وغير محدثة.

د - تبسيط الموقع وعدم تعقيد أو كثرة المعلومات على موقع الشركة على الإنترنت.

ذلك أن بعض المواقع تحوى آلاف الصفحات ويمكن أن يؤدى ذلك إلى احباط الزائرين للموقع حيث لا يجدون ما يرغبون فيه.. ومن الأفضل أن يكون فى موقع الشركة صفحات قليلة ولكنها منظمة تنظيما جيدا.

الخلاصة

أن أكثر الدروس المستفادة من الدخول فى عالم التجارة الالكترونية هو أن يكون ذلك الاتجاه مدخلاً منظماً ودقيقاً.

أن الانترنت تقدم فرصاً عديدة فى السوق ولكن مثلها مثل أى تطور جديد، فإنها تحتاج لصياغة استراتيجية فعالة وتنفيذها بدقة.

الجزء الثالث
استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية فى التعامل مع التجارة الالكترونية

● ومن المعروف أن ملايين الأشخاص يتبادلون المعلومات عبر الانترنت مباشرة وبسرعة وبدون تكلفة وتحدث عملية الابحار Navigation والبحث والاختيار بشكل مستقل تماما عن قضية التوزيع والمخازن بالشركة.

● ولم يعد المشترى أو المتسوق التقليدى يتمتع بأى ميزة، كما يستطيع ذلك تجار التجزئة المعتمدين علي الأساليب الالكترونية أيضا، ويمكن لهؤلاء التجار التركيز علي عملية الابحار Navi-gation كما هو الحال بالنسبة لشركة Yahoo.com التى تنظم المعلومات عن أصناف المشتريات أمام المستهلك وتساعدة على تفهمها دون أن تكون طرف فى المبادلة.

● بعبارة أخرى فإن التحول من التسوق التقليدى والمقارنة بين الأسعار والماركات فى منافذ التوزيع التقليدية physical Shopping إلى قضية تسهيل عملية البحث عن المعلومات والابحار الجيد إنما يؤدى إلى تحويل أذهان المستهلكين والتركيز على الميزة التنافسية للمنتج من خلال إبراز تفوق الماركة والعلامة التجارية والاعلان عنها أكثر من التركيز على عملية صنع المنتج أو توزيعه.

وبالتالى فإن الاستراتيجية الفعالة فى هذا الصدد تكمن فى التأثير على كمية البحث والمعلومات من خلال التركيز على الهوية القوية للعلامة أو الماركة التجارية للسلع والمنتجات.

ويمكن القول أن التحدى الذى يواجه الأطراف المختلفة أو اللاعبون الأساسيون فى مجال التجارة الالكترونية هو الحصول على ميزة تنافسية، ويشمل هؤلاء اللاعبون كلا من:

● الموردون للسلع والمنتجات ذات العلامات أو الماركات التجارية المعروفة branded- Goods Suppliers
● أصحاب متاجر التجزئة التقليديون Physical Retailers
● أصحاب التجزئة المتعاملون الكترونيا من خلال الانترنت Electronic Retailers
● الشركات التى تسهل عملية الابحار والبحث فقط مثل شركة Yahoo.com أو microsoft ويسمى هؤلاء pure navigators.

وهناك أبعاد ثلاثة لهذا التحدى كلها تعطى ميزة تنافسية ينبغى الحرص عليها:

١ - ميزة الانتشار والاتصال Reach:

● وتتعلق هذه الميزة بالقدرة على الربط والاتصال بأكبر عدد من المستهلكين وتعريفهم بأكبر عدد من السلع والمنتجات.. والملاحظ أنه قبل التجارة الالكترونية كانت محلات السوبر ماركت تهتم بمناسبة الموقع للمستهلكين Location والتشكيلة الواسعة من السلع والمنتجات التى تحقق الاختيار الواسع غير أن ذلك له تكلفة اقتصادية غير محتملة، لكن بواسطة التجارة الالكترونية يتحقق عنصر الانتشار بدرجة أكبر، على سبيل المثال فإن كبريات دور بيع الكتب التقليدية مثل barnes& no-ble Bookstores تبيع حوالى ٢٠٠٠٠٠ عنوان كتاب فى الوقت الذى تبيع فيه Amazon.com ٤,٥ مليون عنوان موجود على ٢٥ مليون شبكة كمبيوتر وقد حدث ذلك بسبب أن عملية البحث والابحار من خلال الكتالوجات منفصل تماما عن النشاط المادى المتعلق بالمخزون.

كما أن انتشار CD أصبح يتحدي الكتالوج التقليدى فى مجال الموسيقى وهكذا.

● ومن الأمثلة على ذلك أيضا مجال سوق العمل والبحث عن فرص توظف فتقوم شركة career.com بعمل مطابقة matching بين فرص العمل المتاحة والباحثين عن العمل بقدرة تتجاوز ٥٠ ضعف فى حالة الاعلان عن وظائف خالية فى الصحف والمجلات.

● وبالتالى فإن التجارة الالكترونية غير محددة بقيود مكانية ويمثل ذلك وفورات اقتصادية غير عادية، غير أن استغلال عنصر أو بعد الاتصال أوالربط reach يسبب مشكلة حادة للموردين الكبار بصفة خاصة حيث أن عامل البحث أو الابحار والمعروف بأشكال مختلفة كالمبيعات والاعلان والتسويق والترويج وإبراز العلامة التجارية، هو الذى تكمن فيه الميزة التنافسية والاختلاف الحقيقى.

ومن ثم على هؤلاء ألا يسمحوا للشركات التى تسهل عملية البحث والابحار مثل Yaho. com أو ميكروسوفت أو غيرهما بإبراز المزايا للسلع المتنافسة. وإن كان ذلك يمثل صعوبات من الناحية العملية.

● باختصار فإن المشكلة التى تواجه معظم تجار التجزئة التقليدية هى أنهم يستخدمون الانترنت كأداة لجذب وتوجيه أكبر عدد من المستهلكين إلى مواقعهم التقليدية ولكن المطلوب هو التعامل مع تجارة التجزئة الكترونيا كنشاط فى حد ذاته، وعليهم التعامل فى مزيج المنتجات التى يعرضونها تماما مثل ما يتعامل تجار التجزئة الالكترونية وليس اعتبار التجارة الالكترونية مجرد منفذ جديد للقيام بنشاط الأعمال القديم.

٢ ـ ثراء المعلومات المعروضة الكترونيا Richness

ويشير ذلك إلى كمية وعمق التفاصيل عن المعلومات المقدمة للمستهلك عن طريق الانترنت ويلعب ذلك دوراً مهماً فى بناء علاقة مستمرة مع العميل وليس فقط مجرد الوصول إليه Reach وعلى الشركات أن تقارن بين القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين Reach وبين توفير معلومات ثرية أو غنية عن المنتجات لهؤلاء العملاء Richness لأن ذلك يعد عملية مكلفة للغاية.

ولكن كيف يتحقق هذا البعد الخاص بثراء وجودة المعلومات؟ يتحقق ذلك من ناحيتين:

أ ـ إثراء المعلومات عن المستهلك نفسه Rich Customer informetion

ـ على سبيل المثال فإن شركة للزهور مثل ٨٠٠ ـ ١ لديها معلومات عن تواريخ الميلاد والزواج وكل الأحداث والمناسبات التى يمر بها المستهلكون، ويمكنها من خلال الإنترنت أن تنبه عملائها للمواعيد والمناسبات وتقترح عليهم عروض مناسبة من منتجاتها بتكلفة معقولة. وبالتالى يمكن للشركات من خلال هذه المعلومات عن المستهلكين بناء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ب ـ إثراء المعلومات عن المنتج نفسه Rich Product in-formetion

وهى ميزة لدى المنتجين حيث ليس لديهم ميزة القرب من العملاء مثل تجار التجزئة. على سبيل المثال فإن شركات فى صناعة الموسيقى مثل شركات يونيفرسال وسونى ووارنر يقدمون الآن ما يعرف بـ

- Information- rich performer biographies
- Recording history
- Chat Rooms

وذلك لعدة أغراض منها:

أ ـ وجود مواقع خاصة على الانترنت لمجرد التواجد stand alone web-sites

ب ـ معلومات لتغذية ومساعدة تجار التجزئة الالكترونية E-retailers

ج ـ تطوير وتحسين CD لتباع مباشرة إلى المستهلك.

يستهدف ذلك فى الواقع بيع منتجات إضافية Cross Sell-ing ومحاولة ألا تذهب هذه الميزة إلى المنافسين فى مجال الكتب مثلا مثل Amazon.com وتحويل تركيز تجار التجزئة من السعر المنخفض إلى تعظيم قيمة السلعة للمستهلك.

٣ ـ البعد الخاص بالارتباط والتحالف Affiliation

ويشير إلى اتجاه الاهتمامات التى يمثلها نشاط التجارة الالكترونية بالفعل ولم يكن هذا العامل حتى الآن أداة تنافسية فى مجال نشاط التجارة التقليدى لأنه لم تقم أى شركة بتصميم وسيلة للحصول على أموال من خلال تبنى جانب العميل ولكن هناك اتجاه من جانب منظمى عملية البحث والابحار Navigators لعمل تحالف مع العميل حلث لا يبيعون شيئا سوى المعلومات التى تحقق ميزة تنافسية غير عادية وبالتالى فإن تجار التجزئة الالكترونية الذين يمكنهم القيام بوظائف تسهيل عملية البحث أوالابحار سوف يحولوا اهتمام المستهكلين نحوهم وهنا لابد من مقاومة أو التحالف أو حتى تقليد أو محاكاة تجار التجزئة الالكترونية من جانب تجار التجزئة التقليديين.

علي سبيل المثال نجد أن microsoft car points تقدم لمشترى السيارات معلومات لمقارنة الموديلات البديلة على ما يقرب من حوالى ٨٠ خاصية موضوعية حيث لا يمكن لتجار السيارات التقليدين تقديم هذه المعلومات.

وقد اختارت ميكروسوفت أن تفعل ذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية غير عادية على منافسيها فى مجال عملية البحث والابحار وتنظيم المعلومات، وهى لاتحتاج أن تكسب من المستهلك لأن الدخل يأتى من خلال الاعلانات وبيع بعض المنتجات والخدمات التى قد يكون المستهلك مستعدا للدفع فى مقابلها.

الجزء الرابع
استراتيجية خدمة العملاء وتحقيق رضائهم كأحد الضمانات القوية لنجاح التجارة الالكترونية

فى مجال التعامل مع التجارة الالكترونية تصبح قضية خدمة العملاء وتحقيق رضائهم من القضايا الأساسية ومع زيادة وانتشار التعامل فى التجارة الالكترونية فإن السعر لم يصبح هو العامل الحاسم لكن التجربة والمعايشة ورضاء العميل بعد ذلك هى الأساس

● ويمكن القول أن إرضاء العملاء يتحقق من خلال أربعة معايير رئيسية هى:

١ ـ الأمان والخصوصية Security& privacy

٢ ـ البساطة simplicity

٣ ـ جودة العلاقة والتعامل بين العميل وبين تاجر التجزئة الالكتروني.

٤ ـ المتابعة والتأكد من إنهاء المبادلة بنجاح حتى النهاية Fol-low through

ونناقش هذه الأبعاد فيما يلي:

١ ـ قضية الأمان والخصوصية security& privacy

● تعد من أخطر القضايا فى التعامل مع الانترنت حيث يعد تأمين المعلومات المالية عن المستهلكين من الأمور الهامة للغاية.

● وعلى الشركات التى تمارس نشاط التسويق من خلال التجارة الالكترونية من خلال قيامهم بذكر أن موقعهم على الانترنت هو موقع آمن This site is a secure one ولكن بدون المبالغة فى هذا الموضوع.

● ومما يذكر أن الاتحاد الأوربى متشدد للغاية فى القوانين والقواعد التى تحمى خصوصية البيانات الشخصية لحوالى ٣٧٠ مليون مواطن أوربى وتهديد الشركات الأمريكية التى تبيع وتشترى هذه المعلومات الشخصية مثل العناوين والأعمار والدخول والعادات الشخصية وتعمل كشركات سماسرة تبيع هذه البيانات للشركات الأخرى لتسويق منتجاتها وهناك مفاوضات جادة فى هذا الصدد بين الشركات الأمريكية ودول الاتحاد الأوربى، وربما تسعى الشركات الآن إلى أن تسلك في هذه القضية سلوكا واعيا ومسئولا ومهنيا عند التعامل مع هذه القضية قبل أن تضطر صاغرة إلى الانصياع للقوانين.

٢ ـ قضية البساطة فى التعامل مع الإنترنت simplicity

يسعى العملاء فى التعامل مع الانترنت إلى السهولة والبساطة فى التحميل Down Loading فى وقت أسرع وكذلك الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أبسط وكذلك انهاء العمليات والمعاملات المطلوبة مثل إصدار أوامر الشراء أو الطلبيات وتغيير عناوين المراسلات وغيرها بسرعة وسهولة.

٣ ـ جودة العلاقة والتعامل Quality of Ralationship

نرى أن بعض المواقع على الانترنت تقدم للمستهلكين خدمات ممتازة منها أنها تتذكر المعلومات عن هؤلاء المستهلكين وعن طلبياتهم فى المرات السابقة لكى تجنبهم عناء ملء البينات فى النماذج مرة أخرى، كما أن بعض المواقع sites تبرز للعميل الذى اشترى سلع أو منتجات فى مرات سابقة أن لديها منتجات مكملة لما قام بشرائه فى مرات سابقة وربما تهدف بذلك إلى تحقيق مطابقة matching لدى المستهلك بين أحزمة السيدات وحافظة النقود على سبيل المثال.

٤ ـ متابعة خدمة العميل أوامر الشراء حتى النهاية Fol-low Through

يعد ذلك من الأمور التى تحقق رضاء العملاء للتأكد من وصول السلعة إلى العميل والتأكد من درجة رضائه عنها، ويعنى ذلك تتبع أوامر الشراء من البداية للنهاية.

الجزء الخامس
هل تغنى التجارة الالكترونية عن أسباب التسويق التقليدية

● من الدروس المستفادة للعاملين فى مجال التسويق عبر التجارة الالكترونية ألا يقللوا من أهمية وقوة أساليب الاتصال التقليدية بالمستهلك مثل الراديو والتليفزيون والمجلات والصحف وألا يكون التعامل مع الانترنت على حساب الاستثمار فى الطرق التقليدية للتسويق والبيع.

● من جهة أخرى ليس كل شيء قابل للبيع من خلال التجارة الالكترونية علي سبيل المثال ماذا عن سلع أو خدمات مثل العناية بالأطفال أو معالجة الأسنان إذ لا يمكن التعامل مع هذه الخدمات الكترونيا.. وسوف نظل بحاجة إلى التفاعل الإنسانى والخبرة التسويقية التقليدية.

● إن التحدى للتسويق وخاصة الاتصال التسويقى يكمن فى تحديد القضايا الخاصة بالتحول نحو التجارة الالكترونية وتحديد طريق واضح للتحول وذلك معناه عدم التهور نحو الانترنت لمجرد أن الجميع هناك.

● ذلك أن المستهلكين على الرغم من الملائمة والسهولة والراحة والتوفير فى الوقت والأموال التى يوفرها التسوق عبر الانترنت إلا أن البعض لازال يفضل التسوق فى المحلات والتجول داخلها للمشاهدة والاستمتاع بالاحساس والتفاعل والحديث مع الآخرين، ولازال البعض يحب مشاهدة التليفزيونات والاعلانات وتجميع الكوبونات وحملها فى حافظة النقود وليس فى الكمبيوتر الشخصى.

الخلاصة

مع أنه لا يوجد شك فى أن التجارة الالكترونية لها كل هذا التأثير فسوف لا تحطم عالم التسويق كما نعرفه على الأقل ليس الآن.

● ويعتبر أحد الدروس المستفادة باختصار هو التحول فى تركيز نشاط الاتصال من التسويق علي أساس أنه مجرد توزيع المعلومات «تاريخيا» على المستهلكين إلى التسويق كاستجابة لطلب المستهلك، وهذا التحول سوف يضع ضغوط هائلة على مؤسسات التسويق الذى أسس معظمها للقيام بالبحث والتخطيط والتطوير وتوزيع المعلومات للمستهلكين، وليس بالدرجة الأولى أن نستمع للمستهلك وتستجيب لاحتياجاته فورا، بعبارة أخرى فإن استخدام التكنولوجيا فى التسويق تاريخيا كانت منصبة على كيفية الحصول على المعلومات والبيانات عن المستهلك وتحليل هذه البيانات، لكن التحول التالى فى هذا الاتجاه هو كيف يقوم المسئولون عن التسويق باستنباط وتطبيق رؤيتهم insight التى يقومون بتكوينها من تحليل البيانات على توجيه الأنشطة التسويقية بمعنى أنه لم يعد التعامل مع التجارة الالكترونية هو مجرد أداة لجمع البيانات وتحليلها ولكن المساعدة الفعلية فى توجيه جهود النشاط التسويقى إلى السوق أو الأسواق المستهدفة.

● وعلى الجملة: فإن قدراتنا الحالية فى التسويق والاتصالات سوف لا تتقادم طالما أن الناس تذهب للتسوق ويفضلونه ولكن هل سيتغير المسئولون عن التسويق والاتصالات.. ربما ليس الآن ولكن حتما لابد من التغيير.

الجزء السادس
آثار الانترنت على نشاط الأعمال

أولا: التحول من ضخ المعلومات إلى المستهلكين وحثهم على

الشراء إلى منحهم الفرصة لامتصاص ورضاعة هذه المعلومات بهدوء وبالطريقة التى تناسبهم.

when push comes to suck

ثانيا: وضع الحقيقة واضحة تماماً أمام المستهلك

Just the plain truth

ثالثا: المعروض من السلع والمنتجات كما يحب المستهلك وطبقا لتفضيلاته.

As you like it

رابعا: كل شىء فى المزاد/ عبارة عن مزاد

Every thing is an auction

خامسا: نهاية الجغرافيا

The end of geography

سادسا: اقتصاديات الوقت فى البحث عن السلع والخدمات

Search economies rule

تغيرات توقعات العملاء بسبب ظهور الإنترنت

- الملاءمة Convenience
- السرعة speed
- امكانية المقارنة بين السلع والماركات comparability
- السعر price
- الخدمة Service
- الابداع والابتكار Inovation
- المعلومات Innformation

سابعا: الوقت والمكان ملك للمستهلك وليس للتاجر أو الشركة المنتجة

my time, my place

ثامنا: الدعاية المجانية عن طريق الكلمة المنقولة شفاهيا من شخص إلى آخر

word of mouse

الدروس المستفادة

١ ـ عدم مقاومة الانترنت على الاطلاق

٢ ـ على الإدارة أن تعيش معها وتستوعبها

٣ ـ التعلم واصلاح الاخطاء والاستجابة السريعة لأى خلل يتحقق نتيجة استخدام الانترنت

٤ ـ الجدية والاقتناع العميق بخطورة الانترنت على أداء النشاط.. وإلا الخسارة

٥ ـ التفكير فى المستهلك النهائى وتحقيق الملائمة conven-ience بالنسبة له، وليس التركيز كلية على العملاء التجار وحمايتهم.

٦ ـ الشركات الناجحة والذكية تقدم للمستهلكين مزيجا من الشراء والتسوق عبر الإنترنت on-line وكذلك عبر المنافذ التقليدية off-line.

إحدى الدراسات:

- 850 مستهلك
- 64٪ يستخدمون الانترنت للبحث عن معلومات عن السلع والخدمات.
- يشترونها بعد ذلك من المحلات أوعن طريق التليفون

٧ ـ لا مكان من الآن لحبس المستهلكين أسرى أمام الإعلانات.

٨ ـ لا مكان للاعتقاد بأن هناك مستهلكين جهلاء no more Ignorant customers

٩ ـ لا مكان للاحتكارات المحلية no more Local mo-nopolies

١٠ ـ لا توجد تكاليف حقيقية للبحث عن أسعار وبدائل السلع والخدمات.

١١ ـ إرضاء المستهلك الآن يقوم على

أ ـ ابتكار وابداع غير مسبوق

ب ـ مستوى من الخدمة لا يضارع

ج ـ اتجاه حقيقى لدى الشركات والتجار نحو رعاية أصيلة للمستهلك

د ـ سلع وخدمات بأداء متميز تقدم حلول للمشاكل وتحقق منافع ترقى إلى توقعات العملاء وتتعداها.

هـ ـ معلومات لاتخاذ أفضل قرار شرائى ممكن.

الخلاصة:

أى شركة/ مؤسسة تحاول عكس ذلك فهى تمشى ضد التيار بالنسبة لتاريخ التسويق وتاريخ تجارة التجزئة على مستوى العالم بصفة خاصة.

المراجع

(1)Beverly Goldberg and John G.sifonis,Focusing your E-Commerce Vision,Management Review,Sept.1998.pp84-51

(2)Jenny C.Mc Cune,Making Web Sites Pay, Management Review,June 1998.

(3) Philip Evans and Thomas S.Wurster,Getting Real About Virtual Commerce,HBR Nov- Dec,19999, pp85-94.

(4) Sales & Marketing Management, Measuring the Success of Online marketing July, 1999. p.94

(5) Don E. Schultz, Total To E - Marketing not Likely in neai. future, Marketing News, October 11, 1999. P.8.

(6) Maricris Briones, Customer Service The Key to on - line relationships, Marketing News NOV,23 1998 P2.

(7) Michael Krauss, Shifting strategies necessary On the Net, Marketing News,October 12 1998 p.8

(8) Michael Krauss, the Web and the Company must Work together, Marketing News Sept 14 1998 p.8

(9) Maricris G.Briones IT pprivacy issues will challeng direct Marketers, Marketing News Dec, 7, 1998 p.8.

(10) Gary Hamel and Jeff Sampler, The E- Corportion: Morejust web - based, it is building a new industrial order, fortune December7, 1998, pp. 52 ` 63.

تحت شعار "الطريق إلى المستقبل" عقد مؤخرا المؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية حددت فيه السيدة سوزان مبارك قرينة السيد رئيس الجمهورية عددا من المحاور الهامة التى ترسم خريطة جديدة لمنظومة العمل الأهلى فى مصر بما يفتح الطريق أمامه نحو مستقبل جديد وواعد . مشيرة إلى إن جهود العمل الأهلى تواصلت فى مصر عبر مسيرة حافلة بدأت منذ أكثر من قرنين من الزمان وتنامت أعداد الجمعيات الاهلية وتوسعت أنشطتها بشكل ملحوظ وتوالت البرامج والمشروعات التى عملت تلك الجمعيات من خلالها على خدمة أبناء هذا الوطن فى مختلف مجالات الأنشطة سواء الخاصة برعاية وتنظيم الأسرة أو توفير الخدمات الصحية والتعليمية والبيئية أو مواجهة مشكلات الفقر والبطالة .

في المؤتمر السادس للجمعيات الاهلية :

سوزان مبارك تؤكد : ضرورة مراجعة حصاد الجهود التطوعية وتعظيم اسهاماتها في خدمة قضايا الوطن

القطاع الأهلى شريك اساسى فى التنمية الوطنية

أكدت السيدة سوزان مبارك أنه أصبح من الضرورى أن نقف وقفة لمراجعة ما تراكم من خبرات ولتقييم حصاد هذه الجهود التطوعية وما قدمته والدروس المستفادة من تجاربها العملية على أرض الواقع والفرص الحقيقية لتعظيم إسهامها فى خدمة قضايا الوطن .

أن وقفة المراجعة تستدعى النظر فى المعوقات التى مازالت تواجه منظمات المجتمع الأهلى فى سعيها لأن تلعب دورها كشريك فى عملية التنمية ، وتستدعى كذلك بحث السياسات والآليات الكفيلة بتدعيم قواعد تلك الشراكة الفاعلة بينها وبين الحكومة لكى تسهم بالدور المنوط بها فى إحداث التطوير والتحديث الاجتماعى والاقتصادى المنشود ، موضحة أنها وقفة تتطلب أيضا الوصول إلى توصيات محددة يمكن الاستفادة بها فى هذا الشأن.

وقالت سيادتها إن اهم القضايا الاساسية التي يجب تناولهاحصاد الجهود التطوعية وما قدمته ، والدروس المستفادة ، والفرص الحقيقية لتعظيم إسهامها فى المجتمع .

وأشادت السيدة سوزان مبارك باختيار موضوع "الطريق إلى المستقبل" موضوعا للمؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية ، مؤكدة أن ما يتضمنه من محاور أربعة تتناول عينة مختارة من التجارب الرائدة للجمعيات الأهلية فى مجالات الصحة والسكان ، التعليم ومحو الأمية ، والتنمية الاقتصادية ، والثقافة والإعلام والشباب إنما تعكس أولويات أساسية للعمل الوطنى بشكل عام والجهود الاهلية بوجه خاص .

إعداد : جمال سيد عبدالعال

د. نظيف : لانستطيع ان نغفل المجتمع المدنى ودوره فى مواجهة التحديات المجتمعية

وأوضحت أنها أولويات يأتى التركيز عليها فى إطار مواجهة التحدى المصيرى الذى مازال يواجه مجتمعنا ، ويدعو لتكاتف جهودنا ، وهو تحدى التنمية البشرية بما يتطلبه من بناء وقدرات الأفراد وحسن توظيفها وتوسيع إختيارات البشر وتنمية مجالات المشاركة أمام المجتمع .

وأن تحدى التنمية البشرية اصبح يفرض ضرورة تحالف الشركاء لإنجاز عملية الاصلاح والتحديث اللازمة لتحقيق طفرة حقيقية فى نوعية الحياه لمجموع المواطنين على أرض مصر.

وعلى هذا فقد صار القطاع الأهلى شريكا أصيلا فى هذه المسئولية الوطنية فى هذه المرحلة الهامة والدقيقة من تطور مجتمعنا وعالمنا ككل وهى مرحلة هامة لما تشهده من تطورات داخلية ودقيقة لما يحيط بها من تحديات اقليمية ودولية.

أنه على الصعيد الداخلى يتسارع ايقاع التحرير الاقتصادى نحو تفعيل قوى السوق ورفع كفاءة توظيف الموارد وجذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل وتتابع خطوات التحول نحو المزيد من ترسيخ الممارسة اليمقراطية وكذلك الحقوق والحريات العامة..مشيرة الى تزايد الإهتمام ببناء شبكات الامان الاجتماعى لحماية الشرائح الاولى بالرعاية.

أنه على المستوى الدولى تظل قوى العولمة والتقدم العلمى والتكنولوجى وحوار الثقافات والحضارات ودعاوى إصلاح مؤسسات النظام الدولى تطرح تحديات جديدة كل يوم . وأستطردت قائلة" نعم انها مرحلة هامة من تطور المجتمع وتحديات داخلية ودولية صعبة لا يتصور مواجهتها دون شراكة فاعلة من أجل التنمية بين الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات العمل الاهلى على اساس من توحد الرؤى وتوزيع المسئوليات وتكامل الأدوار".

وطرحت السيدة سوزان مبارك على أعضاء المؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية تجربتها الشخصية على مدى ما يقرب من ربع قرن فى مجال العمل الاهلى والتطوعى من خلال مبادرات ومشروعات عديدة شملت مجالات مختلفة من رعاية الامومة والطفولة ، ذوى الاحتياجات الخاصة ، والشباب وامتد إلى التعليم والثقافة العامة والصحة والبيئة ثم توسعت لتشمل قضايا المرأة ، التنمية والسلام ، والأمن الانسانى إلى جانب مجالات متنوعة من النشاط الاجتماعى ودائرة واسعة من مجالات الخدمة العامة ..مؤكدة أن جميع هذه الجهود يجمعها هدفا واحدا وهو تنمية الانسان المصرى.

و إن هذا المؤتمر يعد فرصة لكى تستعرض مع رموز مجتمع العمل الاهلى بعضا من هذه المبادرات والتجارب الناجحة التى كفلت للمواطن منظومة متكاملة من الحقوق الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ، التى شاركوا فيها ومثلت مجالا أساسيا لعملى وإهتمامتى فهناك مدارس الفصل الواحد وفصول تعليم الكبار وكيف تطورت عبر السنين إلى أن اطلقنا مبادرة تعليم الفتيات التى تنفذ حاليا فى سبع محافظات من خلال المدارس الصديقة للفتيات بالمشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص والجمعيات الاهلية. وقالت السيدة سوزان مبارك أنه تحت شعار "نحو مجتمع أمن"مازال عملنا يتواصل فى تطوير العشوائيات فى العديد من المناطق المحرومة من الخدمات الاساسية والتى شملت حدائق زينهم ومدينة النهضة ومنشية ناصر وعزبة وعرب الوالدة والمعصرة فى حلوان وذلك من خلال توفير مقومات البيئة الصحية والتعليمية والاجتماعية المناسبة لاحتضان اهالى تلك المناطق وتغذية روح الانتماء لديهم وتحفيزهم على المشاركة والاندماج فى حركة تطور المجتمع وتقدمه.

وأوضحت أن "مشروع المائة مدرسة: خطوة للمستقبل وبوابة أمل جديدة" يأتى كأسهام مجتمعى متكامل بادرت به جمعية مصر الجديدة.وانجزنا مرحلته الاولى فى محافظة القاهرة وبدأنا بالفعل فى تنفذ المرحلة الثانية منه فى الجيزة استمرارا للجهود الاهلية فى تطوير منظومة التعليم بوصفها تقع فى قلب قضية التنمية البشرية فى بلادنا

وباعتبار أن تكامل الادوار والمشاركة المجتمعية بين الدولة والقطاع الخاص والقطاع الاهلى أصبح ضرورة لا غنى عنها للوفاء باحتياجات المجتمع وتلبية الحاجات المتزايدة فى قطاع الخدمات ومنها قطاع التعليم.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه رغم هذا التاريخ الحافل المشرف وتلك الصورة المضيئة لدور الجمعيات الاهلية فى مختلف مجلات التنمية مازالت الامكانات الكامنة أكبر والفرص المتاحة أكثر اتساعا لدور اكثر فاعلية وأعظم اثرا للعمل الاهلى فى مواجهة التحديات الصعبة والمتشابكة لعملية التنمية.

أن ذلك يفرض علينا البحث عن الاليات الكفيلة بتعظيم مهام الجمعيات الاهلية فى سعيها للاسهام بمزيد من الثقل والفاعلية فى دفع مشروعات التنمية فى مصر لتصبح شريكا اصيلا فى بناء الرخاء والتقدم ويجب أن تشكل هذه القضايا محاور أساسية لعمل الاتحاد العام للجمعيات الاهلية فى المرحلة الحالية بوصفه قمة الهيكل التنيظمى للعمل التطوعى على مستوى الجمهورية وفى اطار اختصاصه برسم الاستراتيجية العامة للعمل الاجتماعى فى مصر.

وأشارت إلى أن أهم هذه المحاور تتلخص فى العمل على المزيد من بناء ودعم القدرات الادارية والفنية والمؤسسية للجمعيات الأهلية وقيادتها والعاملين فيها من خلال برامج التدريب والتعليم والتوعية التى تقوم على استخدام الأساليب الحديثة ، وتشارك فيها مختلف الجهات المتخصصة والمعنية حكومية وخاصة وأهلية.

وأستطردت قائلة ... فالقضية ليست فى زيادة أعداد الجمعيات ولكنها بمدى فاعلية وكفاءة أداء هذه الجمعيات من حيث قدرتها على الاسهام الحقيقى سواء فى توفير الخدمات الاجتماعية أو خلق فرص العمل أو توليد قيمة مضافة جديدة و أخذ المبادرات اللازمة لتطوير مجتمعاتها المحلية على أسس من الادارة الجيدة والقدرة على الاستمرارية.

وضافت أن المحور الأخر يتمثل فى العمل كذلك على المزيد من نشر ثقافة التطوع والمشاركة العامة وخاصة بين فئات الشباب والمرأة باعتبارها الركيزة الأساسية لبناء وتطوير المجتمع المدنى وهى مسألة تلعب التوعية - كما يقوم الاعلام - فيها بأدوار أساسية فى ترسيخ قيم التضامن ، والعمل الجماعى ، والممارسة الديمقراطية ، واحترام الحريات والرأى الآخر.

وقالت أنه فى مواجهة القضايا الاقتصادية الأكثر الحاحا وعلى رأسها تنمية الاستثمارات وخلق فرص العمل ورفع مستويات الدخول لتواكب مانشهده من ارتفاعات مستمرة فى أسعار السلع الأساسية يتوقع أن تتواصل لفترة قادمة تبرز أهمية تشجيع اتجاه الجمعيات الأهلية نحو توسيع نشاطها فى مجالات التنمية والتمكين الاقتصادى بعدما كانت المجالات التقليدية الخيرية والرعائية هى الغالبة على نشاطها وهو اتجاه ايجابى نراه فى زيادة اقبال الجمعيات على دعم مبادرات العمل الحر والتشغيل الذاتى من خلال مشروعات الاقراض الصغير التى تهدف بالاضافة لخلق فرص عمل الى توسيع دائرة الأنشطة المنتجة المدرة للدخل والتى تسهم فى النهاية فى توليد قيمة مضافة حقيقية للناتج

القومى على المستوى الكلى.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه فى اطار تفعيل المسئولية الاجتماعية لرأس المال الخاص الوطنى أرى أهمية تشجيع قيام مؤسسات وطنية مانحة تلعب الدور الأساسى فى توفير المنح والتمويل اللازم للنشاط الأهلى فى مصر.

وأكدت سيادتها أهمية استكمال العمل فى انشاء قاعدة شاملة للمعلومات الخاصة بالجمعيات الأهلية وأوجه نشاطها ونمط توزيعها جغرافيا على أن تتضمن هذه القاعدة كذلك كافة البيانات الخاصة بالاتحادات الاقليمية والنوعية على مستوى الجمهورية وعلى أن يتم ذلك بالتنسيق بين الاتحاد العام ووزارة التضامن وجهاز التعبئة والاحصاء.

وأشارت إلى ضرورة العمل على توثيق التجارب الناجحة والمبادرات الرائدة التى تقوم بها الجمعيات، وتشجيع البحوث والدراسات التى تستهدف تقدير حجم اسهاماتها المالية وعوائدها الاجتماعية والتنموية لابراز الدور الاجتماعى والوطنى الهام للجمعيات الأهلية كقوة دافعة على طريق التنمية.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه فى عالم مفتوح تتشابك قضاياه وتنمو علاقات الاعتماد المتبادل بين أطرافه يبرز تحدى بناء شراكات فاعلة متعددة الأطراف تتسع لتشمل الى جانب الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى التجمعات الاقليمية والدولية ذات الصلة فى عملية حشد الجهود من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وأوضحت أنه يظل بناء بيئة تشريعية داعمة للعمل الأهلى تحديا آخر قائما من أجل المزيد من تحرير حركة المجتمع المدنى وتوسيع مجال الحقوق والحريات العامة وبناء مناخ جديد من الثقة وهو تحد مستمر ستظل تطرحه التطورات المتتابعة التى تشهدها مصر من أجل تعميق الممارسة الديمقراطية وترسيخ مفهوم المواطنة.

وفى هذا الاطار سوف ننظر فى المقترحات المطروحة لادخال بعض التعديلات المطلوبة على قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية بعد استكمال بحثها ودراستها داخل لجان الاتحاد العام.

ثم تحدث الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر السنوى السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية وقال اننا نتطلع دائما للمزيد من مشاركة المجتمع المدنى فى جهود التنمية ...مشيرا الى أن الرئيس حسنى مبارك وضع برنامج تنموى مستقبلى اقتصادى وسياسى واجتماعى طموح للغاية وكلف الحكومة بتنفيذه ودعا فى نفس الوقت المجتمع كله الى المشاركة فيه لان الجهود المتعاظمة تحتاج الى المشاركة المجتمعية وهذا البعد يكتسب اهمية كبيرة.

أن هناك تحديات داخلية كثيرة مرتبطة بوضع المجتمع نفسه وكيفية الرقى ومؤشرات التنمية البشرية فى مصر ...مشيرا الى أن من بين هذه التحديات محو الامية ومعالجة وازالة الفقر فى المجتمع ونشر ثقافة تنظيم الاسرة وايضا التعامل مع بعض المشكلات مثل البطالة وغيرها.

وأن التحديات موجودة ولها برامج لدى الحكومة لمواجهتها ولكنه فى تصورى اننا لانستطيع ان نغفل المجتمع المدنى ودوره فى مواجهة هذه التحديات بمالديه من تجارب ناجحة وتاريخ عريق فى مصر وقاعدة ضخمة من الجمعيات الاهلية بعضها اكثر نشاطا والاخر يمكن تنشيطه ولهذا فانه من الضرورة ان نضع اطر لعملها ونشاطها والحكومة على استعداد دائم للتعاون معها بما تمتلكها من اولويات واضحة فى هذا.

وان الجانب الاجتماعى الذى يمكن أن يشارك فيه القطاع المدنى فقال انه مما لاشك فيه اننا عندما ننظر الى واحدة من اهم قضايا هذا

العمل على إنشاء المؤسسة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يساهم فى حل قضايا الفقر

المجال مثل قضية التعليم باعتبارها قضية اساسية لان ركيزتها الاصلية هى اغلى مانملك وهى القاعدة البشرية المتاحة خاصة وأن معظم الشعب المصرى من الشباب وبالتالى فان الفرصة فى الارتقاء به كبيرة ولهذا فاننا لابد ان نعمل فى هذا الاتجاه.

أن التحدى الذى يواجهنا يتمثل فى أن لدينا اكثر من عشرة الاف مدرسة فى مصر تحتاج الى ترميم وقامت الحكومة فى الفترة الاخيرة ببناء المدارس حيث تبنى كل عام ٥٠٠ مدرسة جديدة ولكن من خلال عملنا بالبناء والحاق الاعداد الكبيرة بالتعليم يجب الاننسى مدارسنا العريقة التى يحتاج الكثير منها للتطوير.

وأن التعاون بين الحكومة والجمعيات الاهلية والمجتمع المدنى قائم بالفعل فى مجالات مختلفة يتقدمها مجال التعليم ويتبعه التعاون فى مجال الصحة حيث تتبنى السيدة سوزان مبارك فكرة التوسع فى انشاء مراكز الاورام فى مختلف المحافظات الى جانب رعايتها لمستشفى اورام الاطفال وتبنيها للعديد من الحملات القومية لتطعيم الاطفال واهتمامها بالامور المتعلقة بصحة الاسرة.

وان صحة الاسرة تمثل فى الوقت الحالى محورا رئيسيا من محاور حركة الحكومة وهناك الكثير من الوحدات الصحية التى يحتاجها المجتمع المصرى فى كل قرية من قراها والحكومة تبنى وبنت اكثر من ٨٠٠ وحدة صحية ولكن المطلوب ستة الاف وحدة مناشدا المجتمع المدنى والجمعيات الاهلية المشاركة فى بناء هذه الوحدات التى تعد اساس الرعاية الصحية فى مصر على المدى الطويل.

أن هناك برامج مفتوحة كثيرة للتعاون بين الحكومة والجمعيات الاهلية والمجتمع المدنى مثل مجالات محو الامية والتدريب وتنمية المهارات واستحداث فرص العمل مشيرا الى انه هنا يبرز التحدى حول مدى قدرة الجمعيات للمساعدة فى هذه المجالات.

واهمية الادارة الناجحة لتحقيق النجاح فى اى من المجالات المختلفة لان دور الجمعيات الاهلية يجب الايقف عند الانشاء ولكن يجب ان يمتد ليشمل الادارة وذلك بهدف ضمان نجاح جهودها.

وقال ان عمل الجمعيات الاهلية يجب ان يراعى الجانب الاقتصادى الذى يضمن نجاح دورها فى التنمية... مشيرا الى أن الحكومة لديها قنوات كثيرة للتمويل متناهى الصغر وتدعو الجمعيات الاهلية ومؤسسات المجتمع المدنى لاستغلالها ضاربا مثالا لذلك بالصندوق الاجتماعى والبرامج التى تتاح من المعونة من خلال وزارة التعاون الدولى ولدينا تجارب ناجحة فى هذه المجالات تؤكد ان الجمعيات الاهلية هى احد الوسائل الهامة لتنشيط الاقتصاد ومصدر هام لحل مشكلة البطالة من خلال قيامها بتنمية المهارات وقدرات الافراد وتسويق منتجاتهم.

تشجيع الجمعيات على تبنى قضايا الوطنية ودعم قيم الانتماء

توصيات المؤتمر السادس للجمعيات الأهلية

أولا : توصيات عامة

١. تحديث قاعدة البيانات للإتحاد العام والإتحادات الإقليمية والنوعية وإعداد شبكة معلومات تربط بين الإتحاد العام وإدارات وزارة التضامن الإجتماعى وجهاز التعبئة والإحصاء ، وذلك بالتعاون بين الإتحاد العام والسادة المحافظين ووزارات التنمية الإدارية والاتصالات والتضامن الإجتماعى وجهاز التعبئة والإحصاء ومركز المعلومات بمجلس الوزراء .

٢. تدعيم قدرات الإتحاد العام والإتحادات الإقليمية والنوعية والجمعيات فى النواحى التنظيمية والفنية والإدارية عن طريق إعداد وإصدار دليل عمل لكل من هذه المنظمات .

٣. العمل على إعداد نظام محاسبى موحد مبسط للجمعيات الخيرية والجمعيات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة وإصدار دليل لمعايير المحاسبة والمراجعة لهذه المنظمات على ضوء التجارب المكتسبة محليا ودوليا .

٤. الاهتمام بوضع الأولويات للجمعيات والمنظمات الأهلية على ضوء الأهداف القومية (السكان. التعليم. الأمية) وغيرها وأهداف الأمم المتحدة للألفية الثالثة .

٥. العمل على إطلاق وترويج إنشاء المؤسسة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها منظمة أهلية يساهم فيها أفراد المجتمع المصرى عامة ورجال الأعمال وكل المهتمين بقضايا الفقر والبطالة والتوظف وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٦. الاهتمام بقضايا التدريب للقيادات والعاملين بالمجتمع المدنى بالتعاون مع مراكز التدريب المتخصصةوبالتعاون مع الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ومراكز التدريب المتواجدة فى المحافظات والجامعات والمعاهد. على أن تعد البرامج والمناهج والمادة العلمية التى تعتمد على الدراسات والتطبيقات العملية ودراسة الحالات حتى تحقق الفائدة لجميع العاملين فى المنظمات غير الحكومية .

٧. العمل على تشكيل المجلس القومى للشئون الاقتصادية والإجتماعية على ضوء قرارات برشلونه والتعاون مع الإتحاد الأوروبى ليكون منتدى فكريا واستشاريا لدراسى القرارات والتوجيهات التى تهتم بقضايا المواطنين خاصة على أن يمثل فيه ممثلين لكل المنظمات الخاصة بالمجتمع المدنى (ماعدا الأحزاب السياسية لما لها من وضع خاص) وبما لا يتعارض عمله مع أى تشكيلات قائمة حاليا لأن أعضاؤه يمثلون المجتمع المدنى والمنظمات غير الحكومية بصفة عامة سواء كانت إتحادات أو نقابات أو نوداى أو رجال أعمال أو المنظمات المهتمة بتنمية برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٨. التركيز على دور الإعلام لنشر ثقافة العمل الأهلى سواء كان يتعلق ذلك بالتركيز على تعبئة الشباب للتطوع فى الخدمات العامة والرعاية الإجتماعية والإنسانية أو المشاركة فى إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أن يتم الجمع بين أدوات التمويل سواء عن طريق القروض الدوارة أو المشاركات أو بالتشجيع على الإدخار من خلال تشجيع دفاتر التوفير التى يوفرها هيئة البريد والبنوك المتميزة وفروعها فى أنحاء الجمهورية .

وقد يكون تسيير قوافل التوعية عن العمل الأهلى والتجارب الرائدة أحد الركائز الأساسية لتفعيل وتعظيم دور منظمات المجتمع المدنى .

٠٩ العمل على عقد عدد من البروتوكولات مع المجالس القومية القائمة حالياً محلياً أو على المستوى العربى أو الأفريقى أو الأقليمى والدولى بصفة عامة لتبادل الخبرات والمعلومات التى تعظم من دور المجتمع المدنى .

٠١٠ العمل على توثيق التجارب الرائدة للجمعيات والمؤسسات على مستوى الجمهورية مع جمع كل مانشر من معلومات وبيانات عن التجارب الرائدة فى دول العالم النامى والصاعد والمتقدم على حد سواء حيث أصبح المجتمع المدنى يمثل منظومة هامة فى إدارة المجتمعات المحلية والدولية .

٠١١ مطالبة السادة المحافظين ورؤساء مجالس إدارات الإتحادات الإقليمية والنوعية فى عقد مؤتمرات سنوية وخاصة فى أثناء إحتفال المحافظات بأعيادها القومية تعلن فيها إنجازات منظمات المجتمع المدنى وما تقدمه من مساهمة فى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية مع التركيز على إقامة مهرجانات شبابية ترفيهية من خلال جمعيات الفنون والموسيقى والأدب والتراث الوطنى بصفة عامة .

ثانيا : توصيات المحاور

أ . محور الصحة والسكان

١. التأكيد على قيام الجمعيات بإعطاء الأولوية لذوى الإحتياجات الخاصة وخدمات الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة والخدمات الوقائية لمجتمعاتها والمناطق الأكثر إحتياجاً .

٢. دعم وزارة الصحة للجمعيات الأهلية بإمدادها بالكوادر الفنية لتفعيل برامجها الصحية والسكانية .

٣. حث المواطنين على قيد جمعيات للعمل فى ميادين الصحة وخصوصا الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة مع إعطاء الأولوية للمناطق المحرومة والعشوائية .

ب. محور التعليم ومحو الأمية

١. قيام الجمعيات بوضع البرامج التى تواجه التحديات التعليمية " التسرب. الفجوة النوعية . تفعيل الأنشطة. الصحة النفسية للتلاميذ. رعاية المتفوقين والموهوبين " .

٢. قيام الجمعيات بتبنى المدخل التنموى فى مواجهة الأمية والقائم على ربط احتياجات الأسرة ببرامج محو الأمية .

٤. قيام الجهات المعنية بتذليل الصعوبات التى تواجه الجمعيات أثناء تنفيذ برامج التعليم وبرامج محو الأمية .

٥. قيام الحكومة بوضع حزمة من الحوافز والتسهيلات للجمعيات العاملة فى مجال التعليم .

جـ . محور التنمية الاقتصادية

١. التأكيد على ضرورة إنشاء ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال قيام الإتحاد العام بإنشاء مؤسسة أهلية تقوم على الشراكة بين الجهات المعنية .

٢. تيسير وتسهيل إجراءات الحصول على القروض من حيث الضمانات والفائدة وخاصة للمرأة الفقيرة

٣. الدعم الفنى للجمعيات فى مجال دراسات الجدوى والتسويق والتدريب التحويلى .

د . محور الشباب والثقافة والإعلام

- ضرورة قيام أجهزة الإعلام المختلفة بإبراز النماذج المتميزة من الجمعيات .
- ضرورة قيام الجمعيات بتبنى قضايا الشباب المهمة مثل " البطالة. الزواج " .
- تمثيل الشباب فى الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة مع التمثيل المناسب للإناث .
- تشجيع الجمعيات على تبنى قضايا المواطنة وما تتضمنه من قيم الانتماء وتفضيل المصلحة العامة .

فى مؤتمر التنمية المستدامة فى العالم الإسلامى

ضرورة تفعيل دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة وتوزيع الثروة بطرق عادلة

تابع المؤتمر: نور الهدى توكل
باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

"التنمية المستدامة في العالم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة" كان هذا عنوان المؤتمر الذي عقد مؤخرا بمدينة القاهرة والذي نظمته رابطة الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر

و ركز المشاركون فيه على أهمية التنمية البشرية والاقتصادية في الظروف الصعبة التي يمر بها العالم الإسلامي، وأبرزوا أهم المشكلات التي تعاني منها البشرية في الوقت الحاضر وهي مشكلات إفساد البيئة والتصحر ونقص الغذاء وشح الماء، وبينوا الطريق الإسلامي الواضح للتغلب عليها، كما بين المتحدثون القيم الإسلامية الرئيسة الدافعة للتنمية والتقدم وهى قيم الاستخلاف والعمل وإتقانه والعدل والمساواة والقناعة والزهد وأوضح المتحدثون الأدوار الرئيسية التي تقوم بها الجهات المنظمة للمؤتمر في مجال التنمية والتحديث في العالم الإسلامي، وتم التركيز على الدور المحوري الذي تؤديه جامعة الأزهر في التعليم والتنوير الديني على مستوى العالم الإسلامي كله .

ودارت فكرة المؤتمر حول مصطلح التنمية المستدامة Suslaied Devel-opment وما يشير إليه من نهج متكامل في إدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمام بالموارد البشرية ودورها في تنمية القدرات المؤسسية لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاقتصادية والاحتياجات البيئية والرفاهية الاجتماعية ....الأمر الذي يقتضي دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية في عملية التنمية ، ليتسنى سلوك الطريق المؤدي إلي التنمية المستدامة.

ويستند تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور الاقتصاد الإسلامي إلي تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية في حياة البشرية جمعاء ، والأهداف التنموية النابعة من تلك المقاصد تنادي بتطبيق مفهوم الفلاح الإنساني ، والسعادة ، والحياة الطيبة في الدنيا والأخرة.

ويتم تجسيد هذه الأهداف عملياً عبر تلبية الحاجات المادية والروحية للبشر علي نحو متوازن ، ولجعل هذا التوازن ممكناً للبشرية جمعاء فإن مفاهيم ومبادىء الاقتصاد الإسلامي تركز علي الكرامة الإنسانية والإخوة والمعرفة والقيم والعدالة الاجتماعية والاقتصادية.

وهناك العديد من التحديات التي تجابه الأمة الاسلامية مثل البطالة ، والفقر ، والأمية ، وفقدان السكن اللائق والرعاية الصحية..الخ - وقد زادت العولمة من هذه التحديات نتيجة للاندماج المستمر والمتسارع في الاقتصاديات العالمية ، وهذا يعني ضرورة أن يكون باستطاعة اقتصاديات الدول الاسلامية القدرة علي منافسة تلك الاقتصاديات العالمية.

وفي إطار هذا التشخيص برزت أهمية انعقاد هذا المؤتمر ذات الصبغة الدولية ليشارك العديد من المتخصصين من أرجاء العالم الإسلامي في وضع اليد علي الداء ومحاولة وصف الدواء بغية الوصول إلي استراتيجية للنهوض بالأمة الاسلامية من خلال المحاور التالية :-

- «تشخيص مشكلات تخلف اقتصاديات الأمة الإسلامية»
- «متطلبات تحقيق التنمية في العالم الإسلامي»
- « العولمة والتنمية في العالم الإسلامي »
- «الجانب المؤسسي للتنمية المستدامة»
- «تجارب تنموية معاصرة في العالم الإسلامي»

فضلا عن حلقة نقاشية عن دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة.

واستهدف المؤتمر إلي تشخيص الواقع التنموي في الأمة الاسلامية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة ، وإبراز دور القيم الإسلامية في رقي وتقدم الأمة الاسلامية ، وتبيان دور المؤسسات في التنمية المستدامة ، والتعرف علي التجارب التنموية المعاصرة في الأمة الاسلامية ، واقتراح استراتيجيات تنموية لإنقاذ الأمة من واقعها الراهن.

زيادة نسب الإنفاق علي البحوث العلمية حتى تصل إلي النسب العالمية

قد تضمن برنامج المؤتمر ستة جلسات لعرض ومناقشة الأبحاث والأوراق المقدمة من الأساتذة المتخصصين وخبراء الاقتصاد و التنمية - كما تضمن حلقة نقاشية حول " دور القيم الاسلامية في التنمية المستدامة "

وتضمنت ورقة تحمل عنوان (عقبات في طريق التنمية المستدامة في العالم الإسلامي) بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية الناتجة عن ابتعاد الأمة الإسلامية عن

مناهج وبرامج التعليم تحتاج إلي تعديلات بمايجعلها تؤهل الأشخاص للتقدم والتنمية

تنظيم أمورها علي هدي من دينها وتحاول الأمة جاهدة أن تتلمس الحلول لهذه المشكلات من شتي المصادر وتستجدي الحلول من كل اتجاه ، ويغيب عنها أن دواءها يتمثل فيما تملك من شريعة ، وما لديها من قيم وما أتاها من ربها من هدي وان التنمية المستدامة لا تتحقق دون التخلص من المشكلات التي تعوق مسيرتها ، وتضمنت الورقة سرد عدد ثمانية من هذه العقبات وأثرها علي مكانة الأمة الاسلامية وأهم النقاط التي تمثل علاجاً للتغلب علي هذه العقبات ، وناقشت ثمان قضايا الفجوة الغذائية في العالم الإسلامي الموارد الاقتصادية بين الهدر والاستفادة منها ، ممثلة في الأرض في بعض البلاد ، والعمل في بعضها الآخر ، ورأس المال في بعضها الثالث، ضعف العلاقات الاقتصادية بين أجزاء العالم الإسلامي ، وتدني نسبة التجارة البينية بين الدول ،البطالة في المجتمعات الاسلامية وهي وان دخلت في قضية إهدار الموارد إلا أنها تستحق الإفراد والتخصيص بالحديث ، الفساد وأثره علي المجتمع ، تنامي الديون العامة والخاصة ، الانصياع لتعليمات الآخر ، وعدم الاستماع لتوجيهات الله سبحانه وتعالي.

وقد اشارت ورقة عمل تحت عنوان (التنمية المستدامة والنظام البيئي) - لمن ننمي ؟ - So What? وان التطوير يعني التنمية وأستعرضت نماذج للتنمية الجيدة ، و نماذج للتنمية الرديئة ، منها نماذج التنمية المتوحشة التي لا تراعي البيئة ولا حقوق الإنسان مثال :

- التنمية الملوثة للبيئة والمؤدية إلي اختلال توازنها مثل التلوثات النووية / نفايات المصانع ...الخ.
- التنمية المنهكة للموارد دون حساب للأجيال القادمة.
- التنمية القاتلة والمهلكة للموارد - نفاذ الموارد / التعدين/ التصحر...الخ .
- التنمية التي لا تراعي عدالة التوزيع بمعني سيطرة طبقة معينة علي المال.
- التنمية التي تغلب المصالح الخاصة لفئة معينة علي المصالح العامة.
- التنمية التي تستخدم تكنولوجيات مدمرة

واستعرضت نماذج التنمية التي ظهرت منذ الثورة الصناعية وحتى اليوم (النموذج الرأسمالي / الاشتراكي المتطرف الذي استند إلي التنظير الماركسي) والنتائج التي ترتبت علي تطبيقهم - ثم استعرض النموذج الإسلامي وكيف حدد العلاقة بين الإنسان والبيئة فكلاهما خلق الله ، وقد خلق كل ما في البيئة لمصلحة

واستهدفت ورقة عمل مؤشرات التنمية البشرية في العالم الإسلامي وسبل الارتقاء بها رصد إنجازات الدول الإسلامية في مجال التنمية البشرية وتقييم جهودها في هذا الصدد والتوصل إلي أهم السبل لدعم عمليات التنمية البشرية في الدول الإسلامية والمجالات التي يجب التركيز عليها.

وفي الورقة المقدمة بعنوان " الاستراتيجية الاسلامية في التنمية " ركزت علي توكيد حقيقة أن الاقتصاد الإسلامي جزء من كل ، يترابط ويتفاعل ويتكامل في تناسق وتوازن مع بقية الأجزاء المكونة للإسلام ، من عقائد وأخلاق وعبادات وبقية المعاملات ويسير وفقاً لأحكامه . فهو علم البحث عن الأرزاق المقدرة وفقاً للضوابط الشرعية ، ولذلك يطلق عليه : الاقتصاد الديني Religions Economics ، أو الاقتصاد الأخلاقي Economic Ethical، أو الاقتصاد الإنساني Humanomis 0 وعرضت ورقة عمل لدراسة تحليلية لمقومات وأسعار الزكاة بالتطبيق علي الأنشطة الاقتصادية المعاصرة واشارت لمقومات فريضة الزكاة كأعظم نظام مالي تكافلي للبشرية يمكنه أن يحقق الكفاية والفلاح للمجتمع الذي يطبقه والاستفادة من نتائج الأبحاث في فرضية الزكاة علي الأنشطة الاقتصادية المعاصرة وفي سن التشريعات المالية الضريبية.

البحث المقدم بعنوان "أركان بيئة الأعمال المساهمة في تنمية العالم الإسلامي" ناقش البحث بيئة الأعمال باعتبارها قاعدة انطلاق التنمية وركائزها ومقومات نجاحها من بناء سياسي واداري واقتصادي واجتماعي وقانوني في الدولة والتي تسهم بدرجة كبيرة في تنظيم الأعمال ، وتسهيل الإجراءات ، وحماية الملكية ، وكذا القيم والثقافة السائدة لدي أفراد المجتمع في تصورهم عن المال والعمل ، وتحكم سلوكهم إزاء ذلك. ويضيف الباحث أركاناً جديدة يراها من مستلزمات تحقيق التنمية تتمثل في توافر الأمن ، وتامين الموارد البشرية ، والموارد المالية ، وتأمين الأجهزة التقنية(التكنولوجية) الملائمة ، وتجهيز البني التحتية المادية.

البحث المقدم بعنوان :(تحفيز الابداع الإنتاجي الاستهلاكي المتبادل لمواجهة فوضي التخريب البيئي المشترك بين الريف والحضر)

يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي مشكلة الفوضى التخريبية ومظاهرها وأسبابها ، وتقديم الاقتراح المفترض لمواجهة وحل المشكلة والذي يتمثل في التقريب والتوصيل فيما بين المجتمعات الريفية والمجتمعات الحضرية داخل النسيج العمراني بالمدن المصرية ، ويتلخص الحل في الربط بين كل من المجتمع الريفي والحضري بروابط منظومة الإبداع الإنتاجي الاستهلاكي المتبادل في نقطة تعمل علي تحقيق التجاذب بين المنتجين والمستهلكين وذلك من خلال تحفيز عوامل وامكانات وطاقات الإبداع الإنتاجي والإبداع الاستهلاكي لدي كل من المجتمعين.

وتحدث بحث عنوانه (جدلية العولمة والخصوصية الثقافية وأثرها علي التنمية المستدامة) كيف أن العولمة أصبحت تشكل لمن يعملون بمجال التخطيط للمستقبل العربي خاصة التنمية المستدامة به إشكالية لا مراء فيها ؛ ولا بد من التعامل معها لا بالرفض بالكلية ، ولا بالقبول بالكلية ؛ وإنما بانتقائية تتناسب وخصوصية تراثنا وثوابتنا الثقافية بالمعني الشامل لكلمة ثقافة وتراث ؛ أي مجموع قيمنا ومعتقداتنا وأخلاقنا ، وتهيئة البيئة الثقافية الملائمة التي لا تضاد مفهوم التنمية المستدامة من جهة وتقبل الجوانب الإيجابية للعولمة من جهة أخري ، فليس من الصالح أن نظهر بمظهر المسلمين المنغلقين علي ذواتهم.. الذين يقدمون للآخر ادعاء كاذبا ملخصه أننا لسنا في حاجة إلي غيرنا ونعيش حالة من الاكتفاء ، كما انه ليس من الصالح أيضا أن نكون في سبيل التنمية منكبين إلي الأذقان علي الآخر في حالة أشبه ما تكون بالذوبان الكامل فيهم بحجة أنهم عالم واحد.ولا بد أن نبدأ علي الفور بالتعرف علي المشكلات التي تهدد التنمية والوقوف

إزاءها ومواجهتها ، لأنها واقع ملموس والعمل دون تضييع الوقت في وضع أولي لبنات حل هذه المشكلات بتهيئة البيئة الثقافية العربية الاسلامية أمام طوفان العولمة.

وفي البحث المقدم بعنوان : القطاع الأهلي (المنظمات غير الحكومية) الصيغة التنموية المستقبلية الأفعل في ظل العولمة أشار إلي تعاظم دور المنظمات الأهلية كجزء من استراتيجية تقليص البيروقراطيات الحكومية والارتقاء بدور القطاع الخاص ، واعتباره مؤشراً علي زيادة المشاركة والشفافية في عملية التنمية في إطار تطور فلسفة التنمية وتوزيع الدخول . كما أوضح الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية الوطنية منها والدولية خاصة في مجال الدفاع عن قضايا حقوق الإنسان والحريات الأساسية وقضايا التنمية والإغاثة في حالات الطوارىء. وأشار إلي ما جاء بتقارير الأمم المتحدة ذات الصلة من حقيقة أن التغيرات الدولية التي حدثت خلال السنوات الأخيرة تتيح فرصاً كبيرة لمثل هذه المنظمات لكي تقوم بدور إيجابي بالتعاون مع الحكومات من اجل تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومن خلال المشاركة يمكن الوصول إلي درجة اكبر من الإشباع بالنسبة لاحتياجات الأفراد في الدول النامية ، بما في ذلك تلك التي تمتلك قدرات اقتصادية ، ومن هنا تبدو أهمية دعم منظمات المجتمع المدني وتنظيم عملها بقانون واضح يحدد حقوقها وواجباتها ودورها في خدمة العمل العام ليتكامل دورها مع القطاع العام. وحيث أصبح العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع ونشر التماسك الاجتماعي بين المواطنين لأي مجتمع ، فالعمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية ، ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلي آخر ،وحيث أن الهدف البعيد والنهائي لكل تنمية مستدامة هو تحسين وتطوير نوعية حياة البشر ، فإن تحقيق هذا الهدف مشروط إلي حد بعيد بالتدخل النشيط والايجابي لكافة هيئات ومنظمات المجتمع المدني محلياً ووطنياً ودولياً .

واستعرض البحث المقدم تحت عنوان :(منظمة التجارة الدولية والأثر علي البلدان العربية).

التاريخ الاقتصادي وانتشار مبدأ حرية التجارة في العلاقات الاقتصادية الدولية منذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى قيام الحرب العالمية الأولي ، حيث شهد العالم خلال تلك الفترة مزيدا من حركة انتقال السلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال الدولية وترتب عليها تحقيق الاستقرار الاقتصادي وظهور العديد من المخترعات وتقدم وسائل النقل والمواصلات . لكن ظروف الحرب أحرزت القيود علي حركة التجارة ورؤوس الأموال .

كما جاء بالبحث حول منظمة التجارة العالمية (WTO) أنها معاهدة تجارية دولية متعددة الأطراف تتضمن إلغاء القيود علي حركة التجارة وتحرير تجارة السلع الصناعية والزراعية وتجارة الخدمات وإجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة وحماية حقوق الملكية الفكرية ، وقد أنشئت هذه المنظمة بعد الاتفاق علي تنفيذ الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في مدينة مراكش ١٥ ابريل ١٩٩٤ وهي بذلك تمثل الركن الثالث في النظام الاقتصادي العالمي إلي جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وبعد انضمام العديد من البلدان العربية إلي هذه المنظمة أملاً في تعظيم المكاسب وتقليلا الخسائر الناجمة عنها ، فقد كان هدف هذا البحث بحث الآثار السلبية والايجابية لهذه المنظمة علي بعض البلدان العربية للتعرف علي الإمكانية الفعلية للاستفادة من الاتفاقية في ظل وجود فجوة التطور الشاسعة التي تفصل الدول المتقدمة عن الدول العربية. حيث تثير قضية الانضمام إلي هذه المنظمة العديد من التساؤلات منها :

- هل ستقل معاناة البلدان العربية لو اتخذت قراراً بعدم الدخول إلي هذه المنظمة أم أن هذه المعاناة ستكون اكبر في حالة دخولها إلي هذه المنظمة ؟
- وهل معاناة البلدان المذكورة هي نتيجة لهذه الاتفاقية أم نتيجة لبنيانها الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ؟

والوضع في نهاية الأمر ليس التفكر بالدخول أم عدم الدخول إلي هذا النظام ، وإنما بذل أقصي الجهود للاستفادة منه مع العمل في ذات الوقت علي تقليل آثاره قدر الإمكان ، وهذا يعني أن المنظمة تعزز العديد من التحديات والفرص علي حد سواء ، وليس من المبالغة أن هذه المنظمة صُممت لتلاءم مصالح الاقتصاديات ذات القدم الراسخة في تجارة السلع الصناعية ، وهي ثمرة تخطيط وتدبير الدول الصناعية الكبرى ومحطة علاقات قوي دولية لم تكن للدول العربية بخاصة والنامية بصفة عامة من دور مذكور.

وسعت ورقة عنوانها: دور الزكاة و الوقف في التنمية المستدامة الي تجلية الدور الذي يمكن أن تنهض به كل من الزكاة والوقف في تحقيق تنمية مستدامة رحيمة بالإنسان رفيقة بالبيئة موفرة للموارد محققة لمصالح الأمة كهدف من أهداف المجتمع الإسلامي المعاصر. وعلي حين تمثل الزكاة آلية حولية وإلزامية مقننة لإعادة توزيع الدخول ، فإن الوقف الخيري هجوم طوعي ذاتي التمويل انتقائي الأهداف غير محدود المدى ، وهو آلية استراكية لإعادة هيكلة الملكية علي نحو يتساوى مع الحاجات الحقيقية للمجتمع . وتوضح الورقة أن التنمية لها شروط كثيرة ، وان الزكاة والوقف تستطيع أن تفعل الكثير في هذا المجال سواء علي صعيد تجهيز التمويل اللازم للاستثمار البشري أو المادي ، وكذلك الاستثمار في رأس المال الاجتماعي ، أو علي صعيد إعادة التوزيع وهيكلة الدخول ونظم تملك الثروة بما يعزز تعزيز عقلنة الطلب وتساوقه مع الحاجات الحقيقية للمجتمع ، وكذلك تعزيز مرونة العرض في الاستجابة لهذا الطلب.والورقة تناقش فرضية أساسية مفادها أنه يمكن للزكاة والوقف أن تمارس دوراً إيجابياً وفاعلاً في إحراز التنمية المستدامة .

واشارت ورقة عنوانها : إدارة التنمية المستدامة في

ضرورة اقامة التكتلات الانتاجية والمنظمات الاقليمية لتفعيل التجارة البينية

الفكر الإسلامي المستدامة من منظور ذو مضمون أخلاقي ينطوي علي مسئولية للجيل الحالي تجاه الأجيال القادمة .هذا المضمون أسسه الفكر الإسلامي وسبق العالم بأكثر من عشرة قرون .

يقول الله تعالي:-

(ظهرَ الفسادُ في البرِ والبحرِ بما كسبتْ أيدي الناسِ ليذيقَهم بعضَ الذي عملوا لعلهم يرجعونَ(الروم : ٤١ ويقصد بالفساد هنا فساد البيئة التي يعيشها الإنسان وسائر الكائنات الحية ، وفساد الموارد البيئية التي يعتمد عليها الإنسان وسائر الكائنات الحية، الأمر الذي ينتقص من صحتهم وينتقص من عطاء الموارد الطبيعية اللازمة لمعيشتهم ، واختلال التوازنات الطبيعية.

حيث أن التنمية المستدامة تُعرف بأنها تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة علي تلبية حاجاتهم، وهي التنمية التي تأخذ في اعتبارها التوازنات البيئية الطبيعية وذلك حفاظاً علي الموارد من التدهور والاستنزاف وضماناً لاستدامة التنمية.

ويتعرض البحث لقضايا المشكلات البيئية التي يواجهها الإنسان في العقد الحالي وتهدد حق الأجيال القادمة في عيشهم في مناخ صحي آمن ، وحصولهم علي حاجاتهم المعيشية، وهل السبب يرجع إلي عدم قدرة الإنسان الذي شهد اكتشافات هائلة في مجال العلم التكنولوجيا علي التعامل مع التوازنات البيئية الطبيعية أثناء سعيه الدؤوب لإشباع حاجاته ، الأمر الذي يتطلب إدارة للأنشطة التنموية تضمن استدامة التنمية من خلال إدارة كل نشاط بأقل قدر من الموارد وبأقل لفظ للنفايات.

وفي الورقة المقدمة وعنوانها :(قيمة العدل وأثرها في التنمية المستدامة).

حيث ناقشت العلاقة الوثيقة بين التنمية والقيم ، فالتنمية تعني بذل جهود واسعة للكفاح ضد التخلف ، لذلك كان من الطبيعي أن تكون القيم أحد المحاور الأساسية لهذا الكفاح.

والقيم تتمثل في منظومة المباديء والأسس المستخدمة بين الأديان والأخلاق والقوانين وما يستقر المجتمع علي ضرورتها لتنظيم العلاقات بين مختلف أفراده ، وبين هذا بتعدد العلاقة وثيقة بين الأمرين . وقد تضمنت الورقة اختيار قيمة العدل من بين هذه القيم باعتبارها من أهم القيم التي يتوقف علي شيوعها في أي مجتمع ، وجود التنمية فيه ، فالعدل من العوامل الأساسية لقيام أي مجتمع ناجح ؛ لذا قيل دائماً أن العدل أساس الملك.

وفضلاً عن ذلك فهو أحد أعمدة التنمية بما يفرضه من المساواة النسبية في التوزيع ، وفي إعطاء كل ذي حق حقه في عقود المفاوضات وفي مختلف أوجه التعامل في المجتمع .

وبعد مناقشات مستفيضة أصدر المؤتمر التوصيات التالية:

أولاً : يؤكد المؤتمر علي أن عوامل التنمية متوافرة بشكل عام في العالم الإسلامي ، ولكنها تعاني من عقبات عديدة داخلية وخارجية ، ويهيب المؤتمر بالدول والمنظمات والشعوب الإسلامية بأن يشحذوا الهمم لاستثمار عوامل التنمية بشكل جماعي مع توزيع مناسب للجهود والأعباء والاستفادة من المزايا النسبية المتوفرة بكل قطر لتفعيل التنمية بين المجتمع الإسلامي ككل.

ثانياً : يؤكد المؤتمر علي الاهتمام بالتنمية البشرية للشعوب الإسلامية ، حيث تحتاج إلي تعديلات أساسية في مناهج وبرامج التعليم بما يجعلها تؤهل الأشخاص للتقدم والتنمية ومواكبة تحديات العصر بإتقان الأدوات اللازمة لذلك من أهمها التكنولوجيا والمعلومات.

ثالثاً : يؤكد المؤتمر علي دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة ، وضرورة تفعيلها في حياة الشعوب الاسلامية خاصة بين العمل وإتقانه ، وبين العدالة والمساواة ، وضرورة توزيع الثروة بطرق عادلة ، وتحقيق الحرية للشعوب الإسلامية ، وضرورة التمسك بأصول العقيدة والسنة وأحكام الشريعة في حياة المسلمين.

رابعاً : يوصي المؤتمر بضرورة تثبيت المفاهيم الإسلامية في التنمية خاصة الإنتاج والعمل وعدم الجري وراء المشروع الغربي لتنمية العالم الإسلامي باعتباره برنامجا طموحا للحاق بدول الغرب بما لا يلائم ظروف وحاجات الدول الاسلامية.

خامساً : يُنبه المؤتمر إلي ضرورة استعادة الدور التقليدي للدول الاسلامية في التقدم الزراعي وإنتاج الغذاء اللازم لها بإنشاء مشروعات مشتركة تقوم علي الأراضي الواسعة الصالحة للزراعة في بعض دولنا ، وتوافر القوي البشرية المناسبة في بعضها الآخر ، والفوائض المالية التي توافرت لدول أخري منها من ثروة النفط وغيرها.

سادساً : يُنبه المؤتمر إلي ضرورة بذل أقصي الجهد للتعاون في الإنتاج بكافة أنواعه بإقامة التكتلات الإنتاجية والمنظمات الإقليمية التي تسعي إلي تنمية هذه الدول ، كما يهيب المؤتمر بالدول والمنظمات الاسلامية وخاصة البنك الإسلامي للتنمية بذل الجهد لزيادة التبادل التجاري والتجارة الغذائية بين الدول الإسلامية في الوقت الحاضر وتفعيل التجارة البينية بينها.

سابعاً : يوصي المؤتمر الدول والمجتمعات الإسلامية إلي ضرورة مواجهة مراحل قادمة ينضب فيها النفط مما يعني ضرورة التركيز علي استثمارات تتصل بالطاقة المتجددة من الشمس والطاقة النووية وغيرها . وهو يحتاج إلي التركيز علي الدراسات العلمية من الآن لتحقيق هذا الغرض.

ثامناً : يؤكد المؤتمر علي ضرورة مواجهة نقص المياه ، حيث بدأت تعاني منه العديد من الدول الإسلامية ، ويحتاج ذلك إلي البحث عن مواطن المياه فيها وحسن استغلال وإدارة ما بيدها منها مع ترشيد استهلاكها في شتي المجالات لا سيما المجال الزراعي.

تاسعاً : يوجه المؤتمر إلي أهمية التنمية من خلال التجارة حيث تحتاج إلي العديد من التدابير ، منها :

- ضرورة إحياء الجهود التي بذلت في السبعينات من القرن الماضي لتسعير المواد الأولية تسعيراً عادلاً.
- ضرورة الاستغناء عن استيراد المواد الغذائية التي لا توجد فوائد محققة منها.
- ضرورة استشعار قيم القناعة والزهد في الاستهلاك والاكتفاء الذاتي بما ينتج في الدول الإسلامية بشكل عام .
- ضرورة تسهيل إجراءات المدفوعات الجارية وانتقالات رؤوس الأموال لزيادة معدل التجارة البينية بين الدول الإسلامية إلي ٢٠ ٪ بدلاً من النسبة الحالية التي لا تجاوز ١٠٪.
- ضرورة التعاون بين الدول الإسلامية في تحقيق الاكتفاء الذاتي بينها من المواد الغذائية ، والحد من استيرادها من الدول الغربية إلا في أضيق الحدود وفي حالة عدم تواجدها في الدول الإسلامية.
- ضرورة الحد من القروض الأجنبية وعدم اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوي مع تبني التدابير التي تجري بين علماء القانون في الخارج لإبطال العقود والاتفاقات التي تم الاقتراض بها في حالة لجوء المقرض إلي إفساد ذمة ممثل الدولة ، أو تغير الظروف أو توافر أية أسباب قانونية أخري للتخلص من هذه الاتفاقات.

عاشراً : ضرورة تشجيع المبادرات العامة والخاصة في التنمية التي جرت في كثير من الدول الإسلامية والتي تدفع إليها العقيدة الاسلامية ، وضرورة الاستفادة الكاملة منها ، والعمل علي تعميمها في مختلف الدول الأسلامية.

حادي عشر : يوصي المؤتمر الدول والشعوب والمنظمات الدولية بزيادة نسب الإنفاق علي البحوث العلمية في دولها حتى تصل إلي النسب العالمية التي وصلت إليها معظم دول العالم.

ثاني عشر : يدعو المؤتمر إلي الاهتمام بالأنظمة الإسلامية الدافعة للاستثمار خاصة أنظمة الزكاة والوقف والبنوك الإسلامية وغيرها.

ثالث عشر : استمرار الدراسات حول التنمية المستدامة بوضع برامج علمية لتطبقها في كافة مجالاتها (التنمية الاقتصادية ، والتنمية البشرية ، والتنمية البيئية) وبما يتفق مع ظروف وامكانات وقيم العالم الإسلامي ، مع تفعيل جهود الجامعات والمراكز العلمية المتخصصة في هذا المجال ، ويهيب المؤتمر برابطة الجامعات الإسلامية أن تواصل جهودها في مجال تطوير المناهج الدراسية لإيلاء أصول وقيم التنمية مكانتها المرموقة في هذه المجالات.

قــراءات

عشــرة نصــائح في إدارة الأفــراد المبــدعين

اعداد: جمال سيد عبد العال

بالرغم من أن إدارة الأفراد المبدعين أمر شاق، إلا أنه عمل واعد؛ ففي حين أن جميع الموظفين بإمكانهم أن يكونوا مبدعين، وأن معظم الأعمال بحاجة إلى درجة من درجات الإبداع، إلا أن هناك أموراً خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إدارة المفكرين. وإذا كنت مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد المبدعين فإليك بعض النصائح التي قد تفيدك في إدارتهم.

■ **وفّر مساحة محفّزة على الابتكار:**

١

ابذل قصارى جهدك في توفير بيئة لموظفيك تمكّنهم من التواصل مع إبداعاتهم. بعض الأشخاص يكون إنتاجهم ممتازاً عندما يعملون بمفردهم، بينما يحتاج آخرون إلى أسلوب المحاكاة الذي يمكنهم الحصول عليه من خلال عملهم مع مجموعة. راقب موظفيك ولاحظ
متى يكونون في أفضل درجات الإنجاز.

■ **امنح المبدعين نظاماً واقعياً:**

٢

قد يكون المبدعون في بعض الأحيان عرضة للتحليق في خيالهم. وفر نظاماً جيداً يضمن بقاء موظفيك المبدعين على المسار وضمن الجدول المحدد. دعهم يعرفون الوقت الذي يتوجب عليهم انهاء العمل خلاله والانتقال نحو عمل آخر.
لا تمارس مع المبدعين أسلوب المحاسبة من خلال ساعات العمل
عليك الالتفات إلى مقاييس أكثر عدالة... فالإنجاز في النهاية هو الحكم

■ **امنح الموظف وقتاً للحلم:**

٣

تذكر أن المبدعين بحاجة إلى وقت يعيدون فيه شحن مخيلتهم. تأكد من توفر المكان والزمان اللازم لموظفيك ليمارسوا التفكير والتأمل، الاكتشاف والتساؤل، حتى اللعب.
لن يكون الجو المشحون بالأزمات مناسباً للخروج بأفكار مبدعة. سلوكك كمدير يشكل النغمة التي يسير وفقها كل فرد في مكان العمل.

■ **أكّد على أهمية التوازن.:**

٤

عندما تترك المبدعين يعملون دون رقابة، فإن العديد من المبدعين سوف يهملون الجوانب الروتينية والتي يرونها أقل متعة بالنسبة لهم في العمل. إلا أن هناك أعمالاً تعتبر هامة أيضاً: يجب أن يتم توثيق العمل ضمن تقارير، يجب إتمام العمل الورقي، خدمة الزبون أمر لازم... إذا كنت مرناً مع أفراد مجموعتك، فعليك أن تؤكد عليهم أن لا يهملوا الأمور الأقل إمتاعاً في عملهم.

■ **ثق بالعملية:**

٥

مع ذلك، يفضل الأفراد المبدعون قضاء بعض الوقت في العمل دون أن يكونوا مدارين بشكل مباشر ومتشدد. صحيح أن التقارير هامة، ولكن الثقة بالعملية أمر هام أيضاً، وهذا يعني منحهم الحرية في قضاء شيء من الوقت في تطوير أفكارهم الخارجة عن المألوف دون أن يكونوا ملزمين بشكل مستمر بإعطاء تقارير دقيقة عن تفاصيل تقدمهم في العمل. بعض الأعمال الإبداعية تحتاج إلى التواري بعيداً عن ضوء النهار، خاصة إذا كانت الأفكار لم تنضج بعد أو لم تخضع للاختبار، وهذا يعطي الإبداع فرصة أكبر للازدهار.

■ **وجههم نحو مشاكلك الحقيقية:**

٦

يعتبر التواصل مع موظفيك أمر مفصلي إذا ما أردت أن يستثمروا مهاراتهم في حل مشاكل العمل الحقيقية التي تعاني منها. زود موظفيك بالمعلومات والتوجيهات بما يضمن لهم فهم الصورة الكبيرة بدلاً من أن يستغرقوا في التفاصيل الصغيرة. حدد المشكلة الحقيقية التي يعاني منها تنظيمك وأطلق يدهم في العمل... ستدهشك النتائج!

■ **كن كريماً في المكافآت:**

قدم التعزيز والدعم اللازمين لموظفيك المبدعين، قد يبدو لأول وهلة أن المبدعين هم الذين يحوزون على

٧

جميع المكافآت، إلا أن هذا ليس صحيحاً. هم يحتاجون إلى دعم شأنهم شأن غيرهم من الموظفين والمكافآت من حق كل منتج ناجح، فكل إنسان يحتاج إلى التقدير والإطراء عند نجاحه في إنجاز عمل ما.

■ **افسح المجال أمام معطيات الموظف:**

٨

تأكد من أن كل موظف لديه الفرصة للمشاركة ليشعر بالتحدي والتحفيز. اسأل جميع العاملين لديك عن ما لديهم من معطيات وأفكار واقتراحات حول العمل.

المبدعون بحاجة دائماً إلى حيز زمني لشحن مخيلتهم، أتح لهم الفرصة للتأمل والتفكير، وربما حتى اللعب!

■ **ابن فريق عمل:**

٩

احترام الموظفين لبعضهم البعض أمر مطلوب، بل وملح، التقدير بين أفراد الفريق وقوة الفريق من أهم عوامل التحفيز. تأكد من أن العاملين لديهم القدرة على كسب احترام زملائهم، ولو اقتضى منك الأمر أن تطبق أسلوب ضغط المجموعة لتحملهم على تحمل مسؤولية أعمالهم. تأكد من أن مقياس الإنتاجية يخضع إلى معايير أكثر عدلاً من احتساب ساعات العمل المستغرقة في الإنتاج.

■ **كن منفتحاً على أساليب جديدة في العمل:**

١٠

يجب أن يكون لدى الأفراد المبدعين هامش حرية في العمل بناء على رؤاهم الخاصة وجدولهم الشخصي قدر الإمكان، حتى أن بعض الشركات تعطي العاملين هامشاً زمنياً من ساعات العمل ليعملوا فيها بمشاريع خاصة بهم لا تمت للعمل بصلة. دعهم يكونوا مسؤولين. هذا لا يعني أنهم لا يخضعون لمساءلة، إلا أن المساءلة لا تكون بالضرورة حول ساعات العمل التي يقضونها وهم منكبون على مكاتبهم. المساءلة تكون على النتائج النهائية: فكرة رائعة، تصميم جديد مدهش، جودة في الإنتاج غير مسبوقة، أو أي شيء يمكن أن يخدم العمل بطريقة أو بأخرى...

التواصل مع الموظفين.. كيف ؟

طرح على نخبة من المدراء الأمريكيين السؤال التالي: "ارجع بذاكرتك إلى الوراء - عندما توليت أول منصب إداري في حياتك - وقل لنا ما هو الشيء الذي تمنيت لو أن شخصا ما قاله لك حينها؟ وإذا أتيحت لك فرصة لتقديم نصيحة واحدة لشخص في بداية مشواره الإداري فماذا ستكون هذه النصيحة ؟

وقد عكست ردودهم أبرز ما يميز شخصيتهم وأسلوبهم ، وهي الحكمة والتجربة.

وفيما يلي قائمة بأهم النصائح التي وقع عليها اختيارهم في العلاقات والتواصل مع الموظفين:

١ - اعلم أنك تدير أشخاصا: وهو أمر مختلف عن إدارة المشاريع أو مهمة تطوير منتج ما، أو خدمة عملاء، أو أي مهام أخرى. فالبشر مخلوقات معقدة، ولا يمكن معاملتهم كآلات، وهم لن يدوموا على حال واحد في جميع الأوقات، مهما تطلعت لأن يكونوا كذلك. ولهذا يلزمك التنبه لما يدور بداخلهم.

٢ - استغل الأيام القليلة الأولى في التعرف على موظفيك: وذلك بالإطلاع على المهام التي يؤدونها، وعلى الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإلى ما يحبون عمله في أوقاتهم الخاصة. فعلى سبيل المثال: التحق أحد المديرين حديثا بإحدى الشركات، فلوحظ أنه لم يتحدث إلى موظفيه خلال الشهر الأول. وبعد مرور ذلك الشهر كان ذلك المدير قد استولت عليه الدهشة بسبب تسلمه لعدد كبير من إخطارات الاستقالة. وهذا المثال يوضح لنا أهمية تعرف المدير على أفراد فريقه.

٣ - تعلم كيفية التعامل مع المشكلات ومع الموظفين المشاكسين:

يلقي أحد المدراء تجربته في التعامل مع موظف مشاكس قائلا: لقد وقع علي الاختيار بتولي منصب إداري رغم وجود موظف أقدم مني في القسم، وقد تم تعيينه مساعدا لي. ولقد كان مشاكسا جدا، وكان يعمل ضدي في جميع الأوقات. وبعد أن مضى على موقفه ذاك بعض الوقت دعوته إلى مكتبي وقلت له بهدوء إنني أنا المدير، وإذا لم يكن بوسعك العمل معي فمعنى ذلك أن أحدنا يجب أن يترك العمل، وأنا لن أكون ذلك الشخص. فكان لذلك اللقاء أثر السحر عليه، إذ غير من تعامله معي منذ تلك اللحظة، ونمت بيننا علاقة جيدة.

٤- لا تحاول أن تضع بصماتك الشخصية على كل شيء:فثمة أمور يحسن تركها على ما هي عليه. ولا تتصرف كما لو أنك تعرف كل شيء، إذ لا شيء يثير الاستياء و الكراهية مثل التكبر. وقد تكون ألمعيا، ولكن هناك على الدوام شخص أكثر ذكاءً منك.

٥- إن المكاسب لا تأتي إلا في مقابل ثمن: ولهذا فسيتحتم عليك اتخاذ قرارات تعود بالفائدة على الشركة وعلى أفراد فريقك، إلا أنه وفي أغلب الأحوال قد تتضارب مصالح الشركة ومصالح الموظفين (إرضاء كل الناس غاية عزيزة المنال).

٦- إن لك حقا في أن تكون إنسانا:، ولا يعني تسلمك للقيادة أنه بإمكانك أن تتجرد من عواطفك ومشاعرك الإنسانية.

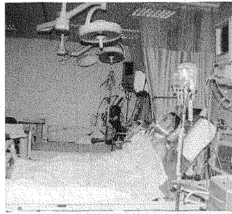
٧ - مازح موظفيك: اظهر لهم أن في نفسك فسحة للمرح والفكاهة، وأنك لست شخصا ثقيل الظل.

٨ - إن أردت أن يعاملك موظفوك بصدق وأمانة، فالزم جادة الصدق معهم: وقد تقتضي الأمانة أحيانا مواجهتهم لك ببعض ما تكره، فلا تتضايق من ذلك فالصدق يخفف من وطأة النوازل. كما أن دفاعك عن موظفيك ونصرتك لهم، تكسبك خالص ودهم وولائهم.

تحديث المستشفيات الحكومية ليس مجرد شعارات

جاء افتتاح الدكتور حاتم الجبلى وزير الصحة والسكان لوحدة زراعة النخاع بمستشفى الشيخ زايد التخصصى والعناية المركزة بمستشفى امبابة العام بعد تطويرها ومركز جراحات العيون والليزر بمستشفى المطرية التعليمى ليؤكد توجه وزارة الصحة والسكان وحرصها والتزامها بالوصول إلى رضاء المريض وتحقيق طموحاته فى العلاج المناسب باعلى جودة وباقل التكاليف وليؤكد ان تحديث المستشفيات الحكومية ليس مجرد شعارات .

وحدة زراعة النخاع بمستشفى الشيخ زايد التخصصى



● انشئت الوحدة الجديدة لمواجهة اعداد المرضى على قوائم الانتظار وتتكلف ١١مليون جنيه.

● ١٢سريراً للمرضى باشراف الدكتور حسام كامل الذى اجرى ١٧٠٠ عملية لزرع النخاع بمصر حتى الان.

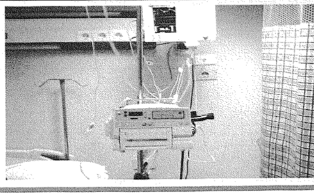
● تضم احدث تجهيزات تحضير المرضى وفصل النخاع وحفظ الصفائح ومتابعة المرضى قبل وبعد عمليات النخاع.

● تستقبل حالات اللوكيميا الحادة والمزمنة والميلوما المتعددة واورام الغدد الليمفاوية.

تطوير العناية المركزة بمستشفى إمبابة العام

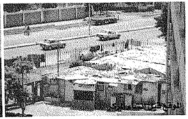
● بدأ التطوير استجابة لتوجيهات وزير الصحة خلال إحدى زياراته المفاجئة للمستشفى.

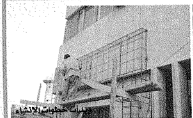
● قطاع العلاج الطبى وضع خطة عاجلة لتطوير العناية المركزة بتكلفة ٢,٧ مليون جنيه.



● التطوير شمل الانشاءات والتجهيز

● تم تزويد الوحدة باحدث اجهزة مراقبة المرضى والاسرة التى تعمل بالكهرباء ومضخات المحاليل وأجهزة النيوبليزر ورسم القلب والاشعة المتنقلة والصدمات والتنفس الصناعى.





مركز جراحات العيون والليزر بمستشفى المطرية التعليمى

■ دراسات جادة اكدت حاجة المستشفى والمنطقة إلى مركز لجراحات العيون والليزر كحلم للمنطقة والاطباء العاملين بالمستشفى.

■ تم تحديد الموقع وتوفير التمويل اللازم بتوجيهات من وزير الصحة والسكان.

■ خلال ١٠٠ يوم فقط تم تجهيز الموقع والانتهاء من صورته النهائية.

■ يضم أجهزة تفتيت بالموجات فوق الصوتية وميكروسكوبات جراحية واجهزة للتعقيم الفورى واحدث اجهزة الفحص والعلاج الجراحى والعلاج بالليزر.

■ يضم نخبة من كبار الاستشاريين والاخصائيين وبتعاون مع خبرات جامعية مصرية وعالمية وتكاليف رمزية للكشف والفحوص وجراحات العيون والليزر.

المركز فى صورته النهائية

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث عشر العدد الأول يوليو ١٩٨٠

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير
الدكتور حسن توفيق

العدد الأول
يوليو ١٩٨٠

مؤتمرات التنمية الإدارية

خلال شـــهرى مارس وابريل عقدت عـــدة مؤتمرات فى مجال التنمية الادارية بدأ بالاحتفال بالعيد الثانى للادارة الذى نظمه اتحاد جمعيات التنمية الادارية وما تضمنه من ندوات علميـــة تفاوت جوانب مختلفة فى مجال التنمية الادارية ، ثم مؤتمر الجمعية الدولية للاحصاء والذى تضمن ايضا دراسة لعدد من الموضـــوعات التنظيمية والادارية ولعل من اهمها دراســـة ادارة نظم المعلومات ، وقد اعقب ذلك المؤتمر الذى دعت اليه جمعية ادارة الاعمـــال فى فنـــدق ميريديان لدراسة مشاكل العاملين فى القطاع العام ، كذلك تم فى نفس الفترة عقد ندوة علمية بين جامعـــة عين شمس وبعض الجامعات الانجليزية فى صورة لقـــاء مشـــترك بين أســـاتذة الادارة المصريين والانجليز لدراسة مشاكل تدريس ادارة الأعمال بالجامعات المصرية وسبل تطويرها .

واخيرا فقد كان المؤتمر الذى دعت اليه جامعة حلوان لمناقشة قضية ادارة القطاع العام ختـــام هـــذه المؤتمرات .

هـــذه المؤتمـــرات ان دلت على شىء فهو ان مشكلة الادارة قد طغت على السطح بحجمهـــا

وثقلها ، ولسنا فى حاجة الى بيان أهمية ترشيد العمل الادارى فى بلادنا فى هذه المرحلة بالذات ويبدو ان الاحســـاس العميق لضخامة المشكلة واهميتها هو الذى دفع منظمى هذه المؤتمرات فى وقت واحد الى الدعوة اليها بدون ترتيب مسبق فيما بينهم ، وكم كان بودنا لو أن منظمى هــذه المؤتمرات قد اتصلوا ببعضهم البعض وحدث نوع من التنسيق بينهم فكيف لا تتركز هذه المؤتمرات فى فترة واحدة مما جعل من الصعب على الكثير من المهتمين بحضــور بعض هــذه المؤتمرات ، ويقينى ان اتحاد جميعيات التنمية الادارية قد يستطيع أخذ زمام المبادأة من الآن للتنسيق بين المؤتمرات التى ستدعو اليها الهيئات المختلفة من جامعات وجمعيات للعام القادم باذن الله ، وكم يسعدنا كذلك بالحفل الذى أقامه قسم الدراسات العليا فى الادارة بالجامعة الأمريكية للاحتفــال بتدريب عدد ٧٥٠ مديرا بالقطاع العام والقطاع الخاص خلال عام ١٩٧٩ ، الأمر الذى يدل على الشعور بالحاجة الى تنمية المهارات الادارية لدى المسئولين عن الادارة بالقطاع العــام والقطاع الخاص على حد سواء ، ومن ناحية أخرى فان العدد الذى تم تدريبه يعتبر انجازا كبيرا خلال عام واحــد .

واذ نحن نحيى هــذه الجهود التى بذلت فى مجالات التنمية الادارية فى الفترة الأخيرة . نرجو التوفيق والنجاح ونتطلع الى مضاعفة الجهــد لمن شاركوا فيها بالتخطيط والتنظيم والتنفيــذ والمزيد من العطاء .

د. حسنين توفيق

فى هذا العدد

استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

ان اهمية الهيكل التنظيمى لاية منشاة تنبع من خلال تلك الحقيقة التى تؤكد على انها البلورة النهائية لمعالم بنائها الادارى والتوضيح الرسمى الكامل لمكوناتها وأسلوب الترابط بينها من حيث خطوط السلطة وقنوات الاتصال والعلاقات الراسية والافقية بين تلك المكونات. وتحديد اختصاصات وواجبات كل منها.عن استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية يحدثنا الكاتب:

ان القاء الضوء على الأنماط العامة التى تتبع فى تحليل وبحث الهياكل التنظيمية والتى تنطوى جميعا على استخدام فنون البحث العلمى العملية والتفكير الخلاق فى التعرف على مشكلات الهياكل التنظيمية وتحديد مسبباتها وايجاد الحلول لها . يعد من وجهة نظرنا أمرا ذا اهمية بالغة بالنسبة للباحثين فى هذا المجال . اذ ان اعمال تلك الأنماط العامة فى التحليل والبحث والمستندة

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

وكيل الوزارة
رئيس الادارة المركزية للتنظيم وطرق العمل
بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

الى المنطق العلمى يسهم فى تحقيق البنية التنظيمية المناسبة للمنشأة . والتى تسهم بدورها فى تحقيق كفاءتها وفعاليتها فى القيام بالأنشطة أو المهام التى تقوم على ممارستها وفى تحقيقها للأهداف المناطة بها .

كما أننا نأمل من خلال القائنا الضوء على استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية الاسهام فى تحقيق وحدة الفكر واتساق الخطى بين الباحثين عند تناولهم لأى من المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمى .

مشكلتان رئيسيتان للهياكل التنظيمية :

ان الباحث فى مجال الهياكل التنظيمية يواجه أحدى مشكلتين رئيسيتين تتعلقان بتشكيل تلك الهياكل .

اولى هاتين المشكلتين : هى الوصـــول الى التنظيم الجيد أو التنظيم السليم . واذا ما تجاوزنا الخلاف بين كتاب الادارة حول مفهومهم لهـــذا التنظيم الذى يمكن أن يوصف بأنه جيد أو سليم . فاننا نرى أنه التنظيم ــ متفقين فى ذلك مع الرأى الراجح بين الــكتاب ــ الذى يتســم بالكفاءة والفعالية . وكفاءة التنظيم تتحقق بتحقيق التنظيم للتنسيق السليم والرقابة السليمة على مستويات الأداء . كما أن فعاليته تتحدد بالدرجة التى يسهم بها فى تحقيق المنظمة لأهدافها . وبديهى أنه لتحقيق سلامة البنية التنظيمية للمنشأة وبشكل جيد يجب أن يكون مستوى كفاءتهـــا ومســـتوى فعاليتها متوازنين بمعنى أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى يجب أن لا نضحى بالفعالية على حساب الـكفاءة أو العكس .

وكما أن للتنظيم السليم او الجيد معياره الذى يمكن من تقييم مستوآه فى السلامة والجودة . فانه له ايضا سماته التى يجب أن يتصف بهـــا . وتوافر تلك السمات فى التنظيم هى هدف المصمم للهياكل التنظيمية التى يسعى الى تحقيقها عنـــد قيامه بمهمته .

كما انهـــا اداة المحـــلل للهياكل التنظيمية فى التعرف على التنظيم الجيد عند قيامه بمهمته(١) هذه السمات هى :

- تواءم التنظيم مع اهداف المنظمـــة . اذ ان البنية التنظيمية لأية منشأة ترتبط ارتباطا اساسيا. بأهدافها . اذ أن تحقيق تلك الأهداف هو مبرر وجود المنظمة وبديهى انه مبرر وجود التنظيم . ويجب ان يواكب التنظيم اى تطور يمكن ان يطرا على تلك الأهداف حذفا واضافة وتعديلا وتغييرا .

- أن يوفر التنظيم عند تقسيمه للأعمـــال امكانية الأداء الاقتصادى لتلك الأعمال وذلك عن طريق منطقية التقسيم بتحـــديد ماهية الأعمـــال المتجانســـة تحـــديدا دقيقـــا . واستخدام مبدا التخصص اذا ما توافرت مقومات استخدامه .

- اتساق تشكيل التنظيم مع متطلبات تدفق الأعمال بسهولة ويسر وبغير اختناق .

- تحقيقه لدقة وسرعة اتخاذ القرارات . وذلك عن طريق توفيره قنوات للاتصال مناسبة الطول . فعالة فى توفير المعلومات والبيانات . ذات كفاءة عالية فى تبليغ التعليمات والتوجيهات .

- معاونته للمستويات الاشرافية فى ممارستها لوظائفها التخطيطية والرقابية معاونة ايجابية . وذلك عن طريق المواءمة بين القدرات الاشرافية لشاغلى وظائف تلك المستويات وعدد الوحدات التى يشرفون عليها وتوفيره لوحدات المعـــونة والاستشارة . واسهام الهيـــكل ككل فى تحقيق التوافق بين النمط القيادى للرؤساء والأنمـــاط الشخصية للمرءوسين .

- اسهام التنظيم فى تحقيق الاندماج والانصهار بين الفرد والمنظمة عن طريق تحقيق القـــدرة الديناميكية للتنظيم الرسمى لاستيعاب أهـــداف وتطلعات العاملين بالمنظمة .

ان تحقيق البنية التنظيمية السليمة التى تتسم بالكفاءة والفعالية والتى تتسم بهذه الصفات هى المشكلة الرئيسية الأولى التى يواجهها مصـــمم الهياكل التنظيمية .

أما المشكلة الثانية : فهى مواجهة لأســباب التنظيم السيىء بتحديدها . والتصدى للمشكلات الناجمة عنها بالحل . وكمـــا ان للتنظيم الجيـــد معياره (الكفاءة والفعالية) وله سماته التى تمكن المصمم من السير على هداها . فان للتنظيم السىء أعراضه أيضا التى تلفت نظر المحلل . وتمكنـــه من الحـــكم على هـــذا التنظيم . ومن أهم تلك الأغراض . ما يأتى :

- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين بالمنظمة.
- تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفـــع بعدم الاختصاص .
- التأخر فى اتخاذ القرارات . والتضـــارب بين تلك القرارات .

---

(١) د. سيد الهوارى ــ التنظيم ــ دار المعارف ــ طبعة ١٩٧٢ ص ١٠٥ وما بعدها .

● زيادة حجم العوادم والأجزاء التالفة والاسراف فى المواد والعدد والآلات .

● المركزية الزائدة عن الحد .

● عدم قدرة الادارة على تحقيق التنسيق الفعال . ومظهر ذلك كثرة اللجان والاجتماعات. وكذلك عدم قدرة الادارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة باعفاء الأشخاص غير الأكفاء .

نخلص من هذا الى أن مصمم الهياكل التنظيمية يعمل على استخدام الأنماط العامة لتحليل الهياكل التنظيمية لمواجهة مشكلتين رئيسيتين هما مشكلة تصميم تنظيم جيد مشكلة مواجهة عيوب تنظيم شىء . ويلجأ الى أساليب تحليل الهياكل التنظيمية(١) فى حالتين أولهما . حالة ايجاد بنية تنظيمية جديدة Creation of structures باحداث وحدات عمل انطلاقا من الرغبة فى تحقيق الأهداف المتوخاة من اقامة هذه المنشأة مع تحديد مهام كل من هذه الوحدات والعلاقات بينها .

والحالة الثانية هى حالة اعادة التنظيم أو تعديل بنية تنظيمية قائمة Modification of structures حيث يتجه القائم بالتحليل الى اعادة النظر فى التنظيم القائم وتعديله بغية جعله أكثر فعالية فى تحقيق أهداف المنشأة .

هدف استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية :

تهدف استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية الى مساعدة المحلل فى الوصول الى الحل الأفضل للمشكلتين المتعلقتين بالتنظيم واعادة التنظيم . وكذلك فانها تهدف الى تحديد افضل السبل اللازمة لتوفير انسب مستويات المشاركة بين عناصر المنشأة لتحقيق فعالية العمل فى الوحدة التى شملتها عملية التنظيم .

مراحل التحليل التنظيمى

هناك خمس مراحل أساسية للتحليل التنظيمى وهى :

اولا : مرحلة التشخيص .

ثانيا : مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنشأة .

ثالثا : مرحلة تحليل الوضع الراهن .

رابعا : مرحلة بناء التنظيم الجديد .

خامسا : مرحلة اختبار التنظيم الجديد .

ونود ان نشير الى ان تقسيم مراحل التحليل التنظيمى الى خمس . هو اجتهاد غير متفق عليه بين كتاب الادارة . والبعض يحددها بشكل اكثر تفصيلا والبعض الآخر يجملها الا أن الجميع يتفق على أهداف وأسلوب ومضمون تلك المراحل جملة. وقد فضلنا هذا التقسيم لأنه اكثر اتساقا مع ما جرى عليه العرف فى التطبيق العملى وسوف نتناول تلك المراحل باجمال يوضح فنية العمل فى تلك المراحل . ولا يتطرق الى التفاصيل الدقيقة التى لا يهتم بها غير المتخصصين .

اولا ـ مرحلة التشخيص :

تأتى هذه المرحلة بعد صدور قرار السلطة المختصة بتكليف الباحث . أو مستشار التنظيم بالدراسة وفيها يتم تحديد المشكلات التى تواجهها المنظمة وخاصة ما يتعلق منها بالهيكل التنظيمى بشكل موضوعى وكذلك التعرف على العناصر التى تؤثر فى كل مشكلة . وقد تكون نقطة البداية فى التعرف على تلك المشاكل ثم تحديدها . هو تحديد الجوانب التى لا تلقى رضا من الادارة فى البنية التنظيمية القائمة . ثم يقوم الباحث بدراسة

(١) هوك هورز . أساليب واستراتيجية تنظيم العمل . عرض وتلخيص كمال نور الله المنظمة العربية للعلوم الادارية سلسلة الفكر الادارى المعاصر .

شاملة للأوضاع التنظيمية القائمة كما تتمثل فيما يأتى :

- خرائط التنظيم الحالية سواء الخرائط المعتمدة أو الخرائط الوظيفية أو خرائط توزيع القوى العاملة .
- بيان السلطات الممنوحة للأفراد شاغلى مختلفى الوظائف .
- القواعد واللوائح والتوجيهات والتعليمات الخاصة باجراءات العمل .
- البيانات التى توضح علاقة المنظمة بأوجه نشاط المنظمات والسلطات الأخرى . وخاصة البيانات الموضحة . لمسئولية المنظمة أمام وحدة تنظيمية أعلى وكذلك علاقة تلك المنظمة الوظيفية مع غيرها من المنظمات وكذلك مدى مسئوليتها أمام السلطة التشريعية .

كما قد يجرى المحلل فى مرحلة التشخيص هذه تحليلا كميا وتحليلا نوعيا — اذا كان ذلك ممكنا للخدمات التى تقدمها الوحدة موضوع الدراسة.

وكذلك يتم فى مرحلة التشخيص تحديد مجال الدراسة التنظيمية وأهدافها بدقة بمعنى هل ستشمل الدراسة المنظمة ككل أو وحدة فقط من وحداتها . ونجدر الاشارة هنا الى ضرورة أن يقوم المحلل بالتحديد الدقيق للعلاقات بين تلك الوحدة وغيرها من الوحدات اذ أن التطبيق العملى كثيرا ما كشف عن ضرورة اعادة تنظيم أكثر من وحدة جزئية أخرى بالاضافة الى الوحدة موضوع الدراسة لارتباطهم جميعا معا . بحيث أن اغفال هذه العلاقة الارتباطية عند التنظيم قد يؤدى الى اختناق نتائج الدراسة .

كما يتم أيضا فى مرحلة التشخيص وضع البرنامج الخاص بتنفيذ الدراسة التنظيمية . فيقوم المصمم أو المحلل بتحديد وترتيب المجالات التى تتناولها بشكل دقيق طبقا للأولويات التى يقدرها وفى اطار الظروف التى تحيط بالدراسة وطبقا للامكانيات التى تضعها المنشأة فى خدمتها . اذ لا يمكن منطقيا — فى حالة تعدد مجالات الدراسة التنظيمية . أن يقوم الدارس بتنفيذ كل الجوانب التى تشملها الدراسة فى وقت واحد اما لأسباب مالية أو لأسباب تتصل بالوقت أو لأسباب سيكولوجية .

ويعتبر تحديد الفترة الزمنية التى تتم خلالها الدراسة من أهم المشاكل التى يجب وضع حل لها قبل مباشرة الدراسة وعند وضع البرنامج . فهذه الفترة يجب الا تطول أكثر مما هو مناسب حتى لا تفقد ادارة المنشأة اهتمامها بها . كما يجب أن لا تقصر عن ما هو مطلوب لتحقيق الكفاءة العالية فى ادائها . كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الفترة الزمنية أن انجاز الدراسة سوف يلقى على حلقات التسلسل الادارى فى المنظمة موضوع الدراسة . اعباءا جديدة بالاضافة الى أعباء عملها الأصلى وهو تيسير المنظمة والوفاء بمستلزمات العمل فيها .

لذلك فان تحديد الفترة الزمنية يخضع لعوامل كثيرة لا مجال لحصرها ومن ثم فقد اكتفينا بالاشارة الى أهمها فقط .

وتنتهى مرحلة التشخيص بوضع لائحة بخطوات العملية التنظيمية والتوقيت الزمنى الذى يقدره الباحث لانجاز كل خطوة . وكذلك تحديد المهام التى سوف تلقى على الفريق الاستشارى وتلك التى ستقوم بها مستويات ادارة المنظمة وكذلك تقدير لتكاليف القيام بالدراسة والمزايا التى يمكن أن تحققها الدراسة بشكل تقريبى .

ثانيا — مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنظمة :

تهدف هذه المرحلة الى الوصول الى البيانات الصحيحة التى تتصل بالبنية التنظيمية للمنشأة وخاصة ما يتعلق منها بأهدافها وسياساتها .

اذ أن التنظيم(١) يرتبط ارتباطا عضويا بالأهداف فمتى حدث تغير فى الأهداف فان الأمر

---

(١) د. سيد الهوارى — التنظيم بالمرجع السابق .

يتطلب اعادة التنظيم — ولذا فانه من الضرورى ان يقوم مصمم او محلل الهيكل التنظيمى بالحصول على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والتى تفيده فى فهمها ومراجعتها وغالبا ما تتوافر تلك البيانات والمعلومات فى القوانين والقرارات السياسية العامة أو القرارات الوزارية أو قرارات الادارة العليا . ويجب ان يكون معروفا له أنه دوره يقتصر على فهم تلك الأهداف فقط . لا ان يقوم بتقييمها فذلك ليس بدوره وانما هو دور المستويات ذات السلطة على المنظمة أو فيها .

وكذلك فان المصمم أو محلل الهياكل التنظيمية يجب عليه أن يقوم مع تلك المرحلة بالتعرف على الهيكل التنظيمى الحالى . سواء الرسمى أو شبه الرسمى أو الفعلى . فان تعرفه على تلك الهياكل سوف يقدم له معلومات غاية فى الأهمية بالنسبة له . أبرزها :

* معرفة نطاق الاشراف .
* معرفة عدد المستويات الادارية .
* التعرف على قنوات السلطة والمسئولية .
* التعرف على الاطار العام لتقييم العمل واساليب التنسيق .

كما يجب أن يقوم المحلل(١) أو المصمم فى تلك المرحلة بالتعرف على وسائل العمل المختلفة التى تملكها المنشأة . وبصورة خاصة الأماكن والتجهيزات والعدد وخطط وأنظمة العمل . وايضا التعرف على توزيع العمل داخل الوحدة وتحديد الجهود المبذولة وما هو ضرورى أو غير ضرورى منها . ويمكن للمحلل ان يصور هذه البيانات والمعلومات فى خرائط لتوزيع العمل .

كما أن عليه ايضا أن يقوم بتجميع بعض البيانات التفصيلية عن شاغلى الوظائف فى المنشأة وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بهم وخاصة تلك العناصر التى لها أثر واضح على سير العمل . وبتحليل تلك البيانات يكون المحلل صورة واضحة وشاملة عن كل منهم ويتمكن من تقييم كفاءتهم ومهاراتهم وكذلك قدراتهم على الوفاء بالمهام والأعمال المطلوبة منهم وكذلك فهم المسئوليات والسلطات المنوطة بالمناصب المختلفة .

وكذلك يهتم المحلل أيضا بمتابعة التطور التاريخى لتنظيم المنشأة وخلاصة القول(٢) أن المحلل يقوم فى هذه المرحلة بتجميع المادة الخام التى يعمل على أساسها . ومن ثم فان القصور فى تجميع تلك البيانات لابد وأن ينعكس أثره على العملية التنظيمية . لذلك فان الوقت الذى يستغرق فى جميع تلك الحقائق والبيانات لا يعتبر بأى حال وقتا ضائعا . اذ لا يمكن للمحلل ان يقوم بدراسة صحيحة الا اذا توافرت أمامه صورة حقيقية وواضحة للمنظمة المطلوب تطويرها أو اعادة تنظيمها .

ولذلك فان من الواجب على المحلل أن يحسن اختيار البيانات وأن يدقق فى وثائقها وأن يجيد اختيار الوسائل التى يمكن أن يحصل بها على تلك البيانات والمعلومات وأن يمحص مصادرها . وأن يقوم بتسجيلها بشكل منظم يساعد على استخدامها فى عملية التحليل بشكل فعال .

ثالثا — مرحلة تحليل الوضع الراهن :

بتكامل تجميع البيانات والمعلومات تكون الفرصة متاحة أمام المحلل كى يجرى عملية التحليل والدراسة ويقتضى هذا التحليل للوضع القائم أن يقوم الدارس بنقده نقدا بناء لا سيما فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف المقررة أو مدى سلامة وملاءمة السياسات المتبعة واستخلاص النتائج حول الأخطاء القائمة سواء ما يتعلق منها بالبنية التنظيمية أو بالمنظمة ككل .

---

(١) لفزولين — دليل التحليل الادارى — ترجمة خير الدين عبد القوى — رئاسة الجمهورية مكتب نائب الرئيس لشئون تنظيم الادارة الحكومية مارس ١٩٦١ ص ٣٧ وما بعدها .

(٢) يسرى قنصوة ودكتور احمد رشيد — التنظيم الادارى وتحليل النظم — دار النهضة العربية .

وفى رأينا أن النقاط التى يجب أن يركز عليها المحلل عند تنفيذه لتلك المرحلة الانتقادية هى :

* هل هناك مبالغة فى مركزية السلطة أو لا مركزيتها .

* هل يوجد ازدواج أو تداخل فى التنظيم القائم .

* هل تفويض السلطة يكفى للوفاء بالمسئوليات .

* مدى ملائمة نطاق الاشراف .

* مدى انعكاس نوع العمل وتوزيعه على البناء التنظيمى .

* مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية فى الهيكل فى تحقيق اغراض المنظمة .

* ما هو الأساس الملائم لتكوين البنية التنظيمية . والذى يمكن من تلافى الثغرات الحالية فى تلك البنية . هل يتم تكوين البنية التنظيمية على أساس الوظائف أو العملاء أو المناطق الجغرافية ... الخ .

* هل الاختصاصات التى تمارسها الوحدات المكونة للبنية التنظيمية الحالية محددة بدقة وبوضوح .

* ما هى العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهل هناك ضرورة لتطوير التنظيم الرسمى بشكل معين لكى يكون أكثر فعالية فى تحقيق أهداف المنظمة .

وعموما فان الهدف من تلك المرحلة هو انتقاد الوضع القائم انتقادا موضوعيا وبناءا . بهدف الوصول الى تحديد للاسباب الحقيقية لسوء التنظيم وتقييم مدى فعاليته فى تحقيق أهداف المنظمة والكشف عن نواحى القصور التى تحول دون تحقيقه لتلك الفعالية .

وعلى المحلل بعد أن ينتهى من تلك المرحلة أن يعد تقريرا مبدئيا يرفعه الى ادارة المشروع يتضمن عنصرين أساسيين :

العنصر الأول : وصف الوضع القائم للبنية التنظيمية .

العنصر الثانى : تحليله للوضع القائم ونتائجه مع التركيز على توضيح النقاط الآتية :

* الفرق بين الأهداف المقدرة وما تحقق منها بالفعل والأسباب التى تكمن وراء ذلك ودور البناء التنظيمى الحالى فى هذا القصور .

* الفرق بين البنية التنظيمية الأفضل والبنية التنظيمية الحالية .

* الفرق بين وسائل العمل (العناصر البشرية والتجهيزات) الضرورية والمتوافر منها بالفعل .

* الفرق بين ما يجب توافره من العناصر القيادية والمتوافر منها فعلا .

* الفرق بين نظام المعلومات المناسب وبين نظام المعلومات السائد فعلا .

رابعا – مرحلة بناء التنظيم الجديد :

فى ضوء دراسة كل البيانات والحقائق والمعلومات يقوم المحلل بتقديم مقترحاته التى تتعلق ببناء التنظيم الجديد . وتجدر الاشارة هنا الى أن البناء التنظيمى الجديد لا يعنى بالضرورة تغيير كل الأوضاع الحالية تغييرا شاملا وفوريا اذ أن مثل هذا التغيير الشامل والفورى ربما يحدث ردود فعل عنيفة تكون نتائجها أخطر من وجود العيوب التنظيمية الأصلية ويجب على المحلل ومصمم التنظيم أن يراعى مدى امكانية تنفيذ التنظيم الذى يقترحه . وأن يتدرج فى التغيير بحيث يتلافى ردود الفعل المضادة والعنيفة .

وبعد أن ينتهى المحلل ومصمم التنظيم فى وضع تصوراته للبنية التنظيمية الجديدة للمنظمة عليه أن يعد تقريرا يضمنه التوصيات والمقترحات التى توصل اليها .

ويجب ان يتوافر فى هذا التقرير السمات الآتية:

* الدقة فيما يتعلق بذكر الحقائق .

* تضمين التقرير المسائل ذات الصلة المباشرة بالموضوع فقط .

* يجب أن يقسم التقرير الى اجزاء وأن ترتب تلك الأجزاء ترتيبا منطقيا .

* يجب أن يتضمن التقرير مبررات اعادة التنظيم ومراحله والأسلوب الذى اتبع فى انجاز كل مرحلة . والنتائج العامة التى توصلت اليها الدراسة فى كل مرحلة .

* أن يتضمن مقترحات الدارس بالنسبة لمستلزمات تنفيذ التوصيات التى توصل اليها .

* أن يتسم بالبساطة والاختصار والتكامل . كما يجب أن يتسم بسلامة العرض وسلامة الأسلوب .

خامسا — مرحلة اختبار التنظيم :

نظرا لان التنظيم الذى يبدو جيدا على الورق ربما لا يكون كذلك فى الواقع العملى لمنظمة ما . وبما أن التنظيم الجديد يعنى تغييرا فى الأوضاع القائمة فان الدارس فى تلك المرحلة يركز على أمرين أساسيين هما :

الأمر الأول : اختبار مدى ملائمة التنظيم الذى اوصى بتنفيذه مع ظروف وامكانيات المنظمة .

الأمر الثانى : تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد.

ويمكن اختبار مدى ملائمة التنظيم مع احتياجات المنظمة عن طريق مناقشة هذا التنظيم مع كل من يهمه الأمر فى المنظمة بعد اخذ راى ادارتها العليا .

كما أن تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد يمكن أن يتحقق بأساليب كثيرة من بينها عرض التغيرات على الذين سيتأثرون بها واعطائهم حرية كاملة فى مناقشتها بصراحة .

وتوضح مزايا التنظيم الجديد للادارة . والاسترشاد بتجارب تنظيمية مماثلة كانت ناجحة لاقناعهم بتلك المزايا .

كما أنه على الدارس (مصمما ومحللا) أن يتابع تطبيق توصياته وأن يعمل على حل ما قد يترتب عليها من مشكلات كردود فعل جانبية . حتى يستقر العمل بالتنظيم الجديد .

واننا لنؤكد فى نهاية هذا المقال عن الانماط العامة لتحليل الهياكل التنظيمية . أن ما قدمناه ليس الا اطارا عاما او استراتيجية غاية فى العمومية للعمل فى هذا النوع من الدراسات . ويمكن لكل محلل فى اطار — وفى ضوء مميزاته الذاتية وطبقا للحالة التى يقوم بدراستها . أن يضع استراتيجيته الخاصة .

* * *

بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات
فى دراسة بعض مشاكل قطاع البترول

د. سميح أحمد محمود ابراهيم

تعتبر بحوث العمليات من المجالات العلمية الحديثة اذ انهـا ظهرت فى بريطانيا ابان الحرب العالمية الثانية . ففى هذه الأثناء اهتم البريطانيون باستخدام الطرق الكمية فى تشغيل اجهزة الرادار . ولقد اطلق البريطانيون على هذا الأسلوب اصطلاح بحـوث العمليات لانهم استعانوا بالعلماء فى تحليل مشكلات العمليات . وازاء نجاح هذا المنهج بدرجة كبيرة فى معالجة هذه المشكلات اثناء الحرب ، فقد انتقلت استخداماته الى مجالات اخرى غير حربية . وفى هذا المقال يعرض الكاتب بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات فى دراسة بعض مشاكل قطاع البترول .

تركزت مهمة بحوث العمليات بعد انتهاء الحرب فى صياغة الأساليب التى تم تطويرها أثناء الحرب والبحث عن استخدامات لها فى القطاع الصناعى. وفى أعقاب الثورة الصناعية مع انتشار ظاهرتى التخصـص والميكنة بدأت بعض اسـتخدامات أساليب بحوث العمليات فى القطاع الصـناعى

اعداد
دكتور سميح احمد محمود ابراهيم
مدرس الاحصاء والرياضيات
كلية التجارة ـــ جامعة الزقازيق

وخاصة فى مجال الهندسة الصناعية . وانتقل استخدام هذه الأساليب بعد ذلك الى مجـالات اخرى كالتسويق والتمويل والفروع المختلفـة للهندسة .

وتلا ذلك تطـور كيفية تحـديد الاهداف مع انتشار ظاهرة التخصص اذ بدأت الأقسام المختلفة بالمنشأة تفكر فى حل مشكلاتها من وجهة نظر كل منها التى قد لا تتفق مع وجهة نظر المنشأة ككل . فعندما ترغب المنشأة فى اتخاذ احد القرارات كقرار المخزون والانتاج مثلا يجنح كل قسم فيها الى معالجة هذه المشكلة بطريقة مختلفة . ففى الوقت الذى يرغب فيه قسـم الانتاج فى دورات انتاجية طويلة لخفض التكاليف وزيادة المخزون

برغم قســم التمويل فى عدم وجود مخزون على الاطلاق . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يرغب قسم التسويق فى زيادة حجم المخزون لتلبيــة طلبات العملاء . وازاء هذا الموقف تكون مهمــة صانع القرار هى البحث عن السياسة المثلى من وجهة نظر المنشأة ككل . واذا كان من السهولة التوصل الى الحل الأمثل من وجهة نظر كل قسم على حدة يكون من الصعوبة بمكان العثور على الحل الأمثل من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتكمن مهمة بحوث العمليات والحالة هذه فى مساعدة ادارة المنشأة لحل هذه المشاكل باعتبار تداخل الأهداف مع بعضها البعض . ولقد اقترحت جمعية بحوث العمليات الامريكية تعريفا مناسبا لبحوث العمليات بأنها تختص بالتحـــديد العلمى لأفضل تصميم وتشغيل لنظم الرجل والآلة التى تخضع لشروط تتطلب توزيع الموارد النادرة . ويمكن القول ان بحوث العمليات قد ساهمت فى اضافة بعض الأساليب الرياضية التى لم تــكن معروفة من قبــل . وتشــبه بعض القـــرارات الصناعية كالقرارات المتعلقة بالمخزون السلعى والصــيانة والتبويب مثيلاتهـــا المتعلقة بالناحية العســكرية ومن ثم كانت هــذه المجــالات أولى المشاكل الصناعية التى تم تحليلها عقب الحرب العالمية الثانية .

ولقد تغلغلت أساليب بحوث العمليات فى مجال الادارة الأمـــر الذى أدى الى تــكوين مجموعات بحوث العمليات فى كثير من الشركات وخاصـــة الكبرى منها كشركات البترول . وفى هذا المجال يتطرق هذا البحث الى تطبيق أساليب بحــوث العمليات فى دراسة بعض المشاكل البترولية . وتتجه الدراسة بصفة أساسية الى الموضــوعين التاليين :

١ ــ تخطيط انتاج وتسويق البترول .

٢ ــ مشاكل نقل وتخزين البترول .

أولا ــ تخطيط انتاج وتسويق البترول :

كثيرا ما يثور الحديث عن اتجاه بعض الدول البترولية لتغيير أثمان البترول بينما تلجــأ دول بترولية أخرى الى الحد من انتاجه حفاظا على احتياطياته وضمانا لعدم انخفاض أسعاره . وعلى هذا الاساس تنشأ الحاجة الى ضرورة التخطيط العلمى لانتاج وتسويق البترول . ويركز البحث على ايجاد نموذج رياضى لتخطيط انتاج وتسويق البترول خلال الفترة موضع الدراسة . ويعتمــد هذا النموذج على أساليب بحوث العمليات وطرق البرمجة الخطية . ويتطرق البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

التعريفات والفروض :

١ ــ يتم تقسيم الفترة موضع الدراسة الى n من الوحدات الزمنية .

٢ ــ A = كمية المخزون الأصلى المتاح من البترول فى بداية الفترة قيد الدراسة .

٣ ــ B = سعة المخزون الذى يتم فيه تخزين الانتاج من البترول خلال الفترة قيد البحث .

٤ ــ yx/xj = كميتا الانتــاج والمبيعات من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1,2, \ldots\ldots\ldots, n)$.

٥ ــ $Cj\ Pj$ = ثمن البيع وتكلفــة الانتاج لوحدة الكمية من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1,2, \ldots\ldots\ldots, n)$

النمــوذج :

فى ضوء التعريفات والفروض الســابقة يتضح أن :

$$\sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant A + \sum_{j=1}^{i-1} x_j \quad (1)$$

$$; \sum_{j=1}^{i} x_j \leqslant (B - A) + \sum_{j=1}^{i} y_j \quad (2)$$

ويمكن كتابة الشرطين (1) ، (2) كما يلى :

$$- \sum_{j=1}^{i} x_j + \sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant A \quad (3)$$

$$; \sum_{j=1}^{i} x_j - \sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant (B - A) \quad (4)$$

$$; x_j \ , \ y_j \geq 0 \qquad j = 1,2, \ldots\ldots, n. \quad (5)$$

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى بالشكل التالى :

$$P = \sum_{j=1}^{n} P_j Y_j - \sum_{j=1}^{n} C_j X_j \quad (6)$$

وعلى هذا الاساس يمكن التساؤل الآن فى تحديد قيم x_j ، y_j التى تجعل قيمة الدالة P نهاية عظمى فى ظل القيود المفروضة فى المعادلات (4) ، (5) ، (6) . ويمكن حل هذا التساؤل بطرق البرمجة الخطية أو السمبلكس .

حالة تطبيقية على بيانات مقترحة :

بفرض أن الفترة موضع الدراسة فى دولة بترولية معينة مقسمة الى اربعة أجزاء من الوحدات الزمنية . وان المخزون الأصلى المتاح من البترول فى بداية الوحدة الزمنية الأولى يساوى 1000 وحدة من وحدات الكمية . كما ان طاقة المخزون الذى يتم فيه تخزين البترول تساوى 2500 وحدة من وحدات الكمية .

وبفرض أن الجدول التالى يمثل تكلفة الانتاج C_j وثمن البيع P_j (لوحدة الكمية) بوحدات النقود خلال الوحدات الزمنية الأربعة :

j	1	2	3	4
C_j	4	5	6	7
P_j	3	7	5	6

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى كما يلى :

$$P = \sum_{j=1}^{4} P_j \; y_j - \sum_{j=1}^{4} C_j \; x_j$$

$$3 y_1 + 7 y_2 + 5 y_3 + 6 y_4 - 4 x_1 - 5 x_2 - 6 x_3 - 7 x_4 .$$

كما أن الشروط التى تخضع لها دالة الربح هى :

$$- \sum_{j=1}^{3} x_j - \sum_{j=1}^{4} y_j \leqslant 1000$$

$$; \sum_{j=1}^{4} x_j - \sum_{j=1}^{4} y_j \leqslant 1500$$

$$، \; x_j \; ، \; y_j \geqslant 0 \qquad ; j = 1,2,3,4.$$

ويمكن كتابة هذه الشروط كما يلى :

$$x_1 - y_1 \leqslant 1500 \quad ; x_1 + x_2 - y_1 - y_2 \leqslant 1500.$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 - y_1 - y_2 - y_3 \leqslant 1500$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 + x_4 - y_1 - y_2 - y_3 - y_4 \leqslant 1500$$

$$; y_1 \leqslant 1000 \quad ; - x_1 + y_1 + y_2 \leqslant 1000$$

$$; - x_1 - x_2 + y_1 + y_2 + y_3 \leqslant 1000$$

$$; - x_1 - x_2 - x_3 + y_1 + y_2 + y_3 + y_4 \leqslant 1000$$

$$; xj, yj \geqslant 0 \qquad ; j = 1,2,3,4.$$

ومن المناسب فى هذه الحالة استخدام طريقة السمبلكس فى حل هذا النموذج . وباستخدام هذه الطريقة لتحديد القيم المثلى لكل من y_j ، x_j التى تجعل دالة الربح P نهاية عظمى تصل الى :

$$x_1 = 1500 \qquad ; x_2 = y_2 = y_4 = 2500$$

$$; x_3 = x_4 = y_1 = y_3 = 0$$

وتعنى هذه النتائج ما يلى :

١ ـــ فى الوحدة الزمنية الأولى يتم انتاج 1500 وحدة من وحدات الكمية ولا يباع شيء .

٢ ـــ فى الوحدة الزمنية الثانية يتم انتاج وبيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

٣ ـــ فى الوحدة الزمنية الثالثة لا يتم انتاج أو بيع أى كمية من البترول .

٤ ـــ فى الوحدة الزمنية الرابعة لا يتم انتاج اى كمية ويتم بيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

ومن الواضح أن هذا الحل يمثل الحل الأمثل لتخطيط الانتاج والمبيعات من البترول فى الدولة موضع الدراسة وهو الحل الذى يجعل دالة الربح اكبر ما يمكن .

ثانيا ـــ مشاكل نقل وتخزين البترول :

تختص البرمجة الخطية بايجاد أفضل استخدام ممكن لمجموعة من الموارد المرتبطة فى علاقات خطية . ويمكن تطبيق أسلوب البرمجة الخطية اذا أمكن التعبير عن الأنشطة والموارد والقيود المختلفة بمعادلات أو متباينات خطية .

ويمكن تطبيق هذا الأسلوب فى علاج مشاكل نقل وتخزين البترول على النحو التالى : بفرض أن لدينا ثلاثة حقول لانتاج البترول فى احدى الدول البترولية وخمسة مخازن لتخزين البترول الناتج من هذه الحقول ـــ ومن الطبيعى أن تختلف تكاليف نقل وحدة الكمية من انتاج البترول باختلاف حقل الانتاج والمخزون وتكمن تكاليف المشكلة فى هذه الحالة فى تحديد كمية البترول التى يجب نقلها من كل حقل الى كل مخزن بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل نهاية صغرى .

ويمكن التعبير عن هذه المشكلة رياضيا باعتبار التعريفات التالية :

١ ـــ i ترمز لأى من حقول انتاج البترول ومن الواضح فى هذه الحالة أن $i = 1,2,3$

٢ ـــ j ترمز لأى من مخازن تخزين البترول ومن الطبيعى فى هذه الحالة أن $J = 1,2,3,4,5$

٣ ـــ x_{ij} = كمية البترول التى يتم نقلها من الحقل i الى المخزن

ويلاحظ أن قيم x_{ij} موجبة دائما .

٤ ـــ P_i = انتاج البترول فى الحقل i

٥ ـــ d_j = الطلب على البترول الذى يتم تخزينه بالمخزون j

٦ ـــ c_{ij} = تكلفة نقل وحدة الكمية من انتاج البترول من الحقل 1 الى المخزون j

وحيث أن البحث يتجه الى تحديد كميات البترول التى يجب نقلها من الحقول المختلفة الى المخازن المختلفة بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل أقل ما يمكن فانه يمكن القول أن المشكلة تتلخص فى تحديد قيم x_{ij} التى تجعل دالة التكلفة $\sum_{i,j} c_{ij}\ x_{ij}$ نهاية صغرى . ويلاحظ أن دالة التكلفة هذه تخضع للشروط التالية :

$$\sum_{i=1}^{5} x_{ij} = P_i \qquad \text{—١}$$

$$\sum_{j=1}^{3} x_j = d_j \ , \qquad \text{—٢}$$

٣ ـــ لجميع قيم i,j ؛ $x_{ij} \geqslant 0.$

ويمكن توضيح هذا المنهج بدراسة الحالة التطبيقية التالية (ذات البيانات المقترحة) . بفرض أن الجدول التالى يوضح تكلفة نقل وحدة الكمية من البترول من الحقول الثلاثة المختلفة الى المخازن الخمسة خلال الفترة موضع الدراسة . كما يعطى الجدول أيضا كميات الانتاج المختلفة بكل حقل وكذلك الطلب على البترول فى كل مخزن .

		المخازن 1	2	3	4	5	انتاج الحقل (بوحدات الكمية)
الحقول	1	20	28	32	55	70	50
	2	48	36	40	44	25	100
	3	35	55	22	45	48	150
الطلب على بترول المخزون (بوحدات النقود)		100	70	50	40	40	

وتوجد عدة طرق مختلفة لاختيار الحل الذى يحقق شروط الحقول والمخازن منها الطريقة المسماة بطريقة الركن الشمالى الغربى Northwest Corner rule وطبقا لهذه الطريقة يتم الاتجاه للخلية التى تقع فى الشمال الغربى من الجدول السابق واختيار اكبر كمية ممكنة من انتاج الحقل الى المخزن الموجود فى هذه الخلية — وفى هذه الحالة يتم اختيار جميع انتاج الحقل 1 وتوجيهه الى المخزن 1 (أى يتم نقل 50 وحدة من وحدات الكمية من البترول المنتج فى الحقل 1 الى المخزن 1) . وبذلك ينفد انتاج هذا الحقل فى خلال الفترة موضع الدراسة . ويظل المخزن 1 محتاجا لكمية اخرى مقدارها 50 وحدة من وحدات الكمية للوفاء بالطلب عليه . وبعد ذلك وطبقا لنفس القاعدة نتجه ايضا الى الخلية التى تقع فى المركز الشمالى الغربى . وهى التى تربط الحقل 2 بالمخزن 1 فى هذه الحالة . ويمكن للمخزن 1 ان يأخذ بقية احتياجاته من انتاج الحقل 2 وطبقا لنفس القاعدة يتم الاتجاه للخلية التى تربط الحقل 2 بالمخزن 2 . وفى هذه الحالة يتم امداد المخزن 2 بكافة احتياجاته من الحقل 2 والحقل 3 50 وحدة من الحقل 2 20 وحدة من الحقل 3) .

ومن الواضح الآن نفاد انتاج الحقلين 1، 2 ولم يتبق من انتاج الحقل 130 غير وحدة من وحدات الكمية يتم توزيعها على المخازن 3، 4، 5 كل بحسب الطلب عليه كما هو موضح بالجدول التالى :

		المخازن 1	2	3	4	5
الحقول	1	50	0	0	0	0
	2	50	50	0	0	0
	3	0	20	50	40	40

وتعطى التكلفة الكلية للنقل كما يلى :

$$= 50x20 + 50x48 + 50x36 + 20x55$$
$$+ 50x22 + 40x45 + 40x48 = 11120$$

(وحدات النقود)

ويلاحظ ان هذا الجدول يبين كيفية توزيع كميات البترول من حقول انتاجه الثلاثة الى المخازن الخمسة — ويؤدى هذا التوزيع الى تكلفة كلية مقدارها 11120 من وحدات النقود . ويمثل الحل السابق حلا مبدئيا ولكنه ليس الحل الأمثل الذى يجعل التكاليف الكلية نهاية صغرى . ومن ثم يجب البحث عن هذا الحل الأمثل الذى يجعل التكاليف الكلية للنقل اقل ما يمكن .

وبالتقدم خطوات اخرى نحو الحل الأمثل طبقا لمنهج البرمجة الخطية نصل الى الحل الأمثل التالى :

المخـــازن

الحقــول						
	1	40	10			
	2		60			40
	3	60		50	40	

ويعنى هذا الحل الأمثل ما يلى :

١ ــ يتم نقل انتاج الحقل الأول الى المخزنين الأول والثانى بواقع 40 وحدة من وحدات الكمية للأول وعشر وحدات للثانى .

٢ ــ يتم نقل انتاج الحقل الثانى الى المخزنين الثانى والخامس بواقع 60 وحدة للثانى ، 40 وحدة للخامس .

٣ ــ يتم نقل انتاج الحقل الثالث الى المخازن الأول والثالث والرابع بواقع 60 وحدة للأول ، 50 وحدة للثالث ، 40 وحدة للرابع .

ويؤدى هذا الحل الأمثل الى تكلفة كلية للنقــل مقدارها 9240 من وحدات النقود .

النتـــائج :

تناول البحث تطبيق بعض أســاليب بحوث العمليات فى معالجة بعض المشاكل البترولية . وتركز الدراسة فى النقطتين الآتيتين :

١ ــ تخطيط انتاج وتسويق البترول .

٢ ــ مشاكل نقل وتخزين البترول .

وفى الحالة الأولى يتطرق البحث الى ايجــاد نموذج رياضى لتخطيط انتاج وتسويق البترول . ويعتمد هذا النموذج على طرق البرمجة الخطية كما انتقل البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

وفى الحـــالة الثانية يناقش البحث أســـلوب البرمجة الخطية أيضـــا فى معالجة مشاكل نقل وتخزين البترول .

ويدرس البحث فى هذه الحالة التوصـــل الى نموذج رياضى يقوم على أساس افتراض عـــدة حقول لانتاج البترول وكذلك عدة مخازن لتخزينه. ويهدف البحث فى هذا المجـــال الى تحديد كميـــة البترول التى يجب نقلها من كل حقـــل الى كل مخزن لتصل التكاليف الكلية للنقـــل الى نهايتها الصغرى . وينتهى البحث الى تطبيق هذا النموذج أيضا على حالة تطبيقية بيانات مقترحة .

* * *

إدارة برامج مشروعات التنمية الريفية
داخل إطار الأسلوب التكاملى

صبحى محرم

تتركز مشكلات البلاد النامية اساسا فى مجتمعاتها الريفية ، التى تمثل المصدر الأول والتقليدى للثروة القومية ، وتشكل القاعدة الجماهيرية الكاثرة . وهى ليست فقط مصدر الحياة المدنية والدولة ككل ، ولكنها ايضا تعتبر المورد الذى تنهل منه المدينة احتجاجاتها من الطاقات البشرية . ومع ذلك فانها تعانى من التخلف والركود ، فقد كتب عليها أن تعيش حياة التخلف فى أغلب المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، حتى أصبح الطابع الغالب للمواطنين فى هذه المجتمعات فقرا يثبط العزائم ، ومرضا يوهن القدرات وأمية تقف حائلا دون التقدم والتطور ، وحتى ظهر جليا انه ليس فى استطاعة هذه المجتمعات الريفية او فى قدرتها أن توفى لسكانها من الخدمات الضرورية الا حفظ الأمن وبعض الخدمات القليلة الأخرى .

ومن هنا أحست البلاد النامية ان المشكلات التى تعانى منها مكانها فى الريف ، وموضوعها الانسان الريفى ، وان حجر الزاوية فى التنمية القومية هو التنمية الريفية ، وان غاية التنمية فى الريف هى تحويله الى مراكز انتاجية حديثة ، وتطوير الانسان الريفى وتغيير مواقفه الفكرية والنفسية ، وتحقيق التفاعل بين الريف والمدينة ، فلا تظل المدينة معدة نهمة ، وخزانة طامعه ، وسلطة باطشة ، والريف مزرعة قانعة ، وضريبة متصلة ، ثم تتركز الخدمات فى المدينة ، وتحرم منها القرية .

ومصر ، شأنها شأن الدول النامية الاخرى ، تواجه هذه المشكلة المعقدة ، بل اننا قلنا انها مشكلة من أعقد مشاكل التنمية التى تواجه مصر فى عصرها الحديث ، وهى مشكلةالنهوض بالقرية المصرية ، وتحرير المجتمع الريفى المصرى من كل مظاهر التخلف والانعزال التى عاشها منذ الحكم العثمانى فى سنة ١٥١٧ حتى الآن .

صبحى محرم

رئيس شعبة الادارة المحلية

المنظمة العربية للعلوم الادارية
جامعة الدول العربيــة

ولا غرو فى ذلك ، فمشاكل القرية المصرية ذات جذور تاريخية عميقة عمق القرون الطويلة التى عاشتها ونمت وتأصلت فيهـا ، وليس من السهل القضاء عليها بين يوم وليلة أو معالجتها ببرامج سطحية أو مشروعات وقتية ، فكم لفظت القرية المصرية العديد من أمثال هـذه البرامج والمشروعات لانها لم تتعمق عمق جذور المشاكل، وبقيت القرية المصرية بتكوينها الحضارى، تفرض قيمها وتقاليدها وأسلوب حياتها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخـرى فهنـاك حقيقة لا يجب أن تغيب عن بالنا وهى أن مشكلات القرية المصرية متشابكة ، لان أوجه الحياة فيها متشابكة ، ومن ثم فان برامج التنمية الريفيـة ينبغى أن تواجه المشكلات الريفية سـواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ادارية ، أو عمرانية كوحدة واحدة ، لأن بينها من التـأثير والتأثر ، ومن التداخل ما يجعل تصورها منفردة عمليـة عسيرة وغير واقعية .

والحقيقة الاخرى التى يجب أن تكون ماثلة فى الأذهان أن التنمية الريفية دون مساندة جماهيرية او تجاوب شعبى تعتبر جهدا ضائعا ومالا مبددا فالخطط والبرامج الريفية يجب أن تكون نابعة من الحاجات المحلية لاهـل الريف ، ويجب أن يشارك فى انشائها واداراتها المـواطن الريفى وبذلك تتحقق ارادة التنمية .

فى ضوء هذه الحقائق الثلاث ستكون معالجتنا للجوانب الرئيسية لادارة برامج ومشروعـات التنمية الريفية فى اطار الاسلوب التكاملى للتنمية الريفيـة .

انواع برامج ومشروعات التنمية الريفية :

قبل أن نتناول ادارة برامج ومشروعات التنمية الريفية ، ينبغى علينا أولا أن نوضـح ما هـو المقصود ببرامج ومشروعات التنمية الريفية ، ثم نعرض بعد ذلك لادارة هذه المشروعات والبرامج.

وغنى عن البيان أن القرية المصرية من واقـع حياتها ومشكلاتها تفرض علينا أن نتبنى الاسلوب التكاملى فى التنمية . والتخطيط للتنمية التكاملية ليس معناه كما اتبع فى المـاضى التخطيط على مستوى القطاع ثم تجميع القطاعات مع بعضها فى محاولة لايجاد التكامل ، فشتان بين التكامل والتجميع .

وفى ضوء هذا الاسلوب التكاملى للتنميـة الريفية ، يصبح المقصود بالتنميـة الريفية هو مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التى تنفذ بهدف احداث تغيير اقتصادى واجتمـاعى مرغوب ، نتيجة لتطوير وتنظيم بيئـة المجتمـع الريفى وموارده المتاحة وتنميتها الى أقصى حد ممكن بالاعتماد على الجهود الحكومية والشعبية المتناسقة ، وبحيث يكتسب كل منهما قدرة أكبر على مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمـع نتيجة لهذه العمليات .

وتعتمد التنمية الريفية أساسا على احسـاس هذه المجتمعات الريفيـة لمشاكلهم ، واشتراكهم اشتراكا فعليا تخطيطا وتنفيذا وتمويلا وادارة . والمقصود من عمليات التنمية الريفية ليس فقط احداث تغييرات مادية بل فى الوقت ذاته احداث تغييرات فى الانسان الريفى ، عاداته وتقاليده ، ثقافته وسلوكه .

هذا وقد قسم بعض الخبراء (*) الانشـطة والبرامج والمشروعات الخاصة بتنمية الريف الى ثلاث مجموعات قد تختلف فى طبيعتها ولكنها من حيث وظائفها متكاملة مترابطة ، لا تتم التنمية الا بها جميعا ، وهى :

١ ــ المجموعة الأولى :

وتشمل الخدمات ذات الصلة الحيوية الدائمة بحياة المجتمع ونشاطه ، والتى تستغل مباشرة فى هذه الجوانب مثل الخدمات الزراعية المختلفة، سـواء كانت ارشادا زراعيا أو توفير تقـاوى

(*) خبراء الأمم المتحدة : جوانب الادارة العامة فى برامج تنمية المجتمع ــ نيويورك ١٩٥٩ .

محسنة ، أو مقاومة آفات وحشرات زراعية وكتنظيم وسائل الرى ، وانشاء المصارف ، واقامة الجسور والكبارى ، وكاستحداث محاصيل أكثر ربحا ، والتنويع فى التركيب المحصولى ، ثم العناية بعملية التصنيع الزراعى ، وتربية دواجن وماشية ذات سلالات محسنة ، وغيرها من خدمات تنمية الزراعة .

كذلك يدخل ضمن هذه المجموعة تشجيع وتطوير وتسويق الصناعات الريفية والبيئة ،ونشر الحركات التعاونية سواء الانتاجية منها أم الاستهلاكية أم الزراعية ، وانشاء المؤسسات المصرفية ، مثل بنك القرية لتسهيل عمليات الانتاج والتسويق .. الخ .

وتختلف هذه الخدمات اذا كانت البيئة الريفية تضم أنشطة أخرى مثل الصيد أو الرعى .

وتعتبر الخدمات الصحية والتعليمية ركنا هاما فى التنمية الاجتماعية ، وتمثل الضمانات الاكيدة لاستمرار عمليات التنمية ، باعتبارها وسيلة مباشرة لبث العادات السليمة ، والسلوك الاجتماعى القويم ، فضلا أنها وسيلة مباشرة وايجابية فى يد المجتمع تنفتح بها أمامه أبواب المعرفة ، والاتصال بالافكار والخبرات الجديدة .

فضلا عن كل ما تقدم فانه يجب شق الطرق وبناء المسكن الصحى المناسب للفلاح ، وربط القرية بالعالم المحيط بها بوسائل مواصلات فعالة تسهيلا للنشاط الثقافى والتجارى .

٢ — **المجموعة الثانية :** وتتضمن الخدمات التدعيمية ، وهى الخدمات التى تقوم على الخطة طويلة المدى لعمليات التنمية الريفية . وتتخذ هذه الخدمات التدعيمية شكل البحث العلمى والتجارب التى يمكن تطبيقها فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمعات الريفية لتطوير الانتاج، وتوفير الوسائل المادية والفنية للتنمية الاجتماعية من تدريب للقيادات الادارية والاجتماعية ، وتقديم المشورة والخبرة ، ومختلف صور المساعدات الفنية اللازمة .

٣ — **المجموعة الثالثة :** وهى تتناول الخدمات العامة للتنمية ، وهى ان لم تكن لها فى ظاهر الامر علاقات مباشرة ، لا مع افراد المجتمع المحلى ولا مع خطة التنمية ذاتها ، الا ان الاعمال التى تحققها ذات أثر فعال على برامج تنمية المجتمع المحلى . وهذه الخدمات هى التى تتم على مستوى اكبر من المستوى المحلى ، سواء على المستوى الاقليمى أو القومى ، مثل مد الطرق العامة ، والسكك الحديدية ، مشروعات كهربة الريف ، اقامة المصانع الكبرى ، التطوير الادارى والتشريعى بمختلف صوره ... الخ .

وتحديد مجالات العمل ، أى توزيع الاختصاصات بين المجتمع المحلى والقومى لاداء هذه الاعمال يتوقف على طبيعة نظام الحكم والادارة ، أهى مركزية مطلقة ، أم هناك حكم محلى قوى بجانب الحكومة المركزية ؟ ثم هل هناك تخطيط قومى ، واقليمى ، ومحلى ، أم لا يوجد مثل هذا التخطيط ؟ وهو ما سنعرض له فى الفصول القادمة .

الجوانب الادارية لبرامج ومشروعات التنمية الريفية :

لا شك أن نجاح أى عمل يعتمد بالدرجة الاولى على وجود الاطار الادارى والتنظيم المناسب ، ويتضمن هذا الاطار عددا من المقومات الاساسية فى مقدمتها ما يلى :

١ — التخطيط .

٢ — التنظيم .

٣ — التنسيق .

٤ — المتابعة والتقييم .

٥ — ادارة الافراد .

٦ — الادارة المالية .

٧ — العلاقات العامة والاعلام .

أولا — التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد الاهداف بوضوح ودقة ، وتحديد خطى وأساليب تنفيذ هذه الاهداف فى ضوء الامكانيات والموارد المتوافرة والمتاحة ، وفيها القدرة على الربط بين الهدف أو التطلع ، والواقع أو الموجود ، وبين الوسيلة والغاية وبين المورد والحاجة ، وصولا فى النهاية الى مواءمة منطقية وعادلة .

وهو بهذا يمثل ضرورة فى اطار الاسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، ولابد بالنسبة لتخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية أن تتأكد فيه المقومات التالية :

١ — تحديد الاعمال اللازمة .

٢ — تحديد الاسباب التى تدعو لأداء هذه الاعمال .

٣ — تحديد الجهات التى تؤدى فيها هذه الاعمال .

٤ — تحديد وقت الابتداء والانتهاء .

٥ — تحديد الاشخاص المسئولين عن الأداء .

٦ — بيان كيفية الأداء .

٧ — المشاركة الشعبية فى اعداد الخطة والتخطيط الجيد تعتمد على دعامتين اساسيتين وهما :

(أ) الاحصاءات السليمة .

(ب) البحث العلمى .

وبالاضافة الى ما تقدم فان المبدأ الذى يحكم العلاقات بين التخطيط والتنفيذ وهو مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ يعتبر ضرورة لنجاح عملية التخطيط .

واذا ادخلنا البعد الزمنى فى الاعتبار فيجب أن يكون هناك خطة طويلة الاجل وخطة قصيرة الاجل لعملية التنمية الريفية . الاولى تختص بالاطار العام والثانية تختص ببلورة هذا الاطار الى تفاصيل وشعب على أساس من الدراسة الفنية والاقتصاد وهو ما يطلق عليه تقويم المشروعات Project Evaluation.

وتنمية المجتمع الريفى يجب أن تعتمد على قيام المؤسسات والمشروعات التى تلعب الدور الرئيسى فى تطوير حياة الافراد ، والواجب الاول لهذه المؤسسات والعاملين بها هو أن يحددوا الدور أو العمل الذى تقوم به المؤسسة فى عمليات التنمية الريفية ، وهذا التحديد يتم داخل اطار تخطيط عام ترسمه الدولة ، أو على الاقل يسير وفق اتجاه عام يمنع تكرار الخدمات وتضاربها ، الأمر الذى لا يمكن تجنبه اذا باشر العاملون فى هذه المؤسسات أعمالهم وفق ميولهم الشخصية وتقديراتهم الخاصة ، وليس تبعا للتخطيط العام.

ويجب عند التخطيط لمشروعات وبرامج التنمية الريفية أن تراعى الاعتبارات الآتية :

١ — مقابلة الاحتياجات الاساسية .

٢ — تأكيد المبادرة بالمشروعات التى تهدف الى التنمية الاقتصادية .

٣ — مدى استعداد الاهالى لتقبل المشروعات.

٤ — توافر الامكانيات الفنية .

٥ — المبادرة بالمشروعات التى تعطى فوائد ملموسة نسبيا .

٦ — كسب ثقة الاهالى واقناعهم بكل ما هو مستحدث وجديد .

ثانيا — التنظيم

ان تخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية. يستلزم بالضرورة وجود جهاز مركزى لتخطيط هذه البرامج ومتابعة تنفيذها .وتقويم مايعترضها من صعاب ومشاكل ، كذلك هناك ضرورة لوجود اجهزة فرعية للتخطيط على المستويات المحلية تتعاون مع الجهاز المركزى فى وضع الخطط ومتابعة تنفيذها .

وهناك عدة تصورات يمكن أن نطرحها هنا على بساط البحث حتى نصل الى انسب الاشكال والتنظيمات التى تلائم ظروفنا وأوضاعنا فى ضوء الاسلوب والمنهج الذى تبنيناه لتنمية الريف المصرى .

(ا) يمكن أن يعهد الى احدى الوزارات الفنية، والمقصود بالوزارة هى تلك الوزارات التى تقدم خدمات فنية مثل الزراعة او الشئون الاجتماعية ، او الصحة ، أو التربية والتعليم ... الخ ، يمكن أن يعهد اليها بمهمة ومسئولية التنمية الريفية ، ويعارض البعض هذا الاتجاه على أساس ان الخدمة الفنية الأصلية التى تقوم الوزارة على ادائها أو مباشرتها سوف تطغى بالضرورة على طبيعة البرامج والمشروعات وتؤثر عليها ، كذلك فانه من الناحية التنظيمية يصعب على مثل هذه الوزارة القيام بأعقد وأخطر مشاكل الأسلوب التكاملى وهو التنسيق ،لانها يصعب عليها كسب وتعاون الخدمات الفنية المختلفة القائمة على مباشرتها وزارات أخرى فى مثل مستواها التنظيمى .

(ب) يفضل البعض أن يعهد بهذه المسئولية الى وزارة محايدة ، اى تلك الوزارات التى ليس لها علاقة بأى من الخدمات الفنية الأساسية ، والتى تتولى مهام تنسيقية ، ومثل تلك الوزارة تكون فى العادة اكثر قدرة على تحقيق التعاون بين الخدمات الفنية المتعددة التى تقدمها الوزارات الفنية المتخصصة ، وتعتبر وزارات الحكم المحلى والادارة المحلية من أنسب الوزارات للاضطلاع بهذه المهمة . وهذا الاسلوب وان يحل المشكلة الأولى الخاصة بالخشية من ان يسيطر جانب الخدمة الفنية المعنية على برامج ومشروعات التنمية الريفية الشاملة ، الا أنه مازال بعيدا عن أن يحل مشكلة متطلبات التنسيق ، والتى تقتضى وجود سلطة أعلى تفرض هذا التنسيق .

(ح) قد ينشأ جهاز قومى مستقل ، تابع اما لرئيس الدولة او رئيس الوزراء او جهاز التخطيط

ويتحمل هذا الجهاز المسئولية الكاملة لبرنامج التنمية .

(د) لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، يراسها رئيس الدولة ، أو رئيس مجلس الوزراء، وينشأ لها جهاز يقوم بسكرتيريتها ، ضمانا للتنسيق .

(ه) هذا على المستوى المركزى اما على المستوى المحلى فقد تنشأ لجنة للتنمية الريفية على مستوى المحافظات ، والمراكز الادارية ، وعلى مستوى المجلس القروى ويراس هذه اللجنة المسئول الادارى الأول ، ويمكن أن تضم هذه اللجنة الى جانب قيادات العمل التنفيذى بعض القيادات السياسية والشعبية المحلية .

والواقع أن تجربة جمهورية مصر العربية قد أخذت بمزايا هذه التنظيمات جميعا علىالمستوى المركزى ، فقد صدر فى شهر يونيه ١٩٧٣ قرار السيد رئيس الجمهورية بانشاء جهاز مستقل لبناء وتنميةالقريةالمصرية يتولى اعدادالخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ السياسة العامة التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى . وبهذا فان مسئوليةالقيام بالتنمية الريفية المتكاملة قد عهد بها الى اللجنة الوزارية للحكم المحلى على اعتبار انها لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، معنية أساسا بالتنسيق بين السلطة المركزية والسلطة المحلية ، والتنسيق بين أنشطة الوزارات الفنية التى تقدم خدمات فى وحدات الحكم المحلى ، وأنشىء الجهاز المستقل ليتولى اعداد الخطط والبرامج ، واقتراحأساليب التنسيق بين الوزارات المختلفة وبين الوزارات ووحدات الحكمالمحلى فيما يتعلق بتنفيذالمشروع، وبالتالى فان الجهاز أصبح يخضع لاشراف وزير الدولة لأمانة الحكم المحلى والمنظمات الشعبية.

هذا عن المستوى المركزى ، اما على المستوى المحلى فتنظيمالجهاز غير واضحالمعالم والقسمات حتى الآن ، والأمر يتطلب انشاء لجان للتنمية الريفية على مستوى المحافظة ، والمركز الادارى، والقرية لتتولى مهمة التنفيذ ومتابعة العمل ،

وحشد الجهود والطاقات المحلية وراء أهداف المشروع ولخدمة أغراضه . وتمثل هذه اللجان حلقات متصلة ما بين القرية والمستويات المختلفة حتى مستوى مصادر الخدمات الفنية الحكوميةفى الوازات . وتكون هناكامكانيات لدراسةواقتراح مشروعات وبرامج التنمية التى ترتبط باحتياجات البيئة المحلية حيث يتم تنسيقها وترابطها محليا ورفعها الى المستوى الأعلى ، وتكون هناك وسيلة لتنظيم عمليات المبادأة فى انشاء وتخطيط وادارة وتقييم مشروعات وبرامج التنمية الريفية.

ثالثا ـ التنسيق

١ ـ التنسيق بين الاجهزة الحكومية :

تمثل الحاجة الى التنسيق ، اى الى العمل المترابط بين وحدات مختلفة دون أن تفقداستقلالها التنظيمى ، بين الأجهزة الحكومية فىمختلفاشكال البرامج والمشروعات . ويكون هذا التنسيق جوهريا بل وحيويا فى الأسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، حيث تؤدى الوزارات الفنية المتخصصة وأجهزتها دورا مهما فى التنمية الريفية . وتكون الحاجة الى التنسيق فى مكانين اساسيين : أولهما ، المستوى المركزى حيث توضع السياسات وتخطط البرامج والمشروعات ، وثانيهما : المستوى المحلى حيث يتم التنفيذ فى الميدان . فالتنسيق على المستوى المركزى يعنى اول مايعنى بالتوفيق بين السياسات والخطط والبرامج وتوقيتها ، بينما يعنى على المستوى المحلى أول ما يعنى بالعلاقات الشخصية ، والبيئة ، والسلطات ، والعناصر الأخرى التى تؤثر فى تنفيذ البرامج المعنية .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان هناك تناقضات محتملة بين الأجهزة الفنية وبين جهاز التنمية الريفية ، اذا وجد مثل هذا الجهاز المستقل والمنفصل حول دور كل منها وعلاقتها ببرامج ومشروعات التنمية . والمهم فى هذا المقام أن نؤكد أن الافتقار الى التنسيق بين كافة الأجهزة الحكومية ينبع عنها ازدواجية لا لزوم لها فى الأعمال ، وتداخل فى المسئوليات والمهام ، ومنافسة لا ضرورة لها . وهكذا يكون توفير الخدمات الحكومية سيئة التوزيع لا تراعى فيها العدالة ، ولا تقدم بأسلوب ميسر . لذلك فان أولى مهام خطة التنسيق أن يكون هناك تحديد واضح حاسم لدور كل جهاز حكومى وسلطاته واختصاصاته فيما يتعلق بالتنمية الريفيةالمتكاملة. فذلك كفيل بمنع المشاكل التى تنبع من المفاهيم المتضاربة حول دور كل جهاز حكومى ، ومن الاغراق فى التمسك بالأنظمة واللوائح والروتين ومن الخلافات بين الموظفين التابعين لكل وزارة أو جهاز حكومى على مستوى القرية .

وتختلف أساليب تحقيق التنسيق بين الأجهزة الحكومية ، الا ان هناك اداتين تبرزان الآن ، وتعتبران من أهم الادوات وأكثرها شيوعا وهما :

(أ) **تشكيل لجنة ،** وذلك بانشاء لجنة تضم ممثلين عن الدوائر والأجهزة الحكومية المعنية لتقديم المشورة العامة فى موضوع التنسيق بين برامج ومشروعات التنمية الريفية . وقد سار مشروع بناء وتنمية القرية المصرية على هذا المنهج . فقد شكلت فى الجهاز الذى انشىء للمشروع لجنة لتنسيق الخدمات ضمت وكلاء وزارات الخدمات المعنية ، والمتصلة اعمالهابتنمية وخدمة الريف .

هذا وان كاناللجوء الى أسلوباللجانشائعا، فان الفشل الذى يصيب هذه اللجان شائع أيضا، فمستوى التمثيل يهبط فى هذا اللجان يوما بعد يوم ، وجرت العادة كذلك أن يضعف الاهتمام بأعمال اللجنة شيئا فشيئا ، الى أن يصبح من الواضح أن اللجنة لم تعد تحقق الغاية المتوخاة منها . ولذلك فاننا ندق ناقوس الخطر ، ونحذر من أن ينتهى مصير هذه اللجنة ، مثل مثيلاتها من اللجان الأخرى .

(ب) **ضباط الاتصال ،** وهو اجراء اصبحت تتبعه الدول الآن أو بصفة خاصة الدول النامية

التى اصبحت تعـانى من كثرة اللجـان ، وكثرة مناقشتها دون التوصل الى قـرارات فعـالة . ويعتمد هذا الأسلوب التنسيقى على أن تعين كل وزارة أو جهاز حكومى ذات عـلاقة بتنمية الريف موظفا خاصا مهمته أن يعمل كضابطاتصال مع الجهاز المسئول عن بناء وتنمية القرية . ويمكن أن يكون ضابط الاتصال هذا ممثلا لوزارتهبصفة عامة ، أو يمكن أن يكون هناك ضباط اتصـــال لبرنامج معين أو مشروع بذاته ولفترة محدودة . وتشير الدلائل فى الدول التى أخذت بهذا الأسلوب ان هذا الاجراء نجح كل النجاح .

٢ ـ التنسيق بين الأجهزة الحـكومية والجهود الشـعبية :

التنمية الريفية لا يمكن أن تتحملها الحـكومة واجهزتها منفردة ، فالمنطلق الأســـاسى للتنمية الريفية هو جهودها الذاتية وامكاناتها المحلية . لذلك فان الأمر يتطلب البحث عن ادوات فعـالة لتنسيق اسهام الجهود الشـعبية والموظفين فى تكامل وتنسيق مع الجهود الحـكومية فى برامج ومشروعات التنمية الريفية . وهناك اسـاليب متعددة لتنظيم الجهود التطوعية للاهالى سـواء اكان بالجهد اليدوى ، أو بالمال ، أو بالفكر والعمل الذهنى .

ويوجد فى جمهورية مصر العربية العـديد من الأجهزةالحكومية والشعبية الأخرى المعنية بخدمة الريف والنهـوض به فى المجـالات العمـرانية والصحيةوالثقافية والتعليميةوالدينية والترويحية والسياسية ... الخ . ولطالما استشعرت الدولة حاجتها الى التنسيق بين مختلف الجهود العاملة فى هذا الميدان ، وبدات أعمال التنسيق بانشـاء اللجنة العليا لشئون العمال والفلاحين ، ثمانشىء المجلس الدائم للخدمات العامة لبحث السـياسة العـامة للتعليم والصحة والعمران والشـئون الاجتماعية ، والتنسيق بينها على مستوى القرية فى مشروعالوحداتالمجمعة، الذى خطط له ليكون نواة للحكم المحلى على مستوى القرية .

٣ ـ دور مجلس القرية فى التنسيق :

الحكم المحلى هو اسـاس تنظيم المشـاركة المحلية بصورةنافعة مجدية،وكلما زادتالسلطات والاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية ساعد ذلك على التخفيف من الأعباء الملقـاه على عاتق الحكومة المركزية ، وبالتالى تتمـكن الهيئـات المركزية من التركيز على النواحى العامةوالتخطيط العام ، تاركة التفصيلات للمستويات المحلية .

وللمجالس المحلية دور هام فى زيادة اسـهام الاهالى فى ادارة الخدمات ، وفى تكييف البرامج لتلائم الاحتياجات والظروف المحلية ، ولتجعلها مقبولة من الأهالى .

لذلك فان قيام المجلس القـروى برسـالته يسـتلزم أن يعمل على التنسيق بين المؤسسات والهيئات المختلفة فى منطقة عمله ، لضمان عدم تكرار الخدمات أو تعارضها ، وكذلك الاقتصاد فى الانفاق ، كما يستلزم أن يكون المجلس حلقة الاتصال بين هذه المؤسسات وبين الأهالى .

والملاحظ أن الدور التنسيقى للمجالس القروية فى مصر غير فعال ، ولا تقدر هذه المجالس اهمية التنسيق وضرورته اما لعدم ادراكها لاختصاصاتها فى ذلك المجال ، أو لتعدد جهات الاشراف على المجالس والوحدات التابعة لها ، او لعدمالتنسيق على المستويات العليا بين البرامج والمشروعـات والخدمات ، حيث لا تسير البرامج فىاتجاه واحد، ولا تؤمن بفلسفة اصلاحية متكاملة متناسـقة مترابطة ، ومجالس القرى تتاثر اكثر من غيرها بانعدام هذا التنسيق لأن نجاحها فى عملهايتوقف على وجود برنامج شامل منظم متـكامل ، يرفع مستوى القرية أو القرى التى يخدمها كل مجلس من جميع النواحى ، ويهدف الى توصيل خدمات المؤسسات الى الأهالى فى سهولة ويسر .

رابعا ـ المتابعة والتقييم

بعد تنفيذ البرامج والمشروعات يتعين اجـراء عملية تقييم لها للتعرف على مدى البرنـامج أو المشروع ، ومدى تحقيقه للاهداف المحددة ، واثره

فى تنمية المجتمعات الريفية ، بحيث تكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة تقوم بعملية تغذية عكسية لاعادة النظر فى الأهداف ، ومن ثم البرامج والمشروعات .

فقد يتولى الجهاز المركزى المسئول عملية التقييم ، وهو بذلك تقييم داخلى ، وهى عملية مستمرة ، أو قد يتولاها جهاز خارجى مستقل تماما عن الجهاز المسئول عن التنمية الريفية وادارتها ، ويقصد بهذا الاجراء ضمان موضوعية التقييم وسلامته .

وقد يكون هناك فضلا عن التقييم المركزى تقييم محلى على مستوى الاقاليم أو المحافظات .

خامسا ــ ادارة الأفراد

لعله يعتبر من نافلة القول أن نبرز هنا أن نوعية الفرد القائم على أداء الخدمة أو مباشرة المشروع هو الذى يقدر الى حد كبير نوعية البرامج والمشروعات . كذلك فان هذه البرامج والمشروعات تتأثر الى حد بالغ بالمستوى العام للكفايات البشرية الموجودة فى الدولة .

ولا شك أن احداث أى تغيير فى المجتمع الريفى سيزداد صعوبة مالم تكن هناك موارد بشرية قد تم اعداد مهارتها ، وصقل خبراتها ، وتطوير عاداتها وسلوكها . فبدون هؤلاء الافراد يتعذر تنفيذ البرامج والمشروعات .

وتخطيط وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية الريفية لها متطلبات من حيث الأفراد يمكن بلورتها فى مطلبين اثنين :

١ ــ **مهارة فنية** قادرة على حصر المشكلات والاحتياجات ،وتشخيصها تشخيصا علميا مزودا بالاحصائيات ونتائج البحوث وترتيبها حسب أولوياتها ، وتحقيق التكامل بين مشروعات التنمية وخططها ، ووضع برنامج زمنى لطريقة التنفيذ والمتابعة والتقويم .

٢ ــ **مهارة ادارية** قادرة على تحقيق أهداف الخطة بأيسر جهد واقل تكلفة ممكنة .

ولاجتذاب هذه المهارات الفنية والادارية اللازمة لدفع البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية هناك عدة طرق وأساليب استخدمت ، منها ، اعطاء حوافز تيسر للعامل أن يستقر ميدانيا فى مواقع العمل الجماهيرية ، أو تحفزه على العمل فى المناطق الريفية ، والحوافز متعددة منها المادية والعينية وغيرها . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن تتخذ خطوات حاسمة وفورية تكفل التخفيف من مركزية الادارة فى المدن واحتفاظ الوزارات بالخبرات والكفايات البشرية بيديها ، حتى تصبح الموارد البشرية طاقة معطلة ، فى الوقت الذى تتعطل فيه مشروعات وعملية التنمية .

هذا بالنسبة لعملية جذب العاملين الى العمل فى حقل التنمية الريفية ، وفى الوقت نفسه يجب ابتداء أن تكون هناك خطة للتنمية الادارية للعاملين فعلا فى برامج ومشروعات التنمية الريفية لتنمية المهارات الفنية والادارية . ولما كان التدريب أساس نجاح كافة هذه المشروعات والبرامج فان الأمر يقتضى الاهتمام ببرامج التدريب ، واعداد المدربين قوميا واقليميا ومحليا .

فضلا عن ذلك فان العاملين الجدد يجب اختيارهم من بين الأشخاص الذين يتميزون بمهارات متعددة ومناسبة للعمل فى حق تتناقض فيه الثقافات وتتعارض ، على أن يتلقوا التدريب المناسب الذى يؤهلهم للقيام بالعمل .

ويجب أن يجمع بين العاملين جميعهم فى برامج ومشروعات التنمية الريفية روح العمل الجمعى أو العمل كفريق وهو يحتاج الى تغيير فى عادات الافراد القائمين بالعمل ، ولا يتأتى ذلك الا عن طريق التدريب المشترك ، وبث الحماس فى نفوسهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وتقديم الحوافز المختلفة .

وفى النهاية يجب أن تستهدف برامج التنمية الريفية ربط المدرسة بالحياة فى القرية وفقا لمتطلبات التنمية واستكمال برامجها بنظم متطورة من التدريب تساير فرص العمل المطلوب ويتطلب الأمر ادخال أنواع مختلفة من برامج التدريب المهنى والفنى ولاسيما فى مجال الزراعة .

سادسا — الادارة المالية

المال هو عصب نجاح كل مشروع أو برنامج ، ويمكن القول أن مشروعات وبرامج التنمية الريفية يمكن أن تنقسم من حيث تمويلها الى ثلاثة أنواع :

١ — مشروعات قومية تتكفل الدولة بتمويلها بالكامل وترصد لها من الاعتمادات المالية ما يكفل تنفيذها ، وبحيث يكون هدفها فى النهاية الوصول بالقرية الى المستوى الحضرى للمدينة .

٢ — مشروعات تلى المشروعات السابقة فى الأهمية الا أن الحاجة ماسة لتغطيتها ، ويمكن انجازها بمشاركة الشعب فى انشائها بالجهد الذاتى والامكانيات المادية المتاحة وتقدم الدولة لمثل هذه البرامج والمشروعات اعانة مالية مناسبة .

٣ — مشروعات يمكن للقرية أن تمولها بامكانياتها الذاتية دون حاجة الى اعتمادات مالية من الدولة ، مثل ردم بركة أو تطهير مصرف . وهذه المشروعات يقوم الشعب بالمساهمة فيها بمجهودهم البشرى وامكانياتهم المادية المتاحة ، وهو فضلا عنأنه نوع منأنواع المشاركة يعتبر استغلالا للطاقات البشرية المعطلة فى عمل مشروعات تنمية تحقق خدمة عامة وتشعر الأهالى بقيمتهم الذاتية وبروح عمل الفريق .

ومما يجدر ذكره أن وجود ادارة مالية سليمة ورقابة تكفل لعملية التمويل أداء الغرض منها بعيدا عن الاسراف واساءة الاستعمال وحسن الاستخدام للاعتمادات المالية المخصصة للمشروعات والبرامج فيما خصصت له ، على الا تؤدى اجراءات الرقابة الى الاغراق فى المركزية .

ومن ناحية أخرى ، فان برامج ومشروعات التنمية الريفية وخاصة فى مراحل التنفيذ الميدانى تحتاج الى توفير قدر من المرونة المالية وحرية الحركة حتى تكون هناك استجابة مع الظروف الموضوعية للبرامج والمشروعات . وهذا يتطلب تخويل القائمين على تنفيذ برامج ومشروعاتالتنمية الريفية الصلاحيات والسلطات المالية المناسبة لاتخاذ الاجراء اللازم فى الوقت المناسب .

كذلك يجب النظر فى مبدأ سقوط اعتمادات البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية بانتهاء السنةالمالية ، لأنه ليس هناكأخطر من أن يشعر المواطنون بأن الأموال التى خصصت لمشروعاتهم وبرامجهم قد ضاعت عليهم ، وفى نفس الوقت فان هذا قد يدفع الأجهزة المسئولة الى الاسراع فى انفاق الاعتمادات حتى تمنع سقوطها بسبب انقضاء العام المالى ، ويكون ذلك أقرب الى التبديد منه الى الانفاق على مشروعات وبرامج تنمية .

ويجب توفير تسهيلات القروض للمشروعات والبرامج الانتاجية التى تستهدف تنمية الريف ، على أن تسدد هذه القروض ذاتيا من دخلها .

كما أن استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء يصبح من الأهمية بمكان لزيادة فعاليته .

سابعا — العلاقات العامة والاعلام ودوره فى نجاح مشروعات وبرامج التنمية

أن خطة طموحة للتنمية الريفية يجب ان تستند الى مشاركة الجماهير فيها ، وبالنسبة لجمهورية مصر العربية فان مشاركة الأهالى فى معارك التنمية بعد مرور زمن طويل من التواكل والحرمان يعتبر ضرورة حتمية اذا كنا نبغى الاسراع فى معدلات التنمية . وما من شك أن التنمية تقوم على الجهود المحلية الشعبية التى

تؤازر الجهود القومية الحكومية . واذا كانت مشاركة افراد المجتمع أساسا من أسس تنمية المجتمع المحلى ، فذلك لأن تلك المشاركة دليل على قيام الحاجة للتنمية ، ثم على الوعى بها ، والرغبة فى تحقيقها ، والوعى بالحاجات والرغبة فى مواجهتها دليل على أن هناك تغييرا فى الاتجاهات الاجتماعية .

واذا كانت التنمية أعمالا فى مجال الانتاج ، وفى مرافق الخدمات ، فان اثارة الوعى لكل عملية تنمية تعتبر أساسا من أسس العمل ، وتعتمد على تكوين القادة المحليين ، لأنهم أقدر على مواجهة الراى العام المحلى ، وابعد بوسائل الاقناع التى تتطلب معرفة وثيقة بالنظم الاجتماعية والقيم الخلقية السائدة ، وبالعادات والتقاليد ، باعتبارهم جزءا من المجتمع .

ومشاكل التنمية فى الريف ترجع الى الناس أنفسهم ، لذلك وجب توعيتهم حتى يقوموا بالدور الرئيسى فى تحمل المسئولية القيادية فى هذا المجال ، والتوعية من شأنها خلق الوعى الاقتصادى بضرورة العمل وزيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة ، والوعى الاجتماعى يكفل الحماس لهذا العمل ، وبذلك تتأكد عقيدة التطور ، فالغد لا ينبغى أن يكون صورة مماثلة للأمس ، بل يجب أن تكون صورته أكثر اشراقا .

والهدف الأساسى من أى حملة اعلامية يجب أن يكون هو محاولة خلق نزعة الاصلاح بين اهل القرية أنفسهم ، وبغير الرغبة فى التغيير التى تصدر عنهم لا يكون لوسائل الاصلاح والتقدم أى صدى المجتمع الريفى .

ولذلك يتحتم كأساس لنجاح مشروعات وبرامج التنمية الريفية أن تكون هناك حركة توعية بين أهل الريف بخطة التنمية الريفية واهدافها ، ومدى ارتباط نجاحها بمساهمة المواطنين ، وتوضيح مدى ما ستحققه هذه الخطط والبرامج فى رفع مستوى حياتهم وتطويرها نحو مجتمع أفضل . وذلك عن طريق عقد الندوات ، والقاء المحاضرات المدعمة بأصول الدين والقيم الروحية والاجتماعية ، وعرض الاحصاءات والبيانات على الاهالى فى يسر وبساطة ، وعرض الصور والافلام السينمائية ، واثارة المناقشات حول مايمكن أن تنتجه الأرض من محصولات لتنمية الدخل وتشجيعهم على تصنيع المنتجات الزراعية .. الخ . والمهم أن تكون برامج التوعية مستمرة ، ومتصلة ، وبوسائل متعددة حتى تحقق الاثر المرجو منها .

* * *

التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية

د. رفاعي محمد رفاعي

يستهدف هذا البحث بيان كيف يمكن رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال الاهتمام الدائم بتنمية الجوانب السلوكية فى المنظمة باستخدام مدخل التطوير التنظيمى ومن خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : أين نحن الان بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسبة لتلك النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما هو كائن الى ما يجب ان يكون عليه .

تعريف التطوير التنظيمى : ــ

يعبر مفهوم التطوير التنظيمى Organizational Development عن استراتيجية المنشـأة

دكتور رفاعى محمد رفاعى
كلية التجارة ــ جامعة المنصورة

بخصوص ضمان استمرار فاعلية اداء الأفراد والجماعات والتنظيم ككل باستخدام أساليب العلوم السلوكية . **ويمكن تعريف التطوير التنظيمى بانه « عملية واعية ، ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية بما يضمن تحقيق (والمحافظة على) المستوى الأمثل للأداء مقاسا بمقاييس الكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية »**(١) .

ويمكن من هذا التعريف الوصول الى النتائج الآتية : ــ

١ ــ ان عملية التطوير التنظيمى ليست عملية عشوائية ، وانما هى عملية واعية ومخططة

(1) Michael E. McGill, Organization Development for Operating Managers (AMACOM, 1977), p. 3.

تستهدف الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : **أين نحن الآن ؟ وما هـــو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه ، وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليـــه الآن الى ما هو مطلوب ؟**

٢ ـــ ان عملية التطوير التنظيمى ليست مرادفا للتغيير التنظيمى لأن استخدامهما كمترادفين يحمل المفهوم الأول أكثر مما هو مقصود منه ، حيث أن المقصود من التطوير التنظيمى تحقيق المســـتوى الأمثل للأداء عن طريق الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة ، أى أن التطوير ينصب هنا بشكل أساسى على كيفية تحقيق الاســـتغلال الأمثل لامكانيات الافراد فى التنظيم أى انها عملية سلوكية بالدرجة الأولى .

٣ ـــ ان الهدف ليس مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط ، وانما المحافظة على هـــذا المستوى أيضا ، وهذا معناه ان عملية التطوير التنظيمى لابد أن تكون عملية مستمرة ومن ثم فان مسئولية احـــداثه لابد أن تكون مسئولية داخلية بالدرجة الأولى واذا اقتضت الضرورة الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة فيجب أن يكن بقصـــد المعاونة والارشاد فقط .

٤ ـــ ان المســـتوى الامثـــل للأداء التنظيمى يقاس بمعايير ثلاثة هى (الكفاءة efficiency والفاعلية effectiveness والصحةالتنظيمية health

ـــ وتقـــاس الكفاءة بنســـبة المدخلات الى المخرجات والقاعدة الاساسية التى تستخدم فى الحكم على مستوى الكفاءة هى مدى تحقيق أقصى مخرجات بأقل قدر من المدخلات اى ليس المهم تحقق الهدف فقط ولكن الأكثر أهمية هو كيف تحقق هذا الهدف ؟

ـــ اما الفاعلية فهو معنى يعبر عن مـــدى انجاز الاهداف المحددة ، وقد لا يلتفت كثيرا الى قياس الكيفية التى تحققت بها تلك الأهـــداف وذلك لأن المفهوم بطبعه اقل قابلية للقيـــاس من مفهوم الكفاءة بسبب دخول العوامل النوعية فى الاعتبار .

ـــ اما الصحة التنظيمية فهى دالة العلاقة بين الأفراد والتنظيم ويتميز التنظيم الصحيح بثـــلاث خصائص هى (تحقيق التكامل بين الأهدافالفردية والتنظيمية ـــ أن يمكن من الاستفادة القصوى

مراحل التطوير التنظيمى : ـــ

من الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات ـــان يشجع مناخه على النمو الفردى والتنظيمى) .

وهذا معناه أن المستوى الأمثل للأداء التنظيمى لا يتحقق الا برخاء الافراد والجمـــاعات والتنظيم ككل .

الآن الى ما هو مطلوب ؟

أشرنا فى الفقرة السابقة الى ان عملية التطوير التنظيمى عملية واعية ومخططة تستهدف الاجابة على ثلاثة اسئلة رئيسية هى : **أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسبة لهذه النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه**

وللاجابة على الأســـئلة السابقة فان الأمر يتطلب المرور بمرحلتين هما :

المرحلة الأولى : ـــ

تشخيص الوضـــع الحالى للتنظيم وتحـــديد الموقف الذى يجب أن يكون عليه .

ولتحقيق هذا الهدف يمكن الاستعانة ببعض طرق التشـــخيص الذى سنقوم بتحـــديد الملامح الأساسية لـــكل منها وكيفية الاستعانة بها فيما يأتى : ـــ

(أ) استقصاءات المسح الشامل
The survey questionnaire

والاستقصاءات بوجه عام وسيلة غير مباشرة للحصول على أنواع معينة من المعلومات ، وأسئلة الاستقصاء عادة ما تكون موحدة بالنسبة لجميـــع

الافراد المطلوب جمع المعلومات منهم ولا يكون الأمر فى حاجة لكى يفصح أى منهم عن شخصيته وهذه الخاصية تجعل للاستقصاء ميزة هامة لانها تجعل المستقصى منه قادر على ابداء رأيه بصراحة ووضوح دون خوف من معرفة شخصيته .

واسئلة الاستقصاء عادة ما تكون مغلقة بمعنى أن حرية اختيار المستقصى منه فى الاجابة على اى سؤال تكون محكومة بالاجابات البديلة التى يضعها مصمم الاستقصاء .

مثال : هل تشعر بان رئيسك فى العمل :

شديد جدا .. شديد .. معتدل .. متساهل .. متساهل جدا .. ؟

وهذا النوع من الأسئلة فضلا عن انه يسهل عملية الاجابة كما يسهل ايضا تفريغ وتحليل البيانات الا انه لا يعطى الحرية الكافية للمستقصى منه فى التعبير عن آرائه ومشاكله بطريقة مفصلة وبالطبع يمكن التغلب على تلك الناحية باستخدام الأسئلة المفتوحة ويستبدل السؤال السابق مثلا بسؤال آخر هو : ـ كيف يعاملك رئيسك فى العمل ؟ الا ان صياغة السؤال بهذا الشكل يجعل الاجابة تستغرق وقتا أطول كما يصعب من عمليات تحليل البيانات .

وعند تشخيص المناخ التنظيمى لاغراض التطوير التنظيمى فقد يتطلب الامر تشخيصا كاملا لمختلف جوانب المناخ التنظيمى يشمل الدافعية ، وعمليات الاتصال ، وعمليات التفاعل بين الافراد والجماعات ، وعمليات اتخاذ القرارات وعمليات تحديد الأهداف ، وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ، وهنا يمكن للباحث أن يستعين ببعض الاستقصاءات النمطية الشائعة المعدة لهذا الغرض مثل نموذج ليكرت(١) .

وعلى الرغم من أن هذه النماذج المعدة مقدما توفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة كما انها تمكن من مقارنة النتائج بمثيلتها فى التنظيمات الأخرى الا أنها احيانا قد لا تغطى فى بعض جوانبها مختلف النواحى المطلوب قياسها فى منظمة معينة مما يجعل المنظمة مضطرة لتنمية نموذج خاص بها يغطى احتياجاتها المتميزة .

وقد لا يحتاج الأمر الى تشخيص المناخ التنظيمى ككل ، فقد تدل الشواهد على أن التركيز يجب أن يكون على مجالات محددة مثل اتجاهات الافراد وفى هذه الحالة يمكن اما الاستعانة ببعض الاستقصاءات النمطية الشائع استخدامها مثل نموذج Porter (٢)والذى يطلق عليه Need satisfaction questionnaire او تصميم استقصاء خاص يلائم ظروف الحالة موضوع الدراسة .

(ب) المقابلات الشخصية : Interviews

المقابلة الشخصية وسيلة للحصول على المعلومات بشكل مباشر من المستقصى منه خلال المحادثة الشخصية التى يجريها معه الباحث ، ونظرا لان الفرصة تكون متاحة للأخذ والعطاء بين الطرفين فانه يمكن من خلالها الحصول على معلومات أكثر عمقا ومعرفة حقيقة مشاعر واتجاهات المجيب وهذا مالا يتيسر فى اسلوب الاستقصاء .

ونظرا لان شخصية المجيب تكون معلومة فان مدى صدق المعلومات التىيقدمها تعتمد على درجة ثقته فى الباحث ، فاذا كان على يقين بأنه لن يفشى اقواله واسراره فسيكون صريحا معه الى ابعد حد أما اذا لم تكن ثقته فيه كافية فان ما يعطيه من معلومات سيكون بعيدا عن الحقيقة والواقع الى حد كبير .

---

(١) Rensis Likert, **New Patterns of Management** (N.Y., McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), pp. 223-233.

(٢) L.W. Porter and E.E. Lawler, **Managerial Attitudes and performance** (Irwin, Homewood — Illi., 1968).

ويقارن الجدول التالى بين كل من النـواحى الايجابية والسلبية فى اسلوب الاستقصاء .

(جدول رقم ١)

الخصائص العامة	النواحى الايجابية	النواحى السلبية
ـــ وسـيلة غير مباشرة ولا تفصح عن شخصية المستقصى منه	عدم الافصاح عن الشخصية يشجع على الامانة والاخلاص فى الاجابة	من الصعب ان نحـدد بدقـة أين تكون بعض الآراء او الاتجـاهات الخاصة
ـــ حرية المستقصى منه عادة ما تـكون مقيـدة بسبب الاختيـارات المحـددة للاجابة	ـــ تسهل هذه الخاصية من الصياغة الكمية للأسئلة ومن ثم تساعد على التحليل الاحصائى للمعلومات .	ان الاجـابات المقننـة لا تساعد على الافصاح عنحقيقة المشاعروالآراء
	ـــ استيعاب عدد أكبر من المجيبين	كمـا أنهـا لا تمكن من الحصـول على اجابات عميقـة عن كثـير من الامور .
ـــ لاتستغرق وقتا طويلا	نظرا لانها لا تحتاج الى وقت طويل لجمع وتحليل البيانات لذلك فهى قليلة التكاليف .	صارم ـــ غير مرن
ـــ سهولة الادارة	لا يحتاج الى مهارات خاصة لادارته	

وكما هو الحـال فى الاستقصاء فان المقابلة الشخصية يمكن أن تتم باستخدام نماذج نمطيـة او نماذج خاصة ، كما أنها قد تهدف الى توصيـف المناخ التنظيمى ككل أو الى جزء منه تبعا لظروف كل حالة .

وعادة ما يقوم الباحث باعداد قائمة بالاسئلة يمكن من خلالها توجيه الحديث أثنـاء المقابلة للحصول علىالمعلومات المطلوبة الا ان تلكالاسئلة تكون فى الغالب اسئلة مفتوحة لاعطاء الحـرية الكافية للمجيب للتعبير عن آرائه وحقيقة مشاعره من امثلتها ما يأتى : ـــ

١ ـــ (أ) ما هى فى رايك اهم المشـكلات التى تواجهها المنظمة ؟

(بَ) الى اى مدى تؤثر تلك المشـكلات على شخصك وعملك ؟

(ج) ما هى مقترحـاتك بخصـوص التغلب على تلك المشكلات ؟

٢ ـــ (أ) ما هى المتاعب التى يخلقها الآخرون ولا تمكنك من العمل بكفاءة ؟

(ب) ما هى المتـاعب التى تسـببها انت للآخرين بشكل يعوق كفائتهم ؟

٣ ـــ (أ) على فرض انك اصبحت مسئولا عن هذه المنظمـة ما هى الامور التى يجب تلافيهـا لجعل المنظمة تعمل بكفاءة اكثر ؟

(ب) على فرض انك اصبحت مسئولا عن هذه المنظمة فما هى المقترحات التى يجب البدء فى تنفيذها لجعل المنظمة تعمل بكفاءة اكثر ؟

وقد تتم المقابلة الشخصية ايضا من خـلال استخدام نظام الأسئلة المغلقة وفى هذه الحـالة

يطلق عليها اسم المقابلة المقننة structured والأسئلة المستخدمة فى هذا النوع تكون فى العادة اكثر تحديدا واكثر تفصيلا وسنعطى مثلا عليهــا من واقع مقابلة أجريت بخصوص برنامج لتوسيع نطاق واجبات الوظيفة :

١ ــ كما تعلم أن المنشأة بصدد اعداد برنامج يتعــلق بتوســيع نطاق واجبــات الوظيفــة job enlargment هل تعتقد أن الوقت الآن ملائم لهذا النوع من البرامج ؟

(اذا كانت اجابتك بنعم يمكنك الانتقال الى السؤال الثالث أما اذا كانت اجابتك بلا فانتقل الى السؤال التالى) .

٢ ــ ما هو مدى اهتمامك بهذا البرنامج هل تهتم بدرجة كبيرة ، أم تهتم نسبيا أم لا تهتم مطلقا؟ اذا كنت تهتم نسبيا أو لا تهتم مطلقا فاقفز الى السؤال الرابع .. أما اذا كنت تهتم بدرجة كبيرة انتقل للسؤال التالى :

٣ ــ لماذا تهتم بهذا البرنامج ؟

٤ ــ ما الذى سمعته حول هذا البرنامج ؟

٥ ــ ما هى درجة تأكدك بخصوص المشاركة فى هــذا البرنامج (متأكد جدا ، متأكد نسبيا ، غير متأكد بالمرة) .

وهكذا نجد أن المرونة والعمق اللذان يميزان الأسئلة المفتوحة يقابلها طول الوقت وصعوبة التحليل ، وبالنسبة للاسئلة المغلقة فان سهولة الادارة ، واختصار الوقت يقابها عدم المرونة وعدم الحصول على المعلومات الكافية .. لذلك يلجأ البعض الى نظام وسط يجمع بين مزايا النظامين يطلق عليه المقابلة شبه المقننة semistructured ولاستخدام هــذا الأسلوب فى تشخيص المنــاخ التنظيمى يتم تصنيف المشاكل التنظيمية المطلوب دراستها الى عدد من العناصر الرئيسية مثــل « مشاكل متعلقة بالاهداف التنظيمية ــ مشاكل متعلقة بهيكل العمل وتوزيعه ــ مشاكل العمل مشاكل العلاقات » على أن يتم تشخيص كل عنصر من هــذه العناصر بعدد من العبارات توضح كل منها فى كارت مستقل يحمل رقم العنصر الرئيسى ثم تعطى الكروت للمستقصى منه ليقوم باختيار الكارت الذى يراه مطابقا للحالة من وجهة نظره بالنســبة لكل عنصر ويطلب منه اعطاء مثــال توضيحى من واقع العمل للحالة التى يختارها ، وبعد ذلك يقوم كل مستقصى منه بترتيب المشاكل المختارة فى ثلاث قوائم وفقا لأهميتها النسبية ، ووفقا لمدى الحاقها ، ثم وفقا لمدى تأثيرها عليه شخصيا . بعد ذلك يتم تجميع القوائم من جميع المجيبين ويتم التنسيق فيما بينها ويعاد مناقشتها مع المجموعة ككل .

وبوجــه عام فأيا كانت صــيغة المقابلة فانه أسلوب يحتاج الى وقت طويل سواء من جانب الباحث أو المستقصى منه ، وأى محاولة من جانب الباحث لاختصار وقت الحديث أثناء المقابلة قد تؤثر على نفسية المستقصى منه وعلى ثقتــه فى البحث ومن ثم على نوع المعلومات التى يمكن تقديمها . لذلك فان استخدام هذا الأسلوب يحتاج الى نوعية خاصة من الأفراد يســتطيع ادارة المناقشة بالشكل الذى يجعلها دائما فى اطــار الموضوع بقدر المستطاع وهذه النوعية لا تتوافر فى كثير من التنظيمات بالقدر الكافى ، كمــا أن محاولة الحصول عليها من خارج المنظمة قد يكون مكلفا الى حــد كبير .

(ج) الملاحظة المباشرة Direct observation

وفى هذا الأسلوب يقوم الباحث بملاحــظة سلوك الأفراد والجماعات فى التنظيم ليتبين بنفسه الجوانب التى تحتاج الى اصلاح . وهو من خلال المراقبة الدقيقة للسلوك أثناء العمل يمكن أن يستنتج حقيقة المشاعر والاتجــاهات والتى قد لا يرغب الفرد فى التعبير عنها بشكل مباشر .

وهناك عدة أساليب يمكن أن يستعين بهــا خلال هذه الطريقة فى الحصول على البيــانات

ويلخص الجدول التالى النواحى الايجـابيةوالسلبية فى اسلوب المقابلة الشخصية :

(جدول رقم ٢)

الخصائص العامة	النواحى الايجـابية	النواحى السلبية
ــ وسـيلة مباشرة لجمـع المعلومات من خلال اللقاء وجها لوجه	العمق والمرونة	صاحب الرأى يكون معلوما
ــ استخدام الأسئلة المفتوحة	تعطى للمجيب الحرية الكافية للتعبير عن آراءه ومشاعره	التشـتت ــ الحصـول على معلومات زائدة غير مطلوبة ــ صعوبة التحليل الكمى للبيانات
ــ تحتاج الى وقت طويل	العمق ــ احتواء المجيب	ارتفاع التكلفة
ــ تحتاج الى مهارات خاصة فى الاعداد لها ، واجرائها وتحليل نتائجهـا .	الثقة فيما يمكن الحصـول عليه من معلومات اذا أديرت بكفاءة عالية	المهارات المطلوبة للقيام بهـا نادرة ومكلفة

المطلوبة من أهمها دراسة الحـركة والوقت ، ملاحظة الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بقوائم خاصة لتسجيل نتائج الملاحظة ، سـؤال الأطراف المتصلة بالظاهرة موضوع الدراسـة عن ملاحظاتها حول هذه الظاهرة . وسـنقوم بتحليل كل أسلوب من هذه الأساليب الثلاثة بشىء من التفصيل على النحو التالى :

الأسلوب الأول : دراسة الحركة والوقت ووفقا لهذا الأسلوب فان الباحث يقوم بقياس الوقت المستغرق فى انجاز كل نشـاط أو أى جزء من أجزائه ومن واقع تحليل النتائج التى يتم تسجيلها يمكن تحديد الجوانب التى تكون فى حـاجة الى تحسين أو اصـلاح .

الأسلوب الثانى : ملاحظة سـلوك الأفراد أو الجماعات أثناء العمل وتسجيل نتائج الملاحظة فى قائمة خاصة كما فى النموذج التالى :

الأسلوب الثالث : وفيه لا يقوم الباحث بمراقبة الظاهرة بنفسه وانما يسأل الآخرين المتصـلين بهذه الظاهرة عن ملاحظاتهم حولها . فاذا كان المطلوب دراسة سلوك جماعة ادارة التسويق مثلا فان الباحث يسأل جميع الأطراف التى لهـا علاقة بهذه الادارة عن ملاحظاتها حول سـلوكها (كالادارات الأخرى فى المنطقة ، والمستهلكين ، والوسطاء ... الخ) . وهذا الأسلوب يمكن الادارة من الوقوف على حقيقة صورتها فى أعين الآخرين ولذلك يطلق على هذا الأسلوب اسـم Organizational Mirroring ويمكن استخدام هذا الأسلوب بالخطوات الآتية :

١ ــ تحديد الجمهور المتصل بالوحدة أو التنظيم محل الدراسة .

٢ ــ سؤال هذه الجماهير سواء عن طريق الاستقصاءات أو من خلال المقابلات لوصف طبيعة تفاعلهم مع الوحدة محل الدراسة .

٣ ــ يطلب من هـذه الجمـاهير تسـجيل ملاحظاتها عما يرونه بخصوص عمل تلك الوحدة أو التنظيم (ما يجب الإكثـار منه ، وما يجب تقليله ، وما يجب التوقف عن عمله ، وما يجب البـدء فيه) .

موضوع الملاحظة .... التـــاريخ

السلوك موضوع الملاحظة	أبدا ١	٢	٣	٤	دائمـــا ٥
١ ـ يشارك فى المناقشة .					
٢ ـ لديه اســـتعداد واضح لقبول التجـــديد والتغيير .					
٣ ـ يبدى اهتمام بالموضوع .					
٤ ـ يحدد المشاكل بفاعلية .					
٥ ـ يشارك فى حل المشاكل المحددة بفاعلية .					
٦ ـ فعال فى اتخاذ القرارات .					
٧ ـ حساس تجاه الآخرين .					
٨ ـ لديه قدرة جيدة على الاصغاء .					
٩ ـ امين على نفسه وعلى الآخرين .					
١٠ ـ يعبر عن رايه بوضوح .					
١١ ـ تغلب عليه الموضوعية .					
١٢ ـ معاون للاخرين .					
١٣ ـ قادر على اكتشاف النقط الهامة .					
١٤ ـ قادر على انتقاد ذاته .					
١٥ ـ لديه استعداد طيب للتعلم .					
١٦ ـ يمكن أن يشارك الآخرين فى عملية التعلم					
١٧ ـ ليس حادا فى مناقشاته .					
١٨ ـ ينشط تفكير الآخرين .					
١٩ ـ عقله متفتح .					
٢٠ ـ قادر على الخلق والابتكار .					
٢١ ـ يحسن استغلال وقته .					
٢٢ ـ يتميز بمستوى عال من الأداء .					

٤ ـ التقرير بهذه الملاحظات للوحدة أو التنظيم موضـــوع الدراسة .

وعلى الرغم من المزايا التى يحققها اسلوب الملاحظة الشخصية الا انه يحتاج الى وقت طويل للحصول على المعلومات المطلوبة والى مهارات خاصة من جانب الأشخاص القائمين بالملاحظة ، كما أنها تخلق عدة صعوبات عند تحليل البيانات .

ويلخص الجدول التالى الجوانب الايجابية والسلبية فى طريق الملاحظة الشخصية .

(جدول رقم ٣)

الخصائص العامة	النواحى الايجابية	النواحى السلبية
ـ وسيلة مباشرة لجمع المعلومات	القياس الدقيق للسلوك خلال العمل	يصعب احيانا استنتاج المشاعر والاتجاهات من واقع الملاحظة المباشرة للسلوك .
ـ يمكن تقنينها باستخدام قوائم معدة مقدما	يساعد ذلك فى القاء الضوء على مختلف مشاكل السلوك	أن بعض المشاكل السلوكية قد يهمل دراستها لعدم دخولها فى القائمة .
ـ تحتاج الى وقت طويل من جانب القائم بالملاحظة	لا يترتب عليها اى تعطيل للشخص المطلوب دراسته	قد يحتاج الحصول على المعلومات المطلوبة استغراق وقت طويل
ـ تحتاج الى مهارات خاصة فى جمع وتحليل المعلومات	تعطى نتائج دقيقة عن المشاكل السلوكية محل الدراسة	ان المهارات المطلوبة قد تكون نادرة ومكلفة .

وبعد استعراض الطرق الثلاث التى يمكن الاستعانة بها فى الاجابة على : ما هو الموقف الذى نحن فيه الآن ؟ وما هى الحالة المرغوب تحقيقها ؟ فان تفضيل طريقة على اخرى او الجمع بين بعضها أو كلها فى الدراسة **يتوقف على عدد من العوامل أهمها ما يأتى :**

ـ نطاق الدراسة ذاتها .. فهل المطلوب تشخيص كل الجوانب السلوكية فى التنظيم أم بعضها ؟

ـ هل المطلوب جمع البيانات بطريقة مباشرة أى من خلال الاتصال المباشر بمصدر البيانات أم بطريقة غير مباشرة أى باستخدام وسائل وسيطة؟

ـ درجة الحرية التى يمكن السماح بها لمصدر البيانات فى التعبير عن رايه حيث يحدد ذلك صياغة الاسئلة الممكن توجيهها .

ـ الوقت المتاح لاعداد وجمع ، وتحليل البيانات .

ـ مستوى المهارات المتاحة لعمليات اعداد ، وجمع وتحليل البيانات .

المرحلة الثانية : الانطلاق مما هو كائن الى ما يجب أن يكون

(المداخل البديلة للتطوير التنظيمى)

بعد أن انتهينا من مرحلة التشخيص فان المطلوب الآن هو تحديد كيفية الانتقال مما نحن عليه الآن فى الواقع الى الموقف المرغوب فيه ، وهناك طرقا مختلفة يمكن الاستعانة بها فى تحقيق ذلك نستعرض أهمها فيما يأتى :

١ ـ أسلوب اعادة نتائج المسح
The Survey Feedback Approach

ويعتبر هذا الأسلوب من اقوم الأساليب المستخدمة واشهرها فى عملية التطوير التنظيمى وقد تم تنميته بواسطة Floyd Mann بمركز البحوث بجامعة ميتشجان بالولايات

المتحدة عام ١٩٥٠(١) وتطبيق هذا الاسلوب فى عملية التطوير التنظيمى يتم وفقا للخطوات الآتية :

(أ) القيام بعملية مسح شامل للمشاكل السلوكية التى تواجه التنظيم ككل أو أى وحدة من وحداته باستخدام اسلوب او اكثر من الأساليب السابق الاشارة اليها (مرحلة التشخيص) .

وتدل الخبرة على أن أنسب فترة للقيام بعملية المسح هى الفترة التى تكون فيها ظروف العمل طبيعية حتى لا تكون البيانات كرد فعل لأثر بعض الظروف الطارئة .

(ب) بعد أن تقوم مجموعة البحث ، بتحليل نتائج المسح فانها تعيد هذا التحليل الى الوحدة أو المجموعات التى تم الحصول منها اصلا على المعلومات أو التى كانت ، محلا للدراسة .

(جـ) تقوم هذه الوحدات بدراسة النتائج لتقف على نواحى الضعف وتقدم بنفسها المقترحات الكفيلة للقضاء على المشكل ، ثم يخطط لوضع هذه المقترحات موضع التنفيذ العملى .

(د) بعد أن توضع خطة تنفيذ المقترحات عمليا ، لابد من أن تكون هناك عملية متابعة مستمرة للتأكد من مدى الالتزام بالخطة ، فبدون المتابعة المستمرة لم تحقق خطة التطوير التنظيمى أهدافها .

هذا ويلاحظ ان دور الخبير فى هذه الطريقة مقصورا فقط على اعداد الوسائل المناسبة لجمع البيانات ، والقيام بتحليلها واعداد خطة التطوير ومتابعتها أما مقترحات التطوير ذاتها ومحتوى الخطة فانها تكون نابعة من التنظيم ذاته . أى ان دور الخبير الخارجى هو المعاونة فى تشخيص المشاكل وليس وضع الحلول لها .

٢ ـ طريقة خبير العمليات
Process Consultant

وقد تم تنمية هذه الطريقة بواسطة Edgar Schein وتفترض أن الأداء الفعال للتنظيم يتوقف على فاعلية العمليات الانسانية ومن ثم فان تحليل تلك العمليات ودراستها دراسة انتقادية تساعد على اكتشاف نواحى الضعف فيها واقتراح العلاج المناسب لها . وتشمل دراسة العمليات الانسانية الهامة فى المنظمة النواحى الآتية : ـ

ـ الاتصالات .. ويشمل التحليل كيفية تدفق المعلومات مختلف أعضاء التنظيم بمعنى أن التركيز ليس على مضمون الاتصال بقدر ما هو على كيفية انتقال هذا المضمون .

ـ ادوار الأعضاء داخل الجماعات .. حيث يشمل التحليل طبيعة هذا الدور (وظيفة كل فرد فى الجماعة) ، والكيفية التى يتم بها أداء هذا الدور .

ـ نظام اتخاذ القرارات .. ويتضمن التحليل اسلوب الادارة فى حل المشاكل ومدى الاستعانة بالمرءوسين .

ـ معايير الجماعة .. ويشمل التحليل المعايير والقواعد (الرسمية وغير الرسمية) التى توجه سلوك الجماعة وكيف تؤثر فى أدائها .

ـ القيادة والسلطة .. ويشمل التحليل من الذى يقود بشكل رسمى ، أو بشكل غير رسمى ؟ وكيف ؟ هل يستمد قدرته على التأثير من سلطة المركز الرسمى فقط ؟ أم خبرته وقدراته الخاصة ؟

ـ العلاقة بين الجماعات .. الى اى مدى تعمل جماعات العمل فى تعاون ؟

---

(١) F. Mann & R. Likert, "The need for Research on the Communication of Research Results", Human Organization, (Winter 1952), pp. 15 - 19.

(٢) Edgar H-Schein, Process Consultation (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1971).

ـ الصراع .. كيفية حل مشاكل الصراع داخل الجماعات ، وهل هو بناء أم هدام ؟

وفى هذه الطريقة يقوم الخبير بمراقبة سلوك مفردات الدراسة (عادة المديرين) أثناء آدائهم للعمل ليقوم بدراسة انتقادية للعمليات الانسانية السابقة الاشارة اليها وفى سبيل هذه الدراسة قد يحتاج الى جمع بيانات اضافية من باقى أعضاء التنظيم سواء من خلال المقابلة الشخصية أو باستخدام أسلوب الاستقصاء .

وتستهدف الدراسة الانتقادية التى يقوم بها الخبير تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هى : ـ

١ ـ أن تقف المجموعة محل الدراسة (المديرين مثلا) على طبيعة سلوكهم فى العمل فيما يتعلق بالنواحى الانسانية السابق الاشارة اليها .

٢ ـ أن تتعرف على كيفية تأثير هذا السلوك على أدائهم الكلى فى العمل .

٣ ـ تقديم المقترحات التى من شأنها أن تجعل هذا السلوك أكثر فاعلية .

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة الا أن بعض المديرين لا يميلون الى استخدامها خاصة هؤلاء الذين لا يحبون أن يراقب الغير تصرفاتهم أثناء العمل حتى لا تنكشف عيوبهم الشخصية .

٣ ـ طريقة بناء الفريق Team Building

يتكون التنظيم من جماعات عمل مختلفة فهناك الجماعات الوظيفية (ادارة كذا أو قسم كذا ..) وجماعة رؤساء الأقسام ، وجماعة مديرو الادارات ، وجماعة الادارة العليا (مجلس الادارة) .. الخ . والفكرة الرئيسية فى طريقة بناء الفريق هى جعل هذه الجماعات العادية داخل التنظيم تعمل بروح الفريق بما يؤدى الى رفع كفاءتها ومن ثم رفع الكفاءة التنظيمية ككل .

ومن هنا نجد هذه الطريقة فى التطوير التنظيمى تقوم على افتراضين رئيسيين هما : ـ

الأول : ان بث روح الفريق فى الجماعة (جعلها تعمل فى تعاون وتكامل) يؤدى الى تحسين مستوى ادائها .

الثانى : ان مثل هذه الجماعات التى تعمل بروح الفريق تساعد على اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى أفرادها .

وحتى يمكن الوقوف على نواحى الضعف التى تحول دون الفاعلية فى أداء الجماعة فان الأمر يتطلب دراسة اجراءات العمل داخل الجماعة وطبيعة العلاقات الشخصية بين أفرادها وطبيعة دور قائد الجماعة فى هذه العلاقات .

ووفقا لهذه الطريقة فان المسئول عن بناء فريق العمل (وهو عادة الخبير الخارجى) تنحصر مهمته فى مجرد معاونة الجماعة فى تشخيص العقبات واقتراح الحلول التى من شأنها أن تقضى على تلك العقبات ، فالخبير الخارجى على الرغم من أنه يقوم بنفسه بملاحظة سلوك الجماعة أثناء العمل وينظم لقاءات شخصية مع أعضائها للوقوف على وجهات نظرهم الا أن ذلك لا يغنى عن اللقاءات الجمعية التى تتاح فيها الفرصة الكافية لتناقش الجماعة فيما بينها مختلف المشاكل والعقبات التى تحول دون العمل فى تعاون وتكامل، وأن تصيغ (بمعاونة الخبير) تلك المقترحات التى من شأنها أن تساعد فى التعاون للقضاء على المعوقات وتشجع على العمل بروح الفريق . لذلك فان هذه الطريقة تجمع بين خصائص الطريقتين السابقتين .

٤ ـ طريقة التدريب المعملى Laboratory Training

من بين الطرق التى ساد استخدامها فى عمليات التطوير التنظيمى فى الولايات المتحدة خلال فترة الستينات ما يسمى بطريقة التدريب المعملى أو T-group.

والغرض الأساسى التى تقوم عليه هذه الطريقة أن الفاعلية التنظيمية هى دالة قيم الأفراد واتجاهاتهم ، وأنماط سلوكهم ومن ثم فان مشاكل

الأداء التنظيمى يمكن ارجاعها الى حد كبير الى وجود بعض الجوانب السلبية والغير ملائمة فى تلك القيم والاتجاهات وانماط السلوك والتى يمكن بالتغلب عليها رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

وتقوم فكرة هذه الطريقة على أساس وضع الأفراد المطلوب تنمية قيمهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم فى مجموعات عمل صغيرة لفترة مؤقتة مدتها على حجم الجماعة ، وكثافة العمل ، ونظام التدريب ذاته . وفى هذه الفترة يقوم الخبير بتوفير المناخ الذى يساعد الأفراد على التحلل من قيمهم واتجاهاتهم الغير مرغوب فيها وتدريبهم على الانماط السلوكية الجديدة معنى ذلك أن تلك العملية التعليمية لابد أن تكون مسبوقة بتشخيص كامل للأنماط السلوكية المعوقة(١) .

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة معروفة منذ اكثر من ثلاثين عاما ، وكانت محلا للبحث والمناقشة المستفيضة خلال تلك الفترة فكل ما أمكن معرفته هو نوع التغيرات التى يمكن أن تحدثها فى سلوك الأفراد أما عن طبيعة تأثير التغيرات على الاداء التنظيمى بعد الانتقال الى مواقف العمل الطبيعية فلا يعرف عنها الا القليل(٢) . ولعل ذلك من الأسباب الرئيسية التى دفعت الكثير من التنظيمات للتحول الى استخدام طرق أخرى فى عملية التطوير التنظيمى .

٥ — طريقة شبكة الانماط الادارية(٣)

وتقوم فكرة هذه الطريقة على تحليل الأنماط القيادية ، واختيار ذلك النمط الذى يساعد على تحقيق اقصى درجة من الفاعلية التنظيمية فى ضوء ظروف المنظمة .

وتقوم فكرة الشبكة الادارية على اساس التفرقة بين نمطين أساسيين من القيادة .

النمط الأول : الذى يركز على الانتاجية حيث يكون اهتمامه منصبا على حاجات العمل واهداف المنظمة مع اهمال يكاد يكون لاهداف وحاجات العاملين ، أما **النمط الثانى :** فهو الذى يعطى معظم اهتمامه لحاجات ودوافع العاملين .

واذا وضعنا كلا النمطين معا على لوحة بيانية فاننا نكون بصدد خمسة حالات كما فى الشكل رقم (١) وهى كالآتى : —

١ — (٩ — ١) حيث يكون هناك اهتمام كبير بالانتاجية ، وادنى اهتمام بالعاملين والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض أن الناس بطبيعتهم يكرهون العمل ، ومن ثم يجب الضغط عليهم لتحقيق الأهداف .

٢ — (١ — ١) حيث يكون اهتمامه بالناس والانتاجية عند حده الأدنى ومثل هذا النمط يكون فاقدا الأمل فى كل شىء .

٣ — (٥ — ٥) حيث يكون هناك اهتمام متواز بكل من الانتاجية والأفراد ومثل هذا النمط يرى أن هناك تعارضا بين كل من اهداف المنظمة واهداف الأفراد وأن هذا التعارض يمكن التغلب عليه بمحاولة التوفيق بين اهدافهما .

٤ — (١ — ٩) حيث يكون الاهتمام بالأفراد عند حده الأقصى بينما الاهتمام بالانتاجية محدود على افتراض أنه يمكن تحقيق افضل انتاجية من خلال التركيز على الاهتمام بالعنصر البشرى بشكل اساسى .

٥ — (٩ — ٩) ويمثل النمط النموذجى الذى يعطى اقصى اهتمام لكل من الأفراد والانتاجية ، والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض أن الناس قادرون على تحمل المسئولية وهم من

---

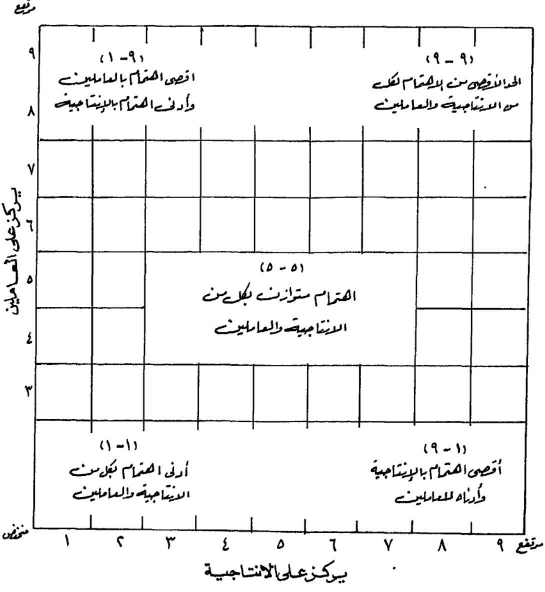
(١) Robert T. Golembiewski and Stokes B. Carrigan, "Planned change in organization style based on the laboratory approach", **Administrative Science Quarterly.** (Jan. - Feb. 1970), p. 79.

(٢) Michael E. McGill, op. cit., p. 92.

(٣) Robert R. Blake and Jame S. Mouton, **Building a Dynamic Organization Through Grid Organization Development** (Reading, Mass.: Addison-Wesly, 1969).

" شكل رقم ١ "

شبكة الأنماط الإدارية



خلال اشعارهم بذلك من خلال العمل يستطيعون تحقيق أقصى انتاجية .

ويمر تطبيق طريقة الشبكة الادارية فى عملية التطوير التنظيمى بالخطوات الآتية : —

١ — تحديد مجموعة المديرين الذين سيشملهم التدريب على أن تكون الخطوة الأولى فى البرنامج شرح وتحليل الطبيعة المميزة لكل نمط من الأنماط القيادية .

٢ — اعطاء المديرين الفرصة لتحليل النمط القيادى الذى يسيرون عليه حاليا فى الواقع وأثره على طبيعة العلاقات التنظيمية والمشكلات الانسانية المترتبة عليه .

٣ — اشتراك الادارة العليا مع المستويات الأدنى فى تنمية أفضل نموذج يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية فى ضوء الظروف الخاصة للمنظمة . وهذا معناه أنه ليس هناك نموذج أمثل يلائم لجميع المنظمات .

٤ — وتتضمن الممارسة الفعلية للنموذج الذى تم الاتفاق عليه وما يتطلبه ذلك من تهيئة المناخ التنظيمى الذى يساعد فى تحقيق ذلك .

٥ — تقييم مدى التحول نحو التغيرات المطلوبة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

٦ — المدخل الفنى — الاجتماعى
The Socio-Technical Approach

ويعتبر هذا المدخل من أحدث المداخل المستخدمة فى عملية التطوير التنظيمى وعلى الرغم من أنه مستخدم فى أوروبا على نطاق واسع الا أنه ما زال فى مرحلة التجريب فى الولايات المتحدة الأمريكية .

والفرض الأساسى فى هذا المدخل ان كل نظام انتاجى يتكون من نظامين أساسيين هما : النظام الفنى أو التكنولوجى الذى يشمل المعدات ، والمواد ، وترتيب العمليات . ثم النظام الانسانى الذى يشمل الأفراد القائمين على استخدام النظام الفنى ومن ثم فان كفاءة النظام الانتاجى ككل تتوقف على فاعلية هذين النظامين الذى يتأثر كل منهما بالتغيرات التى تحدث فى الآخر . لذلك فان الفكرة الأساسية فى هذه الطريقة هى محاولة ترتيب النظام الفنى والتكنولوجى بالشكل الذى يؤدى الى احداث بعض التغيرات فى الجوانب الاجتماعية والنفسية فى جو العمل (النظام الانسانى) تؤدى بدورها الى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

والتغيرات المتوقعة فى النواحى الانسانية تشمل ما يأتى : —

١ — أن يحس كل فرد فى العمل بأنه يقوم بعمل له معنى أو قيمة لذلك فان التغير عادة قد يتطلب ادخال بعض التعديلات على طريقة أداء العمل ذاتها أو واجبات الوظيفة .

٢ — أن يشعر بقدر كبير من المسئولية عما يقوم به من أعمال وقد يتطلب ذلك التوسع فى أنظمة الرقابة على الأداء .

٣ — أن يشعر الفرد بوجود علاقات طيبة بينه وبين الآخرين ممن لهم علاقة بعمله .

الخلاصــة :

لقد استهدف هذا البحث تحليل كيفية الاستفادة بمنهج التطوير التنظيمى فى تنمية الجوانب السلوكية فى المنظمة ضمانا لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

وعملية التطوير التنظيمى ليست عملية عشوائية وانما عملية واعية ومخططة تتم من خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسبة لتلك النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه الآن الى الموقف المرغوب فيه ؟

ولتشخيص الوضع التنظيمى الحالى ، وتحديد الموقف الذى يجب أن يكون عليه تم تحديد الطرق البديلة والتى يحكم استخدام احدها أو أى مزيج منها نطاق الدراسة ذاتها والوقت المتاح لاجرائها والامكانات المادية والبشرية المخصصة .

ولتحديد كيفية الانطلاق مما هو كائن الى الموقف المرغوب فيه عمليا تم تحليل أهم الطرق البديلة التى يمكن الاستعانة بها فى تحقيق هذا الفرض وقد شمل التحليل كلا من (طريقة اعادة نتائج المسح — طريقة خبير العمليات — طريقة بناء الفريق — طريقة التدريب المعملى — طريقة شبكة الأنماط الادارية واخيرا المدخل الفنى الاجتماعى) .

سيناريو العلاقات العامة سنة ٢٠٠٠

د. حسين محمد على

يقدم الكاتب فى هذا المقال رؤية نافذة وجديدة تماما للقرن الواحد والعشرين من خلال العلاقات العامة كوظيفة منظمة .

العلاقات العامة مهنــة جديدة قطعت بالعرق والدموع والصراعات ومختلف صور الاحباط معظم طريق حياتها . وهى جديدة بمعنى كونها نشاطا منظما بعد أن سادت الجهود العشوائية للاتصال بالرأى العــام ومحاولة اكتسابه قرون طويلة أما عناصر النمو واعتبارات التطور التى وقفت خلف العــلاقات العــامة وساندتها فى حركتها ودفعتها الى حيث تقف مبوأة مكانا مرموقا فى عالمنا المعاصر ... تلك يمكن اجمالها فيما يلى :

دكتور حسين محمد على

خبير العلاقات العامة

١ ــ القوة المتعاظمة للرأى العام :

وقد استتبع ذلك مضاعفة الجهــود المبذولة لتبصير الرأى العام بأهداف المنظمات ووســائل تحقيق برامجها . عندئذ يقف المجتمع ممثــلا فى انشطة المنظمات والجهــود التى تبذلها لتنفيــذ الأهداف المنوطة بها والتى تصــدر من خــلال انشطتها . والنتيجة حدوث التجاوب المنطقى بين المنظمات واتجاهات الرأى العام وفق ارادته التى قامت المنظمات أصلا من أجله .

٢ ــ الثورة الحادثة فى أدوات الاتصال ووسائل المواصــلات :

وقد جعلت عملية المقارنة على مستوى العالم ونقلت الانسان من مواطن محلى الى مواطن عالمى يقارن ما لديه بما لدى أعلا مستويات العالم ، ويشعر ويطالب بالحاح بملاحقة كل ما يجرى حوله .

٣ ــ ظهور المنظمات العملاقة المملوكة للجماهير :

والدور الحديث والايجابى لها يتطلب بوصفها وحدات مؤثرة فى المجتمع اقتصـاديا واجتماعيا وسياسيا أن ترتفع الى مستوى منـاظر الى ما وصل اليه دورها فى المجتمعات المتقدمة . وأن تكون فى الوقت نفسه قادرة على أن تبنى لدى مجموع المواطنين شعورا بالمواطنة العامة .

٤ ــ تزايد وطأة الهجوم على المنظمات بالنقد :

والهـدف هو تحميلهـا مسـئولية الأمراض الاجتماعية أو جانب كبير منها .

ولم تكن سياسات المنظمات الى عهد قريب تولى هـذه الانتقادات اهتماما يذكر . لكنها الآن تأخذها على محمل الجد ، وقد أخذ الكثير منهـا يعدل سياساته وقراراته لتأكيد المنجـزات التى تتبناها لرفاهية الانسان ... وتعمل فى دأب على استمالة الجماهير واقناعها بالجهود التى تبذلها لصـالحها .

ان البشرية تقف الآن على عتبات القرن الواحد والعشرين ، لا يفصلها عنه الا عشرين سـنة ــ فما هو التصور حول مصير العلاقات العـامة ومستقبلها حينذاك ؟ بعبـارة أخرى ــ ما هى التغيـيرات المنتظرة فى المجـالات الاجتماعيـة والاقتصادية والثقافية ، وكيف وما هى احتمالات تأثيرها على أداء وظيفة العلاقات العامة ؟

والتنبؤ مسألة صـعبة ، ومع هذا فان من يتشوف مستقبل العالم الذى نعيش فيه سـوف يلمس أن البشرية تقف على أعتاب نقطة تحـول كبرى أخرى فى تاريخها . فى البدء كانت الثورة الزراعية فى عام ١٧٧٦ وأفسحت الطريق أمام الثورة الصناعية . ويمر العـالم الآن بمرحلة «المشروعات فوق الصناعية أو الضخمة العملاقة»

Superindustrial, or large enterprises

وسوف يتلوها فى القريب العاجل (كما يؤكد علماء المستقبل) مرحلة « ما بعد الحقبة الصناعية » Postindustrial era التى تتميز بسـهولة ويسر انتـاج متطلبات الحيـاة بسبب التقـدم التكنـولوجى والاقتصادى . فاذا افترضـنا أن القوتين الأعظم لن يرتكبا انتحارا جماعيا بحرب نووية ، فان تيار التحولات الكبيرة فى المجتمعات سوف يفتح الطريق أمام عالم نسبى من الرخاء والسلام . عالم فيه الايجابيات والسلبيات ولكن ايجابياته أكثر من سلبياته . عالم يغص بأناس من كافة الشعوب يتقاربون فكرا ومكانا بسبب الثورة الحادثة فى وسائل الاتصـال وأساليب التنقل .

أكثر من ذلك فان الأمم سوف تصـبح أكثر استقلالية ، الأمر الذى يشجع على مزيد من حرية الكلمة ومزيد من التجارة الدولية وحجما أكبر من المنظمات المتعددة الجنسية . وآخذين فى الاعتبار أنه لا شىء مؤكد فى هذه الدنيا ، فان الرخـاء والسلام سوف يكونان بمثابة قواعد ثابتة يمكن أن ينبنى عليها « سيناريو » العلاقات العامة وقتذاك. فى هـذا « السيناريو » ليس السؤال الهام هو ما اذا كانت العلاقات العامة قد نجحت أو فشلت فى مواجهة المشكلات وفى الوفاء بالتزاماتها ــ ولكن الشىء الهام هو الى أى مدى وكيف نعمل لتحقيق ذلك فى المسـتقبل ؟

* لابد من اعادة التفكير :

فى محاولة لايجاد حلول لهذه المشكلة ، فقـد توصل الباحثون الى نتيجة هامة هى أن هناك حاجة ماسة وعاجلة لكى يفكر الممارسون ويعيدوا التفكير فى شئون المهنة .. مفهومها .. وأبعادها وواجباتها وامكاناتها . وفى تصور هؤلاء الباحثين أن العلاقات العامة وصلت الى نقطة حاسمة فى نموها وتطورها ولكن المشكلة تكمن فى أن أهم أدواتها وأكثرها شيوعا وتعرضا للأنظار وهو « الاتصال » ، كثيرا ما ينظر اليه أو يؤخذ على أنه هو العلاقات العامة نفسها أو كلها .

ولكن «الاتصال» هو أيضا من أدوات الساسة خلال المعارك الانتخابية والممارسة السياسـية اليومية . وهو كذلك الأداة الرئيسية التى تقوم عليها علاقة الحاكم بالمحكومين ، كما أنه له دور كامل فى عملية الاعلان وهو عصب التسـويق

وتنمية المبيعات . وكما يستخدم « الاتصال » هذا الاستخدام المفيد فقد يساء استخدامه ، تماما مثل المطرقة تستخدم فى عمليات البناء وتستخدم كذلك فى الايذاء والقتل . لقد كان هتلر اكثر رجال الاتصال فاعلية ونجاحا ، ولكنى اشك كثيرا لو وافقت احدى منظمات الحاضر على استخدامه لتوجيه العلاقات العامة بها .

هنا لابد من وقفة — فليس هذا تقليلا من شأن « الاتصال » وانما هى محاولة لوضعه فى موضعه الصحيح ... وفى كفة ميزان لا ترجح بقية عناصر عملية العلاقات العامة الأخرى كالبحوث وجمع الحقائق والتقويم وأخيرا المشورة ، وعلى مستوى العالم فان قادة المنظمات (بغض النظر عن تنوع اهدافها) جميعهم يطلبون ويلحون فى طلب « المشورة » كى تساعدهم فى شرح أعمالهم وتفسير قراراتهم ، ولكنهم يطلبونها لتكون سندا لهم فى حل المشكلات المعقدة التى تسود علاقات منظماتهم بمختلف طوائف الجماهير . ولدى هؤلاء القادة ما يشغل بالهم من موضوعات بعضها يتصف بالصعوبة والتعقيد مثل حماية البيئة من اخطار التلوث . وبعضها يتصف بالميوعة وعدم التحديد مثل الآثار الجانبية للانتاج وغير ذلك . لكل هذه الأسباب فانهم يحتاجون وبشدة الى « مشورة » صائبة مدعمة بالأسانيد والبحوث المؤصلة .

الواقع أن الكثيرين يعتقدون أن هذا ليس الا مجرد قول وأمر نظرى أما ما يقع فى العمل فعلا فان قلة من رجال الادارة العليا يطلبون « مشورة » رجل العلاقات العامة حتى ولو فى مجرد رسم الخطط العريضة للسياسة العامة ناهيك بالموضوعات الأخرى التى تتطلب خلفية علمية وخبرة .

لقد كان لهذا الأمر رد فعل لدى الكثيرين من مستشارى العلاقات العامة الذين أرادوا أن يقفوا على الحقيقة فعهدوا الى الأستاذ الدكتور روبت ميللر من جامعة كولومبيا لدراسة هذا الموضوع واليكم أهم ما توصل اليه مما يمكن أن يلقى ضوءا على هذه الظاهرة وان كان بالتأكيد ليس أمرا مشجعا(١) .

*** الثقة فى العلاقات العامة ليست على المستوى المطلوب :**

ثبت أن ٧٠ فى المائة من المهتمين من قادة ورجال الادارة العليا من المنظمات يعتبرون رجل العلاقات العامة مقتدرا فقط فى معالجة موضوعات الاتصال وما شابهها . أما فى مجال المشورة خارج هذه الموضوعات فانهم يطلبونها من متخصصين آخرين . وتبقى بعد ذلك نسبة ٣٠ فى المائة من المبحوثين وهؤلاء يعتمدون على « مشورة » رجل العلاقات العامة فى كافة الموضوعات بما فيها الاتصال .

ولنتساءل — هل لدينا من بين رجال العلاقات العامة من هم على مستوى الاقتدار فى معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيولوجية ... وغيرها من المشكلات التى تتفاعل فى علاقات المنظمة الداخلية والخارجية ؟ وهل لدينا من هؤلاء من يبحث وينقب ثم يخرج بتصور عملى فى صورة « مشورة » للادارة العليا ؟ اننا جميعا نعلم أن الاجابة هى **لا** ، هذا فى الوقت الذى تتعاظم فيه تلك المشكلات يوما بعد يوم .

ان قعود الادارة العليا عن طلب « المشورة » من رجال العلاقات العامة سببه أنها تعتقد بامكانية حصولها على «المشورة» من مكان آخر .

والآن ما هى النتائج المتصورة فى هذه الحالة ؟ وما انعكاساتها على وظيفة العلاقات العامة ؟ تبدو الاجابة واضحة فى سلوك العديد من المنظمات التى أصبحت تتجه الى رجال القانون فى طلب « المشورة » وليس فقط بالنسبة للقرارات المنفذة للسياسة العامة ... ولكن فى مجالات التصريحات ، وعلاقة المنظمة بالحكومة . كما انها تتجه أيضا الى خبراء تحليل السوق والى

1 — John W. Hill : "The World of Tomorrow", P.R. Journal, October 1976, Vol. 32, No. 10 pp. 12 - 14.

مديرى ادارات شـئون الخـدمة فى علاقاتهـا بالعاملين . حتى مصطلح « العلاقات العامة » اصبح هو الآخر عرضة للتغيير فى العـديد من المنظمات (ما بين ٣٠ الى ٤٠ فى المائة) فأصبح « الاتصـال » أو « الشئون العـامة » Public Affair وكما يقـول المثل « الوردة تحت أى مسمى سوف يكون لها على الدوام نفس الرائحة »، فان كل هذه الأنشطة مهما تنوعت الأسماء التى تعمل تحتها ، سوف تظل هى « العلاقات العامة » اى علاقات الجماهير .

*** الحاجة الى مزيد من المتصفين بعموم المعرفة :**

ان الحاجة ماسة الى هؤلاء Generalists كى يقودوا معزوفة النشاطات المتنوعة لعمليـة العلاقات العامة ، ولديهم القدرة على احـداث التكامل بينها وبين مختلف نواحى المعرفة وثيقة الصلة بتلك الأنشطة . فاذا لم يتوفر هؤلاء فانه يخشى أن يغزو الأخصـائيون مهنة العـلاقات العامة . ومع أن الاتصـال سـوف يكون من اختصاص وظيفة العلاقات العامة حينذاك الا أن رجالها سوف لا يكونون ضمن فريق الادارة العليا.

والأمل كبير فى أن تحذو المنظمات الكبيرة حذو المنظمات التى لا تنظر طبقة الادارة العليا فيهـا الى العلاقات العامة على أنها نشاط سطحى او شىء على امتداد أطراف أناملها .. ولكن جزءا أصيلا من جوهر ولب المنظمة وسياساتها وأداءها وكل ما تمثله من قيمة فى اتصـالات المنظمـة وعلاقاتها ومسئولياتها تجاه المجتمع .

بهذا تكسب العلاقات العامة وزنا ومضمونا جديدين لا تعود تمارس فضلها كما كانت تمارس فى الماضى . السياسات والأداء والاتصال كلهـا سـوف تتم فى وقت واحد وارتباط منسـق . ولسوف يكون تنظيم ادارة العلاقات العـامة وتركيب هيكل بها متضمنا خبراء فى نواحى ... العلاقات الصحفية ، والاتصال ، والبحـوث ، والعلاقات العامة الأسهم ، والعلاقات المالية ، وتنمية الانتاج ، والعلاقات بالعاملين ... وأهم من كل هؤلاء الخبراء فى العـلاقات بالحكومة .

ولسوف يكون على قمة التنظيم بغض النظر عن المسمى ــ علاقات عامة أو اتصال أو شئون عامة مسئول على مستوى وظيفى واحد مع مديرى الادارات الأخرى مثل ادارة الشئون القانونية وادارة التسويق وادارة الانتاج وادارة شئون الأفراد ... الخ ولسوف يسهم ويشارك فى وضع السياسة العامة ويكون حاضرا وقت مناقشتها فى حالة ما اذا مست مصالح الجماهير . وسوف يكون مختصا بأن يبلغ ويفسر قرارات الادارة لجميع أفراد الجماهير ، ويضع فى نفس الوقت وجهات النظر الجماهيرية وتوقعاتها تحت أنظار الادارة . وكما يفعل المستشار القانونى فى حالة المشكلات الضريبية أو حالات التقصير الموجبـة للمسئولية ــ فهو يعدها اعدادا جيدا ثم ينصـح الادارة العليا بما يراه . أو كمـا يفعـل رجل التسويق حين يستشهد بدراسات وبيانات لتدعيم مشورته ... فان الوقت قد حان لتقـديم رجل العلاقات العامة مشورته مدعمة بما تضع الادارة العليا معتمـدا على الاخصـائيين فى ادارته او مستخدما خبرات خارجية اذا ما تطلب الموقف ذلك .

*** هل ضاعت الثقة فى العلاقات العامة :**

العلاقات العامة مثلها مثل كل القـوى التى تعتمل فى كيان المجتمع موضع مراجعة وفحص دائبين ... تثار حولها التساؤلات ويتناولهـا الناس بالنقد وعلى ما يبدو فان الثقة فيها آخذة فى التآكل .

ان ممتهنى مهنة العلاقات العامة يعلمون انهم **ليسوا ذيولا او مجرد حاشية ، او جهازا للغش** والتدليس لا يخرج منه الا نصف الحقيقة . ومع علمنا نحن بهذا فلازال الكثيرون يعتقدون اننـا كذلك بل وأكثر . اذن لابـد من تصـحيح تلك الأفكار . . ما هو الحل اذن ؟ الحل فى الأداء الأفضل والمشورة الصـائبة . ومعظمنـا نحن الممارسين اكتسبنا ما نعرفه من خلال الممارسة On the Job Learing فى تلك الأيـام كانت خبرة الصحافة كافية حيث لم يكن هناك مـكان

يتعلم فيه من يرغب فى امتهان مهنة العلاقات العامة . هذا كله تغير الآن وان كان المطلوب المضى قدما . لقد أعطى الاتصال اهتماما كبيرا بينما لم يحدث أى تركيز على دراسة العلوم السلوكية والاجتماعية ولكن هناك خطوة ايجابية لتحسين هذا الوضع خطتها « جمعية العلاقات العامة الأمريكية » .P.R.S.A وقد أعدت دورات قصيرة باحدى الجامعات الكبيرة للممارسين الذين لم يمر عليهم فى ممارسة المهن وقتا طويلا ولديهم خبرة عملية وهى ماضية فى هذا السبيل حتى اليوم مع التوسع فى اعداد المتدربين وفى أكثر من جامعة .

ان رؤيتى الخاصة للعلاقات العامة فى المستقبل أو « السيناريو » محدود بالخطط العريضة الآتية:

على الممارسين أن يواجهوا التحدى وان يجاهدوا ليجعلوا كفة الميزان فى صالحهم بدخول « المشورة » الى محرابهم ... مع المحافظة على اهمية الاتصال .

ولسوف يكون هناك مفهوم جديد ومتطور للعلاقات العامة للمنظمة .Corporate P.R فيه تلتحم السياسة العامة بالأداء والاتصال مع وجود رئيس على قمة جهاز العلاقات العامة له نفس المكانة التى لأى رئيس ادارى آخر فى المنظمة .

ولكى تحقق العلاقات العامة كل أماناتها فان عليها أن تلتمس العون والتوجيه من تدريب المارسين فى الجامعات سواء للحصول على درجة جامعية (بكالوريوس) او على دبلوم الدراسات وادارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد وادارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد الأخرى المشابهة . هذه المواد هى التى تصنع من يتصفون بعموم المعرفة وتصقل فى الوقت ذاته مهارات وقدرات الاخصائيين فى مجالات محددة . هذان سوف يزداد الطلب عليهما لا سيما فى مجال « المشورة » علما بأن عدد ممارسى العلاقات العامة على مستوى العالم سوف يتضاعف بحلول عام ١٩٩٠(١) .

وبنمو الأنشطة الحكومية نتيجة زيادة تدخلها فى مجالات شتى ، سوف تزداد أهمية العلاقات بالحكومة فى مجال الأعمال يوما بعد يوم ، ويزداد بالتالى الطلب على رجال العلاقات العامة ذوى الخبرة والكفاءة المقتدرين فى هذه الدائرة .

وبسبب تعقد الحياة الاجتماعية لا سيما فى الدول المتقدمة وارتفاع مستوى التعليم واطراد الرقى فى ادارة الأعمال ، فان رجال العلاقات العامة مطالبون بأن يكونوا فى القمة من ناحية مستوى الأداء المهنى والأخلاق . ونتيجة النمو الحادث فى أدوات الاتصال ووسائل المواصلات فسوف يحدث توسع شامل فى التجارة الدولية حيث الحاجة ماسة الى خبراء فى العلاقات العامة الدولية التى تعد احد الفروع الأكثر اهمية فى العلاقات العامة ككل . ولسوف تكون مهمة هؤلاء أن يساعدوا العملاء على التواءم مع العالم الذى يعيشون فيه ، عالم ملىء بالتغيرات وبالتحولات الضخمة ذات التأثير فى كل عنصر من عناصر المجتمع . كما يقع على عاتق الممارسين عبء مساعدة المنظمات على اختلاف وتنوع اهدافها وأنشطتها ، على تطوير سياساتها لتماشى ما هو حادث وما هو متوقع حدوثه .

وفى العالم الحر يحتفظ الرأى العام دواما بالكلمة الأخيرة ، ولسوف يظل كذلك ما دام ينعم بالحرية . وحتى فى المجتمعات التى لا تحسب ضمن هذا العالم ، فالملاحظ أن قوة الرأى العام آخذة فى الزيادة ... وأن قادة تلك المجتمعات أصبحوا يحسبون للرأى العام وقوته ألف حساب.

وكلما كان الرأى العام مستنيرا ومحاطا علما بكل ما يدور حوله كلما كانت أحكامه أكثر صدقا . وكلما كانت المؤسسات والمحافل أكثر تنبها لحاجيات وتطلعات مجتمع يتصف بالتعقيد والتغيير ، كلما تمكنت من أن تنمى نفسها وتزدهر من خلال خدمات رفيعة تمنحها لخير هذا المجتمع .

---

(١) انظر ماجريات المؤتمر السابع العالمى للعلاقات العامة المنعقد فى واشنطن عام ١٩٧٦ وحضره ما يقرب من ١٥٠٠ ممارس من جميع انحاء العالم .

J. Laroll Bateman: "A World-wide Profession", Public Relations Journal, Published by The P. R. Society of America, New York, October 1976, Vol. 32, No. 10.

الانفتاح الاقتصادى فى الريف المصرى

أحمد محمد عبدالرحمن المصرى

مقــدمة :

سبق ان اعددت بحثا عن تنمية الريف المصرى ، اوضحت فيه مدى الضرورة القومية لهذه التنمية ، حتى يتحقق لاغلبيــة الشعب المصرى رخاء حقيقى . ونشر هذا البحث فى المؤتمر الثانى ((مصر سـنة ٢٠٠٠)) الذى عقدته جمعية أصــدقاء العاملين المصريين بالخارج فى ديسمبر سنة ١٩٧٦ .

وقد ركزت فى هذا البحث على تنميــة الصناعات الريفية ، وما يرتبط بها من اقامة الطرق ، وتوصيل المياه النقية ، وتوصــيل الكهرباء ، وانشــاء المجمعــات الصــناعية الزراعية وغير ذلك من ضرورات التنميــة . واظهرت فى هذا البحث مدى اهمية الصناعات الريفية الصغيرة وامكانية تنميتها من الموارد الذاتية ، وكيف انها تمثــل قاعدة عريضــة وكبيرة تغطى مختلف بقاع الريف (الزراعى ـ والصحراوى) .

والتنمية الاقتصــادية للريف المصرى ليست مقصورة على جهود الحكومة ، بل ايضــا على جهود القطاع الخاص ، والمصارف المالية ورؤوس

بقلم أ. احمد محمد عبدالرحمن المصرى

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة والامين الفنى لشعبة التنمية الادارية بالمجالس القومية المتخصصة برئاسة الجمهورية .

الأموال المصرية والأجنبية التى يمكن ان تلعب دورا اكبر واوسع من دور الحكومة فى التمويل . وفى قيام القطاع الخاص بهذا الجهد اســتثمارا لكثير من الأموال المكتنزة فى الريف ، وفرصــة لاستثمار اموال الأغنياء المصريين المقيمين فى المدن المصرية ، او حتى المقيمين منهم فى خارج مصر .

وكنقطة بداية لهذه التنمية الاقتصادية بالريف المصرى ، اقترحت فى بحثى السابق أن تنشىء الدولة فى كل القرى المصرية بنــوكا صــناعية وتجارية تســير على النمط المصرفى التجارى ، وتكون مهمتها اجراء العمليات المصرفية ، وتشجيع

الاقتراض المحدود لتكوين صناعة ريفية حديثة ، ونشرت فكرة (بنوك القرى هذه) فى مؤتمر اتحاد الجمعيات الزراعية المصرية المنعقد فى جامعة القاهرة سنة ١٩٧٥ ، واستجابت الدولة لهذه الفكرة وانشأت بنوك القرى وعهدت بها الى بنوك التسليف بعد تغيير اسمها .

اما فى هذا البحث — فاعرض اقتراحا جديدا أعتقد أنه مكمل للاقتراحين السابقين . الا وهو توحيد سياسة الانفتاح الاقتصادى نحو تنمية الريف المصرى ، والمناطق الصحراوية قبل الزراعية ، وانشاء مناطق زراعية جديدة تستمد مياه الرى من قنوات جديدة من النيل ، أو عن طريق استغلال المياه الجوفية ، أو عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة فى الأمطار الصناعية ، أو ما شابه ذلك .

هذا بالاضافة الى فتح المجال لانشاء المصانع والمناطق الحرة فى داخل الريف المصرى — وليست الى جوار مدينة القاهرة او فى الموانى المصرية فقط ، كما هو الجارى الآن ، وبدون استغلال للأراضى الزراعية القائمة حاليا حتى لا تكون على حساب الرقعة الزراعية .

سياسة جديدة للانفتاح الاقتصادى :

المطلوب فى المرحلة القادمة — وبعد اتمام السلام الشامل والدائم فى مصر — أن تتجه سياسة السلم نحو تنمية الريف المصرى زراعيا أولا وصناعيا ثانيا ، وتجاريا وخدميا ثالثا .
والتساؤل هنا هو : كيف يتحقق ذلك ؟

يتحقق ذلك اذا نظرت الدولة الى الريف المصرى نظرة جديدة اساسها ان الريف حرم من حقه فى الرعاية الطبيعية التى كان يجب ان يحصل عليها من الدولة ، بمثل ما كانت المدن والمناطق الحضرية تحظى به من رعاية فاقت حدود العدل فى المعاملة ، ولدرجة أن المدينة استنفذت غالبية الموارد المالية المخصصة لخدمات الدولة ، وبقى الريف على حاله بلا رعاية كافية ، وبلا تنمية اقتصادية حقيقية .

ويستتبع تطبيق هذه النظرة الجديدة من الدولة أن تعيد النظر فى سياسة الانفتاح الاقتصادى ، وتضع فى اعتبارها أن هذا الريف من حقه أن يحصل على كل ما حرم منه سابقا ، سواء من حيث الخدمات العامة ، أو من حيث توجيه الاستثمارات الجديدة لبناء اقتصاد ريفى كبير ، ويشتمل على الزراعات الجيدة والصناعات الزراعية المتطورة ، والمصارف المالية الحديثة ، ومختلف أوجه النشاط التجارى والخدمى ، الذى يمكن أن يتواجد فى ظل نظام اقتصادى مدروس ، وسليم التكوين ، وتنشأ بنوك أجنبية ومختلفة فى المدن الريفية بدلا من التمركز فى القاهرة والاسكندرية .

خطة تنمية اقتصادية جديدة :

من المطلوب أيضا أن تصاغ للدولة خطة تنمية اقتصادية جديدة تستند الى السياسة الجديدة للانفتاح الاقتصادى التى تحتوى على قطاع هام وكبير هو الريف المصرى .

وليس فى هذا من تحيز للريف المصرى ، لأنه لو رجعنا الى نص القانون رقم (٧٠) الصادر فى سنة ١٩٧٣ من مجلس الشعب ، والخاص بقواعد رسم الخطة القومية الشاملة لوجدناه يقول : « تقوم الخطة القومية الشاملة على ضرورة التوزيع الاقتصادى والادارى ، والجغرافى لمشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل خلق اقاليم اقتصادية الى جانب الوحدات الادارية المحلية » .

واذا نظرنا الى اهمية وجود هذه الخطة القومية الشاملة أدركنا ما يمكن أن تحققه للريف المصرى من تنمية حقيقية ، فالخطة القومية الشاملة عادة ما تكون طويلة الأجل ومحسوبة الأهداف والنتائج بدقة كبيرة ، ومعتمدة على بيانات احصائية صحيحة واكيدة .

وهذه الخطة الطويلة الأجل يجب ان تنقسم الى خطط اقليمية متوسطة الأجل ، وأخرى قصيرة الأجل ، ويحدد لكل منها برنامج تنفيذى محسوب بكل أمانة ودقة ، ويعهد بها الى الأفراد المدربين والقيادات الواعية والقادرة .

وليست هذه الخطة من التزامات رجال الدولة فقط ، سواء كانوا مركزيين فى العاصمة أو من الادارة والحكم المحلى فى الاقاليم ، بل يجب أن تبدأ بلقاءات شعبية وسياسية واسعة تناقش فيها الأفكار والاقتراحات للتنمية والاستثمارات ، سواء من جانب الخبراء أو الحكومة أو من المواطنين أو حتى من جانب المستثمرين المصريين والاجانب الذين يفضلون مثل هذا النوع من الاستثمار ، وهذا لا نجده واردا فى خطة الاستثمار للمال العربى والأجنبى بل الموجود فقط هو مشروعات معينة لا تغطى كافة المناطق التى تصلح للاستثمار ، أو لا تتضمن المناطق التى يفضلون هم أنفسهم العمل بها .

او بطريقة أخرى ، يجب أن تكون عناصر الخطة مستقاة من خلاصة أفكار القرية والخبراء والحكومة ، والمستثمر نفسه ، حتى تشتمل على كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتسويقية والخدمية وغير ذلك .

وحتى تخرج الخطة تعبيرا صادقا عن آمال وأهداف كل اقليم فى وضوح تام ماذا نريد من الخطة ؟

اهداف خطة التنمية الاقتصادية فى الريف المصرى:

ورد فى « ورقة أكتوبر » التى اعدها الرئيس محمد أنور السادات تحت عنوان : حقوق واجبة للقرية المصرية :

« بعد ٦ أكتوبر والآفاق التى انفتحت أمامنا ، وبعد أن قررنا أن تنهض لوضع وتنفيذ استراتيجية حضارية شاملة أعتقد أنه قد آن الأوان لتستوعب هذا كله فى اطار مشروع شامل لرسم خطة جديدة لمصر » .

ويضيف « أن هذا لا يكون بمجرد اقامة مشروعات مبعثرة هنا وهناك . ولكن بايجاد مناطق تمركز سكانى ونشاطات اقتصادية جديدة ، يكون لها من قوة الجذب الحضارى بكل مقوماتها ، ما يشد اليها مجموعات كبيرة من السكان ويقيم فيها حياة منتجة نشطة مستقرة متمتعة بكل الخدمات ، حتى تعادل قوة جذب العاصمة ، ولا تقل عنها اغراء وقابلية للحياة والعمل والاستمتاع » .

ويتضح من هذه الكلمات أن أهداف خطة التنمية الاقتصادية الجديدة ، يجب أن تستوفى من مفهوم القائد وآماله لهذه البلاد ، واذا كانت هذه آماله ، فهى أيضا آمال كل مصرى فى أن يرى بلده وقد عمه الخير والرخاء .

لذلك يجب أن يتحرك المصريون فى تخيل ما يتمنونه لأنفسهم من الآن ، وللأجيال القادمة من بعدهم . لأن الأهداف المرجوة قد يكون البعض منها صعب المنال الآن ، ولكن متى كانت هناك أهداف معقولة ، ومتى تهيأت لها الامكانيات والأموال والرغبة والايمان بها ، فسوف تتحقق عاجلا أو آجلا .

ولقد كان بعض العلماء فى الولايات المتحدة الأمريكية يتخيلون فى وقت من الأوقات أن يصعدوا الى القمر والى الكواكب الأخرى ثم تحول هذا الخيال الى حقيقة مذهلة ، ولكن كيف ؟ الرد هو بالبحث العلمى .

ولهذا أقول يجب أن نشجع المصريين ، المتعلمين منهم وغير المتعلمين ، على أن يتخيلوا صورة للمستقبل ، ويدرسون هذه الصورة وكيف يحققونها ، وما يلزمها من امكانيات وطاقات ، وما يتوافر منها لدينا ، وما يمكن أن يساعدنا فيها من الدول الأخرى المتقدمة طبقا لمبادىء سياسية سليمة .

حقائق احصائية مؤيدة :

من الحقائق الاحصائية المؤيدة لضرورة توجيه سياسة الانفتاح الاقتصادى الى الريف المصرى ما يثبت أن أغلبية سكان مصر يتمركزون فى الريف المصرى . وبالرغم من حركة الهجرة المستمرة من الريف الى المحافظات الحضرية ، فلازالت هذه الأغلبية قائمة بالريف .

والبيان التالى يوضح ذلك على مدى ست عشرة سنة :

السنة	نسبة السكان فى المناطق ٪		
	الحضرية	الريفية	الجملة
١٩٦٠	٣٧ر٤	٦٢ر٦	١٠٠
١٩٦٦	٤٠ر٥	٥٩ر٥	١٠٠
١٩٧٦	٤٣ر٩	٥٦ر١	١٠٠

وهذا معناه أن حركة الهجرة من الريف الى المدن الحضارية ستستمر طالما لم توجه التنمية الاقتصادية الى هذا الريف . لأن من نسبة ٤٣ر٩٪ التى تمثل المناطق الحضارية ما هو غير حضارى أو هو عبارة عن مدن صغيرة موجودة داخل المحافظات الموزعة على الوجهين البحرى والقبلى . والجدول التالى يوضح التوزيع الجغرافى للسكان فى مصر :

القطاع الجغرافى	نسبة جملة السكان من حضر وريف حسب تعداد ١٩٧٦
الوجه البحرى	٤٣ر٤٪
الوجه القبلى	٣٤ر٦٪
المحافظات الأربع الحضرية	٢١ر٤٪
محافظات الحدود	٠ر٦ ٪
المجموع	١٠٠ر٠٪

فاذا علمنا أن المحافظات الحضرية الأربع هى (القاهرة - الاسكندرية - بورسعيد - السويس) فهذا يعنى أن ٧٨ر٦٪ من السكان يتواجدون فى باقى المناطق الجغرافية . وهى أغلبية كبيرة بلا شك .

واذا رجعنا الى خطة التنمية الاقتصادية السابقة التى كانت تهدف الى زيادة أو مضاعفة الدخل القومى للبلاد ، نجد أنها كانت تركز فى توزيع المشروعات الاستثمارية والتوسعات الصناعية على المحافظات الحضرية ، والقليل منها الذى يوجه الى المحافظات الأخرى التى يتمركز فيها نسبة ٧٨ر٦٪ .

وهذا يعكس مدى توجيه خطة التنمية الاقتصادية نحو المدن الكبيرة فى السنوات السابقة التى تتمركز فيها الصناعة والخدمات والتشييد والنقل والتجارة . والجدول التالى يوضح على مدى خمس سنوات من ٦٨ حتى ١٩٧٣ كيف أن التمركز أغلبه - فيما عدا الزراعة - فى المحافظات الحضرية :

(بالأسعار الجارية بالمليون جنيه مصرى)

القطاع	٦٩/٦٨	٧٠/٦٩	٧١/٧٠	١٩٧٢	١٩٧٣
الزراعة	٩٧٧ر٧	١٠٧٥ر١	١١٠١ر١	١٢٩٧ر٨	١٤٨٦ر٢
الصناعة	٢٠٧١ر٩	٢٢٥٢ر٤	٢٢٨٢ر١	٢٤٣٧ر١	٢٦٤٣ر٢
الكهرباء	٥٤ر٧	٦٠ر٤	٦٠ر٣	٦٠ر٩	٥٦ر٧
التشييد	٢٣١ر٦	٢٦٥ر٦	٢٥٥ر٢	٣١٦ر٠	٢٧٧ر٣
اجمالى	٣٣٣٥ر٩	٣٦٥٣ر٥	٣٦٩٨ر٧	٤١١٢ر٥	٤٤٦٣ر٤
النقل والمواصلات	١٨٩ر٩	٢١٦ر٣	٢٣٢ر٦	٢٤٧ر٢	٢٦٠ر٠
التجارة والمال	٢٨٩ر٢	٣٠٧ر٨	٣٢١ر٥	٣٧٧ر٨	٤١٧ر٨
الاسكان	١٢١ر٣	١٢٤ر٣	١٢٦ر٥	١٢٨ر١	١٣٠ر٨
المرافق العامة	١٨ر٤	١٩ر٥	١٩ر١	٢٢ر٨	٢٣ر٦
الخدمات الأخرى	٩٠١ر٩	٩٨٥ر٢	١٠٧٠ر٣	١٢١٩ر٤	١٣٣٢ر٤
الاجمال العام	٤٨٥٦ر٦	٥٣٠٦ر٦	٥٤٦٨ر٧	٦١٠٧ر٨	٦٦٢٨ر-

ويتبين من هذا الجدول نسبة الزيادة فى الانتاج والخدمات على مدى خمس سنوات حتى قيام حرب أكتوبر سنة ١٩٧٣ ، وقد بلغ حسب تقديرات وزارة التخطيط فى ذلك الوقت ـ ٢٨٪ تقريبا .

اما بالنسبة لمعدل التنمية الاقتصادية فى مصر ، فقد كان ٦ر٧٪ فى الفترة من ١٩٥٦ ـ ١٩٦٥ . وانخفض الى أقل من ٥٪ فى عام ١٩٧٣ . وكل ذلك بسبب الانفاق العسكرى الكبير ، الى جوار التمركز فى المدن الكبيرة .

نوع الانفتاح المقترح :

(أ) انفتاحات اخرى :

فى تصورنا أن الانفتاح الاقتصادى المقترح على الريف المصرى لا يمكن أن يقتصر على سياسة الانفتاح وحدها ، أو على الخطة الموضوعة للتنمية الاقتصادية ، بل يتطلب أيضا وجود انفتاح فى كثير من المجالات والأنشطة نوجزها فيما يلى :

١ ـ انفتاح ثقافى :

بمعنى نشر الوعى الاقتصادى والرغبة فى التطوير والاصلاح .

٢ ـ انفتاح اخلاقى :

اعادة القيم الأخلاقية والدينية بين الناس سواء فى القرية او المدينة .

٣ ـ انفتاح سياسى :

وجود مبادىء سياسية يؤمن به قلبا وقالبا .

٤ ـ انفتاح ادارى :

بمعنى التركيز على التطوير الادارى ، واصلاح الادارة الحكومية ، واعادة تنظيم الادارة الحكومية ، والغاء النظم القديمة البالية التى ثبت عدم صلاحيتها مثل نظام العمودية ، ونظام المساكن الريفية .

٥ ـ انفتاح فى مجال الخدمات والمرافق العامة :

بمعنى توسيع مجال كل الخدمات العامة فى الريف ، واقامة الطرق الممهدة ، والمياه والكهرباء والوحدات الصحية والاجتماعية ومن الممكن استخدام امكانيات وطاقات القوات المسلحة .

(ب) ايجاد الموارد المالية اللازمة :

وذلك عن طريق جلب الاستثمارات الأجنبية وتشجيعها ، أو بمنحها حوافز ايجابية وتسهيلات كبيرة ، أو بالاقلال من القيود والروتين المعوقين .

وفى مشروع (كارتر) الذى اقترحه الرئيس السادات . على حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، والذى أبدت تعاطفها له سيوفر اموالا كبيرة نأمل أن تتحقق ، وتحقق للتنمية الموارد المالية الكافية .

(ج) مشروعات اخرى :

من المشروعات الكبيرة التى يمكن أن يسهم فيها راس المال المحلى ، ومدخرات القطاع العائلى ، وارصدة بنك ناصر الاجتماعى ، وغيرها هو التوسع فى مشروعات الأسر المنتجة على مستوى راق ، وبنظام فعال نضمن منها خلق كميات كبيرة من انتاج الصناعات الصغيرة ، وبأحجام فائضة يمكن التصدير منها الى الخارج ، ولذلك فان أملنا كبير فى ان يخلق السلام طريقا مفتوحا للرخاء .

* * *

وحدات التنظيم والإدارة

أهميتها، دورها فى رفع مستوى الكفاءة الإدارية

عبد الكريم محمد هاشم السيد

لحقت اوجه النشاط الاقتصادى فى السنوات الأخيرة الماضية تعديلات وتغيرات جوهرية ، فاصبح جو العمل يتميز بالنمو والتنوع بصفة عامة فى كافة الميادين . ففى المجال الفنى حدثت تغيرات سريعة تشهد بها مختلف المواد والأساليب والمنتجات ، وتفوقت قدرات المنظمات فى الوقت الحاضر مما جعل الادارة فى مواجهة نوع من التحدى لم تعهده من قبل ، رغم انه فى الوقت ذاته يوجد نقص ملحوظ فى الكفايات التنظيمية والادارية الماهرة . ولكى يكتب النجاح فى مثل هذا الجو الاقتصادى كان لزاما على رجال الأعمال التطلع باهتمام ليس الى كفاية امكانياتهم ومعداتهم وأساليبهم الانتاجية فحسب ، بل الى الطرق والوسائل والأساليب المستخدمة فى ادارة اعمالهم أيضا .

اولا ـ أهمية وحدات التنظيم والادارة :

يرجع العجز فى الكفايات الادارية الى عدة عوامل من اهمها قلة الفئة المتخصصة فى الشئون الادارية ، وصفة التعقيد المتزايد التى تمتاز بها الوظيفة الادارية سواء فى مجال الادارة العامة او مجال ادارة الاعمال بشقيها العام والخاص، لما يحيط بها من تطور وتقدم وتدخل بما يؤكد ضرورة التوازن بين جميع العوامل المؤثرة عليها، والذى ادى الى تعدد مشكلاتها . هذا فضلا عن التوسع المستمر فى نطاق وأعمال المنظمات دون الاهتمام بالنهوض بالمستويات الادارية عن طريق التدريب الادارى على أسس علمية سليمة ، ثم ان اغفال اهمية ما تتطلبه وظيفة الادارة من مهارات خاصة لا تتضمنها الخبرة بالنواحى الفنية وقد كان التركيز فى اختيار المديرين على أساس كفاءتهم الفنية وحدها اهمالا كبيرا لوظيفة الادارة الرئيسية ولدورها الهام والأساسى فى المنظمة .

وقد ادى تطبيق المبادىء الاقتصادية للتخصص specialization فى العمل الى تركيز

عبد الكريم محمد هاشم السيد
عضو الهيئة الفنية
لبرامج القادة الاداريين

الاهتمام على التخصص الفنى وحده الأمر الذى ادى الى تحقيــق وفورات فى استخدام الأيــدى العاملة ، وتخفيض تكاليف انتاج السلع والخدمات مما ادى الى اتساع نطاق الأسواق وزيادة حجم المنظمات مما أدى الى تجسيم مشــاكل التنسيق وزادها تعقيدا ، وأكد ضرورة النهوض بمقومات الادارة لتأخذ دورها فى توجيه المنظمــة نحــو تحقيق أهدافها المحددة .

ويتضح دور الادارة فى أن مهمتها الأساسية هى تنفيذ الأعمال ، وتحقيق الأهداف بواســطة أفراد آخرين ، وتتحدد كفــاءة هؤلاء الأفراد فى تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعى الى حد كبير بواسطة المقدرة الانتاجية للمشرفين على ادارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد(١) .

اهمية الهيئات الاستشارية للمنظمات الحديثة :

ومن الملاحظ أن مديرى المنظمــات الحديثــة لا توافر لديهم كل المهارات الفنية اللازمة للاشراف على جميع الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيــق أهدافها . بالاضافة الى أن وقت المديرين يشغل عادة بمعالجة المشاكل اليومية فى العمل واتخاذ القرارات العــاجلة بالدرجــة التى لا تترك لهم متسعا من الوقت لدراسة المشاكل الأساسية ، وقد ينظر بعض المديرين الى العمل الذى يقومون به نظرة محدودة وشخصية و لايتوفر الاهتمام لديهم بعلاقة العمل بالمنظمة ككل ، لذلك فــان المديرين غالبا ما يلقون بجزء من نشاطهم الفكرى الى مستشاريهم المساعدين . ويقــوم هــؤلاء المستشارون خلال جمعهم للمعلومات بالاتصال بالرؤساء التنفيذين المختصين وتبادل وجهــات النظر معهم ، وقد يمكن الوصـــول الى حــلول للمشاكل اليومية بالتنسيق بين المستشارين وبين رجال التنفيذ دون حاجــة الى تدخــل رئيس المنظمــة ، وبذلك يمكن أن يتــاح له وقت اكبر يخصص لمعالجة المشاكل الأكثر أهمية .

ولقد أصبحت الهيئات الاستشارية جزءا هاما من التنظيمات الحديثة وبصفة خاصة فى المشروعات الصناعية والتجارية المتقدمة ، وأصبحت خدماتها تمثل جانبا كبيرا من أوجه النشاط فى مثل هــذه المشروعات ، بل أن تحقيقها لأهدافهــا أصــبح يعتمد الى حــد كبير على الخدمات الاستشارية لهذه الهيئات وبدونها قــد تعجــز عن تحقيــق الأهداف .

وتقوم الهيئات الاستشارية بدور فعــال فى معاونة الادارة العليا للمنظمة ، كما أنها تقوم فى نفس الوقت بمعاونة الوحدات التنفيذية التى تقع على خط السلطة ، فى كافة المجــالات المحــددة لأعمال واختصاصات هذه الهيئات دون أن تتدخل فى الشئون التنفيذية ، والذى تنفرد بمسئوليته الوحدات التنفيذية والرؤساء التنفيذين .

أهمية العمــل الاستشارى فى مجــال التنظيم والادارة :

يعتبر التنظيم والادارة من أهم مجالات العمل الاستشارى ويتعلق بتحسين وتطوير القــدرة المؤسسية للمنظمة ليكون باستطاعتها أن تخطط وتنفذ البرامــج الضرورية بكفــاءة واقتصــاد وفاعلية(٢) . وتقــوم وحــدات التنظيم والادارة بأداء أعمال استشارية ذات طابع عام لاتستغنى عنه أى منظمة مهما اختلفت رسالتها أو طبيعة عملها .

ومن ناحية أخرى نجد أن تحقيق أهداف اى منظمة من المنظمات سواء فى قطاع الأعمال العام أو الخاص أو القطاع الحكومى يتم من خــلال تنظيم معين تقوم الادارة على تشغيله والرقــابة عليه عن طريق أساليب واجراءات عمل محددة، وأفراد يقومون بأداء الأعمال الفرعية للأنشطة التى تحقق هذه الأهداف ، وبالتالى فاذا حــددت المجالات التى تعمل فيها وحدات التنظيم والادارة

---

(١) على عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للادارة والتنظيم (الطبعة الرابعة ، القــاهرة ، مكتبة النهضــة العربية ، ١٩٦٦) ، ص ٥

(٢) ارنست سبيكرمان ، التنظيم والادارة ، مجلة الادارة السعودية (العدد الثامن ، سبتمبر ١٩٦٨) ص ٣٦ .

بأنها التنظيم ، تكوينه وتشغيله ، الادارة ، طرق واساليب العمل ، القوى العاملة ، فان اهمية الوحدة تنبع من أهمية هذه المجالات وتأثيرها الحاكم فى نتائج عملية التشغيل وتحقيق أهداف المنظمة . كفاءة وحدات التنظيم والادارة وقدرتها على اداء واجباتها وتحقيق أهدافها يمكن أن ينعكس بالسلب او الايجاب على نتائج أعمال المنظمة ، سواء فى مجال الانتاج المادى (السلعى) أو تقديم الخدمات ، وان كان من الصعوبة قياس هذا التأثير فى كثير من المنظمات .

دور وحدات التنظيم والادارة فى تحقيق التنظيم الفعال :

ان التنظيم عملية مستمرة ودائمة بدوام قيام المنظمات ، ولا تنتهى عملية التنظيم الا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل ، ويرجع ذلك الى المناخ الديناميكى المتغير والمتطور الذى تعمل فى اطاره الادارة ، والتنظيم كعملية مستمرة مسئولية الادارة فى المنظمة ، فهى مسئولة عن استمرار تشغيل التنظيم دائما بفاعلية . فعلى عاتق الادارة العليا تقع مسئولية تقرير هيكل التنظيم الملائم ، وكذلك مسئولية تشغيله ، ومن ثم القيام بعمليات اعادة التنظيم الضرورية لتحقيق الملاءمة بين هيكل التنظيم وظروف البيئة أو الواقع العملى .

وبتحقيق التنظيم الفعال بتنسيق جهود العاملين بالمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة ، ويمكن أن يتم هذا التنسيق عن طريق وضع برامج العمل وتحديد طرق وأساليب الآداء ، وتحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات التى توكل لكل وحدة أو تقسيم تنظيمى من تقسيمات المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هذه التقسيمات ، والسلطات المخولة لكل رئيس ، ذلك أن هذا التحديد للواجبات وتعريفها بوضوح ضرورة لازمة حسن سير العمل فى المنظمة ، حيث يتحقق تكامل العمل، وتلافى التناقض والتضارب والازدواج(٣) .

والتنظيم واعادة التنظيم هما وجهان لعملة واحدة هو التنظيم الفعال ، وهو كما سبق الايضاح مسئولية الادارة العليا ، التى تقع عليها مسئولية تحديد امكانيات التنظيم ومعوقات تحقيقه لأهداف المنظمة ، وقيادة التغيير فيه ، وان كان هذا لا ينفى مشاركة جميع أعضاء الهيئة الادارية بشكل أو بآخر فى عملية التنظيم ، ونظرا لما سبق أن نوه عنه البحث من العجز فى الكوادر الفنية المتخصصة فى مجال التنظيم والادارة والأساليب الادارية ، فان العرف جرى على أن تقوم وحدات التنظيم والادارة ، بما يتوافر لهما من تخصص فنى فى هذا المجال بهذه المسئولية عن طريق الدراسة المستمرة للهيكل التنظيمى والأساليب الادارية ، وابداء ملاحظاتها الفنية فيما يتعلق بما يجب تغييره أو تطويره ، وتقديمها لادارة المنظمة ، ومن ثم يتوفر لها تحديد واضح لما يجب أن يكون فى ظل الظروف المتغيرة التى تعمل بها ، وبالتالى يمكنها أن تتخذ قرارات الاصلاح الادارى الضرورية(٤) .

وانطلاقا من أن هدف وحدات التنظيم والادارة هو كفالة تحقيق الأغراض التى وجدت المنظمة لتحقيقها فى يسر وبأقل تكلفة ، وتحسين وتطوير اجراءات وأساليب العمل ، وتنظيم طرق انجازه والانتفاع بالكفاية الانتاجية ، فان خدمات هذه الوحدات تنحصر فى الآتى :

أولا : تقدم خبرات متخصصة فى مجالات معينة من الادارة حسب ما هو منوط بها من اختصاصات ومجالات عمل ، وهذا يتطلب الالتصاق بظروف العمل ومشكلاته .

ثانيا : وبالاضافة الى ما سبق فانها تقوم بتقديم الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معا ، مما يتطلب تفاعل الخبرات بعيدا عن مشاكل العمل وظروفه الخاصة .

(٣) محمد يسرى قنصوة ، أحمد رشيد ، **التنظيم الادارى وتحليل النظم** (الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢) ص ٣٩ ، ٤٠ .

(٤) أحمد رشيد ، **الاصلاح الادارى** (القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية جامعة الدول العربية ، يونيو ١٩٧٢) ص ٨

وبالنسبة للنقطة الاولى فان وجود وحدة للتنظيم والادارة بالمنظمة يوفر لها جهةاستشارية داخلية ، تحقق مزايا التخصص الفنى فى هذه المجالات ، بالاضافة الى ارتباطها بالمشاكل الخاصة بأعمال المنظمة ، بالشكل الذى يمكنها من أن تطوع الأساليب الفنية المجردة وتشكلها طبقا لاحتياجاتها . ويوفر استقلال الوحدة ووجودها على أعلى المستويات الادارية بالمنظمة موضوعية وشمول النظرة ، فيمكن للعاملين بالوحدة — على فرض توافر المهارات والخبرات بالمستويات المطلوبة لأعمالها — أن يوفروا للمنظمة الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معا بعيدا عن قيود العمل ومشكلاته وأى ظروف خاصة يمكن أن تؤثر على موضوعية التوصيات التى يقدمونها لجهة الادارة .

وبذلك فان أهمية وحدات التنظيم والادارة ترجع الى أن دراسة التنظيم وطرق العمل كأسلوب ادارى تطبيقى هى احدى وسائل رفع الكفاية الادارية ، وان لم تكن اهمها ، وهى مكملة وليست بديلة لغيرها من أعمال الادارة الاخرى كاختيار العاملين ، ووضعهم فى الوظيفة والمكان المناسب ، وتدريبهم والخدمات الاجتماعية ... الخ ، ورغم ما يمكن أن يقال عن أهمية وحدات التنظيم والادارة فان دورها ينحصر فى تدعيم السلطات والمسئوليات الادارية وليس الحلول محلها .

وسنتناول فى النقطة التالية دور وحدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية.

ثانيا — دور وحدات التنظيم والادارة فى رفع الكفاءة الادارية :

مفهوم الكفاءة الادارية ومحدداتها :

تعتبر الكفاءة الادارية أحد العوامل الأساسية التى تؤثر فى مقدرة المنظمات على تحقيق الأهداف المحددة لها ، فهى العامل الحاسم المحدد للانتاجية بصفة عامة . والكفاءة الادارية هى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الموارد المادية والبشرية ، وبمعنى آخر عناصر الانتاج ، المتاحة الاستخدام الأمثل ، عن طريق تطبيق مبادىء وأساليب الادارة العلمية(٥) ، وطبقا لهذا المفهوم للكفاءة الادارية فانها تنطوى على الآتى(٦) :

— القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل .
— القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة .

— القدرة على استخدام وتوجيه عناصر الانتاج — المادية والبشرية المتاحة افضل استخدام .

— القدرة على الاستفادة بمبادىء وأساليب الادارة العلمية فى النواحى السابقة .

ومن ثم فانه يمكن تحديد مستوى الكفاءة الادارية لمنظمة ما بقياس درجة النجاح فى أداء الأعمال الادارية الأساسية التالية(٧) :

— تحديد الأهداف ووضوحها .
— رسم سياسات العمل التى تحقق تلك الأهداف .

— وضع خطط وبرامج العمل على اسس علمية سليمة .

— اعداد وتنفيذ ومتابعة الهيكل التنظيمى للمنظمة .

— رسم سياسات وبرامج الحوافز .
— متابعة والرقابة على اداء الأعمال فى المنظمة .

— تطوير اساليب العمل بالتجديد والابتكار والتغيير وبما يتفق مع أحدث الاتجاهات العلمية فى هذا المجال .

---

(٥) على السلمى ، الكفاءة الادارية فى القطاع العام : دراسة مصرية ، ملحق الأهرام الاقتصادى ، منتصف فبراير ١٩٦٩ ، ص ٣١

(٦) المرجع السابق ، ص ٣٢

(٧) على السلمى ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية (القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠) ص ٣٤٥

ويتضح من ذلك أن الكفاءة الادارية ظاهرة متعددة الجوانب ، وهى محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر هى(٨) :

— المدير ..

— التنظيم ..

— الظروف أو الاطار الذى تعمل من خلاله ..

ولا شك ان العمل على رفع مستوى الكفاءة الادارية يتطلب جهودا متصلة ومضنية ، ولكن العائد من ارتفاع مستواها ، وهو يتمثل فى المعدلات العالية والسريعة للتنمية فى مجالاتها المختلفة وتوسيع الطاقة الانتاجية ، وقاعدة العمل بالمجتمع ، وما يؤدى اليه ذلك من رفع مستويات المعيشة يبرر بذل كل جهد فى سبيل هذا المستوى المرتفع .

وفيما يلى نتناول كل عنصر من العناصر المحددة للكفاءة الادارية :

المدير :

يقوم المديرون وعلى كافة مستوياتهم ابتداء من مستوى الاشراف الأول وحتى مستوى الادارة العليا بكافة الوظائف الادارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتنمية القوى العاملة والتوجيه والرقابة ، وتتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف حسب المستوى الادارى القائم بالعمل.

وأداء الوظائف الادارية بكفاءة عالية يتطلب توافر القدرة والرغبة فى العمل ، والقدرة على أداء الوظائف الادارية لابد له من توافر مجموعة معينة من المعلومات والمعارف الأساسية ، بالاضافة الى أهمية توافر القدرات الخاصة الملائمة من صفات وقدرات شخصية منها النفسية والذهنية والاجتماعية ، وتميل هذه القدرات وبالذات فى المستويات الادارية العليا نحو العمومية والاتساع حتى يمكن فهم وتنسيق الأنشطة المختلفة والمتعددة بالمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق هدفها المحدد . ومن ثم لا يتطلب توافر التخصص العميق فى أى فرع من فروع العلم أو المعرفة أو المهن .

وبالنسبة لظروف جمهورية مصر العربية ، فانه تم التركيز على ضرورة توفر المهارة الفنية فى المدير ، فأصبح التخصص الوظيفى او المهنى ، معيارا أساسيا من معايير اختيار أفراد الادارة العليا فى شركات القطاع العام ، وكان ذلك بالتالى سببا أساسيا للفشل الذى تعانى منه هذه الوحدات نتيجة التركيز على الجوانب الفنية على اعتبار أن المشكلة الانتاجية هى مشكلة بالدرجة الأولى(٩) ، واغفال أهمية توافر القدرات الأخرى فى المديرين .

هذا من ناحية القدرات ، أما من ناحية الرغبة فى العمل ، فيحددها عاملان : أولهما : توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العمل الادارى، وثانيهما : توافر التحفيز الضرورى للمديرين بتوفير الاشباع اللازم لحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية . وهو ما اتجه اليه الانتباه أخيرا فى مصر ، ولو أنه لم يحقق تقدما يذكر(١٠) .

التنظيم :

يتفاعل التنظيم فى حالة الحركة Dynamic organization مع المدير الفرد ليحدد مستوى الكفاءة الادارية للمنظمة ، وهما يمثلان العوامل الذاتية المحددة لهذا المستوى ، ذلك أن التنظيم وهو يمثل تحديدا لأعمال وأنشطة المنظمة وترتيبها، وتحديدا لعلاقات السلطة والمسئولية والاتصالات التى تتضمنها ، وكذلك السلوك التنظيمى للعاملين فى الوظائف التى يضمها التنظيم يتفاعل مع سلوك المدير الفرد فيؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر ، وينعكس هذا على مستوى الكفاءة الادارية ارتفاعا وانخفاضا .

---

(٨) المرجع السابق ص ٣٤٧

(٩) المرجع السابق ص ٣٧٩

(١٠) المرجع السابق ص ٤٠٨

الاطار الذى تعمل المنظمة من خلاله :

تعمل المنظمة من خلال اطار أو ظروف بيئية معينـــة ، فتحـــدد علاقاتهـــا بمجموعة كبيرة من المتعاملين معها والمتصلين بها ، وهذه العلاقات تحدد مدى تأثر المنظمة بالظروف السائدة فى المجتمع ومدى الضغط الذى تتحمله والقيود المفروضة عليها ، وهو ما يتمثل فى مصر فى الآتى(١١) :

ـــ مجموعة القوانين واللوائح المختلفـــة التى تنظم وتحدد طريقة العمـــل فى مجـــالات الادارة والانتاج المختلفة .

ـــ مجموعة الأجهزة المشرفة مركزيا ، وتعمل كأجهزة تخطيط ومتابعة .

ـــ مجمـــوعة الأجهـــزة الرقابية ، كالرقابة الادارية ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

ـــ مجموعة الأجهـــزة المســـاعدة للوحدات الانتاجية كالنقابات العمالية ، صناديق ومؤسسات الدعم .. وما الى ذلك .

ويؤثر هذا الاطار البيئى على الكفاءة الادارية للمنظمات ، وذلك من خلال القيود والاجراءات التى تفرضها على العمل الادارى ، وما قد تثيره من عقبـــات ، وما تؤدى اليه من تعقيـــد الروتين والبيروقراطية المعوقة .

وفيما يختص بهذا العنصر ، فان الاتجاه الحالى وخاصة بعد الغاء المؤسسات العامة النوعية سنة ١٩٧٥ وما يتبعها من تحرير وحدات (شركات) القطاع العام من كثير من القيود التى كانت تحد من حركة الادارة فى تسيير دفة الأمور بها ، وكذلك بعد اعلان البدء فى اجراء ثورة ادارية على مســـتوى المنظمات الخاضعة لاشراف الدولة فى النصـــف الأخير من سنة ١٩٧٧ ، وما صاحبه من تعميـــق تجربة الادارة المحلية ، واعطائها كل سلطات العمل والتصرف دون الرجوع الى الجهات المركزية التى أصبحت تمثل أجهزة تخطيط ومتابعة لا تتدخل فى عمليات التنفيذ ، وتفويض السلطات ، والاتجـــاه نحـــو ديموقراطية الادارة .. الخ ، كل هـــذه العوامل تجعلنا نؤكد أن الاطار المعوق لحرية العمل الادارى فى أجهزة الدولة والقطاع العام بدأت تخف من حدتها وتتسع حلقتها ، ليصبح المناخ البيئى مواتيا لاسهام هذه الأجهزة والوحدات فى الاستفادة من سياسة الانفتـــاح الاقتصادى على العـــالم الخارجى وتحقيق أهداف التطور والتنمية .

دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع الكفاءة الادارية :

وسنتناول فيما يلى دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع الكفاءة الادارية بالنسبة لـــكل عنصر من العناصر المحددة لها .

المـــدير :

يعتبر توفر المديرين الأكفاء مشـــكلة من اهم المشاكل التى تعترض التنمية الاقتصادية فى كثير من الدول النامية ، لأنه مع توافر عناصر الانتاج الأساسية من مواد وعمل ورأس مال ، فان الادارة هى العامل الحاســـم فى تحـــديد سرعة وكفاءة عمليات التنميـــة الاقتصادية ، لأن الادارة هى العنصر الحركى الذى يوجـــه العناصر الانتاجية الأخرى والتى تتوقف فاعليتها على كفاءة الادارة وقدرتها .

ولقد أظهرت التجربة الادارية المصرية ، أن هناك حاجة الى طبقة جديدة من المديرين ، تتوفر لديهم القدرة والرغبة للعمل فى هذا المجال . ذلك أن قدرات المديرين على مستوى الجهـــاز الادارى للدولة ـــ الحكومة ، القطاع العام ـــ يعتورها بعض القصور من ناحية النظرة الشمولية لأنشطة المنظمة ، أى قصور فى عملية التنسيق بينهـــا ، وكذلك السير فى اتجاه سلوكى غير ملائم لظروف الحال ونابع من الخبرات والممارسات السابقة فى مجال معين للعمل ، هذا بالاضافة الى عدم الالمام الكافى بالتنظيم والادارة كأحد الأنشطة الرئيسية لتسيير أعمال المنظمات .

---

(١١) المرجع السابق ص ٤١٢

واذا انتقلنا الى اهمية دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع كفاءة القادة الاداريين ، فانه يلاحظ أن طبيعة الأعمال التى يتضمنها تشمل توفير الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معـــا ، أى التنسيق على أعلى مستوى دون اعطاء اى نشـــاط اهمية نسبية أكثر مما يستحق نتيجة الاغـــراق فى التخصص فى مجـــال هـــذا النشـــاط ، هذا بالاضافة الى توفـــير خبرات متخصصة فى مجالات معينة حسب ما يطلب منه فى النواحى التى يتضمنها مجال نشاطه ، وبالتالى يســـد النقص الموجود فى قدرات القادة الاداريين فى هـــذه الناحية ، وتساعدهم على تعديل انماط ســـلوكهم ومفـــاهيمهم المكتســـبة من الخبرات والممارسات السابقة والتى قد لا تكون ملائمة للظروف الجـــديدة التى يعملون بهـــا . ومن ثم المساهمة فى رفع كفاءة المديرين ، وما يحدثه ذلك من تأثير متتابع على جميع العاملين بالمنظمة لمـــا للمديرين من تأثير استراتيجى حاكم .

التنظيم :

تظهر عديد من مشـــكلات التنظيم وطرق العمل فى ج. م. ع وهى المشكلات الخاصـــة بتحديد أنشطة وأعمال المنظمات وترتيبها وتحديد علاقات السلطة والمسئولية والاتصالات التى تتضمنها ، وطرق العمل الخاصة بها ، وكذلك الســـلوك التنظيمى للعـــاملين فى الوظائف التى يتضـــمنها التنظيم .

ولا شك أن تحديد هذه المشكلات ، ودراسة مظاهرها واسبابها وطرق علاجها هى من صميم عمل واختصاصات الجهة أو الوحدة المنوط بهـــا اعمـــال التنظيم والادارة كنشاط متخصص .

فالوحدة القائمة بهذا النشاط تتمكن من الوصول الى تحقيق فعالية التنظيم ، وذلك بتنسيق جهود العـــاملين بالمنظمة وتوجيهها نحـــو الأهـــداف الموضوعة عن طريق وضع برامج واســـاليب العمل ، تحديد الواجبات والأعباء والمسئوليات التى توكل لكل تقسيم تنظيمى من التقسيمات التى تشملها المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هـــذه التقسيمات ، والسلطات المخـــولة لكل رئيس ، ذلك ان تحديد الواجبات والمسئوليات ، وتعريفها بوضوح ضرورة لحسن سير الأعمال ، فيحقق تكامل العمل وتلافى التنـــاقض والتضارب والازدواج فيهـــا(١٢) .

هـــذا بالاضافة الى ان لهذا النشاط اهميته فى ترشيد السلوك التنظيمى ، ومن ثم تتـــكامل فعالية التنظيم بشقيه الهيكلى والبشرى ، ومن ثم تحقيق كفاءة التنظيم .

الاطار الذى تعمل المنظمة من خلاله :

ان الاطار البيئى الذى تعمل المنظمة من خلاله يفرض عليها العديد من القيود من قوانين وقرارات ملزمة من اشراف ورقابة على أنشطتها وعملياتها، من قبول أو رفض لمخرجاتها ... الخ . ويجب ان تعمل المنظمة على التكيف مع الاحتيـــاجات والقيود التى تفرضها البيئة ، وذلك عن طريق ادخال التعـــديلات أو التحســـينات فى التنظيم وأهدافه وطرق عمله .

وعلى النشاط المتخصص للتنظيم والادارة أن يقيس احتياجات البيئة وقيودها ، ويحدد مدى تأثيرها على التنظيم ، ويقترح الهيكل المناســـب لتســـاير مخرجات المنظمة متطلبـــات البيئة ، ويقترح أنسب طرق العمل واجراءاته للوضـــع الذى توجد فيه ، فهذا النشاط يجب أن يكون جهـــاز اســـتقبال للمؤثرات ، وعليـــه تخطيط الاستجابات المناسبة من التنظيم ، وبذلك تضـــمن المنظمة التطور والتجديد بما يتلاءم مع كل ظرف جديد ، وبالتالى تضمن الاستمرار فى التواجد .

وخلاصـــة لهذا العرض فان نشـــاط التنظيم والادارة المتخصص يساهم فى رفع الكفاءة الادارية للمنظمة عن طريق التأثير الايجابى على العوامل المحددة لها ، وهى المدير والتنظيم والاطار البيئى الذى تعمل المنظمة من خلاله .

---

(١٢) على عبد المجيد ، مرجع سابق ص ١٢٣

اهمية وحدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية :

١ ــ تدعيم قدرات المديرين :

غالبــا لا تتوفر فى المديرين المهــارات الفنية اللازمة للاشراف على جميع الانشطة والاعمــال اللازمة لتحقيق أهدافها ، وخاصة انه تم التركيز فى الفترة السابقة فى جمهورية مصر العربية على النواحى المهنية فى شــغل الوظائف الادارية . وبالتــالى فان خبرة هؤلاء المديرين فى النواحى التخصصية لأعمال التنظيم والادارة محدودة .. هــذا بالاضافة الى أن المشاكل اليومية فى العمل ، واتخاذ قرارات تسيير دفة العمل اليومى لا يترك متسعا من الوقت لهم لدراسة المشاكل الأساسية ليس فقط فى مجال التنظيم والادارة بل كذلك فى المجــالات الأخرى .

ولذلك فان وجــود وحــدة للتنظيم والادارة بالمنظمة يتيح لها التفرغ والوقت الكافى لدراســة وبحث المشكلات المتعلقة بطبيعة ومجالات عملها أكثر مما هو متاح للمديرين ، وبالأسلوب العلمى المتعارف عليه فى هذا المجال ، وتقديم الدراسات الخاصة ببحث ودراسة المشاكل والتوصــيات الخاصة بالحلول المقترحة لها ، وهى بذلك تساعد على دعم قدرات المديرين فى هذه النواحى .

٢ ــ تحقيق التنظيم الفعال :

يمثل التنظيم الفعال الآداة التى يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المحددة لأى منظمة من المنظمات بالكفاءة المطلوبة . ويكون التنظيم فعــالا اذا تم تنســيق جهود العاملين وتوجيهها نحــو تحقيق الأهداف ، ويتحقق ذلك بوضع برامج العمل ، وتحديد الطرق وأساليب الآداء واجراءاته ، تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصــاصات الموكلة لكل قسم أو وحدة من وحدات المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هذه الأقسام ، السلطات المخــولة لكل رئيس . فهــذا التحديد الواضح للواجبات لازم لحسن سير العمــل ، وتكامله ، وتلافى التناقض والتضارب والازدواج .

وتعتبر وحدة التنظيم والادارة مسئولة مسئولية مباشرة عن هذه الأعمال ، ويتفق ذلك فى جميــع المنظمات ــ حكومية ، قطاع عــام ــ ، اذ ان مسئولية الوحدة عن هذه الأنشطة متعارف عليها تقريبا فى كل المنظمات . وهى بذلك تحقق بأعمالها فاعلية التنظيم وقدرته .

٣ ــ التكيف مع ظروف البيئة :

يجب أن تتكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة التى تعيش فى ظلها وتؤثر فيها . ويمكن أن تمثل وحدة التنظيم والادارة مركز الاستقبال الرئيسى لتأثير هذه المتغيرات على المنظمة ، وبالتالى تتم متابعة الهيكل التنظيمى وطرق وأساليب العمل ، وتحديد نواحى التغيير أو التجديد أو التطوير فيها، أى أنها يمكن أن تكون آداة فعالة فى تحــديد النواحى التى يتناولها الاصلاح الادارى .

ووحدة التنظيم والادارة بهــذا الشكل تساعد على رفع مستوى الكفاءة الادارية للمديرين بتدعيم قدراتهم ، وتحقيق التنظيم الفعال ، وتحــديد مجالات الاصلاح الادارى بالمنظمة .

وعلى الرغم من اهمية دور وحــدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية للمنظمة، فان التقدم الادارى يتحقق أســاسا برفع كفاية المديرين ، ولا يمكن اعتبار هذه الوحدات بديلا لذلك وان كان يمكنها أن تسهم فى تقديم المشورة والمساعدة التى تسهم بدورها فى التقدم الادارى ورفع كفاية المديرين .

* * *

إصلاح الخدمة المدنية الأمريكية

نبيل توفيق حسن

لا ينصرف نشاط الخدمة المدنية فى الولايات المتحدة الامريكية ــ كما فى غيرها من الدول المتقدمة ــ الى صياغة التشريعات أو استخلاص الفتاوى أو الرد على الاستفسارات مما يشكل مدخلا قانونيا فى معالجة مشاكل العاملين وفى نفس الوقت يمثل منهجا تقليديا ونظرة ضيقة لا تعالج الادارة العامة بالطريقة المثلى .

تعنى الخدمة المدنية فى الدول المتقدمة ــ ومن بينهـا الولايات المتحـدة الأمريكية ــ بترتيب الوظائف بما يتضمن توصيفها وتحليلها وتقيمها وبتحديد هيكل الأجور وبتخطيط القوى العـاملة وتوفيرها عن طريق الاختيـار والتعيين وبزيادة مقدرتها على العمل ورغبتهـا فيه عن طريق تدريبها وتحفيزها وبتوزيعها عن طريق النقـل والندب والإعـارة وكفالة حقـوقها عن طريق المكافآت والمعاشات والأجور الاضـافية وبتقييم اداء افرادها عن طريق معدلات الأداء وتقـارير الـكفاية .

نبيل توفيق حسن

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها :
استراتيجية التنظيم الاساسى
بالجماهيرية الليبيـة
فى عدد يناير سنة ١٩٨٠

وعلى ذلك فان الدور الأسـاسى للقانون بالنسبة لنشاط الخدمة المدنية فى أمريكا ينحصر فى كونه بمثابة دعاء للنظم الفنية المتخصصة فى هـذا الشـأن .

وتطبيقا لهذا النظر وقع الرئيس كارتر فى ١٣ أكتوبر سـنة ١٩٧٨ قانون اصلاح الخدمة المدنية والمعد لتحسين الكفاءة بالحكومة والموازنة بين سـلطات الادارة وبين حماية الموظفين ، وقد طبقت معظم نصوص قانون اصلاح الخدمة المدنية اعتبارا من يناير سنة ١٩٧٩ .

وقد اشتــتمل الاصلاح على جانبين أساسيين ينحصر أولهما فى وضع نظم عادلة للخدمة المدنية خاصة فى مجال التظلمات والحوافز والمكافآت للاعمال الجيدة والادارة الماهرة . وينحصر الجانب الثانى فى اعادة تنظيم اجهزة ولجان الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية وفيما يلى نعرض لكل من هذين الجانبين :

اولا : اصلاح نظم الخدمة المدنية :

ومن أهم الموضوعات التى تناولها الاصـــلاح تحديد تسعة مبادىء اساسية للجدارة بالحكومة الاتحادية وتحديد الأعمال المحظورة والاجراءات التأديبية ضد المخطئين ونظام حفظ الدرجة والأجر وافضلية ومزايا المهرة من العاجزين وفترة الاختبار واجر الجدارة للمديرين والمشرفين الجدد ونظام خدمة كبار المنفذين ـــ وذلك على التفصيل الآتى :

١ ـــ مبادىء نظـــام الجدارة :

ـــ الترغيب والاختيار لشغل الوظائف من كل شرائح المجتمع والاختيار وتحديد الأولوية على اســاس من المقدرة ، والمعرفة والمهارة طبقــا لمنافسة عامة وعادلة .

ـــ معاملة عادلة ومنصفة فى كل أمور ادارة شــئون الموظفين بصرف النــظر عن المــذهب السياسى ، السلالة ، اللون ، العقيدة ، الأصل القومى ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر وحالات التعريف وبمراعاة سليمة للاسرار الخاصة وللحقوق الدستورية .

ـــ الأجر المتســاوى للاعمال ذات القيمــة المتساوية وبمراعاة المعدلات القومية والمحليــة المدفوعة من أصحاب الأعمال الخاصة والحوافز وتقدير الأداء المتميز .

ـــ مستويات عالية من النزاهة ، والمعــاملة والاهتمام بالمصالح العــامة .

ـــ استخدام كفء وفعــال للقوى العــاملة الاتحــادية .

ـــ الاحتفـــاظ بالموظفين الذين يقدمون أداء جيدا وتصحيح أداء الذين يقدمون انجازا غير ملائم وتجنيب الذين لا يتمشون أو لا يمكنهم التمشى مع المعدلات المطلوبة للأداء .

ـــ انجاز أحسن من خلال تعليم وتدريب فعال .

ـــ حماية المواطنين من الأعمـــال التحكيمية ، المحسوبية ، والقهر السياسى .

ـــ حماية المواطنين من الانتقام نتيجة الافشاء القانونى للمعلومات .

٢ ـــ الأعمال المحظورة :

ـــ التمييز والتفريق بين الموظـــفين او طالبى الوظائف .

ـــ الوساطة أو قبول اى توصية بشأن طلب اى شخص فيما يتعلق بأعمال شئون الموظفين ما لم يكن ذلك بصفة رسمية بشأن تقييم اداء عمله أو مقدمته أو اتجاهاته أو مؤهلاته العامة أو شخصيته أو اخلاصه أو ملائمته .

ـــ استخدام السلطة الرسمية فى الاجبار على اعمال سياسية أو طلب المشاركة أو الانتقام أن رفض تنفيذ هـــذه الأعمال .

ـــ الغش عمدا أو اعاقة أى فرد عن حقـــه فى التنافس على التوظيف الفدرالى .

ـــ التأثير على أى فرد للانسحاب من المنافسة سواء لتحسين أو الاساءة الى مطامع اى طالب للوظيفة .

ـــ ضمان اى معاملة تفضيلية أو ميزة غـــير مصرح بها بمقتضى القانون لطالب الوظيفـــة أو الموظف .

ـــ تعيين أو استخدام أو ترقية أو اعطـــاء اسبقية لأقاربهم فى الأجهزة التى يعملون بهـــا .

ـــ اتخـــاذ أو التقصـــير فى اتخاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين ضـــد الموظفين الذين يباشرون حقوقهم فى التظلم ، ورفض الاشتراك فى نشاط سياسى أو يكشـــفون بشـــكل قانونى عن احوال نقص القانون أو القواعد أو اللوائح أو

ســوء الادارة أو اساءة استعمال السلطة أو التبديد الضخم فى الاعتمادات أو عن خطر أساسى معين محدق بالصحة والسلامة العامة .

ــ اتخاذ أو التقصير فى اتخــاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين تتناقض مع القــانون او القواعد او اللوائح التى تتعلق مباشرة بمبادىء نظــام الجدارة .

٣ ــ النظم الجديدة لتقييم الأداء :

الغى فى يناير سنة ١٩٧٩ النظام الحــكومى الموسع الحالى للترغيب والاخيار لشغل الوظائف بغرض تقدير صفات الأداء (بارز ، مرضى ، غير مرضى) ، لذلك يقوم كل جهاز بتنمية وتطــوير نظمه الخاصة بالتقييم ، وسيتم العمــل بالنظم الجديدة فى معظم الادارات والأجهزة الحكومية فى معظم الادارات والأجهزة الحكومية فى سنة ١٩٨١

وســيعتبر تقييم الأداء طبقــا للنظم الجديدة اســاسا لاتخاذ قــرارات التدريب والمــكافآت والتعليم ، الترقية ، تنزيل الدرجــة ، الاحتفاظ بالموظفين أو نقلهم (للاسباب غير المتعلقة بالأخطاء السلوكية) وسيتم تشجيع الأجهزة على العمل على اسهام الموظفين فى تحديد صفات وظائفهم .

وعلى وجه عام فان النظم الجديدة لتقييم الأداء تمكن الأجهزة مما يلى :

ــ نصح الموظفين بشأن العوامل الهــامة فى وظائفهم .

ــ وضع معدلات اداء تسمح بالتقييم الدقيق لأداء العمل طبقا لمعيار موضوعى متعلق بالعمل .

ــ معاونة الموظفين فى تحسين المستوى غير المقبــول للأداء .

ــ اعادة تعيين او تنزيل الدرجــة او نقــل الموظفين الذين يستمر ادائهم غير مقبول وذلك بعد اعطائهم الفرصة للاداء بشكل مقبــول ثم فشــلهم فى التحسن .

ويطلب القانون من الأجهزة اخطــار موظفيها حتى أول اكتوبر عام ١٩٨١ عن العوامل الهــامة ومستويات الأداء فى وظائفهم . وفى خلال هــذه الفترة سيطلب مكتب ادارة شئون الموظفين من الأجهزة اعداد تحذيرات مكتوبة للموظفين بشأن اتخاذ اجراءات تنزيل الدرجة او النقل المبنيــة على الأداء الضعيف .

واذا ما اقترح جهاز ما نقل موظف أو تخفيض درجته بسبب ادائه الضعيف ، واذا ما أصبح أداء هذا الموظف مقبولا لمدة سنة فان تقرير ادائه الضعيف يستبعد من ملفات ذلك الجهاز .

٤ ــ الاجراءات الجــديدة لأعمــال الجزاءات والتظلمات :

يجوز ــ طبقا للنصوص الجديدة ــ التظلم من اعمال الجزاءات كالنقل والايقاف المؤقت لمدة تزيد عن اربعة عشر يوما وتخفيض الدرجة او المرتب . ويرفع التظلم لمجلس حماية نظم الجدارة ويمكن للموظفين ان يطلبوا من خلال اتحاداتهم التحكيم بدلا من التظلم للمجلس المذكور .

واذا ما اقترح جهاز ما تنزيل درجة أو نقل أى موظف بسبب ادائه غير المقبول فان هــذا الموظف يكون مخولا بالآتى :

ــ استلام تنبيه مكتوب من الجهاز المعنى قبل الاجراء المقترح بثلاثين يوما .

ــ التمثيل بواسطة محام ادارى ممثل آخر .

ــ الاجابة شفويا او كتابيا خلال وقت معقول .

ــ تلقى قرار مكتوب ــ معتمد من مستوى اشرافى اعلى من ذلك الذى اقتــرح الاجــراء التأديبى يوضح سبب اتخاذ الاجراء .

ــ ويكون القرار النهائى للجهاز معدا كتــابة خلال الثلاثين يوما بعد انتهاء فترة التنبيه . واذا ما قــرر جهاز ما تنزيل درجة أو نقل أى موظف بعد انتهــاء فترة التنبيه فانه يمكن لهذا الموظف التظلم امام مجلس حماية نظم الجــدارة ويمكنه اتباع اجراءات التحكيم فى شكواه ، وسيتأيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما اتضح بدليل جوهرى ان الموظف فشل فى التمشى مع مستويات الأداء لعنصر هام او اكثر من عناصر عمله ، وبالنسبة للجزاءات المبنية على أسباب أخرى غير الأداء

الضعيف فان قرار جهاز ما تنقل الموظف يجب أن يبرهن عليه بدليل راجح .

ولن يتأيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما أظهر الموظف أن القرار قد تم اتخاذه بناء على اجراءات خاطئة من جانب الجهاز أو على أساس ممارسات محظورة أو كان غير شرعي . ويمكن الزام الأجهزة التى يتم نقض قراراتها بأن تدفع فى حالات معينة للموظفين مقابلا معقولا لأتعاب المحاماة . ويمكن التظلم من قرارات مجلس حماية نظم الجدارة أمام محكمة الولايات المتحدة للتظلمات وفيما يتعلق بالأجور والمدفوعات أمام محكمة الدعاوى .

٤ — نظام حفظ الدرجة والأجر :

ستمكن النصوص الجديدة لحفظ الدرجة والأجر الموظفين من الاحتفاظ بدرجاتهم لمدة سنتين وتجنب الاقتطاعات الكبيرة من أجورهم كنتيجة لاجراءات تنزيل الدرجات التي لا يعتبرون مسئولين عنها ، وسيحتفظ الموظفين الذين سيوضعون فى وظائف أقل من وظائفهم كنتيجة لتخفيض القوى العاملة أو اعادة ترتيب الوظائف — اذا ما باشروا وظائفهم الحالية لمدة سنة — بدرجاتهم الحالية لمدة سنتين من تاريخ الدرجة وفى نهاية السنتين يتم تنزيل درجات هؤلاء الموظفين على أن يحتفظوا بالمعدل الحالى لأجورهم ولو زادت فى ذلك الوقت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة ولكنهم سيستلمون فى هذه الحالة ٥٠٪ فقط من الزيادة النسبية فى أجورهم ، واذا أو متى انخفضت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة فانهم سيستحقون الزيادة السنوية الكاملة فى أجورهم. وستستمر هذه المزايا الخاصة طالما بقى هؤلاء الموظفون فى نفس وظائفهم .

٥ — أفضلية ومزايا المهرة (العاجزين) :

يتلقى المهرة الملتحقين بالخدمة من العاجزين بنسبة ٣٠٪ أو أكثر مزايا اضافية اعتبارا من تاريخ تطبيق قانون اصلاح الخدمة وتتضمن هذه المزايا مايلى :

— التعيين بلا امتحان مسابقة مع الحق فى التحول الى سلك التعيينات الدائمة .

— الاحتفاظ بحقوقهم فى الأفضلية عن اى أفضلية مناسبة أخرى فى حالة تخفيض القوى العاملة .

— الحق فى أن يتم اخطارهم عن أى قرار يعتبرون بمقتضاه غير لائقين للوظيفة نظرا للمطالب البدنية لشغلها أو أى قرار يتضمن تخطيهم لشغل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية مع حقهم فى التظلم من هذه القرارات .

٦ — فترة الاختبار للمديرين والمشرفين الجدد :

يتطلب الأمر طبقا لنصوص اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية أن يمضى المشرفون والمديرون الجدد فترة اختبار قبل أن تصبح تعييناتهم نهائية ، وسيعود هؤلاء الذين لا يستكملون فترة الاختبار بشكل مرضى الى وظائف درجاتها أو أجورها عن تلك التى كانوا يشغلونها قبل مباشرة مهامهم الادارية أو الاشرافية اذ أنه حتى صدور هذا القانون الأخير فان المشرفين والمديرين الجدد غير الفعالين يمكن عادة نقلهم فقط خلال اجراءات طلب توقيع الجزاء وطبقا للنظام الجديد فان هؤلاء الذين لا يقدمون اداء جيدا خلال فترة الاختبار ينقلون من مسئولياتهم الادارية بدون حاجة للمعاناة من تعقيدات الاجراءات القديمة .

٧ — أجر الجدارة للمديرين والمشرفين :

يوفر القانون الجديد نظاما لأجر الجدارة ترتبط بمقتضاه زيادة أجر المديرين والمشرفين فى درجات الخدمة المدنية من ١٣ الى ١٥ مباشرة بأدائهم أكثر من ارتباطها بمدة خدمتهم ولن يتلقى الموظفون المطبق عليهم هذا النظام آية علاوات تلقائيا بل سيكونون مؤهلين كل عام للاختيار لتلقى علاوات أجر الجدارة . ويتلقى المديرون المطبق عليهم نظام أجر الجدارة — كحد أدنى — نصف الزيادة النسبية السنوية للاجر المخول لموظفى الدواوين (ذوى الياقات البيضاء) غير ان هذا الحد الأدنى يمكن زيادته بواسطة مكتب ادارة شئون الموظفين . وسوف يتم الحصول على المبالغ اللازمة لزيادة الرواتب ومن المبالغ المستخدمة رسميا فى زيادات الترقية لهؤلاء الموظفين .

وستختلف كميات منح الأجهزة فيما يتعلق بزيادات الجدارة طبقا للتمـايز فى أداء الأفراد المديرين والمشرفين وأداء المنظمات التى يديرونها . وتتضمن العوامل المأخوذة فى الاعتبار عند منـح زيادات نظام الجدارة تكلفة الكفاية ، الوقت المستغرق فى الأداء ، التحسينات فى الكفاية ، والانتاجيـة ومستوى العمل أو الخدمة .

وسوف يتم ادخال جميع المديرين والمشرفين فى درجات وظائف الخدمة المدنية من ١٣ الى ١٥ فى نظام الجدارة فى وقت لا يتجاوز أول اكتوبر سنة ١٩٨١ غير أن مديرين كثيرين سيتم ادخالهم فى النظام فى وقت مبكر خلال السنوات المالية ١٩٨٠ أو ١٩٨١ . وسوف لا يعانى أى موظف نقصـا فى مرتبة عند التحول الى النظام الجديد .

٨ ـ خدمة كبـار المنفذين :

يهدف نظام خدمة كبار المنفذين الى ترغيب مديرى الادارة العليا والعمل على استمرارهم فى استخدام قدراتهم الانتاجية وأن يكون أمرهم طبقا لأدائهم . ويتحدد الأجر الأساسى لكبار المنفذين فى أحد مستويات خمسة بحد ادنى يعادل الدرجة ١/١٦ من درجات الخدمة المدنية وبحد اقصى مرتب المستوى التنفيذ الخامس .

ويتيح نظام خدمة كبار المنفذين مكافآت سنوية لنصف عدد المنفذين الداخلين فى السلك بمقادير تصـل الى ٢٠٪ من الراتب الأساسى ، ويمكن لعدد يصل الى ٥٪ سنويا من كبار المنفذين ان عشرة آلاف دولار ، ويمكن لعدد يصل الى ١٪ أن يتلقى رتبة (منفـذ متميز) مع مكافأة قدرها عشرين ألف دولار . وسيوضع حد اعلى لمجموع التعويضات لأعضاء خدمة كبار المنفذين معادل لأجل المنفذ من المستوى الأول الذى يبلغ حاليا ٦٦ ألف دولار . وسيكون المنفذون من داخل السلك فقط هم المؤهلون للاختيار لرتب ومكافآت الأداء .

وستكون الأغلبية الكبرى لكبار المنفـذين هى سلك المديرين ، وسيكون هناك ١٠٪ من الحـد الأعلى الموسع وبالاضافة الى ذلك ستحجز حوالى ٤٥٪ من وظائف خدمة كبار المنفذين للداخلين فى السلك ويمكن أن تشغل بهم فقط .

ويحدد مكتب ادارة شئون الموظفين الفدرالى اعتبارا من أوائل سنة ١٩٧٩ عدد وظائف خدمة كبار المنفذين فى كل جهاز ، وسيكون الأفراد الذين يشغلون حاليا هذه الوظائف او التى يتضح أن أجهزتهم ستصبح جزءا من نظام خدمة كبـار المنفذين تسعين يوما ليختاروا اما دخول هـذه الخدمة أو البقاء تحت سلطات تعيينهم الحالية ، وسيحفظ هؤلاء الذين لن يختاروا الالتحاق بخدمة كبار المنفذين بأجورهم ومزاياهم الخالية ولكنهم لن يكونوا مؤهلين للاختيار للترقيات ويمكن اعادة تعيين كبار المنفذين فى وظائف أخـرى أجهزتهم ولا يمكن نقلهم الى اجهزة اخرى .

ويلزم أن يكون لدى هؤلاء الذين سيدخلون فى سلك خدمة كبار المنفذين مؤهلاتهم القيادية مقيمة بواسطة مجلس مراجعة المؤهلات التابع لمكتب ادارة شئون الموظفين كما يلزم ان يمضوا فترة اختبار لمدة سنة واحدة .

وسيبنى الاستيفاء فى خدمة كبار المنفذين على الأداء الجيد . وسيقيم المنفذون سنويا بواسـطة رؤسائهم الذين سيقومون بقياس ادائهم فرديا وأداء المنظمات التى يديرونها ومن بين مقاييس التقييم التحسينات فى الكفاية والانتاجية . مستوى العمل ، والنجاح فى تحقيق الأهداف الايجابية . وستتراوح التقييمات بين ناجح تماما وهو التقييم الذى يجعل الفرد مؤهلا للاختيار لمكافآت الأداء وبين قريب من الحد الأدنى للجدارة أو غير مرضى وهو ما يكشف عن الحاجة الى اجراء تصحيحى والى التحسن ، ويسبب الفشل فى التحسن النقل من خدمة كبار المنفذين ، ولا يستطيع المنفذون من داخل السلك . الذين ينقلون من خدمة كبار المنفذين لأدائهم الضعيف ـ ان يتظلموا وانمـا يمكنهم عرض قضيتهم للاسـتماع امام مجلس حماية نظم الجدارة ويكونون مخولين للتسكين فى غير وظائف خدمة كبار المنفذين فى الدرجة الخامسة

عشرة من درجات الخدمة المدنية أو أعلى من ذلك دون نقص فى المرتب ويكون المنفذين الذين أمضوا ٢٥ سنة فى خدمة الحكومة أو ٢٠ سنة فى الخدمة اذا كانوا فى سن الخمسين فى الحالة الأخيرة أن يختاروا التقاعد فى مثل هذه الظروف .

٩ ــ ملامح أخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية :

ويمكن تلخيص أهم الملامح الأخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية الأمريكية فيما يلى :

(أ) ستباشر الأجهزة الحكومية برامج الترغيب والاختيار لشغل الوظائف للاقليات للمعاونة فى الاقلال من التمثيل المحدود للاقليات فى القوى العاملة الاتحادية وسيوفر مكتب ادارة شئون الموظفين ولجنة فرص الاستخدام المتكافئة الارشادات والمعونة الفنية بهذا الخصوص .

(ب) السماح بالعمل بلا أجر للطلبة ــ بالاشتراك مع البرامج التعليمية ــ بشرط عدم الانتقاص من الفرص للموظفين الدائمين .

(جـ) ويمكن اعادة تدريب الموظفين الذين سيفصلون فى ظل تخفيض القوة العاملة للعمل فى أجهزة أخرى .

(د) يمكن للموظفين الذين فى سن الخمسين الذين أمضوا عشرين سنة خدمة أن يختاروا تقاعدا مبكرا فى حالات اعادة التنظيم أو نقل الاختصاصات أو تخفيض القوة العاملة .

(هـ) سيتم تحديد مجموع عدد الموظفين المدنيين فى المجال التنفيذى حتى يناير ١٩٨١ فى حدود عدد الموظفين الموجودين فى الخدمة فى ٣٠ سبتمبر سنة ١٩٧٧ باستبعاد موظفى الخدمات البريدية .

(و) يجب على مكتب ادارة شئون الموظفين أن يخطر (جهاز خدمة الولايات المتحدة للاستخدام) عن امتحانات المسابقة التى يجريها ويجب على الأجهزة الحكومية أن تمد المكتب وجهاز خدمة الاستخدام المشار اليهما بمعلومات الاستخدام عن الوظائف التى يبحثان عن مرشحين لها خارج سلك الخدمة المدنية .

(ز) تم توسيع برامج التعبئة المنظمة بقانون شئون الموظفين الحكومى المتبادل لتشمل أنواع أخرى من المنظمات والأفراد . وعلى الموظفين الاتحاديين الذين يقبلون هذه المهام أن يعددوا الى الحكومة الاتحادية للعمل فترة مساوية للفترة التى قضيت فى ادارة تلك المهام(١) .

ثانيا : اعادة تنظيم أجهزة الخدمة المدنية :

وافق الكونجرس الأمريكى على قانون اصلاح نظم الخدمة المدنية السابق بيان ملامحها الأساسية فى هذا المقال كما وافق على خطة اعادة التنظيم التى تطبق اعتبارا من يناير ١٩٧٩ وتتناول هذه الخطة توزيع اختصاصات اللجنة الحالية للخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية بين جهازين جديدين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشاء الهيئة الاتحادية الجديدة لعلاقات العمل(٢) .

وكانت (لجنة الخدمة المدنية) تعد أقدم أجهزة المشورة المركزية الكبرى للادارة العليا فى الحكومة الفيدرالية حيث أنشئت طبقا لقانون بندلتون فى سنة ١٨٨٣ لاقامة نظام للجدارة فى شئون التوظف وابعادها عن مجال المحسوبية والنفوذ السياسى وتنظيم قواعد الاختبار للموظفين لضمان القدرة الفنية لأداء الخدمة ولتعمل على المستوى القومى ومركزها عاصمة الولايات المتحدة (واشنطن) . واستمرت اللجنة فى أدائها لمهمتها على هذا النحو بمعزل عن مجريات الأمور فى الادارة العامة حتى سنة ١٩٣٧ اذ أعلنت لجنة التنظيم الادارى التى شكلها رئيس الجمهورية وقتئذ أن النظرية القديمة التى تقتصر على مجرد تحصين التعيينات فى

---

(١) التعريف بقانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية سنة١٩٧٩ ــ المرجع السابق .
(١) التعريف بقانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية سنة١٩٧٩ ــ المرجع السابق .

الوظيفة العامة من النفوذ السياسى عن طريق التنظيم القانونى لادارة الوظيفة العامة غدت غير كافية وطالبت اللجنة بوضع برنامج ايجابى بناء لاستكمال الجهود المبذولة واوصت بالاستعاضة عن لجنة الخدمة المدنية بمدير لشئون العاملين مسئول أمام رئيس الجمهورية مفضلة بذلك نظام الديوان أو الجهاز على نظام اللجنة فى الادارة المركزية لشئون العاملين . وقد اثارت تلك التوصيات الجريئة عاصفة من المعارضة ، وفى سنة ١٩٣٩ اتخذ الرئيس روزفلت أحد مساعديه الاداريين كضابط اتصال فى شئون العاملين . وفى سنة ١٩٤٩ أوصت لجنة الخدمة المدنية انيختص العضوان الآخران بتخطيط سياسة التوظف والعمل كهيئة استئنافية نهائية لتظلمات العاملين. وأصدر الرئيس تورمان قرارا متضمنا هذه التوصيات وفى سنة ١٩٥٤ الغى الرئيس ايزنهاور وظيفة ضابط الاتصال فى شئون العاملين اتخذ من رئيس لجنة الخدمة المدنية مستشاره المباشر فى شئون العاملين(١) .

وكانت هذه التطورات تتم عن اتجاه تدريجى نحو الأخذ بنظام الرئيس المفرد المسئول عن ادارة شئون التوظف بدلا من اللجنة .

والواقع أن لجنة الخدمة المدنية قبل الاصلاح الأخير الذى تم العمل به اعتبارا من يناير سنة ١٩٧٩ كانت عبارة عن هيئة على قمتها لجنة تسمى لجنة الرؤساء الثلاثة وكانت هذه الهيئة تضم تسعة ادارات رئيسية للسياسات والمعايير، والاختبار والامتحانات ، والتفتيش ، والتحريات واعتزال الخدمة والتأمين ، والقوى العاملة القيادية ،والتدريب ، والبيانات والخدمات الادارية فضلا عن مكاتب الاستشارات القانونية ، التظلمات والمراجعة تنمية علاقات الادارة بأفراد القوى العاملة ، فحص التظلمات ، الحوافز والاعلام بالاضافة الى عشرة فروع (مركزية) لخدمة المنظمات الادارية — الفيدرالية سواء الموجودة بالعاصمة واشنطن أو بالولايات والتى يربو عددها على ٧٠ منظمة يعمل بها حوالى مليونان ونصف مليون من أفراد القوى العاملة — هذا كله بخلاف هيئات الخدمة المدنية المحلية الموجودة بمختلف الولايات الأمريكية والتى تتمتع باستغلال ذاتى شأنها شأن تلك الولايات وتتولى خدمة الوحدات الادارية بالولايات .

وكانت لجنة الرؤساء الثلاثة تدير هيئة الخدمة المدنية وكانت مشكلة من ثلاثة أعضاء يعينهم الرئيس الامريكى لمدة ٦ سنوات بعد موافقة مجلس الشيوخ ويتم اختيار أحدهم رئيسا للجنة ، وكان من هؤلاء الثلاثة اثنين على الأقل من الحزب الحاكم ورئيس اللجنة هو ذات الوقت الرئيس الادارى لموظفى الهيئة — وكان عمل اللجنة يتركز فى ثلاثة اهداف هى اعداد ورسم السياسات ، اتخاذ القرارات ، والتحدث عن نظام الجدارة والكفاية فى الخدمة فى الحكومة الفيدرالية وكان لكل عضو من اعضاء اللجنة يشارك الآخر المسئولية فى رسم السياسات واتخاذ القرارات اما التحدث عن نظام الجدارة والكفاية فى الخدمة الحكومية فكان مسئولية كل عضو من أعضاء اللجنة أن تتوافر لديه معرفة شاملة عن مبادىء وتفصيلات نظم الخدمة المدنية انما كان من الضرورى أن تتوافر لديه النزاهة التى لا يتطرق اليها الشك والحكم الصحيح على الأشياء والعدالة(٢) .

والواقع أن نظام اللجنة اذا كان يستند فى جودة الى اعتبارات تاريخية سياسية فانه يصطدم بمقتضيات التنظيم الادارى السليم واذ تنعدم فى ظله وحدة القيادة والتوجيه ويتعذر تحديد المسئولية ، ولا يتسنى اتخاذ تصرف ادارى سريع

---

(١) نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة . دكتور حمدى أمين عبد الهادى . طبع ونشر دار الفكر العربى سنة ١٩٦٦ حتى ٥٠٥ — ٥٠٦

(٢) عبد الحليم مرسى طه وجلا لالدين قاسم — ملامح الخدمة المدنية الفيدرالية بالولايات المتحدة الامريكية . دراسة مطبوعة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة سنة ١٩٧٠ حتى ١٢/١١

وكذلك يؤدى أى خلاف بين الأعضاء الى اضطراب نظام العمل كما أن مزية نظام اللجنة فيما يتعلق بعملها لجهة قضائية مردود عليها بأن الأعمـــال التشريعية وشبه القضائية فى أعمال اللجنة مبالغ فيه وغير كاف لتقرير أفضليتها على غيرها ، كما وانه يلاحظ كلما ازدادت المشاكل الادارية تصبح اللجنة المؤلفة من عدة أعضاء عديمة النفع والجدوى اذ كثيرا ما تتراخى فى اصدار قراراتها .

لهذه الأسباب وما اليها ربما تصاعد الاتجاه نحو الغاء اللجنة واحلال رئيس مفرد محلها وقد انتهى هذا الاتجاه الى توزيع اختصاصات اللجنة ــ بعد ان الغيت فى يناير ١٩٧٩ ــ على جهازين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى ، والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشـــاء جهاز ثالث هو الهيئة الاتحادية لعلاقات العمـــل وفيما يلى اختصاص كل من هذه الأجهزة الثلاثة :

١ ــ مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى :

ويســـاعد رئيس الجمهورية فى الاضـــطلاع بمسئولياته فى ادارة القوى العاملة الاتحادية . ويرأس المكتب مدير ونائب له يتم تعيينهم بواسطة رئيس الجمهـــورية وبمعاونة مجلس الشـــيوخ ويباشر المكتب المسئوليات الحالية للجنة الخدمة المدنية بمـــا يتضمن عمليات الاختبـــار المركزى والاستخدام ، وفحص أعمال شئون الموظفين ، والتنمية التنفيذية والتدريب . ويدير مكتب ادارة شئون الموظفين أيضـــا برامج التقاعد والتأمين للموظفين الاتحاديين ، ويباشر المكتب الاشراف على شئون علاقات العمل لموظفى الحكومة ، كما يعمل على تطوير السياسات التى تغطى الاستخدام المدنى فى فروع الاجهزة التنفيذية وفى فروع معينة للأجهزة التشريعية والقضائية بما يساعد هـــذه الأجهزة فى تنفيـــذ تلك السياسات ، وسيفوض مكتب شئون الموظفين الاتحادى طبقـــا لمعايرة ومواجهته سلطات معينة فى مجال شئون الموظفين لرؤســـاء الأجهزة .

٢ ــ مجلس حمـــاية نظم الجدارة :

يعتبر مجلس حماية نظم الجدارة ــ حسب خطة الاصلاح التى وافق عليها الكونجرس واعتمدها الرئيس الامريكى مجلسا مستقلا لحماية كل من نظام الجدارة وافراد الموظفين ضد أعمال شئون الموظفين غير العادلة والمتعسفة ، وســـتكون رئاسة المجلس لثلاثة أعضاء يعينون على أساس نظام مؤيد من الحزبين لمدة سبع سنوات غـــير قابلة للتجديد .

ويختص المجلس بالنظر فى تظلمات الموظفين وتقرير الاجراءات التصحيحية ضد أى جهاز أو أى موظف عند اللزوم ، كما يراقب المجلس تطبيق نظام الجدارة بصفة عامة ويعد التقارير ســـنويا للكونجرس عن كيفية تنفيذ النظام .

وقد الغيت بانشاء هذا المجلس ــ جهتان كان منوطا بهما اختصاصاته وهاتان الجهتان همـــا هيئة تظلمات الموظفين الاتحاديين ومجلس مراجعة التظلمات .

ويتضمن الهيكل الوظيفى للمجلس مستشار خاص مستقل يعين بواسطة رئيس الجمهورية لمدة خمس ســـنوات يختص بفحص التهم الخاصـــة بالممارسات المخطورة فى مجـــال شئون الموظفين ولهذا المستشـــار ان يطلب من المجلس ايقـــاف اجراءات شـــئون الموظفين فى حالة احتدائها على ممارسات محظورة وله اتخاذ الاجراءات التأديبية أمام المجلس ضد هؤلاء الذين يخالفون قانون نظام الجدالة .

٣ ــ الهيئة الاتحادية لعلاقات العمل :

وتباشر خلق وحدات المساومة ــ التى تعمـــل على التفاوض مع جهـــة الادارة للمحافظة على حقوق الموظفين ــ ومما تجدره الاشارة اليه ان قانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية يؤكد حقوق الموظفين الاتحاديين فى تشـــكيل ، ومعاونة ،

والالتحاق بالمنظمات والروابط العمالية الا أنه يحظر الاضرابات وتخفيض معدل العمل او التحريض الحزبى على التدخل فى الأعمال الحكومية .

كما تختص الهيئة بالاشراف على انتخابات الروابط العمالية لموظفى الحكومة والتعامل مع نشرات ادارة العمل فى الأجهزة الاتحادية ، وتنحصر رئاسة الهيئة فى رئيس وعضوين يعينون بالتناوب لمدة خمس سنوات على أساس نظام مؤيد من الحزبين ، وتحلى هذه الهيئةمحل المجلس الاتحادى لعلاقات العمل . ويتضمن الهيكل الوظيفى للهيئة مستشار يعين لمدة خمس سنوات يختص بفحص ممارسات العمل المؤكد عدم عدالتها ويقدمها للاتهام أمام الهيئة . وفى داخل الهيئة توجد هيئة مصغرة لمباشرة اجراءات المفاوضات العمالية بين الموظفين وبين جهة الادارة فى الأمور الصعبة .

ولعل أصدق تعليق موجز ومحكم على قانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية هو ما قاله الرئيس الامريكى كارتر فى بيان بحفلة توقيع القانون فى ١٩٧٨/١٠/١٣ من أن هذا القانون تضمن من القواعد ما أعد بطريقة بناءة ومن طراز تمت العناية به مما يعيد الى النظام الاتحادى الحوافز والمكافآت وما يسمح للموظفين الاتحاديين بأن يشجعوا أو ينقلوا او يتهموا للأسباب الصحيحة اذا لم يستطيعوا او لم يقوموا بتأدية العمل . كما أن القانون يمنع احباطهم أو معاقبتهم للأسباب الخاطئة أو للكشف عن الأخطاء الوظيفية أو النزوات الشخصية فى التعدى على الحقوق الأساسية للموظف .

* * *

تحليل القوى الدافعة والمعوقة فى التنظيمات

سليمان نظمى اسماعيل

التغير سنة الحياة ، ولذلك كان على المنظمات أن تخضع للتغير من وقت لآخر حتى تتكيف مع التغير الاجتماعى والتكنولوجى ، وحتى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية . ومن السهل أن نتعرف على التغير الذى تم فى منظمة فى وقت سابق ، ولكن الأمر يصبح أكثر صعوبة اذا حاولنا تحليل التغير فى المنظمة أثناء حدوثه ، وأكثر من ذلك صعوبة ان نتنبأ بالتغير فى منظمة قبل حدوثه حتى يمكن للمسئولين أن يؤثروا فى الاتجاه الذى يأخذه التغير . ومع ذلك فان وظيفة الادارة فى المنظمات تتطلب هذا النوع من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وان يتخذ اللازم نحو التأثير فى اتجاه التغير . وقد أصبح هذا التخطيط والتحليل المستقبلى جزءا من مسئولية الادارة فى كل المنظمات المعاصرة .

وحتى يتمكن المدير من تحليل الجوانب المختلفة للتغير المستقبلى ، فان المدير يحتاج الى اطار فكرى يساعده على هذا التحليل . وتنشأ الحاجة الماسة الى هذا الاطار من الأحاسيس والاتجاهات والبيانات والاعراض الكثيرة والمختلفة التى تواجه المدير فى موقف يحتاج الى التغير . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

قدم كورت ليفين أحد رواد علم النفس الاطار الفكرى اللازم لفهم التغيير فى المنظمات والذى أسماه الاتزان شبه الثابت Quasi-stationary Equilibrium الذى يتلخص فى أن الوضع الحاضر فى الحياة الاجتماعية فى وقت معين ليس وضعا ثابتا ولكنه عملية دينامية مستمرة (١) .

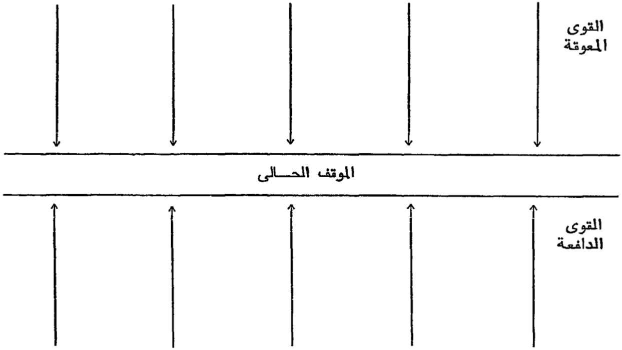
سليمان نظمى اسماعيل
مدير عام
بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

١ — القوى الدافعة والمعوقة :

اذا طبقنا مفهوم الاتزان شبه الثابت على الاداء فى المنظمات ، يصبح الاداء الحالى نتيجة لعمليات مستمرة تحفظه فى مستواه الحاضر بحالات من القوى تمنع ارتفاعه أو انخفاضه ، فليفين لم ينظر الى التغير كحدث ثابت وانما كاتزان ديناميكى بين قوى ذات اتجاهات متضادة تعمل فى سياق معين ، وان أى موقف يمكن النظر اليه كحالة اتزان ناتجة عن توازن القوى المضادة لبعضها ، فمثلا المدير الذى يرغب فى

(١) لويس كامل مليكه ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الجزء الثالث : النظرية والبحث فى ديناميات الجماعة ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

التفويض بشكل أكبر تقابله قوى تتجه نحـــو المحافظة على الوضع الراهن ، أى تقاوم المزيد من التفويض ، وتسمى هذه القـــوى بالقـــوى المعوقة ، ويعمل فى اتجاه مضاد لهذه القـــوى قوى تدفع نحو التغيير وتسمى بالقوى الدافعة، ويمكن التعبير عن الموقف الذى ينتج عن تقابل هاتين المجموعتين المتضادتين من القوى بالشكل التالى :



ويعرف هذا الشكل بشكل بيان القوى

٢ ــ مصادر القوى الدافعة والمعوقة :

تنشأ القوى الدافعة والمعوقة من مصـــادر متعددة ، ويمكن تصنيف هذه المصـــادر فى الأربع مجموعات التالية :

(أ) **المصادر التكنولوجية** : وتتضمن القوى التى تنشأ نتيجة لتأثير التكنولوجيا على النسق[١] فمثلا ، منذ سنوات أصبح ادخال الطرق الحديثة فى معالجة البيانات قوة دافعة نتجت عنها تغييرات فى الطرق التى يدير بها المديرون منظماتهم . كما أن التصور التكنولوجى يمكن أن يعمل كقـــوة معوقة ، فقد ترغب المنظمة فى تغيير طريقـــة عمل بعض المنتجات ، أو تقديم بعض الخدمات، ولكن يحول بينها وبين ذلك عـــدم توافر المعرفة التكنولوجية اللازمة .

(ب) **المصادر التنظيمية** : وتشمل هذه المصادر القوى التى تنتج عن السياسات أو طرق العمل او اللوائح التى ارستها المنظمة وسارت عليها لسنوات عديدة ، والقوى الناتجة عن هـــذه المصادر ، شأن غيرها ، قد تكون قوى دافعة او معوقة .

(ج) **المصادر البشرية** : وتنشـــأ قوى هـــذه المصادر من الاحاسيس والمعتقدات والقيم التى يتميز بها الافراد العاملون فى المنظمة ، ومن أمثلة هذه القوى أن يحس العاملون بأن ما يبذلونه من

(١) كلمة نسق مستخدمة فى هذه الدراسة لتدل على المفهوم system وهى الترجمة المتبعة فى كتب العـــلوم الاجتماعيـــة .

جهد هو المقدار المناسب ، وانهم لا يجب أن يبذلوا جهدا اكبر ، أو الاعتقاد بأن العمل المسند اليهم جزء من هدف هام ، وانهم يجب ان يبذلوا اقصى ما فى وسعهم لتحقيق هذا الهدف .

(د) المصادر الخارجية : وتضم هذه المصادر القوى التى تبدأ من خارج المنظمة ، ومن امثلة هذه المصادر القوانين التى تضعها الدولة ، واتجاهات المجتمع نحو نماذج معينة من السلوك، أو أى متطلبات تفرض على المنظمة من قبل العملاء أو المنافسين أو اى جماعات أخرى .

٣ ــ تحديد القوى الدافعة والمعوقة :

تتوافر فى كل منظمة القوى الدافعة التى تمكنها من الاستمرار والانتظام فى العمل ، وهي تلك القوى الايجابية التى تؤثر فى تحديد مستوى الاداء ، الذى يتحدد فى أى وقت بالاتزان شبه الثابت بين هذه القوى وبين القوى المعوقة للاداء ، ويترتب على هذا أنه يمكن تحسين مستوى الاداء بزيادة القوى الدافعة أو اضافة قوى جديدة لها ، وكلما زادت القوى الدافعة تحسن الاداء وتحققت الاهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

وفى نفس الوقت توجد فى كل منظمة مشاكل تعوق الاداء ، وفى تحديد القوى المعوقة للاداء يتم التعرف على هذه المشاكل ، ويلاحظ أن يكون تحديد القوى المعوقة أو الدافعة فى شكل ظاهرة وليس فى شكل اسم فرد أو وظيفة ، وان يكون لهذه الظاهرة نتائج مباشرة على مستوى الاداء فى المدى القصير او الطويل ، فلو قلنا ان السيد/ محمد قوة دافعة أو قوة معوقة ، فانه فى هذه الحالة يتحتم علينا أن نتعامل مع السيد / محمد بكامل كيانه وأن نقبله على علاته أو أن نخلص الموقف من وجوده ، اى أن المسألة تصبح يوجد أو لا يوجد ، ونفس الشيء ينطبق على الوظائف مثل المديرين أو المشرفين أو الكتبة ، أما اذا حددنا أعمالا أو اتجاهات أو معتقدات خاصة بالسيد / محمد فاننا نصبح قادرين على التصرف فى هذه الاوجه الخاصة ، ان رغبنا فى ذلك ، اى اننا فى هذه الحالة يكون لدينا بدائل متعددة للتعامل معها بعكس حالة عدم التحليل التفصيلى حيث يصبح الاختيار بين بدائل محدودة جدا .

وفى المراحل الاولى من استخدام تحليل مجال القوى ، كان هذا الاسلوب يتسم بالبطء الشديد فى تحليل الموقف ، ولكن الايام اثبتت انه كلما ازدادت مهارة المدير فى تحديد أنواع القوى الدافعة والمعوقة أمكنه استخدام هذا الاسلوب فى وقت قصير نسبيا ، ومن الواضح أن كلا من درجة تعقيد الموقف ومهارة المحلل عامل محدد فى تحديد الوقت المطلوب لتحليل الموقف .

ومن الاهمية بمكان ان يعرف المدير ان تحليل قوى المجال الذى يتمه هو تحليل لادراكه هو للموقف ، وبالرغم من انه تحليل منظم فان هذا لا يعنى أنه تحليل موضوعى أو صادق ، فالتصوير البيانى لمجال القوى بالنسبة للموقف يتضمن كل تفسيرات المدير وتحريفاته الادراكية للحقائق ، فيجب الا يفترض المدير انه مادام قد اكمل شكل قوى المجال فان هذا الشكل تحليل موضوعى أو حقيقى للموقف .

ونضرب فيما يلى مثلا للقوى الدافعة والمعوقة للاداء بالمدير الذى يريد التفويض بشكل أكبر ، فنجد أن **القوى المعوقة للتفويض** تتمثل فى الآتى:

(أ) يرغب المدير فى الرقابة على الموقف ؛ حيث ان خوفه من الفشل كبير .

(ب) التفويض ليس عادة فى هذا القسم من المنظمة .

(جـ) قد يتضمن التفويض ، تسليط اضواء على واحد أو اثنين من العاملين ، واحتمال ان يكون لذلك اثر ضار على الجماعة ككل .

(د) الواجبات التى ستفوض قد تكون على درجة كبيرة من الصعوبة ، ولا يوجد فى هذا القسم من المنظمة من لديه الخبرة فى انجازها .

(هـ) الامور على ما يرام الآن ، ولا يوجد من يطالب بمسئولية اكبر .

(و) التفويض قد يعنى تكيفا شخصيا من المدير ، الذى عليه أن يغير انماط عمله ، ونجد انه يتحرك فى اتجاه مضاد لما سبق ، **القوى الدافعة للتفويض** وهى :

(أ) يحتاج العاملون بالمنظمة الى التدريب على العمل .

(ب) الضغوط على المدير كبيرة ، وهو فى حاجة الى وقت اطول .

(ج) المدير العام مهتم بالتدريب كفلسفة ، وهو يرغب فى تنمية كل أفراد المنظمة .

(د) مالم يكن هناك مرءوسون مؤهلون — وهو ما يمكن ان يتم عن طريق التفويض — فان المدير يحد من فرص ترقيته الى المناصب الاعلى .

(هـ) يرغب المدير فى بعض التحديات الجديدة .

(و) يرغب العملاء فى اتصال شخصى أكثر مع المديرين ، ولذلك يجب العمل على توفير المزيد من العاملين المؤهلين لذلك .

وبعد التعرف على القوى الدافعة والمعوقة كما هو موضح فى المثل السابق ، يجب على المدير أن يقوم بتقويم كل قوة ، فرغم أنه قد يوجد خمسة أو أكثر من القوى المعوقة ، فقد يكون لاثنتين أو أو ثلاث من هذه القوى أثر أكبر نسبيا ، وهذه القوى اذا أمكن التأثير فيها ، فسيكون لذلك نتيجة أكبر على التغيير المطلوب، ونفس القول يصدق على القوى الدافعة ،فبعض القوى أقوى من الآخر ، وللقوى الاكبر اهمية نسبية أكبر فى الموقف .

وبعد ذلك ، يجب على المدير ان يحدد القوى التى له سيطرة عليها ، أو على الاقل تلك التى يمكنه أن يؤثر فيها بدرجة كبيرة ، فمثلا ، قد تكون رغبات العملاء قوة لها وزنها الكبير فى الموقف ، ولكنها قوة ليس للمدير سيطرة عليها الا بدرجة قليلة ، وبدلا من أن يعمل المدير فى مجالات سيطرته عليها قليلة فانه يجب عليه أن يحقق الفائدة الاكبر بالتأثير على العوامل التى يسيطر عليها بدرجة كبيرة .

وبذلك يكون المدير قد انتهى من ثلاث خطوات حاكمة فى عملية التحليل وهى :

(أ) التعرف على القوى الدافعة والقوى المعوقة التى يتضمنها الموقف .

(ب) تقدير القوة النسبية لكل قوة .

(ج) توضيح درجة السيطرة أو التأثير التى للمدير على كل قوة .

وبالانتهاء من هذا النوع من التحليل لمجال القوى ، فان المدير يصبح فى وضع افضل بالنسبة للتعامل مع الموقف .

٤ — تحديد الاستراتيجية وبرامج العمل :

بعد القيام بتحديد مستويات الاداء الحالى والمستهدف فى المنظمة ، وبعد التعرف على القوى الدافعة والمعوقة التى تحدد مستوى الاداء الحالى ، وتقدير القوة النسبية لكل قوة ومدى سيطرة المدير على هذه القوى ، يصبح على المدير — حتى يحدث التغيير المطلوب فى مستوى الاداء — أن يتعامل مع القوى الدافعة والمعوقة عن طريق تحديد استراتيجيات العمل الكفيلة بتحريك مستوى الاداء الحالى فى اتجاه المستوى المستهدف ، وتكون صياغة هذه الاستراتيجيات فى شكل عبارات تتسم بالعمومية ، أما تحديد برامج العمل فيتخذ شكل مجموعة من الخطوات التكتيكية بشكل اكثر تفصيلا وتحديدا ، وذلك بالنسبة لكل قوة من القوى التى يتقرر التعامل معها .

فعلى المدير ان يعمل على تعديل الاتزان الحالى للقوى الدافعة والمعوقة ، وذلك بأن يعيد الى الموقف سيولته عن طريق احدى الاستراتيجيات الآتية :

(أ) التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية .

(ب) العمل على ازالة القوى المعوقة واحدة بعد اخرى ، بافتراض تساويها فى درجة القوة والاهمية .

(ج) التأثير فى كل القوى تأثيرا شاملا فى نفس الوقت على أساس وجود ترابط دينامى بينها .

(د) اضافة قوة دافعة جديدة باصدار تشريع جديد مثلا :

وبصفة عامة ، فكل استراتيجيات التغيير تنتمى الى واحدة من هذه الوسائل ، فاذا كانت هناك رغبة فى التغيير ، فعلى المدير أن يعمل بطريقة ما على تغيير الوضع الراهن للقوى .

والاسلوب الاكثر استخداما فى احداث التغيير هو التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية ، وهذا طبعا يخل بالاتزان ويعيد الى الموقف سيولته فيحدث التغيير المطلوب ، ولكنه من الواجب على كل مدير أن يأخذ فى الاعتبار أن زيادة القوى الدافعة له أثاره السلبية على ثبات النسق ، ولذلك يعمل الخبيرون بأسلوب تحليل مجال القوى على التقليل من بعض العوامل المعوقة فى نفس الوقت الذى تزيد فيه القوى الدافعة ، وذلك حتى يستمر النسق ثابتا، وحتى لا تشكل زيادة القوى الدافعة خطورة على ثبات نسق المنظمة .

٥ — مزايا تحليل القوى الدافعة والمعوقة :

يجد المديرون عادة فى تحليل القوى الدافعة والمعوقة اداة فعالة تساعدهم فى تحديد الطرق الاكثر فعالية فى احداث التغيير ، وبالرغم من أن الامر يتطلب جهدا من المدير ، فان النتائج التى يتم الحصول عليها تبرز هذا الجهد ، فباستخدام هذا الاسلوب من التحليل يحصل المدير على صورة واضحة للموقف كما هو كائن حاليا وعلى صورة تفصيلية لمكونات هذا الموقف ، وكلما كانت القوى الدافعة والمعوقة محددة بدقة اكبر كان هذا الاسلوب اكثر جدوى ، فمفهوم الاتزان شبه الثابت فى المنظمات بما يتضمه من تحليل لمجال القوى يزودنا بالاطار الذى ينظر منه المدير الى الموقف بأكمله ، ولا شك فى أنه بدون هذا الاطار تصبح كثير من المواقف معقدة بحيث يصعب فهمها .

ويعمل بعض المديرين على الاستفادة من تحليل مجال القوى المؤثرة فى الموقف كأداة اتصال ، ولذلك يطلب المدير من مرؤوسيه أن يقوموا بتحليل قوى المجال للمواقف التى يواجهونها ، وتناقش هذه التحليلات فى الاجتماعات الخاصة بالادارة ، ويراعى فى هذه الاجتماعات الا يكشف المدير عن تحليله للمواقف حتى يقدم المرؤوسون رؤيتهم لهذه المواقف ، بدون أن يتأثروا برأى المدير ، وبذلك يحصل المدير والمرؤوسون على الصورة التى يراها كل منهم للموقف حيث يمكن مناقشة الفروق فى الادراكات والتحليل .

وطريقة تحليل قوى المجال مفيدة فى التعرف على العوامل من حيث درجة سيطرة المدير عليها، وبذلك يركز المدير على القوى التى لا سيطرة عليها بدلا من أن يضيع وقته فى التفكير فىالاعمال التى ترتبط بالقوى التى لا سيطرة له عليها ،فاذا كانت جميع القوى الدافعة نحو التغيير لا سيطرة للمدير عليها ، مثلا ، فانه فى هذه الحالة يصبح الواجب على المدير أن يستفيد من الموارد المتاحة له فى ازالة بعض القوى المعوقة التى له سيطرة عليها ، أو أضعاف أثرها أن كانت أزالتها غير ممكنة .

خاتمة :

أوضحنا فى هذه الدراسة مفهوم الاتزان شبه الثابت أو تحليل قوى المجال الى قوى دافعة وأخرى معوقة ، وبينا كيف يمكن للمدير أن يستفيد من هذا المفهوم فى المواقف المختلفة فى المنظمات . وبالرغم من بساطة هذا الاسلوب فقد اثبتت الايام أنه فعال للغاية ، وخصوصا عند العمل بمفهوم الادارة بالاهداف والنتائج فى المنظمات ، حيث يعتمد هذا المفهوم ، بالاضافة الى مبدأ المشاركة فى الادارة ، على تحديد أهداف المنظمة ، ثم وضع المؤشرات لقياس كل هدف وتحديد وحدة القياس ، ثم تحديد مستوى الاداء الحالى وكل من القوى الدافعة والمعوقة التى تؤثر عليه ، ثم تحديد مستوى الاداء المستهدف ، وأخيرا وضع الاستراتيجيات وبرامج العمل الكفيلة بتحقيق التغيير من مستوى الاداء الحالى الى المستوى المستهدف ، وذلك عن طريق التأثير فى كل من القوى الدافعة والمعوقة الهامة والتى للمنظمة سيطرة عليها .

مدى إمكانية معايرة تكاليف التسويق

إجلال مختار الحفنى

لقد كانت هناك كتابات لكثير من الاقتصاديين تشير الى ان موارد أى مجتمع محدودة مهما كانت هذه الموارد ، والأهداف متعددة وكثيرة ، لذا وجب ان تستخدم هذه الموارد الاستخدام الأمثل عند مزاولة الأنشطة والاعمال والتى من خلالها تتحقق هذه الأهداف . وفى سبيل القيام باى نشاط تصرف التكاليف الخاصة بهذا النشاط والتى تستنفذ جزءا من الموارد المحدودة .

المقصود من الاستخدام الأمثل هو تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكاليف ممكنة وهذا هو مفهوم الكفاءة . فالكفاءة فى ابسط معانيها هى قيمة المخرجات ، ولقد أصبح هدف المجتمعات قيمة المدخلات

والمنظمات اليوم هو العمل على رفع الكفاءة الى اقصى درجة ممكنة ، ولن يتأتى هذا الا عن طريق

اجلال مختار الحفنى

العمل على زيادة قيمة المخرجات وتغطيتها وتقليل المدخلات الى أقل درجة ممكنة بحيث لا يكون هناك اى خلل أو قصور فى تحقيق الأهداف المخططة ، ويمكن التحكم بدرجة اكبر فى جانب المدخلات عن جانب المخرجات حيث أن المخرجات هى النتائج الفعلية والتى نعمل دائما على أن تكون مطابقة للأهداف المخططة ، أما المدخلات فهى تكاليف المواد والأجور (وقت ، مجهود ، تدريب ، مهارة) والتى يجب أن تكون مطابقة للتكاليف الموضوعة مقدما (تكاليف تقديرية فى ضوء الأهداف المخططة) وهذه التكاليف التقديرية هى ما يطلق عليها معايير .

فالمعيار(١) هو المقياس الذى نقيس علىأساسه وهو قد يمثل قانونا أداة حكم أو قياس قد يكون

(١) د. محمد توفيق بلبع ، التكاليف المعيارية لاغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية ، القاهرة ، مكتبة الشباب ، ١٩٧٣

المعيار عبارة عن سياسات او طرق عامة او انظمة او خطط ، ولابد من توافر شرطين اساسيين فى المعيار ليكون اساسا للحكم وللثقة فيه والاطمئنان اليه .

العلميــة :

والعلم هو مجموعة من المعارف المنظمة بغرض تكوين فروض واختبار هذهالفروض لاثباتصحتها بشأن سلوك ظاهرة معينة ، ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك مستقبلا والتحكم فيه والتأثير عليه ، ونقصد بالمعارف المنظمة تلك المعارف المأخوذة من دراسة تحليلية وبطرق منطقية للبيانات فى الماضى والحاضر وأخــذ الطوارىء والظروف المحتمــل حدوثها مستقبلا فى الاعتبار .

الواقعيــة :

اى ان يكون المعيار متسقا مع الظروف المحيطة بالمشروع او المنظمة ، وبناءا على هذا التعريف ومن خلال مفهوم عناصر العملية الادارية نجد ان المعيــار هو أداة من ادوات التخطيــط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأداة يسترشد بها عند اتخاذ القرارات الادارية .

وأى نشاط له تكاليفه الخاصة به والنشاط التسويقى من الانشطة الاقتصادية الهامة ولا يقل أهمية عن أى نشاط آخر ولهذا النشاط تكاليفه والتى تمثل جزءا كبيرا من موارد المنشأة لتحقيق الأهداف ولذا وجب معايرة هذه التكاليف من خلال ادارة العمل التسويقى وكأداة فعالة فى الممارسة الادارية لهذا العمل .

ولم يكن يوجد فى الماضى اهتمام او دراسات لمعايرة التكاليف حيث لم يكن هناك حاجة لذلك ، فقد كان المتبع فى الانتاج طرق الاكتفاء الذاتى ثم المقايضة وعنــدما زاد عدد الســكان وتنوعت الانشطة الاقتصادية ظهر الانتاج الكبير ، وجاءت الثورة الصناعية وزادت اهمية وفورات الانتاج الكبير والاستغلال الكامل للطاقة العاطلة .

وظهــرت دراســات وبحــوث لبعض كبار الاقتصاديين مثــل آدم سميث وتشارلز بايدج ودراسته عن امكانية تأدية الأعمال بطرق أفضــل ومجهود ووقت أقل ، وأبحاث دى لاهير عن كيفية الاستفادة من طاقة الانسان داخل المصانع ، ثم جاءت حركة الادارة العلميــة وكان من روادها فردريك تايلور وابحــاثه ودراســاته عن الوقت والحركة وكيفية رفــع كفاءة العامل ، وتعددت الدراسات وتنوعت وظهر مفهوم معايرة التكاليف الصناعية نتيجة للدراسات والابحاث التى أجريت فى المصانع ، ويمكن تقسيم المعيار الى نوعين : ــ

المعيــار التقديرى : ــ

وفيه تتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير المثالية الموضوعة فى نهاية المدة لتحديد الانحرافاتوالمسئولية واتخاذ القرارات العلاجية.

المعيار الواقعى (الفعلى) : ــ

وفيه تتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير الموضوعة ولكن بعد تعديلها بالطوارىء والظروف التى لم تــكن متوقعــة ولم تؤخــذ فى الحسبان ، وذلك بصفة مستمرة ودورية وعلى فــترات قصــيرة حتى يمكن اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ القرارات الوقائية .

وبالرغم من اهمية المعايير وآثارها على الضبط والمسئولية ورفع الكفاءة الا انه حتى الآن يوجــد اهمال وقصور فى طرق معايرة التكاليف بصــفة عامة وتكاليف التسويق بصفة خاصة نتيجة لبعض المفاهيم والاعتقادات الخاطئة .

فمن بين هذه المفاهيم بصفة عامة :

ــ القول بأنه لا يمكن وضع نسبة معينــة كمعيار موحد يستخدم فى جميع الأحوال وذلك لتأثر المعايير بالظروف المحيطة فى البيئة سواء كانت سياسية او اجتماعية أو اقتصادية أو زمنية . مما يؤدى الى القيام بدراسات والاستعانة بالخبراء المختصين فى كل مرة وتحمل المنشأة أعباء ونفقات لا لزوم لها ، ويمكن الاستعاضة عن كل هــذا بخبرة القائمين بالادارة ، ثم ان هناك منشــآت لا تتوافر لها الامكانيات للقيام بمثل هذه الدراسات

وهذا مردود عليه بأننا متفقون على أن المعيار يتأثر بالظروف المحيطة ، ولكن قد امكن بعد القيام بالدراسات العلمية(١) وضع قوانين رئيسية للمعايير ، والاختلاف يكون فى مكونات ومدخلات قانون المعيار فى حالة لأخرى ولكن أصبح هناك قوانين عامة لذلك .

أما بالنسبة لتكاليف الدراسات الخاصة بالمعايير فهذه لاتعتبر أعباء ونفقات تتكبدها المنشأة، بل هى تكاليف فى سبيل وضع معايير لها فوائدها ووفوراتها فى الرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وتتم المقارنة بين هذه التكاليف وفوائدها بحيث تكون قيمة الفوائد أكبر من قيمة التكاليف ولا يمكن الاستعاضة عن هذه الدراسات بالخبرة فاننا نحتاج فعلا الى الخبرة عند وضع المعايير ولكن ليست الخبرة وحدها بل لابد من اتباع الطريق العلمية والموضوعية وتوفير تكاليف طرق التجربة والخطأ والاستفادة من أبحاث ودراسات السابقين . اذا لابد من وضع معايير للاقتراب من دائرة التأكد والابتعاد عن عدم التأكد والمخاطرة والارتجال كما أنه يمكن فى حالة المنشآت التى لا تتوافر لها الامكانيات اللازمة لهذه الدراسات الاستعانة بمكاتب الخدمات المختصة بذلك وفى ضوء المقارنة بين التكاليف والفوائد .

ـــ الاعتقاد بأن اتباع المعايير هو اجراء نظرى ويصعب بل يستحيل أحيانا مقارنة ما هو فعلى بما هو تقديرى ومخطط والمعايير قد تكون قيودا على تحقيق الأهداف والمرونة ولقد ذكرنا مسبقا شرطين أساسيين عند وضع أى معيار وهما العلمية والواقعية كذلك لقد ذكرنا مفهوم المعيار الفعلى معدل على أسس ومعدلات تحميل فعلية.

ـــ القول بأن هناك مشروعات ومنظمات تحقق الأهداف المنشودة بتكاليف اقل من المعايير المحددة لهذه التكاليف اذ الكفاءة الفعلية فى هذه الحالة أكبر من الكفاءة المعيارية وعلى ذلك ليس هناك حاجة لوضع مثل هذه المعايير وهذا مردود عليه بأن هذه الكفاءة الفعلية قد لا تكون حقيقية وانما نتيجة للصدفة أو ظروف خارجة عن ارادة وكفاءة الادارة مثل ارتفاع الأسعار وتضخمها وقد يكون تحقيق هذه الكفاءة على حساب نواحى أخرى فى المشروع ولكن المعيار يراعى فيه جميع الظروف والنواحى الكلية بحيث يكون تحقيق الأهداف الفرعية بكل جزء من أجزاء المشروع متفق مع الهدف الرئيسى . فالمعيار يوضع على أساس علمى وموضوعى وأن النجاح الذى يتم ارتجالا وصدفة قد لا يتكرر ولا يستمر فى الأجل الطويل حيث أن لأى نجاح متطلباته من التخطيط العلمى لكى يستمر ويزدهر وينمو .

ـــ لابد من نوعية ومستوى ما من القائمين بفهم وتطبيق المعايير الموضوعة بواسطة الخبراء وفى ظل الاقتصاد المتخلف والتعليم النامى قد لا توجد أو تندر هذه النوعيات والمستويات ونرد على ذلك بأنه لابد عند وضع المعيار أن يكون مفهوما بدقة وبوضوح لدى القائمين على تنفيذه ووضع اجراءات تنفيذية مفصلة لهذا المعيار حتى فى ظل الاقتصاد المتطور والتعليم المتقدم .

ـــ القول بأنه يصعب بل يستحيل أحيانا الفصل بين كل نشاط وآخر وعليه يكون صعوبة أو استحالة تحديد تكلفة كل نشاط والمعيار الخاص لهذه التكلفة .

نعم اننا نجد بعض الصعوبات فى هذا وليست هناك معايير علمية متفق عليها للحكم على السلعة أو الخدمة انها تنتمى لهذا النشاط أو ذلك (مثل نشاط انتاجى وآخر تسويقى) ولكنه يمكن التغلب والتخفيف من حدة هذه الصعوبات بتحديد دقيق واضح لوظائف كل نشاط والأهداف الخاصة به فمثلا اذا كان الهدف من الغلاف الخارجى للسلعة وهو الاعلان والترويج واثارة الطلب فتكون هنا التكاليف خاصة بالاعلان اما اذا كان الهدف من ورائه المحافظة على السلعة من التلف أثناء النقل والتخزين فتكون التكاليف هنا انتاجية ومثال آخر على ذلك فالاعلان الذى يكون القصد منه الدعاية

(١) من هذه الدراسات د. محمد توفيق بلبع ، مرجع سبق ذكره .

لمنتجات المنشأة وترويجها تكون تكاليفه خاصة بالنشاط الاعلانى والتسويقى وتحمل على الوحدات المباعة المستفيدة من هذه التكاليف أما اذا كان القصد من وراء الاعلان هو دعم العلاقات العامة التى تربط المنشأة بالجمهور فتكون التكاليف هنا اعلامية وتدرج ضمن تكاليف النشاط الادارى العام للمنشأة وليس الاعلان . اننا هنا لسنا بصدد تحديد وظائف كل نشاط وانما نقصد أن يكون هناك تحديد واضح لوظائف كل نشاط وأهدافه وتكاليف تحقيق هذه الأهداف وتأدية تلك الوظائف وعلى هذا يكون وضع المعيار عادلا .

وان كان هناك تصور فى معايرة التكاليف بصفة عامة فان هذا التصور واضح بدرجة أكبر فى معايرة تكاليف النشاط التسويقى نظرا لحداثة هذا النشاط بالنسبة للعلوم الطبيعية الأخرى . فعلم التسويق كما نعلم من العلوم الادارية والانسانية التى ظهرت فى الآونة الأخيرة ولقد نص المفهوم الحديث للتسويق على أهمية الكفاءة وبالتالى المعايير اللازمة لتحقيق هذه الكفاءة حيث أن الكفاءة لا تتم ارتجالا ونجد أن هناك عدة تعاريف للمفهوم الحديث للتسويق من بينها أن المفهوم التسويقى :

هو الفلسفة الادارية الخاصة بالعمل على اشباع احتياجات ورغبات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع بأقل التكاليف الممكنة وفى ظل الظروف المحيطة بالمشروع .

وعلى هذا نجد ان القصور فى تطبيق هذا المفهوم هو عدم اقتناع وعدم فهم لأهمية النشاط التسويقى واهمال التكاليف لهذا النشاط فقد كانت النظرة التقليدية لتكاليف التسويق أعباء تتكبدها المنشأة طوال العام ثم تلقى بها فى حساب الأرباح والخسائر أو فى حساب المتاجرة دون الاحساس بعائد هذه التكاليف ولا بنتائجها . ثم ظهرت المحاولات لدراسة وتحليل هذه التكاليف وتصميم النظم والطرق لتبويبها وتوزيعها على الوحدات المستفيدة بها .

وهناك عناصر أساسية حتى يمكن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق منها : ـــ

اهمية المستهلك ومعرفة رغباته وهنا تظهر اهمية بحوث التسويق وتطوير وتقديم وابتكار منتجات لاشباع هذه الرغبات والحاجة الى وظيفة تخطيط المنتجات وتحقيق أهداف المشروع سواء كانت ارباح أو خدمات اجتماعية ومسئوليات فى ظل الظرف المحيطة وأهمية التخطيط طويل وقصير الأجل .

ونجد أن القصور فى تطبيق هذا المفهوم يرجع الى عدم فهم بعض القائمين بالادارة لهذا المفهوم والبعض الآخر يعيه ولكنه غير مقتنع بامكانية تطبيقه وتعميمه نتيجة لبعض الاعتقادات الخاطئة مثل : ـــ

ـــ الاعتقاد بأن الشركات الصغيرة تكون عاجزة عن اجراء بحوث التسويق والتخطيط والابتكار والقيام بحملات اعلانية وما الى ذلك من الاركان الاساسية للمفهوم الحديث وتجد هذه الشركات أن أمامها سلاحا وحيدا هو المنافسة السعرية ونرد على ذلك بفرض أن هذه الشركات قد خفضت السعر ولم يكن رغبة المستهلك مواصفات المنتج الذى تقدمه وأحيانا لا تكون هناك مرونة فى الطلب اذا فى هذه الحالات سوف تتحقق الخسائر والتى يمكن تفاديها بتطبيق الأركان الاساسية حتى ولو بطريق بسيطة فى الأجل القصير أو الاستعانة بمكاتب الخدمات الاستشارية فى حدود وامكانيات هذه الشركات حتى تستطيع أن تنمو وتزدهر وهذا يؤكد عمومية المفهوم الحديث .

ـــ القول بأن تطبيق المفهوم الحديث يلزمه مستوى معين من التقدم فى المحيط الثقافى بجوانبه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهذا يمثل شكا فى صلاحية هذا المفهوم فى المجتمعات غير المهيأة لذلك وفى ظل اقتصاديات الندرة وفكرة أن المنتج الجديد لا ينبع من السوق فى ظل الاقتصاد المتخلف ونحن لا ننكر هذا ولكن اقتصاديات الندرة سوف لا تستمر خاصة فى الأجل الطويل وظهور المنافسة العابرة والمنافسة الناشئة من التكنولوجيا وحتى فى ظل اقتصاديات الندرة لابد أن يكون هناك ترشيد للاستهلاك واعلان ذلك للمستهلك حتى تكسبه فى الأجل الطويل والقصير معا .

ـــ قلة التكاليف عند القيام بعرض تشكيلة واسعة من المنتجات لتشبع كل الأذواق بالنسبة لكثرة تكاليف بحوث التسويق خاصة فى الشركات التى تعجز عن القيام بمثل هذه البحوث ونرد على هذا بأن عرض تشكيلة كبيرة قد لا تشبع كل الأذواق وهنا تظهر الخسائر المتمثلة فى المخزون الراكد بالاضافة الى تكلفة الفرصة المضاعة والعمل مقارنة بين هذه الخسائر وتكاليف بحوث التسويق نجد أن تكاليف هذه البحوث أقل خاصة وأن مواصفات المنتجات تكون مطابقة لرغبات المستهلك وتفادى الخسائر والتركيز على خدمة السوق معين وتحديد الفرص التسويقية الحقيقية كما سبق وأن ذكرنا فى حالة الشركات الغير قادرة على اجراء مثل هذه البحوث فانها يمكنها الاستعانة بمكاتب الاستشارات والخدمات أو الطرق البسيطة ولو فى الأجل القصير مؤقتا .

ـــ ان فكرة سيادة المستهلك عند الانتاج فكرة مبالغ فيها فقد أصبحت المؤسسات تؤثر بوسائل بالغة التأثير على المستهلكين مثل الاعلان والاعلام ووسائل الترويج وبالتالى على أذواقهم وأنماطهم الشرائية اذ ليس هناك داع لبحوث التسويق ودراسة سلوك المستهلك وتوفير تكاليف هذه الانشطة ولكننا نقول بأنه حتى وان كان قد أصبح للاعلان وغيره من وسائل الترويج دون تأثير على الأنماط الشرائية الا أن هناك الرغبة الحقيقية سواء ظاهرة أو خافية وهناك القدرة الشرائية ومهمة المؤسسات هى ترشيد وتحريك الدوافع على الطلب فسلوك المستهلك ديناميكى وزيادة وسائل الاتصال وتقدم التكنولوجيا والتعليم كل هذا يحتم علينا عدم اغفال دور بحوث التسويق أو اى نشاط من الأنشطة التسويقية .

من العرض السابق يتضح لنا أهمية التطبيق للمفهوم الحديث للتسويق وأثر ذلك على معايرة تكاليف النشاط التسويقى فلابد من تحديد الوظائف والأنشطة المكونة للعمل التسويقى بدقة ووضوح وبالتالى وضع معايير لتكاليف هذه الوظائف والأنشطة فاغفال أى نشاط او وظيفة تسويقية يؤثر على الكفاءة الحقيقية لأن لهذه الانشطة دورها الأساسى فى تحقيق الأهداف المخططة والتى تستخدم كمقياس للمخرجات (النتائج الفعلية) أنه فى ضوء هذه الأهداف المخططة يتم وضع المعايير الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة واغفال احد هذه الأنشطة كنتيجة لقصور فى الأهداف المخططة لا تكون الكفاءة الفعلية حقيقية .

ومن الأسباب الأخرى للقصور فى معايرة تكاليف التسويق :

ـــ القول بصعوبة وضع معايير لتكاليف النشاط التسويقى نظرا لخصائص وسمات هذا النشاط من ديناميكية وتغير مستمر فى الظروف وتأثره بعوامل يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها مثل سلوك المستهلك وظروف السوق والمتنافسين وسياسات الائتمان . كما أن هناك صعوبة فى تحقيق وتطبيق المعايير الموضوعة للتكاليف التسويقية فمثلا قد يرى رجل البيع بعض طرق المقابلات لتحقيق الأهداف الرئيسية أو نتيجة لتغير الظروف وهناك تختلف التكلفة الفعلية عن المعيار الموضوع . وهكذا نرى اما ان لا تأخذ بهذه المعايير الموضوعة وفى هذا خسائر نتيجة لضياع الوقت والجهود التكلفة الخاصة بوضع هذه المعايير وأما محاسبة المسئولين عن هذه المعايير وفى هذا اجحاف وظلم بالنسبة لهؤلاء المسئولين وأما التقيد بهذه المعايير على حساب تحقيق الأهداف المخططة والمنشودة وكل هذا بالطبع مردود عليه . فبا لنسبة لصعوبة وضع معايير لتكاليف التسويق نقول أنه بالرغم من دقة التجارب المعملية والعلوم الطبيعية بطرق حسابية دقيقة والتحكم فى ظروف اجراء التجارب وصعوبة هذا لبحوث ودراسات التسويق الا انه أمكن وبدرجة كبيرة من الدقة اجراء هذه الدراسات والبحوث واستخدام أجهزة مثل الحاسب الالكترونى فى ذلك واستخدام بحوث العمليات والاحصاء والرياضيات أما القول بعدم الأخذ بالمعايير الموضوعة فهو مرفوض من أساسه فاذا لم تكن تستخدم هذه المعايير فلماذا وضعت ؟ ولماذا قمنا بدراسات واستعانة بخبراء لذلك ؟! أما بالنسبة للقول بأن هناك ظلما سوف يقع على المسئولين عن هذه المعايير فاننا نقول بأن المعيار

وسيلة وليس غاية فالغاية هى الأهداف المخططة واننا نحاسب المسئولين على المعايير الموضوعة والمعدلة بمعدلات تحميل فعلية مراعين فى ذلك الظروف والطوارىء التى لم تؤخذ فى الحسبان فالمعيار لابد من توافر المرونة فيه .

ـــ صعوبة قياس النتائج الفعلية التسويقية من وقت لآخر ومن مكان لآخر وصعوبة ربطها بالتكاليف المباشرة والتى ساعدت فى تحقيق هذه النتائج وقد امكن معالجة هذا كما ذكرنا بطرق دقيقة وقسمت التكاليف الى متغيرة وثابتة ومباشرة وتحميل الوحدات بالتكاليف المباشرة والخاصة بها وبنصيبها من التكاليف غير المباشرة والمستفيد بها بناءا على معدلات التحميل المناسبة والتى لا يكون بها قصور أو عيوب .

ـــ القول بأنه ليس هناك حاجة لوضع معايير خاصة بالنسبة للانشطة التى تغطى أرباحها تكاليفها مثل أن الاعلان يتفق على نفسه بنفسه وان ما يصرف على الاعلان يؤدى الى زيادة فى المبيعات وتحقيق أرباح تغطى التكاليف ونرد على ذلك بأن أى نشاط لابد وأن تغطى عوائده تكاليفه سواء كانت هذه العوائد أرباح أو خدمات اجتماعية ، كما أن هناك احيانا انشطة لها تكاليف ولا تحقق أرباحا مثل الأنشطة الخاصة بالمسئوليات الاجتماعية فلا يمكن القول هنا بأن الأرباح والعوائد تغطى التكاليف ويجب وضع معايير لهذه التكاليف على أسس ومعدلات تحميل مدروسة بدقة أما القول بأن الاعلان مثلا ينفق على نفسه بنفسه فليس بالضرورة أن يؤدى الاعلان الى زيادة فى المبيعات فكما نعلم احيانا تكون وظيفة الاعلان ترشيد الاستهلاك خاصة فى حالات الندرة ولكن من الأجدى أن نحدد أهداف النشاط ثم نضع المعايير الخاصة بتكاليف تحقيق هذه الأهداف .

وهناك اساسيات يجب(١) اتباعها عند معايرة التكاليف وهى كالآتى :

نظرية الضبط المنهجى :

وفيها يتم تحديد أهداف العمل وتحديد الاجراءات التنفيذية لتحقيق هذه الأهداف .

ـــ المتابعة المستمرة والتأكد من توافر الظروف والعوامل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ الاجراءات الوقائية وتفادى وقوع الأخطاء وتحاشيها أولا بأول .

ـــ تحديد ودراسة وتحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات العلاجية والعمل على تماشيها مستقبلا وعدم تكرارها ومساءلة المسئولين عن هذه الانحرافات .

مبدأ الطبع عند المنبع :

ـــ كل عنصر تكلفة له منبع بمعرفة مسئول وفى ظل ظروف معينة لابد أن يكون ضبط التكلفة عند منبع حدوثها لتحقيق الدقة .

ـــ والمتابعة المستمرة لاتخاذ الاجراءات الوقائية .

ـــ أهمية تحديد المنبع بدقة فاذا لم يتحدد منبع عنصر التكلفة بدقة حدث الضبط فى غير موقعة زمنيا ومكانيا وتتوه المسئولية .

مبدأ محاسبة المسئولية :

تحديد المسئولية بوضوح بحيث لا يكون هناك ازدواج أو تسيب ومساءلة كل شخص عن عناصر التكلفة المسئول عنها .

وهناك خطوات لمعايرة التكاليف بطريقة تتوفر فيها العلمية والواقعية والمرونة كالآتى :

ـــ دراسة تحليلية للبيانات التاريخية (السجلات مثلا) وأخذ العوامل والظروف المحيطة والتى كانت مساندة حينئذ فى الحسبان.

ـــ تطوير نتيجة الدراسات التاريخية بالأصول العملية والفنية نظرا للتطوير الذى يحدث بصفة مستمرة وهذا يتمشى مع طبيعة النشاط التسويقى .

---

(١) د. محمد توفيق بلبع ، مرجع سبق ذكره .

– تأكيد النتائج بالبحث التجريبى الميدانى على الامكانيات والقدرات المتاحة فمثلا القيام بتجارب فعلية أو ببحوث تسويقية فهذا يتوقف على نوع التكاليف التى نعايرها .

– تكييف النتائج النهائية لتلائم ندرة سريان المعايير .

الخلاصـــة :

ان التشكيك فى امكانيـة معـايرة تكاليـف التسويق ليس له اساس من الصحة بل تحتم علينا الظروف اليوم بحتميـة معايرة تكاليـف النشاط التسويقى لما لها من أهمية ومسـاهمة فعالة فى تحقيق الأهداف المخططة الكلية للمنشأة لتحقيق الكفاءة الحقيقية والا يكون هناك قصور أو اغفال لاى أهداف حتمية والتى فى ضوئهـا توضع معايير التكاليف الخاصة بالأنشطة المحققة لهذه الأهداف .

وانه يجب اعادة النظر فى المعيـار من وقت لآخر واخذ الظروف المتغيرة فى الحسبان . ولابد قبل وضع أى معيار دراسة الأهداف المخططة والأنشطة المحققة لها وتقسيم هذه الأنشـطة الى اجزاء أو مراحل فرعية لوضع معايير فرعية تتلاءم مع كل جزء فمثلا معايير التكاليف الخاصة بالترويج تختلف من فترة لأخرى حسب دورة حياة السلعة من مرحلة التقديم حيث يكون الاهتمـام كبيرا بالترويج الى مرحلة النمو والنضـوج ثـم التشـبع والانخفاض وانعكاس هذا على باقى معايير التكاليف الخاصة بعناصر المزيج التسويقى ومعايير تكاليف الأنشطة الأخرى بالمنظمة كذلك تأثرها بهذه المعايير . فالمعيار مؤثر ومتأثر .

المراجـــع

١ – د. صديق محمـد عفيفى ، التســويق مبادىء علمية وبحوث تطبيقيـة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٩ .

٢ – د. صديق محمـد عفيفى ، محاضرات تمهيدى ماجستير ادارة أعمال ، تجـارة الزقازيق فرع بنها ١٩٧٩

٣ – د. محمد توفيق بلبع ، تكاليف التسويق، القاهرة ، مكتبة الشباب ١٩٧٣

٤ – د. محمد توفيق بلبع ، التكاليف المعيارية لأغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية، القاهرة ، مكتبة الشباب ١٩٧٣

* * *

الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

أحمد سيد مصطفى

اولا ــ موضوع الدراسة :

تتناول الدراسة فى ضــوء تزايد خريجــات الجامعة كعنصر هام فى قوة العمل النسائية تحديد مدى وجود تمييز ضد المرأة فى مجال الاختيــار للتعيين أو فى مجال الترقية للوظائف القيادية ، حيث أوضح البحث الميدانى ــ الذى أجــرى فى عدد من شركات القطاع العــام فى مصر (١٣ شركة) ــ وجود تحيز واضح من جانب الادارة نحو تفضيل تعيين وترقية الرجال . وقد قام هذا التحيز على عدة اعتبارات ، اهمها :

١ ــ عدم استجابة الخصــائص الأنثــوية لمتطلبات بعض الوظائف .

٢ ــ ارتفاع نسبة غياب الموظفات .

٣ ــ ارتفاع معدل دوران الموظفات .

٤ ــ تعذر تخصيص الطــاقة الأنثوية كاملة وبشكل متكرر فى كل من العمل والمنزل .

ثانيا ــ الفروض الرئيسية للدراسة :

يمكن عرض الفروض الرئيسية للدراسة كما يــلى :

١ ــ أن هناك تمييزا ممثلا فى تفضيل الادارة للرجل عن المرأة فى الاختيار للتعيين وفى الترقية للوظائف القيادية .

احمد سيد مصطفى
مدرس ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة ــ جامعة الزقازيق

٢ — ان التمييز الذى تمارسه الادارة يرجع لأسباب موضوعية وليس لمجرد تحيز شخصى ضد المرأة .

٣ — ان الأسس الحقيقية للتمييز ترجع — الى حد كبير — الى اسباب اجتماعية مرتبطة بالمسئوليات الأسرية للمرأة العاملة .

ثالثا — أهم نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن وجود ظاهرة ادارية ذات اعتبار خاص ، تمثلت فى ممارسة الادارة — فى المنشآت موضوع البحث — لتمييز واضح ضد المرأة فى مجالات الاختيار للتعيين والترقية . ويمكن عرض أسباب هذا التمييز فيما يلى :

١ — عدم تناسب القدرات والخصائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بما ينعكس سلبيا على الانتاجية .

٢ — القيود على حرية ومرونة الادارة فى رسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ — ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية .

٤ — ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية .

٥ — تشتت المجهود البدنى والفكرى للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ — تطلب الطبيعة الأنثوية الخاصة لأسلوب خاص فى الاشراف ولظروف عمل خاصة .

رابعا — عرض تحليلى لمحتويات الدراسة :

مقدمة :

يعتبر العنصر البشرى — فى مختلف النشاط الاقتصادى — من اهم عناصر الانتاج على الاطلاق . وتمثل المرأة حجما متزايدا فى هذا العنصر لا سيما بعد مظاهر التغير الاجتماعى التى أدت بدورها الى التوسع الواضح فى تعليم الفتيات ، وتزايد نسبة خريجات الجامعة حتى لقد أصبحن من المصادر الهامة للقوى العاملة فى مصر .

ويوضح الجدول التالى رقم (١) التزايد المستمر فى عدد الخريجات فى السنوات الأخيرة .

جدول رقم (١)
عدد خريجات الجامعات من العام الجامعى ١٩٧٢/٧١ حتى العام الجامعى ١٩٧٥/٧٤

العام	عدد الخريجات	عدد الخريجين	الجملة	النسبة المئوية للخريجات الى اجمالى الخريجين
١٩٧٢/٧١	٦٦٤٥	١٦٢٣١	٢٢٨٧٦	١ر١٩٪
١٩٧٣/٧٢	٨٤٤٤	١٨٢٠١	٢٦٦٤٥	٧ر٣١٪
١٩٧٤/٧٣	١٠٣٢٦	٢١٧٧٢	٣٢٠٩٨	٢ر٣٢٪
١٩٧٥/٧٤	١٢٤١٠	٢٥١٥٤	٣٧٥٦٤	—ر٣٣٪
الاجمالى	٣٧٨٢٥	٨١٣٥٨	١١٩١٨٣	٧ر٣١٪

المصدر : احصاء خريجى الجامعات بجمهورية مصر العربية ، المجلس الأعلى للجامعات ، ادارة الاحصاء ، نوفمبر ١٩٧٦ .

وتوضح بيانات الجدول السابق مدى التزايد الكبير فى عدد الخريجات ، حتى لقد تضاعف عددهن فى عام ١٩٧٥/٧٤ (١٢٤١٠) بالنسبة لعددهن عام ٧٢/٧١ (٦٦٤٥) ، كما تزايدت نسبتهن الى اجمالى الخريجين بمعدلات مطردة ، ابتداء من ١ر١٩٪ عام ١٩٧٢/٧١ حتى ٣٣٪ عام ١٩٧٥/٧٤ . وقد بلغت نسبتهن الى اجمالى الخريجين — فى سنوات القياس — ٧ر٣١٪ .

ان اختلاف المراة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية والتكوين النفسى والدور البيولوجى والاجتماعى الذى تؤديه ، والمؤثرات الاجتماعية التى تعمل فى ضوئها ، يؤدى بالتالى الى تمييز ظروف عمل المراة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس اوجه الاختلاف الذاتية بينهما. وبذلك تتواجد فى ساحة ادارة الأفراد اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمراة وحدها كعنصر متميز فى قوة العمل .

وقد وجدت الأوساط الادارية نفسها ، فى مواجهة مع هذه الاعتبارات المؤثرة وبذلت عدة محاولات بهدف تحديد أنسب السبل لمعالجتها .

فعلى المستوى المحلى ، كانت الظروف المميزة للعمالة النسائية موضع الاهتمام والبحث فى عدة مؤتمرات للقادة الادرايين — بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة — حيث اكدت على أن « المراة ذات طبيعة خاصة ومميزات تنفرد بها عن الرجل، ويجب أن تعكس سياسة التوظف هذه الاعتبارات » .(١)

وفى مؤتمر المراة العاملة الذى عقدته وزارة الشئون الاجتماعية عام ١٩٦٣ ، اكدت توصيات المؤتمر على أهمية مراعاة خصائص المراة واستعداداتها الطبيعية وميولها الخاصة عند ممارسة عملية الاختيار للتعيين بحيث تتفق الأعمال التى يعهد بها الى المراة مع طبيعتها الخاصة(٢) .

وعلى المستوى الدولى ، أشارت اللجنة الاستشارية للعمل المنبثقة عن منظمة العمل الدولية — فى دورتها السادسة عام ١٩٦٧ — الى أهمية توفير كل الوسائل الممكنة لضمان اختيار النسان فى الوظائف المناسبة لطبيعتها الخاصة . واوضحت اللجنة أن هذا الاعتبار يلقى اهمية كبيرة وينفذ فى دول مختلفة اعضاء فى منظمة العمل الدولية(٣) .

واتفاقا مع الاعتبارات المذكورة ، فقد ظهرت فى الأوساط الادارية بمصر اتجاهات للتمييز بين الجنسين فى مجال التعيين ، حيث يستخدم الجنس كأساس للتفضيل فى بعض المنشآت باعتبار أن بعض الوظائف تتطلب شغلها بالرجال(٤) . كما تتصدر اعلانات طلب الموظفين — فى كثير من الحالات — عبارة « للذكور فقط » . وذلك بالاضافة الى السياسات غير المكتوبة التى تمارسها بعض المنشآت فى تفضيل تعيين الذكور فقط وترقيتهم للمناصب القيادية ، وهوما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية — التى أجريت خصيصا لخدمة هذا البحث — حيث أعدت قوائم استقصاء وأجريت مقابلات شخصية لعدد من رؤساء وأعضاء ، مجالس الادارة فى عينة من الشركات المصرية ، اختيرت على أساس عشوائى (١٣ شركة / ٦١ مديرا) وستعرض لهذه النتائج فى سياق البحث .

---

(١) أ — **مؤتمر القيادة الادارية واثرها فى رفع كفاءة الادارة** (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ٤ — ٣٠ أكتوبر ١٩٦٦) ، ص ٢٦١ .

(ب) **مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام** (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ١٨ ابريل — ٤ مايو ١٩٧٢) ص ١١٦ .

(٢) **مؤتمر شئون المرأة العاملة** (وزارة الشئون الاجتماعية ، اللجنة الدائمة للمرأة ، القاهرة : ٢٣ — ٢٧ نوفمبر ١٩٦٣) ، ص ٢٥٢ — ٢٥٣ .

(٣) **General Report: Effect Given to the Conclusions of Previous Sessions** (International Labour Office, Geneva: 1967), pp. 3-4 & 5-7.

(٤) د. عاطف عبيد ، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية** (دار النهضة العربية ، القاهرة : ١٩٧٠) ، ص ٣٨٤ .

وتمشيا مع هذه الاتجاهات ، فقد لوحظ ضآلة نسب شغل المراة لمناصب الادارة والقيـــادة فى المنشآت المصرية . ويوضح الجدول التالى رقم (٢) عدد ونسبة النساء اللاتى يشغلن مناصب الادارة بالنسبة الى اجمالى النساء العاملات فى مصـــــر .

جدول رقم (٢)

نسبة النساء المديرات الى اجمالى النساءالعاملات

عددالنساءالمديرات	عدد النساء العاملات	النسبة المئوية
٨٢٠	٥٧٢ر٥٠٠	١٤ر٪

المصـــدر :

المراة المصرية فى عشرين عاما ٥٢ — ١٩٧٢

(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة : ١٩٧٢) ص ٥٦

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) عدد ونسبة الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة الىاجمالى الرجال العاملين فى مصر :

جدول رقم (٢)

نسب ةالرجال المديرين الى اجمالى الرجال العاملين

عدد الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة	اجمالىالرجال العاملين	النسبة المئوية
٨٠ر٧٠٠	٨ر٥٠٣ر٩٠٠	٩٥ر٪

المصــدر :

بحث العمالة بالعينة : نتائج دورة مايو ١٩٧٤

(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة ، ابريل ١٩٧٦) ، ص ٣٥

ويوضح الجدول رقم (٣) أن عــدد الرجال المديرين يبلغ ٨٠٧٠٠ مديرا بنسبة ٩٥ر٪ من اجمالى العاملين وعددهم ٨ر٥٠٣ر٩٠٠ رجلا .

كما يوضح الجدول التالى رقم (٤) النســبة التى تشغلها المــراة من العــدد الكلى لمناصب الادارة فى مصر ، مقارنة بنسبة الرجال .

جدول رقم (٤)

نسبة شغل المراة لمناصب الادارة مقارنة بالرجال

اجمالى مناصب الادارة	المديرات النساء		المديرون الرجال	
	العدد	٪	العدد	٪
٩١ر٣٠٠	١٠ر٦٠٠	١١ر٦ ٪	٨٠ر٧٠٠	٨٨و٤٪

المصــدر : نفس المصدر ، نفس الصفحة .

وتعطى الجداول السابقة (١ ، ٢ ، ٣) مؤشرات بالغةالاهمية فى تحديدالنسبة المتواضعة للمراة فى مناصب الادارة . فبينمــا تبلغ نســبة المديرات الى اجمالى النساء العاملات ١٤ر٪ فان النسبة المقابلة للرجال تبلغ ٩٥ر٪ أى أكثر من ثمانية اضعاف . ومن ناحية أخرى يوضحالجدول رقم (٤) أنه من بين ٩١ر٣٠٠ منصب ادارى فى مصر ، لا تشغل المراة سوى ١٠ر٦٠٠ منصب بنسبة ١١ر٦٪ بينما يشغل الرجال ٨٠ر٧٠٠ منصب بنسبة ٨٨ر٤ ٪ (١) .

(١) وتجدر الاشارة الى تشابه هذه الموقف للمراة المصرية مع الموقف فى بعض الدول الأجنبية ففى النرويج اوضحت دراسة اعدها معهد البحث الاجتماعى باوسلو عام ١٩٦٩ فى سبعة من اكبر شركات التأمين أن نسبة النساء فى المراكز القيادية بلغت ١٧ ٪ فقط مقابل ٧٣٪ للرجال . وفى اليابان اوضحت دراســة أعدها مكتب النساء بوزارة العدل اليابانية أن نسبة المديرات بلغت ٤٪ فقط من اجمالى مناصب المديرين ، انظر : **وضــعالمراة الوظيفى فى العالم** ، بحث مترجم بمعرفة الجهاز المركزى للتدريب ، ادارة النشر التاريخ غير موضح ، ص ٧ ، ١٠

الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

اوضحت المقدمة السابقة أن ظـروف العمل النسائى فى مصر تتسم بالقصور الواضح فى نسبة شغل المرأة لمناصب الادارة والقيادة ، والاتجاه الملحوظ للتمييز بين الجنسين فى مجـالات التعيين والترقية . وعلى ذلك يتطلب الأمر القاء الضوء على المسببات الحقيقية التى أوجدت هذا الاتجاه، وتحليلها بأسلوب موضوعى ، وصولا الى تحديد انسب التوصيات الكفيلة بمعالجتها .

ويمكن عرض هذه الأسباب كما يلى :

١ ــ عدم تناسب القـدرات والخصـائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بمـا ينعكس سلبيا على الانتاجية .

٢ ــ القيود على حرية ومـرونة الادارة فى رسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ ــ ارتفاع نسب الغيـاب بين قوة العمـل النسائية .

٤ ــ ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية . Labor Turnover

٥ ــ تشتت المجهود البدنى والفكرى للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ ــ تطلب الطبيعة الأنثوية الخاصة لأسلوب خاص فى الاشراف ولظروف عمل خاصة .

١ ــ عدم تناسب القدرات والخصائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف

نعرض فيما يلى لتحليل هذا السبب وتحـديد اثره على التمييز بين الجنسين فى مجالى التعيين والترقيـة .

(أ) بالنسبة للاختيار للتعيين :

يتطلب الأداء السليم لكل عمل ، توفر بعض القدرات والاستعدادات الخاصة ويختلف الأفراد بشكل عام ــ وفقا لمبـدأ الفروق الفـردية ــ يختلفون فيما بينهم اختلافا واضحا فى مدى توفر هذه القدرات والاستعدادات والميـول . ولذلك فانه فى ضوء الطبيعة الخاصة للمرأة التى تتميز عن الرجل بتكوين وطاقة جسـمانية أقـل ودور طبيعى واجتماعى خاص وبالتالى بظـروف مادية ومعنوية تعمل فى ظلها وتتميز عن تلك الخاصـة بالرجل ، تظهر اعتبارات خاصة بالنسبة لتعيين المرأة فى بعض الوظائف .

ومن المتفق عليه أن الجنس والقدرة الجسمانية تعد من العوامل الهامة التى تدرس لتحديد متطلبات الوظائف(١) .

ومن ناحية القـدرة العقلية لا يوجد اختـلاف محدد بين الجنسين حيث يقفان فى نفس المستوى، وان كانت المرأة تتفوق على الرجـل فى مجـال القدرة على التركيز الطويل ، أى تركيز الانتباه على شىء معين لمدة طويلة دون ملل(٢) . الا أنه من حيث القدرة الجسمانية فان المـرأة أضعف جسمانيا وأسرع تعبا وأقل قـدرة على التحمل والجلد خاصة فى شهور الحمل(٣) .

O. H. Northcott, Personnel Management (Fourth ed., Issac Pitman & Sons, London : 1964), p. 287.

(١) د. منصور فهمى : ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية(الطبعة الثانية) دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣) ، ص ٧٤ ، ٨٢ .

(٢) Yonekichi Wakabaych ; Standardization of Work Methods on the Japanese Postal Work (Ministry of Postal Services, Tokyo : 1965), p. 194 - 195.

(٣) George Strauss & Leonard R. Sayles, **Personnel : The Human Problems of Management** (Third ed., Prentice - Hall Inc., New York : 1972), p. 481.

— Richard P. Calhoon, **Managing Personnel** (Harper & Row Pub., New York : 1963), p. 123.

— Northcott, op. Cit., p. 287.

ولدى سؤال المديرين المستقصين — فى البحث الميدانى — عما اذا كانوا يفضلون تعيين الاناث أم الذكور فى الوظائف الشاغرة ، أجابوا جميعا بأنهم يفضلون تعيين الذكور فقط وعند سؤالهم عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٧٢٪ منهم بأن الدور البيولوجى للمرأة يجعلها أقل تحملا .

وفى الوظائف التى تتطلب من شاغليها شروط جسمانية وصحية فوق الحد العادى ، حيث يتطلب الأمر العمل فى أماكن نائية أو السفر المستمر ، أو العمل الليلى ، أو العمل بين وتحت الآلات الضخمة أو أمام الأفران عالية الحرارة ، والوظائف التى تحمل الأعصاب عبئا ثقيلا ، كل هذه الوظائف يتعذر شغلها بالاناث فى ضوء طبيعتهن الخاصة .

كما أنه فى الأعمال التى تؤدى جماعيا ، أو تؤدى على مراحل بحيث يتوقف اداء كل مرحلة على المرحلة السابقة لها ، فان اختلاف القدرات الجسمانية والاستعدادات النفسية بين الأفراد (ومنهم الاناث) ممثلا فى محدودية طاقتهن الجسما وقدرتهن على التحمل لاسيما فى أوقات الحمل ، يؤدى الى افتقاد الاناث لمرونة التوافق والتكيف مع هذه الأعمال مما يؤثر بشكل مباشر وسلبى على سرعة العمل وعلى الانتاجية .

وفى الأعمال التى لا يكون عبئها على وتيرة واحدة ، وتتميز بوجود فترات ذروة تتطلب العمل لساعات متأخرة والعمل فى أيام العطلات ، يتعذر ضمان استمرارية عمل الاناث نظرا لتعارض ذلك مع مسئولياتهن الأسرية . ولدى سؤال المديرين المستقصين فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٦٦٪ منهم بأنه لايمكن الاعتماد على الموظفات فى أوقات ضغط العمل .

(ب) بالنسبة للاختيار للترقية :

يمكن القول فى هذا الصدد — بوجود تحيز ملحوظ فى مجال الاختيار للترقية ، لصالح الرجال حيث تشيع لدى المديرين كثير من الشكوك فيما يتعلق بترقية النساء الى وظائف القيادة(١) .

ويتفق كتاب الادارة على بعض الحجج التى تساق فى هذا الصدد ، والتى يمكن عرضها كما يلى :

— النساء مشرفات ضعيفات
Poor Supervisors

— النساء عاطفيات جدا too emotional
بحيث لا يستطعن قيادة مرؤوسيهن فى العمل ، كما أن عاطفيتهن تجعلهن أقل موضوعية من الرجال فى اتخاذ القرارات(٢) .

— الرجال لا يفضلون تلقى أوامرهم من امرأة ، ويستاؤون من عرض التقارير عليها وحتى اذا قبل رجل بهذا فان زملائه سيحملونه على رفض هذا المبدأ(٣) .

— ان هناك نموذجين من السلوك تجاه العمل(٤) .

"Taking one's job home" & "Taking one's home to work".

حيث يضم النموذج الثانى نسبة عالية من النساء اللاتى تستغرق عقولهن أثناء العمل فى المشكلات المنزلية ، ولذا لا يستطعن تكريس أنفسهن للعمل الى نفس المستوى الذى يستطيعه

(١) Keith Davis, **Human Relations At Work** (Second ed ; McGraw-Hill. Book Co., Inc., London : 1963), p. 313.

(٢) Eli Ginzberg, **Manpower Agenda for America** McGraw-Hill Book Co., Inc., New York : 1908), p. 208.

(٣) — John M. Pfiffner & Marshall Fels, **The Supervision of Personnel** (Prentice-Hall Inc., New York : 1964), p. 330.
— Keith Davis, **op. Cit.**, p. 310 & 314.
Eli Ginzberg, **Op. Cit.**, p. 208.

(٤) Magdalena Sokolowska **"Some Reflections on the Different Attitudes of Men & Women Towards Work"**. I.L.O. Review (July 1965) p. 35.

الرجال ، فتقل قدرتهن على الأداء لاسيما فى الوظائف التى تتطلب مجهودا ذهنيا عاليا كوظائف الادارة .

كما يذهب البعض(١) الى القول بأنه ينبغى عند ترشيح المرأة لمناصب الادارة أن يتم اختيارها بعد قدر كبير من التروى .

ولدى سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عما اذا كانوا يفضلون ترقية الموظف أو الموظفة الى الوظائف القيادية فى حالة تساويهما فى الاستحقاق ، أجاب ٢٨٪ بأنهم يرقون على أساس الكفاءة فقط وبغض النظر عن الجنس ، بينما أجاب ٧٢٪ منهم بأنهم يفضلون ترقية الموظف . ولدى سؤالهم عن أسباب تفضيل ترقية الموظف كانت الاجابات كما يلى :

جدول رقم (٥)
أسباب تفضيل المديرين لترقية الرجال

الأسباب	النسبة المئوية
— الرجل اكثر حزما ، واقدر على القيادة واتخاذ القرارات .	٧٨٪
— غالبا ما يتوزع فكر المرأة بين العمل والمنزل .	٧٢٪
— يصعب على الرجل الشرقى تلقى أوامره من امرأة .	٦٠٪
— المرأة عاطفية وسريعة الانفعال.	٤٨٪
— الرجل لديه اعباء عائلية اكبر (العائل الأساسى) .	٤٠٪
— المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء .	٢٧٪

٢ — القيود على حرية ومرونة الادارة فى تطبيق سياسة النقل

هناك اعمال معينة يتعذر أن تسند الى المرأة، مثل الأعمال التى تتطلب بطبيعتها أن تؤدى ليلا، والأعمال التى تتطلب السفر اليومى أو الطويل مع الغياب عن الأسرة والأولاد لعدة أيام على مدار الأسبوع أو الشهر . فهذه اعمال بطبيعتها وملابساتها فضلا عن ظروف البيئة والتقاليد تشكل قيدا واضحا على حرية ومرونة الادارة فى شغلها بالاناث أو نقلهن اليها .

وهناك أيضا الأعمال الرقابية التى تتطلب من شاغليها مواجهة نماذج مختلفة من الموظفين منهم المختلس أو المخالف ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع . والمراقب أو المفتش بحكم احتكاكه بهذه النوعيات يتعرض عادة لتصرفات عدوانية بالقول والفعل . ونظرا لأن المرأة حساسة بطبيعتها ولا تتحمل هذه التصرفات ولا تقدر على مواجهتها ، فانه يتعذر على الادارة شغل هذه الأعمال بالاناث أو نقلهن اليها(٢) .

ولما كانت قوة العمل فى الوظائف المختلفة تتعرض فى الأجل الطويل أو القصير للزيادة فى بعض الوظائف والعجز فى وظائف أخرى ، بما يوجب على الادارة استخدام أسلوب التنقلات الأفقية (بين الوظائف فى المستوى الواحد) لاعادة توزيع قوة العمل وتحقيق التوازن بين الوظائف(٣)، فانه فى حالة حدوث عجز فى قوة العمل فى الوظائف سالفة الذكر ، لا يتسنى للادارة أن تستخدم الموظفات فى عملية تحقيق التوازن هذه ، بنقلهن من الوظائف ذات العمالة الزائدة الى الوظائف التى لا تناسب طبيعتهن الأنثوية .

(١) د. عبد المجيد العبد ، « **دور القوى العاملة النسائية فى التنمية** » بحث مقدم الى المؤتمر الاقليمى للتدريب المهنى للبنات، الرباط ٢٠ — ٢٩ مايو ١٩٧١ ص ٧ .

(١) أحمد سيد مصطفى ، **أثر تشغيل المرأة على الانتاج —دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر** » ، (رسالة ماجستير، مكتبة كلية التجارة — جامعة القاهرة ، ١٩٧٣) ، ص ١٧٩ — ١٨٠

(٢) د. عاطف عبيد ، **المرجع السابق** ، ص ٤٣٤

٣ — ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية

يعنى الغياب عدم تواجد الفرد فى عمله أثناء الساعات المقررة أو المحددة له طبقـا لجداول العمـل الموضـوعة(١) . وتتميـز الموظفـات خصوصا المتزوجات — بارتفاع معدلات الغياب عن العمل ، وتعتبر هذه الظاهرة أمرا متفقا عليه بين الكتاب(٢) . ويزيد البعض على ذلك بأن غياب النساء يزيد عن الرجال بمقدار « الضعف أو ثلاثة أضعاف أو أكثر »(٣) .

وقد حازت قضية غياب الموظفـات اهتمامـا واضحا على المستوى القومى . ففى اطار مؤتمرات القادة الاداريين نوقشت ظاهرة عدم انتظـام بعض العاملات فى العمل وضعف انتاجيتهن ،(٤)» حيث لوحظ أن « هناك مشكلات مزمنة تصحب تعيين المرأة فى الوظائف وفى مقدمتها كثرة الغياب والاجازات (٥)» ، وفى مؤتمر المرأة العاملة الذى عقد بالقاهرة عام ١٩٦٣ ، أوضح البحث الذى أعدته اللجنة التحضيرية أن ٧٠٪ من الموظفات يتجاوزن حدود الاجازات المقرَرة(٦) .

وعند سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيلهم تعيين الذكور فقط ، أجاب ٧٨٪ منهم بأن الموظفات أكثر غيابا .

وأوضحت دراسةأخرى عن « أثر تشغيل المرأة على الانتاج » ، أن الموظفات فى المقدمة من حيث استنفاذ الاجازات الاعتيادية ، تليهن الآنسات ثم الرجال كما أتضح أن ٥٠٪ من المتزوجات قد جمعن بين أجازة الوضع وبين أجازة مرضية وأن ١٦ر٧٪ منهن قد أخذن أجازة مرضية قبل أجازة الوضع ، و ١٠٠٪ (كلهن) قد حصـلن على أجازة مرضية بعدها . كما أوضحت الدراسة أن أجازات الموظفات لا سيما المتزوجات تتسم بالقصر والتقطع حيث تحدث على أيام متفرقة ومجزءة على مدى يوم أو يومين مما يؤدى لارتباك العمل، لأنها قد تكون فجائية دون اخطار سابق بعكس الأجازة الطويلة التى يسبقها توزيع العمل على الزملاء مقدما(٧) .

كما أن ساعات العمل الضائعة بسبب تأخر حضور الموظفات عن المواعيد المقـررة (عـدم الالتزام بالمواعيد) ، تـؤثر الى حـد معين فى الانتاجية(٨) ، وعند سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٦٢٪ منهم بأن الموظفات أكثر تأخرا عن المواعيد بسبب متاعب المواصلا ت.

واتفاقا مع ذلك يذهب بعض الكتاب الى القول بأن النساء يجب أن يستخدمن فقط « فى المراكز التى لا يؤثر فيها الغياب أثرا واضحا »(٩) .

ويمكن ايضاح أسباب ارتفاع معدل غيـاب الموظفات فيما يلى :

(أ) مرض الموظفة أو أولادها .

(ب) المسئوليات الأسرية والمنزلية .

---

(١) تغيب العمال وأثره فى الكفاية الانتاجية (جامعة الاسكندرية ، مطبعة الاسكندرية ١٩٦٧) ، ص ٣ .

Keith Davis, Op. Cit., p. 310.

Magdalena Sokolowska, op. cit., p. 36.

(٢) John B. Miner, **The management of Ineffective Performance** (McGraw-Hill Book Co., Inc., New York: 1963), p. 99.

(٣) Myrdal & Klein, **Women's Two Roles: Home and Work,** Routledge & Kegan Paul LTD., London, 1956), p. 91, 93 & 104.

(٤) مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين فى الحـكومة والقطاع العام ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠ ، ٤٣ .

(٥) مؤتمر القيادة الادارية وأثرها فى رفع كفاءة الادارة ،مرجع سبق ذكره ص ٢٦٢

(٦) مؤتمر شـئون المرأة العاملة ، مرجع سـبق ذكره ،ص ٢٥٧

(٧) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٦

(٨) د. عاطف عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦

Keth Davis, op. cit., p. 311 .

(جـ) قصر مدة اجازة الوضع بمصر (وهى من اقصر اجازات الوضع فى العالم)(١) .

(د) متاعب المواصلات .

(هـ) نوع العمل وظروف الأداء .

٤ ــ ارتفاع معدل دوران Labor Turnover العمالة النسائية :

يتمثل ارتفاع معدل دوران الأناث فى قوة العمل ، فى ظاهرة خروج الموظفات من العمل أما بسبب الزواج أو الوضع أو التفرغ لتربيةالأطفال والمسئوليات المنزلية ، أو لهذهالأسباب مجتمعة . وبعد فترة معينة ــ تختلف باختلاف ظروف المرأة ــ تعود بعض النساء الى العمل من جديد .

وتكمن المشكلات الرئيسية التى تواجه الادارة ــ فى هذا الصدد ــ فى زيادة تكلفة عملية الاختيار للتعيين . فمعنى خروج نسبة من الموظفات ــاللاتى عين فى شركة ما ــ منالعمل ،اضطرار الشركة الى اعادة اجراءات (الاعلان عن طلب موظفين ــ ترتيبات عقد الاختبارات الشخصية أو العملية ــ انشاء سجلات جديدة .. وما الى ذلك) ويقترن بتكرار عمليات الاختيار زيادة مكررة فى التكاليف الادارية لهذه العمليات .

والمشكلة الرئيسية الثانية فى هذا الصددتتمثل فى زيادة تكاليف التدريب ، لأن تكاليف تدريب الموظفات اللاتى يتركن العمل تعتبر تكاليفمعدومة ذهبت سدى ويتطلب الأمر تكرار العمليات التدريبية وتحمل تكاليفها الاضافية بالنسبة للمعينات أو المعينين الجدد . وحتى بالنسبة للموظفات اللاتى يقررن العودة للعمل بعد فترة انقطاع معينة يتطلب الأمر اعادة تدريبهن .

ويتضح مما تقدم أن ارتفاع معدلدورانالاناث فى قوة العمل .. اتفاقا مع التزاماتهن الأسرية يؤدى اليزيادة تكاليف عملياتالاختيار والتدريب .

٥ ــ تشتت المجهود البدنى والفكرى للمرة بين العمل والمنزل :

يعتبر دور المراة كربة منزل هو النموذج التقليدى والثابت فى كل المجتمعات على السواء. ولم يؤثر خروجها الى سوق العمل على هذا الدور كدور طبيعى مقترن بشخصيتها الأنثوية.

ويغطى مفهوم « المسئوليات المنزلية » ــ التى تضطلع بها المراة ــ عددا من الوظائفوالواجبات التى تكون مع بعضها هيكلا متكاملا ، ويمكن تمييزها فى ثلاثة مجموعات رئيسية :

(أ) الوظائف البيولوجية للأمومة (الحمل والوضع والارضاع) .

(ب) الوظائف الاجتماعية للأمومة (تعليم الأطفال ورعايتهم) .

(جـ) العمل المنزلى (مثل تنظيف المنزل وغسل الملابس واعداد الطعام) .

وتبدو المشكلة فى صورة قيام المراة بعملين كاملى الوقت ، دون أن تتوفر فى البيئة المصرية بشكل عام التسهيلات اللازمة لمساعدتها على التوفيق بين عملها وبين مسئولياتها المنزلية بما يؤثر سلبيا على الانتاجية النسائية . فالنقص الواضح فى عدد وتجهيزات دور ، الحضانة ، وعدم توفر الأجهزة الحديثة المساعدة فى الخدمة المنزلية بشكل ميسر ومتاعب المواصلات ، وقصر مدة اجازة الوضع وعدم وجود فرص للعمل نصف الوقت ، كل هذه العوامل تشكل عوائق قوية تحول بين النساء العاملات وبين تكريس جهودهن وطاقاتهن الكاملة فى العمل المنتج ، وحيث يؤدى تشتت الجهد والارهاق الجسمانى والنفسى الى حرمان المراة من الطاقة الجسمانية المناسبة ومن صفاء الفكر والذهن المطلوبين لمباشرة العمل . ومن ثم تتاثر الانتاجية سلبيا فى الأعمال المختلفة

---

(١) احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٧ ــ ١٣٨

التى تؤديها المرأة ، لا سيما اذا كانت أعمالاتتطلب مجهودا ذهنيا بدرجة معينة(١) .

ولدى سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور دون الاناث أجاب ٦٦٪ منهم بأن الرجال ليس لديهممسئوليات أسرية أو منزلية .

وفى دراسة أخرى عن انتاجية المرأة العاملة ذكر كل الرؤساء المستقصون (١٠٠٪) أن الموظفات أقل انتاجا من الموظفين . وبسؤالهم عن الاسباب ، أجاب ٧٢٪ بـ : المشاكل الأسرية للموظفات ، وأجاب٣٤٪ بـ : نقص دور الحضانة المناسبة(٢) .

٦ — الطبيعة السيكولوجية الخاصة بالمرأة

تتميز المرأة بطبيعة سيكولوجية خاصة تجعلها — فى مجال العمل — بحاجة الى ظروف عمل خاصة واسلوب خاص فى الاشراف عليها .

وتتميز دورة حياة المرأة — عن الرجل — بأنها تتضمن فترة الحيض ، والحمل وآلامه والانجاب ورعاية الأطفال وتمريضهم ، ثم سن اليأس .

وانه يصعب احتمال أن هذه الاختلافات فى التجربة والمعاناة الفسيولوجية لا تقترن باختلافات مصاحبة فى شخصية المرأة(٣) ، وحيث تعكس الشخصية الانسانية سمات وخصائص الفرد النفسية والجسمية فى وحدة ديناميكيةمتكاملة(٤) .

وعلى ذلك فان للنساء سمات وخصائص معينة وحاجات خاصة تميز سلوكهن فى مجال العمل ، يمكن ايضاحها فيما يلى :

(أ) المرأة أكثر حساسية من الرجل(٥) ولذلك فانه لا يمكن للمديرين انتقادها دون مراعاة لمشاعرها ، فهى أكثر قابلية (من الرجل) لأن تأخذ النقد الموضوعى للعمل على أنه موجه لشخصيتها الخاصة .

(ب) المرأة أكثر عاطفية(٦) ولذلك فانه مع مسئوليتها المزدوجة فى العمل داخل وخارج المنزل فانها تكون أكثر قلقا وتوترا بتأثير ضغط العمل عن الرجل . ولذا يكون المديرون مضطرون فى كثير من الأحيان الى تخصيص وحدات عمل أقل للموظفات(٧) .

(جـ) فى ضوء ما تقدم ، فان الاشراف على النساء يتطلب الاهتمام الى حد كبير بعناصر اللباقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة .

(د) كما تتطلب العمالة النسائية من الادارة ، ضرورة توفير قاعات خاصة لراحة الموظفات وأن تكون هذه القاعات مزودة بمقاعد مريحة ومناضد ومجلات نسائية وعامة وأسرة وجهاز تليفون وتليفزيون ، حيث أنه من الأهمية بمكان تقرير فترة راحة وظروفراحة مناسبة للموظفات . هذا بالاضافة الى ضرورة توفير دار حضانة بمكان العمل .. وهى متطلبات أساسية ولازمة حيثما وجدت العمالة النسائية .

وعلى ذلك فانه فى حالة عدم اتفاق سياسة الاشراف وظروف العمل مع الحاجات والسمات الخاصة للموظفات ، فان الأمر ينعكس مباشرة وسلبيا على معنوياتهن وبالتالى على انتاجيتهن .

---

(١) نورمان ماير ، **علم النفس فى الصناعة** ، ترجمة محمد عماد الدين وآخرين (مؤسسة الحلبى للنشر ، القاهرة : ١٩٦٧) ، ص ٥٤٦ .

— د. عبد الخالق ترزاكى ، « **الاعباء الد أعداء المرأة** » ، **مجلة الجديد** ، العدد الحادى عشر (أول يوليو ٧٢) ، ص ٢٢ — ٢٣ .

(٢) احمد مصطفى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ١٥٣ .

(٣) Pffifner & Fels, op. cit., p. 324.

(٤) د. أحمد زكى صالح ، **علم النفس التربوى** (الطبعة التاسعة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة : ١٩٦٦) ، ص ٤٧ .

د. على السلمى ، **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** (دار المعارف ، القاهرة : ١٩٧٠) ، ص ٢٤٣ .

(٥) Keith Davis, op. cit., p. 310.
Richard P. Galhoon, op. cit., p. 123.

(٦) Eli Ginzberg, op. cit., p. 208.
Pffifner & Fels, op. cit., p. 330.
Keith Davis, op. cit., p. 310 & 314.

(٧) Ibid., p. 310.

وفى ضـــوء ما تقدم يمكن القـــول بأن تطلب العمالة النسائية لأساليب خاصـــة فى الاشراف ولظروف عمل خاصة قد يشكل سببا مبـــاشرا لتفضيل المديرين تشغيل الرجال .

خامسا ــ الخلاصة والتوصيات

يتضح من العرض السابق أن العـــوامل أو المشـــكلات السابقة تشكل المســـببات الحقيقية للتمييز بين الجنسين فى مجالات الاختيار للتعيين أو الترقيـــة . ولا شك فى أنه لولا وجود هـــذه المسببات لـــا ظهر الاتجاه نحو التمييز ضد المرأة.

وقد أظهرت نتـــائج البحث الميدانى ــ الذى أجرى فى عينة من الشركات المصرية كما سبقت الاشـارة ، أظهرت اتجاها واضحا للمديرين نحو التمييز ضد المرأة فى مجالات التعيين والترقية .

وهنا يبرز سؤال أساسى : هو يمكن عـــلاج هذه المسببات بما يخفف من حدة هـــذا التمييز القائم .. ؟

لقد تم توجيه هذا السؤال الى رؤساء وأعضاء مجـــالس الادارة فى الشركات موضـــوع البحث وكانت آرائهم كما يعرضهاالجدول التالى رقم (٦)

جـــدول رقم (٦)
آراء المديرين فى علاج أسباب تفضيل تعيين الرجـــال

الرأى	النسبة المئـــوية
ــ توجيه الفتيات الى فروع التعليم والمهـــن المناســـبة لطبيعتهن (تدريس ــ طب ــ تمريض ــ سكرتارية ــ خدمة اجتماعية) .	٨٨٪
ــ توفير دور الحضانة المناســـبة للموظفات .	٧٦٪
ــ توفير مواصلات خاصة للموظفات	٦٤٪
ــ لا يمكن علاج هـــذه الأســـباب لارتباطها بالطبيعة الأنثوية .	٦٤٪
ــ تقرير اجازة خاصة بدون مرتب فى فترة الحمل والرضاعة .	٣٣٪
ــ حث الرجـــال على مســـاعدة زوجاتهن فى الأعمال المنزلية .	١٤٪
ــ أن تعمـــل المرأة نصـــف الوقت بنصف الأجر .	١٢٪
ــ الا تعمل المرأة .	٢ ٪

التوصـــيات :

واخيرا فاننا نرى أنه يمكن علاج المســـببات الحقيقية للتمييز ضد المرأة فى مجـــالات التعيين والترقية فيما يلى :

١ ــ تخطيط الاختبارات والمقابلات الشخصية ــ الخاصة بالاختيار للتعيين ــ على أســـاس أخـــذ الخصائص الأنثوية فى الاعتبار .

٢ ــ اعداد خطط مدروسة لمتابعة عمليـــات الاختيار بهدف التعرف ــ فى ضوء أداء الموظفة ــ على ماذا كانت قد وضعت فى العمل المناسب لها من عدمه ، والتعرف على الجنس الأكثر نجاحا فى الأعمال المختلفة ، كوسيلة ارشادية لعمليات الاختيار المستقبلة .

٣ ــ توفير رعاية صحية فعالة ــ من قبل جهة العمل ــ للموظفات وأولادهن لمواجهـــة حالات المرض لكليهما ، وبالتـــالى الحد من ارتفـــاع معدلات الغياب . ويمكن اتاحة ذلك بتخصيص عيادات طبية خاصة بكل محافظة تقوم بالعلاج وصرف الأدوية بأثمان مخفضة تصل الى ٥٠٪ من الثمن الأساسى .

٤ ــ اطالة فترة أجازة الوضع لتكون شهران على الأقل .. منها عشرون يوما قبل الوضع .

٥ ــ العمـــل ــ بالاشـــتراك مع مجالس المحافظات ــ على توفير دور حضانة لأطفـــال الموظفات ، على أن تحدد مواقعها وفقا لدرجـــة التركز السكانى للموظفات ودرجة تركز أماكن عملهن ، وأن تزود هـــذه الدور بالتجهيـــزات والكفايات المؤهلة .

٦ ــ قيام جهات العمل بتيسير سيارات خاصة لنقل الموظفات من والى منازلهن نظير اشتراك شهرى .

٧ ــ اتاحة فترة راحة يومية للموظفات مدتها نصف ساعة خلال ساعات العمل ، مع توفير قاعات خاصة مجهزة ــ كما سلفت الاشـارة ــ لامتصاص آثار التعب وتوفـــير الجـــو المناسب لتجديد النشاط الجسمانى والذهنى .

٨ ــ رفع القدرة الشرائية للموظفات ليتمكن من شراء الأجهزة المنزلية ، بانشـــاء جمعيـــات تعاونية تابعة لجهات العمل وقائمة على أسس مالية وادارية مخططة ليتمكن الموظفات من شراء الأجهزة بأســـعار وشروط ميسرة .

٩ ــ التوصية لدى وزارة التموين والتجارة بأن توفر الجمعيـــات التعـــاونية الاســـتهلاكية

والجمعيات التى تنشأ فى جهات العمل ، الوجبات الجاهزة والخضروات المعبأة والقابلة للطهى الفورى .

١٠ — اتاحة الفرص الكافية والمتكافئة لتدريب النساء المرقيات للوظائف الاشرافية على الأسس العلمية للقيادة والاشراف فى اطار البرامج التى تنظمها المراكز التدريبية المتخصصة .

١١ — ترتيب اتصالات منتظمة بين أقسام الادارة بالجامعات ، ووزارة التنمية الادارية ، وبين منظمة العمل الدولية للافادة من جهودها ودراساتها المتعلقة بمواجهة مشكلات العمالة النسائية . وتنظيم برامج دراسية وتدريبية مشتركة معها ومع برامج المعونة الفنية التى تنظمها الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة مثل : لجنة مركز المرأة — منظمة الأغذية والزراعة — منظمة الصحة العالمية .. ويفيد ذلك فى تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات الخاصة بأساليب حل مشكلات العمالة النسائية وأسباب التمييز ضد المرأة .

الشركات التى اجريت بها الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ، من واقع دليل شركات القطاع العام(١) ، حيث تم تبويب الشركات تبويبا طبقيا وفقا لطبيعة النشاط ، كما يلى :

١ — **قطاع الصناعة :** صناعات هندسية / غذائية / كيماوية / معدنية / غزل ونسيج / بترول .

٢ — **قطاع التجارة والأعمال :** السلع الاستهلاكية / الغذائية / الهندسية / البنوك .

وتم اختيار عينة عشوائية بواقع ١٠٪ من كل طبقة (نشاط) ، فكانت العينة كما يلى :

١ — شركة الدلتا الصناعية (ايديال) .

٢ — شركة البلاستيك الأهلية .

٣ — شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب (ستيلكو) .

٤ — شركة الأهرام للمجمعات الاستهلاكية .

٥ — شركة بيع المصنوعات المصرية .

٦ — شركة النصر للأغذية المحفوظة (قها) .

٧ — شركة مصر للاستيراد والتصدير .

٨ — شركة النصر لصناعة الزجاج والبللور .

٩ — الشركة الشرقية للبترول .

١٠ — الشركة العامة للمعادن .

١١ — شركة مصر للزيوت والصابون .

١٢ — شركة النصر للأجهزة الكهربائية والألكترونية .

١٣ — بنك القاهرة .

وقد تم توجيه الاستقصاء المرفق صورته — الى المستويات الادارية التالية بكل شركة :

رئيس مجلس الادارة — المدير المالى — المدير التجارى — المدير الفنى — المدير الادارى(٢) .

من المعروف أن مدخل تحليل الوظيفة يعد هاما جدا فى تحليل ودراسة طبيعة التنظيم . فانه من المنطقى انه اذا كان التنظيم قد وجد أساسا لتحقيق أو لأداء وظيفة معينة فانه بالتالى لابد وأن يتأثر بطبيعة هذه الوظيفة وأيضا لابد وأن يكون مناسبا لطبيعة هذه الوظيفة . أما اذا تم فرض تنظيم معين على وظيفة معينة لا تناسبه فان التنظيم سوف يفشل أو سيحقق أهدافه بكفاية انتاجية منخفضة وهكذا .

لنلخص ما سبق : يلاحظ اننا وجدنا هناك مدخلين أساسيين لتحليل وتفهم التنظيم ، المدخل العام الذى ينادى بأن مبادىء التنظيم عامة وواحدة لجميع المشروعات ويندرج تحت هذا المدخل التفكير الخاص بمدرسة الادارة العلمية والتفكير الخاص بمدرسة العلاقات الانسانية أما المدخل الآخر وهو الحديث فانه ينادى بان مبادىء التنظيم تختلف باختلاف الظروف الخاصه بالمشروع وانه لا يوجد تنظيم مناسب لجميع المشروعات بل الأمر يستلزم دراسة ظروف المشروع وبالتالى تحديد بناء لذلك التنظيم المناسب . ولقد وجدنا أن استخدام المقياس الخاص بتقسيم المشروع الى وظائف روتينية وأخرى تعليمية حسب درجة التغير أو الثبات فى البيئة الخاصة التى يتعامل معها المشروع يعد مقياسا مناسبا يساعدنا فى تحليل التنظيمات ووجدنا أن هذا المقياس أيضا يساعد على تحليل وظائف الأفراد وبالتالى يمكن على ضوء طبيعة كل وظيفة وخصائصها (روتينية أو تعليمية) تحديد نظام الادارة المناسب لها وهكذا .

---

(١) ممدوح عبد المطلب ، **الدليل الحديث للهيئات والمؤسسات والشركات** ، القاهرة : ١٩٧٣ .
(٢) لوحظ — بالطبع — اختلاف المسميات الخاصة ببعض هذه المستويات ، من شركة لأخرى .

منظومة التدريب
الطريق إلى فاعلية تدريب الأفراد

د. على محمد عبد الوهاب

يسعى التدريب الى تحقيق هدف كبير ، وهو تنمية الافراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وصقل دوافعهم واتجاهاتهم وتوجيه سلوكهم الوظيفى — الفردى والجماعى — الوجهة التى تحقق أكبر قدر من الانتاجية من ناحية ، والرضا والانسجام من ناحية أخرى . وبالتالى فان نشاط التدريب لا يقل أهمية عن أى نشاط ادارى آخر ، لذلك يجب أن يخطط وينفذ ويراقب على أساس علمى سليم ، حتى يؤدى مهمته بالدرجة المطلوبة من الفعالية . ويمكن أن يستفاد فى هذا المجال من نظرية النظم . فينظر الى التدريب على أنه نظام متكامل أو منظومة. ويعرض الكاتب فى هذا البحث مفهوم المنظومة ، ويناقش مكونات منظومة التدريب ويوضح العلاقة بينها ، ويتناول الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب ، ثم يخلص من ذلك الى أن الادارة اذا استوعبت مفهوم النظم ، وراعت الشروط الواجبة لاستخدام المنظومة ، وفهمت البيئة التى ستطبق فيها ، أمكنها أن تحقق درجة كبيرة من فعالية التدريب.

اولا : ماهى المنظومة ؟

يقصد بالمنظومة ذلك الكيان أو التركيب الذى يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل

د. على محمد عبد الوهاب

مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثر وتأثير مستمرة ، ويؤدى كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها .

ويفيدنا مفهوم المنظومة فى أنه يركز على العلاقة المتداخلة بين الأجزاء والتى تؤثر على التحصيل أو الأداء الكلى للمنظومة (١). وكذلك العلاقة بين المنظومة والبيئة التى تعمل فيها ، والتى تؤثر على أهداف المنظومة وأنشطتها وكفاءتها . كما يفيدنا هذا المفهوم فى النظر الى اجزاء المنظومة على أنها أنظمة فى حد ذاتها ، ولكنها أنظمة فرعية تتفاعل وتتداخل مع النظام الكبير (٢)، وترتبط معه بعلاقة تأثير متبادل . فاذا حدث تغيير فى

1 — E.W. Martin, "The Systems Concept", in D. Cleland & W. King (eds), **Systems, Organizations, Analysis, Management** (New York : Mc Graw-Hill, 1969), p. 49.
2 — D. Cleland & W. King, **Management Systems Approach** (New York : Mc Graw-Hill, 1972), p. 32.

واحد منها ، فان تغييرا معينا يحدث فى بقية الأجزاء أو الأنظمة الفرعية .

وتتكون المنظومة من ثلاثة عناصر رئيسية هى المدخلات والعمليات والمخرجات . أما المدخلات فهى تلك الأجزاء التى يراد اخضاعها لعمليات محددة لتحويلها الى شىء جديد أو اضافة خصائص جديدة عليها . وأما العمليات فهى معالجة معينة تتضمن أنشطة واجراءات وأساليب وادوات مختلفة لتحويل المدخلات او اضافة الخصائص الجديدة عليها . أما المخرجات فهى ناتج المنظومة أو المنتج النهائى ، أو هى المدخلات بعد تحويلها أو تعديلها .

ومثال ذلك المواد الخام التى تدخل فى عمليات تشغيل أو صنع تخرج بعدها سلعة ذات خصائص محددة . والطعام يتناوله الانسان فيخضع لعمليات الهضم ويخرج فى صورة طاقة ذهنية وعضلية . والمريض يدخل عيادة أو مستشفى فيعالج علاجا محددا يخرج بعده معافى من المرض الذى دخل به . وقد تكون المخرجات فى منظومة معينة مدخلات لمنظومة أخرى . فالتلميذ الذى يتخرج فى المدرسة الثانوية يعتبر من « مخرجات » المنظومة ، ويعتبر ذا خصائص معينة تؤهله اما لدخول الجامعة أو الالتحاق بوظيفة . وبذلك يصبح من « مدخلات » الجامعة أو الجهاز الذى يتوظف فيه ، والموظف بعد أن يجتاز برنامجا تدريبيا معينا يصبح من مخرجات البرنامج ، ويعتبر بعد ذلك من مدخلات القسم أو الادارة أو المنظمة التى يعمل فيها .

وبالاضافة الى هذه العناصر الثلاثة الرئيسية، هناك عناصر ومفاهيم أخرى (شكل ١) . وهى الأهداف — أى النتائج المحددة زمنيا وكميا ونوعيا والتى تسعى المنظومة لتحقيقها . والبيئة، وهى الاطار الداخلى والخارجى للمنظومة ، أو مجموعة الظروف المحيطة بها — اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها . والمعلومات المرتدة ، والذاكرة ، والرقابة(٣) فدعنا الآن نلق نظرة فاحصة على هذه العناصر جميعا كما توجد فى منظومة التدريب .

ثانيا — مكونات منظومة التدريب :

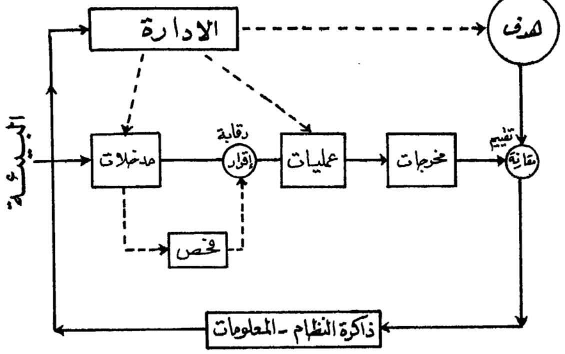
١ — المدخلات

هناك ثلاثة أنواع من المدخلات، انسانية ومادية ومعلومات(٤) . أما المدخلات الانسانية فتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون فى عملية التدريب، من متدربين ومدربين واداريين وفنيين ومساعدين . ويختلف هؤلاء الأفراد — وخصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم — باختلاف البرامج التدريبية التى يشتركون فيها . أى حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها . فاذا أخذنا المتدربين فقد نجدهم مجموعة من المديرين ، أو رؤساء الاقسام، أو الموظفين التنفيذيين . وقد نجدهم من مستويات تنظيمية ومراتب ودرجات مختلفة ، وقد يكونون من ضعاف الانتاجية ويراد الرقى بمستويات أدائهم . أوقد يكونون من الموظفين الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم ، كمهارات حل المشكلات مثلا ، أو من الأفراد المتازين الذين يراد اثراء معلوماتهم وصقل قدراتهم واعطاؤهم مزيدا من التطوير ، أو قد يكونون جماعة من الزملاء فى قسم أو ادارة أو منظمة واحدة يراد تعميق وعيهم بالمشكلات الادارية والتنظيمية وتنمية مهاراتهم فى حل هذه المشكلات ، واذا اخذنا المدربين ايضا نجد انهم قد يكونون من أساتذة الجامعة أو المدربين المتخصصين أو الخبراء فى شئون معينة ، أو مديرين ممارسين أو زملاء أو رؤساء للمتدربين . وأما الاداريون والفنيون والمساعدون ، فهم الأفراد الذين يساهمون بمجهوداتهم فى عملية التدريب من تنظيم وتنسيق واشراف على التنفيذ ، الى غير ذلك مما يستلزمه التدريب من أعباء ، والذين

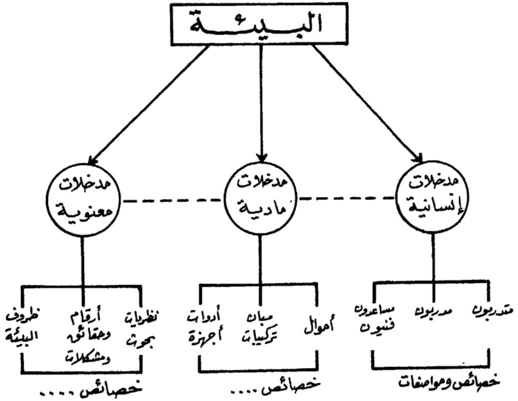
---

3 — P. Greenlaw, "Management Development : A Systems View", in M. Wortman, Jr., & F. Luthans (eds.), **Emerging Concepts in Management** (London : Macmillan, 1969), p. 387.

4 — R. Johnson, F. Kast, & J. Rosenzweig, **The Theory and Management of Systems**, 3rd ed. (New York : Mc Graw-Hill, 1973), pp. 46 - 48.



شكل (١) منظومة التدريب



شكل (٢) مدخلات التدريب

تتوافر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعبــاء .

أما المدخلات المادية فتتكون من الأموال اللازمة للانفــاق على التدريب واســتمرار مــراحله . وبواسطة هذه الأموال يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى ، مثل المبانى التى سيقام فيها التدريب ، وما تحتويه من حجرات وقاعات للتدريب ومخازن لحفظ المواد والأجهزة التدريبية . والتركيبــات والمعدات المختلفة مثل المقاعد والمناضد والمكيفات والتجهيزات الأخرى التى تقتضيها أنواع معينة من التــدريب كتمثيل الأدوار والمبــاريات وفرق العمل ، والأدوات والمعدات اللازمة لعملية التعلم كالأجهــزة الســمعية والبصرية وغيرهــا من المستلزمات. هذا بالاضافة الى المعدات والأدوات المكتبية كالأوراق والأقلام والقطع الخشــبية أو البلاستك المربعة أو الدائرية وأوراق اللعب وغيرها من النماذج اللازمة للمباريات .

ثم يأتى نوع آخر هام من المدخلات أو الجانب المعنوى للمدخلات ، وهو المعلومات ، ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنظمة التى يأتى منها الأفراد المتدربون ــ اهدافها وهيكلها وسياساتها وتاريخها وتطورها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التى تصادفها والمزايا التى تتمتع بها. وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة اذا كان المتدربون جميعا يعملون فى منظمة واحدة ويراد تدريبهم فى نواح محددة أو لحل مشكلات بعينها. وتشمل مدخلات المعلومات ايضا المواد التدريبية التى تعرض على المتدربين . والتى تتضــمن النظريات والبحوث والتجارب التى أجــريت فى الحقل الذى يجرى فيه التدريب ، وآراء المتخصصين والمعنيين بهذا الحقل . كما تحتوى على بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة فيها والقيم والمفاهيم الموجودة ، وغير ذلك من بيانات تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية .

ومدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة ــ الانسانية والمادية والمعنوية ــ تجىء جميعا من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظومة . وهى مدخلات تتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها بعضا (شكل٢)، وبدونها لا تكون المنظومة ولا تكون بقية خطواتها وعناصرها . وهى تتدفق على المنظومة باستمرار، أما بشكل دورى منتظم على فترات محددة ، أو متقطع على فترات متباعدة أو متقــاربة . فاذا توقفت تعطلت المنظومة وتلاشت الحاجة اليها .

ولابد ان توافر فى هذه المدخلات خصائص محددة ، تعينها ادارة المنظومة ، وتراها ضرورية لكى تمر المدخلات فى مرحلة العمليــات بســهولة وبالكفاءة المطلوبة . والا حدثت أخطاء لا تمكن المنظومة من الوصول الى النتائج التى تتوقعها. فالأشخاص الذين يراد تدريبهم فى المهارات القيادية مثلا لابد ان تتوافر فيهم خصائص معنية ، كأن تكون عندهم معلومات عن العملية الادارية ، أو مارسوا العمل القيادى على نطاق معين، أو يتوافر عندهم قدر محدد من القدرة الذهنية أو الاستعداد النفسى أو الاهتمام الشخصى ، وهكذا . وذلك لأن وجود الشــخص الذى لا يتمتع بالمواصــفات المطلوبة يصبح غير قادر على استيعاب التدريب وملاحقة المعلومات الملقاة عليه وفهمها ، الأمر الذى يترتب عليه احباط له ، وتعطيل لبقية المتدربين ، واجهاد للمدرب أو تشتيت لجهوده ، واربــاك لعمليــة التدريب كلها . وكذلك فى حالة المدربين ــ اذا لم تتوافر لدى المدرب الخصائص المطلوبة من حيث كثافة المعلومات ومهارة الاتصال والقدرة على نقل المعلومات وتبادلها والاهتمام الشخصى بالتدريب والمتدربين ، فانه يصبح معوقا لعملية التــدريب محبطا لنتائجها . وبنفس المنطق هناك خصائص محددة فى المدخلات المادية مثل كفاية الأمــوال ومناسبة مصــادرها واستمرار تدفقها وملاءمة المبانى والتجهيزات . وفى المدخلات المعنوية من حيث دقة المعلومات وسهولة انسيابها وملاءمة مصادرها وتوقيتها وتجديدها .

لذلك فان هذه المدخلات كما يتضح من شكل(١) تخضع لعملية فحص أو « غربلة » يتم فيها التأكد من أنها تحتوى على الخصائص المحددة . كما

تدرس فيها أية تغيرات تطرأ على هذه المدخلات وتستعرض أسبابها وتبحث آثارها ســـواء على المدخلات نفسها أو العملية أو العناصر والمراحل الأخرى للمنظومة . وبعد ذلك يعطى الاقرار أو الاشارة للمدخلات بأن تدخل مرحلة المعالجة أو العمليات أو تستمر فيهـــا .

٢ ـــ العمليـــــات :

ويختص هـــذا العنصر من مكونات المنظـــومة بنشاط التدريب نفسه والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن اكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة. ويمكن أن نتصور ثلاث مراحل فى العملية التدريبية (شكل ٣) . أما المرحلة الأولى فيمكن أن نسميها المرحلة التحضيرية ، وتمارس فيها عدة أنشطة هامة ، أولها تحديد الاحتياجات التدريبية . وهذه هى نقطة البداية فى أية عملية تدريبية منظمـــة . ويقصد بالاحتياجات التدريبية نتائج محددة يراد الوصول اليها . كاعداد مجموعة من العاملين لشغل مناصب قيادية ، أو تنمية معلومات جماعة من المديرين ، أو مواجهـــة تغيرات متوقعـــة ـــ تكنولوجية أو تنظيمية أو انسانية . كما قد تكون الاحتياجات التدريبيـــة نواحى ضعف معينـــة أو مشكلات محددة ، سلوكية أو فنية ، حاليـــة أو متوقعة ، يراد علاجها والتغلب عليها . وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية يوضــع الهـــدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب ، وهى مهمة يقوم بها مدير التدريب مع بقيـــة المديرين المعنيين بالمنظمة (٥) ، أو مســـئول التـــدريب أو مستشار خارجى من هيئة تدريبية متخصصة .

فاذا تم تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف ، فان المسئول عن التدريب يقوم بتصميم البرنامج التدريبى الملائم . فيوضح الأهداف التى يوجه اليها التدريب .و يحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا لتدريب والصـــــفات أو المهـــــارات التى ســــــيكتسبونها فى نهاية التـــدريب . وينتقى الموضوعات الرئيســـية والفرعية التى يشـــملها البرنامج ، والبنود التفصيلية لهذه الموضوعات، والمقدار أو الجرعة الملائمة منها . ويرسم تسلسل الموضوعات وتفاصيلها من حيث الزمن ، ومن حيث محتوياتهـــا وتدرجهـــا المنطقى . ويرتب الوسائل والأساليب التدريبية المنـــاسبة ـــ من محاضرات ومناقشات ومباريات ... الخ ـــ لنقل هذه الموضوعات ومحتوياتها للمتدربين . ويعين المدربين المطلوبين والشروط الواجب توافرهـــا فيهم لحمل مســـئولية التدريب ، ويقـــرر المكان والزمان ويحدد الامكانات والتجهيـــزات المطلوبة وتكاليفها . ثم انه بعد ذلك يضع مستويات الأداء التى يجب أن يحققها البرنامج ، ووسيلة القياس التى يتحقق بها من مقابلة هذه المستويات ، سواء أكانت هذه الوسيلة اختبارا ، أو تجـــربة ، أو بحثا ، أو تقريرا يتضمن حل مشكلة معينة ، أو مشروعا ، أو استقصـــاءات ، الى غير ذلك من وسائل القياس .

ويبقى قبل بدء العملية التنفيذية للتـــدريب ان يتأكد القائمون على التدريب من توافر الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ البرنامج وتحمل تبعاته حتى نهـــــايته . كأن يتوافـــر المـــدربون والاختصاصيون الذين سيقومون بادارة الجلسات التدريبية واعطاء المحاضرات وقيادة فرق العمل وتوجيه المباريات .. الخ . وأن يتوافر الاداريون والمساعدون الذين سيشرفون على سير البرنامج وجلساته ، ويقفون على رغبات المدربين والمتدربين ليحققوهـــا ومشكلاتهم ليحلوها والعقبـــات التى تستجد اثناء التدريب ليذللوها . والكتبة والفنيون الذين يحتاج اليهم فى تسجيل محاضر الجلسات والمناقشات وتشغيل الأجهزة السمعية والبصرية. وأن تتوافر الامكانات المادية أيضا فيكون البنـــاء وأماكن عقد الجلسات التدريبية معـــدة ومرتبة ومجهزة بالمعدات اللازمة ، وكذلك المواد التدريبية وما تتضمنه من كتب ومقالات وبحوث وتمرينات

5 — W. Tracy, **Managing Training and Development Systems** (New York : AMACON, 1974), p. 68.

ونشرات . والمواد والأدوات المكتبية التى سوف يستعملها المدربون والمتـدربون أثناء جلسـات التدريب .

فاذا ما انتهت العمليات التحضيرية للتدريب ، تبدأ عملياته التنفيذية ، وهى التدريب الفعلى الذى يحدث فيه تفاعل بين المتدربين والمدربين حـول موضوع التدريب ، والذى يقصد به فى النهـاية اضافة خصائص جديدة للمتدربين أو علاج خصائص موجودة عندهم يراد تعديلها . وأثناء عملية التدريب تجرى عملية أخرى ، وهى المتابعة .ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التدريبى ، والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية ، والتنبيه الى الأخطاء اذا حدثت وبحثها فى حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ اللازم لعدم تكراوها . وتستمر عملية التدريب وعلمية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهى البرنامج التدريبى ويصل الى آخر الخطـوات المـحددة له والتى يعطى بعدهـا المخرجات .

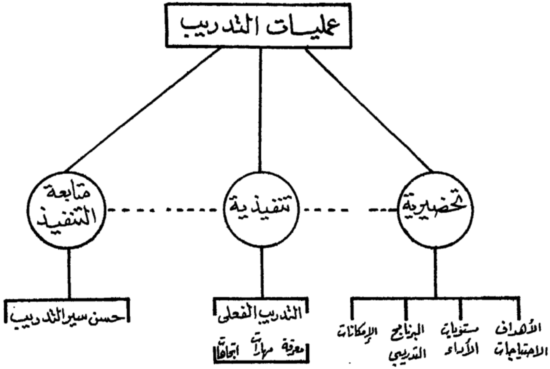
٣ ـ المخرجـات :

مخرجات التدريب هى « المنتج النهائى » الذى يصدره التدريب للبيئة ، بعد أن كان قد استورد منها المدخلات ، وتوجد ثلاثة أنواع من مخرجات منظومة التدريب (شكل ٤) وأول هذه الأنواع المخرجات الانسانية . وهى المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، كتغير فى بعض خصائصهم الشخصية أو زيادة فى معرفتهم أو اضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم .

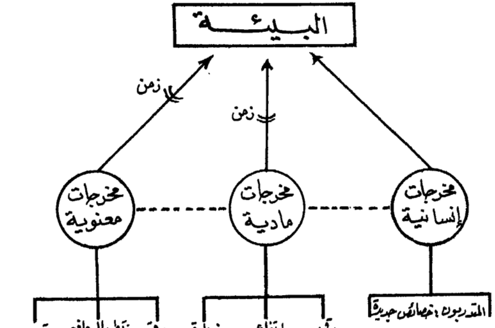
وأما النوع الثانى من المخرجات فهو المخرجات المادية ، أى النتائج الملموسة التى سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة . ويمكن أن تظهر هذه النتائج فى صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الانتاجية ، من حيث كميتها أو نوعها ، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات فى الوقت والجهد . وارتفاع مستويات الأداء . وازديـاد العائد والأرباح .

أما المخرجات المعنوية فتتمثل فى الجانب الفكرى والنفسى للعاملين ، والذى ينعكس بدوره على الجانب المادى . وتظهر هذه المخرجات فى شكل رقى معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، وازدياد ولائهم للمنظمـات التى يعملون فيها ، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والانتاجية ، وتعميق الانسجام فى علاقاتهم .

وتجدر الاشارة الى أن هذه المخرجات متداخلة فى بعضها ، ويجرى بينها تفاعل وتأثر وتأثير . ولكنها مع ذلك لا تظهر جملة واحدة أو بعد التدريب مباشرة . فقد يتأخر ظهورها لفترة تطول أو تقصر ، تبعا لمجموعـة من الظـروف البيئية والتنظيمية والانسانية . كما أن بعض هذه المخرجات قد يكون راجعا كلية للتـدريب ، والبعض الآخر راجعـا للمنظمة التى يعمل فيها المتدرب ، والبعض الثالث مزيجا من التدريب وظروف المنظمة . كذلك قد لا تتحقق نتائج التدريب جميعها ، أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة ، أو قد يترتب حدوث بعض هذه النتائج على البعض الآخر . خذ مثلا تعميق وعى المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبى وربمـا قبل ذلك بقليل . وقد يتصور البعض أو ينتظر أن يترتب على ذلك علاجها ـ ولنفرض أن هذا العلاج مثلا هو زيادة الانتاجية أو تحسين العلاقـات . ولكن قد لا تزداد الانتاجية حالا أو تتحسن العلاقات بنفس السرعة . وقد تزداد معلومات المتدربين وترتفع لدرجة ملحوظة ، تكشفها الاختبارات التى يعقدها المدرب ، أو الاستقصاءات التى تجرى بين المتدربين أو رؤسائهم ، ولكن هذا الازدياد فى المعلومات لا يصاحبه مثلا تحسن فى العلاقات . وقد تتحسن وجهات نظر المتدربين نحو الانتاجية، ولكن قد لا ترتفع الانتاجية فعلا الا بعد وقت طويل نسبيا . والأسباب فى كل ذلك كثيرة ، وجميعها يكمن فى الظروف المحيطة بالبيئة التى يعمل فيها المتدرب ، والتى قد تشجع أو لا تشجع مخرجات التدريب على الظهور ، وبأية درجة أو صورة ، وفى أى وقت من الأوقات .



شكل (٣) عمليات التدريب



شكل (٤) مخرجات التدريب

٤ — البيئة :

يمارس التدريب — شأنه شأن أى منظومة أخرى — نشاطه وسط بيئة معينة . والبيئة هى مجموعة الظروف — بما فيها من فرص ومعوقات على السواء ، والتى تحيط بالمنظومة ، تتأثر بها وتؤثر فيها ، تأخذ منها وتعطيها . ويمكن أن نقسم البيئة الى قسمين ، داخلية وخارجية .

اما البيئة الداخلية للتدريب فتكون من العناصر الآتية :

١ — الجانب الانسانى الذى يضم ادارة المنظمة من ناحية ، مثل مخططى برامج التدريب ومصمميها ومنفذيها والمشرفين على سيرها ، والمتدربين والمدربين من ناحية أخرى .

٢ — الجانب التكنولوجى الذى يتضمن أسلوب التدريب والطرق التى يوظفها المدربون فى نقل المادة التدريبية للمتدربين . ويتضمن كذلك الأدوات التجهيزات المستخدمة فى التدريب وأى معدات أخرى لازمة .

٣ — الأنظمة واللوائح التى تقررها ادارة النظام لتسيير البرامج التدريبية ، مثل الشروط التى يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية ، والأنشطة والواجبات التى يؤديها المتدرب ، ومستويات التحصيل المطلوبة . هذا الى جانب اجراءات الحضور والغياب والاستمرار فى البرنامج والانقطاع عنه ونظام التخرج ، وكذلك الأنظمة التمويلية ، التى تشمل أموال التدريب ، ومصادر هذه الأموال ، وقنوات انسيابها وطرق صيانتها والحصول على اكبر عائد منها .

٤ — العلاقات بين أعضاء المنظومة ، مدربين ومتدربين وعاملين . وتجد هنا العلاقات الرسمية ، مثل اتصال المتدرب بمدير التدريب او المشرف على البرنامج التدريبى اذا أراد الاستفهام عن شىء أو صادف عقبة معينة . كما تجد العلاقات غير الرسمية — الشخصية والاجتماعية — بين المتدربين وبعضهم بعضا وبين المتدربين والمدربين ، وبين العاملين فى المنظومة .

٥ — القيم السائدة فى المنظومة ، والمفاهيم التى تنشرها بين العاملين فيها ، وبين المتدربين والمدربين . فقد تنشر المنظومة بين أفرادها شعار التعارف أو العمل الجاد أو التدريب الرفيع وقد تأخذ المنظومة على عاتقها القيام ببحوث عملية حتى تلم بالمشكلات الجارية فعلا وتبحث لها من خلال التدريب والتنمية عن حلول .

وأما البيئة الخارجية فهى المجتمع الذى توجد فيه منظومة التدريب ، والذى توجد فيه أيضا المنظمات التى يعمل فيها المتدربون . ويتألف المجتمع من عدة مستويات . فمن الحى والمنطقة التى يعمل بها المتدربون ، الى البلدة — مدينة أو قرية — الى المجتمع الكبير . وربما تمتد حدود البيئة الخارجية الى المجتمع العالمى وما يجرى فيه من حوادث وما يضطرب من قضايا ، وما يخترع من تكنولوجيا ، وما يقدمه العلم من نظريات وبحوث ، وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية وطبيعية .

وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية ، وتكون الاطار الذى يعمل داخله الأفراد ، والذى يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها ، خذ القيم السائدة فى المجتمع مثلا ، تجد لها اثرا كبيرا على التدريب . فاذا كانت هناك قيمة تحترم العمل وترفع من قدر العاملين المجدين وتحبذ التعلم والرقى بمستويات الأداء ، فان ذلك يسهل مهمة التدريب ، اذ يجعل المتدربين محفزين للتدريب مقبلين عليه راغبين فى الافادة منه . ويحدث العكس اذا كانت قيم المجتمع لا تهتم أو لا تشجع التنافس والنجاح ، وخذ أيضا البيئة الاقتصادية ، فاذا كانت دخول العاملين مثلا قليلة بحيث لا تكفى حاجاتهم الأساسية فان هناك احتمالين . اما أن يقبلوا على التدريب ويفيدوا منه الفائدة المرجوة ، معتقدين أن ذلك سيوسع أمامهم فرص العمل

ويزيد بالتالى دخولهم . واما ان يعرضـوا عن التدريب أو لا يفيدوا منه الفائدة المطلوبة ، لأنهم يوجهون اهتماماتهم لاشباع حاجات اكثر أهمية من التدريب . وخذ البيئة التكنولوجية ، تجـد تأثيرها ظاهرا بوضوح . انظر الى ما يستعمله التدريب الآن من اجهزة ومعدات ، مثل الدوائر التلفيزيونية المغلقة ، واجهزة الفيديو ، والأشرطة والمسجلات والتعليم المبرمج .. الخ . هذه كلها وسائل وفرها العلم الحديث واخترعتها التكنولوجيا المتقدمة ووضعتها تحت تصرف التدريب يفيد منها كما تفيد منها انشطة اخرى كثيرة .

٥ ــ الأهــداف :

تعتبر الأهداف دليل المنظومة ، الذى يرسم خطواتها ويوجه أنشطتها . فالأهداف عبارة عن نتائج يراد من التدريب الوصول اليها ، وهذه النتائج توضع فى صورة كمية ونوعية وتحدد لها أزمنة وتكاليف . فمثلا يهدف برنامج فى اتخاذ القرارات الى أن يصبح المتدربون فى نهاية فترة التدريب قادرين على اتخاذ القرارات بأسـلوب علمى واتباع الخطوات المنطقية للتفكير . أو أن يصبح المتدربون فى برنامج آخر فى نهاية مدة معينة قادرين على وضع برامج للكمبيوتر لاتخاذ القرارات وقراءة وتحليل النتائج التى يقدمها الكمبيوتر . أو أن يكتسب المتدربون بعد فترة محددة مهارة الاتصالات وتحليل المعلومات . وهكذا .

وتحدد الأهداف وتصاغ بصورة واضحة لكل من المدرب والمتدرب ، بعـد أن تحدد احتياجات التدريب وتكتشف نواحى الضعف التى يراد علاجها أو نواحى القوة التى يراد صـقلها وتنميتها . وتساعد الأهداف بعد أن تصاغ فى صورة زمنية وكمية ونوعية محددة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها . كما تصبح الأهداف بعد ذلك مقاييس للاداء ، اذ تقاس نتائج البرنامج التدريبى فى ضوء ما حققته من الأهداف الموضوعة له مسبقا .

٦ ــ المعلومات المرتدة :

بعد ان ينتهى النظام من تخريج مخرجاته ، تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف الموضوعة (انظر شكل ١) . وتوضح المقارنة ما اذا كانت النتـائج الفعلية مطابقة للأهـداف المحددة ، او مطابقة جزئيا ــ اى تتفق فى بعض الأجزاء وتختلف فى بعضها ، او مخالفة لمـا حدد من اهداف ــ اى ان المنظومة فشـلت فى اكساب الصـفات المطلوبة للمخرجات . وفى كل هذه الحالات تنساب نتائج هـذه المقارنة فيما يعرف فى لغة النظم بالتغذية العكسية او المعلومات المرتدة . وتذهب هذه المعلومات الى جهتين : ذاكرة المنظومة لكى يتم تسجيلها والاحتفاظ بها ، والى ادارة المنظومة حتى تتخذ الاجراءات المناسبة .

٧ ــ ذاكرة المنظومة :

تعتبر ذاكرة المنظومة بمثابة مركز للمعلومات ترد اليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التى توضح النتائج التى حققتها المنظومة . وتبوب هـذه البيانات وتصنف وتحفظ ، وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها ادارة المنظومة . وتتكون البيانات التى تحتفظ بها الذاكرة ، من تقارير المدربين ، وسجلات المتدربين ، والاختبارات ، وكشـوف تقييم الأداء ، وتقـارير الملاحظة الشـخصية ، ومضابط المناقشات بين مسئولى التدريب والمدربين والمدربين والمتدربين ، واسـتقصاءات المتدربين ورؤسـائهم وزملائهم ومرؤوسيهم . ولا تقتصر البيانات المتوافرة فى ذاكرة المنظومة على نتائج التدريب فحسب . ولكنها تتضمن أيضا الاحتياجات التدريبية للمتدربين والطرق التى استخدمت فى الكشف عنهـا . كما تضم جـزءا عن المتدربين وظائفهم وخصائصهم وعلاقاتهم الوظيفية ومعدلات أدائهم . وعن المنظمات التى يعملون فيها وتاريخها وتطـوراتها وهيكلهـا التنظيمى ومشـكلاتها ، وباختصار تضم الذاكرة كافة البيـانات اللازمة للعملية التدريبية . ولهذه البيانات مصادر عديدة ، مثل المتدرب نفسه ، ورئيسه ومرؤوسيه وزملائه

وملف خدمته ، والقسم أو الادارة التى يعمل فيهـــا(٦) .

وتعتبر الذاكرة أو مركز المعلومات حجر الزاوية الذى ترتكز عليه منظومة التدريب . اذ أنها تتخذ قراراتها وتضع أهدافها وترسم خططها وتصمم برامجها وتقيم نتائجها .. الخ . بناء على البيانات التى توفرها لهـــا الذاكرة . ويتوقف نجاح هذه القرارات الى حد كبير على دقة البيانات المتاحة وكفاية كميتها وملاءمة نوعهـــا وحسن توقيتها ودرجة جودتها وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه .

٨ ــ الرقـــابة :

قلنا ان المعلومات المرتدة تذهب الى ذاكرة المنظومة ، وتذهب كذلك الى ادارة المنظومة . وتتلقى الادارة المعلومات الواردة لتعرف نتيجة التدريب وهـــل حقق الأهداف الموضـــوعة له ـــ كلها أو بعضها ، أو لم يحققها ، وبأية درجة من النجـــاح أو العجز . وبنـــاء على النتيجة المرفوعة للادارة تتخذ الخطوة الملائمة . فاذا كانت النتائج ناجحة ، فان الادارة تعمل على استمرار هذا النجاح وتنمية الأسباب المؤدية اليه . وأما اذا كانت هناك أخطاء أو نتائج سلبية ، فانها تضع العلاج المناسب وتتخذ اجراءات تصحيحية وأخرى وقائية ، توجهها اما الى المدخلات أو العمليات أو أهداف المنظومة ـــ كما يتبين من شـــكل رقم (١) .

فقد تعدل فى المدخلات ، كأن تشترط خصائص معينة فى المتدربين أو مستويات محددة فى ادائهم فى الوظيفة قبل الالتحاق ببرنامج التدريب . أو تشترط أن يكونوا من ذوى مؤهلات معينة . وقد تضع شروطا لاختيار المدربين فتحدد لهم خصـــائص معينة تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم الشخصية والفكرية . وقد تعدل الادارة فى عملية التدريب نفسها ، فتضيف عليها أو تحذف منهـــا أو تعيد ترتيب خطواتها . فقد ترى اضافة مادة تدريبية جديدة ، أو حـــذف أخرى ، أو تفصـــيل موضوع من الموضوعات وايجاز موضوع آخر ، أو استعمال أساليب تدريبية حديثة . وقد ترى ادارة المنظومة أن الأهداف هى التى يجب أن تعدل أو تطور . فربما كانت طموحة أكثر من اللازم أو أقل مما يجب ، أو كان يجدر أن تكون أكثر وضوحا وتحـــديدا ، أو أن ظروفا معينة استجدت تستدعى تغييرا . وهكذا تتخذ الادارة من الاجراءات والاحتياطات ما تراه ملائما ، حتى تتفادى المشكلات التى حدثت بين الماضى وتحقق نتائج أفضل فى المستقبل .

ثالثا ــ شروط نجاح منظومة التدريب :

يجدر اذن أن ننظر الى التدريب على أنه نظام متكامل . لأن أسلوب النظم يأخذ فى اعتباره الكيان الكلى للتدريب ، ويدرس الأجزاء وعلاقتها ببعضها وعلاقتها بالكل ، وتأثيرها عليه وتأثير الكل عليها . وبالتالى فانه يسهل فهم المواقف المعقدة ، الأمر الذى يساعد بدوره على اتخاذ القرار أو الفعل المناســب(٧) . ولكى تكون المنظومة فعالة ، يقترح جونســـون وكاست وروزنزوى ، خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل المنظومة تحقق الغرض منها . ونرى أن هذه الخصائص يمكن الافادة منهـــا وتطبيقها على منظومة التدريب . وهى كما يلى(٨) :

١ ـــ البســـاطة :

ليس ضروريا أن تكون المنظومة معقدة لتكون ناجحة . بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة

---

6 — N. March, "Training Record and Information Systems", R. Craig (ed.), **Training and Development Handbook,** 2nd ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1976), pp. 5-4, 4-13.

7 — F. Kaet & J. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", in Kast & Rosenzweig, **Contingency Views of Organization and Management** (Chicago: Science Research Asst., 1973), p. 54.

8 — Johnson, Kast & Rosenzweig, **op. cit.,** pp. 144-146.

ودرجة الثقة فى هذه النتائج . وتكون المنظومة بسيطة اذا كانت معرفة تعريفا واضحا ، واذا عرفت العلاقات بين الأجزاء وبعضهـــا ، وبين الأجزاء والكل ، وبين المنظومة نفسها والبيئة التى تعمل فيها . فمما يساعد على نجاح التدريب مثلا وضوح الهدف منه ، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبى ووظيفة المتدرب واختصاصاته والبيئة التى سيعمل فيها بعد تدريبه ، وتحديد أدوار المدرب والمتدربين وطـــرق تقييـم اداء المتدربين .

٢ ــ المرونة :

وهى قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات . ويجب أن تكون المنظومة مصممة بحيث تستوعب التغيرات التى تحـدث ، اما فى المدخـلات أو الظـروف البيئية أو غيرها . وأن تكون لديهـا الوسائل التىتمكنها من التكيف مع هذه التغيرات. خذ مثلا جمهور المتدربين ، انهم اليوم أوسع ثقافة واكثر تعليما وارقى مؤهلات مما كان عليه سلفهم ــ وذلك لانتشار التعليم وتنوع وسائله وتعدد فروعه . وهذا يستدعى طرقا جديدة للتدريب ، وثقافة ومهارات واسعة من جانب المدربين . وخذ كذلك أنواع الوظائف التى يؤديها المتدربون . انها تتغير ، وكذلك طرق ادائها ، وتتغير الى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحىاستخداماتها وكل ذلك يتطلب من التدريب مجهودات جديدة ، تصمم خصيصا لمواجهة هذه التغيرات .

٣ ــ الثقــة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل فى العمليات واتساق فى النتائج المحصلة منها . فبرنامج فى اتخـاذ القرارات مثلا ، يعطى منهجا أو مناهج محددة فى هذا الموضوع ، ويستخدم طرقا ووسائل تدريبية معينة ، حتى يتخرج المتدربون منه بمهارة اتخاذ القرارات ، بغض النظر عن أن هذا البرنامج نفذ فى منطقة (س) أو منطقة (ص) ، أو يقوم بالتدريب فيه هذه المجموعة من المدربين أو تلك ، او ينضم اليه متدربون من هذا الجهاز أو تلك الشركة . ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج اذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات المنظومة ، المدخلات والعمليات ، وترتيب منظم لها ، وتحديد واضح للعلاقات بينها وبين مراحلها .

٤ ــ الاقتصــاد :

يمكن للمنظومة أن تكون فعـالة اذا اقتصر الاتفاق علىالأوجه الضروريةفقط ، واذا استبعدت نواحى الاسراف أو الانفاق الذى لا تقتضيه مهام المنظومة . فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التدريب شراء عـدد كبير من الأجهزة السمعية والبصرية اذا لم تكن هناك برامج تستخدمها ، او اذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذى يستدعى تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقتها ، او اذا لم يكن المتدربون ممهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقى المعلومات والمهارات عن طريقها ، أو اذا كانت الوسائل الموجودة تخدم نفس الغرض الذى ستخدمه هذه الأجهزة ، أو اذا كانت الاضافة التى ستضيفها هذه الأجهزة ــ أى الفائدة الجديدة ــ قليلة ، أو اذا كانت الاضافة سريعة التلف أو التقـادم ، أو اذا لم يكن هنـاك متخصصون يحسنون استخدامها .

٥ ــ الاقتناع والقبول :

ربما كانت هذه الخاصية هى أهم خصائص المنظومة الفعالة جميعا . وذلك لأنهـا تتعلق بقبـول العاملين لأهـداف المنظومة واقتناعهم بأساليبها وسياساتها وحبهم للوظيفة أو الخدمة التى تمارسها المنظومة . فكلما ارتفعت درجة قبول الناس للنظم التى يعملون فيها ، فان احتمال النجاح يرتفع الى حد كبير . واما اذا لم يقبلوا الاهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الادارة عليهم ضغطا لقبول اهدافها وقيمها ، فان المنظومة مصيرها الفشل . فكيف تتوقع أن يفيد متدرب من الموضوع الذى يتدرب فيه اذا لم يقتنع

بأهمية هذا الموضوع . أو اذا كان رئيسه قد ارسله للتدريب دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده . أو اذا لم يكن يعمل فى المكان الذى يناسب قدراته ويتفق مع طموحه . أو كان اعلى أو أقل مستوى — من الناحية التعليمية أو التنظيمية — من بقية زملائه المتدربين . أو اذا لم يثق فى المؤسسة التى تقوم بتدريبه ولم يقتنع بأهدافها . أو كان المدرب لا يجيد الموضوع الذى يعطيه أو لا يتقن اساليب التدريب أو كان يمارس التدريب باعتباره وسيلة للرزق أكثر من كونه علاقة متكاملة وعملية متبادلة بينه وبين المتدربين .

خلاصة :

تناولنا فى هذا البحث منظومة التدريب . فشرحنا المقصود بالمنظومة وما تتضمنه من نظرة عضوية شمولية للاجزاء التى يتكون منها الكيان وعلاقتها ببعضها وبالبيئة من حولها . ثم تحدثنا عن مكونات منظومة التدريب . وهى المدخلات الانسانية والمادية والمعلومات . والعمليات التحضيرية والتنفيذية والرقابية . والمخرجات الانسانية والمادية والمعنوية . والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظومة ، وما فى هذه البيئة من جوانب اجتماعية وتكنولوجية وسلوكية وتنظيمية والأهداف التى تسعى اليها المنظومة وتوجه أنشطتها لبلوغها . والمعلومات المرتدة أو التغذية العكسية التى تدل الادارة على سير العملية التدريبية . وذاكرة المنظومة أو مركز المعلومات الذى يختزن ويصنف ويجهز كافة المعلومات اللازمة عن التدريب والمتدربين والمدربين . وأخيرا الرقابة التى من شأنها التحقق من نتائج التدريب واتخاذ اللازم بناء على هذه النتائج . ثم استعرضنا الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب فى أداء مهمتها ، وهى شروط البساطة والمرونة والثقة والاقتصاد والاقتناع والقبول . ونحن نعتقد أن الادارة اذا استطاعت أن تفيد من مفهوم النظم فى نشاطها التدريبى ، وتحسن تطبيق هذا المفهوم فى الاطار البيئى الملائم ، وتراعى الشروط اللازمة لنجاح المنظومة ، فانها تحقق خطوات واسعة نحو نجاح نشاط التدريب وزيادة فعاليته .

التخطيط للمدى الطويل

تصدر عادة القرارات للحاضر فقط ، والمشكلة التى تواجه المخطط للمدى الطويل ليست هى ما ينبغى أن تفعله غدا .. انما هى ماذا ينبغى أن نعمل لنكون مستعدين لغد غير مؤكد ؟ .. انها ليست ما الذى سيحدث فى المستقبل .. وانما هى أى مستقبلية ستكون لنا بحيث تتفاعل فى تفكيرنا وعملنا الحاضر — وما هى الفترات الزمنية التى نأخذها فى الاعتبار .. وكيف نستخدم هذه المعلومات لنتخذ القرار السليم حاليا ؟

ان اتخاذ القرار هو اساسا آلة للزمن يوفق فى حاضر واحد عددا كبيرا من الفترات الزمنية المختلفة ، هذا درس بدأنا نتعلمه اخيرا ، وأن كان مدخلنا اليوم لا يزال يميل نحو وضع خطط لشىء سوف نقرر انجازه فى المستقبل — قد تكون هذه عملية مسلية ولكنها بلا فائدة .. وبمعنى آخر فان اختبار الخطة ليس فى مدى جودتها فى حد ذاتها وانما فيما اذا كانت الادارة قد خصصت الموارد التى تتفاعل لتؤتى نتائج فى المستقبل تشكل خطة واقعية .. وما لم يتم هذا فلا يكون للخطة اى وجود وانما تصبح مجرد وعود وآمال ..

تشجيع التعاونيات

(مقال مترجم)

رغم وصف الولايات المتحدة أحيانا بأنها دولة راسمالية من الطراز الأول ، يسيطر عليها حافز الربح سيطـرة تامة ، فان التعاونيـات المملوكة للأفراد ، والتى لا تبغى الربح لعبت دائمـا دورا هاما فى المجتمع الامريكى . وهذا صـحيح على وجه الخصوص فى قطاع الزراعة ، الذى يتكون غالبا من مزارع عائلية . وقد جمع الفلاحـون مصادرهم للتزود بالوقود والسماد ، والطـاقة الكهربائية ، وأحيانا لتسويق منتجاتهم. وفى القطاع المالى هناك كذلك مغامرات تعاونية فى شكل بنوك ادخار مشـتركة يمتلكهـا أعضـــاؤها ، و « اتحادات تسليف » ، حيث يجمع الأفراد الذين ينتمون الى مؤسسات حكومية أو خاصة كبيرة ، اموالهم لتوفير مصدر للقروض وأربـاح الفوائد فضلا عن تعاونيات الاسكان . وفى ميدان الزراعة على الأخص ، تضخمت بعض التعاونيات ، مما جعلها تدير مصانعها الخاصة بالسماد والمبيدات الحشرية ، فضلا عن عمليات استكشاف البترول ، مما جعلها تكدس الايرادات التى تبلغ احيانا آلاف الملايين من الدولارات ، ولأن هذه التعـاونيات لا تبغى الربح أساسا ، فقد منحت مزايا ضرائبية معينة ، رغم أنها عادة تخضع لقواعد خاصة .

وقد حصلت الحركة التعاونية أخيرا على دفعة كبيرة حينما وقع الرئيس كارتر قانونا بانشاء بنك قومى يوفر القروض للتعاونيات الاسـتهلاكية ، هو البنك القومى للتعاونيات الاستهلاكية ، وهو ملكية مشتركة بين الحكومة والقطاع الخـاص حسب دستوره . وقد حددت الخزانة الأمريكية راس مال البنك بثلاثمائة مليون دولار ، ورخص له بمضاعفة راسماله عشر مرات من خـلال مبيعات السندات وغيرها من الصكوك . وبمقتضى القانون يستطيع الأفراد الذين ينشئون تعاونيات لتسويق سلع أو خدمات ـ مثل المواد الغذائية او اصـلاح السيارات ـ أن يحصلوا على قروض أو مشورة فنية ، بشرط الحصـول على موافقة مجلس ادارة البنك . وينص القـانون على أن تذهب ٣٥ فى المائة من أموال البنـك للتعاونيات التى ينشئها افراد من ذوى الدخل المنخفض . وتمنح القروض « بأسعار الفائدة السائدة » .

ولدى اعلان موافقة البيت الأبيض ، قال نائب الرئيس ولترمونديل ، ان البنك سيساعد على توسيع المنافسة ، وخفض الأسعار ، وتحسين نوعية السلعوالخدمات . والواقع ان البنكسيوفر نفس النوع من تمويل التعاونيات ، الذى توفره ادارة الأعمال الصغيرة لأعمـــال القطاع الخاص الصغيرة وقـــد أيد العديد من قـــادة جماعات الاستهلاك ، مثل مؤسسة رالف نادر وشركاه ، انشاء البنك.فقد كانوا قلقين بسبب زيادةالتضخم فى أسعار السلع الأساسية مثل المواد الغذائية وقد أصبح مشكل توفير سلع وخدمات ذات كلفة منخفضة ، حادا بوجه خاص فى المناطق الداخلية البالية لبعض المدن الكبيرة ، وبعضها أهمله تجار التجزئة الخواص خلال السنوات الأخيرة .

وحى قبل انشاء البنك ، كانت حركة تعاونيات الاستهلاك تزدلا بسرعة ورغم نقص الاحصاءات الدقيقة ، فان احد التقديرات يقول ان فى الولايات المتحدة حوالى الف من هذه المؤسسات ، بالمقارنة بـــ ٢٧٧ منذ سنوات فقط بعضها تضخم جدا ، ففى ولاية ويسكونسين فى الشمال ، تدير جمعية تعاونية اســتهلاكية الآن أســـواق سوبرماركت ومطاعم ، ومحطات بنزين ، وتحصل على ايرادات تبلغ ٢٥ مليون دولار سنويا . وخلال السنوات الخمس المـــاضية ، ردت ٣ر٣ مليون دولار من فائض دخلها ، وهو ما يعد « ربحا » للأعضاء وترد الأموال على أساس مدى استخدام الأعضاء للخدمات التعاونية . ومعظم التعاونيات أصغر كثيرا من تعاونية ويسكونسين ، وبعضهـــا عانى من صـــعوبة الحصول على تمويل البنـــوك . وينتمى حـــوالى ١ر٢٠٠ر٠٠٠ فـــرد لتعاونيات الاســـتهلاك فى الولايات المتحدة .

الجمعيات التعاونية فى الولايات المتحـــدة عام ١٩٧٧

النـــــوع	العـــدد	العضـــوية	الحجم	(مليون دولار)
السلع الاستهلاكية	١٠٠٠	١ر٢٠٠ر٠٠٠	٤٧٧	
اتحادات الاقراض	٢٢ر٨٦٦	٣١ر٤٠٠ر٠٠٠	٣٣ر٩	للادخـــار
			٢٧ر٩	لديون معلقة
كهـــربة الريف	٩٣٤	٨ر٠٣٩ر٦٨٦	٢ر٨٤	للتـــوزيع
القدرة العامة والاتصال	٤٩	—	٩٤٧	
نظام التسليف الزراعى				
بنوك التعاونيات	١٣	٣ر١٧١	٨ر٩٠٠	
بنوك الأراضى الفيدرالية	٥٥٣	٤٦٧ر٠٣٩	٤ر٤٠٠	
قروض الانتـــاج	٤٣٢	٣٣١ر٦٣٥	١٦ر١٠٠	
تسويق انتاج المزارع والخدمات	١٠٤	٦ر٢٠٠ر٠٠٠	٤٢ر٣٠٠	
صيد الأســـماك	٧ر٧٨٦	٨ر٧٧٢	—	
الخدمات الصحية للمجموعات	١٥	٤٠٠ر٠٠٠	—	
الاسكان (وحدات الأسر)	٢ر٥٠٠	٥٠٠ر٠٠٠	١ر٠٠٠	
التأمين ذو العلاقة بالتعاون	٢ر٠٣٤	٧ر٦٠٧ر٤٩٧	—	
الجمعيـــات التذكارية	١٣٥	٦٠٠ر٠٠٠	—	
مدارس التمـــريض	١ر٧٠٠	٦٨ر٠٠٠	—	
تعاونيات التليفون	٢٣٨	١ر٠١٣ر٨٢٢	١ر١٤٦	

(*) عن مجلة المجـــال العدد ١٠٥ ديسمبر ١٩٧٩

ندوات — حلقات بحث — مؤتمرات

تقرير عن اعمال
ندوة
الحكم المحلى والتنمية الاقليمية
الفيوم فى الفترة من ٦ الى ١٠ يناير ١٩٨٠
القاهرة فى الفترة من ١٢ الى ١٧ يناير ١٩٨٠

١ ـ موضوع الندوة او لماذا الحكم المحلى والتنمية الاقليمية ؟

ـ اختار المركز موضوع للحكم المحلى والتنمية الاقليمية ليكون اول موضوع يبدأ به برنامجه لدراسات الحكم المحلى للاعتبارات التالية :

١/١ أن جمهورية مصر العربية تشهد حاليا تحولا أساسيا فى نظام الحكم المحلى يتجه به الى درجة عالية من الفعالية والقدرة لمواكبة متطلبات التنمية .

٢/١ أن العمل التخطيطى فى مصر يرتكز على التخطيط الاقليمى كأساس لبناء خطط التنمية القومية .

٣/١ أن دعم نظام الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى سيكون له آثاره الضخمة على الكيان الادارى والتخطيطى ، وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر .

ـ لذلك راى المركز أن يدعو لهذه الندوة كى تسهم فى تدارس هذه التحولات ، وبحث احتمالات تحقيقها والعوامل الايجابية الدافعة لها ، وتلك السالبة المعوقة لها .

٢ ـ اهداف الندوة :

١/٢ تدارس الوضع العام لنظام الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى فى مصر ، وتبين العوامل والظروف المؤثرة عليها .

٢/٢ تحديد أهم المشكلات التى تعوق تطور الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى ، وكذلك اهم متطلبات ومقومات نجاحها ، واعداد برنامجمتكامل من البحوث الهادفة الى اقتراح الاجراءات والتعديلات اللازمة لعلاج المشكلات ، وتحقيق مقومات النظامين .

٣/٢ اعداد برنامج تعليمى وتدريبى متكامل لاعداد القادة والخبراء اللازمين فى مجالات الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى .

٤/٢ اختيار بعض مجالات التطوير واعداد برنامج عملى للتطبيق على أساس تجريبى فى الواقع المحلى .

٣ ــ المشاركون فى الندوة :

ــ كانت الندوة عملا جماعيا متكاملا شاركت فيه الاجهزة التالية بتقديم أوراق العمل والخبراء :

١/٣ الامانة العامة للحكم المحلى .

٢/٣ وزارة التخطيط .

٣/٣ وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة .

٤/٣ اكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا .

٥/٣ جهاز الاسرة والسكان .

٦/٣ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

ومن الولايات المتحدة الامريكية :

٧/٣ كلية السياسات والشئون الحضرية بجامعة بنسلفانيا .

ــ كما شهدتها صفوة مختارة من قيادات الحكم المحلى على المستويين الشعبى والتنفيذى فىاقاليم مصر والقيادات فى محافظة الفيوم .

٤ ــ أسلوب العمل فى الندوة :

١/٤ تناولت الندوة بالتحليل عددا من الموضوعات من ثلاث زوايا :

١/١/٤ زاوية التحليل والتأصيل العملى .

٢/١/٤ زاوية التطبيق والواقع الفعلى فى التجربة المصرية .

٣/١/٤ مقارنة مع التجارب الاجنبية وخاصة فى الولايات المتحدة الامريكية .

٢/٤ تبلورت الموضوعات المطروحة على الندوة على شكل ثلاث موضوعات رئيسية على النحو التالى :

١/٢/٤ الملامح الاساسية لنظام الحكم المحلى فى جمهورية مصر العربية وأهم مشكلاته واتجاهات تطويره حتى يكون قادرا على مواجهة تحديات التنمية ومتطلباتها على المستويين الاقليمى والمحلى .

٢/٢/٤ التنمية العمرانية والاجتماعية فى الريف والحضر فى مصر فى اطار التنمية الاقليمية، والهجرة والسكان وأثرهما فى التنمية الاقليمية .

٣/٢/٤ التخطيط الاقليمى وسبل تطويره ليأخذ مكانه الصحيح على خريطة البناء التخطيطى فى مصر ، ودعم نظام الحكم المحلى حتى يسهم فى تحقيق التنمية الاقليمية .

٣/٤ جرى العمل فى الندوة على أساس طرح أوراق عمل من الجهات المشاركة فى الندوة لمعالجة موضوعاتها فى جلسات عامة ، ودارت حولها مناقشات ، فضلا عن أن الندوة اتبعت أسلوب المناقشات الحرة من المشاركين فىالندوة لبعض الموضوعات التى لم تكن مطروحة عليها ولكنها وثيقة الصلة بالموضوع . وقد تحقق من خلال الندوة تفاعل فى الآراء بين المسئولين عن المستوى المركزى والمستوى المحلى وبين المسئولين التنفيذين والقيادات الشعبية المحلية ، وبين الممارسين فى مواقع العمل الميدانى وذوى الرأى والخبرة من الاكاديميين .

٤/٤ دعمت مناقشات وأعمال الندوة ببعض الزيارات الميدانية الهادفة للتعرف على المشكلات على الطبيعة مثل زيارة بحيرة قارون ومجلس قروى الكرادسة ، وأحد مشروعات الامنالغذائى بمحافظة الفيوم .

٥ ــ أهم النتائج التى أسفرت عنها الندوة :

ــ من خلال أوراق العمل التى طرحت وحصيلة النقاش والحوار الذى دار تم استخلاص عدة توصيات ، ومن واقع هذه التوصيات امكن بلورة خمسة مجالات تركز حولها الحوار ، وتأكد

من خلال المناقشات أنها المشكلات والمتطلبات الاساسية اللازم اعداد وتنظيم برامج بحوث وتدريب مكثفة لها ، فضلا عن تطوير تعليم مادة الحكم المحلى .

١/٥ التمايز الاقليمى والتكامل القومى :

١/١/٥ أن الاخذ بمفهوم الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى يحمل فى ثناياه احتمالات التناقص بين الانشطة الانمائية والسياسات الحاكمة لها على مستوى المحافظات والاقاليم مع ما قد ينتج عن هذا من اضرار بعثرة وتفتيت الموارد وبذلك فان قضية أساسية لابد من تدارسها هى كيفية توفير حرية العمل والانطلاق فى مجالات التنمية للوحدات المحلية ، فى نفس الوقت الذى يتحقق فيه التنسيق والتكامل على المستوى القومى .

٢/١/٥ فى ضوء التحول نحو نظام للحكم المحلى والتخطيط الاقليمى ، هل يظل التركيب الادارى والتنظيمى للاقاليم والمحافظات ووحدات الحكم المحلى الاخرى على نفس غرار التركيب الادارى والتنظيمى المركزى للدولة ، أم انه من الضرورى أن يتمايز هذا التركيب وفقا للظروف المحلية لكل وحدة محلية ، وما هى الضوابط العامة التى تحكم المسار فى هذا المضمار .

٣/١/٥ من نفس المنطلق فان الامر يتطلب اجراء تغيير اساسى فى التركيب الادارى والتنظيمى للدولة بحيث يتوافق التركيب الادارى مع مفهوم اللامركزية بأعلى درجاتها ومفهوم التخطيط الاقليمى المحلى ، وتشمل القضية اعادة النظر فى الاجهزة التالية وعلاقاتها التنظيمية .

١/٣/١/٥ المجالس المحلية على اختلاف مستوياتها ومجلس الشعب باعتباره السلطة التشريعية القومية وطبيعة العلاقات وتنسيق الادوار بينها .

٢/٣/١/٥ مجلس المحافظين ومدى تكامل اختصاصاته مع اختصاصات مجلس الوزراء .

٣/٣/١/٥ الوزارات والاجهزة المركزية وامكانية اعادة تنظيمها حتى تتوافق مع المفهوم الحقيقى للحكم المحلى والتخطيط الاقليمى وتحديد علاقاتها بالاجهزة التنفيذية على المستويات المختلفة .

٤/١/٥ تحديد دور وحدات الحكم المحلى على مختلف المستويات بالنسبة للقضايا الوطنية والقومية التى عهد بها القانون بصفة خاصة الى المحليات وهى على سبيل التحديد :

- ١/٤/١/٥ محو الامية .
- ٢/٤/١/٥ تنظيم الاسرة .
- ٣/٤/١/٥ الامن الغذائى .
- ٤/٤/١/٥ الاسكان .
- ٥/٤/١/٥ استصلاح الاراضى .

حتى يمكن للسلطات المحلية أن تحل هذه المشكلات على أساس منظور اقليمى ومحلى فى نطاق استراتيجيات قومية ، وبما يحقق اسهام المواطنين بجهودهم الذاتية ومصادر التحويل المحلية .

٥/١/٥ اعادة النظر فى الحدود الادارية لوحدات الحكم المحلى بما يعكس التمايز الاقليمى والمحلى ويحقق التكامل القومى ، ويحدد الحكم الامثل للوحدة المحلية على اساس من تحقيق مبدأى الكفاءة الادارية ، والمشاركة الشعبية وكذلك تحديد مستويات الحكم المحلى المختلفة بشكل يحقق سهولة وانسيابية العمل الاشرافى والتنسيقى ويسهل من عملية التكامل ، وذلك فى اطار الاقاليم التخطيطية .

٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية :

١/٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية المتاحة ، والسبل التى يمكن للسلطات المحلية والاقليمية أن تنمى بها مواردها المالية الذاتية لعلاج المشكلات الحيوية وتنمية المجتمعات المحلية والعمل على جذب المدخرات المحلية للمشاركة فى مشروعات تحقق عائدا فى مدى قصير .

٢/٢/٥ اعادة النظر فى اسلوب اختيار المشروعات التى تمول بالاقتراض أو من خلال المعونات الاجنبية .

٣/٢/٥ اعادة النظر فى الاطار التنظيمى القائم على شئون الاستثمارات الاجنبية وقد يكون من الملائم التفكير فى ايجاد شبكة من هيئات التنمية ، وتنشيط الاستثمار على مستوى المحافظات ترتبط مع الهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى والمناطق الحرة برباط عضوى .

٤/٢/٥ اعادة النظر فى أسلوب اعداد وتنفيذ الموازنات المحلية بحيث يتحقق للسلطات المحلية والموازنة العامة للدولة، بما يعكس التحول الجديد نحو مزيد من اللامركزية فى التخطيط والادارة وبما يضمن انتقال الموازنة المحلية بمفهومها الواسع اعدادا وتنفيذا ورقابة الى موازنة برامج واداء واعادة النظر فى أسلوب منح الاعانات المركزية للمحليات ، وبما يضمن تسابق المحليات فى تنفيذ البرامج .

٣/٥ تنمية وتوفير الموارد البشرية :

١/٣/٥ بلورة وتجسيد فكرة الموظف المحلى مع ما يتطلبه ذلك من تغيير فى السياسات الخاصة بالخدمة المدنية سواء من حيث الاختيار والتعيين أو فرص الترقى والتنمية الوظيفية ، وخلق نظام للحوافز قادر على جذب الموظفين الاكفاء للعمل فى وحدات الحكم المحلى .

٢/٣/٥ تخطيط القوى العاملة على مستوى وحدات الحكم المحلى بهدف القضاء على البطالة المقنعة وتدبير الاحتياجات اللازمة من الأفراد ، مع وضع خطة عاجلة لاعادة تأهيل العاملين الزائدين عن الحاجة وتوجيههم الى أعمال اخرى تتطلبهم ، وتدبير ما يحتاجه العمل فى المحليات من الكوادر وكفاءات متخصصة فى كافة مجالات العمل .

٣/٣/٥ اعادة النظر فى برامج تعليم الحكم المحلى فى الجامعات كأحد العلوم الانسانية ، والتى يجب أن تكون جزء من مواد تعليم العلوم السياسية والادارية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية من ناحية ، ودراسة امكانية بلورة منهاج دراسى متخصص ومستقل للحكم المحلى فى الجامعات ، له موضوعاته الرئيسية والموضوعات المعاونة المتصلة .

٤/٣/٥ ضرورة اجراء تحديد واقعى للاحتياجات التدريبية ، مع تحديد الاولويات ووضع البرامج والمواد التدريبية التى تتناسب مع المستهدفين بالتدريب وهم :

١/٤/٣/٥ اعضاء المجالس الشعبية المحلية المنتجسين .

٢/٤/٣/٥ القيادات التنفيذية المحلية من رؤساء المراكز والمدن والاحياء والقرى وسكرتيرى عموم المحافظات ومساعديهم .

٣/٤/٣/٥ الافراد العاملون فى الحكم المحلى.

٤/٤/٣/٥ الموظفون المركزيون الذين لهم صلة مباشرة بالحكم المحلى .

٥/٣/٥ تدريب المدربين على أساس أن التدريب عملية مستمرة ،وينوء بها كاهل مؤسسة واحدة او عدة مؤسسات ، بل يجب أن يمتد التدريب الى اقاليم مصر ويتولى التدريب فيها مدربون دربوا لكى يستطيعوا التدريب على الحكم المحلى من واقع خبرات عملية حتى نستطيع فى وقت قصير أن نعطى احتياجات من تدريب العناصر الاربعة السابق الاشارة اليها واعداد مواد التدريب للحكم المحلى .

٤/٥ المشاركة الشعبية فى التنمية المحلية والاقليمية :

١/٤/٥ تحديد دور المواطن فى المشاركة فى التنمية ، بحيث يتم دراسة دوافع المشاركة ، والمبادرات التى يمكن أن تتخذها السلطات المحلية لحفز المواطنين على المشاركة فى عملية التنمية وتكملة الجهد الحكومى بالاستفادة من فائض الاموال والعمالة الموجودة على المستوى المحلى .

٢/٤/٥ الاهتمام بالاعـلام المحلى باعتبـاره وسيلة لاستفادة حماس المواطنين للاسـهام فى مشروعات الجهود الذاتيـة ، والاعـلام عـن المشروعات والقضايا المحلية وتوثيق الصلة بين المواطنين والاجهزة المحلية .

٥/٥ التخطيط الاقليمى :

١/٥/٥ اعادة النظر فى العملية التخطيطية فى ضوء التخطيط الاقليمى ، التخطيط لتحديد العلاقة الجديدة بين مؤسسات التخطيط الاقليمى والمحلى من الناحية وجهاز التخطيط القومى من ناحيـة أخرى ، وبين مؤسسـات التخطيط الاقـليمى والمحلى والاجهزة المحلية على المستويات المختلفة والجامعات الاقليمية ومراكز البحث العلمى .

٢/٥/٥ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنمية كوادر قادرة على القيام بعملية التخطيط الاقليمى .

ـــ فضلا عن المجالات الاربعة الرئيسية التى تحتاج الى دراسات وبحوث وبرامج تدريبية فان الندوة رأت أن ثمة موضوعين يستحقان الاهتمام الجدى والفورى لما لهم من أثر فى دعم نظـام الحكم المحلى والتنمية الاقليمية والمحلية .

اولا : نظام معلومات الحكم المحلى :

ـــ ضرورة البدء فورا فى الدراسات اللازمة لانشاء نظام للمعلومات للحـكم المحلى على أن يكون النظام المقترح على شكل شبكة وحدات متعددة منتشرة فى محافظات الجمهورية ، تشكل فيما بينها ومع الوحدة المركزية فى الامانة العامة للحكم المحلى مركزا للمعلومات يتكامل مع مراكز المعلومات الاخرى على المستوى القومى مثـل مركز معلومات القطاع العام .

ثانيا : نظام تقييم الحكم المحلى :

ـــ وضع معايير لتقييم نظـام الحكم المحلى ، وذلك لقياس مدى تحقيق النظام لاهدافه والتعرف على مواطن القـوة والضعف فيه .. واهـم المعوقات له وتحديد اتجاهات تطويره .

* * *

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية ٢ جنيه مصرى .
- خارج جمهورية مصر العربية ٧٠ر٧ دولار ، شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

المراسلات

مجلة « الادارة »
١ شارع الشواربى ـ القاهرة
تليفون ٧٤٢١٠٠/٧٤٢٠٥١

رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

Volume XIII
Number 1
July 1980

العددان الأول والثانى - المجلدان الرابع والأربعون والخامس والأربعون - يناير - أبريل ٢٠٠٧

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الاتحاد النوعى لجمعيات التنمية الإدارية

د. النحاس: مؤسسات المجتمع المدنى تستطيع أن تراقب المرافق الحكومية

ماهى حقوق وحريات الموظف العام ؟

فى مؤتمر التقنيات الإدارية والمالية:

مجتمعنا يحتاج إلى صيادين لا فرائس !

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة فى أفريقيا

ماذا لو تم إلغاء دعم أسعار الطاقة للشركات الصناعية ؟

زراعة الأسماك فى الصحراء !

مراجعة وتقييم وتكلفة البرامج

مستشار التحرير
حسن السيد عبدالسلام
مدير التحرير
جمال سيد عبدالعال

الإدارة

العددان الأول والثانى / المجلدان ٤٤ - ٤٥ «يناير - أبريل ٢٠٠٧»

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

اقرأ فى هذا العدد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

١ - الجمعية المصرية للإدارة المالية - القاهرة - عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا)
٢ - الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثانى
٣ - جمعية الهندسة الإدارية - القاهرة - ٢٨ شارع رمسيس
٤ - الجمعية المصرية العلمية للإدارة - القاهرة - ٣٠ شارع رمسيس
٥ - الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - عمازات العبور - شارع صلاح سالم
٦ - الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات - ٣٣ شارع فيصل - برج الياسمين
٧ - جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة
٨ - الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراى المنيل - شقة ٦٠١
٩ - جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة - ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب
١٠ - جماعة الإدارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية
١١ - الجمعية العربية للإدارة العامة - القاهرة - ١٤ شارع رمسيس
١٢ - جمعية العلاقات العامة العربية - الزمالك - ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة
١٣ - جماعة القادة الإداريين - القاهرة ٢٢ شارع عدلى
١٤- جمعية التنظيم والإدارة والتنمية- ١٣ شارع عمر لطفي مدينة نصر ص.ب ٨٠١٩

الإخراج الفنى: رضا رفعت

الإدارة رسالة طموحة وفكر جديد

د. صفوت النحاس

لقد مر أكثر من ثلاثين عاماً على صدور أول عدد من مجلة «الإدارة» فى يوليو ١٩٧٤ عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية الذى أنشىء عام ١٩٦٨ بهدف تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات أعضاء الاتحاد وكذلك نشر الثقافة الإدارية بالتعاون مع المراكز والمعاهد البحثية المشتغلة والمهتمة بالتنمية والإصلاح الإدارى بالإضافة إلى توثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

وقد حاولت المجلة أن تجد لها مكانا فى عالم المطبوعات الإدارية المرموقة خلال تلك الفترة حيث نشر فيها العديد من الدراسات والأبحاث العلمية لكبار أساتذة الإدارة والمفكرين فى مجالات الإدارة والاقتصاد والتسويق والإعلام وغيرها من مختلف العلوم الإدارية.

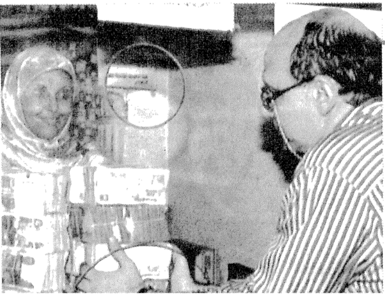
ومن هذا المنطلق واستكمالا لهذا النهج نسعى أن تكون «الإدارة» صاحبة رسالة طموحة وفكر جديد وخطة وبرنامج متميز فى متابعة ما يدور على الساحة من قضايا إدارية بهدف الوصول إلى مبتغى أشمل وأعم وهو التطوير الإدارى ومعالجة بعض السلبيات التى تواجه الإدارة المصرية من خلال الارتقاء بالبحث العلمى والأطروحات العلمية بأن تكون منبرا للمعرفة العلمية الصحيحة والمعلومات المضيئة والدعوة إلى الارتقاء بالبحث العلمى.

وذلك فإن المجلة بصدد تشكيل لجنة علمية على مستوى عال من أساتذة الجامعات وخبراء الإدارة لتقوم بعملية تقييم البحوث العلمية التى سوف تنشر فى المجلة حتى تكون على مستوى راق وذات ثقل علمى متميز ومحل ثقة فى الأوساط العلمية وبذلك تفتح المجال للجامعات المصرية والعربية لنشر إنتاجها العلمى على أساس تقييم موضوعى محايد.

خاصة أن الآونة الأخيرة شهدت سجالا كثيرا بين الباحثين حول مصداقية تقويم الأبحاث العلمية المنشورة وأن بعضها ليس نتيجة جهد علمى خالص.

إننا نحاول أن نجد لنا مكانا متميزا على المستوى الإقليمى والدولى فى عالم الدوريات الإدارية ذات الثقل العلمى المتميز لنشر الثقافة الإدارية تكون خطوة على الطريق الصحيح لتنمية الفكر الإدارى وإضافة إلى البحث العلمى.

سوف نحاول أن نبدأ بكل جهودنا وبتعاون كافة المؤسسات العلمية والتعليمية لنحقق هدفا واحدا نسعى كلنا إليه للارتقاء بالعلم والتعليم.



مؤتمر التطبيق الفعال للحكومة فى القطاع المالى يطالب:

الاهتمام بتحسين شفافية البنوك من خلال تحسين آليات الرقابة

عقد خلال شهر مايو الماضى مؤتمر تطبيق مبادئ الحوكمة فى الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بالتعاون مع المعهد المصرفى المصرى، ومؤسسة كونراد ادناور فى اطار التعاون مع المؤسسات الدولية لتعزيز الشفافية والالتزام بالمعايير العالمية فى الأداء الاقتصادى، وشارك فى أعماله عدد كبير من خبراء المؤسسات الدولية فى مقدمتها مؤسسة التمويل الدولية، والمؤسسات المالية المصرية، والبنوك، وهيئة الاستثمار وافتتح أعماله الدكتورة منى البرادعى عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، والدكتورة هالة السعيد المدير التنفيذى للمعهد المصرفى، ورئيس قسم الاقتصاد بالكلية.

وناقش المؤتمر عدداً مهماً من القضايا فى مقدمتها قواعد حوكمة الشركات وعقدت فى إطار المؤتمر جلسة برئاسة الدكتور سلطان أبو على وزير الاقتصاد الأسبق، لمناقشة دور القطاع المصرفى، وهيئة سوق المال فى تشجيع الشركات مع الالتزام بقواعد الحوكمة بمشاركة د. هالة السعيد، ود. أشرف جمال الدين رئيس مركز المديرين، ومحمد أوزاد نائب رئيس بنك مصر، وعلاء عامر نائب رئيس هيئة سوق المال.

كما خصص المؤتمر دائرة حول خطة عمل لتنمية حوكمة الشركات بمشاركة الدكتور زياد بهاء الدين رئيس هيئة الاستثمار، ود. هناء خير الدين مدير المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، والدكتور محمد فتحى صقر، وخبير من مؤسسة التمويل الدولية.

كما أكد الدكتور محمود محيى الدين وزير الاستثمار أن هيئات الرقابة المالية تلعب دوراً بالغ الأهمية فى إكمال منظومة التطبيق السليم لحوكمة الشركات فى مصر.

وأشار الوزير فى كلمته التى وجهها إلى ضرورة إلزام المؤسسات المالية بقواعد الحوكمة لعدة أسباب أهمها أن

المؤسسات المالية تتعامل مع مدخرات المواطنين وأصولهم المالية وبالتالى فإن حمايتها من التعثر فيه حماية لقطاع عريض من المجتمع، كما أن تطوير المؤسسات المالية له أثر ايجابى على المناخ العام للاستثمار وعلى قدرة الدولة على زيادة استثمارات القطاع الخاص، مشيراً إلى أن الاستثمارات الخاصة قد زادت فى حدود ٢٠٪.

وأضاف أن الالتزام بالحوكمة من شأنه رفع مستوى التطبيق بين الشركات خاصة أن المؤسسات المالية لها اليد العليا فى التعامل مع عملائها مما يعطيها القدرة على إلزامهم بقواعد الحوكمة من أجل الحصول على تمويل.

ومن المقرر أن يعقب هذا المؤتمر تنظيم برامج تدريبية للخبراء العاملين فى المؤسسات المالية والمصرفية حول كيفية تطبيق الحوكمة بشكل فعال فى هذه المؤسسات.

وأشار الوزير إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة حيث يؤدى إلى زيادة الثقة فى الاقتصاد القومى وتقوية سوق المال وزيادة قدرته على تجميع المدخرات ورفع معدلات الاستثمار وتساعد الحوكمة أيضاً على حماية حقوق صغار المستثمرين والمتعاملين مع الشركات.

وتابع الوزير أن مصر خطت خطوات هامة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة بدأت بإنشاء مركز المديرين وإصدار دليلين لحوكمة الشركات وتعديل قواعد القيد بالبورصة للتوافق مع مبادئ الحوكمة، كما قامت هيئة سوق المال بإصدار قواعد تنفيذية للشركات المقيدة بالبورصة تلزمها بالمزيد من مبادئ الحوكمة وأصدرت الهيئة قواعد تلزم شركات الوساطة المالية ببعض معايير حوكمة الشركات.

وأضاف محيى الدين أن منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية أصدرت عام ١٩٩٩، ٦ مبادئ لحوكمة الشركات لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات العامة والخاصة.

وتضم هذه المبادئ ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات، وحقوق حملة الأسهم، والمعاملة العادلة لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية إضافة إلى مسئولية الإدارة.

ويذكر أن المبادئ التى خلصت إليها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تعتبر مؤشرات مرجعية لكل من صانعى القرار وجهات الإشراف والرقابة المالية وكذلك القائمين على إدارة الشركات.

«الحوكمة» تتسلل للقطاع المصرفى

وانتهى مؤتمر «التطبيق الفعال للحوكمة فى القطاع المالى والمصرفى» لمجموعة توصيات أهمها:

- زيادة التوعية بمفهوم الحوكمة بشقيها العام والخاص بالشركات والاهتمام بالتدريب والتطوير المؤسسى، وخاصة تدريب أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة الوعى بممارسات الحوكمة بين الجهات المعنية مثل الإعلام والصحافة والتركيز على دراسة التجارب الرائدة لتطبيقات الحوكمة فى دول الاتحاد الأوروبى وجنوب شرق آسيا، والاستفادة من الدروس والممارسات العالمية فى هذا الصدد، بالإضافة إلى عقد مؤتمر سنوى للحوكمة للوقوف على الوضع الحالى وامكانيات تطويره.
- الاهتمام بالشركات والبنوك العائلية وبذل الجهود لضمان كفاءة ونزاهة النظم المتبعة فيها واعطاء مجالس الإدارة صلاحيات تخولها العمل كهيئة لتوجيهها استراتيجياً.
- عمل موقع الكترونى على شبكة المعلومات الدولية للافصاح عن ممارسات الحوكمة وتشجيع الشركات والمصارف على استخدامه بشكل فعال كمثل لتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح.
- يجب التركيز على القطاع المصرفى ليكون نموذجاً يحتذى به فيما يخص الحوكمة وتوعية البنوك لإلزام المودعين والمقترضين بممارسات الحوكمة.
- تطوير القواعد الخاصة بحوكمة الشركات وتفعيلها والاهتمام بتطبيق مبادئ بازل ٢ للحد من المخاطر وتعزيز الإدارة الفعالة لها ووضع ارشادات ملزمة للشركات والقطاع المصرفى. تتضمن مواصفات ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات الصلة بممارسات الحوكمة.
- على مجالس الإدارة أن تعمل لمصلحة الشركة وجميع مساهميها بما فى ذلك صغار المساهمين والاهتمام بمبدأ عدم تعارض المصالح لأعضاء مجلس الإدارة.
- الاهتمام بشركات وبنوك قطاع الأعمال لما تلعبه من دور فى انعاش الاقتصاد الوطنى والاهتمام بتحسين شفافية هذه المؤسسات من خلال تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتشجيع الحكومات على وضع القوانين لتلك الشركات لضمان وضع الآليات المناسبة للتنفيذ.
- قياس التطبيق الفعال للحوكمة فى المصارف والشركات والافصاح عن نتائج تلك القياسات مع وضع أسس ومعايير نستطيع من خلالها قياس الحوكمة كميا وكيفيا مما يساعد على التنفيذ السليم.
- استقلال الجهات الإشرافية والرقابية بشكل تام كشرط أساسى للنجاح وأهمية أن تعمل هذه الجهات كراع لتحسين وتفعيل حوكمة الشركات، علماً بأن تلك الفجوة أصبحت أقل بكثير مما كانت عليه خاصة بعد الإصلاح الهيكلى والتطوير المؤسسى للجهاز المصرفى.

مؤتمر لتطوير الوظيفة العامة فى العالم العربى بتونس

تمكين الموارد البشرية والقيادات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية

تعقد الجمعية العربية للإدارة المؤتمر السنوى التاسع فى تونس خلال الفترة من ١٣ - ١٥ نوفمبر القادم ويشارك بالمؤتمر بعض الوزراء والقيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الحكومية والقيادات الإدارية فى وحدات وأجهزة الحكم المحلى والقيادات الإدارية فى الأجهزة شبه الحكومية بالإضافة إلى أساتذة وخبراء ومستشارى الإدارة فى الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث والاستشارات الإدارية.

وصرح الدكتور على السلمى رئيس مجلس إدارة الجمعية أن المؤتمر يهدف إلى:

١. طرح النماذج الأساسية لتطوير الإدارة الحكومية وبيان موقع تطوير الوظيفة العمومية منها.

٢. طرح أسس ومفاهيم «الإدارة الرشيدة» وأهمية تفعيل وتمكين الموارد البشرية والقيادات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية، وانعكاسات كل ذلك على أوضاع الوظيفة العمومية.

٣. مناقشة العناصر الرئيسة فى برامج تطوير الوظيفة العمومية ومتطلباتها التقنية والتنظيمية والمعرفية.

٤. طرح نماذج لتجارب ناجحة عربياً وعالمياً فى مجال تطوير الوظيفة العمومية.

٥. مناقشة عناصر برنامج أساسى تتبناه كل دولة عربية لإحداث التطوير المستهدف فى الوظيفة العمومية بها وفق أوضاعها ومعطياتها الخاصة.

ويدور المؤتمر حول عدة محاور

١. الملامح العامة للإدارة الرشيدة وموقع الوظيفة العمومية منها.

٢. الملامح العامة لنماذج الحكومة الإلكترونية.

٣. عناصر نظام الوظيفة العمومية.

٤. منهجية وتقنيات تطوير الوظيفة العمومية.

٥. نماذج وتجارب ناجحة فى تطوير الوظيفة العمومية.

٦. نحو برنامج أساس لتطوير الوظيفة العمومية فى العالم العربى.

وأكد الدكتور على السلمى أن الإدارة العامة (الإدارة الحكومية) تمثل عنصراً رئيسا فى الهيكل الإدارى فى الدول العربية بشكل عام وتمارس وظائف حيوية فى إدارة شئون المجتمع وخاصة فى قضايا التنمية الوطنية الشاملة وإقامة العدل الاجتماعى من خلال تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والسعى إلى تحقيق المساواة فى معدلات النمو والتقدم الاقتصادى والتطور الحضارى فى مختلف أجزاء الوطن.

وتنهض الإدارة الحكومية على المستوى المركزى فى دول الوطن العربى بمهام أساسية فى إقامة العدل وتطبيق القانون وحماية المجتمع وتنظيم العلاقات بين قطاعاته وشرائحه المختلفة فى إطار الشرعية الدستورية وبالتوافق مع القيم والتقاليد المجتمعية.

كذلك تقوم الادارة الحكومية فى دول العالم العربى، شأنها فى ذلك شأن الإدارة الحكومية فى كل دول العالم، بإدارة العلاقات الخارجية للدولة مع دول العالم المختلفة والسعى إلى تنمية العلاقات الاقتصادية معها.

وعلى الرغم من توجه كثير من الدول العربية إلى نظم الاقتصاد الحر القائم على مبادرات القطاع الخاص وتفعيل آليات السوق، ومن ثم انسحاب الإدارة الحكومية من مجالات الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فإن دوراً جديداً للإدارة الحكومية قد نشأ وزادت أهميته كونها مسئولة عن ضبط حركة الاقتصاد الوطنى وضمان الالتزام بالنظم والقوانين والتحقق من حماية المنافسة ومنع الاحتكار، وكذا حماية المستهلكين فى تعاملهم مع منتجى السلع ومقدمى الخدمات.

وقد صاحب تنامى حركة العولمة واتساع نطاق تطبيقات تقنيات الاتصالات والمعلومات وانتشار نظم التجارة الإلكترونية E-Commence أن ظهرت فى الأفق مفاهيم الحكومة الإلكترونية E-Commence التى تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات وتستخدم شبكة الإنترنت فى إنجاز الأعمال فيما بين وحدات الحكومة ذاتها أو فى تقديم خدماتها لطوائف المواطنين المختلفة.

من جانب آخر، فإن تصاعد حركة المنظمات غير الحكومية S'NG O ومؤسسات المجتمع المدنى فى المشاركة الفاعلة فى حل مشكلات المجتمع والمساهمة فى تطويره قد أتاح للإدارة الحكومية التخفف من كثير من أعباء التعامل المباشر فى تقديم الخدمات وإدارة نظم وبرامج الرعاية الاجتماعية، ومن ثم أصبحت أكثر اهتماماً بقضايا التطوير المجتمعى الشامل من المنظور الاستراتيجى.

وأخيراً فقد طفت على سطح الاهتمامات بتطوير الإدارة الحكومية فى السنوات الأخيرة فكرة «الإدارة الرشيدة» أو منهجية «الحكم الرشيد Govemance GOOD» والتى تؤكد أهمية الشفافية والإفصاح فى عمل الحكومة والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات بين المستويات التنظيمية والقيادات الإدارية فى مؤسسات الحكومة وفق معايير وأسس واضحة، واعتماد المحاسبية Accoumtability أساساً فى تقويم أداء الوحدات الحكومية والمسئولين فيها، وإتاحة الفرص للمواطنين وأصحاب المصالح Stakehhhholders أن يشاركوا فى اتخاذ القرارات ومساءلة القيادات الإدارية بما يضمن حقوق ومصالح المواطنين ويفرض رقابة مهمة على أعمال الإدارة الحكومية.

كل تلك التطورات تشير إلى حقيقة أساسية هى ضرورة تطوير الإدارة الحكومية فى العالم العربى. وقد سبقتها إلى ذلك، دول أخرى كثيرة شرقاً وغرباً، بما يتوافق مع توجهات تلك المتغيرات السابق الإشارة إليها، بغية إعادة صياغة الدور الرئيس والمهام التى تباشرها إدارات الحكومة المركزية والمحلية، والارتفاع بمستوى الأداء والكفاءة فى أنشطتها وبرامجها وتعظيم المردود على ما تستخدمه من موارد الوطن.

واتساقاً مع توجهات الفكر الإدارى المعاصر، فإن تطوير الوظيفة العمومية والقائمين عليها فى إدارات الحكومة المختلفة يعتبر حجر الزاوية فى تطوير الإدارة الحكومية ذاتها. إن مجمل الدروس المستفادة من تجارب الدول التى سبقت فى تطوير الإدارة الحكومية تشير إلى حيوية الدور الذى يلعبه العنصر البشرى فى تفعيل وإنجاح توجهات وبرامج مشروعات تطوير وتحديث الإدارة أو مقاومتها وإعاقتها عن تحقيق أهدافها.

فى حوار مع د. النحاس:

مؤسسات المجتـ
تستطيع أن تراقب الـ

انشغلت طويلا بالبحث عن إجابة لسؤال أظنه يشغل الكثيرين مثلى: لماذا يشعر المواطن أنه لايحصل على حقه من الخدمات التى تقدمها الحكومة؟!.. لماذا يشعر دائما أنها أقل من المستوى المطلوب رغم كل ما تعلن عنه الحكومة من مشاريع لتطوير هذه الخدمات؟!. الإجابة وجدتها فى لقاء جمعنى والصديق الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

كان الحديث الذى دار بيننا عن أهمية الإصلاح الإدارى الذى تكتمل به منظومة الإصلاح السياسى والاقتصادى وفجأة طرحت على الدكتور صفوت النحاس السؤال الذى شغلنى فكانت إجابته القصيرة مقدمة لحوار طويل!.

قال الدكتور النحاس ردا على سؤالى: إننا تعودنا على الشكوى وليس المشاركة.. مع أننا نستطيع أن نراقب الذين يقدمون لنا هذه الخدمات ونصحح من أدائهم بدلاً من أن نكتفى بالشكوى.

■ كيف؟!.. كيف نكون عينا على الحكومة؟!.

- الدستور ينص على أن مؤسسات المجتمع المدنى عليها أن تراقب مقدمى الخدمات للمجتمع.. ومصر بها حوالى ٢٤ ألف جمعية أهلية.. صحيح أن الفاعل منها لايزيد على ٥ آلاف جمعية.. لكن حتى هذا العدد القليل يستطيع أن يشارك فى مراقبة المرافق التى تديرها الحكومة لخدمة المواطنين. يستطيع أن يراقب أداء الموظفين الذين يقدمون الخدمات مباشرة للجمهور.

انتشرت بين الموظفين شيوع المسئولية والاتكالية

وعن طريق هذه المراقبة يمكن للمجتمع المدنى أن يشارك فى تحسين أداء المرافق والخدمات وأن يقدم الاقتراحات الخاصة بتحسين هذا الأداء.

واعتدلت فى مقعدى فقد أحسست أن ما يقوله الدكتور صفوت النحاس كلام مهم فى موضوع مهم.. وطلبت منه أن يضع نقاطا فوق حروف الكلام فقال: الحكومة أخذت على عاتقها مسئولية تعيين الخريجين واعتبرت أن الجهاز الإدارى للدولة هو مركز التوظيف الرئيسى.. كانت الحكومة توظف كل الخريجين.. وقد استمر هذا الوضع ابتداءً من فترة الستينيات وحتى منتصف الثمانينيات.. والنتيجة أن الوظيفة الواحدة يشغلها اثنان وثلاثة وخمسة.. وهو ما نطلق عليه اسم الوظائف التكرارية.

معظم الموظفين البالغ عددهم خمسة ملايين ونصف المليون موظف تقريبا يشغلون وظائف تكرارية!.. وقد أدى ذلك إلى وضع خطير وغريب.

أولاً: أصبح هناك شيوع للمسئولية وانتشرت الاتكالية.. وأصبح هناك عدم تحديد واضح لمهمة ومسئولية كل موظف.. فى نفس الوقت المواطن نفسه لا يعرف

ـمع المدنـى
ـرافق الحكـوميـة

حقوقه.. وكان من الممكن لبرامج التدريب وخاصة لمقدمى الخدمات أن تحسن هذا الوضع.. لكن العين بصيرة واليد قصيرة كما يقولون.. فعدد الذين يقدمون الخدمات يبلغ حوالى ٢٦ ألف موظف.. وميزانية التدريب محدودة ولاتكفى، ولهذا السبب لا يشعر الجمهور بتطوير الخدمة مهما طورتها الحكومة.

واستطرد الدكتور صفوت النحاس قائلاً: من بين أسباب الفساد عدم وضوح الحقوق والواجبات.. كما أن عدم تدريب العاملين على تأدية مهامهم يجعل الذين يعرفون ميزة على الذين لايعرفون.. فإذا أضفنا لذلك أن كثيرين من المواطنين لايعرفون حقوقهم فإننا نفتح الباب للفساد!.

■ لكن ما الذى تستطيع الجمعيات الأهلية أن تفعله؟.. ماذا فى يدها لمواجهة هذا الوضع المعقد؟!.

- تستطيع أن تفعل الكثير!.. تستطيع كما قلت أن تراقب الأداء وتوجه الجمهور للاتجاه الصحيح، لكى يحصل على حقوقه. تستطيع أن تساعد الحكومة فى تدريب مقدمى الخدمات.. تستطيع أن تتابع كل مشروعات تطوير الخدمات وتراقبه وتتأكد من أن الموظف المسئول يقوم بتنفيذها.. ولابد أن يؤدى ذلك فى النهاية إلى نقلة نوعية فى الخدمات التى تقدمها الحكومة.

■ لكننا يا دكتور صفوت نعرف طبيعة الموظف المصرى.. فهو يتعامل مع المواطن من منطلق أنه يقدم له إحساناً!. فهل يقبل هذا الموظف أن يخضع لرقابة المواطن؟!.. هل يقبل أن تراقب الجمعيات الأهلية أداءه؟.. ثم إن العدد الكبير من الموظفين والوظائف التكرارية التى تتحدث عنها قد تعوق هذه الرقابة.

قال رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: أشاركك الرأى.. فالعدد الكبير للموظفين خلق واقعاً من الجائز أن يعوق الجمعيات الأهلية عن القيام بدورها فى المراقبة.. لكن فى نفس الوقت فإن هذا الواقع يؤكد أننا نحتاج بشدة لهذه الجمعيات ودورها فى رقابة مقدمى الخدمات.. ولا ننسى أن الجمعيات الأهلية فى مصر لعبت أدواراً فى منتهى الاهمية.. فهل تعرف أن أقدم وأشهر جمعيتين أهليتين فى مصر هما: الجمعية الخيرية الإسلامية وجمعية المساعى المشكورة التى أنشئت عام ١٨٩٦ .. الأولى أقامت مستشفى على مساحة ٢٦ فداناً.. والثانية أدخلت التعليم فى محافظة المنوفية قبل أن تدخله الحكومة بنحو ٤٠ عاماً!.

تعـودنا على السكوت وليـس المشـاركة

كان الحوار على وشك أن يصل إلى محطته الأخيرة وقبل أن أصافح الدكتور صفوت النحاس مودعاً قلت له: هل يمكن تحقيق كل هذا الكلام عملياً؟!.. هل يمكن أن تتحول الجمعيات الأهلية إلى عين تراقب الحكومة برضا وموافقة الحكومة؟!..

وبمنتهى الجدية قال الدكتور النحاس: قمت بتنظيم مؤتمر بهذا الخصوص.. وقد انتهى المؤتمر بتوصيات كثيرة.. أعرف أنه من الصعب تنفيذها الآن لأن هذه الثقافة غريبة علينا. لكن ليس معنى ذلك أن نقف محلك سر، وإنما علينا أن نحاول.. علينا أن نبحث عن آلية لتنفيذ الفكرة عملياً.. علينا أن نناقش الفكرة بجدية.. قد تحتاج المسألة إلى تعديل تشريعى.. المهم أن نبدأ.

- البداية وحدها لا تكفى يادكتور صفوت.. المهم أن نستمر!.. ويضحك الدكتور صفوت النحاس.. لكننى لم أعرف إن كانت ضحكته تعبيراً عن الموافقة أو الاعتراض!..

أجرى هذا الحوار
أ/إسماعيل منتصر
مجلة أكتوبر - العدد ١٥٨٧
الأحد ٢٥ مارس ٢٠٠٧

مؤتمر إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية يطالب بـ:

إعادة تقسيم الوحدات المحلية لإزالـ

عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر «نحو إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر فى الألفية الثالثة وذلك يومى الأحد والاثنين ١٥ ,١٦ أبريل الماضى.

بهدف مناقشة قضية إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر وعلاج ما يثار من جدل واسع النطاق حول مدى إمكانية هذا التطوير المنشود والسيناريوهات التى تحقق ذلك والبحث عن النموذج الأمثل لرسم صورة تتناسب مع مستقبله فى الألفية الثالثة التى تشهد تغيرا جذريا فى دور الدولة فى ظل آليات السوق والعولمة، بل وتوسيع نطاق الحكومة وادخال المجتمع المدنى والمحلى والقطاع الخاص فى صناعة القرار على مستوى المحليات حتى يمكن أن يزداد الدور الذى من المتوقع أن ينهض به نظام الإدارة المحلية فى إدارة شئون الدولة والمجتمع فى ظل شيوع مفهوم الحوكمة «Governance» فى ظل العولمة والتحول لآليات السوق.

ويحتاج الأمر فى كل الأحوال إلى علاج جذرى للمشكلات المتراكمة والمزمنة التى يعانى منها نظام الإدارة المحلية فى مصر، بل والتعامل مع الاختلالات التنظيمية والإدارية والتمويلية التى تعوق تقدمه، بل المسألة تتطلب إعادة النظر فى هيكل الإدارة المحلية وإعادة الهيكلة على مستوى المحليات ونظرة جديدة للتقسيم الإدارى للمحليات وحل المشكلات الحدودية بين المحافظات والوحدات المحلية، بل وتنظيم أفضل للأقاليم التخطيطية ووضع شكل مناسب للإدارة المحلية فى المجتمعات العمرانية الجديدة، والبحث فى الاستراتيجيات والآليات والبرامج الخاصة بإعداد واختيار قيادات الإدارة المحلية، ووضع الإطار المؤسسى الملائم لزيادة كفاءة نظام الإدارة المحلية بما يتطلبه ذلك من إحداث تعديلات جذرية فى قانون الإدارة المحلية وإصدار قانون جديد للإدارة المحلية يتواكب مع التغيرات المحلية

عدم الاهتمام بالتنمية البشرية من أهم معوقات اللامركزية ونقل السلطات إلى المحليات

والعالمية ومراحل التحول لآليات السوق لتتبلور كل هذه الجوانب فى برنامج فعال لتطوير نظام الإدارة المحلية فى الألفية الثالثة.

وقد ناقش المؤتمر على مدار اليومين من خلال أربع جلسات العديد من أوراق العمل لأساتذة الجامعات والمتخصصين فى الإدارة المحلية وقد تناولت الجلسة الأولى لليوم الأول:

موضوع الوضع الحالى لنظام الإدارة المحلية، الاختلالات والمشكلات القائمة

ورأس الجلسة.. أ.د محمد حسن العزازى عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا وتحدث فيها

أ.د/ محمد شتا أمين عام وزارة الدولة للتنمية المحلية، وعرض

د. جمال سلامة موضوع «الإدارة والحكم المحلى فى النظام الفيدرالى الأمريكى»

د. محمود عثمان حجازى لموضوع «تشكيل المجالس المحلية فى مصر بين نظام المجلسين ونظام المجلس الواحد»

اللواء يوسف أحمد وصال موضوع «رؤية عملية لتطوير بعض مجالات الإدارة المحلية»

وفى الجلسة الثانية وكان موضوعها:

نظام الإدارة المحلية فى المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة من منظور التمويل والاستثمار

رأس الجلسة أ.د شريف قاسم نائب رئيس أكاديمية السادات للتعليم والبحوث، وعرضت أوراق عمل له:

وتحدث فيها أ.د حسن حسنى «حول سوق المال وتمويل مشروعات التنمية المحلية «نماذج مقترحة فى ضوء بعض التجارب الدولية».

ود/ محمود عثمان حجازى «المدن الجديدة بين إدارة هيئة المجتمعات العمرانية ونظام الإدارة المحلية».

ود/ جميل كمال جورجى «سبل تنمية الموارد المالية المحلية فى ظل التغيرات المحلية والإقليمية والدولية»

ود. سامى الطوخى «اللامركزية المجتمعية مدخل التمكين والتنمية فى ظل التعديلات الدستورية الجديدة».

ـة الترهلات الإداريـة

واللواء مصطفى خميس فرحات «رفع مستوى الخدمات وتطوير العشوائيات».

وأ.د نادية محمد عبده البلتاجى «دور التمويل المحلى فى تفعيل أهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية».

فى اليوم الثانى

الاثنين ٢٠٠٧/٤/١٦ وتناولت الجلسة الثالثة:

موضوع مداخل تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر وتعميق اللامركزية

رأس الجلسة أ.د هدى صقر رئيس أكاديمية السادات الأسبق

المتحدثون

أ.د أشرف عبد الوهاب حول «نحو إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر فى الألفية الثالثة

أ.د ماهر الصواف عن «دور المجالس الشعبية المحلية فى إدارة الخدمات المحلية».

د. محمد صالح هاشم «حول دور الأدوات المستحدثة لإدارة التكلفة فى تحسين وتطوير أداء وحدات الإدارة المحلية».

د. نينت فهمى

The local system in Eygypt: a Bloked Avenue for partiupation

د. إيمان الشربينى عن «إعادة هيكلة العمالة بالوحدات المحلية لتفعيل دورها التنموى بجمهورية مصر العربية».

أما الجلسة الرابعة فتناولت:

موضوع الاستراتيجية المتكاملة للتنمية المحلية وأبعادها

رئيس الجلسة أ.د ماهر الصواف أستاذ الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية وتحدث فيها:

أ.د زياد بهاء الدين «رئيس هيئة الاستثمار والمناطق الحرة»

أ.د محسن الخضيرى «نحو استراتيجية متكاملة للتنمية المحلية فى مصر»

الربان عبد المنعم حسنى «تفعيل دمج الأبعاد البيئية فى تطوير المناطق العشوائية»

أ.ممدوح الولى «سكان العشش والعشوائيات الخريطة الإسكانية للمحافظات»

أهويدا أبو الغيط «تفعيل الدور الرقابى للمجالس الشعبية المحلية»

د. منى محيى الدين «دور المشروعات الصغيرة فى تنمية المشروعات المحية»

وعقب انتهاء جلسات المؤتمر.. عقدت الجلسة الختامية حيث طالبت:

-بإعادة النظر فى ازدواج المجالس بين مجلس شعبى محلى منتخب، وتنفيذى معين لتكون مجلسا واحدا منتخبات مفعل السلطات، والعمل على تقسيم إدارى للوحدات المحلية.

وذلك من خلال إعادة النظر فى التقسيم الخماسى القائم ليصبح تقسيما ثلاثيا «المحافظات والمدن والقرى» لإزالة الترهلات الإدارية غير الفعالة فى تسيير العمل.

وأكد المؤتمر على إن مصر تمر حاليا بمرحلة مهمة فى حياتها السياسية القانونية، حيث يتم تطوير الأداء السياسى من خلال تعديل الدستور، وما سيلحق به من العديد من التعديلات والإصدارات التشريعية من بينها قانون الإدارة المحلية.

وأوضح الوزير أن تحسين الأداء لتلك المنظومة المهمة يراعى فيه الأخذ بأسباب التنمية المحلية على المستوى القومى فى جميع الأوجه السياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال ثلاثة موضوعات أساسية هى الهياكل الإدارية والتنظيمية والرقابية.

وطالب الوزير بإعادة النظر فى عدد أعضاء بعض المجالس الشعبية المترهلة بشكل يعيقها عن أداء دورها الإدارى المنوط بها محذرا من عدم الاهتمام بالتنمية البشرية والتى تعد من أهم القضايا التى تعوق اللامركزية ونقل السلطات إلى المحليات خاصة أن المحليات ليس لديها من الموارد البشرية ما يمكنها من تحمل هذا العبء كما أننا ليس لدينا مسح ميدانى بالمهارات المطلوبة والمتواجدة حاليا لقياس الفجوة والعمل على تنمية هذه الموارد بالإدارة المحلية.

ورشة حول تحديات العولمة

عقدت جمعية الهندسة الإدارية برئاسة المهندس مصطفى شعراوى محمد ورشة عمل حول التحدى الإدارى فى عالم التقنية والعولمة يوم ١٣ مارس الماضى.

قال المهندس مصطفى رمضان الأمين العام أنه تم بحث العناية بالتحولات المتوقعة والاستعداد لها والتخطيط لصنع المستقبل بما يتوافق مع أهداف الإدارة وتنمية الموارد البشرية وتحسين مهارات العامل.

وناقشت الورشة مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشرى وتكلفة الإبداع وتحسين الإنتاجية وتنمية الأسواق المحلية.

فى ختام أعمال مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة بقطر

الدعوة إلى تحرير القطاع المالى من سيطرة الحكومات وتبنى وسائل رقابية صارمة

- الأخذ بالتطور التكنولوجى وتسهيل اندماجات المصارف العربية لتصبح قادرة على المنافسة دوليا
- وضع استراتيجية للإصلاح ومحاربة الفساد ومشاركة فاعلة للمساهمين تطوير الأسواق المالية ووضع
- تطبيق الشفافية ومفاهيم الحوكمة والاهتمام بالسياسات المالية والإصلاح المصرفى
- انعدام الشفافية والمنطقة تسجل معدلات منخفضة فى حماية المستثمر

دعا المشاركون فى ختام أعمال مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة الذى عقد مؤخرا بالعاصمة القطرية الدوحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية فى المؤسسات المالية والمصرفية وتطبيق مقررات بازل ٢ والاهتمام بتطبيق المعايير الدولية فى المصارف والبنوك العربية والتركيز على الرقابة والتدقيق الداخلى والخارجى، وتحرير القطاع المالى من سيطرة الدولة والأخذ بالتطور التكنولوجى والاهتمام بمفاهيم الإدارة الرشيدة فى مؤسساتنا المالية والأخذ بالمبادرات فى الإصلاح وإعطاء أولوية للدراسات المهنية ومعالجة التركز المصرفى والسعى إلى الاندماجات بين المصارف لتتمكن من المنافسة دوليا وتقليل تكلفة الوساطة المالية وتطوير الأسواق المالية وتنوع المنتجات الاستثمارية ووضع أسس فعالة لإدراج الشركات فى الأسواق المالية وعدم تجاهل التشريعات الدولية فى إدارة المصارف وعدم تسييس المؤسسات المصرفية، أى إبعادها عن سيطرة الحكومات وتحسين التصنيف الائتمائى والسيادى للبلدان العربية مما ينعكس على سمعة المصارف العربية ويساعدها على التطور واتباع أفضل السياسات المالية وبذل الجهود لزيادة الشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات الصحيحة ونشر التقارير الدولية، تقارير صندوق النقد الدولى والبنك الدولى والاهتمام بالمعايير الرقابية وسلامة الممارسات المالية والالتزام بالإدارة الرشيدة والحكم الصالح.

كانت تلك القضايا من أبرز ما نادى به المشاركون فى مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة ففى الجلسة الرابعة لهذا المؤتمر والتى ناقشت دور الريادة والإدارة الرشيدة فى تحفيز أداء المصارف أكد فريد لحود المسئول عن قطاع الشركات فى بنك عودة بلبنان على أهمية الريادة والإدارة الرشيدة والمعرفة والمهارات وتغيير الثقافات من أجل الوصول إلى مستويات الكفاءة فى الأجهزة المصرفية والمالية وقال إن الإدارة الرشيدة أصبحت أمرا أساسيا فهو يتعلق بالحكمة ولها دور بارز فى تطوير المصارف والبنوك فالقائد المؤثر يحدث التغيير المطلوب ويساعد على تطوير الأجهزة المالية بشكل مستمر والالتزام بالمعايير والأسس المصرفية السليمة لبلوغ الأهداف والاهتمام بالتخصص للحد من المخاطر.

وأكد مروان عز الدين رئيس مجلس إدارة بنك في لبنان على أهمية أن تضطلع مختلف الأطراف بدورها فى عملية الإدارة الرشيدة من مجلس الإدارة إلى المساهمين الذين يجب أن يشاركوا بفاعلية فى مناقشة تقارير البنك وأن يصوتوا بناء على رأيهم الخاص معلوماتهم الخاصة عن البنك وليس على ما يقدم لهم من مجلس الإدارة وضرورة ربط معدلات الفائدة بالمخاطر عن البنك وليس على ما يقدم لهم من مجلس الإدارة وضرورة ربط معدلات الفائدة بالمخاطر المحتملة مشيرا إلى أن الكثير من المدققين يستمرون فى أعمالهم فى بعض البنوك ولأكثر من ٢٥ عاما دون تغيير مؤكدا على أهمية تغيير هؤلاء المدققين باستمرار من أجل النزاهة والشفافية ويجب الفصل بين أعمال المستشارين والمدققين كما يجب أن تقوم جمعيات المصارف بدورها كما يجب تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالإدارة الرشيدة وضبط الممارسات غير الأخلاقية والمهنية وتشجيع الموظفين على أن يقولوا الحقائق دون ضغط ومن دون أن يخسروا وظائفهم مؤكدا على أن عملية التغيير تعد صعبة جدا فى ظل سيطرة الثقافات التقليدية فى الإدارة ولكننا يجب أن تحدث التغيير.

وأكد فادى أهمية التدقيق الداخلى والخارجى لتفادى عمليات الانهيار التى أدت إلى خسائر فادحة

ماهى حقوق وحريات الموظف العام؟

بعد أن حصلت مصر على عضوية المجلس الدولى لحقوق الإنسان

قبل ٦٠ عاما كانت مصر من أوائل الدول التى صاغت الإعلان العالمى لحقوق الإنسان وبعد مرور هذه السنين حصلت على عضوية المجلس الدولى لحقوق الإنسان فى شهر مايو الماضى وما يمثل ذلك من خطوة مهمة تجعلها أكثر حرصا على عملية الإصلاح وحماية حقوق الإنسان ومواصلة مسيرة العمل من أجل الارتقاء والدفاع عن هذه الحقوق. ومما لا شك فيه أن شغل مصر لهذا المقعد ناتج عن التزامها باحترام حقوق الإنسان وقدرتها على الدفاع عن هذه الحقوق فى الداخل والخارج ورغبتها فى تدعيم خطوات الإصلاح السياسى المستمر.

والمجلس الدولى لحقوق الإنسان يتمتع بولاية صريحة ومعترف بها فى كل دول العالم والأمم المتحدة والمنظمات الدولية ويقوم بدور واضح وفعال فى تعزيز التنسيق بين الدول فى مجال حقوق الإنسان وتعميم مراعاتها للمعايير الدولية ومواثيق الأمم المتحدة بحقوق الإنسان.

و(الإدارة) هنا تحاول المساهمة بجهد متواضع فى نشر ثقافة حقوق الإنسان والوعى بها وترسيخها فى الوجدان، حيث تعرض لحقوق وحريات الموظف العام ونستعرض ما قدمه المستشار / رأفت عبد الرشيد فى كتابه حقوق الإنسان وحقوق حريات الموظف العام ضمن سلسلة المعاصر لحقوق الإنسان، حيث أشار إلى أن مصر فى هذه المرحلة فى حاجة ماسة إلى الموظف العام العصرى صاحب الفكر الحديث الذى يؤدى عمله بكل دقة وأمانة والملم بأحدث الأساليب العلمية المعتد بنفسه الواثق من سلامة نظره الشجاع فى إبداء رأيه الأمين فى العرض على رؤسائه والناقد الجرىء لكل خطأ يمس المصلحة العامة، والذى يترك لحواسه الحرية الكاملة فى الاعتراض على رؤسائه بالمخالفة للقانون مادام لا يبغى من وراء ذلك مصلحة شخصية.. وفى الوقت نفسه يبذل قصارى جهده فى تدريب وتوجيه ورقابة أعمال مرؤوسيه بهدف تقويم سلوكهم وضبط إيقاع عملهم والخطوة الأولى فى إعداد هذا الموظف العصرى هو تدريبه وإعداده وتثقيفه وإعلامه بجميع حقوقه المرتبطة به كإنسان قبل إعلانه بحقوقه كموظف عن طريق تعريفه بهذه الحقوق.

وحق إبداء الرأى أو التعبير هو المدخل الذى يمكن التحدث عنه عن أول حق للموظف فى حريته عن التعبير حيث يعد حق إبداء الرأى.

ضوابط حق الموظف العام فى التعبير عن رأيه

حق إبداء الرأى هو من الحقوق الطبيعية التى كفلها الدستور للأفراد بصفة مطلقة وعامة سواء كانوا موظفين أو غير موظفين، والموظف العام يملك الحرية الكاملة فى إبداء رأيه فى كل ما يتعلق بأمور وظيفته ويملك عرض وجهة نظره بشأن أوجه القصور والإهمال الذى يشوب المرفق الذى يعمل به وبيان ما يعانيه المواطنون من مشاكل فى تعاملهم معهم وتقديم المقترحات والحلول التى تعالج ذلك. ويملك التعقيب على أفعال وأعمال رؤسائه المخالفة للقانون ما دام يملك الدليل والبرهان شريطة الا يتطاول عليهم بما لا يليق. وهذا الحق يساهم بدور إيجابى فى محاربة الفساد بكل أشكاله وأنواعه.

والحقيقة التى تفرض نفسها إن الموظف الحر الذى ينبع رأيه من أعماقه، والذى يملك الشجاعة الكافية فى نقد أعمال رؤسائه المخالفة للقانون يستطيع أن ينهض بالوظيفة العامة ويصعد بها إلى أعلى درجات التفوق والنبوغ، فالقدرة على النقد الذاتى البناء تعد وبحق ضرورة لتصحيح الأوضاع المعوجة داخل الوظائف العامة.

وقد عنى الدستور بإبراز الحق فى النقد الذاتى والنقد البناء باعتبارهما ضمانين لسلامة البناء الوطنى مستهدفا بذلك توكيد أن النقد، وإن كان نوعا من حرية التعبير. وهى الحرية الأصل التى يرتد النقد إليها ويندرج تحتها.

وهو حق يتعين أن يكون مكفولا لكل مواطن وعلى قدم المساواة الكاملة، وما رمى إليه الدستور فى هذا المجال هو ألا يكون النقد منطويا على آراء تنعدم قيمها الاجتماعية كتلك التى تكون غايتها الوحيدة شفاء الأحقاد والضغائن الشخصية أو التى تكون منطوية على الفحش أو محض التعريض بالسمعة

ضوابط حق التعبير

أولا: عدم المساس بالأمن القومى ومقتضيات الدفاع الاجتماعى

والأمن القومى هو وسيلة الحفاظ على الأمة وضمان نمائها ومستقبلها وحماية مصالحها،

ما هى حقوق وحريات الموظف العام؟

وهو وحدة لا تتجزأ وقوامه ورسالته بناء وتطوير القدرات الذاتية الوطنية وتنمية القدرات القومية والإقليمية مع تعزيز التضامن والتكامل مع الدول ذات المصالح المشتركة على المستويين القومى والإقليمى (١).

قالت المحكمة الإدارية العليا أن الدستور المصرى يكفل للمصريين جميعا الحرية الشخصية وحرية الرأى وحرية التعبير وحرية النشر وحرية تكوين الجمعيات. وذلك انطلاقا من أن الديمقراطية التى نصت المادة الأولى من الدستور على اعتبارها الوصف الأول لنظام الدولة إنما هى ديمقراطية جميع أفراد الشعب مادام إبداء الرأى ونشره والترويج له والدعوة إليه من خلال اقتناع ذاتى وحس وطنى حتى ولو أغضب هذا الفكر الحكومة القائمة مادام لم يتعد بنشاطه حدود المشروعية الدستورية والقانونية أو يصل إلى حد المساس بالأمن الوطنى أو النظام العام أو مقتضيات الدفاع الاجتماعى من خلال ارتكاب جريمة يعاقب عليها قانون العقوبات.

كما أن الدستور نص فى الباب الثالث منه الخاص بالحريات والحقوق والواجبات العامة و فى المادة ٤١ بهذا الباب على أن الحرية الشخصية حق طبيعى وهى مصونة لا تمس ونص فى المادة ٤٧ على أن حرية الرأى مكفولة ولكل إنسان التعبير عن رأيه ونشره بالقول أو الكتابة أو التصوير أو غير ذلك من وسائل التعبير فى حدود القانون والنقد الذاتى والنقد البناء ضمان لسلامة البناء الوطنى ونص فى المادة ٥٥ على أن للمواطنين حق تكوين الجمعيات على الوجه المبين فى القانون ويحظر إنشاء جمعيات يكون نشاطها معاديا لنظام المجتمع أو سريا أو ذات طابع عسكرى.

ثانيا: يجب أن يكون الهدف المصلحة العامة

لا تثريب على الموظف العام إن كان معتدا بنفسه واثقا من سلامة نظره أن يطعن فى تصرفات رؤسائه مادام لم يبغ من طعنه سوى وجه المصلحة العامة التى قد تتعرض للنيل منها إذا ما سكت المرءوسون عن تصرفات رؤسائهم المخالفة للقانون أو التى يشوبها سوء استعمال السلطة أو الانحراف بها مادام ذلك الطعن لا ينطوى على تطاول على الرؤساء أو تحد لهم أو تشهير بهم.

فالصراحة فى إبداء الرأى بما فيها وجه المصلحة العامة مطلوبة، وخصوصا فى الدول التى تسعى جاهدة إلى احتلال المقاعد الأمامية والنظر دائما إلى الأمام حتى لا تضيع تلك المصلحة العامة فى تلافيف المصانعة والرياء وتتلاشى بعوامل الجبن والاستهزاء.

ولا يضير الموظف العام أن تكون له وجهة نظر معينة فى المسألة التى يدافع عنها ويجتهد فى إقناع رئيسه للأخذ بها مادام يفعل ذلك بحسن نية فى سبيل المصلحة العامة.

ولا جناح عليه أن يختلف مع رئيسه فى وجهات النظر، إذ الحقيقة دائما هى وليدة اختلاف الرأى لا يجليها إلا قرع الحجة بالحجة ومناقشة البرهان بالبرهان.

وقد جرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على عدم جواز محاسبة الموظف العام تأديبيا فى حالة اختلاف الرأى فى المسائل الفنية التى تحتمل أكثر من رأى وتختلف فيها وجهات النظر، ذلك أن الأمور الفنية تدق على ذوى الخبرة والتخصص إما لغموض النص الذى يحكمها أو لعدم وجود نص أصلا.

أما إذا كان نص القانون الذى يقوم الموظف بتنفيذه واضحا وصريحا، فإن القاعدة أنه لا اجتهاد مع صراحة النص ولا يعتبر خطأ الموظف فى تطبيق القانون من حالات إبداء الرأى التى تمنع مساءلة الموظف تأديبيا (١).

ونحن نؤيد الموظف العام فى التفكير والابتكار واختيار الحلول المناسبة للمشكلات العملية التى تعترض سير المرافق العامة فى حالة عدم وجود نص قانونى قاطع يعالج الحالة المعروضة عليه، والتى تستلزم اتخاذ إجراء مناسب بصورة عاجلة شريطة أن يكون التفكير والابتكار واختيار الحلول فى رحاب المصلحة العامة وألا يكون الهدف من وراء ذلك الاقتراب من المصالح الخاصة وحماية الأغراض غير المشروعة.

فالموظف العام يملك التحرك بحرية فى حدود السلطة التقديرية المخولة له دون أن يترتب على ما ينتهى إليه اعتباره مرتكبا لخطأ تأديبى ما دام يمارس عمله بحسن نية متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون أو الضرر بالمصلحة العامة لتحقيق مصلحة خاصة له أو لغيره.

ومجرد التفكير فى غير ذلك من شأنه أن يحجم كل موظف عام مختص عن ممارسة سلطته التقديرية بالمرونة الواجبة ومن ثم تسود البيروقراطية وتنمو روح التسيب والتسلب من ممارسة المسئولية تجنبا للمساءلة من كل إجراء يتخذه الموظف فى حدود سلطته التقديرية التى تفترض القدرة على التحرك فى المجال المتاح له قانونا.

ثالثا توقير الرؤساء واحترامهم:

حق إبداء الرأى هو من الحقوق التى تسعى جميع الأنظمة القانونية فى العالم إلى تطعيم شعوبها به بوصفه الترياق الشافى لجميع أمراض العصر الحالى، وهو الشمعة المضيئة التى تهدم معاقل القهر والاستبداد. وعلى الرغم من أن حق إبداء الرأى من الحقوق الطبيعية للأفراد بصفة مطلقة وعامة فإن لهذا الحق حدودا يقف عندها ولا يتعداها ومن تلك الحدود يظهر جليا حق الطاعة للرؤساء على مرءوسيهم ووجوب احترامهم بالقدر الذى يجب أن يسود بين الرئيس والمرءوس، فطاعة الرؤساء واحترامهم واجب يضمن للسلطة الرئاسية فاعليتها ونفاذها ولا يحل للموظف أن يتطاول على رئيسه بما لا يليق، وجرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على تأثيم كل محاولات التشهير بالرؤساء وإسقاط هيبتهم سواء صدرت تلك الأفعال من مرءوس لهم يعمل تحت رئاستهم فى ذات الجهاز الحكومى أو من آخرين يعملون فى مرافق الحكومة الأخرى حيث تحكمهم التزامات إدارية بعدم الخروج على مقتضى الواجب فى أداء عملهم.

حدود التعبير القانونى المباح

عبارات التطاول على الرؤساء والقذف فى حقهم الواردة بأوراق الإعلانات القضائية، والتى لا تستدعيها الخصومة تعد ذنبا إداريا يستوجب العقاب (١).

ولا جدال أن هناك من العبارات التى درج عليها العمل القانونى ما لا تتضمن أى تجريح. ورجل القانون يملك القدرة على أن يتناول العمل القانونى أو موضوعه دون خروج على حدود الاصطلاحات القانونية إلى مجال التجريح، وهذا هو شأن العمل القانونى الذى يقبل بطبيعته التعقيب المنضبط بحدود ما يقتضيه اختلاف الرأى من أوصاف منها أن العمل جانبه الصواب أو شابه الغموض أو القصور أو فساد النتائج أو غير ذلك من الأسباب التى يطعن من أجلها فى الأحكام (٢).

حق الشكوى

لا مراء فى أن حق الشكوى والتظلم كحق

التقاضى يكفله القانون للجميع ويحميه الدستور تأسيسا على أنه من الحريات المتصلة بمصالح الأفراد. فالمادة ٦٣ من الدستور الحالى تنص على أن (لكل فرد حق مخاطبة السلطات العامة كتابة وبتوقيعه. ولا تكون مخاطبة السلطات العامة باسم الجماعات إلا للهيئات النظامية والأشخاص الاعتبارية. ونصت المادة ٢٢ من دستور سنة ١٩٢٣ الملغى على أن للأفراد المصريين أن يخاطبوا السلطات العامة فيما يعرض عليهم من الشئون، وذلك بكتابات موقع عليها بإمضائهم أما مخاطبة السلطات باسم المجاميع، فلا تكون إلا للهيئات النظامية والأشخاص المعنوية.

ومرد هذا الأصل إلى حق تقديم العرائض فى مختلف الدساتير التى نادت بحقوق الإنسان فلكل فرد أن يتقدم إلى السلطات العامة بشكوى يتظلم فيها من أمر يهمه أو عمل جائر وقع عليه ابتغاء رد هذا الجور والتعويض عن آثاره. ولممارسة هذا الحق الدستورى شروط وأوضاع فى مقدمتها أن يكون الاستصراخ للسلطات فى شكل عريضة أو شكوى تهدف إلى تحقيق مصلحة شخصية متصلة بالحرية الفردية. فإذا كانت الشكوى أو العريضة باسم الجماعات فلا يكون الحق فى مخاطبة السلطات بشأنها إلا للهيئة النظامية التى تمثل الجماعة.

كما يتعين على المرءوسين توقير واحترام رؤسائهم ورعاية كرامتهم وهيبتهم كواجب أساسى تحتمه طبيعة النظام الإدارى والسلطة الرئاسية القائمة عليه باعتبارها المسئولة عن قيادة العاملين لتحقيق أهداف المصلحة العامة المنوطة بها فإنه يتعين فى الوقت ذاته أن تحترم الرئاسات الإدارية وفى القمة منها الرئيس الإدارى الأعلى للوزارة وهو الوزير كرامة وحقوق العاملين تحت رئاستهم وأن يعمل على حمايتهم وكفالة أدائهم لواجباتهم وتقدير الممتازين منهم حق قدرهم فى إطار سيادة القانون والمصلحة العامة.

والشكوى حق يكفله الدستور ويشترط لممارسته أن توجه إلى السلطة المختصة وألا تندفع فى عبارات جارحة تكيل الاتهامات بغير دليل حتى لا تفقد سند مشروعيتها وتنقلب إلى تصرف معيب ولا يجوز أن يتخذ من الشكوى ذريعة للتطاول على الرؤساء وينطبق ذلك على التظلم فهو فى حقيقته نوع من الشكوى، ويجب على المحكمة التأديبية، وهى تبحث مضمون الشكوى أو التظلم للتأكد من وقوع مساس من الموظف برؤسائه من خلال عبارات وردت فى أى منهما أن يتوافر فى تلك العبارات لفظ أو معنى يفهم منه فى إطار الظروف والملابسات ما يعد خروجا على حق الشكوى أو التظلم ويتعين تحديد العبارات والألفاظ المؤثمة بوصفها الأساس فى إدانة الموظف بتهمة التطاول على الرؤساء.

ولا نبالغ إذا قلنا إن حق الشكوى لا يعدو اليوم أن يكون ضمانا تضاءلت قيمته حقيقة وعملا بعد أن تعددت لدى الفرد طرق مشروعة فعالة منها القضائية ومنها الإدارية ومنها طريق القضاء الإدارى بما يملكه من ولاية الإلغاء.

ضوابط حق الشكوى :

أولا - يجب أن يملك الشاكى الدليل على صحة ما يبلغ عنه :

حق الشكوى والإبلاغ عن الجرائم الجنائية أو التأديبية مكفولة لكل مواطن وواجب عليه إلا أن مناط ذلك أن يكون الشاكى أو المبلغ على يقين من صحة ما يبلغ عنه ويكمل دليل صحته أو يستطيع الاستشهاد عنه، أما إذا كان الشاكى أو

مصر فى هذه المرحلة فى حاجة ماسة إلى الموظف العام المصرى صاحب الفكر الحديث

المبلغ يلقى باتهامات فى أقوال مرسلة لا دليل على صحتها ولا سند يؤيدها ويؤكد قيامها، فإنه بذلك إما أن يكون حسن النية، ولكنه بنى ادعاءاته على الشك والتخمين دون القطع واليقين، وهو ما يمكن وصفه رغم حسن نيته بالتهور وفساد التقدير وإما سيئ النية يريد الكيد للغير والنكاية به والإساءة إليه نتيجة حقد أسود أو حماقة نكراء وفى كلتا الحالتين، فإن الشاكى يكون قد أساء إلى الأبرياء وشهر بهم وأحاط سمعتهم بما يشين على نحو يهدد كرامتهم بالإهدار وصفحة أعمالهم بالتشهير وهو ما يشكل فى الصورتين مخالفة تأديبية من جانب الشاكى تستوجب الجزاء (١).

ثانيا : الشكوى ليست ذريعة للتعدى على الرؤساء والتطاول عليه

توجيه الإهانة والتجريح فى مجال العلاقة الوظيفية بين الرئيس والمرءوسين بنسبة أوصاف تمس الكرامة والهيبة للسلطة الرئاسية لا تحتملها طبيعة سياق الشكوى ولا تبررها ظروف قهرية للشاكى أو المتظلم المرءوس يعتبر بلا شك سلوكا خارجا على الواجب الوظيفى.

وما يباح لآحاد الناس فى مجال ممارسة حق الشكوى لا يباح فى العلاقة التنظيمية التى تربط المرءوس برئيسه، وذلك دون إخلال بحق المرءوس الطبيعى والدستورى فى الشكوى والتظلم من تصرفات هذا الرئيس فى شأن المرءوس أو فى شأن أداء واجبات الوظيفة العامة الرئاسية التى يشغلها هذا الرئيس وذلك لأن مقتضى النظام العام الإدارى أن يكون للسلطة الرئاسية احترامها وهيبتها، ذلك الاحترام اللازم بحكم طبائع الأشياء لتحقيق حسن سير المرافق العامة.

ومن أول مقتضيات هذا الاحترام أن تكون مخاطبة الرئيس من جانب المرءوس فى حدود الأدب واللياقة الواجبين دون تجاوز ذلك إلى ما يدخل فى عداد الإهانة والتجريح أو الإساءة أو التنابذ بالألفاظ التى تأباها القيم والأصول الإدارية والتنظيمية الواجبة مراعاتها فى العلاقات الوظيفية، والتى بغير الالتزام بها يتحول أسلوب الخطاب مكاتبة أو مشافهة بين المرءوس ورئيسه إلى الاحتكاك والصدام بدلا من التعاون والتوفير وبذلك ينهار اساس الانضباط المتمثل فى السلطة الرئاسية وتدرج الوظائف الذى يقوم على خضوع كل موظف لرئاسته فى تدرج تنظيمى يحقق الانضباط اللازم لكى يحقق المرفق العام أغراضه الخدمية أو الإنتاجية التى أنشىء من أجل الوفاء بها فى خدمة الشعب. ولذلك فإنه يتعين على المرءوس عندما يملى عليه أمر مخالف للقانون أو المصلحة العامة من رئاسته أن يعترض على ذلك بصورة موضوعية دون تجريح أو إهانة، تصريحا أو تلميحا، بدون مبرر وآية ذلك أنه ليس للمرءوسين حتى فى حالة صحة اعتراضاته قانونا أن يعمد إلى إثارة الاضطراب أو التجريح والإهانة، بل عليه أن يصدع بتنفيذ الأمر المعترض عليه مادام قد اعترض كتابة وأجبره رئيسه على التنفيذ رغم ذلك كتابة حيث يتحمل هذا الرئيس مغبة مخالفته للقانون والصالح العام وحده وفقا لصريح نص القانون (١).

ثالثا : يجب عدم التطاول على الرؤساء سواء فى أثناء خدمتهم أو بعد انتهاء خدمتهم :

حق الشكوى يكفله القانون ويحميه الدستور

ما هى حقوق وحريات الموظف العام؟

ولممارسة هذا الحق شروط وأوضاع فى مقدمتها أن تكون للسلطة المختصة التى تملك رفع الظلم ورد الحق إلى أصحابه، فإذا وجهت الشكوى إلى غير الجهات الرئاسية المختصة واندفعت فى عبارات خارجة تكيل الاتهامات بغير دليل فإنها تكون قد ضلت سبيلها وأخطأت هدفها وفقدت سندها المشروع وانقلبت إلى فعل شائن وتصرف معيب.

وللموظف العام أن يتظلم إلى رؤسائه معبرا عما يعانيه أو يتصوره ظلما لحق به وأن ينتقد الأوضاع بصفة موضوعية مقترحا بحسب وجهة نظره وخبرته ما يراه من أساليب للإصلاح ورفع مستوى الخدمات والإنتاج شريطة ألا يلجأ إلى أسلوب ينطوى على امتهان أو تجريح للرؤساء.

وإذا كانت مقتضيات الوظيفة العامة تفرض الطاعة والاحترام للرؤساء فى أثناء خدمتهم، فإن القيم والمبادئ الدينية والأخلاقية الواجبة مراعاتها تقتضى كذلك ألا ينال الموظف من الآخرين بالإساءة سواء كانوا موظفين سابقين أو من آحاد الناس وعامتهم (١).

رابعا يجب مراعاة الظلم الواقع على الشاكى

العدالة التى تقرأ أوراق القضايا المعروضة عليها بهدوء تستلزم للقول بوقوع مساس من مرءوس برئيسه من خلال عبارات وردت فى تظلم أو شكوى قدمها إليه أن يتحقق فى تلك العبارات لفظا ومعنى وفى إطار الظروف والملابسات التى حررت فيها ما يعد خروجا على حق التظلم والشكوى بقصد الإيذاء الأدبى والمعنوى للرئيس الموجهة إليه سواء بالتشهير به أو إهانته أو تحقيره أو المساس بهيبته وكرامته بأى وجه من الوجوه.

وغنى عن البيان أنه يتعين تحديد هذه العبارات والألفاظ المؤثمة فى إطار السياق الكامل لعبارات التظلم الذى حرره العامل. كما أنه فى هذا المجال يتعين أن توضع فى الاعتبار وفى إطار المبادئ السابقة جميع الظروف والملابسات التى أحاطت بالمتظلم عند تحرير العبارات محل حقوق الإنسان وحقوق وحريات الموظف العام

تقديم شكوى إلى النيابة الإدارية لا يعد إفشاء لأسرار الوظيفة:

النيابة الإدارية هى المؤسسة ذات الولاية العامة فى تلقى شكاوى الجهات الإدارية والرؤساء المختصين والأفراد والهيئات وإجراء التحقيق فيما تتضمنها من مخالفات إدارية أو مالية وكان المشرع لاعتبارات خاصة قد خص بعض الطوائف فى شأن التحقيق من العاملين فيها بنظام خاص.

ومن ذلك ما ورد بالمادة ٤٦ من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة بخصوص العاملين بالمؤسسات الصحفية، وكذلك بالمادة ١٠٥ من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات بخصوص أعضاء هيئة التدريس. وإن كان قد أجاز بالنسبة لغير أعضاء هيئة التدريس أن تتولى النيابة الإدارية التحقيق بناء على طلب من رئيس الجامعة، فإن البين من ذلك أن النيابة الإدارية ليست بجهة منبتة الصلة بالتحقيق فى المخالفات التى تنسب للعاملين بصفة عامة فهى بالنظر لاختصاصها الأصيل بالتحقيق من هيئات الدولة المعنية بالكشف عن المخالفات الإدارية وتقديم من يثبت فى حقه الخروج على مقتضى الواجب الوظيفى للمحاكمة التأديبية ليلقى الجزاء الذى يتناسب مع ما أتت يداه.

فإذا تقدم لها بالشكوى أحد العاملين بالجهاز المقرر له نظام خاص فى التحقيق والمحاكمة، فإنه لا يعتبر قد لجأ إلى جهة أجنبية فى هذا الإطار، ولا يعد ما تضمنته شكواه فى هذا الشأن إفشاء لأسرار وظيفية، ذلك لأن النيابة الإدارية هى صاحبة الاختصاص الأصلى فى تحقيق المخالفات الإدارية والمالية، فإذا ما خص المشرع طائفة معينة بنظام تأديبى خاص لاعتبارات قدرها، فإن ذلك لا يعنى سوى تخصيص جزء من أصل لا تكون معه النيابة الإدارية غريبة عن هذا المضمار.

حق الشكوى وحسن نية الشاكى

الشاكى الذى يملك الدليل على صحة الوقائع التى يسرد تفاصيلها فى شكواه ويهدف إلى تحقيق المصلحة العامة يحظى باحترام وتقدير رئاسته وجهات التحقيق المختصة التى تبحث وتحقق ما دونه بشكواه.

والسؤال الذى يناشدنا أن نطرحه فى هذا المقام: ما موقف الشاكى حسن النية الذى يكتشف وقوع مخالفة معينة بجهة عمله بمحض الصدفة أو تقع عيناه على جريمة لا يملك خيوطها أو ملف وأوراقها يتقدم بشكوى إلى رئاسته بهدف حماية المال العام وتحقيق المصلحة العامة؟ هل تتم محاسبته ومجازاته إذا تبين عدم صحة ما قام بالإبلاغ عنه ويعامل معاملة الشاكى سيىء النية الذى يهدف إلى إهانة زملائه والتشهير برؤسائه وتشويه سمعة الشرفاء؟

المحكمة الإدارية العليا أجابت على ذلك بفكر باطنه المصلحة العامة وظاهره تشجيع الموظف العام على التقدم بشكواه دون خوف ما دام حسن النية، وقالت إن حق الشكوى مكفول للجميع ومنها العاملون المدنيون بالدولة ولذا فلا يسأل العامل عن استخدامه لهذا الحق ما لم يكن القصد من الشكوى اتخاذها ذريعة للتطاول على الرؤساء، ولا تتصف الشكوى بهذه الصفة إذا ثبتت صحة الوقائع التى تضمنتها الشكوى أو أن مقدمها كان يعتقد بصحتها استنادا إلى أسباب واقعية ومقبولة.

وأضافت المحكمة أن المادة ٣٠٢ من قانون العقوبات الخاصة بجريمة القذف بعد أن نصت على هذه الجريمة عادت ونصت بالفقرة الثانية منها على أنه ومع ذلك، فالطعن فى أعمال موظف عام أو شخص ذى صفة نيابية عامة أو كلف بخدمة عامة لا يدخل تحت حكم هذه المادة إذا حصل بسلامة نية وكان لا يتعدى أعمال الوظيفة أو النيابة أو الخدمة العامة وبشرط إثبات حقيقة كل فعل أسند إليه.

والحكمة التى قام عليها النص المتقدم وهى كشف الجرائم التى تقع من الموظفين العموميين وعدم التستر عليها تجد مجال مساءلة الموظفين تأديبيا (١).

المطالبة بسرعة تطوير وتحسين الحقوق والحريات

دعا خبراء ونشطاء حقوق الإنسان إلى سرعة تطبيق مصر للخطة العامة لتطوير وتحسين الحقوق والحريات التى أعدتها المؤسسات الحكومية ووزارات الخارجية والداخلية والعدل والتعليم والتعليم العالى والثقافة والمنظمات الأهلية ومجلس حقوق الإنسان، وصاغها الخبراء وناقشتها اجتماعات مجلس الوزراء المقبلة، للبدء فى إجراءات تنفيذها بعد فوز مصر بعضوية المجلس الدولى لحقوق الإنسان، وأكد عبد الله خليل خبير حقوق الإنسان بالبرنامج الإنمائى للأمم المتحدة، والذى شارك فى إعداد الخطة العامة أنه تم تصنيف وتدقيق ومراجعة كل البيانات التى تم إرسالها من الجهات والوزارات الحكومية عند طلب المعلومات منها للوصول إلى تحديد دقيق لأوضاع وحالة حقوق الإنسان خلال العام

الماضى لصياغة خطة محددة لدور كل هيئة ومؤسسة حكومية ومدنية فى وسائل حمايتها وتعزيزها وهو ما يمثل جهدا منظورا يمكن أن يؤدى فى حالة تطبيقها إلى تحسين الأوضاع الحالية لها. وأضاف محسن عوض الخبير الدولى لحقوق الإنسان فى مصر أصبح يحتاج إلى رؤية جديدة لطريقة الأداء الحكومى يتناسب مع أوضاعها، وخطط للتعاون مع المنظمات الأهلية فى عملية الرصد والتوثيق.

الشكوى إلى رئيس الجمهورية ليست مخالفة تأديبية

السؤال الذى يثور فى ذهن كل موظف عام يملك الأدلة والبراهين على وجود مخالفات بجهة عمله ويخشى التقدم بشكوى خوفا من بطش رؤسائه هل يجوز تقديم الشكوى إلى السلطات الرئاسية الأعلى وعلى الأخص رئيس الجمهورية ؟

المحكمة الإدارية العليا أجابت على هذا السؤال بكل دقة ووضوح وقالت إن التقدم بالشكوى إلى السلطات العليا فى الدولة وعلى الأخص رئيس الجمهورية هو حق مكفول لكل مواطن وليس من شأن التصاق صفة الموظف العام بالمواطن حرمانه من ممارسة هذا الحق مادام ذلك يتم فى الحدود المقررة قانونا. ولا جناح على الشاكى إذا لاذ برئيس الجمهورية الذى تنبسط رقابته على إدارة جميع المرافق شارحا له الأمور المصاحبة للقرار مستصرخا إياه فى محاسبة رؤسائه (١).

ونحن من جانبنا نؤيد ونشاطر ما انتهت إليه المحكمة الإدارية العليا بحسبانه يتناسب مع رغبة الرأى العام فى محاربة الفساد بكل أشكاله وأنواعه، والذى لا يتأتى إلا بالسماح لمن يملك الدليل على صحة شكواه باللجوء إلى مسئولى الدولة مادام لايبغى من وراء ذلك سوى وجه المصلحة العامة.

الشكوى إلى الصحافة :

الصحافة سلطة شعبية تمارس رسالتها بحرية واستقلال فى خدمة المجتمع تعبيرا عن اتجاهات الرأى العام وإسهاما فى تكوينه وتوجيهه فى إطار المقومات الأساسية للمجتمع والحفاظ على الحريات والحقوق والواجبات العامة واحترام حرية الحياة الخاصة.

وليست مجاملة أن يحتفى دستورنا بالصحافة فيفرد لها مواد خاصة بها تضم الإطار العام الذى تستطيع من خلاله أداء رسالتها، وإنما كان ذلك توثيقا فى الدستور لوجود الصحافة والحريات وإعلاء شأن الوظائف العامة عن طريق نشر أوجه القصور والإهمال الذى يشوب أعمال الإدارة وبيان ما يعانيه المواطنون من مشاكل فى تعاملهم معها وتقديم المقترحات والحلول التى تعالج ما شاب عمل الإدارة حتى تستطيع خدمة المواطنين على الوجه الأكمل.

وقد أكد الدستور على الأهمية الاجتماعية للصحافة فنص فى المادة ٤٧ على أن حرية الرأى مكفولة ولكل إنسان التعبير عن رأيه ونشره بالقول أو الكتابة أو التصوير أو غير ذلك من وسائل التعبير فى حدود القانون والنقد الذاتى والنقد البناء ضمانا لسلامة البناء الوطنى، وفى المادة ٤٨ على أن حرية الصحافة والطباعة والنشر ووسائل الإعلام مكفولة والرقابة على الصحف محظورة، وإنذارها أو وقفها أو إلغاؤها بالطريق الإدارى محظور وفى المادة ٤٩ على أن تكفل الدولة للمواطنين حرية البحث العلمى والإبداع الفنى والثقافى وتوفير وسائل التشجيع اللازم لتحقيق ذلك، بل إن أداء وسيلة الإعلام قد ينطوى على ما يمس شرف أحد الأشخاص فى صورة قذفه بعبارات قاسية بحيث يتبين أن أداء هذه الوظيفة غير ممكن فى الصورة التى تقتضيها مصلحة المجتمع بدون هذا المساس، فإذا ثبت ذلك تعين إباحة هذا المساس ترجيحا بين حقين أحدهما أكثر أهمية من الآخر..

وإذا كان سند إباحة حق النقد على نحو ما سلف هو استعمال الحق وما يقتضيه من وجوب توافر الشروط العامة لهذا الاستعمال ومنها صحة الواقعة أو الاعتقاد بصحتها وطابعها الاجتماعى كشرط لتحقيق المصلحة الاجتماعية التى تقوم عليها تلك الإباحة، ذلك لأن المجتمع لا يستفيد من نشر خبر غير صحيح أو نقد يقوم على تزييف الحقائق وتشويهها أو يتناول واقعة تمس الحياة الخاصة لشخص معين ولا تهم المجتمع فى شىء. كذلك لا يشترط لإباحة هذين الحقين موضوعية العرض واستعمال العبارة الملائمة وتعنى أن يقتصر الناقد على نشر الخبر أو توجيه النقد بأسلوب موضوعى فلا يلجأ إلى أسلوب التهكم والسخرية وأن يستعمل عبارات توحى لقارئه بمدلول مختلف أو غير ملائم أو أقصى من القدر المحدود الذى يقتضيه عرض الواقعة أو التعليق عليها، وفى ذلك تقول محكمة النقض أنه وإن كان للناقد أن يشتد فى نقد أعمال خصومه ويقسو عليهم ما شاء إلا أن ذلك كله يجب ألا يتعدى حد النقد المباح، فإذا خرج ذلك إلى حد الطعن والتشهير والتجريح فقد حقت عليه كلمة القانون (١).

وضبط ملاءمة العبارة هو ثبوت ضرورتها لتعبير الناقد عن رأيه بحيث يبين أنه لو كان قد استعمل عبارات أقل عنفا فإن فكرته لم تكن لتحظى بالوضوح الذى يريده وأن رأيه لن يكون له التأثير الذى يهدف إليه وقاضى الموضوع هو صاحب السلطة المطلقة فى تقدير التناسب بين العبارة من حيث شدتها وبين الواقعة موضوع النقد من حيث أهميتها الاجتماعية.

ويشترط للإباحة حسن النية ويعنى أن يكون الهدف من نشر الخبر أو توجيه النقد مصلحة المجتمع لا التشهير والانتقام.

ولا يفوتنا فى هذا المقام أن نطرح السؤال الذى يثير جدلا كثيرا ومناقشات عديدة داخل نطاق الوظيفة العامة سواء بالنسبة للموظف العام أو الجهة الإدارية. هل يجوز للموظف العام أن يعبر من خلال الصحافة عن تظلمه وما يعانيه أو يتصوره ظلما لحق به مبينا وسائله المقترحة لتنظيم العمل ؟

مقدمة الإجابة تقول إن المادة ٧٧ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تنص على أن يحظر على العامل :

٧- أن يفضى بأى تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته عن طريق الصحف أو غير ذلك من طرق النشر إلا إذا كان مصرحا له بذلك كتابة من الرئيس المختص.

٨- أن يفشى الأمور التى يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضى بذلك، ويظل هذا الالتزام بالكتمان قائما، ولو بعد ترك العامل الخدمة.

مؤدى ذلك فى إطار حرية الرأى والنقد وحق الشكوى وحق الموظف العام فى الحماية فى أداء واجبات وظيفته التى قررها الدستور والقانون أنه لا حظر على الموظف فى أن ينشر عن طريق الصحافة كل ما لا يعد تصريحا أو بيانا عن أعمال الوظيفة أو إفشاء لما هو سرى منها بطبيعته أو بموجب تعليمات تقضى بذلك.

ومقتضى ما تقدم - فى ضوء فقه المحكمة الإدارية العليا - أن للموظف أن يتظلم إلى السلطات الرئاسية وله أن يعبر من خلال الصحافة عن تظلمه وما يعانيه أو ما يتصوره ظلما لحق به وأن يحدد وقائع ما لا قاه من عنت أو اضطهاد، وكذلك أن ينتقد بصيغة موضوعية إجراءات ونظام العمل مقترحا ما يراه بحسب وجهة نظره وخبرته من إصلاح فى أساليب ووسائل تنظيم وأداء العمل بما يرتفع بمستوى

ما هى حقوق وحريات الموظف العام؟

الخدمات والإنتاج للمصلحة العامة وحماية الأموال والأملاك العامة ورعاية حقوق وكرامة المواطنين شريطة ألا يلجأ إلى أسلوب ينطوى على امتهان أو تجريح الرؤساء بما لا يستوجبه عرض وقائع الشكوى (١).

ويجب على الموظف العام أن يتمسك بخيوط الدقة ويجلس على مقاعد المنضبطين أثناء الإدلاء بأحاديث صحفية أو نشر بيانات بالصحف ترتبط بأعمال وظيفته ارتباطا لا يقبل التجزئة وأن يبذل جهدا معقولا فى الحصول على موافقة السلطة المختصة التى تحجب عنه المساءلة. ويتعين على الموظف العام أن يحافظ على آرائه فى إدراج أسراره وعلى أسرار عمله فى أوراق مكتبه ويمنع تسربها إلى الصحف حتى لا تقترب منه الاتهامات وتوقع عليه العقوبات

حظر النشر بالصحف بدون تصريح هو حظر شامل لا يتوقف على ما إذا كان البيان سريا أم لا.

حظر قانون العاملين المدنيين بالدولة على العامل أن يفضى بأى تصريح أو بيان عن مجال وظيفته عن طريق الصحف أو غير ذلك من طرق النشر إلا إذا كان مصرحا له بذلك كتابة من الرئيس المختص

وحظر نشر أى بيان بالصحف أو غير ذلك بدون تصريح هو حظر شامل لا يتوقف على ما إذا كان البيان سريا أم لا فالحظر قائم ولو كانت البيانات لا تتسم بالسرية.

إن القول بسرية البيانات من عدمه إنما يرجع إلى جهة الاختصاص التى لها القول الفصل فيما إذا كان بيانا ما سريا من عدمه، كما أن حظر نشر أى بيان بالصحف أو غيره بدون تصريح هو حظر شامل لايتوقف على ما إذا كان البيان سريا أم لا فالحظر قائم ولو كانت البيانات لاتتسم بالسرية، ومن ثم تكون المخالفة المنسوبة للطاعن ثابتة فى فى حقه ثبوتا يقينيا.

نظم المشرع طريقة تصحيح الخطأ الذى يقع فى النشر بالصحف والمجلات وألزم قانون سلطة الصحافة رئيس التحرير أو المحرر المسئول أن ينشر بناء على طلب ذى الشأن تصحيح ما ورد ذكره من الوقائع أو سبق نشره من التصريحات فى الصحيفة، وأوجب أن يتم النشر خلال الثلاثة أيام التالية لتسلمه على الأكثر أو فى أول عدد يظهر من الصحيفة فى نفس المكان وبنفس الحروف التى نشر بها المقال المطلوب تصحيحه. ويكون نشر التصحيح بدون مقابل إذا لم يتجاوز ضعف المقال المذكور.

وطبقا لما استقر عليه قضاء المحكمة الإدارية العليا فإن لكل من نشرت عنه بيانات غير حقيقية أو نسبت إليه تصريحات عهى خلاف الحقيقة أن يطلب تصحيح ما ينشر عنه أو نسب إليه من تصريحات عن طريق نشر هذا التصحيح بالجريدة الرسمية بالوسيلة والطريقة المحددة سلفا، وهذا الحق مقرر للكافة ويعد ذلك أداة لتحقيق التوازن بين حق الصحفى فى النشر وحق القارىء فى إيضاح حقيقة ما نشر عنه فى الصحف وحتى لايتعرض القارىء للمسائلة عن أمور غير حقيقية لم تصدر عنه.

الشكوى المجهولة وأثرها على حماية المال العام

الإبلاغ عن الجرائم الجنائية والتأديبية التى تصل إلى علم الموظف العام واجب عليه توخيا للمصلحة العامة شريطة أن يكون هدفه من هذا الإبلاغ الكشف عن المخالفات توصلا إلى ضبطها لا أن يلجأ إلى ذلك مدفوعا بشهوة الإضرار بالزملاء والرؤساء أو الكيد لهم والطعن فى نزاهتهم على غير أساس من الواقع.

والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذا الصدد، هل الأجهزة الرقابية فى مصر تتعامل مع الشكاوى غير الموقعة من أصحابها أو المجهولة بالجدية التى تتعامل بها مع الشكاوى المذيلة بتوقيع أصحابها وأحيانا أرقام تليفوناتهم ؟

الإجابة تكاد تنطق بالنفى، ولكنا نعتقد أن الأجهزة الرقابية بما لها من خبرة ودراية تستطيع أن تتحسس صدق الشكوى، وما إذا كان المقصود منها حماية المال العام أم الكيد والتضليل بصرف النظر،عما إذا كانت الشكوى موقعة أم مجهولة، ذلك أنه أحيانا تكون الشكوى الموقعة غير ذات أثر وتمس موضوعا بسيطا وبصورة سطحية لحرص مقدمها على ذكر الأمور التى يملك الدليل على صحتها حتى لا يتعرض للمساءلة القانونية لو ثبت عدم صحة ما يبلغ عنه، أما الشكوى المجهولة أو غير الموقعة فصاحبها غالبا ما يكون متجردا من كل هذه المخاوف ويقدم بجانب المعلومة التى من المفترض أنه علمها بحكم قربه من موضوع المخالفة كل المعلومات التى سمعها وعلم بها دون أن يملك الدليل على صحتها تاركا الأمر فى يد الجهاز الرقابى، الذى لجأ إليه والفيصل هنا فى التفرقة بين الأمرين يرجع إلى فكر وتقويم عضو الجهاز الرقابى المختص بالموضوع فى ضوء خبرته العملية التى اكتسبها على مدار علمه.

والحقيقة أن الشكاوى المجهولة وإن كانت تصلح لأن تكون سندا لنسبة اتهام إلى من تشير إليه، فإنها لا تصلح سندا لتوقيع جزاء عليه ما لم تجر الجهة الإدارية تحقيقا توجه فيه المتهم بما هو منسوب إليه من خلال سماع أقوال الشهود وفحص الأدلة.

من المقرر أنه لا يصح الاعتماد فى مقام الإدانة على أقوال الشاكى أو الخصم وحده كدليل. فلا يصح أن يكون الشخص خصما وشاهدا. وإذا لم يشهد أحد على صحة الوقائع التى ادعاها الشاكى، فإنها تكون بغير دليل يقطع بصحتها ونسبتها إلى الموظف العام.

وجرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على أن تعدد الشكاوى فى ذاتها لا يكفى سندا لإدانة الطاعن وأن تشابه بعضها فيما تضمنه من وقائع، وإنها لا تكفى بذاتها ووحدها سندا للإدانة عما ورد بها من وقائع ومخالفات ما دام لم يقم - على أى منها- دليل قانونى يقطع بصحتها ونسبتها إلى الطعن، فهذا التعدد لا يعدو أن يكون مجرد دلائل ظنية وليست أدلة يقينية. فالدلائل لا تفيد إلا الظن والاحتمال. أما الدليل فيفيد القطع واليقين الذى يقوم عليه حكم الإدانة. لذلك فإن الدلائل أو قرائن الأحوال وإن كانت تصلح أساسا للاتهام، فإنها لا تصلح أساسا للإدانة التى يجب أن تقوم على القطع واليقين لا على الشك أو الظن والتخمين.

فالدليل إذا تسرب إليه الاحتمال يفسد الاعتماد عليه فى الاستدلال ومن جهة أخرى فإن تعدد الشكاوى لا يصلح أن يكون قرينة قضائية على وقائع معينة لأن القرينة هى استنتاج وقائع مجهولة يراد إثباتها من وقائع أخرى ثابتة باليقين (١).

تقديم شكوى إلى جهة أجنبية مخالفة تأديبية

حق الشكوى من الحقوق المسلم بها لجميع العاملين والمواطنين ويجد هذا الحق حده فى عدم التشهير بمن تقدم الشكوى ضده وينبغى أن يمارس حق الشكوى بقصد الوصول إلى العلاج وهو ما يحتم تقديم الشكوى إلى الجهات الرئاسية فى مصر، أما تقديم الشكوى إلى جهة أجنبية لا تملك تصحيح الخطأ فلا يحقق شيئا غير التشهير والتجريح والإساءة البالغة.

زراعة الأسماك فى الصحراء

إن أنشطة الصيد وإنتاج الأسماك توفر فرص عمل لما يقدر بنحو ٣٨ مليون شخص وينمو عدد الصيادين ومزارعى الأسماك على الصعيد العالمى بنسبة ٢,٦ فى المائة فى المتوسط سنويا كما يمثل الصيادون والعاملون فى إنتاج الأسماك ٢,٨٪ من مجموع ١,٣٣ مليار شخص الذين يقومون بنشاط اقتصادى فى مجال الزراعة على الصعيد العالمى.

كما أن معظم القارات تقترب من المتوسط العالمى فى مجال الصيد وتمثل أفريقيا نسبة تبلغ ١,٣٪ من القوة العاملة الزراعية أما فى أمريكا الشمالية والوسطى فتزيد النسبة بمقدار ١٪ عن المتوسط العالمى، ويوجد العدد الأكبر من الصيادين والعاملين فى تربية الأحياء المائية فى آسيا (٨٧٪ من المجموع العالمى) تليها أفريقيا (٧٪) ثم تأتى أوروبا وأمريكا الجنوبية وأمريكا الشمالية والوسطى (نحو ٢٪ لكل منها) وأسبانيا (٠,٢٪).

وتطرح الإدارة مشروع كيف يمكن أن تساهم تربية الأسماك فى استصلاح الأراضى وتحقيق عوائد اقتصادية متكاملة تعوض النقص فى إنتاج الثروة الحيوانية وزيادة الرقعة الزراعية وتقوم فكرة المشروع على ما يأتى:

فكرة المشروع :

استصلاح الأراضى الجديدة وزراعتها على مياه تربية الأسماك المخصصة للتربة للحصول على عدة عوائد متوازية فى منظومة اقتصادية متكاملة مع مراعاة البعد البيئى معتمدة على اعتدال دورة المياه وذلك بزراعة الأراضى الجديدة على مياه الصرف من أحواض الاستزراع السمكى بدلا من زراعة الأسماك على مياه الصرف بأنواعها حيث يتم استخراج المياه من الآبار الجوفية وضخها فى الأحواض الخرسانية المربى بها الأسماك وفى حالة صرفها وتغيرها تروى بها الأراضى المستصلحة حيث أنها مخصبة ومحملة بأسمدة كمواد عضوية ناتجة من مخرجات الأسماك وفضلاتها ومن ثم تربى الأسماك على مياه جوفية نظيفة خالية من أية ملوثات كميائية أوميكروبية وتحقيق المفاجأة العلمية وهى أن:

زراعة الأسماك فى الصحراء ترشد استهلاك المياه......!!؟

ويقوم هذا الفكر على مراعاة الآتى: -

(١) المساحة المراد إقامة المشروع عليها.

(٢) تحديد نوع المزروعات المراد زراعتها على مياه الأسماك.

(٣) حساب المقننات المائية اللازمة للزراعة

(٤) إنشاء الآبار المنتجة لهذه المياه.

(٥) حساب الطاقة والقوى المحركة لإستخراج المياه.

(٦) حساب حجم الأحواض اللازمة لاستيعاب المياه.

(٧) حساب عدد الزريعة اللازمة للتربية.

(٨) حساب العلائق اللازمة للتربية وحجم قطيع الأغنام.

(٩) حساب العمالة اللازمة للمشروع المتكامل وبالتالى حساب الإنشاءات اللازمة والخدمات للإقامة الدائمة.

(١٠) عمل دراسة جدوى صحيحة لاتقوم على فرضيات.

(١١) الحصول على العوائد المتوازية للمشروع.

توافر الزريعة طوال العام.

توافر الإصبعيات طوال العام.

توافر أمهات البلطى للمشروع وللراغبين فى إنشاء مفرخات.

توافر أسماك بلطى نيلى وحيد الجنس على مدار العام.

إنتاج القراميط النظيفة.

الإنتاج الزراعى.

الإنتاج الحيوانى.

إنتاج البيوجاز

والأسلوب الشائع فى تربية الأسماك يكون على مياه الصرف الزراعى الملوثة بالكيماويات والمعادن الثقيلة أى مصدر المياه النظيفة ثم زراعة نباتات تنتج مياه صرف زراعى ملوثة ثم تستخدم فى إنتاج أسماك ملوثة غير آمنة تصب فى أحواض تربية الأسماك.

أما الجديد فى المشروع فهو عن طريق استخدام مياه الآبار فى تربية أسماك تنتج مياها مخصبة للزراعة صالحة لزراعة نباتات مختلفة وينتج من ذلك.

١) اعتدال دورة المياه بتربية الأسماك على مياه الآبار وبالتالى زراعة النباتات على مياه مخصبة للتربة.

٢) الحصول على عدة عوائد متوازية فى منظومة اقتصادية بيئية متكاملة.

من أهم مميزات المشروع

وجود مخرجات لكل مرحلة

ومدخلات آمنة للمرحلة التالية

فتربية أسماك البلطى مخرجاتها تربية أسماك القراميط تربية أغنام ومواشى ومخرجاتها مخصصات للأراضى وزراعتها بالبساتين والبرسيم الحجازى ومخرجاتها وتسميد للأراضى وينتج عنها طاقة آمنة وحدة بيوجاز وأسمدة معقمة.

ومن مميزات المشروع:

عدم وجود تعقيدات فى مواد ومعدات ومهمات الإنتاج:

ملاءمة المشروع لجميع مستويات الإستثمار بدءا بكبار المستثمرين وانتهاء بإمكانات شباب الخريجين ترشيد استهلاك المياه الجوفية.

إلغاء الموسمية حيث يستمر إنتاج الأسماك على مدار العام دون توقف.

مراعاة البعد البيئى

مراعاة متطلبات الجودة والسلامة والصحة المهنية لإنتاج منتج عالى الجودة صحى.. آمن.

الاكتفاء الذاتى:

التطوير والتحسين المستمر تحقيقا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM فى جميع مجالات العمل بالمشروع.

تطبيق أحدث الأساليب العلمية العالمية فى إدارة المشروعات من حيث إدارة الوقت والتكلفة والجودة والموارد البشرية والمخاطر.. وخلافه فى جميع مراحل وأطوار العمل بالمشروع طبقا لأحدث إصدارات معهد إدارة المشروعات بأمريكا (PMI).

تكامل أنشطة العمل بالمشروع حيث أن مخرجات كل مرحلة مدخلات آمنة للمرحلة التالية.

وأن هذا المشروع يراعى الاعتبارات الأخلاقية وتمثل ذلك فى:

- مراعاة البعد البيئى بإعادة تدوير الفضلات حماية للبيئة.
- الحفاظ على صحة الإنسان من خلال إنتاج غذاء صحى وآمن.
- الالتزام التام بقوانين الدولة وقراراتها.

وطالبت العديد من المؤتمرات والندوات:

١) حث المستثمرين وأصحاب مثل هذه المشروعات بضرورة التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمى والاسترشاد برأيهم وبحوثهم فى هذه المجالات والاستعانة بالأساتذة المتخصصين من الجامعات والبحث العلمى فى جميع المجالات مما يؤدى إلى زيادة فرص النجاح.

٢) تشجيع ودعم شباب الخريجين لتطبيق فكر المشروع فى الأراضى الممنوحة لهم من الدولة.

٣) وذلك بهدف سد الفجوة فى الإنتاج السمكى عالى الجودة فى مصر والاستغناء عن الاستيراد مع فتح مجالات للتصدير كما يشمل الاقتراح مطالبة الدولة بمراجعة القوانين التى تعوق ذلك.

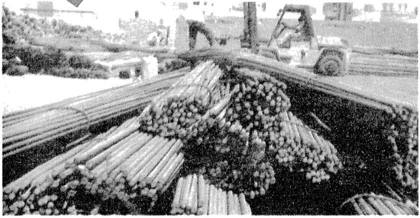
٤) التوصية بعدم استخدام الهرمونات فى المشروعات حفاظا على صحة الإنسان وتحقيقا لمتطلبات التصدير.

٥) دعوة الإخوة العرب إلى تطبيق هذا المشروع حيث إن ظروفهم المناخية مشابهة من حيث درجة الحرارة ونوعية التربة والاعتماد على المياه الجوفية.

التركيز على الحقائق الآتية:

- الأسماك مستخدمة للمياه وليست مستهلكة لها.
- زراعة الأسماك فى الصحراء ترشد إستهلاك المياه الجوفية.
- استصلاح الأراضى على مياه الأسماك يحسن التربة ويقلل من استخدام الكيماويات.

ماذا لو تم إلغاء دعم أسعار الطاقة للشركات الصناعية؟



سؤال يطرح نفسه خلال الفترة الحالية بعد الارتفاع اللامعقول فى أسعار بعض المنتجات الصناعية الهامة التى تمس عصب الحياة الاقتصادية فى مصر مثل حديد التسليح والأسمنت وغيرهما وتباع للمستهلك طبقاً للأسعار العالمية مع أنها تحصل على أسعار الطاقة اللازمة للتشغيل بأسعار مدعمة من الدولة أى أن الدعم لا يذهب لمستحقيه ولكن لمصلحة هذه الشركات؟ فماذا يحدث لو تم خفض أو إلغاء هذا الدعم.

وهنا تطرح ورقة العمل التى قدمها د. عبدالله شحاته خطاب فى الندوة السنوية الثامنة للإعلام الاقتصادى التى نظمها المركز المصرى للدراسات الاقتصادية حيث تناولت الورقة الآتى:

- مفهوم دعم الطاقة وأنواعها
- دعم المنتجات البترولية والغاز الطبيعى فى الموازنة العامة (دعم ضمنى / ظاهر).
- دعم منتجات الطاقة (بدون الكهرباء) فى مصر مقارنة بالدول الأخرى
- ما هو أثر تخفيض دعم منتجات الطاقة على القطاع الصناعى؟

مفهوم دعم الطاقة وأنواعه

دعم الطاقة

- دعم المنتجات البترولية والغاز الطبيعى: الفروق فى الأسعار بين ما يدفع للشريك الأجنبى وما يدفعه المستهلك المصرى
- دعم الكهرباء: الفرق فى تكلفة الإنتاج وأسعار البيع

أنواع الدعم:

دعم ضمني غير مسجل بالموازنة

دعم ظاهر مسجل بالموازنة

ويصل دعم المنتجات البترولية فى الموازنة العامة خلال السنة المالية ٢٠٠٥/٢٠٠٦ نحو ٥٣ مليار جنيه

القيمة بالمليار جنيه

السنة	إجمالى الدعم
٢٠٠٣	٢٠٠٢ ٦,٩٦ مليار
٢٠٠٤	٢٠٠٣ ١٠,٣٤ مليار
٢٠٠٥	٢٠٠٤ ١٣,٧٦ مليار
٢٠٠٧	٢٠٠٦ ٥٣,٧٨ مليار

المصدر: تقرير لجنة الخطة والموازنة عن حساب ختامى الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة الاقتصادية والهيئة القومية للإنتاج الحربى والخزانة العامة عن السنة المالية ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، البيان الإحصائى للموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

وكان التوزيع النسبى للدعم على مختلف المنتجات البترولية والغاز الطبيعى بموازنة العام المالى ٢٠٠٥/٢٠٠٦

المنتج	النصيب النسبى (٪)
الغاز الطبيعى	٤٠,٦
البوتاجاز	٢١,٤
السولار	٢٧,٥
المازوت	٥
البنزين	٤,٤
الكيروسين	١

دعم منتجات الطاقة (بدون الكهرباء): الخبرة الدولية:

قلت: ما هو الأثر المتوقع لتخفيض دعم منتجات الطاقة؟

تتعدد سياسات تخفيض الدعم على الطاقة على النحو التالى:

- تدريجية أو تخفيض شبه كلى
- انتقائية (الابقاء على دعم بعض المنتجات التى يستفيد منها الفقراء)
- نظم بديلة لحماية الفقراء ومحدودى الدخل

الأثار الايجابية

- تؤدى عملية إزالة الدعم إلى انخفاض استهلاك منتجات الطاقة وترشيدها.
- تقليل انبعاث ثانى أكسيد الكربون ومن ثم الأثر الايجابى على البيئة.
- انخفاض عجز الموازنة العامة.

الأثار السلبية:

- انخفاض مستويات الإنتاج خاصة فى الأجل القصير وظهور بوادر تحسن فى الأجل الطويل فى ظل التكيف مع زيادات الأسعار.
- ارتفاع فى المستوى العام للأسعار.

آثار تخفيض الدعم على منتجات الطاقة فى عدد من الدول

- فى التشيك وسلوفاكيا:

- زيادة الكفاءة فى عمليات إنتاج واستهلاك الطاقة، (إيجابى)
- رفع معدلات الفقر، (سلبى)
- تراجع حجم الاستثمارات فى الأجل القصير، (سلبى)

- فى الهند:

- رفع الكفاءة المالية للشركات العاملة فى مجال الطاقة
- تحسن ملحوظ فى مستوى الخدمات، مد وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الطبيعى فى المناطق الريفية.

- فى إندونيسيا:

- ارتفاع تكلفة المعيشة.
- انخفاض عجز الموازنة العامة.

ضرورة تحديد من يقوم برفع السعر.. المنتج أم التاجر

- فى شيلى:

- انخفاض معدلات استهلاك الطاقة.
- زيادة الاستثمارات فى مجال الطاقة.
- انخفاض عجز الموازنة العامة.

ما هو الأثر المتوقع لتخفيض دعم منتجات الطاقة على القطاع الصناعى فى مصر؟

سمات القطاعات والصناعات كثيفة الاستخدام للطاقة فى الحالة المصرية

- الصناعات كثيفة استخدام الطاقة:

- الألومونيوم (الكهرباء المكون الأكبر)
- الأسمدة (الغاز الطبيعى والكهرباء)
- الحديد والصلب (الكهرباء ومنتجات بترولية أخرى)
- الأسمنت (كهرباء وغاز طبيعى)
- الزجاج والسيراميك والورق والكيماويات..
- **صناعات ملوثة للبيئة (الأسمنت، الأسمدة، الكيماويات)**
- **تحصل على دعم مزدوج (المنتجات البترولية أو الغاز الطبيعى والكهرباء)**
- **تتسم أسواقها بالتركز الشديد فى جانب العرض حيث يسيطر على السوق عدد محدود من الشركات (الألومونيوم، الحديد، الأسمدة، الأسمنت..).**

وأن مكون الطاقة يختلف فى أهميته من صناعة إلى أخرى من فى صناعة الورق ومنتجاته تصل النسبة إلى ٢,٨٧٪

وصناعة المواد والمنتجات الكيميائية إلى ٢,٣٠٪

وصناعة الأسمدة والمركبات الأزوتية إلى ٦,٠٦٪

وصناعة الزجاج والمنتجات الزجاجية إلى ٥,٤٨٪

وصناعة الأسمنت والجير والجصى إلى ٢٠,٢٨٪

وصناعة الأصناف المنتجة من الخرسانة والأسمنت والزلط إلى ١,٤٣٪

وصناعة الحديد والصلب الأساسية إلى ٦,٤٤٪

وسبك الحديد والصلب إلى ١٢,٦٦٪

وصناعة المعادن الثمينة والمعادن غير الحديدية الأساسية (شاملة الألومنيوم) إلى ٨,٢١٪

الأثر المتوقع لتخفيض دعم منتجات الطاقة على عدد من الصناعات

- يختلف باختلاف الصناعة بحسب نسبة مكون الطاقة إلى إجمالى تكلفة الإنتاج.
- تخفيض الدعم بنسبة معينة لا يستوجب زيادة فى أسعار المنتجات النهائية بنفس النسبة بل يجب أن تزيد بما تمثله نسبة المكون فى التكلفة (مباشرة وغير مباشرة).
- ارتفاع الربحية يجعلها قادرة على امتصاص الزيادة فى رفع أسعار منتجات الطاقة ويقلل من الأثر السلبى لتخفيض الدعم.
- متوسط الربحية فى شركات الأسمنت تقترب من ٢٠٪ فى حالة إزالة دعم الطاقة (كهرباء + غاز).

الخلاصة والتوصيات

- تستطيع هذه الشركات تحمل نسبة كبيرة فى ارتفاع أسعار منتجات الطاقة دون اللجوء إلى رفع السعر بمعدلات مرتفعة.
- دراسة ظروف سوق منتجات الصناعات كثيفة الطاقة لمعرفة سبب ارتفاع الأسعار بشكل يتجاوز الزيادة فى ارتفاع أسعار المدخلات من الطاقة، لتحديد مسئولية من يقوم برفع السعر (المنتج أم التاجر).
- الحاجة إلى تفعيل قانون المنافسة وحماية المستهلك.

شارك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ورئيس مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية فى المؤتمر العربى العاشر للتقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية،الذى عقد خلال الفترة من ٣٠ - ٣١ يناير ٢٠٠٧ بفندق شيراتون القاهرة، ونظمته جمعية الفكر المحاسبى بالتعاون مع مركز الخليج العربى للاستشارات الدولية، والمركز الاستراتيجى للمال والإدارة.
ونظم هذا المؤتمر برئاسة أمين عام جامعة الدول العربية السيد عمرو موسى، وبرعاية أ.د.هانى هلال وزير التعليم العالى والبحث العلمى، وأ.د.عثمان محمد عثمان وزير التخطيط والتنمية المحلية وأ.د.حاتم الجبلى وزير الصحة والسكان وأ.د.على السيد مصيلحى وزير التضامن الاجتماعى.

فى المؤتمر العربى العاشر التقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية

مجتمعنا يحتاج إلى صيادين لا فرائس

واستهدف المؤتمر التعرف على:

١- تطور أساليب الموازنات التقديرية.

٢- الحقائق المحاسبية المؤثرة فى إعداد الموازنات التقديرية الحديثة.

٣- التقنيات العلمية فى تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعها فى الموازنات التقديرية.

٤- الإبداعات الفكرية والموازنة التخطيطية والموازنة الرباعية لتسجيل الأداء.

٥- تقنيات النجاح للمدراء الجدد.

وذلك من خلال خمسة محاور:

المحور الأول:
تطور أساليب الموازنات التقديرية:

- دارت المناقشات حول منظومة تطور الموازنة التقليدية، وتوضيح موازنة البرامج والأداء. والتفرقة بين مجموعة من الموازنات وهى كالتالى: موازنة التخطيط والبرمجة، وموازنة الأهداف، والموازنة الصفرية، وموازنة نظام الغروب.

- عمل مقارنة بين الموازنة الاستثمارية والموازنة الجارية وأيضا الموازنة الثابتة والموازنة المرنة، وأخيرا وليس آخرا مناقشة الموازنة الإصلاحية لتحقيق تخطيط العمل وتحديد الأدوار بالمنظمة.. وأن الموازنة الإصلاحية مفتاح إنجاز الأهداف المرنة التى تمتد للتفوق على الأهداف الثابتة وجعل العمل أكثر دقة والتزاما.

المحور الثانى:
الحقائق المحاسبية المؤثرة فى إعداد الموازنات التقديرية الحديثة:

- ركز هذا المحور حول الشمول والعمومية ووحدة الموازنة والتفرقة بين الموازنة الملحقة والموازنة المستقلة والموازنة الاستثنائية، وعلى الحسابات الخاصة أو المعلقة والأمانات والعهد والحسابات الجارية والحسابات النظامية.

- التعرف على الاعتمادات التكميلية والاستثنائية وعدم التخصيص للإيرادات.

- وفى نهاية هذا المحور الهام تم توضيح أهمية سنوية الموازنة والالتزام والمرونة والوضوح وتوازن الإيرادات والمصروفات وأيضا النشر والإعلان وتخصيص النفقات وذلك لتحقيق الكفاءات المحورية للمنظمة.

المحور الثالث:
التقنيات العلمية فى تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعهما فى الموازنة التقديرية:

- ومن خلال مناقشة ذلك الموضوع تناول اللجنة العلمية مقدمة عن الموازنات التقديرية وأثر ذلك على شروط النفقات العامة والوسائل المتقدمة فى تقديرها وأساليب توزيع النفقات العامة فى الموازنة.

- أيضا تحديد التقنيات العالمية فى تقدير الإيرادات وموارد الموازنة. وكيفية توزيع الإيرادات فى الموازنة، وسوف يتضح أثر ذلك فى أهمية توازن الإيرادات والمصروفات؟ وكيفية تقديم الموازنة.

المحور الرابع:

الابداعات الفكرية والموازنة الرباعية التخطيطية والمتوازنة الرباعية لتسجيل الأداء:

- حيث دارت المناقشات حول الانتقادات الموجهة للموازنات التقديرية وما وراء الموازنة لموازنة أفضل مع شرح أهم خصائص الموازنة التقديرية المفيدة وأيضا الموازنة الرباعية لتسجل أداء نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية والرؤية الاستراتيجية وبناء الميزانية الرباعية لتسجيل الأداء ومعاييرها ومحاورها.

وناقشت اللجنة العلمية خطوات بناء الاستراتيجية المتوازنة للمنظمة ومصفوفة الأداء المتوازن.. وذلك مرحلة أولى، ومرحلة ثانية تحول مؤشرات الأداء لقياس الاستراتيجية الإدارية لرسم الاستراتيجية، أما المرحلة الثالثة فهى التحول من مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف والتركيز على الأهداف نفسها.

- ودار الحوار أيضا حول صناعة القيمة بالمنظمة والتركيز على الأهداف والنتائج الخاصة بالموازنة الرباعية العالمية من حيث التوازن المستقل للمدخلات مع التوازن المستقل للمخرجات، وكيفية تحقيق موازنة الإيرادات والنفقات والاستهلاكات من الموارد بمنظور حديث.

- وتم أيضا مناقشة المنظور الحديث للوحدة الإدارية المنفذة للموازنة الرباعية العالمية، وتقديرات صناعة القيمة فى الموازنة الرباعية العالمية وكيفية تحقيقها وذلك عن طريق ترجمة العلاقة بين الأنشطة والأطراف والمدخلات والمخرجات.

المحور الخامس:

تقنيات النجاح للمدراء الجدد:

- ناقش المؤتمر تقنيات النجاح للمدراء وما يتخللها من ممارسة النفوذ الإدارى من أى مكان فى المنظمة وذلك عن طريق تحديات قادة الوسط.. أيضا الشعور بالإنجاز وما يقوم به من تأثير فى الشعور النفسى والمهنى وكيف

اهتمام المنظمات بالقيادة الشاملة فى كل الاتجاهات

يؤثرون فى الآخرين، وكيفية تأثير قادة الوسط فى الرؤساء والتعرف على القيادة الشاملة فى كل الاتجاهات والإجابة على كيفية تنمية الذكاء الاجتماعى وما مكوناته وأيضا معرفة الذكاء الاجتماعى فى إدارة الأعمال.. وكيفية أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة:

- واستهدفت المناقشة كيفية تثبيت القواعد الأخلاقية وتنمية الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة، وأيضا التعرف على كيفية التحول من الأفضل إلى الأبرز وكيف نصل للأبرز؟ وكيف يتم التحول من الكفاءة إلى الفاعلية؟ وماهى تعاملات الموظف الفعال؟

وكيفية تسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الإنجاز وما تتطلبه استراتيجيات المنظمات وذلك عن طريق تحقيق المزيد من الإنجازات بقليل من الجهود!!

وكيف سيتم اكتساح المنافسين وكيفية ابتكار الأسواق ذات الحركة الاستراتيجية؟!

وأكد المؤتمر علي أن العصر الحديث شهد تحولات فى نموذج التفكير البشرى تتمثل فى الآتى:

أولا: التغير فى القيم والدوافع وسبل التواصل بين البشر وأنماط حياتهم تعكس الانكسار المتزامن لكل من الافتراضات المنطقية والاجتماعية والاقتصادية التى ظللنا نؤمن بها طوال الأعوام السابقة.

ثانيا: نعيش حاليا فى لحظة تحول تماثل فى أهميتها بداية عصر النهضة.

ثالثا: التحول هذه المرة من عصر المنطق إلى عصر جديد تحكمه المرونة الدائمة فالحقائق التى نراها فى عالم اليوم تقلب القواعد القديمة رأسا على عقب.

وتبعا لذلك ظهرت قواعد جديدة:

أولا: لم تعد القوة ملك الشخص الذى يشغل المنصب الأعلى فى الهيكل الوظيفى وإنما صارت ملك من يستطيع التحكم فى أكبر عدد من المتغيرات.

المؤتمر العربى العاشر

التقنيات الإدارية والمالية في الموازنات التخطيطية

توصيات المؤتمر

ثانيا: لم يعد ولاء الموظفين لأصحاب الأعمال إذ انهار أمام اتجاه التعامل بالقطعة أو العمل لجزء من الوقت أو العمل عن بعد.

ثالثا: لم يعد المديرون قادرين على اللجوء إلى المنطق أو الاعتماد على الخبرات السابقة أو اتخاذ القرارات بناء على حدسهم بأن قراراتهم ستكون صحيحة وانهارت كثير من المسلمات التى طال أمد الاعتقاد بها.

والأمثلة على ذلك كثيرة منها:

أولا: الشباب من نفس السن فى مناطق متباعدة من العالم يرتدون نفس الملابس ويشربون نفس المشروب ويشاهدون نفس البرامج التليفزيونية وغالبا ما يأكلون نفس الوجبات السريعة.

ثانيا: لم يعد البشر مقيدين بروابط جغرافية فقد انصهر العمل والترفيه والأسرة واندمجت ودخلنا عصرا جديدا.

ثالثا: فقدت الحدود السياسية معناها بالاتصالات الحديثة وعجزت الأنظمة عن التكيف مع التحولات.

إننى أعتقد أنه إذا كان هناك نشاط مؤسسى مرشح ليحدد شكل المستقبل ويحدد معطياته فأغلب الظن أنه سيكون عالم الأعمال.

بناء على ماسبق فقد تم إعداد مؤتمر التقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية التى تتمشى مع العصر الحديث والتحولات فى نموذج التفكير البشرى المعاصر.

والجدير بالذكر أن جلسات المؤتمر تكونت من الأبحاث العلمية المقدمة من السادة المشاركين ومن السادة الأساتذة الدكاترة فى جمهورية مصر العربية والدول العربية الشقيقة والمراكز العلمية والجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والتى يبلغ عددها خمسة وسبعون بحثا علميا.

وانتهت مناقشة الأبحاث العلمية المقدمة التى استمرت يومان على خمسة محاور إلي التوصيات التالية:

وكان أهم هذه التوصيات مايلى:

١- ضرورة مراعاة المفاهيم والمبادئ والقواعد المحاسبية للموازنات التخطيطية قبل تجهيزها وأثناء إعدادها.

٢- أهمية عرض الحسابات الخاصة «الخارجة عن أبواب الميزانية» على السلطة التشريعية لإقرارها لأنها تمثل أوجه «إيرادات/مصروفات» مستترة يلزم إقرارها والسيطرة عليها أسوة بالقانون الفرنسى عام ١٩٥٩م.

٣- ضرورة التحول من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج للتركيز على مخرجات العمل محل الأهداف والغايات وتقليل هدر الموارد وسهولة اتخاذ القرارات وتنفيذ التخطيط.

٤- أهمية تكوين هيئة بحثية لما وراء الموازنة تهدف إلى مساعدة منشآت الأعمال على إجراء التحسين المستمر للأداء فى بيئة شديدة التنافس يصعب التنبؤ بمتغيراتها أسوة بما حدث فى المملكة المتحدة عام ١٩٩٧م.

٥- التأكيد على الاهتمام بالموازنة الاستراتيجية «الموازنة الرباعية التخطيطية والرباعية لتسجيل الأداء» نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية والرؤية الاستراتيجية لتقدير الأصول غير المرئية.

٦- أهمية صناعة القيمة من رأس المال الفكرى نتيجة التطور التكنولوجى المتسارع وتراجع رأس المال المادى كمصدر استراتيجى للنجاح ونمو المنظمات.

٧- ضرورة اهتمام المنظمات بالقيادة الشاملة فى كل الاتجاهات، فلكل فريق من يقوده ويدفعه نحو الإنجاز فالقيادة الشاملة رحلة نجاح من القاعدة للقمة.

٨- أهمية تنمية الذكاء الاجتماعى فى المنظمات بالقدرة على التفاعل مع الآخرين والشعور بالاحتياج إليهم والتعاون معهم فى كل زمان ومكان، فالذكاء الاجتماعى قدرات ذهنية وعقلية متفاعلة.

٩- أهمية أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة وتطبيق القواعد الأخلاقية السائدة فى المجتمع على معاملات الأعمال ووضع أحكام مشددة تسرى على المؤسسات التى تفشل فى وضع برامج فعالة لمنع واكتشاف الانتهاكات الأخلاقية فى أى منظمة.

١٠- التأكيد على أهمية التميز فى المنظمات بإقناع الزملاء والموظفين بأن التميز أمر ممكن لتحويل النمو والتطور الطبيعى إلى قفزات بالتركيز على المستقبل وتفويض الحاضر للآخرين، فمجتمعنا اليوم بحاجة إلى صيادين لا فرائس.

١١- التحول من الكفاءة إلى الفاعلية فهى السبيل الوحيد للانسجام المجتمعى والتنظيمى وتوافق احتياجاته، فهى توفق بين حاجة المنظمات للحصول على مساهمات الأفراد وبين حاجة الفرد لإنجاز أهدافه.

١٢- أهمية التحول من التركيز على المنظمة إلى التركيز على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقى للابتكار وصناعة سوق جديدة، فابتكار القيمة أهم من إضافتها.

١٣- ضرورة مراعاة التقنيات العلمية الحديثة فى تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعهما فى الموازنات التخطيطية.

١٤- ضرورة اهتمام المنظمات بالرافعة التشغيلية والمخاطر التشغيلية والرافعة المالية والمخاطر المالية والرافعة الكلية والمنهجية العلمية التحليلية فى اتخاذ القرارات نتيجة التفاعل بينهم.

١٥- أهمية تطوير دور المراجع الداخلى فى بيئة الجودة الشاملة من التركيز على رقابة جودة المنتج إلى التركيز على نطاق فحص أوسع يغطى المنشأة بأسرها.

- إدارات المنشأة إلى أدنى عناصرها. «بعد رأسى».
- وظائف المنشأة المختلفة. «بعد أفقى»

١٦- ضرورة التركيز على استراتيجيات مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين بإشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين بطريقة أفضل وأسعار أفضل وجودة أفضل.

المؤتمر يطالب:

التحول المجتمعي من الكفاءة إلى الفاعلية لتحقيق الانسجام المجتمعي والتنظيمي

ندوة إقليمية حول

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة بأفريقيا

ورقة عمل مقدمة من السيد/ مصطفى بشير من الجمهورية الليبية فى ورشة العمل الإقليمية حول أداء القطاع الحكومى وتحسين الإنتاجية بالدول الأفريقية

ترجمة: **حسناء حسن محمد**

مراجعة وإشراف:
عفت مختار البهى

مدير عام الإدارة العامة للترجمة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

أ. الصفات المشتركة بين الدول الافريقية:

يعد التعرف على حقيقة المشكلات وتشخيص الظاهرة الخاضعة للدراسة خطوات ضرورية للوصول إلى الحلول المناسبة. وعلى ذلك سوف نقوم فى هذه الورقة بتوضيح مدى تجانس وتكامل المناخ الإدارى فى القارة الأفريقية على غرار التكتلات الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة فى القارات الأخرى. والهدف من ذلك هو إيجاد الصفات العامة المشتركة والمتشابهة التى يمكن أن تساعد فى استخدام مداخل حديثة وإيجاد طرق لتقييم وتحسين الأداء فى مجال الخدمة العامة بأفريقيا.

ففى أفريقيا. حيث يتم مراعاة الاعتبارات السياسية والاقتصادية أكثر من الاعتبارات الإدارية. يصعب الحديث عن نمط موحد يمكن الإشارة إليه كنموذج إدارى أفريقى يمكن على ضوءه تنمية الكفاءة الإدارية وتطوير الأداء وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

وبشكل عام مازالت الدول الأفريقية تختلف فى انتماءاتها الإدارية وفقا لاختلاف النظريات السياسية والإدارية التى ورثتها من الحقبة الاستعمارية القديمة أو التى ابتكرتها بعد الاستقلال لحل مشكلاتها الإدارية.

إن ظروف كل دولة تؤثر على مستوى الإدارة والخدمة العامة بها فلا تتمتع كل الدول الإفريقية بالاستقرار الذى يمكنها من رسم وتنفيذ الإستراتيجيات لتنمية الوضع الاجتماعى والاقتصادى والاهتمام بتحسين الأداء الإدارى والإنتاجية. فمازالت بعض الدول تعانى من مشكلات اقتصادية وسياسية جسيمة تؤثر سلبا على المناخ الإدارى والبعض الآخر يعانى من النزاعات الإقليمية أو المشكلات الاقتصادية التى تعوق التقدم وبعضها يعانى من اهتزاز الكيان السياسى نفسه فالحكومات بها ليست فقط غير رشيدة بل تفتقد سيادة القانون بشكل كلى. وهناك مجموعة أخرى مازالت تحاول إزالة آثار الحرب الأهلية أو المجاعات. أو غيرها من الكوارث.

إن القاسم المشترك للخدمات العامة فى

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة بأفريقيا

هذه الدول يكمن فى المشكلات التى مازالت تعانى منها البيئة الإدارية الإفريقية فى ظل النظام العالمى الجديد. كما كانت تعانى منها فى ظل ميزان القوى الدولى القديم حتى أصبح الكثير من هذه المشكلات سمة من سمات المناخ الإدارى الأفريقى بشكل عام مثل نقص الإحصاءات، انخفاض مستوى المعيشة، والحالة السائدة من عدم الأمن والاستقرار، عدم ملائمة التدريب، والفجوة التكنولوجية، وذلك وفقا لتقريرى منظمة الشفافية العالمية عامى ٢٠٠٣، ٢٠٠٤ التى وضعت الكثير من الدول الإفريقية فى المستويات الدنيا من الشفافية وأصبح هناك حاجة إلى التركيز على إنشاء نظام لتقييم الأداء بهدف تحسين البيئة الإدارية الداخلية لهذه الدول.

لقد أقبلت العولمة على إفريقيا بوجه اقتصادى وتجارى ولكن ليس إنسانيا، وأدت تلقائيا إلى تطبيق مجموعة من المعايير المتكاملة التى تعمل على خدمة «المواطن العالمى» وإدخال مفهوم الحكم الرشيد، ونتيجة لذلك كانت هناك حاجة إلى البحث عن أساليب وطرق تحقق هذا الهدف. وهنا برز دور الخدمة العامة ومع ذلك نجد أن نفس العولمة اشتملت على عناصر إيجابية غير مرئية، وفرضت المعايير التى يجب أن تطبقها الخدمة العامة وتتعامل بها لتأمين استقرارها وقدرتها على المنافسة.

ب. محتويات ورقة العمل:

تتناول هذه الورقة العناصر الفنية اللازمة للتعاون بين الهياكل والآليات والهيئات الأفريقية، بهافى ذلك المركز الإفريقى للتدريب والبحوث فى الإدارة والتنمية، والمعاهد القومية للإدارة، والأوساط العلمية فى القارة الأفريقية.

جـ. تشتمل هذه الورقة على الأجزاء التالية:

مقدمة: السمات المشتركة بين الدول الأفريقية.

القسم الأول: تحسين الأداء

أ. الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ب. تأثير التخطيط على تصميم العمل.

جـ. تأثير التنظيم على تصميم العمل.

د. تصميم الوظائف.

هـ. أهمية التأهيل والتدريب بالنسبة للأداء.

القسم الثانى: تحسين نظم تقييم الأداء والصعوبات التى يجب التغلب عليها.

أ. المكونات الداخلية والخارجية للمناخ الإدارى.

ب. البيانات السلوكية للمشرفين والأفراد.

ج. الانتماء الإدارى الصحيح.

د. الصعوبات التى تظهر عند اختيار النظام المناسب لتقييم الأداء.

هـ. الصعوبات التى تتعلق بأخلاقيات المهنة.

القسم الثالث: حوافز العمل.

القسم الرابع: خاتمة وتوصيات.

القسم الأول: تحسين الأداء

أ. الكفاية الإنتاجية للعاملين.

يتطلب نجاح العملية الإدارية الاهتمام بالكفاية الإنتاجية للعاملين وهى تعنى «النسبة بين حجم الإنتاج وكمية العمل المبذول لتحقيق الهدف». إن تفعيل المنظمة وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب تحقيقها يتطلب الاهتمام بالتفاصيل عند تصميم وقياس العمل المطلوب من الموظفين وهم أعضاء المنظمة. ويجب هنا التمييز بين إنتاجية العامل والكفاءة فى العمل. فقياس الإنتاجية لا يقتصر على قياس الجهد المبذول من العامل فقط وإنما يشتمل على قياس كفاءة المنظمة، وأدوات العمل والأساليب المستخدمة بالإضافة إلى العوامل الأخرى التى تؤثر فى إنتاجية العامل. تحدد مثل هذه العوامل كمية الجهد المبذول لأداء العمل. يتم القياس باستخدام العلاقة بين ثلاثة متغيرات.

المدخلات، والتشغيل، والمخرجات. إن هذا التمييز بين الإنتاجية وكفاءة العامل فى العمل تقتضى تقسيم عملية تقييم الأداء إلى تقييم كلى للأداء المؤسسى وتقييم جزئى لأداء العاملين. فمن الخطأ قياس الإنتاجية الشاملة وإهمال الإنتاجية الجزئية حيث يؤدى ذلك، إلى الفشل فى ضبط الإنتاجية التفصيلية لمكوناتها وعلى ذلك تتوارى مشكلات المكونات الجزئية للأداء بما فى ذلك العامل خلف قياس الأداء الكلى. ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب على الإدارة أن تحدد الأسباب الرئيسية لانخفاض الإنتاجية. تختلف الرؤية طبقا للعوامل المؤثرة على الأداء والكفاية الإنتاجية، وتأثير وخصائص كل عامل. وبالتالى لايوجد نموذج موحد للتصنيف. فبعض هذه العوامل تم تصنيفها على إنها اجتماعية، أو بيئية، أو اقتصادية، أو فنية.. إلخ.

والبعض الآخر تم تصنيفه وفقا لمكونات الإنتاج. ومجموعة ثالثة تم تصنيفها وفقا للعوامل الداخلية والخارجية مثل الموقع الجغرافى والبيئة. ومجموعة رابعة صنفت وفقا لعوامل البراعة والتحكم والوقت.

ب. تأثير التخطيط على تصميم العمل:

إن تحويل ساعات العمل إلى عمل فعلى يخضع للعديد من الاعتبارات الفنية والقانونية مثل اللوائح القومية، الأدلة الإجرائية، ووصف الوظائف ومعدلات الأداء، وسياسات الحوافز، وإدارة جيدة لوقت العمل، وطريقة التخطيط والتنفيذ للعمليات الإدارية بالإضافة إلى الاعتبارات البيئية الخارجية والداخلية. يشتمل كل ذلك بوجه عام على التخطيط، والتنظيم، والعمليات والرقابة. يشتمل التخطيط على تحديد الأهداف، وإجراءات العمل ومراحله، وأساليب التنسيق، ونظام رقابى داخلى. إن سوء تخطيط القوى العاملة قد يؤدى إلى تضخم فى حجم العمالة، وانخفاض فى معدلات الأداء بسبب التوزيع غير العادل لمراحل العمل على أكثر من موظف كما يؤدى إلى عدم ملائمة العاملين اللازمين لإنجاز العمل، وإلى تزايد العمل الملقى على عاتق المرشحين، وبطء الإجراءات حتى يتم سد العجز فى القوى العاملة. وكذلك العجز القطاعى

الذى يؤدى إلى ضعف جودة العمل والذى يؤثر بدوره فى سير العمل بشكل عام.

عند تخطيط القوى العاملة يجب مراعاة كل العوامل المرتبطة به فمن العوامل الداخلية التى يجب أخذها فى الاعتبار: حجم المنظمة، وكمية العمل، وقدرة المنظمة على التعيين ودفع المرتبات، وحجم العمالة الفعلية داخل المنظمة، ومعدلات الأداء الفعلية والمستهدفة للوحدات الإدارية والأفراد، وتأثير تكلفة الأفراد على تكاليف الإنتاج، والحاجة الفعلية إلى الأعداد والتخصصات المطلوبة، وسياسات الدولة الخاصة بإعادة الهيكلة والمميزات والحوافز.

جـ - تأثير التنظيم على أداء العمل:

١. يشتمل تنفيذ التنظيم الإدارى على تقسيمه إلى مهام وتحويل الاختصاصات إلى إجراءات يستطيع موظف واحد أداءها وذلك لضمان حدوث توازن صحيح بين الاحتياجات من الموارد البشرية واستيفاء كل أنواع المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. إن تحديد الاختصاصات والمسئوليات تتطلب وجود هيكل تنظيمى يتم من خلاله تحديد الأدوار الوظيفية الرسمية، وتحديد الاختصاصات والمسئوليات. ولا يتم عمل ذلك إلا فى وجود تنظيم إدارى.

يعد الهيكل التنظيمى إطارا لتنفيذ أهداف وخطط المنظمة. ويشتمل على توزيع المهام بين التقسيمات الإدارية المختلفة، وتحديد علاقاتها ومسئولياتها وسلطاتها. ومن جهة أخرى نجد أن التنظيم الإدارى يشتمل على التوزيع الداخلى للعمل على جماعة العمل الرسمية وهى الموظفين.

٢. يعد مفهوم الوظيفة المبدأ الرئيسى فى كل نظريات التنظيم الإدارى. وتهدف عملية تعريف الوظائف إلى:

- تقسيم العمل بين العاملين.
- تحديد اختصاصات كل موظف.
- توضيح السلطات والاتصالات.
- إعداد الإجراءات اليومية للعمل.
- تشجيع الجهد الإنتاجى عن طريق تحديد موقع الوظيفة ومستواها فى السلم الإدارى بالإضافة إلى متطلبات شغلها.

يتميز التنظيم طويل الأجل بتأثيره على تحقيق الأهداف. ويشتمل هذا التنظيم على تعديلات هيكلية وإجرائية بالإضافة إلى أى مبادرة تتعلق بعمل تطوير تنظيمى إضافى. تؤدى هذه التعديلات إلى تطوير إجراءات العمل بسهولة. وتدفقه وتحسين معدلات الأداء والميكنة وغير ذلك من عوامل ترشيد العمل. ويتمثل ذلك فى دراسة وتحسين مكونات العمل، وإجراءاته، وأدواته، وأساليبه، وزمنه، ومكانه، وتنظيمه وبيئته وكذلك ترشيد العمليات الإدارية بهدف تسهيل انسياب العمل، وتقليل الوقت، والمكان، والأفراد والموارد اللازمة لأداء المهام.

د - تصميم الوظائف:

يتم تعريف الوظيفة على أنها مجموعة من الاختصاصات، والواجبات، والمسئوليات والسلطات المخولة إلى شخص واحد. ولها مسمى وظيفى وموقع داخل التنظيم الإدارى.

يجب مراعاة ما يلى عند تصميم الوظائف (القيادية) managerial positions

١. مسئولية الإشراف على التنمية وإقرار الخطط، واللوائح، والسياسات، وإجراءات العمل أو أخلاقيات المهنة.

والتحقق من تنفيذ التعليمات الإدارية.

٢. المسئولية عن تحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية بداية من أكثر الأعمال سهولة وأقلها أهمية إلى الأعمال الحيوية والفنية المعقدة.

٣. المسئولية عن تنفيذ الأعمال والبرامج وكذلك طرق ووسائل تحقيق الأهداف. قد تكون هذه الأعمال بسيطة أو معقدة وقد تؤدى إلى اتمام المهام أو عدم اتمامها.

٤. المسئولية عن تدفق أوامر العمل الصادرة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين ومتابعته.

٥. المسئولية عن الأعمال الإدارية العادية، بما فى ذلك الواجبات التقليدية مثل الاهتمام بشئون المرؤوسين والأعمال الثابتة وغير ذلك.

٦. المسئولية عن تنفيذ مهام محددة مثل اختيار الموظفين ورسم خطط العمل الخاصة بهم.

٧. مسئولية الإشراف على أساليب العمل، والتى قد تتنوع إلى حد كبير من العمل الروتينى المتكرر إلى المهام الشديدة التعقيد.

٨. المسئولية عن التنسيق مثل دور المدير فى التنسيق بين المرؤوسين ومع زملائه.

٩. المسئولية عن المخرجات والتى قد تتنوع بين الإشراف الكلى على المصروفات والميزانية وبين الإشراف المباشر على التفاصيل الدقيقة للعمل.

١٠. المسئولية عن تحقيق النتائج ومدى مسئولية المدير عن الدقة وتحديد الأولويات.

عند تصميم (وصف) الوظائف غير القيادية. يجب التركيز على الاختصاصات الإنتاجية والإدارية وتحقيق معدلات الأداء. ومن أهم العوامل الأساسية القدرة على أداء العمل، وفقا لمعدلات الجودة وفى زمن محدد. كذلك القدرة على العمل فى الظروف الطارئة.

هـ - أهمية التأهيل والتدريب للأداء:

إن التدريب يعد أحد المتطلبات الرئيسية للأداء الجيد وتحسين الكفاءة الإنتاجية. فالموظفون المؤهلون ذوو التدريب العالى يتم اعتبارهم بلا شك أكفأ من غيرهم.

القسم الثانى:

تحسين نظم تقييم الأداء:

توجد بعض الصعوبات فى تنفيذ نظام تقييم الأداء، وذلك فيما يختص بالهدف الأساسى.

يمكن أن تنقسم مثل هذه الصعوبات إلى خمس مجموعات:

المجموعة الأولى: مكونات داخلية وخارجية للبيئة الإدارية.

المجموعة الثانية: بيانات سلوكية عن المشرفين والعاملين.

المجموعة الثالثة: اعتبارات تنظيمية.

المجموعة الرابعة: صعوبات فى اختيار أسلوب تقييم الأداء الأمثل.

المجموعة الخامسة: صعوبات متعلقة بأخلاقيات المهنة.

أ - تأثير مكونات البيئة الإدارية على نظام تقييم الأداء:

تتكون البيئة الداخلية والخارجية لأى منظمة من جوانب أخلاقية وتنظيمية، ومالية، وسلوكية، واجتماعية، وعلمية وفنية

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة بافريقيا

بالإضافة غلى نظام الرقابة الداخلية وعملية الإعداد الدورى للتقارير والبيانات والإحصاءات فى وقت محدد وفقا للأساليب المستخدمة. وفى هذا الشأن يجب تحديد مسألتين هامتين:

تتعلق المسألة الأولى بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة المبذولة فى المنظمة وإصلاح الانحرافات إن وجدت، أما المسألة الثانية فتتعلق بالرقابة على إنجازات الأفراد وذلك من خلال التوجيه، والقيادة وتقييم أداء الأفراد.

عند انتشار الاعتبارات الاجتماعية والاتجاهات السلبية سواء كان ذلك عن طريق الظواهر الإدارية المعوقة، أو الخلل فى الترقيات أو التعيينات، أو الندب أو البعثات أو أى أعمال وظيفية أخرى، فإن الأداء وتقييم الأداء يصبحان بلا أهمية وتنتشر اللا مبالاة بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن ناحية أخرى نجد أن الجماعات الرسمية وشبه الرسمية قد يكون لها تأثيراً سلبياً على عملية صناعة القرار، وبالتالى الابتعاد عن الموضوعية فى اتخاذ تلك القرارات. فالكثير من المديرين تم تعيينهم دون أن يكون لديهم الكفاءة والكثير من الموظفين أخذوا حق غيرهم فى الترقية أو البعثة أو الحصول على حافز وذلك تحت ضغط تلك الجماعات غير الرسمية. وكم من الموظفين تم ترقيتهم بعد قضاء سنوات طويلة فى مناصبهم دون إنجاز أى عمل على الإطلاق.

يعد العمل أحد مكونات الإنتاج فقط وعلى ذلك فقد يكون الأداء منخفضا لأى سبب آخر غير عنصر العمل. يقودنا هذا إلى أن هناك ظاهرة معينة قد تحول دونه إقامة وتنفيذ نظام جيد لتقييم الأداء. ومما تجدر الإشارة إليه ظاهرة مقاومة التغيير المنتشرة بين فئات الإدارة العليا.

فبالحصول على هذه المناصب العليا يريدون الحفاظ على منافع تلك المناصب.

هذه الفئة من الموظفين قد لا تقوم بتشجيع إعداد وتنفيذ نظام موضوعى لتقييم الأداء، حيث يخشون من فقدان نفوذهم، الذى يحصلون عليه من خلال السلطات التقديرية الممنوحة لهذه الفئة القيادية، فهم صانعوا قرارات لهم مطلق الحرية فى اختيار الحلول المناسبة، وتحديد الأولويات، وتفويض السلطات والتأثير فى الترقيات، وبالتالى، فإن لديهم تأثيرا كبيرا على تنفيذ نظام تقييم الأداء. فقد يقومون باتخاذ قرارات لا تسهم فى تحقيق الأهداف العامة بالرغم من إنهم يمثلون القدوة للقيادة الإدارية التى تهتم بها مدرسة الإدارة بشكل كبير.

قد تخلو البيئة الإدارية من وجود أدوات أساسية لتقييم الأداء. مثل غياب معدلات الأداء فى العديد من المواقع، حيث تعتبر معدلات الأداء وسيلة لتخفيض التكلفة من خلال وضع معايير وقياس معدلات العمل (التى لا تقتصر فقط على ساعات العمل الرسمية)، كما تعتبر أيضا وسيلة لتحديد المهام الوظيفية والترشيد الإنتاجى، والعمل الخدمى، وقياس الإنتاجية. وعلى ذلك فكيف يمكن تقييم الأداء فى غياب مثل هذه الوسيلة المهمة ؟ بل وكيف يمكن تقييم أداء الأفراد فى غياب عملية تحديد المهام وتوزيعها التى تعتبر من اختصاص المشرفين. فعادة ما يتم توزيع هذه المهام كل يوم أو كل وردية عمل حيث يتم تنفيذها قبل نهاية اليوم أو الوردية. تعد عملية تنفيذ المهام أداة رقابة كمية على أداء الأفراد.

فماذا عن الأساليب الفنية للعمل ؟ وكيف يمكن إجراء التقييم والمقارنة فى ظل الأساليب الفنية القديمة أو المتطورة مع العلم أن هذه التقنيات تشتمل أيضا على طرق العمل القديمة. ماذا عن الرقابة التنفيذية الداخلية ؟ تفترض الرقابة على العمليات الإدارية وجود نظام إدارى قائم يمارس مهامه باتقان وفعالية.

ياتى دور الرقابة بعد ممارسة المهام الإدارية الأخرى، وعلى ذلك فإن غياب الرقابة يحول دون رؤية الأهداف، وتصبح باقى المهام الإدارية عرضة للارتجالية. فوجود الرقابة على متابعة سير العمل وصولا إلى الحلقة الأخيرة من السلسلة الإدارية سوف يقوم بإبراز الاختناقات والانحرافات فى العملية الإدارية. وعلى ذلك فإن اكتشاف الأخطاء، لن يكون ممكنا فى غياب التتبع الحقيقى للخطوات والإجراءات والمراجع التنظيمية، ومن ثم يجب تعديل الأساليب التنظيمية المستخدمة حاليا، وإعداد تقرير حول الأحداث الإدارية المهمة.

ب- البيانات السلوكية عن المشرفين والأفراد :

Behavioural dataon supervisors and personnel

قد يعانى نظام تقييم الأداء للأفراد من العيوب التالية :

١- غياب الموضوعية : من غير المتوقع تقييم عمل الأفراد وفقا لمعايير موضوعية خالصة حيث توجد خانات شخصية فى التقرير، كما توجد اعتبارات تنظيمية تتعلق بجماعات الضغط غير الرسمية.

٢- ظاهرة التساهل : وهى تتمثل فى إعداد التقارير كعملية روتينية رسمية فقط.

٣- الهالة الخاطئة : وهى إعطاء أهمية للعناصر الثانوية على حساب بعض المهام الأساسية.

٤- التعصب السلوكى : يتضح ذلك من خلال تحسن سلوكيات الموظفين فى فترة إعداد التقييم.

٥- التعصب الشخصى من جانب المدير الذى يقوم بعمل التقرير تجاه بعض الأشخاص.

٦- نقص وعى المدير أو القائم بالتقرير بحقيقة أو حجم العمل بالإضافة إلى غياب النقاش حول التفاصيل اليومية مع المرؤوسين والكى يساهم فى دقة التقييم.

٧- غياب الإشراف الشخصى خلال العام، وفى المواقف المختلفة باستخدام الأدوات الصحيحة مثل التقارير عن الأحداث الرئيسية، حيث يجب إعداد مثل هذه التقارير مع الأخذ فى الاعتبار نوع وطبيعة العمل.

(يجب أن يوضح التقرير مستوى أداء الموظف للمهام الملقاة على عاتقه خلال العام أو الفترة التى يشملها أخذا فى الاعتبار الفترات التى لا يقوم الموظف فيها بتأدية

■ يجب اتخاذ الكفاءة والخبرة أساس للتعيين بعيدا عن المحسوبية والانحياز

■ الحاجة إلي استخدام معدلات أداء نوعية وزمنية لتقييم الأداء

مهامه الوظيفية لظروفه خارجة عن إرادته).

٨- عدم تطبيق القانون نصا وروحا فيما يختص بتقييم الأداء، وكذلك قيام المديرين بتطبيقه شكلا موضوعا.

٩- قد يحتوى النظام الإدارى نفسه على بعض الخلل السلوكى.

١٠- يجب أن نتذكر أنه تم إنشاء مدرسة التنظيم السلوكى أو البشرى للتعامل مع الأداء المنخفض للأفراد والكفاية الإنتاجية الضئيلة من جانب العاملين.

١١- يجب أن نتذكر أيضا أن هذه المدرسة قدمت طرقا جديدة لتقييم أداء العاملين عن طريق عمل تغييرات أساسية فى العلاقات الإنتاجية.

وبشكل عام، فإنه يجب تبنى المبادئ العامة للنظريات الإدارية السلوكية، حيث أن النظام الحالى لتقييم الأداء، قد مضى عليه جيل كامل دون إعادة النظر فيه رغم قصوره الواضح وكنتيجة لذلك فإن الحياة الاجتماعية كلها تعانى من انتشار الممارسات السلبية

١٢- قلة تدريب المشرفين على تقييم الأداء وفقا للأساليب العلمية.

١٣- فوضى المعايير عند إعداد التقارير يجب أن تتوافر عدة اشتراطات موضوعية وشخصية فى معد التقرير، تتمثل الشروط الشخصية فى الإلمام التام بالعمل، لكى يتمكن معد التقرير من عمل تقارير واقعية وموضوعية. ولكى يستوفى التقرير الغرض منه، لابد أن يستخدم معد التقرير قدراته العقلية بشكل كامل.

جـ- الانتماء الإدارى الصحيح :

١- إن التنظيم هو الإطار اللازم لممارسة الاختصاصات، والواجبات والمسئوليات، وأى ضعف فى نظام تقييم الأداء قد يكون ناتجا عن الفشل فى اتباع السياسات الموضوعية. والعمل قد يترجم إلى إجراءات مكتوبة أو كتيبات توضيحية أو كشوف متاحة داخل البيئة الإدارية. ومع ذلك فإن عدم استخدام الإداريين لمثل هذه الأشياء التى تقيد حريتهم فى التصرف يجعل كل شئ فى غير موضعه.

٢- الوعى بقصور تقارير تقييم الأداء التقليدية جعل أنصار المدرسة السلوكية ينادون بتطوير الطرق المستخدمة لتقييم الأداء ويقترحون باتباع الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية. فعند تقييم أداء الموظفين يجب أن تهتم الإدارة بأداء العمل وليس الصفات الشخصية للموظفين، فهذه الصفات الشخصية يجب أن توجه لخدمة أهداف العمل من خلال تقييم كمى للأداء.

وفيما يلى الخصائص الرئيسية لتقييم الأداء وفقا للإدارة بالأهداف :

- توافر وسيلة لقياس إنتاجية الموظف.
- اشتراك الموظف فى عملية التقييم.
- توافر روح الديمقراطية والإعلام بحيث لا يكون هناك مجال لوجود تقارير سرية.

إن تقرير تقييم الأداء وفقا للإدارة بالأهداف يجب أن يشتمل على أهداف كمية، ويكون موضحا لكل عنصر نسبته المئوية، ويركز على مقدار تحقيق الأهداف، وذلك مع تراجع الأوزان النوعية والعناصر غير الكمية.

يمكن ترجمة المهارات والإمكانيات الشخصية إلى مهام يمكن تفصيلها كما يلى :

تقييم أداء الوظيفة الإشرافية وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف

المهارة المطلوبة

١- التصميم، التنبؤ، وضع أهداف مكتوبة ومحددة

- وضع برامج محددة للتنفيذ
- تحديد الوقت اللازم والعمالة اللازمة

٢- التنظيم وتحديد الاختصاصات الوظيفية

- تحديد المسئوليات والسلطات
- تحديد إجراءات التنفيذ
- تحديد العلاقات بين الأفراد

٣- تولى القيادة، تطبيق الإدارة بالأهداف

- اتخاذ القرارات

التمتع بمهارات الاتصال

الاستفادة من مهارات المرؤوسين

تسوية الخلافات

إدارة العلاقات الإنسانية

٤- خلق الدفاعية وتعزيز التنمية الذاتية.

- تحفيز العاملين
- توفير التوجيه والإرشاد

٥- ممارسة مهارات الرقابة ووضع أساليب لقياس النتائج

- وضع أدوات قياس النتائج

د- صعوبات فنية فى اختيار النظام المناسب لتقييم الأداء :

١- إن التغيير والتحديث الإدارى يفرضان أنواعا جديدة من نظم وأساليب تقييم الأداء، فمعدل التغيير فى لوائح العمل تزداد، وبالتالى يجب مراجعة نظم تقييم الأداء، يجب إعطاء حرية أكبر فى اختيار أنسب أسلوب لتنظيم العمل، وعلى ذلك تكون هناك ضرورة لوضع طرق حديثة ومبتكرة لتقييم الأداء، من الضرورى تطوير نظام عمل التقارير عن طريق استخدام مبادئ الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.

تعتمد هذه الطريقة فى تقييم الأداء الفردى على أداء العمل أكثر من الصفات الشخصية للموظف، حيث أن هذه الصفات يجب توجيهها لخدمة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء الكمى.

٢- عند اختيار نظام مناسب لتقييم الأدد اء نجد أن من عيوب نظم تقييم الأداء الحالية استثناء كبار المسئولين من تطبيق نظام تقييم الأداء.

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة بأفريقيا

٣- إن عدم إعطاء الحرية للتنظيمات المعنية لتصميم نظام تقييم أداء يناسب أفرادهم واحتياجاتهم ويأخذ فى اعتباره طبيعة العمل، وحجم وطبيعة القوى العاملة يؤدى إلى تقييم غير ذى فائدة.

٤- ربط الأداء بمعدلات نوعية وزمنية وتطبيق أساليب وإجراءات العمل والقيام بأى عمل يؤدى إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٥- قياس الأداء وفقا لتوصيف الوظائف واختصاصاتها.

هـ- صعوبات تتعلق بأخلاقيات المهنة :

لقد تم وضع اللوائح للتأكيد على المبادئ النبيلة وتجنب الانحراف الإدارى، وتوضيح الخطوط الإرشادية، وممارسة الرقابة والمحاسبة.. مثل هذه الأخلاق تعد أخلاقا إدارية تهدف إلى تفعيل أداء العمل، وذلك من خلال ما يلى :

١- الالتزام بتطبيق القانون.

٢- التقيد ببطاقة الوصف وتحديد المسئوليات والاختصاصات.

٣- اتخاذ الكفاءة والقدرة والخبرة أساسا للتعيين وإعطاء فرص متساوية للجميع بعيدا عن المحسوبية والانحياز.

٤- استخدام تقييم الأداء لتثبيت الموظفين وفقا لأسس غير زائفة.

٥- تقييم أداء موظفى الدرجات العليا.

٦- التأكد من أن تقييم الأداء لا يحتوى على تعارض المصالح.

٧- اقتران الراى بالحقائق والأحكام الثابتة، وإعطاء المتظلمين فرصة للتعبير عن آرائهم.

٨- التركيز على مبدأ سحب القرارات والأحكام الباطلة.

٩- التصريح باللجوء إلى الأساليب المشروعة لمعرفة الحقيقة.

١٠- التأكيد على تناسب السلطة والمحاسبة عند تقييم الأداء.

القسم الثالث: حوافز العمل

عند فشل الإجراءات التنظيمية والإدارية الرسمية فى استيفاء الأفراد والإدارات لمهامهم الوظيفية أو الارتقاء بمستوى أداء المهام، أو إصلاح بعض الظواهر السلوكية السلبية التى قد تنشأ عن التنظيمات الجامدة أو إصلاح ضعف العمل على المستوى التنظيمى،

أو فى حالة المراجعة الذاتية للمنظمة عندئذ تلجأ المنظمات إلى تحفيز العاملين. وبوجه عام، فإنه يمكن تعريف الحوافز على أنها الوسائل المتاحة فى بيئة العمل، والتى يمكن استخدامها لإصلاح أى عجز فى الإيفاء بالاحتياجات. يمكن تعريفها كذلك على أنها (شيء خارجي، متاح فى المجتمع أو بيئة العمل، وتعتبر وسائل للإيفاء بالاحتياجات). إن سياسات التحفيز تعد جزءا أساسيا من لوائح المنظمات العامة أو الخاصة، حيث تقدم لوائح العمل سياسات تفصيلية خاصة بالحوافز.

هناك حوافز إيجابية تعمل على دفع الموظفين لممارسة سلوك معين، وهناك حوافز أخرى سلبية تعمل على منعهم من ممارسة سلوك آخر. كما أن هناك نوعا يسمى (أشباه الحوافز) فقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية. تؤثر الحوافز المادية فى إشباع الحاجات الفسيولوجية أما الحوافز المعنوية، فلها تأثير فى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية. ولكى تكون سياسة التحفيز ذات جدوى فمن الضرورى مراعاة الحقائق الموضوعية التالية :

١- إن استخدام سياسة التحفيز تعتبر سياسة قصيرة الأجل وعلى ذلك يجب مراجعتها بشكل دورى.

٢- إن أى سياسة تحفيزية قد تؤدى إلى نتائج عكسية إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح.

٣- إن وضع سياسات تحفيز مادية يجب أن يرتبط بتحقيق عائد أو فائدة، وإلا فسوف تكون مجالا للإسراف.

٤- يجب أن يكون تنفيذ سياسة التحفيز فى حدود ضيقة نسبيا بحيث تتناسب مع الاحتياجات وذلك حتى تكون ذات تأثير فعال.

القسم الرابع : خاتمة :

من الواضح أن تقييم أداء العاملين باستخدام تقرير مكتوب يعد شيئا ضروريا، حيث يسمح بالحصول على نتائج موضوعية تساعد على تعيين الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف، وتجنب مخاطر الفشل الناتج عن الترقية والتعيين العشوائى. وفى هذا الصدد هناك بعض التوصيات الرئيسية التى يجب أن نأخذها فى الاعتبار.

١- الحاجة إلى تعزيز أهمية قياس أداء العاملين كوسيلة لتحليل وتقييم أدائهم، وسلوكهم وانضباطهم، ومدى ملاءمتهم وكفاءتهم فى ممارسة وظائفهم الحالية، وكذلك مدى تحمل المسئولية. يجب إعطاء أهمية للتقارير وربطها بالترقية والتعيين ومنح الحوافز.

٢- إن الاختلاف بين الوظائف، وطبيعة العمل، ومستوى ومتطلبات الوظيفية يفرض استخدام وسائل ونماذج مختلفة لتقيم كفاءة العمل.

٣- ضرورة أن يعتمد نظام التقييم على المكونات الرئيسية لأداء وسلوك العمل. فكل عنصر من عناصر القياس يجب النظر إليه فى ضوء طبيعته، وظروف وحجم العمل كما فى حالة جدول تقييم العناصر فى نظام ترتيب الوظائف مثل المهارة، والجهد، والمسئولية، وظروف العمل.

٤- الحاجة إلى عمل تقييم للأداء باستخدام معدلات أداء نوعية وزمنية.

٥- العمل على تطوير عملية التقييم وإضافة الأحداث المهمة للتقرير.

٦- عمل تقسيم تنظيمى يتناسب مع المنظمة وأساليب العمل، حيث يضطلع بمسئوليات تطوير النظم والنماذج بما فى ذلك نظم ونماذج التقارير الخاصة بكفاءة العاملين.

٧- تطبيق جيد لنظم الحوافز.

٨- دراسة وتقييم التجارب الناجحة داخل المؤسسات الإدارية العامة والتوصية بتعميم أفضل هذه التجارب على مستوى القارة. .

مراجعة وتقييم تكلفة البرامج للمشروعات الاستثمارية القومية والخاصة

تركز الإدارة فى سعيها لتخفيض فترة تنفيذ المشروع واتخاذ القرار السليم عند دراستها على علاقة الوقت بالنفقات فقط كما يجب أن تأخذ فى اعتبارها أثر التغيرات الفنية والتنظيمية والبشرية، وأثرها فى زيادة الموارد المستخدمة فى تنفيذ أنشطة المشروع بعد مستوى معين

لا سيما إن ترتب على ذلك آثار سلبية على أوجه المشروع، هذا فضلا عن إمكانية الإدارة الوصول إلى القرار الأمثل للوقت المطلوب تنفيذ المشروع خلاله والذى تتوفر فيه درجة من المتوسط بين النفقات الزائدة إذا ما اقتصرت فترة المشروع إلى حد كبير، وذلك من خلال التخطيط للأنشطة فى ظل بيرت كما يلى[1]:

أولاً: تحليل وقت وتكلفة إتمام المشروع فى الحالة العادية: حيث

. يتم رسم شبكة الأعمال كما هو متبع.

. يتم تحديد الوقت المتوقع لكل نشاط- حيث يطلق على الوقت فى هذه الحالة بالوقت العادى- Normal Time كما أن تقدير الوقت عند النقطة التى تمثل الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لأداء النشاط «من عمالة- خادمات- آلات.....».

. يتم تحديد تكلفة إتمام المشروع وتسمى هذه التكلفة بالتكاليف العادية Normal Cost المرتبطة بتنفيذ نشاط ما فى الوقت العادى وتشمل تكاليف أداء جميع أنشطة المشروع وليس تكاليف الأنشطة الحرجة فقط.

. تحديد المسار الحرج على الشبكة.

ثانياً: تحليل وقت وتكلفة إتمام المشروع فى حالة الإسراع:

إن شبكة بيرت للنفقات تقوم على أساس تخصيص كل نشاط على حدة بمنطق أن الشخص المسئول عن أداء النشاط يجب أن يكون مسئولاً فى ذات الوقت عن تكلفته.

وتطبيق هذا المنطق يجعل فى الإمكان حصر التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المقدرة، ومن ثم يتم البحث عن بدائل مختلفة لتقصير فترة إنهاء المشروع لأعماله وذلك بفحص الأنشطة المختلفة على أن يتم تحديد وقت النشاط وتكلفته فى حالة الإسراع وفقاً لكل بديل، ويطلق على بدائل الوقت والتكلفة فى هذه الحالة وقت الإسراع وتكلفة الإسراع.

وقت الإسراع Crash time

هو الحد الأدنى الممكن من الوقت الذى يخطط للنشاط أن يتم خلاله ونصل إلى هذا الوقت عادة بزيادة الموارد المخصصة لأداء النشاط «موارد إضافية».

تكلفة الإسراع Crash cost

هى التكلفة التى يتحملها المشروع نتيجة لتنفيذ النشاط فى أقل وقت ممكن، وهذه التكلفة عادة ما تكون أعلى من التكاليف العادية بسبب تحمل:

. زيادة فى أجور العاملين الإضافية.
. زيادة فى التسهيلات الإضافية.
. زيادة فى قيمة الخامات والموارد الإضافية.
. أخرى.

إعـــداد
عبد السيد صبرى عبدالسيد
وكيل مدير التنظيم والإدارة بسوهاج

وبناء عليه يتم حساب ميل التكلفة لكل بديل ولكل نشاط وفقاً لما يلى:

$$\text{ميل التكلفة} = \frac{\text{تكلفة الإسراع - التكلفة العادية}}{\text{الوقت العادى - وقت الإسراع}}$$

أى أن ميل التكلفة لأى نشاط يعادل الزيادة فى تكلفة النشاط مقسومة على النقص فى وقت النشاط.

ثالثاً: مفهوم وعناصر التكاليف البيئية

. مفهوم التكاليف البيئية

هى النفقات التى تتحملها الشركات نتيجة التزامها بتطبيق مجموعة من الأنشطة التى من شأنها حماية البيئة من أضرار عناصر التلوث البيئى. علماً بأن النفقات البيئية: تشير إلى كافة المصروفات التى تتحملها الشركة مقابل القيام بمسئولياتها القانونية بالحفاظ على العناصر من أضرار التلوث البيئى وتحقيق معدلات النمو المستهدفة والتنمية المستدامة.

.عناصر التكاليف البيئية

تتضمن التكاليف البيئية مجموعة من العناصر التى تتحملها مقابل ما يلى:

١- تخفيض أو الحد من الفاقد أو الإهدار فى الخامات ومواد التصنيع والإنتاج وهى تمثل تكاليف إجراء تعديلات على أسلوب مناولة الخامات بغرض تخفيضها، وضياعها، ويتحقق بالطبع عائد اقتصادى نتيجة الوفر المحقق فى استخدام تلك الخامات.

٢- تخفيض استهلاك الطاقة والقوى المحركة:

حيث يترتب على حدوثها تخفيض فى استهلاك الطاقة المحركة نتيجة التعديلات فى أسلوب الإنتاج والتكنولوجيا الخاصة بالتصنيع وتخفيض كمية الطاقة والقوى المحركة المستهلكة أو قد يتم استبدال الوقود

مراجعة وتقييم تكلفة البرامج للمشروعات الاستثمارية القومية والخاصة

السائل والكهرباء بالغاز الطبيعي.

٣- تخفيض استهلاك المياه.

٤- الحد من المخلفات الصلبة وإعادة تدويرها.

٥- التكاليف التى تتحملها المنشأة نتيجة الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية.

٦- قيمة قسط التأمين الذى تتحمله الشركة لمقابلة المخاطر البيئية.

رابعاً: تحليل تكاليف أو نفقات الأداء البيئى:

يمكن تحليل نفقات الأداء البيئى من زوايا متعددة على النحو التالى:

١- من حيث أسباب حدوثها وتحملها: ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يلى:

١/١ نفقات تحدث لأسباب قانونية:

تتمثل فى التضحيات التى تتحملها المنشأة لأسباب متعلقة بالقوانين والتشريعات البيئية التى تفرض على المنشآت لأجل حماية البيئة. وتسمى هذه النفقات بتكاليف التوافق مع القوانين والتشريعات مثل التضحيات المرتبطة بمعالجة وتصريف النفايات.

١/٢ نفقات تحدث لأسباب اجتماعية وحضارية:

تتمثل فى التضحيات التى تتحملها المنشأة لتلبية رغبات المستهلك فى استخدام منتجات غير ضارة، أو منتجات صديقة للبيئة. يسهل التخلص منها ويسهل تداولها وإعادة تدويرها، مثل تكاليف اختيار خامات صناعية.

٢- من حيث المدى الزمنى للانتفاع بالتكاليف:

تنقسم هذه النفقات إلى مجموعتين هما:

١/٢ نفقات بيئية رأسمالية:

تشمل النفقات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنافع الاقتصادية التى تحققها المنشأة فى المستقبل من خلال زيادة قدرة الأصول الأخرى التى تملكها المنشأة أو تحسين سلامتها وكفاءتها أو من خلال منع أو خفض التلوث البيئى نتيجة لعمليات تتم فى المستقبل مثل تكاليف إنشاء محطات لمعالجة مياه المصانع وإعادة استخدامها أو قبل صرفها فى الأنهار والبحار.

٢/٢ نفقات بيئية جارية:

مثل تكاليف تشغيل وصيانة التجهيزات الرأسمالية المرتبطة بالبيئة، تكاليف القياسات والفحص للمدخلات والمخرجات، تكاليف معالجة النفايات، الغرامات والجزاءات المترتبة على عدم الالتزام بالنظم البيئية.

٣- من حيث النفقات البيئية بدورة حياة المنتج: وتنقسم إلى ٣ مجموعات هى:

١/٣ نفقات بيئية قبل الإنتاج:

وتشمل جميع التضحيات التى تتحملها المنشأة فى مرحلة ما قبل الإنتاج أو تشغيل النظام.

وتشمل:

أ) تكاليف التجهيز وتصميم المنتج.

ب) تكاليف تحديد العمليات المناسبة لتحقيق جودة الأداء البيئى.

ج) تكاليف تحديد وتوصيف المدخلات.

د) تكاليف وتقويم بدائل تجهيزات وإجراءات حماية البيئة.

٢/٣ نفقات بيئية دورية خلال مراحل التشغيل:

تتضمن النفقات التى تتحملها المنشأة خلال مراحل إنتاج وتسويق المنتج لأجل تحسين مستوى الأداء البيئى مثل:

- تكاليف الفحص والقياس والتقويم.
- تكاليف تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات المرتبطة.
- تكاليف متعلقة بتحسين الأداء البيئى. . تكاليف إزالة الأضرار أولا بأول.

٣/٣ تكاليف بيئية بعدية:

تشمل التضحيات المؤكدة والمحتملة الحدوث مستقبلاً والمترتبة على مستوى الأداء البيئى للمنشأة مثل: تكاليف معالجة النفايات والتخلص منها/ تكاليف إحلال خزان مواد خطرة/ تكاليف فك أجهزة ومعدات البيئة انتهى الغرض منها/ تكاليف التوافق البيئى والالتزام بالتشريعات البيئية.

٤- من حيث ارتباط النفقات بأنشطة الأداء البيئى:

يمكن تقسيم الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة وتحسين مستوى الأداء البيئى للمنشأة كما يلى:

١/٤ الأنشطة التى تهدف إلى رقابة الأداء البيئى والعمل على حدوث أضرار بالبيئة وتشمل جميع التضحيات التى تتحملها المنشأة لأجل منع أو تقليل الآثار الضارة للبيئة والمترتبة على أداء المنشأة لأنشطتها المختلفة وتنقسم إلى:

أ) تكاليف المنع:

تشمل تكاليف الأنشطة التى تقوم خصيصاً للعمل على تجنب حدوث آثار سلبية على البيئة، سواء فى مراحل ما قبل الإنتاج أو فى مراحل الإنتاج والتعبئة والتسويق حتى وصول المنتج للمستهلك.

ب) تكاليف أنشطة القياس والتقويم:

تتمثل فى تكلفة الأنشطة التى تهدف إلى متابعة المصادر المختلفة للأضرار البيئية وقياسها والتقرير عنها أولا بأول.

٢/٤ الأنشطة التى تعمل على معالجة الأضرار البيئية التى لم تنجح: تتمثل فى التضحيات التى تتحملها المنشأة بهدف إزالة وعلاج الأضرار البيئية التى تنتج عن أنشطة المنشأة، ويتضمن هذا النوع من التكاليف نوعين:

أ) تكاليف صريحة:

هى التى تتحملها المنشأة لعلاج الآثار البيئية الضارة مثل التعويضات/ الغرامات/تكاليف الرعاية الصحية الزائدة.

ب) تكاليف غير صريحة:

تتمثل فى التضحيات التى تتحملها المنشأة نتيجة نقص الكفاءة الإنتاجية للعمال بسبب الأمراض من جراء التلوث/ بالإضافة إلى تعويضات العاملين. هذا بالإضافة إلى التكاليف الضمنية المترتبة على ضعف مستوى الأداء البيئى للمنشأة والتضحيات المترتبة على تأثير سمعة المنشأة ونقص حصتها فى السوق وانخفاض مقدرتها التنافسية من جراء عدم تحقيق مستوى الأداء البيئى المناسب.

المبحث الخامس

تقييم أسلوب بيرت

أولاً: مزايا أسلوب بيرت

يمكن إجمال مزايا أسلوب بيرت فيما يلى:

١- يساعد الإدارة فى عمليات التخطيط الشامل للمشروعات الضخمة والمعقدة وذلك

عن طريق تكوين صورة متكاملة واضحة عن المشروع فى إجماله والأنشطة المتتابعة التى تكونه، مما يؤدى إلى التنسيق والفهم المشترك بين الأقسام والإدارات المختلفة المسئولة عن تنفيذ المشروع وأنشطته المختلفة حيث إنها تكون الأفراد الرئيسية للعمل ككل.

٢- التوصل إلى جدولة واقعية للأنشطة المختلفة وما تتطلبه من موارد كما أنها تحدد الأنشطة الحرجة التى تحتاج إلى تركيز من جانب إدارة العمليات الإنتاجية من حيث التخطيط والجدولة، حيث تساعد الإدارة للاهتمام بنقاط الاختناق فى المشروعات ومن ثم تفادى المشكلات قبل وقوعها.

٣- توفر أساس لتقييم الخطط والبدائل المختلفة من حيث الوقت والتكلفة على أساس دراسة تقديرات الوقت والنفقات بما يمكن الإدارة من متابعة التقديرات فى أجزاء ومراحل المشروع، حيث يمكن للإدارة فحص التطور الخاص بالوقت والنفقات الفعليين بالنسبة للتقديرات التى سبق وضعها هذا مع زياده قدرتها على تحليل الانحرافات وآثارها المتوقعة بالنسبة للمشروع.

٤- يساعد بناء خريطة شبكة الأعمال على إظهار المشاكل الرئيسية فى المشروع.

٥- يساعد الأسلوب على إعادة تخطيط المشروع إذا زاد زمن المسار الحرج عن الزمن المرغوب فيه، وذلك مع تركيز الموارد على الأنشطة الحرجة بمجرد بدء المشروع.

٦- يمكن استخدامه لتزويد جهة الإدارة بتقارير دورية عن مركز المشروع وعن أى تغيرات تحدث فى المسار الحرج.

٧- يظهر أسلوب بيرت الأنشطة التى تقترب جداً لأن تكون حرجة عن طريق إظهار تلك الأنشطة التى تتضمن كمية صغيرة جداً من الطاقة العاطلة.

٨- يأخذ أسلوب بيرت فى اعتباره قيود الموارد ويتابع التكلفة والزمن فى المراحل المختلفة من تنفيذ المشروع.

٩- ينقسم هذا الأسلوب المشروع إلى مجموعة متوالية من الأحداث.

١٠- يرتب هذا الأسلوب الأحداث فى تتابع منطقى من حيث وقوعها وعلاقتها بأحداث أخرى كشبكة تخطيطية على شكل أسهم وعقد.

١١- يحدد هذا الأسلوب المسارات لتتابع الأحداث.

ثانياً: عيوب أسلوب بيرت :

يمكن بلورة عيوب هذا الأسلوب فيما يلى:

١- ارتفاع تكلفة استخدام أسلوب شبكات الأعمال مما يقصر فائدة الاستخدام على التنظيمات الكبيرة.

٢- يحد من إمكانية استخدام الأسلوب فى الوحدات التنظيمية الصغرى التى لا يستطيع تحمل ارتفاع نفقات التطبيق أو إعادة تخطيط أعمالهم بما يتمشى مع الأسلوب العلمى فى التطبيق.

٣- يصعب تطبيق الأسلوب فى حالة المشروعات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة، وذلك عند حساب الوقت والتكلفة فى جداول بيرت يدوياً، حيث يتطلب الأمر استخدام حاسبات إلكترونية الأمر الذى قد لا يتاح لهذه المشروعات ذلك فى جميع الأوقات.

٤- يقوم أسلوب شبكات الأعمال على عدة افتراضات التى لا يتوقع توافرها فى جميع الحالات الأمر الذى يحد من إمكانية استخدامه، ومن أهم هذه الافتراضات:

١/٤ افتراض أن أى مشروع يمكن تقسيمه مقدماً وقبل التنفيذ إلى عدد من الأنشطة المستقلة لكل منها بداية واضحة ونهاية محددة.

٢/٤ افتراض المعرفة الدقيقة والمنطقية الكاملة لعلاقات التتابع بين الأنشطة بشكل يجعل فى الإمكان ترجمتها فى شبكة مقدماً.

٣/٤ افتراض المقدرة على تقدير الوقت المتوقع لكل نشاط مقدماً وبدقة.

٤/٤ النفقات تتناسب خطياً مع فترة استمرار النشاط.

٥- يفرض أسلوب بيرت على المخطط أن يحدد بالتفصيل مجموعة الأنشطة التى يتكون منها المشروع وأن يقرر أزمنتها ومتطلبات تتابعها.

٦- صعوبة تقدير زمن إنجاز الأنشطة المختلفة، مما يؤثر على قيمة خريطة شبكة الأعمال الأصلية والمسار الحرج.

٧- لا يأخذ أسلوب بيرت فى الاعتبار الموارد المطلوبة فى المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع.

٨- تكمن المشكلة فى أزمنة النشاط العشوائية أن المسار الحرج «المحقق فعلاً» قد يختلف عن المسار الحرج «المتوقع» وهنا تتم معالجة ذلك باستخدام أسلوب المحاكاة حيث يتم تقدير احتمالات تأخذ فى الاعتبار تنفيذ المشروع.

الهوامش

المصادر:

(1) p.G.moore "basic operational rescarch" london sirisac pitman & sons ltd, 1968 PP25.22.

(2) van der veen. "intraduction tothcary of operational Rescarch" Gloeilampernl abrickaen. End haven 1976 pp 16.

(٣) إسماعيل إبراهيم جمعة/ زينات محمد محرم/ فتحى رزق السوافيرى، بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات مع تطبيقات على الحاسب (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣) ص ٣٣٥- ٣٣٦.

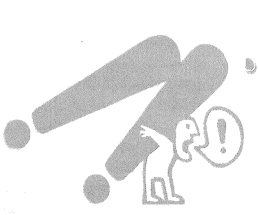
(٤) حسين شرارة/ عايدة نخلة/ أسامة فريد/ عمرو الأتربى، مقدمة فى بحوث العمليات (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩) ص ٢٢٢-٢٢٨.

(٥) حسين شرارة/ عايدة نخلة/ شامل الحموى/ أسامة فريد/ عمرو الأتربى/ مدحت عبدالعال، مقدمة فى بحوث العمليات (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠) ص ١٩٦-٢٠٣).

١- محمد صالح الحناوى، بحوث العمليات فى مجال الإدارة (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٢) ص ٢٠٩.

٣- لطفى لويز سيفين، بحوث العمليات: المنهج الكمى لاتخاذ القرارات (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية،١٩٧٧) ص ٦٢٧.

نحن لا نعترض و لكن .. لنا وجهة نظر



لقد عكفت طويلا قبل أن أكتب فى هذا المجال ووجدت نفسى أجلس فى أكثر من موقع، فأى موقع أكتب له.. فهناك طالبى الثقافة القانونية وهناك طالبى المعرفة وهناك طالبى التخصص وهناك طالبى الأدوات التى تساعدهم فى التنفيذ والرقابة وهناك أساتذتنا الكبار وقد حسبت لكل موقع من هذه المواقع حسابه ومن هنا فإن ما يكتب فى هذا المجال بالتحديد هو لتنمية القدرات والإنماء الفكرى فلا مياه نقبل أن تكون راكدة ولا نهر نقبل أن يكون بلا تدفق فى العطاء.

الموضوع: مدى أحقية العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحى فى الاحتفاظ بالمكافآت الشاملة التى كانوا يتقاضونها وذلك عند تعيينهم فى وظائف دائمة.

قامت الهيئة العامة للتأمين الصحى بتعيين أطباء وأمناء مخازن وصيارفة بالمكافأة الشاملة ثم أصدرت قرارات بتعيينهم فى وظائف دائمة ومنحتهم بداية الأجر المقرر لدرجة وظائفهم، فتقدم أحدهم بطلب التمس فيه احتفاظه بأجره الذى كان يتقاضاه أثناء فترة عمله بالهيئة بعقد مؤقت وبعرض الموضوع على وزارة الدولة للتنمية الإدارية انتهت بكتابها رقم ٤٥٧ ش بتاريخ ٢٠٠٢/١/٢٠ إلى احتفاظ العامل المذكور بأجره الذى كان يتقاضاه أثناء عمله بعقد مؤقت عند تعيينه فى درجة دائمة، كما عرض ذات الموضوع على إدارة الفتوى لوزارة الصحة وملحقاتها فانتهت أيضا بفتواها المؤرخة ٢٠٠٢/١٢/٩ ملف رقم ٥٨٩/٢٤/٣ إلى أحقية العامل المذكور فى الاحتفاظ بأجره الذى كان يتقاضاه قبل تعيينه بوظيفة دائمة ونفاذا لهذا الافتاء قامت الهيئة بإعادة تسوية مرتب المذكور والحالات المماثلة لحالته مما نتج عنه تباين ومفارقات كبيرة فى المرتبات بين من احتفظوا بقيمة مكافآتهم الشاملة وبين أقرانهم ممن هم أقدم منهم فى التخرج ومدة الخبرة والذين تظلموا من ذلك وإزاء هذا الخلاف فى الرأى عرض الموضوع على الجمعية العمومية.

وقد عرض الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ٦ من أبريل سنة ٢٠٠٥م الموافق ٢٧ من صفر سنة ١٤٢٦هـ، فتبين لها أن المادة (١) من مواد إصدار لائحة نظام العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحى الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٨ تنص على أن «تسرى أحكام النظام المرافق على العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحى وتسرى أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار إليه «الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة» فيما لم يرد به نص خاص فى هذا النظام وتنص المادة (٢٨) من ذات اللائحة على أن «يحدد أجر العامل عند تعيينه ببداية مربوط الدرجة التى يعين فيها، ويستحق هذا الأجر من تاريخ تسلمه العمل، ويجوز تحديد

إعداد محاسب:
إبراهيم محمد زيدان
وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزي للمحاسبات

الأجر بداية المربوط فى الحالات التى تزيد فيها مدة خبرة العامل الزمنية على المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة..

كما استعرضت الجمعية العمومية أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فتبين لها أن المادة (١) منه تنص على أن يعمل فى المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين بالدولة بالأحكام الواردة بهذا القانون وتسرى أحكامه على:-

١- .... ٢- العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم، ولا تسرى هذه الأحكام على العاملين الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين والقرارات........ وأن المادة (٢٥) تنص على أن يستحق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة طبقا لجدول الأجور رقم (١) المرافق لهذا القانون، ويستحق العامل أجره اعتباراً من تاريخ تسلمه العمل.

واستثناء من ذلك إذا أعيد تعيين العامل فى وظيفة من مجموعة أخرى فى نفس درجته أو فى درجة أخرى احتفظ له بالأجر الذى كان يتقاضاه فى وظيفته السابقة، كما يسرى هذا الحكم على العاملين المعينين بمكافآت شاملة عند تعيينهم فى وظائف دائمة.

واستظهرت الجمعية العمومية مما تقدم - وحسبما استقر عليه إفتاؤها - أن المشرع بموجب نص المادة (١) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قصر نطاق سريان أحكامه بالنسبة للعاملين بالهيئات العامة على ما لم يرد به نص فى اللوائح الخاصة بهم، بما مقتضاه ولازمه أن يتم تطبيق الأحكام الواردة فى اللوائح الداخلية الخاصة بشئون العاملين فى تلك الهيئات والتى قد تختلف فى بعض تفصيلاتها عما تطبق

نصوص اللائحة ولا تسرى أحكام قانون العاملين بوصفه الشريعة العامة فى شئون التوظيف إلا فى حالة خلو اللائحة من نص يحكم المسألة المعروضة وبما لا يتعارض مع أحكامها، وهذا هو ما أكده قرار رئيس الجمهورية ٣٠ لسنة ١٩٦٨ بإصدار لائحة نظام العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحى حين نص على سريان أحكامها على العاملين بالهيئة وسريان أحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة فيما لم يرد به نص خاص فيها.

ولما كانت المادة (٢٨) من لائحة العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحى قد أفردت قانونا خاصاً وشاملا نظمت فيه تحديد المعاملة المالية للعامل المعين تعيينا جديدا جعلت الأصل فيه استحقاقه لبداية مربوط الدرجة المعين عليها واتبعته باستثناء إجازات مع تحديد الأجر بما يجاوز بداية مربوط الدرجة وذلك فى حالة وحيدة بعينها وهى التى يكون فيها للعامل مدة خبرة تزيد على المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة، على حين أن المشرع فى قانون العاملين المدنيين بالدولة استن فى المادة (٢٥) أصلا عاما من مقتضاه استحقاق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر للدرجة الوظيفة المعين عليها طبقا لجدول الأجور ثم اتبع ذلك باستثناء وهو الاحتفاظ بالأجر السابق إذا كان يزيد بداية أجر درجة الوظيفة ولم يجاوز نهايتها وكانت مدة الخدمة متصلة وبسط الحكم على ثلاث آلات مغايرة لما نصت عليه المادة (٢٨) سالفة البيان الأولى يتعلق بإعادة تعيين العامل فى وظيفة من مجموعة مغايرة للمجموعة التى يعمل بها وحالة إعادة تعيين العامل السابق بالوحدات الاقتصادية والمعامل بنظم خاصة فى الوحدات التى يسرى عليها أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والحالة الأخيرة هى تعيين العامل الذى كان معيناً بمكافآت شاملة فى وظيفة دائمة، ومن ثم يكون التنظيم الخاص الذى أوردته المادة (٢٨) من اللائحة المشار إليها هو الواجب التطبيق على العاملين المعروض حالتهم على الهيئة دون حكم الفقرة الأخيرة من المادة (٢٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه.

لذلك انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم أحقية العاملين المعروضة حالاتهم فى الاحتفاظ بالأجر الذى كان يتقاضاه كل منهم فى وظيفة دائمة طبقا لنص المادة (٢٨) من لائحة نظام العاملين بالهيئة.

إلا أن هناك وجهة نظر فى هذا الموضوع

١- أوردت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ١٩٩٧/٥/٢١ ملف «٨٦/٤/١٣٥٣» أن فكرة النظام المتكامل الذى يمنع من تطبيق أحكام نظام عام من خارجه لما لم يتعرض له من أحكام فرعية لا تصدق إلا فى حالة العلاقة بين القانون واللاحق والقانون السابق، إذ يفيد فى هذه الحالة نسخا كليا ضمنيا للقانون السابق. أما بالنسبة إلى العلاقة بين الخاص والعام من القوانين والنظم فإنها علاقة تقوم بين نظامين قائمين معا والتنظيم الخاص يورد ما يناسب الخصوص من أحكام تاركا غيرها محكوما بالتنظيمات العامة «والقول بغير ذلك يقطع تماما أية إمكانية لتطبيق أحكام قوانين العاملين على أى من النظم الخاصة بالقضاء أو الجامعات أو الجيش أو الشرطة أو السلك الدبلوماسى ومن هذا يتبين أن ما ورد بالقرار الجمهورى رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٨ بشأن الموضوع المثار لا يعتبر فى ضوء فتوى الجمعية المشار إليها تنظيما قانونيا خاصا وشاملا يمنع استدعاء النص المناسب من الشريعة العامة.

٢- قصر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ «الشريعة العامة» نطاق سريان أحكامه بالنسبة للعاملين بالهيئات العامة على ما لم يرد به نص فى اللوائح الخاصة بهم والتى قد تختلف فى بعض تفصيلاتها عما نص عليه قانون العاملين لكى تلبى الاحتياجات الخاصة بكل هيئة حسب ظروف وطبيعة العمل بها وفى هذه الحالة تطبق أحكام اللائحة ولا تطبق أحكام الشريعة العامة إلا فى حالة خلو اللائحة من نص يحكم الحالة المعروضة وهذا الأمر لا خلاف عليه، ولكن ما ورد بالمادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها لم يكن تقرير بعض التفصيلات التى تقتضيها ظروف وطبيعة العمل بها ولكن لم تتعرض اللائحة فى هذه المادة للمسألة المعروضة وهى مدى احتفاظ العامل المعين بمكافأة شاملة بتلك المكافأة لدى تعيينه بوظيفة دائمة.

٣- إن المادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها حددت المعاملة المالية للعامل المعين تعيينا جديدا وجعلت الأصل فيه استحقاقه لبداية مربوط الدرجة المعين عليها وهذا المبدأ ورد بالمادة ٢٥ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليها، أما ما ورد بالمادة ٢٨ من اللائحة بشأن تحديد أجر بداية التعيين عند وجود مدة الخبرة فى الاعتبار فهو أحد مبادئ القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ «الشريعة العامة» حيث نص بالمادة رقم ٢٧ منه على احتساب مدد الخبرة وخاصة أن أحكام المادة ٢٧ المشار إليها أصبحت وجوبية بصدور القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ وعلى ذلك فإنه بالنظر للمادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها يتبين أنها احتوت على حكمين هما الأجر عند التعيين والنظر فى مدد الخبرة والحكم الأخير لا يعتبر بهذا المفهوم استثناء لأنه يحاكى المادة ٢٧ المشار إليها التى استن المشرع بها أصلا عاما لمعالجة مدد الخبرة.

٤- إن الكادر أو القرار أو اللائحة الخاصة يجب أن يكون حريصا على تطبيق الأحكام العامة التى تعود على العاملين بهذه الكادرات والقرارات واللوائح بالنفع والفائدة مع الأخذ فى الاعتبار مراعاة معايير استدعاء أحكام الشريعة العامة، وبالنظر للمسألة المعروضة نجد أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ «الشريعة العامة» حدد بنص واضح يفيد بسريان حكم المادة ٢٥ منه على المعينين بمكافآت شاملة وذلك باحتفاظهم بالأجر الذى كانوا يتقاضونه إبان عملهم بالمكافأة الشاملة وليس هذا فقط بل صدر بشأن العاملين بمكافآت شاملة القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠م بإضافة فقرة ثانية للمادة ٢٣ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لإجازة تعيينهم على درجات دائمة بالشروط الواردة بتلك الفقرة مما يعطى انطباعا على حرص المشرع للحماية والعمل على استقرار هذه الفئة من العاملين، فإذا كان القانون العام قد أولى كل هذا الاهتمام بهذه الفئة من العاملين فإنه يكون من المناسب استفادة العاملين باللائحة المشار إليها من مبدأ الاحتفاظ بالأجر الذى كانوا يتقاضونه لدى عملهم بالمكافأة الشاملة نزولا لرغبة المشرع وتحقيقا لمبدأ المساواة.

٥- إن احتفاظ المعينين بالأجر الذى كانوا يتقاضونه لدى عملهم بمكافآت شاملة طبقا للمادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يدخل فى نطاق تطبيق الأثر المالى لدى تعيين العاملين بمكافآت شاملة على درجات دائمة وقد قدر المشرع أن هذا الأثر المالى له ما يبرره من حيث الاستقرار فى دخل العامل وبالتالى الأسرة التى يعولها ولم يكن غافلا عن جميع الآثار المترتبة على ذلك الاحتفاظ ومنها ما أثاره بعض العاملين بالهيئة ومن ثم فإنه لا يوجد ما يمنع من تطبيق أحكام المادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لأن ذلك لا يتصادم مع معايير استدعاء نصوص الشريعة العامة لتطبيقها على الكادر أو القرار أو اللائحة الخاصة.

هذا بالإضافة إلى أن الأجر الذى كانوا يتقاضونه لدى عملهم بالمكافأة الشاملة كان مقدرا وفقا لما ارتأته الهيئة.

وأخيرا نحن لا نعترض ولكن.... نعرض وجهة نظر.

ورقة عمل عن

تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

يمثل العنصر البشرى أهم مدخلات النظام الانتاجى والخدمى وأعظم القوى المؤثرة فى تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ويعتبر من أهم مواردها. وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يعنى أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاما، وذلك من خلال برامج التنمية البشرية وتوفير البيئة والمناخ التنظيمى الملائم والتوجيه السليم للأنشطة ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة. ولقد تميزت الحياة الوظيفية للفرد فى الماضى القريب بالبساطة والسهولة، حيث أنها لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفى معين، يعد نفسه من أجله بالحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل فى منظمة معينة يرتقى فى السلم الإدارى من خلالها، ثم بعد ذلك ينهى خدمته عند سن المعاش.

إلا انه فى السنوات الأخيرة حدثت بعض المتغيرات البيئية والمعاصرة مثل التقدم التكنولوجى والعولمة وتنوع المهارات المطلوبة وتنوع قوى العمل وغيرها والتى أدت إلى إحداث تغير وتأثير فى هذا النموذج المستقر.

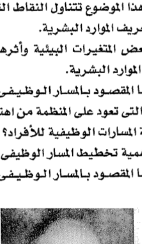
فالموارد البشرية هى أول من يتأثر بتلك المتغيرات التى تحدث، ومن ثم كان لزاما على المنظمات أن تواجه هذا الأمر من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها، أو من خلال تبنى سياسات وممارسات جديدة.

وفى هذا الإطار فقد ظهر مفهوم جديد وهو تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية والذى لاقى اهتماما كبيرا لدى المنظمات، حيث يتم البحث الواقعى فى الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفى الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن وضمان الإنتاجية والرضا عن العمل فى المستقبل.

كما أنه ليس فقط يساعد الفرد على مواجهة التغير السريع والتكيف فى مجالات الأعمال المختلفة ولكنه أيضا يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ليصبح الوسيلة التى يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.

وبذلك تكون عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية ليست نشاطا مختلفا عن أنشطة الموارد البشرية، ولكن مفهوم متكامل يربط بين برامج الموارد البشرية القائمة بالفعل، حتى يسمح لهذه البرامج أن تدعم النمو والتطور الفردى والتنظيمى، ويجعله أداة من أدوات جودة الإدارة بمساهمته فى إنجاز أهداف المنظمة مما يؤكد أهمية تقديم ورقة عمل حول هذا الموضوع تتناول النقاط التالية:

- تعريف الموارد البشرية.
- بعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية الموارد البشرية.
- ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفى.
- ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفى.
- تطوير المسار الوظيفى.
- دور الفرد والمنظمة فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية.
- جودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.



إعداد

عماد نور الدين بكرى

باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تعريف الموارد البشرية:

المقصود بالموارد البشرية هو اعتبار الأفراد فى المنظمة أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظومة، بذلك يصبح الأفراد موردا من موارد المنظمة.

فالمورد البشرى، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته التى بدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكى يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية. وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هى المكونات المهمة لهذا المخزون. ومن ثم ينبغى على المنظمة أن

تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

١- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما تتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد فى وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفى وتحقيق الذات.

لذلك، فإن الفرد الذى يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المنظمة.

إن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها، ولكنها تعنى أكثر من هذا، فهى عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارات واتجاهات مطلوبة للمنظمة، مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المتغيرة.

بعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

١- العولمة وهى تعنى عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يساعد على حرية التبادل التجارى والثقافى وحرية الاستيراد والتصدير مما يوجب اكتساب الأفراد العاملين ببعض المهارات اللازمة لهذا المتغير وهى:

١/١: اللغة... لأن اللغة هى أساس الاتصال وبالتالى تعد عاملا أساسيا فى نجاح الفرد فى بيئة العمل الدولية.

٢/١: فهم ثقافة الآخرين... أى فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين السائدة لديهم.

٣/١: الاتصال وبناء الاستراتيجيات وفرق العمل... فهذه المهارات هامة لنجاح الأعمال فى بيئة العمل الدولية.

٢- التنوع فى مزيج القوى العاملة حيث اختلاف الأفراد العاملين فى العمر أو الجنس أو التعليم بما يؤدى إلى اختلاف فى مستوى المهارات والتى تتطلب مزيدا من الصقل أو التنمية:

١/٢: أما الأفراد كبار السن... فهم يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية جديدة من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناقصة أو المختلفة.

٣- الاتجاه إلى اللامركزية وذلك لضرورة سرعة الاستجابة إلى تلبية احتياجات العملاء، بما يتطلب مشاركة الأفراد خاصة فى المستويات الإدارية الأدنى، فى اتخاذ القرارات، لذلك لابد من تنمية بعض المهارات مثل «مهارات التفاوض - الإدارة بالمشاركة - تمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية اتخاذ القرارات».

٤- الاتجاه إلى التصغير مثل تقليل عدد المستويات الإدارية، تقليص حجم العمالة الزائدة عن الحاجة، إدماج بعض الوحدات أو إلغائها وذلك يتطلب تدريب الأفراد الباقين فى العمل على:

١/٤: اكتساب مهارات جديدة تتطلبها الطبيعة المتغيرة للأعمال، أو الممارسات الجديدة التى طبقتها المنظمة.

٢/٤: تقديم برامج التدريب التحويلى والذى يتطلبه نقل الأفراد من بعض الأقسام التى بها فائض.

٣/٤: تقديم برامج التدريب الخاصة بتخفيض حدة مقاومة ورفض الأفراد للتغير.

٥/٤: تقديم بعض البرامج لتخفيض الصراع والضغوط النفسية التى يتعرض لها الأفراد الباقون فى العمل بعد الاستغناء عن بعض زملائهم.

٥- إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة والتى تتسم بالتركيز على العميل، وهيكل تنظيمى موجه بالإنتاج، وتطبيق مبدأ «الصفحة البيضاء» أى بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلا وتتأثر الموارد البشرية فى المنظمة تأثرا كبيرا لذلك بما يتطلب:

١/٥: تقديم برامج تدريبية تفهم الأفراد معنى وسبب التغيير.

٢/٥: برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغوط التى يتعرض لها الفرد أثناء التغيير.

٣/٥: برامج تنمية مهارات الأفراد لتدعيم استخدام تكنولوجى جديد أو ممارسة جيدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

٦- تنوع المهارات المطلوبة لم تعد المهارات الفنية هى النوعية الوحيدة للمهارات التى يجب أن يكتسبها الأفراد فى مجال العمل، فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء هى محور اهتمام المنظمات.

ومن هنا ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة ومنها:

١/٦: التدريب على التعامل مع التنوع حتى يمكن تخفيض المشاكل المترتبة على تنوع مزيج القوى العاملة إلى أدنى حد ممكن بما يساعد على:

تحسين مهارات العلاقات المتداخلة - فهم الاختلافات الثقافية - تخفيض الضغوط والتوتر - تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل - تحسين المهارات الفنية - مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

٢/٦: التدريب على خدمة المستهلك أو العميل حيث أصبح إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم من خلال تقديم خدمة متميزة هو المحور الأساسى للمنظمات وخاصة الخدمية، ومن خلال محتوى البرامج يمكن للفرد المتدرب أن يعرف بعض المعلومات عن المنظمة وما تقدمه من خدمات ويتعلم أخلاقيات العمل فتتحسن أخلاقياته وسلوكياته عند التعامل مع العملاء.

٣/٦: التدريب على العمل الجماعى واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات حيث يكتسب المتدرب مهارات التحليل وحل المشكلات والمقارنة بين البدائل المحتملة.

٤/٦: برامج التعليم المستمر للأفراد مثل تنمية المهارات التعليمية لزيادة مستوى التعليم وزيادة قدرة الأفراد على مواجهة التحديات بثقة، وتقديم دروس لمحو الأمية للأفراد فى المستويات الدنيا، أو لتعليم اللغة، أو لتعليم الحاسب الآلى، أو لتعليم الاتصال وحل الصراع، وحل المشاكل.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المتغيرات البيئية والتى تؤثر تأثيرا مباشرا على الأفراد وفى مستقبلهم الوظيفى وكذلك على المنظمات وأصبح من الضرورى على كل منهم أن ينمى قدراته لإدارة وتوجيه مثل هذه التغيرات

تخطيط المسار الوظيفى كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

البيئية لصالحهم.

وتأتى عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كأحد الحلول التى تساعد المنظمات والأفراد على مواجهة هذه التغيرات.

■ ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟

يعرف المسار الوظيفى على أنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذى يمتد عبر حياة إنسان ما.

إذا فالمسار الوظيفى - هو خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن ويمر الأفراد بمراحل فى مجال حياتهم أو مساراتهم الوظيفية كل مرحلة من هذه المراحل تختلف من ناحية المهام أو الحاجات المهنية التى يواجهها الفرد عن المرحلة الأخرى.

كما أن الخبرات الوظيفية تتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، لذلك فعلى المديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفى والاختلافات فى احتياجات واهتمامات العاملين فى كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويمكن للمنظمة أن تحقق بعض المزايا من خلال تقديمها لبرنامج مخطط لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد منها:

١- التعرف على وتحديد المهارات والمواهب التى يتميز بها الأفراد، والتعرف على اهتماماتهم الوظيفية بما يسمح بوضع الفرد المناسب مع العمل المناسب لمهاراته.

٢- مساعدة الأفراد على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداما أمثل فى تنمية الفرد.

٣- تمكين الأفراد من التنمية المستمرة.

وعموما فإن تنمية المسار الوظيفى، يدعم ويقوى إدراك اختلاف الأفراد فى مواهبهم ودافعيتهم داخل العمل. فما يحفز الفرد فى العمل قد يختلف عما يحفز ويدفع فردا آخر للعمل. فمثلا قد يكون الأمان الوظيفى حافزا لفرد معين بينما تكون الخبرات الجديدة المكتسبة حافزا لفرد آخر.

وبذلك يمكن تشخيص الحاجات والطاقات المميزة للفرد، بما يسهل على المنظمة اكتشاف وتوجيه الفرد بطرق تشبع حاجاته وفى نفس الوقت تقابل الاحتياجات التنظيمية بكفاءة من خلال تحقيق التوافق بين المؤهلات الفردية مع متطلبات الوظائف المختلفة.

وفيما يلى عرض لأهمية تخطيط المسار الوظيفى وكيف يتم تطويره ودور الفرد والمنظمة فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية وكيف يمكن الحكم على جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.

■ أهمية تخطيط المسار الوظيفى إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد فى تحقيق الفعالية التنظيمية فى إدارة الموارد البشرية من خلال:

١- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.. حيث تتم مساعدة العاملين فى صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية حول الأهداف التنظيمية مما يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمنظومة.

٢- تحسين قدرة المنظمة فى جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.. فتوافر خطط برامج التنمية وتطوير المسار الوظيفى يحقق طموحات العاملين الوظيفية ويساعد على تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

٣- الحد من احباطات العاملين.. فوجود خطط وبرامج للمسار الوظيفى تؤدى إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة للعاملين.

٤- تحسين سمعة المنظمة.. إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفى، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة فى كافة المجتمعات التى قد يتواجدون فيها.

٥- تجنب التقادم المهارى.. فالتغيرات التكنولوجية السريعة تساهم فى إحداث نوع من التقادم لمهارات الأفراد فى بعض الوظائف، وتساعد برامج التطور الوظيفى فى اكساب الأفراد المهارات الجديدة التى تتناسب مع هذه المتغيرات.

■ تطوير المسار الوظيفى:

يعنى تطوير المسار الوظيفى من وجهة نظر الفرد تخطيط المسار الوظيفى وتنفيذ الخطط المتعلقة له من خلال الطرق المختلفة للتعلم والتدريب وكذا خبرات العمل.

أما من وجهة نظر التنظيم فإنه يعنى توجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتحريكهم والعمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء وأنشطة التدريب المخططة والمهام الوظيفية المحددة.

كما تقوم الإدارة بتقديم النصح والمشورة للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة لهم، والتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفى وبين حاجات المنظمة، وتنفيذ البرامج التى تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والتنظيم.

وتنطوى عملية تطوير المسار الوظيفى على بعدين أساسيين:

الأول: تخطيط المسار الوظيفى.. وهو ما يقوم به الفرد لتخطيط حياة العمل الخاصة به مثل تقييم قدراته واهتماماته والبحث عن فرص التوظيف ووضع الأهداف الوظيفية والخطط المختلفة وتنفيذها.

الثانى: إدارة المسار الوظيفى.. وهى تتعلق بالخطط والأنشطة التى تضعها

المنظمة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفى وحاجات المنظمة وتنفيذ البرامج التى تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة.

أولا: تخطيط المسار الوظيفى والتى تمر بخمس خطوات رئيسية:

١- تقييم الذات... وهو أن يتعرف الفرد على ذاته من خلال عدة تساؤلات، أى نوع من الأفراد هو؟ ما مهاراته التى يملكها؟ ما قيمه واهتماماته؟ ماذا يحب؟ ماذا يكره؟ ما نقاط قوته؟ ما حدوده؟...إلخ.

٢- تحديد الفرص الوظيفية... من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والسياسة العامة باعتبارها العوامل التى تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، ومن خلال المعلومات التى توفرها إدارات الأفراد بالمنظمات عن الوظائف من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة.

٣- وضع الأهداف... بعد ذلك يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية «قصيرة الأجل وطويلة الأجل» ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدراته وتتوافق مع تصوره الشخصى.

٤- إعداد الخطط... وهى تشمل الخطوات التى يسلكها الفرد وصولا إلى أهدافه المرجوة ويجب عليه استشارة المسئولين عنه لمساعدته فى تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، كما يجب عليه أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التى يمكن أن يكتسبها فى الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعاته طويلة الأجل.

٥- تنفيذ الخطط... وهنا يلزم أن يتسم التنظيم بالمناخ التدعيمى، وتشجيع المديرين فى كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم فى تطوير مساراتهم الوظيفية. ومن الإجراءات اللازمة التى يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء إجازته وبرامج التدريب أثناء العمل.

ثانيا: إدارة المسار الوظيفى والتى تشمل العناصر الآتية:

١- التكامل مع خطط الموارد البشرية... يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفى باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد فى المنظمة، حيث يتم تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة فى المستقبل.

وفى المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم.

٢- تصميم المسارات الوظيفية... حيث يتم جمع التوصيفات عن كل الوظائف بالمنظمة، وتصميم المسارات الوظيفية بحيث تتضمن كل وظيفة تالية فى المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة من قبل فى الوظيفة السابقة، ولذلك فإنه عندما ينقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تالية فى نفس المسار الوظيفى فإنه يحتاج لاكتساب المهارات الجديدة فقط اللازمة لهذه الوظيفة.

٣- نشر المعلومات عن المسار الوظيفى... حيث يتم إعداد كتيب وصفى يحتوى على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمنظمة لجميع الأفراد.

٤- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة... يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية وأن يتضمن الإعلان موجزا عن الواجبات الوظيفية وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمى.

٥- تقييم أداء العاملين... يساهم تقييم الأداء بدرجة كبيرة فى توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفى.

٦- تقديم المشورة فى مجال تطوير المسار الوظيفى... عن طريق:

١/٦: المدير من خلال المقابلة مع المرؤوس لمناقشة تقرير الأداء وتبادل وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفى مثل فرص التدريب وحمل مسئوليات جديدة.

٢/٦: إدارة الأفراد حيث تتوافر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، وتعريف العاملين بالأساليب الممكنة والمتاحة للتدريب والتطوير.

٣/٦: حلقات دراسية حرة متعلقة بتطوير المسار الوظيفى.. حيث يمر المشاركون بسلسلة من التدريبات تساعدهم فى تخطيط مسارهم الوظيفى.

٧- دور الخبرة العملية فى التطوير «اكتساب الفرد خبرات جديدة»... عن طريق مجموعة من الخبرات المخططة تساعد على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة. ومن أمثال التدريبات المخططة: التعيينات المؤقتة - الترقية - النقل الجانبى المؤقت وذلك لتعليم مهارات معينة.

٨- دور المدير فى تطوير المسارات الوظيفية... يكون من خلال تطوير مهارات العاملين لديه وتنميتهم وتقدمهم وعدم التحكم فى منعهم من الترقى.

٩- مراعاة ظروف العاملين... يجب مراعاة ظروف العاملين عند وضع برامج تطوير المسار الوظيفى، فلا يرقى موظف مثلا وينقل بعيدا عن مكان عائلته مما قد يسبب ضغوطا أسرية.

■ دور الفرد والمنظمة فى برامج تطوير المسارات الوظيفية... مما سبق يتضح أن دور الفرد فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية هو تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم، ومحاولة البحث عن المعلومات عن فرص التقدم الوظيفى وتحديد أهدافه المستقبلية.

أما المنظمة فهى مسئولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد فى تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفى، ويتوقف نجاح برامج المسارات الوظيفية على مدى الدعم والتأييد الذى تظهره إدارة المنظمة.

كما أن أفضل فرص تحقيق أهداف المسارات الوظيفية تتولد عندما تمتزج مبادرات الأفراد مع اتجاهات النمو أو التطوير فى المنظمة.

كما يجب عند تصميم وتنفيذ نظام التطوير الوظيفى أو المهنى أن يعكس أهداف وثقافة المنظمة وفلسفة إدارة الموارد البشرية بشأن كيفية تحقيقها حيث يمكن تزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجهات لتطوير وظائفهم، وبذلك يمكن المزج بين الأهداف الفردية،

تخطيط المسار الوظيفى كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

والتنظيمية أو بمعنى آخر الربط بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية بالطريقة التى تساهم فى تحقيق رضاء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فى ذات الوقت.

■ جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد... يمكن الحكم على جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية والتى تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفى بفاعلية، وذلك يتطلب أن تكون المنظمة:

١- مهتمة باختيار مواردها البشرية... حيث يجب اختيار أفضل فرد فى العمل، والذى تكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه فى المنظمة، وهذا يتطلب أن تتفهم المنظمة لنوعية المهن أو للمسارات الوظيفية التى تقدمها والقيم المهنية التى تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

٢- تنمية واستخدام مواردها البشرية... حيث يجب أن تساعد المنظمة أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وتدرس تخطيط المسار الوظيفى وأنظمة تقييم الأداء التدعيمية والاستشارات المهنية أو الوظيفية.

٣- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفى... حيث يتم تصنيف المستقبل الوظيفى الإدارى للعاملين إلى:

ا) حديثى التعيين... وهم الأفراد ذوى الاحتمالات العالية للترقى والتقدم الوظيفى.

ب) المتميزون... وهم الأفراد الذين يؤدون أعمالا متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار فى هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الأفراد سريعى الخطى فى مسارهم الوظيفى.

ج) المستوطنون فى العمل... وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضيا، ولكن فرصهم للترقى قليلة أو محدودة، وهم يمثلون الغالبية العظمى فى المنظمات.

د) عديمى الفائدة للمنظمة... وهم الأفراد الذين يكون أداؤهم غير مرضى، وليس لديهم فرص للترقى فى المنظمة.

وذلك يتطلب من المنظمة:

١- محاولة منع حدوث مشكلة الجمود الوظيفى.

٢- تحسين المتابعة والإشراف للاكتشاف المبكر للمشكلة عند ظهورها.

٣- علاج المشكلة بمجرد ظهورها حيث يتم مساعدة الأفراد الجامدين «المستوطنون فى العمل» على التكيف وإفهامهم أنهم غير فاشلين حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصى.

وبالنسبة للأفراد عديمى الفائدة يتم إعادة تأهيلهم عن طريق:

١/٣: إشراكهم فى ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكليفهم بمهام مميزة بما يشعرهم بالتقدير من الآخرين.

٢/٣: مناقشته فى الوظيفة التى يقوم بها والربط بين أدائه فى وظيفته والأهداف الكلية للمنظمة لما يحقق له الرضا عن وظيفته الحالية.

٣/٣: استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير الواقعية التى تساعده على أن يكون فى أفضل مستوى فى وظيفته الحالية.

٤/٣: عدم إهمال هذه الفئة من الأفراد حيث أن ذلك يؤدى إلى تفاقم وزيادة حدة المشكلة.

٤- تركيز المنظمة على توفير فرص مهنية مستقبلية عادلة ومتكافئة وتنمية أساليب عادلة للتقييم... حيث يتم تقييم الأفراد المرشحين للترقية على أساس كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل العمر والجنس أو النوع أو العنصر أو الديانة.

٥- الاهتمام بالمشاكل والمسئوليات الأسرية للفرد... ففشل المنظمة فى مساندة الفرد فى إيجاد حلول للمشاكل التى تعوق تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، قد يجعلها تفقد أفضل عناصرها البشرية.

لذلك يفضل تقديم فرص العمل نصف الوقت ودار لرعاية أطفال العاملين وذلك كمحاولة للإبقاء على الأفراد الأكفاء الذين لديهم صراعات بين العمل والأسرة.

إن فهم متطلبات العمل والأسرة التى تواجه الفرد فى المراحل المختلفة لمساره الوظيفى يتطلب من المنظمة جذب، ودفع وتحفيز والإبقاء على القوى العاملة الفعالة.

المراجع المستخدمة:

١- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - سياسة الترقى فى الوظيفة العامة ١٩٩١.

٢- مركز البحوث والدراسات التجارية- كلية التجارة - جامعة القاهرة، نظم إعداد وتهيئة القيادات الإدارية بالتطبيق على الجهاز الإدارى للدولة فى مصر، يونيو ٢٠٠٠.

٣- أ.د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين، «الدار الجامعية ٢٠٠٣».

٤- بارى كشواى، إدارة الموارد البشرية، «دار الفاروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٣».

٥- د. راوية حسن، مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، «دار الجامعية ٢٠٠٥».

الشفافية أساس نظام الإدارة فى الإسلام

أولاً المقدمة:.

لقد قمت باختيار هذا الموضوع لما هالنى عندما طالعت تقرير منظمة الشفافية الدولية بألمانيا الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١١/٦ والمتضمن مؤشر مدركات الفساد لدول العالم لعام ٢٠٠٦ وقد أحتلت فيه الدول الإسلامية المراكز الأخيرة للدول الأكثر شفافية على مستوى العالم.

وسوف نقوم بدراسة هذا الموضوع باعتباره ليس غايتنا ولكنه وسيلتنا فى الدراسة لكى نوضح للعالم أجمع أن نظام الإدارة الإسلامى عرف وطبق الشفافية فى مجال الإدارة منذ ما يقرب من ١٥٠٠ سنة لذلك ساد المسلمون الأوائل العالم القديم بأسره ليس بقوه العدة وكثرة العدد ولكن بقوه العقيدة الإيمانية وتطبيق أسس الإسلام الصحيحة.

ثانيا. عناصر الموضوع:.

أ. ماهية الشفافية الإدارية فى النظم الوضعية المعاصرة.

ب. ماهيه الشفافية فى الشريعة الإسلامية الغراء.

ج. الأسس التى يقوم عليها نظام الإدارة الإسلامى.

١. الشورى ٢. العدالة ٣. المساواة

د. الخاتمة والمراجع.

وسوف نقوم الآن بعرض وشرح كل عنصر من عناصر الموضوع على حده كما يلى:

أ. ماهية الشفافية الإدارية فى النظم الوضعية الحديثة:

تعرف بأنها «التزام الإدارة باشراك المواطنين فى إدارة الشئون العامة التى تمارسها لصالح ولحساب المواطنين وإعلان الأسباب الحقيقية والقانونية الدافعة لها وتوضيح طرق وإجراءات تزويدهم بالمعلومات الصادقة عن كافة أنشطتها وكذلك كيفية مساءلة الإدارة عن أوجه القصور وإقرار حقا عاما بالإطلاع على الوثائق الإدارية» بمعنى أبسط أن تعمل الإدارة فى بيت من الزجاج الأبيض الشفاف الذى لا يحجب عن المواطنين أيه معلومة عن الأنشطة التى تقوم بها الإدارة فى إدارة شئونهم العامة.

ب. ماهية الشفافية فى الشريعة الإسلامية الغراء:

بالبحث فى الشريعة الإسلامية عن معنى الشفافية الإدارية كما سبق تعريفها فى النظم الوضعية الحديثة وجدنا أنها سبقت كل الحضارات والنظم القديمة والحديثة فى تقرير وارساء مبدأ الشفافية كأصل عام ليس ملزما فقط للسلطة الإدارية عند إدارة شئون الرعية ولكن معناها فى الشريعة الغراء أعم وأشمل وأعمق أثرا ويشمل علاقة الإنسان المسلم بربه وعلاقته مع نفسه وعلاقته مع الغير وعلاقة الحاكم مع الرعية فلا بد أن تتسم جميع هذه العلاقات بشفافية وصدق مطلق بمعنى أن يكون مايخفيه المسلم بنفسه هو ما يبديه إلى الناس مصدقا لقوله تعالى «يأيها الذين آمنوا لما تقولون مالا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون» لأن الشفافية هنا عقيدة إيمانية وليست مطلب سياسى أو اقتصادى. وتطبيقا لذلك قال الرسول الكريم (ﷺ) «أربع من كن فيه كان منافقا خالصا ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتي يدعها إذا حدث كذب وإذا أوتمن خان.... (وكذلك قال الأمام الحسن البصرى معرفا الإيمان بأنه «ما وقر فى القلب وصدقه العمل) وبالتالى تضحى الشفافية فى جميع علاقات المسلم أمر إلهي لكى يصل المسلم الحق لدرجة الإيمان الكامل.

ت. الأسس التى يقوم عليها نظام الإدارة الإسلامى:.

لكل نظام أسس يقوم عليها ولا يستطيع القيام بدونها أبداً والأسس التى يقوم عليها نظام الإدارة فى الإسلام هى كما يلى:.

١. الشورى (ماهيتة، أساسه):.

❖ ماهيتة:.

الشورى هى استطلاع رأى الأمة أو ماينوب عنها من ذوى الخبرة للتوصل إلى أقرب الأمور للحق وتهدف إلى معرفة الرأى الصحيح وتلافى الوقوع فى الخطأ.

❖ أساسه:.

تعد الشورى أساس من أسس الحكم فى الإسلام وتجد مشروعيتها فى مصدرين هما الكتاب والسنة وذلك على التفصيل التالى:.

المصدر الأول: القرآن الكريم:.

لقد أطلق أسم الشورى على إحدى السور فى القرآن الكريم وقد نص صراحة عليها فى آيتين كريمتين هما «فاعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم فى الأمر».

«والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون» صدق الله العظيم. ولا يخف على أى مسلم الموقع المتميز للشورى فى الآية الأخيرة على وجه الخصوص.

المصدر الثانى: السنة النبوية الشريفة:.

وهى زاخرة بأقوال وأفعال تؤكد أن الرسول (ﷺ) الذى كان ينزل عليه الوحى من السماء التزم بالشورى منهجا وسلوكا وقد حض أصحابه عليها حيث قال (ﷺ) «ماخاب من استخار ولا ندم من استشار» «استعينوا على أموركم بالمشورة» أما عن الأفعال فقد ضرب (ﷺ) القدوة الحسنة حيث أنه لم يكن يقدم على أمر لم ينزل فيه وحى دون مشورة أصحابه حتى قال أبو هريرة رضى الله عنه «لم يكن أحد أكثر مشاورة لأصحابه من النبى (ﷺ) وأمثاله ذلك كثيرة منها (غزوة بدر، أحد، الأحزاب.... إلى أخره).

٢. العدالة: (ماهيتها، مصدرها):.

ـ ماهيتها:.

أن العدل عكس الظلم وهو تنفيذ لأحكام الله وحده دون غيره وهو أحد أسماء الله الحسنى وتجد مصدرها فى الكتاب والسنة وذلك على التفصيل التالى:.

المصدر الأول: القرآن الكريم:.

قال تعالى «ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون». «إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل». «ولايجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى».

المصدر الثانى: السنة النبوية الشريفة:.

وهى زاخرة بما يؤكد التزام الرسول (ﷺ) بمبدأ العدالة حتى على نفسه وآل بيته حيث قال

بقلم/ محمد عبد الغنى على

ماجستير فى القانون

الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

«إن من أحب الناس إلى وأقربهم منى مجلسا يوم القيامة إمام عال». «لا تزال هذه الأمة بخير ما إذا قالت صدقت وإذا حكمت عدلت» أما عن الأفعال فأن واقعة الصحابى سواد عندما كان (ﷺ) يسوى الصفوف أبلغ دليل على ذلك.

وعلى هدى القدوة الحسنة للرسول (ﷺ) سار الخلفاء الراشدين من بعده (ﷺ) ومن ذلك قصة الفاروق عمر مع محمد بن عمرو ابن العاص والقبطى المصرى عندما فاز عليه فى السباق، وعلى ابن أبى طالب عندما خاصم يهوديا من أجل درعه أمام قاضيه شريح فحكم ضده لصالح اليهودى فأسلم اليهودى لما رآه من عدالة مطلقة مطبقة فى الإسلام.

٣. المساواة : (تعريفها، مصدرها، صورها) : .

-- تعريفها : .

المساواة هى عدم التفرقة بين الناس على أساس اللون، الجنس، الديانة، المرتبة، المركز الاجتماعى... الخ لأن المساواة فى الإسلام عقيدة إيمانية وليست مطلب سياسى أو اجتماعى كما هو الحال فى النظم الوضعية الحديثة لأنها تجد أساسها فى الكتاب والسنة على التفصيل التالى:

-- المصدر الأول : القرآن الكريم : .

قال تعالى «يأيها الناس أنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم». «يأيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها» صدق الله العظيم.

-- المصدر الثانى : السنة النبوية الشريفة : .

وهى زاخرة بما يدل على أن الرسول الكريم كان منهجة المساواة بين جميع الناس حيث قال (ﷺ) «كلكم لأدم وأدم من تراب». «ليس لعربى فضل على أعجمى إلا بالتقوى والعمل الصالح» ويتضح من ذلك أن الإسلام قد أسقط جميع أنواع التميز العنصرى والطبقى منذ مايقرب من ١٥٠٠ سنة وقبل ظهور جمعيات حقوق الإنسان الحديثة علما بأن الحرب العالمية الثانية قامت على أساس عنصرى وهو سيادة الجنس الآرى (الجرمانى) للعالم مما أدى إلى وفاة حوالى ٤٩ مليون إنسان.

-- صور المساواة فى الإسلام: نماذج لمبدأ الشفافية الإدارية: .

الصورة الأولى : الساواة أمام القانون: .

الكل فى الإسلام أمام القانون سواء وأكبر دليل على ذلك واقعة الأميرة المخزومية التى سرقت وجاء أسامة بن زايد يتشفع لها عند رسول الله فقال (ص) قولته الشهيرة «يا أسامة أتشفع فى حد من حدود الله ثم أعتلى المنبر وقال أيها الناس أنما هلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف تركوه وإذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها» ولا تعليق.

الصورة الثانية : المساواة أمام القضاء : .

لم يستثنى النظام القضائى الإسلامى أحدا مهما سمت مكانته فى الخضوع لأحكام الشريعة الإسلامية عند المخالفة ولهذا لم يعرف نظام المحاكم الخاصة لرئيس الجمهورية والوزراء المنصوص عليها الآن فى جميع القوانين المعاصرة عندما تتم محاكمتهم.

مثال ذلك : أن عليا رضى الله عنه «عندما كان أميراً للمؤمنين خاصم ذمين فذهب معه إلى القاضى الذى قام من مجلسه مستقبلا إياه ومرحبا به فقال له هذا أول ظلمك» ولذلك نجد أن الفاروق عمر كان قد وصى قاضية أبو موسى الأشعرى بالأتى «آس بين الناس فى مجلسك ووجهك وعملك حتي لا ييأس الضعيف من عدلك ولا يطمع الشريف فى ضعفك» هذه هى الأدوية الناجعة لأمراض العدالة والمساواة القائمة.

الصورة الثالثة : المساواة فى تولى الوظائف العامة : .

وهذا هو نهج الله تعالى فى كتابه الكريم إذ حدد شروطا معينة يجب أن تتوافر فيما يرشح لتولى الوظائف العامة حيث قال تعالى «خير من استأجرت القوى الأمين» صدق الله العظيم وبالتالى يجب أن تتوافر فى المرشح للوظيفة العامة هما القوة والاقتدار فى مجال تخصصه مع الأمانة والورع الدينى حتى لا يظلم أحد من الرعية التى ولى عليها وبناء على ذلك قال (ﷺ) «من ولى أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله» وقد ضرب (ﷺ) المثل والقدوة فى تطبيق هذا المبدأ على آل بيته حيث قال (ﷺ) لعمه العباس عندما طلب منه أن يستعمله «أن والله ياعم لا نولى هذا الأمر أحدا يطلبه» لأن منهجه (ﷺ) هو اختيار الأصلح قبل الصالح حتى ولو كان ذى قربة ولذلك قال (ص) محذراً جماعة المسلمين «إذ ضيعت الأمانة انتظروا الساعة فقيل وما أضاعتها قال أن يسند الزمر إلي غير أهله» وهذا هو مانعيشه فى وقتنا الحالى وسبب تخلفنا على الأمم الأخرى.

الصورة الرابعة: المساواة فى تحمل التكاليف العامة:

ووسيلة الإسلام الأساسية فى هذا المجال هى الزكاة وهى واجب دينى اجتماعى حيث قال تعالى «والذين فى أموالهم حق معلوم للسائل والمحروم» صدق الله العظيم.

وبالزكاة تتحقق المساواة بين القادرين بعضهم ببعض وبين هؤلاء والفقراء وذلك عن طريق إعادة توزيع الدخل بين هؤلاء وأولئك ومن ثم تقريب الفوارق بين الطبقات فى المجتمع الإسلامى على أساس المودة والتعاون والرحمة مما يؤدى إلى إحداث التوازن الاقتصادى والأمن الاجتماعى اللذين يعدان من الدعائم الأساسية التى تحقق الرضا بين أفراد المجتمع الواحد والذى يؤدى بدوره إلى التقدم والرقى والازدهار فى جميع مناحى الحياة.

ث . من جماع ماتقدم يتأكد لنا ولكل منصف ومما لايدع معه مجالا للشك أن نظام الإدارة الإسلامى فى صدر الإسلام (العصر الذهبى للفتوحات والحضارة الإسلامية) كان يقوم على الشفافية المطلقة المستمدة من المبادىء والأسس التى تقوم عليها الشريعة الإسلامية من شورى، عدل، مساواة، قدوة حسنة . كما سبق بيانه والتى أدت إلي إسقاط جميع الفوارق الطبقية والتميز العنصرى وقد كان الرسول الكريم (ص) قدوة حسنة لأصحابه فى تطبيق تعاليم الدين الإسلامى على نفسه وال بيته كما رأينا مما حدا بالخلفاء الراشدين حين آل إليهم الزمر بتطبيق تلك الأسس والمبادىء على أنفسهم قبل الرعية (ولكم فى رسول الله أسوة حسنة) ليكونوا قدوة لهم وذلك لإدراكهم رضوان الله عليهم إن الناس على دين ملوكهم وهذا ما أكده الفاروق عمر بقوله «أن الرعية مؤديها إلى الإمام ما أدى الإمام إلى الله فإن رتع الإمام رتعوا» وبهذا فقط استقرت نفوس الرعية واطمأنت قلوبهم وتفانوا فى العمل والجهاد فى سبيل الله وازدهرت الحضارة الإسلامية وعمهم الخير الأمن والأمان وخضعت لهم معظم شعوب الأرض وهزموا القوة العظمى فى ٤٠ ألف مقاتل والروم كانوا ٢٠٠ ألف مقاتل.

وإذا كان ذلك كذلك لماذا نحن المسلمين هكذا الآن متخلفون عن باقى العالم فى وقتنا الحاضر فأن هذا يرجع من وجهة نظرى إلي الجمود الذى أصاب المسلمين نتيجة لقرون الظلام التى عاشوها بعيداً عن تطبيق تعاليم الإسلام فى حياتهم الخاصة والعامة لأن الله تعالى أخرجنا بالإسلام من الظلمات إلى النور فتركنا النور ورجعنا بإرادتنا إلى الظلمات وذلك عندما هجرنا العمل بمبادىء الإسلام الربانية السمحة على نحو ماسبق بيانه آنفا، ويوم يدرك المسلمون جوهر عقيدتهم ويعملوا بها ويجعلوها دستورا لحياتهم وليس مجرد مادة ضمن مواد دساتيرهم الوضعية فإنهم سوف يعودوا أسيادا كما كانوا فى الماضى الخالد المضىء الذى يحق لنا أن نفخر به على مر العصور وقد تنبأ الفاروق عمر بما سيكون عليه حال المسلمين فى هذه الأيام حين قال فى بلاغه فائقة لأبى عبيده الجراح «إن العرب كانوا أقل وأذل وأحقر الناس فاعزهم الله بالإسلام فمهما طلبوا العزة بغيره أذلهم الله» وهذا هو ما تحقق الآن مع الآسف.

-- المراجع : .

١ . عمر بن الخطاب وأصول السياسية والإدارة الحديثة للدكتور / سليمان الطماوى الطبعة الأولي ١٩٦٩م.

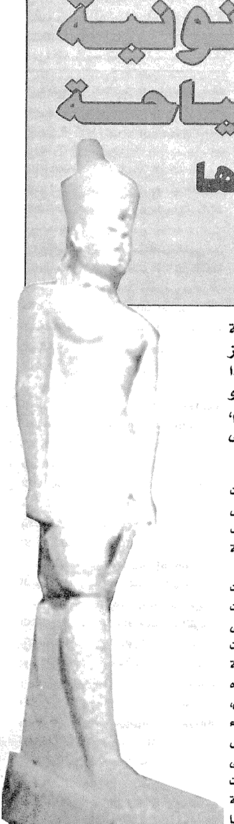
٢ . أصول التنظيم والإدارة فى النظم الوضعية الإسلامية للدكتور / رمضان بطيخ طبعة ١٩٩٨م.

٣ . الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإدارى للدكتور/ سامى الطوخى طبعة ٢٠٠٦م.

الطبيعة القانونية لشركات السياحة

وإمكانية إدراجها فى البورصة

(بحث محكم)



العولمة، القرية العالمية، المجتمع الكونى، كلها مترادفات تشير إلى الموجة التى تهدف إلى إزالة الحواجز بين الدول، وسواء كانت هذه الحواجز ثقافية أو اقتصادية أو تجارية وأخيراً سياسية، وقد بشر أنصار هذا الاتجاه بأنه سيعود بالفائدة والخير العميم على كافة البشر، فهو سيضمن لهم إزالة قيودهم التى تضعها الدول على كافة مظاهر حياتهم، فسيصبح بإمكان الإنسان فى أى مكان أن يستفيد مما حققه الإنسان فى مكان آخر من تقدم ثقافى واقتصادى وتجارى.

إلا أنه بتطبيق هذا المفهوم أو هذا الاتجاه على أرض الواقع شوهدت نتائج مختلفة، إذ أنه حقق مزيداً من سيطرة وهيمنة الدول الكبرى على الدول الصغرى، أو بمعنى أكثر تحديداً الشركات العملاقة متعددة الجنسيات التابعة لهذه الدول - أو التى تتبعها هذه الدول- على مختلف أوجه حياة البشر فى الدول الصغيرة، وتمثلت أبرز أوجه السيطرة فى المجال الاقتصادى والتجارى باعتبار أنه الجانب الأهم الذى يعنى هذه الشركات، بل استطاعت هذه الشركات أن تدفع دولها إلى أن تضغط فى اتجاه إبرام اتفاقيات ثنائية وإقليمية ودولية لتحقيق مصالحها، ولتحد من قدرة الدول الصغرى فى أن تضع القيود التى من خلالها تستطيع أن تحافظ على مصالحها، ولعل أهم مثال على ذلك جولات التجارة الحرة التى أثمرت أهم اتفاقيات عقدت على مر التاريخ الإنسانى من حيث تأثيرها على حياة البشر فى كافة أرجاء المعمورة، وكان أهمها اتفاقيات جولة أوروجواى سنة ١٩٩٥ والتى أثمرت اتفاقيات تحرير التجارة فى مجال السلع شءا وفى مجال الخدمات GATS فى مجال الجوانب التجارية المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية T RIPS.

ونتيجة للمنافسة الشرسة التى وضعت قواعدها هذه الشركات العملاقة أصبحت الشركات والمؤسسات الوطنية غير قادرة على مجابهتها، وخصوصاً بعد أن كبلت الاتفاقيات الدولية من قدرة الدول الصغرى على حماية شركاتها ومؤسساتها، فوجدنا العديد من هذه الشركات أغلق نشاطه وخرج من السوق، والبعض الأخر تحول إلى مجرد وكلاء وموزعين لهذه الشركات العملاقة، وبقى القليل من هذه الشركات وهو يحاول أن يقف فى مواجهة هذا التيار الجارف، حتى أن الشركات والمؤسسات العامة والتى كانت تملكها الدولة أو تملك جانب منها، والتى كانت عاملاً مهماً

إعداد:
د.محمد أحمد الشربينى
د.هالة فؤاد توفيق

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها في البورصة

فى تحقيق موازنة الأسعار بالسوق الوطنى بدأت تصيبها رياح الخصخصة، أى أن الحكومات بدأت فى بيع شركاتها ومؤسساتها للشركات المتعددة الجنسيات- أو من يمثلونها- وهذا ما حدا بأحد علماء الاقتصاد الأمريكيين[1] إلى التحذير من الأثر الضار الذى يمكن أن يصيب الخدمات العامة التى تقدمها الدولة لمواطنيها نتيجة قلة مواردها بعد بيع شركاتها.

وقد تأثر القطاع السياحى- كغيره من القطاعات - فلم تعد الشركات المكونة لهذا القطاع قادرة على المنافسة بفاعلية، وهو ما أثر بشكل كبير على أرباحها، وذلك دفع بعضها إلى التوقف عن نشاطها، وكان لابد للشركات القائمة حتى تظل فى السوق أن تدعم من مركزها المالى بشكل كبير من خلال التوسع فى نشاطها وتحقيق المزيد من الانتشار والمزيد من الجودة، فكان السبيل الوحيد المتاح لهذه الشركات هو الاقتراض من البنوك، إلا أن أعباء القروض كانت تثقل كاهلها، وبدلاً من أن تدعم نشاطها أثرت على هذا النشاط، وخصوصا أن القطاع السياحى - وبالأخص فى مصر- قطاع مرن يتأثر بالأوضاع السياسية والأمنية للبلاد بشكل كبير، ولا يخفى على أحد تأثير الهجمات الإرهابية على قطاع السياحة فى مصر.[2]

كل هذا دفعنا إلى التساؤل لماذا لم تلجأ شركات السياحة للاستفادة من المميزات التى تحققها أشكال معينة من الشركات - وخصوصاً رأس المال الكثيف- مثل شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم؟ وقادنا هذا التساؤل إلى تساؤل آخر هل توجد عقبات قانونية تحول بين شركات السياحة وبين ارتداء ثوب الشركات المنوه عنها، وبما يعنيه ذلك من إمكانية إدراج أسهمها فى البورصة؟ وقادنا التساؤل السابق إلى تساؤل أخير، فإذا كانت هناك عقبات فهل تتمثل فى قانون شركات السياحة؟ أو القانون التجارى؟ أو قانون الشركات؟ أو قانون هيئة سوق المال؟.

الأسئلة السابقة - وغيرها- هى التى دفعتنا إلى أن نخط هذا البحث لنحاول الإجابة عليها، والوصول إلى نتائج نضعها تحت بصر المشرع والخبراء المتخصصين فى هذا المجال، ولعلها تكون بداية لأبحاث أخرى، تهدف إلى تدعيم موقع شركاتنا فى المنافسة الهائلة التى تواجهها عالمياً.

وسنتناول هذا البحث على ضوء التشريعين المصرى والإماراتى، مع التركيز بالنسبة للتشريع الأخير على النظام القانونى لإمارة دبى، وذلك تقديراً منا للتجربة الرائدة التى حققتها دولة الإمارات -وخاصة إمارة دبى- فى مجال النهضة السياحية الشاملة.

وسوف نقسم بحثنا إلى فصلين: نتناول فى الفصل الأول، الطبيعة القانونية لشركات السياحة، وفى الفصل الثانى، إمكانية إدراج شركات السياحة فى البورصة.

الفصل الأول
الطبيعة القانونية لشركات السياحة

تقسيم:-

سنتناول فى هذا الفصل الأشكال القانونية للشركات بصفة عامة، وذلك فى مبحث أول وفى المبحث الثانى، نتناول الشكل القانونى الذى تظهر عليه شركات السياحة.

المبحث الأول- الأشكال القانونية للشركات

تقسيم:-

سنعالج فى هذا المبحث: المقصود بالشركة، والتفرقة بين الشركات المدنية والشركات التجارية، وأخيراً الأشكال المختلفة للشركات التجارية.

أولاً: المقصود بالشركة :-

الشركة هى عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم فى مشروع مالى، وذلك بتقديم حصة من مال أو من عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.[3]

أو هى عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يسهم كل منهم فى مشروع اقتصادى يستهدف الربح، وذلك بتقديم حصة من مال أو عمل، واقتسام ما ينشأ عن المشروع من ربح أو خسارة، ويشمل المشروع الاقتصادى كل نشاط تجارى أو مالى أو صناعى أو زراعى أو عقارى أو غيره من أوجه النشاط الاقتصادى.[4]

فالشركة وفقاً للتعريفين السابقين هى عقد. وبما يتطلبه ذلك من جانب إرادى من جانب الشركاء لإبرام هذا العقد. وعقد الشركة من العقود المسماه، إذ تدخل المشرع - فى النظام القانونى المصرى والإماراتى- ووضع تنظيماً مفصلاً له، سواء من خلال القانون المدنى أو التجارى أو من خلال قانون متخصص للشركات.

ومع التسليم بأن عقد الشركة عقد. إلا أنه يتميز عن غيره من العقود. فيترتب على إبرام هذا العقد وجود شخصية معنوية مستقلة للشركة تختلف عن شخصية الشركاء فيها، وبما يترتب على ذلك من آثار قانونية، كما أن هذا العقد يستهدف تحقيق مصالح الشركاء والشركة على حد سواء، أى يقوم -على خلاف العديد من العقود- على اتحاد المصالح وليس على تعارضها.[5]

ولعقد الشركة عدة أركان يقوم عليها، ويمكن تقسيم هذه الأركان إلى ثلاثة مجموعات: الأولى- الأركان الموضوعية العامة، والثانية- الأركان الموضوعية الخاصة، والأخيرة الأركان الشكلية.

أما الأركان الموضوعية العامة فهى ذاتها الأركان التى يقوم عليها أى عقد. وهى الرضا والأهلية والمحل والسبب، وعن ركن الرضا، فيجب أن ينصب على شروط العقد جميعاً، أى على رأس مال الشركة وغرضها ومدتها وكيفية إدارتها، وغير ذلك من الشروط، ويجب أن يكون الرضا صحيحاً وخالياً من أى عيب، وأما عن الأهلية، فيجب أن يتمتع المتعاقد بالأهلية الخاصة لأعمال التصرف، أى أن يكون ممن بلغ إحدى وعشرين سنة ميلادية، ولم يعتره عارض من عوارض الأهلية، وعن ركن المحل، فمحل عقد الشركة هو المشروع الذى يلتزم المتعاقدون بالمساهمة فيه بتقديم حصة من مال أو عمل، ويجب أن يكون هذا المحل مشروعاً وغير مخالف للنظام العام والآداب، وأخيراً يجب توافر ركن السبب، أى الباعث الدافع على التعاقد. والباعث هنا يتمثل فى تحقيق غرض الشركة المتجسد فى استغلال مشروع مالى معين، وهو بهذا المعنى يختلط بمحل العقد. بحيث يصبح المحل والسبب فى عقد الشركة شيئاً واحداً.[6]

وبالنظر إلى الأركان الموضوعية الخاصة لعقد الشركة نجدها تتمثل فى تعدد الشركاء وتقديم الحصص، واقتسام الأرباح والخسائر، ونية الاشتراك، وعن ركن تعدد الشركاء، فهو أمر مستفاد من تعريف عقد الشركة ذاته، فهو أمر ضرورى لقيام عقد الشركة، فليس هناك فى النظامين القانونيين المصرى والإماراتى- على خلاف بعض الأنظمة الأخرى كالنظام الإنجليزى- ما يُعرف بشركة الرجل الواحد. وهذا الركن ليس لازم فحسب لقيام الشركة، بل وكذلك لبقائها واستمرارها، وبالتالى فإن الشركة تعتبر منقضية إذا اجتمعت حصصها أو أسهمها كلها فى يد شريك واحد. وعن ركن تقديم الحصص، فلكى ينعقد العقد صحيحاً

ينبغى أن يقوم كل متعاقد بتقديم الحصة التى تعهد بها، وذلك لأن رأس مال الشركة يتركب من مجموع هذه الحصص، وأما عن اقتسام الأرباح والخسائر، فهو من الأركان الجوهرية، فهو الذى يفرق بين الشركة وما قد يشتبه بها من أنظمة أخرى كالجمعية، وطريقة اقتسام الأرباح والخسائر مرهونة باتفاق الشركاء، أى أنها متروكة لإرادتهم ينظمونها كيفما يشاءون، غير أن هذه المشيئة مقيدة بعدم جواز أن يتضمن عقد الشركة شرطاً يقضى بحرمان أحد الشركاء من الأرباح، أو بإعفائه من الخسائر، وأخر هذه الأركان هو نية المشاركة أو الاشتراك، وهى رغبة إرادية تدفع الشركاء إلى التعاون فيما بينهم تعاوناً إيجابياً وعلى قدم المساواة من أجل تحقيق أهداف الشركة.[6]

وأخيرا الأركان الشكلية لعقد الشركة، فهى تتمثل فى الكتابة والشهر، أما عن الكتابة فهى لازمة لانعقاد عقد الشركة صحيحاً، فهى ركن من الأركان وليست وسيلة للإثبات، وعلى ذلك فعقد الشركة غير المكتوب يعد عقداً باطلاً.[7]

والركن الثانى هو الشهر، ولا يعد هذا الركن شرط صحة، وإنما هو شرط لنفاذ العقد فى مواجهة الغير.[8]

وبالنسبة للشركات التجارية تحديداً - وهى التى تهمنا فى هذا المقام- فقد تطلب المشرع التجارى شهر عقودها التأسيسية، وذلك باستثناء شركة المحاصة نظراً لعدم تمتعها بالشخصية المعنوية، ويقع هذا الشهر طبقاً للإجراءات والأوضاع التى يحددها القانون، ولقد رتب المشرع على تخلف هذا الإجراء جزاءً قاسياً يتمثل فى البطلان، بل إنه علق تمتع بعض الشركات بالشخصية المعنوية على إتمام هذا الإجراء.[9]

ثانياً - التفرقة بين الشركات المدنية والشركات التجارية :-

يقصد بالشركة المدنية هى المشروع الجماعى الذى يهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارسة بعض الأعمال المدنية، وتتخذ هذه الشركة أحد الأشكال المنصوص عليها فى قانون المعاملات المدنية، كشركة الاستغلال الزراعى، والشركات المهنية التى تتكون بين عدد من المحامين أو المهندسين لإدارة مكتب للمحاماة أو الاستشارات القانونية أو الهندسية.

أما الشركات التجارية، فهى ذلك المشروع الجماعى الذى يهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارسة أحد الأعمال التجارية، متى أتخذ هذا المشروع أحد الأشكال المنصوص عليها فى قانون الشركات التجارية، وعلى ذلك تعتبر الشركة تجارية إذا قامت بالأعمال التجارية، سواء أكانت هذه الأعمال تجارية بطبيعتها، أو كانت لا تعد كذلك إلا إذا تمت ممارستها على سبيل الاحتراف، ويأخذ حكم الشركة التجارية أيضاً، ما يسمى بالشركة المدنية ذات الشكل التجارى، أى الشركة التى تباشر نشاطاً مدنياً، ولكنها تتخذ أحد أشكال الشركات التجارية.[10]

ويتضح مما سبق الفرق بين الشركات المدنية والتجارية، فبينما كلاهما يهدف إلى تحقيق الربح، إلا أن الشركات المدنية تخضع للقانون المدنى، بينما الشركات التجارية تخضع للقانون التجارى، وبما يترتب على ذلك من اختلاف فى نظام تأسيسها وفى مباشرة نشاطها وفى انقضائها.

ثالثاً الأشكال المختلفة للشركات التجارية :-

هناك عدة معايير لتقسيم هذه الشركات، إلا أن المعيار الأشهر هو الذى يقسم هذه الشركات إلى ثلاث طوائف، الأولى هى شركات الأشخاص، والثانية هى شركات الأموال، وأخيراً الشركات المختلطة.

أما عن الطائفة الأولى، فهى الشركات التى تقوم على الاعتبار الشخصى، فشخصية الشريك لها دور أساسى ورئيسى فى قيامها واستمرارها وانقضائها، فهى لا تقوم إلا بين عدد قليل من الأشخاص يعرف بعضهم بعضاً ويثق كل منهم بالأخر، وتشمل هذه الطائفة عدة أنواع من الشركات هى شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة، وسنعرض لكل نوع بشىء من التفصيل.

١ - شركات التضامن[11]

تعتبر شركة التضامن من أكثر أنواع الشركات انتشارا فى الحياة العملية - أو كانت إلى وقت قريب - حيث تضطلع بالمشروعات الصغرى والمتوسطة، وذلك تأسيسا على ما يتوافر لها من خصائص تمكنها من الحصول على الائتمان بسهولة ويسر من خلال المسئولية الشخصية والتضامنية للشركاء عن ديون الشركة.

ويمكن تعريف هذه الشركة بأنها الشركة التى تتكون من شريكين أو أكثر يكونون مسئولين بالتضامن فى جميع أموالهم عن التزامات الشركة.[12]

ويتبين مما سبق أن هذه الشركة تتميز بميزتين رئيسيتين وهما:- الأولى أنها تقوم على الاعتبار الشخصى وليس الاعتبار المالى، الثانية، أن مسئولية الشريك مسئولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة والتزاماتها، والمقصود بالاعتبار الشخصى، أن هذا النوع من الشركات يفترض قيام مجموعة محدودة من الأشخاص بتكوين شركة للقيام بالمشروعات الصغيرة، وغالباً ما يرتبط هؤلاء بروابط خاصة من القرابة أو الصداقة، بحيث يعتمد كل شريك على وجود غيره من الشركاء واستمراره فى الشركة، فجوهر هذه الشركة يقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء، فضلا عن ثقة الغير بجميع الشركاء، ويترتب على الاعتبار الشخصى الذى تقوم عليه هذه الشركات أنه إذا طرأ على شخصية الشريك ما يؤثر على هذا الاعتبار إنهار الأساس الذى بُنيت عليه هذه الشركة، ومن ثم انحلالها تبعا لذلك، ويترتب على هذا الاعتبار أيضا أنه- كقاعدة عامة - لا يجوز تداول الحق الناشئ عن الحصة المقدمة من الشريك إلى الشركة، إلا أن هذه القاعدة لا تتعلق بالنظام العام، ومن ثم يجوز الاتفاق على ما يخالفها.

أما عن المسئولية الشخصية والتضامنية للشركاء فى هذا النوع من الشركات فتعنى أن للدائن بدين على الشركة أن يرجع على الشريك، ليس فى حدود حصته فحسب، ولكن فى كل أمواله الخاصة، وعلى وجه التضامن.[6]

ويترتب على هذه المسئولية ثبوت صفة التاجر للشريك المتضامن، ومن أهم نتائجها كذلك أنه إذا أُشهر إفلاس الشركة تعين حتما وبقوة القانون شهر إفلاس الشريك، إلا أن العكس غير صحيح، فلا يؤدى إفلاس الشريك إلى إفلاس الشركة، وإن أدى إلى انحلال الشركة لانهيار الأعتبار الشخصى، ما لم يُتفق على استمرار الشركة مع باقى الشركاء.

٢-شركات التوصية البسيطة :- [13]

شركة التوصية البسيطة هى الشركة التى تتكون من شريك متضامن أو أكثر يكون مسئولاً فى جميع أمواله عن التزامات الشركة، ومن شريك موصى أو أكثر لا يكون مسئولاً عن التزامات الشركة إلا بمقدار حصته فى رأس المال.[14]

ويظهر من التعريف السابق أن هذه الشركة تضم طائفتين من الشركاء: الطائفة الأولى، هم الشركاء المتضامنون، ويسألون فى كل أموالهم مسئولية شخصية وتضامنية، كما هو الحال فى شركة التضامن، والطائفة الثانية شركاء موصون، ويسألون فقط فى حدود الحصص التى قدموها للشركة.

والمقصود باقتصار مسئولية الشريك الموصى فى حدود حصته من رأس المال، أن هذا الشريك إذا قدم حصته إلى الشركة برئت ذمته ولا

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها فى البورصة

مسئولية عليه بعد ذلك، ولو هلكت أو بددها المدير، إلا أن هناك حالتين استثنائيتين يُسأل فيهما الشريك الموصى مسئولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة: الأولى، إذا أدخل أسم هذا الشريك فى عنوان الشركة، وذلك بعلمه ودون اعتراض منه، وذلك حماية للغير الذين تعاملوا مع الشركة على أساس الوضع الظاهر الناتج عن وجود اسم هذا الشريك فى عنوان الشركة، بما يعنى مسئوليته التضامنية عن ديونها، أما الحالة الثانية، فهى حالة قيامه بعمل من أعمال الإدارة الخارجية المتصلة بالغير.[15]

٣- شركات المحاصة :- [16]

شركة المحاصة هى الشركة التى تنعقد بين شريكين أو أكثر لاقتسام الأرباح والخسائر عن عمل تجارى أو أكثر يقوم به أحد الشركاء باسمه الخاص.[17]

ويتضح من التعريف السابق أن هذه الشركة تنعقد بين شريكين أو أكثر: الأول، ويتعامل مع الغير باسمه الشخصى، ويطلق عليه الشريك الظاهر أو مدير المحاصة، والثانى يستتر خلف الأول، ويطلق عليه الشريك المستتر، على أن يتم توزيع الأرباح والخسائر بين جميع الشركاء طبقاً للشروط المتفق عليها بينهم،

وتتميز هذه الشركة بعدة خصائص، وأهمها:

أولاً - أنها شركة مستترة وخفية فهى لا تظهر على مسرح الحياة القانونية، والمقصود بالاستتار هنا هو جهل الغير الذى يتعاقد مع الشريك الظاهر بوجود الشركة من الناحية القانونية، وعلى ذلك فخفاء الشركة يتميز بالطابع الإدارى والقانونى.[18]

ثانياً - هذه الشركة لا تكسب الشخصية المعنوية، وهذا يتفق مع خفاء الشركة، إذ أن ثبوت الشخصية المعنوية لها فى مواجهة الغير، يفترض إعلامه بوجود الشركة ابتداء، ويترتب على هذه الصفة عدم وجود ذمة مالية للشركة مستقلة عن ذمم الشركاء، كما أنها لا تتمتع باسم أو موطن أو جنسية أو عنوان، ولا تخضع لنظام الإفلاس، وإذا انقضت هذه الشركة فإنها لا تخضع للتصفية بالمعنى القانونى، وإنما يتم تسوية الحسابات بين الشركاء، وهذه التسوية محلها العقد وليس الشركة.

وأما عن الطائفة الثانية من الشركات التجارية، فهى شركات الأموال، وترتكز هذه الشركات فى المقام الأول على الاعتبار المالى عند تكوين الشركة وأثناء حياتها وعند انقضائها، فعند تكوينها يتم غالباً الالتجاء إلى الجمهور - الذى لا يعرف بعضه بعضاً - للحصول على رأس مالها، وأثناء حياتها يستطيع الشريك الانسحاب منها عن طريق تداول أسهمه، ودون أن يؤثر ذلك على بقائها واستمرارها، وأهم صورها هى شركات المساهمة العامة، والتى سنتناولها بشىء من التفصيل.

شركات المساهمة العامة :- [19]

يختلف هذا النوع من الشركات عن غيرها من الشركات فى أنها لا تنشأ بمجرد إبرام عقد تأسيسها، بل لا بد لقيامها اتخاذ عديد من الإجراءات التى نص عليها القانون، وقد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، وهذا أمر طبيعى، ذلك لأن هذا النوع من الشركات يشكل خطورة اقتصادية واجتماعية قصوى، نظراً لأنه يعتمد فى تمويله بصفة أساسية على الادخار الوطنى.

وتتلخص إجراءات تأسيس هذا النوع من الشركات، فى أن يقوم ما يسمى بالمؤسسين بتحرير العقد الابتدائى ونظام الشركة، ثم يقوموا بالسعى إلى جمع رأس المال اللازم لتحقيق غرض الشركة، ويتم دعوة الجمعية التأسيسية للانعقاد بهدف تقويم الحصص العينية إن وجدت، ثم يتم التصديق على نظام الشركة، وتعيين الهيئات الإدارية الأولى، ويتم إخطار الجهات المختصة بتأسيس الشركة، وأخيراً يتم اتخاذ الإجراءات القانونية للشهر، وسنتعرض لأهم هذه الإجراءات ببعض التفصيل.

أما عن الأعضاء المؤسسين لهذه الشركات، فيقصد بهم كل من يشترك اشتراكا فعلياً فى تأسيس الشركة بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك.[20]

وحرصاً من المشرع على توفير أقصى الضمانات جمهور المدخرين الذين يكتتبون فى أسهم هذا النوع من الشركات، ودرءاً لكل تحايل قد يلجأ إليه المؤسسون الفعليين للشركة للإفلات من المسئولية الناجمة عن عملية التأسيس- وذلك عن طريق امتناعهم عن التوقيع على العقد الابتدائى للشركة وتسخير أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة - فقد أقام المشرع قرينة قانونية قاطعة مؤداها أن يعتبر مؤسساً - فضلاً عمن وقع العقد الابتدائى - كل من طلب ترخيص تأسيس الشركة، أو قدم حصة عينية عند تأسيسها.[21]

ولإمكان قيام شركة المساهمة، اشترط المشرع حداً أدنى من المؤسسين لا ينبغى النزول عنه، فنص على أن لا يجوز أن يقل عدد الشركاء المؤسسين فى شركات المساهمة عن ثلاثة.[22]

وإذا كان المشرع قد وضع حداً أدنى لعدد الشركاء، فإنه لم يضع قيوداً على الحد الأقصى الذى قد يبلغ بضعة آلاف أو يزيد فى هذا النوع من الشركات، والسبب فى أن الحد الأقصى للشركاء لا قيود عليه راجع إلى قيام هذا الشكل من الشركات على الاعتبار المالى، فالمساهم يهمه فى المقام الأول، المضاربة على قيمة ما يحمله من أسهم فى أسواق الأوراق المالية، وذلك بقصد الحصول على ربح سريع عن طريق بيعها كلما سنحت له فرصة ذلك، ولا يخطر ببال المساهم فى هذا النوع من الشركات العمل على قدم المساواة مع غيره من المساهمين، والتعاون معهم تعاوناً إيجابيا، بقصد إنجاح مشروع الشركة أو تحمل مخاطره.

وعن العقد الإبتدائى لهذه الشركات، فهو الذى يبدأ به إجراءات التأسيس كما سلف الإشارة، ويتعين أن يشمل هذا العقد أسماء المؤسسين ومهنهم وجنسياتهم وعناوينهم، واسم الشركة وغرضها ومركزها والمدة المحددة لها، ومقدار رأس المال، وعدد الأسهم وقيمتها وأنواعها، وتعهد المؤسسين بالقيام بجميع الإجراءات اللازمة لتأسيس الشركة، ولا يترتب على هذا العقد بمجرد إبرامه - وخلافاً لما هو عليه الحال فى شركات الأشخاص - نشوء شركة المساهمة بإعتبارها شخصاً معنوياً، إنما هو عقد يبرم بين المؤسسين ويضع على عاتقهم التزامات متبادلة بالسعى فى اتخاذ ما يلزم من إجراءات لإتمام تأسيس الشركة، ولا يجوز أن يتضمن هذا العقد أية شروط تعفى المؤسسين أو بعضهم من المسئولية الناجمة عن تأسيس الشركة، أو أية شروط أخرى ينص على سريانها على الشركة بعد إنشائها ما لم تدرج فى النظام الأساسى.[23]

وبجانب العقد الابتدائى يلتزم المؤسسون بتحرير نظام للشركة، ويتضمن هذا النظام بياناً تفصيلياً بكافة القواعد المتصلة بالشركة بعد اكتسابها الشخصية القانونية.

وأما عن رأس مال هذه الشركات، فهو مبلغ من النقود يمثل القيمة الاسمية للحصص النقدية والعينية التى قُدمت للشركة عند تأسيسها، ويقسم رأس المال إلى أجزاء متساوية القيمة، ويسمى كلاً منها سهماً، وتطرح هذه الأسهم على الجمهور للأكتتاب فيها، أو يُكتتب فيها المؤسسون

وحدهم، ويتولى المؤسسون تقدير رأس المال اللازم للمشروع الذى تنشأ الشركة من أجل تحقيقه.

وقد تبنى المشرع بالنسبة للشركات المساهمة مبدأ «ثنائية رأس المال»، ومؤدى ذلك لمبدأ أن يكون للشركة رأس مال مرخص به، وهو رأس المال الكلى اللازم للمشروع، ورأس المال المصدر، وهو رأس المال اللازم للبدء فى المشروع[٢٤]، ولم يضع المشرع حداً أدنى لرأس مال هذه الشركة، وإنما أحال على اللائحة التنفيذية للقانون لتحديد الحد الأدنى لرأس المال المُصدر لكل نوع من أنواع النشاط الذى تمارسه شركات المساهمة، كما تدخل قانون هيئة سوق المال عن طريق لائحته التنفيذية ووضع الحد الأدنى لرأس مال هذه الشركات، وقد فرقت هذه اللائحة بين الشركات التى تطرح أسهمها للاكتتاب العام وبين تلك التى لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام، وأوجبت ألا يقل رأسمال الأولى عن مليون جنيه، وألا يقل رأس مال الثانية عن ربع مليون جنيه [٢]، ولعل السبب الذى دفع المشرع إلى وضع حد أدنى لرأس المال هو الرغبة فى قصر نشاط هذه الشركات على المشروعات الاقتصادية الهامة التى تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، وترك غيرها من المشروعات للأشكال الأخرى من الشركات.

وقد أوجب المشرع تقسيم رأس مال الشركة- كما سلف البيان- إلى أسهم متساوية القيمة، وتحدد القيمة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهات ولا تزيد على الألف جنيه.[٢٥]

وأوجب المشرع أخيراً ضرورة إخطار الجهة الإدارية المختصة بتأسيس هذه الشركات، وذلك بعد استيفاء المستندات المطلوبة لإنشائها [٢٦].

ويعد هذا عدولاً من المشرع عن اتجاهه السابق والذى كان يتطلب ضرورة الحصول على ترخيص وزارى بتأسيس هذه الشركات.

وعن الطائفة الثالثة والأخيرة من الشركات التجارية، فهى الشركات المختلطة، وهى الشركات التى يمتزج فيها الاعتباران الشخصى والمالى، فيتزاوجان ويظهر ذلك من خلال السمات التى تتميز بها الشركات من هذه الطائفة، ومن صور هذه الشركات، شركات التوصية بالأسهم، والشركات ذات المسئولية المحدودة.

١- شركات التوصية بالأسهم:- [٢٧]

شركة التوصية بالأسهم هى شركة يتكون رأس مالها من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر، وأسهم متساوية القيمة يكتتب فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على الوجه المبين بالقانون.[٢٨]

ويتضح من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تتكون من فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون مسئولون عن التزامات الشركة فى أموالهم الخاصة مسئولية غير محدودة، وتضامنية فى حال تعددهم، ويكتسبون صفة التاجر، ويستأثرون بإدارة هذه الشركة، وشركاء مساهمون يتوافق مركزهم مع مركز الشريك الموصى فى شركة التوصية البسيطة، من حيث مسئوليتهم المحددة، وعدم اكتسابهم صفة التاجر، ومنعهم من التدخل فى الإدارة الخارجية، كما يتوافق مركزهم مع مركز الشريك فى شركة المساهمة،وذلك من حيث إن حصصهم تتمثل بأسهم قابلة للتداول، ومن حيث انتفاء الاعتبار الشخصى فى حقهم، إذ لا تتأثر الشركة بخروجهم أو بوفاتهم، فهذه الشركة هى شركة توصية بسيطة بالنسبة للشركاء المتضامنين، وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء المساهمين.

الأصل أن تؤسس هذه الشركة للقيام بأى نشاط طالما أنه نشاط مشروع لا يخالف القانون، غير أن هذا الأصل يرد عليه استثناء هام نص عليه القانون[٢٩]، وطبقاً لهذا الاستثناء لا يجوز أن تتولى هذه الشركات أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الأدخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير، ولعل تبرير ذلك هو الأعتبار الشخصى الذى يتجسد فى وجود شريك أو أكثر متضامن تتأثر الشركة فى وجودها بما يطرأ على شخصيته من عوارض، وطالما أن مصير الشركة مرتبط بمصير هذا الشريك، فمن الطبيعى أن يُحظر عليها القيام بالأنشطة التى تعتمد، فى المقام الأول، على الاعتبار المالى، وتتمثل هذه الأنشطة فى أعمال سالفة البيان.

وعن رأسمال هذه الشركة، فجزء منه يتمثل فى حصة نقدية أو عينية يقدمها الشريك المتضامن، وفى الجزء الأخر أسهم تُطرح قيمتها الأسمية فى اكتتاب عام على جمهور المدخرين كشركات المساهمة، إلا أنه فى مثل هذه الشركات يجب أن تكون قيمة كل حصة من حصص الشركاء المتضامنين مساوية لقيمة السهم الصادر من الشركة أو مضاعفاته، ويؤدى الشريك المتضامن من حصته إلى الشركة بذات الأوضاع والمواعيد التى يتم بها أداء مقابل الأسهم سواء كان المقابل نقدياً أو عينياً.[٣٠]

٢- الشركات ذات المسئولية المحدودة: [٣١]

هذا النوع من أكثر الشركات انتشارا، ولعل السبب فى ذلك انفرادها بمجموعة من الخصائص تجعلها فى منزلة وسط بين شركات الأشخاص وشركات المساهمة، فهى تلبى حاجة صغار المستثمرين إلى إطار قانونى يباشرون من خلاله نشاطهم دون سلوك طريق شركات المساهمة الوعر أو الوقوع فى براثن نظام شركات التضامن الذى لا يحفز- من أجل قسوته- أصحاب المشروعات التى لا تحتاج إلى رأس مال طائل على اختيار هذا النوع من المشاركة.

ويقصد بهذه الشركة أنها الشركة التى لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً، ولا يكون كل منهم مسئولاً إلا بمقدار حصته، ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الأكتتاب العام، ولا يجوز لها إصدار اسهم أو سندات قابلة للتداول، ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لاسترداد الشركاء طبقاً للشروط الخاصة التى يتضمنها عقد الشركة، فضلاً عن الشروط التى ينص عليها القانون، وطبقاً للتعريف السابق، فإن أهم ما يميز هذه الشركة أن مسئولية الشركاء فيها محدودة بمقدار الحصة التى قدموها من رأسمال الشركة، فلا تمتد هذه المسئولية لتطول أموالهم الخاصة، وعلى ذلك، فمتى أوفى الشريك بحصته انقطعت صلته بدائنيها، ولم يعد فى استطاعتهم أن يطالبوه بشىء، وطالما أن مسئولية الشريك محدودة، فلا يكتسب صفة التاجر بمجرد دخوله الشركة، وذلك ما لم تكن له هذه الصفة من قبل، ولا يؤدى إفلاس الشركة إلى إفلاسه.

وهناك عدة إستثناءات على مبدأ مسئولية الشريك المحدودة، ولعل أهمها:

- إذا ثبت أن القيمة المقدرة للحصة العينية فى عقد الشركة أكبر من قيمتها الحقيقية، فيكون مقدم هذه الحصة مسئولاً قبل الغير عن قيمتها المقدرة لها فى عقد الشركة، ويسأل باقى الشركاء بالتضامن عن أداء هذا الفرق، إلا إذا أثبتو عدم علمهم بذلك.[٣٢]

- والاستثناء الثانى، أنه إذا قل عدد الشركاء فى الشركة عن النصاب المقرر قانوناً- وهو شريكان على الأقل - فمن يبقى من الشركاء يكون مسئولاً فى جميع أمواله عن التزامات الشركة، وتظل هذه المسئولية تثقل كاهله ما لم يبادر خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ تحقق واقعة الإخلال بالنصاب إلى تصحيح وضع الشركة.فإذا مضت هذه المدة دون اتخاذ إجراءات التصحيح أعتبرت الشركة منحلة بقوة القانون.[٣٣]

وأما رأس مال هذه الشركة فهو يتميز بتواضع

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها في البورصة

الحد الأدنى الذى عينه المشرع له، إذ يبلغ هذا الحد خمسين ألف جنيه مصرى.[٣٤]

ويقسم رأس المال إلى حصص متساوية لا تقل كل منها عن مائة جنيه.[٣٥]

وهى غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، ولا يجوز التنازل عنها للغير إلا بقيود وشروط معينة، ولضعف رأس مال هذا النوع من الشركات، فقد حظر المشرع تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، كما حظر عليها المشرع إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.[٣٦]

كما حرم المشرع على هذا النوع من الشركات الأشتغال بأعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الأدخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.[٣٧]

والهدف من هذا التجريم هو مصالح المستثمرين نظراً لأن الأعمال سالفة الذكر تتضمن كثيراً من المخاطر التى يخشى معها إفلاس الشركة، فتضيع على أصحاب رؤوس الأموال أموالهم بسبب تواضع رأس مال الشركة، وبسبب المسئولية المحدودة للشركاء عن ديونها والتزاماتها.

يتضح مما سبق أن هذه الشركة لا تصلح فى الأساس، بسبب ضآلة رأس مالها، إلا للمشروعات الاقتصادية أو متوسطة الحجم التى لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة.

وتباشر هذه الشركة نشاطها من خلال مديرها فهو الذى يتولى تمثيلها أمام الغير وأمام القضاء، ويخضع المدير فى ممارسة سلطاته لرقابة الشركاء الذين ينتظمون فى أجهزة جماعية التكوين هى مجلس المراقبة والجمعية العمومية للشركاء.[٣٨]

وبانتهاء استعرضنا لهذه الشركة نكون قد انتهينا من المبحث الأول المتعلق بالأشكال القانونية للشركات، ونتعرض بعد ذلك للمبحث الثانى الذى سنتناول فيه الشكل القانونى لشركة السياحة.

المبحث الثانى - الشكل القانونى لشركات السياحة.

تقسيم: -

سنعالج فى هذا المبحث: الشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى المصرى، والشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى لإمارة دبى.

أولاً - الشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى المصرى: -

مع ازدياد أهمية السياحة كمورد هام للدخل الوطنى فى جمهورية مصر العربية، وذلك باعتبار مصر من أهم المقاصد السياحية للسياحة الثقافية، وذلك لعظمة آثارها بداية بالآثار الفرعونية ومروراً بالآثار القبطية ثم الآثار الإسلامية، فقد أصبحت مصر كذلك من أهم مقاصد السياحة الترفيهية وذلك بعد استعادة شبه جزيرة سيناء، والتى تحوى كنوزاً من السياحة الترفيهية وعلى رأسها محمية رأس محمد وشرم الشيخ والغردقة، لذا فقد كان لزاماً للاستفادة من هذا المورد الهام تنظيم قطاع السياحة تنظيماً على أعلى مستوى، ولتنظيم هذا القطاع استدعى الأمر الاهتمام بشركات السياحة لما تلعبه هذه الشركات من دور رئيسى فى تدعيم هذا القطاع، ولذا كان المشرع المصرى سباقاً إلى التدخل القانونى لتنظيم عمل هذه الشركات من خلال القانون رقم ٥٨٤ لسنة ١٩٥٤ الخاص بتنظيم شركات ووكالات السفر والسياحة.

إلا أنه مع مرور الزمن وتطور الأشكال والأنماط السياحية، ودخول معطيات جديدة إلى النشاط السياحى، كان لزاماً على المشرع أن يتدخل من جديد لتطوير التشريع بما يتلاءم مع هذه التطورات، فصدر القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ بتنظيم شركات السياحة، والذى ألغى التشريع السابق طبقاً لنص المادة ٣٢ منه، ولم يكتف المشرع بذلك، بل كان دائماً مواكباً للتطورات فى هذا القطاع فعدل القانون عدة مرات كان أخرها فى عام ٢٠٠٥ بمقتضى القانون رقم ٢٥لسنة ٢٠٠٥ .

وقد عرفت المادة الأولى من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ الشركات السياحية بأنها الشركات التى تقوم بكل أو بعض الأعمال الآتية: (١) تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها (٢) بيع أو صرف تذاكر الصرف وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، (٣) تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين، وقد أعطت هذه المادة لوزير السياحة أن يضيف إلى تلك الأعمال أعمالاً أخرى تتصل بالسياحة وخدمة السائحين.

ويتضح من نص المادة سالفة البيان أن المشرع المصرى لم يورد الأعمال السياحية على سبيل الحصر، وإنما أجاز للوزير أن يضيف إليها أعمالاً أخرى، ويرى البعض[٤] أن مزاولة تلك الأعمال المضافة فقط دون تلك الأعمال المنصوص عليها قانوناً لا يسبغ على الشركة الصفة السياحية، إذ يفترض لاكتساب هذه الصفة مزاولتها لكل أو بعض الأعمال المحددة بنص المادة الأولى من القانون.

ونصت المادة «٤» فى بند «P» منها من ذات القانون على أنه يجب أن تتخذ وكالة السفر والسياحة شكل الشركة وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها، أى أن المشرع المصرى لم يسمح لأصحاب المؤسسات أو المشاريع الفردية من ممارسة أعمال السياحة المبينة فى المادة الأولى منه، مؤكداً على أن يكون المشروع فى شكل شركة.[٥]

وقد أخذ البعض[٦] على المشرع اتجاهه إلى قصر ممارسة الأنشطة السياحية على الشركات دون الأفراد. واستندوا فى ذلك إلى أن المشرع من خلال القانون التجارى قد أتاح للأفراد ممارسة أى نشاط تجارى، ولو تعلق الأمر بالأنشطة الخاضعة لقوانين الاستثمار والمناطق الحرة.

وإذا كان المشرع المصرى قد قصر ممارسة النشاط السياحى على الشركات إلا أنه لم يقصر هذا النشاط على نوع معين من أنواع الشركات، وبالتالى فيمكن أن تظهر شركات السياحة فى شكل شركة التضامن، أو شركة التوصية البسيطة، أو شركة المساهمة العامة، أو شركة التوصية بالأسهم، أو الشركة ذات المسئولية المحدودة، ولا يستثنى من ذلك إلا شركة المحاصة، وذلك باعتبار أن هذا النوع من الشركات لا يظهر أمام الغير كشخص معنوى، بل يظهر فى صورة تاجر فرد.[٧]

وظهور شركة السياحة فى أى شكل من أشكال الشركات التجارية سالفة البيان يتطلب بداية أن تتوافر الأركان الموضوعية والشكلية لقيام هذه الشركات، كما أن اتخاذها أحد هذه الأشكال يحقق لها مميزات وعيوب كل نوع على النحو الذى سنتعرض له بإيجاز.

فظهور شركة فى شكل شركة التضامن يعنى اهتمام الشركاء بالاعتبار الشخصى وليس المالى، ويترتب على ذلك أن هذه الشركة ستقوم بين عدد قليل من الشركاء، وغالباً ما يرتبطون بروابط خاصة بينهم مثل القرابة، ويطلق عليها فى هذه الحالة الشركات العائلية، وهذه الشركات الأخيرة يقتصر الاشتراك فيها على أفراد العائلة، وهى منتشرة انتشاراً كبيراً فى الوطن العربى، كما قد تكون هذه الروابط أقل قوة مثل الصداقة أو المعرفة الوثيقة، وعماد هذا الأعتبار

هو الثقة التى يوليها الشركاء لبعضهم البعض، وهو ما يؤثر على هيكل الشركة وطريقة إدارتها، فهيكل هذه الشركات يكون هيكلاً بسيطاً وغير معقد. ولا تُحدد فيه الاختصاصات بوضوح، ودائماً ما يلجأ الشركاء فى مثل هذا النوع من الشركات إلى أن يضمنوا عقد تأسيسها شرط عدم جواز تداول الحق الناشئ عن الحصة المقدمة من الشريك، وذلك حفاظاً منهم على طابعها الشخصى، ويترتب على المسئولية التضامنية للشركاء

فى هذه الشركة أن كل شريك يكون مسئولاً عن ديون الشركة فى أمواله الخاصة على وجه التضامن، ويحقق هذا الشكل من أشكال الشركات لغير المتعامل معها ضمانة كبيرة، إذ أنه يستطيع الرجوع على الشركاء فى أموالهم الخاصة للمطالبة بديون الشركة، وهناك العديد من الشركاء الذين يفضلو هذا الشكل من أشكال الشركات، ومرجع ذلك رغبتهم فى الحفاظ على هوية الشركة، وعلى خصوصية العلاقة بينهم، والتى تكون أساسا لإدارة الشركة.

وقد تتخذ شركة السياحة شكل شركة التوصية البسيطة، ويتحقق ذلك عندما يحتاج بعض الشركاء إلى العمل فى مجال النشاط السياحى، إلا أنه لا يوجد بينهم العلاقة التى تدفع بهم إلى تأسيس شركة تضامن لمباشرة هذا النشاط، أو أن كل منهم يريد أن تظل مسؤوليته محصورة فى نطاق حصته، أو لكلا السببين، بل أنه قد تبدأ الشركة فى شكل شركة تضامن، ونتيجة لرغبة الشركاء فى التوسع، فيعمدوا إلى السماح بإدخال شركاء جدد. إلا أنهم نظراً لعدم معرفتهم الوثيقة بهؤلاء الشركاء الجدد. أو لرغبة الشركاء الجدد فى تحديد نطاق مسؤولياتهم، فيعمدوا إلى تغيير شكل الشركة إلى شركة توصية بسيطة، ويكون الشركاء فيها جميعاً على قدم المساواة، فى مراقبة نشاطها وسير عملها.

كما تتخذ شركة السياحة شكل شركة المساهمة العامة، وبما يتطلبه ذلك من اتخاذ العديد من الخطوات، وتنفيذ عدد من الإجراءات التى نص عليها القانون، وهنا يبدأ الشركاء المؤسسين الخطوات الأولى فى تأسيس الشركة، وذلك بإبرام العقد الإبتدائى لهذه الشركة، يبينوا فيه أسماؤهم ومهنهم وجنسياتهم وعناوينهم واسم الشركة وغرضها ومركزها والمدة المحددة لها ومقدار رأس المال وعدد الأسهم وقيمتها وأنواعها، كما أنه على المؤسسين أن يتعهدوا فى هذا العقد باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتأسيس الشركة، ويقوم المؤسسون بعد ذلك بتحرير نظام الشركة، وأخيراً يخطروا الجهة الإدارية بتأسيس هذه الشركة، والشركاء لا يلجأون لهذا الشكل من أشكال الشركات إلا عندما يرغبون بتأسيس شركة سياحة ذات نشاط ضخم، لا يقتصر فى الغالب على النشاط الداخلى، وإنما يتعداه إلى النشاط الخارجى كذلك، كما أنه غالباً ما تعمد هذه الشركات إلى تملك كافة الوسائل التى تكفل لها مباشرة نشاطها، ولا تلجأ مثل غيرها للغير للقيام بهذا النشاط تحت إشرافها، ويكفل هذا الشكل من أشكال الشركات تراكم كثيف لرأس المال عن طريق إمكانية هذه الشركات لطرح أسهمها فى سوق الأوراق المالية على نحو ما سنرى فى موضع آخر من هذا البحث.

إلا أنه قد لا يرغب الشركاء فى أن يكتفوا باتخاذ شركتهم لشركة توصية بسيطة، كما قد لا يرغبون فى أن تكون شركتهم بضخامة الشركات المساهمة، وبما تتطلبه هذه الشركات من شروط لتأسيسها، فيلجئوا إلى شكل وسط بين هذين النوعين من الشركات، ألا وهو شكل شركة التوصية بالأسهم، وهنا يكون الشريك أو الشركاء المتضامنون، والذين يسألوا عن التزامات الشركة فى أموالهم الخاصة مسئولية غير محدودة، كما يتولوا إدارة هذه الشركة، ويكون هناك كذلك الشركاء المساهمون الذين يكتتبوا فى أسهم الشركة، والتى تكون متساوية القيمة طبقاً للقانون، وتتحدد مسئولية الشركاء المساهمون بقدر الأسهم التى يملكونها فقط، أى أن مسئوليتهم محدودة بقدر قيمة هذه الأسهم، ومن ثم فليس لهم أن يتدخلوا بأى صورة من الصور فى الإدارة الخارجية للشركة، وهذه الشركة تجمع مميزات شركات التوصية البسيطة وشركات المساهمة العامة، فهى من جهة تحقق الأمان للمتعاملين معها من الغير لوجود شركاء متضامنين فيها يتحملون فى أموالهم الخاصة ديون هذه الشركة، وهى من جهة أخرى يمكن أن توفر رأس مال كبير لمباشرة الأنشطة الاقتصادية التى تضطلع بها على نطاق واسع، وذلك بما يتوافر لها من إمكانية طرح أسهمها - أو جزء من هذه الأسهم- للاكتتاب العام، ومع ذلك فالواقع يشير إلى أنه ليس هناك إقبال كبير على هذا الشكل من أشكال الشركات التجارية عند تأسيس شركات السياحة.

وأخيراً قد تتخذ شركات السياحة شكل الشركات ذات المسئولية المحدودة، وقد لاقى هذا النوع من الشركات فى مجال النشاط السياحى رواجاً كبيراً، ولعل مرجع ذلك لما تحققه من مزايا للمستثمرين، ومن أهم هذه المزايا أنها تحدد مسئوليتهم فى نطاق الحصة التى يقدمونها إلى الشركة، ومن ثم تجنبهم رجوع الغير عليهم فى أموالهم الخاصة لمطالبتهم بديون الشركة، هذا فضلاً عن ان إجراءات تأسيسها تكون مبسطة، فلا يضطر الشركاء إلى الالتزام بالإجراءات الطويلة- والمعقدة نسبياً - المتطلبة لتأسيس شركات المساهمة العامة، كما أن الشركاء فيها لا تتوفر بينهم العلاقة القوية، والتى تؤسس لوجود الأعتبار الشخصى، والذى يدفعهم لتأسيس شركات التضامن، وعدد الشركاء الذى يسمح به المشرع لمثل هذه الشركات يساعدها على أن تؤسس المشروعات المتوسطة، إذ أن هذا العدد يصل إلى خمسين شريكاً، وهو عدد مناسب لشركات السياحة فى بلادنا، والتى تعد- حتى الآن- من الشركات المتوسطة، وفوق المتوسطة، إلا أن رأس مال هذه الشركات يكون محاطاً بقيود تشريعية عديدة، منها أنه لا يجوز الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، أى أنه لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.

وبعد أن استعرضنا إمكانية أن تتخذ شركات السياحة أى شكل من أشكال الشركات التجارية، وبما يحققه لها كل شكل من مميزات وعيوب، إلا أن إلتزام الشركات بشكل من هذه الأشكال لا يكفى لكى تباشر الشركة نشاطها فى المجال السياحى، إذ اشترط قانون شركات السياحة المصرى رقم ٣٨لعام ١٩٧٧ المعدل، فضلاً عن اتخاذ الشركة مقراً لها فى جمهورية مصر العربية، ضرورة ألا يتضمن عقد الشركة أغراض تجاوز الأغراض المنصوص عليها فى هذا القانون لشركات السياحة، كما تطلب أن يكون المدير العام لهذه الشركة مصرى الجنسية، وألا يقل رأس مال هذه الشركة عن رأس المال المحدد بذات القانون لكل نوع من أنواع هذه الشركات.

ونود التأكيد على أن الشروط المبينة آنفاً هى شروط متطلبة لمزاولة الشركة للنشاط السياحى، وليس لقيام الشركة، فالشركة تنشأ طبقاً للقانون التجارى أو قانون الشركات بداية، ثم عليها أن تستكمل الشروط المتطلبة للحصول على الترخيص لمزاولة النشاط السياحى، وهو ما يتطلبه توافر الشروط الأخرى لها، فشرط الترخيص ليس شرطاً من شروط وجود الشركة السياحية، وإنما هو شرطاً لمزاولة نشاطها.[٣١]

ثانياً: الشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى لإمارة دبى:-

تقوم السياحة بدور كبير فى إمارة دبى، حيث تشكل العائدات السياحيه جزء رئيسى من

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها فى البورصة

اقتصاد الإمارة الناهضة، وقد قامت دبى بتوفير البنية التحتية المتقدمة لكافة الأنشطة الاقتصادية والتجارية وعلى رأسها النشاط السياحى، وتقوم دائرة السياحة والتسويق التجارى بالأشراف على عمل هذه الوكالات والمكاتب عند اتباعها ممارسة النشاط السياحى بالإمارة.

وفى عام ٢٠٠٦ قام المجلس التنفيذى لإمارة دبى باصدارأحدث نظام لتنظيم عمل شركات السياحة رقم ٦ لسنة ٢٠٠٦ والذى نظم بمقتضاه ترخيص المنشآت السياحية ومكاتب السفر.

وباستعراض النظام سالف البيان يتضح أنه سمح للأشخاص الطبيعية والاعتبارية ممارسة الأنشطة السياحية.[١٠] وما أخذت به إمارة دبى فى هذا النطاق يتفق مع ما أخذت به العديد من التشريعات الأوروبية، والتى سمحت للأشخاص الطبيعية ممارسة النشاط السياحى، وهذا على خلاف ما انتهجه المشرع المصرى فى هذا الشأن، والذى قصر هذا النشاط- على نحو ما سلف بيانه- على الشركات فقط دون الأفراد.

وفى تقييمنا لما أخذ به هذا النظام، نرى أنه فى عصر الكيانات الكبرى، وفى ظل المنافسة الشرسة فى القطاع السياحى لا محل لأن يتولى النشاط السياحى أفراداً أو مؤسسات فردية، وإنما يجب أن يقتصر هذا النشاط على شركات، بل نرى ضرورة أن تتخذ الشركات أشكال معينة وفق طبيعة النشاط الذى تباشره على نحو ما سنعرض له آنفاً.

وقد حدد النظام سالف البيان الأنشطة السياحية التى يمكن أن تباشرها الشركات أو الأفراد التى تباشر النشاط السياحى حصراً فى:
- وكيل عام معتمد لخط طيران جوى أو أكثر، وكيل سفر وسياحة، منظم رحلات سياحية وخارجية، وأخيراً منظم رحلات سياحية داخلية.[١١] أى أن أى منشأة ترغب فى العمل فى النطاق السياحى فى إمارة دبى عليها أن تلتزم واحداً أو بعض هذه الأنشطة دون غيرها.

وقد أوجب هذا النظام على أى منشأة ترغب فى ممارسة أى نشاط سياحى الحصول على ترخيص بذلك من دائرة السياحة والتسويق التجارى.[١٢] وفى حين أن هذا النظام لم يتناول كيفية تأسيس المؤسسة الفردية أو الشركة التجارية تاركاً ذلك للقوانين المنظمة لذلك، إلا أنه قد تطلب شروطاً إضافية يجب توافرها فى هذه المؤسسة أو الشركة للحصول على الترخيص بمباشرة النشاط السياحى.

ومن الشروط الهامة التى أكد النظام ضرورة توافرها: تعيين مدير مسئول وثلاثة موظفين لكل نشاط تباشره المؤسسة أو الشركة.[١٣] تقديم ضمان مصرفى غير قابل للإلغاء باسم دائرة السياحة والتسويق التجارى صادراً عن أى من البنوك العاملة فى الإمارة قدره مائتى ألف درهم لكل نشاط لتسوية المنازعات فيما بين المنشأة والعميل، واشترط أن يظل هذا الضمان قائماً ما لم يتم إلغاء الرخصة.[١٤]

ويتضح من الشروط سالفة البيان أن هذا النظام، وإن لم يتطلب حداً أدنى لرأس مال المؤسسة الفردية أو الشركة لكى تمارس نشاطها فى المجال السياحى، إلا أنه اشترط أن تقدم هذه المؤسسة أو الشركة ضمان مصرفى غير قابل للإلغاء كتأمين لتغطية ما قد ينشأ من منازعات بين المؤسسة أو الشركة والعميل، وهذا ما يخالف اتجاه المشرع المصرى، الذى تطلب حداً أدنى من رأس المال يختلف بحسب أهمية النشاط الذى تقوم به الشركة، ولعل كلا النظامين قد حاولا الوصول إلى ذات النتيجة ولكن عن طريقين مختلفين، فالنتيجة هو الحفاظ على حقوق المتعاملين مع هذه المؤسسات والشركات، أما الطريقين فالأول، ما انتهجه المشرع المصرى من اشتراط حداً أدنى لرأس المال بحسب النشاط، والثانى هو ما انتهجه النظام فى إمارة دبى وهو مبلغ التأمين الذى على كل مؤسسة أو شركة أن تضمن وجوده طيلة ممارسة نشاطها، إلا أننا نرى أن النظام المصرى يحقق هدفاً أخر، هو أن يكون رأس مال الشركة كافياً لتحقيق نشاطها الفعلى فى هذا القطاع الهام والحساس.

ونرى أن النظام فى إمارة دبى أراد بهذا الاتجاه تشجيع العمل فى القطاع السياحى والحد - إلى أكبر حد ممكن- من القيود على النشاط فى هذا القطاع، فلم يتطلب وجود شركة لممارسة هذا النشاط، ولم يتطلب كذلك وجود حد أدنى لرأس مال، ولعل هذا يكون نهجاً مرحلياً، يقوم بعده النظام بإمارة دبى بوضع مزيد من القواعد. وذلك بعد ترسيخ الشركات والمؤسسات أقدامها فى هذا القطاع، وليس أدل على ذلك أنه لم يكن هناك قواعد لها الطابع التشريعى والتنظيمى من البداية لعمل هذه الشركات، وحتى عام ٢٠٠٦، مكتفية بالقواعد التى تضعها دائرة السياحة والتسويق التجارى- على نحو ما سلف- ثم تدخل المجلس التنفيذى أخيراً لوضع هذه القواعد فى نظام مستقل.

وبعد أن انتهينا من استعراض الشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى لإمارة دبى نكون قد انتهينا من المبحث الثانى فى الفصل الأول، والذى استعرضنا فيه الشكل القانونى لشركات السياحة، وبانتهاء هذا المبحث نكون قد انتهينا من الفصل الأول، وسنبدأ فى عرض الفصل الثانى والذى نتناول فيه إمكانية إدراج شركات السياحة فى البورصة.

الفصل الثانى
إمكانية إدراج شركات السياحة فى البورصة

تقسيم:-

سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين: نتناول فى المبحث الأول، المقصود بالبورصة ودورها فى الاقتصاد الوطنى، أما فى المبحث الثانى فنتناول إدراج شركات السياحة فى البورصة.

المبحث الأول، المقصود بالبورصة ودورها فى الاقتصاد الوطنى

تقسيم:-

سنعالج فى هذا المبحث الموضوعات الآتية: - الأول، التعريف بالبورصة، والثانى نشأة البورصة فى جمهورية مصر العربية، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وأخيراً سنتعرض لدور البورصة فى الاقتصاد الوطنى.

أولاً التعريف بالبورصة:-

يمكن تعريف البورصة بأنها سوق منظمة تقام فى مكان ثابت، يتولى إدارتها والإشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، وتحكمها لوائح وقوانين وأعراف وتقاليد يؤمها، المتعاملون فى الأسهم والسندات من الراغبين فى الاستثمار، والناشدون الاستفادة من تقلبات الأسعار، وتنعقد جلساتها فى المقصورة يومياً حيث يقوم الوسطاء الماليون بتنفيذ أوامر البائعين والمشترين[١٥].

وتنقسم البورصة(سوق الأوراق المالية) إلى نوعين رئيسيين: النوع الأول، وهى الأسواق الأولية (المصدرة للأوراق المالية) وفيها تصدر الأوراق المالية لأول مرة، وتعمل فيها مؤسسات مالية تسمى مصرفى الاستثمار، وهى تقدم النصح والمشورة إلى الشركات فيما يتعلق بأنسب الأوراق المالية المزمع إصدارها، وأنسب توقيت للإصدار، وأنسب سعر، وانسب كمية، كما تقوم بترويج الأوراق المالية المصدرة.[١٦]

أما النوع الثانى، فهى الأسواق

الثانوية (أسواق التداول) وهى السوق التى تتداول فيها الأوراق المالية التى سبق إصدارها فى الأسواق الأولية، وتعمل فيها المؤسسات المالية التى تقوم بتنشيط تداول الأوراق المالية، وتوفير عنصر السيولة مثل شركات السمسرة وصناديق الاستثمار.[٤٧] وتنقسم هذه الأسواق إلى: أسواق منظمة، ويقصد بها البورصات التى يتم بها تداول الأوراق المسجلة، والتى اكتملت لها شروط تداولها بالسوق، وأسواق غير منظمة، وهى التى يتداول فيها الأوراق المالية غير المسجلة، ويتم تحديد الأسعار فيها عن طريق التفاوض بين التجار، إذ ليس هناك أسعار محددة سلفاً.[٤٨]

وجدير بالذكر، أن هناك علاقة وثيقة بين الأسواق الأولية والأسواق الثانوية، حيث ان الأسواق الأخيرة تتداول فيها الأوراق المالية التى سبق إصدارها الأسواق الأولى، ولذا كان وجود الأسواق الثانوية ضرورة حيث تعطى المستثمر الثقة فى إمكانية بيع الأوراق المالية إذا احتاج إلى سيولة، هذا فضلاً عن أن الأسواق المالية عند إصدارها أوراقاً مالية لأول مرة تسترشد بمستويات الأسعار السائدة فى السوق الأولية.[٤٩]

ثانياً - نشأة البورصة فى مصر والإمارات:-

١- نشأة البورصة فى مصر:-

أما عن نشأة البورصة فى مصر[٥٠] فلم يكن بقرار أو بقانون، بل إنها نشأة وليدة الحاجة إليها، والبورصة لم تأخذ شكلها المالى إلا بعد تطور طويل، فعندما تأسست أول شركة مساهمة فى مصر عام ١٧٥٠، كان رجال الأعمال يتقابلون فى الأماكن المختلفه لبيع وشراء الأسهم والسندات.

وقد كانت بداية نشأة بورصة القاهرة سنة ١٨٩٠ عندما اجتمع السماسرة، وأسسوا شركة استأجرت مكان بوسط القاهرة ليقوموا فيه بأعمال بيع وشراء الأسهم والسندات، إلا أن قلة العمليات وعدم انتظامها وعدم وجود غطاء يضمن السماسرة أدى إلى فشل هذه الشركة وإغلاق البورصة لأبوابها.

وفى سنة ١٩٠٤ وبمساعدة من البنك الأهلى المصرى، تأسست أول بورصة حقيقية، وقد تكونت من ٢٢ عضواً، ثلاثة أرباعهم كانوا يقومون بعملياتهم على القطن، والربع الباقى تخصصوا فى سوق القيم المنقولة،

ومنذ سنة ١٩٠٧ بدأت الحكومة المصرية فى وضع القوانين واللوائح المنظمة للبورصة، وفى ٢٧ أغسطس سنة ١٩١٠ أصدر وزير المالية اللائحة الداخلية لبورصة القاهرة.

وقد ظلت بورصة القاهرة فى حالة ازدهار حتى عام ١٩٦١[٥١] وفى هذا العام صدرت قوانين التأميم، فأخذت البورصة فى الأنكماش والتدهور.

إلا أنه بعد انتهاج الدولة لسياسة الانفتاح الاقتصادى، والتى كان اصدق ترجمة لها القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن استثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة، اتجهت الدولة إلى تنشيط السوق المالية وتشجيع الاستثمارات فى الأوراق المالية بقصد امتصاص المدخرات المحلية واجتذاب الأموال الأجنبية، ثم اتخذت الدولة عدة خطوات لإنعاش البورصة فصدر القانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٨١ بتعديل اللائحة العامة للبورصات التى صدر بها القانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٥٧ . وقد أجاز هذا القانون قيد الأوراق الأجنبية فى جدول الأسعار، وأجاز كذلك قيد سماسرة أجانب كمراسلين فى البورصة والسماح لهم بتكوين شركات سماسرة مع مصريين، وأخيراً جاء قانون سوق رأس المال المصرى رقم ٩٥لسنة ١٩٩٢ والذى أدخل عليه المشرع العديد من التشريعات ليعيد للبورصة المصرية مكانتها، من خلال إعادة تنظيم كافة جوانبها.[٥٢]

٢- نشأة البورصة فى الإمارات:-

على خلاف مصر، فقد كانت نشأة البورصة فى الإمارات حديثاً، إذ انه مع بداية التسعينات اجتاحت الدولة موجة كبيرة من الانتعاش الاقتصادى، وتزامن معه تأسيس عدد كبير من الشركات المساهمة، وقد أدى زيادة عدد المساهمين فى هذه الشركات نتيجة لتوافر السيولة بكم هائل، أن انتعش سوق الأسهم، وهذا أدى بدوره إلى ارتفاع مبالغ فيه فى قيمة الأسهم وبما لا يتناسب مع نشاط الشركات مالكة هذه الأسهم، وبما تحققه من أرباح، وهذا ما نجم عنه أن اجتاحت السوق موجة من البيع سنة ١٩٩٨، وذلك من اجل الاستفادة من هذه الأسعار، وتحقيق أرباح ضخمة، وانتهى الأمر إلى أن هوت أسعار الأسهم إلى مستويات متدنية، وهذا ما دفع الدولة إلى التدخل وإصدار القانون الاتحادى رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء هيئة وسوق الإمارات للأوراق المالية والسلع، وفى ذات العام صدرت القوانين المنظمة لسوق دبى المالى، وسوق أبو ظبى المالى.[٥٣]

ثالثاً- دور البورصة فى الاقتصاد الوطنى:-

تشكل البورصة ركناً هاماً من أركان النظام التمويلى فى النظم الاقتصادية التى تسود فيها الحرية الاقتصادية، فهى تسعى إلى تشجيع الأدخار لدى أفراد المجتمع من أجل تمويل المؤسسات التى تستثمر فى مختلف القطاعات مما يساعد على تنمية الاقتصاد الوطنى وتطوره، فالعلاقة مباشرة بين النمو الاقتصادى وزيادة الكفاءة الإنتاجية من جهة، وبين نمو سوق رأس المال المحلى، وبصفة خاصة البورصة من جهة أخرى.[٥٣]

ووجود البورصة يحقق مميزات عديدة:- ولعل أولها هو الأمان، فهى تحقق قدر كبير من الآمان للمتعاملين،[٥٤] إذ أنها تضمن الحصول على عائد للورقة المالية بطريقة منتظمة، ويعد انخفاض هذا العائد أو انعدامه أمرا ثانوياً، إلا أنه ليس معنى ذلك أن الورقة المالية التى تتمثل فى الأسهم أو السندات تحقق الأمان الكامل، إذ أنها تخضع لتقلب أسعار هذه الأسهم والسندات وفقاً لظروف السوق.[٥٥]

كما تحقق البورصة للمتعاملين خلالها المساواة، وذلك عن طريق تمكينهم من الحصول على بيانات معينة ألزم القانون الشركات بنشرها، وذلك حتى يستطيع هؤلاء المتعاملين اتخاذ القرارات المناسبة عند توظيف أموالهم.[٥٦]

وتحقق البورصة كذلك السيولة، أى القابلية للتداول، فيمكن من خلالها التصرف فى الصك فى أى لحظة، ودون أن يؤثر ذلك على سعره، أى أن صاحب الصك يكون فى مقدوره فى أى لحظة أن يستبدل الصك بالنقود، وهذا لن يتحقق إلا إذا وجد سوق يكون هناك خلاله مدخرون آخرون يرغبون فى الحصول على هذا الصك مقابل دفع ثمنه.[٥٧]

ويمكن إجمال ما تقدم، فى أن البورصة تمثل إحدى القنوات الهامة للوفاء بالحاجات التمويلية للمشروعات الاستثمارية عن طريق عمليات بيع وشراء الأوراق المالية التى تتم بداخلها، وسواء كانت هذه العمليات فورية أم عمليات أجله، وتدفع نتيجة لذلك أفراد المجتمع إلى ولوج طريق الأدخار بدلاً من طريقة الاستهلاك.[٥٨]

المبحث الثانى: إدراج شركات السياحة فى البورصة

تقسيم:-

سنعالج فى هذا المبحث الموضوعين الآتيين:- الأول الشروط العامة لإدراج شركات السياحة فى البورصة، وفى المبحث الثانى سنتناول الواقع الحالى لإدراج شركات السياحة فى البورصة.

أولاً: الشروط العامة لإدراج شركات السياحة فى البورصة:-

(١) الشروط العامة لإدراج شركات السياحة فى البورصة المصرية:

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها فى البورصة

أكد المشرع المصرى[٥٩] ، على نظام تداول أسهم الشركات المساهمة، فنص على تقسيم رأس مال هذه الشركات إلى أسهم اسمية متساوية القيمة[٦٠] ، وأحال على اللائحة التنفيذية لهذا القانون فى وضع القواعد الخاصة بتداول هذه الأسهم.[٦١] كما عالج طرح جانب من هذه الشركة للاكتتاب العام، وبين ضرورة أن يتم ذلك عن طريق أحد البنوك المرخص لها، أوضح كيفية توجيه الدعوة للجمهور للاكتتاب العام من الأسهم.[٦٢] وعدد هذا القانون أخيراً الأحوال التى لا يجوز فيها تداول هذه الأسهم.[٦٣]

ولم يقتصر المشرع فى قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة على تنظيم إصدار الأسهم والاكتتاب فيها وتداولها على شركات المساهمة، وإنما طبق ذات القواعد على شركات التوصية بالأسهم، وذلك فيما يتعلق بحصة الشركاء المتضامنين فى هذه الشركات.[٦٤]

وبصدور قانون راس المال المصرى رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ فقد أكد على أن هناك نوعين فقط من الشركات التى يكون لها أن تطرح أسهمها فى سوق رأس المال، وهى الشركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم.[٦٥] وقد تتطلب هذا القانون ضرورة أن تتضمن نشرة الاكتتاب فى أسهم الشركة عند تأسيسها عدد من البيانات منها: غرض الشركة ومدتها، رأس مالها المقدر والمدفوع، مواصفات الأسهم المطروحة ومميزاتها وشروط طرحها، أسماء المؤسسين ومقدار مساهمة كل منهم، خطة الشركة فى استخدام الأموال من الاكتتاب فى الأسهم المطروحة وتوقعاتها بالنسبة لنتائج استخدام الأموال، وأماكن الحصول على نشرة الاكتتاب المعتمدة.

كما تطلب المشرع من قانون سوق المال المصرى كذلك شروطاً معينة فى الأسهم التى تطرح فى الاكتتاب العام وهى، ألا يقل ما يطرح من الأسهم الاسمية للاكتتاب العام عن ٣٠٪ من مجموع أسهم الشركة، وألا يقل عدد المكتتبين فى الأسهم المطروحة عن مائة وخمسين، ولو كانوا من غير المصريين.[٦٦]

(٢) الشروط العامة لإدراج شركات السياحة فى البورصة الإماراتية :-

أكد المشرع الإماراتى على أن شركات المساهمة فقط هى التى يمكن لها أن تدرج اسمها فى سوق الأوراق المالية، إذ تضمن نص المادة الأولى من القانون الاتحادى رقم ٤ لعام ٢٠٠٠ فى شأن هيئة وسوق الأوراق المالية والسلع عند تعريفه للأوراق المالية، بأنها الأسهم والسندات والأذونات التى تصدرها شركات المساهمة.

وقد أكد هذا الاتجاه، قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٠ بشأن النظام الخاص بإدراج الأوراق المالية والسلع فى الفقرة الأولى من المادة الرابعة، والتى نصت على أنه يقتصر الإدراج على أسهم الشركات المساهمة التى تأسست فى الدولة، والتى تتخذ من الدولة مقراً رئيسياً لها، ويتضح مما سبق اختلاف المشرع الإماراتى عن المشرع المصرى فى هذا الخصوص، إذ بينما قصر المشرع الإماراتى حق طرح الأسهم فى البورصة على الشركات المساهمة، سمح المشرع المصرى لشركات التوصية بالأسهم- بالإضافة إلى شركات المساهمة- بطرح أسهمها هى الأخرى فى البورصة، ومسلك المشرع المصرى هو الأجدى بالاتباع، إذ أنه طالما أن شركات التوصية بالأسهم يتكون جزء من رأس مالها من اسهم، وتخضع فى هذا الجزء من رأسمالها لنظام الشركات المساهمة، فكان الأولى السماح لها بأن تطرح أسهمها عن طريق سوق المال، وحيث لا تضطر إلى تداول الأسهم خارج السوق، وبما قد يثيره ذلك من مشكلات.

وترتيباً على كل ما سبق، فلكى يتم إدراج أى شركة سياحية فى البورصة فيجب أن تتخذ إما شكل شركة المساهمة أو شركة التوصية بالأسهم فى القانون المصرى، أو شكل شركة المساهمة فى القانون الإماراتى، فإذا اتخذت شركة السياحة أى شكل أخر من أشكال الشركات التجارية فى القانون التجارى أو قانون الشركات فلا يمكن أن يتم إدراجها فى البورصة، ولا يمكن بالطبع أن تتخذ شركة السياحة هذا الشكل، بل لا بد من توافر الشروط الأخرى التى سلف بيانها لشركة السياحة لإدراجها فى البورصة.

ثانياً: الواقع الحالى لإدراج شركات السياحة فى البورصة :-

على الرغم من اتساع نطاق عدد الشركات المقيدة فى البورصة المصرية، وعدد الشركات المقيدة فى البورصة الإماراتية[١] ، والتى تتضمن قطاعات عديدة مثل قطاع البنوك وقطاع التأمين والقطاع الصناعى وقطاع الخدمات،

إلا أننا لا نجد غير عدد قليل من شركات السياحة مقيدة فى البورصة المصرية[٦٧] ، وشركة واحدة مقيدة فى البورصة الإماراتية.[٦٨] وهذا الإحجام النسببى[٦٩] من شركات السياحة من القيد فى البورصة يدعو إلى التساؤل لماذا هذا الإحجام؟ والإجابة على هذا التساؤل بسيطة، وقد نكون قد أشرنا إليها سابقاً فى طيات هذا البحث، وهى أن شركات السياحة سواء فى مصر والإمارات لا تفضل تأسيسها فى شكل شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم،

إنما تفضل أن تظهر فى شكل شركات تضامن او شركات مسئولية محدودة او حتى فى شكل مؤسسات فردية فى النظام الإماراتى.

إلا أن الإجابة عن التساؤل الأول والتى أوضحناها فى الفقرة السابقة تقودنا إلى تساؤل أخر، لماذا لا تفضل شركات السياحة أن تظهر فى ثوب شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم؟ ولعل الإجابة على هذا التساؤل تنحصر فى أن أغلب هذه الشركات يقوم على الاعتبار الشخصى، أى أنها من شركات الأشخاص، وفى هذا النوع من الشركات- كما سلف البيان-يولى الشركاء أهمية كبرى لشخصية الشركاء الآخرين، والثقة بهم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن هذه الشركات من الشركات الصغيرة، والتى تكتفى بشكل شركات الأشخاص، حتى أن هذه الشركات عندما تتوسع فى نشاطها- نسبياً-وتنتقل إلى مصاف الشركات المتوسطة، تفضل أن تتخذ شكل الشركات المختلطة كالشركات ذات المسئولية المحدودة، ولعل السبب فى ذلك، أن المشرع قد وضع قيوداً وضوابط لتأسيس شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم، كما أنه قد وضع نظام لرقابة نشاط هذه الشركات يسمح له بالتدخل إذا لزم الأمر.

ومع تسليمنا بما تقدم، إلا أنه ومع الاتجاه الجارف إلى العولمة، وبما يفرضه من ضرورة فتح الأسواق ورفع كافة القيود التجارية التى كانت الدول تضعها لحماية نظامها الاقتصادى، ومع دخول الدول فى اتفاقيات ملزمة بتحرير كافة القطاعات، ومنها قطاع الخدمات الذى يهمنا فى هذا المقام، ولعل أبرز مثال على ذلك توقيع مصر والإمارات على اتفاقيات Gats بتحرير قطاع الخدمات، وهى الاتفاقيات التى أبرمت بجولة أوروجواى سنة ١٩٩٥- أصبحت المنافسة عالمية، وأصبح على شركاتنا التزاماً بأن تنافس الشركات العالمية فى هذا المجال، فالسؤال هل تستطيع شركاتنا بأشكالها وأحجامها الحالية أن تنافس بفاعلية؟ الإجابة معروفة للجميع، هذه الشركات أصبحت فى الموقف الأضعف نظراً لقلة إمكانياتها والتى لا تتيح لها هذه المنافسة، ومن

ثم فلم يعد أمام هذه الشركات إما أن توقف نشاطها، وإما أن يقتصر نشاطها على مجال محدود. أو أن تقرر الاستعداد للمنافسة، وإذا كان الخيار الأخير هو خيار هذه الشركات كان عليها أن تتخذ من الوسائل التى تمكنها من ذلك، ولعل أهم هذه الوسائل-

من وجهة نظرنا- هو أن تتخذ هذه الشركات الأشكال القانونية التى تمكنها من تحقيق تراكم كثيف لرأس المال - وبأعباء غير باهظة مثل القروض- يسمح لها بتوسيع نشاطها وتدعيمه، وتتمثل هذه الأشكال فى الشركات المساهمة أو التوصية بالأسهم، فيمكن لها عن طريق هذه الأشكال، طرح أسهمها فى البورصة، بما يضمن لها رأس مال كبير، كما يمكن لها- عند الحاجة- أن تطرح أسهماً جديدة عن طريق الاكتتابات الأولية.

ولتحقيق ما سبق هل يكفى توجيه النصح لهذه الشركات بضرورة القيام بهذه الخطوات؟ نرى أنه لا يكفى ذلك، بل يجب على المشرع أن يتدخل بشكل صريح وقاطع بإلزام هذه الشركات بأن تقوم بهذه الخطوة، وذلك وفقاً للنشاط الذى تقوم به كل شركة، وذلك بما سيرد بتوصيات هذا البحث، ولعل تبرير تدخل المشرع، وعدم ترك الأمر للشركات وبما يتفق مع الحرية الاقتصادية، أن هذا يرتبط بالمصلحة الوطنية، فتدعيم الشركات الوطنية بما يساعدها على مجابهة المنافسة العالمية، أمر لا يتعلق بمصلحة هذه الشركات فقط، وإنما هو يتسع ليرتبط بمصلحة الدولة، مما يكون معه لزاماً على المشرع التدخل لتحقيق هذه المصلحة.

وبانتهاء هذا المبحث الذى تناولنا فيه إدراج شركات السياحة فى البورصة، نكون قد انتهينا من الفصل الثانى من المبحث، داعين الله أن يكون قد وفقنا إلى الوصول إلى بعض أهداف هذا المبحث، وهى تنبيه الشركات الوطنية والمشرع على ما هم مقدمين عليه من منافسة شرسة، وطارحين بعض الحلول لمجابهة ذلك،

الخاتمة والتوصيات

تناولنا فى هذا البحث الطبيعة القانونية لشركات السياحة فى فصل أول، وفى الفصل الثانى عالجنا إمكانية إدراج شركات السياحة فى البورصة،

قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين: تناولنا فى الأول الأشكال القانونية لشركات السياحة بصفة عامة، وفى المبحث الثانى استعرضنا الشكل القانونى لشركات السياحة، أما الفصل الثانى فقد قسمناه إلى بحثين كذلك تناولنا فى الأول المقصود فى البورصة ودورها فى الاقتصاد الوطنى، وفى المبحث الثانى عالجنا إدراج شركات السياحة فى البورصة.

وفى المبحث الأول من الفصل الأول، تناولنا المقصود بالشركة، وبينا عدة تعريفات لها، واستخلصنا أن الشركة هى عقد يبرمه الشركاء بإرادتهم الحرة، وأن هذا العقد من العقود المسماة، أى العقود التى عالجها المشرع تحديداً سواء فى قوانين التجارة أو قوانين الشركات، وميزنا بين عقد الشركة، وغيره من العقود. وأوضحنا أركان عقد الشركة، سواء كانت أركانا موضوعية عامة، أو اركاناً موضوعية خاصة، وأخيراً أركاناً شكلية، ثم عمدنا إلى التفرقة بين الشركات المدنية والشركات التجارية، موضحين أن الأولى يعالجها القانون المدنى بينما الثانية يعالجها القانون التجارى، وبينا الطوائف الثلاث التى تضم الأشكال المختلفة للشركات التجارية، محددين الطائفة الأولى بأنها شركات الأشخاص، والثانية هى شركات الأموال، وأخيراً الشركات المختلطة، وحددنا أن الطائفة الأولى تشمل شركات التضامن والتوصية بالأسهم، بينما الثانية تشمل شركات المساهمة العامة، أما الثالثة والأخيرة فتشمل شركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة.

أما فى المبحث الثانى من الفصل الأول، فاستعرضنا فيه الشكل القانونى لشركات السياحة فى النظام القانونى المصرى، وأوضحنا أن المشرع المصرى من خلال قانون تنظيم شركات السياحة قد أكد على ضرورة أن تتخذ وكالة السفر والسياحة شكل الشركة، أى أنه لم يسمح لصاحب المؤسسة أو المشروع الفردى أن يعمل فى مجال النشاط السياحى، وذلك على خلاف ما انتهجه النظام القانونى الإماراتى الذى سمح للأشخاص الطبيعية- وأياً كان الشكل الذى تتخذه- ممارسة هذا النشاط إلى جانب الشركات، وأكدنا على أن كلا المشرعين لم يتطلب أن تتخذ شركة السياحة شكلاً معيناً من الأشكال القانونية للشركات، أى أن شركات السياحية يمكن أن تأخذ شكل شركة التضامن أو التوصية البسيطة، أو التوصية بالأسهم، أو المسئولية المحدودة، أو أخيرا شركة المساهمة، وأوضحنا رأينا فيما انتهجه النظام القانونى المصرى والإماراتى.

وفى المبحث الأول من الفصل الثانى، تناولنا التعريف بالبورصة، وبينا أنها سوقا منظمة، تقام فى مكان ثابت، ويتولى إدارتها والإشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، يؤمها المتعاملون فى الأسهم والسندات من الراغبين فى الاستثمار، وتنعقد جلساتها فى المقصورة يومياً، حيث يقوم الوسطاء الماليون بتنفيذ أوامر البائعين والمشترين،

وأوضحنا أن هناك نوعين أساسيين للبورصة، بورصة الأسواق الأولية، وبورصة والأسواق الثانوية، وبينا كل نوع من هذه الأنواع، واستعرضنا بعد ذلك نشأة البورصة فى كل من مصر والإمارات، وبينا الدور الهام الذى تشكله البورصة فى الاقتصاد الوطنى، باعتبار أنها تشكل هيكل النظام التمويلى فى النظم الاقتصادية التى تسود فيها الحرية الاقتصادية، وأنها المحفز إلى تشجيع الادخار الوطنى وتجهيزه لتمويل المؤسسات والشركات الاستثمارية فى الدولة.

وأخيراً فى المبحث الثانى من الفصل الثانى، استعرضنا الشروط العامة لإدراج شركات السياحة فى البورصة فى التشريع المصرى، وأكدنا على أن المشرع المصرى سمح فقط لشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم فى الإدراج فى البورصة، وذلك باعتبار أن نظام رأس مال هذه الشركات وتقسيمه فى جزء منه فى شركات التوصية بالأسهم- أو كله فى شركات المساهمة العامة- إلى أسهم يسمح إدراجها فى البورصة، ثم بينا موقف المشرع الإماراتى، والذى لم يسمح إلا لشركات المساهمة فقط بإدراج أسهمها فى البورصة، وطبقاً للشروط المحددة بقرار مجلس الوزراء بشأن نظام إدراج الأوراق المالية والسلع، وأكدنا على تفضيلنا لاتجاه المشرع المصرى مبينين أسباب هذا التفضيل، ثم عرجنا بعد ذلك إلى الواقع الحالى بشأن إدراج شركات السياحة فى البورصة فى مصر والإمارات، وبينا أن الواقع يشير إلى إدراج عدد قليل نسبياً من شركات السياحة فى البورصة المصرية، أما فى البورصة الإماراتية فاقتصر الأمر على إدراج شركة واحدة فى سوق أبو ظبى المالى، وحاولنا تحديد الأسباب المؤدية لذلك، وأهمها أن شركات السياحة فى الدولة لا تتخذ شكل شركات المساهمة أو شكل شركات التوصية بالأسهم، وأجتهدنا فى تحديد أسباب عدم ارتداء شركات السياحة لثوب هذه الشركات، وأوضحنا عدة أسباب لذلك، وأخيراً بينا ضرورة أن تتخذ شركات السياحة فى مصر والإمارات شكل الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم، لما تحققه هذه الشركات من تراكم كثيف لرأس المال، وبما يسمح لشركاتنا فى التوسع فى أنشطتها وتدعيم مكانتها فى مقابل شركات السياحة العالمية، وذلك بعد تحرير قطاع

الطبيعة القانونية لشركات السياحة وإمكانية إدراجها فى البورصة

الخدمات، والذى من أهم أنشطة النشاط السياحى، وأكدنا أن ترك الأمر لإختيار الشركات لم يعد أمراً مطروحا، وذلك بإعتبار أهمية هذه المسألة للاقتصاد الوطنى، مما يستدعى تدخل المشرع لوضع الأمور فى نصابها، على نحو ما سيأتى حالا من خلال توصيات هذا المبحث.

وأخيراً ننتهى إلى عدد من التوصيات وهى:

■ ضرورة تدخل المشرع المصرى من خلال تعديل قانون تنظيم الشركات السياحية- بالنص على أن تكون الشركات التى تعمل فى مجال تنظيم الرحلات السياحية الجماعية أو الفردية - وعددها الحالى ١١١٦ شركة - من شركات المساهمة العامة بحيث يمكن إدراج أسهمها فى البورصة، وان تتخذ الشركات التى تتولى بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة والوكالات عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى- وعددها الحالى ١١٥ شركة - من شركات النقل الأخرى من شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم، أما الشركات التى تباشر نشاط تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين- وعددها الحالى ١١٧ شركة- من شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسئولية المحدودة، مع إلزام الشركات الأخيرة بوضع مبلغ تأمين فى أحد البنوك أو تقديم خطاب ضمان غير مشروط بهذا المبلغ والذى يتم تحديده بالتناسب مع نشاط الشركة.

■ إخضاع كافة مديرى ومسئولى هذه الشركات لدورات تأهيلية قبل مباشرة عملهم، وإخضاعهم لدورات تدريبية خلال فترة عملهم حول كيفية إدارة هذه الشركات فى ضوء الواقع العالمى للسوق، وعرض البرامج اللازمة لتطوير عملهم، ومواجهة المصاعب التى تواجههم.

■ تشجيع شركات السياحة المصرية على التسجيل بالبورصات العالمية مثل بورصتى نيويورك و لندن وغيرهما لتشجيع المزيد من الأستثمار الأجنبى اليها لتحقيق امكانية توسيع أنشطتها على المستوى الداخلى و الخارجى مع ضرورة التأكيد على التزامها بحد أقصى لنسبة رأس المال الأجنبى لا تزيد عن٤٩٪ من إجمالى رأسمال الشركة مما سيشجع عدد أكبر من السائحين على الثقة بخدمات هذه الشركات من جهة ومن جهة أخرى حتى تستطيع شركات السياحة المصرية إتخاذ شكل كيانات أكبر تمكنها من الصمود فى وجوه المنافسة العالمية.

■ تشجيع المستثمرين من الدول العربية الشقيقة على المشاركة بالإستثمار فى رأسمال شركات السياحة المصرية لتحقيق نوع من التعاون الإقليمى بين مصر والدول العربية المجاورة.

■ ضرورة قيام وزارة السياحة المصرية بعقد إتفاقيات مع الدول السياحية العربية والأجنبية لتشجيع جذب رؤوس الأموال الأجنبية والعربية للمشاركة فى إنشاء شركات السياحة فى مصر

قائمة المراجع
(مع حفظ الألقاب)

■ أسامة مجاهد: الوجيز فى التشريعات السياحية والفندقية، دار الكتب القانونية، طبعة سنة ١٩٩٦.

■ أشرف سيد: عقد السياحة (دراسة مقارنة فى القانونين المصرى والفرنسى) - دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة سنة ٢٠٠١.

جمال الجمل: الأسواق المالية والنقدية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٢.

■ سمير رضوان: أسواق الأوراق المالية ودورها فى تمويل التنمية الاقتصادية، من منشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٦.

■ سيد بدوى: عمليات بورصة الأوراق المالية الفورية والآجلة من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية،طبعة سنة ٢٠٠١.

■ صلاح جودة، بورصة الأوراق المالية(علمياً وعملياً)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٠.

■ عبد الفضيل أحمد:١) وكالات السفر والسياحة من الوجهة القانونية، مكتبة الجلاء- الجديدة، المنصورة، بدون تاريخ نشر.

٢) بورصات الأوراق المالية، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، بدون تاريخ نشر.

■ على البارودى: القانون التجارى، منشأة المعارف، الإسكندرية، طبعة سنة ١٩٨٦.

■ محسن الخضيرى: كيف تتعلم البورصة، إيتراك للنشر والتوزيع، المطبعة الثانية سنة ١٩٩٩.

■ محمد العرينى: الشركات التجارية دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة ٢٠٠٢.

■ محمد سالم: مذكرات فى التشريعات السياحية والفندقية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة ١٩٩٢.

■ محمد مصطفى: تقييم الشركات والأوراق المالية لأغراض التعامل فى البورصة، مكتبة الدار الجامعية، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٨.

■ محمد ياسين: البورصة(عمليات البورصة- تنازع القوانين- اختصاص المحاكم، منشورات الحلبى الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٤.

■ مصطفى البندارى: قانون المعاملات التجارية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الجزء الثانى- الشركات التجارية، من منشورات أكاديمية شرطة دبى- الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٣.

الهوامش

(١) جوزيف ستيجليز - حاصل على جائزة نوبل فى الاقتصاد.
(٢) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع، أنظر هالة فؤاد توفيق محمد. أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة - بحث منشور فى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث- ٣ -٤ أكتوبر سنة ١٩٩٨- جامعة عين شمس القاهرة.
(٣) أنظر نص المادة ٥٠٥ من القانون المدنى المصرى،والمادة ٦٥٤ من قانون المعاملات المدنية الإماراتى.
(٤) أنظر نص المادة ٤ من قانون الشركات التجارية الإماراتى رقم ١٩٨٤٨ .
(٥) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع، أنظر د. على البارودى، القانون التجارى، منشأة المعارف بالإسكندرية، طبعة سنة ١٩٨٦ . ص ١٢٦ .
(٦) د. محمد العرينى، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية بالإسكندرية، طبعة سنة ٢٠٠٢،ص ٢٦-٣٠.
(٧) د. محمد العرينى، المرجع أعلاه، صفحة٣١-٤٨.
(٨) أنظر نص المادة ٥٠٧ من القانون المدنى المصرى، والمادة ٦٥٦من قانون المعاملات المدنية الإماراتى، ويلاحظ وجود خلاف بين المشرعين حول هذا الركن، فبينما تطلب المشرعين أن يكون عقد الشركة مكتوباً، إلا أنهما اختلفا فى الأثر، فرتب المشرع المصرى البطلان فى حال عدم توافر الكتابة، بينما المشرع الإماراتى أكد على أن عدم الكتابة لا يؤثر على حقوق الغير، بل وعلى حقوق الشركاء بينهم وبين بعض، إلا إذا طلب أحدهم اعتباره غير صحيح.
(٩) أنظر نص المادة ٥٠٦ من القانون المصرى، والمادة ٦٥٥ من قانون المعاملات المدنية الإماراتى
(١٠) أنظر نص المادة٢١- ٢٢ من قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المصرى.
(١١) أنظر نص المادة ٢/١١ من قانون المعاملات التجارية الإماراتى.
(١٢) لمزيد من التوسع حول هذه الشركات، انظر د. مصطفى البندارى، قانون المعاملات التجارية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الجزء الثانى- الشركات التجارية، الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٣- من منشورات أكاديمية شرطة دبى، ص ٢٤٧ وما بعدها،
(١٣) أنظر نص المادة٢٣ من قانون الشركات التجارية الإماراتى.
(١٤) أنظر نص المادة ٣ من قانون الشركات التجارية الإماراتى.
(١٥) لمزيد من الوسع حول هذه الشركات، أنظر د. مصطفى البندارى، المرجع السابق، ص ٣٠٧ وما بعدها.
(١٦) أنظر نص المادة ٤٧ من قانون الشركات التجارية الإماراتى.
(١٧) الطعن رقم٣٢١ لسنة ١٩٩١- تمييز دبى- جلسة١٩٩٢/٤/١٩ - العدد الثانى من مجموعة الأحكام الصادرة عن محكمة التمييز بدبى- ص٣٦٦.
(١٨) لمزيد من التوسع حول هذه الشركات، أنظر د. مصطفى البندارى، المرجع السابق، ص ٣٤٩ وما بعدها.
(١٩) أنظر نص المادة ٥٦ من قانون الشركات التجارية الإماراتى.
(٢٠) الطعن رقم ٣٣٧ لسنة ١٩٩٥ - تمييز دبى- جلسة١٩٩٦/٤/٢١- العدد السابع من مجموعة الأحكام الصادرة عن محكمة التمييز بدبى- ص ٣٣٧.
(٢١) لمزيد من التوسع حول هذه الشركات، أنظر د. محمد العرينى، المرجع السابق، ص ٢٠٦ وما بعدها.
(٢٢) أنظر نص المادة ١/٧ من قانون شركات المساهمةح المصرى.
(٢٣) أنظر نص المادة ٢/٧ من قانون شركات المساهمة أعلاه.
(٢٤) أنظر نص المادة ٢/٨ من قانون شركات المساهمة أعلاه.
(٢٥) أنظر نص المادة ٢/٩ من قانون شركات المساهمة. المصرى
(٢٦) أنظر نص المادة ١٥ من قانون شركات الساهمة أعلاه.
(٢٧) أنظر نص المادة ٤١ من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال.
(٢٨) أنظر نص المادة ٣١ من قانون شركات المساهمة المصرى .
(٢٩) تطلب المشرع بالنسبة لشركات معينة ضرورة موافقة مجلس الوزراء، وهى الشركات التى يكون غرضها، أو من بين أغراضها، العمل فى مجال الأقمار الصناعية، أو إصدار الصحف أو أنظمة الاستشعار عن بعد، أو أى نشاط يتناول غرضاً أو عملاً من الأغراض أو الأعمال المنصوص عليها فى قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة.
(٣٠) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع، أنظر د. محمد العرينى، المرجع السابق، ص ٦٠٧ وما بعدها.
(٣١) أنظر نص المادة ٣ من قانون الشركات المساهمة... المصرى.
(٣٢) أنظر نص المادة ٥ من قانون شركات المساهمة أعلاه.
(٣٣) أنظر نص المادة ٣/٨٤ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة.....المصرى.
(٣٤) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع، أنظر د. محمد العرينى، المرجع السابق، ص ٦٣٠ وما بعدها.
(٣٥) أنظر نص المادة ٢/٢٩ من قانون شركات المساهمة ح المصرى.
(٣٦) أنظر نص المادة ٢/٨ من قانون شركات المساهمة أعلاه.
(٣٧) أنظر نص المادة ١/٦٧ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة أعلاه.
(٣٨) أنظر نص المادة ١١٦ من قانون شركات المساهمة أعلاه.
(٣٩) أنظر نص المادة ٢/٤ من قانون شركات المساهمة حالمصرى.
(٤٠)أنظر نص المادة ٥ من قانون شركات المساهمةح أعلاه.
(٤١) الطعن رقم ٦٣٦ لسنة ٢٠٠٣ - تمييز دبى- جلسة ٢٠٠٤/٠٥/٣٠ . العدد الخامس عشر من مجموعة الأحكام الصادرة عن محكمة التمييز بدبى - ص ١١٩٧ .
(٤٢) د. أسامة أبو الحسن مجاهد. الوجيز فى التشريعات السياحية والفندقية، دار الكتاب القانونية، طبعة سنة ١٩٩٦، ص ٧٤.
(٤٣) د. عبد الفضيل أحمد. وكالات السفر والسياحة من الواجهة القانونية، دار الفكر والقانون بالمنصورة، بدون تاريخ نشر، ص ٣٣
(٤٤) د. عبد الفضيل أحمد. المرجع أعلاه، ص ٣٤.
(٤٥) أنظر فى تعريف هذا النوع من الشركات، ص٨ من هذا المبحث.
(٤٦) د. عبد الفضييل أحمد. وكالات السفر والسياحة من الوجهة القانونية، مرجع سابق، ص ٣٥.
(٤٧) أنظر نص المادة ٢ من النظام رقم ٦ لسنة ٢٠٠٦ الصادر عن المجلس التنفيذى لإمارة دبى.
(٤٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٦ لسنة ٢٠٠٦، سالف الإشارة.
(٤٩) أنظر نص المادة ٤ من النظام أعلاه.
(٥٠) أنظر نص المادة ٣/٥ من النظام أعلاه.
(٥١) أنظر نص المادة ٩/٥ من النظام أعلاه.
(٥٢) سمير عبد الحميد رضوان، أسواق الأوراق المالية ودورها فى تمويل التنمية الاقتصادية، من منشورات المعهد العالى للفكر الإسلامى، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٦،ص ٢٧.
(٥٣) محمد ياسين، البورصة (عمليات البورصة- تنازع القوانين- اختصاص المحاكم منشورات الحلبى الحقوقية، الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٤، ص ١١.
(٥٤) صلاح جودة، بورصة الأوراق المالية (علمياً وعملياً)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٠، ص ٢٢ .
(٥٥) جمال الجمل، الأسواق المالية والنقدية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، المطبعة الأولى سنة ٢٠٠٢،ص ٢٩.
(٥٦) عادل أبيوكى، وسطاء الأوراق المالية فى تشريعات البورصات العربية(دراسة مقارنة) كتاب الأهرام الاقتصادى، العدد ٨٦، أول مارس سنة ١٩٩٥ ص ٧.
(٥٧) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع، أنظر د. عبد الفضيل أحمد. بورصة الأوراق المالية، مكتبة الجلاء بالمنصورة، بدون تاريخ نشر ص ٢٨ وما بعدها.
(٥٨) بلغت القيمة السوقية للأوراق المالية المتداولة فى بورصتى القاهرة والإسكندرية للأوراق المالية سنة ١٩٥٨ مبلغ ٦٦,٧ مليون جنيه، وفى سنة ١٩٦٠ كان عدد السندات المتداولة فى البورصتين أحد عشر قرضاً حكومياً وثمانية عشر قرضاً غير حكومى، فضلاً عن أسهم ٢٩٠ شركة تبلغ قيمتها ٥٠٠ مليون جنيه.
(٥٩) عدد الشركات المسجلة حالياً فى بورصة القاهرة ٥٧٣ شركة ويلاحظ أن هذا العدد فى تغير دائم لتسجيل شركات جديدة، وشطب شركات مسجلة.
(٦٠) عدد الشركات المسجلة حالياً فى بورصة دبى ٤٨ شركة، بينما عدد الشركات المسجلة فى بورصة أبو ظبى ٦٥ شركة.
(٦١) محمد ياسين، مرجع سابق، ص ١٢.
(٦٢) وهذا يرتبط بعدد من العوامل أهمها وجود تشريعات منضبطة وتطبيق دقيق لهذه التشريعات يتحقق من خلال الرقابة على كافة عناصر البورصة، وتحقيق الشفافية فى عملها، ومحاسبة المتلاعبين فيها.
(٦٣) د. عبد الفضيل احمد. بورصة الأوراق المالية، مرجع سابق، ص ٨.
(٦٤) د. عبد الفضيل أحمد.المرجع السابق،ص ٩.
(٦٥) محمد ياسين، المرجع السابق، ص١٣.
(٦٦) د. سيد بدوى، عمليات بورصة الأوراق المالية الفورية والآجلة من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية، طبعة سنة ٢٠٠١
(٦٧) فى قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة.
(٦٨) أنظر نص المادة ١/٣١ من القانون أعلاه.
(٦٩) أنظر نص المادة ٣/٣٢ من القانون أعلاه.
(٧٠) أنظر نص المادة ٣٦ من القانون أعلاه.
(٧١) أنظر نص المادة ٤٥ من القانون أعلاه.
(٧٢) أنظر نص المادة ١١٠ من ذات القانون.
(٧٣) أنظر نص المادة ١ من قانون سوق رأس المال المصرى.
(٧٤) أنظر نص المادة ١/١٦) ذ من قانون سوق رأس المال المصرى
(٧٥) عدد ٥٧٣ فى بورصة القاهرة، وعدد ٤٨ فى بورصة دبى، وعدد ٦٥ شركة فى بورصة أبوظبى.
(٧٦) عدد الإجمالى ٥٠شركة، منها ٣٩ شركةمتخصصة فى إدارة وإقامة الفنادق و ٢ للبواخر النيلية، وشركة للصوت والضوء و٩ شركات تمارس أنشطة سياحية مختلفة.
(٧٧) هى الشركة الوطنية للسياحة والفنادق، وهى مقيدة بسوق أبو ظبى للأوراق المالية، وهى كما يتضح من اسمها لا يقتصر نشاطها على السياحة، وإنما يشمل النشاط الفندقى أيضاً
(٧٨) عدد شركات السياحة فى مصر ١٣٤٨ شركة، مقيدنهم ١٢ ركة فى البورصة، وذلك إذا إستبعدنا الشركات المتخصصة فى إدارة وإقامة الفنادق بإعتباراً أنها ليست من شركات السياحة فى مفهوم قانون شركة السياحة.■

قواعد النشر

■ تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها، إذا توافرت فيها الشروط التالية:

■ أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.

■ تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.

■ تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.

■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.

■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.

■ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.■

http://www.tourismwebsitebuilder.com/features.html Accessed on (30/12/2006).
Broad Vision (2001) Content management solutions, USA: Broad Vision Inc.
Caringi, E. (2003) Alitalia and Tridion take to the sky together, Amesterdam,Tridion, URL: www.tridion.com/read.asp?component_1204.
Eye for travel (2004) Smart sources solution for uniglobe, URL: www.eyefortravel.com=15354, Accessed on (5/12/2004).
e Marketing Systems Holdings Ltd (undated) E-Travel 6000,URL:
http://etravel6000.com/etravel6000cms.lasso, Accessed on
30/12/2006.
(ETAA, 2005) Egyptian Travel Agents Association, Agencies Directory (2005).
Mercx,H. (2004) Do you need a content management system? URL: www.technologyevaluation.com Accessed on 29/01/2004).
Fatwire (2006) eTravel Accelerator, URL////:
http://www.fatwire.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1141395942007&p=None&pagename=FW%2FRenderThePage, Accessed on 30/12/2006.
Hamed, H. (2005) The application of the latest e-management techniques to activate the role of e-commerce (Applied on Egyptian travel agencies), an unpublished doctoral thesis, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University.
Harris, S. (2003) Tridion gives lift to vVrgin Atlantic. London: Tridion, URL: www.tridion.com/read.asp?component_id=1142 Accessed on 18/1/2005).
Interactive Broadcasting Corporation (undated) Tourism Builder, URL:
http://www.tourismwebsitebuilder.com/features.html accessed on 30/12/2006.
ITM (2005) Website content management systems for the tourism industry, internet tourism marketer, URL: www.tourismsoftware.com Accessed on 11/01/2005).
Lundy, J., Chin, K. and Shegda, K. (2004) Start planning for enterprise content management, Gartner Inc., URL: www.gartner.com=461344, Accessed on 16/11/2004).
Mul, A. (2005) KLM case study: Virtual air traffic control delivered by Tridion, Amesterdam: Tridion, URL: www.tridion.com. Accessed on (19/01/2005).
Rogers, W. (2004) Effective web content management empowering the business user, USA: EKtron Inc.
Robertson, J. (2003) Why every small website needs a content management system, Austrailia: Step Two Designs Pty Ltd.
Schutt, R. (2001) Investigating the social world: The processes and practices of Research (3rd edition), Thousand Oaks, California, London: Pine Forge Press.
Sigala, M. (2004)Designing experimental websites in tourism and hospitality: A customer-centric value approach, in Frew, A. (2004) Information and communication technologies in tourism, the international conference Enter 2004, Cairo, Egypt, New York: Springerwien, pp. 161-171.
Simon, M. (2005) Customer case studies: Emirates Group rolls out global internet presence, Dubai, Tridion, URL: www.tridion.com Accessed on 19/01/2005
Stroh, M. (2000) Qualitative interviewing, in Burton, D.(Ed.) Research training for social scientists, London: Sage Publications Ltd, pp 196-214. (TME Solutions, 2006) What is a Content Management System (CMS)? URL: http://www.tmesolutions.co.uk/content_management (15/12/2006).
Tridion (2005) Tridion proves to be a tremendous success with key tourism and transport players, URL: http://www.tridion.com Accessed on 18/01/2005).
Nahon, M. (2004) Active hotels and advances forge strategic alliance, Cambridge: Advances, URL: www.travelmole.com id= 100251 Accessed on 5/12/2004.
Virtuo Management Group (undated) Virtuo.CA URL:
http://virtuo.biz/en/Essential_Internet_Toolkit_for_64/639.html?bac
fro=true
Wikipedia (2006) Electronic business, URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business (15/12/2006).
Young, J. (2004) Haven and British Holidays focus on the web-partner with amaze to implement Tridon R5, London: Tridon, URL: www.tridion.com/read.asp? Component_id=3060, Accessed on 18/01/2005).

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

the training and development programs organized by the Egyptian Travel Agents Association in collaboration with the Egyptian Tourism Authority and the Egyptian academic institutions.

o Including topics related to electronic management techniques and the web content management systems in the courses taught to both under and post graduate students in the Egyptian tourism faculties and academic institutions.

o The collaboration between the Egyptian academic and research institutions in the fields of tourism, computer science and information technology on one hand, and the tourism industry representatives on the other hand, to produce joint projects and researches that aim at boosting the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies.

*** Second: Information technology-related solutions**

o Encouraging local information technology companies to develop web content management systems specifically designed to meet the needs of the travel & tourism industry.

o Encouraging local information technology specialists to create a range of value-priced tourism web content management systems that deliver all the features most requested by the Egyptian travel agencies according to business size and scope.

o Encouraging the creation of highly customized and personalized web content management systems tailored to the specific needs of the different travel agencies as well as the development of control modules that facilitate the use of web-based internet marketing tools by the Egyptian travel agencies.

*** Third: Business-related solutions:**

o Benefiting from the experiences of the international and local travel agencies who preceded in the application of web content management systems in their businesses.

o Advocating the transformation from the traditional documentation procedures to the more advanced electronic ones.

o Introducing some sort of change in the corporate culture of the Egyptian travel agencies in order to cope with the new trends of e-business.

* Fourth: Legal-related solutions:

o Developing a legal framework that organizes the web-based relationships with suppliers, partners and customers in the Egyptian travel business.

o Enforcing regulations that secure the web-based interactions in the Egyptian travel agencies.

8- Conclusion

The study concludes that web content management systems are actually used by the Egyptian tourism authority as well as by some of the non governmental tourism organizations and/or private travel business establishments in Egypt. However, the extent to which such systems are used in the Egyptian travel business and the benefits gained from using them are still below average The study further concludes that using web content management systems by the Egyptian travel agencies is the shortest and most cheapest way to build and enhance business r elationships with suppliers, partners and customers in nowadays continually changing electronic business environment. The study ends up with an identification of five key forces working for the enhancement of the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies and four key restraining ones. The study also concluded to four groups of recommended solutions that aim at weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones. These are: Human resources-related solutions, information technology-related solutions, business-related solutions and legal-related ones.

References

Blacharski, D. (2006), what is a content management system? URL: http://www.wisegeek.com/what-is-a-content-management-system.htm. (15/12/2006).

Bouma, G. and Akinson, G. (1997) A handbook of social science research, 2nd edition, UK: Oxford University Press.

Brackenbury,M. and Ferreio, J. (2001) E-business for tourism: Practical guidelines for tourism destinations and businesses, WTo Business Council.

Broadcasting Corporation (undated) E-Travel 6000, URL:

* Saving time, money and effort.
* Having web sites characterized by a professional look.
* Implementing electronic commerce easily, simply and economically.
* Optimizing their sites for search engines so that they can be reached easily by potential customers.
* Promoting their products and services effectively at the least cost.
* Communicating with clients, members and partners directly.
* Making their websites accessible to their target audience.
* Publishing their news and newsletters online in just a few simple steps.
* Customizing any of their products or services to their needs, in an easy and efficient manner.
* Achieving better reporting of customer behaviour issues.

7.2.1.2- Deriving and restraining forces:

The interviewees identified four Key deriving and five key restraining forces for the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies. These are as follows:

*** First: Deriving forces:**

The interview findings indicated that the key deriving forces for the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies include:

o In nowadays rapidly changing business environment, the desire to survive in face of the strong competition of tourism providers and/or new travel intermediaries will urge the Egyptian travel agencies to move quickly towards the automation of their business relationships with partners, providers and/or customers.

o The overriding need to cope with the new trends of the travel business (i.e. online reservations, online payments, e-travel and e-ticketing) will push forward the Egyptian travel agencies to the automation of their business-to-business and business-to-customer relationships.

o The Egyptian Tourism Authority plays a leading role in the encouraging the automation of all the tourism sectors in Egypt.

o In terms of the anticipated automation of the Egyptian travel industry, the available infrastructure is sufficient enough to facilitate the persisting change from the traditional business patterns to the e-business ones.

o On the long run, the benefits a travel agency may acquire from the application of a web content management system (increasing efficiency/ saving time, money and effort/ achieving accessibility/ creating credibility/ decreasing human error, proper reportingletc.) will far exceed the costs of possessing such a system.

*** Second: Restraining forces:**

As for the cons of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies, the research identified a number of restraining forces all of which may be classified as business related problems. These are:

o The commonly used documents dealt with in all sectors of the Egyptian tourism industry are currently based on traditional rather than electronic documentation procedures. This makes the proposed enhancement of the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies rather difficult unless a change in the Egyptian tourism business environment does occur.

o The bargaining perspective on which most Egyptian travel agencies build their business-to-business as well as business-to-customers relationships contradicts with the fixed-price perspective on which e-commerce applications are built.

o The low professional awareness due to the shortage in training budgets and mentoring opportunities in the Egyptian travel agencies.

o The resistance to change and the unwillingness to move from the traditional work-patterns to the more technically advanced ones is a social attitude commonly practiced by those who are not technically prepared for challenging the new business trends.

7.2.1.4- Suggested solutions

The interviewees suggested a number of solutions for boosting the application of web content management systems in the Egyptian travel business. These solutions may be classified into four groups. These are as follows:

*** First: Human resources-related solutions:**

o Creating professional awareness among the Egyptian travel agencies - regarding the significance of applying web content management systems as the most effective way to build and enhance travel business relationships with suppliers, partners and/or customers in nowadays continually changing electronic business environment - through

the meaning of such words.

7.2.1-Identified themes:

Based on the evidence derived from the interviews, four major themes were identified. These are:

* First: Extent and areas of application of web content management systems in the Egyptian tourism industry.

* Second: The advantages and/or benefits Egyptian travel agencies may acquire from applying web content management systems.

* Third: Key forces working for and against the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies.

* Fourth: Suggested solutions for weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones.

7.2.2-Interpretaion of interview findings:

A brief discussion of each of the afore-mentioned themes is presented below.

7.2.1.1- Extent and areas of application:

This section explains the areas of application of web content management systems in the different sectors of the Egyptian tourism industry. In terms of the Official and non-governmental tourism organizations, the interviewees referred that web content management systems are currently being applied in the Egyptian Tourism Authority (ETA) as well as in the Egyptian Tourism Federation (ETF) with its four affiliate tourism industry business associations: the Egyptian Hotel Association (EHA), the Egyptian Travel Agents association (ETAA), the Egyptian Chamber of Tourist Establishments (ECTE) and the Egyptian Chamber of Tourist Commodities (ECTC). As for the private sector, the evidence derived from the interviews indicated that few tourism enterprises in Egypt were keen enough to apply web content management systems to their businesses, while the majority are still far beyond the average. Below is a brief discussion of the extent to which web content management systems are applied in the hospitality and travel sectors of the Egyptian tourism industry, as indicated by the research interviewees.

In the hospitality sector, the hotels belonging to international chains like Hilton, Sheraton, Marriot, Accor, Domina, etc. are linked to their corporate websites through a web content management system. Nevertheless, they do not have the option to manage the content published on their corporate websites in terms of some local business-related information (e.g. room rates for local citizens). Thus, they depend on local e-tourism arms (local engines) for marketing themselves and advertising the services they provide at the local markets in which they operate. As for the individual hotel chains, multi-media CDs followed by static websites are the most common in terms of the business-to-customer relationships which comes as a second priority for such hotels after the business-to-business ones in terms of business revenues. Furthermore, the majority of these hotels depend more on off-line means of communication with their partners and/or providers which makes the decision to apply a web content management system in these enterprises is a little bit slow.

In the Egyptian travel business, most travel agencies do not apply web content management systems. Many of these agencies - especially the small to medium-sized ones - are still on their way to establish their own websites on the World Wide Web in order to cope with the ongoing information technology revolution. However, according to the interviewees' comments, some pioneering travel agencies in Egypt (e.g. Excel Travel, Thomas Cook, Emeco Travel and Travco Travel Company of Egypt) may be described as the leading automated travel companies in Egypt in terms of business-to-customer as well as business-to-business relationships.

7.2.1.2-Advantages and expected benefits:

The interviews further revealed a number of advantages and expected benefits the Egyptian travel agencies may acquire from the application of web content management systems. These include the following:

* Becoming their own webmasters without any technical knowledge.

* Creating their web sites in only a few hours.

* Updating their websites, on their own and in real-time.

* Being completely autonomous and independent of a third party.

* Reducing human errors and thus guaranteeing the accuracy of published content.

The application of web content management systems in airline companies is nowadays considered a necessity to guarantee the accuracy of information published on the companies' websites in terms of flights' schedules, flights' delays, prices and availability. Web content management systems also facilitate the processes of booking and purchasing airline tickets via the internet. Furthermore, web content management systems provide airline companies with the option of creating localized websites as well as that of possessing electronic portals that include a number of web pages published in different languages and directed towards different customers from different markets all over the world Tridion, 2005). Examples of pioneering airline companies in that respect are: KLM (Mul, 2005), Alitalia (Caringi, 2003), Virgin Atlantic (Harris, 2003) and the Emirates airlines (Simon, 2005).

*** In hotels and hospitality enterprises**

The application of web content management systems in the hospitality industry passed through two successive evolutionary periods. The first period involved the creation, design and publishing of a hotel's or a resort's website by the aid of an IT specialist. At that particular stage, the published websites were too static to allow online reservations and online sales to the extent that they were described as online brochures. However, with the advancement of e-business and e-commerce applications in the field of tourism, a move towards the so-called dynamic websites became necessary for hospitality enterprises and hence, the presence of a system like the web content management system that enables hoteliers to modify, update and manage the content of their establishments' websites seemed quite important in terms of the promotional, marketing and sales issues.

*** In travel agencies**

Like their counterparts in the hospitality industry, most travel agencies built up websites that were characterized by being too static to allow the exchange of information and the interaction with clients and/or partners on the basis of accuracy and flexibility. At that earlier stage, travel enterprises - whether being whole sellers or retail ones - were not capable to easily modify, update and manage the content of their websites and hence such websites seemed - more or less - as an electronic brochure or catalogue. Nevertheless, with the beginnings of the year 2001 some major tourism companies started applying content management systems in their businesses assuming that such systems are not more than data bases that help them to modify and update the content of their websites - specially that related to the prices of services they provide, commotions and availability - or provide them with the up to date information required for achieving their promotional and marketing goals through the traditional venues like printed brochures or electronic ones (e.g. CD ROMs). Later on, a number of companies specialised in providing web content management systems for travel enterprises developed. Examples of these companies are the "Internet Tourism Marketer" (ITM), and "Advances" where each of which is concerned with providing both tour operators and travel agents with the web content management systems that suit the needs of their enterprises (ITM, 2005 and Nohan, 2004). Examples for pioneering travel enterprises using such systems are: Uniglobe, British Holidays and Haven (Eye for travel, 2004 and Young, 2004).

7- Research findings:

7.1- Findings of phase one:

In terms of Extent of application of web content management systems in the Egyptian travel agencies, the study concluded that none of the co-operative agencies included in the research sample used a web content management system, 17% of them indicated that they plan to apply the system in the near future while the remaining agencies (80%) indicated that they have no future plans for using web content management systems in their business at the mean time. The survey further indicated that 60% of these agencies agreed on the importance and feasibility of applying web content management systems in their businesses to enhance e-commerce processes, 22.9% of the agencies argued that applying web content management systems to their businesses as not quite feasible, while none of the remaining agencies referred that the application of such systems is infeasible. In terms of the role of web content management systems in strengthening the agencies' competitive standards, 80 % of the agencies referred that such systems will help in overcoming the overriding competition of service providers. About 77% of the agencies referred that they will help in facing the competition of other travel agencies while about 74% of the agencies indicated that using content management systems will help overcoming the competition of travel intermediaries.

7.2- Findings of phase two:

As explained earlier in the research's methodological approach, the qualitative data derived from the semi-structured interviews passed through two levels of analysis. The first level involved the identification of common themes or patterns from the interviewees' words while the second involved the explanation of

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

base system. The content management system typically keeps a record of previous website editions and in-progress editions. The pages controlled and published through the content management system can then be viewed by the visitors to the website (Wikipedia, 2006).

6.5.5- Frequently used terminology:

In relation to web content management systems, three terms are often used, these are: block (a link to a section of the web site), module (a section of the website) and theme (a theme specifies the cosmetic appearance of every page of the web site, controlling properties such as the colours and the fonts).

6.6-Application of web content management in tourism

6.6.1- Historical background:

According to Brackenbury and Ferreio (2001), achieving web presence was the main reason behind the tendency of tourism enterprisers to create their own websites at earlier times. Thus, many tourism establishments depend on their printed publications and brochures in designing their own websites in a way that made such websites static and ineffective in terms of the information they present. However, with the evolution and application of the electronic commerce (i.e. the distribution, purchasing, selling, marketing and servicing of products or services over electronic systems such as the internet and other computer networks) in the tourism industry, many tourism enterprises realized that their web presences are not suitable enough to cope with the requirements of e-commerce in terms of changing their websites from being just means for publicity to being web stores through which customers can get acquainted to the products and/or services provided, know more about prices and quality standards of products and services, and purchase the product or service via the internet (Sigala, 2004).

At the beginnings of the development web content management systems, their application in the field if tourism was limited because they were too expensive for many tourism enterprises and thus, only the larger ones could afford using them. Web content management systems were also too complicated to be used by the employees who are not experienced enough in information technology and hence required a lot of technical training which was not an affordable issue for many medium to small size tourism establishments (Hamed, 2005).

Later on, web content management systems became cheaper, less complicated and easy enough to be used by the employees who do not possess an IT experience. Furthermore, a number of companies specialised in providing web content management systems for the tourism industry developed. One of the most famous systems in that respect is the "Tourism Website Builder" which is a web content management system specifically designed for resort owners, accommodation projects, tour operators, destination marketing groups and travel professionals. Like other web content management systems, the tourism website builder empowers non technical persons working in the field of tourism to easily build, manage and market dynamic internet tourism websites through delivering a powerful set of tools to promote tourism enterprises, to attract customers from global markets unaffordable to be reached and to keep in contact with past customers and bring them back. Furthermore, the system is available in a number of versions tailored to the needs and budgets of businesses and organizations of all sizes - from the small business edition to the platinum edition designed for destination marketing, tourism associations and travel professionals managing multiple tourism properties or ventures. One of the advantages of the system is that it can be operated at anytime, from remote location, with only a web browser and an internet connection. Some of the sites that employ the Tourism Builder web content management systems are the Cariboo Chilcotin Tourism Association, Tourism Kamloops, Babine Norlakes, City of Williams Lake, Whitesaddle Air Services, North Central Family Resources and Fly Tiers (Interactive Broadcasting Corporation, undated). Examples of other tourism web content management systems are: E-Travel 6000 (eMarketing Systems Holdings Ltd, undated), eTravel Accelerator (Fatwire, 2006) and Virtuo.CA (Virtuo Management Group, undated).

6.6.2- Areas of application:

Web content management systems are nowadays widely used in all tourism sectors (i.e. accommodation, catering, aviation, recreation, travel and transportation). However, the extent to which such systems are used varies from a sector to another, as well as from an enterprise to another within the same sector.

*** In airline companies**

6.5.2- Origin :

The term "content management system" was originally used for website publishing and management systems. Early content management systems were developed internally at organizations which were doing a lot of web publishing, such as on-line magazines, newspaper, and corporate news letters. In 1995, CNET (an internet-based American media company located in California) spun out its internal web document management and publication system into a separate company called Vignette, which opened up the market for commercial content management systems. As markets evolved, the scope of products promoted as content management systems greatly broadened, fragmenting the meaning of the term "wiki systems" (websites that allow the visitors themselves to easily add, remove, edit, and/or change available content without the need for registration) and web-based groupware (collaborative software designed to help people involved in a common task to achieve their goal) were often described as content management systems, in contrast with the original website publishing management system definition (Wikkipedia, 2006).

According to Mercx (2004), the concept of content management as a system for managing electronic websites (i.e. web content management - WCM) has not been common until the end of the 1990s. Rogers (2004) indicated that after the evolution of the internet, the process of designing a web page or a website was characterized as being static and too complicated - in terms of editing or modifying the content - for unprofessional information technology users. However, due to the rapid increase in the number of websites on the internet, and the overriding need to continually modify such websites to guarantee the withdrawal of customers' attention, it became apparently important to introduce less complicated systems that can be easily managed by unprofessional IT specialists.

This lead to the introduction of the so called "dynamic websites" which included a number of systems that enable employees in business establishments to create, design and publish the content of their companies' websites without depending on IT specialists. These systems according to Broad Vision (2001) were known as the "Direct - To- The Web Publishing Solutions"- and were adopted by many business corporations working under the umbrella of electronic business (business processes that rely on automated information systems). Nevertheless, the growing needs to continually modify, edit, change and/or manage the content of the websites of business establishments lead to the evolution of a number of more flexible systems that facilitated the process of creating, designing, editing, changing, publishing, retrieving and effectively managing the content of the websites of business establishments without the help of IT specialists. These are the so called "web content management systems (WCMS)".

6.5.3- Key features:

Web content management systems provide a number of key features that include automated templating (creating standard visual templates that can be automatically applied to new and existing content, creating one central place to change that look across all content on a site), easily editable content (allowing non-technical individuals to create and edit content), scalable feature sets (having plug-ins or modules that can be easily installed to extend an existing site's functionality), web standards upgrades (receiving regular updates that include new feature sets and keep the system up to current web standards), workflow management (creating cycles of sequential and parallel tasks that must be accomplished in the CMS. For example, a content creator submits a story but it's not published on the website until the copy editor cleans it up, and the editor-in-chief approves it) and document management (providing a means of managing the lifecycle of a document from initial creation time, through revisions, publication, archive, and document web destruction (Wikipedia, 2006).

6.5.4- Operation:

A website content management system often runs on the website's server (a computer system that provides services to other computing systems - called clients - over a computer network).Most systems provide controlled access for various ranks of users such as administrators, copy editors, senior editors, and content creators. Access is usually via a web browser program, possibly combined with some use of the file transfer protocol (FTP: a protocol used to connect two computers over the Internet so that the user of one computer can transfer files and perform file commands on the other computer) for uploading **content.**

Content creators submit their documents to the system. Copy Editors comment on, accept, or reject documents. Layout editors layout the site. The editor in chief is then responsible for publishing the work to the live site. The content management system controls and helps manage each step of this workflow, including the technical task of publishing the documents to one or more **live web servers.**

The content and all other information related to the site is usually stored in a server-based relational data-

essary, even if they are using different systems. While sharing information has taken on great importance in today's information economy, the content management system must also take into account authorization, and provide a facility such that an administrator can specify which recipients may gain access to which content. Document access rights should be able to be set down to the level of an individual user. Other important elements of a content management system include the ability to easily capture large volumes of documents automatically, the ability to reuse documents and reassemble them into new documents, and the ability to create a workflow that reflects dependencies of one document upon another. Lastly, many content management systems include collaborative features, which allow multiple workers in separate locations to collaborate on the creation or editing of documents, and manage changes in and revisions to documents. The collaborative aspect of the CMS will also make sure every piece of information associated with a particular project is synchronized, and distributed to every member of the project team on a timely basis (Blacharski, 2006).

6.3- Uses of content management systems :

Content management systems are often used for storing, controlling, versioning and publishing industry-specific documentation such as news articles, operators' manuals, technical manuals, sales guides, and marketing brochures. Content management systems possess a number of features that include: importing and creating documents and multimedia material, identifying all key users and their content management roles, assigning roles and responsibilities to different content categories or types, defining the content workflow tasks, often coupled with event messaging so that content managers are alerted to changes in content, tracking and managing multiple versions of a single instance of content, publishing the content to a repository to support access to the content and allowing the textual aspect of content to be separated to some extent from formatting Wikipedia (2006).

6.4- Types of content management systems

Content management systems exist in three types, all of which are used in managing the content of an organization or a business establishment. These types are: Document Management Systems (DMS), Web Content Management Systems (WCMS) and Enterprise Content Management Systems (ECMS). Document management systems are concerned with the creation and management of organizational documents and files through the aid of data bases and workflow engines. According to Mercx (2004), web content management systems are concerned with the management of all types of digital information (i.e. text, image, graphics, video, sound, etc.) on a company's or an organization's website (a collection of web pages, typically common to a particular domain name or sub- domain on the World Wide Web on the Internet). As for the third type, Lundy et al., (2004) explains that enterprise content management systems are more recent systems that enable business enterprises to effectively manage all forms of content they use through combining the technical functions of both the document management and web content management systems.

6.5- Web content management systems (WCMS)

6.5.1- Definition:

Web content management systems are content management systems with additional features to ease the tasks required to publish web content to websites. Web content management systems are essentially computer systems used to manage and control large, dynamic collections of web documents (Wikipedia, 2006).

Accordingly, the term "web content management" refers to an electronic system that enables its users to build, manage and/or update the content of a company's or an organization's website regardless of possessing the necessary information technology experience (s) needed to achieve that job (Robertson, 2003). In other words, Web Content Management (WCM) refers to a system†designed for use by non technical staff to control, manage and maintain†a websites' content, structure, online marketing, Extranet's (a private network that uses Internet protocols, network connectivity, and possibly the public telecommunication system to securely share part of an organization's information or operations with suppliers, vendors, partners, customers or other businesses), intranets (a private computer network that uses Internet protocols, network connectivity, and possibly the public telecommunication system to securely share part of an organization's information or operations with its employees.), and e-mails. Such method of electronic maintenance and updating allows new data to be created, stored and reused in a way that ensures the reduction of organizational out-sourcing costs (TME Solutions, 2006).

Akinson, 1997).

5.2.3- Data analysis:

In terms of data analysis, the current phase of the study employed quantitative methods, in the form of a basic statistical analysis (arithmetic means) on the primary data collected from the travel agency survey. Parallel to the analysis of the questionnaire survey, an interpretation of the quantitative research findings was carried on.

5.3- Implementation of phase two:

5.3.1- Data collection:

This phase of the study involved conducting a series of in-depth semi-structured interviews with the Deputy Chairman of the Egyptian Travel Agents Association (ETAA) and representatives of two of the leading companies in the field of tourism-related information technology services in Egypt. These are: Intoegypt (an internet booking engine and travel portal that provides online travel planning for holiday seekers) and Global Network Services [GNS] (a specialized information technology provider specially designed for Egyptian hotels, resorts, travel agencies and other organizations working in the field of hospitality).

The interviews aimed at investigating the interviewees' perceptions regarding the pros and cons of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies. The interviews lasted between twenty minutes and half an hour according to the response of the interviewee and the time he/she allowed. Each interviewee was informed about the purpose of the study, the procedures to be followed, and how the findings would be used. All of the interviewees were assured the confidentiality of the interviews and that it will never be used for any purpose other than scientific research. As recommended by Schutt (2001), follow up questions tailored to the preceding answers were frequently asked during the interviews.

5.3.2- DATA ANALYSIS

The analysis of the data derived from the interviews depended on a grounded approach which is "a system whereby the research themes all emerge from the data rather than being predetermined before the research is conducted" (Stroh, 2000: 196). The analysis process passed through the following two successive procedures:

* Categorization: the identification of common themes (patterns) from the interviewees' words.
* Interpretation: the explanation of the meaning of the interviewees' words.

6- Theoretical background:

In an attempt to provide a comprehensive understanding of web content management systems (WCMS), an overview of related theoretical issues is presented in this section.

6.1- Concept of content management (CM)

Wikipedia (2006) describes content management as a computer software system used to assist its users in the process of content management as it facilitates the organization, control, and publication of a large body of documents and other content, such as images and multimedia resources on one hand and facilitates the collaborative creation of documents on the other hand. Wikipedia (2006) further describes content management as a set of processes and technologies that support the evolutionary life cycle of digital information which is often referred to as "content" or, "digital content" that may take the form of text, such as documents, multimedia files, such as audio or video files, or any other file type which follows a content lifecycle (a cycle that consists of six primary phases: create, update, publish, translate, archive and retire) which requires management. As described by Blacharski (2006), content management systems are electronic systems that take data and organize it, such that it can be retrieved, searched and updated easily, and shared throughout the organization on one hand or between the organisation and its partners, suppliers and/or clients on the other hand.

6.2- Elements of content management systems :

The basic ingredient in content management systems is database technology, although a CMS is more than a database; it includes sophisticated search technology and tiered storage mechanisms that may rotate content into various types of hardware-based storage (CD-ROM, tape, etc.), depending on how often it is accessed. Because it is meant to manage all types of information regardless of format, a content management system must also offer a high level of document interoperability. That is to say, all documents, including word processing documents spreadsheets, databases, .PDF files and any other type of file, must all be categorized and cross-referenced so that when conducting a search, all relevant information will become available, regardless of origin or format. In addition, interoperability between content management systems has become essential, so that multiple organizations and government agencies can share information when nec-

ing three objectives were designed:

* First: To explore the extent to which web content management systems are applied in the Egyptian travel business in general and in the Egyptian travel agencies in particular.

* Second: To identify the pros and cons of using web content management systems in the Egyptian travel agencies.

* Third: To recommend solutions for weakening the restraining forces (cons) and strengthening the deriving ones (pros).

5- METHODOLOGICAL APPROACH:

5.1- Research strategy:

In order to collect the data that contributes to the fulfilment of the research's overall aim and three specific objectives, a mixed method approach was adopted in which both quantitative and qualitative methods of data collection and analysis were employed in two successive phases.

5.2- Implementation of phase one:

5.2.1- Data collection

In this phase of the study, the surveying technique was employed where a questionnaire form was designed to investigate the following:

* Whether the agency depends on a content management system through which it can manage the content of its own website on the World Wide Web.

*** The agency's opinion regarding the following:**

o The feasibility of using a content management system to enhance the e-commerce applications/and or transactions within the agency itself on one hand or with its partners, providers and/or clients on the other hand.

o The importance of applying a content management system for increasing the agency's competitive capabilities in face of the ongoing worldwide electronic competition of service providers, other travel establishments and/or new intermediaries in the business.

5.2.2- TARGET POPULATION AND SAMPLE SIZE

In the current research, the target population is determined as Class (A) Egyptian travel agencies in Cairo Metropolitan due to a number of considerations that are:

* First: According to the Egyptian classification of travel agencies set by the law 38 for the year 1977, Class (A) travel agencies are involved in all travel activities (incoming and outgoing travel services, ticketing services and transportation services) which makes them a better representative of the Egyptian travel business than class (B) which offers only ticketing services or class (C) which offers only transportation services.

* Second: As listed in the Travel Agencies' directory issued by the Egyptian Travel Agents Association (ETAA, 2005), the total number of travel agencies in Egypt in the three classes (A, B and C) is 1095, out of which 895 agencies are classified as class (A) while the rest are classified as classes (B) and (C). Therefore, being a majority, class (A) travel agencies seemed to be more representative of the Egyptian travel business than those belonging to classes (B) or (C).

* Third: Choosing Cairo Metropolitan - which comprises the urban areas in the governorates of Cairo, Giza and Qalioubia - as a geographical boundary for the study came in accordance with the records of the Travel Agencies' directory which revealed that the number of class (A) travel agencies located in this particular area by the time of conducting the survey was720 agencies out of 895 class (A) travel agencies in all Egypt. Thus, class (A) travel agencies operating in Cairo Metropolitan were considered a suitable population for selecting a representative sample. Besides, due to limited physical and financial resources it was felt feasible to restrict sampling to Cairo Metropolitan only.

As for the sample size, the survey included 50 randomly selected travel agencies of which 35 agencies representing (4.9%) of the total number of class (A) travel agencies in Cairo Metropolitan were co-operative in filling in the questionnaire form while the remaining agencies (15 agencies) refused to participate in the survey. Such sample size came in accordance with the statistical facts which indicate that research samples should not include less than 2-5% of the number of sampling units in the total target population (Bouma and

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

NASHWA EL-SHERIF, WESAL ABU ALAM, AND HEND HAMED
DEPARTMENT OF TOURISM STUDIES, FACULTY OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT, HELWAN UNIVERSITY

1- ABSTRACT:

Due to the onset of electronically created media, a transformation in the world's business environment did occur. Such transformation resulted in the evolution of a rapidly changing information economy in which business enterprises put great emphasis on having both internal and external web-presences to link their data processing systems more efficiently and flexibly, to work more closely with suppliers and partners and to better satisfy the needs and expectations of their customers.

Being one of the frequently used applications of electronic business in terms of enterprise communication and collaboration, web content management systems (WCMS) have become vital in facilitating the organization, control and publication of a large body of documents and other content, like images and multimedia resources such that it can be retrieved, searched and updated easily in order to be shared either internally throughout the organization or externally with other organizations, government agencies and/or clients.

The current research aims at exploring the pros (deriving forces) and cons (restraining forces) of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies. The study depended on both secondary and primary sources of data. The secondary data was gathered from a number of text books, white papers, web articles, presentations and previous studies. The primary data was collected in two successive phases. The first phase was carried out in the beginnings of the year 2005 and involved a questionnaire survey that included 15 purposively-selected and 45 randomly-selected Class (A) travel agencies in Cairo Metropolitan. The second phase was carried out in the second half of the year 2006 and involved conducting a series of in-depth semi-structured interviews with a number of information technology specialists and key persons in the Egyptian travel business.

The paper concludes that web content management systems are nowadays used by the Egyptian Tourism Authority (ETA) as well as by some of the non governmental tourism organizations (NGOs) and/or private travel agencies in Egypt. However, the extent to which such systems are used and the benefits gained from such usage are actually far below average due to a number of business-related problems. The paper further identifies the pros on cons of using web content management systems in the Egyptian travel agencies and provides a number of solutions that aim at weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones.

2- RESEARCH AIM:

The study aimed at highlighting the significance of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies as the shortest and most cheapest way to build and enhance travel business relationships with suppliers, partners and clients in nowadays continually changing electronic business environment.

3- RESEARCH QUESTION:

The study aimed at answering the following question:

"What are the key forces working for and against the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies and how can we overcome the restraining forces and strengthen the deriving ones?"

4- RESEARCH OBJECTIVES:

In an attempt to achieve the research aim and answer the above-mentioned research question, the follow-

الإدارة

مجلة علمية تصدر كل ثلاثة شهور

مطابع روزاليوسف

الإدارة

• مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية • المجلد ٤٧ • العدد الثانى • أكتوبر ٢٠٠٩

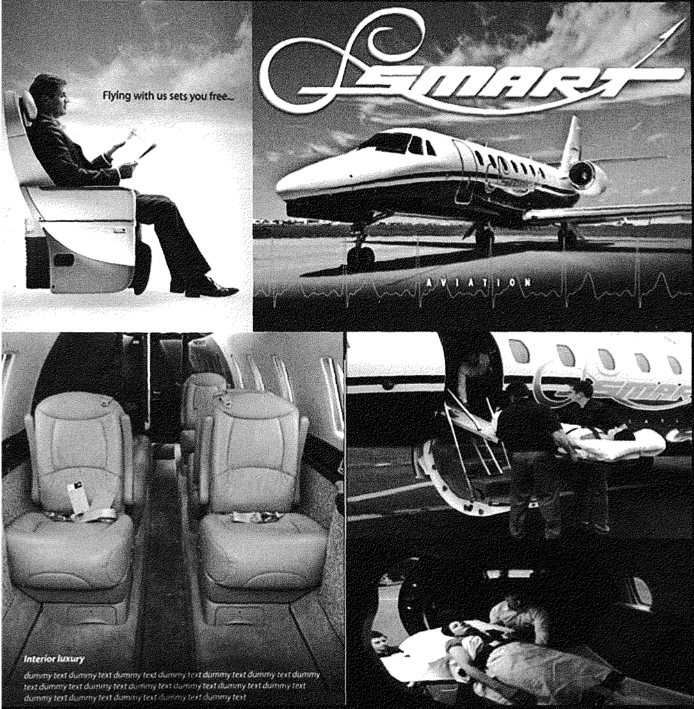
تطوير أداء المنظمات الحكومية

تأثير الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب

أثر الانترنت على المسرح

الاستثمار .. ومشكلة البطالة

رؤية لمنظومة البحث العلمى فى مصر


Flying with us sets you free...
SMART
AVIATION
Interior luxury

كلمة رئيس التحرير

نظرة إلى إدارة المستقبل!

يعد استقراء المستقبل أحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعّال فى علوم الإدارة الحديثة ولا نعنى باستشراف المستقبل علم الغيب - فهذا علمه عند الله وحده-إنما هو الموقف الإيجابى الذى تتخذه الإدارة نحو قراءة الاتجاهات المتوقعة مستقبلا.

فإدارة المستقبل تعنى التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه، واستشراف المستقبل هو ضد العشوائية والتسليم بالواقع أوما سيقع، وهو فى جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطورالمستقبلى للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره، ومعايشة المستجدات.

فالناس أعداء ما جهلوا.. ومادام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التى يمكن توجيهها لتجنب احتمالات المخاطر عبر توجيه المستقبل لصالح المنظمات.

وما دامت الإدارة تتعامل مع متغيرات فعليها السعى لكشفها وخاصة التى قد لا تتكرر الا نادرا.

وإذا كان الاستشراف هو الفعل الإيجابى الذى قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم فى التطوير والإضافة، فشتان بين الفعل ورد الفعل، بين من ينتظر ما يأتى به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآلياته.

وقسّم علماء الإدارة التعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف: الأولى وهى الموقف السلبى أى الخضوع للمتغيرات وهى التى تركن إليه الإدارات التقليدية التى تنتظر الحدث، وتداهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها.

أما الموقف الثانى فهو الموقف المنفعل، ويعنى انتظار التغيير لحصول رد الفعل.

ورغم أن هذا الموقف قد يمكّننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المنظمة خطوات للأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده.

والموقف الثالث وهو ما نعنى به إدارة المستقبل فهو وجود المستشرف المعنى بالتهيؤ استعداداً لتغير متوقع.

والاستشراف لا يعنى التنبؤ بل يختلف فى كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل.

وللأسف فنحن ما زلنا أسرى ردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، ومازلنا نفتقر للخطط البديلة التى يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة أحد المتغيرات.

والاستشراف يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتى مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع فى النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفى النهاية تتمكن الإدارة من تحديد الخيارات الاستراتيجية.

وعلى ذلك فإن استقراء المستقبل ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل وجهد جماعى، يضم الأشخاص المؤهلين فى اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هديها.

الاستشراف لا يمثل فقط النواحى الاقتصادية، ولكن إدارة المستقبل هو ضرورة لبناء الفرد والمجتمع وتطورهما فى شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالإدارة غير القادرة على رسم خطوات المستقبل ستغوص فى هموم الحاضر، ومن ثم يكون التأخر.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع وسعوا إلى إصلاحه، فالمجتمعات الناجحه هى التى تنتهج الاستشراف كأسلوب حياة.■

د. صفوت النحاس

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

مدير التحرير
جمال سيد عبد العال

الإدارة

مجلة علمية سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
■ المجلد ٤٧ ■ العدد الثانى ■ أكتوبر ٢٠٠٩

فى هذا العدد

المراسلات :

■ ٢ ش الشواربي - قصر النيل - القاهرة
ت: ٠٢٢٣٩٢٢٠٥١ تليفاكس: ٠٢٢٣٩٢٢١٠٠

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة في كل المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD.

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى في البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة.

■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ولاتعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر في المجلة لايجوز إعادة نشره بأى طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة.

■ تنشر الموضوعات في المجلة في الموعد الذي تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التي تحدد أولويات النشر.

■ للمجلة الحق في قبول أو رفض نشر أى موضوعات ترد إليها ولاتلتزم برد الموضوعات التي لا يتم قبولها أو نشرها.

إخراج فنى :
رضا إسماعيل - رضا رفعت - روزاليوسف

غلاف المجلة

الاشتراكات :

- داخل جمهورية مصر العربية
  عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد
- خارج جمهورية مصر العربية
  ثمانون يورو سنويا عن أربعة وعشرون يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.
- تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية).

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الإداريين ٢٢ شارع عدلي - القاهرة
- جمعية إدارة الأعمال العربية ٧٠ شارع الفضل من شارع طلعت حرب - القاهرة.
- جماعة الإدارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية
- الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - عمارات العبور ٦١ شارع صلاح سالم.
- جمعية العلاقات العامة العربية الزمالك - ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة.
- الجمعية المصرية للإدارة المالية - عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) - القاهرة
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثاني.
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية.
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة ٣٠ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- الجمعية العربية للإدارة العامة ١٤ شارع رمسيس - القاهرة
- جمعية الهندسة الإدارية ٢٨ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراي المنيل - شقة ٦٠١
- الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية - مدينة نصر ص.ب ٨٠١٩
- الجمعية المصرية للإدارة والتنمية المستدامة - امتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
- جمعية التدريب والتنمية
- جمعية الصفوة للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة.

رقم الايداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

فى دراسة حول:

تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الادارى للدولة

على المنظمات الحكومة إقامة آليات للشراكة مع المجتمع المدنى

مقدمه :-

فى ظل التحديات التى تواجهها المنظمات العامة، سواء التحديات الخارجية الناتجة عن التحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية أو التحديات الداخلية الناتجة عن الرغبة فى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، ورفع معدلات النمو الاقتصادى، والاهتمام بتقديم الخدمات التى تلبى احتياجات المواطنين وتحقيق رضائهم، تظهر أهمية تحسين وتطوير أداء هذه المنظمات ، والاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة لإدارة المنظمات ، والتى تؤكد على الإدارة المحترفة والمعايير الواضحة لقياس وتقييم الأداء ، وأعمال المبادئ التجارية التنظيمية الملاءمة ، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته.

وهذا ما أكده تقرير البنك الدولى فقد انتهى إلى أن تحسين أداء المنظمات العامة وإداراتها تمثل ركيزة رئيسية فى استراتيجية التنمية فالإدارة السيئة تضعف مناخ الأعمال للاستثمار المنتج ، وذلك بجعل السياسات اقل استقرارا وفرض تكاليف بيروقراطية أعلى ، كما تضعف هذه الإدارة تقديم الخدمات العامة بصورة منصفة.

ومن هنا تعددت الاهتمامات الدولية والإقليمية والوطنية للبحث عن نماذج جديدة لتطوير الإدارة الحكومية للوصول بما تقدمة الحكومة إلى تحقيق العديد من الغايات منها :-

- تحسين التماسك الاقتصادى والاجتماعى .
- الوصول إلى إدارة أكثر فاعلية للموارد .
- زيادة كفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة.
- تحقيق اللامركزية القائمة على توزيع وتفويض السلطات والاختصاصات الى المستويات الإدارية الأدنى .

تهدف الدراسة الى :-

١- إلقاء الضوء على مفاهيم الإدارة العامة الحديثة وتطوير أداء المنظمات الحكومية .

٢- الوقوف على أهم المداخل المستخدمة لتطوير أداء المنظمات الحكومية .

٣- خلق بيئة المنظمة المتعلمة المتجددة التى تحافظ على التطوير والتقدم المستمر.

٤- تحسين الأداء الحكومى وكسر بيروقراطية المعاملات .

إعداد : ا.د / صفوت النحاس
رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

٥- الاحاطة بالجهود التى تبذلها الدولة للارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية.

وسوف نتناول فى الدراسة العناصر التالية :

أولا : مفاهيم أساسية فى تطوير أداء المنظمات الحكومية .

ثانيا: مداخل حديثة فى تطوير أداء المنظمات الحكومية.

ثالثا: متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية .

رابعا : العوامل التى تؤثر على فاعلية

تطوير أداء المنظمات الحكومية .

خامسا : نتائج وتوصيات .

أولا :- مفهوم تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

لم يعد النمط التقليدى لأداء الدولة يفى بالطموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التى تفرضها المتغيرات العالمية وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالى وعاجزة عن مواكبة المستجدات.

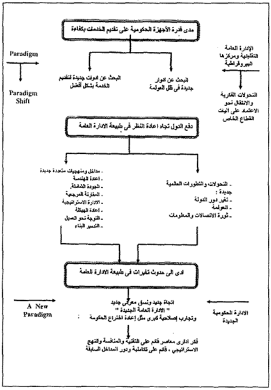
ويدفع هذا نحو أهمية تنمية أطارا فكريا إداريا جديدا A new paradigm من أهم مواصفاته انه نقله فكرية شامة تستند إلى التطورات التقنية وتتوافق ومعطيات العولمة وتتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية ويطلق البعض على هذا الإطار الجديد الادارة العامة الجديدة Anew public management بأعتباره معرفيا جديدا يحكم التغيير الرئيسى فى ادوار المنظمات الحكومية فى الدولة ، ومن اهم عناصر ذلك الإطار الجديد التركيز على ما يلى :-

- ادارة الأداء
- التوجه نحو العميل
- اللامركزية فى كل المستويات الحكومية.
- التوجه نحو قطاع حكومى منافس.
- الاعتماد على أساليب القطاع الخاص فى الإدارة .
- التأكيد على مبادئ الحوكمة (شفافية، نزاهة ، مسألة)

ومن خلال تطبيق ذلك الإطار يمكن أن يتحقق للمنظمة الفاعلية والكفاءة فى أداء دورها ويقصد بالفعالية ، بأنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالشكل الذى يساهم فى تحقيق الأهداف المنوطة بها والاستجابة لاحتياجات وتطلعات المواطنين.

أما الكفاءة، فهى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

ويمكن القول ، إذا كانت الكفاءة هى قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها اى عمل الأشياء بطريقة صحيحة فأن الفاعلية تركز على قدرة هذه المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة منها الا عمل الأشياء الصحيحة.



ويقصد بتطوير اداء المنظمات الحكومية بأنه ، جهد مخطط يغطى المنظمة بكاملها وموجه من الأعلى لزيادة تأثير وصحة وسلامة المنظمة وذلك عن طريق تدخلات مخططة فى بنية الإدارة والعمليات وباستخدام علوم الإدارة والسلوكية او ايه معلومات ومعارف أخرى تتعلق بذلك.

وبذلك يشمل التعريف السابق العناصر التالية :-

١) هو جهد مخطط من اجل التغيير .

٢) دعم الإدارة العليا هو مستلزم ضرورة وجوهرى.

٣) استغراق وشمول للنظام بكاملة (كل الانظمة الفرعية ، والأساسية : بشرية ، طبيعية، فنية ، إدارية سياسية ، إجرائية ا الخ)

ويسهم فى تطبيق مفهوم تطوير اداء المنظمات الحكومية استخدام منهج وطريقة مجموعة الـ TEAM والتى تعنى :-

- T ترجمة وتوضيح الإستراتيجية Translate strategy وهذا يعنى ببساطة أن الإستراتيجية التى تقرر العمل يجب عليها أن تكون منتشرة ومألوفة بالنسبة لكل أولئك المعنيين بتنفيذها .

- E تكريس الالتزام وهذا يعنى ببساطة ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية وذلك باقناعهم بأنهم بحاجة فعلا الى تنفيذها .

A- تحفيز التغيير السلوكى Activate behavioural change وهذا يعنى أن أداء الفرد يجب أن يحفز باتجاه التغيير ، بالاضافة الى خلق نشاطات جديدة ونسيان تلك النشاطات التى كانت تؤدى قبل حدوث التغيير .

M- مراقبة وتعزيز السلوك Monitor and reinforce behavior والذى يتألف من متابعة دقيقة لعملية التغيير وتبنى مقاييس التصحيح اللازمة وبذلك يكون تصرف الأفراد والمؤسسة بنفسها منسجما مع الاستراتيجية المعمول بها .

ثانيا : مداخل حديثة فى تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

درجت العديد من المنظمات الى تبنى مداخلا أو أكثر كأساس تبنى عليها خططها التطويرية فى سبيل إحداث التغيير الايجابى فى أداء المنظمة والعاملين بها ويستهدف كل مدخل من هذه المداخل أسلوب عمل وهدفا استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه يقودها فى رحلتها نحو تحقيق أهدافها التى وجدت هذه المنظمات من أجلها .

وغنى عن البيان أن هذه المداخل ليست بدائل متعارضة انماهى أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض وفيما يلى عدد من مداخل التطوير التى يمكن للمنظمات الاستعانة بها لإحداث التطوير من اجل التغيير الايجابى .

١ / مدخل إعادة الهيكلة :-

تقوم فلسفة إعادة الهيكلة على أساس توافر رؤية واحدة وشاملة ومكتملة العناصر لحقيقة الأوضاع التنظيمية السائدة فى الأجهزة الحكومية من

ضرورة تعريف العاملين بأسباب التطوير وفلسفته وأهدافه

خلال منهجية عمل متكاملة وآليه محددة يمكن عن طريقها وضع وبلورة البدائل والصيغ التنظيمية المقترحة .

وتعد مدخل لإعادة اكتشاف المنظمة فهى بمثابة إعلان عن حدوث ثورة فى المنظمة فإعادة الهيكلة من خلال أنظمة إدارية تحل محل القديم او اندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات أو تصغير أجزاء بالمنظمة او تقليل واضح فى العمالة او تغيير فى هيكل رأس المال.

وتعددت البرامج التنفيذية والخطوات الإجرائية التى تبنتها الحكومة فى إطار سعيها لتطبيق إعادة الهيكلة من خلال :-

- تفعيل برامج التحول نحو القطاع الخاص وتهيئة المناخ الاستثمارى الملائم .
- تصحيح الاختلال الهيكلى فى سوق العمل بما يستلزمة ذلك من تصحيح العلاقة بين أجر الوظيفة الحكومية والإنتاجية .
- تهيئة البيئة المناسبة لجذب قوة العمل الماهرة للعمل فى القطاع الخاص وإعادة التوازن بين ساعات العمل فى الوظيفة العامة وساعات العمل فى القطاع الخاص .

٢ / مدخل رضاء العميل أو متلقى الخدمة

تركز استراتيجية المنظمة على خدمة العميل وتحقيق توقعاته فهى تقوم على مفهوم أن المنظمة سوف تصل إلى أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال رضاء عملائها .

وهناك العديد من الكتابات التى تحاول وضع تعريف للعميل أو المستهلك وهناك من فرق بين العميل الداخلى والعميل الخارجى أو النهائى والذى ينصرف إلى المتلقى أو المستخدم الأخير للسلعة او الخدمة .

فالعميل هو الشخصى الذى على المنظمة التعامل معه ومن ثم يندرج تحت هذا المفهوم العميل الخارجى من شرائح المجتمع المختلفة والمستفيدين من الخدمات الحكومية مثل رجال الأعمال ، المنظمات غير الحكومية ، وكذلك العملاء الداخلين داخل نفس المنظمة والذين يعملون من اجل رضاء العميل النهائى متلقى الخدمة .

وطبقا لمدخل رضا العميل يتم قياس أداء العميل عن طريق قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة من حيث الجودة ، ومدى وفاء الإدارة بمسئولياته تجاه البيئة ، ويركز هذا المدخل على التعرف على مدى رضاء العملاء عن الخدمة التى تقدمها المنظمة فكلما زاد تدرجة رضاء العملاء كما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها . ومن أهم الطرق المستخدمة فى قياس الخدمة فى مدخل رضاء العميل هى مقاييس الشكاوى ، مقياس الرضاء ، مقياس الفجوة ، مقياس الأداء الفعلى، ومقياس العميل الموجه بالقيمة User Value Quality Measure - ويرجع اهتمام المنظمة برضاء العميل إلى أن الرضا أساس فيما يلى :-

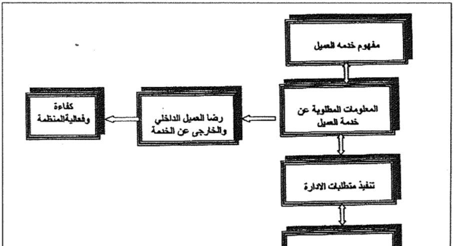
- رسم برامج وخطط العمل بالمنظمة.
- تطوير جودة السلعة أو الخدمة وتحقيق ميزه تنافسية للمنظمة فى السوق .
- نجاح المنظمة فى تحقيق الأرباح من خلال إشباع احتياجات ومطالب العميل.
- خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة.
- زيادة معدل تكرار تعاملات العميل فى المنظمة .

والحقيقة أن مدخل رضا العميل يحقق العديد من الفوائد ويمكن رصد أهم هذه الفوائد فى :-

المساءلة

المساءلة، بمعنى جعل الحكومة وأجهزة الإدارة العامة مسئولة أمام المواطنين ، فالموظف ليس فقط زبون وانما هو مراقب على إدارة أجهزة الإدارة العامة .

الابتكار ، زيادة درجة إبداع الابتكار الموظفين الحكومين فى تقديم الخدمات العامة إرضاء للعملاء المواطنين مع توفير المتدرجات والخدمات فى اى وقت يطلبها العميل (متطلبات رضا العميل) .



٣/ مدخل التدمير البناء: Creative Destruction

والتدمير البناء هو ترك أساليب الإدارة القديمة ومبادئها وأفكارها إلى

ضرورة التوجة نحو اللامركزية والتمكين على مستوى وحدات الجهاز الادارى للدولة

أساليب ومبادئ وأفكار جديدة فى الإدارة، إلى انه نبذ القديم فى سبيل ما هو جديد وكفء .

وإيمان المنظمة بضرورة الانتقال من الوضع المتردى الحالى إلى وضع أفضل يعنى الاعتراف بوجود فجوة فى طرق العمل والعمليات والإجراءات ويجب عبورها بأساليب وأفكار وطرق عمل جديدة .

ويوضح الشكل التالى امثلة من الانتقال مما هو قديم الى ما هو جديد

التحول من الافكار القديمة للإدارة مثل

الى افكار جديدة للإدارة مثل

١- منظمات هرمية تقليدية
منظمات مسطحة ومرنه

٢- أساليب تخطيط تقليدية
أساليب جديدة فى التخطيط

٣- توزيع العمل على العاملين
عاملين ذوى معرفة عالية ومرنه

٤- عدد كاف من العمال
تقليل العمل

٥- وقت كاف للإنتاج
نصف الوقت يكفى

٦- اتصالات ورقية
اتصالات اليكترونية

٧- حوافز على أساس الأقدمية
حوافز على أساس الأداء

٨- التنبؤ بالمبيعات
رؤية شكل المستقبل

٩- التوجه بالإنتاج
التوجه بالتسويق والعميل

١٠- أنظمة عمل تقليدية
أنظمة مرنة ومتغيرة باستمرار

١١- يتم العمل فى شكل أقسام ووظائف
يقوم بالعمل جماعات عمل

١٢- ينتظم العمل فى شكل أقسام ووظائف
ينتظم العمل فى شكل مشروعات وبرامج

١٣- هناك مديرون وعمال
هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرنون

١٤- التنسيق من خلال لجان واجماعات واجتماعات
التنسيق من خلال تدفق المعلومات

١٥- تخصيص الموارد يتم على أساس سنوى
تخصيص الموارد يتم على أساس مشروعات وبرامج

١٦- هناك حدود واضحة للسوق
الحدود متغيرة حسب الظروف

التحول من الافكار القديمة للادارة مثل	الى افكار جديدة للادارة مثل
1- منظمات هرمية تقليدية	منظمات مسطحة ومرنه
2- اساليب تخطيط تقليدية	اساليب جديدة في التخطيط
3- توزيع العمل على العاملين	عاملين ذوى معرفة عالية ومرنه
4-عدد كاف من العمال	تقليل العمل
5- وقت كاف للانتاج	نصف الوقت يكفى
6- اتصالات ورقية	اتصالات اليكترونية
7- حوافز على اساس الاقدمية	حوافز على اساس الاداء
8- التنبؤ بالمبيعات	رؤية شكل المستقبل
9- التوجة بالانتاج	التوجة بالتسويق والعميل
10- انظمة عمل تقليدية	انظمة مرنة ومتغيرة باستمرار
11- يتم العمل فى شكل اقسام ووظائف	يقوم بالعمل جماعات عمل
12- ينتظم العمل فى شكل اقسام ووظائف	ينتظم العمل فى شكل مشروعات وبرامج
13- هناك مديرون وعمال	هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرنون
14-التنسيق من خلال لجان واجماعات واجتماعات	للتنسيق من خلال تدفق المعلومات
15- تخصيص الموارد يتم على اساس سنوى	تخصيص الموارد يتم على اساس مشروعات وبرامج
16- هناك حدود واضحة للسوق	الحدود متغيرة حسب الظروف

٤/ مدخل المنظمة المتعلمة : Learning Organization

يمثل ترسيخ مبدأ المنظمة المتعلمة فى المنظمات اساسا تنطلق منه افضل تطبيقات وبرامج التطوير وذلك لما يحققه هذا المبدأ من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها لكى يكون التغيير ايجابيا لتحقيق الأهداف المحددة له وان ينطلق بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيير المتسارع فى بيئة المنظمة الخارجية ، فتعلم المنظمة يدفعها باستمرار نحو تقييم وتطوير أنظمتها الداخلية لمواجهة الضغوط عليها لزيادة الفعالية والكفاءة. كما أن تعلم المنظمة يتيح لها المجال لمواكبة التوسع المعرفى المتسارع فى المجالات الادارية والتخصصية ويحقق لها الميزة التنافسية فى الأداء أو التوقيت .

ولكى تتحقق بيئة المنظمة المتعلمة فإن ذلك يكون من خلال تمكن المنظمة ككل من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما ينمى المعرفة والمهارة لديها ويقود الى تطوير قراراتها فى حل المشكلات والارتقاء بكمية ونوعية الأداء ومع أن العديد من المنظمات تحرص على التركيز على تعلم افرادها مما يحقق تطورا نوعيا وكميا على مستوى الافراد فإن ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة ككل يحقق تطور كمى ونوعى يفوق مجموعة ما يتحقق نتيجة التعلم لكل فرد فى المنظمة ، ولترشيح مبدأ تعلم المنظمة فإنه ينبغى التركيز على العوامل التالية :-

- تنمية وتطوير الاتصال الداخلى فى المنظمة لتحقيق الفعالية المطلوبة فى نقل المعرفة والمهارات ويشمل ذلك تعدد قنوات الاتصال المتاحة للعاملين بالمنظمة ومدى فعاليتها على كافة المستويات الادارية والحرص والاهتمام بالصيانة الدائمة لها خلال تقييم اداؤها واستحداث قنوات جديدة للاتصال .

- الشفافية العالية بين أفراد المنظمة على كافة المستويات للتعامل مع

المشكلات والمعوقات فمن المهم أن يكون التركيز على حل المشكلات وإزالة المعوقات وليس البحث عن مبررات أو قذف الاتهامات بين الأفراد أو الوحدات الإدارية فى المنظمة .

- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد فى المنظمة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المنظمة والعمل على الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التى يعملون بها مع أهداف المنظمة والاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين فى المنظمة وتشجيع مبدأ الفوز والنجاح للجميع .

وتواجه العديد من المنظمات عوائق داخلية تحول دون ترسيخ مبدأ التعلم لديها ومن هذه العوائق :-

- ضعف القدرات والمهارات الإدارية أو التخصصية لدى بعض أفراد المنظمة فى مختلف المستويات الإدارية مما يعوق الاتصال الفعال معهم ويضعف مشاركتهم فى تطوير أداء المنظمة .

- ترسخ بعض القيم السلبية فى ثقافة المنظمة مثل المحاباه والاستغلال والنفاق وإخفاء المشكلات والأخطاء وهنا تجدر الإشارة إلى أن ترسخ مثل هذه القيم يحدث على مدى سنوات طويلة وله مسببات داخلية ومؤثرات خارجية ترتبط بطبيعة الخدمات المقدمة وتأثير المستفدون من خدمات المنظمة على العاملين بها .

- ضعف النظام الداخلى فى التعامل مع المعلومات من حيث دقتها وتوقيت الحصول عليها وأساليب حفظها والتعامل معها وينتج ذلك بسبب التعامل الخاطئ مع المعلومات وبسبب عدم قناعة العاملين فى المنظمة بأن المعلومات مورد حيوى ومهم جدا ومؤثر على كافة أنشطة المنظمة وينعكس اسلوب التعامل معها على الأداء النهائى للمنظمة .

ويبرز هنا دور هام لقيادة المنظمة للتعامل مع عوائق تعلم المنظمة فيجب أن تمثل قيادة المنظمة مبدأ التعلم وان تحرص على وضوح المشكلات القائمة ونقاط الاتفاق والاعتراض على المبادئ والصعوبات والفرص المتاحة لجميع العاملين فى المنظمة.

ويتطلب ذلك ترسيخ وسائل اقتناع واتفاق بين العاملين فى المنظمة ان يشاركوا جميعا فى تطبيق الحلول المقترحة.

ويمكن لقيادة المنظمة إتباع الخطوات التالية لإدارة تعلم المنظمة :

- ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة من خلال التأكيد على أهميته ودعمه وتشجيعه.

- تحديد أصول المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة والوسائل المناسبة لتحقيق مبدأ التعلم.

- تأسيس أنظمة مناسبة لدفع المنظمة نحو التعلم وتحديد الأشخاص

وضع استراتيجية لإعادة تأهيل وتدريب المواد البشرية

أو الوحدات الإدارية المسئولة عنها .

- دراسة العوائق التى تحول دون تعلم المنظمة والعمل على تنفيذ إجراءات لتجاوزها.

5 / مدخل قياس الأداء المؤسسى :-

انطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، يوضح هذا المبدأ الأخطار التى تتعرض لها المنظمة فى حالة تحديد مقاييس خاطئة ، فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة أو مقاييس الأداء المضللة تؤدى إلى تقويض وهدم الرسالة والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

والبدائه الحقيقة لاستخدام نظام فعال لقياس الأداء هو ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة وهذا يسمح أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج فى الأجل القصير لتقديم إرشادات وتحديد محركات الأداء فى المستقبل.

وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسى بأنها مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المنظمة لذا فهى نشاط مهم يتضمن مقارنه النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصى الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردى واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة المدى .

ويحقق مدخل قياس الاداء المؤسسى فى المنظمات العامة عددا من الميزات يمكن تحديدها فيما يلى :-

- يزيد من قدرة المنظمات العامة على التعلم والتطوير ، حيث يحدد استراتيجية لكل فرد داخل المنظمة مما يساعد كل فرد على تطوير ادائه من قدرة الى اخرى .

- التخصيص الجيد للموارد مما يساعد فى ترشيد الاتفاق الحكومى لمواجهة النقص المتزايد فى موارد المنظمات العامة ، كما انه يركز على النتائج المستقبلية التى تسعى المنظمات العامة إلى تحقيقها للمواطن.

- زيادة قدرة المنظمات على متابعة الأداء وتحديد النقاط الجوهرية المطلوب تعديلها لتحسين الأداء كما يمكنها من تحديد أنسب الطرق العلمية فى ممارسة الأداء.

- زيادة قدرة المنظمات الحكومية على تحديد أنشطتها وتوفير تغذية عكسية عن أداء الأنشطة والمساهمة فى تطبيق مبدأ المساءلة.

إلا انه عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة غالبا ما يواجه بمجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل فى المنظمات العامة وهى :-

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة .

- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف .

- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات .

- إجراء التقييم التشغيلى بدلا من التقييم الاستراتيجى.

- اعتبار مقاييس تقييم الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية .
- عدم واقعية خطط الأداء.
- عدم انخراط العاملين فى الأداء بشكل يؤدى إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

ويمكن ان نحدد بعض المؤشرات لقياس الأداء المؤسسى فيما يلى:-

- مؤشرات تتعلق بالفاعلية فى تحقيق الأهداف.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة فى حسن استخدام الموارد لكل منظمة وتكلفة الخدمة المقدمة.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية عبر العلاقة بين المخرجات والمدخلات .
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

ثالثا: متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية:-

إن أى خطة لتطوير الادارة يقتضى ان تتضمن الاستراتيجيات الرئيسية التى تتم ترجمتها من خلال تدابير محددة تساعد على رسم منهجية العمل والإجراءات والنظم الخاصة بهيكلية ونشاط الإدارة والعنصر البشرى على أن تكون تلك التدابير منسجمة مع مبادئ الإدارة الحديثة.

١- تحديد دور الدولة :

لابد من إعادة توضيح دور الدولة بحيث تركز نشاطها على ما يجب عليها ان تقوم به من مهام ونشاطات رئيسية تاركة الأدوار والنشاطات الأخرى للقطاع الخاص والمجتمع المدنى وذلك من خلال تقديم الموارد المالية والبشرية المتاحة للقيام بالمهام المطلوبة وتقدير امكانيات الحصول على تلك الموارد وإعادة توزيع المهام والأدوار من خلال اعتماد خطوات تدريجية كالخصخصة وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين ادارات ومؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص لتبادل الآراء والمبادرات والخبرات.

٢- اعتماد هيكليات ادارية فاعلة ومتناسقة:-

لابد من تنظيم المهام بشكل فاعل ومتناسق وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وتوزيع الأدوار بطريقة منهجية ومتناغمة.

ولذلك يجب أن تكون الهيكليات مختصرة قدر الإمكان بشكل تتضح فيه المهام والمسؤوليات حيث لا مجال للازدواجية، وان تكون الأعمال والنشاطات المسندة الى وحدات الإدارة مكملة بعضها للبعض الآخر دون تنافر، بل تتكامل فى إطار من التعاون والتنسيق للتأمين وذلك من خلال إعادة تنظيم الهيكليات الإدارية بناء على دراسة شاملة لها وللقوانين والأنظمة التى ترعى عمل الوزارات والمؤسسات العامة.

٣- تعزيز القدرة على صنع السياسات الادارية :

تحتاج الإدارة الى حسن استعمال وتوزيع مواردها المحددة وفق أولويات مختارة بدقة فى مجالات محددة، وتستند هذه الأولويات الى قاعدة بيانات دقيقة والى التوازن فى الخيارات ضمن اطار الاستراتيجيات الشاملة وهذه القرارات السياسية يجب ان تترجم فى خطط وموارد مالية محددة وأهداف دقيقة يجرى العمل على تحقيقها، ويتطلب ذلك إنشاء وحدات للتخطيط فى بعض الوزارات تتولى وضع الخطط واقتراح السياسات اضافة الى المتابعة والتقييم، ويستتبع ذلك الفصل بين مهام وضع السياسات والتخطيط وتوزيع الموارد المالية وتطوير القدرة على جمع المعلومات وادارتها واعتماد معايير محددة للمهام التشغيلية، والربط بين الموازنة والأهداف الاستراتيجية القطاعية ، وأخيرا دعوة المجتمع الأهلى للمشاركة فى النقاشات والمراجعات فى مجال صنع السياسات.

٤- تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم :

يتوجب على الإجراءات والأصول الإدارية ان تكون مبسطة وواضحة وتتسم بالشفافية وتكون بمثابة قناة بين الخدمات المؤداة والموارد المادية والبشرية وتسمح بالتكيف مع المتغيرات التى قد تطرأ على محيط العمل.

كما يقتضى ان يتم تطوير الأساليب والوسائل على كافة المستويات المركزية والمحلية، واعتماد الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة وزيادة فعاليتها وتحسين أساليب العمل الإدارى فيها، واختصار المعاملات وتبسيطها، وتوحيد نماذج المطبوعات وتنظيم المحفوظات. هذا بالإضافة الى ضرورة ادخال الميكنة فى الإدارة وربطها بالأجهزة الرقابية، على أن تتطابق النظم المعتمدة للاتصالات وتخزين المعلومات وتحليلها مع معايير ومواصفات عالية تعتمد على الشفافية على المستوى الداخلى والخارجى .

ولابد من إعداد واعتماد نظام للإجراءات الإدارية يركز على تحقيق النتائج والنزاهة والفعالية من خلال إعادة النظر فى الأنظمة القائمة والتخلص من الأنظمة غير الضرورية والمكلفة.

٥- تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة :

أن تطوير الإدارة يجب أن يرمى الى تحقيق رغبات ومطالب المواطنين، ويزيل كافة العيوب التى يتذمر الجمهور من وجودها، ويحقق الأهداف التى ينشدها كل مواطن، على أن يتم ذلك بوضع خطة زمنية لبلوغ الأهداف المطلوبة والتى هى مرحلة من طريق لا تنتهى أبدا، إذ ان تطوير الإدارة عمل مستمر لا يمكن عمليا حصره فى زمن .

فنجاح الإدارة العامة رهن بمدى قدرتها على حل المشاكل التى تواجهها وتقرير نوعية الحياة فى القطاعات المعنية لها. ويتم ذلك من خلال :

- تطوير المسائلة المالية للإدارات عبر اعتماد إجراءات محاسبة شفافة.
- اعتماد منهج الرقابة على الأداء أو مدى جدوى الانفاق وملاءمته بالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق افضل النتائج.
- فسح المجال امام المجتمع الأهلى لمراجعة وانتقاد الإجراءات الحكومية،

واجراء نقاش عقلانى حول توزيع الموارد المالية والتعيينات فى المراكز الحكومية القيادية.

٦- التناغم بين الاستراتيجية الموضوعة للإدارة العامة، وخطط الإصلاح الاقتصادى والاجتماعى والثقافى:

فكما أن الدولة واحدة تعمل بكافة اجهزتها لتحقيق أهدافها، فكذلك إن تطوير الإدارة العامة يستحسن أن يتزامن واصلاح اقتصادى واجتماعى فكليهما عمليتان متلازمتان، إذ من غير الممكن التخطيط للتنمية الاقتصادية بدون وجود جهاز إدارى كفء وفعال قادر على تنفيذ الخطة الاقتصادية الموضوعة.

فلا يجوز للدولة ان تنتظر تحقيق التنمية الإدارية لتبدأ بعد ذلك بوضع برامج الخطة الاقتصادية، فالتطوير والتنمية يجب أن يكونا متكاملين وكاملين ليشملا جميع الميادين وشتى النشاطات والقطاعات.

٧- برمجة الأولويات وتسلسل الخطوات الهادفة للتطوير:

لا يمكن اعتماد استراتيجية شاملة للتطوير الإدارة تعالج كافة القضايا، فالخبرات التى مرت بها الدول اثبتت أن عمليات التطوير السريعة والشاملة معرضه للفشل أكثر من المقاربات الاصلاحية التدريجية المستندة الى اعتماد أولويات وخيارات واقعية ومتناغمة ضمن رؤية شاملة.

ناهيك عن أن واقع الإدارة المتمثل بمحدودية الموارد المالية وضعف القدرة الاستيعابية وعدم كفاية العناصر والكفاءة فى الإدارة العامة والمقاومة للتغيير من داخل وخارج الإدارة يحتم اعتماد مقاربة تدريجية للإصلاح الإدارى عبر تحديد اولويات الحكومة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية وترتيبها ضمن تسلسل منطقى وفى ضوء احتياجاتها وسياساتها.

على أن يعود لها الاختيار بين الخطط الاستراتيجية او الرئيسية .

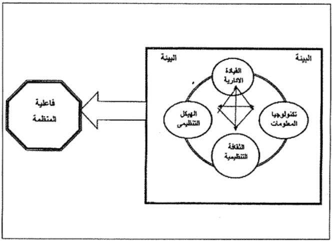
رابعا: العوامل التى تؤثر على فاعلية تطوير اداء المنظمات الحكومية

على الرغم من تعدد وتنوع العوامل والمتغيرات الداخلية التى يمكن ان تؤثر على فعالية اداء المنظمة الا ان هناك اربعة متغيرات تتفاعل مع بعضها وتؤثر ايجابيا او سلبيا على هذه الفاعلية وهذه المتغيرات هى، القيادة الادارية ، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمى ونعرض لها فيما يلى:-

التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات الرقابة بهدف تحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

وتؤثر القيادة الإدارية بدرجة كبيرة فى فاعلية أداء المنظمات، وذلك من خلال الأدوار التى تقوم به سواء على مستوى المنظمة أو مجموعات العمل أو الأفراد، من أهم هذه الأدوار:-

- تحديد الرؤية المستقبلية، فالدور الرئيسى للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة، والرؤية هى صورة شمولية متسعة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.



- إدارة رأس المال الفكرى للمنظمة، والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .
- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات التى يتمتعون بها .
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التى تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين الأوضاع التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة .
- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمى.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية فى المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها بكفاءة وفاعلية.
- تأكيد المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذى تعمل فيه.
- بناء التزام المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية.
- التحسين المستمر فى القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للتنظيم ككل.
- تهيئة المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب التطوير، وفلسفة وأهدافه، والاسس التى سيعتمد عليها.
- تلعب القيادة دورا هاما فى تغيير وتكوين الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال قيام القادة بتحديد الاتجاه والرؤية، وتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيقها.
- التعامل مع الصراعات المختلفة التى قد تنشب داخل التنظيم، بحيث يخفف من حدة الصراع الذى يضر بالمناخ العام للمنظمة، وفى نفس الوقت يحافظ على مستوى معين من الصراع قد يساعد فى زيادة المنافسة بين العاملين، ويزيد من إنتاجية المنظمة.
- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثانى، والمرشحون لشغل الوظائف المستقبلية من خلال اتاحه الفرصة لهم للتعلم والتدريب واكتساب المعرفة التى تمكنهم من شغل هذه الوظائف .
- إيجاد وتطوير وتحسين الأساليب الإدارية والإنتاجية المستخدمة فى العمل.
- توحيد وتنسيق الجهود والطاقات المتاحة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- احترام القوانين والنظم واللوائح التى تنظم عمل المنظمة.

٢- تكنولوجيا المعلومات :-

تعتبر تكنولوجيا المعلومات ملتقى عدة روافد تكنولوجية هى: تكنولوجيا البرمجيات، تكنولوجيا الاتصالات، هندسة التحكم، هندسة النظم وهندسة المعرفة وهى تستخدم بالأساس فى المعالجة الالكترونية للبيانات والحصول على المعلومات والمعرفة التى تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب، وتساهم تكنولوجيا المعلومات فى تحسين فعالية أداء المنظمات من خلال القيام بما يلى:-

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التى تساعد على تحسين عملية صنع القرارات واتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال، سواء داخل المنظمة او بين المنظمة والبيئة المحيطة بها .
- تنمية مهارات وقدرات العاملين ، وزيادة الأجور التى يحصلون عليها، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة ، وهو ما يساهم فى زيادة الرضاء الوظيفى لهم.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والأعمال، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات ، وتطبيق الأساليب الحديثة فى الإدارة وتنظيم العمل.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات الحصول على الخدمات التى تقدمها المنظمات الخدمية وتوفير الوقت للعملاء الراغبين فى الحصول على هذه الخدمات، وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمه، مما يساهم فى زيادة رضا العملاء.
- ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد فى الأساس على المعلومات وتقليل عدد الوصول إلى الأسواق بسهولة ويسر، وزيادة نصيبها من الأسواق، وخفض التكاليف ، وتحقيق مزايا تنافسية ، وبالتالى زيادة الأرباح.

٣- الثقافة التنظيمية :-

تمثل الثقافة التنظيمية محددا هاما لفاعلية المنظمات العامة، فالفاعلية لا تعتمد فقط على توافر الموارد اللازمة للعمل، بل تتأثر بمدى توافر القيم والأفكار السائدة فى المنظمة والتى قد تدعم أو تعوق خطط وجهود تحسين الأداء، مثل هذه القيم هى نتاج الثقافة السائدة فى المنظمة، والتى يمكن تعريفها بأنها ، مجموعة القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية دور هام فى اقتناع العاملين بأهمية تحسين الاداء والمشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال تأثير هذه الثقافة على العاملين من حيث مدى وضوح رسالة المنظمة وأهدافها والوسائل التى يمكن استخدامها فى تحقيق هذه الأهداف ، كما تؤثر على نمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظم التخطيط والمتابعة والتقييم، وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين .

ولقد اوضحت احدى الدراسات أن هناك وظفتين اساسين للثقافة التنظيمية ، هما :

الاولى: البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ، وذلك من خلال تكوين فهم واضح سائد ومشترك بين أعضاء المنظمة حول النقاط التالية:

- رسالة المنظمة ومهمتها الاساسية.
- الأهداف التى تحقق رسالة المنظمة.
- الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف.
- المعايير المستخدمة فى قياس مدى تحقق الاهداف.

ثانيا: تكامل العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال ما يلى:-

- وجود لغة مشتركة بين اعضاء المنظمة.
- توزيع القوة والسلطة.
- وجود اتفاق جماعى سائد على طبيعة العلاقات بين الجماعات.
- أساليب الثواب والعقاب.

ولا شك ان نجاح الثقافة التنظيمية فى تحقيق هذه الوظائف يساهم بدرجة كبيرة فى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات العامة.

٤- الهيكل التنظيمى :-

يعتبر الهيكل التنظيمى الأداة التى تحقق من خلالها المنظمة أهدافها المرجوة حيث تتحدد به الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز وتنبع أهمية الدور الذى يقوم به الهيكل التنظيمى فى تحسين فاعلية الاداء من خلال الاعتبارات التالية:-

- يعتبر الهيكل التنظيمى وسيلة جيدة لتحقيق الانسجام والتوافق فى تنفيذ الاعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب.
- يساعد الهيكل التنظيمى على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.
- يحقق الهيكل التنظيمى اسلوبا جيدا للرقابة على الأداء، وذلك لأنه يحدد المسئوليات والواجبات التى يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل والتى تعتبر ملزم للافراد فى قيامهم بوظائفهم.
- يساعد على سهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد والإدارات بعضهم ببعض.
- يساعد على تضافر وتوحيد الجهود بين الافراد فى المنظمة ، والعمل كفريق واحد على اساس من التعاون والتآلف بين جميع افراد التنظيم.
- يوفر الهيكل التنظيمى وسيلة جيدة لتوزيع السلطات على الافراد فى المنظمة وذلك على اساس من التسلسل الهرمى.
- يؤثر الهيكل التنظيمى فى مدى كفاءة نظم المعلومات والاتصالات التى تستخدمها المنظمة .
- يساهم بدرجة كبيرة فى خفض التباين فى سلوك العاملين وتشكل الثقافة السائدة فى المنظمة.
- يحدد الهيكل التنظيمى الحدود الرسمية للمنظمة، وبالتالى فهو يؤثر بدرجة كبيرة فى تحديد الاستراتيجيات والآليات التى تعتمد عليها المنظمة فى تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

التوصيات :-

١- تعميق وترسيخ معايير تطبيق الأداء المؤسسى واخضاع كافة المنظمات الحكومية لأنظمة متابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية والكفاءة وحسن استخدام الموارد.

٢- اقامة آليات شراكه مع عناصر من المجتمع المدنى والمنظمات غير الهادفة

للربح والقطاع الخاص فى عملية تطوير المنظمات الحكومية ويمكن ان تدخل تلك العناصر فى أعمال لجان التطوير من أجل احداث نقله نوعية للمنظمات العامة.

٣- تهيئة المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب التطوير، وفلسفته وأهدافه، والأسس التى سيعتمد عليها، مع ضرورة اقتناعهم بأهمية تحسين الأداء والمشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة مع وضوح رسالة المنظمة وأهدافها والوسائل التى يمكن استخدامها فى تحقيق هذه الأهداف.

٤- ضرورة التوجه نحو اللامركزية والتمكين على مستوى الإدارة الحكومية وعلى مستوى الوزارات والمؤسسات العامة بما يكفل تضافر الجهود الشعبية والرسمية لتحقيق أهداف الكفاءة والفاعلية وما يستتبع ذلك من ترسيخ قيم المشاركة والعدالة والجودة والتنافسية والإبداع.

٥- وضع الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.

٦- العمل على زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة فى الإدارة وتنظيم العمل.

٧- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثانى، والمرشحون لشغل الوظائف القيادية من خلال اتاحه الفرصة لهم للتعلم والتدريب واكتساب المعرفة التى تمكنهم من شغل هذه الوظائف.

قائمة المراجع:-

كتب علمية :-

١- د. احمد ماهر - تطوير المنظمات الدليل العملى لاعادة الهيكلة والتميز الادارى وإدارة التغير، الدار الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٧ .

رسائل جامعية

٢- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الاقليمية فى مصر - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٦ .

٣- عيد فاتح العدوانى - تقييم سياسات وبرامج اعادة هيكلة الأجهزة الإدارية فى دولة الكويت، مع التطبيق على وزارة التجارة والصناعة - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٧ .

٤- غازى رسمى ابو قاعود - دور الإدارة الاستراتيجية فى تحسين الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة فى المملكة الاردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولى - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٦ .

٥- نقل عواض الحارسى - دور الهياكل التنظيمية فى تحسين فاعلية الأداء فى المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جده الاسلامى - رسالة ماجستير - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٧ .

مؤتمرات وندوات

٦- امل عصفور - تطوير الأداء الإدارى - ندوة تطوير الأداء فى مؤسسات القطاع العام المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ٢-٦ يناير ٢٠٠٥ .

٧- رجاء شريف - متطلبات التطوير الإدارى للجهاز الحكومى ومعوقات تحسين الأداء الحكومى - الملتقى العربى الثانى الوظيفة العامة فى ظل متطلبات التطوير الادارى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - بيروت، ٢٨ -٣١ يوليو (تموز) ٢٠٠٨ .

٨- د. صبحى منصور - الوظيفة العامة - ملتقى الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة العامة وشئون الموظفين - ورشة عمل اخلاقيات الوظيفة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - الرباط - المملكة المغربية - ١٦/ ٢٠ يوليو ٢٠٠٧ .

٩- سمير بن عبد الرحمن المقرى - تطوير المنظمات - التغيير الايجابى - مؤتمر القيادة الابداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية - المنظمة العربية للتنمية الادارية - ٢٠٠٦ .

١٠- عادل زايد - تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن فى القطاع الحكومى - ندوة الاساليب الحديثة فى قياس الاداء الحكومى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١١- محمود حافظ محمد حته - التطوير والإصلاح المؤسسى نموذج الإدارة المتكاملة للمنظمات العامة - ندوة الإدارة الحديثة فى إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ١٣/ ١٧ مايو ٢٠٠٧.

١٢- د. محمد الطعامنة - اصلاح وتحديث الادارة الحكومية (دراسة تحليلية للتجربة الأردنية) - مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة فى الوطن العربى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - طرابلس - الجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى - (١٥/ ١٧ مارس ٢٠٠٤).

١٣- د. محمد المحمدى ماضى - نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومى وقياس الأداء بروح القطاع الخاص - ندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية ١٥/ ١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١٤- د. عطية حسين افندى - الإدارة الموجهة بالعميل إطار مفاهيمى - ندوة الإدارة الحديثة فى إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية ١٣/ ١٧ مايو ٢٠٠٧ .

مراجع من شبكة المعلومات (الانترنت) :-

١٥- ورقة بحث حول دور ''الادارة الإلكترونية'' فى تفعيل وتسهيل الأداء التنظيمى الحكومى - المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى مجلس التدريب الفنى و التقنى بجازان الكلية التقنية بجازان قسم التقنية الإدارية - مايو ٢٠٠٨ .

١٦- تطوير التنظيم الإدارى - تقنيات تطور المؤسسة من اجل ادخال تغيرات مخططة ومنضبطة .

Orgqniwqtion develop,ent techniaues for introducing plqnned qnd controlled chqnges :

الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى
شركة الصـرف الصحى للقاهرة الكبرى

فى ظل صدور قرار فخامة السيد الرئيس محمد حسنى مبارك رقم ١٣٥ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحى والشركات التابعة لها ومنها شركة الصرف الصحى للقاهرة الكبرى، فقد حدث تغيير واضح فى إنجاز العديد من المشروعات الحيوية والمهمة، وفى أسلوب الأداء وطريقة التعامل لحل مشكلات مياه الشرب والصرف الصحى على مستوى الجمهورية، مما ساهم فى تحسن مستوى الخدمة ورفع المعاناة عن المواطنين.

الأستاذ الدكتور مهندس/عبد القوى أحمد مختار خليفة
رئيس مجلس إدارة شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحى

وقد حددت الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى أهدافها منذ اللحظة الأولى:

الهدف الاستراتيجى الأول: حماية المستهلك.
الهدف الاستراتيجى الثانى: تقديم خدمة متميزة للمواطن.
الهدف الاستراتيجى الثالث: حماية استثمارات القطاع.
الهدف الاستراتيجى الرابع: الارتقاء بمستوى الإدارة بالقطاع.
الهدف الاستراتيجى الخامس: تحقيق التوازن المالى للقطاع.
الهدف الاستراتيجى السادس: رفع مستوى العاملين بالقطاع.

مسئولية شركة الصرف الصحى للقاهرة الكبرى:

- إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحى للقاهرة الكبرى والمدن الجديدة بالإضافة إلى أعمال التطوير والتحديث لجميع منشآت ومعدات ومحطات الشركة.
- إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحى للقاهرة الكبرى بما فيها محطات الرفع والمعالجة والأنفاق والمجمعات والشبكات وخطوط الطرد.

التحكم فى الصرف الصناعى بتطبيق القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٦٢ بشأن صرف المخلفات السائلة على شبكة الصرف الصحى، والمساهمة فى الحد من التلوث البيئى الناتج عن مخلفات الصرف الصحى من خلال معالجة مياه الصرف الصحى لتخلصها من العناصر الضارة طبقا لمعايير القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٨٢ ولائحته التنفيذية.

شركة الصرف الصحى
للقاهرة الكبرى

الشـــركة اليـــوم:

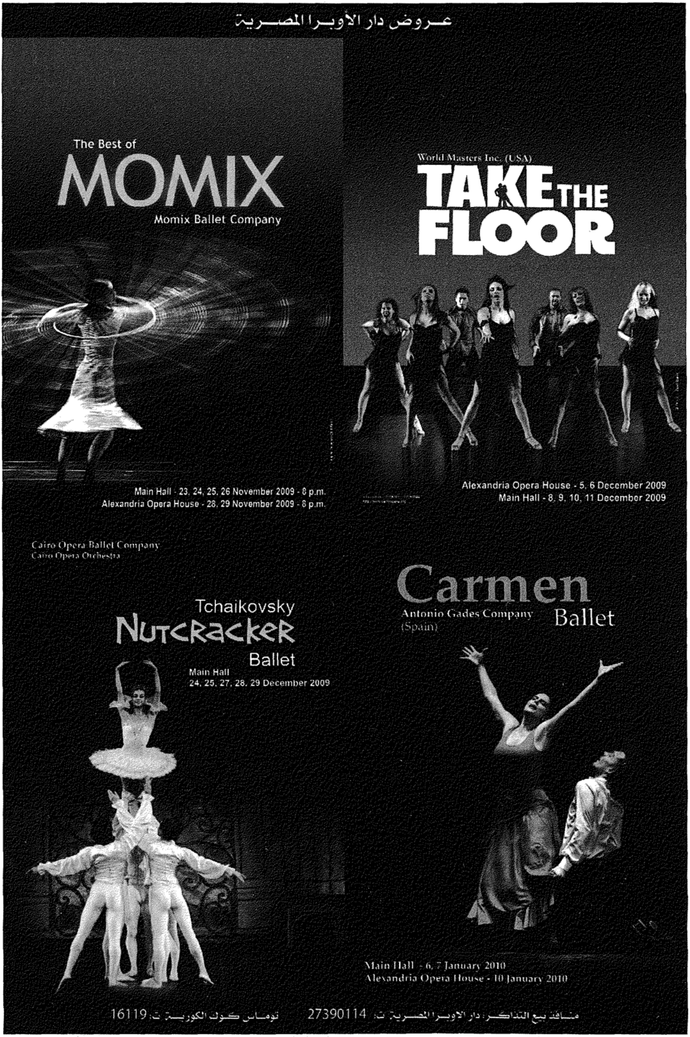
يبلغ عدد العاملين بالشركة حوالى ٩٥٢٥ عاملا من جميع التخصصات (هندسية - حرفية وفنية - إدارية ومكتبية - أخرى)، وتعمل الشركة على مدى ٢٤ ساعة يومياً لتوفير خدمة الصرف الصحى بالجودة المطلوبة على النحو التالى:

- تشغيل وصيانة ١١٣ محطة رفع متنوعة وعدد ٣ محطات معالجة للصرف الصحى بالإضافة الى مرافق الصرف الصحى بالمدن العمرانية (الشروق- العبور-بدر-القاهرة الجديدة -١٥ مايو-المقطم. وجارى استلام العاشر من رمضان).
- استقبال مياه الصرف الصحى (حوالى ٣,٧ مليون م٣ / يوم) ومعالجة كمية تبلغ ٣,٣ مليون م٣ / يوم معالجة ثانوية بنسبة ٩٠٪.
- العناية بتطهير ٤٠٠٠ كم شبكات ومجمعات وخطوط طرد، وعمل الفحص الدورى باستخدام أحدث تكنولوجيا مثل الكاميرات داخل المواسير والتطهير اليومى للشبكات، وذلك برفع حوالى ٦٥٠ مترا مكعبا يوميا من الرواسب والمخلفات الصعبة لتعمل الشبكة طبقا للسعة التصميمية لها ومنع الطفوحات.

رفع مياه الامطار من جميع أماكن التجمعات وتطهير البالوعات وخطوط الصرف

إحدى معدات التطهير الحديثة.

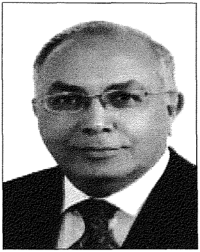
- يتم التعامل مع الهبوطات التى تحدث فجأة للشبكات بأحدث تقنيات الإصلاح بدون حفر وفى وقت قياسى.
- يتم استخدام برامج نظام المعلومات الجغرافية GIS لحصر الشبكات وتقييم حالتها وكفاءتها والقضاء على أى مشاكل مستقبلية.
- تهتم الشركة بإزالة أسباب شكاوى الجماهير التى ترد عبر الخط الساخن ١٧٥ فى زمن قياسى.



عــروض دار الأوبــرا المصــرية
The Best of
MOMIX
Momix Ballet Company
Main Hall - 23, 24, 25, 26 November 2009 - 8 p.m.
Alexandria Opera House - 28, 29 November 2009 - 8 p.m.
World Masters Inc. (USA)
TAKE THE FLOOR
Alexandria Opera House - 5, 6 December 2009
Main Hall - 8, 9, 10, 11 December 2009
Cairo Opera Ballet Company
Cairo Opera Orchestra
Tchaikovsky
NUTCRACKER
Ballet
Main Hall
24, 25, 27, 28, 29 December 2009
Carmen
Antonio Gades Company
(Spain)
Ballet
Main Hall - 6, 7 January 2010
Alexandria Opera House - 10 January 2010
منــافذ بيع التذاكــر: دار الأوبــرا المصــرية ت: 27390114
تومــاس كــوك الكوربــة ت: 16119

جامعة الفيــوم

جــامعة الفيــوم
Fayoum University



أ.د. أحمد الجوهرى
رئيس جامعة الفيوم

فى مارس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهورى رقم (٨٤) بإنشاء جامعة الفيوم اعتباراً من الأول من أغسطس ٢٠٠٥م والجامعة تضم حاليـاً ثلاث عشرة كلية هى : (كلية التربية - كلية الزراعة - كلية الهندسة - كلية دار العلوم - كلية الآداب - كلية الخدمة الاجتماعية - كلية التربية النوعية - كلية العلوم - كلية الآثار - كلية الطب - كلية السياحة والفنادق - كلية الحاسبات والمعلومات - كلية رياض الأطفال).

وصدر القرار الجمهورى ٣٢٤ لسنة ٢٠٠٧م بإنشاء كلية التربية الرياضية وصدر القرار الجمهورى رقم ٣١٧ لسنة ٢٠٠٩م بإنشاء كلية التمريض.

ويبلغ عدد الطلاب ٢٣ ألف طالب وطالبة بمرحلة البكالوريوس والليسانس وألف وخمسمائة بمرحلة الدراسات العليا، كما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ٢٠١٧ وعدد العاملين ٢٣٤٣، كما تخطت جملة الأصول الرأسمالية للجامعة ٢,٥ مليار جنيه .

ومن أهم مرافق جامعة الفيوم الرئيسية:

الحرم الجامعى الرئيسى :

وتبلغ مساحته ٥٠ فدانا، ويقع بحى الجامعة بمدينة الفيوم، ويوجد بداخله جميع الكليات عدا كليات التربية - التربية النوعية - الطب - كلية رياض الأطفال، ويضم حاليا مبانى إدارة الجامعة - قاعة الاحتفالات الكبرى - مبنى الخدمات الطلابية والإدارية - مبنى مركز التعليم المفتوح - مبنى مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - المستشفى الجامعى - المطبعة المركزية- المدن الجامعية للطلاب - مركز تطوير التعليم .

- مجمع الكليات الطبية على مساحة ٢٦ ألف م٢ ويضم المبانى الجارى إنشاؤها مبنى (كلية الطب الجديد - كلية التمريض - المستشفى الجامعى الجديد) ويفصله ميدان الجامعة عن الحرم الجامعى الحالى .

- مركز الأنشطة الطلابية مساحته ١٥ ألف م٢ ويضم ملاعب مفتوحة لكرة القدم واليد والطائرة وصالتى لياقة بدنية وحمام سباحة أوليمبى .

- المدن الجامعية وتتكون من ستة مبان تستوعب ٤٥٠٠ طالب وطالبة .

- - المستشفى الجامعى : يضم ٢٨ عيادة خارجية بالإضافة إلى الأقسام الداخلية هى:

العيادات الخارجية :

(الباطنة العامة - الجراحة العامة - جراحة القلب والصدر - أمراض القلب - الأطفال - أمراض الرمد - أمراض السمع والاتزان - الأمراض العصبية - الأمراض الجلدية - الأمراض الصدرية - العظام - أمراض النساء والتوليد - المسالك البولية - الروماتيزم والتأهيل) ويناظرها أقسام داخلية لكل عيادة و١٣ وحدة علاجية متخصصة وهى : (القسطرة القلبية - الغسيل الكلوى - تفتيت الحصوات - مناظير الجهاز الهضمى - وظائف التنفس - الأشعة التشخيصية (مقطعية، موجات فوق صوتية، x-ray ديجتال) - الفسيولوجية العصبية (رسم المخ للأطفال، رسم المخ للكبار، رسم العضلات) - الأطفال المبسترون - العناية المركزة للأطفال - العلاج الطبيعى والتأهيل، بالإضافة إلى : العناية المركزة سعه ٢٠ سريرا - ٧ غرف عمليات - معامل التحاليل المتخصصة - الصيدلية - بنك الدم.

الوحدات ذات الطابع الخاص وهى :

(مركز نصيحة - مركز صيانة وترميم الآثار - مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - مركز حضارة وتراث الفيوم - مركز استشارات وبحوث التنمية - المطبعة المركزية - الورش الإنتاجية ومعمل هندسة الطرق والمرور و مركز الاستشارات الهندسية بكلية الهندسة - معمل زراعة الأنسجة والهندسة الوراثية والوحدة النموذجية لتكنولوجيا المخبوزات ومزارع الإنتاج الحيوانى والداجنى والسمكى والوحدة النموذجية لصناعة منتجات الألبان بكلية الزراعة - وحدة الحضانة

النموذجية ووحدة معلمى الروضة بكلية رياض الأطفال - مركز الدراسات الحرة بكلية السياحة والفنادق - مركز التدريب التربوى بكلية التربية - مركز التدريب اللغوى بكلية دار العلوم - مركز الدراسات الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية).

التعاون الدولى : تم توقيع مذكرات تفاهم بين جامعة الفيوم والجامعات والهيئات العلمية الآتية: (الينوى وفلوريدا وابليشن بالولايات المتحدة - كارلتون وماك ماستر ووترلو بكندا - ننبو بالصين - العلوم التكنولوجية بجمهورية اليمن - فيرجينيا وكولورادو بالولايات المتحدة - طشقند بأوزبكستان - بكين بالصين - تارتو باستونيا - هيئة التعاون الدولى اليابانية - الصندوق المصرى للتعاون الفنى بوزارة الخارجية المصرية) .

- مركز التعليم المفتوح : صدر القرار الوزارى رقم ٤٥بتاريخ ٢٠٠٧/٣/٨ والقرار الوزارى رقم ٢٥٦٠ بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٢٧ ببدء الدراسة ببرنامج التعليم بجامعة الفيوم للحصول على : (بكالوريوس الرعاية الاجتماعية من كلية الخدمة الاجتماعية - بكالوريوس إدارة المنشآت الفندقية والسياحة والسفر من كلية السياحة والفنادق - ليسانس اللغة العربية والعلوم الإسلامية من كلية دار العلوم - بكالوريوس المعاملات المالية والتجارية من كلية التجارة - ليسانس الدراسات القانونية العملية من كلية الحقوق - ليسانس الإعلام من كلية الآداب)

جامعة الفيوم الجديدة :

صدر قرار السيد أ.د. رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٣٢٣ لسنة ٢٠٠٩ بالترخيص لجامعة الفيوم بإنشاء منطقة استثمارية على مساحة ١٥٠ فدانا بمدينة الفيوم الجديدة على طريق القاهرة أسيوط الغربى وعلى بُعد مائة كيلو متر من القاهرة ومزودة بجميع المرافق (مياه - كهرباء - غاز - صرف صحى) وتتوسط ثلاث محافظات هى الفيوم وبنى سويف والمنيا وذلك لإنشاء جامعة الفيوم الجديدة كجامعة دولية تضم كليات غير تقليدية مثل (كلية الطيران المدنى - كلية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات - كلية العدالة والسلام الدولى - كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - كلية إنتاج وصناعة السينما - كلية لعلوم النانو تكنولوجى - كلية للفنون والتصميم - كلية للعلوم الهندسية الحديثة - كلية للتصنيع الدوائى - كلية الإدارة الرياضية)، وذلك بالتعاون مع شريك أكاديمى أجنبى متمثلاً فى جامعات تولوز الفرنسية، وويلز بالمملكة المتحدة وشريك استثمارى وسيتم طرح المشروع من خلال مناقصة عالمية هذا العام .

ومن أهم المشروعات الجديدة للجامعة:

- مركز التدريب الإقليمى لجامعة الفيوم : على ساحل بحيرة قارون ومساحته ثمانية أفدنة ويشمل مراكز تدريبية لطلاب كلية السياحة والفنادق ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ومركز الدراسات الجيولوجية والبيئية ومركز للمؤتمرات الدولية وفندق مكون من ٧٠ غرفة ومركزا الجوالة للنشاط الطلابى .

- ولجامعة الفيوم العديد من مشروعات التعليم العالى أبرزها:

مشروع الإدارة الالكترونية المتكاملة، مشروع الحزم التعليمية المتعددة المستويات لمقررات مدخلية فى الفيزياء والكيمياء والرياضيات، مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم، مشروع التدريب على نظم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومشروع ميكنة مكتبات جامعة الفيوم، مشروع إنتاج المقررات الالكترونية، مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير كلية التربية ومشروع تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مشروع توكيد الجودة والاعتماد.

ومن المشروعات التنافسية فى الجامعة

١ . مشروع تقويم وتطوير نظم الامتحانات.

٢ . مشروع اعتماد معمل الأراضى بكلية الزراعة.

٣ . مشروع اعتماد معمل اختبارات المواد بكلية الهندسة.

وللجامعة موقع إلكترونى على الشبكة الدولية للمعلومات : www.fayoum.edu.eg يحتوى الموقع كل ما يهم الطلاب من معلومات عن الجامعة بالإضافة إلى الكثير من المعلومات التى تتصل مباشرة بحياة الطلاب الجامعية بدءاً من جداول المحاضرات ومقررات المناهج، ومواعيد الامتحانات، وإعلان النتائج، كليات الجامعة واللوائح الداخلية للكليات والأقسام بالإضافة إلى اسماء السادة اعضاء هيئة التدريس كما يتضمن الموقع معلومات متنوعة ويومية عن مختلف الأنشطة الطلابية داخل الجامعة سواء كانت رياضية أم ثقافية أم رحلات، وكذلك ما يتم من مسابقات وجوائز، بالإضافة إلى أسماء الطلاب والطالبات المقبولين بالمدن الجامعية بالإضافة إلى عرض الإجابات النموذجية للامتحانات وذلك باللغتين العربية والإنجليزية .

- يتم تحديث الموقع يومياً حيث يتم نشر أخبار أنشطة الجامعة وإعلانات الوظائف ونتائج الامتحانات والقبول بالمدن الجامعية وسداد الرسوم الدراسية والمناقصات والمزايدات وإعلانات شغل الوظائف من خلال الموقع وسوف تطبق مبدئياً على طلاب التعليم المفتوح والدراسات العليا.

ضغوط العمل ومقترحات الحل!

إعداد: أ/ أحمد فرج سعودى
رئيس مصلحة الجمارك

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول الله سبحانه وتعالى: (لقدْ خلقنا الإنسان فِى كبَدٍ) (سورة البلد: الآية ٤)، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هوالذى يمكن أن يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات المجتمعات فى الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فسيولوجية مرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة إلى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط فى بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب، وقلق، وخوف، وإحباط، وغضب، بل ينعكس أيضاً على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل. والتى تعوق بالتالى المنظمات والمؤسسات فى الوصول إلى أهدافها التى تعمل على تحقيقها.

لهذا بدأت الدراسات فى هذا المجال تتجه نحو التعرف إلى اتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن آثار تلك المشاعر الإيجابية والسلبية لهم، ومقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة التى يعملون بها، ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنشآتهم، للرفع من جودة إنتاج أية مؤسسة من المؤسسات.

وبذلك أخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب؛ وكثرة الشكاوى؛ وأخطاء العمل المتكررة؛ وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد فى العمل، أوالرئيس قليل الخبرة أوغير الواضح، أوالعلاقات المتعددة. مما يتسبب فى الشعور السريع بالإجهاد أوالإحباط والملل من العمل. وبدأ النظر فى حلها بالاهتمام بالمجال الحسى فى الميدان الوظيفى ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة، وتجنب الإدارة مشاكل عديدة هى فى غنى عنها، نتيجة عدم توافر المناخ النفسى المناسب للعاملين الذى يؤدى إلى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها.

إلا أن الاهتمام الفعلى من قبل الحكومات ظهر بشكل واضح مع الإحصاءات التى بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد، والخسائر المالية الناتجة عنه فى المؤسسات والمنظمات، وعلاقتها بالبيئة الاجتماعية العامة التى يصعب فصلها عن بيئة العمل، لاسيما أن معظم المنظمات الإدارية فى الوقت الراهن أخذت تعانى هى الأخرى من ازدياد السلوك غير المرغوب فيه بين العاملين فيها.

ومع أهمية موضوع الضغوط وعلاقتها بالجوانب الصحية والنفسية والسلوكية للفرد وآثارها التى تتركها على المؤسسات بوصفها منظمات إدارية تظهر جلياً ضرورة مناقشة مشكلة الدراسة التى تبحث ظاهرة ضغوط العمل ومستوى تلك الضغوط برئاسة مصلحة الجمارك.

لذا تعد هذه الدراسة محاولة ترمى إلى تفهم طبيعة مشكلة ضغوط العمل الناتجة عن ظروف عملهم، رغبة فى تحفيزهم وحثهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح يحقق أهداف المصلحة التى يعملون بها.

أهداف البحث

١- تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مكونات ضغط العمل للعاملين ومصادره، والنتائج والآثار المترتبة عليها التى تقلل من كفاءة الأداء الوظيفى، وتحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل وآثارها السلبية سواء على مستوى الفرد أوعلى مستوى المنظمة.

٢- وتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها متخذى القرار فى وضع تنظيم مناسب للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية. والخروج بمجموعة من التوصيات تساعد فى زيادة إنتاجية العاملين فى المصلحة وتطوير أدائهم من خلال محاولة التعرف إلى ضغوط عملهم، وتوضيح طبيعتها ومصادرها المختلفة، والآثار المترتبة عليها، وذلك من خلال الكشف عن العناصر الآتية:

- مستوى شعور العاملين بضغوط العمل.
- أسباب ضغوط العمل التى يعانى منها العاملون فى الإدارة.
- الآثار السلبية التى تخلفها ضغوط العمل

على أداء العاملين وسلوكهم.

٣- إبراز أنسب الطرق التى تعين على التخلص من ضغوط العمل بشكل عام، واقتراح الحلول التى تخفف من الشعور بضغوط العمل للعاملين.

٤- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضاء الوظيفى عن العمل من جانب العاملين.

أهمية البحث

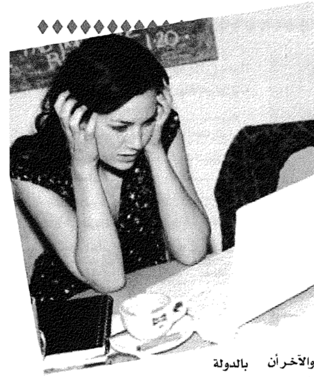
يتطلب تقديم خدمات متميزة فى المؤسسات الحكومية مستوى عالياً من كفاءة العاملين فيها لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى أولئك العاملين للعمل تنبع من رضاهم عن ذاتهم وعملهم، ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف إلى مستويات ضغوط العمل التى توجد فى بيئة العمل.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة فى الدور المرجو منها بالكشف عن الجانب الحسى لأداء العاملين بالمنظمة (مصلحة الجمارك) باستخدامها الضغط المهنى متغيراً يستنتج من خلاله مسببات ضغط العمل للعاملين فى بيئة العمل، وآثارها السلبية والإيجابية عليهم، بوصفه وجهاً آخر لاستثمار الموارد البشرية وتفعيل عملها بوصفهم مدخلات رئيسة تحقق أهداف تلك المؤسسات وتزيد من كفاءتها، لأن حجم العاملين فى مجالات العمل ليس مهماً بقدر أهمية النوعية والتزامها والرغبة لديها فى العمل.

هذا إلى جانب الأساليب المباشرة الأخرى التى تعود عليها فى عملية التقييم أوالتطوير، خاصة فى البيئات العربية التى تندر فيها دراسة ضغوط العمل بشكل عام أوفى بيئة المؤسسات الحكومية كمصلحة الجمارك بوجه خاص. وبذلك تمد الدراسة الحالية المديرين أوالمشرفين بأسلوب إدارى حديث يساعد على تفعيل الموارد البشرية فيها، وزيادة إنتاجيتهم، وكفاءتهم، بجانب انخفاض التكاليف.

وإذا ما أُحسن الاستفادة من استخلاص نتائجها وتفسيرها وتوظيفها لصالح التقويم والتطوير والتخطيط، وذلك أحد عناصر فن الإدارة وأهم أهدافها المباشرة.

كما تظهر أهمية الدراسة من الجانب البحثى فى كونها تفتح أبعاداً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير العاملين من خلال تلمس آثار الأبعاد النفسية والاجتماعية لهم، بجانب إثرائها للتخصص لربطها بأدبيات جديدة خارجة عن مجال التخصص وذات صلة بمفاهيم إدارية لها علاقة به.



وبشكل عام فإن فائدة الدراسة تبرز من جانبين مهمين أحدهما أهمية الموضوع فى مجالات العمل المختلفة خاصة مع الاهتمام المتزايد بالدور الذى يلعبه العنصر البشرى فى كفاءة إنتاجية المعلومات وتوصيلها، والآخر أن الدراسات فى المجتمعات العربية لم تهتم بعد فى بحوثها بالجوانب النفسية للعاملين ودورها فى العمل وفى حياة الأفراد من العاملين فى تلك المجالات مثل المؤسسات الحكومية (مصلحة الجمارك).

مشكلة البحث وأسبابها

تختلف مستويات ضغوط العمل من مهنة لأخرى بحسب المكانة الوظيفية التى تشغلها تلك المهنة، والفئة التى تصنف عليها، والأنشطة الوظيفية التى تميزها، والمواصفات المطلوبة لتنفيذها، والمكانة الحيوية التى يصنف عليها الأفراد الذين يعملون فيها أو غيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظائف.

وبناء على الاعتبارات السابقة تعد بيئة العمل فى مصلحة الجمارك ومنافذها المختلفة سواء على المستوى التنفيذى أوالخدمى (الإدارى) من البيئات التى يتوقع أن يقع العاملون فيها تحت ضغوط مهنية مختلفة المصادر ليست بالهينة، منها عدم استقلالية الأداء فيها لضرورة تضامن العاملين مع زملائهم لتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة، وسرعة النمو والتطور فى المجال العلمى للمهنة الذى يواجه تحديات مختلفة، بجانب ما يتطلبه العمل من مواجهة مع جمهور المستفيدين عند تقديم الخدمات المختلفة، وعدم استقرار مفهوم المجتمع لطبيعة عمل موظفى الجمارك ونظرتهم المحبطة بالتقليل من شأن جهودهم، يضاف إلى ما سبق سبب رئيسى هو ارتباط معظم العمل الجمركى بكل الجهات الاخرى بالدولة وقراراتها وغير ذلك كثير من العوامل التى قد تشكل ضغوط عمل للعاملين بشكل أو بآخر، وتترجم إلى ردود أفعال مختلفة تؤثر على أدائهم، والتفاعل المطلوب لنجاح تلك المؤسسات المعلوماتية. ولا يمكن الاستعاضة فى الوقت نفسه عن أدوارهم بتجهيزات مادية أخرى. مع وجود حاجة ماسة لهم بوصفهم كوادر بشرية تعد من أهم أركان العمل الجمركى (الثروة البشرية)، لاسيما أن معظم المؤسسات الحكومية تعد نسبياً فى دور التكوين والارتقاء، لذا فهى بحاجة لجميع العاملين فيها لاستكمال عملية البناء الأساسى لها فى بيئة تسودها علاقات ارتباطية متعددة التوجهات.

ذلك مع مواجهة كثير من العاملين وموظفى الجمارك مشكلات معاصرة نشأت من مستوى القصور الواضح فى مستويات كفاءة أداء العاملين بها، مع وجود إسراف فى استخدام الموارد البشرية والمادية فيها، الأمر الذى أدى إلى رفع التكلفة الفعلية لتشغيل المؤسسات الحكومية فى الوقت الراهن، دون ارتفاع فى مستوى أداء العاملين فيها أوانتاجها بشكل عام يبرر ارتفاع نفقاتها.

لذا تسعى الدراسة الحالية لرفع مستوى أداء العاملين بإلقاء الضوء على مصادر ضغوط العمل المؤثرة على العاملين فى الجمارك بهدف تحديد لعوامل التى قد تعوق إنتاجية العاملين فيها، ومعالجة أسبابها، بأسلوب غير تقليدى يتفهم الاحتياجات النفسية للعاملين، وتوجد مواءمة بينهم وبين عناصر بيئات العمل المختلفة المادية والبشرية منها.

بدائل الحل

قبل الحديث عن بدائل الحل وتفاصيلها فإنه يتوجب التطرق إلى:

المشاكل التى كانت تعانى منها الجمارك

- قوانين وتشريعات قديمة لا تتناسب والمتغيرات العالمية.

- عدم المرونة فى الإجراءات الجمركية.. ما يؤدى إلى عرقلة حركة التجارة.

- تحول الموانىء الى مخازن ومستودعات.

- عدم وضوح الرؤية.. وفقد الثقة المتبادلة بين رجال الجمارك وجمهور المتعاملين.

- نظم جمركية قديمة.. لا تستوعب الحركة الهائلة للتجارة العالمية.

- طرق معاينة تقليدية.

- عدم الاهتمام الكافى بالتكنولوجيا الحديثة.

- عدم الاهتمام الكافى بالموارد البشرية.. وفقدان التواصل مع العاملين.

- عدم التنسيق الجيد مع الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الجمركية.

- الاهتمام الشديد بإحكام أدوات الرقابة الجمركية دون النظر الى تسهيل حركة التجارة العالمية.

- تركيز الجمارك على هدف الجباية وتحقيق أعلى حصيلة دون النظر الى استخدام الجمارك كوسيلة اقتصادية لخلق مناخ استثمارى متميز.

- مركزية اتخاذ القرار... وعدم تفويض السلطة.

- عدم وضوح المعلومات والافتقار الى دقة الإحصاءات.

- عدم الانفتاح على النظم الجمركية العالمية.

البديل الأول:
حل مشكلة الدورة المستندية

١- الدورة المستندية:

وضع دورة مستندية محكمة تكفل نظاما يتكامل فى أدائه.. منذ لحظة إنشاء المستند.. وحتى لحظة حفظه مروراً.. بخطوات اعتماده..مراجعته.. تسجيله.. إلخ.. بل إن الدورة المستندية بهذا المضمون تقوم بدور رقابى ذاتى يؤدى الى اكتشاف الأخطاء.

الاهتمام بتدريب العاملين باعتباره أفضل وسائل التطوير

٢- وضع نظام للرقابة الداخلية:

وضع نظام رقابة داخلية سليم يتيح اكتشاف الأخطاء فى وقت مبكر وتصحيحها أولاً بأول تفادياً لتراكم هذه الأخطاء أواكتشافها بعد فوات الأوان ويوضع هذا النظام بأى من أدواته المعروفة (إما بتقسيم العمل أوبنظام الدورة المستندية أوبالمراجعة الداخلية):

أ - بتقسيم العمل:

حيث يتم فيه تصنيف الموضوعات التى تتم متابعتها ويميز كل موضوع برمز أوحرف إبجدى.

فمثلاً المشكلات التى تقابل الجهات الخارجية أوالشركات التى تتعامل مع الجمارك يرمز لها برمز (خ)، الشكاوى التى تقدم لمكتب السيد الأستاذ الدكتور وزير المالية يرمز لها برمز (أ)، الشكاوى المقدمة من أفراد سواء متعاملين مع الجمارك أوعاملين بالجمارك يرمز لها بالرمز (ع).

ويتم تقسيم هذه المشكلات أوالشكاوى على الباحثين على أساس القطاعات الموجودة بالهيكل التنظيمى للمصلحة بحيث يختص كل موظف بالإدارة بمتابعة المشكلات من مجموعة من القطاعات حتى يتمكن كل موظف من متابعة المشكلة متابعة دورية حتى يتم التوصل إلى حل لها.

كما يفيد نظام الرقابة الداخلية فى متابعة تحصيل المستهدف من الإيرادات وتحديد مقدار العجز والزيادة شهرياً وسنوياً وذلك بالمواقع المختلفة وعلى مستوى كل القطاعات بما يتيح التعرف أولاً بأول على مستويات الأداء للعاملين وتحديد أوجه القصور فى المواقع الجمركية المختلفة.

ب- بنظام الدورة المستندية:

وتمر فيها المشكلات أوالشكاوى المقدمة بالتسجيل فى عدة مراحل تكون فيها كل مرحلة مكمله التى تليها ويتم تسجيل نتائج بحث المشكلة فى كل مرحلة بحيث تكون هناك سهولة ويسر عند الرجوع لاى مشكلة.

ج- نظام المراجعة الداخلية:

ويتم فيها مراجعة نتيجة البحث فى جميع مراحله وهل تم التوصل لحلول يتم من خلالها القضاء على المشكلات وعدم تكرارها.

٣- تشجيع البحث والرقابة:

يتم تشجيع البحث والدراسة بين العاملين وذلك بتوفير كل ما يلزم لزيادة الوعى لدى العاملين وذلك بتوفير المراجع والأدوات التى يمكن الرجوع إليها حتى يمكن الوصول لحلول سليمة حتى يتسنى تطبيق المبادئ الحديثة التى تستجد فى مجال العمل.

٤- وضع نظام للمتابعة الدورية:

وضع نظام جيد للمتابعة الدورية للتأكد من انسياب العمل وللتأكد من جدية البحث وتكون هذه المتابعة وفقاً لأهمية الموضوع فقد يكون بعضها يومياً والأخر على فترات.

٥ - تنسيق وتنظيم اماكن العمل:

إعادة ترتيب وتنظيم أماكن العمل وفق متطلبات العمل ووفق خط سير الدورة المستندية بما يكفل انسياب العمل إلى الأمام دوما ودون أن يرتد المستند الى الخلف ويدور حول نفسه وفى ذلك توفير للكثير من الجهد والوقت وأيضا ترتيب وتنظيم أماكن التخزين بما يضمن اليسر والسهولة فى الوصول إلى المطلوب وانسياب العمل.

٦- إدخال نظام الحاسب الآلى فى العمل:

وضع خطة متكاملة لإدخال نظام الحاسب الالى فى جميع الاعمال التى يمكن ميكنتها وبحيث نصل الى التسجيل والتبويب والتخزين للبيانات والحصول على بيانات فى سير وسهولة وبالسرعة التى تخدم القائم بتحليل هذه البيانات.

وغنى عن البيان.. أن نظام الحاسب الآلى الدقيق.. لابد أن يكون وراءه عنصر بشرى دقيق...قادر على إدخال المعلومات الصحيحة والمتميز فى وضع البرامج المناسبة.

البديل الثانى:
حل مشكلة قصور العنصر البشرى

من المعروف أن العنصر البشرى هو أغلى ما

يجب الاهتمام به.. وحتى مع تطبيق أكثر الأجهزة الإلكترونية تقدما.. يبقى الإنسان هو أداة التقدم.. لان الإنسان هو الذى يقوم بالعمل على هذه الأجهزة.. فإذا كان ماهرا ذكيا.. مدرباً تدريبا جيدا.. أعطى الجهاز المعلومات بصورة صحيحة.. ودقيقة.. وبالتالى ستكون المخرجات بصورة ممتازة ودقيقة.. والعكس.. إذا كان الجهاز متميزا.. ومستخدم الجهاز لا توجد لديه المهارة الكافية لتشغيله.

لابد من تدريب العاملين ويرتكز تدريب العاملين على ركيزتين أساسيتين:-

اولاهما: التدريب على رأس العمل واثناء العمل حيث يعتبر من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى توضح له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب الأسلوب الوظيفى، ويعتمد فى ذلك على التوجيه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة الى لجان وحلقات التمرين ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة إحدى وظائف المدير.

ثانيتهما: تثقيف العاملين وتدريبهم:

(أ) سواء بعقد دورات تدريبية داخلية أى تنظمها الإدارات داخل المصلحة مثل الدورات التى يتم تنظيمها بالمعهد الثقافى الجمركى ويتم فيها تعريف العاملين بالقوانين والنظم والقواعد التى تحكم العمل الجمركى وتوضح لهم أهمية العمل بالجمارك حيث يمثل العاملون بالجمارك درع الحماية الأول للبلاد.

(ب) أوإيفادهم للتدريب خارج المصلحة بمراكز التدريب والمراكز العلمية المتخصصة والجامعات وذلك لتدريبهم كل فى مجال اختصاصه.

مثال ذلك:

برنامج مديرى العموم

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج مدير الإدارات

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج رؤساء الأقسام

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج المشتريات والمخازن بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج التأمين والمعاشات

بالهيئة القومية للتأمين والمعاشات

ويستند النظام التدريبى الى دعائم ومقومات تضمن نجاحه فى تحقيق أهدافه من أهمها:-

- اتباع الأسلوب العلمى فى تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات
- اختيار الأسلوب التدريبى المناسب.
- اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.
- ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.

البديل الثالث:

حل شكاوى وتحسين الخدمة

إذا كان العمل متقنا ندرت شكاوى المتعاملين إلا أننا نحن البشر نشكو دائما وعليه فمن المتوقع أن تكون هناك شكاوى يجب القضاء عليها.

وفى جميع الأحوال يبقى التدريب على رأس العمل وأثناء العمل من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات.. وأفضل أسلوب لأداء العمل..وآداب السلوك الوظيفى.. ويعتمد فى ذلك على التوجه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة إلى لجان وحلقات التمرين... ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة (التوجيه) إحدى وظائف المدير كما حددها لتشغيله...

وفى جميع الأحوال يجب أن تكون هناك متابعة دقيقة للأعمال.. وتدقيق.. رقابة.. حتى لا تحدث الأخطاء بالشكل الذى يوحى بعدم كفاية ودقة أنظمة العمل.

واسهاما فى القضاء على شكاوى المتعاملين فقد يكون من المناسب وضع مجموعة من التعليمات الشفهية والمكتوبة التى تستهدف انسياب العمل بالشكل المطلوب..وبما يضمن حصول المتعاملين على خدماتهم فى الوقت المناسب.

البديل الرابع:

إنشاء وتحديث قاعدة المعلومات

فى هذا العصر.. الذى قفزت فيه العلوم المتطورة.. إلى أبعاد كثيرة.. وتضخمت الأرقام.. كما.. ونوعا.. وقيمة.. بل وتشابهت فيه المواد إلى حد التماثل.. وأصبح العقل البشرى عاجزا عن ملاحقة هذا التحدى الهائل..

لكل هذا.. كان لابد من مواكبة هذا التقدم.. وادخال أنظمة الحاسب الآلى.. وادخال جميع البيانات المهمة.. مع إعداد برامج متقنة تضمن خلق قاعدة معلومات..مع تحديثها أولا بأول..

وذلك بالإضافة إلى سرعة الإنجاز التى تكون أساسا لأداء الخدمات المتميزة للمتعاملين فإننا نقترح الآتى وصولا إلى تحسين الخدمة للمتعاملين:

- اختصار خطوات تأدية الخدمات المؤداة للمتعاملين.
- توعية العاملين بأهمية الأعمال التى يؤدونها...وأن أداءها بشكل جيد يؤدى إلى الشعور بالانجاز من جانبهم والإحساس بالرضا من جانب المتعاملين.
- توفير أماكن لائقة ومناسبة لانتظار المتعاملين لحين أداء الخدمة لهم.
- وضع علامات إرشادية للمتعاملين للتيسير عليهم... ولسرعة الإنجاز.
- تدريب العاملين على طريقة أداء الخدمة بالسرعة وإتقان المطلوبين.
- توفير أدوات العمل.. والمعلومات اللازمة لأداء الخدمة.
- حسن استقبال المتعاملين.. وحسن أداء الخدمة.. فى الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
- عمل لقاءات مع المتعاملين والاستماع إليهم لتذليل أى عقبات قد تواجههم أثناء أداء الخدمة لهم.

البديل الخامس: دور المتابعة فى زيادة إيرادات المصلحة

طالما أن الدولة تلتزم بالإنفاق العام على كثير من المجالات.. فإنها فى المقابل تكون بحاجة لأموال وإيرادات عامة تعتمد عليها فى تغطية النفقات العامة التى تقوم بها.

وتحدد المادة الخامسة من قانون الجمارك رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣ فى مصر وعاء الضريبة

تحسين قواعد البيانات والمعلومات يساهم فى دقة وانسياب العمل

الجمركية بأنه البضائع التى تدخل أراضى الجمهورية وتخضع لضرائب الواردات المقررة فى التعريفة الجمركية علاوة على الضرائب الاخرى وذلك إلا ما يستثنى بنص خاص.

وتهدف الضرائب الجمركية إلى هدفين رئيسيين:

- **الهدف المالى:** ويظهر فى حالة فرض الضرائب على السلع التى لا تنتج على أراضى الدولة.. وفى هذه الحالة يكون الهدف من فرض الضريبة هوتحقيق حصيلة مالية فقط.. إذ لا توجد سلع وطنية تنصرف إليها الحماية.

- **الهدف الاقتصادى والاجتماعى:** ويظهر بالنسبة للضرائب التى تفرض على السلع التى تنتج أو تصنع لها مثيل على أرض الدولة.. وهنا يكون فرض الضريبة الجمركية بهدف حماية الصناعة الوطنية.. وفى هذه الحالة تفرض الضرائب على جميع المستهلكين.. حيث يدفعها المستورد الذى يقوم بتحميل الضريبة على المستهلك عن طريقة تعلية سعر السلعة على النحوالذى يعوض العبء الضريبى الذى دفعه.

ومن المزايا التى تحققها الضرائب الجمركية.. فى مجال زيادة الموارد ما يلى:

- أن نظام الضرائب الجمركية يحقق مورد مال كبيرا يساهم فى تمويل الخزانة العامة للدولة..

- الضرائب الجمركية كغيرها من الضرائب غير المباشرة.. لا يشعر المستهلك بعبئها.. بالإضافة إلى أن الممول يقوم بدفعها.. ويقوم بتحميلها على المستهلك.. ولذلك فهو دائما يدفع الضريبة الجمركية.. واضعا فى اعتباره أنه لن يتحمل أى أعباء منها وانما سينتقل هذا العبء إلى المستهلك.

- تتميز الضريبة الجمركية بسرعة التحصيل...وذلك لأن الضريبة الجمركية يتم تحصيلها فور عملية الاستيراد.. ودخول السلعة إلى البلاد.

ومن هنا زاد الاهتمام بتحصيل الضرائب الجمركية.. كإحدى الضرائب المهمة التى تعتمد عليها الدولة فى تمويل الخزانة العامة.. وزيادة الموارد المالية.

ومصلحة الجمارك.. من المصالح الإيرادية التى تضطلع بتحقيق نسبة كبيرة من الموارد المالية للموازنة العامة للدولة.

وعلى الرغم من المتغيرات الاقتصادية التى حدثت فى الآونة الأخيرة.. والتى يهدف بعضها إلى الاتجاه إلى النظام الحر.. والتخفيف من حدة القيود الجمركية.. وتخفيض بنود التعريفة الجمركية.. والتوسع فى الإعفاءات الجمركية لخدمة أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

إلا أن زيادة الموارد ما زالت تعتبر أحد الأهداف الرئيسية المهمة التى يضطلع بها العاملون فى حقل الجمارك.

ولعل الجهد الكبير الذى بذله رجال الجمارك فى مواكبة برنامج الإصلاح الاقتصادى.. والتعديلات المتلاحقة للتعريفة الجمركية تمشيا مع الاتجاه العالمى فى خلق سوق عالمية حرة...يؤكد على أن مصلحة الجمارك نجحت فى المساهمة فى خلق جو مناسب فى إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادى...مع الحفاظ على الحصيلة الجمركية وتنمية الموارد وزيادتها

اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة

باستعراض البدائل السابقة يتبين للباحث أن البديل الأفضل لحل المشكلة يتمثل فى اختيار البديل الخاص بإنشاء وتحديث قاعدة المعلومات والذى يسهم فى حل هذه المشكلة ومنع تضارب الاختصاصات وتيسير العمل وحسن الأداء على مستوى المصلحة.

هذا ويبدى الباحث فى هذا الخصوص أن البدائل الأخرى هى - فى حقيقة الأمر - جزء مكمل للبديل الذى تم اختياره والذى يساعد فى نجاح أداء الإدارة ومثالنا فى ذلك أن تنمية مهارة وتدريب العنصر البشرى - مثلاً - يصب فى نجاح ادارة المعلومات وفى ذات الوقت سيكون عنصراً مهماً فى القضاء على الشكاوى واختصار الدورة المستندية للعمل فضلاً عن اختصار المستندات المتداولة بين الادارات والقطاعات المختلفة داخل المصلحة.

تجربة ميناء السخنة (نموذج واقعى)

- توحيد البنية المعلوماتية ودورة الإجراءات مع الجهات الرقابية:-

وذلك من خلال شبكة حاسبات موحدة تعمل من خلال قواعد بيانات مدمجة ومتكاملة لخدمة كل من مصلحة الجمارك والجهات الرقابية وقد ساهم هذا النموذج فى:

أ - تيسير الإجراءات.

II- تبسيط وتقليص المستندات المتداولة.

III- توحيد الإحصائية الخاصة بحركة التجارة.

نظم التبادل الإلكترونى للبيانات:

أ- حيث يتم استلام قوائم الشحن إليكترونيا من التوكيلات الملاحية قبل وصول البواخر فعليا.

ii- تتم عمليات متابعة عمليات التفريغ والشحن إليكترونيا من خلال الوحدات المحمولة مع موظفى الساحات.

iii- كما يتم إرسال بيانات الإفراج الجمركى عن البضائع الواردة إلى إدارة الميناء إليكترونيا فور إتمام الإجراءات.

نظام التحصيل من خلال البنك:

يتم تحصيل الضرائب والرسوم المحسوبة آليا بواسطة النظام من خلال البنك المقام فى الميناء عن طريق القسائم والإشعارات الآلية وطباعة نسخة القسائم بالجمرك آليا فور السداد.

ميكنة حركة المنفذ:

حيث تم ربط نظام البوابة بكل من محطات الوزن وادارة المنافيست ويتم احتساب الرسوم والضرائب الإضافية وتسديد بيانات المنافيست إليكترونيا وفق حركة الشحن.

نظام خدمة العملاء:

١- تم إنشاء مركز متقدم يتم تزويده بآليات إدراج البيانات ومسح وأرشفة المستندات الرئيسية إليكترونيا. كما يقوم النظام بطلب البيانات التفصيلية الإضافية واللازمة للجهات الرقابية فى الحالات التى تستوجب العرض على تلك الجهات.

٢- تم تركيب محطات استعلام للعملاء تمكن العميل من الاطلاع على أى من البيانات الجمركية الأساسية (تعريفة - أسعار عملات.....الخ) وكذا البيانات الخاصة بالشهادات الجمركية وطلبات الفحص.

٣- تم تزويد مركز خدمة العملاء بعدد من شاشات البلازما العملاقة تم من خلالها عرض البيانات التى تهم العملاء مثل قوائم المعاملات المنتهية الإجراءات والتى تتطلب سداد الضرائب والرسوم، قوائم الشهادات الجمركية التى سوف يتم الكشف والمعاينة عليها.. إلخ.

٤- تم تحسين بيئة العمل للموظف الجمركى ورفع كفاءة الإنتاج عن طريق تزويد المركز بقاعة اجتماعات فيديو للاجتماع بالموظف الجمركى حيث يتم كل البيانات الخاصة بطلبات الاجتماع لتحديد الأسباب والأشخاص المطلوب الاجتماع بها كما يتم تسجيل جلسات الاجتماع عند الرجوع إليها عند الحاجة.

٥- تم تطوير آليات التراسل مع عملاء الميناء باستخدام الرسائل القصيرة عن طريق التليفون المحمول، كما يتم إخطار العميل بالإجراءات التى تتم آليا باستخدام تلك الرسائل.

نظام جدولة مواعيد الكشف والمعاينة :

تم تطوير آليات مميكنة لتحديد مواعيد الكشف والمعاينة واخطار العملاء بها، كما تم تطوير نظام التخاطب بين الجمرك وادارة العمليات بالميناء لإجراء الكشف الفورى على المنتجات التى تتطلب ذلك ويتم ربط النظامين بنظام خدمة العملاء سالف الذكر.

النموذج الجمركى الموحد

تم إصدار نموذج متطور موحد للشهادة الجمركية المميكنة بهدف تبسيط الإجراءات والتخفيف على المتعاملين.

ميكنة طلب الإرسال للترانزيت:

حيث يتم إرسال الطلب إلكترونيا من جمرك الإرسال إلى جمرك الوصول الذى يقوم بدورة بإخطار جمرك الإرسال إليكترونيا بعلم الوصول.

الخدمات الإليكترونية على الإنترنت:

إدراج بيانات الشهادات الجمركية إلكترونيا (وارد / صادر) - الاستعلام عن البيانات الجمركية الرئيسية (تعريفة، اتفاقيات، إعفاءات، أسعار، عملات، الخ)، إدراج بيانات المنافيست.

ميكنة ساحات الكشف والمعاينة :

- إدراج نتائج الكشف والمعاينة وقرار نقل أوابقاء الحاويات بالساحة.

- نظام المخاطر.

- نظام استطلاع الأسعار

- نظام الإدارة عن بعد: نظام يسمح بإرسال تقارير دورية (أوعند الطلب) باستخدام البريد الإلكترونى أوالفاكس أوالرسائل القصيرة.

التوصيـــــات

١- تطوير الدورة المستندية بما يتلاءم وحجم وطبيعة الأهداف الاستراتيجية للمصلحة... وذلك بوضع هيكل تنظيمى يتناسب وحجم وطبيعة العمل.. ويساهم فى انسياب العمل وتبسيط الإجراءات.. وتحديد خطوط السلطة والمسئولية.. هذا بالإضافة إلى وضع دورة مستندية تكفل انتظام العمل وتطوير نظم المتابعة.. ونظم المعلومات.

٢- تطوير اللوائح الداخلية.. واقتراح تعديل اللوائح العامة.. بما يتلاءم وتطور العمل بالمصلحة.. وبما يتواكب والمتغيرات الاقتصادية.

٣- الاهتمام بتدريب العاملين بالجمارك.. على أساس أن التدريب هو نوع من الاستثمار والذى يخدم الأهداف الإستراتيجية وباعتباره أفضل وسائل التطوير.

٤- الارتقاء بمستوى اداء العاملين باعتبار انه كلما ارتقى بمستوى الأداء كلما كان ذلك دليلا على نجاح سياسة التطوير... وكلما كان ذلك دليلا على نجاح العمل بالمصلحة وانسيابه بشكل جيد.

٥- الاهتمام بتحديث قاعدة البيانات والمعلومات... لتساهم فى دقة العمل وانسيابه بالشكل المطلوب.. ولضمان اتخاذ القرار الصحيح فى الوقت المناسب.

٦- التخطيط لزيادة حصيلة المصلحة واعتبار ان المتابعة هى الوجه الآخر لعملية التخطيط.

٧- السعى الدءوب لتحقيق اهداف المصلحة.

٨- انتقاء العناصر والأفراد القائمين بالتنفيذ.

٩- العمل على اشتراك القائمين بالمتابعة فى العملية التخطيطية.

١٠- إبلاغ المعنيين بنتائج التقارير مؤيدة بالمستندات والمنشورات والتعليمات الصادرة بشأنها أى بالتقييم الموضوعى للمشكلة وتقديم الحلول المقترحة وكيفيه تفاديها مستقبلاً .

المراجـــع

١- د. جارى ديسلر، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر مكتبة الانجلو، القاهرة.

٣- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادى والعشرين.

٤- د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.

٥- د. سيد الهوارى، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠.

٦- د. فؤاد أبوالفتوح إسماعيل، التخطيط الإدارى، بدون ناشر، ١٩٩٩.

٧- د. محمد عثمان إسماعيل، المدخل الحديث فى إدارة الأفراد، مكتبة دار النهضة، ١٩٩٨.

٨- د. ناصر محمد العديلى، أدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٩٣.

٩- قانون الجمارك المصرى ولائحته التنفيذية رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣.

١٠- قانون الإعفاءات الجمركية رقم ١٨٦ لسنة ١٩٨٦ وتعديلاته.

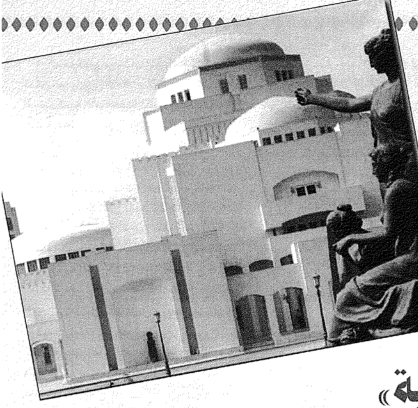
١١- د/ على السلمى إدارة الموارد البشرية.. القاهرة مكتبة غريب.. ص ٢٩٣، ١٩٩٣

١٢- د/ على محمد عبد الوهاب أدارة الموارد البشرية.. تجارة عين شمس.. ٢٠٠٠

١٣- د/ عادل رمضان الزيادى التنظيم..مكتبة جامعة عين شمس

١٤- أ/ نبيل توفيق حسن مجلة التنمية الادارية.مقال بالعدد ٨٣

١٥- د/ السيد عطية عبد الواحد مبادئ واقتصاديات المالية العامة.. دار النهضة العربية عام ٢٠٠٠ ■



أثر الإنترنت والقنوات الفضائية على المسرح

«دار الأوبرا المصرية»

إعداد: د. عبدالمنعم كامل
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى

أهداف البحث:

لهذا البحث أهداف عديدة أهمها:

■ الاستغلال الكامل للطاقة لدار الأوبرا المصرية وروافدها من مسارح تابعة والوصول إلى نسبة إشغال ١٠٠٪ ووضع لافتة كامل العدد على نشاط العدد على نشاط الهيئة لجميع أنواع الفنون هو هدف لابد من الوصول إليه.

■ العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد المالية للهيئة تحسباً للتوجه العام فى خطط ترشيد الإنفاق وخفض الدعم الموجه للهيئات الحكومية.

■ الوصول بالمستوى الفنى للعالمية وذلك بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية

■ تقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجارى الحركة الفنية العالمية

■ الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن الذى تقدمه دار الأوبرا المصرية ويؤكد على مكانة الفن المصرى على المستوى العالمى

أهمية البحث: الجوانب المترتبة على تحقيق الهدف:

■ التنبؤ بالتقدم التكنولوجى (الإنترنت. القنوات الفضائية) ومدى تأثيرها على المسارح والعروض الحية التى تقدمها دار الأوبرا المصرية

■ الارتقاء بالذوق العام للأعمال الفنية والثقافية. وإيجاد أجيال من مختلف الأعمار تتذوق فنون الأوبرا الرفيعة (أوبرا. باليه. موسيقى كلاسيك..).

■ جعل دار الأوبرا المصرية مركزا للإشعاع الحضارى وجسرا بين ثقافة مصر والثقافات العالمية للتعريف بوضع مصر الفنى والثقافى ومكانتها بين دول العالم المتقدم.

■ تطوير وتحسين أداء المركزية للتسويق لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود أدوات كافية للتسويق وتخصيص الميزانية المناسبة لنجاحه.

■ زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاة من كبريات المؤسسات والشركات لرعاية الأنشطة المختلفة للهيئة.

أسلوب البحث:

تضمن البحث اتباع الأسلوب الذى يعتمد على الدراسة النظرية من واقع الخبرة السابقة والاطلاع على القوانين والقرارات والدراسات السابقة، أو بعض المراجع التى تتعلق بموضوع البحث.

عناصر البحث:

وهى المجالات التى يشملها البحث كالآتى:

■ مجال تطوير الأعمال الفنية.

■ مجال تطوير نظم العمل الإدارى وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات.

■ مجال تطوير اللوائح والمرونة فى تفسيرها ووضع قواعد لتحفيز القائمين على أعمال التسويق.

■ مجال تطوير الإدارة المركزية للتسويق وتوفير أدوات العمل الكافية.

■ مجال تطوير نظم المعلومات وتوفير التنبؤات التسويقية ووضع الخطط.

■ مجال تحسين الخدمات المؤداة وإعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته (استقصاء الرأى).

■ دراسة سبل تنمية الموارد وزيادة الإيرادات وتحقيق التوازن.

■ دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة جميع وسائل الإعلام لتكون أسلوب جذب للعروض الحية. المبحث الأول

مشكلة البحث

■ المحافظة على الجمهور المستهدف لحضور حفلات وعروض الأوبرا المصرية وزيادته فى ظل التقدم التكنولوجى (إنترنت وفضائيات)، وكذا التيارات الفنية السهلة والتى تجذب الجمهور وتعتبر معامل طرد لنسبة من المشاهدين للعروض التى تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ تعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى لتحقيق عائد مالى مضمون لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة والصرف منها على العروض المهمة ذات التكلفة العالية وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأسعار رمزية فى ظل التوجه العام بتخفيض دعم الهيئات الحكومية.

أسباب المشكلة

■ الخطر القادم نظراً للتقدم التكنولوجى وهو سمة هذا العصر والذى يتمثل فى نقل الحفلات والعروض والأنشطة التى تقدمها دار الأوبرا المصرية والأوبرات العالمية بسهولة ويسر للجمهور المستهدف للهيئة وذلك بعد التطور للانترنت والقنوات الفضائية. حيث يمكن مشاهدة أحسن وأفضل الأوبرات والحصول على أحدث التسجيلات ليشاهدها الجمهور من منزله وذلك (عبر الإنترنت وعبر القنوات الفضائية) فمثلا تشاهد عروض الباليه أو الأوبرا من مسرح المتروبوليتان وتشاهد عرضا للبولشوى الروسى.. وتشاهد عرضا لأوبرا عايدة من المسرح الكبير بدار الأوبرا المصرية دون الانتقال إليها.

■ على الجانب الآخر يأتى خطر دخول تيارات فنية سهلة تجذب الجمهور المستهدف والمشاهد للفن الراقى والرفيع وتقلل من تذوقه وتؤدى على الحد من حضوره للحفلات والعروض الحية التى تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ التوجه والمناخ العام للدول لترشيد الإنفاق بوجه عام وخفض الدعم المخصص للهيئات الحكومية.

■ ومن المؤشرات المهمة لهذا التنبؤ أنه رغم التطوير المستمر والتحديث لبرامج وأنشطة الهيئة إلا أن الجمهور المستهدف ثابت تقريباً ويزيد بنسب قليلة لا تتناسب وقوة العروض الحية التى يتم تقديمها بمعرفة فرق الهيئة، وكذا لمعظم الفرق العالمية يتم استقدامها لتقديم أعمالها على مسارح الهيئة طبقا للبيانات الإحصائية للعروض والأنشطة الفنية خلال الخمس سنوات السابقة.

بدائل الحل

البدائل المقترحة لحل المشكلة ودراسة هذه البدائل واختيار البديل أو البدائل الملائمة:

البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع فى العروض الحية.

> ■ افتقاد الدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى فى التنمية البشرية
> ■ تطوير أعمال التسويق لدار الأوبرا للوصول إلى مكانة عالية

البديل الثانى:

بناء علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة. إذاعة. تليفزيون..) لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد ولتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد على الموارد المتاحة.

البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة.

البديل الرابع:

التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات.

البديل الخامس:

التنوع الإبداعى فى فنون الأوبرا والموسيقى والباليه وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوى مخطط لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالى مضمون يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفعية وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية.

البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويل الأجل.

البديل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإيرادات لتحقيق التوازن. والاستفادة باستغلال كامل الطاقة المقعدية لمسارح الهيئة وتحقيق اشغال بنسبة ١٠٪ مما يكون له أكبر الأثر فى تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة فى مواجهة التنافس.

دراسة البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع فى العروض الحية ويتم ذلك من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول:

تقديم الأعمال الكلاسيكية الجادة التى تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

المحور الثانى:

طرق الأعمال الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث أو جديد ليكون ذلك عنصر جذب مهما للعروض الحية، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة أعداد المشاهدين محققا الإقبال الجماهيرى.

المحور الثالث:

الوصول إلى الشخصية أو الهوية المصرية التى تنفرد بها مصرنا بحيث تكون عنصر جذب قويا للجمهور المستهدف.

دراسة البديل الثانى:

بناء على علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة . إذاعة . تليفزيون.) لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد مما يعظم المستهدف والموارد وذلك بالآتى:

- جعل العروض والفنانين نجوما من خلال خطة اعلامية بوسائل الإعلان المختلفة.
- دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوما يطوق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال التى تقدم حية على خشبة المسرح.
- جعل العروض الفنية مادة للالتفاف حول ما يتم تقديمه من عروض حية بأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام والتى تجعلها أحداثا فنية مهمة تزيد من تشوق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك العروض.
- الارتقاء بالمستوى التكنولوجى والتكنيكى للعروض الفنية التى تقام على مسارح الهيئة لتتضمن توفير عنصر الإبهار والتشويق الذى لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الإعلام.

دراسة البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة، إن رسالة المركز الثقافى القومى . دار الأوبرا المصرية تقوم على ثلاثة محاور متوازنة لتحقيق أهدافها المرجوة:

المحور الأول:

ويتمثل فى المحافظة على الامكانات الفنية الراقية لفرق دار الأوبرا من خلال تقديم كلاسيكيات الفنون الغربية والعربية فى أرقى صورها لفرق المركز الثقافى.

المحور الثانى:

ويتم بتجديد دماء مختلف الفرق الفنية لدار الأوبرا من خلال تنمية قدراتها وتشجيع المواهب الشابة والتوسع فى الأنشطة وفتح مجالات فنية جديدة لتأهيل أجيال جديدة قادرة على الحفاظ على السمات الخاصة للفنون الرفيعة بل والإضافة إليها برؤى وقدرات شابة متجددة، وبطبيعة الحال فإن النجاح فى العمل على هذين المحورين لا يتحقق إلا بالمحور الثالث.

المحور الثالث:

وهو تطوير القدرات الإدارية والتقنية وتجهيزات فنية على أعلى المستويات العالمية.

دراسة البديل الرابع:

التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات حيث إن (الثقافة درع الحضارات):

فى مواجهة الآثار السلبية لثورة المعلومات والتكنولوجيا وما يترتب عليها من غزو الثقافات الأخرى... تصبح ثقافاتنا بما تحتويه من تنوع حضارى وتقاليد راسخة وإبداعات فنية وأدبية هى الدرع الواقى لحضارتنا وهى أيضا سلاحنا الأقوى ووسيلتنا الفعالة لإيجاد مكانه تستحقها أمتنا بين الحضارات والثقافات الأخرى.

إن خلق هذه المكانة والحفاظ عليها. والذى تقوم دار الأوبرا المصرية بدور كبير فى تنفيذه. يتطلب الكثير من التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات، كما يحتاج إلى مفردات وأدوات للغة مغايرة لما نستخدمه فى التحدث إلى الآخر.

ويأتى دور مبدعينا فى مختلف الفنون فى صياغة اللغة المناسبة لتحقيق تكامل الثقافات وتآخيها بدلا من الانسياق وراء صراع يهدر الطاقات ولا يحقق أى أهداف مرجوة.

دراسة البديل الخامس:

التنوع الابداعى من خلال برنامج سنوى لنشاط الهيئة

حيث لا يمثل البرنامج السنوى للنشاط الفنى بدار الأوبرا المصرية برنامجا لفعالياتها فبقدر ما هو برنامج للإضافات الجادة والإيجابية التى نأمل فيها وحصاده الأهم هو المكسبات الإبداعية والفنية التى يحدثها لدى زائرينا فى هذا الصرح الفنى الذى تتنوع الإبداعات فيه بين فنون الأوبرا والموسيقى وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية. تتفاعل بين جنباتها المسارح وقاعات الفنون التشكيلية ومراكز تنمية المواهب مسهمة فى إثراء البعد الثقافى والوجدانى لدى رواد الأوبرا المصرية منفردين بهذا الفن الرفيع لأكثر من قرن من الزمان.

دراسة البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالى مضمون يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية.

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى بأساليب علمية وكذا تطوير وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدوداً وكذا تطوير السياسات السعرية والتسويقية والإعلامية مما يحقق عائدا ماليا مضمونا يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية والعمل على استمرار نجاح دار الأوبرا فى قيامها بالدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى وما يمكن أن يقدمانه فى مجال التنمية البشرية.

دراسة البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

خطة التسويق قصيرة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

- اعتبار مدى الحرص على قياس رضا المشاهدين والأساليب التى يتم تطبيقها ونتائج عمليات القياس ركن أساسى ورئيسى لنجاح أعمال التسويق.
- تعظيم العلاقة بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسى لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.
- استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة فى توفير الرعاة من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادى للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.
- الحرص على تنفيذ أنشطة الأوبرا

المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق عائدا إضافيا.

■ إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التذوق الفنى لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأى . مواقع الانترنت . دليل أصدقاء الأوبرا).

خطة التسويق طويلة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

الوضع فى الاعتبار كل شرائح المجتمع خاصة الشباب والأطفال بحكم أنها تمثل نصف الحاضر وكل المستقبل وتمثل القوة الشرائية المستقبلية تساعد على نجاح خطة التسويق طويلة الأجل وذلك بتنظيم الآتى:

■ دعوة أطفال المدارس وطلبة الجامعات أسبوعيا لحضور بروفات الجنرال لأوركسترا أوبرا القاهرة وذلك للارتقاء بالذوق الموسيقى العام لدى الأطفال والشباب ويؤدى على المدى الطويل إلى الإحساس بالفن الراقى والحرص على حضور حفلات السيمفونى بتذاكر مدفوعة القيمة.

■ تنظيم تواجد طلبة الجامعات والمدارس فى احتفاليات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

■ تنظيم يوم ثقافى فنى كامل لكل محافظة (عروض فنية . ندوات ثقافية . معارض فنون تشكيلية).

■ تعظيم العائد الثقافى والتسويقى. إنتاج وتقديم الأعمال الفنية العالمية مما يعظم العائد الثقافى ويبرز مكانة مصر وقدرتها فى مجال الفنون رفيعة المستوى.

دراسة البديل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإيرادات لتحقيق التوازن، والاستفادة باستغلال كامل الطاقة المقعدية لمسارح الهيئة وتحقيق اشغال بنسبة ١٠٠٪ مما يكون له أكبر الأثر فى تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء

■ تعظيم العلاقة بين دار الأوبرا والهيئات غير المصرية لتكون مكانا لتنظيم احتفالاتها

بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة فى مواجهة التنافس. وبعد دراسة هذه البدائل الدراسة الدقيقة والمتأنية لاختيار البديل أو البدائل الملائمة أصبح من الضرورى اختيار كل هذه البدائل مجتمعة للوصول لحل المشكلة.

نتائج وتوصيات البحث

أولا: النتائج:

مع نجاح الدراسة تتحقق معها نتائج إيجابية للهيئة والمجتمع:

١ - تحقيق نتائج إيجابية للهيئة:

■ سيكون لتعظيم التسويق وتطوير طرق وأساليب العمل وزيادة مستويات ومعايير الأداء المتعارف عليها أثر كبير فى خفض التكلفة وتقليل الجهد والوقت المبذولين فى العمل وزيادة الإيرادات طبقا للأهداف المخطط الوصول إليها.

■ العمل بروح الفريق . وهو أحد أسباب الصحة فى مناخ العمل الأمر الذى يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

■ الابتكار والتجديد وخلق روح الولاء والانتماء وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدوداً.

٢ - تأثيرات ايجابية على المجتمع:

■ زيادة نشر وتنمية الوعى والتذوق الفنى لدى المواطنين وتحقيق أهم أهداف إنشاء الهيئة والوارد بالقرار الجمهورى رقم ٣١٣ لسنة ١٩٩٨.

■ الوصول بدار الأوبرا المصرية من خلال تطوير أعمال التسويق إلى المكانة التى تستحقها ليس محليا فقط بل عربياً وعالمياً.

■ القيام بالدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى وما يمكن أن يقدماه فى مجال التنمية البشرية.

ثانيا: توصيات البحث:

فى مجال الأعمال التسويقية:

١ - تطوير وتحسين أداء الإدارة المركزية للتسويق لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق والذى يتأتى بتوفير أدوات كافية وتخصيص ميزانية مناسبة لنجاحه والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

٢ - التطوير الدائم لأدوات وطرق وأساليب التسويق ودعوة القيادات والمديرين للمشاركة فى التسويق بتقديم (أفكار جيدة. وسائل . عروض). بناء على (طلب . تقرير . مذكرة). ليكون بداية عمل يتم دراسته واستثماره لتحقيق زيادة فى عدد المشاهدين، وزيادة الإيرادات.

٣ - دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة جميع وسائل الاعلام لتكون أسلوب جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد. ولتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد وذلك ببناء علاقة وثيقة بين دار أوبرا ووسائل الإعلان المختلفة.

٤ - ضرورة دعم الإدارة المركزية للتسويق

بعناصر مؤهلة لأعمال التسويق، وتطوير السياسة السعرية. وسياسة جلب الرعاة. وخطط التسويق قصيرة وطويلة الأجل.

٥ - العمل على زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاة من كبريات المؤسسات والشركات لرعاية أنشطة الهيئة المختلفة.

٦ - تعظيم التسويق ليكون هو العائد الاستراتيجى لموارد الهيئة للوصول إلى تحقيق نسبة الإشغال المطلوبة خلال الثلاث سنوات القادمة طبقا للجدول الآتى:

٢٠٠٧ (نسبة الأساس)	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
٧٥٪	٨٥٪	٩٠٪	٩٥٪

٧ - الاستغلال الكامل للطاقة المقعدية لمسارح الهيئة والوصول إلى نسبة اشغال ١٠٠٪.

٨ - تعظيم العلاقات بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية غير المصرية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسى لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.

٩ - استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة مع توفير الرعاه من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادى للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.

١٠ - تنفيذ أنشطة دار الأوبرا المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق دخل وعائد اضافى.

١١ - إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته، وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التذوق لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأى . مواقع الإنترنت . دليل أصدقاء الأوبرا..).

١٢ - تنظيم تواجد طلبة الجامعات والمدارس فى احتفاليات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

فى مجال الأعمال الفنية:

١ - التطوير المستمر لملاحقة التنافس والتقدم التكنولوجى وما يتطلبه من إبداع وانتماء والعمل بروح الفريق.

٢ - الوصول بالمستوى الفنى للعالمية وذلك بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية وتقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجارى الحركة الفنية العالمية.

٣ - المحافظة على التراث الفنى الموروث وإيجاد أجيال من مختلف الأعمار تتذوق هذه الفنون.

٤ - توفير العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية لملاحقة التطور فى أساليب العمل الفنى والإدارى.

٥ - تحقيق متطلبات الحفاظ على الفنانين المتميزين فى مجالات الموسيقى والأوبرا والباليه والغناء.

٦ - الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن الذى تقدمه دار الأوبرا المصرية يؤكد مكانه الفن المصرى على المستوى العالمى وتكون عنصر جذب قويا لجمهور المشاهدين.

٧ - الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان فى العروض الحية.

٨ - تقييم الأعمال الكلاسيكية الجادة التى تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

٩ - طرق الأعمال الفنية الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث وجديد ليكون عنصر جذب مهما للعروض الحية.

١٠ - جعل العروض والفنانين نجوما من خلال خطة إعلامية بوسائل الإعلام المختلفة.

١١ - دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوما ما يطوق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال الحية التى تقام على خشبة المسرح.

١٢ - جعل العروض الفنية مادة للالتفاف حول ما يتم تقديمه من عروض حية لأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام والتى تجعلها أحداثا فنية مهمة تزيد من تشوق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك الحفلات ويزيد معها عدد المشاهدين وبالتالى الإيرادات.

١٣ - الارتقاء بالمستوى التكنولوجى والتكنيكى للعروض الفنية التى تقام على مسارح الهيئة وتوفير عنصر الإبهار والتشويق الذى لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الاعلام.

١٤ - التنوع الإبداعى فى فنون الأوبرا والموسيقى والبالية وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوى مخطط ومدروس دراسة متأنية لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

١٥ - الاهتمام بالنشئ والهواة من غير الدارسين لعلوم الموسيقى والأوبرا وتنمية مواهبهم بمركز تنمية المواهب التابع للهيئة.

فى مجال الأعمال المالية والإدارية:

١ - وضع خطة طموحة على المستوى العلمى والتأهيلى للعاملين بالهيئة.

٢ - اتباع أساليب الإدارة العلمية المتطورة.

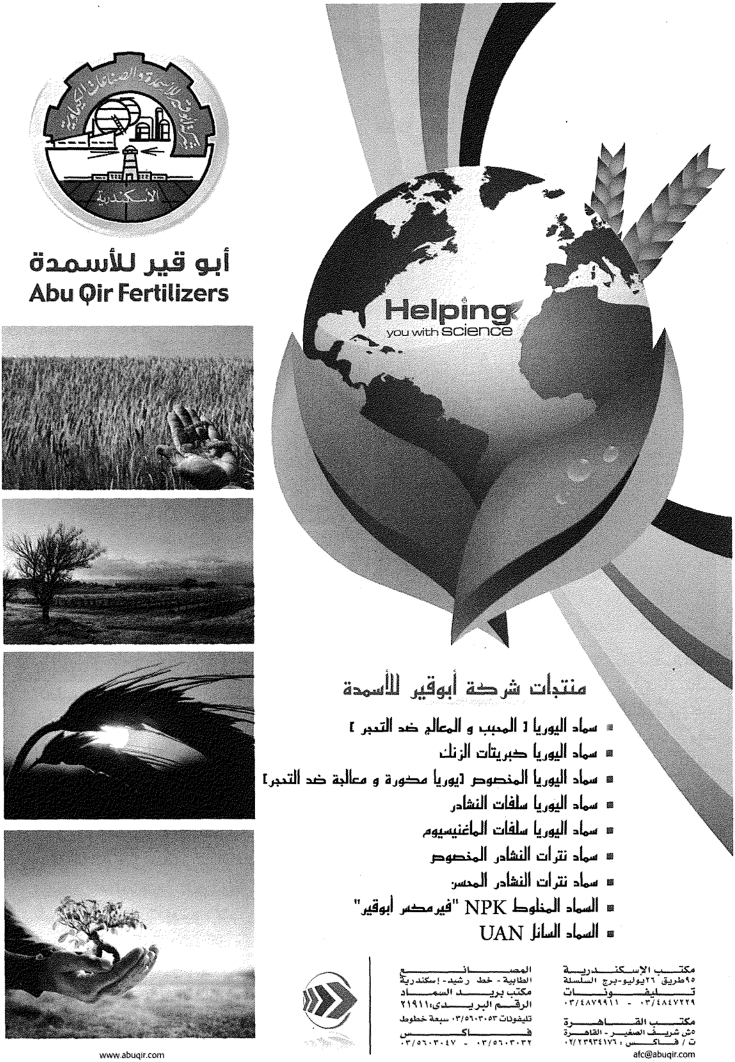
٣ - العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد المالية للهيئة تحسبا للتوجه العام فى خطط ترشيد الاتفاق وخفض الدعم.

٤ - تطوير القدرات الإدارية والتقنية والتجهيزات الفنية على أعلى المستويات العالمية.

٥ - تغطية الإيرادات الجارية للاستخدامات الجارية بنسبة لا تقل عن (٨٥.٧٥)٪ كدراسة تتناسب وتوقع تخفيض الدعم.

٦ - تحقيق فرق الإيرادات الفعلية الحالية والإيرادات المتوقعة نتيجة تعظيم التسويق وبما لا يقل عن ٧,٥ مليون جنيه سنوياً ويزيد.

٧ - عدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة. ■


الأسكندرية
أبو قير للأسمدة
Abu Qir Fertilizers
Helping
you with science
منتجات شركة أبوقير للأسمدة
سماد اليوريا (المحبب و المعالج ضد التحجر)
سماد اليوريا كبريتات الزنك
سماد اليوريا المخصوص (يوريا محورة و معالجة ضد التحجر)
سماد اليوريا سلفات النشادر
سماد اليوريا سلفات الماغنيسيوم
سماد نترات النشادر المخصوص
سماد نترات النشادر المحسن
السماد المخلوط NPK "فيرمكس أبوقير"
السماد السائل UAN
مكتب الإسكندرية
٩٥طريق ٢٦يوليو-برج السلسلة
تليفونات
٠٣/٤٨٤٧٢٢٩ - ٠٣/٤٨٧٩٩١١
مكتب القاهرة
٥ش شريف الصغير - القاهرة
ت / فاكس : ٠٢/٢٣٩٣٤١٧٦
afc@abuqir.com
المصانع
الطابية - خط رشيد - إسكندرية
مكتب بريد السماد
الرقم البريدى: ٢١٩١١
تليفونات ٠٣/٥٦٠٣٠٥٣ سبعة خطوط
فاكس
٠٣/٥٦٠٣٠٣٢ - ٠٣/٥٦٠٣٠٤٧
www.abuqir.com

EGYPTAIR

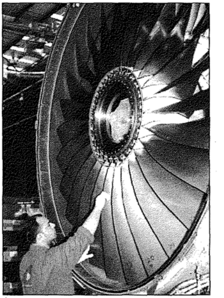
توقيع اتفاق إنشاء شركة إيجيبت إيرو لإدارة ورش المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية

بدعوة من الفريق أحمد شفيق وزير الطيران المدنى وفى احتفالية بمجمع شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية لورش المحركات المتطورة حضرها السيد الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء وعدد كبير من السادة الوزراء والسيد محافظ القاهرة، بالإضافة إلى سفيرى ألمانيا والمملكة المتحدة بالقاهرة، تم توقيع عقد إنشاء شركة «ايجيبت إيرو» لإدارة ورش تعمير المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وشركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك.

قام بتوقيع الاتفاق رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران وعن الجانب البريطانى ميتن أوكاتاى نائب رئيس شركة «رولزرويس»، وبحضور الدكتور بوركارد أندريش نائب رئيس شركة «لوفتهانزا تكنيك» .. وقد قام المهندس عبد العزيز فاضل بتقديم عرض وثائقى عن أهم إنجازات شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية والمكانة العالمية التى وصلت إليها فى مجال صيانة عمرة أكثر من ١٧ طرازاً مختلفاً من محركات الطائرات، حيث أوضح أن توقيع هذا الاتفاق يأتى بمثابة تتويج للجهود المثمرة بين الشركات الثلاث لتحديث تطوير العمليات الهندسية والفنية وإجراءات صيانة المحركات وعمرتها للوصول بها إلى المستويات المقبولة دوليا، بالاضافة إلى تدريب كل مهندسى الشركة للارتقاء بالمستوى المهنى والتقنى لتحقيق أقصى النتائج، وأضاف: إن مجمع ورش عمرة المحركات

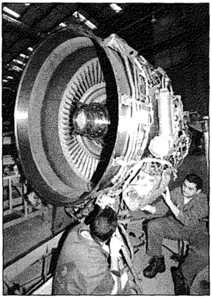
مهندس / خالد محمد عمر
مدير عام الإدارة العامة للدعاية والعلاقات

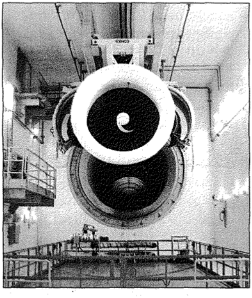
الذى تم افتتاحه فى مارس ٢٠٠٨ قد أصبح الآن أكبر مجمع فى الشرق الأوسط، حيث بلغت قيمة استثماراته حوالى ٥٠٠ مليون جنيه، ومن جانبه أعرب السيد رئيس الوزراء عن أن هذا الانجاز يأتى فى إطار ما حققته وزارة الطيران المدنى سواء فى مجال الطيران أو المطارات وما يتبعه من استثمارات كبيرة تفتح المجال أمام المزيد من فرص العمل محلياً ودولياً وتسويق المنتجات داخليا وخارجياً، مما يعد حدثا مهماً وأساسا فى خطة الوزارة المصرية الحالية.



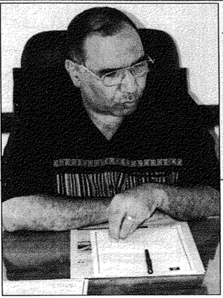
والجدير بالذكر أن شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية واحدة من أكبر شركات الصيانة فى منطقة الشرق الأوسط فى مجال تعمير وصيانة المحركات، فقد بدأت الشركة ببرنامج تطوير قدراتها الفنية عن طريق إنشاء أحدث قاعدة لتنفيذ أعمال الصيانة الثقيلة وهى مجمع عمرة محركات الطائرات.

- وتعتبر صناعة وصيانة محركات الطائرات من المجالات ذات التكنولوجيا المتقدمة وسريعة التطوير، حيث تمثل عملية إصلاح وتعمير المحركات مايقرب من ٦٠ ٪ من تكلفة صيانة الطائرة طوال فترة تشغيلها .. ومن هذا المنطلق اهتمت شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بهذه الصناعة منذ أكثر من سبعين عاماً من الخبرة الفنية والاستثمارات المالية .. وجاء ذلك مع نمو أسطول شركة مصر للطيران والتحديث لتلك الطائرات ومحركاتها لكى تفى بمطالب التشغيل لمعظم أنحاء العالم، حيث إن تكلفة صيانة المحركات تصل إلى ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار سنوياً، لذلك سعت الشركة إلى التفكير فى زيادة الإمكانيات الفنية لصيانة المحركات لتوفير جزء من هذه النفقات وتسويق هذه الخدمة لعملاء آخرين بإنشاء بنية أساسية يمكنها القيام بأعمال العمرة الكاملة للمحركات الحديثة.





- هذا وقد عقد أول اجتماع للجمعية العمومية لشركة إيجيبت إيرو لإدارة ورش المحركات لاعتماد مجلس الإدارة برئاسة رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران والمهندس عبدالعزيز فاضل رئيس مجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وممثلى شركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك، وتبع هذا الاجتماع أول اجتماع لمجلس إدارة الشركة لوضع تصور للمرحلة القادمة كما هو مخطط لها.



اللواء أ.ح/ وجيه رفاعى

رئيس هيئة نظافة وتجميل القاهرة

فى أول حديث لمجلة الإدارة بعد توليه المسئولية:

هيئة نظافة وتجميل القاهرة من الهيئات العريقة ويستحق العاملون بها كل الاحترام والتقدير على الجهد الضخم الذى يبذلونه يومياً من أجل مواطنى القاهرة

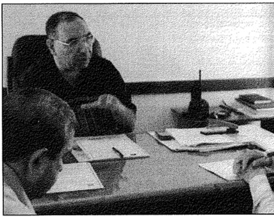
القاهرة أكبر محافظة وأكثرها كثافة بالسكان بها (٣٠ حيا) ويسكنها حوالى ٦,٥ مليون نسمة وبها أكثر من ٢,٥ مليون وحدة سكنية وآلاف المنشآت التجارية والصناعية والمنشآت الطبية والمستشفيات وينتج عن القاهرة يوميا أكثر من ١٢ ألف طن مخلفات عضوية وصلبة وحوالى ثلاثة آلاف طن مخلفات هدم وبناء وكل هذه الكميات مطلوب نقلها يوميا خارج الكتلة السكنية.

كل هذا يحتاج لجهد كبير وتعاون صادق من جمهور القاهرة العظيم بالحفاظ على اتباع سلوكيات النظافة والتعامل الجيد مع الشارع.

والهيئة تعمل فى مجال نظافة القاهرة وهو أحد أهم محاور العمل، وبالإضافة إلى ذلك فالهيئة مسئولة عن ٣٠٠ حديقة منتشرة بأحياء القاهرة لصيانتها ورعايتها وإمدادها بكل ما هو جديد من البنايات والأشجار وتغيير التالف منها ومسئولة عن ٣٥٠٠ فدان مسطحات خضراء تشمل الحدائق والجزر الوسطى بالمحاور والطرق والمشاتل.

الهيئة مسئولة عن أكثر من ٢,٨ مليون وحدة إنارة كاملة موجودة بشوارع وطرق القاهرة من أعمدة وكوابيل وأكثر من ٧٥٠ كيلو مترا طوليا كابلات أرضية وهوائية وإنارة جميع الطرق والمحاور الرئيسية والكبارى والانفاق والحدائق العامة وإشادات المرور وجميع المرافق العامة بالعاصمة.

بالإضافة إلى ذلك يقع على عاتق الهيئة مسئولية إزالة أى مبان عشوائية أو رفع



تراكمات منازل قديمة منهارة وإنقاذ السكان بها.

إذن فالجهد المطلوب ضخم ومتشعب ويتطلب عمل دائب ومستمر وتعاون كامل مع كل الأجهزة التنفيذية والشعبية بالمحافظة حتى يشعر المواطن بحالة النظافة بالقاهرة، وكذا التجميل والتشجير والإنارة بكل أحياء القاهرة بدون أى تمييز بين حى وآخر.

وعد للسادة المواطنين بالدعم الكامل من سيادة الدكتور / محافظ القاهرة وتوجيهاته المستمرة للهيئة لكى تحقق الهيئة الأهداف المطلوبة منها فى كل المجالات.

وعد بأن المواطن سيشعر بفارق كبير بإذن الله فى الخدمات التى ستقدمها الهيئة بالتنسيق مع شركات النظافة العاملة بالقاهرة فى الفترة القليلة المقبلة وخاصة اعتبارا من أول أكتوبر ٢٠٠٩ بعد تطبيق العقد المعدل الجديد وزيادة أعداد العمالة والمعدات العاملة بكل الأحياء وقيام الشركات بالعمل يوميا طوال الأسبوع بدون أى يوم إجازة وتطبيق شروط النظافة والخدمة بالشوارع الفرعية تماما كما تتم بالشوارع الرئيسية وزيادة معدل الجمع السكنى من الشقق وانتظامه بنسبة ١٠٠٪ بكل أحياء القاهرة.

سيكون شعارنا فى الفترة المقبلة نحو تحسين أحوال عمال النظافة ورفع دخلوهم وتخصيص البدلات المناسبة لهم وخاصة بدل المخاطر وعند إحساس العامل بتحسن فى أحوال المعيشة وأنه يلاقى رعاية صحية جيدة سيكون لذلك أكبر الأثر فى أداء عمله بروح عالية وأداء جيد ويزيد الجهد والعرق والعطاء وبلا رقيب إلا الله وذلك حتى تصبح القاهرة نظيفة. جميلة. متلألأة بالضياء.

وأيضا من المهام الأساسية خلال المرحلة الحالية هى زيادة معدلات رفع كفاءة

العربات والحملة الميكانيكية للهيئة حيث إن هذه العربات تقادمت وتحتاج لأعمال إصلاح وصيانة دائمة وعلى أعلى مستوى حتى تتحمل ضغوط العمل سواء فى تحميل المختلفات أو نقلها لمسافات بعيدة خارج العاصمة وأيضا سيتم وضع الخطط لإحلال العربات المتهالكة بعربات جديدة صالحة وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة البيئة بالإمكانيات المتاحة من المحافظة والهيئة.

سنوالى اهتمامنا لرفع كفاءة خطوط ومصانع السماد لزيادة الطاقة الإنتاجية لها وإنشاء خطوط جديدة واستقبال كل المخلفات العضوية وتحويلها لسماد عضوى وخاصة بعد ذبح وإعدام الخنازير بالقاهرة والتى كانت تستهلك بمفردها حوالى ٥ آلاف طن مخلفات عضوية يومياً ومطلوب اليوم أن تستوعب مصانع السماد كل هذه الكميات وتحويلها لسماد عضوى ، واليوم نستمر فى استكمال الأعمال الجارية بكل أحياء القاهرة بكل جدية والتزام ، حيث يتم يوميا رفع أطنان من مخلفات الهدم والبناء التى يلقيها ضعفاء النفوس فى الشوارع والطرق بدون أى وازع من ضمير، وكذلك جارى إستكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفة بطريق المخيم الدائم المؤدى إلى المقطم / المعادى بطول أكثر من ٧ كيلو مترات، وأيضا استكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفة بشارع رمسيس فى المسافة بين ميدان رمسيس وغمرة بطول حوالى ١,٥ كيلو متر وفى هذه المسافة تمت زراعة ٩٠ شجرة فيكس وسبعة آلاف نباتات مزهرة وسبعة عشر ألف نباتات أسوار وعشرين ألف شجيرة وكل هذه الأشجار والنباتات من مشاتل الهيئة وتتم زراعتها بمنظر جمالى بواسطة مهندسين متخصصين من الهيئة وتتم أعمال التطوير والزراعة بإشراف مباشر من المهندسة / ليلى صقر رئيس الإدارة المركزية للتجميل والهندسة / نفيسة فؤاد مدير عام الحدائق والتشجير بالهيئة.

ولسرعة حل شكاوى المواطنين برجاء الاتصال بالخط الساخن للهيئة رقم (١٥٢) والمخصص لتلقى شكاوى ومطالب جماهير القاهرة فيما يخص النظافة أو التجميل أو الإنارة أونقل مخلفات الهدم والبناء البسيطة الناتجة عن تجديد حمام أو مطبخ.

وسوف نضع نصب أعيننا الاهتمام بمشاتل الهيئة الرئيسية والفرعية وعددها (٢٦) مشتلا فرعيا بالأحياء و(٥) مشاتل رئيسية لزيادة أعداد الأشجار والنباتات والورود التى يتم إنتاجها وبيعها للجمهور بأسعار تقل عن سعر السوق بنسبة ٢٥٪.

وأيضا هدف رئيسى لنا هو العناية بالحدائق العامة والمتميزة ورفع كفاءة الأشجار والنجيل بها وزيادة عدد الألعاب الخاصة بالأطفال وصيانتها والاهتمام بدورات المياه والكافتريات وكل ما هو فى خدمة مرتادى الحديقة حتى يستمتع بجمال الخضرة والطبيعة بحدائق القاهرة.

وسيتم التركيز خلال المرحلة القادمة على زيادة وتكثيف التوعية البيئية من خلال الندوات واللقاءات مع البراعم الصغيرة أولادنا بالمراحل الدراسية المختلفة وخاصة النشء الصغيرة وتلقينهم بأهمية النظافة والمردود الإيجابى لها على الصحة مع زيادة توزيع بعض هدايا عليهم لتحفيزهم على المشاركة مثل (كراسات عليها إرشادات توعية / فانلات تى شيرت / كتيبات / بوسترات...).

الإخوة المواطنون نرجوكم بإخلاص مساعدتنا فى الحفاظ على القاهرة نظيفة وجميلة باتباع قواعد النظافة العامة وعدم إلقاء المخلفات بالشوارع والإيجابية فى مواجهة أى مواطن يقوم بإلقاء القمامة بالشارع أويتعامل مع صناديق القمامة بقسوة سواء بالكسر أو الحرق وكل هذا لصالح المواطن أولاً ثم لصالح مصرنا الحبيبة.

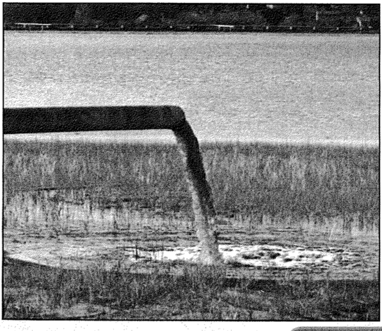
دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعى البيئي والثقافة البيئية

إعداد: د. محمد العزازى
عميد كلية الاقتصاد
والإدارة جامعة مصر للتكنولوجيا

تهدف الثقافة البيئية إلى تطوير الوعى البيئى وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئى إيجابى ودائم، والذى بمثابة الشرط الأساسى كى يستطيع كل شخص أن يؤدى دوره بشكل فعال فى حماية البيئة وبالتالى المساهمة فى الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسعى الدؤوب لتطويرها، بغية نشرها وإنضاجها لتتحول بذلك إلى مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره فى المناهج التدريسية فى كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال بعقول جديدة تعى مفهوم الثقافة البيئية وتعمل فى تطبيقها على تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسئولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الإيكولوجية والأيكونومية والاجتماعية لضمان مستقبل آمن من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمى بمفهوم السياسة البيئية.

وتمثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لمستقبل إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط فى معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمته من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذى ينبغى على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففى الوقت الذى تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعى الثقافة البيئية على التوازى وباهتمام متزايد لإحداث تغيرات فى طرق التفكير والسلوك البيئى عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلى مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.



الثقافة البيئية تتحقق فى كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفى مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً فى كافة المنظمات والجمعيات التى تسعى لحماية البيئة والطبيعة. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرمجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخبارى للاهتمام بقضايا البيئة والذى يضع بالاعتبار الأول الطريقة العفوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

- إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هى التزام وواجب أخلاقى من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأى عمل من قبل المجتمع والدولة.
- إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعى والنباتى والحيوانى وكافة

الأنظمة الأيكولوجية فى تنوعها وجمالها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظر الطبيعى العام وكذلك لحماية التنوع الحيوى الشامل.

■ حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتى تعتبر كجزء رئيسى من النظام البيئى وفى الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات ولمتطلبات الاستثمار المتنوعة للمجتمع الإنسانى.

■ حماية وحفظ الموارد المعنوية والتراث الحضارى كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للفرد والمجتمع.

■ العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرة وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئى الحيوى والأماكن الطبيعية.

■ استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقية البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتنحصر بحل المشاكل التالية:

■ الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.

■ حماية الصرف الصحى.

■ نظافة الهواء.

■ تجنب الضجيج.

■ مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعى العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئى.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن فى تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتى يمكن تلخيصها بما يلى:

إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلى إمكانية فرض ضرائب ورسوم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، هذا ويمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات فى مجال

الطاقات البديلة.

كذلك ينبغى منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيقة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وأساليب إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعى ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيقة بالغابات والأرضى والطبيعة بشكل عام.

- العمل على الارتقاء بمستوى الوعى البيئى بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلى الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمة وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والوقوف فى وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلى بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المعنى والبلدان المجاورة بالإضافة إلى تأمين وتفعيل جسور التعاون التقنى مع البلدان والجامعات الأوربية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وإبراز دورها الرئيسى فى درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

- تقتضى الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئى للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلى الاعتماد على ما يسمى باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية أخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

- تشجيع ترجمة العلوم البيئة فى المجال القانونى البيئى والهندسى والاقتصادى والتربوى البيئى إلى اللغة العربية وزيادة فرص التخصص العالى فى المجال البيئى من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية الحديثة وفرض تواجدها عالمياً باعتمادها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هى تلك السياسة التى تمهد الطريق أمام

■ ماهو دور الإعلام البيئى؟

نشوء وعى وثقافة بيئية، وهى التى تربط النظام الأيكولوجى بالنظام التعليمى وكلاهما بالنظام الاقتصادى ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلى دراسة وفحص كل النظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نظريات جديدة وكذلك التقرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعى مهتم بإدارة البيئة واختباراتها، واشتراك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأى حول البعد البيئ للمشاريع التى يعتزم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم فى الاتفاقات الصناعية التى يزمع عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أى تعارض بين النظام الإيكولوجى والنظام الاقتصادى.

دور الإعلام البيئى:

يعد الإعلام الركيزة الأساسية فى مجال التوعية والتربية البيئية..وهذا الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة فى العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلى توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر المحيق بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئى كأساس هام فى نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً فى تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة فى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد.

■ ولا يخفى على أحد، دور الإعلام الفعال فى التأثير على المجتمع والفرد فى شتى القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية على حد سواء وبفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية..يمكن اعتباره أداة مهمة وفعاله فى توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه وبوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والمرئية يستطيع التغلغل بين عموم الناس كما بين مثقفوه وهو الذى يطلع الناس على حقائق الأمور التى تؤثر فى مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئى نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمى الذى عقد فى ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومى الإعلام والبيئة ونحن الآن بحاجة إلى هذا النوع من الإعلام الذى يجب أن يكون ترجمة موضوعية وصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلى الناس بشكل يساعدهم على فهم المشكلة إضافة إلى تكوين رأى صائب فيما يتعلق بهذه المشكلة البيئية أو تلك من خلال المناقشات واللقاءات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضا إيقاظ الوعى البيئى لدى المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلى التخلى عن عادات وسلوكيات ضارة بها.

وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتصمم برامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعاله فى أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردى أو من خلال العمل فى جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدنى!! وهل تحضى المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صحفيينا!! أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقى بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلى كارثة تحصد البشر!!!.

■ والإعلام البيئى يساهم بشكل كبير وملحوظ فى بناء النمط التفكيرى للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام فى شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاهدة والقراءة، وبالتالى فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير فى تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعى الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئته الاجتماعية، فإن الإنسان الواعى والمدرك يزن الأمور ويقارنها قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالى فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلتراً" أى منقى ومغربل بطريقة جيدة حيث سيأخذ المقيد ويترك الغير ذى فائدة، وأنا أرى أن من أهم الأعمال التى يجب أن يهتم بها فى العالم العربى هى تثقيف الإنسان العربى حتى لا يصبح هدفاً سهلاً

للعلام المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربى أن يحصل على الاستفادة القصوى من الأعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم فى الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربى بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفى كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وبكل أسف أهمل الإعلام العربى جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئى فلم يفسح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل الملائم والذى يتوازى مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

■ يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلى العالم العربى بشكل مباشر ومكثف ولابد أن تهتم بالجوانب التالية:

■ **أولاً: طريقة تقديم المعلومة للمتلقى:** يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقى بشكل سلس غير معقد وتتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معدة بشكل علمى بحيث تكون ممتعة وجاذبه لانتباه المتلقى.

■ **ثانياً: الشرائح المستهدفة** بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة فى تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فمثلاً شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهندسين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلى عدة أقسام حسب وعيها العلمى والثقافى وإعداد برامج التوعية والتثقيف البيئى على هذا الأساس.

■ **ثالثاً: التوعية المستقبلية:** يجب على الإعلام البيئى أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة فى نظرى وهى شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية فى قالب مسلى وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدى الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمى توعوى بشكل ومسلى وممتع ومن هنا تستطيع أن

نقدم إعلام بيئى ناجح ويحقق المرجوا منه من الأهداف التى نتمنى أن تعم كل الوطن العربى وهى بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعى أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بحملات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراق وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها فى سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئى المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجية مبنية على أسس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردى وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام نرى ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشئون البيئة وذلك عن طريق:

■ عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشئون البيئة. كما أن إعداد برامج علمية تحث على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخاطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يمهل دور المرآة فى ذلك الذى يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.

■ التأكيد على دور البرامج الدينية فى هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية عن الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التى تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلى التلوث بالضوضاء والتلوث الإلكترونى والبصرى والإشعاعى، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومصادرها وطرق التصدى لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التى تحفز وتقنع الجمهور وتنجح فى لفت الانتباه إلى ما يحيط به.

■ يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسم أو المقالات والبحوث والعلمية لإبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية فى صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعى بأهمية البيئة والتثقيف البيئى يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة وجمالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.

■ أن التثقيف البيئى والعناية بالبيئة يجب أن يوجها عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعى إلى قمته تدريجياً.■

تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب

بالتطبيق على الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية

إعداد: د. ليلى حسام الدين شكر
كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات

المقدمة

١/١ طبيعة مشكلة البحث وأهميته: -

يلعب التدريب الإدارى دورا أساسيا - فى الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعتبر أحد المرتكزات المهمة فى إدارة الموارد البشرية فى الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد القوى البشرية فى المنظمات بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وأيضا إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابى، وبما يؤدى الى الارتفاع بمستويات الأداء.

وقد تزايدت أهمية التدريب الإدارى بشكل خاص فى ظل التطورات العالمية الجديدة حيث أصبح العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة وأصبح يمثل لهذه المنظمات الميزة التنافسية ليس فى الاستثمار فى التكنولوجيا المتطورة فقط بل أيضا فى العنصر البشرى المتميز الذى يستطيع استيعاب هذه التكنولوجيا المتطورة ويوظفها بكفاءة وابداع فى العمل(١)، وهو ما ينعكس على العملية التدريبية فى المنظمات - خاصة الحكومية - حيث تحتاج هذه المنظمات الى مزيد من العمل التدريبى لإثراء قدرات القوى البشرية بها، لاستيعاب النظم وأساليب العمل الحديثة التى تتواءم مع التحولات التى تواجهها المنظمات الحكومية فى ظل الاتجاه للخصخصة وانخفاض موارد واحجام موازنات هذه المنظمات، فضلا عن تنامى قوة وضغط المواطنين فيما يتعلق بالخدمات الحكومية، وجودة هذه الخدمات ونوع المعاملة التى يتلقونها، وكفاءة الخدمة.

إن منظمات التدريب الإدارى الحكومية مطالبة بأن تلعب

دورا مهماً فى تنمية وتطوير القوى البشرية فى المنظمات الحكومية حيث يجب عليها أن تقدم خدمة تدريبية فعالة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم العلمى للعملية التدريبية، والتى تتحقق من خلال أنشطة تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعمل فى اتجاه واحد وتعاون وتنسيق بين المنظمات التدريبية من ناحية، وبين المنظمات الحكومية التى ترغب فى تدريب قواها البشرية، من ناحية أخرى.

وتشمل العملية التدريبية أربع مراحل أساسية هى: أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية، ثانيا: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية، ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية، رابعا: تقييم البرامج التدريبية. ويعتبر اختيار أسلوب التدريب من أهم خطوات مرحلة تخطيط البرامج التدريبية حيث إن اختيار الأساليب التدريبية التى سيتم تطبيقها فى البرنامج التدريبى - فى حقيقة الأمر - يعد الاختيار الحقيقى الأول لمهارة تصميم البرنامج التدريبى، وبمعنى آخر تعد أول ترجمة عملية للأنشطة التى يقوم بها المصمم ومدى فعاليتها. لذلك فإن كثيرا من مشكلات التدريب قد تكمن فى هذه الخطوة نظر لعدم توفيق القائمين على التدريب فى اختيار الأساليب التدريبية المناسبة، بمعنى أن عدم القدرة على اختيار أسلوب التدريب المناسب لطبيعة البرنامج والهدف منه قد يؤدى إلى فشل البرنامج أو عدم تحقيقه للأهداف المرجوة.

وجدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب يجب أن يأخذ فى الاعتبار ليس فقط طبيعة البرنامج وأهدافه، ولكن أيضا قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم فى استخدام الأسلوب المقترح للتدريب، فضلاً عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة، والعديد من المعايير الأخرى التى تساعد فى هذا الاختيار على المستوى النظرى غير أن كل هذه المعايير يجب أن ترتبط بالاستخدام الملائم للأسلوب على المستوى التطبيقى حيث تركز الانتقاد الرئيسى للتدريب الإدارى الى عجزه فى تجاوز حدود القاعات التدريبية المغلقة، والانتقال إلى مشكلات الحياة الحقيقية إلى تواجه المديرين، ولقد أثار هذا الفشل الواضح لكثير من أنشطة التدريب المعتمدة على الأساليب التقليدية الباحثين للسعى نحو الأساليب الحديثة التى تعتمد على التفاعلية والمشاركية والتجريب والاكتشاف، والتى تخلصت من الأطر النظرية للمحاضرة التقليدية(٢).

وقد قدم مصممو ومدربو البرامج - استجابة لتلك الانتقادات - فى الدول المتقدمة عددا من المداخل الجديدة فى التدريب الإدارى، والتى تؤكد على التعلم بالعمل **Learning by doing**، والتعلم الذاتى، وعلى التكامل بين النظرية والتطبيق. ولذا فقد تعددت وتنوعت أساليب التدريب بشكل ملحوظ فى النصف الأخير من القرن العشرين، خاصة وأن ثورتى المعلومات والاتصالات قد أضافتا أساليب وأدوات ووسائل تدريبية جديدة مثل الوسائط المتعددة **Multi Media**، والواقع التخيلى **Virtual Reality**، وشبكة الإنترنت وغيرها. والتى تهدف بطريقة أو بأخرى إلى نقل المعرفة بأنواعها المختلفة إلى المتدرب وهى نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها فى التدريب الإدارى (٣).

وعلى الرغم من أن أدبيات الادارة الحديثة وخاصة فى مجال التنمية البشرية والتدريب قد تناولت بالتفصيل الأساليب الحديثة فى التدريب من حيث أهدافها وطريقة استخدامها وفوائد وعيوب كل اسلوب منها. الا أن الواقع العملى بالنسبة للدول النامية بشكل عام، والدول العربية بشكل خاص يوضح أن وضع هذه المفاهيم موضع التطبيق يواجه العديد من المشكلات والصعوبات التى تحد كثيرا من استخدام هذه الأساليب الحديثة والاستمرار فى أحوال كثيرة فى استخدام الأساليب التقليدية. وهو ما أكده التقرير حول معاهد الإدارة العامة فى الدول العربية، والذى أوضح أن جميع المعاهد تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساليب التقليدية، وأن الوقت المخصص للأساليب الحديثة يعتبر - أقل حد كبير - من الوقت المخصص للأساليب التقليدية" (٤).

كما أشار الوزان الى اعتماد التدريب الإدارى على استخدام الأساليب التقليدية وأوصى بضرورة التركيز على الأساليب العملية فى تدريب الإدارة الوسطى، وأن يكون استخدام الأساليب التقليدية بالقدر الذى يؤهل لاستخدام الأساليب التطبيقية فى التدريبية (٥).

لذا فإن منظمات التدريب الإدارى الحكومية فى الدول العربية مطالبة بأن تخصص مساحة زمنية أكبر فى وقت برامجها لتطبيق وتجريب الأساليب التدريبية الحديثة والتدرج فى التطبيق حتى تعطى العديد من الفرص لتحسين وتطوير عملية التدريب الإدارى، أن التدريب ليس هدفا فى حد ذاته، وأنما ينبغى أن يكون الهدف النهائى هو تغيير السلوك ولن يتأتى ذلك إلا بترجمة هذه الممارسات إلى فعل فى مجال العمل. وتلعب الأساليب التدريبية دوراً مهماً فى عملية نقل المعرفة أو نقل المضامين التى تم اكتسابها الى ممارسات وتطبيقها بعد الرجوع للعمل.

وهناك محاولات من معهد الإدارة العامة إلى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى فعاليات الخطط التدريبية المتعاقبة بالمعهد، وذلك منذ تطبيق الخطة الثانية لتطوير البرامج التدريبية - أثناء الخدمة - فى عام (١٤٠٦هـ)، غير أن نتائج هذا الاستخدام لم تخضع للتقييم العلمى المتكامل من قبل. أن الاستخدام الكفء للتدريب يتطلب تقييم فعالية التدريب، حيث إن مهمة أى منظمة تدريبية لا تنتهى بتقديم الأنشطة التدريبية، وإنما تتجاوز ذلك إلى الحرص على تقييم هذه الأنشطة لتحديد المدى الذى استطاعت بلوغه فى تحقيق أهدافها، ولمعرفة نقاط قوتها لمحاولة تدعيمها، ونقاط الضعف لمحاولة تلافيها، الأمر الذى يساعد على تطوير هذه الأنشطة وتحسينا لزيادة فاعليتها.

وعلى ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يتضح أهمية هذه الدراسة حيث إن تقييم الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى فى المعهد - وعلى وجه الخصوص - الأساليب التدريبية الحديثة يساعد فى توفير البيانات الضرورية عن

المؤشرات والمعايير التى يمكن استخدامها فى اختيار الاسلوب التدريبى الملائم، خاصة أن تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة ووضعها موضع الممارسة الفعلية يواجه بالعديد من المشكلات والصعوبات. فضلا عن أن هذه الدراسة تساعد فى تحديد العوامل التى تزيد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، وتلك العوامل التى تحد من فاعليتها بغرض التغلب عليها. وتزداد أهمية هذه الدراسة باعتبارها تقييم الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدرب باعتباره العميل الذى توجه إليه الخدمة التدريبية وأن أى تطوير فى هذه الخدمة يرتبط أساسا بتلمس احتياجات ومطالب المتدرب على أسس علمية سليمة، بحيث توفر للعملية التدريبية تنفيذاً وتخطيطاً وتقييماً كل البيانات الواقعية عن مدى فعالية تطبيق هذه الأساليب فى البيئة العربية، خاصة أن الدراسات التطبيقية العربية قليلة فى هذا الموضوع الى حد كبير.

٢/١ أهداف البحث: -

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتى: -

١/٢/١ التعرف على مدى استخدام الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة فى التدريب الإدارى، ومدى كفاية الوقت المخصص لكل منها.

٢/٢/١ تحديد مدى اختلاف تقييم المتدربات لفعالية التدريب وفقا لاستخدام كل من الأساليب التدريبية التقليدية أو الحديثة.

٣/٢/١ تحديد مدى اختلاف فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية التالية (المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

٤/٢/١ تحديد أثر توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٥/٢/١ تحديد أهم المعوقات التى تحد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى، وتقديم التوصيات للتغلب عليها.

٦/٢/١ تحديد تأثير تلك المعوقات على فعالية التدريب.

٣/١ فروض البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث السابقة، فإن البحث سوف يحأول اثبات صحة أو عدم صحة الفروض الآتية: -

١/٣/١ يختلف تقييم المتدربات لفعالية التدريب باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم.

٢/٣/١ تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع.

٣/٣/١ هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٤/٣/١ تتباين درجة تأثير المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلى للمعوقات تزيد على درجة عدم التأثير.

٤/١ حدود البحث: -

١/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريبى ١٤١٨ - ١٤١٩هـ، وعلى ذلك فقد تم استبعاد كل الأساليب التدريبية التى لم يتم استخدامها فعلا فى البرامج التدريبية خلال هذا العام محل البحث حتى وإن تم استخدامها قبل ذلك فى أعوام تدريبية سابقة.

٢/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى من وجهة نظر المتدربات بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة وذلك لخصوصية وضعية المرأة العاملة فى المجتمع السعودى، ومع ذلك فإن هناك إمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة على المتدربات دول عربية أخرى لتشابه أوضاع المرأة العاملة فى البلدان العربية بشكل عام.

٣/٤/١ يقتصر نطاق الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى بالفرع باستخدام المستوى الأول من مستويات معايير تقييم التدريب، وهى رد الفعل أو الاستجابة نظرا لأهمية التعرف اتجاهات المتدربات نحو الأساليب التدريبية المستخدمة والاسترشاد بها فى اختيار هذه الأساليب.

٥/١ منهجية البحث: -

اعتمدت الباحثة فى إجراء البحث الحالى على الآتى: -

١/٥/١ متغيرات البحث: -

وتتضمن متغيرات مستقلة هى العوامل الديموجرافية، ومعايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية الحديثة، والمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة. كما تضمنت كذلك متغيرات تابعة هى فعالية التدريب سواء الفعالية العامة وهى فعالية التدريب استخدام الأساليب التدريبية بشكل عام وهو تقييم المتدرب للفرص المتوقعة من الأسلوب، أو للفعالية الخاصة وهى فعالية التدريب باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة بوجه خاص وهو تقييم المتدرب لمدى تحقيق الأسلوب لأهداف تدريبية معينة.

١/٥/٣ منهج البحث: -

المنهج الذى استخدم فى هذه الدراسة هو المنهج الوصفى لأن هذا البحث من البحوث التقويمية التى تهدف الى الدراسة الوصفية والتحليلية لظاهرة البحث بهدف اكتشاف وتحديد نواحى القوة والتوكيد عليها وتحديد نواحى الضعف ومحاولة اقتراح سبل علاجها. وقد تطلب ذلك القيام بنوعين من الدراسة: -

١/٥/٣/١ دراسة مكتبية: -

للوقوف على المفاهيم المختلفة المتصلة بموضوع البحث وعناصره حيث تناول البحث المسح الأكاديمى للأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بالأساليب التدريبية الممكن استخدامها فى التدريب الإدارى سواء التقليدية أو الحديثة وما شهدته هذه الأساليب من تطور حتى الآن، واهم المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم فعالية هذه الأساليب الخاصة من قبل المتدرب، وكان الهدف من ذلك هو التغطية النظرية للظاهرة موضع البحث من كل جوانبها.

١ - ضرورة قياس ردود أفعال المتدربين نحو الأساليب التدريبية الحديثة

كما تم الاطلاع على الخطط السنوية للتدريب بمعهد الإدارة العامة، وكذلك التقارير السنية الشاملة لإنجازات المعهد، وكذلك نماذج التقييم التى يستخدمها المعهد فى تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين وذلك لمعرفة أنواع البرامج التى يقدمها الفرع النسوى للمعهد، وكذا إعداد المتدربات فى كل برنامج، وخطط المواد لكل برنامج بما تحتويه من الأساليب التدريبية المخطط استخدامها فى كل مادة، كما تم الاطلاع على كل الوثائق والتقارير التى تخص موضوع البحث فيما يتعلق بمجال تطبيقه على الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة.

١/٥/٣/٢ دراسة ميدانية: -

استهدفت الدرسة الميدانية تحديد أثر الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارة بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريبى ١٤١٨/١٤١٩هـ وذلك من وجهة نظر المتدربات أفراد عينة البحث وبين فعالية التدريب وذلك للوصول إلى أكثر الأساليب التدريبية فعالية فى ظل الظروف الحالية التى تعمل فى ظلها المنظمات الحكومية فى الدول العربية وذلك من خلال: -

١/٥/٣/٢/١ اداة البحث: -

تم إعداد قائمة استبيان لاستخدامها فى جمع البيانات اللازمة للبحث، وقد صممت القائمة فى ضوء مشكلة البحث وهدفه وفروضه، وقد روعى فى هذه القائمة ما يلى: -

تحديد الغرض من الاستبيان.

تحديد اهم الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.

تمت صياغة الأسئلة بين الأسئلة المغلقة، والأسئلة ذات النهاية المفتوحة المغلقة، وسؤال واحد فقط صيغ بشكل مفتوح.

ترتيب الأسئلة بشكل متسلسل منطقيا يساعد على الاستيفاء الوافى لها.

إضافة مساحة فى نهاية الأسئلة للتعليقات والإيضاحات التى قد يرغب المستقصى منه إضافتها.

تم قياس الاستجابات عن طريق استخدام مقياس خماسى الابعاد حيث تمنح خمس درجات عند اختيار البديل (موافق جدا) وتمنح درجة واحدة للبديل (غير موافق مطلقاً).

تصنيف فقرات الاستبيان الى خمسة أقسام رئيسية هى:

القسم الأول: ويهتم بتحديد الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث، حيث تم التركيز على متغيرات: الحالة العمرية، الحالة التعليمية، المرتبة الوظيفية (المستوى الوظيفى)، مدة الخبرة فى العمل الحالى، وطبيعة القطاع الذى تعمل فيه المتدربة.

القسم الثانى: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة.

القسم الثالث: ويهتم بقياس رد فعل المتدرب نحو أوجه الاستفادة المختلفة من كل مجموعة من الأساليب التدريبية خلال فترة تنفيذ البرنامج بشكل عام (الفعالية العامة).

القسم الرابع: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو فعالية الأساليب التدريبية بشكل خاص من حيث تحقيقها لأهداف معينة.

القسم الخامس: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب الإدارى.

القسم الخامس: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أهم المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى وهو أهم اقتراحاتهم للتغلب عليها.

١/٥/٣/٢/٢ جمع وتفريغ البيانات: -

تم توزيع واستيفاء قائمة الاستقصاء باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية بين الباحثة والمتدربات لمفردات عينة البحث فى البرامج محل الدراسة وذلك قبل انتهاء البرنامج التدريبى بيوم واحد ويومين على الأكثر. وقد ساعد ذلك فى توضيح الهدف من البحث لمفردات العينة من جانب، وكذلك حث مفردات العينة على الإجابة عن قائمة الاستقصاء والرد على أية استفسارات قد ترد منهم، مما ساعد فى دقة تعبئة هذه القوائم.

تمت مراجعة القوائم للتأكد من استيفاء إجابات (٩٠٪) من الأسئلة على الأقل وقد اجتازت القوائم جميعا هذا الاختبار.

١/٥/٣/٢/٣ المعالجة الاحصائية: -

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات فى الجداول التكرارية وحساب النسب المئوية تمت معالجتها إحصائيا باستخدام مجموعة حزم العلوم الاجتماعية SPSS WIN وذلك بمعرفة مركز الحساب العملى بجامعة عين شمس، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية: -

النسب المئوية لتكرارات الاجابات لإفراغ عينة البحث من

واقع نتائج الاستقصاء.

المتوسطات الترجيحية من أجل التعرف على مستوى إجابة أفراد عينة البحث عن متغيرات الدراسة ومن ثم ترتيبها حسب أهميتها، كما يعكسها المتوسط الترجيحى لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعيارى لقياس درجة التشتت لقيم إجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابى.

h اختبار تحليل التباين الاتجاه لحساب On Way Qnova of Variance لحساب اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (كل متغير من العوامل الديموجرافية وأثرها مجتمعة فى تقييم أفراد عينة البحث لفعالية التدريب) (. بشقيه العام والخاص). والمعروف أن هذا الاختبار يختبر مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

اختبار "ف" لتحديد مستوى الدلالة الاحصائية بنتائج تحليل التباين عند مستوى معنوى (٠,٠٥) بمقارنة قيمة "ف" المحسوبة بالجدولية.

اختبار ((Lest of Significant Differences) (L.S.D وقد تم استخدام هذا الاختبار فى حالة وجود معنوية مرتفعة فى بعض الاختبارات، وذلك لتحديد أقل فرق معنوى بين المجموعات وكذا تحديد مصدر الفروق بين المجموعات.

معامل ارتباط بيرسون لاختبار تأثير درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية على فعالية التدريب.

اختبار كرونباخ الفا Cronbach Alpha لتحديد مدى ثبات الاستبيأن.

١ / ٥ / ٣ / ٢ / ٤ صدق وثبات الاستبيان : -

صدق الاستبيان: بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان فى صيغته الأولى تم عرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (٠) من الاكاديميين والخبراء فى مجال التدريب الادارى لمعرفة آرائهم فى مدى مناسبة محتواه لتحقيق اهداف الدراسة، ووفقا لما أبداه المحكمون من ملاحظات تمت إعادة بناء الاستبيان حتى وصل إلى صورته النهائية.

ثبات الاستبيان: للتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلى وذلك بتطبيق الاستبيأن على عينة من المتدربات غير عينة البحث بلغت (٢٠) مفردة وتم حساب معامل ثبات الاستبيان باستخدام اختبار الفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وقد بلغ معامل الفا (٠,٨٥٥) وتعتبر هذه المعامل مرتفعا ودالا على ثبات الاستبيان.

- الاطار النظر للبحث

٢ / ١ الدراسات السابقة : -

تعرض الباحثة فيما يلى بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ويمكن تصنيف هذه البحوث والدراسات الى: بحوث ودراسات اجنبية، وبحوث ودراسات عربية وذلك على الوجه التالى: -

٢ / ١ / ١ الدراسات الاجنبية : استهدفت الدراسة التى قام بها Shoenfelt وآخرون، تحديد فعالية عشرة أساليب تدريبية هى: التدريب المعتمد على الحاسب الآلى، والتعليم المبرمج، والمحاضرات مع الأسئلة والأفلام التصويرية، والمحاضرات التليفزيونية، الحساسية، والمناقشات، والندوات، ودراسة الحالة، ولعب الأدوار، والمباريات الادارية. وقد قام الباحثون بتقييم هذه الأساليب وفقا لفعاليتها فى تحقيق عدد من الأهداف التدريبية هى اكتساب المعلومات، واعادة استخدام المعلومات ن وتغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات الشخصية، وتنمية مهارات حل المشكلات، والحصول على قبول المتدربين، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن أسلوب المحاضرات مع الاسئلة الافلام التصويرية، والمحاضرات التليفزيونية تعتبر أقل اساليب التدريب فعالية فى تحقيق أهداف التدريب بينما تعتبر أساليب دراسة الحالة ولعب الادوار والمباريات الادارية من أكثرها فعالية فى تحقيق تلك الاهداف.

أما الدراسة التى قام بها Broadbent(11)التى طبقت فى المركز الكندى للصحة والسلامة المهنية على عينة مكونة من (١٠٠) مفردة من المدربين الذين تولوا التدريب فى برامج مديرى

٢- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ووفق المتغيرات الديموجرافية

الصحة والسلامة المهنية بالمركز، وقد أخضعت هذه الدراسة للتقييم اثنى عشر أسلوبا تدريبيا هى: المحاضرة، التعليم المتكامل، التعليم التجريبى، التعليم التجريبى بالممارسة، التدريب على رأس التدريب الذاتى، التعليم المبنى على حل المشكلات، والوسائط المتعددة، وقد تم تقييم هذه الأساليب من قبل المدربين الذين قاموا باستخدامها فى برامج المركز وكذلك لتحديد المعايير التى يتم على اساسها اختيار الاسلوب التدريبى الملائم، وكذلك تحديد أهم المجالات التى يمكن أن يستخدم فيها كل اسلوب، وقد توصلت الدراسة الى أن كل أسلوب من هذه الأساليب يعتبر ملائما اذا استخدم فى الموقف التدريبى الملائم، وأن المحاضرة يمكن استخدامها كأسلوب تدريبى مساعد فى حالة عرض موضوعات جديدة، كما أن الاختيار بين أسلوب وآخر يعتمد على عدة معايير: منها تكلفة التصميم والتنفيذ، وتقبل كل من المتدرب والمدرب للأسلوب، وفوق ذلك المحتوى والهدف.

وقد استهدفت دارسى Hay(12)، تحديد المعايير التى علي اساسها يتم تقييم الأساليب التدريبية المستخدمة فى تدريب مديرى التسويق فى المنظمات الخدمية الامريكية، وقد تمت دراسة عينة مكونة من (٢٠٠) مفردة من مدربى التسويق فى مركز التدريب التابع لاتحاد صناعات الفندقة والمطاعم فى الولايات المتحدة، وقد تم تقييم الاسلوب التدريبى وفقا لقدرته على تحويل التدريب أو نقل اثر التدريب الى العمل، وقد كانت هذه الأساليب على الترتيب هى: التدريب العملى، المباريات الإدارية، لعب الأدوار. كما أشارت الدراسة إلى أن (٤٠٪) من المدربين يستخدمون اسلوبا واحدا أو اثنين فقط فى التدريب

لأنهم يحققون فيها اجادة عالية، بينما (٣٥٪) من المدربين يستخدمون عدة اساليب وبدرجة اجادة عالية(١٥).

فقد توصل (Levine في دراسته عن متطلبات تصميم المنهج التدريبي لبرامج التدريب الاشرافي، الى أن اختيار الأساليب التدريبية الملائمة يتطلب معرفة كل من مصمم البرنامج والمدرب بعمل المتدربين، ولذلك يجب استطلاع رأى المتدربين في هذه الأساليب، كما أن التطابق بين المحتوى والأسلوب التدريبي يساعد في نقل أثر التدريب لمكان العمل.

٢/١/٢ الدراسات العربية: -١/٢/١/٢ الدراسات التى تناولت تقييم أساليب التدريب الإدارى فى منظمات التدريب والتنمية الإدارية: -

فى دراسة عثمأن (14) لقياس تأثير كل من التدريب المرتكز على أسلوب التعلم المتكامل والتدريب المرتكز على أسلوب المحاضرات على فعالية التعلم فى البرامج التدريبية، أظهرت نتائج الدراسة على عينة قوامها (١٨٠) متدرباً، الا أنه لا توجد اختلافات تذكر فى نتائج الاختبارات، ولا درجة الميل نحو فرصة التدريب، ولا التوقعات من البرنامج الذى سوف يتم التدريب عليه، وكذلك النمط التعليمى، أو التعاطف الإيجابى. كذلك توصلت الدراسة الى أن التدريب بطريقة التعلم المتكامل تصلح لبعض المواضيع أكثر منها للبعض الآخر، وأنه لكى نصل بالتعلم المتكامل الى درجة عالية من التأثير فإن أسلوبه المتفاعل يصلح فى الموضوعات التى تحتاج إلى تعديل فى المفاهيم أو السلوك أو تثير القلق أو لا يتحمس المتدربون لدراستها نظرا لأن التعلم المتكامل يركز على جعل هذه الدروس يسودها جو من المرح، وعلى إزالة كل العناصر السلبية التى يمكن أن يكون الدارس قد اختزنها من تجارب تعليمية سابقة فهو يساعد الدارسين على تخطى هذه الحواجز حتى يتيح لهم فرصة تدريبية أفضل.

وفى دراسة القط (15) التى استهدفت تقييم بعض اساليب المحاكاة الادارية المستخدمة فى بعض برامج التدريب الادارى للتعرف على فعاليتها ومدى مساهمتها فى تحقيق الاستفادة للمتدربين وهذه الأساليب هى: دراسة الحالة، لعب الادوار، المباريات الادارية. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (٢١٨) مفردة من المتدربين فى بعض البرامج التدريبية التى تنفذها بعض المنظمات التدريبية المتخصصة الخاصة فى مصر، وقد استخدمت الباحثة أسلوب قائمة الاستقصاء لقياس رد فعل المتدربين تجاه متغيرات الدراسة، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين توافر كل من المعلومات المرتدة للمتدربين، والتسلسل والتتابع خلال أساليب المحاكاة الإدارية، وبين ردود فعل المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، وأن ردود فعل المتدربين تجاه تطبيق أساليب المحاكاة الإدارية لبعض مبادئ التعلم يتوقف على كل من مستوى تعليم المتدرب ومستوى التدريب السابق الذى حصل عليه.

وفى دراسة أبو خضير(16) على عينة مكونة من (١٤٩) مفردة من المتدربين فى معهد الإدارة العامة بالرياض استهدفت تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بالمعهد باستخدام القياس (قبلى - بحرى) وكذلك استبانة رد فعل المتدرب نحو البرنامج التدريبى. كأن من بين العناصر التى تم تقييمها فى البرنامج الأساليب التدريبية، وكذلك الوسائل التدريبية المساعدة، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن هناك تغيرا كبيرا فى معارف المتدربين نتيجة التحاقهم بالبرنامج فى ثلاث مواد باستثناء المادة الرابعة وهى مادة الاتصال الادارى نتيجة عدم ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة فى تقديم هذه المادة وهو ما أكدته الاتجاهات السلبية للمتدربين نحو هذه الأساليب، يضاف الى ذلك أن من اهم المعوقات التى يتوقع المتدربون أن تحد من امكانيات نقل أثر التدريب أو تحويل التدريب هو أن هذه الأساليب لا تساعدهم فى نقل المضامين والمحتوى الذى يوجد فى البرنامج إلى ممارسات فى العمل (17).

تختلف النتائج التى توصل اليها العسكر. عن دراسة ابو خضير حيث توصل الى أن الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية المساعدة، المستخدمة فى برامج الأعمال المكتبية التدريبية التى ينفذها معهد الإدارة العامة بالرياض تتفق مع معايير الامتياز فى برامج التعليم التجارى الامريكية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مرة من الاداريين واعضاء هيئة التدريس بالمعهد.

وفى دراسة هدفت لتقييم اسلوب التدريبات العملية فى التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، والتى قام بها سليم (18) على عينة بلغت (٢٦٩) متدرباً حيث قارن بين أربعة اساليب تدريبية حديثة هى: دراسة الحالات، المباريات، المشروعات التطبيقية، لعب الأدوار... وقد توصلت الدراسة إلى أن دراسة الحالات هو الاسلوب الأكثر استخداما بين الأساليب الأربع، بينما المباريات الادارية لا تستخدم على الاطلاق، أما أسلوب المشروعات التطبيقية ولعب الأدوار فتستخدم بشكل محدود.٢/٢/١/٢ الدراسات التى تناولت تقييم أساليب تدريس العلوم الإدارية فى الجامعات: -

فى دراسة (19) ياغى استهدفت التعرف على الأساليب والوسائل التى يستخدمها معلمو العلوم الادارية فى الجامعات العربية، واتجاهاتهم نحو هذه الأساليب، وأهم المشاكل التى تواجههم فى استخدامها , وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٩) مفردة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثمانى محل البحث، وقد شملت الدراسة (١٤) اسلوبا تعليميا، وكذلك (١١) وسيلة تعليمية. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن المحاضرة هى الاسلوب الاكثر استخداما، بينما النقاش بنسبة ضئيلة جدا، اما بقية الأساليب فلا تستخدم. ونفس الشئ ينطبق على السبورة كوسيلة تعليمية بينما تتراجع نهائيا باقى الوسائل. كما أنه لا توجد علاقة قوية بين بعض الخصائص الديموجرافية لاعضاء هيئة التدريس مثل الخبرة والمرتبة

٣ - تأهيل المتدربين وإعدادهم لاستلام الأساليب الحديثة فى التدريب

الاكاديمية واستخدامهم للأساليب والوسائل التعليمية الحديثة، وقد اشارت الدراسة إلى المشاكل التى تواجه عضو هيئة التدريس فى استخدام الأساليب الحديثة مثل عدم وجود الوقت الكافى، وقلة التسهيلات والخدمات المساندة، وعدم توافر الخبرة فى استخدامها.

وقد استهدفت الدراسة التى قام بها الحسينة (20)، إلقاء الضوء على طرق تدريس العلوم الإدارية، ومدى استخدامها من قبل أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات العربية، حيث تم رصد لبعض هذه الطرق المستخدمة فى ثلاث جامعات عربية وذلك بشكل وثائقى. كما تم تصميم حزمة من هذه الطرق مكونة من ست حزم فرعية، هى الورقة البحثية، والنشاط التدريسى، ودراسة الحالة، والنشاط الصفى، والنشاط اللاصفى، والتعلم الذاتى، وقد تم اختبار هذه الحزمة على عينة من طلبة الإدارة بلغت (٦٣) مفردة من الطلبة والطالبات. وقد توصلت الدراسة الى أنه على الرغم من توافر العديد من الطرق التدريسية الممكن استخدامها فى تدريس العلوم الادارية الا أن اعضاء هيئة التدريس يحصرون أنفسهم باستخدام المحاضرة فقط حتى فى الجامعات التى تتوافر فيها إفضل مستلزمات التدريس. واخيرا، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه عام عند المجموعات المختبرة من الطلبة نحو فائدة حزمة الطرقة المختبرة حيث كانت أعلاهم درجة هى الورقة البحثية وأدناها هى النشاط التدريسى، كما أظهرت النتائج أن درجات الطرق كانت محصورة فى نطاق ضيق جدا بين (٢,٦ - ٧,٥ من اصل ١٠ درجات)، وهو ما يشير إلى خطأ التحيز إلى طريقة ما على أنها أصلح من غيرها حيث تعتمد طريقة التدريس الفعالة على الموقف التدريسى.

وقد استهدفت الدراسة التى قام بها كل من الحماد وجماعه، قياس (21) اهمية الأساليب المستخدمة فى تدريس مواد العلوم الادارية بجامعة الملك فيصل، وقياس أثر كل طريقة على أداء الطلاب وتحصيلهم، وطبقت الدراسة على (٤٢) عضواً من أعضاء التدريس باسلوب الحصر الشامل، وعينة من الطلاب قوامها (١٥٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن المحاضرة هى الاسلوب السائد فى التدريس لدى اعضاء هيئة التدريس بقوة اتجاه (٦٠٪) بينما كانت قوة اتجاه اساليب اخرى مثل الواجبات ولعب الأدوار ضعيف جدا. ومما يلفت للنظر أن هناك تطابقا تاما فى اتجاهات الطلاب نحو هذه الأساليب أيضا حيث بلغت قوة الاتجاه للمحاضرة (٨٠٪) كما بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التمارين العملية والمناقشات والحالات الدراسية وبين مستويات أداء الطلاب فى المواد التى استخدمت فى تدريسها لهذه الأساليب.

وفى دراسة جريسات 22) (حول المدرسين والمدربين فى الإدارة فى الجامعات والمعاهد العربية حالات خاصة من الاردن والسعودية، توصل فى دراسته والتى شملت الأساليب التى تستخدم فى التعليم أو التدريب الإدارى فى هذه الجهات الى أن المحاضرة والنقاش هما الأسلوبان الاكثر استخداما فى الجامعات أو المعاهد التدريبية، وإن كانت الجامعات أكثر تقليدية فى استخدامها مصادر محدودة فى التدريس وهى الكتب بينما يعتمد المدربون فى المعاهد التدريبية على مصادر أخرى كالدراسات الميدانية أو الاستشارات ولذا فهى تعكس واقع وظروف البيئة العربية التى يدربون فيها.

٤- الاهتمام بإعداد حالات دراسية من واقع بيئة العمل العربية

٣/١/٢ التعليق على الدراسات السابقة: -

بعد استعراض البحوث والدراسات السابقة - سواء الإجنبية أو العربية - نتبين الاتى:-

١/٣/١/٢ فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية: -

طبقت البحوث والدراسات الاجنبية التى امكن حصرها فى مراكز ومنظمات التدريب الإدارى، حيث تم إجراء مقارنات بين الأساليب التدريبية الحديثة والتقليدية، وقد توصلت إلى فعالية الأساليب الحديثة - وعلى وجه الخصوص أساليب المحاكاة الإدارية - فى تنمية عدد من المهارات الإدارية المعرفية والأنسانية والفنية، كما توصلت إلى أن استخدام أسلوب المحاضرة يعتبر أقل أساليب التدريب فعالية فى تحقيق أهداف التدريب. ومع ذلك فإن بعض الدراسات ترى أنه يمكن استخدام المحاضرة كأسلوب تدريبى مساعد، وأن كل أسلوب من الأساليب التدريبية يعتبر ملائما إذا استخدم فى الموقف التدريبى الملائم.

توصلت الدراسات الأجنبية إلى عدد من المعايير الواجب توافرها للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية وأهمها التوافق مع (المحتوى، الاهداف التدريبية، وطبيعة المتدربين، وقدرة المدربين والتسهيلات الاخرى).

٢/٣/١/٢ فيما يتعلق بالدراسات العربية: -

حظى تقييم اساليب تدريس العلوم الادارية اهتماما من جانب الباحثين فى مجال تدريس العلوم الإدارية فى الجامعات أكثر من الاهتمام الذى حظى به من الباحثين فى مجال التدريب الإدارى فى مراكز ومنظمات التدريب والتنمية الإدارية، وقد انعكس ذلك فى قلة هذه الدراسات.

لا توجد اختلافات كبيرة بين الجامعات ومراكز ومنظمات التدريب فى درجة استخدام الأساليب التقليدية أو الحديثة فى التعليم والتدريب الإدارى، حيث تظل المحاضرة هى الأكثر استخداما من قبل المعلم الجامعى والمدرب على حد سواء، كما أن ردود افعال الدارسين نحوها ليس سلبيا. ومع ذلك فإن هناك ممارسات ناجحة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية الحديثة فى بعض منظمات التدريب العربية، ومن هذه الأساليب دراسة الحالة بينما هناك ممارسات غير ناجحة لأسلوبى المباريات الإدارية والمشروعات التطبيقية، كما أن هناك أساليب أخرى مثل الحساسية لا تستخدم مطلقا.

ربطت بعض الدراسات بين أساليب التدريس المستخدمة فى تدريس العلوم الإدارية، ومستوى أداء الطلاب، خاصة التمارين

العملية أكثر من أسلوبى المحاضرة والمناقشة. بينما هناك تضارب بين نتائج الدراسات التى تمت فى منظمات التدريب العربية حيث توصل بعضها إلى وجود تأثير لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة خاصة أساليب دراسة الحالة ولعب الأدوار والمباريات الإدارية على عملية التعلم أو رد فعل المتدرب، وبينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود فروق تذكر بين كل من الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة فى هذا الخصوص.

٢ /١ /٣ /٣ التعليق العام: -

ومما سبق، يمكن استخلاص ما يلى: -

لم تقم الدراسات السابقة بإجراء مقارنة بين فعالية الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة على ردود أفعال المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، أو تجاه مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب وهو ما يحاول (البحث الحالى) القيام به.

اقتصرت الدراسات السابقة على دراسة تأثير بعض الخصائص الديموجرافية للمتدربين مثل (المستوى التعليمى والمستوى التدريبى السابق)، ولم تدرس تأثير بعض الخصائص الديموجرافية الأخرى مثل (العمر، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، وطبيعة القطاع) على فعالية التدريب باستخدام كل من الأساليب التقليدية أو الحديثة وهو ما يحاول (البحث الحالى) إنجازه.

لم تختبر الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى وفعالية التدريب وهو ما سوف يقوم به (البحث الحالى).

لم تقم الدراسات السابقة بدراسة تقييم فعالية الأساليب التدريبية من وجهة نظر المرأة العاملة كمتدربة، خاصة أن المرأة كمتدربة تواجه العديد من العوائق البيئية الاجتماعية والثقافية التى قد تؤثر على تفاعلها وتقبلها لبعض الأساليب التدريبية دون غيرها وهو ما يحول (البحث الحالى) إبرازه.

٢ /٢ تقييم فعالية الأساليب التدريبية: -

إن أنتشار التدريب الادارى على نطاق واسع فى السنوات الماضية، خاصة فى التسعينيات من هذا القرن واستمرار هذا الانتشار يجعل المنظمات التدريبية تبحث عن أساليب أكثر فعالية لتنمية المهارات البشرية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التى تواجه تلك المنظمات. ويجمع الباحثون على أن اختيار الأسلوب التدريبى الملائم يعتبر من أهم العناصر التى يتوقف عليها نجاح أو فشل التدريب، حيث تبرز قدرة مصمم البرنامج فى اختيار الأساليب التى تناسب بقية عناصر البرنامج التدريبى الأخرى، وكذلك الاستخدام الملائم والتقييم العلمى لفاعليتها. (23)

والاسلوب التدريبى هو طريقة تستخدم فى ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبى يتم فيها إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد أو أكثر من هذه العناصر) بين المتدربين وبين المدرب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبى (24).

٢ /٢ /١ تصنيف الأساليب التدريبية: -

على الرغم من تعدد وتنوع الأساليب التى يمكن من خلالها تنفيذ برامج التدريب بفعالية فى مصر وغيرها من الدول العربية، فإن الدراسات السابقة قد أثبتت أن ما يستخدم منها حتى الآن محدودا ويعتمد على الأساليب التقليدية فى الغالب رغم وجود أساليب أحدث تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل التدريب المعتمد على الحاسب الآلى (ذلك الذى يحل فيه الحاسب الآلى محل الدور التقليدى للمدرب، ويتفاعل المتدرب مباشرة مع أجهزة الحاسب الآلى) ومثل نمذجة السلوك (من خلال مشاهدة المتدربين لأفلام تتضمن نماذج السلوك الفعال المرغوب فيه للتعامل مع المواقف والمشكلات، ويطلب من المتدربين بعد ذلك ممارسة نفس السلوك)، ومثل أساليب المحاكاة (التى تعتمد على معايشة المواقف الفعلية بالمنظمات، وتوفر للمتدربين فرصة الممارسة العملية للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة المتعمقة للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة المتعمقة من جانب المتدربين أثناء التدريب).

٥- انخفاض الممارسات التطبيقية للتدريب الإدارى فى المنظمات التدريبية العربية

وتجدر الاشارة الى أنه لا يوجد اسلوب واحد يمكن اعتباره الأمثل الذى ينطبق على كل المواقف التدريبية، أو كل الأهداف التدريبية. ولذا فإن على المدرب أن يطلع على هذه الأساليب وأن يطور مهارته فى استخدام تشكيلة كبيرة منها.

ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية وفق معايير عديدة، وسوف نركز على معيارين فقط لاهداف هذه الدراسة وهما: معيار الزمن، ومعيار الاهداف التدريبية التى يراد تحقيقها، وفيما يلى هذا التصنيفان: -

٢ /٢ /١ /١ التصنيف وفقا للزمن:

الأساليب التقليدية: وهى الأساليب التى تستخدم من زمن بعيد وتعتمد على الناحية النظرية والتفكيرية، والدور الأساسى فيها للمدرب فقط، وتهدف إلى تزويد المتدربين بمعلومات فى موضوع معين دون أن تنطلق إلى التطبيق العملى لتلك المفاهيم.

الأساليب الحديثة: وهى الأساليب التى استخدمت حديثا وتعتمد على المشاركة والتفاعل بين المتدربين، كما تعتمد على الناحية التطبيقية.

ويوضح الجدول رقم (٢/١) تصنيف الأساليب التدريبية وفقا لمعيار الزمن.

٢ /٢ /١ /٢ التصنيف وفقا للأهداف التدريبية: -

الأساليب النظرية والتفكيرية: وهى أساليب التدريب بالإلقاء المعروفة التى تهدف إلى أكساب المتدرب المعارف الحقائق والنظريات بهدف زيادة معرفة المتدرب، وبالتالى فهى تتلاءم مع الاهداف المعرفية.

الأساليب الجماعية والتفاعلية: وهى أساليب المشاركة التى تهدف الى أن يقوم المتدرب بدور الشريك الفعال فى العملية التدريبية. وهذه الأساليب تلائم تحقيق الأهداف الوجدانية.

الأساليب العملية والكشفية: وهى الأساليب الميدانية التى تهدف الى اكساب المتدرب خبرة ومهارة عملية تنفيذية (القيام بعمل ما) وهى تلائم تحقيق الأهداف الأدائية المهارية.

٢/٢/٢ معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية: -

على الرغم من استخدام العديد من الأساليب التدريبية المتعددة فى التدريب من زمن بعيد، ولكنه حتى الآن لم يتم تحديد معايير مستقرة لاختيار الأسلوب التدريبى الملائم لتحقيق اهداف التدريب. فعادة ما يتم اختيار الأسلوب التدريبى على أساس تكلفة الأسلوب بصرف النظر عن الاعتبارات الأخرى.

لاشك فى أن اختيار أسلوب التدريب يعتبر أمراً صعباً نظراً لوجود عدد كبير من المتغيرات فى الموقف التدريبى وأهم هذه المتغيرات هى (الأهداف التدريبية، محتوى المادة، المتدربون، المدربون، الوسائل التدريبية المساعدة، التسهيلات التدريبية الأخرى، الوقت، التكاليف. وهذه المتغيرات تشكل معايير للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية، ولذا فإنه عندما نتحدث عن أساليب أو طرق للتدريب إنما نعنى بذلك استراتيجيات فى التدريب، حيث تتكون استراتيجية التدريب من خليط من طرق وأساليب التدريب التى تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة، كما تتضمن الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة - فى حالة وجودها - ونظاما محددا لتنظيم المدربين والمتدربين، وتوافر التسهيلات ومتطلبات أخرى يتطلبها الموقف التدريبى. إن العملية التدريبية أثناء تنفيذها لا تسير وفق نموذج خطى بل وفق نموذج غير خطى يعتمد على (المدخلات وعمليات التشغيل والمراجعة المستمرة والتغذية المرتدة)، فإذا واجهت المدرب عقبات حقيقية، عليه أن يعمل على تعديل استراتيجيات ومسارات تدريبية أو استخدام خيارات بديلة، فالتفاعل يتم بين التخطيط والتنفيذ، وبين الأهداف والامكانات، بين المعوقات والخيارات المتاحة.

ومما سبق يتضح أن هناك ترابطاً بين عناصر الموقف التدريبى، ولذلك يجب أن تعتمد قرارات اختيار الأساليب التدريبية على التحليل الدقيق للموقف التدريبى من جميع عناصره، وفيما يلى نتناول هذه المعايير.

٢/٢/٢/١ الأهداف التدريبية:

إن الهدف من وراء البرنامج التدريبى يعتبر العامل الأساسى فى تحديد الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، ونظرا لأن تحديد الهدف بوضوح يحدد فى النهاية طبيعة المعارف والمهارات، والاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريبى مما يحكم فى النهاية طبيعة الأسلوب التدريبى ومدى مناسبته لخدمة الهدف التدريبى. وتتعدد الأهداف التدريبية بتعدد البرامج وأن كانت هذه الأهداف لن تخرج عن كونها: إكساب معارف أو إكساب مهارات أو تطوير السلوك أو تحسين الأداء فى العمل. وتتفاوت درجة فعالية الأساليب التدريبية فى تحقيقها لهذه الاهداف ولذلك فإن الدراسات الميدانية فى هذا المجال ضرورية للوصول الى مؤشرات تساعد فى ترشيد اختيار واستخدام هذه الأساليب.

٢/٢/٢/٢ المحتوى: -

إن المحتوى أو المضمون من العناصر المهمة التى يجب بحيث يحدث التطابق بين الاسلوب والمحتوى ويساعد هذا التطابق بين الاسلوب والمحتوى ويساعد هذا التطابق فى زيادة فرص تحويل التدريب.

ويتضمن تحليل المحتوى: نوع المادة أو المواد التدريبية، ودرجة استقرارها أو حداثتها، ومدى صعوبتها أو سهولتها، وكذلك مدى التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية فيها، وأخيرا التتابع والهيكلة فى عرض المادة حيث يعنى بتجزئة المهام المطلوبة من المتدربين وتبسيطها وشرحها ووضعها فى سلسلة متدرجة من الصعوبة بحيث يسهل متابعة ما يحدث خلال البرنامج. كما تتضمن أيضا درجة الواقعية فى المادة من حيث درجة اقترابها من الواقع العملى لمجال عمل المتدرب.

٢/٢/٢/٣ المتدربون: -

المتدرب هو المحدد الاخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب، ويتأثر الاسلوب التدريبى المستخدم بالخصائص الشخصية للمتدربين، ولذا فإن اختيار الأسلوب يجب أن يتناسب مع هذه الخصائص من حيث: العمر، المستوى التعليمى، المستوى الوظيفى، التدريب السابق، الخبرات السابقة.

اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبى والمدرب والأساليب المستخدمة فى التدريب. كما يتأثر الأسلوب التدريبى ايضا ببعض المتغيرات الأخرى والتى تتعلق بالمتدرب أيضا وهى طبيعة الثقافة التنظيمية فى المنظمة التى يعمل بها المتدرب، وكذلك بعدد المتدربين فى المجموعة الواحدة.

٢/٢/٢/٤ المدربون: -

ينعكس دور المدرب فى العملية التدريبية فى ربط أجزاء النشاط التدريبى المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينهما. أن قدرة ومهارة ورغبة المدرب فى استخدام جميع الأساليب والوسائل المساعدة تساعده فى تهيئة وإثراء التجربة التدريبية، فالمدرب الملم بالتطورات فى أساليب ووسائل التدرب وما يتصل بها من مستجدات التقنية المتجددة باستمرار ينوع فى استخدامه لهذه الأساليب ويوظفها التوظيف المناسب وفقا للعناصر الأخرى المكونة للعملية التدريبية. ولذا تعد معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية واتجاهاته من العوامل الأساسية التى تحكم درجة فعالية الأساليب التدريبية التى يستخدمها.

٢/٢/٢/٥ الوسائل التدريبية المساعدة: -

ويطلق عليها التقنيات السمعية البصرية وهى أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والأساسيات والنظريات المختلفة فى التدريب، وبطريقة منظمة، مشوقة، فعالة، وكذلك لتطوير مهارات واتجاهات ايجابية لدى المتدربين. وتأخذ هذه الوسائل شكل لوحة طباشرية، أو دفتر قلاب، أو صور ثابتة، أو شراح أفلام (سلايدات) أو شفافيات، أو أشرطة سمعية، أو أشرطة فيديو، أو اسطوانات الليزر CD وغيرها.

وتستخدم هذه الوسائل فى مساعدة المدربين على التواصل الفعال مع المتدربين، كما أنها تساعد المتدرب على الفهم والاحتفاظ بما يرى ويسمع، ويوفر للتدريب التشويق وارجاع الأثر، كما أنها تسد الثغرة بين استخدام اللغة وبين الخبرة الواقعية المباشرة، ولهذا السبب فإن الوسائل التدريبية المساعدة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأساليب التدريبية حيث إن نقص هذه الوسائل يحد من إمكانية التنوع فى الأساليب التدريبية التى يمكن للمدرب استخدامها فى التدريب وهو ما ينعكس على فعالية التدريب.

٢/٢/٢/٦ التسهيلات التدريبية الأخرى: -

يتطلب استخدام كل أسلوب تدريبى أنواعا مختلفة من الإمكانات والأجهزة، والمواد التدريبية، والمكان الذى يتم فيه التدريب وكذلك للعديد من النواحى التنظيمية التى تساعد على الاستخدام الفعال للأساليب التدريبية بما توفره من بيئة حافزة على التعلم.

٢/٢/٢/٧ الوقت: -

إن الوقت المتاح للبرنامج التدريبى يتحكم فى الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، فالمؤتمر مثلا، ودراسة الحالة والمباريات الادارية تستغرق وقتا اطول من اساليب اخرى مثل المحاضرة أو العرض أو لعب الادوار. كما أن مواعيد العمل اليومية وعدد ساعات التدريب فى اليوم الواحد تؤثر على استخدام الأساليب التدريبية، حيث يكون المتدرب فى الساعات المبكرة من اليوم التدريبى أكثر نشاط وحماسا، على عكس حالهم فى نهاية اليوم التدريبى، ولذا فأن المدرب عليه أن يراعى ذلك، أن يختار من الأساليب ما يثير النشاط ويبعث على التيقظ خاصة كلما اقترب من نهاية اليوم التدريبى.

٢/٢/٢/٨ التكاليف: -

إن معيار التكاليف لا يعتبر منفصلا عن بقية المعايير الأخرى حيث إنه من الواضح أن الوقت والامكانات والمدربين والوسائل التدريبية المساعدة وغيرها تترتب عليها تكلفة، ولذا، فإن الموازنة المخصصة للتدريب تؤثر فى اختيار الأسلوب التدريبى، كما أن المقارنة بين التكلفة والعائد المتوقع من استخدام كل أسلوب من الأساليب تعتبر وسيلة هامة للمقارنة بينها، أنها مقارنة بين اساليب الاستثمار البشرى وحساب العائد المتوقع منه فى المدى القصير والطويل.

وتحد التكاليف المرتفعة لبعض الأساليب مثل برامج التعلم المتكامل من استخدامها، حيث إن تصميم يوم تدريبى واحد وفقا لهذا الأسلوب يحتاج إلى من (١٠) الى (٤٠) يوم عمل وخاصة اذا كانت تحتاج الى مساعدات متخصصة خلال مراحل التصميم، وينطبق نفس الشيئ على استخدام أساليب التعليم التجريبى، بينما هناك أساليب أخرى مثل العرض، أو لعب الأدوار أو العصف الذهنى لا تحتاج إلى نفس هذه التكلفة.

ومما سبق، يتضح أنه توجد عدة معايير يمكن استخدامها لاختيار الأسلوب التدريبى الملائم، وهذه المعايير تمثل وحدة واحدة لا يجب أن ينظر الى أحدها منعزلا عن بقية المعايير حيث إنها جميعا تمثل مكونات الموقف التدريبى، وتؤثر وتتأثر بكل عناصر العملية التدريبية. وسوف يتم وضع هذه المعايير موضع الاختبار باستثناء (معيار التكلفة) نظرا لأن البحث الحالى سوف يختبر طبيعة العلاقة بين معايير الاختيار للأسلوب التدريبى الملائم من وجهة نظر المتدرب وذلك باستخدام استبانة رد فعل المتدرب نحو الأساليب التدريبية المستخدمة فى البرامج التى التحقوا بها، ومن ثم فان المدرب ليس فى موقف يسمح له بالحكم على تكلفة كل أسلوب من هذه الأساليب.

٢/٢/٣ معايير تقييم فعالية الأساليب التدريبية: -

التقييم عملية هادفة لقياس فعالية كفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحى الضعف والقوة فيها. ويأتى تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب فى الاطار الشامل لعناصر العملية التدريبية كنظام وتفاعلها.

ويهدف تقييم الأساليب التدريبية إلى تحقيق الاهداف التالية: -

تقييم مدى فعالية الأسلوب التدريبى فى تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين من حيث:

- فرص الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى.
- فرص نقل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات بعد العودة للعمل.
- فرص التحفيز والتعزيز الإيجابى الذى يوفره الأسلوب.

تقييم مدى فعالية الأسلوب فى تحقيق الأهداف المحددة التالية:

- التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب.
- التشجيع على التفكير التحليلى.
- التشجيع على التفكير الابتكارى.
- التشجيع على المشاركة الفعالة والاداء الجماعى.

تقييم مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم **للأسلوب التدريبى من حيث: -**

- التعود على استخدام الاسلوب.
- مراعاة التوقيت المناسب.
- درجة الموضوعية.
- درجة الارتباط بأهداف البرنامج.
- درجة توفير المعلومات المرتدة.
- درجة الواقعية.
- دور المدرب.
- دور المتدرب.

دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية المساعدة.

تحديد نواحى القوة والضعف فى الأسلوب المستخدم، حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة.

ويشمل التقييم ثلاث مراحل هى: -

التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبى: حيث يمكن إشراك المتدربين فى تخطيط برنامج التدريب. عن طريق استطلاع آراء المتدربين أو عن طريق المقابلات أو باستخدام المجموعة الضابطة.

متابعة تنفيذ البرنامج التدريبى: حيث يتم تقييم فعالية الأساليب ضمن باقى عناصر العملية التدريبية للتحقق من الاستخدام الملائم لهذه الأساليب والتدخل للتعديل والتصحيح إن لزم الامر.

التقييم بعد انتهاء البرنامج بمدة مناسبة: لقياس النتائج التى تحققت سواء الملموسة والمتحققة من البرنامج فى مجال العمل، أو التغيير فى سلوك المتدرب بعد عودته للعمل.

ويواجهنا عند تقييم فعالية الأساليب التدريبية مشكلة الاختيار بين معايير التقييم. ويمكن تقييم فعالية الأسلوب بناء على معايير اعتمدت على بعدين أساسين فى التصنيف وهما:-

مستوى التقييم: وقد حدد **Kirpatrick** ، اربعة مستويات من المعايير لتقييم التدريب تتمثل فى ردود فعل المتدربين، ومستوى التعلم، ومدى استخدام المهارات والمعلومات الجديدة التى حصلوا عليها من التدريب بعد العودة للعمل، ونتائج العمل.

درجة موضوعية مستوى التقييم: وتتضمن تصنيف للمقاييس الخاصة بتقييم فعالية أساليب التدريب والتى يجب أن تشتمل على قوائم الاستبيان للتعرف على آراء المتدربين وعلى اختبارات لتحديد مقدار التغير فى سلوك الأفراد عقب انتهاء البرنامج وعلى تقارير المشرفين لتقييم التغير فى سلوك الأفراد عند العودة للعمل، وكذلك على تقييم النتائج الملموسة مثل انخفاض التكاليف أو تحسين الاداء.

٣- نتائج الدراسة الميدانية

يهتم هذا الجزء بعرض وتحليل استجابات مفردات عينة البحث والتى تبلغ (٢٠٠) مفردة من المتدربات بالفرع النسوى للمعهد للتعرف على تقييمهم لمدى فعالية كل من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة المستخدمة بالفرع، وكذلك تحديد درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لكل مجموعة من هذه الأساليب، وتحديد درجة اختلاف فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، ولمدى تطبيق معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للاساليب، وللمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب الحديثة وأهم الاقتراحات للتغلب عليها، وفيما يلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى: -

3/1 تقييم المتدربات لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للاساليب التدريبية المستخدمة:

شملت قائمة الاستبيان بالقسم الثانى سؤالين تم بهما قياس درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة والتى تم استخدامها فى برامج الفرع خلال المدة محل البحث.

٣/ ١/ ١ درجة استخدام الأساليب التدريبية: -

يتضح من الجدول رقم (٣/١) أن مجموعة الأساليب التقليدية هى الاكثر استخداما فى برامج الفرع حيث حققت متوسط حسابى مرتفع جدا، حيث بلغ (٤,٥٦٧) وهو يقترب من نهاية المقياس (٥)، ويؤكد ذلك أن الانحراف المعيارى البالغ (٠,٨٤٧) يشير الى أن نسبة قليلة من مفردات العينة لا توافق على درجة الاستخدام، بينما حققت مجموعة الأساليب الحديثة درجة استخدام متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٣٢٦) وهو لا يبتعد عن متوسط القياس (٣) الا بـ(٠,٣) وإن كان الانحراف المعيارى البالغ (١,٢١٩) يشير الى تباين واختلاف مفردات العينة حول هذا الاستخدام، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة والتى ترى شيوع استخدام الأساليب التقليدية فى برامج التدريب بالعالم العربى، ومع ذلك فقد اثبتت نتائج الدراسة الحالية أن المعهد يستخدم الأساليب الحديثة بدرجة متوسطة فى برامجه.

وتظهر النتائج الاحصائية على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة، أن هناك اربعة أساليب تقاربت المتوسطات الحسابية لها وقد تراوحت بين (١,٥٩٠)، (٤,٤٢٥) وهى على الترتيب أساليب المناقشة، التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة حيث حققت جميعها درجات استخدام مرتفعة جدا وكما هو واضح بعضها ينتمى للأساليب التقليدية كالمحاضرة والمناقشة وبعضها إلى الأساليب الحديثة وهى التمارين العملية ودراسة الحالة. بينما تراجعت أساليب مثل سلة البريد الوارد، والعصف الذهنى، والزيارات الميدانية إلى أدنى الدرجات حيث لم تصل إلى منتصف المقياس، بينما وصل أسلوبى حلقات وأوراق البحث، ولعب الأدوار إلى درجة استخدام مرتفعة.

٣/ ١/ ٢ درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية

ويتضح أن درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التقليدية أكبر مما هو مخصص للأساليب الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابى للأساليب التقليدية (٤,١٩) وهى نسبة مرتفعة بينما لم يتجاوز المتوسط الحسابى للاساليب الحديثة (٠,١) عن منتصف المقياس حيث بلغ (٣,١٩٧)، كما أن الانحراف المعيارى لكلا المجموعتين يشير الى أن هناك تفاوت وتباين بين المتدربات حول درجة كفاية الوقت المخصص لكلتا المجموعتين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة والتى ترى أن الأساليب الحديثة تحتاج لوقت كاف من قبل كل من المدرب لإعدادها وتنفيذها، ومن المتدرب لاستيعابها وفهمه وتم تنفيذها وهو ما لا يتوافر فى الممارسات التدريبية التى تمت فى العالم العربى بهذه الأساليب.

كما تظهر النتائج الإحصائية على مستوى كل أسلوب تدريب على حدة، أن هناك أربعة أساليب تقاربت متوسطاتها الحسابية حيث تراوحت بين (٤,٢٧)، (٤,١٦) وهى متوسطات تدل على أن درجة كفاية الوقت مرتفعة، وهذه الأساليب هى على التوالى: التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة، المناقشة، وهى أساليب يندرج بعضها للأساليب الحديثة والبعض الآخر للتقليدية. كما حقق أسلوب حلقات وأوراق البحث درجة كفاية مرتفعة، بينما حقق أسلوب لعب الأدوار درجة كفاية متوسطة ولم يصل أى من اساليب العصف الذهنى، وسلة البريد والزيارات الميدانية الى منتصف المقياس البالغ (٣) درجات.

وهو ما يشير لضرورة التخطيط المسبق للوقت فى الأساليب التدريبية المستخدمة وفق جداول يجرى برمجتها شأنها فى ذلك شأن برمجة الجلسات التدريبية، يمكن أن يحل محل المحاولات غير المخططة فى تنفيذ الأساليب التدريبية،

وتخصيص الوقت اللازم لتنفيذها. وهذا يعنى إضافة عبء جديد الى أعباء صانعى الخطة التدريبية ومسئولى تنفيذها.

٢/٣ تقييم المتدربات لفعالية الأساليب التدريبية المستخدمة:

ولاختبار الفرض الأول من الدراسة والقائل (يختلف تقييم المتدربات لفعالية التدريب باختلاف نوع الاسلوب التدريبى المستخدم)، فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاستجابات مفردات العينة، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الثالث ثلاثة أسئلة تم بها قياس الفعالية العامة، كما شمل القسم الرابع منها أربعة أسئلة تم بها قياس الفعالية الخاصة. وقد تم ذلك على مستوى كل الأساليب التدريبية مجتمعة، على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية أو الحديثة، وأخيرا على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة. وقد جاءت اتجاهات المتدربات نحو فعالية التدريب كالتالى: -

٣/٢/١ تقييم المتدربات للفعالية العامة: -

٣/٢/١/١ تقييم الفعالية العامة على مستوى الأساليب التدريبية مجتمعة: -

أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى للفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة أن مفردات العينة ترى أن هذه الأساليب مجتمعة مرتفعة الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية العامة (٣,٩٧٠) وهو يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٩٧)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,١٦) يشير بأن هناك عدداً غير قليل من المتدربات ترى أنها أقل فعالية. وأن مستويات هذه الفعالية تكاد تكون متطابقة فى العوامل الثلاثة حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل (x1) المتعلق بدرجة الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى (٣,٩٨)، بينما بلغ فى العامل (x2) المتعلق بفرص تحويل أو نقل اثر التدريب للعمل (٣,٩٦) اما العامل (x3) والمتعلق بمدى ما يوفره الاسلوب من التعزيز الايجابى فقد بلغ (٣,٩٧) غير أنه تجدر الاشارة إلى قيم الانحراف المعيارى لكل عامل من العوامل الثلاثة تدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويتضح مما سبق، أن الفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة مرتفعة حيث حققت احتياجات المتدربين التدريبية سواء على المستوى الشخصى، أو بتزويدهم بفرص لنقل وتحويل التدريب للعمل، أو بمدى ما توفره لهم من التحفيز والتعزيز الإيجابى على اكتساب مهارات جديدة، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من المهارات الحالية.

٣/٢/١/٢ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية والحديثة:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائى أن الأساليب التقليدية قد تفوقت على الأساليب الحديثة فى تقييم المتدربات لفاعليتها حيث وصل المتوسط الحسابى لها (٤,٥٤) وهى درجة فعالة مرتفعة جدا حيث يتحد عن منتصف القياس بـ(١,٥٤) وما يؤكد ذلك أن الانحراف المعيارى لها بلغ (٠,٧٢٥) وهو ما يشير الى أن عدداً قليلاً من المتدربات يرون أن هذه الأساليب غير فعالة. بينما لم يزد المتوسط الحسابى لمجموعة الأساليب الحديثة على (٣,٤) وهى وإن كانت تقع فى جانب الفعالية إلا أنها درجة فعالية منخفضة حيث يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٤) فقط، إلا أنه يجب الاشارة الى أن هناك تبايناً وتفاوتاً بين المتدربات نحو هذا التقييم حيث بلغت قيمة الانحراف المعيارى (١,٢٨) وهو ما يشير لأن عددا غير قليل منهن يرون بفعالية هذه الأساليب. وتوضح هذه النتيجة أن هناك معوقات قد تحد من فعالية تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب بالفرع، أو أن هناك قصورا فى تصميم هذه الأساليب أو فى استخدامها أثناء البرنامج.

٣/٢/١/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة:

إما على مستوى كل أسلوب تدريبى من الأساليب التسعة التى تم قياس فاعليتها فقد أظهرت النتائج أن هناك أربعة أساليب تتصدر المراتب المتقدمة من حيث الفعالية العامة مع فروق لا تذكر بينها، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الأساليب على التوالى كما يلى: -

المحاضرة (٤,٥٦)، المناقشة (٤,٥٣)، التمارين العملية (٤,٤٦)، دراسة الحالة (٤,٤٥) وتجدر الإشارة الى أن هذه المتوسطات الحسابية تشير الى درجة فعالية مرتفعة، كما أن الانحرافات المعيارية لهذه الأساليب تشير الى أن هناك عدداً قليلاً من المتدربات يعارضن ذلك حيث بلغ الانحراف المعيارى لكل منها على التوالى (٠,٧٦٤)،(٠,٦٨٦)، (٠,٧٢٥)، (٠,٧٠٢)، وهو ما يؤكد الفعالية المرتفعة لهذه الأساليب.

ويلاحظ على هذه النتيجة أن الأسلوبان الأول والثانى هما من الأساليب التقليدية، أما الاسلوبان الثالث والرابع فهما من الأساليب الحديثة، وتشير هذه النتائج المتقاربة لدرجة فعالية هذه الأساليب الأربعة الى اختلاف بين هذه النتائج والدراسات السابقة التى ترى أن أسلوب المحاضرة أقل فعالية فى التدريب، ويمكن تفسير ذلك فى أن المعهد يستخدم أسلوب المحاضرة القصيرة والمصحوبة بالأسئلة والأفلام التصويرية، وكذلك المحاضرات التليفزيونية أحيانا، ولذلك فإنه تكون هناك استجابة مرتفعة من المتدربات تجاه هذه الأساليب. ومن ناحية أخرى فان القيم السائدة فى الثقافة العربية والتى تدعم الاستماع إلى شخص واحد يتحدث معظم الوقت - تدعم استخدام المحاضرة - هذا فضلا عن أن بعض المدربين يتمتعون بمهارة عالية فى الإلقاء وطرح الأسئلة وإثارة النقاش مع المحاضرة، ويتحول من أسلوب تدريبى لآخر بمهارة وسلاسة، وهو ما يفسر هذه النتيجة، وينطبق نفس التحليل على نتيجة أسلوب المناقشة.

كما يلاحظ أن أسلوب لعب الادوار وحلقات وأوراق البحث قد حققت درجة فعالية إلا أن هذه الدرجة متوسطة حيث لم تزد على منتصف المقياس بـ(٠,٧) كما أن الانحراف المعيارى لكل منها يشير الى تباين وتفاوت فى تقييم المتدربات لهذين الأسلوبين حيث بلغ (١,٣٢)،(١,٣٨) لكل منها.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد وقفت درجة فعاليتها عند

منتصف المقياس حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٠٠٦)، ولم يتحقق كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية اى فعالية تذكر حيث لم يصل أى منها الى منتصف المقياس.

ومما سبق يتضح وجود اختلاف فى تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٣/٢/٢ تقييم المتدربات للفعالية الخاصة: -

٢/٢/١ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة: -

يظهر الجدول رقم (٣/٣) تقييم مفردات العينة لمستوى الفعالية الخاصة على الوجه التالى: يظهر تحليل المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب بالفرع النسوى ذات فعالية متوسط أن درجة هذه الفعالية لا تبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٥١) حيث بلغت (٣,٥١)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٨) تشير الى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب اقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتا كبيرين فى وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للاساليب التدريبية الحديثة.

كما يوضح الجدول رقم (٤/٣/٦) بالملاحق أن مستويات الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة فى العوامل الاربعة التى تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل(Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣,٤٩)، بينما بلغ فى العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلى (٣,٥٠)، اما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكارى (٣,٥٨) كما بلغ العامل (Y4) التشجيع على المشاركة الفعالة والاداء الجماعى (٣,٤٩) لكن الانحراف المعيارى البالغ(١,٢٤)، (١,٥٤)، (١,٢٩)،(١,٣١) على التوالى لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة فى تحقيق الاهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسات السابقة التى تمت فى البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الاجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتياد كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلا عن طبيعة ثقافة المجتمع العربى والتى تختلف فى الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربى الذى تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللائى تحكم ثقافة المجتمع يحرجن فى التعبير عن أنفسهن بشكل واضح ومباشر وهى سمات ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريبية الحديثة التى تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج فى النقد والنقد الذاتى.

٣/٢/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة: -

وبتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة من قائمة الأساليب التدريبية الحديثة السبعة التى تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالى حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها (٤,٦٤)،(٤,٤٥) وتدل هذه القيم على أن معظم أفراد عينة البحث يميلون الى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكده ذلك قيمة الانحراف المعيارى لكل مهما والذى بلغ (٠,٦٧٨)، (٠,٧٨٩) على التوالى وهو ما يشير الى أن هناك فئة قليلة يميلون الى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأى موقف يحتاج فيه المتدربون إلى التمرين على نمط معين من الاداء لتحقيق هدف معين، ويكون المتدربون فى هذه الحالة مندمجين الى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لاسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الاجنبية والعربية، والتى تمت فى هذا المجال والتى أكدت أن هذا الأسلوب يتميز بقدرته على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية، وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلى، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة فى التفكير الابتكارى، كما أن هذا الاسلوب يستبطن فى منهجيته العديد من أساليب التدريب الاخرى، فهو من جانب تطبيق عملى لمجموعات العمل، ومن جانب آخر يتيح فرصة لتمثيل الادوار متى توافر الحوار بين الشخصيات المكونة للحالة الادارية، وفى أسلوب دراسة الحالة أيضا مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الأسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملى.

أما العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يبتعد عن منتصف المقياس إلا ب (٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيرا فقد أشارت النتائج الى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها على التوالى(٢,٧٣)، (٢,٢٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الاسلوبأن يحققان الفعالية ويدل على ذلك الأنحراف المعيارى لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣). (١,٥٦) على التوالى. وتتفق هذه النتائج مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية بحلقات وأوراق البحث مع ماجاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات اجنبية سابقة، بخصص فعالية أسلوب لعب الادوار فى تنمية المهارات الإدارية خاصة فى

مهارات الاتصال وحل المشكلات وإدارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لفعالية هذا الاسلوب (٣,٠٥) وهو وإن كان فى جانب الفعالية الا أنها فعالية ضعيفة. وأخيرًا فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من اسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية للفعالية العامة الذين الاسلوبان. ويمكن تفسير ذلك، بأن أسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل فى فريق، كما أنه يحتمل وجود بعض الاختلافات بين المشكلات، المطلوب من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة فى الواقع الفعلى، فضلا عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرب غير معتادين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهى لا تتم الا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف فى التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل فى المملكة لا تشجع استخدام هذا الأسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أى أن تقييم المتدربات لفعالية التدريب يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب تقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث وفعاليات التدريب:

ولاختبار الفرض الثانى من الدراسة والقائل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه لمعنوية الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث،حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة اسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين فى جدول رقم (١/١) متغيرات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلى عرض لهذه النتائج: -

3/١/ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة: -

٣/٣/١/١ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية: -

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقا للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٥٥٧)، (٣,٦٢٩٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٣٠)، (٠,٠١٧٩) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة) والعمر، والمستوى الوظيفى وطبيعة النشاط.

ولبيان السبب فى وجود الفروق فى درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم اجراء اختبار .L.S.D اختبار اقل فرق معنوى) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع الى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات التعليمية الأخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٧,٠٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوى يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الاخرى.

أما فيما يتعلق بمدة الخبرة، فقد كأنت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٥,٦٦٦٧)٠

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٧-٨) سنوات يختلف تقييمها للفعالية العامة للتدريب عن باقى فئات الخبرة الاخرى.

٢/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية العامة:

توجد فروق ذات دلالة ومما سبق يتضح وجود اختلاف فى تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة.

٢ / ٢ تقييم المتدربات للفعالية الخاصة: -

١/٢/٢/٣ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة: -

يظهر تحليل المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب بالفرع النسوى ذات فعالية، متوسط درجة هذه الفعالية لا تبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٥١) حيث بلغت (٣,٥١)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٨) تشير الى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب أقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للاساليب التدريبية الحديثة.

إن مستويات الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة فى العوامل الأربعة التى تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل (Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣,٤٩)، بينما بلغ فى العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلى (٣,٥٠)، أما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكارى (٣,٥٨) كما بلغ العامل (Y4) لتشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعى (٣,٤٩) لكن الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٤)، (١,٥٤)، (١,٢٩)،(١,٣١) على التوالى لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة فى تحقيق الأهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسات السابقة التى تمت فى البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الأجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتياد كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلا عن طبيعة ثقافة المجتمع العربى والتى تختلف فى الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربى الذى تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق

بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللائى تحكم ثقافة المجتمع يحرجن فى التعبير عن أنفسهن بشكل واضح ومباشر وهى سمات ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريبية الحديثة التى تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج فى النقد والنقد الذاتى.

٢/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة: -

وبتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة من قائمة الأساليب التدريبية الحديثة السبعة التى تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالى حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها (٤,٦٤)،(٤,٤٥) وتدل هذه القيم على أن معظم افراد عينة البحث يميلون الى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكده ذلك قيمة الأنحراف المعيارى لكل منهما والذى بلغ (٠,٦٧٨)، (٠,٧٨٩) على التوالى وهو ما يشير الى أن هناك فئة قليلة يميلون الى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأى موقف يحتاج فيه المتدربون الى التمرين على نمط معين من الأداء لتحقيق هدف معين، ويكون المتدربون فى هذه الحالة مندمجين إلى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لأسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الأجنبية والعربية، والتى تمت فى هذا المجال والتى أكدت أن هذا الاسلوب يتميز بقدرته على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلى، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة فى التفكير الابتكارى كما أن هذا الأسلوب يستبطن فى منهجيته العديد من أساليب التدريب الاخرى، فهو من جانب تطبيق عملى لمجموعات العمل، ومن جانب آخر يتيح فرصة لتمثيل الادوار متى توافر الحوار بين الشخصيات المكونة للحالة الإدارية، وفى أسلوب دراسة الحالة أيضا مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الاسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملى.

أما العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يبتعد عن منتصف المقياس إلا ب(٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيرا فقد أشارت النتائج الى ميل النسبة الأكبر من المتدربات الى عدم فعالية كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها على التوالى(٢,٧٣)، (٢,٢٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الأسلوبين يحققان الفعالية ويدل على ذلك الأنحراف المعيارى لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣)، (١,٥٦) على التوالى. وتتفق هذه النتائج مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية بحلقات وأوراق البحث مع ماجاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات أجنبية سابقة، بخصوص فعالية أسلوب لعب الادوار فى تنمية المهارات الإدارية خاصة فى مهارات الاتصال وحل المشكلات وادارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لفعالية هذا الأسلوب (٣,٠٥) وهو وأن كان فى جانب الفعالية إلا أنها فعالية ضعيفة. وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من اسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث لم يصل المتوسط لكل منهما إلى منتصف القياس وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين. ويمكن تفسير ذلك، بأن اسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل فى فريق، كما أنه يحتمل وجود بعض الاختلافات بين المشكلات المطلوب من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة فى الواقع الفعلى، فضلا عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرب غير معتادين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهى لا تتم إلا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل فى المملكة لا تشجع استخدام هذا الاسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أى أن تقييم المتدربات لفعالية التدريب يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب تقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث وفعاليات التدريب:

ولاختبار الفرض الثانى من الدراسة والقائل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين احادى الاتجاه لمعنوية الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث،حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة أسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين فى جدول رقم (١/١) متغيرات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلى عرض لهذه النتائج: -

١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة: -

١/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية: -

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقا للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٥٥٧)، (٣,٦٢٩٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٣٠)، (٠,٠١٧٩) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة)

والعمر، والمستوى الوظيفى وطبيعة النشاط.

ولبيان السبب فى وجود الفروق فى درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم إجراء اختبار .L.S.D (اختبار اقل فرق معنوى) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع الى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات التعليمية الاخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٧,٠٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوى يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الأخرى. وهذا ما يؤكده أيضا جدول رقم (٤/٣) الذى يوضح متوسطات الحالة التعليمية لدرجة الفعالية العامة.

اما فيما يتعلق بمدة الخبرة، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٥,٦٦٦٧)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٥/٣) الذى يوضح متوسطات مدة الخبرة لدرجة الفعالية العامة.

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٧-٨) سنوات يختلف تقييمها للفعالية العامة للتدريب عن باقى فئات الخبرة الأخرى.

٣/٣/١/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية العامة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الأسلوب التدريبى على المستوى الشخصى، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,٧٧٩٢) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠١)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة الاستفادة المتوقعة وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب لفرص نقل أو تحويل التدريب إلى مكان العمل وذلك وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,١٥٤٦)، والدلالة الإحصائية (٠,٠٤٩)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة توفير الأسلوب لفرص نقل أو تحويل التدريب، وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب للتحفيز والتعزيز الإيجابى وذلك وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٣٢٣٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٣٤)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

٣/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية الخاصة : -٣

٣/٢/١ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية الخاصة الكلية : -

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الفعالية الخاصة الكلية، وذلك وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع الذى تعمل فيه المتدربة حيث بلغت قيمة "ف" (٥,٢٠٥٣)، (٣,٧٧٨٧) على التوالى، والدلالة الإحصائية لهما (٠,٠٠٥). بينما لم يتضح فروق معنوية بين الفعالية الخاصة الكلية والعمر والمستوى الوظيفى ومدة الخبرة.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية فقد تبين من نتائج اختبار L.S.D أن هذا الفرق المعنوى يرجع إلى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات الاخرى حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٣,٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة (المؤهل دبلوم بعد الثانوى) تختلف فى تقييمها لدرجة فعالية التدريب (الفعالية الخاصة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى الفعالية العامة الكلية.

ومما سبق يتضح أن الحالة التعليمية تؤثر على تقييم المتدربات لفعالية التدريب، متمثلة فى فئة العاملات (دبلوم بعد الثانوى)، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة من المؤهل تشعر بالقلق من عدم استطاعتها التكيف مع الأساليب المستخدمة من ناحية، وكذلك الخوف من الفشل فى التدريب خاصة فى ظل وجود فئات تعليمية أخرى أعلى منها، وفئات تعليمية أدنى منها فى المؤهل.

أما بالنسبة لطبيعة القطاع، فقد تبين من نفس الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع إلى فئة طبيعة القطاع (قطاع الصحة) مع باقى فئات طبيعة القطاع الاخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٩٠,٤٦١٥).

ويدل ذلك على أن المتدربات اللائى يعملن فى قطاع الصحة يختلفون فى تقييمهن للفعالية الخاصة عن باقى الفئات الاخرى لقطاعات العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة التدريب الذى يقدمه القطاع الصحى فى المملكة للعاملين به من حيث الكم والكيف، حيث يمثل هذا القطاع فى المملكة خاصة فيما يتعلق بالعاملات من الإناث تحديا لقدرتهن على الانجاز وكلك لطبيعة مناخ العمل من حيث وجود قدر من الاختلاط بين العاملين من الجنسين فى القطاع الصحى مما يؤثر على تقييمهن لفعالية التدريب بالمعهد.

٣/٣/٢/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية الخاصة :

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة مساهمة الاسلوب فى التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب، وذلك وفقا للحالة التعليمية ومدة الخبرة وطبيعة القطاع، حيث قيمة "ف" بلغت على التوالى (٣,٨٣١٨)،(٣,١٦٦٠)،(٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥) لكل واحد (٣,٨٣١٨)، (٣,١٦٦٠)،(٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥)، لكل واحد منها، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على التفكير المنطقى، وذلك وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع حيث بلغت قيمة"ف" على التوالى(٥,٥٠٧٩)، (٢,٨٧٢٤) وبمستوى دلالة احصائية بلغت (٠,٠٠٠٣)، (٠,٠٢٤٢) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على التفكير الابتكارى، وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٢٦٠٥)، (٢,٨٧٥٥)

على الترتيب بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٦٤)، (٠,٠٢٤) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعى، وفقا للعمر، والحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" على التوالى (٤,٠١٣٣)،(٤,٩٦٨٩)،(٣,٤٩٦٤)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٣)، (٠,٠٠٠٨)، (٠,٠٠٨) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى.

ويمكن تلخيص نتائج تحليل التباين الأحادى لمعنوية الفروق بين فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث.

إن الحالة التعليمية هى أولى الخصائص الديموجرافية المؤثرة على فعالية التدريب بشقيها العام والخاص وكذلك على معظم العوامل المكونة لهذه الفعالية وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة والتى اثبتت أن المستوى التعليمى يؤثر على رد فعل المتدرب تجاه الأساليب التدريبية المستخدمة.

يلى ذلك طبيعة القطاع، حيث حقق فروقا معنوية على مستوى الفعالية الخاصة الكلية وعلى جميع العوامل المكونة لها. ويفسر ذلك بأن هناك قطاعات عمل مثل الصحة أو الشئون الاجتماعية والعمل مثلا فى المملكة تمنح العاملين بها قدراً أكبر من المشاركة والفعالية بما توفره من مناخ تنظيمى يتسم بقدر اكبر من الماركة، وطبيعة عمل تتسم بالتحدى وهو ما يبرر اختلاف تقييم المتدربات من هذه القطاعات فى تقييم الفعالية الخاصة بالتدريب.

أما مدة الخبرة، فقد حققت فروقا فى الفعالية الكلية العامة وكذلك فى امكانية نقل أثر التدريب للعمل، وتوفير فرص التحفيز والتعزيز الايجابى، وكذلك التشجيع على التفكير التحليلى ويفسر ذلك بأن مدة الخبرة الأقصر تجعل المتدرب أكثر قلقا بخصوص قدرته على نقل أكثر التدريب للعمل، أو لعدم تكيفه مع الأساليب التدريبية المستخدمة لعدم توفيرها التعزيز الكافى بالمتدرب - أما العمر، فقد حقق فروقاً معنوية فى العامل ($Y4$) المتعلق بقدرة الأساليب الحديثة على المشاركة والاداء الجماعى.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الثانى جزئيا، أى أن درجة فعالية التدريب يختلف باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ومدة الخبرة، والعمر بينما لا تختلف درجة الفعالية باختلاف المستوى الوظيفى.

٤/٣ العلاقة بين درجة توافر معايير الاختيار والاستخدام الملائم للأسلوب التدريبى وفعالية التدريب: -

ولاختبار الفرض الثالث من الدراسة والقائل (هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية على فعالية التدريب)، فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاستجابات مفردات العينة، كما تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل من فعالية التدريب، ودرجة توافر هذه المعايير. حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الرابع سؤالا من عشرة عناصر تم به قياس معايير الاختيار والاستخدام للأسلوب التدريبى.

وقد جاءت اتجاهات المتدربات نحو درجة توافر هذه المعايير فى الأساليب المستخدمة على النحو التالى: -

بحساب متوسط درجة الموافقة الكلية عن التوافر الكلية للمعايير يتضح أن هذه الدرجة تقع فى جانب التوافر، حيث تقترب من درجة (٤) على المقياس وإن كانت درجة متوسطة، ويشير الانحراف المعيارى البالغ (٠,٩٧٢) الى أن هناك نسبة قليلة من المتدربات غير موافقة عن درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب.

وبتحليل عناصر درجة التوافر الكلية عن هذه المعايير يتضح أن مستويات كل المعايير قد حققت درجة الموافقة عن درجة التوافر، وإن تباينت مستويات ذلك باستثناء معيار واحد هو درجة التسلسل والتتابع التى يتم بها تنفيذ الأساليب حيث لم يحقق درجة التوافر المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذا المعيار (٢,٨١٥) وعلى ذلك يمكن القول أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية التى استخدمت فى التدريب قد اجتازت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم.

أما عن صعيد ترتيب هذه المعايير فقد احتل معيار دور المدرب المرتبة الأولى فى قائمة هذه المعايير حيث حقق درجة توافر مرتفعة كما يشير المتوسط الحسابى لهذا المعيار البالغ (٤,٥٨)، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى البالغة (٠,٧٩٨) الى أن هناك نسبة قليلة من المتدربات ترى غير ذلك. ونلاحظ أن ما يقرب من ثلاثة أرباع العينة يرى أن هذا العنصر يتوافر بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة الى اهمية الدور الذى يلعبه المدرب فى فعالية التدريب باستخدام هذه الأساليب. حيث يمكن القول أن هناك عددا من المهارات أو نوعاً من التأهيل الضرورى لنجاح المدرب فى أداء وظيفته. وتتراوح تلك المواصفات من متطلبات ودراسات نظرية (فهم مبادئ التعلم لدى الكبار) إلى مهارات وقدرات عملية (مهارة استخدام المعدات والأجهزة الخاصة بالمعينات السمعية والبصرية).

احتل معيار دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية المساعدة المرتبة الثانية وبفارق ضئيل لا يتجاوز (٠,٠٨) عن المتوسط الحسابى لمعيار دور المدرب وبانحراف معيارى لا يتجاوز (٠,٤٦٢) مما يشير الى تقارب إجابات المتدربات من الوسط الحسابى وهو ما يدل على أن مفردات عينة البحث ترى أن توافر الامكانيات والتسهيلات قد تحقق وتوضح هذه النتيجة أن الفرع يوفر الامكانيات وكل التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مما يهيئ المناخ الملائم لاستخدام الأساليب التدريبية بكفاءة.

كما احتلت معايير درجة توفير المعلومات المرتدة، ودور المتدرب، ودرجة الواقعية المراتب من الثالثة الى الخامسة على التوالى محققة بذلك درجة توافر مرتفعة وبانحرافات معيارية تشير الى أن هناك نسبة قليلة من مفردات العينة لا ترى نفس هذا الرأى.

ويوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين اربعة من المعايير العشرة،

وفعالية التدريب (الفعالية العامة). وهذه المعايير هى: درجة الارتباط بأهداف البرنامج حيث كان معاملات الارتباطات لكل منها على الترتيب (٠,٦٩٤٢)، (٠,٥٧٠٤)، (٠,٦٣٩٣)، (٠,٨٠٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهى معاملات ارتباط تتراوح درجات ارتباطها بين قوية ومتوسطة، مما يدل على أن هذه المعايير الاربعة يؤثر درجة توافرها من عدمه على الفعالية حيث تتزايد درجات الفعالية العامة بتزايد درجات توافر هذه المعايير، والعكس صحيح.

كما كشف معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بين باقى المعايير والفعالية العامة كان منخفضا وغير دال إحصائيا، مما يعنى عدم وجود علاقة بين درجة توافر هذه المعايير والفعالية العامة.

أما فيما يتعلق بعلاقة هذه المعايير بالفعالية الخاصة، فقد أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين ثلاثة من المعايير العشرة وفعالية التدريب وهذه المعايير هى: درجة التعود على استخدام الاسلوب، درجة الموضوعية، درجة الارتباط بأهداف البرنامج، حيث بلغت معاملات الارتباط الثلاثة معايير على التوالى (٠,٥٨٥٩)، (٠,٥٦٨٠)، (٠,٦٧٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهى معاملات ارتباط تتراوح درجة ارتباطها بين قوية ومتوسطة، وهو يدل على أن هذه المعايير الثلاثة يؤثر توافرها من عدمه على فعالية التدريب (الفعالية الخاصة).

أما باقى المعايير فقد أثبتت معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بينها وبين الفعالية الخاصة منخفض وغير دال احصائيا، مما يعنى عدم وجود علاقة بينها وبين فعالية التدريب.

ومما سبق، يتضح أنه يمكن قبول الفرض الثالث جزئيا حيث تم اثبات وجود علاقة ارتباط بين درجة توافر بعض المعايير وفعالية التدريب، فى حين لم يثبت وجود مثل هذه العلاقة مع بعض المعايير الاخرى.

٥/٣ تأثير معوقات استخدام الأساليب التدريبية الحديثة على فعالية التدريب: -

ولاختيار الفرض الرابع من الدراسة والقائل (تتباين درجة تأثير المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلى للمعوقات تزيد عن درجة عدم التأثير). فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف (المعيارى) لاستجابات مفردات العينة نحو مدى هذه المعوقات، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الخامس سؤالا يتضمن عشرة معوقات يفترض أنها تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التى تحد من فعالية التدريب.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائى أن أغلب المعوقات العشرة لها تأثير على فعالية التدريب وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، عدا معوق كثرة عدد المتدربين فى البرنامج الواحد، حيث احتل آخر القائمة فى درجة التأثير حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢,٨٤) وهو يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٢) حيث أشار أكثر من ثلث عينة البحث أنه ليس له تأثير على الاطلاق، بينما أشارت (٢٣,٥٪) الى أن له تأثيراً كبيراً، وهذه النتيجة تبدو منطقية اذا علمنا أن المعهد يوفر امكانيات تدريبية متميزة من هذه الناحية حيث يشترط ألا يزيد عدد المتدربات فى البرنامج الواحد على (٢٠) متدربة أو (٢٥) متدربة فى أكثر الأحوال اذا كانت هناك ظروف حتمية تفرض ذلك، كما تجدر الاشارة الى أن الانحرافات المعيارية لهذه المعوقات والتى تراوحت بين (١,٦٣) الى (١,١٨٧) تدل على وجود تفاوت وتباين بين مفردات العينة حول هذا التأثير.

إن أكثر المعوقات تأثيرا على فعاليات التدريب هو عدم مراعاة البعد الزمنى عند تنفيذ الأساليب الحديثة المستخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٤,٢٢) وقد اشار ما يقرب من (٨٠٪) من مفردات العينة أن له تأثيراً على فعالية التدريب، والواقع أن هذه النتيجة تتفق مع تقييم المتدربات لمدى توافر معيار درجة مراعاة التوقيت المناسب حيث جاء المتوسط الحسابى له عند منتصف المقياس وهو يدل على عدم رضا المتدربات عن درجة توافر هذا المعيار ونفس الشئ ينطبق على معيار درجة التعود على استخدام الأسلوب.

ولاشك أن ذلك ينعكس على فعالية التدريب حيث تحتاج بعض الأساليب مثل دراسة الحالة وقتا طويلا من المتدرب يستغرقه فى القراءة والاستيعاب، وأيضا فى المناقشات ويؤثر عدم تخصيص هذا الوقت الكافى على فعالية التدريب بهذا الأسلوب. كما أن أسلوب المباريات الادارية ولعب الادوار يحتاج تنفيذهما ايضا لوقت أطول، ونفس الشيئ ينطبق على بعض أساليب التدريب الحديثة الجماعية.

إن عدم القيام بالتحضير المسبق الذى تتطلبه بعض الأساليب الحديثة سواء من قبل المدرب أو المتدرب يعتبر هو المعوق الثانى فى الترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٧١)، كما أن أكثر من ثلثى مفردات العينة ترى أن هذا المعوق له تأثير على فعالية التدريب. وهذه النتيجة تتفق مع ما تشير اليه الدراسات بخصوص سمات الأساليب التدريبية الحديثة من حيث ضرورة تهيئة وإعداد المتدربين فى بداية البرنامج من خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج، كما أنها تتطلب استعدادا خاصا ووقتا كافيا من المدرب سواء فى الإعداد أو التنفيذ.

كما أشارت النتائج أن عدم ارتباط محتوى ما يقدم - من مادة أو أساليب أو وسائل تدريبية مساعدة وغيرها - بواقع وظروف البيئة العربية يعتبر المعوق الذى يحتل المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٦٥) حيث اشارت نسبة (٣٤٪) الى أن هذا المعوق له تأثير كبير بينما أشارت نسبة (٣٢٪) الى أنه له تأثيرا. ويوضح ذلك الحاجة الماسة إلى توفير حصيلة من المواد التدريبية التى تعبر عن البيئة العربية وتكون على رأس هذه المواد تأليف عدد من الحالات الادارية المناسبة للواقع العربى، بدلا من الاعتماد على الحالات الادارية المترجمة، وينطبق ذلك على كل المواد والأساليب التدريبية الحديثة التى تستخدم.

وقد احتل المرتبة الرابعة لقائمة المعوقات معوق عدم تعود المتدربين على مثل هذا النوع من الأساليب الحديثة، ومعوق

قلة عدد المدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطويع تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل واحد منها (٣,٦٠٥). ويشير ذلك إلى أهمية توفير الفرصة للمتدربين للتكيف مع هذه الأساليب، ويأتى ذلك مع تكرار استخدام الاسلوب والتعود عليه من ناحية، ومن ناحية أخرى تهيئة وإعداد المتدربين فى بداية البرنامج من خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج. كما يشير إلى أن فعالية التدريب ترتبط بالمدربين المؤهلين والقادرين بل والراغبين أيضا فى استخدام هذه الأساليب وتطوير قدراتهم فى كيفية استخداماتها وفقا لأهداف ومحتوى البرنامج وخصائص مجموعة المتدربين المستهدفين ويرتبط المعوقان المعوق الخاص بوجود بعض الجوانب الغامضة أحيانا فى بعض هذه الأساليب الحديثة المستخدمة حيث احتل هذا المعوق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابى (٣٢,٥٢) وهو يشير إلى وجود تأثير لهذا المعوق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة الاهتمام بتهيئة المتدربين فى بداية البرنامج لهذه الأساليب وبذل المدربين جهدا أكبر فى استخدام المساعدات التدريبية وكذلك تلخيص أهم النقاط واستخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين لزيادة فعالية هذه الأساليب.

إن ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية، أو لاجراء التطبيقات العملية يمثل المعوق السادس على قائمة المعوقات حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٣٣) ويشير ذلك الى أوجه قصور فى النواحى التنظيمية التى تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لعملية التعلم، ويرتبط ذلك فى المرتبة السابعة عدم توافر الامكانات الضرورية لكل أسلوب من حيث (مكان التدريب، والتسهيلات والأجهزة والمواد التدريبية) حيث وقفت عند منتصف المقياس وهو ما يدل على ضعف تأثير هذا المعوق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تبدو منطقية مع ما يوفره المعهد من امكانيات مادية متميزة من القاعات التدريبية، والأجهزة ومساعدات التدريب وغيرها من التسهيلات). بينما احتل التوزيع غير الملائم للمتدربات على المجموعات التدريبية المرتبة الثامنة ولم يتجاوز المتوسط الحسابى له منتصف المقياس وهو بذلك يشير الى ضعف تأثير هذا المعوق على فعالية التدريب حيث يؤكد أنه يتم توزيع المتدربات على المجموعات التدريبية بشكل ملائم.

وقد أضافت مفردات عينة البحث عددا من المعوقات الأخرى، وذلك على الوجه التالى:

أشارت النتائج الى أن عدم اتاحة الفرصة للمتدربات للنقاش بأيبشكل كأن هو اهم معوق على الاطلاق حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٧٤) وهو ما يقترب من درجة (٤) على المقياس. ويؤكد ذلك أن ما يقرب من ثلثى عينة البحث (٥٨,٥٪) قد أشارت الى أن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. ويدل ذلك على أن هذه البرامج لا تخصص زمنا كافيا للمناقشات بين المتدربين بعضهم البعض وبينهم وبين المدرب.

احتل المرتبة الثانية معوق عدم مراعاة الاختلافات بين المتدربات فى طريقة التفكير، وفى قدراتهم على تطبيق المعلومات والمعارف خلال أداء التمارين المسندة إليهم أثناء البرنامج حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٥٢)، وأكثر من نصف مفردات العينة (٥٥٪) ذكروا بأن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. وهو ما يدل على أن هذه البرامج لا تراعى مبدأ الفروق الفردية أثناء تصميم أو تنفيذ البرامج بشكل عام، أو عند تصميم وتنفيذ الأساليب التدريبية المستخدمة بشكل خاص وهو ما يؤثر سلبا على قدرة المتدربة على المشاركة الفعالة مع هذه الأساليب أو على الاستفادة منها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معوق عدم عرض الأفلام بشكل مناسب رغم ارتباطها الشديد بإجراءات تنفيذ بعض الأساليب، حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذا المعوق (٣,٢٥)، وهو لا يبعد عن منتصف المقياس إلا بـ (٠,٢٥) إلا أن حوالى أكثر من نصف مفردات العينة (٥٣٪) أشارت إلى أن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. حيث إنه من المعروف أن اسلوب دراسة الحالة يمكن أن يصاحبه عرض الافلام حيث يستخدم الفيلم كمساعدات تدريبية لزيادة فعالية المناقشة بين المتدربين، ونفس الشيئ ينطبق على التمارين العملية حيث يمكن للمدرب عرض فيلم يمثل الأداء المطلوب ثم يطلب من المتدربين محاكاة هذا الأداء.

أما المعوق الرابع فقد بلغ المتوسط الحسابى له (٣,١٥) وهو لا يبعد كثيرا عن منتصف المقياس ومع ذلك فقط اكد ما يقارب نصف مفردات العينة (٤٨,٥٪) أنه له تأثير كبير على فعالية التدريب، ويتعلق هذا المعوق بعدم قيام المدرب بالتركيز على بعض النقاط أثناء الأسلوب، أو استخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين، ويتفق هذا الترتيب مع ما اظهرته النتائج فى جدول رقم (١٧/٣/٦) حيث جاء الترتيب الرابع أيضا لقلة عدد المدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطويع تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة وهو ما يشير الى ضرورة معرفة المدربين بإجراءات ومتطلبات كل أسلوب تدريبى يستخدم، وتدريبهم على هذه الأساليب ضمانا لفاعليتها.

أما قلة استخدام الزيارات الميدانية رغم ارتباطها بمضمون ومحتوى التدريب فقد إحتلت المرتبة الخامسة حيث اشار (٤٧,٥٪) من مفردات العينة إلى أنها له تأثير كبير على الفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما اشارت به المتدربات نحو ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية حيث أن ضعف التنسيق قد يؤدى إلى قلة استخدام الزيارات الميدانية فى التدريب.

كما أشارت مفردات العينة إلى عدم استخدام أسلوب المباريات الادارية وأسلوب تدريب الحساسية فى التدريب رغم أهميتها من وجهة نظرهم للموضوعات التى تقدمها البرامج حيث أشارت (٤٦,٥٪) من المتدربات الى أن هذا المعوق له تأثير كبير.

وقد احتل معوق عدم التطوير المستمر للمواد التدريبية المقدمة بما يتلاءم مع المستجدات فى المجال الوظيفى المرتبة السابعة حيث أشار (٤٣,٥٪) أن هذا المعوق له تأثير كبير. وهو يدل على ضرورة التطوير المستمر فى المواد والأساليب المستخدمة فى التدريب حتى لا تتقادم فى ظل التغيرات

المستمرة فى مجال الاعمال.

وأخيرا، وفى المرتبة الثامنة جاء عدم توافر المراجع والمصادر التدريبية الأخرى التى تساعد المتدرب فى انجاز ما يكلف به من أنشطة تدريبية أثناء البرنامج حيث أجاب (٤٠٪) من مفردات العينة بأن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب خاصة أن هناك عددا من الأنشطة تتطلب الاستعداد المسبق من جانب المتدرب أو القيام بالأنشطة التدريبية التى يكلفون بها أثناء البرنامج.

ومما سبق يتضح أنه يمكن قبول الفرض الرابع، حيث أثبتت النتائج الإحصائية تباين درجة تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلى تزيد على درجة عدم التأثير حيث اقترب متوسط درجة التأثير الكلى من درجة (٤) على المقياس وهى تشير الى درجة تأثير قوية.

٣/٦ اقتراحات المتدربات لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى برامج الفرع:

شملت قائمة الاستبيان القسم السادس سؤالا مفتوحا عن اقتراح المتدربات لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب بالفرع، وقد تم تفريغ إجابات هذا السؤال يدويا وجمعت الاجابات المتشابهه فى فئات حيث تم عمل النسب المئوية والتكرارات لها. وقد كان على رأس هذه الاقتراحات زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة بشكل عام بنسبة (٤١٪).

أن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل فى المنظمات العربية، وتعبر عن ثقافة مجتمعها بنسبة (٣٣٪).

اشراك المتدربين فى اختيار المواد والأساليب التدريبية قبل إعداد البرنامج بنسبة ٢٢,٥٪.

التركيز على الأنشطة التدريبية الجماعية اثناء تنفيذ البرنامج (٤٢٪).

٤- النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية الى النتائج والتوصيات الآتية: -

١/٤ النتائج: -

توجد العديد من الأساليب التدريبية المتاحة التى يمكن لمصممى البرامج الادارية تضمينها خطط برامجهم التدريبية، كما يمكن للمدربين استخدامها كاستراتيجيات متكاملة تتكون من الأساليب التدريبية والوسائل المساعدة وكل العوامل التى تكون الموقف التدريبى.

لاتوجد اختلافات بين المنظمات التدريبية العربية والغربية على أهمية الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى على المستوى النظرى، على الرغم من اختلاف درجة الممارسات التطبيقية بينها حيث تنخفض درجة فعالية هذه الاسباب فى المنظمات التدريبية العربية، بينما ترتفع هذه الدرجة فى المنظمات التدريبية الغربية.

حققت مجموعة الأساليب التدريبية التقليدية متوسط حسابياً مرتفعاً لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لها، بينما حقق الأساليب التدريبية الحديثة درجة متوسطة، كما كانت المناقشة، والتمارين العملية، والمحاضرة، ودراسة الحالة على الترتيب على اكثر تلك الأساليب استخداما وكفاية للوقت حيث حققت متوسطات حسابية مرتفعة مقابل درجات متوسطة لأوراق وحلقات البحث، ولعب الادوار، بينما لم تستخدم إلا فى أضيق نطاق سلة البريد الوارد، والعصف الذهنى، والزيارات الميدانية.

تفوقت مجموعة الأساليب التقليدية على مجموعة الأساليب الحديثة فى تقييم المتدربات لفعاليتها العامة، كما حققت اربعة أساليب موزعة بين المجموعتين هى: المحاضرة والمناقشة والتمارين العملية ودراسة الحالة ودرجات فعالية مرتفعة، بينما لم تحقق باقى الأساليب الحديثة المستخدمة أى درجة فعالية تذكر.

حققت الأساليب التدريبية الحديثة مجتمعة درجة فاعلية متوسطة فى قدرتها على تحقيق أهدافها فى: التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب والتفكير التحليلى والتفكير الابتكارى والمشاركة الفعالة والاداء الجماعى، وقد تقاربت درجات الفعالية لمجموعة الأساليب الحديثة فى قدرتها على تحقيق هذه الاهداف الاربعة، وقد حقق كل من اسلوب التمارين العملية، ودراسة الحالة درجات متتالية مرتفعة، بينما لم تحقق أى من الأساليب الاخرى أيه درجات فعالية تذكر.

تؤثر الحالة التعليمية ومدة الخبرة على تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب، بينما لم يكن للعمر، أو المستوى الوظيفى أو طبيعة القطاع أى تأثير على درجات هذه الفعالية. بينما اختلفت درجات الفعالية الخاصة للتدريب باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ولم يكن لباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى أى تأثير على درجات هذه الفعالية.

بقياس درجات الاختلاف للعوامل الثلاثة المكونة للفعالية العامة وفقا للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى وذلك وفقا للحالة التعليمية، وكذلك بين درجة توفير الاسلوب لفرص نقل أو تحويل أثر التدريب إلى مكان العمل وفقا لمدة الخبرة، وبين درجة التحفيز والتعزيز الايجابى إلى وفرة الاسلوب وذلك وفقا لمدة الخبرة. كما أنه لم يتضح أيه دلالة إحصائية بين كل من هذه العوامل الثلاثية وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى لعينة البحث.

توافرت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لمجموعة الأساليب التدريبية المستخدمة بدرجة متوسطة، بينما احتل معيار كل من دور المدرب، ودور توافر الامكانيات والتسهيلات المساعدة درجة توافر مرتفعة، وقد تباينت درجات التوافر لباقى المعايير.

ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات الفعالية العامة وأربعة من المعايير وهى درجة التعود على استخدام الأسلوب، ودرجة مراعاة التوقيت الملائم، ودرجة الموضوعية وذلك بمعاملات ارتباط تتراوح بين قوية ومتوسط. مما يدل على أن هذه المعايير الاربعة تؤثر درجة توافرها من عدمه على درجات الفعالية حيث تزيد درجة الفعالية بتزايد درجات توافر

هذه المعايير، بينما لم يثبت وجود علاقة بين درجة توافر باقى المعايير والفعالية العامة.

وقد تباينت درجات تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلى تزيد على درجة عدم التأثير.

وقدمت المتدربات مجموعة من الاقتراحات لزيادة فعالية استخدام الأساليب الحديثة فى برامج الفرع وكان أهمها زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة، وأن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل فى المنظمات العربية وتعبر عن ثقافة المجتمع.

٢/٤ التوصيات: -

زيادة الاهتمام من منظمات التدريب العربية بدراسة ردود أفعال المتدربين نحو الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى برامجها وتحليلها والتوصل من خلالها إلى نتائج ترشيد عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الأساليب.

إحداث توازن بين الوقت المخصص لكل مجموعة من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة فى برامج التدريب الادارى العربية، على أن يتم ذلك بشكل تدريبى حيث تتم الاستفادة من الأساليب التقليدية التى ثبتت فعاليتها خاصة المناقشة، كأساليب تدريبية مكملة، مع الاستخدام المتدرج للأساليب التدريبية الحديثة فى تلك البرامج بالشكل الذى يتلاءم مع التغيرات الحادثة فى بيئة العمل فى المنظمات العربية، وبما يتوافق مع ثقافة المجتمع. مع استخدام التغذية المرتدة عن نتائج هذا الاستخدام لتحسين وتطوير هذه الأساليب الحديثة.

الاهتمام بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين مع اشراك كل من المتدربين ورؤسائهم فى اجراء هذا التحديد للاحتياجات التدريبية من حيث: دراسة الخصائص الديموجرافية للمتدربين قبل تصميم البرنامج وتحديد الأساليب التدريبية التى يمكن استخدامها خاصة وقد ثبت وجود تأثير لاختلاف كل من الحال التعليمية ومدة الخبرة وطبيعة القطاع والعمر على درجات الفعالية لهذه الأساليب.

اشراك كل من المتدربين ورؤسائهم فى العمل فى اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط الأساليب التدريبية التى تستخدم حيث يساعد ذلك فى اضفاء روح الواقعية على الأساليب المستخدمة، كما أنه يساعد فى تحقيق فعالية الأساليب المستخدمة ويعجل بنقل أثر التدريب إلى مكان العمل.

ضرورة التطبيق الدقيق لمعايير الاختيار السليم للأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى، وخاصة وقد ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذه المعايير وفعالية التدريب.

على منظمات التدريب العربية العمل على توفير مناخ يشجع على المشاركة الفعالة بين المتدربين خلال التدريب وبينه وبين المدرب، وفتح المجال لمناقشة نماذج واقعية شبيهة بما ورد فى التدريب وتقديم التغذية المرتدة للمتدربين عن نتائج أدائهم.

توفير البيئة الايجابية للتدريب التى تساعد على استخدام هذه الأساليب الحديثة من حيث (التوقيت، المكان، التسهيلات الأخرى) لما لذلك من تأثير على فعالية التدريب لهذه الأساليب.

الاهتمام بتدريب المدربين على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وتقييم نتائج هذا الاستخدام باستمرار مع إعداد أدلة إرشادية للمدربين عن هذه الأساليب تتضمن أهدافها وإجراءات تنفيذها.

ضرورة اهتمام منظمات التدريب العربية بتصميم عدد من الأدوار التى تصلح للعب الادوار وكذلك حالات دراسية مستمدة من واقع بيئة العمل العربية ونماذج من المباريات الادارية بدلا من الاعتماد على النماذج المترجمة والتى تمثل بيئات غربية، على أن يتم إنشاء بنك معلومات الكترونى لهذه الأساليب وذلك بالتعاون بين المنظمات التدريبية العربية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية والجمعية العربية للإدارة والجامعات المهتمة بتدريس العلوم الادارية.

مراعاة التسلسل والتتابع فى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وذلك بالتأكد من فهم المتدربين بالأحداث والمواقف التى يتضمنها التدريب وتقييم الإرشادات الكافية حول كيفية استخدام الأسلوب.

إعداد دليل تعليمى للمتدرب لكل اسلوب من الأساليب التدريبية الحديثة لتعريفه بالأسلوب والهدف منه وإجراءات تنفيذه لتذليل الغموض الذى يصاحب هذه الأساليب بين المتدربين.

٥- المراجع حسب ترتيب ورودها فى البحث: -

١- Bastiaens,J., Theo, and others, working and learning with electronic performance support systems : an effictiveness study. Training for quality, vol, 5No. 1,1997,p.10.

٢ Thiagarajan, S., A Game for cooperative learning. Training and Development, vol46No. 5,p.35.

٣ Bastiaens, Theo, Op.Cit.,pp.10-110.

معهد الإنماء العربى، معا الإدارة العامة فى الوطن العربى، طرابلس، معهد الأنماء العربى، ١٩٩٦، ص ص ٣٥-٣٧

٥- السيد حلمى السيد الوزان، التدريب الإدارى وأثره فى مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٨٩، صفحات متفرقة.

٦- معهد الإدارة العامة، الكتاب التوثيقى لندوة العوامل المؤثرة، على انتاجية المرأة العاملة فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، المنعقدة بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٨هـ/١٩٩٨م، ص ٤٥.

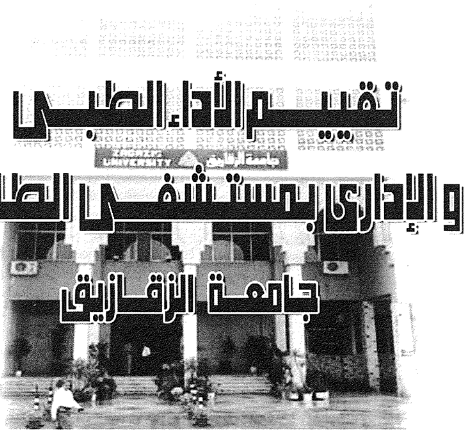
٧- معهد الإدارة العامة، إدارة تصميم وتطوير البرامج، الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة فى العام التدريبى ١٤١٨/١٤/٩هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، صفحات متفرقة.

٨- معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤١٩هـ/١٩٩٩م، ص٥٩٥.

٩- معهد الإدارة العامة، إدارة التخطيط، التقرير السنوى

الشامل لإنجازات معهد الإدارة العامة خلال العام التدريبي ١٤١٨/١٤/٩هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية،ص ص ٢١٨ - ٢١٩.
١٠- Shoenfelt, E.L., Eastman, N.A.G Mendel, hR.M., The relative effectiveness of training neth ods for attaining training, paper presented at the oAnnual meeting of southeastern paychology asso ciation, New Orleans, Louisiana, 1991,pp.1-30.
١١ Broodbent Brooke, selecting the best صtraining method for training OHOs sصCenter, Canda, Buyer ص Managters, OHOs Guide, 1995, pp.66-73.
١٢ Hayes, Jack, Consultant evaluate training sصmethods, or profits will pay the price, Nastion restaurant, magazine, New York, June, 1995,pp.74-80.
١٣ Levine, Gene, Developing Supervisors, Bobbin, vol. 34,No.10,June,1993,pp.110-114.
امانى درويش عثمان، قياس تأثير كل من الأساليب التقليدية وأساليب التعليم المتكامل على عملية التعلم فى البرامج التدريبية - دراسة ميدانية على الأساليب التدريبية المستخدمة فى شركة النصر لصناعة السيارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،العدد الأول، ١٩٩٨، ص ص ٤٨٥-٥١١.
١٥- غادة عوض القط، تقييم فعالية بعض أساليب المحاكاة الادارية فى مجال التدريب الادارى مع التطبيق على بعض برامج التدريب فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، ١٩٩٦، ص ص ١ - ١٥٣.
١٦-إيمان سعود أبو خضير، تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بمعهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثانى، ربيع الاخر ١٤١٨هـ، اغسطس ١٩٩٧، ص ص ٣٢-٣٥٢.
١٧- هلال العسكر، تقييم برامج الأعمال المكتبية التدريبية (برامج التعليم التجارى فى معهد الإدارة العامة)، دراسة مقارنة. كلية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١٣١، ربيع الاخر ١٤١٢هـ، اكتوبر ١٩٩١م، ص ص ٧٣-٩٢.
١٨- عبدالسلام السيد سليم، تقييم أسلوب التدريبات العملية فى التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مجلة الإدارة، سلطنة عمان، السنة ١٦ - العدد ٥٨ سبتمبر ١٩٩٤، ص ص ١٨٥-٢٤٥.
١٩- محمد عبد الفتاح ياغى، واقع تدريس الأساليب والوسائل التعليمية فى تدريس مسافات الإدارة فى الجامعات العربية - دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية للادارة، العدد٣ سنة ١٩٨٨، ص ص٧٠-١٠٥ .
٢٠- سليم الحسينة، نحو تفعيل طرائق تدريس العلوم الادارية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٦، ربيع الأول ١٤٢٠هـ. يوليو ١٩٩٩، عمأن، الاردن، سنة ١٩٩٩، ص ص ٥-٥٢.
٢١- عبد الرحمن عبد العزيز الحماد، وعبدالله أمين جماعة، قياس العلاقة بين أساليب تدريس مواد العلوم الادارية ومستوى أداء الطلاب، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٧٦ شعبان ١٤١٥هـ، يناير ١٩٩٥، ص ص ١٢٩-١٧٠.
٢٢- جميل جريسات، المدرسون والمدربون فى الإدارة فى الجامعات والمعاهد العربية، حالات خاصة من الاردن والسعودية، المجلة العربية للادارة، العدد ١، ١٩٩٢، ص ص ١٦-٢١
٢٣- Broodbent Brooke, Op.Cit., p.67.
٢٤ Lunton, P. Rolf, & Pareek Udai, and Udai Pareek, training for development , second edition, kumarian press, Inc., Connecticut, 1990, p.131.
٢٥ Friedman G., paul, and Yarbrough, A., Elaine, Training strategies from start to finish, prentice- hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1997, pp.22-23.
مارى برود وجون نيوستروم، تحويل التدريب - استراتيجيات نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح النعمأنى، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للادارة (يميك) ١٩٩٥، ص ١٦٢ .
٢٧- Friedman G.Paul, and Yarbrough, A., Elaine, op.cit,p.184.
٢٨ Friedman G., paul, and Yarbrough, A., Alaine, Op.cit.,pp.162-163.
٢٩ Broodbent Brook, op.cit., pp.69-70.30-
Friedman G., paul and Yarbrough, A., Elaine, op,op. cit.,p.221.
٣١ Kir Patrick, Donald, Evaluation of Training in R.Craig Ced., Training and Development, Mac Graw-Hill book Co., New York, 1976,p.182.
٣٢ Broodbent, Brooke, op.cit.,p.66.
أمانى درويش عثمان، مرجع سبق ذكره، ص٥١٠.
ايمأن سعود ابو خفير، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٤.
Lynton,P., Rolf, and Bareek Udai, op.cit.,pp.147-149.
International Labour office, An Intxoductory course in Teaching and Training methods, for management development, International Labpur office, Geneva, 1991, vol.,3,pp.12.
Shoenfelt, E.L., Estman, N.A.& Medel, R.M.,Op.Cit.,p.20.
- غادة عوض القط، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧.
سليم الحسينة، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.
Shoenfelt, E.L., Estman, N. & Mendel, R.M., op. Cot.,p.22. 33-
ستتم الإشارة إلى معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية فى هذا البحث بالاختصار التالى (المعهد).■

تقييم الأداء الطبي والإداري بمستشفى الطلبة جامعة الزقازيق



الصحة هى حالة وصول قدرات الفرد إلى التمتع وأداء دوره إلى أقصاها. وهى حالة السلامة البدنية والعقلية الكاملة وهى منتج قومى يهم المجتمع كله ولا يجوز تخصيصها. ويزداد إحساس المواطن بكرامته وانتمائه الوطنى عند حصوله على خدمات صحية لائقة، ويفترض أن يحاول الفرد دائماً تعظيم منفعته بالتمتع بصحة جيدة مدى حياته.

سؤالنا الآن: كيف نحقق أفضل مستوى للفرد والوطن؟ هذا الأمر يتطلب بكل تأكيد إداريين وفنيين لا تغلب عليهم البيروقراطية وإنما يكون لديهم حس مرهف بعلوم المستقبل وثقافة علمية واسعة لاستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة فى جميع مجالات المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بلجان تنمية الموارد البشرية لتنمية قدرات الإنسان الذى هو عصب العمل الإدارى والفنى الموجه لتدفق العمل حتى لا تتفاقم مشاكلنا فى ظل انفتاح حقيقى نعيشه من خلال العولمة واتفاقيات الجات والتكتلات الاقتصادية الحديثة والالتزام بضوابط الأيزو.

هدف البحث

يهدف البحث على تقييم الأداء الطبى والإدارى بمستشفى الطلبة والوصول على جوانب القصور فى الخدمة الطبية المقدمة لطلاب الجامعة لتجنب حدوثها فى المستقبل كى نبدأ نظاماً حديثاً وبنظرة متفائلة لأن الإنسان يحاول صنع المستقبل.

ونتعاون جميعاً فى تطوير عملنا وأدائنا الطبى فنصنع نظاماً متكاملاً وطموحاً للارتقاء بالوحدات المختلفة لمستشفى الطلبة مع إعطاء أهمية قصوى لفاعلية وتأثير الطب الوقائى ومكافحة العدوى بجميع الوحدات.

إن التقييم المبدئى لمخرجات الأداء ومقارنتها بمعايير الأداء القياسية هو الأساس لبداية أنشطة تحسين الجودة ويشمل التقييم الممارسات الإكلينيكية لتحديد المناطق التى تحتاج لمعالجة أى انحراف فالمعيار القياسى هو عبارة عن تحديد الجودة المتوقعة فى ضوء.

١ - الحد الأدنى لمستويات الأداء المقبول.

٢ - مدى الأداء المقبول.

٣ - المستويات الممتازة للأداء.

فتقديم الخدمات الصحية طبقا لمعايير ثابتة يعزز الجودة المتميزة للرعاية الصحية ويمنع المشاكل التى

إعداد:
د. على عبدالهادى عطية
مدير عام شئون الطلبة - جامعة الزقازيق

تنتج عن الانحرافات عن مستوى المعايير القياسية والتى تتطلب كسب اجماع ومشاركة جميع العاملين الذين سيقومون بتنفيذ هذه المعايير وصولاً إلى الحلول المنشودة فى الأداء وبنظرة متفائلة نصنع نظاماً جديداً وحديثاً.

ونحن نثق أنه من الصعوبة أن يصل متخذ القرار إلى درجة عالية من المعقولية والمنطقية فى وضع معايير قياسية دون مراعاة قدراته ومهاراته ودوافعه الكامنة الداخلية فى نفسه والتى دعته إلى أن يسلك سلوكاً محدداً فى وضع هذه المعايير لكن يجب أن توضع كل هذه المعايير القياسية من خلال خبراء يعملون كفريق عمل بعد ممارستهم للعمل الفعلى فى المنظمة وقراءة النشرات الدورية واللوائح القياسية والبروتوكولات الطبية ولوائح العمل الطبى المتعارف عليها بحيث توضع هذه المعايير القياسية بصورة مثالية بالمرونة فى التطبيق وهى إطار أداء ورقابة.

وإذا كانت الجودة الشاملة هى شاغلنا فلابد أن نسأل أنفسنا ما هى البيئة المناسبة لتطبيقها؟ هذه البيئة لابد أن يتوافر فيها عدة مقومات:

١ - الباعث أو الحافز أو الوازع أو المحرك أى أنه لابد أن يوجد الباعث الشخصى للعمل بالجودة المناسبة لدى منفذى برامج الجودة.

٢ - الضامن أو الراعى أى الإدارة العليا لجامعة الزقازيق.

٣ - أن تطبق الجودة بواسطة كل العاملين على مراحل مثل السقالات التى يستعملها عمال التشييد.

٤ - تحديد الاستراتيجية بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق السياسات المنشودة.

٥ - الموقع أى مكان العمل.

ونحن كنواب للحكومة نبيع الخدمة نيابة عنها سواء كنا ممارسين أو مديرين ونحن نمثل الضامن أو الراعى ولدينا الباعث أو الحافز لنؤدى العمل بالجودة المطلوبة. باعثنا هو التزام أدبى تجاه مرضانا وهو باعث أخلاقى ومبنى على أسس علمية ونعمل من خلال استراتيجيات طويلة الأمد لنصل لمستوى أداء جيد أى أننا نختار أنسب الوسائل للوصول على أهدافنا وموقعنا هو مستشفى الطلبة جامعة الزقازيق.

والصحة هى أحد المجالات المهمة لتطبيق معايير قياسية بها ونعالج أى إنحراف عن هذه المقاييس خلال التطبيق. لمرضى يتوقعون مستوى مرتفع من الخدمة وربما يلجئون للشكوى عندما لا يجدون إجابة عن تساؤلاتهم أو أنهم لم يتلقوا الرعاية المتوقعة. أما مقدمو الخدمة والممارسون للعمل الطبى فإن لهم رأيا آخر حيث إن التصور العام عند بعضهم هو ليس فى الإمكان أحسن مما كان ويشعرون دائماً أن العمل إجبارى وشاق وربما يصابون بالإحباط، ولكننا

كواضعى معايير للأداء المتميز فإننا نضعها دائماً بتفاؤل لتحقيق أفضل بالنتائج.

أهمية البحث:

الأمر لا يكمن فى إثارة قصور فى الأداء ولكن فى سرعة تغيير أساليب قديمة والانطلاق إلى آفاق عمل حديثة تسهل حصول الطلاب على خدمة طبية متميزة وراقية بحيث يكون الأداء المتميز هو أولوية اهتماماتنا حيث إن مشاكل الانحراف عن المستوى الجيد فى الأداء سهل حلها لأن المعايير القياسية قابلة للتطبيق بعد كسب إجماع ومشاركة جميع الأطباء والعاملين وهيئة التمريض فالجميع سيقومون بتنفيذ المعايير القياسية الجيدة.

وبعض المعايير التى سأتناولها بالتحديدفى هذه الدراسة هى:

١ - المعيار الزمنى:

أى زمن الحصول على الخدمة منذ لحظة وصول المريض إلى العيادات الخارجية أو قسم الطوارىء بالمستشفى حتى حصوله على الخدمة المطلوبة أو تسكين آلام شديدة بما فى ذلك إجراء العمليات الجراحية الضرورية أو التعامل مع أمراض معينة بالقسم الداخلى إذا استدعى الأمر ذلك حتى خروج المريض من المستشفى.

٢ - المعيار الكمى:

وهو ملاءمة عدد المترددين على المستشفى سنوياً مع العدد الاجمالى لطلاب الجامعة. وملاءمة عدد الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفى لعلاج الطلبة المزمع ترددهم على المستشفى.

٣ - المعيار النوعى:

وهو مستوى تدريب وإدراك مقدمى الخدمة الصحية من حيث المستوى التعليمى والتدريبى لهم بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمة المقدمة.

٤ - المعيار الترويجى:

وهو مدى معرفة الطلاب بتوافر خدمة طبية معينة خاصة بهم تقدمها الجامعة بمستشفى الطلبة ومدى الثقة فى أداء هذا المستشفى بما يتوافر لديهم من معلومات أو من خلال تجارب زملاء لهم ترددوا على المستشفى أو من خلال تجاربهم السابقة لدى مراجعتهم للمستشفى.

٥ - المعيار الأمنى:

ويتضمن ثقة المترددين على المستشفى فى إجراءات الأمن والسلامة وطرق مكافحة الحرائق والحوادث الجسيمة ومدى التزام الزائرين بتعليمات الأمن والسلامة والثقة فى حفظ خصوصيات المريض وأسرار مرضه وعدم كتابة تفاصيل طبية باللغة العربية والثقة فى نظافة المستشفى وعدم نقلها أمراض معدية للمترددين عليها.

الدراسات السابقة

موضوع هذه الدراسة لم يثر ولم يوص به أحد من قبل ولكن الأمر يثار من خلال مناقشات واجتماعات للأطباء وهيئة لتمريض والعاملين بالمستشفى ومن خلال برنامج التعليم الطبى المستمر.

ولتطوير الأداء بالمستشفى فقد قام الباحث بتنظيم وحدة العناية المركزة والإعلان عن افتتاحها ولذلك قام الباحث بإعادة طباعة جميع مطبوعات المستشفى بطريقة حديثة ونمطية مثل البطاقات العلاجية لجميع طلاب الجامعة وملف الإقامة بالقسم الداخلى وطلبات الاستشارات الطبية والأشعة ورسم القلب وتحليل العينات الجراحية وعمل مطبوعات شاملة لقسم المختبرات وطلبيات الأدوية بالصيدلية وتسجيل المرضى بالعيادات الخارجية وقائمة العمليات الجراحية ودفتر خاص لتسجيلها والتسجيل بقسم الطوارىء واستمارات الكشف الطبى على الطلاب المستجدين وتذاكر صرف الأدوية.. وغيرها وكل هذه المطبوعات فى متناول الجميع منذ ٥ أعوام ومسجلة بمطبعة جامعة الزقازيق كما سجل للمستشفى موقعاً على شبكة الإنترنت ضمن الموقع العام بالجامعة. والمحاولات دائماً جادة لإصلاح أى انحراف عن المقاييس والمعايير الموضوعية والأمل كبير فى الوصول للنتائج المرجوة.

منهج البحث:

يعتمد الباحث على جميع البيانات والتى هى من واقع ما هو قائم بالفعل من خلال:

١ - استقصاء رأى الأطباء وهيئة التمريض والإداريين الممارسين للعمل اليومى، والذين يسعون إلى تذليل العقبات التى تصادق كل منهم وصولاً للمقاييس والمعايير المطلوبة تحقيقا لجودة الأداء الراقى المتميز.

٢ - المقابلات الشخصية لطلاب الجامعة والتعرف على المشاكل التى واجهت كل منهم لدى مراجعتهم المستشفى طلبا لخدمة طبية معينة أو أثناء مرافقتهم لزملاء لهم بالعيادات الخارجية أو قسم الطوارىء أو أثناء الإقامة بالمستشفى.

٣ - الحصول على إحصاءات مؤكدة من قسم الإحصاء وشئون المرضى واللجان المختلفة وهذه النتائج هى من خلال عمل الباحث كمدير طبى للمستشفى مشاركاً فى تجميع وتحليل هذه البيانات ولذلك فهى من واقع عمل حقيقى.

المواءمة بين فريق العمل الطبى والإدارى لتحقيق الجودة الشاملة فى الأداء

ومن خلال الاستبيان ستجمع هذه النتائج ثم تحلل لنصل إلى نتائج فنضع أيدينا على جوانب القصور فى الأداء وتصحيح الانحراف عن المعايير القياسية حيث إن الجودة هى عملية مستمرة وتعنى جودة المخرجات ورقى مستواها ويرى الباحث أننا لا يجب أن ننتظر وقوع المشكلة ثم نبحث عن الحلول أو البدائل وقد عرف مستر فورى عام ١٩٨٢ الصحة بأنها صناعة حديثة عن طريق مخططين ومستهلكين ومقدمى الخدمة ولها **جوانب هامة**:

١ - تأثير ٢ - كفاءة ٣ - تحديث ٤ - جودة

فالكفاءة هى علاقة بين المستهدف والمنفذ فعلاً، أما التحديث فيتطلب فنيين وإداريين لا تغلب عليهم البيروقراطية حافزهم هو الجودة ولديهم فكر مستنير بعلوم المستقبل. أما الجودة فهى مستوى تطبيق ما هو متاح من معلومات طبية وتكنولوجية لرعاية المرضى ولها شقان:

١ - مقياس لمستوى الجودة القديمة حسب المعايير الموضوعية.

٢ - جهود مستمرة لتحسين هذه الخدمة.

لذلك فالجودة تتضمن أداء تقييم عن طريق جمع المعلومات والتغذية المرتدة لمقدمى الخدمة ووصف العمل بطريقة سهل هضمها وهى أداة تعليمية ولها إطار عام

ونشبهها بالمرآة. وهى إشباع حاجات غير مشبعة لمواصفات تحليلية أو دولية، ولذلك فقد لجأ الباحث إلى الأخذ بالأسلوب الميدانى لتجميع البيانات من الأدوات المختلفة والأسلوب المكتبى من المراجع وأسلوب جمع البيانات من استمارات الاستبيان من مقدمى الخدمة ومتلقيها من طلاب الجامعة.

مثال قياسى لمستشفى مثالى:

المستشفى الذى قام الباحث بقياس الأداء الجيد عليه هو مستشفى الملك فهد الجامعى بالخبر بالمملكة العربية السعودية، حيث إن هذا المستشفى يقبل الحالات المحولة من المواطنين السعوديين أو الأجانب المقيمين والعاملين بالحكومة من أقسام الرعاية الصحية الأولية أو قسم الطوارىء بالمستشفى أو من مستشفيات أخرى. وبالمقارنة فإن مستشفى الطلبة جامعة الزقازيق تقبل الحالات المحولة من العيادات الخارجية بالكليات المختلفة إضافة إلى حالات الطوارىء طوال اليوم الفارق هو أننا نقبل طلاب الجامعة فقط أى ما يشبه مستشفى خاصاً يعالج فيه فئة معينة مما ينعكس على عدد المترددين لكنها تعتبر مستشفى مصغراً من المستشفى القياسى ووجد الباحث أن الأداء الطبى ممكن أن يتشابه إلى حد كبير فى المنظمتين.

ضرورة تطوير الهيكل التنظيمى والفصل بين الاختصاصات وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المهملين

أولا: نظام العمل بقسم العيادات الخارجية:

يعطى المرضى كروت مواعيد على التحويل القادم من الأماكن المختلفة مثل:

- وحدات الرعاية الصحية الأولية للحالات التى تم تشخيصها وتحتاج إلى اخصائى أو استشارى معين.
- قسم الطوارىء بالمستشفى بعد عمل الإسعافات السريعة ولكن رأى طبيب القسم أن المريض يحتاج لمتابعة حالته.
- من المستشفيات الحكومية بعد تشخيص المريض بها وذلك بهدف توفير خدمة طبيبة غير متوافرة فى تلك المستشفيات.

وتعمل العيادات على ثلاث فترات: × الفترة الأولى من التاسعة صباحاً حتى الثانية عشرة ظهراً.

- الفترة الثانية من الواحدة بعد الظهر حتى الرابعة عصراً.
- الفترة الثالثة من الخامسة عصراً إلى الثامنة مساءً.

بحيث تتوافر بكل عيادة فترة تخصصات أساسية بالإضافة إلى تخصصات أخرى بحيث يكون لهذه التخصصات موعدان أسبوعيا على الأقل وهذا الأسلوب يعطى العيادة الخارجية فرصة لاستقبال ثلاثة أمثال عدد المرضى. وتعطى كروت المواعيد المشار إليها بوحدة حاسب آلى بنفس طريقة حجز شركات الطيران على أن يدرج بكل عيادة استشارى لكل ٢٠ مريضا، ويجوز للمريض تحديد الطبيب المعالج وغير مصرح للطبيب مناظرة أى حالات خارج الحاسب الآلى خلال الثلاث ساعات المحددين للعيادة ويعمل مع الاستشارى طبيبان تحت إشرافة يصرح لكل منهما الكشف الطبى على ١٠ حالات من القائمة المسجلة للاستشارى وتحت إشرافه والوقت المحدد لكل مريض وهو ١٥ دقيقة.

وحين حضور المريض فى الموعد المحدد يتم تسجيله بالحاسب فى أقل من دقيقة ويحصل على بطاقة التسجيل والتى يودعها فى صندوق بجوار باب العيادة المحدد فتقوم الممرضة باستدعاء المريض حسب وقت التسجيل ويتم الكشف عليه ويدون الطبيب كل المعلومات والفحوص الطبية المطلوبة للمريض ثم تصحبه الممرضة إلى قسم المختبرات لأداء التحاليل الطبية المطلوبة أو الأشعات الموصى بها والموجودة بنفس دور العيادات الخارجية يعطى المريض موعداً آخر لتقييم حالته بعد أداء التحاليل والأشعات المطلوبة والتى تكون جاهزة بالملف الطبى ثم يصرف العلاج المناسب من الصيدلية الخاصة بالعيادات الخارجية وإذا احتاجت حالة المريض تدخلاً طبياً سريعاً يتم التحويل مباشرة على قسم الطوارىء وكل هذه الوحدات متجاورة متناسقة متفاعلة متداخلة بحيث يؤثر فى بعضها البعض كما يؤثر فى مجموعها فى المجتمع الكبير وتتأثر به أيضا.

ثانيا: نظام العمل بقسم الطوارىء: هذا القسم يعمل على مدار الساعة بحيث يتناول الأطباء العمل به كل ٨ ساعات بحيث يعمل بالمناوبة طبيب لفرز الحالات وتقييمها وطبيب آخر بقسم الرجال وطبيب ثالث لقسم النساء وطبيب رابع بوحدة العناية المركزية وطبيب خامس للحالات الحرجة وطبيب سادس لحالات الحوادث والكسور وهذا القسم مزود بغرفة عمليات لعمل الجبس وبه وحدة طوارىء للأطفال ووحدة طوارىء لأمراض النساء والولادة.

وبذلك يعتبر هذا القسم مستشفى طوارىء مصغراً

ويعمل به فريق مدرب على حالات الطوارىء بحيث ينقل المريض بطريقة صحيحة وفى حالات الضرورة إذا ما وصل مراجع توقف قلبه فجأة منذ لحظات أو أثناء العلاج بالقسم فيبلغ بالنداء ٩٩ من تليفون رقم ٢٢٢ بقسم الطوارىء وفى لحظات يتوجه فريق طبى كامل لمعاونة أطباء القسم مكون من طبيب تخدير وطبيب للقلب وطبيب أمراض باطنية وطبيب جراحة وتجرى للمريض عملية تنفس صناعى وصدمات كهربائية وغير ذلك من الإسعافات لمدة لا تقل عن نصف ساعة فينقل المريض بعدها لقسم العناية المركزة أو لقسم العمليات.

وفى حالة تأكيد حدوث الوفاة ينقل الجثمان إلى الثلاجة بعد كتابة تقرير مشترك من الجميع بما حدث يوضع المريض تحت الملاحظة الطبية لمدة ٦ ساعات على الأكثر وتؤدى له الاسعافات المطلوبة والفحوص الطبية اللازمة ثم يصرح له بالخروج بعد وصف العلاج اللازم أو الدخول للمستشفى.

يعطى المريض تحويل للعيادات الخارجية للمتابعة فى الحالات التى تم تشخيصها أو إلى قسم الرعاية الصحية الأولية فى الحالات التى تحتاج على تشخيص وفى أحيان كثيرة لا يحتاج المريض إلى أى مراجعات فى الحالات التى تحتاج لدخول المستشفى يستدعى الطبيب المختص والذى يقرر الدخول للقسم العلاجى أو لإجراء عملية عاجلة.

ثالثا: نظام العمل بالأقسام الداخلية:

تقبل هذه الأقسام الحالات المحولة من قسم الطوارىء أو وحدة العيادات الخارجية ويبدأ العلاج مباشرة لحظة دخول المريض للمستشفى استكمالا لما تم عمله بقسم الطوارىء أو العيادات وتضم الأقسام الداخلية جميع التخصصات بالإضافة الى وحدات ذات طابع خاص مثل العناية المركزة وغرفة الولادة وقسم الحضانات وقسم الحروق وقسم العمليات الجراحية ومعمل القلب وكل الأسرة مزودة بمخارج الأكسجين وشفاطات وهواء مركز ويمكن الدخول للأقسام الداخلية عن طريق قائمة الانتظار لمكتب الدخول بقسم شئون المرضى.

رابعا: نظام العمل بوحدة الأمن والسلامة:

يتولى جهاز الأمن حفظ النظام بكل قطاعات المستشفى ممثلة فى:

١ - أماكن انتظار السيارات حيث إن كل سيارة ملصق بها رقم الموقف المخصص لها لجميع العاملين بالمستشفى حسب الفئة الوظيفية الإدارة العليا رقم (١) الأطباء الاستشاريين موقف رقم (٢) الأطباء الاخصائيين موقف رقم (٣) المرضين والموظفين موقف رقم (٤).

٢ - مواعيد الزيارة يصرح للزوار البالغين زيارة ذويهم

من الساعة ٧:٤ مساء وعند انتهاء الزيارة ينبه على الزوار بمغادرة المستشفى عن طريق النداء والجمهور ملتزم بهذه المواعيد حيث إن الجميع سواسية.

٣ - وحدة مكافحة الحريق فى حالة حدوث حريق يطلب تليفون رقم ٣٣٣ ويحدد السنترال مكان حدوث الحريق فيطلب من الفريق التوجه إلى المكان المحدد بطريقة النداء أيضا فى ثوان محدودة لأدائهم عملهم.

٤ - دخول الأطباء والعاملين وهيئة التمريض يحدد لكل موظف بطاقة شخصية معلقة على المعطف الأبيض ولا يصرح له بالدخول للمستشفى بدونه وتستخرج هذه البطاقات من سجلات الموظفين من قسم شئون الموظفين وتختم بخاتم المستشفى ويوضع فى ظهرها فصيلة الدم بخط كبير حتى يتمكن الموظف من التبرع بالدم فى حالات الضرورة ويوجد بالمستشفى عدد ٦ مصاعد كهربائية و٣ سلالم عادية.

خامسا: نظام العمل بوحدة الملفات الطبية:

هذه الوحدة مركزية تحفظ بها ملفات ويعمل بها فنيو ملفات طبية متخصصون وتسلم الملفات إلى القسم حيث ينقلها موظف معين بهذا الغرض ويقوم باسترجاعها لحظة خروج المريض من القسم الداخلى أو انتهاء مراجعته للعيادات أو لقسم الطوارىء أو حين الحاجة الى كتابة تقرير مطلوب وتفصل الفحوص الطبية لهذا القسم حيث تحفظ بطريقة سهلة بكل ملف وتجمع كل تقارير الإقامة على اليمين والطوارىء والعيادات على اليسار ويوجد بقسم الأشعة قسم للملفات الطبية خاص بها ولكنه يتبع إداريا وحدة الملفات المركزية بحيث تحفظ الأشعات حسب الرقم الطبى لكل مريض.

سادسا : نظام العمل بقسم التغذية :

يوجد بالمستشفى كافيتريا على مستوى عال من الجودة والنظام والنظافة لإعداد مختلف أنواع الوجبات والحلوى والمشروبات ويعمل بنظام التعاقد لمدة عامين وتقدم الوجبات المطلوبة للمرضى بالقسم الداخلى أو لمرضى الطوارىء فى حالة بقائهم بالقسم أكثر من ساعتين أما ممرضات المستشفى فتقدم لهن الوجبات مقابل كروت تصرف لهم شهرياً (٣ وجبات يومياً)، أما الأطباء والمرضون والموظفون فتصرف لهم وجبات بأجر ويكون بإمكان الموظف طلب أى شىء بنظام البوفيه المفتوح ويمكن لأى مريض طلب وجبات إضافية فى حالة احتياجه لذلك وكل هذه الوجبات مغلفة ويتم الكشف الطبى عليها ولمعديها بصفة منتظمة لضمان خلو الجميع من أى مرض معد.

سابعا : نظام العمل بقسم التعقيم والمغسلة :

هذا القسم خاص بتعقيم الآلات وتغليفها فى عبوات خاصة تكتب عليها أنواع الآلات الموجودة بها ويكون معروفاً للأطباء كذلك يقوم القسم بتعقيم الغيارات الطبية مثل القطن والشاش والدرسنج وغير ذلك من أنواع الضمادات، أما المغسلة فيتم بها تعقيم معاطف الممرضات والأطباء وكل منهم له رقم خاص به تطلب بطريقة آلية من مكان المغسلة المحدد، أما مغسلة المرضى فيتم تعقيم وغسيل كل المفروشات الخاصة بالمرضى ويوضع مخصصات لكل قسم فى مكان محدد حيث إن جميع فروع المستشفى مخصص لها مكان محدد بالمغسلة كذلك يلصق على كل المفروشات علامات بألوان مميزة فى نهاياتها للدلالة على القسم الخاص بها وكل شىء يتم تسجيله واستلامه بطريقة الحاسب الآلى.

والمستشفى مزود أيضا بوحدة صيانة مركزية للأجهزة الطبية وصيانة أبنية المستشفى ووحدة الاتصالات ووحدة لصيانة المجمع السكنى للأطباء ووحدة صيانة المجمع السكنى للممرضات.

ويدار المستشفى بوحدة حاسب آلى مركزى موزع على جميع الأقسام بطريقة مركزية ولو أن هذه الوحدة مكلفة جداً وتحتاج لأفراد ذوى خبرة فنية مميزة وبرامج كثيرة ولكن مع ممارسة العمل من خلال هذا الحاسب نجد أن العمل بها سهل ومريح ويحافظ على خصوصية المريض وبه مراكز ضبط ورقابة وحين مراجعة مريض بقسم الطوارىء مثلا يقوم الموظف بتسجيله بالحاسب حسب الرقم الطبى أو اسم العائلة فيسمح للطبيب بتسجيل معلومات طبية عنه وطلب فحوص معينة أو أشعة لكى يسمح بأداء وتسجيل نتائج هذه الفحوص بالملف والتى تعد فى زمن لا يستغرق أكثر من نصف ساعة فيصف له الطبيب الأدوية المطلوبة بعد تشخيصه وبذلك يسمح للصيدلية بصرف تلك الأدوية.

كل هذه الخدمات تؤدى للمراجعين دون إحساس بالخجل لمراجعتهم للمستشفى الجامعى حيث إن ثقة المواطنين فى الخدمات الصحية التى تؤديها الحكومة أكبر بكثير من تلك الخدمات التى يؤديها القطاع الخاص.

ويعمل المستشفى بطريقة لجان خاصة مثل لجنة الجودة النوعية ولجنة مكافحة العدوى ولجنة الشئون الإدارية وشئون المرضى ولجنة مكافحة الكوارث ولجنة للخدمات الخاصة مثل الطوارىء والعناية المركزة والعمليات بالإضافة إلى حلقات الجودة فى جميع الأقسام وتعمل هذه اللجان بعيدة تماماً عن كونها عملاً بوليسياً يتبع سير الموظفين لكنه محاولة لضبط الانحراف عن المقاييس القياسية الموضوعية والتى تحوز استحسان المراجعين وتؤدى إلى نوع من التفاهم المستمر بين مؤدى الخدمة ومتلقيها.

وقد وضع المستشفى خطة لمكافحة الكوارث وتم تدريب جميع الأطباء والممرضات والفنيين عليها فيأتى المصابون بطائرات الهليكوبتر أو بسيارات الإسعاف ويتم علاجهم بالوحدات المختلفة ثم تشكل لجنة لتصحيح أى خلل فى علاج المصابين والمتفق عليه حسب المقاييس الموضوعية.

ثانيا: مشكلة البحث

نحن ننظر إلى العقدين الأخيرين فى نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادى والعشرين على أنها تمهيد لما نود إصلاحه من خلال هذه الدراسة وذلك بوضع استراتيجية ثابتة للتنسيق الدائم بين جميع فروع

العمل بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق أهدافنا.

والمشاكل التى على أساسها تم إعداد هذه الدراسة هى:

١ - عدم توافر الكوادر الطبية المؤهلة للعمل صورة مرضية.

٢ - اقتصار مفهوم الخدمة على المفهوم التقليدى من تسجيل وإحصاء وعدم تجانس فى العمل.

٣ - العمل فى ظل ضوابط روتينية يجب الاستغناء عنها.

٤ - عدم توافر ميزانية محددة للمستشفى مثل باقى مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

٥ - عدم اكتمال الهيكل التنظيمى للمستشفى والذى يحدد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد.

٦ - عدم إعداد خطة واضحة وثابتة للعمل فى السنوات القادمة على مراحل.

٧ - نقص برامج التدريب وهى مشكلة مهمة لجميع الفئات وتتم بصورة غير مرضية.

٨ - عدم الاهتمام بالجانب الترويجى لخدمات المستشفى داخل الجامعة.

ضرورة وجود خطة واضحة وثابتة للعمل بها خلال السنوات القادمة

وربما يسأل أى فرد لماذا نضع معايير لأدائنا ثم نقيس الانحرافات فى الأداء فى حين أن بعض الأساسيات غير متوافرة؟ الإجابة: حتى لا يكون هناك مجال شرعى للاهمال أو النسيان لأن الجودة ليست رفاهية نقترحها لكنها جزء مهم تام فى الخدمات الصحية نشبهها أحيانا بأنها تشبه الصندوق الأسود بالطائرة ولكن ينظر لها البعض على أنها شىء غريب عن العمل التقليدى.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تطوير الهيكل التنظيمى وتوفير الاعتمادات الكافية والفصل بين الاختصاصات لكل إدارة وتوصيف جيد للإدارات وأن يكون هناك حافز معنوى مناسب ليكون اهتمام الأفراد بالمعايير القياسية فى نفس مستوى اهتماماتهم الشخصية وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المتسببين والمهملين سيكون هو ركيزة إصلاح أى إنحراف عن التوصيف الدقيق لعمل كل فرد أو إدارة ذلك أن تنمية المورد البشرى هو الركيزة الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة والتى لا تعتمد على مستوى التعليم بالضرورة كما لا تقتصر على الموهوبين فقط ولكن يعتمد على أشخاص متفتحين لديهم إدراك كامل بعلوم المستقبل يستطيع كل منهم بالتوجيه والتدريب أن يتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

ونحن بذلك لا نطوى صفحة عريضة من الزمن ولكننا نسعى إلى تطوير نظام تنوعت أساليبه وأنماطه وإذا كان التطلع إلى المستقبل مبنياً على طبيعتنا فإن نظام الحياة قد ترتب بحيث تبقى تنبؤاتنا غير مؤكدة.

أرى أنه من غير الممكن أن ننتظر فى الموقع المفترض والعالم كله يتقدم بسرعة مذهلة وتذلل العقبات أمام أى عمل ونحن نتصرف كرد فعل فعلينا أن نجتهد فى تطوير أنفسنا بوضع معايير للأداء المتميز ونحدد الانحرافات عنها فى الأداء ونفكر فى التغلب وإصلاح هذه الانحرافات ونتعاون فى وضع نظام متكامل من واقع تجربتنا لتحقيق طموحاتنا.

تحليل النتائج

أولا: من الحصول على الخدمة المعيار الزمنى:

١ - تقبل العيادات الخارجية المرضى المحولين من وحدات الرعاية الصحية الأولية والوحدات المجمعة بالكليات المختلفة، وقد تم استخراج ملف طبى بوحدة الملفات الطبية لتوثيق هذه الخدمة ويحفظ بالملف الطبى نتائج الفحوص الطبية المعملية والإشعاعية وملاحظات الطبيب المعالج والأدوية المنصرفة فى كل زيارة ولكن هذا الملف غير مرتب ولا يحفظ السجل بطريقة صحيحة لعدة أسباب منها أن العاملين بهذه الوحدة غير مؤهلين أو مدربين على العمل بصورة سليمه ويعملون فى ظل ضوابط روتينية وليست لديهم قدرات ابتكارية ويرفضون التطوير دائماً بالإضافة لعدم تعيين مدير ذات مواصفات فنية عالية لهذا القسم مما يفقد التسجيل قيمته وللتسجيل قيمة هائلة فى حفظ خصوصية المريض ويمكن تتبع حالة الطالب الصحية من خلال المراجعات التى تمت ونحن ننظر على السجل الطبى على أنه الصندوق الأسود فى الخدمة المقدمة وبذلك فهو مؤثر جيد فى تقليل زمن الحصول على الخدمة وتفادى تكرار عمل الفحوص الطبية كذلك فقد لمس الباحث عدم اقتناع مقدمى الخدمة من أطباء وممرضات وصيادلة بأهمية التسجيل الطبى كما ينبغى لذلك فمن الضرورى اقناع العملاء الداخلين بالعيادات بأهمية التسجيل الطبى وإحلال موظفى الملفات بآخرين لديهم الرغبة ومقتنعين بأهمية السجل.

٢ - بعض العيادات لا تعمل يومياً وسبب ذلك هو أن بعض التخصصات ليس بها طبيب واحد إخصائى مثل العظام. الأنف والأذن. العيون. الأمراض الصدرية وأحيانا يكون الطبيب مشغولاً بأداء عمليات جراحية أو بمهام أخرى خارج المستشفى بالإضافة على الإجازات العادية والإجازات العارضة ويأتى بعض الأطباء فى مواعيد متأخرة بعد العاشرة صباحاً حيث تمت ترقية بعضهم إلى درجة مدير عام أما الأطباء الاستشاريون فيأتون فى يوم واحد أسبوعياً

فى مواعيد غير ثابتة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية أو يؤجلها على يوم آخر فى وقت يترك فيه الطالب بعض محاضراته لمراجعة المستشفى.

٣ - الزحام الذى ذكره غالبية الطلبة هو فعلاً ما يحدث بسبب ضيق وقت الطبيب دائماً بالإضافة إلى انتظار الطلبة أحياناً للطبيب المعالج فى يوم لا يأتى فيه أى طبيب للعيادة المخصصة، وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة وبالمعيار القياسى المتعارف عليه يعطى للمريض زمناً قدره ١٥ دقيقة لتقييم حالته عند الطبيب المعالج فى الزيارة الأولى على الأقل.

٤ - معظم الأطباء المعالجين يأتون للعيادة الخارجية بعد التاسعة والنصف بسبب وضعهم الوظيفى وبعض الأطباء الاستشاريين غير منتظمين فى عملهم بالعيادات يومياً والبعض الآخر يقوم بإجراء عمليات جراحية بالمستشفى وليس له بديل بالإضافة إلى إمكان حصول أى طبيب على إجازة اعتيادية أو عارضة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة وربما لا تؤدى بسبب ارتباط الطالب بمواعيد محاضرات بالكلية ويلجأ بعضهم للشكوى أحياناً.

٥ - الفحوص الطبية التى تؤدى فى المستشفى تتم فى اليوم التالى وهذا ما يتقبله بعض المراجعين ولكن الذين أجابوا غير موافقين فبعضهم محق لأن الفحوص الطبية غالباً لا تتم فى نفس اليوم حيث لا يقبل قسم التحاليل الطبية عينات بعد العاشرة صباحاً وتدون النتائج بعد الثانية عشرة مما يعوق سرعة اتخاذ قرار العلاج بعد الوصول للتشخيص المناسب استناداً إلى نتائج الفحوص الطبية المطلوبة مما يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية ويخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية.

أما الفحوص التى تحتاج إلى تحضير مثل صيام المريض فتؤدى اليوم التالى ولكن تتأخر النتيجة علما بأن هذه الفحوص تستغرق فى أدائها زمناً لا يزيد على نصف ساعة فى الكيمياء وربع ساعة فى الهيمانولوجى ويرجع سبب تأخر الأداء على روتينية العمل وإصرار قسم التحاليل على تدوير العينات جميعاً مرة واحدة ثم إدخالها جهاز التحاليل سوياً مرة واحدة كذلك فإن هذا القسم يعمل به ٤ طبيبات وفى أحسن الأحوال يوجد طبيبتان فقط ونتائج هذه التحاليل تدون فى ورق تقارير خاصة بها معلومات كافية عن المريض ولكن لا يكتب بها سوى اسم المريض فقط مما يؤثر على جودة الأداء ويطيل زمن الحصول على الخدمة ويسبب انحرافاً عن المعايير القياسية.

٦ - غير الموافقين لديهم شبه إجماع على أن التحاليل الطبية تؤدى بعد العاشرة صباحاً وجزء منها تتطلب حالته إجراء تحاليل طبية غير متوافرة بالمستشفى مما يستدعى موافقة المدير المسئول على إجرائها بمستشفى العلاج الاقتصادى وهذا قد يطيل زمن الحصول على الخدمة ونأمل توفير هذه التحاليل جميعاً بمستشفى الطلبة، أما التحاليل التى تتطلبها حالات الطوارىء فى غير أوقات العمل الرسمية فلا تتم مما يؤجل تشخيص بعض المرضى وقام الباحث بالاتفاق مع قسم المختبرات على أداء التحاليل الطارئة فى أوقات العمل الرسمية وقت طلبها خروجاً عن روتين العمل العادى، أما تحاليل العينات المستخرجة جراحياً فتتم بقسم الباثولوجيا الإكلينيكية بالمستشفيات الجامعية وتستغرق وقتاً طويلاً وبالمعيار القياسى فإنها تؤدى فى يومين لكننا نحصل عليها بعد أكثر من أسبوع وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة ويقلل من جودة الأداء المتوقع.

٧ - تحتاج بعض الأشعات للتحضير قبل إجرائها مما يتطلب كتابة أدوية معينة تطلب من قسم الأشعة مثل الأشعة الملونة على المسالك البولية فيعود الطالب إلى

الطبيب المعالج لكتابة الأدوية المطلوبة ثم تصرف من الصيدلية وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة، أما تقارير الأشعة فتدون فى اليوم الثانى أما الأشعات العادية فإنها تؤدى فى زمن قياسى وأحيانا لا تحتاج لتقرير من طبيب الأشعة اعتماداً على خبرة الطبيب المعالج فى تشخيصها والزمن المستغرق فى أداء الأشعة قياسى حسب المعايير.

٨ - المدير المسئول عن الموافقة على إجراء الأشعة قد يكون مشغولاً بأمور أخرى والأعشاب الخاصة مثل المقطعية والرنين المغناطيسى تحتاج إرسال خطاب إلى وحدة الأشعة بمستشفيات الجامعة فيوضع المريض بقائمة الانتظار وسبب ذلك هو التزاحم على هذا القسم لكنه أيضا يؤدى على إطالة زمن الحصول على الخدمة.

٩ - (أ) الدواء يتم صرف بديل له فى بعض الأحيان دون العودة للطبيب المعالج أحياناً.

(ب) بعض الأدوية غير متوافر بسبب طول الإجراءات الإدارية يضاف إلى ذلك فترة أخرى لتسجيل الأدوية بدفاتر العهدة بالمخزن ثم صرفها للصيدليات المختلفة وكل هذا يتم بطريقة يدوية.

(ج) الأدوية المنصرفة تكتب على العلب بصورة غير مرضية ويأمل المراجعون كتابتها على ورق لاصق يكون جاهزاً بالصيدلية.

(هـ) لا يوجد شباك لصرف الأدوية بل تصرف من باب الصيدلية الضيق فيتزاحم الطلبة والطالبات على الباب دون نظام أمنى من قبل أى شخص.

(و) لا توجد أماكن للانتظار أمام الصيدلية.

وبذلك ننحرف بالجودة عن المعايير القياسية.

١٠ - طبيب الطوارىء متواجد خلال ساعات العمل الرسمى أما بعد الثانية ظهراً فيوجد طبيبان (باطنى وجراح) أحياناً يكونان مشغولين بعلاج حالة حرجة أو ذهبا لتناول الطعام خارج المستشفى نظراً لسوء الوجبات المقدمة بالمستشفى من حيث طريق الإعداد والتقديم وكل شىء وفى معظم الأحيان يصل الطبيب على غرفة الطوارىء بعد دقائق من وصول المريض مسايراً للمعيار القياسى الموضوع، وهناك فترتان وجد صعوبة فيتواجد الطبيب خلالها ويمكن أن تأتى حالات مهمة فى هاتين الفترتين.

الفترة الأولى: من الثامنة صباحاً حتى التاسعة والنصف صباحاً وهذا هو الفارق بين انتهاء المناوبة وبدء العمل الرسمى صباح اليوم التالى.

الفترة الثانية: من الواحدة والنصف حتى الثانية بعد الظهر وهو ما بين انصراف الأطباء بعد ساعات العمل الرسمى حتى بدء عمل المناوبة.

١١ - يتم إجراء العمليات الجراحية الطارئة متى احتاج المريض للتدخل الجراحى السريع حيث إن هناك فريقاً كافياً ومتكاملاً للجراحات السريعة يتم استدعاؤهم سريعا حسب جدول يتم إعداده شهرياً. أما الحالات التى لم تجر لها جراحات خلال الوقت الذى يتوقعه من المرضى فإن ذلك يرجع على عدم التأكد من التشخيص أو لتحضير المريض للعملية دون تعرض حالته للسوء وقد تتحسن الحالة الصحية للمريض خلال فترة وجوده تحت الملاحظة الطبية وبذلك لا يحتاج لأى تدخل جراحى تحقيقا للتشكيك فى احتمال احتياجة لأى جراحة غير المتأكدين كانت حالاتهم لا تحتاج لأى تدخل جراحى من البداية وليس لدية تجارب بقسم الجراحة.

١٢ - إجراء العمليات تتم بصورة سريعة ولكن أحيانا تتطلب حالة المريض على أكثر من استشارى أم يتم تحضير المريض من خلال بعض الفحوصات الطبية والأشعات والتى تستغرق أكثر من أسبوع ولكن تجرى العمليات الجراحية دون تأخير عند انتهاء تحضير المريض والتأكد من التشخيص بما يتفق مع المعايير القياسية.

١٣ - اشتراك الأطباء فى الامتحانات ووجود حالات كثيرة بالمستشفى لأداء الامتحانات باللجان الخاصة حيث لا يستطيع هؤلاء الطلاب حضور الامتحانات بكلياتهم فى نصف العام أو آخر العام (التعليق بجانب الأسئلة) وزمن الحصول على الخدمة هذا غير قياسى لأن ظروف الامتحانات هى التى تسببت فى إطالة زمن الحصول على الخدمة.

١٤ - يتم شراء الأدوية بمعرفة المريض فى حالة الضرورة ونظراً لعدم وجودها بالصيدلية على أن يسترد الطالب قيمتها بعد ذلك وهذه الإجراءات تتم فى فترة معقولة وبذلك فإن زمن الحصول على المستحقات المالية مناسب فيصرف خلال أسبوعين على الأكثر على الرغم من توقيع الطبيب أولا على تذكرة الدواء لاحتياج المريض لأنواع غير موجودة بالصيدلية وتم استعمال الأدوية بمعرفة الطبيب والصرف يحتاج موافقة المدير على الشراء ولا توجد لدينا صيدلية خارجية تصرف منها الأدوية غير المتوفرة مباشرة بعد وصف الطبيب لاحتياجاته وكل هذا الانضباط صرف الأدوية.

ثانيا: توافر الإمكانيات المادية وإجراءات الأمن والسلامة:

١ - ينظر الطلبة على أن المستشفى حين تقدم لهم الخدمة الطبية فإن ذلك يعنى توافر كل الإمكانيات المادية لكن جزء منهم أجاب أنه غير متأكد نظراً لعدم معرفته بالإمكانيات المادية على أنها قوى بشرية وأجهزة طبية وأدوية وأداء طبى وغير ذلك أى جميع مدخلات الخدمات الطبية وبعضهم تلقى الخدمة الطبية فى مستشفيات أخرى مثل الأشعات وأنواع معينة من الفحوص أو عمليات تتطلب تجهيزات خاصة غير موجودة بغرفة العمليات

بمستشفى الطلبة فأجريت لهم الجراحات بمستشفى العلاج الاقتصادى وبذلك فإن مستشفى الطلبة تعانى من نقص فى إمكانياتها المادية من إجابة الغالبية على توافرها مما يوجب قصوراً وانحرافاً عن المعايير القياسية للجودة.

٢ - عند الاحتياج إلى خدمات طبية غير موجود بالمستشفى فتؤدى الخدمة بمستشفى العلاج الاقتصادى بصورة ترضى المريض غالباً إما الانتظار بقسم الأشعة المقطعية أو الزحام بقسم الأشعة فوق الصوتية أدى إلى الإجابة بغير موافق والذين أجريت لهم عمليات بمستشفى العلاج الاقتصادى فلم تستغرق الإجراءات وقتا طويلا وفى حالات معينة تحتم العرض على وحدات خارج المستشفى ونجد صعوبة فى توفير هذه الخدمات بمستشفى الطلبة مثل تفتيت الحصوات بقسم المسالك البولية أو غسيل الكلى بوحدة الغسيل الكلوى أو عمل مناظير لحالات طبية مختلفة ومتعددة.

٣ - بالإضافة إلى ما سبق فإن توافر الإمكانيات المختلفة بمستشفى الطلبة يمكن أن يجنب المريض التردد على الوحدات المتخصصة الخارجية فأحيانا يتم إجراء فحوص مطلوبة بمرافقة ممرضات المستشفى بقسم الإقامة كذلك فإن هناك أقساماً لم تستكمل بعد بالمستشفى مثل عمليات قسم المسالك وعمليات معينة لقسم الأوعية الدموية وعمليات قسم جراحة المخ والأعصاب كذلك وحدة العناية المركزة وكل هذا يسبب نقص الإمكانيات المادية بالمستشفى ويقلل من وجود الأداء الطبى.

٤ - الطلبة الموافقون أجريت لهم العمليات الجراحية فى زمن قياسى ولم تحدث لهم أى مضاعفات فانعكس ذلك على رضائهم كعملاء متلقين لخدمة طبية دقيقة وعالية الجودة وغير الموافقين لم يتفهموا ضرورة بقائهم تحت الملاحظة حتى يستقر التشخيص وباجماع آراء الأطباء المعالجين لبعض الحالات وجناح العمليات بالمستشفى معد إعداداً جيداً لإجراء الجراحات العادية أما بعض الجراحات الدقيقة فلم يستكمل إعدادها حتى الآن.

٥ - هناك حالات لا تستدعى إجراء جراحات بالمستشفى أما الحالات الجراحية فإن معلومات كثير من المرضى عن طبيعة تجهيز العمليات غير دقيقة أو أن حالاتهم كانت حادة ولم تسمح حالاتهم بالتعرف الدقيق على غرفة العمليات وتجهيزاتها.

٦ - هناك بعض العمليات تجرى بمستشفى العلاج الاقتصادى للأسباب السابق ذكرها فى البند ٢ لكن معظم الحالات تجرى بوحدة العمليات بمستشفى الطلبة وبالجودة المطلوبة وحسب المعايير القياسية.

٧ - معظم الحالات تتوافر لها مستلزمات طبية بالمستشفى وهذا هو سبب رضاء معظم المترددين أما غير الموافقين فإن ذلك يرجع إلى مقارنتهم بما هو متوافر بالمستشفيات الخاصة أو أن حالاتهم تستدعى توفير نوعية خاصة من المستلزمات الطبية وجارى تدبير معظمها.

٨ - حالات قليلة تم توفير مستلزماتها من الخارج فى حدود أسبوع قبل إجراء العملية مسايرة للمبدأ الوصول اليوم والاستعمال غداً Just in time علما بأن ثمن بعضها مرتفع مثل جهاز تمدد الأنسجة الذى يصل على ١٢٠٠ جنيه تقريباً فيصعب توفير كمية تكفى لعدد غير دقيق من الحالات لصعوبة التنبؤ بالعدد المطلوب لكننا نفضل الشراء وقت الحاجة والذين أجابوا موافقين فإن ذلك يرجع إلى عدم احتياج عملياتهم لأى مستلزمات طبية من خارج المستشفى وهذا يعنى توافر معظم المستلزمات الطبية بالمستشفى بناء على تخطيط احتياجاتنا لعام دراسى كامل أو أكثر.

٩ - دورات المياه بأى مستشفى تعكس الحالة الحقيقية لنظافة المستشفى ويشترك فى هذه المسئولية المرضى والمرافقون والزوار وعمال النظافة والصيانة وهذا الأمر يؤرق الإدارة دائماً حيث إن النظافة ومظهر دورات المياه ليست بالصورة المرضية وتوجد ببعض الغرف دورات مياه خاصة ومن المعروف أن بعض المرضى والزائرين يرفضون استعمال دورات المياه فى المستشفيات لعدم نظافتها أو خوفاً من انتقال العدوى لذلك أجاب بعض الطلبة غير متأكد وبعض الطلاب يأتون من القرى ويسكنون فى منازل أقل بكثير من أماكن الإقامة بالمستشفى وأجابوا موافقين على نظافة وتعقيم دورات المياه هذا بالإضافة إلى افتقاد بعض الطلبة للنظافة الشخصية وسوء استعمال أى أدوات وهذا يعنى انخفاض مستوى الجودة وانحراف عن المعايير القياسية.

١٠ - معلومات بعض الطلبة عن تعليمات وإمكانيات الأمن والسلامة غير كافية بدليل ١٨٪ غير متأكدين من توافر هذه الامكانيات ونحن نعنى الالتزام بمواعيد الزيارة والحفاظ على المال العام متمثلاً فى أدوات المستشفى بقسم الإقامة وإجراءات مكافحة الحرائق ووجود فريق لمكافحة الحوادث الطارئة.

١١ - اتضح من إجابات الطلبة غير الموافقين على أن معظمهم على دراية كافية بغالبية إجراءات الأمن والسلامة وشروطها كذلك كانت أسبابها تمس ما هو مطلوب فعلاً بالمستشفى فالسلم العادى غير كاف وقت حدوث طوارىء كذلك فإن المصعد الكهربائى غير متاح للجميع نظراً لغياب العامل المختص أو نتيجة عطل فنى به أو نتيجة لانقطاع التيار الكهربائى، أما عن طفايات الحريق بذلنا مجهوداً للتأكد من فعاليتها وصيانتها لكن الفريق المدرب على استعمالها غير كامل ولم ننجح فى تغيير أماكنها أما بالنسبة لمضخات المياه لإطفاء الحرائق بالمستشفى فإنه جارى تركيبها الآن وكل هذا يقلل من جودة

الأداء عن المعايير القياسية.

ثالثا: المعيار الترويجي والتسويقى:

١ - معلومات الطلبة عن توافر التأمين الصحى لهم غير تام للقصور فى وسائل الدعاية والترويج للخدمات الجامعية من خلال قسم شئون الطلاب والعلاقات العامة فلا يتم توزيع أى كتيب على الخدمات الجامعية كافة ومنها التأمين الصحى.

٢ - الإعلان المكتوب غير كاف حيث يوضع فى أماكن غير مناسبة وغير مميزة والمحتوى غير كامل نظراً لضيق حجم الإعلان بالإضافة إلى عدم إمكانية اهتمام الطلبة بقراءة الملصقات خاصة صغير الحجم وعدم الإعلان عن وجود الوحدات العلاجية بالكلية فى بعض الكليات وقد اضطر الباحث إلى كتابة معلومات توجيهية فى البطاقة العلاجية والتى قام بتصميمها وطباعتها بمطابع جامعة الزقازيق.

٣ - معظم الطلبة يستخرجون البطاقات العلاجية وقت احتياجهم للخدمة وبعضهم لا يعلم شيئاً عن الوحدة العلاجية فإن العلاج بالبطاقة العلاجية يتأخر (من ١٢ الى ١ ظهراً) والطلبة الذين أجابوا غير متأكدين فإنهم لا يعلمون عن الخدمات الصحية التى تقدمها الجامعة بالوحدات العلاجية أو بالمستشفى أى معلومات.

٤ - بعض الطلبة غير مهتمين بالقراءة وهو ليس مجال هذه الدراسة ولكن عدم قراءة التعليمات الطبية والتعليمات الخاصة بكيفية التعامل مع الوحدات العلاجية والمستشفى يدل على عدم اهتمام الطلبة بقراءة أى شىء حتى لو كان فى صالحهم وفى متناول أيديهم والذين أجابوا غير متأكدين لم يسبق لهم التعامل مع الوحدات العلاجية أو مستشفى الطلبة ولم يحصلوا على البطاقات العلاجية.

٥ - ليس لدى بعض الطلاب أسئلة محددة يريدون الإجابة عنها ولذلك فليست لديهم معلومات كافية عن الإرشادات الصحية أو التعليمات المدونة بالملف الطبى المختصر بالبطاقة العلاجية ويلاحظ أن نسبة قليلة تريد معلومات صحية أكثر تفصيلاً ولكن ذلك لم يكن ممكناً حتى يصل بالطالب إلى حالة الملل والصعوبة على بعضهم فى حالة تفصيل الإرشادات الطبية.

٦ - لا تتوافر بالوحدات العلاجية أو العيادات الخارجية بالمستشفى معلومات مكتوبة أو جداول محددة عن الأطباء الإخصائيين أو الاستشاريين المعالجين لذلك فيذهب المراجعون إلى المستشفى فيجدون الطبيب المعالج غير موجود وهذا ناتج عن قصور فى الإعلان يتحمله القائمون على الخدمة الطبية بالمستشفى وينظر غالبية ملتقى الخدمة على أن الترويج مهم فى الخدمة المجانية أيضا.

٧ - بعض الطلاب يراجعون المستشفى لأول مرة ولذلك

فإن الثقة تجاه بعض الأطباء غير متوافرة والذين أجابوا موافقين فإنهم يثقون فى الأطباء نتيجة تجارب سابقة لهم أو لزملائهم بمستشفى الطلبة وغير الموافقين فيرجع ذلك على أنهم يريدون طبيباً معيناً مشهوراً للتفاخر بأنهم عولجوا بواسطته وهذا ما يطلق عليه أثر المحاكاة.

٨ - الوعى الصحى عند بعض الطلاب غير كامل بدليل عدم المامهم بإمكانية علاجهم عند طبيب معين يثقون به ويصرون على العرض عليه بعيادته الخاصة ولكن الغالبية لا يهتمون باسم الطبيب أو شهرته ولكن ما يهمهم هو الحصول على الخدمة الطبية الجيدة.

٩ - الزائرون للمستشفى لزيارة زملائهم المرضى كان لديهم رضا بنسبة كبيرة مما قد ينعكس بالثقة فى الخدمات التى يقدمها المستشفى إذا ما تعرضوا لأى عارض صحى مستقبلاً ولكن بعضهم يرى أن العمل التأمينى غير مناسب وبعض الزائرين للمستشفى والذين أجابوا غير موافق فإن لهم مبررات لعدم رضاهم ولابد أن تؤخذ آراؤهم فى الاعتبار عند متخذ القرار بالمستشفى.

رابعا: تحليل النتائج من وجهة نظر العاملين بالمستشفى:

١ - الموافقون من الأطباء على أن أعداد المترددين على المستشفى مناسب يجدون تزاحماً على عياداتهم لعدم وجودهم يومياً وعند حضورهم فإنهم يتواجدون بالعيادة فترة قصيرة مما يؤدى إلى تزاحم الطلبة المترددين على العيادة أما الموافقات من هيئة التمريض فانهن يذهبن مع المرضى لأداء الأشعات والتحاليل اللازمة ولذلك فإن مجهوداتهن ضائعة خارج المستشفى ولو أن عدد المراجعين زاد على العدد الحالى لتفاقمت المشكلة حيث تستغرق فحوص الطالب الواحد يوماً أو أكثر أما غير الموافقين فإنهم منتظمون فى العمل ويعطون وقتاً كافياً لكل مريض

وعملهم دائماً منظم وهم مستعدون لمناظرة عدد أكبر من الحالات وفى حدود المعايير القياسية أما الموظفون الإداريون فليست لديهم معايير كمية للأداء ولديهم كم كبير من أوراق الشراء ومراسلات للمسئولين ولإدارة المشتريات وغير ذلك.

٢ - العدد الحالى من الأطباء المعالجين غير كاف إذا زاد عدد المراجعين بعد الحملات الترويجية الناجحة مما سيؤدى إلى زيادة عدد الطلبة المراجعين فلابد أن تواكبها زيادة فى عدد الأطباء المعالجين وفى معظم الأحوال يوجد فريق من الأطباء لاستقبال حالات الطوارىء أما فى غير أوقات العمل الرسمية فيتوافر طبيبان ويمكن استدعاء أكثر من طبيب للمستشفى يأتون فى زمن قياسى لاستقبال ومتابعة حالات المرضى المتوقع احتياجهم لأى أداء طبى أو جراحى وهذا الفريق لدية وازع أو حافز أدبى لتقديم هذه الخدمة ولا يحتاجون مقابلاً مادياً لمجهوداتهم ولكن أحيانا العمل الزائد يمثل عبئا عليهم وربما يفقدون الحماس لهذا العمل مستقبلا.

٣ - ينظر البعض للكوادر الطبية على أنها طبيب أو موظف يؤدى الخدمة من خلال روتين وأنظمة قديمة ولكن غير الموافقين على أنهناك كوادر بشرية كافية على الرغم من قلة نسبتهم إلا أنهم ينظرون إلى الكوادر البشرية من موظفين للتسجيل وأطباء متخصصون فى تخصصات دقيقة فى فروع الطب المختلفة مثل الجهاز العصبى أمراض الكلى أبحاث الدم أمراض عصبية سمعيات بالإضافة على زيادة عدد الأطباء فى الأقسام التى يعمل بها طبيب واحد فقط فينظرون على زيادة عدد الأطباء على أنها حتمية للأداء الجيد وكذلك عمل حملات ترويجية للمستشفى بطرقها المختلفة أما الموظفون فإنهم ينظرون على الكوادر البشرية الحالية على أنها كافية وتتناسب مع ما تقدمه مع خدمة وكذلك تتناسب مع أعداد الطلبة المترددين على المستشفى فليس فى الإمكان أحسن مما كان أما الإدارة فإنها دائماً تريد خدمة أجود مما هو قائم الآن مع الطلب المستمر لزيادة أعداد الأطباء ونوعياتهم خاصة الأطباء المقيمين والإخصائيين فى فروع معينة.

٤ - يتضح من الإجابة عن هذا السؤال أنه ليس هناك اشتراك منظم للأطباء فى المؤتمرات العلمية وهذا الأمر يحتاج إلى مجهود وتفاهم من إدارة العلاقات العامة لتنظيم هذا العمل بما ينعكس على معرفة الأطباء بأحدث ما وصل اليه العلم وتقديم أبحاث للمشاركة فى هذه المؤتمرات وكل هذا الى الأداء الجيد تمشياً مع المعايير القياسية النوعية للأطباء أما الذين أجابوا غير متأكدين فكانوا من الموظفين وهيئة التمريض.

٥ - المستشفى لا تنظم دورات تدريبية للأطباء فى بعض التخصصات التى تحتاج إليها ويرجع ذلك على عدم توافر الكوادر البشرية لهذه التخصصات مما يخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية ولكن مع زيادة أعداد الأطباء المعالجين فى المستقبل فإن ذلك سيرتفع بالأداء ليكون مسايراً للتقدم العلمى والعملى والعالمى.

٦ - التنسيق يتم فى أقسام قليلة بصورة مرضية فى بعض الأقسام بين كلية الطب والمستشفيات الجامعية من جهة ومستشفى الطلبة من جهة أخرى حيث يتم ترشيح أطباء استشاريين لعلاج الطلبة مقابل راتب ثابت وليس حسب عدد الحالات وبذلك فإن بعض الأطباء الاستشاريين يقدم هذه الخدمة بما فيها عمليات جراحية بدافع وازع أدبى يحثهم لتقديم هذه الخدمة المتميزة والجيدة لأبنائهم طلاب الجامعة وفى أقسام أخرى فإن هذا التنسيق غير جيد وغالبية مقدمى الخدمة بالمستشفى غير متأكدين من وجود هذا التنسيق لأن عملهم ليس به أى احتكاك مع كلية الطب.

التمريض فى معظم المستشفيات دون المستوى

٧ - نظراً لحداثة معظم المرضات بالقسم الداخلى فقد قامت إدارة المستشفى بندبهم على مراحل للتدريب بمستشفى الحوادث بأقسامها المختلفة ولكن كان هذا التدريب غير كاف بالإضافة الى، نظرة المرضات لانتدابهم للتدريب خارج المستشفى على أنه نوع من العقاب وقد وجد الباحث صعوبة ولكن ليس من المستحيل أن يصل التدريب الداخلى بالمستشفى أو بمستشفيات أخرى إلى نتيجة جيدة بما فى ذلك المرضات خريجات المعهد العالى للتمريض حيث ينظرن على أنهن مشرفات تمريض وبذلك يكون عملهن يغلب عليه الطابع الإدارى دون خبرة جيدة فى العمل التمريضى ولكن أيضا بالتجربة وجدنا أن خبرتهم الإدارية قليلة وتحتاج على دورات تدريبية أما المرضات القدامى فإن عملهن ينحصر فى استلام عهدة الأدوية وصرفها ويبتعدن تدريجياً عن العمل الفنى الميدانى وبالمعيار القياسى فإن التقييم السليم لهيئة التمريض بصفة عامة يؤكد أن مستواهن دون المستوى المطلوب وتلك مشكلة عامة فى معظم المستشفيات أما اللائى أجابن موافق فإنهن أعضاء هيئة التمريض ويتصورن أنهن يجدن العمل التمريضى.

٨ - بعض العاملين بالمستشفى يريدون أن يجدوا لأنفسهم دوراً أو موقعاً مميزاً دون التزامهم بمواصفات الوظائف المختلفة بعد عمل الهيكل التنظيمى الدقيق والجديد لتوزيع الأدوار على مقدمى الخدمة ويتضح من

الإجابة عن هذا السؤال أن الغالبية يريدون اكتمال الهيكل التنظيمى لتحديد المهام والواجبات.

٩ - لا توجد ميزانية محددة للمستشفى الطلبة وربما يرجع ذلك على عدم اكتمال الهيكل التنظيمى للمستشفى.

١٠ - يتم الشراء من خلال إدارة المشتريات بالجامعة أما شراء الأدوية فيتم عن طريق لجنة الأدوية بمستشفيات جامعة الزقازيق وتورد نفس الأدوية والمستحضرات الطبية حسب ترسيه المعطاءات بالمستشفيات الجامعية وبالكميات التى تطلب من لجنة الأدوية بالمستشفى.

١١ - غالبية مقدمى الخدمة الطبية يؤيدون وجود تنسيق بين الوحدات الاكلينيكية المختلفة فى تشخيص بعض الحالات التى تحتاج إلى أكثر من تخصص فمثلا جميع مرضى العمليات يحتاجون العرض على إخصائى القلب قبيل إجراء الجراحة ويتم ذلك فى وقت قياسى، أما حالات الأمراض الباطنية والتى تحتاج إلى أخذ رأى الطبيب الجراح فإن ذلك يتم ايضا فى نفس اليوم وصولاً إلى رأى واحد يؤكد التشخيص الذى تم افتراضه أو وضع تشخيص جديد محتمل وفى العيادات الخارجية يتم تحويل حالات معينة من اخصائى لآخر يمثل جهة الاختصاص فى نفس اليوم وذلك للاتفاق على حل مشكلة العرض الطبى الذى يعانى منه المراجع وتقوم أقسام معينة مثل الجراحة بحل مشاكل الطلبة المراجعين لعيادة الأمراض الجلدية مثلاً فى حالة احتياجهم للتخلص من بعض الأمراض الجلدية إذا لم يتوافر جهاز الكى الكهربائى تحقيقاً لجودة الأداء الطبى ومسايرة للمعايير القياسية فى الأداء.

١٢ - الغالبية أجابوا موافق على أن المطبوعات الجديدة والجيدة والتى روعى فيها اعتبارات طبية كثيرة وتوافر المعلومات الكافية بها تسهيلا لمتابعة حالات المرضى وحفاظاً على خصوصياتهم أما الذين أجابوا غير متأكد فهم الموظفين أو بعض الممرضات لعدم درايتهم عن هذه المطبوعات بدقة حيث كتبت غالبيتها باللغة الانجليزية.

١٣ - يتضح من الإجابة عن هذا التساؤل أن إجراءات حماية الجهاز الطبى ومعاونيه من الإصابة بالعدوى غير كافية ونحن ننتظر دور أكبر لإدارة الطب الوقائى فى تفعيل هذه الإجراءات وسيأتى شرحها فى التوصيات.

١٤ - الأمن والسلامة فى العمل الطبى مهم جداً لكن ينظر لها البعض على أنها غير مهمة أو أنها مقصورة على تنفيذ دقيق لمواعيد الزيارة لكن نظرتنا للأمن والسلامة هى نظرة شاملة فمبنى مستشفى الطلبة تم إنشاؤه منذ سنوات ولم يراع به المواصفات القياسية للأمن والسلامة على الرغم من تحديث المبنى منذ عشر سنوات كما أن المصعد الكهربائى واحد فقط وهناك ضوابط معينة لتشغيله ولا يوجد فريق لإطفاء الحرائق ولكن تم تدريب العمال على ذلك، أما طفايات الحريق فإنها تحتاج إلى صيانة دائمة ووضعها فى أماكن مناسبة للاستعمال ومعظم طلبة وطالبات الجامعة لا يلتزمون بمواعيد الزيارات كذلك لا يوجد جهاز أمنى بالمستشفى ونستعين بأمن مستشفيات الجامعة فى حالة الضرورة.

١٥- الغالبية يؤيدون الحاجة إلى علاقات اجتماعية بين جميع أفراد الجهاز الطبى والإدارى وهذا الأمر يحتاج للتزاور المستمر فى مناسبات مهمة مثل تعرض بعض الأفراد للحوادث أو للوفاة وكذلك المناسبات السعيدة مثل الزواج وهذه العلاقات الجيدة تزيد ترابط الأجهزة المختلفة مما يؤثر إيجابياً على حسن سير العمل بالمستشفى وتؤدى على نتائج إيجابية.

١٦ - هناك تنسيق بين بعض وحدات المستشفى لكنه غير كامل بين أقسام أخرى خاصة الإدارية منها وأحيانا يطلب شراء بعض الأصناف دون العودة إلى مستخدميها ويطلب أحياناً طباعة مطبوعات معينة دون الاستفسار عن احتياجات المستشفى الحقيقية لها أو تطويرها، وقد قام الباحث بالاتفاق مع إدارة مطبعة الجامعة على عدم طبع أى مطبوعات لم يتم تطويرها وحسب البرنامج المحدد للمستشفى بقسم الحاسب الآلى بالمطبعة فتم تطوير معظم هذه المطبوعات.

١٧ - لا يوجد مركز للمعلومات بالمستشفى وهذا ما نحلم به من الأيام القادمة فقد قام الباحث بطلب هذا المركز وشرح لمدى حاجة المستشفى له وتم عرضه على الإدارة العليا وتم توصيل شبكة الإنترنت بالمستشفى ونأمل واقعاً ملموساً فى أقرب وقت فالعالم يعيش الآن فى عصر الثورة الرابعة وهى ثورة المعلومات والمعرفة فاستخدام الحاسب الآلى يعتبر وسيلة من الوسائل التى يمكن بواسطتها تجهيز البيانات واعدادها لتصبح معلومات أى تحويل المدخلات إلى مخرجات بصورة كافية ودقيقة وفى الوقت المناسب وعدم وجود هذه الوحدة يعنى أن مخرجات الأداء بالمستشفى تنحرف عن المعايير القياسية وقد تطورت التكنولوجيا العالمية تطوراً مذهلاً فى الإنتاج والاتصال وأصبح العالم يعيش فى عصر السماوات المفتوحة عبر شبكات الاتصال الآلية والكونية للمعرفة والمعلومات عبر شبكات الإنترنت فهناك سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات فى مختلف مراحل الإنتاج والأعمال والحياة بصفة عامة.

التوصيات

المعيار القياسى هو عبارة تحدد الجودة المتوقعة لما يجبُ أن يكون أو ما تهدف إليه والتقييم المبدئى هو الأساس لبداية أنشطة تحسين الجودة وهى أيضا المستويات المرغوبة التى يجب أن تستوفيها عناصر الرعاية الطبية لكى يتم تصنيف

هذه الرعاية كرعاية جيدة.

وحيث إن المعايير تساعد فى تحديد وتحسين جودة الخدمات والمنتجات والإجراءات لذا فإنه يلزم أن تهتم المعايير احتياجات وتوقعات العميل ولها خصائص يجب توافرها مثل:

١ - المصداقية
٢ - الاعتمادية
٣ - الواقعية
٤ - الوضوح
٥ - الحداثة

ومن خلال نتائج الاستقصاء التى أجريت لقياس أوجه القصور المؤثرة فى عمليات ضمان الجودة بهدف التحسين المستمر والنشط وفهم المهارات لحل المشكلات من خلال برامج ضمان الجودة وللنجاح فى إنجاز رؤية ضمان الجودة لابد والعمل بروح الفريق كأساس لحل المشاكل من خلال الآتى:

١ - العنصر البشرى هو العصا السحرية فى انتظام العمل واستمراره وتناغمه وحيث إن نقص الموارد البشرية نوعاً وكما هى أول القصور فى الأداء التى تعانى منها غالبية دول العالم حيث الندرة النسبية فى الموارد الموجودة بداخلها والمتمثلة فى أهم عنصر وهو المورد البشرى ويمثل العنصر البشرى أهم العناصر التى يعتمد عليها فى تقديم القيمة المادية المرتفعة إلا أن العنصر البشرى المتميز هو القادر على تقديم هذه الخدمات للمرضى بالصورة المناسبة تبعاً لظروفهم الصحية والنفسية كما أن بعض الخدمات العلاجية وبصفة خاصة العمليات الجراحية تعتمد وبصفة أساسية على مهارة وخبرة العنصر البشرى.

ويوصى الباحث بزيادة عدد الأطباء الاخصائيين فى جميع الفروع الطبية خاصة التخصصات التى يوجد بها طبيب واحد فقط وتعيين عدد كاف من الأطباء المقيمين فى الفروع المهمة مثل الطوارىء والجراحة والباطنية والعظام والتخدير ويمكن تحفيزهم على العمل بتسجيل درجة الماجستير أو الدبلوم فى تخصصاتهم أما الفنيون فيمكن توفير درجات مالية لتعيين عدد كاف منهم فى فروع الأشعة والعمليات والتعقيم والتخدير والعناية المركزة والطوارىء ومن المنطقى أن يشمل الهيكل التنظيمى المقترح للمستشفى كل الدرجات الضرورية أما بالنسبة للأطباء الاستشاريين فيجب ايجاد نوع من التنسيق بينهم وبين الأقسام المشرفين عليها وبينهم وبين إدارة المستشفى وتمثيلهم فى مجلس إدارة المستشفى قائم وفعال بصورة جيدة فى بعض الأقسام لكنه ضعيف فى بعض الأقسام.

٢ - إنشاء وحدة للحاسب الآلى ومركز للمعلومات فمن المعروف أن العالم يتعرض لتغييرات كثيرة ومتسارعة منذ بداية الثمانينيات عندما أعلنت اليابان عن بناء الحاسبات الذاتية التى تحاكى العقل البشرى وتنبأت بحدوث تغييرات مهمة تؤدى على تشكيل عالم جديد تتحول فيه الدول على مجتمع معلومات وقد أذهل ذلك الدول المتقدمة فاتخذت كل منها مساراً خاصاً لتنمية ثروتها البشرية التى يعتمد عليها هذا العالم الجديد، وجدير بالذكر أن ثورة المعلومات تعتمد أساساً على تنمية العنصر البشرى الركيزة الأساسية لتنمية تكنولوجيا المعلومات.

والوحدة التى يطمح الباحث فى إنشائها بالمستشفى يتوافر فيها شقان:

الشق الأول: خاص بنظام العمل بالمستشفى منذ اللحظة الأولى لدخول المريض إلى قسم الطوارىء أو العيادات الخارجية وحسب برنامج ثابت يكون لكل طالب صفحة برقم طبى مستقل ومدون به كل المعلومات الشخصية وبعد التسجيل بدون الطبيب المعالج الفحوص المطلوبة وخطة العلاج أو الدخول على قسم الإقامة وبناءً على ذلك تسجل له نتائج الفحوص الطبية والإسعافات المطلوبة ثم يكون بإمكان الصيدلى صرف الدواء المقرر للطالب وهكذا يتم تدوين كل الملاحظات وتفاصيل العمليات الجراحية أو ما تم عمله بوحدة العناية المركزة وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات فيكون مسايراً للمعايير العالمية فى الجودة ويقلل زمن الحصول على الخدمة ويحلم الباحث بإنشاء وحدة خالية من الورق اعتماداً على مركز المعلومات المقترح.

الشق الثانى: خاص بوحدة الإنترنت حيث يتمكن الطبيب من الحصول على المعلومات الطبية الحديثة لمواكبة التطور العلمى الهائل ومشاهدة ما يجرى بوحدات الطوارىء والعمليات الجراحية مثل عمليات القلب المفتوح واستخدام الميكروسكوب الجراحى واستخدام سكينة جاما فى جراحات المخ والأعصاب ويمكن أن تكون هذه الوحدة لامركزية ترشيداً للانفاق العام على أن توجد وحدات بالعيادات الخارجية والعمليات والطوارىء والصيدلية والعناية المركزة وقسم شئون المرضى وقسم شئون العاملين.

٣ - استكمال الهيكل التنظيمى فالتنظيم وسيلة لتحقيق غاية وهو جهود جماعية للعمل بروح الفريق ويهدف فى مجال الأفراد على بناء الجهاز البشرى الصالح للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والهيكل التنظيمى المقترح يحقق التوازن . المرونة . المواءمة للأفراد العاملين داخل المستشفى ويجب التنسيق بين الإدارات المختلفة وعدم التعارض بين الاختصاصات لتقليل زمن الحصول على الخدمة وتحقيق الانسجام بين الإدارات حيث إن التنظيم الجيد للوظائف المختلفة لتحديد مسئوليات العمل.

ويجب تحديد مهام ثابتة لكل إدارة وتوصيف جيد للوظائف المختلفة لتحديد مسئوليات العمل ويجب اختيار عناصر لا تغلب عليها البيروقراطية بل تتوافر لديها

المرونة فى العمل وتكون لديها مواهب ابتكارية وجيدة التفاوض والاتصال بفاعلية كذلك يجب السماح بتدبير وتوسيع الوظائف أفقيا ورأسياً.

الهيكل التنظيمى المقترح لمستشفى الطلبة

كما اقترح إنشاء لجان فرعية مثل:

١ - لجنة الجودة النوعية

٢ - لجنة مكافحة العدوى

٣ - لجنة التعليم الطبى المستمر

٤ - لجنة مكافحة الحوادث

٥ - لجنة الوحدات الخاصة.

٦ - لجنة شئون المرضى والتقارير الطبية

٤ - أما التدريب فهو وظيفة مهمة ومستمرة لزيادة مهارات العاملين وصولاً للجودة الشاملة لذلك يجب تنظيم الاشتراك فى المؤتمرات العلمية بفاعلية وجدية وعقد ندوات وبرامج تقارير الصباح لأقسام المستشفى المختلفة وتنظيم انتداب الأطباء للتدريب على النوعيات الجديدة من العلاج مثل جراحة المناظير وهناك اتجاه متزايد نحو العناية بطرق قياس فعالية التدريب كأسلوب للتنمية البشرية خاصة الإدارة الحديثة تعير أمر تكاليف التدريب أهمية كبرى وتقاس الإنتاجية بعد الانتهاء من برامج التدريب لمعرفة مدى فعاليته وآثاره على الأطباء كذلك الاهتمام بتدريب الصيادلة على جرعات الأدوية والأعراض الجانبية للأدوية وتعارض بعض الأدوية مع بعضها وحساسية بعض المرضى لبعض الأدوية مما يقلل كثيراً من الأعراض الجانبية الناتجة عن استعمال الأدوية.

٥ - العمل على التنسيق المستمر بين المستشفى والمستشفيات الجامعية كذلك التنسيق بين المستشفى وكلية الطب مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.

٦ - عمل جداول معلنة فى الوحدات العلاجية بالكليات لجميع الأطباء الاخصائيين والاستشاريين بحيث يأتى الطالب فى اليوم الذى يتوافر فيه الطبيب المناسب لحالته وحيث إن مساحة العيادة الخارجية غير كاف وتعمل فقط فى أوقات العمل الرسمية والتى تتعارض غالباً مع مواعيد المحاضرات بالكليات لذلك يقترح الباحث أن تعمل العيادات على ثلاث فترات:

الفترة الأولى: من ٩-١١٢ ظهراً

الفترة الثانية: من ١-٤ عصراً

الفترة الثالثة: من ٥-٨ مساءاً

بحيث يتوافر لكل فترة التخصصات الأساسية إضافة إلى تخصصات أخرى فرعية مثل الأوعية الدموية وأمراض الكلى وأمراض الكبد وأبحاث الدم..

٧ - تطوير وحدة للملفات الطبية لجميع المراجعين بحيث تحفظ بها متابعات دقيقة لحالاتهم ونتائج الفحوص الطبية التى أجريت لهم والعمليات إن وجدت ويلحق بهذا القسم وحدة للأشعات وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات الطبية للتفصيل بالإضافة على ما تم تدوينه بمركز المعلومات ومطابقاً له ويمكن كتابة التقارير الطبية بتسجيلها على الحاسب بالصوت فيقوم بدوره بطباعتها اختصاراً لوقت الأطباء على أن يتم تدوين كل شىء على الحاسب الآلى كالآتى:

عمل صفحة يدون بها ملخص للإجراءات الطبية مثل:

- يوم..............مراجعة قسم الطوارىء.
- يوم............ مراجعة العيادات الخارجية.
- يوم.............. الدخول إلى قسم الإقامة.

ثم يدون تفاصيل كل إجراء ومدى الخدمة المقدمة فى كل إجراء والأدوية المنصرفة والتوصيات الطبية المقترحة.

٨ - العمل على إقناع الأطباء المعالجين بتطبيق المعايير القياسية للأداء ويتطلب ذلك الالتزام بالمواعيد المعلنة للعمل فى الأيام والأوقات المحددة بالتنسيق مع إدارة المستشفى واعطاء كل مريض وقتا كافياً (١٥ دقيقة) لفحصه فحصاً جيداً فى أول زيارة على الأقل ثم يقل الوقت فى المراجعات كذلك اقناع الجميع بأهمية توثيق الخدمة المقدمة.

٩ - أن يعمل قسم المختبرات فى الفترات الثلاث المشار إليها على أن يستغرق فحص الكيمياء ٣٠ دقيقة والهيماكولوجى ١٥ دقيقة وتدون النتائج فور الانتهاء منها وترسل مباشرة للطبيب المعالج أو تسجلبوحدة الحاسب الآلى وفى الحالات الحرجة تبلغ النتائج للطبيب المعالج تليفونيا تأكيداً للاتصال الجيد بين الوحدات المختلفة مما ينعكس إيجابياً على سرعة الأداء وجودته.

١٠ - التزام الأطباء المعالجين بعدم طلب فحوص طبية وأشعات غير ضرورية لعدم إرهاق قسم المختبرات وقسم الأشعة بكم كبير من الفحوص وهذا يستدعى وضع برامج للعمل بكل قسم يتم مراجعته بصفة منتظمة فى مجلس القسم.

١١ - تحديد مواعيد ثابتة لإجراء الأشعات والفحوص الطبية بمستشفى العلاج الاقتصادى لحالات مستشفى الطلبة يوميا بخلاف حالات الطوارىء حلا لمشاكل قوائم الانتظار ولتقليل زمن الحصول على الخدمة ونأمل إنشاء وحدة للأشعة خاصة بمستشفى الطلبة واستكمال قسم المختبرات مثل باقى مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

١٢ - أما بالنسبة للصيدلية فإن الباحث يوصى بإنشاء أماكن لانتظار المرضى أمامها وعمل شبابيك لصرف الأدوية للمراجعين (طلبة . طالبات) وعدم صرف بدائل دون العودة للطبيب المعالج وكتابة طريقة استخدام الأدوية

بورق لاصق مطبوع على جميع علب الأدوية وصرف الأدوية فى كيس مدون عليها اسم المستشفى وبعض التعليمات عن استعمال العقاقير الطبية وبعض النصائح الطبية وتليفون المستشفى والصيدلية لإمكان الاستفسار عن بعض المعلومات الطبية الخاصة بالأدوية.

١٣ - يجب توفير الأجهزة الطبية الحديثة بأقسام المستشفى المختلفة مثل العمليات والعناية المركزة والأشعة والمختبرات حيث إن كفاءة المستشفيات لا تقاس بأبنيتها فقط ولكن بما تحتويه من أجهزة ومعدات طبية ومع الارتفاع الشديد فى تكلفة الأجهزة الطبية المنشودة نرى استثمار عملها بالتعاقد مع هيئات أخرى للعلاج وبذلك يمكن استرداد تكلفة هذه الأجهزة فى سنوات قليلة بما لا يدخل بالخدمة المقدمة بطلاب الجامعة علما بأنه توجد بالمستشفى الآن وحدة للأشعة التليفزيونية ومنظار جراحى للبطن والعظام والأنف والأذن وذلك بهدف الاستمرار فى تقديم خدمة مجانية للطلاب وعدم اتهام الأجهزة المتوافرة بالتقادم فإننا يجب أن نولى استثمار قدراتنا أهمية شديدة واستغلال العائد منه فى تحسين وتجويد الخدمة المقدمة والتعرف على جوانب القصور فى الأداء وأرى أن تكون أسعار الخدمة الاستثمارية منافسة تسويقياً وعمل ترويج مناسب للخدمة المقدمة.

١٤ - زيادة كفاءة قسم العمليات لأداء الجراحات الدقيقة مثل عمليات المخ والأعصاب . العظام . التجميل . الأوعية الدموية . الأنف والأذن . الأسنان.

١٥ - يجب إعطاء أهمية قصوى لفاعلية إدارة الطب الوقائى بالمستشفى لمكافحة التلوث والعدوى ووضع ضوابط لعمل الأجهزة المختلفة بهدف وقاية الجهاز الطبى ومعاونيه من الإصابة بأى أمراض معدية وحماية المرضى من التعرض لمثل هذه الأمراض ووضع خطة لتحسين الجهاز الطبى ضد الأمراض المنقولة بالتنفس أو عن طريق سوائل الجسم المختلفة وأهمها الدم، وقد قام الباحث بكتابة تعليمات طبية ووقائية مهمة على صفحة خاصة بالبطاقة العلاجية المتوافرة بالوحدات العلاجية وهذا وحده غير كاف فينبغى توزيع نشرات دورية لإجراءات عدم انتقال العدوى ولزيادة الوعى الصحى والوقائى للطلبة وتثقيفهم بحيث يواكب ما يشغل الرأى العام.

ومكافحة العدوى فى مجال الجراحة لتجنب حدوث التهابات تتضمن:

- التخدير الموضعى فيجب الإقلال منه قدر الإمكان.
- إزالة الشعر باستعمال الملقط الكهربائى قبل العملية بيوم كامل.
- المعرفة بفاعلية المطهرات للجلد.
- غسيل الأيدى عدة مرات قبيل إجراء العملية الجراحية.
- مواصفات للقفاز الطبى: نوعه . سهولة ارتدائه . عدم وجود ثقوب به.
- الاهتمام بغطاء الرأس والماسك
- تجهيز الجلد قبيل الجراحة مباشرة والتقييم الجراحى وتنظيف الجرح.
- ضوابط استعمالات المضادات الحيوية.
- ضوابط إيقاف النزيف والتجلط واستعمال الشفاط فى الجراحات.
- قفل الجرح بصورة صحيحة.

١٦ - إنشاء وحدة لصيانة الأجهزة الطبية والمبنى ووضع برامج محددة للإحلال وإصلاح التالف منها دائما والتفتيش المبدئى والدورى والمراقبة والاختبار.

١٧ - اتباع المقاييس القياسية للأمن والسلامة فيجب الالتزام بتعليمات الطب الوقائى لمنع انتشار العدوى . اختبار مستمر لطفايات الحريق ووضعها فى مكان مناسب لسهولة استعمالها وقت الحاجة والتأكد من سلامتها بصفة دورية . الالتزام بمواعيد الزيارة والكشف عن محتوى حقائق الزوار والموردين . تزويد المستشفى بجهاز أمنى طوال اليوم . تدريب العاملين على مواجهة الحوادث وكيفية استدعاء الأطباء فى وقت قياسى والتدريب على الطرق السليمة لنقل المصابين وإسعافهم ويتم التدريب من خلال بيان عملى أكثر من مرة وتصحيح أخطاء الفريق أثناء تنفيذ المهام الوهمية استعداداً لأى حادث لا قدر الله.

١٨ - تخصيص ميزانية خاصة للمستشفى وذلك بعد اكتمال الهيكل التنظيمى والعمل من خلال تخطيط واعى دقيق يشترك فيه المسئولون لتقييم احتياجاتنا مستقبلا وعلى المدى القريب تماشياً مع نظام MRP والتخلص من روتينية الإجراءات.

١٩ - تنفيذ برامج تدريب الممرضات وتكثيف التدريب الفنى والإدارى والسلوكى لهن خاصة فى الأقسام ذات المهارات الخاصة وإلحاقهن بمستشفيات مختلفة للتدريب على مثل هذه الأعمال فيجب أن يبدأ التدريب العملى للطالبات أثناء فترة الدراسة على أن يدخل ذلك ضمن المجموع الكلى لدرجاتهن طوال سنوات الدراسة أسوة بما يحدث فى تدريب طلبة كليات الطب والتربية ويجب إعداد برامج محكمة لاستثمار جهودهن وتنمية قدراتهن بهدف النهوض بمستواهن العلمى ورفع معنوياتهن بجانب تشجيعهن بمكافآت مجزية لتحفيزهن على اتقان الأداء وجودته.

٢٠ - ترويج الخدمة الصحية لمستشفى الطلبة فنحن نثق أنه إذا أردت أن تتميز فى الخدمة فلابد أن تقدم ما لا يتوقعه العميل وليس ما يرغبه وحيث إن لترويج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقى ويقصد به كل الأمور الاتصال بالسوق بغية خلق وتنمية الطلب فالترويج إذن هو

عملية اتصال موجهة إلى العملاء ويتكون من الاعلان تنشيط المبيعات . الدعاية . البيع الشخصى ويرى الباحث ضرورة التركيز على البيع غير الشخصى.

(أ) الإعلان: وذلك لإثارة الطلب الأول بتقديم معلومات عن المستشفى وخدماتها وذلك للحفاظ على المترددين الحاليين وجذب مترددين جدد يثقون فى خدمات المستشفى بحيث يتضمن الإعلان حقائق وأشياء ملموسة بهدف التأكيد على أن الطالب قد اتخذ قراره السليم بالعلاج فى المستشفى.

(ب) تنشيط تسويق الخدمة: وحيث إن خدماتنا الطبية مجانية فإننا نعنى إثارة وجذب اهتمام طلاب الجامعة بجودة الأداء الطبى بالمستشفى.

(ج) الدعاية: بهدف زيادة وعى الطلبة بالخدمات الصحية التى تؤديها المستشفى والقضاء على أى صورة سلبية عنها.

ومن المنطقى أن ترويج الخدمات الصحية الجيدة سوف تصاحبه زيادة أعداد المترددين على المستشفى مما يتطلب زيادة أعداد الأطباء المعالجين وهيئة التمريض وزيادة عدد الأسرة وتدبير كمية أكبر من الأدوية وزيادة إمكانيات المستشفى تؤدى خدمات صحية لطلاب الجامعة فإن ذلك يستدعى الاستمرارية فى الترويج للطلاب الجدد أما الخريجون فتنتهى الخدمات التى تؤدى لهم بمجرد التخرج ويرى الباحث زيادة عدد الأسرة من ٥٠ سريرا على ١٣٠ سريرا تقريبا حتى يكون هناك سرير لكل ٥٠٠ طالب.

٢١ - تشكيل إدارة خاصة بالإسعاف تهدف على الانتقال إلى المريض داخل الجامعة والمدن الجامعية لإسعافه ونقله الى المستشفى لاستكمال تقديم الخدمة الطبية التى تتطلبها حالته وهذا يستدعى توفير سيارتين للإسعاف على الأقل لوجود صعوبة فى نقل المرضى لأداء الأشعات المطلوبة أو إجراء العمليات الجراحية خارج المستشفى حيث لا توجد وسيلة لنقل هؤلاء المرضى كذلك لا يمكن نقل المرضى إلى محال إقامتهم بعد التصريح لهم بالخروج إذا ما استدعت حالاتهم ذلك خاصة بعد إجراء عمليات كبرى أو تركيب جبس لمرضى الكسور فى الحوادث كذلك فإن سيارات الاسعاف مهمة فى حالة اشتراك الجامعة فى الأنشطة الرياضية أو المعسكرات الطلابية.

٢٢ - الاهتمام بنظافة المستشفى وهذا الأمر يحتاج لكتابة إعلانات للطلبة والزائرين والمرافقين بضرورة الاهتمام بالنظافة العامة والشخصية والتأكيد على أن المستشفى قد تم إعداده لخدمتهم ولذلك ترجو إدارة المستشفى الاهتمام بنظافتها كذلك نوعية عمال المستشفى بالاهتمام بنظافة دورات المياه بصفة منتظمة وتوفير مواد جيدة للنظافة وضرورة جمع بقايا الوجبات الغذائية والتخلص منها فوراً بطريقة صحيحة واستعمال أوعية بلاستيكية مغلقة ومحكمة للتخلص من هذه البقايا من: ٥٥٪ مخلفات عامة ١٨٪ مخلفات بلاستيكية . ١٦٪ مخلفات معدية . ١١٪ مخلفات حادة.

٢٣ - الاهتمام بزيادة الخدمات الاجتماعية لجميع العاملين بالمستشفى بحيث تتوافر علاقات اجتماعية قوية بين جميع أفراد الجهاز الطبى والإدارى ومشاركة الجميع فى المناسبات المختلفة وإعداد برامج ترفيهية لجميع أفراد الفريق الطبى ومعاونية وهذه العلاقات الجيدة تؤثر إيجابياً فى حسن سير العمل المستشفى وتؤدى على نتائج إيجابية.

٢٣- تفعيل كل هذه التوصيات بجدية وحسم .

ثالثا: برنامج عمل لعلاج المشكلات

حيث إن الإدارة العامة للشئون الطلبة هى أهم إدارات جامعة الزقازيق فإنها تشتق أهدافها من أهداف الإدارة العليا بالجامعة وتتأثر بمبادئها وتتفق فى سياستها مع سياسة الجامعة وتنفيذها وتعمل على تحقيق أهداف

أعداد الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض

م	البيان	الأعداد
١	عدد الأطباء	١٠٢
٢	عدد الصيادلة	٤٩
٣	عدد أطباء الأسنان	٢٩
٤	عدد هيئة التمريض	٨٦
٥	عدد الزائرات	٢٣
٦	عدد الأسرة	٥٠

الجامعة لتوفير خدمة طبية راقية لأبنائها الطلاب من خلال الاهتمام الشديد بالأداء الطبى المتميز وتوفير الخدمات الطبية للمرضى بالكليات المختلفة الجامعية والعيادات الخارجية وبأقسام الإقامة الداخلية بمستشفى الطلبة.

فيجب عند القرارات أن تحقق المواءمة بين أعضاء الفريق الطبى والإدارى بهدف الوصول للجودة الشاملة فى الأداء ومحاولة الوصول إلى مبدأ العيوب الصفرية وذلك بتقييم مخرجات الأداء والتى مازالت تحتاج إلى المزيد من الانضباط وتحقيق الاستخدام الأسهل للأجهزة الطبية المتوافرة وذلك باستثمار قدراتنا وذلك لمسايرة ما يجرى حولنا.

ويهتم الباحث بتحقيق نظام الإدارة الخالية من الورق من خلال مجموعة من الإجراءات بهدف ترشيد الانفاق العام، وتحقيق جودة الأداء الطبى وحفظ سرية المعلومات المدونة بالملف الطبى وإقناع الجميع بالجودة الشاملة.

خاتمة البحث

إذا كان العلم لا يفكر فى ذاته فإن فلسفة العلم هى التى تتكفل بذلك العبء والعلم يستخدم المنطق وهو نظام ومنتظم وبذلك فإنه يختلف عن البداهة والاثنان مشتركان فى المنطق وللعلم وظائف كثيرة مثل التفسير. التنبؤ. الضبط والتحكم ومن ركائزه الخبرات المشتركة والقياس ونحن نستخدم العلم فى تطوير أنفسنا وعلاج مشاكلنا حتى لا تتفاقم.

لذلك فقد بينت طموحاتنا لتقييم أدائنا طبقا لمعايير قياسية وضعت من خلال ممارسة العمل لسنوات طويلة مازال شاغلنا أين نحن الآن وما هو موقعنا على الخريطة ؟ فنحن نبنى نهضتنا بينما تواجهنا العولمة بنظامها وطقوسها فإلى أين نمضى وما هو الشكل الذى نطمع فيه لمنظمتنا (مستشفى الطلبة)؟

نحن نطمع أن نكون شركاء فاعلين فى صنع التاريخ نرتبط عضوياً بمجتمعنا فنتفاعل ونتعامل مع تكنولوجيا حديثة تحقيقاً لجودة الأداء ويكون عملنا مسايراً للمعايير القياسية من واقع تجربتنا ومن خلال كسب اجماع ومشاركة الجميع لأن الجودة الشاملة هى هدف السباق المحتدم فى كل موقع وكان تركيز الباحث دائما على الانسان أعظم المخلوقات على الاطلاق ورؤيتنا للمستقبل هى تنبؤ لاتجاه عام يعنى الأسلوب العلمى فى التخطيط والأداء.

وبموجات التفاؤل تغلغل الباحث فى إحشاء الوحدات المختلفة بمستشفى الطلبة لأحلال التكنلوجيا المتقدمة وطرق التشخيص والعلاج الحديثة القائمة على الخلق والابتكار والالتزام والتغيير الجذرى فى كل المجالات محل العمل التقليدى الذى تحتم أن يدخل التاريخ وزوايا الاهمال والنسيان.

■ومهما كانت التوقعات فمن الواضح أن جهودنا تتجه نحو ما نحلم به وتركيز الباحث على العنصر البشرى كان لمفهوم راسخ بأن الإنسان هو ركيزة التطور وقد جاءت الشريعة الإسلامية لتقييم العدالة بين الناس فنحن نريد تحديد الحقوق والواجبات لكل إنسان فى هيكل تنظيمى دقيق وتدريب دائم حتى نساير الشريعة الإسلامية.

المراجع

١ - أ.د. إبراهيم عبد النبى. كلية التجارة. جامعة الزقازيق الإدارة. المدير. المنظمات الإدارية. القرارات. القاهرة أغسطس ١٩٩٩.

٢ - أ.د. أحمد هانى البحيرى. وكيل كلية التجارة. جامعة الزقازيق
محاضرات ومناقشات للدراسات العليا. ٢٠٠٠/٢٠٠١

٣ - أ.د. السيد السيد شعبان كلية التجارة. جامعة الزقازيق التسويق. تسويق الخدمات الصحية. ٢٠٠١

٤ - أ.د. عاطف محمد العوام. كلية التجارة. جامعة عين شمس
نظم المعلومات المحاسبية فى المستشفيات. ١٩١. مطابع سجل العرب

٥ - أ.د. عبد العظيم محمد الجنش. كلية الطب. جامعة المنصورة
مؤتمر مكافحة العدوى. مكافحة العدوى فى مجال الجراحة. سبتمبر ١٩٩٩.

٦ - مستشفى الطلبة. جامعة الزقازيق. الإدارة العامة للشئون الطبية
إدارة السجلات الطبية والإحصاء. قسم شئون المرضى. ١٩٩٩/٢٠٠٠.

٧ - أ.د. محمود النجدى صالح. كلية التجارة. جامعة الزقازيق
التسويق. الإطار الفكرى لعناصر المزيج التسويقى ١٩٩٩.

٨ - أ.د. محمود النجدى صالح. كلية التجارة. جامعة الزقازيق
محاضرات المشروع التطبيقى لدبلوم الدراسات العليا لإدارة المستشفيات ٢٠٠٠/٢٠٠١.

٩ - أ. د. محمود صادق بازرعه. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
إدارة التسويق. المكتبة الأكاديمية. القاهرة ٢٠٠١.

١٠ - مؤتمر الجودة النوعية. جامعة الملك فيصل بالدمام. المملكة العربية السعودية
مستشفى الملك فهد الجامعى بالخبر. ١٤ مارس ١٩٨٨

١١ - أ.د.نعيم الزنفلى. كلية التجارة. جامعة الزقازيق المنظمات الحديثة. مدخل إدارى معاصر ١٩٩٩.

١٢ - أ.د.يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
إدارة الجودة الشاملة. محاضرات ومناقشات للدراسات العليا. ٢٠٠٠/٢٠٠١.

١٣ - أ.د.يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق

١٤- إدارة المواد. المنهج العلمى والتطبيق لوظيفة الشراء. مدخل العملية الإدارية ١٩٩٩. مكتبة اليسر بالزقازيق.

التغيير ومواجهة المتغيرات

إعداد : الإدارة المركزية للبحوث
الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

المبحث الأول - التغيير

أولا : مفهوم التغيير :

هناك مفاهيم كثيرة للتغيير من أبرزها ما يلى :-

التغيير :

يعنى الانتقال من وضع إلى آخر يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء وهذا التغيير يحتاج إلى قوة دفع تسهل كل مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه.

التغيير :

هو رغبة كل فرد أو منظمة تطمح للتحول نحو الأفضل والانتقال من واقع غير مرض أو حالة غير متوازنة إلى واقع وحالة مرضية يتم فيها تحقيق أحسن وأفضل النتائج المرغوبة بما يتواكب مع التطورات والمستجدات الحديثة التى فرضها الواقع المعاصر.

التغيير :

عملية تعديل التنظيم الحالى بفرض زيادة فى فاعليته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة ٠

التغيير :

عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئى (الداخلى والخارجى) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

التغيير :

تغير ملموس فى النمط السلوكى للعاملين وإحداث تغيير جذرى فى السلوك التنظيمى ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية٠

التغيير :

عملية للتجديد الذاتى تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذى يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات أو الظروف الصعبة ٠

× ونلاحظ من هذه التعريفات إنها تتفق على أن جوهر عملية التغيير ترتبط بسلوك العاملين فى المنظمة سواء كانت (حكومية أو غير حكومية) ويكون أداة تفيد التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشاكل المنظمة باستمرار وفقا للتغيرات البيئية وزيادة فاعلية المنظمة (أى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة).

ثانيا : أسباب وأهمية التغيير

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة تلقائية ونظرا لأهمية التغيير فإن هناك أسبابا تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلى عرض لأهمية وأسباب التغيير:

(١) تنمية القدرة على الابتكار :

إن التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابى بالتكيف أو السلبى بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار.

(٢) الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة :

يعمل التغيير على التجديد داخل المنظمات فالتغيير يؤدى إلى زيادة وانتشار روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ومن ثم تختفى روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن ٠

(٣) إزكاء الرغبة فى التطوير :

يساعد التغيير على تحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب أبرزها :

أ - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب - التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج - التطوير الشامل الذى يقوم على تطبيق أساليب التطوير من خلال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

(٤) التوافق مع المتغيرات :

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة حيث تمثل التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مجموعة من الضغوط المستمرة على المنظمة ويتضمن التغيير المخطط التدخل الانسانى المقصود للتكيف مع المتغيرات بهدف مواءمة أساليب الإدارة لتلبية احتياجات النمو واستمرار المنظمة ولمواجهة الضغوط التى تفرضها العوامل البيئية ومن ثم تكون المنظمة قادرة على إحداث التغيير ببرامج مخططة وترتبط بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة ٠

(٥) الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء :

تكمن أهمية التغيير فى الوصول إلى الارتقاء فى العمل وذلك من خلال محورين هما :

أ - معرفة مجالات القوة وتأكيدها وتحسين مناخ العمل ومعرفة النتائج الحقيقة وتوضيح العلاقة بين العمل والنتائج المحققة لزيادة حماس الأفراد للعمل.

ب - معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة للمنظمة للتعرف على الأسباب التى أدت لظهور المشكلات بالنسبة للمنظمة من خلال إتباع منهج البحث العلمى الذى يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب وطبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية أو تلك المتعلقة بخصائص المنظمة أو العاملين.

ثالثا : أهداف التغيير

١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية من أجل إنجاز الأهداف المنوطة للمنظمة.

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

٤- تحقيق الرضا الوظيفى للأفراد العاملين فى المنظمة.

٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين وإدارة المنظمة.

رابعا : أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير من أبرزها :-

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئى :

التغيير الشامل يشمل كل أو معظم الجوانب والمجالات فى المنظمة أما التغيير الجزئى فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد .

والخطورة فى التغيير الجزئى انه قد ينشىء نوعا من عدم التوازن فى المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

٢- التغيير المادى والتغيير المعنوى :

التغيير المادى (مثل التغيير الهيكلى والتكنولوجى) والتغيير المعنوى (النفسى والاجتماعى) فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يعتبر شكليا وسطحيا وغير فعال.

٣- التغيير السريع والتدريجى :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطىء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير البطىء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير المفاجىء إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف المحيطة.

خامسا : أشكال التغيير

من الممكن حصر أشكال التغيير فيما يلى :

١- التغيير فى ملكية منظمة حكومية أو محلية

إلى شكل منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى ومن أمثلة ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة أو شركة مساهمة وطنية.

مثال ذلك تحويل بعض المرافق العامة مثل مرفق المياه، ومرفق الكهرباء إلى شركات بمسمى الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى.

٢- التغيير فى ملكية جزء من المنظمة الحكومية او شركة قطاع عام أو منظمة أعمال إلى ملكية القطاع الخاص وهو ما يطلق عليه الخصخصة وهى سياسة طبقت فى انجلترا وفرنسا ومصر. ومثال ذلك إنشاء الشركة المصرية للاتصالات لتحل محل هيئة التليفونات.

٣- التغيير فى ملكية المنظمة إلى مستثمر ريئسي واحد وهذا تغيير بالخصخصة الكاملة أى تتحول المنظمة إلى ملكية خاصة كاملة وتنتقل إلى القطاع الخاص ومثال ذلك شركة عمر أفندى.

٤- التغيير فى ملكية المنظمة بالاندماج بين عدة منظمات ومثال ذلك أشكال الاندماج النسبى التى حدثت فى القطاع المصرفى.

٥- التغيير فى شكل الملكية مابين عدد من رجال الأعمال والمستثمرين والاحتفاظ بالاسم التجارى دون إظهار التغيير بالكامل وذلك للاحتفاظ بالشهرة أو التواجد فى السوق مثل شركة (ايديال) التى بيعت لشركة أوليبك ولم تتحول إلى أوليبك حفاظا على اسم الشهرة.

٦- التغيير من شكل شركة أشخاص إلى شركة أموال طبقا للنصوص القانونية.

٧- التغيير فى شكل الملكية من القطاع الخاص إلى ملكية الحكومة سواء بالتأميم أو بالاستيلاء أو بالحراسة.

٨- التغيير الاضطرارى أو بالقصر ومن أمثلة هذا التغيير عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو خضوع المنظمة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير، أو لضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج ومن أنواع التغيير الاضطرارى أو بالقصر التغيير المفروض بتغيير النظام السياسى أو الاقتصادى.

٩- التغيير بالاستقطاب

وهذا التغيير يتم فى كثير من دول الشمال حيث تقوم بعض المنظمات بشراء العمالة الماهرة بهدف إحداث فراغ فى المنظمة مما يضطرها للاستسلام والخضوع .

١٠ - التغيير بالتقليد للآخرين

هناك من رجال الإدارة الحديثى العهد بالأعمال يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد ويغيب عن أذهانهم أن لكل منظمة ظروفها وقدرتها وأن النظام الناجح فى مكان ليس بالضرورة أن ينجح فى مكان آخر لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الاقتصادى وغيره من تفاعلات قد تكون غير معلنة.

١١ - التغيير بالغنم

والغنم معناه الكسب الحلال والعائد الكبير الذى بنى على معالجة سليمة للعيوب وأسباب الخسارة أو التخلف عن الآخرين.

والغنم الحقيقى هو القيمة المضافة التى تحققها المنظمة لنفسها وللنشاط الاقتصادى التى تعمل فيه وللبلد التى سمحت لها بأن تمارس العمل فيها.

١٢ - التغيير للإحلال والتجديد

مثل لجوء بعض المنظمات فى بعض الدول إلى إدخال

مستحدثات من دول أوربية وأمريكية ظهر فيما بعد أنها خدعة وليست أحدث ما لديهم ٠

١٣ - التغيير إلى الأفضل

أفضل أنواع التغيير إلى الأفضل هو الذى يأتى من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمى أو تشجيع الابتكار.

١٤ - التغيير للتحديث

بمعنى استعانة المنظمة بكل ما هو حديث بأى شكل من الأشكال وباعتبار أنه ليس فى مقدور أى منظمة شراء كل المستحدثات فإن من الأفضل الأخذ بالتدريج بهذه المستحدثات.

١٥ - التغيير بالغرم

وهو الذى تخرج منه المنظمة خاسرة وغارمة ولاتستطيع أن تعوض شىء بسبب الغرامات الواقعة عليها والتغيير بالغرم يبدأ عندما تضع الإدارة كل مقوماتها وقدراتها تحت سيطرة جهة أخرى غريبة عليها تظهر أمامها غير الحقيقة وتحاول بطرق ظاهرها الصحة وباطنها الضياع ثم يتضح للإدارة أنها دخلت فى مجال ليس لها خبرة أو معرفة به.

١٦ - التغيير بالخداع والوهم

وهو قريب الشبه من النوع السابق ولكنه قد يكون نتيجة لخطة محكمة تهدف إلى إيقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وربما يكون لاستغلال موارد المنظمة والقضاء على قدرات العاملين فيها وقد يكون من أجل مصالح أخرى غير معلنة أو معروفة للإدارة الواهمة أو أن الإدارة أعطت لنفسها الأمل بأكثر مما هو سليم وصحيح.

سادسا : آثار التغيير

آثار التغيير يمكن التنبؤ بها من قبل الإدارة الواعية القادرة على تصور المستقبل بكل ما فيه من احتمالات من الصعب التحكم فيها قبل حدوثها والآثار قد تكون ايجابية أو سلبية ٠

والآثار الايجابية :- تعنى المكاسب والنتائج التى تدل على تقدم المنظمة ٠

والآثار السلبية :- تعنى الخسائر المادية والنتائج التى تدل على عدم تقدم المنظمة

ويلاحظ أنه ليست كل الآثار الايجابية تظل على حالها بل يلزم الفهم الصحيح والاستثمار السليم لها للعمل على دوامها لأطول وقت ممكن وربما لتحقيق مزيد من الايجابيات.

أما الآثار السلبية للتغيير فالإدارة القوية هى التى تعمل على تلافى تلك الآثار عن الاستمرار ومن هنا كانت الإدارة محل تقدير للجميع لأنها اكتشفت الخطأ فى التغيير وتحركت بالسرعة المطلوبة وأنقذت المنظمة من هلاك أكيد وضياع للموارد المادية المستخدمة.

سابعا : خطوات ومراحل التغيير

أ - خطوات التغيير :

١- معرفة مصادر التغيير :

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية مثل التغييرات التكنولوجية أو التغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير داخليا مثل تغيير هيكل المنظمة او التغيير فى سلوك العاملين.

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير :

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

٣- تشخيص مشكلات المنظمة:

قد تتعلق المشاكل بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

٤- التغلب على مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير لها أسباب عديدة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة فى الاستقرار، الخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

٦- وضع استراتيجيات التغيير:

يجب الأخذ بعين الاعتبار للعناصر التى قد تتأثر بها أجزاء المنظمة مثل الهيكل التنظيمى، التكنولوجيا، القوى البشرية ووضع الاستراتيجية المناسبة لكل منهم.

٧- تنفيذ خطة التغيير خلال فترة معينة.

٨- متابعة تنفيذ خطة التغيير ومعرفة نواحى القوة والضعف فيها.

ب- مراحل التغيير

تمر مراحل التغيير فى اى منظمة بثلاث مراحل:-

المرحلة الأولى :- مرحلة خلق الرغبة فى التغيير

وفى هذه المرحلة لابد من تشجيع الإدارة للعاملين على تبنى أنماط وسلوكيات تتمشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير والرغبة فيه.

المرحلة الثانية : مرحلة إحداث التغيير.

وتشمل سلسلة من التغييرات المتعلقة برؤية وأهداف المنظمة وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة اولوياتها فى إحداث عملية التغيير.

وتشمل اولويات المنظمة أحد العناصر الآتية :

أ - الهيكل التنظيمى

ب - الموارد البشرية

ج - العمليات والإجراءات والمهام التى ستتبع لإحداث التغيير

المرحلة الثالثة : مرحلة تثبيت التغيير ٠

وفى هذه المرحلة تبدأ القيادات الإدارية القائمة على التغيير بتبنى سياسات وأساليب من شأنها المحافظة على التغيير الذى تم ومتابعة تقييم نتائج التغيير وتحليل النتائج وتحديد ما تحقق من الأهداف نتيجة اتباع أسلوب التغيير، وكذلك السلبيات التى ظهرت من تطبيق التغيير ومعالجتها فورا.

ثامنا : إدارة التغيير

هى الإدارة التقديرية التى تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذى يشكل مشكلة) إلى وضع جديد

(الوضع المرغوب الانتقال اليه والذى يعتبر بمثابة الحل).

وهذه العملية ترتبط بإطار يتطلب مجموعة من الخطوات وهى تشخيص وتحليل المشكلة، تحديد الأهداف المنشودة تنفيذ وتحقيق الأهداف، وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لإيجاد حلول مناسبة، الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها، اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرار المناسب، متابعة سير العمل وكيفية تحقيق النتائج.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها : الجهاز الذى يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابى وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبى أى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسئوليات التى عليها أبعاد التغيير الفعال.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين فى ذلك :

الأول : أسلوب دفاعى :

ويتمثل فى الغالب فى محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التى يسببها التغيير إذ أن من الواضح ان كل تغيير او تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع، لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعى الفعل عن فعل التغيير اى أن الإدارة التقليدية تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالبا ما تكتفى فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

الثانى : أسلوب الاحتواء :

وهو أسلوب هجومى فى الغالب يقوم بالتنبؤ بالتغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير ليصب فى الصالح العام هذا فى الجانب الايجابى، أما فى الجانب السلبى فانه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبى المتوقع أو تجنبه.

ومن العرض السابق يتضح الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعى والهجومى فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من يد الإدارة وعاد عليها بالضرر بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقبله ويرد الخطأ ويتجنبه فيأخذ الصحيح ويتجنب الفاسد وبذلك فهو يعد الأسلوب الأفضل لإبقاء المنظمة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها فى الأداء.

التغيير المدروس وغير المدروس :

إن التغيير ليس هدفا بل هو طريق (وسيلة لتحقيق الهدف) إن اتخاذ التغيير هدفا بذاته ينتهى إلى ضده ويتحول إلى فوضى واضراب لا تحمد عواقبه لذا ينبغى أن نميز بين التغيير العشوائى الذى يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وبين الآخر الذى يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة، لذا فإن الآثار المترتبة على كلا النوعين فى التغيير متباينة، فالتغيير العشوائى أمره سهل وبسيط وخاصة فى الجماعات التى يعانى أفرادها من أزمة الوعى أو تعانى صفوفها من التراكمات السلبية، لذلك فإن مجرد الدعوة إليه السير باتجاهه يؤدى إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأواصر والانتهاء بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعى الخلاق وادراك ضرورته وضرورة العمل عليه لرفع مستوى العمل والأداء ومن هنا ينبغى على الإدارة أن تتنبأ بالمستقبل دائما وتقوم بالتخطيط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه ٠

سمات التغيير الايجابى

١- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.

٢- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة ٠

٣- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكى لا يخرج عن السيطرة المتوازنة

٤- أن يأتى بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتمسكا.

٥- أن يأتى بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدى الجميع إلى التقدم.

٦- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عن طريق القضاء على السلبيات القديمة التى ثار التغيير عليها ٠

٧- يزيل العوائق التى كانت تزيد من ضعف المنظمة أو تقلل من إيجابياتها.

٨- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف٠

تاسعا : خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة من أبرزها :

١- الاستهدافية : وذلك باعتبار ان التغيير حركة تفاعل ذكى لايحدث عشوائيا بل يتم فى إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف مقبولة من قوى التغيير.

٢- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملى الذى تعيشه المنظمة وأن يتم التغيير فى إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التى تمر بها.

٣- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

٤- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أى تملك القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين ٠

٥- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابى والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التى تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

بعض المبادى المهمة فى إدارة التغيير :-

إن مبادىء التغيير ليست قواعد أو قوانين إنما هى نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يأخذ بها حسب المواقف التى يصادفها ومن أهمها :-

× خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة المعدلات الابتكارية المادية.

■ أهمية العنصر الابتكارى الذى قد تحصل عليه المنظمة من

الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث اللازمة.

■ سهولة تطبيق التغيير اذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب فى نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمى حتى تخف مقاومة التغيير.

■ وجود أنماط مختلفة من المديرين فى مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظى والنمط التقدمى والأخير هو الذى يحقق فعالية التغيير.

■ كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع، ومن ثم فان تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فاعليتها.

■ المدير البيروقراطى معوق لمجهودات التغيير.

■ يقبل الافراد التغيير بشكل أسرع اذا أتيحت الفرصة للمبتكر الاصلى أن يطبق ابتكاراته.

■ تتكاثر معدلات التغيير فى المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد فى وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، بسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف.

■ يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

■× التطبيق الفعلى والممارسة هو المجال الحيوى لاختبار فعالية التغيير.

دور قادة التغيير :

يقوم قادة التغيير بالأدوار الآتية :

■ التغلب على صعوبات التغيير.

■ عرض وتقديم إطار العمل من أجل التجديد التنظيمى بصورة مخططة.

■ استخدام المداخل السلوكية والممارسات الديمقراطية لإحداث التغيير.

■ التعامل مع الضغوط الناجمة عن التغيير.

■ التعامل مع ظاهرة عدم التأكد والارتباك الناجم عن التغيير.

■ البحث عن المراد تغييره وسبب تغييره ونقطة البداية.

■ تحفيز أو تهيئة الأفراد من أجل التغيير.

■ الاعتقاد فى أن التغيير مرغوب فيه كنقطة بداية والحرص على أحداثه بالمنظمة.

■ تحديد أوجه الفشل وأوجه النجاح لمجهودات التغيير.

■ توفير الموارد اللازمة للتغيير ماديا وبشريا ومعنويا.

■ جعل مجهودات وأحداث التغيير قابلة للتطبيق.

إن التغيير مطلوب بل وحتمى لاننا ببساطة نعيش عالما سريع التغيير تتوالى فيه المتغيرات إن للتغيير رجاله فليس كل مدير قادر على احداث التغيير وانما يتيسر ذلك لأولئك المديرين الذين يتميزون بعديد من السمات أهمها:

١- إدراك أهمية التخطيط.

٢- الإدارة بالتحسب والمبادأة وليس برد الفعل.

٣- الاقتناع بأهمية التغيير.

٤- الرؤية المستقبلية.

٥- مهارات نقل الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية وعوائدها للمرؤوسين.

٦- التحلى بارادة التغيير قبل إدارة التغيير.

٧- مهارات التخطيط الاستراتيجى.

٨- مهارات الإبداع القائم على التخيل والمرونة والمبادأة والثقة بالنفس.

٩- الصبر فى انتظار ثمرات التغيير.

١٠- مهارات الاتصال والتأثير .

١١- مهارات تشكيل وإدارة فرق العمل.

١٢- مهارات اشعال المنافسة وإدارة الصراع.

الاختيار فى إجراء التغيير

على الإدارة الحديثة التى لديها الوعى والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات العصر أن تختار من تلك التغييرات التى تلائم ظروف المنظمة والمناخ الاقتصادى والبيئة المحيطة بها، وعليها أن ترسم استراتيجية لإتمام هذا التغيير بشكل يمثل أفضل النتائج بالنسبة للمنظمة التى تتولى إدارتها ولها أن تستعين إذا دعت الضرورة بالمستشارين المؤهلين والقادرين على إعطاء المشورة الصائبة.

المبحث الثانى -المتغيرات المتغيرات أو التغيرات التى تواجه المنظمة:

المتغيرات أو التغيرات هى العوامل التى تؤثر فى أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار وهناك تشابه فى العوامل الخارجية السائدة فى البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات فى هذه الناحية اذ تختلف البيئة الداخلية من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف نمط القيادة والأنظمة والقواعد والإجراءات المطبقة وتواجه المنظمة نوعين من العوامل الموجبة للتغيير وهى :

أ - العوامل الخارجية

ب - العوامل الداخلية

وتكون مهمة المنظمة إدارة هذين النوعين من العوامل لتحقيق التوازن والتكيف المطلوب مع هذه المتغيرات.

أولا :- العوامل الخارجية الموجبة للتغيير :

تتعرض المنظمات لمتغيرات عالمية كبيرة ومناخ يختلف تماما عما كان عليه فى الماضى وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذى يعيشه العالم الآن وهذه المتغيرات تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على أداء المنظمات ومن هذه المتغيرات:-

١- المتغيرات الاقتصادية :

وعلى رأسها الأزمة المالية العالمية التى أدت إلى انهيار بعض البورصات والبنوك العالمية وإفلاس بعض الشركات العالمية والبنوك العالمية مع تراجع الثقة بأسواق المال وهذه الأزمة المالية العاتية تعيد للأذهان الكساد الكبير فى ثلاثينيات القرن الماضى كما أنها ادت إلى زيادة معدلات البطالة فى العالم وزعزعة

الاقتصاد فى بعض الدول مما كان له آثار سلبية كبيرة على المنظمات، كما أن هناك متغيرات اقتصادية أخرى من أهمها انتشار العولمة.

ومن مظاهر العولمة ما يلى :-

■ النمو السريع فى معدلات التجارة العالمية وبشكل غير مسبوق فى التاريخ .

■ النمو السريع فى تدفقات الاستثمار الاجنبى المباشر نحو أقاليم العالم المختلفة.

■ تزايد دور الشركات العملاقة عابرة القارات متعددة الجنسية Trans national ، حيث أنها تتعدى الجنسيات والحدود القومية للدول ذات السيادة مع ملاحظة أن هذه الشركات يطلق عليها خطأ متعددة الجنسيات لأن هذه الأخيرة تساهم فى رأسمالها عدة حكومات.

■ التحرير المتزايد للاقتصاديات الوطنية وزيادة التوجه نحو اقتصاديات السوق والحرية الاقتصادية وقد ساد هذا الاتجاه جميع دول العالم، شماله وجنوبه، شرقه وغربه باستثناء كوبا وكوريا الشمالية.

■ تقلص دور الدولة فى النشاط الاقتصادى ولا سيما بعد انتشار الخصخصة.

■ تعاظم دور التكتلات الاقتصادية وتزايد أعدادها ويكفى أن نشير إلى تزايد عدد الدول الأعضاء فى السوق الأوروبية المشتركة وظهور اليورو عام (٢٠٠٢) وهى العملة الأوربية الموحدة.

■ تعاظم دور وقوة ونفوذ المؤسسات الدولية وبصفة خاصة المثلث الذى أصبح يحكم العالم من الناحية الاقتصادية وهو البنك الدولى وصندوق النقد الدولى والمنظمة العالمية للتجارة.

■ تراجع العديد من الحواجز والقيود التى كانت تضعها كثير من الدول أمام الأفكار والاتصال بين البشر وقد ساعد على ذلك التقدم الهائل والسريع فى وسائل الاتصالات والمواصلات فضلا عن إزالة المعوقات الجمركية على المنتجات .

■ تزايد حجم عمليات الاندماج العالمية تحقيقا لمبدأ اقتصاديات الحجم الكبير.

ولمواجهة العولمة ينبغى تطوير القدرات الذاتية للاقتصاديات الوطنية حتى تستطيع أن تواجه تحديات الاقتصاد العالمى وتقلباته فيما لديها من مؤسسات رقابية قادرة على اتخاذ القرار ومتابعته والتأكد من قدرة المنظمات على التجاوب مع المؤشرات السريعة لحركة رؤوس الأموال والارتقاء بأنظمة الرقابة والمحاسبة فيها.

٢ - المتغيرات التكنولوجية :

ومن أبرزها التطور المذهل فى تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مستوى العالم وفى كل مجالات الحياة وفى الهيئات والمنظمات وتحول المنظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية والاتجاه إلى إنتاجية المعرفة.

٣- المتغيرات الاجتماعية :

هناك متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم منها الاهتمامات المتزايدة بحقوق العمال والمشاركة وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات فى قوى العمل واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات وبالتالى التغيير فى قوى العمل بالمنظمة وأساليب إدارتها وتدريبها.

هذا فضلا عن تعاظم دور المنظمات غير الحكومية ودعوتها بالحاح إلى تطبيق الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وبزوغ ثقافة عالمية تدعو إلى المساواة بين البشر من حيث الحرية وحقوق الإنسان.

ومن المتغيرات الاجتماعية أيضا التغيير فى العادات والتقاليد والقيم واتجاهات الأفراد وزيادة استهلاك الفرد وارتفاع مستوى التعليم مما أدى إلى وجود أسواق جديدة لبعض الدول لم تكن موجودة من قبل مثل (الصين) والتى غزت منتجاتها معظم دول العالم ومنها مصر.

٤- المتغيرات السياسية :

من أبرزها وجود رئيس جديد للولايات المتحدة الأمريكية وهو الرئيس باراك اوباما والذى كان شعاره فى حملته الانتخابية.. (التغيير).. (ويحاول الآن تحسين علاقات أمريكا بدول العالم باعتبارها القطب الأوحد بعد انهيار الاتحاد السوفيتى).

فضلا عن انتشار الديمقراطية .. وانحصار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية واحترام حقوق الإنسان والتعددية الحزبية والاهتمام بالقضايا الوطنية .. إلخ وهذه المتغيرات تستدعى إعادة النظر فى العلاقات الدولية وجماعات الضغط فى المجتمع والنظم السياسية والأحزاب وبالتالى إعداد برامج عمل فى مجال تنمية الموارد البشرية لمواكبة هذه المتغيرات.

٥- التغيرات فى القوى العاملة :

من حيث التنوع فى الأعمار والجنس والقدرات والمهارات ومستوى التعليم والتدريب، حرية انتقال العمالة بين الدول، مما أدى إلى شدة المنافسة فى سوق العمل قد تصل لدرجة أكبر من المنافسة فى مجال السلع والخدمات وقد أسفرت المنافسة عن ظهور نوعية من العمالة المعرفية المتميزة القادرة على مواكبة التغيير.

ومن العرض السابق يتضح أن العوامل الخارجية لها تأثير كبير على المنظمة لاتساع مجالاتها وهى أصعب فى التنبؤ بأبعادها وهى تؤثر على المنظمة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها.

ثانيا : العوامل الداخلية الموجبة للتغيير :

١- الشخصيات المحورية : فى المنظمة والاتحادات والنقابات العامة وهى على سبيل المثال رئيس المنظمة - القيادات الإدارية العليا بالمنظمة - النقابات العمالية.. إلخ

٢- مستوى الأداء : الانخفاض والارتفاع فى مستوى الأداء ومدى تأثيره على سمعة المنظمة والروح المعنوية للعاملين.

٣- مستوى الدافعية : الجماعات والأفراد داخل المنظمة قد يبذلون مستويات جهد متفاوتة بحماس مختلف.

٤- العلاقة بين الافراد : نمط وطبيعة العلاقات بين الأفراد وخاصة على مستوى الإدارة العليا والمعايير والسلوك والقيم السائدة بالمنظمة .

٥- العلاقة بين جماعات العمل : مستوى الاتصال المستخدم بين التقسيمات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

٦- اللوائح والنظم الإدارية : قواعد العمل والإجراءات التنفيذية وتحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة وعلاقتها ببعضها.

٧- العملاء والمنافسون : المنظمات الأخرى التى تتعاون مع المنظمة وتتعامل معها والأفراد الآخرون الذين يستخدمون مخرجاتها والمنافسون لها فى ذات المجال.

وباستعراض العوامل الخارجية والداخلية الموجبة للتغيير يتبين أنه يجب على المنظمات المصرية مراعاة مايلى :-

أ - أن تكون على درجة عالية من الإدراك والوعى لكل التغيرات الحادثة فى العالم سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية مع ضرورة وجود متابعة مستمرة لما يستجد من تغيرات مع القدرة على قراءة أهم المؤشرات العالمية للتنبؤ بهذه المتغيرات قبل حدوثها.

ب - أن تكون على درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، وحل المشكلات بطريقة غير تقليدية لمواجهة المنافسة.

ج - أن تكون لديها مهارات الاتصال والقدرة على التعامل مع الثقافات المتعددة والعمالة المتنوعة، ليس فقط من خلال فهم تلك الثقافات، بل أيضا ضرورة احترام هذه الثقافات.

د - أن تكون لديها القدرة على متابعة التطورات التكنولوجية والعلمية وإدراك أهمية المعرفة ومهارات التفكير العلمى والتعلم الدائم والقدرة على اكتساب المعرفة ونشرها سعيا وراء تكوين المنظمات دائمة التعلم بالإضافة إلى امتلاك عقلية ذات قدرات إبداعية وابتكارية وهو ما سوف نتعرض له من خلال «موضوع الإبداع».

ثالثا : الإبـــــداع

مع تصاعد حدة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التى تعيشها المنظمات أصبح لزاما عليها ان تواجه هذه التحديات التى تفرضها الظروف وبشكل منظم، ومن أولى المهام لمواجهه تلك التحديات هى مهمة تكوين الشخصية الإبداعية القادرة على استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بشكل واقعى.. لذا سوف نتناول بالعرض لموضوع الإبداع ٠

مفهوم الإبـداع

الإبداع فى اللغة من بدع الشىء أى ابتدعه أو أنشأه وبدأه وهو ما يعنى الإتيان بشىء جديد وغير مألوف والإبداع الإدارى بصفة عامة هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن ان تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويهدف الإبداع إلى تحقيق نتاج عمل يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير.

العوامل المحركة للإبداع

هناك العديد من العوامل المحركة للإبداع والتى يمكن ايجازها فيما يلى :-

١- عوامل فردية :

وهى أن هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التى يجب توافرها فى الشخص المبدع وأهمها القدرة العقلية (الذكاء) - الثقة بالنفس - الطموح - حب الاستطلاع، الاستقلالية وعلى الرغم من أن هذه الصفات فطرية ولكن على الفرد أن يثقلها ويطورها إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد فى هذا الصدد على قدرته على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

٢- عوامل اجتماعية وثقافية :

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذى يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والإبداع ومن المعروف أن الإبداع لا ينمو فى ظروف مثبطة فوجود شخص فى جماعة من الزملاء قد يكون منشطا لإمكانيات الإنسان وقدراته الإبداعية - كما قد يكون حجر عثرة ويتوقف اتجاه النتيجة على خصائص تلك الجماعة فالجماعة التسلطية تعطل التفكير الإبداعى لدى أفرادها لكن الجماعة التى تتسامح مع الأخطاء وتشجع على الاختلاف تكون على العكس من أكثر العوامل دفعا وتشجيعا على الإبداع.

٣- عوامل سياسية :

تعتبر العوامل السياسية كذلك عنصرا حاسما فى الإبداع وذلك أن الدعم المستمر من القيادة السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع فى المجتمع يؤدى إلى تفجير الطاقات الإبداعية ونقلها من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع ويتمثل الدعم السياسى لعمليات الإبداع فى إنشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية لذلك وكذا فى وضع المناهج التعليمية التى تساعد على نمو القدرات الإبداعية.

٤- عوامل إدارية وتنظيمية :

إن كفاءة وفعالية الجهاز الإدارى ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة تعتبر من أهم العوامل التى تشكل المناخ التنظيمى الذى يشجع على الإبداع، وقد تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقى، وعلى ذلك فان تكوين مناخ إدارى وتنظيمى صحى يستلزم ضرورة تغيير البيئة التنظيمية والأنماط السلوكية التى تكونت فى ظروف ووظائف تقليدية وإحلال الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مكانها.

٥- عوامل اقتصادية :

إن توفر الموارد الاقتصادية يعتبر أحد العناصر المهمة فى استثارة التغيير والإبداع والابتكار، فالمنظمات التى تتوافر لها الموارد الاقتصادية الكافية توفر الحوافز المادية التى تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله كى يتقنه وفى ذات الوقت فإن نقص الموارد الاقتصادية يكون له تأثير سلبى على الإبداع.

معوقات عملية الإبداع

ومن أهم العوامل التى من الممكن أن تعوق العملية الإبداعية العوامل التالية :-

١- القوانين والأنظمة التى تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة.

٢- مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين والتمسك بالعادات والتقاليد.

٣- المناخ التنظيمى وطبيعة العلاقة بين العاملين والرؤساء وكذلك بين العاملين أنفسهم

٤- غياب التشجيع من المنظمة على طرح الأفكار الجديدة٠

٥- إجراءات العمل الروتينية والمعقدة واتباع طرق وأساليب عمل تقليدية تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

٦- الخوف من الخطأ والفشل وما يتبعه من توجيه الانتقاد واللوم.

وقد ثبت فى بعض الدراسات التى أجريت على عدد (٥) منظمات فى العالم العربى أن أحد المعوقات الرئيسية للتغيير هو الافتقار إلى الإبداع وهو ما يؤكده الجدول التالى كنتيجة لتحليل البيئات التنظيمية فى عدد (٥) منظمات شملت ١٧٥٠ مديرا مرتبة حسب أهميتها كما يوضحها الجدول التالى :-وبتحليل (المعوقات السابقة) تبين أن البيئة التنظيمية فى تلك المنظمات خانقة لأى شكل من أشكال الإبداع وعند التصدى لتحليل البيئة التنظيمية اتضح أنها تتسم بالآتى :-

- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعى.
- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والمكسب المادى السريع والمركز الاجتماعى.

المعوقـــــات	الترتيب حسب الاهمية
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية الخانقة	١
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء	٢
- تدنى روح الإبداع	٣
- هبوط الروح المعنوية	٤
- الافتقار إلى القيادة الفعالة	٥
- عدم وجود اتصال فعال	٦
- الافتقار إلى العمل الجماعى	٧
- سوء التنسيق	٨
- أنماط سلوك ادارى متسلط	٩
- الافتقار إلى النقد البناء	١٠
- قلة التفويض	١١
- البطء فى اتخاذ القرارات	١٢
- عدم الاهتمام بإنسانية الفرد	١٣
- أنظمة وإجراءات معقدة	١٤
- سوء الاستماع	١٥

- جنوح المنظمات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنه جرما تنظيميا .
- اتسام نظم العلاقات التنظيمية بالجمود وتضييعها لفرص النمو واكتساب الخبرة.
- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة.
- عدم وجود قيم إبداعية تشجع على التغير والاطمئنان للنقد وحرية النمو.
- تصوير الشخص المثالى بصورة تتعارض مع الصورة المألوفة للشخص المبدع.

تبنى أساليب تقتل الاتجاهات الإبداعية وتجهض أى محاولة لذلك والمطلوب هو التأثير على تلك البيئة التنظيمية وتغييرها لتسير فى اتجاه إبداعى .

المبحث الثالث - معوقات ومقاومة التغيير

معوقات التغيير فى المنظمات المصرية

يمكن تحديد معوقات التغيير فى المنظمات المصرية على النحو التالى :

أولا : معوقات دولية : وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولى ومن أمثلتها الأزمة المالية - العولمة - الحروب والصراعات - ويلاحظ أن المعوقات الدولية تمثل ضغوطا على المنظمات المصرية وعلاج الآثار السلبية المترتبة عليها يحتاج إلى وقت وجهد كبير - كما أنها تؤدى إلى تعطل الخطط والبرامج التى تضعها الدولة لتحقيق التنمية الشاملة.

ثانيا : معوقات قومية : وتكون على مستوى الدولة وتنشأ من اعتناق النظام السائد لأيديولوجية معينة فى التنمية الاقتصادية ومن أمثلتها البطالة وانخفاض معدلات الأجور بالنسبة لارتفاع أسعار السلع والخدمات تقادم بعض القوانين ومنها قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ١٩٧٨/٤٧، والاستغناء عن العاملين بسبب عملية الخصخصة وهو ما يسمى بترشيد العمالة أو إعادة الهيكلة، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادة السياسية والمجالس النيابية والسلوكية والحضارية والنقابات المهنية.

ثالثا : معوقات تنظيمية : وتكون على مستوى المنظمة ومن أمثلتها أن تركيبة القوى العاملة مازالت تتصف بعدم التوازن رغم الجهود التى بذلت فى هذا الشأن، الخطأ فى تقييم المنظمات حيث أدى الاعتماد على عامل الربح لتقييم الوحدات الاقتصادية وعدم وجود شكاوى أو مشاكل من جانب المستفيدين من الخدمة لتقييم أداء الوحدات الخدمية، إغفال مؤشرات أخرى مثل المؤشرات الإحصائية والاجتماعية إلى عدم الدقة فى الحكم على أداء المنظمات،عدم الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة غياب المرونة فى التخطيط ليتواكب مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

- عدم التكيف مع التطور التكنولوجى وما يحدثه هذا التطور من خلق قيم ومواقف جديدة للحياة وأساليب تعامل بين الأفراد لا تتوافق مع ثقافتهم السابقة مما يؤدى إلى تزايد الصراعات بين الأفراد فضلا عن أن التغيرات التكنولوجية السريعة تشكل عبئا ماديا على المنظمات الإدارية وتؤدى إلى نمو وظائف ذات مهارات وقدرات عالية الأمر الذى يتطلب تغيرات تنظيمية وبالتالى وظيفية ويعتبر ذلك من العقبات التى تقف أمام عملية التغيير.
- مقاومة الأفراد لعملية التغيير خوفا من فقد المكاسب المادية وسوف نتناول بعرض لمقاومة الأفراد لعملية التغيير فيما بعد.
- صعوبة تغيير عادات وسلوكيات الأفراد وارتباطهم بعادات وتقاليد انعكست على مستوى أدائهم.

- ضعف البرامج التدريبية فى تنمية قدرة الفرد على رؤية ذاته وإبراز مهاراته وتنمية الروح الابتكارية لديه.

- الإحساس بالإحباط لعدم تطبيق العدالة ومبدأ الثواب والعقاب فضلا عن وجود معوقات أخرى منها.

- وجود شكل تنظيمى هرمى لكل منظمة، تطبيق مبادىء الإدارة فقط بالنسبة لمنظمات الأعمال دون المنظمات الحكومية، تفشى ظاهرة البيروقراطية من خلال التمسك بالجانب الشكلى مما يعوق سير العمل ويؤدى إلى عدم مواكبة المتغيرات.

- عدم وجود نظام للمعلومات : ان اتخاذ أى قرار إدارى يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف فى حجمها تبعا لطبيعة القرار ومدى خطورته وأهميته ودرجة استمراره، وأى قرار يؤخذ فى غياب المعلومات يندر أن يكون سليما وهذا يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التى تفيد رجال الإدارة فى اتخاذ قراراتهم ولاسيما فى ظل التقدم الملحوظ فى استخدام الحاسبات الآلية فى هذا المجال وبتكاليف معقولة وباعتبار أن أى منظمة لها نظام مالى وإدارى ونظام للأفراد فلا بد أن يتوافر بجانب هذا النظام نظام للمعلومات

وتذليل هذه المعوقات ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى وبمعنى آخر إذا لم يكن النظام القومى يسمح بتذليل هذه المعوقات التنظيمية واذا لم يكن الأفراد القادة فى المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل لهذه المعوقات بظهور آثارها السلبية

رابعا : معوقات شخصية :

وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار أو ترتبط بشخصية المسئول الإدارى الأول فى المنظمة ومن هذه المعوقات :

١- الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة تعنى فن التعامل مع المتغيرات الممكنة وليست إنجاز المستحيل وخلال عملية التعامل تحدث مشاكل وما دامت المشاكل متوقعة فينبغى ان نضع لها الحلول قبل أن تفاجئنا إن الإدارة بالأزمات تعنى التعامل مع الواقع ومع المستقبل والمستقبل خاضع دائما للاحتمالات بنوعيها الايجابى والسلبى فان حدث الايجابى فهو المطلوب وان حدث السلبى فينبغى وضع الحلول والاستعداد لمواجهة كل الاحتمالات السلبية.

٢- المركزية :

إن مسئولية رجل الإدارة أن يختار المعاونين الأكفاء وأن ينميهم ويدربهم ويعودهم على تحمل المسئولية ووجود المساعد الكفء فى كل المستويات الإدارية يساعد فى عملية التفويض ويوفر الوقت الكافى لدى الإدارة العليا لتحديد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة، وقد أثبتت الدراسات أن التفويض فى الإدارة المصرية وإعطاء الثقة للمرؤوس والمحاسبة على النتائج يحقق أهداف المنظمة أكثر من إتباع المركزية والسيطرة على جميع القرارات فى المنظمة.

٣- إدارة الوقت :

يعانى رجال الإدارة فى مصر من ضغط الوقت يستتبع ذلك التوتر والقلق الأمر الذى ينعكس على مستوى أدائهم ولكى يدار الوقت بفاعلية ينبغى عمل الآتى :-

أ - منع الزيارات الشخصية فى مكان العمل.

ب - الحد من المكالمات التليفونية التى لا تتصل بالعمل.

ج - ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى.

د - المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافى هذه الأسباب.

٤- تناول التفاصيل :

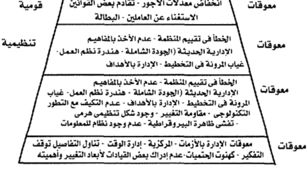
من الظواهر الشائعة فى الإدارة المصرية أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين أننا كثيرا ما ندخل فى تفاصيل جانبية لا علاقة لها بالموضوع، والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة فى مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل فى المستويات الإدارية التالية حتى يسمح الوقت لمناقشة كل الموضوعات المطلوب مناقشتها وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التى تدخل أصلا فى اختصاصها ٠

٥- توقف التفكير :

إن توقف التفكير لايعنى عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير، ولكنهم لايقدمون عليه لأسباب قد يكون من بينها حالة الإحباط التى تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة " ومن يأتى بعدى تصرف " أو غير ذلك من الأسباب الأخرى واذا كان توقف التفكير كارثة عندما يسيطر على رجل الإدارة فانه يعتبر أيضا كارثة على المنفذين اعتقادا منهم بأن القرار قد تمت دراسته من جانب السلطة الأعلى المختصة وان أى تعليق أو تفكير من جانب السلطات الأقل (المنفذون) سوف يخلق مشاكل لا مبرر لها ٠

٦- كهنوت الحتميات :

إن الممارسة الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس فلا يوجد شىء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة ١٠٠٪ كما لا يوجد شىء غير قابل للتغيير أو التعديل وعلى رجال الإدارة



تقع المسئولية المشتركة الخاصة بسقوط كهنوت الحتميات وهناك كثير من الظواهر ينبغى مناقشتها دون خوف من الاقتراب منها مثل :

أ - زيادة الأجور بما يحقق الولاء للمنظمة.

ب - جواز فصل الموظف المهمل فى عمله ووضع ضوابط لذلك.

ج - ارتفاع الأسعار بما لا يتناسب مع الأجور.

إن التغيير فى أسلوب الإدارة فى حاجة إلى جرأة تساعد فى هدم المقدسات التى لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءا من القيم أو المعتقدات السائدة فى مجتمعنا المصرى.

وهناك معوقات أخرى على مستوى القيادة منها :

■ عدم قدرة بعض القيادات على إدراك أبعاد التغيير وأهميته والتجاوب معه بالأساليب والطرق الحديثة.

■ ضعف مستوى بعض القيادات والميل إلى السكون والمحافظة على الوضع القائم والعزوف عن التجديد والتطوير بل ومقاومة التطوير باعتباره يهدد الأوضاع المستقرة والمراكز المكتسبة

والشكل التالى يوضح المعوقات فى المنظمات المصرية ومستوياتها:

مقاومة التغيير

يحتاج التغيير إلى قوة دفع تسهل كل مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه ولكن قد يبرز تيار عكسى يرفض هذا التغيير ويحاول إيقافه والإبقاء على وضع المنظمة كما هو عليه ويسمى هذا التيار مقاومة التغيير وتعد مقاومة التغيير تعبيرا ظاهريا أو باطنيا لردود الفعل الرافضة للتغيير.

ولايضاح أبعاد (مقاومة التغيير) سوف نتناول بالعرض للعناصر التالية:-

أولا : أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانيا : وسائل ومصادر مقاومة التغيير

ثالثا : العوامل التى تزيد من مقاومة التغيير

رابعا : أشكال مقاومة التغيير

خامسا : العوامل التى تقلل من مقاومة التغيير

أولا : أهم أسباب مقاومة التغيير :

■ الأسباب المالية : فاذا ما تضمن التغيير مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.

■ الخوف من المجهول : فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث النتائج غير واضحة فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الدخول فى المجهول والبحث عن المفقود ويسمى هذا الشعور بالأمان والتحوط والاستقرار.

■ التغيير فى العلاقات والارتباطات الشخصية : فالتغيير فى النواحى الفنية قد يصاحبه تغير آخر فى الارتباطات والعلاقات الشخصية (الجانب الاجتماعى) لأن كل تغيير له جانبان جانب فنى يتمثل فى إدخال تعديلات مجدية على نظام العمل الطبيعى و(جانب اجتماعى) يتعلق بتغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستقرة والتى تعود عليها العامل فى المنظمة والفرد لايقاوم التغيير الفنى لمجرد المقاومة ولكنه يقاوم ما يصاحبه من تغييرات يشعر بأنها تهدد علاقات وسلوك العمل والعلاقات الإنسانية التى تعود عليها وتطبع بها أى أن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفنى للتغيير ولكن يقاومون الجانب الاجتماعى له أى التغييرات فى علاقاتهم وارتباطاتهم الإنسانية التى تصاحب عادة التغيير الفنى ٠

■ عدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات : كفقد المركز الوظيفى الذى يتمتع به العامل أو انخفاض أهمية المراكز والأعمال التى يؤديها العاملون أو تدنى مستوى مكانتهم فى المنظمة.

■ العناء الشخصى من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد : فمثلا تغيير مكان عمل الفرد (العامل) إلى مكان آخر حتى ولو كان فى ذات المدينة التى يعمل بها يتطلب تغيرا فى عاداته التى تأصلت فيه مثل تغيير مواعيد خروجه من منزله وعودته اليه ووسائل انتقالاته التى تعود عليها وإقامة علاقات جديدة بزملاء جدد بمكان عمل جديد.

■ التجربة السابقة من التغيير وأثرها على قبول الفرد له

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
- العادات، القيم، السلوك المترسخ٠ - التعود على الأساليب القديمة٠ - الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المركز أو السلطة ٠ - الذات العليا (الأنا)، الرغبة فى السيطرة المتأصلة منذ الطفولة والتى ترفض كل ماهو جديد. - بقاء الوضع على ما هو عليه ٠	- التقاليد، والأعراف. - الشكلية، تقاليد الجماعات ٠ - العدوانية، الاستياء من الغرباء عن المنظمة، الاتصالات المحدودة، عدم الثقة فى القيادات، التبادل المحدود للمعلومات. - التصدى لمحاولات التطور.

فاذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقا عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثرا فى ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير.

ويوضح الشكل رقم (٣) أهم أسباب مقاومة التغيير

ويوضح الشكل رقم (١) أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانيا : وسائل ومصادر مقاومة التغيير :

أ - بالنسبة لوسائل مقاومة التغيير :

قد تمثل بعض اللوائح المقيدة وسيلة لمقاومة التغيير وبقاء الوضع على ما هو عليه، كذلك قد تستخدم وسائل الدعاية والإعلام من خلال الحملات والبرامج الإعلامية المغرضة لمحاربة التغيير فى منظمة ما ٠٠ فضلا عن أن الحركات العمالية وسيلة لمقاومة التغيير كإضراب العمال عن العمل ومثال ذلك اضرابات عمال مناجم الفحم فى الأربعينات من القرن الماضى لمقاومة التغيير (المتمثل فى التجديد فى أساليب وميكنة وسائل الإنتاج والتعدين).

ب - بالنسبة لمصادر مقاومة التغيير :

يوضح الجدول التالى خمسة مصادر لمقاومة التغيير من الفرد والجماعة.

مصادر مقاومة التغيير

ويلاحظ أن مقاومة التغيير قد تنبع من مصادر مختلفة فى الظروف المختلفة وذلك لأن إلغاء المصدر الرئيسى للمقاومة قد لا يكفى للقضاء عليها لأنه فى حالات كثيرة تعمل مصادر أخرى على مقاومة التغيير أى إتاحة الفرصة لتحرك قوة أخرى ومثال ذلك أن التهديد بفقد الفرد لوظيفته وهو ما يمثل عدم إشباع لحاجة الأمن والأمان فى سلم إشباع الحاجات قد تلغى آثاره بإعلان من جانب الإدارة بأن التغيير المنتظر إدخاله لن يؤدى إلى فقدان الأفراد لوظائفهم وهنا قد يتحرك لدى الأفراد عامل آخر وهو خوفهم من فقد السلطة أو المركز وتمثل هذه القوة الأخيرة حاجزا قويا يحول دون حدوث التغيير وتبنى الأفكار والمواقف الجديدة.

ثالثا : العوامل التى تزيد مقاومة التغيير :

١ - التغيير الوارد من الخارج :

يلاحظ أن أى تغيير يفرض على الأفراد من الخارج سوف يؤدى إلى معارضة العاملين لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم مالم يكن هذا التغيير قد تم بناء على طلبهم، فالتغيير الوارد من مصدر خارجي يحمل فى طياته أن الأفراد لا يؤدون أعمالهم على الوجه الأكمل ويشعر العاملون بأن عملية التغيير تمثل نقدا موجها إليهم ولسلوكهم الذى تعودوا عليه فتزداد مقاومتهم له وتنعدم مساعدتهم للقائمين بعملية التغيير ويثير التغيير الوارد من الخارج مقاومة جماعات العمل انه عادة يمس أكثر من فرد ويمس عمل المنظمة وجماعات العمل القائمة بها.

٢ - دور التنظيم غير الرسمى فى تقوية مقاومة التغيير:

يلعب التنظيم غير الرسمى الدور الرئيسى فى تقوية المقاومة للتعيير بين أعضائه حيث يعمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد فى نوايا الإدارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير وقد أوضحت دراسات عديدة ان استقطاب التنظيم غير الرسمى واكتساب ثقة زعماءه (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغيرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمى.

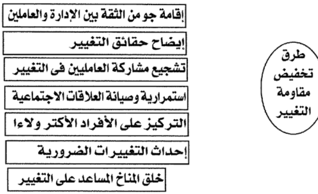
٣- مدى تأثير التغيير المقترح وحجمه :

يلاحظ أن مقاومة تغيير جماعات العمل تكون أكبر من مقاومة الأفراد حيث ان سلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفرد فهو سلوك مضاعف فى قوته، كما يلاحظ أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثيره على الفرد، كما أن مقاومة التغيير تتناسب تناسبا طرديا مع حجم التغيير.

رابعا : أشكال مقاومة التغيير :

١- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية : فقد يكون التغيير نافعا وملائما للأفراد فى المدى الطويل، ولكن يجب ان يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم على المواقف الجديدة على الأقل فى المدى القصير.

٢- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية كالخوف من المجهول أو عدم الثقة فى قيادات التغيير أو الشعور بتهديد الأمان الذى يتمتع به الأفراد فقد لاترى الإدارة المبرر القوى لوجود هذه المشاعر لدى الأفراد إلا أن هذه المشاعر تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها وعدم إغفالها.



٣- نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح وقيم الجماعة فهذا النوع من المقاومة توجه إليه (إدارة التغيير) أو خبير التغيير اهتمامات كبيرة لتأثيره فى مناخ العمل السائد.

٤- قد تكون مقاومة التغيير علنية أو مستترة، عاجلة أو مؤجلة فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم وهذا السلوك الدفاعى العلنى قد يأخذ شكل الإضرابات أو زيادة الأخطاء فى العمل أو المعارضة الشديدة أو الاستقالة.

كما قد يتخذ السلوك الدفاعى الضمنى أو المستتر إشكالا مختلفة منها افتقاد الولاء للمنظمة وفقد الدافعية للعمل وزيادة أيام الغياب أو التمارض أو عدم الرضا.

خامسا : العوامل التى تقلل من مقاومة التغيير ومن أبرزها :-

١- إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين :

تعمل إدارة التغيير أو خبير التغيير على إقامة جو من الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها ومن ثم تعلن الإدارة فى هذا المناخ الصحى الحقائق كاملة وقبل إحداث التغيير لا بعده لأن جو الأسرار والغموض هو الذى يولد الشائعات وافتراض سوء النية وتفسير التصرفات تفسيرا بعيدا عن الحقيقة - لذا فان الخطأ الكبير بالنسبة لإدارة المنظمة أن تتهرب من إخبار العاملين بحقائق التغيير.

يوضح الشكل التالى أهم العوامل التى تقلل (تخفض) من مقاومة التغيير

٢- إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين :

إن الميل إلى مقاومة التغيير والشعور بالخوف منه والاختلاف

فى إدراك أبعاده وأهدافه كل هذه ميول طبيعية متوقعة ويجب أن تعيها الإدارة لأن من حق العامل أن يعرف كل تغيير فى عمله وآثاره بالنسبة له حيث ان ذلك هو الطريق الوحيد لإشعاره بأهميته وزيادة شعوره بالأمن فى المنظمة ومن ثم فلا يجب أن تكتفى الإدارة بإصدار الأوامر والتعليمات بل يجب النزول إلى الأفراد وفتح قنوات الاتصال بهم، وبذلك يتأكد شعور الأفراد بالأمن تجاه التغيير والإدارة ويقل ميلهم إلى مقاومة التغيير.

٣- المشاركة الفعلية :

فمشاركة العاملين الفعلية فى كل ما تريد الإدارة إدخاله من تغيرات يوضح الحقائق ويساعد على تدعيم الثقة، فالمشاركة من قبل أفراد المنظمة فى عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد الحلول لها وتدعيم البحوث التى أجريت عنها تعتبر عاملا مهما لإزالة مقاومة التغيير ومن ثم إنجاحه ووجود المشاركة يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق النجاح فى التغيير ويجب ألا تقتصر المشاركة على مستوى الإدارة العليا بل يجب أن تمتد إلى مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة.

وهناك العديد من النظم والأساليب التى تساعد على تنمية روح المشاركة الإيجابية منها نظام الإدارة بالأهداف حيث تعزز الثقة بين الأفراد وتشجيعهم على الاعتماد على الذات.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الرشيدة اذا ما أرادت أن تحدث تغييرا فى المنظمة أو فى إحدى إداراتها أو فى أساليب العمل بها ان تخبر العاملين بها قبل التغيير وتشركهم فيه.

كذلك يجب على الإدارة أن تغير نظرة العاملين إلى إحداث التغيير على أساس أنه نابع من فلسفة النمو التى تغذى قدرات الإنسان وتساير حياته ٠

المبحث الرابع - مداخل واستراتيجيات التغيير

أولا : مداخل التغيير

■ إن نجاح عملية التغيير لا توقف على التشخيص السليم للمشاكل التى تسبب وجود فجوة فى أداء المنظمة وتخفيف حدة العوامل التى تسبب مقاومة التغيير بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل أو الاستراتيجية التى سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود ثلاثة مداخل يمكن استخدام أى منها أو كلها حسب ظروف الموقف هى :-

١- المدخل التنظيمى
٢- مدخل العاملين
٣- المدخل التكنولوجى

١ - المدخل التنظيمى :

يهدف هذا المدخل إلى ربط المنظمة ببيئتها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها وهو أكثر المداخل شيوعا .. ويمكن استخدام هذا المدخل من خلال التطوير التنظيمى.

مفهوم التطوير التنظيمى :

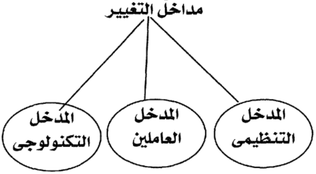
- يعرف التطوير التنظيمى بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب فى إجراءات العمل بها وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

- والتطوير التنظيمى فى أبسط صوره هو إحداث تغيير شامل للوحدة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة الوحدة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها وذلك حتى تصبح قادرة على التغيير عندما تتطلب ذلك الظروف وحتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتى.

ومن أهم أهداف التطوير التنظيمى :

- زيادة قدرة الوحدة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

والشكل التالى يوضح مداخل التغيير



ويهدف إلى :	ويهدف إلى :	ويهدف إلى :
زيادة الفاعالية الكلية للمنظمة من خلال تحسين قدرتها على حل المشكلات ورفع كفاءة الهيكل التنظيمى وأيضا زيادة قدرات وإمكانيات العنصر البشرى فضلا عن الاهتمام برفع قيمة العملاء من خلال ما تحققه المنظمة من اشباعات وهذا المدخل هو الأكثر انتشارا وشيوعا	تحسين المهارات والاتجاهات وتدعيم الحافز على الأداء لدى العاملين من خلال التدريب والتنمية.	تدعيم العاملين وتقوية الأداء باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- تطوير أساليب الوحدة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها.
- تكوين قيادات قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه.
- بناء مناخ محابى للتطوير والإبداع.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الوحدة فى مواجهة مشاكلهم.
× زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الوحدة.

٢ - مدخل العاملين :

يعتقد كثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغيرات جذرية فى أى منظمة مالم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم وطبقا لهذا المدخل فان التركيز على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز لدى العاملين عن طريق التدريب والتنمية الإدارية.

ويمكن إحداث التغيير طبقا لهذا المدخل من خلال مراحل

التغيير وهي:-

- مرحلة خلق الرغبة فى التغيير
- مرحلة إحداث التغيير
- مرحلة تثبيت التغيير

٣- المدخل التكنولوجى :

يركز هذا المدخل على الأداء والعاملين والافتراض الأساسى وراء استخدام المدخل التكنولوجى لإحداث التغيير هو ان تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدى إلى أداء أكثر كفاءة للمنظمة وظروف أفضل للعاملين ويمكن للإدارة إحداث التغيير طبقا لهذا المدخل كالآتى :-

- تغيير طريقة الأداء
- التحسين فى وسائل وأدوات الإنتاج المستخدمة

ثانيا : استراتيجيات احداث التغيير فى الابعاد الحضارية

التغيير فى الأبعاد الحضارية للمنظمة :

ماهية وأهمية الأبعاد الحضارية :

تعتبر الأبعاد الحضارية لإدارة المنظمة فى مرتبة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمى فهى تؤثر على السلوك التنظيمى والأداء اليومى لقوى العمل بها وتعمل على مساعدة المنظمة فى التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها .. وتشمل الأبعاد الحضارية فى المنظمة القيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمى وإشباع الحاجات الشخصية ودرجات التحفيز ومواقف الأفراد وجماعات العمل، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنسانى بين الأفراد والجماعات.

وتستهدف معظم أساليب التدخل عند إحداث التغيير تطوير قيم الأفراد والجماعة والمعايير السلوكية وتطوير المناخ وتغيير المواقف الفردية وعلاقات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.

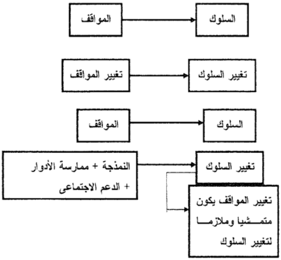
وتعتبر القيم والمعايير السلوكية والمواقف والاتجاهات المحرك للطاقات والقدرات وهى تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب التحرك الفعال ومن ثم نجاح المنظمة.

وعادة اذا ما تم إحداث النجاح فى الإطار القيمى والسلوكى للمنظمة فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والتكنولوجية الناجحة نظرا للعلاقة الوثيقة بينهم.

وتعتبر الأبعاد الحضارية الشائعة حاليا فى كثير من المنظمات العربية خليط من الجديد والقديم خليط من القيم السلبية والايجابية، التشاؤمية والتنبؤية ٠٠ وتساعد هذه الإطارات القيمية على استمرارية جمود الإجراءات وتقادم أساليب واجراءات العمل، كما تساعد على التعمق فى تفاصيل الماضى وبعض ملامح الحاضر دون أعمال النظرة المستقبلية الشاملة.ويرجع تجمد هذه الأبعاد الحضارية فى منظماتنا العربية إلى سرعة التغيرات البيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة وتأثيراتها الكبيرة على المنظمات والى عدم التخطيط لإحداث التغيير فى قيمنا وأساليبنا ومواقفنا واتجاهاتنا للتوافق مع هذه المتغيرات دائبة الحركة سريعة الأبعاد.

ان لهذه التغيرات البيئية المختلفة تأثيرات كبيرة إذ لم يقابلها تطور مماثل فى السلوك الانسانى والقيم بنفس العمق والشمول وظهرت نتيجة لذلك كثيرا من العقبات وتمثل ذلك فى الآتى :-

- انخفاض معنويات كثير من العاملين
- فقد الدافعية والانفرادية فى العمل
- عدم الثقة فى القيادات
- اتخاذ المواقف الدفاعية
- اللامبالاة وكثرة الغياب وتفشى ظاهرة التأخير
- تأخر اتخاذ القرارات أو تضاربها
- الزيادة الهائلة فى حجم الأعباء المكتبية



- ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة المؤداة
- الاتجاه إلى نظام الإدارة بالتعليمات واللوائح المفصلة
- عدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير

وكانت المحصلة لهذا أو نتيجة هذا

- مناخ تنظيمى يركز على الشكل لا الجوهر
- فرض السلطة دون الاهتمام بالسلوك الجماعى
- الإدارة بردود الأفعال وليس بتوقعات الأحداث

كيف يحدث التطوير فى الأبعاد الحضارية :

عند إحداث التطوير فى السلوك والمواقف كان الاتجاه السائد فى مجالات إقناع الأفراد بتغيير معتقداتهم وقيمهم لتبنى مواقف جديدة مرغوب فيها، فالفكر القديم يفترض ان المواقف الجديدة يجب أن تسبق التغيير فى السلوك بينما يتجه الفكر الجديد إلى نمذجة السلوك Bchavior Modeling.

أى يبدأ بتعلم المتدربين سلوكا معينا جديدا يمكن تطبيقه فى مكان العمل ويتمشى مع المواقف الجديدة المرغوب فيها ويتم نمذجة هذا السلوك باستخدام العرض والشرح والممارسة الفعلية وتقمص الأدوار والتغذية العكسية والدعم وحينما يجد المتدربون هذا السلوك قابل للتطبيق فى أنشطتهم ويرجعون إلى أعمالهم بالثقة فى هذه التجربة الجديدة وممارسة الأنشطة على ضوء

ذلك، تتغير المواقف لتتمشى مع هذا السلوك الجديد الذى تدربوا عليه أى أن السلوك الجديد يسبق تغيير المواقف.

ويوضح الشكل التالى نموذج تغيير المواقف والاتجاهات

الإستراتيجية	النظام المتبع	المدى الزمنى لإحداث التغيير	أمثلة من السياسات المطبقة
استراتيجية الرشد والتطبيق العملى بإستخدام الأسلوب العقلى فى توجيه الأفراد بالمنطق بما يحقق مصالحهم الشخصية حتى تم إيضاحها لهم .	- من خلال الأساليب الإدارية .	- طويل المدى	- سياسات التعليم - تحليل النظم - الاستشارات الفنية
استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعلم باستخدام معايير ونظام القيم يتأثر الأفراد بتصرفاتهم بالقيم التى تنقل اليهم من خلال الأنماط الاجتماعية ومدارس ومعاهد التعليم	- من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	- متوسط المدى	- تدريبات الحساسية - التوجيهات الشخصية
استراتيجية الضغط والقوة باستخدام أساليب القوة والقهر حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة أوضاع الأفراد الاقتصادية	- الإجراءات السياسية	- قصير المدى	- استخدام القوانين واللوائح
والمعنوية لكى يحدث التغيير .			

النموذج التقليدى

النموذج الحديث

عوامل مساعدة فى إحداث التغيير الحضارى فى المنظمة

- يجب أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التغيير فى سلوكه ومواقفه وانتماء قوى للتغير ولا يكفى توافر الرغبة فى عملية التغيير حيث من الممكن أن تفشل عملية التغيير لا لنقص التمويل (الإمكانيات) بل لنقص الانتماء.
- يجب معرفة السلوك الذى نريد أن نكسبه والمهارات اللازمة له.
- خلق الظروف والأحوال التى تشجع الأفراد على تغيير علاقاتهم الشخصية والتفاعل فيما بينهم.
- المشاركة الجادة والدعم من جانب المستويات العليا واتحاد أهدافها مع أهداف الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- التغيير النابع من القمة إلى أسفل يعتبر أكثر نجاحا من التغيير الصاعد إلى أعلى.
- أن تتضمن دائرة التغيير الحضارى الأفراد الذين ينبع منهم التغيير وأولئك الذين يجب تغيير سلوكهم.
- بعد إحداث التغيير وقبوله يجب تأصيله وترسيخه وممارسة القيم والسلوك والمواقف الجديدة بطريقة واعية وبانتماء لأهداف المنظمة.
- يصعب أن ينجح التغيير فى الأبعاد الحضارية ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة مساعدة كتغيير نظم الحوافز أو تغيير الهيكل التنظيمى.

استراتيجيات إحداث التغيير فى الأبعاد الحضارية

والجدول التالى يوضح إحداث التغيير السلوكى فى الأفراد والاستراتيجيات المتبعة

ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجية الاحتواء :

وهى تقوم على قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم

الإستراتيجية	النظام المتبع	المدى الزمنى لإحداث التغيير	أمثلة من السياسات المطبقة
استراتيجية الرشد والتطبيق العملى بإستخدام الأسلوب العقلى فى توجيه الأفراد بالمنطق بما يحقق مصالحهم الشخصية حتى تم إيضاحها لهم .	من خلال الأساليب الإدارية .	- طويل المدى	- سياسات التعليم - تحليل النظم - الاستشارات الفنية
استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعلم باستخدام معايير ونظام القيم يتأثر الأفراد بتصرفاتهم بالقيم التى تنقل فيهم من خلال الأنماط الاجتماعية ومدارس ومعاهد التعليم	- من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	- متوسط المدى	تدريبات الحساسية - التوجيهات الشخصية
استراتيجية الضغط والقوة باستخدام أساليب القوة والقهر حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة أوضاع الأفراد الاقتصادية والمعنوية لكى يحدث التغيير .	الإجراءات السياسية	- قصير المدى	- استخدام القوانين واللوائح

ومتطلباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على نجاح التغيير

- الاستراتيجية الاكراه او القهر :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالترهيب والإجبار والقهرية فى بعض الأحيان .

- استراتيجية التمويه والمراوغة :

وهى تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق

- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهى تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية فى عملية التغيير واخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.

ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الآليات التى تستخدم للمساعدة فى تأكيد التغيير وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات تلك التى تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

هـ : استراتيجيات إحداث التغيير فى الأبعاد الحضارية :

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملى القائم على :
- افتراض عقلانية الأفراد
- يطبق الأفراد ما يحقق مصالحهم
- تقبل الأفراد للتغيير إذا ما تحقق لهم فائدة منه

- استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعليم بافتراض :

- أن تغيير القيم والسلوك يأتى من عملية إعادة التعلم

- وضوح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة تجنبها وإحلال قيم جديدة بدلا منها

- استراتيجية الضغط والقوة على افتراض أن التغيير يناسب ويتفق مع أصحاب السلطة الضعيفة وطبقا لرغبات السلطة الأكبر قوة :

والشكل التالى يوضح إحداث التغيير السلوكى فى الأفراد

ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجية الاحتواء :

وهى تقوم على قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم ومتطلباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على نجاح التغيير

-الاستراتيجية الاكراهية أو القهرية :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالترهيب والإجبار والقهرية فى بعض الأحيان.

-استراتيجية التمويه والمراوغة :

وهى تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق

- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهى تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية فى عملية التغيير وأخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.

ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الآليات التى تستخدم للمساعدة فى تأكيد التغيير وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات تلك التى تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

المبحث الخامس

أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات

سوف نتناول فيما يلى نموذجين من أهم النماذج التى تتناول احداث التغيير فى المنظمة وهما نموذجا كيلمان وماكينزى.

١- نموذج كيلمان .Kilman Mode

يرى كيلمان ان المنظمات تحتاج الى برنامج متكامل لتحقيق تغيير (تحويل المنظمات) وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة - ولكى يكون برنامج التغيير متكاملا يجب ان تتوافر فيه المقومات التالية :

١/١ الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة :

ويتمثل نجاح المنظمة فى تحقيق أهداف التغيير فى الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع واستمرار عمليات الابداع والابتكار والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول مدة ممكنة، وعند القيام بتنفيذ متكامل للتغيير يمكن تقسيم (نقاط القوة) إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهى :-

١- مسار الثقافة ٢- مسار المهارات الإدارية

٣- مسار روح الفريق ٤- مسار الاستراتيجية والهيكل

٥- مسار الثواب والعقاب

٢/١ أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملى للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة :

المجموعة الأساسية	العناصر الفرعية
١- البيئة Setting	- التغيير السريع - التأثير الدولى المتبادل - أصحاب المصالح (الأفراد - المجموعات - منظمة أخرى - المجتمع)
٢- المنظمة The Organization	- الاستراتيجية - الرؤية - الرسالة - الأغراض - الأهداف - الأهداف التشغيلية - الهيكل : الخرائط التنظيمية السياسات المكتوبة توصيف الوظائف القواعد الرسمية - نظم الثواب والعقاب
٣- المديـــر	- النمط القيادى للمدير - مهارات التعامل مع مختلف العاملين . - كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .
٤- المجموعة وفرق العمل	- تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل - التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل فى اتجاه تحقيق الأهداف - صناعة القرارات × الابتكار × الرشد × الفعالية
٥- النتائـــج	- الأداء المادى المتميز (معايير النجاح) - الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة ودرجة رضا عالية

وفى إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتغيير لا يكفى أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوى إطارا متكاملا للكيفية التى تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة فى المنظمة، كما أن عملية التغيير فى حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغيرات فى الواقع العملى.

وتمر عملية إحداث التحويل (التغيير) للمنظمة بخمس مراحل وهى :-

١- إنشاء برنامج التغيير
٢- تشخيص المشكلات
٣- جدولة المسارات
٤- تطبيق المسارات
٥- تقييم التطبيق

وتحتاج المراحل الخمس للتغيير المخطط إلى جهود تعاونية من المديرين وأعضاء المنظمة والخبراء الإخصائيين الداخليين والخارجيين وهذا هو أفضل طريق لضمان النجاح فى تطبيق التغيير المخطط.

ومن المهم جدا الاستعانة بخبير خارجى لتطبيق النموذج الذى قدمه كيلمان ويتكون نموذج كيلمان من خمس

مجموعات أساسية تمثل إطارا لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها وهى:

- البيئة
- المنظمة
- المدير
- المجموعات وفرق العمل
- النتائج

وفيما يلى جدول يوضح المجموعات الأساسية لهذا النموذج والنقاط الفرعية المرتبطة بكل مجموعة :

المجموعات الأساسية والفرعية لنموذج كيلمان

٢- نموذج ماكينزى Mckinsy Mode

من النماذج المهمة التى تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمة (لتغيير المنظمة) ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات هى :-

- الاستراتيجية - هيكل التنظيم - النظم والقواعد - نمط الإدارة العليا -الموارد البشرية - المهارات - نسق القيم

هذا وقد استخدم نموذج ماكينزى سالف الذكر فى الدراسة والتقييم لشركتين احداهما (يابانية ماتسوشيتا) والأخرى أمريكية (الشركة الدولية للهاتف) وكلتا الشركتين حققتا نجاحا ملحوظا فى عملية التغيير .. مع اختلاف كل من النمطين فى تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج.

ونورد فيما يلى تعريفا لعناصر نموذج ماكينزى كما أوردهما (باسكال) (وأثوها) فى كتابهما (فن الإدارة اليابانية)

١/٢ الاستراتيجية Strategy

خطة العمل التى تأخذ بها المنظمة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك من المنظمة من واقعها الحالى إلى ما تريد الوصول اليه.

٢/٢ الهيكل التنظيمى Structure

الطريقة التى يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذى أو الاستشارى.

٣/٢ النظم Systems

تشير النظم إلى الكيفية التى يتم بموجبها انتقال المعلومة فى المنظمة، وبعض النظم قد تكون على هيئة مطبوعات خطية مثل مستخرجات الحاسب الآلى وغيرها من المطبوعات الخطية التى تستخدم لمتابعة ما يجرى من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية كالاجتماعات، والمتغيرات الثلاثة السابقة (الاستراتيجية - الهيكل التنظيمى - النظم) هى أكثر المتغيرات وضوحا.

٤/٢ الأفراد Staffing

الخصائص الديموغرافية للعاملين فى أية منظمة من حيث عملهم فى مجال الهندسة / المبيعات / الإدارة (إدارة الأعمال) أو العاملين فى تشغيل الحاسب الآلى وغيرهم.

٥/٢ المهارات SKills

الأمور التى يتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين وبشكل خاص القدرات التى تميزهم عن غيرهم من المنافسين.

٦/٢ أنماط القيادة :

وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التى يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.

٧/٢ نسق القيم Shared Ualues

ينطوى نسق القيم على المعانى الروحية المهمة والقيم المشتركة للأفراد العاملين فى أية منظمة والى الأهداف العليا المرتبطة بالقيم والأغراض التى تجتمع حولها أهداف العاملين وأهداف المنظمة ذاتها.

٣- النموذج المثالى للمنظمة الإبداعية :

فيما يلى محاولة لوضع نموذج لمنظمة إبداعية قد تكون خاضعة للتغيير وتتسم تلك المنظمة بما يلى :-

- تدعم شيوع قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- تتبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- تجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا.
- تميل إلى اللامركزية توفر الوقت والإمكانيات لتلافى الأخطاء، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمى وتبدى الاستعداد لتحمل نتائجها.
- لا تدار بالأسلوب القهرى، فالعاملون يشعرون بالمتعة وهم يتمتعون بحرية اختيار المشاكل وحرية مناقشة الأفكار.
- لها ذاتية واستقلالية، ولا تحاول أن تتبع خطوات القائد دائما.
- ذات اتجاه موضوعى ومبنى على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهميتها وليس على أساس منزلة صاحبها.

بعض المداخل الإدارية الحديثة فى الإصلاح الإدارى والتغيير :

١- مدخل الإدارة بالأهداف :

Management By Objectives

- إن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر مدخلا لتحقيق الكفاية والفاعلية فى المنظمات الحكومية وذلك من خلال التحديد بدقة للأغراض التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووضع أولويات وأهداف عامة واضحة ومحددة وتقسيمها إلى أهداف فرعية من حيث الوقت والتكلفة والجودة كما يهتم مدخل الإدارة بالأهداف بتحديد معايير الأداء التى يمكن عن طريقها قياس الإنجازات.

■ ولقد أوضحت الدراسات مدى ملاءمة نظام الإدارة بالأهداف للتطبيق فى المنظمات الحكومية وأن حجر الزاوية فى نجاح تطبيق هذا النظام هو مدى قبول وتبنى واقتناع الإدارة العليا به والتطبيق السليم له.

٢- مدخل إعادة البناء أو الهندسة الإدارية أو هندرة نظم العمل : Reengi neering

مدخل هندرة نظم العمل أو اعادة البناء	ادارة الجودة الشاملة
- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه ولكن فى فترة وجيزة	- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة
- تهدف الى إحداث تغيرات جذرية ولكن بصورة تدريجية	- تعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة
- يحتاج تطبيقها الى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية	- عند تطبيقه لاحاجة الى الرقابة الإدارية المستمرة والدائمة عليه

من المداخل الإدارية الحديثة لتحسين وتطوير الخدمة فى الجهاز الحكومى ويعرف بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذرى دون التقيد بأى افتراضات تتعلق بالوضع الحالى وبهدف تحقيق تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء بحيث تشمل التحسن خفض التكلفة وتحسين نوعيات الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال ورضاء العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له .. وبمعنى آخر فإن هندرة الإدارة تعنى البدء من جديد أى من نقطة الصفر وليس تصليح وترميم الوضع القائم بل التخلى التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء.

ويلاحظ أن التطبيق الناجح لهندرة النظم يتطلب إيمان الإدارة العليا بالحاجة إلى التغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية والعمل على تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع الأوضاع والتغيرات التى تحيط بهم.

٣- إدارة الجودة الشاملة :

- يعتبر من المفاهيم الحديثة التى بدأ تطبيقها لتحسين وتطوير نوعية الخدمة والإنتاج والمساعدة فى مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور، والجودة هى القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء.

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة
- تحسين فى الربحية والقدرة على المنافسة
- زيادة الفاعلية التنظيمية
- تحقيق إرضاء العميل
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة الإدارية :

يلاحظ أن هناك علاقة بين الهندرة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة كما يوضحها الجدول التالى :

الموارد البشرية فى ظل مداخل الإصلاح الإدارى والتغيير :

- لقد تسابق العلماء فى تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم «رأس المال البشرى»، كما أطلق عليه المحاسبون اسم «الأصول البشرية»، أما الإداريون فقد سموا الإنسان بـ «رأس المال الذكى» أو «رأس المال المبدع» أو «رأس المال المصرفى».

- إن المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على الإنسان القادر على التعامل مع المتغيرات بحيث يصبح الثابت الوحيد فى عالم اليوم والد هو «التغيير»، وأصبحت الإدارة هى إدارة «عمليات التغيير» وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة - لقد تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد وأخيرا إلى المدير ذى الكفاءة العالية فى التأثير على عناصر البيئة التى يتعامل معها وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توثقه ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية - إن منظمات الأمس التى ستبقى اليوم وغدا لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات - إن التدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد.

التغيير والإصلاح الادارى دراسة مقارنة بين التجربة الأمريكية والتجربة البريطانية

عنصر المقارنة

التغيير والإصلاح الادارى فى بريطانيا

التطور التاريخى للتغيير والإصلاح الادارى

أهم أسباب التغيير والإصلاح الادارى

أسلوب تطبيق التغيير والإصلاح الادارى

التأثير على المواطن

هدف التغيير الإصلاح الادارى

الانفاق الحكومى

- التغيير والإصلاح الادارى فى أمريكا

- بدا الإصلاح الادارى فى عهد الرئيس الامريكى فرانكلين روزفلت حيث واجه العالم كساد يعرف بالكساد الكبير عام ١٩٢٩-١٩٣٠وإزاء الخروج من تلك الأزمة اتبع الرئيس الامريكى ما عرف بالسياسة الجديدة حيث تبنى تنفيذ المدخل الكنزى (وهى سياسة مالية ونقدية وضعها المفكر الاقتصادى البريطانى كينز)

فى التدخل الوقائى وإنشاء المشروعات وزيادة الدعم وتنمية المرافق والبنية الأساسية

- ظهر الإصلاح الادارى الحقيقى فى عهد الرئيس جيمى كارتر حيث أسمى حكومته " بالساحة المناهضة للحكومة " وتقوم على فكرة أنه لا توجد مشاكل تحلها الحكومة بل المشكلة تتمثل فى الحكومة نفسها وبالتالى لابد من تقليص دور الحكومة وتحقيقا لذلك اتبع الرئيس الامريكى أسلوبين:

الأول : تقوية اللامركزية من خلال سحب مزيد من الصلاحيات والسلطات من الحكومة الفيدرالية ونقلها إلى حكومات المناطق.

الثانى: تقليص حجم الضرائب وهكذا تغير دور الحكومة على يد قيادات تدعو إلى تقليص دور الحكومة وعلى الرغم من النظام الرأسمالى الموجود فى أمريكا والذى يتناسب مع تقليص دور الحكومة الا ان ظهور الأزمة المالية العالمية فى أول الأمر فى أمريكا نتيجة الرهن العقارى وانتشارها بعد ذلك فى دول العالم وقد ادى ذلك إلى إفلاس العديد من الشركات والبنوك الضخمة مما جعل الحكومة الأمريكية تتدخل لإنقاذ هذه الشركات والبنوك فى عهد الرئيس باراك اوباما

-زيادة حجم الخدمات الحكومية

- البيروقراطية الشديدة فى تقديم الخدمات الحكومية

- التضخم الكبير فى حجم الحكومة مما يصعب

مساءلتها

- انعدام روح الإبداع فى القيادات الحكومية
- قلق الرأى العام من أداء الحكومة وتزايد دورها
- إن ميزانية الدفاع تلتهم معظم بنود ميزانية الحكومة الفيدرالية
- زيادة معدلات البطالة
- شعور المواطن الامريكى بزيادة الضرائب التى يدفعها مقابل الخدمات التى تقدم له
- إن حوالى ١٢ الف وحدة تخدم القطاع الزراعى رغم تراجع دوره فى الاقتصاد القومى

مبادرة سياسية

- اتسم أسلوب الولايات المتحدة فى تطبيق الإصلاح الادارى بالمبادرة السياسية من جانب الرئيس جيمى كارتر لتقليص دور الحكومة ولذلك دعت الحكومة بنفسها إلى إتباع مفاهيم وأساليب جديدة لتطوير نفسها لخدمة المواطن ومن هذه المفاهيم :

- خلق حكومة مساندة، حكومة تقوم على آليات السوق، حكومة ذات رسالة، إدارة حكومة بالنتائج حكومة يسيرها عملاءها،حكومة إدارة أعمال، حكومة النظرة المستقبلية، حكومة لامركزية، حكومة مشاركة، حكومة مسيرة بعوامل السوق.

ايجابى

- فالتطبيق بالأسلوب السابق يشعر المواطن فيه بتحسن أداء الحكومة بشكل مباشر فى حصوله على خدمات بشكل أفضل فى ظل منافسة محورها رضاء العملاء.

- ان التجربة الأمريكية تستهدف رفع كفاءة أساليب العمل، زيادة معدلات الأداء الكفء خفض تكاليف أداء الخدمات،القضاء على البيروقراطية الادارية ومركزية السلطة

يزيد

حيث إن الانفاق الحكومى يزيد من اجل تحسين أداء وحدات الحكومة وتقليل المركزية وذلك مع خفض قيمة الضرائب لتشجيع اقامة مشروعات جديدة

- إن الإصلاح الادارى فى بريطانيا لم يتم بصورة فجائية بل تم بصورة تدريجية ففى عام ١٩٦١ طالب (بلودين) بأهمية إعادة إصلاح الخدمة المدنية من اجل تطور الأداء فى مؤسسات الخدمة المدنية، وحينما رغبت بريطانيا فى دراسة الأوضاع التنظيمية للخدمة المدنية عام ١٩٦٦ تم تشكيل لجنة برئاسة لورد فولتون لدراسة وتقييم نظم الخدمة المدنية البريطانية من حيث الهيكل التنظيمى - ونظام التوصيف - والتدريب وأساليب العمل - ووضعت اللجنة تقريرها عام ١٩٦٧، ولم تصدر التشريعات الإصلاحية للخدمة المدنية إلا تباعا من سنة ١٩٦٨الى سنة ١٩٨٢

- حينما انخفضت معدلات النمو الاقتصادى وتعرضت بريطانيا فى عهد السيدة مارجريت تاتشر رئيس الوزراء لقصور واضح فى أداء مؤسسات القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص حيث اتسم العمل فى القطاع العام والحكومى بالمركزية الشديدة وعدم إعطاء فرصة للعاملين فى اكتساب مهارات جديدة أصبح من الضرورى إحداث عملية إصلاح واسعة على يد السيدة مارجريت تاتشر عندما طرح برنامج الخصخصة بقوة حيث ساهم ومازال حتى الآن يساهم فى تطوير نظم إدارة الخدمات العامة على أسس اقتصادية بدلا من تحويلها للملكية الخاصة.

- تبنى جون ميجر الذى خلف مارجريت تاتشر فى رئاسة الوزراء فى عام ١٩٩١ مشروعا مكملا لمشروع تاتشر تحت اسم الخطوات التالية شد خِظش سِٔذ وأهم ماتضمنه مشروع جون ميجر ميثاق المواطن وشبكات الجودة وتقوم بإدارة ميثاق المواطن إدارة تسمى وحدة ميثاق المواطن وهى جزء من مكتب مجلس الوزراء.

- الوضع السياسى والاقتصادى
- الرأى العام
- القلق الاجتماعى
- التوقعات المتزايدة للمواطنين لما يجب أن يكون عليه مستوى الخدمات التى تقدمها الحكومة
- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة
- المقارنة بين نتائج أداء القطاع العام والقطاع الخاص
- التنافس العالمى
- زيادة معدلات البطالة

إصلاح فوقى

- اتسم أسلوب بريطانيا فى تطبيق الإصلاح (بالإصلاح الفوقى)حيث فرضت السيدة مارجريت تاتشر بقوة برنامج الخصخصة لتتخلص من عبء القطاع العام والعجز فى الميزانية ولزيادة معدلات إنجاز الخدمات، على ان تكون الحكومة مراقب لأعمال القطاع الخاص - ويلاحظ أن برنامج السيدة تاتشر يميل فى مقدماته إلى إحداث تصفية شاملة للقطاع العام ولكن فى تنفيذه يتجه إلى الاعتدال والتدرج وتطبيق فكرة تشجيع القطاع الخاص تدريجيا وإفساح مجالات لمشاركة العاملين والمواطنين وتطوير نظم إدارة الخدمات العامة على أسس اقتصادية بدلا من تحويلها بالضرورة للملكية الخاصة

سلبى

- حيث ان عملية الخصخصة يتبعها العديد من المشكلات أهمها :-

- الاستغناء عن بعض العاملين
- زيادة معدلات البطالة
- ارتفاع أسعار بعض السلع

وكذلك فإن المواطن لا يشعر مباشرة بالتحسن فى الحصول على الخدمات .

- إن تجربة بريطانيا فى الإصلاح تركز على او تهدف إلى التخلص التام من مؤسسات القطاع العام وإلقاء عبء تقديم الخدمات وإقامة المشروعات إلى القطاع

الخاص

يقل

- حيث يقل تتخلص الحكومة من عبء الأداء المتدنى لوحدات القطاع العام وكذلك إلقاء عبء تقديم وتحسين الخدمات على القطاع الخاص ويساهم كل ذلك فى خفض عجز الموازنة.

وبتحليل العناصر الواردة بالجدول السابق يتضح تقلص دور القطاع الحكومى مقابل دور أكبر للقطاع الخاص لذا فان من الخطأ الاعتقاد بان الدور الحكومى لم يعد مهما ذلك لان العديد من الأنشطة المهمة التى لا تستطيع القيام بها الا القطاع الحكومى كالدفاع والآمن والعدالة والرقابة بالإضافة إلى دورها المهم فى إدارة "الدفة" مقابل إعطاء دور التجديف للقطاع الخاص ولكى تقوم المنظمات الحكومية بإنجاز أعمالها على الوجه المطلوب فإنها يجب ان تأخذ بأساليب الإصلاح والتجديد حتى تستطيع ان ترتفع بخدماتها إلى المستوى الأفضل .

إن وسائل وطرق الإصلاح قد تختلف من دولة إلى أخرى تبعا للنظم الإدارية القائمة والثقافات السائدة ومع ذلك يتفق الجميع على الحاجة لسرعة الإصلاح والحاجة إلى حكومات تسير نحو خدمة مواطنيها قبل اى اعتبارات أخرى.

إن الإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص لابد أن تكون قادرة على التكيف مع روح العصر وان تكون أكثر انفتاحا وكفاءة وان تتصف بالقدرة على النمو والتغيير والتطور والإنتاج والمنافسة العالمية.

المبحث السادس
الإسلام والتغيير

قال تعالى

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

سورة الرعد الآية (١١)

﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

سورة الأنفال الآية (٥٣)

وقال (صلى الله عليه وسلم): «من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فان لم يستطع فبلسانه، فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»

الإسلام يأمر بالتغيير وينهى عن الجمود

التغيير حدث إرادى واع ومقصود عكس التغيير الذى يعنى مجرد التحول والتبدل. والإسلام دين الحركة الدائبة بشرط أن يكون التغيير والتحرك إلى الأفضل والأحسن وقد جاء الإسلام ليغير الواقع وأمر المسلم وطالبه بالتغيير الايجابى قال تعالى: «وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين».

وقد جرت سنة الله فى خلقه إن معظم أوضاع الدنيا قابلة للتغيير إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ. وقد أمر الإسلام الإنسان باستمرارية التغيير الايجابى كما نهاه عن ممارسة التغيير السلبى، والنصوص الإسلامية القرآنية والنبوية تتحرى مؤكدة على الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

وتقديرا من الإسلام لعملية التغيير نحو الأمثل والأفضل فقد احترم مبدأ الخطأ والصواب قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من اجتهد فأخطأ فله أجر ومن اجتهد فأصاب فله أجران» وليس المهم عدم الخطأ ولكن المهم عدم الوقوف عنده والإصرار عليه.

وقد أراد الإسلام ان تكون الحياة بكل شئونها ومجالاتها على أفضل وضع وخير حال واعتبر ذلك مثالا وغاية دائمة السمو والترقى وطلب من الإنسان سعيا جادا نحو هذا الوضع المتسامى دائما قال تعالى: «وقل ربى زدنى علما» معنى ذلك ان الإنسان مأمور من قبل الله تعالى ان يدعوه فى كل حال أن يزيده علما وهذا يعنى أن العلم هو مصدر التغيير وهكذا أصبحت قضية التغيير الايجابى فى نظر الإسلام مفتوحة دون نهاية طالما ان العلم متزايد.

ونجد أن الإسلام قد ذم أمما جمدت على أوضاع غير حسنة واستكانت إليها وابتعدت عن تغييرها - تأمل هذه الآية الكريمة

﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا ۗ أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ﴾

سورة البقرة الآية (١٧٠)

والتاريخ المعاصر يرينا نظما جمدت فزالت مثل النظم الشيوعية وأخرى اكتسبت المرونة ووعت أهمية وضرورة التغيير الدائم فبقيت مثل النظم الرأسمالية.

واذا كان الإسلام يدعو إلى التغيير الايجابى الدائم والمستمر فإن ذلك يفيد بالضرورة أن الإنسان الذى آمن بهذا الدين لديه القدرة على التغيير ولديه الإرادة التى تدفعه إلى ذلك.

التوصيات

■ استحداث تقسيم تنظيمى بمسمى «إدارة التغيير» على أن يتبع رئيس الجهة مباشرة وعلى أن يمارس الاختصاصات التالية :-

■ العمل على إحداث التغيير بالجهة عن طريق وضع خطة للتغيير تهدف إلى تطوير طرق وأساليب العمل ومعدات وأدوات الأداء والهيكل التنظيمى بها بما يؤدى إلى تحقيق الأداء الأفضل للجهة وتحقيق الأهداف المنوطة بها وذلك وفقا لاحتياجات وإمكانيات الجهة.

■ مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بما يسمح للجهة باستيعابها والتلائم معها والاستفادة منها.

■ تهيئة العاملين بالجهة لقبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به والتكيف معه

■ الاهتمام بالإبداع والمبدعين داخل المنظمات الحكومية وذلك بمراعاة مايلى
■ أن تضع المنظمة نظاما لاكتشاف ورعاية المبدعين
■ أن تضع المنظمة نظاما لجذب الأفكار الإبداعية والابتكارى من كل أعضائها
■ توفير المناخ الصحى للإبداع والابتكار بما يتضمن عدم قتل الأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين على التعبير الحر وعلى ان يكون المدير (القائد) قادرا على إثارة الحماس فى العاملين معه للإبداع والابتكار.
■ العمل على تأصيل مفاهيم المشاركة فى الإدارة ونشرها على كل المستويات التنظيمية إذا ما أرادت الإدارة ان تحدث تغييرا فى المنظمة حيث تعتبر مشاركة العاملين عاملا أساسيا للتغلب على مقاومة التغيير.
■ التركيز على اختيار مدخل التغيير المناسب للمنظمة (المدخل التنظيمى - مدخل العاملين - المدخل التكنولوجى) بما يتلاءم وطبيعة العمل بها والإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بها والظروف المحيطة.
■ التركيز على أهمية الإنسان بصفته المحور الرئيسى للتغيير الفعال بما يتطلب التحفيز الموضوعى للأفراد العاملين واحترام إنسانيتهم وتوفير حياة كريمة لهم والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم سواء كانوا عاملين او متعاملين (عملاء) للجهة.
■ ضرورة تطوير التشريعات والقوانين التى تحكم نظام العمل والعاملين بالمنظمات المصرية الحكومية لمواكبة التغيير وذلك بالمراجعة الدورية لها وإعادة النظرفى القديم منها مثل قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنه ١٩٧٨ لبعدها عن الواقع وعدم ملاءمتها لملامح وسمات العصر والمعوقة لعملية التغيير الفعال.
■ حث المدير المصرى على اكتساب مهارات مثل (التمتع بالمهارات الفنية والإدارية والسلوكية)وقدرات معينة(مثل القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات والقدرة على مواجهة التغيير والتعامل معه والقدرة على تنمية الأفراد) وهى قدرات أصبحت ضرورية حاليا للأداء الناجح باعتبار ان القيادة الإدارية هى المسئولة عن التغيير فى المنظمات.
■ الاستفادة من الإمكانيات التى توفرها التكنولوجيا الحديثة بما يؤدى إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالجهة وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
■ الاستفادة من تجارب التغيير والإصلاح الادارى الناجحة فى بعض الدول (كالتجربة الأمريكية والبريطانية).
■ الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لإحداث إصلاحات واسعة فى المنظمات الحكومية ومنها :-
■ الإدارة بالأهداف
هندرة نظم العمل أو إعادة البناء أو الهندسة الإدارية
■ إدارة الجودة الشاملة
علما بأن نجاح هذه المداخل يتوقف فى المقام الأول على مدى قبول واقتناع الإدارة العليا بها والتطبيق السليم لها.
■ التركيز على التدريب كآلية مستمرة لمواكبة التغيير وذلك بالنسبة للعاملين والقيادات الإدارية فى المنظمات المصرية. ■

المراجع

١- د/ أمين الساعاتى - اعادة اختراع الحكومة - الثورة الإدارية فى القرن الحادى والعشرين - القاهرة - دار الفكر العربى - ١٩٩٩
٢- دافيد ويلسون - ترجمة تحية عمارة - استراتيجية التغيير " مفاهيم ومناظرات فى إدارة التغيير - دار الفجر للنشر والتوزيع - ١٩٩٥
٣- أ.د/ رفعت عبد الحليم الفاعورى - إدارة الإبداع التنظيمى - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٥
٤- د/ سعيد يس عامر - التغيير والإدارة على المكشوف - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ٢٠٠٢
٥- د/ سعيد يس عامر - الإدارة وتحديات التغيير - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ٢٠٠١
٦- د/ سعيد يس عامر - وصفه فى ظلال التغيير - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ١٩٩٦
٧- د/سعيد يس عامر - الإدارة وسرعة التغيير - القاهرة - مركزوايد سيرفيس للاستشارات والتطور الإدارى - ١٩٩٥
٨- د/ سعيد يس عامر - استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ١٩٩١
٩- د/ فؤاد القاضى - إدارة التغيير - ١٩٩٧
١٠- مجلة التنمية الإدارية - العدد /١٢٣ - أبريل ٢٠٠٩

إعداد:
أ/ سعاد السيد عبدالعزيز - كبير باحثين
أ/ عاطف ريان - باحث أول
أ/ سلوى أحمد رضا - باحث ثانى

تحت إشراف:
أ/ فاطمة إبراهيم مرجان
مدير عام

إشراف عام:
أ/ هدى على مسعود
رئيس الإدارة المركزية للبحوث

رؤية لمنظومة البحث العلمى فى مصر

حظيت قطاعات البحوث والمعلومات والتنمية التكنولوجية باهتمام متزايد وملحوظ من جانب أعلى سلطة سياسية فى البلاد خلال الشهور القليلة الماضية. وأضافت حالة الإنشاء القومى التى صاحبت حصول عالم الكيمياء المصرى د. أحمد زويل على عدة جوائز علمية مرموقة وفى مقدمتها جائزة نوبل فى الكيمياء عام ١٩٩٩ بمسئوليات جسام وإحساس هائل بالمسئولية على عاتق النخبة السياسية والتنفيذية والعلمية المصرية خاصة أن ملامح الخطر المحيط بمصر كدولة وكمجتمع قائم ورابض على حدودها الشرقية القريبة (إسرائيل) كما أن المسافات العلمية والابتكارية آخذة فى الاتساع بين دول الشمال المتقدم وبين دول الجنوب المتعثرة فى أوضاع وموروثات قبلية وتقليدية.

وبدخول العالم الألفية الثالثة، تتزايد فرص المنافسة فى الأسواق العالمية بقدر نجاح كل دولة أو تكتل من الدول فى تحقيق سبق فى المجالات العلمية بمختلف نواحى الحياة وقدراتها بالتالى على ترجمة أو نقل هذه الاكتشافات العلمية الجديدة إلى تطبيقات تكنولوجية تضمن لأصحابها الريادة وتحقق لعارفيها ميزة تنافسية فى عالم انهارت فيه الحدود التجارية والثقافية وباتت المعرفة أحد أهم ركائز القوى الشاملة حتى بالمنظور الأمنى والعسكرى فما بالنا فى نطاق الابتكارات الصناعية والمعلوماتية.

والحقيقة أن مصر، تمتلك بعض مقومات القدرة التنافسية حتى فى الحقل العلمى والبحثى، فقد أقامت على مدى خمسين عاما أو يزيد معاهد ومراكز بحثية حقيقية، ونجحت عبر هذه السنوات الطوال فى تنشئة وتربية كادر علمى وبحثى مرموق وإن لم يحظ بإمكانيات مادية ومعلمية ومالية وادارية وتنظيمية فعالة.

يبدو أن السمة المميزة للوضع البحثى والعلمى فى مصر يتميز بالتشتت والتبعثر وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية القومية وتعنى الرؤية أو الخطة الاستراتيجية القومية توافر مجموعة من العناصر الأساسية لعل فى مقدمتها تحديد للأهداف المطلوبة أو المرغوبة من قطاع البحث العلمى والتكنولوجى فى البلاد وإعادة تنظيم البنية المؤسسية لهذا القطاع الاستراتيجى (معاهد ومراكز. تمويل. دوريات للنشر. معامل.. إلخ)

والكيفية التى ستتعامل بها الدولة ومراكزها العلمية وقطاعات الإنتاج فيها مع هذه المؤسسات البحثية والتكنولوجية وعلاقتها بالتعليم العام والعالى والاحتياجات الوظيفية وكذا دور الشريك الأجنبى وحدود مساهماته ثم أخيرا وليس آخرا علاقة الكادر العلمى بالنشاط العلمى والبحثى فى الدول المتقدمة ومؤسساتها الفاعلة.

وتهدف هذه الورقة البحثية فى الإسهام فى هذا الجهد والحوار الاستراتيجى الدائر على قدم وساق بين كل مؤسسات الدولة وبين النخبة العلمية والثقافية المصرية وذلك بعرض تصور جديد لإعادة تنظيم Reorgni zatian البنية المؤسسية لمنظومة البحث العلمى فى مصر باعتبارها الأساس الذى لا يقوم دونه بناء أو صرح للنهضة العلمية والتكنولوجية المصرية.

وتنطلق هذه الرؤية من منظور الإدارة الاستراتيجية لأحد أهم مكونات وركائز الدولة المصرية الحديثة فنعرض فى البداية للوضع الراهن لمراكز ومعاهد البحث العلمى ثم ننتقل لعرض انعكاسات هذا الوضع غير الإيجابى على أداء ونتائج أعمال هذا القطاع ثم أخيرا نقدم رؤية لإعادة تنظيم المنظومة البحثية المصرية.

إعـــداد:
أ/ محمد عبدالحكيم

أولا: الوضع الراهن للبحث العلمى فى مصر:.

ثلاثية متكاملة يصعب الفصل بينها وتشكل معا جوهر أى جهد وطنى استراتيجى فى مجال التنمية وهى:

- منظومة البحث العلمى وكيف تعمل.
- منظومة التطبيقات التكنولوجية وكيف تنفذ.
- منظمة مرنة للتسويق المحلى والإقليمى والدولى.

والحقيقة أن البحث العلمى والموهبة العلمية لم تعد مجرد اجتهادات فردية أو عبقريات شخصية، لقد انتهى ذلك العصر الذى أفرخ أسماء هائلة فى مجال البحث العلمى والاكتشافات العلمية (مدام كورى. اينشتين. نيوتن. رزرفورد. أديسون. ماركونى.. إلخ) نحن الآن بصدد عصر الجهد المؤسسى والمنتظم والمخطط القادر على اكتشاف

أصحاب المواهب مبكرا ورعايتهم حتى يثمروا للبشرية نتاج هذه الموهبة فى إطارها المؤسسى لذا فإن الحديث حول البنية المؤسسية للبحث العلمى فى مصر أو فى غيرها من المجتمعات التى تحدد فى ضوء عناصر وعوامل أساسية هى:

١- مدى كفاءة وفاعلية المعاهد والمراكز البحثية المتخصصة ودرجة تجهيزها.

٢- العمالة العلمية والبحثية ونوعياتها وتأهيلها وخبراتها العملية والمعملية.

٣- نظام التقييم الحالى المعتمد على الأقدمية والأبحاث النظرية.

٤- الدوريات العلمية ومستوى جدارتها العلمية على المستوى الدولة ومدى مشاركة الباحثين فى الدولة فى نشر الأبحاث العلمية والمشاركة فى المؤتمرات والندوات الجادة.

٥- خطط المشروعات البحثية ومستوى تمويلها.

٦- التبعية التنظيمية والهيراركية الداخلية والنظم اللائحية لإدارة الجهد العلمى فى المؤسسات العلمية ودرجة المرونة التى تتحلى بها.

ويقوم البحث العلمى فى أى بلد على نوعين من البرامج البحثية هما:

١- البحوث الأساسية Fundmental Researches وهى العمل النظرى أو التجريبى المنفذ بدون أهداف عملية سريعة ويقود إلى استنباط منتجات جديدة أو عمليات تشغيل جديدة.

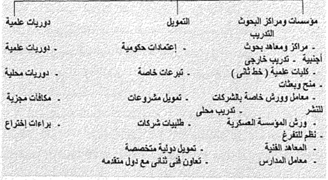
٢- البحوث التطبيقية Applied Researches وهى البحوث الموجهة بصفة أساسية نحو أهداف خاصة وعملية فى مجالات مثل الزراعة أو الطب أو الكيمياء أو الصناعة.. الخ.

والمشكلة فى مصر هى أن نسبة كبيرة جدا من البحوث التى ينتجها العقل البحثى المصرى هى أبحاث نظرية ليست لها علاقة مباشرة بالمجالات الإنتاجية والتطبيقية، علاوة على أن الجهات المسئولة عن إدارة الجهد البحثى والتطويرى Developmental تعانى من عدم وضوح الهدف لديها مع السلطة الإدارية مما يعوق الباحث فى حركته.

وتظهر الإحصاءات التى أعدتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا التى أنشئت منذ عام ١٩٧١

بهدف إدارة الجهد البحثى القومى

مقدار عدم وضوح المعايير المنهجية فى تحديد مفهوم منظومة البحث العلمى فى البلاد وبنيتها المؤسسية.



فوفقا للدراسة الإحصائية التى أعدتها الأكاديمية عام ١٩٩٨ عن «**دليل هيئات ومراكز البحوث فى مصر**» فإن عدد هذه الهيئات والمراكز البحثية قد بلغ ٣٥١ هيئة ومركز موزعة على النحو التالى: .

- كليات جامعية	٢٧١ كلية
- قطاع الإنتاج	٢٤ هيئة ومركز
- قطاع الخدمات	٥٦ هيئة ومركز
المجموع	٣٥١

والحقيقة أن هذه الصورة الإحصائية لا تعبر بدقة عن الواقع وتعكس تشوشا منهجيا يحتاج إلى إعادة تنظيم شاملة للأسباب التالية:

أولا: إذا كانت الجامعات ومعاملها فى الدول المتقدمة صناعيا وعلميا تشكل قلاعا حقيقية للعلم والبحث العلمى (كمبردج. ماسشويش. كالنتيل.. إلخ) والتى نجحت على مدى زمنى طويل فى تقديم علماء مرموقين واكتشافات علمية متنوعة واختراعات أضافت للحضارة الإنسانية مما جعلها منارات للعلم والبحث العلمية فإن الوضع فى مصر يختلف إلى حد كبير وبإقرار كبار الأكاديميين المصريين حيث تحولت الجامعات وكلياتها إلى مجرد مؤسسات للتدريس مكدسة بالطلاب وضعف فيها الجهد البحثى والمعملى للأساتذة لأسباب عديدة بعضها مادى وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة العلمية والتجهيزات المعملية ونظم التفرغ البحثى غير المعمول به فى الجامعات المصرية على نطاق واسع.

ثانيا: ضمت إحصاءات أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا كليات متنوعة مثل التربية والحقوق.. الخ مثلها مثل كليات علمية والطب والصيدلة والزراعة والهندسة والطب البيطرى.. الخ.

لذا فإن فك الاشتباك بين الكليات العلمية التى يمكن أن تصبح مع سياسة جديدة للبحث العلمى فى مصر. إدارة جادة وفعالة للبحث العلمى والإبتكارى من ناحية والكليات النظرية والإنسانية نقول إن فك الاشتباك بين هذين النوعين أصبح ضرورة حيوية بحيث تصبح الكليات العملية خط البحث العلمى الثانى بعد المعاهد والمراكز المتخصصة كما سوف نعرض بعد قليل.

ثالثا: التداخل الإدارى والفنى الراهن بين مايسمى قطاعات الإنتاج وقطاعات الخدمات فى مجال الهيئات والمراكز العلمية والبحثية يؤدى إلى نتائج سلبية على سلامة الجهد البحثى القومى ككل فلابد من **وحدة نطاق الإشراف وصياغة استراتيجية قومية** تجمع مكونات قطاعات البحوث والمعلومات والتنمية التكنولوجية فى آلية عمل منتظمة يخضع لا على رقابة وإشراف مع ربطها معمليا وعلميا بشركات الإنتاج العامة أو الخاصة.

رابعا: ما تسميه إحصاءات الأكاديمية «**بالقاعدة العلمية**» أى الكادر العلمى والبالغ عددهم نحو ١١٤ ألف شخص يحتاج إلى إعادة نظر وتدقيق

	العدد	٪
مهندسون وعلماء	٤٩٥٨٢	٤٣,٥
فنيون	١٧١٥٠	١٥
أفراد مساعدون	٤٧٤٠٥	٤١,٥
وإداريون	١٠٠٪	المجموع

حيث نجد أن نحو ٤١٪ منهم يشغلون وظائف إدارية وإدارية مساعدة وهم يعملون فى مجالات شئون العاملين والشئون المالية والحسابات.. إلخ وهى عمالة بقدر أهميتها لإدارة دولاب المراكز والهيئات العلمية إلا أنه يمكن وصفها

بأى حال بأنها جزء من القاعدة العلمية التى تعول عليها مصر كلها فى إحداث تطور نوعى جاد فى المنتجات والابتكار العلمى، وبذلك تكون الإحصائية بعيدة عن الحقيقة العلمية المطلوبة.

وتظهر نفس الإحصاءات مقدار الخلل فى توزيعات العمالة العلمية فى بلادنا حيث نجد أن هناك ٨١٣٥٦ شخصا من الحاصلين على درجات الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس يعملون فى مجال التعليم العالى والجامعات (بنسبة ٧١,٣٪) بينما هناك ١٨٥٦٤ شخصا يعملون فى قطاع الإنتاج (بنسبة ١٦,٣٪) وأخيرا هناك ١٤٢١٧ شخصا يعملون فى قطاع الخدمات (بنسبة ١٢,٥٪).

ومن جملة هؤلاء نجد أن هناك نحو ١٨٥٠٤ أشخاص من حملة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس يعملون فى أهم ٧٦ معهدا - ومركز بحثى متخصصا.

خامسا: وبرغم ضخامة ما أنفقته الدولة المصرية خلال الثلاثين عاما الماضية على البعثات العلمية والمبعوثين والتى قدرت بحو ١٦ مليار جنيه مصرى فإن الحصاد كان حوالى ٣٠ الف رسالة دكتوراه معظمها فى مجال الدراسات النظرية ومن تخصص منهم فى الدراسات العلمية (الفيزياء . الكيمياء . الطب . الزراعة .. الخ) ظل يعمل بما يشبه الجُزر المعزولة دون إطار وخطة تنظيمية أو استراتجية قومية ذات أهداف تنموية محدودة.

سادسا: وما يؤكد هذه الحقيقة تحليل حجم واتجاهات الإنفاق على البحث العلمى فى مصر الذى يحتسب فى ظل التشوش المنهجى الذى أشرنا إليه ويظل رغم ذلك متواضعا مقارنة بالدولة والمجتمعات التى حققت تقدما ملموسا فى منظومات أبحاثها وتطويرها فى مجالات الإنتاج والتكنولوجيات المستخدمة لديها.

ووفقا للدراسة التحليلية التى أعدتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا فى هذا المجال فقد زاد الإنفاق على البحث العلمى فى مصر فى الموازنة العامة للدولة (وهى مصدر الإنفاق الوحيد تقريبا على البحث العلمى) من ٦٦٧,٨ مليون جنيه عام ٩٣/١٩٩٤ إلى ٧٥٧,٤ مليون جنيه عام ٩٤/١٩٩٥ ثم إلى ٨٣٩,٣ مليون جنيه حتى عام ٩٥ / ١٩٩٦ حتى بلغت ١٠١٦ مليون جنيه عام ٩٦ / ١٩٩٧ (منها ١١٤ مليون جنيه من مصادر أجنبية) وهكذا زادت نسبة الإنفاق على البحث العلمى من ٤٨٪ من الناتج المحلى الإجمالى GDP إلى ٦٣٪ عام ٩٦ / ١٩٩٧.

ومع ذلك تظل هذه النسبة متواضعة للغاية بالنسبة لدول أخرى حيث نجدها فى إسرائيل ٢,٢٪ وفى كوريا الجنوبية ٢,٨٪ وفى السويد ذات المعدل الأعلى فى العالم كله نحو ٣,٤٪ *.

وبرغم مايبدو على السطح من تساوى . بل وأحيانا زيادة . هذه النسبة فى مصر عن دول مثل تركيا والصين أو ماليزيا أى أننا لانستطيع أن نجزم بأن، حال البحث العلمى فى مصر أفضل من وضع الصين وماليزيا.

ذلك أن تحليل هذه الاعتمادات المخصصة للبحث العلمى تظهر لنا حقائق تستدعى إعادة نظر جذرية فى إسلوب عملنا فى هذا المجال حيث إن أبواب الموازنة وبنودها فى هذا الشأن لا توضح الفواصل لمعرفة التكلفة والعائد للبحث العلمى بعيدا عن الأجور والمكافآت .. الخ.

ففى عام ٩٦ / ١٩٩٧ نجد أن ٥٥,٧٪ من الإنفاق على البحث العلمى (أى حوالى ٥٦٥,٨ مليون جنيه) خصصت للإنفاق الجارى أى فى صورة أجور ومرتبات (باب أول) ونفقات جارية أخرى متنوعة (باب ثان) مقابل ٤٥٠,١ مليون جنيه (أى ٤٤,٣٪) فى صورة إنفاق رأسمالى (باب ثالث) تتضمن إقامة مبان ومنشآت وشراء وسائل انتقال وغيرها.

أما المشروعات البحثية الحقيقية فإن المخصص لها لايزيد فى أفضل الأحوال عن ثلث المبالغ المخصصة سنويا.

هذه النظرة التقليدية الكامنة خلف الإحصاءات التى تتولاها أهم مؤسساتنا القومية فى مجال البحث العلمى والتكنولوجيا تحتاج إلى تغيير جذرى إذا كنا جادين حقا فى دخول الألفية الجديدة بعزيمة حقيقية غمار التنافس العلمى والتكنولوجى ومن ثم تحسين فرص الحياة فى بلادنا.

ثانيا: البحث العلمى فى مصر .. وحدود الخطر:

حتى يمكننا تصور أوضاع الحالة المصرية فى مجال البحث العلمى ينبغى مقارنتها بدول ذات إنجاز ملحوظ فى الساحة العلمية الدولية وخاصة دول تمثل بالنسبة لنا تحدى حضارى ومصدر للخطر والتهديد الاستراتيجى ونعنى تحديدا إسرائيل ذات الخمسة ملايين نسمة.

١ . ففى إسرائيل تضاعف إنتاجها من الصناعات الإلكترونية ثلاث مرات خلال ثمانى سنوات فحسب حيث زادت قيمة إنتاجها من هذه الصناعات من ٢٥٠٠ مليون دولار عام ١٩٨٧ إلى ٥٩٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٥ هذا بينما لم يزد إنتاج مصر من هذه الصناعات الإليكترونية عام ١٩٩٥ عن ١٤٠ مليون دولار.

٢ . وفى ذلك العام (١٩٩٥) بلغ إجمالى صادرات إسرائيل من هذه الصناعات نحو ٤٣٣٠ مليون دولار بينما لم تزد صادرات مصر منها عن ٤١٣ مليون دولار وكانت معظم صادرات إسرائيل عبارة عن مكونات الكترونية لصناعة الراديو وأجهزة التحكم والكمبيوتر والبرمجيات والمعدات العسكرية المتقدمة بينما كانت أغلب صادرات مصر من السلع الإلكترونية والاستهلاكية مثل التليفزيونات والغسالات والسيارات ومستلزماتهم.

٣ . يأتى ترتيب إسرائيل الخامس على مستوى العالم من حيث نسبة الإنفاق على البحث العلمى عام ١٩٩٦ بمعدل ٢,٣٪ من GDP بينما لا تتجاوز هذه النسبة فى مصر .6. ٪ من PDG معظمها تنفق فى صورة أجور ومرتبات .. الخ.

٤ . بلغت نسبة المقيدين فى التعليم العالى فى إسرائيل ٣٤,١٪ من الشباب فى هذه المرحلة العمرية عام ١٩٩٢ زادت إلى ٦٠ ٪ عام ١٩٩٧ بينما لا تتجاوز هذه النسبة فى مصر ١٩,٨٪ وهكذا بينما تتعزز هذه النسبة بكل نتائجها فى إسرائيل فإن النغمة السائدة منذ سنوات فى مصر هو ضرورة ترشيد التعليم العالى والمجانية.

٥ . عن إنتاج البحث العلمى نجد أن إسرائيل وعلماؤها قد شاركوا خلال الفترة من (١٩٨١ . ١٩٩٠) بنحو ٤٩ ألف بحث علمى منشور فى دوريات علمية بينما تأتى المشاركة المصرية دون المستوى المأمول فإذا قارنا بين عدد سكان إسرائيل والبالغ عددهم خمسة ملايين (منهم نحو ٧٥٠ الف عربى فلسطينى) وعدد علمائها الذين لايزيدون على ٨٠ ألف من حملة الدكتوراه والماجستير فإن المقارنة تظهر التفوق الإسرائيلى المدعوم بالمؤسسات العلمية والبحثية الأمريكية والنفوذ اليهودى فيها.

٦ . يبلغ عدد الحاسبات الإلكترونية المرتبطة بشبكة الإنترنت الدولية فى إسرائيل نحو ٩٧,٧ ألف جهاز فى يناير ١٩٩٩ وبالمقابل فإن عدد هذه الأجهزة فى مصر المرتبطة بالإنترنت لا يزيد على ١٩٠٨ جهاز كمبيوتر وفى جميع

الأحوال فإن عدد المصريين الذين لهم صلة بشكل أو بآخر بشبكة الإنترنت لا يزيدون على ٢٠٠ ألف إنسان (أى نحو.3. ٪ من سكان مصر) وإذا أضفنا إليهم مستخدمى الشبكة فى الدول العربية فإن عددهم لا يتجاوز ٢٥٢ ألفا بينما يصل عدد مستخدمى الشبكة فى جميع دول العالم عام ١٩٩٩ نحو ١٤٠ مليون إنسان.

٧ . تشارك إسرائيل وعلماؤها بفاعلية على المستوى الدولى فى بحوث تكنولوجيا المعلومات والكهروبصريات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجى) والهندسة الوراثية بينما مازال المجتمع العلمى فى مصر دون وزن يتناسب وثقل مصر حضاريا وتاريخيا.

٨ . بينما تغوص الجامعات المصرية فى الفكر السلفى والتقليدى وتبتعد رويدا رويدا عن روح الابتكار والإبداع والاكتشافات العلمية ويغرق الأستاذ الجامعى أما فى المقررات التدريسية (٣٠ ساعة أسبوعيا فى المتوسط) أو فى البحث عن مصادر أخرى يدخله، فإن إسرائيل قد تمكنت من تنمية مواردها البشرية عبر نظم دقيقة ومنتظمة للبعثات والتعليم والتدريب والاستفادة من هجرة العلماء السوفييت ووضع برنامج للحضانات التكنولوجية وربط الجامعات الإسرائيلية ومراكزها البحوث فيها بالشبكة الوطنية الأمريكية للمعلومات العلمية SITAN والاتفاق مع كبرى الشركات الأمريكية لإقامة مراكز بحثية متطورة منذ عام ١٩٦٤ ومن أبرزها المركز العلمى لشركة IBM ومركز بحوث شركة INTEL رائدة صناعة الميكروالبكترونيك فى مدينة حيفا ومركز البحوث الذى أقامته شركة ديجيتل DEGETAL الأمريكية.

وأخيرا وليس آخرا مركز أبحاث شركة موتورولا MOTOROLA وميكروسوفت MICROSOFT الأمريكتين لنظم المعلومات فى مطلع الثمانينيات لتصنيع الشرائح الإلكترونية وأشباه الموصلات Simiconduors التى تمثل عماد الصناعات الإلكترونية والحاسبات الآلية.

توزيع الإعتمادات المخصصة للبحث العلمى
بين الوزارات المختلفة عام ٩٦ / ١٩٩٧
" القيمة بالمليون جنيه "

م	الوزارة	إنفاق جارى		إنفاق رأسمالى		الإجمالى
		قيمة	%	قيمة	%	قيمة
١	وزارة البترول والثورة المعدنية	٦٣,٩	٦٠,٤	٤١,٩	٣٥,٦	١٠٥,٨
٢	وزارة الكهرباء والطاقة	٦٣,٥	٣٥,١	١١٧,٣	٦٤,٩	١٠٨,٨
٣	وزارة الإسكان	٣,٦	٤٧,٢	٤,٠	٥٢,٨	٧,٦
٤	وزارة النقل والمواصلات	٢,٤	٦٤,٣	١,٤	٣٥,٧	٣,٨
٥	وزارة الصحة	٨٣,٣	٥٦,٥	٦٤,١	٤٣,٥	١٤٧,٤
٦	وزارة الشئون الإجتماعية	٢,٢	٥٦	١,٧	٤٤	٣,٩
٧	وزارة البحث العلمى	١٣٤,٤	٦٦,٤	٦٨	٣٣,٦	٢٠٢,٤
٨	وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضى	١٧٢,٤	٦٠,٤	١١٣,٢	٣٩,٦	٢٨٥,٧
٩	وزارة الرى	١٠,٥	٣٤	٢٠,٣	٦٦,٠	٣٠,٨
١٠	وزارة الصناعة	٣,٥	٥٩,٩	٢,٤	٤٠,١	٥,٩
١١	وزارة التخطيط	٤,٨	٧٧,٣	١,٤	٢٢,٧	٦,٣
١٢	وزارة التعليم العالى (نفقات بحث)	٣	١٠٠	-	-	٣,٠
١٣	وزارة القوى العاملة والهجرة	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٢,٠
١٤	مجلس الوزراء	١٦,٠	٥١,٩	١٤,٨	٤٨,١	٣٠,٨
	المجموع	٥٦٥,٨	٥٥,٧	٤٥٠,١	٤٤,٣	١٠١٦

٩ . تحتل إسرائيل المركز الثامن على المستوى العالمى فى مجال إنتاج الصواريخ ومضادات الصواريخ (نظم أرو. أريحا.٠٠ الخ) وهو مامكنها من إطلاق الأقمار الصناعية (أفق ١، أفق ٢) لأغراض جمع وتحليل المعلومات والاتصالات والتجسس والاستطلاع المبكر بينما تقوم مصر بشراء قمر صناعى من أحد المصانع الفرنسية بهدف استخدامه فى الاتصالات والبث الإعلامى.

١٠ . وقبل كل ذلك وبعده تمتلك إسرائيل رابع ترسانة نووية إستراتيجية وتكتيكية فى العالم بعد الولايات المتحدة وروسيا وفرنسا تشتمل على أكثر من ٢٠٠ رأس نووى متنوع الأغراض والأحجام قادر على تحطيم وتدمير نحو ١٠٠ مدينة مصرية وعربية فى ساعات ليخيم شبح الرعب النووى على المنطقة العربية ويشل إرادتها السياسية وفى طليعة المستهدفين مصر.

هذا هو باختصار شديد الوضع المقارن بيننا وبين إسرائيل ولا يخفى على المحلل المدقق خطورة استمرار هذا الوضع ليس فقط على قدرتنا كمجتمع وكدولة على حماية مقدرتنا وإرادتها ووضعنا الإقليمى بل أيضا على قدرتنا على المنافسة الدولية فى ساحة الإنتاج من السلع والخدمات فالبحث العلمى المتقدم لا يوظف طاقاته إلى مجالات الدمار والتسلح بقدر مايؤهل اقتصاد الدولة على الصمود والنمو وتحقيق حياة أفضل لمواطنيه عبر تطوير المنتجات واستزراع الأراضى القاحلة وزيادة الإنتاج الزراعى والحيوانى من خلال علوم التكنولوجية الحيوية.

ثالثا: إعادة تنظيم منظومة البحث العلمى فى مصر:

إذن كيف نعيد تنظيم منظومة البحث العلمى والتكنولوجى فى البلاد بحيث نضمن كفاءة أدائها وفاعلية إنجازها للمهام الاستراتيجية التى تتمثل فى ثلاثة أهداف أساسية: .

الهدف الأول: مواجهة التحدى العلمى الأقليمى والدولى والتفوق عليه فى كل المجالات السلمية وغير السلمية والتأكيد على أن مسيرة العلم مستمرة من خلال نشر وتعميق الفكر العلمى وتغيير السلوك النمطى إلى الإبداع والابتكار.

الهدف الثانى: ضمان التطوير المستمر لقطاعات الإنتاج ومنتجاتها فى كل المجالات بما يضمن قدرة تنافسية أعلى للمنتجات المصرية فى كل السلع والخدمات وفى كل الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

الهدف الثالث: تطوير وخلق البيئة والمناخ العلميين وتفريخ الكوادر البحثية والعلمية المصرية وضمان مشاركتها فى كل المحافل العلمية الدولية واقتحام مصر لنادى العشرين الأكثر تقدما فى المجال العلمى والبحثى.

هذه هى الأهداف الاستراتيجية لمنظومة البحث العلمى فى مصر ويبقى التساؤل:

ماهى مقومات وعناصر هذه المنظومة؟ وكيف يمكن وضع تنظيم يعيد لها الحيوية ويدفع بنشاطها عبر آلية عمل دقيقة ومنتظمة إلى الرقى والتقدم؟

بادئ ذي بدء يمكننا تحديد عناصر المنظومة على النحو التالى:

١ . لدينا ٧٦ معهدا ومركزا للبحوث تمثل المركز العصبى الحساس لمنظومة

* تمثل هذه النسبة ٢,٥ ٪ فى الولايات المتحدة، و ٢,٩٪ فى اليابان و ٢,٤٪ فى المانيا و ١,٧٪ فى إيطاليا و ١,٦٪ فى كندا و ٢,٤٪ لفرنسا، أما روسيا فقد انخفضت النسبة إلى٧,٪ والهند ٨,٪ وتركيا ٦,٪ والصين ٥,٪ فى جنوب أفريقيا ٧,٪ و٤,٠٪ فى ماليزيا و١,١٪ فى سنغافورة.

البحث العلمى فى مصر ويعمل بهذه المراكز البحثية المتخصصة ١٨٥٠٤ كادرات مؤهلة منهم ٦٧٤٣ من حملة الدكتوراه و ٤٥٩٨ من حملة الماجستير و٧١٦٣ من حملة البكالوريوس والأخيرون منهم مايزيد علي ٦٠٪ عبارة عن عمالة إدارية.

وتعانى هذه المعاهد والمراكز من مشكلات إدارية وتنظيمية ومالية متعددة منها طبيعية تبعيتها الإدارية فهناك معاهد ومراكز تابعة لوزارات مختلفة (الصحة . الزراعة . الصناعة . الثقافة . التربية والتعليم . البحث العلمى . الكهرباء والطاقة . الأشغال العامة . النقل والمواصلات.. الخ) وبعضها يتبع لجامعات متنوعة (القاهرة . المنوفية . الأزهر..الخ) وهذه التبعية التنظيمية تطبع نشاط وأداء وبرامج عمل هذه المعاهد والمراكز البحثية بطابع بيروقراطى ومكتبى يؤثر على ميزانياتها واعتماداتها التى غالبا ما يحددها الأسلوب المعتمد فى صياغة الميزانية للجهات والمصالح الحكومية المختلفة وهو اسلوب لايصلح على الإطلاق فى تمويل برامج ومشروعات الأبحاث الجادة والابتكارية.

٢. يأتى فى الخط الثانى لمنظومة البحث العلمى فى مصر نحو ١١٠ كليات ومعاهد جامعية تتمثل فى الكليات العملية وهى الهندسة والطب بأنواعها والصيدلة والزراعة والطب البيطرى والعلوم ونحو ١٨ كلية ومعهدا عاليا لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات الإلكترونية وهذه الكليات ومعاملها إذا أعيد تنظيمها والاهتمام بنظم البحث فيها وعودة نظام ساعات التفرغ للأساتذة ووضع خطط ومشروعات بحثية لها اعتمادات مالية ذات قيمة فى إطار الخطة الاستراتيجية القومية للبحوث والتكنولوجيا يمكن أن تحقق نتائج هائلة.

٣. لدينا أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا التى أنشئت منذ عام ١٩٧١ لإدارة الجهد القومى فى هذا المجال وقد عقدت الأكاديمية أكثر من ٢٥ اتفاقية وبروتوكولا للتعاون العالمى والتكنولوجى مع عدد من الهيئات الأجنبية المناظرة فى ٢٥ دولة تبادل خلالها أكثر من ٣٠٠ باحث مصرى وأجنبى فى مجالات العلوم كما تم إيفاد أكثر من ٣٠٠ عالم وباحث مصرى إلى ١٥٠٠ مؤتمر دولة؟ للمشاركة وتقديم ٢٥٠ منحة دكتوراه ونحو ٨٥٠ منحة تدريبية من ٣٣ دولة أو مؤسسة أجنبية لكن عدم وجود استراتيجية قومية للبحث العلمى والتكنولوجى فى السنوات الماضية حال دون الإستفادة من هذه الجهود المميزة.

٤. ولايمكن الحديث عن منظومة البحث العلمى دون ربطها مباشرة بالبنية التحتية التى تجسدها المدارس التعليمية فى مراحلها المختلفة وهناك جهود مضنية تبذل لإدخال تطويرات مهمة فى المناهج التعليمية ومعامل اللغات وأجهزة الكمبيوتر بيد أن القيم السائدة مازالت دون المستوى المأمول لتقديس قيم العلم والتعلم ويحتاج الأمر إلى الاهتمام بهذا المكون ورسم سياسات جادة

توزيع الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة
فى الدول المتقدمة خلال الفترة ٨١ ـ ١٩٩٠
بالألف

م	البلد	أبحاث المنشورة	م	البلد	أبحاث المنشورة
١	الولايات المتحدة	١٧٦٣	٩	هولندا	٨٥
٢	بريطانيا	٤١٣	١٠	السويد	٧٦
٣	اليابان	٣٠٢	١١	سويسرا	٦٦
٤	المانيا الغربية	٢٦٨	١٢	إسرائيل	٤٩
٥	فرنسا	٢٢١	١٣	بلجيكا	٤٣
٦	كندا	١٩٣	١٤	الدانمرك	٣٩
٧	إيطاليا	١١٢	١٥	فنلندا	٢٨
٨	إستراليا	٩١	١٦	النرويج	٢٣

ليكون بمثابة القاعدة التحتية لتفريخ العلماء والمبدعين والمفكرين مستقبلا وبشكل ممنهج ومدروس يعتمد على التفكير وليس التلقين.

٥. لدينا إلى جانب ذلك ورش ومعامل وزارة الإنتاج الحربى والقوات المسلحة وهى تمتلك بنية تنظيمية منضبطة وكوادر بشرية وبحثية مدربة على البحث التطبيقى والابتكار المعملى، كما تملك إمكانيات مادية مناسبة لتخصيص اعتمادات كافية لمشروعات بحثية تطبيقية مهمة فى المجالات المدنية مثل تطوير المنتجات والرقائق الإلكترونية CHIEPSوأشباه الموصلات Simicomductorsوالبرمجيات ووسائل الاتصال ومعالجة الفلزات والكيمياء الحيوية والنشاط النووى فى استخداماتها السليمة وغير السليمة.

٦. ورش ومعامل الشركات العامة التى لم يجر خصخصتها بعد وكذا الشركات الصناعية الخاصة يتم حصرها بدقة لدى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمى وتنشيط دورها البحثى والتطويرى فى مجالات الإنتاج وتتولى وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمى تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات دورية منتظمة خلال العامين القادمين لقادة ومسئولى قطاعات البحوث فى هذه الشركات للتعرف على برامجهم ومشروعاتهم البحثية مستقبلا وتجاربهم فى الماضى. إذا كانت ثمة إنجازات ملموسة والتأكيد على أهمية البحث التطبيقى فى هذه المشروعات بعد التأكد من جديتها وفاعليتها فى تطوير المنتج المصرى (شركات أدوية . أغذية، صناعات هندسية.٠٠ الخ) مع إتاحة الفرصة للموهوبين من الكوادر الوسيطة والتنفيذية بهذه المصانع بالتدريب والسفر فى بعثات إلى الدول المتقدمة للتعرف على تجاربها ونظم إدارة معاملها ومشروعاتها البحثية.

٧. لدينا الهيئة العامة لمدينة مبارك للأبحاث العلمية بمدينة برج العرب التى صدر قرار إنشائها منذ عام ١٩٩٣ وتضم ثلاثة معاهد ومراكز علمية تطبيقية متطورة ومن المأمول أن تتسع لتشمل اثنى عشر مركزا بحثيا فى مجالات متنوعة.

٨. لدينا صندوق البحوث والدراسات الاستشارية والتكنولوجية والفنية الذى صدر قرار بإنشائه عام ١٩٨٨ وقد مضت عشر سنوات دون أن يحقق النتائج المرجوة منه لذا فإن تحويل هذا الصندوق فى ظل السياسة الجديدة إلى «الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا» كأحد أهم مصادر تمويل الجهد البحثى القومى ويخصص له تمويل حكومى يتراوح بين25.٪ إلى 0.5.٪ من الموازنة العامة للدولة سنويا وفتح باب التبرعات المؤسسية العامة والخاصة والمؤسسات التمويلية الإقليمية والدولية الفنية (اليونيدو. اليونسكو. المجلس الاقتصادى الاجتماعى للأمم المتحدة. الصندوق الكويتى للتنمية.٠٠ الخ) مع خصم التبرعات الخاصة من الوعاء الضريبى للأفراد أو الشركات والمؤسسات الخاصة والبحث عن سبل إعلامية جادة لإبراز هذا الدور التنموى من جانب المتبرعين وتشجيع هذا السلوك العام.

والأن كيف تعمل هذه الإمكانيات وفقا لآلية عمل دقيقة ومنتظمة؟

نقترح فى هذا الصدد آلية تنظيمية على النحو التالى:.

أ. إنشاء " المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا " تحت الإشراف المباشر للسيد رئيس الجمهورية، حيث دلت تجربة عشرات السنين أن نجاح المشروعات القومية أو العملاقة ترتبط بمدى الإشراف المباشر والشخصى لأعلى سلطة سياسية فى البلاد، وبرغم كثرة المشروعات التعميرية الكبرى

مثل مشروع توشكى وسيناء فإن المشروع العلمى والتكنولوجى القومى يأتى فى طليعتها على الإطلاق حيث سيتوقف على نجاحه قدراتنا على مواجهة التحديات التى تهدد كياننا كأمه وكدولة وكدور إقليمى ودولى.

ويضم هذا المجلس الوزراء المعنين بالبحث العلمى والتنمية التكنولوجية وخلق البيئة والمناخ الثقافى والإعلامى والتعليمى المحتضن اجتماعيا وانسانيا لهذه الأهداف الكبرى كما يضم فى عضويته رؤساء المعاهد والمراكز العلمية المتخصصة (٧٦ مركزا ومعهد) ورئيس مجلس إدارة مدينة مبارك العلمية وممثلى اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وكبار ورجال الأعمال والمشروعات الصناعية الخاصة وكبار رجال الثقافة والفكر باعتبارهم ضرورة حيوية لرسم وتصحيح اتجاهات التفكير الاستراتيجى والحضارى بشأن الأداء البحثى والعلمى المصرى ككل كما يتولى وزير الدولة للبحث العلمى الأمانة الفنية لأعمال المجلس وتحضير جدول أعمال وطريقة إدارة الجلسات وتحضير أوراق العمل.

كما يتولى الوزراء المعنيون عرض مشروعات وزاراتهم البحثية أو المرتبطة بتهيئة البيئة الإجتماعية والعلمية بحيث يجرى التنسيق القومى بين كل هذه الفاعليات مع إيجاد آلية داخل المجلس للرقابة والمتابعة لما تم الاتفاق عليه ووضعه فى إطار الخطة القومية الخمسية ويجتمع المجلس كل ثلاثة شهور أو أقل وفقا لسير العمل وضرورات الحال.

ب. يتولى "الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا" الدعم المالى لمشروعات الأبحاث العلمية ذات الطبيعة الاستراتيجية (الدواء. الصحة والأمراض الخطرة. الكيمياء الحيوية. الهندسة الوراثية.. الخ) من خلال اعتماداته أو التبرعات التى يتلقاها أو اتفاقيات التعاون الفنى الثنائية أو الجماعية هذا بخلاف ما تستطيع الوزارات الأخرى توفيره لمشروعاتها البحثية أو نتيجة طلبيات أبحاث أو مشروعات تطوير لمنتجات أو خدمات بعض الشركات الخاصة أو العامة المحلية أو الإقليمية أو الدولية من إعلام الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا بحجم ما تلقته هذه المشروعات البحثية من أموال حتى يتسنى التعرف بدقة على مستوى الإنفاق البحثى فى البلاد وأفق تطوره أو نقاط ضعفه.

ج. يتم ربط مراكز ومعاهد البحوث المتخصصة بالشركات والمؤسسات المناظرة ربطا فنيا وليس إداريا بحيث يحقق العلاقة الصحيحة بين الأبحاث الأساسية ومجالاتها التطبيقية وبيئاتها العملية ويكون من حق هذه المراكز والمعاهد البحثية إجراء أبحاثها فى أى شركة أو قطاع إنتاجى دون عوائق إدارية أو بتصاريح لاحقة للعمل.

د. تعديل لوائح الصرف والشراء والمكافآت وغيرها فى مراكز ومعاهد البحوث بحيث تمنح مرونة أكبر للعمل البحثى ويستعان بخبراء وعلماء من خارج المعهد البحثى كلما استدعت الضرورة ذلك سواء كانوا مصريين أو أجانب ويقتصر فى التقييم النهائى على النتائج الفعلية للمشروع ما حققه الباحث من نجاحات كما ينبغى إعادة النظر فى نظم الترقى والأقدمية داخل هذه المعاهد بحيث يرتبط نظام الترقى بمدى ما حققه الباحث من نتائج عملية لأبحاثه.

هـ. ينبغى فض الاشتباك بين وزارتى التعليم العالى ووزارة الدولة للبحث العلمى بحيث يتفرغ وزير الدولة للبحث العلمى لمتابعة النشاط البحثى القومى فى كافة المؤسسات والمعاهد والشركات والهيئات بصرف النظر عن تبعيتها الإدارية ويعرض تقريرا دوريا بأوضاعها ومشروعاتها ونجاحها أو فشلها على «المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا» برئاسة السيد رئيس الجمهورية للتعرف على أوجه القصور وكيفية تلافيها وتعزيز فرص النجاح وبالمقابل تتاح الفرصة لوزير التعليم العالى لتطوير الأداء المتواضع للجامعات المصرية وكلياتها مع منح تركيز أكبر للكليات العملية وتنشيط معاملها وتعزيز نظام الأساتذة المتفرغين للأبحاث إجباريا كل خمس سنوات ولمدة عام كامل أو عامين للاستفادة من هؤلاء الأساتذة وابتكاراتهم وخبراتهم فى مجال البحوث التطبيقية والعملية.

و. تتولى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا تنظيم مؤتمرات سنوية لأصحاب براءات الاختراع المصريين والذين تجاوزت عدد براءات اختراعهم حتى الآن مائة ألف براءة إختراع منها نحو ٢٠٪ على الأقل صالحة للتطبيق العملى أى ما يعدل ٢٠ الف براءات اختراع والاستفادة منها.

وتحقق هذه المؤتمرات السنوية لأصحاب أهم هذه البراءات المسجلة عدة أهداف إيجابية منها إشعارهم بأنهم محل رعاية واهتمام أجهزة الدولة والمسئولين فيها وأجهزة أعلامها وثانيا تدفع بهم إلى مزيد من الابتكار والاختراع ثم أنها أخيرا وسيلة من وسائل تسويق هذه الاختراعات لدى الشركات الخاصة ولدى رجال الأعمال المهتمين بتطوير منتجاتهم وتقدم الأكاديمية تقريرا دوريا عن هذا النشاط لدى المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا فى اجتماعاته الدورية برئاسة السيد رئيس الجمهورية.

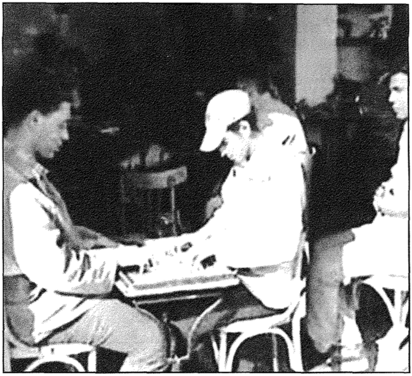
ز. إن فكرة إنشاء جامعة حديثة للعلوم والتكنولوجيا بمدينة ٦ أكتوبر التى تم وضع حجر الأساس لها خطوة جيدة فى المسيرة القومية وهى تطبيق لأفكار عالمنا البارز دكتور أحمد زويل بيد أن هذه الجامعة لا ينبغى أن تطغى على الاهتمام الجاد والمسئول عن تطوير كلياتنا العملية القائمة بالجامعات المصرية (العلوم. الهندسة. الطب. الصيدلة. الزراعة... الخ) والتى أحصيناها ١١٠ كلية تحتاج إلى دفعة قوية لتكون سندا للجهد البحثى والعلمى المصرى وإعادة النظر فى نظم تعليمها وتجهيزاتها المعملية ضرورة إستراتيجية لعملنا الوطنى ككل وينبغى أن تحظى باهتمام ومتابعة «المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا» ويقدم وزير التعليم العالى تقارير دورية عما تم إنجازه فى تطوير وتجهيز هذه الكليات.

ح. لضمان فاعلية نظام تمويل البحث العلمى والتعليمى فى مصر نقترح إصدار توجيهات مشددة يمنع تماما على الأجهزة الحكومية ومسئوليها أنفاق أية مبالغ من موازناتها على الإعلانات الاجتماعية (تهنئة. تعازى.. الخ) ووضع عقوبات صارمة على هذا السلوك وإحالة هذه المبالغ موازنات الأجهزة الحكومية الى «الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا» أو للجهود الرامية لتطوير التعليم (تمويل جوائز عيد العلم أو عيد التفوق) أو بناء مدارس جديده خاصة فى القرى والأحياء الفقيرة بالمدن وتقدر هذه المبالغ سنويا بنحو ٢٠٠ مليون جنيه فى المتوسط ولاشك أنها مبالغ كافية لتعزيز فرص إشاعة مناخ إيجابى بين الأطفال وطلاب المدارس أو الباحثين والعلماء.

خ. الاستفادة من الأبحاث والدراسات التى تقوم بها المجالس القومية المتخصصة وهى على درجة عالية من العمق.

هذه هى بعض التصورات والرؤى بشأن إدارة إستراتيجية لقطاع حيوى فى هيكل وبنية الإدارة المصرية، ونعتقد أن نجاح هذه الرؤية تعتمد على مشاركة العلماء ذوى الخبرة فى الداخل والخارج فى .٥مناقشة هذه التصور وإدخال والتعديلات الكفيلة بإخراجه بالصورة التى تكفل انطلاق قطاع البحث العلمى إلى آفاق الألفية الجدية بكل تحدياتها ورحابة احتمالاتها وطموحاتنا إزاء المستقبل.■

الاستثمار ودوره فى علاج مشكلة البطالة



إعـــداد : الإدارة المركزية للبحوث
بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

يمثل العنصر البشرى ركيزة أساسية فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر لذلك فإن الاهتمام باستثمار الإمكانيات والطاقات البشرية هو الاستثمار الأمثل من شأنه تعظيم المردود الاقتصادى والاجتماعى لهذا الاستثمار.

وتواجه مصر الكثير من التحديات التى تؤثر على الجهود المبذولة فى سبيل التنمية، وتأتى مشكلة البطالة على رأس قائمة هذه التحديات فهى تنشأ نتيجة لاختلالات سياسية واقتصادية وهى مصدر لعدة مشاكل اجتماعية مثل زعزعة الاستقرار والأمن ونشر الانحراف والجريمة وكذلك التعصب الدينى وكلها كوارث تفقد الإنسان هدفه للتنمية.

لذلك فإن التصدى لمثل هذه المشكلة يتطلب تضافر جميع الجهود للتغلب عليها من خلال تعاون جميع الأطراف مثل المجتمع المدنى والقطاع الاستثمارى ورجال الأعمال مع الحكومة.

ونظرا لوجود تغيرات جوهرية فى استراتيجية الاستثمار فى مصر، حيث أصبحت التنمية منذ منتصف السبعينيات فى القرن العشرين تعتمد بشكل متزايد على نمو وتعاظم الاستثمار الخاص والوطنى والأجنبى على السواء، الأمر الذى يتطلب تهيئة البيئة الاستثمارية بوجه عام لدفع الاستثمار الخاص وتوظيفه على نحو يحقق للاقتصاد القومى أكبر عائد ممكن وأعلى مردود من منظور التنمية الشاملة.

وحيث إن طبيعة هيكل الاستثمار الخاص فى مصر ملائم فى الوقت الحاضر وفى المستقبل المنظور للأنشطة الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم فإنه من المهم تشجيع الشباب على إقامة المشروعات الصغيرة خاصة مع تطبيق برامج الخصخصة على الهياكل المؤسسية فى مصر واتجاه الدولة لإصلاح مسار الاقتصاد والأخذ بنظام آليات السوق وتشجيع القطاع الخاص وإطلاق طاقاته ليسهم إسهاما فعالا فى بناء اقتصاد قوى مزدهر.

الفصل الأول
مفهوم وإستراتيجية الاستثمار

مفهوم الاستثمار :

توجد تعريفات عديدة لمعنى الاستثمار لكل منها منظوره الخاص فيمكن تعريفه بأنه «الاستخدام الأمثل للمدخرات والطاقة الإنتاجية والموارد المتاحة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات التى تعتبر أساسا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين.

كما يعرف الاستثمار بأنه :- «توظيف الأموال المتاحة فى اقتناء أو تكوين أصول بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر».

كذلك يمكن أن يعرف الاستثمار بأنه «ارتباط بهدف تحقيق مكاسب متوقعه على مدى فترة زمنية طويلة فى المستقبل» فالاستثمار إذن هو نوع من الإنفاق ولكنه إنفاق على أصول يتوقع منها تحقيق عائد على مدى فترة طويلة من الزمن.

لذلك يطلق عليه البعض اصطلاح «إنفاق رأسمالى» تمييزا له عن المصروفات

التشغيلية أو المصروفات الجارية مثل الأجور والمرتبات والصيانة وشراء المواد الخام.

دوافع الاستثمار

هى العوامل التى تشجع أو تبعث الرغبة فى اتخاذ قرار الاستثمار ومنها :-

١) الرغبة فى الربح

يعتبر الربح هو الهدف الأساسى لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث يسعى الأفراد والمؤسسات عاده إلى الاستثمار فى الأنشطة التى حققت ومازالت تحقق أرباحا مرتفعة نسبيا.

٢) التفاؤل والتشاؤم

إن اتخاذ القرارات الاستثمارية الجديدة يتم فى ظروف احتماليه تعتمد على توقعات المستثمر بشأن الأرباح التى ينتظر تحقيقها.

وهذه التوقعات تبنى على ضوء الأحوال الاقتصادية فى الحاضر والمستقبل وعلي الرغم من أن عوامل عديدة نفسية واجتماعية وسياسية بجانب العوامل الفنية والاقتصادية تلعب دورها فى التفاؤل والتشاؤم إلا أنه لحالة الطلب والربح المحقق دورا فى التفاؤل والتشاؤم، فالمشروع الذى يحقق زيادة مستمرة فى الطلب على منتجاته يكون أكثر تفاؤلا بالنسبة للمستقبل.

٣) مواجهة احتمالات زيادة الطلب أو اتساع السوق

قد يلجأ المنتج إلى توسيع طاقته الإنتاجية بهدف مواجهة زيادة محتملة فى الطلب على السلع المنتجة سواء كان هذا الطلب للسوق المحلية أو للسوق الخارجية.

وفى ظل المنافسة الكاملة فإن كل مشروع لا يعمل فقط على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح ولكنه يسعى للحفاظ على نصيبه من السوق فى ظل ظروف المنافسة الاحتكارية.

٤) التقدم العلمى والتكنولوجى

يعد الأخذ بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة من الأهمية بالنسبة للمشروعات الإنتاجية للمحافظة على مركزها التنافسى فى السوق لان التقدم التكنولوجى له مزايا عديدة منها خفض متوسط تكلفة الوحدة المنتجة وزيادة المقدرة الإنتاجية والتنافسية للمشروع وبالتالى تحقيق معدلات أعلى للأرباح.

٥) بناء رأس المال الاجتماعى والتنمية الاقتصادية

أن قرارات الاستثمار فى مجال رأس المال الاجتماعى تتأثر أيضا بتقديرات الربح ولكن الربح هنا يقصد به الربح الاجتماعى أو العام من أجل التنمية الاقتصادية فى المجتمعات النامية.

مجالات الاستثمار

الاستثمار يمكن أن يكون فى أحد المجالات الآتية :.

١- مشروعات جديدة : وهى مشروعات لم تكن موجودة من قبل ويتولدعنها طاقه إنتاجية جديدة

٢- مشروعات استكمال : وهى تمثل أصولا مطلوب إضافتها لمشروعات قائمة أصلا فهى إضافة طاقة إنتاجية بغرض تحقيق توازن بين مراحل الإنتاج المختلفة.

٣- مشروعات إحلال وتجديد «تحديث»: وهى تمثل شراء أصول جديدة بدلا من الأصول القديمة أو المتقادمة للاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية أو لتحسين الكفاءة الإنتاجية وترتبط المصروفات التشغيلية بفترة صغيرة نسبيا من الزمن عدة أسابيع أو عدة شهور سنة على الأكثر

ويمكن تحديد المكاسب المتوقعة منها بسهولة.

فإذا لم يتم دفع الأجور والمرتبات فلن يكون هناك عمال وموظفون وإذا لم تشتر المواد الخام فلن يكون هناك إنتاج.

أما المكاسب أو المنافع المتوقعة الناتجة عن مشروع جديد أو استكمال أو تحديث مشروع قائم فأنها أصعب فى التقدير لأنها مرتبطة بعوامل مستقبليه متعددة بالإضافة إلى أن تحقيق المكاسب قد لا يتم إلا بعد مرور عدد كبير من السنين بما يحوى ذلك من غموض ومخاطر.

وإذا كان الإنفاق الرأسمالى يشمل مشروعات جديدة أو استكمال مشروعات قائمة أو تحديث أصول موجودة فإن كلمة استثمار تستخدم لتحوى شراء أية أصول يتوقع منها مكاسب فى المستقبل مثل شراء الأوراق المالية لذلك فالبعض يطلق لفظ الاستثمار الرأسمالى على شراء الأصول الحقيقية للتمييز بين الاستثمار الرأسمالى والاستثمار بالمعنى العام.

معنى مشروع

فى المصطلحات المعتادة للاستثمار فإن كلمة مشروع تعنى وحدة استثمارية مقترحة يمكن تمييزها فنيا وتجاريا واقتصاديا عن باقى الاستثمارات.

فتحديد مشروع يكون بقصد دراسته وتحليلة وتقييمة ولذلك فمن الضرورى أن يكون مميزا حتى يمكن عمل الحسابات اللازمة واختياره أو رفضه أو تعديله.

مثل قرار شراء حاسب إلكترونى فإنه مشروع حيث يمكن حساب التكلفة والعائد لتحقيق مدى ربحيته.

كيفية اتخاذ القرار الاستثمارى

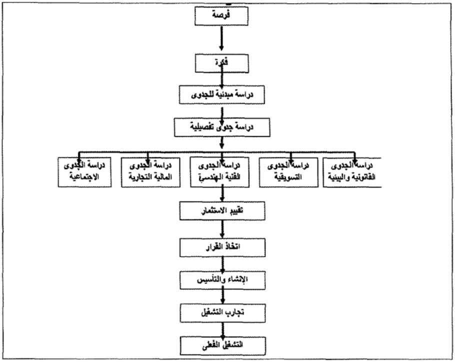
تبدأ عملية اتخاذ القرار الاستثمارى من وجود فرص استثمارية لدى المستثمر هذه الفرصة تعبر عن مجال استثمارى معين فى نشاط معين من الأنشطة الاقتصادية الاستثمارية وتتحول إلى فكرة لدى المستثمر تحتاج إلى دراسة فيلجأ إلى دراسة جدوى مبدئية وهى تبدأ بدراسة الجدوى القانونية والبيئية ودراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية والهندسية ومن ثم الجدوى المالية والتجارية، وأخيرا دراسة الجدوى الاجتماعية وإذا كانت هذه الدراسة إيجابية يتم تحديد درجة إيجابيتها وإذا كانت مشجعة يتم اتخاذ القرار بالاستثمار ثم يقوم المستثمر باتخاذ إجراءات تأسيس المشروع واستخراج التراخيص المختلفة من الجهات التنفيذية ليكون قادرا على مزاولة النشاط وذلك بتوفير جانب من رأس المال العامل يكفى لدورة تشغيل أولى فى بداية الإنشاء.

خطورة قرار الاستثمار

ربما يكون قرار الاستثمار طويل الأجل أهم قرار فى ميدان الأعمال، فهو ارتباط مالى بمبالغ كبيرة نسبيا لآجال طويلة يصعب جدا أو يستحيل الرجوع فيها دون خسائر باهظة. وتتنوع المخاطرة حسب كل حالة بطبيعة الحال.

وإن نجاح المنشآت فى المستقبل يتوقف على قرارات الاستثمار التى تتخذ فى الحاضر فقرار إنشاء مصنع بملايين الجنيهات فى منطقة معينة مثلا لإنتاج وتوزيع سلع معينة قرار أساسى يحدد معظم القرارات التالية له.

لذلك فإن قرار إنشاء مشروعات جديدة يتم على أعلى مستوى سواء مستوى الشركة أو البنك أو الوزير أو مجلس الوزراء، بل إن كثيرا من الشركات والبنوك



الشكل رقم (١) يوضح المراحل المختلفة التى تمر بها عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية

تنشئ إدارة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية.

كما أن الكثير من الحكومات أنشئت وتنشئ إدارات وهيئات لتقييم الاستثمارات الوطنية أو الاستثمارات المشتركة مثل «الهيئة العامة للاستثمار» فى مصر.

كما أن كثيرا من المؤسسات الدولية قامت وتقوم بوضع دليل لتقييم لمشروعات الاستثمارية مثل «اليونيدو» ومركز التنمية الصناعية للدول الصناعية مثل «دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية».

والخلاصة أن قرار الاستثمار ليس بالأمر اليسير ويتطلب الأمر القيام بدراسة جدوى أى مشروع بمراحله المختلفة .

مناخ الاستثمار العام

أ - معنى المناخ العام للاستثمار

هو مجموعة النظم والسياسات والإجراءات الاقتصادية والإدارية التى تتخذها الحكومة والتى قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المشروع خلال حياته الإنتاجية.

ب - لذلك فإن المناخ العام للاستثمار يتكون من :-

- مناخ سياسى (النظام السياسى والحاكم)
- مناخ اقتصادى (السياسات الاقتصادية والإجراءات الاقتصادية المختلفة)
- مناخ اجتماعى (العادات والقيم التى تحكم البيئة المحيطة بالمشروع)

ج - أهم ملامح مناخ الاستثمار فى مصر:-

انتهجت الحكومة المصرية العديد من السياسات خلال السنوات الأخيرة لتهيئة وتوفير المناخ المناسب للاستثمار لتحقيق الاطمئنان للمستثمر وتعطيه عائدا مجزيا لاستثماراته ويمكن تلخيص أهم الملامح التى تميز مناخ الاستثمار فى مصر كما فى الشكل التالى : الشكل رقم (٢)

دور الدولة فى تشجيع الاستثمار

أصدرت الدولة العديد من التشريعات والقوانين لحماية وتشجيع الاستثمار وكان آخرها

القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وقد عكس هذا القانون العديد من الاعتبارات لعل أهمها.

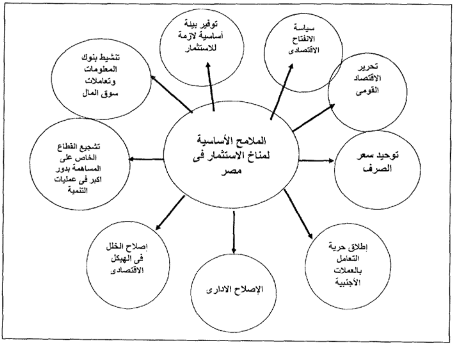
- توحيد الجهة التى تتعامل مع المستثمرين للحصول على جميع التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات.
- تحديد طرق تسوية منازعات الاستثمار بين الدولة والمستثمرين من رعايا الدول الأخرى.
- وضع العديد من ضمانات الاستثمار مثل (عدم التأميم - المصادرة - فرض الحراسة.. إلخ)
- منح القانون العديد من الإعفاءات الضريبية للمشروعات الاستثمارية باختلاف أنواعها.
- تنظيم إنشاء المناطق الحرة ووضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم العمل بها.
- إطلاق الحرية للمشروعات أيا كانت جنسية الشركات فى تملك الأراضى والعقارات.
- إطلاق الحرية للمشروعات الاستثمارية فى استيراد مستلزماتها المختلفة دون الإخلال بأحكام القوانين واللوائح المنظمة للاستيراد.
- إنشاء مكاتب خدمة الاستثمار فى المحافظات تختص بخدمة المستثمرين برئاسة المحافظ وعضوية ممثل لهيئة الاستثمار وبعض الجهات الأخرى بحيث تكون لها دور فعال فى تسهيل عمل المستثمرين وحل مشاكلهم فى جميع مراحل إنشاء المشروع.
- تنفيذ بعض القرارات الخاصة بتخفيض الرسوم التى كانت تشكل عبئا على المشروعات الاستثمارية.
- إعداد خريطة استثمارية تستهدف تحديد مواقع الاستثمار المختلفة التى يقبل عليها المستثمرون دون الدخول فى مشكلات تبعية هذه المناطق لأى جهة وتحديد المواقع التى تصلح لكل مشروع.
- الإسراع فى تنفيذ برامج الخصخصة وتخفيض القيود البيروقراطية.
- كما قامت الحكومة بوضع الأسس القانونية والتنظيمية الرئيسية لإدخال سوق رأس المال المصرية ساحة المنافسة العالمية بحيث يلعب دورا مهما فى مجال الاستثمار على النحو التالى :-

■ خلق قنوات جديدة لجذب المدخرات وتحويلها إلى مجال الاستثمار.

■ تنظيم إصدار الأوراق المالية.

■ تشجيع التصدير حيث إنه أحد أهداف الاستثمار.

- وضع برنامج للإصلاح الإدارى لإصلاح الخلل فى الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الخدمات المقدمة وبخاصة المتعلقة بالتعامل مع المستثمرين بحيث تساهم فى



الشكل رقم (٢)

تشجيع الاستثمار.

- نبذه تاريخية عن البطالة فى مصر ما قبل وبعد الإصلاح الاقتصادى
- تعريف البطالة
- أنواع البطالة
- حجم وخصائص البطالة
- أسباب مشكلة البطالة

الفصل الثانى
البطالة

نبذة تاريخية عن البطالة قبل وبعد الإصلاح الاقتصادى :-

ترجع البطالة إلى النمو السكانى المطرد وعدم قدرة سوق العمل على ملاحقة الزيادات فى عرض قوة العمل فضلا عن عدم التوافق بين مخرجات النظام التعليمى واحتياجات السوق، وتعد مشكلة البطالة من التحديات الرئيسية التى تواجه الاقتصاد الوطنى لذلك تحرص السياسات الاقتصادية التى تنتهجها الدولة على التصدى بحزم لمشكلة البطالة، أما بشكل مباشر من خلال تبنى برامج تشغيل تستهدف إتاحة المساندة المالية والفنية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر أو بشكل غير مباشر من خلال تهيئة المناخ الاستثمارى عن طريق حزم من الإجراءات والتشريعات الاقتصادية التى تسهم بشكل فعال فى زيادة معدلات التشغيل وتحقق فى الوقت نفسه معدل نمو اقتصادى مرتفع.

ويمكن تقسيم مشكلة البطالة قبل الإصلاح الاقتصادى إلى ثلاث فترات :

الفترة الأولى :

لم تشهد هذه الفترة تضخم فى البطالة ويرجع ذلك إلى تبنى الحكومة سياسة تعيين الخريجين التى رفعت العمالة الحكومية نتيجة لهذه السياسة دون زيادة لإنتاجياتها.

الفترة الثانية :

بعد حرب سنة ١٩٧٣ جاء دور التنمية الاقتصادية لاقتصاد تهالكت بنيته الأساسية وتعجز مدخراته المحلية عن تحمل مسئولية هذه التنمية ومن ثم اتبعت سياسة الانفتاح الاقتصادى لجذب رأس المال العربى والاجنبى لمصر ليتولى مسئولية التنمية وتزامن هذا مع ارتفاع أسعار النفط الذى شجع دول الخليج على زيادة استيرادها للعمالة المصرية ذات المهارات والخبرات العالية ولقد لعبت هذه الهجرة دورا كبيرا فى فرص العمل مثلت ٢٠٪ من القوى العاملة المصرية.

ولكن بعد انتهاء الحرب وتسريح عدد كبير من المجندين ومن ثم إضافتهم للقوى العاملة مع تراجع بعض القطاعات الإنتاجية عن استيعاب العمالة أدى كل ذلك إلى تزايد معدلات البطالة لتصل إلى ٧,٧٪ عام ١٩٧٦ واستمرار القطاع الحكومى والعام فى إحداث توازن ظاهرى فى سوق العمل عن طريق تعيين خريجى الجامعات والمعاهد والمدارس المتوسطة والذى أسهم فى عدم ظهور البطالة من المتعلمين.

الفترة الثالثة :

شهدت هذه الفترة تزايد متسارع لمعدلات البطالة نتيجة لعدة عوامل :-

١- عدم قدرة الحكومة على الاستمرار فى سياسة التعيينات.

٢- انخفاض الهجرة الخارجية للعمالة المصرية وعودة بعض هؤلاء العاملين بعد حرب الخليج.

البطالة فى مصر ما بعد الإصلاح الاقتصادى :

بسبب ماعانته مصر من تضخم متزايد اتبعت سياسة انكماشية فى ظل الإصلاح الاقتصادى وبدءا من عام ١٩٩٧ بدأت نسبة البطالة فى الانخفاض نتيجة للدخول فى مرحلة الإنتاج وزيادة حجم الاستثمار وما استتبعه من زيادة الطلب على العمالة.

تعريف البطالة :

يصعب الوصول إلى مفهوم محدد للبطالة حيث تعددت التعريفات فيرى بعض الاقتصاديين أن البطالة هى الحالة التى تنطبق على الأشخاص القادرين على العمل ولا يعملون ويرى آخرون أنها تمثل اختلالا بين قوة العمل المتاحة فى مجتمع معين وبين فرص العمل المتاحة وبصفة عامه هناك مفهومان للبطالة:-

١ . المفهوم الرسمى للبطالة : وهى الفرق بين حجم العمل المعروض وحجم العمل المستخدم فى المجتمع خلال فترة زمنية معينة.

٢ . المفهوم العلمى للبطالة : وتعرف البطالة وفقا لهذا المفهوم بأنها الحالة التى لا يستخدم المجتمع قوة العمل فيه استخداما كاملا، وبالتالى يكون الناتج الفعلى فى هذا المجتمع أقل من الناتج المحتمل مما يؤدى إلى تدنى مستوى رفاهية أفراد المجتمع عما كان يمكن الوصول إليه.

أنواع وأشكال البطالة :

هناك أكثر من تقسيم للبطالة أو التعطل تبعا لنوع البيانات المتاحة وكذلك الغرض من استخدام هذا التقسيم وذلك من خلال استعراض أنواع البطالة مع

توضيح علاقتها بسياسات تخفيض العمالة مع عرض لبعض الحلول التى يمكن أن تساعد فى الحد من مشكلة البطالة.

١- البطالة الإجبارية أو المفتوحة أو الصريحة :

وتشمل هذه المجموعة الإفراد الذين لا عمل لهم ويرغبون أن يبحثوا عن عمل عند مستويات الأجور السائدة ويتأثر هذا النوع من البطالة بسياسات تخفيض العمالة وتجميد التوظيف وعدم إلحاق أى عاملين جدد بوحدات العمل.

٢- البطالة المقنعة :

يشير هذا النوع من البطالة إلى زيادة حجم القوى العاملة عن حجم الإنتاج بحيث لا يتأثر الإنتاج لو تم الاستغناء عن ذلك الجزء الزائد من حجم القوى العاملة.

٣- البطالة الجزئية :

وهى البطالة الناشئة نتيجة لاضطرار بعض أفراد قوة العمل للتنقل من وظيفة لأخرى أو من عمل لآخر مما يضطرهم إلى البقاء متعطلين خلال فترة الانتظار قبل شغل الوظيفة أو العمل الجديد .

٤- البطالة الفنية :

وهى البطالة الناشئة عن استخدام الأساليب التكنولوجية فى الإنتاج والتى أدت إلى الاستغناء عن بعض أفراد قوة العمل وهذا بالطبع أثر على سياسة تخفيض العمالة.

٥- البطالة الموسمية :

تنشأ هذه البطالة نتيجة لتذبذب أو تغيير الطلب على قوة العمل والناشئ عن تذبذب مواسم العمل والإنتاج وذلك كما فى القطاع الزراعى وقطاع الخدمات مثل السياحة - الفنادق

٦- البطالة الاختيارية :

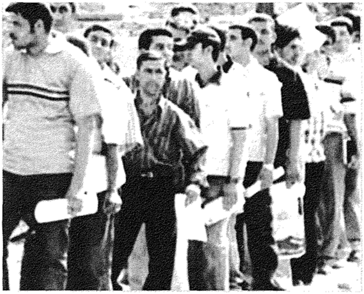
وهى تلك الحالة التى تضم فيها نشاطًا معينًا أو اقتصادًا معينًا عمالا قادرين على العمل وغير راغبين فيه عند مستويات الأجور السائدة والتى لا ترضيهم وقد تكون هذه الفئة من أصحاب المهارات العالية

حجم وخصائص البطالة :

تستلزم دراسة البطالة من حيث الحجم أو الخصائص الإلمام بالبيانات الأساسية عن السكان والقوى العاملة التى تولدت عنها ظاهرة البطالة ويجب أن يعتمد فى قياس حجم الاستخدام وبالتالى حجم البطالة على عدد من المصادر الإحصائية ولا يكفى أى منها وحدة لهذا القياس بل يعزز أو يكمل بعضها البعض وهذه المصادر هى كالتالى :-

١- الجداول المهنية فى تعداد السكان :

وهى توزع السكان المتكسبين على مختلف الأعمال والمهن فى مختلف



المحافظات والمناطق الجغرافية كما تتضمن بيانات خاصة بالمتعطلين منهم يوم إجراء التعداد.

٢- حصر القوى العاملة بطريقة العينة :

حصر على أساس عينه إحصائية يتراوح حجمها بين ٥٪، ٢٥٪ من مجموع السكان ويتحفظ الخبراء الاقتصاديون والاحصائيون على الحصر بطريقة العينة لأنه يتطلب أداة إحصائية على أعلى مستوى من الخبرة والدقة إلا أن لهذا الحصر ميزة خاصة فيما يختص بإعطاء صورة أوضح وأوفى عن ظاهر البطالة الموسمية والجزئية المقنعة.

وطبقا للبيانات التى أعدتها منظمة العمل العربية فإن تقديرات حجم السكان لمصر فى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالى ٧٠ر٤٧٣٠٠٠ / ٤٤٠٠٠ر٧١ بمعدل نمو ٩٠ر١ .

وان معدل القوى العاملة (١٥ سنة فأكثر) تقدر بنحو ٤ر٢٢مليون فرد فى عام (٢٠٠٦ / ٢٠٠٧) مقابل ٨ر٢١ مليون فرد فى عام (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦)

بمعدل نمو ٨ر٢٪ والجدول رقم (١) يبين تقدير قوة العمل ومعدل البطالة لسنة (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦)، (٢٠٠٦ /٢٠٠٧) .

أسباب مشكلة البطالة

١ - عدم كفاية الاستثمارات المادية

يرجع عدم كفاية الاستثمارات المادية لخلق فرص عمل تستوعب كل قوة العمل المتاحة إلى عدة عوامل أهمها :-

■ إنتاجية منخفضة لتركيبة رأس المال المادى والبشرى

إذ إننا يجب أن ننظر إلى الإنفاق فى إعداد القوى البشرية على أنه استثمار يجب أن يكون له عائد، فعدم التخطيط والإعداد والاستخدام الأمثل المتكامل لقوة العمل يؤدى إلى غياب قدر كبير من عائدها ويصعب تجنيب الجزء الملائم اللازم من الأموال لإعادة الاستثمار بغرض خلق فرص عمل جديدة.

■ عدم التنسيق بين سياسة الاستخدام والسياسة النقدية

يحب أن تعمل السياسات النقدية على زيادة حجم الاستثمار واستقراره وعلى منع التقلبات أو الهزات السريعة فى قيمة النقد بقدر الإمكان تجنبا لآثارها السلبية على معدل الاستثمار وبالتالى حجم الإنتاج.

■ السياسة الضريبية وسياسة الاستخدام

يجب أن ينسق بين هاتين السياستين بأن نتجنب ارتفاع بعض الضرائب إلى الحد الذى يعرقل مدخرات الاستثمار

■ سياسة الاستيراد والتصدير

وذلك باتباع سياسة تصديرية محددة حيث لها أثرها الواضح فى حجم الاستثمار إذ كلما ازداد حجم الصادرات انتعشت الصناعات التصديرية وازدادت فرص العمل.

■ عنصر الإدارة

العدد بالمليون

السنة	قوة العمل	المشتغلون	المتعطلون	معدل البطالة %
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢١,٨	١٩,٧	٢,١	٩,٦
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٢,٤	٢٠,٣٥	٢,٨	٩,٣

حيث إن هذا العنصر على مستوياته المختلفة يعتبر العامل الأساسي اللازم لتعبئة القوى البشرية بغرض زيادة الناتج القومى لأن عنصر الإدارة هو القادر على اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه بطريقة تؤدى إلى الاستخدام الكامل لكل الاستثمارات المتاحة

■ عدم مسايرة برامج التعليم والتدريب للواقع الاقتصادى والاحتياجات الأساسية

وذلك لعدم توافر خطط للعمالة تبين الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وعدم توفير الاستثمارات اللازمة لإنشاء مراكز التدريب المهنى والتدريب التحويلى.

■ حجم ونمط الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة

فقد اتصفت سياسة توزيع الاستثمارات الثابتة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة منذ منتصف السبعينيات وحتى الآن بتحيز واضح ضد القطاعات السلعية مثل الزراعة والصناعة والتشييد وذلك لصالح القطاعات الخدمية مثل (النقل والمواصلات وقناة السويس والتجارة)، كما أن القطاعات التى تحظى بمعدلات مرتفعة من الاستثمارات مثل قطاعات الطاقة والبترول والنقل والمواصلات لا تسهم فى إيجاد فرص العمل وذلك لأنها تعتمد على أساليب تكنولوجية حديثة وعالية التكلفة لا تحتاج إلى عمالة كثيفة، مما لا يؤدى إلى خلق فرص عمل جديدة إلا بنسب محددة.

■ نمط استخدام الاستثمار فى القطاع الصناعى

حيث إن انخفاض نسبة الاستثمارات الموجهة للقطاع الصناعى تؤدى إلى تخفيض القدرة الاستيعابية لقوة العمل بهذا القطاع ويتمثل نمط استخدام الاستثمار فى القطاع الصناعى فيما يلى :-

١- اختيار الفن الإنتاجى وهو استخدام فنون إنتاجية كثيفة رأس المال وتفضيل استخدام الآلات على الرغم من ارتفاع تكلفة شرائها وتشغيلها نتيجة ارتفاع معدلات الأجور بالمقارنة بتكلفة عناصر الإنتاج الأخرى وكذلك النقص الملحوظ فى العمالة عالية المهارة.

٢- اختيار تشكيلة المنتج من خلال تغيير هيكل الناتج الصناعى لصالح السلع الصناعية التى تتطلب مدخلات عالية من عنصر العمالة مثل السلع الاستهلاكية على أن تكون مطلوبة فى السوق.

■ قصور خطط البحث العلمى

حيث أدى ذلك إلى قيام الدول النامية بشراء هذه التكنولوجيا وأساليب تطوير الإنتاج بأثمان عاليه من الدول المتقدمة إلى جانب استنزاف هذه الدول للثروات الطبيعية للدول النامية مما أدى إلى تفاقم ديون الدول النامية وعدم قدرتها على الاستثمار وخلق فرص عمل لأبنائها.

٢- قلة الموارد الطبيعة وسوء استخدام المتاح منها

حيث تعتبر الخامات الطبيعية عصب الحياة الاقتصادية فى الدول ونجد أن ندرة الأراضى الزراعية فى مصر مع قلة المياه اللازمة لها العامل الأكبر فى ضعف الاقتصاد المصرى.

ويرجع عدم الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية فى مصر لعدة أسباب منها :

■ صعوبة الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وبخاصة المستوردة منها،

■ نقص الإمدادات من الطاقة وعدم توافر قطع غيار الآلات.

■ عدم استكمال بعض مشروعات البنية الأساسية.

■ انعدام القدرة التنافسية فى الأسواق الخارجية.

٣- غياب تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة همزة الوصل بين الاقتصاد من ناحية وبين أجهزة التعليم والتدريب من ناحية أخرى فهو يؤثر على مسار الخطط الاقتصادية سلبا نتيجة عدم تناسق أعداد الخريجين مع احتياجات السوق سواء الداخلية أو الخارجية.

ويتطلب تخطيط العمالة توافر عدة بيانات أساسية مثل بيانات عن بعض جهات العمل وازدياد الطلب على عمالة معينة كما تؤثر سياسات الدولة العامة وخططها الاقتصادية فى تخطيط القوى العاملة.

٤- قصور الأجهزة الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات العمل

يؤدى عجز هذه الأجهزة عن قياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات الأداء إلى التأثير على وضع أسس سليمة لتخطيط القوى العاملة حتى يمكن لها أداء دورها فى التنمية الاقتصادية وحل مشاكل البطالة على النحو المرغوب فيه.

من ذلك نرى أن مشكلة البطالة تتطلب تضافر جهود الأجهزة المختلفة بالدولة والتنسيق فيما بينها بحيث تبدأ فى جمع الإحصاءات ووضع الخطط الاقتصادية السليمة وتخطيط القوى العاملة وقياس معدلات الأداء وذلك فى خطط متكاملة متناسقة على المستويات الرئيسية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

الفصل الثالث
دور الإصلاح الاقتصادى فى مواجهة مشكلة البطالة

١ . حجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه.

٢ . حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها.

٣ . حجم التضخم.

٤ . حجم صافى الهجرة إلى الخارج ومعدل نموها.

٥ . حجم السكان ومعدل نموه.

٦ . سياسة الانفتاح الاقتصادى.

٧ . برنامج الإصلاح الاقتصادى.

وسوف نتناول كل عنصر فيما يلى :-

١- حجم الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى ومعدل نموه :

كلما زاد الناتج المحلى الإجمالى وارتفع معدل نموه أدى ذلك إلى زيادة مستوى التشغيل والتوظيف نتيجة لخلق مزيد من

فرص العمل الجديدة، مما يترتب عليه انخفاض كل من حجم البطالة ومعدلها اى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الناتج المحلى الحقيقى ومعدل نموه.

٢- حجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه :

كلما ازداد حجم الاستثمار فى المجتمع وارتفع معدل نموه كلما أدى ذلك إلى خلق مزيد من فرص العمل الجديدة مما يؤدى إلى الارتفاع بمستوى التشغيل ومن ثم يسهم فى الحد من زيادة حجم البطالة ومعدلها أى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه من ناحية أخرى، بل يؤثر حجم الاستثمار القومى الحقيقى فى معدل العمل ورأس المال ونوعية الأنشطة التى توجه تلك الاستثمارات إليها.

٣- حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها :

تمثل الأجور مكونا أساسيا من مكونات التكاليف الكلية فى عمليات الإنتاج لدى المشروعات وبالتالى فإن تغيرها يؤثر فى الأرباح الخاصة بها فكلما ازدادت مدفوعات الأجور وكان معدل نموها يفوق معدل نمو الإنتاجية فإن هذا الأمر يؤدى إلى زيادة التكاليف الكلية ويؤثر ذلك على الأرباح ويحد من النمو والتوسع فى عمليات الإنتاج ويؤثر سلبا على مستوى التشغيل والتوظف فيزداد حجم البطالة ومعدل نموها أى أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة ومستويات ومعدلات الأجور من جهة أخرى.

٤- معدل التضخم :

وفقا للمنطق التقليدى فإن هناك علاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، حيث إنه فى ظروف الرواج الاقتصادى يزداد الطلب الكلى وترتفع مستويات الأسعار ويقترن ذلك بزيادة الطلب على العمل ويرتفع مستوى التشغيل، وينخفض بالتالى حجم البطالة ومعدلها، ولكن وفقا للفكر الاقتصادى الحديث فإن العلاقة طردية حيث يزداد كل من حجم البطالة ومعدلها مع ارتفاع معدلات التضخم نتيجة وجود اختلالات الأسواق وخاصة سوق العمل أو بالأحرى يمكن القول أن العلاقة بين حجم البطالة ومعدلها ومعدلات التضخم غير واضحة الاتجاه .

والمصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء

٥- حجم صافى الهجرة للخارج ومعدل نموها :

تؤدى زيادة حجم الهجرة الخارجية الصافية وارتفاع معدلات نموها إلى تقليل عرض العمل المتاح فى مواجهة الطلب عليه ومن ثم تسهم فى الحد من حجم البطالة ومعدلها ويترتب عليها زيادة تحويلات العاملين بالخارج التى يوجه جزء منها لأغراض استثمارية وإنتاجية مما يؤدى إلى خلق فرص عمل جديدة ومن ثم يسهم فى الحد من مشكلة البطالة أى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم الهجرة الخارجية الصافية ومعدلاتها من جهة أخرى.

٦ - حجم السكان ومعدل نموه :

تؤدى زيادة معدلات النمو السكانى إلى زيادة المعروض من فرص العمل مما يؤدى إلى زيادة حجم البطالة ومعدلها نظرا لعدم قدرة الطلب على استيعاب مزيد من المعروض من قوة العمل خاصة فى ظل تراجع معدلات النمو الاقتصادى أى أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم السكان ومعدل نموه من جهة أخرى.

٧- سياسة الانفتاح الاقتصادى :

انتهجت مصر هذه السياسة خلال النصف الأول من السبعينيات خاصة بعد حرب أكتوبر١٩٧٣ وما ارتبط بها من زيادة فى مستوى تدفقات الموارد المالية الخارجية مما أسهم فى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى وارتفاع معدلات التشغيل وبالتالى الحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الأولى (١٩٧٤ حتى ١٩٨١) ومع مرور الزمن ظهرت العديد من جوانب القصور لهذه السياسة، مما أدى إلى تراجع الحكومة المصرية عنها وفرض العديد من القيود للحد من فاعليتها وترتب على ذلك تراجع معدلات النمو الاقتصادى وزيادة حدة مشكلة البطالة.

بالتالى يمكن القول أن «تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى قد أسهم إيجابيا فى رفع مستويات التشغيل والحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الفعلية للانفتاح.

٨- برنامج الإصلاح الاقتصادى :

ترتب على تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى فى مصر منذ بداية التسعينيات العديد من الآثار والانعكاسات فى مستوى التشغيل أو التوظف ومن ثم البطالة.

وقد اشتمل على مجموعة من السياسات منها :-

١. أثار سياسة الطلب الكلى

ويقصد بها خفض الطلب الكلى المحلى بهدف خفض كل من معدل التضخم وعجز الموازنة العامة للدولة وعجز ميزان المدفوعات من خلال «اتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية تمثلت فى تخفيض الإنفاق العام وزيادة الضرائب ورفع أسعار الفائدة وخفض سعر صرف الجنيه المصرى ورفع أسعار العديد من السلع والخدمات.

وقد أثرت هذه السياسة سلبا فى الاستثمار وبالتالى معدل نمو الناتج المحلى مما أدى إلى انخفاض الطلب على العمل وبالتالى زيادة حجم البطالة ومعدلها.

٢. أثر سياستى إصلاح القطاع العام والخصخصة

يتم إصلاح القطاع العام بأحد ثلاث وسائل هى :

التصفية الكاملة :- وهى تؤدى إلى الاستغناء كلية عن العمال.

إعادة الهيكلة :- وهى تؤدى إلى التخلص من العمالة الزائدة نتيجة استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة.

الخصخصة :- وتهدف إلى تعظيم الربح بغض النظر عن الاعتبارات الاجتماعية وهى تؤدى إلى تسريح العمالة الزائدة فى مشروعات قطاع الأعمال العام وحجب رؤوس الأموال عن الاستثمار فى أصول وطاقات إنتاجية جديدة واستخدام فنون إنتاجية موفرة للعمالة.

٣- آثار سياسات تحرير الزراعة :

- تركيز ملكية الأراضى الزراعية فى يد عدد محدود من الملاك يتمتعون بمقدرة مالية عالية بدلا من الحيازات الصغيرة التى كانت توفر عملا للمستأجر وأسرته.

- إلغاء نظام الدورة الزراعية أدى إلى

الجدول التالى رقم (١) يوضح العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم

السنوات	معدل البطالة	معدل التضخم
١٩٩١	٨،٨	٢٥،٩
١٩٩٢	٩	٩،٣
١٩٩٣	١١،١	٩،٨
١٩٩٤	١١،١	١١،٩
١٩٩٥	١١،٢٦	١٣،٢
١٩٩٦	٩	٥،٣
١٩٩٧	٨،٣٧	٤،١
١٩٩٨	٨،٢١	٢،٢
١٩٩٩	٨،١٢	٣،١
٢٠٠٠	٨،٩٨	٢،٣
٢٠٠١	٩،٢	٢،٤
٢٠٠٢	١٠،٢	٣
٢٠٠٣	١١	٥،٥
٢٠٠٤	١٠،٣	١٧،٣
٢٠٠٥	١١،٢	٣،١

نقص الطلب على العمل الزراعى.

- استخدام أساليب زراعية حديثة (الميكنة) أدى إلى نقص الطلب على العمالة الزراعية.

٤- آثار سياسات تحرير التجارة الخارجية :

أدى تحرير سعر الصرف وتخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية إلى تخفيض قيمة الجنيه المصرى والرسوم الجمركية على كل من الصادرات والواردات المصرية مما ترتب عليه وجود تأثيرات إيجابية وآثار سلبية على مستوى التشغيل.

وهكذا تساهم السياسات المختلفة المكونة لبرنامج الإصلاح الاقتصادى فى التأثير سلبا فى مستوى التشغيل والحد من فرص العمل أو زيادتها بمعدلات لا تتناسب مع الزيادة فى قوة العمل وهى جميعا تؤدى إلى تفاقم مشكلة البطالة فى الاقتصاد المصرى.

مكونات وسياسات برنامج الإصلاح الاقتصادى :

إن الإصلاح الاقتصادى يهدف إلى إحداث تنمية تؤدى إلى تحسين فى بنيان الاقتصاد القومى وهيكلة وتحقيق زيادة مستمرة فى متوسط الدخل الحقيقى للفرد مع الارتقاء بمستوى معيشته مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

هذا ويتكون برنامج الإصلاح الاقتصادى من ثلاثة برامج نوعية هى :-

أولا : برنامج التثبيت

ويهدف برنامج التثبيت إلى تقليل العجز الداخلى والخارجى وتخفيض معدل التضخم بواسطة اتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية فضلا عن تحرير سعر الصرف ويتضمن هذا البرنامج جانبين للإصلاح هما الإصلاح المالى والإصلاح النقدى.

ثانيا: برنامج التكيف الهيكلى

ويهدف إلى التأثير فى جانب العرض الكلى ومن ثم يختص بإصلاح الجوانب الحقيقية فى الاقتصاد القومى ويتضمن أربع سياسات هى:

- إصلاح القطاع العام والخصخصة.
- تحرير الأسعار.
- تحسين مناخ الاستثمار.
- تحرير التجارة الخارجية.

ثالثا: البعد الاجتماعى.

ويهدف إلى تخفيف آثار الاستثمار لبرنامج الإصلاح على محدودى الدخل والفقراء وتوفير فرص العمل لمواجهة البطالة المتوقعة وذلك من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية الذى أنشئ خصيصا لمواجهة الجوانب الاجتماعية السلبية الناتجة عن تطبيق هذا البرنامج .

أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى

أقدمت الحكومة المصرية على انتهاج برنامج الإصلاح الاقتصادى لمواجهة عديد من المشاكل والاختلالات التى واجهت الاقتصاد المصرى بسبب الحروب التى خاضتها مصر والسياسات المتضاربة التى أتبعتها مما أفرز بيئة اقتصادية ضعيفة.

وتتمثل أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى فى النقاط التالية :-

١- تقليل العجز فى الموازنة العامة للدولة من خلال ضغط الإنفاق العام وترشيده وزيادة الإيرادات العامة.

٢- الحد من معدلات التضخم المتزايدة.

٣- تحسين موقف ميزان المدفوعات وتخفيض العجز فيه.

٤- إصلاح التشوهات والاختلالات السعرية.

٥- تخفيض عبء المديونية الخارجية من خلال إعادة جدولة الديون وترشيد الاقتراض الخارجى.

٦- تشجيع الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية وزيادة دور القطاع الخاص.

٧- إصلاح القطاع العام مع إفساح المجال بدرجة أكبر للقطاع الخاص وقوى السوق.

٨- إيجاد فرص عمل جديدة وحقيقية للحد من معدلات البطالة المتزايدة.

٩- رفع مستوى الأداء الاقتصادى وما ينتج عنه من رفع معدلات النمو وتحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

موقع مشكلة البطالة من برنامج الإصلاح الاقتصادى

لاشك أن مشكلة البطالة تعد من أهم وأخطر مشاكل المجتمع المصرى وكانت هى احدى الأسباب الرئيسية لتبنى برنامج الإصلاح الاقتصادى غير أنها فى الواقع العملى لم تحظ بهذه الأهمية حيث خلت مكونات هذا البرنامج من السياسات المباشرة للتعامل مع قضية التشغيل ومواجهة مشكلة البطالة حيث جاءت

البطالة على هامش اهتمامات هذا البرنامج، فضلا عن أن الأساليب المطروحة لمواجهتها لا تعدو أن تكون نوعا من الحلول المؤقتة حيث تمارس تلك الحلول من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية بالإضافة إلى أن تطبيق سياسات برنامج الإصلاح الاقتصادى ترتب عليها كثير من الآثار السلبية على سوق العمل حيث ارتفعت معدلات البطالة لعدة أسباب منها :-

١ . محدودية القطاعات المختلفة للاقتصاد القومى على خلق فرص عمل جديدة بسبب الطبيعة الانكماشية لسياساته المالية والنقدية.

٢ . ترتب على إعادة تنظيم القطاع العام واتباع سياسة الخصخصة التخلص من العمالة الزائدة.

وقد اكتفى برنامج الإصلاح الاقتصادى فى إطار مكونه الثالث وهو البعد الاجتماعى بعلاج الآثار الاجتماعية للإصلاح باقتراح مؤقت وهو إنشاء الصندوق الاجتماعى للتنمية بهدف تعبئة الموارد المالية والفنية من أجل التصدى لمشكلة البطالة المتزايدة ومن ثم فإن الصندوق الاجتماعى للتنمية يهدف إلى معالجه بعض الآثار السلبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادى على العمالة والناتجة عن الخصخصة من خلال توفير فرص عمل حقيقية للعمالة التى تفقد وظائفها وتسهيل انتقال العمالة بين المشروعات العامة والخاصة وتنفيذ برامج التدريب التحويلى فضلا عن إقامة مشروعات للتنمية الريفية والأسر المنتجة ومساعده العمالة المتضررة من أزمة الخليج وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين مثل تشجيع المشروعات الصغيرة.

السياسات الاقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة

هناك عدة سياسات اقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة وتتمثل فى :-

١- سياسات الاستثمار

■ تحتاج زيادة العمالة إلى زيادة الاستثمارات وتوجيهها إلى الأنشطة كثيفة استخدام العمالة كلما كان ذلك ممكنا وبالرغم من زيادة نسبة الاستثمار إلى الناتج المحلى الاجمالى من.١٩ر٤٪ عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ إلى ١٩ر٩٢٪ عام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ إلا أن هذه الزيادة ليست كافية لخلق وظائف أكثر.

■ ويلاحظ أن غالبية الاستثمارات عام ٢٠٠٥ تم توجيهها إلى القطاعات التى تتسم بانخفاض كثافة العمالة مثل قطاعات المواصلات والاتصالات وقناة السويس والتعدين والخدمات الاجتماعية.

■ حاولت الحكومه المصرية منذ صدور قانون الانفتاح الاقتصادى رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٥ زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وقد نجحت فى زيادة هذه الاستثمارات من ٩ر٣مليار دولار عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إلى ٦ر١ مليار دولار فى العام التالى ٢٠٠٥ /٢٠٠٦ الأمر الذى أصبح من الممكن معه زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى مصر إذا تمكنت الحكومة من تحسين مناخ الاستثمار.

■ وتعمل زيادة الاستثمارات على زيادة المدخرات المحلية وتنشيط سوق المال واصلاح نظام التمويل وزيادة سرعة تنفيذ برنامج الخصخصة مما يؤدى إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى وانخفاض معدلات البطالة مع مراعاة زيادة وتشجيع الاستثمارات فى القطاعات ذات المرونة المرتفعة للعمالة كالسياحة وصناعة الملابس الجاهزة خاصة وأن مصر تقع فى مرتبه متدنية من حيث قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية وفقا لتقرير البنك الدولى والمنتدى الاقتصادى العالمى عام ٢٠٠٥.

ويرجع ذلك لعدة أسباب منها

■ التعقيدات البيروقراطية

■ عدم وجود نظام قضائى سريع يفصل فى المنازعات التى تنشأ بين رجال الأعمال وغيرهم.

■ عدم صيانة واحترام الملكية الخاصة مما يستوجب معه إنشاء محاكم متخصصة للفصل فى مثل هذا النوع من القضايا .

٢ - سياسة التجارة الخارجية

تم إجراء إصلاحات جوهرية لتحرير التجارة الخارجية فى السنوات الأخيرة بهدف تشجيع الصادرات حيث قامت الحكومة عام ٢٠٠٤ بتخفيض التعريفة الجمركية وكذلك تخفيض الجمارك عام ٢٠٠٧ على عدد ١١١٤ سلعة شاملة المواد الخام والسلع الوسيطة والاستهلاكية وترتب على ذلك تخفيض الجمارك بنسبة ٢٥٪ وكذلك عقد الاتفاقيات مع شريكاتها الرئيسية وهى الاتحاد الاوربى والولايات المتحدة الأمريكية والدول العربية ومن المتوقع ان تؤدى هذه الاتفاقيات إلى تشجيع التجارة مع هذه الدول، وبالتالى زيادة معدلات النمو الاقتصادى وجذب الاستثمارات الأجنبية وبالتالى زيادة فرص العمل.

٣- السياسة النقدية

تلعب البنوك التجارية دورا هاما لتحقيق معدلات نمو اقتصادى مرتفعه وخاصه فى الدول النامية. وقد أشارت خطه التنميه الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ أنه يلزم استثمار قدره ١٣٥ بليون جنيه لتحقيق معدل نمو قدره ٦ر٩ ٪ وتمثل هذه الاستثمارات ٣ر٢٠٪ من الناتج المحلى الإجمالى.

وقد أشار تقرير البنك الدولى عام ٢٠٠٥ إلى حصول مصر على درجة متدنية حيث جاءت فى المرتبة ١٤٢ من بين ١٥٥ دولة من حيث سهوله الحصول على الائتمان بالإضافة إلى عدم سهولة حصول القطاع الخاص على الأموال التى يحتاج إليها لتمويل استثماراته يعد أحد المعوقات الرئيسية لتحقيق معدلات نمو مرتفعه وزيادة نسبه العمالة.

وعلى هذا فإن زيادة الاستثمارات وبالتالى زيادة فرص العمل يتطلب ضروره اعاده هيكلة وتنظيم البنوك التجارية ودمج البنوك الصغيرة لخلق كيانات تمويل كبيره يمكنها التوسع فى منح القروض على أساس الجدوى الاقتصادية للمشروع وليس على أساس الضمانات التى يقدمها طالب القرض مع ضرورة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات عن العملاء وعن جدوى الاستثمار فى القطاعات المختلفة.

٤- السياسة المالية

تم تخفيض معدلات الضرائب بنسبة ٥٠ ٪ وفقا لقانون الضرائب الجديد الذى صدر عام ٢٠٠٥ فضلا عن الغاء جميع الإعفاءات الضريبية مع تبسيط هيكل وادارة الضرائب بهدف زيادة الدخل القابل للتصرف فيه لزيادة معدلات النمو الاقتصادى.

وبالرغم من الآثار الإيجابية لقانون الضرائب الجديد على الاستثمار والنمو الاقتصادى والعمالة فإن العجز الكبير فى الموازنة وتراكم الدين العام يعتبر أحد المحددات الرئيسية للنمو والاستثمار وباختصار فإن الخطوات التى اتخذتها الحكومه خلال عامى ٢٠٠٥ /٢٠٠٦ لزيادة الاستثمار وتشجيع الصادرات والسيطرة على التضخم وضبط العجز فى الموازنة لم يترتب عليها زيادة ملموسة فى العمالة.

٥- تقييم سياسات سوق العمل

تعرف سياسات سوق العمل بأنها المدخل الحكومى الذى يهدف إلى تصحيح فشل سوق العمل وتوجد ثلاث سياسات وهى :-

١/٥ - السياسه الإيجابية :-

وهى تؤدى إلى زيادة فرص العمل عن طريق برامج المشروعات العامه كما قد تؤثر على العرض الكلى بتدريب ورفع مهارات المتعطلين حتى يمكن ايجاد فرص عمل بسهولة كما تستخدم لعلاج الفشل فى نظام التعليم كما تساعد على الربط بين عرض العمالة والطلب عليها عن طريق مكاتب العمل ونظم المعلومات.

٢/٥- سياسات تطوير الموارد البشرية

أوضحت لجنة سوق العمل عام ٢٠٠٦ أن ٥ر١٥ مليون عامل تمثل ٦٩٪ من اجمالى القوى العاملة وقدرها ٥ر٢٢مليون عامل قد حصلوا على مهاراتهم عن طريق التعليم والتدريب الفنى ويتضح أن أقل الجهات التى ساهمت فى زيادة مهارات العاملين هى الشركات العامة أما الجهات الحكومية والقطاع الخاص الرسمى فقد حصل العاملين منهم على مهاراتهم من خلال التدريب الفنى المنتظم، بينما اتضح أن العاملين بالقطاع غير الرسمى قد حصلوا على مهاراتهم من خلال العمل وأفراد الأسرة وبصفة عامة فإن المنشآت الخاصة لا تقوم بتوفير التدريب المناسب للعاملين فيها باستثناء عدد محدود من الشركات تقوم بالاهتمام بالتدريب لعدة أسباب منها.

■ الخوف من ترك العمال بعد تدريبهم للعمل فى منشات أخرى.

■ الحكومة لا توفر أى حوافز للشركات الخاصة للقيام بتدريب العاملين مثل المشاركة فى تكاليف التدريب أو خصم تكاليف التدريب من الوعاء الضريبى لهذه المنشآت.

■ عدم كفاءة برامج التدريب التى توفرها منظمات المجتمع المدنى.

وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها هذه المنشآت فإن هذه الجهود تحتاج إلى التنسيق والتكامل.

٣/٥- السياسات المؤسسية لسوق العمل.

أ- تنظيم سوق العمل :

أشارت الدراسات إلى أن تنظيم سوق العمل يترتب عليه تأثيران متعارضان :-

أولهما :- أن هذا التنظيم يؤدى إلى خفض البطالة فى بعض القطاعات وفى نفس الوقت يؤدى إلى انخفاض العمالة فى قطاعات آخرى.

ثانيهما :- أن الأعباء التى يتحملها صاحب العمل تؤثر سلبيا على العمالة وبخاصة الإناث وصغار السن.

وقد منح قانون العمل الجديد الصادر عام ٢٠٠٣ مرونة أكبر للقطاع الخاص وخاصة بالنسبة لإنهاء علاقة العمل لأسباب اقتصادية.

ومن الواضح أن الوظائف فى الحكومة والقطاع العام أكثر أمانا من القطاع الخاص لعدة أسباب منها :-

■ صعوبة إنهاء علاقة العمل.

■ التأمينات الاجتماعية والمزايا الاخرى مثل عدد ساعات العمل والإجازات.

كما أن عدد العاملين فى القطاع غير الرسمى يمثل ٤٧٪ من إجمالى العمالة عام ٢٠٠٥ وتشير هذه الحقائق إلى التأثير المحدود لتنظيم سوق العمل لخلق الوظائف بصفة عامة وتوفير وظائف مناسبة.

ويحتاج تنظيم العمل فى مصر إلى تعديل هذا النظام ليشمل بعض الحوافز التى تشجع أصحاب العمل على زيادة العمالة وخاصة الإناث وصغار السن بحيث تكون هذه التنظيمات جزءا من استراتيجيه قومية للعمالة.

ب - سياسة الحد الأدنى للأجور.

أوضحت العديد من الدراسات أن سياسة الحد الادنى للأجور لها تأثير إيجابى على العمالة بينما أشارت دراسات أخرى إلى العكس إلا أنه يمكن القول أن التقيد بالحد الادنى للأجور فى الدول النامية يعتبر ضعيفا وخاصة فى القطاع غير الرسمى وفى فترات تزايد معدلات البطالة فإن القوة التفاوضية للعمال تكون ضعيفة أو معدومة هذا ويبلغ الحد الأدنى للأجور فى القطاع العام حوالى ١٦٨ جنيها شهريا، ١٥٤ جنيها فى القطاع الخاص وعاده ما يتجاهل القطاع الخاص التقيد بالحد الادنى للأجور أو التأمينات الاجتماعية التى ينص عليها قانون العمل. وبصفة عامه فإن الأجور الحقيقية قد انخفضت فى السنوات الأخيرة بسبب عدم مواكبة زيادة الأجور لمعدلات التضخم.

لذا يجب تخفيض مساهمة صاحب العمل والعامل فى التأمينات الاجتماعية حتى يمكن زيادة الحد الادنى للأجور كما يجب إلزام القطاع الخاص والقطاع غير الرسمى بالتقيد بالحد الادنى للأجور والتأمينات الاجتماعية.

أثر آليات برنامج الإصلاح الاقتصادى على مشكلة البطالة

أولا : أثر برنامج التثبيت على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التثبيت الذى يطبق فى مصر منذ عام ١٩٩١ إلى استعاده التوازن الكلى للمتغيرات الاقتصادية الكلية بالقضاء على او الحد من الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية وقد ساهمت سياسات برنامج التثبيت بكل آلياتها (السياسة المالية - السياسة النقدية - سياسة تخفيض سعر الصرف) فى خفض معدل الاستثمار مما يعنى خفض إمكانية خلق فرص عمل جديدة ومن ثم زيادة معدلات البطالة.

ثانيا : أثر برنامج التكيف الهيكلى على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التكيف الهيكلى إلى تحقيق النمو الاقتصادى بمستوى مرتفع وقابل للاستمرار عن طريق التأثير على جانب العرض وتحرير الاقتصاد المصرى والحد من دور الدولة فى النشاط الاقتصادى وإعادة تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة.

ويتم ذلك من خلال عدة آليات منها (الخصخصة - تحرير التجارة الخارجية).

آثار سياسة الخصخصة على ظاهرة البطالة.

■ توقف شركات قطاع الأعمال العام عن دورها فى استيعاب جزء من قوة العمل

والاستغناء عن جانب كبير من القوى العاملة .

■ التأثير على الاستثمارات الجديدة وخلق طاقات إنتاجية جديدة فالأموال التى تدفع لشراء أصول شركات قطاع الأعمال القائمة من جانب القطاع الخاص كان يمكن توجيهها لاستثمارات جديدة وخلق طلب جديد على العمالة بدلا من توجيهها لخفض العجز فى الموازنة.

■ آلت ملكية العديد من الشركات المصرية لمستثمرين أجانب مما يفسح المجال لرأس المال الأجنبى للسيطرة على جانب مهم من الاقتصاد المصرى ويترتب على ذلك :

١ . اقتصار التعيين بالوظائف الإشرافية القيادية على غير المصريين.

٢ . تحويل أرباح هذه الشركات إلى الخارج مما يحجب هذه الأموال عن الإنفاق الاستثمارى.

٣ . حرمان الاقتصاد المصرى من موارد كانت تحصل عليها من شركات قطاع الأعمال العام وهو فائض الشركات الرابحة وناتج الضريبة على الأرباح وعلى أجور ومرتبات العاملين.

وهكذا يتضح أن أثر الخصخصة كان سلبيا على العمالة ليس فقط على المدى القصير بل أيضا على المدى طويل الأجل.

آثار تحرير التجارة الخارجية على ظاهرة البطالة.

تهدف هذه السياسة إلى جعل الاقتصاد المصرى اقتصادا مفتوحا لزيادة الصادرات والحد من عجز الميزان التجارى، لكن ذلك أدى إلى أضعاف الطاقة الإنتاجية المحلية وزيادة عجز الميزان التجارى فضلا عن خفض خلق فرص عمل جديدة وزيادة معدلات البطالة.

ونلخص مما تقدم أن كل أداة من أدوات الإصلاح الاقتصادى بشقيه التثبيت والتكيف الهيكلى لها آثار مباشرة وغير مباشرة على إمكانية خلق وظائف جديدة وعلى معدلات البطالة.

الفصل الرابع
دور الاستثمار فى مكافحة البطالة

الملامح الأساسية لاستراتيجية مكافحة البطالة فى مصر

كى تكون هناك استراتيجية لمكافحة البطالة فى مصر لابد ان تكون هناك زيادة مستمرة فى الطلب على العمالة وذلك من خلال زيادة الاستثمار والإنتاج وتحقيق زيادة سريعة فى معدلات النمو، مع تحسين فرص العمل من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وإعادة تنظيم وتوزيع السكان وخفض معدلات الزيادة السكانية بما يتناسب مع معدلات النمو الاقتصادى.

لذلك يجب ان ترتكز استراتيجية مكافحة البطالة فى مصر على المراحل الأساسية التالية :-

١- تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية من خلال :-

أ - التوجه بالاقتصاد نحو التصدير.

ب - التوسع فى الصناعات الصغيرة

ج - الاهتمام بتنمية السياحة.

الاتجاه إلى تنمية الصحراء.

٢- تنميه القوى البشرية من خلال :-

أ - الاهتمام بتطوير التعليم والتدريب.

ب - الاهتمام بالقطاع غير المنظم

ج - إعادة تنظيم وتوزيع السكان جغرافيا.

أولا : تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية والإنتاجية.

أ - التوجيه بالاقتصاد نحو التصدير

من الملاحظ زيادة صادرات بعض الدول مثل تايوان، وهونج كونج وسنغافورة والمكسيك وتركيا وغيرها من الدول، ويرجع السبب الرئيسى فى زيادة صادرات تلك الدول إلى إنها أخذت استراتيجية تصديرية منذ بداية الستينيات، أما مصر وغيرها من البلاد النامية الأخرى فقد اتجهت نحو إشباع احتياجات السوق الداخلية الأمر الذى ترتب عليه ضياع فرص وأسواق تصديرية عديدة وعدم توفير فوائض مالية كان يمكن استثمارها أو توظيفها لتوفير فرص جديدة للعمل وبالتالى فإن التوجه بالاقتصاد نحو التصدير يتطلب أساسا مايلى :-

■ دراسة أسواق التصدير والتعرف على مختلف المحددات والعقبات التى تواجه الدول النامية ومن أهم هذه المحددات ظهور تكتلات دولية جديدة وفرض سياسات حماية وجمارك عديدة أمام صادرات الدول النامية فضلا عن ضيق القدرة الاستيعابية لبعض الأسواق فى الدول النامية.

■ تحديد بعض السياسات الواجب اتباعها لدعم القدرة التنافسية المصرية إزاء المنتجات الأخرى التى تنافسها فى الأسواق العالمية وذلك من خلال:-

■ عدم فرض رسوم جمركية عالية على السلع الوسيطة المستخدمة فى تصنيع المنتجات التصديرية تفاديا لارتفاع أسعار هذه المنتجات.

■ التركيز على تطوير السلع والمنتجات المصرية باستمرار خاصة التى تتوافر لها ميزة نسبية داخل الأسواق العالمية.

■ تشجيع استخدام واستيراد أساليب التكنولوجيا الحديثة مع تحفيز جهود البحث العلمى والتكنولوجى بغية تطويع تلك الجهود لخدمة الصناعة التصديرية.

■ تحفيز مشروعات الصناعات التصديرية بمختلف السياسات والإجراءات وذلك عن طريق تقديم بعض القروض الميسرة والاقتراض بضمان العقود التصديرية مع تزايد منح الإعفاءات الضريبية بتزايد حجم الصادرات من ناحية أو مع زيادة العمالة بالمشروع من ناحية أخرى.

ب- التوسع فى الصناعات الصغيرة.

تلعب الصناعات الص غيرة دورا فعالا فى تنمية المهارات الفنية والقدرات الإدارية ومن ثم تقدم دعما مهما للصناعات الكبيرة، وتؤكد معظم تجارب وخبرات الدول التى اهتمت وتوسعت فى مجال الصناعات الصغيرة أنها تستوعب فرص عمل عديدة باستثمارات ضئيلة نسبيا، فضلا عن اعتمادها فى توفير احتياجاتها على مصادر ذاتية وبتكلفة منخفضة نسبيا وترجع أهمية التوسع فى الصناعات الصغيرة فى مصر إلى مايلى : -

■ تعمل الصناعات الصغيرة على توفير فرص عمل عديدة فى مختلف التخصصات مما يساهم فى حل مشكلة البطالة فى عديد من القطاعات.

■ تسهم الصناعات الصغيرة إلى حد كبير فى تحقيق الامتداد العمرانى وتشجيع الهجرة الداخلية للسكان، كما تعتبر مصدرا مهما للنقد الأجنبى إذا ما وجهت منتجاتها للتصدير للأسواق الخارجية بأسعار تنافسية.

■ تساهم الصناعات الصغيرة فى تنمية القطاع الصناعى والزراعى والقطاع السياحى.

■ تساعد المشروعات الصغيرة فى تشغيل واستثمار المدخرات الوطنية البسيطة والتى يصعب استثمارها فى المشروعات الكبيرة.

■ تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر كفاءة من الصناعات الكبيرة فى استخدام وتدريب نوع معين من القوى العاملة الماهرة، كما أن هذه المشروعات تستخدم تكنولوجيا سهلة، وليست معقدة وهذه التكنولوجيا تتصف بأنها ذات تكلفة أقل واحتياجاتها للتدريب عليها محدود، ويمكن لعنصر العمل تعلمها واستيعابها بيسر فى فترة زمنية قصيرة وكل ذلك يتلاءم مع ظروف الدول النامية.

■ تحتاج تلك المشاريع إلى استثمارات قليلة حيث تعانى الدول النامية من قلة الموارد المالية ومن ثم فإن أنماط تلك المشروعات تناسب المقدرة الاستثمارية فى تلك الدول سواء كان الاستثمار فيها يتم بواسطة الإفراد أو مصادر تمويل أخرى.

■ تقوم هذه الصناعات الصغيرة باستيعاب أعداد كبيرة من العاطلين من الشباب مما يؤدى إلى النمو الاقتصادى ورفاهية المجتمع وكذا إلى عدم انتشار الجريمة أو الحد منها حيث إن عدم استطاعة الفرد تلبية احتياجاته الضرورية يؤدى إلى الانحراف.

■ ولكى يتم تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة يجب على الدولة اتباع بعض أو كل السياسات التالية :-

■ تدبير التمويل اللازم للصناعات الصغيرة وبأسعار فائدة منخفضة نسبيا مع منح مزيد من التيسيرات والحوافز الضريبية مع تخصيص بعض الصناديق أو المصارف لتمويل هذه المشروعات وتأمين مخاطرها.

■ تشجيع مشروعات الاحلال والتجديد فى الصناعات الصغيرة القائمة وتشجيعها على التصدير باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة التى تتناسب من الناحية الاقتصادية والفنية مع قدراتها وبما يحقق دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية.

■ منح المزيد من الحوافز الضريبية لمشروعات الصناعات الصغيرة التى تحقق زيادة فى الصادرات أو فى أعداد العاملين بها.

■ تشجيع قيام الاتحادات والجمعيات التعاونية الإنتاجية التى تساهم فى دعم جهود الإنتاج والتمويل والترويج والتسويق لهذه الصناعات، مع مساعدتها فى تدريب بعض العاملين بها من خلال إنشاء بعض مراكز التدريب المهنى والفنى.

ج - الاهتمام بتنمية السياحة.

تعتبر السياحة من الناحية الاقتصادية مصدرا مهما من مصادر الدخل القومى، كما تتشعب أنشطتها لتغطى قطاعات ومشروعات نوعيه عديدة.

والسياحة فى مصر تعتبر سوقا قابلة للتوسع باستمرار لما تتمتع به من عوامل الجذب السياحية والتى تجعلها فى مقدمة الدول السياحية حيث تتميز بمناخ معتدل وسواحل طبيعية فضلا عن انتشار آثارها الفرعونية والمسيحية والإسلامية. وتتميز المشروعات السياحية بارتفاع عوائدها نسبيا بالمقارنة بالقطاعات الاقتصادية الإنتاجية الأخرى.

كما تعتبر السياحة من أكثر المشروعات جذبا لرؤوس الأموال فهى صناعة مركبة تتعدد بها مجالات الاستثمار شاملة مشروعات إقامة الفنادق والقرى السياحية ومراكز الاستشفاء والمطاعم ومراكز الترويج والرياضة والبواخر السياحية ووسائل النقل الجوى والبرى والنهرى بما ينعكس أثره إيجابيا على حركة النشاط الاقتصادى وتوفير فرص عمل عديدة مع تحقيق أرباح ضخمة يعاد استثمار بعضها فى إنتاج السلع والخدمات مما يجعل دورة النشاط الاقتصادى فى حركة مزدهرة باستمرار.

ء- تنمية الصحراء.

لم تلق تنمية الصحراء الاهتمام الكافئ فى النظرة التنموية رغم أنها أحد أضلاع مثلث التنمية ورغم الجهود الضخمة التى بذلت للخروج من الوادى الضيق بريفه وحضره وفى العقد الأخير اتجهت الدولة إلى تنمية الصحراء كحل حيوى لمشكلة الزيادة السكانية، وذلك عن طريق:

■ تنفيذ مشروعات قومية عملاقة (مثل دلتا توشكى وجنوب الوادى والمشروع القومى لتنمية سيناء) بهدف :-

■ تغير خريطة مصر الاقتصادية.

■ زيادة فرص العمل.

■ الخروج من الوادى الضيق.

■ زيادة المساحة المأهولة بالسكان.

إجراءات تفعيل الاتجاه نحو التنمية الصحراوية

■ إعداد خطة على مستوى المحافظات الصحراوية من خلال إنشاء وحدة لتخطيط القوى العاملة بكل محافظة لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لسد احتياجات سوق العمل فى التخصصات المختلفة.

■ تشجيع الشباب على ارتياد الصحراء والتعايش معها من خلال عدة برامج :-

- زيارات ميدانية ورحلات ومسابقات رياضية ومعسكرات ودورات تدريبية.

- توفير سكن للشباب

- عقد ندوات تعرض التجارب الناجحة فى مجال ارتياد الصحراء والتعرف على أسباب فشل بعض التجارب الأخرى مثل الافتقار للعمل الجماعى والتعاون من جانب بعض الأجهزة المعنية والمحليات.

ثانيا : تنمية القوى البشرية.

أ - الاهتمام بالتعليم والتدريب:

إن التطوير المستمر لنظام التعليم له أهميته من أجل إعداد القوى البشرية اللازمة لتلبية متطلبات فرص العمل المتاحة والمستقبلية، وخاصة إذا ما تم إعداد فائض القوى البشرية للعمل طبقا لمتطلبات سوق العمل داخليا وخارجيا، وبالتالى تبرز أهمية التعليم باعتبارة الدعامة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية من خلال توفير واعداد الكوادر القادرة على دفع مسيرة التنمية فى مختلف القطاعات مع إعداد الفرد وفقا للمفاهيم الجديدة التى طرأت على المجتمع المصرى اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا بحيث يتم تكوين أجيال متتالية على مستوى عال من الكفاءة والمهارة، وفى ضوء ذلك يجب اهتمام الدولة بما يلى :-

■ تحسين نوعية التعليم والتركيز على احتياجات سوق العمل وعلى علوم المستقبل من خلال تطوير المناهج وأساليب التعليم بما يحقق تلبية احتياجات التنمية من قوة العمل اللازمة.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ ضرورة الاهتمام بأساليب البحث العلمى والتطبيقى لأعداد أجيال قادرة على البحث والتطوير وتنمية روح الابتكار.

■ الاهتمام بتعليم اللغات الأجنبية خاصة خلال مراحل التعليم الأساس وكذا دراسة نظم المعلومات والحاسب الآلى مع ربطه بمشاكل البيئة.

■ تقسيم النظام التعليمى بدءا من المراحل التعليمية الأولى إلى قسمين: الأول يركز على التخصصات المهنية الدقيقة، والقسم الثانى يهتم بالتخصصات العامة التى يمكن تحويلها إلى كوادر متخصصة فيما بعد طبقا لاحتياجات سوق العمل.

ب - إعادة تنظيم وتوزيع السكان

تتصل الظاهرة السكانية اتصالا وثيقا بالعديد من الجوانب الاقتصادية باعتبار أن عدم التوازن بين الأعداد المتزايدة للسكان وبين الموارد الاقتصادية المتاحة يؤثر سلبا على متوسط دخل الفرد وعلى مستوى معيشته وعلى الادخار والاستثمار، وبالتالى على مستوى التنمية الاقتصادية مع العالم الخارجى حيث تتزايد الواردات عن الصادرات وتزداد حدة مشكلة ميزان المدفوعات والديون الخارجية.

وعلى الدولة أن تسعى إلى خفض معدل النمو عن طريق توعية الأفراد عن مدى خطورة الزيادة السكانية والانفجار السكانى الذى سوف يترتب عليه تفاقم مشكلة البطالة فى مصر وعدم القدرة على حل هذه المشكلة.

ويلاحظ أن قوة العمل فى المجتمع تتأثر بعاملين أساسيين هما :-

- الهجرة السكانية (الهجرة الداخلية / الهجرة الخارجية)

- التركيب النوعى للسكان (إناث - ذكور)

حيث إن لكل من العوامل السابقة بعض الآثار الإيجابية والسلبية التى تتحدد طبيعتها طبقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تؤدى الهجرة الداخلية إلى المزيد من الخلل فى التوزيع السكانى نتيجة لتدفق أعداد كبيرة من سكان الريف إلى المناطق الحضرية أو تمركز بعض أفراد المجتمع داخل الوادى الضيق بينما تؤدى فى أحيان أخرى خاصة إذا ما أحسن توجيهها إلى علاج الخلل فى التوزيع السكانى من خلال إقامة المجتمعات العمرانية الجديدة مثل مدينة العاشر من رمضان ومدينة السادات ومدينة المنيا الجديدة ومدينة ١٥ مايو ومدينة السادس من أكتوبر حيث تمثل هذه المدن توسعا عمرانيا فى الأراضى الصحراوية، وتسهم المدن الجديدة فى توفير فرص عمل فى عدة مجالات مثل الإنشاء والتشييد والعمل بالمشروعات الاقتصادية بهذه المدن والعمل بالأنشطة الخدمية والحكومية وكذلك بالأنشطة المهنية والتجارية.

أما بالنسبة للهجرة الخارجية فإنها تؤدى إلى زيادة حصيلة مصر من العملات الأجنبية إلا أنها على الجانب الآخر تؤدى إلى تسرب أعداد كبيرة من العمالة الماهرة للعمل بالأسواق الخارجية مما ينعكس أثره فى تواجد فائض اكبر فى بعض المهن ذات المستوى المهارى المنخفض نسبيا مقابل حدوث ندرة نسبية فى بعض المهن ذات مستوى المهارة المرتفعة نسبيا.

وفى ضوء التحليل السابق تتحدد معالم ومحاور سياسات إعادة تنظيم وتوزيع السكان فى مصر كمايلى :-

■ تكثيف برامج تنظيم الأسرة والتوعية الاجتماعية بتنظيم النسل مما يؤدى إلى انخفاض معدلات النمو السكانى عن معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

■ تشجيع الهجرة الداخلية للسكان مع التركيز على توزيع فائض العمالة فى بعض المناطق أو إلى المجتمعات العمرانية الجديدة وتشجيع الهجرة اليها بجميع الوسائل وأهمها :-

- منح تسهيلات مالية مناسبة لإقامة مشروعات للشباب مع توفير المساكن بأسعار وشروط ميسرة.

- توفير مختلف المرافق والخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والترفيهية والمواصلات.

■ تشجيع إنشاء الاستخدام الخارجى وتنظيم عقود العمل الجماعية لتشجيع الهجرة الخارجية (مع مراعاة ألا يؤثر ذلك على نقص العمالة الماهرة بالداخل).

ج- الاهتمام بالقطاع غير المنظم.

ويمثل القطاع غير المنظم شريحة من قوى العمل، وهو لم يحظ بالقدر الكافى من الدراسات مقارنا بالقطاعات الاقتصادية الأخرى نظرا لعدم تعريفه بشكل واضح مع نقص المعلومات عنه وتتمثل عمالة هذا القطاع سواء كانت ذكورا أو إناثا فى الفئات التالية :-

- العمالة أقل من ١٥ سنة.

- من يعمل لحسابه ولا يستخدم أحدا (أصحاب المنشآت الفردية والأنشطة الاقتصادية المحدودة).

- من يعمل لدى الغير بأجر أو بدون أجر (مثل قطاع الزراعة أو القطاعات الخدمية والحرفية الصغيرة).

خصائص القطاع غير المنظم :-

- إمكان مزاولة هذا النشاط فى أى موقع جغرافى فى الريف أو الحضر.

- محدودية رؤوس الأموال اللازمة لبدء العمل به.

- قدرته على استيعاب فائض العمالة.

- توجد علاقة وثيقة بين نمو السكان من ناحية ونمو ذلك القطاع والعمالة به من ناحية أخرى.

- سهوله دخول وخروج العمالة بهذا القطاع.

- يعتمد بشكل كبير على استخدام وسائل الإنتاج والعمل اليدوى.

- تعتمد منشآت هذا القطاع اعتمادا رئيسيا على المصادر المحلية للحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج.

- تختلف شروط العمل بهذا القطاع من نشاط لآخر حسب طبيعة كل نشاط.

- الهيكل التعليمى لأصحاب الأعمال فى هذا القطاع متواضع بشكل عام نظرا لأن غالبيتهم من الأميين أو ممن يقرأون ويكتبون فقط وبخاصة المرأة.

- يعتبر القطاع غير المنظم قطاعا مستقرا حيث من يعمل به يعمل بشكل دائم.

- يغطى جميع الأنشطة الاقتصادية وبخاصة الصناعات التحويلية والتجارة والمطاعم والفنادق.

- ارتفاع مستوى الأجور لبعض العاملين بهذا القطاع.

- زيادة عدد ساعات العمل المحددة بهذا القطاع عما هو موجود بقانون العمل.

مشاكل القطاع غير المنظم:

- عدم وجود قاعدة بيانات عن عمالة المرأة حيث يلاحظ انخفاض مشاركتها فى القوى العاملة وهو ما يمكن إرجاعه إلى :-

■ عدم حماس البعض منهن.

■ ظروفهن الفسيولوجية التى تقلل فرص تشغيلهن.

■ العادات والتقاليد السائدة فى بعض المناطق.

- عدم وجود استراتيجية عامة مع تفشى الأمية بين العاملين بهذا القطاع.

- عدم وجود حماية تشريعية أو مظله تأمينية لمن يعمل بهذا القطاع.

الأشكال الأساسية للاقتصاد غير المنظم بالدول النامية :

الشكل البدائى يقصد به الإنتاج الذاتى فى الزراعة والتجهيز الذاتى فى المناطق الريفية.

الأنشطة السلعية الأنشطة الحرفية والتجارية والخدمية ذات الحجم الصغير جدا.

بعض السياسات والإجراءات المساندة

أ- فى مجال الاستثمار والإنتاج

■ منح مزيد من الحوافز للمشروعات الاستثمارية خاصة تلك التى تفتح أسواقا جديدة للتصدير أو تساهم فى تعمير مناطق جديدة أو نائية او توفير فرص عمل جديدة بمعدلات مناسبة.

■ استخدام بعض الأساليب لتشجيع الاستثمار المحلى وخاصة القطاع الخاص مع تقديم التمويل اللازم للنشاط الإنتاجى وللمشروعات الصغيرة بشروط ميسرة.

■ تشجيع المشروعات التصديرية التى تلبى احتياجات الأسواق العالمية وخصوصا الأسواق العربية والإفريقية للاستفادة من خفض تكلفة النقل مع السعى نحو الاستفادة من الفراغات المتوافرة بوسائل النقل البحرى والجوى.

■ التركيز فى مراحل التنمية القادمة على برامج التنمية الإقليمية والمحلية من خلال تحفيز المشاركة الشعبية للمواطنين فى تمويل وإدارة مشروعات التنمية، وبالتالى يتم تدريجيا وباستمرار توفير فرص عمل جديدة ومشجعة ومرضية تستوعب الأعداد المتتالية من قوة العمل.

■ منح مزيد من الحوافز مقابل زيادة أعداد المساهمين فى المشروع او مقابل ارتفاع قيمة رؤوس الأموال المدفوعة.

■ توفير مزيد من الحوافز مقابل زيادة حجم صادرات المشروعات بشرط استثمار مقابل هذه الإعفاءات فى التوسع الاستثمارى لهذه المشروعات.

تقديم مزيد من الدعم لتلك المشروعات التى تساهم فى تحقيق بعض أو كل من البرامج التى تحقق الأهداف التالية :-

- التوسع فى الإنتاج الزراعى والصناعى.

- توفير فرص عمالة جديدة وارتفاع مستوى الإنتاجية.

- استغلال بعض المناطق السياحية.

- دعم أنشطة حماية البيئة والنهوض بالصناعات الريفية والتكنولوجية.

■ إقامة مراكز ترويجية للصناعات التصديرية فى الأسواق الخارجية لتتولى دراسة الأسواق والترويج للمنتجات بالتعاون مع بعض المؤسسات المحلية والدولية.

■ دراسة إمكانية إصدار طابع مالى فئة جنيه أو خمسة جنيهات يحصل من أعضاء النقابات المهنية والاتحادات العمالية وكذا من أعضاء النوادى والجمعيات الجاهلية أومن المسافرين للخارج او عند استخراج البطاقات وجوازات السفر على أن تخصص حصيلتها لتمويل بعض المشروعات التى تستوعب ولو مؤقتا بعض إعداد البطالة الموسمية أو الدورية او لدعم موارد الصندوق الاجتماعى للتنمية وزيادة قدرته التمويلية.

ب- فى مجال توظيف العمالة.

■ تشجيع تأسيس شركات توظيف خاصة مسئولة عن دراسة أسواق العمل (الطلب على العمالة) والمعروض منهم بحسب تخصصاتهم مع إمكانية تدريبهم أو إعادة تأهيلهم وفقا لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل المتعطلين فى بعض الصناعات أو المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص العمل المناسبة.

■ يقترح أن تكون عقود العمل لمدة محددة وخاصة فى مراحل التعيين الأولى بحيث تكون لمدة خمس سنوات فى المرحلة الأولى ثم يتم التجديد لمدد أخرى أطول نسبيا تتزايد تباعا مع ربط نظم التوظف مع نظام التأمينات الاجتماعية.

■ التأمين ضد مختلف أنواع البطالة (المؤقتة أو الموسمية أو الهيكلية.. إلخ)

■ تشجيع تأسيس شركات استخدام العمالة فى الخارج لتنظيم العملية التعاقدية وتأمين مستحقات العاملين سواء تم ذلك فى شكل تعاقدات فردية أو جماعية.

■ الربط بين سياسات التدريب واحتياجات سوق العمل الداخلى والخارجى بحيث يتم توفير العمالة المؤهلة والمدربة والقادرة على المنافسة فى الأسواق الخارجية.

■ إنشاء جمعية أهلية تتولى استقبال وتسجيل وتوظيف العائدين من الخارج أو المسرحين من الخدمة العسكرية أو من بعض الأنشطة الصناعية مقابل نفقات رمزية.

دور بعض الأجهزة الرئيسية

أ- دور الصندوق الاجتماعى للتنمية :

يهدف الصندوق إلى تنمية المشروعات الصغيرة وتنمية الموارد البشرية بتمويل برامج التدريب وإعادة التدريب والمعاونة الفنية.

ويساهم الصندوق فى توفير العديد من فرص العمل والتى تقدر بحوالى ٥٠٠ ألف فرصة عمل اضافية.

أهم السياسات المقترحة لتسهيل مهمة الصندوق الاجتماعى للتنمية

■ التعرف على فرص الاستثمار الحقيقية بالمحافظات وتمويلها جزئيا أو كليا من الصندوق.

■ إعفاء مشروعات الصندوق الاجتماعى للتنمية من الضرائب لمدة عشر سنوات فى المناطق والمجتمعات العمرانية الجديدة وخمس سنوات فى المناطق الريفية مع زيادة سقوف التمويل والائتمان للمشروعات الصغيرة بشرط توفير فرص عمالة جديدة.

أهم برامج الصندوق الاجتماعى :

١ - برنامج تنمية المشروعات الصغيرة

من خلال منح قروض لتأسيس مشروعات صغيرة أو التوسع فى مشروعات قائمة بالإضافة إلى توفير التدريب الفنى والإدارى والمهنى للأفراد وذلك لتوفير فرص عمل جديدة من خلال تنمية ملكات العمل الحر لدى الأفراد.

٢- برنامج إعادة توزيع العمالة.

من خلال مساعدة الشركات التى تقوم بإجراء تعديل هيكلى فى إيجاد حلول

لمشكلة العمالة الزائدة من خلال توفير عدد من البدائل منها التقاعد المبكر والتدريب وإعادة التدريب والحصول على إعانات البطالة أو فرص عمل بديلة أو قروض لإنشاء مشروع صغير.

٣- برنامج الأشغال العامة.

يهتم هذا البرنامج بتوفير البنية الأساسية والمرافق العامة فى المناطق المحرومة وتحسينها فى المناطق التى تعانى من قصور فيها بهدف رفع المستوى المعيشى بها مثل مشروعات تحسين الطرق ومياه الشرب والصرف الصحى وصيانة المرافق العامة.

ب - دور الجهاز المصرفى :

يعتبر الجهاز المصرفى عصب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وله دور كبير فى مكافحة مشكلة البطالة من خلال توفير التمويل اللازم للمشروعات.

ويقوم الجهاز المصرفى بالعديد من الأنشطة وهى :-

■ المشاركة فى تمويل المشروعات الاستثمارية والتأكد من جدواها الاقتصادى.

■ توفير الائتمان اللازم للمشروعات الصغيرة.

■ القيام بدور المستثمر المالى للراغبين فى شراء بعض الأصول أو تصدير بعض المنتجات.

■ توفير وتطوير برنامج متكامل لتمويل المشروعات الصغيرة بما يسمح بخلق فرص عمل جديدة للعمالة الزائدة والمحولة من المشروعات العامة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى.

■ توفير التمويل اللازم للمشروعات التى لا تستطيع تحمل نفقات رأسمالية كبيرة.

ج - دور الجهاز الحكومى والإدارى :

■ يقوم الجهاز الحكومى والإدارى بتقديم العون الفنى والتسويقى من خلال المكاتب التجارية الخارجية وتنظيم المعارض والأسواق الدولية.

■ الرقابة على إنتاج الصناعات طبقا لمعايير الجودة العالمية.

■ تقديم المعاونة الفنية وإعداد الدراسات اللازمة للتوسع فى المشروعات الصغيرة.

■ تقليل القيود وتبسيط الإجراءات فى مجال تصدير الصناعات الصغيرة.

هذا وقد تساهم الأجهزة الحكومية بدور المشجع للاستثمار والإنتاج من خلال :-

تخصيص بعض المجتمعات العمرانية الجديدة لإقامة بعض المشروعات بأسعار رمزية وأعباء تمويلية منخفضة.

■ التوسع فى التعليم الفنى بمراحله المختلفة مع الاهتمام بالتدريب الميدانى.

■ تطوير سوق المال فى مصر وربطه بالسوق العالمية.

د - دور الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية :

تساهم الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية فى مكافحة مشكلة البطالة من خلال:

■ المشاركة فى تمويل الحملات الترويجية وتبادل المعارض.

■ تشجيع جهود البحث والتطوير التكنولوجى والتطبيقى بتقديم التمويل اللازم لها.

■ تشجيع أقامة بعض المراكز التسويقية فى الأسواق الخارجية لمتابعة تطورات السوق وتوقعات الطلب على المنتجات المصرية

التوصيات:

١- إن تشجيع الاستثمار وتوسيع قاعدته هو الطريق الصحيح لحل مشكلة البطالة والحد منها والمهم هو كيفية الحصول على الاستثمارات اللازمة وتدبير المال اللازم لها.

٢- ضرورة توفير المناخ الاستثمارى المناسب والمستقر لجذب رؤوس الأموال المصرية والعربية والأجنبية وتشجيعه باتباع سياسة الحوافز كالإعفاء الضريبى.

٣- مراجعة القوانين والتشريعات العمالية للوصول إلى قوانين وتشريعات جيدة تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل بطريقة متوازنة وليس على حساب أحدهما دون الآخر.

٤- مراجعة القوانين واللوائح الخاصة باستيراد العمالة الأجنبية لتحقيق قدر من التوازن بين العرض والطلب على العمالة المصرية بما يسمح باستيعاب جزء من العمالة المتعطلة.

٥- ضرورة استثمار جميع الموارد المتوافرة بمصر.

٦- تشجيع العاملين الحاليين إلى المعاش على استثمار أموالهم التى يحصلون عليها عند الإحالة إلى المعاش بإقامة مشروعات صغيرة تعتمد على الخامات المحلية.

٧- تنشيط السياسة الخارجية فى خدمة الاقتصاد المصرى والعمل على فتح مجالات خارجية للعمالة المصرية لتخفيف عدد المتعطلين وتحقيق عائد اقتصادى يسمح بتمويل فرص عمل أخرى.

٨- الاهتمام بالتدريب التحويلى فى المهن المتشابهة والتى تشتد إليها حاجة سوق العمل والتنسيق بين سياسة الاستخدام وسياسة التعليم والتدريب.

٩- مراعاة توزيع فائض الخريجين بحيث يتجنب تضخم العمالة وتكدسها فى بعض الأجهزة ونقصها فى أجهزة أخرى.

١٠- ترشيد سياسة تعيين الخريجين تدريجيا.

١١- تقديم بعض التسهيلات للخريجين الذين يرغبون فى إقامة مشروعات صغيرة.

١٢- التيسير على الشباب فى الحصول على القروض الميسرة من بنوك التنمية لإقامة المشروعات الصغيرة بالقرية والتى تعتمد على إمكانيات البيئة ومنتجاتها.

١٣- يجب استبدال نظم الأجور الحالية بنظم أخرى ذات فعالية يرتبط تطبيقها بقيام الوحدات الإنتاجية بالكشف عن فائض العمالة لديها بحيث تلتزم بحجم معين من الأجور تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه وتطبيق نظام عادل لربط الأجر بالإنتاج.

١٤- توزيع الأراضى الصحراوية على القادرين على استزراعها بعد توفير البنية الأساسية لها مع ضرورة حسن اختيار الموزع عليهم هذه الأراضى وتوفير مصادر المياه وانخفاض سعر الأرض وكذلك تيسير التمويل اللازم وتيسير تسجيل ملكية هذه الأرض للمنتفعين .

١٥- السعى نحو اكتساب أسواق عمل جديدة بالخارج ودراسة حاجتها من العمالة المصرية.

١٦- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء عدة شركات فى المحافظات لمزاولة الخدمات التقليدية فى مجال أعمال النظافة والسباكة والكهرباء والتجارة بما يكفل تشغيل أعداد كبيرة من العمالة

لمواجهة النقص فى الحرفيين وبما يحقق تقديم هذه الخدمات بتكلفة مناسبة للمواطنين.

١٧- الاهتمام بتشجيع الصناعات الصغيرة ذات الحجم المحدود التى يمكن أن يقوم بها الأفراد أو الأسر وتلك تعرف بالصناعات المغذية خاصة ما كان منها معتمدا على الخامات المحلية وتطوير هذه الصناعات ومدها بالآلات والمعدات الحديثة وبالخامات والمستلزمات وتسويق منتجاتها محليا وخارجيا.

١٨- تطوير وتنمية الصناعات والمشروعات السياحية التى لا تحتاج إلى تكثيف لرأس المال بقدر ما تحتاج إلى الأيدى العاملة المدربة مثل المشروعات اليدوية كصناعة التماثيل والنسيج.

١٩- قيام الإعلام من خلال الوسائل الإعلامية المرئية والمسموعة بالدعوة لتغيير بعض سلوكيات الناس واتجاهاتهم نحو قيمة العمل وبخاصة العمل اليدوى وزيادة الإنتاج.

٢٠- اعتبار هدف خلق فرص العمل أحد الأهداف القومية للتنمية وذلك بإحداث تغيير جوهرى فى أساليب منهجية التخطيط والتى تأخذ فى اعتبارها مساهمة تلك الاستثمارات فى تحقيق الأهداف القومية.

٢١- تحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية بحيث تسهم بأوفر نصيب فى تنمية الاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة.

٢٢- الاهتمام بوجه خاص بالسياسة الاستثمارية مع رفع حجم الاستثمارات وإعادة تخصيصها بين القطاعات وتقليل الاعتماد على المشروعات الإنتاجية كثيفة رأس المال بحيث لا تتعارض نتائجها مع سياسة رفع مستوى التشغيل المستهدفة فى الاقتصاد القومى وإعطاء الأولوية لامتصاص البطالة على أن تؤدى السياسة الاستثمارية إلى استراتيجية تنمية طويلة الأجل وتبنى على استثمارات حقيقية ومتوازنة.

٢٣- اتخاذ الخطوات المدروسة لإعداد الإصلاح الجوهرى للنظام التعليمى والتدريبى بهدف الوفاء بالاحتياجات الحقيقية للعمالة اللازمة للمجتمع كما ونوعا مع ربط التعليم بالإنتاج بحيث يحقق هذا التوازن بين العرض والطلب دون فوائض غير مرغوب فيها.

٢٤- وضع سياسة تكنولوجية تتفق مع استراتيجيات التنمية والتى تهدف إلى خلق فرص عمل جديدة وتساير أوضاع وهيكل سوق العمل.

٢٥- الاهتمام بالقطاع الخاص لزيادة قدرته على استيعاب فائض العمالة.

٢٦- الاهتمام بالبنية الأساسية من أعمال الطرق وشبكات المياه والصرف الصحى والكهرباء وغير ذلك للعمل على امتصاص نسبة من المتعطلين.

٢٧- الاستغلال المكثف للامكانات المادية والبشرية المتاحة بما يكفل توفير العمالة المنتجة.

٢٨- التنسيق بين السياسات والتشريعات المختلفة بمراعاة تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على سوق العمل وعلى قدرة النظام الاقتصادى على خلق فرص عمل.

٢٩- توفير قاعدة من البيانات الأساسية عن قوة العمل بخصائصها المختلفة وتوزيعاتها الجغرافية، وكذلك عن الطلب فى الحاضر والمستقبل بتوزيعاته المهنية على مستوى التخصص الدقيق بحيث يتم تحديثها بشكل دائم ومستمر.

٣٠- تشجيع تأسيس شركات توظيف خاصة بهدف دراسة المعروض والمطلوب من العمالة مع إمكانية تدريبهم وفقا لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل المتعطلين فى بعض الصناعات أو المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص العمل المناسبة لهم.

٣١- وأخيرا العمل على حل مشكلة الانفجار السكانى وذلك بالبحث عن الدافع الرئيسى الذى يؤدى إلى الزيادة السكانية والذى اتضح أنه سبب اقتصادى حيث تلجأ الكثير من الأسر الفقيرة إلى الإنجاب بكثرة لاستخدام الأطفال للعمل والتكسب من ورائهم.

المراجع

الكتب العلمية

- البطالة فى الوطن العربى : المشكلة والحل للأستاذ خالد الزواوى - الناشر مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى- ٢٠٠٤.
- استراتيجية الاستثمار وإدارة الأموال - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - إشراف د/ عبدالرحمن توفيق الطبعة الثالثة ٢٠٠٤.
- مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح الاقتصادى عليها - دكتور على عبد الوهاب نجا - الناشر الدار الجامعية - ٢٠٠٥.
- تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة الحادية عشرة سنة ١٩٩٠ / ١٩٩١.
- تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة الرابعة والعشرون سنة ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤.
- تقرير المجالس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة السادسة والعشرون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.
- تقرير المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية - الدورة الثانية والثلاثون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

الرسائل العلمية

- دور برنامج الاصلاح الاقتصادى فى علاج مشاكل البطالة فى مصر - هالة ابراهيم محمد رجب -بحث مقدم للحصول على درجة العضوية فى العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ٢٠٠٧.
- مشكلة البطالة فى مصر واستراتيجية المواجهة - محمد ناجى حسن خليفة - رسالة عضوية فى العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ١٩٩٤
- اقتصاديات الاستثمار وأثرها على هيكل التمويل والربحية - صبحى نعيم جرجس - دراسة ميدانية للحصول على درجة العضوية فى العلوم الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ٢٠٠٠.
- أثر تطبيق الإصلاح الاقتصادى فى مصر على البطالة - إعداد أميمة عبد العزيز أبوالعيون - بحث مقدم لمركز التدريب بالجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء سنة ٢٠٠٧.

■ شارك فى إعداد البحث: إلهام أحمد فؤاد - كبير باحثين، فاطمة محمد متولى - باحث، أمانى عبد العزيز - باحث،إشراف ناريمان عدلى الشماع - مدير عام، إشراف عام - هدى على مسعود رئيس الإدارة المركزية للبحوث.■

تحت رعاية الدكتور / على المصيلحى

★ ثلاث ندوات للحد من انتشار أنفلونزا الخنازير
★ تكثيف الرقابة والمتابعة على جميع مؤسسات الرعاية
★ وضع خطة العمل للحد من انتشار الفيروس موضع التنفيذ

تحت رعاية الدكتور / على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى تعقد وزارة التضامن الاجتماعى وعلى مدار ثلاثة أيام ثلاث ندوات للتوعية وطرق الوقاية من أنفلونزا الخنازير ويحاضر فيها أطباء وأكاديميون فى إدارة الأزمات.

وأوضح الوزير أن هذه الندوات تأتى فى إطار خطة عمل الوزارة للحد من آثار الفيروس من خلال توعية العاملين بالوزارة والمديريات كذلك توعية الرائدات الريفيات والقيادات النسائية بالمجتمعات المحلية والعاملين بجميع مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتثقيف الفكرى.

وقد كلف الوزير مديرى مديريات التضامن الاجتماعى بتشكيل مجموعات عمل تتولى المتابعة والرقابة بكل إدارة ووحدة اجتماعية بالمراكز والقرى والأحياء لتنفيذ الإجراءات الصادرة من وزارة الصحة للحد من انتشار الفيروس.

كذلك وضع الخطط المعدة لمواجهة الفيروس والحد من انتشاره موضع التنفيذ وتضم أحكام الرقابة على أماكن التجمعات الخاصة بخدمات التضامن الاجتماعى ومنها دور الحضانات الإيوائية ومؤسسات الأيتام ودور المغتربين ودور المسنين وأندية الطفل من خلال التأكد من توافر المعايير الصحية والالتزام بوجود إشراف طبى يومى، كذلك تنفيذ التعليمات الصادرة من وزارة الصحة بوجود أماكن لاستيعاب عزل ٥٪ من إجمالى المتلقين الخدمة مع وجود الأدلة واللافتات الإرشادية للوقاية من المرض بجميع الأماكن الخاضعة لإشراف الوزارة ومديرتها وإغلاق دور الحضانات التى لا تلتزم بالمعايير الصحية، كذلك تحديد أسماء المكلفين بالعمل من الجهاز الوظيفى والإشرافى بالوزارة والمؤسسات التابعة لها بالعمل فى حالة تفشى الوباء.

وكان الوزير قد وجه الإدارة الطبية بالوزارة بالتواجد اليومى للإشراف الطبى على أبناء مؤسسات الأحداث ومؤسسات المعاقين ذهنيا ومؤسسات المكفوفين بكل من القاهرة والجيزة.

مناقشة السياسات الاجتماعية والجنائية فى اجتماع مجلس إدارة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية.

عقد الدكتور/ على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى الاجتماع الحادى والثمانين بعد المائة لمجلس إدارة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، كما حضر الاجتماع المستشار عبد المجيد محمود . النائب العام . والمستشار الدكتور/ عمر الشريف مساعد وزير العدل لقطاع التشريع واللواء أبو بكر الجندى واللواء عبد الرحيم القناوى وعدد من كبار أساتذة الجامعات والبحث العلمى ومنهم الاستاذ الدكتور على الدين هلال والأستاذ الدكتور محمد طارق حسين رئيس أكاديمية البحث العلمى والأستاذة الدكتورة/ صفاء الباز والأستاذة الدكتورة / ناهد صالح والأستاذة الدكتورة فوزية عبد الستار والمستشار أحمد على أبو النجا نائب رئيس مجلس الدولة والاستاذ الدكتور محمود عودة والأستاذة الدكاترة رؤساء الشعب بالمركز.

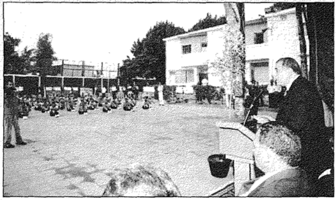
ناقش المجلس فى اجتماعه عددا من الموضوعات يأتى على رأسها مناقشة إنجازات المركز خلال العام العلمى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ والبرنامج العلمى الذى سيجرى تنفيذه خلال العام ٢٠٠٩/٢٠١٠ إضافة على التصديق على ترقيات عدد من أعضاء هيئة البحوث بالمركز والترشيح لجوائز الدولة خلال العام القادم ٢٠١٠.

وأكد الوزير أن المركز يعمل دائما على معاونة صانع القرار من خلال بحوث علمية للأبعاد الاجتماعية والجنائية لمختلف الظواهر التى تحيط بالمجتمع المصرى ووضع الحقائق الكاملة أمامه حتى يتخذ القرارات المناسبة لمواجهتها وخلال العام المنصرم تصدى المركز لعدد من القضايا الاجتماعية كان من أهمها الإشراف على البرنامج القومى لتحديد الأسر الأولى بالرعاية الاجتماعية بالتعاون مع وزارة التضامن الاجتماعى اضافة على التطرق إلى قضايا المواطنة والقضايا الاعلامية القطاع غير الرسمى، المدن الجديدة المعوقات الثقافية للتنمية وآليات التكيف مع الفقر والشباب المصرى والهجرة غير الشرعية وجرائم الكمبيوتر والانترنت وأساليب معاملة الأطفال المنحرفين وغيرها من الدراسات والبحوث التى يجرى العمل فى بعضها بينما انتهى العمل فى البعض منها وتم إصدار تقاريرها البحثية.

وأشارت الدكتورة نجوى خليل مديرة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية أن البرنامج العلمى للعام الجديد سيتضمن عددا من المشروعات البحثية، ومنها التقرير الاجتماعى ومسح للرأى عن هموم واهتمامات المواطن المصرى وثقافة مجتمع الانترنت بالإضافة إلى برامج بحوث (خمسة برامج) حول الانجاز بالبشر فى المجتمع المصرى بالتعاون مع وزارة الخارجية والأمم المتحدة وثقافة العمل الحر لدى الشباب.

هذا بالإضافة على بحوث العشوائيات لماذا يحلم المصريون . حقوق الإنسان . مسح ضحايا الجريمة . الصلح والتصالح فى النازعات الجنائية وغيرها . إضافة على البرامج التدريبية التى يجريها المركز لتدريب وكلاء النائب العام والبرنامج التدريبى للكشف عن الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة . والبرنامج التدريبى العربى لمكافحة المخدرات وبرامج التدريب التى يجريها المركز بالتعاون مع المجلس القومى لمكافحة وعلاج الإدمان، وهيئة الاستعلامات.

أكد الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى أن صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية يعد إحدى آليات الوزارة الذى يعمل على دعم الجمعيات والمؤسسات الأهلية طبقا للاحتياجات الفعلية لها ووضع الأسس والقواعد العامة والشروط الخاصة بمنح الاعانات وتوزيعها على الصناديق الفرعية بالمديريات لصرفها على الجمعيات والمؤسسات الأهلية المعانة كذلك وضع السياسة العامة لتنمية موارد الصندوق والنظام المالى الذى يكفل



حسن سير العمل ووضع اللوائح الداخلية .. جاء هذا خلال اجتماع مجلس إدارة صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية برئاسة الدكتور الوزير والذى يضم فى عضويته ممثلين عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية والشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لتقرير الإعانات اللازمة للجمعيات الأهلية حتى تضطلع بدورها التنويرى كشريك أساسى فى التنمية.

وكان المجلس قد صدق على محضر الجلسة السابقة وعرض الحسابات الختامية والميزانية العمومية للصندوق المنتهية فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ والمركز المالى للصندوق ومشروع الميزانية عن العام المالى ٢٠١٠/٢٠٠٩.

حيث وافق المجلس على اعتماد صرف ٤ ملايين جنيه لدعم الصناديق الفرعية لدعم الجمعيات بالمحافظات كذلك مبلغ ٤٥٠ ألف جنيه لتمويل خطة عمل الاتحاد العام للجمعيات لعقد الندوات والمؤتمرات والتدريب للتوعية بمرض أنفلونزا الخنازير ودور الجمعيات الأهلية فى حالة تفشى الفيروس بالتعاون مع الهلال الأحمر ووزارة الصحة . كما تمت الموافقة على صرف إعانة بمبلغ ١٥٠ ألف جنيه لجمعية الشباب المسلمين بدمنهور لاستكمال الإنشاءات، كذلك تم بحث صرف الف جنيه لكل عريس وعروسة فى الزفاف الجماعى الذى تعده محافظة الإسماعيلية بعد دراسة الحالات المستحقة.

كما وافق المجلس على إثابة العاملين بالجمعيات الأهلية دعما لدورهم الخدمى، وأوضح الوزير أن هذه الإثابة للمتميزين على أن يكون الأجر نظير عمل حيث تم التصديق على اعتماد مبلغ ٣ ملايين جنيه كذلك صرف الحد الأدنى للأجور والعلاوات.

وكان المجلس قد استعرض نشاط إدارة التمويل بشأن مراجعة أعمال الصناديق الفرعية بالمديريات ورداً على عدم قيام بعد الصناديق الفرعية بإعداد الحساب الختامى طالب الوزير بأهمية وجود بناء مؤسسى قوى بالصناديق الفرعية بالمديريات لدعم اللامركزية للارتقاء بمستوى الخدمة من خلال عقد الدورات التدريبية وحسن تخير الكوادر الفنية المؤهلة للعمل بالصناديق الفرعية.

كما بحث المجلس زيادة موارد الصندوق، وأوضح الوزير أهمية وجود مبادرات لزيادة الموارد وتمت مناقشة عدة اقتراحات لزيادة الموارد ومنها قيام الصندوق بإدارة مشروعات ذات ربحية عالية من خلال الاستعانة بالخبرات والكوادر الفنية المتخصصة.

قام الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى بزيارة تفقدية للمؤسسة العقابية بالمرج افتتح خلالها المرحلة الأولى من تطوير المؤسسة، بتكلفة قدرها ثلاثة ملايين جنيه.

وأوضح الوزير أن التطوير شمل شقين: أحدهما خاص بالبنية التحية والإنشاءات وشملت إنشاء صالتى طعام بالمؤسسة بقطاعيها القديم والجديد بسعة ٩٣٦ فردا وملحق به غرفة لحفظ الطعام والمواد الغذائية كذلك تطهير جميع خطوط الصرف الصحى وانشاء شبكة مياه نقية مع تزويد المؤسسة بحنفيات حريق تغطى مساحة المؤسسة بالكامل مع تأمين الشبكة بثلاثة أجهزة إنذار . وتحويل عنبر إلى حمام كامل يسع ٤٩ دشاً بارداً وساخناً كذلك تبطين أرضية ملعب المؤسسة بالنجيل الصناعى.

كما أوضح الوزير أن التطوير جاء فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية التى قامت بها الوزارة بالتعاون مع المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، وانتهت الدراسة على إعداد خطة علمية وبرامج تسعى لتحقيق عدد من الأهداف منها تفعيل مبادىء حقوق الإنسان فى التعليم والعمل والحياة الكريمة من خلال برامج تأهيلية (تعليم . تدريب مهنى . ممارسة أنشطة)، كذلك إعداد قاعدة بيانات لأبناء (محكوم عليهم وقيد الحكم) بهدف توظيفها فى إجراءات التقاضى والرعاية اللاحقة للأبناء وأسرهم، كذلك رصد ومتابعة المشكلات الأساسية التى تواجه الأبناء لوضع خطط علاجية ملائمة، وأنه لتحقيق هذه الأهداف تم اتخاذ قرارات النهوض بالمؤسسة وتطويرها.

وأضاف الوزير أن الشق الثانى من التطوير شمل النهوض بمستوى الخدمة المقدمة من خلال تدعيم المؤسسة بالكوادر البشرية المدربة من مختلف التخصصات بلغ عددهم ٤٠ مدربا من الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، كذلك مدربين للورش فى مختلف التخصصات بلغ عددهم ١٦ مدربا، وذلك فى إطار رعاية الأبناء طوال اليوم بنظام النوبتجية، كما شمل التطوير النواحى التعليمية داخل المؤسسة ومنها محو أمية ١٢٢ ابنا وجار محو أمية ١٠٥ من الأبناء بالتعاون مع هيئة محو الأمية وتعليم الكبار، كما تم انتداب عدد من المدرسين لعدد ٣٥ من الأبناء بالمراحل التعليمية المختلفة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم كما تمت الاستعانة بمجموعة من العاملين بالأزهر الشريف للتوعية الدينية والتعاون مع صندوق مكافحة الإدمان فى برنامج عام للتوعية والعلاج الجماعى تحت إشراف أطباء واخصائيين نفسيين من الصندوق فى إطار تفعيل وتطوير الوحدة النفسية بالمؤسسة.

وأكد الوزير أنه تمت مضاعفة الاحتياجات من المواد الخاص اللازمة لتشغيل جميع ورش المؤسسة من خلال إنتاج الأبناء بالورش وخاصة ورش تصنيع الملابس، كذلك تطبيق مشروع رأس المال الدائم لضمان آلية التدريب والإنتاج والتسويق.

وفى ختام زيارته للمؤسسة تناول الوزير إفطارا مجمعا مع أبناء المؤسسة والعاملين بها أشاد فيه بتطبيق برنامج الرعاية اللاحقة لمتابعة الأبناء واسرهم قبل وبعد الإفراج عنهم بالتنسيق مع المجتمع المدنى ومكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإدمان، كما وجه بتطبيق استمارة الأسر الأولى بالرعاية بعد تعديل بعض البنود بما يتناسب مع خصوصية أسرة الحدث.

أعلن الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى انتهاء مديريات التضامن الاجتماعى على مستوى الجمهورية من تلقى الأعمال المشاركة فى المسابقة التى أعدتها الوزارة فى إطار الاحتفال السنوى باليوم العالمى للمسنين على أن تبدأ اللجنة المشكلة لاختيار الفائزين عملها والتى تضم فى عضويتها متخصصين فى موضوع المسابقات.

وقال الوزير إن الوزارة تعتبر يوم المسنين هو يوم العرفان والوفاء لما قدموه من خدمات وما لديهم من قدرات يجب استثمارها وأن الاحتفال هذا العام يأخذ شكلا متميزاً حيث يشارك المسنون من كل المحافظات ويتم تكريم الفائزين منهم فى يوم احتفالهم.

وأوضح الوزير أنه سيتم تكريم الفائزين فى احتفالية مركزية كبرى يكرم خلالها عشرة فائزين فى إدارة مشروعات صغيرة وخمسة عشر فائزاً فى الأعمال الفنية والاجتماعية وخمسة مكرمين من مصابى العمليات الحربية. وذلك بمنحهم جوائز مالية وعينية وشهادات تقدير لتميز أعمالهم كما سيتم تكريم رموز ممن أثروا حياتنا من الشخصيات العامة.

وكانت الوزارة قد أعلنت عن إقامة مسابقات خاصة بالمسنين تشمل مسابقة عامة من خارج دور وأندية المسنين حول (إدارة مشروعات صغيرة) حققت نجاحا فى تنمية مجتمعاتهم المحلية وتشمل عشرة مشروعات فائزة ، كذلك مسابقة أخرى داخل دور وأندية المسنين فى الأعمال الفنية والاجتماعية والثقافية كالشعر والأدب والقصة والرواية والرسم وسيتم تكريم ١٥ فائزا.

محافظة أسوان جوهرة النيل الساحر

تتميز محافظة أسوان بأنها جوهرة النيل الساحرة الشاهدة عبر العصور على مختلف الحضارات والثقافات والفنون وأصبحت بذلك رمزاً للماضى العريق ومركزاً لتلاقى الحضارات وعنواناً للعمارة المصرية الحديثة فى صورة مشروعات عملاقة كخزان أسوان والسد العالى وتوشكى .. هذا بجانب المصانع والمتاحف ومراكز الإشعاع التنويرى والثقافى فعبقرية الموقع الذى يجمع بين صفحة النهر الخالد واشراقة الشمس على النباتات الاستوائية والصحراء الممتدة لتصنيع لوحدة جمالية جذابة تعبر عن عبقرية المكان، مما جعل أسوان قبلة عالمية للوافدين إليها من كل بقاع العالم .. كما أنها أصبحت منارة لاستقطاب العديد من المهرجانات والمؤتمرات والأحداث العالمية والإقليمية والمحلية .. هذا بالإضافة لما تتمتع به أسوان بالعديد من الفرص الاستثمارية وتتعدد مقومات الأنشطة الاقتصادية الزراعية والسياحية والصناعية حيث توجد خطة طموحة لجذب المزيد من الفرص الجديدة للاستثمار من خلال دعم الدولة المستمر للترويج لفرص الاستثمار بأسوان والتى تم عرضها فى العديد من المؤتمرات الاستثمارية .. بجانب توفير المحافظة للمرافق والخدمات الأساسية من إسكان ونقل داخل وسياحة وزراعة وصناعة.

فى مجال مشروعات الإسكان سواء كان إسكان مبارك للشباب نظام التمليك بالصداقة.. أو إسكان الأوقاف أو الأولى بالرعاية فسيتم إعلان القرعة العلنية على مشروع إسكان مبارك القومى فى مرحلته الثانية بإجمالى ٣ آلاف وحدة سكنية كاملة التشطيب خلال الفترة القادمة وذلك لمن قام بدفع فرق التكلفة أو حتى من وقع على اقرار سداد باقى المبلغ قبل استلامه لمفتاح الشقة وخاصة أن كل من سيدخل هذه القرعة ستكون له شقه .

أما فيما يتعلق بمشروع إسكان الأوقاف جارى حالياً استخراج التراخيص الخاصة ببناء (٥) آلاف وحدة سكنية من إجمالى ٢٠ ألف وحدة سكنية بنظام الإيجار وذلك بعد الانتهاء من إجراءات تخصيص الأرض، وبالتالى سيبدأ العمل أيضا فى موقع هذه الوحدات بمنطقة الصداقة أما بالنسبة لإنشاء ٣ آلاف وحدة سكنية للإسكان فأعطينا مهلة أخيرة لهيئة الأوقاف للبدء فى المشروع وتحديد سعر المتر بشكل نهائى .. ونحن جاهزون لطرحها على أحد البنوك فى مجال الاستثمار العقارى لتولى إنشائها مما يحسم موضوع الإسكان المتميز بشكل نهائى.

أما فيما يتعلق بتطوير مرفق النقل الداخلى فى مدينة أسوان سيتم بإذن الله تنفيذ أكبر مشروع الشركة القابضة للنقل البرى حيث سيتم تشكيل هيئة نقل داخلى جماعى تابعة للمحافظة بإدارة مستقلة لسد العجز فى خطوط السير الأكثر احتياجاً وذلك للقضاء نهائيا على مشكلة الازدحام وأزمة وسائل المواصلات وسيتم التزام السيارات الجديدة بنفس تعريفة الركوب المعمول بها حالياً بالخطوط الداخلية، مع ضرورة مراعاة الصيانة الدورية لهذه السيارات حتى تعمل بأعلى مستوى من الكفاءة وخاصة أنها ستكون بديلة للسيارات الربع نقل (الكبوت) والتى لا تتماشى مع المكانة الحضارية وهذا يتوازى مع تفعيل دور الرقابة المرورية وخاصة فى المناطق والشوارع التى تشهد كثافة مرورية عالية وأثناء أوقات الذروة .

أما عن خطة المحافظة للاستعداد للموسم السياحى الجديد فسيتم لأول مرة تركيب علامات ومهمات مرورية ومطبات صناعية بالطاقة الشمسية تعمل إلكترونيا فى الشوارع والميادين الرئيسية بمدينة أسوان فى إطار خطة متكاملة لإظهار الوجه الحضارى أ/ام الحركة السياحية داخل المدينة، على أن يتم تطبيقها تدريجيا فى باقى مدن المحافظة .. كما سيتم تركيب ٢٠ مظلة بمدينة

أسوان لحماية المواطنين من حرارة الشمس، بجانب إنشاء ٤ دورات مياه عمومية.

وذلك بعد الانتهاء من ١٦ دورة عمومية أخرى تم توزيعها فى الحدائق العامة والمناطق ذات الكثافة السياحية .. كما تم دعم مشروعات التطوير والتجميل خارج التنمية المحلية الموحدة بمبلغ ٢ مليون جنيه من صندوق الخدمات وهى تشمل تطوير طرق الكورنيش والسادات والمطار والفنادق وشارع البركة، بالإضافة إلى إنشاء مواقف جديدة لعربات الحنطور ولخطوط سيارات قرى أبو الريش والخطارة والكوبانية .. هذا بالتوازى مع مشروعات التطوير الجارية فى المحاور المرورية الجديدة بالطابية وأمام نادى أسوان الرياضى وأمام القوات المسلحة .. بجانب مشروعات التطوير الجارية فى المرحلة الأولى من طريق السد العالى شرق (طريق كيما) وميدان العلاقى وطريق فيله وخور عواضه والمحمودية .. ويتوازى ذلك أيضا مع مشروعات التطوير والتجميل فى باقى مدن المحافظة .

أما عن الاستثمار بالمحافظة .. والخطة المستقبلية الطموحة لجذب المزيد من المشروعات الاستثمارية الجديدة فتقدم المحافظة العديد من التسهيلات للمشروعات الاستثمارية فى الفترة الأخيرة والتى ساهمت فى خلق مناخ جاذب للاستثمار حيث تم تخصيص ١٥ مليون جنيه لتطوير المنطقة الصناعية بجانب الشروع فى إنشاء ٣ مناطق صناعية جديدة بالتعاون مع هيئة التنمية الصناعية على أن يتم توحيد جهة الإشراف على المنطقة الصناعية حيث سيتم ضم كل المشروعات الاستثمارية الصغيرة والتى تقل تكلفتها الاستثمارية عن ٢ مليون جنيه إلى منطقة المشروعات المتوسطة والكبيرة بمساحة ١٧٢ فدانا والتى تضم حتى الآن ٤٤ مصنعا متوسطا وصغيرا والتى تمت الموافقة عليها .. مما يساهم بدوره فى خفض معدلات البطالة على مستوى المحافظة والتى وصلت إلى ١٢,٩٪ خلال يونيو الماضى بعد أن كانت ٢٠٪ فى بداية العام الحالى والذى جاء نتيجة توفير فرص عمل لعدد ١١,٣ ألف شاب سواء كانت مؤقتة أو بنظام التعاقد أو موسمية .. هذا بالإضافة على أنه تمت الموافقة على ١١ مشروعا استثماريا جديدا بنظام حق انتفاع فى الفترة من أول يناير الماضى وحتى الآن وذلك بتكلفة إجمالية تصل على ٧٦١ مليون جنيه مما يوفر حوالى ٣ آلاف فرصة عمل حقيقية للشباب، وخاصة أن هذه المشروعات تتميز باقتحام مجالات جديدة من أجل الاستغلال الأمثل للثروات الطبيعية التى تنفرد بها المحافظة .

وفى إطار خطة الدولة لتنمية الصعيد وخاصة فى أسوان يتم حاليا تنفيذ مشروع توصيل الغاز الطبيعى والذى سينتهى فى منتصف نوفمبر القادم حيث سيصبح المصدر الساسى للطاقة الرخيصة والنظيفة فى الوقت نفسه للمصانع الكبرى .

حيث جارى إعادة تأهيل مصنع كيما لتشغيله بالغاز الطبيعى بتكلفة استثمارية ٣ مليارات جنيه ليتواكب ذلك مع إنشاء مجمعات صناعية كبرى بأسوان للأسمدة الفوسفاتية بالسباعية شمال مدينة اسوان منها مصنع لإنتاج سوبر فوسفات ثلاثى وذلك بتكلفة استثمارية تصل على ٤١٥ مليون جنيه توفر ١٠٠٠ فرصة عمل من خلال الشركة الوطنية للمناجم والمحاجر، بجانب إنشاء مصنع لأحادى الفوسفات بتكلفة استثمارية تصل على ٢٥٠ مليون جنيه وتوفر معها حوالى ٥٠٠ فرصة عمل من خلال شركة أسوان للأسمدة والصناعات الكيماوية، بالإضافة على مصنع لإنتاج حمض الكبريتيك بتكلفة ٢,٢ مليار جنيه مما يوفر ٣ آلاف فرصة عمل .. هذا بجانب أنه بدأ التشغيل التجريبى خلال هذا العام لمصنع إنتاج الأسمنت بتكلفة ٦٠٠ مليون جنيه مما يوفر الف فرصة عمل كمرحلة أولى .

ويضاف لذلك نجاح المحافظة فى وضع خريطة مستقبلية للاستثمارات داخل المحافظة تركز على المشروعات كثيفة العمالة والجادة حيث تم عرضها فى مؤتمر الاستثمار الأخير لتنمية الصعيد الذى عقد بأسوان فى يونيو الماضى والتى تضم مصانع للسكر، ومجمع للحديد والصلب لتخفيف الخضروات والفاكهة وآخر لمنتجات النخيل .. بجانب إنشاء ٥٢ مصنعا بإجمالى تكلفة حوالى ٢ مليار جنيه لتوفير ٩٥٠٠ فرصة عمل من ضمن البرنامج للرئيس مبارك.

ويشهد مجال الاستثمار تنوعاً غير مسبوق بأسوان حيث جارى أيضا إنشاء ٦٠ مرسى سياحيا جديدا بكورنيش أسوان الجديد بتكلفة ١٢٠ مليون جنيه لاستيعاب السياحة النيلية بين اسوان والأقصر بطاقة ٢٨٠ فندقا عائما.. موضحا بأنه تم تشغيل فندق القوات المسلحة، بجانب فندق صن ست السياحى، مما يساهم فى إضافة المزيد من الغرف للطاقة الفندقية .. علاوة على تطوير الفنادق التاريخية لأسوان (فندقى كتراكت وموفنبيك) بتكلفة تصل على ٣٠٠ مليون جنيه .. وهى المشروعات الموجهة لاستثمار الثروة السمكية ببحيرة ناصر فجارى إعادة النظر بشكل كامل فى منظومة الصيد داخل البحيرة وخاصة مع استمرار عمليات التهرب مما يهدد بدوره المخزون السمكى للبحيرة .

منظومة تطوير وتيسير إجراءات الاستثمار فى مصر

تعمل الهيئة العامة للاستثمار وفقاً لرؤية تقوم على تقديم مصر كمركز للأعمال والابتكار ودعم الفرص الاستثمارية، وذلك من خلال تبنى استراتيجية واضحة للترويج للاستثمار وتقديم خدمات ميسرة ومطورة للمستثمرين فى إطار سياسات داعمة للاستثمار.

وفى إطار سعيها لذلك، تعمل الهيئة من خلال أربعة محاور عمل رئيسية، هى: الترويج لجذب الاستثمار الأجنبى وحفز الاستثمار المحلى، تطوير خدمات الاستثمار وتهيئة بيئة الأعمال، إدارة المناطق الحرة وتنمية المناطق الاستثمارية، والتطوير المؤسسى الداعم.

فلسفة تطوير خدمات الاستثمار

تقوم فلسفة تطوير خدمات الاستثمار على:

١ . تقديم خدمات ميسرة ومنمطة تتوافق مع توقعات المستثمر من حيث السرعة والسهولة.

٢ . تقديم خدمات فعالة بجميع الجهات الحكومية الأكثر تعاملاً مع المستثمر، والمساهمة فى تطوير عملها.

٣ . تقديم خدمات قريبة من المستثمر من خلال فروع مجمع خدمات الاستثمار ومكاتب الاستثمار بالمحافظات.

وفى هذا الصدد، يعد مجمع خدمات الاستثمار فى القاهرة وفروعه بمحافظات الإسكندرية والإسماعيلية وأسيوط، الواجهة الأولى التى يتعامل معها المستثمر، إذ أصبح هذا المجمع يمثل تجربة يحتذى بها فى كيفية تقديم خدمات متطورة للمستثمرين، من خلال برنامج تبسيط الإجراءات الذى تتبناه هيئة الاستثمار منذ عام ٢٠٠٥ وحتى الآن.

ولتميز هذه التجربة، فقد تم وضعها على الموقع الالكترونى للبنك الدولى، ليصبح بعدها المجمع مزاراً للوفود العربية والإفريقية للاطلاع على هذه التجربة وإمكانية تنفيذها فى بلادهم.

وتتمثل جهود الهيئة لتطوير خدمات الاستثمار فيما يلى:

١ . العمل بنظام التأسيس الالكترونى

تماشياً مع التوجهات الدولية والمحلية بضرورة توفير الخدمات من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، بدأت الهيئة فى الإعداد لتطبيق نظام التأسيس الإلكترونى، وقد تم التخطيط لتنفيذ هذا النظام على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تتمثل فى تقديم ومتابعة طلبات التأسيس، أما المرحلة الثانية فتختص بالسداد الالكترونى، وأخيراً المرحلة الثالثة التى تتعلق بالتوقيع الالكترونى.

٢ . التراخيص المؤقتة

من أجل تحفيز المستثمر على التنفيذ الفورى لمشروعه فور تأسيسه لحين إصدار الترخيص النهائى، تم منح هيئة الاستثمار سلطة إصدار الترخيص المؤقت. وفى هذا السياق، تم الانتهاء من إعداد الأدلة النوعية للأنشطة الاستثمارية (٤٧٦ دليلا نوعيا) وتم تحديد ستة أنشطة ليتم البدء بها (صناعة البلاستيك، الغزل والنسيج، الملابس الجاهزة، والأخشاب بالمناطق الصناعية، استصلاح واستزراع الأراضى، والمنشآت الفندقية الثابتة). كما تم التعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولى من أجل تقديم الدعم الفنى لتطبيق نظام الترخيص المؤقت.

٣ . تبسيط وتيسير إجراءات الاستثمار

فى سبيلها لتيسير إجراءات الاستثمار، قامت الهيئة بتحديث دليل الاستثمار وإعفاء جميع الشركات ذات المسئولية المحدودة - عند الدخول بحصة عينية فى تأسيس شركة أو زيادة رأس مالها - من إجراء تقييم لهذه الحصص عن طريق الهيئة، والاكتفاء بتقديم تقرير من مراقب حسابات الشركة، وتوحيد إجراءات التعديلات القانونية على عقود وأنظمة الشركات الخاضعة للقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ والقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١. كما تم إضافة جهات جديدة بمجمعات خدمات الاستثمار (مكتب وزارة الخارجية، مكتب الهيئة العامة للتنمية الصناعية)، ومد مواعيد العمل بالمجمع حتى الساعة السابعة مساءً لمواجهة طلبات اعتماد محاضر الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة وتفويض رؤساء فروع مجمع خدمات الاستثمار بالمحافظات فى إصدار قرارات تشكيل لجان المعاينات ولجان تحديد تمام التنفيذ للشركات والمنشآت التى تقع فى نطاق عملهم الجغرافى.

٤ . تشكيل لجنة دائمة لتطوير الخدمات

تم تشكيل لجنة دائمة لتطوير جميع الخدمات التى تقدمها الهيئة، وقد أثمرت نتائج أعمال تلك اللجنة عن: تطوير ٣٢ خدمة رئيسية، بالإضافة إلى تجميع ونشر المبادئ العامة الصادرة عن اللجان الداخلية للهيئة، وإعفاء الشركات الصغيرة والمتوسطة من بعض الأعباء المادية، وكذا قبول المستندات المقدمة من خلال (موظفى الشباك - المتعاملين مع الجمهور)، وفى حالات الخدمات التى تستوجب الفحص الفنى، يتم إخطار مقدم الطلب بالاستيفاء المطلوب وتسليمه بياناً بها، واعتبار تاريخ بدء تنفيذ الخدمة من اليوم التالى لاستلام الطلب مستوفى موضوعياً.

٥ . تطبيق نظام اللامركزية

وفى ضوء خطة الهيئة للتيسير على المستثمرين وتقديم خدمات قريبة منهم، برزت فكرة إنشاء فروع لهيئة الاستثمار فى جميع محافظات مصر تطبيقاً لنظام اللامركزية، وسوف تعمل هذه الفروع بنظام الشباك الواحد (One Stop Shop) ، وذلك بهدف الترويج للفرص الاستثمارية بالمحافظات، وتقديم المشورة الفنية لجميع مجالات الاستثمار، بالإضافة إلى تقديم خدمات التأسيس وخدمات متابعة التأسيس وخدمات ما بعد التأسيس (الخدمات القانونية، الفنية، الإقامة، التراخيص، الموافقات) واستضافة ممثلى الجهات الخارجية وتوفير البيانات والمعلومات عن الأراضى المخصصة للاستثمار، ودعم المشروعات المتوسطة والصغيرة.

وقد اتخذت الهيئة خطوات فعالة لإنشاء هذه الفروع من خلال الاتصال بالمحافظات لتحديد المواقع التى سيتم إنشاء الفروع عليها، والانتهاء من تصميم المبنى النموذجى (النمطى) وإعداد الرسوم الهندسية التفصيلية، والبدء فى تحديد العمالة اللازمة، ويجرى حالياً إعداد دليل للمستثمر يوضح جميع الخدمات التى سيتم تقديمها بهذه الفروع.

وقد أسفرت هذه الجهود عن حصول المجمع الرئيسى وفروعه بالمحافظات على جوائز التميز التى تمنحها وزارة التنمية الإدارية لأحسن منفذ خدمى يتعامل مع الجمهور (المركز الثانى) لمدة ثلاث سنوات متتالية، كما حصل المجمع الرئيسى عام ٢٠٠٩ على جائزة (المتميزون) كأفضل منفذ حكومى يطور فى خدماته خلال السنوات الثلاث الماضية.

لمزيد من المعلومات حول خدمات الاستثمار:

قطاع مجمع خدمات الاستثمار، ٣ ش صلاح سالم، أرض المعارض، مدينة نصر، القاهرة

تليفون: ٢٤٠٥٥٤٥٢ - ٢٢٦٣٣٧٠٨ الموقع الإلكترونى www.investment.gov.eg

مطابع روزاليوسف

الإدارة

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ المجلد ٤٧ ■ العدد الأول ■ يوليو ٢٠٠٩ ■

د . النحاس فى مؤتمر فكر جديد لإدارة الأزمات

ضرورة تدريب العاملين بالدولة على إدارة الأزمات

التجربة اليابانية والتطوير الإدارى فى مصر

هل تساهم الجمعيات الأهلية فى إيجاد فرص عمل للشباب؟

ضغوط العمل وأثارها النفسية

د . ماجد شوقى : زوال تداعيات الأزمة المالية على البورصة المصرية

إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات

كلم أي محمول في مصر بـ ٢٠ قرش للدقيقة
للخطوط التجارية فقط

الجهاز الادارى وتكنولوجيا المعلومات

تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أى جهاز إداري، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات، كما تعد المعلومات في الأجهزة الإدارية استثمارا يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية. وعلى ذلك أصبحت الأجهزة الإدارية تنظر إلى نظم المعلومات كمجال يمكن من خلاله خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها.

ولا شك أنه من الضروري إدراك التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا ونظم المعلومات على الأجهزة الإدارية الحكومية ، وانعكاس ذلك على الأنشطة المختلفة حيث أدى ذلك الى تغيير الكثير من أساليب تأدية تلك الأجهزة لأعمالها- ومن وسائل تحقيق تلك الأجهزة لأهدافها- و من المعتقدات التنظيمية السائدة.

و أصبح لزاماً في ظل التطور المتلاحق لتكنولوجيا ونظم المعلومات أن تعيد الأجهزة الإدارية الحكومية اكتشاف نفسها، وتراجع تقييم خدماتها، والتركيز على طالب الخدمة .

وسوف يتوقف نجاح تلك الأجهزة على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغير وسباق التكنولوجيا واستخدامها على نحو يوظف مزاياها.

إن بناء نظم حديثة للمعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية أصبح ضرورة ملحة لا بد منها، حيث تعتبر مصدراً لقوة تلك الأجهزة الإدارية مما يساهم في تحسين كفاءتها وفاعليتها في الأداء. وعلى ذلك يجب على الأجهزة الإدارية الحكومية أن تقوم بتطوير سياسات واستراتيجيات موارد المعلومات لديها وتحفيز عملية الانتفاع من أنظمة المعلومات بما يتماشى وينسجم مع التطورات الحادثة، لتحقيق نمو أكثر فاعلية في الخدمات الحكومية.

وسوف يؤدي التباطؤ في مسايرة هذه التغيرات في الوقت المناسب الى عواقب تتصل بقدرة الأجهزة الإدارية الحكومية على توفير الدعم الفعال للتنمية والاقتصادية والاجتماعية في الاجهزة الادارية .

وهذا يتطلب تطوير وتعزيز الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والاشرافية و تطوير النظم المتبعة في توفير تكنولوجيا المعلومات و تكوين رؤية تكنولوجية موحدة على مستوى كل المؤسسات الحكومية على ان تشكل رؤية جديدة عند العاملين والمديرين تتجاوز الطرق التقليدية وبشكل خاص نظم واساليب العمل وطرق التعامل مع البيانات والمعلومات بحيث تركز على ربط تكنولوجيا المعلومات بأهداف واحتياجات الادارة من المعلومات والتقارير والاحصاءات والنماذج التي تسهل مهمة اتخاذ القرار وربط استخدام تكنولوجية المعلومات بتغيير اسلوب تفكير العاملين وتغيير الذهنية في التعامل مع البيانات والمعلومات ، ايجاد طرق عمل جديدة وتدريب مستخدمي التكنولوجيات المختلفة في مختلف ادارات الوحدة التنظيمية على عمليات نقل وتبادل المعلومات مع الاقسام والادارات الاخرى والمؤسسات الأخرى في الدولة و التدريب على كيفية استخدام التفكير الاستنباطي في مجال تكنولوجيا المعلومات بحيث لاستخدامها بطريقة مخالفة للطرق التقليدية .

و لذلك يجب مراعاة الجهات عندما تقوم بشراء واقتناء الأجهزة والبرامج وإجراء التدريب ودورات لغة ودورات على استخدام تكنولوجيا المعلومات ما سوف تحققه من نتائج جيدة وهنا يجب تنظيم إجراءات توفير واختيار الأجهزة والبرامج بحيث تراعي، أن يسبق الانفاق إعداد دراسات تتضمن نوعية الأجهزة والبرامج والنظم اللازمة لأداء العمل وتكاليف نقل أوتعديل وتطوير الأجهزة من فئة تكنولوجية الى فئة أعلى حسب حاجة العمل و أن يواكب توفير التكنولوجيا المختلفة أدوات القياس اللازمة لتحسين المردود الناتج عن استخدامها والتأكد مع عدم الوقوع في وهم الانبهار التكنولوجي واقتنائها ثم نلعب بها أونستمع إلى الأغاني .

د. صفوت النحاس

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

• المجلد ٤٧ • العدد الأول • يوليو ٢٠٠٩ •

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة فى كافة المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة .

■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

ـ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأي طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

ـ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

ـ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أي موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

فى هذا العدد

المراسلات

■ ٢ ش الشواربى. قصر النيل. القاهرة.

ت : ٠٢/٢٣٩٢٢٠٥١ / ٠٢ فاكس : ٠٢/٢٣٩٢٢١٠٠

غلاف المجلة

الاشتراكات

- داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .

- خارج جمهورية مصر العربية

ثمانون يورو سنويا عن أربعة أعداد وعشرون يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.

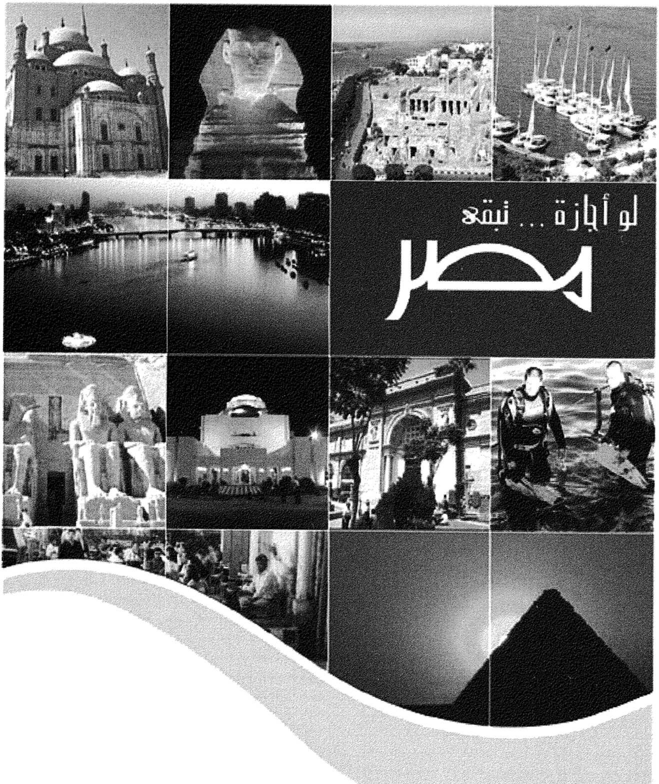
- تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الادارة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية)

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الاداريين ٢٢ شارع عدلى . القاهرة .
- جمعية إدارة الأعمال العربية . ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب . القاهرة
- جماعة الادارة العليا . القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية.
- الجمعية العربية للإدارة . مدينة نصر . عمارات العبور ٦١ شارع صلاح سالم . .
- جمعية العلاقات العامة العربية . الزمالك . ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة
- الجمعية المصرية للإدارة المالية . عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) . القاهرة.
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية . ١٣ ميدان سفنكس . المهندسين الدور الثانى .
- الجمعية المصرية للادارة المحلية.
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة ٣٠ شارع رمسيس . القاهرة.
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- الجمعية العربية للإدارة العامة . ١٤ شارع رمسيس . القاهرة .
- جمعية الهندسة الإدارية ٢٨ شارع رمسيس . القاهرة.
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق.
- جمعية الاستشارات المصرية . ٣٦ شارع شريف . القاهرة .
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف . ١ شارع سراى المنيل . شقة ٦٠١
- الجمعية العامة للتنظيم والادارة والتنمية . مدينة نصر ص . ب . ٨٠١٩
- الجمعية المصرية للادارة والتنمية المستدامة امتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
- جمعية التدريب والتنمية.
- جمعية الصفوه للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة .

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١٠

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة



الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي
Egyptian Tourist Authority

ETA

فى مؤتمر دور الأدارة فى مواجهة الأزمة المالية العالمية

د. النحاس: ضرورة تأهيل البنوك المصرية لمواجهة المخاطر المصرفية النقدية

رأس الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة مؤتمردور الادارة في مواجهة الأزمة المالية العالمية (نحو فكر جديد لإدارة الأزمات) الذي نظمته الجمعية العامة للتنظيم والادارة حيث أكد أن الأزمة العالمية من المتوقع أن تطيح بنظم اقتصادية عالمية وأن تصل تداعياتها إلى الكثير من أنحاء العالم. فلقد انهارت مؤسسات مالية ضخمة، بعد سنوات طويلة من النجاح، واضطرت مؤسسات أخرى للاندماج خشية السقوط.

يجب إزالة العوائق الجمركية والإدارية لمشروعات المناطق الحرة

ولقد قدّرت بعض المصادر المالية خسائر الرهن العقارى بنحو «٣٠٠» مليار دولار فى أمريكا وحدها، و«٥٥٠» مليار دولار فى دول العالم الأخرى. فبدأت الدول وبخاصة الغنية تضخ الأموال بالمليارات إلى الأسواق المالية لإسناد السوق وتوفير السيولة لتحريك عملية الاقتصاد، بل إن بعضها تدخلت مباشرة لدرجة وصلت إلى حد التأميم لبعض المصارف كما حدث فى بريطانيا.

وأضاف د. النحاس أن «الأزمة ستؤثر سلباً على الدول النامية التى تواجه بالفعل ضغوطاً على ميزان المدفوعات لأن الأسعار المرتفعة تؤدى إلى تضخم فواتير الواردات.

وقال د.النحاس إن مؤسساتنا المصرية تواجه تحديات كبيرة تفرضها الأزمة المالية العالمية فى ظل نظام عالمى جديد يحيا فى عصر العولمة وحرية الأسواق.. حيث تفتقر بعض قواعده إلى العدالة والإنصاف.. وما ينطوى عليه ذلك من انعكاسات سلبية على مؤسساتنا بمختلف أنواعها ومن بينها تراجع معدلات الاستثمار الأجنبى والصادرات والسياحة ودخل قناة السويس وتحويلات المصريين بالخارج والاقتراض الخارجى والمعونات الخارجية. ورغم تلك الآثار السلبية إلا أنه بفضل من الله أولاً ثم بما اتخذته الحكومة المصرية من إجراءات اقتصادية ومالية أعادت التوازن إلى السوق المالى والمصرفى فى مصر وساعدت على تقوية القدرة التنافسية للصادرات المصرية وإحكام الرقابة على مصادر استثمار أموال البنوك فى الخارج. جعلت تأثيرات تلك الأزمة على الاقتصاد

إعداد: جمال سيد عبد العال

الإجراءات التى إتخذتها الحكومة ساعدت على زيادة القدرة التنافسية للصادرات المصرية

المصرى محدودة للغاية.

لقد خطت مصر خطوات إيجابية على طريق الإصلاح الاقتصادى.. وقطعت شوطاً كبيراً على طريق التنمية الشاملة المستدامة.. وحققت إنجازات عديدة على مختلف محاور الإصلاح.. ووضعت السياسات النقدية والمصرفية، وتطوير البورصة المصرية.. واجتذاب المزيد من الاستثمارات.. ورفع كفاءة الاستثمار لتنمية أصول المجتمع والاهتمام برفع درجة النمو فى القطاع الصناعى.. وزيادة الطاقات الإنتاجية.. ضمن أولويات السياسة العامة للدولة.. حيث أصبحت تلك القضايا من المحاور الأساسية للإصلاح الاقتصادى فى مصر. ولكن ومازال التحدى كبيراً للحفاظ على مستويات النمو المرتفعة التى حققناها والتى جاوزت فى الربع الثانى من العام المالى الحالى ٨٪ خاصة فى ظل تلك الأزمة العالمية الطاحنة التى أحاطت بالعالم.

تغييرات جذرية

وإن الخروج من هذه الأزمة العالمية وتداعياتها المستقبلية إنما يتطلب تغييرات جذرية وضرورية لتصحيح مسار الاقتصاد العالمى، وهذا يستدعى ضرورة تكاتف المجتمع الدولى بكافة مستوياته الاقتصادية لوضع أسس ومعايير جديدة مقبولة دولياً وآليات للتعاون وإجراءات مشتركة فى حالة وقوع أزمات تقوم على الشفافية والنزاهة ومسئولية الإدارة عن المخاطر والممارسات السليمة فيما يتعلق بالضوابط المصرفية وذلك من أجل إعادة التوازن الطبيعى بين النظام المالى والاقتصادى الحقيقى، واستعادة الثقة فى النظام المالى وإصلاحه، وتعزيز الرقابة عليه للتغلب على هذه الأزمة ومنع وقوع أزمات مستقبلاً من خلال نظم الإنذار المبكر، والترويج للتجارة العالمية، والاستثمار العالمى، والحفاظ على مشاركة سوق العمل وتحسينها ورفع الطاقات الكامنة الإنتاجية للإقتصاد من خلال الاستثمار فى المهارات وأساليب الابتكار والبنى التحتية وتوطيد الرخاء وبناء اقتصاد شمولى وصديق للبيئة ومستدام.

رفع الرقابة

وتحدث أ. محمد عبد الحكيم أمين عام المؤتمر فى الجلسة الافتتاحية عن الأزمة المالية التى بدأت منذ أيام مرجريت تاتشر رئيس وزراء المملكة المتحدة وورلاند ريجان رئيس الولايات المتحدة الأمريكية على أساس رفع الرقابة على المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.. ثم تفاقمت المشكلة وانعكست على الاقتصاد العالمى فى فترة العولمة.. وهذا الذى يؤكد الانهيار المالى فى المؤسسات المالية ومؤسسات المحاسبة العالمية.. وقد نجت مصر من هذه الأزمة لسببين هما:

الأول: وجود رقابة البنك المركزى على جميع البنوك فى مصر.

الثانى: إنشاء الهيئة العامة للرقابة المالية على المؤسسات غير المصرفية.. وهذان السببان أنقذا الاقتصاد المصرى من توحش الرأسمالية.. ولعلكم تذكرون اليهودى الأمريكى الذى نصب على عدة مؤسسات عالمية وأوروبية وآسيوية بقيمة ١٦٥ مليار دولار وتم الحكم عليه بالسجن فى الولايات المتحدة بخمسين عاماً سجناً واستطاعت الحكومة الأمريكية الحصول منه على ٦٥ مليار دولار.. فضلاً على شراءها عشرات الديون من كبرى الشركات الأمريكية.. وهذه الأزمة تؤكد الآثار السلبية على العولمة.

ووجه أمين عام المؤتمر فى كلمته الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور صفوت النحاس لرعاية المؤتمر ورئاسته.. وقال أسمحوا لى أن أطلعكم على معلومات، وليست انطباعات عن سيادته.. فهو رجل سياسى من الطراز الأول يعمل بين الجماهير ويساندها فى مطالبها العادلة.. فقد وفر لأبناء محافظة المنوفية وظائف البعض الآخر ساعده على الحصول على شقق سكنية فضلاً على رئاسته لجمعية الصفوة بمحافظة المنوفية التى تقدم خدمات جليلة لأبناء المحافظة على سبيل المثال إرسال قوافل طبية للقرى.. وتقديم [illegible]م مالى شهرياً لبعض الأسر الفقيرة.. وكذلك رسوم المدارس وقيمة الكتب الدراسية والشنط.. وآخرها تنفيذ دورة تدريبية لمدة ثلاث أيام بالمحافظة بالتعاون مع اتحاد الجمعيات الأهلية.

وتحدثت الأستاذة عفت البهى وقالت: فى إطار الدور الذى تلعبه الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمع ومسئوليتها نحو مساندة الحكومة وتخفيف ما يقع على كاهلها من أعباء.

تهتم الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية بتناول الموضوعات المتضمنة التحديات والمشاكل التى تواجه المجتمع وتؤثر على مسيرته التنموية ويكون من نتائجها تداعى المستويات الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.

وتهدف الجمعية من خلال عقد هذا المؤتمر أن تلقى الضوء على المشاكل التى نتجت عن الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على الاستثمار والمؤسسات المالية فى مصر، محاولة بذلك إيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذ الأزمة.

وقد تناول المؤتمر العديد من الموضوعات: المشاكل التي تواجهها المؤسسات المالية والبورصة في ضوء الأزمة المالية العالمية

٨٠٪ نسبة النمو فى الربع الثانى من العام المالى رغم الأزمة المالية

وكيفية مواجهتها ، المشاكل التي تتعلق بالبنوك والجهاز المصرفي. المشاكل التي تواجه البورصة المصرية. البورصة المصرية وأفاق تطويرها التطورات التشريعية الأخيرة في سوق رأس المال ، دور التجارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفاعلية البورصة ، دور الإدارة في رفع كفاءة الاستثمار والبورصة. قانون ضمانات وحوافز الاستثمار في الميزان،مشاكل المعاملة الضريبية للاستثمار الداخلي والمناطق الحرة ، أثر القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ على جذب الاستثمار ،المعاملة الجمركية للمشروعات العاملة في المناطق الحرةالأستاذ المحور الرابع : القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٩ والقرارات الجمهورية المتعلقة بتطبيق بشأن الهيئة العامة للرقابة المالية .

وبعد الجلسة الافتتاحية تناولت جلسات المؤتمرمناقشة العديد من أوراق العمل وفي ورقة عمل **عن دور الإدارة في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية وانعكاساتها المحلية (حوكمة البورصة المصرية) تحدثت الاستاذة حنان سعد عبد الملاك (خبير مالي واقتصادي)** وقالت أن الأزمة الاقتصادية العالمية كان لها انعكاسات محلية على بعض أوجه النشاط الاقتصادي وعلى الأخص البورصة المصرية، الصادرات، السياحة، إيرادات قناة السويس، تحويلات العاملين في الخارج، معدل النمو الاقتصادي، الاستثمار الأجنبي المباشر، المعونات الاقتصادية، قطاع التأمين، قطاع العقارات وأسعار الواردات وخاصة الواردات الغذائية. وتقدر الخسائر التي يمكن أن تلحق مصر نتيجة الأزمة المالية العالمية ما بين ١٥-٢٥ مليار جنيه ويتوقع البعض أن تزيد على ذلك إذا طال أمد هذه الأزمة.

وتبرز هنا عدة أدوات يمكن أن تستعين بها الإدارة في تدارك الأزمة الاقتصادية واتخاذ إجراءات وقائية لمواجهتها مثل:

أ. التخطيط المالي والتحليل الهيكلي وشيوع ثقافة مواجهة الأزمات

ب. الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة فاعلية وتنمية الإبداع والتميز بالنسبة له.

ج. إدراك المخاطر المالية والإدارية بتقنيات الرؤيا المستقبلية الصحيحة وقياس أثارها وأبعادها بدقة.

د. استخدام المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

ل. مراعاة الشفافية والإفصاح ومراعاة مصالح كل من حقوق الملكية وأصحاب المصالح الأخرى.

م. تطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية.

ن. الهندسة المالية الإدارية لمواجهة الأزمات وإدارتها خلال التغيرات والإختلالات الجسيمة.

هـ. إنشاء واستحداث علوم وتقنيات جديدة مثل موازنات تفادي الأزمة المالية في المؤسسات وتحويلها إلى فرص.

و. حصر الموارد المملوكة للوحدات أو الدولة وتفعيل تحويلها إلى قيمة واعتبارها رصيد لمواجهة الأزمات وحسن استخدامها.

ي. تحويل الإسراف والخسائر والضياع والفاقد في الوحدات أو على المستوى القومي إلى عائد وتوظيفه لخدمة التنمية ومواجهة الأزمات للوصول إلى أكبر عائد على مستوى الوحدات أو على مستوى الدولة.

وإن ما حدث لم يكن بالدرجة السيئة جداً بالنسبة للإقتصاد المصري وأقل كثيراً من الأزمات التي واجهتها الدول الأخرى وعلينا أن نجهز الآليات التي تواجه بها الأسوأ مع تيقظ وتبصر حتى لا تأتي الحلول بعد فوات الأوان.

كما يجب التخلص من الموروثات السيئة والأنماط السلبية والممارسات الإدارية الفاشلة والتي لا تستند إلى فكر أو حس سليم ليصبح طريقنا ممهداً لاستخدام تذكرة سفر في اتجاه واحد هو اقتباس ومحاكاة التميز والإبداع ولا يسمح بمرور الظواهر السلبية التي طالما عانينا منها لفترات طويلة. كما يجب تطويع كل الأجهزة والسياسات لتحقيق الأهداف المرجوة.

وإعادة النظر في القوانين الاقتصادية والمالية التي أسفرت الأزمة المالية العالمية عن عدم صلاحيتها للتطبيق. أن علم إدارة الأزمات لم يعد ترفاً وإنما أصبح من أهم العلوم الواجب تدريسها في الكليات والمعاهد العليا ليتصدر المعرفة كأهم فرع من فروع علم الإدارة.

وقدم الدكتور فكرى فؤاد رئيس المجموعة الدولية لنقل التكنولوجيا ورقة عمل حول"نحو فكر جديد لادارة الازمة الاقتصادية العالمية و اثرها على الاستثمار فى مصر"

حيث أشار الى أن التجارة الالكترونية تعتبر واحدة من اهم مقومات الاقتصاد العالمى حيث تطور استخدام الانترنت ووسائل الاتصالات المتعدده لتدخل فى الانشطة الاقتصادية وتعاملات البنوك و بورصات الاوراق المالية ، يمكن تعريف التجارة الالكترونية بانها هي عملية إقحام تكنولوجيا المعلومات و خاصة الإنترنت في المعاملات بين المستهلك والمقدم للخدمة و إقحامها أيضا في عملية تسويق وابتكارالمنتوج أي إحتوائها في حلقة الإنتاج وذلك يكون في أحسن الظروف بداية من المزود بالمواد الخام وانتهاء بالمستهلك .

التجارة الإلكترونية عبارة عن مفهوم متكامل لا يقتصر فقط على القيام بالتعاملات التجارية باستخدام الوسائل الإلكترونية، بل يتعدى ذلك ليشمل كل من عملية التصنيع والإنتاج وذلك من خلال تقليل الوقت المطلوب لإنجاز أو إتمام سلسلة من الأعمال. كما تعمل التجارة الإلكترونية على إتاحة الاستجابة لطلبات السوق بسرعة من خلال التعامل والتفاعل مع العملاء. إضافة إلى أنها تعمل على تسهيل وتبسيط العمليات ووضوح في إجراءات العمل من اجل إتمامها بالطريقة المرجوة وتثبت التقارير أن دول العالم الثالث هى الاقل استخداماً للانترنت فى مجال الاقتصاد والتجارة الالكترونية .

وقدم الدكتور سمير سعد مرقس أستاذ المحاسبة والضرائب بالجامعة الأمريكية ورقة عمل حول أثر القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ على الاستثمار وأشار الى أن القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ فتح أعتمادين أضافيين بالموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ وتضمن هذا القانون تعديل البند ١/٨ من المادة الأولى من القانون رقم ١٤٧ لسنة ١٩٨٤ بفرض رسم تنمية الموارد المالية للدولة وإضافة البند ١٨،١٩ من المادة الأولى من قانون رسم تنمية الموارد المالية للدولة كما تضمنت المادة الخامسة من هذا القانون زيادة فئات الضريبة العامة على المبيعات الصادر بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١ وتعديلاته.

كما تضمنت المادة التاسعة من القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٩١ الخاص بإعفاء أذون الخزانة من الضرائب. وتضمنت المادة العاشرة من هذا القانون إضافة نقرة جديدة إلى المادة ٢٩ من القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ نصت على عدم جواز الترخيص بإقامة مشروعات بنظام المناطق الحرة في مجال صناعات الأسمدة، والحديد والصلب، وتصنيع البترول، وتصنيع ونقل الغاز الطبيعي.

ونصت المادة الحادية عشر إنهاء تراخيص مشروعات الاستثمار بنظام المناطق الحرة في المجالات السابقة.

والغاء الإعفاءات المقررة لبعض المشروعات العاملة في المناطق الحرة وأثره على جذب الاستثمارات في هذه المجالات.

- نصت المادة العاشرة من القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ على أن " يضاف إلى المادة (٢٩) من قانون ضمانات وحوافز الاستثمار الصادر بالقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ فقرة أخيرة نصها الأتي : وفى جميع الأحوال لا يجوز الترخيص بإقامة مشروعات بنظام المناطق الحرة في مجال صناعات الأسمدة ،والحديد والصلب ،وتصنيع البترول ،وتصنيع وتسييل ونقل الغاز الطبيعي".

٢- نصت المادة الحادية عشر من القانون السابق على أن:

أولا : تنهى جميع تراخيص مشروعات الاستثمار بنظام المناطق الحرة فى مجال صناعات الأسمدة ،والحديد والصلب ،وتصنيع البترول ،وتصنيع وتسييل ونقل الغاز الطبيعي ، القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون ، وتسرى في شأنها - فيما لا يتعارض مع ذلك - أحكام القانون ضمانات وحوافز الاستثمار الصادر بالقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ودون أن تتحمل بأية أعباء إضافية ، وتلتزم الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ومكاتب السجل التجاري بالتأشير بما يفيد ما تقدم واعتماد ما يترتب عليه من أثار.

ثانيا : لا يترتب علي إنهاء تراخيص المشروعات المشار إليها في البند السابق سداد أية ضرائب أو رسوم جمركية أو ضريبة مبيعات عما استوردته من معدات وآلات وأجهزة وخطوط إنتاج وأجـزائها وقطع غيار لازمة لها اقتضاها نشاط المشروع ، كما لا يترتب علي هذا الإنهاء أي مساس بحقوق العاملين في المشروع .

وإذا كان المشروع مازال تحت التأسيس ولم يستكمل استيراد المعدات والآلات والأجهزة وخطوط الإنتاج وأجزائها وقطع غيارها ، اللازمة لبدء نشاطه ، فيعفي ما يستورده منها من الضرائب والرسوم الجمركية وضريبة المبيعات مما يكون لازما لبدء النشاط ، وذلك لمدة ثلاث سنوات من تاريخ العمل بهذا القانون أو حتى بدء النشاط أيهما أقرب .

غموض النص وتضارب التفسيرات حوله :

وذلك تذرعا بأن هذه المشروعات كثيفة لاستخدام الطاقة ومن ثم تم نقلها للداخل حتى تعامل بأسعار الطاقة العادية

هذا القول مردود عليه بأنه كان يمكن للريح هذا الموضوع من خلال المادة تسعير الطاقة للمشروعات العاملة في المناطق الحرة وليس إيقاف التراخيص لهذه المشروعات أو نقلها إلي داخل البلاد .

نصت المادة الحادية عشر علي إنهاء جميع التراخيص الممنوحة لهذه المشروعات وهذا النص منتقد لأن المستثمرين اتخذوا قرار الاستثمار في هذه المشروعات اعتمادا علي المزايا والإعفاءات الممنوحة لها في المناطق الحرة ، إضافة إلي أن هذا القانون يتعارض مع الاتفاقيات الدولية في مجال حماية وتشجيع الاستثمار والتي تعمل علي المحافظة علي المزايا التي حصل عليها المستثمرين وعدم المساس بها أو الممايزة غير المبررة فيما يحصلون عليه من مزايا بالمقارنة بباقي المستثمرين سواء من الوطنيين أو الأجانب .

أخذت مصلحة الضرائب والهيئة العامة للاستثمار موقفا متضاربا مع النص الوارد في المادة الحادية عشر من القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ حيث أن تنص هذه المادة علي أن " ... وتسري في شأنها - فيما لا يتعارض مع ذلك - أحكام قانون ضمانات وحوافز الاستثمار الصادر بالقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ، ودون أن تتحمل بأية أعباء إضافية ، وتلتزم الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ومكاتب السجل التجاري بالتأشير بما يفيد ما تقدم واعتماد ما يترتب عليه من آثار ... " .

النص السابق لا يفيد من قريب أو بعيد إلغاء الإعفاءات المقررة لهذه المشروعات بل أكدت سريان قانون ضمانات وحوافز الاستثمار عليها ومن ثم تظل متمتعة بالإعفاء وأكدت علي ذلك نفس النصوص بما تقرره من عدم تحملها أي أعباء إضافية وعلي الهيئة اعتماد ما يترتب علي ذلك من آثار .

وذهبت الهيئة العامة للاستثمار إلي أن الشركات التي تعمل في الأنشطة السابقة وانتقلت إلي الاستثمار الداخلي زال عنها الإعفاءات المقررة في القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٨ .

والموقف السابق يتعارض مع ما استقر عليه إفتاء مجلس الدولة وما استقر عليه التطبيق من أن انتقال المشروعات من المناطق الحرة لا يترتب عليه تأثير علي الإعفاءات الممنوحة لها ولكن تأثيره يمتد إلي مدة الإعفاء مقيد بالمكان أو المنطقة التي انتقل إليها الاستثمار أو المشروع (أي ٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة) حسب الإعفاء المقرر قانونا لهذه المنطقة .

ذهبت بعض الآراء إلي أن القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ كان يهدف إلي زيادة الموارد المالية للدولة وعلاج قصور الموارد وتدبير موارد إضافية ولما كانت المشروعات السابقة في حالة خضوعها سوف تدر متحصلات ضريبية بمئات المليارات ومن ثم جاء تفسير مصلحة الضرائب والهيئة العامة للاستثمار مسايرا لهذا الاتجاه ولكنه للأسف الشديد لا يعكس التفسير الصحيح لنصوصه .

ثم عرض الدكتور رشدي صالح عبد الفتاح صالح باحث اقتصادي مصرفي ورقة عمل عن أثر الأزمة المالية على الجهاز المصرفي المصري وقال يعتبر القطاع المالى بصيغه عامه و القطاع المصرفى بصيغه خاصه من القطاعات الحيويه و المؤثره فى الاقتصاديات العالميه ، باعتباره مراه تعكس التطورات و الظروف الاقتصاديه التى يمر بها العالم ، و هو قطاع ذو علاقات متشابكه مع القطاعات الاخرى يؤثر فيها و يتأثر بها سواء فى الداخل او فى الخارج و يؤدى ذلك الى سرعه انتقال الازمات المصرفيه عبر بلدان العالم المختلفه و خاصه فى ظل عالميه الاسواق الماليه ، و التحرر من قيود التى تعوق كافه الانشطه ، وزاله الحواجز التى تمنع بعض المؤسسات الماليه من العمل فى قطاعات معينه ، و الاتجاه الى تطور و اداره مخاطر الاقراض ، كل هذا فى ظل تزايد حده المنافسه الدوليه فى هذا القطاع مع السعى لاستقطاب رؤوس الاموال الاجنبيه مع ظهور الكيانات المصرفيه العملاقه ، و ذلك جعل البنوك تتجه الى ميادين وانشطه غير مسبوقه و متسعه مع اجل تعظيم الفرص و زيادة المكاسب ، و لقد حدث عده تطورات فى قطاع البنوك عالمياً من اهميها :

التجارة الالكترونية أحد مقومات الاقتصاد العالمى

التقدم فى مجال الاتصالات و المعلومات ، عزز قدره البنوك والمؤسسات الماليه على النمو السريع

فى سوق الاوراق الماليه ، ويساعد التقدم التكنولوجى على الغاء القيود بين القطعات والدول و الحد ن من القيود الرسميه الخاصه بتدفقات رؤوس الامول و العديد من المنتجات التمويليه الحديثه .

توسع البنوك فى تقديم الخدمات الغير تقليديه التى تتوائم مع ايقاع العصر ، فظهر المشتقات الماليه و توسعت البنوك فى استخدامها .

برغم من اتساع دور الرقابه و الضوابط الماليه العالميه التى تبناها بنك التسويات الدوليه B.S.I

الا انه ثبت مخالفته فى كثير من الاحيان بمعرفه البنوك العالميه مع ضعف أنظمه الرقابة المطبقه

٥ . ساعدت العوامل السابقه على تجاوزات فى عمليات البنوك و سعيها الى الكسب السريع مستفيده من ثورة الاتصالات و المعلومات مما ادى الى حدوث الازمات المصرفيه و انتقالها من دول الاخرى ، و من قاره الى اخرى بسرعه لم تكن متوقعه .

ومن أسباب الازمه الماليه:

١- النمو الضخم للقروض العقاريه :

٢ - زيادة عمليات التوريق securit1zatlon

٣ - المشتقات الماليه DERVITIVIES

و لقد أدت الاسباب السابقه الى حدوث الازمه الماليه العالميه ومن الاسباب المصرفيه :-

يعد القطاع المصرفى من القطاعات الحساسه التى تتاثر بالازمات بسرعه عن غيرها لطبيعه تعاملاتها المتعدده و لذلك تنتقل من لبنك الى اخرنظرا للعلاقات المتشابكه بين وحداه الجهاز المصرفى عالمياً

وتنشأ الازمات المصرفيه غالباً بسبب التدهور فى نوعيه الاصول ، و اهم مؤشراتها زياده نسبه القروض الرديئه (الغير محصله) الى حافظه البنوك و التقلبات الكبيرة فى اسعار الاسهم و العقارات ، و عادةً عند حدوث الازمات يتسارع المدعون لسحب ارصدتهم من البنوك ، مما يعجل بالانتشار الازمه و يؤدى الى توسعها و يستدعى ضرورة تدخل الدوله لحلها وأوضح الباحث كيفية مواجهة الآثار المتوقعة للأزمة على البنوك فى مصر :

باستعراض البيانات المتاحة عن البنوك فى مصر نجد أن البنوك تمر بفترة ركود فى العمل نتيجة التباطؤ الإقتصادى , وسوف يؤدى نقص تحويلات المصريين فى الخارج والتوقعات بحدوث حالات تعثر فى بعض القطاعات مثل مثل السياحة و الصناعات التحويلية والتمويل العقارى إلى نقص فى الودائع وخاصة بعد تخفيض سعر الفائدة لتشجيع الإستثمار بالإضافة إلى عدم قدرة القطاع العائلى على سداد مديونات التجزئة المصرفية التى توسعت البنوك فيها للتغلب على تراجع منح الإئتمان بعد حالات التعثر وتزايد المديونيات

وسائل مواجهة الأزمة المالية :

التوسع في جذب المدخرات بإعادة النظر في سعر الفائدة ,و في الوقت نفسه تشجيع الاستثمار بمنح حوافز ضريبية أو تسهيلات إدارية. التوسع في جذب و تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة بكل الوسائل ,و لقد قام البنك المركزي المصري بخطوة جيدة و هي إعفاء القروض الممنوحة لها من نسبة الاحتياطي و تشجيع الصندوق الاجتماعي للتنمية للتوسع في الإقراض عن طريق تقديم الدعم و المساعدة من قبل البنوك

التوسع في دعم التمويل العقاري وفق الضوابط السليمة ليكون آداة جذب تشجع الصناعات القائمة عليه و التي يبلغ عددها (صناعة التشييد) أكثر من مائة صناعة و حرفة.

تشجيع البنوك العربية للاستثمار في مصر ومحاولة جذب أموال الصناديق السيادية العربية و خاصة بعد تعرضها لخسائر ضخمة في الخارج و الاستثمارات العربية ,و لقد أصبحت الظروف أكثر ملائمة الآن و خاصة بعد حدوث الأزمة و الأحداث العالمية.

إعادة النظر في ضوابط منح الائتمان و تيسير إجراءات تمويل

المشروعات PROJECT FINANCE القائمة على جدوى المشروعات تماشيا مع الاتجاهات العالمية.

إعادة النظر في تمويل القطاع الزراعي و خاصة تشجيع الاستثمار في هذا المجال لتعمير الصحراء و تنمية سيناء و خاصة للتراجع الحاد في التمويل المقدم لهذا القطاع حيث يأتي في المرحلة الأخيرة بعد قطاع التجارة و الخدمات و الصناعة ,و هذا لا يتناسب مع نشاط يشكل أكثر من ٥٠ ٪ من القوى العاملة و أيضا إعادة النظر في تمويل قطاع الغزل و النسيج الذي يعاني من مشاكل متراكمة.

أظهرت الأزمة المالية ضرورة الاهتمام بتطبيق قواعد رقابية فعالة على أنشطة البنوك ,و وضع ضوابط أكثر جدية لمنح القروض ,و التعامل في أسواق المال. مع الاهتمام بقواعد الافصاح و الشفافية.

ضرورة اتباع قواعد الحوكمة (المالية و الإدارة) و تطبيق قواعد الإدارة الرشيدة ,وتطبيق مواصفات الجودة على أنشطة البنوك و الشركات المالية

وقدم دكتور حمدي عبد العظيم استاذ الاقتصاد و رئيس اكاديمية السادات للعلوم الادارية "سابقاً ورقة عمل عن "قانون ضمانات وحوافز الاستثمار في ا لميزان

اتجهت مصر في إطار المرحلة الجديدة للاصلاح الاقتصادي والتي ترتكز علي الإصلاح الهيكلي لقطاعات النشاطات الاقتصادي واعادة هيكلة المؤسسات الانتاجية والمالية للتعجيل بمعدل النمو الاقتصادي وصولاً إلي النسبة المستهدفة وفي ٧,٥٪ سنوياً- إلي منح المزيد من الحوافز والضمانات المشجعة علي تنمية الاستثمار المحلي والعربي والأجنبي بحيث تعمل علي جذب المزيد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلي مصر والذي بلغ معدله خلال السنوات الأخيرة ما يقرب من مليار دولار كل عام ، وذلك بالإضافة إلي توفير ضمانات جديدة تبعث علي تحقيق عنصر الأمان للمستثمرين جنباً إلي جنب مع الربحية المرتفعة المرتبطة بالإعفاءات الضريبيةالمتعددة.

وقد حرص المشرع علي أن يتضمن القانون مزايا وحوافز وأنشطةجديدة لم تكن موجودة في قانون الاستثمار السابق رقم٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ ، كما حرص علي النص علي عدم الاخلال بأية مزايا أخري تتمتع بها المشروعات القائمة وقت صدور القانون وتكون قد حصلت عليها بموجب قوانين أخري .

ويجدر الاشارة إلي أن المشرع حرص كذلك علي تنقية تشريعات الاستثمار من أية قيود أو معوقات تتنافى أو تتعارض مع الاتجاه العالمي إلي تحرير الاستثمار وتحرير تشريعات الاستثمار بحيث تتفق مع أحكام اتفاقية الجات التي تعتبر إطار العمل الذي تقوم عليه منظمة التجارة العالمية والتي تعتبر مصر احدي الدول الأعضاء فيها . ومن ثم تصبح مصر ملتزمة بأن تجعل تشريعات الاستثمار فيها تتصف بالشفافية والوضوح ، وإعطاء نفس المعاملة الوطنية للمستثمر المحلي إلي المستثمرين الأجانب دون قيود. ولذلك نجد أن المشرع حرص كذلك علي إلغاء بعض القيود الموجودة في بعض المواد القانون لبعض القوانين الأخري خلاف القانون ٢٣٠ لسنة١٩٨٩ مثل بعض مواد قانون ٥٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة وبعض مواد القانون١٥٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بالشركة المساهمة ,وبعض مواد القانون ٩٥ لسنة١٩٩٥ بشأن التأجير

وفي ورقة عمل للدكتور سمير سعد مرقص مدير عام بمصلحة الضرائب (سابقاً)حول ضمانات وحوافز الاستثمار التي تضمنها القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ لا تقل ضمانات الاستثمار في أهميتها عن الإعفاءات والحوافز المقررة للمشروعات التي تدخل تحت مظلة القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بإصدار قانون ضمانات وحوافز الأستثمار .

وتنقسم الضمانات الممنوحة لمنشآت وشركات الاستثمار إلي :

عدم جواز التأمين أو المصادرة أو فرض الحراسة أو الحجز التحفظي أو تجميد الأموال .

وقد أكد المشرع هذا الإتجاه في نص المادة ٨ من القانون رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ والتي تصن علي أنه : لا يجوز تأميم المشروعات أو مصادرتها .

كما لا يجوز الحجز علي أموالها أو الاستيلاء عليها أو تجميدها أو مصادرتها أو التحفظ أو فرض ولا يجوز نزع ملكية عقارات المشروعات كلها أو بعضها ألا للمنفعة العامة طبقاً للقانون ومقابل تعويض عادل علي أساس القيمة السوقية للعقار .

وفي غير الأحوال التي يجوز فيها الغاء موافقة الهيئة علي المشروع طبقاً لأحكام هذا القانون لا يجوز لأية جهة إدارية الغاء الترخيص بالانتفاع بالعقارات التي رخص بالأنتفاع بها للمشروع كلها او بعضها إلا بعد أخذ راي الهيئة وعلي الهيئة أن تبدي رايها في هذا الشأن خلال سبعة أيام علي الأكثر من تاريخ طلب الرأي منها .

وقد ثار التساؤل حول مدي جواز توقيع الحجز الإداري علي أموال شركات الاستثمار المنشأة وفقاً لأحكام القانون رقم ٤٣ لسنه ١٩٧٤ المعدل أو تحرير محاضر لها عند عدم التزامها بنظام الخصم والإضافة أو عدم المبالغ المحصلة من الممولين في ضوء ما تنص عليه المادة (٧) من القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المعدل من أنه "لا يجوز تأميم المشروعات أو مصادرتها .

ولا يجوز الحجز علي أموال هذه المشروعات أو تجمدها أو مصادرتها أو فرض الحراسة عليها عن غير الطريق القضائي " .

قال أوجد قانون الاستثمار رقم ٨ لعام ١٩٩٧ م نوعين من الاستثمار في مصر :

- نظام الاستثمار في المناطق الحرة .
- نظام الاستثمار الداخلي بالمناطق الصناعية .

الإستثمار في المناطق الحرة :

وأن المناطق الحرة هي جزء من أراضي الدولة وبالرغم من أنه يدخل ضمن حدودها سياسيا ويخضع لسلطتها إدارياً إلا أن التعامل فيه يتم بصورة خاصة وذلك من النواحي الجمركية و الاستيرادية والنقدية وغيرها والتي تتعلق بحركة البضاعة دخولاً وخروجاً وبحيث لا ينطبق علي هذه المعاملات التجارية وغيرها التي تتم في هذا الجزء الإجراءات العادية المعمول بها داخل الدولة وذلك مما يسمح بقدر كبير من الحرية في المعاملات والمبادلات و التي من شأنها جذب الاستثمارات .

■ وتختلف أشكال ومسميات المناطق الحرة من دولة لأخري ، فهناك المناطق المخصصة للتصدير ، والمناطق الاقتصادية ذات الطبيعة الخاصة ومناطق الخدمات ، و المناطق الحرة التكنولوجية .

سلطة إنشاء المناطق الحرة :

■ يكون إنشاء المنطقة الحرة التي تشمل مدينة بأكلمها بقانون، تنشأ المناطق الحرة العامة بقرار من مجلس الوزراء بناء علي اقتراح الهيئة العامة للاستثمار وذك لإقامة المشروعات التي يرخص بها أيا كان شكلها القانوني ، ويجوز بقرار من الهيئة العامة

ضرورة مسايرة التطورات التشريعية للتطورات الاقتصادية

للاستثمار إنشاء مناطق حرة خاصة تقتصر كل منها علي مشروع واحد .

■ كما يجوز للهيئة الموافقة علي تحويل أحد المشروعات المقامة داخل البلاد إلي منطقة حرة خاصة بشرط أن يكون المشروع قد زاول النشاط بالفعل وألا تقل صادراته عن نصف منتجاته وأن يستوفي الاشتراطات الخاصة بالأسوار والمنافذ والأمن التي تحددها اللوائح .

المزايا .. الاعفاءات الضمانات .

■ حرية تحويل رأس المال المستثمر وأرباح المشروعات الي الخارج .

■ حرية اختيار مجال الاستثمار والشكل القانوني للمشروعات .

■ حرية تحديد اسعار المنتجات وهامش الربح .

■ عدم وجود حدود دنيا أو عليا لرأس المال المستثمر .

■ عدم وجود قيودعلي جنسية رأس المال .

■ حرية التشغيل لحساب الغير ولدى الغير .

■ حرية الاستيراد من السوق المحلي باجراءات ميسرة .

الاعفاءات :

■ اعفاء كافة الأصول الرأسمالية ومستلزمات الانتاج (عدا سيارات الركوب) من أية رسوم جمركية أو ضرائب على المبيعات أو غيرها من الضرائب.

■ أعفاء صادرات وواردات المشروع من والي خارج البلاد من أية رسوم جمركية أو ضرائب سواء كانت ضرائب على المبيعات أو غيرها من الضرائب أو الرسوم المعمول بها داخل البلاد .

■ عدم خضوع المشروع وأرباحة للقوانين أو التشريعات الضريبية أو الجمركية المعمول بها داخل البلاد طوال فترة مزاولة النشاط .

■ اعفاء واردات المشروع من السوق المحلي من الضرائب علي المبيعات.

■ اعفاء بضائع الترانزيت المحدودة الوجهة من سداد رسوم مقررة على السلع الداخلة و الخارجة .

■ اعفاء كامل المكونات المحلية للسلع المنتجة بمشروعات المناطق الحرة من الرسوم الجمركية عليها في حالة البيع للسوق المحلي (داخل البلاد)

■ اعفاء عقد التأسيس والقرض والرهن من ضريبة الدمغة ورسوم التوثيق والشهر لمدة ٥ سنوات من تاريخ قيد الشركة في السجل التجاري .

■ اعفاء عقد تسجيل أرض المنطقة الحرة الخاصة من ضريبة الدمغة ورسوم التسجيل و الشهر .

الضمانات :

■ عدم جواز تأميم المشروعات والمنشآت أو مصادرتها .

■ لا يجوز بالطريق الإداري فرض الحراسة علي المشروعات أو الحجز علي أموالها أو الاستيراد أو التحفظ عليها أو تجميدها أو مصادراتها من غير الطريق القضائي .

■ عدم جواز إقامة الدعوي العمومية علي المشروعات في حالة المخالفات الخاصة بقوانين الجمارك والنقد الضرائب إلا بعد الرجوع للهيئة .

مزايا للمستثمرين والمشروعات :

■ يحصل المستثمرون والمشروعات العاملة علي اعفاءات ضريبية وجمركية ومزايا أخري تتمثل في أراضي بأسعار مخفضة أو توصيل مرافق ... الخ وهي مزايا قد لا تتوافر للمشروعات التي تعمل بداخل البلاد .

■ تسويق انتاج المشروعات في أسواق الدول المجاورة.

■ الاستفادة من الأيدي العاملة أو مستلزمات الإنتاج الرخيصة في بعض الدول ، بما يحقق خفضاً لتكاليف واسعار المنتجات ويرفع القدرة التنافسية لهذه المشروعات .

■ الاستفادة من البنية الأساسية التي تقوم الدولة بتوفيرها لهذه المشروعات في المناطق الحرة بما يساعد علي تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح.

■ يمنح المستثمرين الأجانب تسهيلات للإقامة داخل البلاد .

سلبيات إنشاء المناطق الحرة :

صاحب إنشاء المناطق الحرة مجموعة من السلبيات والتي تتفاوت حدتها من دولة لأخري وذلك حسب نظم مراقبة العمل والإجراءات التي تحكم عزل هذه المناطق والسلع المنتجة عن الاقتصاد القومي ومن أهم هذه السلبيات الآتي :

■ احتمال تحول بعض المناطق من التصدير إلي الخارج إلي تهريب السلع إلي داخل الدولة بما يضر بالإنتاج المحلي المماثل ويضيع بعض الموارد علي الدولة كالضرائب والجمارك .

■ حرمان الصناعة الوطنية من الكوادر الفنية المدربة من خلال جذب هذه الكوادر للعمل داخل المناطق الحرة .

■ تركيز الاستثمارات الأجنبية داخل هذه المناطق بسبب المزايا التي تمنحها مما يحرم الاقتصاد القومي من تدفق هذه الاستثمارات علي الداخل .

لماذا اختار المشروع الضريبي المناطق الحرة لمخاطبتها بالإعفاء الكامل من الضرائب والرسوم؟

وللإجابة علي السؤال الأول فإن الباحث سيتعرض لطبيعة المناطق الحرة ثم ما تميزت به من سمات أو صفات ثم ماترتب علي ذلك من مشاكل في التطبيق . المناطق الحرة حسب الأصل هي مناطق تدخل في نطاق السيطرة السياسية والإقليمية للدولة ولكنها خارج نطاق السيطرة الضريبية والجمركية . ومن ثم فهي تخضع للنطاق المكاني سواء في نشاطها أو معاملتها أو طبيعتها وسوف يتناول الباحث هذا الموضوع من خلال دراسة النطاق المكاني .

ومن أهم هذه المشاكل :

أ - انتقال المشروع من المنطقة الحرة إلي داخل البلاد وفي هذه الحالة يستكمل المدد المقررة للاعفاء الوارده لهذا المشروع .

ب - إذا انتقل المشروع من خارج المنطقة الحرة الي داخل فأنه يسري عليه الأحكام المنظمة للمناطق الحرة .

ت - تأجير الآلات والمعدات من المناطق الحرة للعمل داخل البلاد وقد درجت المصلحة علي اخضاع هذا النشاط في ظل الترخيص الممنوح لهذه الشركات للقيام بهذا النشاط الا أن المصلحة تراجعت عن ذلك بالتعليمات رقم ٤ لسنة ١٩٩٦ طالماً أن الترخيص صادر للمشروع بذلك .

ث - بيع البضائع المصنعة في المناطق الحرة وكذلك مبيعات هذه المشروعات للضريبة علي الدخل .وقد استقر الأمر علي خضوعها في ظل حكم محكمة النقض الامر الذي اقر هذا الخضوع في ضوء النطاق المكاني لأعفاء مشروعات المناطق الحرة .

ج - خضوع الارباح الرأسمالية للضريبة ، وهي محل خلاف حالياً حيث أعتبرت مصلحة الضرائب في تعليماتها التفسيرية رقم ١ لسنة ١٩٩٥ أن هذا النشاط يخرج عن نطاق الاستثمار والغرض الذي أقيم المشروع من أجله ويري الباحث أن هذا الرأي جانبه الصواب لأن هذا ليس نشاط مستقل عن الاستثمار وإنما جزء من متطلبات التحديث والتطوير بأستبدال الاصول بأصول أحدث .

ح - التشغيل لحساب الغير ، ونري أن التشغيل لحساب الغير أذا تم بناء علي ترخيص من الهيئة العامة للاستثمار فلا مجال للخضوع احتراماً للاعفاء المقرر لهذه المشروعات في ضوء التراخيص الممنوحة لها أما إذا لم يرخص للمشروع بذلك خضع للضرائب علي الدخل. وقد أنتهت إحدي الدراسات أعدتها وزارة التجارة أن ٥٠٪ من صادرات المناطق الحرة . دخلت السوق المحلي حيث بلغت الصادرات خلال الشهور الاربعة الاولي من عام ٢٠٠٢ ٧٢١ مليون دولار منها ٣٥٣ مليون دولار تسربت للسوق المحلي.

ثم تحدث أنطوان شفيق حنا مدير الإجراءات الجمركية بجمرك الدخيلة عن المعاملة الجمركية للمشروعات الاستثمارية (استثمار داخلي - مناطق حرة)

واجراءات البضائع الواردة بنظم جمركية خاصة وكيفية التعامل بنظامي السماح المؤقت ورد الضريبة، الدورة المستندية لإجراءات السماح المؤقت ورد الضريبة والرسوم الجمركية.

مرحلة الاجراءات الجمركية ، مرحلة تقديم المستندات ،

الاجراءات الجمركية، إجراءات التسوية و السلع المباعة لجهات معفاة كلياً أو جزئياً

النظام الجمركي بالمناطق الحرة. و تداول البضائع بين المناطق الحرة و التداول بين مشروعات المنطقة الحرة الواحدة و التداول بين المناطق الحرة. والمنتجات المستوردة من المناطق الحرة من مكونات اجنبية واخرى محلية و الاجراءات بالمناطق الحرة الخاصة

توصيات

انتهى مؤتمر «نحو فكر جديد لإدارة الأزمات الاقتصادية العالمية وأثرها على الاستثمار فى مصر» بحضور المسئولين عن القطاعات الاقتصادية فى مصر وعلى مدار ٤ جلسات بحثية وفى ضوء مناقشات الحضور والبحوث المقدمة تم التوصل إلى التوصيات التالية :

(١) الاهتمام بإدارة الأزمات كفرع من أهم فروع الإدارة وتدريب العاملين على كافة المستويات على اكتساب الاحتراف في هذا المجال.

(٢) تأهيل البنوك المصرية لمواجهة المخاطر المصرفية والنقدية والعمل على تخفيض المخاطر التى تواجهها من خلال تطبيق مقررات بازل ٢ واختيار العملاء وعرض خدمات مصرفية جديدة أكثر ربحية وأقل مخاطرة.

(٣) الاهتمام بتفعيل بورصة النيل وتشجيع نموها لأنها ترتبط بتحويلات اقتصادية أكثر أهمية وعزل أثر الأزمات العالمية عن البورصة المصرية وتحديث الضوابط المتعلقة بالمعاملات حتى يمكن مواجهة أثر الأزمات العالمية عليها.

(٤) ضرورة تمشى التطورات التشريعية وسرعة مجاراتها للتطورات الاقتصادية حتى تكون فعالة ومؤثرة فى حل المشاكل التى تظهر فى القطاعات الاقتصادية وخضوع كل تشريع للدراسة بالنسبة لأثره على حل المشاكل القائمة وإعادة النظر فيه كلما اضطرنا لذلك.

(٥) ضرورة تمهيد الطريق للتطبيق الكامل للتجارة الالكترونية فى مجال البورصات وإتاحة المعلومات وإعادة النظر فى المحتوى المعلوماتى فى ضوء احتياجات مستثمرى البورصة.

(٦) تطبيق قواعد الحوكمة فى البورصة المصرية لضمان رفع كفاءتها من ناحية وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات المالية العالمية.

(٧) ضرورة إعادة النظر دوريا فى تشريعات الاستثمار فى ضوء تجربة الاستثمار التى بدأ عام ١٩٧٤ وتنقية تشريعات الاستثمار من المعوقات وسلبيات بعض النصوص القانونية والتنسيق الكامل بين وزارة الاستثمار ووزارة المالية عند عرض مشروعات القوانين المؤثرة على الاستثمار أو الضرائب وتعديلاتها.

(٨) دراسة آثار القانون رقم ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ على الاستثمار ومدى إمكانية تعديله أو الغاءه أو إعادة النظر فيه.

(٩) إزالة العوائق الجمركية والإدارية التى تواجه المشروعات العاملة فى المناطق الحرة فى ضوء سياسة الدولة فى تدعيم وزيادة المناطق الحرة وأنشطتها لزيادة الصادرات فى ضوء انعكاسات الأزمة المالية العالمية.

فى ندوة ضغوط العمل وآثارها النفسية :

◇ فى اطار التعاون بين منظمات المجتمع المدنى واتحاد جمعيات التنمية الإدارية برئاسة الدكتور صفوت النحاس رئيس اتحاد جمعيات التنمية الادارية والجمعية المصرية المركزية لحماية البيئة برئاسة الأستاذة الدكتورة ليلا تكلا تم تنظيم ندوة عن «التغلب على ضغوط العمل» وحضرها الاستاذ الدكتور عبد العزيز حجازى رئيس وزراء مصر الأسبق ورئيس مجلس ادارة الاتحاد العام للجعيات والدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى والدكتورة مشيرة خطاب وزيرة الأسرة والاسكان ونخبة من السيدات والسادة رؤساء الهيئات والمؤسسات الاعلامية والطبية ووزارة الداخلية بالاضافة إلى صفوة المهتمين بالإدارة والتنمية البشرية. وقد تضمنت الندوة محاضرة للدكتور صفوت النحاس عن «ضغوط العمل واثارها النفسية». ومحاضرة للدكتور الياس سليم (الأستاذ بالجامعات الألمانية والتى تتناول فيها الضغوط التى تتعرض لها قيادات العمل، والسلوكيات الخاطئة التى تسبب عنها الآثار الجسيمة مثل خشونة المفاصل، وهشاشة العظام وكذلك الانزلاقات الغضروفية سواء بالرقبة أو الفقرات القطنية، وأساليب العلاج الحديثة والمتقدمة بالمناظير. ◇

د. النحاس: شاغلى الوظيفة العامة يتعرضون لضغوط عديدة تؤثر على قدرتهم ورغبتهم في الأداء

فى البداية تحدث د. النحاس عن مستقبل الوظيفة العامة والضغوط التى يتعرض لها الاداريين وأكد أن عالم اليوم لم يعد كما كان في القرن الماضي واصبح مليء بالمتغيرات والتحديات المحلية والدولية المؤثرة على الوظائف العامة والخاصة مثل ثورة تكنولوجيا المعلومات وتحرير التجارة الدولية والتكتلات الاقليمية والدولية وزيادة الطابع الكونى وازدياد المنافسة والعولمة وتعقد بيئة العمل وسيطرة الشركات متعددة الجنسية وعابرة القارات ، خروج الحكومات من إدارة المشروعات العامة وتحول دور الدولة الى مراقب وتعقد معايير الجودة العالمية والتحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة ونتج عن هذا تطور مفهوم وواجبات وأدوار الحكومة وزيادة الضغوط على شاغلى الوظيفة العامة .

مبادئ حكومة القرن الـ٢١

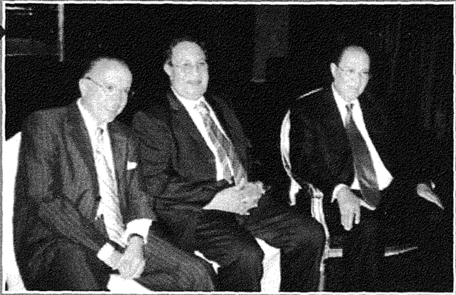
وأن مفهوم واجبات وأدوار الحكومة تختلف اختلافا جوهريا عن حكومة القرن العشرين حيث انها تعمل بروح منظمات الأعمال وتتصف بمجموعة من المبادئ منها أنها : يجب أن تكون حكومة محفزة Catalytic Government أى أنها توجه الدفة ولا تجدف، ومن هذا المنطلق فإن الوظيفة الحديثة للجهاز الحكومى هو تحفيز الأجهزة المختلفة (خاصة وعامة) لتقديم الخدمة والهدف من ذلك هو تخفيض حجم الجهاز الادارى والارتقاء بمستوى شاغلى الوظائف العامة والاعتماد أكثر على أجهزة خارجية حيث يتفرغ الجهاز الحكومى إلى اتخاذ القرارات على

أعد الندوة للنشر:

حسن مصطفى حسن - جمال سيد عبد العال

تصوير: محمود الحلوانى

الوظيفة الحديثة للجهاز الحكومى تحفيز الأجهزة المختلفة والارتقاء بمستوى شاغلى الوظائف العامة



اساس أن الغير هو الذي يقوم بالتنفيذ، وتقوم الحكومة بمراقبة هذا التنفيذ للتأكد من أنه يتم وفقا للمعايير المحددة وأنها حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية Community- Owned Government

ما يعنى التوسع فى تطبيق اللامركزية ونقل المزيد من الصلاحيات الى الحكومة المحلية وتدار بالمواطن من خلال

Citizen Driven Government

تحديد مطالب المتعاملين وليس ممارسة السلطة عليهم وحكومة تنافسية تعمل على تطوير المنافسة فى تقديم الخدمات وفى ايصالها للمواطنين ولها رسالة تحول التوجهات وتحقق أهداف يمكن قياسها من خلال الإدارة بالنتائج لأن العبرة بالنتائج وحكومة إدارة اعمال تساعد على تحقيق عائد وليس مجرد الانفاق على الإحتياجات وحكومة النظرة المستقبلية تحدد شكل المستقبل وتعمل على تحقيقه من خلال رؤية وأهداف ومشروعات حكومة تأخذ بآليات السوق عند التطوير حكومة لا مركزية بتحول من البناء الهرمى الى هياكل مسطحة والى العمل بروح الفريق ومشاركة شاغلى الوظائف العامة

زيادة الضغوط

ثم أشار د.النحاس الى أن الوظيفة العامة تتعرض لضغوط عديدة وبدأ بالتحدث عن ماهية الضغوط وقال تعنى الضغوط التفاعل بين مجموعة من القوى الخارجية البيئية والقوى الداخلية التنظيمية والاستجابة من جانب الفرد والتى يترتب عليها آثار مادية ونفسية وسلوكية تختلف درجتها طبقا لخصائص الفرد وتؤثر على كفاءة ادائه وقدرته ورغبته على الأداء .

مصادر الضغوط

إن الفرد فى سعيه الى تحقيق أهدافه فى حياته اليومية يتعرض الى عوامل او قوى ضاغطة ، والتى قد يكون هو نفسه مصدرا لها أو قد تكون المنظمة التى يعمل بها أو البيئة التى تحيط به ويتوقف مدى تأثير هذه الضغوط ونتائجها عليه ، وعلى شخصيته ومدى استعداده النفسي لها وتتعدد مصادر الضغوط من ضغوط العمل التنظيمية والمرتبطة بالبيئة الخارجية واخرى مرتبطة بالفرد بالاضافة الى الضغوط العائلية .

ضغوط العمل التنظيمية

ويتمثل فى زيادة عبء الدور على شاغلى الوظائف العامة ويشير إلى ضخامة المسئولية وكثرة المهام المطلوب القيام بها فى فترة زمنية معينة ، وخاصة الإدارة العليا حيث اتخاذ القرارات الهامة والمنطوية على درجة عالية من المخاطر والمسئولية عن التخطيط ووضع الاستراتيجيات ، والاجتماعات وغيرها .

صراع الأدوار

إن كثرة الأدوار وتعارضها وعدم قدرة الفرد على التوفيق فيما بينها تمثل أحد مصادر الضغوط التى يتعرض لها المدير وخاصة فى المستويات العليا ومما يزيد الامر تعقيدا ، ان هذه الأدوار لا تقتصر على التنظيم فقط ولكنها تضم أدوارا ذات طبيعة اجتماعية وعائلية .

ضخامة المسئولية

كلما ارتفع الموظف العام فى الهيكل التنظيمى كلما زاد عبء وحجم العمل

وزادت معه مسئوليات العمل وما قد يترتب عليها من نتائج ومخاطر عالية. قد يترتب عليها غرامات مالية أو الإيقاف عن العمل وكل ذلك بالتأكيد يؤدى الى أحداث ضغوط على المديرين فى المستويات العليا وقد يسبب ايقاف قسرى فى سلم النجاح.

ضغط الوقت

من العوامل المسببة للضغوط والتى عادة ما يتعرض لها المديرون فى المستويات الإدارية العليا ضغط الوقت ، فكثيرا من المديرين يشكون من عدم كفاية الوقت المتاح لإنجاز المهام والأعمال المطلوب القيام بها ،خاصة فى حال السفر المتكرر.

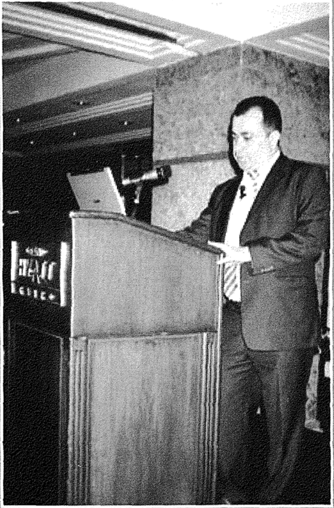
الافتقار إلى تفويض السلطة

إن عدم التفويض المناسب للسلطة لا يتفق مع المبادئ الإدارية السليمة ويشكل مصدرا للضغوط التى يتعرض لها المديرون والتى تؤثر على نماذج سلوكهم سواء فى العمل أو خارج نطاق العمل .

العلاقات التصادمية (الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء)

إن العلاقات التصادمية والتوتر فى العلاقات مع الرؤساء

د. الياس: يصيبنى الحزن على حالنا فى العالم العربى..



أو الزملاء أو سيادة حالة من عدم الرضا بين المرؤوسين لشعورهم بعدم الموضوعية والعدالة فى القيادة ... الخ كلها تعتبر من أهم مصادر الضغوط فى العمل .

الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية

من هنا ببساطة شديدة تمثل هذه المتغيرات قيودا على متخذ القرار وتشكل أحيانا أحد مصادر الضغوط التى يتعرض لها وخاصة عندما تزداد المخاطر التى ينطوي عليها القرار بسبب تأثير هذه القوة الخارجية والتى تمثل متغيرات خارجة عن سيطرة المدير.

عوامل الضغوط المرتبطة بالفرد (الفروق الفردية)

إن الموظف مهما كان المستوى الادارى الذى يشغله أو طبيعة نشاطه فهو إنسان ذو تركيب معقد وينطوى على حاجات متنوعة يسعى لإشباعها ويحرك سلوكه فى هذا السعي دوافع متنوعة ،كما أن الموظفين غير متشابهين من حيث مستوى إدراكهم للمثيرات المحيطة ومن حيث اتجاهاتهم نحو الأشياء ونحو الآخرين ، فهم مختلفون فى شخصياتهم ودوافعهم .

أهم العوامل التى تؤثر على مدى استجابة الفرد للضغوط

عند الحديث عن الضغوط لا يمكننا تجاهل الجانب الشخصي والعائلي للموظف العام فهو إنسان له حياته الخاصة والعائلية والتى هى بالطبع مصدرا من مصادر سعادته وفى نفس الوقت قد تشكل ضغوط عائلية بصورة أو بأخرى ، فالعلاقة بالأبوين والعلاقة بالزوجة وكذلك العلاقة بالأبناء ، كلها لها تأثيرها الإيجابى أو السلبى عليه.

ومن الآثار الناتجة عن الضغوط

الآثار البدنية والآثار الذهنية والنفسية

الآثار الاجتماعية للضغوط.

يمكن أن نخفف من ضغوط شاغلى الوظائف العامة ومعالجة الآثار الصحية الناتجة عن ضغط العمل بشكل مباشر بممارسة الرياضة بشكل منتظم ، تنظيم الوقت ، الإيجابية ، الاستمتاع بالأجازات الوظيفية ، تنشيط الجزء الأيسر من المخ بالتذكر ،تنشيط الجزء الأيمن من المخ بالإبداع .

وانتهى د. النحاس الى أن الشكل الحديث للإدارات الحكومية يتميز بالعمل بعض الوقت ، الإدارة بالأداء المتوازن ، إدارة الجودة الشاملة ، إعادة هندسة العمليات ، إعادة الهيكلة للوصول الى هياكل تنظيمية فاعلة تتسم بالتفرطح بدلا من الهرمية ، بناء وإدارة فرق العمل ، الإدارة بالمشاركة.

ثم تحدث د. الياس سليم عن الأسباب والأعراض التى تصاحب الوظيفة العامة من الناحية الصحية والنفسية والعلاجات التى يمكن أن تستخدم لبعض الحالات المرضية.

آلام العمود الفقرى

وحذر من خطورة الشعور بآلام العمود الفقرى وقال بالطبع احذر بشدة من يشعر بآلام العمود الفقرى فهو يرتكب خطأ كبير سرعان ما سيجنى ثماره المؤلمة فأينما تواجد الألم وجد الخلل وجد المرض ولذا فمن يشعر بألم فى العمود الفقرى يجب أن يهرول على الفور لإجراء أشعه رنين مغناطيسى قد يشخص الألم بأنه أمر بسيط ولا داعي للانزعاج ومجرد تغييرات طبيعيه في المفاصل ناتجة عن الحركة من دون أن يوضح له أن هناك أمر أولى بديهي يعرضه على اختصاصي بدرجة

بروفيسور أو أستاذ اكاديمي في وطننا العربي لان غير ذلك قد يشخص الألم بأنه أمر بسيط و لا داعي للانزعاج ومجرد تغيرات طبيعية في المفاصل ناتجة عن الحركة من دون أن يوضح له أن هناك بالتاكيد غضروفاً انزلق من موضعه ويكاد يغلق القناة الشوكية لأنه ربما لا يعلم ذلك الأمر ولا يستطيع تشخيصه فالعلاج في المراحل الأولى أيسر كثيراً من العلاج في مراحل متأخرة وييسر للمريض أن يعيش حياته آمنا بعيدا عن متاعب العمود الفقري وآلامه المفزعة فتيبس الغضاريف والخشونة تتربص بمن يهمل العلاج أو يتأخر فيه الجراحي شديد الألم فمما يصيبني بالحزن على حالنا في العالم العربي أننا نعاني جهلاً شديداً ولكل منا تفسيره المؤسف لحالته كقول شخص" نمت على مخدة عاليه .. لكن مافيش حاجه " أو ظهري بيوجعني تلاقيها شوية برد " دون أن يعلم أن بذلك يعرض صحته لمأساة حقيقية فالعضلة ليست مسئولة عن الألم بل هي مجرد عسكري يتلقى أوامره من القائد المتمثل في الأعصاب التي تتشعب من العمود الفقري ويغذى المفاصل والأطراف والعضلات وبالتالي اى خلل في المفصل يؤدى التهابه ثم التهاب العصب المغذى تقلص في العضلة وإصابتها بآلام مبرحة اى مثل ذلك المريض الذي يعانى آلاما في العضلات أما مصاب بخشونة في المفصل أو التهاب أو انزلاق غضروفي وليس "شوية برد" فالخشونة والإلتهاب أمراض كلاسيكية في العمود الفقري أو غيرها وبالتالي الاطمئنان من خلال أشعه الرنين أفضل بكثير من انتظار الموت البطئ .

إزالة الأورام

وأشار د. إلياس إلى أن هناك طرق مختلفة في إزالة الأورام فمثلا نحقن كحول ٩٠ ٪ في قلب أنواع معينه من الأورام السرطانية وبالطبع تموت الكثير من الخلايا فالفقرة التي يكتشف وجود ورم بها ندخل إليها قسطرتين في أحداهما نحقن الحكول والثانية نقوم بسحبه خارج الجسم لمدة ٧ أيام فتتحسن حالة المريض وان كانت هذه المحاولات ترتبط بخطورة هائلة حيث ، وجود ورم يعنى أن هناك تغذية هائلة له من الشرايين العصبية وبالتالي قد يؤدى وخز القسطرة في الورم الى نزيف حاد يجبرنا على إجراء جراحة عاجلة للمريض ولذلك نحن نقوم حاليا بالقضاء على هذا الورم بأشعة الليزر كإجراء أكثر أمانا فإذا نزف وعاء دموي نغلقه على الفور بالكي . فهي محاولات متطورة للسيطرة على أورام العمود الفقرى وان كنت حاليا متفرغاً تماما للأبحاث التى تهم نسبة عالية من المرضى على مستوى العالم فالمصابون بالأورام أعدادهم محدودة بينما المصابون بأمراض العمود الفقري كالخشونة أعدادهم هائلة .

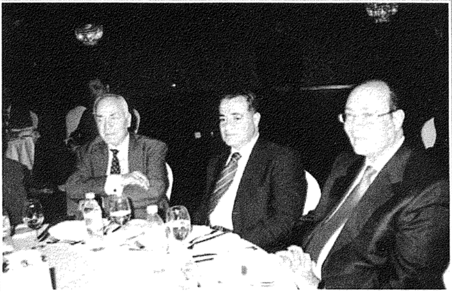
مرحلة الشباب

وأوضح د. الياس أنه يفضل التعامل مع آلام الظهر والعمود الفقري لمن هم في مرحلة الشباب حيث تكون الغضاريف لينه وطرية تذوب بنسبة ١٠٠ ٪ أما غير ذلك فيكون الأمر أكثر تعقيداً ولكنه ممكن أيضاً ويفضل القسطرة لمن هم مصابون بأمراض يصعب معها إخضاعهم لجراحة .

النساء أكثر

كما أشار د. الياس الى أن النساء أكثر من الرجال بالفعل خضوعا للقسطرة وبنسبة ٤ :١ والأسباب محددة أهمها أصابتهن بضعف في الخلايا الوترية ما يسبب بناء

لتلافى حدوث الانزلاق الغضروفى يجب الاحتفاظ برشاقة الجسم



التليفات العصبية فى حالة خضوعهن للجراحة وبصورة كبيرة .

ثم قال إنه لم ينته عصر نهاية جراحات الغضاريف الأمر ليس كذلك بل نحاول ألا يخضع أكثر المرضى للجراحة .. فلا ابحث على إنهاء عصر جراحات الغضاريف .. فلكل علاج اسباب للجوء إليه وبالتالي القسطرة لها أسبابها والجراحة لها أسبابها .. فمريض الغضاريف علينا اولا أن نسعى لعلاجه بعيدا عن الجراحة فإن لم تنجح .. فلا مفر من الجراحة !

وبسبب ذلك فتحت النيران على في أنحاء عدة بالعالم ففى ألمانيا أيضا القسطرة والليزر طريقتان علاجيتان واجهتا محاولات عدة للهدم إلا أن نجاحاتهما افسدت تلك المحاولات جميعاً فالقسطرة تحديداً تعالج ٩٠٪ من البشر بعيداً عن الجراحة وهذا يكفى من دون أن يدخل المريض مستشفى .

والعلاج بالقسطرة ليست للظهر فقط بل يتوقف ذلك على السبب فلقد عالجت اشخاصا مصابين بالأم في الظهر منذ عشرين عاماً وأظهرت أشعة الرنين المغناطيسي أن السبب وجود خشونة في المفاصل وانزلاق غضروفي فى جزء منه "تكلس" فى الغضاريف مع ضيق فى القناة الشوكية لا مفر من الجراحة اما القسطرة يقتصر دورها هنا فقط على السيطرة على الألم وانصح هؤلاء بالخضوع للجراحة .

القسطرة

وإذا كان المريض لا يمكن إخضاعه لجراحة لإصابته بأمراض عدة نضطر هنا الى استخدام القسطرة ايضا لمجرد التخلص من الآمه واستخدام الليزر فى القضاء على مراكز الألم وخصوصاً الشعيرات العصبية المريضة .

واضاف د. سليم أن ابسط الطرق التي يمكن من خلالها للإنسان العادي اكتشاف إصابته بالانزلاق الغضروفي

أن كل ألم فى الظهر له مردود فى القدم فمن المرجح ان يكون انزلاقاً غضروفياً واذا يجب أجراء المريض لأشعة رنين مغناطسى لزيادة الاطمئنان الانزلاق الغضروفى .

والاحتياطات التي يجب ان تقوم بها لتلافى حدوث الانزلاق الغضروفي يجب على الإنسان الاحتفاظ برشاقته فالسمنة تسبب ضغطاً على العمود الفقري المحاصر بالخلايا الدهنية وبالتالي تمثل حملاً زائدا على المفاصل طول الوقت .. فينزلق من الإرهاق والتعب فالسمنة تسبب خشونة فى المفاصل وحرقاً هائلا فى المادة المخاطية وبالتالى حدوث الانزلاق الغضروفي وخصوصاً اذا مال ذلك الشخص بشكل مفاجئ الى اليسار أو اليمين أيضا الانحناء الى أسفل بصورة مفاجئة أمر شديد الخطورة .. فإذا أراد الشخص أن يمسك شيئاً على الأرض مثلاً فيجب عليه أن ينحني بشرط أن يكون ظهره مستقيماً .

الانزلاق الغضروفى

أما فى فصلى الشتاء والخريف فيجب الانتباه الى أنه خلالهما يقل بناء المادة المخاطية التى تمنع الانزلاق الغضروفي فى المفاصل بشكل ملحوظ وبصورة أوضح فإن مادة " الاندومورفين" التى يفرزها الجسم والمسئولة عن تخفيف الشعور بالألم تكون بمعدلات منخفضة بسبب قصر النهار وطول الليل حيث ينشط بناؤها فى النهار بسبب الحركة الدائمة بخلاف انها تتحفز من الضوء .. وبالتالي لعدم الشعور بأوجاع ، والمفاصل يجب فى الشتاء والخريف دهانها بالفولتارين ثم تسليط أشعة تحت الحمراء عليها لتحفيزها على بناء المادة المخاطية وخصوصاً فى مناطق الألم فالمفصل يبنى ويهدم طول النهار مواد مخاطية لتخفيف الاحتكاك ولكن عندما تقل المواد المخاطية يلتهب غشاء الغضاريف فيجف المفصل وتلتهب الأعصاب المغذية له وتتشنج العضلات فيصاب المريض بألم فى الظهر او الركبة أو اى مكان أخر وهو ما يسمى بالخشونه .. أيضا ممارسة الرياضة بشكل خفيف وليس بهدف بناء عضلات لأن العضلات مرتبطة بالعظم ثم المفاصل واخيراً العمود الفقرى .

العمود الفقرى

وبالتالى كلما زاد الضغط على العمود الفقري فيصاب بالانزلاق ، فالرياضات العنيفة شديدة الخطر يتضاعف معها افراز مادة "الاندومورفين" المسكنة فى الجسم فلا يشعر الإنسان بالمرض الذى داهمه وربما لذلك عندما ينتهى من ممارسة رياضته اونشاطة العنيف يقل إفراز مادة الاندومورفين فيصاب بالانهيار الكامل ويشعر بحاجته الشديدة للراحة والنوم واذا استمر الإنسان فى نشاطة بصفه دائمة ولسنوات عدة نضطر فى نهاية الأمر الى إخضاعه لجراحة حتى يتخلص من الآلام المبرحة التى ستصيبه بعد ذلك .

وليس شرط أن يلتزم خضوع المريض لعلاج طبيعى عقب قسطرة العمود الفقرى .. ولكن المريض المصاب بضعف فى العضلات أو شلل مؤقت بسبب الانزلاق الغضروفي ننصحة بالخضوع لعلاج طبيعي لاستعادة عافيته وأيضا المزمنة في الظهر ننصح مريضها بمسح خفيف

أعلى نسبة فى العالم للإصابة بالخشونة فى الوطن العربى

أو بوضع المياه الساخنة على مناطق الألم للقضاء على تيبس وتقلص أوتار العضلات وتليينها .

عرق النسا

عرق النسا أما عن مرض عرق النسا المؤلم ؟ لى تحفظ بسيط فنطقه الصحيح " النساء " عن النسيان . وليس "النساء " من النساء لان آلامه لا تنسى والام عرق النسا يسببها عصب" الايشياديكوش " الذى ينطلق من العمود الفقري الى القدم ويتشكل من مجموعه من الأعصاب تخرج من الفقرات الثالثة والرابعة والخامسة والعجزية وذلك لتغذية عضلات وجلد الرجل و لذا أى ضغط على العصب يسبب أوجاعا فى الظهر يشعر المريض بمردودها فى القدم ولأنه الفقرات الخامسة والعجزية الأكثر تعرضاً للإنزلاق الغضروفى اكتسب هذا العصب شهرة كبيرة فآلام عرق النسا تنتج عن ضغط الغضروف على هذه الأعصاب ولأنها تغذى المفصل الخلفي " العضلى عصبياً . والتهابها يؤدى الى عدم بناء المفصل للمواد المخاطية وبالتالي تحدث الخشونة مما يحفز الأعصاب التي تصيب الإنسان بآلالم في الأرجل .

وعلاجه حقن فى المفصل الخلفي العصعصى لعلاج الالتهاب وايقاف الألم وتحفيز المفصل على افراز المادة المخاطية وعلاج الغضروف بالقسطرة إذا كان سببا فى الضغط على العصب . ولذا فقديماً كانت آلامه لا تنسى .. أما حالياً ومع طرق العلاج الحديثة أصبحنا قادرين على قهر آلامه وجعلها فى طي النسيان بالفعل .

وطرح سؤال لماذا تصاب الكثير من النساء بآلآم في الظهر خلال فترة الدورة الشهرية ؟ لأن حوض المرأة يتنفس والهرمونات تختلف خلال الدورة الشهرية فجسدها خلال هذه الفترة يعتقد انها على وشك الولادة وبالتالي يتسع الحوض وعندما تختلف الهرمونات ويقل تركيزها في جسم المرأة فإن بناء المادة المخاطية فى المفاصل يقل أيضا فهى بدورها تلتهب ويحدث الألم فى الظهر وقديما كان يعالج التهاب المفصل الخلفي العصعصى بتثبيت الحوض بمسامير فى جراحة مفزعه الألم لكننى طورتها بحقن مواد القسطرة نفسها بكورتيزون خفيف ومخدر موضعى ومادة مخاطبة وسكر معقد فى ذلك المفصل للتخلص من آلامه .

والبعض يلجأ لعلاج آلام الظهر بالطرق البدائية والعشوائية لدى بعض المدلكين مدعى القدرة على العلاج لأن المريض الذى يعانى أوجاعاً يضطر إلى اللجوء لأى شخص وعنده استعداد لفعل اى شئ .. ولذا يذهبون لمن يعالجون بالضغط على العمود الفقرى أو مدلكين أو مجبراتيه أو غيرهم من هذه الوسائل ولكن اذا كان المريض مصابا بالديسك وضغط المدلك اوالمجبراتى أوغيرها على الأعصاب ويمكن أن يخرج الديسك كاملاً من مكانه ويتسبب فى إصابته بشلل رباعى أونصفى ولذا يجب تشخيص المرض أولا قبل البدء فى العلاج .

أما تيبس العمود الفقرى فإنه ينتج عن حالات عدة ولكنه يعنى بناء عظام زائدة كاملة على العمود الفقري ما يؤدى الى التصاق فقراته من الخلف وهذا المرض وراثى ومؤلم وعلاجه شديد الصعوبة وحتى الجراحة تفشل معه حيث تعاود العظام البناء مرة أخرى رغم استئصالها وتلتف حولها التليفات العصبية . وأصعب حالة عرضت علي تلك التي تخضع لجراحة الأورام الأوعية الدموية وما زلت أتذكر أصعب حاله عرضت على لسيدة تحتاج لجراحة فى الأوعية الدموية بمركز الدماغ واضطررت إلى استخدام جهاز حديث لتحديد موقع الورم فى الرأس وتم التخلص منه عبر ثقب لا يتعدى سنتيمتر فى الرأس وشفيت المريضة .

وفي نهاية كلمته وجه نصيحة لمرضى العمود الفقري والخشونة فى المفاصل وقال يجب التخلص من السمنة اذا كان ذلك باستطاعتهم ، إلى جانب الحرص على الاحتراس من حمل الأشياء الثقيلة وتوزيعها بتوازن وعدم حملها كاملة فى جانب واحد وأيضا أن تكون الرياضة لمجرد اللياقة وليس لإجهاد الجسم وايضا التعامل مع أجسادهم برفق فى الجلوس وعدم الانكفاء لساعات عدة فى انحناء وأيضا أنصح المصلين بوضع وسادة أسفل الركبة فالأرض الصلبة تؤدى الى احتكاك صابونه القدم بغضاريف الركبة وتسبب خشونة كبيرة ولذا تجد أعلى نسبة فى العالم للإصابة بالخشونة فى الوطن العربي وأيضا على كل مريض مصاب بخشونة فى الركبة أو الظهر او المفاصل بشكل عام أن يصلى وهو جالس حتى لا تتضاعف آلامه فقد تكون الصلاة رياضه كما يؤكد البعض ولكن مريض الضغط الغضروفى على الأعصاب حتى الرياضة يجب ألا يمارسها لأن البروتين يتحول الى يوريك أسيد الذى يترسب بالمفاصل ويؤدى إلى التهابها وهذا هو النقرس الذي يتفشى فى الوطن العربي .

مريض الضغط الغضروفى على الأعصاب يجب ألا يمارس الرياضة

PRM

إدارة العلاقات العامة والإعلام

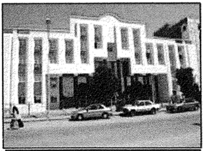
جامعة سوهاج: تطوير وتحديث المستشفى الجامعي و حملات لمجابهة أنفلونزا الطيور والخنازير

٩٧ مليون جنيه لإنشاء ٤ مباني جديدة لخدمة المرضى

ا.د/ محمد سيد إبراهيم رئيس الجامعة

تنفذ جامعة سوهاج عددا من المنشآت الطبية منها مبنى الجراحات والمناظير وهو مبنى جراحي يتكون من ٦ طوابق تضم ٢٤ غرفة عمليات، ويشمل أيضاً مبنى عنايات التخدير وهو مجهز لاستقبال المرضى بعد العمليات الجراحية ويحتوى على ٦٠ سرير وذلك بتكلفة ٥٠ مليون جنيه، على أن يتم الانتهاء منه خلال عام. وهناك مبنى إداري يتكون من ٣ طوابق مخصصة لإدارة المستشفى وملحق به مبنى مكون من أربع طوابق خاص بعنابر المرضى وقد تم الانتهاء من هذا المبنى التي بلغت تكلفته ٣٥ مليون جنيه. ما تنفذ الجامعة مبنى العلاج المجاني بالمستشفى ويتكون من ٤ طوابق خاصة بعنابر المرضى وهوامتداد للمبنى الإداري وتبلغ تكلفته ٤ مليون جنيه. ومن المتوقع ان يتم استلامها خلال شهرين.

وجارى تنفيذ مبنى الحالات الحرجة الذي سيقام في الجانب الشرقي من المستشفى الجامعي بتكلفة ٨ مليون جنيه ويتكون من ٦ طوابق بسعة إجمالية تفوق ١٠٠ سرير على أن يتم تخصيص جزء منه لاستقبال الحالات الحرجة وجزء للغسيل الكلوى وجزء آخر للعلاج الاقتصادي ومن المتوقع الانتهاء منها خلال عام ونصف. كما تقوم الجامعة بإنشاء مبنى جديد مكون من ١٢ طابق مخصص للعيادات وذلك لتحسين الخدمات الطبية للطلاب وأبناء محافظة سوهاج.



مبنى المستشفى الجامعى الجديد

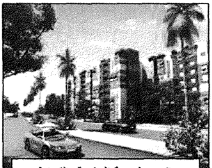
حملات لمجابهة أنفلونزا الطيور والخنازير وخدمات طبية وبيطرية للمجتمع الريفي

الجامعة تنفذ القافلة المتكاملة بالقرامطة

نفذت الجامعة العديد من الحملات لمواجهة أنفلونزا الطيور والخنازير والتي جابت مدن ومراكز المحافظة . ضمت هذه الحملات التى شملت محاضرات وندوات علمية وورش عمل أساتذة متخصصون في الطب والعلوم والصحة العامة لشرح أسباب انتقال العدوى وطرق الحماية من الأمراض. كما تمكنت الجامعة من الوصول إلي قطاع عريض من المجتمع الريفي لتوفير خدمات طبية وبيئية وبيطرية من خلال تنفيذ ثمانية قوافل متكاملة لعدد من القرى مثل البطاخ وأولاد شلول والرويهب بالإضافة إلي القرامطة والزارة والعنبرية. ونفذت الجامعة قوافل تثقيفية بيئية تهدف إلي توضيح طرق الوقاية من الأمراض والأوبئة وكيفية الحفاظ على البيئة في مجالات مختلفة تشمل أنشطة الزراعة وصناعة الأسمدة والتخلص من المخلفات وتدويرها في مراكز المراغة وجهينة والمنشاة. كما شاركت الجامعة بالقوافل الاجتماعية المتكاملة بقرى مدينتي الداخلة والخارجة بمحافظة الوادي

الجديد بوفد مكون من ٦ طلاب من كليات الطب البيطري والطب البشرى وكلية التربية في تخصصات بيطرية وطبية وخدمة عامة هذا بالإضافة إلى القوافل الفنية. وقد استطاعت فرق العمل علاج ١٤٠٠ حيوان ورش ٩٩٠ بالقوافل البيطرية هذا بالإضافة إلى فحص وعلاج ١٩٥ حيوان ورش ٣٣٩ بالقافلة المتكاملة بالوادي الجديد.

دينة سكنية لأعضاء هيئة التدريس بالكوامل



ماكيت المدينة السكنية بالكوامل

في إطار حرص الجامعة على توفير المناخ المعيشي المناسب لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تسعى الجامعة إلى إقامة تجمع سكنى متميز بمقر الجامعة الجديد بالكوامل يضم وحدات سكنية وخدمات متنوعة على مساحة ١٠٠ الف متر مربع، حيث يضم المشروع ٣٥ عمارة سكنية بارتفاع ٨ طوابق للعمارة الواحدة بإجمالي ١١٢٠ وحدة سكنية موزعة على ٤ مجموعات معمارية، وتضم كل عمارة ٤ وحدات بالدور الواحد بمساحة ١٥٠ م٢ مكونة من ثلاث غرف وصالة ومطبخ وحمامين وغرفة
معيشة. ويضم المشروع خدمات متنوعة تشمل مدرسة أساسية ابتدائي وإعدادي وكذلك حضانة ومسجد هذا بالإضافة إلى نادي اجتماعي ومركز تجارى، كما يضم المشروع أيضاً مسطحات خضراء تتخلل كامل الموقع لممارسة الأنشطة الاجتماعية. ويتحمل المستفيدون التكلفة الفعلية للإنشاءات وفق تصور مبدئي وضعته لجنة من الجامعة يقوم على دفع مقدم قدره ٢٠ الف جنيه، على ان يتم دفع باقي التكلفة من خلال إقساط ربع سنوية قدرها ٤٥٠٠ جنيه على مدار خمس سنوات بحيث تصل التكلفة الإجمالية للوحدة بما يوازى ١١٠ الف جنيه وهو ما يمثل التكلفة التقديرية وفقاً للوضع القائم حالياً للأسعار الخاص بمواد البناء والعمالة.

تنفيذ عدد من البرامج التدريبية للطلاب العرب والأجانب بالجامعة

بدء البرنامج التدريبي للطلاب العرب بالجامعة

نفذت جامعة سوهاج عددا من البرامج التدريبية في مجالات دراسية متعددة منها البرنامج التدريبي للطلاب من دولة روسيا والذي استمر لمدة شهر لتعلم ودراسة اللغة العربية. كما استقبلت الجامعة ٢١ طالباً وطالبة من جامعة تشرين و ٩ طلاب من جامعة البعث و ٥ طلاب من جامعة دمشق و ٨ طلاب من جامعة الفرات بسوريا،و طلاب من جامعة
بوليتيكنيك بفلسطين والتحدي بليبيا. يأتي ذلك في إطار تبادل تدريب الطلاب العرب في المجالات الدراسية المختلفة الذي ينظمه المجلس العربي لتدريب طلاب الجامعات العربية من اجل تبادل الخبرات المختلفة وتوطيد العلاقات بين الشعوب العربية واستمر البرنامج في الفترة من أول يوليو حتى لأول من أغسطس. ومن الجدير بالذكر أن جامعة تشرين بسوريا استقبلت وفدا طلابيا مصريا من جامعة سوهاج خلال شهر يوليو يضم ٩ طلاب من كليتي الطب والعلوم.

الجامعة توقع اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع جامعات روسية وفرنسية ونيجيرية

في إطار الانفتاح على منظومة التعليم العالمية وقعت الجامعة عددا من الاتفاقيات منها مذكرة التفاهم بين جامعة بيتجورسك اللغوية بروسيا، ومذكرة التفاهم مع جامعة داغستان الحكومية (ماخالا – روسيا) في مجال التعلم العالي والعلوم والثقافة، هذا بالإضافة إلى اتفاقية التعاون بين جامعة بول سيزان ايكس مارسليا ٣ فرنسا، ومذكرة التفاهم بين الجامعة وجامعة ولاية كادونا بنيجريا في مجالات البحوث والتعليم وبرامج التدريب. تهدف الإتفاقيات إلى تبادل أعضاء هيئة التدريس وتنفيذ الأبحاث المشتركة والمشاركة في المؤتمرات والدورات الصيفية التي تنظمها كل جامعة.

عقدت وزارة السياحة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ندوة بعنوان«أوجه التعاون بين مصر والمنظمة والجهود التى بذلتها السياحة حتى تم انضمام مصر للجنة السياحة التابعة للمنظمة بصفة مراقب دائم.

وقد ألقى السيد هشام زعزوع مساعد أول وزير السياحة كلمة الافتتاح التى أشار فيها إلى أهمية عقد هذه الندوة التى تيح الفرصة لتبادل الآراء والأفكار، مشيراً إلى الدور الهام الذى تلعبه منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية. والتى تضم فى عضويتها ثلاثين دولة معظمها من أوروبا إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وتركيا. حيث تعمل على مد الحكومات بالمعلومات المقارنة حول القضايا الهامة إلى جانب تحديد أفضل الممارسات على المستوى الدولى وتقديم أبحاث ودراسات اجتماعية واقتصادية وبيئية التى ينتج عنها العديد من المخرجات التى يتم الاستفادة منها علمياً.

كما أوضح زعزوع أن انضام مصر للجنة السياحة التابعة للمنظمة بصفة مراقب جاء نتيجة للجهود التى بذلتها وزارة السياحة وعلى رأسها وزير السياحة السيد زهير جرانه والدكتور عادلة رجب المستشار الاقتصادي للوزير والفريق المعاون، مشيراً إلى أنه من الممكن للقطاعات الأخرى الاستفادة من تجربة وزارة السياحية فى هذا الشأن.

وتحدثت الدكتورة عادلة رجب المستشار الاقتصادى لوزير السياحة حيث أوضحت أن منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تهدف إلى مساعدة الحكومات على مكافحة الفقر وتعزيز عملية النمو من خلال لجانها المختلفة. من بينها لجنة السياحة - التى تقوم بتقديم برامج فى مجالات متعددة، وتقوم لجتة السياحية بتقييم الاستراتيجيات التى تضعها الدولة كما تعمل على تعزيز التنمية المستدامة فى السياحة وتبادل الخبرات التى تؤدى إلى النمو الاقتصادى، ومن المقرر أن تنتهى اللجتة من عدد من الدراسات خلال العامين القادمين منها دراسة عن تقيم استراتيجيات الدول فى

السيد زهير جرانه وزير السياحة

مجال السياحة ودراسة عن التكامل والاستدامة فى مجال السياحة مع التركيز على سياسات تغير المناخ علاوة على دراسة عن تطوير سياسات التعليم والتدريب السياحى إلى جانب نشرة السياحة وتحليل الاتجاهات والسياسات فى الدول الأعضاء والمراقبين.

وأوضحت الدكتور عادلة رجب أن على رأس الأسباب التى أهلت مصر للانضمام للجنة السياحة التابعة للمنظمة بصفة مراقب الانجازات التى تحققت فى قطاع السياحة المصرية والذى يعتبر من أسرع القطاعات نمواً على مدى السنوات الخمس من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٨ وهو ماتعكسه الأرقام حيث بلغ عدد السائحين الوافدين إلى مصر عام ٢٠٠٨(١٢.٨) مليون سائح بزيادة قدرها ٦٤٪ مقارنة بعام ٢٠٠٤، كما شهدت نفس الفترة زيادة قدرها ٥٧٪ فى عدد الليالى السياحية والتى ارتفعت من ٨٢ مليون إلى ١٢٩ مليون ليلة كما ارتفعت الطاقة الفندقية من ١٤٨ ألف غرفة إلى ٢١١ ألف غرفة بزيادة قدرها ٤٢٪ علاوة على زيادة الإيرادات السياحية من ٦.١ مليار دولار أمريكى إلى ١٠.٩ مليار دولار بزيادة قدرها٧٧٪.

وأوضحت المستشار الأقتصادى المراحل التى سبقت انضمام مصر كمراقب دائم فى لجتة السياحية والتى بدأت بعرض إستراتيجية وزارة السياحة فى اجتماع لجنة الإحصائيات السياحية فى منظمة السياحة العالمية بمدريد فى مارس ٢٠٠٨ ثم تلى ذلك عرض وزير السياحة تطور أرقام السياحة المصرية فى أكتوبر ٢٠٠٨ بمدينة ريفلدلجاردا بإيطاليا ثم تم تقديم الملف الخاص بالوضع الراهن لمؤشرات الحركة السياحية وتطورها فى مصر خلال الخمس سنوات الأخيرة وأخيراً عرض وزير السياحة ملف مصر السياحى فى أبريل ٢٠٠٩ فى إطار مناقشات لجنة السياحة حيث تضمن الملف نصيب الملف نصيب مصر من الحركة السياحية العالمية والخطوات التى اتخدتها مصر لمواجهة الأزمة الاقتصادية الحالية والتى أعقبها الموافقة على انضمام مصر رسمياً إلى لجنة السياحة بصفة مراقب دائم فى مايو٢٠٠٩.

كما تحدث الآن دى بيرا نائب رئيس لجنة السياحة فى منظمة التعاون الأقتصادى والتنمية حيث أعرب عن سعادته بانضمام مصر كمراقب للجنة مشيراً إلى أن ذلك سيعود بالفائدة المشتركة سواء بالنسبة لمصر أو للمنظمة، مؤكداً على أن السياحة تعتبر من أهم المقومات فى اقتصاديات الدول، مشيراً إلى أن السياحة فى مصر تعد واحدة من القطاعات الهامة التى تحظى باهتمام كبير وهو ما أدى إلى تحقيقها هذا النجاح.

كيفية إتفاق الأموال العامة على الدعاية والتسويق على الدعاية والتسويق للتأ من توجيهها فى الطريق الصحيح وتحسين العملية الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين فى المجال السياحى.

جديد بالذكر أن الملف الذى تقدمت به وزارة السياحة لتعزيز طلب انضمام مصر إلى لجنة السياحة بالمنظمة قد شمل عدد من البنود من بينها تطور الأداء السياحى خلال الخمس سنوات من ٢٠٠٤ على ٢٠٠٨ وإستراتيجية التنمية المستدامة ومشروع الحسابات القومية للسياحةTSA وبرنامج تنمية الموارد البشرية.

أعطى السيد زهير جرانة وزير السياحة إشارة بدء الخط الساخن(Call Center) لوزارة السياحة وذلك على رقم تليفون : ١٩٦٥٤ الخاص بتلقى شكاوى السائحين العرب من نزلاء الفنادق فى جميع أنحاء جمهورية مصر العربية والمتعلقة بالتمييز في الأسعار، وذلك فى إطار تنفيذ القرارات الوزارية الخاصة بالسياسة السعرية والتى تقضى بمنع التمييز فى الأسعار بين السائحين العرب وغيرهم من السائحين من الجنسيات المختلفة وذلك حرصا على القضاء على الشكاوى التى أثيرت مؤخرا من بعضض السائحين العرب في هذا الصدد، وسوف يتم تلقى الشكاوى على الخط الساخن بدءا من الساعة التاسعة صباحا حتى التاسعة مساء ابتداء من الأحد القادم، ويمكن الاتصال بهذا الرقم من أى تليفون محمول في أى محافظة على مستوى الجمهورية أو من أى خط أرضى فى القاهرة الكبرى وسوف يتم استكمال إدخال خاصية الاتصال من التليفون الأرضى لباقى محافظات الجمهورية تباعا.

وقد قامت وزارة السياحة بإرسال منشور إلى غرفة المنشآت افندقية لتعميمه على فنادق الجمهورية يتضمن ضرورة قيام الفندق بالإعلان عن رقم الخطط الساخن في مكان بارز بالفندق، وسوف يتم إيفاد لجان متابعة من الوزارة للتأكد من تنفيذ ما ورد بالمنشور.

جدير بالذكر أنه سيتم تلقى الشكاوى الأخرى للسائحين. فيما عدا التمييز السعرى ككما ورد أعلاه. على فاكس رقم ٣٣٣٩١١٤٧٢٢ أو ٢٣٩٠٢٤٩٠ أو على البريد الالكترونى mot_ths@yahoo.com على أن يتم التحقيق فى الشكوى والعمل على إزالة أسبابها وذلك حتى يتم تلافى أية سلبيات فى تؤثر سلبا على إقامة السائح العربى فى مصر.

استقبل السيد زهير جرانة وزير السياحة السيد Ferry de Kerckhoye سفير كندا لدى مصر حيث تم خلال اللقاء استعراض التطورات التى شهدتها صناعة السياحة المصرية مؤخرا وبحث سبل زيادة التعاون بين الجانبين المصرى والكندى في المجال للسياحى.

فى بداية اللقاء أكد وزير السياحة على أهمية السياحة بالنسبة للدخل القومى فى مصر مشيرا إلى أنها من أهم موارد النقد الأجنبى علاوة على كونها من أهم المجالات لخلق فرص عمل جديدة، موضحا أن من أهم دلالات نجاح السياحة المصرية انضام مصر بصفة مراقب دائم بمنطقة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD. ومن جانبه أشاد السفير الكندى بالنجاح الذى حققته السياحة المصرية في الآونة الأخيرة وهو ما جعلها أخد أهم دعائم الاقتصادى القومى المصرى.

وتطرق الحوار للحديث عن كيفية مواجهة القطاع السياحى المصرى للأزمة الاقتصادية العالمية والتحديات الأخرى حيث أكد وزير السياحة على أن اعتادت مواجهة الأزمات والتغلب عليها، مشيرا إلى أن وزارة السياحة تركز فى هذه الفترة على «ترتيب البيت من الداخل» من خلال الاهتمام بالعنصر البشرى حيث يعتبر العنصر الرئيسى فى الحفاظ على جودة الخدمة، حيث يتم تنفيذ العديد من البرامج التدريبية بالتعاون مع كبريات المؤسسات العالمية المتخصصة فى التدريب مثل جامعة مورنيل الأمريكية، مشيرا إلى أن عدد كبير من العاملين بالقطاع السياحى من مختلف المستويات الويفية قد أتموا بالفعل برامج تدريبية. وفى هذا الشأن أوضح السفير الكندى أنه من الممكن أن يكون هناك تعاون بين الجانبين المصرى والكندى فى موضوع التدريب.

وفيما يتعلق بمشكلة انخفاض أعداد السائحين الوافدين إلى مصر من بعض الأسواق، وأوضح جرانة أنه للتغلب على هذه المشكلة فإنه يجب التركيز على تسريخ الثقة لدى السائح فى المقصد السياحى حتى يتسنى تشجيعه على تكرار الزارة، مشيرا إلى أنه لتحقيق هذا الهدف فإن وزارة السياحة تقوم بتكثيف الحملات الدعائية والترويجية للمقصد السياحى المصرى فى الأسواق المصدرة للسائحين إلى مصر إلى جانب عمل حملات ترويجية مشتركة مع شركاء المهنة من منظمى الرحلات، هذا إلى جانب حملات توعية للمواطنين للتعريف بأهمية شركات المهنة من منظمى الرحلات، هذا إلى جانب حملات توعية للمواطنين للتعريف بأهمية السياحة وككيفية معاملة للسائح.

كما أوضح جرانة في حديثه إماكنية التعاون مع الجانب الكندى في مشروع تحويل مدينة شرم للشيخ إلى مدينة خضراء، مشيرا إلى أهمية هذا المشروع مؤككدا على أنه فى حال نجاحه في ميدنية شرم الشيخ سيتم تكرار التجربة فى مناطق سياحية مصرية أخرى، كما أشار إلى أن أولوية تنفيذ مثل هذه المشروعات تكون لشرم الشيخ والغردقة نظرا لأنهما يمثلان حوالى ٦٠٪ من حجم الاستثمارات في مصر، موضحا وجود العديد من المناطق السياحية الواعدة في مصر مثل الوادى الجديد والواحات والتى تنفرد بطابع مميز يمكنها من جذب العديد من السائحين.

المصرف العربى الدولى

ARAB INTERNATIONA BANK

تم تأسيس المصرف العربى الدولى بموجب اتفاقية فى عام ١٩٧٤ وبموجب هذه الاتفاقية يتمتع المصرف ببعض المزايا والحصانات داخل كل دولة من الدول الأعضاء «المساهمين» ومن بين هذه المزايا ما يلى:

١ - لا تسرى على المصرف القوانين المنظمة للمصارف والائتمان والرقابة على النقد والمؤسسات العامة أو ذات النفع العام وشركات القطاع العام والشركات المساهمة.

٢ - لا يجوز اتخاذ أية إجراءات تأميم أو مصادرة أو فرض الحراسة على أنصبة مساهمى المصرف أو على المبالغ المودعة به.

٣ - لا تخضع سجلات المصرف ووثائقه ومحفوظاته لقوانين وقواعد الرقابة والتفتيش القضائى أو الإدارى أو المحاسبى.

٤ - حسابات المودعين سرية ولا يجوز الإطلاع عليها أو اتخاذ إجراءات الحجز القضائى أو الإدارى عليها.

٥ - أموال المصرف وأرباحه وتوزيعاته وكافة أوجه نشاطه وعملياته المصرفية معفاة من كافة أنواع الضرائب والرسوم الدمغات.

٦ - لا يلتزم بتحصيل أو سداد أى نوع من الضرائب أو الرسوم و الدمغات التى قد تفرض علي عملائه.

رأس المال المصرح به	٣٠٠ مليون دولار أمريكى
رأس المال المدفوع	٣٠٠ مليون دولار أمريكى فى ٢٠٠٨/١٢/٣١
الاحتياطات والأرباح المرحلة	١٦٥ مليون دولار أمريكى
حقوق الملكية	٤٦٥ مليون دولار أمريكى ٢٠٠٨/١٢/٣١
مجموع الأصول	٤٤٠٠ مليون دولار أمريكى فى ٢٠٠٨/١٢/٣١

المركز الرئيسى: ٣٥ ش عبد الخالق ثروت القاهرة ت: ٢٣٩١٦٤٩٢ - ٢٣٩١٦٢٣٣
فاكس: ٣٩١٦٢٣٣ ARIBEGCX2 سويفت: AIBEX /٩٢٠٩٨ AIB تلكس: ٩٢٠٧٩

الهيئة القومية للأنفاق

شبكة خطوط مترو الأنفاق بإقليم القاهرة الكبرى

لقد قامت الهيئة القومية للأنفاق بتنفيذ وإفتتاح الخط الأول لمترو الأنفاق القاهرة الكبرى (حلوان - المرج الجديدة) بطول ٤٤ كم، وكذلك الخط الثاني (شبرا الخيمة - المنيب) بطول ٢١,٥ كم ,وبناءً على دراسات النقل التي أوصت بضرورة تنفيذ الخط الثالث لمترو الأنفاق فقد قامت الهيئة بتحديث دراسات النقل الخاصة بالخط الثالث وتطوير مساره على أن يمتد الخط من مطار القاهرة شرقاً بطول ٣٤,٢ كم مروراً بمصر الجدية - إستاد القاهرة - العباسية - باب الشعرية - العتبة - الزمالك وحتى إمبابة غرباً، ويتم حالياً تنفيذ المرحلة الأولى من الخط في المسافة من العتبة / العباسية بطول ٤,٣ كم وتشمل على عدد (٥) محطات نفقية وهى العتبة - باب الشعرية - الجيش - عبده باشا - العباسية) ,وبدأ تنفيذ هذه المرحله في ٢٠٠٧/٧/٧ ومخطط الإنتهاء منها وإفتتاحها في أكتوبر ,٢٠١١

كما قامت الهيئة القومية للأنفاق بإسناد تنفيذ المرحلة الثانية من الخط الثالث فى المسافة من (العباسية - مصر الجديدة) بطول٧,٢ كم وتشمل هذه المرحله على عدد (٤) محطات نفقية هى (معرض القاهرة - الإستاد - كلية البنات - الأهرام) وذلك بناءً على موافقة مجلس الوزراء على دمج المرحلتين الأولى والثانية للخط وتنفيذهما فى ٦ سنوات ليتم نهوها وتشغيلها في أكتوبر ٢٠١٣، وقد تم توقيع عقود هذه المرحلة مع ذات مقاولي المرحلة الأولى ودخلت العقود حيز التنفيذ في ٢٠٠٩/٧/١.

أما بالنسبه للمرحلة الثالثة من الخط الثالث فهى تمتد من العتبة حتى الكيت كات بطول ٥ كم وتشتمل على عدد (٤) محطات نفقية وهي "ناصر - ماسبيرو - الزمالك - الكيت كات" ثم يتفرع الخط إلى فرعين يتجه الأول شمالاً إلي منطقة إمبابة وتشتمل على عدد (٥) محطات وهى "السودان - إمبابة - المنيرة - البوهي - الطريق الدائري" ويتجه الثاني جنوباً حتى جامعة القاهرة ماراً بمناطق المهندسين وبولاق الدكرور بطول حوالي ٧ كيلو متر ويشتمل هذا الجزء على عدد (٦) محطات نفقية وهي "التوفيقية - وادي النيل - مصطفى محمود - شهاب - بولاق الدكرور - جامعة القاهرة" ليصبح إجمالي طول هذه المرحلة حوالى ١٥ كم واجمالي عدد المحطات حوالى (١٥) محطة وطبقاً لتوجيهات السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء بمد هذا الخط ليلتقي مع محور روض الفرج في المحطة التبادلية المزمع إنشائها غرب الطريق الدائري بمسافة حوالى ١,٥ كم وهذا ما يجرى دراسته الآن من قبل الهيئة والمكتب الإستشاري.

وقد بدأ المكتب الإستشاري الفرنسي سيسترا في أعمال تحديث دراسات الجدوى ودراسات النقل للمرحلة الثالثة من الخط الثالث وتنفيذ أعمال التصميمات واعداد مستندات الطرح لهذه المرحله في مناقصة دولية وذلك من خلال منحة مقدمة من الحكومة الفرنسية.

وقد أوصت اللجنة الوزارية الخاصة بمناقشة موقف تنفيذ مشروع تطوير محور ٢٦ يوليو برئاسة السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء بضرورة التعجيل بإتخاذ الإجراءات التنفيذية اللازمة لوضع خطة عاجلة لتنفيذ الخط الرابع لمترو الأنفاق على أن يمر بموقع المتحف المصري الكبير وأن تكون هناك محطة بجوار الموقع تخدم منطقة المتحف على أن يتم ربطه مستقبلاً بمدينة السادس من أكتوبر.

وبناءً على الإتفاقيه التي تم توقيعها بين الهيئة القومية للأنفاق ووزارة التعاون الدولي والحكومة اليابانية؛ فقد بدأ إستشاري هيئة التعاون الدولي اليابانية (جايكا) في إعداد دراسات النقل والجدوى الخاصه بالخط الرابع لمترو الأنفاق (نادي الرماية - الملك الصالح - ميدان السواح أو مدينة نصر كبديل للدراسة) بطول حوالي ٢٧ كم إعتباراً من فبراير ٢٠٠٩ على أن تنتهي الدراسة في ديسمبر ٢٠٠٩ وكذلك إعداد التصميمات الأساسيه ومستندات الطرح للمرحلة الأولى من الخط وذلك في مناقصه دولية في المسافه من نادي الرماية إلى الملك الصالح بطول حوالي ١٤ كم خلال الفترة من يناير ٢٠٠٩ إلى ديسمبر ٢٠١٠ وذلك من خلال منحة مقدمه من الحكومه اليابانية.

فى حوار مع رئيس البورصة المصرية

زوال تداعيات الأزمة المالية على البورصة المصرية

لاشك أن الأزمة المالية العالمية أثرت على أوجه النشاط الاقتصادى العالمى وخاصة على البورصة المصرية والصادرات والسياحة وغيرها من بعض الأنشطة. وقد بذلت الدولة الكثير من الجهود لتفادى هذه الآثار وكان هذا الحوار مع الدكتور ماجد شوقى رئيس البورصة المصرية للتعرف على الإجراءات التى اتخذتها البورصة لتجنب هذه الآثار.

نهاية العام الحالى سوف تشهد تعافى الاقتصاد العالمى

■ ما هو دور البورصة المصرية فى التعاون مع منظمات المجتمع المدنى مثل اتحاد جمعيات التنمية الإدارية؟

لا يقتصر دور البورصة المصرية على تهيئة بيئة الاستثمار المالى من خلال تطوير الأدوات والمنتجات الاستثمارية الجديدة وتحديث القائم منها، بل يمتد ليشمل العمل مع العديد من الأطراف الفاعلة فى المجتمع المصرى، بما فيها منظمات المجتمع المدنى، والتى تعد حلقة اتصال بين البورصة المصرية والمجتمع المدنى.

وتتعدد صور التعاون المشترك بين البورصة المصرية ومنظمات المجتمع المدنى لتشمل تقديم الخدمات الفنية والتدريب، علماً بأن البورصة المصرية تتبنى مشروعات تعليمية طويلة الأجل تعقد من خلالها محاضرات فى مختلف الجامعات المصرية والاحزاب وذلك فى القاهرة والمحافظات دون أدنى تمييز. كذلك لا تألو البورصة جهداً لدعم نماذج المحاكاة بالجامعات مثل نموذج البورصة بكلية التجارة ونظيره بكلية الاقتصاد جامعة القاهرة.

أنصح صغار المتعاملين بعدم إستثمار مدخراتهم الاستثمارية فى البورصة

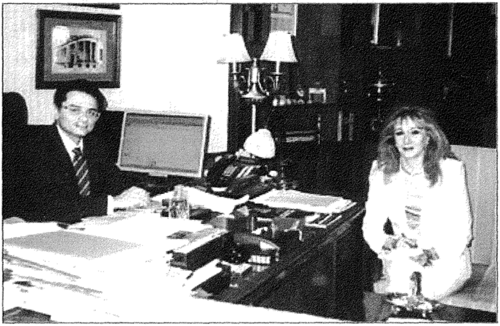
أجرى الحوار: عفت البهى

■ ما هى الآثار المتوقعة من الأزمة المالية العالمية على البورصة المصرية؟

إن الأزمة المالية العالمية الراهنة، تعد هى الأكبر منذ ثلاثينيات القرن الماضى، وهو ما أكدته التداعيات السلبية التى لحقت بكل من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وإن كانت الأزمة فى الأساس تسببت فى انخفاض حاد فى السيولة لدى العديد من الدول، إلا أننا لم نعانى مش مشكلة سيولة فى السوق المصرى بشكل كبير، وجاءت أهم آثار الأزمة على البورصة المصرية لتتمثل فى الانخفاض الحاد الذى شهده المؤشر الرئيسى خلال الربع الأخير من عام ٢٠٠٨، وذلك نتيجة لانخفاض بل وانهيار عدد من البورصات العالمية، وفى ظل العدوى المالية للأزمات، تأثرت البورصة المصرية بشدة خلال الربع الأخير كما ذكرت.

ولم تكن البورصة المصرية بمنأى أو معزل عن الأزمة المالية، فقد المؤشر الرئيسى EGX 30 خلال الربع الأخير من عام ٢٠٠٨، ما يقرب من ٤٠٪، كما شهدت العديد من البورصات العالمية انخفاضاً حاداً خلال نفس الفترة تراوح بين ٥٠٪ لمؤشر بورصة روسيا، ونحو

البورصة ساعدت على توفير أدوات استثمارية ومنتجات حديثة للمستثمرين



٢٥٪ لمؤشر داو جونز الصناعى.

أما حالياً، فقد بدأت تداعيات هذه الأزمة فى الزوال أو انخفضت حدتها، وهو ما نلاحظه بوضوح على أداء مؤشرات البورصة والتى بدأت فى التعافى، فبعد أن انخفضت لمستويات قياسية، بدأت فى الارتفاع التدريجى لتسجل فى الوقت الحالى أعلى مستوى لها خلال العام الجارى.

ومن الجدير بالذكر، أن حالة التفاؤل قد بدأت تسيطر على الاقتصاد العالمى، حيث يرى العديد أن الأسوأ فى هذا الكساد قد انتهى، ومن المتوقع مع نهاية العام الحالى أن تبدأ ملامح التعافى على الاقتصاد العالمى.

■ ما هى الوسائل التى قامت بها البورصة المصرية لتخفيف هذه الآثار؟

تعاملت البورصة المصرية مع الأزمة المالية العالمية بموضوعية ووفقاً لقواعد السوق الحر، فلم تلجأ على التدخل المباشر كما قامت عدة دول كروسيا وغيرها والتى لجأت إلى إيقاف التداول لعدة جلسات تداول، وهو ما زاد من حدة الأثر السلبى بهذه الأسواق. أما البورصة المصرية فقد استخدمت أدوات تتيح تقليص وتخفيض حدة التقلبات، حيث لجأت إلى إيقاف الورقة لمدة ٣٠ دقيقة عند تجاوزها نسبة الـ ١٠٪، وعدم السماح للورقة المالية بتجاوز حدود الـ ٢٠٪ تغير سواء صعوداً أو هبوطاً. كما اهتمت إدارة البورصة بتشديد الرقابة على عمليات الشراء بالهامش والتى تزيد فيها درجة الانكشاف الائتمانى عن الحدود الآمنة والمسموح بها.

واستكمالاً لخطة تطوير سوق المال فى مصر، خاصة فى ظل تداعيات الأزمة التى ألقت بظلالها على السوق المصرية، فقد راعت البورصة ضرورة توفير أدوات استثمارية ومنتجات جديدة للمستثمرين، فدأبت على الانتهاء من إعداد "صناديق المؤشرات ETFs" والتى تعد أداة استثمارية منخفضة المخاطر، تقوم على تتبع حركة أحد المؤشرات الرئيسية، وهو ما يوفر تحوطاً وتنوعاً أكبر للمستثمرين.

■ ما هى الوسائل القانونية المعمول بها لحماية المتعثرين "حسنى النية" فى التعامل مع البورصة؟

عملية التعثر عن سداد الالتزامات الناتجة عن عمليات التداول، لا تظهر فى البورصة ولكن تظهر عند إتمام عملية التسوية بين طرفى البيع والشراء وهناك صندوق ضمان التسويات الذى يتم تمويله من خلال اشتراكات شركات الوساطة، كما قد تظهر علامات التعثر لدى سداد العميل التزاماته تجاه شركة الوساطة والتى تخضع جميع تعاملاتها للرقابة والتفتيش من قبل الهيئة العامة لسوق المال والبورصة، وكلاهما حريص على عدم تجاوز الحسابات المدينة والدائنة لعملاء شركات السمسرة الحدود الآمنة.

■ ماذا تم تنفيذه بين البورصات العربية نتيجة لمؤتمر القمة المالية فى الكويت؟

هناك آلية للتعاون المشترك بين البورصات العربية يتم تفعيلها من خلال اتحاد البورصات العربية، والذى مازال يخطو خطواته الأولى فى سبيل تفعيل أهدافه الاتحادية.

■ ما هى النصائح التى توجهونها سيادتكم للمتعاملين مع البورصة؟

بداية، أود أن أوضح للمستثمرين أن الأسوأ فى الأزمة المالية قد انتهى، وأن ملامح وعلامات الاستقرار من جراء الانهيارات المتتالية لأسواق المال العالمية قد تكون فى الأفق، وهو ما يفرض واقعاً متفائلاً فى أسواق المال خاصة فى السوق المصرى، والذى بدأت عليه ملامح التعافى حيث شهدت الفترة الماضية جذباً للمستثمرين الأجانب بعد خروجهم من السوق فى نهاية العام السابق، وذلك يدل على عودة الثقة فى السوق والاقتصاد المصرى ليبدأ الاقتصاد المصرى فى استكمال مسيرة التنمية. كما انصح صغار المتعاملين حديثى التعامل فى البورصة بعدم المجازفة باستثمار مدخراتهم الأساسية فى البورصة مباشرة والاعتماد فى البداية على صناديق الاستثمار.

من هو د. ماجد شوقي؟

د. ماجد شوقى

من مواليد أكتوبر ١٩٦٦ . محافظة سوهاج خريج كلية التجارة الخارجية بالزمالك

متزوج وله ابنة واحدة

تلقى دراسات عليا فى جامعة هارفارد

وحصل على ماجستير اقتصاديات التحويل عام ١٩٩٧

وشغل وظائف متعددة فى وزارة التعاون الدولى والاقتصاد. التجارة الخارجية وعين عضو بمجلس إدارة البورصة ثم رئيس لمجلس الإدارة عام ٢٠٠٥

اجتماع مجلس إدارة بنك ناصر الاجتم

● عقد مجلس إدارة بنك ناصر الاجتماعى اليوم ٢٠٠٩/٧/٢٦ اجتماعاً برئاسة الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى ورئيس مجلس إدارة البنك وذلك للاعتماد النهائى للميزانية والحسابات الختامية للبنك عن العام المالى ٢٠٠٩/٢٠٠٨.

● أعلن الدكتور الوزير أن ميزانية البنك قد بلغت ٥٠٥٣ مليار جنيه بزيادة قدرها ٦٢٥ مليون جنيه عن العام المالى السابق، وقد حقق فائض قابل للتوزيع خلال العام المالى المشار إليه مبلغ ٢٦٥,٧ مليون جنيه بزيادة قدرها ٤٨,٨ مليون جنيه بعد استبعاد الأرباح الرأسمالية بمبلغ ٦٩,٢ مليون جنيه هذا وقد وافق المجلس على زيادة رأسمال البنك بمبلغ ١٠٠ مليون جنيه ليصبح مليار جنيه.

● كما بلغت جملة الودائع الاستثمارية بالبنك ١٠٩٦ مليار جنيه بزيادة قدرها ١٦٧,١ مليون جنيه عن العام الماضى، وقد تم صرف عائد بنسبة ١٠,٦٪.

● وأكد الدكتور الوزير على أن البنك يولى أهمية خاصة لكافة الأنشطة التى تساهم فى تحقيق التنمية الاجتماعية للشرائح المستهدفة وذلك بهدف ترسيخ مبدأ التكافل الاجتماعى بين المواطنين، وفى هذا المجال قام البنك بتقديم قروض حسنة «بدون عائد» وبشروط ميسرة أهمها سقوط رصيد الدين بوفاة المقترض وذلك لمحدودى الدخل مع التقسيط على أقساط شهرية ولمدة تصل إلى ٦٠ شهر خلال العام المالى ٢٠٠٩/٢٠٠٨ بمبلغ ٢٧,٨ مليون جنيه استفاد منها عدد ١٨٤٤٤ مستفيد للتيسير على المواطنين فى مواجهة الأعباء المالية والعائلية.

عقد مجلس إدارة صندوق نظام تأمين الأسرة المنشأ بالقانون رقم ١١ للسنة ٢٠٠٤ اجتماعه اليوم الأحد الموافق ٢٠٠٩/٧/٢٦ برئاسة الأستاذ الدكتور وزير التضامن الاجتماعى - رئيس مجلس إدارة الصندوق وذلك لمناقشة ميزانية الصندوق فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ والقواعد المنظمة لعمل الصندوق وذلك وفقاً لقرارات وزير العدل رقم ٢٧٢١ لسنة ٢٠٠٤ المعدل بالقرار رقم ٣٩٦٥ لسنة ٢٠٠٤ ورقم ٢٧٢٢ لسنة ٢٠٠٤ بشأن قواعد وإجراءات تنفيذ الأحكام الصادرة بالنفقات والأجور وما فى حكمها.

حيث بلغت جملة الاشتراكات الواردة للصندوق ٣٨٥ مليون جنيه فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ مقابل ٣٠٨ مليون فى ٢٠٠٨/٦/٣٠ بزيادة قدرها ٧٧ مليون جنيه.

وبلغت جملة النفقة المنصرفة ١٢٣,٥ مليون جنيه فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ مقابل ٧٥,٩ مليون جنيه فى ٢٠٠٨/٦/٣٠ بزيادة قدرها ٤٧,٦ مليون جنيه.

وبلغت جملة النفقات المحصلة ٣,٥ مليون جنيه فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ مقابل ٢٤,٣ مليون جنيه فى ٢٠٠٨/٦/٣٠ بزيادة قدرها ٩٠٢ مليون جنيه.

أعلن الدكتور الوزير أن نظام العمل بالصندوق يسير وفقاً للمخطط ل ه من سياسات والتى أسفرت عن صرف كافة الأحكام التى تقدم بها مستحقوها لتنفيذها عن طريق الصندوق حيث بلغت الأحكام المنفذة عدد ٤٢٤٠٠ لعدد ٣٨٥٧٨٠ مستفيد بقيمة إجمالية ١٢٣,٥ مليون جنيه.

● بلغ المنصرف فى مجال تمويل إسكان محدودى الدخل خلال العام مبلغ ١٢٥٩,١ مليون جنيه استفاد منها عدد ٨٢٠٣٢ مستفيد.

● بلغ المنصرف فى مجال تمويل تأثيث شقة الزوجية خلال هذا العام مبلغ ١٠٤ مليون جنيه استفاد منها عدد ٦٨٦١ مستفيد.

● قام البنك بتحفيز أصحاب المشروعات الصغيرة القائمة للتوسع فى مشروعاتهم وتطويرها لتحسين مستوى معيشتهم ولزيادة العمالة لديهم وقد بلغ المنصرف ٣٤١,٢ مليون جنيه لعدد ٢٥٢٩٦ مستفيد.

● للمساهمة فى حل مشكلة البطالة بين الشباب قام البنك بدعم ومساندة المشروعات البسيطة لشباب الخريجين بمبلغ ١٤,١ مليون جنيه لعدد ٢٠٦٢ مستفيد.

● أكد الدكتور الوزير على أن إحياء فريضة الزكاة من الأهداف الرئيسية حيث يقوم البنك من خلال لجان الزكاة المنتشرة فى جميع أنحاء الجمهورية والبالغ عددها ٤٩٥١ لجنة زكاة بتلقى أموال الزكاة النقدية والعينية وإنفاقها فى مصارفها الشرعية بالإضافة إلى إنشاء المستوصفات العلاجية ودور المناسبات ومشاغل الحياكة والتريكو وصرف الأجهزة التعويضية للمعاقين ونتيجة للجهود المبذولة فى هذا المجال فقد زادت موارد الزكاة إلى نحو ١٧٦,١ مليون جنيه وقد بلغت قيمة المبالغ المنصرفة نحو ١٧٤,٧ مليون جنيه لعدد ١٩٥٦٢٠١ مستفيد.

● قام البنك بتمليك الفقراء القادرين على العمل مستلزمات مشروع إنتاجى بسيط يعتمد على الخامات المتوفرة بالمنطقة منها مشروعات تربية الماشية والأغنام. وكذا المشروعات التجارية البسيطة كالبقالة والمطاعم وقد بلغت قيمة المنصرف لهذا النشاط مبلغ ١١,٤ مليون جنيه لعدد ٤٨٨٨ مشروع.

ويهدف صندوق نظام تأمين الأسرة إلى تأمين الأسرة المصرية حيث يقوم بصرف النفقات والأجور وما فى حكمها لكل من الزوجة والمطلقة والأبناء والوالدين والصادر بها أحكام قضائية مؤقتة أو نهائية والمعلنة إعلاناً قانونياً صحيحاً.

كما أضاف سيادته أن قيام البنك بتنفيذ هذه الأحكام لا يخل بحق المحكوم له فى اختيار سبيل إجراءات التنفيذ على المحكوم عليه مباشرة.

كما أكد معالى الوزير أن قيام بنك ناصر الاجتماعى بتنفيذ الأحكام الصادرة بالنفقات والأجور وما فى حكمها عن طريق صندوق نظام تأمين الأسرة يأتى استكمالاً لما يقوم به البنك من الكثير من الأنشطة الاجتماعية التى تساهم فى مد مظلة الحماية والتكافل الاجتماعى إلى كافة الفئات المحتاجة للرعاية فى المجتمع بهدف تحقيق الحياة الكريمة لهذه الفئات وتوفير الحاجات الأساسية لها.

وزير التضامن الاجتماعى يختتم الدورة التدريبية للكشف عن الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة بالمركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية

بحضور الدكتور على المصيلحى وزير التضامن

ـــاعى

الاجتماعى ورئيس مجلس إدارة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية والاستاذة الدكتورة نجوى خليل مديرة المركز وسعادة العقيد عبد الرحمن إبراهيم بن عبد العزيز الملحق العسكرى لدولة الإمارات والاستاذ ناصر بن عبد العزيز العابد مدير مكتب الحرس الوطنى السعودى بالقاهرة وممثل عن المستشار الثقافى لدولة البحرين

اختتم المركز القومى للبحوث لاجتماعية والجنائية فعاليات الدورة الستين للكشف عن الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة والدورة السابقة والأربعين من البرنامج التدريبى العربى لمكافحة المخدرات والتى نظمها المركز فى الفترة من٥/٣/ ٢٠٠٩ وحتى ٢٠٠٩/٧/٢٠ وتم تسليم الشهادات والدروع للسادة الدراسين فى إطار الحفل الختامى الذى أقامه المركز لهم.

قد استهدفت هاتان الدورتان تخريج كوادر على مستوى لائق من الخبرة النظرية والعلمية فى مجال الكشف عن الجريمة ومكافحة المخدرات من مصر والدول العربية الشقيقة تستطيع أن تواكب أحدث ما توصل إليه العلم الحديث فى هذه المجالات.

وقد شرفت الدورة بحضور ومشاركة كوكبة من رجال الدولة والسياسة والوزراء كان لهم الدور البارز فى تحقيق الاستفادة للدارسين من خلال إثراء الدورة بخبراتهم العلمية بالإضافة إلى نخبة من السادة المسئولين والمتخصصين فى مقدمتهم قيادات من وزارة النقل والداخلية والدفاع بالإضافة إلى السادة من هيئة الرقاب الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات بالإضافة إلى أساتذة الجامعات المتخصصين ومستشارى المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية كل فى مجاله صرحت بذلك الاستاذة الدكتور نجوى خليل مديرة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية

استقبل الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى أوائل المتفوقين من الثانوية العامة.

وأكد الوزير خلال اللقاء على أن النجاح والتفوق هو محصلة الاجتهاد والجد فى العمل الذى يجب أن يتواصل

كما استمع الوزير إلى طموحات وآمال المتفوقين من أوائل الثانوية العامة كما استمع إلى أسئلتهم واستفساراتهم.

وردا على سؤال حول دور الوزارة وجهودها فى الحد من الفقر ورعاية الأسرة الأولى بالرعاية أوضح الوزير أن وزارة التضامن الاجتماعى تمثل العنصر الاجتماعى المنوط بصياغة السياسات الاجتماعية للفترة القادمة والارتقاء بالأسرة من خلال برامج تنمية المجتمع وكذلك وضع رؤية مشتركة للمساهمة فى تنفيذ برامج تنموية وتقديم المزيد من الدعم الفنى والتقنى للعديد من المشروعات التنموية التى تهدف إلى مساعدة الأسر الفقيرة وتنمية القرى الأكثر احتياجا.

وفى ختام الاجتماع قرر الدكتور الوزير منح وديعة مبلغ ١٠ آلاف جنيه لكل متفوق من أوائل الثانوية العامة على مستوى الجمهورية ببنك ناصر الاجتماعى..

تعهد الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى بأن لا يقل مستوى تنظيم حج الجمعيات الأهلية عن العام الماضى والذى حاز تقدير كافة الجهات ومنها المملكة العربية السعودية وإن العمل الجيد وراءه تخطيط وتنظيم جيد وقال الوزير إن الوزارة بدأت مبكرا لحجز أماكن قريبة من المشاعر وأنه سيتم طبع كتيب مصور عن مناسك الحج كما أشاد الوزير بكافة الجهود المبذولة لضمان حج منظم قائم على تكاتف كل الجهود وراحة الحجاج.

جاء هذا خلال قيام الدكتور الوزير باجراءات القرعة العلنية المباشرة لحج الجمعيات المركزية المقيدة بالوزارة والذى حضرها مندوبى الجمعيات والإعلام ويأتى حضورهم فى إطار حرص الوزارة على تطبيق مبدأ الشفافية

وأوضح الوزير أنه فى إطار حرص الوزارة على أن يكون الحج هذا العام أكثر تنظيما تم وضع ضوابط روعى فيها قدرة الجمعية على تنظيم رحلات الحج والسمعة الحسنة وأن يكون مر على قيد الجمعية لمركزية ثلاث سنوات وثبت من مراجعة أعمالها انتظام سجلاتها وحساباتها واجتماعات أجهزتها المختلفة ولم يسبق توقيع جزاءات ضدها لاى مخالفات مالية أو إدارية ارتكبتها كما يفضل الجمعيات الأكثر نشاطا فى خدمة المجتمع وخاصة رعاية الفئات الأكثر احتياجا كذلك تخصيص مشرف لكل ٤٥ حاجا.

وأضاف الوزير أن هناك ضوابط للمتقدمين للحج والذين تم ترشيحهم من الجمعيات منها أن المتقدم لم يسبق له الحج ويستثنى من سابقة الحج الزوج المرافق لزوجته الأقل من ٤٥ سنة ولم يسبق لها الحج أو الأبناء المرافقين لوالديهم من كبار السن أو مرافقين المعاقين غير القادرين على خدمة أنفسهم وأن يمضى على عضويته بالجمعية ستة أشهر فأكثر وأن يكون مقيما بالمحافظة أو من العاملين بدائرتها وأن تمتع بالقدر الذى يمكنه من أداء المناسك بالاعتماد على نفسه وذلك بموجب شهادة صحية من أحد المراكز الطبية أو المستشفيات الحكومية.

وفى ختام اجراءات القرعة العلنية المباشرة اعتمد الوزير من تم اختيارهم بالقرعة العلنية المباشرة من الجمعيات المركزية وتمنى للجميع الحج المبرور.

وفى إطار حرص وزارة التضامن الاجتماعى على دعم مسيرة العمل الأهلى ومنظمات المجتمع المدنى باعتباره شريك أساسى فى التنمية الاجتماعية المتكاملة.

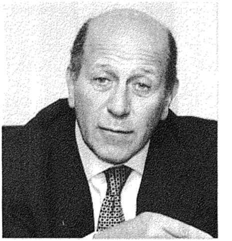
قام الدكتور على المصيلحى بافتتاح وحدة وزراة الكلى بمستشفى أبو الريش للأطفال بالمنيرة والتى تعتبر أول وحدة زرع كلى بالمجان تبر عا من أينرويل الزمالك والتى تضم غرفة للعناية المركزة كذلك تدعيم غرفة العمليات كذلك دفع كافة المصاريف العلاجية قبل وبعد العملية لعدد ٢٠ حالة زرع سنويا قابلة للزيادة.

وصرح الوزير بأنه فى إطار التعاون بين الوزارة ووحدة زرع الكلى بالمستشفى تقرر دراسة وبحث حالة جميع حالات الأسر المترددة على الوحدة وبحث احتياجاتها وتلبية كافة احتياجاتهم.

وأضاف أن دعم الوزارة لمنظمات المجتمع المدنى يأتى فى إطار النهوض بخدماتها المقدمة فى كافة المجالات والتخصصات لرعاية الأسر الأولى بالرعاية والأسر محدودة الدخل.

شركة الصرف الصحى بالقاهرة الكبرى
الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحى

سياسات وخطط نجاح



م . أحمد المغربى

نطاق عمل الجهاز

م . حسن خالد

مشروعات مياه شرب وصرف صحى

محافظات (القاهرة - الجيزة - ٦ أكتوبر - حلوان - القليوبية - الإسكندرية)

المدن الجديدة (القاهرة الجديدة - الشروق - العبور - بدر - العاشر من رمضان - ١٥ مايو - ٦ أكتوبر - الشيخ زايد - برج العرب - جهاز القري السياحية)

تولى الحكومة اهتماماً كبيراً بقطاع مياه الشرب والصرف الصحى حيث تم تغطية خدمات مياه الشرب بنسبة ٩٩٪ على مستوى الجمهورية، ومن خلال العناية الكاملة بتنفيذ توجيهات السيد رئيس الجمهوية بضرورة أن تواكب التغطية بخدمات مياه الشرب تغطية شاملة بخدمات الصرف الصحى حتى لا تتفاقم حدة مشكلة الصرف الصحى التى من أهم أسبابها: - زيادة معدل استهلاك المياه - زيادة الكثافة السكانية حيث التوسع رأسى نتيجة لاتجاه الدولة للحفاظ على الرقعة الزراعية والتكدس فى المدن المصرية - التكثيف الزراعى وزيادة استخدام مياه الرى بأسلوب الرى بالغمر طوال العام مما أدى إلى ارتفاع منسوب المياه الجوفية.

وفى إطار ذلك...

تقوم الدولة بتنفيذ المشروع القومى لصرف صحى القرى على مستوى محافظات الجمهورية.

وتم رصد استثمارات تصل إلى ٢٠ مليار جنيه كدعم إضافى للمشروع القومى لصرف صحى القرى على مستوى الجمهورية وتقسيم تنفيذها على مراحل (المرحلة الأولى عدد ٤١٦ قرية التى بنوها يتم التغطية

وحيـــــاة أفضـــــل

بنسبة ١١٪ - المرحلة الثانية ١٣٩٥ قرية والتى بنوها تصل نسبة التغطية ٤١٪).

وقد تم تحديد أولويات التنفيذ طبقاً للتأثير البيئى للقرى الملوثة من حيث قربها من المجارى المائية وارتفاع منسوب المياه الجوفية والكثافة السكانية لها. وقد روعى استخدام نظم تكنولوجيا جديدة وغير تقليدية وشبكات سطحية تلاءم ظروف القرية المصرية وتساعد على تخفيض التكلفة الاستثمارية ومساحات الأراضى المستخدمة وتوفير الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل المشروعات.

كما تم حصر قرى الاستهداف الجغرافى للفقر بعدد ١٠٠٠ قرية على مستوى الجمهورية لسرعة البدء بتنفيذ مشروعات الصرف الصحى بها. ليصبح إجمالى القرى الجارى العمل بها ٢٨١٤ قرية من إجمالى ٤٦١٧ قرية محرومة من خدمة الصرف الصحى بنسبة ٦٠٪.

القرى الواقعة فى نطاق عمل الجهاز التنفيذى الجارى تنفيذ مشروعات صرف صحى بها:-

محافظة القليوبية :

طاقة معالجة الصرف الصحى الحالية بالريف ٢٢٤.٥ ألف م٣/يوم. ومن المستهدف أن تصل إلى ٥٢٦.٥ ألف م٣/يوم. بعد نهو مشروعات الخطة.

جارى التنفيذ...

- مشروعات الصرف الصحى لعدد ٥٢ قرية ضمن مشروع المرحلة الأولى بالقرى التابعة لمراكز شبين القناطر - قليوب - كفر شكر - القناطر الخيرية - بنها - طوخ - الخانكة، وتبلغ التكلفة ٨٧٦ مليون جنيه.

- مشروعات الصرف الصحى لعدد ٢٢ قرية ضمن مشروع المرحلة الثانية بالقرى التابعة لمركز (القناطر الخيية - الخانكة - طوخ - شبين القناطر) بتكلفة ١٢٠٠ مليون جنيه.

مستهدف تنفيذ عدد ١٢٣ قرية ضمن المرحلة الثانية بتكلفة تقديرية حوالى ١٨٠٠ مليون جنيه.

محافظة ٦ أكتوبر : جارى التنفيذ ...

- مشروعات الصرف الصحى لعدد ١١ قرية ضمن مشروع المرحلة الأولى بقرى مراكز (إمبابة - أوسيم - أبو النمرس - البدرشين) بتكلفة ٢٩٧ مليون جنيه.

- مشروعات الصرف الصحى لعدد ٣٥ قرية ضمن مشروع المرحلة الثانية بتكلفة ٨٠٠ مليون بالقرى التابعة لمراكز (أوسيم - كرداسة - العياط - إمبابة - أبو النمرس - البدرشين - الحوامدية).

- جارى العمل بقرى (المنصورية - الكوم الأحمر - كومبرة) خارج المشروع القومى لصرف صحى القرى بتكلفة ١٣٧ مليون جنيه.

مستهدف تنفيذ عدد ٥٠ قرية ضمن المرحلة الثانية بتكلفة تقديرية حوالى ١٣٠٠ مليون جنيه بالقرى التابعة لمراكز (إمبابة - البدرشين - العياط - أبو النمرس - الواحات البحرية).

محافظة حلوان : جارى التنفيذ ....

- مشروعات الصرف الصحى لعدد ٢ قرية ضمن مشروع المرحلة الثانية بمركز الصف بتكلفة ١٣٠ مليون جنيه.

- مشروعات الصرف لصحى لعدد ٩ قرى تابعة لمركز أطفيح ضمن قرى الاستهداف الجغرافى للفقر بتكلفة متوقعة ٦٠٠ مليون جنيه.

طاقة المعالجة المستهدفة بالريف بعد نهو المشروعات ٣٠ ألف م٣/يوم.

ومازال الجهاز التنفيذى يعمل على تحويل المشروعات من مجرد خطط وأرقام إلى مشروعات منفذة على أرض الواقع ودفع مسيرة التنمية للوصول إلى نسبة التغطية الشاملة لخدمة الصرف الصحى لتحسين الأوضاع المعيشية للمواطن المصرى فى ظل بيئة آمنة نظيفة.

وزارة التنمية المحلية

جهاز بناء وتنمية القرية المصرية صندوق التنمية المحلية

هو صندوق تنموى يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم التنمية الاقتصادية فى المحليات ،والقرية المصرية على وجه الخصوص وذلك من خلال قروض ميسرة يمنحها للفئات الأكثر احتياجا والأسرة محدودة الدخل وخاصة المرأة المعيلة وذوى الاحتياجات الخاصة والترويج لأقامة مشروعات صغيرة تعتمد بصفة أساسية على المواد البيئية المتاحة بغرض زيادة دخل الأسرة وتوفير فرص عمل منتجة لأبنائها، وذلك للحد من مشكلة البطالة وتحويل القرية المصرية كما كانت فى العهود السابقة إلى قرية منتجة.

ويقوم الصندوق بتمويل هذه المشروعات من خلال القروض التى يمنحها للمستفيدين مع منحهم فترة سماح تتناسب مع دورة إنتاج المشروع وطبيعته ويتولى إخصائيوا الصندوق إعداد دراسات الجدوى اللازمة لهذه المشروعات دون تحمل طالب القرض لأية أعباء نتيجة ذلك.

ويتم الإقراض من خلال تقدم الغرض للوحدة المحلية المقيم فى نطاقها بطلب وتتولى الوحدات المحلية بالمحافظات عملية الإقراض من الصندوق وإعادة الإقراض لطالبى القروض وتقوم بمعاونة طالب القرض وتوجيهه إلى المشروع المناسب لمؤهله العلمى أو خبراته وقدراته الفنية والذى يحتاج إليه المجتمع المحلى خدمة كانت أو سلعة يمكن تسويقها داخل نطاق المجتمع المحلى أو المناطق المحيطة به.

ويتميز صندوق التنمية المحلية عن المصادر الأخرى للإقراض بأنه لا يهدف إلى الربح وبسهولة عملية الإقراض من خلال الوحدات المحلية القروية وبسهولة إجراءات الاقتراض.

كما يتميز الصندوق بتيسيرا لضمانات على طالب القرض بصورة لا تشكل عبئا على المواطن وتضمن سهولة تحصيل مستحقات الصندوق حتى يتسنى إعادة إقراضها لمنتفعين آخرين مما يساعد على سرعة دوران رأسمال الصندوق المتاح للإقراض. ونتيجة للنجاحات المستمرة للصندوق فقد أمكن زيادة موارده التمويلية للوفاء بطلبات القروض المتزايد.

وقد أسهم الصندوق منذ بداية نشاطه وحتى اليوم فى تمويل حوالى (٧٤) ألف مشروع منها (٣٧) ألف مشروع للمرأة بنسبة (٥٠٪) من إجمالى المشروعات، وبلغت جملة القروض الممنوحة (٣٧٥) مليون جنيه تم من خلالها إتاحة (٨٧) ألف فرصة عمل للمستفيدين.

ويهتم الصندوق بتنويع المشروعات التى يقوم بتمويلها وبصفة خاصة المشروعات المتكاملة والصناعات المغذية والمشروعات التراثية والأشغال اليدوية والتى تتمكيز بها بعض المحافظات مثل شمال سيناء ومطروح والوادى الجديد.

لمزيد من المعلومات يمكن الاتصال بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية

- صندوق التنمية المحلية ت: ٣٣٧٦٠٩٦ - فاكس: ٣٣٣٧٤٧٧٤

نقابة المهن الزراعية

أنشئت النقابة بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٤٩ والمعدل بالقانون رقم ٣١ لسنة ١٩٦٦ وتعديلاته والذى ينص فى المادة الثالثة على «تتألف النقابة من المهندسين الزراعين والمهندسين الزراعين المساعدين «الحاصلين على المؤهلات الآتية

أولا: المهندسون الزراعيون وهم الحاصلون على

. دبلوم مدرسة الزراعة العليا بالجيزة
. بكالوريوس الزراعة من احدى الجامعات
. بكالوريوس الزراعة من احدى المعاهد الزراعية العليا
. بكالوريوس المعهد العالى لشئون القطن بالاسكندرية
. بكالوريوس المعهد العالى للتعاون الزراعى بشبرا الخيمة
. بكالوريوس المعهد العالى للتعاون والارشاد الزراعى بأسيوط
. بكالوريوس المعهد العالى للكفاءة الانتاجية «الشعبة الزراعية»
. بكالوريوس شعبة استصلاح واستزراع الأراضى الصحراوية بكلية الزراعة جامعة القاهرة التعليم المفتوح
. دبلوم الدراسات التكميلية الزراعية العليا.
. دبلوم الزراعة المتوسط أدبلوم الزراعة الثانوية الذى صدر قرار وزير الزراعة بمنحهم لقب مهندس زراعى
. الحاصلين على المؤهلات المعادلة للشهادات السابقة والتى تتم معادلتها بالاتفاق مع وزارة الزراعة وزراتى التعليم العالى والتربية والتعليم كل فيما يخصه بعد موافقة مجلس النقابة

ثانيا: المهندسون الزراعيون المساعدون وهم الحاصلون على:

. دبلوم الزراعة المتوسطة أو دبلوم الزراعة الثانوية
. ويعتبر المهندس الزراعى المساعد مهندسا إذ زاول اعمالا فنية زراعية لمدة عشر سنوات يقرها مجلس النقابة ويصدق عليها وزير الزراعة.

كما سمح القانون للمهندسين الزراعيين فى العمل فى مجال الخبرة الاستشارية الزراعية وفقا لما يلى:

١. مباشرة أعمال الخبرات الزراعية أمام المحاكم أو هيئات التحكيم أو مباشرة الأعمال الزراعية الأخرى التى يصدر بتحديدها قرار من وزير الزراعة بعد اخذ رأى النقابة «المادة ٨٩»

٢. ويجوز للمهندسين الزراعين اعضاء النقابة من غير العالين بالجهاز الإدارى للدولة ووحدات الحكم المحلى والهيئات العامة وهيئات ووحدات القطاع العام الحضور نيابة عن الخصوم أمام مكاتب خبراء وزارة العدل وخبراء الجدول وذلك لمناقشة وتقديم المذكرات والتقارير اللازمة فى الجوانب الفنية المتعلقة بالشئون الزراعية والحقلية

٣. المهندسين الزراعيين المختصين من ذوى الخبرة فى المجالات الزراعية المختلفة من غير العاملين بالجهاز الادارى للدولة ووحدات الحكم المحلى والهيئات العامة وهيئات ووحدات القطاع العام فتح مكاتب استشارية فى مجالات تخصصهم بناء على ترخيص من النقابة يصدر طبقا للشروط وبالأوضاع التى يحددها وزير الزراعة بقرار منه ويتم قيد الاعضاء المذكرين فى سجل خاص يعد لهذا الغرض علي أن يجوز الترخيص لاعضاء النقابة من هيئات التدريس بالجامعات والمعاهد العليا ومن هيئات البحوث الزراعية بفتح المكاتب المذكورة بعد موافقة الجهات التي يعملون بها مع عدم الاخلال بما تقرره القوانين الأخرى من قواعد واجراءات فى هذا الشأن.

مشروع التكافل الاجتماعى الجديد:

يتقدم العضو المنتظم فى سداد الاشتراكات إلى قسم التكافل الاجتماعى بالنقابة أو الفروع للحصول على استمارة الاشتراك بالمشروع وبعد استيفائها بمعرفة العضو يرفق بها صورة بطاقة الرقم القومى ويسدد التزاماته المالية قبل المشروع وتبدأ الاستفادة فور سداد الاشتراك وانتظام العضو فى سداد الاشتراك السنوى حسب الفئة السنية التى يمثلها العضو وقت الاشتراك.

صندوق التكافل الاجتماعى بالتعاون مع شركة مصر للتأمين

تم فتح باب الاشتراك فى صندوق التكافل الاجتماعى على مستوى الجمهورية ويشمل مجموعة من المزايا وباقساط مناسبة لجميع السادة أعضاء النقابة وأسرهم وفقا لما يلى

. القسط المحدود لكل فئة عمرية ثابت حتى سن الاستحقاق
. تصرف قيمة التكافل فى سن الاستحقاق ويتحدد حسب سن الاشتراك
. تصرف قيمة التكافل بالكامل فورا فى حالة الوفاة الطبيعية
. تصرف ضعف قيمة التكافل بالكامل فورا فى حالة الوفاة بحادث
. التمتع بخصم ثابت للأقساط بالنظام السداد حتى نصف المدة ويستمر حتى الاستحقاق
. الاقتراض بضمان التكافل بدون فائدة لأداء الحج أو العمليات الجراحية بعد مرور ٣ سنوات مسددة بالكامل.
. الدخول فى سحب كل ٦ أشهر بجائزة تعادل مبلغ الحماية والاستثمار فى كل سحب
. التمتع بخصم السيد السنوى ٤٠٪ والسداد النصف سنوى ٣٠٪ عن السداد الشهرى.
. امكانية مضاعفة جميع المبالغ فى الاستحقاق المشار إليها بمضاعفة القسط الواجب سداده
. التمتع بالاعفاءات الضريبية التي أقرها القانون وتصل إلى ١٥٪ أو ٣٠٠٠ جنيها أيهما اكثر
. رسم الاشتراك «م. الاصدار + م ادارية» يسدد مرة واحدة عند الاشتراك ومبلغ ١٠٠ جنيه
. يمكن التمتع بجميع المزايا المشار إليها باستيفاء اجراءات الاشتراك من خلال النقابة العامة أو النقابات الفرعية بالمحافظات وسداد قسط الاشتراك الأول بحد أدنى ٣ أشهر + رسم اشتراك.

قواعد صرف المعاشات والاعانات المرضية

أ. المعاشات

معاش بين الستين تقديم طلب من العضو مرفقا به صورة طبق الأصل من اقرار الاحالة للمعاش لبلوغ سن الستين وصورة فوتغرافية من البطاقة العائلية وذلك للنقابة العامة أوبالفروع للنظر في تقرير المعاش المستحق.

. يصرف ١٠٠ جنيه شهريا للعضو ضد بلوغ سن الستين اعتبارا من أول الشهر التالى لتقديم الطلب أو الاحالة للمعاش أو سداد مستحقات النقابة أيهما أقرب.

معاش الورثة تقديم المستندات التالية فى حالة وفاة عضو النقابة

الحصول على استمارة المعاش من النقابة أو الفرع وتصرف مجانا وتستوفى وتعاد للنقابة العامة بعد اعتمادها وختمها مشفوعة بالمستندات التالية:

١. اعلام شرعي ببيان الورثة أو صورة طبق الاصل له
٢. صورة من شهدات الميلاد للأبناء أو مستخرجات رسمية منها أوش هادة من المدارس أو الكلية الملتحقين بها موضحا بها تاريخ الميلاد
٣. شهادة إدارية بعدم زواج الأرامل أو البنات بعد وفاة العضو المتوفى
٤. شهادة إدارية تفيد عما إذا كان العضو يعول والدته ووالده أو احدهما مع بيان المعاش الحكومى الذى يربط لوالدى المرحوم أو أحدهما
٥. وتصرف النقابة معاش الورثة بحد ادنى ٨٠ جنيه وبحد اقصى ١٠٠ جنيه شهريا من الشهور التالية للوفاة.

ب. الاعانات

اعانة العجز الصحى تقديم طلب من العضو مرفقا بهع صورة طبق الأل من قرار القومسيون الطبى العام بانهاء خدمته بعجز صحي مستديم كاملا أو جزئيا يقعده عن مزاولة المهنة ويرفع للنقابة العامة للنظر في تقرير المعاش وتصرف هذه الاعانة بواقع ١٠٠ شهريا

مصروفات الجنازة

وتصرف فى حالة وفاة العضو للأرملة أو تقسم بين الارامل أو أكبر الابناء فى حالة عدم وجود أرامل أو لمن قام بالصرف ويقدم

أ. طلب من الارملة ويذكر به العنوان ورقم القيد وسنة التخرج
ب. صورة من شهادة الوفاة
ج. شهادة إدارية بأنها الوحيدة فى حالة الصرف للأرملة. أو بين عدم وجود ارامل ومن قام بالصرف

اعانة الزواج

يقتصر صرفها على أبنة العضو المتوفى التى تتقاضى معاشا نقابيا بموجب صورة طبق الاصل من وثيقة عقد القران وهي تعادل نصيب الابنة فى معاش مورثها لمدة سنة. الاشتراك فى مشروع الرعاية الصحية للزراعيين يتقدم العضو المنتظم فى سداد الاشتراكات لقسم الرعاية الصحية بالنقابة أو الفروع للحصول على استمارة للاشتراك بالمشروع وبعد استيفائها بمعرفة العضو يرفق بها صورة كاملة للبطاقة الشخصية

عدد «٢» صورة شخصية لكل فرد من أفراد العائلة ويسدد التزاماته المالية قبل المشروع خلال شهر اكتوبر ونوفمبر وديسمبر من كل عام وتبدء الاستفادة من المشروع اعتبار من يناير من العام التالى.

عقدت فى شبين الكوم ورشة عمل :

دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة

ضرورة التوسع فى البرامج التدريبية لإدارة المشروعات الصغيرة

فى اطار التعاون الوثيق بين الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية برئاسة الأستاذ الدكتور عبد العزيز حجازى وجمعية الصفوة للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة بمدينة شبين الكوم برئاسة الدكتور صفوت النحاس تم عقد ورشة عمل عن «دراسة الجدوى وادارة المشروعات الصغيرة» وشارك فيها نحو عدد ٥٢ من أعضاء مجالس الادارات بالاتحادات الاقليمية والنوعية والجمعيات المعنية بادارة المشروعات الصغيرة..

رصد الاحتياجات البيئية لمعرفة نوعية المشروعات المطلوبة

وذلك بهدف إكساب المشاركين منهجية إجراءات دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة. وخلق مناخ جذاب للاستثمار مدعما بكوادر بشرية مؤهلة تأهيلا علميا وعمليا. وطرح الأفكار والحلول التى تساعد على اتخاذ القرارات وتخطى المشكلات. وقدرة المشاركين على التنبؤ وتشخيص المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة. وتمكين المشاركين من تفجير الطاقات الإبداعية للحلول بدلا من تلقيها فى حلول جاهزة.

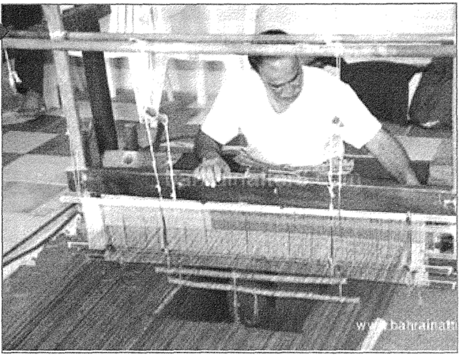
وأكد الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس جمعية الصفوة على أهمية خلق مناخ جاذب للاستثمار مدعما بكوادر بشرية مؤهلة تأهيلا علميا وعمليا لمواجهة التطورات الاقتصادية. وتنمى للحضور والمشاركين تحقيق فكرة التوسع فى المشروعات الصغيرة التى تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تلبى احتياجات المجتمع المدنى وإعداد المسئولين ومجالس إدارات الجمعيات الأهلية ودعمهم بفكرة إدارة المشروعات التى تتيح لهم تنظيم أفكارهم وخططهم حسب الأصول العلمية..

وأكد الدكتور عبدالعزيز حجازى رئيس الاتحاد العام فى كلمة ألقاها نيابة عنه المستشار حامد عبدالدايم أمين عام الاتحاد على أهمية الدور الفعال للاتحاد العام فى دعم منظمات المجتمع

إقامة معارض تسويقية لمنتجات المشروعات الصغيرة

المدنى من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التى تلبى احتياجات الاتحادات الإقليمية والجمعيات والمؤسسات الأهلية لرفع قدرات الموارد البشرية من مجالس إدارات والجهاز التنفيذى مما يجعلها قادرة على ثيادة وإدارة تلك المنظمات بالشكل الذى يلبى احتياجات المجتمع المحلى..

وأضاف أن معظم المنظمات ستبنى مستقبلا على المشروعات الناجحة سواء كانت مشروعات للبقاء أو الحفاظ على حجم مشاركة فى السوق وفى كلتا الحالتين يمكن اعتبار أن فكرة المشروعات هو المفتاح فى العصر الجديد من التنافس العالمى وحتى نتمكن من اختبار المشروع الأنسب للتنفيذ على أرض الواقع علينا القيام بإجراء دراسة جدوى لكافة الأفكار المطروحة وذلك بغرض الاختيار الأنسب وتحويله إلى مشروع يمكن تنفيذه..



الاهتمام بتبسيط إجراءات إقامة المشروعات الصغيرة

وانتهت توصيات ورشة العمل «دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة إلى التوصيات التالية:

● التوسع فى البرامج التدريبية لإدارة المشروعات الصغيرة مع التركيز على الجمعيات التى لديها مشروعات تنموية أو تكون ضمن خططها المستقبلية مشروعات تنموية

● ضرورة رصد الاحتياجات البيئية للوقوف على الاحتياجات البيئية الحقيقية الملحة من مشروعات.

● ضرورة إعداد الدراسات الجدوى بناء على الأسلوب العلمى السليم قبل الشروع فى إقامة المشاريع الصغيرة.

● التنسيق بين الاتحاد العام والاتحاد النوعى للتنمية الاقتصادية لإنشاء وحدات بها تكون مهمتها الأساسية إعداد دراسات الجدوى خدمة للجمعيات.

● اعتماد الجمعيات على مواردها الذاتية وموارد البيئة المحيطة بها بعيدا عن الإقراض الذى يشكل عبئا كبيرا عليها.

● تدريب مجالس الإدارات والجهاز التنفيذى على كيفية الاتصال الجيد بالجهات المانحة سواء د اخلية أو خارجية مع التدريب على كتابة مقترحات المشاريع.

● أن تتضمن الخطط التدريبية المستقبلية لكل من الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية والنوعية برنامج تدريبى متخصص لمديرى المشروعات الصغيرة تضمن المحاور الآتية:

● مهارات القيادة.

● مهارات الاتصال الجيد.

● مهارات قيادة فريق العمل.

● مهارات التعامل مع المشكلات وحلولها.

● الرغبة والاستعداد على الابتكار والتطوير والإبداع.

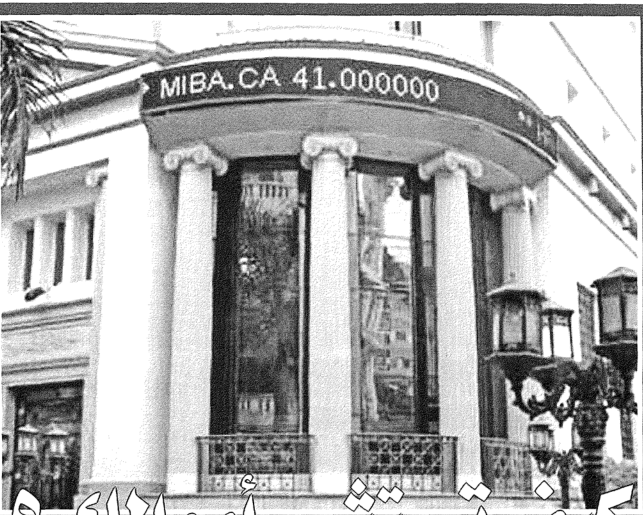
● المهارات الفنية لنوعية المشروع.

● مهارات تدريب وتنمية فريق العمل.

● الرقابة الجيدة وتقييم النتائج المحققة للمشروع مع التركيز على الرقابة الوقائية.

● مهارات التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتوجيه إمكانياتها لخدمة المشروعات الصغيرة.

والجدير بالذكر أن هذه الندوة قد قام بالاعداد والتخطيط والاشراف على التنفيذ كل من السادة : الاستاذ / شعبان النحتة مدير عام جمعية الصفوة والاستاذ / عبد المنعم عباس مدير مركز التدريب بالاتحاد العام



كيف تستثمر أموالك؟

تعامل مع الشركات المرخصة من هيئة سوق المال

ناقش مؤتمر المؤتمر الرابع للاستثمار في البورصة الذي عقد مؤخرا ازدهار المناخ العام للسوق المصري. وكيفية زيادة الوعي الاستثماري لدي الافراد وخلق فرصة لتثقيف الجمهور والاستثمار في سوق الأوراق المالية مع القاء الضوء علي فرص الاستثمار وتحقيق الاتصال المباشر بين جميع المؤسسات المتصلة بسوق المال وبين الجمهور.

وفي الحقيقة كان المؤتمر مثمرا ومفيدا للغاية ، ومن لم يكن من المهتمين بالبورصة وسوق المال وحضر المؤتمر حصل على كم هائل من المعلومات الهامة والمفيدة حول هذا السوق المليء بالمفاجأت وأصبح لديه معلومات غزيرة تؤهله لخوض هذه التجربة خاصة أن الهيئة العامة لسوق المال تلعب دورا هاما في تعليم وتوعية المستثمرين ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية بصورة عقلانية في ضوء الوضع المالي الراهن.

- ونذكر الحكمة القائلة " مالايدرك كله لا يترك كله " وانطلاقا من هدف المؤتمر في زيادة الوعي الاستثماري لدي

إعداد : هدى الجندى
كبير باحثين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

الصناديق غير مناسبة للاستثمار قصير الأجل

الافراد يمكن أن نضع بين أيديكم ما عرضه هذا المؤتمر لعلها تكون نبراسا يهتدي به البعض لدخول هذا السوق المثير والغامض للكثير فالعديد لا يملك مدخرات يرغب في أن يحافظ عليها وينميها ليضمن مستقبل أفضل له ولأسرته في حين لا يتوافر لديه أية بيانات أو معلومات عن فرص الاستثمار وكيفيته وحقوقه في كل منها وإلتزماته تجاها ٠

- فمن لا يعرف ماهي البورصة وما الغرض منها ، و ينظر اليها علي أنها مقامرة غير محسوبة أو أنها قد تكون سبب في خسارة كل ثروته - كما تصورها افلام الدراما القديمة - والقليل عرف مبكرا أسس الاستثمار في البورصة وحقق منها نفعا كثيرا ومكاسب طائلة٠

- وسوف نقدم بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال :

- فهناك العديد من الأوراق المالية التي تباع وتشتري في سوق المال المصري والتي من ضمنها الأسهم والسندات وهما النوعان الاكثر تداولا وهناك نوعا أخر لم يبدأ تداولة في مصر بعد وهو المشتقات ، وكل من هذه الانواع يندرج تحته مجموعة من الاشكال تحمل مزايا ومخاطر عده عند التعامل من خلالها في سوق الأوراق المالية بصفة عامة٠

أولا : ما هي الاسهم وما أنواعها ؟

- يعد السهم وثيقة ملكية لجزء من الشركة يعادل قيمة هذا السهم ٠

- وتحقق الاسهم أعلي عائد علي المدي الطويل لا سيما إذا كان الهدف من الاستثمار هو تحقيق النمو٠

وتنقسم الأسهم الي عادية وممتازة :

- الاسهم العادية :

■ هي مستند ملكية تمنح لصاحبها مجموعة من الحقوق مثل حق تحويل الملكية لشخص أخر وحق الحصول علي الارباح التي توزعها الشركة ، وحق الاطلاع علي دفاتر الشركة ، وحق التصويت وحضور اجتماعات الجمعيات العمومية ، وحق اقتسام أصول الشركة عند التصفية ، وحق الترشيح لعضوية مجلس ادارة الشركة٠

- الاسهم الممتازة :

■ هذه الاسهم يحصل أصحابها علي اسبقية عن حملة الاسهم العادية في الحصول علي نسبة من أرباح الشركة ، كما أنهم يتمتعون بأولوية في الحصول علي ناتج تصفية الشركة قبل حملة الاسهم العادية وبعد حملة السندات ٠

■ وبعض الاصدرارات منها قد تحول لحاملها الحق في حضور الجمعيات العمومية وانتخاب أعضاء مجلس الادارة٠

مزايا الأستثمار في الأسهم :

١- أفضل أداة استثمارية علي المدي الطويل ، لا سيما إذا كان الهدف من الاستثمار هو تحقيق النمو٠

٢- زيادة حصة صاحب السهم من ملكية الشركة بما تمثله قيمة الأسهم التي يمتلكها مع زيادة نمو الشركة ، وهذا ما يعكسه بصورة مباشرة سعر السهم الذي سيرتفع محققا أرباحا رأسمالية٠

٣- حصول صاحب السهم علي توزيعات من أرباح الشركة٠

مخاطر الاستثمار في الأسهم :

١- تقلب أرباح الشركة

٢- انخفاض سعر السهم

٣- عدم سيولة السهم بمعني انخفاض الطلب علي شرائه٠

ثانيا : ما هي السندات وما أنواعها ؟

- تمثل السندات دينا علي الجهة المصدرة لها ، وعندما يشتري المستثمر سندا فهو بذلك يكون قد وافق علي إقراض مبلغ معين من المال لهذه الجهة في مقابل موافقتها علي رد هذا المبلغ عند حلول الموعد المحدد للاستحقاق الي جانب دفع مبلغ محدد من العائد في مواعيد ثابته كل ثلاثة أو سته أشهر أو سنه ، ويكون هذا العائد نظيرا استخدام الجهة المصدرة لأموال المستثمر في السند خلال حياة السند وحتي تاريخ الاستحقاق٠

وهناك أنواع عديدة للسندات يمكن ايجازها فيما يلي :

١- سندات قصيرة الاجل أقل من ٥ سنوات٠

٢- سندات متوسطة الاجل من ٥ إلي ١٠ سنوات٠

٣- سندات طويلة الاجل اكثر من ١٠ سنوات٠

٤- سندات قابلة للاسترداد قبل موعد الاستحقاق ، وهي التي ينص عقد اصدارها علي حق الشركة المصدره لها دفع القيمة الاسمية للسند قبل تاريخ الاستحقاق٠

٥- سندات غير قابلة للأسترداد ، وهي التي لا تنص شروط إصدارها علي حق الشركة المصدره في استرداد أو دفع القيمة الاسمية للسند قبل تاريخ الاستحقاق٠

٦- سندات قابلة للتحول الي أسهم عادية ، إذا نص علي ذلك في عقد الاصدار وموافقة حاملها علي ذلك٠

٧- سندات ذات عائد ثابت يحدد فيها معدل العائد الذي يحتسب الكوبون علي أساسه٠

٨- سندات ذات عائد متغير ، يتم فيها تغيير معدل العائد كل فترة زمنية معينة٠

٩- السندات صفرية الكوبون التي لا تدر دخلا ، ويتم طرحها بسعر منخفض أقل بكثير من قيمتها الاسمية ، وعند استحقاق السند يدفع المصدر للسند القيمة الاسمية الكاملة به٠والفرق بين السعر المنخفض الذي تم بيع السند به وبين قيمته الاسمية يساوي المدفوعات المنتظمة التي تكون قد أستحقت لحامل السند خلال حياته٠

١٠- سندات مضمونه بضمان عيني ، يتم رهن أصول بعينها لهذا الاصدار من السندات ويكون لحملة السندات الأولوية في استرداد قيمتها من حصيلة بيع هذه الاصول عند التصفية قبل غيرهم من الدائنين٠

١١- السندات غير المضمونه بضمان محدد ، هي السندات التي تسدد مستحقاتها من التوفقات النقدية المتولده من أنشطة الشركة وتكون أصول الشركة ضامنه لسدادها دون أن يتم رهن أي أصل كضمان لهذه السندات٠

مزايا السندات :

١- أحد مصادر التمويل الملائمة للحكومة٠

٢- مصادر التمويل منخفضة التكلف بالنسبة للشركات

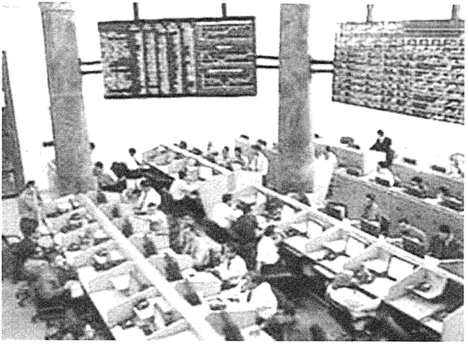
٣- تعطي للشركة المصدرة قيمة ضريبية حيث يخصم عائد السندات من الوعاء الضريبي للشركة٠

٤- لا تؤدي السندات لفقدان المساهمين الحاليين السيطرة علي ادارة الشركة ، لان حملة السندات ليس لهم حق التصويت في الجمعية العمومية٠

٥- أداة مالية معفاة الضرائب٠

٦- لاصحاب السندات الأولوية علي حملة الاسهم عند إقتسام إصول الشركة في حالة التصفية ٠

٧- تعطي حق طلبه إشهار إفلاس الشركة المصدره عند عدم إلتزامها بالوفاء بمتطلبات خدمة السند ، بالاضافة الي ضمانات



ضرورة توخى الدقة والحذر عند التعامل فى البورصة

للمستثمرين يتم منحها بواسطة جهات اخري ضامنة غير الشركة مثل البنوك والمؤسسات المالية.

مخاطر الاستثمار في السندات :

١- عدم قدرة الشركة المصدرة للسند علي دفع العوائد بانتظام ، أو رد المبلغ الاصلي عند الاستحقاق لذا علي المستثمر متابعة ومعرفة درجة التصنيف الائتماني للسند المطلوب شراؤه. ولهذا السبب الزمت الهيئة العامة لسوق المال كل من يصدر سندا بضرورة الحصول علي حد أدني من التصنيف الائتماني من إحدي وكالات التصنيف الائتماني المعتمدة.

٢- تغير أسعار الفائدة في السوق ، حيث يرتبط سعر السند القائم مع اسعار الفائدة في السوق ارتباطا عكسيا ، حيث ينتج عن ارتفاع أسعار الفائدة انخفاضات في سعر السند القائم نظرا لارتفاع العائد من السندات الجديدة التي تصدر بأسعار الفائدة المرتفعة والعكس صحيح.

ثالثا : المشتقات :

- هي مجموعة من الادوات المالية التي تمثل ترتيبات تعاقدية (تشتق) أو تعتمد قيمتها علي اداء أصل معين أو أداة من أدوات أسواق المال أو الاسواق السلعية.

أنواع المشتقات :

١- الخيارات :

بموجبها يعطي لحاملها الحق في بيع أو شراء أصل ورقة مالية بسعر محدد متفق عليه مقدما ويتم استخدامها لتغطية مخاطر الاستثمارات ذات العائد المرتفع أو للمضاربة عندما يتوقع المستثمر الذي يحصل علي خيار الشراء أن يرتفع سعر الاصل المحدد في الخيار.

٢- المستقبليات :

- هي عبارة أن اتفاق لشراء أو بيع كمية محددة من سلعة أو ورقة مالية في تاريخ مستقبلي بسعر محدد مسبقا وهي عقود تنموية أي لها سمات محددة وتتداول في سوق منظمة .ويتم التعامل بعقود المستقبليات للتغطية وذلك لتجنب مخاطر التغيرات السعرية علي مركز أخذه أو سيأخذه في السوق الحاضر بالنسبة لسلعة أو ورقة مالية. نظرا لأن تكلفة المعاملات في سوق العقود المستقبلية تعد ضئيلة بالقياس الي تكلفة المعاملات في السوق الحاضر.

٣- العقود الاجلة :

- هي اتفاق لشراء أو لبيع كمية محددة من سلعة أو ورقة مالية في تاريخ مستقبلي بسعر معين محدد مسبقا ولكنها تختلف عن المستقبليات في كونها عقود غير نمطية وتتم عادة بين اطراف لها علاقة مباشرة بالاصل محل الاتفاق مثل المنتج والتاجر.

- المخاطر المتعلقة بالعقود الأجلة:

١- عدم القدرة علي الوفاء بالتزامات العقد

نظرا لان العقود الاجلة لا تتداول في سوق منظم مثل المستقبليات فهي لا تتمتع بالحماية التي توفرها شركة التسوية بشأن الوفاء بالتزامات العقد ، والسبيل الوحيد لتخفيض تلك المخاطر يكون بقيام كل طرف من اطراف التعاقد بالتحقق من قدرة ورغبة الطرف الأخر في الوفاء.

٢- عدم القدرة علي التخلص من التزامات العقد

في العقود الأجلة لا يمكن لأي طرف التخلص من التزاماته بأخذ مركز مضاد في عقد مماثل ، فالانسحاب من التعاقد يتطلب إعادة التفاوض مع الطرف الأخر أو التفاوض مع طرف ثالث بشأن عقد آخر يأخذ فيه مركزا عكسيا الامر الذي قد يصاحبه بعض التنازلات يطلق عليها مخاطر تسويق العقده.

٣- تكلفة مرتفعة للتعاملات تنطوي العقود الأجلة علي تكلفة أعلي للمعاملات مقارنة بالمستقبليات تتمثل في التكلفة النقدية المصاحبه للعقد وتكلفة البحث عن أطراف التعاقد.

❖ صندوق حماية المستثمر :

حرصا من الهيئة العامة لسوق المال علي حماية المستثمر ضد الممارسات الخاطئة لبعض الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وتوفير سوق آمن لجذب رؤوس الأموال ، وتفعيلا للمادة ٢٣ من القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ اصدر السيد / رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء صندوق حماية المستثمر بهدف حمايته من المخاطر غير التجارية الناشئة عن أنشطة الشركات وقد بدء الصندوق نشاطه الفعلي في نوفمبر سنة ٢٠٠٤ .

❖ أعضاء الصندوق :

يضم الصندوق في عضويته جميع الشركات المرخص لها بمزاولة أحد الانشطة العاملة في مجال الأوراق المالية وهي : الوساطة في الأوراق المالية ، تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية والوساطة في السندات ، أمناء الحفظ ، المقاصة والتسوية والايداع والقيد المركزي .

❖ نطاق الحماية :

يلتزم صندوق حماية المستثمر بتغطية الخسائر المالية لعملاء الاعضاء ضد المخاطر غير التجارية الواقعة في نطاق حماية الصندوق والتي قد تؤدي الي اختفاء العضو من سوق المال وهي :

- الافلاس أو التعثر.
- اخلال العضو بالتعاقد المبرم بينه وبين العميل.
- خطأ أو أهمال أو احتيال العضو أو ممثله القانوني أو القائم بالادارة الفعلية أو أحد العاملين لديه.
- اخلال العضو أو أي من العاملين لديه بالواجب المهني .

❖ المخاطر غير الواقعة في نطاق حماية الصندوق :

لا يلتزم الصندوق بتغطية كافة المخاطر التجارية الناتجة عن ارتفاع وانخفاض الاسعار بالبورصة أو الخسارة المترتبة علي قرار استثماري خاطيء من المستثمر .

كما لا يلتزم الصندوق بالتعويض عن المخاطر المترتبة علي التعامل في أوراق مالية غير مقيدة بجداول البورصة.

كيفية الحصول علي التعويض :

- في حالة تعرض أحد المستثمرين لاحدي الممارسات الخاطئة من قبل إحدي الشركات الاعضاء عليه التقدم بشكوي لصندوق حماية المستثمر خلال ثلاثين يوما من اكتشاف الواقعة محل المخالفة وبما لا يجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ حدوثها أو من تاريخ العلم بها علي أن يرفق بها المستندات التالية :

- صورة من العقد المبرم مع الشركة.
- صورة من أوامر البيع والشراء
- صورة من إخطار العضو بالواقعة محل المخالفة
- كشف حساب نقدي صادر من الشركة
- مستندات اثبات السداد للشركة.

وفي جميع الاحوال لا تقبل الشكوي بعد مضي سنة ميلادية من حدوث الواقعة ويتم فحص الشكاوي من لجان الفحص وإقرار التعويض وإخطار الشاكي بنتيجة الفحص خلال فترة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ تقديم الشكوي .

التظلم من قرارات لجان الفحص.

يمكن التظلم من قرارات لجان الفحص امام مجلس إدارة الصندوق خلال خمسة عشر يوما من تاريخ العلم بقرار اللجنة ، كما يمكن التظلم من قرار مجلس إدارة الصندوق أمام الهيئة العامة لسوق المال خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الإخطار بقرار مجلس ادارة الصندوق.

نصائح لحماية المستثمر:

- التأكد من أن الشركة التي يرغب التعامل معها أو مع أحد فروعها حاصلة علي ترخيص بمزاولة النشاط من الهيئة العامة لسوق المال.
- قراءة بنود عقد فتح الحساب قبل توقيعة والاحتفاظ بنسخة منه .
- عدم التوقيع علي أوامر بيع أو شراء علي بياض.
- الحصول علي صورة من أوامر البيع والشراء وكذلك ايصالات السحب والايداع النقدي.
- التأكد من أن الاستثمار في الأوراق المالية يتم بأسمك وبالكود الخاص بك.

لكي تختار صندوق الاستثمار المناسب :

- حدد هدفك

- حجم المخاطر

- مصادر المعلومات

- تابع اداء الصندوق

- مراجعة التعاملات والحسابات مرة كل شهر علي الاقل وذلك من خلال طلب كشف حساب بالأوراق المالية التي تمتلكها سواء من أمين الحفظ أو شركة مصر للمقاصة وكذلك كشف بالحسابات النقدية من الشركة المتعامل معها.

صناديق الاستثمار :

- صندوق الاستثمار هو مؤسسة إستثمارية تعمل علي جمع الأموال من العديد من المستثمرين ذوي الاهداف الاستثمارية المتشابهة. ونظير هذه الأموال يقوم الصندوق بإصدار وثائق تسمي وثائق الاستثمار.

- وينشيء هذا الصندوق أحد البنوك أو شركات التأمين في مصر وذلك وفقا لمتطلبات قانون سوق رأس المال ويقوم بإدارته مدير استثمار محترف مرخص له من الهيئة العامة لسوق المال . ويقوم باستثمار هذه الأموال في شراء أسهم أو سندات أو أي أدوات مالية أخري من أجل تحقيق أهداف الصندوق المنصوص عليها في نشرة أكتتاب الصندوق .

- ويحقق الصندوق أرباحه من خلال تحقيق محفظته من الأوراق المالية لأرباح أما في صورة توزيعات أو فوائد أو أرباح رأسمالية .

- ثم يتم توزيع هذه الارباح علي وثائق استثمار الصندوق بعد خصم الاتعاب والمصاريف الادارية المتفق عليها .

أنواع صناديق الاستثمار :

يوجد نوعين رئيسيين من صناديق الاستثمار في مصر هما :

١- صناديق الاستثمار المفتوحة وهي التي تؤسسها شركات التأمين أوالبنوك

٢- صناديق الاستثمار المغلقة وتعني أنها تصدر مرة واحدة وبكمية محدودة من الوثائق وتطرح هذه الوثائق طرح عام للمستثمرين ويأخذ مدير الاستثمار هذه الأموال ويستثمرها في السوق ، وفي حالة رغبة المستثمر في استرداد استثماراتة عليه أن يتوجه الي البورصة ليبيعها هناك .

أنواع الصناديق وفقا لاهدافها الاستثمارية :

- صندوق استثمار ذو العائد الدوري :

هذا الصندوق يركز استثماراته في الادوات ذات العائد الثابت والتي توزع كوبونات بشكل منتظم ، ويضمن هذا الصندوق لحملة وثائقة توزيع ارباح دورية. وهذا الصندوق يناسب المستثمر المحافظ والذي يرغب في الحصول علي توزيعات دورية.

- صندوق النمو الرأسمالي :

هذا النوع من الصناديق يستثمر في الاسهم التي تنمو رأسماليا عبر مدد زمنية طويلة الاجل ما يعني أن أسعار هذه الأسهم تنمو مع الوقت ، وهذا الصندوق يناسب المستثمر الذي يرغب في الاستثمار طويل الاجل .

- الصناديق ذات السياسة الاستثمارية المندفعه :

هذا النوع من الصناديق يشبه صناديق النمو الرأسمالي ولكن يستثمر في أوراق مالية تتسم بأنها عالية المخاطر أملا من المستثمرين فيها تحقيق عائد أعلي. وتناسب هذه الصناديق المستثمر الذي يرغب في تحمل مخاطر عالية .

- الصندوق المعتدل :

هذا النوع من الصناديق له ثلاثة أهداف :

ربح ونمو رأسمالي معتدلين والمحافظة علي رأس المال . وهذا الصندوق يناسب المستثمر المعتدل الذي يرغب في تحقيق عائد معقول وتحمل مخاطر معتدله.

- صناديق المؤشر :

هذا النوع من الصناديق يستثمر في مجموعة من الاسهم التي يحتويها مؤشر البورصة

- صناديق سوق المال قصيرة الاجل :

هذه الصناديق تستثمر فقط في أدوات سوق المال قصيرة الاجل مثل أذون الخزانة ، شهادات الادخار ، وغيرها والتي لا يزيد فترة استحقاقها عن ٩٠ يوم وهذه الصناديق تتناسب المستثمر الذي يرغب في الاحتفاظ بمعدلات سيولة مرتفعة لمواجهة احتياجاته.

- مزايا الاستثمار في صناديق الاستثمار :

■ توفر عنك جهد البحث عن أفضل الشركات للإستثمار في أوراقها المالية.

■ تقدم لك ميزة التنويع المستمر وتوزيع مخاطر الاستثمار وتقليلها.

■ علي درجة عالية من السيولة بمعني أنك تستطيع أن تسترد قيمة الوثائق سريعا

■ ادارة أموالك عن طريق إدارة محترفة للاستثمار

■ يقلل عنك الضغط العصبي الناتج عن اتخاذ القرارات الاستثمارية.

- عيوب صناديق الاستثمار :

■ بالرغم من أن الصناديق تعمل علي تقليل مخاطر السوق إلا أنها لا تستطيع أن تزيل المخاطر كلها .

■ الاستثمار في الصناديق غير مناسب لسياسة الاستثمار قصير الاجل.

■ عدم استطاعة المستثمر أن يشارك بالرأي في إدارة محفظة الاستثمارات بالصندوق .

- كيف تختار صندوق الاستثمار المناسب لك ؟

لكي تختار صندوق الاستثمار المناسب أتبع الخطوات التالية :

■ حدد هدفك من الاستثمار :

أبدا بتحديد الهدف الذي نريد تحقيقه من خلال استثماراتك ، هل هو تدبير أموال لتعليم أولادك ، أو لإنشاء مشروع بعد بلوغك سن المعاش ، أو لتحقيق قدر من الربح مع توافر الأمان.

أن تحديد هدفك سوف يسهل عليك اختيار الصندوق المناسب.

■ حدد حجم المخاطر التي يمكنك تحملها :

المخاطر تعني أحتمال خسارتك لجزء من أموالك ، لتحديد حجم المخاطر أسأل نفسك الي أي مدي تستطيع تحمل إنخفاض قيمة استثماراتك وخسارة جزء من أموالك ؟ كل ذلك يمكنك من تحديد أي نوع من المستثمرين انت وما هي أهدافك الاستثمارية ، وتختلف الصناديق في درجة المخاطر التي تتعرض لها أموالها فكلما زاد الربح الذي يريد الصندوق تحقيقه كلما زادت درجة المخاطر .

■ حدد مصادر المعلومات التي يمكنك الاعتماد عليها :

نشرات اكتتاب الصناديق الجرائد اليومية والاقتصادية .

ادرس خبرة مدير الاستثمار وكفاءته ، وعليك أن تتأكد أن مدير الاستثمار يحمل ترخيص من الهيئة العامة لسوق المال .

■ أدرس وتابع أداء الصندوق :

لا تكتفي بمعرفة أداء الصندوق في الماضي ، بل ادرس خطة الصندوق في المستقبل ، وتأكد من أن هذا الصندوق يحقق لك أهدافك الاستثمارية .

■ تعلم حقوقك كأحد حاملي وثائق الاستثمار :

عندما تستثمر في صناديق الاستثمار فأن لك حقوق أهمها :

الحق في اختبار مدير الاستثمار .

الحق في التصويت علي ميزانيات الصندوق .

الحق في الكوبون أو الارباح الموزعة أخر العام .

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة حول صناديق الاستثمار .

- أفضل وقت لشراء الوثائق هو قبل إعلان توزيع الارباح :

- اشتري وثائق الصندوق الذي حقق أعلي أرباح في الماضي .

- جميع صناديق الاستثمار متشابهة .

- توزيعات الكوبونات هي الربح الوحيد الذي يمكن تحقيقه من الصندوق .

- صناديق الاستثمار تعتبر بمثابة حسابات ادخار خاليه من المخاطر .

- ثق في مدير استثمار واحد فقط .

نصائح وتحذيرات للمستثمرين في سوق الاوراق المالية :

- هناك عدد من النصائح والمحاذير الواجب اخذها في الاعتبار عندما تقرر أن تكون من المستثمرين في سوق الاوراق المالية حتي تتلافي العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ، وكذلك لتحقق لك الحماية والطمأنينة عند إستثمار أموالك ونظرا لأن الخطأ الواحد قد يسفر عن خسائر هائلة لذا لابد أن تأخذ في اعتبارك مبدأ الدقة والحذر عند التعامل في البورصة وكذا معرفة حقوقك وضماناتك عند الاستثمار في سوق الأوراق المالية .

من أهم هذه النصائح :

■ لا تتعامل إلا مع الشركات الحاصلة علي ترخيص من الهيئة العامة لسوق المال.

■ التأني في اختيار الشركة .

■ تحديد الخدمات التي تحتاج اليها من الشركة أو مدير الاستثمار .

■ اللقاء المباشر مع شركة السمسرة أو مدير الاستثمار وطرح الاسئلة عليه .

■ تعرف علي قيمة الرسم والعمولات التي سوف تحصلها منك الشركة مقابل تعاملك معها

■ إقرأ كل المعلومات ذات الصلة بالحسابات وراجع كل المستندات وأفهمها جيدا قبل التوقيع وفتح الحساب .

■ أعرف كيفية سداد قيمة تعاملاتك والحصول علي قيمة مبيعاتك .

■ اعرف درجة المخاطر التي يمكنك تحملها وكيفية اختيار الاستثمار المناسبة.

■ إقرا المعلومات وتفهم كل الظروف المتعلقة بما تستثمرفيه مثل نشرات الاكتتاب والتقارير السنوية ... الخ

■ تتم بإجراء مقابلات مع العديد من شركات الوساطة لتحديد أفضلها وأنسبها .

مشروعات الجهاز المركزي للتعمير
فى مجال مياه الشرب النقية والصرف الصحى بالمحافظات النائية

■ شمال سيناء. ■ جنوب سيناء. ■ البحر الأحمر ■ الوادى الجديد ■ خليج السويس ■ وبعض محافظات جنوب الصعيد

أولاً :فى مجال مشروعات مياه الشرب:

١ - محطات تنقية مياه النيل :

تم إنشاء (٦) محطات لتنقية مياه النيل تصل طاقتها الإنتاجية نحو مليون م٣/يوم تنقل هذه المياه من خلال ٥١٠٠ كم من خطوط المياه الناقلة وشبكات المياه الداخلية وبيانها كالتالى:

سيناء :

المحطة	الطاقة
محطة مياه القنطرة شرق	بطاقة ١٠٤ ألف م٣/يوم
محطة مياه القنطرة غرب	بطاقة ١١ ألف م٣/يوم
محطة مياه غرب النفق	بطاقة ٢٢ ألف م٣/يوم

البحر الأحمر :

المحطة	الطاقة
محطة مياه الكريمات	بطاقة ١١٠ ألف م٣/يوم

الساحل الشمالى الغربى :

المحطة	الطاقة
محطة مياه العامرية	بطاقة ٥٦٠ ألف م٣/يوم
محطة مياه جنوب العلمين	بطاقة ١٦٧ ألف م٣/يوم

باستثمارات تصل نحو ٤,٦ مليار جنيه

٢ - أهم خطوط المياه الناقلة :

الخط	القطر	الطول
خط مياه الساحل الشمالى الغربى	قطر ٧٠٠ مم	بطول ٦٥٠ كم
خط مياه القنطرة شرق / العريش / رفح	قطر ٧٠٠ / ٥٠٠ مم	بطول ٢٢٥ كم
خط مياه النفق / أبو رديس / الطور / شرم الشيخ	قطر ٧٠٠ مم	بطول ٦٥٠ كم
خط مياه الكريمات الغردقة	قطر ١٠٠٠ / ٧٠٠ / ٦٠٠ مم	بطول ٤٢٠ كم

٣ - أهم شبكات المياه الداخلية :

الشبكة	الطول	الشبكة	الطول
- شبكة مياه العريش	بطول ١٦٠ كم	- شبكة مياه الطور	بطول ٨٥ كم
- شبكة مياه شرم الشيخ	بطول ٦٠ كم	- شبكة مياه الغردقة	بطول ٢٠٠ كم
- شبكة مياه مرسى مطروح	بطول ٢٥٠ كم	- شبكة مياه الفرافرة	بطول ٢٠ كم

٤ - تحلية مياه البحر :

- تم إنشاء (٢٨) محطة تحلية لمياه البحر بطاقة إجمالية ٣٢.٦ ألف م٣/يوم

باستثمارت تصل نحو ٣٩٠ مليون جنيه بخلاف تكلفة أعمال التشغيل والصيانة

٥ - تنقية مياه الآبار :

- تم إنشاء (٤٩) محطة تنقية مياه الآبار بطاقة إجمالية ١٨٩ ألف م٣/يوم /**باستثمارت تصل نحو ١٩٠ مليون جنيه /بخلاف تكلفة أعمال التشغيل والصيانة**

ثانياً : فى مجال مشروعات الصرف الصحى :

تم إنشاء (١٢) محطة للصرف الصحى بطاقة إجمالية ٢٣٠ ألف م٣/يوم وبيانها كالتالى :

المحطة	الطاقة	التكلفة
شمال سيناء		
صرف صحى العريش	بطاقة ٤٠ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٤٩ مليون جنيه
صرف صحى رفح	بطاقة ٥ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٦ مليون جنيه
جنوب سيناء		
صرف صحى رأس سدر	بطاقة ١٠ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٢٨ مليون جنيه
صرف صحى سانت كاترين	بطاقة ٤٠ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٤٩ مليون جنيه
صرف صحى أبو رديس	بطاقة ٥ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٤٩ مليون جنيه
صرف صحى أبو زنيمة	بطاقة ٥ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٤٥ مليون جنيه
صرف صحى شرم الشيخ	بطاقة ٢٢ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٤٩ مليون جنيه
مرسى مطروح		
صرف صحى مرسى مطروح	بطاقة ٥٠ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٢٠٠ مليون جنيه
الوادى الجديد		
صرف صحى الخارجة	بطاقة ١٢ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ٨٣ مليون جنيه
صرف صحى البحرية	بطاقة ٥ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ١٥ مليون جنيه
صرف صحى الداخلة	بطاقة ١٢ ألف م٣ / يوم	بتكلفة٥,٦٦ مليون جنيه
صرف صحى الفرافرة	بطاقة ٥ ألف م٣ / يوم	بتكلفة ١٢ مليون جنيه

باستثمارات تصل نحو ٦٥٠ مليون جنيه

ملخص البحث :
يهتم هذا البحث ببيان دور المحاسبة والمراجعة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية ، ولهذا الغرض تم التعرض أولاً إلى الإطار النظرى للمساءلة العامة موضحاً ماهية المساءلة العامة من وجهة النظر المحاسبية ، وأنواع المساءلة العامة ، وأيضاً الهدف من المساءلة العامة فى التنظيمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح ، كما تم التعرض إلى دور المحاسبة والمراجعة فى تقوية المساءلة العامة وفى مكافحة الفساد الإدارى عن طريق استخدام عدد من الأدوات المحاسبية مثل تحليل القوائم المالية ، وتحليل التكلفة والعائد، ومحاسبة المسئولية والاستفادة من نظام الموازنات ونظام الرقابة الداخلية. هذا بالإضافة إلى بيان دور مراقب الحسابات فى التنظيمات الاقتصادية ، والمساءلة العامة التى قد يتعرض لها مراقب الحسابات من جانب المالكين والمسئولين عن إدارة التنظيمات الاقتصادية وكذا المساءلة التى قد يتعرض لها مراقب الحسابات من جانب المستثمرين والدائنين والبنوك والدولة وغيرهم من المستفيدين ، وأخيرا تم مناقشة المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح من حيث دور هذه التنظيمات فى التنمية الاقتصادية فى الدول النامية والدول المتقدمة، وكذا بيان أثر هذه التنظيمات على المجتمع والبيئة التى تعمل فيها. هذا بالإضافة إلى بيان المساءلة العامة للشركات المتعددة الجنسية وكذا التكلفة والعائد الاجتماعى من وراء عمل هذه الشركات فى الدول التى تعمل فيها. وكذا بيان المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية العربية فى ظل عدد من المتغيرات الاقتصادية أهمها تحول بعض التنظيمات الاقتصادية من الملكية العامة للدولة إلى الملكية الخاصة للأفراد وكذلك إصدار قوانين تتعلق بالانفتاح الاقتصادى والتعامل فى سوق الأوراق المالية وزيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة .

المحاسبة والمساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية

دكتور محمود عبد السلام
أستاذ المحاسبة كلية الإدارة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

أولا : مقدمة :

تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بقضايا النزاهة Honesty والشفافية Transparency والمساءلة العامة Public Accountability للتنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح مثل الوحدات الإدارية الحكومية وأجهزة الحكم المحلى وكذلك التنظيمات الأهلية والتطوعية داخل نطاق المجتمع المدنى Civil Society ففى مجال التنظيمات الهادفة للربح Business Type Organizations قام عدد من الشركات الأمريكية الكبيرة الحجم مثل Johnson & Johnson وشركة Boeing وشركة General Mills وغيرها من الشركات بوضع ميثاق شرف للعاملين بها Code of Ethics يعتمد على النزاهة والقيم الإنسانية النبيلة ، هذا بالإضافة إلى إنشاء مركز لتدريب العاملين بها على أصول علم الأخلاق والعلوم الإنسانية والسلوكية الأخرى ، مما يؤدى فى النهاية إلى تكوين المواطن الصالح الذى لا يضر بالشركة التى يعمل بها ويعامل العملاء معاملة طيبة، كما تضمنت التقارير المالية لهذه الشركات بيان بالخدمات الاجتماعية التى قامت بها تجاه العاملين بها وتجاه المجتمع والبيئة التى تعمل فيها.

Brickley, Clifford & Zimmerman, 1997

كما قام عدد من الجامعات الأمريكية بتطوير برامجها الدراسية لتشتمل على أسس وقواعد العلوم السلوكية وكيفية الاستفادة منها فى مجال العلوم الإدارية (الاقتصاد ، المحاسبة ، الإدارة) Joseph W. Weiss, 1998 .

وفى مجال التنظيمات غير الهادفة للربح Not for Profit Organizations والتى تشتمل على التنظيمات الحكومية Governmental Organizations والتنظيمات الأخرى غير الحكومية Non Governmental Organizations ظهرت الحاجة إلى مكافحة الفساد الإدارى المتمثل فى الرشوة والتربح من الوظيفة العامة والمحسوبية، وكذلك بيان أثر الفساد الإدارى على النمو الاقتصادى للدول المتقدمة أو النامية على السواء

Vito Tonzi, 1998 .

وفى هذا الصدد قام عدد من المنظمات الدولية مثل WB,IMF,OECD

بالدعوة إلى محاربة الفساد الإدارى وتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية بين دول العالم المختلفة عن طريق إنشاء منظمة الشفافية العالمية Transparency International وهيئة مكافحة الفساد Anticorruption، وقد قامت هذه المنظمات بنشر بيان بالفساد الإدارى فى عدد من الدول وأيضاً دليل يوضح التعاون مع الدول النامية فى محاربة الفساد الإدارى داخل التنظيمات الحكومية وغير الهادفة للربح، وقد جاء ضمن توصيات المنظمات الدولية أنه يتعين على الدول النامية التعاون فى محاربة البيروقراطية والدكتاتورية ، وأيضاً الاستفادة من معايير المحاسبة Accounting Standards وأيضاً معايير المراجعة Auditing Standards فى تقوية النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية .

John Brademas, 1998

وتحقيقاً لهذا الغرض قام كثير من الدول المتقدمة أو النامية

بتطوير أجهزة الرقابة المالية والإدارية بها لتتمشى والمتطلبات العامة للمنظمات الدولية لمكافحة الفساد الإدارى ، كما قامت بعض الدول النامية بإنشاء هيئات متخصصة للرقابة على سوق الأوراق المالية، والرقابة على البنوك والمؤسسات المالية ، والرقابة على المنتجات الصناعية والزراعية والرقابة على السلع الاستهلاكية.

من هذا المنطلق يهدف هذا البحث إلى بيان ما يلى:-

ماهية المساءلة العامة، والمساءلة عن ماذا؟

والمساءلة أمام من ؟

دور المحاسبة والمراجعة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة؟

المساءلة العامة لمراقبى الحسابات (مراجع الحسابات الخارجى) CPA

* المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح

Corporate Public Accountability

ثانيا : الإطار النظرى للمساءلة العامة

Theoretical Framework of Public Accountability

فى ضوء الهدف من البحث وحدوده ، سيتعرض الباحث إلى الإطار النظرى للمساءلة العامة يتضمن ماهية المساءلة العامة ، وأهميتها وأنواعها والهدف منها ، وكذا بيان الحاجة إلى تقوية المساءلة العامة ، ويبدو ذلك كما يلى :

١ - ماهية المساءلة العامة :

أشارت اللجنة الملكية للإدارة المالية والمساءلة فى إنجلترا

British Royal Commission of Financial Management and Accountability

إلى أن المساءلة متطلب سابق ورئيسي للحد من إساءة استعمال السلطة من جانب المديرين والمسئولين عن إدارة الوحدات الاقتصادية، وأنه يتعين توجيه السلطات المخولة لهؤلاء المديرين فى تحقيق أهداف عامة ومقبولة. هذا وقد أشار أحد الباحثين إلى أن مصطلح المساءلة له معنيين مختلفين وإن كانا متصلات ببعضهما ، فالمفهوم الأول والمتوسع للمساءلة يتعلق بسؤال الأفراد والمنظمات عن ما قاموا به من أعمال أو واجبات. بينما يتعلق المفهوم الثانى للمساءلة بالالتزامات المحددة مسبقاً للأفراد والتنظيمات ويقتضى المفهوم الثانى للمساءلة تقديم كشف حساب من الأفراد والتنظيمات يوضح نتيجة نشاطهم خلال فترة محددة. G.Tower,1993

ومن وجهة النظر المحاسبية تمثل المساءلة :

Kohlr`s Dictionary for Accountants,1983

أ) التزام على العاملين أو الوكلاء أو غيرهم من الأفراد بتقديم) تقرير عن نتيجة نشاطهم فى ضوء السلطة الممنوحة لهم.

(ب) فى مجال المحاسبة الحكومية، تمثل المساءلة التزام على شخص معين يتولى القيام بعملية الإنفاق داخل الوحدة الحكومية.

(ج) تمثل المساءلة مقياس الواجبات أو الالتزامات تجاه الغير، ويتم التعبير عن ذلك بوحدات نقدية أو عينية.

(د) تمثل المساءلة الالتزام الذى يؤكد الجدية فى الإدارة والرقابة وتقييم الأداء عن طريق تطبيق القوانين والتعليمات المتعارف عليها.

Cooper & Ijiri,1983

هذا ويبدو من خلال المفاهيم السابقة للمساءلة ما يلى:

أن المساءلة ترتبط بالأشخاص الطبيعيين بصفتهم الشخصية أو بصفتهم وكلاء عن غيرهم ف القيام بعمل ما. وإن المساءلة تقتضى الالتزام((Compliance or Commitment)من جانب هؤلاء الأشخاص بالقيام بعمل ما فى ضوء القواعد والتعليمات المحددة مسبقاً. وأيضا تقتضى المساءلة الإلزام Enforcementمن جانب جهة رقابية أعلى فى ظل مجموعة من القوانين والتعليمات المالية والإدارية وفى ظل معايير للمحاسبة والمراجعة. كما أن المساءلة تكون فى شكل عينى أو شكل نقدى إذا أمكن القياس الكمى للنشاط الذى يقوم به الأشخاص.

وأخيراً ترتبط المساءلة بقواعد العدالة Equality والمبادئ والمفاهيم الأخلاقية التى يؤمن بها الأشخاص محل المساءلة وكذا القائمين بعملية المساءلة، كما ترتبط المساءلة بالشفافية والإفصاح عن كل المعلومات اللازمة والملائمة لمتخذى القرارات الاقتصادية.

Timothy Jomalley,1997

٢ - أنواع المساءلة العامة:

يمكن تقسيم المساءلة العامة إلى عدد من الأنواع التى يهدف كل نوع منها إلى تحقيق غرض معين، وأهم هذه الأنواع ما يلى:-

أ - مساءلة محاسبية:

Compliance with Accounting Auditing Standards

وتتم المساءلة المحاسبية للمسئولين عن إدارة التنظيمات الاقتصادية، وكذلك المسئولين عن المحاسبة والمراجعة داخل أو خارج هذه التنظيمات عن مدى الالتزام بتطبيق مبادئ المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً، ومعايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً . GAAP & GAAS وتعتبر المساءلة المحاسبية من أهم أنواع المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية، نظراً لأن عدم الالتزام بالمبادئ المحاسبية يؤدى إلى عدم التوصل إلى نتيجة المركز المالى لهذه التنظيمات بصورة عادلة، كما أن عدم الالتزام بمعايير المراجعة يؤدى إلى عدم الثقة فى المعلومات المحاسبية التى يعتمد عليها المستثمرين والدائنين والبنوك والدولة وذلك عند اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة.

وهذا ويقوم بالمساءلة المحاسبية أجهزة الرقابة العليا وكذلك الجمعيات العلمية والمهنية ذات العلاقة بمهنة المحاسبة. ففى الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال تقوم الهيئة المشرفة على سوق الأوراق المالية SEC وهى هيئة تابعة للكونجرس الأمريكى بالتأكد من الالتزام بمبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة للشركات التى تتداول أسهمها فى سوق الأوراق المالية بأمريكا، وأيضاً تطلب الهيئة المشرفة على سوق الأوراق المالية فى أمريكا من الشركات الأجنبية غير الأمريكية أن تقوم بتعديل القوائم المالية لها طبقاً لمبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة الأمريكية إذا رغبت هذه الشركات الأجنبية فى تداول أسهمها فى سوق الأوراق المالية بأمريكا. Allan Aferman, 1995

كما يقوم المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين بعدم تجديد ترخيص مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة فى أمريكا لكل محاسب أو مراقب للحسابات لا يلتزم بمبادئ المحاسبة عند إعداد القوائم المالية أو بمعايير المراجعة عند مراجعة هذه القوائم.

هذا ويرجع الاهتمام بالمساءلة William Messier,1997 المحاسبية إلى طبيعة المحاسبة كعلم من العلوم الاجتماعية يتأثر ويؤثر فى المجتمع، وتشتمل المحاسبة على عدد من الطرق والإجراءات التى يؤدى استخدام أى طريقة منها إلى نتائج مختلفة.

وأيضاً يرجع الاهتمام بالمساءلة المحاسبية إلى دور المحاسبة فى تقديم المعلومات المحاسبية اللازمة لمتخذى القرارات الاقتصادية وأيضاً أجهزة الرقابة المختلفة.

ب- مساءلة مالية: Financial Accountability

وتتم المساءلة المالية عن مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح المالية الواجبة التطبيق فى التنظيمات الاقتصادية غير

الهادفة للربح. وتقوم أجهزة الرقابة العليا ووزارة المالية بهذا النوع من المساءلة نيابة عن المواطنين. هذا وقد أشارت اللجنة القومية للمحاسبة الحكومية فى الولايات المتحدة الأمريكيةNCGA,1968 وكذا جمعية المحاسبة الأمريكية AAA,1972إلى أن الغرض من وجود الوحدات الحكومية هو تقديم خدمة عامة بدلاً من الحصول على عائد من وراء هذه الخدمات، وعلى ذلك فالهدف الأساسى من المحاسبة فى القطاع الحكومى ينحصر فى توفير المعلومات اللازمة التى تساعد فى محاسبة المسئولية عن إدارة هذه الوحدات الحكومية عن مدى كفاءة وكفاية استخدام هذه الموارد المخصصة لها وكذلك توفير المعلومات التى تساعد على تحقيق المساءلة والرقابة الإدارية.

ج. مساءلة اجتماعية: - Social Accountability

تتم المساءلة للتنظيمات الاقتصادية عن مدى الالتزام بإجراءات الأمن والسلامة والمحافظة على البيئة من التلوث وكذلك الخدمات الاجتماعية التى تقدمها هذه التنظيمات للعاملين بها والمجتمع الذى تعمل فيه. وتكون هذه المساءلة للتنظيمات الاقتصادية أمام جميع المستفيدين مثل المستثمرين والدائنين والبنوك والدولة، ولهذا الغرض تقوم بعض الشركات بإصدار تقرير يوضح المشروعات الاجتماعية التى تقوم بها هذه الشركات لخدمة المجتمع، -Corporate Social Report مع بيان النفقات والعائد من وراء المشروعات الاجتماعية، وأيضاً بيان الأموال المستثمرة فى البرامج التعليمية وبرامج إسكان ومنع التلوث والمحافظة على البيئة.

د- مساءلة قانونية : Statutory Accountability

وتتم المساءلة عن مدى الالتزام بالقوانين الصادرة من الدولة ذات العلاقة بالتنظيمات الاقتصادية مثل قانون الشركات وقانون الضرائب وقانون تداول الأوراق المالية وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون مكافحة الاحتكار وغيرها من القوانين ذات العلاقة بالمجتمع.

هـ- مساءلة إدارية:

Administrative Accountability

وتتم المساءلة عن مدى الالتزام باللوائح والإجراءات الصادرة من إدارة التنظيمات الاقتصادية أو أولى الأمر المسئولين عن إدارتها.

وخلاصة القول فإن كل أنواع المساءلة السابق الإشارة إليها تشترك مع بعضها فى هدف واحد وهو العمل على تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية.

٣- الهدف من المساءلة العامة:

يوجد هدف اساسى للمساءلة العامة وهو المحافظة على الأموال العامة وحماية العاملين من إساءة استخدام السلطة المخولة لهم وأيضاً حماية المجتمع والبيئة التى تعمل فيها التنظيمات الاقتصادية من أخطار الغش والرشوة والاحتكار. ويرجع الاهتمام بالمساءلة العامة فى السنوات الأخيرة إلى تفشى ظاهرة الإفلاس بين عدد من البنوك والشركات الكبرى فى عدد من الدول المتقدمة أو النامية ، وأيضاً ظهور الشركات الضخمة والمتعددة الجنسيات والتى قد يتم إدارتها بمعرفة مجموعة من الإداريين المحترفين وليس من ملاك هذه الشركات تطبيقاً لسياسة انفصال الملكية عن الإدارة. كما يرجع الاهتمام بالمساءلة العامة للتنظيمات غير الهادفة للربح من جانب المنظمات الدولية المتخصصة إلى أثر الغش والرشوة على النمو الاقتصادى وعلى النظام الاجتماعى والسياسى القائم.

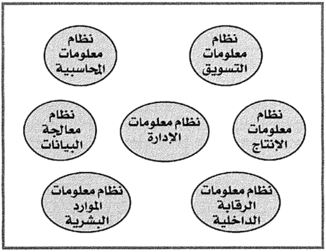
ثالثاً: دور المحاسبة والمراجعة فى تقوية المساءلة العامة:

أشارت التوصيات الصادرة من عدد من المنظمات الدولية إلى أن مكافحة الرشوة والفساد الإدارى يتم عن طريق استخدام عدد من الوسائل والطرق من بينها الاستفادة من معايير المحاسبة -Accounting Standards ومعايير المراجعة Auditing Standards وهى المعايير المقبولة قبولاً عاماً من جانب المحاسبين. ومن هذا المنطلق سيقوم الباحث بعرض لماهية المحاسبة والمراجعة وكيفية الاستفادة منهما فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية. ويبدو ذلك فيما يلى:-

١- ماهية المحاسبة:

تطور المفهوم التقليدى للمحاسبة من كونها فن تسجيل وتحليل وتلخيص العمليات المالية والتوصل لنتيجة العمليات، إلى مفهوم حديث يهتم بالأحداث الاقتصادية من حيث تحديدها، وقياسها وتوصيلها فى شكل معلومات محاسبية لمساعدة المستفيدين منها فى اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة. كما أوضحت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)إلى أن الهدف من المحاسبة هو تقديم المعلومات التى تحقق عدداً من الأعراض أهمها: المساعدة فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بالموارد النادرة للوحدة الاقتصادية، والمحافظة على هذه الموارد، ومراقبة العنصر البشرى والمادى فى هذه الوحدات الاقتصادية. ولهذا تبدو المحاسبة فى الوقت الحاضر كنشاط خدمى يهتم أساساً بخدمة متخذى القرارات Service Activity الاقتصادية عن طريق تقديم المعلومات المحاسبية الملائمة لهم وأيضاً كعلم ذو منفعة Utilitarian Science يهتم بتقديم المعلومات النافعة التى يحتاج إليها المستفيدين منها مثل المستثمرين والدائنين والبنوك والدولة وغيرهم.

والمحاسبة الحكومية كفرع من فروع المحاسبة تهتم بتقديم معلومات محاسبية للمسئولين عن تخطيط وإدارة ومراقبة الوحدات الاقتصادية الحكومية التى تساعدهم فى اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة. ولهذا الغرض توفر التقارير المالية للوحدات الحكومية معلومات تفيد فى الحكم على مدى التزام الوحدة الحكومية بالتعليمات المالية والقانونية، ومدى تحقيق الوحدة الحكومية للأهداف المطلوبة منها، وتقدير قيمة الخدمات التى تقدمها الوحدة الحكومية. هذا وفى ظل عصر المعلومات، يمكن النظر إلى المحاسبة كنظام للمعلومات Accounting Information Syatem يتعاون مع أنظمة المعلومات الأخرى داخل التنظيمات الاقتصادية لتحقيق الهدف العام من إنشائها والشكل التالى يوضح علاقة المحاسبة بنظم المعلومات الأخرى داخل التنظيمات الاقتصادية.



المصدر:

L. Marphy Smith & K. Smith, "Accounting Information system,"

Dame Publishing Comp.,1997.

يتضح من الشكل السابق أن نظام المعلومات المحاسبية يتعاون مع نظم المعلومات الأخرى داخل التنظيمات الاقتصادية لإنتاج معلومات عن تكلفة المنتج أو تكلفة الخدمة المقدمة، وتكلفة المباع من الإنتاج وأيضاً تكلفة المخزون أخر الفترة. كما أن نظام المعلومات المحاسبية يوفر عدداً من التقارير الداخلية والتقارير الخارجية التى يعتمد عليها المديرين والعاملين داخل هذه التنظيمات وكذلك المستفيدين من خارج هذه التنظيمات مثل المستثمرين والدائنين والبنوك والدولة وغيرهم.

٢ - أدوات وأساليب المحاسبة:

استخدمت المحاسبة فى قطاع الأعمال الهادف للربح Business Type لتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة لاتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل ولتوفير معلومات أخرى عن التدفقات النقدية الواردة والصادرة والتوقيت المناسب لها والعائد من الاستثمار، وأيضاً تقوم المحاسبة بتوفير معلومات تفيد فى الحكم على نتيجة نشاط المشروعات ودرجة السيولة النقدية والأرباح المستقبلية وأثر ذلك على الأرباح الموزعة ونصيب السهم من الأرباح كما استخدمت المحاسبة فى الوحدات الحكومية Governmental Units وفى الوحدات الأخرى غير الهادفة للربح. Not for Profit وذلك بغرض توفير معلومات محاسبية لأولى الأمر والمسئولين عن إدارة هذه الوحدات عن مصادر الأموال التى حصلت عليها، والمساءلة المحاسبية عن استخدام هذه الأموال، ومدى التزام هذه الوحدات بالقوانين والتعليمات الخاصة بها.

هذا وفى ضوء الغرض العام للمحاسبة، يمكن الاستفادة من عدد من الأساليب والأدوات المحاسبية التى تساعد فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة، ويبدو ذلك كما يلى:

أ. تحليل القوائم المالية

Financial statement analysis

تعتبر التقارير المالية المنتج النهائى للمحاسبة وهى ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة من وسائل توصيل المعلومات للمستفيدين منها، وتتوقف المنفعة من هذه التقارير على عدد من العوامل تتعلق بالإفصاح Disclosure عن المعلومات التى يجب أن تحتويها التقارير المالية، من حيث كمية ونوعية المعلومات والدقة فى إعدادها وملائمتها للقرارات المتخذه، كما تتعلق بالقائمين على استخدام التقارير المالية ومدى قدرتهم على قراءة وفهم المعلومات المحاسبية والاستفادة منها. وتشمل التقارير المالية فى التنظيمات الهادفة للربح على القوائم المتخذه، كما تتعلق بالقائمين على استخدام التقارير المالية ومدى قدرتهم على قراءة وفهم المعلومات المحاسبية والاستفادة منها، وتشمل التقارير المالية فى التنظيمات الهادفة للربح على القوائم المالية (قائمة الدخل، قائمة المركز المالى، قائمة الأرباح المبقاة، قائمة التدفق النقدى) وأيضاً على الإيضاحات المكملة للقوائم المالية وتعتبر جزءاً لها، وتقرير مجلس الإدارة، وتقرير مراقب الحسابات عن نتيجة الفحص الفنى للقوائم المالية، وكذلك أى معلومات أخرى أو جداول إحصائية.

وتعد التقارير المالية أساساً فى التنظيمات الهادفة للربح لخدمة المستثمرين والدائنين والبنوك أولاً ثم غيرهم من المستفيدين، وهم جميعاً من خارج التنظيمات الاقتصادية، وليس أمامهم سوى التقارير المالية كمصدر للمعلومات عند اتخاذ القرارات الاقتصادية. وتستخدم التقارير المالية كأداة لتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة عن طريق ما تقدمه هذه التقارير من معلومات محاسبية وغير محاسبية للمستفيدين منها، وأيضاً يمكن عن طريق المعلومات الواردة بالقوائم المالية القيام بعملية التحليل المالى Financial Analysis وإيجاد علاقة ارتباط بين البنود الواردة بالقوائم المالية وبعضها البعض.

ومثال ذلك يمكن عن طريق تحليل قائمة التدفق النقدى مساءلة إدارة المشروع عن درجة السيولة النقدية وعن التدفقات النقدية الواردة للمشروع والتدفقات النقدية الصادرة، والتوقيت المناسب لها، كما يمكن تحليل مصادر هذه التدفقات النقدية من النشاط التشغيلى أو الاستثمارى أو النشاط التمويلى. وأيضاً يمكن عن طريق المعلومات المحاسبية التى توفر قائمة الدخل، مساءلة إدارة المشروع عن اتجاه الإيرادات خلال عدد من السنوات، ومقارنة ذلك على مستوى النشاط وعلى مستوى المشروعات المماثلة، وكذلك يمكن مساءلة الإدارة عن نسبة الربحية داخل المشروع وعلاقتها بالإيراد من المبيعات أو تكلفة المبيعات فى فترة محددة. وعن طريق تحليل قائمة المركز المالى يمكن تحديد المساءلة عن رأس المال العامل فى المشروع ونسبة التداول فى المشروع مقارنة بالمشروعات المشابهة فى النشاط. هذا وفى مجال التنظيمات الاقتصادية غير الهادفة للربح. أوصت جمعية المحاسبة الأمريكية بإمكانية الاستفادة من المبادئ المحاسبية المطبقة فى الوحدات الهادفة للربح على الوحدات غير الهادفة للربح ومن بينها الوحدات الحكومية. ولهذا الغرض ظهرت كثير من التقارير المالية الدورية والسنوية التى يجب أن توفرها المحاسبة الحكومية Lynn & Freeman,1974 للمستفيدين منها ,أهمها: قائمة المركز المالى التى توضح كل أنواع الاعتمادات المخصصة للوحدة الحكومية، وقائمة بالإيرادات الفعلية والمقدرة، وقائمة بالمصروفات الفعلية والمقدرة، وقائمة بالنقدية، وتقرير بالمصروفات الرأسمالية، وقائمة بنتيجة العمليات التى تقوم بها الوحدات الحكومية، وقائمة بالإيرادات الفعلية والمقدرة، وقائمة بالمصروفات الفعلية والمقدرة، وقائمة بالنقدية وتقرير بالمصروفات الرأسمالية، وقائمة بنتيجة العمليات التى تقوم بها الوحدات الحكومية Robert Anthony,1978، وقائمة توضح المساءلة عن استخدام الموارد المتاحة

King & Baron,1974 .

ويمكن عن طريق تحليل القوائم المالية للوحدات الحكومية، المساءلة عن استخدام الموارد المتاحة بكفء وكفاية عن طريق بيان العلاقة بين المدخلات والمخرجات وبيان مقدار الفاقد أو الوفر فى استخدام هذه الموارد، كما يمكن المساءلة عن نتيجة تنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية وعلاقتها بالعائد المتوقع من كل منها، وكذلك يمكن عن طريق تحليل القوائم المالية للوحدات الحكومية بيان مدى التزام هذه الوحدات بالتعليمات المالية الصادرة من أولى.

(ب) تحليل التكلفة والعائد:

Cost-Benefit-Analysis

من وجهة النظر المحاسبية يقوم تحليل التكلفة والعائد على أساس المقابلة بين المنافع الاقتصادية المتوقعة من وراء كل مشروع استثمارى وبين التكلفة المتوقعة لهذا المشروع، وعلى ذلك فقد تم وضع نتيجة هذا التحليل فى شكل نسبة مئوية هى نسبة كل وحدة نقدية من المنافع(العائد على من الاستثمار)، وتحسب هذه النسبة على أساس قسمة العائد المتوقع على التكلفة فى ظل عدد من المشروعات البديلة وخلال عدد من الفترات الزمنية.

Harrington & ilson, 1989 .

هذا وقد ظهرت الدعوة فى السنوات الأخيرة نحو استخدام حسابات التكاليف فى الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح بصفة عامة Seiler & Gilley, 1979 وكذلك فى المؤسسات العامة التابعة لها. ولهذا الغرض أصدرت جمعية للمراقبة المالية فى الوحدات الحكومية الأمريكية GFOA دليلا عن كيفية حساب تكلفة الخدمات لحكومية ليكون مرشدا لمتخذى القرارات الاقتصادية فى هذه الوحدات.

وتتم المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية الهادفة وغير الهادفة للربح عن طريق تحليل التكلفة والعائد بما توفره محاسبة التكاليف والمحاسبة المالية من معلومات عن تكلفة الخدمات المقدمة وتكلفة السلع التى تم إنتاجها، وأيضاً إجراء مقارنة بين التكاليف الفعلية والتكاليف التقديرية والبحث عن أسباب الانحراف، وكذلك المقارنة بين الإيرادات الفعلية والإيرادات المتوقعة لكل مشروع من المشروعات.

١ - المساءلة باستخدام نظام الموازنات :

Budgeting System

تم استخدام نظام الموازنات فى التنظيمات الهادفة وغير الهادفة للربح بغرض التخطيط والتنسيق والرقابة، وتقوم فكرة الموازنات على أساس الترجمة الكمية لأوجه نشاط الوحدات الاقتصادية فى شكل نقدى أو شكل مدخلات، ولهذا الغرض يوجد عدد من الموازنات يحقق كل منها هدف رقابى معين مثل موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات والموازنة الاستثمارية والموازنة النقدية.

يمكن الاستفادة من نظام الموازنات فى مساءلة المديرين والعاملين عن العمل الذى قاموا به ومن ثم تقييم الأداء، وأيضا المساءلة عن البيانات التقديرية الواردة بموازنة الإنتاج وأسباب الاختلاف بينها وبين البيانات الفعلية لهذه الموازنة هذا بالإضافة إلى المساءلة عن البيانات التقديرية الواردة بموازنة المبيعات والموازنة النقدية وكذلك المساءلة التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية. وتتم مساءلة مدير مركز الربحية عن الإيرادات والنفقات التقديرية والفعلية الخاصة بالمركز وتفسير أسباب الفرق بينهما. كما تتم مساءلة مدير مركز الاستثمار عن الأموال المستثمرة داخل القسم أو النشاط المسئول عنه، وكذا مساءلته عن العائد من هذه الأموال المستثمرة.

٢ - نظام الرقابة الداخلية :

Internal Control System

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الوسائل والإجراءات الموضوعة للمحافظة على الممتلكات والموارد المتاحة للتنظيمات الاقتصادية، ويقوم بعملية الرقابة الداخلية قسم خاص داخل هذه التنظيمات، ومن المفترض أن يكون المراجع الداخلى مستقلاً ولا يخضع لأي رقابة من أي إدارة داخلية أخرى، وإنما يقوم قسم الرقابة الداخلية بتقديم تقريره إلى المدير المسئول أو إلى ولى الأمر المسئول مباشرة، أو يقوم المراجع الداخلى بتقديم تقريره إلى لجنة المراجعة Audit Committee وهى اللجنة الخاصة بالتخطيط والرقابة على تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

هذا ويمكن الاستفادة من تقارير الرقابة الداخلية، وما تسفر عنه عملية الفحص الداخلى، فى مساءلة المديرين العاملين فى مجال الإنتاج أو التوزيع كما يمكن الاستفادة من هذه التقارير فى المساءلة عن الممتلكات وعن الموارد المتاحة وعن الاستغلال الأمثل لها.

٣- معايير المحاسبة والمراجعة :

Accounting and Auditing Standards

قامت الجهات العلمية والمهنية بإصدار مجموعة من المبادئ والإجراءات والطرق المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها، والتى يجب الالتزام بها عند إعداد القوائم المالية. وهذه المعايير قد تكون معايير محلية National وهى خاصة بدولة معينة مثل أمريكا وإنجلترا واستراليا فكل دولة لها معايير محاسبية خاصة بها، وقد تكون معايير إقليمية Regional وهى خاصة بمجموعة من الدول تجمعها لغة مشتركة واحدة أو مصالح مشتركة مثل معايير المحاسبة الخاصة بدول السوق الأوروبية المشتركة. وأيضاً قد تكون معايير المحاسبة معايير دولية International وهى المعايير التى وافق عليها عدد كبير من الدول وأصبحت دليلاً يمكن الاسترشاد بها عند إعداد القوائم المالية فى حالة عدم وجود معايير أخرى.

وترجع فكرة إنشاء معايير المحاسبة فى أمريكا إلى عام ١٩٣٤ وبعد فترة الكساد العالمى وبعد أن تعرض كثير من التنظيمات الاقتصادية فى ذلك الوقت إلى الإفلاس والعسر المالى بالرغم من أن هذه التنظيمات تملك مجموعة ضخمة من الأصول الثابتة. وقد أمكن تفسير سبب ذلك إلى عدم وجود هيئة تتولى إصدار المعايير المحاسبية، وتتولى أيضاً الإشراف على تطبيقها Abdolmohmmadi, 1996).)

هذا ويبدو أن مبدأ الإفصاح الكامل Full Disclosure Principle يمثل أحد المبادئ المحاسبية الهامة ذات الصلة بتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة فى التنظيمات الاقتصادية، ويقضى هذا المبدأ إعلام المستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين بالمعلومات المحاسبية الملائمة والموثوق بها والتى تساعدهم فى اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة. ولهذا الغرض تتم مساءلة إدارة التنظيمات الاقتصادية عن كمية ونوعية المعلومات المحاسبية التى يتعين الإفصاح عنها فى القوائم المالية وفى الملاحظات المكملة للقوائم المالية. وأيضا تتم مساءلة الإدارة وكذا مراقبى الحسابات عن مدى التزام التنظيمات الاقتصادية بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها GAAP مع بيان الإفصاح عن أثر هذه المبادئ على صافى الدخل والمركز المالى للمشروع إذا ما تم تغيير هذه المبادئ من سنة لأخرى.

هذا وتعتبر كل من المحاسبة والمراجعة وجهان لعملة واحدة، فالمحاسبة توفر المعلومات المحاسبية عن طريق القوائم المالية المنشورة للمستفيدين منها، والمراجعة تعطى الثقة على هذه القوائم ومحتوياتها من المعلومات المحاسبية وذلك عن طريق الفحص الفنى الذى يقوم به المراجع الخارجى المستقل (مراقب الحسابات) CPA .

وتتم عملية الفحص الفني للقوائم المالية والملاحظات المكملة لها، فى ضوء معايير المراجعة التي تشتمل على معايير العمل الفني للقائم بعملية المراجعة من حيث استقلاله وحيادة فى عملية المراجعة ومعايير الفحص الفني داخل التنظيمات الاقتصادية وما يرتبط بها من تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة الخارجية، ومعايير تتعلق بتقارير المراجعة من حيث الشكل والمحتويات والغرض من كل منها.

رابعا: مراقب الحسابات والمساءلة العامة

CPA and Accountability

نظراً لأهمية المحاسبة والمراجعة فى خدمة المستفيدين منها بما توفره من معلومات محاسبية يعتمد عليها كل من المستثمرين الحاليين والمتوقعين والدائنين الحاليين والمتوقعين والبنوك وأجهزة الدولة المختلفة وغيرهم من المستفيدين. لذا فقد أصدرت الجهات العلمية والعملية المهتمة بمهنة المحاسبة والمراجعة مجموعة من المعايير التي تحكم وتنظم العمل المهني الذي يقوم به المحاسب والمراجع الخارجي (مراقب الحسابات).

من هذا المنطلق سيتعرض الباحث إلي دور مراقب الحسابات والمساءلة العامة التي قد يتعرض لها من جانب التنظيمات الاقتصادية(ويمثلون العملاء) ومن جانب المستفيدين من هذه التنظيمات (المستثمرين والدائنين وغيرهم) كما يلي:

١- دور مراقب الحسابات في التنظيمات الاقتصادية:

يمكن النظر إلي علاقة المحاسب والمراجع بالتنظيمات الاقتصادية من حيث القائمين بعملية المحاسبة والمراجعة من داخل أو خارج التنظيمات الاقتصادية كما يلي:

يقوم المحاسب من داخل التنظيم بتصميم النظام المحاسبي والإشراف علي تنفيذه ويقوم المراجع الداخلي بمراجعة العمليات التي تم إثباتهافي الدفاتر والسجلات المحاسبية إذا كان النظام

المحاسبي المطبق هو النظام اليدوي. أو يقوم المراجع الداخلي باستخدام الطريقة المناسبة للمراجعة إذا كان النظام المحاسبي المستخدم هو النظام الآلي. ومن المفترض أن المراجع الداخلي يقوم بعملية المراجعة الداخلية بصفة مستقلة ويقدم إلي لجنة المراجعة أو إلي الإدارة العليا مباشرة. وفي وما سبق فإن كل من المحاسب الداخلي والمراجع الداخلي يعمل بهذه التنظيمات الاقتصادية ويخضع لها يخضع له باقي العاملين بها من القواعد والإجراءات المالية والإدارية. وعلي ذلك فإن المساءلة للمحاسب والمراجع الداخلي تكون أمام المديرين والإدارة العليا التي يعملون تحت رعايتها، ومن المفترض أيضاً أن هؤلاء المحاسبين والمراجعين من داخل التنظيمات الاقتصادية يراعون المبادئ المحاسبية ويراعون أيضاً معايير المراجعة الداخلية Internal Auditing Standards عند قيامهم بعملية تنفيذ النظام المحاسبي وعملية الفحص الفني للعمليات المحاسبية اليومية داخل التنظيمات الاقتصادية.

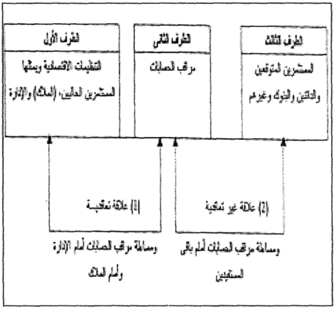
ويقوم المحاسب والمراجع الخارجي (مراقب الحسابات) CPA بعملية الفحص الفني للقوائم المالية والملاحظات المكملة لها، وأي أحداث أخرى داخل التنظيمات الاقتصادية وصولاً إلى أن هذه القوائم تعبر بصورة عادلة عن المركز المالي لهذه التنظيمات الاقتصادية. ويقوم مراقب الحسابات بعملية الفحص للنظام المحاسبي المطبق ونظام المراجعة الداخلية داخل التنظيمات الاقتصادية وصولاً إلي الحكم علي مدي سلامة الإجراءات الداخلية للمحافظة علي الممتلكات العامة. والحد من التجاوزات المالية والإدارية. وهذا يعني أن مراقب الحسابات لا يقوم بعملية الفحص الفني لكل الأحداث المالية داخل التنظيمات الاقتصادية عن السنة المالية محل الفحص، ولكن يقوم بعملية الفحص الفني إلي الحد الذي يمكن معه القول إلي أن هذه القوائم تعبر عن المركز المالي للتنظيمات الاقتصادية بصورة عادلة.

هذا ويزاول المحاسب والمراجع الخارجي(مراقب الحسابات) مهنة المحاسبة والمراجعة بموجب ترخيص صادر من جهة حكومية أو مهنية تتولي منح مثل هذا الترخيص بعد أداء فترة معينة من الدراسة والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وبعد أداء امتحانات تأهيلية للمزاولين لهذه المهنة. ولقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من القضايا المرفوعة ضد مراقبي الحسابات Lawsuits وذلك من جانب المستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين في أمريكا ففي الثمانينات قدرت قيمة التعويضات التي يطالب بها هؤلاء المستفيدين مبلغ ٢ مليون دولار أمريكي ضد مكاتب المحاسبة والمراجعة الكبيرة والمعروفة. Big Sixوفي التسعينات. وفي الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً أدي ضخامة مبلغ التعويض ضد شركة المحاسبة Laventhol & Worthإلي إفلاسها. كما كانت قيمة التعويضات ضد شركة Coopers & Lybrad مبلغ ٣٠٠ مليون دولار.

والتي يطالب بها عملاء هذه الشركات ضد مكاتب المحاسبة والمراجعة الأمريكية إلي عدم بذل مراقب الحسابات المجهود الكاف للقيام بعملية فحص القوائم المالية، وعدم الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة مما أدي في النهاية إلي أن المعلومات المحاسبية التي اعتمدوا عليها في اتخاذ قراراتهم كانت مضللة وترتب عليها خسائر مادية جسيمة. William Messier, 1997 وكان الرد العملي من المحاسبين والمراجعين والمزاولين لمهنة المحاسبة هو أن هناك سوء فهم لطبيعة عمل مراقب الحسابات من جانب العملاء ويرجع إلي "فجوة التوقع" Expectation Gap وهذا يعني وجود عدم اتفاق تام بين (ما تقدمه المحاسبة من معلومات محاسبية) وبين (ما يريده المستفيدين من هذه المعلومات) ولهذا الغرض قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين ICPA بوضع خطوط عريضة يتم الاسترشاد بها عند تحديد الالتزام Skousen,1991 القانوني Legal Liabilityلمراقب الحسابات تجاه العملاء الذين يتعاقدون معه لغرض معين Stockholders وكذلك الالتزام القانوني تجاه الطرف الثالث Third Party والذي يمثل باقي المستفيدين من المعلومات المحاسبية Stakeholders ونتعرض فيما يلي للمساءلة العامة لمراقب الحسابات.

٢- المساءلة العامة لمراقب الحسابات:

تتحدد المساءلة العامة لمراقب الحسابات تجاه العملاء وتجاه غيرهم من المستفيدين فى الشكل التالى :



يبدو من الشكل السابق ان :

(١) وجود علاقة تعاقدية بين التنظيمات الاقتصادية ويمثلها المسئولين عن إدارتها وبين مراقب الحسابات، وبموجب هذه العلاقة يقوم مراقب الحسابات ببذل أقصي العناية المهنية لتنفيذ بنود العقد الخاص بعملية الفحص الفني للقوائم المالية أو أي عملية أخري.

(٢) كما يوجد علاقة غير تعاقدية بين مراقب الحسابات وبين الطرف الثالث وهم باقي المستفيدين من المعلومات المحاسبية بخلاف الملاك وإدارة التنظيمات الاقتصادية.

وتتم المساءلة المدنية لمراقب الحسابات إذا وقع ضرر علي شخص أو أشخاص محددة في حالة اعتمادهم علي القوائم المالية في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية. وهذا يعني أن علي هؤلاء الأشخاص عبء إثبات أيضاً عدم صحة المعلومات المحاسبية التي تم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. كما يتم توجيه المساءلة الجنائية لمراقب الحسابات إذا خالف مراقب الحسابات القوانين والتعليمات الصادرة من الدولة مثل مخالفة قانون الضرائب أو مخالة قانون الشركات وهذا النوع من المخالفة مرتبط بالمجتمع ككل وليس بشخص محدد، ومن ثم فإن الضرر هنا له علاقة بمجموع المستفيدين وهم جزء من المجتمع. وأيضاً يتم توجيه المساءلة المهنية إذا ما خالف مراقب الحسابات القواعد المهنية Professional Conduct الموضوعة بمعرفة الجهات المشرفة علي مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، وهذه القواعد المهنية تعتبر دستوراً للمهنة يسترشد به مراقب الحسابات عند مزاولته لعملية الفحص الفني للقوائم المالية وتشتمل القواعد المهنية علي استقلال مراقب الحسابات عند

القيام بعملية الفحص الفني بدون تحيز أو أى مؤثرات أخرى، وأيضاً تهتم القواعد المهنية بسلوك مراقب الحسابات وأمانته ونزاهته، وكذا بالتزامه بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وكذا معايير المراجعة. John Lancy, 1986.

٣ - مراقب الحسابات في الوطن العربي ACPA

حظيت مهنة المحاسبة والمراجعة بكثير من الاهتمام في الدول المتقدمة من جانب المنظمات المهنية والمعاهد العلمية، وكذلك من جانب الهيئات المشرفة على سوق المال وغيرهم. وعلي العكس من ذلك لم تحظ مهنة المحاسبة والمراجعة في الدول النامية بالدرجة نفسها من الاهتمام لسبب رئيسي هو عدم وجود هيئة عليا للمحاسبة والمراجعة تتولي التخطيط والتنسيق مع أجهزة الرقابة ومع القائمين بمزاولة المهنة وصولا إلى معايير محلية ملزمة لكل من يزاول المهنة ولكل التنظيمات التي ترغب في تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية. هذا وقد شهدت السنوات الأخيرة بعض التجاوزات المالية في عدد من المؤسسات العربية التي كان يقوم بعملية الفحص الفني للقوائم المالية لها عدد من مكاتب المحاسبة المحلية أو الدولية.

ففي مصر قام بنك التجاريين بمضاربات في الذهب بلغت قيمة الخسارة ١٠٠ مليون جنية ولم يتضمن تقرير مراقب الحسابات أى إشارة إلى هذه الخسائر. وفي الإمارات العربية المتحدة بلغت خسائر بنك دبي الإسلامي في أزمة بنك الاعتماد والتجارة BCC مبلغ ٢٠٠ مليون درهم. وفي الأردن لم يستطع بنك البتراء الوفاء بالتزاماته عام ١٩٨٩ بالرغم من قوة المركز المالي للبنك بشهادة مراقب الحسابات وفي السعودية خسر بنك القاهرة السعودي مبالغ كبيرة نتيجة المضاربات في الذهب. وفي الكويت أطاحت أزمة سوق المناخ بكثير من مدخرات المواطنين.

هذا وترجع أسباب عدم الإشارة إلى هذه التجاوزات في تقرير مراقب الحسابات إلي عدد من الأسباب أهمها: عدم وجود معايير المحاسبة والمراجعة الملزمة لكل من المسئولين عن إدارة هذه التنظيمات وكذا مراقب الحسابات.

خامسا: التنظيمات الاقتصادية والمساءلة العامة:

Corporate Pubic Accountability

تطورت التنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح تطورا كبيرا من حيث الحجم وتنوع النشاط ومن حيث الخروج من النطاق المحلي National Corporations إلي النطاق العالمي Multinational وأصبحت هذه التنظيمات تساهم بجزء كبير في Corporations تطور الاقتصاد المحلي والدولي وتؤثر وتتأثر بعوامل سياسية وقانونية واجتماعية. ولهذا الغرض تمت بعض الدراسات لتصنيف التنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح حسب سمعتها في السوق المحلي أو العالمي. Corporate Reputation ومن هذه الدراسات ما تقوم به المجلة الأمريكية Fortune منذ عام ١٩٨٣ بنشر معلومات عن الشركات الأمريكية ووضع درجات لها على أساس العوامل الآتية: (١) نوعية الإدارة (٢) نوعية الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة (٣) التجديد والابتكار (٤) الاستثمارات طويلة الأجل (٥) المركز المالي (٦) المقدرة علي جانبا وتنمية الموارد البشرية (٧) المسئولية في خدمة المجتمع والبيئة التي تعمل فيها هذه الشركات (٨) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Belkaoui & Pavlik, 1992).

ويرجع الاهتمام بسعة الشركات لما لها من أثار على أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية (Vergin & Qironfleh, 1998) وأيضا على الشهرة Goodwill والقيمة الذاتية لها Internsic Value والتي تؤخذ في الاعتبار عند القيام لعمليات الاندماج أو السيطرة بين الشركات وبعضها البعض Merger & Acquisition هذا وقد شهدت السنوات العشر السابقة تزايداً في حالات الاندماج بين الشركات الكبري في مجال الإعلام والاتصالات والبنوك وشركات البترول. ومثال ذلك الاندماج بين AOL-Time Warner وأصبح رأس المال بعد الاندماج ٣٦٠ مليار دولار ، وقد وافق المساهمين في شركة AOL على بيع شركتهم بأقل من قيمتها السوقية بنسبة ٢٥ ٪ على أمل تعويض هذه الخسارة من ارتفاع أسعار قيمة الأسهم بعد الاندماج. Daniel Okrent,2000 هذا وتوجد أمثلة أخرى للاندماج بين شركات النفط وشركات الأدوية والبنوك في عدد من الدول المتقدمة أو النامية ويرجع ذلك الاندماج أساساً إلي سبب اقتصادي وهو استغلال المزايا المتوفرة لدي الطرف الآخر، كما يرجع الاندماج إلي أسباب أخرى سياسية أو اجتماعية. هذا وسنتعرض في الجزء التالي من البحث إلي المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية بأنواعها المختلفة:

١ - المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية:

أثير كثير من التساؤلات حول المساءلة العامة للمديرين المسئولين عن إدارة التنظيمات الاقتصادية بصفتهم وكلاء Agent عن المساهمين في إدارة هذه التنظيمات بموجب عقد ينظم نوع العمل الذي يجب أن يقوموا به. ويترتب علي ذلك أن تتم مساءلة إدارة هذه التنظيمات أمام المالكين لها وهم يمثلون المستثمرين الحاليين أو المساهمين Principal وأيضاً تتم مساءلة كل من الإدارة والمالكين أمام Stockholders - باقي المستفيدين مثل المستثمرين المتوقعين والموردون والبنوك والدولة والمجتمع

Max Clarkson, 1995

هذا ولقد تركز الاهتمام في Stackeholders, Third Party السنوات الأخيرة نحو إدارة التنظيمات بسبب أن أغلب المشاكل التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الكساد أو فترة إفلاس البنوك. كانت ترجع إلى عوامل داخلية أهمها سوء إدارة هذه التنظيمات.

وقد قامت الهيئة المشرفة على البنوك Thomas Teal, 1996 الأمريكية.

Comptroller of the Currency Administrator

of National Banks

بدراسة عن اسباب فشل بعض البنوك الأمريكية في الفترة من ١٩٧٩ حتى ١٩٨٧ . وقد تبين أن ٩٠٪ من البنوك التي أفلست في تلك الفترة يرجع إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وكان من أهم العوامل الداخلية سوء إدارة هذه البنوك وعدم التزامها بالقواعد اللازمة لمنح القروض والحصول على الضمانات اللازمة من العملاء، وأيضاً ضعف نظام الرقابة الداخلية وما ترتب على ذلك من الكشف عن حالات الغش أو السرقة داخل البنوك.

Comptroller of the Currency, 1988

هذا وقد تم مساءلة العضو المنتدب CEO في عدد من الشركات الأمريكية الأخرى بخلاف البنوك وقد أسفرت نتيجة هذه المساءلة عن السجن لمدة ٦ سنوات للعضو المنتدب لشركة Crazy Eddie لأنه أظهر معلومات غير صحيحة عن البضاعة، وما ترتب على ذلك من زيادة في دخل الشركة، وأيضا السجن لمدة ٢٠ سنة للعضو المنتدب لشركة Towers Financial بسبب الغش والاختلاس من أموال المستثمرين بلغت قيمته ٤٥٠ مليون دولار .

Caro J.Loomis, Fortune, 1999

وفي ضوء ما سبقالب احث يوضح العلاقة بين الملاك للتنظيمات الاقتصادية وبين المديرين المسئولين عن إدارتها وأيضا علاقة هذه

التنظيمات بالمجتمع الذي تعمل فيه.

(١) أن هناك علاقة تعاقدية بين ملاك التنظيمات الاقتصادية وبين المديرين المسئولين عن إدارة هذه التنظيمات، وبمقتضي هذه العلاقة يقوم المديرين بتنفيذ ما نص عليه العقد بين الطرفين، وأيضاً مساءلة المديرين أمام الملاك عن أي ضرر ناتج من سوء الإدارة. (٢) كما أن هناك علاقة غير تعاقدية بين باقي المستفيدين مثل المستثمرين المتوقعين والموردين والبنوك والدولة وغيرهم، وبين التنظيمات الاقتصادية ومن يمثلها من المديرين، وبمقتضي هذه العلاقة تتم المساءلة التضامنية للتنظيمات الاقتصادية ومن يمثلها من المديرين أمام المستفيدين من خارج هذه التنظيمات وذلك بشرط إثبات الضرر الجسيم من سوء الإدارة.

وخلاصة القول تتم مساءلة التنظيمات الاقتصادية ومن يمثلها من المديرين في حالة مخالفة مبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة عند غعداد القوائم المالية، وأيضاً تتم المساءلة عن صحة المعلومات الواردة بهذه القوائم. هذا بالإضافة إلي مساءلة الإدارة عن كمية ونوعية المعلومات التي يجب أن تتضمنها التقارير المالية. Disclosure Requirements وكذلك المساءلة عن كفاءة نظام الرقابة الداخلية وجرد الأصول وخاصة المخزون السلعي. وأيضاً المساءلة عن اختيار المبادئ المحاسبية وأثر تغيير هذه المبادئ على القوائم المالية وعلى محتوياتها من المعلومات المحاسبية. (Howard Schilit, 1993)

وفى مجال المساءلة للتنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح، قامت الهيئة المشرفة علي سوق المال في الولايات المتحدة SECبالنظر إلي عاملين أساسيين في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة وهما : الالتزام Complianceويعني تحقق الهيئة المشرفة علي سوق المال من التزام الشركات التي تتداول أسهمها من تطبيق المبادئ المحاسبية ومن مراجعة التقارير المالية من محاسب ومراجع قانوني معتمد. أما العامل الثاني يتعلق بالإلزام Enforcementويعني أن الهيئة المشرفة علي سوق المال تتولى إلزام الشركات الأجنبية التي ترغب في تداول أسهمها في أمريكا، أن تقوم بتعديل القوائم المالية لها بما يتمشي مع المعايير الأمريكية.

وفى ضوء ما سبق قامت الهيئة المشرفة على سوق المال في أمريكا بمساءلة شركة Data Pointبسبب اعتراف الشركة بالإيرادات قبل تحققها مما أدي إلي زيادة في صافي الدخل وزيادة نصيب السهم من الأرباح ومن ثم سعر السهم في السوق. وأيضاً مساءلة شركة L.A. Gear عن إثبات الشركة لإيرادات وهمية بغرض زيادة الأرباح. وكذا مساءلة شركة General Electricعن إثبات بعض الأصول بأقل من قيمتها المشتراة وما قد يترتب على ذلك من تحقيق أرباح غير فعلية إذا ما تم بيع هذه الأصول بقيمة أعلى من سعر الشراء. وهذا وتخضع التنظيمات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية إلي عدد من المساءلات التي تتم عن طريق هيئات متخصصة بغرض المحافظة على البيئة أو المحافظة علي صحة المستهلك أو منع الاحتكار والتحكم في السوق من جانب شركة Microsoft أو شركة الاتصالات (W. Nickles, J. Hug& S. Hug,1999) AT&T وفي مجال المساءلة الاجتماعية، تم مساءلة شركة بترول Exxonع ن تلوث شواطئ ولاية ألاسكا بحمولة من الزيت قدرها ١١ بليون جالون وتم تقدير التعويضات بمبلغ ٥ بليون دولار. Robert Kreitner, 1992وأيضاً مساءلة شركة Manville عن منتجاتها من مادة الاسبتوس، والتى أدي إنتاج هذه المادة السامة إلي موت عدد كبير من المواطنين وقدرت قيمة التعويضات بمبلغ ١٨ بليون دولار. كما تم مساءلة شركة Ford Pintoعن الأخطار الناتجة من صناعة إحدى السيارات الصغيرة. وبلغت التعويضات مبلغ ١٣٧ مليون دولار.

٢- المساءلة العامة للشركات المتعددة الجنسية :

Accountability & Multinational Corporations

نمت الشركات المتعددة الجنسية نمواً كبيراً، وأصبحت الإيرادات التي تحققها من الخارج تفوق الإيرادات التي تحصل عليها من دولة المنشأ. فعلي سبيل المثال تمثل الإيرادات من الخارج بالنسبة لشركة Exxon نسبة ٧٣٪ من إجمالي الإيرادات التي حصلت عليها خلال عام ١٩٨٣ أما بالنسبة لشركة Mobileفكانت نسبة الإيرادات من الخارج ٥٨٪ وشركة Ford 30% وشركة Texacoنسبة ٥٠٪.

Mueller, Genon & Meek, 1987

هذا وتتم المساءلة العامة للشركات الدولية في ضوء التكلفة الاجتماعية التي يتحملها المجتمع الذي تعمل فيه هذه الشركات وبين العائد الاجتماعي من وراء عملها فمن حيث العائد تستفيد الدولة المضيفة من هذه الشركات من عدة جوانب أهمها الاستفادة من نقل التكنولوجيا في الدول المضيفة. ومن حيث التكلفة فإن الدولة المضيفة تعاني من ارتفاع أسعار السلع أو الخدمات التى تقدمها الشركات الدولية، وأيضا تستقطب الشركات الدولية أهم العناصر البشرية المدربة في الدولة المضيفة مما تؤثر على هيكل العمالة والأجور في الدولة المضيفة. (L.Le Van Hall,1977)هذا بالإضافة إلي أن الشركات الدولية تهتم غالباً باستثمار أموالها في خدمة أو سلعة استهلاكية، ولا تهتم بالاستثمار الطويل الأجل في الأصول الثابتة. (David Holt, 1998).

وفي مجال المساءلة العامة للشركات الدولية فقد تم مساءلة شركة Union Carbide`sعن تسرب الغاز السام من أحد مصانعها في الهند، وما ترتب علي ذلك من خسائر بشرية هائلة تتمثل في موت ٢٠٠٠ وإصابة أكثر من ٢٠,٠٠٠ من المواطنين فى الهند. هذا وفي عام ١٩٧٧ أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية القانون الخاص بمنع الشركات الدولية من تقديم الرشوة إلي المسئولين في الدول الأجنبية Foreagn Corrupt Practice وذلك بغرض تقوية النزاهة والشفافية في معاملات الشركات الدولية خارج أمريكا. (Lee H. Radebaugh,1977)

٣- المساءلة العامة والتنظيمات الاقتصادية العربية :

Corporate Accountability in Arab Countries

شهدت التنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح في الوطن العربي كثيراً من النمو من حيث الحجم ومن حيث تنوع النشاط التي تقوم به. ففي مصر وفي الستينات تم تحول عدد كبير من الشركات ذات الملكية الخاصة إلي الملكية العامة للدولة، ثم في الثمانينات تم التحول مرة أخرى من الملكية العامة للدولة إلي الملكية الخاصة وذلك في إطار توسيع قاعدة الملكية للمواطنين عن طريق برامج الخصخصة. وقد صاحب هذا التطور إصدار قوانين تتعلق بالانفتاح الاقتصادي والتعامل في سوق الأوراق المالية وزيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة. وفي المملكة العربية السعودية، تمت الملكية الكاملة لشركة بترومين بعد أن كانت أسهم هذه الشركة مملوكة لغير السعوديين وكذلك تحويل شركة الراجحي للصرافة إلي شركة مساهمة، بالإضافة إلي الاندماج بين شركات الكهرباء والغاز. وفي الدول العربية الأخرى كالأردن وتونس والمغرب تمت عملية التحول من المشروعات المملوكة للدولة إلى ملكية القطاع الخاص، بالإضافة إنشاء سوق لتداول الأوراق المالية.

سادسا : خلاصة البحث :

تم التعرض في هذا البحث إلي دور المحاسبة والمراجعين في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة العامة، للتنظيمات الاقتصادية الهادفة أو غير الهادفة للربح. كما تم بيان الإطار النظري للمساءلة العامة من حيث ماهيتها، وأهميتها ومدي الحاجة إليها في الوقت الحاضر بعد أن ازداد عدد الوحدات الاقتصادية وكبر حجمها وتنوع

نشاطها. هذا بالإضافة إلي بيان أنواع المساءلة العامة وأهمها المساءلة المحاسبية وتتعلق بمدي الالتزام بمبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة المتعارف عليها، ومساءلة مالية تهتم بمدي الالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح المالية، وكذا مساءلة اجتماعية، قانونية، وإدارية . كما تم بيان دور المحاسبة والمراجعة في تقوية المساءلة العامة من حيث ماهية المحاسبة وتطور الهدف منها في ظل عصر المعلومات، وكذا بيان أدوات وأساليب المحاسبة التي يمكن الاستفادة منها في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة للتنظيمات الاقتصادية. وأيضاً تم بيان دور مراقب الحسابات في القيام بعملية المراجعة الخارجية للتنظيمات الاقتصادية، وتحديد المساءلة العامة لمراقب الحسابات تجاه هذه التنظيمات وأيضاً تجاه غيرهم من المستفيدين مثل المستثمرين المتوقعين والموردين والبنوك والدولة.

وأخيراً تم مناقشة التنظيمات الاقتصادية الهادفة للربح والمساءلة العامة لها في ضوء التطور الكبير الذي حدث في السنوات السابقة بعد أن تمت هذه التنظيمات علي المستوي المحلي والمستوي العالمي وأصبحت تشكل بعضاً منها مراكز للقوة داخل الدول التي تعمل فيها. وفي هذا الصدد تم بيان العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية وبين إدارة هذه التنظيمات وكذلك بيان العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية وبين باقي المستفيدين منها، وأيضاً تم بيان المساءلة العامة للشركات المتعددة الجنسية، ودورها في خدمة المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. كما تعرض الباحث في بعض من جوانب البحث إلي المساءلة العامة لمراقب الحسابات وكذلك إلي المساءلة العامة للتنظيمات الاقتصادية العربية

المراجع

أولا : مراجع عربية

- قانون الشركات المصري رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ (مصر)

قانون إنشاء الجهاز المركزي للمحاسبات رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨ (مصر)

- تعليمات نظام الشركات (بعد التعديل) وزارة التجارة، (السعودية) ١٩٦٢

- قانون قطاع الأعمال العام لسنة ١٩٩١ (مصر)

ثانيا : مراجع أجنبية

References

- American Accounting Association (AAA), "Report of the Committee on Concepts of Accounting Applicable to the Public Sector," The Accounting Review, 1972.

- Allan B. Afterman, "SEC Regulation of Public Companies" Prentice Hall, 1995.

- Ahmed Riahi-Belkaoui and Ellen L. Pavlik, "Accounting for Corporate Reputation"Quorum Books, 1992,pp.109-121.

- Carol J. Loomis, "Lies Damned Lies, and Managed Earnings" Fortune Magazine, August 2, 1999. pp. 86-95.

- C.K. Prahalad and Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism" Harvard Business Review, July-August,1998, pp. 69-70 .

- Daniel Okrent, "Happily Ever After?" Time Magazine, January,2000. pp. 41-45.

- David Holt, "International Management Text and Cases,The Dryden Press 1998.

- Diana R. Harrington and Brent Wilson, "Corporate Financial Analysis, Irwin, 1989, Third Edition.

- Greg Tower, "Public Accountability Model of Accounting Regulation", British Accounting Review, Vol.25,No.1,March 1993 pp.61-85.

- Gerhard Mueller, Helen Gernon and Gary Meek, "Accounting : An International Perspective", Irwin 1987, p.2.

- Howard M.Schilit, "Financial Reports: Tricks used to Fool Investors", Consumers,Research,December 1993, pp.10-14.

- James Brickley, Clifford Smith and Jerold Zimmerman, "Managerial Economics and Organizational Architecture" Irwin, 1997.

- John Brademas and Frits Heimann, "Tackling International Corruption", Foreign Affairs, Vol.77,No,5, sept- Oct. 1998,pp.17-22.

- John Lancey, "Issues in the perception of Auditor Independence" School of Accounting,University of Southern California,1986.

- Joseph W. Weiss, "Business Ethics" Dryden Pess, 1998 .

- K. Fred Skousen, "An Introduction to the SEC, "South-Western Publishing Company 1991, pp. 124-133.

- William Meissier, "Auditing : A Systematic Approach " Mc Graw-Hill, 1997.

- W.W. Cooper and Yuji Ijiri, (Editors), "Kohler`s Dictionary Accountants, "Prentice-Hall, Sixth Edition, 1983.

Accounting and Public AccountabilityFor Economic Organizations

Abstract: This paper seeks to explain the service function of accounting and its role in providing accounting information to strengthen Honesty, Transparency, and public Accountability for economic organizations.

Therefore, this study deals with the theoretical framework of public accountability, which includes precise definition and types of public accountability in profit and non-profit organizations. The study also discusses the importance of accounting tools in achieving the goals of public accountability such as, financial statement analysis, cost-benefit-analysis, accounting responsibility, budgeting system, and internal control system. In addition, this paper examines the role of independent auditor in the organizations, and his/her obligations toward his/her clients and society.

The latter part of this paper discusses the organizations` accountability toward the society and shareholders.

أهمية تطوير الجهاز الإدارى للدولة من أجل التنمية

إعــداد : د / محمد العزازى
عميد كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة مصر الدولية

يلعب الجهاز الإدارى للدولة دورا رئيسيا فى اتجاهين :-

الأول : توفير الخدمات الاساسية للمواطنين واتاحتها لهم من خلال المنافذ المنتشرة فى شتى انحاء الجمهورية ، مع العمل على تحسين مستوى أداء هذه الخدمات وزيادتها بما يتناسب مع طموحات المواطنين وتوقعاتهم .

الثانى : تعظيم الدخل القومى من خلال إدارة عملية التنمية فى مجالاتها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية .

يتطلب القيام بهذا الدور. باتجاهية. ممارسة مجموعة من الوظائف اهمها :

- رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وتقييم ومتابعة النتائج .
- تعبئة الموارد والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لها .
- جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها فى عملية اتخاذ القرار .
- تنظيم وإدارة المشروعات بما يحقق أقصى درجة من الكفاءة والفعالية لهذه الأجهزة .
- معالجة المشاكل والصعوبات التى تظهر من خلال العمل بالقطاعات المختلفة واتخاذ الخطوات التى تكفل التغلب عليها .

من هنا ، كانت الحاجة إلى تطوير الجهاز الإدارى للدولة ليكون قادرا على القيام بدوره بكفاءة وفعالية وعلى وجه الخصوص ممارسته للوظائف الجديدة التى أسندت إليه .

وهذا التطوير لابد وأن يتعرض لمجموعة من المحاور الرئيسية لعل أهمها :

التنظيم ، القوى العاملة ، التشريعات واللوائح ، نظام وأساليب العمل ، القيادات الإدارية .. وأيضا ، الخدمات التى يقدمها هذا الجهاز للمواطنين .

الجهود السابقة للتطوير / تقييم هذه الجهود

تتسم عملية التطوير الإدارى بطابع الاستمرارية والشمول ، ما دام هناك هدف قائم ومستمر ، وهو رفع مستوى أداء الجهاز الإدارى للدولة .

وقد اتصلت الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف على مدى ما يقرب من اربعين عاما او يزيد ، وقد أسفرت عن مجموعة من النتائج الايجابية يقف على رأسها ابراز دور الإدارة فى تحقيق معدلات أفضل للعمل والانتاج ، وفى حل المشكلات التى تتصل باستخدام الموارد لتحقيق اهداف الوحدات الإدارية وزيادة انتاجيتها .

ومع ذلك ، فإن هذه الجهود لم تسفر عن النتائج المرجوه ويعتبر انتهاج المدخل الشامل فى عملية التطوير واحدا من الأسباب التى ساعدت على ذلك .

ويقوم هذا المدخل على فكرة أن عملية التطوير لابد وأن تشمل كل أو معظم محاور ومجالات العمل الإدارى فى كل أو معظم وحدات الجهاز الإدارى للدولة ، باعتبار أن المشكلة الإدارية ترتبط أجزاؤها بعضها بالبعض الآخر .

ويثور الجدل حول مدى ملاءمة هذا المدخل الشامل فى التطوير لظروف الجهاز الإدارى للدولة فى مصر ، حيث توجد فجوة بين الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد والامكانات المتاحة لدى هذا الجهاز فضلا عن محددات بيئية أخرى تحول دون وضع معظم ما تنتهى إليه دراسات التطوير من توصيات موضع التنفيذ .

لذا فقد كان لزاما البحث عن مدخل آخر للتطوير يضع فى الاعتبار حجم المشكلة الإدارية فى مصر ودرجة تعقيدها والامكانيات والموارد المتاحة للدولة وكذا توقعات الجماهير من الخدمات التى تؤديها الدولة للمواطنين .

برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير

يعتبر برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير من خلال مواقع العمل والمنافذ التى تتبع وحدات الخدمات الحكومية والمنتشرة فى شتى انحاء الجمهورية تطبيقا نموذجيا للمدخل الجزئى فى التطوير ، حيث يقوم على التعامل مع عدد محدد من الوحدات ، وحيث يجرى التطوير من خلال عدد محدد من المحاور تتمثل فى :

١ . مكان العمل :

من حيث اختيار الموقع الاكثر مناسبة لأداء الخدمة ، وتخطيطة من الداخل بما يسمح بأداء العمل فى سهولة ويسر .

٢ . التشريعات واللوائح :

من حيث تبسيط هذه التشريعات ، وإزالة الغموض أو الثغرات التى قد تظهر من خلال التطبيق .

٣ . إجراءات ونظام وأساليب العمل :

ويتناول التطوير تبسيط هذه الإجراءات وإعادة تصميم النماذج المستخدمة .

٤. التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل :

وتمثل محورا هاما فى أداء العمل بشكل أفضل .

٥. العاملون فى مواقع العمل :

وهم حجر الزاوية فى أداء الخدمات، ولذا فأن التطوير يتناول اختيارهم وتحفيزهم ورعايتهم مع توفير ظروف ملائمة لعملهم .

ويتم اختيار المواقع فى ضوء مجموعة من المعايير اهمها حجم الجمهور المستفيد من الخدمة، ومعدل تردد الجمهور عليها، والأهمية النسبية للخدمة التى تقدمها وحدات الجهاز الإدارى للدولة.

استراتيجية برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير

تلعب مجموعة من الابعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية دورا رئيسيا فى تشكيل استراتيجية برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير وذلك وفقا لما يلى :

أولا : البعد السياسى :

■ إن إهتمام البرنامج بالتركيز على الخدمات التى تقدمها الدولة للمواطنين، يجىء متمشيا مع الأهداف السياسية للدولة والتى تتمثل فى توفير مستوى معيشى ملائم لهم .

■ إنه نتيجة للظروف التاريخية التى تعرض لها الجهاز الإدارى للدولة تحول هذا الجهاز إلى مؤسسة بيروقراطية شديدة التعقيد وأصبح. فى كثير من الاحيان. مصدرا لممارسات إدارية غير محابية للاستقرار السياسى، ولذا فإن تطوير هذا الجهاز يغدو مطلبا حيويا لدعم هذا الاستقرار .

■ يوجد لدى المواطنين وبصفة مستمرة توقعات بأن يتحقق تقدم فى مستوى ونوع الخدمات التى تقدم لهم، ولابد من تحقيق شىء ملموس من التطوير لهذه الخدمات حتى يمكن استعادة ثقتهم فى الجهاز الإدارى للدولة ومن ثم تعزيز ارتباطهم بالنظام السياسى .

■ يكفل تطوير الخدمات تحقيق المشاركة الشعبية فى إنجاح خطط وبرامج التطوير من خلال المساندة التى يحصل عليها من المواطنين نتيجة لاقناعهم بجدواها .

■ يعتمد نجاح التطوير على التأمين السياسى المستمر الذى يتوافر للجهود التى تبذل سواء فى مجال إعداد الخطط والبرامج، أم فى مجال وضع التوصيات موضع التنفيذ ومتابعتها ويتحقق ذلك عن طريق مساندة الوزراء والمحافظين لهذه الجهود، وحل المشكلات التى تقابل وضع التوصيات موضع التنفيذ، مع اعتبار مهام التطوير جزءا لا يتجزأ من سياسات الوزارات ولا يتغير بتغيير الأشخاص .

ثانيا : البعد الاقتصادى :-

١- ترتبط خطة تطوير الخدمات التى تقدمها وحدات الجهاز الإدارى للدولة باحتياجات تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية، ويعتبر رفع مستوى الخدمات التى تقدم للمستثمرين واحدة من أهم الاهداف الرئيسية للخطة، الأمر الذى يساعد على تشجيع استخدام رأس المال الوطنى والاجنبى فى انشاء مشروعات جديدة .

٢- تعتمد خطة تطوير الخدمات الجماهيرية على استخدام دراسات تطوير طرق وأساليب العمل والتى من اهدافها الأساسية زيادة انتاجية العمل من خلال تقليل الفاقد من الموارد والاستخدام الامثل لمدخلات العمل، ومحاربة الاسراف الإدارى ومظاهر البذخ والترف بكل صورها، مما يساعد على تحقيق معدلات افضل للتنمية .

٣- يساعد تحسين مستوى اداء الخدمات على زيادة الايرادات التى تحققها مواقع الخدمات المختلفة ومن ثم زيادة موارد الدولة السيادية والتى تساعد بدورها على تقليل حجم الفجوة بين الموارد والنفقات فى الموازنة العامة للدولة .

ثالثا : البعد الاجتماعى :-

١- تساعد خطة تطوير الخدمات على تعظيم دور وحدات الخدمات الحكومية فى التنمية الاجتماعية من خلال الزيادة الكمية والنوعية للخدمات التى تقدم للجماهير فى مختلف المجالات.

٢- تساعد الخطة على إعادة تشكيل سلوك المواطن حضاريا من خلال تعامله مع مواقع خدمات ذات مستوى لائق من ناحية الاعداد والتجهيز ومن ناحية الاجراءات والنظم والاساليب والعلاقات الصحية بين المواطن والموظف العام .

٣- ترتبط برامج التطوير بواقع وحاجات المجتمع من خلال تحديد اولويات التنفيذ وذلك بواقع

أهداف برامج التطوير

■ تقليل الطول الإجرائى للخدمات بتبسيط الإجراءات اللازمة كلما أمكن ذلك .

■ تخفيض الزمن المستغرق فى أداء الخدمة لأقل وقت ممكن .

■ توفير قدر مناسب من الراحة لجمهور الخدمات من خلال :

- تقليل فترات الانتظار قدر الإمكان، مع وجود مقاعد للراحة خلال فترات الانتظار .
- توفير ظروف مادية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة والنظافة والهدوء .
- تنمية مهارات التعامل لدى مؤدى الخدمات .

مراحل العمل فى برنامج التطوير

بدأ العمل فى البرنامج منذ يوليو ١٩٨٤، حيث تم اختيار عدد محدود من المواقع ذات الصلة الوثيقة بالجماهير، شملت على وجه الخصوص بعض مأموريات الشهر العقارى والتوثيق، ومكاتب البريد، ومكاتب التليفون والتلغراف ومحطات السكك الحديدية والعيادات الخارجية والاستقبال ونظم التغذية فى عدد من المستشفيات العامة والجامعية، وبعض مكاتب الصحة .

فى إطار التجربة السابقة، تم التوسع فى خطط الأعوام التالية باختيار عدد أكبر من مواقع الخدمات ليصل ما تم تطويره منها حتى الآن إلى ما يقرب من (٢٦٠٠) موقع، شملت بالإضافة إلى ما سبق معظم نوعيات النشاط المرتبط بالجماهير مثل : وحدات الصحة الريفية، ومكاتب السجل المدنى، وتحقيق الأدلة الجنائية بالأقسام، السجل التجارى، التموين، ودار المحفوظات العامة، ومكاتب العمل والمحاكم، ووحدات المرور .

اطار عام لعملية تطوير طرق وأساليب العمل فى الوحدات

أسلوب العمل فى البرنامج

يجرى تشكيل فرق عمل من خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة تشترك فيها الجهات المعنية بعناصر وظيفية من مستوى مناسب .. ويجرى تحديد المهام فى إطار ما يلى :

(١) يتحدد دور خبراء الجهاز فيما يلى :

- إعداد خطط وبرامج العمل بالنسبة لكل مشروع .
- إعداد الدراسات المكتبية والميدانية بالاشتراك مع ممثلى الجهات المعنية .
- عرض التقارير الخاصة بنتائج وتوصيات الدراسة .
- متابعة تنفيذ المشروعات وعرض التقارير النهائية بالانجازات .
- متابعة توفير الاعتمادات المالية الخاصة بتنفيذ المشروعات .
- تقييم مدى احتفاظ المواقع التى تم تطويرها بما حققته من تحسين فى الأداء .

(٢) يتحدد دور الجهات التى تتبعها مواقع التطوير فيما يلى :

- تقديم كافة التسهيلات الخاصة بإعداد الدراسات الميدانية وتوفير

البيانات والمعلومات المطلوبة .

- الاشتراك فى إعداد الدراسات .
- متابعة الارتباط بالاعتمادات المالية الخاصة بتنفيذ المشروع .
- اتخاذ إجراءات تنفيذ المشروعات وفقا للوائح المنظمة للعمل .
- إعداد تقارير دورية عن مدى تقدم العمل .
- الاشتراك فى إعداد التقرير النهائى بالانجازات .

وغنى عن البيان أن القيادات الإدارية بمواقع العمل المختلفة تلعب دورا رئيسيا فى مجال الاحتفاظ بمستويات التطوير التى تم تحقيقها وفى استكمال تطوير المواقع الأخرى إقتداء بما تم انجازه من أعمال .

أصبح تطوير طرق وأساليب العمل فى وحداتنا الإدارية أمرا لاغنى عنه بعد تفاقم مشكلة تعقد الإجراءات وانخفاض مستوى أداء الخدمات فى معظم الوحدات ، خاصة تلك التى يتصل عملها بالجماهير ، لذلك فقد كانت . ولا تزال . برامج تطوير طرق وأساليب العمل قاسما مشتركا فى كل خطط الإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية التى شهدها جهازنا الإدارى منذ بداية الخمسينيات من هذا القرن وحتى وقتنا الحاضر .

وتهدف دراسات تطوير طرق وأساليب العمل إلى أحداث تحسن حقيقى وملموس على الأسلوب الذى يؤدى به العمل ، سواء كان هذا العمل ينتهى إلى انتاج سلعة أم تقديم خدمة ، كما تهدف إلى خفض التكلفة وتقليل الجهد والوقت المبذولين فى العمل مع الاحتفاظ بمستويات ومعايير الأداء المتعارف عليها .

وتتضمن هذه الورقة إطارات عاما لعملية تطوير طرق وأساليب العمل فى المنظمة ، وتهتم . فى الأساس . بعرض المفاهيم العامة لدراسة العمل ، وموقع طرق وأساليب العمل فيها ، ودور المديرين فى عمليات التطوير ، وارتباط ذلك كله بزيادة الانتاجية التى تعتبر الهدف النهائى من تطوير طرق وأساليب العمل .

الإنتاجية

زيادة الإنتاجية

الإنتاجية هى نسبة المخرجات إلى المدخلات فى وحدة معنية .

المدخلات تمثل مجموعة المصادر المستخدمة فى الانتاج ، وهى غالبا تشمل :

الأرض . المواد . الماكينات . القوى العاملة .

المخرجات تتمثل فى السلع والخدمات الناتجة عن استخدام بعض أو كل هذه المصادر مجتمعة .

تعنى زيادة الانتاجية اما :

زيادة المخرجات (حجم المنتج من السلع أو الخدمات) مع ثبات المدخلات (تكلفة المصادر) .

ثبات المخرجات مع انخفاض تكلفة المدخلات .

دور الإدارة فى زيادة الانتاجية

الاستخدام الأمثل للمدخلات .

التنسيق وتحقيق الترابط بينها لتحقيق أكبر انتاجية ممكنة .

حل المشكلات التى قد تقابل العمل .

العوامل التى تشكل أداء الوحدة :

عوامل سبعة تشكل أداء الوحدة .

القوى العاملة Manpower

الماكينات Machines

المواد Materials

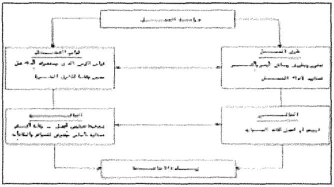
طرق العمل Methods

المال Money

الإدارة Management

الحوافز Motiviation

من هنا يتضح أن دراسة طرق العمل تمثل واحدة من هذه العوامل ، فضلا عن أنها تلعب دورا رئيسيا فى فحص كل هذه العوامل ، وترتبط فيما بين بعضها البعض بهدف زيادة الانتاجية .



بعض المفاهيم ذات الصلة بدراسات طرق العمل

دراسة العمل :

هو تعبير أو مصطلح يطلق على مجموعة من الوسائل الفنية التى تستخدم لفحص العمل الانسانى بمختلف صورة ، والتحقيق من العوامل التى تؤثر على كفاءة هذا العمل بهدف تحسين وسائل ادائه .

طرق العمل :

هى فحص ودراسة الخطوات التى تشملها عملية إجرائية معينة ، بهدف اقتراح إجراءات أكثر تطورا توفر الجهد والوقت والتكلفة .

قياس العمل :

هو استخدام مجموعة من الوسائل الفنية لتحديد الزمن الذى يستغرقه عامل ذو مهارة فى أداء عمل معين بمستوى أداء محدد .

أهداف دراسات تطوير أساليب وطرق العمل :

١- وسيلة لزيادة الإنتاجية دون الحاجة إلى استخدام موارد مالية كبيرة .

٢- أنها تستخدم الأسلوب المنهجي سواء في تحليل المشاكل أو في طرح الحلول القابلة للتعميم .

٣- تيسر أداء الخدمات خاصة في الوحدات ذات الملة بالجماهير .

٤- توفر الوقت والجهد والتكلفة .

٥- تمثل أدوات عملية يمكن استخدامها بالنسبة لأي عمل أو أي نشاط في أي موقع .

٦- أنا وحدة من أهم أدوات البحث المستخدمة في مجال الإدارة .

مجالات دراسات تطوير أساليب وطرق العمل :

١- تبسيط إجراءات العمل .

٢- تصميم نماذج العمل .

٣- دراسة مكان العمل وتخطيطه .

٤- وضع الأدلة الإرشادية للتعريف بإجراءات ونماذج أداء الخدمة .

٥- دراسة ظروف العمل .

تبسيط الإجراءات .. بعض المفاهيم :

- أداء ما نحتاج إلية فقط من أعمال .
- حذف الخطوات أو الإجراءات التي يمكن الاستغناء عنها .
- دمج الخطوات المتماثلة .
- تعديل تسلسل الخطوات بما يكفل تدفقها في سهولة ويسر .

■ تحسين طريقة أداء العمل.

كيف نحدد أولويات الموضوعات المقترح دراستها :

- ما هى الاعمال التى تسبب. عادة. المتاعب .
- هل يمكن تحديد مواقع الاختناقات .
- ما هى التأخيرات التى قد تعوق انجاز الأعمال الأخرى .
- ما هى نوعيات المشاكل التى تبرز عند ممارسة الأنشطة غير المتحبه أو الصعبة .
- انخفاض مستوى جودة انتاج السلعة أو أداء الخدمة .
- ما هى الظروف التى يمارس فيها العمل .
- هل تستخدم القوى العاملة بكفاءة .
- هل تستخدم المعدات بكفاءة .
- هل هناك فاقد أو ضائع فى الجهد البشرى أو المواد أو المعدات .

جوانب يمكن تناولها عند دراسة تطوير أساليب العمل :

مكان العمل :

الموقع / تصميم وسعة المكان / التوزيع الداخلى للمكاتب / راحة الجمهور / التكامل .

منافذ الخدمة :

تناسب عددها مع حجم الجمهور المستفيد من الخدمة / سهولة الدخول والخروج .

مواعيد العمل :

مدى تمشيها مع نوع الخدمة ، نظام الوردية الواحدة والورديتين .

خطوات العمل :

تدفق سير خطوات العمل / التوقيعات / الخطوات المتراجعة / التأخيرات .

النماذج :

تصميم النموذج . الشكل . الحجم . البيانات . الدمغة . الرسوم . توفير الاستمارات والنماذج .

المعدات والأدوات والأثاثات :

الملاءمة . التطوير . الصيانة . الإحلال والتجديد .

نظام المعلومات :

الملاءمة . التطوير

ظروف العمل :

الإضاءة . التهوية . الضوضاء . الرعاية والخدمات .

اللوائح :

الملاءمة . التطوير

الادلة الارشادية :

لوحات ملصقة . كتيبات . تمييز منافذ الخدمة . المكاتب . وحدات الخدمات .

خطوات أساسية يجب اتباعها فى دراسة تطوير أساليب العمل :

حدد : العملية المطلوب دراستها .

سجل : كل الحقائق ذات الصلة بالإجراءات الحالية .

افحص : هذه الحقائق بدقة وفقا لتتابعها بالطريقة المناسبة .

اقتراح :

الإجراءات الأكثر واقعية واقتصادا وفعالية ، مع الأخذ فى الاعتبار كل الظروف الخاصة بإداء العمل .

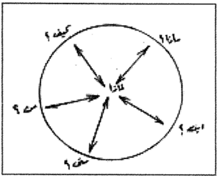
اشرح :

النظام الجديد بحيث يكون واضح المعالم لكل من يهمهم أمر تطبيقه .

جهز : هذا النظام فى صورة قابلة للتنفيذ .

تابع : تنفيذ النظام

خمس تساؤلات تساعد فى فحص الحقائق وتحليلها



يمثل الجدول التالى نموذج ارشاديا للتحليل

[illegible]			
[illegible]		[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

الخرائط المستخدمة فى عملية تبسيط الإجراءات :

(١) قائمة نشاط الوحدة :

ويوضح فى هذه القائمة النشاط الذى تقوم به الوحدة اخذا فى الاعتبار الاختصاصات الموكولة إليها وفقا لقرار تنظيمها .

(٢) بيان واجبات موظف :

ويعد هذا البيان لكل موظف فى الوحدة له علاقة بالعملية التى يجرى إعداد دراسة لتبسيط إجراءاتها .

ويشمل البيان اسم الموظف والوظيفة والدرجة المالية وكذلك جميع الواجبات التى يقوم بها الموظف مرتبه حسب اهميتها أو تسلسلها ، والوقت الذى يقتضيه منه كل واجب سواء فى اليوم أو الأسبوع حسب المدة التى يتم الاتفاق عليها .

(٣) خريطة توزيع العمل

وتتضمن الخريطة البيانات الخاصة بنشاط الوحدة ، وكذا واجبات كل موظف فيها ، يستخدم كل من البيانين السابقين فى إعداد هذه الخريطة

وتساعد هذه الخريطة على أيضاح ما يلى :

- النشاط التى تستغرق معظم الوقت .
- التوزيع النسبى لعدد الساعات مقارنا بالأنشطة حسب اهميتها .
- ترشيد استخدام العمالة .
- تكامل الأداء بالنسبة لعمليات محددة .

- التوزيع النسبى للأعباء على العاملين .

(٤) خريطة خطوات سير العمل :

هى عبارة عن رسم بيانى يوضح تسلسل الخطوات من بدء العملية حتى نهايتها ، وهى بذلك تعطى صورة تفصيلية متحركة للخطوات المكونة للعملية .

ويتبع تحليل هذه الخريطة للباحث التعرف على كل خطوة ومن يؤديها ، وكيف ، وفى أى ترتيب زمنى وما هى النماذج المستخدمة ، والانتقالات المطلوبة والوقت والمسافة المطلوبين لأداء كل خطوة .

وتستخدم فى هذه الخريطة رموزا معينه يدل كل منها على طبيعة الخطوة وذلك وفقا لما يلى :

الرمز	المقصود به	مثال
إجـــراء 0 Operation	* كل حدث يتسبب عنه تغيير خصائص شيء معين أو الإضافة إليه أو إستعداده أو تجهيزه أو فصله عن بعضه .	* تحرير إستمارة - التوقيع عليها - كتابة خطاب .
إنتقـــال ـــــ Transportation	* تحريك الأشياء من مكان لآخر أو تحرك الموظف من مكان لآخر .	* إرسال المكاتبات مع المختص من مكان إلى آخر .
مراجعة / تفتيش Inspection	* إختبار الشيء أو فحصه للتأكد من جودته أو سلامته .	* مراجعة الإستمارات للتأكد من صحة القيد بها .
إنتظار / حفظ Storage	* التوقف بين كل عملية وأخرى أو الإنتظار المؤقت والحفظ .	* إنتظار توقيع الرئيس حفظ ملف المطبوعات .

التطوير الادارى

يمثل الجهاز الإدارى للدولة واحدة من أكبر المنظمات فى أى دولة ، فهو منظمة شمولية عملاقة مركبة ، تبدأ عند القمة فى عاصمة الدولة ، وتمتد اذرعته وأوصاله إلى جميع المناطق الجغرافية ، بل إلى المواطن فى كل مكان على مساحة الوطن .

ومن ذلك المنظور الشمولى ، فإن الجهاز الإدارى للدولة ، كمنظمة شاملة متكاملة ، ما هو إلا تنظيم مركب فى شكل هرم تنظيمى ، تبدأ قمة الهرم عند مستوى رئاسة الدولة باعتبارها قمة السلطة الدستورية التى تجتمع فيها جميع السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية ، وما يساندها من هيئات ومؤسسات مثل الهيئات الرقابية والمؤسسات الصفحية .. ويلى ذلك المستوى الرئاسى ، مستوى آخر مركزى هو رئاسة مجلس الوزراء (تسانده بعض الهيئات الاستشارية والرقابية) .. وعلى نفس المستوى كل من السلطة التشريعية (مجلس الشعب ومجلس الشورى) وما يتفرغ عنها من هيئات رقابية (الجهاز المركزى للمحاسبات) أو مؤسسات (مرتبطة بمجلس الشورى) .. يلى ذلك مستوى تنفيذى مرتبط بمجلس الوزراء ممثلا فى الوزارات المختلفة والتى تمتد مصالحها وإداراتها نزولا إلى جميع المستويات حتى مستوى الحى أو القرية ، وبما يتمشى مع التقسيمات الإدارية الخاصة بسلطات الإدارة المحلية على مستوى الدولة .

ولنا أن نتصور العدد الهائل من الموظفين الذين يعملون فى ذلك الجهاز الإدارى والذى يتجاوز ست ملايين فرد فى حالة جمهورية مصر العربية ، وما يتطلبه ذلك من إمكانيات وموارد مادية واعتمادات مالية تصل إلى مليارات الجنيهات .. ولنا أن نتصور أيضا أنه رغم ضخامة عدد العاملين بالجهاز الإدارى للدولة ، وانتشاره على النحو الموضح سابقا ، وتزايد الاعتمادات المالية الخاصة به من عام لآخر ، إلا أن حالة من عدم الرضا تسود العاملين فى ذلك الجهاز مما أنعكس على مستوى الانتاجية فيه ، وهذا بدوره أدى إلى شعور بعدم الرضا لدى المواطنين عن مستوى الخدمة التى يقدمها ذلك الجهاز الإدارى إليهم ، وتفاقمت المشاكل حتى اختلطت الأوراق وتداخلت الأمور وأصبحت الشكوى من الجهاز الحكومى هى السمة المميزة على مستوى الدولة .

وفى مواجهة ذلك الوضع " المتدهور " كان لابد من مخرج من حالة التراخى فى أداء ذلك الجهاز بصفة عامة ، والتى وصلت إلى حد الشلل الذى أصاب بعض اجزاءه بشكل واضح .

وقد أظهرت تجارب السنوات السابقة أنه لا سبيل إلى ذلك إلا بتطوير الجهاز الإدارى ليواكب التطورات التى حدثت فى مصر ، وليكون على مستوى التحديات التى تفرضها هذه المرحلة من مراحل التطور فى المجتمع المصرى

ولتوضيح ذلك ، فاننا نعرض فى هذا المقال للموضوعات التالية

- طبيعة وابعاد التغير والتطور الذى شهده المجتمع المصرى العالمى فى العقود الأخيرة ولها تأثير على الجهاز الإدارى للدولة .
- التحديات والمشاكل التى تواجه الجهاز الإدارى للدولة كنتيجة لتلك التطورات المحلية والعالمية .
- مفهومى التطوير والتغيير التنظيمى وأساليبه وابعاده .
- بعض تجارب التطوير التى تمت فى الجهاز الإدارى للدولة .

أولا : التطورات المحلية والعالمية المؤثرة على الجهاز الإدارى للدولة :

لقد طرأت على المجتمع العالمى مجموعة من المتغيرات التى رضينا أو لم نرضى . قد أمتدت إلى المجتمع المصرى ، كان لها بالتالى انعكاس كبير على المنظمات المختلفة بما فى ذلك الجهاز الحكومى .. ومنها :

١) التطور التكنولوجى السريع ، والذى يمثل انعكاس للتقدم العلمى فى مختلف المجالات بما فى ذلك الآلية ، والخامات أو المواد والمستلزمات السلعية ، وأساليب العمل .

٢) التضخم الذى طرأ على حجم المنظمات من حيث عدد العاملين ومستوى الخدمة ، أو عدد المتعاملين أو غير ذلك .

٣) التغير الذى طرأ على خصائص وطبيعة المتعاملين ، حيث زاد مستوى الوعى الفردى وزادت التطلعات وأصبحت التوقعات أكبر من ذى قبل وما كان يقبله المواطن بالأمس لم يعد يقبله اليوم ، بعد أن ارتفع مستوى التعليم وزاد معدل الاحتكاك بين الشعوب وذابت الفوارق بين الطبقات .

٤) التغيرات السياسية التى طرأت على مختلف الدول ، وزيادة الميل نحو النهج الديموقراطى الذى انعكس بدوره على العلاقات مع الجهاز الإدارى للدولة ومدى كفاءته احد المحكات الأساسية للممارسة الديمقراطية من وجهة نظر المواطنين والأحزاب السياسية .

٥) التغير فى العادات والتقاليد ، ونظرا للتقارب بين الشعوب على

أثر التقدم فى المواصلات ووسائل الاتصال وأجهزة الإعلام التى جعلت حياة الشعوب صفحة مفتوحة أمام غيرها وجعل العادات والتقاليد تتأثر ببعضها البعض خاصة الأجيال الجديدة مما انعكس على انماط السلوك وأنماط الاستهلاك وأساليب التعامل مع مختلف المنظمات بما فى ذلك الجهاز الإدارى .

٦) زيادة الدور الذى تلعبه التنظيمات النقابية على أثر التطور الذى شهدته الحركة العمالية فى مختلف دول العالم مما أصبح يمثل مصدرا للتحدى المستمر للإدارة فى مختلف المنظمات وهذا فرض متخذ القرار السياسى وكذا القرار الإدارى أن يعطى مساحة كبيرة للتشاور والحوار مع ممثلى الحركة العمالية ضمانا لنجاح الخطط والسياسات وقبول القرارات وتنفيذها .

٧) الحاجة المتزايدة إلى السرعة فى الانجاز وأداء الخدمة للمواطنين فى ظل ظروف وتحديات جديدة جعلت وقت المواطن محدودا وهذا فرض على الجهاز الإدارى للدولة أن يعمل على تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل حتى يقدم الخدمة للمواطن فى أسرع وقت وبأقل جهد .

٨) زيادة حدة المنافسة بين منتجى الخدمات والسلع نظرا لسقوط الحدود التى كانت تفصل الأسواق عن بعضها البعض وقد امتدت بهذه الفلسفة التنافسية إلى الخدمات الحكومية مثل المنافسة بين التعليم الحكومى والتعليم الخاص وكذا بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة وحتى فى حالة الخدمات الأمنية فقد ظهرت مؤسسات متخصصة فى التغطية الأمنية لمن يطلبها سواء كانت للافراد أو المنشأت والممتلكات . وهذا يفرض على دارة الجهاز الحكومى أن تطور من اساليبها وخدماتها لتكون على مستوى مثل هذه المنافسة .

٩) زيادة ميل الحكومات إلى التدخل فى مجالات العمل الإدارى بمختلف المنظمات بما فى ذلك الأجهزة الحكومية .. مثال ذلك ما تفرضه الحكومات من قيود على حركة العمالة والتوظف والأجور والمواصفات الفنية للمنتجات او الخدمات وغيرها .

١٠) التغير فى نظم التعليم والتدريب بما يتمشى مع التطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والتى أدت إلى تغير فى خصائص موظفى الجهاز الإدارى للدولة من ناحية وفى طالبى الخدمة والمتعاملين مع ذلك الجهاز من ناحية أخرى .

ثانيا : التحديات التى تواجه الجهاز الإدارى للدولة :

نتيجة للغيرات والتطورات السابق الإشارة إليها فقد أصبح الجهاز الإدارى للدولة (مثل أى منظمة) فى مواجهة مستمرة مع عديد من التحديات التى تفرض ضرورة تطويره حتى يعمل بكفاءة ومن هذه التحديات :

١) الحاجة إلى التحسين والتطوير المستمر فى مستوى الخدمة لتكون على مستوى توقعات المواطنين .

٢) الحاجة إلى تقديم الخدمات للمواطنين فى أسرع وقت وبطريقة إنسانية .

٣) الحاجة إلى احتواء التطورات التى طرأت على الحركة العمالية والنقابية والاستفادة منها لصالح الأداء وخدمة المواطنين .

٤) الحاجة إلى ايجاد فرص عمل لامتصاص البطالة التى تظهر بين الخريجين من مختلف التخصصات .

٥) الحاجة إلى التكيف السريع مع المفاهيم السياسية الجديدة وخاصة ما يتصل منها بالسلوك الديموقراطى والذى يعطى للمواطن وممثلية السياسيين حرية النقد واستخدام النظام الضريبى وموازنة الدولة كوسيلة للضغط على الإدارة الحكومية لتحقيق أهدافها السياسية .

٦) الحاجة إلى توسيع نطاق الخدمة لتصل إلى المواطن فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب مما يعنى ضرورة فتح فروع جديدة لأجهزة الدولة المختصة بخدمة المواطنين فى المناطق والتجمعات السكانية الجديدة ، مع استمرار ذلك التوسع بما يؤدى إلى تخفيف الضغط الواقع على موظف الجهاز الإدارى للدولة .

٧) استمرار متابعة ما يحدث من تطور تكنولوجى فى جميع المجالات والعمل على الاستفادة منه للإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين .

٨) الحاجة المستمرة لتطوير مستوى الخدمة وتقديم خدمات جديدة بما يتمشى مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية التى تطرأ على المجتمع مثال ذلك ضرورة تطوير نظم التعليم بما يتمشى مع احتياجات سوق العمل والظروف العالمية ، وكذا ضرورة تقديم خدمة صحية فى تخصصات جديدة لمواجهة أمراض جديدة لم تكن موجودة من قبل وكذا ضرورة تطوير واتساع نطاق الخدمات الأمنية لتمتد إلى قطاعات جديدة لم تكن مهمة من قبل وهكذا .

فى مواجهة هذه التحديات ، كان على الجهاز الإدارى للدولة أن يتبنى استراتيجية متكاملة للتطوير خاصة وأن الجهاز الإدارى المصرى له من التقاليد والنظم ما قد استقر لفترة طويلة وكذا نظرا لوجود عديد من الظواهر والسلوكيات الإدارية غير المقبولة التى استمرت لفترة طويلة مما جعلها تمثل واقعا يتصور الكثيرون أنه أمر طبيعى وأن طبيعة الاشياء تعى استمرار ذلك الواقع بما فيه من أوجه قصور تجعل مهمة التطوير صعبة . ومن هذه المشاكل والمعوقات ما يلى :

١) الزيادة الكبيرة فى عدد موظفى الجهاز الإدارى للدولة إلى حد وجود بطالة مقنعه يصعب التصرف حيالها أو التخلص منها .

٢) زيادة تعقيد الهياكل التنظيمية للجهاز الإدارى للدولة نظرا للاسراف فى انشاء كيانات تنظيمية وتقسيمات إدارية لفترة طويلة دون مراعاة لمتطلبات الواقع العملى .

٣) تراكم التشريعات والإجراءات واللوائح والقرارات الإدارية إلى حد التضارب فيما بينها وغموضها على الموظف القائم بالتنفيذ وتجاهلها لمشاكل المواطن وحاجات الواقع العملى .

٤) نقص الموارد المالية المتاحة للجهاز الإدارى للدولة بالمقارنة باحتياجات ذلك الجهاز رغم زيادتها المطلقة من عام لآخر .

٥) سوء ظروف وبيئة العمل على مستوى الجهاز الإدارى للدولة إلى حد عدم وجود أماكن أو مقاعد للموظفين فى بعض الأقسام أو الوحدات .

٦) انخفاض مستوى الأجور وما يرتبط بها من حوافز على مستوى الجهاز الإدارى للدولة .

٧) عدم الانضباط والتسيب الذى أصاب كيان الجهاز الإدارى للدولة إلى حد أن متوسط ساعات العمل الفعلية لموظفى الحكومة مطبقا لبعض الدراسات لا يجاوز عشرين دقيقة فى اليوم .

٨) تخلف أدوات وأساليب العمل المكتبى كنتيجة لنقص التجهيزات المكتبية فى معظم الأجهزة الحكومية .

٩) عدم جدية برامج التدريب التى تقدم لموظفى الجهاز الإدارى للدولة .

١٠) الاتجاهات السلبية والتى تصل إلى حد العدائية لدى المواطنين تجاه الجهاز الإدارى للدولة والعاملين به . بإعتباره أخطر ما يصاب به

أى جهاز إدارى ، حيث تهتز صورة ذلك الجهاز كمظمة ، ويفقد مصداقيته ومن ثم يستعصى عليه بدء عملية التطوير بصدق وجدية ، وبما يؤدى الى تعاون جميع الاطراف معه فى هذا لسبيل .

ثالثا : المفاهيم الأساسية للتطوير التنظيمى :

فى مواجهة ذلك الواقع الذى يميز الجهاز الإدارى للدولة بمصر فإن الحاجة اصبحت ملحة جدا لمبدأ تطوير شامل ومتكامل على مستوى ذلك الجهاز بما يؤدى إلى مواجهة تلك التحديات والتغلب على ما اظهر من مشاكل ومعوقات وبالتالى تحسين مستوى الأداء وتحقيق ما يتطلع إليه المواطن المصرى من الجهاز الإدارى للدولة . ومن المهم الإشارة إلى أن المسئول الأول عن ذلك التطوير وهم القيادات الإدارية للجهاز الحكومى بمصر ، وهذا يتطلب أن تكون تلك القيادات على دراية كاملة بالمفاهيم الاساسي لمتصلة بالتصوير التنظيمى ، بحيث تصبح هذه المفاهيم جزاءا اساسيا فى فلسفة تلك الإدارة . لتكون هى صاحبة المبادرة فى هذا المجال .

رابعا : مفهوم التطور التنظيمى :

هو برنامج مخطط مدروس بمبادرة من جانب الإدارة يهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وذلك من خلال اسخدام العديد من الأساليب التى تهدف تكامل حاجات الفرد وحاجات المنظمة مع الاستعانة بافراد من خارج المنظمة ولفترة طويلة نسبيا .

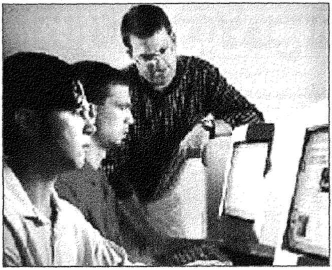
طبقا لما تقدم فإن التطوير التنظيمى يقوم على فلسفة جوهرها التغيير المستمر ولكن ذلك التغيير قد يواجه مقاومة من عدة أطراف وكذا عديد من المشاكل او المعوقات لذلك فإن هذه الفلسفة يجب أن تعمق مفاهيم اساسية مثل :

- الاهتمام بالتغيرات البيئية ومتابعتها أو رصدها . مواجهة التحديات كمسئولية على القائم بالتطوير ومن يتصدى له .
- الفكر الابتكارى الذى يقوم على التجديد المستمر .
- الخروج على الملفوف لأن استمرار العمل طبقا للاساليب المألوف سوف يبقى الأوضاع على ما هى عليه .
- إدارة الصراعات نظرا لأن التغيير سوف يلقى مقاومة من البعض خاصة الذين قد تتضرر اوضاعهم المستقرة كذلك سوف تظهر حالة عدم تأكد بشأن عديد من الظواهر المستخدمة مما يثير الصراعات بين افراد المنظمة لذا وجب على القائم بالتطوير التنظيمى أن يدير ذلك الصراع بطريقة تحوله لصالح عملية التطوير فى الأجل الطويل .
- صناعة التقدم على الذى يتصدى للتغيير والتطوير أن يعى حقيقة هامة مؤداها أن التقدم لا يتأتى مع استمرار الأوضاع على ما هى عليه حاليا .. فالتقدم يعنى الإنتقل الى وضع افضل مستقبلا وهذا حتى يتحقق لابد من تغيير الأوضاع الحالية فى اتجاه الوضع الافضل ، والتقدم بهذا المعنى مسئولية الادارة عند جميع المستويات حتى يتحقق التقدم علي المستوي الدولة .

وبالنظ إلى الجهاز الإدارى بمصر فإن تطوير ذلك الجهاز واصلاحه يعتبر مسئولية مديريه أو قيادات الإدارية بالدرجة الأولى وهذه القيادات لن تستطيع ذلك إلا إذا كانت قادرة على التفكير الابتكارى المستوعب لحقائق موقف الحالى على مستوى الدولة وعلى مستوى الجهاز الحكومى المصرى وكذا المستوعب لمتطلبات النجاح فى التطوير وهو القادر على تخطى معوقات الحاضر ليقفز إلى آفاق المستقبل .

خامسا : ابعاد عملية تطوير الجهاز الإدارى للدولة بمصر :

من منظور التطوير التنظيمى فإن عملية تطوير الجهاز الإدارى بمصر يجب أن يكون هادفا بمعنى أن يعمل على تحقيق هدف اساسى



يتمثل فى تحسين متسى الخدمة التى يقوم بها ذلك الجهاز وبشرط أن يتحقق أكبر مستوى من الرضا للمواطنين .

ولن يتحقق ذلك والا بزيادة الفعالية التنظيمية لوحدات الجهاز الإدارى بالدولة باعتبارها منظمة ولذا فإن عملية التطوير التنظيمى يجب أن تمتد لتشمل الجوانب التالية :

(١) الجانب البشرى (الموظفين) من خلال :

- تطوير نظم الأجور والحوافز بما يحقق الرضا الوظيفى من ناحية ، ويميز بين العاملين حسب مستوى الأداء من ناحية أخرى .
- تطوير أساليب الاتصالات والمهارات الخارجية بالتعامل بين العاملين .
- تطوير وتنمية انماط القيادة الإدارية .
- إعادة النظر فى اساليب الاختيار والتدريب والتنمية الإدارية والنقل والاختيار والترقية وغيرها .

(٢) الجانب التكنولوجى (المادى) بالعمل على :

- تحسين بيئة العمل .
- تجديد الأجهزة والأدوات والمعدات .
- إدخال نظم للصيانة والخدمات .
- إدخال اساليب عمل جديدة .
- إدخال أدوات ومستلزمات سلعية جديدة

(٣) الجانب التنظيمى : بحيث يمتد التطوير إلى :

- الهيكل التنظيمى .
- إعادة تقييم الوظائف .
- مراجعة المقررات الوظيفية .
- مراجعة دليل إجراءات العمل .
- مراجعة النظم واللوائح الخاصة بالعمل .
- مراجعة أسلوب اتخاذ القرارات .

(٤) المناخ التنظيمى : حيث يمتد التطوير إلى :

- تطوير اساليب الممارسة الإدارية (تخطيط . تنظيم . تنسيق وتوجيه ورقابة) .
- تحسين مستوى الثقة بين العاملين .
- زيادة فرص المواجهة بين العاملين لحل المشكلات .
- زيادة درجة المصارحة والاتصالات .
- خلق الظروف التى توائم بين السلطة الرسمية والشخصية .

نظرة المجتمع الأهلى لمشكلات الإدارة الحكومية

مقدمة

مما لاشك فيه أن تقدم أى جهاز حكومى إدارى إنما يتحدد من خلال مستوى جودة الخدمات التى تقدمها الوحدات الإدارية المختلفة بالدولة وهذا يرجع إلى أن الجهاز الإدارى للدولة إنما يتكون من مجموعة من الوحدات التى تقوم بأعمال متخصصة تساهم فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع .

ولذلك فإن مستوى الخدمة المقدم لأفراد المجتمع انما يرجع بالدرجة الأولى إلى مدى فاعلية الأداء المقدم من تلك الوحدات الإدارية المختلفة .

ولا شك أن تحقيق الوحدات الإدارية لأهدافها بكفاءة وفاعلية يتطلب قادة قادرين على تشخيص المشكلات وتحليلتها لمعرفة أسبابها والعمل على ايجاد الحلول العملية والعلمية لهذه المشكلات وتطوير العمل بالمواقع المختلفة بما يؤدى فى النهاية حصول المواطن على الخدمة فى أقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة . ونتناول فيما يلى أهم مشكلات الجهاز الإدارى للدولة .

إعداد : أ . د هشام مخلوف
معهد الاحصاء جامعة القاهرة .

تعريف الادارة الحكومية :

هى مركز التفكير وايجاد القرار فى البناء الإدارى العام للدولة ومن ثم فإن تطويرها وترشيدها هو عصب العمل الإدارى الجيد .

ومما لاشك فيه أنه مازال هناك حتى الآن قصور شديد وتخلف فى وظائف الإدارة فى كثير من الأجهزة الحكومية

ولقد طالبت القيادات السياسية بالدولة أكثر من مرة وعلى كافة المستويات بضرورة إحداث الثورة الإدارية الشاملة التى تقضى على كافة المعوقات الإدارية بما يؤدى إلى التيسير على المواطنين والارتقاء بمستوى الخدمة التى تقدم لهم .

ولكن السؤال الذى يثور هل يكفى تدعيم القيادة السياسية للاصلاح حتى ينجح ويحقق أهدافه ؟

ولا شك أن هذا التدعيم أمر هام وضرورى لنجاح الاصلاح ولكن مسئولية الاصلاح لا تقع على عاتق القيادات السياسية فقط ولكنها تقع على عاتق القيادات الادارية على كافة مستوياتها فى جميع أجهزة الدولة وهذا يعنى مسئولية الوزير فى وزارته والمحافظ فى محافظته وأى قائد إدارى فى موقعه وتمثل هذه المسئولية المحور الأول لعملية الاصلاح .

أما المحور الثانى لعملية اصلاح الخلل الإدارى فهو يتم من خلال الافراد انفسهم بمعنى أنه لابد من احداث تغيير فى سلوى ومفاهيم وقيم واتجاهات الافراد فالفرد بأفكارة ومعتقداته وسلوكياته هو العنصر الحاسم والرئيسى فى اصلاح هذا الخلل فهو المؤثر القوى والفعال والدعامة الاساسية لزيادة الانتاج ورفع وتحسين مستوى الخدمات .

إن هناك مظاهر كثيرة فى المجتمع تؤكد السلبية والخوف وعدم تحمل المسئولية وكان نتيجة ذلك ظهور الكثير من المشكلات والتعقيدات والاختناقات التى تواجه المواطنين .

أهم مشكلات الادارة الحكومية :

- الجهاز الإدارى للدولة هو الدعامة الاساسية التى تقوم عليها جهود التنمية وإعادة البناء ، لذلك فإن أى خلل يعيب هذا الجهاز يقلل من فاعلية الجهود ويرفع تكلفتها وقد أوضحت الدراسات المختلفة لأوضاع الجهاز الإدارى للدولة وجود عيوب رئيسية نتعرض لها فيما يلى :

أولا : المشكلات التشريعية :

لعل من أبرز المشكلات التى تواجه المجتمع المصرى فى الوقت الحاضر مشكلة التضخم التشريعى والتى تتمثل فى الكم الهائل من التشريعات التى تحكم العلاقات داخل المجتمع .. وتنظم نشاط الدولة والافراد على السواء وقد أدى هذا السيل من التشريعات الذى ظل يتدفق خلال الثلاثين سنه الأخيرة الى أن أصبح الصادر منها خلال هذه الفترة على وجه التحديد ٦١٢٣ تشريعا اصليا ونحو ضعف هذا العدد من التشريعات الفرعية ، وليس من شك أن هذه الاعداد الضخمة من التشريعات قد أصبحت مشكلة على جانب كبير من الخطورة من حيث امكان الاحاطة بها أو امكان متابعة تعديلاتها التى تبلغ العشرات فى بعض التشريعات وهى مشكلة سوف تزداد

حدة فى المستقبل اذا استمر هذا الفيض التشريعى فى تدفقه .

ترجع مشكلة التضخم التشريعى فى مصر إلى العديد من العوامل والتى نبرز منها ثلاث عوامل رئيسية :

١ - استخدام التشريع فى غير وظيفته :

أن وظيفة التشريع تنظيمية بحته فقد نشأ لتنظيم العلاقات داخل المجتمع ، ولكن من الملاحظ أنه يستخدم فى غير هذه الوظيفة حيث يستخدم فى حل المشكلات العامة .

٢ - تعدد التشريعات فى الموضوع الواحد :

من أبرز العيوب فى التشريع المصرى تعدد التشريعات فى الموضوع الواحد ويرجع السبب فى ذلك على أن الجوانب المختلفة لنشاط واحد قد تدخل فى اختصاص عدد من الوزارات فتسعى كل منها لاستصدار تشريع لتنظيم الجانب الذى يتبعها دون النظر لوحدة الموضوع .

٣ - قصور الدراسات اللازمة لاعداد التشريعات :

لا توجد فى مصر جهة مركزية واحدة تهيمن على اقتراح واعداد التشريعات بل تتعدد الجهات التى تقوم باقتراح واعداد التشريعات وعلى الرغم من تعدد هذه الخطوات فإن مشروعات القوانين فى مصر لا تحظى بوجه عام بالدراسة الموضوعية المطلوبة عند اعدادها .

ثانيا : المشكلات التنظيمية :

١ - المشاكل التنظيمية بالجهاز الادارى للدولة تتركز فى :

١/١ عدم الاستقرار التنظيمى :

تتعرض الوحدات التنظيمية بالجهاز الحكومى لتغييرات مستمرةفى أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر بشكل سلبى على فعاليتها وبصفة عامة فإن كل تشكيل وزارى فى مصر يحمل معه تغييرات تنظيمية لا يتوفر لها الوقت للدراسة الموضوعية المتأنية ويترتب عليها عادة اضطراب فى العلاقات التنظيمية وتداخل فى الاختصاصات يؤثر بشكل سالب على الأداء .

٢/١ الازدواجية والتكرار فى الاختصاصات :

تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين اجزاء الجهاز الإدارى للدولة من أهم العيوب التى يترتب عليها ارتفاع نفقات الأداء وتعويق الإجراءات وزيادة الاحساس بمشكلات الروتين وتكرار الجهود وصعوبة تحديد المسئولية .

٣/١ وجود ادارات وأقسام تنظيمية غير فعالة :

نشأت فى معظم الوزارات والأجزة والهيئات العامة خلال السنوات الماضية كثير من التقسيمات التنظيمية لا تمارس واجباتها بالفعالية المطلوبة مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء العام للجهاز الإدارى بالدولة ومن بين تلك التقسيمات غير الفعالة :

أ - إدارات التخطيط والمتابعة .
ب - إدارات العلاقات العامة .
ج - إدارات التنظيم وأساليب العمل .
د - إدارات الاحصاء .

٤/١ اختلال تبعية بعض التنظيمات :

يقصد بذلك أن بعض اجزاء الجهاز الإدارى للدولة ليست تابعة للجهة الاشرافية المختصة منطقيا ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما يلى :

تبعية البنك الرئيسى للائتمان الزراعى لوزارة الزراعة بدلا من أن تتبع وزارة المالية ا الاقتصاد والتجارة الخارجية باعتبارها المهيمنه على الجهاز المصرفى وسياسة الائتمان على المستوى القومى .

٥/١ تداخل أعمال التخطيط والتنفيذ :

من الأمور الواضحة انشغال كثير من الرئاسات التنظيمية وجهات تغلب عليها الصفة التخطيطية بأعمال التنفيذ من ذلك أن كثير من انشطة الوزارات والهيئات العامة يندرج تحت نشاط التنفيذ بدلا من أن تتجه إلى التخطيط والمتابعة وترك الأمور التنفيذية لوحدات الحكم المحلى .

٦/١ ضعف التنسيق بين الجهات العاملة فى ميدات واحد .

٧/١ ضياع المسئولية لتضارب الاختصاصات بين بعض الجهات .

٢ - المشكلات التنظيمية على مستوى الوحدة الادارية :

تتكرر فى معظم وحدات الجهاز الإدارى عيوب أساسية تؤثر فى مستوى الانجاز المحقق ومن أهم هذه العيوب :

١/٢ قصور التخطيط والمتابعة :

عدم الاهتمام بالتخطيط الشامل الطويل الأجل والاعتماد على الرؤية القصيرة الأجل ما ساعد على ضعف الانجاز والتباطؤ فى العمل وطول الإجراءات والخوف من اتخاذ القرارات مما خفض كفاءة الأداء .

عدم الاهتمام بالمتابعة الايجابية أى الى :

كثرة الانحرافات والاخصاء لاعتماد التقييم على اجماليات الانجاز الفعلى وعدم الرغبة فى تقييم قيمة هذا الانجاز وعدم وضوح الاهداف والسياسات والمعايير المستخدمة فى تقييم الأداء وغياب العلاقات الانسانية وعدم الرغبة فى تنميتها ساعد على انخفاض الروح المعنوية .

٢/٢ تعقد شبكة الاتصالات وصعوبة انسياب المعلومات داخل اجزاء التنظيم :

أن تعقد شبكة الاتصالات وصعوبة انسياب المعلومات داخل التنظيم ساعد على تفشى المحسوبية والاشاعات التى تساعد على الحد من الكفاءة وفاعلية انجاز الأعمال .

٣/٢ جمود العلاقات التنظيمية :

ترتب عليها صراعات داخل التنظيم وغياب المشاركة فى التخطيط وعدم موضوعية التقييم والافتقار لمبدأ جماعية العمل .

٤/٢ جمود التنظيم الادارى :

جمود التنظيم الإدارى وما يتبعة من مركزية اتخاذ القرارات ساعد على ظهور ظاهرة التخلق والنفاق الاجتماعى للحصول على مميزات وظيفية دون الاعتماد على فاعلية الأداء وانجاز الأعمال .

٥/٢ المركزية فى اتخاذ القرارات :

المركزية فى اتخاذ القرارات وعدم الرغبة فى التفويض لدى الرؤساء ساعد على وجود حالة من التسيب وعدم اهتمام العاملين بأهمية الانجاز السريع والكفء للأعمال .

٦/٢ تضخم الهيكل التنظيمى الداخلى بالوحدة :

يتضح أن التضخم فى الهياكل التنظيمية انما جاء نتيجة لتفتيت الأنشطة المتكاملة وتقسمها على عدد من القطاعات والإدارات المركزية أو تقسيمات ادنى لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية .

٧/٢ عدم الاهتمام باعداد الدليل التنظيمى للوحدات الادارية :

فكثيراً ما تهتم الوحدات الإدارية بإصدار القرار

التنظيمى دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل تقسيم تنظيمى وأن وجدت هذه الاختصاصات فانها تتحدد بشكل عموميات .

٨/٢ عدم ملائمة مكان العمل والتجهيزات الادارية :

عدم ملاءمة مكان العمل سواء من حيث المساحة والتجهيزات المختلفة أو الاسراف فى استخدام مكان العمل والامكانيات المتاحة .

٩/٢ عدم نظافة مكان العمل .

١٠/٢ تعقيد الاجراءات المكتبية :

نجد عدم تنظيم وسائل وطرق تنفيذ تأدية الخدمات للجمهور مما يؤدى إلى ضياع وقت العاملين فى المشاحنات والوساطة عند تأدية هذه الخدمات .

ثالثا : مشكلات استخدام القوى البشرية :

أظهرت دراسة الأوضاع السائدة فى الجهاز الإدارى للدولة وجود عيوب فى استخدام القوى البشرية بدرجات منها ما يلى :

١ - زيادة اعداد العاملين وانتشار ظاهرة العمالة الزائدة :

نجد أن جميع المؤشرات تشير بوضوح إلى زيادة أعداد العاملين بالعديد من جهات العمل ومن الطبيعى أن تلك الزيادة لبها تأثير قوى فى الاسهام الكبير فى انخفاض وقت العمل المتاح نظراً لأن الوظيفة التى تحتاج إلى موظف واحد يشغلها أكثر من موظف يؤدى إلى توزيع وقت العمل الخاص بالموظف الواحد على اكثر من موظف .

وهذا بطبيعة الحال يسهم فى زيادة تكلفة الخدمة لأن جهة العمل بدلا من تحملها تكلفة مرتب واحد للوظيفة تتحمل أكثر من المقرر لها وهذا بالتالى يؤثر على المرتبات .

٢ - أسلوب التوظف الجماعى للخريجين وتوزيعهم على وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم :

ومن أهم الأسباب الرئيسية التى تنجم عنها الزيادة فى اعداد العاملين هو :

أ - عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة على مستوى الدولة تحقق الربط بين الاحتياجات من التخصصات والنوعيات المعينة من الافراد التى تتطلبها حاجة العمل من ناحية وبين جهود التعليم والاعداد والتدريب من ناحية أخرى .

ب - نظام التعليم العام والتخصصى بمراحلة المختلفة لم يحقق اهداف اعداد الافراد اللازمين لسد حاجات المجتمع الحقيقية .

٣ القصور فى تطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية :

وقد اثبتت الدراسات المختلفة الملاحظات التالية :

أ - ضعف الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة .

ب - الاتجاه إلى عمومية صرف الحوافز دون الربط بمعدلات الأداء .

ج - عدم وجود معايير دقيقة للأداء .

د - نظرة العامل للحافز على انه مكمل للأجر .

٤ - ضعف الرقابة على العاملين وانتشار مظاهر التكامل واللامبالاة :

تعتبر الرقابة حجر الزاوية ومن أهم عناصر العملية الإدارية ذلك أن العمل الإدارى لا يعدو وأن يكون نشاطا انسانيا ولا شك أن العمل الرقابى هو الذى يضمن استقامة العمل الانسانى بوجه عام فالرقابة تكفل سير الاعمال باطراد وانتظام كما تكفل تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات والاخطاء ومعالجة أوجه النقص والاهمال وكذلك تساعد الرقابة على اكتشاف الكفاءات الإدارية .

ورغم أهمية الرقابة هذه فإن القيادات الحكومية تعترف فى كثير من المناسبات الرسمية وغير الرسمية بأن الرقابة لا تتفاعل مع البيئة ولا المتغيرات الحكومية ولا تحقق الاغراض المرجوة منها فى مختلف الاتجاهات مما يؤدى إلى انتشار مظاهر التكاسل واللامبالاة وازدياد ظاهرة التغيب المقصود عن العمل للقيام بأعمال خاصة تكمن فى الحصول على اجر أعلى بجانب الأجر الشهرى للوظيفة الحكومية .

٥ - ضعف نظام التقارير الدورية :

أن نظام التقارير الدورية على مستوى الدولة ضعيف للغاية وغير موضوعى بالمرة .

فنجد أن غالبية العاملين يحصلون على تقدير ممتاز تساهلا من الرؤوساء عند اعداد هذه التقارير والنتيجة أن يصل اعداد كبير من العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بالرغم من عدم صلاحيتهم .

٦ - ضعف القيادات الادارية :

القيادة هى الرأس والإدارة العليا هى مركز التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار السليم وهى مركز التطوير والابداع والتطوير .

وقد جرى العمل فى الأجهزة الحكومية على تطبيق قاعدة الاقدمية تفادى للدعاوى التى يرفعها الأفراد الذين تم تخطيهم من ثم فإن قاعدة الاختيار على اساس الكفاءة تنهار وتملا القيادات الإدارية العليا بأفراد غير اكفاء غير قادرين على الانطلاق لعدم توافر القدرات لديهم .

وبصدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف القيادية فى الجهاز الإدارى للدولة والقطاع الخاص ستكون الترقية بالاختيار المطلق لشغل الوظائف القيادية بمستوياتها الثلاث " ممتازه . عالية . مدير عام " .

كما تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون الصادرة وكذا القواعد والإجراءات المنظمة لاعداد وتدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية وذلك من خلال برنامج يكون متكاملا لأعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل هذه الوظائف .

رابعا : المشاكل المالية :

وتنعكس العيوب السابقة جميعا فى أنواع من الثغرات التى تسمح بوجود عيوب مالية تمثل استنزافا لموارد الدولة وتبديا لطاقاتها من أهم مظاهرها :

الاسراف فى الانفاق على عمليات أو مشروعات لا تتم أو بتأخر تنفيذها عن المواعيد المحددة لها .

تحقق خسائر مالية جسيمه نتيجة قصور الدراسات أو الخلل التنظيمى وضعف التخطيط والرقابة .

التراخى فى تحصيل ايرادات الدولة وتراكم المبالغ المستحقة التحصيل لفترات طويلة بما يقلل من احتمالات تحصيلها وتمثل خسائر قومية .

تراكم مخزون سلعى راكد سواء فى شركات القطاع العام أو بمخازن الدولة المختلفة .

سوء إدارة الاعمال المخزنية وذلك يرجع عادة على عدم كفاءة العنصر البشرى فى مجال التخزين وعدم ملائمة اللوائح المخزنية احيانا أخرى .

- التلاعب فى التعاقدات المحلية .

- التلاعب فى التعاقدات الخارجية .

عدم الاهتمام الكافى بالصيانة واصلاح الاجهزة والأدوات والمبانى والمعدات والمركبات والطرق وغيرها مما يؤدى إلى ضياع كثر من النفقات والاقلال من كفاءة وحسن استخدام رأس المال .

اقتراحات تطوير الجهاز الادارى للدولة وعلاج المشكلات :

١ - بالنسبة للمشكلات التشريعية السالف الاشارة إليها فإن علاجها يتطلب وضع سياسة تشريعية مستقبلية على النحو التالى :

تجميع وادماج التشريعات الصادرة فى الموضوع الواحد وكذلك إعادة إصدار التشريعات التى تعددت تعديلاتها بحيث يشمل التشريع الجديد على كافة التعديلات .

تطوير وتجديد التشريعات العتيقه المختلفة التى صدرت فى نهاية القرن الماضى وأوائل هذا القرن .

الحد من الاسراف فى استخدام الحلول التشريعية فى معالجة المشكلات .

وضع تنظيم شامل لشئون التشريع بأن يتم تركيز شئون التشريع فى جهة مركزية واحدة بحيث لا يترك أمر اقتراح التشريعات واعدادها لمحض تقدير الجهات المختلفة .

الاستعانه بالمذكرات الالكترونية (بنك المعلومات) فى مجال التشريع .

٢ - تهيئة الحد التنظيمى الملائم بأن تكون الاهداف محددة وواضحة لكل وحدة تنظيمية وأن توضح الاختصاصات التى تسند إلى الافراد والحد من الازدواجية والتكرار وتحديد المسئولية وعدم تشتتها وتسهيل عملية تقييم الأداء ووجود درجة كبير من الموضوعية فى قياس الانجازات المحققه .

٣ - تنمية الكفاءات البشرية من خلال تخطيط علمى سليم لسياسة التعليم والتدريب لتلائم احتياجات العمل بالدولة .

٤ - العناية بنظم المعلومات فلابد من وجود نظام للمعلومات قائم على تخطيط مسبق بين الهدف من النظام ونوع المعلومات المتداول وكيانها ومدى تفضيلها واختصارها والإدارات والاشخاص الذين يرسلونها ويتبادلونها والقنوات الملائمة لنقلها بالسهولة والسرعة والكفاءة المطلوبة وأن يتوفر العاملين الاكفاء على كيفية استعمال المعلومات وتحليلها وتبادلها .

٥ - ضرورة التمهيد لتقبل وفعالية التغييرات والتطوير المطلوب احداثه والاستمرار فيه ، فهو عملية تستلزم الاصرار والمثابرة وتستوجب قادة لديهم الاعتقاد بأهمية التطوير والتجديد .

٦ - أن إحداث تغييرات حقيقية فى كفاءة العمل بأجهزة الدولة يتطلب وجود قيادات قادرة على احداث التطوير .

٧ - الاهتمام بتنمية الوعى بين أفراد المجتمع بأهمية التطوير الإدارى وضرورة تعاون الجمهور لانجاح أى جهود تبذل فى شأنها . ولابد أن يكون هناك دور للاعلام لتعزيز جهود المدير فى سبيل التطوير .

دور المدير المصرى فى تطوير الحكومة

فى مرحلة اعداد خطة التطوير :

١ - حصر الخدمات التى تؤديها الجهة .

٢ - الاشتراك مع وحدة التنظيم والإدارة بالجهة فى اعداد الدراسات الخاصة لتطويرها أو الاشتراك مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى اعداد الدراسات الخاصة بحيث تشمل المجالات التالية :

أ - مكان العمل .

ب - التجهيزات والمعدات المكتبية .

ج - أساليب وإجراءات العمل .

د - التشريعات واللوائح .

هـ - العاملون فى مواقع الخدمات .

٣ - التعرف على الموازنة التقديرية اللازمة للتطوير ومتابعة اعتماد المبالغ اللازمة .

فى مرحلة تنفيذ الخطة :

١ - تهيئة بيئة العمل لتقبل التغيير والتطوير المستهدف .

٢ - تنفيذ برامج التطوير اللازمة طبقا للخطة الموضوعة .

٣ - تبسيط اللوائح والتعليمات التى تحكم الخدمات .

٤ - تطوير نظم واساليب العمل والنماذج وتحديث المعدات والأجهزة .

٥ - مراعاة الطبيعة الخاصة لكل خدمة عند اختيار مواقع تقديمها .

٦ - العناية باختيار الأفراد الذين يشغلون وظائف فى الوحدات التى تتعامل مع الجماهير .

٧ - تنمية مهارات الاشراف لدى رؤساء هذه الوحدات .

٨ - تنمية مهارات التعامل لدى مؤدى الخدمة لتقديمها للجمهور فى يسر وسهوله .

٩ - سد العجز فى الوظائف اللازمة لتلك الوحدات .

١٠ - إعداد الادلة الارشادية والمعلقات الارشادية اللازمة للخدمات التى تؤديها الجهة .

١١ - التأكيد على دور مكاتب خدمات المواطنين أولا بأول .

١٢ - إنشاء نظام فعال يتضمن حلولا عملية تتناسب مع ظروف الجهة للتغلب على المشكلات الخاصة بعدم النظافة وصيانة الأجهزة والمعدات الموجودة بها .

١٣ - التأكد من حسن تقديم الخدمة وحل المشكلات التى قد تعترض التطوير أولا بأول .

١٤ - التنسيق مع أجهزة الاعلام الحكومية والصحف فى الاعلام عن الخدمات التى تؤديها الجهة وطريقة الحصول عليها وحل مشكلات الجماهير التى ترد عن طريق هذه الأجهزة .

فى مرحلة متابعة خطة التطوير :

١ - إنشاء نظام متابعة بسيط وفعال للتأكد من حسن أداء الخدمات للمتعاملين

٢ - متابعة استمرار الخدمات المطورة بنفس المستوى المطور .

٣ - متابعة وظائف الجهة متابعة أعمال الصيانة اللازمة للأجهزة والمعدات والمبنى .

٤ - متابعة توفير النماذج والسجلات والادلة الارشادية بالاعداد الكافية .

٥ - وضع خطة تطوير قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل لضمان استمرار تطوير كافة الخدمات التى تقدمها الجهة على ضوء الامكانيات المتاحة ومتابعة تنفيذها باعتبار أن التطوير عملية مستمرة .

٦ - المرور الميدانى على مواقع أداء الخدمات للتأكد من حسن سير العمل بها والمشاكل التى تعترض العمل وحلها أولا بأول .

إن تجربة اليابان فى الإدارة والتنظيم سواء على مستوى الدولة أو على مستوى منظمات الأعمال تعتبر فريدة من نوعها ، ولا يعتبر التفرد فى التجربة نتيجة الابتكار والتطوير فقط ، ولكنه تميز فى التحقيق والمواءمة بين المبادىء والأسس ومتطلبات البيئة والمناخ والتنفيذ .

مدى الاستفادة من التجربة اليابانية فى التطوير الإدارى بمصر

إعداد : أ.د / محمود سعيد عبد الخالق
بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

أولا : الفلسفة الإدارية والتنظيمية بالمنظمات اليابانية وعوامل نجاحها :

- تقوم الفلسفة الإدارية والتنظيمية للمنظمات اليابانية على مجموعة من الدعائم من أبرزها :

(١) سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوى :

فى ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمنظمة أنه أكثر إرتباطا بزملائه أو العاملين معه لأن فى ذلك بناء مستقبل الفرد ، وبناء مستقبل الفرد يعنى استمراره فى العمل بالمنظمة ونموه فيها وهذا يتوقف أساسا على استمرار وبقاء المنظمة فى السوق ، ولا شك أن الاستمرار والبقاء والنمو تعتبر اهدافا استراتيجية لأى منظمة من منظمات الأعمال .

(٢) الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية :

وهذه الدعامة نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوى .

٣) حياد القائد أو المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمات ... وأيضا المدير يسهل أداء العمل أكثر من كونه متخذا للقرار :

يساعد النظام العضوى فى التنظيم عن غيره من الأنظمة بتحقيق قدر كبير من الإضافة والابتكار فى مجالات مختلفة ومميزة من العمل ، وفى ظل هذا النظام نجد أن أى ابتكارات لا تسند إلى فرد وإنما تسند إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها ، وفى هذا الشأن نجد أن دور القائد أو المدير يصبح محايدا فهو عضو من أعضاء الجماعة .

فجماعية الابتكار هى جزء أصيل من خصائص جماعية الإدارة ولا شك أن هذا يمثل أحد أسباب الصحة فى مناخ العمل ، الأمر الذى يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد .

وكذلك أيضا يقوم المدير بتسهيل أداء العمل بين أعضاء التنظيم ليتم حل المشاكل بشكل جماعى ، فغالبا ما ينتقل المدير إلى مركز المشكلة حتى يتم الوقوف على الامور فى الميدان والمشاركة المباشرة فى حلها بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد دون مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرار .

(٤) مرونة التنظيم :

تتسم المنظمات اليابانية بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من اشكال التنظيم ، هذا بالإضافة إلى وضوح الأهداف التى تسعى لتحقيقها بمعنى آخر أن هذه المنظمات تبحث دائما عن وسائل لتجديد نفسها وغالبا ما تكون قادرة على التعرف متى يكون من الضرورة أن تتغير وأن تمتلك القدرة على أحداث ذلك التغيير .

(٥) فعالية نظم الاتصالات :

نظم الاتصالات المطبقة بالشركات اليابانية تعكس فعالية التنظيم وترابطه فالاتصالات الإدارية تتم فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

وتتميز التنظيميات اليابانية مقارنة بغيرها من التنظيمات الأخرى بوجود اهتمام أكبر بالاتصالات غير المباشرة وخاصة غير اللغوية حيث يتمرس المرء طول حياته على التفهم من غير كلمات والا يتفهم الموقف فحسب إنما يتعرف على نوايا الآخرين وخبايا نفوسهم .

(٦) التأكيد على قيمة العمل الجماعى :

يعتبر العمل الجماعى من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم فى ذلك الأسرة الواحدة أو الاشخاص الذين تجمعهم ديانه واحدة ، واصبح اتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتى لدى الأفراد ولذلك نجد أن كل فرد لدية استعداد كاملا لمساعدة الآخرين فى كل الأحوال السيئة والحسنة على حد سواء ويعبر موريت MORITA مدير

شركة Somy عن هذه القيم بقوله أن العمل بشركته إلى حد كبير كالعمل بالسفينة التى يواجه كل فراد فيها مصير واحد فاذا كان هناك خطا من أحد الأفراد داخل السفينة فأن ذلك سوف يؤدى إلى غرقها مما يحلق الضرر بالآخرين .

(٧) التأكيد على العلاقات الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية :

من السمات الأخرى التى تتميز بها التنظيمات اليابانية هى تأكيدها على النواحى الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فمثلا يقوم رئيس العمل باعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسئوليته وينظر إلى الشركة فى المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات انسانية واحدة بدلا من كونها مجموعة من المبانى أو الخرائط التنظيمية وحيث يقضى الأفراد العاملون قدرا كبيرا من حياتهم فى اماكن العمل فمن المفروض أن يكون جو العمل هذا ممتعا ويتصف بالاحترام والانسانية حيث يشعر العاملون بأن لعملهم الذى يزاولونه معنى حقيقيا فى حياتهم .

(٨) اهتمام قوى باختيار وتدريب وتحفيز العاملين :

من المحتمل أنه لا توجد منظمة أكثر اهتماما بالنواحى العملية فى اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين من المؤسسة اليابانية فيتالى يومنا هذا لا يوجد موظف يتم تعيينه فى إحدى الشركات اليابانية دون تدقيق وضعه ودراسة امكانياته من قبل إدارات شئون العاملين فالشركات اليابانية تعطى مزيدا الاهتمام فى اختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة باعتبارهم العنصر الاساسى فى إدارة اصولها حيث ينصب التركيز على صفات محددة يجب توافرها فى الوظيفة وقد يكون اهمها الحياء والجدية والقدرة على بذل اقصى درجة من الجهد فى العمل كما هو موضح فى تصريح أحد المديرين اليابانين :

(٩) اهتمام متزايد بتحسين مستويات الجودة والانتاجية :

إلى عهد قريب كانت عبارة " صنع فى اليابان " مرادفا للمنتج ذى الجودة الردئية لكن الأمر تغير اليوم واصبحت العبارة تدل على أنه المنتج الأجود والأقل سعرا فى الأسواق الاجنبية ويعود الفضل الأول فى الوصول إلى تلك المكانة إلى الجهود المتميزة التى تبذلها الإدارة اليابانية فى تدعيم دور الانتاج كالاستثمار فى العدد والالات الجديدة تقليل الفاقد إلى أقل حد ممكن ، التحكم بكفاءة أكبر فى كمية المخزون وفى استعمال المواد على خطوط الانتاج فى عملية الصنع ، اعطاء اهتمام خاص للمواد الخام المستخدمة فى العملية الانتاجية وايجاد نوع من التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المصنع وفوق ذلك كله تدريب العاملين وخلق بيئة عمل صحية بينهم .

(١٠) اعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات المستهلك ورغباته :

الشركات اليابانية تتميز بقدرة ملموسة فى دراسة وتحليل احتياجات المستهلك ومعرفة الاتجاهين المتغيرة فيها بهدف البقاء والاستمرار فى السوق .

ثانيا : العملية الإدارية من خلال المنظور اليابانى :

من المعروف أن وظائف الإدارة تتمثل فى التخطيط والتنظيم القيادة ، واتخاذ القرارات ، والتوظف ، الاتصال ، الرقابة وبمعنى آخر أن أى مدير يقوم بممارسة الأعمال والوظائف كل حسب طبيعة عمله ووفقنا لفلفسته ومتعقداته .. وسنحاول أن تلقى الضوء على تطبيقات المدير اليابانى لتلك الوظائف من منطق العادات والتقاليد السائدة فى اليابان :

(١) التخطيط : من المعروف أن التخطيط هو إعداد

مقدم للمستقبل أو أنه ينطوى على وضع الأهداف إلى الطرق التى تؤدى إلى الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف .

أى أنه يتضمن أهداف وخطط وقرارات تنفيذية .. فاليابانيون يعتمدون فى تحديد الأهداف على كافة المستويات الإدارية بدلا من وضعها بواسطة الإدارة العليا وفرضها على المستويات الأدنى ..

أى أن المشاركة فى وضع الأهداف تعتبر من السمات الرئيسية للنظام اليابانى وحيث أنه من منطلق النظام العضوى الذى يعتمد على رؤية النظام ككل .

(٢) إصدار القرارات :

يعتبر نظام Ringi System أهم سمة من سمات الإدارة اليابانية .. وكلمة Rin تعنى باليابانية تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى لأخذ الموافقة عليه ، بينما تعنى Gi إجراءات اتخاذ القرارات ، وطبقا لهذا النظام فأن مسئولية المبادأة ، بينما اتخاذ القرار نفسه والاشراف لاعلى تنفيذه يظل مسئولية الإدارة العليا .

(٣) التنظيم :

رجال الأعمال اليابانيون يطبقون مبدأ جماعية القيادة وجماعية اتخاذ القرارات ، ولذلك فهم يطبقون مبدأ جماعية المسئولية . كما أن اليابانيون يهتمون كثيرا بالتنظيم غير الرسمى ، بالإضافة إلى التنظيم الرسمى .. وكذلك الفرد اليابانى لا يبقى فى وظيفته مدة كبيرة ، وانما ينتقل من وظيفة إلى أخرى بهدف الإلمام بكل أنشطة المؤسسة التى يعمل بها .

(٤) القيادة :

من المعروف أن النموذج اليابانى للإدارة يعتمد على جماعية القيادة ، وقد يتراءى للبعض أن القيادة فى المنشات اليابانية تتسم بالمركزية الشديدة ، إلا آن الحقيقة أن كل القرارات التى تتخذها المناقشات غير الرسمية للمستويات الدنيا .

(٥) سياسة الأفراد :

أهم صفة من صفات النموذج اليابانى فى مجال التوظف هو ديمومة الوظيفة ، ونعنى بذلك أن من يلتحق بالعمل فى أى مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف الا باختياره أو بلوغه سن المعاش ، وهذا الموقف يؤمن الموظف فى مستقبله ويقوى من صفه الولاء لجهة العمل التى يعمل فيها .

كما تؤمن الإدارة اليابانية بمبدأ عدم الأنفراد فى إصدار القرارات المتعلقة بشئون الأفراد والتعليمات الخاصة بهم فضلا عن الايمان بالاقدمية المطلقة فى مجال التوظف ولذلك فأن نظام الأجور يتدرج حسب الاقدمية المطلقة ، كما أن الترقى غالبا ما يتم بصورة بطيئة .

والفلسفة من وراء ذلك هو ايجاد الحافز المستمر للعاملين على الأداء العالى بدلا من بلوغ أعلى درجات السلم الوظيفى فى سن صغيرة ولا يجد الحافز على مزيد من الانتاج وبذل الجهد .

وفيما يعلق بتقييم الأفراد فأنه يتم تقييمهم الأفراد فأنه يتم تقييمهم على المدى الطويل بدلا من فترات قصيرة قد تؤثر على معنوياتهم كما أن التركيز يكون على تقييم المجموعة دون كل فرد على حدة وكذلك لا يتم التقييم على أساس الأداء والانتاج فقط وانما على عوامل أخرى أيضا .

ثالثا : دور الحكومة اليابانية والنقابات العمالية فى نجاح المنظمات اليابانية :

مما لا شك فيه أن للحكومة اليابانية والنقابات العمالية دور فعال وايجابى فى نجاح المنظمات اليابانية وفيما يلى عرض لمدى مساهمتها فى نجاح المنظمات اليابانية :

(١) دور الحكومة اليابانية :

يعتبر الدور الفعال الذى يقوم به الحكومة اليابانية أحد الأسباب الأخرى التى أدت إلى انجاح المنظمات اليابانية وتفوقها الملموس فى ظل المنافسة الدولية ، فقد بذلت الحكومة اليابانية جهودا مكثفة لتشجيع مؤسسات الأعمال على تحسين أدائها الإدارى من خلال ايجاد البيئة والمناخ لاحداث النمو بالاضافة إلى حماية الصناعات الناشئة من خلال وضع قيود قانونية على الواردات كما أكدت الحكومة اليابانية على انتاجية العمل وضرورة أن تحقق الصناعة سوقا عاليا لمنتجاتها .

وعلاوة على ما تقدم شجعت الحكومة اليابانية الاندماجات بين الشركات الكبرى والصغرى فى بعض الصناعات رغم وجود قانون مكافحة الاحتكار وتشجع الحكومة اليابانية وفورات الحجم الكبير وذلك بتنظيم عملية

اختيار المشروعات الصناعية ، كما أن للشركات التى تقبل المخاطرة تلقن دعما إذا ما واجهت صعوبات نتيجة لقرارات الاستثمار التى تتخذها ففى صناعة الكمبيوتر لم تهتم الحكومة فقط بحماية الشركات العاملة فى هذه الصناعة من خلال القيود الجمركية وفرض حصة معينة على مقدار الـواردات بل من خلال المساعدات المكثفة لعمليات البحث والتطوير .

والحكومة اليابانية لديها سياسة واضحة لتشجيع الاستثمار فى وسائل الانتاج والصناعة الحديثة سواء فى الداخل أو الخارج ولذا شجعت الاستثمار الأجنبى بكل صورة وطبقت الطرق المختلفة التى جذبت استثمارات القطاع الخاص لتشارك فى عملية التنمية وتعددت ادواتها فى ذلك من تخفيض للضرائب أو منح قروض طويلة الأجل . وأخيرا فأن الحكومة اليابانية تقوم بإصدار القوانين التى تعمل على حماية مصالح العاملين وتأمين مستقبلهم حتى تضمن تهيئة المناخ الابتكارى للانتاج وذلك فأن التعاون الفعال بين الحكومة ومؤسسات الأعمال كان أحد العوامل التى ساعدت على تميز المؤسسات اليابانية وتحقيق نجاحها الملموس .

(٢) دور النقابات العمالية :

تختلف نظم النقابات العمالية ودورها فى الممارسات الإدارية للمنشآت اليابانية عنها بالنسبة للنقابات العمالية فى دول العالم الأخرى حيث ينص عقد العمل فى العديد من الشركات الكبيرة على أنه بمجرد أن يلتحق الموظف بالشركة يصبح تلقائيا عضوا فى النقابة داخل الشركة فيما عدا الموظفين الذين يعينون بالشركة فى مراكز إدارية مباشرة وذلك أن غالبية المديرين فى اليابان هم من بين من يرقون داخل الشركة وكانوا قبل الترقية اعضاء بالنقابة بل أن منهم من اشترك اشتراكا ايجابيا فعالا كزعماء بارزين فى النقابة .

دورها : نقابة الشركة تقوم بالمساومة الجماعية مع إدارة الشركة فيما يتعلق بأحوال وشروط العمل مثل ساعات العمل ، أمور الأمن والصحة ، الوقاية من الحوادث التأمينات والمعاشات ، القروض ، الاسكان ، تسهيلات أوقات الفراغ والاجازات ، التعليم الداخلى فى الشركة ، التدريب .

رابعا : تجربة اليابان فى الاصلاح الإدارى :

مما لاشك فيه أن اليابان تجربة رائدة فى مجال الاصلاح الإدارى وسوف يتم عرض تلك التجربة حتى يمكن الاستشراد بها فى مجال الاصلاح الإدارى فى مصر

(١) الكمبيوتر والاصلاح الإدارى :

تمشيا مع التقدم المذهل فى أجهزة الحاسب الألى فقد استخدمت فى مجالات عديدة مثل التصاريح ، الهجرة ، العدل ، التأمينات الاجتماعية ، المعاشات ، وزارة الرفاهية كما تم إنشاء قاعدة قانونية للمعلومات تقدم كل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتضم هذه القاعدة نحو ٣٥٠٠ قانون ومن خلال هذه القاعدة تستطيع أن تسترجع المعلومة حول أى قانون ويمكن لاى جهاز إدارى الاستفادة من هذه القاعدة كما أن الحكومة استخدمت الحاسب الآلى فى وضع برامجها وتحديث خططها واهدافها .

وكما هو محدد ومعروف أن الاصلاح الإدارى باليابان له عدة أهداف :

الاستجابة للمتغيرات ، الكفاءة ، التبسيط ، السرية فى مجال المعلومات الحكومية ، تجديد وتخزين المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وإدراج المتغيرات التى تحدث فى العلاقات الدولية والهياكل الاقتصادية .

واصبح من الصعب على الحكومة أن تستجيب بصورة حديثة للأحداث ولكن فى ظل نظام المعلومات استطاعت الحكومة الاستفادة منها فى اتخاذ القرار حتى أن وزراء السياسة أصبحوا قادرين على اتخاذ قرارتهم نتيجة توافر المعلومات .

٢ - نقل القطاع العام إلى القطاع الخاص :

تقوم الحكومة اليابانية بإعادة التنظيم أى إعادة النظر فى تدخل الحكومة فى أنشطة الأفراد والشعب من خلال تخفيف دور الحكومة فى التدخل فى شئون الهيئات المختلفة ويمكن القول أن هناك مؤسسات عامة وهى مؤسسات تمتلكها الحكومة وهى تتغير نوعا ما طبقا لمفهوم التنظيم أى إذا تم التنظيم فى هذه الؤسسات الحكومة وهى تتغير نوعا ما طبقا لمفهوم التنظيم أى إذا تم التنظيم فى هذه المؤسسات الحكومية ذات السلطان الحكومى وهناك أيضا المؤسسات العامة التى تعتبر من أقوى الأنظمة الموجودة .

٣ - إدارة الخدمات العامة :

يتم ذلك عن طريق الآتى :

- تخفيض المناصب فى مجالات لا تكون هناك حاجة ملحة لها فى الخدمات الإدارية .
- إستخدام الوسائل الآلية الأساسية للرقابة على العاملين بتحديدها فى قانون العاملين العام وتحديد عدد العاملين وفقا للإحتياجات الفعلية للعمالة وقد تم تنفيذ ذلك فى ظل الظروف والإتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات الطارئة .

المراجع

المراجع العربية :

- د.توفيق محمد عبدالمحسن، عوامل نجاح المؤسسات اليابانية، مجلة الإدارة المجلد ٢٤، يوليو ١٩٩١، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- د.عبدالسلام أوقحف، التجربة اليابانية فى الإدارة والتنظيم «الدعائم الأساسية ومقومات النجاح»، (مركز إدارة الأعمال الدولية) ١٩٨٩.
- د. محمد عبدالقادر حاتم، الإدارة فى اليابان وكيف نستفيد منها، الهيئة المصرية العامة للكتاب (١٩٩٠).
- ندوة لخبراء الإدارة باليابان لعرض تجربتهم فى الإصلاح الإدارى، مجلة التنمية الإدارية العدد ٥٠، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

محافظـــة المنوفيـــة

.تنمية المرأة وفقا لبرامج تعد حسب المستهدفات المتمثلة فى:

● تنمية المرأة اقتصادياً.
● تنمية المرأة ثقافيا.
● تنمية المرأة اجتماعياً
● تنمية المرأة سياسياً.

.من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الجهات المعنية التى يمكن أن تشارك وهى:

١ـ التضامن الاجتماعى.
٢ـ مديرية الصحة.
٣ ـ المجلس القومى للمرأة.
٤ـ تعليم الكبار.
٥ ـ مجالس المدن.
٦ ـ الجزب الوطنى«المرأة والشباب»
٧ـ المجالس المحلية«إدارة تنمية المرأة الريفية»
٨ ـ الأوقاف والكنائس«المؤسسات الدينية».
٩ ـ التربية والتعليم.
١٠ ـ الجامعة.
١١ ـ مركز الدراسات الوطنية.
١٢ ـ مركز المعلومات.
١٣ـ الشباب والرياضة.
١٤ ـ مركز الأعلام.
١٥ ـ الطب البيطرى.
١٦ ـ الصندوق الاجتماعى.

مديرية التضامن الاجتماعى:ـ
ــ جمعيات الصناعات الحرفية.
ــ جمعية تنمية المجتمع.
ــ الإتحاد الإقليمى للجمعيات.
ــ مراكز التأهيل والتدريب.
ــ جمعية الهلال الأحمر.
ــ الجمعيات والأندية النسائية لتحسين الصحة.
ــ الجمعيات الأهلية.
ــ أهم شريحة أصحاب معاشات التضامن الاجتماعى.

● **مديرية الصحة:**
أولاً ـ تنظيم الأسرة.
ثانياً ـ مركز تدريب الفنيين.
ثالثاً ـ الثقافة الصحية.
رابعاً ـ رعاية الأمومة والطفولة.
خامساً ـ قوافل علاجية.
سادساً ـ الإسعاف ـ الطوارىء.

أولا. تنظيم الأسرة.

١ ـ نوادى المرأة مجهزة ب(تليفزيون ـ فيديو ـ كاست ـ٥٠ كرسى ـ ماكينة خياطة ـ ماكينة تريكو).

٢ ـ الرائدات الريفيات: حوالى ١٠٠٠ رائدة(دور تنموى فى جميع المراكز ـ التثقيف الصحى ـ التثقيف الاجتماعى).

٣ ـ العيادات المتنقلة: لها أنشطة عمل لتقديم خدمات الصحة الانجابية ووسائل تنظيم الأسرة بالمجان للأماكن العشوائية والمحرومة من الخدمات الصحية.

٤ ـ مبادرة الأربعين.

٥ ـ قوافل تنموية: محو أمية ـ صحة ـ بطاقات الرقم القومى.

٦ ـ أعلام تنظيم الأسرة.

م. سـامى عمـارة
محافـظ المنوفيـــة

ثانيا. مركز تدريب الفنيين.
ــ قاعة مجهزة يصل استيعابها ١٠٠ كرسى.
ــ انترية.
ــ ممكن بأى أصناف ووسائل.

ثالثا. الثقافة الصحية.
برنامج تثقيف صحى«مثقفين ومثقفات» متنقلة معهم سيارة ـ ميكروفون».

رابعا. رعاية الأمومة والطفولة
ــ ندوات توعية لرعاية الأم الحامل والطفل والأبناء.

خامسا. قوافل علاجية.
إلى جانب الغرض الرئيسى منها ٢٢ عيادة يمكن إضافة مجموعة من الأنشطة أهمها:ـ
● تنظيم الأسرة
● محو الأمية.
● نشاط سياسى واجتماعى«ندوات ـ لقاءات».
● استخراج بطاقات الرقم القومى.

سادسا. الإسعاف. الطوارئ.(جمعية الهلال الأحمر)
ــ دورات إسعافات أولية.
ــ ترشيد استهلاك الدواء.
ــ مستشفيات التكامل استغلالها من خلال طبيبات أخصائيات نساء العادية أو القوافل المتنقلة.

● **المجلس القومى للمرأة:**
التوعية السياسية واستخراج الرقم القومى

● **مديرية التربية والتعليم:**
ــ مدارس الفصل الواحد
ــ المدارس الفنية خاصة البنات.
ــ مدارس الزراعة.
ــ الكفاءات الموجودة«مدربين ومدرسين وموجهين وموجهات.

● **الجامعة:**
ـ كلية الاقتصاد المنزلى
ــ كلية الزراعة.
ــ أساتذة للمحاضرات.

● **مركز المعلومات:**
ـ قاعدة بيانات لكل قرية.

● ـ مديرية الشباب والرياضة:ـ
ــ ممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية

● **مركز الإعلام:ـ**
ــ دمج خطة العمل ضمن خطة بإدراج القرى المرشحة فى الخطة

● **مديرية الطب البيطرى:**
ــ الأستفادة من القوافل البيطرية.

● **خطة العمل المقترحة:**
١ ـ اختيار قرية بكل مركز لبدء العمل بمعايير خاصة.
٢ ـ العمل من خلال منظومة متكاملة.

● **مقترح لخطة عمل لتنمية القرية:**

أولا: عمل قاعدة بيانات
مراكز المعلومات ـ ملفات طب الأسرة

● **خريطة جغرافية للقرية:**
كاملة كافة المنشآت.

● **خريطة سكانية للقرية**
عدد السكان وشرائحهم العمرية،

● **خريطة اجتماعية:**
● نسبة التعليم ومستواهم.
● المستوى الاقتصادى.
● قطاعات التنمية بالقرية.

● **الخريطة الصحية:**
● الأمراض المزمنة.
● الأمراض المستوطنة.
● المشاكل الصحية
● المنشآت الصحية.
● الأستفادة من ملفات طب الأسرة.
● الخريطة السياسية:ـ
● بطاقة الرقم القومى.
● البطاقات الانتخابية.
الخطة الاستثمارية للقرية
● المشروعات والإمكانات.

ثانيا: العمل فى خطوات متوازية:
١ ـ تصوير القرية على الوضع الحالى.
٢ ـ عقد لقاء مع قيادات القرية والجهات المعاونة«شكاء التنمية».
٣ ـ تحديد البرامج التنموية المقترحة لكل قطاع وفق برنامج زمنى محدد.
٤ ـ إعداد قوافل متكاملة«طبية وبيطرية إلى جانب القوافل الحالية تشمل المغربى للعيون.
● صحة القم والأسنان
● الكشف المبكر لأورام الثدى.
● الكشف المبكر لأمراض الكبد.
● قرارات العلاج على نفقة الدولة وفتح ملفات طب الأسرة.
٥ ـ تفعيل التكافل الاجتماعى بالأنشطة الرمضانية

● **الاستعداد لبدء العام الدراسى.**
٦ ـ مجموعة خدمات اجتماعية:ـ
«أكشاك ـ ماكينات خياطة ـ ماكينات تريكو ـ زفاف جماعى بالقرية»
٧ـ تطوير وصيانة ماقد يوجد من منشآت ومرافق ـ مساجد ـ وحدات طب الأسرة ـ مدارس ـ أبنية تعليمية
٨ ـ تطهير الترع والمصارف داخل الكتل السكنية.
٩ ـ متابعة عملية إنتاج وتوزيع الخبز
١٠ ـ الاهتمام بالموهوبين وتكريم المتفوقين منهم بالقرية
١١ـ إحياء ماقد يتواجد من تراث.

الهيئة القومية
للرقابة و البحوث الدوائية

NATIONAL ORGANIZATION FOR
DRUG CONTROL AND RESEARCH

الصناعة الدوائية المصرية ودور الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية

إن صناعة الدواء فى مصر هى صناعة استراتيجية نجحت وتطورت بصورة تضارع نظيرتها من الشركات العالمية.

ويعتبر قطاع الدواء فى مصر من أكثر القطاعات نشاطاً وانضباطاً وتخضع للرقابة والمتابعة والاشراف وتقييم الأداء ويتم إنتاج الدواء المصرى طبقاً لشروط وقواعد أسس التصنيع الجيد ويخضع الدواء المصرى للرقابة فى مراحل عديدة بدءاً من المادة الخام الداخلة فى تركيبة الدواء وأثناء مراحل التصنيع ثم الرقابة على المنتج النهائى المحلى والمستورد.

وقد تم إنشاء الهيئة لتكون آداة الدولة التنظيمية والتنفيذية للرقابة على المستحضرات الصيدلية والحيوية ومستحضرات التجميل والمستلزمات الطبية والمبيدات الحشرية والمنزلية والمستحضرات البيطرية والأغذية الطبية والمواد الخام والنباتات الطبية وذلك فى نطاق السياسة الصحية العامة للدولة.

ويسعى العاملون بالهيئة إلى التطوير الدائم لنظام الجودة بها ليتطابق مع المواصفات الدولية وقد منحت الهيئة شهادة ISO 9002 من قبل هيئة المواصفات البريطانية.

تشارك الهيئة بالعديد من الأبحاث فى مجال العلوم الصيدلية والطبية المختلفة وحصلت على ثلاث براءات اختراع فى مجال تشييد مركبات جديدة لعلاج السرطان والأمراض الفيروسية ومن خلال التعاون القائم مع منظمة الصحة العالمية وهيئة الأدوية والأغذية الأمريكية والهيئات المماثلة فى البلاد الأوربية واليابان يتم تدريب العاملين بالهيئة فى مختلف مجالات الرقابة الدوائية.. وتولى الهيئة اهتماماً خاصاً بمنتجات التكنولوجيا الحيوية والتى أنشأت لها معملاً حديثاً ومجهزاً بالكامل للنشاط الرقابى والبحثى.

أهداف واختصاصات
الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية

تهدف الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية فى نطاق السياسة الصحية العامة للدولة وفى حدود القوانين المعمول بها إلى تحقيق الأغراض الآتية :

١ - الرقابة على المواد الخام الصيدلية والمستحضرات الصيدلية ومستحضرات التجميل وموادها الخام والنباتات الطبية والمبيدات الحشرية والمطهرات والأغذية الطبية والعبوات الدوائية والمستلزمات الطبية والأمصال واللقاحات للتأكد من جودتها وفاعليتها ونقاوتها وسلامتها وذلك على كافة الأشكال الصيدلية والمجموعات الدوائية المخصصة للاستهلاك الآدمى والبيطرى المحلى أو بغرض الاستيراد والتصدير.

٢ - الرقابة على المستحضرات الصيدلية الواردة من الإدارة العامة للتفتيش الصيدلى من شركات الأدوية ومن الإدارات الصحية على مستوى الجمهورية ومن الإدارة العامة لمراقبة الأدوية المستوردة ومن الإدارة العامة للتسجيل ومن كافة الجهات العاملة فى هذا المجال.

٣ - فحص أحراز النيابة وتحليلها للتأكد من صلاحيتها وعدم وجود ما يمنع من تداولها.

٤ - تطوير واستخدام الوسائل والطرق الرقابية بما يتفق والتقدم العلمى فى مجال الرقابة الدوائية.

٥ - إجراء التحاليل والفحوص والدراسات على المستحضرات المستجدة والمعدة للتسجيل أو التى تدعو الحاجة إلى تقييمها أو إعادة النظر فى تقييمها وذلك للتأكد من مطابقتها للمواصفات وفاعليتها وأمانها عند الاستعمال.

٦ - إقرار المواصفات الرقابية وإجراء البحوث لتطوير المستحضرات الصيدلية والبيولوجية والتجميلية والمبيدات الحشرية والمطهرات التى تستعمل فى الأغراض الوقائية وفقاً للقوانين واللوائح.

٧ - النهوض بالمستوى العلمى فى مجال الرقابة والبحوث الدوائية وتدريب الكوادر العلمية فى مجال الدواء وذلك بالاشتراك فى الجمعيات العلمية والمؤتمرات وإيفاد المختصين للتدريب فى المراكز الأخرى المتخصصة داخل البلاد وخارجها بالهيئات المماثلة والجامعات.

٨ - تقديم المشورة العلمية والدراسات للجهات العلمية وإجراء البحوث العملية فى مجال الدواء والرقابة والتقييم الدوائى لتطوير الصناعة الدوائية بالتعاون مع كليات الطب والصيدلة والمراكز الأخرى المتخصصة فى هذا المجال.

٩ - إجراء البحوث الدوائية والبيولوجية والصيدلية فى مجال استنباط خامات دوائية جديدة للنهوض بالصناعة الدوائية ومساعدة الشركات فى تخليق الخامات الدوائية لها.

١٠ - إبداء الرأى فى المضمون العلمى للنشرات العلمية والإعلانات العامة عن المواد والمستحضرات العلاجية والتجميلية.

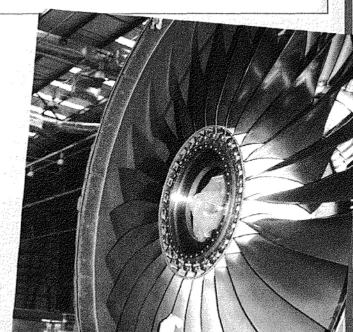
١١ - إصدار النشرات الإعلامية عن الأدوية الجديدة أو الأدوية التى يبطل استعمالها والتأثيرات الجانبية التى تنتج عن استعمال الأدوية.

١٢ - إجراء الدراسات الإكلينيكية التى تهدف إلى تقييم تأثير الأدوية فى الإنسان والتصريح بها والتعاون مع الجهات البحثية المتخصصة فى هذا الشأن.

١٣ - فحص مراحل الإنتاج المختلفة فى مصانع الإنتاج للمستحضرات الدوائية والتجميلية والحصول على العينات المطلوبة للتحليل وذلك بالتعاون مع الأجهزة الأخرى المتخصصة مع عدم الإخلال باختصاصات الجهات الرقابية الأخرى.

١٤ - التعاقد لأداء خدمات داخل الجمهورية وخارجها فى المجالات التى تدخل فى اختصاصات الهيئة وذلك بعد موافقة السلطة المختصة.

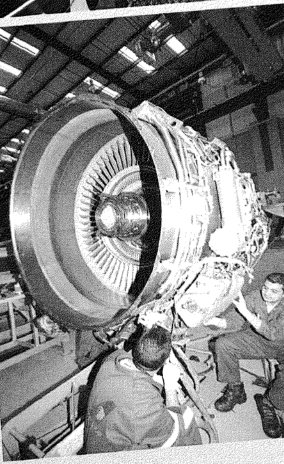
توقيع عقد تأسيس شركة "ايجيب ايرو" لادارة المحركات بالمشـ



شهد الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء والفريق أحمد شفيق وعدد كبير من السادة الوزراء والضيوف توقيع عقد تأسيس شركة " ايجيبت ايرو " لإدارة ورش المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وشركة رولزرويس ٠٠ قام بتوقيع العقد الطيار توفيق عاصى رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران وعن الجانب البريطانى ميتن أوكاتاى نائب رئيس شركة " رولزرويس " وبحضور الدكتور بوركارد أندريش نائب رئيس شركة " لوفتهانزا تكنيك " ٠٠ وقد أعرب رئيس الوزراء عن سعادته بتوقيع العقد وقال أن هذه الشراكة تنقل للفنيين المصريين الخبرات الاجنبية بالاضافة إلى التسويق والدعاية للشركة فى الخارج مؤكداً أهمية هذا الاتفاق للنهوض بالشركة وباسم مصر بصفة عامة ٠٠ ونوه بالتطور الحادث فى قطاع الطيران المدنى بمصر ٠٠ وصرح المهندس عبد العزيز فاضل رئيس شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بأن مشروع المشاركة مع شركة " رولزرويس " يواكب أليات السوق المستقبلية حتى يمكن التخطيط المستقبلى لزيادة الامكانيات الفنية للتوافق معها وتبلغ نسبة المشاركة ٥٠ ٪ لشركة مصر للطيران و٥٠٪ لـ" رولزرويس " ٠٠ وقال أن هذا سيجعل من الشركة مركز صيانة عالمى ويحقق الربحية المطلوبة بالحصول على جزء مناسب من العمل المتاح بالسوق مع تقديم خدمات الادارة لمراكز الصيانة الأخرى ٠٠ وأضاف أن مدة نشاط الشركة عشر سنوات قابلة للتجديد وتقوم الشركة بتقديم خدمات إدارة مجمع ورش تعمير المحركات والعمل على تحقيق أعظم ربحية بأقل تكلفة وأن يصبح مجمع ورش تعمير المحركات على نفس المستوى العالمى لمراكز صيانة المحركات بنفس الحجم من الامكانيات الفنية ٠٠ وأوضح أن الهدف من زيادة القدرات الفنية فى جميع الأنشطة هو الاعتماد على الذات فى التأمين الفنى لتشغيل أسطول مصر للطيران ، وتسويق الفائض من هذه الامكانيات لجذب العملاء على المستويين الاقليمى والعالمى بما يحقق العائد المادى المناسب لحجم الاستثمارات ، ولتكون شركة مصر للطيران للصيانة

EGYPTAIR
MAINTENANCE & ENGINEERING

ـاركة مع شـركة «رولزرويس»



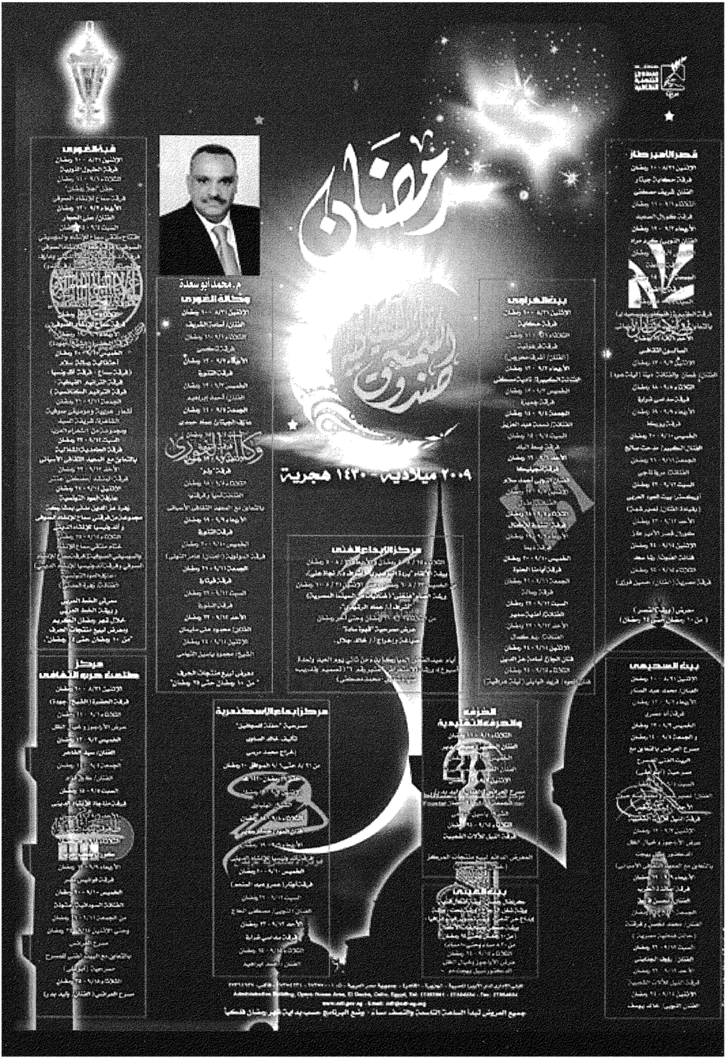
والأعمال الفنية أحد مراكز تقديم خدمة صيانة المحركات فى منطقة الشركة لأوسط بمواصفات الجودة العالمية ..

والجدير بالذكر أن شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية واحدة من أكبر شركات الصيانة فى منطقة الشرق الأوسط فى مجال تعمير وصيانة المحركات فقد بدأت الشركة برنامج تطوير قدراتها الفنية عن طريق إنشاء أحدث قاعدة لتنفيذ أعمال الصيانة الثقيلة وهى مجمع عمرة محركات الطائرات . وتعتبر صناعة وصيانة محركات الطائرات من المجالات ذات التكنولوجيا المتقدمة وسريعة التطوير حيث تمثل عملية اصلاح وتعمير المحركات مايقرب من ٦٠ ٪ من تكلفة صيانة الطائرة طوال فترة تشغيلها .. ومن هذا المنطلق اهتمت شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بهذه الصناعة منذ أكثر من سبعين عاماً من الخبرة الفنية والاستثمارات المالية .. وجاء ذلك مع نمو أسطول شركة مصر للطيران والتحديث لتلك الطائرات ومحركاتها لكى تفى بمطالب التشغيل لمعظم أنحاء العالم حيث أن تكلفة صيانة المحركات تصل إلى مايقرب من ١٠٠ مليون دولار سنوياً لذلك سعت الشركة إلى التفكير فى زيادة الامكانيات الفنية لصيانة المحركات لتوفير جزء من هذه النفقات وتسويق هذه الخدمة لعملاء آخرين بإنشاء بنية أساسية يمكنها القيام بأعمال العمرة الكاملة للمحركات الحديثة .

- وتتكون شركة الشراكة بين شركة مصر للطيران وشركة Rolls-Royce ويكون نشاطها الرئيسى هو إدارة ورش تعمير المحركات لتكون مركز لصيانة المحركات وتحقيق الربح المناسب والقدرة على المنافسة وتم الاتفاق على أن يكون اسم الشركة Egypt Aero Management Services ايجبت ايرو لادارة ورش المحركات)وتقوم هذه الشركة بمراجعة أساليب وإجراءات العمل للأنشطة المختلفة بورش المحركات بما يضمن تقديم الخدمة بجودة عالية وتكلفة مناسبة فى زمن قياسى .. وسوف تشارك شركة لوفتهانزا تكنيك فى دعم شركة الشراكة عن طريق مشاركتها بالخبرة الفنية ذات التقنية المتميزة فى المجالات المختلفة المتعلقة بأعمال صيانة المحركات ويعد مشاركة الشركات العملاقة مثل شركة Rolls-Royce وشركة SR-Technics وشركة Lufthansa Technik هو علامة ايجابية لثقل ومكانة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية فى مجال صيانة وتعمير المحركات فى منطقة الشرق الأوسط وبنفس مواصفات الجودة العالمية .

مهندس . خالد محمد عمر

مدير عام الادارة العامة للدعاية والعلاقات



رمضان
م. محمد أبو سعدة
وكالة الغوري
قبة الغوري
قصر الأمير طاز
بيت الهراوي
٢٠٠٩ ميلادية - ١٤٣٠ هجرية
مركز الإبداع الفني
مركز إبداع الإسكندرية
بيت السحيمي

هيئة كهرباء الريف عطاء بلا حدود
إنجازات الهيئة بمحافظات الجمهورية
منذ عام ١٩٧١ حتى ٣٠/٦/٢٠٠٩

أولاً: مشروعات الجهد العالى

■ تم نهو تنفيذ عدد ٣٨٦ محطة محولات وتوسيع وتفريغ بسعة إجمالية ١٣٠٤٩ م.ف.أ.

■ تم مد خطوط هوائية وكابلات أرضية جهد ٦٦،٣٣ ك.ف بطول ٧٥٩٧ كم.

ثانياً: مشروعات كهربة المدن

■ تركيب عدد ٤٢٠ لوحة توزيع جهد متوسط.

■ تركيب عدد ١١١٦٠ كشك كامل بالمحول.

■ مد ٤١٢٠٤ كم خطوط هوائية وكابلات أرضية جهد متوسط ومنخفض.

ثالثاً: مشروعات كهربة القرى

■ كهربة عدد ٦١٣١ قرية رئيسية وتابع كبير.

■ كهربة عدد ٤١٦٦٤ تابع صغير وتجمعات سكنية.

■ إنهاء عدد ١٣٩٨٠عملية تدعيم وإحلال شبكات.

■ مد ١٣١١١ كم خطوط رئيسية جهد متوسط.

■ كهربة عدد ٩٥٢٨عملية قوى محركة ومشروعات مصالح.

■ كهربة عدد ١٢٤٠٩ عملية خطة استثمارية موحدة.

■ كهربة ١٤٦ألف فدان من أراضى الاستصلاح المخصصة للجمعيات والشركات والأفراد.

■ تركيب موصلات معزولة بطول ١١٨٢٤١ كم.

بلغت جملة الاستثمارات لجميع المشروعات٥،٢٤ مليون جنيه

■ وبعد أن نجحت هيئة كهربة الريف فى القيام بدورها على أكمل وجه بتوصيل التيار الكهربائى إلى ٩٩٪ من قرى مصر فإنها تقوم حالياً بتنفيذ البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية «إنارة ٤٠٠ قرية بالظهير الصحراوى واستصلاح مليون فدان» وبناء على الدراسات المستفيضة التى تمت بالتنسيق مع الجهات المعنية بالقطاع والتى راعت مستقبل العاملين بالهيئة والخبرات المتوفرة لديهم فقد صدر قرار السيد/ رئيس الجمهورية رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٧ بإلغاء هيئة كهربة الريف ودمج أصولها مع شركات النقل وتوزيع الكهرباء مع الاستمرار فى العمل بقانون إنشائها لمدة خمس سنوات من تاريخ صدور القرار، وقد تمت المرحلة الأولى بنقل العاملين بالجهد العالى والأعمال المدنية إلى الشركة المصرية لنقل الكهرباء، وكذا نقل تبعية مديريات كهرباء الشرقية، الغربية، دمياط، الوادى الجديد، كما تمت المرحلة الثانية بنقل عدد ٧٥٩ من العاملين بالديوان العام ومديريات الدقهلية ومطروح والجيزة وبنى سويف وسوهاج والاسماعيلية من هيئة كهربة الريف إلى شركات توزيع الكهرباء دون أية معوقات أو مشاكل.

■ وبالنسبة للمرحلة الثالثة فقد تم نقل تبعية مديريات كهرباء كفر الشيخ ، والمنوفية ، والمنيا كما تم نقل عدد ٥٩٣ عامل من العاملين بديوان عام الهيئة إلى كل من:

شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وشركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء دون أية معوقات أو مشاكل.

مركز البحوث الزراعية
معهد بحوث تكنولوجيا الأغذية

نبذة مختصرة عن معهد بحوث تكنولوجيا الأغذية

. يهدف معهد بحوث تكنولوجيا الأغذية إلى إجراء البحوث العلمية التطبيقية المتعلقة بمجال تصنيع الأغذية من مصادر نباتية أو حيوانية بهدف إطالة فترة الحفظ وتوفير الفاقد ورفع القيمة الاقتصادية للمنتج والاستغلال الأمثل للغذاء، وتخدم تلك البحوث فى مجالات نقل التكنولوجيا المتطورة وتطويعها بطريقة تخدم الصناعة المصرية، الاهتمام برفع جودة المنتج المصرى وزيادة القدرة التنافسية، ضمان سلامة الغذاء فى مراحل تصنيعه المختلفة.

. يضم المعهد ثمانية أقسام بحثية بالمعهد (قسم بحوث تكنولوجيا الخبز والعجائن الغذائية، قسم بحوث تكنولوجيا اللحوم والأسماك، قسم بحوث تكنولوجيا الحاصلات البستانية، قسم بحوث تكنولوجيا المحاصيل الحقلية، قسم بحوث تكنولوجيا الزيوت والدهون، قسم بحوث تكنولوجيا وتصنيع الألبان، قسم بحوث الأغذية الخاصة والتغذية، قسم بحوث هندسة تصنيع وتعبئة الأغذية) بالإضافة إلى وحدتين بحثيتين (وحدة بحوث اقتصاديات التصنيع، وحدة بحوث المطبخ التجريبى) بالإضافة إلى مصانع تجريبية (مصنع الصويا . مصنع تجفيف . مصنع للألبان ومنتجاتها . مصنع لاستخلاص زيت الزيتون ومصنع التخليل) بالإضافة إلى صالة لتصنيع المخبوزات وبعض الأفران لتصنيع الخبز، وكذا معمل شبكة المعلومات هذا بالإضافة إلى مبنى خاص بالشئون الإدارية للمعهد.

. يعمل بالمعهد نحو (٢١٥) بالكادر الخاص، وكذا (٣٨٢) بالكادر العام ، كما يبلغ عددالعاملين المؤقتين بالمعهد نحو (٥٦٦).

. ويقوم المعهد بتدعيم أواصر التعاون بينه وبين الجهات المنتجة للغذاء وخاصة المصانع للتعرف على المشكلات القائمة وإيجاد حلول لها من خلال البحوث التطبيقية التى يجريها الباحثون، كما يقوم بتسويق بعض الأفكار البحثية للمشاريع ذات الطابع القومى والتى تخدم المستثمر الصغير من خلال إقامة اللقاءات والمنتديات للتعريف بتلك الأفكار وتسويقها.

. أيضاً يقوم المعهد بدور هام فى حل مشكلة البطالة وتشغيل صغار الخريجين من خلال بعض المشروعات مثل مشروع الأمومة والطفولة وكذا مساعدة شباب الخريجين فى إقامة مشاريع التصنيع الغذائى والتى تتناسب مع قدراتهم.

. كما أن للمعهد العديد من الانجازات أهمها:

. إجراء بحوث فى مجال إيجاد بدائل كلية أو جزئية فى صناعة الخبز البلدى وبعض المخبوزات وذلك من الناحيتين التكنولوجية والاقتصادية بهدف تقليل المستورد من القمح وتم تنفيذ بعضها مع وزارة التموين والتجارة وقد شملت تلك البدائل الذرة الشامية والرفيعة والشعير.

. طرح فكرة إقامة مصنع لإنتاج السيمولينا بمحافظة سوهاج والمساهمة فى التنفيذ والإشراف بعد نجاح زراعة القمح الديورم فى مصر.

. تطوير الأفران وإدخال ولاعات تعمل بالغاز الطبيعى.

. إنتاج خبز فينو بدون لبابة كأحد حلول فاقد الخبز (فاقد اللبابة).

. نشر فكرة إنتاج الخبز البلدى الملدن لتقليل الفاقد فى الخبز نتيجة سوء التصنيع.

. إدخال الذرة الشامية بنسبة ٢٠٪ إلى رغيف الخبز.

. تصميم وتصنيع فرادة لعجينة الذرة لاستخدامها فى إنتاج خبز الذرة من الحبة الكاملة.

. متابعة النمط الغذائى على مستوى الجمهورية.

. تبنى مشروع البرنامج القومى للتغذية بالمدارس بالتعاون مع الجهات المختلفة.

. نقل تكنولوجيا تصنيع فول الصويا ومنتجاتها من القطاع الخاص وإنتاج منتجات جديدة من فول الصويا (لبن الصويا المتخمر. صلصة الصويا).

. إدخال نبات الاستيفيا والعديد من العينات والنباتات والبذور الأخرى من الدول المختلفة لدراسة إمكانية الاستفادة منها فى مصر.

. نجاح المعهد فى توفير تكنولوجيا مبسطة لتصنيع الطماطم منها اللفائف والشرائح والثمار الكاملة المجففة وبودرة الطماطم ومركزات الطماطم المجففة بالإضافة إلى المنتجات التقليدية.

. تصميم معدات لعصر الزيتون وتدريجة بالتعاون مع المعاهد البحثية المتخصصة.

وزارة الإسكان
والمرافق العمرانية

صندوق المال العامل

وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية
صندوق المال العامل

تشجيعاً من وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية وتمشياً مع سياسة الدولة لتشجيع الاستثمار لمشروعات مواد البناء.

يقدم صندوق المال العامل بالوزارة قروضاً ميسرة الفائدة لتمويل المشروعات الخاصة بصناعة مواد البناء مثل:

١ - صناعة الحديد - الخشب - الأسمنت - الزلط - الرمل - والمواسير بأنواعها - المواد اللاصقة - المواد العازلة - الزجاج - الأدوات الصحية - الأدوات الكهربائية - البلاط - السيراميك - الرخام - الصناعات الكيماوية - المسابك ...... إلخ.

٢ - الآلات والمعدات مثل الخلاطات - اللوادر - محطات الخلط - الكسارات - الأوناش.

- تحدد قيمة ومدة القرض طبقاً لما تسفر عنه دراسة الجدوى الاقتصادية وقواعد الاقراض بالصندوق.
- يمنح المقترض فترة سماح فى حدود عامين وفترة سداد تصل إلى ثمانية أعوام.
- يمكن للراغبين فى الحصول على القروض التقدم إلى أمانة الصندوق بالدور الرابع عشر بمقر الوزارة ١ ش إسماعيل أباظة القصر العينى - القاهرة لسحب كراسة الشروط بعد سداد مبلغ خمسة وعشرون جنيهاً.

للاستعلام ومزيد من التفاصيل الاتصال بأمانة الصندوق

تليفون ٢٢٧٩٢٣٨٩١ - فاكس ٢٢٧٩٢٣٩٤٧

مضاعفة إجمالي حجم الإنتاج خلال نفس الفترة ليصل إلى ٢ مليار دولار أمريكي، صعوداً من ١ مليار دولار أمريكي وهو حجم الإنتاج الحالي، فضلاً عن التوسع في قاعدة القوى العاملة القوية التي يضمها القطاع، والتي يصل حجمها إلى نحو مليون عامل. ومن الجدير بالذكر أن مؤشرات التفوق والتميز التي يزخر بها قطاع تصنيع الأثاث المصري قد بدأت في الظهور بالفعل، حيث أن قيمة صادرات مصر من الأثاث لعام ٢٠٠٨ قد ارتفعت بأكثر من ٢٥٠ في المئة مقارنةً بقيمة الصادرات لعام ٢٠٠٥.

وتابع حلمي حديثه قائلاً "تعد الجودة دائماً من السمات الأساسية التي تحتويها منتجات الأثاث المصرية، ولكن تنوع واختلاف التصميمات هو ما يساهم، وبشكل متزايد، في إعطاء مصر فرصة التميز عن غيرها من المنتجين ذوي التكلفة المنخفضة. كما أن المزج بين كل من الحرفية التقليدية، والخبرة العالمية، بالإضافة إلى الريادة في التصميم، من شأنه وضع الأثاث الذي يحمل شعار "صنع في مصر" في طريقه ليصبح اسماً عالمياً شهيراً بتصميماته المبتكرة وجودته الفريدة".

وقد قام المجلس التصديري للأثاث بكشف النقاب عن نتائج المرحلة الأولى من مشروع "ورشة التصميم + الصناعة"، خلال معرض ميلانو الدولي للأثاث، الذي عقد في أبريل ٢٠٠٩ ويعد واحداً من أكبر معارض الأثاث على مستوى العالم. ويعتبر هذا المشروع، والذي ستستمر مدته لعدة سنوات تحت عنوان "كيمي"، مشروع تعاون بين كل من المجلس التصديري للأثاث، ومركز البحوث التابع للمعهد الأوروبي للتصميم، وشركة رمال ديزاين. ويضم مشروع "كيمي" فريق مكون من ٢٠ من كبار مصنعي الأثاث المصريين، بالإضافة إلى ٧ مصممين عالميين و٢٠ من صغار المصممين المصريين من أجل تعزيز وترسيخ هوية التصميم المصرية. وقد تم عرض نتائج مشروع "كيمي" من منتجات مختلفة في معرض فيرنكس في قاعة خاصة و نالت إستحسان جميع الزائرين المحليين و العالميين.

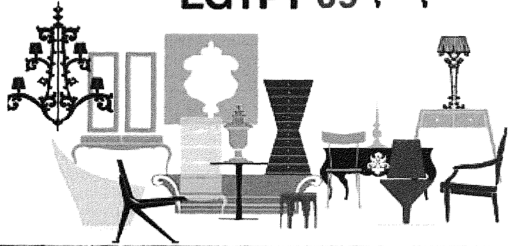
و قد قام المهندس رشيد محمد رشيد بزيارة المعرض يوم ٧ يونيو و قام بتفقد جميع العارضين لمشاهدة التطور الذي شهده القطاع خلال السنة الماضية؛ ثم قام بحضور ندوة تم تنظيمها لحوار مفتوح بين المصنعين و الوزير إستمرت قرابة الساعتين قام فيها المهندس رشيد بالإستماع و الإجابة علي إستفسارات و مقترحات المصنعين المختلفة. هذا بالإضافة إلي مجموعة اخري من الندوات تم تنظيمها خلال فترة المعرض عن مختلف الموضوعات التي تختص بهذا القطاع المهم و المستمر في التطور من الصناعة المصرية.

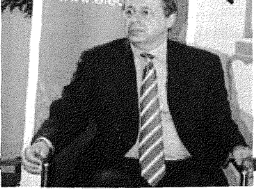
-نهاية البيان-

إشترى المصرى

4 - 8 June 2009

FURNEX EGYPT'09





نبذة عن جهاز حماية المنافسة

جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية المنشأ بالقانون رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة ويتبع رئيس مجلس الوزراء. وقد أصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ٥٧١ لسنة ٢٠٠٦ بتفويض وزير التجارة والصناعة في اختصاصاته المنصوص عليها في قانون حماية المنافسة.

ويقوم الجهاز وفقا لما نص علية القانون بعمل الدراسات والأبحاث والتقصي وجمع الاستدلالات في السوق لكشف الممارسات الضارة بالمنافسة، إما عن طريق تلقى الشكاوى والبلاغات من الأشخاص أو تلقى طلبات الدراسة من الحكومة أو عن طريق مبادرة من جانب الجهاز. كما يقوم الجهاز بإعطاء الرأي الاستشاري للحكومة في الموضوعات المتعلقة بالمنافسة بشكل عام.

ونص القانون على اختصاص الجهاز في نشر ثقافة المنافسة في المجتمع من خلال التوعية بأحكام القانون ومبادئ السوق الحرة بوجه عام. كذلك، التنسيق مع الأجهزة التنظيمية للقطاعات المختلفة في السوق لكشف الممارسات الضارة بالمنافسة في تلك القطاعات وتنظيم العلاقة من حيث الاختصاصات وفقا لأحكام القانون.

كما يقوم الجهاز ايضا بالتنسيق مع الأجهزة النظيرة في الدول الأخرى بالنسبة للأمور ذات الاهتمام المشترك ولتبادل الخبرات واستقدام خبراء المنافسة من الخارج لتدريب العاملين بالجهاز على طرق البحث والتحليل الحديثة في قضايا المنافسة.

ويتمتع الجهاز باستقلالية كبيرة لوجود مجلس إدارة مسئول عن اتخاذ القرار، وتعتبر قراراته نهائية وغير قابلة للتعديل أو التغيير من أي جهة، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية عدد الأعضاء. وعلى الجهاز إذا ثبت مخالفة احد الأشخاص لأحد الأحكام الواردة بالقانون أن يكلف المخالف بتعديل أوضاعه وإزالة المخالفة فوراً أو خلال فترة يحددها مجلس إدارة الجهاز وأن يرفع تقريراً إلى الوزير المختص لطلب تحريك الدعوى الجنائية ضد المخالفين للقانون. كما إن للجهاز ميزانية مستقلة عن أي جهة حكومية يتم إقرارها عن طريق مجلس الشعب.

ما هي المخالفات المنصوص عليها في قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية؟

أ - الاتفاقات بين الأشخاص المتنافسة في السوق المعنية (مادة ٦)

يحظر القانون بعض الاتفاقات والتعاقدات بين الأشخاص المتنافسة في السوق المعنية (علاقة أفقية).

وقد حدد القانون هذه الاتفاقات والتعاقدات على سبيل الحصر وهي:

- رفع أو خفض أو تثبيت أسعار البيع و الشراء للمنتجات محل التعامل.
- اقتسام المنتجات أو تخصيصها على أساس من المناطق الجغرافية أو مراكز التوزيع أو نوعية العملاء أو السلع أو المواسم أو الفترات الزمنية.
- التنسيق فيما يتعلق بالتقدم أو الامتناع عن الدخول في المناقصات والمزايدات والممارسات و سائر عروض التوريد.
- تقييد عمليات التصنيع أو التوزيع.

واعتبر القانون التعاقدات والاتفاقات الأفقية في حد ذاتها جريمة وليس ما ينتج عنها من آثار. per se rule فالعبرة هي بإثبات التعاقد أو الاتفاق وليس الضرر الناجم عنه.

ب - الاتفاقات الرأسية (مادة ٧)

يحظر القانون الاتفاقات أو التعاقدات بين الشخص وأي من مورديه أو أي من عملائه (علاقة رأسية) إذا كان من شأنها الحد من المنافسة. وتضع اللائحة التنفيذية المعايير الواجب استخدامها من جانب الجهاز في تحديد الاتفاقات أو التعاقدات التي من شأنها الحد المنافسة وتشمل:

ـة ومنع الممارسات الاحتكارية

- مدى تأثير الاتفاق أو التعاقد على حرية المنافسة في السوق.
- وجود فوائد تعود على المستهلك من الاتفاق أو التعاقد.
- اعتبارات المحافظة على جودة المنتج أو سمعته، ومقتضيات الأمن والسلامة.
- مدى توافق شروط الاتفاق أو التعاقد مع الأعراف التجارية المستقرة في النشاط محل الفحص.

ج- إساءة استخدام الوضع المسيطر (المادتين ٤ و ٨)

يحظر القانون على الشخص الذي تتوافر له السيطرة على السوق المعنية إساءة استخدام هذه السيطرة. ويكون الشخص مسيطرا على السوق المعنية إذا توافرت له الشروط الثلاثة التالية مجتمعة:

■ أن تتعدى حصته فى السوق المعنية ٢٥ ٪

■ أن يكون له القدرة على إحداث تأثير فعال على الأسعار أو على حجم المعروض من المنتج في السوق المعنية.

■ ألا يكون لمنافسيه القدرة على الحد من ممارسات هذا الشخص في السوق المعنية.

ويحدد القانون الممارسات التي يحظر على الشخص المسيطر إتيانها على سبيل الحصر وهي:

■ أي فعل من شأنه أن يؤدى إلى عدم التصنيع أو الإنتاج أو التوزيع لمنتج لفترة زمنيه معينة.

■ الامتناع عن إبرام صفقات بيع أو شراء منتج مع أي شخص أو وقف التعامل معه على نحو يؤدى إلى الحد من حريته في دخول السوق أو الخروج منه في أي وقت.

■ أي فعل من شأنه أن يؤدى إلى الاقتصار على توزيع منتج دون غيره على أساس مناطق جغرافية أو مراكز توزيع أو عملاء أو مواسم أو فترات زمنية وذلك بين أشخاص ذوى علاقة رأسية بين بعضهم البعض.

■ تعليق بيع منتجات أو خدمات على شرط قبول المشترى شراء منتجات أو خدمات غير مرتبطة بمحل التعامل الأصلي.

■ التمييز بين بائعين أو مشترين تتشابه مراكزهم التجارية في أسعار البيع أو الشراء أو في شروط التعامل.

■ الامتناع عن إنتاج أو إتاحة منتج شحيح متى كان إنتاجه أو إتاحته ممكنة اقتصادياً.

■ أن يشترط على المتعاملين معه ألا يتيحوا لشخص منافس له استخدام ما يحتاجه من مرافقهم أو خدماتهم ، رغم أن إتاحة هذا الاستخدام ممكن اقتصادياً.

■ بيع منتجات بسعر يقل عن تكلفتها الحدية أو متوسط تكلفتها المتغيرة.

■ إلزام مورد بعدم التعامل مع منافس.

وتضع اللائحة التنفيذية كافة الضوابط والإجراءات التي تكفل شرح المقصود بكل فعل من هذه الأفعال بما يمكن الجهاز من القيام بدوره في فحصها.

ما هي العقوبات التي نص عليه القانون وما إمكانية التصالح؟

يعاقب على كل مخالفة لأحكام المواد (٦ ، ٧ ، ٨) من القانون، بغرامة لا تقل عن مائة ألف جنيه مصري ولا تجاوز ثلاثمائة مليون جنيه مصري، وذلك دون الإخلال بالمسئولية المدنية عن الأضرار الناجمة عن ارتكاب أي من الممارسات المحظورة. وينشر الحكم النهائي الصادر بالإدانة في الجريدة الرسمية وفي جريدتين يوميتين على نفقة المحكوم عليه.

يعاقب المسئول عن الإدارة الفعلية للشخص الاعتباري المخالف، بذات العقوبات المقررة عن الأفعال التي ترتكب بالمخالفة لأحكام هذا القانون، إذا ثبت علمه بها و كان إخلاله بالواجبات التي تفرضها عليه تلك الإدارة قد أسهم في وقوع الجريمة. ويكون الشخص الاعتباري مسئولا بالتضامن عن الوفاء بما يحكم به من عقوبات مالية وتعويضات إذا كانت المخالفة قد ارتكبت من أحد العاملين به باسم الشخص الاعتباري أو لصالحه.

ويجوز للوزير المختص أو من يفوضه، التصالح في أي من تلك الأفعال قبل صدور حكم بات فيها، وذلك مقابل أداء مبلغ لا يقل عن مثلى الحد الأدنى للغرامة ولا يجاوز مثلى حدها الأقصى. ويعتبر التصالح بمثابة تنازل عن طلب رفع الدعوى الجنائية ويترتب عليه انقضاء الدعوى الجنائية عن ذات الواقعة التي صدر بشأنها طلب رفع الدعوى.

كيف يقوم الجهاز بفتح ملف التحقيق في الحالات المخالفة للقانون؟

أ - مبادرة الجهاز بالفحص

للجهاز أن يبادر باتخاذ إجراءات التقصي والبحث وجمع الاستدلال وإجراء الدراسات والأبحاث لكشف حالات الاتفاقات والممارسات الضارة بالمنافسة.

ب- التبليغات

يمكن لأي شخص إبلاغ الجهاز بأية مخالفة لأحكام هذا القانون. ويمكن الحصول على نموذج البلاغ من مقر الجهاز بمبنى ب ١٩ الدور الأول بالقرية الذكية أو عبر الموقع الالكتروني للجهاز www.eca.org.egكما يمكن الاستفسار عن كيفية تقديم البلاغ من خلال تليفون رقم ٣٥٣٥١٩٠٠(٠٢)

كما يقوم الجهاز بتلقي طلبات الدراسة والرأي الاستشاري من الجهات الحكومية بالنسبة للموضوعات المتعلقة بالمنافسة في

وزارة الأوقاف

نشر التوعية الدينية وتصحيح المفاهيم الخاطئة ومواجهة التطرف المهمة الرئيسية للأوقاف .

قوافل توعية وندوات دينية ومحاضرات يؤديها كبار العلماء طوال العام .

٣٤ مليون جنيه إعانات إنسانية وقروضاً لموظفى الدولة سنوياً .

وزارة الأوقاف هى المؤسسة الدينية المسئولة عن نشر الدعوة الاسلامية وتصحيح المفاهيم الخاطئه والتعريف بالحقائق الاسلامية ومواجهة كل أشكال التطرف الدينى والفكرى . لذلك ، تركز كل جهودها وسياساتها لتحقيق هذا الهدف . فقد أنتهى القطاع الدينى خلال العام الماضى فى إطار خطته لتبصير المسلمين بصحيح الدين من تنفيذ ١٨١٤٢ محاضرة دينية بالجامعات والمدارس وفرق الامن والسجون ودور الرعاية ومراكز الشباب و ٣٢٤ قافلة توعية جابت جميع أنحاء الجمهورية و ٣٤٥٦ ندوة شارك فيها كبار الدعاة وعلماء الاسلام المشهود لهم بالاستنارة والقدرة على الاقناع بالاضافة الى ٢٩٧٦٠ درساً فى تنظيم الاسرة بالمحافظات . كما أرسلت الوزارة ٢١٦ قافلة للمناطق النائية والحدودية لتوعية المواطنين هناك بأهمية دورهم فى حماية أمن مصر بوازع من دينهم .

وتنفيذاً لخطة الوزارة فى التوسع فى إنشاء المكتبات لتزويد المسلمين بالثقافة الإسلامية السليمة انشأت الوزارة خلال هذا العام ٣٠ مكتبة عامة فى جميع المديريات ليصل عدد المكتبات التابعة لها ٧٦٧ **مكتبة** تضم أمهات كتب التراث الاسلامي ومؤلفات كبار مفكرى الإسلام واصدارات المجلس الأعلى للشئون الاسلامية .

ويأتى الاهتمام بتحفيظ القرآن الكريم لكافة شرائح المجتمع وخاصة الأجيال الجديدة على رأس اهتمامات الوزارة التى تحرص دائماً على تنظيم **مسابقات التحفيظ** ومنح المتميزين جوائز مالية بالاضافة الى المسابقة الدولية التى شارك فيها هذا العام شباب أكثر من ٧٠ دولة وكرم الرئيس مبارك الفائزين فيها فى احتفال ليلة القدر وسلمهم جوائزهم المالية وشهادات التقدير .

كما تهتم الوزارة أيضاً فى الخارج والرد على الاباطيل والافتراءات التى تثار ضده وتحرص على التعريف بوسطيته واعتداله من خلال دعاتها الذين توفدهم الى الخارج سواء فى صورة ابتعاث دائم للمراكز الإسلامية فى مختلف دول العالم (٧٣ إمام) أو من خلال **شهر رمضان** لاحياء ليالى الشهر الكريم مع المسلمين فى الخارج حيث بلغ عدد الأئمة الموفدين هذا العام (٩١ اماماً) وأكثر من (١٨٠ قارئ) ينشرون الاسلام الصحيح فى كافة ربوع العالم .

ويعتبر إعمار المساجد أحد المحاور الرئيسية لرسالة الوزارة وتهتم اهتماماً كبيراً باعداده ليكون منارة للإشعاع الدينى والعلمى والإجتماعى ولا تبخل برصد أضخم الميزانيات للصيانة والترميم والإحلال والتجديد والفرش والتى لا تقل سنويا عن ٢٠٠ مليون جنيه بالاضافة الى التوسع فى ضم المساجد الأهلية لرعايتها حتى يبلغ عدد المساجد التابعة للأوقاف أكثر من ١٠٣ الف مسجد وزاوية .

خدمة المجتمع

وتقوم الإدارة المركزية لشئون البر بالتواصل الانسانى مع المواطنين ،بتقديم إعانات إنسانية على مدى العام للأيتام والأرامل والمرضى وكبار السن ، وبلغت هذه الإعانات العام الماضى حوالى ١٩ مليون جنيه.

مبارك يحرص كل عام على تكريم حفظة القرآن الكريم من مصر والعالم

الرئيس يسلم الجائزة لاحدى الفائزات فى المسابقة الدولية للقرآن الكريم فى احتفال الاوقاف بليلة القدر

كما تقدم قروضا حسنة لموظفى الدولة لمساعدتهم على أعباء الحياة بلغت حوالى ١٥ مليون جنيه . وتستعد الوزارة لافتتاح **المؤسسة النموذجية للأيتام** بمدينة السادس من أكتوبر على مساحة ٧٢٨٠ م٢ بتكلفة مبدئية ٢٠ مليون جنيه . تتسع لـ ٦٠٠ من الأيتام من البنين والبنات بنظام الإعاشة الكاملة .

قرب الانتهاء من معهد للأورام بالقاهرة ومستشفى جديد بسوهاج ومؤسسة نموذجية للأيتام بأكتوبر

مشروعات عملاقة

وتتبنى الوزارة فى هذه المرحلة تنفيذ بعض المشروعات العملاقة التى تمثل نقلة حضارية على طريق إنجازاتها مثل مبنى معهد الأورام الملحق بمستشفى الدعاة بمصر الجديدة والذى بدأت أعماله الإنشائية بالفعل على مساحة ٥٠٠ م٢ بتكلفة ١٥ مليون جنيه ليضيف خدمة طبية الى مستشفى الدعاة لخدمة العاملين بالوزارة وأسرهم ، كما أن الوزارة بصدد إنشاء مستشفى للدعاة بسوهاج لخدمة الدعاة والعاملين واهالى الصعيد بجوار مسجد العمرى بسوهاج بتكلفة تقرب من ١٤ مليون جنيه لينتهى المشروعان خلال عام ٢٠١٠ .

تنفيذ المرحلة الثانية لتطوير جامعة نور مبارك

نور مبارك

، تأتى **جامعة نور مبارك** التى أنشأتها ، زارة الأوقاف فى قازاقستان لتؤكد الدور مصرى المتميز فى خدمة الإسلام والمسلمين ى الخارج ، حيث تكلف هذه الجامعة عند نشائها عام ٢٠٠١ أكثر من ٢٠ مليون جنيه تحملتها الوزارة بالكامل بالإضافة الى تزويدها بالأساتذة والمناهج الدراسية ، وجارى حاليا تنفيذ المرحلة الثانية التى تشمل إقامة مبنى جديد لزيادة الطاقة الاستيعابية للطلاب وتقديم خدمات تعليمية وأنشطة جديدة .

حماية التراث

ومن المشروعات التى تفخر بها الوزارة فى الفترة الأخيرة **مكتبة المخطوطات الإسلامية** النادرة الملحقة بمسجد السيدة زينب بالقاهرة والتى تعد الأولى من نوعها فى العالم الاسلامى والتى انتهت بالفعل منذ إنشائها من ترميم وحفظ ٥١٨٨ مخطوطاً نادراً تم جمعها من كافة أنحاء الجمهورية لتكون فى خدمة الباحثين والمهتمين بالتراث الاسلامى .

كما افتتحت الوزارة أيضا **مكتبة الأزهر** الشريف والتى أعيد افتتاحها لخدمة رواد الأزهر بما له من مكانة لدى جموع المسلمين فى العالم وتم تزويدها بنفائس المجلدات الإسلامية التى بلغ عددها أكثر من٦٧ ألف مجلد .

وزير الأوقاف ومحافظ بني سويف يضعان حجر الأساس لمشروع مبارك لاسكان الشباب بالمحافظة

الأوقاف تبنى ١٠٠ ألف وحدة سكنية للشباب تنفيذا للبرنامج الانتخابى للرئيس

استثمارات

أما **هيئة الأوقاف المصرية** والتى تتبع الوزارة أيضا ، فمهمتها الاستثمار الامثل لأموال الوقف الخيرى لتحقيق أعلى فائض ممكن للصرف منه على تنفيذ شروط الواقفين وخدمة أنشطة الدعوة الإسلامية لذلك تتبنى هيئة الأوقاف عددا من المشروعات الكبرى فى كثير من المجالات منها الإسكان حيث تتولى حاليا بناء ١٠٠ ألف وحدة سكنية للشباب تنفيذا للبرنامج الانتخابى للرئيس مبارك ، وتم وضع حجر الأساس لهذا المشروع فى ٨ محافظات بنظام الإيجار المناسب للشباب ، وتستثمر الهيئة أموال الوقف فى مشروعات زراعية أهمها استصلاح ٢٠ ألف فدان بشرق العوينات انتهت بالفعل من استصلاح ١٥ ألف فدان وجارى استصلاح الباقى وأجرت مزارع رمسيس وانشاص وجناكليس على مساحة ٨٧٠٠ فدان بمبلغ ٦١ مليون جنيه سنويا وتمتلك الهيئة ١١٠ ألف فدان أطيان زراعية واستطاعت هيئة الأوقاف إعادة تشغيل مصنع سجاد دمنهور بعد أن اشترته وتمكنت من رفع معدلات الإنتاج من خلال توفير أحدث الآلات والأنوال بتكلفة بلغت ٣٠ مليون جنيه ليصل إنتاج المصنع إلى مليونى متر سجاد لفرش جميع المساجد التابعة للوزارة بدلاً من ٨٠٠ ألف متر حالياً .

كما قامت الهيئة بافتتاح عدد ٤ معارض سجاد بالمحافظات فتحت أبوابها للجمهور بالفعل .

ترجمة معانى القرآن الكريم إلى ٧ لغات أجنبية لتصحيح صورة الإسلام .

ترجمات

ويتبع وزارة الأوقاف أيضا مؤسسة دينية عريقة تؤدى دورا متميزا فى خدمة الإسلام والمسلمين فى الداخل والخارج ، هى **المجلس الأعلى للشئون الإسلامية** والذى يسهم بدور فعال فى التعريف بالإسلام ونشر الثقافة الإسلامية من خلال مطبوعات متميزة مترجمة الى ٧ لغات أجنبية لتعريف الاخر بحقيقة الإسلام بالإضافة إلى مؤتمره السنوى والذى يشارك فيه كبار مفكرى الإسلام فى مصر والوطن العربى و العالم لمناقشة القضايا المصيرية للأمة .

تكنولوجيا المعلومات

وحرصاً من الوزارة على **الدخول فى عصر تكنولوجيا المعلومات** ، بدأت خطة طموحة لميكنة العمل بكافة قطاعاتها ، وتم تدريب ١٨٠٠ من العاملين بالوزارة والهيئات التابعة لها تنفيذاً لمشروع (محو أمية الكمبيوتر) برعاية معالى الدكتور الوزير شخصياً وبالجهود الذاتية للوزارة .

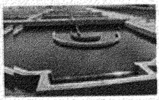
ومن خلال بروتوكول التعاون المشترك مع وزارة الدولة للتنمية الإدارية تم حصول ١٢٠٠ موظف على شهادة رخصة قيادة الكمبيوتر العالمية I.C.D.L (من خلال منحة وزارة الدولة للتنمية الإدارية) ، كما تم البدء فى الربط الاليكترونى مع أمانة مجلس الوزراء ووزارة المالية ، وبصدد الانتهاء من شبكة معلومات لربط المديريات الإقليمية بديوان عام الوزارة والانتهاء من المرحلة الأولى لميكنة قطاع الشئون المالية

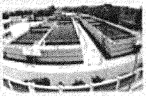
الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي

الإنجازات التي تم تحقيقها ضمن البرنامج الانتخابي للسيد : رئيس الجمهورية

*** مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي التي تم تنفيذها ٢٠٠٥ : ٢٠٠٦ :**

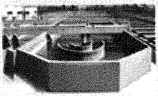
- تم نهو عدد ٥ مشروع بالإضافة إلى عدد ٦٩ قرية ضمن المشروع القومي لتغذية القرى المحرومة بطاقة ١١٩ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ٨٣٠ مليون جنيه.
- تم نهو عدد ٢٢ مشروع صرف صحي بطاقة ٢٣٣ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ١٢١٠ مليون جنيه

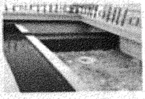




*** مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي التي تم تنفيذها ٢٠٠٦ : ٢٠٠٧ :**

- تم نهو عدد ١٠ مشروع بالإضافة إلى عدد ١٦٩ قرية ضمن المشروع القومي لتغذية القرى المحرومة بطاقة ٥٣٦ ألف م٣/يوم وبتكلفة ١٣٢٤ مليون جنيه
- تم نهو عدد ٣٣ مشروع صرف صحي بطاقة ١٠٦ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ٢٤١٧ مليون جنيه



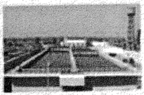


*** مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي التي تم تنفيذها ٢٠٠٧ : ٢٠٠٨ :**

- تم نهو عدد ٢٧ مشروع مياه شرب بالإضافة إلى ٣٨ وحدة مياه مدمجة بطاقة ٩٦٩ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ١٩٣٢ مليون جنيه
- تم نهو عدد ٣٣ مشروع صرف صحي بطاقة ٦٦٥ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ٢٦٢٥ مليون جنيه

*** مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي المخطط تنفيذها ٢٠٠٨ : ٢٠٠٩ :**

- مخطط نهو ودخول الخدمة لعدد ١٧ مشروع متكامل + ٣٨ شبكة لمشروعات تم نهوها في الأعوام السابقة + ٦٠ وحدة مياه مدمجة بطاقة إنتاجية إضافية ١١٢٨ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ٥٢٨٤ مليون جنيه
- مخطط نهو ودخول الخدمة لعدد ٣٩ مشروع متكامل + ٣٩ شبكة لمشروعات تم نهوها في الأعوام السابقة بطاقة استيعابية إضافية ٨٩٦ ألف م٣ / يوم وبتكلفة ٥٥٤٢ مليون جنيه



تحديث إدارة المستندات ونظم الأرشيف الالكترونى

مقدمة

الضمان الاجتماعى هو تعبير شامل يعنى كل أنواع الحماية الإجتماعية التى تقدم للمواطنين سواء عن طريق التأمين الاجتماعى أو المساعدات الإجتماعية أو غيرها من صنوف الخدمات والرعاية التى تكفل رفاهية المجتمع وأمنه الإقتصادى وعلى الأخص بالنسبة للأطفال وكبار السن والمعوقين وغير ذلك من الجهود التى تبذلها الدولة فى الحقل الإجتماعى .

وتعتبر التأمينات الإجتماعية أحد وسائل الضمان الإجتماعى فى مجال تحقيق الحماية والأمن الإجتماعيين وهى تقتصر على تلك النظم التى تستهدف تغطية خطر إجتماعى معين فى مقابل تجميع إشتراكات يؤديها المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال ثم إعادة توزيع هذه الإشتراكات على من يتحقق بالنسبة لهم وقوع الخطر المؤمن منه ، ومن ثم فإذا ما تحملت الدولة فى نظام معين عبء المزايا دون مقابل من الإشتراكات إنتفى عن النظام صفة التأمين وأصبح نظاماً للضمان الإجتماعى.

وتنص المادة ٧ من دستور جمهورية مصر العربية على أن " يقوم المجتمع على التضامن الإجتماعى"، كما تنص المادة ١٧ منه على أن " تكفل الدولة خدمات التأمين الإجتماعى والصحى ومعاشات العجز عن العمل والبطالة والشيخوخة للمواطنين جميعاً "

إعداد / هشام عبد الحميد قنديل
رئيس قطاع المعلومات والحاسبات الآلية بوزارة المالية

والمادة ١٢٢ منه على أن " يعين القانون قواعد منح المرتبات والتعويضات والإعانات والمكافآت التى تتقرر على خزانة الدولة وينظم القانون حالات الإستثناء منها والجهات التى تتولى تطبيقها "

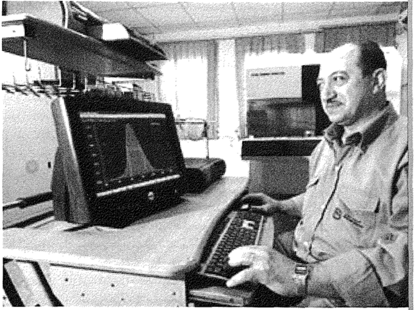
والمستفاد من هذه النصوص أن الدستور ناط بالمشرع رسم السياسة التأمينية بما يحقق إنتفاع المواطنين بخدمات التأمين الإجتماعى من معاشات وتعويضات وكيفية تقديرها وبيان شروط إستحقاقها وقواعد صرفها وتحديد المستحقين لها ومصادر تمويلها وكل ذلك يتم على أسس فنية وحسابية وإكتوارية وبمراعاة التضامن والتكافل الإجتماعى التى تعتبر من أهم سمات نظام التأمين الإجتماعى. وقد قضى قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ فى المادة ٦ منه بإنشاء صندوقان للتأمين الإجتماعى فى مصر ، الأول للتأمين على العاملين بالقطاع الحكومى والثانى للتأمين على العاملين بالقطاع العام والأعمال العام والخاص.

وقد إنشىء فى الصندوق الخاص بالعاملين بالقطاع العام والأعمال العام والخاص حسابات مستقلة للفئات الآتية :

- حساب للتأمين على أصحاب الأعمال بموجب القانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٧٦.
- حساب للتأمين على العاملين المصريين بالخارج بموجب القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٨.
- حساب للتأمين على العمالة غير المنتظمة بموجب القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٠.

قد ساهمت نظم التأمين الإجتماعى فى تنفيذ سياسة الدولة الإجتماعية والإقتصادية ، فعلى المستوى الإجتماعى إمتدت الحماية التأمينية إلى حوالى ٢٠ مليون مؤمن عليه تأميناً مباشراً وأكثر من ٧ مليون صاحب معاش ، كما إمتدت مظلة التأمين الإجتماعى بشكل غير مباشر لأسر المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات بوصفهم مستحقين للمزايا التى يمنحها النظام ، ومن ثم باتت جميع فئات الشعب مستظلة بالحماية التأمينية وهو الأمر الذى يدعم شبكات الأمن الإجتماعى.

وعلى المستوى الإقتصادى ساهمت نظم التأمين



الإجتماعى فى تنفيذ الخطة الإقتصادية للدولة وذلك عن طريق تجميع الإشتراكات ثم إعادة إستثمارها فى مجالات تعود بالنفع على الإقتصاد القومى وقد إلتزمت الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى بإستثمار معظم أموالها بإيداعها بنك الإستثمار القومى مقابل عائد إستثمار يتم الإتفاق عليه ثم يقوم بنك الإستثمار بدوره بإقراض هذه الأموال للحكومة لتنفيذ خطة الإستثمار.

ويشتمل نظام التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ على تأمين الشيخوخة والعجز والوفاه وتأمين إصابات العمل وتأمين المرض وتأمين البطالة ويهدف نظام التأمين الإجتماعى إلى تأمين المؤمن عليه وكفالة من كان يعولهم من أفراد أسرته من خطر إنقطاع الدخل . الأجر . لأى سبب من الأسباب وذلك حتى نضمن له ولهم من بعده العيش الكريم ، ومن أسباب إنقطاع الدخل إنتهاء خدمة المؤمن عليه لبلوغ سن التقاعد أو العجز أو الوفاه . وأهم المبادىء والأسس العامة التى يقوم عليها نظام التأمتن الإجتماعى فى مصر هى :

- إستقلال أموال التأمين الإجتماعى بصناديق خاصة بها ذات ذمة مالية منفصلة عن الذمة المالية للخزانة العامة للدولة.
- الخضوع لقانون التأمين الإجتماعى يكون له الصفه الإجبارية.
- أن الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى تلتزم بأداء إلتزاماتها متى تحققت الأخطار المؤمن منها وتوافرت شروط الإستحقاق حتى ولو كان صاحب العمل متهرباً من الإشتراك.
- الحقوق المقررة بقانون التأمين الإجتماعى هى وحدها التى تلتزم الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى بها أما خلاف ذلك من زيادات تقررت بمقتضى قوانين أو قرارات خاصة تقوم الهيئة بصرفها على أن تلتزم الخزانة العامة بها وتؤديها للهيئة.
- يتبع فى تدبير الموارد المالية اللازمة لمواجهة إلتزمات النظام على أسلوب التويل عن طريق الإشتراكات يساهم فيها كل من المؤمن عليه وصاحب العمل والدولة وتصب هذه الإشتراكات فى معين واحد يتكون منه رصيد مشترك يكفى لمواجهة المزايا المقررة بالقانون ويتم دورياً فحص مركزه المالى وإذا أسفر الفحص عن وجود عجز إلتزمت الدولة بسداده.
- نظام التأمين الإجتماعى يقوم على فلسفة التكافل الإجتماعى بين فئات المؤمن عليهم بمعنى نقل مسئولية مواجهة الأخطار الإجتماعية . إنقطاع الأجر بسبب إنتهاء الخدمة لبلوغ سن الشيخوخة والعجز والوفاة . من عاتق الفرد إلى عاتق الجماعة وبحيث يشارك الفرد فى التمويل بقدر إمكانياته ويأخذ من المزايا بالقدر المناسب الذى يوفر المستوى المناسب من المعيشة دون النظر إلى ما تحمل به من أعباء فى التمويل.

أهداف البحث

يشهد العالم اليوم تنوعاً كبيراً في أنماط وأشكال ووسائل تسجيل المعلومات وذلك استجابة لما تتطلبه الأوضاع الحديثة والحاجات المتغيرة للنشاط البشري. ولقد ساعدت التطورات التكنولوجية القائمة على خروج أجهزة ومؤسسات الأرشيف عن دورها التقليدي القديم وتحولها إلى مراكز إشعاع للحقائق والمعلومات، و أصبح مطلوب منها أن تعمل في عدة اتجاهات في إطار من التنسيق والمنهجية التي تبدأ مع الوثيقة التي تنشأ في أجهزة الدولة وتستقر مؤقتاً في وحدات الحفظ ، ثم يتم ترحيلها إلى الأرشيف النهائي (المركزى) بشكل متكامل ومنضبط بحيث يؤدي في النهاية إلى وجود مدخلات وثائقية يسهل التعامل معها بالأساليب التكنولوجية .وفي هذا يبدو جليا أن على الأرشيفات المختلفة السعي للإستفادة من هذه التطورات التكنولوجية المختلفة لمواجهة التغيرات السريعة في إجراءات وطرق إنجاز العمل ولكي تتمكن هذه المؤسسات من النمو والتطور السليم الذي يمكنها من القيام بكافة المهام المناطة بها وتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي إمكانية المواكبة والمشاركة في عالم اليوم. ونظرا لأن الطرق التقليدية المستخدمة في الأنشطة الأرشيفية لم تعد قادرة على إنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهذه المؤسسات كما لم يعد بالإمكان الإستمرار في الاعتماد على معدلات الأداء والقدرات المحدودة للنظم التقليدية التي كان يجري العمل بها . لذا فإن واقع الحال يدعو المؤسسات إلى التخلي عن النظم التقليدية وأن تعمل على تطوير نفسها وتحسين أداءها ,لذلك فقد أصبح من الضروري أن تتعامل إدارات الأرشيف مع نظم المعلومات الحديثة وتعمل على الاستفادة من الأدوات والوسائل التقنية المختلفة والتي من شأنها المساعدة على رفع معدلات السرعة والكفاءة في أداء الأنشطة الأرشيفية وتمكينها من أن تلعب دورا رئيسياً وهاماً في مجال الأنشطة الوثائقية العالمية، ذلك أن استعمال الوسائل التكنولوجية سيجعلها أكثر كفاءة وقدرة على أداء المهام الموكلة إليها ويمكنها من تحقيق أهدافها في دعم التنمية الوطنية والمشاركة في عالم اليوم بكفاءة وفاعلية.

وتتلخص أهداف البحث فى:

- التعرف على الواقع الحالي للنظم الأرشيفية المختلفة وتلمس مظاهر القصور والمشاكل التي تواجهها ومدى تأثير ذلك على نموها وتطورها.
- السعي لوضع الحلول المناسبة التي من شأنها المساعدة على مواجهة التحديات القائمة.
- اقتراح السبل والوسائل المختلفة التي من شأنها المساهمة في تطوير وتحسين أداء نظم الأرشيف المختلفة وتمكينها من الإستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تقديم التصور الذي نراه مناسبا لتطوير وتنمية العمل الأرشيفي وتحسين أداء الهيئة وتمكينها من المواكبة والمشاركة الفاعلة في مجتمع المعلومات.

أهمية البحث

يشغل موضوع إدارة المستندات والأرشيف الإلكترونى للمؤسسات وأهداف الحكومة الإلكترونية فكر الكثير من المتخصصين والباحثين والمستخدمين للخدمات الحكومية ، ذلك أن تقنية إدارة الوثائق والمحتوى انتشرت بسرعة فى كل الميادين، لذلك كان لابد من التعمق فى دراسة هذا الموضوع لمعرفة المستجدات فيه، وتوظيفه من خلال إدارة وتنظيم الوثائق والمحتوى الحكومى الإلكترونى، ووضع ضوابط وآليات التنظيم فيه، ولقد حرصت الدول على تطوير أدائها وكفاءتها وفاعليتها بتطوير أعمالها الإلكترونية، والاتجاه نحو الحكومة الإلكترونية بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل العلمية لتحسين آلية حركة وثائقها عبر نقلها بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب، وللحصول على مؤشرات فى غاية الأهمية، حيث أتاحت شبكات المعلومات العالمية الفرصة لربط أجزاء المؤسسة مهما تباعدت المسافات بينها من خلال نظام عمل متكامل موحد، وذلك بإنشاء الوثائق الإلكترونية للحكومة

وحفظها وتبادلها ونشرها من خلال مشاريع الحكومة الإلكترونية وبواباتها التى تقوم بإدارة محتويات وثائق الدولة دون أن يتوفر لها مقابل ورقى، حيث أن العمل يجرى بأكمله فى بيئة إلكترونية بحتة، وتقوم إدارة الوثائق والمحتوى الإلكترونى بتقديم المناسب من الوثائق الخدمية التى يحتاجها المستفيد من خدماتها، وهنا تحل الحاسبات ووحدات التخزين ونظم المعلومات محل وسائل الحفظ والتخزين التقليدية اليدوية ، وللوثائق أهمية كبيرة وتلعب دوراً بارزاً وهاماً في حياة الأفراد والمؤسسات فضلاً عن إحتوائها على كل ما يتعلق بتراث وتاريخ الأمم المختلفة ،وذلك بإعتبارها الذاكرة الحية والمرآة الصادقة التي تعكس بشفافية كاملة جميع الأحداث والمتغيرات التي تطرأ على المجتمعات، ويشهد العالم اليوم تنوعاً كبيراً في أنماط وأشكال ووسائل تسجيل المعلومات وذلك استجابة لما تتطلبه الأوضاع الحديثة والحاجات المتغيرة للنشاط البشري.

إسلوب البحث ومصادر جمع البيانات

إعتمد البحث الحالي على منهج البحث العلمى ومنهج البحث المكتبى حيث تم الإستفادة من الأول في جمع البيانات والمعلومات عن الطرق الحالية المتبعة لحفظ المستندات والوثائق والتعرف على محاولات التطوير والتنظيم لإنشاء نظام أرشيف إلكترونى مطور ،وتم الإستفادة من الأسلوب الثاني في وضع التصور الذي يقترحه لحل بعض التحديات المحيطة بنظم الأرشيف واقتراح الأسلوب الذي يراه مناسبا لتطوير الأرشيف وتمكينه من المواكبة والمشاركة الفاعلة في عالم اليوم. هذا وقد تم الإستفادة من العديد من الوسائل المساعدة في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة والمتمثلة في الآتي:

- النماذج المتوفرة من أنظمة الأرشيف وذلك للإستفادة من أراء المتخصصين المستخدمين لها.
- الملاحظات التي تم تجميعها أثناء الزيارات الميدانية للعديد من أنظمة الأرشيف القائمة.
- المناقشات التي أجريت مع العديد من العاملين في مجال نظم الأرشيف.

المبحث الأول

مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث فى توضيح نقاط ضعف الإعتماد على الطرق اليدوية والتقليدية فى تداول المستندات والأوراق من خلال الأرشيف وتوضيح مميزات إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تداول هذه المستندات حيث تكمن المشكلة فى:

- يحتاج الأرشيف الورقي إلى وقت كبير للبحث عن الوثائق المفقودة .
- غير قابل للتوزيع .
- قابل للضرر (قصير أو طويل المدى) مثل الحريق أو الكوارث الطبيعية.
- يتطلب مساحات كبيرة للحفظ .
- الورق قابل للتلف والتمزيق.

المبحث الثانى أسباب المشكلة

الطرق التقليدية المتبعة لحفظ المستندات تؤدى إلى تضاعف حجم المستندات بكميات كبيرة على مدى سنوات العمل مما يصعب معه البحث خلالها وعمليات إسترجاعها. وتؤدى هذه الطرق التقليدية لفقد بعض المستندات برغم أهميتها أو تلفها نتيجة كثرة تداولها وتعدد نقلها من مكان الى أخر، كما يتواجد نقص فى الوعى المعلوماتى لدى القائمين على عملية حفظ المستندات بالمؤسسة بأهمية الأرشيف الإلكترونى وفوائده، بالإضافة إلى النقص فى الإمكانيات المادية اللازمة لإنشاء نظم أرشيف آلية لبعض المؤسسات ، وتتلخص أسباب المشكلة فى :

- الحاجة المتزايدة إلى حيز مكاني كبير وأكوام المعاملات والملفات وغير ذلك
- صعوبة ربط أجزاء المؤسسة فيما بينها فى حالة تباعد أماكنها
- صعوبة وبطء نقل الرسائل والوثائق بين فروع المؤسسة أو خارج نطاق المؤسسة
- صعوبة وبطء الوصول للوثائق للمستفيدين أو المستخدمين لهذه الوثائق
- صعوبة مراقبة الوثائق و تحولاتها ومتابعتها وتطورها ومعرفة سير المعاملات داخل المؤسسة
- صعوبة استرجاع الوثائق نظرا لكثرتها وزيادة أعدادها .
- زيادة معدل الأخطاء البشرية ومخالفة الأنظمة
- اللامركزية في التعامل مع الوثائق وبالتالي تضارب وتكرار إصدار الأوامر و القرارات.

عدم توحيد المعايير فى التعامل مع الوثائق

المبحث الثالث

بدائل الحلول المقترحة للمشكلة

نظم الأرشيف الإلكترونى

أدى التوسع فى استخدام الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات إلى ظهور وثائق ارتبط ظهورها أساساً بتكنولوجيا الحاسبات وهذا النوع من الوثائق أطلق عليه الوثائق الإلكترونية وتعرف الوثائق الإلكترونية بأنها:

- الوثائق فى شكل إلكترونى
- الوثائق الموجودة فى شكل يحتاج إلى أجهزة الحاسبات من أجل إمكانية معالجتها وإتاحتها للاسترجاع

الوثائق التى تنتج وتخزن وترسل وتستقبل فى شكل إلكترونى عن طريق أجهزة ومعدات الحاسبات

وعلى أية حال فإن الوثائق الإلكترونية الناتجة عن هذا التطور التكنولوجى أصبحت تتزايد بشكل ملحوظ وزادت معها أهميتها وأصبح لا غنى عنها فى المؤسسات لما تمثله كمصدر للمعلومات للعمليات اليومية بالمؤسسة ولصانعى القرار بهذه المؤسسات، لهذا استدعى الأمر ضرورة وجود نظم للتعامل مع هذه الوثائق بما يتناسب مع طبيعتها، هذه النظم أطلق عليها "نظم إدارة الوثائق الإلكترونية " أو ما تعارف عليه باسم " نظم الأرشيف الإلكترونى" وتعرف نظم الأرشيف الإلكتروني بأنها :

- هى تلك النظم التى تعتمد على تكنولوجيا الحاسبات والتى تتيح العمليات والإجراءات من أجل الإدارة والسيطرة على عمليات التخزين واسترجاع الوثائق الإلكترونية.
- هى مجموعة البرامج والأجهزة التى تكون معاً نظاماً يتيح الإعداد المتكامل والتوزيع والتخزين والاسترجاع للوثائق الإلكترونية.
- هى النظم الإلكترونية المستخدمة لإدارة الوثائق والتى تسمح بالتخزين والاسترجاع والمشاركة للوثائق الإلكترونية مع توفير التأمين والحماية والسيطرة اللازمين لها.

متطلبات نظام الأرشيف الإلكترونى

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الوظيفة الأساسية لهذه النظم هى إتاحة عمليات التخزين والاسترجاع للوثائق الإلكترونية إضافة إلى إدارتها وتوفير الحماية والتأمين خلال هذه العمليات. ومن أجل ضمان أفضل استخدام واستفادة من الوثائق

الإلكترونية الناتجة من خلال أعمال المؤسسة عن طريق استخدام نظام أرشيف إلكترونى ناجح يقوم بعمليات التخزين والإتاحة والتأمين لهذه الوثائق، فإنه ينبغى القيام بتحديد متطلبات نظام الأرشيف الإلكترونى المقترح، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الخطوات والتى يمكن تطبيقها كلها أو بعضها حسب ظروف كل منظمة، وهذه الخطوات تتمثل فى الآتى :

الخطوة الأولى : الدراسة المبدئية

إن الغرض من هذه الخطوة هو توليد معرفة عن البيئة القانونية والإدارية والاقتصادية الخاصة بالجهة لإعطاء نظرة عامة عن مواطن القوة والضعف فى عمليات إدارة الوثائق بالجهة، ومعظم هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال دراسة الوثائق الموجودة مثل :

- مستندات تقديم الخدمة للمتعاملين مع المؤسسة.
- القوانين ذات العلاقة بالمؤسسة.
- خطط العمل.
- التقارير الإدارية.
- التعليمات التنظيمية الداخلية.

ولهذا فإن أخصائيى الوثائق يجب أن يتأكدوا من أن الاعتبارات الأرشيفية قد وضعت فى الحسبان عند وضع تصور عام لوضع الوثائق بالجهة وبشكل خاص يجب أن يسجلوا ملاحظاتهم بخصوص :

- اللوائح القانونية لإدارة الوثائق والأرشيفات.
- وجهات نظر المسئولين بالجهة المهتمين باستخدام نظم الأرشيف الإلكترونى.

وهذه المرحلة ذات نفع لمسئولى وأخصائيى الوثائق لفهم الوثائق على المدى الطويل.

الخطوة الثانية : تحليل أنشطة العمل

هذه الخطوة تقدم نظرة هيكلية ووصف لوظائف ونشاطات الجهة، وعملية التحليل تحتاج إلى أن تكون عميقة لمعرفة المراحل المختلفة من عمر الوثائق خلال العمل : أين تنتج، وأين تستقبل بصفة منتظمة، وسوف يساعد ذلك على تحديد الوثائق التى ينبغى الاحتفاظ بها.

وهذه الخطوة تقدم إطاراً جيداً ومفيداً لتنظيم الوثائق، فالوظائف والنشاطات والأعمال الخاصة بالجهة من الممكن ترتيبها فى شكل بنائى والتى من الممكن أن تستخدم كبناء منطقى لحفظ الوثائق ومن الممكن النظر إليها على أنها الطريقة الطبيعية أو المنطقية لتنظيم الوثائق لأنها من نتاج نشاطات وأعمال الجهة.

الخطوة الثالثة : تحديد متطلبات حفظ الوثائق

هذه الخطوة تهدف بشكل واضح إلى تحديد :

أى الوثائق يجب أن يحتفظ بها فى نظام الأرشيف الإلكترونى بالجهة.

- لماذا تحافظ الجهة على وثائق فى نظام الأرشيف الإلكترونى.
- ما هى المدة التى يحتاج إليها للحفاظ على هذه الوثائق الإلكترونية بالنظام.

وهذه القرارات يجب أن تعتمد بشكل مباشر وأساسى على التحليل الدقيق لبيئة الجهة واحتياجات سير العمل. كما أن هذه الخطوة تعتبر مستقلة عن شكل الوثائق أو الوسيط المحفوظة عليه، فهى تركز فقط على الأنشطة والعمليات بالجهة، فالقوانين والتشريعات فى بعض الدول لا تتضمن الوثائق الإلكترونية حتى الآن بشكل كامل والعاملون فى مجال الوثائق يحتاجون إلى التأكد بكل دقة من السياق القانونى والقواعد القانونية لجهاتهم وينبغى عليهم الاستعانة بالمستشارين القانونيين فى هذا الشأن.

وكجزء من هذه الخطوة يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل كل الوثائق التى أنتجت من خلال أعمال المؤسسة ونشاطات العمل بها يجب الاحتفاظ بها ؟
- ما هى إصدارات أو نسخ الوثائق التى يجب الاحتفاظ بها ؟
- ما هى التغييرات التى طرأت على الوثائق والتى يجب الاحتفاظ بها مع التعريف بمن قام بعملية التغيير وتوقيت هذا التغيير؟

وعلى مسئولى الوثائق أن يقوموا بعمل تقييم للوثائق قبل اتخاذ أى قرار للاحتفاظ بها فى نظم الأرشيف الإلكترونى.

وهناك أربعة خصائص أساسية للوثائق المخزنة والمحتفظ بها لمدد طويلة فى نظم الأرشيف الإلكترونى :

الثقة والسرية	Authenticity
الإعتمادية	Reliability
التكامل	Integrity
القابلية للاستخدام	Usability

السرية والإعتمادية والتكامل يمكن ضمانهم والتأكد منهم إذا :

تم تطبيق أحدث التدابير الأمنية فى نظم الأرشيف الإلكترونى.

- السيطرة والتحكم فى عمليات الوصول الآمن للوثائق قد توفر بشكل موثوق فيه.
- أن توفر البيانات عن الوثائق المعلومات المتعلقة بكل وثيقة، على سبيل المثال: المعلومات الخاصة بمن قام بالدخول إلى النظام واستخدام وثيقة معينة، أو توقيت الدخول إلى وثيقة معينة.
- إمكانية حماية الوثائق والبيانات المتعلقة بها من أى تغييرات قد يراد إضافتها.

أما ضمان قابلية الوثائق للاستخدام فيمكن التأكد منها إذا أشارت البيانات عن الوثائق إلى اسم وصيغة بيانات كل وثيقة وتحديد كيفية الحصول عليها والتغييرات الأخيرة التى طرأت عليها إضافة إلى أنه ينبغى أن تسجل البيانات أى تغييرات على شكل الوثائق. ومراقبة أشكال الوثائق بانتظام للقيام بإجراءات التحويل بأمان للوثائق غير المتوافقة بشكل كامل مع البرامج الجديدة، وأن كل بيانات الوثائق من الممكن تخزينها فى أشكال حفظ مفتوحة بدون فقدان خصائص هامة أو ضرورية من الوثائق.

وعلى كل حال فإن عملية تحديد المتطلبات التى يتم القيام بها عملية جوهرية وأساسية فهى توفر فائدتين ملحوظتين :

- أنها توفر المعلومات الضرورية لخطط الاحتفاظ والتقويم الأرشيفى.
- التحليل الصحيح لنشاطات العمل المعقدة من الممكن أن يعالج أى مشكلات من الممكن ظهورها فى وقت لاحق.

الخطوة الرابعة : التقويم الأرشيفى

إن الغرض من هذه الخطوة هو تقرير أياً من الوثائق ينبغى الاحتفاظ به لمدد طويلة بالنظام، وكما يشير مصطلح "التقويم الأرشيفى" فإنه يجب أن يتم الكشف عن قيمة هذه الوثائق للأغراض المستقبلية وينبغى أن تكون قرارات الاحتفاظ مستندة لهذا التقويم ومن الجدير ملاحظة نقطتين هامتين فيما يتعلق بالوثائق الإلكترونية :

- عند تأسيس نظم جديدة فإنه من الضرورى معرفة ما إذا كانت الوثائق التى سوف تستخدم من خلال هذا النظام لها قيمة أرشيفية أم لا وذلك قبل فترات التصميم والتطبيق.

■ إذا لم يكن لها قيمة أرشيفية فإن كثيراً من متطلبات الحفظ لن يكون هناك حاجة إليها عند تصميم النظام، فالوثائق التى ليس لها قيمة أرشيفية لا يجب حفظها أكثر من اللازم.

كما أن التحقق بعناية من عمليات التقويم الأرشيفى هام للغاية لأنه من المحتمل وجود علاقات وروابط بين الوثائق الإلكترونية وبعضها البعض وعند إغفال هذه الروابط خلال عملية التقويم فإن مصداقية وقابلية الوثائق للاستخدام من الممكن أن تقل بشكل ملحوظ إذا كانت المعلومات الإرتباطية غير موجودة.

الخطوة الخامسة : تقييم الأنظمة الموجودة

هذه الخطوة تهتم بكيفية تقييم نظم الأرشيف الإلكتروني الموجودة (فى حالة وجودها بالجهة) مقارنة بالمتطلبات المستجدة لتطوير نظم الأرشيف الإلكتروني وما هى أفضل الطرق لاتخاذ القرارات بالنسبة لقيمتها على المدى الطويل.

فالأرشيفات التى ليس لها دور فعال فى إدارة الوثائق الجارية بالجهة ولا تؤدى عملها كما ينبغى عادة ما تلجأ لاستخدام نظم الأرشيف الإلكتروني بالجهة فعليا فقط عندما تكون فى الوثائق نهاية دورة حياتها والأسوأ من ذلك عندما تكون هذه النظم غير مستخدمة فى الأساس وأصبحت تحتفظ بكمية من البيانات غير ذات فائدة، وهناك العديد من الطرق لاكتشاف نظم المعلومات الموجودة فعليا، تتضمن :

■ إجراء استطلاعات بين مسئولى الوثائق ومسئولى نظم المعلومات فالمعلومات المطلوبة قد تظهر من خلال الاستطلاعات والاستبيانات، هذه الاستبيانات ينبغى أن تتكرر من وقت لآخر وذلك لأن نتائجها تعتبر قديمة بمرور الوقت.

■ بناء وتأسيس نظام المشاركة فإذا كانت المؤسسة ليس لها نظرة فعالة للنظام الإلكترونى الموجود فإن متخذى القرار سوف يهتمون بتطوير هذه النظرة والأداء ومن ثم نجد مسئولى الوثائق قادرين على إيجاد شركاء لهم من أجل تعزيز الإمكانات لدعم النظم الحالية أو المخطط لها.

والغرض من تحديد الأنظمة الموجودة فعلياً والأنظمة المخطط لها ليس فقط لاكتشاف طبيعتها ولكن أيضا لجمع المعلومات عنها والتى قد يحتاج إليها فى خطوات تالية، وإجابة الأسئلة التالية قد تكون مساعدة فى الحصول على المعلومات الصحيحة :

■ من هم المسئولون سواء من الأشخاص أو الجهات ؟

■ ما هى الوظائف والأنشطة والمهام التى تدعم من قبل النظام ؟

■ أياً من هذه المهام تعبر عن الوثائق ؟

■ هل هناك أى أنظمة أخرى تساند نفس الأنشطة ؟ وما هى العلاقات المتداخلة بين الأنظمة المختلفة المستخدمة فى تنفيذ نفس العمليات والأنشطة ؟

■ كيف تم حفظ هذه الوثائق وتجهيزها وإتاحة الوصول إليها ؟

ويجب إعطاء الانتباه الخاص للحقيقة الواضحة بأن أكثر نظم الأرشيف الإلكتروني اليوم ما زالت وثيقة الصلة بأنظمتها الأساسية الورقية.

وأفضل وسيلة للحصول على هذه المعلومات المحتاج إليها هو سؤال مسئولى النظام عن الوثائق الخاصة بتوثيق النظام، فعادة ما تحتوى التقارير الخاصة بقواعد إدارة النظام والتقارير الخاصة بتطوير النظام وصيانته الكثير من المعلومات التى يحتاج اليها عند تقييم النظام وتقديره.

هذه التقارير تحتاج إلى وقت كاف ومعرفة تقنية عالية بالنسبة لمسئولى الوثائق وعند التعامل مع نظم الأرشيف الإلكتروني فإن سياسة الاحتفاظ وتكاليف الاحتفاظ بالوثائق يكون لها أهمية خاصة، فعلى سبيل المثال :

■ الأنظمة الحالية من الممكن أن تحتوى على وثائق غير قابلة للاحتفاظ مثلاً بسبب أن تكاليف التحويل إلى شكل آخر من أشكال الوثائق يصلح للحفظ بالنظام تكون مكلفة جداً.

■ خاصية القابلية للاحتفاظ من الممكن أن تتغير بمرور الوقت فالوثائق التى تبدو قابلة للحفظ بمرور الوقت يمكن أن تصبح غير قابلة للاحتفاظ فى الوقت الذى من الممكن أن تصبح فيه جزءاً من النظام.

ومن ناحية أخرى الوثائق التى تبدو غير قابلة للاحتفاظ اليوم من الممكن أن تكون قابلة للاحتفاظ والتحويل من شكل لآخر عند ظهور برامج جديدة تسمح بذلك.

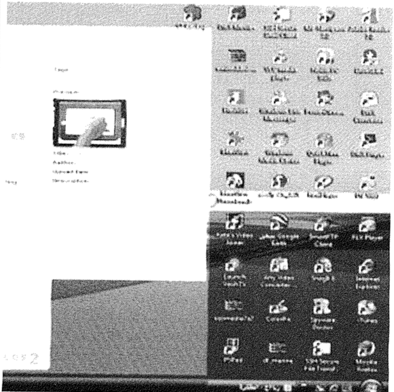
الخطوة السادسة : سياسات وتصميم نظم الحفظ

توفر الخطوات السابقة القاعدة الأساسية للتخطيط لنظم الأرشيف الإلكتروني، فمتطلبات نظم الحفظ توضح أين يجب أن تكون الجهة بمعنى أن متطلبات الحفظ تحدد مواصفات نظام الأرشيف الإلكترونى وإمكاناته الواجب توافرها فيه كى يقوم بأداء مهامه على الوجه الأكمل استناداً إلى احتياجات الجهة، أما تقييم النظام الحالى فإنه يوضح الوضع الفعلى بالجهة.

فالسياسات يجب أن تحدد بطريقة توضح الفجوة بين الوضعين وبطريقة تنهى هذه الفجوة، وتشمل هذه الخطوات السياسات والمعايير والإجراءات الواجب اتباعها بالجهة.

والسياسات يجب أن تحتوى على :

■ سياسات شاملة توضح الأغراض الأساسية لنظام الأرشيف



الإلكترونى بالجهة وفقا لمتطلبات النظام.

■ مسئوليات نظام الأرشيف الإلكترونى.

■ قرارات المؤسسة المتعلقة بإجراءات تنفيذ النظام لمهامه.

■ سياسات الاحتفاظ التى تحدد طريقة الاحتفاظ بالوثائق ذات القيمة بعيدة المدى.

■ تخطيط مصادر النظام الإلكترونى فالتطبيق الناجح للنظام الإلكترونى بالمؤسسة يعتمد على التغيير الفعال للإدارة كما هو الحال بالنسبة للتقنيات كما أن السلوك الداخلى للجهة يجب أن يتغير للنجاح وذلك يتضمن :

■ إشراك كل المسئولين والعاملين بالمؤسسة فى العملية كلها من البداية

■ تقديم معلومات صحيحة عن أهداف وفوائد النظام الإلكترونى لكل الأشخاص

قواعد إدارة نظم الأرشيف الإلكتروني

لابد من التفريق بين عملية حفظ وتخزين الوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني وعملية إدارة الوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني.

فعملية حفظ الوثائق بنظم الأرشيف الإلكتروني هى : "العملية التى يتم فيها تحديد واختيار الوثائق من أجل تخزينها والاحتفاظ بها فى النظام الإلكترونى"

أما عملية إدارة الوثائق الإلكترونية فى نظم الأرشيف الإلكتروني فهى "العملية التى من خلالها يتم السيطرة والمراقبة وتحديد أماكن الوثائق المخزنة بالنظام وإتاحتها للاسترجاع من خلال النظام" ، وتعرف أيضاً بأنها "الإدارة الإلكترونية للوثائق المخزنة فى نظم إلكترونية باستخدام الحاسبات والبرامج من أجل الاحتفاظ بها لفترات طويلة والسيطرة عليها وتحديد أماكنها بالنظام واسترجاعها من خلال النظام الإلكترونى".

فالدور الذى تقوم به نظم الأرشيف الإلكتروني لا يقتصر على تخزين الوثائق بالنظام الإلكترونى فقط وإنما يمتد هذا الدور إلى إدارة هذه الوثائق من خلال إمكانيات الحاسبات والبرامج الخاصة بها لضمان السيطرة والمراقبة لوثائق النظام حيث إنه من خلال هذه السيطرة يتم تحديد أماكن الوثائق بالنظام وإمكانية التحكم فى عمليات إتاحتها واسترجاعها إلكترونياً.

ومن أجل ضمان إدارة ناجحة للوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني فإنه لابد من وجود سياسات يتم من خلالها إدارة النظام، وتعرف سياسات إدارة الوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني بأنها : "الرؤية أو المنهج والذى يكون فى إطار رسمى بالمؤسسة من أجل ضمان الأمن والحماية الأكيدة للوثائق المخزنة بالنظام وتسهيل عمليات إتاحتها واسترجاعها من خلال النظام" ، وتعرف أيضاً بأنها "الخطوات التى يتم اتخاذها من أجل ضمان إدارة الوثائق المخزنة بنظم الأرشيف الإلكتروني على المدى الطويل من أجل إنجاز الأعمال بالمؤسسة وهذه الاستراتيجيات تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا باستراتيجيات وأهداف المؤسسة"

فمن أجل ضمان إدارة ناجحة لنظام الأرشيف الإلكترونى فإنه لابد من وجود منهج أو أسلوب يوفر الحماية لوثائق النظام وضمان سهولة عمليات إتاحتها واسترجاعها مع الحماية الكاملة لها، هذا الأسلوب يتمثل فى بعض الخطوات التى يتم اتباعها والتى تكون فى إطار رسمى بالمؤسسة وجميع العاملين مع النظام على دراية بها.

سياسات إدارة الأرشيف الإلكتروني

وتتضمن سياسات إدارة الأرشيف الإلكتروني :

أولاً : وضع الخطة

إن الخطوة الأولى على طريق إدارة نظم الأرشيف الإلكتروني هى وضع خطة العمل وهى التى يمكنها تقديم الدعم للقائمين على النظام ومستخدمى النظام أيضاً، وتشتمل الخطة على :

تحديد أهداف ووظائف النظام الأساسية.

تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة النظام.

تحديد متطلبات التخزين والاحتفاظ والاسترجاع لوثائق النظام.

تحديد الإجراءات التى توفر حماية وتأمين النظام.

تحديد مسئوليات العاملين بالنظام.

ثانياً : تحديد مسئوليات نظام الأرشيف الإلكترونى

يقصد بذلك تحديد وتخصيص المسئوليات اللازمة لإدارة وتطوير النظام الإلكترونى الخاص بوثائق الجهة التى يتم تخزينها واسترجاعها عن طريق الحاسبات أو الوسائط الإلكترونية بالجهة من خلال نظام الأرشيف الإلكترونى.

ثالثاً : تحديد النظم الموجودة فعلياً والمخطط لها

لكى يكون نظام الأرشيف الإلكترونى موثوقاً فيه فإن هناك حاجة إلى معرفة ماهية مشاكل إدارة الأرشيف الإلكترونى فى الجهة عن طريق عمل تقييم للنظم الحالية "الموجودة فعلياً"، هذا التقييم سوف يقدم حقائق ورؤية واضحة تسمح بتحديد الأولويات والاحتياجات لضمان أن النظام الحالى يقوم بوظائفه على أكمل وجه أو أن هناك حاجة لتصميم نظام آخر بدلاً منه.

رابعاً : تخصيص المصادر الكافية

إن الفوائد التى تجنيها الجهة نتيجة لاعتمادها على نظم الأرشيف الإلكتروني فى أعمالها ينبغى أن توضع نصب أعين المسئولين بالجهة وأن يكون لها الأولوية عند التقويم الواقعى لمصادر تلك الجهة التى يمكنها أن تقوم بالإنفاق على تأسيس وإدارة نظم الأرشيف الإلكتروني ، فالبرغم من التكاليف المرتفعة لتأسيس وإدارة نظم الأرشيف الإلكتروني إلا أن فوائد استخدامها وأثرها على إنجاز الأعمال بالجهة تفوق هذه التكاليف، هذه المصادر سوف تكون مطلوبة لشراء الأجهزة وصيانتها وشراء البرامج المناسبة وضمان الإعداد الناجح للموظفين الذين يعملون على دعم وتشغيل النظام .

خامساً : التنسيق بين الأنظمة

من الضرورى التنسيق والربط بين النظام الإلكترونى والنظام الورقى، كثيراً من الجهات تعتقد خطأ بأن الاتجاه إلى النظم الإلكترونية سيجعل الأنظمة الورقية غير ضرورية، ومثل هذا الاعتقاد ليس فقط خاطئ ولكنه خطر لأنه قد يؤدى إلى دمار الوثائق الورقية الهامة بدون ضمان كاف لحماية الوثائق الإلكترونية.

وفى معظم بلدان العالم هناك استمرارية إلى أن يكون هناك حاجة للإبقاء على النظم الورقية والإلكترونية معاً، وذلك لعدة أسباب :

■ من المحتمل أن تكون عملية تحويل كل الوثائق الورقية بالجهة إلى نظام الأرشيف الإلكترونى مكلفة للغاية بالنسبة للمنظمة.

■ معظم الوثائق المستخدمة بالجهات تكون على الشكل الورقى.

■ هناك صعوبات قوية لحماية درجة الوثوق للوثائق وإمكانية إتاحتها وتوفيرها

■ المصادر والتجهيزات غير موثوق فى توفرها عند الحاجة إليها، بينما النظم الورقية صالحة للاستخدام فى حالة عدم توافر هذه المصادر والتجهيزات.

■ الوثائق الأصلية قد تطلب فى الشكل الورقى لأسباب قانونية لأنه فى كثير من بلدان العالم لا يعترف بالوثائق الإلكترونية.

■ من الصعب اكتشاف الاحتيال والافساد فى النظم الإلكترونية.

■ قد يكون هناك صعوبة لتمويل صيانة النظام وتبديل الأجهزة أو تطوير البرامج.

سادساً : المساهمة فى تصميم النظام

القرار الخاص بالتحول لاستخدام النظم الإلكترونية يتم اتخاذه عن طريق الإدارة اعتماداً على نصيحة وخبرة المتخصصين فى مجالى الوثائق وتكنولوجيا المعلومات وعلى كل حال فإن مسئولى وأخصائى الوثائق فى كل الجهات يجب أن يسهموا فى تحديد متطلبات وتصميم النظام الإلكترونى المقترح، وتتمثل هذه المساهمة فى :

■ التأكد من أن المعلومات التى يحتويها النظام الحالى سوف تنقل كاملة وبطريقة آمنة إلى النظام الإلكترونى الجديد.

■ التأكد من أن الاشتراطات المتعلقة بصيانة النظام وتحديثه وعقود ومخصصات الموظفين فى الميزانية سوف يتم تنفيذها.

■ توافر وإتاحة مصادر البيانات الدقيقة والمؤسسة.

■ التأكد من توفر الدعم اللازم للنظام ووسائط التخزين وتنفيذ خطط تجهيز النسخ الاحتياطية.

■ وجود تدريب مستمر ومتقدم لمستخدمى النظام والعاملين فيه.

■ وجود إدارة مناسبة لدعم عمليات النظام.

سابعا: توفير التدريب

يمثل التدريب عنصراً هاماً من عناصر نجاح نظم الأرشيف الإلكتروني، فالتدريب المنتظم يتيح للقائمين على نظم الأرشيف الإلكتروني والعاملين التعرف على كل ما هو جديد بالنسبة لإدارة وصيانة النظام لهذا ينبغى التأكد من أن التدريب اللازم يقدم إلى المستخدمين والقائمين على النظام، ويتضمن هذا التدريب:

■ التدريب على إجراءات تحديد الوثائق التى سوف تخزن بالنظام.

■ عملية إدخال الوثائق إلى النظام.

■ عملية الصيانة الدورية.

■ عملية النسخ الاحتياطية.

المبادئ الأساسية لإدارة نظم الأرشيف الإلكتروني

يقصد بها الضوابط التى تمثل الأدوات الأساسية لتفعيل وتسهيل عملية إدارة نظم الأرشيف الإلكتروني والتى ينبغى الإلتزام بها، حيث إنها تقدم الأسلوب النظرى والعملى السليم من أجل ضمان نجاح إجراءات إدارة الوثائق الإلكترونية المخزنة بنظم الأرشيف الإلكتروني، وتتمثل هذه المبادئ فى النقاط التالية :

أولاً : حفظ الوثائق بالنظام

لضمان أن الوثائق الإلكترونية المخزنة بنظام الأرشيف الإلكترونى صالحة للاستخدام ومفهومة ومتاحة، فإنه من الضرورى تقديم أو توضيح الشكل البنائى أو التركيب الهيكلى للطريقة المخزنة بها هذه الوثائق فى نظام الأرشيف الإلكترونى، ومن الممكن أن يقوم المسئولون عن نظام الأرشيف الإلكترونى بعمل تعليمات وإرشادات لمستخدمى النظام فى الإدارات المختلفة يوضح فيها مواقع الوثائق وأماكنها فى الأدلة (المجلدات) الموجودة فى النظام.

ثانيا : بناء الأدلة (المجلدات-الفهارس)

إن أول الاهتمامات عند إدارة الوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني هو بناء الأدلة (المجلدات) وهى الأماكن التى يتم تخصيصها لحفظ وثائق النظام. ومن الممكن تشبيه نظام الأدلة بالشجرة، حيث إن الأدلة والأدلة الفرعية تتفرع من الدليل الرئيسى أو "الجذر" فى شكل بناء هيكلى مرتب. وأفضل مثال لشكل الأدلة هى المجلدات " Folders"فى نظام تشغيل النوافذ " Windows"ويتضمن ذلك مستويات الأدلة الرئيسية والأدلة الفرعية.

والأدلة يجب أن تنظم لتناسب حاجات كل المستخدمين من الإدارات المختلفة، أيضاً من يقومون بتخزين الوثائق واسترجاعها من نظام الأرشيف الإلكترونى.

ويمكن بناء تركيب وهيكل الأدلة من خلال عدة طرق، مثلاً :

أسماء المستخدمين.

■ التواريخ.

■ أسماء الإدارات والوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

■ نوع الوثيقة.

بحيث إنه يتم عمل أدلة تحمل أسماء الموظفين، أو أسماء

الإدارات داخل المؤسسة أو بحسب نوع الوثيقة أو أياً من الأساليب التى تناسب طبيعة النشاط والأعمال داخل المؤسسة. وعلى أية حال يجب على الجهات أن تبنى التركيب الهيكلى للأدلة على أساس وظائف الإدارات وبرامجها ونشاطاتها لضمان أن الوثائق المخزنة بالنظام منظمة طبقا للطريقة التى تعمل بها الإدارات داخل الجهة وبالتالى سيكون من السهل على الموظفين بهذه الإدارات التعامل مع النظام الإلكترونى. أيضا من الممكن استخدام "المفردات والألفاظ" التى يتم استخدامها خلال إنجاز الأعمال بالجهة والتى يستخدمها الموظفون أثناء عملهم كقاعدة لتسمية الأدلة.

فمثلاً إذا كانت الجهة تستخدم لفظ أو كلمة معينة كدلالة على نوع معين من الوثائق والمستندات فإنه من المفضل استخدام هذا اللفظ أو الكلمة عند تسمية المجلد مثل : استمارة إنهاء الخدمة للعاملين يستخدم كلمة س٦ للدلالة عليها.

المبادئ الواجب اتباعها عند تصميم بناء الأدلة (الفهرسة) :

- البناء يجب أن يكون بسيطا ومنطقيا.
- ترتيب الأدلة يجب أن يكون من العام إلى الخاص وبطريقة أخرى من النشاط الرئيسى إلى النشاط الثانوى، إلى المهام والمهام الثانوية.

مثال : الإدارة المدفوعات.إدارة الحساباتالمالية

- استخدام المصطلحات الواضحة والثابتة عند تسمية الأدلة.

وهذا سيسمح لمستخدمى النظام بتحديد الوثائق وتعيين أماكنها واسترجاعها بسرعة

- وإذا كانت الجهة ترغب فى تأسيس البناء الهيكلى للأدلة استناداً إلى أعمالها ونشاطاتها، ففى هذه الحالة ينبغى أن يكون الترتيب على أساس المراتب والمستويات، وهو من الممكن تحويله على أدلة وأدلة فرعية بسهولة.

وعمليات الحفظ بالنظم الورقية غالبا ما تعتمد على هذا البناء وفى مثل هذه الحالة فإن ذلك سيقدم وسائل جيدة للربط بين أجزاء النظم الورقية والإلكترونية.

ثالثاً : الإتفاق على التسميات

يجب على الإدارات المعنية بنظام الأرشيف الإلكترونى أن تتفق على مسميات الوثائق المخزنة بالنظام وكذلك الأدلة التى تحويها وهناك الكثير من الفوائد العائدة من الاتفاق على المسميات منها:

- إمكانية تحديد أماكن الوثائق على النظام مما يتيح إمكانية استرجاعها بسرعة.

الاتفاق على مسميات الوثائق وإصداراتها يتيح للموظفين تمييز الوثائق التى قام آخرون بتخزينها بالنظام مما يتيح إعادة استخدامها دون التعرض لخطر عمل نسخ أخرى من نفس الوثيقة على النظام.

- اسم الوثيقة المتفق عليه من الممكن استخدامه لتمييز النسخ أو الإصدارات النهائية من المسودات وأنه لمن الضرورى استخدام المختصرات بقدر الإمكان.
- يمكن أن يقوم مسئولو وأخصائيو الوثائق بتحديد المختصرات المستخدمة فى كل إدارة.

وتظهر المشاكل عند تبادل المستخدمين للوثائق المخزنة بالنظام على أقراص أو اسطوانات أو تحميلها على أى وسيط للتخزين، ولأن الوثائق بنفس الأسماء فلا يمكن تخزينها داخل نفس الدليل على أجهزة الحاسبات الخاصة بها، لذلك يحتاج المستخدمون لحفظ الوثائق بنفس الاسم فى أدلة منفصلة.

رابعاً : السيطرة على إصدارات (نسخ) الوثيقة

الدرجة التى يمكن عندها مراجعة وثيقة معينة قبل حفظها على النظام الإلكترونى مسألة تتعلق بإجراءات الجهات والإرشادات للمستخدمين. وعندما تصبح الوثيقة فى إصدارتها النهائية (نسختها النهائية) فإن إجراء أى عملية تعديل على الوثائق يجب أن تمنع بشكل عام، والإصدارات الجديدة أو المتعلقة بالوثائق المخزنة بالنظام يمكن إنشائها عن طريق تحرير نسخة من الوثيقة وحفظها كأنها وثيقة جديدة ومخزنة بنظام الأرشيف الإلكترونى.

على سبيل المثال : قد يكون من الضرورى حفظ مختلف إصدارات الوثيقة بداية من مرحلة المسودة وحتى الشكل النهائى، على أنه ينبغى أن يكون نظام الأرشيف الإلكترونى قادراً على ربط الإصدارات المختلفة للوثائق معا، إما آلياً من خلال النظام الإلكترونى أو من خلال استخدام قواعد وضوابط صارمة لتسمية الوثائق والأدلة التى تحتويها لضمان أن آخر إصدارة (نسخة) هى التى سوف يقوم المستخدم باسترجاعها واستخدامها، وينبغى على المستخدم أن يكون على دراية بأن الإصدارات السابقة (الأولية) للوثيقة موجودة ومخزنة على نظام الأرشيف الإلكترونى.

خامساً : النسخ الاحتياطية

تعتبر إجراءات إنشاء نسخ احتياطية للوثائق الإلكترونية بنظم الأرشيف الإلكتروني من الخطوات الهامة والأساسية على طريق حماية الوثائق المخزنة بالنظام فى حالات التلف أو الخسارة أو الضياع. وهى العملية التى يتم فيها عمل نسخ من وثائق النظام على وسائط تخزينية أبرزها CDs, DVDs ووضعها فى أماكن بعيدة عن المكان الموجود به النظام لضمان حمايتها. ومعظم بيئات شبكات الحاسب تقدم إجراءات فعالة لإمكانية عمل نسخ احتياطية لوثائق النظام.

سادساً : اختيار وسائط التخزين :

هى الدعامة الرئيسية لأى نظام أرشيف إلكترونى وهى عبارة عن مجموعة الوسائط التى تخزن عليها وثائق نظام الأرشيف الإلكترونى فى شكلها الرقمى، وهى تتمثل فى :

١- الوسائط المغناطيسية
Magnetic Media

٢ - الوسائط المغناطيسية الضوئية
Magneto-Optical Disks

٣ - الأقراص المدمجة
Compact Discs

٤ - القرص الرقمى متعدد الاستعمالات
Digital Versatile Disc (DVD))

سابعاً : العناية بوسائط التخزين

تحتاج وسائط التخزين الإلكترونية إلى معاملة خاصة فى حالة إذا ما كانت الوثائق الإلكترونية بنظام الأرشيف الإلكترونى سوف يحتفظ بها لمدة غير قصيرة. ويجب أن يكون لدى المسئول عن هذه الوسائط القدرة على تحديد أيا من الوثائق سيحفظ حفظا دائما وما هو الأسلوب الذى سوف يتبع معها ومتى يبدأ العمل بهذا الأسلوب، وهذا الأمر هام جداً لو

أن الوثيقة المخزنة على النظام تم تحديدها بأن تحفظ حفظا دائماً وهى تعالج فى أماكن أخرى بعيداً عن أجهزة الحاسب عن طريق وسائط التخزين.

اقتراحات لمعالجة وصيانة وسائط التخزين

تمثل معالجة وصيانة وسائط التخزين لنظم الأرشيف الإلكتروني أهمية خاصة فى عمليات إدارة هذه النظم ففى حالة ضياع وثيقة أو عدة وثائق نتيجة خطأ بشرى أو تقنى فإنه يتم الاستعانة بهذه الوسائط لاستعادة ما تم فقده، كذلك فى حالات الكوارث والأزمات والتى ينتج عنها تلف النظام يكون الملجأ الوحيد لانقاذ الموقف هو استخدام النسخ الاحتياطية الموجودة على وسائط التخزين الخاصة بالنظام، وفيما يلى بعض المقترحات الخاصة بصيانة هذه الوسائط :

- عمل نسخ احتياطية على الوسائط بعد كل عملية تجديد أو إضافة لوثائق النظام وذلك هو المفضل غالباً، وينبغى لمديرى النظام أن يقوموا بعمل النسخ الاحتياطية بصفة دورية لكل أجزاء النظام.
- الحفاظ على الوسائط وعمل صيانة وقائية لها.
- الحفاظ على الوسائط بعيداً عن المجالات الكهربية أو المغناطيسية.
- عدم السماح للأشخاص غير المخول لهم تداول أو استخدام وسائط التخزين باستخدام أو تناول هذه الوسائط، لأنه حتى الأشخاص ذوى النوايا الحسنة من الممكن أن يقوموا بحذف المعلومات والوثائق المخزنة بدون قصد من على هذه الوسائط.
- حفظ وسائط التخزين فى الظروف الطبيعية لبيئة العمل، وذلك لتفادى تقلبات درجات الحرارة والرطوبة والتى لها تأثيرها السلبى على وسائط التخزين.
- المراجعة الدورية لمجموعات الوسائط وذلك لاكتشاف أى بيانات فقدت من هذه الوسائط نتيجة لعمليات التخزين.
- نقل البيانات من على الوسائط على وسائط أخرى كل عشر سنوات على الأقل أو عند الضرورة.

المبحث الرابع
النتائج والتوصيات

المواكبة والسعي للتطوير أمر تحتمه مجريات الأمور والتطورات القائمة حولنا وتمثل أهم التحديات التي تواجهنا وعلينا أن نعمل على استيعاب التطورات التكنولوجية القائمة ،وأن نختار ما يناسب ظروف عملنا، وفي هذا الصدد يجب الاهتمام بالآتي:

- التنسيق مع الجهات المختصة لإنشاء مراكز تتولى إعداد الأرشيفيين الإعداد المناسب الذي يمكنهم من التعامل مع التطورات القائمة بكفاءة وفاعلية.
- الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الوثائق وإعتماد أسلوب التأهيل المستمر أثناء العمل احد الأساليب الرئيسية لتطوير العمل الأرشيفي وتمكينه من المواكبة لتطورات العصر.
- التعريف بالوثائق و أهميتها وتعريف الجهات المختلفة بقانون حفظ الوثائق وبالواجبات التي رتبها القانون عليهم.
- السعي لتوحيد طرق و أساليب حفظ و تنظيم الوثائق على مستوى الهيئات والمؤسسات و على مستوى البلد بشكل عام بالإضافة إلى ضرورة وجود لوائح تحدد عمل الأرشيف ،وما هي الوثائق التي يطلق عليها أرشيف جاري و تلك الوثائق التي يطلق عليها أرشيف وسيط , وتحديد قواعد و إجراءات النقل للوثائق من الأرشيف الجاري إلي الوسيط و أيضا تحديد و إعتماد أساليب و قواعد الاسترجاع للوثائق.
- الاهتمام بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تقنية المعلومات والإفادة من كافة الوسائل التي توفرها هذه التكنولوجيا.
- تشجيع الجهات المختلفة على ضرورة توحيد الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الوثائق و غير ذلك .
- دعوة الجهات والهيئات المختلفة إلي ضرورة الإهتمام بالأماكن المخصصة بحفظ الوثائق التي لم تعد متداولة و دعمها بموظفين أكفاء و توفير الإمكانيات المالية المناسبة . وبالنسبة للهيئات والمؤسسات التي لا توجد بها مثل هذه الأماكن ضرورة السعي لإيجاد أماكن خاصة بالوثائق وتقديم الدعم المناسب من الموظفين و الإمكانات.
- التأكيد على الجهات على ضرورة التعامل مع الوثائق على أسس و قواعد ثابتة و سليمة ,بحيث يتم التعود على فهرسة الوثائق منذ البداية
- التأكيد على جميع الجهات بضرورة إعتماد استمارات خاصة للاسترجاع ,وعدم استرجاع إي وثيقة ما لم تطلب رسميا وفقا لنموذج يتفق علية.
- السعي للإفادة بقدر الإمكان من كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة و أدواتها في الحفظ و التنظيم.
- تشجيع العاملين في مجال الأرشيف على إعداد و تطوير البرامج المناسبة لتحسين وتطوير العمل الوثائقي.
- تشكيل لجان متخصصة لتقييم وثائق الأرشيف الجاري و تقرير الوثائق التي لم تعد لها أية قيمة و لا يوجد أي مردود من حفظها و القيام بإتلافها لتوفير أماكن لما يستجد من وثائق.

المراجع

- ملتقى الأرشيف الإلكترونى وإدارة المحتوى- تحت رعاية وزارة الدولة للتنمية الإدارية - أرشتيك ٢٠٠٩
- د/ بشار عباس : أرشيف الألفية الثالثة والتوجه نحو النظم الرقمية
- د/ حمادة رياض : الثورة الجديدة في عالم الكتب: من الكتاب الإلكتروني إلى الورق الإلكتروني . مجلة المعلوماتي
- د/ ناصر بن محمد الجهيمي : النظام الحديث لإدارة الوثائق التاريخية وقواعد بياناتها- مجلة العربية
- د/ محمد حسن جاد الله: دراسة مقارنة بين الأرشيف والمكتبة من حيث الأهداف وطبيعة العمل- جامعة القاهرة
- النظم الآلية والتقنيات المتطورة للمكتبات ومراكز المعلومات/ محمد محمد أمان وياسر يوسف عبد المعطي.- الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية
- د/شمسة حبيب: إدارة الوثائق الإلكترونية دراسة تطبيقية على محتوى الوثائق الحكومية - سلطنة عمان

بحث عن :

أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات

إعداد : معتز إبراهيم أبو شادى أمين عام جامعة القاهرة

مقدمة :

هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن ادارة الجامعات تفتقر الى الكفاءة وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها وتعدد المستويات أو الحلقات الادارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الاداري، واهمال دور القيادات الادارية الوسطى والتنفيذية الأمر الذي ترتب عليه عجز في الاداريين المقتدرين، وسيادة نمط اداري معروف باسم ادارة الطوارئ والأزمات . كما أن معظم طاقات الجامعات تنصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين واداريين وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء وغالباً ما تستخدم أساليب مروغة وتأخير لمقاومة الاصلاح والتغير (١).

تجدر الاشارة الى أن الجودة الشاملة أصبحت احدى القضايا التي تهم القيادة الادارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات ، طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو ابداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة .

إن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية نبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة -كغيره من السلع- لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية .

والدراسة الحالية تركز على تحديد أسلوب تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجامعات المصرية .

(١) أحمد الخطيب، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات الجامعية، إربد، الأردن، ١٩٩٩ .

ثانياً : مشكلة البحث وأسئلته :

رغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول ، ورغم رصد المبالغ الطائلة بميزانيات للدول لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية.

نظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته فقد أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقويم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للانفاق على التعليم من جهة أخرى. وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي على المستويين الداخلي والخارجي، من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجات النظام التعليمي، وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي .

" ما إمكانية تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية ؟ " .

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تجيب عنها الدراسة وهي:

أ- ما هو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

ب- ما هي مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

ج - ما هي مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

د - ما هي الخبرات الأجنبية التي يمكن الاستفادة منها في البلاد المتقدمة التي طبقت الجامعات بها نظام إدارة الجودة الشاملة؟

هـ - ما هي نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية الجامعية؟

و - كيف يمكن ضبط الجودة في التعليم الجامعي؟

ز - ما مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية؟

ح - ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ط - ما هي خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية ؟

ثالثاً : المصادر التي يمكن أن تستقى منها مشكلة البحث :

١- الدراسات السابقة .
٢- المؤتمرات العلمية .
٣- السيمنارات العلمية .
٤- الاساتذة المتخصصون .
٥- الحوار بين المتخصصين .
٦- المقابلات الشخصية .

وتجدر الإشارة إلى ان الباحث يعمل أمين عام جامعة القاهرة وبحكم وظيفته فهو :-

١- عضو مجلس جامعة القاهرة .
٢- عضو مجلس التعليم والطلاب بجامعة القاهرة .
٣- عضو مجلس الدراسات والبحوث بجامعة القاهرة .
٤- عضو مجلس تنمية البيئة بجامعةالقاهرة .
٥- عضو مجلس إدارة جميع مستشفيات جامعة القاهرة وهي :-

. مستشفيات جامعة القاهرة " القصر العيني - مستشفيات الاطفال .... الخ " .

. القصر العيني التعليمي الجديد " الفرنساوي "

. مستشفى الطلبة لجامعة القاهرة .

٦- عضو مجلس إدارة جميع الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بجامعة القاهرة - ١٧ وحدة - .

٧- عضو مجلس إدارة جميع الصناديق والحسابات الخاصة بجامعة القاهرة .

٨- عضو مجلس إدارة مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة القاهرة .

وهو الأمر الذي أتاح له الإطلاع والدراسة والتحليل ووضع الحلول لجميع المشكلات التي تواجه الادارة لكبرى مؤسسات التعليم العالي بمصر وهي جامعة القاهرة .

رابعاً : أهمية البحث :

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة، وهي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقه في الجامعات. ويمكن تحديد أهمية البحث فيما يلي :

١ . حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في الجامعات المصرية.

٢ . إبراز أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتحقيق :

أ) مستويات إنتاجية أفضل :

وذلك من خلال تحسين الجودة والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة والاستفادة من النظم الإدارية الحديثة وتخفيض التكاليف والنفقات.

ب) الرضا المتزايد للمستفيدين :

حيث يعد تقديم خدمة أفضل للمستفيدين . سواء على مستوى الأفراد من طلاب وأولياء الأمور أو على مستوى المجتمع من هيئات ومؤسسات . تتناسب متطلباتهم وتوقعاتهم من الأهداف الأساسية للجودة ومن ثم فإن نتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا المستفيدين .

ج) تحسين معنويات العاملين :

وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل مما يسهم في تحديد المشكلات الخاصة بالعمل والتغلب عليها، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الجودة الخدمية والإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

٣ . استفادة الجامعات المصرية من نتائج هذا البحث في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها الإسهام في زيادة كفاءتها وفاعليتها.

٤ . توفير معلومات تساعد المسئولين التربويين على تطوير المؤسسات الجامعية بما يجعلها قادرة على الوفاء بمستلزمات تنفيذ المهام المحققة لأهدافها.

خامساً : أهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١ - إيضاح أن مفهوم الجودة في الجامعات مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته .

٢ - إبراز ضرورة وحتمية تطبيق نظم إدارة الجودة في الجامعات والتي أصبحت شرط أساسي للأداء المتميز ووسيلة لابد منها لتجنب الأخطاء والمشاكل والعقبات التي قد تعيق العملية التربوية والتعليمية.

٣ - التعريف بمتطلبات وخطوات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات.

سادساً : حدود البحث :

يقتصر هذا البحث على :

١- دراسة ما جاء بالدراسات السابقة في مجال بحث وتفنيد إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية سواء على مستوى الجامعات أو المدارس.

٢- دراسة أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

٣- الاستفادة من الدراسات والبحوث والتطبيقات العملية التي تمت في هذا المجال ومن خبرات الباحث العلمية والإدارية ومن الجهات والمراكز العلمية التي الباحث عضو بمجلس إدارتها بحكم وظيفته فضلاً عن المؤتمرات والسيمنارات التي يدعى لها .

٤- الاستعانة بالخبرات العلمية والإدارية السابقة للباحث.

سابعاً : مصطلحات البحث :

١- المؤسسة :Institution يقصد بها كل مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة تقدم برامج دراسية منتظمة بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة وتهدف إلى منح درجة علمية.

٢- الجودة :Quality تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

٣- الجودة الشاملة :Total Quality يقصد بها في التربية مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولة عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

٤- ضبط الجودة :Quality Control ويقصد به نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج وتعرفه معاجم أخرى بأنه يعني الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج.

٥- معايير قياسية :Standards وهي معايير للمقارنة تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز وقد تكون هذه المعايير عبارة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة (مثلاً نسبة الطلاب الذين أتموا دراسة إدارة الأعمال) وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة (مثلاً عدد نشرات البحوث التي قام بها كل عضو هيئة دراسية متفرغ في جامعة كذا).

٦- تقويم الأداء :Performance Evaluation يقصد به التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج الجامعية من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم، فالتقويم يستند إلى معايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل الجامعي التي يمكن قياسها بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على أداء الجامعة ومدى قدرتها على النهوض برسالتها المحددة في أهدافها المعلنة الأساسية.

٧- الاعتماد :Accreditation يقصد به مجموع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم بينما تذكر لجنة التعليم العالي Commission on Higher Education أن المصطلح يشير إلى ممارسات تقوم بها هيئة خارجية، وهي مؤسسة الاعتماد لمساعدة المؤسسات الشبيهة لها، والتي لها خدمة في المجال ممن يتقدم إليها للحصول على الاعتماد في عملية التقويم، وتحسين أهدافها التعليمية. إنها إحدى الوسائل التي يتبناها المجتمع التعليمي بغية التنظيم الذاتي والمراجعة المثلية من أجل تقويم ودعم نوعية وكفاءة التعليم بصورة تجعله موضع ثقة الناس والتقليل من مدى تحكم الأجهزة الخارجية.

ثامناً : الدراسات السابقة :

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي أجريت في مجال بحث وتفنيد إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية سواء على مستوى الجامعات أو المدارس:

١) رسالة للحصول على دكتوراة الفلسفة في التربية بعنوان " إدارة التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ببعض دول مجلس التعاون الخليجي " دراسة تقويمية - (٢٠٠٨) .

٢) دراسة مريم الشرقاوي (٢٠٠٣) بعنوان إدارة المدارس بالجودة الشاملة هدفت الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمصر .

٣) دراسة نعمان الموسوي(٢٠٠٣) بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ٤٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي .

٤) دراسة مها جويلى (٢٠٠٢) بعنوان المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية وهدفت الدراسة الى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي .

٥) دراسة (Johannsen ,2000) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة وهدفت التعرف إلى التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة .

٦) دراسة خالد الزامل (٢٠٠٠) بعنوان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى المام المنظمات بها والمقومات الرئيسية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية .

٧) دراسة عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد (١٩٩٨) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية .

٨) دراسة (Waks and Frank ,1996) بعنوان قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة :مبادئ ومعايير الايزو (٩٠٠٠) في التعليم الهندسي.

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي :

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على الجامعة والمجتمع على حد سواء.
- ركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

تاسعاً : منهج البحث :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى .

عاشراً : أدوات البحث :

استخدم في البحث اسلوب : -

١- الملاحظة .
٢- الاستفادة من الدراسات السابقة .
٣- الخبرات العلمية والإدارية للباحث .
٤- التحليل للوصول إلى النتائج .
٥- الخروج بالتوصيات .

حادي عشر : خطة البحث " إجراءات البحث "

١- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "الجامعات" وتحديد مدى أهمية الأخذ بهذا المفهوم الإداري الحديث .
٢- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
٣- دراسة مكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة.
٤- التعرف على الخبرات الأجنبية في إدارة الجودة الشاملة بمؤسات التعليم العالي .
٥- دراسة المداخل المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي .
٦- التعرف على متطلبات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧- تحديد النتائج .
٨- الخروج بالتوصيات .

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة في التعليم الجامعي

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

من العلماء من ربط بين مفهوم الجودة والتعليم الجامعي ، وفسروا منظومة الجودة في التعليم الجامعي بأنها نظام يهدف إلى تحسين النتائج الجامعية والاداء بكفاءة أكبر وفاعلية أفضل ومرونة أعلى ، وأنها ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات(٢) ، وتهتم بالجوانب التالية :

١- اتساع نطاق الجودة ليشمل جميع أرجاء الجامعة وكلياتها وأقسامها وإدارتها (٣).
٢- اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسئولاً عن الجودة(٤) .
٣- شمول جميع مدخلات منظومة التعليم الجامعي .

أن مفهوم الجودة في التعليم الجامعي يتسع ليشمل مصطلحات الكفاءة والفاعلية ، ويمكن القول بأن الكفاءة ترتبط عادة بدرجة الاستخدام الامثل للمدخلات التعليمية الجامعية من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مستهدفة ، أو بمعنى أخر للحصول على اكبر قدر من المخرجات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة ، والفاعلية هي مدى تحقيق أو إنجاز الاهداف المخططة للجامعات ، وأن الفاعلية بأي جامعة تعتمد على قدرتها على تحقيق أغراض رئيسية هي ن تحقق أن أن تحقق أهدافها المخططة بالجودة المنشودة نسبياً وأن تتوافق مع بيئتها ومجتمعها على نحو مستمر ومتطور .

وتجدر الإشارة إلى أن الجودة الشاملة نمط إداري جديد

يستحق الاهتمام به وتجربته حتى تتحسن جودة التعليم .

(١) فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، رؤى التنمية المتواصلة ، القاهرة ، إيدراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٤ .

(٢) جمال أبو المكارم وآخرون ، مؤتمر لجنة قطاع الدراسات الزراعية للمعاهد الزراعية ، المؤتمر القومي للتعليم العالي، ١٣ فبراير ٢٠٠٠ ، القاهرة ، المركز الدولي للمؤتمرات ، ص ٢٨٧ .

(٣) على السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .

(٤) نجدة إبراهيم على سليمان ، تطوير الادارة المحلية في التعليم ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ١٢٨ .

. ترجع الأصول الأولى لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة – بمفهومها المعاصر – إلى الرواد الاوائل الامريكيين ، ومن أشهرهم ستيوارت وديمنج وكروسبي وجوران ، الذين ساهموا في وضع الركائز الاساسية للإدارة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل في أواخر العشرينات من القرن العشرين .

وتشير الادبيات إلى تسلسل مفهوم الجودة في تطوره ، كما يوضحه الشكل التالي :

ومن الشكل السابق يتضح أن لكل نظام من نظم الجودة فلسفة يتبناها ، فمراقبة الجودة تستند إلى فلسفة كشف الخطأ ، بينما توكيد الجودة يتبنى فلسفة منع الخطأ ، أما إدارة الجودة الشاملة فإنها تتبنى فلسفة أوسع وأشمل تقوم على منع الخطأ والتحسين المستمر في القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمنظمة ككل .

وينظر البعض إلى الجودة الشاملة على أنها تعني (استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي يحقق التحسين المستمر والمتواصل للمنظمة .

وقد ظهر هذا المفهوم كنتاج لمجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة التي تشكل في مجملها معالم العصر الذي نعيشه ، ومن أهم العوامل : التكنولوجيا المتقدمة ، والمعلوماتية ، والتنافسية ، والشراكة ، والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة (T Q M) أحد المداخل الادارية المعاصرة ، ويهتم بإدخال ثقافة جديدة في التعامل داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية ومنها مؤسسات التعليم لتطبيق معايير عالمية مستمرة ومتفق عليها ، ولضمان جودة المنتج وقبوله عالمياً ، وتحسين جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج . وبشكل عام فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يشير إلى " محاولة منظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة ومن أهم خصائصها إشباع رغبات العملاء ، وتحسين عمليات العميل ، ومنع أي أخطاء في الجودة ، والاعتماد على القياس والتقييم والتدريب المستمر ، ومشاركة الافراد وفرق العمل في كل ما يتعلق بأمور العمل .

ويتسم مدخل إدارة الجودة الشاملة بملامح أساسية تحوي الشمولية والتكاملية لتحقيق الاهداف المنشودة ، ومن أهم هذه الملامح ما يلي :-

(١) مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة .

(٢) مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة كلها .

(٣) مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة .

(٤) مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة .

(٥) مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة .

(٦) مدخل يعتمد على تعود وتفهم وتشابك وترابط كل أجزاء المنظمة في إنجاز الاعمال لتحقيق أهدافها .

(٧) مدخل يعتمد على مشاركة كل فرد في عملية التحسين المستمر .

(٨) مدخل يتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ .

(٩) مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش -كشف الخطأ - إلى منطق منع الخطأ .

(١٠) مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية ، بحيث تنبع الجودة من الفرد ولا تفرض عليه .

(١١) مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار ، وليس على العمل الفردي المتقطع .

وتنطلق إدارة الجودة الشاملة من المبادئ التالية :-

(١) قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة .

(٢) الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالادارة ، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه .

(٣) الاعتراف بالسوق وآلياته وقبول أحكامه .

(٤) استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير الادارة واختياراتها .

(٥) الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، وإعادة تصميم التنظيمات الادارية وفقاً لمتطلباتها .

(٦) قبول المنافسة والسعي إلى تحقيق السبق والتميز .

(٧) إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة .

(٨) إدراك أهمية الاستثمار الامثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز .

(٩) أهمية العميل واتخاذه معياراً اساسياً في الاختيارات الادارية .

(١٠) الاخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والجماعات المترابطة والمتفاعلة .

(١١) الايمان بأهمية العنصر البشري في نجاح الادارة .

(١٢) أهمية التعامل مع المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي .

ولقد تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجامعات في المجالين الأكاديمي والإداري ، ومن أمثلة ذلك جامعة كولومبيا وشيكاغو وهارفارد وميتشجان وتورث كاروليناوجامعة أوريجون وغيرها ، ولقد تفاوتت نسب النجاح من جامعة إلى أخرى ، ولكن معظم الجامعات التي طبقتها توصلت إلى النتائج التالية :

١- ضرورة الدعم المباشر من الإدارة العليا .

٢- الوقت المستنفد في التطبيق ، حيث اتضح أن عملية الجودة الشاملة مستمرة وتستهلك الكثير من الوقت قبل أن تبرز أولى ثمارها .

٣- الأموال المصروفة حيث تتطلب الجودة الشاملة أموالاً تصرف على العديد من الأمور مثل التدريب والتثقيف وإعادة الهيكلة الإدارية أحياناً وتحسين الخدمات المقدمة .

ولقد بدأت بالفعل العديد من الجامعات سعيها لنيل الاعتماد المؤسسي أو الأكاديمي ، من خلال التعاون مع مؤسسات الاعتماد الأكاديمي وهيئات ضمان الجودة ، بينما يسعى عدد من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكنها تواجه بعض المشكلات منها :-

١- عوائق في البيئة الثقافية مثل مركزية الإدارة في مثل هذه الجامعات والتي تتعارض مع أحد المبادئ الهامة في إدارة الجودة الشاملة ، وهو تمكين العاملين أي إعطاؤهم مزيداً من

الصلاحيات لاتخاذ القرارات .

٢- مشاكل في القيادة حيث لا تتوفر دائماً القيادة الواعية المتفهمة والتي تستعد للتضحية ولديها مساحة من حرية الحركة والجهاز العامل الذي يقوم بتدعيم توجهاتها .

٣- الفرق بين المؤسسات الربحية والمؤسسات التربوية ، وبالتالي الاختلاف في المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة باختلاف هذه المؤسسات .

وخلاصة القول هنا أن نمط إدارة الجودة الشاملة قابل للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي ، ولكن يتطلب قيادة إدارية واعية مستنيرة .

المبحث الثاني

مكونات منظومة الجودة الشاملة في الجامعات

يمكن بلورة مكونات الجودة الشاملة في نظام ذي عناصر ثلاثة هي :

١- المدخلات .
٢- العمليات .
٣- المخرجات .

وفيما يلي توضيح لكل مكونة على حدة :

١- مدخلات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي(١) :

وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الاساسية وتحدد غاياتها فإنه على مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام الجامعي بأكمله ، وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها :-

أ- فلسفة الجامعة وأهدافها :

وهذه الرسالة تمثل المهمة الاساسية للجامعة ، والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية والبرامج المخططة وتنشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع ، أما فلسفتها فتعطي تصوراً عن أهداف الجامعة وقيمها ومعاييرها في حين أن أهداف الجامعة هي ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود .

ب- السياسات والتشريعات :

السياسات تعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف الجامعة بنجاح ، وهي عادة مكتوبة للاهتداء بها في القرارات ، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والانظمة واللوائح والاجراءات المتبعة في التعليم الجامعي .

(١) أبو العزايم عبد المنعم الجمال وأخرون ، السلوك القيادي لدى نظار المدارس من وجهة نظرهم ووجهة نظر مدرسيهم ، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨٩ .

ج- الموارد البشرية :

وهي كل العناصر البشرية الموجودة في المنظومة الجامعية من هيئات تدريس ومعاونين وطلاب ومستخدمين ، وهذه المنظومة يمكن النظر إليها كالتالي :

(١) رؤساء الجامعات والعمداء ومعاونوهم :

وهؤلاء يمثلون عقل المنظومة ويتحملون مسئولية التخطيط لها وتوجيهها وقيادتها وتقويمها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة ، وتحمل مسئولية مواجهة أي تغييرات والتكيف معها ، وهؤلاء يعملون في نظام شبكي ونمطي حيث يؤخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في توصيف القرارات والساعات اللازمة لتبويبها والقيادات من العمداء والمدراء الذين يتوجه اليهم تنفيذ اتخاذ القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة ، وهي مخرجات التعليم ومدى استفادة المجتمع منهم .. وهكذا .

(٢) هيئة التدريس :

وهي أكثر المدخلات بعد الطلاب ، وتشكل نقابات وفعاليات هذه الهيئة أساساً مهماً لنجاح المنظومة الادارية حيث أنها تقوم بالاضافة إلى التدريس بمساعدة المديرين والعمداء في قيادة التعليم والتعلم وتنفيذ السياسات والأغراض العامة والتفصيلية للجامعة .

(٣) الطلاب : وهم المادة الخاصة للمنظمة الادارية .

(٤) عناصر بشرية أخرى :

وتتضمن الهيكل التنظيمي لكل من الادارة والعاملين بالجامعة متضمناً أفراد الادارة وخصائص وتأهيلهم وخبراتهم في المجالات المختلفة ، كالعاملين في الشئون المالية والادارية التنفيذية والتقنية ، وعلى مدى نجاح هذه الفئات البشرية يتوقف أداء الادارة الجامعية في عملها وبالتالي أداء المنظومة الجامعية كاملة .

د- الموارد والامكانات المالية والمادية :

تشكل هذه الموارد والامكانات واحداً من أهم مدخلات المنظومة ، فالموارد المالية تزود الادارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على المدخلات الباقية ، ومن البديهي أن تقلص الموارد المالية يعتبر المسئول الاساسي عن الكثير من المشكلات التي تواجه الادارة الجامعية، والتي تؤثر بالتالي على أداء النظام التعليمي ككل . أما الامكانات المادية فترتبط أساساً بالابنية التعليمية المتاحة ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية ، كما تشتمل على كافة التجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والتكنولوجية المتاحة والمكتبات بتجهيزات مختلفة والملاعب المتاحة للأنشطة .

هـ- المنظومة المعلوماتية الفرعية :

تعتبر هذه المنظومة أداة الربط بين المنظومات الفرعية داخل الجامعة وبين كافة عناصر البيئة الخارجية ، وتتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل التي تستخدمها الادارة الجامعية في شئونها الداخلية ، هذا إلى جانب البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المنظومة وأغراضها ، وتلك المتعلقة بالقيود التي تفرضها البيئة في شكل سياسات عامة للتعليم او لوائح أو قرارات منظمة للعمل إلى جانب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بالجامعة .

٢- العمليات : Processes

يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الادارة الجامعية وتتمثل في العناصر التالية :-

- تنظيم وتنسيق الجودة .
- متابعة وتقويم الجودة .
- تأكيد الجودة وتحسينها .

وتتضح العلاقة بين الوظائف والعمليات للإدارة الجامعية كالتالي :

٣- مخرجات الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي :

وتتمثل في أهداف الجودة ، وتتضمن زيادة القدرة التنافسية للجامعة وزيادة كفاءة الجامعة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز بين المنافسين ، وزيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ، وزيادة قدرة الجامعة في تعاملها مع المتغيرات ، وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات الجامعة ، وزيادة القدرة الكلية للجامعة على النحو المتواصل ، وزيادة الانتاجية وتحسين اقتصاديات الجامعة .

وتنقسم مخرجات المؤسسة التعليمية الجامعية إلى مايلي :

- مخرجات بشرية : وهم الطلاب الخريجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية .
- مخرجات مادية : وتتمثل في النتائج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية الخريجين وارتفاع الانتاجية كماً ونوعاً .
- مخرجات معنوية : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للخريجين وارتفاع قيم المواطنة الصالحة .

المبحث الثالث

خبرات أجنبية معاصرة في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات :

شهدت الفترات الاخيرة تحولاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي بالدول المتقدمة حيث توجهت لآليات السوق وأصبحت حريصه على إرضاء العملاء بدرجة عالية تطبيقاً

لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتعدد نظمها وأساليبها وتطبيقاتها في التعليم العالي من دولة لأخرى ومن أبرز الخبرات والنماذج الاجنبية المعاصرة في هذا المجال ما يلي :-

(١) المواصفات البريطانية BS5750

وهذه المواصفات عبارة عن نظام إداري يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات ، ويقوم على وجود خطة تتضمن سياسات وأهداف الجودة بالجامعة ومتطلبات العملاء (الطلاب والمستفيدين من الخدمة الجامعية) وإستراتيجيات التنفيذ والرقابة على العمليات والتوجيهات والارشادات اللازمة لإدارة الجودة .

(٢) توكيد الجودة :

ويشير هذا المفهوم إلى منع حدوث الأخطاء وضمان الاداء الجيد والوصول بالمنتج إلى المستويات القياسية . ويتطلب تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة تهدف إلى ضمان الجودة ووجود إدارة معلومات فاعلة ، وقياس للأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد ، وإجراءات تصحيحية ونظام للمراجعة ومراقبة العمل وتحسين الاداء .

(٣) بيت الجودة :

استخدمت بعض الجامعات اليابانية نظام بيت الجودة The House of Quality الذي أخذت به الجامعات الامريكية فيما بعد . ويتضمن مفاهيم ومبادئ ترتبط بإدارة الجودة الشاملة ، ويتألف بيت الجودة مجازاً من :

أ- قمة البناء : التي تضم النظم الاجتماعية والادارية والتقنية المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة .

ب- أعمدة الجودة : وعددها أربعة هي : خدمة العميل وإرضائه ، والتحسين المستمر ، واحترام البشر ، والادارة بالحقائق .

ج- الاصول والاركان : وتتألف من الاستراتيجيات والاهداف والعمليات والمشروعات والمهام والقيم والرؤى وإنسانية الادارة .

(٤) إدارة الجودة الشاملة:

وتستخدم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في الجامعات الامريكية واليابانية والاوربية ، باعتبارها نظاما أوسع وأشمل للجودة يضم النظم السابقة كلها . ومن أشهر النماذج المستخدمة في هذا المجال ما يلي :-

أ- النموذج الاوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الذي يعتمد على مقاييس : إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية ، وإرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والادارة العليا ، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة .

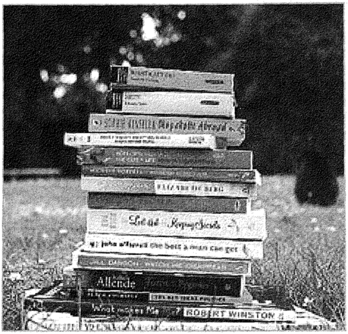
ب- الاختيار السليم للموارد البشرية ، وعمليات الاعداد والتدريب المستمر ، وإرضاء العاملين وإشباع حاجات الطلاب ، والتحفيز والدافعية والبعد عن التحيز .

ج- نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة والعولمة ، الذي يعتمد بالدرجة الاولى على قيادة الموارد البشرية ، وإرضاء الطلاب ، وإجراء دورة التحسينات المستمرة التي تتألف من : وضوح الرؤية ، التعرف على السوق والمجتمع والمنافسين ، تحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد الدور الدقيق لتعديل الاتجاهات .

المبحث الرابع

مداخل مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

شهد التعليم العالي بالعديد من الدول العربية ومن بينها جمهورية مصر العربية تطوراً كمياً هائلاً ، غير أن هذا التطور قد جاء بمعدلات تفوق الامكانات البشرية والمادية المتاحة ، ومن هنا اتسم التعليم العالي بتدني مستوى الاداء وضعف في مستوى تأهيل خريجيه وعدم الوفاء باحتياجات سوق العمل والقصور في مواجهة التحولات العالمية المعاصرة .



وهنا يطرح السؤال نفسه في ظل هذا الواقع : كيف نطبق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟

انطلاقاً من العرض السابق فإن المداخل التي يمكن ان تأخذ بها مؤسسات التعليم العالي في جامعاتنا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها :

(١) إعادة الهيكلة التنظيمية :

يقترح إعادة هيكلة التنظيمات الادارية للتعليم العالي ، بما يتبنى ثقافة الجودة بهذه المؤسسات ، ويضمن وجود مجالس عليا لقيادة عملية التخطيط للجودة الشاملة ولجان لتحسين الجودة وقياسها .

(٢) تدعيم الاستقلالية :

يقترح تدعيم الاستقلالية الاكاديمية والادارية والمالية في مؤسسات التعليم العالي ، بما يتيح فرص الابتكار والتجديد ، ويزيد من عمليات تفويض السلطة إلى المستويات الادنى في البناء التنظيمي للمؤسسات ، من أجل تحقيق البت السريع في القضايا المختلفة ، وشيوع الرضا عن العمل في نفوس العاملين ، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة .

(٣) إدارة الوقت :

يقترح إعادة النظر في أسلوب استغلال الوقت وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، وبخاصة وقت المديرين ومن في مستواهم ، من خلال المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الانشطة المختلفة داخل المؤسسة ، والتقليل من الاعمال الروتينية والكتابية، والحد من الزيارات والمكالمات الشخصية في مكان العمل .

(٤) الادارة بالمشاركة :

يقترح الاخذ باسلوب المشاركة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ، بما يتيح لقطاعات العمل والانتاج في المجتمع دورا فعالاً في إقرار الخطط والبرامج الدراسية ، تلبية لمتطلبات سوق العمل ومواجهة للتغيرات التكنولوجية المطلوبة في عالم المهن .

(٥) الادارة بالأهداف :

يقترح الاعتماد على فكرة نظام الادارة بالاهداف باعتبارها اساساً لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، بما يوجد توجيهات واضحة للعمل في مؤسسات التعليم العالي ، ويحدد النتائج المطلوبة ، ويتخذها اساساً للمتابعة المستمرة وتقييم

الاداء أثناء التنفيذ ، ويوحد بين مستويات الأداء الجامعي .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة :

يستلزم تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق، حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة ، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة ومن هذه المتطلبات :-

١- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة : فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة ، حيث ان قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة وقناعات من العاملين في المؤسسة ، و" ثقافة الجودة " تختلف بشكل كبير عن " الثقافة الادارية التقليدية " وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة . .

٢- نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة : إن نشر مفاهيم ومبادئ برنامج الجودة الشاملة والترويج له بين جميع العاملين في المؤسسة يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير ، والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .

٣- التعليم والتدريب : حتى يتم تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد ، حتى يقوم على اساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقة .

٤- الاستعانة بالاستشاريين : الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشكلات التي ستنشأ ، وخاصة في المراحل الاولى من تطبيق البرنامج .

٥- تشكيل فرق العمل : يتم تشكيل فرق العمل بحيث يضم كل فريق منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الاقسام المعنية مباشرة ، او ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره ، ويجب ان يكون هؤلاء الاعضاء من العاملين الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ، وأن يعطوا الصلاحية للمراجعة والتقويم وتقديم مقترحات التحسين .

٦- التشجيع والحفز : يجب على المؤسسة تبني برنامج تطبيق الجودة الشاملة الاشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتها وتقويمها ، والتنسيق بين مختلف العاملين والادارات والاقسام في المؤسسة ، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل، مع الاخذ في الاعتبار المصلحة العام .

٧- استراتيجية التطبيق : لضمان نجاح تطبيق برنامج الجودة الشاملة يجب أن يتم ذلك من خلال استراتيجية واضحة معلنة تتضمن الاعداد للتطبيق ، والتخطيط لإجراءات التنفيذ ، ونظاماً لعملية قياس مستوى الاداء والتحسين والتطوير .

خطوات تطبيق الجودة الشاملة :

يمر تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بالخطوات الاتية :

- الخطوة الاولى : التزام وتعهد الادارة العليا في المؤسسة بتنفيذ برنامج الجودة وتدعيمه ، وتدريب القادة والمسئولين على مفاهيم الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها ، وتشكيل فرق تحسين وتوكيد الجودة .

- الخطوة الثانية : إيجاد رسالة ورؤية واضحة ومحددة للمؤسسة ، تتضمن الاهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى إلى تحقيقها ، وضمان وصولها لجميع أفرادها .

- الخطوة الثالثة : تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الاقسام المختلفة فيها ، ويقوم هذا المجلس بالاشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقويم برنامج الجودة .

- الخطوة الرابعة : تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ، بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة ، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة ، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة للجودة الشاملة داخلها ، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة ، واستخدام الانظمة الادارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج .

- الخطوة الخامسة : اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج الجودة ، هل سيكون على مستوى المؤسسة بشكل كلي أم جزئي ، او اختيار وحدة قسم في البداية لتنفيذ البرنامج وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية للتغيير والتنفيذ .

- الخطوة السادسة : تحليل الاحتياجات التدريبية للمديرين التنفيذين ورؤساء الاقسام والادارات والعاملين ، للتدريب على مفاهيم الجودة ، وتحديد أنواع التدريب اللازمة لكل مجموعة والمحتوى التدريبي الذي سيتم التدريب عليه ، ومتطلبات عملية التدريب من موارد بشرية وتنظيمية .

- الخطوة السابعة : التأكد من أن إدارات وأقسام المؤسسة قد وضعت معايير لقياس مدى مطابقة الخدمات المنتجة لاحتياجات المستفيدين ، وتعديل المقاييس والانظمة الادارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات .

- الخطوة الثامنة : إدخال وتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل : الكيفية التي سوف يكون عليها التنفيذ ، والهيكل التنظيمي الملائم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين والاجراءات والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج .

- الخطوة التاسعة : مراقبة وتقويم النتائج باستمرار ، لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة ، وتقويم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الامثل لهذه المصادر .

- الخطوة العاشرة : إعلان نجاح برنامج الجودة ، مكافأة وتقدير العاملين المشاركين في جهود التحسين ، وتعديل استراتيجيات برنامج الجودة ، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل وحدات وأقسام وإدارات المؤسسة .

المبحث الخامس

مفهوم ضبط الجودة

تطور مفهوم ضبط الجودة من التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب انتاج مخرجات بها عيوب أو لا تحقق رغبات المستفيدين، ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط الجودة إلى ثلاثة عوامل هي:

١ - التكلفة المرتفعة لتقنيات الإنتاج الحديثة مما يترتب عليه الخطأ في الإنتاج ومن ثم هدر كبير للأموال.

٢ - المنافسة الحادة بين المؤسسات المنتجة للسلعة مما يُصعب اكتساب ثقة المستفيد وتلبية احتياجاته.

٣ - اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة والدولية ((ISO للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، وجذب العديد من المستفيدين.

ويشير هذا المفهوم إلى أن ضبط الجودة هي "مجموعة البرامج والإجراءات اللازمة للتأكد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات أو منتجات تتطابق مع مواصفات الجودة المحلية أو العالمية" .

وفي ضوء هذا المفهوم الجديد أصبحت عمليات ضبط الجودة وسيلة للتأكد من أن الإدارة والإنتاج والتطوير تتم وفقاً للخطط المعتمدة، وأن الإدارة تقود عملية ضبط الجودة، وأن المؤسسة وكل فرد من أفرادها مسئول عن تحقيق الجودة والتطوير المستمر، وأن فلسفة الأداء تستند إلى منع الأخطاء وتحري الدقة لكسب ثقة المستفيدين، وأن معايير ضبط الجودة متحققة في أدوات الإنتاج وبرامجه وخاماته .

آليات ضبط الجودة:

قام الكثير من العلماء والباحثين بدراسات متعددة تدور حول كيفية تقويم مستوى الجودة من خلال مكونات النظام، واستخدموا معايير مختلفة ومؤشرات متعددة في عملية التقويم ومنها على سبيل المثال ما قام به دونابيرين من استخدام ثلاثة معايير تقويم مستوى الجودة هي (معيار الهيكل التنظيمي، ومعيار العمليات

الداخلية والنشاطات، ومعيار النتائج النهائية).

كما وصف العلماء آليات ضبط الجودة (ISO9000)في أربعة مجالات رئيسية هي (قيادة الأفراد والإدارة، وإدارة العمليات، وإدارة جودة النظام، وإدارة عمليات الدعم والتطوير).والشكل التالي يوضح آليات ضبط الجودة في المجالات السابقة.

إذا كانت قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات الاقتصادية فإنها تعد أكثر أهمية في المؤسسات التربوية والنظم التعليمية بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلبياً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه.

وضبط جودة التعليم وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية. لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية :

١ - قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.

٢ - مسئولية كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم فيما يخصة.

٣ - استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.

٤ - اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.

٥ - اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.

٦ - الاهتمام بتدريب الهيئة التدريبية والإدارية.

٧ - يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.

٨ - تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.

فوائد ضبط الجودة في التعليم:

يحقق ضبط جودة التعليم عدداً من الأهداف والفوائد لعل أبرزها ما يلي:

١ - مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة طويلة المدى وقصيرة المدى ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية لدى الطالب مثل القيم والولاء والانتماء والدافعية والانجاز وتحقيق الذات.

٢ - مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده ويؤثر بها في مستوى تقدمه ومدى تحضره.

٣ - اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.

٤ - تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعملياتوالمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

ومجالات الجودة الشاملة تشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته. ويشير مفهوم الجودة الذي تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر (١٩٩٨) ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل :

١ - المناهج الدراسية.

٢ - البرامج التعليمية .

٣ - البحوث العلمية.

٤ - الطلاب.

٥ - المباني والمرافق والأدوات.

٦ - توفير الخدمات للمجتمع المحلي.

٧ - التعليم الذاتي الداخلي.

٨ - تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.

وتجدر الاشارة إلى أنه لأهمية موضوع الجودة في التعليم فقد صدر القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وصدر القرار الجمهوري رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ باصدرا اللائحة التنفيذية للقانون وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستم من خلال :

١ - نشر الوعي بثقافة الجودة .

٢ - دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .

٣ - توكيد الثقة على المستوى المحلي والاقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الامة .

٤ - التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .

وللهيئة في سبيل تحقيق أهدافها اتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات وعلى الاخص :-

- وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم .

- وضع آليات نشر الوعي بثقافة الجودة ، والتطوير لدى المؤسسات التعليمية والمجتمع .

- وضع المعايير والاجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد .

- وضع أسس وآليات استرشادية لقيام المؤسسات التعليمية بالتقويم الذاتي .

- وضع أسس وقواعد وإجراءات الرقابة والمتابعة الدورية للاعتماد ، والمراجعة ، والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات التربوية والعلمية .

- تقويم البرامج والاداء في المؤسسات التعليمية ، من حيث البنية الاساسية والانشطة الطلابية والمجتمعية والمناخ التربوي وثقافة التعليم والتعلم والبحث العلمي .

- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغاؤها في حالة عدم استيفاء الحد الادنى من شروط الاعتماد .

- تقديم المشورة للمؤسسات التعليمية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة ، وذلك من خلال تقارير مكتوبة تبين جوانب القصور وما يلزم اتخاذه من إجراءات لتلافيها لتحقيق مستوى الجودة المطلوب .

- مراجعة وتطوير المعايير القياسية ومؤشرات قياس عناصر جودة التعليم بالتنسيق مع جميع الجهات صاحبة المصلحة والمستفيدين من الخدمة التعليمية .

- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان جودة التعليم والاعتماد النظيرة على المستويين الاقليمي والدولي بهدف الاعتراف المتبادل بشهادات الاعتماد وفق ثوابت الامة .

ومن هذه الاختصاصات يتضح أن مسئولية المعايير الاكاديمية وجودة الأنشطة الاكاديمية تقع على عاتق الجامعة بوصفها جهة مانحة للمؤهلات العلمية وكذلك بوصفها المؤسسة التي تدير البرامج التعليمية فضلاً عن ذلك فأن الاعتماد ما هو إلا تأكيد وتمكين للجامعة لكي تحصل على صفة متميزة وهوية منفردة وهو ختم تصديق على أن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة .

المبحث السادس

الخلاصة

استهدف البحث إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في إدارة الجامعات من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي " الجامعات " . وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية هي:

- مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي والجامعي.

- مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والجامعي.
- ونماذج الجودة الشاملة، وآليات الجودة في التعليم .
- العائد منها .
- مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية.

وقد استهدف البحث مشاركة المهتمين بأمر الجامعة والتي يشغل الباحث منصب قيادي بها حيث انتهت نتيجة البحث إلى أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يتطلب الأمر تطبيقها بالجامعة للعمل على تطويرها وتعزيزها ويهدف تحسين الأداء المتميز والذي يضمن استيفائها معايير الجودة والاعتماد للمؤسسة التعليمية ومعايير الجودة والاعتماد لبرامجها التعليمية . وتوصل البحث إلى أبرز المؤشرات التالية:

١ - إن الجودة الشاملة للتعليم الجامعي تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير الجامعة.

٢ - إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات ممولي النظام التعليمي، وكفاءة القيادة التربوية، والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية وتحسين الأداء ونوعية المخرجات.

٣ - توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي والآخر ياباني والثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها الجامعات عند تطبيق الجودة الشاملة.

٤ - تتسع مجالات الجودة الشاملة وضبطها في الجامعات بتعدد عناصر ومكونات النظام التعليمي، وإن كانت تتركز في :
- المناهج الدراسية.
- البرامج التعليمية .
- البحوث العلمية.
- الطلاب.
- المباني والمرافق والأدوات.
- توفير الخدمات للمجتمع المحلي.
- التعليم الذاتي الداخلي.
- تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً .

٥ - يعزى اهتمام النظام التعليمي بتطبيق الجودة الشاملة إلى العديد من المعطيات أبرزها:

أ) ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.

ب) الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات.

ج) ضبط شكاوى الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها ووضع الحلول.

د) زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.

هـ) الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.

و) تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.

ز) رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

ح) الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل بأسلوب الفريق وبروح الفريق.

ط) تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي.

ي) الوصول إلى قدرة مؤسسية ذاتية الحركة لتطوير مستمر يحقق جودة أكاديمية ومؤسسية مقننة تضمن قدرة تنافسية عالية وتؤهل للاعتماد.

٦ - إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البيئات التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، فلابد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة، كما يتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة.

المبحث السابع
التوصيات والمقترحات

وفي ضوء ما سبق ولأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:

١ - أن تقوم الجامعات بالدراسة المتأنية لمفاهيم وفلسفات ونماذج الجودة الشاملة ثم تتبنى أكثرها ملاءمة للتطبيق في الجامعة.

٢ - أن يتم وضع خطة للوصول إلى تطبيق نظام الجودة في الجامعة، ويقترح الباحث أن تتضمن الخطة :

أ) تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها واستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة، ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

ب) تشكيل لجنة لتنفيذ هذه الخطة.

ج) تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل :
المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب.

د) تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.

هـ) وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية واختبار مدى الالتزام بهذه المعايير بشكل مستمر وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات وتزويد رئاسة الجامعة بذلك.

٣ - أن تتخذ التدابير الكفيلة بتمكين المستفيدين من الخدمة التعليمية من الوقوف على مستوى إنجازها.

قائمة المراجع

١- الرسائل العلمية :-

أ- نجدة إبراهيم علي سليمان، تطوير الإدارة المحلية في التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧.

ب- هنادي بنت عبد الله المسن، إدارة التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ببعض دول مجلس التعاون الخليجي (دراسة تقويمية)، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

٢- الكتب :-

أ- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة، ايدراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

ب- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو٩٠٠٠ ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .

ج- محمد عوض الدكروري وآخرين ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع - عمان ، ٢٠٠٦ .

د- أبو العزايم عبد المنعم الجمال وآخرون ، السلوك القيادي لدى نظار المدارس من وجهة نظرهم ووجهة نظر مدرسيهم، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨٩ .

٣- الوثائق والتقارير :

أ - جمال أبو المكارم وآخرون ، مؤتمر لجنة قطاع الدراسات الزراعية للمعاهد الزراعية ، المؤتمر القومي للتعليم العالي، ١٣ فبراير ٢٠٠٠ ، القاهرة ، المركز الدولي للمؤتمرات .

ب - أحمد الخطيب ، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات الجامعية، إربد، الأردن، ١٩٩٩.

ورقة عمل عن :

دور الجمعيات الأهلية التى تعمل فى مجال تنمية المجتمع ومدى مساهمتها فى إيجاد فرص عمل للشباب

إعداد : ألبرت سيف حبيب
كبير باحثين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

تشهد أغلب الأقطار العربية فى الفترة الحالية ومنها مصر مجموعة من المتغيرات السياسة والاقتصادية والاجتماعية أدت إلى صحوة القطاع الأهلى وطرح قضايا الجمعيات الأهلية إلى دائرة اهتمام الرأى العام وهذه الصحوة كان لابد أن يصاحبها اهتمام علمى بدراسة الظاهرة وتحليل فعاليتها وابراز إمكانياتها والمعوقات التى تواجهها - لينشأ هذا القطاع قويا تستطيع الدولة الاعتماد عليه فى حل المشكلات المجتمعية بجانب القطاع الخاص.

لذا قامت الدولة بتشجيع هذا القطاع وأطلقت حرية تكوين الجمعيات الأهلية - كما فتحت أمامها العمل فى كافة الميادين والأنشطة الخاصة بالتنمية.

وعلى الرغم من زيادة عدد الجمعيات الأهلية إلى ما يزيد عن (٢٢١٠٢) جمعية إلا أنها لم تحقق الهدف المنشود منها فى دفع عملية التنمية .

لذا فقد تم إعداد هذه الدراسة والتى تتضمن الواقع الفعلى والميدانى لعمل هذه الجمعيات على المستوى القومى وكذلك مجالات وميادين الأنشطة التى تقوم بها وما تواجهه من صعوبات ومعوقات فى أداء عملها .

كما تم وضع رؤية استراتيجية لتفعيل هذا الدور.

أولا : نبذة عن الجمعيات الأهلية ونشأتها والقوانين المنظمة لها ونظام العمل التطوعى بها :

- لقد عرفت مصر الجمعيات الأهلية منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر وتعود نشأة أول جمعية أهلية فى مصر إلى عام ١٨٢١ حين تأسست الجمعية اليونانية بالإسكندرية وبعدها بالقاهرة عام ١٨٥٦ لتضم أكبر الجاليات الأجنبية التى عاشت فى مصر فى ذلك الوقت.

- ثم أنشئت بعد ذلك بعض الجمعيات الثقافية التى تبنت أهدافا ثقافية وعلمية تتعلق بتاريخ مصر (جمعية معهد مصر / جمعية المعارف / الجمعية الجغرافية).

- وأصبحت هذه الجمعيات تمثل حركة ثقافية شاملة تستقطب نخبة من المثقفين الذين عادوا من بعثاتهم الدراسية بالخارج وبعضهم نخبة من الأمراء والأعيان وقد توالى تأسيس الجمعيات الدينية الإسلامية والقبطية مثل الجمعية الخيرية الإسلامية عام ١٨٧٨ وجمعية المساعى الخيرية القبطية عام ١٨٨١ وجمعية التوفيق القبطية عام ١٨٩١ وارتبطت هذه الجمعيات بنشر التعاون بين جميع المصريين ونبذ التعصب الدينى وقد عملت هذه الجمعيات على إبراز فكرة الوحدة الوطنية فى مواجهة الاحتلال البريطانى كما اهتمت بتقديم المساعدات للفقراء واليتامى ورعاية المسنين والأرامل وأصحاب الحالات الخاصة واعتمدت على مبدأ الإحسان وحب الخير واستخدام أموال الزكاة كما مارست هذه الجمعيات

بجانب ذلك الأنشطة التعليمية والصحية والثقافية وكان ينظم عمل الجمعيات الأهلية فى ذلك الوقت القانون المدنى الصادر عام ١٨٨٥ .

- واستمر الحال حتى جاء دستور عام ١٩٢٣ ليؤكد على حق المصريين فى تشكيل الجمعيات الأهلية التى نظم عملها القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٣٨ حيث تم التفرقة بين ثلاثة أنواع من الجمعيات الأهلية وهى :-

١ - جمعيات ذات طابع عسكرى تعمل لخدمة حزب أو مذهب سياسى معين وتقرر حظرها قطعيا بموجب القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٣٨.

٢ - جمعيات مدنية تتمتع بجميع الحقوق التى يتمتع بها أى شخص اعتبارى ولها أن تمارس كافة الأنشطة شريطة ألا يكون بين أنشطتها هدف الحصول على ربح مادى وقد نظم أعمالها المواد من ٥٤ إلى ٦٨ من القانون المدنى.

٣ - الجمعيات الخيرية والمؤسسات التى يخصص مالها لمدة غير معينة لأعمال الخير والنفع العام وتعد أموالها بمثابة هبة وقد أخضعها القانون المدنى فى المواد من ٦٩ إلى ٧٨ لرقابة الدولة.

- وفى عام ١٩٣٩ تأسست الشئون الاجتماعية التى أصبحت هى الهيئة المسئولة عن الجمعيات الأهلية من حيث الإشراف المالى والإدارى وقد صدر لها القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٤٥ لتنظيم الجمعيات الأهلية والذى اشترط موافقة وزارة الشئون الاجتماعية قبل تأسيس أى جمعية كما أعطى للوزارة الحق فى طلب حل الجمعية عن طريق القضاء المصرى.

وقد تميزت هذه الفترة بتزايد عدد الجمعيات الأهلية ذات الطابع الدينى حيث اجتذبت فى عضويتها أعداد كبيرة من مختلف شرائح المجتمع (الشباب/ النساء / الأعيان / الطلاب / المثقفون / الأمراء ... الخ) .

- وبعد قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ بدأت مرحلة جديدة تبنت فيها الدولة سياسات اجتماعية واقتصادية اشتراكية وبذلك أصبحت مسئولة عن كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية وعن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقد تعاملت الدولة مع الجمعيات الأهلية بنفس الأسلوب فقد أخضعت للرقابة والإشراف وهذا عكس مرحلة عدم ثقة الدولة فى المجتمع المدنى وبالتالى ولدت عدم ثقة المجتمع فى الدولة وهذا أدى إلى التراجع والعزوف عن المشاركة الشعبية.

- وعقب صدور القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ أثار ضجة كبيرة حوله لأنه مازال ساريا فى نفس المسلك السابق فى السياسة البيروقراطية للدولة التى هيمنت على كافة القطاعات والأنشطة بالإضافة إلى أنه وضع قيودا أخرى على تحركات وأنشطة الجمعيات الأهلية والمجتمع المدنى وأعطى للدولة سلطة الرقابة على إنشاء الجمعيات وأنشطتها وكذلك لها سلطة الحل والدمج للجمعيات كما أصبحت لها دورا لم يكن من قبل وهو الاعتراض على المؤسسين والمرشحين لعضوية مجلس الإدارة كما فرضت عقوبات مغلظة على أعضاء الجمعيات المخالفين وبذلك فرضت الحكومة سيطرتها على الجمعيات الأهلية مما أدى إلى انخفاض معدلات نموها.

- ونخلص من ذلك أن الدولة كانت تنظر بحذر إلى نشاط الجمعيات الأهلية حيث أنها مترددة بين تحرير القطاع الأهلى وتوفير إمكانيات إسهامه ومشاركته فى مواجهة القضايا الاقتصادية والاجتماعية من جانب وبين الحفاظ على قبضتها الحاكمة للجمعيات من جانب آخر وذلك لاعتبارات أمنية.

- واستمر الحال على ما هو عليه إلى أن بدأت مصر تشهد مرحلة جديدة بصدور الدستور المصرى لعام ١٩٧١ الذى لعب دورا هاما فى التحول الاقتصادى والسياسى من الاشتراكية إلى الانفتاح الاقتصادى الذى أصبح يتحكم فى آليات السوق فى الإنتاج والاستهلاك والاستثمار ومع ظهور هذه المرحلة بدأت الجمعيات الأهلية فى الانتشار والتقدم باعتبارها منظمات تزدهر وتنمو فى ظل النظام الديمقراطى الذى يعتمد على مشاركة المواطنين وتفاعلهم مع الدولة سياسيا واجتماعيا وثقافيا ولاسيما بعد أن تحقق العبور العظيم فى حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ حيث أحدث زيادة فى عدد الجمعيات الأهلية وبدأت فى توجيه أنشطتها إلى مجالات كثيرة من (الأسرة- المجتمع- المسنين- ذوى الاحتياجات الخاصة- خدمات اجتماعية - خدمات ثقافية - خدمات تعليمية - خدمات إنتاجية... الخ)، إلا أنه فى السنوات الأخيرة حدثت متغيرات عديدة فى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية التى طرأت على العالم وارتباط ذلك بالمتغيرات الاجتماعية التى أثرت على المواطنين واتساع الفروق بينهم وحدوث اختلال كبير فى توزيع الدخل وعجزت الملايين عن تدبير احتياجاتها الأساسية وانحدار مستوى معيشة بعض الطبقات وحدوث تفاوت صارخ بينهما وبين جموع المواطنين المحرومين والمهمشين وبالتالى ظهرت الكثير من المشاكل الاجتماعية منها الفقر والبطالة وتدهور الأوضاع المعيشية لبعض الفئات من السكان وعدم زيادة الأجور بما يتمشى مع الارتفاع الجنونى للسلع والخدمات مما أثر بشدة على مجالات خطط التنمية التى تضطلع بها الحكومة وإلى ضخامة المسئولية الملقاة على عاتقها والتى أصبحت تعمل بكل جهدها لدخول شركاء جدد معها لتحمل هذه المسئولية من خلال مشاركة المجتمع المدنى والجمعيات الأهلية التى بدأت تؤدى دور هاما وأساسيا فى مجالات التنمية أدى إلى تشجيع إنشاء الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح والتى تعمل فى مجالات أنشطة متعددة (التنمية الريفية والحضرية / المرأة / البيئة ... الخ).

- من خلال ما سبق أصبح القانون الذى يحكم عمل الجمعيات الأهلية رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ لا يتمشى ولا يتواكب مع المتغيرات العالمية وما حدث من تغير سياسة الحكومة تجاه الجمعيات الأهلية بأهمية مشاركتها فى تحمل أعباء التنمية وإيجاد بعض الحلول للمشكلات التى يعانى منها المجتمع فكان لابد من إحداث تعديلات على قانون تنظيم عمل الجمعيات الأهلية وتطويره فأسفر ذلك صدور القانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩ إلا أنه سرعان ما ثبت عدم دستوريته وقضى بإلغائه.

- من خلال المرحلة الانتقالية السابقة التى أثرت بالإيجاب على دور الجمعيات الأهلية ليس فقط على المستوى المحلى بل على المستوى العالمى بدأت الحكومة تعمل خطوات جادة نحو تحرير القطاع الأهلى وتطوير العلاقة بينها وبين الجمعيات الأهلية وعلى ضوء ذلك فقد صدر القانون الجديد للجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الذى عمل على تحرير العمل التطوعى فى كثير من القيود وانطلاقه حتى يؤدى فى عمليات التنمية بصفته الأكثر قدرة على التغلب على العديد من مشاكل المجتمع المدنى.

- وبالرغم من حداثة صدور هذا القانون ولما له من الإيجابيات إلا أنه بمرور الوقت ثبت انه يحتاج إلى كثير من التعديلات اللازمة لكى يساير التطورات والتغيرات الحادثة فى المجتمع وهذا ما سوف تتناوله فى الدراسة الميدانية للواقع الفعلى للجمعيات الأهلية وما تواجهه من مشاكل والمعوقات فى أداء رسالتها ومشاركتها فى مجالات التنمية بالمجتمع المدنى والحلول والمقترحات اللازمة فى شأن هذه التعديلات حتى يمكن إدراجها بالاستراتيجية المقترحة لوضع الآليات اللازمة لمحاولة القضاء على المعوقات والمشاكل التى تواجه العمل الأهلى والتطوعى.

العمل التطوعى :

وتقوم فكرة العمل التطوعى على تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعى ومعاونة الدولة على تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لإحداث التنمية الشاملة فيها من خلال المنظمات الأهلية التى تقوم على جهود أفراد لديهم الرغبة الاختيارية على أداء واجب اجتماعى دون مقابل. وقد تعاظم دور العمل الأهلى والتطوعى فى الآونة الأخيرة لعدة أسباب وهى :-

- التوجه نحو الديمقراطية أدى إلى زيادة نشاط المنظمات الأهلية.
- تزايد معدل النمو السكانى وما تولد عنه من حاجات ومطالب إنسانية جديدة تعجز بعض الحكومات عن إشباعها.
- التحولات التى تشهدها السياسات الاقتصادية والتوجه نحو القطاع الخاص ، والخصخصة أدت إلى خلق مشكلات اجتماعية وتزايد معدلات الفقر والبطالة.

تعريف التطوع :

يمكن تعريف التطوع بأنه بذل جهد إرادى قائم على مهارة أو خبرة معينة، عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعى دون مقابل. فهو عمل يدعو إلى تأكيد التعاون وإبراز الوجه الانسانى للعلاقات الانسانية.

وعلى ذلك فإن للتطوع عدة أركان هى :

- وجود جهد بشرى من صنع الإنسان ، هذا الجهد قد يكون فرديا أو جماعيا منظم أو غير منظم يمارس عن طريق (جمعية / مؤسسة / أهلية/ تعاونية/ نقابية / مهنية ...الخ).
- أن يمارس هذا الجهد على رغبة ذاتية ودون إجبار ودون مقابل.
- هذا الجهد قد يكون (بالمال/ الفكر/ العمل المباشر)

أهمية العمل التطوعى :

أصبح العمل التطوعى نوعا من أنواع المشاركة الشعبية التى يشترك فيها كل من القطاع (الحكومى - الخاص - الأهلى) لتحقيق تنمية متوازنة ومتكاملة لخدمة المجتمع وتحسين أحوال الفئات الضعيفة فيه وكذلك القيام بمشروعات إنمائية تعليمية وثقافية وإنتاجية وتحسين البيئة وإعادة التأهيل والدفاع عن الحقوق الاجتماعية والسياسية للمواطنين .

بالإضافة إلى أن العمل التطوعى ذاته يؤدى إلى الارتقاء بشخصية الفرد وتعميق ثقافته الديمقراطية وتعبئة الجهود الفردية والجماعية لإحداث مزيد من التنمية الاجتماعية والثقافية معا ومساعدة الحكومة على أداء أفضل الخدمات العامة وحسن توزيع الموارد وتوجيهها وترشيد الإنفاق العام وترجع أهمية العمل التطوعى لعدة أسباب منها :

- أنه يعبر عن الحاجات الاجتماعية للمواطنين ويستجيب لها قبل أن تتحرك الأجهزة الحكومية ودون مقابل نظرا لقربه من الفئات المختلفة من المجتمع وامتداد وتشعب ميادين عمله يكون هو الجهة المؤهلة للوصول لهذه الفئات فى أسرع وقت - والتعرف على احتياجاتها عن قرب.
- العمل التطوعى لديه المرونة والحلول لكثير من المشكلات التى يواجهها المواطنين والقدرة على التصدى لها بعيدا عن البيروقراطية فى القطاع الحكومى.
- كما انه يشبع الحاجات النفسية والاجتماعية - سواء للقائمين على العمل التطوعى أو جمهور المستفيدين منه - ويشيع روح التعاون والتضامن وإزكاء مشاعر الانتماء الاجتماعى.

سمات العمل التطوعى وتتمثل فى الآتى :

- لا يهدف إلى الربح وإن كان يقدم خدمات بمقابل مادى باعتبار أن هذا المقابل محدود يغطى نفقة الخدمة كما أن العائد لا يوزع على أعضاء الجمعية أو مجلس إدارتها ولكنه يوجه لدعم النشاط.
- يتبنى أهداف ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية وسياسية وبالتالى فهو قد ينشط فى مجال واحد أو عدة مجالات طبقا لطبيعة اللوائح المنظمة له.
- يستفيد من التبرعات والعطايا النقدية وكل ما يقدم سواء بالوقت أو الجهد أو العمل الذى يقدمه أفراد المجتمع له.
- يحكم نفسه بنفسه من خلال مجلس إدارة لا يتقاضى اى عوائد مادية ويدير العمل طبقاً للقوانين التى تحكم النشاط الذى يعمل فيه .
- يكون مجالا لجذب منافع للآخرين فى المجتمع الذى يمارس فيه نشاطه ولا يمارس نشاطاً محظور قانوناً.

يعتبر مدى إقبال الأفراد على الاشتراك فى نشاطات العمل التطوعى هو معيار نجاح المنظمات التى تقوم به.

الفلسفة التى يقوم عليها العمل التطوعى :

لعب الدين دوراً أساسياً فى حفز العمل الخيرى التطوعى خاصة فى العالم العربى ومصر على اعتبار أن هذه المنطقة تجمعها ثقافة مشتركة ترتفع فيها قيمة المعتقدات الدينية سواء كانت إسلامية أو مسيحية :

- ولعبت المساجد والكنائس دوراً مهما فى المشاركة فى العمل الاجتماعى ومساعدة الآخرين فلم تكن مجرد دورا للعبادة والصلاة ولكن كانت مؤسسات تعليمية وثقافية واجتماعية وكان لها دوراً بارزاً فى المجالات المختلفة لتثقيف الأمة وحفزها على مواجهة ما يعترضها من أخطار.
- كما مارست الأوقاف والاحباس دوراً تاريخياً فى ممارسة العمل التطوعى (وهو ما يعرف بالمؤسسات الأهلية فى الوقت الحالى) والبذل والعطاء تأكيداً لفلسفة التكافل الاجتماعى - من خلال تخصيص أو وقف مال أو أطيان أو عقارات لخدمة الفقراء لإنشاء مستشفيات ومدارس ودور عبادة وغيرها من أوجه المشاركة فى العمل الاجتماعى.

نخلص من ذلك إن الأديان السماوية من خلال تعاليمها السامية كان اسبق فى إرساء فلسفة التكافل الاجتماعى والعمل التطوعى وإذا كانت الجمعيات والمؤسسات الأهلية قد لعبت دور الوسيط بين المانح والفئات المستحقة فان المساجد والكنائس سباقة فى هذا المجال بالإضافة إلى الدور الحضارى التى مارسته من مئات السنين فى تثقيف الأمة وتعليمها شئون الدين والدنيا .

- إذا كان الوازع الدينى هو الأساس فى قيام العمل التطوعى خاصة فى مصر والعالم العربى - فالأمر يستدعى استخدام هذا الوازع فى إعادة إحياء قيمة التطوع وأهميته فى تنمية المجتمع باعتباره واجب دينى وأخلاقى تأمر به الشرائع السماوية جميعها .

العمل التطوعى ينقسم إلى :

أولاً : عمل تطوعى منظم . ثانياً : عمل تطوعى غير منظم .

١- بالنسبة للعمل التطوعى المنظم :

وهو الذى يمارس عن طريق منظمات تحكمها قوانين ولوائح تضعها الدولة لممارسة أنشطة العمل التطوعى .

ويمارس من خلال نوعان هما :

النوع الأول : الجمعيات والمؤسسات الأهلية والجمعيات ذات النفع العام كما يلى :-

١) الجمعيات الأهلية : وهى كما عرفها حكم المحكمة الدستورية العليا الصادر فى ٢٠٠٠/٦/٣ (كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة يتألف من أشخاص طبيعيين أو غير طبيعيين أو أشخاص اعتبارية أو منهما معا لا يقل عددهم فى جميع الأحوال

عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادى).

وبالتالى فان أعضاء الجمعية تجمع بينهم أهداف مشتركة وينظمون أنفسهم للعمل فى أى مجال من المجالات المنصوص عليها فى القانون على إلا تهدف أنشطة الجمعية لاى ربح مادى لمؤسسيها وتتمتع الجمعيات الأهلية بخبرة ومعرفة كافية بظروف المجتمع المحلى وإمكانياته فهى تساعد على استغلال إمكانيات البيئة إلى أقصى حد ممكن فى مشروعات التنمية وتسعى إلى تحقيق نفع عام فى المجالات الإنسانية والعلمية والصحية والرعاية الاجتماعية والثقافية مستندة فى تحقيق أهدافها إلى مصادر تمويل تقوم على اشتراكات الأعضاء والهبات والتبرعات وكذلك دعم من الدولة فى حدود الإمكانيات المتاحة.

٢) المؤسسات الأهلية : وهى تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة أو غير معينة لتحقيق غرض غير الربح المادى ويضع المؤسس النظام الخاص بالمؤسسة حيث يشمل/اسم المؤسسة - نطاق عملها الجغرافى - الغرض من إنشائها - بيان تفصيلى للأموال المخصصة لتحقيق أغراض المؤسسة.

٣) الجمعيات ذات النفع العام : وتخضع هذه الجمعيات لقانون الجمعيات الأهلية إذا لم يكن هناك نص خاص لها - وتهدف الجمعيات ذات النفع العام إلى تحقيق مصلحة عامة عند تأسيسها أو بعد تأسيسها ويجوز إضفاء صفة النفع العام عليها بقرار من رئيس الجمهورية بناء على طلب رئيس الجمعية أو على طلب الجهة الإدارية أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية وتلغى صفة النفع العام أيضاً بقرار من رئيس الجمهورية .

- كما تضمن القانون الذى ينظم ويحكم عمل هذه الجهات دوراً لكلا من (الاتحاد العام / النوعى / الاقليمى) كما يلى :

الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية :

وهو يضم الاتحادات النوعية والإقليمية وتكون له الشخصية الاعتبارية ويتولى إدارة هذا الاتحاد مجلس إدارة يتكون من ثلاثين عضواً يعين رئيس الجمهورية منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية وينتخب الباقون من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية مدة المجلس ثلاث سنوات - ويضع مجلس الإدارة لائحة النظام الداخلى للاتحاد - وكيفية إدارته وتنظيم العمل به وتصدر بلائحته قرار من وزير التضامن الاجتماعى .

يختص الاتحاد العام للجمعيات بما يلى :

- وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية فى تنفيذ برامج التنمية.
- إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية مواردها - والقيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية بما يساعد على توفير الإعانات والمساعدات وإبداء الرأى والمشورة لها عن وسائل دعم قدراتها المالية.
- تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والادارى لموظفى الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الاتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات والمؤسسات الاهلية.

الاتحادات النوعية والإقليمية :

تنشئ الجمعيات والمؤسسات الأهلية فيما بينها اتحادات نوعية أو إقليمية تكون لها الشخصية الاعتبارية ويتكون الاتحاد النوعى من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى تباشر أو تمول نشاطاً مشتركاً فى مجال معين سواء على مستوى الجمهورية أو إحدى محافظاتها ويتكون الاتحاد الاقليمى من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الواقعة فى نطاق المحافظة أيا كان نشاطها ويكون طلب الانضمام إلى الاتحاد النوعى أو الاقليمى بطلب من الجمعية أو المؤسسة الأهلية بعد موافقة مجلس الإدارة - ولا يجوز للاتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

وقد حظر القانون إنشاء أكثر من اتحاد اقليمى على مستوى المحافظة الواحدة إلا انه يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعى لذات النشاط فى نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد عند تعددهم عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الاهلية.

ويختص الاتحاد النوعى أو الاقليمى :

- إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى تعمل فى مجال نشاطه بما فى ذلك الدراسات والبحوث - وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التى تتصل بنشاطها .
- العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة فى المجال النوعى أو الاقليمى لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة فى أنشطتها .
- إجراء البحوث الاجتماعية العامة التى يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء فى الاتحاد ضماناً لتكاملها.
- تقييم الخدمات التى تؤديها الجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانيات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة .
- تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والادارى لموظفى الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها .
- دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها.

النوع الثانى : التعاونيات (الجمعيات التعاونية) النقابات المهنية ، العمالية ، منظمات حقوق الإنسان ، الاتحادات الطلابية للشباب وهى تعد من قبيل المنظمات التى تؤدى أعمال تطوعية إلا أنها قد تقتصر فى تقديم خدماتها على أعضائها فقط أو على فئات معينة - ويحكمها قانون خاص بها إلا أنها جميعا تعد من ضمن منظمات المجتمع المحلى.

ثانيا : العمل التطوعى غير المنظم :

وينشأ نتيجة لظروف أو أزمات طارئه يمر بها المجتمع مثلما حدث فى كارثة الزلزال عام ١٩٩٢ وكذلك المساهمة فى مجالات التوعية ضد مرض أنفلونزا الطيور ويتسم العمل التطوعى غير المنظم بأنه عمل مؤقت يتم بدافع الانتماء وحب مساعدة الآخرين ولا يندرج هذا العمل تحت أى إطار قانونى ينظمه.

وبناء على العرض سالف الذكر يمكن ان نلخصة فى الشكل التالى :

نظام العمل التطوعى

- عمل تطوعى منظم
  - الجمعيات الأهلية
  - المؤسسة الأهلية
  - الجمعيات ذات النفع العام
  - الجمعيات التعاونية
  - النقابات المهلية
  - النقابات العمالية
  - منظمات حقوق الانسان
  - الاتحادات الطلابية للشباب
- عمل تطوعى غير منظم

ثانيا: الجمعيات الأهلية ومجالات الأنشطة التى تعمل فيها على المستوى القومى:

١) تقدير حجم الجمعيات الأهلية العاملة فى مصر يعتمد تقدير حجم منظمات المجتمع الاهلى على البيانات الرسمية الصادرة من وزارة التضامن الاجتماعى والوحدات التابعة لها إلا أن هناك صعوبات عديدة فى توافر الإحصاءات والبيانات التفصيلية عن الحجم الحقيقى

لعدد الجمعيات الأهلية العاملة فى مصر لذا اعتمدت الدراسة على البيانات الواردة من كل من :

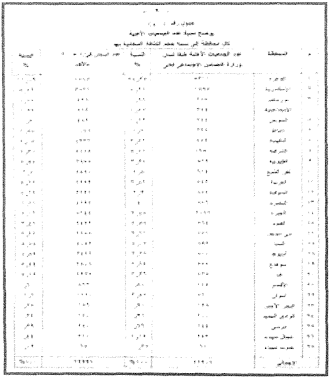
× بيان تفصيلى بميادين عمل الجمعيات الأهلية وعددها بالمديريات طبقا للبيان الصادر فى ٢٠٠٧/٢/٥ (١)٠

■ ما قام به فريق الدراسة عن طريق مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات بالاتصال المباشر مع مديريات التضامن الاجتماعى بموافاتنا بالحصر الفعلى للجمعيات الأهلية وميادين عملها فى نطاق كل محافظة على حدة ٠

بناء على ما سبق فقد تبين أن عدد الجمعيات الأهلية على مستوى المحافظات بلغ (٢١٩٠٦) جمعية حتى ٢٠٠٧/٢/٥ وطبقا للبيان الصادر من وزارة التضامن الاجتماعى فى حين بلغ عدد تلك الجمعيات بناء على الحصر الفعلى بكل محافظة على حدة والواردة من مديريات التضامن الاجتماعى فى (٢٤٩٩٦) جمعية علماً بأن هذا العدد لم يتضمن بداخله عدد الجمعيات المركزية بوزارة التضامن الاجتماعى والبالغ عددها (١٩٦) جمعية مركزية بالإضافة إلى عدد من الجمعيات الأهلية التى لم ترد من المحافظات هى (السويس / دمياط / الأقصر / جنوب سيناء) ٠

■ ويرجع ذلك إلى عدم وجود تحديث لقاعدة البيانات الخاصة بالجمعيات الأهلية بالمحافظات حيث أنها وردت مختلفة عن ما تم الحصول عليه من الوزارة وذلك بسبب أن عدد الجمعيات الأهلية يتحرك خلال فترة زمنية قصيرة مابين الإشهار والإلغاء والتوقف وبالتالى لابد من وجود حل لمعالجة التناقضات الخاصة بالمعلومات والبيانات الإحصائية عن الجمعيات٠

■ أما إذا نظرنا إلى توزيع عدد الجمعيات الأهلية طبقا للبيان الوارد من وزارة التضامن الاجتماعى مقارنا بتوزيعه الكثافة السكانية بكل محافظة على حدة من واقع البيانات الإحصائية الصادرة بكتاب الإحصاء السنوى لعام٢٠٠٥ من الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، فإنه سوف يتضح نصيب كل محافظة من الجمعيات الأهلية كما يوضحها الجدول التالى:-



- هناك بعض المحافظات استحوذت على عدد كبير من الكثافة السكانية ولكن هذا لا يعنى استحواذها على نفس القدر من عدد الجمعيات الأهلية٠

■ وإذا نظرنا من منظور أخر نحو العلاقة بين توزيع الكثافة السكانية مع عدد الجمعيات الأهلية من خلال تقسيم الجمهورية الى خمس مستويات نحو ما يى :

البيان	عدد المحافظات	نسبة الكثافة السكانية	نسبة عدد الجمعيات الأهلية
١-محافظة حضرية(القاهرة/ الجيزة / الإسكندرية)	٣	%٣٤,٦	%٤١
٢- محافظات وجه بحرى	٨	%٤٢,١	%٢٩,١
٣-محافظات وجه قبلى	٨	%٢٩,٢	%٢١,٨
٤- محافظات مدن القناة	٣	%٢,٧	%٤,٢
٥- محافظات نائية وصحراوية	٥	%١,٤	%٣,٩

نسبة الكثافة السكانية بمحافظات الوجه البحرى والبالغ عددها ٨ محافظات ضعف نسبة الكثافة السكانية بالمحافظات الحضرية ولكن نسبة عدد الجمعيات بها أقل بكثير من نسبة عدد الجمعيات الأهلية بالمحافظات الحضرية٠

كذلك محافظات الوجه القبلى نسبة الكثافة السكانية بها أعلى من نسبة الكثافة السكانية بالمحافظات الحضرية وبالنسبة لعدد الجمعيات الأهلية بمحافظات الوجه القبلى فيقل عدد الجمعيات إلى النصف تقريبا عن عدد الجمعيات الأهلية بالمحافظات الحضرية ٠

نخلص من ذلك :-

إن الجمعيات الأهلية تنمو وتزدهر فى المحافظات الحضرية ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة نسبيا والتى تحظى بمستوى ثقافى وتعليمى أكثر من محافظات أخرى ومن هنا تكون المحافظات الأخرى فى حاجة ماسة إلى تكثيف جهود المجتمع المدنى للمشاركة فى مواجهة وحل المشاكل المتعلقة بالفقر والبطالة والعمالة والإسكان العشوائى والصحة وغيرها من المشاكل المجتمعية الأخرى وبصفة خاصة فى بعض محافظات الوجه البحرى والوجه القبلى والتى تحوى على قطاع ريفى كبير .

كذلك سوف نجد اختلافاً كبيراً فى طبيعة أنشطة الجمعيات الأهلية من محافظة إلى أخرى حيث أن هناك محافظات تحظى بعدد كبير من الجمعيات الأهلية فى ممارسة نشاط معين عن محافظة أخرى وهذا ما سوف يظهر بوضوح عند تناولنا تباعاً الحديث عن مجالات الأنشطة التى تعمل فيها الجمعيات الأهلية على مستوى المحافظات ٠

٢) مجالات الأنشطة التى تعمل فيها الجمعيات الأهلية

جمعيات مدنية - جمعيات أهلية - جمعيات ذات طابع عسكرى وقد حظرها المشرع واستمر هذا الحظر فى جميع القوانين المتعاقبة ٠

لقد حدد القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ أنشطة وميادين عمل الجمعيات على سبيل الحصر فى عدد (١٧) مجال كما يوضحه الجدول التالى :

م	مجال العمل	م	مجال العمل
١	رعاية الطفولة والأمومة	١٠	التعليم والإثارة
٢	رعاية الأسرة	١١	الصداقة بين مصر والشعوب الصديقة
٣	المساعدات الاجتماعية	١٢	النشاط الأدبي
٤	رعاية الشيخوخة	١٣	الدفاع الاجتماعي
٥	رعاية الفئات الخاصة والمعوقين	١٤	أرباب المعاشات
٦	الخدمات الثقافية والعلمية والدينية	١٥	حماية البيئة والحفاظ عليها
٧	تنمية المجتمعات المحلية	١٦	التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل
٨	رعاية المسجونين	١٧	حماية المستهلك
٩	تنظيم الأسرة		

هذا وقد ظلت أنشطة الجمعيات الأهلية والمحددة على سبيل الحصر والتى وردت بالقانون رقم ٣٢ لسنة ٦٤ هى الأنشطة التى تعمل فى نطاقها الجمعيات الأهلية رغم زيادة عددها ، ولم تخفف الدولة من حدة رقابتها على القطاع الاهلى فيما يتعلق بتحديد الأنشطة والمجالات التى تعمل فيها إلا بصدور القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ وكان ذلك لعدة أسباب منها :

■ المتغيرات التى حدثت على المستوى العالمى والنمو الاقتصادى المطرد للدول الغنية والتى أحدثت فجوة كبيرة بين الدول الغنية والنامية أدى إلى تعثر خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة فى الدول الفقيرة وأصبحت الدولة غير قادرة على تحمل مسئوليات التنمية بمفردها ، نظراً لكثرة الأعباء الملقاة عليها .

■ سياسة الإصلاح الاقتصادى التى أخذت بها مصر وظهور كثير من المشكلات الاجتماعية وعلى رأسها تزايد معدلات الفقر والبطالة .

■ المناخ الدولى الذى ساد على المستوى العالمى فى تشجيع المنظمات الأهلية للعمل والشراكة فى تنمية قطاع المجتمع الاهلى فى الدول النامية ومنها مصر .

■ ومن أهم الايجابيات للقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ما يلى :

أ. تبسيط إجراءات إشهار الجمعيات الأهلية وإجراءات تسجيلها .

ب. تنظيم عملية الرقابة وتوجيهها .

ج. تقرير مجموعة من الإعفاءات الضريبية والجمركية .. الخ .

د. فتح باب النشاط أمام الجمعيات فى جميع المجالات التى تؤدى إلى تنمية المجتمع .

كما أجاز هذا القانون للجمعية إضافة ميادين جديدة لعملها إذا لم يكن قد تضمنها نظامها الاساسى أو العمل فى أكثر من ميدان من ميادين تنمية المجتمع بشرط تقديم طلب فقط بإضافة هذا النشاط - وإذا كان النشاط الذى تمارسه الجمعية يتطلب الحصول على ترخيص فلا يمكن للجمعية مزاولته إلا بعد الحصول على هذا الترخيص .

وعلى ذلك فان المشرع بموجب القانون سالف الذكر قد حرر العمل الاهلى من كثير من القيود التى تحد من ممارسة أنشطته

والقيد الوحيد الوارد فى هذا المجال هو ما ورد بنص المادة ١١ من القانون المشار إليه وهو : ألا يكون من بين أغراض الجمعيات عند ممارسة أنشطتها ما يلى :

- تكوين السرايا والتشكيلات العسكرية أو ذات طابع عسكرى تهدد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو اللون أو الدين أو العقيدة .

- اى نشاط سياسى تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية وفقا لقانون الأحزاب واى نشاط نقابى نقتصر ممارسته على النقابات وفقا لقوانين النقابات.

- استهداف الربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك ولا يعد إتباع الضوابط التجارية لتحقيق ناتج يساهم فى تحقيق أغراض الجمعية نشاطاً مخالفاً .

وقد تلاحظ من العرض السابق أن التحرر من القيود السابقة والتى كانت تحد من مجالات وأنشطة العمل الأهلى - وذلك بصدور القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ - أدى إلى زيادة حجم هذه الأنشطة - إذ بلغ عددها (٥٤٨٩١) نشاط يعمل فيها عدد (٢٢١٠٢) جمعية أهلية وذلك وفقا للبيان الصادر من وزارة التضامن الاجتماعى فى ٢٠٠٧/٢/٥ .

وسوف نتناول تفصيلياً البيان سالف الذكر من حيث عدد الأنشطة ومجالاتها مقارنا مع اجمالى عدد الجمعيات. وذلك من خلال الجدول التالى

جدول رقم (٣)
يوضح اجمالى عدد الأنشطة
التى تعمل فيها الجمعيات الأهلية ونسبتها إلى كل نشاط على حده

م	مجالات الأنشطة	اجمالى عدد الأنشطة لكل نشاط على حدا	نسبة اجمالى عدد كل نشاط إلى اجمالى الأنشطة على المستوى القومى %
١	الخدمات الثقافية والعلمية والدينية	١٦٤١٤	[illegible]
٢	رعاية اجتماعية	٢٥٢٦	[illegible]
٣	مساعدات اجتماعية	١٠٦٢٦	[illegible]
٤	خدمات صحية	٣٠١٥	[illegible]
٥	طفولة وأمومة	٤٠٢٥	[illegible]
٦	رعاية الأسرة	٤٠٦٥	[illegible]
٧	.. شيخوخة	٨٨٧	[illegible]
٨	فئات خاصة	١٤٩٦	[illegible]
٩	تنظيم ادارى	٤٧	[illegible]
١٠	رعاية مسجونين	١١٣	[illegible]
١١	تنظيم أسرة	٢٧٣٨	٥
١٢	الصداقة	١٧٨	[illegible]
١٣	النشاط الأدبى	١٤٣	[illegible]
١٤	الدفاع الاجتماعى	٣٦٥	[illegible]
١٥	أرباب معاشات	١٩٧	[illegible]
١٦	حماية بيئة	٣٨٦٤	[illegible]
١٧	تنمية اقتصادية	٥٩١	١
١٨	حماية مستهلك	٢٥٥	[illegible]
١٩	تنمية محلية	٨١٢٢	[illegible]
٢٠	حقوق الإنسان	١١٣	[illegible]
	اجمالى مجالات الأنشطة	٥٤٨٩١	

* علما بان اجمالى عدد الجمعيات البالغ [٢٢١٠٢] جمعية حتى ٢٠٠٧/٢/٥

جدول رقم (٤)
يوضح نسبة اجمالى كل نشاط على حده منسوبا إلى اجمالى عدد الجمعيات الأهلية الذى بلغ (٢٢١٠٢) جمعية على المستوى القومى

م	مجالات الأنشطة	اجمالى كل نشاط على حدة	نسبة اجمالى عدد الأنشطة منسوبا إلى عدد الجمعيات %
١	خدمات ثقافية وعلمية ودينية	١٢٤١٤	٥٦ر٢
٢	رعاية اجتماعية	٢٨٣٦	١٢ر٨
٣	مساعدات اجتماعية	١٠٦٧٦	٤٨ر٣
٤	خدمات صحية	٣٠١٨	١٣ر٧
٥	طفولة وأمومة	٤٠٣٨	١٨ر٣
٦	رعاية أسرة	٤٠٦٥	١٨ر٤
٧	" شيخوخة	٨٥٧	٣ر٩
٨	فئات خاصة	١٥١٦	٦ر٧
٩	تنظيم وإدارة	٥٧	٣
١٠	رعاية مسجونين	١٦٣	ر٧
١١	تنظيم أسرة	٢٧٣٥	١٢ر٤
١٢	الصداقة	١٣٨	ر٦
١٣	النشاط الأدبى	١٩٣	ر٩
١٤	الدفاع الاجتماعى	٢٦٥	١ر٢
١٥	أرباب المعاشات	١٧٧	ر٨
١٦	حماية بيئة	٢٥٦٤	١١ر٦
١٧	تنمية اقتصادية	٥٧١	٢ر٦
١٨	حماية مستهلك	٣٤٨	١ر٦
١٩	تنمية محلية	٨١٤٧	٣٦ر٩
٢٠	حقوق الإنسان	١١٣	ر٥
	اجمالى مجالات الأنشطة	٥٤٨٩١	

■ أن الجمعيات الأهلية ظاهرة حضرية وريفية فى الوقت نفسه فهى لا تقتصر على بيئة ثقافية واجتماعية بعينها أو بيئة اقتصادية ذات ملامح خاصة إنما تمتد لكافة المناطق.

■ إن الأنشطة الثقافية والعلمية والدينية قد استحوذت على أعلى نسبة عددية من اجمالى عدد هذه المجالات سواء على المستوى القومى أو على مستوى المحافظات ، يليها مجال المساعدات الاجتماعية ، ومجالات تنمية المجتمع المحلى المركز الثالث . وقد تساوت فى ذلك المحافظات الحضرية مع غيرها من المحافظات فى هذا الترتيب .

■ أن اغلب الجمعيات الأهلية على المستوى القومى وجهت اهتمامها إلى الأنشطة الإعاشية والاستهلاكية والشعائرية ذات الطابع الدينى ولم تركز على المجالات التى تساعد على تنمية قدرة الفرد عقلياً ومهارياً وثقافياً أو المساهمة الجادة فى خلق فرص عمل للشباب على قدر الكثافة العددية لعدد الأنشطة والمجالات التى تمارسها هذه الجمعيات وكذلك عدد الجمعيات الأهلية المنتشرة فى جميع أنحاء الجمهورية .

كما أن هناك مجالات وأنشطة لم تستحوذ على اهتمام كافى من عمل الجمعيات الأهلية مثل (مجال التنمية الاقتصادية ، ومجال حقوق الإنسان)

ثالثا : الواقع الفعلى للجمعيات الأهلية العاملة فى مصر وتجارب بعض الدول فى مجال العمل التطوعى وإيجاد فرص عمل للشباب

سوف نتناول فى هذا الجزء الواقع الفعلى والميدانى لعمل الجمعيات الأهلى على المستوى القومى فى مجال العمل التطوعى وتوفير وإيجاد فرص عمل للشباب وكذلك تجارب بعض الدول فى هذا المجال.

١- تجارب بعض الدول فى مجال العمل التطوعى وإيجاد وتوفير فرص العمل:

سوف نتناول استعراض التجربة التى انتهجتها الولايات المتحدة باعتبارها دولة ذات اقتصاد حر وكذلك الدول الشيوعية حال تحولها إلى النظام الحر ونموذج لدول أوربية وهى فرنسا - وكذلك التجربة المصرية .

أ) تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

شجع الدستور الأمريكى منذ إعلانه الأنشطة الأهلية وأعطى لها قدرا من الحرية فى ممارسة وتحديد أنشطتها - مما أدى إلى وجود ما يقرب من ثلاثة ملايين جمعية أهلية - إلى جانب ما تنشئه الولايات المختلفة من مراكز للمتطوعين عند الكوارث والأزمات (محلية كانت أو خارجية).

ثم صدر قانون الضمان الاجتماعى الأمريكى لجميع فئات المجتمع وفق شروط وآليات خاصة تجمع بين الرعاية والإعاشة مع التنمية والتأهيل تجنبا لتحويل الفئات المستفيدة إلى أنماط اعتمادية استهلاكية يرفضها المجتمع، ولضمان سريان هذه الأهداف فى الجمعيات الأهلية ، استحدث القانون الآليات التالية :

- تشكيل مجالس - تجمع بين المؤسسات الحكومية والأهلية لكل ميدان من ميادين الرعاية وتحدد الأهداف دون الأساليب (يترك للقطاع الأهلى) .
- منح حوافز أدبية ومادية لكل إنجاز مبتكر للنشاط الأهلى واعتبار الأنشطة الأهلية مادة علمية مقررة على الجامعات.
- إعداد مؤتمرات ودورات مشتركة بين الأجهزة الحكومية والأهلية لتقنين السياسات الاجتماعية وبرامجها.
- التدرج فى عمليات تطوير الأنشطة الأهلية نحو التنمية ومحاربة التطرف العنصرى والتعصب لتكون مرحلية وفق ما يعرف بالتخطيط المرحلى المتدرج.
- استحدثت العديد من الجمعيات الأهلية نماذج علمية خاصة للمعاقين ذهنيا فيما يعرف بالعلاج المحيطى أو البيئة الخاصة التى تطلق حرية للمرضى فى ممارسة ما يشتهونه - ونموذج البديل الأسرى لعلاج الإدمان- ونموذج العلاج الدينى للجانحين وتدرس هذه النماذج فى كل الجامعات المعنية.
- استحداث أسلوب الشراكة بين القطاعين الحكومى والأهلى لإنجازه مهام معينة لفترات مختلفة(التوأمة الاجتماعية).
- الاستعانة بالمؤسسات الدينية والإعلامية والتعليمية لتركيز ثقافة العمل التطوعى بهدف التنمية.
- توفير الأساليب العلمية للتقييم والمتابعة وحساب الجدوى من النشاط الأهلى.

ب) تجربة الدول الشيوعية حال تحولها إلى الاقتصاد الحر:

توارت الأنشطة الأهلية والاجتماعية والتنموية فى ظل المنهج الشيوعى الذى كان قائما وامتلاك الدولة لكل المرافق.

ومع انتهاج هذه الدول سياسة الاقتصاد الحر والتحول تدريجيا نحو الديمقراطية. كان لابد من أن تواجه مشكلة إحياء النشاط الأهلى تدعيما للمشاركة الشعبية إما بتحديث أهداف ما بقى من هذه الجمعيات إبان الحكم الشيوعى أو استحداث جمعيات جديدة تتبنى أهداف تنموية معاصرة.

وتجنبنا لتداعيات التغير المفاجئ استحدثت بعض الدول آليات متدرجة لإعادة الصحوة للقطاع الأهلى أهمها :

■ استثمار إعلامى مركز لاستعادة مناخ الحرية وحقوق الإنسان فى ممارسة حرية التطوع وإنشاء الجمعيات.

■ تنسيق الجهود فيما بين المؤسسات الدينية الخاصة وأهداف الدولة للتنمية.

■ استثمار القيادات الشعبية لايقاظ الأنشطة الأهلية مع منحها التيسيرات والإمكانات المناسبة.

■ تدريس أنشطة القطاع المدنى فى المدارس والمعاهد التعليمية المختلفة.

■ إعداد دورات تدريبية للأجهزة الإدارية المختلفة لقيادة أنشطة الجمعيات مدعمة بقيم الاعتدال والوسطية كأسلوب متدرج يمهد للمناخ الديمقراطى.

ج) تجارب الدول الأوربية ومنها التجربة الفرنسية :

تتميز الدول الأوربية وخاصة الغربية منها بجذورها الديمقراطية وكذلك عمقها الثقافى الذى يعد الدين احد مكوناته وأيضا تجانس النسيج الاجتماعى بها.

لذلك قامت هذه الدول بالاستعانة بالمنظمات الأهلية غير الهادفة للربح بهدف امتصاص البطالة عن طريق خلق وظائف جديدة فى مجالات الخدمات الاجتماعية والمحلية بشكل خاص وقد نالت بعض هذه المنظمات الأهلية دعما كبيرا فى هذه الدول حيث ضاعفت من المزايا المالية الممنوحة لها مقابل ما يقدمونه من هبات للأعمال الخيرية وكذلك تمكنهم من الحصول على موارد مالية إضافية نتيجة الأنشطة التجارية.

وقد رأت هذه الدول أن زيادة القدرة التوسعية للقطاع الأهلى والاعتماد عليه كشريك لها فى هذا المجال يتم من خلال الآتى :

× إسناد الخدمات الاجتماعية التى تقوم بها الدولة إلى المنظمات غير الهادفة للربح بأسلوب غير مباشر باستخدام المتطوعين الذين ليس لهم وظائف على أن يتم منحهم مخصصات مالية على شكل إعانات فردية أو عن طريق تعيين العاطلين (براتب اجتماعى) محدود القيمة على أن يتم منح هذه المنظمات مزايا مالية إضافية وراتب للأعمال التطوعية على أن تقوم الدولة بتمويل هذه النفقات من خلال حصيلة ضرائب جديدة يتم فرضها على سبيل المثال على بعض الأنشطة التى ينتج عنها تلوث للبيئة أو على المنتجات غير الضرورية.

× عن طريق إعادة تنظيم أساليب الحياة بالفئة العمرية النشطة (التى فى سن العمل) حيث يمارس غالبية العاملين عملا مدفوع الأجر وفى نفس الوقت يعد عملا تطوعيا فى المنظمات غير الهادفة للربح والتى تقدم الخدمات داخل المجتمع على أن يتم تمويل هذه المنظمات من الأموال العامة والأعمال التطوعية والهبات والمنح وكذلك العائد التجارى - حيث أن الوظائف التى توجدها هذه المنظمات يمكن أن تكون ذات تكلفة أقل من الوظائف العامة للدولة.

وبناء على ما سبق فإن القطاع الأهلى بهذه الدول قد استطاع أن يكون شريكا للدولة فى تحقيق أغراض التنمية معتمدا على إمكانياته من خلال ما يلى :-

١) بالنسبة للوظائف التى يوفرها القطاع الأهلى :

إذا نظر إلى عدد الوظائف التى يوفرها القطاع الأهلى من خلال تقديم الخدمات التى يقدمها ، نجد أنها تمثل نسب متفاوتة بين هذه الدول منسوبة إلى اجمالى الوظائف الكلية فيها كما يوضح بالجدول التالى :

الدولة	نسبة الوظائف	الدولة	نسبة الوظائف
ألمانيا	٣٪	ايرلندا	١,٢٪
استراليا	٢,٥٪	إسرائيل	١,٤٪
النمسا	٣,١٪	إيطاليا	٠,٨٪
بلجيكا	٣,٦٪	اليابان	٠,٦٪
أسبانيا	٢,٦٪	هولندا	٣٪
الولايات المتحدة	١,٩٪	المملكة المتحدة	١,٧٪
فنلندا	٠,٨٪	السويد	٠,٨٪
فرنسا	١,٧٪		

من الجدول السابق يتضح أن نسبة الوظائف التى يوفرها القطاع الأهلى للعمالة ساهم فى نصيب كبير فى الأنشطة التى يقوم بها هذا القطاع دون أن يكون للدولة دور فى هذه الأنشطة وتتركز عموما فى قطاعات (الصحة / التعليم / الخدمات الاجتماعية والثقافية / النشطة المصاحبة لأوقات الفراغ).

وتكون بنصيب أقل فى الدول التى تتولى مسئولية تقديم الخدمات مثل الخدمات الصحية فى كل من (المملكة المتحدة / السويد)

٢ - بالنسبة للموارد المالية للقطاع الأهلى فى هذه الدول فيتم على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :

جدول يوضح نسبة توزيع الموارد للقطاع الأهلى ١٩٩٥ [الأرقام بالنسبة المئوية]

الدولة	المبالغ التى يشترك بها القطاع الحكومة	إعانات خاصة	مساهمات والشركات خاصة
ألمانيا	٦٤,٣	٣,٤	٣٢,٣
استراليا	٣١,٣	٦,٤	٦٢,٤
النمسا	٥٠,١	٦,١	٤٣,٥
بلجيكا	٧٦,٤	٤,٧	١٨,٦
أسبانيا	٣٢,١	١٨,٨	٤٩,٠
الولايات المتحدة	٣٠,٥	١٢,٩	٥٦,٦
فنلندا	٣٦,٢	٥,٩	٥٧,٩
فرنسا	٥٧,٨	٧,٥	٣٤,٦
ايرلندا	٧٧,٢	٧,٠	١٥,٨
إسرائيل	٦٣,٩	١٠,٢	٢٥,٨
إيطاليا	٤٠,٣	٤,٠	٥٥,٦
لبنان	٢٤,٤	٣,٣	٧٢,٣
هولندا	٦٠,٤	١,٤	٣٨,٨
المملكة المتحدة	٤٦,٧	٨,٨	٤٤,٦
السويد	٢٩,٦	٩,٤	٦١,٠

■ أن الأموال التى تمنحها الدول لهذا القطاع تتضمن الإعانات المباشرة والعقود المبرمة من الدولة وكذلك الأموال التى يسددها المؤمن عليهم كاشتراكات التأمين الصحى من قبل الدولة والسندات والأموال التى تدفع فى إطار البرامج الطبية فى الولايات المتحدة

■ الإعانات الخاصة والتى تشمل الهبات المباشرة من الأفراد والمؤسسات والأموال التى يتم جمعها فى حملات التبرع.

■ المساهمات التى تشمل حصيلة (إيراد) بيع الخدمات وأنشطة أخرى تجارية وكذلك اشتراكات الأعضاء وعوائد توظيف الأموال.

■ المشاركة الكبيرة والدائمة للقطاع الحكومى فى القطاع الأهلى فى جميع الدول وبصفة خاصة التى لا تقوم بنفسها بتقديم الخدمات الصحية والتعليمية ... الخ. وذلك بالتعاقد مع القطاع الأهلى الذى يتحمل هذه المسئولية مقابل قيام الدولة بتسديد هذه النفقات لهذا القطاع وبالتالى يلتزم القطاع الأهلى بتقديم هذه الخدمات على أحسن وأفضل صورة مما يمكن هذا القطاع من خلق وظائف وتشغيل العمالة التى تساعده فى القيام بتقديم تلك الخدمات.

٣- بالنسبة للعمل التطوعى :

يعتبر العمل التطوعى فى هذه الدول أحد الأساليب لخلق وظائف جديدة فى القطاع الأهلى وبتكلفة أقل من القطاع الحكومى كما يترتب عليه تقليل وقت العمل بأجر والذى يكون غالبا فى مجالات الخدمات الشخصية والجماعية.

وإذا نظرنا إلى التقديرات الخاصة بنسبة ساعات العمل التطوعى فى المنظمات غير الهادفة للربح نجد أنها تصل إلى نسبة ٤٠٪ فى كل من ألمانيا وفرنسا وبنسبة ٤٣٪ فى الولايات المتحدة و٤٤٪ فى إيطاليا و٢٨٪ فى السويد أما باقى الدول فتصل النسبة إلى ٢٥٪ تقريبا. وفيما يختص بتوزيع العمل التطوعى بين الرجل والمرأة فنجد الآتى :

- نسبة النساء أكثر من الرجال فى كل من استراليا والولايات المتحدة واليابان.
- نسبة الرجال أكثر من النساء فى فرنسا.
- النسبة متساوية بين الرجال والنساء فى المملكة المتحدة.

تجربة مصر فى النشاط الأهلى :

وتظهر هذه التجربة وتطورها من خلال ما سبق أن تناولته الدراسة فى الجزء الأول عند نشأة الجمعيات الأهلية فى مصر وتطورها فى القوانين المختلفة والتى تلاحظ منها أنه رغم الفطرة التطوعية والاختيارية للأنشطة الأهلية والتى مارسها الإنسان المصرى تلقائيا سواء بدافع حب الخير ومساعدة الآخرين أو بدافع الوازع الدينى الذى تأمر به الشرائع السماوية المختلفة (الإسلامية/ المسيحية) والذى يعد دافع قوى فى تكوين الشخصية المصرية وتوجهها نحو العمل التطوعى.

إلا أن القطاع الأهلى فى مصر رغم أهمية دوره مازالت الغالبية العظمى منه تقدم خدمات استهلاكية اعتمادية وهذا يعنى ان هناك قصور فى قيام هذه المنظمات فى تنمية قدرات الأفراد ومساعدتهم على التحول من جماعات تطلب الاستجداء وطلب المساعدة إلى السعى والعمل ومن الاعتمادية إلى الاستقلالية.

وإذا كانت الحاجة ماسة إلى نموذج مصرى الهوية لاثراء التجربة المصرية فى العمل الأهلى فلابد ان يقوم هذا النوذج بالتركيز على :-

■ تنمية قدرات ومهارات وهوية الإنسان المصرى المعاصر.

■ تنمية امكانات المجتمع لمواجهة الفقر والبطالة.

■ مواجهة كل سلبيات الفرد والمجتمع بأساليب تثير القدرات الكامنة لاستثمارها كبديل عن الأنماط التقليدية والرعوية.

■ التركيز على مواجهة قضايا ومشكلات القرية المصرية والتركيز على الاستخدام المثل لمواردها الطبيعية والبيئية لمحاولة القضاء على مشكلات الفقر والبطالة بها وإيجاد وتوفير فرص عمل فى مجال الأعمال الخبرية والانتاجية فى حدود الموارد المتاحة وهذا ما سوف نتناوله تباعا.

٢- الواقع الفعلى للجمعيات الأهلية على المستوى القومى فى مجال العمل التطوعى وإيجاد فرص عمل للشباب :

إن أول ما تهدف إليه إنشاء الجمعيات الأهلية فى مصر هو تحسين أحوال الفئات الضعيفة والمهمشة (المسنين / المعاقين /الأرامل / الأسرة / الطفل) ثم ظهر لها دوراً آخر فى مجال التكامل الاجتماعى وخدمة المجتمع والقيام ببعض المشروعات الإنمائية (تعليمية / صحية / ثقافية / ودينية / إنتاجية) وذلك لتحسين حياة الفئات المستهدفة إلا انه فى الآونة الأخيرة ظهر لها أدواراً هامة ضمن أنظمتها لم يكن من قبل تمثلت فى مشروعات تحسين نوعية الخدمات البيئية وكذلك الموضوعات الخاصة بإعادة التأهيل والدفاع عن الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمواطنين.

ومن هنا ظهرت أهمية دراسة دور الجمعيات الأهلية فى النهوض بالمجالات سالفة الذكر وذلك عن طريق حلول غير تقليدية تخرج عن نطاق العمل البيروقراطى والبعد عن تناول هذا الموضوع من الناحية الأدبية والأكاديمية فكان لا بد لفريق الدراسة من القيام بحصر للواقع الفعلى فى صورة اقرب إلى الصحة لمعظم الجمعيات التى تعمل على مستوى المحافظات فى مجالات الأنشطة التى تعمل بها الجمعيات ولاسيما تلك التى تمارس نشاطاً وتساهم فى قضايا تنمية المجتمع من خلال القيام بما يلى :

- دراسة الأهداف / الأغراض / الأنشطة / التمويل / الموارد المالية ... الخ.
- تفريغ استمارة الاستبيان التى أعدت لهذا الغرض والتى تم توزيعها على عدد من الجمعيات.
- دراسة المشاكل والمعوقات التى تواجه عمل الجمعيات الأهلية فى تدعيم دورها ومساهمتها فى حل قضايا المجتمع.

وفى سبيل ذلك قام فريق الدراسة بمخاطبة عدد (٢٧) محافظة عن طريق مديريات التنظيم والإدارة لتقوم بالاشتراك مع مديريات التضامن الاجتماعى بإعداد حصر ميدانى للجمعيات الأهلية والأنشطة التى تعمل بها والمشاكل والمعوقات التى تواجها داخل نطاق المحافظة.

هذا وسوف نتناول المحافظات التى قامت بإرسال بياناتها عن قيامها بتوفير فرص عمل عن طريق الجمعيات الأهلية بها (قنا ، الوادى الجديد ، بنى سويف ، البحيرة ، بورسعيد) وكذلك محافظتى القاهرة والجيزة من خلال استمارة الاستبيان وقد شملت تلك الدراسات بهذه المحافظات على ما يلى :

بالنسبة محافظة قنا :

- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل فى نطاق المحافظة وفقا للبيان الوارد منها (١٤٤٢) جمعية.
- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل تحت مسمى جمعية تنمية (٥٦٦) جمعية بنسبة ٢ر٣٩٪.
- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل تحت مسمى جمعية شباب (٤٥) جمعية بنسبة ١ر٣٪.
- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل فى المجالات الأخرى (مساعدات / إعانات/خدمات صحية ... الخ) عدد (٨٣١) جمعية بنسبة٦ر٥٧٪.

من العرض السابق يتضح إن نسبة الجمعيات التى تعمل فى مجال خدمة الشباب وخلق فرص عمل لهم لا تتجاوز نسبة ٣٪ من اجمالى عدد الجمعيات العاملة فى نطاق المحافظة - وتعتبر هذه نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بحجم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وما يعانيه الشباب من البطالة والفقر وبصفة خاصة فى محافظات الوجه القبلى حيث أنها لم تحظى بنصيب كبير من المشروعات والخدمات التى تقوم بها الدولة على المستوى القومى.

وتتمثل مجـالات عمل هذه النسبة من الجمعيات فى الآتى :

- (مشغل ، مصنع ألبان ، مصنع ملابس جاهزة ، منتجات حرفية تراثية ، سجاد ، تدريب مزارعين ، مصنع أخشاب ، منتجات حدادة ، مناحل ، سجاد وكليم مراكز إعداد أسر منتجة ، تكوين مهنى)٠
- تقوم هذه الجمعيات بمساعدة الشباب من خلال إلحاقهم للعمل ببعض الجمعيات أو إلحاقهم بالمشروعات الإنتاجية الممنوحة من الهيئات الأجنبية والمصرية٠
- قامت هذه الجمعيات بتوفير فرص عمل للشباب من الجنسين ولم ترسل بيان بإعداد الشباب الذين تم تشغيلهم

بالنسبة لمحافظة الوادى الجديد :

- بلغ اجمالى الجمعيات التى تعمل فى نطاق المحافظة عدد (٢٠٠) جمعية٠
- عدد الجمعيات العاملة تحت مسمى التنمية عدد (٣٠) جمعية بنسبة ١٥٪٠
- عدد العاملين فى مختلف الأنشطة والمجالات التى تعمل بها هذه الجمعيات بلغ عددهم (٣٧٩)٠
- مجالات الأنشطة التى تعمل بها الجمعيات فى نطاق هذه المحافظة هى كالآتى :

■ منتجات غذائية (مطاحن غلال - فواكه أرز ٠٠ الخ)٠
■ تصنيع خامات بيئية (منتجات / خوص /السلال ٠٠ الخ)٠
■ مجال نظافة البيئة (صرف صحى - تحسين مسكن - تدوير المخلفات ٠٠ الخ)٠
■ مجال الأسر المنتجة (ملابس وتريكو - ورش نجارة - صناعة كليم وسجاد ٠٠ الخ)٠

ولم ترسل بيان بإعداد الشباب الذين تم تشغيلهم٠

بالنسبة لمحافظة بنى سويف :

بلغ اجمالى عدد الجمعيات الأهلية التى تعمل فى نطاق هذه المحافظة وفقا للبيان الوارد منها عدد (٧٨٦) جمعية٠

قامت المحافظة بإعداد دراسة ميدانية شملت المستفيدين من الخدمة ومقدمى الخدمة من أنشطة هذه الجمعيات بصفة عامة وبالتركيز على الأنشطة التى تقدم للشباب وهى :-

- مركز كمبيوتر٠ - نادى (اجتماعى / رياضى)٠
- مشروعات صغيرة٠ - مشغل٠
- نادى تكنولوجيا المعلومات٠ - قوافل تنظيم اسرة٠
- قروض لتشغيل الشباب٠

ولم يتضمن البيان إعداد الشباب الذين تم توفير فرص عمل لهم٠

بالنسبة لمحافظة البحيرة :

- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل نطاق المحافظة وفقا للبيان الوارد منها (٧٦٤) جمعية علماً بأن عدد الجمعيات الواردة من وزارة التضامن (٨٧٦) جمعية٠
- قامت المحافظة بإعداد دراسة ميدانية عن الجمعيات الأهلية وبصفة خاصة التى تعمل فى مجال تنمية الشباب حيث تم اختيار عدد (٢٧٦) جمعية من اجمالى الجمعيات العاملة فى المحافظة وقد بلغ عدد الجمعيات التى قامت بتشغيل الشباب من العينة (٥٦) جمعية ٠

وأسفرت نتيجة الدراسة عما يلى :

- تم حصر عدد الشباب الذين تم توفير فرص عمل لهم خلال السنوات الثلاث من (٢٠٠٤/٢٠٠٦) سواء كان العمل فى حملات أو منحهم مشاريع أو تعينهم بالقطاع الخاص كما يوضحه البيان التالى :

اسم المركز	(أ) عدد الشباب الذين تم تشغيلهم بالجمعيات ٢٠٠٤ ذكور	إناث	٢٠٠٥ ذكور	إناث	٢٠٠٦ ذكور	إناث	(ب) عدد الشباب الذين تم تشغيلهم أو منحهم مشاريع ٢٠٠٤ ذكور	إناث	٢٠٠٥ ذكور	إناث	٢٠٠٦ ذكور	إناث	(ج) عدد الشباب الذين دربوا وعينوا بالقطاع الخاص ٢٠٠٤ ذكور	إناث	٢٠٠٥ ذكور	إناث	٢٠٠٦ ذكور	إناث	عدد الجمعيات المسجلة التى تعمل فى مجال تشغيل الشباب
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ايتاى البارود	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
كفر الدوار	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
المحمودية	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
رشيد	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
أبو حمص	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
الجملة	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

بالنسبة لمحافظة بورسعيد :

- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل فى نطاق المحافظة وفقا للبيان الوارد منها (٢١٥) جمعية٠
- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل تحت مسمى تنمية (٦٣) جمعية بنسبة ٢٩٫٣٪٠
- بلغ اجمالى عدد الجمعيات التى تعمل فى مجال تنمية الشباب وايجاد فرص عمل لهم عدد (٥) جمعيات بنسبة ١٠٫٧٪ وفقا للبيان الوارد من المحافظة٠
- قامت المحافظة بإعداد دراسة ميدانية عن الجمعيات الأهلية بصفة عامة وتم إعداد استمارة الاستبيان عن قانون عمل الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ومدى فاعليته وقد شملت عينة الدراسة عدد (٤٠) جمعية بنسبة ١٨,٦٪ وكانت نتائج الدراسة بالنسبة للجمعيات التى تقوم بتوفير فرص عمل وعددهم (٥) جمعيات كالآتى :

١- جمعية تنمية المشروعات الصغيرة تقوم بأنشطة فعلية فى مجال برامج الشباب

عدد المستفيدين أو الذين تم تدريبهم	عدد
- عدد المستفيدين من القروض الصغيرة منذ بدء النشاط سنة ١٩٩٤	١٩١٢٥
- عدد المستفيدين من القروض القائمة فى ٣١/٣/٢٠٠٦	٦١٠١
- عدد المتدربين فى الفترة ٣٠/٦/٢٠٠٤ حتى ٣٠/٦/٢٠٠٦	١٠٥ متدرب
- عدد الذين تم تشغيلهم بصفة مؤقتة خلال الفترة من ٣٠/٦/٢٠٠٤ الى ٣٠/٦/٢٠٠٦	٩٩ موظف

٢- مساهمة جمعية المستثمرين ببورسعيد فى مجال تنمية الشباب ويوضحها البيان التالى

م	النشاط	العدد	السنة
١	تعليم الخياطة	٤٠٠	٢٠٠٦
٢	صيانة المكيفات	١٨٠	٢٠٠٦
٣	مراقبة الجودة	٤٠٠	٢٠٠٦
٤	[illegible]	٩٠٠	٢٠٠٦
٥	مراقبة وفحص الأقمشة و[illegible]	٤٠	٢٠٠٤
٦	[illegible] التريكو	٢٠	٢٠٠٤

م	البيان	العدد	السنة
٧	جودة الغزل والنسيج	٣٣	٢٠٠٤
٨	إعداد التصميم والرسوم	٢٠	٢٠٠٤
٩	الغزل والنسيج	٧٥	٢٠٠٤
١٠	إنتاج التريكو	٤٠	٢٠٠٤

٣. مساهمة جمعية تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تنمية الشباب ويوضحها البيان التالي

م	البيان	العدد	السنة
١	منحة القرض الدوار (٥٠٠٠ جنيه)	١١٢ فرد من الشباب	٢٠٠٤/٢٠٠٥
٢	دورات تدريبية في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة لعدد (٣٠) مستفيد ما أتاح خلق فرص عمل للشباب	٩٠	٢٠٠٣
٣	* تفعيل قوانين وحوافز الاستثمار:		
	- إقامة معرض للصناعات الحرفية بغرض الاستثمار	١٢	٢٠٠٣
	- عقد ورشة عمل عن "فرصة تنمية وصناعة [illegible] وتنمية الثروة السمكية بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي	٢٠	٢٠٠٤
٤	* قروض من الصندوق الاجتماعي:		
	- المرحلة الأولى: تم صرف [illegible]	٤٢	٢٠٠١
	- المرحلة الثانية: تم صرف [illegible]	٢٢	٢٠٠١

٤ - مساهمة حاضنة بورسعيد المفتوحة فى مجال تنمية الشباب

انشأ الصندوق الاجتماعى ببورسعيد حاضنة المشروعات الصغيرة للربط بينها وبين مشروعات المنطقة الصناعية والورش الحرفية بالمحافظة وذلك للآتى :

- خلق جيل جديد من شباب رجال الأعمال الذين يعتمدون فى إنتاجهم على صناعات صغيرة مغذية للصناعات الكبيرة القائمة بالمحافظة.
- تدريب شباب رجال الأعمال المنتسبين للحاضنة بأفكار رجال الأعمال مع إتاحة الفرصة لتدعيم الحاضنة بما لدى الأعضاء من خبرات وإمكانيات .
- العمل على تنمية مهارات العمل الحر بالمحافظة.
- إقامة مجموعة من الخدمات الداعمة المتميزة بالحاضنة (معمل لقياس التلوث البيئى - قاعدة معلومات ..)

هذا هو الهدف الأسمى من إنشاء الحاضنة بالمحافظة وإما بالنسبة للفئات المستهدفة والتى سوف ترعاها الحاضنة هى :

- شباب الخريجين الباحثين عن عمل.
- العمالة الفنية العاطلة.
- العمالة الفنية من العاملين بشركات قطاع الأعمال والذين لهم الرغبة فى ترك عملهم.
- المرأة بنسبة مشاركة لا تقل عن ٣٠٪ من نسبة المتسفيدين.

هذا بالإضافة إلى ما سوف تقوم بتنفيذه الحاضنة من خلال ما يلى :

القروض الدوارة :

وهى آلية جديدة داخل برنامج الحاضنة بهدف مساعدة أصحاب المشروعات القائمة فى تمويل دورة رأس المال العامل لمشروعاتهم وخاصة الذين لديهم تعاقدات وأوامر توريد تحتاج تمويل فورى حيث أن الاقتراض من البنوك يستلزم وقت طويل للاستجابة لهذه الطلبات مما يضيع الفرصة على أصحاب المشروعات الصغيرة فى تنفيذ هذه التعاقدات المضمونة وخاصة السداد الفورى عند التوريد بالإضافة إن هذه الآلية سوف تخدم الحاضنة بخصوص ايرادتها المتوقعة.

التدريب :

هو تدريب شباب السنة الرابعة وقبل التخرج مباشرة وعددهم (٥٠٠) شاب وفتاه خلال الفترة الصيفية وذلك على برامج تم وضعها بدقة متناهية من السادة الخبراء والمستشارين حتى يتم خلق جيل جديد من شباب رجال الأعمال وهكذا كل عام حتى تتوالى الأجيال هذا بالإضافة إلى الذين تم تخرجهم فالمجال مفتوح أمامهم فى الحاضنة على كيفية نشأ مستثمر صغير.

٥- جمعية تنمية المهارات الفنية والتدريب للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بورفؤاد :

تقوم الجمعية بتنفيذ برامج ودورات تدريبية فى مجالات متنوعة (متخصصة) وكذلك ندوات مختلفة وذلك خلال عامى ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

كما يوضحه الجدول التالى :

م	الدورات والبرامج	أعداد الذين تم تدريبهم
١	ندوات متعددة في مجال ثقافة العمل الحر	١٢٩
٢	ندوات متعددة في مجال فرص عمل من أجل حياة أفضل	١١٠
٣	دورات تدريبية في مجال زراعة عيش الغراب	١٤٧
٤	دورات تدريبية في تركيب شبكة المياه بالمنازل	٤٠
٥	دورات تدريبية في تركيب شبكة الكهرباء بالمنازل	١٩
٦	دورات تدريبية في تجميع وصيانة الحاسب الآلي	١٥
٧	دورات تدريبية في مجال الالكترونيات	١٢
		٥٤٦

كما قامت الجمعية بعمل بروتوكول تعاون بينها وبين تنظيم الشباب بالحزب الوطنى ويعتبر هذا البروتوكول هو أول عقد بين جمعية أهلية من المجتمع المدنى وتنظيم فى حزب سياسى ويتم من خلاله تفعيل مجالات الأنشطة التى تخدم المجتمع المدنى ويعتبر نموذجا غير مسبوق لتنظيم دور الجمعيات الأهلية فى تنفيذ أنشطتها لخدمة المجتمع.

بالنسبة لمحافظتى القاهرة والجيزة :

تم دراسة الواقع الفعلى لعمل الجمعيات الأهلية العاملة فى نطاق محافظتى القاهرة والجيزة ميدانيا حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عدد من الجمعيات الأهلية على مختلف أنواعها.

وتم تجميع العينة الخاصة بالدراسة وقد اشتملت على عدد (١٠٠) استمارة ورد منها عدد (٨٥) استمارة بنسبة استجابة ٨٥٪ ، وقد تم تفريغ البيانات الواردة بهذه الاستمارات وقد أظهرت النتائج الاتية :-

أولا :المشاكل والمعوقات التى تواجه الجمعيات الأهلية وتتمثل فى الآتى :-

كما أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية لمحافظتى (القاهرة والجيزة) وتتمثل فى الآتى :

١ - فيما يتعلق بالقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ :

على الرغم من أن القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ قد تضمن الكثير من الايجابيات التى تدفع الجمعيات الأهلية إلى الانطلاق وتساعد على تفعيل دورها فى التنمية الاجتماعية فانه تضمن من ناحية أخرى بعض السلبيات وجاءت بعض موادة مخالفة للاتجاهات العالمية الحديثة فى قوانين المنظمات غير الحكومية ومنها :

- ما ورد فى نص المادة ٤٢ من القانون سالف الذكر والتى أعطت للحكومة الحق فى حل الجمعيات الأهلية بقرار من وزير الشئون الاجتماعية (التضامن حاليا) وعلى الجمعية التى يقع عليها الضرر أن تلجأ إلى القضاء خلال ستين يوماً من الإخطار وهذه الإجراءات قد تطول لسنوات.
- كما ورد فى ذات المادة أسباب حل الجمعية ، ومنها الانضمام إلى ناد أو جمعية أو منظمة أو هيئة مقرها خارج جمهورية مصر

العربية دون موافقة وزارة الشئون الاجتماعية.

- على الرغم من أن المادة ١٦ من نص القانون تجيز الانضمام أو الاشتراك فى ناد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية وتمارس نشاطا لا يتنافى مع أغراضها بشرط إخطار الجهة الادارية.

- هناك تعقيدات فى تطبيق نص المادة ١٣ من القانون ومنها الإجراءات الإدارية لحصول الجمعيات الأهلية على بعض الإعفاءات الضريبية والجمركية. فجعلت الحصول على هذا الحق يستوجب صدور قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الشئون الاجتماعية وعرض وزير المالية للتمتع بالإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده الجمعية من أجهزة وآلات ولوازم إنتاج وما تتلقاه من هدايا وهبات من جهات بالخارج - هذا على الرغم أن نفس المادة قررت هذه الإعفاءات للجمعيات الأهلية بالإضافة إلى التعقيدات الإدارية التى يستغرقها صدور قرار ادارى فى هذا الشأن.

- اهتمت المادة ١٧ من القانون بموافقة الجهة الإدارية على تلقى الجمعيات الأهلية للتبرعات ومنعت حصول اى جمعية على أموال من الخارج سواء من شخص مصرى. أو اجنبى أو من جهة أجنبية أو ما يمثلها فى الداخل دون إذن مسبق بذلك، على الرغم أن نفس المادة أعطت فى بدايتها للجمعية الحق فى تلقى التبرعات باعتبارها مصدر رئيسى للتمويل.

- وجود تناقض بين المادة ٣٦ ، ٣٩ من القانون سالف الذكر والذى بمقتضاه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل للجمعية باجر فى حين أن نص المادة ٣٩ أجازت لمجلس الإدارة أن يعين مديراً للجمعية من بين أعضائه أو غيرهم بمقابل مادى.

- عدم النص على إعفاء الجمعيات من ضريبة (المبيعات، مقابل الدعاية والإعلان عن أنشطتها

١ - مشاكل متعلقة بممارسة النشاط :

- عدم وجود مقر دائم يعوق الجمعية عن تأدية نشاطها كما يشكل استئجار الجمعية لمقارها عبء مادى نظراً لارتفاع قيمته وعدم وجود مقابل للخدمات التى تؤديها الجمعية.

- عدم تخصيص أراضى بناء / شقق بأجر رمزى للجمعيات للتوسع فى انشطتها.

- عدم تقديم الدعم الفنى للجمعيات من قبل (وزارة التضامن / الاتحادات).

- النظرة المتشككة للقائمين على الجمعيات الأهلية والتى تحد من الاندماج فى الأعمال والجهود التطوعية.

- تعدد الأجهزة الرقابية (تضامن / محاسبات / مكتب عمل) أدى إلى تعثر الأنشطة وبطء فى الاداء بالإضافة إلى تداخل الاختصاصات بين وزارة التضامن وإداراتها

- وتواجه المشروعات التى تنفذها الجمعيات عدة عقبات منها :

■ ضعف الموارد مع قلة الدعم المادى، تعقيد فى قرارات تراخيص ممارسة النشاط.

■ الزيادة فى الأسعار مع ضعف المقابل المادى نظير الخدمات التى تؤديها الجمعيات.

■ عدم تفاعل المحافظة والأجهزة الحكومية مع الأنشطة التى تقوم بها الجمعية إلا فى حدود ضيقة.

■ عدم قيام الأعضاء بتسديد الاشتراكات مما يعوق الجمعية فى الاستمرار بتأدية الخدمة.

■ عدم حصول نسبة كبيرة من الجمعيات على دعم مادى أو إعانة لتنفيذ مشروعاتها أو الاستمرار فيها.

٣ - مشاكل خاصة بالقيادة (أعضاء مجلس إدارة الجمعية) :

- غياب الكفاءات الإدارية النشطة القادرة على العمل من خلال التطوع أو التوظف.

- افتقاد بعض الجمعيات إلى قيادات متجددة تستطيع تحويل هذه الجمعيات إلى مراكز لممارسة الديمقراطية والإدارة الذاتية فالكثير منها تحولت إلى جمعيات أشخاص أو جمعيات (قيادات تاريخية) تدير المنظمة لسنوات طويلة.

- هناك مركزية فى اتخاذ القرارات حيث تفتقد الجمعية إلى المشاركة والعمل الجماعى.

- افتقاد إدارة بعض الجمعيات إلى الرؤية الواضحة والتخطيط للمستقبل وبالتالى فان مشاركتها غالباً ما يكون وليدة رد الفعل - وليس بمبادرة تواجه مشكلات أو احتياجات بعيدة المدى.

٤ - مشكلات تنظيمية وإدارية :

■ بطء العمل وتعقيد الإجراءات داخل الجمعية وتركز السلطة فى يد شخص واحد.

■ افتقار الجمعية إلى قاعدة البيانات وأحجام بعض الجمعيات عن توثيق بياناتها بدقة خاصة فيما يتعلق (بعدد المتطوعين / ساعات العمل / المستفيدين / التمويل).

■ شكلية اجتماعات الجمعية العمومية وضعف المواظبة على الحضور من جانب الكثير من الاعضاء.

■ عدم وضوح التسلسل الادارى / مع عدم وجود توزيع واضح للمسئوليات.

■ الافتقار إلى آليات الاتصال الجماهيرى ومعرفة رغبات واحتياجات المجتمع المحلى.

■ عدم توافر سجلات للحسابات وميزانية منظمة لدى قطاع كبير من الجمعيات الأمر الذى دفع بعض جهات التمويل الاجنبى إلى اشتراط توافرها لكى يتم الدعم المالى.

■ غياب المعايير الاقتصادية لتقويم أداء الجمعيات (هذه المعايير لا تنفى عن الجمعية كونها منظمات لا تهدف إلى الربح أو أنها ذات نفع عام) ولكنها معايير ضرورية فى ضوء محدودية الموارد وضخامة الاحتياجات.

٥ - مشاكل فى عمليات التخطيط الادارى :

- عدم الاستناد إلى دراسات أو بحوث علمية عند تحديد الاهداف.

- غياب التخطيط لمعرفة الاحتياجات وتحديد الاولويات.

- لا يوجد تخطيط للأنشطة المتشابهة التى تمارسها أكثر من جمعية فى نطاق جغرافى واحد لمنع تكرارها.

٦ - مشاكل خاصة بالرقابة والتفتيش :

- كثرة المنتدبين من إدارات التضامن الاجتماعى للعمل بالجمعيات وهى إحدى الإدارات المنوط بها رقابة العمل بهذه الجمعيات مما أدى إلى التغاضى عن الأخطاء الموجودة بتلك الجمعيات من قبل موظفى إدارات التضامن الاجتماعى لان معظمهم يتقاضون مكافآت من هذه الجمعيات.

- تعدد الجهات التى تقوم بالتفتيش على أعمال الجمعيات (التضامن / المحاسبات / جهات أخرى) أدى إلى بطء الإجراءات مما انعكس على أداء الخدمة خوفاً من المسئولية.

- عدم وجود خطة واضحة لمتابعة الجمعيات الأهلية (المعانة / الغير معانة) لمعرفة جدية تنفيذ الجمعية للنشاط المدعوم من عدمه ، وكذلك مدى مناسبة قيمة الدعم لحجم هذا النشاط حتى لا تتعثر الجمعية فى ممارسة انشطتها.

٧ - مشاكل ومعوقات خاصة بتفاعل المجتمع المدنى مع الجهود التطوعية ومنها :

- تدنى المستوى الثقافى والاجتماعى وانخفاض الوعى بأهمية دور المجتمع المدنى. وقلة مشاركة بعض القيادات فى الجهود التطوعية.

- نقص الوعى خاصة فى المجتمع الريفى بالخدمات التى تقدمها الجمعيات الأهلية - وانحياز الفرد لعائلته وقبيلته أو عشيرته يجعله غير قابل للاندماج فى اى عمل تطوعى خارج هذا النطاق.

- عدم وجود طرق ممهدة فى بعض المحافظات تشجع المتطوعين على الانتقال إلى مقار الجمعية بالإضافة إلى نقص فى أعدادهم من الجنسين .

٨ - مشاكل ومعوقات خاصة بالتمويل :

يؤثر التمويل إلى حد كبير على توجهات الجمعيات الأهلية وما تهدف إلى تنفيذه من مشروعات طموحة وعلى الدعم الذى تقدمه للمجتمع المدنى بصفة عامة - فإذا كانت الجمعيات الأهلية تعتمد فى ذلك على مصادر عدة منها (الدعم المالى الحكومى / رسم العضوية واشتراكات الأعضاء / الهبات والتبرعات / المنح/ تقاضى رسوم على الخدمات التى تقدمها الجمعيات) إلا أن الحصول على التمويل اللازم يواجه بعدة معوقات منها :

■ ضآلة رسم العضوية وضعف الاشتراكات السنوية التى يسددها الأعضاء ويرجع ذلك إلى عدم الانتظام فى سدادها وقد قدرت إحدى الدراسات نسبة من يسدد الاشتراكات بصفة منتظمة من أعضاء الجمعيات بنحو ٦٦٫٥٪ اى نحو ٢٣٫٥٪ من الأعضاء لا يسدد الاشتراكات بصفة منتظمة ويرجع ذلك إلى صعوبة الظروف المعيشية.

■ عدم كفاية الهبات والتبرعات التى تمثل مصدر هام تعتمد عليه جميع الجمعيات خاصة الدينية منها فى تمويل مشروعاتها بالإضافة إلى ضالة الرسوم التى تتقاضاها مقابل الخدمات التى تقدمها.

■ خشية بعض الجمعيات من طلب المساعدة من الجهات المانحة لاعتقادها بأنها تخصص المنح التى تقدمها لأغراض معينة وبشروط مسبقة مما يصعب تنفيذه بالنسبة لهذه الجمعيات التى غالباً ما لا يكون لجهازها الادارى خبرة بالسير فى مثل هذه الإجراءات - هذا فضلاً على أن بعض الجهات المانحة تفرض مشاريع تقليدية لا تتناسب مع احتياجات المجتمع وتختلف مع أهداف الجمعية ومجال عملها.

كما تثير المنح الخارجية مشاكل عدة من أهمها :

- هناك بعض الجمعيات التى تحصل على معونة تحقق نمواً مصطنعاً لأنشطتها وتتوقف بمجرد تقلص أو توقف المعونة
- أن بعض الجمعيات التى تعتمد على تلقى منحة أو معونة من الخارج لا تستطيع الاعتماد على نفسها فى تدبير مواردها سواء من خلال تطوير أنشطتها أو اتصالاتها بالجهات الداخلية المختصة فى مصر.
- تقوم الجهات المانحة باختيار جمعيات معينة على حساب جمعيات أخرى مما يؤدى إلى وجود مشكلات على الصعيد المحلى خاصة عندما يتعلق الأمر بالجمعيات الدينية التى غالباً ما تستبعد لأسباب سياسية خاصة بهذه الدولة.
- عدم كفاية تصاريح جمع الأموال التى تصدرها وزارة التضامن والتى تشمل (جمع طوابع بريد / تلقى أموال بناء على إيصالات أو من خلال صناديق / تنظيم حفلات وأسواق خيرية) إذ أن حرص وزارة الشئون وتخوفها من الوقوع فى أية عملية نصب أو احتيال محتملة جعلها تضع شروط صارمة لمنح هذه التصاريح
- صعوبة الحصول على الإعانات العامة التى تقدمها الدولة لصعوبة الشروط التى يضعها صندوق إعانة الجمعيات الأهلية وبصفة خاصة إنشاء الجمعية التى تلزم أن تدبر الجمعية ٥٠٪ من تكاليف إنشائها ، أما فيما يخص المساعدات الاستثنائية فإن الوزارة تضع شرط وهو أن تكون محققة لأهدافها وأن يكون ما تقدمه من خدمات يلبى احتياجا محليا.
- ضعف مصادر الصندوق الخاص بدعم الجمعيات الأهلية فالهبات والتبرعات والإعانات التى تشكل مورد هام للصندوق والتى تعتمد اغلبها على أموال الزكاة والصدقات لا يتاح للصندوق الحصول عليها إلا فى حدود ضيقة حيث يفضل البعض تقديمها مباشرة إلى الجمعيات دون وساطة الصندوق الذى ينظر له بنظرة الشك والريبة كما أن أموال الزكاة التى تخرج على الأموال المودعة فى البنوك الإسلامية لا يستفيد منها الصندوق إلا فى حدود ضيقة لنفس الاعتبارات السابقة - كما أن التبرعات التى تقدمها الشركات والمؤسسات المالية فى مصر والتى تمر عبر الصندوق ضعيف نسبياً مقارناً بحجم المعونات التى تسدد مباشرة للجمعيات بواسطة بعض هذه الشركات ورجال الاعمال.

المقترحات والحلول كما أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية لمحافظتى (القاهرة والجيزة) :

- قيام وزارة التضامن الاجتماعى والإدارات التابعة لها بعمل دورات تدريبية منتظمة فى جميع المجالات والأنشطة التى يقوم بتنفيذها القطاع الاهلى سواء للعاملين وإعضاء مجلس الإدارة.
- دعم الجهات الحكومية ومساهمتها فى المشاريع الكبيرة التى لا تستطيع الجمعيات تنفيذها بمفردها مثل مشاريع (الطفولة المشردة).
- أن يكون دور وزارة التضامن هو توجيه الجمعيات والإشراف عليها ومساعدتها بدلا من نظرة الشك والريبة للقائمين على إدارة الجمعيات.
- إعفاء الجمعيات من قيمة استهلاك (المياه / الغاز / الكهرباء).
- إنشاء صندوق خاص لدعم الجمعيات يكون تابع لجهة مستقلة تلجأ إليه الجمعية عند تعرضها لأى ظرف طارىء حتى لا تتعثر المشروعات التى تقوم بتنفذها.
- قيام أجهزة الإعلام بتوعية المواطنين بأهمية دور الجمعيات الاهلية.
- تخصيص موارد مالية ومنح الجمعيات قروض ميسرة لتدعيم المشروعات التى تقوم الجمعية بتنفيذها.
- تزويد الجمعيات بالعمالة والكوادر المتخصصة فى مجالات تنمية وخدمة المجتمع.
- قيام الاتحادات بدورها فى دعم دور الجمعيات والتنسيق فيما بينها.
- عدم تعاون المجتمع المدنى مع الجمعيات الغير راغبة فى تطوير أنشطتها وخدمة مجتمعها حتى لا يترتب على استمرارها ضياع للمال العام.
- تشجيع الجمعيات ذات الموارد المالية الكبيرة بمساعدة غيرها من الجمعيات الاقل.
- عمل توعية مكثفة للتمسك بالإنتاج اليدوى والبيئى واستغلال الخامات البيئية التى تساعد على ايجاد فرص عمل للشباب على أن يكون هناك دعم كامل للمنتجات اليدوية من خلال :

■ قيام المجالس المحلية بإنشاء منافذ بيع لمشروعات المعاقين.

■ تسويق المنتجات فى المعارض الدائمة.

■ تسويق المنتجات فى الخارج عن طريق السفارات المصرية.

■ قيام السفارات والجهات الرسمية باستخدام المنتجات البيئية واليدوية بالداخل والخارج فى المناسبات الرسمية لترويجها.

■ مشاركة بعض الوزارات فى أنشطة الجمعيات وعلى سبيل المثال.

■ مشاركة وزارة الصحة بتقديم الدعم من الأجهزة والمعدات التى يحتاجها المستوصف / المستشفى التابع للجمعية.

■ مشاركة وزارة التربية والتعليم فى إقامة بعض المدارس للحد من كثافة الفصول / أو المشاركة فى إنشاء مدرسة للتربية الفكرية.

■ مشاركة وزارة البيئة فى إنشاء حديقة لاهالى المناطق العشوائية وتخصيص أماكن لجمع القمامة.

■ وضع معايير وأسس موضوعية لصرف الإعانات من قبل صندوق صرف الإعانات مع رفع قيمتها.

■ عمل لقاءات وندوات تجمع بين قيادات الجمعيات لاستعراض المشاكل التى تواجهها وترتيب الأولويات التى تسهم

المجتمع والمساهمة فى حلها

■ عمل قاعدة بيانات لتسجيل المتطوعيين وتحفيزهم للإقبال على العمل التطوعى.

■ اختيار العناصر البشرية التى لديها القدرة على إدارة أنشطة الجمعية.

■ المتابعة الفعلية للأنشطة التى تقوم بها الجمعيات من قبل الجهات المسئولة وتفعيل العمل الاجتماعى.

■ عدم تركيز الهيئات المانحة على جمعيات معنية وتكرار دعمها رغم وجود جمعيات أخرى مماثلة تقوم بنفس الأنشطة وتحتاج إلى دعم كبير.

■ عمل لقاءات دورية تجمع بين المسئولين بالمحافظة والمجالس المحلية وبين القائمين على أنشطة الجمعية للمشاركة فى حل مشاكل الجماهير والتنسيق فيما بينهم حتى لا يكون هناك إهدار لأموال الجمعية أو أموال الدولة فى أنشطة قد تكون غير مهمة لأفراد المجتمع ووضع الضوابط اللازمة لتفعيل ذلك.

■ تخصيص جزء من أراضى الدولة للجمعيات الأهلية بأسعار رمزية أو شقق بإيجار رمزى للتخفيف من الأعباء المالية خاصة عن الجمعيات التى ليس لها مقر ملك.

ثالثا: ملامح خاصة لإنجازات بعض الجمعيات الأهلية التى وردت من خلال استمارات الاستقصاء لمجتمع الدراسة

١- مؤسسة الأمل لتنمية المشروعات الصغيرة :

قامت بتمويل ومنح ائتمان لعدد (٣١) جمعية بمختلف المحافظات لعدد (٣٢٠٠) مشروع صغير وبلغ عدد المستفيدين بهذه المشروعات (١٢٨٠٠) فرد.

٢- جمعية تنمية فرص العمل لمواجهة البطالة :

قامت بتعيين حوالى (١٠٠٠٠) شاب وفتاه منذ تأسيس الجمعية فى حوالى (٧) جهات مختلفة كما قامت أيضا بتدريب حوالى (١٥٠٠) شاب وفتاه على إدارة المشروعات الصغيرة وتعلم الحاسب الآلى واللغة الانجليزية.

كما تم توفير فرص عمل من خلال الإقراض لإقامة مشروعات متناهية الصغر لعدد (٥٤١) فرداً بالإضافة إلى صرف منح بطالة لعدد (٨٥) شاب وفتاه.

٣- جمعية اختار أسرة الخيرية :

وبرزت هذه الجمعية فى مجال المساعدات وتحسين أحوال بعض الأسر عن طريق تقديم مساعدات حيث استفادت عدد (١٠٢١٢) أسرة من هذه المساعدات وتحسنت أحوال عدد (٤٥٧١) أسرة منهم من خلال تنمية مواردهم المالية - كما قام هذا المشروع بخلق فرص عمل للشباب من الجنسين بلغ عددهم (١٤٠) فرد.

٤- الجمعية المصرية للتنمية المتكاملة :

قامت هذه الجمعية بتمويل عدد (٣٧) مشروع من المشروعات الصغيرة بالإضافة إلى إنجازاتها الأخرى - كما يوجد لديها مركز للتدريب والتأهيل لإنتاج المشغولات اليدوية وإكساب المهارات.

٥- جمعية تنمية المجتمع المحلى بالمنتزه مطرية :

■ قامت بتوفير مشروع لتصنيع الملابس للفتيات والمرأة المعيلة بالتعاون مع وكالة التنمية الأمريكية.

■ تم تمويل مشروع مكايد الفحم بالتعاون مع الصندوق الائتمانى للأمم المتحدة.

■ تم تمويل مشروع غد جديد وذلك للمشروعات متناهية الصغر.

■ قامت بتحسن أحوال المسكن لعدد (٥٠٠) أسرة للتعاون مع منظمة بلال.

٦- الهنا النسائية لتنمية المجتمع المحلى :

■ تم تدريب (١٠٠) شاب وفتاه على الحرف اليدوية التى يحتاجها سوق العمل بالتعاون مع منظمة بلال.

■ تم تدريب (١٠٠) سيدة على أعمال الحياكة والتريكو بالتعاون مع الهيئة الإنجلية

■ تم تدريب عدد (٥٠٠) شاب وفتاه على تكنولوجيا الكمبيوتر لتأهيلهم لسوق العمل بالتعاون مع منظمة بلال.

■ تم تمويل مشروعات صغيرة ومتناهية الصغر لرفع المستوى الاقتصادى للأسرة لعدد (٨٠٠) أسرة بمنحة من منظمة بلال.

■ تم صرف منح مالية لإقامة مشروعات متناهية الصغر لرفع مستوى عدد (٢٥٠) أسرة بمنحة من المركز المصرى لحقوق المرأة.

■ محو أمية عدد (٩٠) فرد بمنحة من الهيئة العامة لمحو الامية.

■ تحسين أحوال المسكن لعدد (١١٠) أسرة بمنحة من منظمة بلال.

٧- جمعية الإيمان بالله الإسلامية :

■ قامت هذه الجمعية بتقديم خدمات متنوعة سواء بيئية أو صحية أو تدريب الشباب والفتيات وعلى سبيل المثال :

■ فى مجال الخدمات البيئية تم تشجير عدد (٤٦٧) لعدد من المؤسسات الحكومية ، (١٥) مدرسة.

■ فى مجال الخدمات الصحية - تم توفير عدد (٢٦٥) نظارة طبية وتوفير عدد (١٠) كرسى متحرك لذوى الاحتياجات الخاصة.

■ تم تحسين البيئة الداخلية لعدد (٤٤٠) اسرة.

■ فى مجال التدريب : تم تدريب عدد كبير من الشباب على أعمال الكمبيوتر.

٨- جمعية فكر واعمل للتنمية :

■ قامت بتدريب الشباب على الأعمال الحرفية لعدد (٥٧٥) شاب.

■ قامت بتوفير وظائف وتشغيل عدد (٣٤٨) شاب.

■ قامت بتوظيف وتدريب عدد (٨٩) فردا بالمشاركة مع الهيئة القبطية الانجلية.

٩- جمعية السلام القبطية الخيرية :

■ قامت الجمعية بدور بارز فى مجال التدريب المهنى على أعمال التفصيل والأشغال والخياطة لعدد (٥٥٠) فتاه يعملن فى مختلف مجالات إنتاج الملابس.

■ مطبعة / مركز تكوين مهنى وأعمال نجارة وصناعة الأثاث يستوعب عدد كبير من العمالة.

١٠- جمعية صناع الحياة بالجيزة :

■ قامت بعمل مشروع زراعة الأسطح لإنتاج بذور(الجرجير والملوخية) وبعض النباتات الاخرى.

■ تنفيذ مشروع تصنيع وتغليف وتسويق الشمع.

١١- مؤسسة من E.F.G هيرمس للتنمية الاجتماعية :

■ تم تحسين المسكن لعدد (١٠٠٠) مسكن بقرية نزلة حسين بمحافظة المنيا.

■ إمداد شبكات مياه وصرف صحى لقرية بنى خالد بمحافظة المنيا.

■ عمل برنامج مشترك مع اليونسيف لحماية أطفال الشوارع.

١٢- جمعية تنمية المجتمع المحلى بوردان :

■ تم تنفيذ مشروع تحسين الصحة والبيئة بتوصيل مياه الشرب النقية بوردان بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى بالجيزة.

١٣- جمعية سوا لتنمية المجتمع والمرأة والطفل والبيئة:

■ عمل مشروع الحد من تلوث البيئة بالتعاون مع البرنامج الائتمانى للأمم المتحدة وبرنامج المنح الصغيرة وبلغ عدد المستفيدين (٣٤٠) مستفيد.

■ مشروع التمكين الاقتصادى للمرأة بالتعاون مع منظمة جلوبال فاوند الأمريكية وبلغ عدد المستفيدين عدد (٢٠٠) سيدة لتحسين أحوالهم الاقتصادية.

١٤- جمعية التدريب المهنى والأسر المنتجة بالجيزة :

■ فى مجال مشروعات الأسر المنتجة بلغ اجمالى عدد المشروعات (٤٧) مشروعا متنوعاً (تربية أغنام وماشية / خياطة وملابس/ تريكو .. الخ)

■ قامت بتدريب عدد (٢٣٦) فرداً على أعمال التفصيل والخياطة والتريكو والأشغال الفنية.

■ تم تدريب عدد (٩٩) فرداً بمركز التصميم والرسم والزخرفة.

رابعا : الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع المصرى

المحور الأول : تعبئة الجهود التطوعية بالمجتمع :

■ تنظيم دورات داخل النوادى ومراكز الشباب وإجراء اللقاءات لترغيب المتطوعين وتوعيتهم بالحاجة الماسة لهم لتغيير مجتمعاتهم.

■ الاستفادة من الشخصيات العامة من السياسيين والعلماء والفنانين والرياضيين الذين يحظون بقبول الرأى العام - لإثارة موضوع الحركة التطوعية والحديث عنها والحث عليها خاصة فى وسائل الإعلام المسموعة والمرئية .

■ إبراز العناصر القيادية من الرجال والسيدات ، واجتذاب المزيد من الأعضاء الناشطين فى عضوية المنظمات التطوعية.

■ تثقيف الجماهير المحلية وتوعيتهم بحجم المشكلات التى يعانى منها المجتمع الذى يعيشون فيه ، مع توضيح أن حل تلك المشكلات يجب أن يتم بمساهمتهم بالعمل والوقت والمال ، على أن يشارك المواطنون فى وضع خطط وبرامج الخدمات وتقرير الأولويات من خلال ممارسة ديمقراطية حرة.

■ التأكيد على دور الجامعات - وخاصة الإقليمية وهيئات البحث العلمى والاجتماعى لإجراء الدراسات حول المشاريع اللازمة للمجتمعات المحلية - ودور القطاع التطوعى فيها - ووسائل استخدام هذا القطاع .

■ إدخال مقررات دراسية فى المدارس والجامعات للتوعية بأهمية العمل التطوعى وغرس تلك الروح فى الأطفال فى سن مبكرة - من خلال مشاركتهم فى أنشطة تخدم البيئة المحيطة بمسكنهم أو داخل مدارسهم.

■ مشاركة الإتحاد العام للجمعيات على مستوى الجمهورية (الاتحادات الإقليمية) على مستوى المحافظات فى وضع آليات تنفيذ برامج التطوع وبيان فعالياته - والقيام بدور فعال فى مجال التوعية المستمرة للتطوع وعمل حملات إعلامية تستهدف الشباب والعنصر النسائى مع متابعة للعمل التطوعى وتعديل مساره أول بأول.

■ تغيير فلسفة العمل التطوعى باعتباره عمل يؤدى بدون أجر إلى التطوع نظير مقابل مادى حتى يجتذب الفئات العمرية الشابة القادرة على العطاء والتى تمنع ظروفهم المعيشية من الانخراط فى الجهود التطوعية.

المحور الثانى : التخطيط والتنفيذ والمتابعة للعمل التطوعى بالجمعيات الأهلية :

■ ضرورة التأكد من تعميق واقتناع قيادات ومديرى وحدات الجهاز الإدارى للدولة وموظفيها بالعمل التطوعى والمشاركة الوطنية فى مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتعامل مع هذا التوجه وفق رؤية استراتيجية.

■ تعميق الإحساس والشعور الوطنى لدى المواطن بحتمية اهتمامه ومشاركته الحقيقية المستمرة فى العمل التطوعى كأحد متطلبات التنمية والاستقرار الاقتصادى والاجتماعى والأمنى.

■ ضرورة وجود دليل مهنى متكامل يكون بمثابة المرشد فى مجال العمل التطوعى والمشاركة الوطنية من خلاله يتم تحديد أهداف كل مرحلة من مراحل العمل التطوعى ومجالاته والأطراف المسئولة وأدوارها وأساليب متابعة أدائها وتقييم وإعلان نتائجها وسبل التحفيز لتنشيط العمل التطوعى والمشاركة الوطنية.

■ ضرورة إنشاء نظام لتوفير قاعدة البيانات والمعلومات عن جهود العمل التطوعى والمشاركة الوطنية وكيفية الاستفادة منها فى تخطيط العمل التطوعى بما يخدم أهداف التنمية والاستقرار الاقتصادى والاجتماعى.

■ المتابعة والتقويم المستمر للعمل التطوعى حتى يمكن معرفة الفرص المتاحة للعمل التطوعى والمشاركة الوطنية ومتطلبات استثمارها - وما هى نقاط الضعف فيه وكيفية معالجتها والتعامل معها وحلها.

■ إذا كان الاتجاه السائد هو إطلاق حرية تكوين وتأسيس الجمعيات الأهلية - فإنه يجب أن ينشأ هذا الكيان قويا ليستطيع المشاركة الفعالة فى تحمل مسئولية التنمية الشاملة - وهذا يتطلب البعد عن إنشاء جمعيات ذات كيانات صغيرة وضعيفة.

ويتم ذلك من خلال ما يلى :

- عدم الموافقة على تأسيس الجمعيات إلا إذا كان لها خطة ورؤية تنفيذية لكيفية ممارسة نشاطها وأن تكون لديها المقدرة على تدبير مواردها المالية المعتمدة على ذاتها دون اللجوء إلى الاعتماد على إعانات الدولة

- أن يكون للإتحادات المختلفة دور فى مراجعة خطط تأسيس وإنشاء الجمعيات الأهلية لضمان توافقها مع احتياجات المجتمع واحتياجات المناطق الجغرافية التى تخدمها تلك الجمعيات.

المحور الثالث : الآليات اللازمة لتنمية الموارد المالية للجمعيات الأهلية:

■ منح الجمعيات الأهلية حرية التعاقد مع المؤسسات الصناعية والتجارية والتعليمية والترويجية والسياحية لإدارة مشروعات تنموية مشتركة تحقق نفعا لكل منهما.

■ استمرار حق الجمعيات فى الإعانات والمزايا والإعفاءات المقررة بالقانون خاصة عن استهلاك المياه- الكهرباء- الغاز.

■ الحد من القيود الواردة بالقانون بالنسبة للمنح والمعونات الأجنبية ومنح الجمعيات حرية التفاوض حتى مع هذه الجهات بعيدا عن القيود والإجراءات المنصوص عليها فى القانون على تترك لسفاراتنا وقنصلياتنا فى الخارج مهمة التحرى والاستقصاء عن هذه الجهات وهويتها حتى لا تتعطل صرف هذه الإعانات والمنح.

■ استثمار حصيلة الزكاة فى مساعدة الجمعيات المتعثرة والنظر فى منح الجمعيات حق الحصول على مقابل مادى عن الخدمات التنموية (كالتعليم والتأهيل والتشغيل).

■ العمل على استغلال موارد البيئة الطبيعية لزيادة موارد الجمعيات خاصة فى المحافظات التى يتوافر لديها هذه الخامات لتكون مصدر يدر دخلا للجمعيات وتساهم فى تدريب وتشغيل قطاع كبير من الشباب من الجنسين - حيث تتميز هذه الخامات برخص سعرها وتعاظم عائدها على أن تشارك وزارة التضامن والأجهزة المحلية فى إقامة المعارض للترويج لهذه السلع - كما يتم استخدام وعرض هذه المنتجات فى جميع المناسبات الرسمية (القومية والمحلية) وأيضا فى المناسبات التى تشترك فيها سفارتنا بالخارج.

■ إعفاء الجمعيات من مصاريف الدعاية والإعلان عن أنشطتها.

■ تخصيص أراضى لصالح الجمعيات والمؤسسات الأهلية لممارسة أنشطتها أو التوسع فى مشروعاتها على إلا يتم الصرف فيها بالبيع أو التنازل - وأن تؤول ملكيتها إلى الدولة مرة أخرى - حال توقف الجمعية عن أنشطتها حفاظا على المال العام.

■ السماح للقائمين على العمل التطوعى بالتدريب فى البرامج المختلفة التى يعقدها الجهاز الإدارى للدولة أو القطاع الخاص لإكسابهم مهارات (إدارية / مالية / فنية).

■ أن تكون هناك جهود مخلصة من جانب المستثمرين ورجال الأعمال فى النهوض بالقطاع الأهلى من خلال المشاركة الفاعلة لدعم هذا القطاع وليس المشاركة المظهرية والشكلية فقط - وتقديم الدعم المادى والعينى .

ويتم ذلك من خلال الآتى :

- إتاحة الفرصة للعاملين بالقطاع الأهلى بالتدريب فى منشآت القطاع الخاص أو استيعاب ما يتم تدريبه فى القطاع الأهلى للعمل فى القطاع الخاص.

- قيام القطاع الاستثمارى بالاستعانة بالقطاع الأهلى فى تنفيذ بعض الصناعات الصغيرة التكميلية والتى يستطيع القيام بها حتى يستطيع توفير موارد مالية خاصة به وتوفير فرص عمل للشباب من الجنسين مثال(المشاريع الاستثمارية العاملة فى مجال صناعة الملابس الجاهزة - يتم الاستعانة فيها بالفتيات أو الشباب الذى قام القطاع الأهلى بتدريبهم على أعمال التطريز والحياكة ... الخ) أو عمل ملصقات بعض المنتجات التى ينتجها القطاع الاستثمارى

المحور الرابع : آلية تنسيق مجالات وميادين العمل الأهلى :

بالنسبة لميادين وأنشطة الجمعيات الأهلية :

■ ضرورة إجراء تعديل تشريعى للقانون الحالى يتضمن إطلاق حرية الجمعيات والمؤسسات الأهلية فى العمل الأهلى مع وجود رقابة مستمرة عليها حتى لا تكون هناك تجاوزات قد ترتكبها بعض الجمعيات - وأن يكون للاتحادات (عام / اقليمى / نوعى) دور فعال فى هذا المجال.

■ قيام الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية والنوعية بالمشاركة مع الجمعيات بوضع خطط متكاملة بأولويات الاحتياجات والخدمات التى يحتاجها المواطنين فى كل منطقة على حده - وأن تعمل الجمعيات الأهلية وفق هذه الخطة. ويتطلب ذلك :

- أن يكون لدى الاتحادات منظومة وشبكة معلومات متكاملة للجمعيات القائمة بكل منطقة - ومجالات الأنشطة التى تعمل فيها.

- يقوم الاتحاد بإرشاد الجمعيات عن الميادين والنشطة التى يحتاجها المواطنين بكل منطقة - ومجالات الأنشطة التى تعمل فيها .

- يقوم الاتحاد بإرشاد الجمعيات عن الميادين والأنشطة التى يحتاجها المواطنين بكل منطقة.

- التنسيق بين الجمعيات الأهلية التى تعمل فى نطاق جغرافى واحد حتى لا يكون هناك تكرار لنوع النشاط الذى يؤديه.

- حصر الجمعيات الأهلية التى تؤدى نشاط ملموس فى المجتمع وخاصة التى تعمل على إتاحة فرص عمل للشباب - مثل مشروعات الأسر المنتجة - المشروعات الإنتاجية والورش الفنية وغيرها ومساعدتها فنيا وماديا بواسطة الأجهزة الحكومية وغيرها (الصندوق الاجتماعى / القطاع الخاص) .

- أن الغالبية العظمى من الجمعيات الأهلية العاملة فى مصر ينصب مجال وميادين عملها الأساسية على تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والدينية وكذلك تقديم المساعدات - مما يجعلها عرضة لاتهامها بأنها تحول المستفيدين منها إلى فئات اعتمادية تطلب الاستجداء والمساعدة بدلا من تحويلهم إلى فئات منتجة ويمكن تفعيل دورها فى هذا المجال .

من خلال ما يلى :

- أن تقوم الجمعية بربط المساعدات التى تقدمها لبعض الإفراد بضرورة تعلم حرفة أو مهنة معينة فى الأوقات التى تسمح لهم بذلك.

- ربط المساعدة بالحضور فى فصل محو الأمية وذلك باستثناء الحالات التى لا تسمح ظروفها بذلك مثل (كبار السن / المرأة المعيلة / المرضى).

المحور الخامس : النظر فى قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ولائحته التنفيذية :

■ إلغاء القيود الإدارية والمالية والرقابية المفروضة على مؤسسات المجتمع المدنى.

■ عدم إجراء تعديل تشريعى على القانون بمعزل عن مؤسسات المجتمع المدنى وضرورة استطلاع الرأى لأكبر عدد من تلك الجمعيات.

قائمة المراجع

■ كتب ومراجع علمية :

■ الإدارة العامة(رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الادارى من التخلف والفساد)د./مصطفى أبو بكر- الدار الجامعية ٢٠٠٥ .

■ الجمعيات الأهلية فى مصر(مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية) د. / امانى قنديل - د. / سارة بنت نفيس.

■ ادوار مؤسسات المجتمع المدنى فى دعم العملية التعليمية - أ.د / عوض توفيق عوض - أ.م. د/ ناجى شنودة نخلة - أ.د / مصطفى عبد السميع محمد (المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية).

■ تقارير المجالس القومية المتخصصة :

- الجمعيات الأهلية ودورها فى تحقيق التنمية الاجتماعية (المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية) الدورة السادسة والعشرون (سبتمبر ٢٠٠٥/ يونية ٢٠٠٦).

- آليات المشاركة الشعبية فى التنمية المحلية (المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية) الدورة السادسة والعشرون (سبتمبر ٢٠٠٥/ يونية ٢٠٠٦).

- التطوع كتوجيه عام فى التنمية والنهوض بالمحليات(المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى) الدورة ثلاثة وعشرون (سبتمبر ٢٠٠٢/ يونية ٢٠٠٣).

دراسات وأوراق عمل :

- ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الذى عقده الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عن دور الجمعيات الأهلية ٢٠٠٦عن (المشاكل التنظيمية والإدارية بجمعيات تنمية المجتمع المحلى)- للأستاذ/ عبد الحميد محمد كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان.

■ دراسة عن أهمية الجمعيات الأهلية والمؤسسات - الخاصة ودورها فى دعم سير التنمية المجتمعية مديرية التنظيم والإدارة (إدارة الدراسات وبحوث التنمية الإدارية) محافظة البحيرة.

■ دراسة عن قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية والغرض من إنشائها مديرية التنظيم والإدارة (إدارة بحوث التنمية) محافظة بورسعيد.

■ مكاتبات ومراسلات واردة من الجهات التالية :

■ الحصر الميدانى عن الجمعيات الأهلية التى تعمل داخل نطاق محافظة الوادى الجديد فى عام ٢٠٠٧ .

■ الحصر الميدانى عن الجمعيات الأهلية التى تعمل داخل نطاق محافظة بنى سويف فى عام ٢٠٠٧ .

■ الحصر الميدانى عن الجمعيات الأهلية التى تعمل داخل نطاق محافظة قنا فى عام ٢٠٠٧ .

■ الإدارة العامة للترجمة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة موضوع مترجم من مجلة العمل الدولية عن (مساهمة القطاع الاهلى فى خلق وظائف جديدة ودعم السياسة الاجتماعية) فى عام ٢٠٠٧ .

■ مقالات منشورة بجريدة الأهرام :

- مقالة منشورة بتاريخ ٢٠٠٧/٥/٨ عن " ضم جمعيات جديدة للمشاركة فى عمليات التنمية الإدارية ".

- تحقيق بتاريخ ٢٠٠٧/٥/٢٤ عن " الجمعيات الأهلية".

هذا البحث تم تحت إشراف الأستاذ/ فايزة قوشتى على - مدير عام بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة وإشراف عام الأستاذة/ هدى على مسعود - رئيس الإدارة المركزية للبحوث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

وزارة البيئة: ضبط أعمال ردم بالبحر بمنطقة ابوطرطور بسفاجا

الصورة توضح اللودر اثناء أعمال الردم

الصورة توضح الردم والكمية المستخدمة بالمياه

تمكنت وزارة الدولة لشئون البيئة بالتعاون مع جهاز مدينة سفاجا من ضبط أعمال ردم بالبحر بمنطقة ابوطرطور بسفاجا حيث وردت معلومات الى وحدة المتابعات الساحلية بمحميات البحر الأحمر عن قيام صاحب قزق السمان بسفاجا باعمال ردم بالبحر مباشرة بالمنطقة المذكورة.

وعلى الفور ,اصدر المهندس ماجد جورج وزير الدولة لشئون البيئة توجهياته بسرعة التحقق من المعلومات الواردة واتخاذ اللازم ، حيث توجهت لجنة مشتركة من محميات البحر الاحمر والفرع الاقليمى لجهاز شئون البيئة بالبحر الأحمر والوحدة المحلية لمدينة سفاجا إلى موقع قزق السمان بسفاجا حيث قامت اللجنة بتوصيف المنطقة البحرية التي تم فيها الردم وتحديد مساحات الردم بواسطة شريط قياس متري.

وكشفت المعاينة أن المنطقة التي تمت فيها أعمال الردم عبارة عن منطقة المد والجزر على مساحة ٣٠٠٠ متر مربع وتم الردم بواسطة كميات من الزلط الفاير مختلفة الأحجام داخل البحر مباشرة . وهى أعمال مخالفة للمواد ٧٤،٧٣ من القانون ٤ لسنة ١٩٩٤ والمعدل بالقانون ٩ لسنة ٢٠٠٩ الى جانب انها مخالفة للموافقة البيئية الحاصل عليها مشروع القزق والتى تضمنت اعمال خط سكة حديد عرضة ٦متر وطولة ٤٠متر (٢٤٠ متر) و رأت اللجنة خصمها من مساحة الردم المذكورة وبذلك تبلغ المساحة المخالفة ٢٧٦٠ متر مربع. وتم تقدير القيمة المادية للأضرار طبقا لسعر المتر فى منطقة المد والجزر ليكون إجمالى القيمة المخالفة بما يعادل ٣٣١٢٠ دولار أمريكى.

وأكد وزير البيئة على اتخاذ الإجراءات القانونية ضد صاحب القزق حيث تم اخلاء الموقع وغلقة تماما والتحفظ على اللودر الذى يقوم باعمال الردم. والزام المالك بازالة مساحات الردم دون التأثير على البيئة البحرية ودفع التعويضات المادية للأضرار البيئية

وزارة البيئة تشارك فى المهرجان الصيفى لأطفال الصعيد

قامت وزارة الدولة لشئون البيئة من خلال إدارة التوعية البيئية والإعلام فرع اسوان بتنفيذ معسكر للأطفال بمحميات جزر الشلال الأول (جزيرة سالوجا وغزال) للتعريف بالمحميات الطبيعية والتعرف علي دورها في حماية الكائنات الحية وعددها تلي ذلك جولة بالجزيرة للتعرف علي مكوناتها من نباتات وأشجار وطيور وحشرات مميزة.

كما تم خلال المعسكر رصد للطيور بالجزيرة من خلال النظارات المكبرة للتعرف عليها من قرب ومعرفة أهم أنواع الطيور المقيمة أيضا حاز نشاط صيد الحشرات والتعرف عليها وإطلاقها مرة أخري اهتمام الأطفال كما قام الأطفال باستخدام شباك الصيد لاستخراج بعض الكائنات المائية مثل جمبري المياه العذبة ومعرفة دورة في السلسلة الغذائية وفي ختام المعسكر تم تنفيذ لعبة الشبكة الغذائية التي تعمل علي إيضاح مفهوم الشبكة الغذائية ومدي تعقيدها واعتماد الكائنات الحية بعضها علي بعض من خلال تقمص الأطفال لشخصيات بعض الكائنات الحية والربط فيما بينهم بطريقة توضح مدي تعقيد الشبكة الغذائية ومدي اعتمادها علي جميع الكائنات الحية لتحافظ علي اتزانها الطبيعي .

وتم أيضا تنفيذ عدد من الأنشطة البيئية الأخرى كان من بينها ورشة عمل للأطفال بداخل المدرسة بمتحف النوبة تهدف إلي تبسيط مفهوم الطاقة والطاقة النظيفة ومصادر الطاقة المتجددة كما تم تنفيذ بعض الأفكار البسيطة مثل طاحونة الهواء كنموذج لمصادر الطاقة النظيفة وتنفيذ الفكرة بورق مستخدم لترسيخ مفهوم إعادة الاستخدام .

وتعد هذه الأنشطة الثقافية والتعليمية ضمن المهرجان الصيفي للأطفال بالصعيد لرفع الوعى البيئى لديهم وذلك بالتنسيق مع متحف النوبة من خلال المدرسة الملحقة بالمتحف حيث يسعى هذا المهرجان إلي تنمية معلومات ومهارات الأطفال من الناحية التاريخية وإكساب الطفل معلومات خاصة بالتحنيط والمتاحف وتهدف هذه الأنشطة إلى إكساب الطفل معلومات بيئية صحيحة ورفع الوعي والتفاعل نحو البيئة نحو البيئة المحيطة به حتى يقوم بحمايتها بشكل صحيح كما تهدف الأنشطة إلي توعية الأطفال بدورهم الفاعل نحو حماية البيئة بشتى الطرق .

اذا كنت تريد العمل في البورصة ..
اذا كنت تطمح لتنفيذ حملات التسويق..
.. اذا كنت تريد الاستثمار
دراستك في
معهد طيبة العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات
معهد طيبة العالي للحاسب والعلوم الإدارية
تؤهلك للبكالوريوس في:
إدارة البنوك و أسواق المال
التسويق و التجارة الإلكترونية
إدارة الأعمال
المحاسبة
معهد طيبة العالى لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات
شارع أكاديمية طيبة - طريق سقارة ، الهرم، الجيزة
ت: ٣٨٠٩٣١٢٢ - فاكس: ٣٨٠٩٣٠٥٦ (٢٠٢)
معهد طيبة العالى للحاسب والعلوم الإدارية
أول كورنيش المعادي -القاهرة ص.ب ١١٤٣٤ مصر
ت: ٢٥٢٤٧٩٨١ - فاكس: ٢٥٢٤٧٩٨٤ (٢٠٢)
www.thebesacademy.org
s.afifi@thebesacademy.org

الادارة

مجلة علمية ربع سنويه

- تطوير الجهاز الحكومى
  تغيير المفاهيم قبل تغيير القوانين .
- تجربة المؤسسات العامة فى مصر .
- الاصلاح الضريبى — حوار حول التطوير
- عن الثورة الادارية — الهدف والوسيلة .
- حتى لا نحول وظيفة رئيس المنظمة الى عنق زجاجة .
- المؤسسة العامة للأدوية بين توفير الخدمة وتحقيق الربح

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السابع

العدد الثانى ٥ أكتوبر ١٩٧٤

إهـــــداء ٢٠٠٩

الأستاذ / احمد شحاتة علي

جمهورية مصر العربية

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

العدد الثاني
أكتوبر ١٩٧٤

مذكرة من التحرير

تطوير الجهاز الحكومي

تغيير المفاهيم قبل تغيير القوانين

الإمكانيات المادية في مقدمة الاهتمام

تعمير التكوينات التحتية في كل المجالات

بحق وبحكمة اشارت ورقة أكتوبر الى وجوب النهوض بعدة ثورات في العمل الوطني والتحول الاجتماعي والتصنيع والتعليم والعلم والتكنولوجيا ووسائل الاتصال والاعلام ومتابعة الأفكار الحديثة اذا أردنا — وليس من شك في أننا نريد — اللحاق بالعصر الذي نعيش فيه والوفاء بمتطلباته وأخذ مكاننا بين الأمم المتطورة . ولقد كانت حرب أكتوبر عملا ضخما وعظيما يقتضي تغييرات جذرية في كل المجالات بلا استثناء فان مصر بعد هذه الحرب ليست مصر قبلها بل العالم بعدها ليس العالم قبلها كما قالت الورقة بصدق وأمانة . ولن نترسل فيما قالت الورقة فهو معروف ومحل اتفاق كل تفكير سديد . ومن شأن هذه الرغبة في مسايرة مطالب العصر — بل من ضروراتها التي لا خلاف عليها — احداث ثورة ادارية شاملة تصاحب وتظاهر الحياة العامة في كل تلك النواحي . بل من شأنها احداث تغييرات جذرية في الحياة الخاصة للقائمين على جميع الأجهزة الادارية وفي المنتفعين بها والمتعاملين معها سواء كانت تلك الأجهزة سيادية أو خدمية أو انتاجية . واستتباعا لذلك وتجاوبا مع هذا النداء الحق والضروري تجدد البحث مرة أخرى في وجوه الاصلاح الادارى وان كانت الجدية التي خلقتها الحرب العظيمة غالبة على الاهتمام في هذه المرة بالذات أكثر مما كانت في المرات العديدة التي جرت فيها محاولات

الاصلاح السابقة . ولست أريد هنا أن أتقصى وجوه الاصلاح والاقتراحات التى قدمت فى شأنه لا بتفصيل ولا باجمال ، ففى غير هذا المكان من هذا العدد مقال للاستاذ حسين الأسيوطى يعرض فيه عرضا رشيداً الاطار العام الذى يبدو فى رأيه جديرا بذلك الاصلاح . كما أن فى باب المؤتمرات فى ذات العدد استعراضا للمهام التى نيطت باللجان السبع التى تألفت على أثر الاجتماعات الادارية الهامة التى عقدها وأدارها السيد رئيس الوزراء الدكتور عبد العزيزحجازى فى شهرى يونيو ويوليو السالفين وذلك فى أعقاب النداء الذى أطلقته ورقة أكتوبر . ولما كانت توصيات تلك اللجان لا تزال قيد النظر فان البحث التفصيلى لا يكون له مكان الآن وعلى كل حال فان مجاله ليس فى هذا المقام .

وكيفما كانت تلك التوصيات فالأرجح أنها توصيات مجمعة من توصيات سابقة فى مراحل محاولات الاصلاح الادارى المختلفة فلا نتوقع منها جديدا ولا استحداثا لم يرد التفكير فيه من قبل فى أكثر من مرحلة وفى أكثر من بحث . فما نحتاج اليه ليس التوصيات فان أمرها معروف أو أمر معظمها معروف سلفا اذا شئنا تحفظا واجبا . وليس ذلك تقليلا لقيمة أية توصيات قديمة أو حديثة . وانما نقول ذلك لأن ما تقتضيه متطلبات الاصلاح الادارى أو الثورة الادارية أو كيفما سميت هو وضع هذه التوصيات أو الجانب الأكبر منها موضع التنفيذ الفعال والمنتج والملموس الأثر . فاذا حدث فى هذه المرة أن استطعنا أن ننتقل من التوصية الى التنفيذ المفيد نكون فى الحقيقة قد حققنا ما تكررت الدعوة اليه من قديم وفى أوقات مختلفة وما كرسته ورقة أكتوبر بحق وبحكمة كما قلنا ، وبعد الحرب المجيدة التى خضناها واستعدادا لأية حرب أو حروب قد تدعو اليها الحال ، فالمعركة قائمة لا تزال واحتمال نشوبها وارد فى أى وقت ، واستعدادا كذلك لظروف السلام اذا قادتنا الظروف الى سلام نريد أن نلحق فى ظله بمتطلبات العصر على ما دعاالسيد الرئيس اليه . فسواء أدت الظروف الى حرب

فى هذا العـــدد

أو سلام فلا تتم أية اصلاحات جذرية فى الميادين المختلفة الا اذا تجاوزنا مرحلة التوصية الى مرحلة أو مراحل التنفيذ حسبما تتيح الظروف المتطورة على هذا الوجه أو ذاك .

* * *

الجهاز الحكومى

ان المقصود بالكلام فى هذه المذكرة هو الجهاز الحكومى دون القطاع العام الذى أشارت قيادتنا بدوره واهميته وفعاليته فى نمو الاقتصاد القومى قبل المعركة وفى أثنائها وضرورته فى كل المراحل الماضية منذ نشأته وفى أية مرحلة قادمة، واشدنا بدورنا بذلك بعد أن وضحنا حجمه وأثره واحتمالات تطوره مستقبلا فى العدد السابق من هذه المجلة أخذا من المذكرة القيمة التى أعدها **الدكتور عبد العزيز حجازى** عنه وأوضح فيها سياسة الحكومة نحوه ، مما يكشف عن ضرورة تقويته وتنميته واطلاق قواه الانتاجية واعداد المناخ المناسب لنموه نموا متزايدا استحثاثا لهمته وترسيخا لجهوده واستثمارا لدوره الكبير فى تطوير البلاد اقتصاديا واجتماعيا .

المقصود بالكلام هنا هو الجهاز الحكومى سياديا أو خدميا ، ووحداته الكبيرة من وزارات ومصالح وهيئات الى أصغر وحداته المنتشرة فى جهات البلاد المختلفة ، فى العاصمة والمدن الكبيرة أو الصغيرة أو فى المراكز والبنادر والقرى ، كيفما كانت التسميات . **وانما نخص بالذكر ذلك القطاع الهام لأن ما يوصى به من انفتاح معلق فى المحل الأول على تطوير ذلك الجهاز تطويرا جذريا ييسر ولا يعوق : وييسر ولا يعقد ، وينهض برعاية المصالح الاقتصادية والاجتماعية على نحو فعال وعاجل وقليل النفقات وسريع الانفعال بموجبات التنظيم الجديد . فلا انفتاح الا مع جهاز حكومى مستجيب ونشط وساهر على الأغراض المطلوبة فى الوضع الجديد من أقصر وأسهل وأسرع طريق .**

ولابد بداءة وبداهة أن نتساءل كيف يتألف ذلك الجهاز .

فى احصاء أعلنه الدكتور حجازى فى الاجتماعات الادارية التى عقدها فى منتصف العام ، ونشرته الصحف ، وذلك عن دراسة أجراها الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، تبين أن الجهاز الحكومى يتألف من ٨٩٦٢٥٦ موظفا وموظفة . وقد كشف ذلك الاحصاء أنهم يتوزعون بالنسب التالية :

نسبة الاميين	٤ر١٧٪
نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة	٣٠.٨٪
نسبة الذين يحملون الشهادة الابتدائية	٣ر٦ ٪
نسبة الذين يحملون شهادات متوسطة	٥ر٣٦٪
نسبة الذين يحملون شهادات فوق المتوسطة	٦ر٤ ٪
نسبة الذين يحملون شهادة البكالوريوس	١١.٧٪
نسبة الذين يحملون دبلومات عالية	٦٧ر١ ٪
نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير	١٨د. ٪
نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه	٤٢ر. ٪

أى أن نسبة الأميين ومن يعرفون القراءة والكتابة (ولابد أن يكونوا ممن يحملون شهادة محو الأمية — وهى تكاد تلحقهم بالفريق الأول) وكذلك من يحملون الشهادة الابتدائية هى أكثر من نصف العدد .

أما نسبة من يحملون شهادات متوسطة وما فوقها فهى أقل من النصف .

فاذا صعدنا بالحساب الى المؤهلات العالية (غير المؤهلات فوق المتوسطة) لوجدنا أن النسبة لا تزيد كثيرا عن ربع النصف .

وهذه هى القوة العاملة فى الجهاز الحكومى حتى آخر العام الماضى ، وتلك هى القوة الفعالة من مجموع القوة العاملة فى نطاق الحكومة .

ولابد أن نعقب على ذلك بقولنا أن هذه القوة موزعة من أدنى درجات السلم الوظيفى الى أعلى درجاته ، ولابد أن يكون لدى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة تصنيف بالتوزيع على السلم الوظيفى يكون أكثر دقة فى دلالته على قوة العمل

ذات المؤهلات وذات الخبرة بالعمل لسنوات قليلة أو كثيرة طبقـا للاوضاع القائمة عنـد اجراء ذلك الاحصاء .

* * *

إمكانيات مقدور عليها

ويبقى بعد ذلك أن نقول ان قيام ذلك الجهاز بما هو منوط به مشروط بتوافر بعض المقومات المـادية- أى المقار والأدوات ووسائل الانتقال والاتصال ومعظمها يحتاج الى ترميم أو استبدال أو تغيير على وجه من الوجوه . ويجب أن نقول أن حال القطاع العام فى شأن هذه المقومات — فى أغلب الأحوال — ليس خيرا من الحال فى الجهاز الحكومى . ومن مقتضى ذلك ان يصرف جانب من الاهتمام الى هذه الناحية الهامة فى حدود الامكان مع الاجتهاد فيه .

على ان هناك جانبا لا يكاد يكلفنا شيئا الا بعض التنظيم . ذلك هو جانب النظـافة والترتيب ، وربما الحفظ والتصنيف على بعض الأصول لا أقول العلمية بل على بعض الأصول المعترف بها . وأسوق مثالا على ذلك ما جاء فى الصحف وورد فيه — على ما أذكر — أن وزارة العدل انتهت من دراسة تطوير العمل فى المحاكم على أسس جديدة عن طريق الاسـتعانة بآلات التصـوير السريعة لنسخ القضايا وكتابة الأحكام على الآلات الكاتبة كما ورد فيه — وكان ذلك منذ اقل من شهرين — ان الوزارة ستزود كل محكمة لأغراض الاحصاء بالآلات الحاسبة وبالاخصائيين اللازمين لعمل احصاءات شهرية تبين حجم العمل بهـا ومدى انضباطه . وكذلك جاء فى تلك الدراسة أنه سينشأ فى كل محكمة كلية قسم يختص بأعمال الصيانة كما سيطبق هـذا النظام فى المجمعات الكبرى بالقاهرة والاسكندرية ، وأن كل محكمة ستزود بقسم لاعمال النظافة فى المبنى وقسم للاستعلامات لارشاد الجمهور ، الى آخر ما قرأناه من هذا القبيل . وأترك جانبـا آلات التصوير والآلات الحاسبة وغير ذلك من آلات فوجودها جميعا مرهون بامكانيات مالية واعتبارات ربمـا تعز السيطرة التامة عليها فى الوقت الراهن ، وأقف عند ناحية النظافة التى لا تحتاج الا الى أدوات نظافة واشراف وتنظيم يخرج دور القضاء مما هى فيه من أوضاع زرية ، فماذا يكلفنا ذلك ولـماذا ننتظر ويضيع منا وقت بالنسـبة لأمر مقدور عليه ولا يكاد يتكلف شيئا ؟

وليس هذا المثـال فريدا فهناك عشرات من الأمثلة والحالات التى يمكن أن تدرج فى ذلك الاطار الذى لايكلف الا جهدا — لابد أنه متوافر — وتنظيما بسيطا لا يصعب وضعه والاشراف عليه . وما هو صحيح فى شأن النظافة صحيح كذلك فى شأن الاستعلامات ، فلقد كان هناك توجيه بأن يكون لكل جهاز دليل عمل يوضح اقسامه ويدل عليها ويوضح أيضا خطوات العمل ويدل الناس على الأوراق المطلوبة اذا كانت هناك أوراق مطلوبة وغير ذلك ، فالى ماذا آل ذلك التوجيه المفيد وأين دليل العمل الذى مر على التوصية بوضعه وقتا ليس بالقصير ؟

* * *

تغيير المفاهيم

مرجع ذلك ، وغيره مما هو أهم منه ، الى سبب أصـيل لابد أن نركز عليه جهودنا لعـدة سنوات .

فليس يكفى أن تتغـير القـوانين واللوائح والتعليمات ، وتتوضح وتتبسط وتسهل الاجراءات هنا وهنـاك ، وانما لابد أن يصاحب ذلك ، أو يسبقه ان أمكن ، أن نعمل على تغيير المفاهيم وعلى زرع فلسفة العهد الجديد ومتطلباتها فى أذهان من يؤدون الخدمات أو يملكون السلطات الادارية . . ولعل ذلك ان يكون من أشق الأمور وأكثرها استغراقا للوقت الذى قد يمـتد الى سنوات وسنوات ، ولكنه لابد أن يؤتى ثماره فى مدى قريب أو بعيد . والسبيل الى ذلك هو التوعية والتدريب ، التوعية الدائبة والتدريب المستمر المتواصل على جميع المستويات . وقد

أذكر فى هذا الصدد أن مثل ذلك ، ولكن بغرض أكبر هو التمكين للتحسين والتطوير على خطوط المتطلبات العصرية ، يحدث فى بلاد كثيرة تتبنى خططا تدريبية قصيرة المدى وخططا أخرى طويلة المدى تصاحبها وتتعاصر معها . وهناك معاهد لا مركزية — ومعها معاهد مركزية — تخدم تلك الخطط فى أوربا وامريكا وليس من ريب فى أن المعنيين بمثل ذلك عندنا يعرفونها ويتتبعونهـا وعندهم بها علم كاف .

أليس واجبا أن نواجه الحقائق؟ أن البيروقراطية المرضية — ووصفها بالمرضية يخصص نوعـا متحجرا منها — تعشش فى كل مكان لا تزال . لقد تغيرت مفاهيم بعض القيادات الواعية على حداء القيادة العليا فى البلاد ، ولكنها لا تزال مقيمة على تراث مترسب من الماضى فى أكثر من مكان سواء تدنى وضعه التنظيمى أو توسط بل ارتفع فى بعض الأحيان . وأعفى نفسى من ضرب الأمثال فان جميع المتابعين للاوضاع الادارية يمكنهم أن يضربوا أمثالا كثيرة فى هذا الشأن . هذه حقيقة لابد أن نواجهها بأمانة وعزم وجهود متوالية صادقة . ولكننا مع ذلك ينبغى أن ننصف أنفسنا بتحفظين لازمين . **الأول ان البيروقراطية المرضية منتشرة فى كل بلاد العالم** ، فى الاجهزة الحكومية المختلفة سواء فى البلاد المتقدمة أو فى البلاد النامية . وقد رأيت — كما لابد أن يكون غيرى قد رأى — نماذج عـدة من هذا القبيل حتى فى البلاد التى يفترض أنها طلعة فى التقدم الحضارى . والثانى أننا فى بعض الحالات قـد تغلبنا على ذلك الوباء على وجـه يلفت النظر وعلى الأخص عندما أفسحنا صدرنا لكى تحمل الأجهزة ذاتها تبعة تيسير أعمالها على مسئوليتها وبعيدا عن القيود والسدود والعوائق والمراجعات المتتالية . وبعض من هذه النجاحات مذكور ومشاهد فى الجهات التى حاولت ونجحت فى الخروج من ظلام وتجمد المرض البيروقراطى .

ولقد أذكر فى هذا المقام أننى حضرت اجتماعات لجنة حكومية تعالج ناحية من أهم النواحى التى تنعكس آثارها على جوانب النشاط الاقتصادى المختلفة سواء قام بذلك النشاط قطاع عام أو قطاع خاص أو قطاع مختلط أو أموال مصرية وعربية وأجنبية على نحو ما نتحنـا ونفتح أبوابنا له وندعو أن يستجاب له فى ظل ضمانات نقولها ونعيدها ونؤكدها . ولقد هالنى عندئذ مجموعة الأفكار المرتجلة فى الموضوع المطروح ، وهو موضوع بعيد العمق وينبغى أن يكون البحث فيه على مسـتوى أهمـيته وعمقه ، كما هـالنى الاستغراق الشديد فى التفصيلات دون نظر كاف فى الأصل والجوهر والاكتفاء بنظرات عـابرة تقصر عن الاحاطة الواجبة بشتى الجوانب . وقد كنت قبل ذلك قد حضرت منذ عمر طويل اللجنة التى وضعت القواعد الأصلية فى موضوع ذلك البحث ، فلم يسعنى الا أن أقارن بين ما كان وما هو كائن ، وأن أتحسر على رجال عمالقة فى تفكيرهم وفى شمول نظرهم مع عرضهم لجميع الأمثلة الممكنة فى كل تفصيل من التفصيلات بعد تقرير الأسس على نحو دقيق . وهالنى أكثر أنه عندما أبدى أحـد أعضاء اللجنـة اقتراحا معمولا به فى بعض الدول الشرقية انبرى أعضاء آخرون لا لتقييم اقتراحه سواء كان له مثيل فى الشرق أو الغرب والنظر فى احتمالات الاستفادة من الفكرة التى يقوم عليها فى نطاق ظروفنا بغض النظر عن مجالات تطبيقه الخارجية ، مع العلم أنه لا يتصل بأية أيدلوجيات ، انبرى هؤلاء لاقناع رئيس اللجنة بوجوب استبعاد ذلك الاقتراح من نطاق البحث لأن الفكرة التى بنى عليها لها مثيل فى بعض الدول الشرقية . وقد كان ذلك فى غيبة صاحب الاقتراح . بهذه المقولة وليس بأية حجة أخرى تم استبعاد الاقتراح بغير ترو أو بحث أو نظر لا عميق ولا غير عميق . تنـاول العمل بهذه الصورة فى ظل القول أن الحكومة تتعجل اللجنة وتطلب أن تنهى عملها فى أقصر وقت ، ولا أحد يعترض بطبيعـة الحـال على السرعة واختصار الوقت ولكن لا أحد يقر فى الوقت ذاته معالجة موضوعات على أكبر قدر من الاهمية على هذا الشكل الذى نأبى أن نحدد له وصفا .

تغيير المفاهيم اذن مطلب أصيل وراء كل عمل أو بحث أو تصرف أو اقتراح فى هذه الناحية أو

تلك . ولقد تحضرنى أمثلة أخرى كثيرة ولكننى أجتزىء بما سقت من مثـال ، فان امعان النظر لا يتنافى مع اختصار الوقت الى أقل ما يمكن ، ولكن مسئولية البحث الرصين وامانته يجب أن تتأبى على التسطيح وأن تستقر فى وجدان المسئولين جميعا أينما كان موقعهم من الاستشارة أو التنفيذ .

وقد يجدر أن نشفع ذلك بقولنا ــ الذى سبق أن أوضحناه مبكرا فى مذكرة سابقة نشرتها هذه المجلة ــ أن من شأن تغيير المفاهيم الادارية والاخذ بمضامين الادارة الحديثة **لا يمتنع** معه أن نستعين بالخبرة الأجنبية **أن كان لذلك وجه وذلك بلا وجل ولا تردد** . مع هذا التحفظ وهو أن هناك ميادين لن تضيف فيها الخبرة الاجنبية جديدا ، وما ينقصنا فيها هو أدوات العمل الحديثة من حاسبات الكترونية وآلات أخرى ووسائل نقل واتصال ومثل ذلك ، ولدينا بعد هذا من الخبرات ومن قواعد العمل المعروفة تماما ما نستطيع معه أن نأخذ بأى اسلوب عمل جديد فى تلك الميادين كما هو الشأن فى البنوك . بل لعلنا أكثر فهما لظروفنا وتقديرا للاوضاع المحلية بما يتجاوز اية استحداثات يحملها الينا الخبراء الاجانب وقد لا يكمل خبرتنا فى هذا الشأن الا جهد مقدور عليه فى الامكانيات المادية والنوعية والتدريب .

* * *

اعتبارات عامة

وما نقوله من هذا القبيل وغيره صحيح فى شأن الجهاز الحكومى وفى شأن القطاع العام ايضا . اما القطاع الخاص والمشروعات المشتركة فانها أوعى بمصالحها وأقدر على تقدير متطلبات عملها من القطاع الحكومى ومن القطاع العام معا . فما هو صحيح بالنسبة للجهاز الحكومى صحيح كذلك بالنسبة للقطاع العام ــ أو لاكثر وحداته فى الاقل . ذلك بالنسبة لتغيير المفاهيم وبالنسبة للمرض البيروقراطى الذى زحف من الحكومة الى بعض وحدات القطاع العام ، وآن الأوان لوقفة هنا وهناك ، والارتفاع بالفهم والتطبيق والتصرف الى مستوى المصلحة الحقيقية والدافعة فى كل الاحوال .

ولقد نسأل أنفسنا لماذا تستقيم الامور على نهج قويم فى قطاع الاعمال الخاص ولا تستقيم عندما يتصل الامر بجهة حكومية أو بعض جهات القطاع العام . ولماذا لا يكون اعمال الموازنات التخطيطية جاريا على غرار سليم فى بعض الاجهزة الحكومية وأجهزة القطاع العام . فالأموال المقدرة فى تلك الموازنات اما أن يكون التصرف فى شأنها متحجرا وجامدا وأما مسرفا واقرب الى الضياع ولو جزئيا . وآية ذلك الاختلاسات والسرقات وما أصبحنا نسميه بالتسيب والتميع والانفلات الى غير ذلك من الالفاظ والأوصاف .

ولقد تكون معالجة تلك الأدواء قد أصبحت من أوجب الواجبات فى ظل ما نبغى من انفتاح على العالم الخارجى لا يجوز معه تعقيد أو تعويق أو تحجر داخل ترسبات ماضية ظهر فسادها ليس فقط للباحثين بل لآحاد الناس من عامة الجماهير ممن يتعاملون خاصة مع الجهات الرسمية وممن تتصل اسبابهم بهذه الجهات أو تلك . كما يصبح ذلك من أوجب الواجبات ايضا فى الوقت الذى نريد أن نعيد فيه صياغة الاقاليم فى خريطة جديدة أو تقسيمات ادارية جديدة فى ظل الانفتاح من جهة وفى ظل اللامركزية التى نتطلع اليها تحويلا مما سماه القانون السابق بالادارة المحلية الى ما نرجو أن تصل اليه احكام القانون الجديدة من حكم محلى ركين الاساس .

* * *

التفويض

ويسلمنا ذلك الى القرار الاخير الذى فوض فيه رئيس الجمهورية بعض سلطاته الادارية الى رئيس الوزراء ، والى ما أعلن من أن الوزراء سيفوضون بدورهم بعض سلطاتهم الى الوكلاء الأول فى وزاراتهم . ونعود الى ما أبديناه من رأى سابق من أن التفويض على ذلك القرار امر لازم ومطلوب ومن طبيعته أن ييسر الأعمال ويجعل القرارات الملائمة أكثر قربا من منبع الحاجة مع توفير الوقت وتجاوز الازدواج الذى كثيرا ما نشاهده عند تركيز السلطات . ولكنه ليس معالجة نهائية مع انه ليس هناك مبرر للانتظار على معالجة الأمور معالجة نهائية فهى مقدور عليها بغير انتظار .

ليس من شك فى أن التفويض — سواء اتسع نطاقه أو ضاق — أمر لازم ومطلوب كما قلنا ولكنه لا يزيد عن كونه مرحلة متوسطة . وما تدعو فلسفة العهد الجديد اليه هو اعادة النظر فى توزيع السلطات والاختصاصات توزيعا جديدا يحط عن عاتق المسئولين بعضا من اعبائها ،ويضع السلطة والاختصاص فى يد المستوى الاقرب والاقدر على اتخاذ القرار . وليس ذلك صحيحا فقط فى شأن المستويات العليا (رئيس الوزراء والوزراء) ولكنه صحيح كذلك فى شأن المستويات المختلفة سواء فى الاجهزة المركزية أو فى الاجهزة المحلية وكذلك فى وحدات القطاع العام حيثما يكون موقعها من الخريطة التنظيمية أو الخريطة الانتاجية الحالية أو المقبلة .

ومن الواضح ان ذلك ليس بالامر اليسير ، بل هو يحتاج الى مجموعة متراكبة ومتشابكة من الاوضاع التنظيمية والادوات التشريعية لابد أن اعدادها يستغرق وقتا وجهدا كبيرين . ولكن الغرض النهائى جدير بهما ويتطلب لهما مهما كانت الصعاب . وليس شىء غير مقدور عليه ما استعين عليه بالعزيمة والصبر فان العبرة فى النهاية بالغرض وبما يرمى اليه من تطوير ادارى حقيقى لابد منه فى كل الاحوال ،ومواجهته منذ الآن — وان تأخر تمامه وتطلب سعيا حثيثا لا يتوقف — ليس فقط امرا واجبا ولكنه ضرورة لا غناء عنها . ومن الواضح كذلك انه لابد من نظر ادارى وتنظيمى ، سابق على التشريع والتقنين ، حيث يرجى فيه رأى المختصين قبل أن يعهد برأيهم الى أصحاب الصياغة وترسية القواعد وافراغ الشكل القانونى عليها .

* * *

التكوينات التحتية

ومع التفكير الجاد فى الانفتاح على العالم الخارجى والتعامل بحرية معه فى دائرة خططنا واهدافنا ، ومع الاجراءات المترتبة علىذلك التفكير وقد شرعنا فى اتخاذ كثير منها وفى مقدمتها اصدار قانون استثمار الاموال الوافدة عربية وأجنبية ثم تعديله وتوسيع قواعده ، مع هذا فان الضرورات تقتضى الاسراع فى ترميم وتعمير وتجديد التكوينات التحتية التى لابد أن تكون منتظمة وميسرة فى أساس الاقتصاد المتطور المتنامى . الموانىء والمطارات والطرق والنقل وأدوات الاتصال وغير ذلك مما يسهل التسيير الاقتصادى الكفء والسريع . ذلك ايضا يستغرق وقتا طويلا وجهودا مكثفة ودائبة ولكننا بدأنا ويجب أن نمضى بعزم ومثابرة فى هذا السبيل . والرأى أن هذا هو التعمير الحقيقى فان انفتاح الاقتصاد ونموه وتزايد ذلك النمو لا يمكن أن تتوطد اسبابه بغير تجديد تلك التكوينات وادخال كل المستحدثات فى ميادينها . ولمراحل التجديد والاستحداث أولويات تتسلسل فيها الضرورات، **فليس من الجائز أن يحدث ما قرأنا عنه من أن احد رجال الاعمال الاجانب اضطر أن يسافر الى بيروت لكى يتحدث مع مؤسسته فى الخارج تليفونيا** . ولقد عاصرت تجربة أخرى من هذا

القبيل عندما طلب احد الزوار الاجانب عدة مكالمات تليفونية مع الخارج وظل الى جانب التليفون اربعة ايام بطولها ينتظر وانتهى به الامر انه سافر دون أن يستطيع الاتصال بالجهات التي طلب الاتصال بها وقال انه سيرجىء ذلك الاتصال لحين وصوله الى مقر عمله في بلده بدلا من اضاعة الوقت . ونحن نعلم أن وسائل الاتصال الخارجي والداخلي محل اهتمام المسئولين وكل الذي يرجى هو السرعة والتوسع في تيسير تلك الوسائل على نطاق عريض . ومن ذلك ما نسمع عنه بين وقت وآخر من تراكم البضائع في ميناء الاسكندرية فلابد أن يعالج مثل ذلك بالاسراع في اصلاح الطرق وفي توفير ادوات النقل من جهة وكذلك اصلاح غيرها من الموانىء والتوسع في انشاء الموانىء الجديدة على طول امتداد سواحلنا . ولست أتقصى أو أعدد فغيرى اقدر على ذلك وكل المتطلبات من تلك التكوينات لابد انها محصورة ومدروسة . وانما اريد أن اكرر ما هو معترف به من لزوم هذه المرافق الكبرى للمقتضيات الاقتصادية التي ينبغي أن نمكن لها وان نوطد أسباب تطورها على الخط الجديد .

وربما قلت هنا أن بلدنا غنى بالرجال ، بالمهنيين والاداريين والعمال المهرة وغير المهرة بحيث نستطيع أن نفي باحتياجات نهوضنا الاقتصادى المتطور وان نظل نصدر ما تحتاج اليه البلاد العربية والافريقية من العاملين القادرين ، ولكن نواقص التكوينات التحتية قد يصرف عنا تعاونا خارجيا ندعوه ونرحب به ولابد أن نمهد له ما يجعله مفيدا لكل الاطراف المعنية وسريع الاستجابة الى مطالبها في الحال والاستقبال . وليس الاهتمام بذلك مجهولا أو متروكا ولكنه خاضع لسائر الاولويات ولكننا نرجو أن نقدمه على غيره بقدر ما نستطيع لضرورته وجدواه المرتقبة فكل ما ينفق من جهد ومال في هذا السبيل انما ينفق لاغراض انتاجية وعملية .

* * *

العبرة بالتنفيذ

كيفما كانت التوصيات لاحداث التطوير الادارى المطلوب الذى اتفقت عليه الاراء قديما وحديثا وسواء كانت تلك التوصيات جديدة أم كانت اعادة لتوصيات سابقة ، فانها لا يمكن الاعتداد بها الا اذا وضعت موضع التنفيذ الملموس . ولن يخرج الامر على أن يكون ماعسى أن يوصى به في حدود الامكان ، ولكن بعض ذلك لابد أن يكون في حدود التناول القريب — جهدا ووقتا ومالا — وبعضه في حدود المدى الابعد والجهد الاكبر والوقت الأطول والمال الأكثر . وهذا هو الوضع الطبيعي للاشياء . وفي التصور أن ذلك مرتب أو يكون مرتبا في زمن قريب . ولكن ماعسانا أن ندعو اليه — وربما كان هذا هو ما يحدث الآن على نحو أو على آخر — هو أن نبادر بما هو في الطاقة والقدرة الحالية ، مع كل اعبائنا ومتطلباتنا وهى كثيرة وكبيرة ، والامر في نهاية التفكير هو أمر ترتيب زمنى ومقدرة مالية وخبرة متاحة أو يمكن أن تكون متاحة ، والقول الشائع صحيح من أن رحلة الالف ميل تبدأ بخطوة أو خطوات . **ولكى تكون التوصيات مفيدة في هذه المرة لابد من خطة عملية لوضعها موضع التنفيذ كلها أو بعضها ، أو كلها على مراحل متتالية بقدر الطاقة وحجم وكيف المجموع الذى يوصى به** . وعند التصنيف يجدر القول أن بعض ذلك يمكن الشروع فيه بدون تأجيل . فالأجهزة المتعاملة مع الجماهير — مصرية أو غير مصرية ، خدمية أو انتاجية — في الوسع تيسير اجراءاتها وتبسيط اعمالها وتحديد أوراقها حيثما تطلب فيها أوراق أو تطلب فيها خدمات أو يحسب فيها انتاج أو توزيع أو استهلاك أو استيراد أو تصدير أو معالجة أو تعليم أو ترخيص أو اى عمل أو خدمة . ومع التوصيات التي قد تأخذ صورة القواعد — التي نرجو دائما أن يكتفى فيها بالخطوط العريضة دون الاغراق في التفصيلات التي يجب أن تترك للاجهزة المختصة — **قد يحسن أن تقوم لجان « محلية » بسيطة التكوين وقليلة العدد من ثلاثة مثلا من الاعضاء —**

واحد من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،وثان من الجهاز المركزى للمحاسبات ، وثالث من الجهاز صاحب العلاقة ــ لاعادة النظر فى جميع الاحكام والتعليمات والاجراءات ، على أن تقوم بعملها فى الجهاز المعنى ذاته وبمصاحبة ومشاهدة سير العمل فيه ، لازالة المعوقات وتيسير التدفق الإداري وتحسين الجهـاز ذاته عاملين ومقرا وتنظيما وترتيبـا وتوعية وارشـادا واختصارا لخطوات العمل وضغطا للوقت واختزالا للحركة وتقليلا للاوراق وغير ذلك مما يتكشف لها من واقع مسيرة اعمال الجهاز وانسيالها وتواليها وتواترها. ومثل هذه اللجنة لابد أن تكون على مستوى عال يملك النظر الشامل والعميق ويحيط بكل الابعاد. ومثل هذه اللجنة فى كل جهة ادارية وعلى الصعيد الذى نصفه تحتاج الى عدد كبير من العـاملين المسئولين قد لا يتوافر فى كل الحالات . وعندئذ يمكن ترتيب الاجهزة ترتيبا يقوم على أقربها اتصالا بجهود المتعاملين معها او اهمية خدماتها أو عجالة ضرورتها للمتطلبات الاقتصادية أو على أى ترتيب اخر يرى الأخذ به أو على أكثر من ترتيب يتبع الملائم منه فى كل حالة . فليست قاعدة الترتيب هى اهمية أولى ، اذ من اليسير الوصول الى هذه القاعدة أو تلك ، ولكن الاهمية الاولى هى فى وضع التوصيات تطبيقا موضع التنفيذ الفعال فلا نكتفى بالتوصيـيات العـامة ونترك أمرهـا ومسئولياتها للأجهزة المختصة ذاتها ، فقد جربنا ذلك ولم تتحقق النتائج التى رجوناها ، وانمـا نحاول أن نشرك معها عناصر على قدر من الحيدة والفهم والاحاطة بجوانب نشاط هذا الجهـاز أو ذاك .

ذلك مجـرد اقتراح قـابل للتغيير والتعديل والاكمال ، واهم ما فيه هو أن نجزىء التوصيات العامة الى توصيات فرعية أو جزئية ، وأن توفر لهذه أدوات وضعها موضـع التنفيذ ، وان يراقب التنفيذ دوريا مراقبة لا تعطل ولا تؤخر وانما تدفع وتحسن وتوجه على الطريق المستقيم .

أحمد عبد الغفار

تغيير العمل .. كبديل للترقية

ليست فكرة تغيير العمل جديدة على الادارة فهى لازمة للمديرين المرشحين للترقية ، وانما الجديد أن تنفذ على المديرين الذين ليست لهم فرصة الترقية ، وقلة من المنظمات هى التى تمارسها مع أن نجاحها فى هذه المنظمات يؤكد أنها أداة ادارية لها قيمتها ، فميزات التغيير فى العمل لرجال الادارة الوسطى والعليا المتخلفين طويلا فى مستوياتهم الوظيفية لا تقل أهمية عن الميزات التى تكتسبها القلة المحظوظة التى تعد لتسلم وظائف الادارة العليا ، والفارق الاساسى هو أن التنقل فى الوظائف لمن يعد للقيادة العليا يثرى فيهم قدرة التحدى وينمى النظرة الشاملة وهم على قلتهم يلقون أكبر عناية ، بينما تغيير العمل بالنسبة للاخرين الراسبين فى وظائفهم يذهب عنهم الاحساس بالملل ويزيد من رضائهم عن العمل ، وهم مع كثرتهم لا يحظون بنفس العناية ..

(Personnel ــ مارس / أبريل ١٩٧٣)

تجربة المؤسسات العامة في مصر

في ضوء الممارسة العملية من البداية

فتحي رضوان

عاشت الدولة قرونا ، ونشاطها مقصور على الأمن ، والجباية ، وتوزيع العدل واقامته بين المواطنين . فالدولة تصرف أقصى الجهد في حماية أصحاب السلطة فيها ، ثم حماية الأقاليم والرعايا التابعين لها من عدوان الطامعين . وقد أثبتت صحائف التاريخ ، أن مقدار ما تتمتع به الدولة من الأمن ، يشكل أسلوب الحكم ، ونصوص القانون ، وحقوق الأفراد ، وثقافة الأمة ، وأسلوب تعليمها وتربيتها . فالامة التى تتنازعها الحروب والقلاقل ، والتى تثور فيها الجماعات ، وتتوالى الانقلابات ، غير الامة التى تعيش هادئة ، لا تخشى اضطرابا ، ولا عدوانا . والأمة التى يطول استقرار الأمر فيها ، حتى يخلد أهلها إلى الراحة والدعة ، غير الأمة التى تمضى الايام والليالى ، وأهلها يبيتون على خوف ، يصبحون على قلق . ويأتى بعد توفير الامن ، في نشاط الدولة ، فرض الضرائب والرسوم والمكوس ، وجمعها ، فاذا امتلأت الخزانة او كادت ، هدأت نفس الحاكم ، وطابت ، وهدأ معه الأعوان والمساعدون ، ثم بدأ ، ينشىء المحاكم ، ويعين القضاة ، ليعطوا أصحاب الحقوق حقوقهم ، فاذا اتمت الدولة هذه الفروض الثلاثة ونهضت بها ، فقد أوفت بواجباتها ، وجاز لها ولزعمائها وأهل الحل والعقد فيها ، أن يأخذوا نصيبهم من الدنيا ، وهذا نصيب يقدرونه هم انفسهم ، وقد

فتحي رضوان

وزير الثقافة والارشاد الاسبق

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « اصلاح القضاء مدخلا لاصلاح الادارة الحكومية في مصر » في عدد ابريل ١٩٧٤ »

يقضى اسرافهم فيه ، الى اضطراب الامن ، فاندلاع القلاقل ، فنشوب الحروب ، ولكن فى كل هذه الحقب الطويلة لم يخطر على بال حكام أمة أن يقحموا انفسهم فيما عدا هذه المهام الجسام الثلاث ، كنشر التعليم ، أو علاج الأدواء والأمراض ، أو الوقاية من الأوبئة ، أو توفير الرزق للفقير أو منع استغلال الاغنياء للمعدمين، أو اتاحة فرص التقدم للنابهين من أولاد المحرومين من نعمة المال والمركز والسلطة . وقد كانت الدول جميعا تترفع عن مشاغل التجارة ومشاكلها ، كما كانت لا تفكر فى الصناعة وبذر بذورها ، وتهيئة الجو المناسب لازدهارها .
ومرد ذلك ، أن التجارة الكبرى كانت لا تستطيع أن تفر من سلطان الحاكم ، وان كانت لا تظفر منه برعاية أو معونة . ففى البحر تجرى الفلك، فى حماية سلطان من السلاطين ، والا نهبتها قوافل الأعداء ،وسطت عليها اساطيل القراصنة، ومن هنا ، كان السلطان ينام ملء الجفون ، وهو يعلم انما من خير يأتى به كبار التجار من الطنافس والنفائس ، ومشغولات الذهب والفضة ، وفاخر الاثاث والملبوسات ، والشهى من الأطعمة والمأكولات ، الا واتصل نبؤه بعماله على الموانى ، والثغور ، وان كبار التجار سيحملون الى القصر السلطانى ، حصة غير قليلة من كل هذا هدية للعتبات السلطانية ، ثم الى دور وزرائه وأهل بطانته ، حتى الصغار من حاشيته ، احرارا كانوا أو رقيقا ، رجالا كانوا ، أو جوارى . هذا فضلا عن أن التجارة الداخلية والخارجية ،كانت مثقلة بالضرائب والمكوس ، المشروعة ، والمحرمة السرية والمعلنة ، والمجباة قسراً أو طواعية . ففى كل ثغر دائرة لمكوس ، تأخذ ما تشاء سماحة أو غصبا ، وعند حدود كل اقليم ، يقف اعوان السلطان أو الحاكم ، يعبثون فيما تحمله ظهور الابل ، او البغال ، ليأخذوا ما تفرضه ارادة هذا السلطان .

أما الصناعة فقد كانت نشاطا فرديا ،يقوم على ارادة رجل ، له هوى خاص ، فى نشاط خاص كصناعة الطنافس والسجاجيد ، أو الحلى والمجوهرات أو أخشاب الأثاث، أو عصر الخمور، وتعتيقها ، أو المنسوجات الحريرية والصوفية والقطنية ، أو صنع الاسلحة ، وتثقيفها ، أما الصناعة الاكثر ثقلا ، كصنع المدافع والمفرقعات والسفن الكبيرة فكان حكرا للدولة ، بحكم ظروف هذه الصناعة وسنة اتصالها بأمن الدولة وأمن الحاكم معا .

لذلك كانت « الدولة التاجر » و « الدولة الصانع » ، مخلوقا لا وجود له ، الا على سبيل الاستثناء النادر ، الذى لا يحدث الا كل حقب طويلة ، ولمناسبات خاصة ، وبفضل موهبة وفطنة شخصية من شخصيات التاريخ التى لا يجود بها الزمن الا قليلا .

وقد بقى الحال على هذا المنوال فى الاغلب الاعم من العصور والأمم ، حتى اهتدى الانسان الى : أولا : البخار — ثانيا : الديناميت وما يشبهه من المفرقعات . ثالثا — الى وسائل جديدة فى صهر المعادن وصبها .

فالبخار كان طاقة جديدة ، تعين الانسان على حمل ما لم يستطع هو وأعوانه من الحيوان الاعجم من الحصان الى الناقة فالبغل فالحمار ، من رفع الاثقال ، ونقل الاحجام الكبيرة من مكان الى مكان ومن أسفل الى أعلى مع توفير الوقت، وصيانة المال . فبالاهتداء الى البخار تضاعفت قوة الانسان فأصبح الانسان الواحد بفضل هذه الطاقة مساويا لعشرة على الأقل من ذوى الاجسام الصحيحة والعضلات المفتولة والقدرة على العمل المضبوط ، من قبل .

وبالديناميت وأشباهه استطاع الانسان أن يحصل على قوة للتدمير ، وقدرة على اخضاع عدد أكبر من الناس ، وازالة ونسف وتشكيل ما استعصى على فاس الانسان القديم ، من الأحجار والصخور فأصبح شق الترعة أيسر وأسرع وفتح الأنفاق فى الجبال أقل كلفة ، وأقرب الى يد المهندس والحاكم المعمر .

أما التقدم فى صهر المعادن ، واذابتها ثم اعادة تشكيلها فقد تحققت منه نتيجتان : الاولى :

امكان اقامة الجسور ،وتشييد ناطحات السحاب، وصنع القاطرات الضخمة القادرة على جنب ونقل أثقال ضخمة ، وقطع وطي مسافات واسعة . ومثيلاتها من الجوارى المنشآت فى البحار .

والثانية : صنع مدافع بعيدة المدى تمكن من يملكها أن يبسط سلطانه على عدد ضخم من الناس لا يملكون الا السيف والخنجر وعلى أحسن الفروض البندقية . وقد نشأ من هذا التطور الهائل امور منها :

نشوء المصانع التى تضم ألوف العمال وظهور المناطق الصناعية التى تضم مئات المصانع التى تضم بدورها عشرات الألوف من العمال ، فوجدت تجمعات من العمال يبلغ تعدادها مئات الألوف فى ناحية واحدة من اقليم واحد فى وطن واحد .

ثم نشأ الكارتل والترنست ، وهى تجمعات وحدات اقتصادية بلغت أقصى الغاية فى الثراء والسلطة ، تملك مئات من هذه المصانع ، وقد اتحدت لتقضى على منافسة الآخرين ، فتنفرد بالصناعة وبالسوق معا من جهة ، ولتوفر لنفسها احسن وسائل الانتاج واسرعها وأرخصها . بما تنفقه من المال المشترك ، للبحوث الصناعية والعلمية وللحصول على احسن الكفايات وأعلاها كعبا فى الفن والادارة .

وأخيرا لتكون (قوة) أمام قوتين : أولا الحكومة بقوانينها ومشروعاتها ونفوذها الظاهر والخفى، وأطماعها المشروعة والمحرمة .

ثانيا : العمال بسلطتهم المتزايدة يوما بعد يوم، بفضل كثرة عددهم ، واجتماعهم فى مكان واحد ، وتقدمهم الفنى والثقافى والأدبى ، وشعورهم بان الثروة الطائلة التى تعود على اصحاب المصانع تخرج من بين ايديهم وتسيل مع عرق أصابعهم وجباههم . وتأتى نتيجة تبعية لهاتين هى :

ثالثا : الوقوف أمام جماهير المستهلكين الذين يزداد كل يوم نفوذهم بحكم تقدم انظمة الحكم النيابية والتمثيلية التى يصبح فيها « صوت الناخب » ذا اعتبار لا ينسى .

لم يكن فى وسع الدولة أو القوة الحاكمة أن تشاهد هذا التطور ، وأن ترى فى كل شىء آثاره الجلية ، وضغوطه التى لا ترحم ، وتقف مكتوفة اليدين ، ترى وتتأمل .

فكان لابد للدولة من أن يكون لها موقف من هذا العالم الجديد ، عالم الثروات الهائلة ، ونقابات العمال ذات السلطان ، وطلبات الجماهير غير المتناهية ، عالم التجدد المتلاحق ، والتغير المتصل ، عالم السخط والنقد ، والصحافة ومجالس الشعب ، عالم الفقراء الذين لايرتضون الحرمان ويطالبون بما هضم من حقوقهم ، وما ضاع من أيامهم .

وقد كان موقف الدول التى كان من حظها أن تسبق الى جنى ثمار هذا التطور الخلاق الرائع من هذه الثروات الجديدة ، المتدفقة من بين فكى « الآلة » التى تخرج فى الدقيقة الواحدة العشرات، بل المئات من المنتجات الدقيقة والجميلة والنافعة . كان موقفها منها الاعجاب الشديد بها. والاندماج التام فيها ، فسياستها تقوم على حمايتها من منافسة صناعة وتجارة الدول الأخرى، وفتح الأسواق لها فى الدول الفقيرة والغنية معا ، فى أوربا وآسيا وأفريقيا على السواء ، فدارت الحروب وقامت السياسة على هذا المحور أساسا وما يأتى بعده ، يكون فرعا لا اصلا ، ذنبا لا رأسا . وفتحت الأسواق، وامتدت الامبراطوريات ثم حدث شىء عجيب :

فالعمال الذين أصبحوا قوة رأوا أن ما يجنونه بعد طول العناء وبعد تضخم الثروات وانتقالها من الالوف الى الملايين ومن الملايين ، الى البلايين واتساع رقعة الدولة وترامى سلطانها وارتفاع نفوذها ، لا يزيد على قلامة ظفر ، لا يتقدمون الا اقل القليل ، فأحياؤهم هى افقر الاحياء ، وأقذرها ، ونصيب أولادهم من التعليم لا يزال حظ اليتيم الذى لا يجد ناصرا ، أما ظروف العمل الصحية فى المناجم والمصانع فشىء يتحدى العقل والدين . هنا علا صوتهم وطالبوا الدولة بالتدخل، فابتدأ تفكير الدولة فى التجارة والصناعة وظروف العمل ، يصبح واجبا ، بل اصبح الواجب الأول،

واختفت قليلا قليلا دولة الجباية والامن والعدل ، وحلت محلها دول عديدة تتغير اسماؤها وتتباين برامجها ولكنها فى جملتها دولة التجارة والصناعة، اى دولة الانتاج وتنظيم الاستهلاك وتوفير الخدمات .

وقد حرصت بعض الدول على الا تنتقل الدولة من الانشغال بهموم الاقتصاد وآثاره الى أن تصبح بذاتها دولة تاجرة ، أو دولة صانعة ، أو دولة زارعة ، ورأت أن أجهزتها لم تخلق للتجارة ولا للصناعة وانها بناء ضخم ثقيل ، متشعب معقد ، فاذا دخل فى حلبة التجارة والصناعة اعوزته الخفة والمرونة، كما أعوزه التواضع،والبساطة، والتحرر من الشكليات ، الذى يمكنه من المساومة واللجوء الى حيل السوق ، بل استعمال « الكذب التجارى » المشروع .

ورأت دول أخرى انها تأخرت كثيرا فى دنيا الصناعة والتطبيق العملى لمنتجات العلم المتفق على تسميتها « بالتكنولوجيا » بلغات أوروبا والتقنية بأسلوب هذه الايام ، كما رأت أن السبيل الى تعويض ما فات من الوقت هو أن تأخذ الدولة على عاتقها ، وبصفة مباشرة ، انشاء الصناعة ، مستغلة فى ذلك قوة تركيز هائلة . فى يد سلطة الحكم لتحشد جميع موارد الوطن المالية والطبيعية ولتعبئة جميع الطاقات البشرية فيه ، لتضع فى خدمة ذلك : سلطة التشريع وسلطة الامن وسلطة الدعاية والترويج والاقناع .

ولعل الفريق الاول من الدول تواردت خواطره مع خواطر ابن خلدون فى مقدمته المشهورة فقد ندد بالدولة « التاجرة » واختار لرأيه هذا عنوانا يفصح تمام الافصاح عن هذا الرأى ،فقد جرى عنوانه : فى أن التجارة من السلطان مضرة بالرعاية ومفسدة بالجباية . ثم قال تحت العنوان : اعلم ان الدولة اذا ضاقت جبايتها وقصر الحاصل من جباتها على الوفاء بحاجاتها ونفقاتها، واحتاجت الى مزيد من المال والجباية فتارة تصنع المكوس على بياعات الرعايا واسواقهم وتارة فى القاب المكوس ان كان قد استحدث من قبل وتارة بمقاسمة العمال الجباة ، وامتكاك عظامهم لما يرون أنهم حصلوا على شىء طائل من أموال الجباية لما يظهره الحسبان . وتارة استحداث التجارة والفلاحة للسلطان على تسمية الجباية لما يرون التجار والفلاحين يحصلون على الفوائد والغلات مع يسارة أموالهم ، وأن الأرباح تكون على نسبة رؤوس الاموال . فيأخذون فى اكتساب الحيوان والنبات لاستغلاله فى شراء البضائع والتعرض بها لحوالة الاسواق ويحسبون ذلك من ادرار الجباية وتكثير الفوائد وهو غلط عظيم وادخال الضرر على الرعايا من وجوه متعددة فأولا مضايقة الفلاحين والتجار فى شراء الحيوان والبضائع وتفسير اسباب ذلك أن الرعايا متكافئون، فى اليسار متقاربون، ومزاحمة بعضهم بعضا تنتهى الى غاية موجودهم أو تقرب ، واذا رافقهم السلطان فى ذلك — وماله أعظم كثيرا منهم — فلا يكاد أحد منهم يحصل على غرضه فى شىء من حاجاته ، ويدخل على النفوس غم ونكد ، ثم أن السلطان قد ينتزع الكثير من ذلك ، اذ يعرض له غصا أو بأيسر ثمن ، ولا يجد من ينافسه فى شرائه فيبخس ثمنه على بائعه » .

وقد أثبتنا كلام (ابن خلدون) مع انقطاع معناه عن الحالة القائمة الآن فى الاقتصاد العالمى والقومى ، ولكنه على أى حال ، يمثل الفكرة التقليدية من اشتغال الدولة بالتجارة . ولكن الامور تغيرت كثيرا منذ كتب (ابن خلدون) هذه السطور ، فالسلطان المفرد الذى يتحدث عنه الفقيه العربى قداختفى ولم يعد له وجود تقريبا ، ودولة الشعب سواء كانت نيابية(برلمانية)ومؤمنة بالحرية السياسية (الليبرالية) أو كانت شمولية كلية (Totalitirian) تقوم على تركيز السلطة فى حزب وعلى اجتماع سلطة الحزب فى لجنة منه ، واجتماع سلطة اللجنة فى زعامة فردية أو ثلاثية ، مع قيام اقتصاد الدولة على التخطيط المركزى فقد كان النشاط الاقتصادى فى مقدمة أعبائها . واذا كانت مواقف هذين النظامين قد تباينت فى النشاط الاقتصادى القومى الا أن كلا منهما انغمس فى هذا النشاط من اخمص القدم حتى منبت الشعر.

انشغل النظام الحر الرأسمالى بتشجيع التجارة والصناعة والزراعة وحمايتها ومراقبة القائمين عليها بتأليف لجان التحقيق ومنع الاتجاهات الاحتكارية وفرض الضرائب وقد اعانها على حماية الشعب من سطوة اصحاب رؤوس الاموال ثلاث قوى : نقابات عمالية بلغت الغاية من التنظيم ، وخاضت حربا فعلية ضد كبار رجال المال والصناعة ، عدتها المدفع والبندقية سقط فيها شهداء حقيقيون معززة جهادها بالتهديد بالاضراب وتنفيذه واستثارة الصحف ، والرأى العام والمعارضة البرلمانية ثم سلطة تشريعية قوية تؤيد اصحاب المال حينا ، ونقابات العمال حينا ، وينشأ من هذا التذبذب المستمر توازن متأرجح بين القوتين يفيد منه المستهلكون .

واخيرا رأى عام قوى قادر على القتال ،عظيم التأثير على عناصر الأمة من حكومة ورجال مال وملوك صناعة وتجارة وعمال واعضاء السلطة التشريعية وأصحاب الصحف وهو رأى عامهدرب يحسن تنظيم المظاهرات .

أما فى المعسكر الكلى الشمولى ، الذى يجمع فيه السلطة فى يد الحزب الذى تتزعمه لجنة تضم اقوى زعماء الحزب والتى تدين بالولاء والطاعة للزعيم الفرد القوى فقد آثر أن تقوم الدولة مباشرة بانشاء الصناعة والتخطيط لها وللتجارة وللزراعة تخطيطا تفصيليا يتناول الصغيرة قبل الكبيرة ، ويجند جميع الشعب لتنفيذ هذهالخطط، فى امتثال تام ، وطاعة كاملة ، يعاقب على الانحراف عنها بعقوبة الموت احيانا ، باعتبار أن هذا الانحراف تهديد لمصلحة الشعب العليا .

ميلاد مؤسسات :

فى ظل هذا التطور نشأ نظام جديد من انظمة الحكم والادارة هو نظام المؤسسات العامة ،وقد شهدت مصر بعد ثورة سنة ١٩٥٢ اول مؤسسة عامة فى ١٣ من يناير ١٩٥٤ ،وذلك بصدور القانون المنشىء للمؤسسة الاقتصادية تحت رقم ٢٠ لسنة ١٩٥٧ .

ولم يلبث حتى صدر قانون عام للمؤسسات العامة هو القانون الاول من نوعه فى تاريخ الادارة والتشريع المصرى على السواء ، وذلك تحت رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ وذلك فى ٢١ من يناير من تلك السنة .

فماذا تكون المؤسسة العامة التى اضافت الى قاموس الادارة والتشريع المصريين ، مصطلحا جديدا ومفهوما لا عهد للناس به من قبل ؟

ولكن قد يحسن — قبل أن نتناول المؤسسة العامة — أن نعرف أن الأسلوب التقليدى لادارة الدولة لمرفق تجارى أو صناعى — اذا مااضطرتها الظروف الى شىء من هذا — هو تخصيص ادارة من ادارتها لا تتمتع باى استقلال عن جهاز الدولة الادارى العام ، ولا يسبغ عليها المشرع الشخصية المعنوية اى القانونية ، ولا يخصص لها ميزانية مستقلة ويسير هذا النشاط كما تسير جميع مصالحها الأخرى ، فتهيىء له الدولة المال الضرورى ، وتعود اليها أرباحه وتتحمل وحدها خسائره وتطبق قواعد القانون العام فى كل مايتصل به كحق التنفيذ المباشر والحجز الادارى وعدم جواز مباشرة طرق التنفيذ ضدها ، وحق نزع الملكية للمنافع العامة وتطبيق نظرية الظروف الطارئة على العقود المبرمة بينها وبين الغير (١).

وقد تلجأ الدولة الى نظام الالتزام المعروف ، وفى هذا النظام تقوم الدولة بانشاء المشروع .

وتنفق على هذا المشروع ما يلزمه من مال ، ثم تعهد بادارته الى فرد أو شركة وفق شروط معينة ، مقابل اتاوة تحددها ويبقى للدولة حق الاشراف على المشروع ، لتضمن حسن سير العمل فيه ، ورعاية حقوق المواطنين(٢) .

ولهذه الانظمة جميعها عيوب الادارة الحكومية وبطئها والحرص الشديد على المال العام والخوف من المجازفة الى آخر ما سلف اليه القول .

ولذلك فقد اهتدى الفكر الادارى والاقتصادى الى اسلوب المؤسسة العامة ليوفر للادارة

---

(١) ، (٢) القطاع العام — الدكتور غريب الجمال .

الحكومية أكبر قدر من الحرية والمرونة . فماذا تكون المؤسسة العامة وما هى خصائصها ؟

هى مرفق عام تديره منشأة عامة ، ويتمتع بالشخصية المعنوية . فعناصر المؤسسة العامة : أولا مرفق عام . ثانيا : تديره منظمة عامة ، فهى طريقة من طرق الادارة المباشرة التى تختلف عن طريقة منح الامتياز والاقتصاد المشترك بين الحكومة والأفراد الطبيعيين أو القانونيين أى الشركات (١).

ويترتب على ذلك أن القرارات الصادرة من المؤسسة العامة هى قرارات ادارية وعمال المؤسسة موظفون عموميون لا أجراء ، ويتمتع المرفق الذى يدار عن طريق المؤسسة العامة بالشخصية ليتحقق له قدر كبير من الاستقلال فتكون له ذمة مالية مستقلة وترفع عليه الدعوى ويكون له حق التقاضى والتعاقد ويتحمل وحده مسئولية افعاله الضارة (٢) .

والغاية من ابتداع هذا النظام هى اتاحة الحرية اللازمة لوحدة ادارية من وحدات الدولة، كلفت القيام بنشاط اقتصادى لا ينمو ويزدهر فى ظل قواعد الادارة الحكومية التقليدية ، فضلا عن أن هذه الحرية لا تخفف عن المؤسسة العامة تلك القواعد فقط ، بل تتيح مجال النشاط بعيدا عن رقابة الوزراء المباشرة ، وهم موظفون سياسيون فيهم كل عيوب الموظف السياسى مع اعفاء هؤلاء الموظفين الكبار المثقلين باعباء العمل السياسى واجتماعات مجلس الوزراء الكثيرة ، واجتماعات اللجان الحكومية المختلفة وأعباء الحضور أمام المجلس النيابية ، وتحضير البيانات لالقائها أمامها ، والرد على الأسئلة والاستجوابات ، وعقد المؤتمرات الصحفية واستقبال الشخصيات الكبيرة وتوديعها والسفر الى المهام والمؤتمرات وزيارات المجاملة فى الخارج. فالمؤسسة العامة تؤدى الغرض منها كلما تحققت لها الحرية الادارية والذمة المالية المستقلة والاهداف المحددة والموظفون القادرون على تحقيق هذه الاهداف بحكم ثقافتهم وتعليمهم وتدريبهم وتخصصهم وبحكم القواعد التى تحكم المرفق الذى يشرفون عليه ويوجهونه .

تطور تشريع المؤسسات العامة فى مصر :

قلت أن القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ والذى صدر فى ١٧ من يناير من تلك السنة كان أول قانون عام للمؤسسات العامة ، وفى ١٩ يوليه ١٩٦٠ صدر القانون رقم ٢٦٥ الخاص بالمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى ، وفى نفس اليوم صدر القانون رقم ٢٦٧ الخاص بالمؤسسات العامة التعاونية ، ثم عدل قانون المؤسسات العامة الاول ففى سنة ١٩٦٣ صدر القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الذى نظم الهيئات العامة ، وفى سنة ١٩٦٦ صدر القانون رقم ٣٢ الذى حل محل القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ . وقد صدرت لوائح منظمة للعاملين فى المؤسسات العامة فى ظل تلك القوانين :

كانت أولاها اللائحة رقم ١٥٢٨ لسنة ١٩٦١ التى حلت محلها اللائحة رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ التى الغيت ايضا لتحل محلها اللائحة رقم ٣٣٠٩، ثم الغيت هذه بدورها لتحل محلها اللائحة رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٦ . ثم ٦١ لسنة ١٩٧١ .

وفى ١٦ ديسمبر ١٩٦١ صدر القرار رقم ١٨٩٩ بانشاء مجلس اعلى للمؤسسات العامة ، وهو مجلس لم ير النور اذ لم يولد قط . فى نفس اليوم صدر قرار يحدد سلطات الوزراء بالنسبة للمؤسسات العامة التابعة لهم .

عقبات فى الطريق :

الثابت أن المؤسسات العامة كانت ثمرة تطور ضخم فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

---

(١) ، (٢) مبادىء القانون الادارى — سليمان الطماوى ص ٢٨٠ ، ٢٨١

لدى الامم الغنية التى بلغت اقصى درجات التقدم الفنى والعلمى ، والتى ظفرت بأعظم ما حصل عليه الانسان من ثروة وسلطة ونفوذ . فهى اذن نبات طبيعى لم تصطنع له الظروف ولم تخلق له مبررات الوجود .

كما تبينا أن الهدف الرئيسى من انشاء هذه المؤسسات رغبة الدولة فى أن تكون اقدر على النهوض بواجباتها للشعب ولحسن أدائها لوظائفها القديمة والتقليدية بوسائل حديثة ادت اليها التجربة ، وان الغاية القريبة من انشاء المؤسسات هى تخفف الدولة من بعض الاعباء ذات الطابع الخاص وغالبا ما تكون فى الاصل اعباء جرى العرف على استقلال الافراد بها ، ونجاحهم فيها، لانها تحتاج الى الحركة المتصلة والنشاط اليومى والمراقبة المباشرة والوقوف على التفاصيل والعلاقة الحميمة بين رئيس العمل والعاملين من جهة ، وبين رئيس العمل والعملاء من جهة أخرى . وبعبارة أخرى لانها نشاط تجارى وصناعى ، وكلاهما بقى فى حضن النشاط الفردى منذ خلق الله الناس ، ولكن الصناعة تضخمت وأصبح نفوذها خطرا على سلطات الدولة ، وحقوق الأفراد ، والتجارة اصبحت مرفقا ،بلغ من الاتساع والتعقد ، وعظم الارباح ، ما تتضاءل الى جانبه ميزانية امبراطورية من امبراطوريات العهد القديم كامبراطورية الرومان مثلا التى حكمت الجانب الهام من العالم فى أيامها .

فالمؤسسات اذن — كما يتفق الفقهاء — هى أساسا وسيلة لتخفيف الاعباء عن الدولة اولا ، ولاتاحة الظروف لتقوم الدولة بنشاط تجارى وصناعى وزراعى ما كانت تقوم به من قبل . ثانيا : توفير مزيد من السعادة والرفاهية لعدد أكبر من المواطنين بوسيلة أيسر تناولا من وسيلة الحكم المباشر الذى تلجأ اليه الدول وتحسنه وتألفه . فنجاح المؤسسات العامة فى بلد من البلدان يقاس بمقدار ما يحقق من هذه الاغراض، وكلما بعد عنها ، كانت هذه المؤسسات لفظا جديدا بلا نشاط جديد ، وبلا ثمرة جديدة .

ولكى ينجح هذا النظام الجديد لابد أن تتوافر له العناصر الاتية :

١ — رغبة صادقة وحقيقية ومستمرة من أجهزة الدولة التقليدية فى تثبيت النظام الجديد بالنزول عن جانب من سلطتها العامة لهذا الوليد الناشىء وائتمانه على هذا الجانب العزيز من السلطة والصبر على اخطائه وقلة التدخل فى اعماله .

٢ — وجود عدد كاف من الموظفين مارسوا العمل الحر قبل أن توكل اليهم المناصب القيادية فى المراكز الرئيسية فى المؤسسات العامة بحيث يتناولون العمل فى المؤسسات الجديدة بعقلية التاجر أو عقلية مدير المصنع المملوك للافراد أو الشركات . وان يبث هذه الروح الجديدة فى كل الذين حوله من الزملاء والمستشارين والمرءوسين وفى الجو العام للمؤسسة والوحدات التابعة لها (من ذوى العقلية والمرونة التجارية فلا أقل من أن يختار من موظفى الدولة من لديهم الاستعداد للعمل التجارى) فان لم يوجد هذا العدد المطلوب .

٣ — وجود قواعد عامة للمؤسسات تختلف صياغة وأسلوبا ومادة عن القواعد العامة (القوانين — اللوائح — القرارات) التى تحكم المرافق المقررة بوساطة الدولة ومصالحها وموظفيها .

٤ — جهاز للقضاء الادارى يسعف الدولة والمؤسسات ورؤساء هذه المؤسسات وأعوانهم وافراد الشعب المتعاملين معها بالفكرة القانونية الواضحة التى تبين معالم وحدود الادارة الحكومية التقليدية ومعالم وحدود المؤسسة العامة أو الهيئة العامة .

٥ — رأى عام يحتضن تلك المؤسسة العامة ويدرك مدى فوائدها له أى للمجتمع ويعى جيدا أنها ليست الحكومة التى يعرفها ، وأن عليه أن يحول المواطن العامل فى المؤسسة من موظف وراء مكتب الى تاجر وصانع ، يحسن استعمال لغة السوق ومصطلحاته ، ويستجيب لطلباته واحتياجاته كما يحسن فهم ادارة المصنع بروح المصنع لا بروح المكتب .

ولكن للأسف المض ولدت المؤسسات العامة فى مصر فى جو لا يتوافر فيه من العناصر التى أوردناها شىء .

فالدولة والحكومة كانتا فى مصر منذ عهد الفراعنة « الاله المعبود » حقا ، لا مجازا فقد كان الملك الاله هو الملك المسيطر المهيمن القوى القادر على أن يبسط سلطانه على وادى النيل من البحر الى اقصى الجنوب فى كفاية لا نظير لها، وفى مرونة اثبتت صحائف التاريخ انها لم تتوافر لدولة قوميةبعد مصر حتىالتاريخ الحديث . فالملك الاله يعرف ستدود اسوان وشلالاتها وما بعدها، ويعرف حدود الصحارى الغربية والشرقية ويقيم عليها نقط الحراسة وتأتيه التقارير عن الزراعة والرى واجران الغلة وعن اخطاء الحكام من كل مكان ويحاسبهم ويعاقبهم ويستبدل بهم غيرهم .

وقد ورث المصريون بعد أن زال الملك الاله حبهم للحكومة المركزية واطمئنانهم اليها ، وقد شجعهم حكام مصر فى القاهرة على ذلك فاصبح الفلاح فى اقصى الصعيد يجمع المال ويقتصد فى الانفاق ليسافر اياما ليحج الى القاهرة فيعرض مشكلته على (باشكاتب) من ذوى قرباه لا يملك من أمر نفسه شيئا ولكنه منتم الى ديوان الحكومة فى مصر . وهذا يضفى عليه الجلال اللازم .

فالمؤسسات العامة ولدت كجهاز الوزير ، وبقيت جهازه واداته ولم تخفف عن الوزير شيئا من اعبائه ولم تنقص قليلا أو كثيرا من الورق المعروض عليه ولم تدعه الى الزهد فى تناول التفصيلات وتركها لغيره اكتفاء بالكليات .

والموظفون الذين اسندت اليهم المناصب القيادية فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة كانوا اصلا كبار موظفين فى الدولة نقلوا الىالمبنى الجديد الذى وضعت عليه لوحة (المؤسسة العامة) أو (الشركة العامة) . وليس هذا خطأ أحد . فالاتجاهات الحديثة فى نظام الحكم فاجأت مصر وكل مرافق التجارة والصناعة بل ومجال الزراعة على الاساليب الحديثة فى أيدى الأجانب ، فشركات التجارة والمال وشركات الصناعة واستصلاح الاراضى كلها حكر للممول الاجنبى ، وللمهندس الاجنبى والادارى الاجنبى . فى حين كان المصرى اما كاتبا فى هذه الشركات وأما عاملا صغير بالأجر يخضعللاسطى الأجنبى.

ولكن الذى ضاعف من صعوبات الحياة الاولى للمؤسسات العامة وشركاتها أن الشعب المصرى لطول بعده ونأيه عن النشاط التجارى والصناعى واكتفائه بالزراعة تعامل مع المؤسسات العامة والوحدات التجارية والصناعية التابعة ، كما كان يتعامل تماما مع ديوان الحكومة بوصفه موظفا حكوميا ، لا بائع خضراوات . فبائع اللحوم والخضراوات فى الجمعية الاستهلاكية يبيع السلعة ولو كانت خضارا بوصفه موظفا . وعملاء الجمعية الاستهلاكية يتعاملون معه بهذا الوصف . والمدير الكبير فى الشركة والمصنع يفكر لنفسه ويفكر للناس بمقدار الدرجة الادارية التى يشغلها والمرتب الذى يقبضه والحركة الجديدة للتعيينات والتنقلات ، ولم يجد هؤلاء الموظفون الذين كان منهم ولا يزال عدد من النابهين الممتازين فنيا واداريا ، من ينقلهم الى جو التجارة والصناعة ، وان يضرب بمعول ضخم فى هذا البناء القديم الصلب بناء (الديوان) المقدس للحكومة. والحرية التى هى ضمان النجاح فى المؤسسة والشركةالتابعة لها — اذا قبلنا تجاوزا هذا الاسم الذى لا مضمون له ولا معنى — لم يتحقق منه ولا قلامة ظفر . وكتب الفقه الادارى تقول أن نظام المؤسسات اقيماصلا ليحميها من الاثار السيئة التى تصيب الادارة الحكومية لخضوع الوزراء لتأثيرات السياسة . وتأثيرات السياسة ليس معناها (التأثيرات الحزبية) ، فاتجاهات الدولة العامة نفسها تضر بالعمل التجارىوالصناعى كما تضر به الاتجاهات والميول الحزبية اذا لم ترحم هذه الاتجاهات العامة المؤسسة فتحملها بما لا يلزمها من العمال والموظفين ، وتفرض عليها اسلوبا فى الادارة والعمل ، لا تقره بدهيات العمل التجارى أو الصناعى .

ولسنا نملك أن نلوم الفقه الادارى ولا القضاء الادارى فهذان فرعان من الثقافية القانونية ولدا

حديثا . فالقانون والفقه الادارى فى فرنســا لم يولد الا من باطن القانون الخاص أى القانون المدنى والقــانون التجــارى ، وقــد أنشأهما اجتهــاد مستشارى مجلس الدولة الذى أنشأه نابليــون ، فهمــا وليــدان لم يكمــلا النصف الأول من القــرن الثــانى فى حياتهمــا فى حين ترجع القوانين الاخرى التى تحكم نشاط الافراد ولا تحكم نشاط الدولة الى قرون وقرون .ومجلس الدولة عندنا لم ينقض على نشأته الا ربع قرن أو أكثر من ذلك بقليل .

أما غياب الرأى العام فى مصر فهو أس البلاء الذى تتفرع عنه جميع المصــائب التى تنــال من حياتنا القومية تنتقص من عناصر الجمال والنظام والحرية فيها . واذا كان تقصير الراى العام فى مصر لا يمكن أن الدفاع عنه فى مواطن كثيرة .الا انه قادر على أن يلتمس لنفسه العذر فى عــدم اهتمامه ــ بالقدر الكافى ــ بالمؤسسات العــامة وما يتبعها من وحدات وبحرمانها من الاستقــلال اللازم ، ذلك لأن هذا الموضوع لا يدرك حقائقه الا المتخصصون من جهة ولأن الاتجاه العام السائد كان اتجاها تمليه الحكومة المركزية وســيادة الوزير والوزارة فى كل فرع أو درب من دروب حياتنا الادارية أو العامة .

أخطاء المشرع :

ولكن الواقع أن المشرع هو صاحب النصيب الأوفى فى تعثر تجربة المؤسسات العامة فى بلادنا. فهو منذ القانون الأول وهو القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ لا يعى ــ بالقدر الكافى ــ عناصر حياة المؤسسة العامة وبدورها ورسالتها .

فنصوص القانون البكر ، هى من نوعها أسميه (بالنصوص الملساء) التى لا تقرر شيئا ، حتى تعريف (المؤسســة العامة) سكت عنه هذا القانون ، واعتــذرت عنه المذكرة الشــارحة بقولها : ولم يضــع المشروع تعريفــا جامدا للمؤسسات العامة ، نظرا لما ترتب على تطور فكرة المؤسسات العامة ونظمها وأحكامها من اتساع نطاق هذه الفكرة فأصبحت تشمل أنواعا عديدة من المؤسسات العامة ، مما يجعل من المستحسن أن ندع تعريف المؤسســة العامة للفقه والقضاء لترك الباب مفتوحا لما قد ينشأ من أنواع جديدة من المؤسسات العامة يقضى الصالح العــام بتطبيق قواعد القــانون العام بشأنها .

وبعد سنوات صــدر ــ كما سبق القول ــ القانون رقم ٢٦٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصــادى ، وادع هنا للدكتور ســليمان الطماوى التعليق على هذا القانون الجديد ، قال (١) :

ثم راى المشرع أن يخرج عن صمته بالنسبة الى المؤسسات العامة الاقتصــادية فأصــدر « القانون رقم ٢٦٥ لســنة ١٩٦٠ ولكن هــذا القانون وان كشف عن اعتراف المشرع بضرورة وضع الاحكام المنظمة للمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصــادى ، حتى يخرجها من مجال الخلاف الى موطن الوضــوح واليقين فانه مع الأسف قد جاء مخيبا للآمال ، اذ لم يضف الى الأحكام السابقة كثيرا . فالقانون مكون من ٢٤ مادة خصص منها ١٤ مادة لتنظيم جانب بعينه من جوانب نشاط المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى وهو المتعلق بانشائها لشركات تجارية أو مساهمتها فى « شركات قائمة . والمواد العشر الباقية منها مادة نفاذه ومادة احالة الى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ (٢٢) ثم أخيرا المادة ٢١ وقد صيغت كمــا يلى : تظل الأحكام المنظمــة للمؤســســات العامة ذات الطابع الاقتصــادى سارية المفعول ، ذلك بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون . فأية أحكام تلك التى تشير اليها هــذه المادة ؟ لاشك أنهــا الأحكام الفقهيــة والقضائية لأن المــادة ٢٢ السابقة على هــذه المادة مباشرة قــد احالت الى الأحكام الواردة بخصوص هذا النوع من المؤسسات العامة فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ ، فلا يتصور أن

---

(١) مبادىء القانون الادارى ص ٣٦٨ .

تجيء المادة التالية لتشير الى ذات الأحكام ، وهكذا نكون رغم صدور القانون رقم ٢٦٥ لسنة ١٩٦٠ فى ذات الموقف القائم قبل صدوره ومازال بحاجة الى تشريع مفصل لتنظيم نشاط المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى .

لوائح العاملين فى المؤسسات العامة والشركات التابعة لها :

واذا كان المشرع قد بدأ هذه البداية التى لا تعين على تأصيل جذور هذا المولود الجديد وحياطته بما يصون هدفه الرئيسى من العبث أو التلف ، فأنه واصل خطته هذه وقد بدأ ذلك بلائحة العاملين التى كان أول قرار جمهورى يصدرها القرار ١٥٢٨ لسنة ١٩٦٠ ، وكان آخر قرار يصدر بها هو القرار رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ ، فالعاملون فى أية وحدة حكومية أوغير حكومية هم عصب هذه الوحدة على اكتافهم تقوم وبجهدهم تتحرك وتحيا ، ولذلك فان أسلوب معاملتهم والقانون الذى يحكم علاقتهم بالوحدة التى يعملون فيها وعلاقتهم بزملائهم هو العامل الاساسى فى ابراز خصائص هذه الوحدة . فاذا كان طابع المؤسسة العامة والوحدات التابعة بها هو طابع الاستقلال عن الحكومية والتحرر من عقلية التشريع الحكومى لمخالفته النشاط التجارى والصناعى السريع فلا أقل من أن تكون لوائح العاملين فى وحدات المؤسسات العامة مستقاة من هذه المصادر :

١ — اللوائح التى كان العمل جاريا بها فى نفس هذه الوحدات قبل اخضاعها للمؤسسات العامة .

٢ — من العرف الجارى فى تلك الوحدات وهو عرف لم يكن ثابتا للكتابة ولكن من الممكن تجميعه وتقنينه .

٣ — ما قد تنصح به دراسات الباحثين والخبراء لانظمة العمل الاجنبية والمحلية التى تتفق مع ظروف العمل فى بلادنا .

٤ — ما يقترحه الرؤساء الجدد ونقابات العمال ووحدات التنظيم والادارة فى المؤسسات العامة والوحدات التابعة لها .

ولكن الذى حدث أن لوائح العاملين فى القطاع العام هى صورة طبق الاصل من نظام العاملين المدنيين فى الدولة الذى كان يقرره فى الماضى القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥٠ والذى يقرره الآن القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ .

ولا شك أن هذا وحده كاف فى الكشف عن طبيعة نظرة الدولة الى هذه المؤسسات وما يتبعها من وحدات .

الاشراف والرقابة :

قلنا أن استقلال المؤسسة العامة بميزانيتها وبتوجيه نشاطها ، بعيدا — ما سمحت المصلحة العامة — عن سلطة الوزارة وسلطة الوزير المركزية — هو مبرر وجودها . ولذلك فان المشرع كان يجب أن يكون حريصا غاية الحرص فى ابراز الالفاظ الخاصة بعلاقة المؤسسات العامة بالوزير وان يستعمل منها ما يكون محددا غير قابل للمعانى التى لا تنتهى عند حد ، لاتساعها لما لا حصر له من المدلولات ، ولكن المشرع بناء على خطته فى التجهيل ، والزهد فى التعريفات اللازمة ، فقد قال فعلا عن صلة الوزير بالمؤسسات العامة : يتولى الوزير عن طريق المؤسسات العامة تنفيذ السياسة العامة للدولة ومتابعتها ويكون له سلطة الاشراف والرقابة بالنسبة للمؤسسات العامة . وقال فى مادة أخرى « تعتبر المؤسسة جهاز الوزير » وقد استعمل القانون نفس الفاظ الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء بالنسبة لصلة الوحدة بالمؤسسة العامة . وقد أوردت المذكرة الشارحة تعريفا لكل من الاشراف والرقابة والتنسيق ننقل منه على سبيل المثال :

(أ) الاشراف يشمل عمليات التخطيط ووضع السياسة والرقابة والتنسيق .

(ب) الرقابة يقصد بها التأكد من أن الاجهزة المعنية تقوم بعملها طبقا لما هو محدد لها من

اهداف وبرامج وطبقا للسياسة الموضوعة .وان الأساليب التى تتبعها فى ذلك اساليب مشروعة وسلمية وفعالة .

والرقابة وسائلها ،التفتيش والمتابعةوالتحرى والتحقيق .

واحسب أنه لا توجد الفاظ تتسع ذمتها أكثر من اتساع ذمة هذه الالفاظ لتدخل الوزير فى كل اعمال المؤسسة كيف يشاء ومتى يريد ، ولتدخل المؤسسة فى كل اعمال الوحدة التابعة لها . أما عبارة « دون تدخل فى شئونها التنفيذية »الواردة فى القانون فهى بعد هذه الرخصة الواسعة الممنوحة للوزير ، والممنوحة للمؤسسة ، لا معنى لها قطعا .

القنوات المشروعة لاشراف الجهة الحكومية :

على أننا اذا أردنا أن نحد من تدخل الوزير فى اعمال المؤسسات التابعة له ، ومن تدخل المؤسسة فىاعمالالوحدات التابعة لها مستعينين بنصوص قنون المؤسسات ذاته ، لوجدنا أن المادتين (١٥ ، ١٦) فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ المعدل بالقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ من قانون المؤسسات تبينان أن المسائل التى يختص مجلس ادارة المؤسسة بالبت فيها هى :

١ — وضع الخطط التى تكفل تطوير الانتاج واحكام الرقابة على جودة وحسن استخدام المواد المتاحة .

٢ — مساعدة الوحدات الاقتصادية فى وضع البرامج الكفيلة بزيادة الصادرات .

٣ — اعتماد السياسة التى تقترحها الوحدات الاقتصادية لرفع الكفاية الانتاجية للعاملين .

٤ — وضع اسس تكاليف انتاج موحدةووضع معايير معدلات اداء .

٥ — تنظيم العلاقة بين الوحدات الاقتصادية التابعة لها .

٦ — وضع سياسة للعمالة .

ويبلغ — على حد ما جاء فى المادة ١٦ — رئيس مجلس ادارة الوحدة الاقتصادية قرارات مجلس ادارتها الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة فى المسائل الآتية :

٧ — اللوائح والهيكل التنظيمى للوحدة .

٨ — الميزانية التقديرية .

٩ — برامج الاستثمار والعمالة .

١٠ — برامج التمويل والانتاج والتصدير والتسويق .

فاذا أضفنا الى هذه الأمور الرئيسية ذات القيمة ، مع ما جاء فى المادة (١٥) من حق المؤسسة فى طلب التقارير الدورية عن نشاط الوحدة الاقتصادية ومدى ما حققته فى تنفيذ الاهداف المقررة لها لاجتمع لدينا اطار كامل وواضح لنشاط المراقبة والتوجيه والاشرافالذى تملك المؤسسة مباشرته بالنسبة للوحدات التابعة ، ولخلا هذا الاطار من التدخل فى الشئون الصغيرة التى تشغل غالبا جهات الاشراف من تعيين الموظفين ، ومنحهم العلاوات وحركات الترقية والنقل والقرارات الدورية التى يصدرها مجلس الادارة مع الزهد فى الانشغال بالخطط وعناصر السياسةالعامة وتحديد الاهدافومراقبة تحقيقها واعانةالوحدات بالدراساتوالاحصائيات والارشادات الفنية ذات القيمة .

فاذا قنع الوزير بأن يتابع بدوره ما يتم فى هذه الامور بين المؤسسة والوحدة وبالأمور الواردة فى المادة (١٧) التى يصدر مجلس ادارة المؤسسة قرارات بشأنها برياسته وهى اقرار الميزانية وتعديل نظام الوحدة واطالة مدتها أوتقصيرها ، وزيادة رأس المال أوتخفيضه والترخيص للوحدة بالتصرف فى الاحتياطيات والمخصصات فى غير الاغراض المخصص لهـا وادماج وحدتين أو أكثر من الوحدات التابعة للمؤسسة لتعلمنا جميعا الارتفاع الى مستوى الكليات ولخلقنا جوا عظيما ، تتاح فيه الفرص لكبار المسئولين للتأمل فى كبريات المسائل ، ولعلمنا ودربنا المسئولين من الدرجة الثانية

والثالثة على الاستقلال بالرأى وتحمل المسئولية وصرف الذهن الى الكليات دون الجزئيات والخطط والأهداف دون توافه شئون الموظفين والعمال التى تستهلك الوقت وتثير الجدل وتؤخر العمل .

من النقيض الى النقيض :

على أن العجيب أنه فى الوقت الذى تتحول فيه المؤسسات والوحدات التابعة لها الى مصلحة حكومية ، على النسق القديم ، تأتمر بأمر الوزير والذين يلونه وبأمر رئيس المؤسسة — بالنسبة للوحدة — والذين يحيطون به ، تجرى الأمور فى ناحية أخرى على اعتبار المؤسسات والوحدات التابعة لها مستقلة تمام الاستقلال وكأنها ليست جزءا من الجهاز الحكومةالتقليدى، ولا حتى مؤسسة عامة تتبع وزارة من الوزارات مع ما يترتب على هذا الاعتبار المجازى من متاعب وتعويق للعمل واضاعة للوقت والجهد . فالوحدات التابعة للمؤسسات العامة تطالب بأداء الضرائب كأنها منشأة فردية . كما تطالب بأداء رسوم الدمغة والرسوم الجمركية . والحجة التى تقال تبريرا لهذا أنه لابد أن تعامل الوحدة التابعة للمؤسسة العامة معاملة غيرها من المؤسسات الفردية العادية حتى لا تنفرد بميزة لا تتمتع بها مثيلاتها فى السوق فتبدو أكثر نجاحا مما هى . والحق أن تلك الحجة مرفوضة تماما ، وذلك لأن هذه الوحدات يمكن الزامها بمقتضى القانون أن تستقطع من ايرادها ما يقابل الضرائب المفروضة والرسوم المستحقة . كما تلزم بتجنب الاحتياطى القانونى العام ، وبكل ما تستلزمه القوانين من استقطاعات أخرى ، ويصبح من اختصاص جهات المحاسبة والمراجعة التأكد من حصول هذا الاستقطاع أو الاستبعاد ، ولا يضيع هذا الوقت الضائع الآن فعلا فى منازعات بين شركات القطاع العام وبين مصلحة الضرائب وبعض هذه المنازعات يصل الى القضاء أو الى هيئات التحكيموتسبقه اقرارات تقدمواعتراضات تعد ، ولجان تعقد ولجان تنفض وهكذا وهكذا ، اما أداء الرسوم الجمركية ، فضلا عن التعطيل الذى يصيب المصلحة العامة من تأخير الافراج عن البضائع والمعدات والمواد المستوردة لحساب بضائع شركات القطاع العام حتى تتم عمليات وشكليات هذا الافراج ، فانه أيضا جهد خاسر ، لا معنى له . ويجب العدول عنه فورا اكتفاء بمراجعة مستندات الشحن واثبات قيمة وطبيعة وعناصر البضائع المستوردة ، ثم تسليمها للشركة المستوردة فى الحال ، وتتم عملية قيد الرسوم المستحقة على حساب الشركة المستوردة وتخطر به ، لتقيده فى دفاترها ، وادائه للخزانة العامة مع صافى الارباح اذا رؤى ذلك .

عبث التحكيم :

ويترتب على عقلية الانفصام فى شخصية الدولة ان يعتبر النزاع بين مؤسستين أو وحدتين تابعتين لمؤسستين أو بين مؤسسة وجهة حكومية نزاعا بين خصوم فى حين أن مال هذه الوحدات جميعا راجع الى الخزانة ، هى التى تملكه وهى التى تمد به هذه الوحدات فى شكل رأس مال نقدى أو عينى أو معونات أو اعفاءات ، وهو راجع اليها آخر الأمر فى آخر كل سنة مالية . فاذا كانت هذه الحقيقة لا تكفى بطبيعة الحال لفض المنازعات القائمة بين وحدات جهاز الدولة باسمائه المختلفة وباسماء هذه الوحدات المتباينة. فالواجب ان يفهم رؤساء المؤسسات ثم الوزراء أن الواجب أن يتجردوا من تعصبهم لجهات العمل التابعة لهم وأن يفصلوا فى جميع الطلبات أو (الدعاوى) المرفوعة من جهات لا تتبعهم باعتبار كل منهم رئيس هذه الجهات وأن نشاطها جميعا نشاط قومى الغاية منه خدمة المواطنين ودعم الاقتصاد الوطنى ، فيصدر قراره بوصفه قاضيا بعد الاطلاع على الأوراق المختصة بالطلب المعروض . فاذا شكت الجهة المطالبة من قرار الوزير عرض الأمر على مجلس الوزراء ، ولا يحسبن أحد أن مجلس الوزراء سيتحول الى هيئة تحكيم ، فانه لا يجد الوقت الكافى لتعريف شئون الدولة فلا يعقل أن نطلب اليه الفصل فى منازعات المؤسسات وشركات القطاع العام ، اذ حسب الوزير أن يعلم أن الأمر سيعرض على مجلس الوزراء حتى يتخذ كل وسيلة ممكنة لفض

النزاع مع زميله ، فاذا كان النزاع عظيم القيمة أو يدور على مبدأ ذى خطر ، فانه من الخير أن يعرض على مجلس الوزراء ، اذ سيكون فى عرضه على هذا المجلس الرفيع ما يتيح للمجلس أن يعرف شيئا عما يجرى فى قطاع المؤسسات والوحدات التابعة لها وعن طبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات بعضها البعض .

الرقابة الخارجية :

ان رقابة الوزير على المؤسسات ورقابة المؤسسة على الوحدات التابعة لها هى رقابة داخلية ، لأنها رقابة عناصر الجهاز العليا على عناصره الدنيا ، ولكن بعض الدول رأت ان هذه الرقابة لا تكفى وأن الأمر يقتضى اقامة رقابة من نوع آخر . رقابة السوق من جهة ورقابة المنتفعين من نشاط المؤسسة والوحدات التابعة لها من جهة أخرى وقد يحسن أن نورد أمثلة على هذا الضرب من الرقابة لعلنا ننتفع به فى بلادنا :

ففى فرنسا : تقوم الادارة فى الشركات المؤممة على نظام الادارة الثلاثية أو الرباعية فيكون فى مجلس الادارة ممثلون للدولة وآخرون يمثلون المستهلكين ، وفريق ثالث يمثل العمال . وقد تصبح هذه الادارة الثلاثية رباعية فى بعض الأحوال بضم ممثلى الكفايات الفنية والادارية . ولما كانت مصالح هذه الفئات الأربع غير متجانسة بل ان التعارض قائم فى الأغلب من الأحوال بين العمال الذين يميلون الى رفع الأجور وزيادة ضماناتهم ، وامتيازاتهم وبين المستهلكين الذين يحرصون على خفض تكلفة الانتاج للهبوط بسعر السلع المنتجة ، فان الدولة تقوت من سلطاتها فى المجلس حتى تضمن المصلحة العامة من جهة ، وتضمن حسن سير العمل وسرعة انجازه من جهة أخرى ، وقد حدث تذبذب فى طريقة إنتخاب ذوى الكفاءة وفى ممثلى المستهلكين وقد ترك لمجلس المحافظات حينا اختيار هؤلاء(١) .

وفى يوغسلافيا : تضمن الدولة للهيئات العامة استقلالها التام عن السلطة وتمنحها حق الطعن فى قرارات الدولة التى تعتبرها ادارة المؤسسة العامة تدخلا غير مشروع من جانب الدولة وتفصل فى هذا الطعن المحكمة الاقتصادية التى تتبع المؤسسة العامة فى اختصاصها ، ولكن يجوز من ناحية أخرى الحكم بافلاس المؤسسة التى لا تستطيع أن تؤدى التزاماتها . وقد أخذت يوغسلافيا بنظام الادارة العمالية الكاملة ، وبالاستقلال الكامل للمؤسسة العامة ، فهى لا تطلب المعونة من الدولة ، وعليها أن تواجه أزماتها وحدها . واذا غالت المؤسسة فى الأسعار وكسدت منتجاتها فى السوق تحمل المؤسسة وزر هذا التصرف ويطلقون فى يوغسلافيا على هذا الأسلوب « اشتراكية السوق » ومشاركة العمال فى ادارة هذه المؤسسات كاملة . فهم المديرون الوحيدون للمؤسسة وليسوا شركاء فى ادارتها مع غيرهم . والمجلس الذى يضمهم هو السلطة العليا للمؤسسة ويسمى المجلس العمالى وتخضع له « الادارة » ومدير المؤسسة معا . وقد أثارت الادارة العمالية نقد بعض فقهاء القانون فى يوغسلافيا وكان قوام نقدهم ان العمال تشغلهم مصالحهم عن مصالح المؤسسة والمجتمع ودعى هؤلاء الفقهاء الى تدخل من الدولة يمنع الضرر الناجم عن هذا الانحياز .

فى بريطانيا : كانت أقدم مؤسسة عامة فى بريطانيا هى هيئة لندن المنشأة فى Part of London Authority والهيئات العامة أو المؤسسات العامة تعتبر عموما فى بريطانيا جزء من القطاع العام ، وبذلك تخضع لرقابة البرلمان والسلطة التنفيذية كل فى اختصاصه .

ويتحقق للمنشأة قسط كبير من الاستقلال فى عملها اليومى عن مثيله فى المصالح الحكومية الخاضعة للوزير ، اذ لها سلطات واسعة فيما يتعلق بماليتها وموظفيها وبميزانيتها وحساباتها(٤) ولا تتعرض للتحريات والتحقيقات البرلمانية الشاملة فيما يتعلق بعملها اليومى . ولكن يقوم الى جانب مجلس ادارات الهيئات العامة (كبنك

---

(١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) القطاع العام — الدكتورغريب الجمال ص ٢٧١ وما بعدها .

انجلترا وصناعة الفحم والغاز المؤممة وصناعة الحديد والصلب المؤممة كذلك) مجالس مستهلكين ومجالس استشارية(٥) وتتكون مجالس المستهلكين من أعضاء يعينهم الوزير المختص لمدة محدودة بعد أخذ رأى الهيئات العامة لمختلف المصالح كما يملك الوزير عزلهم ، كما يعين الوزير لمجلس المستهلكين رئيسا ، وهذا الأخير يكون بحكم منصبه عضوا فى مجلس ادارة المؤسسة ، ويجوز كذلك ان يحضر مجالس المستهلكين عضو من أعضاء مجلس الادارة ليسمع مداولات هذا المجلس ، ويبلغ أعضاءه آراء واتجاهات مجلس الادارة . ومن أهم اعمال مجلس المستهلكين ابداء المشورة لمجلس الادارة وتحقيق الشكاوى .

أما المجالس الاستشارية فقد أنشئت لتضم ممثلى الادارة وممثلى العمال(٦) بعد أن رفض تماما مبدأ الرقابة العمالية على المؤسسات العامة ، وتختص هذه المجالس بصفة أساسية بالأمور المتعلقة برفاهية العمال ، وتوفير أسباب التقدم والأمان ، كذلك للنظر فى النشاط الثقافى لهم ، وبرامج تدريبهم .

نتيجة البحث :

كانت الادارة المصرية — قبل نشوء المؤسسات العامة فيها — تقوم على الثالوث المقدس — الوزير ، فوكيل الوزارة ، فمدير المصلحة . وكل شىء يتسلسل من هذه الاقانيم الثلاثة ، سلطة الوزير تشمل الوزارة كلها بديوانها ومصالحها ، والوكيل يأتى مباشرة فى هذه السلطة الشاملة فيما ينزل عنه الوزير من أمور أو فيما يشغل عنه الوزير بمشاغل طارئة أو ثابتة . ومدير المصلحة ، هو وزيرها الذى يباشر فيها من السلطة والهيمنة مايباشره الوزير ، فى الوزارة وقد عجزت كل المحاولات عن زحزحة هذا الهرم الثابت من مكانه ، وضاعت سدى كل البحوث والمقالات والدراسات التى تهدف الى خلق شىء من اللامركزية أو الحكم المحلى .

ولما ولدت فكرة المؤسسات العامة وصدرت القوانين المنشئة لها ، وتوالت القرارات الجمهورية الخالقة لهذه المؤسسات والهيئات العامة ، قام الأمل أو الوهم بأن الأوان قد آن لاقامة منظمات ذات استقلال حقيقى عن الادارة المركزية ، وأنها ستكون حقولا لتدريب عدد من العاملين فى حقل الادارة والأعمال الفنية على اصدار القرارات وتحمل المسئوليات فى نشاط محدود المعالم واضح الخطوط والأهداف الى الحد الذى يسهل معه تبين الخطأ والصواب والنجاح والفشل ، ولكن الذى حدث :

١ — نشأت نحو سبعين مؤسسة وهيئة عامة تتبع وزارات الصناعة والانتاج الحربى والاقتصاد والكهرباء والاسكان والطيران المدنى والنقل البحرى والنقل والمواصلات ووزارة التموين والخزانة والزراعة واستصلاح الأراضى والرى والثقافة والسياحة .

٢ — تفتت بعض الوزارات بين وزارات جديدة ومؤسسات عامة تتبع هذه الوزارات الجديدة. وابرز الأمثلة على ذلك وزارة المواصلات التى كان يديرها وزير واحد ووكيل واحد فى حين كانت تتبعها أضخم المصالح واكثرها تشعبا واتصالا بأطراف الوطن القريبة والبعيدة المتقلة بالعاملين من جميع الفئات والتخصصات . فقد كانت تضم : الديوان العام ، فمصلحة السكك الحديدية ، فالتليفونات ، فالتلغرافات ، فالطرق والكبارى والموانى والمنائر ، فالملاحة الداخلية ، فالطيران المدنى ، فالبريد فالنقل الميكانيكى ، فأصبحت وزارتين : المواصلات والنقل ثم أصبحت ثلاث وزارات المواصلات والنقل والطيران المدنى، فأصبحت أربعا بنشوء النقل البحرى .

ولكل وزارة بطبيعة الحال جهازها الخاص بالوزير ومكتبه والوكيل ومكتبه . وقد أصبح فى كل وزارة من الوزارات الجديدة عدد من الوكلاء ، فى حين أن وزارة المواصلات أصبح يتبعها هيئتان عامتان : المواصلات السلكية واللاسلكية وهيئة البريد .

أما وزارة النقل فقد أصبح يتبعها أربع

مؤسسات منهـا مؤسسة حلت محل مصـلحة الطرق والـكبارى ، وقامت باختصاصاتها الى جانب الهيئة العامة للسكك الحديدية .

ويرأس كل هيئـة ومؤسسـة موظف كبير يتقاضى مرتب نائب وزير . فكأن الوزارة التى كان يديرها وزير واحد ووكيل واحد ، أصبح يديرها أربعة : من الوزراء وسـتة من نواب الوزراء وعدد ضخم من الوكلاء . وقد كان يهون كل هذا بما فيه من أعباء مالية ضخمة وتفتت العمل لوان أداء هذا المرفق الحيوى ، مرفق النقل والمواصلات ازداد كفاية أو حقق وفرا فى مجال آخر غير مجال ومرتبات الرؤساء وبدلاتهم ومكافآتهم ومزاياهم العينية ولكن شيئا لم يتحقق . ووزارة المواصلات كما سبق القول ليست سوى مثل .

٣ ــ لم يستطع اسم المؤسسة ولا اسم الهيئة أن يغير شيئا ولو قليـلا من العقلية الحكومية والأساليب المكتبية التى تسـود أداة الحكم ، والتى انتقلت الى الأجهزة الجديدة ، وعوضا عن أن تكون هذه الأجهزة حقولا لتجربة حكم ، أقل كلفـة وأسرع أداء وأخف قيودا وأقـدر على الاستجابة لتطورات أساليب الحكم والادارة فى العالم وأميل الى اصطناع الأدوات الحديثـة . وتدريب الموظفـين عليهـا وحسن صـيانتها واشاعة روح الثقة بها والحرص على الاستزادة منها ، أصبحت المؤسسات والهيئات والشركات التابعة لها قلاعا للاسلوب القديم فى الحكم ولم يجد الشعب من النظام الجديـد الا كثرة الهيئات والشركات والمكاتب التى يتردد عليها ويتصل بها والتى كانت بالأمس القريب أداة موحدة فى مقر واحد فوق الاضطراب والوقت الضائع بسبب الاسماء الجديدة التى لم يألفها ولم يعرفهـا الجمهور .

٤ ــ كان الواجب الأكبر للمؤسسات هو تأكيد روح البحث العلمى ، الذى يهدف الى تطوير الوحدات التابعـة لها ودعم أجهزة الاحصـاء وتزويدها بالكتب والمراجع ، ومتابعـة عيوب العمل ، والكشف عنها ، والدعوة المتصلة الى تغييرها وفرض مناهج جديدة مستخلصـة من التجربة ، وعقد المؤتمرات والندوات لتبادل الرأى مع أساتذة الجامعات والخبراء . من مصريين وأجانب ، ولكن هذا الأمل العظيم لم يتحقق منه شىء .

ختـــام :

ولكن ــ آخر الأمر ــ لا يحسبن أحد أن كاتب المقال غلبت عليه روح التشاؤم ، وأنه يدعو الى هدم نظام المؤسسات من أساسه بل أنه يراه تطورا طبيعيا دعت اليه الحاجة ولكن لابد أن يصطنع الجد فى تطبيقـه بعـد أن انقضى على صدور القانون الأول للمؤسسات العامة نحو عشرين عاما ، وبعد أن هدأ غليان الأمور ، فى أعقاب اندلاع ثورة ١٩٥٢ التى كانت بمثابة هدم الدار واعادة بنائها وتأثيثها وتنسيقها وتجميلها. فاذا لم نستطع أن نستوحى روح المؤسسة العامة وفكرتها ، فان من الخير أن نتذرع بالشجاعة ، ونعيد الأمور الى نصابها القديم ، فان هذا أليق بقوم تهمهم مصلحة البلاد لا تهمهم الألقاب وأسماء براقة تطلق عن حقيقة الأوضاع القائمة خلف هذه الألقاب وتلك الاسماء .

* * *

الإصلاح الضريبى

٤- حوار حول التطوير

بدر الدين أبو غازى

فى أعقاب قوانين الضرائب الجديدة التى صدرت فى اطار احكام الرقابة وتيسير التحصيل والتوسع فى طرائق الخصم من المنبع ، اتجه النظر الى مراجعة شاملة للنظام الضريبى فشكلت وزارة المالية والاقتصاد لجنة لتطوير نظام الضرائب من ممثلين رسميين للادارة الضريبية ومجموعة من الخبراء الذين تمرسوا على شئون الضرائب

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث منها « النظام الضريبى فى مصر بين التعديلات الجزئية والاصلاح الشامل » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٣ « نظرات فى الاصلاح الضريبى — مراجعة جديدة للضرائب القديمة » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ « مراجعة للضرائب القديمة — ضرائب المبانى وتطوير الضرائب التقليدية » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ « نظرة الى التشريعات الجديدة وعودة الى الضرائب القديمة » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ .

وعاصروا تطورها نظرا وتطبيقا ، ومن ممثلين لفئات المولين اختارتهم النقابات المهنية والغرف التجارية ، فضلا عن بعض اعضاء مجلس الشعب .

وقد اتيح لهذا الجمع خلال الشهور الماضية أن يجرى من خلال جلسات العمل والمذكرات حوارا حول مفهوم التطوير ومتطلباته ، كما أن اللجنة قطعت شوطا من مهمتها تكشفت من خلاله معالم واتجاهات .

وفى هذا البحث عرض لبعض الحقائق والمفاهيم من خلال ما هو دائر من حوار حول التطوير وتصور لأبعاد الاصلاح الضريبى المنشود .

* * *

لقد جاء تشكيل لجنة تطوير نظام الضرائب فى مرحلة ارتفع فيها شعار التطوير ، وشمل آفاقا كثيرة امتدت من مؤسساتنا السياسية الى الأجهزة الادارية تحت شعار « الثورة الادارية »

وتناول هياكل العمل الاقتصادى وأشكاله وأساليبه . كما دار فى المرحلة الأخيرة أيضا حول التعليم من خلال مجلسه القومى ومجلس الوزراء والمجلس الأعلى للجامعات ووزارات التعليم نفسها .

وما زال الحوار متصلا ودائرا ولابد له أن يستمر الى المدى الطويل ما دام المستهدف هو التوصل الى خطط قومية فى الاصلاح يتوافر لها ما ينبغى للتخطيط من رؤية مستقبلية ومن شمول فى النظر ومن دراسة علمية موضوعية حتى تخرج الى التنفيذ مستكملة السمات صلبة العود مزودة بأسباب بقائها واستقرارها .

وعلى قدر اتساع منابر النقاش وتعدد دوائر البحث فى بعض المجالات فان قدر موضوع الاصلاح الضريبى من الحوار والبحث ظل محصورا فى بعض المجالات المتخصصة مقصورا على ماكتب من مقالات محدودة وما يدور فى لجنة التطوير من حوار ، هذا على الرغم مما للاصلاح الضريبى من أبعاد سياسية واجتماعية واقتصادية ، وما لموضوع الادارة الضريبية من جوانب متعددة وملحة تجعلها فى مقدمة قضايا الاصلاح الادارى.

ولعل القائمين على أمر تطوير نظام الضرائب مطالبون بأن يطرحوا الفكرة على نطاق أوسع من نطاق اللجان ، وأن ينشروا الدعوة للمشاركة العامة والمتخصصة معا لتجميع صورة متكاملة من استطلاع الرأى حول عيوب النظام القائم ، وما ينشده مجتمع الضرائب من نظام جديد ، وما يراه لازما لاصلاح الادارة الضريبية فى هياكلها وأساليب عملها .

غير أن الأمر فيما يبدو لا يتناول على الأقل فى هذه المرحلة تطويرا كاملا لنظام الضرائب بما يتطلبه التطوير من شمول فى تناول هيكل النظام بكل مكوناته، وانما يقتصر التطوير على قوانين بذاتها وفقا لمهمة اللجنة ، وهى قوانين الضرائب على الدخل والثروة المنقولة ، وقوانين التركات وضرائب الدمغة ثم أضيف اليها قوانين الضرائب العقارية أثناء عمل لجنة التطوير .

هل هو تطوير للنظام أم تعديل لبعض القوانين ؟

لقد أشار السيد وزير المالية فى كلمته الافتتاحية الى أبعاد مهمة اللجنة فذكر أنه قد آن الأوان الى تطوير قوانين الضرائب تشريعا وتنفيذا وتنظيميا ، ودعا الى أن يشمل البحث أنواعها المفروضة حاليا على مختلف فروع الدخل ، وكذلك التعرف على الايرادات التى لم يتسع النص الحالى لاخضاعها وأسلوب الفحص والتحصيل ، وأن تتناول اللجنة بالدراسة أوجه المفاضلة بين نظامى الضريبة الموحدة والضرائب النوعية والآثار الاقتصادية والمالية المترتبة على الأخذ بأيهما مع تناول جزئيات كل وعاء بالبحث والتطوير والتنظيم .

كما أشار الى اتجاهات هامة للنظر فى تحقيقها وهى :

١ — أن يخاطب الممول مأمورية واحدة ومأمورا واحدا ما أمكن .

٢ — أن يقدم الممول اقرارا واحدا عن كافة أوجه الدخل التى يحصل عليها .

٣ — أن يخرج التشريع المقترح شاملا لكافة أنواع الدخول المختلفة وما يتعلق بها من ضريبة أو ضرائب مبوبا بطريقة مبسطة موحدة فيما يتعلق باجراءاته وأحكامه العامة على قدر المستطاع .

٤ — أن توضح الدراسة الآثار الاقتصادية والمالية التى سوف تتحقق نتيجة التوصيات المقترحة وفى صورة رقمية كلما اقتضى الأمر ذلك .

أما فى ضرائب التركات فقد أشار الوزير الى مراجعة ما أثير حول تطبيق النصوص الحالية من ملاحظات وفحصها والتوصية بالحلول اللازمة .

كما أبرز ما أسفر عنه تطبيق قوانين ضرائب الدمغة من حاجة الى التعديل لتفادى غموض النصوص أو لتحقيق العدالة مع التركيز على أسلوب الجداول على النحو الذى يأخذ به

القانون المصرى من وسيلة النص على الاخضاع فى مواد متخصصة ، وذلك مراعاة لملاءمات التطبيق .

ويبين مما تقدم أن الأمر ينبىء عن تطوير فى بعض المجالات وعن مراجعة وتعديل فى بعض تفصيلات النظام فى مجالات أخرى . كما يدل على الحاجة الى تبسيط فى الادارة وتبسيط فى الاجراءات .

أما التطوير الشامل الذى يقوم على مراجعة كاملة لهيكل النظام الضريبى فى مصر فقد كان يتطلب أن تأخذ مهمة اللجنة صفة الشمول والا يقتصر عملها على مجموعة من تشريعات الضرائب دون أخرى ، وأن يسبق دعوة اللجنة توفير مادة متكاملة من البيانات الاحصائية تشكل كل الضرائب المباشرة وغير المباشرة والرسوم ، وتعطى صورة كاملة المعالم عن مجتمع الضريبة بشرائحه المختلفة وفئاته المتنوعة وعن الأعباء الضريبية المباشرة وغير المباشرة التى تتحملها الدخول ، وعن معدل الأسعار وتطورها ، وعن الحدود الملائمة التى يجب أن يصل اليها حد الكفاف الضريبى فى ضوء تطور نفقات المعيشة .

ولقد وفرت سكرتارية اللجنة فى مرحلة لاحقة بعض البيانات والمؤشرات الاقتصادية ، وهى رغم عدم شمولها لكل العناصر الضرورية ، الا أنها تؤكد فى ذاتها أن منطلق التطوير ينبغى أن يبدأ من مراجعة كاملة للنظام الضريبى ككل شامل يجمع الضرائب المباشرة الى جانب الضرائب غير المباشرة وفى مقدمتها الضرائب الجمركية وضرائب الانتاج وفروق الأسعار وغيرها من ضرائب المعاملات والتداول .

ومن هذه البيانات ما يتعلق بحصيلة الايرادات وجملة الضرائب المباشرة وغير المباشرة ونسبتها الى جملة الايرادات ، كما تدل عليها الموازنة العامة للدولة .

ومن هذا البيان يتضح أن الضرائب بنوعيها تشكل أكثر من ٨٠٪ من مجموع الايرادات فى حين أن الضرائب المباشرة تقل عن ثلثها ، ويصدق ذلك على هاتين السنتين كما يصدق على السنوات السابقة عليها .

ومحصلة ذلك أن الصدارة فى نظامنا الضريبى للضرائب غير المباشرة ، وهى على أية حال

ويكفى أن نشير منها الى هذا البيان فى عامى ٧٠ و ٧١ و ٧٢

السنة	جملة الايرادات (بالمليون)	جملة الضرائب المباشرة وغير المباشرة ونسبتها الى جملة الايرادات	جملة الضرائب المباشرة ونسبتها الى جملة الايرادات	جملة الضرائب غير المباشرة ونسبتها الى جملة الايرادات
٧١/٧٠	٦٩١ر٦٧٢	٥٧٦ر٧٨٨ ٨٣ر٤٪	٢٠٦ر٠٢٦ ٢٩ر٨٪	٣٧٠ر٧٩٢ ٥٣ر٦٪
٧٢/٧١	٧٠٢ر٣٣٤	٥٧٤ر٠١٩ ٨١ر٧	٢٠٢ر٢٢٤ ٢٨ر٨٪	٣٧١ر٧١٥ ٥٢ر٩٪

أصبحت موردا هاما من موارد التمويل فى كل انظم الضريبية . ومن هنا ينبغى أن تكون صورتها ماثلة عند التصدى لعملية التطوير . كما أن نوعياتها المختلفة وأعباءها على شرائح الدخول ينبغى أن تخضع لتصنيف احصائى يعين عند البحث فى تطوير ضرائب الدخل أو فى التخفف منها بالقياس الى فئات لا يبين بوضوح ما تتحمله من مشاركة فى النفقات العامة عن طريق الضرائب غير المباشرة .

ولذلك فان أى تصور لتطوير نظام ضرائب الدخل بمعزل عن الصورة الشاملة للهيكل الضريبى يبقى تصورا قاصرا يؤدى الى حلول

جزئية ولا يعين على انطلاق الفكر واجالة النظر فى النظام كله بغية أحداث التطوير الشامل .

هيكل النظام الضريبى فى ظل التطوير الجزئى :

انطلقت اتجاهاتتطوير هيكل النظام الضريبى من فكرة ثابتة ما زالت تلح على المشتغلين بشئون الضرائب هى فكرة الأخذ بنظام الضريبة الموحدة . وعلى الرغم من أن الحاح هذه الفكرة قد خفت بعد التحول الاشتراكى وما صـــحبه من تحديد للدخول ، وضيق مجالات تعدد مصادر الدخل للممول الواحد فانها أخذت مكان الصدارة من اهتمام اللجنة فى هذه المرحلة رغم أن لجانا فنية أخرى سبقتها قطعت ثلاث سنوات فى دراسة نظم الضرائب الموحدة ثم انتهى بها الأمر الى الابقاء على النظام الحالى .. كما أن لجنة تطوير نظام الضرائب التى شـــكلت فى وزارة الخزانة سنة ١٩٦٦ انتهت بعد دراســـات متعددة الى تفضيل الضرائبالنوعية واجراء التطويرالضريبى على أساس الابقاء على النظام مع الاتجاه الى أبعاد أخرى فى التطور شملت الضرائب المباشرة وغير المباشرة .

وقد رأت اللجنة القائمة الابقاء مرحليا على نظام الضرائب النوعية فى مرحلة انتقال يتم فيها استحداث نظام ضريبى خاص بالشركات ونظام لضرائب الدخل على الافراد تضيق فيه الفوارق ، وتتوحد الاجراءات ويصبح للممول مأمور واحد واقرار واحد وفحص ضريبى يشـــمل مصادر دخله .

وعلى هذا الاســـاس أخذت اللجان الفرعية المنبثقة عن لجنة التطوير تجيل النظر فى أبواب قوانين الضرائب وأحكامها المختلفـــة ، وتجرى تعديلاتها على ضوء تجارب التطبيق ومقترحات ممثلى فئات المولين .

غير أن البعض ما زال يرى فى الضريبة الموحدة الحل الأمثل ويتعجلالأخذ بها كأن التطوير لايكون تطويرا بحق الا بها .

وهذا اتجاه تكتنفه محاذير كثيرة أهمها :

١ ــ أن الأخذ بهذا النظام يحدث تغييرا فى شكل الهيكل القائم ولكنه لا يؤدى بالضرورة الى التطوير الجوهرى المنشود .

٢ ــ أن تصور الضريبة الموحدة كنظام أمثل ليس من المســـلمات التى لا تقبل النقـــاش . فالضريبة الموحدة لا تعدو نوعا من انواعالتنظيم الفنى وشكلا من أشـــكاله .. وليست العبرة بشكل النظام الضريبى وانما العبرة بجوهره ، وقد يشوب الغموض والتعقيد نظاما يأخذ بتوحيد الضرائب وقـــد يخلو النظام النوعى من هـــذه العيوب . ومناط ذلك كله هو صياغة القانون وفق النظريات المالية الحديثة واصول فـــرض الضرائب كما أن مناطه قبل كل شيء هو روح التطبيق ومدى تقدم الوعى الضريبى فى البيئة .

٣ ــ ان الضريبة الموحدة ليست فى حقيقتها سوى ضريبة رئيســـية تمثل مجموعة ضرائب أكثر مما تمثل ضريبة واحدة .. وهى فى تنظيماتها المختلفة تميز بين أوعية الدخول المختلفة حسب مصادرها : الدخل المكتسب والدخل غير المكتسب فى النظام الانجليزى .. الجداولالمختلفة للدخول فى النظام الفرنسى .. التمييز بين الدخول التى يكون مصـــدرها راس المـــال وتلك التى يكون مصدرها العمل فى جميع أشكال الضريبة الموحدة حتى فى النظام الامريكى والنظام الكنـــدى حيث تقل فوارق التمييز بين الدخول المختلفة .

ولا يكتفى فى هذه الأنظمة بضريبة واحدة تنصب فيها الأوعيـــة المتنوعة بعـــد تحديدها وتنويع الاعفاءات لها حسب طبيعتها ومصادرها ، بل هى تستكمل بعد ذلك بضريبة اضافية أو بضريبة تصاعدية كما تجرى التفرقـــة فى جميع الأحوال بين ضريبة الأشخاص وضريبة الشركات .

٤ ــ أن فكرة العدالة فى نظام الضريبة الموحدة مردود عليها بأن معيار العدالة تقديرى ونســـبى يتوافر فى هذا النظام أو ذاك كمـــا أن الضريبة العامة على الايراد تحقق هذه العدالة فى نهـــاية الأمر . ومادام النظام الموحد يميز من حيث السعر والاعفاء ومقدار الوعاء فانه لا جدوى من احلاله

بديلا عن النظام النوعى الذى يمكن أن يقترب منه ويجمع ميزة النظامين دون احداث هزة تترتب على تغيير معالم النظام كله .

٥ — أن مجالات التهريب الضريبى لا تختلف فى ظل نظام الضريبة الموحدة عنها فى ظل النظـام النوعى .. ومرد التهرب يرجع قبل كل شىء الى مدى الوعى الضريبى فى البيئـة ومدى كفـاءة الجهاز الادارى المشرف على التطبيق .

٦ — أن تقويم أحكام قـوانين الضرائب فى تنظيمها الحالى يحقق مزايا الوضـوح واليقين وسهولة الاجراءات التى يستند اليهـا أنصـار الضريبة الموحدة .

٧ — أن نظاما اسـتقر فى التطبيق والفـه مجتمع المولين ورجال الضرائب افضل لو جرى عليه الاصلاح من استبداله ، واحلال نظام جديد مكانه ليس فيه كما يتصور البعض الحل السحرى للمشكلات .

٨ — لا ينبغى أن تفوت المشكلات الادارية عن الاذهان فى أى تطـوير ، ولقد تشـكل التنظيم الادارى لمصلحة الضرائب لا على اساس التقسيم النوعى للضرائب فحسب بل على أساس تصنيف المأموريات وفقا لنوعيات الأنشطة داخل الضريبة الواحدة بغية احداث التوحيد فى المعاملة الضريبية لكل نوعية من المـولين المتماثلى النشـاط . والتحول الى نظام الضريبة الموحدة يقتضى مرة اخرى تعديل كل هذا التقسيم الذى يقوم عليه حاليـا هيكل الادارة الضريبية . ولم تكد تمضى على هذا التنظيم الجديد سنوات حتى بدأ يتعرف طريقه ، وأولى بنا أن ندعم الادارة الضريبية وأن نحقق لشكلها الحالى الاستقرار ، بدلا من أن تحدث هزة جديدة قد تؤدى الى تراكمات وتضع الادارة فى مأزق لا قبل لها بمواجهته .

٩ — لعل الأمر يتطلب احصـاء دقيقـا عن نوعيات المـولين الذين تتعدد مصـادر دخلهم لتقييم جـدوى هذا التغيير .. وفيمـا يبدو من البيانات المتاحة فان المتعدد غالبا ما يكون دخل العمل أو الثروة المنقولة وبين الدخول العقارية. ويقتضى الأمر أن يبقى للدخول الاخيرة اساليبها فى التقدير لاعتبارات تاريخية واعتبارات تتصل بمجتمع مموليها ، بل أن هذه الاساليب فى نطاق ضرائب الاطيان تتشـابه عالميا ، اذ تقوم على تقدير غلة الارض وفق معايير عينية تتصل بمعدنها وغلتها وتتسم فى معظم الانظمة الضريبية بالثبات لعدة سنوات وتشترك ضرائب المبانى الى حـد كبير مع ضرائب الاطيان فى سماتها الثابتة ، ومن ثم فان الدواعى الفنية والادارية التى تسـتبقى لهذه الضرائب اساليبها فى الربط والجباية تجعل فكرة التوحيد قليلة الجدوى فى حل مشـكلات النظام القائم التى ترجع الى اسباب عديدة أخرى.

وأولى بنا قبل التفكير فى ضريبة موحـدة أن نفكر فى تجميـع العبء الضريبى على الدخـل النوعى الواحد فى ضريبة واحدة واضحة السعر والأعباء بدلا من أن نوزع العبء الحالى فى شكل ضريبة نوعية على الدخل ، وأخرى للدفاع وثانية للأمن القومى وثالثة للجهاد .

١٠ — لا ينبغى اغفال عامل المرونة فى النظام الحالى ، وما يسمح به من ترخص فى الاعفاءات وتنوع فى أسعار الضرائب ، وفقا لخطط التنمية الاقتصـادية والاجتمـاعية وما يسـمح به من تشخيص أوضح للضريبة بحيث يكون لكل ايراد نوعى أحكامه المميزة التى تكفـل تحقيق العدالة وتكفل أيضا وفرة الحصيلة الضريبية . كما أن الأمر يتطلب التريث الى أن تستقر حدود الاعفـاءات الضريبية والتى وصلت الى ٣٦٠ جنيهـا سنويا وتتكرر المطالبة برفعها الى ٥٠٠ جنيه للممول.. واذا ما لوحظ أن المولين الذين تتجاوز دخولهم ١٠٠٠ جنيه سنويا يخضعون للضريبة العامة على الايراد لتبين أن المفاضلة بين النظام النوعى وبين نظام الضريبة الموحـدة يدور فى نطـاق فئة من المولين تتراوح دخولهم بين ما يتجاوز الاعفاء و ١٠٠٠ جنيه سنويا ومنهم فئة كبيرة من أصحاب الحرف الذين يتجه الرأى الى افراد نظام خاص لهم لا يتفق بطبيعته مع نظام الضريبة الموحدة .

حقائق وأفكار حول التطوير :

هنـــالك حقـــائق تستوقف النظر اذا ما أريد للتطوير أن يأخذ مداه كما أن من الافكار التى ابديت ما يتطلب دراسة متأنية قبل اتخاذ قرار فى شأنها .

ومن ذلك :

١ ـــ ان الضرائب التى تحصل من القطاع العام والقطاع الحكومى بما فى ذلك ضريبة المرتبات والأجور تبلغ مثلى ما يحصل من القطاع الخاص .

٢ ـــ ان ضريبة الأرباح التجارية والصناعية التى تحصل من القطـــاع الخاص لم تصـــل فى السنوات الاخيرة الى خمسة ملايين من الجنيهات سنويا بينما تجاوز ما حصل من القطاع العـــام خمسة امثالها .

وبتصنيف مموليضريبة الأرباح التجارية يتضح أن مجموعهم يبلغ ٥٨٤١٠ ممولا منهم ٢٦٧١١١ أقل من حد الاعفاء الضريبى ، ٢٣٤١١٩ أكثر من حد الاعفـــاء وأقل من ٥٠٠ جنيه وأقل من ١٠٠٠ جنيه ، ٣٥٠٥١ أكثر من ١٠٠٠ جنيه* .

وحقيقة الامر أن مموليهذه الضريبةالحقيقيين الذين يزيد دخلهم عن ٥٠٠ جنيه سنويا لايتجاوز ثمانين الف ممول ، ولا تزيد حصيلة ضرائبهم نتيجة الفحص عن ثلاثة ملايين ونصف مليون جنيه ؛ فاذا ما راجعنا توزيع العاملين المتخصصين فى ماموريات الضرائب لتبين ان اكثر من نصـــفهم مخصص لضريبة الأرباح التجارية والصـــناعية (٦٣٤ من ١١٢٣) وان المخصص لضريبة المهن الحرة التى يبلغ عدد مموليها ٣٦١٥٥ لا يزيد عن ١٢٨ موظفا متخصصا والمخصص لضريبة الايراد العام ٩٠ ، والمخصص لضريبة كسب العمـــل ٨٩ والمخصص لضريبة الدمغة ١١٤ التى بلغت حصيلتها ٣١٫٧٢٢٫٤٠١ مليون جنيه عن ســـنة ١٩٧٠/٦٩ وتحتمل زيادة كبيرة لو زود جهازها بعدد أوفر من المتخصصين .

وهذا كله يدعو الى تزويد شركات القطـــاع العام والادارات التى انشئت بالقانون رقم ٤٤ لسنة ١٩٦٥ بمحصـــلين ضريبيين للتخفيف على مصلحة الضرائب ، ومراجعـــة النظـــام المالى بالنسبة لأصحاب الحرف وأصـــحاب النشـــاط الفردى الصغير واخضاعه لضريبةمقطوعة يسيرة العبء لا تحتمل اجراءاتالتقدير والفحص والربط وذلك لتخليص مجتمع الضريبة من فئات لا يسوغ اثقالها بعبئها الفادح واجراءاتها المعقدة ويكفى فى شأنها ضريبة رمزية مقطوعة تحدد علىاساس حكمى . كما أن الأمر يتطلب ايضا اطلاق الاعفاءات الضريبية ، فلم يعـــد سائغا أن يؤدى ممـــول لا يتجاوز دخله ٦٠ جنيها شهريا ٤٠٪ من هذا الدخل فى شكل ضرائب على الارباح التجارية ، بينما لم يعد مثل هذا الدخل كافيا وفقا لمعدلات الاسعار لمواجهة متطلبات اعاشته .

ولعل فداحة العبء الضريبى وقصور نظـــام الاعفاءات الحالى يشـــكلان سببا من اســـباب التهرب ويشخصان على الادارة الضريبية المثقلة بفئـــات من الممولين ينبغى أن تتخفف من الكثير منهم وتخفف العبء عن الباقين حتى يســـتقيم النظام تطبيقا وتنفيذا .

٣ ـــ أن ضريبة المهن الحرة تستوقف النظـــر فبينما يبلغ عدد مموليها المحصورين ٣٦١٥٥ممولا فان نسبة الاقرارات المقدمة منهم لا تتجـــاوز ٤٨٪ والضرائب المســـددة من واقـــع اقراراتهم لا تتجاوز ٢٩٠٥٥١ جنيها ، ورغم تطبيق نظـــام الحجز من المنبع فان حصـــيلة هـــذه الضرائب لا تتناسب مع مجموع دخل المهن الحرة ولا عدد مموليها والأمر يتطلب دراسة احصـــائية دقيقة لمجتمع هذه الضريبة ولأســـباب ظاهرة عـــدم الاقرار وقصور التحصـــيل ودراســـة نوعيات مموليها والتفرقة بين المهن المنظمة وبين الأنشطة الاخرى كأنشطة الكتاب والفنانين .

ولعله جدير بالنظر ما يتردد من مقترحات على لسان ممثلى النقابات المهنية من تطبيق نظـــام

---

* هذا البيان قبل تعديل حد الاعفاء ورفعه الى ٣٦٠جنيها سنويا للمتزوج الذى يعول أولادا ومن ثم فان أى احصاء جديد سيزيد من عدد من هم دون حد الاعفاء .

ضريبي يقوم على التحديد الحكمي والخصم من المنبع بنسبة محددة على كل تعامل واعتباره ضريبة مقطوعة .. على أن الأمر يقتضي اخضاع الاقتراح لبحث متكامل ودراسات احصائية مقارنة مع الاسترشاد بالمعاملة الضريبية لفئات ممولي المهن الحرة في الانظمة المختلفة حتى يتسنى التوصل الى أكثر النظم ملاءمة واصلحها للتطبيق.

٤ — أن التركيز في نظامنا الضريبي على ضرائب الدخل لا يتفق وموقعها ودورها الحالي في عملية التمويل العام . كما أن النظام لا يحقق الأهداف الكاملة للضريبة لو ظلت المعاملات الرأسمالية بعيدة عن تنظيم كامل يكفل اخضاع زيادة القيمة الناتجة من التصرفات الرأسمالية ، وبخاصة الارباح الناجمة عن نقل ملكية العقارات وأراضي المباني لنظام ضريبي يتكفل بمواجهة ثروات طفيلية أصبحت تتكون بفعل ظروف لا جهد لاصحابها فيها ، ولا يسوغ أن يخضع مجتمع العاملين وصغار المهنيين والحرفيين للعبء الضريبي الضخم الذي يشكله النظام الحالي بينما يفلت قدر كبير من الارباح الناتجة عن نوعيات من التعامل والمضاربة من اداء نصيبه الحق من الضرائب .. وأولى بالنظام الضريبي أن يستوعب رعاياه الحقيقيين الذين يجب أن يلحقهم التكليف وان يتخفف من فئات تجاهد في الحصول على الحد الأدنى الملائم من الدخل .

٥ — أن كل هذه التعديلات لا تغني من نظرة شاملة على النظام تسبقها دراسة احصائية واقتصادية متكاملة تتجنب في المرحلة الاولى الصياغة التشريعية والانحصار داخل ابواب القوانين القائمة لأن مثل هذا الاسلوب يحد من آفاق التطوير ويحجب رؤى كثيرة ماثلة خارج المجموعة التشريعية لقوانين الضرائب .

على اننا لا يجوز أن نستعجل التطوير أو نربطه بمناسبات معينة اذا اردنا له أن يكون تطويرا شاملا للنظام . فليكن الاصلاح على مراحل تبدأ بمعالجة متناقضات النظام القائم وتقويم عيوبه ، وتصحيح الأعباء الضريبية ومراجعة لفئات الممولين واستحداث الاساليب الجديدة لتحديد اوعية الضرائب بالقياس الى بعض هذه الفئات. على أن يصحب ذلك توفير القدر الاكبر من البيانات الاحصائية والدراسات الخاصة بالضرائب المختلفة لتشمل الدراسة الهيكل الضريبي بكل عناصره ومقوماته ، وعلى أن يدخل في الحسبان آثار الانفتاح الاقتصادي وما قد يحدثه من انعكاسات وبحث للنظم والاوضاع الضريبية الملائمة للمرحلة القادمة .

واثناء هذه الدراسات يأتي في المرحلة الأولى من التطوير الى جانب الاصلاح التشريعي للنظام القائم اصلاح الادارة الضريبية .. تلك هي حقا المسألة العاجلة التي يجدر التركيز عليها . فالشكوى من فداحة العبء الضريبي تسبقها شكوى من ادارة الضريبة واساليبها .

ولابد من أن نعمل على أن نوفر لهذا الجهاز الامكانيات الأساسية التي ما زال يفتقر اليها . فالمكاتب والملفات والأدوات قبل الأجهزة الالكترونية الحاسبة لابد من أن تستكمل مقوماتها في جهاز يتعامل مع مجتمع الممولين بوسائل قاصرة ومتخلفة .

والاحصائيات وقنوات تدفقها لابد من أن تدعم حتى يستطيع جهاز الضرائب أن يحدد في يسر وسهولة التزامات الممولين ويرد لهم استحقاقاتهم دون عناء .

ومراجعة الاجراءات المكتبية وشبكة الاتصال بين اجهزة الضرائب والاجهزة الاخرى ضرورة ملحة للتيسير على رجال الضرائب والممولين معا.

والاهتمام باختيار رجال الضرائب وتدريبهم واحاطتهم بالضمانات التي تكفل لهم حرية العمل في اطار القوانين والنظم .. كل ذلك أولى بالاصلاح من التشريع نفسه .

ولقد اصبح التغيير في عصرنا شيئا دائما ، والاصلاح عملا مستمرا وعلينا أن نعمل من أجل تحقيق الافضل ، وأن ندرك أن اصلاح الادارة هو دعامة التطوير وأن التوسل بالغاء القوانين القائمة واحلال قوانين جديدة محلها لا يحقق في ذاته اصلاحا وتطويرا مالم يسبقه اصلاح الادارة ودعمها اجهزة وافرادا . هذا هو التحدي الذي يواجهنا في مجالات كثيرة من العمل الوطني ولابد ان نقبله في عزم .

عن الثورة الإدارية
الهدف والوسيلة

حسين كامل الأسيوطى

طالعتنا ورقة اكتوبر بتصور شامل لمهام مرحلة ما بعد الحرب ، مرحلة البناء والتقدم . وبعد أن استعرضت الورقة هذه المهام عبرت عن قناعتها بأن تحقيقها لن يكون مالم تصاحبه « ثورة ادارية باتت مطلوبة الى حد كبير » .

ولقد تساءل الكثيرون عما عنته الورقة بتعبير « الثورة الادارية » وهل هو مرادف لتعبيرات سبقتها ، مثل الاصلاح الادارى ، أو التنمية الادارية ، أو تنظيم الأداة الحكومية أم هو مفهوم جديد ومختلف . . . ؟

حسين كامل الاسيوطى

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث منها « قانون العاملين بين جهاز التنظيم والادارة ومجلس الدولة » . نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ « السياسات والتخطيط بين المجالس القومية والنوعية ». نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ . حول قانون الخطة الجديد نشر فى عدد ابريل ١٩٧٤

وحدث أن خطوات تنفيذ « الثورة الادارية » تأخرت بعض الوقت فافتقد الناس ما قد يلقيه التطبيق أحيانا من اضواء على الاصطلاحات والمفاهيم تعين على فهمها وتفسيرها .

وقد عن لى أن أعالج هذا الموضوع فأطرح تصورى عن المقصود بالثورة الادارية ولماذا تطلبت ورقة أكتوبر ثورة فى الادارة فى هذه المرحلة بالذات ؟ وما هى مقوماتها ووسائلها ؟

« مفهوم الثورة الادارية »

تحت عنوان « معالم الطريق » وفى مجال الحديث عن مسئوليات المرحلة الجديدة نبهت ورقة اكتوبر الى أن مصر قد واجهت وتواجه عدة ثورات فى وقت معا ، ثورة الاستقلال الوطنى ،

وثورة العـدل الاجتمـاعى ، وثورة التحـول الصناعى ، وثورة العـلم والتكنولوجيا ، وثورة وسائل الاتصال والمعرفة الحديثة .. ثم تحدثت الورقة عن المهام الملحـة التى تواجـه الدولة والشعب فى كل مجال من مجالات هذه الثورات، وأبرزت خطورة هذه المهام وحيويتها بالنسبةالى مستقبل مصر ، وذكرت **ان الوقت المتاح لنا قصير** فقد تسارع التقدم الانسانى بصورة لم يسبق لها مثيل ، وصار الخطر الحقيقى على أى أمة هو أن تتعثر خطواتها فى الخروج من دائرة التخلف — وأخيرا أعربت الورقة عن ضرورة القيام بثورة ادارية ، وكأن الورقة تريد أن تواجه الثورات العديدة التى تحدثت عنها بثورة ادارية ، وكأنها تريد من الثورة الادارية أن تخلق فى اقصر وقت الاداة الفعالة التى تنهض بهذه الاهداف فى غـير تراخ أو تأخـير حتى لا تتعـرض هذه الاهداف لخطر التعثر والضياع .

ومن هنـا فاننى أرى ان الثورة الادارية فى مفهوم ورقة اكتوبر هى الاسراع باحداث تغييرات جذرية عميقة وشاملة فى نظم الادارة بهدف تخليص هذه النظم نهائيا من أوضـاع متخلفـة وتحقيق مستوى مرتفع من الاداء يتفق مع حيوية انجاز اهداف قومية ملحة ومطلوبة فى آجال محددة .

وهكذا فالثورة الادارية كتغيير يهدف الى رفع مستوى الأداء تتفق مع الاصـلاح الادارى ومع التنمية الادارية وغيرهما من المصطلحات من حيث الهدف ، ولكنها تختلف عنها فى نظرنا من حيث الاسلوبالذى يجرى بهالتغيير والذى يتم بموجبه تحقيق مايشكل فى النهاية ثورة فى الادارة ، ولربما اختلفت الثورة الادارية عن غيرها من المصطلحات ايضا من حيث المحتوى أى الاولويات التى نبدأ بها احداث التغيير .

(أ) الهـدف :

ذلك أن هـدف الاصـلاح الادارى أو التنمية الادارية أو الثورة الادارية جميعا هو النهوض بمستوى الادارة للاقتراب من كفاءة الاداء . فكل منها تتكون من مجموعة من العمليات هى فىالواقع حلقات متكاملة فى سلسلة متصلة تقود الى الهدف وهو احـداث تغيير فى المجتمـع الادارى بكافة جوانبه البشرية والمادية ، تغييرا من شأنه أن يحقق كفاءة الاداء .

(ب) أسلوب العمل :

لكن الثورة الادارية — كما قلنا — تتميز عن غيرها فى أسلوب العمل.وتفسير ذلك أن استخدام ورقة اكتوبر لهذا التعبير المجازى ما قصد به فى اعتقادى الا الاعلان عن قناعة القيادة السياسية بأمرين :

- الرفض البات للأوضاع الادارية القائمة — والتى وضح بالتجربة انهـا عجزت عن تحقيق اهدافنا الاصلاحية فى مراحل سابقة فهى عاجزة من باب أولى عن تحقيق اهداف المرحلة المقبلة .

- ضرورة تغيير هذه الاوضـاع تغيرا **سريعا وحاسما** بعد أن وضعنا لانفسنا مهام المرحلةالمقبلة التى يهددنا التأخير فى تحقيقها بخطر داهم ، وبعد أن حققت مصر العبورالظافر وما تلاه منانجازات خالدة مما يعتبر ذروة للعمل الوطنى علينـا أن نتمثل دروسه كى نتخذه نمطا ترتفع الى مستواه كل جوانب العمل الوطنى . فكما حقق العمـل العسكرى ثورة فى التخطيط وفى القيادة وفىالتنفيذ يجدر بالعمل الوطنى أن يحقق ثورة فى الادارة تخطيطا وقيادة واداء .. فاستخدام لفظ الثورة فى هذا المجال يبرز معنيين كبيرين وأساسيين هما أن يتصف التغيـير المطلوب **بالسرعة والحسم** ، وأن تركز الجهات المعنية فيما تبذله من جهود لاحداث التغيير على عامل الوقت وعامل **البت والتصرف والانجاز** .

أما **السرعة** (عامل الوقت) فتقتضيها الآجال المحددة لتحقيق اهداف ورقة اكتوبر . وبعضها أهداف ملحة شرعنا فى تنفيذها فور الانتهاء من معركة اكتوبر والبعض الاخر مرتبط بحلول سنة ٢٠٠٠ . والوقت المتاح لنا قصير على حد تعبير الورقة .

وأما **الحسم** فتفرضه ضرورة أن ينجز التغيير الادارى هذه المرة من النتائج ما يتفق مع ضخامة الاهداف وتوقيتاتها — تعبيرا عن ضعف الانجازات التى تحققت فى ظل الاصلاح الادارى او التنمية الادارية وغيرهما نتيجة للتسويف والتأخير والتراخى والسلبية والتسيب . فالحسم وهو أبرز ملامح الثورات دائما والذى من شأنه أن يزيح من طريقها كل حائل دون تردد أو وجل أو اشفاق — ومهما كانت التضحيات ، مطلوب فى الثورة الادارية ، شأن كل ثورة .

فالثورة الادارية يمكن ترجمتها الى معادلة بسيطة هى :

الثورة الادارية = خطة ادارية مرتبطة باهداف ورقة اكتوبر + سرعة الانجاز + الحسم فى كل شىء .

والسرعة على كل حال ليست شيئا غريبا على الادارة . فان عناصر كفاءة الأداء تتكون فى علم الادارة من السرعة « عامل الوقت » والاقتصاد فى النفقة « التكلفة » وفى الجهد « العمل » . ولاننا افتقدنا السرعة فيما مضى فقد اريد باصطلاح الثورة التعبير عن ضرورتها وحيويتها فى مرحلة دقيقة من مراحل نضالنا مما ينبه المسئولين عن انجاز المهام الجديدة الى اهمية عامل الوقت .

وأما الحسم فهو بدوره مطلوب دائما فى مفهوم الادارة العلمية متمثلا فى التوقيت السليم لاتخاذ القرار ، فما احوجنا اليه ازاء ما التزمنا به فى ورقة اكتوبر بحيث يتمثل فى ممارسة السلطات وتحمل المسئولية ومن ثم البت فى الأمور دون تعليق والاقلاع عن التسويف والتصعيد .

وفى كلمة فان انجاز مهام مرحلة البناء والتقدم كما وصفتها ورقة اكتوبر لن يتأتى بغير اداء سريع وحاسم أى بغير ثورة ادارية . ولنا أن نتصور — على سبيل المثال — كيف يمكن القيام بثورة شاملة فى نظم ومفاهيم التعليم والتثقيف العام بكل انواعه ومستوياته ، تلك الثورة التى حتمت ورقة اكتوبر القيام بها ، بدون ثورة ادارية تصاحبها ؟ لقد طالبنا كثيرا بتعديل نظم التعليم وتغييرها وتطويرها وطال انتظارنا بغير طائل . واذا كان الحل هو ثورة تعليمية فلابد أن تساندها ثورة ادارية .

(جـ) نوعية اجراءات الثورة الادارية :

قلنا أن المطالبة بالثورة الادارية فى مفهوم ورقة اكتوبر تنبع من منطق الرفض للاوضاع الادارية القائمة واعتبارها مسئولة الى حد كبير — ربما مع غيرها من العوامل — عن الاخفاق فى تحقيق الامانى القومية فى المراحل السابقة .

ومن هنا فان التخطيط لتحقيق الثورة الادارية يجب أن يأخذ فى اعتباره بادىء ذى بدء التخلص من بعض السلبيات بكل السبل والوسائل ومنها الحزم والشدة وما يقتضيه كلاهما من العقاب أو فى كثير من الاحيان من البتر أو الاستبعاد ، كل ذلك فى اطار من التشريعات المتطورة وفى ظل سيادة القانون .

ولكى يمكن تحديد اهم هذه السلبيات وكذلك أولى الخطوات الايجابية الواجبة الاتباع . وعموما لكى يتسنى السير فى اتجاه الثورة الادارية بأسلوب علمى ، لابد من ايجاد الجهة المسئولة عن **التخطيط لهذه الثورة ، وتحديد مسئوليات التنفيذ، وتوقيتاته ثم الجهة المسئولة عن المتابعة . وانى اقترح لذلك :**

١ — تشكيل لجنة مشتركة من خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ومن اعضاء مجلس التنمية الادارية لوضع خطة قصيرة المدى لتحقيق بعض جوانب الثورة الادارية العاجلة وفقا لاولويات معينة .

على أن تقترح هذه اللجنة اسلوبا لوضع خطة شاملة للثورة الادارية وتحدد الجهة أو الجهات التى تقوم باعداد هذه الخطة .

٢ — تشكيل لجنة عليا تكون مهمتهـا متابعة تنفيذ القرارات المتعلقة بالثورة الادارية وتقـديم تقارير دورية الى مجلس الوزراء بنتائج المتابعة مع اقتراح الحلول لتذليل ما قـد يعترضها من عقبات .

٣ — دعم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة من حيث الاختصاصات والعلاقات والخبرات — فهو وسيلة الثورة الادارية واداتها المباشرة .

واذا كان لى أن أرشح بعض السلبيات التى يجب المبـادرة بتصـفيتها فانى اطرح العيوب الآتية :

عيوب سلوكية :

●● محاولة ارضاء الجماهير احيانا فيمـا يتخذ من سياسات ، سواء جماهير الشعب أو جماهير العاملين فى الحكومة والقطاع العام .

●● الالتجاء الى انصاف الحلول عند اتخاذ القرار كوسيلة للتهرب من المسئولية .

●● مسايرة مفاهيم خاطئة لبعض المبـادىء مثل المسـاواة وتكافؤ الفرص والسـكوت عن تصويبها أولا بأول .

●● اختيار القيـادات على اسـاس الولاء الشخصى أو العلاقات الشخصية .

●● ممارسـة الرقـابة فى كثير من الاحيان باسلوب يغلب عليه طابع البحث عن الانحرافات .

عيوب تشريعية :

●● وضع اللوائح بافتراض أن الانحـراف هو الاصل ، وان الحل هو فى تعدد المسئوليات التى يمر بهـا القـرار وكثـرة الاوراق وطول الاجراءات .

●● الاسراف فى الضمانات القضائية لابسط القرارات واقلها خطرا مما يشل سلطة القيادات ويعرقل تنفيذ القرارات (وهذا موضوع قد نعود اليه فى بحث مستقل) .

وفى مقام الايجابيات التى يجب انجازها فانى اعتبر أن اطلاق سـلطات القيـادات فى المواقع المختلفـة من عقالهـا وازالة القيود التشريعية والعملية المفروضة عليها ، جدير بأولية أولى . فان مسئولية التغيير تقع على عاتقهم قبل غيرهم وباسـتطاعتهم لو احسن اختيـارهم وعززت سلطاتهم وأمنوا على مراكزهم أن يحققوا الكثير ، وانى لاورد هنا مثالا يبرز فعالية الثورة الادارية بالمقارنة باجراءات التنمية العادية ، فلو اننـا استصدرنا قرارا من مجلس الوزراء يدعو الوزراء الى تفويض سلطاتهم الى الوكلاء الاول للوزارات لكان هذا القرار مجرد محاولة يعلم الله مدى جدواها ، أما لو استصدرنا تشريعا فوريا بنقـل معظم سلطات الوزراء الادارية الى الوكلاء الاول لكنا فعلا بصدد قرار ثورى يحسم هذا الامر دفعة واحدة والى غير رجعة .

المراحل الثلاث للتطوير الادارى

وللتدليل على ما نقوله من أن تعبير ورقة اكتوبر عن متطلبات التغيـير الادارى المقبـل بالثورة الادارية مسـتمد من سـلبيات الماضى وحتميات المستقبل ، فاننا نستعرض جهود التغيير والتطوير التى بذلت خلال ربع القـرن الماضى ونقسم هذه الجهود الى مرحلتين :

أولا : مرحلة الاصلاح الادارى (١٩٥٠ — ١٩٧٠) .

وتعتبر مجـرد بداية أو مدخـل الى الادارة العلمية السليمة . وكان هدفها بالدرجة الاولى تخليص الاجهزة الادارية من عيوب مترسبة مكنت لها ظروف سيطر فيهـا الاستعمار بالاتحاد مع الاقطاع السياسى والاجتمـاعى — عيوب كان ابرزها المركزية والمحسوبية وصراع السـلطة

والاهتمام بالتنفيذ الشكلى للقوانين دون البحث عن كفاءة الاداء .

ولقد أجريت خلال هذه المرحلة دراسات مفيدة لهذه العيوب تمثلت فى لجان عديدة وفى استقدام خبراء أجانب . ولكن هذه الدراسات والمداولات جاءت متناثرة لا يربط بينهـا رابط عضـوى أو منهجى بحيث كانت تفتقـد الاسـتمرار والنظرة الشاملة وتفتقر الى وضوح الرؤية . وربما كان من أهم اسباب ذلك عدم ارتباط الاصلاح الادارى بأهداف قومية محـددة يتعين انجازها فى وقت معلوم . فان الاهداف القوميـة فى تلك المرحلة كانت تتمثل بعد قيام الثورة فى الميثاق وفى بيان ٣٠ مارس ، وكلاهمـا يرسـم صـورة لاحلام المستقبل دون ان يربطها بآجال محددة أو يعهد بها الى من يبلورها فى سياسات قابلة للتنفيذ ، وقد اطلقنا على هذه المرحلة اسم « الاصـلاح الادارى » لان هذا التعبير هو الذى استقر فى الثلث الاخير منها ، وهو الذى استخدم رسميا فى عديد من التشريعات من أهمها قانون انشـاء الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة الصـادر فى سنة ١٩٦٤ .

وتتلخص أهم انجازات هذه المرحلة فى الآتى :

١ ـ الاخذ بمبـدأ التخطيط المركزى لشئون الوظائف العامة .

(انشاء ديوان الموظفين سنة ١٩٥٠)

٢ ـ التمهيد لمبدأ أن الموظف للوظيفة وليس العكس .

(القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بنظام موظفى الدولة)

٣ ـ بداية عصر التـدريب الادارى لتكوين الكوادر المتوسطة .

(انشاء معهد الادارة العامة سنة ١٩٥٤)

٤ ـ بدء تطبيق نظام الادارة المحلية .

(سنة ١٩٦١) .

٥ ـ محاولات لتنمية قيادات القطاع العام .

(انشاء المعهد القومى للادارة العليا سنة ١٩٦١)

٦ ـ تحديد جهة مركزية مختصة برسم سياسة الاصلاح الادارى .

(انشـاء الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة سنة ١٩٦٤)

٧ ـ تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى القطاع العام .

(سنة ١٩٦٤)

٨ ـ ارساء مبدأ ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى للدولة (سنة ١٩٦٤) .

٩ ـ نشر الثقـافة الادارية وتعميق الوعى الادارى بين القيادات .

ورغم هذه الانجازات ، فان التقييم السـائد لهذه المرحلة أن النتائج التى أسفرت عنها لا تتفق مع الجهود المبذولة فيها .

ثانيـا : مرحلة التنمية الادارية (١٩٧٠ ـ ١٩٧٤)

ولئن ارتبطت جهـود التغيير خـلال مرحلة الاصلاح الادارى بآمال عريضة فسيحة الاجال كما قلنا فقد ارتبطت جهود التطوير التى بدأت فى سنة ١٩٧٠ باهداف اكثر تحديدا واقرب توقيتا تمثلت فى برنامج العمل الوطنى وما فرضه من مهام مثل دعم القطاع العام وكهربة الريف واعادة بناء القرية وغيرهما ، وقد وضع البرنامج لانجاز بعض هذه المهام توقيتا محددا .

وقد قوى الاتجاه فى هذه المرحلة الى الاخـذ بأساليب الادارة العلمية ورفـع شـعار الادارة بالاهـداف وزاد التـأكيد على ضرورة محاسبة القيادات على الانجاز ، وليس على مجرد التنفيذ الشكلى للقوانين واللوائح ، كما احكم الرباط بين الاجر وبين الانتاج وخاصة فى القطاع العام .

وقد تم ارساء بعض التنظيمات وتطوير الكثير من التشريعات وجرى استكمال الدراسات التى

كانت قد بدأت فى المرحلة السابقة ، وذلك تمهيدا لوضع خطة قومية للتنمية الادارية . الا ان شواغل هذه الفترة العصيبة من تاريخ البلاد عوقت انجاز هذه الخطة حتى انتهت هذه المرحلة فجأة باعلان الثورة الادارية ، وقد اخذ تعبير الاصلاح الادارى فى الاختفاء ابتداء من ١٩٧٠ واستبدل به تعبير التنمية الادارية ومن هنا اطلقنا على هذه المرحلة اسم التنمية الادارية .

وتتمثل ابرز انجازات هذه المرحلة فى الخطوات الآتية :

١ — توحيد الاشراف على الاجهزة المشاركة فى التنمية الادارية من الناحيتين الادارية والمالية.

(الجمع بين منصبى وزير الخزانة ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٧٠ — ١٩٧٤)

٢ — ادماج المعاهد المسئولة عن التدريب الادارى فى مجالات القطاع العام والحكومة والادارة المحلية . (المعهد القومى للتنمية الادارية ١٩٧١)

٣ — انشاء منصب وزير مسئول عن التنمية الادارية . (قانون العاملين فى الدولة ١٩٧١)

٤ — تشكيل مجلس استشارى للتنمية الادارية (١٩٧١) .

٥ — تقنين التنظيم الاساسى للدولة (١٩٧١)

٦ — انشاء المجالس القومية المتخصصة لاول مرة (١٩٧١)

٧ — مشاركة القيادات الادارية العليا فى اقتراح الحلول للمشاكل الادارية (برامج القادة الاداريين ١٩٧١) .

٨ — الاعداد لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى للدولة (١٩٧١) .

ثالثا : مرحلة الثورة الادارية ١٩٧٤ :

يتضح من تعريفنا للثورة الادارية انها ترجمة لما هو مطلوب من عمل هادف وحاسم وسريع .

فمرحلة الثورة الادارية اذن مرحلة عمل بعد أن استغرقت الدراسات معظم جهود مرحلتى الاصلاح الادارى والتنمية الادارية ولم يعد الامر يتطلب مزيدا من الدراسات . فقد شخصت المشكلات ووصفت الحلول ولم يبق الا التنفيذ .

وقد بدأ التمهيد لدخول هذه المرحلة بعقد عدة لقاءات دعا اليها النائب الاول لرئيس الوزراء خلال يونيو ويوليو ١٩٧٤ اولها مع المشتغلين بالتنمية الادارية فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والمعهد القومى للتنمية الادارية ومجلس التنمية الادارية وجمعيات التنمية الادارية ،وثانيها مع قيادات القطاع العام ، وثالثها مع قيادات الحكومة ورابعها مع التنظيمات الشعبية .

واسفرت هذه اللقاءات عن تشكيل سبع لجان للتقدم بتوصيات عما يجب اتخاذه لتحقيق الثورة الادارية ، بيانها كالآتى :

١ — لجنة هيكل التنظيم العام للدولة .

٢ — لجنة الافراد والتوظف .

٣ — لجنة دور اجهزة الرقابة والمتابعة .

٤ — لجنة الحكم المحلى .

٥ — لجنة نظم المعلومات والبيانات .

٦ — لجنة التدريب .

٧ — لجنة الابعاد الاجتماعية للتنمية الادارية.

ومازالت تقارير هذه اللجان قيد الدراسة .

ومن المتوقع أن تتوالى خطوات التخطيط للثورة الادارية ثم تنفيذها .

الثورات المواكبة للثورة الادارية

وفى اعتقادى أن نجاح الثورة الادارية مرهون بثورات أخرى تواكبها ، أشارت ورقة أكتوبر الى واحدة منها وهى الثورة التعليمية والتثقيفية التى تسد حاجة البلاد الى كل المهارات والخبرات وتعلى قيمة العمل وتخلق المواطن المستنير الواعى. ومن هذه الثورات :

الثورة السلوكية :

وانى لادعو الى ثورة سلوكية على القيم البالية والمواقف السلبية وهى ثورة تتخذ مسارها فى اتجاهين :

●● ثورة سلوكية جماهيرية

●● ثورة سلوكية قيادية

فاما الثورة السلوكية الجماهيرية فتقودها طلائع الجماهير من تنظيمات سياسية وشبابية ونسائية وفق مخطط مدروس يهدف الى توعية الجماهير بواجباتها السلوكية التزاما وانضباطا وعيا وادراكا. التزاما بالسلوك القويم وانضباطا فى تصرفات الافراد والجماعات ووعيا وادراكا للواجبات القومية والاجتماعية المفروضة عليهم.

واما الثورة السلوكية القيادية فالعماد فيها على القيادات السياسية والادارية والتى يقع على عاتقها فرض الم‌داة والمبادرة بتغيير سلوكها تمشيا مع متطلبات المرحلة الجديدة وتجاوبا مع الثورة الادارية — عليها أن تقلع عن السلوك الشخصى لكى تتحلى بالمواقف الموضوعية وتنأى عن السلبية لتستخدم الوسائل التى وضعت بين يديها فيما وضعت من اجله — عليها ان تبتعد عن اللامبالاة لتتصف بالغيرة والحماس والحركية — فان القيادات الادارية والسياسية مسئولة الى حد كبير عن تغيير المجتمعات التى تحت قيادتها وعن تحريكها نحو الاهداف المرسومة .

الثورة الاعلامية أو الاعلام الادارى :

ولن يفوتنى أن أدعو الى ثورة اعلامية تقود الجماهير نحو الوعى الكامل والسلوك الرشيد . ان وسائل الاعلام لم تقم بدورها فى هذا المجال كما يجب حتى الآن . وعليها أن تتابع الجماهير بارشادات محددة وتوافيهم بمعلومات مشبعة عن كل ما يتعرض له المواطن فى حياته وفى معاملاته . كل ذلك فى اشكال محددة وهادفة موضحة بالامثلة والرسوم والصور والنماذج مما نفتقده تماما فى المرحلة الحالية التى تتسم بالتعميم ولا أقول بالتجهيل فيظل المواطن جاهلا لما يريد أن يعلم بل ربما زاده الاعلام حيرة وبلبلة والامثلة على هذا كثيرة .

ان وسائل الاعلام مطالبة لا بالبحث عن الاختناقات والانحرافات وابرازها أمام الشعب وامام المسئولين فحسب ، بل انها مطالبة ايضا وبنفس الدرجة من الاهتمام بالبحث عن كل قدوة حسنة وكل قائد ناجح وكل نموذج طيب ثم تقديمه للجماهير وللمسئولين . فمن شأن ذلك أن يحفز الهمم ويشحذ العزائم ويجدد الامل حتى لا تخيم على الجماهير غيوم اليأس والقنوط وحتى لا نظلم انفسنا ونغمط حق كل مجتهد وكل غيور .

ولا شك أن الاتصال مفقود تماما بين اجهزة الاعلام خاصة الرسمية منها (أعنى الاذاعة والتليفزيون) وبين الاجهزة الادارية والانتاجية عامة ، وبين أجهزة الاعلام هذه وبين الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بوجه خاص بحيث لاتوجد القنوات الموصلة للمعلومات والحقائق التى يتطلبها توجيه الاعلام السليم للجماهير — ولابد من التفكير فى صيغة تنظيمية ملائمة يمكن بها تحقيق الاتصال المباشر السريع بين هذه الاطراف. واقترح كبداية انشاء مكتب متخصص فى كل من الاذاعة والتليفزيون للاعلام الادارى وتزويده بأخصائيين يجمعون بين الثقافة الاعلامية وبين الثقافة الادارية ، ثم ايجاد الرباط الكافى بين هذه المكاتب وبين الادارة العامة للاعلام الادارى بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة من جهة وبين الاولى وبين ادارات ومكاتب الاستعلامات أو العلاقات العامة فى الوزارات والمصالح ووحدات القطاع العام من جهة أخرى .

• • • • • •

هذه بعض خواطرى عن الثورة الادارية ، رأيت أن اطرحها عبر مجلة الادارة الغراء .. ولعلى أكون قد أسهمت بشىء مذكور . ولعل فيما كتبته ما يثير النقاش العلمى والحوار البناء .

حتى لا تحوّل وظيفة رئيس المنظمة إلى عنق زجاجة

د. محمد حسن يس

مقـــدمة :

« دع جانبا » قيود القانون واللوائح والتوجيهات من المستويات الاعلى ، وقد تكون مختلفة التسلسل، والتدخـلات والاشراف والرقابة والمتـابعة واقــرار السياسات والتخطيط لها وغير ذلك من الملابســات الكثيرة ، فان رئيس المنظمة هو المرجع المسئول فى نهاية النهايات . ومهما كانت التفويضات او توزيع السـلطات التى يقررها لمرءوسـيه فانهم فى العــادة يرجعون اليه : رجاء الاعتماد أو النظر أو الموافقـة أو اقرار ما يتخذه المفوضون من قرارات أو العلم أو الاحاطة . والامر فى ذلك هو دائما كذلك مهما كان النموذج الاقتصادى الاجتماعى الذى يعمل أو تعمل منظمته فى ظله ، وسواء فى ذلك كانت منظمته وكالة أو مصلحة أو وحدة اقليمية أو مصلحية أو مؤسسة أو هيئة او وحدة كبر الحجم فى كل حالة أو صغر . ولصاحب هذا البحث الحريف الذاق رأى ينتهى اليه قد يكون محل اتفاق أو محل خلاف ، ولكن المقدمات التى سندلیها رأيه تظل صحيحة فى معظم الاحوال».

د. محمد حسن يس

استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية واستاذ بالمعهـد القومى للتنميـة الادارية .

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان اخرها « المسارات الحرجة فى متابعـات عمليـة التخطيط » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٢ .

هناك مثل شائع قديم وهو « أن عنق الزجاجة يقع دائما فى رأسها» وهناك أيضا ميل شديد لأن تصبح وظيفة كل رئيس فى منظمته هى عنق الزجاجة لهذه المنظمـــة : بل يكاد يكون عنقا فى حكم المانع أو الخانق ، وهو ميل شـائع عموما ، ولكننــا نضخمه فى مصر .

اننا اذا راجعنا ما يتحدث به رؤساء المنظمات عن أنفسهم ، وما يتصـــوره الآخرون عن حدود

وظيفة هذا الرئيس ومسئولياتها ، فانها لن تأخذ اقل من ساعة حديث ، وذلك كما يتبين من الآتى:

(أ) أنه يضع ويقرر الأهداف العامة ، ويحدد من المسئول عموما عن ماذا فى هذا الشأن ، ويتخذ القرارات الأساسية التى توصل الى هذه الأهداف ، ويعيد النظر ويراجع الأهداف كلما استدعى الأمر ذلك . ويأخذ القرارات التى تمس كبار العاملين ، وتمس هيكل التنظيم الأساسى . كما أن وظيفته أن يعرف أية أسئلة يجب أن يسائل بها مرءوسيه ، ويتأكد أنهم يفهمون ما تعنيه هذه الأسئلة .

وهو ينسق اعمال الادارات الوظيفية المختلفة، ويسوى النزاعات بين المجموعات بما يمنع قيامها ، أو بما يقرر من له الحق على من .

وهو مثل قائد السفينة يتولى القيادة والمسئولية الشخصية فى أوقات الطوارىء والأزمات. ثم انه هو الذى يتحمل المسئولية الشخصية عندما تتعرض منظمته لملابسات خارجية قاسية وخطرة، وهو نفسه ومع هيئة مستشاريه يعمل فى اعداد الدفاع ضد الحالات القضائية الخطيرة ، وعليه أن يقضى أسابيع طويلة متأهبا للادلاء بشهادته ، باعتباره الممثل الشخصى للمنظمة الاعتبارية ، وشاهدها الأساسى .

(ب) وعلى القائمة أيضا عملية اتخاذ القرارات الادارية الأساسية ، وقرارات التمويل الجذرية بما فيها حاجته الى زيادة رأسماله أو زيادة نسبة المديونية من الغير ، وسواء أكان هذا الغير هو الدولة أو دائن خارجى ، فان الرئيس لابد وأن يساهم فى الموقف بدور نشط سواء فى مرحلة الدراسة أو التفاوض أو اتخاذ القرار . وهو يهتم الى أقصى حد بالعلاقات العامة مع المستويات التى يمكن أن تؤثر على مستقبله الشخصى أو مستقبل منظمته، ولابد أن يرى ويقابل المحررين المرموقين فى الصحف الكبرى والمجلات العامة والمتخصصة ، وأن يكون مستعدا للاجابة على أية أسئلة . وعليه أن يعد جدول اعمال الاجتماع الشهرى لمجلس الادارة ، وأن يجيب من الأسئلة التى تدار فيه ، أو فى غيره من الاجتماعات العامة .

(جـ) وأى رئيس منظمة عليه أن يحمل على كتفيه أحمالا من الواجبات الاجتماعية والعامة . فعليه أن يحضر الاجتماعات الرسمية التى يمثل منظمته فيها ، ولابد أن يقبل عضوية كثير من الأعمال الخيرية وجمعيات النشاط الاجتماعى ، وحفلات الاستقبال والتكريم ، وأن يخدم على مجالس ادارة مستشفى كذا لرعاية المكفوفين ، أو لرعاية مشوهى الحرب وأبطال المعارك ، أو المصدورين ... الخ ناهينا عن الاشتراك فى الأنشطة الاجتماعية داخل منظمته ، كالمحاضرات العامة والحفلات ، ناهينا عن الاشتراك فى عضوية أو مجالس الجمعيات العلمية التى تدخل فى مجال تخصصه العلمى ، أو تدخل فى مجال نشاط منظمته ، وكذلك المنظمات التى يهمها أن تستقطب شخصا بمثل اهميته ليكون عضوا بارزا فيها سحبا على ما تستجلبه هذه الأهمية من تسهيلات أو غيرها ، أو فى الحملات التطوعية لمساعدة كذا أو كذا .

صحيح أنه يستطيع أن ينيب عنه بعض مساعديه ، ولكن عليه على الاقل أن يحضر من هذا النشاط جلسة أو جلستين دوريتين ، وعليه أن يخطب كذا مرة فى المناسبات التى يحضرها ، ولأن خطبه تستمد أهميتها العامة من أهمية منصبه فان كلماتها لابد وأن تكون محسوبة . وعليه أن يتحمل مزيدا من حفلات التكريم والغداء والعشاء ، وفى كل منها لابد وأن يشارك بالأكل والشرب والابتسام وابداء السرور أو الحزن حسب أحوال المناسبة . وعليه أن يشارك فى مجالس الآباء فى مدارس أطفاله بأعتباره أبا مهما ويمكن لمجلس الآباء أن يسحب على خبرته ونفوذه، وكذلك مجالس الأندية التى يشترك فيها واسرته، وأن يحضر بعض مبارياتها اظهارا منه للمشاركة. وعليه أن يستقبل ويقابل كبار الزوار وضيوف منظمته ، كما عليه أن يقابل إيضا وفود المهنئين

بالمناسبات ، وأن يقدم تهانيه للمرقين من كبـــار موظفيه ، وكذلك مشاركته الانسانية فى أفراحهم وأتراحهم ، ولا مانع عند الضرورة أن يتناول معهم المرطبات أو المأكولات ، وان يدعو بعضهم الى موائد الطعام أو موائد السمر .

(د) وعليه أن يزور دوريا أماكن العمــل المختلفة الداخلة فى اختصاص مسئوليات منظمته، وخاصة ماكان منها خارج البلاد أو بعيدا جغرافيا عن موقع العمل الرئيسى ، أو فى ظروف حالية أو محتملة تقتضى أن يبذل لها هذه الزيارة ، فزيارة واحدة أو أكثر من الرئيس دائما تكون مطلوبة ، وتحمل ضمنا معانى كثيرة لكل من يعنيه الأمر .

وحتى لو اقتصرنا على تعداد مســـئوليات الرئيس عنـــد هـــذا الحد ، فان هذا يطرح فورا سؤالا متواترا : كم رأسا ،وكم ذراعا وكمساعة، يملكها هذا الرئيس أزيد من غيره من الناس حتى يمكن أن يقوم بكل هذا ؟ اننا يمكن أن نعـــدد ما يزيد على خمسين نشاطا مختلفا كلها تلح بدون أولويات محددة على وقت وجهد وطاقة هـــذا الرئيس شخصيا ، فما بالنا وبعض الرؤســـاء يميلون أن يضيفوا اليها المزيد .

انه لا توجد وظيفة تحتاج الى هندسة تنظيم، وترتيب علاقات ، وتحديد سلوك مثل وظيفـــة الرئيس . فيومه ٢٤ ساعة مثل كل الناس ، وهو يحتاج الى ساعات للنوم والراحة والاســـترخاء مثلما يحتاج اليها اى رجل آخر مثقل بأعباء أقل . بل أنه من المعتاد أن يكون الرئيس قد تجاوز سن الأربعين ، وهى سن يبدأ الانسان فيها يكون أكثر حاجة لأوقات أزيد للراحة ، خصوصا وأن عمله وعلاقاته من النوع الذى يرهق الأعصاب ويزيد توترها ، كما أن جميع ما يفعله محسوب عليه أمام عدســـات المصورين وكاميرات الســـينما والتليفزيون ، وأمام عيون اتباعه بحساب أدق ، مما يجعله أكثر حاجة للاسترخاء ليكفل لنفســـه ما يحتاج اليه من هدوء أعصاب وتوازن مشاعر .

حاجة وظيفة الرئيس للتنظيم والهندسة

وعلى الرغم من خطـــورة وظيفة الرئيس ، وحاجتها الملحة اكثر من غـــيرها للتنظيم ، فان الدراسات المتوافرة عن ذلك محدودة جدا وغير معروفة للكثير . وأول دراســـة نشرت فى هذا الشأن (سنة ١٩٦٢) قـــام بهـــا مجموعة من الدارسين السويديين على مجموعة من اثنى عشر من اكبر رجال الصناعة فى السويد . ففى خلال شهور عدة ، وبالاستعانة بساعات توقيت، راقب هؤلاء الدارسون كيف يقضى هؤلاء الرؤساء وقتهم ما بين المناقشات والاجتماعات والزيارات والرد على المكالمات التليفونية وغير ذلك ، ووجدوا أن لا أحد منهم فى استطاعته على الاطلاق أن يعمل بدون مقاطعة أو تداخل غريب اكثر من ٢٠ دقيقة متصلة . وقد كان الوحيد من الاثنى عشر مديرا الذى أمكنه أن يتخذ قرارات تحتاج الى وقت وتركيز طويلين ، ودون أن يتعرض للدخول فى طـــابق ومطبوق من المســـئوليات غير المهمـــة والمكالمات التليفونية الطويلة التى تدور حـــول أزمات خطيرة وعارضة ، هو الرئيس الذى كان يعمل فى منزله فى كل صباح لمدة ساعة ونصف ساعة قبل أن يأتى لعمله ، هذا اذا نجح أن يقفل عليه باب مكتبه دون تداخل من زوجته أو أطفاله أو احفاده وغيرهم ممن يعتبرون أن وقت البيت هو وقتهم .

ورغم انه لا توجد أدلة أو دراسات كافية عن الرئيس العربى ، الا أن الانسان لايحتاج الى جهد كبير ليعرف أن كثيرا منهـــم ، ان لم يكن كلهم ليسوا بأسعد حالا ، هذا طبعا عن بعضهم الذين يدعون الظروف الخارجية المحيطة والحاجـــات العوارض الفورية المستمرة تسيطر على يومهم واستخدام جهودهم وطاقاتهم . ومع ذلك فان مثل هذا الرئيس الذى يدع مثل هذه الضغوط الخارجية تديره وتسيطر عليه وتتحكم فيه هو على الاقل احسن من غيره ، فهو يصرف جزءا من وقته على نشاطات تعتبر جزءا من مسئولياته ، وان كانت اقل اهمية . ولـــكن الاسوأ منه هو الرئيس الذى يضيع وقته فى تصحيح تفصيلات

واهية ، ويتدخل فى جزئيـات عابرة ، ويراجـع شخصيا اعمـالا يمكن يقوم بهـا غيره وتنتهى عندهـم ، ومن ثم فانه يمنع غـيره من المديرين المسئولين والمباشرين من تأدية ما يجب أن يؤدوه بطريقتهم رغم أن المفروض انهم اكفأ منه فى هذا المجال المتخصص . ان مثل هذا الرئيس يرتكب فى حق عمله خطأ يؤدى به الى أن يهمل الاستماع ومعالجة المشكلات عالية الصـوت التى تتعلق بأنواع الخلل الذى لايمكن أن يعالجه الا هو. **ان اقدر هؤلاء الرؤساء وأخلصهم نيه وقصـدا ، لا يمكن أن ينجحوا فى القيام بوظيفتهم ، ويكون مثل من يمتطى نمرا يحرشبه بحرا ويحصدعاصفة واعصارا ... أن هذا الوصف المجازى لوظيفة مثل هذا الرئيس ليس مبالغـة ، ولكنه حقيقة ظاهرة للعيـان .**

الناصح الذى لا ينتصح

ان وظيفة الرئيس هى أقل الوظائف استفادة من تطبيق مفهوم الادارة العلمية ، هذا المفهوم الذى يحرص كل الرؤسـاء على اقناع الآخرين بتطبيقه ... وان كان أحد مبررات ذلك أن هذا التطبيق على وظيفةالرئيس عمليةصعبة ومعقدة، وتحتاج الى جهد متعمق وتدبر يمكن أن يجيب على اسئلة من نوع : أى الانشطة يجب أن يقوم بها الرئيس شخصيا ؟ وكيف يقوم بهـا ؟ وأى الانشطة يمكن أن يفوضها ويتركها للآخرين ؟ ومن هؤلاء الآخرون ؟ وقبل وفوق أى شىء آخر ، أى الانشطة تأتى أولا على جدول اعماله ؟ وما هو الوقت الذى ينبغى أن يكرسه لها ، بغض النظر عن أية ضغوط أو أزمات تكون هناك ؟

ان أى رئيس لماح لا يمكن أن يقوم بوظيفـة الرئيس مهما كانت درجتـه العلمية ، وقدرته المهنية ، أو سرعته فى العمل أو فطنته ، مالم يكن فى الامكان تخطيط هذه الوظيفة ، لكى يؤدى عملها وواجبها وفقا لخطة مرسومة ودقيقة . ان هذا هو ما ننصح به القائمين بوظائف اقل اهمية، فما البال بوظيفة الرئيس اخطر واهم الوظائف.

ان وظيفة الرئيس ، حتى فى اقصى درجـات اللامركزية ، وظيفـة ترهق أكفـا من يمكن أن يمارسها . فمشكلة وظيفة الرئيس ليست فقط فى كبر شأن وعدد الانشطة التى تغطيهـا ولكن ايضا فى تنوعها وتنافرها . فالقائمة تشتمل على واجبات لها طابع تخطيطى وتحليلى وصـياغة سياسات . وبعضها يحتاج الى افعال حاسمة وفورية مثل التعامل مع أزمة خطيرة ، وبعضها الآخر يتعامل مع الاجل الطويل ، وغيرها يتعامل مع مشاكل فورية وبعض هذه النشاطات تحتاج الى مهارة المتفاوض ، وبعضها الى مهارة المتكلم، وبعضها الى مهارة المفكر ، وبعضها الآخر من نوع مهارات العلاقات ، وبعض هذه الآخيرة مثل حضور النشاطات والولائم تحتاج بالدرجة الاولى الى معدة مصفحة ومشاعرانسانية جاهزة للتعبير بالسرور أو الحزن أو الاقتباس حسب الأحوال .

ان اقل عدد من الصفات المطلوبة لعمل الرئيس هى ثلاث « رجل فكر » و « رجل فعل » و «رجل مواجهة » واتفاق على الاكثر من هذه الصفات يجوز أن يكون فى رجـل واحد ، أما أن تتوافر الصفات الثلاث فى رجل واحد ، فان هذا لابد أن يعطى دليلا كافيا لعلماء النفس عن وجود ظاهرة انفصام الشخصية ، الا فى حالات قليلة لا يجوز القياس عليها .

وظيفة الرئيس وخاصية القابلية للانعزال

أن وظيفة الرئيس بطبيعتها تتمتع بخاصـية القابلية للانعزال . فكل واحديريد منه شيئا ويريد أن يحدثه نيه على انفراد . مساعدوه يريدون أن يبيعوهأفكارهم الشخصية،وان يحسنوا مراكزهم الذاتيـة فى نظره ، واصـلح وقت لذلك هو أن ينفردوا به ، والعملاء يريدون أن يبيعوه مالديهم، وأن يحصلوا منه على شروط أفضل بعيدا عن الآخرين والمنافسين . والجميع يتوقعون منـه ويطالبون داخل ذاتهم أن ينصت اليهم باستعداد ورضى وصبر وأناة . ثم انه بسبب كبر حجم عمله ، فان الحقائق والمعلومات لابد وأن تأتى اليه ملخصة وفى شكل تجريدى ، ومن ثم فانه

يمارس نظرته للأمور من خلال عصارات مقطرة، ويتعامل مع الحقائق التى يرى مساعدوه انها جديرة بالعرض عليه ، وهى بالضرورة ليست كل الحقائق ، كما أنها بالضرورة ليست أهمها الا من وجهة نظر هؤلاء المساعدين ، كما انه يتعاطاها فى كبسولات معدة سلفا . وليس فى شكلها الذى هى عليه وجميعها من نوع Second-hand ، لانه لا يستطيع أن يراها ويلمسها الا من خلال عدسات الآخرين ، وكل عدسات الرؤية لابد وان تكون متحيزة بطبيعتها لما اعدت لأن تراه .

حتى حياته الاجتماعية — ان كانت له هذه الحياة — تحت ضغط الالحاحات المستمرة حياة يقضيها مع ناس ليسوا دائما من اختياره ، ولابد وأن يقضيها مع ناس فى مستوى أهميته أو مرتبته وفى العادة من نفس موقعه ، الامر الذى يحرمه عادة من أن يقابل آخرين ممن لهم وجهات نظر وآراء وخبرات ليست بالضرورة من نوع ما لديه . انه لابد وأن يقضى اوقاته مع هؤلاء دون خطأ واحد . فكل خطأ منه خطير جدا ومحسوب عليه ، كما انه لابد وان يكون فى أقصى اطار من اليقظة ، وأيضا من رفع الكلفة وتعمد عدم الرسمية . **ولذلك فانه يمكن القول بانه لا يوجد فرد واحد أكثر وحدة وانعزالا ووحشة من هذا الرجل الجالس على كرسى الرئاسة ، رغم انه أكثر الناس حاجة الى من يتحدث اليه بقلب مفتوح وصراحة حقيقية .**

ان الكسر الحقيقى لهذه العزلة ، والابقاءعلى المعانى البشرية فى عمل الرئيس ، لا يأتى الا من خلال العمل فى فريق من مستواه ، ومن ثم لا يريدون منه شيئا شخصيا ، والذين بالتالى يمكن أن يصارحهم هموم العمل الحقيقيةوالتحدث معهم بحرية الند للند ، أولئك الذين لا حاجة لان تؤول كل كلمة أو فعل لهم تأويلا ملتويا . هؤلاء الذين يمكن أن يتبادل معهم التفكير بصوت مرتفع ودون ارتباط أو الزام للنفس مقدما بهذا التفكير . أن الانسان لا يفكر بصوت مرتفع ومتحرر الا مع ند له نفس المكانة : وفى نفس الوقت صديق،وهو هذا الند أيضا الذى يمكن أن يبادلك عديدا من وجهات النظر المتنوعة والآراء والأفكار وجميع ما يلزم للوصول الى قرارات سليمة .

مجالس المطبخ : Kitchen Cabinets

أن اخطر ما يحدث عندما يزيد حجم وظيفة الرئيس عما يجب أن تكون عليه هو نمو ما يمكن أن نطلق عليه مجالس المطبخ . فتحول الرئيس الى موقف لا يستطيع فيه أن يمارس وظيفته ، أو يدفعه الى أن يحيط نفسه بمساعدين وفرق من ثقاته الشخصيين ، والمساعدين المتنوعين ، والمحليين ، ومجموعة ممن يرون له ما يفعله الآخرون وغير ذلك . ورغم أنه لا أحد من هؤلاء لديه واجبات محددة ومعرفة سلفا ومعروفة للجميع ، الا أنهم جميعا يتمتعون بفرص باب الرئيس المفتوح ، ومطاولته المباشرة ، ومن ثم تتحقق له مكانات خاصة فى المنظمة لها مراكز قوة خفية وسحرية .

انهم بهذا الوضع يقتطعون من سلطات المديرين المنفذين ، ويكررون أعمالهم ، ويحرمونهم من الاتصال المباشر مع الرئيس . ان هذه الطبقة المتطفلة هى ناتج طبيعى لنهم الرئيس فى جمع مزيد من الاختصاصات والمسئوليات اليه ، كما أنها اسوأ أسباب فساد التنظيم . انه « مجتمع الخلان » ، ومع ذلك فان مثل هذا الرئيس لا يمكن أن يستغنى عن هذا السوس الذى ينخر فى النخاع ، فبالنظر الى أن وظيفته قد تحولت الى حجم الهيلمان فانه مضطر الى الاستعانة بمزيد من هؤلاء السكرتيرين الخصوصيين والحاسيب والمحظيين والذين تنتقل الى أيديهم مصائر أخطر وأحرج القرارات .

ان أسوأ مثال على ذلك يمكن أن نشاهده عندما يزيد فيها هؤلاء المحظيون على ضعف عدد نواب الرئيس وجميعهم يعملون أى شىء ، ابتداء من شراء هدايا أعياد الميلاد والمناسبات ، وانتهاء الى تخطيط أو رسم السياسة العامة للمنظمة . صحيح انه ليس يفترض أن أيا منهم له أى

سلطة ، ومع ذلك فانهم فى الحقيقة والواقع يتخذون أخطر القرارات ، فاذا طلب الى الرئيس أن يتخلى عن هؤلاء كانت أجابته الطبيعية : وكيف أعمل بدونهم ؟

الطريق الى حل أزمة وظيفة الرئيس

١ — من المفهوم طبعا أن تضخم وظيفة الرئيس ليس مردها فى كل الأحوال الى حرص الرئيس على أن يجمع اليه مزيدا من المسئوليات والاختصاصات ، وأن يتدخل فى تفاصيل عمل مرءوسيه وأجهزته المساعدة ولكن هذا التضخم قد يكون أيضا مرجعه الى ميل المرءوسين لأن يرفعوا اليه للمشورة أو التصديق ما تنص التنظيمات على أنه من اختصاصهم ومسئولياتهم.

وبالنظر الى أنه من الصعب توصيف وظيفة الرئيس ومسئولياته واختصاصه بالطريقة العادية التى توصف بها الوظائف الأخرى ، فان المدخل الوحيد المناسب لتوصيف هذه الوظيفة هو مدخل التوصيف « بمفهوم المخالفة » ، فينص تصريحا على ما يقع باطلا وغير جائز أن يعرض على هذا الرئيس ، بل ولا مانع فى بداية تثبيت معنى المنع أن تقرر عقوبات جزاء على كلا الطرفين ، المرءوس الذى يعرض عليه الرئيس أمرا ممنوعا عرضه عليه ، والرئيس الذى يتعرض لموضوعات من اختصاص مرءوسيه .

أن قوانين الرشوة تعاقب الراشى والمرتشى معا وتكيل لهما بنفس الكيل .

٢ — أن تتحول وظيفة الرئيس الى وظيفة « فريق رئاسى » بدلا من فرد وحيد كرئيس . ان هذا المدخل يقدم حلولا كثيرة جدا لمشاكل منصب الرئيس ، خصوصا لو توافرت له ضمانات تساوى أهمية شخصيات أعضاء « الفريق الرئاسى » . انه شىء مثل أن المركز الأول هو مركز كذا أو مكرر ، وأن تكون رئاسة هذا الفريق هى رئاسة بالتناوب ، فيجلس كل رئيس فى منصب الربان مثلما يجلس الأول بين الأوائل المكررين . وبالنظر الى أن الرئيس ليس أهم أعضاء «فريق الرئاسة» ، وبالنظر الى أنه رئيس بالتناوب ، فانه لابد وأن يحظر كل الحظر عند توليه عملية الرئاسة أن يتسلط أو يمنع أو يتداخل فى مسئوليات ليست من اختصاصه ، كما أن تميزه برئاسة الفريق لفترة لا تتحول من عملية مسئولية موقوتة الى عقدة نقص أو تفوق .

الخلاف فى الرأى والقرار الرشيد

لكى تتخذ قرارا رشيدا ينبغى ان تؤكد الحاجة الى احتكاك الرأى بالحقائق ، والحاجة الى التأكد تماما من انك لم تبدأ بالنتيجة وتسعى بعد ذلك لدعمها بالحقائق ، وهناك أسباب ثلاثة رئيسية تدعو الى ضرورة وجود خلاف فى الرأى : اولها ان ذلك يعفيك من أن تصبح سجين منظمتك . فكل فرد فيها فى حاجة دواما الى شىء ما من صانع القرار ، وثانيها ان الخلاف فى الرأى وحده يمكن ان يوفر بدائل لقرارك فالاحتمال كبير ان يثبت خطأ قرارك لان اى تغير فى الظروف قد يجعله كذلك ، وثالثها ان الخلاف فى الرأى مطلوب لانعاش التصور ، والتصور يحتاج الى تحد والى اثارة والا بقى خاملا غير مستغل ، فالخلاف فى الرأى — وخاصة اذا كان منطقيا ووليد فكر ومدعما بالوثائق — هو اكثر المؤثرات فعالية .. انك كمدير لا تؤجر لتفعل ما يحلو لك بل لتفعل ما هو سليم ، ولن تستطيع ذلك الا باتخاذ قرارات رشيدة مؤثرة .

(Modern Offices Procedures — نوفمبر ١٩٧٢)

المؤسسة المصرية العامة للأدوية

بين توفير الخدمة وتحقيق الربح

د. زكريا جاد

« الموقف بين مؤسسة الادوية وشركاتها موقف يتنازعه من ناحيـة التزام المؤسسة بتوفير مطلب عام أسـاسى ، مهما كانت شروط ذلك الالتزام ، ومن ناحيـة أخرى رغبة الشركات فى ترشيد أعمالها اقتصاديا ، فانها المسئولة أولا وآخرا عما تحقق من ربح ، وما قد تتكبد من خسارة ، وذلك فى ظروف صعبة تفرض عليها مجموعة من البدائل، ليست هى افضل أو أحسن البدائل فى كل الاحوال . والامر يحتاج الى جرعة متوازنة من ذلك الالتزام وتلك الرغبة ، وهى جرعة من الواضح انهـا صعبة التركيب ، ومتغايرة من حالة الى حالة . ومع ذلك يجب أن نقرر أن ترشيد العلاج على هذا النحو او ذاك امر صعب ، لان الاسرة الطبية فى مصر تتوزع بين مدارس مختلفـة ومتعددة ، ولكل مدرسة مذهبها فى تناول قواعد العلاج » .

فى أول يناير عام ١٩٦٢ صدرالقرار الجمهورى رقم ٢١٦ لسنة ٦٢ بانشاء المؤسسة المصرية العامة للأدويـة والكيماويـات والمسـتلزمات الطبية . وقد جاء هذا القرار ضمن قراراتانشاء المؤسسات النوعية التى حلت محل المؤسسات التكامليـة الثلاث : المؤسسـة الاقتصـادية ، ومؤسسة مصر ، ومؤسسة النصر . وقد تطلب الأمر حينئذ — تحقيقـا لأهداف التنظيم الجديد لشركات القطاع العام — تجميع كل ما يخص الدواء تحت لواء هذه المؤسسة . والملاحظ أن المؤسسة العامة للأدوية ولو أنها تقع — من حيث الشكل — ضمن المؤسسات النوعية الا أن لها سمتين مميزتين :

السمة الأولى : أنها تتمتع بقدر من التكامل لا يتوافر فى مؤسسـة أخرى ، اذ أنها بجانب

د. زكريا جاد

مدير عام الرقابة والابحاث بشركة النيل للادوية

سبق ان نشرنا لـه عـدة بحوث منها التجربـة المصريـة فى تطبيق الرقـابة الكلية على الجودة فى صـناعة الادوية » نشر فى عدد ابريل ١٩٧١ « حول مشكلات البحث العلمى فى الوحدات الانتاجية » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٢ — « حول تمويل البحث العلمى فى مصر » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ .

مســـئوليتها عن التخطيط والتنظيم والاشراف ، تقوم — عن طريق شركاتهـــا — بكل العمليات المتصلة بالدواء من استيراد خامات ومستلزمات وآلات ، الى تصنيع مستحضرات صيدلية الى توزيعها بالسوق المحلى والتصدير .

والسمة الثانية : أن مؤسسة الأدويـــة بحكم نشأتها كانت تقــوم — وما زالت حتى الآن — ببعض الأنشطة ، بحيث لا يقف دورها عند حد التخطيط والاشراف ، بل يتعـــداه الى التنفيـــذ الفعلى . ففى السنوات الأولى من عمر المؤسسة كان يتبعها جهاز مسئول عن توزيع الادوية على مستوى الجمهورية ، وفى عام ١٩٦٥ انسلخ عنها هذا الجهاز عقب صدور القرار الجمهورى رقم ١٦٣٥ لســـنة ١٩٦٥ بانشـــاء الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الادوية والكيماويات والمستلزمات الطبية التى وكلت اليها مسئولية التوزيع . كما يوجد أيضا ضمن أجهزة المؤسسة جهاز للتصدير يقوم بالتعاقد والتسويق الخارجى . كذلك يتبع المؤسسة مركز للأبحاث والرقابة مهمته اجراء البحوث المختلفة المتصلة بالدواء والعلاج ، وكذلك رقابة انتاج الشركات .

ومما سبق يلاحظ أن دور المؤسســـة اكبر بكثير من الدور التقليدى للمؤسسة العامة طبقا لما ورد بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ فى شأن مؤسسات وشركات القطاع العام .

ومن ناحية أخرى فان الدواء بحكم ارتباطه بالصحة العامة للشعب قد ضاعف من مسئولية المؤسسة ، باعتباره حقا لكل مواطن لا سلعة تباع وتشترى . **وهكذا نجد أن المؤسسة العامة للأدويـــة مسئولة بالدرجة الأولى عن توفـــير الخدمة العلاجية ممثـــلة فى دواء ناجـــح وفعال وبسعر فى متناول الجميع ، وكذلك الاستجابة لكل مايتطلبه سوق العلاج من عقاقير ومستلزمات وآلات طبية واغذية لأطفال أحيانا . ثم ان تتبيع مؤسسة الأدوية لوزير الصحة ، وهو المسئول الأول عن صحة الشعب ، وقاية وعلاجا ، قد** حدد بوضوح مهمة المؤسسة فوضعها ضمن أجهزة الدولة المسئولة عن توفير الخدمات العامة وفى مقدمتها بطبيعة الحال الخدمة الصحية .

وتأسيسا على هذا هل يمكن أن تعتبر مؤسسة الادوية مرفقا عاما وأن نعاملها معاملة المرفق العام .. ؟

فى عام ١٩٥٧ صدر القرار الجمهورى رقم ١٩ لسنة ١٩٥٧ المعدل بالقرار الجمهورى رقم ٢٩٠ لسنة ١٩٦٠ بانشاء الهيئة العليا للأدوية ، ونص فيه على أن تختص الهيئة بالعمل على النهوض بصناعة الادوية والمستلزمات الطبية فى البلاد ، والعمل على سد حاجتها منها .

وفى يوليو عام ١٩٦٠ صدر القرار الجمهورى رقم ٢١٢ لسنة ١٩٦٠ والذى تقرر بمقتضاه ان يقتصر استيراد الادوية على الهيئة العليا للأدوية وأن يكون توزيع الادويـــة المحلية والمســـتوردة مقصورا على المؤسسة المصرية لتجارة وتوزيع الادوية ، والتى انشئت خصيصا لهذا الغرض . ثم استقر الوضع نهائيا بصدور القرار الجمهورى رقم ٢١٦ لسنة ١٩٦٢ بانشاء المؤسسة المصرية العامة للادوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ليتجمع فيها كل شئون الدواء تخطيطا واستيرادا وتصنيعا وتوزيعا .

ويلاحظ هنا أن الهيئة العليا للأدوية التى كانت تقوم أساسا بالدراسة والبحث وضبط عمليات استيراد الأدوية ، قد تحولت الى مؤسسة بعد ضم النشاطين الانتاجى والتوزيعى اليها . وهذا التحول من هيئة الى مؤسسة لم يجىء عفويا ، بل كان تحولا منطقيا ومقصـــودا بحيث تصبح المؤســـســـة المصرية العامة للأدويـــة احـــدى المؤسسات الاقتصادية فى الدولة ، وتخضع لكل المعايير التى تخضع لها المؤسسات العامة . من ذلك يتضح أن ادراج مؤسسة الادوية تحت قائمة المرافق العامة أمر صعب ، بل مستحيل . **وبالرغم من هذا فان المؤسسة ، احساسا منها بمسئوليتها ، تميل دائما فى قراراتها نحو توفير الخدمة على حساب الربح** . فقد تبنت المؤسسة منذ نشأتها سياسة خفض أســـعار الأدوية ،

ولا تزال متمسكة بهذه السياسة ، بالرغم من ارتفاع أسعار الخامات والأجور وبقية العناصر الأخرى الداخلة فى العملية الانتاجية . كما أن تسعير الدواء الجديد يتم بمعرفة لجنة مشكلة بالمؤسسة وليس عن طريق الشركة المنتجة . كما تحملت عبء ترشيد الدواء بالقضاء على الفوضى التى كانت ضاربة اطنابها فى الخمسينيات ، حيث وصل عدد المستحضرات المتداولة بالسوق أكثر من عشرة آلاف مستحضر. واذا كانت المؤسسة قد نجحت فى الحد من استيراد العديد من الأدوية التى اثبتت اللجان الفنية عدم جدواها ، فان المشكلة الحقيقية التى تواجهالمؤسسة هى تنظيمانتاج شركاتها المحلية . وهذه المشكلة هى التى سنتعرض لها بشىء من التفصيل ، لأنها تعكس بدرجة كبيرة التعارض الواضح بين موقف المؤسسة من ناحية ، وشركاتها من ناحية أخرى ، وترجيح الأولى للخدمة على حساب الربح ، وتمسك الشركات بالاعتبارات الاقتصادية .

لجأت المؤسسة منذ بدء نشاطها عقب التأميم مباشرة الى ترك الحرية للشركات فى تحديد مساراتها واستخدام نوع من التنمية الذاتية ، وقد أمكن بانتهاج هذه السياسة تحقيق قدر كبير من التقدم والارتفاع بالطاقة الانتاجية الى ما يقرب من خمسين مليون جنيه . الا أن المؤسسة — بعد فترة الانطلاق — احست بضرورة التنظيم والحد من عدد المستحضرات المنتجة بالغاء الاصناف المتكررة والمستحضرات القديمة التى لا تساير العصر . فقامت بتشكيل أكثر من لجنة لدراسة الاصناف المتداولة والمنتجة بشركاتها ومحاولة ضغطها الى أنسب حجم ممكن . ونستطيع أن نقرر أن محاولات المؤسسة لم تكلل حتى الآن بالنجاح — أو على الأقل — بالنجاح الذى كانت ترجوه ، ذلك أن الشركات لها موقف مخالف .

ان التطوير الذى تستهدفه المؤسسة ليس مجرد الغاء أصناف ، بل هو فى الواقع عملية تنظيم واسعة ، وترشيد للانتاج ، واستخدام أمثل للطاقات ، وتنشيط حى للأبحاث ، الأمر الذى يستعصى فهمه على بعض الشركات التى تحكمها الاعتبارات الاقتصادية قبل أى اعتبار آخر .

ان شركات الادوية المصرية — ولو أنها استطاعت تحقيق قدر كبير من النمو خلال السنوات العشر الماضية — الا أنها على ضوء امكاناتها الحالية ، وفى ظل التطورات الاقتصادية والدوائية فى العالم ، غير قادرة على مجاراة متطلبات العصر فى عالم العلاج اذاعملت منفردة، بل انها تحتاج الى اكبر درجة من التنسيق والتكامل لمواجهة التكتلات الاقتصادية الكبيرة وشركات الأدوية العملاقة بالخارج . وهذا يعنى أن التطور ضرورى بل حتمى اذا اريد للصناعة الدوائية الاستمرار ، وقد يكون أحد المداخل الطبيعية ، وصولا لتحقيق بعض هذه الأهداف ، هو البدء بعمل شكل من أشكال التنسيق بين الشركات الصناعية بمؤسسة الأدوية ، بما يقضى على التكرار والأزدواجية ، وبما يلون كل شركة بلون معين من المستحضرات تتميز به وتتفرغ له .

على أنه يمكن تلخيص موقف الشركات على الوجه التالى :

١ — أن شركات الادوية قد صممت بشكل يسمح بانتاج جميع الاشكال الصيدلية وهى الحقن ، والأقراص والأشربة والمراهم والحبيبات .. الخ وأن كانت هناك بعض الخطوط الانتاجية الخاصة التى لاتتوافر فى كل الشركات .

٢ — ان بعض المجموعات الدوائية الواسعة الانتشار والتى تتميز بضخامة الاستهلاك ، مثل الفيتامينات وأدوية الكحة والهضم تنتج بجميع الشركات تقريبا .

٣ — أن سعة انتشار بعض المستحضرات ودرجة تقبلها لدى المرضى ، بل الأطباء لا يرتبط

ـــ بالضرورة ـــ بنشاط الشركة المنتجة أو الأساس العلمى للتركيبة بقدر ارتباطها بعوامل أخرى نفسية واقتصادية وبيئية وأحيانا تاريخية .

ومن الجدير بالذكر أن هذه المستحضرات كثيرا ما تقترح اللجان الفنية الغاءها دون النظر للأخطار الاقتصادية على الشركات المنتجة أو الأبعاد الاجتماعية والنفسية على المستهلك . ذلك أن العلاقة بين المريض والدواء علاقة فريدة ، فالمستهلك العادى قد يسعى بطريقة مطلقة الى السلعة الجديدة مثل السيارة أو جهاز التليفزيون، أما المريض فموقفه مختلف تماما . ان المريض ـــ وبصفة خاصة المريض المزمن ـــ عندما يرتاح لدواء معين يستمر فى تناوله لعدة سنوات قد تمتد بقية عمره .

٤ ـــ ان الغاء بعض المستحضرات المتكررة قد لا يحقق ـــ بالضرورة ـــ زيادة مقابلة فى الأصناف البديلة الباقية فى سوق الدواء ، اذ ان درجة القبول أو التوافق بين الدواء والمريض عملية فردية وخاصة جدا ، لا يمكن التعميم فيها ، فقد يرتاح بعض المرضى لنوع معين من الدواء ، ويرتاح البعض الآخر لمثيله . هذا فضلا عن أن درجة اقتناع الطبيب بدواء معين ترتبط بنظرة خاصة اكتسبها من ممارسته للعلاج والاستماع للمرضى المترددين عليه ـــ كل هذا يجعل من عملية الانتقاء فى بعض المجموعات الدوائية مثل ادوية الهضم ـــ الحساسية ـــ الصداع ... الخ امرا بالغ الصعوبة .

٥ ـــ أن الارقام التى ترد بخطة الشركات عن انتاج بعض المستحضرات وتوزيعها قد لا تمثل الحاجة الفعلية للمجتمع من هذه المستحضرات ، اذ أن ارتفاع أو انخفاض توزيعها قد يرجع الى نشاط مندوبى البيع لتصريف ما تم انتاجه، وخاصة أن الشركات تعمل فى ظل ظروف صعبة بسبب عدم توافر الخامات المطلوبة ، مما يدفعها الى محاولة تحقيق الخطة الانتاجية (من حيث القيمة) بانتاج اى مستحضرات تتوافر لديها خاماتها .

***

موقف الشركات من عملية التغيير

ظهرت الحاجة فى السنوات الاخيرة الى ضرورة احداث نوع من التغيير فى هيكل المستحضرات الصيدلية ، وتشكل العديد من اللجان على مستوى المؤسسة وفى بعض الشركات بغرض خفض عدد المستحضرات كوسيلة لرفع الكفاية وتحسين الخدمة بتركيز الجهود على عدد محدود من الأدوية الأساسية والهامة . وقد بادرت بعض الشركات بالغاء بعض مستحضراتها التى تعتبرها غير اقتصادية أو لا تمثل ثقلا اقتصاديا ذا بال . ومثل هذا التخفيض فى بعض حالاته لا يحقق أهداف المؤسسة التى تنظر للخدمة قبل الربح ، فبعض الأصناف التى ألغتها الشركات أو شرعت فى الغائها قد تكون من الأدوية الحيوية التى لا غنى عنها والتى يطلق عليها اسم life saving drugs الأمر الذى يسبب احتكاكا شديدا بين المؤسسة وشركاتها : الأولى تسعى لتوفير الأدوية الهامة والحيوية بحكم التزامها أمام الدولة .. والثانية تنتج ما يحقق لها أرباحا مجزية أو على الأقل توازنا اقتصاديا معقولا حتى لا تتعرض لمتاعب مالية أو انتاجية أو عمالية هى فى غنى عنها ما دام تقييم موقف الشركة يعتمد الى حد بعيد على ما تحققه من أرباح قابلة للتوزيع .

ان السؤال الذى يفرض نفسه بالحاح هو : ما هو موقف شركات الادوية ... ؟ هل الشركة وحدة انتاجية تعمل فى اطار خطة مركزية تضعها المؤسسة ولا تتعدى مسئولية الشركة فى هذه الحالة تنفيذ الخطة الانتاجية : أم ان الشركة وحدة اقتصادية بكل مقوماتها مسئولة عن العملية الانتاجية الكاملة بما فيها من انتاج وتصدير وربح وخسارة وعمالة .. الى آخر العناصر الاخرى ؟

الواقع يقول ان الشركة هى وحدة اقتصادية بكل معنى الكلمة مسئولة عن الانتاج ، كما انها مسئولة عن البيع والتصدير ، الامر الذى يتحتم معه أن يكون لها كلمة فيما يجب الغاؤه من منتجاتها . ولكن من ناحية أخرى فان شركات الأدوية ، باعتبارها شركات عامة ، تعمل فى ظل

تخطيط مركزى لتوفير حاجات اساسية ملتزمة بالانصياع — بدرجة ما — الى ما تحدده الدولة من أهداف انتاجية ، بحيث لا يجوز لها الانفراد بالرأى فيما يجب انتاجه وما يجب الغاؤه ، هذا فضلا عن أن ما تنتجه شركات الادوية هو سلعة استراتيجية لها وضع خاص . أن محاولة التوفيق بين ما تسعى اليه المؤسسة ، وما تتمسك به الشركة ، وان كان صعبا ، ليس مستحيلا ،على شريطة الا يأخذ الموضوع شكل طرف يأمر وطرف يأتمر ... ذلك أن الشركات عادة تقابل القرارات التحكمية بمعارضة شديدة ، نظرا لاحساسها بأنها هى الجهة المسئولة عن النتائج السالبة والموجبة ، وهى التى ستتحمل أعباء أى خسارة لو تحققت .

اذا نظرنا لموقف الشركات من عملية تخفيض عدد المستحضرات نجد انها اتجهت نحو الغاء المستحضرات ضعيفة التوزيع أو التى هبط توزيعها الى درجة لا تشجع على الاستمرار فى انتاجها ، اى انه يمكن القول — مع التحفظ — أن الشركات حينما قررت الغاء بعض مستحضراتها راعت بجانب مصلحتها الاقتصادية درجة انتشار المستحضر والتى تعكس بشكل تقريبى مدى الحاجة اليه . لكن هذا الرأى لا يمكن الأخذ به على اطلاقه ، فهناك مستحضرات شحيحة التوزيع وغير اقتصادية مطلقا ، لكنها حيوية مثل حقن الادرينالين والاميتين والبروتامين بل وامبولات الماء المقطر التى تستخدم كمذيب لبعض المضادات الحيوية والتى تحقق خسارة مؤكدة للشركات المنتجة ، نظرا لانخفاض سعر بيعها ، وارتفاع تكلفة انتاجها نسبيا . أن ما يستهلك فى تصنيع امبول من الماء المقطر من عمالة ومستلزمات ومواد ومصروفات أخرى لا يقل كثيرا عما يستهلك فى تصنيع امبول فيتامين ب ١٢ مثلا ، لكن سعر بيع المصنع من الصنف الأول لا يتعدى مليمين أو ثلاثة مليمات ، فى حين يصل سعر بيع المصنع من الصنف الثانى الى عدة قروش .

أن آلة كبس الاقراص التى تعطى انتاجا من أقراص الاسبرين لا تتعدى قيمته مائة جنيه تستطيع أن تعطى فى نفس زمن التشغيل انتاجا من أصناف أخرى مثل الكورتيزون ومشتقاته تتعدى قيمتها أكثر من ألف جنيه . والأمثلة على ذلك كثيرة جدا .

فاذا نظرنا الى موقف المؤسسة من عملية خفض عدد المستحضرات نجد أن اللجان التى شكلتها قد سيطرت عليها نظرة ترشيد قومية تحابى الخدمة العلاجية على حساب المنفعة الاقتصادية . لقد اقترحت بعض هذه اللجان الغاء بعض المستحضرات التى تعتبر عمودا فقريا للشركة المنتجة والتى تمثل ما يزيد عن ٤٠٪ من قيمة انتاجها دون اقتراح البدائل التى بواسطتها تستطيع الشركة الاحتفاظ بتوازنها ، بل شملت بعض الاقتراحات الغاء مستحضر يمثل وحده أكثر من ١٠٪ من الانتاج الكلى للشركة . كل هذا باعد بين ما تستهدفه المؤسسة وما تراه الشركات . ان اعتبارات الخدمة ومدى الالتزام بها ليست موجودة بالقدر الكافى لدى الشركات ، أو ليس لها الأولية الأولى . أن الالتزام من جانب الشركة، كما يفهمه العاملون بها ، هو تحقيق رقمين اساسين هما : **رقم الانتاج ، ورقم البيع** ، ثم تأتى بعد ذلك القيمة المضافة وانتاجية العامل .. الى آخر هذه المعايير الاقتصادية. ثم أن الشركات ملزمة أيضا بتوفير المستحضرات التى تراها ضرورية لتنميتها واستغلال الطاقة المتاحة لديها آلية كانت أم بشرية . ثم أن فى استطاعة الشركات أن تقضى على بعض مستحضراتها التى ترى أن انتاجها يمثل عبئا عليها ، ومنطقها هو أن تستخدم طاقتها فيما هو انفع لها ، وتعتبر أن مثل هذا المسلك هو نوع من أنواع الترشيد الاقتصادى ورفع الكفاية . وقد تلجأ بعض الشركات ، اعتمادا على هذا المفهوم ، الى انتاج بعض المستحضرات التى تعتبر ترفا لا لزوم له ، أو تلك التى تعتمد على الخداع النفسى أكثر مما تعتمد على التأثير الفسيولوجى والتى تؤثر على الوجدان ، وتحرك الآمال فى شباب دائم وحيوية متدفقة الى آخر تلك الدعايات البراقة التى تشد ملايين الواهمين المتعلقين بحياة عريضة ليس لها

نهاية . والحق يقال أن شركاتنا أن فعلت هذا ، فهى لاتبتدع أو تبتكر، بل ان معظم الشركات العالمية الكبيرة ذات السمعة الطبية فى مجالات البحوث والعلاج تنتهج نفس النهج أحيانا ، لكنها تعمل فى ظل اقتصاد حر لا يخضع لأى ضوابط . وهـذا هو الفارق بين الشركات العالمية وشركاتنا التى يجب أن تعمل فى ظل مخططات المجتمع الذى أنشئت من أجل خدمته ، أن تنتج ما يحتاج اليه المحتاجون لا ما يطلبه القادرون . لقـد انفقت الدولة ملايين الجنيهات فى انشاء مصانع من أجل توفير الدواء للمرضى الكادحين من العمال والفلاحين ، وليس من أجل تصنيع الهرمونات والمقويات للمترفين .

فاذا تركنا موضوع الخلاف بين المؤسسة وشركاتها حول سياسة الربح وتوفير الخدمة لاختلاف موقفهما مع عدم وجود تحديد فاصل للمسئوليات ، واذا كان من العسير — فى ظل التزام المؤسسة بموقفها — تحرير الشركات من أسس التقييم الاقتصادى عند محاسبتها ، الأمر الذى يجعل القطاع كله مسئولا عن توفير الخدمة وتحقيق الربح فى نفس الوقت ، فان هنـاك من المحاذير والملاحظات ما يستوجب الوقوف عندها :

١ — ان الالتزام بمعيارى الخدمة والربح معا أمر بالغ الصعوبة ، ويحتاج لقدر كبير من الحكمة والعدل والدقة حتى لا يميل الميزان نحو كفة على حساب الكفة الأخرى . والخوف كل الخوف أن يلتهم الربح الخدمة ، فيتعاظم الأول وتنحدر الثانية . والحيل الانتاجية هنـا كثيرة ، مثـل التوسع فى انتاج الأصناف المرتفعة الثمن ، أو توجيه الاهتمام للعبوات الكبيرة أو الصغيرة ، أيهما ذات هامش ربح أوسع ... يتم هذا دون نظر لمصلحة المريض الحقيقية .

٢ — ان الربح — حتى بالنسبة للمؤسسة — مطلوب ، لأنه يمثـل عائـدا ضروريا للنمـو ، ولمواجهة النفقات المتزايدة كل عام ، ذلك أن اعتماد القطاع على خزانة الدولة غير مأمون الجانب ، والوضع الأسلم هو فى اعتماد القطـاع على نفسه فى عمليات التمويل الذاتى باعتبارها الوسيلة المضمونة للنمو . وهـذا يعنـى أن اعتبارات الربح لم تذهب عن فكر المؤسسة مما يهدد الخدمة أحيانا .

٣ — اذا كان الربح كمعيار يمكن تحديده تحديدا دقيقا ، فالأمر يختلف كثيرا عن الخدمة ، لأنها — كمعيار — لايمكن تحديدها تحديدا دقيقا وقاطعا ، بل هى معيار نسبى قد نختلف عليه كثيرا ، فقد تكون الخدمة فى نظر البعض طيبة ، لكنها فى نظر البعض الآخر سيئة . ثم أن الربح عبارة عن رقم لا يقبل المناقشة ، وبصفة خاصة اذا قورن برقم الربح المخطط فى الموازنة التقديرية أما الوصول بالخدمة الى ما يرضى الجميع فأمر عسير ، بل مستحيل ، فلن نعدم صرخة من هنا أو من هناك عن نقص مستحضر معين قد يكون مكدسـا فى مخزن قريب ، أو شكوى السلطات بسبب وفاة مواطن عقب تناوله الدواء .

٤ — أن التصدى لتحمـل مسـئولية توفير الخدمة ، كما يتمناها الحاكم ، ويراها المحكوم ، وبصفة خاصة فى ميدان العـلاج ، هو أشـبه بالسباحة ضد التيار فى محيط شاسع ، والخير كل الخير أن يحاسب القطاع بالمعايير الاقتصادية ويفعل فى نفس الوقت غاية جهده لتوفير الخدمة .

من هذا يبدو ان أفضل وسيلة هى المزج بين اعتبارى الربح والخدمة ، وذلك باتخاذ الأسلوب المسمى بترشيد الدواء . وهذا الأسلوب يركز بصفة عامة حول نواحى الاسراف المختلفة. هناك اسراف فى الاستهلاك لدى بعض الطبقات ، وهناك اسراف فى التشغيل ، وهناك اسراف فى كميات المواد فى التركيبات الصيدلية المختلفة بما يزيد على الحاجة الفعلية للجسم . واكبر مثال على ذلك الفيتامينات بأنواعها ، ، وهناك اسراف فى وصف الدواء وعدم تحديد دقيق لما يحتاج اليه المريض. اسراف ، واسراف ، واسراف ، يمكن بالقضاء عليه توفير ما يقرب من ٤٠٪ من الجهد والطاقة والمال .. **ومع ذلك .. يجب أن نقرر أن مشكلة**

ترشيد العلاج فى مصر ليست سهلة ولابسيطة ، ذلك أن الأسرة الطبية فى مصر تنقسم الى العديد من المدارس ، وكل مدرسة لها مذهب خاص فى العلاج ، فما يؤمن به طبيب قد يكفر به طبيب آخر . كما توجد مئـات من المستحضرات التى يكاد يكون هناك اجماع على افتقادها لاى تأثير specific action ، ومع ذلك يصفهـا أكثر الأطباء للمرضى ، وتعتبر بمثابة تزود فى التذكرة الطبية أو فاكهة العلاج . والأمثلة على هـذه المستحضرات عديدة جدا ، بل من العجيب أنها تمثل أكثر من ٥٠٪ من اجمالى الأدوية المطروحة للسوق كمية وقيمة .

ومن هذا يتضح أن المشكلة ليست سهلة أو يسيرة ، لأنها لا تحكمها علاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك ، كما هى الحالة فى السلع الأخرى ، فهناك طرف ثالث يقطع هذه العلاقة ويتحكم فيها ويوجهها .. وهو الطبيب الذى يصف العـلاج ويتمسك به ، ولا يرضى عنه بديلا .. ومن ثم تبدأ متاعب المريض فى البحث عن هذا الـدواء النادر . فاذا لم يجده أقام الدنيا وأقعدها . وقد يشكو للوزير ، ويكتب لرئيس التحرير ، موجها اللوم لمؤسسةالأدوية على صفحاتاحدى الجرائد بسبب نقص دواء لم يسمح بعد بتداوله داخـل البلاد ، لكن أحد الاطباء المعالجين وصفهلمريضه.

***

هذا عرض موجز لاكبر مشكلةتواجه قطاعا من اهم قطاعات الدولة ، هو قطاع الدواء ، لم يتم حسمها حتى الآن .. هل مؤسسـة الادوية ، مؤسسة خدمية أو مؤسسة اقتصادية ؟ أم هى مؤسسة خدمية تحاسب بالمعايير الاقتصادية..؟ أم أنها جهاز يضم بين جنباته العديد منالأنشطة، بعضها خدمى ، وبعضها اقتصادى كالأنشـطة التجارية والصناعية ، وفى هذه الحالة هل يمكن استخدام أكثر من أسلوب للتقييم ؟

أيا كانت الوسيلة فهذا الموضوع يحتاج للمزيد من الدراسة والبحث ، وما هذه العجالةالا خطوة على الطريق أرجو أن تتبعها خطوات .

المديح

قال روائى انجليزى مشهور مرة انه لو استطاع لاستأجر لنفسه مداحا محترفا ، فالمديح فى رأيه موسيقى عذبة تشنف الأذن ، انهـاكذلك فى آذان معظم الناس ، انك بالتأكيد تصنع الأعاجيب لمعنويات أى شخص لو أنك مدحته بصدق واخلاص . وفى ذلك رفع لمعنوياتك بالمثل ، فأنت لاشك حين تزيد من شأن شخصتزيد أيضا من شأن نفسك .. ان الجهـد المستمر للكشف عن صفات تستحق الثناء فيمنحولك — فى مظهرهم ، أو عملهم ، أو سلوكهم أو سمعتهم — هذا الجهد يخلصك كما لو كانذلك بفعل ساحر منأى عقدة نقص تعانى منها أو من حالات اليأس أو التشاؤم التىقد تعكر عليك حياتك .. حاول ذلك .

(يوليو/أغسطس ١٩٧٣)

وجهة نظر

الثورة الإدارية
بين النظرية والتطبيق

أسلوب مقترح للعمل التطبيقي

د. منصور أحمد منصور

« يمثل هذا البحث محاولة علمية بغرض تقديم مقترحات عملية يمكن بها علاج الامراض التى تتفشى فى الادارة المصرية . وتعمل هذه المقترحات على تغيير المفاهيم والمبادىء والقيم التى تسكن عقلية المدير المصرية ، وتتأثر بها مسيرة الادارة المصرية ، وتنعكس فى أشكال سلوكية أو تنظيمية أو روتينية أو بيروقراطية تتبلور فى عقبات أو مشاكل أو معوقات تطيح بما يجب عليه أن تكون الادارة المتطورة فى مصر فيه سباق رهيب فى التقدم والنمو .

ولا مراء فى أن الباعث على اعداد هذا البحث هو ما أشار اليه السيد رئيس الجمهورية من ضرورة البدء فى حركة علمية ادارية أو ثورة ادارية حتى تصبح قادرة على الحركة والنمو والتطور » .

منصور أحمد منصور
أستاذ ادارة الأعمال بجامعة الكويت

سبق أن نشرنا عدة بحوث منهـا « البحث العلمى واهميته فى مجـال الادارة » نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٢ . « مفهوم الانتاجية بين النظرية والتطبيق » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٤ .

المفاهيم الأساسية

تدور فى الوقت الحـاضر مناقشـات متعددة الأبعاد ، علمية نظرية أو عملية تطبيقية ، حول الحركة العلمية التى حرك أبعادها السيد رئيس الجمهورية فيما يتعـلق بضرورة وحتمية زيادة معدلات الانتاجية الى مستويات أعلى عن طريق تحريك « ثورة ادارية » على النظم والاجراءات والبرامج والسياسات المتبعة فى ادارة مؤسسات

الانتاج أو الخدمات بعد الانتصار . ولا مراء فى أن ما أشار اليه السيد الرئيس وحدد أهدافه ،يعتبر بداية ايجابية لحركة علميـة فى رحاب الادارة ، باعتبارها مسئولة فى كل الدول على السواء عن استخدام الاساليب العلمية المتطورة التى تؤكد الطريق وتضمن استمراره نحو تحقيق الانتاجية الشاملة فى قطاعات الانتاج أو الخدمات .

ويثور التساؤل حول الاصطلاح العلمى أو الفنى فى تسمية هذه الحركة التى أشار اليها السيد رئيس الجمهورية . هل المطلوب يتمثل فى «ثورة ادارية » ؟ أم المطلوب هو « تنمية ادارية » ؟ أم أنه « اصلاح ادارى » ؟ أم أنه « حركة علمية فى الادارة المصرية » ؟ وقد يكون من المفيد علميا القاء الضوء على مفهوم هذه المصطلحات ، فاذا كان المطلوب يتمثل فى « ثورة » فهذا يعنى أعمال تغيير شامل فى النظم والسياسات والاجراءات والبرامج المطبقة حاليا .كما يعنى هذا الاصطلاح أيضا أعمال تغيير شـامل فى النظريات والأفكار والقيم والعادات الادارية التى تسـود الادارة المصرية . ومن ثم فان اصطلاح « ثورة ادارية» يعنى فيما يعنى أمرين :

١ ــ التغيير الكامل فى النظم والسـياسات والاجراءات والبرامج ، ويدخـل فى نطـاق هذا التشريعات القائمة واللوائح والقرارات الوزارية والادارية والتعليمات المكتوبة .

٢ ــ النظريات الادارية والقيم والمبـادىء والافكار التى تسكن عقلية المدير المصرى وتؤثر فى ادارته ، وتترجم الى قرارات كتابية أو شفوية أو تأخذصورة سلوك أو تصرفات أو انماطمختلفة من العلاقات اليومية ، وتؤثر فى سلوك وتصرفات الأفـراد ومعنوياتهم وتحـدد مسـتوى ولائهم وتضحياتهم فى العمل والانتاج .

واذا كان الاصطلاح يشير الى كونه « تنمية » فان هذا يعنى ضرورة « تحريك » الادارة المصرية الى مراحل متقدمة ، أو العمل على « نموها فى الحجم » ، أو « استكمالها » لنقص فيها ، أو ادخال « تطوير ادارى » من الناحيتين الفنيـة والعملية لاستكمال الشـكل والوظائف ، نتيجة التقدم العلمى أو التكنولوجى فى أساليب العمل والانتاج . ومن ثم فان اصطلاح التنمية الادارية يشير أساسا الى التركيز على أمرين أساسيين:

١ ــ النمو الطبيعى أو العادى فى البنيـان التنظيمى للمنظمة وادارتها ووظائف وأنشـطة وحجم هذه المنظمة . وهذا يعنى ضرورة توافر العناية الادارية والخبرة الفنية والتغذية العلمية والعملية لضمان هذا النمو وبقائه .

٢ ــ الممارسة الفعلية واسـتخدام المهارات العلمية والعملية والفكرية التى تضمن وتؤكد النمو فى الحجم ، والتناسب فى الشكل ، والحركة فى التقـدم .

واذا وجهنا النظر الى تعبير « اصلاح ادارى » فهذا يشير أساسا الى الجوانب السـلبية فى القطاع الادارى للدولة أو المنظمة ، بينما يشير الاصطلاحان السـابقان الى التغيير الشـامل والفورى ، أوالى النمو التدريجى فى هذا القطاع. ومن ثم فان الاصلاح الادارى يعنى « تشخيص » علل أو أمراض هذا القطـاع تشـخيصا علميا وعمليا ، ثم تحديد نوعية الدواء الذى يضـمن « القضاء » على هذه العلل أو تلك الأمراض ، ولا يكفى فى هذا الشأن أن يكون الدواء «مسكنا» للحالة ، بل يتعين أن يكون قاضيا على المرض قضاء تاما . والاعتقاد السائد فى ميدان الادارة أن « لكل داء ادارى دواء » ، وهذا يعنى أن السـكوت أو التباطؤ أو التغاضى عن عمليـة الاصلاح الادارى من شـأنه أن يخلق نوعا من « الوباء » يتجسـد فى المشـاكل الاجرائية ، والتعقيدات الروتينية ، والتأخير أو التواكل أو التباطؤ فى الاداء . كما يتمثل فى ضرورة الرشوة لاداء الخدمة أو « الوساطة » للحصول عليها . كما يتجسد هذا الوضع فى شـكل ظلم للبعض (طالبى الخدمة أو مستهلكى السـلعة) ، أو اضطهاد فى مجال الوظائف ، أو تعسف فى استخدام السلطة حتى فى ظل تشريعـات ديمقراطية أو قوانين عامة . اذ أن المعروف فى ميدان القنون

أن ديمقراطية التشريعات لا تتجسد الا فى تنفيذها أو تطبيقها تطبيقا ديمقراطيا .

ومن أمثلة السلبيات فى الادارة من واقع الحياة العملية والمشاهدات الفعلية ما يلى :

— استغلال وقت العمل فى أمور خاصة .

— استغلال أدوات العمل فى منافع ذاتية .

— ضياع الوقت فى أمور خاصة لا تتعلق بالعمل أو الانتاج .

— ترك العمل لأداء أمور خاصة أو لأسباب ترجع الى عدم الرضاء .

— الحضور بعد المواعيد الرسمية أو الانصراف قبلها لأسباب شخصية أو بيئية أو اجتماعية .

الهدف والوسيلة :

وارتكازا على ما سبق ، فانه يمكن القول أن ما يتعين اتخاذه يتمثل فى «مزيج» من استخدام الوسائل التالية تحقيقا للهدف :

— تغيير شامل فى السياسات والاجراءات والبرامج ، ويشمل هذا التغيير القوانين واللوائح والتعليمات .

— تغيير شامل فى السلوك الادارى ، ويشمل هذا التغيير المبادىء والقيم والنظريات الادارية عن طريق الوسائل التعليمية والتدريبية .

— تغيير شامل فى حجم السلطة الادارية وأبعادها ، بعيدا عن الخوف والرهبة والروتين والعقبات والقيود المالية أو الادارية .

— اعادة النظر فى نظم الحوافز المادية عن طريق زيادة حجمها وموضوعية تقريرها ، وعدالة توزيعها ، واستمرار أدائها ، وربطها بسلوك العامل أو الموظف وتصرفاته أو أدائه .

— اعادة النظر فى الوسائل المستخدمة للقضاء على سلبيات الادارة عن طريق التهديد والعقاب والانتقام ، بل عن طريق نظم ونظريات العلاقات الانسانية التى تستهدف علاج سلبيات السلوك الانسانى بوسائل انسانية أو علاجية .

— البدء فى تطبيق سياسة تحديد وصف الوظيفة (واجباتها ومسئولياتها) ومواصفات الموظف (الكفاءات العلمية والعملية والفنية لشغل الوظيفة) عن طريق تطبيق الوسائل الكمية فى تقييم الوظائف (1) أو مزيج من هذه الوسائل وتلك التى توصف بأنها غير كمية .

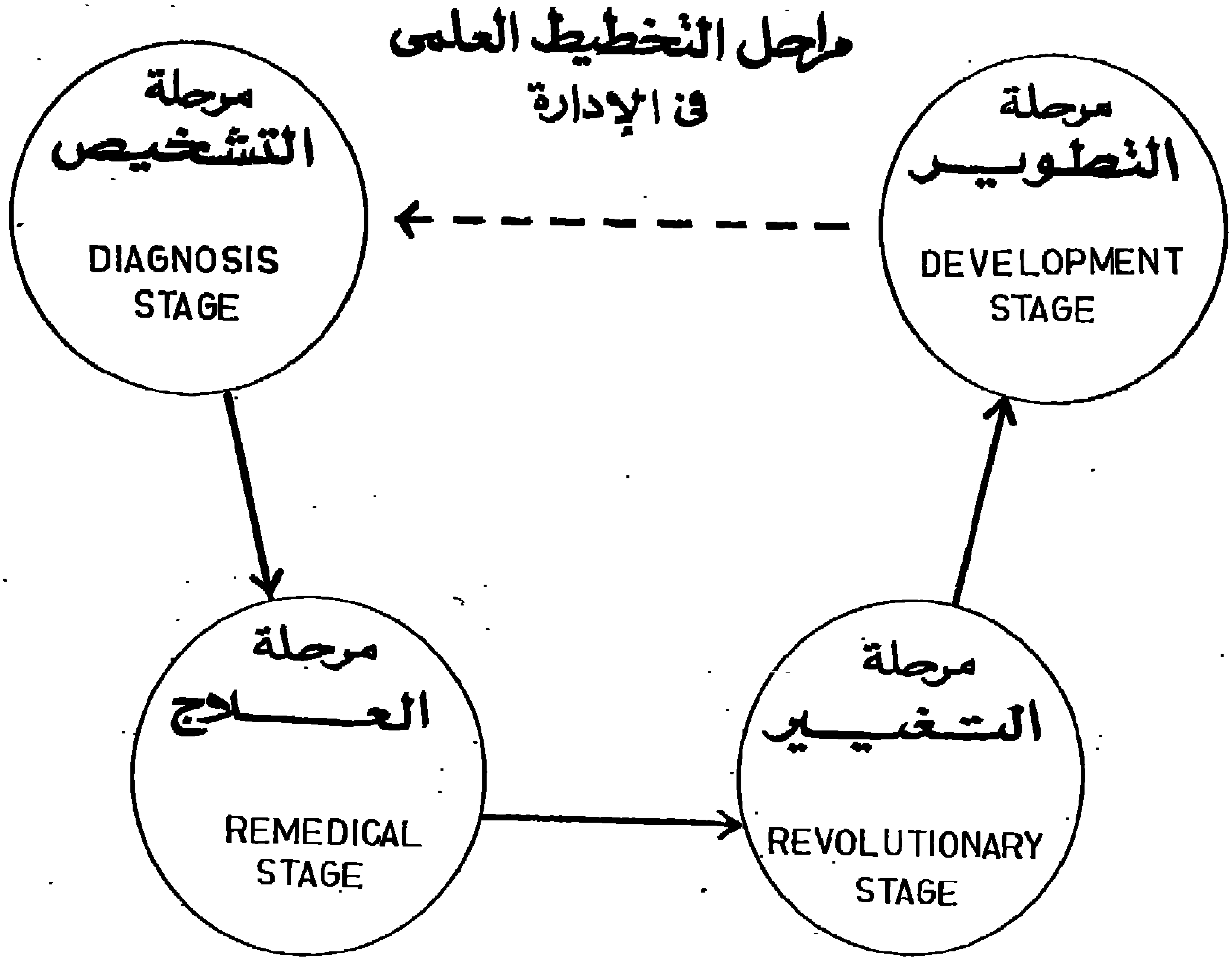
على أن هذه الوسائل أو الطرق التى تضمن تحقيق الهدف منها ، يتعين ارتكازها على تخطيط عام يحدد أولوية هذه الوسائل وأبعادها . ويشمل هذا التخطيط العام مراحل استراتيجية ترتكز كل منها على جزئيات تنفيذية أو تكتيكية يتوافر فى كل منها عنصر الثبات والضمان فى تحقيق الهدف .

ويمكن تصوير التخطيط المشار اليه فى الفقرة السابقة بالشكل الآتى مبينا المراحل التسلسلية فى مسيرته نحو تحقيق الأهداف .

مرحلة التشخيص : وتتمثل هذه المرحلة فى دراسة وفهم وتحليل المشاكل والمعوقات والقيود فى الادارة المصرية ، بهدف تحديد ومعرفة أسباب هذه العوامل من النواحى الادارية والفنية والعملية . كما تشمل هذه المرحلة تحديد الآثار أو المضاعفات التى تحدثها هذه العوامل على حرية الحركة فى الادارة وفاعليتها وقدرتها على الأداء بالأسلوب وبالشكل المرجو ، أو الذى يرضى طالبى الخدمة أو السلعة فى قطاع الانتاج أو فى قطاع الخدمات . وعلى ذلك ، فان هذه المرحلة تتضمن ثلاث مراحل جزئية :

---

1 — راجع : منصور أحمد منصور ، **المبادىء العامة فى ادارة القوى العاملة** (الكويت : وكالة المطبوعات 1973) الباب الرابع .



الأولى تتمثل فى تشخيص الأسباب أو العوامل التى أدت الى خلق المعوقات أو المشاكل أو القيود . (Diagnosis sub-stage)

الثانية : تتمثل فى تحديد ومعرفة العلاقة بين الأسباب أو العوامل المشار اليها وبين تلك المعوقات أو القيود والآثار أو المضاعفات التى قد تؤثر على مسيرة الادارة نحو تحقيق أهدافها المطلوبة (Prognosis sub-stage)

الثالثة : هى تحديد الكيفية التى يمكن بها القضاء عليها .

ومرحلة التشخيص بمراحلها الجزئية تعتبر من أخطر وأدق المراحل كلها ، ولها من خطورة الأثر وفاعلية الهدف وتحقيقه ما يجعلنا نحيطها بعناية فائقة ودقة متناهية وحكمة بالغة ، وعلينا أن نوفر لها كل الضمانات المؤكدة والحرية فى التحرك خلالها ، والعبور منها الى المراحل الأخرى . ومن ثم فان هذه المرحلة تتطلب تحديد جوانبها التنفيذية العامة التى يتعين مراعاتها ، وتشمل هذه الجوانب الآتى :

أولا : يتعين اختيار ما يمكن أن يطلق عليه بالأطباء الاداريين الذين تتوافر فيهم القدرة على تحديد علل الادارة المصرية ودوائها الناجح . ويتعين أن تتوافر فى هؤلاء الكفاءات العلمية (التعليم) والعملية (الممارسة الفعلية) والفنية (الخبرة والمهارة الادارية) ، والانسانية (المعرفة التامة بطبيعة وسلوك واتجاهات القوى البشرية المصرية العاملة) .

وهذا الاختيار المشار اليه يستهدف تشكيل لجنة رباعية أعضاؤها هم :

١ — عضو للجوانب التشريعية .

٢ — عضو للجوانب الادارية .

٣ — عضو للجوانب المالية .

٤ — عضو للجوانب العلمية والفكرية .

ويمكن أن يضم الى هذه اللجنة « خبير » عالمى فى تخطيط وادارة القوى العاملة ليقدم استشارته العالية فى الادارة المعاصرة .

ونرى أنه من الضرورى أن تتوافر للجنة المشار اليها العوامل التالية :

١ — السلطة — وتعنى الحق الرسمى الممنوح للجنة لأداء تنفيذ أعمالها أو مهمتها من خلال التخطيط أو التنظيم أو الاشراف أو الرقابة والتحرك فى مسيرة مؤكدة نحو تحقيق رسالتها فى الوقت المحدد لها . ومن ثم فان السلطة تعنى الرسمية فى شكلها ، والحرية والقدرة فى استخدامها ، وهى اما أن تكون شخصية اى تستمد وجودها من قدرة عضو اللجنة العلمية والعملية والفنية ، واما أن تكون السلطة وظيفية بمعنى وجود توافر القدرة على التنفيذ تمكينا للهدف أن يتحقق . وهذا يعنى فيما يعنى « تسخير » الأجهزة والأفراد فى قطاعى الانتاج والخدمات والتزامها بالخضوع لهذه اللجنة فيما يتعلق بمهمتها فى جمع المعلومات المطلوبة .

٢ — التفرغ — ويعنى تفرغ أعضاء اللجنة تفرغا كاملا للمهمة أو الرسالة المطلوبة .ويعنى هذا التفرغ أيضا ، حرية الأعضاء فى الحركة والرأى ، وابداء الحلول أو الاقتراحات التى يرونها كفيلة بتخليص الادارة المصرية من معوقات الأداء أو الانتاج أو المشاكل والقيود التى تعطل حركتها أو مسيرتها نحو تحقيق الأهداف .

٣ — الحوافز — وتشير الى ضرورة توفير الاعتمادات المالية والمادية التى تمكن اللجنة من تحقيق رسالتها الادارية . ويتعين أن تكون هذه الاعتمادات خالية من شوائب الروتين أو الاجراءات أو المعوقات التى قد تمنع سيولتها أو حركتها فى الصرف . كما تشمل الحوافز تلك التى توفر للعضو الاقدام فى المظهر والاداء .

٤ — المعلومات — وتشير الى التزام القطاعات فى الدولة بتقديم كافة المعلومات والبيانات والايضاحات والاحصاءات التى تطلبها اللجنة فى المواعيد التى تحددها ، وبالصورة والشكل والأسلوب المطلوب . وتشمل هذه المعلومات الاستفسارات الشفوية والكتابية ، والاقتراحات والحلول التى يراها أولئك الذين يعملون فى مواقع العمل ، كما تشمل ما يكون قد تم من أبحاث تدور حول المشاكل والمعوقات والقيود الادارية والفنية والعملية .

٥ — العوامل البيئية — وتعنى وجوب توفير المكان الملائم واللائق والوسائل السمعية والبصرية والتكنولوجية وسبل الاتصالات المتقدمة التى تمنح اللجنة القدرة على الاتصالات المحلية والدولية لأداء مهمتها أو رسالتها .

على أنه تتعين الاشارة الى أن تشكيل لجنة واحدة على مستوى القطاع الانتاجى أو قطاع الخدمات لا يكفى لأداء الرسالة المطلوبة منهما ، كما أن هناك اختلافا نوعيا وفنيا وعمليا فى قطاعات الدولة ، بالاضافة الى الحجم الانتاجى والحجم البشرى لكل منها . ومن ثم فان المطلوب يتمثل فى تعدد هذه اللجان التى تجمع بينها وجوه الرسالة المطلوب تحقيقها وتختلف فيما بينها فى نواحى الأسلوب أو الوسائل والحلول .

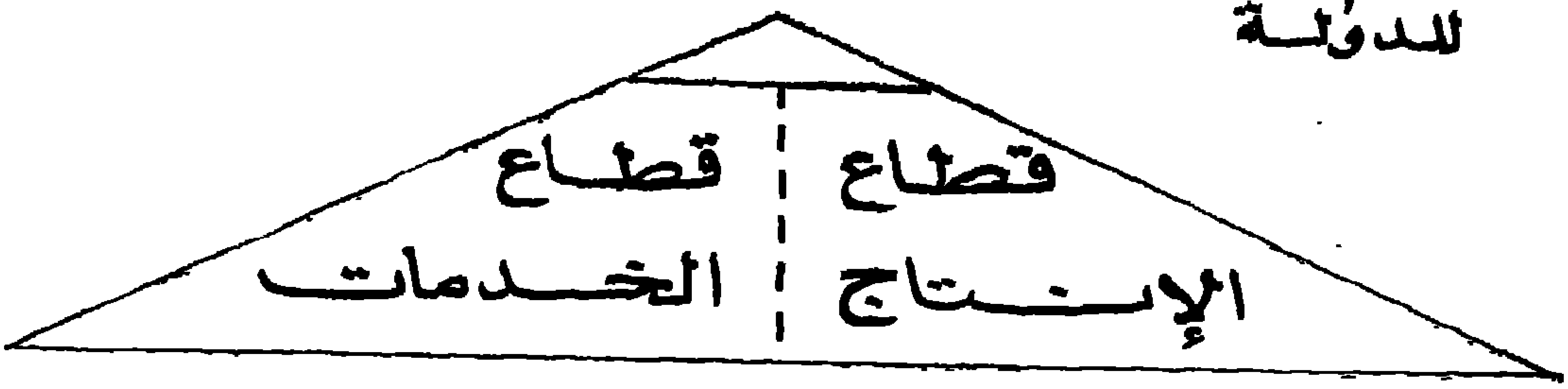
وتطبيقا لما تقدم فانه يمكن القول باتباع ما يلى :

أولا : تقسيم الادارة المصرية الى قطاعين أساسيين ، يتمثل **الأول** فى قطاع الانتاج .

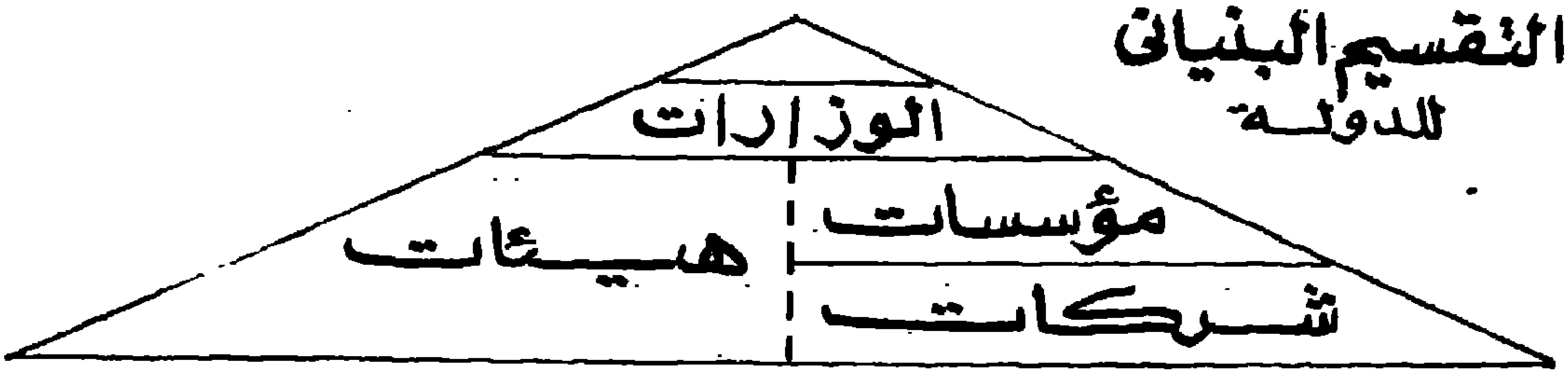
ويشمل الثانى قطاع الخدمات أو تقسيم الادارة المصرية على أساس بنيانها التنظيمى الحالى الذى يشمل الادارات الحكومية (الوزارات وأشكالها) والهيئات العامة والمؤسسات وشركاتها . ويمكن تصوير هذين التقسيمين بالشكلين الآتيين :

وقد يكون من الأفضل الأخذ بالتقسيمين السابقين فى وقت واحد ، مثال ذلك أن تؤخذ

التقسيم النوعى للدولة



التقسيم البنيانى للدولة



الهيئات العامة باعتبارها قطاعا واحدا ثم يجرى تقسيمها على أساس كونها هيئات انتاج أو هيئات خدمات .

ثانيا : يجرى تقسيم القطاع الواحد ، طبقا للأسلوب السابق ، على أساس **طبيعة العمل أو الانتاج** . مثال ذلك اجراء التقسيم على أساس نوع الصناعة أو الخدمة التى تقدم ، كمجموعة مؤسسات المقاولات والتعمير ومجموعة مؤسسات صناعة السيارات ، ومجموعة مؤسسات صناعة اطارات السيارات والصناعات التابعة ، ومجموعة مؤسسات الخدمات فى مجال الطيران ، والسياحة ، والتأمين ، والبنوك ، والمواصلات .

وقد يؤخذ فى الاعتبار عند اعداد هذا التقسيم حجم القوى البشرية العاملة ، والموقع الجغرافى للقطاع ، ونوعية وطبيعة ومستوى الجمهور الذى يتعامل مع القطاع .

ثالثا : ينتهى التقسيم السابق الى وجود مجموعة من القطاعات (أو الوحدات) الادارية الجزئية التى تتميز كل منها بمواصفات فريدة ومحددة ، وتختلف عن كل القطاعات الاخرى . ومن ثم يحتاج كل من هذه القطاعات الصغيرة الى لجنة خاصة بها تتوافر فى كل منها الشروط والكفاءات التى اشرنا اليها سابقا .

رابعا : يجرى تحديد المدة الزمنية اللازمة لتقديم اقتراحات محددة بحلول معينة تعيينا ذاتيا تضمن بتطبيقها أو تنفيذها تحقيق الأهداف المرجوة .

خامسا : يجرى اجتماع اللجان المشار اليها فى شكل مؤتمر عام ، تجرى فيه مناقشات عامة للحلول والاقتراحات ، وتبادل الرأى والمعرفة والاستنارة بالآراء المختلفة . ويختتم هذا المؤتمر العام عمله بتحديد الاقتراحات والحلول لكل قطاع للتقسيم المتبع ، ويتعين أن تكون هذه الاقتراحات أو الحلول مكونة لسياسات محددة تشريعية أو ادارية أو اجرائية أو فنية أو مالية ، تتقدم مجردة من شوائب التزويق أو المغالاة فى النواحى النظرية أو الفكرية .

المرحلة العلاجية : يتمثل الهدف من المرحلة السابقة فى تحديد « الداء » أو « العلل » أو

الأمراض الادارية أو العملية أو البيروقراطيةالتى تعانى منها الادارة المصرية . كما يكتمل هـذا الهدف من خلال المسيرة عبر المرحلة السـابقة باقتراحات مجددة أو حلول معينة يمكن ان تكون أساسا علميـا لوصف « الداء » النـاجع فى مشكلات الادارة المصرية وأمراضها .

وتأسيسا على ما تقدم ، فان مهمة المرحلة العلاجية تتمثل فى تحديد « الدواء » أو «العلاج» الناجع للأمراض الادارية والبيروقراطيةفىالادارة وقد يتمثل هذا الدواء أو العـلاج فى ضرورة أو حتمية اجراء تعديل ، أو اصلاح ، أو تخفيف القيود أو الاجراءات ، أو تجديد ، أو انعاش ، أو تنمية أو تصحيح ، أو تخليص الادارة من أعباء معينة أو قيود تعطل حركتها ، وفى ايجاز تحديد نوع العـلاج الادارى للمشـكلات الادارية أو الاجتماعية أو البيروقراطية أو السياسية التى تعانى منها الادارة .

ومن ثم فان تحقيق الهدف المشار اليه يتطلب دراسة وتحليل وتقييم الاقتراحات ، والحلول ، والتوصيات التى توصل اليها المؤتمر العام المشار اليه سابقا بمثابة الدواء أو العلاج المطلوب . ثم اعادة صياغة هذه الاقتراحات أو الحلول أو التوصيات فى شكل وأسلوب محددين . ونعنى هنا اعمال مبدأ اختيـار البدائل الصـالحة أو المناسبة من بين البدائل المقدمة ثم اعادة صياغة البديل أو البدائل المختارة بالشكل وبالأسلوب اللذين يحددان المطلوب تحديدا ذاتيا وموضوعيا.

ويتطلب تحقيق الأهداف المشار اليها تشكيل لجنة يمكن تسميتها باللجنة الفنية . ونرى أن يجرى اختيار أعضاء هذه اللجنة من بين أعضاء المؤتمر العام السابق الاشارة اليه الذين أثبتوا قدرتهم من خلال المناقشات على الخلق والابداع والرغبة والاستعداد للبذل والعطاء .

ونرى أن ينضـم الى هـذه اللجنة (ثلاثية الأعضـاء أو رباعيتهم أو خماسيتهم) أعضـاء « مختارون » من القطاعات التالية :

١ ـ قطاع الصحافة .
٢ ـ القطاع العمالى أو النقابى .
٣ ـ القطاع السياسى.
٤ ـ القطاع المحلى . ويجب أن تتوافر فى هؤلاء الأعضاء ذات الشروط والمواصفات التى أشرنا اليها سابقا عند الكلام عن المرحلة الأولى.

مرحلة التنفيذ : يتمثل الهدف من هذه المرحلة فى تحديد نوعيـة العلاج لكل قطـاع ، وكيفية تطبيقه لاعادة القدرة والقوة والصـحة للادارة المصرية . فقد يكون هذا العلاج تشريعيا ، وقد يكون اداريا ، وقـد يكون ماديا ، أى يتعـلق بالحوافز ، وقد يكون ثقافيا ،وقد يكون سياسيا ، وقد يتعلق بالنظم السلوكية أو القيادية أو التقاليد أو المبادىء الادارية ، وقد يكون جذريا يصـل الى مبدأ اعادة صياغة سلوك المواطن فى البيئة أسريا وتعليميا وثقافيا .

وقد يشمل نوعية العلاج علاجا طويل المدى، وآخر قصير الأجل ، وقد يكون مختلفا بين قطاع وقطاع عبر الادارة كلها .

ويتمثل الشق الثانى من هدف هذه المرحلة فى تحديد « الكيفية » التى بمقتضـاها تستعيد الادارة قدرتها وقوتها وصـحتها على النهوض والحركة والتنفس والحياة . ونعنى بالكيفية ، الشروط والوسائل والعناصر ـ كما وكيفا ـ التى بتطبيقها أو باستخدامها أو بمراعاتها ، تستعيد الادارة المصرية قدرتهـا على الحركة والنمـو والتطور . كما تشمل هذه « الكيفية » تحديد المقومات الأساسيةالتى لها القدرة على«تحصين» الادارة ضد ما يؤثر على حركتهـا أو قدرتها أو تنميتها فى المستقبل .

ونرىأن هذه المرحلة تستطيعأن تقوم بها ذات اللجنة التى أدت دورها فى المرحـلة السـابقة (المرحلة العلاجية) ، اذ أن الذى يملك القدرة أو المقدرة على تحديد الداء ، يملك القدرة على تحديد الدواء لتستطيع الادارة المريضة أنتستعيد قدرتها وتنمو وتتطور . ونرى أن تتوافر لهـذه

اللجنة الضمانات التى توافرت للجنة الأولى فى « مرحلة التشخيص » ، وهى الضمانات المتمثلة فى السلطة ، والتفرغ ، والحوافز ، والمعلومات والعوامل البيئية .

مرحلة التطوير : يتمثل الهدف من هذه المرحلة فى التنبؤ أو التطلع أو تحديد احتمالات مستقبل الادارة المصرية والاعداد والاستعداد لمواجهة تطويرها فى النمو الشكلى أو البنيانى ، ونموها فى الحجم المالى أو الادارى ، وامكان مواجهة التقدم فى السلوك الاجتماعى والثقافى للقوى العاملة الى غير ذلك من جوانب الاعداد للمستقبل انطلاقامن الحاضر . ومن ثم فان هذه المرحلة تتضمن الاعداد العلمى لجوانب هامة وأهمها :

١ ــ **الجانب البشرى :** ويتمثل فى التنبؤ بمستقبل القوى العاملة من حيث الحجم والمتطلبات العلمية والعملية والفنية ، وربط هذه العوامل بالحاجات الفعلية لقطاع الصناعة وقطاع الخدمات .

٢ ــ **الجانب البنيانى :** ويعنى الاعداد والاستعداد لمواجهة ما قد يتطلبه الأمر من تطوير فى أشكال الادارة وبنيانها التنظيمى والوظيفى لأداء مهمتها فى مجتمع يتطور وينمو .

٣ ــ **الجانب المادى :** ويشمل مواجهة التطور الذى قد تتطلبه الادارات المصرية ، من حيث موقعها الجغرافى واعداد أبنيتها بالشكل الذى يحقق انتاج السلعة أو اداء الخدمة فى سهولة وسرعة ، والآلات والمهمات أو الأدوات التى يستدعيها تطوير هذه الادارات .

٤ ــ **الجانب الانسانى أو الاجتماعى :** ويتمثل فى اتخاذ البحث العلمى أساسا لدراسة طبيعة وسلوك وتصرفات العامل أو الموظف المصرى ، بهدف تحديد الحوافز المادية منها والادبية التى تحقق استجابته الى بذل عطائه الكامل للجهة التى يعمل بها .

ونرى مما تقدم أن مهمة هذه المرحلة يمكن وصفها بأنها «علمية وتخصصية» تتعلق بمستقبل الادارة ومن ثم فان اختيار أعضاء اللجنة التى تتولى اداءها يجب أن يكون دقيقاً ، وموضوعيا ، ومضمونا . كما يتعين أن تكون هذه اللجنة « دائمة » بمعنى منح صفة الدائمية للأعضاء . وهذه اللجنة تختلف عن سابقتيها بأن هاتين الأخيرتين مؤقتتان بحسب طبيعة المهمة التى تسند اليهما . ونرى أنه من الضرورى توافر الصفات والمواصفات التى أشرنا اليها سابقا فى أعضاء هذه اللجنة كحد أدنى . ونضيف هنا أنه من الضرورى العناية بشروط ثلاثة : **الأول** يتمثل فى توافر الممارسة الفعلية للادارة ، **الثانى** يتمثل فى توافر الممارسة العلمية للادارة ، **الثالث** يتمثل فى الجوانب الانسانية والسلوكية والقدرة على تطبيق أبعادها .

الخلاصة

يتمثل الهدف من هذه الدراسة فى القاء الضوء على بعض الاقتراحات العملية التى تعيد للادارة عند تطبيقها القدرة على الحركة والتنفس والنمو والتطور . وترتكز هذه الاقتراحات على تخطيط علمى شامل لاستراتيجيات محددة ومراحل محددة تضمن المسيرة نحو تحقيق الهدف . وتتمثل هذه المراحل فى أربع : مرحلة التشخيص (تحديد الداء) ، ومرحلة العلاج (تحديد الدواء)، ومرحلة التغيير (أسلوبه وموضوعيته) ، ومرحلة التطوير (النظرة الى مستقبل الادارة) .

ولم يتعرض البحث للجوانب الشكلية التى يتعين أتخاذها عبر هذه المراحل . ومن الجوانب الشكلية مثلا السلطة اللازمة لاختيار أعضاء اللجان المطلوبة ، وتحديد الاجهزة المعاونة التى تطلبها اللجان لأداء مهمتها ، وشكل التقرير الذى تقدمه هذه اللجان . الا أن هذه الجوانب لا تحتاج الى أبحاث علمية ، بل يمكن القيام بها طبقا للشروط والأوضاع التى تتفق والنظم القائمة .

النتـــائج

يتبين مما ســبق أن مظـــاهر علل وأمراض الادارة أضحت ثابتة ومؤكدة من واقع المشاهدات الفعلية والمقالات العلمية والشكاوى التى تتدفق على كافة أجهزة الدولة واداراتها . كمـــا أن هذه العلل والأمراض أضـحت من الخطورة والقوة بحيث يمــكن أن تتبلــور فى القريب الى علل أو أمراض «خبيثة» أو مستعصية ، وعندها لا يكون « لكل داء ادارى دواء » .

وقد يكون من المستحيل التنبؤ وتحديد نوعية العلاج اللازم والناجع للادارة ، اذ أن ذلك متروك لما تسفر عنه الدراسات والمناقشات التى تجريها اللجان المشار اليها . على أن المشاهدات الفعلية والدراســات النظرية ، والملاحظات العلمية قد توحى بأن مبدا « الدين والحافز » يمكن أن يكون نقطة انطلاق علمى للامراض الادارية ، ونعنى بالدين جانبه العملى الذى يعطى صــحة وقوة ونموا للعلاقات الانسانية فى العمــل . كما أننــا نعنى بالحافز الحوافز التى تحرك دوافع المواطن نحو البذل بسخاء . ولعل مقدار الحافز وعدالته وارتباطه برضاء العامل أو الموظف واتصـــاله بالأداء من بين الشروط التى يجب توافــرها فى تقريرها .

الاعيب الكبار

ان المدير الذى كان فى طفولته يزور توقيع والده على تقريره المدرسى الضعيف ليتفادى مواجهة غضبه قد نراه اليوم يدعو الى اجتماع مع انداده من المديرين ليتفادى مسئولية مباشرة عن اتخاذ قرار خطير ، ومراهق الامس الذى كان يستعرض قدراته فى قيادة دراجته ليجذب انتباه بنات الحى قد نشهده اليوم يتقدم بتقرير ضخم لا يهدف به سوى استعراض ما لديه أو ما يظنه لديه من قدرات ، ولن ننسى طفل الامس الذى يتعمد عدم تنظيف أسنانه قبل النوم احتجاجا على تأديب أبيه له لخطأ ما ، انه اليوم قد يخــل بانتظامه فى عمـــله لان السلطات العليا لم تأخذ باقتراح ما قد تقدم به ... هذه بعض أمثلة يصفها علماء السلوك بالاعيب الكبار ، غير أنه حين يمارسها الاطفال فلن يصعب التعرف على أسبابها بل ويسهل تصويبها ولكن حين يمارسها الكبار فانهــا تصبح أكثر غموضا وغالبا ما يصعب تصويبها ، وفى تركها لتستشرى خطر تحول بيئة العمل من منظمة تعمل على تحقيق أهداف الى ساحة للضياع ونقص الكفاية .

(Management Review — يناير ١٩٧٣)

حول قانون مجلس الدولة الجديد

إيضاح وملاحظات

عبد الرحمن عثمان

« أنشىء مجلس الدولة بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٤٦ ، باعتباره اصلاحا قضائيا أدخل في مصر لأول مرة ، وفاتحة اصلاحات قانونية ادارية هامة ثم تطور نظامه بعد ذلك بالقوانين رقم ٩ لسنة ١٩٤٩ ، ورقم ١٦٥ لسنة ١٩٥٥ ، ورقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ وأخيرا بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ . ويتناول الكاتب تطور المجلس منذ أول قانون بانشائه الى آخر قانون صدر بشأنه » .

تتحدد وظيفة المجلس فى مهمتين أساسيتين : فهو مستشار الدولة فى الفتوى والتشريع ، وقاضيها فى المنازعات الادارية والمحاكمات التأديبية .

عبد الرحمن عثمان

مدير ادارة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

وهو بحكم وظيفته هذه يؤدى دورا أساسيا فى معاونة الادارة على سلوك الطريق السليم ، تنفيذا وتشريعا ، ودوره فى هذا الشأن مزدوج :

— فهو من ناحية يشير عليها بالرأى فى شكل فتوى ترشدها الى الحل السليم لما يستشكل عليها من حالات تطبيق القوانين واللوائح ، أوفى شكل تشريع واضح ومنضبط يحقق أهدافها ويجنبها فى نفس الوقت الوقوع فى خطأ تطبيق القانون أو تأويله .

— ومن ناحية أخرى يقوم بدوره كجهاز رقابى على تصرفات جهات الادارة ، حيث يسلط عليها رقابته القانونية للتعرف على مدى شرعيتها

ويردها الى طريق الصواب ان هى حادت عنه ، باعتبار أن القسم القضائى فى المجلس هو نوع من المحاكم القضائية التى تملك الحكم على الجهات الادارية بالغاء قراراتها المعيبة والزامها بأن تعطى كل ذى حق حقه ، كما تملك أيضا سلطة ردع العاملين ، حيث تحاكم من يرتكب منهم ذنبا اداريا يسوغ الحكم عليه بالعقوبة التأديبية المناسبة من بين العقوبات المقررة قانونا .

ولكى ينجح المجلس فى تأدية رسالته ، يجب أن يكون وثيق الصلة بالجهات الادارية متعاونا معها فى نشاطها تعاونا تاما ، حتى تسير على سنن القانون وهديه ، ولذلك ينبغى أن يدرك كل عضو فيه حقيقة وضعه بالنسبة لجهة الادارة كمرشد ومبصر لها ، وهذا يتطلب بالضرورة أن يحس أعضاء المجلس باحتياجات الادارة ومتاعبها وبمهمتها الدقيقة فى التوفيق بين أداء الوظيفة الادارية بالكفاءة المطلوبة لتسيير المرافق العامة بانتظام واضطراد وبين المحافظة على حقوق الأفراد ، ومن هنا فانه من الضرورى أن يتفاعل هؤلاء الأعضاء مع الادارة بحيث يتأثرون بها ويؤثرون فيها فيأخذون من خبراتها بقدر ما يعطونها من خبراتهم . وبهذا تتهيأ الظروف لكى يؤدى المجلس دوره بالصورة التى من أجلها أنشىء ، ويتوافر الاقتناع لدى الجهات الادارية بالالتجاء اليه بدلا من أن تتجنبه ، وبذلك يتحقق التعاون بينهما بما يحقق الفائدة المرجوة .

وباستظهار أحكام القانون الحالى للمجالس للتعرف على مدى تحقيقه لهذه الأهداف تبدت لنا بعض الملاحظات نتناول عرضها مشفوعة برأينا فى شأنها .

اولا : الهيكل التنظيمى للمجلس

يتكون مجلس الدولة من ثلاثة اقسام هى :

١ — القسم القضائى .

٢ — قسم الفتوى .

٣ — قسم التشريع .

١ — وفيما يتعلق بالقسم القضائى :

يلاحظ على تشكيل هذا القسم أن القانون أدخل المحاكم التأديبية ضمن الوحدات التى يتألف منها ، وكان النص على انشائها وكيفية تشكيلها واردا من قبل فى قانون النيابة الادارية . وقد لوحظ على التشكيل الحالى لهذه المحاكم أن كل أعضائها هم من أعضاء المجلس ، بينما كان تشكيلها السابق يتضمن موظفا من الجهاز المركزى للمحاسبات أو من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بحسب ما اذا كانت المخالفة التى ارتكبها العامل المقدم الى المحاكمة مالية أو ادارية .

ولما كانت الحكمة فى رأينا من ادخال العنصر الادارى ضمن تشكيل هذه المحاكم ، وهى الافادة من الخبرة الادارية المتوافرة لدى الأعضاء الاداريين فى شرح وتوضيح ما يتطلب ذلك من المخالفات المطروحة على المحكمة ، مع تحقيق قدر من التعاون بين المجلس والادارة ، وهو ما ننادى به للربط بين الفكر الادارى وبين الفكر القانونى ، واذ لم نتبين الحكمة من استبعاد هؤلاء الاعضاء من تشكيل تلك المحاكم .. لذلك فاننا نرى العودة الى النظام السابق تحقيقا لتلك الغاية .

٢ — وفيما يتعلق بقسم الفتوى :

أفرد القانون فصلا خاصا لهذا القسم مستقلا عن قسم التشريع بعد أن كانا مدمجين فى القانون السابق فى قسم واحد هو القسم الاستشارى للفتوى والتشريع .

ويتكون قسم الفتوى من ادارات مختصة لرياسة الجمهورية ورياسة مجلس الوزراء والوزارات والهيئات العامة (م ٥٨ من القانون).

وأجازت المادة ٦٠ فى فقرتها الثانية انشاء لجنة أو اكثر بقرار من الجمعية العمومية للمجلس تتخصص فى نوع معين من المسائل يمتد اختصاصها الى جميع ادارات الفتوى .

ويلاحظ في هذا الشأن :

(أ) ان البناء التنظيمي الاساسي للدولة يشتمل ، بالاضافة الى الجهات التي أشارت اليها المادة ٥٨ ، على وحدات الحكم المحلي والمؤسسات العامة . واذ ينبغي أن تكون المكونات التنظيمية لقسم الفتوى متمشية مع مكونات هذا البناء .. لذلك فاننا نرى تعديل المادة ٥٨ ليشتمل نصها على ادارات مختصة لوحدات الحكم المحلي والمؤسسات العامة .

(ب) انه في ظل سريان قانون نظام العاملين المدنيين الملغى رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، كانت هناك ادارة مخصصة للفتوى في مسائل العاملين على مستوى الدولة ، حيث كان القانون المذكور ينص على اختصاص مجلس الدولة دون غيره بابداء الرأى مسببا فيما تطلبه الوزارات والمحافظات فيما يتعلق بتطبيق أحكام هذا القانون ، وذلك عن طريق ادارة الفتوى والتشريع التي تخصص لهذا الغرض .

وكان الهدف من هذا النص هو تفادي تضارب الفتوى في تلك المسائل مع ضمان وحدة الرأى الذي يصدر عن ادارة واحدة مخصصة لهذا الغرض ، حيث كان أمر الفتوى في هذه المسائل قبل العمل بهذا القانون شائعا بين عدة جهات ، فديوان الموظفين السابق وادارات الشئون القانونية بالوزارات ، وادارات الفتوى بالمجلس جميعها كانت تملك الفتوى ، ولهذا فقد لوحظ تعدد الرأى في الموضوع الواحد تبعا لتعدد هذه الجهات . واذ كانت هذه الظاهرة مثار شكوى الجهات الادارية بالنظر لما سببته من عدم استقرار أوضاع العاملين ، فقد عمل المشرع على علاجها بايراده النص المشار اليه ، اختص بموجبه المجلس وحده بالفتوى في شئون العاملين عن طريق ادارة واحدة خصصت لهذا الغرض .

وتنفيذا لهذا النص خصص المجلس ادارة الفتوى للجهازين المركزين للتنظيم والادارة والمحاسبات للافتاء في شئون العاملين بالقطاعين الحكومي والعام ، واستمر هذا الوضع قائما الى أن الغي قانون نظام العاملين رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ وكذا لائحة نظام العاملين بالقطاع العام رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ ، وحل محلهما القانونان رقم ٥٨ ورقم ٦١ لسنة ١٩٧١ متضمنين النص على اختصاص مجلس الدولة دون غيره بابداء الرأى فيما يتعلق بتطبيق أحكامهما **عن طريق ادارة الفتوى المختصة** .

واذ كان القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ الملغى ينص على تخصيص ادارة للفتوى في شئون العاملين ، بينما ينص القانون الجديد على أن يكون ابداء الرأى عن طريق ادارة الفتوى المختصة ، فقد أدت المغايرة في الصياغة بين النصين الى مغايرة في الحكم بينهما . فبموجب القانون الملغى لم تكن توجد سوى ادارة واحدة للفتوى في مسائل العاملين على مستوى الدولة. أما في القانون الجديد ، فان مؤدى النص الوارد به هو تعدد الادارات التي تبدى الرأى في هذه المسائل تبعا لتعدد الادارات المخصصة للجهات الادارية المنصوص عليها في قانون المجلس واختصاص كل ادارة بابداء الرأى الذي تطلبه الجهة المختصة ، وقد ذهب مجلس الدولة الى ذلك فعلا ، فألغى الادارة التي كانت مخصصة للافتاء في تلك المسائل ، تاركا الأمر لكل ادارة من ادارات الفتوى بالمجلس لتبدى الرأى الذي تطلبه الجهة الادارية المختصة .

وقد لاحظ مؤتمر القادة الاداريين المنعقد في الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ لدراسة دور المنظمة في رفع كفاءة العاملين في الحكومة والقطاع العام أن قيام كل ادارة من ادارات الفتوى بالافتاء في شئون العاملين قد يؤدى الى تضارب الرأى من ادارة الى أخرى في الموضوع الواحد ، وأن تضارب الفتاوى من شأنه زعزعة المراكز القانونية للعاملين ، وعدم استقرارها ، الأمر الذي يؤثر على معنوياتهم ويضعف من كفاءتهم في الأداء ، لذلك فقد أوصى المؤتمر بالعودة الى تخصيص ادارة واحدة للفتوى في شئون

العاملين بالقطاعين الحكومى والعام ، كما كان متبعا فى الماضى ، تلافيا لتضارب الفتوى وتحقيقا لوحدة الرأى على أن تعزز هذه الادارة بأعضاء متخصصين فى شئون التوظف وتزويدهم بالتطورات الحديثة فى العلوم الادارية ، احكاما للربط بين الفكر القانونى والفكر الادارى .

وقد كان المأمول أن يتضمن قانون المجلس الجديد — وقد صدر فى تاريخ لاحق — نصا بتقنين هذه التوصية ، أو يقوم المجلس بتخصيص ادارة لهذا الغرض ، تحقيقا للهدف الذى تغيته توصية المؤتمر .

وفى رأينا أنه لا يغنى عن تخصيص ادارة لهذا الغرض ما نصت عليه الفقرة الثانية من المادة ٦٠ من قانون المجلس التى تجيز انشاء لجنة أو اكثر تتخصص فى نوع معين من المسائل يمتد اختصاصها الى جميع ادارات الفتوى ، لأنه وفقا لنص المادة ٦١ من القانون « لرئيس ادارة الفتوى أن يحيل الى اللجنة المختصة ما يرى احالته اليها لأهميته من المسائل التى ترد اليه لابداء الرأى فيها » .

ولهذا فان أمر احالة المسائل الخاصة بشئون العاملين الى اللجنة المتخصصة — بفرض وجودها — متروك لتقدير رئيس ادارة الفتوى المختصة بحسب درجة الأهمية التى يراها للموضوع المعروض ، وهو قد لا يرى احالته الى اللجنة ويتصدى له بالرأى ، وفى هذه الحالة قد يتعارض الرأى الذى تبديه الادارة التى يشرف عليها مع رأى آخر تبديه ادارة أخرى فى نفس الموضوع رأت هى الأخرى عدم احالته الى اللجنة أو يتعارض مع الرأى الذى تبديه اللجنة فى الموضوع ، رأت ادارة ثالثة احالته اليها .

ولا يخفى أن اختلاف الرأى فى الموضوع الواحد كثيرا ما يؤدى الى نتائج خطيرة حيث تطبق جهة الادارة فتوى من شأنها تحميل الخزانة العامة أو العاملين أعباء مالية ، ثم تفاجأ هذه الجهة بعد تطبيق هذه الفتوى بصدور فتوى أخرى مخالفة يؤدى تطبيقها الى نتائج عكسية تزعزع أوضاعا استقرت منذ زمن .

٣ — وفيما يتعلق بقسم التشريع :

أفرد القانون لهذا القسم فصلا مستقلا عن قسم الفتوى بعد أن كان يجمعهما قسم واحد فى القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ وهو اتجاه محمود من المشرع خصوصاً بعد أن تزايدت التشريعات منذ قيام الثورة بشكل ملحوظ ، وأصبح من الضرورى مواجهة هذه الزيادة بجهاز مستقل متخصص مزود بأعضاء متفرغين يتمتعون بكفاءة عالية وخبرة طويلة فى الصياغة والاعداد .

وقد جعل القانون مهمة هذا القسم الأساسية هى صياغة التشريعات ، وأجاز للجهات الادارية أن تعهد اليه باعداد التشريعات (م ٦٣) وهو فى الحالتين مسئول عن مراجعة التشريع مراجعة دقيقة تكفل له الدقة والوضوح فى التعبير السليم عن الأغراض المقصودة منه ، وتحديد الحقوق والالتزامات التى تنشأ عنه تحديدا واضحا يكفل سلامة التطبيق واستقرار المراكز القانونية للأطراف التى يعنيها التشريع .

ويقرر قانون المجلس فى الفقرة الثانية من المادة ٦٢ دعوة رئيس ادارة الفتوى المختصة عند نظر التشريعات الخاصة بادارته للاشتراك فى المداولات ، ويكون له فيها صوت معدود .

ولما كانت حكمة هذا النص هى الاستنارة بما يكون لدى ادارة الفتوى المختصة من ملاحظات وآراء تفيد فى مراجعة التشريع الجديد ، لأن الفتوى هى تطبيق للقوانين واللوائح القائمة ومن يمارسونها هم اقدر الناس على تعرف ما بها من قصور وأوجه علاجه ، فاننا نرى أنه من المفيد أيضا ايجاد قدر من التنسيق والتعاون بين قسم التشريع وبين جهات الادارة بحيث يدعى كذلك ممثل الجهة الادارية المعنية بالتشريع المقترح

ليتولى شرح المبادىء التى يقوم عليهـا ويتبادل الأفكار المتعلقة به ويشترك فى المداولات الخاصة به ، ويكون له فيها صوت معدود كذلك .

وهنا تجدر الاشارة الى أن التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنيـة فى تزايد مستمر ، وهى تمثـل جانبا كبيرا من تشريعات الدولة . ونظرا لأن الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة هو الجهـة المهيمنة بحكم قانون انشائه على شئون الخدمة المدنية ، فهو يمارس اختصاصاته فى الوحدات التى يتألف منها الجهاز الادارى للدولة وكذلك فى الهيئـات والمؤسسـات العامـة والشركات والجمعيات التابعة لها .

ومن الاختصاصـات المخولة لـه ، اقتراح القـوانين واللوائح الخاصـة بالعاملين وابداء الرأى فى المشروعات المتعلقـة بشـئونهم قبل اقرارها ، وله أيضا سلطة الاشراف على تنفيذ هذه القوانين واللوائح فى تلك الجهات .

فاذا كانت الحكمـة من اشراك رئيس ادارة الفتوى المختصة فى المداولات عند نظر التشريعات فى قسم التشريع هى ـ كما ذكرنا ـ الاستنارة برأيه فى مراجعـة التشريع الجديد ، فان هذه الحكمة تتحقق كذلك بدعوة ممثل للجهاز عنـد نظر التشريعات المتعلقة بشئون العاملين للاستنارة أيضا برأيه على ضوء ما تجمع لديه من تجارب لازمت تطبيق التشريع القائم وما توافر له من دراسات ميدانية تفيد فى شرح الجوانب العملية والاعتبارات الادارية التى يقوم عليها التشريع الجديد . ولاشك أن التشريع يكون أوفى فى تحقيق اهـدافه اذا اجتمعت له بجانب خـبرة الرأى القانونى وفن الصياغة ، حصـيلة من الخبرة الادارية والعملية فى الموضوع الذى ينظمه .

ولهذا فاننا نرى تعديل قانون المجلس بحيث يتضمن كذلك دعوة ممثل الجهة الادارية المعنية بجانب رئيس ادارة الفتوى المختصة عند نظر التشريعات الخاصة بها ، والاشتراك فى المداولات المتعلقة بهذه التشريعات تعميما للفائدة المنشودة .

ثانيا : الاختصاصات وكيفية ممارستها

١ ـ بالنسبة لاختصاص القسم القضائى :

(أ) حددت المـادة العـاشرة من القـانون اختصاص محاكم مجلس الدولـة بالفصـل فى المسائل المبينة فى البنود الواردة فى هذه المادة .

ويلاحظ على هذا التحديد أن القانون أخرج من اختصاص هذه المحاكم المنازعات المتعلقة بالعاملين فى شركات القطاع العام ، عدا ما نصت عليـه المادة ١٥ من اختصاص المحاكم التأديبية بنظـر الدعاوى التأديبية عن المخالفات المالية والادارية التى تقع منهم ، وكذلك بنظر الطعون فى الجزاءات الموقعة عليهم فى الحدود المقررة قانونا .

ويبدو أن ذلك يرجع الى أن قانون المجلس يجعل فى الاصل مناط اختصاصـه بالفصـل فى منازعات العاملين هو بتوافر صفة الموظف العام فى رافع الدعوى ، وهو من يعمل فى خدمة أحـد الأشخاص الادارية العامة ، واذ تتخذ شركات القطاع العام شكل الشركة المساهمة ، وهى من أشخاص القانون الخاص ، فان العـاملين بها لا تتوافر لهم تلك الصفة وبالتالى تخـرج منازعاتهم من اختصاص القضاء الادارى .

الا انه لما كان قانون نظام العاملين بالقطـاع العام رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ يتضمن نصا يقضى باختصاص المحاكم التأديبية بنظر الطعـون فى الجزاءات الموقعة عليهم فى الحـدود التى نص عليها ، كما أن القانون رقم ١٩ لسنة ١٩٥٩ كان يقضى باختصاص هـذه المحاكم بتأديبهم ، واذ أصبحت هـذه المحاكم بمقتضى قانـون المجلس الجديد تشكل جزءا من القسم القضائى به ، فقد لزم الامر بالضرورة أن يتضمن هذا القانون النص على الاختصاص المقرر لهـا بمقتضى القـانونين سالفى الذكر وهو ما تضمنته المادة ١٥ من قانون المجلس .

ونحن نرى فى هذا الشأن :

ـ أنه وان كان قانون المؤسسات العـامة وشركات القطاع العام يقضى بأن تتخـذ شركات

القطاع العام شكل الشركة المساهمة ، الا أنها فى واقع الامر مرافق اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروعات اقتصادية وفقا للخطة العامة للتنمية، شأنها شأن المؤسسات العامة التى تقوم فى مجال نشاطها بالمشاركة فى تنميةالاقتصاد القومى وتحقيق أهداف خطة التنمية . فاذا كان العاملون فى هذه المؤسسات هم موظفين عموميين حسبما استقر عليه الفقه والقضاء الاداريان ، فاننا نرى أن العاملين بتلك الشركات ، ولو أنها أشخاص معنوية خاصة ، هم فى حكم الموظفين العموميين. ومما يعزز هذا الرأى :

١ — أن الفريقين يخضعان لنظام قانونى واحد يقوم على وحدة المعاملة بينهما ، وهو يجيز تبادل النقل بين العاملين فى الشركات وبين العاملين فى المؤسسات والهيئات العامة والجهات الحكومية — مركزية كانت أو محلية — والنقل كما هو معروف انما يتم الى جهات تتماثل فيها المراكز القانونية .

٢ — أن المشرع يتجه الى توحيد المعاملة المالية بين العاملين فى الحكومة وبين العاملين فى المؤسسات العامة والشركات التى تتبعها (القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧٢) . بالاضافة الى هذا فانه بتاريخ ٢٨ مايو سنة ١٩٧٢ صدر القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ فى شأن الفصل بغير الطريق التأديبى ، وتضمنت المادة الثالثة منه النص على اختصاص مجلس الدولة بهيئة قضاء ادارى دون غيره بالفصل فى الطلبات التى يقدمها العاملون باحدى وظائف الجهاز الادارى للدولة أو الهيئات والمؤسسات العامة ووحداتها الاقتصادية بالطعن فى القرارات النهائية الصادرة بالفصل بغير الطريق التأديبى . ومن المعروف أن شركات القطاع العام هى من الوحدات الاقتصادية التابعة للمؤسسات العامة .

ويستفاد من هذه القوانين أن المشرع يتجه الى اعتبار العاملين فى شركات القطاع العام فى حكم الموظفين العموميين .

فاذا كان الامر كذلك فانه تمشيا مع هذا الاتجاه يكون لا وجه للتفرقة فى تحديد جهة الاختصاص القضائى بنظر المنازعات المتعلقة بالعاملين فى القطاعين الحكومى والعام ، فتختص محاكم القضاء الادارى بالفصل فى كافة المنازعات الخاصة بالعاملين فى الحكومة والمؤسسات العامة ، وببعض المنازعات المتعلقة بالعاملين فى الشركات العامة ، ومن غير السائغ تبعيض اختصاص مجلس الدولة بالنسبة لهؤلاء ، فيختص بنظر بعض منازعاتهم دون البعض الآخر.

ومما تجدر الاشارة اليه هنا أن مؤتمر القادة الاداريين السابق الاشارة اليه لاحظ أن المجلس يختص بالفتوى فى مسائل العاملين بتلك الشركات. الا أنه لايفصل فى كافة المنازعات القضائية الخاصة بهم ، حيث تختص ببعضها المحاكم العمالية . وعملا على توحيد المفاهيم التى يقوم عليها النظام القانونى لهؤلاء العاملين بين جهتى الفتوى والقضاء أوصى المؤتمر بأن يختص المجلس بالفصل فى كافة المنازعات القضائية المتعلقة بهم واستصدار التشريع اللازم بذلك .

الا أن قانون المجلس الجديد صدر بعد ذلك غير متضمن النص على اختصاصه بنظر كل هذه المنازعات . ولهذا فاننا نرى تعديل القانون بما يحقق هذه التوصية بحيث يتضمن النص فى المادة العاشرة منه على اختصاص محاكم المجلس بالفصل فى كافة المسائل المبينة فى هذه المادة المتعلقة بالعاملين فى الوحدات الاقتصادية كذلك.

— ويلاحظ بصدد القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ السابق الاشارة اليه أنه صدر سابقا على صدور قانون المجلس رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ . الا أن هذا القانون اغفل النص على اختصاص المجلس بهيئة قضاء ادارى بالفصل فى الطلبات التى يقدمها العاملون بالوحدات الاقتصادية بالطعن فى القرارات التى تصدر بفصلهم بغير الطريق التأديبى ضمن الاختصاصات التى حددتها المادة العاشرة . وهذا نقص كان من الواجب تلافيه حتى يصدر القانون شاملا لكافة الاختصاصات المخولة للمجلس .

(ب) باستظهار اختصاصات محاكم المجلس يبين أن من بينها اختصاص الفصل فى المنازعات الخاصة بالمرتبات والمعاشات والمكافآت المستحقة للموظفين العموميين أو لورثتهم. وهذا المنازعات فى كثير من الحالات تكون متشعبة ومعقدة لتعدد وتداخل التشريعات التى تحكمها . مثال ذلك الاحكام المتعددة لكادر العمال الصادر فى سنة ١٩٤٤ ولازالت بعض احكامه سارية حتى الآن .

ولما كان من الاهمية بمكان عرض الجوانب المختلفة للنزاع المطروح على المحكمة والتطور التاريخى للتشريع الذى يحكمه وآثاره خصوصا بالنسبة للمنازعات ذات الصفة العامة .

واذ يفصل القضاء الادارى فى تلك المنازعات فى ضوء ما تقدمه الجهات الادارية المختصة من معلومات . وهذه المعلومات فى كثير من الحالات يشوبها القصور حيث تقدمها ادارات شئون العاملين التى هى بوضعها الحالى غير ملمة المام كافيا بالنواحى الوظيفية والتطور التاريخى للتشريع الذى يحكم موضوع النزاع المطروح ، ومن ثم فان الدفاع القائم على هذه المعلومات يكون قاصرا مهما اجتهدت ادارة قضايا الحكومة فى تدعيمه بالدفاع القانونى ، وبالتالى يكون الحكم المبنى عليها قاصرا كذلك .

واذا اخذنا فى الاعتبار أن الأصل هو احترام الأحكام ، بل وتطبيقها على المشكلات المتماثلة فى الجهات الادارية المختلفة حسما للمنازعات فانه يتضح لنا أهمية طرح وجهة نظر الحكومة كاملة على القضاء الادارى فى المنازعات التى ينظرها حتى تصدر احكامه على بينة من الوقائع والتطورات العملية . ولهذا فاننا نرى أن يكون علاج ذلك بأحد طريقين :

أولا : تعديل قانون المجلس بحيث يعتبر الجهاز المشرف على شئون الخدمة المدنية فى الدولة طرفا فى كل نزاع يطرح على المحكمة الادارية العليا متعلقا بالعاملين المدنيين .

وبالنسبة لمحكمة القضاء الادارى والمحاكم الادارية يكتفى باخطار الجهاز بصورة من كل حكم يصدر منها متضمنا مبدأ عاما جديدا حتى ينبه الى طلب الطعن فيه كلما رأى وجها لذلك على أن تتولى مسئولية هذا الاخطار الجهة التى تباشر الدعوى أمام محاكم المجلس .

ثانيا : تعديل القانون بالزام مفوضى الدولة قبل اعداد تقاريرهم فى القضايا ذات الصفة العامة أن يطلبوا رأى جهاز الخدمة المدنية فى هذه القضايا ، ويلتزموا بطرح هذا الرأى على المحكمة التى تنظر الدعوى .

(ج) يحدد قانون نظام العاملين المدنيين العقوبات التأديبية التى يجوز توقيعها على العاملين ، وهذه العقوبات تتدرج فى الشدة ، فتبدأ بعقوبة الانذار وتنتهى بعقوبة الفصل من الخدمة تبعا لجسامة الفعل الذى يرتكبه العامل.

ولما كان قانون المجلس يحدد المسائل التى تختص محاكمه بالفصل فيها ومن بينها الطلبات التى يقدمها الموظفون العموميون بالغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية (مادة ١٠ بند تاسعا) وأناط هذا الاختصاص بالمحاكم التأديبية ، وأجاز فى المادة ٢٣ منح الطعن فى الاحكام التى تصدرها هذه المحاكم أمام المحكمة الادارية العليا ، فانه من المتصور طبقا لذلك ان قرارا يصدر من الجهة الادارية بتوقيع عقوبة الانذار وهى ابسط العقوبات التأديبية يكون محل طعن قضائى أمام المحكمة التأديبية ، ثم يصل هذا الطعن الى أعلى جهات القضاء الادارى .

ولا شك أن اجراءات هذا الطعن التى تبدأ بالتظلم الادارى من القرار المطعون فيه ثم رفع الدعوى أمام المحكمة التأديبية فى حالة رفض التظلم صراحة أو ضمنا والفصل فى الدعوى ثم الطعن فى الحكم الذى تصدره هذه المحكمة أمام المحكمة الادارية العليا ، كل هذا يستغرق جهدا ووقتا يمتد الى عدة سنوات لا جدال فى أن اعضاء المجلس فى حاجة اليه للبت فى مسائل أكثر اهمية .

ولهذا فاننا نرى أن يستبعد من أختصاص المحاكم التأديبية نظر الطعون فى القرارات التأديبية المتضمنة للعقوبات البسيطة ، على أن يوضع نظام بديل يكفل للعاملين حق التظلم من هذه القرارات والبت فيما يقدمونه من تظلمات على اساس من القانون كأن تشكل فى كل جهة ادارية لجنة تكون لها سلطة البت بصفة نهائية فى التظلمات التى تتقدم من هذه القرارات .

٢ — بالنسبة لاختصاص قسم الفتوى :

تختص ادارات الفتوى بابداء الرأى فى المسائل التى يطلب الرأى فيها من الجهات الادارية وبفحص التظلمات الادارية (م ٥٨ فقرة ثانية) .

وتنص المادة ٦٦ فى الفقرة أ على أن تختص الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بابداء الرأى مسببا فى المسائل الدولية والدستورية والتشريعية وغيرها من المسائل القانونية التى تحال اليها بسبب اهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة التشريعية أو من رئيس مجلس الوزراء أو من أحد الوزراء أو من رئيس مجلس الدولة .

ويجيز القانون لمن يطلب ابداء الرأى فى هذه المسائل أن يحضر بنفسه جلسات الجمعية عند النظر فيها . كما يجوز له أن يندب من يراه من ذوى الخبرة كمستشارين غير عاديين ويكون لهم — وأن تعددوا — صوت واحد فى المداولات ومن واقع التجربة تبدت لنا فى هذا الشأن الملاحظات التالية :

— مازال اسلوب ممارسة المجلس لاختصاصه بالفتوى بعيدا عن أن يتحرى اتفاق الرأى القانونى مع المقتضيات المالية والنواحى الوظيفية .

— ينظر المجلس الى ما تعرضه عليه الجهات الادارية من مشاكل نظرة محدودة بما تعرضه الجهة طالبة الرأى دون أن يمد بصره الى أبعاد المشكلة الحقيقية لتقدير حجمها واعبائها فيما لو تبين أنها مشكلة عامة تمس العديد من الافراد أو تقلب أوضاعا مستقرة أو ترتب أعباء مالية .

وفى هاتين الصورتين يبتعد المجلس كثيرا عن دوره الحقيقى كما أوضحناه فى صدر حديثنا وهو دور معاونة الادارة بعد التفاعل معها والاحساس بمتاعبها والصعوبات التى تواجهها وليس دور القاضى الذى يتناول المشكلة من زاوية قانونية مجردة معزولة عن الواقع ومشاكله . ولقد ووجهت الدولة مرارا بفتاوى أصر عليها المجلس وكانت نتيجتها زعزعة أوضاع استقرت منذ زمن . واغلب الظن أن المجلس لو استبان له هذا الاستقرار ووقف عنده وأعطاه وزنه الحقيقى لحاول أن يبقى عليه مادام القانون لا يرفضه .

ومثل هذه الاعتبارات الواقعية لا يمكن أن تتضح الا بمداومة الاتصال بالجهات الادارية المتخصصة للوقوف على خبراتها ومعلوماتها عن تطور المشكلة كأن يتم الاتصال قبل الفتوى بالجهاز المشرف على شئون الخدمة المدنية فى مسائل العاملين للاستنارة بما لديه من معلومات، الأمر الذى لم يحدث مطلقا رغم ما فى ذلك من فائدة محققة تنير الطريق أمام جهة الفتوى وتجعل فتواها اقرب الى الواقع .

— كانت المادة ٤٧ من القانون السابق رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ المقابلة للمادة ٦٦ من القانون الحالى تحدد اختصاصات الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع ، ومنها ابداء الرأى فى المسائل الدولية والدستورية والتشريعية وغيرها من المسائل القانونية التى تحال اليها بسبب اهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة التشريعية أو من أحد الوزراء أو من رئيس مجلس الدولة .

وأجازت تلك المادة لمن طلب ابداء الرأى فى هذه المسائل أن يحضر بنفسه جلسات الجمعية العمومية عند النظر فيها . كما أجازت له أن يندب من أهل الخبرة كمستشارين غير عاديين عددا لا يجاوز أربعة ، ويكون لكل منهم صوت معدود فى المداولات ، وفى تطبيق هذه المادة اثير جدل

حول مدى سلطة من هم بدرجة وزير فى طلب الاحالة الى الجمعية العمومية وحضور جلساتها، وكان المجلس يرى أن هذا الحق لا يمتد اليهم . وحسما لهذا الجدل عدلت هذه المادة بمقتضى القانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٦٩ بحيث يتسع نصها ليشمل هؤلاء كذلك .

وكان الهدف من هذا التعديل هو تبسيط واختصار الاجراءات مع تحقيق المرونة فى عرض المسائل الهامة على الجمعية العمومية للبت فيها بما تتطلبه من سرعة .

الا أن القانون الحالى حدد فى المادة ٦٦ من يملكون سلطة الاحالة الى الجمعية العمومية ، وهم رئيس الجمهورية ورئيس الهيئة التشريعية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء ورئيس مجلس الدولة فقط ، وجعل للمندوبين الحاضرين عنهم صوتا واحدا فى المداولات ، وأن تعددوا .

ومعنى هذا أن المشرع عاد الى الوضع السابق قبل التعديل الذى صدر به القانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٦٩ ، مستبعدا بذلك رؤساء الجهات الادارية ممن هم بدرجة وزير كبعض المحافظين ورؤساء الاجهزة المركزية من بين من لهم حق الاحالة ، ولا نجد لذلك تبريرا .

كما أنه أنقص عدد أصوات المندوبين الحاضرين جلسات الجمعية الى صوت واحد بعد أن كانت أربعة أصوات فى القانون السابق ، وحكمة هذا التعديل غير واضحة ، اللهم الا أن يكون الهدف هو الا تكون أصوات هؤلاء المندوبين مرجحة للرأى الذى تتجه اليه جهتهم الادارية فى الوقت الذى يرفضه بعض أعضاء الجمعية العمومية .

ومع أن الحكمة التى تغياها القانون من حضور طالب الرأى جلسات الجمعية بنفسه أو بمندوبين عنه هى توثيق الصلات بين المجلس وبين جهات الادارة وتبادل الفكر بينهما فى المسائل المعروضة مع تنوير اعضاء الجمعية العمومية ببعض الجوانب التى قد لا يكفى فى توضيحها العرض المكتوب ، الا أن الممارسة قد أفقدت هذه الصلة فعاليتها ، حيث لا يمارس هذا الحق . ولذلك فاننا نرى علاج هذا الأمر بما يؤدى الى تحقيق تلك الغاية .

ولما كانت مسائل العاملين التى تعرض على الجمعية العمومية تتسم فى كثير من الحالات بطابع العمومية ، وهى تحمل الخزانة العامة أعباء مالية مرهقة . فقد أوصت اللجنة الوزارية لبرنامج العمل الوطنى بأن ترجع الجهات الادارية الى وزارة الخزانة قبل تنفيذ الفتاوى التى تصدر فى هذه المسائل العامة ، وأعطت اللجنة لوزير الخزانة سلطة مراجعة هذه الفتاوى ، وعرض الامر على مجلس الوزراء فى الحالات التى يرى فيها عدم تنفيذ الفتوى .

وعملا على تفادى هذا الأمر ، أو على الأقل التقليل من حدوثه ، ولكى تعيش الجمعية العمومية فى واقع المشكلات الوظيفية المطروحة عليها وتلم بحجمها واعبائها المالية وتحيط بالاوضاع الوظيفية القائمة ، فاننا نرى دعوة الجهاز المشرف على شئون الخدمة المدنية لحضور جلساتها عند نظر تلك المسائل بممثلين عنه يتبادلون مع أعضائها الرأى والفكر ، وتستنير بخبرتهم العملية المستمدة من ممارسة الجهاز لاختصاصاته فى الجهات الادارية المختلفة وبذلك يتوافر لها الالمام الكافى بالجوانب المختلفة لتلك المشكلات ويتحقق فيما تصدره من فتاوى الربط بين الفكر الادارى وبين الفكر القانونى مع المواءمة بين الصالح العام وبين صالح الأفراد . وبذلك يحقق المجلس رسالته فى معاونة الادارة والتفاعل معها فى تذليل ما يواجهها من صعوبات .

ثالثا : فيما يتعلق بالاجراءات

يلاحظ أن قانون المجلس رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ كان يجعل الفصل فى الطلبات التى يقدمها الموظفون العموميين بالغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية من اختصاص محكمة القضاء الادارى أو المحاكم الادارية ، تبعا للدرجة المالية التى يشغلها الموظف . فاذا كان شاغلا للدرجة

السابعة أو ما فوقها ، كان الاختصاص لمحكمة القضاء الادارى . أما اذا كان شاغلا لدرجة أدنى من ذلك انعقد الاختصاص للمحكمة الادارية ونص القانون على المواعيد والاجراءات والقواعد التى تتبع فى رفع الدعوى ، وهى قواعد موحدة ، سواء أكانت الدعوى مرفوعة أمام محكمة القضاء الادارى أو أمام المحكمة الادارية .

الا أن القانون الجديد ، اذ أضاف المحاكم التأديبية الى المحاكم التى يتألف منها القسم القضائى بالمجلس ، فقد حدداختصاصها بالمسائل التالية :

١ ـ نظر الدعاوى التأديبية عن المخالفات المالية والادارية التى تقع من العاملين .

٢ ـ نظر الطلبات التى يقدمها الموظفون العموميون بالغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية .

٣ ـ الطعن فى الجزاءات الموقعة على العاملين بالقطاع العام فى الحدود التى يقررها قانون نظامهم .

وباستظهار هذه الاختصاصات يبين أن القانون نقل الاختصاص بنظر طلب الغاء القرارات التأديبية الوارد فى البند ٢ من محكمة القضاء الادارى والمحاكم الادارية الى المحاكم التأديبية . الا أنه بمراجعة القواعد المتعلقة بالاجراءات القضائية التى تتبع أمام هذه المحاكم يبين أنها لا تتضمن الاجراءات المتعلقة برفع الدعاوى الخاصة بطلب الغاء هذه القرارات وهذا نقص ينبغى استكماله ضمانا لسلامة الدعوى .

ملاحظات عامة :

١ ـ حددت المادة ٤٩ من قانون نظام العاملين بالقطاع العام رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ ، السلطات التأديبية المختصة بتوقيع العقوبات التأديبية المنصوص عليها فى هذا القانون ، وكيفية التظلم منها أو الطعن فيها ، وتضمنت النص على اختصاص المحاكم التأديبية بما يلى :

١ ـ الفصل فى الطعون فى جزاءات خفض المرتب ، وخفض الوظيفة ، وخفض المرتب والوظيفة معا التى توقع على العاملين شاغلى وظائف المستوى الثالث والثانى والأول .

٢ ـ الفصل فى الطعن فى جزاء الفصل من الخدمة بالنسبة للعاملين شاغلى وظائف المستوى الثالث :

٣ ـ توقيع جزاءات خفض المرتب ، وخفض الوظيفة ، وخفض المرتب والوظيفة معا على العاملين الشاغلين لوظائف الادارة العليا .

٤ ـ توقيع جزاء الفصل من الخدمة على العاملين شاغلى الوظائف من المستوى الثانى وما يعلوه .

وتضمنت هذه المادة النص على أن تكون أحكام المحاكم التأديبية نهائية **وبالنسبة للاحكام التى تصدر بتوقيع جزاء الفصل من الخدمة على العاملين شاغلى الوظائف من المستوى الثانى وما يعلوه ، فيجوز الطعن فيها أمام المحكمة الادارية العليا خلال ثلاثين يوما من تاريخ اعلان العامل بالحكم .**

ومفاد هذا النص أن الاحكام التى تصدرها المحكمة التأديبية ، سواء ما كان منها متعلقا بالطعون المرفوعة من العاملين فى الجزاءات الموقعة عليهم ، أو تلك التى تصدرها المحكمة بتوقيع العقوبات التى تدخل فى نصابها القانونى غير قابلة للطعن فيها أمام المحكمة الادارية العليا عدا الاحكام التى تصدرها بتوقيع عقوبة الفصل من الخدمة على العاملين شاغلى الوظائف من المستوى الثانى وما يعلوه ، فهذه يجوز الطعن فيها أمام هذه المحكمة خلال المدة التى حددها النص .

واذ صدر ـ لاحقا لهذا القانون ـ قانون مجلس الدولة الجديد محددا اختصاص المحاكم التأديبية بالفصل فى المسائل التى سبقت الاشارة اليها ونصت المادة ١٩ منه على أن توقع هذه المحاكم الجزاءات التأديبية المنصوص عليها فى

القوانين المنظمة لشئون من تجرى محاكمتهم ، كما نصت المادة ٢٢ على أن أحكام المحاكم التأديبية نهائية ، ويكون الطعن فيها أمام المحكمة الادارية العليا فى الأحوال المبينة فى المادة ٢٣ .

وقد جاء هذا النص مطلقا غير مقترن بالقيد الذى نصت عليه المادة ٤٩ من قانون نظام العاملين بالقطاع العام كما تضمنت المادة ٤٤ من قانون المجلس النص على أن ميعاد رفع الطعن الى المحكمة الادارية العليا ستون يوما من تاريخ صدور الحكم المطعون فيه .

لذلك فانه يثور التساؤل هنا عن مدى قيام تعارض بين الأحكام المشار اليها الواردة فى القانونين .

وقد يذهب رأى الى أن قانون المجلس - وقد صدر لاحقا لقانون نظام العاملين بالقطاع العام ، فانه يعتبر معدلا وناسخا لما يتعارض معه من أحكام وردت فى هذا القانون ، واذ يجيز قانون المجلس فى المادة ٢٣ منه الطعن فى الاحكام التى تصدرها المحاكم التأديبية أمام المحكمة الادارية العليا خلال ستين يوما من تاريخ صدور الحكم ، فان هذه المادة تكون هى الواجبة التطبيق بالنسبة لكافة الاحكام التى تصدرها هذه المحاكم ، سواء أكان الحكم صادرا فى دعوى تنظرها المحكمة عن مخالفة ارتكبها العامل . وأيا كانت درجة جسامة العقوبة التى أوقعتها أو كان الحكم صادرا فى طعن أقامه العامل فى احد الجزاءات التى نص عليها قانون نظام العاملين بالقطاع العام .

وقد يذهب رأى آخر الى أن القواعد التى أوردها قانون نظام العاملين بالقطاع العام فى هذا الشأن هى قواعد خاصة قصد بها تنظيم أحكام تأديب العاملين الخاضعين له على نحو يحقق سرعة مواجهة ما يرتكبونه من مخالفات ، بالنظر لطبيعة العمل فى وحدات هذا القطاع باعتبارها وحدات انتاج تضطلع بدور هام فى تنمية الاقتصاد القومى ، ومن ثم فان أى تقصير أو انحراف فى أداء العمل بها يجب أن يواجه بالحزم والسرعة فى توقيع العقوبة المناسبة حتى تحقق فعاليتها فى تقويم ما أعوج من سلوك هؤلاء العاملين ، وتحقق فى نفس الوقت أثرها فى تجنب ارتكاب مثل هذه الأخطاء .

واذا كانت الاحكام الواردة فى قانون مجلس الدولة فى هذا الشأن تمثل الاحكام العامة ،وهى تطبق ، اذا لم تكن ثمة قواعد خاصة وردت فى تشريع آخر يقيدها ، فانه بناء على ذلك تظل أحكام قانون نظام العاملين بالقطاع العام فى هذا الخصوص هى الواجبة التطبيق باعتبارها أحكاما خاصة لا تنال منها الأحكام العامة التى تضمنها قانون مجلس الدولة .

وأيا كان الرأى هو الصحيح من هذين الرأيين، فانه كان واجبا على المشرع ، وهو بصدد اعداد قانون المجلس ان يضمنه نصا صريحا يحسم اثارة مثل هذا الجدل ، ولا يترك مجالا للاجتهاد فى التفسير والتأويل ، ولهذا فاننا نرى علاج هذا الامر تشريعيا .

٢ — وثمة ملاحظة أخرى جديرة بالنظر ، فقد كان قانون المجلس رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ ، السابق يتضمن حكما يقضى بعدم تنفيذ الاحكام الصادرة من المحاكم الادارية ومحكمة القضاء الادارى قبل فوات ميعاد الطعن فيها . واذا ما طعن فيها يوقف تنفيذها . وهذا الحكم جاء معدلا للنص الذى تضمنته المادة ١٥ من القانون الاسبق للمجلس رقم ١٦٥ لسنة ١٩٥٥ وكان يقضى بأن الطعن أمام المحكمة الادارية العليا فى الاحكام الصادرة من محكمة القضاء الادارى أو المحاكم الادارية لا يترتب عليه وقف تنفيذها الا اذا أمرت المحكمة بوقف تنفيذها .

وتعديل هذه المادة على النحو الذى تضمنه القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ أملته الاعتبارات التى كشف عنها التطبيق العملى ، فقد كانت الجهات الادارية التزاما منها بحكم هذه المادة تقوم بتنفيذ الاحكام الصادرة من محكمة القضاء

الادارى والمحاكم الادارية لصالح العاملين بها في الوقت الذى كانت تقوم فيه هيئة المفوضين بحكم اختصاصها وتنفذ بالطعن فيما كانت ترى وجها للطعن فيه من هذه الاحكام أمام المحكمة الادارية العليا . واذ كانت هذه المحكمة تقضي بالغاء كثير من تلك الاحكام فانه ترتيبا على ذلك كان من المتعين على العاملين رد المبالغ التى قبضوها تنفيذا للاحكام الملغاة ، وادى ذلك الى ارتباك امورهم الحياتية واضطرابهم فى اداء اعمالهم الوظيفية ، ولهذا فقد عالج المشرع الأمر من أساسه بالتعديل الذى تضمنه القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ . ومن جهة اخرى تدخلت الحكومة للقضاء على شكوى هؤلاء العاملين من استرداد تلك المبالغ ، واستصدرت القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٦٢ بالتجاوز عن استرداد ما صرف لهم تنفيذا للأحكام الملغاة التى صدرت فى الفترة من أول يوليو سنة ١٩٥٢ حتى تاريخ العمل به ، ثم استصدرت امتدادا له القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧١ بالتجاوز عن استرداد المبالغ التى صرفت حتى ٤ ابريل سنة ١٩٧١ (تاريخ صدور هذا القانون) .

الا أن القانون الحالى للمجلس عاد مرةاخرى الى الوضع الذى تضمنه القانون رقم ١٦٥ لسنة ١٩٥٥ حيث ينص فى المادة ٥٠ على انه « لا يترتب على الطعن أمام المحكمة الادارية العليا وقف تنفيذ الحكم المطعون فيه الا اذا أمرت دائرة فحص الطعون بغير ذلك » .

« كما لا يترتب على الطعن أمام محكمة القضاء الادارى فى الأحكام الصادرة من المحاكم الادارية وقف تنفيذها ، الا اذا أمرت المحكمة بغير ذلك» .

ونظرا لأنه من المتصور جدا أن تقوم الجهات الادارية ممثلة فى ادارة قضايا الحكومة بالطعن فى بعض الاحكام التى تصدر لصالح العاملين بها أمام المحكمة الادارية العليا أو أمام محكمةالقضاء الادارى حسب الأحوال دون أن تأمر المحكمة بوقف تنفيذ الحكم المطعون فيه ، وبالتالى يتعين على تلك الجهات تنفيذ هذه الاحكام اعمالا للنص المتقدم ذكره . واذ قد تقضىالمحكمة بالغاء الاحكام المطعون فيها كلها أو بعضها ، فانه يتعين فىهذه الحالة على العاملين المطعون ضدهم رد المبالغ التى صرفت اليهم نتيجة لتنفيذ هذه الاحكام أو تعودالحكومة من جديد تحتضغط هؤلاء العاملين الى استصدار قانون جديد بالتجاوز عن استرداد هذه المبالغ ، كما فعلت فى الماضى ، وهى بهذا الاجراء انما تتنازل عن مبالغ لاشك أنها فى أمس الحاجة اليها لاستثمارها فى تنفيذ مشروعات خطط التنمية .

ولما كانت الحكمة التى دعت المشرع فى القانون الحالى الى تعديل النص الوارد فى القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٩ غير واضحة ، بل أن الاوضاع الوظيفية والاعتبارات المالية تدعو الى ضرورة الابقاء عليه ، تفاديا للآثار والنتائج التى سبقت الاشارة اليها ، لذلك فاننا نرى تعديل القانون بالنسبة للاحكام التى تصدر لصالح العاملين مرتبة صرف فروق مالية لهم ، بحيث يتضمن النص على أن الطعن فى مثل هذه الأحكام يوقف تنفيذها ، مع ابقاء النص الحالى ، كما هو بالنسبة للاحكام التى تصدر بالغاء القرارات الادارية .

* * *

الموازنة العامة للدولة
ودورها فى التنمية الاقتصادية

د. محمد عبد المنعم خميس

كانت الموازنات الحكومية فيما مضى مجرد وسائل للحصول على النقود . وكان ما يتجمع لدى الحكومة من حصيلة يكفى لمقابلة نفقات الدولة وربما يزيد عليها . ولكن منذ بداية القرن الحالى أخذ حجم النشاط الحكومى فى العالم بأسره ينمو بدرجة كبيرة سنة بعد أخرى ، وزاد بالتالى حجم الموازنات الحكومية تبعا لذلك .

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث منها «الرقابة الادارية ومفهومها وابعادها» نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ — «حول الادارة فى الاسلام» نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٣ — «ادارة التنمية» نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ .

ويرجع أسباب تضخم الموازنات الى الظروف المالية التى صاحبت الحربين الدوليتين من جهة ، ومن جهة أخرى الى التغيير الجذرى فى النظرة الى دور الدولة ومسئولياتها عن تحسين وسائل المعيشة للشعب من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية ، مما أدى الى ادخال الأساليب الفنية الحديثة واستخدامها فى المالية العامة .

فمن الملاحظ أن الموازنات مرت منذ نهاية الحرب العالمية الأخيرة بتغيير ثورى سواء من حيث خصائصها أو أغراضها . فقد أصبحت تستخدم للتخطيط الطويل المدى للتنمية الاقتصادية . كما أصبحت الموازنات الحديثة وسائل ارشاد حقيقية للدول المتخلفة التى تحاول أن تسلك طريق التنمية الاقتصادية الوعر والملتوى . حيث تفترض الحكومات فى أغلب هذه الدول زيادة دورها الهام فى تحديد مستوى النشاط الاقتصادى

الذى يساعد على التنمية . وهذا يؤكد مسئولية ادارة برامج التنمية فى الوقت الحالى فى تحقيق التوظف الكامل سواء بالنسبة للقوى البشرية أو الموارد المادية المتاحة . كما يساهم فى استغلال قدرة البلاد الانتاجية الحالية والمستقبلة . ومن المتوقع أن تعزز الحكومات معدلات تكوين رأس المال عن طريق توجيه اهتمام خاص للمشروعات الاستثمارية طويلة الأجل التى لا تجذب عادة رءوس الأموال الخاصة .

واذا كان العالم يواجه فى العصر الحالى نموا متزايدا فى التخصصات وفى التكامل الاقتصادى ، فقد أخذت الحكومات الحديثة فى أغلب الدول تبحث عن أساليب فنية جديدة تساعد الهيئة التنفيذية على ادارة ورقابة منظماتها بفاعلية وكفاية أكبر . ان السياسات الاقتصادية الشاملة يستحيل تنفيذها بدون وجود نظام جيد للتخطيط المالى والتقارير على كافة مستويات الحكومة ، ومن أجل هذا أصبحت الموازنة الحكومية ليست مجرد تقديرات مالية لحجم موارد ونفقات الحكومة فحسب . وانما أصبحت شيئا آخر أكثر من ذلك .

أن سياسة الحكومة تنعكس بأكملها فى الموازنة العامة للدولة — والموازنة العامة هى انعكاس لظروف البلد الاقتصادية . وعن طريق الموازنات الحكومية ومن خلالها يمكن ادخال تحسينات كبيرة على أوضاع الأفراد الاقتصادية . فلقد حققت القوى العظمى فى الوقت الحاضر أوضاعا اقتصادية أفضل ، وذلك بمساعدة الموازنات التى أمكن عن طريقها انجاز السياسات ، والبدء بعمليات التنمية الاقتصادية . ويعزى الفضل فيما أصبح لهذه الدول من قدرة سياسية كبيرة ومؤثرة الى قدرتها الاقتصادية ، وهذا هو الملاحظ فى البلاد الأوروبية وفى الولايات المتحدة التى قامت بتنفيذ برامج ضخمة للتنمية الاقتصادية بمعاونة الأساليب الفنية التى استحدثتها فى الموازنة .

أن الموازنة الحكومية هى اداة هامة فى المبادرة بالتنمية الاقتصادية وتنفيذها .ولقد زادت أهميتها بزيادة مسئولية الحكومات فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى ، وكذلك تدخل الدولة أكثر فأكثر فى الشئون الاقتصادية .

لقد تغيرت النظرة الى الدولة الحديثة اذ أصبح ينظر اليها على انها « دولة الرفاهية » وليست « الدولة الحارسة » كما كانت الحال قبل ذلك. وهذه النظرة الى الدولة تكون أكثر وضوحا فى الدول المتخلفة التى عليها أن تتحمل مسئوليات أضخم لتوفير مستوى أفضل لمعيشة شعوبها ، ولكى يتم لها ذلك فعلى الحكومة أن تلعب دور القيادة فى تخطيط وانجاز برامج التنمية ، وفى ضوء هذا الواجب تكون الموازنة العامة وعملياتها أدوات رئيسية فى التنمية .

وفى البلاد التى تأخذ بنظام الاقتصاد المختلط فان جزءا كبيرا من موازنة الدولة يخصص للقطاع العام ، بينما تقدم الدولة المساعدات للقطاع الخاص عن طريق الاعتمادات التى تدرجها بالموازنة العامة ، وتخصصها للقروض والمنح والاعانات التى تمنح لوحدات القطاع الخاص .

مشكلات التنمية فى الدول المتخلفة

التنمية الاقتصادية بمفهومها العام تعنى العمل على خلق القوى الاقتصادية الضرورية التى تنقل الاقتصاد من حالة السكون الى حالة الحركية بمعدلات أعلى من المعدلات العادية . ويتمثل جوهر التنمية الاقتصادية فى رفع مستوى معيشة الشعب وزيادة دخول الأفراد.والمشكلة الرئيسية فى التنمية فى البلد المتخلف هى فى كيفية نقل الاقتصاد من حالة السكون الى المرحلة التى يمكن أن تبدأ عندها التنمية ، وأن تستمر بعد ذلك بطريقة آلية .

والبلد المتخلف هو البلد الذى يقل فيه رأس المال بالنسبة لعدد السكان وللموارد الطبيعية . وبذلك يكون معدل التوظف والاستثمار فيه أقل من معدل النمو فى عدد السكان . كما تكون الموارد أدنى من مستوى الاستخدام . ونتيجة لذلك يظل مستوى معيشة الأفراد منخفضا جدا بسبب وجوده فى حلقة الفقر المفرغة .

أن انخفاض مستوى الدخل يجعل الادخار مستحيلا ، ومن ثم يمنع تراكم رأس المال الضرورى لزيادة الدخل . كما أن السوق الضيقة للبلاد ذات الدخل المنخفض يعرقل نشوء أو زيادة التخصص الضرورى لخلق الدخل المرتفع بحيث لا يسمح بالاستثمار المنتج والمربح . وبذلك تصبح موارد الدولة غير كافية لتقديم خدمات عامة ذات فاعلية . فضلا عن أن سوء التغذية وما يترتب على ذلك من سقم ومرض يجعلان الانتاج منخفضا ، وبالتالى يحولان دون زيادة الانتاج . **أن حلقة الفقر المفرغة تعمل على تقلص تكوين وتراكم رأس المال وتحول بين البلد المتخلف وبين الحصول على رأس مال على المستوى المطلوب بالنسبة لسكانها ولمواردها الطبيعية .**

ويمكن تمثيل عمل هذه الحلقة المفرغة على الوجه التالى :

— أن مستوى الدخل الحقيقى المنخفض للشعب يقلل من قوته الشرائية ، وبالتالى يقلل من قدرته على الادخار — وقلة المدخرات تؤدى الى انخفاض معدل تكوين رأس المال ، وبالتالى تقلل من الاستثمارات المستخدمة فى الانتاج فينقص الانتاج . ونقص الانتاج يؤدى الى نقص الدخل الحقيقى . وهكذا تسير الأمور داخل حلقة مفرغة تماما . أن حلقة الفقر المفرغة تشمل جانبى العرض والطلب معا :

فمن حيث العرض : يكون مستوى الدخل المنخفض هو السبب فى انخفاض الانتاج .وخفض الانتاج يرجع الى العجز فى رأس المال الذى يرجع الى انخفاض مستوى الدخل . وهكذا تكون الحلقة كاملة .

ومن حيث الطلب : فانخفاض حجم الانتاج يرجع لقلة الطلب الذى يكون سببه ضعف القوة الشرائية للافراد بسبب قلة دخولهم . وهكذا فالحلقة كاملة كذلك .

لقد زاد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية فى البلاد المتخلفة منذ اكثر من عشرين سنة ، ومع ذلك فان معدلات التنمية فيها لاتزال دون المستوى ، ذلك أن وجود عقبات معينة تكاد تمنع التنمية الاقتصادية فى البلاد المتخلفة ، أو قد تعرقل مسيرتها ، وأهم هذه العقبات :

١ — الميل المرتفع الى الاستهلاك .

٢ — الميل المنخفض الى الادخار .

٣ — انخفاض مستوى المعيشة . فغالبية السكان يعيشون على الكفاف .

وبجانب هذه العقبات توجد عقبات أخرى ، منها عدم وجود جهاز للتنمية يخطط للانتاج . كما أن هذه البلاد لا تستخدم الأساليب الفنية الحديثة كما لا يوجد بها تنظيم ملائم مبنى على أسس علمية سليمة . فالنظام المتبع فى الانتاج تعوزه المرونة التى تجعله قادرا على التوسع السريع . فمن جهة توجد بطالة فى العمالة العادية ، بينما يوجد عجز كبير فى العمالة الفنية .

ويمكن أن يقال بصفة عامة أن توظيف رأس المال شرط من الشروط الضرورية ، لكسر حلقة الفقر المفرغة . ويتضمن هذا التوظيف تهيئة الظروف المناسبة لتكوين رأس المال الداخلى وجذب رءوس الأموال الاجنبية من الخارج . أن ازالة العقبات من طريق توظيف رأس المال وتهيئة الظروف المناسبة لتكوينه لا تكون الا بعمل حكومى جاد . أما اذا تركت التنمية للظروف فانها لن تستطيع أن تحرر نفسها من النمو المقيد . فالحكومة وحدها هى التى تستطيع عن طريق أسلحة الموازنة أن تحارب المشكلات التى تواجه التنمية . كما يمكنها أن تحول الاقتصاد الساكن الى اقتصاد متحرك .

عملية التنمية واستخدام الاساليب الفنية فى المالية العامة وفى الموازنة

تتصل بعض مظاهر التنمية الاقتصادية اتصالا وثيقا بالأساليب الفنية المالية ، وبأساليب الموازنة الفنية . اذ من أهم ما يجب مراعاته عند استخدام مقاييس معينة للتنمية — أن التنمية لن تتم بدون

جهد ومشقة وتضحية مهما كان حجم المساعدات التى ترد من الخارج . كما يجب كذلك أن نختار المقياس الفعال الذى نستخدمه .

أن التنمية يجب أن تستمر . ولكن فى أى اتجاه ؟ سؤال تتوقف الاجابة عنه على طبيعة اقتصاد البلد . ومن الخطأ أن نتصور أن التنمية مرادفة للتصنيع . فالتنمية ينبغى أن تمارس على جميع قطاعات الاقتصاد وأن تتضمن تغيرا نسبيا فى درجة أهميتها بالنسبة لبعضها البعض وان تستخدم التكنولوجيا الحديثة التى من شأنها أن ترفع انتاجية العامل وتوجه العمالة الزائدة نحو وأجبات انتاجية أخرى . اذ من الضرورى من أجل تنمية اقتصادية متوازنة أن نعمل على تنمية جميع القطاعات الاقتصادية (التعدين — الصناعات التحويلية — التجارة — الخدمات .. الخ) .

ان الصناعة جزء من التنمية ، وهى بلا شك جزء مهم جدا ، ولكن هناك علاقة وثيقة بين كافة أجزاء التنمية . واذا كان من سمات البلاد المتخلفة أنها تعتمد بدرجة كبيرة على انتاج ما يكون لديها من مواد أولية مع تطبيق محدود جدا للاساليب الفنية فان الصناعة تكون لذلك غير مهمة نسبيا ، ويكون قطاع الزراعة هو الاكثر اهمية . ومن اجل هذا يجب قبل البدء فى التصنيع فى مثل هذه البلاد تطوير وتقوية قطاع الزراعة كما يجب الاهتمام — فى المراحل الأولى للتنمية — بتكلفة التنمية الزراعية اكثر منها على التنمية الصناعية اذ لا يمكن التخلص — عن طريق التصنيع — من كافة أمراض البلاد المتخلفة . أن تنمية قطاع الزراعة فى البلاد المتخلفة تكون لها اهمية خاصة ، حيث تكون هى محور التنمية الاقتصادية . فقطاع الزراعة هو الذى يوفر بعض المواد الخام اللازمة للصناعة ، كما انه هو الذى يوفر الغذاء للسكان الصناعيين . ولهذا فان الاستثمار الجوهرى يكون مطلوبا فى الزراعة ، وتطلب كذلك اعتمادات لتكوين رأس مال اجتماعى عام يكون الأساس الهام فى التنمية الاقتصادية . ويتمثل هذا الاساس فى المنشآت التى لا تنتج سلعا بطريقة مباشرة ولكنها تخدم النشاط الاقتصادى بصفة عامة مثل الموانىء والطرق والسكك الحديدية . ومن المفروض أن عدم وجود هذا الأساس فى الدول المتخلفة يمثل عقبة كؤودا فى طريق التقدم الاقتصادى بصفة خاصة ، اذ بغير هذه المنشآت تصبح التنمية الاقتصادية عملية مستحيلة . أن ارتفاع تكلفة هذه المنشآت وقلتها ينعكس على الاستثمار فى مثل هذا النشاط . كما أن طول المدة اللازمة لاقامة هذه المنشآت لاتجذب المستثمرين لاستثمار أموالهم فيها ، ومن أجل هذا فان رأس مال ضخما يكون مطلوبا لتطوير الزراعة والبدء فى التصنيع ولانشاء اساس التنمية الاقتصادية المشار اليه .

الأساليب الفنية للموازنة

الدول المتخلفة يكون لديها عجز مؤكد فى رأس المال بسبب انخفاض مستوى الدخول ، وبالتالى فان معدل تكوين رأس المال يكون صغيرا جدا ، وبذلك تصبح الحاجة ماسة الى تكوين وتراكم رأس المال فى القطاع الحكومى ، ولذلك تلجأ الحكومة الى استخدام الأساليب الفنية فى تمويل الموازنة العامة مثل أسلوب الضرائب المتزايدة والاقتراض العام والتمويل بالعجز وغيرها من الأساليب .

١ — فبالنسبة للضرائب :

قد ينشأ فى البلد قطاع غير نقدى ، ويتسع تعامله بتعود الناس فى المناطق الريفية على التعامل بنظام المبادلة البسيط ، وفى ضوء هذا النظام تتلاشى الضرائب . ولذلك تلجأ الحكومة فى هذه الحالة الى تنظيم المبادلة بحيث تتجه بها تدريجيا نحو نظام النقد . وبذلك يخضع الناس الذين يعيشون فى المناطق الريفية لنظام الضرائب .

كذلك فمن المرجح أن تستفيد بعض القطاعات من عملية التنمية ، ولذلك يجب أن تتحمل عبئا أكبر من الضرائب .

وبجانب هذا فان النقود التى تدخل فى التداول

من خلال الاستثمارات العامة فى المنشآت والمشروعات الأخرى تعمل على رفع الأسعار حيث يزيد الدخل — فى المراحل المبكرة من الاستثمار — بمعدل ابطأ من معدل استثمار راس المال . وعن طريق الضرائب يمكن اعادة النقود التى تدخل فى التداول الى الحكومة فورا دون أن تسبب زيادة كبيرة فى الأسعار .

٢ — **وفيما يتعلق بالقروض العامة** فان حجمها فى المراحل المبكرة من التنمية يكون منخفضا جدا ، ثم يتزايد مع تزايد معدل الادخار وبذلك يزيد الاقتراض العام الذى يضاف الى رأس المال القومى ويستخدم فى تعزيز التنمية الاقتصادية .

٣ — والتمويل بالعجز اسلوب فنى آخر للحصول على رأس مال يستخدم فى مشروعات التنمية . والتمويل بالعجز يعنى أن تنفق الدولة بما يزيد على مواردها ، وأن تقابل العجز عن طريق السحب من البنك المركزى : ويؤدى هذا بالضرورة الى ايجاد نقود يمكن استخدامها فى مشروعات التنمية .

ويكون التمويل بالعجز مفيدا فى بداية عملية التنمية حيث توجد موارد كثيرة غير مستغلة ،كما انه يغنى عن التوسع فى القطاع النقدى . كما أن للتمويل بالعجز خطرا رئيسيا يتمثل فى التضخم الذى يكون عادة نتيجة من نتائجه . ويكون على الاقتصاد ان يواجه ضغط التضخم كلما كانت الزيادة فى الميل الى الاستهلاك لا تقابلها زيادة فى مستوى الانتاج مما يؤدى الى بعض الاختناقات فى النظام الاقتصادى . وعلى العموم فان احتمال زيادة مستوى تكلفة الانتاج عن المستوى العادى كنتيجة للتمويل بالعجز يخلق غالبا مشكلات جديدة اكثر من تلك التى يعمل على حلها .

ولكى تنجح سياسة التمويل يجب ان يكون التنبؤ بحجم النمو المتوقع فى المستقبل سليما ، سواء فى مجال الانتاج او الاستهلاك . فاذا كان التنبؤ سليما ولم يرتفع مستوى الاسعار ماديا ، فان التمويل بالعجز يصبح بلا شك نعمة على التنمية الاقتصادية . كما يمكن من طريق تكوين راس مال فى القطاع العام انجاز مشروعات صناعية كبيرة تعمل على زيادة الانتاج الذى تكون البلاد المتخلفة فى حاجة اليه لرفع مستوى معيشة الشعب .

أن الاساليب الفنية المالية وأساليب الموازنة الفنية يجب أن توجه فى النهاية نحو زيادة الانتاج فى القطاعين العام والخاص على سواء ، كما يجب أن تدرج بالموازنة اعتمادات تمثل احتياطيات لاقامة مشروعات صناعية فى القطاع العام ، وكذلك لمعاونة صناعات القطاع الخاص بمختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة ، وعلى الحكومة ان تحول — من خلال سياستها — استثمار رأس المال المحدود الى الاتجاهات الاجتماعية المرغوب فيها . ونظرا الى أن كمية رأس المال تكون محدودة ، يصبح من الأهمية العظمى — من أجل تنمية اقتصادية سريعة — أن يجرى رأس المال فى قنواته الصحيحة ، وأن يعتنى باختبار خطوط الاستثمار عناية خاصة .

مشاكل التنمية :

أن رفع مستوى المعيشة يقتضى بالضرورة العمل على زيادة دخول الأفراد . وهذه الزيادة ضرورية حتى يتمكن أفراد الشعب من شراء سلع أكثر فأكثر لاشباع حاجاتهم المتزايدة ، واذا كان الانتاج أقل فى قيمته من مجموع الدخول التى تستخدم فى الشراء فان خطر التضخم يكون قائمــا .

ومن جهة أخرى اذا قل مجموع الدخول انعدم الدافع على زيادة الانتاج . وترتيبا على ذلك يصبح من الضرورى فى المراحل الأولى للتنمية موازنة الزيادة فى الدخل بالزيادة فى الانتاج .

ومن الأمور الأساسية أيضا ان يؤدى استثمار رأس المال الى نتائج كاملة ومثمرة حتى يتوقف ضغط التضخم . أن التأخير فى تحقيق الأهداف يكون عادة نتيجة عدم استقرار النظام الاقتصادى للبلد . ولذلك يجب أن يكون الاستثمار بالشكل الذى يؤدى الى نتائج سريعة ومحققة حتى يمكن تقليل المدة بين الاستثمار وظهور النتائج ، كما

يجب أن تعطى أولوية عظمى للمشروعات المعروفة عموما بسرعة انتاجها ويكون تأثرها على الأفراد فى صالحهم . وهذا الإتجاه سليم من الناحية الاقتصادية حيث يرتفع مستوى المعيشة بسرعة ويصبح الأفراد على مقربة من المستوى الذى يمكنهم عنده من أن يبدأوا فى الادخار اللازم لاستثمار آخر . وهذا الاتجاه سليم من الناحية السياسية أيضا . فالأفراد الذين يدفعون الضرائب أو الذين يدخرون جزءا من دخولهم أو حتى كنتيجة للتضخم يشعرون بالتعويض عندما تظهر نتائج الاستثمار بسرعة مما يجعلهم يحرصون بلهفة على المعاونة فى المشروعات الأخرى .

واذا كان الميل الى الاستهلاك مرتفعا فى البلاد المتخلفة كما كان الميل الى الادخار منخفضا ، وبالرغم مما تبذله الحكومات من جهود لزيادة الانتاج ، فان العجز فى السلع المعروضة يظل قائما ، لأن الميل الى الاستهلاك يزيد بمعدل أسرع ، ولذلك فمن واجب الحكومات أن تعمل على الحد من الاستهلاك وعلى خلق الحافز على الادخار . والحد من الاستهلاك يكون عن طريق فرض ضرائب على الاستهلاك مثل الضرائب على السلع . أما الحافز على الادخار فيكون عن طريق انشاء مشروعات تكون فوائدها أكثر تسويقا من الفوائد التى تعود من الاستهلاك ، مما يدعو الافراد الى تأجيل استهلاكهم الحالى من أجل مكاسب مستقبلة . كما يجب على الحكومات أن تتبع سياسة الادخار الاجبارى من اجل زيادة مدخرات المجتمع .

والبطالة هى المشكلة الكبرى الأخرى التى تواجه البلد المتخلف ، ويرجع السبب فى البطالة الى كثرة عدد السكان لحد ما . ان الضغط السكانى يضر بالتنمية على عكس ما كان ينبغى أن يساعدها . أن الموارد البشرية هى مصادر قوة كبيرة يجب استغلالها بالكامل . كما أنه مع تقدم العلم والتكنولوجيا أمكن العمل على زيادة القدرة الانتاجية . فعن طريق الأسمدة الكيماوية مثلا أمكن زيادة انتاج الفدان الواحد من الأرض الى عشرة أمثال ما ينتجه حاليا . وعن طريق الألياف الكيماوية والآلات الاتوماتيكية أمكن زيادة انتاج الملابس ، كما أمكن بالمثل وباستخدام العلم والتكنولوجيا مضاعفة انشاء المبانى السكنية . وعلى ذلك أمكن مقابلة احتياجات الأفراد من المأكل والملبس والمسكن بنظام انتاج أفضل . ومن الخطأ بعد ذلك أن نفكر أن زيادة السكان فى مثل هذه الظروف المتغيرة هى شقاء ، أن كل ما هو مطلوب من هذه الزيادة هو خلق روح المبادرة فى الناس والعمل على زيادة قدراتهم على الخلق والابتكار وتحسين مستوى معرفتهم الفنية . وفوق هذا كله ترغيبهم فى التنمية وحثهم على تقديم التضحيات المؤقتة والضرورية لتحقيقها لينعموا بعد ذلك بثمراتها . فالموارد المادية وحدها لا تكفى للاستمرار فى التنمية ، بل ان الموارد البشرية ونوعيتها أكثر ضرورة .

كذلك فان الحكومات فى البلاد المتخلفة تواجه مشكلة عدالة التوزيع لنتائج التنمية . ولكى لا تستحوذ قلة من الأفراد على نتائج التنمية يجب أن يكون هناك توزيع عادل للزيادة العامة فى الدخل القومى . أن الدول المتخلفة تتسم دائما بسوء توزيع الدخل والثروة — يعزز ذلك قصر نتائج التنمية على عدد محدود من الأفراد ، ويزيد فى هذا الظلم فى التوزيع كلما توافر للبلد سيل من المساعدات الأجنبية بكميات كبيرة مع وجود ادارة غير نزيهة . وللتقليل من حدة هذا الظلم تستخدم الحكومات الأساليب الفنية للموازنة ، فالقطاع الذى يستفيد أكثر من غيره يجب أن يدفع ضرائب أكثر ، بينما تخصص الاعتمادات لتحقيق الأمن الاجتماعى للفقراء والعاجزين عن العمل .

الأساليب الفنية فى الموازنة من اجل التنمية

تحتاج الموازنة العامة خصوصا فى بلد متخلف، ولكى يمكن البدء فى التنمية الاقتصادية ، اعادة تنظيم بالكامل من حيث :

١ — نظام الموازنة .

٢ — هيكل الموازنة .

٣ — سياسات الموازنة .

نظام الموازنة :

من الملاحظ فى العصر الحديث أن التنظيم الحكومى خصوصا فى البلاد المتخلفة ينمو بسرعة متزايدة بسبب المسئوليات المتزايدة التى تقع على الحكومات فى مجال العلاقات الاجنبية ، خصوصا فيما يتعلق بالدفاع القومى وبالتنمية الاقتصادية بما أضيف الى الجهاز الحكومى من مصالح جديدة لمواجهة الواجبات التى عهد بها الى الحكومة فى دولة الرفاهية .

ولكى تتحقق الكفاية اللازمة لمثل هذا التنظيم الكبير والذى يتزايد باستمرار « الحكومة » ، أصبحت الحاجة ماسة الى ايجاد نظام للاتصالات الفعالة والرقابة السليمة . وهذا يستدعى اقامة تنظيم مركزى للموازنة العامة وتنظيم آخر يكون مسئولا عن محاسبة ورقابة الادارة العادية للموازنة . كما يتطلب الوضع تفويضا كاملا فى كافة السلطات الخاصة بمسائل الموازنة .

هيكل الموازنة :

وكذلك اصبحت الحاجة ماسة الى اعادة تنظيم هيكل الموازنة بما يتلاءم مع زيادة العمل المترتب على زيادة المسئولية الحكومية . وعلى انشاء القطاع العام الذى اسندت اليه واجبات ومسئوليات جسام فى مجال التصنيع ، وما تبع ذلك من انفاق مبالغ ضخمة على المشروعات التى يقوم بها . هذا الانفاق الذى يكون غالبا ذا طبيعة راسمالية . لذلك كان من الضرورى اعادة تنظيم هيكل الموازنة .

وقد أعيد تنظيم هيكل الموازنة بعد تجارب متعددة حتى أصبحت تجربة الموازنة المزدوجة هى النظام الملائم للتنمية فى الدول المتخلفة . والموازنة المزدوجة تعنى اعداد موازنتين تخصص احداهما للعمليات الراسمالية والأخرى للعمليات الخدمية . ويمكن فى المراحل النهائية للتنمية الاقتصادية أن تكمل الموازنات بالدخل القومى والحسابات الاجتماعية . وترتب نشاط الحكومة الذى يكون له صفة اقتصادية وأية بيانات أخرى يكون لها أهمية خاصة .

ولما كانت الموازنة العامة هى جوهر البرنامج المالى للحكومة فمن المرغوب فيه أن تقدم الموازنة بطريقة تسمح — ليس فقط بالتنسيق الداخلى والمقارن لمختلف البرامج المالية — وانما تسمح كذلك بتقييم مختلف برامج الموازنة الاقتصادية مثل مكونات التوظيف والانتاج والاستثمار ومستوى الأسعار وميزان التجارة الخارجية .. الخ . ويمكن أن يتم ذلك باضافة الترتيب الوظيفى الاصلاحى للموازنة جنبا الى جنب مع الترتيب الاقتصادى الوصفى .

أن حسابات الدخل القومى تفيد كثيرا فى التخطيط الانمائى ، وتوفر الحسابات الاجتماعية التقويم بمعدلات النمو الممكنة ، ومع نمو الانشطة الحكومية يصبح من الضرورى ترتيب الموازنة ترتيبا مرنا تبعا للحاجات المتغيرة . ولكى نوجه الانتباه الى برامج التنمية يمكن تجنيب مجموعة منفصلة من نفقات الموازنة نطلق عليها كتسمية خاصة « نفقات انمائية ».كما يمكن كذلك تطبيق موازنة الأداء خطوة خطوة .

سياسات الموازنة :

عندما ترتبط الحكومة بتجربة انمائية طويلة الأمد فان وضع السياسة يتطلب بيانات توضح الحجم الفعلى وأنواع الناتج السنوى للتنمية بشكل محدد تماما . والموازنة هى المرجع الظاهر لهذه البيانات . ذلك أن المغزى الجديد هو أن مالية الحكومة تتولى مسئولية تنفيذ برامج التنمية . ولذلك فان سياسات التطبيق تتغير . كما تتغير مسئوليات الحكومة بتغير مسئوليات الحكومة. ان المشكلة الرئيسية التى تواجه الحكومة هى كما سبق أن بينا هى مشكلة تكوين رأس المال . ولذلك فعلى الحكومة ان تتبع سياسة ملائمة بحيث تعمل على تكوين رأس المال المحلى . كما تعمل على جذب رأس المال الاجنبى للاستثمار بما تضعه من شروط مناسبة . وعلى الحكومة

أيضا أن تلعب دورا هاما فى توزيع الاستثمارات على قنواتها الصحيحة ، وتنسيق القطاعات الخاصة والعامة عن طريق تشجيع وحدات القطاع الخاص من خلال الامتيازات الضريبية والاعانات والتعريفات الجمركية الوقائية . وبجانب ما تتخذه الحكومة من خطوات لتشجيع تكوين رأس المال يجب أن تراعىأن يتم ذلك بدون تضحية بمستوى الاستهلاك القائم .

ففى البلاد المتخلفة — حيث يعيش الناس فى فقر شديد وغالبا على مستوى الكفاف — فان أية محاولة لخفض الاستهلاك تؤدى فيما بعد الى انحطاط مستوى المعيشة . أن كل ما هو مطلوب فى هذه البلاد هو العمل على الحد من الزيادة فى الاستهلاك مع ضرورة رفع مستوى المعيشة تدريجيا . كما يجب امتصاص المدخرات مهما تكن ضئيلة ، وذلك أما عن طريق اصدار قروض حكومية واما باستقطاع نسبة منها عن طريق نظام الضرائب .

أما فى الدول المتقدمة فيمكن تحويل مشروعات التنمية عن طريق ما يتجمع من حصيلة الضرائب. ولما كانت القدرة الضريبية للأفراد محدودة فيجب زيادة نسبة الضرائب تدريجيا .

أن نسبة الضرائب الى الدخل القومى فىالبلاد المتقدمة تكون بين ٧٪ ، ١٥٪ ، ولذلك فانزيادة ضئيلة فى اجمالى الضرائب يمكن أن تؤدى الى زيادة حقيقية فى نفقات التنمية . ففى البلاد التى تكون فيها نسبة الضرائب الى الدخل القومى ١٢٪ يمكن استخدام هذه الضرائب فى نفقات التنمية . ان زيادة قدرها ٢٪ قد ترفع نفقات التنمية بنسبة ٥٪ .

ان الضرائب فى الاقتصاد المتقدم تحقق فائضا . وعلى ذلك فالضرائب تعمل فى هذه الحالة على منع التضخم مع مراعاة الا يؤثر ذلك بالتبعية على رغبة الناس وقدرتهم على العمل وعلى الاستثمار . ولهذا ينبغى أن تكون الأفضلية للضرائب على السلع اكثر منها على الدخول وعلى الأرباح .

وتتبع بعض الحكومات نظام التأمين الاجتماعى أو التأمين على الحياة أو استخدام الانظمة المصرفية ، وهذه الوسائل كلها تساعد أيضاعلى تعبئة مدخرات المجتمع واستخدامها فى مشروعات التنمية ، ويمكن تعزيز هذه الانظمة فى كثير من الاحوال عن طريق رفع أسعار الاشتراك بنسب معتدلة ، ومن ثم يصبح لدى الحكومة متراكمات متاحة يمكن أن تستخدمها فى أغراض التنمية .

ان الازدهار الاقتصادى يحد من التضخم ، بل ويقضى عليه . وكل مجهود تبذله الحكومة لوقف التضخم يؤثر بالتبعية فى ازدهار بعض القطاعات الاقتصادية ، **وليس من شك أن تضخما معتدلا تنتج عنه زيادة فى مستوى الأسعار بنسبة تتراوح بين ٣٪الى ٥٪ سنويا سوف يشجع علىالتنمية، وسوف ينتج آثارا صحية على الاقتصاد** . ان هذا التضخمالمعتدل يكون بمثابة «زيت التشحيم» بالنسبة للنمو الاقتصادى . فالارتفاع التدريجى فى مستوى الاسعار يخلق هامشا أعلى من الارباح لنشاط التزامى .

ان النمو الاقتصادى هو عملية غير منتظمة لقطاع يتطور بنسبةأسرع منالقطاعات الأخرى . ولهذا فمنالأمور الاساسيةأن تعمل الحكومة على تحقيق التوازن فى تنمية جميع القطاعات منخلال السياسات التى تنفذها . كذلك فان من الضرورى أيضا أن تعمل الحكومة على زيادة الاستفادة من السياسة الضريبية حتى تزيد من حجم المدخرات المتاحة للتنمية الاقتصادية ، ولتبطل مفعول ضغوط التضخم التى قد تنتج عن التنمية السريعة ولتخفف من تقلبات الدخل والنشاط والتى تبدأ من التغيرات السريعة فى الطلب وفى الأسعار .

وأخيرا فان التنمية الاقتصادية تضع درجة كبيرة من المسئولية على التنظيم الحكومى .وهذا واجب تصعب ممارسته . ان الأساليب الفنية للموازنة ضئيلة ، ولكنها هامة ، فهى ادوات مؤثرة فى المساعدة على أداء هذا الواجب .

البنوك فى مرحلة الانفتاح الاقتصادى

قضايا مطروحة للدراسة على طريق التطوير والتقدم

ابراهيم مختار ابراهيم

« كثر الجدل فى هذه الايام حول متطلبات الانفتاح الاقتصادى فى المرحلة الحالية ، وتعرض الكتاب لموقف البنوك داعين الى المزيد من التحرر والحركة ، وتبسيط الاجراءات ، واحداث تطوير ادارى يتواءم مع ما تتطلبه هذه المرحلة من الحاجة الى انسياب الاموال وحسن استثمارها ، والاسهام فى تقديم خدمات على مستوى مرتفع من حيث الكفاية فى الاداء والسرعة فى التنفيذ .

واذا كانت هذه الآراء قد تناولت الموضوع بصفة اجمالية فى بعض الحالات ، أو تعرضت لبعض الشكاوى التى اثارتها فئة من العملاء فى حالات اخرى ، فان الامر فى واقعه أعمق ، وفى جوهره اكثر تشعبا ، بما يملى على المتخصصين اعداد الدراسات البناءة ، واقتراح الحلول المناسبة التى تستهدف تهيئة هذا الجهاز الحساس للاضطلاع برسالته فى مرحلة الانفتاح الاقتصادى بكفاءة واقتدار .

وتتناول هذه الدراسة بعض القضايا الاساسية التى واجهت البنوك فى السنوات الاخيرة ، والتى يتوقع ان تواجهها خلال المرحلة القادمة ، مع استعراض لبعض الافكار والآراء الشخصية للكاتب ، كمحاولة يرجى ان تعقبها دراسات اخرى من الباحثين ، اسهاما فى الوصول الى توصيات ومقترحات تكفل التغلب على ما يصادف العمل فى هذا القطاع من مشاكل او عقبات لتحقيق الانطلاقة الكبرى على طريق النمو والرفاهية » .

ابراهيم مختار ابراهيم

مدير ادارة الرقابة على الائتمان المصرفى بالبنك المركزى

سبق ان نشرنا له عدة بحوث منها « التسويق فى البنك نشر فى عدد ابريل ١٩٧٢ » ـ التركيز والتخصص فى القطاع المصرفى نشر فى عدد يوليو ١٩٧٢ » ـ التسويق فى البنوك نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ » .

الانفتاح الاقتصادى وهل هو ضرورة :

سادت على الصعيد الدولى فى السنوات الاخيرة عدة متغيرات ، كان من أهم مظاهرها أن أصبحت العلاقات الاقتصادية بين الدول تشق طريقها على الرغم من قيام الصراعات الدولية ، ووضح التقارب بين دول المعسكر الشرقى ودول المعسكر الغربى سعيا وراء توسيع دائرة التجارة

الدولية وتحقيق التقدم والرفاهية الاقتصادية ، رغم تباين الايديولوجيات السياسية والاقتصادية.

ولقد أيقنت مصر من خلال تجربتها فى السنوات الأخيرة أن الحاجة أصبحت ماسة لتبنى سياسة جديدة ، قوامها توسيع نطاق التعامل مع العالم الخارجى والتحرر من القيود التى قد تشكل عقبات فى هذا المضمار حتى يتسنى لها تدبير الموارد المناسبة للعملات الأجنبية لتمويل استيراد مستلزمات الانتاج بما يساعد على تشغيل الطاقات الانتاجية المعطلة ، وزيادة حجم الاستثمارات الجديدة ، تحقيقا لأهداف التنمية الاقتصادية فى مصر .

واذا كانت الدعوة الى الانفتاح الاقتصادى قد صاحبت التغيرات التى حدثت على الصعيد الدولى فى مجال العلاقات الاقتصادية ، الا أنها فى حد ذاتها دعوة مبنية على تقدير سليم لاحتياجات الاقتصاد المصرى من ناحية ، ومحاولة للاستفادة من الفرصة المتاحة للتمويل الخارجى من ناحية اخرى ، لا سيما بعد أن تضاعفت فوائض ضخمة من الأموال لدى الدول المصدرة للبترول ، وخاصة فى البلاد العربية .

فعلى الرغم من وجود حركة لرأس المال بين الدول العربية ، الا أنها لم تكن فى الحقيقة بالحجم ولا بالاتجاه اللذين تتطلبهما احتياجات الاقتصاد العربى ، وقد يرجع ذلك بصفة أساسية الى الشعور بالخوف من اجراءات التأميم أو القيود النقدية التى تفرضها الظروف التى تمر بها بعض الدول العربية .

وكان علينا فى مصر أن نقرر بطريقة عملية الأسلوب المناسب لاجتذاب وطمأنة رأس المال العربى والاجنبى ، باتخاذ عدة اجراءات للمضى فى مرحلة تستهدف الانفتاح الاقتصادى ، ودعم العلاقات مع الدول الاخرى .

وتنفيذا لهذه السياسة صدر القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ فى شأن استثمار رأس المال العربى والمناطق الحرة لتشجيع استثمار رأس المال العربى والأجنبى ، وانشاء الهيئة العامة لاستثمار المال العربى والمناطق الحرة للاشراف على تنفيذه . وقد أعطى هذا القانون للمستثمر العربى بعض المزايا ، كالاعفاء من ضريبة الأرباح التجارية لمدة خمس سنوات ، والحق فى تحويل صافى الربح المحقق بنفس طريقة الدفع التى ورد بها رأس المال ، الى جانب بعض الاعفاءات الجمركية .. الخ .

كما قامت مصر بالتصديق على القرارات التى اتخذها المجلس الاقتصادى بالجامعة العربية فى شأن تشجيع الاستثمارات العربية فى الدول العربية ، وأعلنت أنها مبادىء أساسية لسياسة مصر تجاه الاستثمار . وتتلخص هذه المبادىء فيما يلى :

١ — ألا يخضع رأس المال العربى المصرح باستثماره داخل الدولة للتأميم أو المصادرة أو نزع الملكية .

٢ — أن تقوم الدولة العربية المشجعة للاستثمار بتقرير النظم والشروط والحدود التى ترى على أساسها اجراء الاستثمارات العربية مع تحديد القطاعات المتاحة لها .

٣ — ضمان تحويل الفوائد والارباح .

٤ — تبسيط معاملات السفر والاقامة والاستجابة لطلبات المستثمرين الخاصة بالدخول والاقامة .

٥ — أن تحال أية منازعات لهيئة التحكيم التى تتبع الجامعة العربية .

وبالنظر الى ما تبين من التطبيق العملى من وجود قصور فى صياغة ومضمون القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ سالف الاشارة اليه ، فقد صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ فى شأن استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة مستهدفا المبادىء الآتية :

أولا : ضمان تحقيق مصلحة مشتركة للاقتصاد القومى والمستثمر العربى والأجنبى .

ثانيا : افساح المجال لمشاركة رأس المال الوطنى العام والخاص مع رؤوس الاموال العربية والاجنبية .

ثالثا : تهيئة المناخ المناسب لتسهيل انتقال رؤوس الاموال العربية .

رابعا : قيام مركز مالى ونقدى فى مصر يتمشى واحتياجات المنطقة العربية لهذا النوع من النشاط، ويساعد على توفير فرص توظيف الأموال العربية فى المنطقة العربية ذاتها .

خامسا : تقديم ضمانات كافية ضد المخاطر غير التجارية وحوافز مناسبة لتشجيع الاستثمار .

سادسا : تخطى المعوقات الادارية والاجرائية التى تؤثر على نمو حجم الاستثمار .

سابعا : منح الاولويات للمشروعات التى تساعد على زيادة موارد البلاد من العملات الأجنبية وكذلك المشروعات التى تجلب معها تكنولوجية متقدمة .

وقد أوضح القانون المجالات المفتوحة للاستثمار العربى والاجنبى ، ومن اهمها التصنيع والتعدين والطاقة والسياحة والنقل واستصلاح الأراضى البور واستزراعها ، وذلك بطريق الايجار طويل الاجل ، ومشروعات تنمية الانتاج الحيوانى والثروة المائية ، ومشروعات الاسكان ومشروعات الامتداد العمرانى ، وشركات الاستثمار التى تهدف الى توظيف الاموال فى المجالات التى يسمح بها هذا القانون ، وبنوك الاستثمار وبنوك الأعمال وشركات اعادة التأمين التى يقتصر نشاطها على العمليات التى تتم بالعملات الحرة كما لها ان تقوم بالعمليات التمويلية الاستثمارية بنفسها ، سواء تعلقت بمشروعات فى المناطق الحرة أو بمشروعات محلية أو مشتركة أو اجنبية مقامة داخل مصر ، ولها كذلك أن تقوم بتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية . وذلك الى جانب البنوك التى تقوم بعمليات بالعملة المصرية متى كانت فى صورة مشروعات مشتركة مع رأسمال محلى لمصريين لا تقل نسبته فى جميع الأحوال عن ٥١٪ .

ونص القانون على اعفاء المشروعات من الضريبة على الارباح التجارية وملحقاتها لمدة خمس سنوات ، ويجوز لمجلس الوزراء مد هذا الاعفاء الى ثمانى سنوات فى بعض الحالات . كما يجوز لوزير المالية أن يعفى بعض المشروعات من الضرائب والرسوم الجمركية وملحقاتها فيما يتعلق بالآلات والمعدات ووسائل النقل اللازمة لاقامتها . كما يعفى من الضريبة العامة على الايراد ، الأرباح التى يوزعها كل مشرع بحد أقصى ٥٪ من قيمة المال المستثمر ، وذلك تجنبا لما أسفرت عنه التجربة من أن المستثمرين يفضلون انشاء شركات استثمارية تسجل فى الخارج ، حتى لا يخضع دخلهم كافراد للضريبة العامة على الايراد .

ومن المأمول ان يكون هذا القانون خطوة هامة على طريق الانفتاح الاقتصادى تحقق اجتذاب الأموال الأجنبية ، وضمان توجيهها بما يفى باحتياجات الاقتصاد القومى .

كما يعد من مظاهر الانفتاح الاقتصادى فى مصر انشاء السوق الموازية للنقد التى بدأ العمل بها من أول سبتمبر ١٩٧٣ ، وتستهدف اجتذاب مدخرات المصريين بالخارج ، والحصول على اضافات جديدة من النقد الأجنبى نتيجة لتطبيق نظام الصرف بالسعر التشجيعى على تحويلات مواطنى الدول العربية لغير اغراض الاستثمار ، وتشجيع المصدرين لا سيما مصدرى السلع غير التقليدية ، والعمل على توفير احتياجات القطاع الخاص والحرفيين والمهنيين من مستلزمات الانتاج وقطع الغيار ، وذلك بما يساعد تدريجيا على

التوصل الى سعر صرف واقعى للجنيه المصرى وجعله عملة قابلة للتحويل .

هيكل الجهاز المصرفى واختصاصات وحداته :

فى مجال تقييم التنظيم الحالى للجهاز المصرفى والاختصاصات التى تباشرها وحداته يبدو من الضرورى أن نتناول بادىء ذى بدء التطورات الهامة التى لحقت بهيكل الجهاز المصرفى منذ صدور قانون تمصير البنوك عام ١٩٥٧ وحتى الآن . واذا كان قانون التمصير رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ استهدف قصر ملكية البنوك وادارتها على المصريين ، فان قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ قد جاء شاملا لكثير من الاحكام بغرض تدعيم سلطات البنك المركزى فى تنظيم السياسة الائتمانية والمصرفية وفقا للخطة العامة للدولة ومراقبة البنوك بما يكفل سلامة مراكزها المالية . ومما تجدر الاشارة اليه أن عدد البنوك التجارية التى تقدمت بطلبات لتسجيلها وفقا لاحكام هذا القانون بلغ ٢٨ بنكا تمت الموافقة على تسجيل ٢٥ بنكا منها ، وكان أغلب هذه البنوك قد منح مهلة لاستيفاء أحكام قانون التمصير . وبعد صدور القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١ الذى تضمن تأميم جميع البنوك ، اتخذت عدة اجراءات تنظيمية تناولت تصفية بعض البنوك الصغيرة وادماج البعض الآخر ، مما ترتب عليه أن انخفض عدد البنوك التجارية الى ١١ بنكا فى آخر مايو ١٩٦٤ .

واذ تبين من الدراسات التى تمت فى ذلك الوقت أن نحو ٨٠٪ من النشاط المصرفى يتركز لدى خمسة بنوك تتوافر لديها الامكانيات المادية والبشرية ، يقابل ذلك نقص فى امكانيات البنوك الأخرى ، فقد استقر الرأى على الابقاء على المجموعة الأولى وادماج البنوك الستة الأخرى فيها . وبذا أصبح الجهاز المصرفى يضم البنوك التجارية التالية : البنك الأهلى المصرى ، بنك مصر ، بنك الاسكندرية ، بنك القاهرة ، بنك بور سعيد .

وخلال هذه المرحلة من مراحل التحول الاشتراكى التى أصبح فيها القطاع العام هو المسيطر على النشاط الاقتصادى برزت بعض الآراء منادية باعادة تنظيم الجهاز المصرفى على أساس النمط السائد فى الدول الاشتراكية الرائدة .

غير أن هذا الفكر لم يلق قبولا كافيا للأخذ به على أساس أن لكل مجتمع أوضاعه وظروفه التى تترك آثارها على النظام الاقتصادى متطلبة الاجهزة المناسبة لخدمة احتياجاته ، وهذه الاجهزة تخضع فى تطورها لتطور النظام الاقتصادى الذى تخدمه . وقد وضح ذلك فى التجربة المصرية فى مجال التخطيط الذى جاء فى ظروف صاحبها مستوى متقدم ومعقد من الذوق الاستهلاكى نتيجة انفتاح المجتمع المصرى على العالم الخارجى ، مما استوجب ترك مجال لكى تفرض هذه الاعتبارات أولويتها ، ومن ثم جاء تنفيذ الخطة لا مركزيا ، فى الوقت الذى تطلبت ندرة رأس المال أن يؤخذ بالمركزية فى مجال تحقيق الاهداف الاستثمارية .

ولما كان تنظيم الجهاز المصرفى — باعتباره وسيطا ماليا فى الاقتصاد القومى — يتأثر الى حد كبير بنظام تخطيط وادارة الاقتصاد القومى، فمن ثم لم يستوجب الأمر الأخذ بالتنظيم السائد فى الدول الاشتراكية الرائدة التى أخذت بأسلوب التخطيط المركزى الشامل ووضع الخطط التفصيلية العينية والمالية لوحدات الاقتصاد القومى ، وطورت الجهاز المصرفى ووظائفه بما يتواءم مع ذلك ، فأنشأت بنك الدولة لتتركز فيه كافة معاملات المشروعات على نحو يسمح له بالرقابة على تنفيذ الخطط المقررة لها . وتحقيقا لذلك الغى التعامل النقدى بين هذه المشروعات لتتم تسوية كافة الالتزامات فيما بينها عن طريق بنك الدولة الذى يعمل كمركز للمقاصة فى هذا المجال .

والحقيقة أن الجهاز المصرفى المصرى فى مراحل تطوره فى السنوات الاخيرة كان متابعا بيقظة للتغيرات التى لحقت بالاقتصاد القومى وأسلوب ادارته ، محاولا قدر الامكان أن يطور خدماته بما

يتواءم مع متطلبات التحول الاشتراكى آخذا فى الاعتبار عدة أمور من أهمها :

١ ـ أسلوب التخطيط وادارة القطاع العـام ودور الاجهزة المختلفة فى متابعة تنفيذ الخطةوعلى الاخص دور المؤسسات العامة النوعية المشرفة على وحدات القطـاع العام والجهـاز المركزى للمحاسبات الذى عهـد اليه قانون انشـائه بمسئوليات هامة فى هذا المجال .

٢ ـ أنه على الرغم من أن الجهاز المصرفى لايشارك فى وضع التخطيط المالى للوحدات بحكم أسلوب التخطيط المتبع ، فان لديه القدرة عـلى معاونة الأجهزة الاشرافية على القطاعات عـن طريق ما يمكن توفيره لها من بيانات ومعلومات عن الوحدات الاقتصادية المتعاملة معه ، وهـو دور له أهمية الكشف عن المشكلات بما يساعد على تقرير العلاج لها فى الوقت المناسب .

٣ ـ تزايد المطالب التمويلية لوحدات القطاع العام فى السنوات الاولى للتحـول الاشـتراكى وممارستها للضغوط على البنوك ـ فى ظل نظام كان يسمح لها بنقل معاملاتها من بنك لآخر ـ أسفرت عن نتائج غير مرغوب فيها ، كما جعلت البنك المركزى فى وضع لا يسـمح له بتطبيـق سياساته فى مجال التأثير على الائتمان وتحقيق الرقابة على أسعار الخدمات المصرفية بكفـاية فى ظل تنافس البنوك على خدمة وحدات القطاع العام .

وفى ضوء هذه الاعتبارات استقر الرأى على وضع تنظيم لمعاملات شركات القطاع العام مع وحدات الجهاز المصرفى ، مؤداه توزيع الاعمال المصرفية الخاصة بها على البنـوك التجارية ، بحيث يختص كل بنك بخدمة قطاع أو قطاعات معينة ، وذلك اعتبارا من أول يوليو ١٩٦٤ . وقد روعى فى ذلك التنظيم المحافظة بقدر الامكان لكل بنك على المستوى الذى كانت عليه عملياته من ناحية التسهيلات الائتمانية والودائع قبل تطبيقه، كما استبعد من نطاقه عمليات تمويل المحصولات الزراعيـة (القطـن والارز) التى رؤى عـدم تخصيصها لبنك بمفرده نظرا لكبر عبء التمويل ، بالاضافة الى الرغبة فى الاستفادة من امكانيات كافة فـروع البنوك التجارية المنتشرة فى أنحاء البـلاد .

وبتوزيع المعاملات المصرفية للقطاع العام على البنوك التجارية أصبح الطريق ممهدا لقيام البنوك باعداد بيـانات سريعة عن التدفقات النقـدية لقطاعات النشاط الاقتصادية ومتابعة أوضـاع الوحدات بطريقة أكثر ايجابية ، بما يسمح بتقدير العجز التمويلى لكل منها ، وتحديد حجم الائتمان المناسب ، ومتابعة اسـتخدامه والعمـل على استرداده فى الاستحقـاق . ومن خـلال هـذه البيانات والدراسات أمكن كذلك موافاة الاجهزة الاشرافية على القطاعات بملاحظات الجهـاز المصرفى على معاملات الوحدات معه ، وخاصة ما يتعلق بمركزها المالى واحوال السيولة لديهـا وما تعانيه من اختنـاقات تؤثر على نشـاطها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها فى المواعيد .

وكان من الطبيعى أن تواجه البنوك بعد تطبيق هذا النظام بعض المشكلات من أهمها التنـازع على الاختصاص بخدمة العمليـات الخارجية ، وكان السبب فى ذلك فى حقيقة الأمر ما حدث من تعديلات للقواعد المنظمة لعمليـات الاسـتيراد والتصدير . ففى الوقت الذى قضى فيه نظـام التوزيع بأن يختص كل بنك بالعمليات المصرفية للوحدات المخصصة له ، سواء كانت عمليـات محلية أو خارجية ، خصص بنك القاهرة لتقديم الخدمة المصرفية لشركات مؤسسة التجارة التى كلفت بالقيام بالعمليات الخـارجية للقطـاعات المختلفة . وقد أمكن علاج ذلك الى حـد كبير بجعـل عمليـات الاستيراد السلعى التى تتولى الشركات التجارية تنفيذها لحساب القطـاعات المختلفة ضمن اختصاص البنك الذى يخدم القطاع

مادام التمويل يتم خصما من حصته النقدية ، اما بالنسبة للسلع التقليدية التى يتم استيرادها بواسطة شركات التجارة لحساب أكبر من قطاع فقد رؤى أن يتم تنفيذها بمعرفة بنك القاهرة .

ومالبثت أن استقرت أوضاع العمل فى البنوك حتى دخلت مرحلة جديدة من التطوير اعتبارا من أول يولية ١٩٧٢ عندما صدر قرار جمهورى فى ٢٣ سبتمبر ١٩٧١ بمقتضاه يختص :

البنك الاهلى المصرى : بشئون التجارة الخارجية
بنك مصر : (ويدمج فيه بنك بور سعيد) بشئون التجارة الداخلية الى جانب تمويل الحاصلات الزراعية) .

بنك الاسكندرية : (ويدمج فيه البنك الصناعى) بشئون الانتاج .

بنك القاهرة : بشئون الخدمات

البنك العقارى المصرى : (ويدمج فيه بنك الائتمان العقارى) بشئون التشييد والاسكان .

وقد أعلن عند اصدار هذا التنظيم أنه ينبغى الاخذ بالاتجاهات العلمية والعالمية فى مجال التركز عن طريق ادماج وحدات القطاع المصرفى فى وحدات كبيرة لما يحققه ذلك من مزايا ووفورات من جهة ، ولتحقيق التخصص الوظيفى لوحدات الجهاز المصرفى حسب طبيعة العمليات المصرفية بحيث يتولى كل بنك عملية مصرفية نوعية ، بما يحقق له مزايا التخصص والتكامل من جهة أخرى .

وقد أسفر تنفيذ هذا التطوير عن عدة مشاكل يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١ ــ تفاوت أوضاع السيولة وأوجه التوظيف والاستثمار لدى البنوك المختلفة . فقد ترتب على ذلك زيادة كبيرة فى التسهيلات الائتمانية لدى بعضها بما يفوق الموارد المتاحة أمامها ، فى حين حدث العكس فى بنوك اخرى ، مما اضطر البنوك الأولى الى الالتجاء الى الاقتراض من البنوك الثانية .

٢ ــ عدم التوازن بين حجم الأعباء الملقاة على بعض البنوك ، وما هو متاح لهـا من امكانيات مادية وبشرية . فتركيز عمليات التجارة الخارجية للقطاع العام لدى البنك الاهلى يشكل عبئا كبيرا على الجهاز الفنى والادارى بالبنك لم يصاحبه انتقال الخبرات المناسبة له من البنوك الاخرى التى انكمش نشاطها فى هذا المجال . كما أن تركيز عمليات قطاع الصناعة لدى بنك الاسكندرية وادماج البنك الصناعى فيه تطلب اجراء عمليات تنظيمية كبيرة لتعديل اجراءات العمل بالبنك ، ووضع الأسلوب المناسب لدراسة احتياجات هذا القطاع الى التمويل ، ومتابعة ما يمنح له من تسهيلات . كما ان ادماج بنك بورسعيد فى بنك مصر أدى الى قيام وحدة مصرفية ضخمة فى ادارتها ، فضلا عما نجم عن ذلك من مشكلات الاندماج المعروفة . وكان لهذه الأمور بطبيعة الحال آثارها على مستوى أداء الخدمات المصرفية وانسيابها .

وبدون الدخول فى تفاصيل المشاكل المشار اليها ، وما أحدثته من النتائج ، فان وضع الجهاز المصرفى واختصاصاته أصبح فى حاجة الى اعادة النظر حتى يمكن لهذا الجهاز أن يسير فى الطريق الصحيح الذى يتمشى مع سياسة الانفتاح الاقتصادى .

وتثور فى هذا الشأن عدة مقترحات لاعادة التنظيم على النحو التالى :

١ ــ ترك الحرية للوحدات فى التعامل مع البنوك . وهو اقتراح يعود بنا الى الاوضاع الاصلية التى كانت قائمة قبل نظام توزيع العمليات المصرفية الذى تقرر فى عام ١٩٦٤ لأسباب واعتبارات سلفت الاشارة اليها .

٢ ــ ترك الحرية للوحدة فى اختيار بنك واحد تتركز معاملاتها معه .

والاقتراحان الأول والثانى قد يؤديان الى حدوث اختلال فى المراكز المالية الحالية للبنوك ، كما يساعد الاقتراح الأول على اشتعال المنافسة بينهما على نحو يخشى أن يسفر عن بعض الآثار غير المرغوب منها .

٣ ــ اعادة توزيع عمليات القطاع العام على البنوك التجارية الأربعة على نحو يراعى فيه احداث التوازن المناسب قدر الامكان فى ضوء الأوضاع المادية والبشرية المتاحة لكل بنك . وهو أمر يبدو مناسبا فى اعتقادنا فى ضوء التجربة المستفادة من النظام الذى سبق تطبيقه عام١٩٦٤

وذلك أخذا فى الاعتبار السماح للبنوك الأربعة بمزاولة جميع أنواع العمليات المصرفية بما مؤداه الغاء نظام التخصص القائم حاليا .

البنوك الاجنبية ونطاق نشاطها فى مصر :

اجاز قانون استثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤استثمار المال العربى والاجنبى فى بنوك الاستثمار وبنوك الاعمال لتقديم التمويل الاستثمارى للمشروعات التى تعمل فى المناطق الحرة أو للمشروعات المحلية أو الأجنبية أو المشتركة التى تقام داخل مصر،وكذا لتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية . ويجوز أن ينفرد رأس المال العربى أو الأجنبى بالنسبة للبنوك التى يقتصر نشاطها على العمليات التى تتم بالعملات الحرة متى كانت فروعا لمؤسسات مركزها الرئيسى بالخارج .

كما يجوز استثمار المال العربى والأجنبى فى انشاء بنوك تقوم بعمليات بالعملة المحلية متى كانت فى صورة مشروعات مشتركة مع رأسمال محلى مملوك لمصريين لا تقل نسبته فى جميع الأحوال عن ٥١٪ .

ولما كان من المتوقع أن يتقدم عدد كبير من البنوك من مختلف دول العالم بطلبات للعمل فى مصر تحت أى شكل من الأشكال المختلفة المسموح بها وفقا للقانون المشار اليه ، تدفعها فى ذلك الرغبة فى استثمار فائض أموالها أو خدمة مجموعة من المستثمرين تقف خلفها بمدهم بالعون المالى أو الدراسات أو لتسهيل مصالحهم ، أو على أبسط الفروض لمجرد أن يكون لها تمثيل فى مصر لما تتمتع به من مركز جغرافى وسياسى متميز بين دول هذه المنطقة ، فانه يبدو من الضرورى وضع سياسة يمكن على أساسها البت فى هذه الطلبات على نحو لا يضر بأوضاع البنوك المصرية ، وبما يكفل تحقيق المصالح القومية والخارجية بطريقة متوازنة .

وفى سبيل الوصول الى تصور لمثل هذه السياسة لابد أن نضع أمامنا مجموعة من الحقائق والاعتبارات من أهمها :

١ ــ أن لمصر تجربة مع البنوك الاجنبية وأنها كانت فى وقت من الاوقات تسيطر على توجيه الائتمان ، والتأثير على اقتصاديات البلاد ، وكان هذا الدور الخطير الذى مارسته من الدوافع الاساسية لاصدار قانون تمصير البنوك عام١٩٥٧، ثم تأميمها عام ١٩٦١ لضمان السيطرة على هذه المؤسسات الحيوية التى تلعب دورا هاما فى الحياة الاقتصادية .

٢ ــ أن السماح باستثمار المال العربى والاجنبى فى مجال البنوك أصبح أمرا له أهميته . فهو رمز للثقة والضمان أمام المستثمر ، واذا ما أخذ فى الاعتبار أن البنوك العالمية الكبرى تسهم فى امتلاك وادارة عدد ضخم من الشركات التى تعمل فى مختلف المجالات ، فان اسهام هذه البنوك منفردة أو مشتركة فى الاستثمار فى مجال البنوك المحلية سيتيح اجتذاب الشركات المنوه عنها للاستثمار المحلى ،والاسهام فى تنفيذوتمويل المشروعات المختلفة .

٣ ــ أهمية المصالح الاقتصادية والسياسية التى تربطنا بمختلف الدول ، وهو اعتبار له وزنه

يملى اعطاء أولوية خاصة لبنوك الدول التى ينتظر أن يسهم مواطنوها ومؤسساتها بقدر كبير فى المشروعات الاستثمارية .

٤ — أن البنوك المصرية تخضع فى ممارسة نشاطها ، وكذا العاملين فيها ، لمجموعة من القيود والالتزامات التى تفرضها القوانين واللوائح السارية ، كما تخضع لاشراف عدد من الاجهزة الرقابية . فى حين يختلف الوضع بالنسبة للبنوك التى سوف تنشأ فى ظل أحكام قانون استثمار المال العربى والأجنبى ، اذ سيتاح لها مرونة أكبر فى ممارسة اعمالها ، ومن ثم يتوافر لديها مقومات منافسة البنوك المصرية واجتذاب خيرة العاملين فيها عن طريق الرواتب الكبيرة ومنح الحوافز المادية .

٥ — أنه مسموح لبنوك الاستثمار والأعمال التى ستنشأ فى اطار قانون استثمار المال العربى والاجنبى ، بأن تقوم بتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية ، فى حين تقتصر ممارسة هذا الدور حاليا على البنك الأهلى المصرى دون البنوك الأخرى .

وفى اطار الحقائق والاعتبارات السابقة يبدو من المناسب تحديد نطاق تعامل وحدات القطاع العام مع البنوك الاجنبية والمشتركة الجديدة ، مع ايجاد نوع من التوازن بين ظروف العمل التى ستتاح لهذه البنوك وتلك التى تخضع لها الآن البنوك المصرية حتى تتهيأ لها اوضاع المنافسة والعمل بكفاءة .

كما يتطلب الأمر وضع أسلوب للاختيار والمفاضلة عند تقرير منح تراخيص العمل لهذه البنوك يراعى فيه اعطاء أولوية لبنوك الدول التى تربطنا بها علاقات اقتصادية وتجارية كبيرة والتى تتمتع بسمعة طيبة ومركز مالى ممتاز ، وتلك التى تسيطر على الشركات الهامة التى تحتاج الى تعاونها واسهامها فى المجالات الأساسية فى البلاد .

والى جانب ذلك لا يبدو هناك ما يمنع من تلبية رغبات البنوك الاجنبية فى فتح فروع لها بالمناطق الحرة أو مكاتب بمصر لا يكون لها حق مزاولة العمليات المصرفية ، ومن ثم يقتصر نشاطها على تسهيل الاعمال وجمع المعلومات واجراءات الاتصالات .

التشريعات المنظمة لأعمال البنوك والحاجة الى تطويرها :-

تخضع البنوك فى ممارستها لنشاطها بصفة أساسية لأحكام قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ وقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ .

واذا كان قانون البنوك والائتمان لم يتناوله أى تعديل منذ صدوره ، فلا يعنى ذلك قصوره عن ملاحقة التطورات الكبيرة التى حدثت فى القطاع المصرفى خلال مرحلة التحول الاشتراكى ، ولكن الأمر فى حقيقته يرجع الى مرونة هذا القانون وحسن صياغته بطريقة تناولت الاحكام الكلية ، واعطت البنك المركزى صلاحيات واسعة فى الرقابة على البنوك والائتمان — مخولة لمجلس ادارته وضع الاجراءات التنفيذية للرقابة .

أما قانون المؤسسات العامة وشركاتها — الذى يخضع له الجهاز المصرفى باعتباره مملوكا بأكمله للدولة — فقد وضع كقانون موحد لم يأخذ فى الاعتبار فى بعض نواحيه الظروف المختلفة التى تعمل فى اطارها القطاعات الاقتصادية والتى تتطلب ايجاد نصوص خاصة متميزة يراعى فى وضعها هذا التباين .

وتتطلب المرحلة القادمة ونحن على طريق الانفتاح الاقتصادى وضع قانون خاص ينظم أعمال البنوك يتضمن احكام الرقابة على البنوك والائتمان ، كما ينظم علاقة البنك المركزى بالبنوك التى يمتلك أو يساهم فى رأسمالها ، على أن تراعى فى صياغته تهيئة المناخ الملائم لانطلاق

هذا القطاع وتحـــريره من القيود التى ثبت من التجربة الحاجة الى التحلل منها .

وفى مجال ما يتضمنه هـــذا القانون من احكام يبدو من المناسب وضع الأمور التالية محل النظر تحقيقاً للاهداف المرجوة :

١ ــ تقرير ضمان البنك المركزى لكافة الودائع لدى البنوك المسجلة .

٢ ــ تنظيم أوضاع اقتراض الحكومة من الجهاز المصرفى مع التمييز بين القروض قصيرة الأجل وتلك طويلة الاجل .

٣ ــ النص على امكان أداء فائدة على الأرصدة الاضافية التى تودعها البنوك ــ بخلاف نسبة الاحتياطى ــ لدى البنك المركزى وفقا لوضاع التى يقررها مجلس ادارته .

٤ ــ وضع الشروط اللازمة لمنح تراخيص العمل للبنوك العربية والاجنبية والمشتركة ، مع مراعاة اعطاء مجلس ادارة البنك المركزى مرونة التصرف ، وفقا لما تطلبه مصلحة البلاد .

٥ ــ الزام المنشآت التى يكون تقديم الائتمان الزراعى أو الصناعى أو التجارى أو الاستهلاكى أحد أوجه نشاطها الرئيسية بتقديم البيانات اللازمة للبنك المركزى لمعاونته فى وضع السياسة الائتمانية .

٦ ــ السماح للبنوك التجارية فى الحدود التى يضعها مجلس ادارة البنـــك المركزى بمزاولة عمليات الائتمان غير قصيرة الأجل . فمن الناحية الواقعية لوحظ فى السنوات الاخيرة اضطلاع هذه البنوك بجانب من التمويل غير قصير الأجل ، مما يدخل فى عمل البنوك المتخصصة . وقد يكون من أسباب هذه الظاهرة سعيها الى تنويع اعمالهـــا لزيادة الربح خاصة ، وأنهـــا تطـــالب أحيـــانا بالتعـــامل مع بعض الأشخاص العـــامة بشروط ميسرة ، او لتحقيق نوع من التكامل فى معاملاتها مع بعض العملاء بتقديم التمـــويل اللازم لمختلف اغراضهم . وقد يرجع ذلك الى قصور مصادر التمويل الاستثمارى امام بعض وحدات القطاع العام لظروف تتعلق بعدم امـــكان زيادة رؤوس اموالها ، او عدم كفاية الاعتمادات الاستثمارية المخصصة لها ، مما يستتبعه الاعتماد فى مواجهة احتياجاتها على الاقتراض وتجدد هذه القروض لمدد متتالية .

٧ ــ الغاء القيود الموضوعة على امتلاك البنوك لأسهم الشركات المساهمة ، اذ تحظر المادة ٣٩ من قانون البنوك والائتمان على البنوك التجارية امتلاك هذه الأسهم بما تزيد قيمته على ٢٥٪ من راس المال المدفوع للشركة ، وبشرط الا تجاوز القيمة الاسمية للأسهم التى يمتلكها البنك فى هذه الشركات مقدار راسماله المدفوع واحتياطياته . والغاء هذا القيد يعاون البنوك على المشـــاركة فى المشروعات الجديدة والترويج لأسهمها خاصة ونحن مقبلون على مرحلة الانفتاح الاقتصادى .

٨ ــ العمل على التنسيق بين مختلف أجهزة الرقابة على البنوك وتركيز مهامها لدى جهـــاز واحد ، وليكن البنك المركزى ، وذلك درءا لتعدد الأجهزة الرقابية وما تسببه من تكرار لجهود ، ومضاعفة لوقت لا طائل من ورائهما ، الى جانب أن توحيد تلك الاجهزة فى جهاز واحد يتميز بامكان تنسيق تلك الرقابة ووضع سياسة واحدة لهـــا لاحكامها ، كما يمكن أن يمتد نطاق ذلك الجهاز ليكون هو المصدر الوحيد لاعطاء البيانات التى قد تطلبها أجهزة التخطيط والاجهزة المالية المتعـــددة عن الجهاز المصرفى .

٩ ــ تيسيرا على البنوك فى متابعة نشـــاط وحدات القطاع العام المتعاملة معها يجب أن ينص القانون على الزام كل وحـــدة بموافاة البنـــك بصورة من موازناتها التخطيطية فور اعتمادها ، وكذلك بميزانيتها العمومية ، وتقـــرير مجلس

ادارتها ، ومراقبى حساباتها ، وملاحظات الجهاز المركزى للحسابات ، وغير ذلك من البيانات التى تكفل متابعة نشاط الوحدات والتسهيلات الائتمانية الممنوحة لها .

١٠ — انه على الرغم مما قرره قانون المؤسسات العامة من استقلال الوحدات التابعة لدفع عملية الانتاج ، فان اللائحة التنفيذية للقانون نصت على ان توافق الوحدة المؤسسة بما يصدر عن مجلس الادارة من قرارات ، وهو أمر يستتبعه بطبيعة الحال ابداء الملاحظات أو التعقيب على بعض المسائل التنفيذية اذا ما كانت للمؤسسة وجهة نظر بشأنها . ويقترح فى مجال البنوك أن تقرر حدود اختصاصات البنك المركزى والبنوك التابعة بوضوح كامل ، مع اتاحة الحرية للبنوك فى العمل ومحاسبتها على تحقيق الاهداف التى يتم اعتمادها من البنك المركزى .

معالجة القصور فى مستلزمات الانتاج :

عانت البنوك فى السنوات الاخيرة من ضغط الانفاق الاستثمارى بسبب الظروف التى أعقبت حرب عام ١٩٦٧ ، وانعكس ذلك بطبيعة الحال على أداء الخدمات المصرفية لعدم توافر المستلزمات اللازمة للانتاج على النحو المناسب.

ويتطلب الامر فى المرحلة المقبلة توفير الاعتمادات الاستثمارية اللازمة للبنوك حتى يتيسر لها استكمال مبانى الفروع لاتاحة اوضاع مناسبة للعمل بالنسبة للعاملين والمتعاملين ، والتزود بالتجهيزات والادوات والآلات لمواجهة تزايد الخدمات التى تقدمها لمختلف القطاعات حتى تستطيع أن تمارس نشاطها بكفاءة واقتدار خلال مرحلة الانفتاح ، وفى ظل منافسة البنوك الاجنبية والمشتركة التى سيكون لديها حرية ومرونة أكبر فى استجلاب مستلزمات الانتاج .

وضع لائحة خاصة للعاملين فى البنوك :

كما يرتبط اداء الخدمة المصرفية على المستوى المطلوب بمدى توافر مستلزمات الانتاج ، فان الأمر يرتهن كذلك بحسن تنظيم البنك وتوفير الاستقرار للعاملين به ، وتقرير نظم مناسبة للحوافز . وهى أمور تشير بوضع لائحة خاصة للعاملين فى البنوك تراعى ظروف العمل فى هذا القطاع وتتفادى المشاكل التى نجمت عن اقرار نظم موحدة للعاملين بكافة القطاعات اخذ الكثير منها عن القواعد المقررة بالنسبة للعاملين المدنيين فى الدولة . وهو ما كان له آثره على مستوى الانتاجية فى البنوك ، كما أدى الى اتجاه العناصر المتميزة نحو الاستقالة أو الهجرة أو طلب الاعارة سعيا وراء ظروف أفضل للعمل .

وفى مجال وضع مثل هذه اللائحة للعاملين فى البنوك نسوق بعض الحقائق والاعتبارات التى يبدو من المناسب مواجهتها ووضع الحلول لعلاجها :

١ — أن نظام الفئات المالية وربط المرتب بالفئة أدى الى التوسع فى الهياكل التنظيمية لاتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية ، كما نجم عنه تجميد مرتبات عدد كبير من العاملين بمستوى الادارة العليا ممن مازالت أمامهم سنون طويلة لبلوغ سن التقاعد .

٢ — الحاجة الى نظام للحوافز يسمح بتقدير الممتازين بما يتناسب وما تدموه من انجازات ، وما حققوه من أهداف، والضرب على يد المنحرفين والمتراخين .

٣ — ضرورة رفع كفاءة العاملين ، والاهتمام بالنواحى العملية فى التدريب والتركيز على مسئولية الرؤساء المباشرين فى هذا الصدد ووضع أهداف محددة لذلك تتم محاسبتهم على تحقيقها .

٤ — انخفاض بدلات السفر المقررة ، وعدم تمشيها مع ارتفاع الاسعار على الصعيدين المحلى والخارجى ، والحاجة الى تقرير بدلات طبيعة عمل لبعض الأعمال فى القطاع المصرفى .

مجهودات الإصلاح الإدارى في العراق

ناجى البصام

[لا جدال فى أن نجاح أى خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى أى دولة يعتمد فى المقام الاول على ادارة واعية متطورة على أحدث الاسس العلمية ، اذ أنه مهما كانت الامكانات كبيرة مواتية ، فان الادارة المتخلفة لا شك تهدرها ، وبالتالى تذهب جميع الجهود المبذولة هباء ، هذه حقيقة أكدتها خبرات الدول المتقدمة .. واذا كانت هذه الدول مع تقدمها الحضارى تولى أجهزتها الخدمية والانتاجية عناية خاصة لتطويرها اداريا ، فان هذه الحاجة تصبح ضرورة ملحة بالنسبة للدول النامية ، فالتخلف الكبير لهذه الدول وقلة امكاناتها ورغبتها فى الارتفاع بالمستوى المعيشى للمواطنين فيها يحتم عليها أن تخطط لتطوير الادارة فيها الى جانب تخطيطها الاقتصادى والاجتماعى ، غير أنه برغم وعى الكثير من الدول النامية بهذه الحقيقة وبرغم ما تبذله من جهود نحو تحقيق هذا الهدف فان نجاحها فى هذا الميدان محدود لمعوقات تفرضها عليها ظروفها وتخلفها الطويل ، وفى هذا المقال يعرض الكاتب صورة للجهود المبذولة فى هذا المجال فى العراق الشقيق] .

ناجى البصام

مدرس الادارة العامة بكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

سبق أن نشرنا له عدة بحوث منها « الرقابة الداخلية وفاعليتها على الانشطة الحكومية » نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧١ ، « اساليب فى الدراسات المقارنة للادارة العامة » يناير ١٩٧٣ ، « معدلات الاداء ودورها فى قياس نتائج الاعمال » اكتوبر ١٩٧٣ .

« سياسة الاجور فى العراق » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ .

لقد اتضح أن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى العراق لم تنفذ وفقا للمعدلات التى كانت مقدرة لها ، وقد قصرت فى نتائجها وراء أهدافها . وأن المعوقات (المشكلات) الادارية كانت تمثل أحد الأسباب الرئيسية فى ذلك القصور (١) .

ولهذا فقد بذلت مجهودات متعددة لاصلاح الجهاز الادارى فى العراق وتطويره من أجل احداث التغييرات الثورية الجذرية فى بنيانه وأنظمته وأساليبه وعلاقاته بشكل يجعله يواكب

(١) العراق . مجلس التخطيط . المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى . مشروع خطة التنمية الادارية . بغداد ، ١٩٧١ . ص : ٥ .

التحولات التي يشهدها القطر في اطار تلك الخطط، الا أن تلك الجهودات لم تعكس آثارها بعد على ذلك الجهاز ، ولم يزل الجهاز الادارى يعانى من معوقات بحيث أعجزته عن الوفاء باحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ومع ذلك يمكن القول أن ما حققته تلك الجهودات من وعى فى الاصلاح فى جميع مجالات العمل الادارى بين الموظفين والمواطنين والحاجة الماسة الى عمليات تنظيم مستمرة ، والى وجوب الاستزادة من الخبرات الادارية لهو فى حد ذاته حصيلة لا يمكن انكارها .

على أن التعرض بالتحليل للمراحل التى مرت بها تلك المجهودات قد تفيد دراستها فى اظهار حقيقة هامة هى أن الاجراءات الاصلاحية الجزئية وأن خدمت أغراضا معينة ، فانها لم تعد تتلاءم مع تطورات التنمية فى القطر .

ويمكن ارجاع مسارات مجهودات الاصلاح الادارى فى العراق لفترتين رئيسيتين ، الفترة الاولى ، وتتضمن مجهودات الاصلاح الادارى منذ البدء فى عمليات التنمية فى الخمسينيات وحتى ثورة ١٩٥٨ ، وأما الفترة الثانية فتشمل مجهودات الاصلاح الادارى من بعد ثورة ١٩٥٨ وحتى الوقت الحاضر .

الفترة الاولى : من ١٩٥٠ الى ١٩٥٨ :

تتميز تلك الفترة بصدور عدة قوانين من قبل الوزارات التى ضاقت ذرعا بقيود قانون الخدمة المدنية رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ والذى حل محل قانون الخدمة المدنية رقم ١٠٣ لسنة ١٩٣١ . اذ كان شغل الوظائف العامة فى العراق فى تلك الفترة من اطلاق الوزارات دون ضابط من كفاية بالرغم من وجود ذلك القانون ، فأخذت كل منها تعد قوانين خاصة بها للتحلل منه . فقد صدر قانون خاص للخدمة الخارجية رقم ٤١ لسنة ١٩٤٠ ، وقانون خدمة الشرطة رقم ٣ لسنة ١٩٤٣ وقانون الخدمة القضائية الصادر برقم ٤٧ لسنة ١٩٤٥ وقانون الخدمة الطبية برقم ٤٨ لسنة ١٩٤٨ وقانون للخدمة التعليمية برقم ٢١ لسنة ١٩٥١ ، وقانون للخدمة الهندسية برقم ٢ لسنة ١٩٥٢ . وصارت بقية الوزارات والدوائر المهمة تحاول استصدار قوانين خدمة خاصة لكل منها . هذا فضلا عن الكثير من التعديلات التى لا يدركها الحصر والانظمة (اللوائح) والمنشورات وتعليمات الخدمة والتفسيرات المختلفة ، مما جعل نظام الموظفين بالغ التعقيد. اذ أصبح الوضع الوظيفى زاخرا بعديد من القوانين التى نظمت مسالك الوظائف العامة تنظيما متباينا ، مما ولد احساسا بأن الموظفين يعاملون معاملة مختلفة بحسب طوائفهم ، وان مبدأ تكافؤ الفرص فى الترقى غير مرعى الجانب فى حقهم .

لذلك استقر الرأى على توحيد كل هذه القوانين ، واصدار قانون يضم نصوصا تشمل كافة موظفى الدولة باستثناء الخدمة فى الجيش والخدمة القضائية لاعتبارات خاصة . ففى عام ١٩٥٤ طلبت الحكومة العراقية من البعثة الأمريكية للعلاقات الخارجية بحث شئون التوظف واقتراح

= يظهر من تقييم خطة ١٩٦٥ — ١٩٦٩ ومن المفاهيم والاجراءات التى نصت عليها المذكرة التفسيرية لقانون التنمية القومية ١٩٧٠—١٩٧٤ ، ومن السياسات المعلنة للدولة ومن القناعات المتوافرة على مختلف المستويات الرسمية والشعبية، ان اية خطة للتنمية لا يمكن أن تحقق اهدافها بالسرعة والكفاءة المطلوبة دون معالجة جذرية للمشكلة الادارية فى العراق .

ان كل ما جرى حتى الآن من اجراءات للاصلاح الادارى ورغم كل النيات الطيبة ، لم تتعد تأليف لجان غير متخصصة وغير متفرغة لمعالجة مشكلة الروتين ، وسرعان ما تخفت حماسة هذه اللجان نظرا لاصطدامها بواقع أن الاصلاح عملية غير جذرية ، وانها لا يمكن أن تتم بواسطة نفس الاجهزة وبنفس الروح الروتينية ، وأن معالجة المشكلة الادارية فى العراق لا يمكن أن تنجح الا ضمن خطة عمل واضحة الاهداف ومتناسقة الفعاليات بعد اجراء تقييم للهيكل الادارى والاقتصادى العام للدولة وفى ضوء سياسات وأسبقيات واضحة ، على أن تتمتع هذه الخطة باسناد تام من اعلى المستويات السياسية والادارية ، وأن تنفذ هذه الخطة جهة متخصصة وذات خبرة متفرغة لهذه العملية .

ان فشل الاجراءات السابقة فى معالجة المشكلة الادارية وعدم وضع تنفيذ الخطة التى أشرنا اليها بالشكل المقترح أدى ويؤدى الى اليأس من الاصلاح ، والى اتباع سياسة " اطفاء الحرائق " ومعالجة المشاكل بصورة غير علمية .

وسائل اصلاحها . وبعد دراسة واسعة لقوانين الخدمة المدنية وحالة الموظفين والدوائر الحكومية أعد William Bawnring الخبير الأمريكي فى شئون التوظف تقريرا ضمنه أسس الاصلاح الوظيفى وتتلخص فى :

١ ـ أن يكون راتب كافة الموظفين مبنيا على سلم واحد للدرجات لا فرق أو تمييز بين سلك وآخر ، والأخذ بمبدأ المخصص (المرتب) للوظيفة وليس للموظف .

٢ ـ الغاء مخصصات اعانة الغلاء (غلاء المعيشة) وزيادة رواتب الموظفين تدريجيا بما يساير الأحوال الاقتصادية على قدر ما تتسع له الميزانية .

٣ ـ انشاء دائرة مركزية واحدة ذات حصانة قضائية متحررة من النفوذ أيا كان نوعه ذات سلطة شاملة فى شئون الذاتية والموظفين لكافة الوزارات والدوائر تشكل على هيئة مجلس .

وفى ضوء هذه الأسس اعدت وزارة المالية اكثر من مشروع لائحة للتوظف لم يلق أى منها قبول الحكومة . وكان أحد تلك المشروعات يتضمن تأليف لجنة فى كل وزارة قوامها رئيس وأربعة اعضاء يعينهم الوزير ، وتختص هذه اللجنة بترشيح من يعينون أو يعاد تعيينهم فى الوظائف الشاغرة . كما تضمن مشروع آخر انشاء ديوان الموظفين فى وزارة المالية يشكل من رئيس وعضوية اثنين من كبار الموظفين ولجان ذات اختصاص تتولى الترشيح للتعيين فى وظائف الدولة بعد اجراء امتحان سرى . فى عام ١٩٥٦ طلبت الحكومة العراقية من بريطانيا ندب أحد خبرائها الذى قام ـ بمساعدة موظفى وزارة المالية والوزارات الأخرى ـ باعداد مشروع لائحة توظف ، كانت الأساس لقانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦ الخاص بالخدمة المدنية والصادر فى ١٩٥٦/٦/١٢ والحق به قانون الملاك رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٦ (١) . ويعتبر هذا القانون أول من أرسى مفهوم ادارة الأفراد المركزية فى العراق عندما نص على تشكيل هيئة متفرغة (مجلس الخدمة العامة) يتولى الاشراف على أمور التعيين، واعادة التعيين ، واجراء المقابلات والامتحانات التحريرية للمتقدمين لشغل الوظائف ، واصدار شهادة بالأهلية عن الاشخاص المؤهلين منهم ، والنظر فى ترفيع الموظفين الى درجة أعلى وتنظيم قواعد المنافسة بينهم للدرجات الشاغرة والتحقيق فى الاعتراضات التى يقدمونها فيما يخص الأمور التى تتعلق بتثبيتهم وترفيعهم واعادتهم للخدمة .

الفترة الثانية : من ١٩٥٨ وحتى الوقت الحاضر

بعد ثورة ١٩٥٨ أولت الحكومة العراقية اهتماما بالغا بشأن اصلاح الجهاز الادارى وادخال التطورات الجذرية عليه ، سواء بوضع قواعد احدث للخدمة المدنية او ادخال الاصلاح على بنيان ذلك الجهاز وأساليب العمل فيه (٢) . لهذا أعيد تنظيم الخدمة المدنية بالقانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ لتوفير بعض الحوافز المالية والاجتماعية للعاملين فى الجهاز الادارى .ومازال

---

(١) حمدى أمين عبد الهادى . نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة : دراسة الاصول العامة للتنمية الادارية وتطبيقاتها المقارنة . الطبعة الاولى . القاهرة ، دار الفكر العربى ،١٩٦٦١ . ص : ٢٦٧ ـ ٢٦٨ .

(٢) كان هناك احساس عام لدى جميع المواطنين بفساد الاداة الحكومية التى ورثتها الثورة منذ البداية وضرورة تطهير الجهاز الحكومى من العناصر غير الصالحة كأول خطوة اصلاحية للتمهيد لعملية البناء الاقتصادى والاجتماعى والنهوض بحاجات المجتمع الجديد . فأصدرت الثورة قانون تطهير الجهاز الحكومى رقم (٢) لسنة ١٩٥٨ الذى أجاز بموجبه لمجلس الوزراء والوزير عزل أو فصل الموظف ، اذا كان يرى فى بقائه فى الخدمة العامة ضررا بالمصلحة العامة . وهذه السلطة التى منحها القانون لمجلس الوزراء والوزير المختص سلطة تقديرية واسعة عند قيام ذلك المجلس أو الوزير بتطبيق القانون دون اية رقابة من اية جهة كانت.

هذا القانون نافذ المفعول حتى الآن بالرغم من التعديلات التى أجريت على بعض نصوصه (١).

كما أن الحكومة العراقية استقدمت الخبير الأمريكى فى الادارة العامة لوثر جيوليك فى عام ١٩٦٤ لدراسة الادارة العراقية ، ووضع الحلول لما تعانيه من مشكلات . وقد تم استقدامه بناء على مخابرة وجهتها الحكومة الى الامم المتحدة فى هذا الشأن . وبعد دراسة مستفيضة للوضع الادارى فى العراق قدم تقريره الى الجهات المعنية، وكان يتضمن :

١ ــ طبيعة المشكلات التى تعانيها الادارة العراقية فى عملها .

٢ ــ اقتراح السبل لمعالجة تلك المشكلات معالجة فورية وسريعة اذا ما ارادت الحكومة معالجتها .

وقد اقترح منهاجا للعمل من النقاط التالية :

« على فرض أن الحكومة العراقية قد اعدت عملا ايجابيا لحل مشكلات الجهاز الادارى فانما ينبغى عليها اتباع المنهج الذى اتبعته العديد من الدول فى هذا المضمار وهو :

١ ــ ينبغى لرئيس الوزراء ــ بعد عقد ما يراه من الاجتماعات ــ أن يتخذ اجراءات حازمة ، لا ليضع موضع التنفيذ مسحا لاساليب العمل فى الجهاز الحكومى والسياسات المتبعة فى أمور الذاتية وكفاءة العمل ، وانما أعادة تنظيم فورية وفعالة للجهاز الادارى واحداث طرق عمل جديدة تستهدف جعل الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة ، بل والجهاز الحكومى برمته اداة صالحة ليسير قدما فى تنفيذ سياسات وبرامج العمل دون مزيد من التأخير . وينبغى على الحكومة أن تعلن أن عملية التنظيم هذه « اعادة تنظيم الجهاز الحكومى » سوف تستمر فى تنفيذها بلا هوادة حتى النهاية بغض النظر عن المعارضة أو البيروقراطية . وينبغى الا يسمح باتباع اساليب التعويق والتماهل فى مجال اصلاح الجهاز الادارى وأساليب العمل المتبعة فيه ، وانما يجب أن تعتبر هذه العملية خطوة مقبلة ضرورية لدعم وترصين الثورة نفسها .

٢ ــ لرئيس الوزراء أن يختار الشخص الذى يتولى تنفيذ هذه المهمة ويكرس جهوده وكل طاقاته لها لمدة ثلاث سنوات على الأقل . على أن يكون مكتبه فى رئاسة مجلس الوزراء بالذات ، وله عنوان ودرجة نائب رئيس الوزراء ، ومن المعنيين بوضع السياسة العليا لأن وظيفته سيكون لها طابع سياسى مادامت القوة الدافعة الى اعادة تنظيم الجهاز الحكومى وأساليب العمل فيه هى من الضرورات السياسية التى تقضى باتباع المنهاج الثورى فيها . ويتمتع بالمؤهلات التى تمكنه من الاضطلاع بهذه المهمة ، وادارة الاعمال الموكولة اليه فيها بنجاح ، ومتحررا من قيود البيروقراطية التى لها جذورها، ويتصف بالصلابة والحزم والاندفاع ويكون مسندا من السلطة العليا ، على أن يعاونه فى هذه المهمة عدد من كبار الموظفين .

٣ ــ الاستعانة بالخبراء من الموظفين العراقيين بعد اختيارهم وانتقائهم لا من ذوى المؤهلات الخاصة فى المؤسسات الحكومية فحسب، بل فى محيط الجامعة ومن بين رجال الاعمال

---

(١) وفى عام ١٩٦٣ ــ بعد ثورة رمضان ــ صدر القانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٣ قانون المجلس الوطنى لقيادة الثورة حيث نصت المادة الثامنة منه على ما يلى فيما يخص موضوع « تطهير الجهاز الحكومى » يتولى المجلس الوطنى لقيادة الثورة :

٢ ــ تعيين الموظفين من مدنيين وعسكريين فى درجة معينة وأعلى منها تعين بقرار يصدره المجلس وله أن يقرر نقل أو فصل الموظفين من مدنيين وعسكريين واحالتهم على التقاعد.

وكذلك صدر القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٦٣ « قانون تطهير الجهاز الحكومي » الذى اجاز لمجلس الوزراء والوزير المختص فصل الموظفين اذا تبين أن فى بقائهم ضررا بالمصلحة العامة .

واصحاب المهن . لان المؤسسات الصناعية والتجارية الكبيرة درجت في دول اخرى على اعارة بعض خبرائها للحكومة للقيام بهذا النوع من الاعمال ، على ان تتعاون الوزارات والمؤسسات الحكومية مع هؤلاء الخبراء اذا أريد الاسراع في أعمال التحليل والتخطيط والتدريب التي تتطلبها عملية اعادة التنظيم (تنظيم الجهاز الحكومي واساليبه) وانجاح المهمة .

٤ ـ رصد الأموال اللازمة ووضعها تحت تصرف من يتولى هذه المهمة لكي يمكنه الانفاق على رواتب موظفيه ، وما يحتاج اليه من مهمات في هذا الشأن . على أن تخضع اجراءات تعيين الموظفين لموافقة رئيس الوزراء فقط ، ووفقا لقرارات مستعجلة لكي لا يسمح للروتين بان يقف في طريق قرار قامت الحكومة باتخاذه بقصد التخلص من هذا الروتين ومن ثم تعود الحلقة المفرغة .

٥ ـ الاستعانة بالخبراء الأجانب وما تسهم به المساعدات الخارجية بتوفير الخبرات أو ايجاد الحلول للمشكلات الخاصة التي تواجهها الادارة الحكومية في العراق . والا يكتفى بما يقدمه الخبراء من تقارير براقة . وانما يجب أن تكون مساهمتهم فعلية ، على أن يتم استقدامهم والاتفاق عليهم بالتعاون بين الرئيس الذي يتولى هذه المهمة ووزارة الخارجية .

هذه النقاط الخمس كانت في رأيه جوهر المنهاج الا أن الخبير لوثر لم يكتف بهذه النقاط الرئيسية ، وانما أعقبها بخطوات ومسائل فرعية أخرى كان يرى أنها ستتطلب اتخاذ قرارات بشأنها أثناء سير العمل ، وهذه الخطوات او المسائل هي :

١ ـ **جدول التوقيت** : ان دراسة الجهاز الحكومي واعادة تنظيمه في الدول الأخرى على نحو يشبه ما يقترح القيام به في العراق قد استغرق من سنتين الى خمس سنوات بالنسبة للمراحل الاولية ، وحوالى أربعة أشهر قبل البدء به . فالمدة الواجبة للاضطلاع بالاعمال الفنية الاساسية ينبغي أن تحدد بسنتين على الاقل ، وبخاصة أن العمل في العراق سينطوي على اعادة النظر في القوانين واساليب العمل البالية ، وايضاح الأمور التي سيضطلع بها الوزراء والمعيرون العامون وغيرهم . كما سيتطلب العمل دراسة الاعمال والاساليب وتخطيط طرق جديدة وصياغة قواعد وانظمة جديدة ، ومن ثم تليها فترة التأسيس ، أي تلك المرحلة التي ستكون تثقيفية أكثر مما هي تطبيقية تشتمل على جلسات عديدة تكرس خلالها ندوات وحلقات دراسية لتعريف الموظفين بكافة الأعمال والطرق الجديدة واستعمال المعدات الحديثة لاختلافها عن تلك التي ألفوها . وهذه العملية ستستغرق ما بين ٢٤ و ٣٦ شهرا .

٢ ـ **ديمومة المشروع** : وقد فرق لوثر جيوليك بين المشروع الدائم أي العملية المستمرة وبين المشروع المؤقت أي العملية التي ستنتهي بانتهاء العمل ، وبذلك يعتبر المشروع في هذه الحالة طارئا . واقترح لكل منهما بعض الأسس والمبادىء التي ينبغي اتباعها في شأنه .

٣ ـ **اللامركزية** : ان المركزية التي يتبعها العراق (كما سماها لوثر جيوليك) هي مركزية اندماجية ، اذ ان جميع الدوائر المحلية للوزارات وكل المؤسسات المحلية ، بما في ذلك البلديات حتى الآن ، خاضعة للحكومة المركزية تماما . ولما كان ذلك ضروريا في تلك المرحلة من تطور العراق ، الا أنه اقترح في حالة ما اذا كانت النية متجهة نحو اللامركزية فلابد من الاعلان عنها مقدما لكي يسترشد بها وبخاصة عند ختام المرحلة العسكرية في الشمال وتسوية القضية الكردية ، اذ ستبرز مسائل خاصة تتعلق بالادارة الحكومية ، وفي ضوء ذلك يمكن وضع سياسة عامة فعالة ، اذ أن بعض اشكال اللامركزية التي ستعتبر جديدة بالنسبة للعراق قد تثبت فائدتها .

٤ ـ **التسمية** : أن تسمية هذه المهمة أو هذا المشروع من الضرورة بمكان لكي تعكس فعالية جديدة له ، على أن تحدد هذه التسمية على أساس مضامينها في اللغة العربية وضمن الاطار التاريخي للعراق .

٥ — **الهيكل العام** : اذ لابد من أن تستحدث للمشروع أنواع معينة من الاقسام تضطلع بهذه المهام .

وأخيرا أشار لوثر جيوليك فى تقريره الى مجالات عمل الاستشاريين الأجانب ، مقترحا أن يكون هناك :

— خبير عام فى الادارة العامة والتنظيم .

— خبير فى تخطيط الادارة ، لا ليعالج محتوى الخطة فحسب ، بل الطرق الادارية التى يتطلبها اعداد وتبنى وتنفيذ الخطة العامة وخطط الدوائر الحكومية .

— خبير فى الميزانية ووسائل الرقابة المالية وادارة الضرائب .

— خبير فى ادارة شئون الذاتية وقياس الأداء والتدريب .

— خبير فى اصول الاعمال فى الدوائر .

— خبير فى هندسة وادارة الاشغال العامة وفى الانشاء الصناعى ذى النظام الواسع .

— خبير فى الادارة العامة للمشروعات الصناعية والتجارية العائدة ملكيتها للحكومة .

انشاء المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى

فى عام ١٩٧٠ اصدر مجلس قيادة الثورة قرارا بقانون رقم ٢٠٨ يقضى بفك ارتباط مركز تطوير الادارة الصناعية (١) من وزارة الصناعة، والحاقه بمجلس التخطيط باسم (المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى) واحلال مجلس التخطيط محل وزارتى الصناعة والمالية ورئيس الهيئة التوجيهية محل وزير الصناعة واحتساب مصروفات ونفقات المركز على تخصيصات الخطة الاقتصادية اعتبارا من ١٩٧٠/٤/١ . على أن يتكون المركز من الادارات الآتية :

١ — ادارة الاستشارات .

٢ — ادارة البحوث والخدمات الالكترونية .

٣ — ادارة التدريب .

ويسعى لتحقيق الأغراض الآتية :

(أ) القيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية والفنية والادارية والمهنية مما له علاقة بعمليات التنمية القومية .

(ب) النهوض بالمهارات الفنية والادارية على مختلف المستويات ، وفى جميع القطاعات الانتاجية والخدمات وفى المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية والمصالح والمنشآت وشركات القطاع العام والخاص والمختلط .

(ج) تعزيز وتطوير مهنة الادارة العلمية والسعى لاعداد اداريين ومهنيين قياديين وتنمية قابلية التطوير الذاتى لديهم ، ليتمكنوا من مواكبة وتطبيق النظريات الحديثة فى علم الادارة ، وليساهموا بصورة فعالة فى مشروعات التنمية القومية .

(د) وضع وتحسين اساليب العمل فى المؤسسات والقطاعات والمنشآت المذكورة ، بما يكفل رفع كفاءتها الانتاجية ، وحسن استغلال الموارد المتاحة لتنمية قدرتها الذاتية على التوسع والتطوير .

---

(١) اسس المركز وفقا لاتفاقية تم التوصل اليها بين حكومة الجمهورية العراقية وبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة . على أن تكون منظمة العمل الدولية (قسم التطوير الادارى) الجهة المنفذة للاتفاقية . وقد شرع لذلك القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٢ وتعديلاته اللاحقة لمنح المركز الشخصية المعنوية وتمكينه من القيام بالاعمال والواجبات التى أسس من أجلها. وقد تم تمديد الاتفاقية مرتين ، وانتهت فى نهاية كانون الاول (ديسمبر عام ١٩٦٩) . وكان المركز يستهدف النهوض بالمهارات الادارية الفنية فى القطاعين العام والخاص على كافة المستويات للتمكين من استغلال افضل الموارد المتاحة لزيادة الانتاجية ، والقدرة على النمو وتعزيز مهنة (الادارة العلمية) والسعى لاعداد طبقة من الاداريين القياديين وخلق قابلية التطور الذاتى لديهم ، ليستطيعوا مواكبة المستحدث فى الادارة وتطبيق النظريات العلمية الحديثة فيها ، وليساهموا بصورة أكثر فعالية فى مشروعات التنمية الاقتصادية .

(هـ) أية أمور أخرى تخدم التنمية القوميـة وتحقق أغراض التطـوير الادارى والانتـاجى والمهنى(١) .

وقد كان من انجازات هذا المركز : اعـداد البرامج التدريبية لموظفى الدولـة على مختلف المستويات وتنظيم الحلقات الدراسـية لهـم فى الادارة الحكومية والتنظيم.وكذلك تقديم الخدمات الاستشارية لدوائر الدولة المختلفة ومؤسسـات القطاع العام وعرض الخدمات الاسـتشارية فى حقول الحاسبات الالكترونية ، واعداد وتهيئـة المعلومات التى يحتاج اليها العاملون فى حقـل الادارة ، وذلك بتوفير النشرات والتقـارير الاستشارية والادلة الادارية .

ولقد قام المركز باعداد خطة التنمية الادارية ، والتى آثر ان يسميها بهذا الاسم بدلا عن خطة اصلاح . لأن الاصلاح فى رأيه يأخذ صفة مؤقتة، بالاضافة الى كونه قد يحمل طابع الترميم فى حين يرى فى التنمية الادارية عملية مسـتمرة تأخذ بنظر الاعتبار الاسـتراتيجيات والسـياسات والحاجات الجديدة(٢) .

اقرار خطة التنمية الادارية(٣)

لقد اقر مجلس قيادة الثورة فى الشهر الخامس من عام ١٩٧٣ خطة التنمية الادارية التى اعدها المركز القومى للاستشارات والتطـوير الادارى باعتبارها جزءا مكملا لخطة التنميـة القومية ، وكانت تهدف الى :

١ ــ تقييم الهيكل الادارى للدولة فى ضـوء خطط التنمية القومية .

٢ ــ النهوض بمستوى أداء وكفاءة اجهـزة الوزارات والخدمات المركزية العامة لكى تحقق الاهداف التى وجدت من أجلها .

٣ ــ النهوض بمستوى أداء وكفاءة اجهـزة النشاط الاقتصادى بما يكفل زيادة الانتاجية .

٤ ــ اعادة النظـر فى الاجراءات الحسـابية والمالية بما يكفل السرعة فى البت مع ضمان حقوق والتزامات كل من المواطنين فى الدولة .

٥ ــ تطوير ووضع انظمة معـلومات ادارية علمية تساعد الوحدات التنظيميـة فى التخطيط والرقابة .

٦ ــ وضع أسس عـلاقات عامة بين أجهزة الدولة والمواطنين ، بما يكفل الاحترام المتبادل ، ويعزز ثقة المواطنين فى الاجهزة الادارية ،ويجعل من هذه الأجهزة مراجع اكثر تفهمـا لمشـاكل المواطنين .

٧ ــ اختزال الروتين الى اضيق حد ممكن .

٨ ــ اتاحة الفرص امام الموظفـين لتنميـة قدراتهم الذاتية ، بما يكفل تشـجيع ومكافـأة مبادراتهم الادارية والفنية .

٩ ــ تطوير قانون الخدمة المدنية ، وانظمة وقواعد الخدمة الأخرى ، وفقا لمقتضـيات خطط التنمية القومية والأسس الملائمة لتقييم الوظائف

---

(١) العراق . مجلس التخطيط . المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى . الكتاب السـنوى الاول : ١٩٧١ ــ ١٩٧٢ . بغداد ، ١٩٧٢ . ص : ١ ــ ١١ .

* يذكر أن انشـاء المركز قد جاء نتيجة لاتفاقية جديدة عقدتها الحكومة العراقية مع الامم المتحدة يقوم بموجبهـا برنامج التنمية التابع لهيئة الامم المتحدة على تقديم معونة فنية للمركز مدتها خمس سنوات وبكلفة ٩٠٠ الف دولار على شكل خبراء ومعدات ومطبوعات وزمالات تدريبية للعراقيين العاملين فى المركز .

(٢) العراق . مجلس التخطيط . المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى . مشروع خطة التنمية الادارية . بغداد ، ١٩٧١ . ص : ٧ .

(٣) قرار مجلس قيـادة الثورة رقم ٢٣٢ الصـادر فى ١٩٧٣/٥/٢٤ .

والأعمال تقييما علميا ، ووضع القواعد اللازمة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان مكافأة عادلة للاختصاصيين المتفرغين للخدمة العامة .

١٠ ــ تحقيق أية أهداف أخرى قد تستلزمها مراحل تقدم التنمية القومية .

ويستحدث فى كل وحدة تنظيمية وفقا لبرنامج عمل يعده المركز (المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى) قسم يسمى قسم التنظيم والانتاجية أو قسم التنظيم والاساليب حسب مقتضى الحال ، ويرتبط مباشرة بالوزير أو بالرئيس الاعلى للمؤسسة أو المصلحة أو المنشأة العامة ليقوم بالمهام الآتية :

١ ــ جمع المعلومات واجراء المسوحات الخاصة بالتنظيمات الادارية داخل الوحدة التنظيمية ، ومراجعة وتحليل أهدافها واختصاصاتها ، واقتراح تطويرها .

٢ ــ دراسة أساليب العمل واجراءاته داخل الوحدة التنظيمية ، واقتراح الحلول التى تؤدى الى تبسيطها وازالة العراقيل الناجمة عن تكدس الأعمال والتعطيل والازدواجية والتداخل .

٣ ــ دراسة الهيكل الادارى للوحدة التنظيمية ، والوظائف اللازمة لاعمالها ومسئولياتها ، وتحديد مستوياتها الادارية ، وعلاقاتها الوظيفية .

٤ ــ دراسة تطوير العمل واقتراح ما يكفل زيادة الانتاجية ، واستثمار الموارد والطاقات بكفاءة .

٥ ــ وضع وتطوير انظمة «معلومات ادارية» تساعد الوحدة التنظيمية فى التخطيط والرقابة .

٦ ــ تطوير انظمة الحفظ « والأرشيف » وأساليب الادارة المكتبية الأخرى بما يكفل السرعة والدقة فى العمل وعلى أسس علمية حديثة .

٧ ــ تطوير أعمال ادارات الذاتية بما يكفل تحويلها الى ادارات أفراد ومعاونتها فى تخطيط التدريب ووضع مواصفات الأعمال .

٨ ــ تطوير ووضع أنظمة محاسبة ومراقبة التكاليف لكى تساعد مختلف المستويات الادارية فى التخطيط والرقابة .

٩ ــ اصدار دليل للمعلومات يسمح لموظفى الوحدة التنظيمية والمواطنين والوحدات التنظيمية الاخرى أن يكونوا على بينة من كيفية انجاز المعاملات الرئيسية المختلفة .

وتخضع أعمال أقسام التنظيم والانتاجية وأقسام التنظيم والأساليب الى اشراف وتوجيه المركز من الناحية الفنية ، وتعرض خطة العمل للاقسام المذكورة اعلاه على الوزير المختص أو الرئيس الأعلى للوحدة التنظيمية لمناقشتها ، ومن ثم اصدار الاوامر اللازمة لتنفيذها . هذا وقد خول المركز بعض الصلاحيات لضمان حسن سير العمل فى أقسام التنظيم والانتاجية أو أقسام التنظيم والأساليب .

وقد ابتدأ العمل بتنفيذ ما جاء بخطة التنمية الادارية على مرحلتين : الاولى تضمنت استحداث وحدات التنظيم والأساليب فى جميع الوزارات والمؤسسات والمصالح فى قطاع الادارة الحكومية والمديريات العامة المستقلة التابعة لها . فى حين ستتضمن المرحلة الثانية استحداث اقسام التنظيم والانتاجية فى المؤسسات والمنشآت ذات الطابع الانتاجى أو التجارى (١) .

لجنة اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للدولة والقطاع العام

لقد شكل مجلس قيادة الثورة فى منتصف عام ١٩٧٠ لجنة باسم « اللجنة العليا للشئون المالية والاقتصادية » برئاسة نائب رئيس مجلس قيادة الثورة تفرعت عنها سبع لجان ، منها لجنة اعادة

---

(١) جريدة الجمهورية العراقية الصادرة بتاريخ ٢٠/٢/٧٣ ، ص : ٣ .

النظر فى الهيكل التنظيمى للدولة والقطاع العام(١) .

بدأت هذه اللجنة عملها على مرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى شملت دراسة الهيكل التنظيمى الحالى للدولة والقطاع العام . والمرحلة الثانية لوضع الهيكل التنظيمى المقترح . وقد باشرت اللجنة عملها فى حزيران (يونيو) ١٩٧٠ حيث تم مسح الهيكل التنظيمى الحالى ميدانيا وعكست المعلومات المستقاة منه واقع عمل التقسيمات الادارية لأدنى مستوى وأصغر وحدة ادارية لجميع الوزارات ، ولجميع المحافظات بأقضيتها ونواحيها ، ولأعلى المستويات الادارية من شركات ومصالح ومؤسسات ودوائر مختلفة الى الوزارات حتى مجلس قيادة الثورة .

كما بدأت اللجنة عملها فى المرحلة الثانية التى تضمنت صياغة الهيكل التنظيمى المقترح للدولة والقطاع العام فى ضوء النقاط التالية :

١ — مرحلة البناء الاشتراكى التى يجتازها العراق الآن والاهداف الاشتراكية الأبعد مدى التى تخطط القيادة السياسية لبلوغها ومكانة القطاع العام والقطاع التعاونى والقطاع الخاص فيها ، وما لذلك من آثار على شكل ومحتوى الهيكل التنظيمى .

٢ — تحديد واضح محدود القطاعات النوعية التى تتكون منها الدولة والقطاع العام ، انتاجية كانت أم خدمية ، مع تحقيق درجة من التوازن بين قطاعات الانتاج وقطاعات الخدمات العامة والترجيح التدريجى للاولى على الثانية ، ثم تحديد الوزارات المسئولة عن القطاعات .

٣ — تحديد المستويات الادارية النوعية المتتالية لتقسيمات الدولة من الوزارة وحتى مستوى المديرية العامة ، وتسمية هذه المستويات بشكل منسق للدولة ككل ، ثم تحديد تقسيمات المديريات العامة نوعيا وجغرافيا .

٤ — تحديد المستويات الادارية النوعية المتتالية لتقسيمات القطاع العام من الوزارة حتى مستوى المديرية العامة (ثم دون ذلك فى مرحلة لاحقة)، حيث سيشمل ذلك الشركة العامة أو المصلحة أو الوحدة الانتاجية ، ثم تحديد التجميعات والتكوينات الادارية الوسيطة الاعلى (مؤسسات عامة ، هيئات عامة .. الخ) وبيان تقسيماتها الاساسية وبشكل منسق للقطاع العام ككل .

٥ — صياغة كل من الحكم المحلى والذاتى بعد تحديد قواعدهما المستندة الى القدر المتزايد من اللامركزية الجغرافية .

٦ — ازالة الازدواجية والتكرار فى الأجهزة المختلفة وجعلها متكاملة ومترابطة ضمن تخطيط ادارى شامل نوعى وجغرافى .

٧ — صياغة الأجهزة الاحصائية والتخطيطية والرقابية المركزية على أساس مبدأ مركزية التخطيط والرقابة ولا مركزية التنفيذ ، مع تحديد الاجهزة اللازمة لها نوعيا وجغرافيا .

٨ — تحقيق مبدأ كفاية الهيكل التنظيمى بما يحقق الأهداف أعلاه ، ويشمل ذلك الاقتصاد فى كلفة الجهاز الادارى ، واعادة توجيه الكوادر الادارية نحو تقسيمات الاجهزة التى يتطلبها الهيكل الجديد المقترح ، بدلا من الأجهزة التى لم تعد الحاجة قائمة اليها ، او التى أعيد تشكيلها على نمط آخر .. كل ذلك فى اطار السياسة العليا وفى ظل التحولات الاشتراكية التى يواجهها العراق .

٩ — امكانات البلاد من الكوادر الادارية ، مع أخذ مستواها الادارى والتقنى والاجتماعى والثقافى بنظر الاعتبار(٢) .

---

(١) وقد ازدادت أهمية هذه اللجنة بعد أن أولى الميثاق الوطنى اعادة النظر فى أجهزة الدولة وأكد على العمل من أجل أحداث التغييرات الجذرية فى بنيان الجهاز الادارى وأنظمته وأساليبه بشكل يساعد على رفع كفاءته الى المستوى الذى يحقق له القدرة على خدمة خطط التنمية .

(٢) مقترحات لتطوير أجهزة التخطيط فى العراق . الجزء الثانى . بغداد ، وزارة التخطيط ، ١٩٧٣ ، ص: ٢ — ٧ .

ندوات · حلقات بحث · مؤتمرات

مؤتمر التنمية الإدارية

عقد الدكتور عبد العزيز حجازى النائب الأول لرئيس الوزراء عدة اجتماعات خلال شهر يونيو بالمعهد القومى للتنمية الادارية بالمعادى لتدارس عدد من القضايا الادارية الهامة الواجب تفهمها، حتى تتضح الرؤية عند التفكير فى وضع برنامج تنفيذى للثورة الادارية ، التى أكد الرئيس السادات ضرورتها فى ورقة أكتوبر .

وقد بدأت هذه الاجتماعات باجتماع مع رؤساء مجالس ادارة المؤسسات العامة وبعض رؤساء الشركات التابعة لها ، أعقبه اجتماعان مع قيادات التنمية الادارية فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والمعهد القومى للتنمية الادارية وأساتذة الادارة فى الجامعات والوكلاء الأول للوزارات ، ثم اختتمت هذه الاجتماعات باجتماع مع ممثلى مجلس الشعب والاتحاد الاشتراكى العربى والنقابات المهنية .. كما حضر هذه الاجتماعات وزراء التخطيط والمالية والتجارة الخارجية والتأمينات الاجتماعية ووزير الدولة لشئون مجلس الوزراء .

وقد أثيرت فى هذه الاجتماعات المشكلات التى صاحبت تجربة الاصلاح الادارى فى مصر فى الفترة الماضية خاصة مع بداية الستينات ، والأسباب التى جعلت هذه التجربة تقصر عن تحقيق أهدافها بالكامل .. وقد أسفرت المناقشات عن عدد من المشكلات والقضايا ، من أهمها :

* التغييرات المتلاحقة فى الأجهزة الادارية فى صورة انشاء أو الغاء أو ادماج أو اضافة أو

اعادة تقسيم ونقل تبعية على فترات متقاربة ، دون أن يحكم هـذه التغييرات السريعة خطـة تنظيمية واضحة، الأمر الذى نتجت عنهمشكلات ادارية متعددة .

* تخلف بعض القوانين واللوائح المطبقـة حاليا عن توفير المرونة والحرية للادارة لمواجهة الظروف المتطورة ، والتى تدفع المسئولين أحيانا الى اتخاذ قرارات ، متخطين نصوصها حتى يمكن أن يسايروا ظروف العمل ، والحاجة الى تطوير جميع التشريعات خاصة فى ظل ظروف الانفتـاح الاقتصادى .

* عدم وضوح الاختصاصات الرئيسية ، كما أن الاختصاصات التفصيلية يشوبهـا الغموض وعدمالوضوححيث تصاغ الكثير من الاختصاصات فى الفاظ عامة مبهمة غير محددةالمعانى.وبالاضافة الى ذلك فان كثيرا ما يحدث أن يتكرر أو تزدوج الاختصاصات فى الأجهزة الادارية نتيجة عـدم وجود سياسة محددة عند انشائها أو وضـع أنظمتها الداخلية .

* مشكلات سوء اعدادوتوزيع القوىالعاملة نتيجة عـدم الربط بـين نظم التعليم واحتياجات قطاعات العمـل المختلفة وكذلك سوء توزيـع الأيدى العاملة على الاحتياجات المختلفةللانشطة الاقتصادية .

* تعقد الاجراءات الادارية نتيجة لتعـدد الخطوات التى يتطلبها تقديم الخدمة أو الانتهاء من الاجراء ، أو طول الوقتالذى يستغرقه انجازها ، أو سوء تنظيم النماذج والسجلات . والحاجة الى تطوير اجراءات العمل خاصة فى أجهزة الخدمات العـامة والأجهزة التى تتعـامل مع المستثمرين الأجانب .

وعلى ضوء هذه المناقشات تقـرر تشكيل ٧ مجموعات عمل متخصصة من الخبراء لدراسة هذه القضايا وعرضها فى صورة تسمح بوضـع سياسة رشيدة للتحرك الادارى فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ مصر ، والمجموعات التى تقرر تشكيلها هى كالآتى :

« **المجموعة الأولى** » لدراسـة تطوير هيكل التنظيم العام للدولة : وقد حدد لها على الأخص : ضرورة استقرار هيكل التنظيم الادارى للدولة ، تحديد اختصاصات الأجهزة المختلفة وتوضيحها منعا للتضـارب والازدواج ولتنسيق العـلاقات بينها ، تطوير وتدعيم أجهزة الدولة بما يتمشى مع متطلبات الانفتاح الاقتصادى ، تطوير نظم العمل بالأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع العام بمـا يقضى على الروتين والبيروقراطية حتى يتسنى حل مشاكل الجماهير والاسراع بعجلة التنميـة الاقتصادية والاجتماعية ، توضيح اختصاصات الوزارات وعلاقتها بالمؤسسات ووحدات القطاع العام ، تطوير وتدعيم الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة وتنسـيق أعمـاله مع أجهـزة الرقابة والاشراف .

« **المجموعة الثانية** » لدراسة نظم المعلومات والبيانات : وحدد لها على الأخص دراسـة : وضع برنامج للاسـتخدام الأمثل للحاسـبات الالكترونية على مسـتوى الجمهورية وتنسـيق العمل بينها بما يرفع كفاءتها وتشغيل طاقاتهـا المعطلة تشغيلا رشيدا ، وضع نماذج أساسية للتخطيط والمتابعة على كافة المستويات منمستوى الوحدة الى المستوى المركزى ، تطوير الجهـاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء واختصاصاته وعلاقاته مع الوزراء ومع وزارة التخطيط ، وضع برنامج للانفتاح الفكرى على العالم ولا سيما فيما يتعلق بالبيانات والمؤشرات الرئيسية للمتغـيرات الدوليـة التى نأخذها فى الاعتبـار عند وضـع السياسات الاقتصادية .

« **المجموعة الثالثة** » لدراسة أجهزة الرقابة والمتابعة : وحدد لها على الأخص دراسة : تحديد مفهوم واضح للرقابة ليتمشى مع كفالة الحريات فى اتخاذ القرارات وتحمـل المسئوليات ، تطبيق وسائل الرقابة فى اطار الادارة بالأهداف وليس الادارة باللوائح ، دراسة تعدد أجهزة الرقابـة

والتنسيق فيما بينها أو تطويرها وتدعيمها ، تحديد اختصاصات أجهزة الرقابة منعا للازدواج والتضارب ، توضيح علاقة اجهزة الرقابة بأجهزة الدولة وبالأجهزة الشعبية .

« **المجموعة الرابعة** » لدراسة الأبعاد الاجتماعية للتنمية الادارية : وقد حدد لها على الأخص دراسة : التعرف على الملامح الرئيسية للمجتمع ووضع الأسس الواضحة لخلق الوعى الكامل لدى الأفراد كما تضمن أن تساير الادارة الحديثة عملية التنمية الاقتصادية ، وتحديد العمق والمناخ الاجتماعى لسياسة الانفتاح الاقتصادى ، دراسة مشاكل أخلاقيات الدول النامية والتطلعات الطموحة للمستقبل فى ظل ندرة الموارد وما يترتب عليها من سلبيات اجتماعية تؤثر على ايجابيات التجربة المصرية ، دراسة ظاهرة الشك فى القيادات وأبعادها الاجتماعية وآثارها فى ترشيد عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات الحكيمة وضمان حرية الحركة ووضوح المسئولية .

« **المجموعة الخامسة** » لدراسة نظام الحكم المحلى : وقد حدد لها دراسة : توضيح فلسفة المشاركة فى وضع خطط التنمية المحلية،والتنسيق مع التخطيط المركزى ، تعميم الأجهزة القادرة بالمحليات من أجل التعرف على مجالات الاستثمار الاقتصادى فى مختلف القطاعات ، مناقشة التقسيم الأمثل للجمهورية الى أقاليم متكاملة اقتصاديا واجتماعيا ، دراسة هيكل توزيع السلطات بين العاصمة والمحليات على المستويات المختلفة .

« **المجموعة السادسة** » لدراسة التدريب : وقد حدد لها على الأخص دراسة : وضع خطة طويلة الأجل لتدريب العاملين بالجهاز الحكومى وتأهيلهم ابتغاء رفع الكفاءة الانتاجية ، وتخطيط هيكل العمالة والتنسيق بين مطالب الأجهزة وطاقات أجهزة التدريب والتعليم ، دراسة أساليب تدعيم معاهد ومراكز التدريب فى مجالات التنمية الادارية وفى تدريب القيادات .

« **المجموعة السابعة** » لدراسة الأفراد والتوظف : وقد حدد لها على الأخص دراسة : أثر قوانين العاملين على كفاءة الانتاج وسلوك العاملين بما يحقق الانطلاق المنضبط ، ترشيد نظام الحوافز والترقيات ، ربط الأجور والمرتبات بالانتاجية ربطا أكثر وضوحا .

كما طلب الدكتور عبد العزيز حجازى من أعضاء المجموعات المشار اليها دراسة أية موضوعات أخرى لم يتسن اثارتها أثناء مناقشات المؤتمر مما يرونه ضروريا لاستكمال دراسة هذه الموضوعات من كافة جوانبها .

وقد اجتمعت مجموعات العمل السابقة فعلا لمدة ثلاثة أسابيع من النصف الثانى من شهر يونية حتى نهاية الأسبوع الأول من يوليو وقدمت كل مجموعة عمل منها تقريرا عن تصورها للموضوعات التى كلفت بها ، حيث جمعت هذه التصورات فى تقرير واحد عرض على اللجنة الوزارية العليا للتخطيط السياسى والاقتصادى، ثم على مجلس الوزراء فى اجتماعه برئاسة الرئيس أنور السادات حتى يتم وضع برنامج تنفيذى لمسار الثورة الادارية على ضوء ورقة أكتوبر وقد أعلن أنه سيتم الاعلان عن الاجراءات التى يتضمنها هذا البرنامج تباعا وفقا لظروف التنظيمات الأساسية للدولة .

واذا كانت مصر قد شهدت منذ الخمسينات حتى الآن محاولات متكررة للتطوير والاصلاح الا أننا نأمل أن تكون المحاولة الأخيرة أكثرها توفيقا وذلك لتوافر عدد من المقومات لنجاحها منها :

* الاستقرار السياسى للفترة المقبلة بعد حرب ٦ أكتوبر ووضع تصور شامل للتنمية حتى عام ٢٠٠٠ ، اذ لا أمل يرجى من أى محاولات للاصلاح فى ظل أوضاع غير مستقرة ليس ذلك بسبب التغيير الذى قد تعرض له الأهداف ولكن أيضا لأنه يعوق منح الفرصة للاصلاحات التى أجريت لكى تجرب وتقيم .

* اتخاذ الدولة نظام الشرعية وسيادة القانون أساسا لها فهو يخلق جوا من الثقة والطمأنينة فى الجهاز الادارى للدولة ومؤسساته وبالتالى يشجع على تطبيق الاصلاحات وتقبلها .

* صدور عدد من التشريعات اللازمة بوضع محاولات انطلاق التنمية الاقتصادية فى مصر فى صورتها القانونية ، وكذلك انشاء الأجهزة الجديدة اللازمة ومن أبرز ذلك قانون استثمار المال الأجنبى وهيئة التعاون العربى والأجنبى .

* ان المحاولة الجديدة للاصلاح الادارى ليست مسئولية جهاز بالذات فقد دعا النائب الأول لرئيس الوزراء ممثلى مجلس الشعب والاتحاد الاشتراكى للتعرف على وجهة نظرهم باعتبارهم يمثلون المواطن صاحب المصلحة الأولى فى تطوير الادارة ، ووضعها فى خدمته .

الندوة البرلمانية العمالية

عن تجربة اشتراك العمال فى مجالس الإدارة

انعقدت فى دمشق فى الفترة من ٨ الى ١٢ أغسطس ١٩٧٤ الندوة البرلمانية العمالية عن تجربة اشتراك العمال فى مجالس الادارة فى القطرين الشقيقين المصرى والسورى . وذلك بهدف تبادل الفكر حول النظم المتبعة للمشاركة فيهما وظروف التطبيق الفعلى لها للاستفادة من هذا الحوار البرلمانى فى تطوير التجربة فى القطرين .

وتكتسب هذه الندوة البرلمانية أهمية خاصة من الظروف التى انعقدت فيها بعد معارك حرب اكتوبر المجيدة التى أثبتت فيها القوات المسلحة المصرية والسورية انتصاراتها على العدو الاسرائيلى وهيأت مناخا جديدا فى القطرين لاعتناق سياسة الانفتاح الاقتصادى للمعاونة فى تنمية اقتصادهما القومى بعد أن عانى من أعباء الاتفاقات العسكرية الضخمة وما يثيره هذا الانفتاح الاقتصادى من تحديات للقطاع العام فيهما ودور الطبقة العاملة والمكاسب الاشتراكية التى تحققت لها ، ومن ثم تأتى هذه الندوة لتوضيح وتأكيد أن الانفتاح ليس معناه تقلص دور القطاع العام والطبقة العاملة ، فالقطاع العام هو القطاع القائد لعملية التنمية القومية ومشاركته جزء أصيل لانجاح العملية الانتاجية .

كما يأتى هذا الحوار البرلمانى فى وقت تجتمع فيه فى القطرين اللجان الوزارية ومجموعات الخبراء والفنيين لبحث ودراسة مجالات الادارة والانتاج فيهما بهدف اعادة تنظيم العمل فى القطاع العام وابتكار أشكال جديدة من التنظيم والادارة ، وطرق مستحدثة لتشغيل المشروعات .

وقد شكل وفد مجلس الشعب المصرى برئاسة الدكتور جمال العطيفى وكيل المجلس ، كما شكل وفد مجلس الشعب السورى برئاسة عادل جاموسى نائب رئيس المجلس ، وقد اختار أعضاء الوفدين بالانتخاب الدكتور العطيفى رئيسا للندوة .. وقد بدأ كل وفد بعرض تجربة المشاركة العمالية فى الادارة فى بلده وايجابيتها وسلبيتها ، واعقب ذلك حوار متعمق بينهما لتعميق الفهم المشترك حول أفضل الأسس لتطوير التجربة فى القطرين .

والحقيقة التى كشفت عنها المناقشات التى تمت فى هذه الندوة البرلمانية هى القائلة بوحدة مفاهيم ونظم المشاركة فى القطرين الشقيقين . فاشتراك العاملين فى الادارة فيهما يتم بناء على التزام قانونى وليس بناء على اتفاق رضائى بين العاملين وأصحاب المشروع كما يأخذ هذا الاشتراك الصبغة التنفيذية الايجابية بالمشاركة فى مجلس الادارة ، وليس فى صورة استشارية

مجردة بالمشاركة فى اللجان الاستشارية، ولاشك أن هذا يعطى لعملية المشاركة ضمانات أقوى للنجاح حيث تصبح الظروف أكثر مواتاة لكى تجد آراء العاملين مجالها للتنفيذ وحيث تصبح هذه الآراء لها نفس الوزن الذى يكون لأراء أعضاء مجلس الادارة الآخرين .

وقد خلصت المناقشات التى دارت فى هذا الحوار البرلمانى الى خمس توصيات هامة انتهت اليها الندوة .. تدعو التوصية الأولى منها الى ضرورة تدعيم وتأكيد مساهمة العمال فى ادارة وتسيير المشروعات الاقتصادية انتاجية كانت أو خدمية تحقيقا لمبدأ الادارة الديمقراطية لوسائل الانتاج .. ولاشك أن الجانب الأساسى فى هذا التدعيم يقتضى الا تقتصر مشاركة العمال فى ادارة وتسيير المشروعات على مستوى رسم السياسات التى تتم على مستوى مجلس الادارة بل تقتضى أن تشارك قوة العمل بطريقة فعالة فى أوجه النشاط الذى يتم داخل الورش فى الوحدات الانتاجية وأن تشارك فى مستويات الادارة الاشرافية والوسطى والعليا وفى اللجان المختلفة ، فمثل هذه المشاركة على مختلف مستويات الادارة هى التى تؤكد صبغ عمليات الادارة بالصبغة الديمقراطية .

وتدعو التوصية الثانية الى توسيع قاعدة تمثيل العمال فى ادارة المشروعات بما يحقق وحدة العاملين فى المنشأة ويؤكد الدور الطليعى للتنظيم النقابى ، وبحيث يشمل تمثيل العمال كل منشآت القطاع العام والمشترك والشركات المساهمة انتاجية كانت أم خدمية مهما كان نوع المشروع أو المنشأة أو تسميتها أو شكلها القانونى .

أما التوصية الثالثة فتطالب بتدعيم الاستقلال الادارى والاقتصادى لمنشآت القطاع العام والمشترك وذلك بتوسيع اختصاصات مجالس الادارة بما يكفل لها حرية الحركة والقدر الكامل من السلطة فى تنفيذ الخطة الاقتصادية للدولة مع تكريس وتعميق مبدأ وأساليب المحاسبة فى نهاية كل سنة مالية وعلى نحو يضمن متابعة العاملين فى مؤتمراتهم السنوية لنتائج أعمال المشروع الاقتصادى ومدى تحقيقه لأهداف الخطة القومية تأكيدا للرقابة الشعبية الديمقراطية .. وتعتبر هذه التوصية الثالثة فى مقدمة توصيات الندوة البرلمانية أهمية باعتبار الاستقلال الادارى والاقتصادى للمنشآت أساس نجاح المشاركة العمالية فى الادارة خاصة فى ظل ظروف المنافسة التى تفرضها سياسة الانفتاح الاقتصادى فى القطرين ، فهناك حقيقة أثبتتها تجارب الدول المختلفة مؤداها أن نجاح المشاركة يعتمد الى حد كبير على مدى الاستقلال الذاتى لادارة المشروع داخل الاطار العام للسياسة القومية .

وتطالب التوصية الرابعة بالعمل على ربط الأجر بالانتاج بما يحقق للعامل نصيبا عادلا من الدخل وذلك تحقيقا لأهداف الادارة الديمقراطية للمشروعات العامة وبما يعمق مفهوم الحافزية الكفيلة بتدعيم الاقتصاد القومى . ان تحقيق الربط بين نظام مشاركة العمال فى الادارة ومشاركتهم فى الحصول على نصيب عادل من الدخل يوفر الحوافز الملائمة التى تدفع الفرد والجماعة على بذل أقصى ما فى وسعهم لزيادة الانتاجية وزيادة روح الانتماء الى المشروع .

وانطلاقا من روح الوحدة التى تضم الشعبين المصرى والسورى تدعو التوصية الخامسة الى العمل على توحيد جميع الأحكام المتعلقة بتمثيل العاملين فى ادارة المشروعات الاقتصادية فى قانون واحد فى كل من القطرين والعمل على التنسيق بين هذين القانونين كمنطلق نحو توحيد التشريعات فى القطرين .

وأخيرا ، فان نجاح هذه الندوة البرلمانية العمالية عن مشاركة العمال فى مجالس الادارة وما صاحبها من مشاعر الأخوة بين القطرين الشقيقين يدعو الى مزيد من هذه اللقاءات البرلمانية بين وفود مجالس الشعب فى الدول العربية . وأن تكون هذه الندوة خطوة على الطريق لمزيد من الندوات ، خاصة وأن لدينا فى الوطن العربى تجارب عربية أخرى غنية فى مجال المشاركة فى الادارة فى الجزائر والعراق .

قطاع الاعمال فى ظل سياسة الانفتاح

مؤتمر المتابعة العاشر لجماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا

عقدت جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا مؤتمرها السنوى العاشر للمتابعة بمدينة الاسكندرية فى الفترة من ٢٦ — ٣٠ يونيو ١٩٧٤ لمناقشة موضوع قطاع الأعمال فى ظل سياسة الانفتاح . وذلك باعتبار أن الانفتاح سياسة جديدة تستهدف دفع عمليات التنمية ، مهدت لها المتغيرات السياسية والاقتصادية على المستوى العربى والدولى نتيجة حرب اكتوبر المجيدة .. بالاضافة الى ما هو متوقع من نتائج بالغة الأهمية لتطبيق هذه السياسة سواء على المدى القريب أو البعيد بالنسبة لمستقبل مصر وتطورها ونموها وعلاقاتها الداخلية والخارجية .

وقد قدم لأعضاء المؤتمر عدد من الأبحاث الهامة تناولت الجوانب المختلفة للانفتاح الاقتصادى ، نخص منها بالذكر البحوث التالية :

* الوفاق والانفراج والانفتاح كلها متتالية لسياسات تعمل بين المركزية والتحرر للمهندس عمر سيف الدين .

* أثر المتغيرات العالمية والقومية فى سياسة الانفتاح الاقتصادى للدكتور محمد حلمى مراد .

* أبعاد الانفتاح الاقتصادى للدكتور اسماعيل صبرى عبد الله .

* ترشيد القطاع العام للاستاذ مصطفى كامل مراد .

* تحديد العلاقة بين القطاعين العام والخاص للاستاذ حسن زكى أحمد .

* المال العربى والأجنبى ومجالات استخدامه ودوره فى تحقيق خطط التنمية للدكتور وجيه شندى .

* متطلبات الانفتاح الاقتصادى للاستاذ محمد عزت علوان .

وقد انقسم أعضاء المؤتمر الى عدد من جماعات البحث التى أظهرت مناقشتها أن الانفتاح الاقتصادى وان كان سياسة جديدة يتحدد مضمونها تحديدا قاطعا على ضوء ما تسفر عنه الدراسة والمتابعة المستمرة للتطبيقات الا أن هذه السياسة يحدد اطارها بعدان أساسيان أولهما : تحرير الاقتصاد القومى من القيود التى تعوق حركته وتحد من نموه ، وتهيئة المناخ والبيئة التى تمكنه من الانطلاق والقدرة على المنافسة الدولية ، ثانيهما : استقطاب الأموال العربية والأجنبية والتكنولوجيا المتطورة بغرض الاستثمار . ومن المفاهيم الهامة التى أكدتها مناقشات المؤتمر أيضا أن الانفتاح مفهوم متكامل له أبعاد سياسية ، واقتصادية ، وتكنولوجية وادارية ، واجتماعية وحضارية .

وفى ضوء هذه المناقشات وما أثير فيها من مفاهيم جاءت توصيات المؤتمر لتأكيد ما يلى :

— ان الأخذ بسياسة الانفتاح فى المجال الاقتصادى لا يعنى فتح البلاد المطلق لأية استثمارات وفى أية مجالات دون ربطها بخطة التنمية القومية .. ومع ذلك فان التخطيط القومى يجب أن يطور ويطوع وفقا لمقتضيات المرونة التى تستلزمها سياسة الانفتاح .

وان أنماط الانفتاح الاقتصادى — من معونات وقروض ومشاركة وشركات مختلطة ومشروعات أجنبية — تحتاج الى دراسة موضوعية مستفيضة لطبيعة كل قطاع أو مشروع ومتطلباته الخاصة وظروف التعامل ، لتحديد الاستراتيجية المناسبة للانفتاح فى كل مجال وفقا لنتائج هذه الدراسة بالنسبة للاقتصاد القومى .

— وعن خلق مناخ موات من قطاع الأعمال لسياسة الانفتاح باعتبار ذلك شرطا أساسيا لنجاح سياسة الانفتاح الاقتصادى وما تستهدفه من تحقيق معدلات النمو فقد ذكر المؤتمر أن الانفتاح سوف يفرض على القطاع العام لأول مرة فى تاريخه الدخول فى منافسة قوية ممايتطلب معه التهيؤ لهذه المرحلة عن طريق تخفيف القيود التى تحد من حركة توفير مقومات التوازن المالى مع تطوير أساليبه فى العمل لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة .. كما أن المرونة التى يتطلبها الانفتاح تقتضى اعادة النظر فى النظم الموحدة للوحدات الاقتصادية المختلفة بما يتلاءم وطبيعة وظروف كل منها ويشمل ذلك الهياكل التنظيمية وهياكل الأجور .. كل ذلك فضلا عن ضرورة التحول من المركزية فى ادارة القطاع العام الى تركيز كامل للادارة فى الوحدات الاقتصادية ويقابل ذلك مساءلتها عن النتائج وتحقيق الأهداف وكفالة حقها فى اطلاق الحوافز الايجابية والسلبية .

— وعن خلق مثل هذا المناخ فى الأجهزة الحكومية فقد أوصى المؤتمر بتجنيب مشروعات رؤوس الأموال العربية والأجنبية مساوىء وتعقيدات البيروقراطية الحكومية المعطلة مما يستدعى الاعتماد أساسا على دراسة وتقرير صلاحية المشروعات المقترحة واقرار تنفيذها على شركات استثمار أو بنوك التنمية والودائع ، كما أكد المؤتمر الحاجة الملحة الى التعجيل باصدار (دليل الاستثمار) يهتدى به المستثمرون،ويوضح لهم مراكز خطوط الاتصال ومجالات الاستثمار الأجنبى وحوافزه وغير ذلك من المعلومات الأساسية كمناخ بيئة الاقتصاد القومى .

— أوضح المؤتمر أيضا أن اجتذاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية يقتضى توفير البيئة الحضارية المناسبة من شبكات الطرق وخدمات الموانىء ووسائل النقل والمواصلات ووسائل الاتصال ذات الكفاية ، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالتجارة الدولية .

— ومن الجوانب الاقتصادية الهامة التى أبرزتها توصيات المؤتمر الدعوة الى التخفيف من أعباء الديون على ميزان المدفوعات باعادة جدولتها ، مع دراسة اقامة أسواق حرة للنقد الأجنبى (الكامبيو) ولرأس المال (الأوراق المالية) لاجتذاب أكبر قدر ممكن من السيولة بالمنطقة .

— كما أكدت توصيات المؤتمر حقيقة أن الانسان المصرى هو محور التقدم ووسيلة لتحقيق أهداف سياسة الانفتاح .. لذلك فلابد من اعادة صياغة شخصيته عن طريق تطوير أساليب التربية التى تخلق فيه الاتجاهات الايجابية واحترام العمل اليدوى بالربط بين الفكر والعمل فى التعليم مع تحقيق التكامل فى الشخصية .. كل ذلك يتطلب ربط الخطة التعليمية بخطة التنمية حتى تتغلب البلاد على اختناقات العمالة فى بعض التخصصات والفائض منها فى غيرها .. وأيضا ضرورة الاهتمام بالتأهيل المهنى عن طريق التعاون بين وحدات الانتاج والعمل من ناحية ووزارة التربية والتعليم من ناحية أخرى لسد الحاجة من القوى العاملة فى مختلف المستويات. وقد أبدى المؤتمر قلقه البالغ من تفشى الأمية بمفهومها الواسع مقارنة بالتقدم الثقافى والتعليمى الهائل الذى يشهده العالم اليوم ، وذلك لما للامية من آثار معوقة للانتاج والتقدم .

واخيرا ، فقد أوضح المؤتمر أن سياسة الانفتاح لن تؤتى ثمارها على الفور وانما يتطلب الأمر بالضرورة وقتا طويلا لتستقر وتتدعم ولتظهر نتائجها على النحو الذى تستشعره الجماهير .. ومن ثم فان المؤتمر حذر من مبالغة وسائل الاعلام فى تصوير النتائج البراقة السريعة لهذه السياسة حتى لا تصاب الجماهير باحباط مع ما يصحبه من ردود فعل سلبية .

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .

- خارج جمهورية مصر العربية ٣ر٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع احمد عبد السلام
تليفون ٣٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VII

Number 2

October 1974

د. كاظم
الإدارة والعولمة والجات
ما لها .. وما عليها

الإدارة

• مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية •

○ المجلد الثالث والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / ابريل ٢٠٠١

لكى نستفيد من « العولمة » ونواجه الآثار السلبية لاتفاقية الجات

"""" مسابقـــــة """"

يسر إتحاد جمعيات التنمية الإدارية أن يعلن عن مسابقة لأحسن ثلاث بحوث إدارية في إحدى الموضوعات الآتية :

وستمنح عنهـا جائزة مقدمـة بإسـم أبنـاء السيد الأستاذ الدكتـور المهندس / حلمى السعيد .

١ - إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فى قطاع الصحة .

٢ - معوقات الأداء فى مكاتب خدمة المستثمرين ومتطلبات تطويرها .

٣ - استراتيجيات تنمية الصادرات فى ظل المتغيرات الدولية .

وذلك بالشروط الآتية :

أ - أن لا يكون البحث قد سبق تقديمه لرسالة الماجستير أو الدكتوراه .

ب - أن يكون البحث مكتوبا على الكمبيوتر من أربع نسخ وفى حدود مائة ورقة على الأقل .

ج - مراعاة الأسس والقواعد العلمية لإعداد البحث العلمى .

وسيتم توزيع الجوائز على النحو التالى :

١ - ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه) للبحث الأول .

٢ - ٤٠٠٠ جنيه (أربعة آلاف جنيه) للبحث الثانى .

٣ - ٣٠٠٠ جنيه (ثلاثة آلاف جنيه) للبحث الثالث .

هذا ويمكن الرجـوع لأعضـاء اللجنة المشكلة بالإتحـاد للرد على أية إسـتشـارات أو إستفسارات خاصة بالبحث .

للإستفسار وإرسال البحوث يرجى الإتصال :

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية / ٢ ش الشواربى بالقاهرة .

فى موعد اقصاه / أول نوفمبر ٢٠٠١

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

٢ ش الشواربى بالقاهرة .

ت : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير / أبريل ٢٠٠١

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
★ جمعية إدارة الأعمال العربية
★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
★ جماعة القادة الإداريين
★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
★ الجمعية العلمية العربية للنقل
★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ فى عددى يناير / ابريل ٢٠٠١

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التاليـة :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

كلمة العدد

الإدارة .. والعولمة واتفاقية الجات

ما لها .. وما عليها

يشهد القرن الحالى مجموعة من المتغيرات الدولية المعاصرة فى كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، وهذه المتغيرات تمثل تحديات هامة أثرت بدورها على جميع نظم الإدارة فى جميع دول العالم ، المتقدم منها والنامى ، ومن بينها بطبيعة الحال مصر .

ولعل من أهم هذه التحديات مايطلق عليه بالعولمة ، وهو تعبير يشير إلى فلسفة الإنفتاح على جميع دول العالم ، الإنفتاح الاقتصادى والتجارى والثقافى ، حيث لاتعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول ، أى سقوط كافة الحواجز الإقتصادية والثقافية والتجارية والفكرية ، بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وخاصة بعد العمل بإتفاقية الجات .

وإتفاقية الجات تمثل التحدى الأكبر الذى يتلازم مع تحدى العولمة ، ويقصد بالجات الإتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة ، والتى حل محلها حاليا منظمة التجارة العالمية ، حيث تقوم تلك المنظمة بدور أكبر فى تسيير حركة التجارة الدولية والتأثير بالإيجاب أو السلب على مستقبل اقتصاديات كافة دول العالم .

ويمكن القول بأن هذه الإتفاقية ليست وليدة

اليوم ، وإنما ترجع مراحلها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى يوليو ١٩٤٤ ، حيث أجتمع ممثلو ٤٤ دولة من الدول المتحالفة التي خاضت الحرب العالمية الأخيرة لوضع الخطوط العريضة للتعاون الاقتصادى العالمى بعد انتهاء الحرب ، بهدف اصلاح اقتصاديات تلك الدول .

ولقد تلى ذلك جهود دولية عديدة تمثلت فى عقد عدد من المؤتمرات ، والمفاوضات ، والجولات ، التى كان من أهمها جولة أورجواى عام ١٩٨٦ ، وكان آخرها جولة جنيف عام ١٩٩٣ ، حيث تم الإتفاق بين المجموعة الأوربية ، وكل من الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، على عدد من القضايا التى كانت محل التساؤل والدراسة أعقبها بعد ذلك التوقيع على الإتفاقية ، والتى تضم حتى الآن ١٤٠ دولة تمثل ٩٥٪ من حجم التجارة الدولية ، وقد أصبحت بنودها سارية المفعول إعتبارا من يناير ١٩٩٥.

وتهدف الإتفاقية بصفة عامة إلى :

- تحرير التجارة الدولية ، وإزالة كافة القيود التي تحد من التبادل التجارى وتداول السلع والخدمات ، وحقوق الملكية الفكرية .

- التخفيف من الضرائب الجمركية ، وعوامل الحماية التجارية للسلع والخدمات .

- فتح الأسواق أمام كافة الدول المنضمة إلى الإتفاقية ، مما يؤدى إلى رفع مستوي معيشة الأفراد فى الدول الأعضاء .

ويرى البعض أن ذلك يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية من أهمها .

- تخفيض القيود الجمركية ، وزيادة حجم وحركة التجارة الدولية .

- التوسع فى الإنتاج والمبادلات التجارية ، وتنشيط حركة الاقتصاد العالمى .

- مسايرة التطور والتقدم التكنولوجى فى إنتاج السلع والخدمات ، لتكون قادرة على مواجهة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية .

- الرواج الاقتصادى للدول النامية ، نتيجة لرواج اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة .

ويرى البعض الآخر أن هناك العديد من الآثار السلبية لتنفيذ بنود الإتفاقية تتركز فيما يلى :

- غزو الدول المتقدمة اقتصاديا لأسواق الدول النامية ، وعدم قدرة الدول النامية على مواجهة هذا الغزو وإيقاف نموه وإنتشاره .

- عدم قدرة الدول النامية على منافسة منتجات الدول المتقدمة من حيث الجودة ، والسعر والتقنية العالمية .

- القدرة التنافسية الفائقة للدول المتقدمة ، من خلال تقديم سلعة وخدمة متطورة ، بسعر منخفض وجودة أعلى .

- المراكز المالية الكبيرة لمؤسسات الإنتاج السلعى والخدمى بالدول المتقدمة ، نتيجة للتكتلات ، وإندماج المؤسسات ، وظهور الشركات العملاقة .

- قدرة الدول المتقدمة على اختراق الأسواق

والسيطرة على التجارة بالدول النامية ، من خلال وضع استراتيجية تنافسية لرصد تحركات وأفعال منافسيها ومقارنة منتجاتها واسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها لتحديد أوجه القوة والضعف .

ولاشك أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها الدولة خلال السنوات الماضية ، من أجل مواجهة تلك الآثار السلبية لتطبيق بنود إتفاقية الجات ، وذلك لتطوير السياسات التي تضمنت منح العديد من التيسيرات للمصدرين والمستوردين ، بالإضافة الى إصدار بعض التشريعات المناسبة لتحرير التجارة المحلية والدولية ، إلا أن الأمر يتطلب سرعة اتخاذ العديد من السياسات للتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة قبل إنتهاء الفترة الإنتقالية المحددة بالإتفاقية والعمل على الاستفادة القصوى من إيجابياتها ، وإعداد الخطط والبرامج لمواجهة آثارها السلبية التي قد يتعرض لها الاقتصاد القومي .

ولعل من أهم تلك السياسات مايلي :

١ - ضرورة الاهتمام بوضع نظم جيدة لدفع عجلة الإنتاج ، وتركز على الاهتمام بجودة المنتج قبل الاهتمام بحجم الإنتاج ، وذلك طبقا لمعايير ومقاييس الجودة العالمية ، حتى يتسنى مواجهة منافسة المنتجات الوطنية بالأسواق العالمية .

(٢) دراسة الأسواق العالمية للتعرف على السمات والخصائص المميزة لهذه الأسواق وتدعيم برامج الإعلان والترويج والإختيار الجيد لمنافذ التوزيع المحلية والعالمية لتنشيط حركة التصدير وتقوية المركز التنافسي للمنتجات الوطنية .

(٣) إعداد الدراسات اللازمة لتبسيط إجراءات التصدير ، وتيسير استيراد مستلزمات الإنتاج اللازمة لوحدات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص .

(٤) إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تمكن المنشآت التسويقية المختلفة من النفاذ إلى الأسواق الخارجية ، لتنشيط عمليات تصدير المنتجات ، في ظل المنافسة العالمية وتواجد العديد من السلع والخدمات في الأسواق نتيجة لتحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول .

(٥) الإهتمام بإنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية ، يقوم على استخدام الحاسبات الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت العالمية ، لتوفير كافة المعلومات عن السلع والخدمات المتواجدة في الأسواق الخارجية ، وبسرعة فائقة .

(٦) الإهتمام بتخفيض تكلفة الإنتاج والفاقد في المنتج ، وتحسين أساليب التعبئة والتغليف ونقل المنتجات الوطنية ، بحيث تصل المنتجات الى المستوردين بالأسواق الخارجية في التوقيت المناسب بالجودة المناسبة .

(٧) تحديث الصناعات المصرية بصفة عاجلة ، وبصفة خاصة تلك الصناعات التي تتميز بميزة نسبية تنافسية تفوق مثيلاتها من السلع

الإجنبية والتى يمكن تسويقها فى أسواق الدول المتقدمة .

(٨) تطوير كافة التشريعات واللوائح التى تتعلق بالسياسات الضريبية والجمركية ، وقوانين حوافز الاستثمار ، والاستيراد والتصدير ، وكافة التشريعات التى تعوق حركة التجارة الداخلية والخارجية .

(٩) ضرورة الإهتمام بالإختيار الجيد للقيادات الإدارية القادرة على تحمل أعباء المرحلة القادمة ، والعمل على إعدادهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على مواكبة التطور السريع فى علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأخيرا فإن هناك حاجة عاجلة للدعوة التى نادى بها الرئيس محمد حسنى مبارك بضرورة الاسراع فى إقامة وتفعيل السوق العربية المشتركة . فى ضوء الإتجاه العالمى إلى زيادة حدة التكتلات الإقتصادية ، لاسيما وأن الإمكانات الكبيرة الى تتوافر لدى الدول العربية تستطيع أن تصنع التقدم والازدهار لكافة شعوب المنطقة العربية ، وتكون قادرة بالإرادة العربية على مواجهة تحديات العولمة وإتفاقية الجات .

والله الموفق

د. حسين رمزى كاظم

* * * * *

أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين

د . عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة
بكلية الاقتصاد والإدارة
بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

مقدمة :

تلعب الإشارات والإيماءات الصادرة عن جسم الإنسان فى المواقف المختلفة دوراً مهماً فى عملية الاتصال بالآخرين . هذه الإشارات والإيماءات غير اللفظية تعرف بلغة الجسم (Body Language) .

ويشير ماكس إيجرت إلى أن عملية الاتصال لا تنحصر فى اللغة اللفظية من خلال الكلمات التى تتلفظ بها فقط بل يجب أن تمتد لما هو أشمل . وكما قال ألفرد أدلر : إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً ما فعلينا أن نسد أذاننا وننظر إليه كما هو الحال فى فن التمثيل الصامت (البانتوميم) (إيجرت ، ١٩٨٨ ، ص٥٧) .

إن معرفة تحليل وتفسير لغة الجسم تساعد على نشوء علاقات اتصال جيدة مع الآخرين ، والاتصالات الجيدة تسهم فى بناء الثقة والتعاون والترابط بين الأفراد فى داخل المنظمات الإنسانية . وهذا يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المنظمات فى تحقيق أهدافها (سنبيرغ ، ١٩٨٨ ص١٥٥ ، وص٤١٣ وص٤٥٥) .

كما أن لغة الجسم تسهم فى معرفة شخصية الفرد ، ومعرفة الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد والتأثير عليه بالطرق التى تتناسب مع خصائصه النفسية والجسمانية .

ويحاول هذا البحث دراسة مفهوم لغة الجسم وكيفية الاستفادة من ذلك فى تفعيل الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة ومفيدة .

مفهوم لغة الجسم :

الدارسين للغة الإنسانية يقسمونها إلى قسمين رئيسيين :

أ - لغة لفظية (سمعية)

تخاطب الآذان من خلال الكلام المنطوق وما به من الرموز الصوتية التى تصاحب حالات الفرح والألم والضحك والبكاء والصراخ والحديث ... الخ .

ب - لغة غير لفظية (بصرية)

يدركها الإنسان ببصره وعمادها الإشارة والإيماءات والحركات الصادرة عن جسم الإنسان أثناء الانفعالات المختلفة (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص٩٥) . ولغة الجسم تدخل ضمن اللغة غير اللفظية .

والدراسات فى موضوع لغة الجسم Body Language ليست وليدة هذه اللحظة . فعندما نقرأ كتب علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجى نجد أنها تتطرق أحيانًا لتفسير بعض الإشارات والإيماءات الصادرة عن الإنسان وتحاول أن تحللها من خلال الإطار السلوكى للشخصية والجانب البيئى والثقافى للمجتمع .

كما يلاحظ أن هناك مؤلفات قد تحدثت عن نفس الموضوع ولكن تحت مسميات أخرى مثل اللغة الصامتة واللغة غير اللفظية والاتصال غير اللفظى والحركة التعبيرية ولغة الإشارة ، إلا أن المضمون العام لتلك المؤلفات يركز على تفسير حركات وإيماءات الجسم فى التواصل مع الأشخاص الآخرين .

ومن أوائل المؤلفات التى بحثت فى موضوع الاتصال مع الآخرين لغة الإشارات والإيماءات الصادرة عن الجسد كتاب (البعد الخفى) The Hidden Dimension وكتاب اللغة الصامتة The Silent Language لإدوارد هول Edward Hall وذلك فى السبعينات من هذا القرن .

ويعرف إدوارد هول اللغة الصامتة بأنها : لغة غير لفظية تستخدم الإشارات والإيماءات كناقل للمعنى (Hall, 1973, pxi) ولعل الأفلام الصامتة لشارلى شابلن هى خير دليل على نجاح استخدام الجسم فى إيصال المعانى المختلفة للمشاهدين ولذا أقبل الناس على مشاهدة تلك الأفلام لكونهم أصبحوا قادرين على فهمها .

ويعرف كلاً من نيرنبيرغ وكاليرو اللغة الصامتة بأنها : لغة غير مكتوبة يتم الاتصال فيها بدون كلام بواسطة الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم (نيرنبيرغ وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص١٨) .

ويشير آلن بيز إلى أن الاتصال غير اللفظى : عملية معقدة تشمل التلميحات والإشارات والحركات الصادرة عن الجسد (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٦) .

أما فريد لوتهانس Fred Luthans فيذكر بأن الاتصال غير اللفظى Non Verabal Communication يعنى « استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه) التى يتم خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية .. كما يشمل هذا النوع من الاتصال عوامل (أخرى) مثل استخدام الوقت .. والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، واستخدام اللون واللباس وأسلوب المشى والوقوف . (نقلاً عن : حريم ١٩٩٧ ، ص٣٥٦ ، ص٣٥٧) .

ويوضح د . أمين أبو ريا أن علماء السلوك « وضعوا علمًا جديداً أسموه (الحركية التعبيرية) وتوصلوا إلى أن

حركات الجسد والإيماءات التى نستعملها أثناء الحديث ... تكشف الكثير عن خبايا النفس البشرية . وقد فتح هذا العلم أمام الطب النفسى عالمًا جديدًا لسبر أغوار النفس البشرية » (أبو ريا ، ١٩٩٣ ، ص٣٥) .

ويضيف الدكتور محمد كشاش لغة الجسم ضمن لغة الإشارة ، ولغة الإشارة حسب تعريفه « تختص برموز وإشارات مرئية : تعبيرات الوجه ، التحديق ، وضع الجسم ، هيئة الرأس ، حركات اليد . يضاف إليها إشارات اعتبرت غير شفوية كهيئة الكلام ونبرات الصوت وطريقة الخطاب ... وهى لغة تعتمد فى إدراكها على حاسة البصر (كشاش ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ويرى الكشاش أن لغة الإشارة لغة عالمية لأسباب عديدة أهمها :

١ - اعتمادها على الطبيعة الفطرية لبنى البشر ، وبغض النظر عن لغاتهم وألوانهم وأجناسهم العرقية ، وهذا يسهل فهمها وتداولها بين البشر .

٢ - استنادها إلى المحسوس ، وهذا يتماشى مع تطور الإنسان الفكرى ، وقد دلت التجارب على أن إدراك الإنسان للمحسوس أسبق من إدراكه للعقل الفكرى . أى أن ما يدرك بالفطرة أسبق مما يدرك بالفكرة .

٣ - قيامها على علامات ورموز متشابهة لاستنادها للملموس ولصدورها عن أحاسيس إنسانية مشتركة وهذا يجعلها أشبه بلغة دولية .

٤ - أنها وسيلة التواصل الوحيدة الناجحة بين من اختلفت أجناسهم وتباينت ألسنتهم وهناك استعداد فطرى لدى البشر للتخاطب بلغة الإشارات عندما لا يجيدون استخدام اللغة اللفظية فى الاتصال . (بتصرف عن : كشاش ١٩٩٩ ، ص١٥٠ ، ص١٥١) .

وبناءًا على الآراء السابقة يمكننى تعريف لغة الجسم بأنها : لغة غير لفظية تشمل الحركات والإشارات والإيماءات والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان فى مواقف مختلفة ، وهذه اللغة تحمل معانى ودلالات رمزية وتساعد على التواصل مع الآخرين والتأثير عليهم بطريقة إيجابية أو سلبية .

الاستدلال على الشخصية من خلال لغة الجسم :

مفهوم الشخصية فى علم النفس له معان متعددة ، هذه المعانى تنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين حول الجوانب المشكلة للشخصية الإنسانية والطرق المتباينة لدراستها وعندما نبحث فى أصل مصطلح الشخصية Personality نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية Persona ومعناها : الوجه المستعار الذى يضعه الممثل على وجهه من أجل تشخيص الدور الذى يمثله (عباس ، ١٩٩٤ ، ص١٩) .

كما شاع لدى الرومان استخدام مفهوم الشخصية على أنها الصورة التى يتصورها الآخرون عن الشخص وبغض النظر عن شخصيته الحقيقية . فالممثل يؤثر على نفسية مشاهديه من خلال الدور الذى يؤديه وليس من خلال صفاته الذاتية المتعلقة بشخصيته الحقيقية فى الحياة (السامرائى ١٩٨٨ ، ص١٠٩) .

ومن المعانى السابقة لكلمة Persona ندرك أهمية تأثير السلوك الشخصى على الآخرين .

وتعرف رينا شربل الشخصية بأنها « جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والخلقية التى تميز الشخص عن غيره تمييزًا واضحًا » (شربل ، ١٩٩٧ ، ص٩) .

وترى كاميليا عبد الفتاح بأن الشخصية تعنى « الطريقة التى يرتبط بها الفرد - من خلال أفكاره واتجاهاته وأفعاله - بالعناصر الإنسانية وغير الإنسانية فى البيئة » .

وعلى ذلك فالشخصية هى ذلك النمط المميز للسلوك الذى يتميز بالاستقرار النسبى فى المواقف المختلفة » (عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ، ص٥٩) .

وتشير الدكتورة سامية الساعاتى إلى أن شخصية الفرد لها ثلاثة أبعاد هى : شخصيته كما يراها غيره ، وشخصيته كما يراها نفسه ، وشخصيته على حقيقتها .

إلا إنه بالرغم من اختلاف قوائم العلماء حول مكونات الشخصية فإن أغلبها يتفق على أن العناصر الرئيسية للشخصية هى : النواحى الجسمية Physical والنواحى العقلية المعرفية Cognitive والنواحى المزاجية Temperamental والنواحى الخلقية Character (الساعاتى ، ١٩٨٣ ، ص ١١٩ وص ١٢٩) .

وفى دراسة للدكتور هاشم السامرائى حول المفاهيم المختلفة للشخصية وجد بأن هناك مجموعة تصف الشخصية بأنها : « الأنماط السلوكية المختلفة للملامح الواضحة للوجه أو التعبيرات الكلامية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير » (السامرائى ، ١٩٨٨ ، ص١١٠) .

كما ذكر الدكتور ميخائيل أسعد بأن هناك « فن لاكتشاف المميزات السلوكية للشخصية .. من خلال دلالات المظهر الخارجى لتشكيل الوجه ومسقط تعبيراته ... وغالبًا ما يصدق حكمك على سلوك الفرد ومزاجه وملامحه الخارجية » (أسعد ، ١٩٨٧ ، ص٣٤ وص٣٥) .

كما أثبت الدكتور كين ديتش تالد فى أبحاثه « أن الشكل الظاهرى للجسم يعطى بعض الدلائل على نوعية صاحب الشخصية » (قرنى ، د.ت ، ص٥) .

كما تؤكد الباحثة لنداد آفيدوف إلى أن تعبيرات الوجه والحركات وردود الأفعال الأخرى تساعد على فهم مباشر للشخصية ، ويقوم المرشدون النفسيون بفهم شخصيات متلقى خدماتهم من خلال الملاحظة المباشرة لانفعالاتهم وتعابيرهم فى المواقف المختلفة (دافيدوف ، ١٩٨٣ ص٥٧٢) .

ومما سبق نستنتج : أن الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم لها دور مهم فى فهم الآخرين لشخصية الفرد ومن ثم التفاعل معها فى المواقف المختلفة .

أهمية لغة الجسم فى الاتصال :

المنظمات الإنسانية عبارة عن تجمعات من الأفراد تعمل فى إطار الأنظمة والتعليمات لتحقيق الأهداف

المشتركة . والاتصال هو جوهر العملية الإدارية . وكلما قامت علاقات واتصالات بناءة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى التفاعل الإيجابى والتعاون فى تحقيق الأهداف والتقليل من التوترات والنزاعات السلبية .

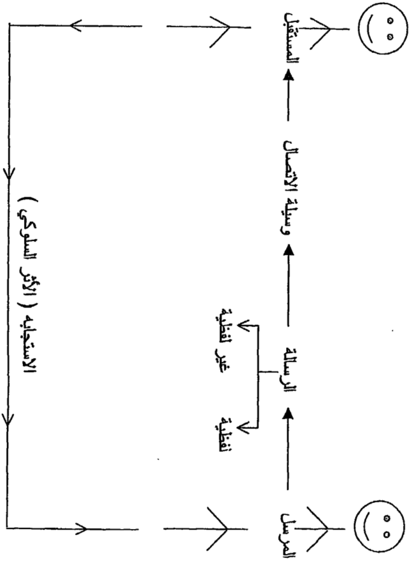
ويذكر كمنغر Cumnings أن الاتصال يعنى « تبادل معلومات رمزية بين الأفراد » .

أما روس Ross فيرى أن الاتصال « عملية تتضمن تخزين وإرسال الرموز بطريقة تساعد المستقبل على إدراك وتكوين معنى لما يدور فى ذهن المصدر » (نقلاً عن الصرايرة وعايش ، ١٩٩٥ ، ص١٣٣) .

ويعرف كلاً من Koontz (O Donnel (1986,p. 590 الاتصال بأنه : « عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة » .

كما يتضمن مفهوم الاتصال حسب رأى رشتى :

« جوانب عديدة للسلوك الاجتماعى من خلال تجسيد قدرة الإنسان على إرسال واستقبال رسائل كثيرة مما يعطى زخمًا للعلاقات البشرية وينتشر الاتصال ويتخلل الظروف الاجتماعية المحيطة ويشكل أساس الحياة الاجتماعية ... » (نقلاً عن : الصرايرة وعايش ١٩٩٥ ، ص١٣٥) .



ويستخلص محمد الصرايرة ومحمد عايش (١٩٩٥ ، ص١٣٣ ، ص١٣٤) من الآراء الواردة فى بحثهما الخاص « بالاتصال التنظيمى » العناصر التالية لمفهوم الاتصال :

١ - الاتصال يشمل تكوين معنى فى عقل المستمع

يشبع أو يتطابق مع ذاك الذى تكون فى عقل المتصل مع الأخذ فى الاعتبار أن حالة تطابق المعانى نسبية وليست مطلقة .

٢ - الاتصال يشمل نقل المعلومات . فعندما تحدث عملية الاتصال يحاول طرف نقل معلومات إلى آخر ، وهذه المعلومات يتم نقلها بواسطة رموز قد تكون (لفظية أو غير لفظية) أو الاثنين معًا .

٣ - تشمل عملية الاتصال آلاف المنبهات المحتملة Potential Sitmuli ويصبح كل منبه منها رسالة عندما يعطيه شخص معنى محدد .

كما ينظر النموذج السلوكى للاتصال على أنه تفاعل رمزى بين طرفين . والرموز قد تأخذ أشكالاً عديدة منها مثلاً :

تعابير الوجه والجسم : يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين .

الملابس : يستخدم الزى الذى يرتديه الشرطى مثلاً كرمز للسلطة .

تنغيم الصوت : يستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب أو خيبة الأمل أو الخوف .

الرموز الدينية : تعطى فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما (سيزلاقى ووالاس، ١٩٩١ ، ص٣٦٢) .

وفى عملية الاتصال تقوم الرموز - بأشكالها المختلفة - بحمل الكثير من المعانى والأفكار بين المرسل والمستقبل .

ويوضح الدكتور محمد قوته ، والدكتور عبد الحميد دياب أن الاتصال غير اللفظى له أهمية كبرى لكونه ينقل المشاعر والأحاسيس اللحظية التى تعبر عما يعتلج داخل الفرد . والاتصال غير اللفظى ليس له قواعد معينة كما هو الحال فى الاتصال اللفظى الذى يخضع للقواعد اللغوية (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٢٣٣) .

ويرى ناصر العديلى أن الاتصال غير اللفظى يلعب دورًا بارزًا فى تعزيز الاتصال اللفظى (العديلى ، ١٩٩٥ ، ص٤٧١) .

ويؤكد رأى العديلى أن فعالية الاتصال يجب أن تركز على الجانب اللفظى وغير اللفظى لكونهما مكملان لبعضهما البعض ، وإذا كانت المنظمات تسعى للارتقاء بمهارات اللغة اللفظية لدى أفرادها فإنه يجب أن تحرص أيضًا على تعليمهم مهارات الاتصال غير اللفظى مع الآخرين وبالذات تفسير لغة الجسم واستخدامها بالشكل الفعال فى التواصل مع الآخرين .

ويعرف الدكتور عوض القرنى الاتصال بأنه « سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعانى والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير فى أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم به سواء أكان ذلك بطريقة (لفظية أو غير لفظية) » (القرنى ١٤١٨ ، ص١١٧) .

ويمكن لنا أن نتصور عملية الاتصال بين الأشخاص بشكل مبسط على النحو التالى :

فالمرسل : هو الشخص الذى يرغب فى نقل الرسالة إلى طرف آخر .

الرسالة : عبارة عن الرموز التى تعكس آراء المرسل

وتأخذ شكالاً عديدة مثل الكلمات والأصوات والحركات والإيماءات والأرقام والصور .

الوسيلة : قد تكون مقابلة شخصية أو اجتماع أو ندوة أو مؤتمر أو تليفون أو تليفزيون أو تلكس أو فاكس .

المستقبل : هو الشخص الذى يستقبل الرسالة ويفك رموزها من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر والشم والتذوق واللمس) وبناءًا على تفسيره وتنظيمه للرسالة فإنه يدركها بطريقة معينة . وفى بعض الحالات لا يدرك المستقبل الرسالة بالطريقة التى يودها المرسل نتيجة لتأثره بتوقعاته وميوله ودوافعه وحالته النفسية أو الثقافية أو التعليمية ، ولذا فإن مسألة الاستجابة السلوكية تكون مرتبطة دومًا بأثر عملية الاتصال على المستقبل وكيفية تفاعله مع الرسالة الموجهة إليــــه .

أمثلة على كيفية التعبير بلغة الجسم :

تعد التعابير الجسمية من الوسائل التى تعرفنا على انفعالات ومشاعر الأفراد (Houston, et al...,1981) وتلعب لغة الجسم دورًا مهمًا فى الاتصالات والعلاقات الإنسانية .

ويشير بيز (١٩٩٤ ص٨) إلى أن ٦٥٪ من عملية الاتصال عند الإنسان تتم بطرق غير لفظية . وفى كثير من الأحيان نستطيع أن نستنتج الكثير من المعومات عن سلوكيات الآخرين ونوعية شخصياتهم وقبل أن ينطقوا بكلمة واحدة من خلال استقرائنا لملامح وجوههم ودلالات مظهرهم وحركاتهم وملبسهم .

ولكى نعرف المزيد من لغة الجسم دعونا نتأمل بعض الإيماءات والإشارات والحركات الصادرة عن مختلف أجزاء الجسم على النحو التالى :

التعبير بالرأس :

الرأس من أهم أعضاء الجسم لكونه يحمل الدماغ والوجه وبه توجد الحواس الخمس . ويستخدم الفرد رأسه للتعبير عن بعض المعانى مع التنبيه على وجود اختلافات ثقافية بين المجتمعات حول استخدام الرأس كوسيلة للتعبير الرمزى (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٠) . فتحريك الرأس أفقيًا من اليمين إلى اليسار أو العكس يدل على قولنا (لا) ، أما الإيماءة بالرأس إلى الأسفل فتعنى (نعم) فى كثير من المجتمعات العربية مثلاً .

وفى بعض المجتمعات تستخدم إيماءة الرأس للدلالة على الفهم والاستحسان والإصغاء كما يفعل الهنود مثلاً عند التحدث مع بعضهم البعض حيث نجد أن إيماءة الرأس تكون مستمرة باستمرار الحديث اللفظى

التعبير بملامح الوجه :

الوجه هو أكثر الأماكن التى نركز عليها النظر عندما نتحدث ونتفاعل مع الآخرين من حولنا . والوجه « فى مجموعه يكون نظامًا متكاملاً (للتفاعل) فالجبهة والعينان والأنف والأذنان والشفتان والذقن والفم - توجد بينها علاقة متبادلة ، بحيث تؤدى جميعًا أعمالاً وظيفية (مكملة للأعضاء الأخرى) ... بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية فى المظهر الكلى للوجه » (روبن ١٩٩١ ، ص١٨٥) .

ويرى الدكتور عبد الحليم السيد أن الوجه أهم منطقة لإصدار التعبيرات غير اللفظية .وبالرغم من أن تعبيرات الوجه تعكس الانفعالات الفطرية لدى الإنسان إلا أنها تتأثر بالثقافات المختلفة (السيد ، ١٩٩٠ ،ص٤٧٢) .

وتعكس تعابير الوجه الحالة الانفعالية للإنسان (سواء أكانت حالة فرح أو حزن أو خوف أو دهشة أو احتقار أو اهتمام أو غير ذلك) ، ولذا فإن المقولة المأثورة « مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا » فيها كثير من الصحة فى أغلب الأحيان .

ويرى إيكمان وزملاؤه أن دور الوجه فى التعبير عن العاطفة أمر مشترك لدى كافة أفراد الجنس البشرى (Ekman et al.,1972, p.216).

وعندما نتأمل بعض الآيات الواردة فى القرآن الكريم نجد أن الإشارة للوجه تكررت فى العديد من المواضع وذلك للتعبير عن حالة الإنسان ومآله فمثلاً :

يقول الله تعالى « وأما الذين ابيضت وجوههم ففى رحمة الله هم فيها خالدون » آية ١٠٧ سورة آل عمران .

ويقول الله تعالى « ويوم القيامة ترى الذين كذبوا على الله وجوههم مسودة » آية ٦٠ سورة الزمر .

ففى الآية الأولى بياض الوجه كناية عن حسن الأحوال والراحة والفرح بنعمة الله .

أما الآية الثانية فتعكس الحالة المزرية وسواد وجوه الذين كذبوا على الله وإدراكهم لسوء عاقبتهم .

ويقول الله تعالى فى وصفه لحال الرجل العربى فى الجاهلية عندما يبشر بالأنثى « وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم » آية ٥٨ سورة النحل .

فهنا نرى آثار البشارة السيئة تنعكس على وجه الزوج من خلال اسوداده ، وظهور علامات الهم والحزن عليه بسبب أن زوجته ولدت له إبنة أنثى ، والأنثى كانت تعتبر رمزاً للعار والضعف . ويلاحظ أن الإنسان يستخدم الجبين فى عكس بعض انفعالاته ، فتقطيب الجبين قد يعبر عن الغضب أو الامتعاض أو الانزعاج أو الدهشة ، أما استرخاء الجبين فيدل على الراحة والطمأنينة والسعادة .

ومن الأمور الملاحظة أيضًا : أن الأشخاص يرتاحون لأصحاب الوجوه المليحة ، ويشعرون بعدم الراحة أمام أصحاب الوجوه القبيحة أو العبوسة .

ولذا علينا أن نفكر دومًا فى إعطاء أفضل التعابير المكنة للوجه عندما نتعامل مع من حولنا ، وبما يمكنهم من فهم عواطفنا وانفعالاتنا الداخلية تجاههم .

التعبير بالأنف:

الأنف هو أبرز ما فى الجبهة وبه حاسة الشم ، وهو يرمز للإباء والشموخ ، وجماله يكمل الصورة الجمالية للوجه ولمس الأنف أو حكته أثناء التحدث مع الغير قد يعتبر إشارة للشك أو عدم الوثوق بالنفس .

ويذكر نيرنبيرغ وكاليرو (١٩٩٨ ، ص٥٣) أن أستاذًا جامعيًا سأل مرة أحد طلابه عن رأيه فى أحد الكتب التى قرأها ، فأجابه بأنه قد استمتع بقراءته كثيراً ، إلا أن الأستاذ فاجأ الطالب بقوله : الحقيقة أن الكتاب لم يعجبك على الإطلاق ، فاندهش الطالب واعترف بصحة استنتاج

أستاذه .. لقد استنتج الأستاذ رأيه من خلال ملاحظاته لسلوك الطالب الذى كان يلمس أنفه بسبابته ـ لا إراديًا ـ أثناء إجابته على تساؤل أستاذه .

كما نلاحظ أن قيام شخص بالضغط على أو الإمساك بأنف شخص آخر أثناء حديث غاضب أو شجار ، يرمز إلى الإهانة والتحقير فى الثقافة العربية وبعض الثقافات الأخرى ، لكون الأنف يرمز إلى عزة الإنسان وكرامته وشموخه . وللأنف علاقة بشم الروائح وسنتحدث عن ذلك فى موضع آخر .

التعبير بالشفتين :

التعابير الصادرة عن الشفتين تكمل المعانى التى ترسمها ملامح الوجه عند التواصل مع الأشخاص الآخرين .

والشفتان تستخدمان عادةً فى الحديث والابتسامة والضحك ، ونلاحظ أن هناك أفرادًا يستخدمون شفاههم فى عكس اهتمامهم وابتساماتهم واستحسانهم من خلال الضغط الخفيف على الشفة السفلى أثناء الحديث أو الإصغاء .

كما تستخدم الشفاة فى تبادل القبلات . ويلاحظ فى المجتمع العربى مثلاً أنه ليس عيبًا أن يقبل رجل رجلاً آخر ليعبر عن أخوته وعمق عواطفه . أما فى المجتمعات الغربية فإن تقبيل الرجل للرجل مستهجن باستثناء بعض الأقارب مثل الإبن أو الأب مثلاً ، وفى الأماكن الخاصة عموماً .

وهناك أشخاص يقومون بالعض على الشفة السفلى للتعبير عن الزجر والامتعاض كما يحدث من بعض الآباء أو الأمهات مثلاً عند نهيهم لأطفالهم عن سلوكيات معينة .

ويؤكد بيز أن الابتسامة تعبر عن طائفة كبيرة من المشاعر الإنسانية (١٩٩٤ ، ص١٧١) .

والابتسامة تعبر عن الابتهاج العفوى والفرح والسرور وهناك ابتسامة صادقة ونابعة من القلب وهناك ابتسامة زائفة مصطنعة يمثل صاحبها الفرح والاستحسان ويخفى المشاعر البغيضة ولذلك يقال (إحذر ذوى الابتسامة الصفراء) لأن ابتسامتهم مفتعلة وباهتة .

وأشارت إيناس زيادة (١٩٩٦ ، ص٢٤ ، ص٢٥) إلى ثلاثة أنواع من الابتسامة حسب انفراج الشفتين هى :

أ - الابتسامة البسيطة :

وهى التى لا تظهر فيها الأسنان وتصدر عن الشخص عندما تكون مشاركته بسيطة فى التفاعلات التى تحدث أمامه وهو يبتسم بهذه الطريقة لنفسه فقط .

ب - الابتسامة العلوية :

وهنا تكون زاوية الفم مرتفعة وتظهر الأسنان وغالبًا ما تصدر هذه الابتسامة عندما يواجه الفرد أشخاصًا آخرين أثناء التفاعل وهذه الابتسامة تستخدم فى بعض المواقف الودية مثل تحية الأصدقاء أو تحية الأطفال لوالديهم .

ج - الابتسامة العريضة :

وتبدو من خلالها الأسنان بوضوح أكبر وهذا الوضوح من الابتسامة غالبًا ما يكون مصحوباً بضحكة عالية

وتكون فيه الشفتان العلوية والسفلية مفتوحتين .

والضحك أيضًا يعكس شخصية الإنسان وشعوره بالسعادة والاستمتاع بالحياة (شريم ٢٠٠٠ ، ص٨)

يقول المفكر الفرنسى نيكولا شامفور فى كتابه « حكم وأفكار » : أن أكثر الأيام ضياعًا فى حياة المرء هى تلك الأيام التى لم يضحك فيها (نقلاً عن بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٧٤) .

وهناك قول مأثور فى الثقافة العربية يقول : « إضحك تضحك لك الدنيا » .

ويرى العالم الفسيولوجى الفرنسى إسرائيل وينبوم أن التعابير المختلفة للوجه تؤثر فى درجة تدفق الدم إلى الدماغ وأن هذا التدفق يخلق مشاعر إيجابية أو سلبية (نقلاً عن : بيز ١٩٧٤ ، ص١٦٩) .

وبدون شك إن الضحك والابتسامة يسهمان فى خلق مشاعر البهجة والفرح ، أما العبوس والوجوم فيسهمان فى الشعور بالكآبة والحزن والقلق .

التعبير بواسطة تنغيم الصوت :

بالرغم من أن نبرات الصوت لها علاقة باللغة اللفظية إلا أن بعض الباحثين ومن بينهم الدكتور محمد كشاش يضعها ضمن الإشارات التى اعتبرت غير شفوية (غير لفظية) (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ولذا فإن كثيراً من المؤلفات حول لغة الجسم تشير إلى أهمية نغمة الصوت فى إيصال الأفكار إلى أذهان المستمعين .

ويذكر يوسف أسعد (١٩٩٠ ، ص١١١ ، ص١١٢) أن صوت المرء عبارة عن عدة أصوات . فالإنسان مجهز بمجموعة من الحبال الصوتية فى جهاز النطق وهذه الحبال تتفاعل مع المشاعر والأحاسيس وتصدر الأصوات التى تتناسب مع الانفعالات الصادرة عن الشخص .

ومثلما يستطيع الموسيقار البارع أن يزيد أو ينقص من شدة توتر حباله الموسيقية ، فإن الإنسان يستطيع أن يتحكم فى حباله الصوتية من حيث الطبقات والنغمات ، ليضيف الكثير من المعانى للكلمات والعبارات التى ينطقها .

والمستمع عادةً يحس بوجدانه قبل أن يدرك بعقله ، ويمكن أن تزيد من فاعلية التأثير عليه وإقناعه من خلال طريقة النطق واستخدام النغمات الصوتية التى تجذب انتباهه وتؤثر على شعوره وعواطفه (المانع ، ٢٠٠٠ ، ص٣٧) .

التعبير بلغة العيون :

نظرات العيون لها أهمية كبرى فى الاتصال البشرى ، والطريقة التى ينظر بها الفرد لشخص آخر ترسل الكثير من المعانى المتعلقة باهتماماته ومقاصده وميوله .

أوضح الدكتور عبد الحليم السيد (١٩٩٠ ، ص ٤٤٧) بأن نتائج الدراسات التجريبية قد أثبتت " بأن إشارات العيون يمكن أن تعبر عن انفعالات الأفراد واتجاهاتهم نحو الآخرين " . يقول رالف أميرسون " أن عيون البشر تتحدث تماما كألسنتهم لكن بميزة واحدة وهى أن لغة العيون لا تحتاج الى قاموس بل هى مفهومة فى جميع أنحاء العالم " (نقلا عن زيادة ص ٢١) .

ويشير الدكتور محمد كشاش فى كتاب لغة العيون إلى أن " العين تنطق بأغراض شتى ، شأنها شأن اللسان ، ولكن ميزتها الكتمان والتورية والإيهام "(١٩٩٩، ص ص ٦٠ - ٦١) .

ويقول الشاعر العربى :

إشارات العيون مترجمات

لما تطوى القلوب عن القلوب

ويقول شاعر آخر:

إن العيون لتبدى فى نواظرها

ما فى القلوب من البغضاء والأحن

فالعيون كما يشير الشاعران تعكس ما فى القلوب من حب وكره تجاه الآخرين . والعين تبين مجموعة من المشاعر والإنفعالات . فقد توضح الحب أو الحزن أو الخوف أو الرغبة أو الغضب أو الاشمئزاز ... الخ .

ويرى ألن بيز أنه عندما تنظر عين لعين شخص آخر تبدأ عملية الاتصال ... وأشار أيضا إلى أن ٨٧٪ من المعانى تأتى عن طريق العينين و ٩٪ عن طريق الأذنين و٤٪ عن طريق بقية الحواس (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ص ٩٤ - ١٠٠) .

ويتحدث عمر بن أبى ربيعة عن إشارات العيون بقولـــــه :

أشارت بطرف العين خيفة أهلها

إشـــارة محــزون ولم تتكلـــم

فأيقنت أن الطرف قد قال مرحبا

وأهــلا وسهــلا بالحبيب المتيم

والحاجبان أيضا يستخدمان فى تكملة المعانى التى ترسلها العينان ، وتقطيب الحاجبين علامة للإستياء والإضطراب والتشويش أو التفكير العميق ، أما رفع الحاجبين فيدلان على الدهشة أو الريبة (كشاش ١٩٩٩ ، ص ١٢٩) .

وأشار كثير من الباحثين إلى أن التقاء النظرات يدل على إبداء الرغبة فى التفاعل مع الآخرين ، أما شرود النظرات وعدم التقائها فيدل على قلة الرغبة فى التفاعل ، ولذا فلا غرابة فى أن نلاحظ أن الأفراد اللذين يتبادلون النظرات فيما بينهم يكونوا أكثر فاعلية فى تعاملهم مع بعضهم البعض (روبن ، ١٩٩١، ص ١٩٠) .

وبالرغم من أن التواصل بالعين مطلوب أثناء عملية التحدث أو النقاش مع الآخرين إلا أن التحديق steering بشكل متصل وخاصة بين الغرباء يحمل دلالات رمزية تثير الإستغراب والإستهجان والشعور بالعداء كما هو الحال فى ثقافة المجتمع الأمريكى مثلا .

ويلاحظ أن العرب يطيلون النظر فى الآخرين بطريقة أطول من الشعوب الانجليزية ، ولذا فإن إدراك فروق الثقافات الانسانية فى عملية النظر مهمة جدا وعلى الفرد أن يتكيف مع الثقافات المختلفة حتى لا يقع فى المواقف المحرجة بسبب نظرته المتصلة .

التعبير باليد والأصابع :

تؤدى اليد فى المجتمع العربى معانى عديدة من بينها

النداء عند الإشارة للمخاطب الذى تنظره بالعين ، وقد تستخدم اليد للدلالة لشىء معين . وتستخدم الضيافة معانى متصلة بالقبول أو الرفض ، الاقبال أو الادبار (كشاش . ١٩٩٩ ، ص ١٢٧) .

واليد تستخدم أيضاً فى المصافحة .

ويقال أن أصل المصافحة يعود الى العصور البدائية فى تاريخ الانسانية ، فعندما كان رجال الكهوف يتقابلون كانوا يرفعون أيديهم الى الأعلى مبينين راحات أيديهم ليدللوا على أنهم لا يحملون أو يخفون أى سلاح وأصبحت هذه الحركة اليدوية لاحقا دلالة على السلام والأمان (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٣٦ ونيرنبيرع وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص ٢٧) .

وهناك عدة أساليب للمصافحة :

فهناك مصافحة دافئة وصادقة يشعر بها الشخص عن طريق الشد على يده وما يصاحب ذلك من مشاعر تنم عن التقدير والمحبة والاحترام .

وهناك مصافحة باردة يمد فيها الشخص يده بطريقة تعبر عن اللامبالاة وضعف المودة . وهناك من يعبر عن برود مشاعره أو عدائه للطرف الآخر من خلال المصافحة بأطراف أصابعه ، أو المصافحة السريعة التى يسحب فيها كفه بسرعة .

وهناك شعوب يمسك أفرادها بأياديهم الاثنتين على قبضة من يصافحوا ليعبروا عن التقدير أو المواساة فى بعض المواقف .

وهناك شعوب عربية وغير عربية يستخدم فيها الأشخاص اليدين فى احتضان الآخرين للتعبير عن التقدير ودفء العواطف تجاههم .

وتطورت لغة اليد والأصابع لتستجيب مع الأبعاد الرمزية لمتطلبات الحياة الاجتماعية والسياسية . حيث نجد أن رفع السبابة مع الوسطى على شكل حرف (V) تعنى علامة النصر (Victory) باللغة الإنجليزية . وشاع استخدام هذه الإشارة للدلالة على المؤازرة والنصر . أما الإبهام المرفوع فيدل على الموافقة والمساندة OK باللغة الإنجليزية (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٨) .

وهناك إيماءات أخرى لليدين مثل تشبيك أصابع اليدين أثناء الحديث أو الجلوس أو الوقوف أو وضع الذراعين على الصدر أو خلف الظهر يولد انطباعات معينة لدى الآخرين ولا يتسع المجال لسرد الكثير من التفاصيل .

التعبير من خلال حركات الرجلين :

إن الكيفية التى يستخدم بها الإنسان رجليه أثناء المشى أو الوقوف أو الجلوس تعطى دلالات معينة عن الشخص ، فعندما يجلس على كرسى ويضع رجلاً على رجل فإن هذا يدل على موقف عصبى أو متحفظ أو دفاعى فى الثقافات الأوروبية ، وفى بعض الحالات قد تعكس هذه الجلسة الشعور بالراحة كما يفعل الطلاب فى قاعة المحاضرات مثلاً ، أما الوقوف فى وضع تكون فيه القدمان متلاصقتان فقد يعبر عن الاستعداد والرسمية فى مواجهة الطرف المقابل (بيز ، ١٩٩٤، ص٧٤ ، ص٨٢) .

أما انحناء أحد الرجلين أثناء الحديث فتدل على نوع من الاسترخاء والارتياح فى الحديث مع الطرف المقابل . أما وضع الرجل على الطاولة أثناء الاجتماع مع الآخرين

فإنه قد يعكس عدم التأدب والعدائية واللامبالاة ، وقد يختلف تفسير تلاصق الرجلين أو انفرادهما حسب المواقف والثقافات المختلفة .

كما يلاحظ أن لكل شخص مشية مميزة ، والمشية تولد انطباعاً عاماً عن الشخص من حيث قوة شخصيته أو استعجاله أو تأنيه ، كما أن المشية يمكن أن تظهر الرشاقة والجمال والصحة (قرنى ، د. ت ، ص٩) .

ولذا يجب على الإنسان أن يلاحظ مشيته لكى تتناسب مع الأجواء الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذى يعيش فيه وأن يعكس من خلالها الانطباعات المناسبة عن شخصيته .

لغات أخرى لها صلة بلغة الجسم والاتصال غير اللفظى :

أ - لغة اللمس :

يقال إن لغة اللمس تؤثر فى الإنسان قبل ولادته بوقت طويل حيث تبدأ العلاقة اللمسية بين الأم والجنين منذ اللحظات التى يتشكل فيها فى رحمها ويستمر أثر اللمس فى حياة الطفل بعد ولادته من خلال الرضاعة والاحتضان وتمتعه بالمحبة والحنان فى كنف والديه (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٤) .

والملامسة لها دلالات رمزية فى حياة الشعوب ، فالمصافحة والعناق تعبر مثلاً عن دفء العاطفة والصداقة الحميمة ، وقد تختلف طريقة الملامسة فى المصافحة والاحتضان بين الجنسين حسب ثقافات الشعوب .

ب - لغة الشَعر :

الطريقة التى يسرح بها الفرد شَعر رأسه لها دلالات رمزية عن شخصيته وطباعه وذوقه ومزاجه .

ونلاحظ أن الرجل والمرأة فى المجتمعات الغربية يتأثرون فى اختيار نوعية التسريحة بأحدث التقليعات فى عالم الموضة ومحاكاة المشاهير فى عالم الفن والتمثيل (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٩٨ - ٢٠٤) .

وهناك أيضاً شَعر اللحى والشوارب اللذان يولدان الكثير من الانطباعات لدى الاخرين . وعلى المرء أن يراعى ذوق المجتمع وأعرافه عند تنميته أو قصه لهذا النوع من الشعر بالإضافة إلى تناسب هذا الشعر مع شكل وجهه والصورة الجمالية لملامحه العامة .

ج - الدلالات الرمزية للمسافة والمكان :

حيز الفراغ (أو المكان) الذى يحتاجه الجسم فى المواقف المختلفة يلعب دوراً كبيراً فى الشعور بالراحة أو عدم الراحة فى التواصل مع الآخرين . والمسافة التى تفصل بين الشخص والآخرين تعتمد على عرف المجتمع حول درجة الاقتراب ، وتعتمد أيضاً على نوعية العلاقة مع الشخص الآخر هل هى أخوية أو شخصية أو اجتماعية أو رسمية ... إلخ .

ولنتأمل بعض المواقف التى يعكس فيها حيز المكان دلالات رمزية فى التفاعل مع الغير ، فالمرؤوس مثلاً لا يقترب من رئيسه لدرجة الالتصاق أثناء التحدث معه ، وفى هذا إشارة رمزية للاحترام أو العلاقة الرسمية .

وفى المجتمعات الغربية نجد أن الشخص يترك بينه

وبين الشخص الآخر مسافة كافية أثناء الحديث أو الجلوس ، وعدم ترك هذه المسافة يسبب الإزعاج والإساءة للشخص ، ونلاحظ أن قاعات المؤتمرات أو المحاكم يتم تصميم الكراسى فيها بطريقة تتناسب مع مكانة المشاركين ونوعية المواضيع المطروحة (روبن ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٥ - ٢٠٨) . وبدون شك إن المساحة والمسافة المخصصة للأشخاص لها تأثير على نوعية التعاون والتفاعل بين المشاركين .

د - الدلالات الرمزية للزمن واستخدام الوقت :

يعد استخدام الزمن والتوقيت من العوامل المهمة فى عملية الاتصال ، ويذكر روبن (١٩٩١ ص ٢١٣) أنه « تعتمد ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عمومًا ... على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته » .

ولذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورًا كبيرًا فى تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك فى مثل تلك الاجتماعات .

وتؤكد جميع الثقافات الإنسانية على أهمية الوقت ، فيقال مثلاً « الوقت من ذهب » و « لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد» ، كما أن التأخر عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعًا سيئًا عن الشخص ، وهناك مَثَل فى اللغة العربية يقول « مواعيد عرقوب » لكون عرقوب قد اشتهر بالتخلف عن مواعيده .

أما الالتزام بالحضور فى المواعيد ، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين .

إن الكيفية التى يستخدم بها الشخص وقته تعطينا الكثير من المعلومات والانطباعات والمعانى الرمزية عن الشخص وسلوكياته .

هـ - لغة الملابس :

مصطلح الشخصية يستخدم للدلالة على فردية الإنسان وتميزه عن غيره ، والملابس تعبر عن شخصية الإنسان وقدرته على التكيف الاجتماعى (عابدين ، ١٩٩٦ ، ص٤٧ ، ص٤٨) .

والملابس تولد الكثير من الانطباعات عن الشخص الذى يرتديها ، ولذا تستخدم كوسيلة للاتصال وكدافع لجذب انتباه الآخرين أو لعكس مشاعر الانفصال والتمرد على أعراف المجتمع فى بعض الحالات .

وعندما نتأمل المجتمعات الإنسانية على مر العصور ، نجد أن قطع الملابس التى يلبسها الرجال والنساء قد تطورت عبر العصور، وبما يتناسب مع الظروف البيئية والظروف الاجتماعية ، كما أن معايير الاحتشام أو التبرج تختلف من مجتمع لآخر حسب القيم الدينية والثقافية لكل مجتمع (لطفى وعلى ١٩٩٢) . والملابس لها دلالات على ذوق الإنسان وطباعه ونظافته وأناقته ومستواه الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ونوعية مهنته أو وظيفته .

و - لغة الاكسسوارات والأشياء التى يستخدمها الإنسان :

هناك بعض المقتنيات التى يستعين بها الإنسان فى تشكيل مظهره الخارجى ، وهذه المقتنيات قد تجعل منه شخصية محبوبة أو مكروهة (أسعد ، ١٩٩٠ ، ص ٧٨ - ص ٧٩) .

ومن الأمثلة على هذه الأشياء : النظارة ، الساعة ، الخواتم ، أقراط الأذن ، قلادات العنق ، المسابح ، الأحذية ، الحقائب الجيبية واليدوية .. وحسن اختيار الإنسان لهذه المستلزمات يدل على مستوى ذوقه وأناقته ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى فى بعض الأحيان .

ز - لغة الألوان :

إن اختيار الفرد للألوان المختلفة فى اللبس أو الأثاث المنزلى أو المكتبى يرسم صوراً إيجابية أو سلبية فى أذهان الآخرين . كما أن الألوان تعكس مزاج الإنسان وطباعه وميوله (بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٩٢) .

ويشير الدكتور ماكس لوشر إلى أن لكل لون شخصيته الخاصة .. ويمكن أن يستثير مشاعر وأحاسيس معينة فى أعماق النفس الداخلية للإنسان (نقلاً عن قرنى ، د. ت ، ص٧٥) .

وهناك دلالات رمزية للألوان . وقد لا يتسع المجال للاستفاضة فى الحديث عن كل التفاصيل المتعلقة بكل لون ، ولكن لنتأمل على سبيل المثال لا الحصر دلالات الألوان فى اللبس ، حيث نجد أن اللون الأسود للنساء يعبر عن الحزن والكآبة ، وتلبس الملابس السوداء فى مناسبات العزاء .

أما اللون الأبيض فيعبر عن الصفاء والنقاء والطهر ، ولذا تصنع فساتين الزفاف من الأقمشة البيضاء (أنظر لطفى وعلى ، ١٩٩٢ ، ص١٤٧) .

وفى عالم الورود مثلاً يهدى الورد الأحمر للتعبير عن الحب ودفء المشاعر والأحاسيس ، أما الورد الأصفر فيقدم للتعبير عن الصداقة .

أما الورود البيضاء فتهدى للمرضى لتعبر عن التمنى لهم بالشفاء والنقاء والعودة للصحة والعافية .

ولقد وجد العلماء أن الألوان تترك فى أعصاب العين المبصرة أثراً إما بالراحة أو بالإجهاد . وللألوان ردة فعل عجيبة فى نفوس البشر ، فاللون الأخضر يريح العين فتنبسط له وتتسع (مثل الاستمتاع بمشاهدة النباتات الخضراء) ، بعكس اللون الأحمر الذى يشد الانتباه ويشعر بعدم الراحة (لون الدم مثلاً) . كما تدخل الألوان فى أمزجة الناس وتكشف عن طباع نفوسهم دون أن يشعروا ، فاللون الأحمر يعبر عن العاطفة والحب ، أما اللون الأزرق فيعبر عن الهدوء واللون الأخضر يرمز للسعادة والرخاء ، أما اللون البنى فيدل على حب العزلة والابتعاد عن الناس .

كما يؤكد علماء النفس ومهندسو الديكور أن الألوان هى جزء من جو عام يهيىء للإنسان الحياة السعيدة ، ومن الألوان ما يهيج نفسية الإنسان ومنها ما يريح النفس ويطمئنها ، بل إن هناك ألواناً تولد الضيق فى النفس لدرجة أن الإنسان قد يمرض بسببها (بتصرف عن : سلوم ٢٠٠٠ ، ص٨ ، ص٩) .

هذه بعض الأمثلة على لغة الألوان مع ملاحظة وجود بعض الاختلافات الثقافية بين الشعوب حول الرمزية المتعلقة باستخدام الألوان .

ح - لغة العطور :

هناك روائح كثيرة يدركها المخ ويتأثر بها . إن جسم

الإنسان يستجيب للروائح المنبعثة من حوله بطريقة إيجابية أو سلبية ، وتحاول شركات العطور تطوير استخدام الروائح الإيجابية فى منتجاتها لكى تساعد فى تهدئة أعصاب الفرد ورفع روحه المعنوية وجعله يشعر بالسعادة .

والعطور تعكس أيضًا ذوق الإنسان ومزاجه ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى . وعلى المرء أن يحسن اختيار العطور التى تتناسب مع شخصيته والمناسبات الاجتماعية والوظيفية التى يرتادها .

ط - لغة الرقص :

الرقص هو أحد الأنشطة الترفيهية فى حياة الإنسان . وهناك قيم اجتماعية وأخلاقية تؤثر فى النظرة للرقص فى المجتمعات الإنسانية المختلفة . كما أن هناك قيمًا دينية واجتماعية تحكم اختلاط الجنسين فى كل مجتمع إنسانى ، ومن هذه القيم تنبثق معايير أخلاقية وأعراف تسمح أو لا تسمح باختلاط الجنسين أثناء الرقص .

لكن لو تأملنا أى شخص من خلال رقصه لاستنتجنا الكثير من المعلومات عن مزاجه وطبعه من خلال حركاته وإيماءاته المصاحبة للرقص ونوعية الانطباعات الظاهرة على ملامحه من خلال تفاعله مع الحركات الراقصة وإيقاعات الموسيقى والأغانى أو الأهازيج المصاحبة للرقص . ولذا على الإنسان أن يدرك كيفية تحليل الآخرين وأن يولد لديهم الانطباعات السارة عن شخصيته .

... ...

خاتمة :

عملية الاتصال بالمفهوم الإدارى لا تقتصر على عملية تدفق المعلومات فى المنظمة من خلال قنوات الاتصال الرسمى ، وإنما هناك قنوات غير رسمية للاتصال .

والاتصال يهدف أساسًا لتوصيل كافة المعانى المتعلقة بعملية التفاعل الإنسانى إلى الآخرين . والاتصالات الشخصية بين الأفراد وما يصاحبها من معلومات وانطباعات عن الحالة النفسية للفرد والشعور الشخصى .. والأحاسيس تلعب دوراً مهماً فى رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات الإنسانية وزيادة القدرة على التفاهم والإقناع (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٣٥) . وللغة الجسم دور مهم فى تحسين فعالية الاتصال بين الأفراد .

إلا أن الحديث عن لغة الجسم طويل ومتشعب ولو استطردت فى الشرح وإيراد الأمثلة لاحتجت لمئات أو لآلاف الصفحات ، لكنى أردت من هذا البحث لفت النظر لهذا الموضوع السلوكى المهم لما يشكله من أهمية فى عملية الاتصال مع الآخرين فى داخل المنظمات الإنسانية وخارجها .

وبالرغم من تزايد المؤلفات فى هذا الموضوع باللغة الإنجليزية ، إلا أننى وجدت ندرة فى المؤلفات باللغة العربية . أما الأبحاث الأكاديمية باللغة العربية فتكاد تكون معدومة فى هذا المجال .

إننى آمل أن يؤدى هذا المجهود البحثى إلى لفت أنظار الدراسين لأهمية لغة الجسم ووسائل الاتصال غير اللفظى . وآمل أن يؤدى ذلك إلى فهم أفضل لكيفية التفاعل

والتواصل بين الأفراد فى داخل المنظمات بوجه خاص وفى الحياة العامة بوجه عام .

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية :

(١) أبو ريا ، أمين محمد ، فن التعامل مع الآخرين ط١ : جدة : مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ١٩٩٣ .

(٢) أسعد ، ميخائيل . شخصيتى كيف أعرفها . ط٢ . بيروت : دار الآفاق الجديدة ١٩٨٧ .

(٣) أسعد ، يوسف . الشخصية المحبوبة . القاهرة : نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٠ .

(٤) السيد ، عبد الحليم محمود وآخرون . علم النفس العام . القاهرة : مكتبة غريب ١٩٩٠ .

(٥) السامرائى ، هاشم . المدخل فى علم النفس ، بغداد : مطبعة منير ، ١٩٨٨ .

(٦) الصرايرة ، محمد وعايش ، محمد . « الاتصال التنظيمى » مجلة أبحاث اليرموك . أربد . الأردن . المجلد ١١ ، العدد٢ ، ١٩٩٥ ، ص١٢٥ ـ ١٥٥ .

(٧) العديلى ، ناصر . السلوك الإنسانى والتنظيمى . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

(٨) القرنى ، عوض . حتى لا تكون كلا . جدة : دار الأندلس الخضراء ، ١٤١٨ .

(٩) قوته ، محمد وذياب ، عبد العزيز . الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات . ط١ . جدة : مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٢١ .

(١٠) المانع ، عزيزة . « بين العقل والشعور » . صحيفة عكاظ . العدد (١٢٤٩٢) . الأربعاء ١٤٢١/٨/١٢ الموافق ٢٠٠٠/١١/٨ ، ص٣٧ .

(١١) بيز ، ألن . لغة الجسد : كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم . تعريب سمير شيخاتى . بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٩٩٤ .

(١٢) حريم ، حسين . السلوك التنظيمى . عمان " دار زهران ، ١٩٩٧ .

(١٣) دافيدوف ، لندا . مدخل علم النفس . ط ٢ . ترجمة سيد الطواب ، محمود عمر ونجيب خزام . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣ .

(١٤) روبن ، برنت . الاتصال والسلوك الإنسانى . ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٥) زيادة ، إيناس . كيف تقرأ أفكار الآخرين : حركات الجسم . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٩٦ .

(١٦) سلوم ، محمد . « معجزة الألوان فى النبات والقرآن » . مجلة الخفجى العدد٤ ، ٢ ، يوليو ٢٠٠٠ .

(١٧) سنيرغ ، فرانك . الإدارة بضمير . ترجمة بيت الأفكار الدولية . الرياض : المؤتمن للتوزيع ، ١٩٩٨ .

(١٨) سيزلاقى ، أندرو ووالاس مارك . السلوك

التنظيمي والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٩) شربل ، رينا . اختبر شخصيتك ونمها . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٧٧ .

(٢٠) شريم ، عبد القادر . « اضحك تضحك لك الدنيا » . صحيفة عكاظ العدد (١٢٥٠١) الجمعة ١٤٢١/٨/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٠/١١/١٧ ، ص٨ .

(٢١) عابدين ، علية . دراسات في سيكولوجية الملابس . ط١ . القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٦ .

(٢٢) عباس ، فيصل . التحليل النفسي للشخصية . بيروت : دار الفكر اللبناني ، ١٩٩٤ .

(٢٣) عبد الفتاح ، كاميليا . مستوى الطموح والشخصية . ط٢ . بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ .

(٢٤) كشاش ، محمد . لغة العيون . ط١ . بيروت : المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، ١٩٩٩ .

(٢٥) لطفي ، سامية وعلي ، عزة . تاريخ وتطور الملابس عبر العصور . ط٢ . الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ١٩٩٢ .

(٢٦) نيرنبيرغ ، ج وكاليرو هـ . كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته ، دمشق : دار الرشيد ، ١٩٩٨ .

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :

(1) Ekman, P., et al. Emotion in Human Face : Guidelines for Research and Integration of the Findings. New York : Pergamon Press, 1972.

(2) Fast, Julius. Body Language. New York : MJF Books. 1970.

(3) Hall, E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books. 1973.

(4) Houston, J. P. et al. Essentials of Psychology. New York: Academic Press. 1981.

(5) Koontz, Horold & O' Donnell, Vyril. Principles of Management. New York: McGraw - Hill Book Co. 1986.

(6) Luthans, Fred. Organizational Behavior. 5th ed. New York: McGraw - Hill Book Co. 1989.

*** *** ***

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم في العلاقات العامة

الدكتور / محمد محمد البادى
استاذ ورئيس قسم الصحافة
كليـة الآداب بجامعة المنصـــورة

موضوع البحث وأهميته :

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تتشعب إليها الكائنات الحية وعواملها المحيطة بها ، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات .

وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمها هذه المجالات . كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها .

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها . فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر ، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول ، وتتطلب اختيارات موضوعية للتحقق من صحتها ، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها ، ويشترط فيها الموضوعية ، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل ، حيث لا بد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها . (1)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة ، بحسب نوعية اهتمامات كل منها ، ونوعية الظواهر التى تختص بها كل منها ، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به ، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره . وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى .

والعلم لا يقترن بالتطبيقات فقط ، ولكنه أوسع منها مفهوماً ، حيث يشتمل أيضاً على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية ، وهى تقدم إجابات مؤكدة على تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها . وهى التى

تسمى بالقوانين والنظريات . وهذه القوانين والنظريات تتسم بالثبات النسبى ، وتقبل التعديل والإضافة والتغيير . ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية ، وبينها وبين التراث المتراكم فى مجال تخصصها من ناحية ثانية ، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصاً منظماً لإثباتها أو نفيها ، باستخدام المنهج العلمى الذى يميز كل علم ويمثل إطاراً فكرياً يحكم الباحثين المنتسبين إليه . هذا فيما يختص بمفهوم العلم ومواصفاته بصفة عامة .

أما فى مجال العلاقات العامة ، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم فى مواجهة المفاهيم التى قامت عليها ، والتى لا تزيد عن كونها توصيفاً لأساليب مهنية بالكيفية التى استفادت بها من التجارب العلمية ونتائج العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوزاً لمضمونها ومغالاة فى وصفها ، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعانى التى حددناها .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، هو تلك التفسيرات التى وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذى استخدمته . ففى دراسة قام بها إدوارد روبنسون E. Robin-son اعترف بأن العلاقات العامة ، كعلم اجتماعى ، ليست إلا تطبيقاً للعلوم الاجتماعية ، عندما تمارس مهمتها فى قياس اتجاهات الجماعات التى تهم منظمة معينة ، وفى مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها فى إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التى تهمها ، وفى تخطيط برامج الاتصال التى تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام . (٢)

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية ، وهذه ظاهرة طبيعية ، وبين أن تقوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية ، تأخذ منها ولا تعطيها ، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها . وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر ، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة .

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية ، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق ، وتثريه وتواجه مشكلاته ، وهذه ظاهرة طبيعية . أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظرى وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية ، فهذا وضع غير طبيعى .

ومن ثم ، فإن استخدام مصطلح العلم فى تفريعات بعض الدراسات التى قامت فى مجال العلاقات العامة ، يعتبر وضعاً لا يقوم على أساس واقعى سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم ، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات . وهذه هى المشكلة التى تواجه العلاقات العامة كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفقد جانبه النظرى المتخصص والمتميز والمستقل .

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه ، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها ، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية فى كثير من المنظمات ، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العلمية ، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطاً مربكاً . وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التى حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ودقيق ،

ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون .

ولعل الخلط فى إنتماءاتها العلمية داخل الجامعات التى تدرسها كمقررات علمية ، يعتبر دليلاً واضحاً على هذه الاستنتاجات التى انتهينا إليها . فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيرى أو الشخصى أو اللفظى أو الإدارة ، وإدارة الأعمال أو التسويق . فما هو انتماؤها الحقيقى ؟ وهل هى جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيانها المستقل ؟! .

أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن ، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن !! .

ثم إن إنتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر . فطالما حرمتها الإدارة العليا فى هذه المنظمات من مكانة مناسبة تستطيع منها أن تلعب دوراً يتناسب مع أهميتها ، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها ، بل إنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة ، ليست فى الحقيقة إلا جزءاً من مفهوم العلاقات العامة .

ولقد قامت محاولات علمية محدودة فى مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها . وكان من الطبيعى أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة ، هى محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به ، ويكون أساساً لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التى تمثل مفهوم العلم النظرى وتدعم جانبها التطبيقى المتمثل فيها كمهنة متخصصة ، غير أنه يؤخذ عليها جميعاً أنها وقفت عند حدود هذا الهدف ، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات ، قاصدين تحقيق نفس الغاية . وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، والاتصال المؤسسى بصفة خاصة ، تبين أنه قد يحدث إلتباساً حول نتائج هاتين المحاولتين . وقد يكون هذا الالتباس شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، ولكنه قد يؤدى إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير فى نفس الطريق ، للوصول بالغاية التى حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها .

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحاً فى نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما . بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية ، فإنه يكون من المهم والضرورى القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة من أجل إزالة الالتباس الذى قد يحدث فى مواجهة المحاولتين السابقتين لنا ، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضوحاً للدرسات التالية .

تحديد مشكلة البحث :

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها ، وبالدرجة التى توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى ، يعتبر هدفاً

أساسياً لأسباب كثيرة .

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذى تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها . وبالتالى ، يكون لها القدرة على حسم مشكلة إنتماء العلاقات العامة داخل الجامعات ، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميـزه .

وقيام هذا العلم أيضاً يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة كعلم اجتماعى ، والعلوم الاجتماعية الأخرى ، فتعطى بقدر ما تأخذ ، وتؤثر بقدر ما تتأثر . وتصبح بذلك علماً اجتماعياً له قوامه الواضح والمحدد .

وقيام هذا العلم كذلك ، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظرى متكاملاً مع جانبها التطبيقى ، ليحل مشكلاتها ويثريها ، ويعطيها كياناً متفاعلاً ومثمراً ، شأنها فى ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى ، كالطب والهندسة والقانون . بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحاً كافياً فى مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة ، فتحسن تطبيقها .

لكننا فى مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التى حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية ، وفى مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة ، وجاءت نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال لتضع أمامهما شيئاً من اللبس والغموض ، حتى ولو كان شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، نجد أنفسنا فى مواجهة مشكلة علمية هامة .

ونستطيع هنا أن نحدد هذه المشكلة على شكل تساؤل ، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه ، وهو : كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقل ومتميز للعلاقات العامة ، ويقوم عليه كيان قادر وفعال ، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعى تطبيقى له تفرده بين العلوم الاجتماعية الأخرى ، وله قدرته على تحديد انتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة ؟ .

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه ، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيرين ، ولكنها تستهدف وضوح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم ، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز ، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها ، وليشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم .

منهج البحث وخطواته :

ينتمى هذا البحث إلى الدراسات الوصفية . ويعتمد على منهج التحليل المقارن ، لتحقيق الغاية التى يسعى إليها ، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة ، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذى تقوم عليه مشكلة هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد الخطوات التى تصل بنا فى مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا ، فيما

يأتى أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة .

ثانياً : المحاولة الأولى التى قمنا بها لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

ثالثاً : المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

رابعاً : المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

خامساً : الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

سادساً : الاعتبارات التى تحكم التطبيق .

سابعاً : الخلاصة والتوصيات .

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا ، لكى نبنى مدخلاً إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، ثم إلى الخطوات التى تتحدد بها هذه النظرة الموحدة ، وهذا التتابع والتكامل يؤدى بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا .

أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة :

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحاً وناضجاً فى دراسات العلاقات العامة الحالية ،أم لا ، لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، فإنه لا بد أن يكون موقفنا واضحاً من تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك .

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا ، ينبغى أن نعرض لمفاهيم العلم التى استخدمتها هذه الدراسات ، وأن نعرض لما تقصده بها ، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التى تستخدمها العلوم الأخرى التى اكتسبت رسوخاً ونضجاً ، وعلى ضوء هذا التحليل ، يتضح هدفنا ، وخاصةً وأن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علماً بالمعنى الصحيح !! .

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس العلاقات العامة بالجامعات ، وجدنا الجذور التى تمتد إليها الدراسات الحالية فى فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة . ففى سنة ١٩٢٢ بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر فى العلاقات العامة . وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E. Bernays وكان وقتها مستشاراً للعلاقات العامة . وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاماً . ولقد أصدر إدوارد بيرنز E. Bernays فى بداية عمله بالجامعة أول كتاب فى العلاقات العامة بعنوان Crystallizing Publc Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة ، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعاً بدرجة كبيرة فى تلك الأيام . وقد تناول هذا الكتاب مبادىء الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأى العام . (٣)

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنياً ، وأول من وضع كتاباً فى العلاقات العامة كان مهنياً أيضاً ، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنياً كذلك . وهذا يعنى أن أساسيات التراث

العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعة مهنية . كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك ، كان اتجاههم مهنياً ، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهنى مصطلح علم العلاقات العامة .

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج ، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفين للعلاقات العامة : أحدهما استعمل مصطلح العلم ، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية ، لكى نرى مدى انعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين .

ففى دراسة قام بها روبرت ريلى R. Relly جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماعى ، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها ، وتقديم المشورة للإدارة العليا ، وتطبيق برامج اتصال مخططة ، تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهمها .(٤)

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر سايتل F. Seitel قدم تعريفاً مهنياً لها ، قال فيه : أنها وظيفة الإدارة التى تقيم بها اتجاهات الجماهير ، والتى تقدم بها السياسات والإجراءات التى تقوم بها داخل إطار المصلحة العامة بين منظماتها وجماهيرها ، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير .(٥)

وبالمقارنة بين التعريفين ، لا نجد خلافاً كبيراً بينهما ، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات العامة ، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها ، أى على الجانب التطبيقى ، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفاً لممارستها المهنية . وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، لم تكن تقصد مفهوماً سليماً لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة ، وتشكل جانباً نظرياً لعلم تطبيقى .

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية ، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها ، وتثرى جانبها التطبيقى وتتكامل معه . ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط ، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية .

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها وقام بها غيرنا بهذا الفارق الشاسع بين الحالتين . ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف ، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظرى ، بتحديد مجاله المتخصص والمتميز ، إلا أنها لم تتقدم خطوة واحدة أخرى على هذا الطريق الصحيح ، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية .

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلاً ومضموناً ، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم ، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها ، هى تلك الدعوة التى جاءت فى الدراسة التى قدمها نورمان هارت N. Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة ، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمى والتطبيقى للعلاقات العامة ،

والربط بينهما بطريقة صحيحة ، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها ومضمونها العلمى . واقترح نورمان هارت N. Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفاهيم والنظريات والقوانين ، وأن يقوم جانبها المهنى على تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العملية لها . (٦)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج بمفهومها عن الإطار الدراسى الأكاديمى ، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصوراً للكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها . ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى ، فيما نعلم ، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية ، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق . وبقيت هذه الدعوة حبيسة الجدران التى انطلقت داخلها وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية .

ثانياً : المحاولة الأولى لنا لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

كانت الدعوة التى أطلقها نورمان هارت N. Hart بدايةً لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥ . (٧)

لكن غموض الدعوة ، من ناحية ثانية ، أفقدنا البوصلة التى تشير إلى كيفية تحقيق غايتها . ولم نجد أمامنا إلا تراثاً مهنياً إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية . وكان هذا القليل الذى بين أيدينا هو الذى شكل المصادر الأساسية التى اعتمدنا عليها .

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة ، لنحاول تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمى النظرى ، بالكيفية التى تجعل منه علماً مميزاً ومنفرداً بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها ، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية ، أجملهما سام بلاك S. Blak فى دراسة له بقوله : إن ممارسة العلاقات العامة ينبغى أن تكون جزءاً مكملاً للإدارة ، وليست فقط أداة فى يدها . (٨)

وهذان الاتجاهان ينتميان معاً إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة . لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية ، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا . أما ثانيهما ، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية ، وبه تكون جزءاً مكملاً للإدارة العليا . ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل فى تطبيقات العلاقات العامة . بينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغى أن تكون عليه . فالاتجاه الثانى تطوير للاتجاه الأول ، ولكنهما يعبران عن المفهوم المهنى لها .

والعلاقات العامة ، من زاويتها الوظيفية ، تنظر إلى نفسها على أنها خدمة تؤدى إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخياً وخارجياً . ومن ثم ، فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة بالمنظمة .

وجوهر هذه الزاوية الوظيفية يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التى تهم المنظمة ، كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها ، محاولةً بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة ، أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة ، والمنظمة

هنا ليست طرفاً متساوياً مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل . والتأثير هنا ليس متبادلاً بين الطرفين ، وإنما هو تأثير هابط من أعل إلى أسفل . ولذلك ، تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذا التأثير عل الجماعة أو الجماعات المستهدفة .

وأما من الزاوية الاجتماعية ، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملاً متوازناً ، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات ، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها ، ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة .

ولذلك ، تتعامل العلاقات العامة ، من هذه الزاوية الاجتماعية ، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفاً مقابلاً لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر . والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها ، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة ، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجى عنها . ولذلك ، فهى تعتمد على فنون الاقتناع المشترك .

ومن الواضح هنا ، أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات ، لأن دينامية الجماعات كمصطلح علمى ، تستخدم فى اتجاهين : أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة ، أى بحركة التفاعل الهادف داخلها ، وثانيهما ، يتصل بالعلاقات المتبادلة بين الجماعات الإنسانية ، أى بحركة التفاعل الهادف بين هذه الجماعات ، بكل أشكالها وأبعادها .

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها ، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة ، بحيث تجعل منهما أساساً مشتركاً لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة ، كما تصورناه فى تلك الفترة ، أى فى سنة ١٩٨٥ . (٩)

فقد تبين أن النظام البنائى لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة . فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة ، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيداً . ومنها تتفرع جماعات معقدة ، يطلق عليها المنظمات التى تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها . وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة ، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة ، وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد . وكل جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة . وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة . وكل جماعة أكثر تعقيداً من عدد الجماعات المعقدة . وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها .

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية ، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها ، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم ، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع . وبهذا الوضع ، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبيها ، سواء داخل كل جماعة أو بين الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعاً معيناً ، أكثر وضوحاً ، وأكثر قدرة على الجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة

. وبالتالى ، يصبح هذا التصور مدخلاً سليماً إلى قيام علم العلاقات العامة ، والذى عرفناه كما يلى :

علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها . ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة ، وأن البيئات المنظمة لها ، هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها .

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال ، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة ، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد . وهذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها ، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع يحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة . ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوماً ، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق ، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحاً والتفاعل بينهما مثمراً وفعالاً ، ويصبح للعلاقات العامة ، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستقلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى . ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصوراً كاملاً حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملاً منهجياً بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم ، لتصبح إطاراً لحركة الباحثين .

ثالثا : المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

تأتى دوافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحاً . وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقاً مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى .

فلقد أصبح واضحاً أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة ، كالإنثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا ، وغيرها ، وأن هناك آثاراً سلبية تعوق تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى ، وهى ظاهرة الاتصال ، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية ، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات . كما أصبح واضحاً لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من إنعكاسات على الحياة الاجتماعية للإنسان ، ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة ، ويقوم عليه علم متخصص واحد .

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال ، بهدف توفير صفتى الشمول والعمق للنتائج التى انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التى اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة ، بحسب طبيعة اهتمام كل منها . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به ، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام ، كعلم اجتماعى ، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه ، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها ، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية . (١٠)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام ، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية ، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة . وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطوة متقدمة على الاتجاه الأول ، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته ، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه نظرى متخصص . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه ، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R. Sanders والتى قال فيها : « إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها ، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية . (١١)

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية ، ولم يتقدم أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية ، إلا أنهما آثارا كثيراً من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال كظاهرة عامة ، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها ؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه فى محاولتنا الأولى حول تعريف علم العلاقات العامة ، على أساس التراث المهنى وحده ، وبدون نظر إلى هذه العلاقة ؟ .

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة ، كممارسة مهنية تقوم على الاتصال ، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسسى ، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال . وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إقناعياً يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة ، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه ، فإن العلاقات العامة ، بهذا المفهوم المهنى ، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة . ولذلك فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من فروعه ، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة . (١٢)

وبالتالى اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام ، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية

والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع من هذا العلم الهام ، على أساس وحدة فكرية تجمع بينها من ناحية ، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها . (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة ، باستخدام وسائل معينة داخل أطر ومواقف معينة .

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية ، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما ، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة . ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفريعاً ، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها .

وعلى هذا الأساس ، كان تعريفنا للاتصال المؤسسى ، إنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل أطر موقفية تنظيمية واجتماعية .

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى ، والعلاقات العامة أحدها ، إلا أن وجود تعريف لعلم العلاقات العامة إنتهت إليه محاولتنا الأولى ، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق ما ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسسى ، خلق وضعاً غامضاً فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز ، وكان هذا الوضع الغامض أساساً لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن ، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات ، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض ، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها .

رابعاً: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين ، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محدودة وغامضة ، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو ف مجال العلاقات العامة بصفة خاصة . وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر . وتبين أيضاً أن كلاهما يبدو مختلفاً عن الآخر . فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من علوم الاتصال الأخرى . والثانى عبر عن الاتصال المؤسسى وانتمائه إلى ما هو أعلى منه ، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه ، وخاصةً فيما يتصل بالعلاقات العامة .

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطىء بعيد عن

الشاطىء الذى يقف عليه الآخر . ومن هنا كان لا بد أن نضع مدخلاً يؤصل العلاقة بينهما بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتمها أصالة المفاهيم فى العلوم الراسخة .

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين أنتجتا هذين التعريفين ، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما ، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ينبغى أن يقوم على عدد من الأسس التى تؤدى إلى خطوات متتابعة ومتكاملة ، تتحقق بها الغاية التى نستهدفها هنا . ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلى :

١ – أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماماً بين الاتصال كعلم عام ، والاتصال المؤسسى كعلم فرعى ، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفريعاً . وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم فى العلاقات العامة امتداداً طبيعياً لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالاً لها . وبالتالى تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق . وهما صفتان لازمتان لأى علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية .

٢ – أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التى قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة . وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالى ، والعلوم الاتصالية الأخرى . كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات معينة ، باستخدام وسائل معينة ، داخل أطر ومواقف معينة . ثم تأتى الطبيعة المميزة لكل منها لكى تفرق بينها .

٣ – أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسى ، سواء فى المضمون أو الاستخدامات أو الغايات أساساً لهذا التفريع .

٤ – أن تكون التغييرات التى تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها ، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثاً علمياً يبنى عليه ولا يهدم ، ليبنى غيره ، بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها .

إن هذا المدخل ، بهذه الأسس التى يقوم عليها ، يمثل إطاراً يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة ، تشكل معاً صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته .

خامساً : *الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :*

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات داخل إطار الحدود التى رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، إلى ثلاثة أقسام : أولها ، يضم عدداً من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها . وثانيهما ، يضم عدداً من الخطوات الأساسية التى تقوم على إستنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها . وثالثها ، يضم عدداً من الخطوات المقارنة بين النتائج التى انتهينا إليها فى القسمين السابقين ، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه .

القسم الأول : الخطوات التمهيدية :

١ - الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها على أساس أن كل فرد ينتمي إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية . وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية . وتعرف الجماعات الأولية أو النفسية بأنها تلك الجماعات التي تتكون كل منها من فردين أو أكثر . بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعني المنظمات المعاصرة ، والتي تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيباً . وهذه الجماعات جميعها ، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيق هدف معين ، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة ، واتصال متبادل وتأثير متبادل ، ويضمهم إطار ثقافي مشترك . (١٤)

٢ - الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعني حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى ، والتي بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة ، وهي التي تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى بكل ما تعنيه من أبعاد ، وما ينتج عنها من مشكلات ، وما تصنعه من علاقات.(١٥)

٣ - الاعتراف بأن الاتصال هو الذي يحدث حركة التفاعل الهادف الذي تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها . وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعفها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التي تربطها مصالح مشتركة . ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معاً . فهي تعني مدى توفر شبكات الاتصال ، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانات ميسرة للاتصال . كما تعني الكيفية التي يتم بها الاتصال ، أي الكيفية التي تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة . وهذان المعنيان متكاملان . ذلك لأنه قد تكون شبكات الاتصال متوفرة ، ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة ، أو أنه يساء استخدامها . (١٦)

٤ - الاعتراف بأن الاتصال يعني معان كثيرة . وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام . ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التي حاولت أن تبين هذه المشكلة ، حيث عرفته بالمعاني المقصودة به ، وليس من خلال وضع تعريف محدد له . فقد جاء في هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعاني من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى . ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة . (١٧)

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها ، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التي تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذي حددناه .

القسم الثاني : الخطوات الأساسية :

١ - لا بد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان : أحدهما نظري ، والآخر عملي ، ويقوم الجانب النظري على النتائج

والقوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال ، والتى يقوم عليها التطبيق العلمى ويتطور .

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة ، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية موزع على علوم كثيرة ، وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى ، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز .

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية ، وهى الاتصال الجماهيرى ، والاتصال الشخصى ، والاتصال المؤسسى قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة ، والإذاعة ، والسينما ، والمؤتمرات ، والندوات ، والإعلان ، والتسويق ، والعلاقات العامة ، وغيرها وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال ، إلا أن هذه العلوم لا تزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه .

ومن ثم ، كان لا بد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز ، نقطة البداية هنا إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة ، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة .

٢ - إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤدى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها ، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية ، فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينها ، والعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها ، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ، ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين . بينما يأتى الجانب التطبيقى لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها . وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم .

٣ - طالما إننا نعترف بأن علوم الاتصال لتطبيقية ، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينها ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية ، وهنا يمكن القول : إن الاتصال علم عام ، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى : علم الاتصال الجماهيرى ، وعلم الاتصال الشخصى ، وعلم الاتصال المؤسسى . وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعاً بحسب تطبيقاتها العملية أيضاً . فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة ، والإذاعة . وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة ، وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة . وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى ، وعلم الاتصال التسويقى ، وعلم العلاقات العامة .

٤ - إذا إستثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه ، وعلم الاتصال الشخى وفروعه ، على أساس أنه كانت موضوعاً لدراسة سابقة لنا ، فإننا نركز هنا على تأصيل

مفهوم العلم النظرى لعلم الاتصال المؤسسى وفروعه ، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لا بد منها لربط الفروع بأصولها ، وذلك كما يلى :

علم الاتصال العام:

« هو العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة ، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها » وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم .

علم الاتصال المؤسسى:

أحد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام . وهو علم « يدرس علميات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل أطر موقفية وتنظيمية » .

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعى لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التى قوم عليها علم الاتصال العام ، وهى عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها . ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط بأغراضها الخاصة . ومن ثم ، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معاً داخل أطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها .

ولنضرب مثلاً على ذلك . فالصحف والمجلات وسائل اتصال جماهيرية . ولكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التى تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل فى اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيرى ، والصحف والمجلات التى تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية ، وجدنا فروقاً واضحة تقود فى المقام الأول إلى الإطار التنظيمى الذى تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة ، وهى علم فرعى من علوم الاتصال المؤسسى .

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة ، وهى من وسائل الاتصال الشخصى داخل إطار الاتصال فى الجماعات الكبيرة ، وهو علم فرعى من علوم الاتصال الشخصى ، فإذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفى مواجهة جماعة العاملين مثلاً ، وجدنا فرقاً كبيراً بين الاستخدامين . وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمى فى استخدامات العلاقات العامة كأحد العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى .

أضف إلى ذلك ، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمى معين وفى مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة يحدث فروقاً أخرى ، وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسسى علم فرعى له كيانه واستقلاله وتميزه .

علم الاتصال الإدارى:

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة ، كاتخاذ القرارات ، وإدارة التغيير والأزمات ، وإدارة الصراع والمنافسة ، وما شابه ذلك ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات داخلية وخارجية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع ما بين

هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها » .

علم الاتصال التسويقى :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التى تنتجها المنظمة ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة ، وداخل الأطر الموقفية الاجتماعية التى تجمع بينهم وبين المنظمة » .

علم العلاقات العامة :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس دينامية المنظمات المعاصرة ، وهى تنتج المعانى وتستهلكها ، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التى تقوم عليها وترتبط بها ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التى تهمها » .

وبذلك ، تأتى هذه التعريفات لتحدد المجال المتخصص لكل علم فرعى ، داخل إطار علاقته بالأصول التى ينتمى إليها . ويكون علينا أن نقارن بينها لتحقيق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التى تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة .

القسم الثالث : الخطوات المقارنة :

١ - يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التى ركزنا عليها تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها ، والتى تنتج المعانى وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة ، وهذا يؤكد وحدة الفكر التى تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها .

٢ - تأتى الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات سواء بالنسبة للغايات المستهدفة أو الوسائل المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التى تحدث فيها ، وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام ، وخصوصية الفرع هو الاتصال المؤسسى ، وتأتى العلوم الأكثر تفريعاً من الاتصال المؤسسى لكى تكون أكثر تخصيصاً كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعات المواقف التى يحدث فيها والأغراض التى يسعى إلى تحقيقها وأبعادها .

٣ - يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة ، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة ، أفرزتها مجالات معرفية متميزة . وبذلك ، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها إلا فى بعض النقاط المشتركة التى تحتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد . وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو الإنسان . كما أنه مشروع بين علوم الاتصال ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو دينامية الجماعات الإنسانية . ومع ذلك ، يكون من الضرورى أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المتخصص لكل علم منها ، سواء فى النظرية أو التطبيق ، حتى لا يحدث تداخل سلبى تكون له إفرازاته السيئة عليها جميعاً .

٤ - تنتمى علوم الاتصال بهذه التعريفات ، إلى العلوم الاجتماعية . فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساساً . وهى ، بهذه المحاولة التى قمنا

بها هنا ، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز ، لكى تستطيع أن تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً مثمراً فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام .

٥ - نلاحظ أن علم العلاقات العامة ، بهذا التعريف الجديد ، يحقق عدداً من المزايا . فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التى يتفرع منها . وبهذا ، يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته ، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله . وهذا يحسم مكانته داخل الجامعات من ناحية ، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية .

٦ - ثم أن هذا التعريف الجديد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيراً من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا . وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التى انكشفت لنا .

٧ - فيما يتعلق بالتراث المهنى للعلاقات العامة ، فإنه لا بد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالى لعلم العلاقات العامة ، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق ، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه ، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية ، فهذه تشكل الجانب التطبيقى ولها قيمتها للمارسين . بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة ، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقى هو نتائج تتصل بتطبيقاتها . وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية ، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقى له مفهومه الجديد ، وله أيضاً اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد . وهو بهذا الاتجاه يصبح قادراً على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة .

سادساً: الاعتبارات التى تحكم التطبيق :

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم ، وبالكيفية التى تضمن لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة ، والتى تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمى للعلاقات العامة داخل الجامعات ، وعلى وضعها المهنى داخل المنظمات المعاصرة . وهذه الاعتبارات هى :

١ - أن يترجم إعترافنا بعلم العلاقات العامة كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته ، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات ، وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمى . فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقى ، سواء فى الجامعات المصرية أو الأجنبية . فهى تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيرى أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو الاتصال اللفظى ، وما شابه ذلك كثير ومتعدد . وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالى ، على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية .

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعى تطبيقى مستقل صحيحاً وسليماً ، فإنه ينبغى أن يصحح هذا الوضع ، بما يكفل لها إنتماءاً صحيحاً وفعالاً .

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات . وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية : أولها ، للاتصال الجماهيرى ، وثانيها للاتصال الشخصى ،

وثالثها للاتصال المؤسسى . وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب ، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعاً . فقسم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى شعبة للصحافة ، وأخرى للإذاعة ، وثالثة للسينما . وقسم الاتصال الشخصى يتفرع إلى شعبيتن : أحدهما للاتصال فى الجماعات الصغيرة ، والأخرى للاتصال فى الجماعات الكبيرة . وقسم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى ثلاث شعب : الأولى للاتصال الإدارى ، والثانية للاتصال التسويقى ، والثالثة للعلاقات العامة .

٢ – أن تقوم المقررات الدراسية فى هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس العلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها . ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم ، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة ، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملى المتخصص ، أو كما يسمونها فى كليات الطب سنة الامتياز .

٣ – أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، كل بحسب تخصصه ، وأن يسمح للأكاديميين أن يكونوا أيضاً مهنيين ، تماماً كما يحدث فى كليات الطب والهندسة والقانون . ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين ، كما أكدنا على أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق فى علوم الاتصال جميعها ، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية .

وبذلك كله ، تتكامل الملامح فى النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقاً إيجابياً وفعالاً . فبهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحاً إلى علوم للاتصال لها استقلالها وتميزها بصفة عامة ولها أيضاً مكانتها الأكاديمية داخل الجامعات بصفة خاصة . كما يصبح الطريق واضحاً إلى علم للعلاقات العامة له كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التى توفر له القدرة والفعالية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

سابعاً: الخلاصة والتوصيات :

قد تأتى على العلم حقبة ، تختلط فيها حدوده ومعارفه ، ولا تستبين مجالاته . وتعتبر هذه الحقبة مرحلة من مراحل التطور ، ينبغى عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجاً وفعالية ، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء ، ليدفع بذاته وبحقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام . وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحاً ، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث الآن .

وهذه المحاولة التى قمنا بها فى هذا البحث ، كانت تستهدف وضع علوم للاتصال بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز ، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق الذى تفرضه التطورات العلمية المعاصرة .

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة . ويبقى الطريق طويلاً وشاقاً أمام الباحثين لإعطاء النتائج التى انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية ، ولكى

تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخاً أكاديمياً داخل الجامعات ، ومكانة مهنية داخل المنظمات ، ويصبح لها مستقبلاً أكثر وضوحاً وتميزاً وعطاء .

هوامش البحث ومراجعه

(١) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى . القاهرة : مكتبة وهبة ، ط٦ ، ١٩٧٧ . ص٢٤

(2) Rabinson, E. Communication and Public Relations. Ohio; Merrill, 1966. PP. 36 _ 40.

(3) Bernays, E. Public Relations First Course and First Book. Public Relations Quarterly, Spring 1958. P 27.

(4) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1981. P. 5.

(5) Seitel, F. The Practice Of Public Relations. N. Y. : Macmillan Co., 4th edition, 1992. PP. 8 _ 9.

(6) Hart, N. A Basic International Qualification. In Sam Black, Public Relations In the 1980. Oxford : Pergaman Press, 1980. P. 53.

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا ، بعنوان :

التقويم والتكامل المنهجى فى علم العلاقات العامة : دراسة منهجية . مكة المكرمة : مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, S. Op. Cit. P. XII.

(٩) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام . جدة : دار الشروق ، سنة ١٩٨٤ . ص ص : ٧٢ ـ ٧٩ .

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication . N.Y. : Macmillan Co.,1978. PP.20 _ 33.

(١٢) أنظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان :

مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها . مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ . ص ص : ٣٣ ـ ٤٦ .

(١٣) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستقلالها . المجلة العلمية الإعلام العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥ . ص ص : ٢٤٥ ـ ٢٧٠ .

(14) Smith, D. Parsimonious Defintion Of Groups; Toward

Conceptual Clarity and Xientific Unity. Sacialogical Inqiny, vol. 37, No. 2, Spring 1967. PP. 141 _ 167.

(15) Booner, H. Croup Dynamics ; Principles and Applications. N. Y. : Ronald Press Co., 1959. PP. 57 _ 58.

(16) Salter, C. and A. Tiger. Change In Attitudes Toward Other Nations As A Function Of The Type of International Contact " Sociometry, vol.38, No.2, 1975,pp.213-221.

(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N. Y. : Harper, 1994. P. 5.

الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى

« بحث محكم »

د. منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق
جامعة حلوان

مقدمة

يتميز النشاط السياحى بكونه نشاطاً متغلغلاً فى كثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة ، ويتطلب قيام النشاط السياحى توافر مدخلات ذات طبيعة اقتصادية وثقافية وبيئية كما تكمن صعوبة اتصاف السياحة بالصناعة كونها منتجاً يختلف بشكل جذرى عن المنتجات المادية الأخري فالمنتج السياحي في شكله النهائي وهو الرحلة لا يمكن قياسه مادياً عكس المنتجات الزراعية التي تتوافر لها وحدات للقياس مثل الطن أو حتي المشروبات التي يمكن قياسها باللتر علي سبيل المثال ، كما لا يمكن وضع مقاييس محدده تصلح للتطبيق علي كل المنتجات نظراً لاختلاف تركيبات هذا المنتج من دولة الي أخري (١) .

وبالنظر الي الفوائد الاقتصاديه الناتجه عن النشاط السياحى ، والتي دفعت العديد من الدول الي الاهتمام بهذا النشاط السياحى يأتي في المقدمة ما ينتج عن هذا النشاط من زيادة حصيلة الدولة السياحية من النقد الاجنبي والمساهمة في زيادة الدخل الحكومي وخلق فرص جديدة للعمالة وتعظيم دخول الأفراد والتوسع فى إقامة مناطق وتجمعات عمرانية جديدة قائمة على خدمة النشاط السياحى .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدفين الأولين (زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية والمساهمة فى زيادة الدخل الحكومى) يتم تحقيقهما على المستوى القومى أما بقية الأهداف فيتم تحقيقها على مستويات أقــل .

ومن الأمور المسلم بها أن جميع الأهداف السابقة باستثناء زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية يمكن الوصول إليها عن طريق تنمية السياحة الداخلية أو المحلية بالدولة بالإضافة إلى أن تنمية السياحة الداخلية يحافظ بشكل كبير على العملات الأجنبية التى كان من الممكن أن توجه إلى السياحة الخارجية من قبل مواطنى الدولة .

ومن المتوقع أن يساعد تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات (GATT) وكذلك الاتفاقيات العامة الجديدة للتجارة فى الخدمات (GATS) على تنشيط حركة السياحة الوافدة من أسواق الدول المتقدمة نظرا لكون بنود هذه الاتفاقية تحظر من قيام الدول المتقدمة بفرض أى قيود يمكن أن تحد من سفر مواطنيها إلى الخارج .

وتفرض الدول النامية حتي الآن بعض القيود على سفر مواطنيها للخارج وتتمثل هذه القيود فى فرض حد أقصى من المبالغ التى يصطحبها مواطنوها معهم فى الخارج من العملات الأجنبية وذلك بغرض المحافظة على مخزون هذه الدول من هذه العملات الأجنبية .

وترتيباً على ماسبق يتضح أن السياحة الداخلية مازالت تلعب حتى الآن دورا فعالا فى الاقتصاد القومى إلا أنها فى ذات الوقت لاتزيد من حصيلة الدولة من العملات الأجنبية بالرغم من مساهمتها الفعالة فى إعادة توزيع الدخل والقوى الشرائية على المستوى القومى .

ومن ناحية أخرى تساهم السياحة الدولية بشكل كبير فى تحقيق التوازن المنشود لميزان المدفوعات ، ويوضح ميزان المدفوعات المعاملات التجارية للدولة مع العالم الخارجى فى فترة زمنية محددة غالباً ماتكون عام واحد ، وينقسم ميزان المدفوعات إلى أربعة أجزاء رئيسية ميزان الحساب الجارى أو ميزان المعاملات الجارية ، وميزان حساب رأس المال وميزان الذهب (النقدى) والصرف الأجنبى (الحساب النقدى) وميزان التحويلات من جانب واحد .

ويضم ميزان المعاملات الجارية الميزان التجارى الذى يضم كافة الصادرات والواردات من كل من السلع المادية (الصادات والواردات من السلع المنظورة) بالإضافة إلى ميزان الخدمات أو السلع غير المنظورة والذى يضم السياحة والتأمين وأعمال البنوك ، ويعول على ميزان المعاملات الجارية أى عجز أو فائض حادث فى ميزان المدفوعات .

كما يضم ميزان حساب رأس المال صادرات وواردات رؤوس الأموال سواء التى تتم عن طريق الحكومات أو تلك التى تتم عن طريق القطاع الخاص كما يتضمن ميزان الذهب (النقدى) والصرف الأجنبى صادرات وواردات الدولة من الذهب للأغراض النقدية وكذلك رصيد الدولة من العملات الأجنبية ، ويضم ميزان المدفوعات من جانب واحد على غير طبيعة الأحوال فى الحسابات الأخري مايتم من مدفوعات من جانب واحد فقط وذلك كما فى حالة الهدايا والمنح (خاصة وحكومية) والتعويضات ومايرسله الأفراد لذويهم فى الخارج [٢] .

ويعكس توازن ميزان المدفوعات قوة النظام الاقتصادى القائم بالدولة ويلاحظ أن هناك عجزا مزمنا فى ميزان

مدفوعات الدول النامية غير المصدرة للبترول ويرجع هذا العجز إلى عجز ميزان المعاملات الجارية لهذه الدول نظرا لارتفاع وارداتها من السلع المادية بالإضافة إلى الخدمات أو السلع غير المنظورة وعلى العكس من ذلك يلاحظ أن هناك العديد من الدول من أمثلتها إيطاليا وأسبانيا استطاعت من خلال المتحصلات السياحية أن تخفض أو فى بعض الأحيان تقضى على عجز ميزان مدفوعاتها وينطبق هذا الوضع أيضا على بعض الدول مثل تايلاند وجزر فيجى وجزر الباهاما (٣) .

إن استمرار العجز فى ميزان مدفوعات أى دولة يعكس عدم صحة وفعالية النظام الاقتصادى بها وفشل هذا النظام على سبيل المثال فى تغطية وارداتها اللازمة من خلال متحصلات صادراتها مما سيؤدى حتميا إلى خفض قيمة عملة هذه الدولة فى مقابل عملات الدول الأخرى ، ويعنى خفض سعر الصرف لعملة هذه الدولة أن تصبح وارداتها المستقبلية من السلع والخدمات اللازمة ذات تكلفة أعلى كما ستصبح بالتالى صادراتها ذات قيمة أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن خفض سعر صرف عملة الدولة يعمل على زيادة التدفق السياحى عليها نظرا لكون هذا الخفض سيجعل من هذه الدولة دولة رخيصة نسبياً بالرغم من أن تأثير هذه الزيادة فى الحركة السياحية على خفض عجز ميزان المدفوعات يعد تأثيرا غير مؤكداً .

كما يعمل النشاط السياحى على زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية ، وينتج ذلك عن حاصل بيع السلع والخدمات إلى السائحين الأجانب ، ويمكن بصفة عامة تقسيم العملات إلى عملات صعبة Hard Currencies وعملات سهلة Soft Currencies ومن أمثلة العملات الصعبة الدولار الأمريكى والمارك الألمانى والين اليابانى والفرنك السويسرى ، وهذه العملات تعد عملات مقبولة دولياً نظراً لأنها عملات خاصة بدول ذات اقتصاد متقدم ويتميز بالقوة .

وعلى العكس من ذلك يطلق اصطلاح العملة السهلة على العملات غير القابلة للتحويل فهذه العملات غير مقبولة فى التعامل على المستوى الدولى حتى فى حالة قبولها دولياً فإنه يفرض عليها العديد من القيود والمحددات فى حالة استخدامها خارج حدود الدولة المصدرة لها (٤) .

ومن الأمور المتعارف عليها أن قوة العملة ومدى قبولها فى المعاملات الخاصة بالتجارة الخارجية يعكس بطبيعة الحال قوة اقتصاد الدولة المصدرة لها .

وتتحدد قيمة عملة دولة ما بناء على سعر الصرف الخاص بهذه العملة فى مواجهة عملة دولة أخرى ، فسعر الصرف يعنى عدد الوحدات من العملة الوطنية التى تساوى الوحدة من العملة الأجنبية أو العكس أى أن سعر الصرف ماهو إلا قيمة العملة مقدراً بوحدات من العملة الأخرى (٥) .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى وكذلك السعر الاسمى عملية فى غاية الصعوبة فالسعر الاسمى للعملة هو القيمة التى تحصل عليها عملة دولة ما فى مقابل عملة دولة أخري فى وقت محدد ، فالسعر الاسمى هو السعر الذى يحصل عليه السائح عند قيامه بشراء او تغيير العملات الأجنبية بينما السعر الحقيقى هو السعر الذى

يقرره المتعاملون فى سوق النقد بناء على القوة الشرائية التى تتمتع بها العملة فى السوق الدولية بالمقارنة بالعملات التجارية الدولية الأخرى .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى للعملات فى غاية الأهمية فى حالة المعاملات الآجلة أى التى تتم فى المستقبل بناء على عقود أجلة لشراء أو بيع صرف أجنبى مقابل منتج أخر فى تاريخ محدد مستقبلاً بسعر يتفق عليه عند التعاقد ، وبالنسبة لمنظمى الرحلات الشاملة فإن عليهم فى هذه الحالة القيام بتسديد قيمة حسابات أجلة بالعملات الأجنبية وهى قيمة الرحلات التى قاموا بتنظيمها والاتفاق عليها إلا أن سداد قيمتها يتم بعد تنفيذ الرحلة بالكامل ، لذلك فإن سوق الصرف الآجلة تعد فى غاية الأهمية كوسيلة للتغطية Hedging ضد المخاطر الناتجة عن التغير فى أسعار صرف العملات المختلفة ، وتأتى التغطية عن طريق العقود الآجلة ويلاحظ أنه فى خلال الاتفاق فإنه لا يتم تمويل أى عملية ولكن العقد يجعل من الممكن تجاهل مايمكن أن يحدث لسعر الصرف (سواء تعرض سعر صرف هذه العملات للتذبذب أو حتى لتخفيض القيمة) Depreciation (٦) .

ومن الأمور المتعارف عليها أى النشاط السياحى يعد نشاطاً مؤثراً فى جميع قطاعات الدولة ، فالإنفاق السياحى يساهم بلا شك فى زيادة الطلب على كافة السلع والخدمات التى تمثل أساساً لإشباع حاجات ورغبات السائحين كما أن هذا الإنفاق يساهم أيضا فى زيادة الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالقطاع السياحى مثل القطاع الزراعى والقطاع الصناعى وقطاع الخدمات العامة .

ويستخدم تحليل المضاعف فى تقدير أثر الإنفاق السياحى على اقتصاد الدولة المضيفة ، وتقوم الفكرة الأساسية لهذا الأثر المضاعف على أن المبلغ الذى يدخل قطاع السياحة يدور فى حركة الاقتصاد القومى دورات تتعدد حسب قوة هذا الاقتصاد يكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلى ، كما يتولد عن الانفاق السياحى أثرا اقتصاديا آخر متمثلا فى المرتبات والمكافآت وكذلك فى حصيلة ودخل الخزانة العامة للدولة نتيجة الضرائب ورسوم التأشيرات ورسوم تجديدها وكذلك على الأرباح التجارية والصناعية التى يحققها الممولون المشتغلون بالمهن والأعمال المتصلة بصناعة السياحة بالإضافة إلى الرسوم المفروضة على البضائع والخدمات المستوردة (٧) .

وعلى الرغم من أن تزايد التدفق السياحى على دولة ما سيؤدى بلا شك إلى تعاظم حجم وارداتها من السلع والخدمات مما يمثل معه تسرباً للدخل المتولد عن النشاط السياحى القائم، وينطبق هذا الوضع على معظم الدول السياحية إلا أنه يلاحظ أن قلة قليلة فقط منها هى التي تستطيع مواردها وإمكاناتها الذاتية أن تغطى بالكامل كافة احتياجات الطلب السياحى الكلى ، لذلك فإن دراسة وتحليل المكون الاستيرادى للمنتج السياحى تعد فى غاية الأهمية وذلك من أجل محاولة الاستعاضة عنه بالمنتج المحلى أو على الأقل الحد أو التقليل من هذا المكون

الاستيرادى بقدر الإمكان .

كما تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا على زيادة حجم العمالة فى الدولة السياحية سواء أكانت عمالة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل العمالة المباشرة فى حجم العمالة القائمة على خدمة النشاط السياحى بشكل مباشر مثل العمالة القائمة بقطاع الفنادق ووسائل الإقامة والإيواء السياحى (٨) .

وتتمثل العمالة غير المباشرة فى العمالة القائمة فى القطاعات الأخرى غير القطاع السياحى والتى يرتبط نشاطها ويتداخل بشكل كبير مع النشاط السياحى مثل قطاع التشييد وقطاع الزراعة وقطاع الصناعة .

أما عن مصر فيساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى دعم الاقتصاد المصرى وذلك من خلال ما يمثله الدخل السياحى من دعم إيجابى لميزان المدفوعات بإعتبار أن الدخل السياحى يؤثر تأثيرا مباشرا على ميزان المعاملات الجارية والذى يؤثر بدوره على ميزان المدفوعات كما يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية وكذلك فى خلق فرص جديدة للعمالة سواء المباشرة وغير المباشرة بالإضافة إلى مساهمته الإيجابية فى جذب الاستثمارات الوطنية والعربية والأجنبية .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحليل الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى بصفة عامة من خلال تحديد تأثير الإنفاق السياحى على الناتج المحلى الإجمالى وعلى ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تأثيره على العمالة وجذب فرص الاستثمار الوطنية والأجنبية .

منهجية البحث :

يعتمد البحث على الاحصاءات والبيانات الرسمية الصادرة من وزارة السياحة ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والبنك المركزى المصرى بالإضافة إلى الهيئة العامة للاستثمار .

كما يعتمد على الدراسات والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية التى تتعلق بالآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى .

تطور الإيرادات السياحية :

يشير الجدول رقم (١) إلى تطور الإيرادات السياحية خلال الأعوام المالية الخمس من عام ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى عام ١٩٩٨/١٩٩٩.

ويتضح من الجدول (١) أن الإيرادات قد شهدت زيادة مضطردة خلال الأعوام المالية ١٩٩٤ / ١٩٩٥ ، و ١٩٩٥/١٩٩٦ و ١٩٩٦/١٩٩٧ إلا أن هذه الإيرادات قد تعرضت للإنخفاض الملحوظ عام ١٩٩٧/١٩٩٨ نظرا لوقوع حادث الأقصر الإرهابى خلال عام ١٩٩٧ و تأثيره السلبى على الحركة اسياحية الوافدة إلى مصر .

وبالرغم من إرتفاع الإيرادات السياحية مرة أخرى عام ١٩٩٨/١٩٩٩ عن عام ١٩٩٧/١٩٩٨ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ١٠٪ عن العام السابق إلا أن هذه النسبة لم تصل إلى معدلات عام

جدول (١) الإيرادات السياحية خلال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٥/١٩٩٤ إلى العام ١٩٩٩/١٩٩٨

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	نسبة التغير
١٩٩٥/١٩٩٤	٢٢٩٨٫٩	—
١٩٩٦/١٩٩٥	٣٠٠٩٫١	٣٠٫٩
١٩٩٧/١٩٩٦	٣٦٤٦٫٣	٢١٫٢
١٩٩٨/١٩٩٧	٢٩٤٠٫٥	(١٩٫٤)
١٩٩٩/١٩٩٨	٣٢٣٥و١	ـر١٠

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

١٩٩٧/١٩٩٦ الذى وطلت فيه هذه الإيرادات إلى ٣ مليار و ٦٤٦ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ٢٫٢١٪ عن العام السابق .

الإيرادات السياحية كأحد المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية :

تشير الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٢) أن مصادر العملات الأجنبية فى مصر تتركز فى أربعة أنشطة رئيسية هى : تحويلات المصريين بالخارج وإيرادات السياحة وإيرادات قناة السويس وصادرات البترول .

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن السياحة ظلت المصدر الرئيسى للحصول على العملات الأجنبية على مدار العامين الماليين ٩٥/١٩٩٦ و ٩٦/١٩٩٧ إلا أنها تراجعت لتحتل المركزى الثانى بعد تحويلات المصريين بالخارج فى العام المالى ٩٧/١٩٩٨ وهو العام الذى شهدت فيه الإيرادات السياحية إنخفاظا ملحوظاً تأثراً بأزمة الأقصر الشهيرة إلا أن هذه الإيرادات قد ارتفعت مرة أخري خلال العام المالى ٩٨/١٩٩٩ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار وبالرغم من هذا الإرتفاع فقد احتلت السياحة المركز الثانى كأحد مصادر العملات الأجنبية للدولة بعد تحويلات المصريين بالخارج .

جدول رقم (٢) مصادر العملات الأجنبية فى جمهورية مصر العربية فى الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٨/٩٥ إلى ١٩٩٩/٩٨

القيمة بالمليون دولار

السنة المالية / الأنشطة	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨
تحويلات المصريين بالخارج	٢٩٩١	٣٣٥٤	٣٦٦٠	٣٣٠٣
إيرادات السياحة	٣٠٠٩	٣٦٤٦	٢٩٤١	٣٢٣٥
إيرادات قناة السويس	١٨٨٥	١٨٤٩	١٧٧٦	١٧٧١
صادرات البترول	٢٢٢٦	٢٥٧٨	١٧٢٩	١٠٠٠
صادرات أخرى	٢٣٨٢	٢٧٦٨	٣٤٠٠	٣٤٤٥

المصدر : وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠

البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

أثر الإيرادات السياحية فى دعم ميزان المدفوعات :

يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى سد العجز فى ميزان المدفوعات من خلال تأثيره على ميزان الخدمات ـ المعاملات الجارية) ويشير الجدول رقم (٣) إلى تزايد الفائض فى ميزان الخدمات ليصل إلى ٩ر٥ مليار دولار عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من ٧ر٤ مليار دولار عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويتضح من الجدول رقم (٣) ارتفاع بند السفر (السياحة) بنسبة ٠ر١٠ ليصل إلى ٢ر٣مليار دولار خلال السنة المالية ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٩ر٢ مليار دولار خلال السنة المالية السابقة وذلك نتيجة الزيادة الواضحة فى عدد الليالى السياحية بنحو ٢ر٤ مليون ليلة لتصل إلى ٧ر٢٥ مليون ليلة .

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (٤) ارتفاع حصيلة الخدمات طوال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٤/٩٣ إلى ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ١١٠١٥ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨، وقد ساهم النشاط السياحى فى خفض العجز فى رصيد الميزان الجارى الذى بلغت قيمته

جدول(٣) الإيرادات السياحية و أثرها على ميزان الخدمات

عن العامين الماليين ٩٧/١٩٩٨ و٩٨/١٩٩٩

(مليون دولار)

	٩٧/١٩٩٨	٩٨/١٩٩٩	التغير(ـ)
ميزان الخدمات	٤٦٩١ر٧	٥٩٤٦ر٤	١٢٥٤ر٧
المتحصلات	١٠٤٥٥ر٤	١١٠١٥ر٠	٥٥٩ر٦
النقل	٢٤٥٧ر١	٢٦٣٦ر٩	١٧٩ر٨
السفر	٢٩٤٠ر٥	٣٢٣٥ر١	٢٩٤ر٦
دخل الاستثمار	٢٠٨١ر٣	١٩٢٣ر٠	(١٥٨ر٣)
متحصلات حكومية	٣٠٣ر١	٣٠٨ر٠	٤ر٩
متحصلات أخرى	٢٦٧٣ر٤	٢٩١٢ر٠	٢٣٨ر٦
المدفوعات	٥٧٦٣ر٧	٥٠٦٨ر٦	(٦٩٥ر١)
النقل	٣٦١ر٨	٣٧٦ر٧	١٤ر٩
السفر	١٣٠٦ر٨	١١٠٤ر٠	(٢٠٢ر٨)
دخل الاستثمار	٨٦٨ر٠	٩٢٨ر٣	٦٠ر٣
مدفوعات حكومية	٨٥٦ر٠	٥١١ر٢	(٣٤٤ر٨)
مدفوعات أخرى	٢٣٧١ر١	٢١٨٤ر٤	(٢٢٢ر٧)

المصدر : البنك المركزي المصرى ، التقرير السنوى ، ٩٨/١٩٩٩

٦٥٧٧ر٦ مليون دولار عام ٩٨/١٩٩٩والناتج عن ارتفاع المدفوعات عن الواردات .

وبذلك يتضح أن ميزان الخدمات قد حقق قيم موجبة طوال هذه الفترة وأن هذه القيم قد ساهمت فى سد العجز فى الميزان الجاري .

مساهمة قطاع السياحة فى دعم الناتج المحلى الإجمالى :

لما كان الإنتاج تياراً متدفقاً من السلع والخدمات فلابد من تحديد مداه الزمنى بمعنى أن قيمة الإنتاج لابد وأن تقترن بتحديد الفترة الزمنية وإنتاج المجتمع من السلع

جدول (٤) المتحصلات و المدفوعات الجارية عن السنوات المالية من ١٩٩٤/٩٣ حتى ١٩٩٩/٩٨

بالمليون دولار

فى نهاية	الميزان الجارى				رصيد الميزان الجارى	صافى التحويلات الرسمية و الخاصة	رصيد الميزان الجارى و التحويلات
	حصيلة الصادرات	مدفوعات عن الواردات	حصيلة الخدمات	مدفوعات عن الخدمات			
١٩٩٤/٩٣	٣٣٣٧ر٣	١٠٦٤٧ر١	٨٤٥٨ر٨	٥٠٠٣ر٦	-٣٨٥٤ر٦	٤٠٤٦ر٠	١٩١ر٤
١٩٩٥/٩٤	٤٩٥٧ر٠	١٢٨١٠ر٥	٩٥٥٥ر٦	٥٥١٣ر٨	-٣٨١١ر٧	٤١٩٧ر٦	٣٨٥ر٩
١٩٩٦/٩٥	٤٦٠٩ر٠	١٤١٠٧ر٠	١٠٦٣٦ر٠	٤٨٤٤ر٠	-٣٧٠٦ر٠	٣٥٢١ر٠	-١٨٥ر٠
١٩٩٧/٩٦	٥٣٤٥ر٤	١٥٥٦٤ر٨	١١٢٤٠ر٩	٥٠٤٨ر١	-٤٠٢٦ر٦	٤١٤٥ر٢	١١٨ر٦
١٩٩٩/٩٧	٥١٢٨ر٠	١٦٨٩٩ر٠	١٠٤٥٦ر٠	٥٧٦٤ر٠	-٧٠٧٩ر٠	٤٦٠٠ر٠	-٢٤٧٩ر٠
١٩٩٩/٩٨	٤٤٤٥ر٠	١٦٩٦٩ر٠	١١٠١٥ر٠	٥٠٦٨ر٦	-٦٥٧٧ر٦	٤٨٦٩ر١	-١٧٠٨ر٥

المصدر : البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد الثالث و الخمسون ، ٢٠٠٠

والخدمات النهائية خلال عام يطلق عليه « الناتج المحلى الإجمالى » GROSS DOMESTIC PRO-DUDT أما إذا أضفنا إلى الناتج المحلى الإجمالى صافى حقوق الملكية من التعامل مع العالم الخارجى فإننا نحصل على مايعرف بالناتج القومى الإجمالى GROSS NATIONSL PRODUCT (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٥) مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية ومعدلات النمو الحقيقية ، وتشير الأرقام الواردة بالجدول إلى ارتفاع معدل نمو الناتج فى قطاع الخدمات الإنتاجية إلى ١ر٧٪ نتيجة لعودة الحركة السياحية الوافدة إلى مصر إلى معدلاتها الطبيعية والذى اقترن بتوسع استثمارات القطاع الخاص فى قطاع السياحة ، وبالرغم من هذا الارتفاع فى معدل نموقطاع المطاعم والفنادق ليصل إلى ٢٨ر٧٪ عام ١٩٩٩/٩٨ مقارنة بنسبة ٢٤ر٧ السالبة فى العام السابق إلا أنه من الصعب الاعتماد فقط على هذا القطاع باعتباره الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى الناتج المحلى الإجمالى ، فإنفاق السائحون الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل فالسائح الأجنبى ينفق مابين ٣٠٪ إلى ٤٠٪ فى المتوسط من إجمالى إنفاقه على الفنادق والمطاعم ونسبة ٦٠ - ٧٠٪ المتبقية يتم إنفاقها

جدول(٥) الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية و معدلات النمو الحقيقية

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	(مليار جنيه)	معدل النمو %	(مليار جنيه)	معدل النمو %
قطاعات الخدمات الإنتاجية	٨١ر٣	٤ر٨	٨٧ر٠	٧ر١
النقل و المواصلات	١٧ر٣	٦ر٨	١٨ر٤	٦ر١
قناة السويس	٦ر٥	٠ر١	٦ر٥	٠ر٣
التجارة	٤٤ر٠	٦ر٢	٤٦ر٧	٦ر٠
المال	١٠ر٤	١٠ر٠	١١ر٥	١١ر٧
التأمين	٠ر٢	١١ر٠	٠ر٢	٩ر٤
المطاعم و الفنادق	٢ر٩	(٢٤ر٧)	٣ر٧	٢٨ر٧

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

فى قطاعات أخرى كالنقل والأنشطة الترفيهية والتسوق وغيرها (١٠) ، فالنشاط السياحى يضم كافة الجوانب المتعلقة بالإنفاق على السلع اوالخدمات التى تقدم للزائرين من نقل وإقامة وطعام وشراب وترويح وتذكارات ورحلات مشاهدة المعالم السياحية إلى غير ذلك ، فإن صناعة السياحة تغطى الإنتاج و التداول والاستهلاك لعدة صناعات متجانسة ومتشابكة تكون فى مجموعها صناعة مركبة (١١) .

لذلك فإن جزء من إنفاق السائح يذهب بالتبعية على إنتاج القطاعات الأخرى التى يرتبط نشاطها بالنشاط السياحى مثل القطاعات السابقة إلا أن أثر هذا الإنفاق لايظهر تحت بند الإنفاق السياحى أو مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى الإجمالى وبالتالى تتضاءل الأهمية الحقيقية للإنفاق السياحى ولاتظهر بصورتها الحقيقية .

معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى :

ويشير الجدول رقم (٦) إلى معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى .

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قطاع المطاعم والفنادق هو القطاع الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى

جدول (٦) معدلات النمو و الأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى

(%)

السنة المالية / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	معدل النمو	الأهمية النسبية	معدل النمو	الأهمية النسبية
القطاعات السلعية	**٦ر٥**	**٤٩ر٩**	**٥ر٦**	**٤٩ر٧**
الزراعة	٣ر٧	١٧ر٣	٣ر٧	١٧ر٠
البترول	٦ر٩	٦ر٧	(٢ر٥)	٦ر٠
قطاع الخدمات الإنتاجية	**٤ر٨**	**٣٢ر١**	**٧ر١**	**٣٢ر٤**
المال	١٠ر٠	٤ر١	١١ر٧	٤ر٣
المطاعم و الفنادق	(٢٤ر٧)	١ر١	٢٨ر٧	١ر٤
قطاع الخدمات الاجتماعية	**٥ر١**	**١٨ر٠**	**٥ر٣**	**١٧ر٩**
الخدمات الشخصية و الاجتماعية	٤ر٨	٧ر٩	٤ر٧	٧ر٨

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

الناتج المحلى الإجمالى ، وتشير الإحصاءات الواردة فى الجدول إلى أن مساهمة القطاعات السلعية بلغت نسبتها ٤٩ر٧٪ فى الناتج المحلى الإجمالى لعام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٤٩ر٩٪ فى العام السابق وذلك تأثرا بتراجع النمو فى قطاع البترول ، كما بلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات الإجتماعية فى الناتج المحلى الإجمالى ١٧ر٩ ٪ فى عام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ١٨ر٠٪ فى السنة المالية السابقة ، أما بالنسبة لقطاع السياحة الممثل فى الفنادق والمطاعم فقد حقق معدل نمو موجب ليصل إلى ٢٨ر٧٪ فى عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من المعدل السالب الذى تحقق فى العام السابق نتيجة للأزمة التى كان قد تعرض لها القطاع ، كما بلغت الأهمية النسبية لذات القطاع عن نفس العام ١ر٤٪ مقارنة بـ ١ر١٪ فى العام السابق .

المضاعف السياحى :

يرتكز مفهوم المضاعف السياحى على أن كل إنفاق سياحى لاتقتصر آثاره فقط على المبلغ الذى يتحدد به هذا الإنفاق ولكنه يتعدى ذلك إلى أضعافه نتيجة العديد من المعاملات التى يمر بها كل مبلغ من مبالغ هذا الإنفاق لتداخل المنشآت السياحية المختلفة المتلقية لأجزاء من هذا الإنفاق فى معاملات ذات طبيعة متباينة فى قطاعات أخرى (١٢) .

ويستخدم المضاعف السياحى فى قياس الآثار الحقيقية المختلفة عن الإنفاق السياحى على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ وجود أربعة أنواع من المضاعفات هى : (١٣)

* مضاعف المخرجات

The Output Multplier

* مضاعف الدخل

The Income Multiplier

* مضاعف العمالة

The Employment Multiplier

* مضاعف الدخل الحكومى

The Government Revenue Multiplier

وبصفة عامة تعتمد قيمة المضاعف السياحى على طبيعة العلاقة ودرجة الترابط بين قطاع السياحة وكلما زادت درجة الترابط بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة قيمة المضاعف السياحى والعكس صحيح فكلما انخفضت درجة الترابط بين القطاع السياحى والقطاعات الاقتصادية الأخرى فى الدولة أدى ذلك إلى وجود العديد من التسربات خارج الدولة ومن ثم يزداد حجم الاستيراد ويقل بذلك أثر الإنفاق السياحى على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ أنه نظرا لتقدم وازدهار العديد من القطاعات المرتبطة بالقطاع السياحى فى مصر فقد أصبح اللجوء للاستيراد للوفاء بمستلزمات القطاع السياحى فى أضيق الحدود وبالتالى انخفض معدل التسرب عما كان عليه من قبل وبناء على ذلك فإنه يمكن تقدير المضاعف السياحى فى مصر فى التسعينات بحوالى ٩ر١ ٪ (١٤) .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى أثر المضاعف السياحى على زيادة الإيرادات السياحية فى الأعوام المالية من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ وذلك باستخدام المضاعف السياحى (٩ر١)

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (٧) تأثير المضاعف السياحى على الإيرادات السياحية فقد تضاعفت هذه الإيرادات نتيجة لإضافة مضاعف (٩ر١) لتصل إلى ٩ر٤٣٦٧ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٠٦٩ مليون دولار فى العام المالى ١٩٩٥/٩٤ كما بلغت الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف السياحى ٧ر٦١٤٦ مليون دولار بزيادة قدرها ٦ر٢٩١١ فى العام المالى ١٩٩٩/٩٨ .

مساهمة السياحة فى زيادة فرص الاستثمار الأجنبى والوطنى :

تعد المشروعات السياحية من أكثر المشروعات جذباً لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين لأن السياحة كصناعة مركبة تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل الفنادق والقرى السياحية والمطاعم والملاهى ومراكز الرياضة والترويج والفنادق العائمة وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحى بالإضافة إلى المشروعات السياحية الكبرى مثل إقامة المراكز السياحية والمدن السياحية المتكاملة .

جدول (٧) الإيرادات السياحية عن الأعوام من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ و ما يقابلها من إيرادات بعد إضافة المضاعف السياحى

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف	قيمة الزيادة فى الإيرادات
١٩٩٥/٩٤	٢٢٩٨ر٩	٤٣٦٧ر٩	٢٠٦٩
١٩٩٦/٩٥	٣٠٠٩ر١	٥٧١٧ر٣	٢٧٠٨ر٢
١٩٩٧/٩٦	٣٦٤٦ر٣	٦٩٢٨ر-	٣٢٨١ر٧
١٩٩٨/٩٧	٢٩٤٠ر٥	٥٥٨٧ر-	٢٦٤٦ر٥
١٩٩٩/٩٨	٣٢٣٥ر١	٦١٤٦ر٧	٢٩١١ر٦

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

معهد التخطيط القومى ، سلسلة قضايا التخطيط و التنمية ، العدد ١٢٤ ، ديسمبر ١٩٩٨

وتشير الأرقام الواردة بالجدول التالى (٨) إلى جملة الاستثمارات المنفذة على المستوي القومى خلال الأعوام المالية من ١٩٩٨/٨٧ - ٩٩/ ٢٠٠٠ وكذلك نسبة نصيب كل قطاع من هذه القطاعات إلى الإجمالى العام للاستثمارات على المستوى القومى .

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٨) يتضح استحواذ قطاع الصناعة والتعدين على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات الخاصة بالقطاعات السلعية حيث حقق هذا القطاع ١٥ مليار و ٢٢٣ مليون جنيه بما يعادل ٢٠ر٨٪ من جملة الاستثمارات على المستوى القومى خلال العام المالى ٩٩/ ٢٠٠٠ .

أما مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية فقد حققت ١٧ مليار و ٢٣٢ مليون جنيه بما يعادل ٢٣ر٦٪ من جملة الاستثمار على المستوى القومى ، وكان نصيب قطاع السياحة ٤ مليار و ٥٠٠ مليون جنيه خلال العام المالى ١٩٩٨/٩٧ ثم ارتفعت الاستثمارات المنفذة خلال العام المالى ١٩٩٩/٩٨ إلى ٤ مليار و ٩٨٠ مليون جنيه إلا أنها انخفضت خلال العام المالى ٩٩/ ٢٠٠٠ لتصل إلى ٤ مليار و ٨٨٢ مليون جنيه بنسبة ٦ر٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومى و ٢٨ر٣٪ من جملة استثمارات مجموعة

جدول رقم (٨) جملة الاستثمارات المنفذة على المستوى القومي خلال الأعوام المالية ١٩٩٨/٩٧ ، ١٩٩٩/٩٨ ، ٢٠٠٠/٩٩

القيمة بالمليون جنيه

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	الاجمالي	%	الاجمالي	%	الاجمالي	%
الزراعة	٦٨٣٧	١١ر–	٨٢٢٦	١٢ر–	٩٨٩٣	١٣ر٥
الصناعة و التعدين	١١٩٨١	١٩ر٣	١٣٦٥١	١٩ر٩	١٥٢٢٣	٢٠ر٨
البترول	٦٤٨٢	١٠ر٥	٥٨٠٢	٨ر٤	٣٩٧٦	٥ر٤
الكهرباء	٣١٢٧	٥ر–	٣٠٠٨	٤ر٤	٣١٧٤	٤ر٢
التشييد	١٣٥٠	٢ر٢	١٤٤٥	٢ر١	٢٢٧٩	٣ر١
جملة القطاعات السلعية	**٢٩٧٧٧**	**٤٨ر–**	**٣٢١٣٢**	**٤٦ر٨**	**٣٤٥٤٥**	**٤٧ر٢**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٤١٥	١٢ر–	٩٢٣٤	١٣ر٥	١٠٦٦٩	١٤ر٦
التجارة و المال و التأمين	١٦٣٩	٢ر٦	٢٢٨٨	٣ر٣	١٦٨١	٢ر٣
السياحة	٤٥٤٧	٧ر٣	٤٩٨٤	٧ر٣	٤٨٨٢	٦ر٧
جملة قطاعات الخدمات الانتاجية	**١٣٦٠١**	**٢١ر٩**	**١٦٥٠٦**	**٢٤ر١**	**١٧٢٣٢**	**٢٣ر٦**
الاسكان	٨٠١٩	١٢ر٩	٨٥٨٧	١٢ر٥	٩٧٥٤	١٣ر٣
المرافق	٣٨٤٢	٦ر٢	٣٦٦٢	٥ر٣	٤٠٢٨	٥ر٥
الخدمات الصحية	١٧٦٩	٢ر٩	٢٢٥٨	٣ر٣	٢٣٠٧	٣ر٢
الخدمات التعليمية	٣٠٩٠	٥ر–	٣٢٦٦	٤ر٨	٣١٠٤	٤ر٢
الخدمات الأخرى	١٩١٢	٣ر١	٢١٧٦	٣ر٢	٢١٣٥	٢ر٩
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**١٨٦٣٢**	**٣٠ر١**	**١٩٩٤٩**	**٢٩ر١**	**٢١٣٢٨**	**٢٩ر٢**
الاجمالي العام	**٦٢٠١٠**	**١٠٠**	**٦٨٥٨٧**	**١٠٠**	**٧٣١٠٥**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

قطاعات الخدمات الإنتاجية .

وبذلك تكون السياحة قد احتلت المركز الخامس من حيث حجم الاستثمارات المنفذة على المستوي القومي .

ومن الأمور المتعارف عليها أن من أهم المشكلات التي تقف عائقا في سبيل تقدم وزيادة قدرة الدولة على جذب الاستثمارات هي مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار اسعار صرف العملات الحرة بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدى إلى حدوث مفاجآت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادى الحقيقى لمشروعاتهم من خلال دراسات الجدوى التي يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المتخصصة (١٥) .

إجمالى الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين رقمى (٩) و (١٠) إجمالى رؤوس الأموال وكذلك تكلفة الاستثمارات الخاصة بالشركات سواء تلك التى بدأت النشاط بالفعل أو التى تحت التنفيذ ..

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بهذين الجدولين أن السياحة تحتل المركز الثانى بعد الصناعة من حيث عدد المشروعات وكذلك قيمة رؤوس الأموال المصدرة وتكلفة الاستثمار حيث بلغت رؤوس أموال الشركات السياحية ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه بينما بلغت تكلفة الاستثمارات فى ذات القطاع ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه حتي ٢٠٠٠/٦/٣٠ وبذلك تمثل رؤوس الأموال فى قطاع السياحة حوالى ٢٧٪ من إجمالى رؤوس الأموال فى جميع قطاعات الدولة الاقتصادية عدا المناطق الحرة .

إجمالى الشركات السياحية التى بدأت النشاط والتى تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين التاليين (١١) و (١٢) إجمالى عدد الشركات السياحية التي بدأت النشاط وتلك التى تحت التنفيذ ورأسمالها المصدر وكذلك تكاليفها الاستثمارية .

وتشير الأرقام الواردة فى هذين الجدولين إلى أن إجمالى عدد الشركات التى بدأت النشاط والتى تحت التنفيذ وصل إلى ١١١٦ شركة وتضم هذه الشركات فنادق سياحية وفنادق عائمة و ترفيهية وشركات تنمية سياحية ويبلغ رأس المال المصدر لهذه الشركات ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه منها ٤ مليار و ٨٨٢ ملين جنيه كرأس مال مصدر للشركات السياحية التى بدأت النشاط بالفعل و ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه كرأس مال مصدر للشركات تحت التنفيذ كما بلغ إجمالى التكلفة الاستثمارية لهذه الشركات ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه منها ٨ مليار و ٧٠٩ مليون جنيه للشركات التي بدأت النشاط و ٤١

جدول (٩) إجمالى الشركات التى بدأت النشاط و التى تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	١٤١٦	١٥٤٦٣	٢٣٦٧٣	٤٢١٤	٢٢٤٥٥	٤٧٢٩٤
الشركات الزراعية	١٣٤	١٢٨١	٢٢٢٤	٥١٤	٢٨٩٦	٧٧٩٠
الشركات الانشائية	١٦٣	٣٥٩٧	٦٦٩٣	١٥٣	٣٦٢٠	١٠٧٤٣
الشركات السياحية	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢
الشركات التمويلية	٣١٣	١٥٤٨٦	١٥٤٨٦	٧١	٢٣٤٥	٢٣٤٥
الشركات الخدمية	٣١٤	٣٨٦٥	٧٧٣٤	٤٠٣	٣٥١٢	٥٦٤٣
الاجمالى	**٢٥٤١**	**٤٤٥٧٤**	**٦٤٥١٩**	**٦٢٧٠**	**٥٧٦٨١**	**١١٥٥٩٧**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٠) إجمالى الشركات التى تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	٥٦٣٠	٣٧٩١٨	٧٠٩٦٧
الشركات الزراعية	٦٤٨	٤١٧٧	١٠٠١٤
الشركات الإنشائية	٣١٦	٧٢١٧	١٧٤٣٦
الشركات السياحية	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١
الشركات التمويلية	٣٨٤	١٧٨٣١	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٧١٧	٧٣٧٧	١٣٣٧٧
الاجمالى	**٨٨١١**	**١٠٢٢٥٥**	**١٨٠١١٦**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١١) الشركات السياحية التي بدأت النشاط و تلك التي تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٦٦	٢٠٩٠	٣٦٤٤	١٧٧	٤٦٩٠	٨٨١٩
فنادق عائمة	١٦	٢٣٦	٣٣٧	٦٥	٣٦٦	٦٨٤
قرى سياحية	٤٥	١٣٣٠	٢٣٤٠	٤٧٢	١٢٠٩٤	٢٢٧١٩
مجمعات سياحية	٧	٧٥٩	١٦٨٧	٦١	٣٢١٣	٥٦٠١
النقل السياحي	٤٧	١٤٨	٢٧٠	١٠٢	٢٨٥	٥٦٢
إدارة سياحية	٩	٣١	٣١	٥	٥	١٠
مدن ترفيهية	١١	٢٨٨	٤٠٠	١٩	٣٦٥	٧٤٤
تنمية سياحية	-	-	-	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٢) إجمالي الشركات السياحية التي تم تأسيسها داخل البلاد و رأسمالها المصدر و التكاليف الاستثمارية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٢٤٣	٦٧٨٠	١٢٤٦٣
فنادق عائمة	٨١	٦٠٢	١٠٢١
قرى سياحية	٥١٧	١٣٤٢٤	٢٥٠٥٢
مجمعات سياحية	٦٨	٣٩٧٢	٧٢٨٨
النقل السياحي	١٤٩	٤٣٣	٨٣٢
إدارة سياحية	١٤	٣٦	٤١
مدن ترفيهية	٣٠	٦٥٣	١١٤٤
تنمية سياحية	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

مليار و ٧٨٢ مليون جنيه للشركات تحت التنفيذ .

وبذلك يتضح أن قطاع السياحة يعد قطاعا جاذبا للاستثمارات وأن قدرة هذا القطاع على جذب الاستثمارات العربية والوطنية والأجنبية ستزداد فى المستقبل والدليل على ذلك ارتفاع عدد الشركات التى تحت التنفيذ ليصل إلى ٩١٥ شركة وارتفاع رؤوس أموالها المصدرة إلى ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه وكذلك تكلفة استثمار هذه الشركات إلى ٤١ مليار و ٧٨٢ مليون جنيه .

مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية :

تشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) إلى نسبة وقيمة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) بأن رأس المال الوطنى يحظى بالنصيب الأكبر فى رؤوس الأموال المصدرة لجميع الأنشطة الاقتصادية على المستوى القومى إذ بلغ متوسط مساهمة رأس المال المصدر الوطنى ٧٨٪ من إجمالى رؤوس الأموال المصدرة بينما

جدول (١٣) مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية و العربية و الأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

رؤوس الأموال المصدرة / المجالات	وطنية		عربية		أجنبية		الإجمالى
	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	
الشركات الصناعية	٢٩٥٢٥	٧٨	٣١٩١	٨	٥٢٠٢	١٤	٣٧٩١٨
الشركات الزراعية	٣٤٦٧	٨٣	٤٩٩	١٢	٢١١	٥	٤١٧٧
الشركات الإنشائية	٥٠٩٧	٧٠	٣٣٨	٥	١٧٨٢	٢٥	٧٢١٧
الشركات السياحية	٢٢٩٩٥	٨٣	٣٣٧٧	١٢	١٣٦٣	٥	٢٧٧٣٥
الشركات التمويلية	١٢٦٥٦	٧١	٢٩٥٣	١٧	٢٢٢٢	١٢	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٦٥٢٠	٨٨	٣٤٢	٥	٥١٥	٧	٧٣٧٧
الإجمالى	٨٠٢٦٠	٧٨	١٠٧٠٠	١١	١١٢٩٥	١١	١٠٢٢٥٥

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

تساوت نسبة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية والعربية للشركات التي تم تأسيسها حيث بلغت هذه النسبة ١١٪ لكل منهما فى المتوسط .

كما يتضح أيضا أن أكبر نسبة مساهمة لرؤوس الأموال المصدرة الوطنية تحققت فى الشركات الخدمية حيث بلغت هذه النسبة ٨٨٪ يليها الشركات السياحية فى المركز الثانى حيث بلغت نسبةمساهمة رؤوس الأموال الوطنية ٨٣٪ .

أما بالنسبة لرؤوس الأموال المصدرة العربية بلغت نسبة مساهمتها فى الشركات السياحية ١٢٪ متساوية بذلك مع نسبة المساهمة فى الشركات الزراعية لتحتل بذلك الشركات السياحية المركز الثانى بعد الشركات التمويلية التى بلغت نسبها ١٧٪ .

وفيما يتعلق بمساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية احتلت الشركات الإنشائية المركز الأول بنسبة ٢٥٪ ثم الشركات الصناعية والشركات التمويلية بنسبة مساهمة ١٤٪ و ١٢٪ على التوالى واحتلت الشركات الخدمية المركز الرابع بنسبة ٧٪ كما حصلت الشركات السياحية والشركات الزراعية على المركز الأخير بنسبة مساهمة ٥٪ لكل منهما .

أثر القطاع السياحى على العمالة :

ويشير الجدول رقم (١٤) إلى تطور أعداد المشتغلين فى قطاعات الاقتصاد القومى ونصيب كل قطاع من جملة العمالة خلال السنوات المالية من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩ .

وطبقا للأرقام الواردة بالجدول رقم (١٤) كان نصيب العمالة فى القطاع السياحى ٩ر٪ فقط من إجمالى العمالة فى القطاعات الاقتصادية المختلفة حيث ساهمت السياحة فى خلق ١٤٥ ألف فرصة عمل عام ١٩٩٨/٩٧ ثم أرتفع هذا العدد إلى ١٤٧ ألف مشتغل عام ١٩٩٩/٩٨ ثم إلى ١٥٠ ألف مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ .

ويتضح من هذا الجدول أن هذه النسبة لاتمثل سوى العمالة المباشرة التى يخلقها القطاع السياحى وهى العمالة فى الفنادق والمطاعم وشركات السياحة فقط إلا أن الأرقام لم تتضمن العمالة غير المباشرة التى يخلقها القطاع السياحى فى الأنشطة الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحى والتى يتم توزيعها ضمن عمالة القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع النقل والمواصلات وقطاع التجارة والمال وقطاع التشييد التى يتداخل نشاطها بشكل مباشر مع النشاط السياحى .

تطور أعداد المشتغلين بالقطاعين العام والخاص السياحى :

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٥) أن عدد المشتغلين فى القطاع الخاص السياحى يفوق بكثير عدد المشتغلين فى القطاع العام حيث بلغ عدد المشتغلين فى القطاع العام ٤ آلاف و ٥٠٠ مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ فى مقابل ١٤٥ ألف و ٥٠٠ مشتغل فى القطاع الخاص .

جدول (١٤) تطور أعداد المشتغلين فى قطاعات الاقتصاد القومى

خلال السنوات ١٩٩٨/٩٧حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	جملة	نسبة	جملة	نسبة	جملة	نسبة
الزراعة	٤٨٢٠	٢٩ر٥	٤٩٠٤	٢٩ر-	٤٩٨٥	٢٨ر٦
الصناعة و التعدين	٢١٨٢	١٣ر٤	٢٢٩٧	١٣ر٦	٢٤١٢	١٣ر٨
البترول	٤٤	-ر٣	٤٦	-ر٣	٤٩	-ر٣
الكهرباء	١٢٤	-ر٨	١٢٨	-ر٨	١٣١	-ر٧
التشييد	١٢١٥	٧ر٣	١٢٩٥	٧ر٧	١٣٧٧	٧ر٩
جملة قطاعات الإنتاج السلعى	**٨٣٨٥**	**٥١ر٣**	**٨٦٧٠**	**٥١ر٤**	**٨٩٥٤**	**٥١ر٣**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٣٢	٤ر٥	٧٦٠	٤ر٥	٧٨٩	٤ر٥
التجارة و المال و التأمين	١٧٤٥	١٠ر٦	١٨١٦	١٠ر٨	١٨٨٨	١٠ر٨
السياحة	١٤٥	-ر٩	١٤٧	-ر٩	١٥٠	-ر٩
جملة قطاعات الخدمات الإنتاجية	**٢٦٢٢**	**١٦ر-**	**٢٧٢٣**	**١٦ر٢**	**٢٨٢٧**	**١٦ر٢**
الإسكان	٢٢٣	١ر٤	٢٢٧	١ر٣	٢٣١	١ر٣
المرافق العامة و التأمينات الاجتماعية و الخدمات الحكومية	٣٦٤٧	٢٢ر٣	٣٧٢٦	٢٢ر١	٣٨٣١	٢٢ر-
الخدمات الأخرى	١٤٦٧	٩ر-	١٥٢٨	٩ر-	١٥٩١	٩ر٢
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**٥٣٣٧**	**٣٢ر٧**	**٥٤٨١**	**٣٢ر٤**	**٥٦٥٣**	**٣٢ر٥**
الإجمالى العام	**١٦٣٤٤**	**١٠٠**	**١٦٨٧٤**	**١٠٠**	**١٧٤٣٤**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

جدول (١٥) أعداد المشتغلين بالقطاعين العام و الخاص السياحى
عن السنوات من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

القطاع / السنوات	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨	٢٠٠٠/٩٩
القطاع العام	٥ر٥	-ر٥	٥ر٤
القطاع الخاص	٥ر١٣٩	-ر١٤٢	٥ر١٤٥
الإجمالى	١٤٥	١٧٤	١٥٠

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

الاستنتاجات :

يساهم النشاط السياحي مساهمة إيجابية في دعم الاقتصاد القومي ويتضح ذلك بصورة واضحة في الأثر الإيجابي الذي تحققه الإيرادات السياحية كمصدر من المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية .

كما تساهم هذه الإيرادات في دعم ميزان المدفوعات من خلال تأثيرها الإيجابي على ميزان الخدمات وتأثير هذا الميزان على ميزان المعاملات الجارية أما عن تأثير النشاط السياحي في الناتج القومي الإجمالي فإن هذا التأثير لايظهر بوضوح نظرا للاعتماد على قطاع الفنادق والمطاعم فقط في قياس مدى مساهمة النشاط السياحي في الناتج القومي الإجمالي على الرغم من أن إنفاق السائحين الأجانب على الخدمات التي تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالي إنفاقهم في الاقتصاد ككل لذلك فإن الاعتماد على هذا القطاع فقط يعد انتقاصاً لما تمثله السياحة من أثر إيجابي على الاقتصاد القومي .

وفيما يتعلق بالأثر الإيجابي الذي تخلقه السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والعربي يلاحظ أن قطاع السياحة يساهم مساهمة إيجابية في جذب الاستثمارات حيث حقق هذا القطاع ٤ مليار و٨٨٢ مليون جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ بنسبة ٦٫٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومي و ٢٨٫٣٪ من جملة استثمارات مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية إلا أن هذا القطاع مازال يعتمد على رؤوس الأموال الوطنية بدرجة أساسية حيث بلغت نسبة مساهمة رؤوس الأموال الوطنية المصدرة ٨٣٪ من إجمالي الاستثمارات على المستوى القومي في مقابل ١٢٪ لرؤوس الأموال المصدرة العربية و ٥٪ لرؤوس الأموال المصدرة الأجنبية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ ويتوقع زيادة نسبة مساهمة رؤس الأموال الأجنبية والعربية مستقبلا نظرا لسياسة تشجيع الاستثمارات الأجنبية التي تتبناها الدولة .

كما يساهم القطاع السياحي في خلق فرص جديدة للعمالة إلا أن نسبة هذه المساهمة لم تتجاوز ١٪ من إجمالي العمالة على المستوى القومي إلا أن هذه النسبة لاتمثل الواقع حيث أنها لا تعكس حقيقة ماتخلقه السياحة من فرص للعمالة نظرا لعدم تضمن الإحصاءات الخاصة بالعمالة تلك التي تخلقها السياحة في النشاطات المتأثرة بالنشاط السياحي مثل الزراعة والصناعة والتشييد .

* * *

المراجع :

(1) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, pp. 1-2.

(٢) د. عبد المنعم راضى ، مبادىء الاقتصاد : تحليل كلى وجزئى ، الجزء الثانى ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧، ص ٥٦٣ - ٥٦٩ .

(3) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, op. cit., p.64.

(4) Lundberg, D.,Krishnamoorthy, M. and Stavenga, M., Tourism Economics, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, pp. 37-39.

(٥) د. محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩، ص ١٢٠- ١٢١.

(٦) د. حمدى رضوان ، الاقتصاد الدولى : دراسة تحليلية للعلاقات الاقتصادية الدولية ، الطبعة الرابعة ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ١٤٢- ١٤٣ .

(٧) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة الدولية ، ص ١٣٧ .

(8) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley & Sons, England, 1998 , pp.9-10.

(٩) د. حمدى أحمد العنانى ، أساسيات علم الاقتصاد ، المكتبة المصرية اللبنانية ومكتبة عين شمس ، ص ٢٣٩- ٢٤٠ .

(١٠) د. سحر تهامى وأدريان سوينسكو ، الأثر الحقيقى لقطاع السياحة على الاقتصاد المصرى ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل (٤٠) .

(١١) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

(١٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، اقتصاديات السياحة والفنادق ، ١٩٩٢- ١٩٩٣، ص ٨٥ - ٨٦ .

(13) Tribe, J. The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.189.

(١٤) معهد التخطيط القومى ، اقتصاديات القطاع السياحى فى مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومى ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢٤) ، ديسمبر ١٩٩٨، ص ٥٣ - ٥٤ .

(١٥) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

نشرات ودوريات :

* البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلس الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠ .

* البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٨ - ١٩٩٩ .

* الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

* وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠ .

* وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة .

* وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩ .

★★★★★

معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د. توفيق محمد عبد المحسن
استاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بقية المنشور فى العدد السابق

٨ - ملخص النتائج والتوصيات :

١/٨ أهم النتائج :

١/١/٨ أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنشآت النسجية المصدرة تواجه عددا من معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وأهمها التشريعات والقيود البيئية التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، الإفتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة ، ضعف المساعدات الحكومية ، ضعف التوجه التسويقى ، زيادة تكلفة التصدير ، كما أثبتت النتائج تباين هذه المعوقات فى درجة الأهمية والتأثيرحيث شكلت بعض المعوقات درجة أهمية كبيرة بينما شكلت بعض المعوقات الأخرى أقل درجة من الأهمية .

٢/١/٨ عكست نتائج الدراسة الميدانية أيضا عن وجود إختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى فى إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير . فالمصدرين العرضيين يتعرضون لمعوقات أكثر ، والتى قد تؤدى الى إعاقة تدعيم القدرة التنافسية لصادراتهم بل إحجامهم عن ممارسة نشاط التصدير مستقبلا ، الأمر الذى ينعكس على تدنى مستويات الأداء التصديرى للصناعة النسجية بصفة عامة .

٣/١/٨ كشفت الدراسة عن وجود إختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقا لحجم المنشأة ،

الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير فقد تم إدراك الأهمية النسبية لهذه المعوقات بشكل أكبر لدى الشركات المتوسطة أو الصغيرة قياسا على الشركات الكبيرة ، والشركات ذات الخبرة المحدودة فى مجال التصدير قياسا على الشركات ذات الخبرة الطويلة نسبيا والشركات العاملة فى مجال التريكو والملابس الجاهزة قياسا على شركات الغزل والنسيج .

٢/٨ التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات التى قد تساهم فى التغلب على معوقات التصدير فى المنشآت النسجية ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية وتتمثل هذه التوصيات فى التالى :

١/٢/٨ توصيات موجهة للمنشآت النسجية المصدرة :

١ - فى ظل الظروف التنافسية التى تواجه منشآت النسيج المصرية فى الأسواق الأجنبية لم يعد هناك مجال للأخذ بفلسفة الإنتاج أو البيع خاصة بعد ما أصبح المستهلك الأجنبى يفاضل بين ما تقدمه المنشآت المصدرة من منتجات وخدمات . ويفرض ذلك على منشآت النسيج المصرية الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق والذى يعنى أن المستهلك سيد الموقف وأن كل قرارات المنشأة المصدرة يجب أن تنطلق من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون . فهذا هو المبدأ الذى استطاعت من خلاله اليابان والدول المعروفة بالنمور الأسيوية غزو الأسواق العالمية بمنتجاتها من الملابس والمنسوجات وتحقيق موقف تنافسى متميز بها .

٢ - أثبتت الدراسات السابقة فى مجال الصادرات (Piercy 1998, Katsikeas 1994) أن وجود هيكل تنظيمى فعال يعتبر أمرا ضروريا للشركات المصدرة بشكل عارض أو دائم إذا كان لديها رغبة فعلية لتجميع المعلومات عن الأسواق ومعرفة ما يدور فيها وبشكل يمكنها من التغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وتحقيق التفوق والنجاح فى الأسواق الخارجية ، لذا يصبح من الأمور الهامة للمصدرين وبصفة خاصة العرضيين منهم الإستعانة فى الأجل القصير بخبرات على دراية كافية بإجراءات التصدير وكيفية ممارستها فى الواقع العملى ، أما فى الأجل الطويل فيجب أن تكون خطة هذه الشركات موجهة نحو إنشاء إدارة متخصصة لتسويق الصادرات ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة فى مجال التسويق الدولى وألا يكون الهيكل المالى أو معدلات الأجور سببا فى عدم إستقطاب العناصر المتميزة للعمل بها . وهذا المطلب يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية فى تلك الظروف التى يمثل فيها التصدير العرضى مرحلة أولية للإندماج فى الأسواق الدولية .

٣ - أثبتت الدراسة الميدانية أن الإفتقار الى المعلومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت النسجية المصدرة بشكل دائم أو عرضى فى الوقت نفسه . لذا نوصى بضرورة قيام المنشآت المصدرة بدون إستثناء بعمل دراسات تسويقية من جانبها وبشكل جماعى للأسواق الأجنبية المستهدفة فى جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والتسعير والترويج

والتوزيع وطبيعة المنافسة والبيئة المحيطة فتحقيق أهداف المنشأة المصدرة فى هذه الأسواق لا يرتبط بمجال دراسة دون آخر بل يرتبط بنتائج دراسات هذه المجالات ككل .

وعلى الجانب الآخر يجب أن تعتمد هذه الدراسات على الأساليب العلمية والموضوعية فى دراسة الأسواق الدولية مع التركيز بصفة خاصة على الدراسات الميدانية لهذه الأسواق ، بهدف توفير حقائق وبيانات تمكن المنشأة المصدرة من معرفة احتياجات المستهلك وإتجاهات السوق ، وبشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين كما فعلت الشركات اليابانية ودول جنوب شرق آسيا الناجحة فى مجال التصدير .

٥ - إنطلاقا من الإفتقار الى اسعار تنافسية يعتبر من المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية . نوصى بأن تكون استراتيجية التسعير موجهة بإحتياجات كل سوق على حدة وليس بالتكلفة بالدرجة الأولى . بمعنى آخر يجب تحديد أسعار الصادرات النسجية بناء على دراسات مسبقة لظروف كل سوق وكل منتج على حده فضلا عن التعديل المستمر فى سياسة التسعير ، وفقا لما تمليه ظروف وملابسات الطلب والمنافسة فى أسواق التصدير ، وهو ما يتطلب وجود جهاز فعال لبحوث التسويق .

٦ - إتصالا بالنقطة السابقة مباشرة يجب العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج وما يستتبعه ذلك من رفع كفاءة أداء العاملين ، وتحديث الآلات ورفع كفاءتها ، وحسن إستغلال الطاقة المتاحة وتحسين الجودة وتقليل نسب الفاقد والعادم واستخدام الغزول المناسبة لإنتاج المنتج المناسب ، ودراسة عناصر التكاليف كل على حدة ووضع نظام موحد كمقياس يسترشد به لزيادة الإنتاجية ، وإعادة النظر فى هامش الربح لدى المنتجين بما يؤدى الى إمكانية استخدام السعر كأداة تنافسية فى أسواق التصدير .

٧ - توصلت الدراسة الى أن التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ومن ضمنها الإشتراطات البيئية تعتبر أحد المعوقات الأساسية لعملية التصدير . الأمر الذى يتطلب من القائمين على إدارة المنشآت النسجية إزالة كافة المعوقات التى تحد من مقدرتها على تصنيع المنتجات الصديقة للبيئة بكافة نماذجها والأهتمام بالمقترحات والعوامل المتنوعة التى حددها الباحثون والمتخصصون فى قطاع النسجيات ويرون أنها أصبحت ضرورة لمواجهة المتغيرات البيئية العالمية وأهمها (عنان ١٩٩٩) :

- حظر استخدام مادة P.C.P فى صناعة النسيج
- استخدام مادة بديلة للفورمالدهايد الذى يستخدم كمادة تعطى لمعانا وبريقا للمنتجات النسجية .
- حظر استخدام صبغات الأوزو .
- حظر استخدام الأصباغ التى تحتوى على البنزين واستخدام بديلا لها من الأصباغ النباتية والأصباغ المعدنية .
- عدم استخدام النيكل كمادة معالجة للنسيج .
- يجب الا تحتوى الأقمشة على أملاح المعادن الثقيلة .

- يجب أن تكون الإكسسوارات المستخدمة فى الملابس الجاهزة مصنعة بحيث تكون صديقة للبيئة .

٨ - حيث أن السعر لم يعد المحدد الوحيد فى نجاح الصادرات فى الأسواق الخارجية كما توصلت الى ذلك العديد من الدراسات السابقة (Piercy 1998) وفى ضوء النتائج التى توصلت اليها الدراسة الحالية ، يمكن القول أن الشركات المصدرة وبصفة خاصة التى تصدر منتجاتها بشكل دائم أصبحت مطالبة بإعادة النظر فى استراتيجية العوامل غير السعرية من منتج وترويج وتوزيع وخدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى ، بالنسبة للسلع المصدرة والتركيز على مجالات التطوير فيها . وهذا يتطلب مرة أخرى رفع مستوى جودة المنتجات من خلال تدعيم وحدات البحوث الفنية بالشركات الوطنية بالإمكانيات المادية والبشرية لإحداث التطوير اللازم ، هذا بالإضافة الى مراكز البحوث الخارجية سواء فى معاهد البحث العلمى أو الجامعات ودفع الشركات المنتجة والمصدرة للإستفادة بنتائج أبحاثها فى مجال تطوير المنتجات .

أما من ناحية الترويج فهناك ضرورة الى تكثيف الإهتمام بهذا العنصر تخطيطا وتنفيذا مع الإختيار السليم لوسائل الترويج من إعلان وبيع شخصى وترويج مبيعات والتنسيق بينها بإعتبار أن كلا منها يكمل الآخر فى نجاح التصدير فى الأسواق الأجنبية . كما يجب العمل على إختيار الوكلاء الموزعين وبناء علاقة طيبة معهم ومساعداتهم فى كافة المجالات التى تتضمن نجاح المنتج فى السوق .

أما من ناحية مواعيد وشروط التسليم فيجب التزام المصدرين بتنفيذ تعاقداتهم التصديرية واحترامها حيال المستورد الأجنبى ، كما يتطلب الأمر أيضا إنشاء مراكز خدمات وصيانة بالخارج لتقديم خدمات ما بعد البيع للمستوردين فى كل بقاع العالم .

٩ - نوصى بضرورة التعديل المستمر فى إستراتيجية المنافسة التسويقية وذلك وفقا لما تمليه ظروف كل سوق خارجية مع وضع استراتيجيات تسويقية مغايرة للإستراتيجيات التسويقية التى تمارسها الشركات العالمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية فى السوق .

١٠- حيث أن اجراء تحليل دقيق ومفصل عن عمليات المنافسين فى أسواق التصدير أصبح من الأمور الأساسية لتدعيم القدرة التنافسية للتصديرنوصى بضرورة قيام منشآت النسيج المصدرة بدراسة وتحليل أهم المنافسين فى جميع المجالات الإستراتيجية والتكتيكية وبصفة مستمرة مع توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التى تتضمن نجاح هذا النشاط وفى مقدمتها ايمان الإدارة العليا والعاملين بالمنشآت المصدرة بأهميتها .

١١- يجب على المنشآت المصدرة ليس فقط تحديد احتياجاتها من المعلومات عن المنافسين وجمعها وتحليلها ، بل توصيل النتائج الى جميع الجهات المعنية داخل المنشأة بوضوح وسرعة ، والأكثر أهمية هى استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات التصدير ، فإذا لم يتم استخدام النتائج بكفاءة فإن كل جهود البحث وتكاليفه الباهظة ستذهب هدرا .

١٢- ضرورة تبنى منشآت النسيج المصدرة لعمليات

القياس المقارن بالأفضل Benchmarking بطريقة عالمية ، بمعنى البحث عن أفضل المنشآت المصدرة أيا كان مكانها فى العالم ودراستها ومن ثم تحسين ادائها بناء على نتائج هذه الدراسات . فالمؤسسات الناجحة فى مجال التصدير تقوم بذلك بالفعل ، فشركة جونسون وجونسون لها فرق Benchmarking فى جميع أنحاء العالم . فلا شك أن مثل هذا التوجه سوف يساعد منشآت النسيج المصدرة من الوصول للفهم الكامل لعوامل نجاح التصدير عالميا فضلا عن تحيق موقف تنافسى متميز على أهم المنافسين .

١٣- نوصى بضرورة إيجاد نوع من التعاون التسويقى بين المنشآت المصدرة حتى تستطيع معالجة مشكلاتها التسويقية وتخفيض تكاليفها وبصفة خاصة فيما يتعلق بمعوقات عملية النقل وتأثيرها على أدائها التصديرى فأى محاولة لحل هذه المشاكل بشكل فردى لن يؤدى إلا لتحسين محدود فى هذا الصدد .

١٤- إنشاء إتحاد عام لمصدرى المنتجات النسجية يضم جميع منشآت النسيج العاملة فى مجال التصدير على أن تكون من ضمن أهدافه التنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة فى رعاية مصدرى المنتجات النسجية من خلال التعريف بالمزايا التى يمكن الحصول عليها فى نطاق الإتفاقيات التجارية المعقودة بين مصر ودول العالم المختلفة بشكل ثنائى أو جماعى مع التجمعات الإقتصادية المختلفة ، والعمل كمحطة إنذار مبكر لتحديد المشكلات واقتراح الحلول السريعة فى معاملات المصدرين مع الأطراف الخارجية حتى لا تتراكم المشكلات وتؤدى الى إغلاق الأسواق فى ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

٢/٢/٨ *توصيات موجهة للأجهزة الحكومية ذات العلاقة بتصدير المنسوجات :*

إضافة للمساعدات الحالية المتعددة التى تقدمها الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بقطاع النسيج للتغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية ، وإنطلاقا من أن منشآت النسيج المصدرة بشكل دائم أو عرضى ، ما زالت فى أشد الحاجة الى مساعدة الحكومة والجهات المشرفة على الصناعة نوصى بالآتى :

١ - اقامة مؤسسات متخصصة فى تسويق صادرات المنتجات النسجية بجميع أنواعها الأمر الذى يتيح المجال امام المنشآت النسجية تصدير منتجاتها والترويج لها بالأسواق العالمية وذلك لتوافر الخبرة لدى هذه المؤسسات وقدرتها على تغطية جميع الأسواق الدولية ، فوجود مثل هذه المؤسسات يضمن :

أ - التعرف على جميع المنتجات النسجية التى تجد قبول لدى المستهلك فى أسواق التصدير وأيضا التعرف على مواصفات هذه المنتجات والتغيرات التى تطرأ عليها مع تنمية العلاقات الوثيقة مع كبار الوكلاء المستوردين لهذه المنتجات .

ب - تخفيض المعوقات التى تواجه المصدر ، خاصة وأن هذه المؤسسات ستقوم بإنشاء مكاتب لها فى مصر وأخرى بالأسواق الدولية المستهدفة حيث تقوم الفروع الموجودة بمصر بمراقبة ومتابعة الشركات المنتجة

ومراجعة ما تقوم بإنتاجه قبل الشحن وبالتالى تقلل من عدم التزام المصدر المصرى بالجودة وتحافظ على سمعة منتجات النسيج المصرية بالخارج .

ج - إن هذه المؤسسات يمكن أن تساهم فى حل مشكلة التمويل التى يعانى منها مصدرى النسيج وبصفة خاصة الذين يعملون فى التصدير بشكل عرضى حيث أن المصدر يقوم بإرسال إنتاجه الى فرع الشركة بالدولة المستوردة وبالتالى تكون السلعة متواجدة بمخازن الشركة بالخارج مما يؤدى الى إنهاء مشكلة التمويل والعبء الذى يشكله على المصدر ومن ثم تكون تكلفة الصادرات اقل وتزيد القدرة التنافسية للمنتج المصرى .

٢ - إلى أن يتم انشاء مؤسسات متخصصة فى تسويق الصادرات والتمكن من التعامل مع تلك الأسواق بالكفاءة والمهارات المطلوبة ، نوصى بضرورة قيام مكاتب التمثيل التجارى بالإشتراك مع قطاع التجارة الخارجية وهيئة المعارض والهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والأجهزة ذت العلاقة بالصناعة النسجية بعمل خريطة للعالم توضح بها إحتياجات جميع الأسواق الدولية من المنتجات النسجية ومد المنشآت المصدرة بها بالإضافة الى مساعدتها فى فتح أسواق جديدة مع التركيز على الأسواق القريبة وخاصة العربية والإفريقية والعمل على حل مشكلات النقل البحرى بين مصر وهذه الدول .

٣ - القيام بإجراء حوار جماعى مع بعض الدول المستوردة للمنتجات النسجية فى الأسواق الخارجية بهدف الحد من المعوقات التى تم وضعها من قبل هذه الدول أمام المنسوجات المصرية المصدرة وذلك لإتاحة فرص تسويقية أفضل أمامها .

٤ - ينبغى على مكاتب التمثيل التجارى بالخارج ايضا حماية المصدرين من عصابات الأسواق العالمية . ففى كثير من الأحيان يقع المصدرون وبصفة خاصة العرضيون منهم فريسة لبعض العصابات الدولية التى تشترى ولا تدفع الثمن ولا يستطيع المصدر الفرد أن يحصل على حقوقه منها إلا إذا كانت دولته تحميه من مثل هذه المخاطرة .

٥ - ضرورة وضع الصناعات النسجية المصرية على قدم المساواة مع مثيلاتها من المنتجات الأجنبية خاصة فى ظل تحرير التجارة والإنضمام الى اتفاقية الجات وذلك بتنفيذ المقترحات التى ينادى بها رجال الصناعة والمتعلقة بعدم تحميل الصناعة النسجية المحلية أى أعباء إضافية تحد من قدرتها على المنافسة ، والتخفيف من الأعباء التى تتحملها هذه الصناعة حاليا وأهمها :

- إلغاء ضريبة المبيعات على المعدات الاستثمارية .

- النظر فى تخفيض اسعار الكهرباء والمياه وعدم اضافة أى رسوم اضافية على هذه الأسعار .

- النظر فى عدم تحصيل أى رسوم أو ضرائب على اعباء النقل والتخليص وتداول البضائع (وارد وصادر) فى الموانى البحرية والجوية والبرية .

- تثبيت اسعار الغزول لمدة معقولة حتى تتمكن المصانع من الإرتباط للتصدير فى ظل الأوضاع التنافسية العالمية ، وضرورة النظر فى دعم اسعار الغزول خلال

الفترة الإنتقالية الممنوحة لمصر وقبل سريان بنود اتفاقية الجات على الصناعات النسجية .

– تخفيض أسعار الأراضى للمنشآت التى تخصص إنتاجها للتصدير .

– توفير لوازم الإنتاج فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة التى تلعب دورا بالغ الأهمية فى نجاح تلك الصناعة ، وكذا الإهتمام بتصنيع الأصباغ والكيماويات اللازمة للصباغة والتجهيز محليا بالكميات والأنواع والجودة التى تتناسب مع التطور العالمى فى هذه الصناعة .

٦ – تبسيط إجراءات التصدير بصفة عامة وإعادة النظر فى نظام السماح المؤقت بصفة خاصة بهدف التغلب على المشكلات المتعلقة ببيروقراطية العمل الإدارى نتيجة لتحديد نسب العوادم واسترداد خطابات الضمان ، لذا نقترح أن المصدر الذى يثبت من خلال حساباته المعتمدة والمسدد عليها ضرائب ان حصيلة صادراته تفوق قيمتها خطابات الضمان المسلمة عن الواردات الخاصة لهذه الصادرات بنسبة ٥٠٪ مثلا يكون من حقه استرداد خطابات الضمان دون الحاجة الى الإجراءات الكثيرة المعقدة ، وهذا حل غير تقليدى يمكن ان يساهم فى تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٧ – ضرورة التوصل الى مواصفات محددة للمنتجات النسجية القابلة للتصدير وذلك حتى تتمكن الشركات من تحديد الجودة ومراقبتها ومن ثم خلق الفرص امامها للمنافسة ، مع مساعدة الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة على إحداث التطور التكنولوجى الذى يمكنها من الإرتقاء بجودة منتجاتها وتطويرها بما يتفق مع المواصفات القياسية وتدعيم الأنشطة المتعلقة بالتجارة الخارجية التى تمكنها من النفاذ إلى الأسواق الدولية .

٨ – إعادة النظر فى الدور الذى تقوم به الهيئات والأجهزة التى ترعى مصالح الصناعة النسجية وأهمها غرفة الصناعة النسجية المصرية ، صندوق دعم الغزل والمنسوجات القطنية ، مركز مراقبة جودة المنسوجات ، مركز تنمية الصناعة النسجية ، مركز المعلومات النسجية ، مركز تصميم الموضة بحيث يتم إستغلالها بشكل أفضل وبطريقة تمكنها من زيادة القدرة التنافسية للصناعة فى ظل اتفاقيةالمنسوجات الجديدة ، الأمر الذى يتطلب من الدولة رعايتها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها والتى لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها والإعلام المناسب عنها وعن دورها مع ضرورة استعانة الشركات المصدرة بالصناعة بخبرتها الإنتاجية والتسويقية بما ينعكس فى النهاية على تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٩ – نوصى بتوسع وزارة الإقتصاد والتجارة فى فتح نقاط جديدة للتجارة الدولية بالمدن الصناعية بهدف مساعدة مصدرى النسيج على الترويج لسلعهم عبر شبكة الإنترنت بما يتفق مع التطورات العالمية الحديثة وتقليل تكلفة التسويق التى يتكبدها المصدرون لفتح الأسواق والاشتراك فى المعارض المختلفة .

١٠– المساهمة فى تدريب العاملين فى مجال التصدير على أحدث اساليب تكنولوجيا النسيج والتسويق الدولى

وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم التصديرية على أن يتولى مسئولية وتنفيذ التدريب جهات متخصصة فى هذا المجال .

١١- المساهمة فى انشاء مراكز البحث والتطوير من خلال المساعدة المادية والبشرية والإشتراك فى المراكز العلمية لتطوير تكنولوجيا النسيج . هذا فضلا عن ضرورة تركيز معاهد البحث والتطوير تركيزا متزايدا على توفير الخدمات الإرشادية للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ويمكن ان تشمل هذه الخدمات مرة اخرى إجراء تعديلات بسيطة على العمليات والمنتجات الحالية - والمساهمة فى تطوير المنتجات النسجية الجديدة من أجل التصدير .

١٢- إعطاء اهتمام خاص لعملية تطوير التعليم بكليات الهندسة شعبة النسيج وكليات التجارة شعبة إدارة الأعمال لتوفير المهارات الوطنية من العمالة المدربة القادرة على الإنتاج وتسويق منتجات النسيج المصدرة بكفاءة وفعالية .

١٣- توعية القائمين على عملية تصدير المنسوجات بالإشتراطات والتحولات البيئية وتحفيزهم على تحسين الأداء البيئى من خلال استخدام مواد صباغة صديقة للبيئة لتتمكن من المنافسة فى الأسواق الخارجية وبصفة خاصة الأوروبية . حيث تشير آراء الخبراء إلى أن الرفض الأوروبى لبعض المنسوجات المصرية يرجع الى عدم الالتزام باستخدام مواد صديقة للبيئة فى الصباغة ونقص المعلومات عن السواق فضلا عن عدم الإلتزام بالمواصفات العالمية .

١٤- أن يتم توفير قدر أكبر من البيانات عن الجهات المحلية والدولية التى يمكنها التأهيل للحصول على شهادات خاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية E.M.S. أو الأيزو ١٤٠٠٠ أو بوضع العلامات البيئية وما يتعلق بها من معامل دولية للإختبارات والمعايرات .

١٥- إقامة ندوات ومؤتمرات متخصصة عن التصدير يدعى لها مصدرى المنسوجات لمناقشة الخطط التصديرية ودراسة الدخول الى الأسواق الأجنبية والتعرف على الفرص المتاحة وتجارب المصدرين على المستوى الدولى والمحلى .

١٦- اقتراح ما يسمى بجوائز وحوافز التصدير لأحسن المصدرين على مستوى شركات النسيج المصدرة .

١٧- على ضوء تحرير تجارة القطن فى مصر وفى ظل قرب التطبيق الكامل لظروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة بعد فترة زمنية قصيرة وعلى ضوء ما صاحب تحرير تجارة القطن من سلبيات كثيرة لعل أهمها الزيادة العشوائية فى اسعار بيع القطن لشركات الغزل المحلية ونظرا لأنه كان ينبغى عند تطبيق سياسة التحرير التدرج فى التطبيق بإتباع سياسات تكميلية تحد من الآثار السلبية للتطبيق المفاجيء لهذه السياسة الأمر الذى لم يتم فى حينه ، نوصى بضرورة وضع التوصية المقترحة من قبل (لجنة الصناعة بمجلس الشورى ١٩٩٧) موضع التطبيق العملى والتى تتعلق بوضع سياسة قطنية لشركات الغزل المحلية تعتمد

على المبادىء التالية :

أ - عدم الربط بين أسعار تسلم القطن من المنتجين وأسعار البيع سواء للتصدير أو لشركات الغزل المحلية حيث أن العوامل التى تؤثر على تحديد كل سعر من هذه الأسعار تختلف عن بعضها فلا توجد أى علاقة بين أسعار الحد الأدنى التى تحددها الحكومة لتسليم القطن من المنتجين وأسعار البيع للتصدير أو للمغازل المحلية التى يجب أن ترتبط بأسعار الأقطان العالمية المنافسة .

ب - إنشاء صندوق لموازنة اسعار القطن (وهو ما قررته الحكومة اخيرا) يكون هدفه تعويض منتجى القطن فى حالة انخفاض اسعار القطن عن المستوى الذى يحفزهم للزراعة وكذلك تعويض شركات الغزل المحلية فى حالة ارتفاع اسعار القطن للدرجة التى تصل بتكاليف الإنتاج للمستوى الذى يعوق التسويق الداخلى والخارجى للغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

ج - اعطاء الحرية لشركات الغزل المحلية فى تدبير احتياجاتها من الأقطان من جميع مناطق انتاج القطن فى العالم للوصول الى التكلفة الانتاجية المناسبة للغزول والمنتجات النسجية المختلفة التى تمكن هذه الشركات من المنافسة سواء فى السوق العالمية أو السوق المحلية لا سيما عندما يتم التطبيق الكامل لشروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

د - ان يتم تحديد رتب الأقطان ونسب الرطوبة فيها عن طريق هيئة التحكيم وإختبارات القطن وهى جهة محايدة بالنسبة لطرفى التعامل وذلك بهدف القضاء على المبالغات الشديدة التى حدثت فى تحديد رتبة القطن فى الموسمين الماضيين كوسيلة لزيادة السعر بالإضافة الى عدم التحديد الحقيقى لنسب رطوبة القطن .

هـ - وضع الحلول الجذرية للمشاكل التى تقابل شركات الغزل المحلية بالنسبة للقطن الخام مثل مشاكل الحليج والشوائب الموجودة بالقطن الخام وعدم تجانس الأقطان ... الخ .

و - ضرورة ايجاد نوع من التنسيق بين قطاع الزراعة وقطاع الصناعة ، فيما يتعلق بزراعة الأصناف والرتب المختلفة من القطن المصرى ، مع مراعاة التوفيق بين احتياجات شركات الغزل والنسيج لأصناف ورتب معينة من القطن وبين ارتباطات التصدير للأصناف والرتب الأخرى .

٩ - الدراسات المستقبلية :

امتدادا لجهود البحث المعاصرة فى مجال التصدير والتسويق الدولى فإنه يكون من المفيد اجراء الدراسات الآتية :

١ - اجراء دراسات تستخدم نفس المنهجية فى بلاد نامية اخرى فى محاولة التوصل الى نوع من التعميمات أو النتائج المؤكدة نسبيا بالنسبة للمعوقات التى تواجه المصدرين بشكل عرضى والمصدرين بشكل دائم .

٢ - إجراء دراسات تتناول نفس العوامل الواردة فى الدراسة الحالية والمتعلقة بمعوقات التصدير وتصنيفها الى مستويات حسب الحجم ، الخبرة فى مجال التصدير ، نوع النشاط ، شكل الملكية ولكن على قطاعات اخرى غير قطاع

الصناعات النسجية .

٣ - أن تشمل الدراسات القادمة الشركات التى لم تتمكن من ممارسات نشاط التصدير بشكل مطلق للتعرف على الأسباب التى تحول دون قيامها بذلك قياسا بالشركات التى مارست ذلك النشاط بالفعل .

٤ - طالما أن الهدف من معرفة معوقات التصدير هو تحسين الأداء التصديرى فى الصناعات المصرية فإنه يمكن إجراء دراسة توضح كيف يؤثر التوجه السوقى على أداء الصادرات . وربما يكون من الممكن إجراءات دراسة تتناول عينة من الشركات الناجحة فى مجال التصدير وأخرى غير ناجحة من زاوية مؤشرات الأداء مثل الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ، والقدرة على الحفاظ على العملاء.

فلا شك أن إجراء المزيد من الدراسات فى هذا الموضوع سوف يلقى الضوء على كيفية الإستفادة من المعارف والأساليب التسويقية المتقدمة فى مجال التسويق الدولى واللازمة لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

المراجع العربية :

- أبو قحف ، عبد السلام : " تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل ، والإتجاهات نحو التصدير " المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر ، التصدير استراتيجية قومية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ١٩٩٦ ، ص ٣٨٧ - ٣٨٨ .

- اسماعيل ، هبة فؤاد على : " سياسة اختيار وتقييم الأسواق التصديرية " : دراسة تحليلية بالتطبيق على الشركات المنتجة والمصدرة للملابس الجاهزة (رسالة ماجستير ، كلية التجارة) جامعة القاهرة ١٩٩٤ .

- البنان ، أشرف : الجات ومستقبل العمالة فى مصر : دراسة تحليلية لقطاع الغزل والنسيج - كتاب الإقتصادى العدد رقم ١٣٦ مايو ١٩٩٩ .

- البنك المركزى المصرى : التقرير السنوى ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ .

- الجمعية العربية للإدارة : استراتيجية التصدير ،الاهرام الإقتصادى ، عدد ١٤٠٣ نوفمبر ١٩٩٥ . - المجالس القومية المتخصصة : تقرير للعرض على المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية بشأن أثر التغييرات العالمية على صناعة الغزل والنسيج والملابس فى مصر ، شعبة الإنتاج الصناعى ، ١٩٩٤ .

- المراغى ابراهيم عياد : " نحن وشعار التصدير " ، الاهرام الاقتصادى العدد ١٥٨٣ مايو١٩٩٩.

- المرسى ، جمال الدين محمد : أسباب تنمية الصادرات فى شركات الاعمال - بحث غير منشور كلية التجارة - جامعة المنوفية ١٩٩٧ .

- بازرعة ، محمود صادق : إتجاهات غير علمية فى التصدير ، مؤتمر التجارة الخارجية الذى نظمته جامعة عين شمس ، مارس ١٩٧٦ .

- جويلى ، أحمد : العيد الأول للمصدرين ، وزارة التجارة والتموين ١٩ ابريل ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

- حاتم ، سامى عفيفى : تسويق الصادرات المصرية - العقبات وكيفية مواجهتها ، كتاب الاقتصادى العدد ١٢

يناير ١٩٩٨ .

– حبيش ، على على : الإتجاهات الحديثة فى المعالجات الرطبة للمنسوجات القطنية وخلاطاتها ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز : نحو بيئة أنظف غرفة الصناعات النسجية المصرية ٢٧ – ٢٨ فبراير ١٩٩٩ ص ١٩ – ٣٣ .

– حلمى ، أمينة أمين : منطقة التجارة الحرة العربية والأداء التجارى لمصر ، مؤتمر الصادرات المصرية وتحديات القرن الحادى والعشرين فى الفترة ١٧ – ١٩ اكتوبر كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ١٩٩٩ .

– خشبة ، نجوى على : تمويل الصادرات ، رؤية من خلال تجارب بعض الدول النامية ، كتاب الاقتصادى ، العدد ١٣٨ ، يوليو ١٩٩٩ .

– دعبيس ، جلال : تطوير صناعة الغزل .. ما لها وما عليها ، مجلة المهندسين ، العدد ٤٦٠ يونيه ١٩٩٤ .

– راتب ، إجلال : تنمية الصادرات : دراسة صدرت ضمن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية فى مصر رقم ١٠٤ لسنة ١٩٩٧ .

– شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة : تنمية الصادرات وترشيد الواردات مشاكل ومعوقات : حلول مقترحة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٧ .

– صالح ، سمير أبو الفتوح : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل التحديات المعاصرة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعة المنصورة العدد الثالث ، ١٩٩٦ ، ص ٣ – ٤.

– طوبار ، سمير : الاقتصاد المصرى – الإنطلاق الى الأمام والإستعداد للمستقبل – لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطني الديمقراطى – لقاء العمل السنوى السادس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ص ٢٣–٢٤ .

– عبد الباسط ، نبيل وآخرون : المنسوجات المتوافقة بيئيا ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، غرفة الصناعات النسجية المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥ .

– عبد الجواد ، ليلى : دراسة مقدمة من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا بالأمم المتحدة الأسكو عن مظهر السياسة التجارية للمعايير البيئية فى الدول الأعضاء ، مركز تنمية الصادرات ، وزارة التجارة والتموين ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٤٣ .

– عبد المحسن ، توفيق محمد : عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس – العدد الأول ، ١٩٩١ .

– عبد المحسن ، توفيق محمد : دور التسويق والأجهزة الحكومية فى تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، شعبة التنمية الإدارية – المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ .

– عرفة ، طارق بدران : دوافع التصدير والموقف

التنافسى لشركات القطاع الصناعى الإستثمارى فى مصر : دراسة ميدانية - مجلة افاق جديدة ، السنة الثانية : العدد الثانى ، ١٩٩٠ .

- عفيفى ، صديق محمد : سياسات ومشكلات التصدير المصرية : دراسة ميدانية على قطاع التجارة الخارجية ، مؤتمر إدارة وتنمية الصادرات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ١٩٨٠ .

- عنان ، عبيد محمد : البعد البيئى وإنعكاسه على التسويق المحلى والدولى ، ورقة عمل - معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس ١٩٩٩ ص ١ - ١٣ .

- غانم ، محمد : التصدير أولا : وكالة الاهرام ، القاهرة ١٩٩٥ ، ص ١٦ ، ١٧ .

- فرج ، صفوت : " التحليل العاملى فى العلوم السلوكية " دار الفكر العربى - ١٩٨٠ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى - التحديات الجديدة ومداخل المواجهة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، يناير ١٩٩٥ .

- لجنة الشئون الاقتصادية والمالية : كيف نصل بصادراتنا السلعية الى عشرة مليار دولار سنويا ، خلال خمس سنوات تتضاعف خلال ثلاث سنوات تالية : ورقة عمل مقدمة من وزارة الاقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس : لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مارس ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : الصادرات وتحديات القرن الحادى والعشرون ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مايو ١٩٩٩ .

- مأمون ، محمد : المتغيرات الاقتصادية الدولية وآثارها على الصناعة النسجية فى مصر ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، ٢٧ - ٢٨ فبراير ، القاهرة ١٩٩٩ ص ٥٥ - ٦٣ .

- مجلس الشورى : تقرير مبدئى عن موضوع الصناعة النسجية المصرية (الحاضر والمستقبل) لجنة الإنتاج الصناعى والطاقة - مجلس الشورى ، ١٩٩٧ .

- مصطفى ، أحمد سيد : العوامل المؤثرة على الجودة فى صناعة الغزل والنسيج بالقطاع العام بمصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثانى - ١٩٨٧ .

- نقطة التجارة الدولية : ورقة عمل منظمة التجارة الدولية ، ما يواجه بعض الصادرات المصرية ويتعلق بالبيئة مؤتمر أيزو ١٤٠٠٠ ونظم الإدارة البيئية الفرص والمعوقات ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٩٦ ، ص ١ : ٣ .

- هاهجن ، آفيريت : اقتصاديات التنمية ، الأردن ، مركز الكتاب الأردنى ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٣، ٢٢٧ .

* * * * *

نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجى

إعداد
د. أسامة محمد علما
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مشكلة البحث وأهميته :

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال التى تنشد تطوير فعاليتها القيادية وكفاءتها الإدارية فى مواجهة بيئة أكثر إلحاحاً من حيث مطالبها وحاجاتها بل فى مواجهة ظروف بيئية متغيرة فى عالم اليوم الذى يمكن أن يطلق عليه عالم التغيرات والمتغيرات .

وفى سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغييرات البيئية (الخارجية والداخلية) ، فإنه صار لزاماً على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ويساعد هذا المدخل المنظمة على تركيز اهتمامها على التوجهات المستقبلية لها والمبادأة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية التى تواجهها ، وذلك على اعتبار أن معظم هذه القضايا هى نتائج للعديد من التغييرات التى تحدث فى البيئة التى تعمل فى إطارها المنظمة .

وباختصار فإن الإدارة الاستراتيجية ما هى إلا إدارة لمنظمة الأعمال فى سعيها لتحقيق رسالتها الاستراتيجية المنشودة وفى ذات الوقت فهى إدارة منظمة الأعمال فى إطار علاقتها مع البيئة .

وفى ضوء ما سبق ، فإن التعرف على مفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجى ومراحله يعتبر أداة فعالة فى

تنمية قدرات وفعالية الإدارة العليا فى وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة . وإشعاع الفكر والممارسة الاستراتيجية على بقية المستويات الإدارية الأخرى ، كما يعتبر أداة للمشاركة الفعالة من جانب أعضاء الإدارة فى الرؤى المستقبلية والقيم والأهداف المتعلقة بالمنظمة .

سؤال البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالى :

« كيف يمكن لمنظمات الأعمال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية باستخدام مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ؟ » .

محتويات البحث :

ويشمل البحث ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى وذلك من خلال تحديد المفاهيم العلمية الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجى والتخطيط طويل المدى وتحديد مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمات الأعمال .

ويتناول الفصل الثانى التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال .

وكذلك المتابعة المنظمة للآداء وذلك من خلال خمسة مراحل تمثل المرحلة الأولى فيها ـ التهيئة والإعداد والتخطيط الاستراتيجى . أما المرحلة الثانية فتشمل التحليل الموقفى المزدوج وتشمل المرحلة الثالثة تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية أما المرحلة الرابعة فتشمل وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتقييمه .

وتشمل المرحلة الخامسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الآداء .

أما الفصل الثالث والأخير فيتناول نظام الرقابة الاستراتيجية من حيث المفهوم وكذلك نظام الرقابة .

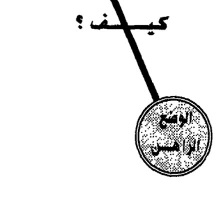
الفصل الأول
التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى

—

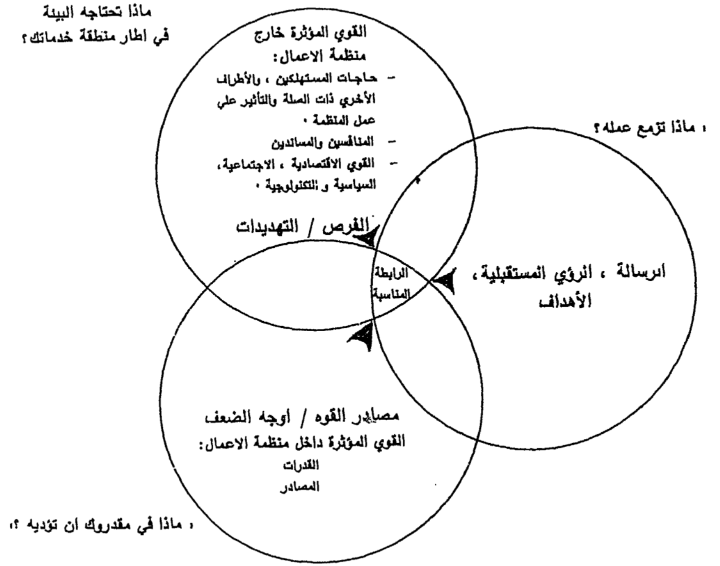
« المفاهيم العلمية »

التخطيط الاستراتيجى :

هو تحديد التوجه المستقبلى لمنظمة الأعمال وكيفية تحقيقه .



التخطيط الاستراتيجي يساعد منظمة الأعمال في إيجاد افضل رابطة بين رسالتها ، وقدراتها ، وبيئتها الخارجية



التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات ، وما يرتبط بها من أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ، ووضعه موضع التنفيذ .

التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

أولاً : بينما يركز كلا النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال ، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لأدائها .

– فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة (القضايا الاستراتيجية) .

– أما التخطيط طويل المدى فيركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل .

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية .

ثانياً : يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل وتقييم القوى البيئية (داخلية وخارجية) أكثر من التخطيط طويل المدى حيث أن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل .

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يتوقع اتجاهات جديدة ، ولا يفترض أن هناك ـ وبالضرورة ـ تواصل بين الأزمنة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت .

ثالثاً : يميل التخطيط الاستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل vision of success وكيفية تحقيقها وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى ومن ثم فإن توجه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعي في الاتجاه .

أما الخطة طويل المدى فإنها ـ عادةً ـ تمثل إمتداد أحادي الاتجاه للحاضر وإسقاط للاتجاهات الحالية على المستقبل .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى .

إن المخططين الاستراتيجيين ـ عادةً ـ ما يتدارسون مدى متكامل للتوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال ويركزون على مضامين القرارات والتصرفات الحالية بالنسبة لهذا المدى .

ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على اختيار المنظمة مفتوحاً بقدر الإمكان وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة .

أما المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل . وبالتالي

فإنهم يميلون إلى غلق تفكيرهم فى إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التى قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذى وضع بواسطتهم .

ولا يعنى ذلك أن كلا النوعين من التخطيط : الاستراتيجى وطويل المدى متعارضين .

ولكن الأمر يتطلب أن يوجه التخطيط الاستراتيجى عملية التخطيط طويل المدى وليس العكس .

ما هو التخطيط الاستراتيجى ؟

* إنه عملية لتحديد التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال .

* إنه وسيلة لتخفيض كم وحدة المتغيرات الغير قابلة للتوقع وما يصاحبها من مخاطر .

* إنه وسيلة لتنمية وتطوير مهارات المديرين .

* إنه عملية لصنع القرارات الاستراتيجية .

* إنه سبيل لتنمية الإجماع والتلاقى فى توجهات وأفكار المديرين على مستوى الإدارة العليا .

* إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة طويلة المدى .

وباختصار:

فإن التخطيط الاستراتيجى هو وسيلة لبناء وتشكيل مستقبل منظمة الأعمال فى ظل ظروف بيئية متغيرة .

مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال :

* لحفز وشحذ التفكير المتطلع إلى الأمام وتحديد التوجهات المتسقبلية لمنظمة الأعمال .

* للارتقاء بالآداء .

* لحل المشكلات التنظيمية الرئيسية .

* وسيلة لضمان بقاء واستمرارية منظمة الأعمال ، بل وإمكان نموها وازدهارها وذلك باستخدام الموارد بكفاءة أعلى .

* لبناء روح عمل الفريق وتنمية الخبرات وصقل المهارات .

* لجعل منظمة الأعمال مؤثرة بالإيجاب بدلاً من ركونها إلى السلبية - أى لجعلها تمتلك زمام المبادأة بدلاً من اتخاذها موقف رد الفعل .

* لمقابلة مطالب واحتياجات بيئة منظمة الأعمال بعناصرها المختلفة .

الفصل الثانى
الإدارة الاستراتيجية
التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال والمتابعة المنتظمة للآداء

والإدارة الاستراتيجية ـ بهذا المعنى هى:

- عملية مستمرة يقوم بها المديرون .

- يقوم بها المديرون .
- تنهض على الاستدلال واستخلاص المضامين ذات المغزى بما يفيد التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال .
- ترتكز على مهارات وأدوات معينة .
- تدار بالتصدى للقضايا والمشكلات الاستراتيچية .

كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيچية لمنظمة الأعمال ؟ :

المرحلة الأولى : *التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى* :

* تبنى فكرة التخطيط الاستراتيچى والالتزام بها .
* وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيچى .
* تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيچى .

المرحلة الثانية : *التحليل الموقفى المزدوج* :

* تحليل الماضى والحاضر .
* تحديد رسالة (مهمة) عمل المنظمة Mission .
* الفرص والتهديدات .
* القضايا الحرجة من منظور المستقبل .

المرحلة الثالثة : *تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية* :

* خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة Vision .
* اختيار المدخل التخطيطى (السيناريوهات - القضايا الحرجة - الأهداف) .
* تحديد وتقييم البدائل .
* وضع الاستراتيچية .

المرحلة الرابعة : *وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتنقيحه* :

* الاتفاق على شكل وهيكل الخطة .
* تنمية التصور المبدئى للخطة .
* تنقيح الخطة .
* تبنى الخطة .

المرحلة الخامسة : *تنفيذ الخطة الاستراتيجية* :

* مراحل تنفيذ الخطة .
* متابعة الأداء بالمقارنة مع الخطة .
* اتخاذ الإجراءات التصويبية / التصحيحية .
* تحديث الخطة .

المرحلة الثانية
رسالة / مهمة المنظمة
والتحليل الموقفى المزدوج
« المفاهيم العلمية »

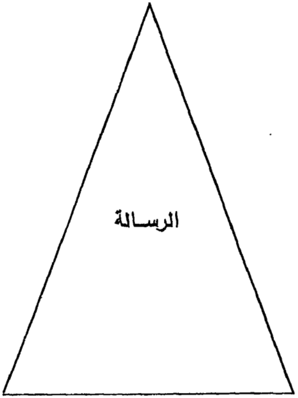
رسالة (مهمة) المنظمة :

تعرف رسالة (مهمة) المنظمة مغزى وجود هذه المنظمة فى الوقت الراهن وفى المستقبل . والرسالة بهذا المعنى - إنما هى تصور لماهية المنظمة وما تصبو إليه فى المستقبل .

العوامل الرئيسية الثلاثة
المكونه
لرسالة منظمة الأعمال

﴿ ماذا ؟ ﴾

الغرض والدور الرئيسي للمنظمه في المجتمع
والمنتجات و / أو الخدمات التي تقدمها
وما يميزنا عن المنظمات ذات الصلة بدورنا ؟



﴿ من ؟ ﴾

المستهلكون الحاليون والعملاء
المستهدفون

﴿ كيف ؟ ﴾

الأنشطة التقنيات ، أساليب التوزيع ،
القوي الدافعة

أهمية تحديد رسالة / مهمة منظمة الأعمال :

١ - لضمان تقارب فكر وجهد أعضاء المنظمة نحو غرضها ودورها الرئيسى ومن ثم ضبط إيقاع أداء العاملين بالمنظمة نحو وجهتها المنشودة .

٢ - لتزويد المنظمة بأساس أو معيار لتخصيص الموارد التنظيمية المتاحة حالياً والتى يمكن توفيرها مستقبلاً

٣ - لإمكان ترجمة الأهداف إلى مجالات أنشطة ومهام عمل فى إطار هيكل تنظيمى متناغم بما يتيح المسئولية والمساءلة لكل قطاع من قطاعات لمنظمة ومن ثم كل منصب وموقع وظيفى بها .

٤ - للمساعدة الفعالة فى مرحلة توليد الخيارات والبدائل الاستراتيجية (المرحلة الثالثة من إطار عملية التخطيط الاستراتيجى) وفحصها وتحليلها وتنميتها بما يضمن للمنظمة وضع استراتيجيتها الأساسية دون الإنزلاق فى مخاطر التردد والتشتت وضياع الإحساس بالاتجاه والقيمة على المدى الطويل .

٥ - طالما أن كل متغير - كما يقول المثل الصينى - يخلق العديد من الفرص والتهديدات . (وبعض هذا التغير داخلى ، والبعض الآخر خارجى) ، ولذلك فإنه يمكن استخدام رسالة المنظمة كنقطة بداية أساسية مفيدة فى تقدير أثر التغيير بما يحتوى عليه من فرص يمكن الاستفادة منها وتوظيفها لصالح عمل المنظمة ، وبما يشمل من تهديدات يمكن تحييدها وتقليل أثرها عليها .

٦ - تزويد جميع الأطراف الأخرى للمنظمة (أى العملاء والموردون والمؤسسات الممولة المحلية والدولية والجهات الحكومية والسلطات السياسية بجانب المديرين والعاملين بالمنظمة) بما هو عليه توجه وقيمة هذه المنظمة من الناحية الاستراتيجية .

عشرة معايير لتقييم التصريحات الاستراتيجية المتعلقة برسالة / مهمة منظمات الأعمال :

١ - أن يكون التصريح الاستراتيچى لرسالة منظمة الأعمال واضحاً ومفهوماً لدى جميع المستويات التنظيمية وخاصةً هؤلاء الذين يشغلون المراكز الدنيا فى هذه المستويات .

٢ - أن يكون هذا التصريح مركزاً تركيزاً غير مخل بما يجعله راسخاً فى أذهان معظم الأفراد بالمنظمة وذوى الصلة بدورها .

٣ - أن يكون هذا التصريح من الوضوح بمكان بحيث يحدد ماهية مجال النشاط الذى تعمل فيه المنظمة المعنية بالأمر .

وعلى أن يشمل هذا التصريح على عبارات واضحة عن :

* « من » هم العملاء الحاليون والمستهدفون ؟

* « ما هى » المنتجات و / أو الخدمات التى يمكنها تلبية احتياجات هؤلاء العملاء ؟

* « كيف » ستقوم المنظمة بأداء نشاطها وما هى التقنيات (أسلوب تحويل المدخلات إلى مخرجات) الأساسية التى تستخدم فى ذلك ؟

٤ – أن يركز هذا التصريح - بصفة أساسية - على قوة استراتيجية دافعة رئيسية للمنظمة .

٥ – أن يكون هذا التصريح مما يعكس القدرة المتميزة وبما يخدم قوتها الاستراتيچية الدافعة .

٦ – أن يكون هذا التصريح رحب بدرجة كافية تسمح بالمرونة فى التنفيذ على ألا يكون رحباً بدرجة زائدة عن الحد بما يفقده التركيز .

٧ – أن يكون التصريح مما يخدم كقاعدة لتبصير المديرين فى منظمة الأعمال عندما يصنعون القرارات ولتوجيه سلوك الآخرين بها .

٨ – أن يكون التصريح متناسباً مع المعايير المستهدفة للأداء والإنجاز ومع القيم والمعايير والتوجهات المستهدفة للسلوك التنظيمى .

٩ – أن يكون التصريح معبراً عن أهداف قابلة للتحقيق مع استنفارها لهمم العاملين بالمنظمة وشحذ قدراتهم الابتكارية .

١٠– أن يكون التصريح مصاغاً بأسلوب يمكن من تعبئة طاقات أفراد المنظمة وحشد مواردها بكفاءة أعلـــى .

التحليل البيئى المزدوج : SWOT

* تحليل الفرص والتهديات البيئية .
* تحليل مصادر القوة وأوجه الضعف الداخليين .

تحديد القضايا الاستراتيچية من منظور مستقبلى :

القضية الاستراتيجية .. هى قضية ذات تأثير بالغ على منظمة الأعمال ككل ، وعلى المدى الطويل زمنياً ، وذلك مما تستطيع منظمة الأعمال التعامل معها .

المرحلة الثالثة

تنمية وإيجاد الاستراتيجية

ثلاثة مداخل لوضع الاستراتيچية :

(١) مدخل السيناريوهات .

(٢) مدخل القضايا الاستراتيچية .

(٣) مدخل الأهداف .

معايير الاستراتيچية الفعالة :

١ – قابلة للتطبيق من الناحية الإدارية والفنية .

٢ – متوافقة مع السياسة العامة للدولة ومقبولة سياسياً .

٣ - ملائمة مع المعايير والقيم التى تتبناها الهيئة .

٤ - متناسبة مع قواعد السلوك المهنى والاشتراطات القانونية .

٥ - تخاطب وتواجه قضية ذات أهمية بالغة استراتيجياً .

بعض الأطر الإرشادية لتصور الرؤى المستقبلية :

١ - إعداد المؤشرات الرئيسية للنجاح :

- كيف تحدد الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة ما إذا كانت الهيئة تؤدى عملها بفعالية وكفاءة ؟

- ستحدد هذه الأطراف حكمها على مستوى آداء الهيئة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن ؟

- ماذا عن عملك الآن بالهيئة ... هل تود أن يتذكر الناس إنجازاتك بعد عشر سنوات من الآن ؟

٢ - إعداد معايير التميز ؟

- الاهتمام بالأداء :

* المبادرة بتحديد المشكلات ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ومن ثم تنفيذها .

* البقاء بجانب العملاء (المستفيدين من الخدمة) .

* تخصيص الوقت والمجهود الكافيين للاهتمام باحتياجات العملاء والسعى إلى إشباع هذه الاحتياجات بأسلوب يركز على النوعية والثقة والخدمة .

* إذكاء روح الابتكار والتجديد والعمل بأسلوب رجل الأعمال الواعى .

- الإنتاجية من خلال الأفراد :

* الأفراد هم من الموارد القيمة بل إنهم أكثر الموارد قيمة .

- الاقتراب من موقع العمل على هدى من القيم :

* إرساء تقاليد وفلسفة وقيم واضحة وعملية للمنظمة بما يمكن المديرين وجميع العاملين من العمل على هديها ، الأفراد يصير لديهم إندماج وجدانى فى العمل ..

- الالتصاق بجوهر عمل المنظمة والتركيز عليه .

- تبسيط الشكل التنظيمى وتحديد مجموعة العاملين المناسبة بما يؤدى إلى زيادة الفعالية والكفاءة .

- الإبقاء على المنظمة منفتحة ومترابطة فى ذات الوقت :

إيجاد مجموعة قيم أساسية تسعى المنظمة إلى تخصيصها والترابط فيما بين أجزائها ، وتنمية اللامركزية والاعتماد على الذات ، وروح الاستقلالية فى اتخاذ القرارات والأداء طالما أن ذلك يتوافق مع القيم الأساسية .

المرحلة الرابعة
وضع التصور المبدئى
للخطة الاستراتيجية وتنقيحها

مكونات الخطة الاستراتيجية :

- نص الرسالة الاستراتيچية
- الرؤى المستقبلية
- القضايا ذات الأهمية الاستراتيچية
- الاستراتيجيات
- مراحل وخطوات ومهام تنفيذ الخطة الاستراتيچية

مرفقات :

١ - التطور التاريخى للهيئة

٢ - تحليل اتجاهات وتوقعات الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة.

٣ - التحليل الموقفى المزدوج (مصادر القوة وأوجه الضعف الداخلية والمخاطر البيئية)

٤ - خطة التخطيط الاستراتيچى المستقبلية .

المرحلة الخامسة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تنفيذ الخطة الاستراتيچية :

١ - تساعد الرسالة الاستراتيچية القيادات الإدارية فى تواصلها مع جميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة .

- يجب أن تحوى مهام ومسئوليات جميع قطاعات العمل بالهيئة .

٢ - تؤدى الرؤى المستقبلية إلى تحديد المهام الفعلية للعمل من خلال نظام إدارة الآداء .

- فهى تؤدى إلى ترجمة الغايات إلى أهداف قابلة للتنفيذ .

- كما تؤدى إلى إيجاد معدلات الاداء .

٣ - تضع الإدارات والقطاعات المختلفة المكونة للهيئة الرسالات الاستراتيچية والغايات المنبثقة من الرسالة والغاية الرئيسية للهيئة .

- تتناسب المستويات التنظيمية المتعاقبة مع الرسالة الاستراتيچية والرؤى المستقبلية للهيئة .

- تؤدى الأهداف إلى إمكانية تخطيط العمل .

- تربط المتابعة ورجع الآثر (المعلومات المرتدة) عن الآداء بالاستراتيچية .

٤ - تشكل القضايا ذات الأهمية والاستراتيچية للهيئة توجهها الأساسى لتحديد أولويات العمل بالنسبة لجميع القطاعات .

الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل البدء فى وضع الاستراتيچية موضع التنفيذ :

هناك عدد من الاعتبارات التى يجب أخذها فى الاعتبار قبل البدء فى تنفيذ الخطة الاستراتيچية وهى :

(١) الوقــت :

* أن كفاءة وفعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية تعتمد على الوقت الذى سيتم فيه تنفيذها .

* يستطيع المديرون التخطيط لذلك .

* يمكن للمديرين تقصير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

(٢) الإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

قائمة بالمقترحات التى يمكن استخدامها للإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

١ - عقد اجتماعات بين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجى والمديرين الآخرين فى المنظمة / الهيئة .

٢ - توزيع نسخ مكتوبة من الخطة الاستراتيجية مرفقاً بها خطاباً توضيحياً .

٣ - عقد اجتماعات مع أعضاء المستويات التنظيمية الآخرين للاستماع إلى التساؤلات وتقديم الإجابات وتوضيح الاهتمامات بشأن الخطة .

٣ - عقد ندوات نقاشية لمدة يومين بغرض مناقشة التخطيط الاستراتيجى والخطة الاستراتيجية وتكوين خطط مساعدة على مستوى الإدارات .

٤ - وضع نشرات بها موضوعات التخطيط .

٥ - إرسال « كروت » للأفراد تحتوى على رسالة المنظمة / الهيئة الرؤى المستقبلية للنجاح ، والأهداف الرئيسية .

(٣) تنظيم الصفوف وحشد الجهود :

يقوم رئيس المنظمة / الهيئة وفريق التخطيط الاستراتيجى بدور بالغ الأهمية فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

يتبلور هذا الدور فى :

١ - أن يكونوا على درجة عالية من الالتزام بالخطة الاستراتيجية .

٢ - أن يؤثر رئيس المنظمة / الهيئة وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجى تأثيراً إيجابياً جوهرياً على التغيرات التى تتطلبها الخطة الاستراتيجية .

ويؤدى ذلك إلى :

- تعبئة وتوجيه الجهود داخل المنظمة / الهيئة نحو الخطة الاستراتيجية .

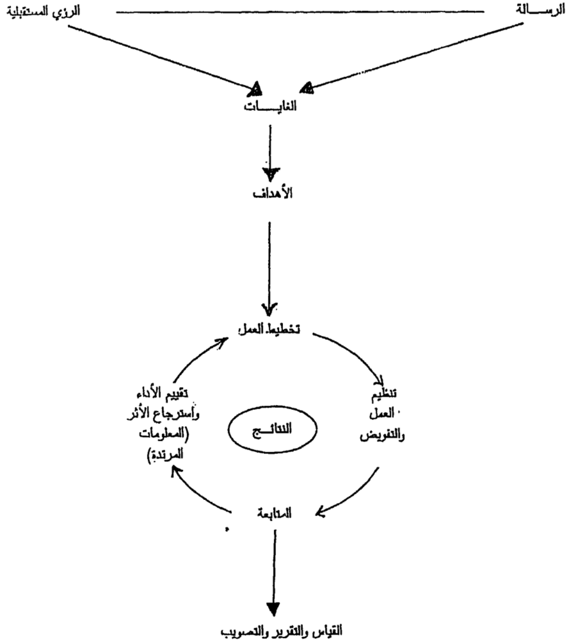
- تبدأ الخطة الاستراتيجية دورها كموجه لكل قرار تنفيذى وكقوة دافعة للمنظمة / الهيئة .

(٤) وضع مستويات الاداء :

- قبل البدء فى وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ، يجب إعداد مستويات أداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة .

- تطبيق مستويات الآداء فى مرحلة الرقابة الاستراتيجية وبما يمكن من تحديد التباين أو الانحرافات عن مستويات الآداء المحددة مسبقاً .

نموذج
إدارة الأداء
Performance Management Model



Source : Adapted from : Guidlines for Institutional Assessment : Water and Wastewater Institutions, WASH Technical Report , 37, Alington , Va.: WASH Project , 1988

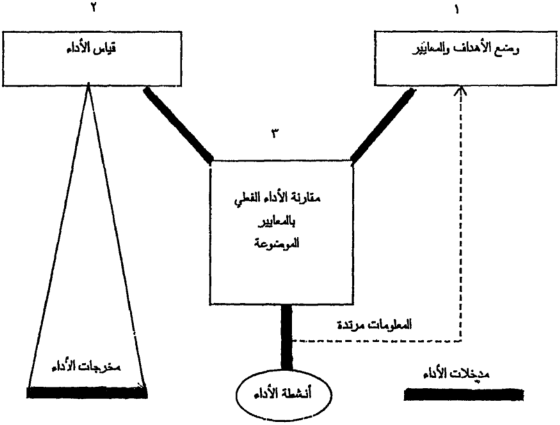
الفصل الثالث
نظام الرقابة الاستراتيجية

ما هو نظام الرقابة :

إن وجود أنظمة واضحة وشاملة للرقابة إنما يعتبر أحد الضمانات لنجاح تنفيذ الاستراتيجيات ، وطالما أن الحديث مركزاً على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط فإن هناك ضرورة لتوافر أنظمة للرقابة تقيس الأداء فى مراحله المختلفة وحسب طبيعة ذلك الأداء .

وقبل أن نستعرض نظم الرقابة المختلفة ، نحاول تحديد ماهية نظام الرقابة . ففى الواقع العملى نجد أن هناك فترة زمنية بين الوقت الذى يتم فيه تحديد الأهداف ووضع الخطط والوقت الذى يتم فيه تنفيذها . وتزداد هذه الفترة بصفة خاصة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي . وفى خلال هذه الفترة تحدث الكثير من الظروف غير المتوقعة التى قد تجعل الأداء الفعلى غير متفق مع الأداء المستهدف . وهنا تظهر الحاجة إلى الرقابة لتحديد هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها .

ويوضح الشكل التالى مكونات عملية الرقابة بصورة مبسطة ، وسوف تجد فيه أن عناصر الرقابة يجب أن تتضمن :



مكونات عملية الرقابة

١ - وضع أهداف ومعايير للأداء ثم

٢ - قياس الأداء الفعلى .

٣ - مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف .

٤ - وفى النهاية تتوافر المعلومات المرتدة التى تمكن المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة .

نظم الرقابة :

هناك عدد من أنظمة الرقابة التى يمكن استخدامها فى منظمات الأعمال . ويرجع تنوع هذه الأنظمة إلى اختلاف الفترة الزمنية لأداء النشاط وتحقيق الأهداف (نصف سنوى ، سنوى ، كل ثلاث سنوات ... إلخ) وطبيعة النشاط ذاته وإمكانية قياسه (كمى ، غير كمى) .

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة للرقابة وهى :

* نظم الرقابة الإدارية .

Management Control Systems

* نظم الرقابة السلوكية .

Behavioral Control Systems

* نظم الرقابة الاستراتيجية .

Strategic Control Systems

١ - نظم الرقابة الإدارية :

تعتمد نظم الرقابة الإدارية على استخدام التقارير والإجراءات الرسمية لتقييم الأنشطة المختلفة داخل منظمة الأعمال والمبنية على المعلومات الرسمية للتخطيط ووضع الموازنات وتقييم الأداء وتخصيص الموارد .. إلخ .

وتعمل هذه النظم كنظم للمعلومات المرتدة بغرض الوصول إلى مقارنة بين الهدف والاداء المحدد سلفاً والأداء الحالى لتحديد التصرفات اللازمة لتصحيحها . وهناك العديد من الأنظمة الفرعية والتى تستخدم لأغراض الرقابة الإدارية على مستوى منظمة الأعمال أو أجزاء منهـا .

نظام الرقابة الفرعي	المحتـــوي	مدي التكرار
الموازنات	مالية ، تكاليف الموارد	شهري
النسب المالية	مالية بغرض الوصول للنتائج ومؤشرات مقارنة	سنوى / شهري
التقارير الاحصائية	غير مالية (تعتمد عادة علي الحاسب الالي)	سنوى / شهري
تقييم الأداء	تقييم أداء الوحدات المختلفة بناء علي أهداف مسبقة	سنوى
إجراءات التشغيل المعيارية	قواعد / إجراءات وسياسات تصف السلوك الذي ينبغي الوصول اليه	مستمرة

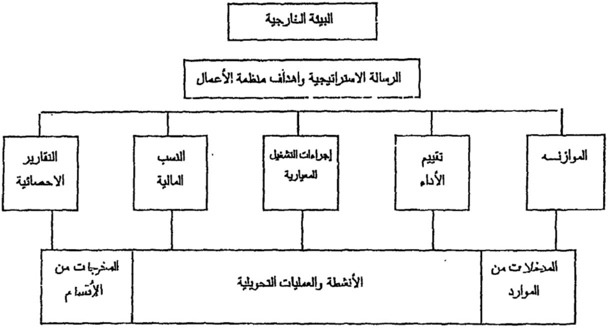
وتستخدم الموازنات التشغيلية فى وضع أهداف مالية وتسجيل التكاليف خلال السنة ومن خلالها يتم الرقابة على الآداء التشغيلى لمنظمة الأعمال ، بينما تفيد التقارير الإحصائية الدورية فى تقييم وملاحظة الآداء غير المالى .

ويتم إعداد هذه التقارير عادةً باستخدام الحاسب الآلى وذلك على أساس يومى أو أسبوعى أو شهرى .وتفيد مؤشرات النسب المالية فى إجراء المقارنات بين الآداء المخطط والآداء الفعلى وكذا الحال بين آداء منظمة الأعمال ومعدلات الصناعة .

وتعتبر نظم تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ومدى الإنجاز المتحقق فى كل وحدة ، ويتم استخدام العديد من المعايير التى تحكم على كفاءة الآداء التسويقى والإنتاجى والمالى .. إلخ ، وتعتبر إجراءات التشغيل المعيارية بمثابة قواعد وإجراءات يسلتزم الوصول إليها وتستخدم فى مقارنة تكاليف الإنتاج بالتكاليف المعيارية ومن ثم تعتبر أداة رقابية هامة فى الرقابة على عناصر التكاليف .

والملاحظ أن كل نظام من نظم الرقابة الإدارية يركز على جانب مختلف من جوانب العملية الإنتاجية . ولذا فإن نظم الرقابة الإدارية تشكل نظاماً رقابياً شاملاً لمديرى الإدارة الوسطى ويوفر لهم المعلومات بشأن المدخلات من الموارد ، وكفاءة العمليات والمخرجات .

وبالتالى فإن استخدام نظام معين للرقابة غالباً ما يتوقف على الرسالة الاستراتيجية التى حددتها الإدارة العليا .



٢ - *نظم الرقابة السلوكية :*

وتستخدم نظم الرقابة السلوكية فى تلك الأعمال التى يصعب قياس أدائها بشكل كمى والتى تتطلب وجود قيم مشتركة بين أعضائها ، وتزداد أهمية هذا النوع من الرقابة عندما يزيد الغموض وعدم التأكد المرتبط بالأداء مثال ذلك أقسام البحوث والتطوير والعلاقات العامة والأعمال التى بها قدر عالى من الابتكارية .

وتقوم الرقابة على الأداء سواء على مستوى الإدارة أو الفرد على أساس :

- وضع مقاييس سلوكية تتضمن التصرفات المطلوبة وبناء على ذلك يتم تكوين مقاييس معينة لتقدير مدى تحقق هذه التصرفات ومدى توافر صفات معينة فى الأفراد .

- مقاييس الأهداف والتى تركز بشكل مباشر على النتائج بدلاً من العملية والإجراءات التى من خلالها يتم إنجاز هذه النتائج .

٣ - *نظم الرقابة الاستراتيجية :*

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة الأداء بمنظمة الأعمال بشكل إجمالى . وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط المختلفة التى تم تكوينها فى مرحلة التخطيط الاستراتيجى تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها . وبعد هذه الفترة تحتاج المنظمة إلى مراجعة للخطط الإجمالية والفرعية التى تم تنفيذها لتحديد جدواها . ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة الإدارية Managerial Audit ويعنى هذا الأسلوب اختيار شامل ونظامى ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة بمنظمة الأعمال لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وكذلك التصرفات الواجبة لتحسين الأداء الإجمالى لمنظمة الأعمال .

١ - *مراجعة البيئة الخارجية :*

External Environment Audit

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ، وتأثير ذلك التغيرات على عمل منظمة الأعمال وبالإضافة إلى ذلك تقوم منظمة الأعمال بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتى تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل العملاء والمنافسين والموردين والجهات الحكومية والشعبية ... إلخ .

٢ - *مراجعة الاستراتيجية :*

Strategy Audit

وتعتمد مراجعة الاستراتيجية على فحص رسالة المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف العامة التى تسعى لتحقيقها وكذلك أهداف وحدات الأعمال والاستراتيجيات المختلفة ومدى مناسبتها للبيئة والظروف التى تعمل فيها منظمة الأعمال والقوى الدافعة لها .. إلخ

٣ - *مراجعة التنظيم :*

Organization Audit

وتختص بتقييم القدرات التنظيمية لمنظمة الأعمال

ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية . وفى هذا الخصوص يتم التأكيد على توافر السلطة الكافية والمسئولية لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ومدى وجود التنسيق الكافى بين الوحدات التنظيمية ، ومدى وجود تكامل بين هذه الوحدات فى تحقيق أهدافها .

٤ - مراجعة الأنظمة :

Systems Audit

وتقوم المراجعة الإدارية بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية بمنظمة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن أمثلتها :

- أنظمة المعلومات الإدارية .
- أنظمة التخطيط والرقابة (على مستوى منظمة الأعمال وعلى مستوى كل مجال وظيفى) .
- أنظمة تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

٥ - مراجعة الإنتاجية :

Productivity Audit

ويختص هذا الجزء باختبار الكيانات الإدارية المختلفة ووحدات الأعمال التى تمتلكها منظمة الأعمال للوصول إلى الإنتاجية الحقيقية لنظمة الأعمال وتحديد مدى رقى الأداء . وهناك الكثير من المؤشرات التى يمكن استخدامها على مستوى منظمة الأعمال ككل أو على مستوى كل نشاط .

* * *

المراجع

(1) BYARS, L.L., Strategic Management : Formulation and Implementation Harper Colinc Inc., N.Y,1991.

(2) Herold , D., Long range Planning and Organizational Of Management Review, March1992.

(3) Shracler, C.B., Taylor, and Dalton, A.R., Strategic Planning and Organizational Performance : A Critical Appraisal, Journal Of Management, Summer 1984.

(4) Harrigan, K.R., Formulation & Vertical Integration Strategies , Academy Of Management Review, U.S.A.,9 October 1984.

(5) Rumelt, R., Evaluation Of Strategy : Theory and Model., San E. Shendel and Chanles W. Hofer eds., Boston, 1989.

(6) Hofer, C.W., Conceptual Constructs For Formulating and Business Boston, Intercollegiate , ز Strategies Case Clearing House, 1987.

(7) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1988.

(8) Chandler, A.d., Strategy and Structure , MIT Press, Cambridge, Mars., 1992.

(9) Cannon, I.T., Business Strategy and Policy, Harcawt Brace to Vanavich, N.Y., 1988.

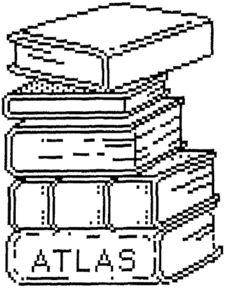
(10) Peters, I.J., and Waterman, R.H., In Search of Excellence, Haroer & ROW, N.Y., 1982.

(11) Drucker, P.F., Management Tasks Responsibilities, Practices, Harper & ROW, N.Y., 1984.

(12) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1980.

* * * * *

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحليل عملية الإصلاح الإدارى باليابان

ترجمة : سمير توفيق
مراجعة : إيلين ويصا

يتناول هذا المقال نقطتين اساسيتين وهما :

* تحديد الفروض الاساسية فى دراسة برامج الاصلاح الإدارى .

* التعرف على العوامل التى تعوق أو تدفع بعملية الإصلاح الإدارى فيها .

١ - مفهوم الإصلاح الإدارى :

يتضح من الادبيات الإدارية عدم اتفاق علماء الإدارة العامة على مفهوم محدد لمصطلح " الإصلاح الإدارى " وقد تم تعريف الإصلاح الإدارى باعتباره تطبيق اجراءات جديدة فى النظام الإدارى لتغيير اهدافه . وهذا يقتضى تغيير هيكل النظام واجراءاته من أجل تطويره وخدمة اهداف التنمية .

وبالاطلاع عما ورد فى تلك الادبيات الإدارية فى مجال الإصلاح الإدارى ، نجد أن هناك بعض الخلط بين مفهوم " الإصلاح الإدارى " ومفهوم " اعادة التنظيم الإدارى " .

ويرجع هذا الخلط الى ان اعادة التنظيم الإدارى تشكل احد الإجراءات الأساسية لتنفيذ برامج الإصلاح المختلفة .

ويقتضى اعادة التنظيم ضرورة توفر الاقتناع لدى كل من السلطة السياسية والمواطنين بعدم ملاءمة المنظمات الإدارية بوضعها القائم من حيث الحجم والهيكل التنظيمى والوظيفة ونطاق السلطة واسلوب الإدارة .

وقد عرف جون كوا John Quah الإصلاح الإدارى بأنه محاولة متعمدة تهدف الى تغيير كل من :

أ - الهيكل التنظيمى واجراءات الجهاز الإدارى (الجانب المؤسسى) .

ب - الإتجاهات أو السلوك التنظيمى بالجهاز الإدارى وذلك من اجل زيادة فعالية التنظيم وتحقيق اهداف التنمية القومية .

وقد اضاف جيرالد كادين Gerald Cadien الى تعريف الإصلاح الإدارى بأنه " تطوير منتظم لأداء القطاع العام " .

وسوف يركز هذا المقال بدرجة اكبر على تغيير الإتجاهات والسلوك الحالى للجهاز الإدارى الحكومى أى الجانب الخاص بالإتجاهات تمشيا مع الاهتمامات العالمية بالإتجاهات الديمقراطية وحقوق الإنسان وتحقيق العدالة والمساواة .

وبالتالى فإن الإصلاح الإدارى يجب إلا يقتصر فقط على اعادة التنظيم الإدارى لتحقيق أداء فعال وكفء للمنظمات الإدارية وانما يجب ان يشتمل ايضا على تحقيق الديمقراطية فى الإدارة بالإضافة الى المراجعة المستمرة للسياسات وثيقة الصلة بالأهداف القومية المستقبلية .

٢ - اهداف الإصلاح الإدارى / اعادة التنظيم الإدارى :

وتشمل اهداف الإصلاح الإدارى المشار اليها هنا على عنصرين اساسين وهما :

اولا : الفعالية التنظيمية :

ويمكن تطوير الفعالية بطرق وأساليب عديدة مثل التوزيع السليم والكفء للسلطة التنظيمية الداخلية (بما يشمله ذلك من لا مركزية السلطة) وتوحيد الإجراءات لتحقيق أهداف التخطيط ، ووضع الميزانية وسهولة التنفيذ وعملية التقييم .

ثانيا : تحقيق اهداف التنمية القومية :

قبل البدء فى تحقيق اهداف التنمية القومية ، يجب الاهتمام بعملية وضع الأهداف فى حد ذاتها حيث أن أهداف التنمية القوميةتختلف من دولة لأخرى وفقا لمرحلة التنمية الاقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الاجتماعى والقيم الثقافية والاخلاقية وفى ضوء النظام السياسى السائد بها .

وفيما يتعلق باليابان فقد تم الإعلانعن أهداف التنمية القومية فيها والتى تتمثل فى تحسين مستوى رفاهية الفرد ، وتحقيق الديمقراطية والسلام الدولى .

ومن اجل تحقيق ذلك ركزت اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى The Second Previsional Commission for Administrative Reform جهودها لتحقيق الترشيد الاقتصادى والديمقراطية والكفاءة والفعالية داخل الإدارة الحكومية اليابانية سواء المركزية أو المحلية بما فى ذلك الشركات العامة الكبرى باليابان .

وفى ضوء هذه الاهداف المعلنة للإصلاح الإدارى ، فقد حاولت الحكومة اليابانية تنفيذ اجراءات الإصلاح .

وفيما يلى نستعرض بايجاز برامج الإصلاح التي

تم تنفيذها والأجهزة التى قامت بتنفيذها والنتائج التى تحققت فى اليابان نتيجة هذه البرامج .

التجارب السابقة للإصلاح الإدارى :

من أجل فهم طبيعة وعمليات وقضايا الإصلاح الإدارى باليابان سنلقى نظرة سريعة على بعض التجارب السابقة فى هذا المجال .

١ - اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى :

من المعروف ان اليابان قد قامت بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة ولقد اتخذت الحكومة اليابانية خطوات عديدة لإعادة تنظيم الإدارة الحكومة عن طريق اصدار قانون مجلس الوزراء سنة ١٩٤٥ ، وقانون تنظيم الحكومة القومية سنة ١٩٤٨ وقانون الخدمة المدنية عام ١٩٤٧ .

ولقد خضعت الإدارة اليابانية لإعادة تنظيم شاملة بعد الحرب العالمية فقد تم الغاء وزارات الداخلية والجيش والبحرية والمعدات الحربية ووزارات اخرى فى حين تم انشاء وزارتى العمل والتشييد .

ولتحقيق الإحتياجات المتزايدة للإدارة الحكومية فقد تم انشاء اجهزة جديدة ايضا مثل جهاز الإدارة والهيئة القومية للأفراد وجهاز التخطيط الإقتصادى وجهاز البيئة وجهاز العلوم والتكنولوجيا ... الخ .

وفيما يتعلق بجهاز الإدارة وهو الذى تم تسميته فيما بعد بجهاز الإدارة والتنسيق . فقد تم انشاؤه للقيام بأعمال البحث والتخطيط فى مجال التنظيم الإدارى وتطوير الفعالة التنظيمية وعملية التفتيش الإدارى .

اما الهيئة القومية للأفراد فهى تعتبر هيئة مستقلة تمارس سلطتها فى مجال الإدارة العامة للأفراد بما يقتضيه ذلك من تقديم المشورة الفنية فى مجال الأجور وكافة المجالات المتعلقة بخدمة العاملين المدنيين .

وعندما قارب احتلال اليابان على الإنتهاء ، فقد تدخلت قوات الإحتلال لإقناع مخططى الإدارة اليابانية بتنفيذ اسلوب لجنة هوفر Hoover Commission والذى يركز على الإستعانة بذوى الخبرة من المواطنين فيما يسمى باللجنة الإستشارية للشئون الحكومية وقد قامت اللجنة بإعداد مشروع تقرير الإصلاح النظام الإدارى باليابان والذى قامت سكرتارية مجلس الوزراء بإعلانه رسميا فى اكتوبر سنة ١٩٥١ .

وقد تم تنفيذ بعض المقترحات التى اشتمل عليها هذا التقرير بينما تم طرح البعض الآخر جانبا .

وبعد استقلال اليابان فى ١٩٥٢ قامت الحكومة اليابانية بتنفيذ برنامج اصلاح شامل يهدف الى ترشيد الهيكل الإدارى فقد تم تخفيض عدد الأجهزة الإدارية كما تم تعديل قانون تنظيم الحكومة المركزية وكذلك تم تقليص عدد العاملين بالخدمة المدنية باستثناء العاملين فى الشركات العامة الى ٩٦ر٧٦٤ أى بنسبة (٤ر٦٪) .

وقد كلف مجلس الوزراء برئاسة رئيس الوزراء الجهاز الإدارى المسئول عن الإصلاح بإعداد خطة لإعادة التنظيم الإدارى فى ١٩٥٥ وقد أوصى تقرير الجهاز فى فبراير ١٩٥٦ بإنشاء جهاز أعلى للإدارة ولجنة وزارية لشئون

الميزانية وجهاز مستقل للتجارة ، وإعادة تنظيم وزارة الداخلية ، وإلغاء الهيئة القومية لشئون الأفراد ، إلا أنه لم يتم تنفيذ أى من هذه المقترحات بسبب المعارضة الشديدة التى قام بها مجموعة من الأعضاء داخل الحزب الديمقراطى الليبرالى الحاكم .

لقد كان الهدف الأساسى للإصلاح الإدارى باليابان هو تطوير الفعالية الإدارية ، ثم يتبع ذلك ترشيد اقتصادى وتحقيق الديمقراطية كهدف من أهداف المرحلة المقبلة للإصلاح الإدارى .

وقد تم إنشاء اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى المعروفة Rincho فى ١٩٦١ والتى اعقبت لجنة هوفر وقدمت تقريرها المكون من ثمانية عشر جزءا الى رئيس الوزراء فى عام ١٩٦٤ وقد دعمت هذا التقرر بالوثائق والمستندات اللازمة وتقدم هذا التقرير بتوصيات فى مجال تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة التنسيق من قبل مجلس الوزراء ، وتوضيح وتحديد المسئولية بين الأجهزة الحكومية المختلفة وترشيد الموازنة والحسابات وإجراءات تحديث شامل لنظام الخدمة المدنية .

ولقد تم اتخاذ العديد من الخطوات لتخفيض حجم الجهاز الإدارى والحد من التعقيدات الإدارية باليابان ، وعلي سبيل المثال تضمن تقرير نوفمبر ١٩٦٤ إلغاء مكتب واحد فى كل وزارة ودمج بعض الشركات العامة وفى عام ١٩٦٥ تم وضع خطة لتخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية بنسبة ٥٪ على مدى فترة ٤ سنوات .

كما تم تطبيق اسلوب الإزالة والبناء Scrap and Build Method للحد من توسع المنظمات الحكومية والأفراد العاملين بها والذى يتطلباذا استلزم الأمر انشاء وحدة تنظيمية جديدة ، ضرورة الغاء وحدة تنظيمية فى المقابل .

وقد تم تطبيق القانون الخاص بتحديد عدد الأفراد بالأجهزة الردارية والذى يضع حدا أقصى لعدد العاملين بالقطاع العام إلا أنه قد حدث العكس فى الأجهزة الحكومية المحلية حيث ازداد عدد العاملين فيها بنسبة عالية .

ففي منتصف الستينات بلغ عدد العاملين فى الخدمة المدنية المحلية حوالى ٢٫٢٥ مليون . وأزداد العدد الى ٣ مليون فى منتصف السبعينات ووصل الى حوالى ٣٫٢٢ مليون فى عام ١٩٩١ وارتفع متوسط الأجور للعاملين بالحكومة المحلية (١١٠٫٦٪ فى عام ١٩٧٤) عن مثيله للعاملين فى الحكومة المركزية ولقد وجهت وسائل الإعلام والرأى العام نقدا شديدا لهذا الإتجاه وطلبت وزارة الداخلية فيما بعد من الحكومات المحلية الحد من زيادة أجور العاملين بالحكومة المحلية والحفاظ على مستوى مماثل لأجور العاملين بالحكومة المركزية .

وأخيرا تم تقليل هذه الفجوة فى مستوى الأجور لتبلغ ١٠٣٪ فى عام ١٩٨٩ .

وقد قامت ايضا اللجنة الزولى للإصلاح والتى اطلق عليها اسم The First Rincho بتنفيذ العديد من برامج الإصلاح الإدارى لتحقيق عدة أهداف مثل تحديد كل من الإنشطة التى يجب على الحكومة القيام بها ، والوظائف التى يمكن أن يساهم بها القطاع الخاص ، وتوزيع المسئولية بين الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية

والهيئات شبه الحكومية (المؤسسات العامة) ، وذلك من الناحية الوظيفية ، والتغلب على ندرة الموارد والتوسع فى تطبيق برامج الضمان الإجتماعى والتكييف مع أحدث النظم العلمية والتكنولوجية ، وإستعادة ثقة افراد الشعب فى الحكومة ، وذلك عن طريق مكافحة الفساد الإدارى والرشوة .

إلا أن اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى PCAR علي الرغم من الجهود التى بذلتها ، لم تتطع انجاز الكثير بسبب غياب الدعم السياسى القوى من الحزب الحاكم بصفة عامة بالإضافة الى عدم تهيئة البيئة السياسية الملائمة لتنفيذ البرنامج الأول للإصلاح .

بالإضافة الى أن اهتمام الأفراد كان موجها بصورة اكبر الى الأنشطة الإقتصادية وذلك الى أن تعرضت اليابان لأزمتى البترول خلال فترة السبعينات .

٢ - اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

بعد ازمة البترول الأولى انخفض معدل النمو الإقتصادى لليابان بصورة كبيرة ، وإزداد الإعتماد الحكومى على السندات الحكومية . ومن ثم اصبحت مهمة الحكومة العاجلة تتركز فى تخفيض درجة الإعتماد على السندات الحكومية والتى سجلت نسبة مرتفعة بلغت ٥ر٣٣٪ من الدخل السنوى العام فى ١٩٨٠ و٢ر٢٦٪ فى عام ١٩٨١ .

كان ذلك هو الوضع القائم اثناء انشاء اللجنة المؤقتة للإصلاح الإدارى فى عام ١٩٨١ ، وكانت المهمة الأساسية للجنة هى تحديد المشاكل الإدارية وإجراءات دراسة شاملة لوضع الحلول المناسبة والمساهمة فى تحقيق التكيف الإدارى الملائم للتغييرات التى تحدث فى الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية وقد تشكلت اللجنة المؤقتة للإصلاح الإدارى من تسعة اعضاء تم تعيينهم من قبل رئيس الوزراء Zenko Suzuki بموافقة البرلمان وقد تم اختيار هؤلاء الأعضاء من رجال الأعمال ومن العاملين السابقين بالحكومة ومن الملفات ومن النقابات العمالية ورجال الصحافة والمؤسسات الأكاديمية .

وقد تم تعيين الرئيس الشرفى لإتحاد المنظمات الإقتصادية رئيسا لهذه اللجنة بالإضافة الى تعيين ٢١ خبيرا فى اللجنة تم توزيعهم على أربع لجان خبرة .

وتضم اللجنة مكتب تنفيذى خاص بها يعمل به حوالى مائة عامل لتقديم الخدمات المعاونة للجنة .

وقد تم تعيين مدير تنفيذى للمكتب بالإضافة الى ٧٠ فردا من الهيئات الحكومية كمساعدى باحثين .

ومن الموضوعات التى قامت اللجان بدراستها كيفية ترشيد وتطوير كفاءة الأجهزة الحكومية المركزية والمحليــــة .

وقد احالت لجان الخبرة تقريرها الى اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى . والتى بدورها قد احالت " التقرير الأول عن الإصلاح الإدارى " الى رئيس الوزراء Nakasone في ١٠ يولية ١٩٨١ وقد اصبح التقرير الأول قاعدة اساسية استندت عليها الحكومة لعمل خطة تمهيدية لسلسلة من مشروعات القوانين الخاصة بالإصلاح الإدارى والمالى .

٣ - تنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

(أ) **تنفيذ التوصيات :**

تمت الموافقة على غالبية توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى من قبل الحكومة والحزب الحاكم .

ومع ذلك فإنه قبل الموافقة على تنفيذها يتم تمرير هذه التوصيات على الإدارات الرئيسية لحزب الحكومة الحاكم والمسئولة عن عملية الإصلاح الإدارى فى اليابان ولقد تم انشـــاء هذه الإدارات فى ١ ابريل ١٩٨١ ويرأس هذه الإدارات الرئيسية رئيس الوزراء ، وهى تتكون من أعضاء مجلس الوزراء والقيادات التنفيذية للحزب الليبرالى الحاكم (LDP)

ويتضح من ذلك ان هذه الإدارات كانت تشكل قوة اساسية فى تحريك توصيات لجنة الإصلاح وضمان سرعة تنفيذها .

ومن الجديد بالذكر ان اشتراك كافة الأطراف المعنية من القيادات السياسية والحزبية فى اتخاذ القرارات الإدارية بشأن التوضيات الخاصة بالإصلاح الإدارى قد ساعد على تنفيذ هذه التوصيات وقت وجيز وبطريقة متزامنة ، كما ساعد على تهيئة البيئة الملائمة لنجاح برامج الإصلاح الإدارى .

(ب) **الإلتزام بعملية التنفيذ:**

تعرضت توصيات لجنة الإصلاح الإدارى الأولى للنقد بأنها توصيات نظرية الى حد ما أو غير قابلة للتنفيذ مما دفع لجنة الإصلاح الإدارى الثانية أن تكون أهم اهدافها وضع توصيات ذات طابع عملى وقابلة للتنفيذ .

فعند تشكيل اللجنة الثانية للإصلاح الإدارى تعهد رئيس الوزراء SUZUKI (يوليو ١٩٨٠ - نوفمبر ١٩٨٢) بالعمل على التنفيذ الكامل لتوصيات اللجنة ، كما التزم ايضا رئيس الوزراء التالى NAKASONE (نوفمبر ١٩٨٢ - نوفمبر ١٩٨٧) بتنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى وقد استعان رئيس الوزراء بالخبرات والكفاءات المختلفة فى الوزارات والأجهزة الحكومية لتنفيذ توصيات اللجنة الخاصة بالإصلاح الإدارى .

ويوضح ذلك نمط الثقافة السياسية والإدارية السائدة فى ذلك الوقت والتى ركزت على التزام القائد السياسى لتنفيذ توصيات اللجنة . وفى سبيل تحقيق هذه التوصيات تم انشـــاء المجلس المؤقت الأول لتطوير برامج الإصـــلاح الإدارى (يونية ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٦) كما أنشىء بعد ذلك المجلس المؤقت الثانى لتطوير برامج الإصلاح الإدارى (ابزيل ١٩٨٧ - ابريل ١٩٩٠) ومما يجدر بالإشارة اليه أن كلا المجلسين المؤقتين قد أديا مهما بنجاح ، وذلك نظرا للمساندة القوية والدعم السياسى من قبل رئيس الوزراء والحزب الحاكم ، وكذلك المسئولين فى الجهاز الإدارى بالدولة وجهـــاز التنسـيق والإدارة التـابع لمكتب رئيس الـــــوزراء .

(ج) **العوامل التى ساعدت على نجاح برامج الإصلاح الإدارى :**

هناك عدة عوامل هامة ساعدت على نجاح برامج

الإصلاح الإدارى باليابان ومن أعمها ما يلى :

أولا : العلاقة الوثيقة بين أجهزة التنسيق المختلفة باليابان أى بين جهاز الإدارة وبين مكتب الميزانية وسكرتارية مجلس الوزراء حيث أن التعاون بين هذه الأجهزة كان وثيقا وفعالا بصورة واضحة .

ثانيا : الدور الهام الذى قام به البرلمان فى نجاح برامج الإصلاح الإدارى من خلال تشكيل لجنة خاصة لمناقشة قضايا الإصلاح الإدارى . حيث قضى كل مجلس برلمانى من المجلسين حوالى مائة ساعة فى المداولات ومناقشة المقترحات التنفيذية ما سمح لأعضاء مجلس البرلمان باستيعاب وتفهم مضمون الإصلاح الإدارى قبل البدء فى عملية التصويت وبفضل الدعم السياسيالقوى ، استطاعت لجنة الإصلاح الإدارى الثانية وضع حلول لمشاكل جوهرية وصعبة تتعلق بالضرائب والزراعة والأمن الإجتماعى .

ثالثا : نقل مناقشات البرلمان المتعلقة بالإصلاح الإدارى للجمهور عن طريق التلفيزيون ووسائل الإعلام الأخرى كالصحافة والإذاعة مما ساعد على خلق رأى عام مؤيد ومساند لبرامج الإصلاح الإدارى .

رابعا : الزام العاملين بالخدمة المدنية الذين قد يميلون لعدم تغير الوضع القائم بالتعاون مع أعضاء الحزب الحاكم ، ويتم وضعهم بصورة مباشرة تحت الإشراف ، والرقابة السياسية وقد أثبت استخدام هذه المدخل فعاليته التامة فى تحقيق الإصلاح الإدارى فى اليابان .

والجدير بالذكر أن برامج الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم الإدارى فى اليابان تتسم بملامح وخصائص مختلفة عن البرامج التى تم تنفيذها فى الدول الأخرى وذلك نظرا لإختلاف الهياكل السياسية والإدارية بتلك الدول .

إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة التى تساعد على نجاح تنفيذ هذه البرامج فى اليابان وفى الدول المختلفة على حد سواء ، وهذه العوامل يمكن حصرها فى الآتى :

١ - التزام سياسى قوى من القيادة السياسية بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى .

٢ - الإتساق فى برامج الإصلاح الإدارية المختلفة .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج الإصلاح .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى (المشاركة الفعالة)

وسنتناول فيما يلى شرح هذه العوامل الخمسة بالتفصيل :

١ - الإلتزام السياسى :

كلما ازداد اقتناع والتزام القيادة السياسية بالدولة بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى كلما ازدادت نسبة نجاح تنفيذ هذه البرامج . خير مثال على ذلك هو نجاح اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى باليابان نتيجة اقتناع رئيس الوزراء والتزامه بتنفيذ توصيات هذه اللجنة وبمساندة اعضاء البرلمان وقيادات الأجهزة الإدارية بالدولة وكذلك وسائل الإعلام والرأى العام .

٢ - منطقية واتساق برامج الإصلاح الإدارى :

ويعنى ذلك تحقيق الإتساق والمنطقية فى برامج الإصلاح واستبعاد التناقضات أو الثغرات .

وقد تكون سياسة الإصلاح الإدارى طموحة وشاملة وفى هذه الحالة ينبغى أن يتم دراستها فى ضوء التكنولوجيا المتاحة والمساندة التنظيمية والتأييد الشعبى ... الخ بحيث يمكن وبصورة تدريجية تعديل التكتيك من مجرد سياسة محدودة النطاق نسبيا الى برامج اصلاح شامل .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن عملية التنفيذ :

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العناصر الأربعة التالية :

أ - العامل التنظيمى .

ب - القوى العاملة .

ج - تعبئة الموارد .

د - دعم العملاء والمستفيدين .

أ - العامل التنظيمى :

تبين من الشكل رقم (١) بأن الإصلاح الإدارى يتضمن العديد من الأطراف المعنية لذا لا يستطيع رئيس الوزراء بمفرده تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بنجاح ما لم يلق التعاون اللازم من جميع الأطراف المعنية سواء من رجال السياسة والقيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية ورجال الصحافة واللجان وأفراد الشعب بجميع فئاته .

ب - عنصر الأفراد (القوى العاملة) :

بعد الإنتهاء من تحديد المهام التنظيمية فإن عنصر القوى العاملة المناسب من حيث تعيين الكفاءات والمهارات اللازمة واستمرار تدريبهم التدريب المناسب ، يشكل أهمية خاصة فى تحقيق كفاءة وقدرة المنظمة أو الجهاز الذي يقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بالإضافة الى القدرة على الرقابة ، والتنسيق بين القرارات التى تتخذها الوحدات الأدنى ، وكذلك توطيد الفهم المتبادلبين أعضاء المنظمة كما يتضمن القدرة على التغلب على الشكاوى والخلافات بين أعضاء المنظمة والمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية فى كل وحدة تنظيمية .

ج - تعبئة الموارد :

لتطوير كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ، يجب تدبير الموارد المالية والموارد الأخرى على نحو ثابت ومستمر كما يجب أن يتم توزيع الميزانية وفقا للمتطلبات الفعلية للوحدات المسئولة عن عملية التنفيذ ، وعلى أن يكون تخصيص الميزانية - بعد الموافقة عليها - فى التوقيت المحدد له دون تأخير وبدون أى استثناءات .

ومن الممكن أن تقوم لجان الإصلاح الإدارى بطلب موارد مالية لها من أجل تمويل عملياتها ومؤتمراتها والقيام بالزيارات الميدانية ومتطلبات اعمال السكرتارية .

د - العلاقة مع العملاء والمستفيدين :

أن تحقيق تعاون إيجابى بين الأفراد والقيام باقناع المتضررين من عملية الإصلاح الإدارى يعتبر أحد العوامل العامة جدا والضرورية لنجاح تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ومن خلال نشر أهداف الإصلاح الإدارى يتم إعلام الأفراد بهذه الأهداف واقناعهم بها والحصول على

موافقتهم ومن ثم دعمهم ومساندتهم .

وأخيرا ، فإن نجاح تنفيذ عملية الإصلاح الإدارى يعتمد بصفة أساسية على ضمان تحقيق تفاهم واقتناع العاملين فى الأجهزة الحكومية ببرنامج الإصلاح الإدارى .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى : (المشاركة الفعالة)

اهتمت الأدبيات الإدارية فى مجال إدارة التنمية بدور المشاركة الشعبية فى تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ، ويتطلب تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى دعم ومساندة كل من الحكومة والشعب .

ولذلك يجب تحديدالعوامل اللازمة لتيسير مشاركة الأفراد فى عملية الإصلاح الإدارى خاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة المحلية وتتلب الإستمرارية إرادة وتصميم من قبل الأفراد للإستفادة بمواردهم الإستفادة المثلى (كالوقت والمال والعمر والمعلومات ... الخ) بحيث يتم تزويد الأفراد بالفرص والمزايا المتكافئة مع استخدام القواعد السلوكية الراسخة بهدف حشد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الإصلاح الإدارى .

وبتحقيق ذلك سيتوفر للمجتمع قاعدة من الكفاءات العلمية والخبرات المتخصصة لتحقيق مطالب واحتياجات كل من الحكومة والمجموعات المستفيدة من الإصلاح الإدارى فى جو من الشفافية والوضوح .

٥ - البيئة الملائمة لتطبيق سياسات الإصلاح الإدارى :

أن كلا من عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء لها أهمية كبيرة فى عملية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى . كما أن إعادة الهيكلة والإصلاحات الإدارية التى تم تنفيذها بعد نهاية الحرب وكذلك وبعد استقلال اليابان فى عام ١٩٥٢ أثناء فترة النمو الإقتصادى وبعد أزمات البترول ، فقد اثبتت وجود علاقة وثيقة بين العوامل الداخلية والخارجية متمثلة فى الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وبين حركات الإصلاح الإدارية وتنفيذها .

الخلاصـــة :

تناول المقال تحديد مفهوم كل من إعادة التنظيم الإدارى والإصلاح حيث أن كثيرا ما يتم الخلط ما بين مفهوم إعادة التنظيم الإدارى ومفوم الإصلاح الإدارى .

إلا أن مفهوم الإصلاح الإدارى يحمل فى طياته مضمونا أعم وأشمل حيث يتضمن إعادة التنظيم الإادرى (إعادة الهيكلة التنظيمية والمؤسسية) وتطوير السلوك الوظيفى والإتجاهات الوظيفية للعاملين فى الجهاز الإدارى للدولة .

والجدير بالذكر أن الأهداف المعلنة وغير المعلنة لبرامج الإصلاح الإدارى تختلف من دولة الى أخرى ومن نظام لآخر وفقا لمرحلة التنمية الإقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الإجتماعى والقيم الثقافية والأخلاقية كما أن الظروف السياسية السابقة مباشرة لعملية الإصلاح الإدارى تمثل العنصر الرئاسى لنجاح هذه العملية .

وبصفة عامة فإن أهداف الإصلاح الإدارى تتلخص فى الآتى :

١ - تطوير كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والإهتمام التقدم التكنولوجى وترشيد وتبسيط الإجراءات الإدارية المختلفة بها وخاصة أن آلية المكاتب الإدارية المختلفة بها Office Automation أدت الى تخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية وبالتالى تحقيق عائد اقتصادى إلا أن الية المكاتب لا يمكن تنفيذها في الأنشطة الإدارية بصورة كاملة نظرا لطبيعة بعض الأنشطة الإدارية التى قد تتطلب معالجة خاصة ولمسة انسانية مثل إدارة الرعاية الإجتماعية والتعليم وأنظمة الإستشارات الإدارية .

٢ - الترشيد الإقتصادى فى الإدارة العامة عن طريق تقليص عدد العاملين داخل المنظمات الإدارية فى ضوء طبيعة وحجم الأنشطة الإدارية بها . وبالرغم من إرتفاع تكلفة أداء بعض الخدمات إلا أن الحكومة ما زالت مستمرة فى تقديم هذه الخدمات للأفراد مثل الخدمات المقدمة للمسنين وخدمات المرافق العامة .

٣ - تحقيق الديمقراطية في الإدارة العامة وهو ما يصعب تحقيقه فى العديد من الدول بما فيها اليابان .

أن ديمقراطية الإدارة العامة يمكن أن تتضح فى نشر المعلومات العامة ومشاركة الأفراد فى العملية الإدارية وتطبيق نظام دراسة وفحص شكاوى المواطنين ضد العاملين بالخدمة المدنية Ombudsman System .

وأيضا دور نظام الإجراءات الإدارية ، وزيادة درجة اللامركزية فى السلطة مع منح سلطة مالية أكبر للهيئات المحلية ، وتعبتر ديمقراطية الإدارة العامة اتجاه جديد نسبيا ولم يتحقق حتى الآن بصورة كاملة فى الحكومة اليابانية إلا أنها فى تقدم مستمر وخطى ثابتة .

ويمكن تقييم نتائج الإصلاح الإدارى فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها فى الواقع العملى ، فإنه فى الدول النامية ، هناك مطالب شعبية أكثر حيوية لم تتحقق بعد كالمأكل والمسكن وتوفير فرص العمل بخلاف تحقيق هدف مثل ديمقراطية الإدارة العامة .

كما يتناول المقال تحديد العوامل التى توضح الفجوة بين أهداف الإصلاح الإدارى وبين الإنجازات الفعلية له والتى تتمثل فى خمسة عناصر هامة وهى :

١ - ضعف الإلتزام السياسى .

٢ - وجود بعض التناقضات فى سياسة الإصلاح الإدارى .

٣ - عدم كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح .

٤ - عدم مشاركة الشعب فى عملية الإصلاح الإدارى .

٥ - عدم تهيئة البيئة الملائمة للإصلاح الإدارى .

ويعتبر أكثر العناصر أهمية بالنسبة لظروف اليابان هو الإلتزام السياسى لتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى .

والجدير بالذكر أن القيادة السياسية الجديدة باليابان ادركت الآن وبصورة كبيرة أهمية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ولذا فقد حققت العديد من الإنجازات فى هذا الصدد مثل تطوير هيكل الإدارة المحلية وإعادة تشكيل المجالس المحلية باليابان بالإضافة الى توطيد العلاقة بين

الحكومة والشعب من خلال لا مركزية السلطة ، حيث أصبح الشعب اليابانى أكثر وعيا لأهداف الإصلاح الإدارى .

وفى النهاية يمكن القول ، أن نجاح عملية الإصلاح الإدارى فى أى دولة تعتمد فى المقام الأول على تحقيق مطالب وتطلعات القطاع العريض من فئات الشعب .

Source :

Toshiyuki Masujima and Minoru Ouchi, "The Management and Reform of Japanese Government", "The institute of Administrative Management,1995.

* * * * *

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨   تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنويه

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السادس

العدد الرابع ○ أبريل ١٩٧٤

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

هيئة مستشاري المجلة

العدد الرابع
أبريل ١٩٧٤

مذكرة من التحرير

الاحتمالات مبشّرة

دور الإدارة فى مرحلة الانفتاح

– أسلوب تفكير –

فى العدد السابق من هذه المجلة (يناير ٧٤) قلنـا فى مجال الانفتاح الاقتصادى أن للانفتاح جوانب أعم واشمل من الجانب الاقتصادى وحده ، وان تلك الجوانب تكمّل الانفتاح الاقتصادى بل لا يمكن أن يوجد ويأخذ مداه الا بوجودها وتوافر أركانها . **ولابد أن نتذكر فى هذا الشأن أن الانفتاح هو أسلوب تفكير أكثر منه اجرائية او اجرائيات فى هذه الناحية أو تلك .** فالانفتاح هو الانفتاح ، الأفق الواسع الذى ييسر كل وجه من وجوه النشاط الانسانى ويسلك اليه اقرب السبل واقلها عناء بالنسبة لمن يتخذ الاجـراء او لمن يطلب اتخاذه وبالنسبة لتدفق الأعمـال وسهولة مساراتها . ومن أجل ذلك اذا جـاز لنـا أن نقول الانفتاح الاقتصادى يجب أن نقول معـه الانفتـاح المـالى والادارى والتشريعى والقضـائى واللائحى والسـياحى والعـلمى والتعليمى والنفسى أو بالانفتاح العقلى بصـفة عامة فى كل ميدان كبير أو صغير . ولا ينبغى أن نفهم من الانفتاح التنكر لهيكل البناء الاجتماعى فى البلد فلا نذهب مع القائلين بتصـفية القطاع العام أو بالمساس من حيث المبدأ ببعض الأوضاع الخاصة فيه بالادارة أو توزيع الأرباح أو تحمل أعبـاء الضرائب أو غير ذلك . ولكن التفـكير لا يجوز له أن يتحجر عند الصورة القائمة لهـذا الهيكل فنذهب مذهب التعصب وانغلاق العقـل ولا نتصور شيئا آخر أو نسمع شيئا آخر أو نواكبه بأوضاع تكمله وتكفل دفع الأمور وتحسين النتائج ومضاعفتها ما دام ذلك ممكنا ومتـاحا ومطلوبا ولا ضرر منه على ما هو قائم . ومـع الفروق المحسوبة نستطيع أن نتذكر الموقف فى فرنسا وفى انجلترا حيث توجد مؤسسات مالية وصناعات كبرى مؤممة ، وهو ما يعنى عنـدنا قطاعا عاما ، والى جانبها قطاع خاص ملحوظ الأثر الى جانب نظام آخر للمساهمات المشتركة على نطاق كبير أو صغير حتى فى المجالات التى توجد بها تأميمات كبيرة . ولسنا فى حاجة الى ايضاح طويل فى كل ذلك فان الآراء الرسـمية وغير الرسمية قد استوعبته وتناولت الاعراب عنه على نحو مرض .

خطوات لازمة

على أن الأمر لم يخرج حتى الآن عن دائرة ابداء الرأى ولما يتم اتخاذ الخطوات التى تضع التفكير موضع التنفيذ . وهذه السطور نكتبها فى منتصف شهر مارس ولا نحسب أنه سيمر وقت طويل قبل اتخاذ تلك الخطوات . ثم أن الأمر يقتضى تعديلات كثيرة فى قوانين ولوائح وأنظمة ادارية او اقرار أحكام جديدة فى شأن هذا كله كقانون استثمار المال العربى والأجنبى الجديد وقوانين الجمارك والضرائب والنقد والاستيراد والتصدير وغيرها . **وأهم من كل ذلك تعديل أو تغيير المناخ العام أو الاستقبال النفسى للأوضاع الجديدة** . وذلك لا يظهر فقط فى المصالح والمرافق والمحاكم والأجهزة الادارية على اختلاف تخصصاتها ، بل يمتد الى تغيير اسلوب التعامل مع الوافدين من أصحاب أموال او زائرين او سائحين أو دارسين أو لأى غرض آخر فى الشوارع والمتاجر والفنادق وفى مجال الخدمة ووسائل النقل العامة والمشتركة بل فى الملاهى وكل مناحى الحياة . وربما كان هذا هو اصعب ما فى ما نسميه الانفتاح فان شرطه الأساسى هو انفتاح العقل والنظر والتصرف عند الناس كافة سواء كانت لهم صفة رسمية أو لم تكن لهم هذه الصفة مع رغبة حقيقية فى المحافظة على الناحية الجمالية فى المكتب والشارع والجهة الادارية والتجمع العام أو محال الخدمة أو ما يماثل ذلك . نقول ربما كان ذلك الانفتاح العقلى هو أصعب ما فى الأمر وأكثر ما يحتاج الى الوقت الطويل نسبيا . ولكن اذا كان ذلك الاتجاه قد جاء فى أعقاب حرب أكتوبر التى فتحت الآفاق وأشعت النور فان المأمول الا يطول الوقت حتى يتحقق ذلك التفتح العقلى وأن يقوى ما ظهر من بوادره حتى الآن .

وفى شأن الاجراءات ، تعرض مجلس الوزراء لأكثر من جانب منها وأعلن ذلك ، كما تعرض لها أكثر من مسئول بالايضاح والاعلان ايضا .

فى هذا العـــدد

ويكاد يكون هناك اتفاق عام وغالب فى هذا كله . فاذا تذكرنا أن الانفتاح لا يتعارض مع معظم أوضاعنا القائمة اقتصاديا واجتماعيا الا بما يضيف اليها أو ييسر من جمود بعضها أو يرشد النظر اليها ، **واذا تذكرنا أن هناك صيغا جديدة يمكن أن نأخذ بها دون أن نغير ما هو معمول به من صيغ الا بالقدر الذى يتيح تنظيم النتائج لصالح المجموع فى النهاية حتما ، فهذا هو رائد كل جديد نقدم عليه ونشجع طروءه علينا ، اذا تذكرنا ذلك لأمكن أن نقبل على التفكير فى بعض المسائل الجوهرية مثل انشاء بورصة مالية أو استكمال عافية الجنيه المصرى أو اعطاء مزيد من الحرية فى بعض التكوينات الادارية الجديدة فى مجالات الانتاج والتصدير أو فى أى مجالات نعلن فيها استعدادنا لتقبل رءوس الأموال الوافدة التى يحق للقاهرة ويجب عليها أن تحسن استقبالها وكفانا ما ضاع ويضيع عليها من فرص تسمح لها امكاناتها أن تفيد بها وان تستفيد منها . ولقد أعلن عن بعض ذلك الدكتور حجازى عندما تحدث عن شركات مختلطة يتساوى فيها الاستثمار غير المصرى مع الاستثمار المصرى وتطبق فيها لوائح عمل مختلفة وأنظمة توزيع مغايرة ، وعندما تحدث عن الاقدام بتعقل على استكمال الصورة الواجبة فى السوق الموازية فى شأن الجنيه المصرى ، وعندما تحدث فى ذات الوقت عن الاحتفاظ بركائز التنظيم الاقتصادى الحاضر وصورته الاجمالية الى جانب ما عسانا نأخذ به من الصيغ الجديدة .**

* * *

التخطيط المسبق

ولكى نستطيع أن نكفل تكامل الأوضاع بالابقاء على تلك الركائز مع الانفتاح المطلوب لابد أن ندرس الاحتياجات المحلية والتصديرية وان توضع مخططاتها ابتداء فاذا جاء مستثمرون أو اذا دعونا مستثمرين للمساهمة فى مشروعاتنا استطعنا أن نعرض عليهم مشروعات مدروسة دراسة وافية . وتأييدا لهذا النظر يضرب مثل قناة السويس بالنسبة لمرحلة تطهيرها ومرحلة توسيعها فلم توجد صعوبة فى تدبير الأموال اللازمة لها لأن مشروعات التطهير والتوسيع مدروسة وجاهزة . وكذلك الشأن بالنسبة لخط أنابيب البترول (سوميد) فلانه سبقت دراسته دراسة وافية فان الأموال اللازمة لتنفيذه قد تم تدبيرها فى أقصر الاماد . وفى حدود التصور ان تتوافر هناك دراسات مماثلة عن مشروعات أخرى فى المنطقة العربية ، سواء كانت مشروعات زراعية أو صناعية أو عمرانية أو مرفقية أو غير ذلك على أن يستعان فيها بالخبرات العربية هنا وهناك وعلى أن تدعم بالخبرات الأجنبية المكملة لها مع الاستعداد للتعاون مع الأموال الأجنبية اذا كنا نتذكر دائما أن مستحدثات التكنولوجيا ترد دائما بصحبة رأس المال وتوطد لاستفادته الى جانب ما تفيد به البلاد المضيفة .

* * *

دور الإدارة

على أن الأمل فى استكمال أسباب التنفيذ يظل عسير المنال الا اذا اقترنت كل ادخالات لأنظمة جديدة — بالتشريع أو الاتفاق أو الممارسة أو العمل — الا اذا اقترنت تلك الادخالات بفهم مقدور لدور الادارة فى كل جديد . وبغير زهو يمكن أن نقول ان لدينا مديرين أثبتوا جدارتهم فى العشريات الحديثة ، والقول بغير ذلك فيه افتئات على الحقيقة التى عشناها ونعيشها حتى اليوم . واذا كان اقتصادنا قد استطاع الصمود فى وجه صعوبات ضخمة ، واستطاعت مجالات الانتاج والتصدير والمتاجرة فى الداخل والخارج أن تدور وأن تداوم الدوران فى أصعب الأوقات ، فقد كان للادارة — على اختلاف مستوياتها — دور كبير فى كل ذلك سواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخاص . فى القطاع العام حيث تسلمته من بداية نشوئه وعاشت معه

تطوراته المختلفة وأثبتت فيها فعاليتها وسجلت فى بعض جوانبه نجاحا لا يستهان به . وفى القطاع الخاص حيث كانت المصلحة الخاصة — وستظل — دافعا لا ينكر نحو النجاح والتفوق فى نطاق الامكانيات التى لم تكن كل أسبابها متوافرة فى كل الأوقات . دور الادارة هذا مطلوب زيادته ومداومة الزيادة حتى يكون على مستوى الادخالات الجديدة التى يجرى البحث فى شأنها تحت مظلة الانفتاح المرجوة ثماره . **واذا كان وجه الأشياء الجديد يتطلب تنمية الادارة العربية فما لا يجوز لنا أن نقف فى وجه الادارة الأجنبية الوافدة اذا جاءت مع رأس المال الباحث عن مجالات الاستثمار فى المنطقة العربية . ذلك ان الادارة الحديثة هى صورة من صور التكنولوجيا الجديدة التى ترحب بها كل الدول الراغبة فى التقدم** . واذا كنا نمجد دور المدير المصرى خاصة ونخصه بالاشارة فان ما ينبغى أن نسلم به فى ذات الوقت أن هناك الكثير من أساليب الادارة الحديثة وأدواتها تقوم الحاجة اليه فى مجالات عدة . ولقد يكون هذا المعنى أكثر دلالة اذا قلنا اننا نأينا بجانبنا عن التعاون أو التساند مع العالم الخارجى بما فيه من مستحدثات ادارية كثيرة ولفترة طويلة . فاذا اردنا أن نفتح النوافذ والا نعرقل مسارات الهواء الخارجى فان التنكر للادارة الأجنبية يحرمنا من الاستفادة الواجبة بالجديد فى ميادينها . وكما يكون ذلك بتوسيع اكتساب الخبرات الادارية من واقعنا فانه يكون كذلك بموقف غير رافض للخبرة الوافدة من واقع خارجى مر بمراحل مماثلة أو بتجارب مماثلة .

* * *

فى الإدارة العامة

وكما نرجو أن يكون الأمر كذلك فى مجالات ادارة الأعمال — العامة والخاصة — فاننا نرجو أن يكون كذلك أيضا فى مجالات الادارة العامة . ومما يبشر بالخير أن مجلس الوزراء قد أقر مبدئيا سلسلة لازمة من التفويضات فى الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات . وربما كان الأولى أن نصل فى هذا الشأن الى أبعد من سطح الأمور فلا نكتفى بالتفويض وانما نعمد الى تحديد الاختصاصات أو توزيعها توزيعا أصيلا على مراكز القرارات فى هذه الجهات وأن نأخذ أخذا حقيقيا بلا مركزية مصلحية الى جانب لا مركزية جغرافية بحيث يكون القرار ميسر الصدور فى مكان الحاجة اليه ممن يملكه اصيلا . وقد كان ذلك ما دعانا من قبل الى التفكير فى اعادة النظر فى حجم ومواضع التقسيمات الادارية بحيث يكون كل منها وحدة اقليمية واقتصادية مستقلة ومتميزة فى ظل نظام « حكم » محلى حقيقى يغير من كثافة التكدسات السكانية فى مناطق بعينها ويوزع نشاطات الانتاج والتوزيع والمرافق البلدية والاجتماعية على رقعة البلاد معالجة لنتوءات التجمع الحالية مع ربط كل ذلك بشرايين اتصالات حديثة وفعالة وسريعة .

التفويض حل نباركه ، ولكنه ليس منتهى الحلول . وربما كان الغرض منه اجتياز فترة انتقالية حتى يكون تحديد الاختصاصات بالأصالة حقيقة تنطق بها مواقع التنفيذ الفعلى . ومع أن ذلك جهد أشق وأثقل من جهد التفويض فانه أوفى الى تحقيق ما نصبو اليه من استقلال لا مركزى لوحدات الادارة فى ظل تشريع يرسم طريق التصحيح ما انحرفت بالتطبيق التجاوزات . وفى هذا المقام نعود الى ما نادينا به مرارا من اجتناب التشابه التام والسيمترية عندما نقنن أو ننظم ، فالمماثلة المتطابقة شىء لا تعرفه طبيعة الأشياء وما يصلح من قاعدة أو نظام فى جهة قد لا يصلح لجهة أخرى ، **وكما أن فى الطبيعة اختلافات طبوغرافية ومناخية وانتروبولوجية وغيرها فان هذه الخلافات تقتضى الأخذ بقواعد وأنظمة « فرعية » متغايرة ومتفاوتة مع بقاء الجوهر والحكمة الأصلية أو القواعد العامة بغير مساس أو تغيير فى كل الحالات** . ذلك قلناه فى شأن لوائح العمل — وقال به كثيرون — فلا ينبغى أن تنمط هذه القواعد بحيث تطبق ذات القاعدة

بحذافيرها فى كل الحالات ، وانما يكفى أن يكون الاطار العام مرسوما من ابعاده الأربعة ، ثم تستقل كل حالة بتفصيلات تتواءم مع أوضاعها الخاصة . ذلك قيل ، ونقول الآن مثله فى شأن اية تقسيمات ادارية جديدة سواء رؤى لها الاتساع أو الضيق حسب الأحوال ونقول مثله بالتبعية فى صدد تحديد الاختصاصات اقليميا ، فلا معنى للتماثل المطلق أو التطابق فى حالات هى بطبيعتها مختلفة ومتغايرة وفى بعضها من الأوضاع ما لا يوجد له مثيل حتما فى غيرها من الحالات .

* * *

الأدوات الحديثة

كذلك أقر مجلس الوزراء تدابير اخرى ذات اهمية مساوية . من ذلك انشاء مكاتب احصاء فى الوزارات تعنى بدقة الأرقام وسلامتها حتى تكون الدراسات التى تبنى عليها دراسات مماثلة فى الدقة والسلامة . كذلك أوصى بادخال نظام الميكروفيلم لحفظ الملفات والمستندات فى الجهات الادارية المختلفة . ونادى ايضا بسرعة الرد على أى مكاتبة وذلك بتحديد مدة الرد فى كل حالة وتحديد المسئول عن الرد ومحاسبته اذا لم يراع المدة المقررة ، فاذا امتدت تلك المدة الى أكثر مما هو محدد لها كان على المسئول ان يستأذن فى ذلك رؤساءه الذين يملكون تلك المحاسبة .

وأهم من ذلك كله انه أوصى بادخال نظام الحاسبات الالكترونية فى جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية استعمالا للطاقات المتوافرة فى الأجهزة المستوردة منها . ويتصل بهذه التوصية اتصالا وثيقا ما تعانى منه بعض الجهات ليس فقط من نقص الحاسبات الالكترونية ولكن من نقص الأجهزة المساعدة عامة . ومثال من ذلك تعيش فيه البنوك بصفة خاصة فى هذه الأيام . فالأجهزة المساعدة بالنسبة لها هى أدوات عمل لا يمكن الاستغناء عنها وهى مثل الأوراق والأقلام ولكنها تعانى من نقصها معاناة كبيرة مع أن من المستحدثات فى هذا الشأن ما أوجد انقلابا فى الأعمال من حيث الوقت والجهد والدقة لا بالنسبة للعاملين فقط بل بالنسبة للمتعاملين معها ، ومع أن كلفة تلك المستحدثات لا تعد شيئا مذكورا الى جانب ما تحققه من منافع . ولقد جرى العالم فى هذه المستحدثات بل ركض ركضا ولا يزال يجرى ويركض ونحن نقف من ذلك موقف التخلف بسبب ما مررنا به من ظروف قاسية وما أملته علينا تلك الظروف من اعتبارات . واذا كان الوقت قد حان لتجاوز ذلك التخلف ومسايرة التقدم فى أكثر من مجال — على نحو ما أوصى به مجلس الوزراء — فان من أول المجالات التى تنبغى العناية بها مجال الحاسبات الالكترونية وخاصة فى الجهات التى تحتاج اليها أكبر وأحد والح احتياج .

* * *

الثروة البشرية

ولكى يمكن تحقيق الانفتاح واللامركزية مع الأخذ بأسباب التكنيكيات الحديثة لابد من فيض موصول من المهارات الفنية من العمال والاداريين بغير العنصر البشرى القادر من أعلى القمة الى أدنى صفوف الانتاج تخلو كل هذه المعانى من محتواها وتصبح تمنيات فى فراغ . **ونحن لا ينقصنا العنصر البشرى من حيث الكم ، ولكن الذى ينقصنا هو ان نكسبه مهارات فنية تحوله من مجرد أعداد الى عوامل انتاج يعتد بها .** ويكون ذلك بالتعليم والتدريب ومداومة التعليم والتدريب . غيرنا فعل ذلك ونستطيع نحن أن نفعله ببرامج تعليمية متصلة بالواقع وبخطط المستقبل ، وكذلك ببرامج تدريبية كثيفة رأينا منها أمثلة ناجحة هنا وهناك . وواجبنا فى هذا واجب مزدوج . ذلك أنه لا يكفى أن نسد حاجة مشروعاتنا المقبلة وهى لابد أن تكون كبيرة بل

ينبغى أن نسد كذلك مطالب كل البلاد العربية والافريقية التى تتجه بمطالبها الينا وعلينا أن نقف الى جانب ما يطلب وقفة الحليف والصديق. آلاف مؤلفة من مواطنينا يعملون الآن فى الخارج ونحن لا نبخل على أحد بتوفير احتياجاتهم من العاملين فى كل التخصصات وفى كل مجالات البناء والتشييد والانتاج والتعليم والتطبيب والمتاجرة والتثقيف وغير ذلك . ومع الزمن ومع وجوه الانفتاح ومع تطورنا وتطور تلك البلاد سيزداد الاحتياج الى مزيد من المهارات من أول السلم الى نهايته فى شتى المجالات ، سيزداد الاحتياج اليهم عندهم وعندنا . ونحن اكثر من غيرنا مندوبون لتدبير الاعداد اللازمة والقادرة منها .

* * *

الكليات والجزئيات

الكلام عن كل ذلك كثير ومجالاته متسعة ، ولكننا لا نحصى هنا ما يمكن أن يقال ولا نكرر الأحاديث المتعددة التى يتناولها المتحدثون عن ذلك ، فان الذى يعنينا فى النهاية هو أن يترجم هذا كله الى واقع نشهده ويشهده معنا المحيطون بنا فى العالم القريب أو البعيد ممن عساهم أن يتقبلوا علينا ليتآزروا بنا ويؤازرونا وينتفعوا بامكانياتنا وننتفع بامكانياتهم . ويكفى أن نقول بعد ذلك أن الأمر يحتاج الى خطة شاملة مدروسة لا تبتعد فى كلياتها العامة عن الأهداف العريضة ولا تقصر فى خططها الجزئية عن الخطوط التفصيلية اللازمة .

وعن الكليات والجزئيات ينبغى الا تشغلنا الأولى عن الأخيرة ولا الأخيرة عن الأولى . ان التفكير الشامل يقتضى تأكيد الأصول والمبادىء والقواعد الأساسية كما ينبغى له فى الوقت نفسه أن يعنى بكل تفصيل كبير أو صغير . وذلك هو المنهج العلمى فى البحث والدراسة والاعداد المكين . وانما اقول ذلك لاننى سمعت أناسا لهم قدرهم ووزنهم يقدحون فى التفكير ذى الطابع العام كما سمعت غيرهم يعيبون التفكير فى التفصيلات . والرأى الصواب هو بين هذين المذهبين ، فلا التفكير العام يغنى عن التفكير التفصيلى ولا التفصيلى يمكن أن يقوم له قوام الا فى نطاق التأصيل سواء تعلق الأمر باقتصاد أو مال أو علوم أو عمران أو غير ذلك . فلكى نفكر فى تعمير منطقة بذاتها فلابد أن نفكر فى خريطة شاملة لها ولسائر المناطق الأخرى . ولكى نفكر فى اقتصاد فلابد أن نفكر احصائيا وسكانيا وماليا وفنيا واداريا وتسويقيا ومدى الجدوى التى تعود على منطقة جغرافية بعينها ثم على البلاد كلها كمجتمع متكامل متساند وهكذا . وليس هذا يغيب عن أذهان الدارسين ولكن التذكير به لا يضر على أى حال والالتزام به فيه نفع كبير .

واذا شئنا أن نأخذ بذلك فى المضمار الذى نتحدث فيه لقلنا أنه لابد من استراتيجية شاملة ذات خطط تكتيكية جزئية مفصلة ومدروسة على أن يدور كل نشاط اقتصادى أو مالى أو اقتصادى فى داخل تلك الاستراتيجية ولكن فى أوسع نطاق من الحرية . حرية الرأى والمبادءة والحركة ، وحرية التملك وحرية السوق وحرية الادارة وعلى الأخص بالنسبة لهذا القطاع الجديد الذى تتجه النية الى انشائه وهو القطاع المشترك بين المال المصرى والمال الوافد ما دامت أهدافه معينة واطار عمله محددا وما دام عمله سيظل داخل الوضع الاستراتيجى العام .

* * *

القاهرة مركزا

وليس يصح لنا قول فى كل ذلك الا اذا اشدنا بالمسعى الصائب الى جعل القاهرة مركزا عالميا مرموقا . فان تكون القاهرة ذلك المركز من النواحى الاقتصادية والنقدية والمالية والعلمية

والتعليمية والثقافيــة والاعلاميــة والســياحية وغيرها ، ذلك أقرب الى الانصاف والى تقرير أمر لابد أن ينطق به الواقع كما ينطق به التاريخ وتؤكده كل الاعتبارات الحضــارية العريقــة ما روعيت الأوزان وما أخــذ عدل المصــــائر مجـراه .

ومع أن القــاهرة لم تفقــد قط قيمتها ولم تنزل عن مكانتها بل ظلت فيه بالرغم من بعض الســدود ، فان دورها الأكبر لا يزال ينتظــرها ويدعوها ويتشبث بدعوتها . وليس ذلك على حساب أحد ولا فيه مضارة لأحــد ، فالعوامل المحيطة والأوضاع والاتجاهات مختلفة وسيبقى غيرها هو هو وستبقى القاهرة هى القاهرة على الدوام .

فمنذ قديم والقاهرة لها ســمتها وقوامهــا وضوؤها وظلالها التى تمتد حولها الى بعيــد . ولم تنزل القاهرة عن مكانهــا فى أى وقت من الأوقات ولكنها واربت أبوابها لفترة قصــيرة لأسباب من تاريخها خاصة بها . واليوم تفتح القاهرة الأبواب وتعود الى اعلان ذلك للجميع. وليس فى هذا جديد . فمن القاهرة كان ضــوء العلم والتعليم يشــع فى كل الأرجــاء ، وكان رجالها ولا يزالون يرتادون الآفاق مبشرين بنور العلم ، يطورون وينمون فى بلاد غير بلادهم أجيالا بعــد أجيال . وثقافة القاهرة كانت ولا تزال أم الثقافات ومعهد الايحاءات والتوجيهــات . وأسواقها كانت ولا تزال أكبر الأسواق وأوسعها وأعرقها انتاجا واســتهلاكا : زراعة وصــناعة وتجارة أصيلة وعابرة . وللقاهرة وعلى صــلة بها يعمل من يحيطون بها ويتعلمون ، وتنــمو عقولهم وجيوبهم ومصالحهم ، وفى معــاهدها ومغانيها وربوعها ورحابها يرتعون ويترعرعون . وفى فترة موأربة الأبواب استفاد آخــرون . ولا بأس فى ذلك . ولكن عندما تفتح القــاهرة أبوابها فانها لا تغاضب ولا تنافس ولا تأخذ من أحد وانما يؤخذ عنها كما كان يؤخذ عنها على مدى التاريخ . وماذا لو تضافرت الجهود لخير الجميع ؟ ان القاهرة لا تهتم بعبث الصــغار لأنها أكبر منه ومنهم ، وشأنها كان دائما شأن المتكبرين الذين يتأبون على الصغائر والصغار . وستظل القاهرة تبذل من خيرها وبرها لأبنائها وللجميع عندما تفتح أبوابها كما كانت تفعل فى كل حين .

أحمد عبد الغفــار

* * *

اقــرأ فى العــدد القــادم

1 — **حول الاصــلاح الضريبى**
نظرة الى التشريعات الجديدة — الأستاذ / بدر الدين أبو غازى

2 — **ســعر الفــــائدة**
بين التكاليف المحاسبية والمؤشرات الاقتصادية — الأستاذ/حسن زكى أحمد

3 — **استخدام الخبرات الفنيــة والادارية**
من الخارج وأثر ذلك على ادارة التنمية — الدكتور / أحمد رشيد

4 — **البــيروقراطية مالهــا وما عليهــا**
الأستاذ / يوسف خلوصى

إصلاح القضاء

مدخلاً لإصلاح الإدارة الحكومية فى مصر

فتحى رضوان

« المرجع الاخير عند المنازعة أو الشكوى هو القضاء . وللقضاء شروطه ومحيطاته . والقضاء هو قاض وقانون ومحكمة ، ويعرض الباحث من خلال علمه ومعاناته الى هذه العناصر الثلاثة عرض الخبير المتمكن ، وله أكثر من رأى فى شأن كل منها واقتراح وتوجيه يسمع وينظر نظرا متمعنا . ومعالجته لموضوعه لها مداخلها ومخارجها الادارية مما يجعلها محل عناية ينبغى أن تولى لها » .

جرت فى سنة ١٩١٣ ، الانتخابات للجمعية التشريعية التى أراد اللورد كتشنر المعتمد البريطانى ، أن يواجه بها الرغبة الوطنية المتزايدة والملحة ، فى اقامة حكم نيابى سليم وصحيح وفعال ، يحل محل النظام النيابى القاصر والعاجز ، المتمثل فى مجلس شورى القوانين والجمعية العمومية . ورشح سعد زغلول وزير المعارف والحقانية السابق نفسه لدائرتين انتخابيتين فى القاهرة ، وكان من أبرز المرشحين ، ولذلك كان منشوره الانتخابى ، ورقة ذات قيمة تاريخية ، لأنه يدل على التفكير السياسى فى تلك الفترة . وقد تعجب اذ تعلم أن هذا المنشور لم يطلب شيئا متعلقا بمركز الاحتلال البريطانى فى مصر ، فى حين كانت أهم فقراته ، هو ما وعد به ناخبيه من أن يعمل على الفصل السريع فى القضايا .

وقد انقضى على هذا المنشور الانتخابى ، ستون عاما كاملة ، ولا يزال كل وزير عدل ، يلى هذه الوزارة الرشيدة يعد بتوفير أسباب الفصل فى القضايا بلا طويل تأجيل . ولكن هذا الوعد لم يتحقق خلال هذه المدة الطويلة التى تغير فيها كل شىء ، استوى على عرش مصر ، خمسة ملوك (خديو فسلطانان ، فثلاثة ملوك) وثلاثة من رؤساء الجمهوريات ، بعد زوال

فتحى رضوان

أول وزير للارشاد (١٩٥٢ — ١٩٥٤) .
أول وزير للثقافة (١٩٥٦ — ١٩٥٨) .
له خمسة وعشرون كتابا ترجم بعضها الى الفرنسية والاسبانية والاوردية .
من كبار المحامين وأصحاب الفكر .

الملكية ، وجلاء الانجليز عن مصر مرتين ، وتحديد الملكية ثلاث مرات وتأميم قطاعات من النشاط الاقتصادى والمالى ، كبيرة وخطيرة . أما القوانين التى صدرت مقررة مبادىء جديدة فلا حصر لها ولا عد .

وقد غاب عن كل الذين قاموا بالمحاولات التى استهدفت سرعة الفصل فى القضايا ، أن هذه الغاية تأتى فى آخر المطاف ، وأنه لا يمكن الوصول اليها قفزا ، مع تخطى جميع العقبات التى حالت دون تحقيقها ، من موظف مهيأ لعمله ، ومن قانون واضح وخال من التعقيدات ، ومحقق للعدالة ، ومن وسائط مادية تعين على اقامة القضاء الناجح .

ومن هنا يمكن القول أن جميع ما بذل لاصلاح القضاء فى بلادنا كان جزئيا ، بمعنى انه :

١ ــ شغل بسرعة الفصل فى القضايا دون باقى وظائف القضاء ، وفى مقدمتها صحة الأحكام وسلامتها .

٢ ــ واعتبر الوسيلة الوحيدة للوصول الى الاصلاح هى اصلاح القانون وحده ، دون باقى مقومات الوظيفة القضائية ، واعتبر أن القانون الذى يمكن أن يحقق هذا الاصلاح ، هو قانون المرافعات ، دون جميع القوانين الأخرى .

٣ ــ ونظر الى القضاء ، باعتباره هيئة تفض المنازعات فقط ، طارحا جانبا وظائف القضاء الروحية الأخرى من الحيلولة دون نشوء تلك المنازعات ، واثارة حب المواطنين للقانون ، والحرص على التزامه ، واحترام مقتضيات العدل ومؤسساته ، والشعور بهيبته وبوجوب احترامه . وواضح أن تفكيرا هذه سماته ، لا يتناول من المشكلة الكبيرة الضخمة ، مشكلة لصلاح السلطة القضائية الا جانبا واحدا منها ، ولا يعتمد فى حل هذه المشكلة الا على وسيلة واحدة دون وسائل أخرى عديدة أعظم نجاعة وأسرع أثرا ، ومع ذلك لا يشغله من هذه الوسيلة الوحيدة الا جانب واحد ، ولا يشغله من وظائف هذه السلطة العظيمة الا وظيفة من وظائفها ، فى حين أن هذه الوظيفة لا تستقيم الا اذا أديت الوظائف الأخرى على وجه حسن ، وبصورة جيدة .

فالقضاء سلطة حية تتصل بالناس ، وتتأثر بهم ولا تؤثر فيهم ، وتعتمد فى كل خطوة فى أداء نشاطها عليهم ، وتستهدف فى كل ما يصدر عنها ، اصلاحهم ، ورفع مستواهم ، وتوفير الطمأنينة لهم ، وتهيئة أسباب التيسر عليهم فى تعاملهم بعضهم مع بعض ، وتعاملهم مع الدولة .

فالقانون ليس وسيلة اصلاح ، بقدر ما هو ثمرة الاصلاح ، والحرف الأخير فى كلمة اصلاح ، وقانون الاجراءات المتبع فى المحاكم ليس هو القانون الوحيد الذى يعطل المحاكم عن أداء وظيفتها اداء حسنا ، وسرعة الفصل فى القضايا لا يمكن أن يكون غاية فى ذاته الا اذا كان هذا الفصل عادلا ، وكان الحكم المتضمن قرار الفصل محل احترام المتقاضين والمجتمع ، فضلا عن أن مهمة القضاء لا تنتهى ولا تنحصر فى فض المنازعات ، على وجه سريع ، ومحقق للعدل ، وان كان هذا هو أكبر عناصر وظيفتها ، أو الصورة الظاهرة لهذه الوظيفة ، اذ أن للقضاء دائما وظائف فى كل مجتمع صالح ، هو أن يكون الرمز العالى الذى تتجسد فيه كل فضائل المجتمع ، فى احترام كرامة الناس ، وحقوقهم ، وفى حرصهم على أداء الالتزامات للغير، والنهوض بالتبعات الاجتماعية ، والحرص على سيادة الحق وعلى كلمة الحرية . وكل هذا لا يتحقق الا اذا توافر لصرح القضاء الهيبة والجلال ، وتوافر لأعضائه الاحترام القائم على الثقة بعلمهم وفضلهم وشجاعتهم ، وحسن مظهرهم ، ونأيهم عن كل ما يخدش الاعتبار فى الحياة الخاصة قبل العامة .

وقد يحسن قبل أن نمضى فى تناول هذا البحث ، أن نقدم ، بين يديه ، بمقدمة تاريخية وجيزة نقصد بها بيان الأصل لنظامنا القضائى ، لأن فى الوقوف على ذلك ، ما يعين على تعرف أسباب العيوب التى شابت وتشوب نشاطه ، كما تهدى الى سبيل الاصلاح .

كانت المحاكم الشرعية هى محاكم المصريين جميعا فى مختلف منازعاتهم المدنية ، بل كانت جهة القضاء العامة حتى زادت المصالح الأجنبية فى نهاية حكم محمد على وخلال عهدى سعيد واسماعيل ، وتفاقم خطر ما يسمى بالامتيازات الأجنبية ، ثم ساءت حالة الميزانية المصرية من جراء تراكم ديون اسماعيل ومؤامرات أصحاب الأموال والمصارف الدولية ، فنبتت فكرة انشاء محاكم مدنية وتجارية للأجانب فى مصر عرفت فيما بعد بالمحاكم المختلطة ، فوضعت لهذه المحاكم لائحة ، كما وضع لها قانون المرافعات أقرته الدولة صاحبة الامتيازات فى سنة ١٨٧٥ ، والطريف فى الأمر أن هذا القانون الخطير انفرد بوضعه فرد لم يكن من رجال الدولة ، وانما كان مجرد محام يعمل فى مصر اسمه «المسيو مونرى» ، ولأنه عمل فرد فقد جاء مشوبا بعيوب كثيرة يقول عنها الاستاذ محمد العشماوى : « وقد جاء هذا القانون نقلا عن القانون الفرنسى فى الكثير من أحكامه مع ايجاز بعض الأحكام ، وخلط وغموض فى البعض الآخر .. وقد أظهر العمل بهذا القانون الكثير من عيوبه التى شملت القواعد والاجراءات ، وضخامة النفقات مما حمل الحكومة المصرية على ادخال الكثير من التعديلات على أحكامه » .

وفى سنة ١٨٨٢ وقع الاحتلال البريطانى ، وبدأ الاحتلال ، ينظم مصالح الدولة المصرية على الوجه الذى يحقق مصالحه ، وأولى هذه المصالح ربط مصر بأوربا ، فكريا وثقافيا — وليس ثمة سبيل أقوى لتحقيق المصلحة بين دولة وأخرى ، أو ثقافة وثقافة ، من القانون والقضاء ، فأصدر الخديو توفيق فى ١٤ يونية سنة ١٨٨٣ ما عرف بلائحة ترتيب المحاكم الأهلية ، ثم أردفها فى ١٣ من نوفمبر سنة ١٨٨٣ بقانون المرافعات . وكما انفرد محام ، بوضع قانون مرافعات المحاكم المختلطة ، انفرد قاض هو المسيور « نوربياندو » وهو من رجال القضاء بوضع قانون المرافعات، للمحاكم المصرية التى أطلق عليها اسم المحاكم الأهلية .

وما حدث فى القانون المختلط ، حدث مثله فى القانون الأهلى ، فقد خرج قاصرا ومشوبا بالعيوب ، وقد أحصيت التعديلات التى أدخلت عليه منذ صدوره فى أخريات سنة ١٨٨٣ حتى نهاية القرن التاسع عشر ، أى فى مدة لا تبلغ ١٧ عاما فوجدتها نحو عشر تعديلات واضافات ، واذا كنت تريد أن تعرف نصيب قانون من السلامة ، فأحص عدد ماادخل عليه من التعديل والتنقيح . وقد استمر التعديل والتنقيح فى هذا القانون حتى رؤى تعديله تعديلا كاملا ووضع قانون جديد يحل محله ، فشكلت لهذا التعديل لجان ، الواحدة فى اثر الأخرى بدأت بلجنة فى سنة ١٩٠٧ ، ثم حلت محله لجنة فى سنة ١٩١٣ برئاسة حسين رشدى باشا وعضوية عبد الخالق ثروت باشا ، ثم حلت محلهما لجنة برئاسة حسين درويش باشا ، وكان وكيل محكمة استئناف مصر فى سنة ١٩٢٨ ، ثم أعيد تشكيلها برئاسة محمد مصطفى باشا رئيس محكمة النقض فى سنة ١٩٢٩ ، ثم أعيد تشكيلها للمرة الثالثة برئاسة أحمد طلعت باشا ، ورابعة برئاسة محمد صبرى أبو علم باشا فى سنة ١٩٣٦ ، ثم توالت اللجان ، حتى أعيد تشكيلها فى سنة ١٩٣٧ ، ولكن القانون لم يصدر ، وعرض على لجنة أخيرة فى سنة ١٩٤٤ برياسة رئيس اللجنة السابقة ، وعلى الرغم من كثرة اللجان وطول المدة التى استغرقها البحث فى هذا القانون ، فانه لم يُقدم الى البرلمان الا فى سنة ١٩٤٥ ، ومع تقديمه بقيت وزارة العدل غير مطمئنة الى سلامة المشروع ، فشكلت لجنة فى ١٨ من فبراير سنة ١٩٤٥ ، ولكنه عدل بالقانون الصادر فى سنة ١٩٦٨ أى بعد أقل من عشرين سنة ، كما عدلت قوانين تعتبر فصولا وأجزاء من قانون المرافعات كقوانين السلطة القضائية والاثبات والاجراءات أمام محاكم الأحوال الشخصية وأحوال الطعن واجراءاته أمام محكمة النقض .

وقد تناولت التعديلات القوانين الأخرى ، كما تناولت قانون المرافعات على نطاق ضيق

حينا ، وعلى نطاق أوسع حينا آخر . وصاحب الخطوة الكبرى من هذه التعديلات ، قوانين الضرائب والتموين ، وقوانين العاملين فى الحكومة وفى الهيئات وفى المؤسسات العامة .

ومن هذه البيانات القصيرة يتضح لك مدى الاضطراب والقلق الذى يشمل أساس الحياة القضائية ونعنى به القانون .

وهذه الاضطراب ذاته يكشف عن مدى الخفة وعدم الاكتراث التى نعالج بها التشريع ، ثم نقدم بهما على التعديل ، وتعديل التعديل .

وبعد ذلك يمكن لك أن تسأل : أيمكن أن نظفر بنظام قضائى سليم ؟

على أن البحث فى هذه التعديلات ودلالتها لا يمكن أن يحجب عنا السؤال الأكثر أهمية وهو : لماذا يضطرب التشريع لدينا هذا الاضطراب ، ولماذا ينقصه عنصر الاستقرار ، الذى تحتاج اليه الحياة القومية فى جانبيها الاقتصادى والاجتماعى ، وهذا العنصر الذى يؤدى الى خيرات لا جدال فيها وفى مقدمتها علم الناس بالقانون ، لطول تطبيقه ، واتصال أحكامه بالناس سنة بعد سنة ، جانبا من الأمة بعد جانب .

ومنها نضج النص ووضوحه عند المشتغلين بالقانون من قضاة ومحامين ورجال النيابة العامة ، وأعوان القضاة من كتاب ومحضرين ورجال شرطة وأعضاء ضبطية قضائية . ثالثا استمرار واتصال الفقه القائم على النص ، وتوسيع نطاقه ، وربط حلقاته لدوام النص القائم .

ان مرد — هذا الاضطراب — فى رأيى هو أن النقل من النظام القضائى الذى كان سائدا قبل سنة ١٨٨٣ مهما كانت عيوبه ، ومهما كانت المفارقة بينه وبين الأنظمة القضائية السائدة فى العالم كانت نقلة ضخمة ، ولم يكن الشعب قد تهيأ لها ، ولا تزال الفكرة القانونية الجديدة غريبة ، لا عند سواد الشعب ، بل عند المثقفين منه ، وقد يسهل عليهم أن يسيغوا نظرية رياضية أو علمية ، فى حين يصعب عليهم أن يقروا مبدأ من مبادىء القانون أو اجراء من اجراءات التقاضى ، ويبقى ذلك عائقا كبيرا فى طريق اقامة نظام قضائى يؤدى وظيفته فى سهولة ويسر ، ويجد التعاون من داخله ومن خارجه أى من العاملين فيه ، ومن الجمهور فى آن واحد .

ولعلنا نوفق الى بيان شىء من ذلك ، فيما يلى من هذا البحث .

ولكن لابد أن نستحضر فى الذهن — قبل أن نخوض فى جوهر البحث — تاريخنا الحديث السابق على نشوء نظامنا المعاصر ، فان لهذا التاريخ آثارا وندوبا فى جسم هذا القضاء نفسه . فقد كانت مصر قبل انبثاق القرن التاسع عشر تعانى من فوضى لم تعان من مثلها أمة . فقد آلت مقاليد الأمور فيها الى طغمة من قطاع الطرق سموا زورا وبهتانا بالمماليك ، وهم جماعة من غير أهل مصر . فسدت نفوسهم بفعل أطماع وشهوات كأطماع وشهوات وحوش الغابة . فلم يكن ممكنا فى ظلهم أن توجد حكومة ، وبالتالى أن يوجد قضاء ، وقد فعل علماء الأزهر وقضاة المحاكم الشرعية ما استطاعوا لرد عادية هؤلاء على حقوق الناس وسلطات القضاة ، ولكن فى مثل هذا الجو لا يستطيع القضاء أن يعمل ولا أن تتضح للناس رسالته ، ولما تولى محمد على الحكم ظهرت الدولة الحديثة ظهورا جليا ، وبدت معالم الوظيفة الحكومية واستتبت القوانين كثيرا ، ولكن لم يكن الى جانب الحاكم شعب يرده اذا تجاوز حده ، والقضاء فى أشد الحاجة الى حماية الشعب له ويقظته . فلما جاء الاحتلال البريطانى ، زادت الدولة وضوحا ، وزادت الحدود بين الاختصاصات الوظيفية والأعباء الحكومية ، ظهورا ، وعرف الناس المحكمة ، بوصفها الجديد ، وألفوا الى حد ما اجراءاتها المستحدثة . ولكن لم تكن ثمة ضمانات تحمى القاضى ، ولا تحمى سلطة التشريع نفسها من عدوان طغيان الغازى الدخيل أو الحاكم المصرى الأصيل ، فتأخر استقلال القاضى ، والقاضى بغير استقلال ، لا يقيم قضاء ، وانما يقيم محكمة .

وقد حدثنا الشيخ محمد عبده فى مذكراته كيف كان يستدعيه اللورد كرومر ، ويسأله كيف حكم فى قضـــايا كان من أطرافهـــا أقباط ، فغلبته العصبية ، فحكم بغير الحق ، ثم ظهر أنه لم ينظر قط فى قضية لقبطى واحد . وهذا المثل ، وإن بدا فريدا ، الا أنه يكشف عن روح العصر . لأنه اذا جاز لرجل كاللورد كرومر كان مثالا لرجل الدولة الحصيف ، أن يراجع رجلا ذا شخصية كالشيخ محمد عبده . فماذا يفعـــل مستشار وزارة الحقانية ، وقد كان من الانجليز ، مع قضاة أقل شـــأنا من محمد عبده . فلما جاء الاستقلال الزائف المعلن بتصريح ٢٨ من فبراير سنة ١٩٢٢ أثخنت الأحزاب القضـــاء جراحا ، فملأته بغير أهله ، وتدخلت فى أحكامه ، وبلغ الحال من السوء الى الحـــد الذى قال معه سعد زغلول ، وهو قاض سابق ووزير للعدل : ان قضاءنا هو قضاء ضرورة . ثم جاء من بعده خليفة ، وهو كذلك قاض مشـــهور بالنزاهة والشجاعة فقال : لقد فسد قضاؤنا حتى التعفن .

ونسى أهل الأحزاب أنهم أسهموا فيما أعلنوه من الفساد . فقد كان المستشار لا يكاد يجف حبر الحكم الذى يرضى حزبا بعينه حتى يرى نفسه وزيرا فى وزارة لهذا الحزب . وقد يكون الحكم قد استهدف الحق وحده . ولكن مكافأة القـــاضى على حكمه افســـاد للقضـــاة وعبث بالقضاء ، ولو لم يتوقع القاضى هذه المكافأة .

وبعد سنة ١٩٥٢ تغير المجتمع تغيرا كاملا وشاملا ، اذ زالت العمـــد الأساسية التى كان يقوم عليها ، فقد سقط الملك ، وزالت الملكية ، وجلا الانجلـــيز عن مصر ، ومصرت ثم أممت المصالح الأجنبية كالمصارف وشركات التـــأمين والوكالات التجارية ، ثم أممت قناة السويس ، وقبل ذلك كله حددت الملكية الزراعية وهبـــط نصاب الملكية المرة بعد المرة حتى وصل الى خمسين فـــدانا . والملكية الوراثية والملـــكية الزراعية والمصالح الأجنبية هى السمات البارزة لمجتمع قبل سنة ١٩٥٢ ، والتشريع هو صدى خصائص المجتمع ، لأنه يحدد علاقات أصحاب المصالح المختلفة الرئيسية فى هذا المجتمع . وبزوال بعض هذه الخصائص وزوالها جميعا ، يصبح التشريع ، وبالتالى القضاء فى صورتهما القديمة لا يتواءمان مع التغيير الذى تحقق . ولكن المجتمع الجديد كان فى مجموعه امتدادا للمجتمع القديم فى الجوهر ، ولهذا بقى أسلوب التشريع كما هو فى الجوهر كذلك كما بقى القضاء على حاله لم يطرأ عليه تغير لا فى تكوينه ولا فى اختصاصاته، ولا فى توزيع هـــذه الاختصاصات على درجات مختلفة ، ولا على تعدد هذه الدرجات ووظائفها . والمحاولة الوحيدة التى يمكن أن تعتبر استثناء على هذا القول هى محاولة لم يطل عمـــرها ــ بجعل القـــاضى الفرد هو قاضى الدرجتين الأوليين : أى القاضى الجزئى والمحكمة الكلية ، على أن القضاء تعرض فى فترة ما بعد ١٩٥٢ لأربعة أمور :

الأول ــ هو حجب القضاء عن نظر نوع من القضايا ذات الخطر ، وهى الطعون فى قرارات الفصل غير التأديبى للعاملين فى الدولة والهيئات والمؤسسات العامة التابعة لها ، باعتبار أن هذه القرارات من أعمال السيادة .

الثانى ــ انشاء لجان ادارية ذات اختصاص قضائى للنظر فى المنازعات الناشئة عن تطبيق قانونى الاصـــلاح الزراعى ١٨٧ لسنة ١٩٥٢ و ١٢٧ لسنة ١٩٦١ .

الثالث ــ استئثار القضاء العسكرى والعرفى بعدد من القضايا ذات الخطر ، وذات المساس المباشر بأمن الثورة ، وأمن الدولة معا .

الرابع ــ احالة عدد كبير من رجال القضاء العـــالى والكلى والجزئى الى التقـــاعد بغير الطـــرق المنصوص عليهـــا فى قانون السلطة القضائية .

وقد زالت كل هذه القيود عن القضاء المصرى، بعد سنة ١٩٧١ بالتدريج وعادت الأمور شيئا فشيئا الى وضعها الطبيعى .

لست أطمع فى أن أتناول جميع جوانب الاصلاح التى أقترح ادخالها على نظام القضاء فى بلادنا ، فهذا بحث يحتاج الى أكثر من دراسة . ولهذا فان هذا البحث يقتصر على المقترحات الأساسية ، ونقسم القول فيها على الفصول القصيرة الآتية :

أولا — القضاة ، أى الجانب البشرى فى المشكلة ، ويتناول القضاة وأعوان القضاة .

ثانيا — التشريع وأسلوبه وطرائق نشره ، وتنقيحه ، وهو الجانب الفكرى من المشكلة .

ثالثا — المبانى والأدوات والأجهزة ، وهو الجانب المادى للمشكلة .

أولا — القضاة وأعوانهم أو نظام « الموظف القضائى » :

استمرت صورة القضاء المصرى ، من حيث درجات التقاضى فيه ، ووظائف واختصاصات كل درجة على حالها تقريبا ، منذ ولد هذا القضاء فى صورته الحديثة هذه ، أى منذ صدرت لائحة المحاكم الأهلية وقانون المرافعات الأهلى فى سنة ١٨٨٣ ، وكل ما طرأ عليه هو رفع اختصاص القاضى الجزئى الابتدائى القابل للاستئناف أو الطعن ، المرة بعد المرة ، وتخفيف اجراءات الفصل فى بعض المنازعات التى تدور حول ديون ثابتة بالكتابة ، وهو الاجراء الذى سمى بأوامر الأداء .

ولقد شقى المشرع طويلا فى معالجة مشكلة تأجيل القضايا فى مرحلة تحضيرها للحكم وتجهيزها بمستندات الخصوم ، ومذكرات وتقارير الخبراء . وقد بدأت هذه المحاولة الأولى بصدور القانون رقم ٣ لسنة ١٩١٠ فى ٢٦ فبراير سنة ١٩١٠ المسمى بقانون التحضير . وقد كان أمل واضع هذا التشريع أن يخصص قاض لتحضير القضايا ، يكون من واجب الخصوم أن يثبتوا أمامه جميع أوجه الدفع والدعاوى الفرعية ، والطلبات الاعتراضية وأسباب التأجيل ، من أول جلسة مع اختصاص هذا القاضى فى توقيع الغرامات على من يتسبب فى تأجيل الدعوى أكثر من مرة بسبب اهماله ، ومنح هذه الغرامات كلها أو بعضها للخصوم الآخرين ، وقد كان أمل المشرع فى أن يعين هذا كله على سرعة تحضير القضايا من جهة ، وارسالها الى هيئة المرافعة من جهة أخرى قابلة للحكم بعد سماع الأقوال النهائية للخصوم فتحكم فيها فى أقرب وقت .

ولكن فشل هذا النظام أو الاجراء فشلا ذريعا . فالقضية كانت تبقى أمام قاضى التحضير سنين طويلة . فاذا احيلت الى هيئة المرافعة اجلت سنين أخرى لأسباب أخرى تتعلق بهذه الهيئة ، أو لأسباب عامة كالتأجيلات الادارية القائمة عن عطلات عامة مفاجئة ، وكان فى مقدمتها فى تلك الأيام خروج المحمل الى الكعبة وعودته ، وهما مناسبتان لا يعرف لهما موعد ، لانهما يحسبان بالتقويم الهجرى ، فضلا عن تغير تشكيل الهيئة أو اعتذار رئيسها أو عضو من أعضائها أو لانشغال أحد المحامين أو كليهما بقضية أخرى أكثر أهمية ، أو لوفاة أحد الخصوم أو لتعلق الفصل فى الدعوى على مسألة أساسية تحكم فيها جهة ولاية أخرى كالمسائل الشرعية حينا ، والمسائل الجنائية حينا ثانيا . أو المصالح المختلطة حينا ثالثا . هذا كله فضلا عن توقف العمل القضائى فى أول السنة القضائية لعدم انتهاء الوزارة من ترتيب الدوائر القضائية أو تنفيذ الحركة القضائية ذاتها ، ثم تراخى النشاط فى آخر السنة القضائية ليتهيأ القضاة للفراغ من الأحكام التى عليهم كتابتها وايداعها قبل قيامهم بعطلتهم السنوية .

فألغى نظام التحضير ، ورئى معالجة الغاية التى قصد به معالجتها بنصوص تلزم المدعين بتحضير دعاواهم منذ تقديم صحيفتها للمحكمة ، وذلك بارفاقها بمذكرة شارحة للدعوى والمستندات المؤيدة لها ، مع الزام المدعى عليهم بالرد على هذه الصحيفة والمذكرة والمستندات الى ما قبل الجلسة بثلاثة أيام ، وهو نص لو استكمل ببعض الأحكام التفصيلية مع تقرير جزاء رادع

جدى عند مخالفته لأدى أكثر الغرض الذى استهدف هذا النص ، واستهدف نظام التحضير الملغى تحقيقه .

على أن هناك مشكلة أخرى لا تمت بصلة مباشرة الى مشكلة تأجيل القضايا ، وهى مشكلة القصور البادى فى الأجهزة المعاونة للقضاء ، نعنى بها أجهزة المحضرين وأقلام الكتاب ولا سيما أمناء الجلسات .

ان القاضى حينما يفرغ من القضية باصدار الحكم يفصل فى النزاع ، ولكنه لا ينهيه ما لم يحصل المحكوم له على حقه ، وما لم يشعر المحكوم ضده باحترام هذا الحكم والنزول على مقتضاه .

والحصول على الحق ليس من عمل القاضى . وانما من عمل أعوان القاضى ، وهم المحضرون غالبا ، ورجال الأمن مع المحضرين أحيانا . ولذلك فالموظفون الموكلون بتنفيذ الأحكام أى اقتضاء الحقوق هم القضاة الفعليون ، وان كان الجالسون على منصات الحكم فى دور المحاكم هم القضاة القانونيون . ففى مقدور منفذى الأحكام أن يحيلوها الى حبر ورق اذا لم يتذرعوا بالنشاط اللازم ، ثم اذا لم يتحلوا بالأمانة المطلوبة . وهؤلاء هم قضاة كاملون فى بعض الأحيان لأن تنفيذا تعترضه عقبات لا يذللها ولا يقدرها من الناحية القانونية سوى هؤلاء الأعوان . فالاشكالات التى يقيمها من يقع عليهم التنفيذ يملك المحضر عدم الالتفات اليها ، والمضى فى التنفيذ اذا رأى القانون يرخص له فى ذلك ، وله فى أحيان أخرى أن يوقف التنفيذ من تلقاء نفسه أو بناء على طلب أحد الخصوم . ولقد علمت بطريق التجربة المباشرة وذلك من نحو خمس عشرة سنة مضت أن عددا غير قليل من هؤلاء المحضرين ترتفع صحيفة مخالفاتهم وعدد ما توقع عليهم من جزاءات بسبب تلك المخالفات الى ما يربو على مائة مخالفة فى مدة لا تجاوز سنتين أو ثلاثا ، وتصل فى أحيان قليلة الى مائة وخمسين حالة بمائة وخمسين عقوبة كلها خصم من المرتب . وقد كانت حجة مدير المحاكم فى الابقاء على هؤلاء مع هذا السجل الحافل أو الطافح بتلك المخالفات التى تسمى ادارية وبعضها فى واقع الأمر يرقى الى مستوى الجنحة والجناية — كانت حجته أن فى استبدال محضرين جدد بهؤلاء القدامى فى غير مصلحة العمل ، اذ سيكون الجدد أقل خبرة من القدامى، وسيؤول حالهم الى ما كان عليه السابقون لوحدة الظروف ، أى كثرة العمل ، وقلة المرتب ، وشدة الاغراء ، وانعدام الأمل فى تحسين الحال أو سعة الرزق .

ويشبه المحضرين فى عظم الأثر فى الخدمة القضائية أعوان القاضى داخل المحكمة ، وهم أمناء الجلسات ولهم دورهم فى مختلف فروع العمل الكتابى والادارى المتصل بالمحاكم . فعلى عاتق هؤلاء تكوين ملف الدعوى وتسلم أوراق الخصوم ومستنداتهم ومذكراتهم ، ثم حفظها واثباتها وتيسير الاطلاع عليها .. وقد جرت العادة على اختيار موظفى هذه الأقلام من حملة الشهادات المتوسطة ، أو أحيانا من حملة المؤهلات الأدنى ، وفى القديم ممن لا يحمل مؤهلات مطلقا سوى معرفة القراءة والكتابة — وقد أصبح أكثرهم من حملة المؤهلات العالية ، ولكن هؤلاء يشكون مما يشكو منه جميع خريجى الجامعات من قلة المعلومات العامة وضعف الكفاية .

فاذا أردنا أن نجمع فى حل واحد علاجا لمشكلتى تذليل تحضير القضايا ، والتعجيل بتهيئتها للحكم فى وقت معقول وبأيسر السبل ، وهما مشكلتان ، من أكبر مشكلات القضاء فيكون ذلك برفع مستوى أعوان القاضى ثقافيا واداريا وخلقيا ، ولا مفر من اعادة النظر فى النظام القائم فيما يخص تعيين القضاة وتعيين أعوانهم وتوزيع الاختصاصات بينهم . والنظام المقترح ليس جديدا على المجال القضائى فى بلادنا ، وله نظائر فى البلاد الأخرى ، وهو ما أسميه بالموظف القضائى .

ففى المحاكم الشرعية ، استمر هذا النظام معمولا به فى مصر حتى الغيت المحاكم الشرعية ، وكان معمولا به منذ سنوات غير قليلة فى بداية النظام القضائى الحديث فى مصر .

والموظف القضائى هو موظف يشغل الوظائف الادارية والكتابية فى السلك القضائى ، فيكون منه كاتب الجلسة وكاتب التحقيق والمحضر ، ويترقى الى الوظائف الكتابية والادارية الأعلى كأمين النيابة العامة وأمين المحكمة ، ورؤساء الأقلام فى النيابات والمحاكم ، ولكن هذا الموظف فى النظام المقترح هو قاض وليس موظفا اداريا ولا كتابيا ، فعندما يختار يجب أن يراعى فى اختياره جميع شرائط القاضى من كفاية خاصة ومؤهل عال ، وربما — كما سنشير فيما يلى — التخرج من معهد تدريب خاص ، يسبق اللحاق بالوظيفة القضائية .

ثم هو يتدرج فى وظائف السلك القضائى من أدناه الى أعلاها ، ليحيط بالعمل فيها احاطة تدريب وتطبيق ، ثم يصبح مساعدا للقاضى ، ومعاونا فى النيابة ، ثم يمضى الى أعلى الدرجات بالقدر الذى يؤهله له استعداده ونشاطه ونتائج عمله حتى رياسة محكمة النقض .

وهذا النظام يحمى جميع معاونى القضاة من الانحراف والتردى فى الأخطاء التى يتعرض لها هؤلاء المعاونون بأكثر مما يتعرض لها أندادهم فى الوظائف الأخرى . ذلك لأن كلا منهم سيعامله الناس وسيعامل نفسه على أنه قاضى المستقبل، وأن المرحلة الكتابية والادارية التى يمر بها مرحلة مؤقتة ومقتضية الى ما هو أكبر وأعظم ، وأن دخله سيزيد ، ومقامه سيرتفع ، ومسئولياته ستعلو .

لقد كان عبد العزيز فهمى وزير العدل وأول رئيس لمحكمة النقض ، كاتبا أو موظفا قضائيا فى نيابة أو محكمة بنى سويف ، وكان يزامله فى نفس الوظيفة أحمد لطفى السيد الذى بلغ منصب الوزارة ومنصب مدير الجامعة ، ومر بنفس الدور آخرون كثيرون من عظماء الدولة وكبار موظفيها .

ولكن لن نقنع بأن نحقق حماية الجهاز القضائى بجعل أصغر أعوانه قضاة ، بل سنحقق بهذا النظام غاية أخرى هى تهيئة القضايا للحكم بأسرع وأقصر سبيل ، فنمنع أسباب التأجيل غير المبررة وغير المقبولة من جهة ، ونخفض عبء العمل على هيئات الفصل فى القضايا ، بقصر عملهم على هذا الجانب الحيوى والأساسى فى الوظيفة القضائية ، فتصل اليها القضية معدة للحكم فيها ، فلا يطلب منه سوى الاستماع الى الخصوم ثم اصدار حكمه . وسيتحقق هذا باختيار عدد من الموظفين القضائيين الأقدر من سائر زملائهم والأكثر كفاية ، توطئة لترقيتهم الى وظائف القضاة الأكبر ليقوموا بتحضير القضايا . وأود أن أنقل هنا عن كتاب قواعد المرافعات للأستاذين محمد وعبد الوهاب العشماوى فقرة عن الموظفين القضائيين فى انجلترا : وهنالك موظفون قضائيون فى مراكز المحاكم يقومون بمهمة تحضير القضايا بحيث لا يجلس القضاة الا لسماع المرافعة واصدار الأحكام القطعية ، وبهذا النظام أمكن تقليل عدد القضاة ومنحهم مرتبات عالية واختيارهم من بين فطاحل المحامين الذين بلغوا قمة مجدهم ونهاية النضج فى سنهم وتجاربهم .

والموظف القضائى فى النظام الذى أقترحه لن يصبح قاضيا للتحضير ، فهو لن يقوم بتحضير القضية على الوجه الذى كان يقوم به فى ظل قانون سنة ١٩١٠ والذى كانت تعرض فيه القضية على القاضى فى جلسة ، وتؤجل من جلسة الى جلسة . اذ أن قاضى التحضير فى النظام المقترح يباشر عمله فى تحضير القضايا على الوجه الذى يباشر به أعضاء النيابة عملهم ، فيكون مكتبه مفتوحا للخصوم فى الدعاوى ووكلائهم ، تتقدم اليه صحائف الدعوى فيأمر بقيدها فى الجدول الخاص ، ثم يأمر باعلانها ، ويشرف على هذا الاعلان ، ثم يعد لكل قضية منذ قيدها ملفا عنده يتلقى فيه مذكرات الأطراف المختلفة ومستنداتهم ، ويأمرهم بتقديم هذه المذكرات ، وتلك المستندات فى مواعيد قصيرة يحددها هو . ويأمر بضم القضايا التى يرى

اتصالها بموضـــوع النزاع ، ويتولى بوساطة معاونيه ضم هذه القضايا ولايكتفى بطلبها. يفعل ذلك كله دون أن يكون هناك أجل محدد يتم فيه التحضير . فقد يتم تحضير الدعوى فى بضعة أيام ، لأنه لا يلزم للفصل فيها سوى صحيفة الدعوى ، ومذكرة المدعى ، ورد المدعى عليه ومستندات الطرفين التى أودعت ، فتحال الى المحكمة . وهذا الموظف القضائى يملك أن يرفض قبول صحيفة الدعوى اذا لم تصحبها المذكرة الشارحة والمستندات المؤيدة لهـــا ، أو صورها الخطية أو الشمسية اذا لم تكن تحت يد المدعى بسبب بيديه ويقبله الموظف القضائى ، ويستطيع الخصوم فى أى وقت أن يتقدموا الى الموظف المذكور بالطلبات ، ويحصلوا على تأشيراته دون الحاجة الى عقد جلسة وتحرير محضر واصدار حكم الا حين يكون اصدار حكم تمهيدى واجبا . وفى هذه الحالة يصدر الحكم بناء على المذكرات والطلبات المكتوبة والشفوية .

قاضى القرية أو الحى

ولا تقف مهام الموظف القضائى عند هـــذا الحد ، اذ يجب أن نضع حدا للنظام القضائى القائم الآن والمتعارض ، مع ضخامة ما حدث من تطورات اجتماعية واقتصادية فى بلادنا ، ونبدأ باقامة نظام للقضـــاء المحلى بأبسط الاجراءات واقلها تعقيدا وكلفة . ولا بد أن يعين فى كل قرية أو عدد من القرى موظف قضائى يفصل فى المنازعات المدنية والزراعية بغير الاجراءات المعروفة من صحيفة واعلان وجلسة ومحضر . فالموظف القضـــائى تعد له فى مجلس القرية حجرة فسيحة نظيفة مزودة بما يلزمه من اثاث وادوات قليلة وبسيطة ، ويكون من اختصاصه تلقى شكاوى ودعاوى أهل القرية — فى حدود يضعها القـــانون — فيسجل ملخصها فى دفتر عنـــده ، ثم يدعو الأطراف الأخرى ، مستعينا بموظفى الأمن أو غيرهم من خفـــراء ورجال شرطة أو موظفى الجمعية الزراعية التعاونية ، ثم يسمع الدعوى ويحقق فيها ويمكن أن يؤجلها من يوم الى يوم ، بل من ساعة الى ساعة . كما يمكنه أن يقوم بنفسه الى المعاينة فى القرية ذاتها أو فيما حولها ، وأن يستعين بخبرة أهل القرية من عمـــد ومشـــايخ وموظفين فنيـــين كالزراعيين والمهندسين والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين ، ثم يصدر قراره أو حكمه ويسجل ملخصه فى الدفتر الخاص به ويسلم المحكوم له ورقة رسمية متضمنة هذا الحكم أو القرار . وفى بريطانيا نظام مشابه يقول عنه كتاب قواعد المرافعات . فالقضاء فى محاكم اول درجة يباشره قاض واحـــد والقضاة يتنقلون من مـــكان الى مكان .

وقـــد جرت فى المـــاضى محاولتان لتبسيط اجراءات القضـــاء ، وتقريبه الى المواطنين ، وكانت المحاولة الأولى فى سنة ١٩٠٤ ، اذ صدر القانون رقم ٨ فى تلك السنة بانشاء ما سمى بمحاكم المراكز ، ثم أنشئت محاكم قروية فى سنة ١٩١٢ سميت بمحاكم الأخطاط ، وقد صـــدر القانون رقم ١١ لسنة ١٩١٢ بانشائها . وعيب المحاولة الأولى أنها لم تعـــد أن تكون محاولة لاقامة محكمة مشابهة تماما لمحكمة الجنح الجزئية باجراءاتها ، واقتصر الجديد فيها على انعقادها فى مبنى قسم الشرطة أو المركز . كما اقتصر اختصاصها على عـــدد معين من الجنح . أما محكمة الاخطاط فقد كانت محكمة تتكون من خمسة من أعيان القرية ، يرشحهم النائب العام ورئيس المحكمة والمدير (أى المحافظ) ويختارهم وزير الحقانية (العدل) من القوائم التى يعدها هؤلاء . واكبر عيوب هذه المحكمة كثرة أعضائها، وعدم توافر هذا العدد من الأعيان فى القرى آنذاك على قدر من الثقافة والحيدة . والعجيب فى أمر هذه المحكمة القروية أن المشرع كونها من خمسة قضاة ، فى حين لم يكن فى محاكم مصر كلها الا محكمة تشكل من أكثر من ثلاثة قضاة حتى ولا محاكم الاستئناف العليـــا ، ولم تكن محكمة النقض قد أنشئت بعد .

اما مشروع القاضى الفرد المقيم فى القريه والمؤهل علميا للقيـــام بوظيفة القضاء ، فهو

تطبيق لنظام القاضى الفرد فى بلاد تؤمن به وتصر عليه ، وتجنى الكثير من بساطته ، وسهولة تنقله ، ويسر اتصاله بالناس ، وسرعة فصله فى الدعاوى ، وقدرته على انبعاث الشعور بأنه رسول سلام وتوفيق أكثر منه مندوبا للدولة يقيم حكم القانون ويقتص من الخارجين عليه .

ولو احسنا اختيار القضاة الأوائل ، لهذا المشروع لكان نجاحه الحرف الأول فى كلمة الحكم المحلى ولحجبنا عن محاكم المراكز وعواصم المحافظات الكثير من القضايا التى كانت تتدفق عليها من القرية ، ولبدانا تجربة قضاء قليل النفقات ، سهل التناول ، وقريب من المتقاضين ، ومدرك لعوائدهم ، لأنه يعيش بينهم وقادر على سماع الشهود ، وأطراف الدعوى ، قادر على الانتقال الى مواقع النزاع لاجراء المعاينة والاستعانة بخبرات وكفايات موظفى القرية الفنيين ، مع استطاعته دائما توجيه النصح للأقارب والأصدقاء المتخاصمين ولم شملهم وجمع كلمتهم .

هذا كله الى جانب الخروج من دائرة القضاء التقليدية باجراءاتها الطويلة ، ونفقاتها الكثيرة ، وتراخى الحكم فيها لارتباطها بالجلسات والمحاضر والتأجيلات المألوفة التى مهما قصرت فلن تقل عن الأسبوع ، فى حين يستطيع القاضى الريفى أن يؤجل الدعوى من الصباح الى المساء ، ومن يوم الى يوم . والاقتراح قائم على ان يطبق هذا النظام فى الأحياء تطبيقه فى القرى .

الخبراء

من أعوان القضاة أهل الخبرة ، ويرد سبب تأجيل نسبة كبيرة من القضاة الى تأخير تقديم التقرير من الخبير المنتدب فيها ، والخبراء يشكون من إرهاق لا يحتمل مرده عدد القضايا الهائل الذى يحال اليهم ، ولا تجد وزارة العدل من اعتماداتها المالية ما يعينها على تعيين العدد اللازم من الخبراء . والواقع أن تزايد هذا العبء لا يعود الى كثرة القضايا وحدها ، وانما يعود الى أمور فيها اسراف القضاة فى الاستعانة فى أمور فى وسعهم هم أن يفصلوا فيها بأنفسهم . وقد اشتد الميل الى ندب الخبراء ولا سيما فى قضايا العمال والموظفين الخاصة بتسوية الأجور والتسكين فى الفئات المناسبة . والمشاهد أن الكثير من الأحكام التمهيدية الصادرة بندب خبراء — وفى هذا النوع من القضايا بالذات يطلب من الخبراء تطبيق القانون الصحيح على النزاع — هو عمل من أخص خصائص القضاء .

وتنص المادة نفسها على بطلان عمل الخبير اذا لم يكن قد دعا الخصوم على الوجه المبين فى القانون . أما المادة ١٤٨ فتلزم الخبير بسماعه أقوال الخصوم وملاحظاتهم ويسمع — بغير يمين — أقوال من يحضرونهم أو من يرى هو سماع أقواله ، وتنص المادة ١٤٩ على الزام الخبير بتحرير محضر لأعماله ، وتبين ما يجب أن يشتمل عليه هذا المحضر . وكل هذه الأحكام وأشباهها فى القانون تكشف عن عملية متخلفة تماما وعاجزة عن ادراك ما يتسبب عليها من تأخير تقديم التقارير وبالتالى عن تأخير الفصل فى القضايا .

اذ يجب أن ينص القانون على اكتفاء الخبير بالاطلاع على ملف الدعوى والحكم الصادر بندبه ، وتحذيره من دعوة الخصوم أو سماع اقوالهم أو اقوال شهودهم اذا كان قادرا على أن يقدم تقريره بدون هذا كله ، أو اذا كانت طبيعة المهمة تعين على ابداء الرأى فيها وحده وبعيدا عن أطراف الدعوى . كما يجب أن ينص القانون على أن الأصل فى أداء الخبراء مهامهم الا يحرروا محاضر لأعمالهم ، وأن الاستثناء هو تحرير هذا المحضر . وفى حالة ضرورة وضع هذا المحضر وتحريره ، يجب أن يقتصر على بيان ما جد بعد صدور الحكم القاضى بندب الخبير اكتفاء بما ينطوى عليه ملف الدعوى الأصلى من طلبات الخصوم واقوالهم ومذكراتهم ومستندلتهم .

ولكن الذى يحدث بسبب التقليد الجارى ، وبسبب أحكام هذا القانون الحديث ، أن الخبير ينشىء ملفا مماثلا لملف المحكمة ، وقد يبلغ فى

بعض الأحوال من الضخامة ما يزرى بملف المحكمة . ويبدأ هذا الملف بتلخيص طويل ومسهب لوقائع الدعوى ، ومذكرات أصحابها ، والردود ، دون أن تدرى لمن يكتب كل هذا ، والقاضى يعرفه بطبيعة الحال ، والخصوم كذلك . ثم يقوم بعد ذلك السيد الخبير بدعوة الخصوم ، فيحضر واحد فى مرة والثانى فى مرة ثانية ، ثم يطرأ على الخبير ما يدعوه الى التأجيل فى المقابلة . فاذا أذن الله باجتماع أطراف الدعوى ، يبدأ سيادته فى سماع أقوالهم واحدا واحدا كأنهم لم يدلوا بها فى توسع تام فى الدعوى الأصيلة ، ثم مناقشتهم فيها ، فاذا كانت هناك ضرورة للانتقال حدد موعدا ، ولا يبعد أن يعتذر عن الانتقال فيه ، أو يعتذر أحد الخصوم قبله لعذر طارىء مدعى به أو صحيح .

وكل هذا بطبيعة الحال مضيعة للجهد وللوقت ، ولكنها مضيعة يباركها القانون ، ويدعو اليها ، ويسكت عليها القضاء . وتوفيرها على الجميع سهل ميسور ، لو قرأ الخبير الملف ، ثم خلا الى نفسه ، فوضع تقريرا ينصب مباشرة على نقطة النزاع التى ندب لابداء الرأى فيها ، وفى بعض الأحيان لا تزيد على عملية حسابية لا يستطيع القاضى القيام بها ، وخصوصا اذا اتصلت بمسألة فنية كتحويل عملة أجنبية الى عملة أخرى فى وقت معين ، وسعر معين ، أو فى أوقات متعددة ، فاذا تغيرت النصوص القانونية ، وتغير موقف القضاء من مهام الخبراء لاستطاع أكثرهم أن يفرغ من اعداد تقاريرهم ، بل لشكا بعضهم من الفراغ . والطريف فى الأمر أن القانون أورد نصا فى آخر مواده وهى المادة ١٥ يجيز للمحكمة أن تعين خبيرا لابداء رأيه مشافهة بالجلسة بدون تقديم تقرير ، مع الاكتفاء باثبات رأيه فى المحضر .

ومثل هذا الحكم هو ما كان يجب أن يستفتح به القانون أحكامه للدلالة على روحه وعلى نظرته الى مهمة الخبير ، ثم تلى الأحكام الأخرى ، باعتبار أن الرأى المباشر المنصب على مهمة معينة ومحددة بذاتها ، هو الهدف من تعيين الخبير .

وتعجب لقانون يورد هذا الحكم فى مواده ، ويكلف فى مواد أخرى الخبراء بتحرير محاضر ، وسماع أقوال الخصوم بعد دعوتهم ، كأن هذا هو الأصل .

ولا يزال الكلام فى القضاة وأعوانهم ذا سعة ، ومرتباتهم وطريقة اختيارهم ، ولكن لو أشبعنا القول فى كل هذه الجوانب لما بقى لنا مكان نتناول فيه باقى موضوعات هذا البحث .

ثانيا ـ القانون

ان متاعب القضاة الناشئة عن عيوب القوانين التى يطبقونها ، وكثرتها ، وكثرة تعديلها مع صعوبة تتبعها ، والوقوف عليها ، وعلى ما فيها أولا بأول ، هى فى الواقع نفس متاعب المواطنين ، مع فارق هو أن القاضى يجب أن يكون أعلم أهل وطنه بالقانون ، وأكثرهم اتصالا به ، وهو مشروع لم يتخلق ، ثم وهو مشروع مطروح للمناقشة البرلمانية ، ثم وهو قانون واجب النفاذ . ولكن القاضى آخر من يعلم بنية الحكومة فى تغيير قانون ما ، ولا سيما القوانين الأساسية التى يطبقها القاضى كل يوم كقوانين الاجراءات القضائية المدنية والتجارية والجنائية والقانون المدنى . فلست أود أن أناقش العيوب الموضوعية فى القوانين ، فهذا أمر خارج تماما عن نطاق هذا البحث ، وما تناولته الآن من عيوب قانون الاثبات كان بقصد عرض اقتراح خاص بمعالجة ما يعانيه القضاة وأعوانهم فى اداء وظائفهم من مشقة .

والحق أنه آن الأوان لأن نعدل عن أسلوب تعديل قوانيننا ، سواء كان هذا التعديل شاملا أو جزئيا . كما آن الأوان أن نمكن القضاة ، ومعهم سائر المواطنين من تتبع القوانين ، والحصول على المطبوعات المتضمنة لها ، وللمذكرات الشارحة لها ، ووضع نظام أكثر كفاية ، بطبع وتوزيع ونشر الدوريات التى تضم قوانين الدولة كالجريدة الرسمية ، وجريدة الوقائع المصرية ، والنشرة التشريعية .

الطريقة التى نجرى عليها فى تعديل القانون ، أن الوزير الذى يبدو له أن يضع قانونا أو أن يعدل قانونا « قائما » يقدم على هذا التعديل ، معتمدا فى ذلك على نفسه وأعوانه المتصلين مباشرة بمكتبه ، أو معتمدا على لجنة يؤلفها بقرار منه ، ويكل رياستها ويختار لعضويتها اناسا يثق بهم هو ، ويخلو هؤلاء لأنفسهم فترة تطول أو تقصر ، ثم يطلعون على الناس بالقانون الجديد ، أو بتعديل القانون القائم ، فقد لا يعرف الناس شيئا عنه حتى يصدر ويصبح ساريا ، وواجب الاحترام .

وقد يجرى التعديل بهذه الطريقة فى قانون لم يجف حبره ، ولم تظهر بالتطبيق والممارسة عيوبه ومزاياه . وقد يتضمن التعديل الى عيوب القانون المعدل عيوبا جديدة . وكل هذا يزيد من صعوبة العمل القضائى ، ويفضى الى تناقض الأحكام . كما يؤدى الى كثرة المنازعات التى تضيف أعباء على كاهل القضاة فوق أعبائهم الباهظة . والطريقة التى تتبعها أكثر الدول تقضى بأن القانون الذى تتناول أحكامه قطاعا ما فى الأمة يستشار فى أحكامه اهل هذا القطاع ، ويدعى ممثلوهم الى اجتماعات يتبادلون فيها الرأى فى القانون ، وتسجل هذه الاجتماعات فى محاضر توضع أمام اللجنة التى ستكلف وضع القانون آخر الأمر . ثم تطرح الأحكام الأساسية لمشروع القانون المستخلص من آراء هؤلاء الممثلين على الرأى العام فى الصحف وأجهزة السلطة القضائية حتى يمكن أن يناقشوا ماانتهت اليه هذه الآراء ، ثم تبدأ اللجنة المشكلة عملها على ضوء كل هذه المناقشات والمداولات التى تضم الرأى العام للقانون الى جانب الرأى النظرى ، فاذا فرغت من عملها ، عرض المشروع النهائى على هذه الجهات جميعا . ومهما بدت هذه المراحل طويلة ، فانها نافعة بأكثر من معنى . فهى تهيىء للرأى العام للقانون الجديد أو لتعديله فيصبح مبدأ « الجهل بالقانون ليس بعذر » له مبرره الواقعى ، الى جانب مبرره القانونى القائم على قرينة مفترضة من المشرع .

ثم هى تجربة سياسية تستحث الرأى العام على الاهتمام بالشئون العامة ، واشعاره بأن لرأيه وزنا ، وسيجد مع التعود والمتابعة لمثل هذه الاستفتاءات متعة فى الوقوف على الرأى والرأى المعارض ، وسيتلقى دروسا على يد اكبر أساتذة القانون ورجاله ، وأكبر رجال المجتمع ، سواء فى مجال الصناعة أو الزراعة أو الثقافة أو الشئون الادارية أو الخارجية . ولست أزعم أن القانون سيخرج بعد كل هذه الخطوات المتأنية سليما خاليا من العيوب ، وذلك لأن العيوب والمحاسن أمور نسبية . فما نراه حسنا فى وقت ينقلب عيبا بعينه فى وقت آخر ، وما نراه خيرا يراه سوانا شرا . ولكن القانون الذى ينقى نصه ويغربل على هذا الوجه لا يمكن الا أن يكون أكثر نضجا وأكثر استيعابا للمصالح المختلفة من القانون الذى يفاجىء الناس ، وكأنه المصاب النازل بهم من حيث لا يحتسبون .

والـذى أذكره أننى رأيت بنفسى فى وزارة العدل ملفا ضخما يتضمن مئات الرسائل بعث بها أصحابها يأخذون على قانون أداء الديون الصغيرة « عيوبا » . تعجب كيف غابت عن واضعى هذا القانون وقد عدل القانون بعد ذلك على ضوء هذه الخطابات ، فاستقام أمره ، وبقى نافذا الى الآن بلا شكوى . على أن العيب الصارخ فى حياتنا التشريعية هو ابقاء القانون الأصيل ، وادخال تعديلات عليه المرة بعد المرة . وقد تنسخ هذه التعديلات القانون الأصيل فتزدحم فى هامشه حتى تحجبه ، وقد يسقط بعض هذه التعديلات من المطبوع الذى يحصل عليه القاضى أو المحامى أو الموظف الذى يكلف بتنفيذ القانون ، وقد يقع هؤلاء فى حرج شديد لعدم علمهم بالحكم الناسخ ، وان سمعوا به لم يستطيعوا الحصول على النسخة التى تتضمنه . وأذكر أن احدى المحاكم العسكرية العليا أوشكت أن تأخذ بدفع وقع به دافع أمامها لولا عثور احد اعضائها مصادفة على النص المؤدى لرفض هذا الدفع . وتشهد جلسات المحاكم الآن مواقف من هذا القبيل ، يكون فيها

أحد الطرفين جاهلا بالنص الصحيح : القاضى حينا والمحامى حينا آخر .

والواجب أن يلغى القانون بأسره عند ادخال التعديل عليه مهما ضؤل هذا التعديل حتى لا يكون بين يدى الناس الا قانون واحد يتضمن كل التعديلات . ولا بأس أن يحتفظ كل قانون برقم وسنة صدوره مهما كثرت التعديلات فى السنوات التالية . فالقوانين تعرف بأرقامها وسنى صدورها ، وهذا ييسر العمل بها . فالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٣٩ الخاص بالضرائب أصبح رقمه هذا علما عليه كما بقى القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ علما على قانون نظام الموظفين ، قبل أن يحل محله القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ .

القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ يعتبر مثلا نموذجيا للقانون الذى كثرت التعديلات فيه والاضافات اليه ، دون أن يجد عند وزارة العدلولا وزارة الخزانة وازعا الى اصدارقانون جديد يضم جميع التعديلات والاضافات ، ثم يعاد طبعه وتوزيعه ، كما يعاد طبع وتوزيع جميع القوانين المماثلة.أما تيسير الحصول علىالقوانين وتيسير تتبع صدورها فما كان جديرا بأن يكون ذلك مشكلة فى دولة عرفت الأساليب الجديدة فى التشريع واصداره . فجريدة الوقائع المصرية من أقدم الجرائد المعدة لنشر قوانين . فقد كانت تعمل من منذ النصف الثانى من القرن الثانى عشر . وبهذا سبقت مثيلاتها لدى كثير من الدول، ولكنها اضطربت هى وزميلتها الجريدة الرسمية فى الصدور ، وتعذر الحصول عليها بانتظام لاضطراب البريد الذى كان فى الماضى يكفل للمشتركين فيهما تلقى أعدادهما أولا بأول بلا جهد ولا كلفة . وزاد الطين بلة أن النشرة التشريعية التى تجمع قوانين الدولة وقرارات رئيس الجمهورية والوزراء والمحافظين والتى يفترض فيها أنها وسيلة تيسر للمواطنين أن يحصلوا على مطبوع يضم جميع ما يلزمهم من أدوات التشريع بلا انتظار كثيرا . هذه النشرة متأخرة عن موعدها سنة كاملة . فما يصدر من أعدادها فى السنة يحمل تاريخ شهر فى السنة السابقة ، ولا مبرر مطلقا لهذا التخلف المروع . فمادة هذه النشرة تتكون من تلقاء نفسها . والمطابع المملوكة للدولة — بما فيها مطابع الصحف — كفيلة بأن تطبع هذه النشرة فى أيام بحيث تكون قوانين ، وقرارات الشهر مطبوعة وبين يدى طالب الاطلاع عليها فى الأيام الأولى من الشهر التالى . والسكوت على هذا التخلف صورة من صور العجز الادارى لا يجوز غفرانه .

ويتساءل الانسان لماذا لا تصبح الجريدة الرسمية وجريدة الوقائع صحيفتين من صحف البلاد تباعان بسعر الصحف والمجلات العادية ، وتعرضان مع الباعة وفى المكتبات ؟ ولماذا لا نعدل عن قصر بيعهما فى مكتبات الدولة التى تبيع المطبوعات الحكومية وحدها .

ان فى تيسير نشر وتداول هاتين الجريدتين الرسميتين نشرا للوعى القانونى ، ودعوة الى معرفة القانون واحترامه . ويحسن أن يدعم هذا الاجراء ، بفرض الاشتراك فى هاتين الجريدتين على جميع موظفى الدولة من قضاة ومحامين ومأمورى الضرائب ورجال ضبطية قضائية . على أن يخصم رسم الاشتراك من مرتب الموظف ، مقسطا على شهور السنة . فلا يحس الموظف بهذا الخصم لتفاهته الى جانب الخصومات العديدة التى تستقطع من مرتبه لضرائب الدخل والأمن والدفاع والطوارىء والدمغات وهكذا .

ثالثا — الأبنية والوسائل المادية

لدار القضاء فى كل بلد متحضر فى القديم والحديث مكانتها ومهابتها . وقد جرى عرف أهلينا فى القديم على أن يعرف البيت الذى يسكن فيه أحد القضاة ولو لم يكن دارا رسمية « بيت القاضى » دون أن تشاركها فى هذا التمييز دار أخرى . فلا يقال مثلا (بيت المدرس) ولا (بيت المدير).وفى مصر حى يحمل اسم «بيت القاضى». ولعل احساس الأمم بالمعنى الحقيقى للقول المأثور : « العدل أساس الملك » هو الذى حملها على أن تسخو فى اقامة دار العدالة فى أحسن موقع من أعظم ميدان ، وأن تجعله آية

من آيات الفن المعمارى ليبعث فى نفوس الرائين رائحين وغادين الشعور بجلال القضاء وعظمة مكانته . وكلما أدال الله على بلد ضؤل شأن القاضى وأصاب دار العدل من الهوان ما نحاها عن الصدر . وقد أصابت محاكمنا مهانات جعلت دار الحكمة شيئا أقرب الى حظائر البهائم . وفى القاهرة عاصمة البلاد تعقد المحاكم فى شقق ضيقة غاية الضيق الصعود اليها على سلالم لا يصل اليها الضوء فى رائعة النهار ويسمع لاصطدام الناس عليها صراخ يندى له الجبين .

وقد امتد اهمال دور المحاكم سنين طويلة بغير مبرر معقول ، مهما كثرت اعباء الميزانية العامة . فهى لن تضيق ببضع عشرات من الآلاف لبناء دار أو دارين ، وترميم القديم منها ، فان عدد دور المحاكم محدود على خلاف الحال فى المدارس مثلا ، والمستشفيات . فالحاجة تدعو الى انشاء مئات من المدارس فى المدينة الواحدة الى جانب محكمة واحدة .

على أن اعذار الحكومة سقطت منذ نحو عشرين عاما حينما فرضت رسما اضافيا على المتقاضين وحدهم جمعت منه الألوف . وقد شيدت به دور للمحاكم عظيمة ، ولكن لم تلبث أن طمعت فى هذه الدور وزارات ، فأخذت وزارة العدل دارا ، واخذت وزارة الخزانة دارا ، وقد بقيت المحاكم يتيمة لا تجد من يرعاها .

ودار الحكمة الباعثة على الاحترام ، والمهيأة لاستقبال المتقاضين القضاة والمحامين والتى تضم قاعات فسيحة بسيطة حسنة الاضاءة هى حاجة عملية لا مظهرا ادبيا ، فحسن مكان العمل المريح يعين على حسن أدائه ، ويوفر الوقت والجهد ، وهيبة القضاء عنصر روحى فى تربية الأفراد ، وحملهم على احترام القانون والعدالة . ولا شك اننا عودنا أخواننا فى الوطن على الهزء بهما ، وعلى عدم الاكتراث بهما حينما أذرينا بدور المحاكم ، وتنافسنا فى اهالة المهانات عليها ، وحينما تقام دار حسنة للمحاكم فسيصبح ممكنا أن تكون فيها مكتبة حسنة . والمكتبة الحسنة تغرى بالاطلاع ، والاطلاع يجعل من القاضى حاكما بين الناس هاديا مرشدا فى نفس الوقت .

ولا نتصور محكمة جميلة البناء تشرف على ميدان فسيح أنيق فى كل مركز وعاصمة محافظة ، وحى من أحياء المدن الكبرى ، وتحيط بها حديقة غناء ، ونتصور أن تكون مقاعدها فى الحجرات والمقاعد محطمة تربطها أسلاك عليها صدأ ، وأحبال من الليف ، ولا يكون الورق المستعمل فى المعمل القضائى ممزقا وقذرا ، وأن تكون المصابيح المضاءة فى النهار لتبديد الظلام مشدودة الى الأسقف بما لا تعرف من الخيوط التى تراكم عليها الذباب ، فأخفى لونها ، وتناسل فوقها ، وتزايدت أسرابه .

ان الحال التى وصلت اليها محاكمنا قدما وقذارة ، ووصلت اليها أدوات المحاكم سوءا أو قبحا تدعو الى استحباب الجريمة ، وتغرى الجنود بضرب المتهمين ، وركلهم ، وتغرى الحاضرين فى الجلسات بتناول الطعام ، والجلسات منعقدة ، والمحامون يترافعون ، وتغرى الشهود بالكذب ، والمدافعين بالصراخ ، والقضاة بكراهية المحكمة والمحاكم والملفات والمحامين والشهود والمتهمين ، وتشع هذه البؤرة التى تسمى دار العدل كل العواطف السيئة ، وكل المشاعر العدوانية بسبب ما تملأ به القلوب من احتقار للعدل ، واستخفاف بكل ما يتصل به .

ان ما يلزم وزارة العدل كلها من الأوراق والملفات لا تبلغ كلفته ما تنفقه مديرية من مديريات التعليم فى محافظة واحدة على دار واحدة من دور التعليم الابتدائى والاعدادى مثلا .

فلنبسط أيدينا على الانفاق على العدل ، ولا نحسبه مرفقا يدر على الدولة دخلا ، بل نضعه فى مكانه ناشرا للأمن والطمأنينة ، حاميا للحقوق والأفراد ، وداعيا الى الألفة بين المواطنين ، وباعثا على الايمان بمستقبل أجمل ، وسعادة أوفر .

سيناء وواقعها المرتقب

د. التهامي عبد الرحمن موسى

ان السادس من اكتوبر عــام ١٩٧٣ يعتبربحق نقطة تحول فاصلة بين ماض تخيم عليه هموم نكسة مريرة وحاضر مشرق تظلله آمال لا حدود لها فى غد أكثر اشراقا. انه ــ بحق ــ انطلاقة عملاقة نحو احداث التغيير المطلوب وصولا الى اهداف طالما داعبت احلام الشعب. ان النجاح الــذى واكب عمليــات العبــور وما بعدها من انجازات قد فتح أمامها آفاقا واسعة لبداية عصر تعمير حضارى لكل أنحاء جمهوريتنا .

فى هذا المقال يحدثنا الكاتب عن سيناء ــ أرض التاريخ ــ عن ثروتها المعدنية والبترولية، عن اهميتها التاريخية . عن امكانيات الزراعة والتوسع الزراعى . ثم عن تطور المجتمع فيها.

ان الآفاق الرحبة التى فتحتها قواتنا المسلحة بمعركتها الظافرة فى السادس من اكتوبر العظيم،

دكتور التهامى عبد الرحمن موسى

مدير المركز القومى للبحوث

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها ((دور مراكز البحوث فى التنمية)) نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث المجلد الخامس.

محطمة حاجز اليــأس والهزيمة ، وعابرة الى الضفة الشرقية من قناة السويس .. الى أرض سيناء الحبيبة ، انما عبرت بالأمة العربية كلها فى نفس الوقت الى فجر النور والحرية ، فجــر العزة والكرامة .. فجر عصر تساير فيه الأمة العربية ركب الحضارة والتطور ، آخذة بأسباب التقدم العلمى والتكنولوجى الحديث .

لقد بهــر التقــدم التكتيكى والعــلمى الذى استخدمته قواتنا المسلحة فى معركة التحرير كل

جيوش العالم ، وكان لابد من وقفة نعمل فيها الفكر ، مستخدمين الأسلوب العصرى لتطوير حياتنا بما يتناسب وهذا الحدث الجلل الذى تعكف الدنيا كلها على دراسته .

وكان اكثر ما يشد الانتباه لأى مفكر فى مستقبل هذا الوطن هو ذلك الجزء العزيز من أرض مصر الذى يحتضنه ذراعا البحر الأحمر .. شبه جزيرة سيناء .. تلك المنطقة التى تقع فى قلب العالم العربى ، تتوسطه وتربط بين شطريه ، والتى لم يختلف احد على أهميتها سواء من الناحية الروحية أو التاريخية، الى جانب أهميتها الاقتصادية حيث تختزن فى جوفها الكثير من الثروات المعدنية .. وقبل ذلك وفى المقام الأول باعتبارها الدرع الواقى لمصر فى وجه الطامعين فيها من جهة الشرق اذ رويت أرضها على مر الزمن بقدر من دماء المغتصبين والشهداء بما لم تشهده أرض قط على ظهر البسيطة .

وهكذا جاء القرار الصادر بانشاء وزارة لتعمير سيناء ومدن القناة ترجمة صادقة لآمال طالما ترددت ، وانتقالا الى واقع تتطلبه فى المقام الأول اعتبارات أمن هذا المجتمع ثم بعد ذلك حلا لقدر هام من مشاكل تطور الوطن ونموه ورخائه .

من هذا المنطلق الفكرى ، كان لابد أن تتضافر جهود العلميين فى هذا البلد ، ليقدموا ضريبة العلم من أجل اعادة بناء هذا الوطن وتطويره ، بعد أن سبقهم أخوة لهم مقدمين ضريبة الدم .

واذا ما تحدثنا عن اعادة البناء أو التعمير فاننا لا نقصد به البناء العمرانى وحده وانما نقصد به معناه الواسع والأشمل .. وهو وضع استراتيجية للتخطيط والتطوير والبناء وفقا للاهداف العليا التى تصبو دولة العلم والايمان الى تحقيقها ، والتى حملها على كاهله قائد مسيرتنا السيد الرئيس محمد أنور السادات .

سيناء الأرض المقدسة :

ورد ذكر سيناء متصلا فى سفر الخروج ، وفى كتابات المسيحيين الأوائل وأقسم بها المولى عز وجل فى قوله تعالى « والتين والزيتون وطور سنين وهذا البلد الأمين » ، كما تكرر ذكرها فى مواضع مختلفة من القرآن الكريم منها سور القصص والطور والأعراف .

ويذكر التاريخ أن تلك الأرض كانت معبرا لابراهيم وموسى وعيسى ، فمر بها ابراهيم عليه السلام فى عام ١٩٢٠ ق.م. واجتازها سيدنا عيسى ومعه أمه مريم بعد أن خشيت عليه من جبروت الرومان وغدر اليهود . وكلم الله فيها موسى تكليما .

ولقد كانت سيناء فى العصور الأولى للمسيحية ملجأ وملاذا للمسيحيين الذين فروا من ظلم الرومان .. ومما يذكر أن القديسة هيلانة شيدت الكنيسة الأولى فى دير سانت كاترين الموجود فى سيناء من أجل ذكرى الشهيدة كاترين التى عذبت وماتت بالاسكندرية عام ٣٠٧ م . ويوجد بجانب هذا الدير عدد من الأديرة والكنائس فى وادى الطور ومدينة الطور والتيه والعريش تركها اليونان والرومان من بعدهم .

ومع الفتح الاسلامى دخل عمرو بن العاص مصر مارا برفح والعريش ، ولقد هاجر الى سيناء بعد ذلك الكثير من العرب.. الى أن جاءت الدولة الفاطمية فكان من آثارها فى سيناء الجامع الذى بناه الآمر بأحكام الله عاشر خلفائها .

سيناء مصرية عبر التاريخ :

وفقا للرأى الراجح للمؤرخين فان سيناء اسم مشتق من اسم أقدم العبادات فى العالم ، اسم يرجع الى الاله « سين » وهو اله القمر الذى كان يعبده الساميون قبل نزول الأديان السماوية.

وتشير الآثار المكتوبة الى أن اسم سيناء يرجع الى ثلاثة آلاف عام قبل ميلاد السيد المسيح حيث

سجل فراعنة الأسرات الأولى رحلاتهم اليهـا بحثـا عن النحاس والأحجار النـادرة كالفيروز والزبرجد .

وتوجد على أرض سيناء آثار الانسان القديم الذى كان يعيش فى العصر الحجرى . وتتجلى هذه الآثار فى الحراب والسهـام المصنوعة من حجر الصوان ، ولعل أشهر مواطن آثار العصر الحجرى الصوانية هى تلك التى اكتشفت قرب « الروافعة » فى منطقة « أبى عويقيلية » .

ومن الآثار الهامة التى اكتشفت فى سيناء معبد سرابيط الخادم . ويقال أن ملوك مصر فى عهد الفراعنة كان لا يتم تتويجهم الا بعد زيارة هذا المعبد وتقديم الطقوس الدينية عند الآلهة .

وتوجد آثار أخرى فى وادى المغرة تعود الى عصر الأسرة الأولى .. ويضم « وادى المكتب » كتابات كثيرة منقوشة علىجدرانه الصخرية تعود الى ما يزيد على خمسة عشر قرنا قبـل ميلاد السيد المسيح .

ويرى بعض الباحثين أن كتـابات « وادى المكتب » هى الأساس للحروف الهجائية فى العام، وأنها من اختراع عمال المناجم فى جنوب سيناء الذين طوروا الـكتابة الهيروغليفية الى حروف هجائية وعنهم نقل الفينيقيون ، وعن الفينيقيين نقل الاغريق ، ومن اليونان انتشرت أبجـديات أوربا الحالية .

وفى أيام محمد على جاء الى سيناء فى عام ١٨١٠ الرحالة بورخارت الذى كان أول سائح وفد الى سيناء وكتب عنها فى ذلك العهد .. وفى عام ١٨٢٥ أرسل محمد على مهندسا فرنسـيا يدعى لينان الى بلاد الطور فدرس معالمها ورسم خريطتها . وتعتبر هذه الخريطة أول خريطـة ترسم لسيناء فى التاريخ الحديث .

ولقد اهتم عباس باشا بسيناء ، ويبدو أنه كان ينوى أن يجعلها مصيفا له فبنى فيها الحمام فوق النبع الكبريتى قرب مدينة الطور ، وشرع فى بناء قصر جبلى ، ثم بدأ فى مد طريق للعربات من مدينة الطور الى القصر ولكن المنية عاجلته قبـل أن يتمها .

وفى سنة ١٨٥٨ تأسس محجر الحجـاج فى سيناء .. وفى عهد اسماعيل باشا أرسل الانجليز لجنة علمية برئاسة هنرى بلمر للتنقيب فى بلاد الطور فأقامت فيها ستة أشهر رسمت فى أثنائها عدة خرائط ونشرت خلاصة أعمالها سنة ١٨٧٢ فى كتاب كبير .. ثم افتتحت قناة السويس .. ودعت الحاجة الى انشاء قرية فى طريق العريش على شاطىء القناة الشرقى سميت بالقنطرة .

وفى عهد توفيق احتل الانجليز مصر فأصبحت تحت نير استعمارين ، انجليزى وتركى ، وحدث فى عهد عباس حلمى الثانى أن أرسل السلطان عبد الحميد فرمانا بتولية عباس على مصر بدون سيناء فاعترض علىذلك رسميا المعتمدالانجليزى « لورد كرومر »وأوقف قراءة الفرمان حتى جاء التصحيح من الاستانة .

ولقد لعب بدو سيناء ابان الثورة العرابية دورا كبيرا فى مساندة الثورة وتأييدها وذلك عنـدما سافر البروفسور « بالمر » بايعاز من الانجليز الى سيناء لمقابلة شيوخ القبائل واجراء الترتيبات معهم لتامين تحرك القـوات الانجليزية وهى فى طريقها جنوب الدلتا . وكان بالمر مزودا بحوالى الألف من الجنيهات الذهبية ليرشى القبائل حتى لا يقدموا المساعدة للثورة العرابية ، ولكن بدو سيناء رفضوا الاستجابة لذلك مما دعا السلطات البريطانية الى الانتقام من بدو سيناء بعد فشل الثورة العرابية .

ولقد حرص الاستعمار البريطانى منذ عـام ١٨٨٢ أن يعزل سيناء عن بقية جسد الأمة وأن يعزل أبناء سيناء عن بقيـة الشعب المصرى ، واتبعت السلطات البريطانية سيناء اداريا الى ادارة المخابرات البريطانية حتى عام ١٩٠٦ ، ثم الى مصلحة أقسام الحدود التىكانت تتولى ادارة مناطق الحدود المصرية الممثلة فى سيناء ومرسى

مطروح والبحر الأحمر والوادى الجديد .. وقد تحولت ادارة مناطق الحدود بعد ذلك الى سلاح الحدود .

وزعمت السلطات البريطانية فى ذلك الحين أن انشاء مصلحة أقسام الحدود يستهدف حماية أمن البلاد والدفاع عن حدودها، بينما كان الهدف الحقيقى الذى كانت تخفيه السلطات البريطانية هو عزل سيناء وادارتها ادارة بريطانية خالصة. ولقد استمرت هذه الادارة البريطانية حتى عام ١٩٤٦ . ولقد كانت عزلة سيناء مخططا اشتركت فيه بريطانيا والصهيونية ، وقامت بريطانيا بالتنفيذ ، ودليل ذلك ما يلى :

١ ــ كانت سيناء أرضا محرمة على المصريين لا يسمح بدخولها الا بتصاريح خاصة من أقسام الحدود ، وكانت اجراءات استخراج هذه التصاريح معقدة .

٢ ــ كان لأبناء سيناء أنفسهم تصاريح خاصة مخالفة تماما للبطاقات الشخصية والعائلية التى يحملها بقية أبناء مصر .

٣ ــ كانت العملة المتداولة بين أهالى سيناء فى ذلك الوقت هى العملة الفلسطينية والمصرية.

٤ ــ عدم قيد المواليد حتى كان معظم أبناء سيناء من ساقطى القيد .

٥ ــ لم تفكر السلطات البريطانية فى انشاء أية مشروعات اقتصادية فى سيناء ، واكتفت بتوزيع بعض الهبات المتواضعة على أهالى سيناء الذين وصفتهم بالكسل .

٦ ــ انخفاض المستوى التعليمى الى درجة يمكن معها القول بأن مجتمع سيناء كان مجتمعا تسوده الأمية والقبلية .

وبعد ثورة ١٩٥٢ بذلت محاولات عدة للنهوض بسيناء ، فأقيمت المدارس والمستشفيات وبعض المنشآت ، وتحول قليل من البدو الى عمال تعدين وعمال بترول ، ورغم ذلك بقيت سيناء فى شبه عزلة تحت ادارة سلاح الحدود لا يدخلها أبناء الشعب الا بتصاريح خاصة . وحيثما طبق نظام الادارة المحلية فى مصر فى عام ١٩٦٠ طبق على جميع المحافظات عدا محافظة سيناء .. **وهكذا ظلت سيناء متخلفة عن بقية المحافظات وظلت معزولة حتى عدوان يونية ١٩٦٧ المشئوم الذى أكد أن هذه العزلة كانت سببا من أسباب الهزيمة، اذ لو كانت سيناء منصهرة مع بقية جسد الأمة ، ممتلئة بالسكان ، عامرة بالمشروعات لتمكنت من حماية مصر ووقف العدوان .**

الثروة المعدنية فى سيناء واقتصادياتها :

كانت سيناء منذ العصور المصرية القديمة مسرحا لعمليات مختلفة للتعدين خاصة فيما يتعلق بالبحث عن النحاس والفيروز . فلقد عثر على عدة نقوش قديمة لأسماء معادن مثل « مفكات » و « بيا » دلت الدراسات اللغوية الحديثة على أنها الأسماء القديمة للفيروز والنحاس . ولقد أستخرجت هذه المعادن على نطاق واسع من منطقتى المغارة وسرابيط الخادم ثم امتد النشاط التعدينى الى وادى نصب ووادى خريط وغيرها من المناطق . ولقد عثر فى وادى نصب على بقايا فرنين لصهر النحاس وكميات من الخبث ويرجع بعض الباحثين أن وادى نصب استخدم كمركز لصهر النحاس لتوافر المياه اللازمة للعمل والأشجار للوقود .

وفى أوائل القرن الحالى تجدد النشاط لاستغلال الثروة المعدنية فى سيناء فبدأ الاهتمام **بعمليات استكشاف البترول** فى عام ١٩١٠ ، ولكن هذه الجهود المحدودة لم تؤد الا الى العثور على حقل دربه الصغير فى عام ١٩٢١ . وطالت بعد ذلك فترة الركود فى عمليات الاستكشاف بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية والحرب العالمية الثانية . وفى عام ١٩٥٣ بدأت الشركة الشرقية للبترول عمليات استكشاف واسعة النطاق كللت بالنجاح فتم العثور على حقول بلاعيم وأبو رديس وسدرى وغيرها على الشاطىء الشرقى لخليج السويس ، وبذلك زاد انتاج البترول فى سيناء من ٢٠٠ طن

فى عام ١٩٢١ الى قرابة ٣ ملايين طن عام ١٩٦٦ ولقد أمكن — فى ضــوء الدراسات العلميــة المستفيضة — تقسيم ســيناء الى منطقتين من ناحية الأمل فى العثور على البترول : منطقة خليج السويس وتعد منطقة أمل من الدرجة الأولى سواء أكان الاستكشاف فوق الأرض أو تحت سطح المــاء ، ثم منطقة ساحل البحر الأبيض المتوسط وشمال سيناء وتعد من مناطق الأمل ذات الدرجة الثانية ... ومما لا شك فيه أن الاهتمام بعمليات الاستكشاف فى هذه المناطق سوف تؤدى الى العثور على حقول غنية متعددة .

ومن ناحية أخرى **اكتشف فى سيناء خام المنجنيز** وخاصة فى منطقة أم بجمة وما جاورها ولقد قامت شركة انجليزية (شركة تعدين سيناء) باستخراج الخام منذ عام ١٩١٨ وحتى انتقال ملكيتها الى المؤسسة الاقتصادية المصرية بعد عدوان ١٩٥٦ ولقد قامت هذه الشركة بانتاج ما يقرب من أربعة ملايين طن من الخام غالبيته من الخــام العالى الدرجة والباقى من المنجنيز الحديدى صــدرت جميعها الى الولايات المتحدة واليابان وعدد من الدول الأوربية . وبالرغم من أن بعض الدراسات التى أجريت تقدر احتياطى الخام فى منطقة جنوب غربى سيناء بحوالى عشرة ملايين من الأطنان الا أنه يجب القيام بدراسات أكثر استفاضة للبحث عن مناطق جديدة غنية بالخام ، خاصة وأن هناك بعض الشواهد التى تدل على وجود الخام بمنطقة شرم الشيخ وجبل موسى .

والى جانب البترول والمنجنيز **تعتبر ســيناء مصدرا هاما لخامات مواد البناء والصــناعات الســيراميكية** ، ففى سيناء تمتد رواسب الجبس والانهدريت فى الغرب من البحيرات المرة شمالا الى الطور جنوبا . وتقدر كمياتها بملايين الملايين من الأطنان . ولقــد قامت شركة راس ملعب باستخراج الجبس الخام من وادى الغرندل على خليج السويس وتصديره الى اليابان ودول الشرق الأقصى بمعدل وصل الى ٢٥٠٠٠ طن سنويا . وقامت شركة جباسات البلاح باستغلال وتصنيع الجبس فى منطقة البلاح والشط لســد حاجة صناعة البناء بأنواع الجبس المختلفة . ولقد وصل انتاج البلاح الى قرابة ١٥٠٫٠٠٠ طن فى عام ١٩٦٦/١٩٦٧ .

وفى سيناء اكتشفت عدة أنواع من الرواسب الطينيــة التى ثبتت صــلاحيتها للصــــناعات السيراميكية المختلفة (الحــراريات والخــزف والطوب الحرارى) . وبالرغم من أن انتاج هذه المواد بدأ خلال الحرب العــالمية الثانية الا أن أرقام الانتاج لم تتجاوز مئات الأطنان حتى عام ١٩٥٤ ، ثم قفزت بعدها حتى وصل الانتاج من مناطق مسبع سلامة ووادى بودره ومزرع الجور الى ثمانية آلاف طن فى عام ١٩٥٧ والى ضعف هذا الرقم تقريبا فى عام ١٩٦٦ .

وبالاضافة الى هــذه المواد الطينية **اكتشفت كميات كبيرة من الرمال البيضاء الصالحة لصناعة الزجاج** فى وادى نخل ، ووصلت أرقام الانتاج الى ١٥٠٠ طن فى عام ١٩٥٧ والى ضعف هذا الرقم تقريبا فى عام ١٩٦٦ .

وكمــا زخرت مناطق غرب سيناء بثرواتهــا المعدنية فان شمال سيناء أعطى من البحر بعضا منها ، **فملاحات بور سعيد تعتبر من أكبر الملاحات فى مصر** ، ولقد بلغت طاقتها الانتاجية ٢٢٠٫٠٠٠ طن سنويا يصدر منها ٢١٠ آلاف طن وتصنع العشرة آلاف طن الباقية للاستهلاك المحلى .

ومن ناحية أخرى أثبتت الدراسات الجيولوجية الحديثة **وجود رواسب الفحم** فى منطقة عيــون موسى وبدعة وثورة وفى المغارة بشمال ووسط سيناء . ولقد أثبتت الدراسات المختلفة التى قامت بها هيئات الاستكشاف الجيولوجى وجود ما يقرب من ٤٠ مليون طن من الفحم فى عيون موسى و ١٥ مليون طن فى بدعة وثورة ، أما فى منطقة المغارة فقدرت الكميات بحوالى ٤٠ مليون طن ... وفى عام ١٩٦٤ شيد أول منجم للفحم فى مصر (منجم الصــفا) وكان مقدرا له أن يمــد البلاد بكميات من الفحم تصــل الى ٣٠٠٫٠٠٠ طن ســنويا

اعتبارا من عام ١٩٦٨ لسد حاجة الصناعات المعدنية (الحديد والفرومنجنيز والفروسيليكون) وبعض وحدات القوى الكهربية . ولقد كان مقدرا أن يؤدى استغلال هذا الفحم الى توفير قرابة ٣ مليون جنيه من العملات الصعبة سنويا اعتبارا من عام ١٩٦٩ .

هذا فيما يتعلق بمصادر الثروة المعدنية الثابت توفيرها بصورة اقتصادية والتى تستغل بالفعل او كاد يبدأ استغلالها ، **أما المصادر الأخرى فهى كثيرة وتحتاج الى دراسات واسعة لتحديد امكانات استغلالها** . وتدل الشواهد على **وجود النحاس** فى مناطق متفرقة (مثل سرابيط الخادم وأبو ثور وغيرها) بالاضافة الى **الفوسفات والحديد والكبريت وأنواع متوافرة من الأحجار الصناعية مثل الحجر الرملى والحجر الجيرى والبازلت والدولوميت وأحجار الزينة مثل الجرانيت والبريشيا . وكلها خامات تحتاجها خطة التعمير والتنمية فى سيناء والبحر الأحمر ، وكذلك فى أنحاء أخرى من مصر .**

ويستدعى كل ذلك بذل الجهود العلمية المكثفة وفق تخطيط سليم لاستكشاف مصادر الثروة المعدنية المختلفة فى سيناء واستغلالها بحيث تخدم التقدم الصناعى فى البلاد .

ويمكننا أن نوجز مجالات استغلال الثروة المعدنية فى سيناء على الوجه التالى :

(أ) صناعة مواد البناء :

(أ) استغلال الجبس وتطوير صناعته بما يتناسب والأنماط العالمية وذلك لسد حاجة البلاد من الأنواع المختلفة ، بالاضافة الى التوسع فى عمليات تصدير الجبس الخام أو المصنع خاصة الى الدول العربية المجاورة والدول الأفريقية .

(ب) استغلال خامات الجبس والانهدريت فى صناعة حامض الكبريتيك والأسمنت البورتلاندى . ويمكن استغلال فحم عيون موسى فى هذه الصناعة . ولا شك فى أن حامض الكبريتيك ضرورى لصناعات متعددة فى مصر ، وعلى الأخص صناعة السوبر فوسفات . كما أن الحاجة الى الأسمنت البورتلاندى فى ازدياد مستمر .

(جـ) استغلال الأحجار الجيرية والطفلات المناسبة لاقامة صناعة الأسمنت — وهو أمر حيوى فالأسمنت يعد الآن من السلع الاستراتيجية العالمية التى يمكن فتح أسواق متعددة لها خاصة فى العالم العربى والأفريقى .

(د) استغلال بعض الطفلات فى صناعة الطوب الأحمر لأعمال التشييد والبناء فى مناطق سيناء والبحر الأحمر .

٢ — الصناعات الكيماوية :

(أ) استخراج أملاح الماغنسيوم والبوتاسيوم من مخلفات ملاحات بورسعيد .

(ب) استغلال بعض الطفلات المناسبة فى الصناعة السيراميكية .

(جـ) استغلال الرمال الصالحة لصناعة الزجاج فى اقامة وحدة صناعية فى شبه الجزيرة .

(د) اقامة صناعة الفرومنجنيز .

(هـ) اقامة صناعات بترولية لاستغلال خامات سيناء .

هذا بالاضافة الى ما يمكن اقامته من صناعات فى ضوء ما يتم اكتشافه من مصادر أخرى للثروة المعدنية .

امكانية الزراعة والتوسع الزراعى فى سيناء :

تتوقف الامكانات الزراعية لأى منطقة على مدى كفاية الموارد المائية للرى ، وتوافر الأيدى العاملة ، ومدى ملاءمة الطقس والتربة لما يراد زراعته .

ومن هنا تجىء أهمية دراسة مصادر المياه وطبيعة التربة حتى يمكن وضع تخطيط علمى دقيق يحقق افضل استثمار زراعى فى تلك المنطقة التى تسعى لأن تستوعب الزيادة المضطردة فى السكان .

ويمكن القول **بأن مصدر المياه الطبيعى الوحيد فى سيناء هو الأمطار** التى يتسرب الى باطن الأرض جزء كبير منها مكونا المياه الجوفية . ويجد المتبقى من مياه الأمطار فوق السطح طريقه الى الوديان التى تصب بدورها فى وديان رئيسية مكونة السيول التى يلزم الاستفادة منها عن طريق اقامة سدود فى مضايق وديانها لحجز الأمطار وتنظيم الاستفادة منها .

ولعل أهم تلك الوديان هو وادى العريش الذى يخترق هضبة التبة التى تبلغ مساحتها ثلثى شبه الجزيرة وهى تنحدر شمالا ، وبلغ متوسط ارتفاعها ١٠٠٠ متر ، ويعتبر هذا الوادى من أطول الوديان الجافة الموجودة فى مصر . ويمتلىء هذا الوادى بالماء عندما تصدم الأعاصير الشتوية بمرتفعات سيناء فيجرى فيه الماء مندفعا كالسيل الجارف ، ومن ثم كان بطن الوادى مكونا من رواسب طمية تبلغ سمكا كبيرا من مجرى الوادى الادنى ، مما جعله أهم ظاهرة طبيعية فى شبه جزيرة سيناء تقام عليه مشاريع رى الصحراء . وتعقد على واديه الآمال فى مشاريع التوسع الزراعى المستقبلة . وتنصرف مياه هضبة التبة السيلية أيضا نحو الشرق والغرب من أودية عميقة تشق طريقها نحو خليجى العقبة والسويس .

ولقد كان الاتراك أول من فكر فى العصور الحديثة فى اقامة سد على وادى العريش فى نقطة تبعد ٤٥ كيلومترا من مصبه ، وذلك اثناء حملتهم المشهورة فى الحرب العالمية الأولى . ويبلغ طول هذا السد الذى يسمى بسد الراوفعة خمسين مترا ، ويبلغ عمق الماء فى قاعه ثلاثة أمتار . ويستطيع هذا السد أن يخزن أربعة ملايين من الأمتار المكعبة ويخرج من أمام السد ترعتان لرى ثلاثمائة فدان ريا دائما .

وتقدر الرقعة التى يمكن أن تستغل من صرف وادى العريش الذى يصل عمق الماء الباطنى فيه حوالى ١٥ مترا ، بحوالى ربع مليون فدان لم تستغل حتى الآن الاستغلال الأمثل .

وعلى كل فيصعب الاعتماد على الأمطار كوسيلة مستديمة من وسائل التعمير والاسكان لعدم انتظامها على مدار السنين المتعاقبة علاوة على عدم سقوطها بنسبة واحدة فى العام الواحد. ويقترح المختصون **دراسة امكان استدرار الأمطار الصناعية من السحب وانزالها على بعض أجزاء شبه الجزيرة لاستخدامها فى الزراعة .**

والمياه الجوفية فى صحراء سيناء أكثر انتظاما من الأمطار الطبيعية وقد أسفر ما تم من بحوث بالمنطقة عن وجودها بكميات تكفى لأغراض التوسع الزراعى فى بعض المناطق .

وتعتبر العيون مصدرا آخر للمياه اذ يوجد بشبه الجزيرة عيون طبيعية كثيرة ، منها العيون ذات المياه العذبة وأهمها عين الجديرات بالقرب من القسيمة وهى أكبر العيون الطبيعية ، وتستغل فى الزراعة ، حيث تكفى مياهها لرى ما يقرب من مائة فدان . وأهم الزراعات على جانبى وادى العين هى الزيتون والنخيل والقمح والذرة .

ومن العيون ذات المياه العذبة عين قديس بالقرب من القسيمة وعيون موسى الطبيعية وغيرها ، وجميعها يستعمل للشرب ولرى القليل من النخيل والخضروات والمحاصيل .

وبجانب العيون الطبيعية توجد مجموعة من الآبار أو ما يمكن تسميته بالعيون الصناعية ، ومثال ذلك الآبار التى دقت بمعرفة شركات البترول بالقرب من منطقة عيون موسى الطبيعية.

وعلى كل فسوف يهون الكثير من الصعاب

التى تقف فى وجه التوسـع الزراعى مع اتمـام توصيل مياه النيل الى شبه الجزيرة .

ويأتى بعد ذلك مصدر آخر له أهميته ، تلك هى مياه البحر التى تحيط بسيناء من الشـمال والشرق والغرب والتى يمكن باستغلال الطـاقة الشمسية تعذيب قدر منها يكفى لشرب من ينتظر تهجيرهم لتعمير سيناء .

أما بالنسبة للتربة فى سيناء فانها تتباين حسب موقع المنطقة من البحـر ،أو تعرضها لسـفى الرمال التى تزحف عليها من الشمال ، أو وقوعها فى مجرى سيل يحمل اليهـا كل عام الكثير من المواد الطمييبة . ولقد اثبتت البحوث التى أجريت فى مناطق مختلفة من سيناء كالعريش ورفح وسد الراوفعه صلاحيتها للزراعة بعد معالجتهـا . أما منطقـة وادى فيران ودير سـانت كاترين والطور فقـد حددت أشجار الفاكهة القائمة فيها مدى صلاحية الأرض لزراعة بعض النبـاتات التى تحتمل درجة عالية من الملوحة .

استغلال الثروة المائية :

تتمتع سيناء بأطول خط من السواحل المصرية اذ يبلغ هذا الطـول الساحلى حوالى تسعمائة كيلومتر . يضـاف الى ذلك بحـيرة البردويل وغيرها من النتوءات البارزة فى خليجى السويس والعقـبة .

يتضح من ذلك اهمية استغلال الثروة المائيـة فى محافظة سيناء بما يحقق زيادة انتاج الأسماك وما يقوم عليها من صناعات غذائية لتجفيفهـا وتعليبها أو استخراج زيوتها الى جانب الاستفادة من الأسفنج والشعب المرجانية واللؤلؤ المتوافر فى مياه البحـر ، وكذلك دراسة امكانية استخراج عنصر اليود من الأعشاب البحرية .

هذا وغيره يقتضى أن يتم باستخدام الوسـائل العلمية الحديثة مما يتطلب ضرورة **انشاء محطة للأحياء المائية** بشبه الجزيرة تتفق وحجم هـذه الثروة الهـامة .

أهمية سيناء السياحية :

من المعالم التاريخية فى محافظة سيناء التى يمكن استغلالها فى السياحة أماكن أربعة ينبغى اتخاذ اللازم نحـو اعدادها اعدادا لائقا وتوفير طرق المواصلات اليها والأعـلام عنها وتوفـير أسباب الراحـة والاقامة لمن يرتادها . وهـذه الأماكن هى :

(أ) **دير سانت كاترين أو دير طور سـيناء** وهو من أقدم الاديرة المسيحية فى العالم . ويحوى من الآثار والمخطوطات النادرة ما حتم تدخـل الهيئات الدولية حتى لا يمسها العبث الاسرائيلى بالنقل والتغيير .. ويعتبر الدير الوحيد فى العالم الذى يحوى بين جدرانه مسجدا للمسلمين . وقد بنى على أرجح الأقوال سنة ٥٢٧ ميلادية .

(ب) **معبد سرابيط الخـادم** وهو من أهم معالم التاريخ المصرى فى شبه الجزيرة .

(جـ) **قلعة صلاح الدين الأيوبى** الى الشمال من عين سدر فوق قمة جبـل « رأس الجندى » أو « معصى الجندى » .

(د) **تل الفرما وبقايا مدينة « بلوزيوم »** التى كان ينتهى لها أحد فروع النيـل السبعة فيما بين العريش وبورسعيد .

وهناك معالم سياحية أخرى منها :

١ ـــ **حمام فرعون :** وهـو نبـع من المـاء الساخن تبلغ درجة حرارته صيفا وشتاء (٧١°م) وميـاهه معدنية كبريتيـة صـالحة للأستشفاء والعـلاج .

٢ ـــ **كثيب القلس :** وهو فى أقصى الشـمال من شبه الجزيرة بين البحـر الأبيض وبحـيرة البردويل . ويمكن اتخاذه مصيفا يجذب الكثير من هواة الراحة والهدوء والاستجمام من كل انحاء الجمهورية بل والعالم .

تطوير المجتمع فى سيناء :

من مشاكل مصر الأساسية أن ما يقرب من تسعة أعشار مساحتها لا يزال فى عداد الصحارى .. وتعتبر « محافظة سيناء » من أهم مناطقها اذ تبلغ مساحتها ما يقرب من واحد وستين الف كيلو متر مربع أى بما يقرب من ٦٪ من المساحة الكلية لجمهورية مصر العربية .

وتشير احصائيات ما قبل سنة ١٩٦٧ أن سكان سيناء تقدر بحوالى مائة وخمسين الفا أى أن كثافة السكان فى ذلك الحين كانت تقرب من ½ ٢ نسمة للكيلو متر المربع .

وهكذا يتأكد لدينا أهمية المسئولية الملقاة على كاهل العلماء المصريين من أجل الوصول بأرض سيناء الى المستوى الذى يتمكن من استيعاب الزيادة المطردة فى سكان مصر ، وفى نفس الوقت يؤمن حدودها من جهة الشرق .

ان الانسان هو الدعامة الأساسية فى تعمير أى بقعة من بقاع الأرض ، وبدونه يستحيل التعمير .. ومن هذا المنطلق نقول أن المدخل لنجاح تعمير سيناء يتوقف بصفة أساسية على مدى نجاحنا فى اعداد العنصر البشرى فكريا وماديا وفى توفير الظروف المناسبة لحياة مستقرة .

ويشكل البدو قرابة ٦٠٪ من سكان سيناء يعملون **فى الرعى فى بطون الأودية أو يتجمعون حول الآبار** . وهم دائما فى حركة وراء الكلأ والمرعى ، **وأما العمال الزراعيون** فقلة نظرا لضآلة النطاق الزراعى ، **وتأتى حرفة صيد السمك** فى المقام الثانى بعد الرعى والزراعة . **ولهذا يجب أن يصاحب عملية التعمير ان لم يسبقها البدء وفق منهج علمى فى تنمية مجتمع سيناء والانتقال بمواطنيه من حياة البدو الى حياة الاستقرار ، ومن واقع متخلف فكريا واجتماعيا واقتصاديا الى واقع متقدم يساير ركب العصر .**

ولسوف تجذب مشروعات التعمير سواء فى مجال التعدين أو الزراعة أو السياحة أو غيرها من الخدمات التعليمية والصحية اعدادا وفيرة من شباب هذه الأمة بما يغير خريطة مصر ويعيد توزيع سكانها حتى يقل الضغط على العاصمة وعلى الوادى الضيق لنهر النيل الذى يمثل عشر مساحة مصر تقريبا .

ولسوف يكون للاهتمام العلمى بشبه جزيرة سيناء تأثير مباشر فى اقتصادنا القومى ، حيث سيتحقق أفضل استثمار للثروات الكامنة فى جوفها ، بما يوفر الرخاء الاقتصادى الذى نصبو اليه . وفى ذات الوقت سوف يحقق تأمينا لأرض هذا الوطن .

. . . . .

ان يوم ٦ أكتوبر ، كان ولسوف يظل أبدا ، بداية انطلاقة عملاقة ومشرقة نحشد فى ظلها كل امكانياتنا ، لبناء الدولة العصرية بكافة مقوماتها ، وبكل تصوراتنا وأمالنا .. دولة الانسان الحر الفخور بوطنه ، المعتز بكرامته ، المطمئن الى يومه وغده .. الدولة التى تحقق التقدم الاقتصادى والاجتماعى والثقافى لجماهير الشعب .

* * *

تنمية التصدير

خطة رقمية محددة

محمد عباس زكى

نال موضوع التصدير اهتمام المجلة فى عدة أعدادسابقة منهـا ، لمـا له من اهمية بالغة فى عمليـة التنمية بوجه عام وظروفنا بوجه خاص . ولاشك أن الحديث عن تنمية الصادرات لم ينته ولن ينتهى ، فما زال هناك الكثير مما يستوجب الاشارة اليه ..

والمقال التالى يتناول الموضوع على أساس وضع خطة تصديرية طويلة الامد ذات أهداف واضحة، الامر الذى يتطلب — فى رأى الكاتب — انشاء مجلس تنمية للصادرات وكذلك انشاء مكتب خدمات للتصدير مع الاهتمام بحوافز مجزية للعاملين فى هذا الميدان .

اذا كان العصر الحديث قد اتسم بأنه عصر الفضاء أو عصر العقول الالكترونية من الناحية العلمية ومن ناحية التقنية الفنيـــة فانه عصر التجارة الخارجية ، ولا جدال أن التجارة قديمة

محمد عباس زكى
رئيس مجلس ادارة بنك بورسعيد سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الانفتاح الاقتصادى نظرة وتعليق » نشر فى عدد يناير ١٩٧٤ العدد الثالث المجلد السادس

قدم التاريخ وصدق الله العظيم اذ يقول فى كتابه الكريم : ((**لايلاف قريش ايلافهم رحلة الشتاء والصيف ، فليعبدوا رب هذا البيت الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف**)) . وما كانت رحلتا الشتاء والصيف الا رحلتى التجارة تصـــديرا واستيرادا ، فما من دولة يمكن أن تعيش فى جو من العزلة الاقتصادية ، ولا أن تتخلف عن العالم الذى تعيش بين جدرانه . فكل دولة متخلفة عن الفجر الجديد سوف تقامر مقامرة خاسرة بحقها فى الوجود ، وبمقدار جهدها التصديرى ســـوف يكون تحقيق الآمال .

فالتصدير فن أكثر منه علم ، وصناعة اكثر منه تجارة تبذل الدول النامية كل الجهد فى سبيله لامكان تنفيذ خططها الاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالى تطوير ظروف حياة شعوبها ، وازالة وصمة التخلف عن نفسها ، ولا جدال فى أن فلسفة التصدير تكمن فى خلق فرص جديدة للانتاج ومبيعات متزايدة ، وبقدر مهارة المخطط والوحدات الادارية المنتجة منها والمنفذة يكون تخطى العقبات التى تواجه التصدير ، وبالتالى بلوغ الأهداف بالتصدير السليم ، وتحسين وسائل تصريف الانتاج من سياسة سعرية ودعائية وغيره يمكن تحسين الكفاية الانتاجية فى المشروعات والأجهزة الادارية ، وكذلك تحسين شروط التبادل التجارى . فالسمة التى تحافظ بها انجلترا على سلعها التقليدية من صوف وغيره وما تفخر به صناعة الساعات فى سويسرا والآلات الدقيقة فى المانيا ما هى الا امثلة ناطقة على ما نقول . ولن يتم التصريف أو عقد الصفقات الا اذا توافر الانتاج المناسب بالقدر المناسب فى الوقت المناسب بالسعر المناسب وبالطريقة المناسبة .

والتصدير بالنسبة للدول النامية هو الشريان الحيوى والطريق الذى يمهد لنهضتها ، ويدعم اقتصادياتها ، وبه تتوافر امكانيات التنمية لما يدره من نقد أجنبى يستخدم فى سداد قيمة الواردات من السلع الانتاجية والمعدات والآلات وسداد القروض الأجنبية التى يعتمد عليها فى تنفيذ خططها ، بالاضافة الى اتاحة الفرص المواتية أمام الوحدات الانتاجية للنمو والتمتع بمزايا السوق والانتاج الكبير ، والتشغيل الكامل للطاقات الانتاجية فى الوقت الذى قد لا يتمكن الطلب المحلى . وغالبا ما يحدث من امتصاص كامل للانتاج لضيق السوق الداخلى أو لضعف القوة الشرائية خاصة فى بداية تنفيذ برامج التنمية ، وبقدر جهد الدولة فى مجال التصدير تتوقف معدلات الاستثمار والانتاج والدخل والعمالة وجميع عناصر النشاط الاقتصادي .

واذا أخذنا فى الاعتبار كل هذه العوامل يتضح مدى الجهد الذى يجب ان يبذل لتنمية التصدير سواء بمعرفة الحكومات أو أجهزة التصدير ، سواء كانت من القطاع العام أو الخاص . ان لتنمية التصدير أهدافا وأغراضا ، اذ تهدف خطة التنمية التصديرية الى تنويع اصناف الصادرات ، وزيادة أحجامها بقصد المساهمة الجدية الفعالة فى التنمية الشاملة رفعا لمستوى المعيشة للأفراد وازالة آثار التخلف بغرض :

— استخدام أمثل للموارد الطبيعية .

— الاقلال من حجم البطالة .

— زيادة التقدم الفنى واكتساب المهارات والخبرات عن طريق تحسين وسائل الانتاج ، وتطويره ، واستحداث النظم الادارية والتسويقية .

— زيادة نشاط السوق الداخلى .

— زيادة المتحصلات من النقد الأجنبى .

ان ما تقوم به الحكومات المختلفة من متقدمة ونامية فى مجال التصدير يدعو الى مزيد من التفكير سواء من الناحية الانتاجية ، من حيث استحداث المنتجات والبدائل وامكانية التبديل فى القطاع الصناعى ، وما يبذل من جهود فى القطاع الزراعى من تنويع ورفع للغلة الفدانية أو فى الناحية الاقتصادية والمالية من سياسات جمركية ونقدية كنظم التعريفة الجمركية والاعانات ، ورسوم الاستيراد ، وتعدد أسعار الصرف وتشجيع رؤوس الأموال للاستثمار مع استحداث النظم العديدة للحوافز المادية والأدبية ، وكلها أمور تقوم بها الدول لزيادة حجم الصادرات ، وتدعونا نحن بالذات الى اعادة النظر فى سياستنا التصديرية حتى لا نتخلف عن ركب التطور ، ونتقاعس عن ركب الحضارة ، خصوصا ونحن على أبواب عصر التعمير ، ويعلم العالم كم نحن جادون فى التصدير بما لنا من امكانيات وبما يتوافر لدينا من مهارات وخبرات.

قد يقـال ان هناك جهودا تبذل فى سـبيل التصدير ، والواقع أنها علامات على الطريق وحبذا لو كانت أكثر تحديدا وأفضل توجيها حتى يتحمل كل مسئوليته فى هذا النشاط . ان الدول عامة ترعى هذا النشاط بمزيد من الجهد والتخطيط الأمثل والرقابة والمتابعة والاشراف فى صورة واضحة علنية ، ونحن الآن مقبلون على عهـد تعمير انشائى جبـار وتعمير اقتصادى بنـاء يستدعى التضحية ، الأمر الذى يتحتم معه وجود خطة تنمية تصديرية لها اهمية أولى وفوق كل اعتبـار .

عناصر خطة التنمية التصديرية :

ان ربط برامج التصـنيع ــ وبصفة عامة برامج الانتاج ــ بخطة تصديرية أمر يجب أن نخطط له منذ الآن . أما وضع البرامج الانتاجية فى ناحية دون الربط بينها وبين التصدير . فمغبة ذلك واضحة ، وما نسمع من شكوى عدم الربط بين الانتاج والاستهلاك والتصدير الا صدى لتلك السياسة ، وقد يرجع عدم الربط الى عدم تقدير اهمية التصدير كعامل حاسم فى حياة الأمم . ولقد سمعنا الشعارات العديدة بشأن التصدير وآخر الشعارات ما أعلنته اليابان : التصدير أو الموت . دلالة على أهمية التصدير .

ان التخطيط أمر واجب ليحدد الاطار العام للوصول الى خطة عمل ، ثم الى تحديد هدف . واذا كانت الدول المتقدمة قد حققت أغراضها ، فما ذلك الا نتيجة أولية لتنفيذ خطة العمـل التصديرى التى يجب أن تتوافر لها عناصر هامة نبرزها فيما يلى :

١ ــ تحديد أهداف واضحة

سبق القول والتعريف بأهمية التجارة الخارجية بشقيها ، فهى الأداة والوسيلة لاشباع رغبات الشعب وتحقيق آماله . واذا كانت هناك سلع تصديرية تقليدية تصدر لأسواق محددة وفى ضوء اتفاقيات مسبقة ، فالواجب وضع خطة محددة الأهداف سواء للمدى القصير والمتوسط والطويل فى **صورة رقمية كمية تتميز بالواقعية وعـدم المبالغة ،** حتى لا ينجم عن ذلك خلق متاعب سواء للسوق الداخلى عن طريق نقص الكميات بشكل خطير أو زيادتها بصورة تؤثر على عمليات البيع ومستوى الأسعار وطرق الشحن ومواعيده .

ويراعى عند تحديد الهدف أن تشترك جميع القطاعات المنتجة فى التحديد فى ضوء الامكانية المتاحة ، وحتى يكون كل فرد قائم بالعمل على علم واف بها ، دون الاحتجاج بالجهل أو عدم المسئولية فى التحديد وفى اطار واقعه العملى ، وحتى يكون مسئولا عن ذلك حسبما لديه من طاقات وعمالة ومواد أولية لا يستطيع خلافه أن يتنبأ بها . ويجب اشراك القطاع الخاص فى تلك الصورة عن طريق اتحاداته التى تضم نشاطه كاتحاد مصدرى السلع الزراعية والاتحاد العام للصناعات بغرفه العديدة ، اذ كثيرا ما نتجاهل هذا النشاط ، ثم نقول ان أرقام الصادرات قد حققت ارتفاعا عن الهدف . والحقيقة أن الهدف تجاهل ناسيا أو متناسيا دور القطاع الخاص .

وانه لما يشجع الدول النـامية على اقحام صادراتها المصنعة للأسواق الخارجية ما تمتاز به هذه الدول من سيطرة على قطاعات الانتـاج والتوزيع ، مما يتيح لها مركزا احتكاريا يهيىء الجو المنـاسب للتصدير . الا ان ذلك فى نفس الوقت يخلق لدى المصانع الرغبة فى الاستئثار بالسوق الداخلى لمـا يحققه من ربح مضمون دون الدخول فى مضمار التصـدير وما به من مخاطر تجارية ومشاكل تنافسية ، وذلك كله يلقى على عاتق الحكومات الواجب نحو تحقيق الهدف الداخلى بمد الأفراد بحاجاتهم مع حمايتهم من جشع القائمين وتحقيق الهـدف الخارجى للتصدير . لذلك فان تخطيط سياسة تصنيعية يجب أن يكون موضحا لدورها فى مجال التصدير قبل كل شىء ، مع توافر امكانية التطوير فى المدى القصير ، من حيث الجودة والصنف والتغليف والتدريج ، وعلى أن يراعى فى الاتجاه الطويل المدى خلق سلع جـديدة وابتكار قوائم حديثة

للصادرات ، مما يستدعى الاستعانة بالاستثمار الأجنبى لأهميتــه فى مجال التصــدير لتوافر الخبرات الفنية لديه ، وكذا معلومات الأسواق الخارجية . وكلما ارتبط رأس المـال الأجنبى برأس المـال الوطنى كان أكثر فاعلية مع مراعاة عدم تركيز النشاط على صناعة الاحلال محـل الواردات وتوجيهه الى صناعات التصدير .

٢ ــ **تعبئة الجهود**

ما كان التصدير الا نتيجة لعمليات متلاحقة . وعملية التســويق تشمل كل الوظائف الواجبة منذ اعداد الانتاج حتى يصل الى المستهلك . واهميــة التســويق ليست تتضمن فقط كسر أو تخطى المســافات والوقت بين الانتــاج والاستهلاك ، ولكنها تشمل محاولة الوصول الى الهدف عن طريق السياسة المرسومة ، وبالتالى فهو الطريقة التى توضع بها القرارات على أعلى مستوى ادارى ، حيث تجتمع الجهود لتكون العملية التصديرية وحدة واحدة .

ان نجاح خطة التنمية التصديرية تتوقف الى حد كبير على مقدار ما تقدمه الحكومة من جهد . فمــا كان تخطى العقبــات الادارية والروتين والبيروقراطية الا بمعــرفة الجهــاز الحكومى وما يملك من سلطات . ان الدول النامية لتعانى عند تنمية التصدير مشكلات عدة لا يمكن تخطيها أو تجاوزها الا عن طريق أجهــزة الحكومة ، خصوصا فى الدول ذات التخطيط المركزى حيث تملك الدولة كل أو غالبية وسائل الانتاج . ومن أمثلة ذلك المغالاة فى التكلفة التصديرية ممــا يعوق تصريفها ، وكذلك السياسات التعريفية وغير التعريفية وما يفرض من اجراءات . ومن جهة اخرى ، فان القطاع المصدر يملك عادة توافر المعلومات عن الأسواق وظروفها ، مما يلقى على كاهل الحكومة مسئولية القيام ببحوث عن امكانيات الأســواق الخارجية وموالاة الدراســة الانتاجية وتطويرها . وهنــاك من الاجراءات التى يجب على الحكومة تجنبها فى مجال التصدير من حيث تقييم سعر العملة بأكثر من قيمتها ، مما يخلق نوعا من الرسوم المقنعة على الصادرات ، وكذا الاجراءات التى تؤدى الى التضخم الذى يتمثل فى ارتفاع الأســعار المحلية مع بقاء سعر الصرف على حالته ، وبذلك ينتقــل الانتاج الى السوق الداخلى هاربا من معركة التصدير ، وفى ضوء ما نشاهده الآن نجد أن هنـــاك فاصلا بين القطاع العــام والقطاع الخاص ، وكلاهما ينظر الى الآخر نظرة لا تتفق وما يجب لكل ، والواجب أن تدلى الحــكومة بدلوها نحو تقريب القطاعين عن طريق معاونة القطــاع الخاص بتــأييد خطواته فى انشــاء الاتحادات والجمــاعات والغــرف التجارية والصناعية توفيرا للجهد الضــائع الذى يبذله أفراده وتوحيدا لشملهم ، وبث روح الجماعة فى صفوفهم حتى تستطيع تلك الوحدات أن تعبر عن آرائهم بقوة ووضوح وفاعلية مع وحدة فى الفكر . والرأى أن كلا القطاعين يبــذل جهده لتحقيق أهداف الدولة فى النهاية وان اختلفا فى الشكل . فهما يتفقــان فى الغرض والمضمون ، والمنافسة الشريفة المشروعة بينهما من أهم عوامل النجاح ، مما يوجب تلاقيهما معا على صعيد واحد ، حتى يتبــادلا وجهات النظر بشــأن كافة مشــاكل واستفسارات التجارة الخارجية وحتى لا يكونا فريسة للمستورد الأجنبى وبالتالى يمكن للحكومة وأجهزتها معرفة رأى الجانبين فى كل موضوع يطرح أو سياسة تعلن وتؤيد الدول المتقــدمة هذا الاتجاه . والأمثلة على ذلك عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما قامت به سويسرا من انشاء المكتب السويسرى للتوســع التجارى Office Suisse d'expension commerciale (OSEC) الذى أنشىء عام ١٩٢٧ ويمــوله القطاع الخاص بنسبة ٦٠٪ وتسدد الحكومة الباقى بالاشتراك مع المصانع التى تدفع جزءا منه نظير ما يؤدى لها من خدمات وكذلك المكتب النرويجى للتصدير The export commercial office of Norway المنشــأ عام ١٩٤٠ ثم المكتب الهولنــدى Centrale Kamer von Handlesbevording (CKH) ويوجد فى فرنسا المركز القومى للتجارة الخارجية Centre (CNCE)

Nationale du Commerce Extérieure
وما قامت به انجلترا عام ١٩٦٤ من انشاء المجلس القومى البريطانى للتصدير British National Export Council الذى ظلت الحكومة تسهم بنسبة ٥٠٪ من مصروفاته حتى ١٩٦٧ ثم تولت بعد ذلك تحمل مصروفاته كما أنشأت جهازا آخر هو مكتب تسهيل الاجراءات التجارية الدولية The Simplification of (SITPRO) Interna tional Trade Procedure Board
واخيرا ما قامت به حكومة اليابان من انشاء مركز تجارى يابانى Japan External Trade Organisation (JETRO) عام ١٩٥٨ كانت تقوم الحكومة بتمويل ٥٠٪ من المصروفات ، ويسدد الباقى بمعرفة السلطات المحلية والغرف التجارية والجمعيات والمصانع ، وتتحمل الحكومة حاليا ثلثى مصروفاته وليس أدل على مجهود هذا المركز أن نذكر أن ٨٥٪ من جملة صادرات اليابان تتم عن طريقه ، وفى ضوء ذلك العرض السابق لمجهودات الدول نعرض مقترحاتنا لتنمية الصادرات :

اولا : ضرورة انشاء مجلس تنمية الصادرات

كانت هناك فى الماضى هيئة عامة لتنمية الصادرات يلى ذلك انشاء المؤسسة المصرية العامة للتجارة الخارجية بشركاتها ، ثم ادمجت الهيئة العامة لتنمية الصادرات فى وكالة الوزارة لشئون التصدير ، ثم تخصصت شركات التجارة الخارجية فى مجال الاستيراد مع ترك التصدير مشاعا بينها ثم انشاء شركتين متخصصتين لتصدير الحاصلات الزراعية ، مع قيام قطاع الانتاج والقطاع الخاص بالتصدير كل فى نشاطه ، ثم انشىء المجلس الأعلى للتجارة الخارجية مرة تلو المرة ، ولم يجتمع فى كلتا المرتين حتى الآن ، ثم انشىء أخيرا جهاز التعاون الاقتصادى العربى والدولى .

ولا شك أن انشاء جهاز لتنمية الصادرات فى يقينى من أهم الأجهزة التى تحتاج اليها الدولة ولفترة طويلة قادمة ، وما لم يتم ذلك فسوف يظل التصدير مشاعا بين الأجهزة ، وأن متابعة ارقام الصادرات خلال السنين الأخيرة توضح بجلاء مدى ثبوت الصادرات ، ولم يحقق الأهداف المرغوبة منه ودون تطور يذكر فى الأنشطة رغم ما يبذل من جهود .

ان الظروف الحاضرة وخاصة خلال فترة التعمير ، وخلال سنوات الخطة الحالية والمقبلة لتدعو بل وتلح فى ضرورة ايجاد جهاز على مستوى عال للاشراف على حركة الصادرات وخشية من تعدد الأجهزة ، فلا أقل من تفرعه من المجلس الأعلى للتجارة الخارجية مع تعيين عدد من القائمين على التصدير فى القطاعين الخاص والعام وممثلى الاتحادات الصناعية واتحاد مصدرى السلع الزراعية ، على أن يتولى الجهاز المهام التالية :

١ — رسم سياسة التصدير كاملة ووضع خطته الحالية والمستقبلة وخاصة خطة التنمية التصديرية وتحديد أهداف الصادرات بالصورة التى تعرضنا لها ، سواء بالنسبة للقطاعين العام والخاص ، وعلى أن يتولى اتحاد الصناعات واتحاد مصدرى السلع الزراعية تنفيذ خطة القطاع الخاص مساهمة فى خطة الدولة كحد ادنى حتى يعلم كل مصدر الواجب المنوط به ، وعلى أن يكون كلاهما مسئولا عن التنفيذ .

٢ — القيام بالدراسات وجمع المعلومات السوقية وجميع البيانات عن الأسواق الخارجية من حيث الحجم والطاقة الاستيعابية والسياسة التجارية ومستويات الأسعار والمنافسة والانتاج والاستهلاك والتوقعات وجميع ظروف الشحن وغير ذلك من المشكلات التى يلاقيها التصدير ، وليس فى أجهزتنا الحالية من لديه هذه القدرات أو تتوافر لديه هذه المعلومات .

٣ — دراسة ظروف الانتاج المحلى من حيث الطاقة والتكلفة والتركيز فى بادىء الأمر على عدد من السلع الصناعية ، ثم الاتجاه الى التطوير والتنويع واستحداث السلع الجديدة التى تتلاءم وحاجيات المستهلك الأجنبى ، مع معاونة

المنتجين حتى يتمكنوا من حسن استخدام الموارد الطبيعيـــة .

٤ ـــ دراســــة الأســـواق الخارجية المختلفة وامكانياتها فى ضوء ســبق التعامل والظروف المالية والاقتصادية ، واعطاء الأولويات فى ضوء الاحتياجات مع الاستفادة بجهود المســتشارين التجاريين والمكاتب الخارجية .

٥ ـــ الاشتراك فى رسم السياسة التصنيعية الجديدة لضمان امكانية التصدير .

٦ ـــ الاتصال بالمؤسسات والهيئات الدولية والاستفادة بخبراتها فى مجال التصدير .

٧ ـــ اعداد طبقة مستنيرة لتقوم فى المستقبل بأعمال التصدير ، اذ أن التجارة الخارجية ستظل أبد الآبدين فى حاجة ماسة الى خـــبراء فنيين باجراءاتها ، ولا يتوافرون من خريجى الجامعات لحاجتهم الى مزيد من الفكر العملى التطبيقى ، الأمر الذى يجب اعداد معهد تحت أشرافه فى المســتقبل لتدريب ذوى الكفاءة العلمية لامكان قيامهم بالعمليـــات التصـــديرية . فالجمـــارك ومشكلاتها والتعريفة ونظمها ووســائل الشحن ومستنداته ونواحيه الفنية والنقد واجراءاته ، والتأمين وعملياته كلها معلومات يجب أن يحاط العـــاملون بهـــا ، وبذلك يمكن دعم المبـــادىء والدراسات .

٨ ـــ اختصاص الدعاية والاعلان عن الانتاج المصرى لخلق الطلب عليـــه وتثبيت اقدامه فى الأسواق ، وفتح المجالات بالأسواق الأخرى .

وفى هذا المجال يجب أن نذكر أن ترك التصدير مشاعا بين قطاع التجارة الخارجية وقطاع الانتاج أمر يجب تحديده ، ونقترح فى هذا الشـــأن تركيز عمليات تصدير القطاع الصناعى والتعدينى فى يد شركة واحدة أو ادارة مختصة تتبع المؤسسة المختصة تجمع شمل المتخصصين لعـــدم توافر ذوى الخبرة فى كل شركة من الشركات ، وبالتالى تتكتل الجهود وايجاد الترابط والتنســـيق فيما بينها لايجاد تكامل صناعى تصديرى .

ثانيا ـــ انشاء مكتب خدمات التصدير :

ترعى حاليـــا الهيئـــة العـــامة للرقابة على الصادرات شئون التصدير ، من حيث تسجيل المصدرين ، واعداد مواصفات السلع التصديرية وخاصة الزراعية ، واجـــراءات الرقابة عنـــد الشحن . وقـــد آن الآوان لتطوير اختصاصات هذه الهيئة ، بما يحقق الغرض من ايجادها عن طريق مكتب خدمات التصدير ، اذ أن من أكثر ما يعيق عمليات التصدير عـــدم معرفة رغبات السوق الخارجى ، وعدم توافر الأصناف المطلوبة لجهـــل المنتج بهـــا ، وعـــدم توافر العقليـــة التصديرية ، والالمام بظروف الدولة المصـــدرة والمستوردة ، وعلى ان يناط بالمكتب علاوة على ما تؤديه الهيئة من مهام الأعمال الآتية :

(أ) تسجيل المصدرين واعداد دليل مبوب بهم حسب النشاط متضمنا جميع البيانات حتى يتمكن المستورد من اختيار من يرغب فى التعامل معهم .

(ب) ايجاد العقلية التصـــديرية عن طريق عقـــد المؤتمرات والقاء المحاضرات فى جميـــع الموضوعات المتعلقة بالتصدير ، وأحدث أنبائه وعمل الأفلام المصورة مع تحديد مواعيد معينة للاحتفال بالمواسم التصديرية واحاطة الجمهور بأهمية التصدير للاستجابة الى متطلباته .

(ج) تسهيل عمليات التصـــدير عن طـــريق دراسة الاجراءات الجمركية ونظم المناطق الحرة ودراسة المستندات التصديرية ، وكيفية اعدادها وتبسيطها ، واصـــدارها بالاتفـــاق مع الغرف التجارية وغرف اتحاد الصناعات اللتين يجب أن تأخذا دورهما فى هذا المجال ، بالاضافة الى ذلك تقديم المصـــدرين للشركات الأجنبيـــة وتدريب العاملين فى مجال التصدير .

(د) اعداد الاحصائيات المختلفة والدراسات عن الأسواق الأجنبية وحاجياتها ومواعيد التصدير والنظم الجمركية والاجراءات النقدية .

(هـ) بذل الجهود لزيادة النشاط مع العملاء الخارجيين عن طريق دعوة المستوردين ، وترتيب الزيارات ، واستقبال الوفود ، وخاصة المارين بالأراضى المصرية واعداد البرامج لهم بأماكن الانتاج بأنواعه ، وملاقاة المسئولين لتبادل وجهات النظر بصفة عامة ومع من يرون بصفة خاصة ، ودعوة الخبراء للاستفادة بجهودهم واكتساب الخبرة منهم وارسال المبعوثين حتى يكونوا على علم بتطور الظروف التجارية ، وأحكاما للصلات التجارية ودعما لها .

(و) خلق الطلب والسمعة على السلع المصرية عن طريق الدعاية والاعلان ، وعرض الانتاج بالخارج بالمحلات ، أو بشبابيك العرض والنظم المماثلة .

ثالثا — ايجاد حوافز للتصدير :

رغبة فى دفع عجلة التصدير يجب أن يكون لكل جهد جزاء عن طريق مكافأة المجدين ، سواء بالجزاء الأدبى أو المادى ، أسوة بما تقوم به الدول جميعها ، حتى ندفع الأمل فى نفوس القائمين على عملياته ، ونعرض لما تقوم به الدول فى هذا المجال ليكون لنا منها أسوة .

ففى الجزائر تمنح الشركات التى تحقق زيادة فى أرقام صادراتها الحق فى الاحتفاظ بنسبة ٥٪ من حصيلة الصادرات فى حساب خاص ليغطى بها المصدر عمولات السمسرة والاعلان ، وتكاليف سفره للخارج فى صورة علنية حتى لا يلجأ المصدر الى أساليب غير قانونية . كما تعطى الحكومة الفرنسية للمصدر الذى يصدر ٢٠٪ على الأقل من انتاجه الحق فى كارت المصدر Carte d'exportateur ويتمكن به من استيراد بعض حاجياته .

كما تقوم بعض الدول كسيلان واندونيسيا ونيبال وباكستان بمنح علاوة نقدية وتتبع الهند ونيوزيلندا والجزائر أيضا وباكستان نظام منح رخصة استيراد خاصة للمصدرين لاستيراد حاجياتهم دون وسيط .

وفى هذا المجال أيضا تطبق بعض الدول أنظمة جمركية خاصة كنظام الدروباك كالنرويج والسنغال ، أما الباكستان فتطبق نظاما آخر هو Customs Export Rebate Scheme كما تطبق الارجنتين واستراليا والبرازيل وكندا وسيلان وشيلى والصين والهند والمملكة المتحدة نظما جمركية مماثلة . واذا ذكرنا هذه الميزات الأدبية فلا ننسى أيضا فى هذا المجال المساعدات الأدبية ومن ذلك تخصيص مبالغ لدى بعض الوزارات كوزارة الشئون الخارجية بالارجنتين لخدمة أغراض التنمية التجارية وخلق العقود وايجاد الوسائل الجديدة للانتاج أو بالقيام بالدعاية والاعلان أسوة بما تؤديه اليابان وايرلندا وسويسرا بمعرفة مكتب التوسع التجارى وانجلترا بمعرفة المكتب القومى البريطانى للتصدير ، كما تقوم الدانمرك باعداد الشباب المتعلم للتدريب واكتساب الخبرات للتعيين مستقبلا فى قطاع التصدير ، من ذلك كله نرى ضرورة ايجاد الحوافز التصديرية وعلى سبيل المثال :

(أ) منح الأوسمة الأدبية وشهادات التقدير للمصدرين ومكافأة الأجهزة الانتاجية التى تحقق نشاطا واسعا فى مجال التصدير أسوة بما تقوم به المملكة المتحدة منذ عام ١٩٦٥ بمنح جائزة الملكة The Queens Award Scheme وكذلك الولايات المتحدة التى تمنح جائزة الرئيس The President Award للشركات والجمعيات التى تحقق مساهمة هامة فى برنامج تنمية التصدير .

(ب) منح الاعفاءات الضريبية لمن يحقق أرقاما معينة فى مجال التصدير .

(جـ) تشجيع القيام بايجاد نماذج جديدة فى تصدير السلع الصناعية ، أو ادخال سلع زراعية فى التصدير ، أو تعديل تصميمات العبوة والتغليف أسوة بما يقوم به مركز التجارة اليابانى

JETRO في هذا الشأن وحبذا لو قامت الحكومة بايجاد الخبراء والأجهزة الخاصة بمسائل العبوة والتغليف أسوة بما قامت به الهند وايرلندا بانشاء المنظمة الخاصة بالتغليف Packageing Institution وما قامت به انجلترا من انشاء مركز للتصميم The Design Centre

(د) منح العلاوات النقدية لبعض السلع ولبعض الأسواق تشجيعا لاقتحامها ، أسوة بما قامت به الباكستان من انشاء نظام The bonus Voucher والذى يتيح للمصدر الحق فى الاستيراد بقيمة المنحة تحقيقا لخفض التكاليف .

(هـ) ان الأوان لايجاد هيئة ضمان الصادرات أسوة بما تقوم به الدول المتقدمة رعاية لمصالح مصدريها والأمثلة عديدة : هيئة ضمان الصادرات البريطانية والنيجيرية والباكستانية والهندية وغيرها .

(و) ايجاد التعاون الوثيق بين القطاع العام والخاص عن طريق التوسع فى مكاتب التسويق والمكاتب الخاصة بتنشيط الصادرات والمكاتب الاستشارية .

(ز) قيام البنوك بتمويل عمليات التصدير فى صورة مبسطة سريعة بضمان عقود التصدير .

(ح) اعادة النظر فى الاجراءات الجمركية : السماح المؤقت والدروباك والمناطق الحرة . وتبسيط اجراءاتها والنظر فى ايجاد رسم موحد لاعادة التصدير (الدروباك) بنسبة محددة تسهيلا للاجراءات وتلافيا من ضياع وقت طويل لرد الرسوم ، وذلك أسوة بما اتبعته معظم الدول بتحديد نسبة معينة محددة Flate Rate لرد الرسوم .

— اعداد دليل للتجارة الخارجية والاجراءات النقدية والجمركية ليكون العاملون فى هذا المجال وكذلك المستوردون على علم تام وخاصة فى مجال التصدير ، أسوة بما تقوم به الجمعية العامة للتصدير فى السويد The General Export Association of Sweden (GEAS) وما تقوم به البنوك فى هذا المجال .

— النظر فى أسعار تكلفة النقل التى أصبحت تمثل عبئا على الصادرات المصرية ومنح المصدرين تخفيضا فى أسعاره ، وكذلك بالنسبة للرسوم الجمركية ، والأعباء الأخرى التى تحصلها الجمارك لحسابها أو لحساب جهات أخرى ، وخاصة الرسم الاحصائى الذى فقد صفته كرسم احصائى بالزيادات التى لحقت به ، وأخرجته عن المعنى الذى قررته الاتفاقات الجمركية .

تلك نظرة عاجلة فى شأن تنمية التصدير نرجو أن نكون قد تعرضنا لما يجب اتخاذه بالاضافة الى ايجاد الجو التصديرى المناسب . واذا كانت مساعدة الجهاز الحكومى فى هذا المجال هامة فى ابرازه ، فان تطبيقه انما يرجع الى المصدرين ورجال الصناعة والمنتجين للوصول الى الأهداف سواء فى المدى القصير أو الطويل بما يحقق الأمل المنشود فى حياة أفضل فى عصر العبور .

لقد أصبح التصدير حقيقة واقعة ، ويجب أن نأخذ من دول العالم التى سبقتنا فى هذا المجال عبرة ، وما اتبعته من أساليب عظة ، وكفى ما نادينا من أهداف غير واضحة وشعارات غير محددة . والسبيل الى ذلك خطة رقمية كمية محددة لتنمية نسعى الى تحقيقها ، ونسلك السبيل السوى للوصول بها الى الغاية فى ثقة وايمان .

وبالله التوفيق .

حول قانون الخطة الجديد

تجربة التخطيط القومى فلسفة وسياسة

حسين كامل الأسيوطى

لا جدال فى أن التخطيط القومى الشامل أصبح ركيزة أساسية لتعبئة كافة الموارد الوطنية وتوجيهها لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وكان من الضرورى أن نأخذ به لنلحق بركب التقدم العالمى ولنعوض تخلفنا فى هذا المجال ، غير أن هذا الهدف الكبير لم يتحقق بكامله كما كان المتوقع ، وذلك برغم صدور عدة قوانين منذ ١٩٥٥ لتنظيم عمليات التخطيط ، وقد عبر برنامج العمل الوطنى عن هذا القصور أصدق تعبير ، ووفقا لما أشار به الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية من التزام الدولة بوضع خطة قومية شاملة فقد صدر القانون رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ بغرض تلافى ما ظهر من عيوب فى القوانين السابقة التى صدرت مرتبة لعمليات التخطيط ، وقد تناول الكاتب فى هذا المقال تحليل اتجاهات هذا القانون فى محاولة تستهدف القاء الضوء على المفاهيم الاساسية لنظام التخطيط القومى الشامل .

صدر منذ شهور القانون رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ بشأن اعداد الخطة العامة للدولة ومتابعة تنفيذها ، تنفيذا لما قضى به الدستور الدائم من أن يحدد القانون طريقة اعداد الخطة العامة .

حسين كامل الاسيوطى
وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « السياسات والخطط بين المجالس القومية والنوعية » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٣ العدد الثانى المجلد السادس .

وصدور هذا القانون بعد أن أكد برنامج العمل الوطنى أن التزام منهج التخطيط القومى الشامل فرض محتوم لخدمة قضية التنمية يعتبر مرحلة جديدة فى تاريخ التخطيط القومى الشامل فى مصر يجب الوقوف عندها ، لاستجلاء معالمها وتحديد ايجابياتها .

تجربة التخطيط فى المرحلة السابقة على صدور القانون الجديد :

ارتبطت تجربة التخطيط فى مصر بالأهداف والفلسفات الاقتصادية والاجتماعية التى صاحبت

تطور العمل الثورى منذ عام ١٩٥٢ . فقد كان المجتمع المصرى عند قيام الثورة يعانى من تخلف اقتصادى واجتماعى ترسبت آثارهما على مدى سنوات طويلة ، مما دفع الحكومة فى ذلك الحين الى المبادرة باتخاذ بعض التدابير العاجلة التى ترمى الى كسر حدة هذا التخلف ، وتهيئة المجتمع لوضع أفضل . وذلك عن طريق التخطيط لبعض المشروعات المتناثرة بهدف تحقيق اصلاح اقتصادى واجتماعى جزئيين بأيسر الوسائل الممكنة(١) .

ثم بدت الحاجة الى تهيئة المجتمع لانطلاقة جديدة يتخطى بها مرحلة الاصلاح الجزئى ، وليدخل فى مرحلة النهوض الشامل للاقتصاد القومى ، وفق أهداف رئيسية توجه اليها كافة الامكانات والموارد الوطنية :

١ — وقد ظهر هذا الاتجاه لأول مرة حين صدر القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٥٥ ، بانشاء لجنة للتخطيط القومى تتولى وضع **خطة قومية شاملة** للنهوض الاقتصادى والاجتماعى فى الدولة تنفذ فى أمد محدود ، على أن تتضمن الخطة أهدافا رئيسية توجه اليها كافة الجهود القومية ، من حكومية وغير حكومية ، وذلك فى برامج ومشروعات منسقة ومدروسة ، وبمراعاة تحديد هذه الأهداف على أساس الطاقة المالية والخبرة الفنية والقوى العاملة ، وامكانيات التنفيذ ، وبما يتفق والقواعد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقاليد القومية .

٢ — ثم صدر القرار الجمهورى رقم ٧٨ لسنة ١٩٥٧ فى شأن التخطيط القومى الذى جاء مؤكدا التزام الدولة بوضع خطة قومية شاملة محدودة الأجل تتضمن أهدافا رئيسية تعبأ لها جميع الجهود القومية العامة والخاصة . والى جانب ذلك فقد برزت فى أحكامه أبعاد جديدة لهذه الخطة وهى :

(أ) تنفيذ الخطة على مراحل زمنية يبين فى كل منها معدل التنمية المطلوب ووسائل تحقيقه .

(ب) تضمين كل مرحلة من مراحل الخطة مجموعة من المشروعات والبرامج المحددة التى يتطلب تنفيذها عددا معينا من السنين ، وتوزع على القطاعات الاقتصادية وتقسم الى أجزاء يبين فيها الجهات التى سيوكل اليها التنفيذ فى القطاعين العام والخاص ، ووسائل التنفيذ المادية والمالية والبشرية والتنظيمية .

(ج) تقسيم المراحل المشار اليها الى خطط سنوية يبين فيها موارد الدولة وطرق استخدامها ووسائل التنفيذ ، وما تتطلبه من برامج ومشروعات لازمة لتوجيه سير الجهاز الاقتصادى نحو الأهداف المرسومة لهذه البرامج فى الزمن المحدد .

٣ — صدر بعد ذلك القانون رقم ٢٣٢ لسنة ١٩٦٠ فى شأن التخطيط القومى والمتابعة الذى حاول بدوره تعميق أبعاد هذا النظام بشىء من التفصيل ، ويمكن اجمال الاتجاهات البارزة فى هذا القانون على الوجه التالى :

(أ) **تحديد الأهداف العامة للخطة** : حيث قضى بأن ينظم الاقتصاد القومى وفقا لخطط مرسومة تراعى فيها مبادىءالعدالة الاجتماعية ، وتهدف الى تنمية الانتاج ، ورفع مستوى المعيشة .

(ب) **تحديد المجال الزمنى للخطة** : فقضى بوضع خطة عامة طويلة الأجل للتنمية الاقتصادية

---

(١) فقد صدر القانون رقم ٢١٣ لسنة ١٩٥٢ بانشاء مجلس دائم لتنمية الانتاج القومى نيط به القيام بعملية الاصلاح الاقتصادى ، ثم تلاه صدور القانون رقم ٤٩٣ لسنة ١٩٥٣بانشاء مجلس دائم للخدمات العامة ، وعهد اليه مسئولية الاصلاح الاجتماعى .. ومع تطور الاوضاع الاقتصاديةوالاجتماعية ، فقد أدمج هذان المجلسان — فيما بعد — فى لجنة التخطيط القومى التى أنشئت بالقانون رقم ١٤١لسنة ١٩٥٥ لتتولى وضع خطة قومية شاملة للدولة .

والنهوض الاجتماعى تنفذ على مراحل ، مدة كل منها خمس سنوات ، وتقسم الخطة الخمسية بدورها الى خطط سنوية تفصيلية .

(جـ) النص على دعوة **المواطنين** — أفرادا وهيئات — الى المشاركة بالرأى فى اعداد الخطة العامة وتحديد أهدافها والافادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم فى هذا المجال .

(د) تحديد **مكونات الخطة الخمسية** ، وكذا الخطط السنوية وتتمثل هذه المكونات فى مجموعة من العناصر التى ينبغى تقديرها عند اعداد الخطة مثل الانتاج القومى ، والمدخرات ، ومشروعات الاستثمار ، والعمالة ، ومستوى الاستهلاك الفردى .

* * *

ويمثل هذا القانون الأخير نهاية مراحل التطور التشريعى فى تجربة التخطيط السابقة حيث ظلت أحكامه سارية المفعول حتى صدر قانون الخطة الجديد سنة ١٩٧٣ .

تقييم هـذه التجربة :

فى ضوء ما سبق يمكن القول بأن التطور التشريعى الذى عاصر تجربة التخطيط فى هذه المرحلة قد أسفر عن ابراز بعض الجوانب الاساسية للخطة العامة للدولة وهى :

— الشمول والقومية فى الخطة .

— تحديد بعض مكونات ومشتملات الخطة .

— توضيح البعد الزمنى للخطة .

— مشاركة المواطنين بالرأى فى اعداد الخطة.

بيد أن هذا التطور لم يصل الى مداه ، حيث كان التركيز على الخطة كمنهج للعمل دون اهتمام كاف بنظام التخطيط ذاته كأسلوب علمى يرمى الى حشد كافة الامكانات والموارد الوطنية واستخدامها بأقصى كفاءة ممكنة لخدمة قضية التنمية .

ولقد أبرز برنامج العمل الوطنى هذا القصور حين تعرض لسلبيات المرحلة السابقة عليه حيث بدأها — عن وعى وادراك — بأخطر ما واجهناه خلال هذه المرحلة ، وهو غياب التخطيط الاشتراكى الكفء .. يقول البرنامج « لقد صدرت الخطة الخمسية الأولى كقسم من خطة عشرية هدفها مضاعفة الدخل القومى. غير أننا لم ننجح فى تحقيق هذا الهدف بالرغم من أن معدلات التنمية خلال الخطة الخمسية الأولى قد اقتربت الى حد كبير من المعدلات المطلوبة لتحقيقه ، وربما كان السبب الرئيسى هو **أن التخطيط القومى الشامل — كفلسفة وسياسة — لم يلق الاهتمام الكافى الذى يرفع من كفاءة أجهزته وينشر الوعى به بين المواطنين »** .

وعلى ذلك فان موطن العلة التى صاحبت تجربة التخطيط فى المرحلة السابقة يتمثل — حسب اعتقادنا — فى أمرين :

أولا : **من حيث التوعية بفلسفة التخطيط .**

فقد أرسى ميثاق العمل الوطنى فلسفة التخطيط الاشتراكى بقوله :

— أنه الطريقة الوحيدة التى تضمن استخدام جميع الموارد الوطنية المادية والبشرية والطبيعية بطريقة عملية وعلمية وانسانية .

— وأنه الضمان لحسن استغلال الثروات الموجودة والكامنة والمحتملة ، ثم هو فى الوقت ذاته ضمان لتوزيع الخدمات الأساسية باستمرار ورفع مستوى ما يقدم منها بالفعل ومد هذه الخدمات الى المناطق التى افترسها الاهمال والعجز .

— ثم انه يتطلب ايجاد تنظيم ذى كفاية عالية وقدرة تستطيع تعبئة القوى المنتجة ، ورفع كفايتها ماديا وفكريا وربطها بعملية الانتاج .

وليس من شك فى أن التوعية بهذه الفلسفة ، سواء كانت على مستوى جمهور المواطنين أو

على مستوى المنظمات العامة والخاصة تعتبر أمرا حيويا لتغيير أنماط السلوك الاجتماعى بما يهيىء لهذا النظام كل أسباب النجاح والانضباط فى مسار عملياته .

الا أن هذه التوعية لم تحظ بالاهتمام الكافى فى المرحلة السابقة حيث لم تتخذ سبيلها بصـــورة ايجابية وفعالة خلال هذه المرحلة ، ســـواء فى مناهج التعليم أو فى البرامج الاعلامية أو من خلال التنظيمات السياسية أو النقابية .

ثانيا : من حيث مقومات التخطيط

ان التخطيط القومى الشامل ــ كسياسة ــ انمـــا يقوم على عدة دعائم هى :

ــ سياسات قومية طويلة المدى واضـــحة ومحددة وواقعية وشـــاملة لكافة أوجه النشاط القـــومى .

ــ أهـــداف تخطيطيـــة عامة مســـتمدة من السياسات القوميـــة تعبر بصورة شـــاملة عن المستهدف تحقيقه من احتياجات المجتمـــع فى فترة زمنية محددة وذلك بأفضـــل اســـتخدام للامكانيات المتاحة ، والمتوقعـــة خـــلال هـــذه الفترة .

ــ مشاركة جماعية فى عمليـــات التخطيط القـــومى من كافة المستويات المركزية والاقليمية والمحلية ومن مختلف القطاعات العامة والخاصة والتنظيمات الشعبية .

ــ تخطيط اقليمى يأخذ فى اعتباره طبيعـــة كل اقليم ، وتكامل اقتصادياته ، وحجم السكان فيه .

ــ مسح شـــامل لكافة الامكانات والموارد القومية المتاحة من مادية وطبيعية وبشرية(1) .

هذه الدعائم الرئيسية لم يتهيـــأ اكتمالها فى المرحلة السابقة ، بل ولم تظهر فى تشريعات هذه المرحلة متطلبات توفيرها ، مما انعكس أثره على وضع الخطة الخمسية الأولى ، حيث تم اعدادها دون استناد الى سياسة مدروسة تقـــوم على أساس من التخطيط العلمى السليم ، وبالتالى لم تنجح هذه الخطة ــ كمـــا جاء فى برنامج العمل الوطنى فى تحقيق أهدافهـــا على الوجـــه المنشـــود .

قانون الخطـــة الجـــديد

أشار الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية ــ فى أكثر من موضـــع ــ الى الخطة الشاملة للتنمية مؤكدا التزام الدولة بوضع هذه الخطة .. ويبدو ذلك فى الآتى :

ــ ففى بيان المقومات الاقتصادية للمجتمع ، حـــدد الدستور الأهـــداف الرئيسية للخطـــة الشاملة ، حيث قضى بأن ينظم الاقتصاد القومى، **وفقا لخطة تنمية شـــاملة** تكفل زيادة الدخـــل القومى ، وعدالة التوزيع ، ورفع مســـتوى المعيشة والقضاء على البطالة (مادة ٢٣) .

ثم أكد المبدأ الذى أرساه ميثاق العمل الوطنى وهو سيطرة الشعب على كل أدوات الانتـــاج وتوجيه فائضها وفقا **لخطة التنمية** التى تضعها الدولة (مادة ٢٤) .

كما أبرز الدور القيـــادى للقطاع العـــام فى النهوض بالمجتمـــع فى كافة المجـــالات وتحمل المسئولية الرئيسية فى **خطة التنمية** (مادة ٣٠).

ــ وفى مجال الســـلطة التشريعيـــة ، ناط الدستور بمجلس الشعب **اقرار الخطة العـــامة** للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، على أن يحدد القانون طريقة اعداد الخطة وعرضها على مجلس الشعب (مادة ١١٤) .

ــ ثم فى مجال السلطة التنفيذية ، ورد ضمن اختصاصات مجلس الوزراء المحددة بالدســـتور الاختصاص باعـــداد مشروع الخطـــة العـــامة للدولة (مادة ١٥٦/و) .

---

(1) تراجع توصيات مؤتمر القادة الاداريين الذى تناول بحث « الابعاد الادارية للتخطيط القومى الشامل » المنعقد فى الفترة من ٣٠ سبتمبر ــ ٢ نوفمبر سنة ١٩٧٢ .

وتنفيذا لما يقضى به الدستور ، فقد صدر القانون رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ سالف الذكر بشأن اعداد الخطة العامة للدولة ، ومتابعة تنفيذها ، مستهدفا — كما جاء فى مذكرته الايضاحية — تلافى ما ظهر من عيوب فى القوانين السابقة على ضوء الاستفادة من تجربة التخطيط الشامل فى جمهورية مصر العربية .. ولعل أول ما يلفت النظر فى هذا القانون هو عدم تسميته بقانون التخطيط ، وذلك على خلاف التشريعات السابقة التى كانت تحمل هذا الاسم ، وانما جاء عنوانه تحت اسم « اعداد الخطة العامة للدولة ومتابعة تنفيذها » فلماذا سمى بقانون اعداد الخطة وليس بقانون التخطيط ؟

الأصل فى هذا القانون هو أنه قانون للخطة تنفيذا لما أشار اليه الدستور من أن يحدد القانون طريقة اعداد الخطة ، وبالتالى فقد كان التركيز فى معظم أحكامه على الجوانب المختلفة المتعلقة بالخطة ، فيما عدا الفصل الأول منه الذى جاء عنوانه تحت اسم « التخطيط الشامل للاقتصاد القومى » حيث تكلم هذا الفصل فى بعض أحكامه عن التخطيط كمدخل تمهيدى للفصول التالية التى تناولت مختلف الجوانب التى تتعلق بالخطة العامة للدولة بحسب الترتيب التالى :

* أقسام الخطة ومكوناتها .
* اجراءات وضع الخطة واقرارها .
* تنفيذ الخطة ومتابعتها .
* مستويات التخطيط .

وهو اتجاه سليم حيث لا يتصور أن يتعرض القانون لطرق وأساليب التخطيط باعتبارها منهجا علميا لا يقبل التقنين . ويختلف الأمر فيما يتعلق بالأصول العامة والمفاهيم الأساسية التى تتصل بهذا النظام حيث يفضل أن يحددها القانون كمدخل لتطبيق أحكامه ..

فالى أى مدى نجح هذا القانون فى ارساء هذه المفاهيم .. ؟

أولا : أهم الأسس الموضوعية فى هذا القانون :

(أ) التخطيط الشامل للاقتصاد القومى وقد تكلم عنه الفصل الأول من القانون كمدخل أساسى يستهدف رسم الاطار العام للموضوع . ويتمثل أبرز ما تضمنه هذا الفصل فى الآتى :

— تحديد الغايات القومية المستهدفة من التخطيط للتنمية مستمدة من مبادىء الميثاق والدستور وبرنامج العمل الوطنى وهى رفع مستوى المعيشة وتذويب الفوارق بين الطبقات عن طريق زيادة الدخل القومى ، وتوسيع نطاق الخدمات وصولا الى مجتمع الكفاية والعدل .

— تحديد المبادىء التى تقوم عليها الخطة القومية الشاملة مثل : شمول الخطة ووحدتها، ومركزية التخطيط ، وسيطرة الشعب على كل أدوات الانتاج .. الخ . واذ تثير هذه المبادىء بحسب صياغتها فى القانون بعض التساؤلات ، لذا سوف نتناولها فيما بعد بشىء من التفصيل .

— النص على أن يكون تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للخطة القومية العامة طويلة الأجل والخطط المرحلية المتوسطة الأجل والخطط السنوية فى **اطار الأهداف العامة للدولة ، وفى ضوء تطور التغييرات الأساسية للاقتصاد القومى خلال سنوات الخطة .. وفى** اعتقادنا أن هذا النص انما يهدف فى الحقيقة الى ابراز :

١ — فكرة **الأهداف التخطيطية وهى ما أسماها بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية** والتى تمثل حجر الأساس الذى تبنى عليه الخطة فى مراحلها المختلفة .. وهذه الأهداف — كما يقضى القانون — يكون تحديدها فى اطار مستويات ثلاثة ، وهى مستوى الاقتصاد القومى ومستوى القطاعات والأنشطة الرئيسية والمستوى الاقليمى .

٢ — ان الأهداف العامة للدولة التى توضع فى اطارها الأهداف التخطيطية تتمثل فى اعتقادنا

فى الأهداف القومية التى تضعها القيادة السياسية العليا للدولة .

(ب) **أقسام الخطة ومكوناتها** وقد تحددت فى الفصل الثانى الذى تضمن مجموعة من العناصر الرئيسية التى يلزم تقديرها عند اعداد الخطة مثل : الانتاج القومى ، وحجم قوة العمل والعمالة واجمالى حجم الاستخدامات الاستثمارية ومعدل نمو وحجم الاستهلاك وحجم المدخرات .. الخ وقد عولجت هذه العناصر فى القانون بصورة أكثر عمقا مما جاء فى التشريعات السابقة حيث تحددت مشتملات هذا التقدير واتجاهاته فى كل عنصر بشىء من التفصيل الدقيق .

(جـ) **مستويات التخطيط** وهى التى تناولها الفصل الخامس ، وتتمثل فى الهيئات التخطيطية المعاونة فى عملية التخطيط المركزى التى تقوم بها وزارة التخطيط . وقد تحددت هذه الهيئات فى نطاق ثلاثة مستويات هى :

— المستوى المركزى للقطاعات والأنشطة الرئيسية .

— والمستوى الاقليمى .

— والمستوى المحلى .

ثانيا — تساؤلات حول بعض المفاهيم :

(أ) **التخطيط والخطة** لقد بان من عرض التجربة السابقة على صدور هذا القانون أن هناك مؤشرات عامة يستفاد منها أن التخطيط لا يعنى الخطة . ولعل ابرز هذه المؤشرات هو ما جاء فى برنامج العمل الوطنى من أن التخطيط فلسفة وسياسة ، بل وأفصح هذا البرنامج صراحة عن التمييز بينه وبين الخطة حيث تكلم عن التخطيط فى مجال عرضه لايجابيات المرحلة السابقة بقوله « بدأنا فى الأخذ بسياسة التخطيط القومى كأسلوب علمي يكفل تعبئة كافة الموارد القومية وتحقيق أرشد استخدام لها » ثم أشار الى الخطة وهو بصدد الكلام عن مهام المرحلة القادمة حيث يقول « علينا أن نضع **برامج تفصيلية تضمها خطة قومية** تحدد مهام العمل الوطنى لفترة زمنية محددة فى العشر سنوات القادمة » .

فاذا كان ثمة اختلاف بين التخطيط وبين الخطة فهل تكفل القانون الجديد ببيان الحدود الفاصلة بينهما فى مدلول واضح ومحدد كأساس لازم وضرورى لسلامة تطبيق أحكامه ؟

لقد استخدم هذا القانون كلمة « التخطيط » فى الفصل الأول منه ، حيث جاء هذا الفصل كما سبق بيانه — تحت عنوان « التخطيط الشامل للاقتصاد القومى » واستهل أحكامه باستخدام هذه الكلمة أيضا فى أولى مواده التى قضت بأن يهدف التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جمهورية مصر العربية الى رفع مستوى المعيشة .. الخ .

وفى الوقت نفسه فقد تداول القانون كلمة « الخطة » فى معظم مواده ، ومع ذلك فلم يتضمن مدلولا واضحا ومحددا لما تعنيه هاتان الكلمتان فى مجال تطبيق أحكامه .

(ب) **الشمول والقومية :** لقد سبقت الأشارة الى أن المادة الثانية من القانون تناولت المبادىء التى تقوم عليها الخطة القومية الشاملة . وفى الحقيقة أن هذه المبادىء تحتاج الى وقفة تأمل ونظرة تمحيص لما لها من أهمية خاصة فى وضوح الرؤية لما تعنيه بعض المفاهيم الأساسية التى تحكم عمليات التخطيط والخطة وترشد اتجاهاتها .

ولعل الذى يسترعى النظر فى تلك المبادىء ما يلى :

١ — تضمن البند الأول من المادة الثانية المشار اليها النص على « شمول الخطة

ووجدتها بحيث يضمن لها استخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة عملية وعلمية وانسانية » .. والذى يبين من هذا النص أنه يشير — بصورة عامة — الى الغاية المستهدفة من الشمول فحسب ، فى حين أن الأهم من ذلك فى نظرنا هو توضيح معنى الشمول وتحديد مقوماته ، الأمر الذى لم نتبينه — بصورة واضحة ومحددة — فى أحكام القانون ، وبالتالى فان مدلول الشمول سيظل — كما كان الحال فى ظل التشريعات السابقة — مثارا للتساؤل: هل هو شمول لكافة الامكانيات والموارد الوطنية وربط استخداماتها بأوجه النشاط القومى المختلفة ؟ أم هو شمول لكافة قطاعات الدولة والتنسيق بينها فى اطار موحد ؟ أم أنه شمول للمشروعات الرئيسية وما يرتبط بها من جوانب مالية ونقدية وعمالة .. الخ ؟ أم أن المقصود به شىء آخر غير هذه الاحتمالات ؟

٢ — وفى البند الثانى من هذه المادة ، ورد النص على « مركزية التخطيط مع ضمان أوسع مشاركة من وحدات الحكم المحلى ، ومن الوحدات الاقتصادية ومن الجماهير فى اعداد الخطة .. الخ » الا أنه لم يتضح من هذا النص المقصود بهذه المركزية . هل هى تعبير بديل عن فكرة القومية التى لم ترد أية اشارة صريحة عنها ضمن هذه المبادىء ؟ وبافتراض صحة هذا الاحتمال ؟ فهل يكفى مجرد النص على مركزية التخطيط للدلالة على هذه الفكرة دون ابراز مضمونها بما يوضح الحد الفاصل بينها وبين فكرة الشمول ؟ أم أن القانون قد قصد بها أمرا آخر غير القومية لم يكشف النص عنه صراحة ، وبالتالى تبقى هذه المركزية فى حاجة الى توضيح كاف فى مجال التطبيق ؟

(جـ) **الأقاليم الاقتصادية :** ورد بالبند الرابع النص على « التوزيع الاقتصادى والادارى والجغرافى لمشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل خلق أقاليم اقتصادية الى جانب الوحدات الادارية المحلية »(١) فما المقصود بهذه الأقاليم .. وخاصة أن القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ الصادر فى شأن الحكم المحلى أجاز انشاء مناطق تضم عدة محافظات متكاملة اقتصاديا مما قد يثير التساؤل حول مفهوم الأقاليم الاقتصادية . هل يقصد بها المناطق التى أشار اليها قانون الحكم المحلى أم أن كلا منها يختلف فى مفهومه عن الآخر ؟ ولذا فان الأمر يتطلب فى رأينا — توضيحا محددا للربط بين ما يقضى به كلا القانونين « قانون الخطة وقانون الحكم المحلى » فى هذا الخصوص .

. . . .

وبعد فان الأحكام السابقة قد وردت فى القانون تحت ما أسماه بالمبادىء التى تقوم عليها الخطة القومية الشاملة مما يثير التساؤل: اذا كان مفهوم التخطيط غير مفهوم الخطة فما هى مقومات التخطيط القومى الشامل ؟ هل هى نفس المقومات التى تبنى عليها الخطة . أم أن للتخطيط مقومات خاصة به ؟ الواقع أن القانون لم يتكلم — بصورة واضحة ومحددة — عن المفاهيم والمقومات التى تتعلق بالتخطيط القومى الشامل .. ألم يكن من الأسلم أن يضع هذا القانون فى مستهل مواده تعاريف توضح هذه المفاهيم ، وتلك المقومات باعتبارها من الأساسيات التى يرتكز عليها فى تطبيق أحكامه ؟ قد يقال أن التعاريف ليس مجالها القانون ، ولكن هذا القول يصدق حقا اذا كانت هذه التعاريف واضحة ومستقرة وأصبحت

(١) ولعل الذى يسترعى النظر فى صياغة هذا النص هوماتضمنه من أن توزيع المشروعات هو الذى يكفل خلق الاقاليم الاقتصادية ، فى حين أن الامر لا يتعلق — فى اعتقادنا — بخلق هذه الاقاليم ، فهى موجودة فعلا والذى ينقصها هو التحديد السليم لها . وهذا التحديد يرتبط بعدة اعتبارات أساسية مثل : طبيعة كل اقليم وتكامل اقتصادياته وحجم السكان فيه والجوانب الاجتماعية السائدة فيه ... الخ بحيث يكون توزيع مشروعات الخطة عليها فى اطار هذه الاعتبارات .

فى حكم المسلمات . وفى اعتقادنا أن المدلول الفنى لبعض المصطلحات ـــ كالخطة والتخطيط وكالقومية والشمول ـــ لم يصل بعد الى هذه الدرجة من الاستقرار فما زال ثمة اختلافات فى وجهات النظر حول الحدود الفاصلة بينها .. ومن هنا كان تدخل القانون ـــ فى رأينا ـــ لوضع مدلول لها أو بالأقل تضمين مذكرته الايضاحية شرحا وافيا لما تنطوى عليه من مضامين أمرا مطلوبا ، بل وضروريا لتطبيق أحكامه ، وهو ما لم نتبينه فى هذه المذكرة .

أضواء حول بعض المفاهيم الأساسية :

برز من خلال العرض السابق أن القانون الجديد لم يكشف ـــ بصورة صريحة ومحددة ـــ عن مدلول كل من التخطيط والخطة من جهة ، والقومية والشمول من جهة أخرى ، وبالتالى فان هذه المصطلحات ما زالت فى حاجة الى مزيد من التوضيح .

أولا : فيما يتعلق بالتخطيط والخطة :

هناك بعض الاجتهادات الفردية التى أدركت اهمية التمييز بين التخطيط وبين الخطة ، فحاولت ابراز ماهية كل منهما فى تعريفات تعبر عن وجهة نظرها . ومن هذه الاجتهادات :

ـــ رأى خلاصته **أن التخطيط أسلوب فى التفكير واتخاذ القرارات** لابد وان يمتد الى جميع المستويات فى الدولة تدريجيا ، ابتداء من مستوى الوحدة الانتاجية حتى مستوى الدولة ككل ، وهو عملية مستمرة وضرورية للتعرف على امكانيات التنمية وتنظيم استخدام الموارد المتاحة بأسلوب علمى قوامه المشاهدة والقياس والتجريب على الأصول والظواهر ، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية .

أما الخطة فهى مجرد صورة من الصور التى تنشأ فى مرحلة من مراحل العمل التخطيطى، وبالتالى لا يمكن أن تكون هذه الخطة ذات جدوى اذا لم تستند الى تخطيط مسبق ينظم القرارات على كافة المستويات وفق أهداف محددة ومتفق عليها(١) .

ـــ وقول آخر يرى أن التخطيط أسلوب علمى وعملى للربط بين الأهداف وبين الوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذى يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها ، مع محاولة التحكم فى الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج .

أما الخطة فهى الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين ، وهى تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية(٢) .

ـــ ومن الاجتهادات أيضا ، رأى يعرف التخطيط ـــ من وجهة النظر الاقتصادية ـــ بأنه وسيلة منهجية فنية منظمة ومستمرة تستهدف حصر وتعبئة الموارد الاجتماعية المادية والمالية والبشرية على نحو يحقق أقصى تنمية اقتصادية ممكنة فى أقصر وقت وبأدنى مجهود وتكلفة ، وبأقل ضياع اقتصادى ، وذلك مع رسم السياسات والوسائل المناسبة لتعبئة الموارد وتوظيفها وتخصيصها وتوزيع ناتجها .

ويشير هذا الرأى الى أنه اذا كان التخطيط الاقتصادى منهاجا وأسلوبا فنيا فانه يتبلور فى مناهج تصور أهدافه المحددةومقادير ما تستوجبه من استثمارات وانتاج ومستلزمات انتاج وتوظف وموازين سلعية ونقدية ، وينتهى الى القول بأن هذه المناهج هى التى تمثل الخطط الاقتصادية(٣) .

---

(١) دكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن ـــ محاضرة «التخطيط» الموسم الثقافى للعام الجامعى ١٩٧٢/٧١ ـــ مطبعة جامعة القاهرة .

(٢) د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا « أصول الادارة العامة » طبعة ١٩٦٨ صفحة ٢٢٩ .

(٣) د. محمد مبارك حجير « التخطيط الاقتصادى » طبعة١٩٦٧ ص ٤٠ ، ص ٥٧

وهذه الآراء وغيرها مما لا يتسع له المجال لا تعدو أن تكون مجرد اجتهادات شخصية لا تسمو فى نظرنا الى مرتبة القول الفصل فى تحديد مفهوم كل من التخطيط والخطة والعلاقة بينهما .

وسأحاول — فى ايجاز — القاء الضوء على هذا المفهوم :

— **التخطيط** هو فى المقام الأول منهج علمى للتفكير والتدبير فى آن معا ، يرمى الى مواجهة المستقبل على أساس واقعى ، وبأنسب الصيغ والتدابير التى تكفل تشكيل المجتمع اقتصاديا واجتماعيا فى اتجاه أهداف محددة تعكس تطلعات المستقبل لهذا المجتمع فى المدى القريب والبعيد على السواء .

وفى ضوء هذا المفهوم يمكن القول بأن التخطيط يتضمن مجموعة من العمليات المترابطة وهى :

أولا : تتمثل الخطوة الأولى للعمل التخطيطى فى اختيار الأهداف العامة وتحديد أولوياتها وهى عملية تتطلب تمعنا وعمقا فى الدراسة للمقارنة والمواءمة بين البدائل وقياس للامكانيات والموارد والتوقعات الأكثر احتمالا بالنسبة اليها وذلك .. توصلا الى أهداف قومية(1) تعبر عن احتياجات المجتمع وتتفق مع القيم السائدة فيه وتتسم بالواقعية مع وضع معيار للأفضلية ترتب على أساسه هذه الأهداف .

ثانيا : ثم تأتى بعد ذلك العملية التالية ، وتتمثل فى كيفية التوصل الى تحقيق هذه الأهداف، ويتطلب ذلك اجراء دراسات متعمقة للبحث عن معيار تحدد على أساسه الوسائل المناسبة وفق أولويات الأهداف مع ترتيب هذه الوسائل حسب فاعليتها فى تحقيق هده الأهداف .

ثالثا : رسم الاطار العام للسياسات بحيث يتضمن هذا الاطار الاتجاهات الرئيسية التى تنتهى اليها الدراسات السابقة .

رابعا : بلورة محصلة هذه السياسات فى تشريعات تتضمن الأهداف ، وتحدد أوجه النشاط والتصرفات ونوع العلاقات وكذا الترتيبات والتنظيمات التى تكفل تحقيق هذه الأهداف .

وعلى ذلك يمكن القول بأن التخطيط عملية دائبة ومستمرة لا تقتصر على المستوى القومى فحسب ، وانما تمتد ابتداء من القاعدة حتى القمة « مستوى الدولة ككل » مما يكفل مسار العمليات التخطيطية فى قنوات اتصال محكمة تربط بين كافة المستويات فى الدولة ، والا اختل التوازن بينها .

أما الخطة فهى الوعاء الذى يحتوى محصلة التخطيط عن فترة زمنية معينة وذلك فى صورة منهج للعمل يحدد على أساس السياسات التى أسفرت عنها عملية التخطيط ، وعلى ذلك ينبغى تضمين هذه الخطة ما يلى :

أولا : الأهداف التخطيطية المستمدة من هذه السياسات وتوزيعها على الوحدات القائمة بالتنفيذ ، بحيث يحدد لكل منها رقم الانتاج المستهدف ، وما يرتبط به من مستلزمات واستثمارات وعمالة وتمويل وغيرها من التدابير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

ثانيا : التنسيق بين القطاعات والأنشطة الرئيسية ، بما يحقق الترابط بينها ويضمن عدم حدوث اختناقات فى سير الخطة .

ثالثا : تحديد المراحل التنفيذية للخطة ، مع توضيح المستهدف تحقيقه ومنهج العمل فى كل مرحلة .

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الخطة تمثل منهج العمل الاقتصادى والاجتماعى وادارته المستمرة على كافة المستويات التنظيمية ، سواء كانت قومية أو قطاعية أو على مستوى الوحدة القاعدية ، وسواء كانت اقليمية أو محلية .

---

(1) د. رفعت المحجوب « الاقتصاد السياسى » طبعة1971 ص ٣٨٧

وخلاصة القول هى :

ـــ ان التخطيط عمليــة أساســية تســبق بالضرورة وضع الخطة ، اذ لا يمكن أن تكون هناك خطة سليمة ما لم تبن على أساس من التخطيط العلمى والعملى المدروس .

ـــ ان التخطيط يختلف فى فحواه عن الخطة . فبينما التخطيط هو أسلوب تفكير وتدبير وتحليل دقيق ، واختيار بين البدائل والأولويات فان الخطة أداة اخــراج هذا العمــل التخطيطى الى حيز التنفيذ الفعلى ووسيلته فى تنسيق الجهود وتوجيهها نحو أهداف محددة بكفاءة وفاعلية .

ثانيا : فيما يتعلق بالقومية والشمول :

وهنا أيضا يجدر القاء بعض الأضواء حول مضمون القومية والشمول اللذين باتت ترددهما الوثائق الرسمية واجتهادات المفكرين من رجــال الادارة والاقتصــاد كوصــفين يلازمان كلمتى « التخطيط والخطة » .

والحقيقة أن استخدام هذين الاصطلاحين لم يجىء عبثا ، وانما هو أمر مستهدف وله مغزاه فى العمل التخطيطى .. فماذا تعنى اذن القومية؟ وماذا يعنى الشمول ؟

القومية والشمول فى مجال التخطيط :

لقد حاول البعض ابراز أوجــه التمييز بين القومية وبين الشمول وهى محاولات فردية اتسم بعضها بالطابع النظرى البحت ، بينما اتجــه البعض الآخــر الى توضــيح مفهــوم هــذين الاصطلاحين بنظــرة أكثر موضوعية لارتباطهما بكيان النظام نفسه .

وحسبى أن أشير الى أحد الآراء التى تميزت بالموضوعية فى معالجة هذا الموضوع ... يقول هذا الرأى انه لكى تكون الخطة سليمة فى بنائها وتكوينها ، يجب أن تبنى على أساس دراسات دقيقة وشاملة للاقتصاد القومى ، وعلى ضــوء بيانات واقعية ومفصلة عنكل مشروع وقطاع اقتصادى وعن كل المستويات الادارية والاقليمية فى المحافظات والمراكز . وهذا يستلزم أن يمثل جهاز التخطيط رأسيا فى المصنع حتى الوزارة المختصة ، وأفقيا فى كل مركز ومحافظة ، على أن يتبع كل مستوى أدنى المستوى الذى يعلوه ، وبذلك يستطيع جهاز التخطيط أن يحصــل على معلومات دقيقة ويضع خطة سليمة وفقا للامكانيات المتاحة .. ويضيف هــذا الرأى أنه لكى تكون الخطة واقعية ويسهل مراقبة تنفيذها يجب أن تنبع أولا من الوحدات الدنيا ، حسب امكانياتها وقدرتها على التنفيذ . وعلى ذلك فان عملية ربط الخطة الاقتصــادية القوميــة بالتخطيط عــلى المستويات الدنيا من المبادىء الرئيسية فى التخطيط الإشتراكى ، حتى يستطيع جهاز التخطيط أن يقدر امكانيات التوسع فى الانتاج والتوفيق بين المصالح المحلية والمصالح العامة(1) . وهــذا الاتجاه انما يعكس فى الحقيقة فكرة القومية فى التخطيط كما سيأتى تفصيله .

وفى مجال التخطيط الشامل يقول هذا الرأى ان هــذا التخطيط انما يعنى أن يتنــاول كافة القطاعات الاقتصادية ، وأن يحدث تغييرا هيكليا فى العلاقات الاقتصادية القائمة ، وأن يكون طابعه الالزام لكافة الوحدات الاقتصادية .. وبالتالى فان التخطيط الشامل عليه أن يأخذ كثيرا من المتغيرات لتكون أساس وضع الخطة،وهى الانتاج والعمالة والدخل والاستهلاك والادخار والاستثمار والتجارة الداخلية والخارجية ، على أنيرتبط كل ذلك بخطة عينية تترجم الى خطة مالية توضحها الميزانية العامة للدولة فى صورة برامج زمنيــة تنفذها الوحدات الانتاجية وفق خطــة ائتمانية يراقبها الجهاز المالى فى الدولة . ولن يتحقق ذلك الا باتباع الأصول العلمية فى التخطيط وباستخدام

---

(1) د. عبد السلام بدوى « ادارة القطاع العام فى الاقتصاد المصرى » ص ٦٨ ، ٦٩

النمـــاذج الرياضـــية وبحوث العمليات والموازين الســلعية وموازين القــوى العاملة والدخـــل والحسابات القومية(١) .

وفى الحقيقة اننا نميل الى هذا الرأى . فبصرف النظر عن التفاصـــيل الذى اقتضاها توضـــيح اتجاهات الرأى فهو يكشف — الى حد كبير — عن معنى القومية والشمول ويضعهما فى اطارهما الصـــحيح .

فالقومية فى التخطيط انما تمثل فى نظرنا النطاق العضـــوى والاقليمى للتخطيط ، بحيث ينبغى الربط بين المستويات التخطيطية من القاعـــدة « مستوى الوحدة الانتاجية » الى القمة « مستوى الجهاز التخطيطى المركزى » من جهة وكذلك الربط بين المستويات المحلية والاقليمية « المحافظات والأقاليم » من جهة أخرى بما يكفل انسياب العمل التخطيطى بصورة محكمة ومتناســقة ومترابطة بين هذه المستويات أفقيا ورأسيا فى آن معا .

وبهذا التعريف الذى حرصنا فيه على تجريده من أية تفاصيل اقتصادية تتعلق بالعمل التخطيطى ذاته ، تتحقق — من وجهـــة نظرنا — قومية التخطيط حيث تكون محصـــلة هذا الربط هى احاطة التخطيط بالمجتمع كله على أســـاس من الدراسات التحليلية الدقيقة للمعلومات والبيانات النابعة من مصادرها الواقعية والتى تنساب من أدنى الى أعلى حيث تتجمع على مستوى الدولة ككل ، وتحاط بدراسات شاملة للاقتصاد القومى بما يكفل فى النهاية وضع سياسات قومية سليمة تعبر عن أهداف المجتمع وتطلعاته وقيمه ، وتضع التدابير الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، وترسم معالم الطريق فى اطار موحد ومنسق يربط بين الاحتيـــاجات القومية وبين الامـــكانات الوطنية المتاحة والمتوقعة .

أما عن الشمولية فى التخطيط فهى تمثل — فى رأينـــا — النطاق الموضـــوعى للتخطيـــط ، ولا ينبغى أن ينظر الى هـــذا النطاق بمعنـــاه المحدود ، وهو الذى ينصب فقط على القطاعات والأنشطة الرئيسية ، وانما لابد وأن يمتد العمل التخطيطى الى العناصر والعوامل التى ترتبط لزاما بهذه الأنشـــطة مثل التمويل والعمـــالة ومستلزمات الانتاج وغيرها(٢) .

وعلى ذلك يمكن القول بأن التخطيط الشامل هو الذى يأخذ فى اعتباره عدة جوانب أساســـية تتمثل على الأخص فى الآتى :

١ — شمول لكافة الامكانات والموارد المتاحة والمتوقعـــة من مادية وطبيعية وبشرية وتوجيه استخداماتها بما يكفل تلبية حاجات المجتمع وفق أولويات ومعايير محددة من جهة ، وبما يحقق فى الوقت ذاته التنسيق والتكامل بين الأنشطة الرئيســـية للدولة ، سواء كانت اقتصـــادية أو اجتماعية من جهة أخرى .

٢ — شمول لكافة الجوانب المكملة للتخطيط العينى الذى يقـــوم على تخطيـــط المشروعات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بحيث ينبغى أن يشمل العمل التخطيطى الى جانب التخطيط العينى — الجوانب الرئيسية التالية :

الجانب المالى : الذى يصور التوقعات المالية داخل الاقتصاد القومى ويضع فى ضوئها أسس

---

(١) المرجع السابق ص ٦٢

(٢) ويميل الى هذا المضمون رأى يقول أن التخطيط الشامل يعنى التخطيط المركز الشامل النظرة أو المتكامل بحيث يغطى كل المناحى الاقتصادية وهو بهذا يعد أكثر صور التخطيط للتنمية قدما ويبدأ هذا التخطيط عادة بتحديد معدلات الزيادة فى الدخل أو الانتاج على مدار فترة التخطيط كهدف أساسى .. وتتضمن الخطة الشاملة وضع نموذج للنمو لفترة الخطة المقدر لها معدلات للنمو فى مختلف أوجه الانفاق العام والخاص، الادخار ، الاستثمار ، الاستيراد ، التصدير ، العمالة ، واتجاهات العرض والطلب بالنظر الى الانتاج القومى للقطاعات الاقتصادية وبعض الاحيان للاقاليم .. المرجع :
Waterstone, Albert. Development Planning : Lessons of Experience, Paltimore Mary Land : The Johns Hopkins Press, 1965, pp. 64-66.

تدبير الموارد المالية وتحديد مصادرها وتوفرها فى التوقيتات المناسبة .

الجانب النقدى : الذى يرسم الاطار العام لحركة النقد الأجنبى واحتمالاته فى المستقبل ، ويحدد فى ضوئها هيكل التجارة الخارجية ، وأسس تحديد الصادرات والواردات واتجاهاتها زيادة أو نقصا وكذا وضع المعايير والضوابط الخاصة بتحديد حصص النقد الأجنبى .

القوى العاملة : حيث يهتم التخطيط بدراسة هيكل العمالة واحتمالات تطوره فى المستقبل ، ويحدد فى ضوئها الأسس التى تكفل تدبير الاعداد الضرورية من القوى العاملة المدربة ، والمزودة بأنواع المهارات والتخصصات بما يضمن الوفاء باحتياجات التنمية من هذه القوى .

الاستهلاك : حيث يضع التخطيط تصورا لاتجاهات الاستهلاك ومعدلات نمو فى المستقبل ويرسم فى ضوئها السياسة التى تكفل ترشيد وضبط الاستهلاك على الوجه الذى يحقق المواءمة بين التطلعات الاستهلاكية وبين ما تقتضيه التنمية من زيادة الاستثمارات والتكوينات الرأسمالية .

البحث العلمى والتكنولوجيا : حيث ينبغى أن يأخذ التخطيط فى حسبانه وضع سياسة بحثية واضحة المعالم ومحددة الأهداف ترتبط باستراتيجية الدولة العليا فى المرحلة الحالية والمستقبلة ، وتتسم بالواقعية والاستقرار . وعلى أن تتضمن هذه السياسة الاتجاهات الرئيسية للبحوث العلمية والتكنولوجية بحيث تهدف الى مواجهة احتياجات المجتمع والارتقاء به حضاريا(١) .

الاصلاح الادارى : حيث يعنى التخيط بتهيئة وتحديد المقومات الرئيسية لتوفير جهاز ادارى على مستوى عال من الكفاءة والصلاحية ، وتعزيز قدرته على تحمل أعباء تنفيذ مشروعات التنمية .

٣ — شمول التخطيط لعدة بدائل يرتبط كل منها بظروف ومتغيرات محددة بحيث يمكن استخدامها فى ضوء الظروف الطارئة ، والمتغيرات السريعة المتعاقبة .

القومية والشمول فى مجال الخطة :

وانطلاقا من العرض السابق ودون الدخول فى التفاصيل ، يمكن بلورة فكرة القومية والشمول فى مجال الخطة على الوجه التالى :

فمن حيث قومية الخطة : لقد سبقت الاشارة الى ان الخطة هى منهج العمل الذى يترجم السياسات التى يسفر عنها التخطيط الى برامج مفصلة تحدد مهام العمل الوطنى ومراحله التنفيذية . وأخذا بالنطاق العضوى والاقليمى كأساس لمفهوم القومية ، فان الخطة القومية تعنى منهج العمل الذى يضم كل اعمال اجهزة الحكومة والقطاع العام من جهة ، وكذا الاقاليم والمحليات من جهة أخرى ، سواء كانت هذه الاعمال اقتصادية أو اجتماعية أو خدمات ، ويبين فى الوقت ذاته حدود اعمال القطاع الخاص ومجالاته .. بحيث يتجه برنامج العمل كله الى تحقيق الأهداف التخطيطية الموضوعة (٢) .

ومن حيث شمول الخطة : فهو انعكاس للشمولية فى مجال التخطيط حيث ينبغى ان تتضمن الخطة الشاملة — كبرنامج للعمل — الخطة العينية وما يرتبط بها من خطط مكملة مثل الخطة المالية والخطة النقدية وخطة العمالة .. الخ لتسير جميعا جنبا الى جنب فى اطار شامل ومتكامل . وجدير بالذكر أن هذه الخطط هى ترجمة للاسس والاتجاهات التى انتهت اليها سياسات التخطيط الشامل للجوانب المختلفة التى أشرنا اليها ، وتحويلها الى خطوات عمل قابلة للتنفيذ فى المراحل المحددة لها فى الخطة .

(١) يراجع فى معنى الشمول : د. رفعت المحجوب . مرجع سابق ص ٣٨٢ و ص ٣٨٣

(٢) يقترب من هذا المعنى ما جاء فى تقرير لوثر جيوليك وجيمس ك . بولوك المقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الاداة الحكومية ، يونية سنة ١٩٦٢ — ص ٣٠

كلمة ختاميــة :

وبعد فان التحليل المتقدم لتجـربة التخطيط السابقة ولمبادىء واتجاهات القانون الجـديد ، وابداء وجهـة نظـرنا حـول بعض المفاهيم الأساسية ، مـع الاشـارة الى جـانب من الاجتهادات التى تناولت هذه المفاهيم .. كل أولئك من قبيـل المحـاولات الاجتهـادية التى تسـتهدف القـاء الضـوء على مضـامين تلك المفاهيم ، مع بداية تطبيق أحكام القانون الجديد ، وتفسح المجال فى الوقت ذاته لمزيد من الحـوار والمناقشة توصلا الى تأصيل هذه المضـامين التى تعتبر — فى نظرنا من الأساسيات التى يقوم عليها نظام التخطيط القومى الشامل .

ولا يسعنى فى النهاية الا القول بأن نجـاح هـذا النظام يتطلب — فى تصورى — ما يلى :

١ — وضوحا فى الأهـداف القومية وتحديدا للسياسات المـرحلية التى ترسمها لكل هـدف جهات مختصة بالتخطيط القـومى على مستوى عال من التخصص والخبـرة وبلـورة لهـذه السياسات فى خطط طـويلة توزع على فترات متوسطة وقصيرة وتتضـمن منهج العمـل فى كل فترة بصورة واضحة ومحددة .

٢ — تعبئة لكافة الموارد القوميـة من مادية وطبيعية وبشرية وتنظيما لاستخدامها الاستخدام الأمثل والأفضـل .

٣ — تنمية للوعى لدى أفراد الشعب ولدى المنظمات العامة والخاصة بالتخطيط كطريق وحيد للتنمية ، حتى يؤدى بنا استكمال هذا الوعى الى ممارسة التخطيط تلقائيا ، فرديا وجماعيـا ، حكوميا وشعبيا ، وعلى كافة المستويات .

٤ — تطويرا للتعليم بما يحقق نشر المعـرفة بالتخطيط على أوسع نطاق وتأهيـل وتدريب أعداد متزايدة من المتخصصين فى التخطيط ، ليس فقط على الجانب النظرى وانمـا على أساليبه الفنية وقضاياه التطبيقية من واقع الاقتصـاد القـومى .

٥ — احكاما لعمليات التخطيط ذاته من حيث الأجهزة التى تقوم به والعلاقات بينها ومن حيث مراحله المتتابعـة ، ومن حيث اجراءاته بحيث يصـل الى مخطط شـامل للاصلاح الادارى للدولة ككل تقوم باعداده والاشراف على تنفيذه أجهزة متخصصة عالية الكفاءة .. ولنا عـودة للكلام عن الأجهزة القائمة بالتخطيط فى مقـال قـادم ..

المرأة .. والوظائف القيـادية

— سوف يمضى وقت طويل الى أن يتحقق للمرأة تكافؤ الفرص للترقى الى قمة الوظائف الادارية .. ففى دراسة حديثة فى ٨٥٥ شركة أمريكية وجـد أن أقل من ٨٪ من هذه الشركات بهـا مديرات ، وفى ثمانية فقط من مجالس ادارات هذه الشركات القليلة يوجد أكثر من سيدة .

— غير أن هذه الصورة تمثل تقدما كبيرا بالنسبة لمـا أسفرت عنـه دراسة مماثلة سابقة أجريت فى ١٩٧٠ ، اذ كان عدد الشركات التى بها مديـرات أقل من هذا الاحصاء بمقدار الثلث .. ومهما يكن الامر فان المرأة — كما يبدو — لا تختار لمثل هـذه المناصب القيادية لمهاراتها الادارية ، ولا لجمـالها ذلك أن أكثر من نصف أولئك المديرات يملكن فـوراً كبيرا من أسهم الشركات التى يعلمن بها .

(مجلة الادارة الدولية — اغسطس ١٩٧٣)

مفهوم الإنتاجية
بين النظرية والتطبيق

د. منصور أحمد منصور

تعتبر الانتاجية من المؤشرات الهامة للنمو الاقتصادى والاجتماعى فى الدول عامة ، متقدمة كانت أم نامية ، بل لعل من المتفق عليه بين الباحثين أن النمو المتزايد للانتاجية قد أصبح ضرورة لتحقيق رفاهية المجتمع . وتمثل الطاقات البشرية أحد العناصر الهامة والحيوية فى تحريك أو رفع الانتاجية الى معدلات عالية ، سواء فى قطاع الصناعة أو فى قطاع الخدمات ومن ثم تهتم الدول المتقدمة عامة ، والنامية خاصة بالمصادر أو الطاقات البشرية المتاحة .

ويهدف هذا المقال الى فهم دراسة وتحليل مفهوم الانتاجية بصفة عامة ، وانتاجية العمل بصفة خاصة ثم القاء الضوء دراسة وتحليلا لعوامل انتاجية العمل، ومدى أهميتها فى تحقيق أهداف الدولة .

د. منصور أحمد منصور

أستاذ ادارة الاعمال والعلاقات الصناعية بالجامعة الامريكية — القاهرة

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « البحث العلمى وأهميته فى مجال الادارة » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٢ العدد الثانى المجلد الخامس

الانتاج والانتاجية :

يشير اصطلاح الانتاج الى الجانب الكمى للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة(١) . ومن هنا تجب التفرقة بين الانتاج بمعناه العام ، والسلع المصنعة أى التى تدخل فى مراحل تصنيعية ليتكامل شكلها المراد تحقيقه . فاصطلاح الانتاج يشير

---

(١) راجع :

— Lyman A. Keith and Carlo E. Gubellini, **Introduction to Business Enterprise** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 191 - 192.

عادة الى انتاج السلع المادية مثل السيارات والمواد الغذائية ، كما يشير الى « انتاج » أو تقديم الخدمات كتلك التى تقدمها المستشفيات ، وشركات التأمين والجامعات .

وارتكازا على ما سبق ، فان اصطلاح السلع المصنعة أو المصنوعة تعنى تحويل المواد الأولية الى مواد أو سلع تكون معدة للاستهلاك الفورى ، ويجرى اعداد هذه المواد أو السلع عن طريق عمليات كيماوية أو آلية . وتضحى النتيجة متمثلة فى سلعة منتجة انتاجا للاستهلاك أو الاستعمال الفورى ، كمصباح كهربائى أو حذاء ، أو كرسى أو آلة كهربائية أو معدات يدوية(١) .

ومن ناحية أخرى تجب التفرقة بين الانتاج بمعناه السابق ، والانتاجية بصفة عامة . فالانتاج — كما أشرنا — يتضمن متغيرا واحدا . هذا المتغير يشير الى المخرجات . ومن ثم فهو تعبير يشير الى الكم (كمية المنتجات) فقط . أما الانتاجية فتتضمن على الأقل متغيرين هما المدخلات والمخرجات ويعبر عنها بالمعادلة التالية(٢) :

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

والانتاجية ، ويقاس نجاحها أو نموها بكفاية المدخلات أو المخرجات ، تعبر عن الكم والكيف معا . فمثلا يمكن تحديد كفاية آلة معينة عن طريق حساب الوحدات الحرارية التى تنتجها ، أو مقدار الأطنان من الفحم التى تستهلكها ، أو عدد جالونات البنزين المستهلك . وقد يجرى الحساب — لقياس نمو الانتاجية ، لعوامل أخرى مثل تكلفة العمالة، أو تكلفة الآلات ، أو مصروفات البيع للحصول على تحديد لعامل الكم وعامل الكيف معا .

على أنه يمكن اعادة النظر فى متغيرات الانتاجية التى أشرنا اليها ، والتى تمثلت فى عاملى الكم والكيف معا . واعادة النظر هذه من شأنها القول بأن عامل الكيف يتضمن فى طياته متغيرا ثالثا قد يضيف الى الانتاجية صعوبة فى التحديد أو القياس . هذا المتغير الثالث يتمثل فى عنصر أو عامل المنفعة أو القيمة المضافة .

ويقصد بالمنفعة هنا المدى الذى تصل اليه السلعة أو الخدمة فى اشباع رغبات أو احتياجات الفرد(٣) .

وكما أوضحنا من قبل ، يمكن قياس أو تحديد عامل الكم بعدد الوحدات المنتجة أو عدد الخدمات المقدمة . ويشير عامل الكيف الى النوعية أو الجودة أو الصفة التى تتميز بها السلعة أو الخدمة .

وقد تثار الصعوبة بالنسبة لقياس عامل المنفعة أو ما يسمى بالقيمة المضافة . وقد تتبدد هذه الصعوبة اذا استطعنا قياس أو تحديد هذا العنصر من وجهة نظر المستهلك للسلعة أو من وجهة نظر طالب الخدمة .

---

(١) وتجب التفرقة بين السلع المعدة للاستهلاك (Consumer Goods) والمنتجات المعدة للاستخدام بعد اضافة عمليات تصنيعية معينة عليها (Producer Goods).

راجع : المرجع السابق اليه مباشرة ، صفحة ١٩٢

(٢) راجع :

— Neil W. Chamberlain. **The Labor Sector : An Introduction to Labour in the American Economy** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1955) pp. 290 - 297.

(٣) راجع :

— Billy J. Hodge and Herbert J. Johnson, **Management and Organizational Behavior : A Multidimensional Approach** (New York : John Wiley & Sons Inc., 1970), pp. 235 - 236.

انتاجيـــة العمل :

اذا نظرنا الى قياس الانتاجية ارتكازا على العنصر البشرى العامل فى الانتـــاج ، فان نوع الادارة وجودة القيـــادة ، واتجاهات العمـــال وميولهم ورغباتهم وسلوكهم واهتمامهم أو ولاءهم للعمل ، كل ذلك يمثل عناصر هامة يتعين دراستها وتحليلهـــا لمعرفة وتحـــديد مدى تأثـــيرها على الانتاجية . ولعل من العناصر الهامة التى تدخل فى مقياس الانتاجية عنصر الزمن أو الوقت الذى يستهلك لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة . ومن ثم ، يمكن التعبير عن الانتاجية بالزيادة فى الانتاج (كما وكيفا) فى كل وحدة زمنية (الوقت الذى يستغرقه العامل البشرى فى الانتاج) .

وارتكازا على ما سبق ، اذا كانت المدخلات تشـــير الى العنصر البشرى فى الانتـــاج ، فان الصعوبة ، فى نمو أو زيادة الانتاجية ، تكمن فى كيفية استخدام أقصى طاقات هذا العنصر الفنية والعلميـــة والعملية والسلوكية للتوصـــل الى ما يسمى بالاستخدام الأمثل للطاقات الانسانية العاملة . ولعل من المفيد أن نشير الى أن العمل على رفـــع الروح المعنـــوية للعاملين وربطهـــا بالانتاجية يمثل احدى الوسائل الايجابية لتحقيق زيادة ونمو فى الانتاجية . والأساليب المؤدية الى رفع هذه الروح كثيرة ومتنوعة ، منها ما يتعلق بالنظام ذاته ومنها ما يدور حول الســـياسات والاجراءات والبرامج ، ومنها ما يتعلق بالعلاقات الفردية أو الجماعية ، ومنها ما يرتبط بالحوافز أو الدوافع . ونجاح الادارة فى تحقيق أهدافها فى الانتاجية يتوقف الى حد بعيد على اختيار أفضل البدائل ، وتطبيقه فى الوقت المناسب(١) .

تعدد المفاهيم : على أن انتاجية العمل تختلف من دولة الى أخرى من حيث مفهومها وقياسها . ويظهر هذا الاختلاف جليا اذا اتجهنا بالمفهـــوم وبالقياس الى المعايير الاقتصادية والاجتمـــاعية السائدة فى دول تأخذ بنظم اقتصادية أو سياسية مختلفة(٢) . ففى الاتحاد السوفيتى ، يشـــير الاقتصـــاديون الى انتاجية العمل بالعمل الذى يؤديه العامل مســـاهما به فى العمل الكلى أو الجماعى فى المجتمع(٣) .

وأخذا بالمفهوم السابق ، تقاس الانتاجيـــة بالوحدة الزمنية اللازمة لانتاج وحدة من الانتاج . ومن ثم فان الزيادة فى الانتاجية تعنى تخفيض أو تقليل المدخلات المتمثلة فى الوقت اللازم لانتـــاج كل وحدة . ومن هنا نرى أن عامل الوقت أو الزمن اللازم للانتاج من العوامل الجوهرية فى قياس نمو أو زيادة الانتاجية .

على أن معنى الانتاجية السابق لا يستبعد عند قياسها دراسة وتحليل عناصر أخرى مثل المـــواد التى يمكن توفيرها ، أو اســـتخدام أو استثمار الموارد المالية ، أو القدرات المختلفة لجوانب الانتاج . الا أن هذه العوامل وغيرها انما تســـتخدم فى الدراسة والتحليل باعتبـــارها مؤثرات تؤثر على زيادة أو نمو الانتاجية .

وارتكازا على ما سبق ، فان مفهوم الانتاجية وقياسها ، من وجهة نظر الاقتصاديين السوفيت ، يعتمد أساسا على عاملين :

---

(١) راجع : د. منصور أحمد منصور ، **المبادىء العامة فى ادارة القوى العاملة** (الكويت : وكالة المطبوعات ١٩٧٣) صفحات ١٠٩ — ١١١ .

(٢) راجع :

— Keith Davis, **Human Relations at Work : The Dynamics of Organizational Behavior.** (New York : McGraw-Hill Book Company 1967), pp. 58 - 74.

— John T. Dunlop and Vasilii P. Diatchenko, **Labor Productivity** (New York : Mc-Graw-Hill Book Company, 1964).

(٣) راجع :

— **Ibid.**, p. 5.

الأول : اهمية وقيمــة العنصر البشرى فى الانتاج .

الثانى : الوقت أو الوحدة الزمنية التىيتطلبها العمل الانتاجى .

ولزيادة أو نمو الانتاجية ، يتعين الاهتمــام بالعنــصر البشرى من حيث التعليم والتــدريب واكتساب الخبرة والمهارة ، بالاضافة الى دراسة وتحليل عنصر الوقت بحيث تؤدى هذه الدراسة وهذا التحليل الى الاستخدام الأمثل له . ويدخل فى دراسة وتحليل عامل الوقت المدة التى يقضيها العامل فى انتاج السلعة ، والأوقات الاضــافية الضائعة بسبب العامل نفسه ، وتعطل الآلات بسبب الأخطاء البشرية ، أو بسبب عدم الخبرة فى تشغيلها ، أو بسبب عوامل فنية أو تكنولوجية، وقد يرجع تعطيــل الآلات الى عوامل تشطيبية أو تحضيرية .

وعن طريق دراسة وقت العمل على مستوى الوحدات ، تمكن الباحثون السوفييت من دراسة الانتاجية وقياسها والعمل على زيادتها ونموها . وبقياس الانتاجيةفى وقت معين ، يمكن تغير نموها فى المستقبل وتحديد المؤثرات التى تحركها صعودا أو هبوطا . هذا فضلا عن امكانية تحديد وقياس الانتاجية الشاملة فى قطاع معين أو على مستوى المجتمع ككل .

وقد دلت الأبحاث العلمية فى الإتحاد السوفيتى على ان القوة الكامنة أو المحتملة للانتاجيــة فى المستقبل تتأثر بعاملين أساسيين :

الأول : استخدام آلات جديدة وأساليب علمية متطورة فى الانتاج (أو الخدمات) .

الثانى : الاستخدام الأمثل لتنظيم العمل (بما فى ذلك العنصر البشرى) والانتاج .

بل ان الدراســات ذاتهــا أثبتت أن هذين العاملين لهما أثر حاسم على نمو الانتاجية فى الصناعة . ولعل من أهم المؤشرات الهامة فى زيادة الانتاجية ما يتمثل فى الاهتمام المتزايد بزيادة ونمو حجم المهارات الفردية للقوى البشرية العاملة .

وخلاصة ما تقدم ، أن زيادة الانتاجية ونموها ترتكز أساسا على مدى اهتمام الدولةبالمدخلات، وعلــى الأخص العنصر البشرى والوقت الذى يستغرق هذا العنصر فى إنتاج وحدة انتاجيــة معينة . وان استخدام أساليب تنظيمية متقدمة واستعمال وسائل علمية متطورة فى المدخلات من شأنها تحريك الانتاجية الى معدلات أعلى .

وقد ذكرنا من قبل أن مفهوم انتاجية العمــل يختلف بحسب وجهات النظر المختلفة فى الدول عامة . ففى الدول الرأسمالية ، وعلى الأخص فى الولايات المتحدة الامريكية ، نرى أنه فى الامكان ايجاد مفاهيم متعددة للانتاجية(١) :

— فقد يشير مفهوم انتاجية العمل الى العلاقة بين المخرجات وعامل واحد فقط من بين المدخلات، وافتراض أن عوامل المدخلات الأخرى ثابتة .

— وقد يعنى مفهوم انتاجية العمل العــلاقة بين المخرجات وأحد عوامل المدخلات وافتراض حدوث تغير فى عوامل المدخلات الأخرى .

— وقد يشير مفهوم انتاجية العمل الى العلاقة بين المخرجات الكلية فى فترة معينة والمدخلات الكلية فى ذات الفترة .

— وقد يعنى مفهوم الانتاجية كل زيادة فى المخرجات نتيجة اضافة وحدة من المدخلات .

فاذا سلمنا بوجود مفاهيم متعددة لانتاجيــة العمل ، فان ذلك يستتبع القول بوجود معايير مختلفة **للقياس** ، ومن ثم يضحى التنبؤ بنمــو الانتاجيــة أو زيادتها معرضا لعدم الدقــة أو الصلاحية . وهذا التعدد فى المفاهيم انما يرجع لأسباب عديدة أهمها :

(١) راجع :

— U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, **Summary of Proceedings of Conference on Productivity,** October 28 - 29, 1946, Bulletin No. 913 (Washington, 1947), pp. 2 - 3.

أولا : تنوع أو اختلاف الأهداف من استخدام مفهوم معين للانتاجية ، فقد يكون الهدف هو الحصول على أسباب الزيادة فى الانتاج ، وقد يكون لتقديم أو ايجاد معايير أو موازين لتوزيع الدخل ، وقد يكون الهدف متمثلا فى قياس مدى التقدم فى الجانب الكمى للانتاج .

ثانيا : تنوع أو اختلاف النظم الاقتصادية والقيم الاجتماعية السائدة فى المجتمع . وهذا يستتبع وجود اختلاف فى خصائص المدخلات والمخرجات المادية والمعنوية .

ثالثا : اذا كان الهدف من استخدام انتاجية العمل هو دراسة وتحليل النمو الاقتصادى فى الدولة ، فان التوقعات النظرية ، وأشكال التحليل تختلف فيما بين الباحثين مما قد يؤدى الى خلق فروق فى تحديد الانتاجية وقياسها .

رابعا : عدم توافر البيانات الاحصائية الدقيقة التى يجرى استخدامها لقياس انتاجية العمل والتنبؤ بنموها أو زيادتها .

على أن التجارب العلمية قد أثبتت أن الاهتمام المتزايد بمتغيرات الانتاجية من حيث الدراسة والفهم والتحليل واستخدام الأساليب الاحصائية والرياضية من شأنه التوصل الى نموذج محدد لقياس الانتاجية وتحديد العوامل المؤثرة على نموها وازدهارها .

النتائج :

يتبين من السطور السابقة أن الانتاجية بصفة عامة وانتاجية العمل بصفة خاصة تتصف بالأهمية والحتمية فى تحقيق الرخاء أو الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية . وأن العائد أو المردود من زيادة أو نمو الانتاجية من شأنه أن يزيد من قدرة الدولة المادية والعلمية والفنية على مواجهة ومسايرة عصر فيه سباق رهيب فى الانتاج والسيطرة .

ولا شك أن جزءا من الزيادة فى انتاجية العمل يجب أن ترتد الى العنصر البشرى فى الانتاج . ويتمثل هذا « المرتد » فى مزايا مادية ومعنوية وأدبية تمكن القوى البشرية من تنمية قدراتها الفنية والعلمية والعملية ، كما يتمثل هذا « المردود » فى حث وتنشيط وحفز ومكافأة هذه القوى على المساهمة فى بذل العطاء ، والبذل بسخاء .

وكما أوضحنا من قبل ، فان متغيرات الانتاجية تتمثل فى المخرجات والمدخلات . ويجب أن نشير الى أن المخرجات تتضمن عناصر ثلاثة ، هى :

— العنصر الكمى .
— عنصر الجودة .
— القيمة أو المنفعة .

أما المدخلات ، باعتبارها تمثل متغير العمل ، فان النقاط التالية تمثل منطلقات علمية نحو الاهتمام بالعنصر البشرى فى الانتاج والوصول بأداء هذا العنصر الى الحد الأمثل :

— زيادة انتاجية العمل من خلال التدريب وتنمية القدرات .

— زيادة انتاجية العمل من خلال القيادة الحديثة .

— زيادة انتاجية العمل من خلال الدوافع والحوافز .

— زيادة الانتاجية ، أى انتاجية العمل من خلال نظم الاتصالات .

— زيادة انتاجية العمل من خلال سياسة عدل وانصاف وحماية ورعاية القوى البشرية العاملة .

ولا شك فى أن النقاط السابقة تمثل منطلقات لأبحاث علمية نرجو أن ترى النور فى المستقبل القريب . وتضحى هذه الأبحاث ضرورية لمجتمعات مثل الكويت ودول الخليج العربى ، وليبيا وتونس وغيرها من الدول العربية التى تفتقر الى راس مال بشرى عامل ، فالحاجة فى هذه الدول ماسة وفورية لاعادة صياغة القوى العاملة الحاضرة ، وبناء انسان المستقبل . هذا على اعتبار ان الطاقات البشرية المحدودة فى هذه الدول فى حاجة الى صياغة علمية وفنية وعملية وسلوكية ، صياغة ترتكز على أحدث ما وصل اليه التقدم فى العالم .

دراسة تحليلية

التنظيم الإدارى

فى الجمعيات التعاونية الزراعية

د. حسين عبد الوهاب ابراهيم

ان عملية تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية الزراعية وتحديد المبادىء أو القواعد الاساسية التى تحكمها ، قد أصبحت من أهم العوامل أو الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية التى يجب العناية بدراستها ، وذلك اذا ما نحن شئنا المحافظة على البنيان التعاونى الزراعى المصرى من التعرض لاى نقص أو انخفاض فى جدارته أو كفاءته الادارية .

ويستهدف هذا البحث محاولة حصر وتحليل بعض المبادىء أو القواعد الاساسية التى يمكن الاخذ بها فى ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية ، وفى ضوء هذه المبادىء أو القواعد يمكن تطوير بعض الجوانب المتعلقة بادارة التعاونيات الزراعية بجمهورية مصر العربية .

د. حسين عبد الوهاب ابراهيم
مدرس بقسم الاقتصاد الزراعى
كلية الزراعة ــ جامعة عين شمس

أهمية الادارة ووظائفها فى الجمعيات التعاونية

تنحصر المهمة الأساسية للادارة فى المشروعات الاقتصادية ــ والتى يهمنا بطبيعة الحال الجمعيات التعاونية ــ لا فى مجرد القيام بتحديد الأنواع أو الكميات المنتجة من السلع والخدمات فحسب ، بل هى تمتد أيضا لتشمل القيام

بالتنسيق النوعى والكمى ، بين مختلف عناصر الانتاج المجندة للعمل فى المشروعات المذكورة ، وذلك كله بغرض أو بهدف الوصول الى تحقيق أعلى جدارة أو كفاءة اقتصادية ممكنة . وبعبارة أخرى يمكن القول أن مهمة الادارة ، انما تنحصر فى العمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج ، بغية تحقيق أقصى نجاح اقتصادى ممكن لأى منشأة أو مشروع اقتصادى فرديا كان أم جماعيا ، راسماليا كان أم اشتراكيا .

فالادارة — والأمر كذلك — ان هى الا العامل الفعال الذى يتوقف عليه — لحد بعيد — نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، اذ ليس هناك أدنى شك فى أن الادارة تلعب دورا رئيسيا فى النظام الاقتصادى الحديث ، حتى أصبح من ضروريات الأمور اعتبارها عنصرا منفصلا وعاملا هاما من عوامل الانتاج . هذا ، وان كان هناك بعض العلماء الذين ما زالوا يرفضون التمييز بين عنصر الادارة من ناحية ، وعنصر العمل من ناحية أخرى ، ويبنون مناقشاتهم على أنه لابد للعامل من جزء من التنظيم لكى يقوم بما هو مطلوب منه من عمل ، ولكن أمكن الرد على هذا الراى بأن الادارة لا تشمل فقط ذلك الجزء من التنظيم الضئيل الذى يحتاج اليه العامل أثناء أدائه لعمله ، بل هى مسئولة كذلك عن أعمال الآخرين ، وعن تنظيم عناصر الانتاج التى تدخل فى العملية الانتاجية . ولا تقف مسئولياتها عند هذا الحد ، بل هى تتعداه الى اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بنشاط المنشأة الاقتصادى ، لتقرير السلع التى سيجرى انتاجها، وعدد الوحدات المنتجة ، والطريقة التى ستتبع فى الانتاج ، لا بل وانها تتحمل المخاطر الخاصة بالعمليات الانتاجية .

وقد أمكن تقدير أهمية ودور عنصر الادارة فى العملية الانتاجية بنفس ذلك القدر الذى يقوم به قائد المعركة فى ساحة القتال . تماما ، كما أمكن التعبير عن أهمية الادارة فى العملية الانتاجية بنفس القدر الذى يقوم به قائد المجموعة فى الفرقة الموسيقية . يتضح ذلك اذا ما نحن علمنا أن عازف الآلة الموسيقية يمكنه بمفرده اخراج نغمة موسيقية مميزة ، ولكن مجموعة العازفين ، تحتاج — وبالضرورة القصوى — الى قائد مجموعة (مايسترو) يقود وينسق ايقاع الآلات المتعددة لأفراد المجموعة من أجل الحصول على لحن مميز .

الادارة الراسمالية والادارة التعاونية

اذا كان الراسماليون ينظرون الى الادارة باعتبار كونها تلك المجموعة من الأساليب أو الوسائل العلمية التى تمكن المشروعات على اختلاف أشكالها وأغراضها من القيام بالتزاماتها ، وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم واشراف ورقابة بغية تنفيذ برامجها ، بما يكفل تحقيق القدر الأكبر من الأرباح ، فان التعاونيين لا ينظرون اليها الا باعتبار كونها تلك الوظيفة التى يلقى على كاهلها مهمة العمل على تنظيم وتنسيق وتنفيذ الخطط الموضوعة ، للحصول على أقصى درجة من القدرة الانتاجية مع أقل درجة من تحمل المخاطر ، وكذلك التوفيق بين العمليات الانتاجية المختلفة بقصد الحصول على أقصى ما يمكن من الايرادات مسايرة فى ذلك الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة ، وذلك كله ، لا بقصد حسن استعمال راس المال فقط ، بل وبقصد اشباع الاحتياجات الاقتصادية للاعضاء وتحقيق الأمانى الاجتماعية لهم .

وبالاضافة الى ما يعنيه القول السابق من وجود اختلاف واضح فى الأهداف بين الادارة الراسمالية من ناحية ، والادارة التعاونية من ناحية أخرى ، فان أحدا لا يستطيع أن ينكر أيضا اختلافهما فى الهيكل أو الاطار الديمقراطى اللذين يعملان فيه ، حيث تعتبر الديمقراطية التعاونية الجوهر الحقيقى للحركة التعاونية ، فاذا ما افتقدت يذبل التعاون أو يتدهور . أما الديمقراطية الراسمالية فتقوم على أساس الاحتكار ومصالح مؤسسات احتكار الدولة والمؤسسات العسكرية

والاقتصادية . فرأس المال الاحتكارى والتحالف الصناعى العسكرى ، يعملان بكل قوة لكبت نضال العمال والزراع من أجل حقوقهم ، ولتعطيل نمو الحركات الديمقراطية بما فيها الحركة التعاونية ، أما التعاون فيهتم اهتماما كبيرا بالأعضاء دون رأس المال ، فهو بذلك يسهم فى خلق الروابط الوثيقة بين مجموع أفراد المنظمات التعاونية ، ويحقق سعيهم نحو حياة أفضل ، وهذه الأهداف تعبر بحق عن أغراض الديمقراطية الحقيقية .

المهام والوظائف الادارية فى الجمعيات التعاونية

فى ضوء العرض السابق لمفهوم وأهمية الادارة يمكن حصر مجموعة المهام أو الوظائف الادارية التى يقوم عنصر الادارة بمباشرتها فى الجمعيات التعاونية فى : (١) تقرير السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات التى انشئت من أجلها الجمعية التعاونية ، و (٢) وضع الخطط والبرامج ، وكذلك اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالوسائل والاستراتيجيات التى تكفل تحقيق تلك الأهداف أو الغايات ، وما قد يستلزمه ذلك من ضرورة مراعاة التنسيق والتكامل بينها ، و (٣) الاشراف أو الرقابة على عملية وضع السياسات أو الخطط والبرامج موضع التنفيذ ، وما قد يتطلبه ذلك من ضرورة متابعة خطة العمل بالجمعية التعاونية للتأكد من عدم تضاربها مع الأغراض التى تستهدفها الجمعية من ناحية ، ولاكتشاف العثرات الناجمة عن وضع خطة العمل موضع التنفيذ من ناحية أخرى ، وذلك كله بهدف أو بغرض اعادة تعديل الخطط والبرامج الموضوعة ، بما يتفق وبلوغ الأهداف المرجوة .

ويتم تحقيق المهام أو الوظائف الادارية سالفة الذكر عن طريق كافة المستويات الادارية المكونة للبنيان الادارى فى الجمعية التعاونية ، والتى يمكن تحديدها — فى ظل ظروف التعاونيات الزراعية على المستوى المحلى بجمهورية مصر العربية — فى الآتى ذكره :

المستويات الادارية العليا : ويقصد بها المستويات التى تختص بوضع السياسات العامة للجمعية من ناحية ، والاشراف أو الرقابة على التنفيذ من ناحية أخرى . وتتمثل تلك المستويات فى الهيئات الآتية :

هيئة الادارة التخطيطية (الجمعية العمومية)

هيئة الادارة التنفيذية (مجلس الادارة) .

هيئة الادارة الرقابية (لجنة المراقبة) .

المستويات الادارية الوظيفية : وهى التى تختص بتنفيذ السياسات والتعليمات والقرارات التى تتخذها المستويات الادارية العليا ، والتى تصدرها السلطات والجهات المختصة والمعنية بشئون التعاونيات الزراعية ، وتتكون هذه المستويات من :

مدير الجمعية

الكاتب

أمناء الخزانة والمخزن

الموظفين والعمال

وحتى يتيسر تحقيق النجاح المنشود فى القيام بتأدية مختلف المهام أو الوظائف الملقاة على عاتق عنصر الادارة وكافة المستويات الادارية المكونة للبنيان الادارىفى الجمعيات التعاونية الزراعية ، تستلزم الضرورة الأخذ بكل أو ببعض المبادىء أو القواعد الادارية الأساسية التالية :

وحدة الادارة السياسية والاقتصادية : ينبثق هذا المبدأ أو تلك القاعدة من طبيعة العلاقات الانتاجية الاشتراكية ، ويقوم على أساس أن البناء الاقتصادى للمجتمع هو القاعدة المادية الأساسية له ، أما السياسة ، فلها تأثيران متضادان : فهى اما أن تعرقل النمو أو التطور الاقتصادى للمجتمع ، أو على العكس ، تقوى وتعضد وتدعم هذا النمو تماما ، كما يمكن التعبير عن هذا المفهوم بطريقة أخرى ، وذلك

اذا ما علمنا أنه من أجل اتخاذ أى قرار اقتصادى فى أية مسألة من المسائل ، فمن الضرورى أن يكون لهذا القرار مغزى سياسى معين . ويعنى هذا كله ، وجود ارتباط وثيق ومباشر بين الادارة السياسية والادارة الاقتصادية .

هذا ، ولما كان أعضاء لجنة الاتحاد الاشتراكى العربى للوحدة الأساسية بالقرية المصرية يمثلون اداة الادارة السياسية بها ، فى حين يمثل أعضاء مختلف المستويات الادارية بالجمعية التعاونية الزراعية المحلية أداة الادارة الاقتصادية التعاونية الزراعية بالجمعية ، ومعظمهم ، ان لم يكن كلهم ، أعضاء فى الجمعية، فان تطبيق هذا المبدأ يمكن أن يتحقق من وجهة النظر العملية عن طريق الاشتراك المباشر لأعضاء القيادة السياسية فى رسم الخطط الانتاجية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التى تسير عليها الجمعية ، بغية تحقيق الأهداف النهائية لها بصفة خاصة ، وتحقيق أهداف وخطط الدولة الموضوعة بصفة عامة .

فبدون التدخل فى اختصاصات ووظائف أعضاء الهيئات الادارية وأعضاء الجهاز التنفيذى بالجمعية التعاونية ، تلتزم القيادة السياسية بالمبادرة الفعالة وبذل مزيد من الاهتمام نحو مختلف المسائل والأمور التالية : (أ) البحث عن أنسب الاجراءات الملائمة للاستغلال الاقتصادى الأمثل للمواد المتاحة عن طريق الاشتراك مع أعضاء مجلس الادارة فى القيام بوضع الخطط الاقتصادية اللازمة لمختلف أوجه نشاط الجمعية ، (ب) وحيث لا يوجد انفصام بين تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للجمعية التعاونية وبين تحقيق الخطة العامة للدولة ، فان أعضاء القيادة السياسية يقع على عاتقهم مهمة النضال المستمر من أجل تقدم وتطور الزراعة ، عن طريق المساعدة فى ادخال الآلات الميكانيكية ، وبث المستحدث من الوسائل والأساليب الحديثة ونتائج العلوم والتجارب المتقدمة فى الزراعة ، (ج) قبل عرض أى مشكلة أو مسألة اقتصادية أو اجتماعية على الجمعية العمومية للجمعية، تتم مناقشتها فى اجتماعات لجنة القيادة السياسية ومختلف القيادات الادارية العاملة بها ، (د) الاشتراك مع قيادات الجمعية التعاونية فى اختيار الموظفين اللازمين للعمل بها ، (هـ) تناقش القيادات السياسية فى اجتماعاتها : (١) تقارير مجلس الادارة عن مدى تحقيق خطة انتاج السلع الزراعية فى هذه السنة أو تلك ، والاجراءات الكفيلة بتحقيق الخطة الخمسية للدولة فى القطاع الزراعى ، (٢) ما يتخذه مجلس الادارة من اجراءات بشأن زيادة انتاجية الأرض والحيوانات (٣) المسائل المتعلقة بوضع الكوادر الادارية فى مكانها الصحيح أو المناسب ، وزيادة مؤهلات تلك الكوادر واعداد البرامج الخاصة بتدريبهم ، (٤) تقارير أعضاء القيادات الادارية والمتخصصين بالجمعية عن مدى تحقيق القرارات السابق اتخاذها ، (٥) تنظيم المنافسات أو المسابقات المتعلقة بزيادة الانتاج الزراعى ، والتى قد تجرى بين الأعضاء بعضهم وبعض ، أو بين الجمعيات وبعضها الآخر ، (و) ومن أجل تحسين أداء مختلف الأعمال التى تجرى بالجمعية التعاونية يقوم أعضاء القيادة السياسية بالرقابة على الأعمال التى يقوم بها أعضاء الهيئات الادارية ، ويتم تحقيق هذه الرقابة عن طريق اشتراك أعضاء القيادة السياسية بفاعلية فى اجتماعات الجمعيات العمومية ، ومجالس الادارة ، ولجان المراقبة . تماما ، كما يقوم أعضاء القيادة السياسية باحكام الرقابة على القرارات المتخذة بواسطة الهيئات الادارية بما يتفق وتحقيق الخطة العامة للدولة ، ومسئولية الجمعية تجاهها ، وغير ذلك من الأمور والمسائل الاقتصادية والتنظيمية والادارية والرقابية الأخرى .

المركزية الديمقراطية : تقوم الدولة الاشتراكية بقيادة وادارة اقتصادها القومى مستندة الى مبدأ المركزية الديمقراطية . ويعنى مبدأ المركزية الديمقراطية فى ادارة الاقتصاد القومى الجمع بين أوسع أشكال الديمقراطية ، أى المبادرة الخلاقة

بين الجماهير العاملة وبين ادارة الدولة . وتتيح الديمقراطية الكشف عن جميع الاحتياطيات وأخذ الظروف والخصائص المحلية ، وكفاءات ومعارف كل عامل وامكانيات كل جماعة بعين الاعتبار ، الأمر الذى يساعد فى الاسراع بالتطور الاقتصادى والاجتماعى . أما المركزية فتتيح تنسيق نشاط جميع المؤسسات والوحدات الاقتصادية والانتاجية واخضاع الاقتصاد القومى كله نحو هدف واحد وهو بناء الدولة .

وتتحقق المركزية الديمقراطية بين الدولة والجمعية التعاونية والزراعية عن طريق قيام الأولى بوضع الخطة العامة للانتاج الزراعى ، وتحديد حجم مشترياتها من المحصولات والمنتجات الزراعية المختلفة على المستوى القومى ، أما الجمعية التعاونية فتدير اقتصادها على أساس الخطط الموضوعة بواسطة أعضاء الجمعية أنفسهم ويعتمدونها فى الجمعية العمومية لجمعيتهم .

وتقوم الدولة بامداد الجمعيات التعاونية بكافة المساعدات الاقتصادية والتكنيكية والتسليفية أو الاقراضية والتنظيمية والثقافية ، واعداد الكوادر الادارية اللازمة لتصريف شئونها، كما تسهم فى تطوير وتنمية المفاهيم الخاصة بمختلف النواحى السياسية والاجتماعية للاعضاء. ولا يتم تحقيق كل الاجراءات السالفة الذكر عن طريق أجهزة خاصة تابعة للدولة ، بل يتم عن طريق أعضاء الهيئات الادارية للجمعيات التعاونية ومؤسساتها . وهذا يعنى المزج الصحيح بين قيادة الدولة للانتاج الزراعى والديمقراطية التعاونية .

تماما ، كما يتضمن مبدأ المركزية الديمقراطية فى الجمعيات التعاونية الأسس الآتية :

(أ) انتخاب كل الهيئات الادارية من القاعدة الى القمة ، (ب) خضوع الاقلية لرأى الأغلبية (ج) التزام المستويات الدنيا بتنفيذ قرارات المستويات العليا التى تصدر غالبا بشكل ديمقراطى ، (د) التعبير عن ارادة الأعضاء التعاونيين على كل المستويات .

الادارية الجماعية والادارية الفردية : تكمن كنية هذا المبدأ فى أن غالبية القرارات التى يتخذها أعضاء الهيئات الادارية فى الجمعية التعاونية تأخذ طابع القيادة أو الادارة الجماعية ، أى يشترك فى تقريرها مجموعة من الافراد ، وليس فردا واحدا ، وهو الامر الذى يترتب عليه عدم امكانية تحكم شخص معين فى مقدرات الجمعية التعاونية . وفى نفس الوقت يكون كل رئيس ادارى أو قائد فى الجمعية أو فى أى موقع من مواقع الانتاج بها ، مسئولا مسئولية شخصية عن تنفيذ المهام الموكول اليه تحقيقها . كما أن أوامر مدير الجمعية وارشاداته تكون ملزمة لجميع أعضاء الجمعية التعاونية ، ولا يستطيع الغاءها الا الهيئات الادارية العليا .

هذا ، ولا يستطيع أحد أن ينكر — بطبيعة الحال — ما لهذا المبدأ من أهمية كبيرة فى مجال العمل على تحقيق القيادة السليمة لمختلف أوجه نشاط الجمعية التعاونية ، والحد من عناصر الفوضوية والاتجاهات الفردية ، واتخاذ القرارات الأكثر حكمة وثقة ، والتخلص من التنصل من المسئولية.

الادارة الديمقراطية التعاونية : يمكن ايضاح أهم مظاهر أو صور الادارة الديمقراطية التى تأخذ بها الجمعيات التعاونية فى الآتى ذكره :

(أ) المساواة التامة فى الحقوق والواجبات المتعلقة باشتراك جميع أعضاء الجمعية على حد سواء فى العمل وادارة الجمعية . ويبدو ذلك واضحا من أن السلطة العليا فى الجمعية التعاونية هى لجمعياتها العمومية التى من الضرورى أن تعقد اجتماعاتها بانتظام . ولكل عضو الحق فى حضور اجتماعات الجمعيات العمومية ، والاشتراك فى مناقشاتها وتوجيه أمورها وأعمالها .

(ب) الانتخاب الحر المباشر لأعضاء مجالس الادارة عن طريق الاقتراع السرى ، وفى ذلك تدريب للاعضاء على اتباع الاصول الديمقراطية السليمة . ومن المعروف أن مجلس الادارة هو الهيئة الادارية التى تقوم بالادارة الفعلية للجمعية فيما بين دورات انعقاد الجمعيات العمومية بها .

(جـ) الانتخابات الدورية وعلى فترات متقاربة — لاتزيد عادة على ثلاث سنوات — بالنسبة للهيئة الادارية سالفة الذكر ، الامر الذى ينتج عنه اتاحة الفرصة لاكبر عدد ممكنمن الاعضاء للمشاركة الفعلية فى ادارة الجمعية وتصريف امورها ، كما ينتفى بسببه التحكم والسيطرة من جانب بعض الاعضاء علىشئون الجمعية التعاونية .

(د) اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بسياسات الجمعية وخططها الانتاجية والاشراف والرقابة عليها ، يشترك فى تقريرها الغالبية العظمى من الاعضاء .

(هـ) المسئولية التامة والشخصية بالنسبة لما قد يوكل الى أحد أو بعض الهيئات الادارية بالجمعية أو الأشخاص من واجبات أو مهام .

(و) حق اعضاء الجمعية فى سحب الثقة ممن سبق انتخابهم من أى من أعضاء مجلس الادارة قبل انتهاء مدة انتخابهم ، وذلك اذا ما قاموا بأعمال مخلة بنظام العمل فى الجمعية التعاونية.

(ز) خضوع أعضاء الهيئات الادارية المنتخبة لرقابة جميع أعضاء الجمعية التعاونية ، ومسئوليتهم التامة أمامهم ، فأعضاء الجمعية هم الذين منحوهم الثقة فى ادارة الجمعية والرقابة عليها . وفى نفس الوقت يخضع أعضاء الجمعية التعاونية أنفسهم ، لتعليمات وتوجيهات وارشادات ورقابة اعضاء الهيئات الادارية المنتخبة من قبلهم ، ويقومون بتنفيذ أوامرهم .

(ح) حرية النقد والنقد الذاتى المقترنين بتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للجمعية التعاونية .

مراقبة التنفيذ : تنحصر الوظيفة الاساسية للرقابة كأحد المبادىء الادارية الهامة فى قياس أداء مختلف الأعمال التىيقوم بها مختلف العاملين فى أية مؤسسة اقتصادية بما يضمن أن أهداف المؤسسة والخطط التى تم وضعها قد تمتحقيقها.

وقد ذكر هنرى فايول Henri Fayol وهو من أوائل الكتاب فى ادارة الاعمال أن الرقابة فى أى مشروع تتكون من مراجعة الاعمال التى تم تحقيقها ، والتأكد من انها توافق الخطط الموضوعة والتعليمات المصدرة والمبادىء المحددة ، ويكون هدف الرقابة اكتشاف نقاط الضعف والاخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتلافى وقوعها أو تفادى تكرارها .

والجمعيات التعاونية — شأنها فى ذلك شأن مختلف المؤسسات الاقتصادية — تحتاج فى أدائها لوظائفها الى رقابة على مختلف الاعمال التى تقوم بها .

وتعتبر رقابة التنفيذ أحد الاركان الهامة ، أو حجر الزاوية الرئيسى فى الادارة التعاونية . فبدون تنظيم لعملية الرقابة ، يكون من غير الممكن احكام الاعمال الجارية فى الجمعية التعاونية والمحافظة على ممتلكاتها ، والانضباط والطاعة فى العمل ، والتوزيع العادل لجهد العاملين . تتضح أو تتبين تلك الاهمية — بطبيعة الحال — اذا ما نحن علمنا أن من شأن الرقابة الصحيحة والمنتظمة على التنفيذ هو العمل على تحقيق الآتى :

(أ) أكتشاف أوجه النقص أو القصور فى أداء الاعمال .

(ب) منع أو تدارك وقوع الاخطاء .

(جـ) المساعدة فى أظهار أو توضيح أو بيان الاوضاع الحقيقية التى توجد عليها حالة العمل فى الجمعية .

(د) التجرد من البيروقراطية فى أداء الأعمال.

وعليه ، يمكن القول أن مراقبة التنفيذ تتيح الامكانيات لـ :

١ ــ تحديد نوعية العاملين وتقييم أدائهم لاعمالهم .

٢ ــ تحديد مدى الجدارة او العجز بالنسبة للجهاز الادارى .

٣ ــ الاسراع فى اظهار أوجه القصور التى تنتاب او تصاحب ادارة الجمعية التعاونية والمساعدة على التغلب على النواقص الموجودة بها .

٤ ــ العمل على اظهار الامكانيات والموارد المتاحة لدى الجمعية ، وغير المستغلة ، واقتراح وضع كل منها فى المكان الصحيح والملائم لها .

٥ ــ تقديم أفضل الاقتراحات المتعلقة بحسن استخدام وسائل وادوات الانتاج وفقا لنتيجة تقييمها على الطبيعة .

٦ ــ التأكد من تنفيذ قرارات وتوصيات مختلف الهيئات الادارية بالجمعية التعاونية والتأكد أيضا من تنفيذ مختلف القوانين والتشريعات واللوائح التعاونية والدستورية بدقة وامانة .

ومن المعروف أن أعضاء الجمعية التعاونيةهم جميعا أصحاب الشأن الاول والاخير فى تصريف شئون الجمعية والرقابة عليها . وتتحقق مختلف أوجه نشاط الجمعية التعاونية عن طريق الاشتراك المباشر للاعضاءالتعاونيين فى اجتماعات جمعياتها العمومية لفحص حساباتها ومراقبة سير أعمالها .

ولما كانت الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية لا تنعقد غير مرة واحدة أو اثنتين على الاكثر فى العام ، لذلك نجد أن التشريعات التعاونية فى كثير من الدول قد نصت على تشكيل او انتخاب لجنة أو هيئة من بين أعضاء الجمعيات التعاونية للقيام بأعمال الرقابة فيمابين دورات انعقاد الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية . وغالبا ما يطلق على تلك اللجنة أو الهيئة اسم لجنة أو هيئة المراقبة أو التفتيش، وتختص بالقيام ــ نيابة عن أعضاء الجمعية ــ بتحقيق الوظائف التالية :

١ ــ ضمان أو كفالة تنفيذ القوانين واللوائح التعاونية والقرارات التنظيمية الموضوعة لتنظيم العمل بالجمعية . ويتحقق ذلك عن طريق التعرف على مدى صحة انعقاد اجتماعات الجمعية ومجالس الادارة ، سواء فى ذلك بالنسبة للاوقات أو الازمنة المحددة لانعقادها ، أو من ناحية استكمال النصاب القانونى المقرر لصحة اجتماعاتها ، ومدى سلامة القرارات المتخذة ،

٢ ــ فحص الحسابات الجارية فى الجمعية ، واكتشاف أوجه النقص والمخالفات فيها .

٣ ــ متابعة تنفيذ الخطط الانتاجية وخطط العمل الموضوعة للجمعية .

٤ ــ حضور جلسات مجالس الادارة والاشتراك فى المداولات التى تجرى فيها بدون حق التصويت .

٥ ــ التأكد من تنفيذ قرارات الجمعيات العمومية ومجالس الادارة .

٦ ــ تمثيل الجمعية فى الامور القضائية .

٧ ــ لاعضاء اللجنة الحق فى طلب التقارير والدفاتر والمستندات أو أى بيانات تراها لازمة لأداء مهمتها .

وغالبا ما يتم انتخاب اعضاء لجان أو هيئات المراقبة بواسطة أعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية ولمدة ثلاث سنوات عادة (اى مدة انتخاب مجلس الادارة) ، تماما ، كما يقوم أعضاء لجنة أو هيئة المراقبة بعملهم ووظائفهم بدون أجر يتقاضونه نظير قيامهم بأعمال الرقابة ، ولكن بروح من الايثار والرغبة فى مساعدة ومساندة جمعيتهم ودفعها الى الامام والتقدم . هذا بالاضافة الى أن هؤلاء الأعضاء ليسوا من المتفرغين لعضوية هذه اللجان أو

الهيئات الرقابية ، ولكنهم يؤدون مهامهم — جنبا الى جنب — مع المهام الأساسية لهم فى العمل والانتاج بالجمعية التعاونية .

ولقد اهتم القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية ، بالرقابة على تلك الجمعيات بما يضمن — وباستمرار — منع خروج نشاطها عن اطار الخطة العامة للدولة فى نطاق القطاع الزراعى من ناحية ، ومنع حدوث أو استفحال أية انحرافات من ناحية أخرى . فوفقا لنص المادة رقم ٥٤ من القانون المشار اليه آنفا ، يكون لكل جمعية تعاونية زراعية لجنة للمراقبة تشكل من خمسة من اعضاء الجمعية العمومية الذين تتوافر فيهم شروط عضوية مجلس الادارة ، ويختار أثنين منهم الاتحاد الاشتراكى العربى ، ويختار الثالث الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وتختار الجهة الادارية المختصة العضو الرابع ، ويختار مجلس المحافظة المختص العضو الخامس ، ويكون العضو الذى تختاره الجهة الادارية هو مقرر اللجنة . وتختص لجنة المراقبة بالمسائل الآتية :

١ — حضور جلسات مجلس الادارة والاشتراك فى المداولات دون أن يكون لأعضائها حق التصويت .

٢ — الاطلاع على أعمال الجمعية ، وفحص أوراقها للتحقق من صدورها طبقا للقانون ومن اداء الخدمات على الوجه الأكمل .

٣ — مراجعة المعاملات التى تتم بين الجمعية واعضاء مجلس ادارتها .

٤ — تمثيل الجمعية أمام القضاء فى الدعاوى التى تقرر الجمعية العمومية رفعها على عضو أو أكثر من أعضاء مجلس الادارة ، على أن تختار اللجنة أحد أعضائها للقيام بهذه المهمة .

٥ — اخطار الاتحاد التعاونى ولجنة الاتحاد الاشتراكى العربى بالمحافظة بأية مخالفة للقوانين واللوائح والنظم والتعليمات ، كما تتولى الابلاغ عن كل نقص فى الجهاز التنفيذى للجمعية أو تقصير فى أداء الواجبات أو الاهمال فى توفير الأموال أو الادوات أو الأعمال اللازمة لسلامة الانتاج .

٦ — تقديم تقرير بملاحظاتها الى الجمعية العمومية .

وتجدر الاشارة الى أنه على الرغم من أن تشكيل لجنة المراقبة بالشكل السالف ذكره قد أوجد نوعا من الارتباط بين الجمعيات التعاونية وبين كل من التنظيمات السياسية والادارية ، الا أن هذا التشكيل يتنافى مع أبسط مبادىء وقواعد الديمقراطية التعاونية التى تعطى الحق لأعضاء الجمعية التعاونية فى اختيار ممثليهم فى المستويات الادارية المختلفة ، بما فيها — بطبيعة الحال — مستوى الادارة الرقابية ، كما أن هذا التشكيل يتيح الفرصة لايجاد ثغرات اجتماعية بين أعضاء الجمعية ، وذلك بتعدد وجهات النظر فى اختيار أعضاء لجنة المراقبة . ليس هذا فحسب ، بل ولم يحدد القانون مدة معينة لانتخاب أعضاء لجنة المراقبة الذى يجب أن يتوافق ومدة انتخاب مجلس الادارة ، وفى هذه الحالة يمكن اعادة انتخاب من لم تصلح أهليتهم للعمل قبل انتهاء مدة انتخابهم . ولاشك أن تحديد مدة معينة لعمل لجنة المراقبة ، من شأنه أن يدفع بالأعضاء الى اتقان أعمالهم لتجديد ترشيحهم فى عضويتها ، كما أن من شأنه أيضا اتاحة الفرصة لدخول عناصر جديدة فى تلك العضوية .

وعلى الرغم أيضا من أن القانون قد اشترط فيمن يكون عضوا فى لجنة المراقبة أن تتوافر فيه شروط عضوية مجلس الادارة ، الا أن هذا التحديد لم يكن موافقا للصواب ، اذ أن عضو لجنة المراقبة يجب أن يكون من بين الأفراد القادرين على تحمل عبء ومسئولية الاشراف والرقابة فى الجمعية بأمانة وصلابة وايمان بالحركة التعاونية ، وضرورة تقدمها وتطورها ،

مع بذل مزيد من الجهد المضنى من أجل اعداد هؤلاء الأفراد ، وتدريبهم على برامج متقدمة تتضمن اهداف ووظائف الرقابة ومسئوليات أعضائها وكل الأجهزة الشعبية والتنفيذية داخل وخارج الجمعية. كما يجب أن تتوافر لدى أعضاء لجان المراقبة القدرة على قراءة حسابات الجمعية التعاونية ، والالمام بمختلف أوجه نشاطها وتحليلها ، وكذلك القدرة على حل كثير من المشكلات التى تعترض سير العمل فى الجمعية التعاونية .

ويمكن القول بصفة عامة أن عملية مراقبة التنفيذ فى الجمعيات التعاونية ، تعتبر احدى الوسائل الفعالة فى اشتراك عدد غفير من الأعضاء فى ادارة جمعيتهم التعاونية ، مما يعطى لهذه الجمعيات الصفة أو الصبغة الجماهيرية أو الشعبية ، حيث لا يقتصر القيام بهذه المهمة على أعضاء لجان المراقبة ، بل يشارك فيها أيضا كافة أعضاء الجمعية .

المهارة أو الحذاقة فى اختيار ووضع وتدريب الكوادر الادارية : يتوقف نجاح التعاونيات — الى حد كبير — على مدى كفاءة الجهاز الادارى التنفيذى (الوظيفى والكتابى والفنى) فى القيام بالمهام والوظائف الموكولة اليه ، اذ يعتبر الادارة المسئولة عن وضع السياسات والخطط المختلفة التى تضعها المستويات الادارية العليا فى الجمعية موضع التنفيذ ، هذا بالاضافة الى قيامه بتنفيذ كافة الأوامر والقرارات والتعليمات التى تصدر اليه من الجهات والهيئات المعنية بشئون التعاونيات ، وما يتطلبه ذلك من تعديل للسياسات والبرامج الموضوعة .

وعليه ، فان المهارة أو الحذاقة فى اختيار وتعيين مختلف الكوادر الادارية اللازمة للعمل فى الجمعية التعاونية ، ووضع كل فرد منهم فى المكان المناسب له ، وضمان أو كفالة استقرارهم فى أعمالهم ، مع الاهتمام الدائب أو المستمر بتدريبهم على فترات متقاربة ، يعتبر لب الادارة التعاونية بصفة عامة .

والجمعيات التعاونية الزراعية — شأنها فى ذلك شأن مختلف الأنواع الأخرى من المؤسسات الاقتصادية — يجب أن تسعى دائما الى اختيار وتعيين مختلف الكوادر الادارية اللازمة للعمل فيها ، من بين الأفراد الذين تتوافر لديهم مؤهلات وقدرات خاصة لممارسة العمل فى مثل هذا النوع من التعاونيات ، وعلى أن تكون تلك المؤهلات والقدرات بحيث تمنح لحامليها الشىء الكثير عن أصول المعرفة المختلفة بالنظم والأساليب الادارية التى تتطلبها ظروف العمل فى هذه التعاونيات من ناحية ، وبحيث أن تمنح القدرة على معرفة كل ظروف الانتاج الزراعى ، والالمام التام بتكنولوجيا هذا الانتاج وأدوات التكنيك اللازمة له الى أعلى درجة أو مستوى من التطور وصل اليه ، وذلك من الناحية الأخرى . مع وجوب مراعاة وضع كل فرد فى المكان المناسب له ، وفقا لتخصصه وقدراته ،

ولما كان من المفروض أن مسئوليات أعضاء الكوادر الادارية فى الجمعيات التعاونية الزراعية تتطلب منهم أن يقيموا اقامة دائمة بالقرب من مقار أعمالهم ، حتى يكونوا على اتصال دائم بنشاط الأعضاء من ناحية ، وبنشاطات الجمعية المختلفة من ناحية أخرى ، لذا فمن الضرورى العمل على توفير المسكن الملائم والضروريات الأخرى للمعيشة فى القرى .

وليس هناك ادنى شك فى أن ضمان أو كفالة الاستقرار الوظيفى لأعضاء الكوادر الادارية فى تلك الجمعيات ، والعمل على عدم تنقلهم خلال فترات قصيرة نسبيا من الزمن ، أمر من شأنه ان يتيح لهم خبرات أوسع بمجالات العمل فى الجمعيات التى يعملون بها ، ويمكنهم من الالمام بظروفها ومعرفة مشكلاتها ، وبالتالى تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أوضحت بعض الدراسات التى قمنا بها فى هذا السبيل ، أن استقرار مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية فى أعمالهم يعتبر واحدا من أهم العوامل المؤثرة على زيادة الدلائل

أو المؤشرات الاقتصادية لتلك الجمعيات ، حيث لوحظت زيادة فى كل من الدخل الكلى وصافى العائد بزيادة استقرار المديرين فى أعمالهم . ليس هذا فحسب ، بل أن استقرار المديرين فى أعمالهم أمر من شأنه أن يؤدى أيضا أو بالمثل الى استقرار كافة الموظفين العاملين بالجمعية التعاونية ، حيث أنهم بعملهم وممارستهم لوظائفهم مدة كافية مع مدير ثابت تتولد بينهم روح الفريق فى العمل ، ويفضل كل منهم بالتالى الاستقرار فى الجمعية التي يجد فيها تعاونا ومشاركة وترابطا مع الآخرين .

وعليه ، يتطلب الأمر ضرورة الاسراع باصدار وتطبيق الكادر المالى والوظيفى للعاملين بالدولة أو بالقطاع العام على مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية والعاملين فيها ، بحيث تتاح لهم فرص الترقى الى الدرجات الأعلى ، والحصول على العلاوات الدورية وهم فى جمعياتهم . ولا شك أن هذا الاجراء من شأنه أن يكفل لهؤلاء العاملين الاستقرار التام فى أعمالهم الأمر الذى ينعكس أثره بالتالى على مستوى أدائهم لهذه الأعمال .

أما عن اعداد وتدريب الكوادر الادارية وزيادة كفاءاتهم فتكتسب أهمية كبيرة ، وبصفة خاصة اذا ما نحن علمنا أن هذا الاعداد والتدريب من شأنه العمل على زيادة معلوماتهم التعاونية والزراعية ، ويرفع من قدراتهم الفنية ، وبالتالى فمن شأنه أن يهيىء أمامهم فرصا أكبر للمساهمة بشكل ايجابى أو فعال فى تحقيق النجاح الذى تنشده الجمعية .

وفى هذا السبيل ، تجب الاشارة الى ضرورة الاهتمام بانشاء ما يسمى بمركز المعلومات والخبرات التعاونية والزراعية فى عاصمة كل محافظة ، وبحيث يشمل ذلك المركز أقساما للزراعة بفروعها المختلفة والطب البيطرى وهندسة الآلات والعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، على أن يقوم بالتدريب والتدريس فيه رؤساء الهيئات ذوو الشأن فى المحافظة ، بالاضافة الى الأساتذة وأعضاء هيئات التدريس الذين ينتدبون لهذا الغرض من الجامعات والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث المتخصصة المجاورة .

ومن وسائل تنمية المهارات والقدرات الادارية والفنية لأعضاء الكوادر الادارية بالجمعيات التعاونية ، اقامة مؤتمرات علمية شهرية أو ربع سنوية فى مركز كل منطقة ادارية ويشترك فيها مديرو الجمعيات التعاونية الزراعية والعاملون الفنيون والاداريون ، وتناقش فى هذه المؤتمرات الموضوعات الاقتصادية والتكنولوجية المختلفة المتعلقة بالمشكلات التخطيطية الزراعية ونتائج الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة والمستحدث من العلوم المتقدمة فى الزراعة ، هذا بالاضافة الى مناقشة أنسب طرق الحسابات التى يمكن استخدامها ، ووسائل وأساليب الحوافز المادية والمعنوية فى الانتاج ، وغيرها من الوسائل والأساليب والاجراءات الأخرى التى من شأنها العمل على زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وزيادة أربحية الجمعية بصفة عامة .

ونظرا لما لهذا المبدأ من اهمية خاصة فى سبيل العمل على نجاح أو فشل ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية ، فانه من الضرورى على كل الهيئات التعاونية الزراعية على مختلف مستوياتها أن توليه عناية خاصة عند وضع سياستها التعاونية الزراعية . وتبدو هذه العناية فى ضرورة اختيار قادة الجمعيات التعاونية وفقا لصفات نوعية معينة تكمن فى قدرتهم على الدفاع المستمر عن مصالح التعاونيين والذود عنها من ناحية ، وفى قدرتهم التنظيمية ومعرفتهم التامة بأعمالهم وفاعليتهم فى تنفيذ مختلف القرارات ، وذلك من الناحية الأخرى .

استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الانتاج ، وزيادة نشاط الاعضاء ، ومساهمتهم فى ادارة جمعياتهم التعاونية والاشراف عليها ، وفى الحياة التعاونية بصفة عامة : تبدو أهمية استخدام الحوافز المادية والمعنوية أكثر وضوحا فى المجتمع الاشتراكى عنها فى المجتمع الرأسمالى ، حيث يعتبر العمل

فى المجتمع الاشتراكى راس مال كل الأعضاء ، وتتضاعف أجور العمل بارتفاع النتائج الاقتصادية المتحصل عليها ، وهو الأمر الذى يتوافق مع مصلحة الأعضاء العاملين بصفة خاصة ، ومع مصلحة المجتمع كله بصفة عامة ، بخلاف الحال أو الوضع فى ظل المجتمع الراسمالى ، حيث يؤول الجزء الأكبر من الدخل الى من يملك رأس مال أكثر ، وليس الى من يكدح أو يعمل بكفاءة .

هذا ، ولما كانت الجمعيات التعاونية تخضع فى تسييرها لأعمالها — مثلها فى ذلك مثل مختلف المشروعات الاقتصادية الاشتراكية — للمبدأ الاشتراكى التعاونى « من كل قدر طاقته ، ولكل على قدر عمله أو مشاركته وتعضيده لنشاط الجمعية التعاونية » فان الأخذ بنظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع أعضاء الجمعيات التعاونية والعاملين فيها له دلالته الهامة .

وتتخذ الحوافز المادية والمعنوية فى الجمعيات التعاونية الزراعية بعض أو كل الصور الآتية : (أ) العائد الذى يحصل عليه كل عضو بنسبة تعامله مع الجمعية ، و (ب) الخدمات العامة فى منطقة عمل الجمعية ، و (ج) الخدمات الاجتماعية والخيرية،و (د) المكافآت التى يحصل عليها أعضاء مجالس الادارة ، و (هـ) مكافآت العاملين بالجمعية ، و (و) منح الأعضاء والعاملين المتازين الأفضلية فى الالتحاق بالمؤسسات التعليمية التعاونية العالية ، و (ز) منح الميداليات والنياشين للأعضاء المتفوقين الذين يحققون نتائج باهرة أو ملموسة فى زيادة الانتاج ، و (ح) وضع أسماء المتفوقين والممتازين وصورهم فى لوحات وقوائم شرف تعد خصيصا لهذا الغرض ، وتوضع فى مكان بارز فى الجمعية .

ففيما يتعلق بالعائد على المعاملات فهو يعتبر كاحدى صور الحوافز المادية الهامة الذى تنفرد به الجمعيات التعاونية دون سواها من المؤسسات والمشروعات الاقتصادية الأخرى .

كما أن استفادة كل عضو من أعضاء الجمعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة بكافة الخدمات العامة والاجتماعية والخيرية التى تقدمها أو تقوم بتقديمها الجمعية فى منطقة عملها ليعتبر أحد الحوافز المادية والمعنوية الهامة .

ولما كانت الجمعيات التعاونية تقوم أصلا على أساس تقديم الخدمات للأعضاء ، وليس على أساس عمل أو تكوين الأرباح النقدية ، فان اعتقاد البعض من الأفراد أن قيام أعضاء مجالس الادارة بواجباتهم نحو الجمعية بدون أجور أو مكافآت يتقاضونها ليعتبر — والأمر كذلك — وضعا طبيعيا واتجاها سليما ، ما دام مثل هذا العمل يعتبر خدمة عامة تفرضها عليهم مراكزهم بين ذويهم ، تماما كما تفرضها أيضا الثقة التى وضعها أعضاء الجمعية فيهم .

وتجدر الاشارة فى هذا الصدد الى أن عدم قبول أعضاء مجالس الادارة لأية أجور أو مكافآت أو بدلات ، يؤكد — ولا شك — مدى اهتمامهم بشئون جمعياتهم واستعدادهم للتضحية بوقتهم وجهدهم فى سبيلها . غير أنه فى بعض الجمعيات التعاونية قد يقتضى الأمر ضرورة منح مكافآت أو حوافز مادية لأعضاء المجالس الادارية ، وخاصة اذا ما كانت غالبيتهم من ذوى الدخول المحدودة ، واذا ما ترتب على قيامهم بالتفانى فى خدمة المجموع اهدار أو ضياع محقق لمصالحهم الشخصية .

ولتشجيع أعضاء مجالس ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية بجمهورية مصر العربية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم اتجه المشرع التعاونى الى النص على أن يتضمن توزيع صافى الفائض المتحقق من الأعمال الجارية خلال السنة المالية للجمعية جزءا لمكافأة أعضاء مجلس الادارة فى ضوء نشاط كل عضو ، بالاضافة الى المكافآت الأخرى التى تقرر لهم نظير أعمال خاصة يكلفون بها ، وذلك كله وفقا لما تقرره الجمعية العمومية وعلى ألا يزيد مجموع هذه المكافآت على ١٠ ٪ من اجمالى صافى الفائض الذى تحققه الجمعية .

ليس هذا فحسب ، بل لقد سمح المشرع أيضا بمنح أعضاء المجالس الادارية مكافآت نظير حضور جلسات مجلس الادارة ، ونظير الاشراف على تشغيل آلات الجمعية .

ولكى تحقق هذه المكافآت الغاية من وجودها، يجب أن يتم صرفها وفقا لمعايير اقتصادية واجتماعية تتلاءم وظروف أو طبيعة العمل فى الجمعية ، وبحيث يمكن الاطمئنان الى أنها لن تؤدى الى اثارة الحقد أو الى فتح ثغرات اجتماعية بين أعضاء الجمعية .

ولما كان أعضاء الجهاز الوظيفى ومختلف العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية يتحملون شطرا لا يستهان به من العبء الأكبر فى سبيل تحقيق الزيادة المطلوبة فى معدلات الانتاج ، وبالتالى فى سبيل السير بجمعياتهم الى التقدم والنجاح ، لذا ، فان تشجيع هذه الكفايات المنتجة بالمكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية والتقديرات الادبية ، أمر له أثره الفعال على مدى النجاح الذى يمكن أن تحققه الجمعيات التعاونية وخاصة اذا ما بنى هذا التشجيع على معايير مناسبة ذات قيم ملموسة بحيث تؤدى فى النهاية الى سيادة روح التنافس بين مختلف العاملين من ناحية ، وبين مختلف الجمعيات من ناحية أخرى .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الأخذ بمبدأ منح الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية وللعاملين فيها ، قد يؤدى لو أحسن تطبيقه على الوجه الصحيح الى ازدهار العمل بهذه الجمعيات والى تحقيق الاستقرار المطلوب فى ادارتها .

وتجدر الاشارة الى أن الأخذ ببعض أو كل المبادىء أو القواعد الادارية التعاونية سالفة الذكر ، يتم فى المجال العملى أو التطبيقى للجمعيات التعاونية الزراعية عن طريق مختلف الهيئات الادارية التخطيطية والتنفيذية والرقابية والوظيفية والشعبية المكونة للبنيان الادارى بتلك الجمعيات .

المراجع

أولا — مراجع باللغة العربية

١ — الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء **النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى بجمهورية مصر العربية** ، نشرة رقم ٦٠٤١٤ القاهرة مارس ١٩٧٣ .

٢ — الكسندر كليموف ، **الديمقراطية التعاونية اليوم** ، مطابع شركة الاعلانات الشرقية — القاهرة — ١٩٧٠ .

٣ — حسين عبد الوهاب ابراهيم (دكتور) ، **دراسة تحليلية لادارة بعض الجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة القليوبية** ، رسالة ماجستير ، قسم الاقتصاد الزراعى ، كلية الزراعة جامعة عين شمس — شبرا الخيمة — ١٩٦٦ .

٤ — زكى محمود شبانه (دكتور) ، **الاقتصاد التعاونى الزراعى — معالم رئيسية فى البنيان الاقتصادى التعاونى الزراعى العالمى**، التحريرة الثانية ، دار المعارف بمصر — الاسكندرية — ١٩٦٣ .

٥ — عبد الغفور يونس ، **تنظيم وادارة الأعمال** ، دار المعارف بمصر — القاهرة ١٩٦٥ .

٦ — عبد المنعم البيه (دكتور) ، **التنظيم الاقتصادى** ، الطبعة الأولى ، مطبعة بروكاشيا — الاسكندرية — ١٩٥٤ .

٧ — على عبد المجيد عبده (دكتور) ، **الأصول العلمية للادارة والتنظيم** ، الجزء الأول ، دار النهضة العربية — القاهرة — ١٩٦٦ .

٨ — محمد عبد الودود خليل (دكتور) ، **المفهوم الحقيقى للمبادىء والقواعد**

التعاونية (دراسة تحليلية) ، كلية الزراعة ، جامعة أسيوط ـــ أسيوط ـــ ١٩٦٢ .

٩ ـــ محمد ماهر عليش (دكتور) ، **أصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة**، مكتبة عين شمس ـــ القاهرة ـــ ١٩٦٣

١٠ ـــ مليكه عريان ، **المشروعات الاقتصادية ، تنظيمها وتمويلها ، انشاؤها ، ادارتها شراء البضائع وبيعها** ، مكتبة النهضة المصرية ـــ القاهرة ـــ ١٩٥٢ .

١١ ـــ وزارة الاعلام ، هيئة الاستعلامات ، **خطب الرئيس أنور السادات فى الفترة من سبتمبر ١٩٧٠ الى مارس ١٩٧١** ، مطابع هيئة الاستعلامات ـــ القاهرة ـــ ١٩٧١ .

ثانيا ـــ مراجع باللغة الأجنبية

١٢ ـــ Bakken, Henry H., & Sharrs, Marvin A., **The economics of co-operative marketing,** Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York & London, 1937.

١٣ ـــ Healey, Edwin, **Consumer Co-operative management.** The Governement printer, Duke street, kingston, 1958.

١٤ ـــ International Labour Office, **Co-operative management and administration,** printed by Kunding, Geneva (Switzerland), 1960.

١٥ ـــ Lazo, Hector., & Carbin Arnold., **Management in Marketing.** Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York & London & Toronto, 1961.

١٦ ـــ تيوتين . ف.ا. وآخرين ، **الاقتصاد الزراعى الاشتراكى** ، دار السنبلة للطباعة والنشر ـــ موسكو ـــ ١٩٥٨ (باللغة الروسية) .

١٧ ـــ حسين عبد الوهاب ابراهيم (دكتور) ، **التنظيم الادارى فى المزارع التعاونية الجماعية بمنطقة أوستلابنسك مقاطعة كراسنادار** ، رسالة دكتوراه فى فلسفة العلوم الاقتصادية ، كلية الاقتصاد الزراعى ، المعهد الزراعى كوبان ـــ مدينة كراسنادار بالاتحاد السوفييتى ـــ ١٩٧١ (باللغة الروسية) .

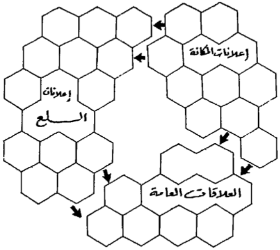
١٨ ـــ فينجر . ف.ج. . **البناء الكولخوزى فى المرحلةالمعاصرة** ، دار الاقتصاد للطباعة والنشر ـــ موسكو ـــ ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .

١٩ ـــ كاليسنيف . س.ج. ،**تنظيم المشروعات الاقتصادية الاشتراكية** ، الطبعة الثالثة دار السنبلة للطباعة والنشر ـــ موسكو ـــ ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .

٢٠ ـــ كيرجنسيف . ب.م. ، **مبادىء التنظيم** ، دار الاقتصاد للطباعة والنشر ـــ موسكو ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .

٢١ ـــ لونيف . ا.ى. ، **ديمقـــراطية ادارة الدولة السوفيتية** ، دار التاريخ للطباعة والنشر ـــ موسكو ـــ ١٩٦٧ . (باللغة الروسية) .

٢٢ ـــ مجموعة من المؤلفين ، **ادارة الانتـــاج الاشتراكى** ، دار الاقتصـــاد للطباعة والنشر ـــ موسكو ـــ ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .



تدعيم وظائف الاتصال
اتجاه حديث

هناك اتجاه يتزايد يوما بعد اخر داخل المنظمات الكبيرة يستهدف جمع شتات الاتصال (العلاقات العامة والاعلان والدعاية) داخل تنظيم موحد يشرف عليه رجل العلاقات العامة . بعد ان ظلت مجموعة الوظائف هذه تعمل طويلا (وبشكل تقليدى) فى اتجاهات متعارضة وبروح التنافس اذا ذهبنا بعيدا . ولقد اصبحت الاستراتيجية العامة الحديثة للاتصال تتبنى هذا الاتجاه وذاك الاستهداف . اما ملابسات ذلك التغيير ودواعيه من اعتبارات خاصة بالاتصال ذاته أو بالادارة ، فهى وفق هذا التسلسل موضوع هذا المقال .

نشر تقرير جالاجهر(١) فى ١٩٧٢/٨/٢١ أن الادارة أصبحت تزكى ادماج وظائف العلاقات العامة والاعلان والدعاية ليتمكن ممارس العلاقات العامة من الوفاء باحتياجات الاعلان

د. حسين محمد على
مدير عام مصلحة الاحوال المدنية بوزارة الداخلية
سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « أعمدة الحكمة المنسية فى عملية الاتصال حديث الى الادارة » نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث المجلد الخامس .

التى تتعاظم يوما بعد آخر ، مع الزيادة المطردة فى الاستهلاك ، ويصاحبها فيض منهمر من التشريعات والنظم والقواعد الحاكمة لهذا المجال الأكثر حيوية للمنظمات والجماهير على السواء . ويستطرد التقرير فيشير الى أن واقع المنظمات الكبيرة أصبح يشير الى كثرة عدد الذين يعينون من المستويات التنفيذية العليا للاشراف على أنشطة العلاقات العامة والاعلان والدعاية . كما أن الأمر لم يعد مقصورا على المنظمات ، وانما تبعتها وكالات الاعلان التى سعت بدورها لتوفير التكامل بين العلاقات العامة

والاعلان ، وفى ظنها أنها بذلك تخدم عملاءها بكيفية أحسن وكفاءة أقدر .. انتهى التقرير .

وقبل أن أتطرق لذكر تفاصـــيل الاعتبارات الموجبة للأخذ بهذا الاتجاه ، قد رأيت أن أقدم ايضاحات موجزة لأهم المصطلحات الواردة بهذا المقال :

المنظمــة :

من الالفاظ المراوغة التى قد يكون من الايسر التوصل الى مدلولها بمفهوم المخالفة . فالمنظمة ليست مجرد تجمعات بشريةللانتاج أو الخدمات . كما أنها ليست مجموعة منالوظائفاللاشخصية ، وهى بالقطع ليست مجرد تنظيم شكلى تحدد فيه الخرائط التنظيمية مركزية، الرقابة ومســتويات السلطة وتمايز الوظائف .. ومن يتلقون الأوامر ومن يصدرونها .

المنظمة حسب تصورى تعتبركائنا يحياوينتنفس وينمو . انها ببســاطة الناس الذين يجتمعون بمحض ارادتهم ليعملوا عملا لا يمكن لاحدهم أن يقوم به بمفرده بمثل هذه الجودة ، وهم جميعا فى حاجة الى ابتكار وابداع كل عضو من أعضاء المجموعة .

اننا اذا قدرنا المنظمة من خلال هذه النظرة لوجدناها تجمعا بشريا تسوده الآمال والرغبات التى يسعى الآلاف من العاملين لتحقيقها او التى تسعى هى للتعبير عن ذاتها . ولوجدناها ايضا جمهورا كبيرا للاتصـــال فيه مغزى شــخصى واجتماعى كبير ، فهو المســئول أولا عن وفـــاء المنظمة لاهدافهـــا التى يتقاسم الجميع عائدها النهائى . والاتصال (وما يقترن به من مشاعر واحاسيس وعواطف) هو الذى يصوغ معايير السلوك ويحدد كمية ونوع العمل الذى يمكن تأديته بحيث يجد العـــامل فى ظله الاشـــباع الاجتماعىالاساسى Basic Social Satisfaction وهو عالم سيكولوجى هام فى خلق الاحساس بالقيمة فى بيئة العمل ، فاذا شعر العامل بها فمن المرجح أن يصبح أكثر انتاجا .

الجماهير :

وتتألف من وحـــدات غير متماســكة تتقابل قصدا أو مصادفة فى سعيها الدائم للحياة ، ثم تنفض أو تنصرف غير محملة بأية التزامات تفرض عليها كتمان ما سمعت أو رأت ، مما يرجح معه انتشـــار الآراء والافكار والاتجاهات فى دائرة أرحب .

الاتصـــــال :

مجموعة الطرق والترتيبـــات والوسائل التى تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للادارة لتصبح فى موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت .

وللاتصال أبعاده الأربعة الآتية(٢) :

ـ الاتصال الشخصى : بين فرد وآخـــر .. أو بين فرد وجماعة ، شفوى أو مكتوب ، أو من طريق الرموز والمرئيات .

ـ **أدوات الاتصال : وتقع تحت التقســيم التقليدى الثلاثى المعروف :**

١ ـ عن طريق الكلمة المكتوبة .

٢ ـ عن طريق الكلمة المنطوقة .

٣ ـ المرئيات .

ويضيف علم النفس التطبيقى مؤخرا عنصرا رابعا اداته القـــدرة على ملاحظة التعبــيرات الانفعالية غير اللفظية ، كالاشارات والايماءات ، وتعبيرات الوجه وحركات الجوارح ... وغير ذلك .

وقد شاهد العقدان الأخيران ثورة شاملة فى هذه الادوات جعلت عملية المقارنة على مستوى العالم ، وبدأت تنقل الانسان من مواطن محلى

الى مواطن عالمى يقارن مالديـــه بما لدى أعلى مستويات العالم ، ويشـــعر ويطالب بالحـــاح بملاحقة ما يجرى من حوله .

بناء الاتصـــال : أى ديناميات الجماعة وردود الفعل التى يحدثها انتقال الرموز والمعانى داخل وحدات التنظيم ، وأثر ذلك على بنـــاء الجماعة وسلوكها .

نظام الاتصال :اى هل هو نظام يدوى أم نصف يدوى أم آلى ... ونظم تجهيز البيانات وحسابها ونظرية المعلومات وتكنولوجيا المعدات والطرق والوسائل وتناسبها مع أغراض المنظمة وطبيعتها .

العلاقـــات العامة :

تقديم الجماهير واحتياجاتها ذات التأثير المؤكد على المنظمات وجودا وعدما الى المنظمات القادرة على الوفاء بهذه الاحتياجات ــ كل الى الآخر بطريقة مقنعة وفى الوقت المناسب . ويكون هذا هو المجال الذى تخدم فيه وظيفة العلاقات العامة بمفاهيمها وأساليبها .

الاعـــــلان :

المحاولات المبذولة لبيع السلع والخدمات عبر مساحات مشتراة فى مطبوع أو وقت يشترى فى برنامج اذاعى أو تليفزيونى .

الدعايـــة : Publicity

النشر المجانى فى مطبوع لامور تتعلق بانشطة منظمة ما أو سياساتها .. الخ

واضح من كل ما سبق أن الاتصال (بمجموع وظائفه) يستهدف حمل المعلومات المقنعة عن منظمة ما الى جماهير محددة سلفا ، ثم العودة بردود الفعل التى صـــاحبت ذلك . ومع هذا الاتفاق بين وظائف الاتصال فى الهدف . فما زال لكل وظيفة اختلافاتها المحددة . فـــاذا أخذنا الاعلان مثلا ، فهو ما زال حتى يومنا هذا يحظى باكبر قدر من التفهم والمساندة من جانب الادارة (ولو أن هذا المركز المتميز آخذ فى التقهقر فى جدية) ، وذلك لعدة أسباب أهمها :

أولا : يعتبر الاعلان واقعا ملموسا ، ومع أن الادارة لا تحيط به أحاطة تامة ، فانها مع ذلك تحس ثماره التى هى نتيجة مباشرة لـــا تدفعه ثمنا له .

ثانيا : وبالنظر لأن الادارة تدفع ثمن الاعلان ، فانها تستطيع أن تراقبه وتتحكم فيه على عكس الحال بالنسبة للدعاية التى يتعذر على الادارة بل ويستحيل أن تراقبها أو تتحكم فيهـــا ، لأنها لا تدفع مقابلها ، وعلى هذا فليس لديها اجابة ما عن كيفية ومتى وأين تنشر المادة الدعائية .

ثالثا : يسهم الاعلان مبـــاشرة فى تنميـــة المبيعات .

رابعا : يكلف الاعلان الادارة أكثـــر من أى نشاط للعلاقات العامة ، ويميل غالبية المديرين التنفيذيين الى تقدير كل ما هو مكلف .

والآن بعـــد طرح الملابســـات والتطرق الى الايضاحات نعـــالج الدواعى التى تحتم التغيير المنشـــود .

الاعتبارات الخاصة بالاتصال :

أولا : ان الجهود التى ترمى الى التنسيق بين وظائف الاتصال للمنظمة تتضـــمن فى ذاتها ارساء دعـــائم استراتيجيات وانشـــاء أوضاع وأساليب فنية Techniques يمكن بواسطتها التعامل مع جماهير تتباين اتجاهاتهـــا وتختلف أذواقها . وبينما نلحظ أن العلاقات العامة تسهم فى سياسات المنظمة نجد أن الاعلان يقف عند حد كونه مجرد وســـيلة تكتيكية لاختيار الرســـالة الاعلانية وكيفية توجيهها .

ويتزايد فى الوقت الحاضر الاعتماد على الاعلان فى تسليط الاضواء على مفاهيم العلاقات العامة وخططها وبرامجها ، الأمر الذى يتضح بجلاء فى

حالة « اعلان المكانة » ـــ وسيجىء تفصيل ذلك فيما بعد .

ثانيا : فى وقتنا هذا يشترى المستهلك السلعة والشركة المنتجة لها معـــا ، الأمر الذى يكون وجهى العملة ، اذ تقبل الجماهير على السلع التى تنتجها شركات تحمل لها تقـــديرا عاليا ، وتشعر الجماهير فى الوقت عينـــه بتقدير عال للشركات التى تنتج سلعا تقبل عليها . وتعتقد المنظمات اعتقادا جازما أنه بالقدر الذى تعلو فيه شهرتها وترسخ ســـمعتها بقدر ما تتزايد مبيعاتها . ومع أن السمعة المعروفة والشهرة الزائدة كانت دائما من الأمور الحيوية ، فانها أضحت الآن موضوعا حاسما . السبب فى ذلك عاملان اثنان : التغيير المستمر ثم الفروق غير ذات الدلالة فى السلعة الواحدة .

لقد شاهدت الســـنوات الأخيرة ما يمكن أن نسميه **« ثورة المعرفة »** ، وقد تضمنت تصحيحا جذريا لكثير من المسلمات التى كنا نعتقد أنها كذلك ، وأضافت عددا من الحقائق لم نكن نظن أبدا أنها حقائق . هذا كله أو ذاك يتم بسرعة رهيبة جعلت ما يسمى **« معدل دوران المعرفة »** **أو معدل ما يجب أن يعرفه بالقياس على معدل ما يعرفه معدل سريع ، الأمر الذى حدا بكثيرين أن يقولوا أن كل منظمـــة لا تتابع بالدراســـة أو التدريب ما تعرفه تعتبر متخلفة من العصر** تعيش الحاضر فى اطار الماضى .

وصاحب انفجار المعرفة ما يســـمى **« ثورة التكنولوجيا »** والتى تعبر عن وجـــودها بقوة وبالحاح فى شكل سيل منهمر من تطبيقات المعارف الجديدة فى شكل سلع وخدمات للانسان . بهذا أصبحت رؤية التقدم غير مقصورة فقط على من يتابعون المعارف فى الكتب النظرية ولكنها أمتدت الى كل من له عين ترى واذن تسمع .. والذين يرون ويسمعون عادة أضعاف أضعاف من يقرأون . ولقد أسهمت التغييرات المستمرة المترتبة على انفجار المعرفة وثورة التكنولوجيا فى التطـــور الصناعى الحديث ، وكان لهـــا أبلغ الأثر فى كل ناحية من نواحى حياة انسان العصر . الغريب فى الأمر ، ان الانتاج كلما ارتقى قلت بالتالى الفروق (أو قل انعدمت) فى السلعة الواحدة التى تنتجها أكثر من شركة . يتداعى من ذلك أن المستهلك انما يختار الســـلعة على أساس المفاضـــلة بين الشركات ، وهو أمر طبيعى ، لأن الجماهير تفضل التعامل مع المنظمات التى تعرفها وتتفهم ظروفها وتثق فيها نتيجة لذلك .

فى مثل هذا المناخ فان المنظمة تحتاج الى ماهو أكثر من التنافس فى سوق البيع ، تحتاج الى الجهود التى تبنى بها سماتها وخصائصها أى سمعتها ، وقد رأينا أنها الشىء الذى أصبح يعتد به فى وقتنا الحاضر . ان تلك الجهود قد تبدو لغير المتعمق ، وكأنها تنبع من داخل المنظمة وتصب فيها . الا أن الحقيقة غير ذلك . ان هذه الجهود تأتى من الخارج ، من الجماهير المتعاملة مع المنظمة تلك التى تفرض المســـتوى الذى تتطلبه وتصر عليه ولا ترضى بمـــا دونه . أن هذا التصور الرشيد للجهود الرامية الى اقامة وتدعيم سمعة المنظمة يحقق غرضين أساسيين :

ـــ كفالة مصالح الجماهير فى المكانة الأولى . فقد قامت المنظمات أساسا لتلبية احتياجاتها ..

ـــ ثم رعاية المنظمات وتأكيد حقها فى البقاء والاستمرار فى سوق الانتاج أو الخدمات .

ثالثا : تنظر الجماهير الى الاعلان بوصـــفه الوجه الجماهيرى للمنظمة ، لأنه يمثل مصالحها فى وقت أصـــبحت فيـــه المنظمات محـــل هجوم المستهلكين والمســـئولين فى الحكومة على حد سواء . لهذا وجب أن يـــكون الاعلان مرتبطا ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة . والاعلان مع هذا قد يكون مستوفيا الشرائط الفنية والاخلاقية والموضوعية ، ومع هذا يترك المنظمة وانتاجها عرضة للاتهام أمام محكمة الرأى العام .

رابعا : يتزايد فى الوقت الحاضر وفى الدول الصناعية والمتقدمة فرض القيود على الاعلان ،

فقد أوصت اللجنة الاتحادية للاتصال فى الولايات المتحدة الامريكية Fedral Communications Commission بضرورة تخصيص وقت مجانى فى البرامج الاذاعية والتليفزيونية لعرض وجهات نظر مضادة لاعلان ما تثار خلاله اية دعاوى أو انتقادات .. وأوصت كذلك بجواز الزام المعلن بعرض أو نشر أو اذاعة تصحيح ما لاعلان ما على نفقته فى حالات عددتها على سبيل المثال .

خامسا : قد نرى من المفيد هنا أن نعرض لاعلان المكانة(*) فى النقاط الآتية :

(أ) تتفق موضوعات أعلان المكانة مع الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامة (تركز اعلانات المكانة على سياسات المنظمة ، الأهداف، فعالية الادارة ، المدخل العلمى لقرارات الادارة ، تنمية القدرات ، المهارات ، التقدم التكنولوجى ، التنمية الاجتماعية ، رفاهية المجتمع .. الخ) .

(ب) مثل هذه الأفكار من العسير تقديمها باستخدام الدعاية لأسباب تتعلق بطبيعة هذه الوظيفة مما سبق الكلام عنه . وفى نفس الوقت لا يمكن للاعلان التجارى توصيل مثل هذه الأفكار ، أما اعلان المكانة فيتصف بالفاعلية الشديدة تجاهها .

(جـ) أن الاعلان عن السلعة يسهم هو الآخر فى تحقيق أهداف العلاقات العامة ويعتبر مكملا لوظيفة أعلان المكانة ، لأن الأول يعرض بيع السلعة والشركة معا ، لأن الاعلان عن السلعة يحكى الكثير مما يجب أن يقال عن الشركة التى تنتج السلعة . ويتداعى من هذا أن اعلان السلعة يسهم فى تدعيم سمعة الشركة الذى هو الهدف النهائى لاعلان المكانة .

(د) تعد العلاقات العامة ضالعة فى اعلانات المكانة ، وتشير دراسات حديثة الى أن ٩٥٪ من أجهزة العلاقات العامة فى الدول المتقدمة لها دور نشط فى تخطيط وتنفيذ حملات اعلان المكانة ، وأن ٧٢٪ من أجهزة العلاقات العامة كانت صاحبة الفضل الأول فى تأصيل مفهوم اعلان المكانة ، فى حين كانت ٨٥٪ منها مشتركة فعلا فى اختيار وسيلة النشر .

سادسا : فى مثل هذا المناخ السائد حديثا ، فان الممارسة الواعية لمفاهيم العلاقات العامة وأساليبها سوف تزداد أهميتها ، ويكثر الاعتماد عليها فى توصيل أفكار المنظمة الى حيث تشاء بكيفية تدعمها وتحافظ عليها وتسبغ عليها حصانة ضد النقد والتحيز .

سابعا : أن محددات الاعلان التى تكلمنا عنها من قواعد ونظم وتشريعات تفتح فى الوقت نفسه المزيد من الفرص أمام العلاقات العامة اذا عرفت كيف تنتهزها . إننا اذا نظرنا الى قاعدة « الاعلان المضاد » فان الأمر كما يقول روبرت سكيتول(٥) أحد خبراء العلاقات العامة لا يتطلب بالضرورة ابراز وجهات النظر المضادة فى هيئة اعلان ولكن فى الامكان دائما من خلال حوار أو مناقشة أو من خلال القصص الاخبارى News Stories طرح الأفكار المطلوب توصيلها والمضادة للاعلان . فلو كان الأمر حول اعلان عن سيارة مثلا لأمكن التطرق الى

(*) من تعاريف اعلان المكانة :

« مزيج من المعرفة والاحاسيس والمعتقدات حول منظمة ما نتيجة نشاطها الكلى » .

A composite of knowledge, feeling, belief, associated with a company as a result of the totilty of its activities .

وتعريف آخر :

« بعض ما يجب أن يقال عن منظمة ويتحتم قول »

Something to say about a business that meeds to be said.

وتطلق مجلة Fortune على هذا النمط فى الاعلان .

Management Advertising.

موضوعات تهتم بها العلاقات العامة مثل الامان وتلوث البيئة .. وغير ذلك من الموضوعات .

الاعتبارات الخاصة بالادارة :

ان متطلبات الادارة واحتياجاتها فى العصر الحديث الذى أفضنا فى سماته سوف تكون عاملا ملحا فى ضرورة الاخذ بمفاهيم العلاقات العامة لما يمكن أن يحققه عائدها من فوائد لا تقدر على المنظمة وجماهيرها على حد سواء . ويتداعى من ذلك أن الادارة مطالبة بأن تتفهم أكثر ، وبالتالى تعتمد أكثر على المشورة التى تقدم لها حول الاهداف التى يرتبط تحقيقها بمفاهيم العلاقات العامة ، وذلك للاعتبارات الآتية :

أولا : على الادارة أن ارادت للمنظمة البقاء والاستمرار فى دنيا الاعمال (وهى بالقطع مسئولة عن ذلك) فان عليها أن تعمل جاهدة حتى يكون الاتصال على الدوام مستوعبا ماتفكر فيه وتخطط له(٤) . ولكى تحقق المنظمة أهدافها وتدرك النجاح بالتالى ، فان الاتصال يجب أن يكون جزءا مكملا من عملية صنع القرار . اى قول بغير ذلك معناه وجود قرار من غير هدف يرجى تحقيقه وتكون قصة كليلة ودمنة معبرة فى هذا الصدد « عندما وصل الشيخ الى مفترق طرق توقف وسأل شاب مهمته ارشاد الناس الى الطريق :

— أى طريق اسلك يابنى ؟

— ولكن أين تقصد يا أبت ؟

— دعك من قصدى .

— اذا كل هذه الطرق توصلك » .

معنى ذلك كله أن مفاهيم العلاقات العامة (ناهيك باستراتيجيتها وتكتيكاتها) يجب أن تسير جنبا الى جنب مع المتطلبات الاخرى للانتاج والمبيعات والبحوث ... الخ .

ولكن الملاحظ (مع الأسف الشديد) أن كثرة من المديرين التنفيذيين ، ما زالوا ينظرون الى العلاقات العامة على أنها متطلبات من الدرجة الدنيا ، علاوة على أنها مكلفة . فى ظل هذا المناخ فان قرارات الادارة حتى منها الذى يستهدف الغايات النهائية للمنظمة كثيرا ما لايتوافر لها حماية العلاقات العامة .

ان الحكم على الاتصال بالنجاح والاخفاق لا يكون أبدا الا بمدى مساهمته فى تحقيق أهداف* المنظمة . وفى هذا الضوء فان الادارة مسئولة عن اقامة نظام للاتصال تتعهد بالمحافظة عليه ، وتذكى حيويته من حين الى آخر وأن يكون متصفا بالتنسيق بين أجزائه وبأحكام الرقابة عليه ، وبهذا تتمكن الادارة من تقديم سياساتها وانشطتها وبطريقة مقنعة الى جماهير المنظمة التى تقصد الاتصال بها وتستهدف التأثير فيها .

ان التحدى يقع حينما تزمع الادارة التصدى لهذه المسئولية الاساسية مستخدمة من الوسائل

(*) لا يوجد لفظ مراوغ مثل لفظ الاهداف وسبب المراوغة يمكن اجماله فى الآتى :

١ — لا توجد طريقة علمية لتحديد الاهداف ولكن توجد الطريقة الحكمية ، الذاتية ، الشخصية .

٢ — لا يوجد شىء اسمه أهداف منظمة ، لان المنظمة شىء اعتبارى وأهدافها ومن ثم وسائلها تتحدد فى ضوء تقدير المسئولين عن ادارتها لما يجب أن تكون عليه الاهداف ومن ثم الوسائل .

٣ — لا توجد اجابة ثابتة عن الاهداف ، كل الاهداف يجب أن تتقادم . لذلك فانها بالضرورة لابد أن تكون محل مراجعة مرة وأخرى ، وبالتالى محل تصحيح .

٤ — أهداف أى منظمة لا يمكن أن تكون « داخلها »ولكن كل أهداف المنظمة تقع « خارجها » . على وجه التحديد، فان النتائج لا تتحقق فى « الداخل » ولكن فى « الخارج » فى المجتمع الذى تخدمه المنظمة .

٥ — من الخطأ أن تحدد أهداف المنظمة ما لم تتأكد ادارتها أن هذه الاهداف يمكن التخطيط والتنظيم لها ويمكن تنفيذها ومراجعتها وتصحيحها . رغم أن هذه جميعا لا محل للتفكير فيها الا انطلاقا من هدف محدد .. فى حين أن الاهداف لا يمكن أن تبدأ الا من منطلق تطلع بأمل أن تكون محلا لعمل. وكم هو شاسع هذا البون الذى يفصل منطقة الامل عن منطقة العمل . راجع فى هذا :

« الادارة الحديثة بين النظرية والتطبيق » من مطبوعات كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة للدكتور محمد حسن يس « سلسلة محاضرات وندوات » .

والترتيبات ما يتأرجح بين حدى الصمت المطبق ... وصخب الكلام .

ثانيا : من بين الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامة مسئوليتها عن تفسير السياسات وخلق الجو المؤيد لقرارات الادارة وتصريحاتها . بعبارة أخرى مسئوليتها عن تشكيل الصورة الذهنية(٦) للمنظمة Image التى هى الناتج الكلى والنهائى للجهود التى تبذلها المنظمة فى الاتصال بجماهيرها ، ابتداء من صوت عاملة التليفون بالاستعلامات .. الى العلامات التى تحملها السيارات المملوكة لها وتجرى تحت سمع وبصر الجماهير .. الى شكل ومضمون مكاتباتها التى تبعث بها الى عملائها فى المناسبات. هذا الناتج الكلى يشكل فى عقول ووجدان الجماهير صورة ذهنية لها مساحة ولها عمق . بهذا يمتنع علينا النظر الى هذه الصورة نظرة سطحية ، أى على أنها مجرد خطوط ولكن النظر اليها نظرة مجسمة كصورة تستهدف معنى وغاية .

تلك المعانى والغايات التى تمثل أبعاد الصورة كثيرة ، ولا تقع تحت حصر ، ولكنها من وجهة نظر مؤسسة صناعية قد تكون :

الانتاج : من زاوية الجودة ورخص الثمن والذوق .. وقدرته على الوقوف فى وجه المنافسة ... الخ .

المنظمة ككل : تساير كل جديد ، تؤمن بالعلم وتسعى لادخال تطبيقاته فى أنشطتها المختلفة ، تدعم النظام الاقتصادى للدولة أى تترسم خطى الاشتراكية وتعتنقها عن ايمان ، تؤيد قضايا الوطن وتضع كافة امكاناتها لنصرته .

العلاقات الداخلية : العامل سيد الآلة وليس تابعا لها ، حاجاته العضوية والنفسية مشبعة ، بيئة العمل يسودها احساس بالأمن ومشاعر السعادة .

العلاقات الخارجية : تؤثر صالح الجماهير على مصالحها فى حالة تضارب المصالح ، تؤمن أن وجودها واستمرارها رهن بتعضيد الجماهير لها وتعاونهم معها ، تقيم علاقاتها مع جماهيرها على أساس من المودة والتعاطف والتفهم .

ثالثا : من المؤكد أن اهداف منظمات الانتاج أصبحت تتجاوز فى الوقت الحاضر اعتبار الربح ولدى الادارة ما يشغل بالها من موضوعات بعضها يتصف بالصعوبة والتعقيد مثل حماية البيئة من أخطار التلوث ، وبعضها يتصف بالميوعة وعدم التحديد كالآثار الاجتماعية للانتاج .. وغير ذلك . ويأتى الاحساس بضغط هذه الموضوعات من مصادر شتى كوسائل الاعلام من صحافة واذاعة وتليفزيون ومن الهيئات التشريعية ومن بعض الجماعات الخاصة .

رابعا : ما زالت نسبة عالية من الادارة تفكر فى السياسات والأهداف بطريقة تقليدية . هؤلاء ما زالوا مشغولين بالوسائل التى يزيدون بها أرباح المنظمة ، ناظرين الى المسئوليات الاجتماعية لمنظماتهم نظرة ثانوية أو اضافية .

خامسا : اليوم يأخذ المدير التنفيذى الاعتبارات الانسانية فى العمل باهتمام بالغ ، ويعطيها قدرها من التفهم ، فتراه يحث الجميع ويدفعهم الى العمل . كما انه يعطى المستهلكين والعملاء كل فكرة ويبذل من أجلهم الجهد الجهيد .. وهو لا ينسى أبدا المنظمات الاخرى وضرورة التنسيق بينها وبين منظمته . ان كل هؤلاء (وغيرهم) لديهم الكثير مما يؤثر على المنظمة ، ويجب الاستماع اليه والاجابة عنه ، وعليه وحده ان يكون قادرا على أن يتكلم لغتهم جميعا Must speak the language ان هو اراد النجاح .

سادسا : الادارة فى أى منظمة هى التى تمثل المنظمة أمام جماهير يعلو كل يوم صوتها ويزداد صياحها . السبب فى ذلك يرجع الى الحقيقتين التاليتين :

١ — ان العمل يتضمن المسئولية الاجتماعية .

٢ — ان الادارة مطالبة بأن تتحدث عن العمل لأنه لا يوجد سواها من يقدر على ذلك ولأن الذين يطالبونها بالحديث (الحكومة ووسائل الاعلام والجماهير) يتوقعون منها أن تستجيب لهم .

سابعا : تواجه المنظمات (لا سيما الكبيرة) حملات نقد وكراهية تحملها مسئولية الامراض الاجتماعية أو جانب كبير منها . ولم تكن سياسات المنظمات الى عهد قريب تولى هذه الانتقادات اهتماما يذكر . أما الآن (وفى موقف الدفاع عن النفس) فان المنظمات تأخذها على محمل الجد ، وأخذ الكثير منها يعدل سياساته وافعاله وتصريحاته لتأكيد المنجزات التى تتبناها لرفاهية الانسان ، وتعمل فى دأب على استمالة الجماهير بعد التأثير فيها واقناعها بالجهود التى تبذل لصالحها .

ثامنا : ان مجالس الادارة لم تعد بعد ذلك المركز المريح الذى يجد الانسان نفسه فيه نتيجة المكانة الاجتماعية أو الصداقات التى يرتبط بها . لقد أصبحت هذه المجالس (وهى مطالبة بالكثير) تواجه الاتهامات وتتعرض للضغوط وتتقصى الجماعات صاحبة المصلحة انجازاتها ودوافعها .

ان الأفكار التى حواها هذا المقال وأية أفكار أخرى قد يأتى بها المستقبل من احتمالات التغيير سوف تؤدى حتما الى زيادة الاهتمام بالاتصال ودور العلاقات العامة فيه . وهو أمر علاوة على انه لا يمكن تفاديه فانه يوفر للاتصال قدرته وفعاليته ، ويعود بالتالى على المنظمات وجماهيرها بأعظم الفوائد .

مراجع المقال

1 — Gallagher Report, N.Y. 21/8/1972.

2 — George T. Vardman & Caroll C. Halterman : "Managerial Control through Communication" John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1968 BP. 7 : 21.

3 — Public Relations Journal, August 1973 Vol xxix Number 8, pp. 6 : 28.

4 — George Strauss, Leonard R. Sayles : "Personnel, The Human Problems of Management," Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi, 1971, pp. 223-246.

5 — T.V. Guide, N.Y. 24/6/1972.

6 — "Dimensions in Communications" : Readings. Edited by H. Campbell & Hal W. Hepler, Wadsworth Publishing Coy. Inc., California, 1965, pp. 26 : 38.

الافتقار الى تكافؤ الفرصة

— حين يحصل مجتمع السود على مكانه الشرعى فى الاقتصاد الامريكى ، فلن يصبح بعد ذلك لاعضاء هذا المجتمع اى مشكلة ، ولسوء الحظ فان مجتمع الاعمال فى امريكا لم يظهر بعد اى تحمس للسير فى هذا الاتجاه ، فعدد السود فى الوظائف القيادية عالية الاجر فى القطاع الخاص لا يكاد يذكر .
— ان معظم الجهد الذى يبذله القطاع الخاص حتى الآن يقتصر على تدريب وتوظيف اعضاء جماعة الاقليات هذه لوظائف ادنى مستويات التعيين ، وربماكان السبب فى ذلك هو ان معدل البطالة بين السود يبلغ ضعف معدله بين البيض ، اما عن توفير الوظائف العالية المستوى ، والتى تعتبر دافعا كبيرا نحو تطوير الذات بين السود ، فان شركات الاعمال وعدت كثيرا وللاسف انجزت قليلا .
(مجلة هارفارد للاعمال — يولية / اغسطس ١٩٧٣)

بحث مقارن

المعونات الفنية للجمهورية العربية اليمنية

محمد رستم حسان

تختلف الجمهورية العربية اليمنية اليوم اختلافاكبيرا من المملكة المتوكلية اليمنية تحت حكم الامام أحمد بن يحيى حميد الدين ، فقد كانت مجتمعا مغلقاداخل أسوار تغلق أبوابها بامر الامام بعد صلاة المغرب مباشرة ويحظر التجول بعد الساعة التاسعةمساء . كما تغلق الابواب أيضا وقت صلاة الجمعة ، ويمنع سفر الموظفين الرسميين الى أى بلد دون امرشريف اى اذن من الامام ، ولا شيء يتحرك او يسكن الا بامر منه .

ثم قامت ثورة ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢ واتجه الشعباليمنى وحكومة اليمن الى الدول العربية وخاصة الى الشقيقة الكبرى « الجمهورية العربية المتحدة »يطلب مساعدتها ومساندتها ولبت مصر النداء فقدمت المساندات فى جميع المجالات عسكرية ومدنية وثقافيةوعمرانية واجتماعية .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب فى الصفحات التالية:

محمد رستم حسان

مراقب عام الافراد بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

ماجستير فى القانون العام

كان أمام « المعاونة الفنية العربية » فى اليمن ، والتى تشكلت من مشرف عام مصرى يعــاونه خبراء ومستشارون مصريون فى شتى المجالات التى تلزم لانشاء جهاز دولة من جديد .. اقول كان أمامها مهمة صعبة ... وقد أعد فى بداية الأمر تقرير عن كل مجال من مجالات الاصلاح ، ثم تحدد نوع وعــدد الخبراء اللازمين لذلك ،

وما يمكن تقديمه من مساعدات مالية أو عينية .

وضعت خطة شاملة للتنمية الادارية والتنمية الاقتصادية .

(أ) التنمية الادارية :

الجهاز الحكومى والتنظيم الادارى :

بدىء بوضع التنظيمات الخاصة بالجهاز الادارى للدولة بعد اعداد دستور مؤقت للبلاد لم يكن هناك قانون له صفة العلانية أو تنظيم لوزارة من الوزارات ، بل كانت هناك بعض تعليمات شريفية أو أوامر من الأمام مبعثرة ، حيث لم يكن هناك نظام للحفظ ، وكان كل من يصدر اليه قرار أو أوامر من الامام أو ولى عهده أو نوابه بالمحافظات يحتفظ به فى جيبه لابرازه عند اللزوم ، فهو أصل ولا صورة له .

ومن بين الأعمال الخاصة بالتنظيم الأعلى ، وتنظيم الجهاز الحكومى ، والتى كانت ثمرة للتعاون بين المعونة الفنية المصرية ، والمسئولين اليمنيين ما يلى :

١ — وضع واستصدار دستور مؤقت للبلاد يحدد نظام الحكم ويبين مقومات المجتمع اليمنى ، ويرسم اختصاصات محدودة للسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، ويضع الضمانات التى تكفل حريات المواطنين .

٢ — انشاء مجلس أعلى لشئون القبائل بجانب مجلس الرئاسة والمجلس التنفيذى : (مجلس الوزراء) .

٣ — حصر الوزارات فى ١٢ وزارة واعداد واستصدار جميع القرارات الجمهورية بتنظيم الوزارات والمصالح وتحديد اختصاصاتها على مستوى الادارات العامة ونشرها فى الجريدة الرسمية التى كانت تطبع فى مصر وتوزع فى اليمن . ولأول مرة فى تاريخ هذه البلاد تعرف جريدة رسمية تعتبر سجلا بالقوانين والقرارات الجمهورية الخاصة بالدولة .

٤ — اعداد واستصدار تشريع مبسط واضح لشئون الموظفين والعمال ، وانشاء هيئة عامة لشئون الموظفين سميت فيما بعد بالهيئة العامة للخدمة المدنية تتولى الاشراف على تنفيذ القوانين والقرارات الخاصة بشئون الموظفين ، ووضع نظم تدريبهم ، ووضع الحلول للتنظيم الجيد لأجهزة الدولة من وزارات ومصالح عامة وغيرها ، والتفتيش على النظم الادارية . .

الادارة المحلية :

لم تغفل ثورة السادس والعشرين من سبتمبر فى اليمن بالتفاهم مع ثورة ٢٣ يوليو المصرية عن وضع وتطبيق الوسيلة السليمة التى تكفل للشعب شرف المساهمة فى حكم نفسه بنفسه ، وتدريبه على ذلك بممارسة الحكم المحلى عن طريق مجالس المحافظات (الألوية) والقضوات حتى يتسنى تنمية المجتمعات المحلية تنمية ذاتية فى جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، معتمدة فى ذلك على ما تملكه كل منها من امكانيات وطاقات بشرية ومادية .

ولقد بذل الخبراء المصريون بالتعاون مع محافظى الالوية ومعاونيهم جهودا مشكورة لدراسة خطة العمل فى هذا المجال وأسفرت هذه الجهود عن تشكيل وزارة لشئون الادارة المحلية، وتحديد اختصاصاتها ومن أهمها تنفيذ قانون الادارة المحلية فى المحافظات ، وتشكيل مجالس المحافظات وتحقيق التعاون بين تلك المجالس وبين الوزارات والمصالح المختلفة والتنسيق بين المشروعات العامة والمشروعات المحلية . وفحص ميزانيات مجالس الالوية على ضوء السياسة العامة للدولة .

ولأول مرة فى تاريخ اليمن صار وضع رسومات وصور بيانية بجميع الألوية والقضوات والنواحى (المحافظات والمدن والقرى) وخرائط دقيقة ومفصلة لهذه الجهات .

فى التنظيم المالى والاقتصادى :

• كانت جميع ايرادات الدول ملكا للامام وكان جمع الضرائب والزكاة الشرعية وغيرها من

الفرائض يتم بطريقة بدائية وعن طريق جنـود الامام الذين كانوا ينزلون ضيوفا على الأهالى لعدة أيام يستبيحون أموالهم ويسومونهم سـوء العذاب ، وأحيانا كان يتم جمع هذه الأموال عن طريق نظام الالتزام بما فيه من تعسف .

ثم جاءت الثورة ووضعت نظاما ماليا محكما وغيرت النظام الحسابى من القيدالمفرد الى القيد المزدوج حتى تكون الحسابات بحسب النظم السليمة التى تمكن مراقبتها .

وعلى ضوء الدراسات التى أجراها الخبراء المصريون بالتعاون مع اخوانهم اليمنيين تم تحقيق اصلاحات كثيرة منها :

— تشكيل وزارة للخزانة ووزارة للاقتصاد ، وتحديد اختصاصات وتنظيم كل منها بشكل مبسط يحقق الهدف .

— اعداد واستصدار تشريع محكم مبسط للجمارك ويضع تعريفة دقيقة عادلة ، وتنظيم العمل فى جميع الجمارك البحرية والبرية وتدريب العاملين فيها ، الأمر الذى حقق زيادة ملموسة فى ايرادات الدولة .

— اعداد واستصدار تشريعات ضريبية عادلة كضرائب الدفاع والصحة والتربية التى تستقطع من مرتبات موظفى الحكومة ، وضريبة كسب العمل الذى تستقطع من مرتبات موظفى الشركات والمؤسسات الخاصة ، وكضريبة العقارات المبنية ورسوم التمغة والسيارات وغيرها ، مما كان له أكبر الأثر فى زيادة ايرادات الدولة وتمكينها من أداء خدمات عامة للشعب فى مجالات التربية والتعليم والصحة والأشغال العامة .

— تنظيم وادارة واستغلال وبيع أملاك الدولة .

— تنظيم عمليات الشراء والمارسات ونظم المخازن الحكومية .

— البدء فى اعداد ميزانية عامة للدولة توضح ايراداتها ومصروفاتها وأوجه الانفاق بالتحديد . وقد وضعت أول ميزانية سنة ١٩٦٣ ، وكانت ربع سنوية لكى تكون تحت التجربة ، ثم امتد العمل بها ثم بدأت بعد ذلك الميزانيات السنوية تتوالى ، وكانت ميزانية ١٩٦٧ أول ميزانية يظهر فيها الباب الأول على شكل درجات ، وليس على هيئة اعتمادات اجمالية بعد تطبيق قانون نظام موظفى الدولة ووضع الموظفين فى درجات الكادر الجديد .

والجدير بالذكر ان جميع هذه الميزانيات كانت تتولى طبعها الجمهورية العربية المتحدة فى المطابع المصرية معاونة منها لأشقائنا اليمنيين .

— سك الريال اليمنى الفضى الجمهورى وطرحه فى التداول كأول عملة يمنية تحمل شعار الدولة ، مما ادى الى طرد ريال ماريا تريزا من التعامل والذى كان فى حقيقته سلعة وليس نقدا اذ كان أغلبه من الفضة الخالصة .

— اصدار النقد الورقى بغطاء كامل من الذهب والفضة والعملات الحرة والأوراق المالية القابلة للتحويل ، والاشراف على عمليات الاصدار بواسطة لجنة النقد اليمنية المدعمة بالخبرة المصرية .

(ب) التنمية الاقتصادية :

تدعيم الاقتصاد اليمنى :

كان لزاما على الخبراء المصريين أن يبذلوا كل جهد مع اخوانهم اليمنيين لفتح آفاق جديدة للاقتصاد اليمنى تعود على الأهالى بالخير والرفاهية . فوضعت الدراسات التى تجعل سياسة البلاد الاقتصادية تقوم على اسس ثابتة هى :

— تجميع رؤوس الأموال الكبرى الوطنية والعربية لاستثمارها فى المشروعات الاقتصادية ، وحماية صغار المستثمرين .

— تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية بما يحقق زيادة الانتاج .

— تنظيم وتنمية التجارة الداخلية والخارجية واصلاح النقد اليمنى .

— عقد القروض الخارجية لاستثمارها على خير وجه فى التنمية والافادة الى اقصى حد من المعونات الخارجية .

وتنفيذا لهذه السياسة تمت انجازات كثيرة منهـا :

— اسـتصدار قانون للشركات المسـاهمة ، وشركات التوصية بالأسهم الذى حقق تجميـع رؤوس الأموال الكبيرة واستثمارها فى مختلف المجالات الاقتصادية .

— انشاء البنك اليمنىللانشاء والتعمير ليتولى جميع الأعمال المصرفية والتجارية ، وذلك لأول مرة فى تاريخ اليمن بعد أن كان يتولى ذلك التجار باليمن وعدن وفرع البنك التجارى السعودى بصـنعاء .

وقد دعم هذا البنك بثلاثة من الخبراء المصريين كمعونة فنية .

— نشـأ فى ظل قانون الشركات فى الخمس السنوات الأولى من الثورة ما يزيد على ثلاثين شركة ، كان لها أكبر الأثر فى انعاش الحيـاة الاقتصادية فى البلاد ، وقد أسهم رأس المـال المصرى بنسبة ٤٩٪ من رؤوس أموال ثلاث من أهم الشركات المساهمة هى :

١ — شركة المحـروقات برأس مال قـدره مليونا ريال (حوالى ٧٠٠ الف جنيه استرلينى فى ذلك الوقت) ، وتنفرد بأعمال استيراد وتصدير وشراء وبيع ونقل وتخزين كل أو بعض المواد البترولية ومشتقاتها .

٢ — الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الملـح ويبلغ رأس مالها مليونا ومائتى الفريال ، وتنفرد بحق استغلال الملح من مصادره الطبيعية داخل اليمن وتسويقه داخل الجمهورية وخارجها .

٣ — الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية ويبلغ رأس مالها مليونا ومائتى الف ريال،وتنفرد بحق صناعة واستيراد الأدوية .

٤ — انشاء مؤسسة عامة للقطن للنهوض بزراعة القطن ، والمحافظة على مستوى أسعاره، وانشاء المحالج ، ومعاصر الزيوت وادارتها — وقد أسـهم بنك مصر والبنك اليمنى للانشـاء والتعمير فى تمويل محصول ١٩٦٥ — كما أسهم الخبراء المصريون بتنظيم وادارة المؤسسة واصلاح المنازل الحكومية بالحديدة .

٥ — الشركة الوطنية للتبغ والكبريت ، وتحتكر هذه العمليات لمدة ٢٥ عاما رأسمالها ٥٠٠,٠٠٠ ريال يمنى تسهم فيها الحكومة بنسبة ٢٦٪ والبنك اليمنى بنسبة ٢٥٪ ، أما باقى الأسهم فتطرح للاكتتاب العام ، وتدفع أتاوة للحكومة قدرها ٢٥٪ من صافى الأرباح .

هذا وقد تم استصدار قانون للتنمية الاقتصادية وبمقتضاه يحق للمؤسسات الصناعية ومؤسسات النقل والاسكان والسياحة التمتع باعفاء الآلات والأدوات والأجهزة والمواد اللازمة لاقامة هـذه المؤسسات من الرسوم الجمركية . كمـا تعفى المؤسسات المذكورة من الضرائب لمـدة خمس سنوات من تاريخ تأسيسها .

كما عقدت اتفاقات تجارة ودفع مع عدد من الدول الصديقة ، مما ادى الى زيادة حجم التبادل التجارى بين اليمن وتلك الدول . وقد كان للخبراء العرب دور فعال فى تنشيط التبادل التجارى بين اليمن ومصر ومضاعفة هذا الدخل .

اتفاقات الدفـع :

فيما يلى بعض القروض والمساعدات التى قدمت من دول عربية أو دول صديقة :

أولا : البلاد العربية :

١ — الجمهورية العربية المتحدة (مصر) :

(أ) القرض العربى الأول وقيمته مليـون جنيه مصرى بدون فائدة ، وتبـدأ الجمهورية العربية اليمنية فى سداده بعد ٥ سنوات على ١٠ اقساط ، ويستخدم فى استيراد بعض البضائع وتقديم خدمات متنوعة لليمن من مصر .

(ب) القرض العربى الثانى وقيمته ٦٠٠ر٠٠٠ جنيـه مصرى بنفس شروط القـرض الأول ، ويستخدم فى مجالات الصحة وتجهيزاتها والزراعة (مبيدات حشرية وأجهزة للمكافحة — وطلائق للانتاج الحيوانى — ومشروع استصلاح ٢٠٠٠ فدان) .

وفى مجال الصناعة (مشروع تجفيف العنب ومشروع استكمال المطبعة) وقد تم هذا الأخير .

(ج) القرض العربى الثالث : وقيمته ثلاثة ملايين جنيه مصرى ، وبنفس شروط القرضـين السابقين السهلة .

(د) هذا بالاضافة الى المعونة الفنية العربية والتى كانت تتكلف حوالى مليون جنيه استرلينى سـنويا .

٢ — المعونة الكويتيـة :

على مرحلتين :

الأولى : تضمنت انشاء ١٣ مبنى عبـارة عن مدارس ومستشفيات ومستوصفات للعلاج وقد تم انشاؤها فعلا .

الثانية : تضـمنت انشـاء ١٩ مبنى لمدارس ومستشفيات ودار للمعلمين ، بالاضـافة الى هدية شخصية من المغفور له عبد الله السـالم الصباح ، وهى دار الكتب فى صنعاء ومسـجد بالحديدة ومسجد بتعز .

٣ — العـراق :

وتسهم بارسال بعض المدرسين لليمن .

٤ — المملكة العربية السعودية :

وقد بدأت منذ ١٩٦٩ فى تدعيم الجمهـورية العربية اليمنية باعتماد مالى يصل الى حـوالى خمسة ملايين دولار سـنويا حسب المعلومات المتوافرة بالاضافة الى اسهامها فى انشاء مبنى لمعهد الادارة العامة بصنعاء على طراز حديث . وتعهدها بسد العجز فى الميزانية سنويا . ودفع مرتبات المدرسين المعارين للعمل باليمن .

٥ — الجمهورية العربية الليبية :

صرح المسئولون فيها بتقديم الدعم للشـقيقة العربية اليمنية وقد تم تنفيذ هذا ولكن ليس لدينا معلومات اكيدة عن حجم المسـاعدة غير أنه قد تم فعلا تقديم بعض المساعدات العسكرية .

ثانيا : الدول الصـديقة :

١ — اتفاقية التعاون الاقتصادى والفنى بين اتحاد الجمهوريات الاشـتراكية السـوفيتية ، والجمهورية العربية اليمنية فى مارس سنة ١٩٦٤ وقيمته ٦٥ مليون روبل بفائدة قدرها ٢ر٥ ٪ ، وبمقتضى هذه الاتفاقية تقـوم المشروعات التى نوجزها فيما يلى :

(أ) استصـلاح ٩ — ١٠ الف هـكتار من الأراضى فى وادى تهامه لزراعة القطن .

(ب) انشاء مصنع للأسمنت قدرته ٨٠ — ١٠٠ الف طن فى السنة .

(جـ) مصنع أسماك محفوظة قدرته ٥ ملايين علبة ، وثلاجة قدرتها ٣—٥ آلاف طن فى السنة .

(د) القيام بأعمال التنقيب الجيولوجى عن البترول والمعـادن .

(هـ) طريق معبد (تعز — الحديدة) مغطى بالحصاء طوله حوالى ٢٣٠ كيلومترا .

٢ — اتفاقية التعاون الاقتصادى والفنى بين الـ ج. ع. ى وحـكومة جمهـورية الصـين الشـعبية .

وبمقتضى هذه الاتفاقية وافقت حكومة جمهورية الصين الشـعبية على منح قرض مقـداره ١٠ ملايين جنيه استرلينى بدون فائدة وبلا شروط فى المدة من يونية ١٩٦٤ الى يونية ١٩٧٠ وذلك على اقساط فى شكل مجموعات كاملة من المعدات أو غير ذلك من السلع أو فى شكل معونة فنية . ومن هذا القرض انشىء مصنع الغزل والنسيج بصنعاء وبدأ انتاجه فى أوائل عام ١٩٦٧ ، وحجم انتاجه حوالى ١٠ ملايين ياردة سنويا . وبهذه

المناسبة تلزم الاشارة الى أن الطريق بين صنعاء والحديدة من عمل وانشاء الصين وهو الطريق الذى تم قبل ثورة السادس والعشرين من سبتمبر عام ١٩٦٢ ويبلغ طوله حوالى ٢٣٠ كيلومترا .

٣ — القرض اليوغسلافى مخصص كما يلى :

— محطة كهرباء صنعاء قيمتها ٣٩٣٦٥٤ دولارا .

— مدبغة للجود ٥٩٨٩٢١ دولارا .

— ورشتين للتجارة بصنعاء وتعز ٨٩٧٦٠ دولارا .

— ورشة للصيانة بصنعاء ١٠٣٨٩٠ دولارا .

٤ — اتفاقية التعاون الاقتصادى بين حكومة الجمهورية اليمنية وحكومة المانيا الديمقراطية : وبمقتضاها تقدم حكومة المانيا الديمقراطية قرضا قيمته ٥ ملايين دولار أمريكى بفائدة قدرها ٥ر٢ ٪ يستخدم فى المساعدات الاقتصادية والفنية وفى المشروعات الزراعية ..

فى مجال الزراعة :

قدمت الجمهورية العربية المتحدة عدة معونات مالية وعينية وخبرة فنية فى هذا المجال ، وذلك بالتعاون مع أشقائهم اليمنيين والمسئولين بوزارة الزراعة والأشغال . يمكن حصر بعضها فيما يلى :

١ — تنظيم وزارة الزراعة وتنظيم اداء العمليات الزراعية تحت اشراف خبراء متخصصين فى جميع مجالات الانتاج الزراعى بشقيه النباتى والحيوانى .

٢ — استثمار أراضى وادى تهامة فى زراعة القطن والخضر والفاكهة ، وقد تم استصلاح ٩ — ١٠ هكتارات من الأراضى الزراعية وقد اسهم فى ذلك أيضا الخبراء الروس .

٣ — قامت مصر بتنفيذ مشروع الجرويه لاستصلاح الفى فدان ، وقد خصص لهذا المشروع ١٨٥٠٠٠ جنيه مصرى .

٤ — بدأ العمل فى استصلاح المستنقعات والأراضى الموجودة فى منطقة تعز والتى تبلغ مساحتها حوالى ٣٠٠٠ فدان .

٥ — اعداد مشروعات لاقامة السدود على الوديان لضبط عمليات الرى ، والتوسع فى حفر الآبار وتعميم المضخات .

٦ — انجاز مشروع قاع جهران البالغ مساحته ربع مليون متر بانشاء محطة رى كبرى فى هذا القطاع .

٧ — تعميم محطات تربية الحيوان والدواجن ، وتصدير الفائض منها على حاجة الاستهلاك المحلى .

٨ — استصلاح الأراضى البور والقابلة للزراعة فى تهامة وتعز واب .

٩ — التوسع فى حفر الآبار وتعميم المضخات .

وبهذه المناسبة تم توزيع هدية القوات المسلحة المصرية على المحافظات وهى حوالى ١٨٠ طلمبة لرى الأراضى و ٥١ محراثا آليا .

مجهودات مصر فى مجالات أخرى :

ان جهود مصر كانت شاملة لجميع المجالات وسوف نوجز فيما يلى بعض هذه المجالات :

ففى مجال التعليم قدمت مصر المدرسين وانشأت بعض المدارس والمعاهد الدراسية وقامت بمد المدارس اليمنية بمجموعات من المصاحف والكتب كما كانت فى مقدمة الدول التى قدمت البعثات لليمن كما ونوعا .

وفى مجال الصحة : قدمت عدة معونات لليمن من الدول العربية والدول الصديقة ، وفى مقدمتها روسيا والمجر ومصر . وكل ما اريد أن أوضحه بالنسبة لموقف مصر مقتبس من محاضرة السيد وزير الصحة اليمنى بدار الحكمة فى ٦٨/٢/٢٠ ، التى يقول فيها :

« ومنذ توليت وزارة الصحة فى الجمهورية العربية اليمنية ولبيت وجهى شطر الجمهورية

العربية المتحدة .. وأنا أشعر بأن كل امكانيات مصر من الخبراء والأطباء والأدوية والمساعدين قد وضعت تحت تصرف الشعب اليمنى » .

ويكفى هذا للدلالة على دور مصر فى مجال الصحة باليمن .

كذلك كان لمصر جهود فى مجالات المواصلات والأشغال والاعلام والأمن .

— أما عن المجال العسكرى فقد نشأ الجيش اليمنى الجديد فى ثوب عصرى لم يعرفه قبل الآن وقد كانت مصر تتحمل بعض مرتبات الضباط والجنود والتى كانت تصل الى نصف مليون دولار شهريا اسهاما منها فى دعم الجيش اليمنى .

وأود أن أختم هذا البيان بكلمات للسيد القاضى عبد الرحمن الاريانى رئيس المجلس الجمهورى للجمهورية العربية اليمنية فى حديث لسيادته الى مجلة الحوادث اللبنانية :

« لا شك أن فى قدوم النظام المصرى فى اليمن كان ضرورة والا لحقت الثورة بسابقتيها . . ولمصر مكانة خاصة فى نفوسنا لأنها ساعدت اليمن ، وهذا ما لا يمكن أن ينسى عن شعب عربى أصيل يحفظ الجميل ، ونحن نتطلع الى اليوم الذى يهيىء الله لنا فيه القدرة والامكانيات التى نستطيع بها رد الجميل » .

(الحوادث فى ١٩٧٣/١/١٩ العدد ٨٤٥) .

مجهودات جامعة الدول العربية :

أولا : مركز التنمية الصناعية للدول العربية :

فى مارس ١٩٦٦ عقد المؤتمر الأول للتنمية الصناعية .. ولقد كان من توصياته الرئيسية انشاء منظمة عربية للتنمية الصناعية تعمل كبيت خبرة فى المجالين الصناعى والاقتصادى .

وكانت الخطوة التالية هى صدور قرار المجلس الاقتصادى العربى بتاريخ ١٩٦٨/٥/١٨ ، وأنشئ بموجبه مركز التنمية الصناعية للدول العربية .

ويهدف المركز الى دفع عجلة التصنيع فى البلاد العربية والتشجيع على حسن استثمار ثرواتها الطبيعية ، والمعاونة فى تنميتها الصناعية ، والاسراع بتقدمها وتطورها .

وقد أنجز المركز عدة أعمال فى هذه المجالات وفيما يختص بالجمهورية العربية اليمنية فقد قدم المركز معونات تتمثل فى شكل خبرات فنية وادارية ومالية لمصنع الغزل والنسيج الموجود بالقرب من صنعاء ، وكذا لمشروع الأسمنت الموجود فى مدينة باجل بالقرب من الحديدة .

ثانيا : اتفاقية الوحدة الاقتصادية والسوق العربية المشتركة :

كان من أهم أعمال الدورة الثامنة للمجلس الاقتصادى العربى لسنة ١٩٦٢ توقيع اتفاقية الوحدة الاقتصادية فى ٦ يونيو ١٩٦٢ ، وقد صدقت عليها ٥ دول هى :

مصر — سوريا — العراق — الاردن — الكويت ثم انضمت اليها الجمهورية العربية اليمنية فى ١٩٦٧ ، وجمهورية السودان فى ١٩٦٨ ، وتهدف الاتفاقية الى تحقيق حرية انتقال العمل ورأس المال وحرية تبادل البضائع وحرية الاقامة ، وممارسة النشاط الاقتصادى ، واستكمال وسائل النقل والمرافىء والمطارات المدنية .

وتنفيذا لأحكام اتفاقية الوحدة الاقتصادية قرر مجلس الوحدة الاقتصادية فى دور انعقاده عام ١٩٦٤ انشاء السوق العربية المشتركة .

وتهدف السوق العربية المشتركة الى تحقيق الأهداف التى أشارت اليها اتفاقية الوحدة الاقتصادية والسابق الاشارة اليها .

وقد انضمت اليمن الى السوق عام ١٩٦٧ .

ثالثا : المنظمة العربية للعلوم الادارية :

وهى احدى منظمات جامعة الدول العربية المتخصصة ، وقد أنشئت عام ١٩٦٩ وتهدف المنظمة الى العمل على تقدم العلوم الادارية وتحسين الجهاز الادارى والعناية بالعلوم والشئون المالية المتعلقة بالادارة .

وقد انضمت اليها الجمهورية العربية اليمنية

عام ١٩٧١ ، وعقدت فيها المنظمة دورتين للقادة الاداريين لبحث بعض المشكلات الادارية والتدريب الأولى عام ١٩٧٢ ، والثانية فى نهاية عام ١٩٧٣.

تقــويم ــ وملاحظات :

فى تقرير لبعثة البنك الدولى للانشاء والتعمير فى أواخر عام ١٩٧١ جاء ما يلى :

« ان التحسينات الموصى بها ومجهودات التنمية سوف تتطلب موارد مالية وخبرة تفــوق ما هو متوافر منها حاليا لدى الحكومة . كما أن مستوى الدين العام القائم للدول الأجنبية ومركز ميزان المدفوعات لا يترك مجالات للاقتراض الخارجى بالشروط العادية ، بينما أصبحت عملية تسديد اقساط القروض مشكلة خطيرة فى الجمهــورية العربية اليمنية ، فالى جانب القرضين الخاصين بانشاء الطرق من الاتحاد السوفيتى والصــين البالغين ٣٠ مليون دولار أمريكى ، فان الدين العام الذى تعاقدت عليه اليمن بعد عام ١٩٦٢ بلغ ١٧٠ مليون دولار فى نهاية عام ١٩٦٩ . ومعظم هذه القروض تعوقد عليها فى السنوات الأولى من الحــــكم الجمهــورى أى بين ١٩٦٣ ، ١٩٦٥ للاستثمار أساسا فى الطرقات وفى المواصــلات السلكية واللاسلكية ، وقد استخدمت معظم هذه القروض بين عامى ١٩٦٤ و ١٩٦٨ ، ولم نعلم عن أية اقتراضات جديدة عن الفترة الباقيــة ما عدا مبلغ ١٤ مليون دولار فى عام ١٩٦٨ وعام ١٩٦٩ .

ان عدم التوازن هذا فى بنية مدد القروض سواء منها التى استخدمت أو القائمة ليدل على تراكم مواعيد إستحقاق الالتزامات تجاه القروض التى قاربت مواعيد استحقاقها .

ولقد عقدت اتفاقات لتأجيل مواعيد الاستحقاق مع الروسيين والصينيين فى أواسط الستينيات ، ولقد استحقت اقساط بعض القروض فى عــام ١٩٦٨ ، وبلغت الالتزامات المتأخــرة وبالذات لروسيا والصين ٢٦ مليون دولار أمريكى فى نهاية عام ١٩٦٩ . وعلى ذلك فاليمن لابد أن تحــاول الحصــول بشكل اســاسى على معــونات أو مساعدات ذات شروط سهلة ، وان مدى ضرورة المعونة الفنية ليهيب بالأخــذ بطريقة منســقة للاســتفادة من هيئات المعونة العالمية وثنائيــة الأطراف .

قرارات لمجلس الوزراء اليمنى :

ــ فى بداية الوزارة الجديدة التى تشكلت فى أواخر ابريل سنة ١٩٧١ قرر مجلس الوزراء فى ١٩ مايو ١٩٧١ تكليف وزير الخزانة بتقديم تقرير عن أوجه صرف المعونات منذ سنة ١٩٦٩ ، وحتى اليوم ودراسة المشكلات المالية للبلاد ، وبحث أسباب تضخم المصروفات ووسائل ضغطها وتوفير الواردات ... وتشكيل لجنة لذلك من الوزراء المختصين (جريدة الثورة اليمنية العدد ١٠٩٧) .

ــ كما قرر مجلس الوزراء بجلسة ٩ يونيــو ١٩٧١ « يتم صرف المعونات المخصصة » لجميع الألوية (المحافظات) فى مجال التعليم والصحة وفى أعمال الطرقات ومشروعات مياه الشرب فى المناطق المخصصة لها المعونات . كما قرر المجلس الا يتم صرف هذه المعونات الا فى الأوجه المخصصة لها وتحت توقيع المحافظ والوزير المختص بالمشروع المقرر (جريدة الثورة اليمنية العدد ١١١٥) .

فى ضوء هذه القرارات وكذا تقرير البنك الدولى نورد الملاحظات التالية :

١ ــ ان المعونة الفنيــة المصرية كانت أوفى معونة قدمت للجمهورية العربية اليمنيــة حيث شملت جميع المجالات فى التنمية الادارية والتنمية الاقتصادية ، وتنمية المجتمع وكذا فى المجــالات العسكرية وغيرها ..

٢ ــ ان الوجود المصرى فى اليمن كان عليــه واجب كبير هو انشاء دولة من جــديد بأنظمتها وقوانينها ولوائحهــا واجراءات العمــل فيهــا والامكانيات التى تسير دفتها ... الخ . وقد نجح فى ذلك وأرسى الحكم الجمهورى بمعاونة الشعب اليمنى ومساندة الحكومات المتعاونة والمسئولين فى البلاد .

٣ ــ ان المعونات الفنية من الدول الصديقة كانت اسهاما طيبا فى دعم الاقتصاد اليمنى ، وبث

روح الصداقة مع حكومات وشعوب هذه الدول . غير أن المعونة الفنية المصرية كانت أكملها وأشملها من حيث تعدد الخدمات فلمتقتصر على نوعية واحدة ، بل كانت شاملة كما ونوعا .

٤ — ان بعض المعونات الأجنبية كان يلحظ فيها استهلاكها فى بنود لمرتبات خبراء وكتبة وفنيين وأدوات مكاتب ... الخ وأثاث ومسكن ... مما يؤثر على مدى الاستفادة منها .

٥ — ان اليمن بحاجة الى خبراء يتكلمون العربية ليسهل التفاهم بينهم وبين أهل البلاد لا الى خبراء يجهلون لغة البلاد الأصلية ، وتعمل الحكومة على ايجار المترجمين المرافقين لهم .

٦ — ان المعونات العربية مصرية كانت أو كويتية أو سعودية أو غيرها قدمت بلا استعلاء ولا تكبر بل تحمل معنى الأخوة العربية والمساندة من الشقيق لأخيه وبلا غرض أو هدف سوى صالح الشعب اليمنى العزيز .

٧ — لوحظ مع الأسف الشديد أن كثيرا من الخبراء من دول مختلفة ، ومن بعض الهيئات الدولية ينكرون وجود نظم باليمن أو ميزانيات أو بيانات أو قوانين ، ويقولون انهم يبدأون من جديد أو من الصفر ، ويرجع ذلك أما لعدم امكانهم الحصول على الوثائق اللازمة ، وأما لضعف نظام الحفظ السليم بالبلاد ، ولو نقب البعض لوجد بصمات الخبراء والمستشارين المصريين فى جميع المجالات الادارية والمالية والاقتصادية والعمرانية ... مما لا يستوعبه الحصر ...

٨ — التنمية الاقتصادية والتنمية الادارية عمليات متكاملة يلزم أن يكون لها خطة شاملة تتناول جميع المجالات والامكانيات المتاحة والمرتقبة وان تكون هناك هيئة عامة تشرف على ذلك ، وتراقب المعونات الفنية والتنسيق بينها والصعوبات التى تعترض التنفيذ للمشروعات المخصص لها هذه المعونات .

ويمكن ان يتم هذا عن طريق المجلس الأعلى للتخطيط الذى أنشىء بالقانون رقم ١٤ لسنة ١٩٦٨ والذى من بين اختصاصاته :

(أ) الاشراف على المعونات الفنية ، سواء كانت من منظمات أو مؤسسات دولية ، أو كانت من دول شقيقة أو صديقة .

(ب) الاشتراك فى اعداد خطة انمائية سليمة ، ورسم سياستها طبقا للمواد المتاحة .

وبذلك تتجنب البلاد عدم صرف المعونات فى أغراضها والرقابة عليها ..

٩ — ان الواجب الدولى والتعاون بين دول الأمم المتحدة ، وفى ضوء القرارات التى اسفرت عنها مؤتمرات التنمية للامم المتحدة فى جنيف ١٩٦٤ ، وفى نيودلهى سنة ٦٨ وفى شيلى سنة ١٩٧١ ليحتم تقديم المعونات من الدول الصديقة والشقيقة دون مقابل ، والمقابل الوحيد هو التأكد من صدقها فى أغراضها كضريبة دولية تحتمها ضرورات التعاون الدولى لشعب يبنى نفسه من جديد ، كما يلزم أن تكون القروض بشروط سهلة والآجال طويلة ..

١٠ — ولكن ذلك ينبغى أن يؤخذ جميعه فى اطار معين ، وهو النظر الى هذه المعونات الفنية على انها عملية مرحلية يلزم أن يعد الشعب اليمنى وحكومته أنفسهم بعد ذلك للاعتماد على أنفسهم ، واستغلال مواردهم .

المراجع :

١ — السياسة الجمركية الدولية والتكتلات الاقتصادية (محاضرات للاستاذ الدكتور عبد الحكيم الرفاعى لقسم الدكتوراه بكلية حقوق القاهرة) .
٢ — الكتاب السنوى عام ١٩٦٣ .
٣ — الثورة فى ثلاث سنوات
٣ — الثورة فى أربع سنوات
مطبوعات وزارة الاعلام اليمنية
٥ — الجريدة الرسمية للجمهورية العربية اليمنية .
٦ — جريدة الثورة اليمنية .
٧ — اللائحة التنظيمية للمعونة الفنية العربية للجمهورية اليمنية .
٨ — العدد ٨٤٥ من مجلة الحوادث اللبنانية .

ترتيب الوظائف في القطاع الحكومي

خطوات مقبلة

حلمي كامل

ان الاساس الموضوعى الذى يوفره نظام ترتيب الوظائف فى معالجة شئون التوظف لاشك يحقق الارتفاع بمستوى الأداء فى المنظمات ، لذلك فقد اتجهت الدولة الى الاخذ به كعنصر من عناصر الاصلاح الادارى الذى يعتبر دعامة قوية فى نجاح الخطط القومية للتنمية ، وقد تم تنفيذ نظام الترتيب فى وحدات القطاع العام منذ ١٩٦٤ ، أما المنظمات الحكومية فقد انتهت أخيرا من اعداد مشروعات ترتيب وظائفها وتواجه الان خطوات التنفيذ وما تكتنفها من صعوبات ومشكلات ، وهى بالتاكيد أكثر تعقيدا مما واجهه تنفيذ النظام فى القطاع العام ، ذلك أن التعامل على الاساس الشخصى الذى ساد القطاع الحكومى عشرات السنين يتناقض اساسا مع بعض مفاهيم ومبادىء الترتيب .. فى هذا المجال يتحدث كاتب المقال ، والموضوع من الخطورة والاهمية ، بحيث يحتاج الى مزيد من الفكر والتمحيص لرسم معالم الانتقال من النظام القديم الى النظام الجديد ، دون أن تنتج عنه هزات قد تصيب الجهاز الادارى للدولة ، بما يؤدى الى الهبوط بانتاجيته بدلا من الارتفاع بها .

حلمى كامل

مدير ادارة بقطاع ترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « القياس الموضوعى لقيمة العمل » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٢ العدد الرابع المجلد الرابع .

يشغل موضـــوع ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى بال كثير من العاملين به ، اذ انه يصور التدرج الوظيفى لهم ، وما يتيحه لهم من فرص الترقى أو شغل لوظائف معينة ، ومدى أثره على كافة اجراءات شئون الخدمة .

ونظرا لأن موضوع ترتيب الوظائف أمر قد

أقره وأوجبه القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ ، كما أقرته القوانين السابقة أيضا ، كما أن الجهات قد انتهت من اعداد مشروعات ترتيب وظائفها أو أوشكت على الانتهاء من اعدادها ، وأن تطبيق هذا النظام وأثره على العاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة أمر من الأهمية بمكان ، ويجب توضيحه بصورة صحيحة للعاملين .

لذلك يتناول هذا المقال النقاط الآتية :

أولا : تطور نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى :

ويشمل تسلسلا مختصرا لفكرة ترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربية ، والوضع الحالى فى ذلك الشأن .

ثانيا : تنفيذ نظام ترتيب الوظائف :

ويشمل النواحى التى يتطلب الامر تناولها عند تنفيذ نظام ترتيب الوظائف والانتقال من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى ، وكذلك بعض المشكلات التى يستلزمها تنفيذ هذا النظام فى فترة الانتقال ، وبصفة خاصة المتصلة منها ببعض الاجراءات العامة التى اعتاد عليها العاملون .

ثالثا : تطوير نظام ترتيب الوظائف :

ويشمل دور كل من الجهات والجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى تطوير مشروعات ترتيب الوظائف والمعايير المستخدمة فى الترتيب لتساير التغييرات التى تحدث فى النشاط وطرق العمل بالجهات .

أولا : تطور ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى

١ — يعتبر ترتيب الوظائف الخطوة الأولى نحو اقامة نظام وظيفى مبنى على الكفاية والعدالة ، وبدونه يصعب ارساء قواعد صحيحة لوضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة أو التوزيع العادل للاجور بين العاملين ، لذلك أخذت كثير من الدول بهذا النظام كأساس لتطبيقه فى اجراءات شئون الخدمة .

وقد قامت الجمهورية المصرية بعدة محاولات ودراسات فى ذلك الشأن منذ ١٩٥٥ الى ان صدر القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، متضمنا توفير السند القانونى لتطبيق نظام ترتيب الوظائف فى الخدمة المدنية ، فقد نص القانون على ترتيب الوظائف العامة على أساس واجباتها ومسئولياتها ترتيبا يحقق موضوعية شئون التوظف جميعها ، وكذا مبدأ الاجر على قدر العمل ، مقررا بذلك الانتقال بشئون التوظف من النظام الشخصى الذى يركز على الموظف وحالته الشخصية الى النظام الموضوعى الذى يرتكز على الوظيفة ذاتها ، باعتبارها العمل الذى يؤدى والمسئوليات التى تمارس .

٢ — وقد وجب القانون رقم ٤٦ الصادر فى فبراير ١٩٦٤ اتمام ترتيب وظائف الجهاز الادارى للدولة اعتبارا من أول يولية ١٩٦٤ ونظرا لما تبين من صعوبة تنفيذ الترتيب فى الموعد المحدد ، فقد صدر القانون ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بارجاء العمل بكل الأحكام التى تتعلق بترتيب الوظائف بصفة مؤقتة .

٣ — صدر القرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ محددا الاطار العام لهيكل ترتيب الوظائف فى الحكومة بأن :

(أ) حدد التقسيمات الراسية الاساسية ، وهى مجموعات الوظائف والمجموعات النوعية للوظائف ، وعرف الاصطلاحات الواجب استخدامها فى نظام الترتيب .

(ب) حدد العلاقة بين الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهات الحكومية ، فخص الجهاز باصدار معايير ترتيب الوظائف ، والقى على الجهات الادارية عبء وصف وظائفها وتحديد مسمياتها ، ووضعها فى المجموعات والفئات ، وذلك بالاتفاق مع الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٤ ـ أصدر الجهاز المركزى للتنظيم والادارة القرار الوزارى رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن معايير ترتيب الوظائف ، وقد تضمنت ما يلى :

تعاريف مجموعات الوظائف التخصصية والفنية العامة .

تعاريف المجموعات النوعيـة لفئات الوظائف التنظيمية والادارية والمكتبية والخدمات المعاونة ، ومواصفات فئاتها الوظيفية .

التعاريف الموحدة للدرجات التى ترشـد الى تجديد الدرجات المناسبة لفئات الوظائف .

٥ ـ ولاستكمال المعايير اللازمة قام الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بالآتى :

(أ) تقسـيم الوظـائف التخصصـية الى مجموعات نوعية واعداد تعاريف مبدئية لهـا ارسلت للجهات للاسترشـاد بها ، ولاستطلاع رأيها فى تلك التعاريف والتقسـيمات ، وتوطئة لاعدادها فى صورتها النهائية لاصـدارها كأحد معايير ترتيب الوظائف .

(ب) معاونة بعض الجهات والاشتراك معها فى اعداد مشروعات ترتيب وظائفها ، لضـمان سلامة اعداد المشروع ، طبقا للمعايير ، وللكشف عن المعلومات والبيانـات التى يجب مراعاتهـا استكمالا للمعايير الواجب اصدارها ، لذلك ركز الجهاز أولا جهوده فى الجهات التى تعتبر بمثابة الوزارة الأم لـكل نـوع من أنـواع الوظائف التخصصية .

٦ ـ صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ فى شأن العاملين المدنيين فى الدولة ، مؤكدا الأخذ بنظام الترتيب باعتباره الوسيلة الفعالة لاقامة جهاز وظيفى يستطيع ان ينهض بكفاية بالاعباء الملقاة على عاتقه ، وأن يسـاير النمو المطرد فى عدد ونطاق الخدمات التى أصبح من واجب الدولة النهوض بها .

وقد تضمن هذا تعديلا بسيطا للقانون ٤٦ لسنة ٦٤ فى ذلك الشأن يتلخص فيما يلى :

(أ) تحديد الفئة الماليـة (الدرجة المالية) للوظائف مبـاشـرة داخل كل مجموعـة نوعية للوظائف ، دون حاجة الى اعداد فئات وظيفية لكل مجموعة من الوظائف تتشابه فى طبيعة العمل ونوعه ومستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها .

(ب) يعتمـد الوزير المختص بالتنمية الادارية بعد موافقة الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة جداول وظائف الجهات .

(جـ) ضرورة استصدار قرار جمهورى بأحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف واعادة تقييمها ، كما يحـدد اجراءات نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول توصيف الوظائف ، وموعد بدء نفاذ أحكام التوصيف والتقييم عليهم (المـادة الثالثة) .

٧ ـ قامت الجهات (بمعاونة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة) باعـداد مشروعات تـرتيب وظائفها متضمنة ما يأتى :

(أ) الهيـكل التنظيمى واختصاصـات التقسـيمات التنظيمية ، معتمـدا من السلطة المختصة .

(ب) حصر للوظائف واعـداد بطاقات وصف لهـا .

(جـ) تصـنيف الوظائف فى مجموعات نوعية طبقا للمجموعات التى اقترحها الجهاز والموضحة بالمرفق رقم (١) والتى يجب أن يصدر بتحديدها قرار من وزيرالتنمية فور صدورالقرار الجمهورى المشار اليه فى المادة « ٣ » من القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

(د) تقيم الوظائف وتحديـد فئاتها المالية ، طبقا للفئات الواردة بجـدول الأجـور الملحق بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

(هـ) اعداد جداول لوظائف الجهة .

وقد اتمت نسبة كبيرة من الجهات اعداد مشروعات ترتيب وظائفها ، وتم أيضا مراجعتها بواسطة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . أما الجهات الباقية فانها فى سبيل استكمال اتمام مشروعاتها فى وقت قريب .

ثانيا : تنفيذ نظام ترتيب الوظائف

ان نظام ترتيب الوظائف يمس كيان العاملين من الناحية التنظيمية فى الوظيفة وواجبات ومسئوليات شاغلها ، كذلك يحدد العلاقات الرأسية والافقية بينها وبين غيرها من الوظائف ، كما يحدد مستواها من الناحية المالية اى الأجر الذى يتقاضاه شاغلها لقاء قيامه بواجبات الوظيفة ومسئولياتها ، ولذلك فانه عند بدء تنفيذ نظام ترتيب الوظائف على العاملين كبديل للنظام الشخصى الذى يحكم تطبيق اجراءات شئون الخدمة عليهم يفكرون دائما فى أثر ذلك على وضعهم الوظيفى والمالى فى الحاضر والمستقبل .

لذلك نتناول النقاط التالية فى هذا الموضوع :

١ ـ تسوية حالات العاملين .

٢ ـ فترة الانتقال .

٣ ـ مشاكل التنفيذ .

١ ـ تسوية حالات العاملين :

من البديهى أن تتضمن جداول الوظائف بعض مسميات تختلف عن مسميات الوظائف القائمة ، كما قد تتضمن استحداث بعض الوظائف اللازمة لممارسة نشاط الجهة والتى ظهرت الحاجة اليها نتيجة للدراسة التى اعدت بشأن البناء التنظيمى لها ، والأعمال اللازمة لتحقيق هدف الوحدة ، ولذلك فمن المهم أن تتحدد العلاقات بين الأعمال القائمة وبين مسميات الوظائف ، طبقا لما وردت فى جداول الوظائف وطبقا لما تضمنته بطاقات وصف الوظائف من واجبات ومسئوليات واشتراطات لشغل كل وظيفة . ولهذا توضع قواعد تنظيم هذه العلاقات ، وتعتبر قواعد التسويات هذه كقواعد انتقالية مؤقتة ينتهى استخدامها فور الانتهاء من تحديد الأوضاع الوظيفية والمالية للعاملين الذين يخضعون بعد ذلك فى كافة اجراءات شئون الخدمة للقانون أو للائحة التى تطبق عليهم .

ويوجد اتجاهان لاعداد أسس قواعد التسوية عليها وذلك على النحو التالى :

(أ) تتم التسوية بمطابقةالاشتراطات الواجب توافرها لشغل الوظيفة على من يشغلها فعلا ، فاذا توافرت فيه هذه الاشتراطات أصبح صالحا ومستحقا للمرتب المحدد للفئة المالية المقررة لها .

اما اذا لم تتوافر فى شاغل الوظيفة شروط شغلها ، فتعد قواعد تتسم بالتيسير نسبيا ، ويكون تطبيقها متصورا على فترة التسويات وتلغى أحكامها بعد اتمام التسوية ، ومن هذه القواعد التى طبقت عند تسوية العاملين فى القطاع العام ما يلى :

(١) نقل العامل الى الوظيفة التى يستوفى شروطها .

(٢) فى حالة عدم وجود وظيفة خالية لينقل اليها العامل جاز استبقاؤه فى الوظيفة التى يشغلها بصفة مؤقتة وشخصية . على أن يسوى مرتبه على أساس فئة الوظيفة التى يستوفى شروط شغلها .

جواز قيد العامل على الوظيفة اذا كان مستوفيا لثلثى المدة المقررة على الاقل لشغلها ، وبشرط ثبات صلاحيته لها بقرار من هيئة مختصة .

ان تطبيق هذا المبدأ على العاملين بالقطاع العام اثبت صلاحيته وفعاليته فى ذلك المجال للأسباب التالية :

عدم وجود نظام سابق كان يحكم جميع الوحدات الاقتصادية قبل تأميمها ، بل كان لكل شركة نظامها الخاص كما لم يكن لكثير من

الشركات نظام معين ، بل كان تقدير المرتبات يسير وفق قرارات صاحب العمل .

الاصل فى نظام تقييم الوظائف أن يقدر مرتب العامل طبقا لمستوى تقييم الوظيفة التى يشغلها .

(ب) تتم التسوية بمطابقة الفئة المالية التى يشغلها العامل للوظيفة التى يسوى عليها والتى يجب أن تتفق مع نفس فئته المـــالية .

أما اذا لم يتوافر هذا التطابق بين الفئة المالية للعامل والفئة المالية المقررة للوظيفة التى يقوم بأعبائهـــا فتتم التسوية اما بالنقـــل الى وظيفة مناسبة أو بالانتداب أو بالابقاء على شغل العامل للوظيفة بصفة شخصية ومؤقتة الى أن يتم تدبير الوظيفة المناسبة له خلال فترة معينة محددة وهى فترة الانتقال .

وتطبيق هذا المبدأ يكون فعالا وعادلا اذا كان بحكم العاملين أصلا نظام مطبق بصورة موحدة ، وان الاختلاف فى شغل وظائف متعددة المستويات لذوى الفئة المالية الواحـــدة جاء نتيجة لتقدير السلطة الادارية فى غيبة أساس موضوعى يحكم تقييم مستوى صعوبة الوظائف ، وهذه الصورة هى التى يسير عليها القطاع الحكومى ، لذلك لا يوجد مبرر للتفرقة بين شاغلى الفئة المالية الواحدة عند الانتقال من نظام الى نظام آخر يختلف عنه ، ولهذا فان اعداد القواعد يجب أن يهدف الى تسوية العامل على وظيفة تتوافر فيه اشتراطات شـــغلها وفى حدود الفئـــة المالية المحددة له .

وان تطبيق المبدأ الأول على العاملين بالقطاع الحكومى يعطى فرصة كبيرة لأحداث زعزعة فى مراكز العاملين بالرفع أو بالخفض عن مستواهم المالى المحدد لهم فى ظل قوانين كانت سارية وقت التحاقهم بالعمل فى الحكومة ، كما أن عامل الحظ أو ســـوء النية فى فتـــرة اعداد مشروع ترتيب الوظائف قد يكون له أثر فى تحديد مراكز بعض العاملين تختلف عما كان قائما ، مما يسىء الى الروح المعنوية للعـــاملين ويضعف من ايمانهم بعدالة تطبيق نظام ترتيب الوظائف .

٢ ــ فترة الانتقال :

ان الانتقـــال الفورى من نظام يعتنق الفكرة الشخصية على طول الخط الى نظام يقوم أساسا على الفكرة الموضـــوعية قد يحدث خلخلة فى المراكز القانونية للعاملين ، بل أنه قد يؤدى الى بعض المشكلات التى قد تعوق تنفيذ نظام ترتيب الوظائف ، فاذا أضفنا الى ذلك أن تجربة القطاع العام قد أسفرت عن نتيجة هامة هى أن تنفيذ النظـــام يقتضى تمهيد الأرض لغرسه ، اذ لن يعالج نظام ترتيب الوظائف المفارقات القائمة فى المدى القصير ، وأن كان من المحقق أنه سيوقف تفاقمها فورا ، كما أن تنفيذ النظام يقتضى أن يتسم بالتدريج وفقا للظروف العامة . لذلك فانه يكون من المقبول التنازل عن بعض مبادىء الترتيب حتى يكون هناك تدرج فى الانتقـــال من الفكرة الشخصية الى الفكرة الموضوعية انتقالا كاملا .

وتحدد فترة الانتقال بواسطة السلطة المختصة وتتم فيها معالجة النقاط التالية :

تسوية العاملين على وظائف الجداول المعتمدة طبقا للقواعد التى توضع فى ذلك الشأن .

معالجة الحالات التى لم يمكن فيهـــا اتمام تسوية بعض العاملين فى جهاتهم الأصلية بتدبير وظائف مناسبة لهم فى جهات أخرى .

دراسة مشكلات تنفيذ النظام ، ووضع الحلول التى تعالج هذه المشكلات .

اعداد الدراسات للربط بين نتـــائج وبيانات مشروعات ترتيب وظائف الجهات وبين تطبيقها ، والاستفادة منها فى كافة اجراءات شئون الخدمة .

٣ ــ مشاكل التنفيذ :

ان طبيعة الانتقال من نظام الى آخر تؤدى الى ظهور بعض الصعاب . وفيما يلى بعض المشكلات الهامة التى تعترض تنفيذ نظام ترتيب الوظائف لأول مرة :

(أ) انتقسيم الوظائف داخل مجموعات نوعية يؤدى فى بعض الأحوال الى تغيير أقدميات العاملين فى الوظائف مما قد يضر بمراكز بعضهم ، ولكن قد يستفيد البعض الآخر من ذلك الوضع ولكن بدون قصد .

(ب) ان تقسيم وظائف كل جهة فى مجموعات نوعية بحسب طبيعة العمل قد يؤدى الى أن تتضمن بعض المجموعات عددا قليلا من الوظائف لا يسمح بالفرص العادية المتاحة لشاغليها للترقية ، وعادة ما يتكون هذا الوضع بالنسبة للوظائف التى تكون طبيعة العمل فيها داخلة فى نشاط ثانوى للجهة مثل وظائف الزراعة فى وزارة الصحة ، لذلك يتطلب الأمر تحديد الجهات التى تعتبر بمثابة الوزارة الأم لمثل هذه الأنواع من الأعمال حتى يمكن أن تتضمن موازنتها الاعداد من الوظائف التى تحتاج اليها الجهات الأخرى فى الفئات المالية المختلفة ، دون الحاجة الى خلق وظائف اصطناعية لفتح مجال الترقى لشاغلى مثل هذه الوظائف فى الجهة التى يعملون بها ، فان اتباع مبدأ الوزارة الأم سيتيح الفرصة للترقية فى الجهة نفسها أو فى جهة أخرى فى ضوء الاقدمية العامة للعاملين فى ذلك المجال .

وهذا لا يعنى أنه يجب أن تكون هناك وزارة أم تضم كافة الوظائف ذات النوع الواحد فى الجهات المختلفة ، بل تضم فقط وظائف الجهة التى تكون اعدادها قليلة ، أما تلك الجهات التى تضم عددا كبيرا من الوظائف يتيح سلما عاديا للترقية لشاغليها ، فلا يطبق عليها مبدأ الوزارة الأم .

(ج) تصور جداول وظائف الجهة ما تحتاج اليه من وظائف طبقا للبناء التنظيمى المعتمد — وبصفة خاصة الوظائف الاشرافية — وفى عدة جهات ينقص عدد الوظائف الوارد بالموازنة عن العدد الوارد بجداول الوظائف ، مما يجعل الجهة تطلب دائما تمويل الفرق فى هذا الاختلاف ، ولكن الاساس الموضوعى لاعداد جداول الوظائف يجعل أمام الجهة المختصة بالموازنة الصورة واضحة فيما تحتاج اليه الجهة من وظائف حقيقية، كما يحد من مغالاة بعض الجهات وضغطها للحصول على أكبر قدر ممكن من الوظائف فى الفئات المالية العليا بدون داع حقيقى .

(د) فى ظل النظام الشخصى تقصر موازنة بعض الجهات عن اتاحة فرص الترقية العادية للعاملين بها ، مثل التى توجد فى الجهات الاخرى . لذلك تلجأ الدولة الى اتباع سياسة عامة لمعالجة الرسوب الوظيفى على نطاق وحدات الدولة كلها ، ويسود اعتقاد بأن اتباع نظام ترتيب الوظائف يتنافى مع الاستفادة من تطبيق مثل هذه السياسة العامة فى انصاف العاملين .

ولكن اذا نظرنا الى أسباب وجود رسوب للعاملين لوجدنا أن الاختلاف فى صورة الهرم الوظيفى بين الجهات ادى الى تطبيق مثل هذا النقص فى بعضها . وهذا الأمر يمكن معالجته فى ظل نظام ترتيب الوظائف على مدى غير قصير ، لأن تحديد الاحتياجات الفعلية للجهات يكون ممكنا ، مما يجعل الصورة واحدة تقريبا للهرم الوظيفى فى كافة الجهات ، كما ان جدول الأجور لقانون العاملين الحالى يتيح فرص زيادة المرتبات الى مدى كبير .

ثالثا : تطوير نظام ترتيب الوظائف :

لا تقف الجهود التى تبذل فى مجال ترتيب الوظائف عند الانتهاء من تنفيذ عمليتى انشاء النظام وتنفيذه . بل ان هذه الجهود تستمر مادام هذا الجهود تستمر ما دام هذا النظام قائما ، لأن الترتيب يتطلب متابعته وتطويره دائما حتى يلاحق التغييرات التى تحدث فى الوظائف أو تطوير الموجود منها حتى يمكن تحقيق أكبر فائدة ، أو تطوير المعايير التى تستخدم فى عملية ترتيب الوظائف .

ونتناول فيما يلى كلا من عمليتى تطوير الوظائف وتطوير المعايير .

تطوير الوظائف :

كثير من الوظائف الجديدة يتم انشاؤها كل عام . ولاشك أن هذه الوظائف ينبغى ترتيبها فى الفئة المالية المناسبة ، كما أن بعض الوظائف القائمة تتغير واجباتها ومسئولياتها ، مما يخرجها عن نطاق ترتيبها الأصلى ، ويستلزم اعادة ترتيبها ، وتبدو الحاجة الى اعادة الترتيب على ضوء واحد أو أكثر من المبررات الآتية :

(أ) التعديل فى البناء التنظيمى أو توزيع الاختصاصات .

ويتناول التعديل فى ذلك المجال كافة الوظائف التى تتأثر بهذا التعديل سواء انشاء وظائف أو تعديل فى واجبات ومسئوليات الوظائف .

(ب) التغيير المباشر فى واجبات ومسئوليات الوظائف .

وليس المقصود بهذا التغيير مجرد تغييرات فى كمية العمل المسندة الى شاغلى الوظائف دون تغيير فى نوع ومستوى العمل .

(جـ) التغيير فى طرق العمل بصورة تجعل ممارسة العمل أكثر أو أقل صعوبة عما كان يمارس من قبل .

(د) استحداث وظائف .

وقد ينتج ذلك من تعديل البناء التنظيمى ، أو اعادة لتوزيع الاختصاصات أو لواجبات بعض الوظائف .

(هـ) الاخطاء الناتجة من مراجعة عمليات الوصف والترتيب .

قد تظهر المراجعة الدورية المستمرة لعمليات وصف وترتيب الوظائف اكتشاف بعض الأخطاء ، الأمر الذى يؤدى بالضرورة الى تصحيحها ، وقد تكون المراجعة داخلية من المختصين بالجهة أو خارجية من الجهة المركزية المسئولة عن ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة) .

لذلك فان من مقتضيات متابعة نظام ترتيب الوظائف بغرض تطويره أن يقوم المشرفون والرؤساء المباشرون باخطار وحدات التنظيم بالجهة عن كل تغيير يحدث فى واجبات ومسئوليات الوظائف القائمة ، كما أنه من واجب وحدة التنظيم دراسة ما يطرأ من تعديلات فى البناء التنظيمى على واجبات ومسئوليات الوظائف ، هذا فضلا عن ان من واجب الجهاز المركزى للتنظيم والادارة اعداد خطط لمراجعة عمليات ترتيب الوظائف فى الجهات المختلفة للتأكد من سلامة اجراء هذه العمليات .

ولا يتم تطوير الوظائف باحداث ما يلزم من تعديلات فقط فى الوظائف ولكن بطاقات وصف الوظائف نفسها لها أهمية كبرى لاستخدام بياناتها لسلامة وموضوعية تطبيق اجراءات شئون الخدمة كالتعيين والترقية والنقل والتدريب وتقدير الكفاءة ... الخ ، ولذلك فانه كلما عبرت بطاقة الوصف عما يؤدى فعلا ، وعن المعارف والقدرات والمهارات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة كلما أمكن استخدامها كوسيلة موضوعية لتنفيذ اجراءات شئون الخدمة . وهذا يتطلب من الجهة اعداد خطة لها لمراجعة هذه البطاقات واعدادها بصورة أكثر دقة وتحديدا بالاضافة الى تعديل ما يلزم تعديله منها .

تطوير المعايير :

ان الهيكل العام لنظام ترتيب الوظائف فى حاجة الى تطوير دائما حتى تزيد دقة ووضوح المعايير المستخدمة لتقييم الوظائف وترتيبها فى الفئة المالية المناسبة .

وتتناول تطوير المعايير عدة جوانب أهمها ما يلى :

(أ) تقسيم المجموعات النوعية للوظائف الى مجموعات نوعية فرعية بحسب تخصصاتها

وحاجة العمل الى هذا التقسيم الفرعى ، وكان يمكن منذ انشاء النظام تقسيم المجموعات النوعية الى تخصصاتها ، ولكن التدرج لازم فى تنفيذ نظام الترتيب حتى لا يحدث الانتقال من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى هزات كبيرة مفاجئة فى المراكز القانونية التى اكتسبها العاملون .

(ب) التدرج فى زيادة المعايير المستخدمة فى نظام ترتيب الوظائف ، فبدلا من الاقتصار على تعاريف موحدة للاسترشاد بها فى الحاق الوظائف بفئاتها المالية المناسبة ، تعد تعاريف أخرى مكملة وخاصة بكل نوع من الأعمال ، فبذلك تكون أكثر دقة وتحديدا ووضوحا للاسترشاد بها فى تحديد الفئات المالية لوظائف كل نوع على حدة.

(جـ) مراجعة تعاريف المجموعات النوعية وتطويرها بحيث تصبح أكثر وضوحا وتشمل كافة المجالات التى تزاول فيها أعمال وظائف المجموعة .

وأنه وان كان الجهاز المركزى للتنظيم والادارة مسئولا عن تغيير أو تعديل معايير الترتيب ، الا أن وحدات التنظيم والادارة بالجهات تشاركه فى هذه المسئولية ذلك ، لأنها هى التى تستخدم هذه المعايير وهى التى تستطيع أكثر من غيرها أن تقدم ملاحظاتها عن نتائج التطبيق الفعلى لهذه المعايير .

ملحق رقم (١)

بيان المجموعات النوعية المقترحة

أولا : **الوظائف التخصصية :**

١ ــ الطب والصحة العامة .

٢ ــ الطب البيطرى .

٣ ــ الصيدلة .

٤ ــ الكيمياء والجيولوجيا .

٥ ــ الهندسة .

٦ ــ الزراعة .

٧ ــ التعليم .

٨ ــ الخدمات الدينية .

٩ ــ الخدمات الاجتماعية .

١٠ ــ الاقتصاد والتجارة .

١١ ــ الفيزياء والرياضيات والاحصاء .

١٢ ــ القانون .

١٣ ــ الفنون والسياحة والأعلام .

١٤ ــ المكتبات والوثائق .

١٥ ــ التغذية والتدبير المنزلى .

١٦ ــ البحرية .

١٧ ــ تأمين سلامة الطيران .

١٨ ــ السياسة والعلاقات العلمية .

ثانيا : **الوظائف الفنية :**

ثالثا : **الوظائف الصناعية والحرفية :**

رابعا : **مجموعة الوظائف التنظيمية والادارية .**

خامسا : **مجموعة الوظائف المكتبية .**

سادسا : **مجموعة وظائف الخدمات المعاونة .**

* * *
*

الإصلاح التعليمي في السبعينيات

محمد حسن فتحي

عقد المؤتمر الدولي للتعليم عام ١٩٦٨ بالولايات المتحدة حيث نوقشت فيه مشكلات عدم كفاية التعليم ، وبصفة خاصة الجانب الذي يتعلق منها بالقيمة الاجتماعية . وقد أوصى المؤتمرون بأن يكون عام ١٩٧٠ هو « عام التعليم الدولي » مع اعتباره منطلقا لكل الدول لبذل مزيد من الجهد للارتفاع بالمستوى التعليمي سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية . فالاولى تعاني أساسا من تعقيدات في التعليم الجامعي بعد ان اتضح أن اتساع التعليم وحده ليس هو الحل للتغيير الاجتماعي .

أما الثانية — وهي الدول النامية — فقد زاد اعترافها بدور التعليم في خطة التنمية الوطنية على اساس أن تطوير التعليم هو ضرورة للتنمية الاقتصادية للمجتمع — ولا شك أن التعاون الدولي له دور فعال في ترقية التعليم وفي التغلب على المشكلات العامة التي تواجه الدول .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب شارحا الاتجاهات العالمية في الاصلاح التعليمي ، مع عرض لبعض المقترحات التي قد تساعد على هذا الاصلاح .

الاتجاهات العالمية في الاصلاح التعليمي :

(أ) واجب الأصلاح التعليمي في الدول الكبرى :

عقدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـة المكونة من ٢٢ عضوا من الدول الكبرى مؤتمرا عن سياسات النحو التعليمي في يونيو ١٩٧٠ على

محمد حسن فتحي

مدير عام بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « نظام الانتخاب في اليابان » نشر في عدد أكتوبر ١٩٧٣ العدد الثاني المجلد السادس.

أساس التوسع الكمي في التعليم في الستينيات .

وقد حضر هذا المؤتمر كبار رجال التعليم من الدول الأعضاء . وناقش هذا المؤتمر المشكلات الآتيـة :

١ — الأهداف والأغراض التعليمية :

لقد اعتبر أن النمو التعليمي في الستينيات من الضروريات للنمو الاقتصادي ، اذ اتضح أن النمو الاقتصادي حتى بعد أن وصل الى أعلى المستويات لا يمكنه أن يكون وحده الهدف النهائي للمجتمع الانساني. ففي مايو ١٩٧٠ أوضح المجلس الوزاري لمنظمة O.E.C.O. أن الهدف من الاصلاح التعليمي

فى السبعينيات هو تحسين نوعية الحياة من خلال التنمية الملحوظة للاقتصاد فى الستينيات .

وقد عقد مؤتمر لوضع السياسات الخاصة بتنمية نوعيات التعليم ، أسوة بما اتبع فى الستينيات للتوسع الكمى فى التعليم ، وعلى أساس أن النمو التعليمى يجب أن يسير جنبا الى جنب مع النمو النوعى للمجتمع .

من ذلك يتضح أنه لا يمكن أن نضع أهدافا تعليمية بمعزل عن الأهداف الاجتماعية العامة ، وبدونها لا يمكن وضع سياسات أو خطط متخصصة مما يجب وضع أهداف التعليم ومقاصده ضمن الأهداف العامة للدولة .

٢ — التعليم المتواتر : Recurrent Education

عند التفكير فى التعليم فى السبعينيات فاننا يجب أن نضع فى ذهننا فكرة التعليم المتواتر . أعنى التعليم خارج المدارس الأميرية ، اذ أن القاعدة الأساسية فى ذلك النوع من التعليم ، هى أنه فى المجتمع السريع التغيير تصبح عملية حضور المدرسة — لعدد محدود من السنوات لتعليم كمية محددة من المعلومات — غير كافية . اذ المفروض أن تكون الدراسة من بداية الطفولة الى نهاية الحياة .

وعلى ضوء هذا المفهوم ، فان التعليم قبل بداية سنوات المدرسة ، والتعليم خارج المدرسة ، والتعليم بعد نهاية سنوات المدرسة يعتبر مهما للغاية . ويمكن اعتبار التعليم داخل المدرسة حلقة من ضمن سلسلة التعليم على مدى الحياة .

٣ — تكافؤ الفرص Equality of Opportunity

كان التعليم العام فيما مضى متيسرا فقط لعدد محدود من الناس القادرين عليه ، وكان الهدف وقتئذ هو اتاحة الفرصة أمام الجميع للحصول عليه ، فصار التعليم الابتدائى والثانوى متاحا لجميع المواطنين حتى أصبح الآن لدى معظم الدول زيادة فى التعليم العام ، مما يدل على أن هدف توسيع التعليم قد أنجز بنجاح . أما بالنسبة للتعليم العالى فاننا نجد أن عدد أولئك الذين يتلقون تعليما عاليا قد زاد أيضا زيادة عظيمة خلال الستينيات ، وما زال هناك احتمال لاطراد زيادته ، مع الموازنة العامة بين المتطلبات الاجتماعية والفرص المتاحة . والمساواة الناتجة من زيادة التعليم العام لا تعنى بالضرورة المساواة فى المنفعة منه ، وتبرز هنا مشكلة نتيجة زيادة التعليم العام ، وهى أنه قد تكون هذه الزيادة على حساب الأداء ، وتصبح المشكلة بدلا من أن كانت مشكلة الكم هى مشكلة الكيف . والواجب هنا التأكد من أن الجميع ينالون قدرهم من التعليم العام بأداء متساو فى الكفاءة ، وأن يشعر الجميع بأن هناك مساواة تعليمية صادقة ناتجة عن حصول الجميع على أداء متساو .

٤ — الفعالية Effectiveness

يجب أن تكون الفعالية فى التعليم هى الهدف الأساسى حتى يمكن انجاز ما هو مطلوب منه . وعندما كان الاهتمام بالنمو الاقتصادى هو الهدف الأساسى كان تدريب القوى العاملة بأسرع مايمكن يعتبر عند بعض الناس هدفا تعليميا . أما فى السبعينيات فقد نظر اليه على اعتبار أنه نوع من النمو ، وعليه فانه من المستحسن زيادة الاهتمام بفعالية التعليم . ويعتبر المدرس هو أكثر العوامل أهمية فى تحسين فعالية التعليم ، ولذا فانه من المحتم على الدولة التى تجرى الاصلاح التعليمى لديها أن تحسن أحوال المدرسين ، وتعنى بتدريبهم .

٥ — الشعبية Socialization

لقد أثر النمو الاقتصادى السريع والتقدم التكنولوجى والتغيير الاجتماعى خلال الثلاثين سنة الماضية فى العلاقة بين الفرد والمجتمع ، كما غير الاطار الاجتماعى للفرد أيضا . وبما أن التعليم يعمل كمعبر بين الفرد والمجتمع ، فانه من الضرورى القيام باصلاح المناهج التعليمية ، وتعديل أساليب التدريس ، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع لاعطاء التعليم أكثر ما يمكن من الاستقلال والموضوعية ، وفى الوقت نفسه يمكن الشباب من التكيف مع المجتمع .

ويعتمد المجتمع فى بقائه على الدور الذى يمكن أن يلعبه الفرد فى المستقبل ، عاملا بوازعه الشخصى ، ومعتمدا على الصبق فى انجازاته التعليمية . أى أن المجتمع يعتمد أساسا فى بنائه — الى مدى كبير — على المشاركة الفردية فى العمليات التعليمية .

٦ — التنمية الفردية :

وتعتبر تنمية الفرد وتعليم الأفراد حتى يصبحوا صالحين تعليميا واحدة من أهم المشكلات التعليمية للعصر الحديث . ولذا فعند القيام باجراء البناء التعليمى ، فانه من الضرورى التركيز على تعليم الأفراد ، ومراعاة ذلك فى المناهج التعليمية وأساليب التدريس . وبذلك يمكن أن يصبحوا خلاقين ومبتكرين من خلال هذا النموذج الجديد .

(ب) زيادة المخصصات التى تؤثر على الموارد التعليمية :

بعد أن تتضح الأهداف والأغراض التعليمية ، فانه من الضروزى أن ندرس ونضع فى الاعتبار كل الامكانات المخصصة التى تتعلق بالموارد التعليمية ، ويجب الا نغفل عن الموارد البشرية ، باعتبار أنها محدودة . وتعتبر الموارد التعليمية احدى المشكلات العملية الرئيسية عند معالجة الأهداف الوطنية .

ويمكن تقسيم هذه الموارد التعليمية الى مرحلتين : الأولى هى نصيب التعليم من الموارد من مجموع الخطة العامة للتنمية الاجتماعية للدولة . والثانية هى ترتيب اسبقيات توزيع هذه الموارد فى مجال التعليم . وبالنسبة للمرحلة الثانية ، وهى ما يتعلق بترتيب توزيع الموارد نجد أنه من الضرورى أن نضع فى الحسبان هذه النقاط الثلاث :

١ — التوزيع السديد للموارد التعليمية طبقا للأهداف :

قبل وضع الأهداف التعليمية يجب التعرف على احتياجات المجتمع وما ينتظره من التعليم ، وبعد ذلك توضع الأهداف التعليمية مع تقرير أسبقيتها حتى يمكن أن تحقق متطلبات المجتمع .

لذا يجب أن تكون لدينا الامكانيات والمؤشرات ذات الكفاءة العالية لقياس الناتج التعليمى ، مع حساب التكاليف اللازمة لمختلف الأنشطة التعليمية .

٢ — استخدام الطرق الحديثة لأداء العملية التدريسية باكثر فعالية :

نتيجة للتطور التكنولوجى السريع واجتذابه لكثير من الاهتمام ، فانه من الضرورى عمل الأبحاث والدراسات للاستفادة من هذا التطور لتنمية وتحسين استخدام الموارد المتاحة لاعطاء العملية التدريسية الفعالية المطلوبة .

٣ — استخدام الموارد التكنولوجية المتيسرة بطريقة رشيدة :

استخدمت الدول الكبرى النظم الادارية الحديثة ، وتقوم بالدراسات والأبحاث لتنمية الادارة العلمية ، وحيث أن تنمية الفنون الادارية تعتبر من الأمور العامة ، وخصوصا فى مجال التعليم الذى يعتبر من أعلى المستويات العقلية الخلاقة .. لذلك فانه من المطلوب زيادة الأبحاث فى هذا المجال للوصول الى أرشد الطرق التكنولوجية لاستخدامات الموارد المتيسرة .

(ج) اعادة النظر فى البنيان التعليمى :

تختلف كل دولة عن الأخرى فى متطلباتها الخاصة بالبنيان التعليمى . وقد آن الأوان لكل الدول أن تعيد النظر فى بنيانها التعليمى ، باعتبار انه مشكلة عامة ، لذلك فانه من المستحسن أن يوضع البنيان التعليمى الذى يختص بالنظام المدرسى ومناهج وأساليب التعليم .. الخ مصمما طبقا للأهداف التعليمية بما يتمشى مع الموارد المتيسرة .

(د) التخطيط التعليمى فى الدول النامية :

قامت كثير من الدول التى نالت استقلالها بعد الحرب العالمية الثانية بجهود عظيمة فى ترقية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى تصل الى الرفاهية . وقد قامت المنظمات الدولية المختلفة

بتوسيع المساعدات الاقتصادية والتكنولوجية لهذه الدول لأن تضييق الفجوة بين الدول الكبرى والدول النامية أساس الحاجة الى سلام وسعادة العالم .

ولكن الانجازات خلال الثمان والعشرين سنة من نهاية الحرب العالمية لم تكن كما هو مرجو لها ، وظهر أن الفجوة زادت اتساعا . ويعتبر احدى المشكلات الرئيسية لهذا بطء تنمية الموارد البشرية الضرورية للتنمية الاقتصادية للمجتمع في هذه الدول النامية ، مما يستلزم استغراق وقت طويل للحصول على النتائج المرجوة في هذا المجال .

وكخطوة أولى للتغلب على هذه المصاعب في تنمية التعليم ، فقد قامت هيئة اليونسكو بالمبادأة في الأقاليم الآسيوية بخطة سميت خطة كراتشي في عام ١٩٦٠ ، وبخطة في الأقاليم الأفريقية سميت خطة اديس أبابا عام ١٩٦١ وفي أقاليم أمريكا الجنوبية سميت بخطة سانتياجو عام ١٩٦٢ . وفي عام ١٩٦٥ عقد في ايران مؤتمر دولي لوزراء التعليم تحت رعاية اليونسكو ، ونوقشت فيه المعايير العلمية لمحو الأمية . كما عقدت مؤتمرات لوزراء التعليم في عام ١٩٦٢ ، ١٩٦٥ لمتابعة خطة كراتشي . وقد نوقشت فيها تنمية التعليم الابتدائي والثانوي — وفي عام ١٩٦٨ عقد مؤتمر دولي عن التخطيط التعليمي في باريس لاعادة النظر في التخطيط التعليمي كجزء من مظاهر التخطيط الاقتصادي للمجتمع .

والان فقد أصبح من المعلوم أن تنمية التعليم هو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وتقوم الآن معظم الدول النامية بوضع خططها التعليمية الوطنية بما يتمشى مع وجهات النظر الدولية .

٣ — اتجاهات الاصلاح التعليمي في الدول الكبرى :

(أ) الولايات المتحدة :

١ — يخضع التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية مبدئيا لاشراف كل ولاية على تعليمها .. أما على مستوى الحكومة الفيدرالية ، فانه يوجد فقط مكتب يسمى مكتب التعليم يقوم بأنشطة الأبحاث والاحصائيات التعليمية . وقد استدعت التغييرات في السنوات الأخيرة زيادة تدخل الحكومة الفيدرالية في الأنشطة التعليمية . ونتيجة لذلك زادت ميزانية التعليم الفيدرالية عشر مرات خلال الستينيات ، حيث استخدم معظمها لدعم الأجهزة الحكومية للدولة أو المحليات ومعاهد التعليم العالي ، مما يؤكد زيادة دور الحكومة الفيدرالية في التعليم .

٢ — طبقا لنظام الحكم المحلي في الولايات المتحدة فان كلا من الخمسين ولاية ، بالاضافة الى اكثر من ٢٥٠٠٠ مدرسة أحياء محلية ، تعتبر مسئولة عن أي اصلاح في البنيان التعليمي أو في المناهج أو الأساليب في كل من المستوى الابتدائي والثانوي .

٣ — تعتبر المشكلة الاساسية في الوقت الحاضر في الولايات المتحدة هي ضبط الفواصل والتنسيق بين مختلف الاقاليم ومختلف المجموعات الاجتماعية بالنسبة للتعليم العالي ، وذلك لأن الأعداد المسجلة في زيادة مستمرة .

وتتبلور المشكلة في الشكل الذي يمكن أن تكون عليه هذه المعاهد ، وبالتالي في الواجبات والاختصاصات ، والفرق بين المدارس العالية والكليات الصغرى وبخاصة كليات الطوائف المختلفة .

٤ — وقد قام عدد كبير من الولايات بتطوير خطتها التعليمية فيما يختص بالتعليم العالي . وكانت ولاية كاليفورنيا من الولايات الرائدة اذ وضعت خطة رئيسية للتعليم العالي عام ١٩٦٠ تتضمن كافة معاهد الولاية . واقتفت أثرها ولاية نيويورك ، ووضعت خطة شاملة لتوسيع وتنمية التعليم العالي عام ١٩٦٤ ثم سارت على نهجهما ولايات أخرى .. ثم أجريت اعادة تنظيم للتعليم ، وأعيد الاعتبار للادارة في معاهد التعليم العالية .

(ب) انجلترا وويلز :

بالرغم من أن المجتمع فى انجلترا وويلز يعتبر مجتمعاً تقليديا بحتا ، فاننا نجد أن هناك تغييرا ملحوظا فى مجال التعليم أيضا .

١ — فعن التعليم الابتدائى نجد أنه قد أجرى توسع كبير فى مدارس الأطفال وخصوصا فى الأحياء الفقيرة من المدن الكبرى ، وسار النظام المدرسى نحو الاصلاح متمشيا مع المراحل المختلفة لتطوير تعليم الأطفال مبنيا على توصيات تقرير (بلودن) .

٢ — أما على مستوى التعليم الثانوى فان الاصلاح التعليمى سار على استبعاد الاختبارات غير المطلوبة ، وعنى بتنظيم ما يسمى بالمدارس الشاملة Comprehensive Sc. كما أخذ فى الاعتبار اصلاح وتغيير مناهج التعليم ، ونظام اختبارات الدخول للجامعة .

٣ — أما على مستوى التعليم العالى فى بريطانيا فقد عملت برامج للتوسع طبقا للخطوط الواردة فى تقرير (روبنز) . واجراء تحويل كليات التكنولوجى المتقدم الى جامعاتتكنولوجية، وانشاء مجلس (للجوائز الوطنية الأكاديمية) لمنح درجات علمية للذين يتمون دورات تقدمية . وتطبيق تحويل المنح الجامعية الى ادارة التعليم والعلوم . كما قامت بافتتاح عدد من الجامعات الجديدة فى الفترة من عام ١٩٦١ الى عام ١٩٦٥ . وقامت بانشاء جامعة جديدة تختلف عن الجامعات التقليدية المعروفة وذلك باستخدام التليفزيون والراديو فى المناهج التعليمية وفى البحوثالتنظيمية للتعليم واطلقت عليها اسم «الجامعة المفتوحة» .

(جـ) فرنسا :

١ — كان لارتباط البناء الاجتماعى بنظام التعليم المبنى على تقاليد القرن التاسع عشر أثر فى الرغبة نحو القيام بالاصلاح التعليمى فى فرنسا .

٢ — فعلى مستوى التعليم الثانوى بذلت جهود كثيرة لوضع أحدث الطرق لتوصيل التعليم للطلبة وابتكرت الدورات المسماة « بدورات المشاهدة » وكذا عملت المراجعات المتصلة على البرامج التعليمية لتعديلها باستمرار بما يؤكد التركيز على التنمية الشخصية . كما شرع فى اجراء تحسين اختبارات الالتحاق بالجامعات بهدف زيادة فرص التعليم العالى .

٣ — وفى نوفمبر ١٩٦٨ صدر القانون الأساسى للتعليم العالى ، وقد سمح فيه باشراك الطلبة فى ادارة المعاهد العلمية العالية . والغى القانون نظام الكرسى التقليدى ، وأصلح التعليم ليتمشى مع المطالب الاجتماعية المعاصرة . كما وضعت مشروعات جديدة لفتح جامعات لاعادة التعليم والتدريب أثناء الخدمة وللمنتسبين .

(د) جمهورية ألمانيا الفيدرالية :

١ — لم يكن لدى جمهورية ألمانيا الفيدرالية سياسة تعليمية وطنية حتى أكتوبر سنة ١٩٦٩ ، اذ استحدثت وزارة التعليم والعلم فى الحكومة الفيدرالية التى أخذت فى الاعتبار خطط التعليم المستقبلة .

٢ — وعلى سبيل المثال فقد اقترح تقييم جديد لمستويات المدارس لجعل التعليم الابتدائى أربع سنوات وجعل التعليم الثانوى المنخفض ست سنوات والثانوى المرتفع ثلاث سنوات .

ويجرى حاليا فى بعض الولايات مشروعات استطلاعية لاعطاء تركيز أكثر على قدرات ولياقة الأفراد وذلك بانشاء مدارس شاملة Comprehensive Schools بجانب الأنواع الثلاثة الموجودة حاليا للمدارس الثانوية ، وهى (مدارس ثانوية للتعليم العام ، ومدارس التجارة والفنية والمدارس العالية) .

كما تقوم هذه المشروعات بتوفير الفرص أمام الطلبة من الطبقات الفقيرة .

٣ — أما بالنسبة للتعليم العالى ، فقط خطط لتحويل المدارس المهنية العليا الى كليات فنية عام ١٩٧٢ . ويتكون اتحاد الجامعات من قليل من هذه الكليات مع بعض الجامعات الموجودة فى نفس الاقليم . وهناك أمل كبير بأن يكون

لاتجاد الجامعات أثر كبير فى فعـــالية الادارة الجامعية .

(هـ) الاتحاد السوفييتى :

١ ـــ يقوم الاتحاد السوفييتى باجراء اصلاح كبير فى البنيان التعليمى سواء فى الأسلوب أو فى المنـــاهج ، ويسير هذا الاصـــلاح حثيثـــا فى السبعينيات بدأ بخطة لتوسيع قاعـــدة التعليم الاجبـــارى فى عام ١٩٧٠ بجعلها لسن عشر سنوات .

٢ ـــ قام باصـــلاح التقسيم بين التعـــليم الابتدائى والتعليم الثانوى ، اذ جعل التعليم الابتدائى ثلاث ســـنوات بدلا من أربع وجعل التعليم الثانوى المنخفض خمس سنوات بدلا من أربع ، وابقى على التعليم الثانوى الأعلى لمدة ســـنتين .

٣ ـــ اما فيما يختص بالمنـــاهج والأساليب التعليمية فكان الاتجاه السائد هو التوحيد فيما بينها ، وأضيف الى برامج التلاميذ الأعلى من المرتبة الســـابعة مواد منتخبة . كما انشئت مدارس خاصة للتـــلاميذ المتفوقين فى مجالات الرياضة والطبيعة والكيمياء واللغات الأجنبية . ويركز الآن على التعليم لتنمية القدرات الفردية . ويجرى الاصلاح لتطوير وتحسين التعليم الفنى الشامل ، وهو العنصر الأساسى فى التعليم منذ الثورة الروسية .

٤ ـــ بالاضافة الى ما سبق فقد بدأ منذ عام ١٩٥٠ فى انشاء مدارس الحضانة ورياض الأطفال يبدأ فيها التعليم بعد شهرين من الولادة.

٥ ـــ كما توسعت الدراسة بالمدارس الليلية ومدارس المراسلات على كافة المســـتويات ، وفتح باب التعليم أمام الكبار والصغار .

٤ ـــ مقترحات كمرشد للاصلاح التعليمى :

(ا) الخطوط الارشـــادية الأساســـية للاصلاح التعليمى الابتدائى والاعدادى والثانوى

١ ـــ تنمية النظام المدرسى ليتلاءم مع مختلف مراحل النمو البشرى :

(أ) تحسين فعالية التعليم خلال مرحـــلة الطفولة ، وذلك باعطاء الاطفال من سن ٤ ـــ ٥ سنوات ـــ وهى السنوات الأولى فى التعليم الابتدائى تعليما مناسبا لأعمارهم .

(ب) محاولة حل المشكلات الناجمة من تقسيم التعليم الثانوى الى مرحلتين (الاعدادية والثانوية) مع التأكد من فعالية التعليم بمـــا يقابل الاهتمامات والقدرات المختلفة للطلبة طبقا لامكانياتهم .

(جـ) زيادة فعالية التعليم فى كل المستويات المدرسية باعادة النظر فى التقسيم بين الابتدائى والاعدادى والثانوى .

(د) التوسع فى الانشاءات التعليمية الأخرى مثل المدارس الفنية بأنواعها .

٢ ـــ اصلاح المنـــاهج التعليمية طبقا لمستوى نوع كل مدرسة :

من المستحسن ان تكون المناهج التعليمية فى مستوى كل مدرسة مناسبة لنوع وتخصص كل مدرسة بما يعطى الطلبة المهـــارات التعليمية المطـــلوبة لأن يصبحوا مواطنين صـــالحين مع تشجيعهم على الابتكار والخلق . على أن نضع فى الاعتبار النقاط التالية :

(أ) ترقية المناهج التعليمية وجعلها مناسبة للمســـتويات المختلفة ، مع مراعاة الدقة فى اختيار هذه البرامج .

(ب) تنويع برامج التعليم الثـــانوى لتمكين الطلبة من اختيار المنـــاهج التى تتناسب مع قدراتهم مع تمكينهم من الوصول الى الدراسات الأعلى فى مختلف البرامج المتنوعة .

٣ ـــ عمل دليل واضح للطلبة :

من أهم واجبـــات التعليم ارشـــاد الطلبة لانتقاء البرامج المناسبة لقدراتهم ورغباتهم فى كل مســـتوى تعليمى بهـــدف أن يشبع كل فرد ميـــوله الخاصة ، ويتيح له تحقيق أهـــدافه وأمانيه .

٤ ــ تحسين الفن التعليمى لتنمية قدرات الطلبة وامكانياتهم الفردية :

يعتمد نجاح التعليم أساسا على ما يتعلمه الطالب حقيقة وليس على ما يقوم بمذاكرته .. وأن أهمية مهارات وفنون التدريس تعتبر نفس درجة محتويات الدرس من الأهمية ، لذا فانه من الواجب استخدام فنون التدريس بأقصى كفاءة ممكنة ، مع ملاءمتها مع قدرات واهتمامات كل مستوى حتى يمكن أن تحقق الهدف من التعليم . وقد يكون من الملائم بذل عناية خاصة بالآتى :

(أ) اعطاء الناحية الادارية المرونة الكافية فى استخدام الأساليب الفنية الحديثة .

(ب) اتاحة الفرصة للدراسات الفردية ومتابعتها ، وترشيد الطلبة القائمين بالدراسة بأفضل الطرق التى تناسب صلاحيتهم .

(جـ) وضع نظام مرن واحد يسمح باعطاء الارشادات اللازمة لمختلف المستويات فى وقت واحد ، بدلا من وضع عدة نظم متعددة لكل مستوى على حدة مما يكون له أثر كبير على فاعلية التعليم .

(د) اتاحة الفرصة للطلبة المتفوقين ، خصوصا فى الدراسات العليا .

٥ ــ صيانة وتحسين أنماط التعليم العام وتكافؤ الفرص التعليمية :

يجب على الحكومات اصلاح الاجراءات المالية والادارية التى تحكم عملية التعليم وذلك بهدف تأمين تكافؤ الفرص التعليمية مع الانتباه الى الآتى :

(أ) القيام باصلاح والارتفاع بمستوى المناهج والأنماط التعليمية ومداومة مراجعتها والتأكد من تمشيها مع خطط التنمية الاجتماعية .

(ب) المحافظة والابقاء على طبيعة المدارس الخاصة ، اذ أنها تلعب دورا هاما فى التعليم العام .

(جـ) فتح الفرص وجعل الدراسة أكثر مرونة أمام المنتسبين بكافة أنواعهم .

٦ ــ تنمية التعليم برياض الأطفال :

يراعى اتباع ما يلى :

(أ) زيادة عدد دور الحضانة ورياض الأطفال .

(ب) التنسيق الجغرافى بين هذه الدور الخاص منها والعام .

(جـ) تحسين المناهج التعليمية بهذه الدور مع الأخذ فى الاعتبار انها الدراسة قبل الابتدائى .

٧ ــ تنمية التعليم الخاص :

يجب على الحكومات أن ترعى التعليم الخاص للاشخاص المعوقين عقليا أو جسمانيا باتخاذ ما يلزم من النواحى المالية والادارية حتى يحقق الهدف منه مع مراعاة ما يلى :

(أ) توفير التعليم الاجبارى لأولئك المعوقين والمتأخرين عقليا مع تحميل المحافظات مسئولية انشاء الفصول الخاصة بهم .

(ب) تنويع أنماط التعليم لمواجهة الاحتياجات الخاصة بهؤلاء المعوقين بما فى ذلك توفير المدرسين الاخصائيين اللازمين .

(جـ) اتخاذ الاجراءات اللازمة والوسائل الفعالة لتحسين التسهيلات للتعليم الخاص .

(د) الاكتشاف المبكر لهؤلاء المعوقين قبل التعليم الاجبارى الابتدائى ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين تدريبهم .

(هـ) تنسيق التعاون بين تعليم المعوقين والسياسات الخاصة بالشئون الطبية والاجتماعية .

٨ ــ تحسين الادارة فى المدارس والشئون الادارية التعليمية :

من الواجب أن يجرى تحسين البناء التنظيمى فى كل مدرسة حتى يمكنها ادارة الأنشطة المتكاملة ، لمواجهة الأهداف التعليمية ومسئولياتها حيال المواطنين .

ولتحقيق هذا يرى مراعاة الآتى :

(أ) انشاء جهاز ادارى فى المدارس يقسم الواجبات والأنشطة المدرسية تقسيما صحيحا لتأكيد وجود برامج مدرسية منظمة تحت اشراف ومسئولية ناظر المدرسة .

(ب) اتخاذ الخطوات اللازمة للتنسيق بين النظم المحلية فيما يختص بالمدارس الأميرية والخاصة .

(ج) مراعاة المطالب والمقترحات الجماهيرية فيما يختص بالأنشطة التعليمية عند وضع البرامج والمناهج التعليمية .

٩ ــ تدريب المدرسين وتحسين حالهم :

نظرا لأن المعلمين يلعبون دورا كبيرا تتزايد اهميته فى المستقبل ، لذا يجب أن تراعى الحكومة تحسين نوعية الأنشطة التعليمية والحالة الاجتماعية والاقتصادية لهم ، وفى سبيل ذلك يرى مراعاة الآتى :

(أ) تدريب المدرسين وخصوصا مدرسى المستوى الابتدائى وبعض مدرسى الثانوى تدريبا عاليا فى معاهد متخصصة ، ووضع البرامج الخاصة التى تفى بذلك الغرض . هذا بالاضافة الى وضع البرامج التدريبية لتدريب المدرسين عامة لرفع مستواهم .

(ب) توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتعيين العدد الكافى الضرورى للمدارس الالزامية .

(ج) تشجيع التدريب الذاتى للمدرسين ، والتوسع فى برامج الاستزادة .

(د) تشجيع نظام الاعارات لما فيه من تبادل فى الخبرات وزيادة فى المعلومات .

(هـ) اعادة النظر فى مرتبات وكوادر المدرسين ورفعها بما يتناسب مع طبيعة الأعباء الملقاة عليهم .

١٠ ــ تشجيع البحث فى مجال الاصلاح التعليمى :

يجب انشاء مركز للبحوث التعليمية للقيام بالدراسات المركزة المتكاملة ، وتقديم البحوث اللازمة لترقية الاصلاح التعليمى ، خصوصا فيما يختص برفع مستوى المدرسين التربويين وتنمية الأساليب التعليمية العلمية .

(ب) الخطوط الارشادية الأساسية للاصلاح التعليمى العالى :

١ ــ تنويع التعليم العالى :

من الواجب أن تصنف المعاهد والكليات طبقا لمؤهلات الطلبة والأعداد المطلوبة سنويا حسب الاحتياجات الفعلية .

٢ ــ اصلاح المناهج التعليمية :

يراعى تحسين المناهج التعليمية فى المعاهد والكليات وتنميتها ، بما يسمح بدراسات متكاملة ومتخصصة .

٣ ــ تحسين الأساليب التعليمية :

من المرغوب فيه تحسين أساليب التعليم المستخدمة فى المعاهد والكليات طبقا لنوع كل معهد أو كلية . . اعنى :

(أ) عند تدريس المواد النظرية ، فانه يمكن رفع مستوى ونوعية وكفاءة المحاضرة باستخدام الأجهزة الحديثة من أجهزة الاذاعة المرئية أو الوسائل التكنولوجية الأخرى .

(ب) تنمية المناقشات أو الندوات والتجارب والفصول العملية المكونة من مجموعات صغيرة

(حلقـــات بحث) لمساعدة الطلبة على الفهم الصحيح ، وللحصول على أكبر قدر من الاستيعاب وتمكينهم من التطبيق العملى .

(ج) تشجيع الأنشطة الرياضية والاجتماعية بما يجعل الطلبة يتمتعون بحياتهم الجامعية .

٤ ــ فتح باب التعليم العالى للجميع :

من الواجب السماح بالتعليم العالى لجميع المواطنين ليس فقط للطلبة فى سن معينـــة ، أو الحاصلين على مؤهلات علمية خاصة ، ولكن يجب جعله متـــاحا لجميع المواطنين ، وذلك لمواجهة المجتمع المتطور والمتغير بسرعة . وهذا يعنى فتح المعاهد والكليات أمام كل من يرغب فى اعادة التعليم وتسهيل الفرص أمامهم .

٥ ــ تنظيم الفصل بين التعليم والبحوث :

يجب اعادة تنظيم الجهـــاز التعليمى ليؤدى التعليم للطلبة ، وفى نفس الوقت اعداد جميع المدرسين بتوجيهات بحوث البيئة مع اجـــراء التوازن بين تنفيذ التعليم وبين انشطة البحوث فى المعاهد والكليات وايجاد التعاون بين منظمات التـــدريس والبحوث ، ومن الضرورى توضيح مسئوليات المدرسين حيالهم .

٦ ــ مراكز البحوث :

تعتبر مراكز البحوث منظمات ادارية تعليمية تقوم بتدريب الذين يرغبون فى الالتحاق بالأبحاث الأكاديمية للحصول على درجات علمية .

وكقاعدة عامة يجب أن يتبع المركز احـــدى الجامعات ، ويكون لديه أساتذته المتفوقون للقيام بأعمـــال البحث المطلوبة . كما يجب تعويض ومكافأة القائمين بالبحوث فى مراكز البحوث .

٧ ــ تحسين استخدام المدرسين :

يجب أن توفر المعاهد والكليات العدد الكافى من هيئة التـــدريس الحاصلين على المؤهلات المطلوبة لمواصفات لشغل كل وظيفة ومناسبة ، ســـواء للتعليم أو للبحث . كما يجب تحسين النواحى الادارية والمـــالية فيمـــا يختص بهيئة التدريس ، وتحسين أحوالهم الوظيفية ، وتسهيل تبادل الخبرات مع المعاهد والكليات الأخرى .

٨ ــ خطة قومية لتنسيق التعليم العالى :

من الضرورى وضع خطة قومية لتنسيق التعليم العالى بين الجامعات الاقليمية المختلفة وكلياتها ومعاهدها وتوزيعها الجغرافى بما يضمن تخريج الاعـــداد المطـــلوبة فى التخصصات المختلفة ، وتحقيق العـــدالة بين المحافظات على مستوى الدولة .

٩ ــ تحسين وسائل انتقاء الطلبة :

بما أن أسلوب انتقاء الطلبة للتعليم العالى يؤثر على التعليم فى كل الدولة ، لذا يجب تحسين أسلوب الانتقـــاء مع وضع المعـــايير والقواعد المناسبة ، ويقترح أن يكون على أساس :

(أ) اجراء اختبـــار عام على مســـتوى الدولة .

(ب) الدرجات المدرسية الحاصل عليها .

(جـ) اجـــراء اختبـــارات خاصة فى بعض الجامعات فى مجال عملها ، أو اجراء مقابلات شخصية أو كشف هيئة اذا تطلب الأمر ذلك .

٥ ــ خاتمـــة :

تعتبر عملية الاصلاح التعليمى عملية مستمرة، اذ أنها تعتبر عملية أساسية للتنمية الاقتصادية التى تعود على المجتمع كله بالرفاهية والرخاء . ولذا يجب أن تكون المناهج والخطط التعليمية متمشية مع متطلبات المجتمع .

ندوات — حلقات بحث — مؤتمرات

الندوة العربية الأولى
عن الجوانب الإدارية للتخطيط القومي للتنمية

وجهت المنظمة العربية للعلوم الادارية الدعوة الى الدول العربية والمنظمات الدولية لحضور الندوة العربية الأولى عن : « الجوانب الادارية للتخطيط القومى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية » التى عقدت خلال الفترة من ٢٦ ينـاير الى ٥ فبراير ١٩٧٤ بمقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالقـاهرة برئاسة الاسـتاذ الدكتـور اسماعيل صبرى عبد الله وزير الدولة للتخطيط بجمهورية مصر العربية .

وكان الهدف من الندوة دراسة وتحليل الأوضاع السائدة فى تنظيم الأجهزة المركزية للتخطيط فى الدول العربية ، والمشكلات التنظيمية والادارية الخاصة بهـا ، والعلاقات بينها وبين الأجهزة العامة ذات الصلة بعمليات اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطة القومية للتنمية ، وذلك للتعرف على المقومات الأساسية اللازمة للتخطيط ، ودور أجهزة الدولة المختلفة فى هذا المجال وامكانيات التعاون بين الدول العربية فى المجال التخطيطى .

وقد شارك فى أعمال الندوة ٧٠ عضوا يمثلون ١٧ دولة عربية هى : مصر ، السودان ، ليبيا ، تونس ، الجزائر ، المغرب ، الاردن ، لبنان ، سـوريا ، العراق ، السـعودية ، الكويت ، الامارات العربية ، البحرين ، عمـان ، اليمن الشمالية والجنوبية ، وذلك بالاضافة الى ممثلين لبعض المنظمات العربية والدولية .

وقدم الى أعضاء الندوة ١٦ دراسة ميدانية تتضمن كل منها أوضاع جهاز التخطيط المركزى فى دولة عربية ، والعلاقات بينه وبين الأجهزة الأخرى التى تعمل فى مجال التخطيط ومراحل العملية التخطيطية فى هذه الدولة ، وقد شارك فى اعداد هذه الدراسات خبراء المنظمة العربية للعلوم الادارية بالاضافة الى بعض أساتذة الادارة والتخطيط فى الدول العربية ، وقدم كذلك الى أعضاء الندوة بحوث علمية أخرى تتناول الجوانب المختلفة لعملية التخطيط ، اعدها بعض الخبراء والمتخصصين . ومن أمثلة ذلك : بحث عن نشر الوعى التخطيطى ، بحث عن متابعة وتقييم تنفيذ الخطة القومية ، بحث عن علاقة الجهاز المركزى للتخطيط بأجهزة التخطيط فى الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات ، بحث عن العلاقة بين الخطة القومية والموازنة .. وغيرها من بحوث .

وباستعراض التوصيات التى انتهت اليهـا الندوة نجد أنها قد غطت الأبعاد الرئيسـية للدراسة التى اجتمعت من اجلها ، وحاولت أن تقدم اجابة عن العديد من التساؤلات التى أثارتها مناقشات اللجان الفرعية ، وقد وفقت الندوة فى أنها لم تعتنق نمطا موحدا لشكل الجهاز المركزى للتخطيط فى كل الدول العربية حيث يختلف هذا

الشكل باختلاف الظروف السائدة فى كل بلد عربى وطبيعة المرحلة الانمائية فيه ، ولذلك فقد قصرت الندوة توصيتها على أن يكون موقع هذا الجهاز وثيق الصلة بمراكز اتخاذ القرارات العليـا فى التنظيم العام للدولة ، كما أوصت بضرورة تحديد المسئوليات والاختصاصات والصلاحيات بين هذا الجهـاز المركزى وبين الأجهزة التخطيطيـة فى المستويات الأقل مع تدفق وانسـياب البيانات والمعلومات بانتظام فى يسر وسهولة .

وأكدت الندوة ضرورة رفع كفاءة جهاز الادارة العامة فى الدول العربية حيث يتوقف عليه نجاح وفعالية خطط التنمية مما يتطلب من وجهة نظر النـدوة اعداد خطط متكاملة للتنميـة الادارية والاصلاح الادارى تكون جزءا من خطة التنمية القومية ، وتطـوير القوانين واللوائح المـالية والادارية وقوانين الخدمة المدنية وفقا لمقتضيات هذه الخطة القومية للتنمية ، هذا بالاضافة الى ضرورة الاهتمام باعداد وتدريب أخصـائيين فى التخطيط وخلق المناخ المناسب لوقف اسـتنزاف الخبرات العربية .

وأولت الندوة اهتماما خاصا بموضوع توفير البيانات الصحيحة اللازمة لخطة التنمية ، ولذلك أوصت بانشاء وتطوير ودعم أجهزة الاحصـاء وأساليب عملها ، وتوحيد التعاريف والمصطلحات والتصانيف الاحصائية المستعملة فى الدول العربية واصدارها دوريا .

ولما كان الوعى التخطيطى بين مختلف المواطنين عاملا هاما فى دعم عملية اعداد خطط التنميـة وتنفيذها ومتابعتها ، فقد أكدت توصيات النـدوة ضرورة العمـل على نشر الوعى التخطيطى ، والتعريف بالمبادىء التخطيطية بوسـائل الاعلام المختلفة والبرامج التعليمية والتربوية .

ومن أهم ما أبرزته الندوة بوجه خاص العمل على محاولة التكامل فى الطاقات العربية فى مجال التخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وفى ذلك أوصت بتجميـع البحوث المتعلقة بالتنميـة وتوثيقها وتعميمها بغية الاستفادة منها ، وحصر الخبرات العربية فى مختلف مجالات التخطيط ، واصدار مجلة لنشر البحوث الجديدة ، وانشـاء رابطة تجمع بين العاملين والمهتمين بالتخطيط والتنمية .

لقد أتاحت الندوة فرصة التعرف على الكثير من المفـاهيم والاتجاهات الحديثة فى موضـوع الجوانب الادارية للتخطيط القـومى للتنميـة ، وتناولت المناقشات والتوصيات التى انتهت اليها الندوة قضايا هامة تستحق مزيدا من اللقاءات حتى يمكن تحقيق معرفة أوفى بكافة الجـوانب الادارية للتخطيط للتنمية .

المؤتمر العربي الثاني للأمن الصناعي والصحة المهنية

يسـتهدف الأمن الصـناعى تحقيـق هدفين أساسيين ، أولهما حماية القوى البشرية العاملة من الاصابات والحوادث ، وثانيهما دعم الانتاج واستمراره بحماية وسائله المادية ، ومحاربة الفاقد والضائع ، وبقدر النجاح فى تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يستطيع الأمن الصـناعى أن يسهم فى تقدم المجتمع ، والارتقاء بمستوى معيشة أفراده ، وتحقيق الأمان للقوى الانسانية العاملة .

وقد عقد بالقاهرة فى الفترة من ٢٦ الى ٢٨ يناير ١٩٧٤ مؤتمر وسائل رفع كفاءة أجهـزة الأمن الصناعى بالمنشآت ، وهو المؤتمر العربى الثانى الذى نظمه معهد الأمن الصناعى التابع للمؤسسة الثقافية العمالية ، بالاشتراك مع المركز القومى لدراسات الأمن الصناعى ووزارة القوى العاملة .

وشارك فى أعمال المؤتمر وفود تمثل احدى عشرة دولة عربية ، بالاضافة الى ممثلين لمنظمة العمل العربية ، والاتحاد الدولى لنقابات العمال العرب ومنظمة العمل الدولية وهيئة الصحة الدولية ، كما شارك فيه أيضا الاتحاد العام لعمال جمهورية مصر وجميع النقابات المهنية والعمالية الى جانب عديد من الشركات فى جمهورية مصر العربية .

وعقد المؤتمر خمس جلسات نوقش فيها ٢٩ بحثا من بينها بحث عن وسائل رفع مستوى الأمن الصناعى فى الأجهزة الحكومية ، وآخر عن دور الادارة العليا فى النهوض بالأمن الصناعى ، وثالث عن التنظيمات المتعلقة بعمل لجان الأمن الصناعى ، ورابع عن تلوث البيئة والتهديد بأخطار المهنة ، وخامس عن السلوك الانسانى وعلاقته بالحوادث ، وغير ذلك من بحوث فى مجالات الأمن الصناعى ، وكان يعقب الجلسات عرض أفلام توضيحية .

ومن أهم ما أبرزه المؤتمر ضرورة الاهتمام بالعامل بصفته سيد الآلة لا عبدها ، فهو أثمن وأغلى قيمة فى مجال العمل والانتاج ، وأكدت توصيات المؤتمر ضرورة اجراء الفحص الطبى الابتدائى للعاملين الجدد بهدف وضع كل فى المكان المناسب له جسميا ونفسيا ، وذلك وفق تشريع خاص ، كما طالب المؤتمر بضرورة ضمان توفير وسائل الوقاية للمعدات الجديدة التى يتم استيرادها ووضع مواصفات قياسية محددة بالنسبة لمعدات ومهمات الوقاية الشخصية ، وتوفير المؤسسات لأجهزة قياس مناسبة لظروفها وأنواع المخاطر السائدة فيها .

وفى سبيل رفع كفاءة أجهزة الأمن الصناعى ركز المؤتمر على ضرورة البحث عن خير السبل وأفضلها لرفع قدرة هذه الأجهزة للعمل بأقصى كفاءة ممكنة لوقف النزيف البشرى والمادى وآثاره الضارة على النمو الاقتصادى والاجتماعى .

وأوصى بالمسئولية الشخصية للممثل القانونى فى منشآت القطاع الصناعى فى حالة عدم تنفيذ شروط الأمن الصناعى التى تنص عليها تشريعات العمل ، كما أوصى بضرورة دعم البحوث العلمية لدراسة تأثير المواد الصناعية السامة وكذلك المخلفات الصناعية على البيئة ، وانشاء جهاز خاص بالأمن الصناعى والصحة المهنية بكل منشأة بحيث يقوم بمسئولية تخطيط ومتابعة وتنفيذ برامج السلامة والصحة المهنية ، وضرورة تبعية مراقبى ومشرفى الأمن الصناعى لرئيس مجلس الادارة أو المدير المسئول مباشرة .

ولما كانت صحة الأفراد هى فى الحقيقة استثمار وليست خدمات ، وان الوقاية تغنى عن العلاج فقد أوصى المؤتمر بضرورة توفير خدمة طبية تكون وظيفتها وقائية بالدرجة الأولى ، واتخاذ الوسائل التى تساعد على اكتشاف العمال المستهدفين للحوادث والعمل على وقايتهم أو أبعادهم عن مواطن الخطر .

واشار المؤتمر الى أهمية التنسيق بين الجهود المبذولة فى مجال الأمن الصناعى والصحة المهنية فى الأجهزة المختلفة ، وذلك بتكوين لجنة وزارية من القوى العاملة والاسكان والتأمينات والصناعة والصحة والزراعة لرسم سياسة للامن الصناعى والصحة المهنية على المدى البعيد ، وتوحيد الجهات التى تقوم على تقديم الرعاية الطبية للعمال فى جهاز طبى واحد .

ومن أهم التوصيات التى قدمها المؤتمر كذلك أن يعطى اهتمام خاص بوسائل وطرق التعليم والتدريب فى مجال الأمن الصناعى ودعمها على جميع المستويات ، وذلك بادخال مادة الأمن الصناعى والصحة المهنية فى البرامج التعليمية فى جميع المدارس والمعاهد والكليات وخصوصا الفنية منها ، وادخال مادة علم النفس الصناعى فى المناهج الدراسية بكليات الطب والمعاهد الصناعية والتجارية ، وضرورة تقييم طرق التدريب على الأمن الصناعى وبحث وسائل دعمها على جميع المستويات العمالية ، وقيام ادارات العمل

فى المنشآت بوضع برامج توعية مناسبة لظروفها، واخيرا قيام معهد الأمن الصناعى والمركز القومى لدراسات الأمن الصناعى بعمل دورات وندوات ولقاءات تنشيطية واعلامية لجميع العاملين بما فى ذلك مستويات الادارة العليا .

وقد كان المؤتمر فرصة طيبة لتبادل الخبرات العلمية والعملية والفنية بين الدول العربية فى مجال الأمن الصناعى والصحة المهنية ، وأوصى المؤتمر فى ختام أعماله أن يكون موضوع المؤتمر القادم « مشاكل التطبيق فى الأمن الصناعى » .

مؤتمر تخطيط القوى العاملة لما بعد الحرب

افتتح السيد صلاح غريب وزير القوى العاملة يوم ٢٢ ديسمبر ١٩٧٣ مؤتمر تنسيق تخطيط القوى العاملة لما بعد الحرب بين القطاعين المدنى والعسكرى وقد أعلن الوزير فى الجلسة الافتتاحية أن المهمة الأولى للمؤتمر هى التخطيط لمواجهة مشكلات ما بعد الحرب واعداد المسرحين والمصابين فى العمليات الحربية للمهن واعمال التى تتفق مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، وتجنيد الأجهزة والامكانيات التدريبية والتعليمية لهذا الغرض .

وقد بدأت يوم ٢٣ ديسمبر بوزارة القوى العاملة اجتماعات اللجان الفنية لتوحيد التصنيفين المدنى والعسكرى للوظائف ، وتشكل هذه اللجان وعددها ١٧ من ذوى الخبرة فى القوات المسلحة وممثلين عن شتى الوزارات والقطاعات الأكثر اهتماما والتصاقا بالمهن المدنية المقابلة للمهن العسكرية .

وتقوم أعمال هذه اللجان على أساس أن الدراسات المتصلة بأعباء التجنيد وخطط التسريح تستلزم الاتفاق على لغة مشتركة بين القطاعين المدنى والعسكرى يمكن بها تحديد المعارف والمهارات والخبرات والسلوك فيما يمكن أن يتماثل أو يتقارب من المهن العسكرية والمدنية ، بالاضافة الى انجاز الدراسات المتصلة بحصر الأفراد فى كلا القطاعين والتعرف على امكانيات تدريبهم وفرص استخدامهم من أجل تحقيق أقصى حد ممكن من تعبئة الطاقات البشرية وفقا لما تقتضيه احتياجات القوات المسلحة .

ويشتمل التصنيف المدنى للوظائف على ٤٦٢ مهنة ، والتصنيف العسكرى على ٥٣١ مهنة عسكرية ، وقد تم حصر مجموعة المهن المتماثلة أو المتقاربة فى التصنيفين فى سبعة عشر مجالا تتولى كل مجموعة منها لجنة فنية متخصصة ، وهذه المجموعات ولجانها هى : الالكترونيات ، الصناعات الهندسية ، الطيران ، المواصلات السلكية واللاسلكية ، المساحة ، الكتابيون ، الطباعة والنشر ، البناء والتشييد ، الطرق واستصلاح الأراضى ، الكهرباء ، الطب والصناعات الدوائية والكيميائية ، النقل ، السياحة والخدمات ، النقل المائى ، البترول والثروة المعدنية ، الزراعة ، والاعلام .

ويشارك فى هذه اللجان بالاضافة الى ممثلى القوات المسلحة ووزارة القوى العاملة ممثلون عن وزارات التعليم العالى ، الانتاج الحربى ، الطيران ، الكهرباء ، الصناعة ، النقل ، الزراعة ، استصلاح الأراضى ، السياحة ، الاعلام ، التعمير ، الثقافة ، هيئات السكك الحديدية ، المواصلات السلكية واللاسلكية ، الورش الأميرية المساحة ، مؤسسات الطرق ، الصناعات الكهربائية ، البترول ، الفنادق ، الاهرام ودار المعارف ، وذلك بالاضافة الى خبراء الجهازين المركزين للتنظيم والادارة ، التعبئة والاحصاء .

وقد استمرت هذه اللجان السبعة عشر فى اجتماعاتها حيث قامت بدراسة تحليلية للمهن لتوحيد التصنيف المدنى والعسكرى للوظائف . . وستواصل اجتماعاتها بصورة منتظمة لاستكمال أعمال الحصر والتخطيط والتنمية لمجتمع القوى العاملة فيما بعد الحرب .

شركة مصر للتأمين

١٩٣٤ - ١٩٧٤

٤٠

عـــامـــًا

في خـــدمـــة

الإقتصـــاد القـــومى

مطابع الاهرام التجارية
رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١١

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن اربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، او جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

المراسلات

مجلة « الادارة »

٢ شارع الشواربى — القاهرة

تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٦٥٧٥

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VI

Number 4

April 1974

الإدارة

● مجلة علمية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ●
● المجلد الثانى والعشرون ● العدد الثالث ● يناير ١٩٩٠ ●

دور المواطن والوجه الآخر للبيروقراطية ..!

التقنية الحديثة فى تنظيم وإدارة المعلومات

- الاستراتيجيات التسويقية البديلة لاحداث التغييرات الاجتماعية المستهدفة
- دور المحاسبة القومية فى قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية
- التدريب .. سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية
- إطار مقترح للمحاسبة السياسية ● معايير الأشكال التنظيمية ..

الاشتراكات :

● الاشتراك السنوى داخل جمهورية مصر العربية خمسة جنيهات شاملة مصروفات البريد (نسخة واحدة — اربعة اعداد) .

● الاشتراك السنوى خارج الجمهورية خمسة عشرة دولار سنويا . عن أربعة أعداد، وخمسة دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد .

● تسدد الاشتراكات نقدا او بموجب شيك (باسم السيد أمين صندوق مجلة «الادارة» — اتحاد جمعيات التنمية الادارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ ش عدلى

● عنوان المجلة : القاهرة ٢ شارع الشواربى — القاهرة

تليفونات : ٣٩٢٢١٠٠ — ٣٩٢٢٠٥١

المراسلات :

● ترسل باسم السيد الاستاذ / مدير تحرير مجلة « الادارة » .

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الاداره
ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزي كاظم

مدير التحرير
مصطفى صادق درويش

سكرتير التحرير
عبد المعطى أحمد مصطفى

المجلد الثانى والعشرون
العدد الثالث
يناير ـ مارس ١٩٩٠ م

القاهرة ـ ٢ شارع الشواربى
جمهورية مصر العربية
ت : ٣٩٢٢١٠٠ ـ ٣٩٢٢٠٥١

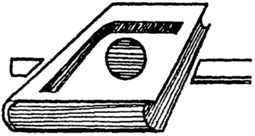
الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ○ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ○ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ○ جمعية ادارة الأعمال العربية
- ○ أكاديمية ادارة الأعمال الدولية
- ○ جماعة القادة الاداريين
- ○ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العليا
- ○ الجمعية العربية للإدارة العامة
- ○ الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- ○ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ○ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ○ جمعية العلاقات العامة العربية



صفحة

في هذا العدد

ملف العدد

إدارة التنمية ..

ومواجهة الأزمات

٤٠٠ من كبار المسئولين

وقيادات القطاعين

العام والخاص يناقشون

الأزمة .. وسبل مواجهتها

من ص ٧٦ إلى ص ٨٣

الإدارة والمجتمع

د . حسين رمزى كاظم

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

حدد الرئيس مبارك فى خطابه أمام مجلس الشعب ملامح المرحلة القادمة فى بناء مصر ودور الحكومة والمواطن فى إيجاد حلول لمشاكلنا المعاصرة بمنهاج يتسم بالفاعلية والايجابية والسرعة فى الانجاز ، والارتقاء بمستوى الأداء ، والقدرة على مواجهة المستقبل وما يفرضه من تحديات .

ولا شك ان حديث الرئيس عن المواطن ودوره فى المجتمع قد يجعلنا نتعمق ونفكر كثيرا لكى نبحث عن تفسير للفجوة الكبيرة التى يتسع مداها يوما بعد يوم . بين الحقوق التى يتمسك ويطالب بها الفرد فى كل وقت وبين الواجبات التى ما زال يتجاهلها ولا يؤديها كثير من المواطنين .

إن إتكالية المواطن واعتماده على جهود الدولة وحدها ، أو نظرة الفرد إلى الحكومةعلى انها صانعة كل شىء ومفجرة الطاقات والامكانات ، أو اتهام الحكومة بصفة عامة بالبيروقراطية والتعقيدات الادارية ، قد تجعلنا نقف حائرين لكى نبحث عن حلول يمكن عن طريقها دفع وتحريك سلوك المواطن لكى يتنبه إلى انه لا يجب أن يكون متفرجا لما يجرى حوله من احداث ، أو مستفيدا فقط بما تقدمه له الدولة من خدمات ، أو ممارسا الضغط على الأجهزة الحكومية للحصول على مزايا واستثناءات تخالف العدالة والحق والقواعد المقررة ، أو محاولا النفوذ والتحايل على القوانين أو القرارات الادارية لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب **المصلحة** العامة للوطن ... وحينما لا تستجيب السلطة التنفيذية لمثل هذه المحاولات أو تلك الضغوط فإن أبسط ما يوجهه إليها المواطن انها صورة ونموذجا سيئا للبيروقراطية والتعقيدات الادارية المتشددة ، متناسيا أن له دورا كبيرا فى صنعها وأنه فى حالات كثيرة هو الوجه الآخر فى إحداثها .

جميع هذه الظواهر ـ وغيرها كثير ـ تؤكد أن الوهم الكبير الذى ساد فكرنا منذ سنوات طويلة وما زال سائدا حتى الآن هو أن الدولة ـ وحدها ـ هى صانعة المعجزات . وهى حلالة العقد والمشاكل ، وعليها يقع عبء كل شىء ، وإليها فقط يوجه النقد فى كل شىء ، فإذا كانت هناك مشكلة خاصةبالنظافة تعالت الأصوات تطالب الحكومة بحلها وتناسى المواطنون دورهم فى ذلك الحل . وإذا كانت هناك مشكلة فى الاسكان تساءل البعض أين دور الدولة لحل هذه المشكلة بعيدا عن المساهمات الايجابية التى ينبغى أن يشارك فيها المواطنون . وإذا ظهرت مشكلة فى نقص الأبنية التعليمية نتيجة لزيادة القبول بالمدارس ارتفعت الأصوات تتساءل ما هو دور الحكومة فى بناء المدارس الجديدة .

تلك هى بعض الأمثلة التى توضح أن هذا المفهوم والوهم الخاطىء قد تغلغل فى عقول الكثير واصبح مادة مستديمة للنقد الهابط الذى اساء وما زال يسىء إلى

دور المواطن .. والوجه الآخر للبيروقراطية !

سمعة مصر فى الداخل والخارج ، فى الوقت الذى يتجاهل فيه البعض الجهود الكبيرة والمستمرة التى تبذلها الأجهزة الحكومية المختلفة للتصدى للمشكلات الملحة التى يعانى منها المواطن فى ضوء الامكانات والموارد المادية المتاحة للدولة .

ولعلنا نقولها بصراحة أنه آن الأوان لكى يتنبه المواطن فى مصر ألى أنه لا يجب أن يكون متفرجا على ما يجرى حوله من أحداث . أو مستفيدا فقط بما تقدمه له الدولة من خدمات بقدر ما ينبغى أن يكون شريكا فى تحمل المسئولية الاجتماعية للوطن . بصفته فردا يعيش على أرضه .. له حقوق ومكاسب ، كما أن عليه واجبات والتزامات .

ويمكن القول ـ بصفة عامة ـ أن الانسان المصرى هو محور التنمية والتقدم ، فهو العنصر المؤثر فى نجاح خطط التنمية ، وهو يعد من أهم ركائزها ومقوماتها ، ومن ثم فإنه إذا لم يكن المواطن مدركا ومستوعبا لأهداف التنمية . أو اساء فهم منطلقاتها ، أو انشغل بتحقيق مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة للوطن ، فإنه لا أمل اطلاقا فى نجاح التنمية . إذ يصبح هذا المواطن عنصرا سلبيا وعبئا ثقيلا على خطة التنمية .

بدلا من أن يكون فى خدمتها وعنصرا هاما وفعالا من عوامل نجاحها .

إن المواطن فى مصر يمكنه المساهمة فى القضاء على كافة المعوقات الادارية التى تواجه أداء الخدمات ، إذا ما تنبه إلى أن دوره فى المجتمع هو دوره الذى يأخذ ويعطى وليس دور الذى يبحث عن ثغرة يستطيع من خلالها أن ينفذ لتحقيق مصالحه الشخصية . دور المفيد للمجتمع والمستفيد منه ... إننا لا نريد من المواطن أن يقف دائما موقف الناقد والساخر والمتفرج على الآخرين والذى ينسى أن يسأل نفسه ماذا أعطى ؟ .. وماذا قدم لخدمة المواطنين وخدمة المجتمع الذى يعيش فيه ؟ ..

إن المواطن فى مصر هو الذى يملك إرادة التغيير والاصلاح بكل ما تحمله كلمة الارادة من معانى قوية صلبة ، ومن هذا المنطلق فإن المدخل الصحيح الذى نادى به الرئيس مبارك لصحوة أبناء مصر هو ضرورة تنمية الشعور للمواطن بالواجب وبالمسئولية قبل المجتمع الذى يعيش فيه ، وأن يشعر كل مواطن أنه جزء لا يتجزأ من كيان مصر ، له حقوق وعليه واجبات ،

وتربطه بالوطن أهداف وآمال مشتركة ودور واضح ينبغى أن يقوم به ويمارسه برغبة صادقة وايمان عميق ، وأنه أصبح لزاما علينا أن يدرك كل مواطن خلال المرحلة القادمة من تاريخ مصر ـ الفرق بين أن يكون عضوا عاملا وفعالا فى المجتمع .. وبين أن يكون فردا من رعايا هذا المجتمع .

دكتور
شريف أحمد شريف العاصى
مدرس ادارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

الاستراتيجيات التسويقية البديلة لاحداث التغييرات الاجتماعية المستهدفة

(نموذج مقترح)

يثور جدال حول عدم فاعلية الاستراتيجيات والمنهج الذى تطبقه الجهات المسئولة عن أحداث التغييرات الاجتماعية المستهدفة وأن مثل هذا المنهج قد يؤدى إلى تفاقم المشكلات وليس إلى تحقيق التغيير الاجتماعى المقصود . وفى هذا البحث سوف يقدم الباحث نموذجا للاستراتيجيات التسويقية المختلفة التى تستخدم مزيجا من العمليات النفسية والسلوكية تشمل التعضيد والتحفيز والتبرير والمواجهة لتسهيل احداث التغيير الاجتماعى المستهدف . ويقوم هذا النموذج على مفهوم التوافق أو التعارض بين الاتجاه والسلوك .

تقديم :

أن المفهوم الحديث والنظرة الشمولية للتسويق تتضمن أن التسويق لم يعد قاصراً على تسويق السلع والخدمات وأنما يمتد نطاقه ليشمل تسويق الأفكار والفلسفات والممارسات المختلفة والأشخاص . ومن هذا المنطلق ظهر التسويق الاجتماعى Social Morketing والتسويق السياسى Political Marketinq بالاضافة إلى التسويق بمعناه التقليدى المتعارف عليه لدى الأفراد على أنه مقصور على السلع والخدمات .

وفى هذا البحث سوف ننتهج منهج التسويق الاجتماعى لنبين كيف يمكن للتسويق ان يقوم بدور اجتماعى فعال فى علاج واصلاح الظواهر الاجتماعية غير الصحية (مثل ظاهرة تزايد السكان وظاهرة الادمان وظاهرة التسيب وعدم الانضباط) . وبمعنى أكثر تحديدا سوف يتم اقتراح الاستراتيجيات التسويقية المختلفة التى يمكن استخدامها لأحداث تغييرات اجتماعية مستهدفة من قبل جهات - حكومية أو غير حكومية - تهدف إلى أحداث مثل هذا التغيير .

أن المنهج والاستراتيجيات التى تم تطبيقها حتى الآن لم تؤت ثمارها ولم تكن فعالة ولم تحقق النتائج التى استهدفتها الجهات القائمة على التغيير . بل وقد تكون أدت إلى آثار عكسية .

وتقدم هذه الدراسة نموذجا للاستراتيجيات البديلة لاحداث التغييرات الاجتماعية المستهدفة تأسيسا على نظرية أو مفهوم « التوافق أو التعارض بين الاتجاه والسلوك » .
The Concept Atlitude Behavior Consistency / Discreponcy
والذى يقترح مجموعة من الاستراتيجيات تقوم أساسا على عمليات نفسية تشمل :

- عملية التعضيد — Reinforcement Process
- عملية التحفيز — Inducement Process
- عملية التبرير — Rationalization Process
- عملية المواجهة — Confrontation Prcess

وعليه فسيتم تحديد وتعريف الاستراتيجيات المؤثرة أو الفعالة التى تعمل على تحقيق كل عملية من العمليات السابقة .

الاطار النظرى للبحث :

من سمات المجتمعات الحديثة وجود منظمات تهدف إلى احداث تغييرات اجتماعية مستهدفة او تحقيق اتجاهات وسلوكيات مقبولة ومرغوبة اجتماعيا[١] . وتشمل مثل هذه المنظمات (وهى منظمات تسويق اجتماعى) منظمات المحافظة على صحة الانسان ، وجمعيات محاربة ادمان المخدرات والمسكرات . ومنظمات تنظيم الاسرة . وغالباً ما تكون هذه المنظمات حكومية وعامة . وغالبا ما تكون مهتمة باحداث تغييرات أساسية فى سلوك وانماط الاستهلاك فى السوق (مثل تقليل او الامتناع عن شراء واستهلاك الكحوليات وتقليل استهلاك الطعام بالنسبة للبدناء . وزيادة استخدام وسائل منع الحمل . ومحاربة ادمان المخدرات) . لقد اوضح « فوكس FOX » وكوتلر Kotler » أن عدداً كبيراً من هذه المنظمات قد اكتشف مؤخرا انه يمكن استخدام التسويق كوسيلة فعالة لمساعدتها فى تحقيق أهدافها والتى غالبا ما تتعلق باحداث تغييرات اجتماعية مرغوبة .

يعرف Zoltmon « التغيير الاجتماعى بانه تعديل لهيكل ووظيفة الوحدة الاجتماعية Social unit أو النظام الاجتماعى Social System (أى المجتمع)[٣] . ويتكون هيكل النظام الاجتماعى من المكانة الاجتماعية للأفراد والجماعات التى تكون هذا النظام . اما الوظيفة فتتعلق بالدور أو السلوك الفعلى للفرد فى مركز اجتماعى او مكانة اجتماعية معينة[٤] .

والتغيير الاجتماعى قد يكون مستهدفا أو غير مستهدف . فالتغيير الاجتماعى غير المستهدف Unplanned Social Chanqe يحدث - على سبيل المثال - نتيجة قيام الثورات السياسية . أو نتيجة أحداث طبيعية كالفيضانات والاعاصير والزلازل . وبلا شك تؤدى مثل هذه الأحداث إلى تغييرات اجتماعية تلقائية وغير مستهدفة وهنا يلعب التسويق أيضا دوراً هاما يتمثل فى الاستجابة السريعة المبكرة لهذه التغييرات بتقديم سلع وخدمات جديدة وأيضاً خطط جديدة تتواءم مع هذه التغييرات[٥] .

أما التغيير الاجتماعى المستهدف - وهو موضوع هذا البحث - فيعنى أى تغيير تقوم به منظمة فردية أو تسويقية عن طريق جهود مخططة لتعديل هيكل أو وظيفة النظام الاجتماعى أو كلاهما[٦] . ومن ثم فان التغيير الاجتماعى يشير إلى تدخل أو قيام المنظمة المسئولة عن التغيير بتنفيذ سياسة محددة الهدف لاحداث تغيير مقصود فى سلوك اجتماعى أو استهلاكى معين سواء بالنسبة لقوة هذا السلوك أو اتجاهه عن طريق استخدام استراتيجية أو أكثر للتغيير[٧] .

ولكى يكون التغيير الاجتماعى المستهدف فعالا ويحقق أهدافه فانه يجب أن يتصف بالخصائص التالية[٨] :

١ - يجب أن يكون التغيير الاجتماعى المستهدف محدداً ومعروفا تعريفا دقيقا .

٢ - يجب أن يكون هناك سياسة محددة الهدف بالنسبة لمدى هذا التغيير المستهدف واتجاهه

٣ - يجب تحديد الجهة المسئولة عن هذا التغيير وامدادها بالموارد والسلطات اللازمة لتادية عملها وتحقيق أهدافها .

٤ - يجب اختيار وتطبيق الاستراتيجية (أو الاستراتيجيات) المناسبة لتحقيق التغيير المرغوب .

وبناء على هذه الخصائص يرى بعض الكتاب[٩] استبعاد الأنواع التالية من التغييرات الاجتماعية المستهدفة .

* التغييرات التى تتصف بكونها أصلا من الظواهر التى تنمو نموا تدريجياEvolutionary ، أو من الظواهر الطارئةAccidental أو العشوائيةRandom .

* التغييرات التى تحدث نتيجة الانتشار - او العدوى Contagion كما يسميها البعض مثل انتشار المنتجات الجديدة Diffusion of Innovations ان عملية الانتشار او العدوى (أو التقليد) هى كما يصفها باس Bass ظاهرة سلوكية . لذا فان مثل هذه الظاهرة يمكن استخدامها كاستراتيجية لتحقيق التغيير الاجتماعى المستهدف . ولكنها لا تمثل بذاتها تغييرا اجتماعيا مستهدفا .

وعلى ذلك فان التغيير الاجتماعى هو مسئولية ادارية اكثر من كونه مهمة سلوكية . وذلك لان التغيير الاجتماعى يتطلب اتخاذ قرارات فيما يتعلق بتحديد المجموعات المستهدفة والاستراتيجيات المستخدمة وذلك بقصد تحقيق أهداف محددة تتعلق باحداث تغيير محدد مداه واتجاهه بالنسبة لسلوك اجتماعى او استهلاكى معين[١٠] . وبهذا المعنى فانه من الضرورى ان تتوافر لعملية التغيير الاجتماعى المستهدف عناصر التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرار . ولا يصبح التغيير الاجتماعى مهمة تنفيذية يقع على المديرين عاتق تنفيذها إلا إذا تحققت هذه الخطوة الادارية التى يتم فيها اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الاهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وبلورة الاجراءات الخاصة بتحقيق التغيير الاجتماعى المستهدف . وتجاهل هذه المرحلة او التراخى فى ادائها بجدية يقلل من فرص نجاح تحقيق التغيير المستهدف .

مشاكل المنهج الحالى للتغيير الاجتماعى :

يحدد زالتمان Zaltman ودونكان Duncan مشكلتان رئيسيتان للمنهج الحالى الذى تحاول المنظمات المسئولة عن التغيير تطبيقه لاحداث التغيير الاجتماعى المستهدف هما[١١] :

أولا - أن المنظمة المسئولة عن التغيير تقوم فى الغالب الاعم بالاقتصار على استخدام استراتيجية واحدة فى محاولتها لاحداث التغيير المستهدف فى وقت معين أو على مدار فترة زمنية معينة . وأن هذه الاستراتيجية تستخدم لكل المجموعات المستهدفة بلا تمييز بينها . أى أن المنظمات المسئولة عن التغيير الاجتماعى تطبق المنهج العام Universal Approach وليس منهج التجزئة Seqmentation Approach (الذى يعنى تقسيم المجتمع المستهدف إلى مجموعات تتشابه كل مجموعة وتختلف عن المجموعات الأخرى بالنسبة لبعض الخصائص والصفات بحيث يمكن تصميم واستخدام الاستراتيجية المناسبة لكل مجموعة) . ولقد ترتب على ذلك أن قامت هذه المنظمات باستخدام نفس الاغراءاتAppeals فى محاولتها حث وتشجيع المجموعات المستهدفة على التغيير الاجتماعى المرغوب .

ثانيا - أن المنظمات المسئولة عن التغيير تركز كل اهتمامها على تطبيق استراتيجيات محددة لتنفيذ برامج محددة وذلك دون الأهتمام بوضع تصور شامل يمكن من خلاله التنبؤ بمتى وأين تكون الاستراتيجيات ملائمة . فحتى الأن لم يتوافر نظرية للمزيج الاستراتيجى الذى يمكن تطبيقه لاحداث التغييرات الاجتماعية المرغوبة وفقا لنوع التغيير . أو وفقا للمجموعات المستهدفة

بالتغيير . او وفقا لظروف التغيير . ولكن الاعتقاد السائد هو ان الاختيار الفعال والتطبيق الكفء لاستراتيجيات مختلفة ومتباينة هو امر صعب وعملية معقدة . لذلك تلجا المنظمة المسئولة عن التغيير إلى استخدام استراتيجية معينة تثق فيها وتعتقد في جدواها من منطلق مجموعة من القيم العقائدية التى تتبناها .

الهدف من البحث :

ويتضح من العرض السابق الافتقاد إلى توافر نظرية للمزيج الاستراتيجي المناسب لعمليات التغيير الاجتماعي المختلفة . وان ما هو متوافر عبارة عن اجتهادات مبعثرة للمسئولين عن المنظمات المنوط بها احداث تلك التغييرات الاجتماعية المستهدفة قائمة على قيم ومعتقدات شخصية وليس على معايير واسس موضوعية . مما ادى في النهاية إلى عدم فاعلية الكثير من برامج التغيير الاجتماعي المستهدف . بل وفي احيان كثيرة قد تؤدى هذه الاستراتيجيات والبرامج إلى آثار عكسية . فبدلا من تشجيع وحث المجموعات المستهدفة على التغيير في الاتجاه المطلوب يحدث ان تتمادى تلك المجموعات في ممارسة السلوك غير المرغوب ـ المراد تغييره ـ وهذا ما حدث بالفعل بالنسبة لتجربة تنظيم النسل في مصر . فلم تنجح المنظمات التى كلفت بهذا (مثل جهاز تنظيم الأسرة والذى اصبح المجلس القومي للسكان والهيئات التابعة له) واستمر معدل تزايد السكان بل ويرتفع بالرغم من قيام هذه المنظمات بتطبيق برامج مختلفة لتنظيم النسل .

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذجا لمزيج من الاختيارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير الاجتماعي المستهدف يمد المنظمات المسئولة عن هذا التغيير بتصور كامل لعملية التغيير الاجتماعي فيما يتعلق بالعمليات اللازمة لهذا التغيير واهدافه . وينبنى هذا النموذج المقترح على نظرية ، التوافق او التعارض بين الاتجاه والسلوك . . وسوف نقوم بتوضيح الاستراتيجيات المؤثرة التى يمكن للمنظمة المسئولة عن التغيير استخدامها لتنفيذ كل عملية من العمليات الخاصة بالتوافق أو التعارض بين السلوك والاتجاهات السابق ذكرها (وهى التعضيد والتحفيز والتبرير والمواجهة) لتحقيق اهداف معينة .

وعلى الرغم من وجود عوامل اخرى تؤثر على اختيار المزيج الأمثل من الاستراتيجيات المناسبة ـ مثل مدى توافر الموارد المالية اللازمة . والاهمية النسبية التى توليها الجهات المسئولة لعملية التغيير . ومدى لباقة وحكمة المنظمة المسئولة عن التغيير في التعامل والاتصال بالآخرين . واتجاهات كل من لهم علاقة بالتغيير نحو التغيير المستهدف . وعنصر الوقت ـ الا اننا سوف نعتبر هذه العوامل ثابتة في النموذج المقترح .

بالاضافة إلى ذلك فان هذه الدراسة تبرز اهمية المفهوم الحديث للتسويق الذى يقوم على فلسفة المستهلك او التوجيه بالمستهلك Consumer Orientation (خاصة فيما يتعلق بتباين القطاعات المختلفة من السكان في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وسلوكهم) في اطار المنظمات الاجتماعية العامة . ان المفهوم الحديث للتسويق غالبا ما يتم تجاهله في اتخاذ القرارات وتحديد البرامج العامة التى تصمم لتغيير الأنماط الاستهلاكية في السوق[١٢] .

النموذج المقترح

الاتجاهات والسلوك :

حظى موضوع العلاقة بين الاتجاهات والسلوك بكتابات كثيرة ودراسات وفيرة . ويتجه جزءا جوهريا من هذه الدراسات نحو تعضيد واثبات الفرض العام وهو انه يوجد ـ بصفة عامة ـ علاقة ارتباطية موجبة بين الاتجاهات والسلوك[١٣] . بمعنى ان الأفراد غالبا يفعلون ما يتوافق مع اتجاهاتهم (كالمساهمة والتبرع لأعمال البر والخير) ويتجنبون السلوك الذى لديهم اتجاهات سلبية نحوه (مثل السلوك الانحرافي) . ومن ثم فانه يمكن القول بصفة عامة ـ بان هناك توافقا Consistency بين الاتجاهات والسلوك على مستوى التحليل الكلى Aqqreqate Level .

ولكن على مستوى التحليل الجزئى او على مستوى تحليل كل حالة على حده Case By Case Analysis فانه يحدث كثيرا وجود تعارض Discrepancy بين الاتجاه والسلوك[١٤] . وهذا يعنى ان هناك حالات يكون فيها سلوك الأفراد متعارضا مع اتجاهاتهم . فعلى سبيل المثال يوجد الكثير من الأفراد الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو الذهاب إلى دور العبادة ولكنهم لا يقومون بمثل هذه الزيارات . وعلى العكس من ذلك فقد يكون لدى بعض الأفراد اتجاهات سلبية نحو البدانة وتزايد الوزن ولكنهم لا ينقصون وزنهم[١٥] .

وعادة لا يظهر الأفراد نفس الدرجة من التوافق او التعارض بين الاتجاه والسلوك وخاصة فيما يتعلق بالسلوكيات ذات الأهمية الاجتماعية . فعلى سبيل المثال قد نجد أزواج يمارسون تنظيم النسل ولديهم اتجاهات ايجابية نحوه (كقطاع من القطاعات السكانية) . وقد نجد أزواج آخرون لا ينظمون النسل ولديهم اتجاهات سلبية ضده . (قطاع ثان من القطاعات السكانية) . في حين ان البعض ينظمون النسل رغم توافر اتجاهات سلبية ضده (قطاع ثالث) .واخيرا فان البعض يعترفون باهمية تنظيم النسل ولكنهم لا يفعلون (القطاع الرابع) .

عمليات التغيير الاجتماعي المستهدف :

يشمل الاطار النظرى للنموذج المقترح اربع عمليات رئيسية للتغيير الاجتماعي المستهدف كل عملية من هذه العمليات تناسب كل حالة من حالات التوافق او التعارض بين الاتجاه والسلوك كما هو مبين في الشكل رقم (١) .

ويوضح الشكل السابق ما يلى :

اولا ـ حينما يكون هناك اتجاه ايجابي وسلوك ايجابي ايضا حيال موضوع التغيير وهو الأمر الذى يمكن ان نطلق عليه توافق مرغوب فيه (كما يتضح من الخلية رقم (١) في الشكل السابق) . يكون من الأنسب استخدام ما يسمى ، بعملية التعضيد ، وذلك للابقاء والحفاظ على السلوك الاجتماعي المرغوب . ويعنى ذك مكافاة الأفراد لتشجيعهم على التمسك بالسلوك الذى ينتهجونه والتى تسعى الجهة المسئولة عن التغيير إلى استمراره والحفاظ عليه .

ان الهدف العام من عملية التعضيد هو الابقاء والحفاظ على هذا

شكل رقم (١)

مصفوفة التوافق أو التعارض بين الاتجاه والسلوك والعمليات المناسبة لكل حالـة

السلوك تجاه موضوع التغيير	الاتجاه حيال موضوع التغيير: ايجابى	الاتجاه حيال موضوع التغيير: سـلبى
ايجابى	(١) توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك العملية المناسبـة عملية التعضيـد أ ـ تعضيد سلوكى ب ـ تعضيد نفسـى	(٢) تعـارض بين الاتجاهات والسلوك العملية المناسبـة عملية التبريـر تغيير الاتجاهات
سلبى	(٣) تعـارض بين الاتجاهات والسلوك العملية المناسبـة عمليـة التحفـيز تغـيير السـلوك	(٤) توافق غيرمرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك العملية المناسبـة عملية المواجهـة أ ـ مواجهة سلوكيـة ب ـ مواجهة نفسيـة

القطاع من الأفراد باتجاهاتهم الايجابية وسلوكهم الايجابى تجاه موضوع التغيير المستهدف . ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

(أ) تعضيد وتشجيع السلوك .
(ب) تعضيد وتشجيع الاتجاه .
(جـ) تعضيد وتشجيع كلا من السلوك والاتجاه .

يركز التعضيد السلوكى على السلوك الايجابى تجاه موضوع التغيير . ويشمل ذلك منح الأفراد مكافآت مادية لزيادة احتمالات تكرار نفس السلوك فى المستقبل وذلك تأسيسا على نظرية التعلم القائمةعلى المثير والاستجابة Stimulus & Response Or Learninq Theory والتى تتضمن أنه إذا استجاب الشخص لمثير معين ثم تم تعضيد وتشجيع هذه الاستجابة فان احتمالات تكرار مثل هذه الاستجابة (السلوك) مستقبلا يكون كبيرا وبذلك تحدث عملية التعلم والتى من خلالها تتحول هذه الاستجابة إلى عادة (أى سلوك يتكرر حدوثه دون تفكير)[١٦] .

ومن ناحية أخرى فان التعضيد النفسى يركز على الاتجاهات الايجابية نحو موضوع التغيير . ويشمل الآتى :

* مكافآت معنوية مثل التشجيع والشكر ومنح شهادات التقدير .

* توضيح المنطق الذى يقوم على توضيح الأسباب وراء مثل هذا السلوك .

وأجمالا . فان عملية التعضيد تستلزم اتباع منهج الثواب Carrot Approach وليس منهج العقاب Stick Approach وذلك لان الافراد يقومون فعلا بتأدية السلوك المرغوب واتجاهاتهم ايجابية نحوه .

ثانيا ـ حينما يكون سلوك الافراد ايجابى تجاه موضوع التغيير (السلوك المستهدف) ولكن اتجاهاتهم سلبية نحوه . وهو الامر الذى يوصف بكونه تعارض بين الاتجاهات والسلوك (كما يتضح

من الخلية رقم (٢) في الشكل السابق) والذى قد يحدث نتيجة لاحد امرين او كلاهما ، وهما :

١ - الاجبار وعدم توافر الاختيار Lack of Choice

٢ - وجود ظروف طارئة Temporary Situation

وايا كان السبب فان السلوك في هذه الحالة قد يكون سلوكا طارئا او مؤقتا وقد لا يؤدى إلى تغيير الاتجاه ، لذلك تكون العملية المناسبة للاستخدام في هذه الحالة هي عملية التبرير ، حيث يكون الهدف الأساسى من هذه العملية هو احداث تغييرفي الاتجاه السلبى ليتحول إلى اتجاه ايجابى ليكون متوافقا مع السلوك ويجب ملاحظة ان تقوم الجهة المسئولة عن التغيير الاجتماعى باستخدام عملية التبرير قبل زوال السبب المؤدى إلى هذه الحالة لانه بعد زوال الظروف الطارئة يكون من الصعب احداث التغيير ، وذلك لان الأفراد بزوال الظروف التى ادت إلى اجبارهم على اداء السلوك المرغوب سوف يتوقفون عن ادائه وتكون النتيجة توافق غير مرغوب فيه بين الاتجاه والسلوك ، وهذه هي الحالة الرابعة التى سوف نناقشها .

ثالثا - حينما تكون اتجاهات الأفراد ايجابية حيال موضوع التغيير (السلوك المستهدف) ولكن سلوكهم سلبى (لا يؤدون السلوك المستهدف) وهو الأمر الذى يمكن ان نطلق عليه ايضا تعارض بين الاتجاهات والسلوك (كما يتضح من الخلية رقم (٣) في الشكل السابق) ، وتكون العملية المناسبة التى يمكن استخدامها في هذه الحالة هي عملية التحفيز ، ويتم ذلك من خلال تقليل العقبات او ازالة القيود التى تمنع الأفراد من أداء السلوك المرغوب . وقد تشمل هذه العقبات او القيود قيود تنظيمية او اقتصادية او اجتماية او زمانية او مكانية[١٧] ، ويكون الهدف الرئيسى في هذه الحالة هو التغيير السلوكى حيث تتوافر الاتجاهات الايجابية وبهذا الشكل يمكن تحريك الأفراد من الخلية رقم (٣) إلى الخلية رقم (١) في الشكل السابق .

رابعا - والحالة الأخيرة - وهي على النقيض من الحالة الأولى - هي توافر اتجاهات سلبية وسلوك سلبى ايضا حيال موضوع التغيير الامر الذى يمكن ان نطلق عليه توافق غير مرغوب فيه (كما يتضح من الخلية رقم (٤) في الشكل السابق) . لذلك فقد يكون من الضرورى استخدام عملية المواجهة وهذه تعتبر اصعب عمليات التغيير الاجتماعى . وفي هذه الحالة يتحتم على المنظمة المكلفة بعملية التغيير ان تقيم الموقف بدقة وتقرر ما إذا كان من المثمر والمفيد اتمام عملية التغيير الاجتماعى في ضوء راى عام سلبى وما يستلزمه ذلك من مجهودات كبيرة ومبالغ باهظة لتنفيذ استراتيجية التغيير .

وتنطوى عملية المواجهة على نوعين :

- مواجهة سلوكية ومواجهة نفسية ، وتتطلب عملية المواجهة السلوكية ان تقوم الجهة المكلفة بالتغيير باستخدام قوتها وسلطتها لخلق العوائق في مواجهة السلوك السائد غير المرغوب فيه . وكذلك تغيير وتعديل دافعية الأفراد ليقوموا باداء السلوك الاجتماعى المرغوب .

- أما بالنسبة لعملية المواجهة النفسية فانها تقوم على أساس الهجوم المباشر على لاتجاهات السلبية لهذا القطاع من الأفراد نحو التغيير الاجتماعى المستهدف . وفي كلتا الحالتين - المواجهة النفسية والمواجهة السلوكية - فان استخدام منهج العقاب (أو العصا) Stick Approoch يكون ضروريا . على أية حال فان تغيير أو تحريك الأفراد من الخلية رقم (٤) حيث التوافق غير المرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك إلى النقيض (خلية رقم ١) حيث التوافق المرغوب فيه بين الاتجاهات ولسلوك قد يكون صعبا او مستحيلا في بعض الاحوال ، لذلك فقد يكون من المناسب أن تقوم الجهة المسئولة عن التغيير باتمام عملية التغيير الاجتماعى على مرحلتين :

اولهما - تشمل محاولة تغيير الاتجاهات فقط لتحويلها من سلبية إلى ايجابية - (أى تحريك الأفراد إلى خلية رقم ٣) .

وثانيهما - تغيير السلوك . وبهذا يمكن تحريك الأفراد إلى الخلية رقم ١ حيث التوافق المرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك .

استراتيجيات التغيير الاجتماعى المستهدف :

ناقشنا في الجزء السابق العمليات اللازمة لتحقيق التغيير الاجتماعى المستهدف وهي التعضيد والتحفيز والتبرير والمواجهة ، وهي في جوهرها عمليات تحاول تحقيق توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك ، واوضحنا كذلك الأهداف الأساسية لهذه العمليات . ويتطلب تنفيذ هذه العمليات وتحقيق اهدافها قيام الجهة المسئولة عن التغيير الاجتماعى المستهدف باختيار وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة والمؤثرة . وان المضمون الأساسى للنموذج المقترح هو انه من الضرورى على الجهة المسئولة عن التغيير ان تقوم باستخدام أنواع مختلفة من الاستراتيجيات الفعالة او تغيير توجهات (تكتيكات Tactics) الاستراتيجيات الحالية لتناسب المجموعات المختلفة التى تم تصنيفها وفقا للتوافق او التعارض بين الاتجاهات والسلوك . فبينما تكون استراتيجية معينة فعالة في تنفيذ عملية ما لتحقيق هدف التغيير لقطاع من الافراد (وهذا الهدف يتمثل في تحقيق توافق مرغوب فيه بين اتجاهات هؤلاء الأفراد وسلوكهم) فانها قد لا تكون كذلك في تنفيذ عملية اخرى .

ومن هذا المنطلق يكون من الضرورى تحديد الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجيات الفعالة التى تتوافق مع وتناسب كل عملية تستهدف تحقيق توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك (التعضيد ، التحفيز ، التبرير ، والمواجهة) وذلك لمساعدة الجهة المسئولة عن التغيير في تنفيذ عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف[١٩] .

وبمراجعة الكتابات المختلفة والبحوث العديدة في مجالات التغيير الاجتماعى ، والتسويق الاجتماعى ، ونظرية الانتشار ، وتنظيم الأسرة ، وتغيير الاتجاهات - قام الباحث بتصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتغيير إلى ثمان مجموعات هي :

أولا - استراتيجية الاعلام والتعليم[٢٠]
Informinq and Educatinq

وتقوم هذه الاستراتيجية على نشر المعلومات والحقائق الموضوعية . وفى هذه الاستراتيجية لا تقوم وسيلة الاعلام بتحديد نتيجة معينة أو خلاصة محددة من الرسالة الاعلامية ، بل تترك لمتلقى الرسالة تحديد هذه النتيجة او الخلاصة بنفسه بعد التفكير فيها وتدبر معانيها .

ثانيا - استراتيجية الدعاية والاقناع[٢١] :
Propaqand and Persuation

وفى هذه الاستراتيجية يتم - على خلاف الاستراتيجية السابقة - تحديد النتيجة او الخلاصة المراد توصيلها إلى القطاع المستهدف واقناعه بها وذلك من خلال التركيز على مزايا وفوائد أو عيوب ومخاطر أداء سلوك معين ، ، وقد يشمل ذلك استخدام الطريقة الهجومية التى تقوم على عرض الحقائق والأرقام بطريقة متحيزة للتاثير على الاتجاهات وتغييرها .

ثالثا - استراتيجية الضغوط الاجتماعية[٢٢] :
Social Pressures

تقوم هذه الاستراتيجية على اساس استخدام الضغوط الاجتماعية التى تتمثل فى ضرورة التوافق مع المجموعات التى ينتمى اليها الافراد من حيث قواعد العرف والقيم . ولذلك فانه قد يتم استخدام مفهوم « المجموعات المرجعية Groups Raference " للضغط على المجموعات المستهدفة لاحداث التغيير المرغوب أو للحفاظ على السلوك الحالى المرغوب ، وقد تكون هذه الضغوط مباشرة أو غير مباشرة وقد تشير إلى فرض عقوبات ضمنية على الأفراد الذين لا يتوافقون مع المجموعة .

رابعا - استراتيجية توفير واتاحة الخدمات العامة وتسهيل الحصول عليها[٢٣] :

Delivery System

وتركز هذه الاستراتيجية على القضاء على - أو تقليل - مشاكل الحصول على الخدمات العامة أو استخدامها ، ويتضمن ذلك تحديد جداول زمنية مرنة للحصول على الخدمة واتاحة العدد الكاف من مراكز الاتصال وتوزيع الخدمات ، وكذلك العمل - بصفة عامة - على جعل الجمهور يشعرون بالترحاب وتشجيعهم على استخدام الخدمات العامة المتعلقة بالتغيير الاجتماعى المستهدف .

خامسا - استراتيجية الحوافز الاقتصادية الايجابية[٢٤] :

Economic Incentives

وتشمل هذه الحوافز نوعين : حوافز خاصة بتخفيض التكاليف مثل الاعفاءات الضريبية أو تخفيض الضرائب والرسوم المختلفة ، وحوافز نقدية مثل دفع مبالغ نقدية كمكافأة على أداء السلوك المرغوب ، وكذلك الحوافز المادية المختلفة .

سادسا - استراتيجية الحوافز الاقتصادية السلبية[٢٥] :
Economic Disincentives

ويشمل ذلك توقيع العقوبات المادية على من يقوم باداء السلوك غير المرغوب المستهدف تغييره ، ويشمل ذلك زيادة الضرائب والرسوم على السلع والخدمات وكذلك حرمان الشخص من السلع والخدمات المدعمة كالسلع التموينية وخدمات التعليم والصحة المجانية .. الخ .

سابعا - استرتيجية العلاج النفسى والاستشارات الصحية لتعديل الأنماط السلوكية[٢٦] :

وتقوم هذه الاستراتيجية على تعليم القطاعات المستهدفة السلوك المرغوب أو تجنب السلوك غير المرغوب ، وتعتبر برامج الصحة النفسية والعلاج النفسى امثلة لهذه الاستراتيجية .

ثامنا - استراتيجية الالزام والاجبار[٢٧] :

ويشمل ذلك اصدار القوانين واللوائح بتقييد وتحريم أداء السلوك غير المرغوب المستهدف تغييره . وينطوى ذلك - بالطبع - على عقوبات قانونية توقع على المخالف .

وللربط بين عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف وتلك الاستراتيجيات البديلة ، فقد قام الباحث بتحليل كل من هذه العمليات والاستراتيجيات وفقا لطبيعة كل منها (نفسية أم سلوكية) ووفقا للمنهج الذى تقوم عليه (منهج الاثابة أم منهج العقاب) ، ثم قام بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل عملية بناء على التوافق بين طبائع ومناهج العمليات وطبائع ومناهج الاستراتيجيات ، ويتضح ذلك فى جداول (١ ، ٢ ، ٣)

وبامعان النظر فى الجدولين السابقين ، نجد أنه فى الجدول رقم (١) - الذى يوضح عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف : طبيعتها ومناهجها - ما يلى :

أولا - بالنسبة لعملية التعضيد فانها تشمل نوعين من التعضيد : تعضيداً نفسياً وتعضيداً سلوكياً ، وحيث أن الهدف منها هو الاحتفاظ والابقاء على هؤلاء الأفراد ذوى الاتجاهات الايجابية نحو سلوك مستهدف ويقومون فعلا بأدائه فان الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق عملية التعضيد تكون أقرب لاستخدام منهج الثواب وعلى ذلك فان الاستراتيجيات الأنسب والأوفق فى تحقيق عملية التعضيد تشمل : استراتيجية الضغوط الاجتماعية ، واستراتيجية توفير واتاحة الخدمات العامة المتعلقة بالتغيير المستهدف وتسهيل الحصول عليها ، واستراتيجية الحوافز الاقتصادية الايجابية ، واستراتيجية الاعلام والتعليم . وفى هذا الصدد فقد أوضح « زالتمان ٨١٥ كُمغوحة ودونكان Duncan " ان أنسب استراتيجية لتحقيق التعضيد النفسى هى استراتيجية الاعلام والتعليم[٢٨] . ان اعطاء معلومات موضوعية عن الموقف أو السلوك المراد تغييره وعن قيمة وأهمية ومنفعة السلوك المستهدف سوف يستقبلها ويدركها ويتقبلها الشخص فى هذه المجموعة (مجموعة التوافق المرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك) وسوف تمثل هذه المعلومات وسيلة يستخدمها أفراد هذه المجموعة فى تبرير اتجاهاتهم الايجابية وسلوكهم الحالى الذى يتوافق مع هذه الاتجاهات[٢٩] .

ثانيا ـ بالنسبة لعملية التبرير فانها عملية نفسية تناسب أولئك الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو سلوك معين (وهو السلوك المستهدف) ولكنهم يؤدون هذا السلوك (وذلك ـ كما اوضحنا سابقا ـ لظروف طارئة أو اسباب قاهرة) ، والهدف من عملية التبرير فى هذه الحالة هو تغيير الاتجاه (وهو تغيير نفسى) ليكون ايجابيا ، ومن الممكن تحقيق ذلك بالترغيب او الترهيب او كلاهما ، اى باستخدام منهج الاثابة او منهج العقاب او كلاهما ، لذا فان الاستراتيجيات التى تكون احتمالات فاعليتها اكبر فى هذه الحالة هى :

* استراتيجية الاعلام والتعليم التى تقوم على اعطاء كل المعلومات والحقائق بموضوعية تامة وبدون الخروج أو الوصول إلى نتيجة معينة أو خلاصة محددة من الرسالة الاعلامية ، على أن يترك الوصول إلى هذه الخلاصة للفرد فى القطاع المستهدف .

* استراتيجية الغضوط الاجتماعية التى تقوم على أساس ضرورة التزام الفرد بالعرف والقيم للجماعات التى ينتمى اليها ، كذلك تستخدم هذه الاستراتيجية مفهوم الجماعات المرجعية ، ويوجد عدة انواع للجماعات المرجعية يهمنا منهم نوعان فى هذه الاستراتيجية هما : الجماعات المرجعية المحببة (أو المرغوبة من) الأفراد Liked Reference qroups ' والجماعات المرجعية المكروهة (التى ينفر منها الأفراد) Disliked Reference qroups فبالنسبة لاستخدام مفهوم الجماعات المرجعية المحببة يكون التركيز على استخدام شخصيات يتاثر بهم الأفراد وتوضيح آرائهم وتجاهاتهم نحو السلوك المستهدف وكذلك نحو السلوك المراد تغييره . وكذلك يمكن استخدام مفهوم الجماعات المرجعية المكروهة باظهار أو التركيز على الذين اضيروا من ممارسة السلوك المراد تغييره (كاظهار المدمنين الذين ادى بهم الادمان إلى المرض والفشل والفقر) وبذلك يمكن التاثير على أولئك الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو السلوك المستهدف ، فيتغير هذا الاتجاه ليكون ايجابيا وينعكس على السلوك الحالى المؤقت (وهو سلوك مستهدف) ليستمر فى المستقبل . وعليه فاننا نلاحظ أن هذه الاستراتيجية تستخدم منهجى الاثابة والعقاب .

جدول رقم (١)

عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف

طبيعتها ، والمنهج الذى تقوم عليه

العمليات	طبيعتها: نفسية	طبيعتها: سلوكية	المنهج الذى تقوم عليه: العقاب	المنهج الذى تقوم عليه: الثواب
التعضيد	✓	✓		✓
التبرير	✓		✓	✓
التحفيز		✓	✓	✓
المواجهة	✓	✓	✓	

* استراتيجية الدعاية والاقناع ، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية بطريقتين : يتم فى الطريقة الأولى اعطاء المعلومات بشكل متحيز وذلك بالتركيز على الجوانب الايجابية للسلوك المستهدف وظهارها وتعظيمها ، والتقليل من أهمية الجوانب السلبية مع عدم اظهارها كاملة ، وفى الطريقة الثانية يتم استخدام أساليب التخويف Fear Appeals. وعليه فان هذه الاستراتيجية تستخدم منهجى الاثابة والعقاب .

ثالثا ـ أما بالنسبة لعملية التحفيز فهى مخصصة لذوى الاتجاهات الايجابية نحو سلوك معين (السلوك المستهدف) ولكنهم لا يؤدون هذا السلوك ، لذا فانها تهدف إلى احداث تغيير سلوكى ليتوافق السلوك مع الاتجاه الايجابى الحالى ، وهذه العملية هى بطبيعتها عملية سلوكية . ويمكن تغيير السلوك أما بالتحفيز الايجابى أو التحفيز السلبى ، لذا فانها تقوم على منهجى الاثابة والعقاب ، وعليه فان الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه العملية هى استراتيجية توفير واتاحة الخدمات العامة المتعلقة بالتغيير المستهدف وتسهيل سبل الحصول عليها ، واستراتيجية الحوافز الاقتصادية الايجابية ، واستراتيجية الحوافز الاقتصادية السلبية .

رابعا ـ أما العملية الرابعة والأخيرة فانها عملية المواجهة وهى مخصصة للأفراد الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو سلوك معين (السلوك المستهدف) ولا يؤدون هذا السلوك ، وتشمل نوعين من التغيير : تغييرا نفسيا وتغييرا سلوكيا . ويتعلق التغيير النفسى بتغيير الاتجاه ليكون ايجابيا نحو السلوك المستهدف ، أما التغيير السلوكى فيتعلق بتغيير السلوك من سلوك غير مرغوب فيه إلى سلوك مرغوب ومستهدف وحيث أن ذلك ليس بالأمر الهين أو السهل (فالمواجهة هى أصعب عمليات التغيير الاجتماعى) لذلك فانها تتطلب منهجا قاسيا وحازما يقوم على أساس استخدام منهج العقاب ، لذلك فان الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه العملية هى استراتيجية الدعاية والاقناع (مع التركيز على استخدام أساليب التخويف) واستراتيجية الضغوط الاجتماعية (مع التركيز على استخدام الجماعات المرجعية المكروهة التى تمارس مثل هذا السلوك المراد تغييره) ، واستراتيجية الحوافز السلبية ، واستراتيجية تغيير السلوك بالعلاج النفسى ، واستراتيجية القوانين الملزمة التى تركز على منع أداء السلوك المراد تغييره وتوقيع عقوبات على المخالفين .

والجدول رقم (٣) يلخص عمليات التغيير الاجتماعى والاستراتيجيات التى تناسب كل عملية .

واجمالا فان التصورات السابقة الخاصة بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق كل عملية من عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف تعتبر تصورات أولية Tentative ' وعموما فانها ذات أهمية كبيرة لانها تمد الجهات المسئولة بفهم أشمل لعمليات التغيير الاجتماعى المستهدف . وتعتبر كذلك بمثابة دليل أو مرشد لتقييم التكلفة والعائد من كل استراتيجية من استراتيجيات التغيير سابقة الذكر ، ومدى قابلية الاستراتيجية للتطبيق فى ظل الحالات المختلفة للتوافق أو التعارض بين الاتجاهات والسلوك .

يبقى ان نوضح ثلاث نقاط متعلقة بالجدول رقم (٣) هى :

* من الجدول يتضح أن هناك عدداً من الاستراتيجيات تناسب كل واحدة منها أكثر من عملية من عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف ، ولكن ليس معنى ذلك أن الاستراتيجية يتم تطبيقها حرفيا فى الحالات المختلفة التى تناسبها وانما يتم اجراء بعض التعديلات عليها (مثل تغيير التكتيك) . فعلى سبيل المثال يقتضى استخدام استراتيجية الدعاية الهجومية والاقناع المكثف وضع المعلومات فى قالب متحيز لصالح السلوك المرغوب ، وهذا يتطلب الاظهار الجزئى أو غير الكامل للحقائق بحيث يتم المبالغة فيه وتعظيم الجوانب الايجابية فى السلوك الاجتماعى المستهدف ، وفى نفس الوقت يتم تقليل اهمية الجوانب السلبية او عدم اظهارها ، هذا فى حالة استخدام استراتيجية الدعاية الهجومية والاقناع المكثف فى تنفيذ او تحقيق عملية التبرير ، أما إذا تم استخدام هذه الاستراتيجية فى تحقيق عملية المواجهة فانها تتطلب منهجا يركز على عوامل التخويف Fear Appeals ' وبالمثل فان استراتيجيات الضغوط الاجتماعية والحوافز الاقتصادية السلبية يمكن تعديلها وتطويعها لتناسب عمليات التغيير الاجتماعى المختلفة التى اختيرت لتحقيقها .

* أن منهج العقاب (العصا) الذى تم اقتراحه لتحقيق عملية المواجهة ينطوى على مخاطرة كبيرة ، فحينما تكون اتجاهات الأفراد سلبية ولا يؤدون السلوك المستهدف فان استخدام اساليب العقاب والاجبار قد تؤدى بهم إلى الانعزالية والدفاع عن اتجاهاتهم وسلوكهم وهذا بلا شك سوف يؤدى إلى فشل منهج العقاب (أو استراتيجية الالزام)[٣٠] . ولا يعنى ذلك أن استخدام منهجا أقل حده أو أقل اجبارا سوف يكون اكثر فاعلية ، وانما المقصود هو توجيه النظر إلى المخاطرة الكامنة فى منهج العقاب (وهو المنهج الأنسب لعملية المواجهة) لتكون الجهة المسئولة عن التغيير على حذر عند تنفيذه .

* أن عمليات التغيير التى تتطلب تغييرا سلوكيا وتغييرا نفسياً (مثل عملية التعضيد وعملية المواجهة) تنطوى على تأثيرات مرتدة وتبادلية Feedback Effects تحدث من الاتجاهات إلى السلوك ، ومن السلوك إلى الاتجاهات . فعلى سبيل المثال فانه على الرغم من أن الحوافز الاقتصادية التى تعطى للأفراد فى عملية التعضيد السلوكى تركز مباشرة على السلوك ، فانها تؤثر ايضا بطريقة غير مباشرة على الاتجاهات ، وذلك لأن هذه الحوافز تخلق بيئة اكثر ايجابية لأداء السلوك مما يجعل اتجاهات الأفراد نحو السلوك اكثر ايجابية ايضا . وهذا ـ مما لا شك فيه ـ سوف يساعد فى زيادة فاعلية الاستراتيجيات المطبقة .

اختيار العمليات المناسبة للتغيير الاجتماعى المستهدف :

تواجه الجهة المسئولة عن التغيير الاجتماعى المستهدف بقرارين أساسيين هما :

١ ـ اى عمليات التغيير الاجتماعى يجب تنفيذها ؟ هل تنفيذ عملية واحدة سوف يكون كافيا ام يحتاج الأمر إلى اكثر من عملية ؟

٢ ـ كيف يتم توزيع الموارد المتاحة بين هذه العمليات .

جدول رقم (٢)
استراتيجيات التغيير الاجتماعى المستهدف
طبيعتها ، والمنهج الذى تقوم عليه

الاستراتيجيات	طبيعتها		المنهج الذى تقوم عليه	
	نفسية	سلوكية	العقاب	الثواب
الاعلام والتعليم	✓			✓
الدعاية والاقناع	✓		✓	✓
الضغوط الاجتماعية	✓		✓	✓
توفير واتاحة الخدمات العامة وتسهيل الحصول عليها		✓		✓
الحوافز الاقتصادية الايجابية		✓		✓
الحوافز الاقتصادية السلبية		✓	✓	
تعديل السلوك بالعلاج النفسى		✓	✓	
القوانين الملزمة		✓	✓	

ويعتمد اتخاذ أيا من هذه القرارات ـ إلى حد كبير ـ على توزيع السكان فى الخلايا الأربعة الخاصة بتصنيف الأفراد فى مصفوفة التوافق أو التعارض بين الاتجاهات وبين السلوك (شكل رقم ١) . فكلما كبر حجم المجموعة التى تتوافق اتجاهاتها مع سلوكها (سواء توافق مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه) كلما زادت الحاجة إلى تنفيذ عمليتى التعضيد والمواجهة . ومن ناحية اخرى ، كلما كبر حجم مجموعة الأفراد التى تظهر تعارضا بين اتجاهاتها وسلوكها ، كلما زادت الحاجة إلى تنفيذ عمليتى التبرير والتحفيز . وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان هناك تفاوتا كبيراً فى الخصائص الحضارية والاقتصادية للأفراد فى مجتمع معين كلما كان الاحتمال صغيراً فى تركزهم فى أى من الخلايا (المجموعات) التى يظهرها (شكل رقم ٣١) . لذلك فانه من الضرورى فى المجتمعات المتباينة والمعقدة استخدام مزيجا من العمليات والاستراتيجيات لتحقيق التغيير الاجتماعى المستهدف .

وعلى الرغم من أن معرفة توزيع السكان ضرورى ـ كما سبق أن أوضحنا الا انه غير كاف بمفرده لتحديد عمليات التغيير الاجتماعى التى يجب تنفيذها ، وذلك لوجود بعض العوامل الأخرى التى تؤثر فى ذلك وتشمل :

١ ـ القيود والعوائق سواء كانت حضارية (مثل العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات المتوارثة عبر الاجيال) ، أو عقائدية أو دينية (مثل اعتقاد بعض الناس أن تنظيم النسل حرام) ، أو قانونية (مثل الاجهاض . وايضا استحالة صدور قانون بالزام الأفراد بإجراء عمليات العقم وذلك فى حالة تنظيم الأسرة) ، أو اجتماعية ، أو غيرها من القيود التى قد تعوق تنفيذ عمليات واستراتيجيات التغيير الاجتماعى . فالتعرف على مثل هذه القيود والعوائق يساعد فى تحديد العمليات المناسبة للتغيير الاجتماعى واختيار الاستراتيجيات الفعالة وتصميم توجهاتها وتكتيكاتها بحيث تحاول بقدر الامكان التغلب على هذه العوائق .

٢ ـ التكاليف الخاصة بتنفيذ كل عملية وما يستتبعه ذلك من وضع وتنفيذ الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق عملية التغيير الاجتماعى المستهدف .

واجمالا ، فانه عند تشخيص وتحديد عمليات التغيير الاجتماعى اللازمة للقطاعات المختلفة من الافراد (وفقا لمدى التوافق او التعارض بين اتجاهاتهم وسلوكهم) فانه ينبغى اولا تحديد النسب المئوية لتوزيع السكان بين هذه القطاعات ثم تحديد القيود والعوائق وطبيعتها ومدى قوتها ثم التكاليف اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف ، وبعد ذلك يمكن اختيار الاستراتيجية او مجموعة الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها لتحقيق التغيير الاجتماعى المستهدف .

الخلاصة

تتلاحق التغييرات الاجتماعية فى معظم انحاء العالم بشكل لم يسبق له مثيل فى تاريخ البشرية ، حيث تحدث هذه التغييرات بمعدل متضاعف . وعلى الرغم من ان التسويق يجب ان يلعب دوراً رئيسيا فى هذه التغييرات ، الا ان الجهات المسئولة عن التغيير الاجتماعى لم تعترف حتى الآن بهذا الدور ولم تول له اهمية تذكر ، ورغم عدم اعتراف المنظمات باهمية التسويق فى هذا المجال ، الا اننا لا يمكن ان ننكر دور التسويق فى احداث التغيير الاجتماعى المستهدف وتشجيعه . ولقد ادرك هذا الدور عدداً من الباحثين فى مجالات التسويق والعلوم الاجتماعية[٣٢] . وتتصف العلاقة بين التسويق والتغيير الاجتماعى بانها علاقة تبادلية ديناميكية بمعنى ان الانشطة التسويقية تستخدم لأحداث التغيير الاجتماعى وفى نفس الوقت فانها تعتبر احدى المخرجات والنتائج المترتبة على التغيير الاجتماعى[٣٣] .

ويعرف التغيير الاجتماعى بانه « العملية التى يتم من خلالها احداث تغيير فى هيكل ووظيفة النظام الاجتماعى (المجتمع) .

جدول رقم (٣) عمليات التغيير الاجتماعى المستهدف والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها

العمليات	التوافق أو التعارض بين الاتجاهات والسلوك	المطلوب	الاستراتيجيات المناسبة	الهدف
١ ـ التعضيد	توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك	▪ تعضيد سلوكى ▪ وتعضيد نفسى	▪ الاعلام والتعليم ▪ الضغوط الاجتماعية ▪ اتاحة الخدمات العامة وتسهيل الحصول عليها ▪ الحوافز الاقتصادية الايجابية	لتعضيد الاتجاه (تعضيد نفسى) تعضيد سلوكى
٢ ـ التبرير	اتجاه سلبى مع سلوك ايجابى مرغوب فيه (تعارض بين الاتجاه والسلوك)	▪ تغيير الاتجاهات (تغيير نفسى)	▪ الاعلام والتعليم ▪ الضغوط . الاجتماعية ▪ الدعاية الهجومية والاقناع المكثف	تغيير الاتجاهات
٣ ـ التحفيز	اتجاه ايجابى نحو السلوك المستهدف مع عدم آداء هذا السلوك (تعارض بين الاتجاه والسلوك)	▪ تغيير السلوك (تغيير سلوكى)	▪ اتاحة الخدمات العامة وتسهيل الحصول عليها ▪ الحوافز الاقتصادية الايجابية ▪ الحوافز الاقتصادية السلبية	تغيير السلوك
٤ ـ المواجهة	توافق غير مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك	▪ تغيير سلوكى ▪ تغيير نفسى	▪ الدعاية الهجومية والاقناع المكثف ▪ الضغوط الاجتماعية ▪ الحوافز الاقتصادية السلبية ▪ تغيير السلوك بالعلاج النفسى ▪ القوانين الملزمة	تغيير الاتجاهات تغيير السلوك

ويتكون هيكل النظام الاجتماعى من المكانة الاجتماعية للافراد والجماعات التى تكون هذا النظام ، اما الوظيفة فتتعلق بالدور او السلوك الفعلى للفرد فى مركز اجتماعى او مكانة اجتماعية معينة .

والتغيير الاجتماعى قد يكون مستهدفا او غير مستهدف ، فالتغيير الاجتماعى غير المستهدف Unplanned Social Chanqe يحدث - على سبيل المثال - نتيجة قيام الثورات السياسية ، او نتيجة احداث طبيعية كالفيضانات والاعاصير والزلازل ولا شك تؤدى مثل هذه الاحداث إلى تغييرات اجتماعية تلقائية وغير مستهدفة .. وهنا يلعب التسويق ايضا دوراً هاما يتمثل فى الاستجابة السريعة والمبكرة لهذه التغيرات بتقديم سلع وخدمات جديده وايضا خطط جديدة تتواءم مع هذه التغييرات .

اما التغيير الاجتماعى المستهدف - وهو موضوع هذا البحث - فيعنى اى تغيير تقوم به منظمة فردية او تسويقية عن طريق جهود مخططة لتعديل هيكل او وظيفة النظام الاجتماعى او كلاهما .

وحيث ان التغيير الاجتماعى المستهدف يقوم على الجهود المخططة ، لذلك فانه مهمة ادارية يشمل اتخاذ قرارات فيما يتعلق بتحديد المجموعات المستهدفة والاستراتيجيات التى يتم استخدامها بقصد تحقيق أهداف محددة تتعلق باحداث تغيير محدد مداه واتجاهه بالنسبة لسلوك اجتماعى او استهلاكى معين . لذلك فانه من الضرورى ان يتوافر لعملية التغيير الاجتماعى المستهدف عناصر التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرار .

وترجع عدم فاعلية المنهج الحالى الذى تطبقه الجهات المسئولة عن التغيير الاجتماعى إلى سببين :

اولهما : هو ان المنظمة المسئولة عن التغيير تقوم باستخدام استراتيجية واحدة لكل المجموعات المستهدفة بلا تمييز بينها .. اى انها تطبق منهجا عاما وليس منهج التجزئة Universal Approach Seqmentation Approach

ثانيهما : ان الاستراتيجيات والبرامج التى تقوم بتنفيذها الجهات المسئولة عن التغيير الاجتماعى ليست منبثقة من نظرية شاملة متكاملة تحدد اين ومتى تكون هذه الاستراتيجيات والبرامج ملائمة وفعالة . حيث لا يتوافر حاليا نظرية للمزيج الاستراتيجى توضح الاستراتيجيات المختلفة التى تتوافق مع العمليات المختلفة للتغيير الاجتماعى المستهدف ومع المجموعات المستهدفة المختلفة .

ومن هذا المنطلق كان هدف هذا البحث هو تقديم نموذجا لمزيج من الاختيارات الاستراتيجية الخاصة بالتغيير الاجتماعى المستهدف يمد المنظمات المسئولة عن هذا التغيير بتصور كامل لعملية التغيير الاجتماعى فيما يتعلق بالعمليات اللازمة لهذا التغيير واهدافه . ويقوم هذا النموذج المقترح على نظرية التوافق او التعارض بين الاتجاه والسلوك والتى يتم وفقا لها تصنيف الافراد إلى اربع مجموعات .

- مجموعة تكون اتجاهاتها وكذلك سلوكها ايجابيا حيال موضوع التغيير (السلوك المسهدف) اى ان هناك توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك .

- مجموعة ثانية تكون اتجاهاتها سلبية حيال موضوع التغيير (السلوك السمتهدف) ، ولكن سلوكها يكون ايجابى نحوه ، اى ان هناك تعارضا بين الاتجاهات والسلوك .

- مجموعة ثالثة تكون اتجاهاتها ايجابية حيال موضوع التغيير (السلوك المستهدف) ، ولكن سلوكها يكون سلبى نحوه ، اى ان هناك تعارضا - ايضا - بين الاتجاهات والسلوك .

- مجموعة رابعة تكون اتجاهاتها وكذلك سلوكها سلبيا حيال موضوع التغيير (السلوك المستهدف) ، اى ان هناك توافقا ولكن غير مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك .

وفى النموذج المقدم تم اقتراح اربع عمليات تناسب كل منها موقفا من المواقف الأربعة السابقة للتوافق او التعارض بين الاتجاه والسلوك . وبمعنى اكثر تحديدا فانه تم اقتراح اربعة عمليات يؤدى تنفيذها إلى احداث توافق مرغوب فيه بين الاتجاهات والسلوك . وتشمل هذه العمليات : التعضيد - ويكون تعضيدا سلوكيا وتعضيداً نفسيا - ويناسب الموقف الخاص بالتوافق المرغوب فيه بين الاتجاه والسلوك وذلك للحفاظ على هذا التوافق وتشجيعه ، والعملية الثانية هى التبرير ، وتناسب الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو سلوك معين ولكنهم يقومون بتاديته (لظروف طارئة) فيكون الهدف من عملية التبرير تغيير الاتجاهات لتكون ايجابية نحو هذا السلوك ليستمر تاديته بعد زوال الظروف التى اضطرت هذا القطاع من الافراد على أدائه ، اما العملية الثالثة فهى عملية التحفيز وتناسب الذين لديم اتجاهات ايجابية نحو سلوك معين ولكنهم لا يقومون بتاديته .، فيكون الهدف هو تغيير سلوكهم إلى النمط المرغوب عن طريق التحفيز ، والعملية الأخيرة هى عملية المواجهة التى تناسب الذين تتوافق اتجاهاتهم وسلوكهم توافقا غير مرغوب فيه حيث يتم فيها استخدام منهج العقاب (او العصا) للضغط على هؤلاء الأفراد لتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم إلى النمط المرغوب .

ولقد امكن حصر ثمان مجموعات من الاستراتيجيات المختلفة للتغيير هى :

الاعلام والتعليم ، الدعاية والاقناع ، الضغوط الاجتماعية ، الاتاحة وتسهيل الحصول على الخدمات العامة ، الحوافز الاقتصادية الايجابية ، الحوافز الاقتصادية السلبية تعديل الانماط السلوكية بالعلاج النفسى ، واخيرا استراتيجية القوانين الملزمة .

ولتحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل عملية من عمليات التغيير الاجتماعى قام الباحث بتحليل كل من الاستراتيجيات والعمليات وفقا لطبيعة كل منها (سلوكى او نفسى) ، والمنهج الاقرب لها (الاثابة او العقاب) ثم قام بالتوفيق بينها لتكون المحصلة نموذجا يقدم تصوراً اوليا للعمليات المختلفة للتغيير الاجتماعى والاستراتيجيات التى تناسب هذه العمليات (ارجع إلى الجدول رقم (١٣)) تسترشد به الجهات المسئولة عن التغيير الاجتماعى المستهدف وليملأ جزءاً من الفراغ فى هذا المجال (مجال التغيير الاجتماعى) الذى يفتقر إلى نظرية للمزيج الاستراتيجى توضح أين ومتى تكون الاستراتيجيات والبرامج ملائمة للعمليات المختلفة للتغيير الاجتماعى المستهدف .

FOOTNOTES

1 - Anderson Alan, *"Power Potential Channel Strategies in Social Marketing;"* Working paper 743, Bureau of Economic and Business Research, Univ. of Illinois.

2 - Karen Fox and Philip Kotler, "The Marketing of Social Causes; The First Ten Years", *Journal of Marketing* 44 (Fall 1980), 24 - 34.

3 - G. Zaltman, "Strategies for Diffusing Innovations", in : *Marketing Analysis for Societal Problems,* Jagdish Sheth and Peter Wright –eds.), (Urbana : Univ. of Illinois Press, 1974).

4 - E.M. Rogers *"Modernization Among Peasants"*, (N.Y. : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969).

5 - G. Zaltman and R. Stiff, "Theories of Diffusion", in : *Consumer Behaviour : Theoritical Sources,* S. Ward and T. Robertson, (eds.) (N.J. : Prentice-Hall, 1973).

6 - *Ibid*

7 - H.A. Hornstein, et al., *"Social Intervention : A behavioral Approach"*, (n.Y. : Free Press, 1971).

Garth Gones, *"Planned Organizational Change"* (n.Y. : Proeger, 1969).

R. Lippit, ed ol. "The Dynamics of Plonneol change", (N.4.: Harcaurt,1988).

G. Zaltman and R. Duncan, *"Strategies for Planned Social Change"*, (N.Y : Wiley - Interscience, 1977).

8 - Conrad Arensberg and A.H. Niehoff, *"Introducing Social Change : A Manual for Community Development", 2 nd* ed., (Chicago : Aldine - Atherton, 1971).

Warren Bennis *"Changing Organizations"*, (N.Y. : Mc Graw-Hill, 1966).

R. Lippitt *et al., Op. Cit.*

9 - E.M. Rogers and F.F. Shoemaker, *"The Communication of Innovations"* (N.Y. : Free Press, 1971).

Frandk Bass "A New Product Growth Model for Consumer Durables" *Management Science,* 15 (Jan. 1969) 215 - 217.

10 - Robert Chin ank Kenneth Benne, " General Strategies for Effecting Changes in Human Systems " in *The Planning of Change* W.G. Bennis, K.D. Benne and R. Chin (eds.) (N.Y. : Holt, 1969).

G. Zaltman Op. Cit.

11 - G.Zaltman and R.Duncan, Op. Cit.

12 - R. Desphande and S. Krishnan "A Consumer Based Approach for Establishing Priorities in Consumer Information Programs : Impliciations for Public Policy", in : *A dvances in Consumer Research,* Vol. VIII, K.B. Monroe (ed.) 338 - 343.

K. Fox and P. Kotler Op. Cit., pp. 24 - 33.

13 - J. Engel et al., *"Promotional Strategy"* (Homewood, : Richard D. Irwin,Inc., 1979).

W. McGuire "Psychological Factors Influencing Consumer Choice", in *Societal Aspects of Consumer Behavior,* R. Ferber R. Ferber, (ed.), (Washington, D.C. : National Science Foundation, 1978).

14 - R. Belk, "Theoritical Issues in the Intention - Behavior Discrepancy" Paper Presented at the American Psychological Association Convention (Divison 23- , Los Angeles, 1981.

j - Sheth and B . Newman,

d- "eterminants of Intention - Behavior Discrepancyin 1980 National Elections :" PAPER Presented at the American Psychological Association Convention (DIVISION 23), Los Angeles .,1981 .

j- Sheth and j . Wong, *" Impact of Unexpcted EVENTS ON Intention - Behavior CONSISTENCY: An Experimental Study "* FACULTY Working Paper, Bureau of Economic and Business Researc,
Uni - of Illinois, 1981 .

15 - G. Zaltman and R - Duncan,
op CIT .

16 - H. Kassargian, " Personality and Consumer Behavior : Areview, in : *Perspectives in Consumes Behavior* H. Kassargion and T. Robertson eds .) (GLENVIEW, LLINOIS : SCOTT, Foreaman and Co., 1973) , pp. 129 - 149.

W - Nord and j - Peter, " A Beharior Modification Perspective on Marketing ", *Journal of Morketing* 44 (Spring 1980), 36 - 47.

B.F. Skinner *" Science and Human Behavio* ,(N.Y. : Macillan, 1953),.

17 - j.a. oward and j. Sheth, " The Theory of BUYER Behavior ", (NewYork : john Wiley Sons, 1969 (.

18 - W – Bennis *et al., Op. Cit.*
19 G. Zaltmasn, *Op. it.*
20 - R.Chin and .enne, *OP. Cit.*
21 - Zaltman, p. Kotler and l. Kaufman(eds., *" Creating social CHANGE "*(,N.y. : olt, 1972).

2! - j. Boyke,
" esearch Report Learning Performance i te Defensive Drive Course) DC(AND DDC Self Instruction Program ",) Washington, D.. : National afety Council, ReseaDept., Nov. 197¿).

am Han Lee, " *SOCIAL Marketing Strategies and Nutri Education* "

Unpublished p.d. Dissertation, Nortwestern UNIV., 1975.

E.M. Rogers, " *Field Experiments in Family Planning Ince tives* "(Lansing: ichigan StateUniv . Dept. f COMMUNICA TIONS, 1972) .

22 - H. HORNSTEIN *IET AL., Op. Cit.*

A. Smith, " *THE Con ept ofSocial Change* "(London :routledgeand Kegan AU, 1973).

23 - . Spreke, "*Incentesin Family Panning P«ograms : Time a new Look*", working Paper, U.S. Agency for Internationa Development, office of Populaton, 1971.

G Zaltman, Op. Cit.

24 EPohlman, "*Incentives and Compensaion i Birth Pl ning*", onograph , (Durham : Univ. of North Carolina Carolina Poplaion Centre, 1971),

E. Rogers, Op. Cit.
G. Ztman, Op. Cit.

25 - E.M. Rogers, "Effects of Incentives on the Diffusion o Innovations : The vase of Family Planning in ASIA", IN *Proceses and Phenomena of Socaial Change,* œG. Zaltma (ed.- (N.Y. : wiley Inter - Science, 1972).

26 - H. Hornstein et al., O. Cit.

27 - . Jones, Op. Cot.

28 - G Zaltman an Duna,Op. Cit.

29 - J. Engel et al O. Cit.

30 C. Argyris, "*Intervention Teory and Method*";)Reading, M : Addison - Wesley, 1970).

31 - F. Okeiji, "Overcoming SOCIAL AND Cultural esistances", *International Journl of EALTH Education* 15 (July - ept. 1977), 26 - 47

32- J. Simon, "a Huge Marketing Researcy Task - Birth Control", *Journal of Markein Rsearch*,(1968), 21 - 27.

J. zeigler, "Social Change Through ssue Advertising", *Sociological Enquir*, 1970, 159 - 65.

P.Kler, and G. zltman, "Social Marketing : An Approach to Planned Scial CHANGE", *Journ Journal of Marketing, 35 (1971).*

33 - G. Zaltman and Stiff, Op. Cit., pp. 416 - 468.

□ مؤتمرات □

نظام جديد لاعداد قواعد بيانات المعلومات الوثائقية

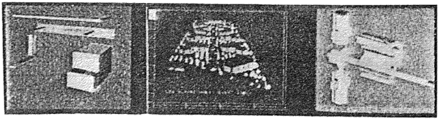
نظام جديد لاعداد قواعد بيانات المعلومات الوثائقية للرجوع إليها بنظام تشغيل الأسطوانة اللينة وسوف يتوافر خلال عام ١٩٨٩ طراز معدل يعمل بنظام التشغيل .

وتقوم الشركة الفرنسية جيس بإنتاج نظام يعالج البيانات متعددة الوسائط التى تجمع بين النصوص والرسوم البيانية وصور الفيديو والصوت ويقوم بتخزينها ويحتوى هذا النظام

على وصلة بينية لادارة الذاكرة مما يسهل معالجة وتخزين كمية هائلة من الوثائق بطريقة مصغرة كما أن نظام HYPERDOC لايحدد حجم البيانات ولا حجم الوثائق التى يعالجها .

ويكفل ذلك بطرق بسيطة (مثل الماسح ، ومحلل الرسوم البيانية ، والقراءة الآلية) تناول وثائق متنوعة (كالصور والنصوص والخرائط والرسوم البيانية والرسومات) موجودة على وسائط مختلفة ثم تقوم محولات بترجمتها أو بتحويلها وبتحسين طريقة عرضها بواسطة « منقحات » وتنظمها بطريقة مترابطة متجانسة حسب البيانات ثم تأتى مرحلة التجميع التى تضع المصنفات فى شكل متماسك يسهل استخدامها .

ويعد هذا نظام إدارة واسعة الاستخدام لانه يتوافق مع الطرز المنطية لمنقحات الرسوم البيانية وأجهزة معالجة النصوص ووحدات إدارة قواعد البيانات .



بقلم الدكتور :
محمد احمد البدوى الباز
مدرس بكلية التجارة جامعة الزقازيق

إطار مقترح للمحاسبة السياسية

A FRAME WORK FOR POLITICAL ACCOUNTING

مقدمة :

عرف الفكر المحاسبى فى الأونة الأخيرة مصطلح المحاسبة السياسية للتعبير عن العلاقة المتبادلة بين السياسة والمحاسبة ، وذلك بعد ان تجاهل المحاسبون طويلا البعد السياسى فى عملهم وقد فرض البعد السياسى نفسه فى المجال المحاسبى فى إتجاهات ثلاثة مجتمعة هى :

(١) التاثير الذى يمارسه البعد السياسى على وضع وصياغة المعايير المحاسبية وتعديلها بل و إمتداده احيانا لتحديد إجراءات تطبيقها .

(٢) الإدراك المتزايد للحاجة لربط علم السياسة بمجالات المعرفة الاخرى ومنها علم المحاسبة وذلك بعد ان تبين لعلماء السياسة ان علم السياسة وفنها على حد سواء فى حاجة إلى القياس الكمى للظواهر موضع الدراسة فى هذا العلم وقد كان ذلك مواكبا لإنتقالهم من المدرسة التقليدية فى التحليل السياسى إلى المدرسة السلوكية إلى المدرسة التوفيقية .

(٣) الشواهد الوضعية التى بدات تفصح بوضوح عن ان مهنة المحاسبة اصبحت تعمل فى بيئة سياسية الملامح بدرجة متزايدة إلى حد المناداة من قبل بعض المفكرين وعلماء السياسة امثال ديفيد ايستون بتسييس المؤسسات العلمية وتسييس المهن المرتبطة بها لتوظيف العلم والمعرفة والخبرة فى تحسين اوضاع المجتمع[١] .

ومن ثم فإن علم المحاسبة ومهنتها اصبحا يواجهان تحديا ملحوظا يفرض الإستجابة للبعد السياسى فى مجال المحاسبة . ويرى الباحث ان ذلك يقتضى دراسة المعلومات اللازمة للسياسيين والمعلومات السياسية اللازمة للمحاسبين وإدماج الأثنين فى إطار عام يرتكز على ما بينهما من اهداف مشتركة ، ذلك ان الإطار السياسى فى اى مجتمع يحتاج إلى معلومات محاسبية يمكن ان تقدمها المحاسبة بالشكل والقدر المناسب وفى التوقيت الملائم من واقع وظائفها فى القياس والتحقيق والتقرير ، كما ان المحاسبة ايضا فى حاجة إلى المعلومات السياسية (توجيهات - قرارات - بيانات) التى تساعدها فى إختيار انسب القواعد والطرق والأصول المحاسبية لتنفيذ وظائفها فى القياس والتحقيق والتقرير بما يخدم متطلبات مستخدمى المعلومات فى المجال السياسى ، ويثير وضع هذا الإطار مشكلة تتطلب تضافر الجهود العلمية لمعالجتها . ويعتبر هذا البحث محاولة فى هذا الإتجاه .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى محاولة وضع إطار للمحاسبة السياسية ليتسع بخدمات علم المحاسبة ومهنتها لتلبية إحتياجات متخذى القرارات فى المجال السياسى بما يتفق وخصائص البيئة السياسية وطبيعة المجال السياسى ، وذلك فى ضوء عدة فروض منهجية .

فروض البحث :

يقوم هذا البحث على ثلاثة فروض رئيسية هى :

الفرض الأول :

هناك حاجة ماسة للمحاسبة السياسية

الفرض الثانى :

المحاسبة السياسية ينطبق عليها مفهوم النظم

الفرض الثالث :

إمكانية وضع نظام للمحاسبة السياسية .

وعلى ذلك قسم الباحث هذا البحث ليشمل القضايا التالية :
١ - الحاجة إلى المحاسبة السياسية .
٢ - العلاقة بين المحاسبة السياسية ومفهوم النظم .
٣ - إطار نظام المحاسبة السياسية .

المبحث الأول
الحاجة إلى المحاسبة السياسية

يمكن بحث الحاجة إلى المحاسبة السياسية على مستويين هما :

١ - المستوى الفكرى او النظرى Conceptual Level

١/١ - المنهج المستخدم فى التعرف على الحاجة إلى المحاسبة السياسية من الناحية النظرية او الفكرية :

إعتمد الباحث فى التعرف على الحاجة إلى المحاسبة السياسية من الناحية الفكرية على تحليل انشطة المجال السياسى وإستنباط المؤشرات التى يمكن من خلالها الوقوف على مدى الحاجة إلى المحاسبة السياسية واهميتها لمتخذى القرارات المتعلقة بتلك الانشطة .

وقد أستند التحليل الذى اجراه الباحث لانشطة المجال السياسى على الكتابات والبحوث المتعلقة بعلم السياسة ، وعلى الممارسات الفعلية فى مجال الأنشطة السياسية من قبل المؤسسات السياسية فى مختلف الدول ولا سيما الدول المتقدمة ذات الديمقراطيات المستقرة مثل دول اوروبا وامريكا وبعض الدول النامية التى تاخذ بقدر من الديمقراطية وتعدد الاحزاب والمؤسسات السياسية ، وبالنسبة للنظم الشمولية التى لا تعرف تلك التعددية فإن نتائج التحليل تبقى سليمة فى جوهرها كل ما هنالك ان انشطة المجال السياسى تمارس لكن من خلال جهاز السلطة الحاكم (الحزب او مؤسسة الرئاسة) وإن إختلفت الاهمية النسبية لبعض الانشطة من نظام لآخر .

٢/١ - انشطة المجال السياسى :

إذا اردنا ان نتعرف على انشطة المجال السياسى من خلال العلم الذى يدرس هذا المجال وهو علم السياسة فإننا نواجه بعدم وجود إجماع حول مفهوم هذا العلم . فالبعض من امثال ، Georges Scalle، يرى انه علم الدولة او انه العلم الذى يدرس المجتمع السياسى ، بينما يرى اخرون انه علم السلطة او شئون الحكم بينما يرى Jouvreudle Bertrondde ان الدولة تختلف عن المجتمع السياسى ، حيث لم يعد يقصد بالدولة ، مجتمع منظم ذو حكومة مستقلة ، بل يقصد بها الجهاز الذى يحكم هذا المجتمع . ويرى البعض الاخر من امثال Easton ان السياسة تتكون من مجمل التدابير المتخذة من اجل فرض القرار السياسى ، بينما يرى March & Simon ان جوهر العلم السياسى يتعلق بالإدارة التى هى « فن تسيير الامور » وهذا يستلزم وجود قرار سياسى وعمليات سياسية »[٢] .

وقد عرف Cohen & Rosenithal العمليات السياسية بانها تشمل كل ما يتعلق بالعلاقات السياسية بين الإنسان (او القوى السياسية) والبيئة والأنشطة التى تنتج عن هذه العلاقات[٣] .

وتستخدم السياسة فى هذا البحث على اعتبار ان مفهومها ينصرف لتحديد مجال السياسة ، بالحقل تمارس فيه انشطة القوى السياسية (مؤسسات - مجموعات - تنظيمات) سواء كانت فى الحكم (الحزب الحاكم) او خارج الحكم (احزاب المعارضة - جمعيات سياسية - جماعات ح ... الخ) .

ويلزم للتعرف على انشطة المجال السياسى الوقوف على نطاق حقل السياسة وهو يحدد نطاق ومجالات عمليات صنع وإتخاذ القرارات فى هذا المجال .

١/٢/٧ - نطاق المجال السياسى :

يكاد يكون هناك إتفاق على ان مجال السياسة يتشكل من عنصرين اساسيين هما مجموعة الأنشطة والاستراتيجية[٤] .

اما الأنشطة فإنها تمارس من خلال القوى السياسة المتواجدة فى حقل السياسة وهى الدولة والأحزاب السياسية وجماعات الضغط والتنظيمات السياسية الاخرى وتتسع تلك الانشطة لتشمل انشطة داخلية وانشطة خارجية ، ويقصد بالانشطة الداخلية تلك التى تخص المجال الداخلى او الإقليمى للدولة اما الانشطة الخارجية فتنصرف إلى المجال الخارجى فيما يتعلق بوضع السياسة الخارجية وتنفيذها من خلال العمل الدبلوماسى او الدعاية او الادوات الإقتصادية ، كما يشمل العلاقة بالمنظمات السياسية الدولية مثل الأمم المتحدة .

اما الإستراتيجية فتنصرف إلى تعيين الأساليب التى يمكن من خلالها تحقيق الغايات التى ترسمها السياسة وفقا للإمكانيات المتاحة والإعتبارات السائدة فى الزمان والمكان[٥] .

وعلى اساس تحليل نطاق مجال السياسة يمكن تبويب الانشطة الرئيسية التى تمارسها الوحدات السياسية (القوى السياسية) إلى الانشطة الرئيسية التالية :

(١) تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية .

يتمثل هذا النشاط الذى تمارسه الوحدات السياسية فى صياغة اهدافها التى تبلور « المنتج السياسى » الذى تسعى إلى إنتاجه وتسويقه وتقييم النتائج الفعلية المتحققة وقد يتمثل المنتج السياسى فى واحد او اكثر مما يلى :

اولاً : « برنامج سياسى » : ينظم اهداف الوحدة السياسية داخليا وخارجيا ويتفق مع ايدولوجيتها او عقيدتها السياسية ، ويتم وضعه وصياغته فى ضوء التغيرات السائدة فى المكان والزمان .

ثانياً : « تنمية الموارد البشرية » : وينصرف هذا النشاط إلى إعداد القادة والكوادر السياسية وإعدادهم لتمثيل الوحدة السياسية على مستوى المحليات او على مستوى المجتمع السياسى .

ثالثاً : « برنامج إنتخابى ويشمل ذلك التخطيط للحملات الإنتخابية او الإستفتاء حول برنامج او حزب او مرشح .

وبالنسبة للحزب الحاكم او الحكومة بإعتبارها احدى الوحدات السياسية فى المجال السياسى فإنه يتولى وضع السياسة الخارجية على اساس إيدولوجيتها وفى ضوء متغيرات السياسة الدولية والتنظيم الدولى وقواعد القانون الدولى والعلاقة بالمنظمات الدولية وتحدد وسائل تنفيذ هذه السياسة بواسطة العمل الدبلوماسى الذى يشمل عملية التمثيل والتفاوض التى تجرى بين الدول فى غمار إدراتها لعلاقاتها الدولية ، وعبر كل العصور كان الدبلوماسى يقوم بوظيفتين اساسيتين اولهما تنفيذ السياسة الخارجية لبلده على افضل نحو ممكن والثانية ان يبقى حكومته على علم بالظروف السائدة فى مكان عمله وسياسات الحكومة الموفد إليها . كما تستخدم الدعاية السياسية كاحد ادوات تنفيذ السياسة الخارجية .

وتنصرف إلى إقناع القوى الاخرى (الدول الاجنبية) بقبول سياسات مواتية للدولة التى تقوم بالدعاية السياسية (مصدر الدعاية) او على الاقل غير معادلة لها . وقد تستخدم ايضاً الادوات الإقتصادية فى تنفيذ السياسة الخارجية ويطلق عليها دبلوماسية المساعدات الإقتصادية سواء كانت ثنائية (بين دولتين) او جماعية (بين مجموعة من الدول او بين منظمة دولية واحدى الدول) .

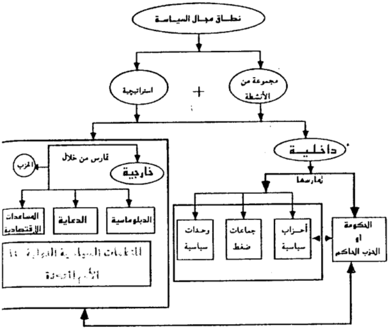
وبذلك يتمثل النشاط الأول فى مجال السياسة الذى تباشره الوحدات السياسية العاملة فى هذا المجال فى تحديد الاهداف ووضع إستراتيجية تنفيذ هذه الاهداف وهو ما يمكن ان يطلق عليه التخطيط السياسى والذى يشمل تحديد المنتج السياسى ورسم السبيل وتحديد الأساليب اللازمة لبلوغه . او ما يعرف بصنع السياسة كما عرفها « Thompson» بانها مجموعة من العمليات التى تشكل بها الجماعات داخل النظام السياسى ـ او التى لها علاقة بهذا النظام ـ الأهداف العامة لهذا النظام[٦] .

(ب) التسويق السياسى « Politcil Markting»

يعتبر مصطلح التسويق السياسى حديثا نسبيا وإن كان البعض فى محاولة لتاصيل هذا المفهوم يذهب إلى القول بانه ليس لتاريخ التسويق السياسى يوم نشاة فمنذ عرف الإنسان كيف يتكلم ويرسم ويكتب اى منذ عرف كلمة « التواصل » كان الإقناع وهكذا نشات اوليات اشكال الدعاية كما يرى « Francois Bourricaud»[٧] وبحلول النصف الثانى من القرن العشرين اوجد التقدم التقنى وسائل إتصال جديدة سمعية وبصرية كما قدم علم السيكولوجيا الإجتماعية الركائز للدعاية المعاصرة التى تسللت إلى البيوت للتوجه بصورة شخصية إلى المنازل كما اثبت ذلك David Ries man فى مؤلفه « الجمهور الاعزل »[٨] ولكن سرعان ما اخلت كلمة « دعاية » المكان لمصطلح « التسويق السياسى » وتعتبر الإنتخابات الرئاسية الامريكية لسنة ١٩٥٢ هى التى طبقت فعلا البدايات الحقه للتسويق السياسى مع وكالة الإعلان والنشر « تدباتس » التى تدخلت فى الإستراتيجية السياسية والحملة الإتصالية « للمرشح إيزنهاور » وإستعان جون كندى سنة ١٩٦٠ لاول مرة بالتحليل السوسيوبوليتيك الدقيق للراى العام وللناخبين ، وفى فرنسا فى ١٩٦٥ طبقت بعض اساليب التسويق السياسى فى إنتخابات الرئاسة لجان لكانبوى ثم اخذ مفهوم التسويق السياسى ياخذ مكانه شيئا فشيئا ليقدم تحليلا منهجيا لحركات الراى العام وملاءمة عقلانية للقرارات السياسية مع رغبات الصناعات الإقتصادية ، وإعلاما اكثر تاثيراً للمواطنين[٩] .

ويهدف التسويق السياسى إلى تعظيم عدد المؤيدين والمساعدات المالية والمنضمين إلى حزب او برنامج او مرشح بإستخدام كل الوسائل الضرورية للوصول إلى هدف محدد مسبقا توظيفا لتطلعات الراى العام كما يتضمن كذلك ما يعرف بالتسويق الإنتخابى الذى غايته حمل اكبر عدد من الناخبين على الادلاء باصواتهم لصالح حزب او مشروع او عمل سياسى .

ومن منظور التسويق السياسى تحلل كلمة السياسة إلى ثلاثة اشياء : موقف ووضع ودور ، والموقف يقتضى حالة يكون فيها الفرد مستعداً للتجاوب بشكل ما مع الحافز او المؤثر ، اما الوضع فهو منهج السلوك الذى يفرض نفسه على اللاوعى ، ويستعمل كجهاز إتصال ، والدور يعرف بانه مجمل السلوكيات والمواقف الإعتيادية من قبل المجتمع بالنسبة لما ينتظره هذا المجتمع من فرد له هذا الوضع او ذلك .



شكل رقم (١) "شكل يوضح نطاق مجال السياسة"

ويرى روبير داهل فى مؤلفه « التحليل السياسى المعاصر » ان التسويق السياسى يساعد رجل السياسة البارع على القيام بالكثير بإستخدام عدد قليل من الوسائل للتفوق على رجل السياسة غير البارع الذى يملك وسائل اكثر ، كما يساعد على معرفة مختلف انماط رجال السياسة ، ويفيد كذلك فى إجراء التقييم السياسى ، ويضيف روبير داهل ان التسويق السياسى يتيح إمكانية إيجاد وسائل مقارنة التاثير ، ويتيح إمكانية قياس ومعرفة توزيع الموارد والكفاءات السياسية[١٠] .

وتبدو اهمية التسويق السياسى جلية من النظر لطبيعة المجال السياسى او ما يمكن ان يطلق عليه الهيئة السياسية . ذلك ان البيئة بحكم تغيرها تقتضى التكيف والتجاوب الإيجابى من الوحدات السياسية .

(جـ) تقييم الأداء السياسى .

بعد ان تقوم الوحدة السياسية « الحزب ـ الجماعة ـ ... الخ) بتحديد الاهداف ووضع الإستراتيجية والتى تتبلور من خلال (المنتج السياسى) المستهدف يتولى نشاط الوحدة فى مجال التسويق القيام بالعمليات التى من شانها بيع هذا المنتج للمستهدفين به ، ولابد ان يعقب ذلك قيام تلك الوحدة بتقييم الأداء الذى حدث ، وتحليل النتائج وإستخدام التغذية العكسية فى ترشيد عملية تحديد الاهداف ووضع الإستراتيجية للفترة التالية .

(٣) الأنشطة المحاسبية المقابلة لانشطة المجال السياسى :

من واقع تحليل انشطة المجال السياسى السابقة يمكن القول بان كافة هذه الأنشطة فى حاجة بدرجة او اخرى إلى خدمات محاسبية

تتلاءم مع طبيعة تلك الأنشطة وخصائص المجال الذى تزاول فيه . وهناك ظواهر تؤكد هذه النتيجة لعل من اهمها ما يلى :

١ ـ الحاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة لتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية السياسية .

لقد عبر Marcd Mauss عن الحاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة فى هذا الصدد افضل تعبير بقوله إن التصرف بذكاء فى السياسة كما فى المجالات الأخرى ، يتطلب التفكير الجدى فى الوسائل والاساليب التى تتيح التوصل إلى اكبر عدد من الأهداف باقل تكلفة(١١) .

ولا شك ان تحديد الاهداف ووضع الإستراتيجيات فى هذا الإطار يتطلب المقارنة بين البدائل الممكنة واحد معايير المقارنة تكلفة كل بديل والموارد المتاحة لتحقيقه وهو ما يمكن ان تقوم المحاسبة بقياسه والتقرير عنه . كما ان المحاسبه من خلال إعداد الموازنات المالية والعينية والنقدية توفر للوحدة السياسية اداة هامة من ادوات اللازمة لإجراء التخطيط السياسى .

٢ ـ الحاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة لنشاط التسويق السياسى .

يمكن تلمس الحاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة فى مجال التسويق السياسى على ضوء التحليل الذى سبق عرضه لأنشطة هذا المجال وذلك إستنادا إلى الظواهر التالية :

(أ) ان متطلبات التخطيط والتنفيذ لأى حملة إنتخابية تتطلب الإستعانة بخدمات مهنة المحاسبة فى تقدير الموارد اللازمة لتلك الحملة والمفاضلة بين الوسائل المتاحة للتنفيذ وتحليل التكلفة والعائد من كل وسيلة وتقييم النتائج النهائية فى هذا الصدد .

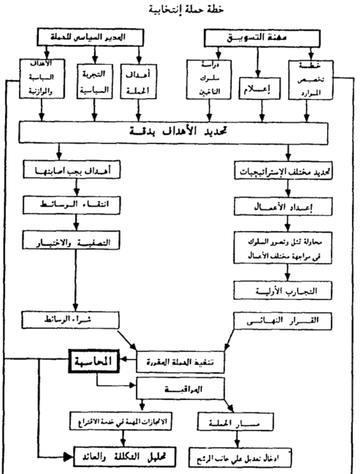
ويمكن توضيح إرتباط المحاسبة بالتخطيط للحملات الإنتخابية وتنفيذها على النحو الموضح بالشكل رقم (٢) .

كما ان إعتماد التسويق السياسى على إستخدام شبكات الإعلام لتحقيق المواءمة والتعريف الجيد بالمرشح للناخبين او ما يطلق عليه التوام مرشح ـ ناخبين فى حاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة للتنبؤ بمصادر الأموال اللازمة للتمويل وقياس تكلفة ذلك النشاط والتقرير عنه ، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٣) .

(ب) ما ذهب إليه « Wagman » وآخرون من ان دور المحاسبة فى إدارة الحملات الإنتخابية مثال واضح فى تزايد البعد المحاسبى فى السياسة ، وان خدمات مهنة المحاسبة تعد ضرورية لكل حملة إنتخابية . ويضيف فى هذا الصدد إن اى مرشح سياسى يحتاج إلى فريق لإدارة حملته الإنتخابية ، والمحاسب الخبير يعد عضوا رئيسياً فى هذا الفريق وذلك ليحقق للمرشح السياسى التوافق مع المتطلبات العديدة لقوانين الضرائب والإفصاح ، ولكى يعطى الناخب صورة صادقة وسليمة عن المركز المالى للسياسى الذى يطمح فى ان يمثله ، ومن ثم فإن إعداد القوائم المالية للمرشحين وللوحدات السياسية يعتبر من الخدمات التى تسعى السياسة إلى الحصول عليها من مهنة المحاسبة(١٢) .

(جـ) يتطلب تكوين جماعات الضغط وهى احدى الوحدات السياسية التى يتشكل منها المجال السياسى(١٣) مراعاة البعد الإقتصادى فى عملها حيث إن الفرد الضاغط كما ذكر Sutton يتخذ قراره بالضغط على اساس إقتصادى(١٤) ، ويستلزم مراعاة هذا البعد فى عمل الجماعات الضاغطة مقارنة التكاليف اللازمة لاحداث الضغط بالمكاسب المتوقع تحقيقها .

كما ان الإنضمام لاحد الجماعات الضاغطة يتطلب من الفرد الراغب فى الإنضمام مراعاة نوعين من التكلفة ، النوع الأول تكاليف المعلومات التى يتحملها الفرد للحصول على المعلومات التى تمكنه من تبنى موقف معين ثم تدفعه لأحد جماعات الضغط المؤيد للموقف الذى يتبناه . اما النوع الثانى فهى تكاليف التنظيم التى يتحملها الضاغطون عندما تتجه نيتهم إلى تحويل الجهود الفردية لكل منهم إلى جهد جماعى منظم وقد لجات بعض جماعات الضغط فى بعض البلدان كما فى الولايات المتحدة إلى إنشاء مكاتب خاصة فى كل انحاء الدولة وزودتها بطائفة من الكتاب ، والناشرين ورجال القانون والدعاية والأبحاث العلمية ومهمة هذه المكاتب هى تزويد رجال السياسة (اعضاء الكونجرس) بالمعلومات اللازمة بشان موضوع معين ، فتجمع الادلة ومشروعات القوانين المماثلة وتبحث التعديلات المحتملة ، كما تطبع التقارير المطلوب تقديمها إلى اللجان وتعهد هذه المكاتب إلى بعض رجال السياسة (اعضاء الكونجرس) بعرض وجهة نظرهم امام المجالس النيابية والدفاع عن قضاياهم ، وذلك مقابل اجر ثابت او مكافاة ، كما تعين كل جماعة ممثلا لها فى الكونجرس مهمة الإتصال بالاعضاء ، ويشترط القانون الأمريكى على تلك الجماعات بتسجيل موظفيها فى سكرتارية الكونجرس(١٥) ولا شك ان انشطة تلك الجماعات فى هذا المجال تحتاج إلى خدمات مهنة المحاسبة لقياس تكاليف انشطتها وتخطيطها والتقرير عنها .



ارتباط المحاسبة بالتخطيط للحملة الإنتخابية وتنفيذها (شكل رقم ٢)

(د) إن من أهم الأساليب المستخدمة في التسويق السياسي تعبئة الرأي العام ويقتضي ذلك إستخدام مختلف الوسائل التي تؤثر في الرأي العام مثل إصدار النشرات وتوزيعها وعقد الندوات وإلقاء المحاضرات وإستخدام الإذاعة والتليفزيون وكتابة الرسائل والبرقيات إلى غير ذلك من الوسائل . وتطلب خدمات المحاسبة في هذا الصدد لتحديد تكلفة مختلف الوسائل والمفاضلة بينها من هذا المنظور .

[د]: الحاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة لنشاط تقييم الأداء السياسي .

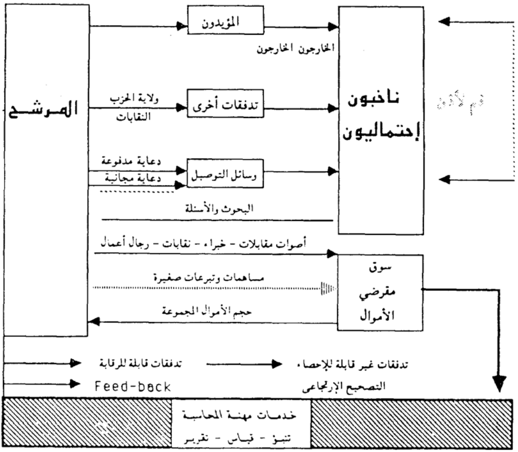
تسعى الوحدات السياسية شأنها شأن الوحدات الأخرى إلى تنظيم تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها الموضوعة بطريقة سليمة يمكن معها تحديد المسئوليات والمحاسبة عنها . وفي سبيل ذلك فإنها تقوم بتقييم الأداء الفعلي في مجال تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تمارسها ومقارنة النتائج التي أسفر عنها التنفيذ بما كان مستهدفا منها . والوقوف على التغيرات أو الفروق بين المخطط والفعلي ومعرفة أسبابها والمسئولية عنها . ويمكن لمهنة المحاسبة أن تضطلع بدور جوهري في هذا الصدد فيما يختص بالجوانب المالية للأداء السياسي وذلك من خلال الأساليب المحاسبية الملائمة مثل محاسبة المسئوليات وتحليل الفروق وقوائم المتابعة والتقارير المالية الرقابية بما يمكن من تقييم النتائج .

يخلص الباحث من تحليل أنشطة المجال السياسي على النحو السالف إلى صحة الإفتراض من الناحية النظرية بأن هناك حاجة إلى المحاسبة السياسية وأن تلك الحاجة تتولد وتنبثق من طبيعة ونوعية أنشطة المجال السياسي وذلك على نحو يمكن توضيحه في النموذج التالي (في شكل رقم ٤) .

٢ ـ المستوى التطبيقي أو العملي Impercial Level

يتطلب البحث في مدى الحاجة إلى المحاسبة السياسية من الناحية العملية إلى القيام بإستبيان في كل من مجال السياسة ومجال المحاسبة ، إلا أن الباحث لم يتسن له القيام بذلك على نطاق واسع يعتد بنتائجه . واعتمد بشكل رئيسي على الملاحظات والمشاهدات التي يبديها بعض علماء السياسة والمحاسبة في هذا الصدد . كما اعتمد إلى حد ما على المناقشات التي أجراها مع بعض السياسيين والمحاسبين والتي اتضح منها أن هناك حاجة من الناحية العملية للمحاسبة السياسية وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه Mucller, Doley من أن العلاقة بين المحاسبة والسياسة أصبحت متوازنة حيث تعتبر علاقة متبادلة بين العملين مما جعل الدراسات الحديثة في علم المحاسبة تتجه نحو إستكشاف الأبعاد المحاسبية المختلفة في عالم السياسة[١٦] .

شبكات الاعلام بالنسبة إلى التوأم " مرشح - ناخبين "



شكل رقم (٣) "إرتباط خدمات المحاسبة بمصادر التمويل وأساليب التسويق "

المبحث الثانى
العلاقة بين المحاسبة السياسية ومفهوم النظم

يتناول هذا المبحث محاولة الربط بين كل من مفهوم النظم مفهوم المحاسبة السياسية ومن ثم فإنه يدرس مفهوم النظم ثم فهوم المحاسبة السياسية ثم يوضح إمكانية النظر إلى المحاسبة لسياسية بإعتبارها نظاماً .

١ ـ مفهوم النظم :

ينصرف النظام بوجه عام إلى مجموعة من الاجزاء تعمل فى تناسق وتكامل لتحقيق هدف معين او مجموعة من الاهداف .

وتوجه العناية والتركيز على الهدف الذى وجد النظام من اجله ، ويلى ذلك دراسة الأنشطة التى تؤدى إلى هذا الهدف ، والتعرف على الأنظمة الفرعية داخل النظام الأساسى والإهتمام بمقاييس الأداء فى كل نظام فرعى وكيف يساهم فى تحقيق كفاءة النظام ككل . وهذا يمثل فى مجمله مدخل النظم[١٧] .

ويتالف أى نظام بوجه عام من العناصر الاساسية التالية[١٨] :

(أ) المدخلات : وهى تمثل المادة الخام التى تدخل إلى النظام حيث يقوم بإجراء عمليات تشغيلية عليها . ومن ثم يجب ان تعد بشكل يناسب إمكانيات التشغيل فى النظام .

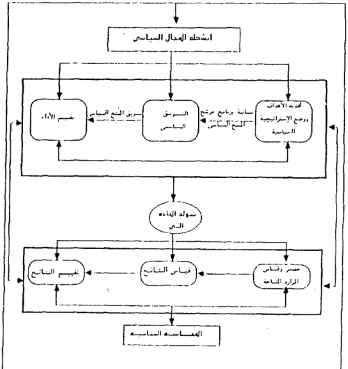
(ب) التشغيل : يمثل الأنشطة والعمليات التى تحدث على المدخلات داخل اجزاء النظام . وتتم بشكل منظم وطبقا لقواعد وإجراءات محددة ضمانا لإخراج منتج النظام بشكل جيد وكفاءة .

(جـ) المخرجات : تمثل منتج النظام سواء فى شكل مادى او خدمات . ويجب أن تكون مطابقة للمقاييس المحددة مسبقا والمستهدفة من النظام . ويحكم من خلالها على مدى كفاءة النظام .

(د) التغذية العكسية : تعنى انه بعد إجراء المطابقة بين المخرجات والمقاييس المحددة لها يتم تعديل المدخلات الجديدة وإجراء ما يلزم من تعديلات على عمليات التشغيل تحقيقا لزيادة كفاءة وفاعلية النظام .

وعلى ذلك فإن إستخدام مفهوم النظم يتم وفقا لإعتبارات اساسية هى

- تحديد الهدف الكلى من النظام وتحديد مقاييس كفاءة النظام الملائمة .
- تحديد اجزاء النظام وتحديد مقاييس كفاءة كل جزء منها .
- تحديد مصادر موارد النظام بما يكفل ضمان تشغيله وإستمراره .
- التعرف على البيئة التى يطبق فيها النظام بإعتبارها تشكل ادوات النظام وتعتبر احد محددات تصميمه .
- إدارة النظام والحرص على إحداث التناسق والتكامل بين اجزائه



شكل رقم (٤) حاجة أنشطة المجال السياسى إلى خدمات مهنة المحاسبة

- ضرورة تقييم النظام بشكل منتظم والتحقق من ملائمته للإعتبارات السائدة فى الزمان والمكان بما يكفل ضمان إستمراره وتطويره .

٢ ـ مفهوم المحاسبة السياسية :

يمكن النظر إلى المحاسبة السياسية ، بإعتبارها منهاج فنى محاسبى لتحديد وقياس المعلومات الإقتصادية اللازمة لمتخذى القرارات فى المجال السياسى . والتقرير عنها وتوصيلها إليهم فى الوقت وبالقدر والتحليل الملائم بما يساعد على ترشيد القرارات التى يتخذونها . وبما يسمح لهم بالحكم على نتائج الماضى وإتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل . وهذا المفهوم يتسق مع مفهوم المحاسبة بوجه عام كما عرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية[١٩] .

كل ما هنالك ان المحاسبة السياسية تعتبر نظاما محاسبياً خاصاً بالمجال السياسى . حيث يمكن النظر إلى تقارير المحاسبة السياسية على انها تمثل مخرجات النظام والنظر إلى البيانات التى يتم تحديدها وتجميعها من مجالات النشاط السياسى على إنها مدخلات النظام وان التحديد والتجميع والقياس والتقرير تعبر عن العمليات التشغيلية التى يقوم بها النظام لإنتاج المخرجات . وانه من خلال دراسة التقارير يمكن إحداث التغذية العكسية داخل النظام .

مدى إنطباق مفهوم النظم على المحاسبة السياسية :

بعد عرض مفهوم النظم ومفهوم المحاسبة السياسية ومدخلاتها ومخرجاتها يمكن تبين اوجه التلاقى بين المفهومين فيما يلى

(أ) المحاسبة السياسية نظام له مدخلاته التى تتمثل فى مجموعة البيانات والمعلومات المتعلقة بانشطة المجال السياسى

وما تظهره الدفاتر والسجلات الإحصائية والمحاسبية من بيانات مالية .

(ب) المحاسبة السياسية تمثل نظاماً فرعياً لنظام المعلومات في المجال السياسي وتمر بدوره تمثل عمليات تشغيل داخل النظام الفرعي من تحديد وقياس للمعلومات والتقرير عنها وتوصيلها لمستخدميها في المجال السياسي .

(جـ) المحاسبة السياسية نظام له مخرجاته ـ شأن نظم المحاسبة الأخرى ـ وتتمثل تلك المخرجات في التقارير المحاسبية « موازنات ـ ميزانيات ـ حسابات نتيجة ـ تكاليف » التي تعتبر الترجمة المالية والقياس الكمي للأهداف المنشودة ونتائج تحقيقها .

(د) نظام المحاسبة السياسية يستفيد من التغذية العكسية من خلال مقارنة المخرجات والنتائج المتوصل إليها بالمقاييس الموضوعة كأنماط مستهدفة .

وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن مفهوم النظم ينطبق على المحاسبة السياسية ويتفق الباحث في هذا الصدد مع ما ذهب إليه بعض أساتذة المحاسبة من أن إقرار أنظمة محاسبيه مركزة الهدف موجهة المخرجات أمر مستهدف لما يتضمنه هذا التحول من تأثير بعيد المدى على نطاق ووظيفة المحاسبة في المجال الذي تطبق فيه[٢٠] .

وتعتبر المحاسبة السياسية إمتداداً بخدمات "مهنة وعلم المحاسبة إلى المجال السياسي الذي ثبت أنه في حاجة إلى مثل هذه الخدمات ، لا سيما وأن هناك فروع معرفة أخرى كانت أسبق من علم المحاسبة في الإمتداد بخدماتها إلى هذا المجال الحيوي مثل علم الإقتصاد ، وعلم الجغرافيا ، وعلم القانون ، وعلم النفس ، وعلم الإجتماع والإحصاء وغيرها من مجالات المعرفة ، ولم يعد مقبولاً من المحاسبة التمهل في السير في هذا السبيل ولا سيما وأن البيئة التي تعمل فيها المحاسبة أصبحت سياسية الملامح بدرجة كبيرة على نحو ما سلفت إليه الإشارة .

المبحث الثالث

إطار نظام المحاسبة السياسية

موضوع هذا المبحث دارسة إطار نظام المحاسبة السياسية فيتناول مدخلاتها وعمليات التشغيل التي تجريها ، ومخرجاتها ، والتغذية العكسية التي تتم في إطار هذا النظام .

١ ـ مدخلات نظام المحاسبة السياسية :

تتمثل مدخلات نظام المحاسبة السياسية في البيانات والمعلومات الأولية التي تعتبر المادة الخام التي يتم تشغيلها داخل هذا النظام لإنتاج المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في المجال السياسي فيما يختص بالجوانب المالية والإقتصادية ولتحديد هذه المدخلات يلزم التعرف على نوعية القرارات المعنية . ولما كانت تلك القرارات من التعدد بما يجعل حصرها أمراً غير مستطاع ، فإنه يمكن التعرف على طبيعة تلك القرارات وخصائصها وذلك من خلال تحديد أهم ملامح وخصائص البيئة التي تتخذ فيها تلك القرارات ، ذلك أن القرار الذي لا يتفق مع خصائص البيئة التي ينتسب إليها ويستجيب لإحتياجاتها ويصاغ في إطار محدداتها يكون مردوده عكسياً أو على الأقل منعدما .

خصائص البيئة السياسية :

إستناداً إلى تحليل أنشطة المجال السياسي يمكن تحديد أهم ملامح وخصائص البيئة السياسية فيما يلي :

- البيئة السياسية معقدة وتخضع بصورة دائمة للتغير بشكل أسرع من التغير في التنظيم السياسي ، وبالتالي يظل هذا التنظيم في حاجة إلى إعادة التلاءم ، ذلك أن التنظيم الذي لا يتكيف بشكل مستمر مع تطور البيئة لا يستطيع المقاومة أو البقاء .
- التنظيم السياسي الخلاق والمجدد لا يتقدم فقط بل يساهم في التغيرات الخاصة داخل البيئة الخارجية .
- التنظيم الحزبي أو الجماعة الضاغطة أو المشروع السياسي محكوم عليه بالزوال تماماً عن طريق الإبتلاع مالم تكن لدية قدرة على التطو والتكيف والقدرة على مواجهة المنافسة .
- التنظيم السياسي يتوجب عليه بإستمرار أن يحلل المنافسة التي يتعرض لها وأن يضع الإستراتيجيات للعمل والتفاعل وتقدير المواقف والتنبؤ في ظروف عدم التأكد .
- التنظيم السياسي عليه أن يدرك أن له وظائف رئيسية تتمثل في وضع الإستراتيجية في ضوء الأهداف المنشودة وإجراء التسويق السياسي لها ثم إجراء التقييم السياسي وإتخاذ القرارات المصححة بما يكفل له دوام التكيف والقدرة على مواجهة التغير في البيئة السياسية ومواجهة المنافسة .
- يحتاج وضع إستراتيجية التسويق السياسي إلى الإستعانة بالجغرافيا السياسية التي تهتم بالتفاعلات الكائنة بين الظواهر الجغرافية والظواهر السياسية ومحاولة تفسيرها ، وجغرافية الإنتخابات التي تهتم بدراسة أثر البيئة المحلية على السلوك الإنتخابي[٢١] . كما تهتم بدراسة الأنماط الإنتخابية ومدى وجود تلاعب في تحديد الدوائر الانتخابية مساندة لبعض الأحزاب أو لحزب معين ـ وتعرف هذه الظاهرة بـ « Gerrymandering» أو مدى وجود ظاهرة سوء توزيع الناخبين على الدوائر الإنتخابية وتعرف بـ « Malapportionment» التي تنتج من إعادة توزيع الناخبين على الدوائر بغية مساعدة مرشح أو حزب معين[٢٢] .

« أنواع القرارات السياسية »

لما كان من غير المستطاع حصر القرارات السياسية كما سبقت الإشارة ، فإنه يمكن للوقوف على خصائص تلك القرارات دراسة طبيعة وسمات البيئة السياسية على نحو ما تقدم ودراسة بعض الأنواع الرئيسية للقرارات السياسية .

ويمكن تبويب بعض الأنواع الرئيسية للقرارات السياسية على أساس أنشطة المجال السياسي فيما يلي :

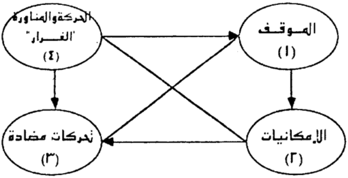
١ ـ القرارات الإستراتيجية :

تسعى الإستراتيجية إلى تعيين السبل والأساليب التي تكفل

تحقيق الغايات التى ترسمها السياسة ، وفى جميع فروع الإستراتيجية يتلخص لب المشكلة فى كيفية إتخاذ القرار الاستراتيجى فى ضوء ماتحكمه من ابعاد مثل الإعتبارات السائدة فى الزمان والمكان والموارد المادية والمعنوية المتاحة والتحركات المضادة للأطراف المتأثرة بالقرار ، والحركة او المناورة اللازمة لتنفيذ القرار .

وعلى ذلك فإنه يلزم عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية لرسم خطة تنفيذ الأهداف السياسية ، ان يوخذ فى الاعتبار التخطيط الإستراتيجى للقوى السياسية المضادة وكذلك موقف المجتمع الدولى وموقف الأطراف الأخرى المتأثرة واتخاذ التدابير لمواجهة اى موقف طارىء[٢٣] .

ومن ثم فإن الأبعاد التى تحكم القرار الإستراتيجى اربعة ابعاد يمكن توضيحها فى الشكل التالى شكل رقم (٥) .



شكل رقم (٥)

ويتضح من الشكل السابق ان عناصر القرار الإستراتيجى مترابطة ولكنها متداخلة فالإعتبارات السائدة فى الزمان والمكان التى تشكل الموقف الراهن يجب إعادة ترتيب اهميتها على ضوء التحركات المضادة المتوقعة ، كما ان الحركة أو المناورة التى تلزم لتنفيذ ، القرار المتخذ ، تتأثر بالإمكانيات المتاحة بما فيها الموقف المتوقع للمنافسين او المؤيدين وهكذا .

وتشمل القرارات الإستراتيجية فى مجال السياسة مجالات متعددة منها ما يتعلق بالامن الداخلى والخارجى وما يتعلق بمجالات الإنتاج والتسويق وما يتعلق بالسياسة الداخلية والخارجية .

وللتعرف بشكل اكثر على طبيعة القرارات الإستراتيجية ناخذ مثالا عليها يختص بقرار صنع السياسة الخارجية فى اى دولة كمثال على القرار الإستراتيجى . فنجد ان عملية صنع السياسة الخارجية عملية معقدة بسبب ما يمكن ان يطلق عليه ظاهرة تعدد صانعى القرار حيث يمكن النظر إلى عملية صنع القرار فى هذه الحالة كنظام رئيسى ينطوى على عدة نظم فرعية . فالحكومة المسئولة عن إتخاذ القرار تمثل النظام الرئيسى ، ووزارة الخارجية او وزارة الدفاع او التنظيمات السياسية الرئيسية احزابا كانت او جماعات وكذلك تنظيمات السلطة التشريعية تمثل النظم الفرعية فى هذا الشان .

وإذا كانت السياسة الخارجية لكل دولة تهدف بصفة عامة إلى حفظ إستقلالها وامنها وحماية مصالحها الإقتصادية إلا ان صناعة القرار فى هذا الشان تمر بمراحل متشابكة وتعطى السياسة وزنا خاصاً فى عملية صنع القرار بإعتبارها مجموعة محددة من التفضيلات والخطط الموضوعة بحيث تسهل الوصول إلى القرارات المستقبلة وتجعلها اكثر تناسقا .

وإتخاذ القرار فى مجال السياسة الخارجية يتطلب تحليل للموقف الماثل للمصالح المعنية للدولة وهى المصالح المتضمنة حيوية ام ثانوية . وهل يتوقع للتطورات المتعلقة بهذا الموقف ان تمس هذه المصالح على نحو جوهرى ام هامشى ؟ ويترتب على هذا التحليل دراسة بدائل التحرك على ضوء الإمكانيات المتاحة للدولة بما فى ذلك إمكانيات حلفائها المحتملين والمؤكدين كذلك إمكانيات التحركات الدولية المضادة ، والخبرات الماضية لتحرك الدولة فى مواقف مماثلة ان وجدت ، والنتائج المتوقعة لكل من البدائل المطروحة وذلك حتى يتسنى إختيار انسب بديل بينها يكون هو موضع القرار[٢٤] .

ولا يقف الامر عند حد التوصل إلى القرار المنشود ، بل يتم قياس النتائج بعد ذلك وتحليلها وإحداث ، تغذية عكسية ، تسمح بتدفق المعلومات حول النتائج الفعلية بحيث يستفاد منها فى القرارات التالية :

وكلما كان نظام السياسة الخارجية اكثر تعقيدا كان من الممكن ان يحدث جزء من عملية التغذية العكسية فى النظم الفرعية المسئولة عن صنع السياسة الخارجية او تنفيذها[٢٥] وهكذا فإن الإستراتيجية السياسية شانها شان ، إستراتيجية الاعمال ، Business Strategy يجب ان تحظى بإهتمام خاص بالنظر إلى ما يحيط بوضع الإستراتيجية من صعوبات حيث يواجه متخذ القرار بدرجة عالية من التغير فى البيئة وايضا درجة عالية من ظروف عدم التاكد ودرجة ملحوظة من المنافسة[٢٦] . ولقد عبر عن ذلك Domimioqe بقوله ، إن الساحة السياسية تشبه بشكل كبير السوق الإقتصادية ، والسوق السياسية هى مجمل الافراد والمنظمات الذين لهم او يمكن ان يكون لهم تاثير فى القرار السياسى وتتسم هذه السوق السياسية بالطبيعة التنافسية وينبغى للعمل فى هذه السوق معرفة حقائقها وإمكانياتها وحدودها التى قد تتغير بشكل سريع[٢٧] .

٢ ـ القرارات التشغيلية :

تنصرف تلك القرارات إلى تسيير مجهودات وانشطة الوحدة السياسية فى إطار الإستراتيجية المرسومة لتنفيذ الأهداف المنشودة ومن الامثلة البارزة على انواع القرارات التشغيلية القرارات المتعلقة بإدارة الديون ، الداخلية والخارجية ، بمعنى إستخدامها فى الاغراض المحددة لها ومتابعة سدادها . وتمثل إدارة الديون الخارجية اهمية خاصة فى هذا المجال حيث يتطلب الامر رسم سياسة دقيقة وعلى درجة عالية من الكفاءة لمتابعة إستخدام هذه الديون ومتابعة سدادها وحسن إستخدامها .

ويحتاج إتخاذ القرارات التشغيلية فى هذا الصدد إلى الوقوف على الموارد المتاحة والمحققة كما يحتاج إلى معلومات بشان

الضوابط القانونية والإقتصادية والإجتماعية والمالية في تلك الموارد .

كما يتضمن نطاق القرارات التشغيلية في المجال السياسي ما يتعلق بالتسويات المحلية والإقليمية والدولية وما يتعلق بذلك من التفاوض بأشكاله المختلفة والتعويضات وتسوية المنازعات .

ويتطلب إتخاذ القرارات التشغيلية في هذا الصدد ، مراعاة الضوابط القانونية الدولية والمحلية والضوابط السياسية ممثلة في الأيدولوجية والإستراتيجية السياسية والضوابط المالية فيما يختص بتقدير التعويضات المالية التي قد تسفر عنها عمليات التفاوض لتسوية المنازعات الداخلية والخارجية .

وتشمل القرارات التشغيلية كذلك ما يتعلق بإدارة وتسيير شئون الوحدات السياسية في مجال التخطيط والتسويق .

٣ - القرارات التصحيحية :

يترتب على القيام بتقييم الأداء السياسي كأحد أنشطة المجال السياسي ، إتخاذ القرارات المصححة على ضوء ما يسفر عنه تحليل النتائج وتحديد الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ومعرفة أسبابها وتعيين المسئولية عنها .

ومن ثم فإن إتخاذ القرارات التصحيحية يتطلب تحليل نتائج الأداء وتحديد أوجه الكفاية وأوجه القصور وتقصى أسبابها وتحديد المسئول عنها .

وإستنادا إلى نشاطات المجال السياسي وطبيعة وخصائص البيئة السياسية ونوعية القرارات المتعلقة بالمجال السياسي يمكن تحديد مدخلات نظام المحاسبة السياسية والتي تتضمن عنصرين أساسيين هما :

(أ) البيانات المتعلقة بالجوانب المالية والإقتصادية لأنشطة المجال السياسي مثل :

أ / ١ : بيانات عن الموارد المالية المتاحة للوحدة السياسية ومصدرها .

أ / ٢ : بيانات عن الأهداف والإستراتيجية السياسية .
أ / ٣ : بيانات عن الموارد المادية المتاحة للوحدة السياسية .
أ / ٤ : بيانات عن نتائج الأداء في الفترات السابقة بالنسبة للجوانب المالية والإقتصادية لهذا الأداء .

أ / ٥ : بيانات عن تكلفة إستخدام الوسائل المختلفة للتسويق السياسي .

(ب) معلومات عن الضوابط التي تحكم أداء الأنشطة في المجال السياسي مثل :

ب / ١ : الضوابط القانونية الداخلية والخارجية .
ب / ٢ : الضوابط الإقتصادية الداخلية والخارجية .
ب / ٣ : الضوابط الإجتماعية .
ب / ٤ : معايير تقييم الأداء في مختلف أنشطة المجال السياسي .
ب / ٥ : معلومات بشأن أنواع التقارير المالية والإقتصادية اللازمة لمتخذي القرارات في المجال السياسي ، ودوريتها .

٢ - دورة التشغيل في نظام المحاسبة السياسية « المنهاج المحاسبي »

تتمثل دورة التشغيل في النظام المحاسبي بوجه عام في ثلاث عمليات مترابطة ومتكاملة هي القياس والتحقيق والتقرير .

وبالنسبة لعملية القياس « Measurement» فإنها تعنى القياس الكمي والنقدي للعمليات المالية وتشمل التسجيل والتبويب ثم تلخيص العمليات في صورتها النهائية أما التحقيق Verification» فيختص بفحص عمليات القياس للبحث عما إذا كانت تعتبر إنعكاساً صحيحاً لنتائج العمليات موضع القياس وتعبر عن صدق عمليات القياس . والتقرير " Communication ينصرف إلى توصيل معلومات النظام المحاسبي لمستخدميها .

وتختلف أساليب القياس والتحقيق والتقرير بإختلاف المجال الذي تطبق فيه ، وذلك لإختلاف طبيعة الأنشطة والعمليات من مجال لآخر ، أي أن عمليات التشغيل التي تتم داخل النظام المحاسبي تختلف أساليبها وتتشكل وفقا لطبيعة العمليات موضع القياس للوحدة المحاسبية والتي يبنى على أساسها النظام المحاسبي[٢٨] .

وعلى ذلك فإن القياس الكمي والنقدي في إطار نظام المحاسبة السياسية يفترض أن تتعدد أساليبه بحيث يتوفر لها الملائمة لطبيعة المجال السياسي الذي يذخر بالعديد من أوجه النشاط ومجالات إتخاذ القرارات ومن ثم فإن الباحث يرى أن القياس التاريخي للجوانب المالية لهذه الأنشطة لا يكفي وحدة لتلبية إحتياجات المستخدمين لمعلومات المحاسبة السياسية ، وإنما يجب بالإضافة إلى القياس التاريخي ، استخدم القياس « الجاري » وفقا لسعر السوق الذي يعبر عن الحقائق الإقتصادية ويخدم أغراض إتخاذ القرارات السياسية كما أن تعدد مجالات النشاط السياسي تفرض على القياس المحاسبي الا يقتصر على القياس القيمي أو النقدي بل يجب أن يشمل كذلك القياس « الكمي » بجانب القياس القيمي .

فالمتغيرات موضع القياس في المحاسبة السياسية يلزم التعبير عن بعضها على الأقل بالكمية والقيمة معا لأغراض توفير المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات وعلى ذلك يمكن الإفتراض بأنه في نظام المحاسبة السياسية يجب أن تكون هناك « أساليب قياس مختلفة لأغراض مختلفة » .

فإعداد القوائم المالية للوحدة السياسية يمكن أن يتم وفقا للقياس التاريخي أما قياس تكاليف البدائل المتاحة لمجالات القرار السياسي فإنه يجب أن يتم على أساس « القياس الجاري » أي وفقا للقيمة السوقية أو وفقا للقيمة الإقتصادية التي تعكس تكلفة الفرصة المضاعة أو تكلف الفرصة البديلة بحسب نوعية القرار . فمن غير المتصور أن تتم المفاضلة بين عدة بدائل لوضع إستراتيجيات سياسية ويتم التعبير عن تكلفة البدائل في هذه الحالة وفقا للقياس التاريخي .

كما أن أساليب المحاسبة السياسية في القياس يجب أن تتصف بالملائمة والشمول ، شأن أساليب المحاسبة الإدارية لتشمل التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإستخدام النسب والمؤشرات المالية

والأساليب الرياضية والإحصائية وإجراء المقارنات الزمانية والمكانية(٢٩) .

ويستلزم بناء نظام المحاسبة السياسية تحديد الوحدة المحاسبية التى يتم تحليل وتسجيل العمليات موضع القياس من وجهة نظرها ، ويرى الباحث ان تلك الوحدة تتمثل فى « الوحدة السياسية » والتى قد تتمثل فى حزب « خارج او داخل الحكم » أو جماعة ضغط أو مجلس نيابى او قد تتدرج لتشمل شخص او مجموعة أشخاص يمثلون إتجاها سياسيا معينا فالمرشح المستقل الذى لا يتبع حزباً معيناً فى حاجة إلى خدمات المحاسبة السياسية لتحديد وقياس الأنشطة المختلفة له فى المجال السياسى ، من وضع برنامجه الإنتخابى وتسويقه وإدارة حملته الإنتخابية إلى غير ذلك من أوجه النشاط السياسى . كما ان الوحدة المحاسبية قد تتسع لتشمل الدولة بإعتبارها وحدة سياسية تمارس وظائف سياسية فى مختلف انشطة المجال السياسى . وهكذا فإن الوحدة المحاسبية السياسية وحدة ذات مستويات متدرجة قد تتسع لتشمل الدولة كوحدة سياسية او حزب (الحاكم وخارج الحكم) أو جماعة سياسية وقد يضيق نطاق هذه الوحدة ليقتصر على « شخص واحد » .

وكلما إتسع نطاق الوحدة المحاسبية فى المحاسبة السياسية كلما كانت هناك حاجة إلى نظام متكامل للمحاسبة السياسية للقيام بمختلف الوظائف من قياس وتحقيق وتقرير بما يكفل تحقيق أهداف ذلك النظام من قياس وتقرير للموارد ولنتائج الأداء والرقابة على الأداء وتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة فى ترشيد القرارات . والعكس صحيح فكلما ضاق نطاق الوحدة المحاسبية كلما كان نظام المحاسبة السياسية اقل شمولاً وقد يقتصر على بعض الوظائف مثل إعداد القوائم المالية ـ دون البعض الآخر .

٣ ـ مخرجات نظام المحاسبة السياسية :

يمكن تحديد وظائف نظام المحاسبة السياسية المتكامل فى ثلاثة وظائف رئيسية هى :

(أ) قياس تكلفة النشاط وإعداد القوائم المالية :
يمكن النظر إلى انشطة المجال السياسى من حيث علاقتها بأهداف الوحدة السياسية إلى انها تتمثل فى :
ـ نشاط إنتاجى يتمثل فى وضع البرامج والسياسات وصياغة الإستراتيجية .
ـ نشاط تسويقى يتمثل فى تسويق المنتج السياسى بإستخدام مختلف أساليب التسويق السياسى من وسائل إتصال سمعية وبصرية وعلاقات عامة ونشرات وندوات ومحاضرات ومطبوعات .
ـ نشاط إدارى وتمويلى يتمثل فى إدارة وتمويل انشطة الوحدة السياسية الإنتاجية والتسويقية .

ولقياس تكلفة تلك الأنشطة يمكن تحديد وحدة التكلفة بإعتبار أنها تتمثل فى « المنتج السياسى » سواء كان « برنامجا سياسيا أو أصلا بشريا » « مرشح أو زعيم » « أو برنامجا إنتخابياً أو » سياسة معينة داخلية أو خارجية » ويمكن تحليل تكلفة هذا المنتج إلى تكاليف إعداد (أو صنع) وتكليف تسويق وتكاليف إدارة وتمويل . كما يمكن تحليل تكاليف تسويق كل منتج بحسب وسائل التسويق او مناطق التسويق .

كما يمكن تبويب التكلفة فى إطار نظام المحاسبة السياسية بحسب علاقتها « بالقرار السياسى » إلى تكاليف تفاضلية وتكاليف غارقة .وهكذا اما القوائم المالية فإنها تشمل قائمة الإيرادات والمصروفات للوحدة السياسية مبوبة بحسب مصدر الإيرادات وبحسب نوعية المصروفات ، ويمكن إقتراح النموذج التالى لهذا الغرض : شكل رقم (٦) .

شكل رقم (٦) نموذج قائمة الإيرادات والمصروفات للوحدة السياسية
عن الفترة من :   إلى :

المصروفات كلى	المصروفات جزئى	بيان	الإيرادات كلى	الإيرادات جزئى	بيان
		مصروفات إعداد			مساهمات
	xxx	أجـور		xxx	منطقة ....
	xxx	إيجارات		xxx	....
	xxx	مطبوعات ومواد	xxx		
	xxx	أتعاب استشارات			تبرعات وإعانات من
	xxx	أخرى		xxx	(أ)
xxx				xxx	(ب)
		مصروفات تسويق		xxx	(جـ)
	xxx	مطبوعات ونشرات		xxx	(د)
	xxx	أجور ومكافآت		xxx	(هـ)
	xxx	ندوات ومحاضرات	xxx		بيع صحف ومطبوعات
	xxx	إعلان ودعاية		xxx	(أ)
	xxx	حملات إنتخابية		xxx	(ب)
	xxx	نقل وانتقالات		xxx	(جـ)
	xxx	استفتاءات	xxx		
	xxx	تأجير معدات			إيرادات أخرى
	xxx	قياسات رأى عام		xxx	فوائد ودائع بالبنوك
	xxx	أخرى		xxx	أرباح بيع أصول
xxx				xxx	إيراد تأجير أماكن ومعدات
		مصروفات إدارة وتمويل		xxx	إيرادات متنوعة
	xxx	أجـور ومكافآت	xxx		
	xxx	فوائد وإعلان	xxx		الرصيد « عجز الإيرادات »
	xxx	عمولات ومصروفات بنكية			
xxx	xxx	أخرى			
xxx		مجموع المصروفات	xxx		

وقائمة المركز المالى توضح موارد الوحدة السياسية واوجه إستخدامها وتمثل الموارد مصادر الاموال سواء كانت داخلية « مساهمات اعضاء الوحدة السياسية » او خارجية « » فى شكل تبرعات او إعانات او قروض من الغير اما اوجه إستخدامها فتمثل اصول الوحدة السياسية فى شكل مبانى وإنشاءات او وسائل نقل او كتب ومطبوعات او ودائع نقدية او إستثمارات مالية ... إلخ .

(ب) الرقابة على الأداء وتقييمه :

تشمل هذه الوظيفة الرقابة على نفقات الوحدة السياسية . ومواردها واصولها وتقييم ادائها المالى والإقتصادى بإستخدام مختلف الأساليب مثل الموازنات والمقارنات والنسب والمؤشرات

المالية ومحاسبة المسئولية لتقييم مردود النشاط في جانبه المالي والإقتصادي .

(جـ) توفير المعلومات للمساعدة في إتخاذ القرارات :

تتضمن هذه الوظيفة تحديد تكلفة البدائل المختلفة وإعداد التقارير اللازمة لمختلف مستويات الوحدة السياسية .شكل رقم

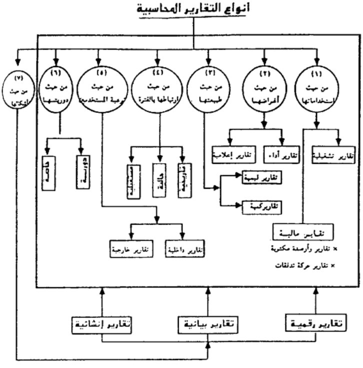
.

٤ ـ التغذية العكسية في نظام المحاسبة السياسية :

يجب إعطاء عناية لعملية التغذية العكسية في نظام المحاسبة السياسية وذلك بسبب حاجة الوحدة المحاسبية او التنظيم السياسي إلى إعادة المواءمة مع البيئة السياسية التي تتسم بالتغير السريع . ويكفل نظام التغذية العكسية إذا ماتم الإهتمام بخطوطه وقنواته توفير مقدرة افضل على إعادة التكيف مع البيئة . وهو من ناحية اخرى يعمل على تحسين جودة ونوعية المدخلات واساليب التشغيل ضمانا لجودة المخرجات .

ولما كانت التغذية العكسية تسلك خطا متجها من المدخلات إلى المخرجات في نظام المحاسبة السياسية فإنها تتأثر اثناء الرحلة بالظروف والبيئة المحيطة بالنظام . ومن ثم يحدث نوع من التطوير والتعديل في المدخلات والمخرجات .

ويعرض الباحث نموذجاً لإطار نظام المحاسبة السياسية في ضوء الأركان السابقة (شكل رقم ٩)



شكل رقم (٨)

(٣) للتعرف علي طبيعة كل نوع من التقارير المحاسبية يرجع إلي :
د. جلال الشافعي ، دراسات في المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠ .

خلاصة ونتائج

إستهدف البحث محاولة وضع إطار تجريبي لنظام المحاسبة السياسية وذلك لخدمة متخذي القرارات في انشطة المجال السياسي وذلك للامتداد بخدمات مهنة وعلم المحاسبة إلى هذا المجال الحيوي بعد ان تاخر المحاسبون طويلا في هذا الصدد مقارنة بمجالات المعرفه الأخرى التي اصبحت تشكل جزءا من إطار نظام المعلومات السياسي . مثل الإقتصاد السياسي والجغرافية السياسية وجغرافية الانتخابات والتسويق السياسي وعلم النفس وعلم الإجتماع والقانون وعلم الاحصاء وقد درس الباحث الظواهر التي تشير للحاجة إلى المحاسبة السياسية سواء من خلال تحليل انشطة المجال السياسي وما يقابلها من انشطة محاسبية او من حيث تزايد شعور السياسيين بالحاجة إلى خدمات المحاسبة لا سيما بعد أن تطورت مناهج التحليل السياسي واصبحت تعتمد بشكل اكبر على القياس الكمي للمتغيرات موضع الدراسة . بل إن هناك من علماء السياسة من اشار بوضوح للحاجة إلى القياس الكمي في مجال السياسة فقد ذكر « ديفيد إيستون » على سبيل المثال ان دقة المعلومات تتطلب الإعتماد على القياس الكمي في التحليل السياسي . كما اشار غيره إلى اهمية الإستعانة بالمحاسبة في انشطة المجال السياسي .

ودرس الباحث مدى إنطباق مفهوم النظم على المحاسبة السياسية . ووصل إلى نتيجة مؤداها ان المحاسبة السياسية ينطبق عليها مفهوم النظم تماما وان نظام المحاسبة السياسية يعتبر من قبيل النظم النوعية في المحاسبة التي تصمم بما يتلاءم وطبيعة المجال الذي تطبق فيه . وإحتياجات متخذي القرارات في هذا المجال للمعلومات المحاسبية . ومن هنا فقد درس الباحث طبيعة وخصائص البيئة السياسية ومدى إحتياجات انواع القرارات الأساسية المتخذة في هذه البيئة للمعلومات المحاسبية . وقد اتبع الباحث مدخلا لإقتراح إطار لنظام المحاسبة السياسية يعتمد على دراسة المعلومات المحاسبية اللازمة للسياسيين والمعلومات السياسية اللازمة للمحاسبين وإدماج الاثنين في إطار عام يرتكز على ما بينهما من اهداف مشتركة .

وبدراسة طبيعة ونطاق انشطة المجال السياسي في إطارها النظري وفي إطارها التطبيقي او الوضعي . خلص الباحث إلا إنه يمكن تبويب تلك الانشطة إلى ثلاثة انواع رئيسية هي : تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية ، والتسويق السياسي ، وتقييم الأداء السياسي . وقد وجد الباحث ان هناك حاجة إلى خدمات مهنة المحاسبة بالنسبة لمختلف لتلك الانواع . ومن ثم فقد تعرض لدراسة إقتراح إطار محاسبي يلبي حاجة المستخدمين لمعلومات المحاسبة في انشطة المجال السياسي . وقد إستند هذا الإطار إلى إستخدام مفهوم النظم حيث تبين من خلال الدراسة ان مفهوم النظم ينطبق على المحاسبة السياسية . وبإعتبار المحاسبة السياسية نظاما محاسبيا ممركز الهدف . فقد حدد الباحث إطار ذلك النظام في جوانب اربعة هي على الترتيب :

(١) مدخلات نظام المحاسبة السياسية :

وحدد الباحث تلك المدخلات إستنادا إلى البيئة السياسية ، وانواع القرارات الرئيسية المرتبطة بها ، سواء كانت قرارات إستراتيجية او تشغيلية او تصحيحية . وتمثلت تلك المدخلات في

البيانات المتعلقة بالجوانب المالية والإقتصادية لانشطة المجال السياسى ، وبيانات ومعلومات عن الضوابط التى تحكم اداء الأنشطة فى المجال السياسى ، والتى تؤثر على تصميم نظام المحاسبة السياسية وتعتبر احد مدخلاته .

(ب) دورة التشغيل فى نظام المحاسبة السياسية أو المنهاج المحاسبى :

بما يشمله من قياس وتحقيق وتقرير وهى خطوات المنهج المحاسبى بوجه عام التى تتسم بالترابط والتكامل والتى تميزه عن غيره من المناهج العلمية ، وقد درس الباحث فى هذا الصدد الأساليب المختلفة للقياس والتحقيق والتقرير التى تتفق وتتلاءم مع خصائص وطبيعة المجال السياسى وخلص إلى ضرورة إستخدام اساليب قياس مختلفة لأغراض مختلفة فى إطار المحاسبة السياسية ، كما درس الباحث مفهوم الوحدة المحاسبية فى المحاسبة السياسية وكيفية تحديدها وطبيعة وانواع التقارير المستخدمة فى إطارها .

(جـ) مخرجات نظام المحاسبة السياسية :

تم تحديد مخرجات نظام المحاسبة السياسية فى ضوء وظائف هذا النظام وتمثلت تلك المخرجات فى التقارير المحاسبية التى يتم إنتاجها لمقابلة إحتياجات مستخدمى المعلومات فى هذا المجال .

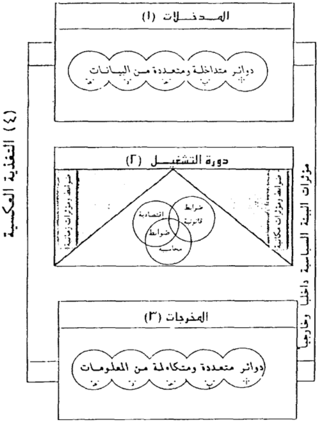
(د) التغذية العكسية فى نظام المحاسبة السياسية :

درس الباحث دور واهمية التغذية العكسية فى نظام المحاسبة السياسية وكيف تسعى إلى احداث نوع من التطوير والتعديل فى مخرجات ومدخلات هذا النظام .

وقد عرض الباحث نموذجا لنظام المحاسبة السياسية يوضح اركانه الأربعة من مدخلات ودورة تشغيل ومخرجات وتغذية عكسية ، كما يوضح هذا النموذج مدى الترابط والتكامل بين تلك الاجزاء .

ويعتقد الباحث ان المستقبل سوف يؤكد اهمية المحاسبة السياسية كنظام متكامل لإنتاج المعلومات اللازمة لقياس وتحقيق الجوانب المالية والإقتصادية لمجالات النشاط السياسية والتقرير عنها ، لا سيما بعد ان اصبحت البيئة التى تعمل فيها المحاسبة السياسية واضحة الملامح بدرجة متزايدة . كما ان إتجاه معظم بلدان العالم إلى الاخذ فى مجال السياسة بالنظم التعددية بدلا من النظم الشمولية وحتى بالنسبة للنظم الشمولية التقليدية والتى تتجه الآن إلى إعادة الهيكلة مستهدفة تعميق الديمقراطية فى المجتمع وتنشيط المؤسسات المنتجة على الصعيد المحلى والقومى ، وتدعيم المبادىء الديمقراطية فى الإدارة ، وزيادة المشاركة من جانب المنظمات الجماهيرية والنقابات العمالية ، وتقوية دور منظمات المنتخبين (Work Collectives) والحث على ممارسة النقد الذاتى على جميع المستويات وتحقيق العلانية بالنسبة للعمل السياسى ، كل تلك الظواهر تؤكد إن الفئات المستخدمة لمعلومات المحاسبة السياسية سوف تشهد تزايدا فى المستقبل ، اى ان عامل الطلب فى تزايد بالنسبة لنظام المحاسبة السياسية وهذا ما سوف يفرض على المحاسبين (باعتبارهم يمثلون جانب

شكل رقم (٩) "نموذج نظام المحاسبة السياسية



العرض) ضرورة إعطاء الإهتمام الكافى لتطوير منتجاتهم تبعا لمدى الطلب عليها . ومن هنا فإن الباحث يوصى بالعمل على ربط الحقل المحاسبى بالحقل السياسى من خلال نظام ملائم للمحاسبة السياسية .

المراجع الاجنبية

1 - A.A.A., "Astolement of Basis Accounting" Evanstoms III. A.A.A... 1966.

2 - Btunn, S. "Geography and Bolitics in America" Social Equity and Political Democracy, New York Wlarpet and Row, 1972.

3 - Busteed, M. "Geography and voting Behaviour" Oxford, Oxford University Press' 1975.

4 - Church man C.W., "The Systems Approach", New York. Delta Books, 1968.

5 - Cohen, S. And Rosenthol, L. "A Geographic Model for Political Systems Ayalysis "Geographicl Review 61, 1971,

6 - D.Easton The New revolution in politcal Science "American Political Science Review," IXII. December 1969.

7 - Doley, L., Muellet, G., "Accounting in the Arena of world Politics" Journal of Accuantancy

February 1982.
8 - Dominiage David and other "Le marketing Polique" Press, Universitti de France, 1983.
9 - J. The Npson, "Policy Making in American pubic Education A frame, work for analysis". Prevtice- Hall Englewood Cliffs, New Jersey 1976.

10 - K oput A.C. "Principle of Political Science" Premier Publishing Co., New Delhi, 1965,

11 - Steiner G.A and Miner. J.B. "Management Policy and Strategy" N.Y. Macmilla" Publishing Co./, Inc, 1982.
12 - Sutto n.t., "Lobbying of Accounting standard setting bodies in the U.K. and U.S.A : A Downisan Analysis Accounting organisation and Society, Vol., No. 1 : 1982
13 - W agman B. "Political Campaign Accounting - New opport unitites foe CPA,", The Journal of Accountancy March, 1976,
14 - Young, Dram R., "Systems of Political science" Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs., N. Jersy, 1968.

المراجع العربية

١ ـ د . أحمد سامي عثمان ، بحوث في التكاليف والمحاسبة الادارية ، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٨٨ .
٢ ـ د . أحمد فؤاد عبد الخالق ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ١٩٨٢ .
٣ ـ د . بطرس بطرس غالي ، د . محمود خيري عيسى ، المدخل في علم السياسة ، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ، ١٩٨٨ .
٤ ـ د . جلال الشافعي ، « دراسات في المحاسبة الادارية » ، مكتبة المدينة ، الزقازيق ، ١٩٨٩ .
٥ ـ د . متولي بدوي عامر ، « إطار المحاسبة الادارية » دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٩ .

الهـوامـش .

(1) D. Easton The new reavlution in plitcal scitcal science " American Political Scitical Science Review". LXII. December, 1969, P.3.

(2) Domimioge David and other " Le marketing Politique " press Universitaipes defrance, 1983. pp. 5- 14.

(3) Chon.S . and Rosenthal, L.A Geographic Model for Political Systems " Analysis " Geographical Review" 1971, p.6.

(٤) يمكن الرجوع على سبيل المثال إلى :
(أ) د . بطرس بطرس غالي ، د . محمود خيري عيسى ، المدخل في علم السياسة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٨ ، ص ٧ ـ ١٢ .

(B) Dominioge and others, op.cit, PP.100 - 114.

- Kopur A.c., Principles of Political science , Premier Publishing (C) Co., New Delhi, 1965, PP.1 - 15 .

- Young, Oran R., " Systeims of Political science ", Prentice Hell in (D) C., Englewood CliFFs, N.Zersy, 1968, PP.1-4 .

(٥) د . بطرس بطرس غالي ، د . محمود خيري عيسى ، مرجع سابق ، ص ص ٤٠٥ ـ ٤٠٦ .

(6) - J. thompson., " Policy Making in American Public Education : Aframe work for Analysis. " Premtice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, P.13.

(7) Domnique D. and others, Op, cit, P.13
(8) Ibid, P.14 .

)9(xvpy rx ¿gı jrqxb 'gx hgvpy hgshfe lk q 41 æ 72 mı¿gı ggmemr ygx hgrve fxk hgjsmxe hgsxhsx mhg»yhxn hgsxhsxn xlık hgvpmy 'gx krs hglvpy q 53 æ 04 Œ

(10) Ibid, P.24 .

(11) Dominioque D., and others, op, Dit, p.20.

(12) Wagman, B., " Political Gampaign Accouting - new apportun appotunities for the CPA ", The Journal of Accountancg, march, 1976, PP. 39 - 40.

(١٣) د . بطرس بطرس غالي ، ومحمد خيري عيسى ، المدخل علم السياسة ، مرجع سابق ، ص ٣١٩ .

(14) Sutton, T. Labbying. Of Accounting Standard Setting Bodies in the U.K. and U.S.A.A Downsian Analysis Accounting organization and Society, Vol., No 1, 1984, P. 85

(١٥) د . بطرس بطرس غالي ، د . محمود خيري عيسى ، مرجع سابق ، ص ٣٢٥ .

(16) Daley, L., and Mueller, G.,Accounting in the Arema of World Politics, Journal of Accountanig, Februaryu 1982., PP. 40-50.

(17) Churchman, C.W., " Thesystems Approach ", New York, Delta Books, 1968, PP.3-29.

(١٨) د . احمد فؤاد عبد الخالق ، نظم المعلومات المحاسبية ، ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ١٩٨٢ ، ص ٢٥ .

(19) A.A.A., " Astatement of Basis Accounitg theory ", Evanston, 111, A.A.A., 1966, p.1

(٢٠) د . احمد سامي عثمان ، بحوث في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ٢٥٣ .

(٢١) اصبحت الكغرافيا السياسية علماً له مناهجه واساليبه في البحث والدراسة ، ويمكن الرجوع في هذا الصدد على سبيل المثال إلى :

(A) Brunn's " Geography and Politics in America " Social Equity and Political Democracy, New York, Harper and Raw, 1972.

(B) Busteed, M. " Geozra hy and voting Behaviour " OxFord, oxford, university Press, 1975.

(٢٢) إكتشاف ظاهرة « الجريماندريج » عن طريقين اولهما دراسة وتحليل خريطة الدوائر الإنتخابية للتثبيت ممن وجود إمتداد جغرافي للدوائر الإنتخابية ، اما ظاهرة سوء توزيع الناخبين على الدوائر فتوجد عدة طرق لقياسها : قياس درجة التطرف اى نسبة الدائرة الصغرى ، وطريقة قياس معدل الإنحراف حيث يتم مقارنة حجم كل دائرة بالحجم المتوسط للدوائر ، ويمكن الرجوع في ذلك تفصيلا إلى :
د . جاسم محمد كرم ، « جغرافيا الإنتخابات تطورها ومنهجيتها : دراسة في الجغرافية السياسية » ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد ١٦ العدد الثالث ، ١٩٨٨ ص ٧٧ ـ ٨٧ .

(٢٧) كلمة إستراتيجية مشتقة من كلمة « إستراتيجوس » اليونانية بمعنى قائدو والإستراتيجية في الأعمال الحربية هي الخطة العامة الموضوعة لإحراز هدف ،

ويرى البعض انها علم القيادة بينما يرى الخرون انها فن القيادة ، تختلف الإستراتيجة عن « التكتيك » وهي كلمة مشتقة من كلمة « ماسبق » اليونانية وتعني « يهيىء لحرب » ويعرف التكتيك بانه فن القيادة في ميدان المعركة او بانه تخطيط يوضع لمعركة واحدة .

ومن اشهر خبراء الإستراتيجية في العالم كلا وسنتيز الالماني وليدل هارت الإنجليزي ، وبوفر الفرنسي وقد عرف الاول الإستراتيجية العسكرية بغية تحقيق اهداف سياسية ، بينما يعرفها الثالث بانها ، بالتكتيكية الإيرادات المتقابلة التي تستعمل القوة في بعض ما ينشا بينها من نزاع .

يرجع تفصيلا في ذلك إلى :

د . بطرس غالي ، د . محمود عيسى ، المدخل في علم السياسة ، مرجع سابق ص ٤٠٤ ـ ٤٠٧ .

(٢٤) د . بطرس بطرس غالي ، د . محمود خيري عيسى ، مرجع سابق ، ص ١٥٥ .

(٢٥) المرجع السابق ص ٣٥٧ .

(26) Steiner G.A and Miner. J.B., " Manayement Policy and Strategy " N.Y Macmillan Publishing Co., Ine, 1982, P.18 .

(27) Dominiage, and otheris, Op. cit, P.28.

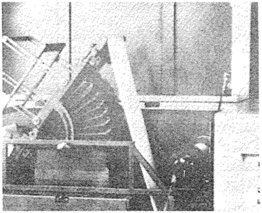
(٢٨) د . متولي بدوي عامر ، إطار المحاسبة الإدارية ، دار النهضة العربية ١٩٦٩ ، ص ١٦ .

(٢٩) راجع بشان اساليب القياس في المحاسبة الإدارية إلى :
د . جلال الشافعي ، دراسات في المحاسبة الإدارية ، مكتبة المدينة بالزقازيق ، ١٩٨٩ ص ١٩ ـ ٢٢ .

(٣٠) للتعرف على طبيعة كل نوع من انتقارير المحاسبية يرجع إلى :
د . جلال الشافعي ، دراسات في المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠ .

● إدارة الأمن ●

الطباعة الهولوجرافية لمنع التزييف والتزوير



بالإستعانة بالكمبيوتر أصبحت الكثير من العمليات الانتاجية اقل اعتماداً على مهارة الأفراد . . ومن ثم أصبحت مهمة المزور سهلة في شراء المعدات التي تستخرج صورا مطابقة لمنتجات الشركات المشهورة بل وحتى تقليد عبوة المنتج بحيث يصعب تمييز المنتج المزيف عن المنتج الأصلي .

من أجل ذلك نشطت للعمل كثيرا من هيئات مكافحة التزوير في مختلف انحاء العالم بعد ان أصبحت عمليات التزوير في الصناعة والتجارة تكلف حاليا حوالي ٥٤٠٠٠ مليون جنيه استرليني في السنة اي ما يعادل ٦٫٣٪ من التجارة العالمية .

ولقد تمثل إهتمام بريطانيا بالمشكلة مؤخرا في انشاء هيئة مخابرات مكافحة التزوير في العام الماضي وذلك لمواجهة مشاكل الشركات المتضررة التي تعرضت منتجاتها للتزوير .

ومن الطبيعي ان تلجأ هذه الشركات المتضررة وخاصة في مجال المجوهرات والعطور والأزياء والكومبيوتر إلى التكنولوجيا لمساعدتها في توفير رموز سرية لايمكن تقليدها وذلك لتوثيق منتجاتها . وقد استفادت هذه الشركات كثيرا من التطورات الحديثة في مجال الهولوجرافي .

والهولوجرافيا طريقة حديثةنسبيا لتسجيل صورة الشيء وتختلف كثيرا عن عملية التصوير الفوتوجرافي .

ففي حالة التصوير .الفوتوغرافي تستخدم عدسة ضوئية لتحويل موجة الشيء إلى صورة للمنظر في بعدين . اما في الطريقة الهولوجرافية فيتم تسجيل موجة الشيء نفسها وليس صورة ثنائية البعد له . وذلك بطريقة يمكن معها الحصول على منظر مجسم (ثلاثي البعد) للشيء الأصلي . . . بإضاءة ذلك السجل فيما بعد بحيث تراه رأى العين رغم أنه لم يعد موجودا .

لقد ادخلت الاساليب الهولوجرافية بالفعل إلى قطاعات عريضة من الجمهور باتباعها في الشركات والبنوك التي تصدر بطاقات خاصة لزبائنها لاغراض التعامل المالي حيث تحمل كل بطاقة هولوجراما مستويا مميزا وهذه الطريقة تجعل التزوير صعبا إلى حد كبير .

ويمثل جهاز « هولوكوبيار » الذي استحدثته إحدى الشركات العالمية « ابلاديدهولوجـرافيكس » تقدمـا ملحوظا في المعركة ضد التزييف لان الهولوجرامات التي ينتجها من المستحيل تقليدها بصورة غير قانونية حيث ينتج الجهاز هولوجرامات انعكاس ذات حساسية عالية يتم تشكلها بواسطة مستويات متوازنة من حلقات التداخل في الورق الحساس . وبـالإمكان إنتـاج هولوجرامات أصلية فريدة من نوعها لمطومات على شكل طبقات مشتقاه من نماذج صلبة يمكن أن تكون شعارات معقدة أو لاغراض معينة الهولوجرام قطع مرنة من البوليمر يمكن تثبيتها على الورق والبلاستيك والمنسوجات والخزفيات والمعادن . . وبالإمكان وضعه كلوحة على المنتج أو تغطي سطحه بأكمله كتراخيص الدخول الامنية .

ويمكن أن تتضمن المطومات بيانات أمنية يتسنى رؤيتها فقط عند تسليط ضوء خاص بزاوية سقوط حرجة تكون كافية لتوثيق الهولوجرام الاصلي واستبعاد المزيف . . كما يمكن انتاج نسخ من الهولوجرام الاصلي بالجملة بواسطة جهاز الهولوكوبيار كما يمكن فهرسة كل نسخة بصورة سرية أو ظاهرة بإدخال عداد يستخدم الدايودرات المشعة للضوء في النموذج الهولوجرافي .

بقلم :

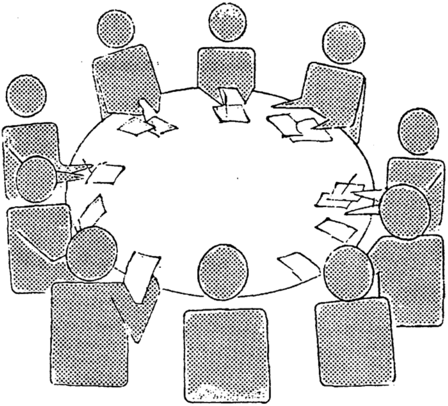
الدكتور / أحمد سيد مصطفى

استاذ ادارة الأعمال المساعد

كلية التجاره ـ جامعة الزقازيق (بنها)

وكلية العلوم الادارية والسياسية

جامعة الامارات العربية المتحدة



التدريب

سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية

- احداث تغيرات ايجابية فى سلوكيات ومهارات الفرد والجماعة .
- برامج نظرية وعملية متكاملة لتكوين وتنمية المهارات والقدرات المستهدفة .
- تقييم التدريب يجب أن يعتمد على هيكل عام ودقيق للمعلومات

تحتاج اقتصاديات الدول النامية ومنها الدول العربية إلى تعظيم فعالية الاداء البشرى كمدخل لفعالية أداء منظمات الأعمال (التجارية والصناعية والزراعية والخدمية والمالية) وكذا المنظمات الحكومية والعامة.

أن حمى المنافسة التى تهاجم منظمات الأعمال العربية والمصرية بشكل خاص، تتطلب بالحاح - استراتيجيات فعالة للمواجهة. وتعد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتنميتها فنيا وسلوكيا احدى المحاور الهامة فى هذا الصدد.

ويتناول هذا المقال عرضا لمفهوم كل من تنمية الموارد البشرية، والتدريب، وأهمية التدريب فى رفع فعالية وكفاءة الأداء الفردى والجماعى. ويعرض المقال لكيفية التخطيط الفعال للتدريب من حيث تصميم أهدافه، وأسس تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية. ثم يعالج المقال التدريب كمنظومة تتالف من مدخلات، وعملية (ممثلة فى طرق التدريب وادارة البرامج)، ثم مخرجات أو نتائج التدريب.

ويستهدف هذا المقال مايلى:

١ - إلقاء الضوء على العناصر الرئيسية لعملية التخطيط للتدريب كنقطة بدء حاكمة لأى نشاط تدريبى.

٢ - تحديد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد احتياجات هيكل العمالة الى برامج التدريب، بما يضمن فعالية التدريب ويبرر تكاليفه.

٣ - تحديد العلاقة التكاملية بين عناصر منظومة التدريب: المدخلات والعملية التدريبية والمخرجات، فى إطار عام متكامل.

٤ - تحديد أسس ومجالات تقييم التدريب بالقاء الضوء على بعض أساليب التدريب المتبعة فى بعض الدول الأجنبية.

التدريب وتنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية، الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظِّم من فعالية ادائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق اهدافهم الشخصية وأسهامهم فى تحقيق أهداف المنظمة. ويختلف مفهوم تنمية الموارد البشرية عن مفهوم التنمية الادارية فى أن الثانى يعنى أساسا تنمية مهارات الرؤساء من خلال تنمية مهاراتهم فى ممارسة العملية الادارية، وفى القيادة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتتضمن جهود تنمية المواد البشرية نشاطى التعليم والتدريب. ويهتم كلا منهما بالتغيير الانسانى والتعليم، لكنهما يختلفان فى الاطار والعمق. فالتعليم يهدف لامداد الأفراد بالأساس العريض الذى ينطلقون منه - كل فى مجال تخصصه - إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم. فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من اتقان عملية أو عمليات بذاتها. ويرتبط التعليم - عموما - بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة، الا إذا كان التعليم - فى مراحله الاخيرة - ينظَّم من قبل المنظمة كإعداد سابق للوظيفة. هذا بينما يرتبط التدريب فى الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما ترومه من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح فى تحقيق عمل أو أعمال معينة. وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التى قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه[١]، وتكوين وصقل المهارات العملية السلوكية التى لا يتناولها التعليم.

التدريب

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وقد أصبح التدريب فى منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا[٢]، وجزءا هاما من تكاليف العمالة[٣]. ويرىBeach أن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمارات فى البشر[٤].

وتتمثل عملية التدريب فى مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمى، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير. وتجرى هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مركز تدريبى متخصص أو معاهد وكليات جامعية.

ويرتبط بالنشاط التدريبى - ويمكن أن يقترن به - نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمى كاسلوب تدريبى. ويركز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد كما هو الحال فى التدريب التقليدى. فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويرا للفرد فى حد ذاته. ويتمثل التطوير التنظيمى فى التغيير المخطط - من جانب ادارة المنظمة على المدى الطويل لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين والعاملات - على اختلاف مستوياتهم - لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى، ثم الافادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلَّمة فى اعادة بناء التنظيم الرسمى وغير الرسمى. والهدف الرئيسى هنا هو شيوع روح الفريق بفعاليتها، وتحسين المناخ التنظيمى (العلاقات الرسمية وغير الرسميه) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعى. ومن شان ذلك كله زيادة القدرة على معالجة المشكلات ومواكبة

المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم . ويتم التطوير التنظيمي من خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة او من خارجها[٥] . وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وانتشر - في السنوات الأخيرة - في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وانجلترا وهولندا والسويد* [٦] .

أهمية التدريب :

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي ، والأداء الكلي للمنظمة على مدى قدرة الأفراد العاملين على اداء مهامهم بفعالية ، ورغبتهم في ذلك . والتدريب يزيد من القدرات والمهارات ، ويسهم ذلك بالتبعية في شعور الفرد القادر الماهر بالرغبة في العمل أكثر من غيره . ويمكن أن يسهم ذلك في تقليل معدل دوران العمالة . وتعد سياسة التدريب - ضمن سياسات الأفراد - مكملة لسياسة الاختيار - فاختيار نوعيات مناسبة من الأفراد يجعل تدريبهم مثمرا واقتصاديا بعكس الحال إذا اختيرت نوعيات غير مناسبة . وعلى ذلك يمكن أن يصحح التدريب ، ما قد يشوب الاختيار من قصور .

وفي المنظمات التي يتركز نشاطها في التعامل مع جمهور العملاء مثل : شركات الطيران ، والفنادق ، والنقل العام ، والمستشفيات ، والمنظمات الحكومية والخدمية عموماً ، يمكن أن يفيد التدريب - اضافة لتقليل أخطاء الأداء - في تحسين مستوى التعامل مع العملاء .

أولا - التخطيط للتدريب :

يشمل تخطيط التدريب ثلاثة عناصر رئيسية . اما العنصر الأول فهو تصميم الأهداف التدريبية كأداة تخطيطية (ورقابية أيضا) ، وذلك بتحديد الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها في مجال التدريب . وفي هذا الصدد يرى الدكتور على السلمي امكانية استخدام أسلوب « التدريب بالأهداف » حيث تحدد أهداف أو نتائج معينة فنية وسلوكية واقتصادية تحققها عملية التدريب ، ويحسن ان تكون هذه الأهداف كمية كلما امكن بحيث يمكن قياسها وتقييمها[٧] . واما العنصر الثاني فيتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية اي النواحي التي يراد تغطيتها وتحسينها من خلال التدريب . ويتمثل العنصر الثالث في تصميم البرامج التدريبية - تاسيسا على العنصر الثاني - بتحديد أنواع البرامج التدريبية ثم المواد التدريبية ، ودرجة عمقها ، وتسلسل تنفيذها .

* من المنظمات الرائدة في تطبيق مدخل التطوير التنظيمي ، شركتي « يونيون كاربويد » ، « إسو » بالإضافة لشركات بترولية وبتروكيماوية ، ومنظمات تعليمية ، ومستشفيات .

ويمكن ان يشترك في التخطيط للتدريب - مع جهاز التدريب بالمنظمة - ادارات أخرى بها مثل ، التخطيط والمتابعة ، الانتاج والعمليات ، التسويق ، والتمويل .

١ - تصميم أهداف التدريب :

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي :

(أ) تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

(ب) تذكير الأفراد العاملين بقواعد وأساليب الأداء ، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات التي تدخل عليها ، وباسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

(جـ) تحقيق الانسياب الفعال للعمليات على مستوى المنظمة من خلال معرفة كل فرد بالخطوات والمراحل المتكاملة للأداء في قسمه أو ادارته ، ثم في الأقسام والادارات الأخرى .

(د) خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء ، وفي الحلول محل القيادات التي تتقاعد أو تنقل لمواقع أخرى .

(هـ) تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج المداخل التقليدية للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل .

(و) زيادة الانتاجية بتقليل الفاقد في الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل ، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء ، وتحسن أنماط السلوك .

(ز) الاسهام في اعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة . فاذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين ، يمكن - من خلال التدريب التحويلي - تاهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

(ح) في المنظمات الخدمية ، تقليل زمن أداء الخدمة ، وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور مما يرفع درجة رضاء العملاء عن المنظمة ، ويحسن صورتها في أذهانهم ، ويدعم مركزها السوقي والتنافسي ان كانت من منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تنافسية .

(ط) التمهيد لاعادة التنظيم الاداري والتطوير التنظيمي ، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة[٨] .

٢ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية :

يجب أن يركز التدريب على مجالات القدرات والمهارات التى تدعو أو تشتد الحاجة إلى تنميتها . وفى حالة تعدد هذه المجالات ، يمكن تحديد الأولويات أى المجالات التى يتحتم ـ ابتداء ـ تنميتها من خلال سد الفجوة بين معايير الأداء والسلوك المطلوبة وبين تلك الموجودة فعلا . لذا يكون البدء بتحديد طبيعة المشكلات فى مستوى ونمط الأداء والسلوك ، وما إذا كان يمكن معالجتها من خلال التدريب ، فالتدريب ليس علاجا أو علاجا كاملا لكل أو أى مشكلة .

وتتضح الحاجات التدريبية أكثر بين الأفراد المعينين حديثا ، والذين نقلوا لوظائف جديدة بنفس المستوى أو بمستوى أعلى ، والذين تغيرت أساليب أو أدوات الأداء فى أعمالهم .

وتتضمن الاحتياجات التدريبية جانبين ، الأول يتمثل فى نواحى الضعف أو القصور الموجودة والمتوقعة والتى يمكن للتدريب أن يكملها ، والثانى يتمثل فى نواحى أخرى يراد تكوينها أو تنميتها من الأساس .

١ ـ جمع وتحليل المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

يتطلب الأمر جمع وتحليل قدر كاف من المعلومات عن أساليب ومستويات الأداء والسلوك الفعلية مقارنة بالأساليب والمستويات المعيارية ، وعن طبيعة الانحرافات (فنية ، ومن أى نوع ـ أو سلوكية ، ومن أى نوع) ، ومداها ومسبباتها . فقد يرجع سبب الانحراف للموظفين أو الموظفات من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، أو للنقص فى عدد و/أو كفاءة الأدوات والأجهزة أو الآلات المستخدمة ، أو لتعقد اجراءات وأساليب الأداء ، من حيث الخطوات والنماذج والسجلات المستخدمة ، وتعدد المنفذين و/ أو الرؤساء المشتركين فى انجاز كل مرحلة أو عملية .

كما يفيد فى هذا الصدد جمع وتحليل البيانات عن التنظيم الادارى والأهداف والسياسات ، واتجاه حجم أعمال المنظمة صعودا أو هبوطا وتطور عدد ونوعيات العملاء ، والمنتجات (سلع أو خدمات)[٩] .

٢ ـ أسس تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتمثل الأسس العامة الواجب الاعتماد عليها فى هذا الصدد فيما يلى :

١ ـ تحليل الوظائف ، بتحديد الواجبات ومراحل وطريقة وأوضاع الأداء والمواد والأدوات أو الأجهزة المستخدمة .

٢ ـ تحليل الأفراد ، بدراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ، ومعدلات الغياب ودوران العمالة . ويمكن أن يشمل التحليل كل جنس على حدة وكل فئة سن على حدة .

٣ ـ تخطيط القوى العاملة ، من حيث تقدير حجم المعينين الجدد والمنقولين أو المنتدبين أو المراقبين لوظائف أخرى .

٤ ـ تحليل التنظيم بدراسة مدى وضوح الأهداف والاختصاصات ودرجة فعالية الأداء البشرى بمختلف تخصصاته ومستوياته أو الأداء الآلى وبالأحرى محصلة الأداء البشرى والآلى أو ما يسمى بالهندسة البشرية ، ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل فى اختصاصات وظائف قائمة .

٥ ـ تقييم الأداء للتعرف على مستواه كما ونوعا ، وتكلفة العمليات ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية .

٦ ـ الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء وأنماط التعامل مع الرؤساء (والمرؤوسين) والزملاء والعملاء .

٧ ـ استطلاع آراء الرؤساء والمرؤوسين والعملاء لتحديد طبيعة المشكلات التى يمكن حلها عن طريق التدريب .

٨ ـ استخدام اختبارات القدرات العقلية والجسمانية والمهارات القيادية والسلوكية وغيرها ، فى قياس الأداء وكشف ما يلزم لتقويمه .

٩ ـ استخدام مؤشرات مثل معدلات الانتاجية والأعطال والحوادث ، والغياب ، ودوران العمل ، والجزاءات والشكاوى .

١٠ ـ تقييم نتائج برامج التدريب السابقة من خلال استقصاء المتدربين والمدربين أو الرؤساء أو العملاء ، ومراجعة نتائج الاختبارات السابقة للمدربين ونواحى اخفاقهم فيها .

١١ ـ دراسة طبيعة وأساليب المنافسة التى تتعرض لها المنظمة فى السوق ، ومجالات ومستوى تدريب رجال البيع فى المنظمات المنافسة ، وذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال التى تسعى لزيادة حصتها السوقية ودعم مركزها التنافسى[١٠] .

ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية ، فمثلا ، أسلوب الملاحظة الميدانية للأداء والتعامل يكمله استقصاء الرؤساء و/ أو المرؤوسين والعملاء ، وهكذا .

٣ ـ تصميم البرامج التدريبية :

فى ضوء ما تحدد من احتياجات تدريبية ، يتم تحديد مجالات وبرامج التدريب ثم تصميم كل برنامج بحيث تغطى مكوناته الحاجات التدريبية . ومن المهم مراعاة التسلسل المناسب لمكونات كل برنامج ولهيكل البرامج مجتمعه بحيث يبدأ بالأساسيات ثم يتدرج للفروع والتخصصات ويتوقف تحديد مدة البرنامج على : طبيعة البرنامج (أساسى أو متقدم) ، ومجال التدريب والمستوى الفنى والتنظيمى للمتدربين ، والميزانية المخصصة للتدريب . ومن الطبيعى أن التدريب المستعجل أو السطحى لا يتيح أثرا ملموسا ويعد تبديداً للموارد .

وتتضمن الخريطة العامة لبرامج التدريب برامج للتدريب النظرى وقد تضم أخرى للتدريب العملى . ويمكن عرض البرامج الأساسية فيما يلى :

■ البرنامج التوجيهى ، للموظفين والموظفات الجدد ، للتعريف بالمنظمة وتاريخها وأهدافها وسياساتها وقواعد الأداء والسلوك الواجبة .

■ برامج اللغات ، كلما تطلب الأداء اجادة لغة أجنبية أو أكثر .

■ برامج أساليب التعامل مع الجمهور ، كلما اقترن الأداء بالتعامل معه . وتقوم بعض الادارات الحكومية فى فرنسا وبريطانيا وألمانيا الاتحادية ـ على سبيل المثال ـ باتاحة الفرصة لموظفيها وموظفاتها للتعرف على الأساليب المتميزة فى خدمة العملاء التى تستحدثها البنوك[١١] .

■ برامج تدريب الرؤساء ، على فعالية أداء العملية الادارية (تخطيط ـ تنظيم ـ توجيه ـ رقابة) وأسلوب تحليل المشكلات وصنع القرارات ، والمهارات السلوكية . وتوفد بعض الادارات الحكومية ـ فى الدول سالفة الذكر ـ بعض الرؤساء بها إلى المنظمات الخاصة لفترات محددة لاكتساب الخبرة الادارية والأفق التجارى المتقدم . كما تقوم باستقدام مديرين زائرين من هذه المنظمات . وترسل رؤسائها للمؤتمرات الادارية المختلفة ليكونوا على اتصال مستمر بأساليب الادارة ويعودوا بأفكار جديدة[١٢] .

■ برامج التدريب التحويلى ، لاكساب المتدربين القدرات والمهارات الأساسية اللازمة لشغل وظائف جديدة غير وظائفهم الأصلية .

■ برامج التدريب الفنى ، فقاً لطبيعة النشاط المؤدى فى مجموعات وظيفية مثل : المحاسبة ـ التكاليف ـ شئون العاملين . والنواحى الفنية المتخصصة ، كما هو الحال فى المنظمات الصناعية .

ويجب أن يتوفر لمزيج البرامج المصمَّمة القدر المناسب من الاتساع والعمق على ضوء المستوى التنظيمى والثقافى والعلمى والمهنى للمتدربين ، وطبيعة المهام التى سيمارسونها بعد التدريب .

٤ ـ اعداد المادة التدريبية :

يقصد بذلك اعداد هيكل المعلومات التى تخدم موضوع برنامج التدريب سواء كانت هذه المعلومات فى صيغة مكتوبة أو مرسومة أو مصورة (شرائح أو أفلام) .

تركز المادة التدريبية ـ سواء كانت فى شكل محاضرات أو حالات أو مواقف عملية ـ على موضوع التدريب . وهى (المادة التدريبية) مرشد للمدرب خلال اللقاء التدريبى سواء كان هو الذى أعدها أو أعدت من قبل شخص آخر متخصص .

وتسفر جهود تخطيط التدريب عن وضع الخطة التدريبية لمدة زمنية قادمة قد تكون سنة أو أقل ، مع وضع البرنامج الزمنى لتنفيذها .

ثانيا ـ التدريب كمنظومة :

يميل الكاتب لأن ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاثة مكونات هى : المدخلات ، والعملية التدريبية ، والمخرجات .

١ ـ مدخلات التدريب :

تتمثل هذه المدخلات فى : مدخلات انسانية تضم المتدربين ، والمدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب ، ومدخلات مادية تضم مركز (أو مراكز) التدريب ، وتجهيزات التدريب من حيث الأثاثات والوسائل التدريبية وموازنة التدريب متضمنة حوافزه المادية .

■ المدخلات الانسانية ، وهذه تتمثل فيما يلى :

١ ـ المتدربون ، بمستويات وأنماط أدائهم الفنى والتعاملى عند ترشيحهم . ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية ، مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب[١٣] وتدريبهم على العمل الذى يؤدونه فعلا . أو على عمل آخر إذا كان التدريب تحويليا . ويؤدى ترشيح واستيعاب متدربين فى برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم ، أو يكونوا غير مستعدين أو راغبين فى التدريب ، يؤدى ذلك لاهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد . كما تؤدى اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرنامج ، أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت ، أو على العكس محاباتهم بايفادهم للتدريب ، إلى تكلفة تدريبية دون عائد . كما يؤدى ذلك إلى تحميل زملاء ما يسمى بالمتدربين بأعبائهم فى العمل . ومن ناحية أخرى فان عدم ترشيح العدد الكافى من المتدربين ـ إما لاحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو لنقص اعتمادات بدل السفر للمتدربين ـ يؤدى لزيادة التكلفة الثابتة

للتدريب وتقليل العائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين مهاراتهم أو صقلها .

٢ ـ المدربون ، بمستوى كفاءتهم الفنية والسلوكية . ويعد اختيار وتأهيل المدربين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب ، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات باقناع وبطريقة واضحة وشيقة ، احد أهم شروط نجاح التدريب[١٤] . فلا يكفى أن تنحصر مقومات المدرب فى أنه من كبار موظفى المنظمة ، أو أنه مجرد محاضر . أن المعيار الحاكم هنا مزدوج : الاحاطة الكاملة بموضوع التدريب + القدرة على التوصيل مع الاقناع والتشويق .

واتفاقا مع ذلك يؤكد الكاتب على اهمية التدقيق فى اختيار المدرب . ويمكن أن يتأتى ذلك ـ ابتداء ـ خلال المقابلة الشخصية حيث يقيَّم من حيث سماته الشخصية . درجة الاستعداد المهنى والعلمى والشخصى للتدريب ـ الخبرة ـ الصبر وضبط النفس ـ القدرة على الاشراف والاقناع وتحمل المسئولية ـ المظهر والصوت المناسبين ـ القدرة على استخدام أحد أو بعض طرق التدريب ، مع استخدام وسائل التدريب السمعية والبصرية المناسبة لموضوع التدريب .

كما يمكن تنظيم برامج خاصة لاعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة ، تستهدف تأهيلهم تربويا بأكسابهم المهارات فى مجال أسس التعليم والتدريب وتحضير المناهج واستعمال الوسائل التدريبية واعداد الاختبارات وتصحيحها . كما تستهدف أكسابهم مهارة ادماج الاعتبارات الفنية مع الانسانية فى العملية التدريبية ، ومعالجة مشكلات العمل الجماعى . وفى المدرسة القومية للتدريب الادارى بفرنسا(*) تستخدم أساليب دراسة الحالات وتمثيل الأدوار لتأهيل المدربين . حيث تقدم حالة عملية ويتناوب كل منهم القيام بدور المدرب لزملائه الذين يلاحظون أداء زميلهم القائم بدور المدرب من حيث أسلوب الشرح ـ طريقة استخدام وسائل الايضاح ـ الحركات الشخصية ـ القدرة على الاتصال . وبعد انتهائه من تمثيل دور المدرب ، يقوم زملائه بتقييم أدائه فى نماذج خاصة . ثم يعرض الفيلم الذى صور ما دار ليشاهد كل متدرب ـ أدى دور المدرب ـ نفسه خلال الأداء ويسمح ملاحظات زملائه مع قيام المدرب الحقيقى بالتعليق والتوجيه[١٥] .

٣ ـ اعضاء جهاز التدريب ، بالمنظمة ومن يستشارون من خارجها ، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب . ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة فى تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب .

■ المدخلات المادية ، وهذه تتمثل فيما يلى :

١ ـ مركز (مراكز) التدريب وتجهيز التدريب . من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أو قاعات) التدريب وللوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والاداريين . كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال اجهزة التكييف وعزل الصوت والاضاءة المناسبة ، مع عدد كاف من المقاعد المريحة . ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب . ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها اسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل العلاقات بين المدرب والمتدربين وبعضهم البعض . ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون فى شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة .

وإذا كان البرنامج التدريبى يقتضى تفرغ المتدربين واقامتهم لأكثر من يوم فى مركز التدريب فمن الضرورى توفر تجهيزات الاقامة والاعاشة مثل اماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الافلام و/ أو التليفزيون[١٦] .

ومن المهم ان يكون موقع مركز التدريب مناسبا للمتدربين بشكل عام ليمكنهم الوصول اليه بسهولة . فمثلا إذا كان لمنظمة مركز تدريب وحيد بالعاصمة ويُطلب إلى موظفيها وموظفاتها فى الاقاليم ان يفدوا لهذا المركز . فقد تقلل صعوبات الانتقال ـ لا سيما بالنسبة للموظفات ـ من فرص ترشيح العدد الكافى . لذا يحسن ـ فى مثل هذه الحالات ـ اقامة مراكز تدريبية اقليمية بما يمنع هذه المعوقات ويوفر للمتدرب او المتدربة الطاقة الجسمانية والذهنية لتستخدم كاملة فى استيعاب التدريب بدلا من اهدار بعضها فى الانتقال أو السفر .

٢ ـ وسائل الايضاح السمعية والبصرية . وتتضمن أجهزة عرض الشرائح . وأجهزة الفيديو لعرض الافلام التدريبية . والسبورات المتحركة راسيا وافقيا . والنماذج والأشكال المرسومة والمصورة . والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات .

وتسهم هذه الوسائل فى خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة لا سيما فى عرض الافلام .

* Ecole National Des Cadres Administratifes, Paris, France.

وتستخدم بعض منظمات الأعمال البريطانية استوديو ملون خاص بها لانتاج شرائط الفيديو لاغراض التدريب[١٧] . وتضم بعض مراكز التدريب الفرنسية اقسام فنية يديرها خبراء فى التصوير السينمائى والتليفزيونى واخراج الافلام التى توضح الطرق المثلى للأداء والسلوك . ويشترك المدربون فى اعداد المادة التدريبية . ويراعى أن تكون مدة عرض الفيلم فى حدود ١٥ - ٢٠ دقيقة ، ثم يدور نقاش بين المدرب والمتدربين[١٨] .

٣ - حوافز التدريب المادية ، من الضرورى شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الافادة الكاملة منه . ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما امكن ذلك . ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافع قوى يساعد على نجاح التدريب . كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين (الذى يجب الا يتاخر بدوره .) ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادى مناسب للمدرب . كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى اعتبار نتائج التدريب احد اسس الترقية ، او الانتساب لمعاهد وكليات جامعية ، أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا اقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه فى نهاية برامج التدريب .

٤ - برامج التدريب ، وهى البرامج التى تصمم بمحتوى وعمق معينين ، ومدى زمنى محدد لتغطى الاحتياجات التدريبية . فاذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبين فهى تسهم فى تكامل وفعالية المدخلات ، ومن ثم فى جودة عملية التدريب .

٢ - عملية التدريب :

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية (سالفة الذكر) - وفق قواعد وطرق محددة - فى تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج زمنى محدد . ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب فى كل من : طرق التدريب ، والاشراف على تشغيل البرامج .

١ - طرق التدريب :

تتعدد الطرق التى يمكن استخدامها فى العملية التدريبية . وهى تختلف باختلاف المستوى التنظيمى للمتدربين ، حيث يمكن ان يكون تدريب الحساسية انسب للمديرين وغير مناسب تماما للعاملين فى المستويات التنفيذية . كما يؤثر عدد المتدربين ، حيث تعد المحاضرة انسب فى حالة العدد الكبير ، والمناقشة وتمثيل الأدوار انسب مع العدد الأقل . وتؤثر طبيعة المعارف او المهارات المطلوب أكسابها للمتدربين ، فيكون اسلوب دراسة الحالات مع تمثيل الادوار مناسبا مع الحاجة لتنمية المهارات السلوكية ومهارات التفاوض ، ويمكن اسلوب المحاضرة مناسبا عند الحاجة لمجرد تقديم معلومات او مفاهيم لذلك يحسن اختيار الطريقة او مجموعة الطرق التدريبية المناسبة فى كل حالة .

والمحاضرة هى الطريقة التقليدية للتدريب . ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض ما دام الاتصال فى اتجاه واحد ، أو سرحان البعض فى موضوعات اخرى لا سيما إذا لم يكن تقديم المحاضرة شيقا ، ويمكن زيادة فعالية المحاضرة باستخدام افلام تدريبية أو حالات عملية ومناقشات .

اما طريقة دراسة الحالات فتتمثل فى اعداد المدرب او اختياره لحالة تصف موقف او مشكلة معينة فى مجال العمل اليومى . وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب فى توجيه المناقشة وصولا لتعرف المتدربين على اسباب المشكلة واسلوب معالجتها . ويعيب هذه الطريقة أن الاعتماد على المدرب يكون هو الأساس أو الغالب .

وتتمثل طريقة تمثيل الأدوار فى تقديم حالة او موقف عملى للمتدربين فى شكل حكاية تضم شخصيات متعددة تتفاعل فى مواقف العمل . ويقوم المتدربون - بعد استيعاب الموقف - بتمثيل ادوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم لدور واتجاه كل شخصية فى الواقع العملى . وتساعد هذه الطريقة على صقل المهارات السلوكية باسهام كبير من المتدربين ومحدود من جانب المدرب . ويمكن ان تقترن طريقة دراسة الحالات مع تمثيل الأدوار حيث تنتهى الحالة بأسئلة للمناقشة ثم أخرى تطلب تمثيل الأدوار .

وبالنسبة لطريقة المناقشة فهى تقوم على اختيار المدرب لموضوع أو مشكلة معينة تطرح للمناقشة وفق قواعد يحددها المدرب الذى يتركز دوره فى توجيه المناقشة .

اما طريقة الندوات الموجهة ، فهى تماثل طريقة المناقشات . ولكن المدرب هو الذى يختار الموضوع محل المناقشة ويحدد اتجاه الحل ، ويكون دور المتدربين ثانويا .

وهناك طريقة التدريب فى مكان العمل ، او التدريب العملى حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ ادائهم ويبرز ويصحح اخطائهم ويجيب على استفساراتهم .

وهناك التدريب فى الغرف المجهزة ، وهو يتسم بطابع التدريب العملى ، لكنه لا يتم فى مواقع العمل الحقيقية ، بل فى غرف أو قاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية . ويعرِّف المتدربون باسلوب / اساليب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة او الآلات كما

لو كانوا في العمل الفعلي . وتتميز هذه الطريقة عن التدريب العملي في انها لا تعطل العمل الفعلي . وتستخدم هذه الطريقة في شركات الطيران حيث تصمم وتجهز مقصورة تماثل كابينة القيادة باجهزتها ـ لكل طراز من الطائرات المستخدمة ـ لتدريب الطيارين والملاحين . ويصمم هيكل مماثل لصالون الطائرة بممراته ومقاعده لتدريب المضيفات على اساليب الخدمة . وهذا يوفر كميات هائلة من الوقود وقطع الغيار والوقت والمخاطر مما لو تم التدريب كليا في رحلة جوية حقيقية . كما يمكن استخدام هذه الطريقة في البنوك حيث تصمم قاعات تضم شبابيك التعامل بأثاثاتها وادواتها (مثل : مقاعد ـ اختام ـ نماذج وسجلات ـ آلات حاسبة صغيرة) . ليتعود المتدرب على الأداء في ظروف العمل الحقيقية . ويمكن ان تتكامل هذه الطريقة مع طريقة تمثيل الادوار حيث يمثل بعض المتدربين أدوار موظفي الخدمة وزملائهم ادوار العملاء . ويقيّمون اداء بعضهم البعض ، كما يقيمهم المدرب .

وهناك ايضا تدريب الحساسية(*) في مجال العلاقات الانسانية ، أو التدريب في المختبر[19] لتنمية المهارات السلوكية الانسانية للرؤساء على وجه الخصوص . وتهدف هذه الطريقة لترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم . وتجرى مناقشات جماعية غير موجهة لمجموعة المتدربين بحضور المدرب كقائد للمناقشة . وتضم المجموعة بين ١٠ و ١٥ فرداً لهم انماط سلوكية متباينة ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافيا ومهنيا . وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع وتظهر مشاعر الاحباط و/ أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الانفعال[20] . ومن خلال الخبرات والمشاعر المتبادلة

يكتشف المتدرب وينمى معرفته وأحساسه بنفسه وبالآخرين ويدرك ويتقبل آرائهم . ويتركز دور المدرب في ايضاح المواقف والنقاط ذات الدلالة في توجيه وتغيير السلوك . ويمكن استخدام هذه الأسلوب في تغيير مواقف وسلوكيات بعض الرؤساء من ممارسى التمييز ضد المراة في الاختيار والتعيين والترقية .

وهناك التدريب بالممارسة Action Learnig الذى ابتكره « ريفانز » لتدريب الرؤساء حيث يتم التنسيق بين منظمات مختلفة الأنشطة (صناعية ـ مصرفية ـ تجارية ..) وتوفد كل شركة احد او بعض رؤسائها إلى شركة اخرى في مجال نشاط مختلف ليواجه ويحلل مشكلة مختارة بها تخرج عن اطار مشكلاته المعتادة . ثم يعرض المشاركون ـ بعد فترة محددة ـ تقاريرهم عن علاج المشكلات ، في مناقشة جماعية مع خبير التدريب[21] .

ولكل طريقة من الطرق السابقة مزاياها وعيوبها . لذلك يحسن أن تعتمد العملية التدريبية على اكثر من طريقة . وعلى سبيل المثال تستخدم بعض مراكز التدريب الفرنسية طرق تدريبية متكاملة حيث يقسم وقت اللقاء التدريبي إلى : الثلث الأول للمحاضرة ، والثاني لعرض فيلم تدريبي ، والثالث للمشاركة الجماعية حيث تدرس وتناقش حالة عملية ثم تمثل الادوار(**) .

٢ ـ ادارة البرامج والاشراف عليها :

يجب توفر اشراف ادارى وفنى متكامل ، بحيث يتم ضبط توقيتات حضور وانصراف اعضاء البرنامج ، وحصر الغياب واسبابه ، وتحديد درجة كفاية وكفاءة وسائل الايضاح ، ومدى كفاية المطبوعات والمواد التدريبية وانضباط توزيعها على المتدربين ، وقياس انطباعات واتجاهات المتدربين خلال وبعد التدريب[22] .

٣ ـ مخرجات التدريب :

تتمثل مخرجات التدريب في نتائج العملية التدريبية . قد تكون هذه النتائج طيبة بدرجة أو باخرى أو لاتكون . والأمر يتوقف أساسا على درجة جودة وكفاءة كل من مدخلات التدريب وعملية التدريب . ويمكن عرض المخرجات الأساسية للتدريب كما يلى :

١ ـ متدربون أو متدربات بمستوى قدرات ومهارات فنية وانماط تعامل معينة .

٢ ـ ثبات أو تغير في نسب ومعدلات مخالفات واخطاء العمل الفنية واخطاء التعامل بدرجة أو باخرى .

٣ ـ زيادة في درجة رضاء من تلقوا تدريبا فعالا من خلال شعورهم بتحسن مستوياتهم في الأداء والتعامل وسهولة تحقيق ذاتهم من خلال النجاح العملى ، مما يسهم في تقليل معدل دوران العمالة .

(*) هو احد مجالات المختبرات التى تعقد لتنمية وترشيد مهارات الرؤساء في التعامل والتفاعل مع الآخرين (زملاء ومرؤوسين) . وفي المختبر يتقابل مجموعة افراد ويتعاملون ويتفاعلون في جو يشبه المحيط التنظيمى الذى يعملون به (١٩) .

(**) تعامل الكاتب مع مراكز التدريب الادارى الفرنسية في (باريس) و (ايفرى) و (بواتييه) Paris, Evry et Poitiers ١٩٧٦ .

٤ ـ ثبات أو تغير بدرجة أو بأخرى في أنماط السلوك والتعامل مع الرؤساء والزملاء / أو العملاء .

٥ ـ درجة من جودة الأداء تنعكس على جودة منتجات المنظمة .

٦ ـ درجة من رضاء العملاء أو المتعاملين مع المنظمة .

٧ ـ ثبات أو تغير بدرجة أو بأخرى في الفعالية الكلية للمنظمة من خلال تغير مستوى الأداء الفنى والتعاملى الفردى والجماعى .

٨ ـ يسهم كل ما تقدم في تكوين المركز السوقى والتنافسى للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأى العام .

وفي ضوء ما تقدم يوضح الشكل التالى منظومة التدريب :

وتجدر الاشارة إلى أن النظر للتدريب كمنظومة يقترن بما يلى :

(أ) أن أى قصور عددى أو نوعى في أى من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب .

(ب) أن أى قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلبا بالتبعية على مخرجات التدريب .

(جـ) أن مخرجات عملية التدريب هى محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب .

ثالثا ـ تقييم التدريب :

يشمل تقييم التدريب كل من التخطيط للتدريب ، ومدخلات التدريب ، وعملية التدريب ، ومخرجات أو نتائج التدريب . هذا مع مراعاة التكامل والتفاعل بين هذه العناصر . فمثلا تقييم المدرب لا يركز فقط على معارفه وخبراته وانما أيضا على مهاراته ـ خلال عملية التدريب ـ في الاتصال المتبادل مع المتدربين وفي اختيار واستخدام طرق التدريب ووسائل الايضاح المناسبة .

١ ـ أسس التقييم :

يتطلب تقييم التدريب توافر هيكل كامل ومحدَّث للمعلومات يمكن أن يتاح من خلال تصميم نماذج وسجلات منتظمة للتدريب ، ويتم التقييم على الأسس الرئيسية التالية :

(أ) اجراء اختبارات قصيرة للمتدربين خلال برامج التدريب وبعد انتهائها مباشرة . ويمكن في حالة تدريب رؤساء بمستويات ادارية عليا احلال الاختبارات ببحوث تطبيقية تتعلق بموضوع التدريب يقدمها كل متدرب ثم يقيمها المدرب كأساس لقياس درجة التحصيل .

(ب) مقارنة معدلات وأنماط أداء الأفراد قبل وبعد التدريب لقياس وتقييم درجة التغير في الأداء الفنى وانماط التعامل .

(جـ) تقييم المدرب من خلال المتدربين ومشرفي التدريب ، من حيث مدى استيفائه للقدرات والمهارات اللازمة للتدريب الفعال ، وليس فقط على أساس نسبة نجاح المتدربين الذين قام بتدريبهم .

(د) قيام جهاز التدريب باعداد تقارير دورية عن درجة انتظام وانضباط المتدربين والمدربين وكفاية وكفاءة تجهيزات التدريب .

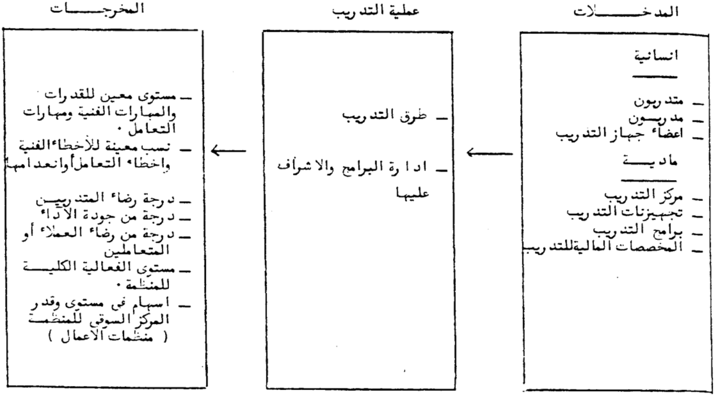
٢ ـ مجالات التقييم :

يتناول تقييم التدريب العناصر الرئيسية التالية :

(أ) تخطيط التدريب ، من حيث مدى كفاية وحداثة هيكل المعلومات التى تجمع ودرجة وأسلوب تحليلها ، ومدى موضوعية وتكامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية ، ودرجة مرونة التخطيط التدريبى ليتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية . كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للحاجات التدريبية ، ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات ، والتسلسل المنطقى للموضوعات والوقت المخصص لكل موضوع .

(ب) مدخلات التدريب ، وتشمل المتدربون من حيث تخصصاتهم وأسلوب ترشيحهم ، والمدربون من حيث كفاءة الاعداد للمادة التدريبية ، ومهارات الاتصال من حيث الوضوح والاكتمال والاثارة ، والتطبيق على الواقع العملى وأسلوب استخدام طرق التدريب المناسبة ، ومدى وأسلوب استخدام وسائل الايضاح . كذلك يقيم مركز (أو مراكز) التدريب من حيث اكتمال وفعالية التجهيزات ، وحوافز التدريب من حيث اتساعها وكفايتها وفوريتها .

(جـ) عملية التدريب ، بما تتضمنه من الاشراف على تنفيذ البرامج والمواد التدريبية حيث موضوعيتها ودرجة شمولها وعمقها ، ومدى الكفاية العادية لهذه المواد حسب عدد المتدربين . كذلك تقيم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث درجة تكاملها ومدى كفاءة استخدامها . والأجهزة التدريبية المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية وكفاءة استخدامها من جانب المدرب .



شكل رقم (١) منظـومــــــة التدريب

الخلاصـــة

من خلال العرض السابق لمفهوم وأهمية التدريب والتخطيط له ، بدءاً بتصميم الأهداف ومروراً بتحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصميم البرامج التدريبية ، ومن خلال معالجة موضوع التدريب كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية ومخرجات ، يمكن استنتاج ما يلي :

١ ـ ان التدريب يستهدف احداث تغيرات ايجابية في سلوكيات ومهارات الفرد والجماعة ، ليس كغاية في حد ذاتها وانما كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ودعم مواردها البشرية كإحدى مكونات الهيكل العام لموارد المنظمة ، ودعم مركزها السوقي والتنافسي ان كانت منظمة أعمال(*) .

بل أن بعض المنظمات الحكوميه أصبحت تتعرض الآن لمنافسة منظمات اعمال ، كما هو الحال بالنسبه لكثير من هيئات البريد الحكومية ، وهيئات النقل العام ، والمطارات .

٢ ـ ان التحديد الفعال للاحتياجات التدريبية ـ كنقطة ارتكاز للنشاط التدريبي ـ يجب أن يقوم على أسس متعددة تجمع بين تحليل كل من الوظائف والأفراد وهيكل العمالة والتنظيم الاداري ، وتقييم أداء العاملين ، واستقصاء الرؤساء و/ أو العملاء . إن استخدام عدة أسس متكاملة يثري عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويدعم فعاليتها .

٣ ـ ان تصميم البرامج التدريبية ـ بالاضافة لاعتماده على التحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية ـ يجب أن يتضمن برامج نظرية وعملية متكاملة تتضافر على تكوين وتنمية المهارات والقدرات المستهدفة .

٤ ـ أنه من المهم استخدام عدة طرق متكاملة للتدريب مثل دراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمناقشات ، دون الاقتصار على احدى طرق التدريب التقليدية مثل المحاضرة ، بما يهيىء ايجابية المتدربين وفعالية العملية التدريبية .

٥ ـ أن تقييم التدريب يجب أن يعتمد على هيكل عام ودقيق ومحدَث للمعلومات ، وأن يشمل كل من مدى موضوعية تحديد الاحتياجات التدريبية ، وفعالية تصميم البرامج التدريبية ، ومدى صحة اختيار كل من المدربين والمتدربين ، واكتمال وفعالية تجهيزات مراكز التدريب ، اضافة إلى عملية التدريب نفسها .

(*) بل ان بعض المنظمات الحكومية اصبحت تتعرض الآن لمنافسة منظمات أعمال ، كما هو الحال بالنسبة لكثير من هيئات البريد الحكومية ، وهيئات النقل العام ، والمطارات .

الهوامش

١ - (أ) على محمد عبد الوهاب ، ادارة الأفراد : منهج تحليلى ، الجزء الأول ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٤ ، ص ٢٥٩

(ب) محمد الطيب عبد اللطيف ، « التكامل والتنسيق فى تخطيط القوى العاملة » ، مجلة الادارة ، العدد الأول ، يونيو ١٩٧٨ ، ص ٣٤

(C) John B. Miner & Mary Creen Miner, Personnel & Industrial Relations: a managerial approach, Third ed. : Macmillan Pub. , Co. , New York , 1977 , P. 358 & 3 59 .

٢ - احمد سيد مصطفى ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية فى قطاع البريد بمصر ، رسالة دكتوراه ، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة ١٩٨٠ ، ص ١٩٩ .

(3) Dale Yoder, Personnel Managent and Inustrial Relations, Sixth ed. : Prentice - Hall of India, New Delhi, 1976, P. 330.hf.

(4) Daie S. Beach , Managing Peope At Work, Second . : Macmillan Pub. , Co. , Inc. , New York, 1975, P. 85 .

٥ - (أ) سيد الهوارى ، التطوير التنظيمى للبنك ، فى : الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، الطبعة الأولى ، الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٤٠١ - ١٩٨١ ، ص ٣٨٢ .

b. Harold Koontz & Cyril O'Donnell, Essentials of Management, Second ed. : Mc Garaw - Hill Book co., New York, 1978, P. 358 & 359 .

c. Wendell French, The Personnel Management Process. Second ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1970 , P. 551 .

(6) Idem .

٦ - من المنظمات الرائدة فى تطبيق مدخل التطوير التنظيمى ، شركتى « يونيون كاربويد » ، و « اسو » بالاضافه لشركات بتروليه وبتروكيماويه ، ومنظمات تعليمية ومستشفيات .

٧ - على السلمى ، الادارة المصرية - رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢٨٨ - ٢٨٩ .

٨ - على محمد عبد الوهاب ، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ١٧ .

٩ - على السلمى ، التدريب والتطوير فى : الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، المرجع السابق ، ص ٤٣٣ - ٤٣٥ .

١٠ - حسن احمد توفيق ، ادارة المبيعات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، ص ١٢١ .

١١ - احمد سيد مصطفى ، « العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية » ، المرجع السابق ، ص ١٧٨ .

(12) Gerard Tarvenier, " What Is Worng With Postal Service, " Internatienal Management , April. 1967, P. 28 .

(١٣) محمود صادق بازرعة ، ادارة التسويق ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٤٨٧ .

(١٤) نفس المرجع السابق ، ص ٤٨٨ .

(١٥) فترة دراسة الكاتب بالمدرسة القومية للتدريب الادارى فى باريس Ecole National Des Cadres Administratifes, Paris, France. فرنسا ، ١٩٧٦ .

(١٦) لمزيد من التفاصيل عن تجهيزات مراكز التدريب فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية راجع : احمد سيد مصطفى ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية ، المرجع السابق ، ص ١٦٢ - ٢١٥ .

(17) Jules Arbosa, " Tuning in to Corporate television , " International Management, November , 1977, P. 51 .

(18) Institute National Des Carders Administratifs Des Postes Et Te'le'communications, Paris, 1977 , P. 31 .

(١٩) على محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير : مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٠١ هـ ١٩٨١ م ، ص ١٩٧ .

تدريب الحساسية : هو احد مجالات المختبرات التى تعقد لتنمية وترشيد مهارات الرؤساء فى التعامل والتفاعل مع الآخرين (زملاء ومرؤوسين) . وفى المختبر يتقابل مجموعة افراد ويتعاملون ويتفاعلون فى جو يشبه المحيط التنظيمى الذى يعملون به .

(20) a. Ernest Dale, Management : Theory and Practice, Fourih ed. : McGraw Hill Book co. , New York , 1978 , P. 283 & 284 .

b. Wendell French, op. cit., P. 496 & 497 .

(21) a. Ibid, P. 497 .

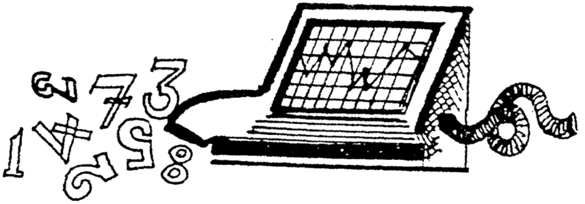
b. David Clutterbuck, " Whatever Happened to Action Learning ? " , " international Management , November 1967 , P. 47 .

(٢٢) (أ) على السلمى ، الادارة المصرية - رؤية جديدة ، المرجع السابق ، ص ١٨١ .

(ب) احمد سيد مصطفى ، المرجع السابق ، ص ١٨١ .

(جـ) احمد سيد مصطفى وآخرون ، النظم المقترحة للهيئة العامة للسلع التموينية بمصر ، دراسة معدة لوزارة التموين من خلال هيئة المستشارين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ١٥١ - ١٥٢ .

بحث مقدم من
د. حازم أحمد يّس
أستاذ المحاسبة المساعد بمعهد الكفاية الانتاجية
جامعة الزقازيق



دور المحاسبة القومية في قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية

على الرغم من ادراك معظم الإقتصاديين لصعوبة التوصل إلى مقياس يمكن الاتفاق عليه لقياس مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ، فقد اتفق معظم الاقتصاديين على انه يمكن الاعتماد على حسابات الدخل القومي للتوصل لمقياس يمكن ان يفيد في هذا الصدد .

فقد اعتبر بعض الاقتصاديين أن نصيب الفرد من مجمل الناتج القومي الحقيقي يمكن استخدامه للتعبير عن مستوى معيشة الفرد[١] . ورأى البعض الآخر أن مجمل الناتج القومي الذى يتضمن اهلاك الأصول الثابتة لا يفيد كثيرا في هذا الصدد . ففضل هؤلاء الاقتصاديون الاعتماد على نصيب الفرد من صافي الناتج القومي (الدخل القومي) الحقيقي كمؤشر للتعبير عن مستوى معيشة الفرد[٢] .

ومن جهة اخرى ، نجد أن الاقتصاديين قد إختلفوا في إختيار الأساس الذى يمكن الاعتماد عليه في تقدير قيمة الناتج القومي (وما إذا كان يتم التقدير على اساس اسعار السوق أم على اساس اسعار تكاليف عوامل الانتاج) لأغراض قياس مستوى المحسوب على اساس تكاليف عوامل الانتاج للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية للفرد[٣] . نجد ان معظم الكتاب الآخرين يفضلون الاعتماد على اسعار السوق لقياس قيمة نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي لتحقيق هذا الهدف[١] .

ويعترض بعض المحاسبين القوميين على الناتج القومى في التوصل إلى مؤشر يمكن الاعتماد عليه في قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية ، حيث يرون أن الناتج القومى يعد مؤشرا لقيمة الانتاج ودرجة النمو الاقتصادى ، وليس مؤشرا لمستوى الرفاهية الاقتصادية وهم بهذا يرون أن مستوى الرفاهية الاقتصادية يرتبط بمستوى ومعدلات الاستهلاك من السلع والخدمات التى يستهلكها أفراد المجتمع وليس بقيمة السلع والخدمات التى ينتجها هذا المجتمع ، حيث أن الاتفاق الاستثمارى لا يترتب عليه زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية في الوقت الحاضر وإنما قد يترتب عليه زيادة في مستوى الرفاهية الاقتصادية للأجيال القادمة ولذلك يفضلوا استخدام نصيب الفرد من الاستهلاك الحقيقى للسلع والخدمات كمؤشر للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية[٢] .

ومن ناحية أخرى نجد أن بعض الاقتصاديين يفرقون بين مستوى المعيشة ومستوى الرفاهية . فيعتبرون ان زيادة متوسط دخل الفرد الحقيقى تعنى التنمية الاقتصادية : اى ارتفاع مستوى المعيشة ، ولكنها لا تعنى بالضرورة إرتفاع مستوى الرفاهية ، لأن الدخل القومى لفترة معينة من الزمن لا يشمل الانتاج الكلى الذى تحقق خلال هذه الفترة ، بل يشمل فقط ذلك الجزء القابل للتقييم بالنقود ، والذى يطلق عليه الانتاج الاقتصادى .

أما الجزء الأخر - الذى يطلق عليه الانتاج غير الاقتصادى - فهو لا يدخل في تقدير الدخل القومى . على الرغم من أنه يستخدم في إشباع الحاجات شأنه في ذلك شأن الانتاج الاقتصادى[٣] . ومن أمثلة ذلك خدمات ربات البيوت والاستهلاك الذاتى لأصحاب المهن والحرف والمزارعين[٤] .

ويثير بعض الاقتصاديين عددا من المشاكل الأخرى التى تحد من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى في التوصل إلى مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية .

فيرى Kendric ان مشكلة عدم دقة تحليل الانفاق القومى بين الانفاق الاستهلاكى والانفاق الاستثمارى والانفاق الوسيط تحد من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى بوضعها الراهن في التوصل إلى مقياس دقيق يمكن استخدامه في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية[١] .

ويضيف كتاب أخرين المشاكل المتعلقة بوقت الفراغ وتحسين جودة الانتاج وتاثيرها على التوصل لمقياس للرفاهية الاقتصادية حيث ان التقدم في الحضارة تاتى معه ظاهرة ازدياد وقت الفراغ . ولقد ساهم وقت الفراغ في رفع مستوى المعيشة ونحن نظام الحسابات القومية لم يستطع حتى الأن ان يزودنا بالأساليب الفنية التى تؤدى إلى حساب أثار وقت الفراغ على ظروف الحياة ومدى ما يساهم به في إشباع رغبات الأفراد الذى يستمده العامل مما يؤديه من عمل . كما ان حسابات الدخل القومى لا تعكس التحسن الذى يطرا على نوعية المنتجات أو درجة جودتها بدقة . ويعتبر هذا قصور شديد في مقياس حسابات الدخل القومى لأن تحسين جودة السلع والخدمات يساهم في تحسين مستوى المعيشة مثلما تساهم في ذلك زيادة الكمية المنتجة منها على الرغم من ان اسعار بيع هذه السلع قد تعكس ضمن درجة جودة كل منها[٢] .

واخيرا ، يضيف كتاب أخرين مشكلة اخرى مرتبطة بالآثار السلبية للمدنية الحديثة . فيرى Nordhous & Tobin ان جزء من دخول الأفراد الذى يقطنون المدن الكبرى يعد تعويضا لهم عن الآثار السلبية لظروف العمل والحياة في هذه المدن الكبرى . وعلى ذلك يستنتجون انه لا يجوز ان ناخذ كامل قيمة الزيادة في صافى قيمة الناتج القومى الناتجة عن نقل شخص من مدينة صغيرة إلى مدينة كبيرة على انها تمثل زيادة في مستوى الرفاهية الاقتصادية لهذا الشخص[٣] . ويوضح Beckerman ان التلوث يمثل حالة واضحة لفشل حسابات الدخل القومى في التوصل إلى مقياس لمستوى الرفاهية الاقتصادية . حيث أنه لو صاحب زيادة الانتاج (التى يتم حسابها ضمن حسابات الناتج القومى) . وينخفض بمقدار الزيادة في درجة تلوث البيئة (التى لا يتم حسابها ضمن حسابات الناتج القومى)[١] .

١ / ٢ الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث إلى مناقشة المشاكل السابق الاشاره اليها والتى تحد من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى في التوصل إلى مؤشر او مقياس يمكن الاعتماد عليه في قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . ومحاولة التوصل إلى حلول عملية (تستند إلى أسس علمية) لهذه المشاكل او بعضها على الأقل . كعل البحث يكون بذلك قد ساهم في تحسين جودة المؤشرات التى يمكن استنتاجها من حسابات الدخل القومى للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

١ - ٣ فروض البحث وافتراضاته :

يفرق الباحث بين الفروض Hypothesis التى يعمل البحث على إختبار مدى صحتها والافتراضات Assumptions التى يفترض الباحث انها تؤثر على نتائج البحث . وهى بهذا تعد قيود على نتائج البحث . بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحث في ظل غياب احد هذه الافتراضات .

١/٣/١ الفروض :

- ان حسابات الدخل القومى مازالت هى المصدر الرئيسى للبيانات والمعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى التوصل إلى مؤشرات تفيد فى قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية .

- ان رفض الاقتصاديين للاعتماد على حسابات الدخل القومى فى استنباط مؤشرات لمستوى الرفاهية الاقتصادية يرجع إلى سببين رئيسيين ، هما :

(أ) عدم القدرة على التوصل إلى اساليب قياس (متفق عليها) يمكن الاعتماد عليها فى اخضاع بعض المفاهيم (المتفق عليها) للقياس .

(ب) عدم الاتفاق حول بعض المفاهيم الأساسية فيما إذا كان يجب تضمينها ام استبعادها عند قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية .

- أن درجة التقدم العلمى الذى صاحب أساليب القياس وكثيرة الجدل والحوار حول المفاهيم يجعل الباحث قادرا على اجراء بعض التعديلات وبعض القياسات الذى يمكن التوصل اليه يكون افضل من المقاييس الحالية المستخدمة - أو على الأقل يكون اقل منها عرضة للرفض والانتقاد . كما وأن هذا المقياس يكون افضل من عدم الاعتراف بأى مقاييس تعتمد على حسابات الدخل القومى فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

١/٣/٢ الافتراضات :

على الرغم من أن بعض التعديلات فى حسابات ومقاييس الدخل القومى قد تفيد فى التوصل إلى مقياس يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ، فان هذا المقياس يكون صالحا لتحقيق هذا الهدف فى ظل مجموعة من الافتراضات التى يجب افتراضها والتى تعد قيودا على استخدام هذا المقياس فى تحقيق ذلك الهدف . هذه الافتراضات هى :

- عدم تغير اذواق المستهلكين من فترة لأخرى أو من دولة لأخرى فى نفس الفترة الزمنية . بحيث يمكن افتراض ان التغير فى المقياس المقترح للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية من فترة لأخرى او من دولة لأخرى فى نفس الفترة يترتب عليه تغيرا طرديا فى مستوى الرفاهية الاقتصادية من فترة لأخرى أو من دولة لأخرى .

- أن طريقة توزيع الدخل بين افراد المجتمع لا تتغير من فترة لأخرى فى المجتمع الواحد او انها لا تختلف كثيرا من دولة إلى دولة أخرى من مجموعة الدول التى تكون بصدد مقارنة مستوى الرفاهية الاقتصادية فيها . فمن المعلوم أن مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع لا تتأثر فقط بقيمة الناتج القومى او بقيمة السلع والخدمات المعدة للاستهلاك وإنما تتاثر ايضا بطريقة توزيع هذا الناتج او هذه السلع والخدمات بين افراد المجتمع .

١/٤ خطة البحث :

من أجل تحقيق اهداف هذا البحث وإثبات مدى صحة الفروض التى يعمل البحث على إختبارها ، فإن الباحث سوف يقسم هذا البحث إلى ثلاث اقسام بخلاف هذه المقدمة . يخصص القسم التالى لمناقشة المشاكل التى اثيرت وحدت من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى فى التوصل إلى مؤشر او مقياس يمكن الاعتماد عليه فى قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . ويخصص القسم الثالث من هذا البحث لمحاولة وضع إطار مقترح لقياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . ويخصص القسم الأخير من البحث لنتائج البحث وتوصياته .

- دراسة المشاكل المثارة حول إمكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى فى التوصل إلى مؤشرات للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يرجع اساسا إلى سببين ، هما :

(أ) قصور فى اساليب القياس .
(ب) عدم الاتفاق حول المفاهيم .

ويحاول الباحث فى هذا البحث ان يعالج هذين السببين ، بحيث يخصص القسم الثالث من هذا البحث لمعالجة السبب الأول عند تناوله للاطار المقترح لقياس مستوى الرفاهية الاقتصادية .

ويخصص هذا القسم لتناول السبب الثانى والتى سيتم تناولها فى الأقسام الفرعية التالية :

١/٢ مشكلة مفهوم الناتج القومى المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .
٢/٢ مشكلة الانتاج غير السوقى .
٣/٢ مشكلة الانفاق الوسيط والانفاق النهائى .
٤/٢ مشكلة أوقات الفراغ .
٥/٢ مشكلة الآثار السلبية للمدنية (التكاليف الاجتماعية) .

١/٢ مشكلة مفهوم الناتج القومى المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية :

من المعروف أن مفاهيم الناتج القومى تتعدد بتعدد الأهداف التى تخدمها تلك المفاهيم[١] . ولتحديد مفهوم

الناتج القومي المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ، لابد من الاجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

١ ـ هل يتخذ مجمل أم صافي الناتج القومي للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ؟ وبعبارة أخرى هل يتخذ نصيب الفرد من مجمل الناتج القومي كمؤشر لمستوى الرفاهية الاقتصادية أم أنه يجب خصم اهلاك الأصول الثابتة من مجمل الناتج القومي للوصول إلى صافي الناتج القومي الذي يعتبر نصيب الفرد منه مؤشرا لمستوى الرفاهية الاقتصادية ؟

٢ ـ هل يتم تقويم الناتج القومي على أساس أسعار السوق ، أم على أساس تكاليف عوامل الانتاج ؟ وبعبارة أخرى ، لابد من التعرف على ما إذا كانت الضرائب غير المباشرة والاعانات تؤثر على الرفاهية الاقتصادية أم لا .

٣ ـ هل يتخذ الناتج القومي سواء تم توجيهه للانفاق الاستهلاكي أو تم توجيهه للانفاق الاستثماري كمؤشر للرفاهية الاقتصادية ، أم أنه يجب اتخاذ ذلك جزء من الناتج القومي المخصص للانفاق الاستهلاكي فقط للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ؟ وبعبارة أخرى ، فانه يجب التعرف على ما إذا كانت الزيادة في الادخار والاستثمار يترتب عليها زيادة في مستوى الرفاهية الاقتصادية أم لا .

١/١/٢ مجمل وصافي الناتج القومي :

تركز معظم الاحصاءات المنشورة لحسابات الدخل القومي على نشر احصاءات عن مجمل الناتج القومي . وقد شجع ذلك معظم الاقتصاديين على الاعتماد على مقاييس مجمل الناتج القومي للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية[١] .

ولما كان إنتاج مجمل الناتج القومي يتطلب استخدام بعض الأصول الثابتة بالاضافة إلى استخدام عوامل الانتاج المختلفة . فان الباحث يرى أنه لا يمكن الاعتماد على هذا المقياس للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . ذلك لأن استخدام الأصول الثابتة يترتب عليه اهلاك هذه الأصول الثابتة . ومن ثم فإن المحافظة على رأس المال القومي تتطلب خصم اهلاك الأصول الثابتة من مجمل الناتج القومي للوصول إلى رقم يمثل صافي الناتج القومي (الدخل القومي) ومن الطبيعي أن نعمل على المحافظة على الثروة القومية قبل أن نتحدث عن الدخل القومي المتاح لاشباع رغبات الأفراد او الذى يمكن اتخاذه للتعبير عن مستوى "الرفاهية الاقتصادية" . وقد ادى ذلك إلى أن لجأ بعض الاقتصاديين إلى تفضيل استخدام مفهوم الدخل (صافي الدخل) القومي للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية[٢] .

ويرى البعض أن صافي الناتج القومي (أو الدخل القومي) لا يعد في مجمله متاحا للتصرف حيث أنه يتمثل في مدفوعات عوامل الانتاج (قبل خصم أقساط التأمين وضرائب الأرباح التجارية والصناعية والارباح المحتجزة وضرائب الأفراد . وقبل اضافة التحويلات التي يحصل عليها أفراد المجتمع دون المساهمة في الانتاج[١] .

فيرى هؤلاء الكتاب استخدام مفهوم الدخل القابل للتصرف(Disposable Personal Income) للتعبير عن الدخل المتاح للاستهلاك والادخار الذى يعكس مستوى الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع .

وإن كان الباحث يتفق مع هذا الرأى في أن مفهوم الدخل القابل للتصرف يعبر تعبيرا صادقا عن قدرة أفراد المجتمع على الاستهلاك والادخار . فان الباحث يرى أن الاعتماد على هذا المفهوم في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يتجاهل قيمة الخدمات المجانية التي تقدمها الحكومة لأفراد المجتمع والتي تستخدم الضرائب في تمويلها . ولا شك أن هذه الخدمات المجانية التي تقدمها الحكومة للأفراد يترتب عليها زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع .

لذلك فان الباحث يرى أن استخدام مفهوم الدخل القابل للتصرف في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يتطلب حساب قيمة للخدمات الحكومية المجانية . وإضافة هذه القيمة للدخل القابل للتصرف حتى نصل لمقياس يمكن الاعتماد عليه في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . ولتفادى المشاكل المعقدة من الناحية العملية المرتبطة بحساب قيمة للخدمات الحكومية المجانية . يمكن الاعتماد على صافي قيمة الناتج القومي (قبل استبعاد الضرائب التي تستخدم في تمويل الخدمات الحكومية) للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

٢/١/٢ أسعار السوق وتكاليف عوامل الانتاج

يفضل بعض الكتاب استبعاد صافي الضرائب غير المباشر من صافي الناتج القومي بسعر السوق حتى يمكن الوصول إلى صافي الناتج القومي بأسعار تكاليف عوامل الانتاج الذى يمكن أن يستخدم في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية[١] . ويرجع السبب في تفضيل هؤلاء الكتاب لاستخدام أسعار تكاليف عوامل الانتاج إلى أن صافي الناتج القومي بسعر تكاليف عوامل الانتاج هو الذى يعادل الدخل القومي الذى يتم توزيعه على أصحاب عوامل الانتاج فيكون متاحا للاستهلاك والاستثمار

ويتفق الباحث مع Hicks الذى يفضل استخدام مفهوم الناتج القومى بسعر السوق على أساس أن أسعار السوق تعبر عن المنفعة الحدية للسلع والخدمات التى يتم تداولها فى الأسواق[٢] . فكلما كان الطلب على السلع والخدمات مرنا . فان التغير فى أسعار هذه السلع والخدمات يقابله تغير فى مقدار استهلاك هذه السلع والخدمات . بحيث يقوم المستهلك بتعديل كمية السلع والخدمات المستهلكة حتى يصل إلى أقصى درجة من الاشباع .

وهنا تجدر الاشارة إلى أن الاعتماد على أسعار السوق للتعبير عن المنفعة الحدية للسلع والخدمات قد يكون صحيحا بالنسبة لكثير من السلع والخدمات . ولكن هذا لا ينطبق على أنواع أخرى من السلع والخدمات . وخاصة تلك السلع والخدمات المدعومة التى تعرض بكميات محدودة فى السوق . ولا يكون المعروض منها كافيا لمواجهة الطلب على هذه السلع والخدمات عند هذه الأسعار المدعومة[٣] .

٣/١/٢ الانفاق الاستهلاكى والانفاق الاستثمارى :

يرى بعض الكتاب أن مقاييس الناتج القومى يمكن استخدامها للتعبير عن قيمة الانتاج ودرجة النمو الاقتصادى . ولا يمكن استخدامها للتعبير عن مستوى المعيشة أو مستوى الرفاهية الاقتصادية ويرى هؤلاء الكتاب أن معدل نصيب الفرد من الاستهلاك النهائى هو الذى يمكن أن يستخدم للتعبير عن مستوى المعيشة[٤] أو مستوى الرفاهية الاقتصادية .

ويعترض بعض الكتاب على الاعتماد على مقاييس الانفاق الاستهلاكى فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . ذلك لأن مقدار الانفاق الاستهلاكى لا يعتمد على مستوى الدخل القابل للتصرف فحسب . بل يعتمد أيضا على مجموعة المتغيرات الاخرى مثل سياسة الانتمان المتبعة فى الدولة . وكمية المخزون من السلع المعمرة المتاحة لدى الافراد[١] .

فمن المعروف أن التوسع فى سياسة الانتمان يترتب عليه زيادة الانفاق الاستهلاكى عن مقدار الدخل القابل للتصرف عندما يكون المخزون من السلع المعمرة محدود لدى الأفراد . فيعمل الافراد فى هذه الحالة على شراء سلع معمرة عن طريق الانتمان . وكلما زاد المخزون من السلع المعمرة لدى الافراد كلما قل مقدار انفاقهم الاستهلاكى على هذه السلع .

ولذلك يرى الباحث أن العبرة فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ليس بمقدار الانفاق الاستهلاكى الفعلى . وانما بمقدار قدرة الافراد على الاستهلاك دون زيادة الالتزامات (الديون) التى يتعهد الافراد بسدادها مستقبلا . ومن ثم فان الباحث يرفض الاعتماد على مقاييس الانفاق الاستهلاكى فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . ويفضل الاعتماد على مقاييس صافى الناتج القومى بسعر السوق لتحقيق هذا الهدف . وذلك للأسباب الاتية

(أ) أن الانفاق الاستهلاكى قد يزداد فى فترة من الفترات نتيجة التوسع فى سياسة الانتمان فى الدولة . وما يترتب على ذلك من زيادة مقدار الاستهلاك عن مقدار الدخل . نتيجة زيادة الالتزامات . ومن المعروف أننا لا نستطيع التحدث عن زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية عندما يصاحب الزيادة فى الاستهلاك زيادة فى الالتزامات .

(ب) أن الانفاق الاستهلاكى قد يزداد فى فترة من الفترات نتيجة تخفيض المدخرات (الاستثمارات) المتجمعة فى الفترات السابقة . ومن الطبيعى أننا لا نستطيع أن نذهب إلى اعتبار الزيادة فى مستوى الاستهلاك تعبر عن الزيادة فى مستوى الرفاهية الاقتصادية إلا إذا تأكدنا من المحافظة على الثروة (عدم الاعتماد على المدخرات السابقة فى زيادة مقدار الاستهلاك) .

(جـ) أن صافى الناتج القومى يمكن أن يستخدم فى التعبير عن قدرة الأفراد على الاستهلاك حتى لو لم يتم توجيهه بالكامل للانفاق الاستهلاكى . ذلك لأن الادخار يمكن أن يعبر عن مقدار ما يضحى به الأفراد من استهلاكهم فى الوقت الحاضر من أجل زيادة قدرتهم على الاستهلاك فى المستقبل . أو على الاقل من أجل المحافظة على قدرتهم على الاستهلاك فى المستقبل . فمن المعروف أن الزيادة فى أعداد السكان لابد وأن يقابلها زيادة مماثلة فى الاستثمارات بما يسمح بزيادة الانتاج لمقابلة الزيادة فى السكان حتى يمكن المحافظة على مستوى المعيشة . فاذا كان معدل الزيادة فى صافى الناتج القومى بالاسعار الثابتة أكبر من معدل الزيادة فى عدد السكان . فان ذلك يعنى زيادة نصيب الفرد من صافى الناتج القومى . مما يعنى زيادة فى مستوى المعيشة . أما إذا كان معدل الزيادة فى صافى الناتج القومى بالاسعار الثابتة أكبر من معدل الزيادة فى عدد السكان . فان ذلك يعنى زيادة نصيب الفرد من صافى الناتج القومى . مما يعنى زيادة فى مستوى المعيشة . أما إذا كان معدل الزيادة فى صافى الناتج القومى بالاسعار الثابتة أقل من معدل الزيادة فى السكان فان ذلك يعنى انخفاض مستوى المعيشة . لذلك كان من الضرورى للمحافظة على مستوى المعيشة أن يقابل الزيادة فى عدد السكان زيادة مماثلة فى صافى الناتج القومى . ولا شك فى أن زيادة مقدار صافى الناتج القومى تتطلب زيادة فى مقدار عوامل الانتاج التى تستخدم فى انتاج هذا الناتج ويعتبر الادخار أحد الوسائل المطلوبة لزيادة حجم الاستثمارات المطلوبة لزيادة الناتج القومى

مشكلة الانتاج غير السوقى :

أوضحنا في مقدمة هذا البحث أن قيمة عمليات انتاجية يترتب عليها اشباع الحاجات ولكنها لا تحسب ضمن قيمة الناتج القومي لكونها تعبر عن انتاج غير اقتصادى مثل الانتاج والخدمات التي في محيط العائلة والانتاج الضمني (الاستهلاك الذاتى) لأصحاب المهن والحرف والمزارعين .

هذا وقد تناقص حجم الانتاج غير الاقتصادى في كثير من الدول (وخاصة الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية) وانشئت منشآت متخصصة لاداء الخدمات التي كانت تؤدى في محيط العائلة مما ترتب عليه زيادة حجم الانتاج الاقتصادى . وعلى هذا الأساس فانه يمكن القول أن ارتفاع متوسط دخل الفرد نسبيا في الدول المتقدمة انما يرجع جزئيا إلى تحويل جزء من الانتاج غير الاقتصادى إلى الانتاج الاقتصادى . ومن الطبيعى الا يرتفع مستوى الرفاهية بمقدار زيادة متوسط دخل الفرد [1] الناتج عن هذا التحويل من الانتاج غير الاقتصادى إلى الانتاج الاقتصادى .

ومن جهة أخرى نجد أن بعض المحاسبين القوميين يقترحون إسقاط هذه الخدمات التي تؤدى في محيط العائلة عند حساب قيمة الناتج القومي للأسباب التالية [2] :

(أ) أن قيمة الخدمات غير السوقية تعتبر قليلة جدا إذا ما قورنت بقيمة الانتاجية والخدمات السوقية . مما يعنى أن تجاهلها لا يترتب عليه أخطاء كبيرة في الوصول إلى مقاييس تقييم كفاءة أداء النشاط الاقتصادى .

(ب) أن الخدمات غير السوقية التي تؤدى في محيط العائلة تمثل خليطا بين النشاط الاقتصادى والنشاط الذى يؤدى في أوقات الفراغ لاشباع الهويات . ومن الصعب فصل قيمة الوقت المستنفذ في النشاط الاقتصادى عن قيمة الوقت المستنفذ لاشباع الهوية .

(جـ) أنه من الصعب التوصل إلى مقياس موضوعى لقيمة هذه الخدمات غير السوقية .

ويرى الباحث أن الأسباب السابقة التي ساقها أصحاب هذا الرأى لاستبعاد قيمة الانتاج غير السوقى تحتاج إلى المناقشة التي . فيرى الباحث

(أ) أن القول بأن قيمة الانتاج غير السوقى يعتبر قليلا بحيث يمكن تجاهله . قول يحتاج إلى دراسة احصائية للتعرف على مدى صحته . فقد يكون من الممكن قبول هذه الحجة في الدول الاقتصادية المتقدمة صناعية . أما في الدول المتخلفة اقتصاديا وفي الدول النامية فان حجم الانتاج غير السوقى يتزايد عنه في الدول الصناعية المتقدمة من جهة . وينقص حجم الانتاج السوقى في هذه الدول عنه في الدول الصناعية المتقدمة . وهذا يجعل الباحث يذهب إلى أن الأهمية النسبية للانتاج غير السوقى تتزايد في الدول المتخلفة وفي الدول النامية إذا ما قورنت بالأهمية النسبية لهذا الانتاج في الدول الصناعية المتقدمة . ولذلك فان المقارنات المكانية (الدولية) لمستوى الرفاهية الاقتصادية تصبح غير ذات مدلول إذا تم أهمال قيمة الانتاج غير السوقى .

ومن جهة أخرى . فان حجم الانتاج السوقى قد بدأ في التناقص المستمر في الدول الصناعية المتقدمة على النمو الذى أسلفناه اعلا مما يجعل المقارنات الزمنية لمستوى الرفاهية الاقتصادية في دولة معينة عبر الزمن أمر غير ذى مدلول .

(ب) أن القول بأن الخدمات غير السوقية التي تؤدى في محيط العائلة تمثل خليطا بين النشاط الاقتصادى والنشاط الذى يؤدى في أوقات الفراغ لاشباع الهويات . لا يدعو من وجهة نظر الباحث إلى اسقاط قيمة هذا الانتاج من قيمة الناتج القومي الذى يستخدم في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . فيرى الباحث أن الأمر في هذه الحالة يتطلب ادراج قيمة لكل السلع والخدمات التي يترتب عليها اشباع لرغبات الأفراد ضمن مقياس الناتج القومي حتى لو كانت هذه الخدمات لا يترتب عليها انتاج مادى . وإنما يترتب عليها اشباع رغبات أو هوايات الأفراد . فلا شك في أن اشباع رغبات وهوايات الأفراد يترتب عليها زيادة في مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للانسان .

أما عن كيفية تقدير (قياس) قيمة للانتاج غير السوقى ولأوقات الفراغ فان الباحث سيتناولها بالدراسة في القسم الثالث من هذا البحث .

وخلاصة القول أن الباحث يرى ضرورة تقدير قيمة كافة السلع والخدمات التي يترتب عليها اشباع رغبات الأفراد (سواء كانت هذه السلع والخدمات تمثل انتاجا سوقيا أو تمثل انتاج غير سوقى) ضمن قيمة الناتج القومي الذى يمكن الاعتماد عليه في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

٣/٢ مشكلة الانفاق الوسيط والانفاق النهائى :

أوضح الباحث في مقدمة هذا البحث أن مشكلة عدم دقة تحليل الانفاق القومي بين الانفاق الاستهلاكى والانفاق الاستثمارى والانفاق الوسيط تحد من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومي بوضعها الراهن في التوصل إلى مقياس دقيق يمكن استخدامه في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . وفي الواقع . فان هذه المشكلة تعد أكثر المشاكل تعقيدا . فعلى الرغم من انفاق جميع

المحاسبين القوميين حول تعريف الناتج الوسيط (الانفاق الوسيط) بانه الانفاق على السلع والخدمات التى تدخل مساهمتها ضمن قيمة سلع وخدمات اخرى (اى انها يتم تحميلها للتكاليف الجارية) خلال نفس الفترة المحاسبية . فقد اختلفوا فى معالجتهم المحاسبية لبعض بنود الاتفاق من حيث معالجة هذه البنود ضمن بنود الانفاق (الناتج) الوسيط او النهائى .

ويتعرض الباحث فى هذا المجال لتلك البنود التى اثارت جدلا بين المحاسبين القوميين فى معالجتها ضمن الناتج النهائى ام ضمن الناتج الوسيط . بهدف التوصل إلى المعالجة المحاسبية المناسبة لاغراض قياس الرفاهية الاقتصادية . تلك البنود هى :

٢/٣/١ إهلاك الأصول الثابتة Depreciation of Fixed asets أو مايطلق عليه استهلاك راس المال Capital Consumption

٢/٣/٢ متطلبات التنمية Growth requirements

٢/٣/٣ بنود الانفاق المساعدة Instrumental expenditures

٢/٣/١ اهلاك الأصول الثابتة :

اوضح الباحث فى ٢/١/١ اعلاه ضرورة خصم اهلاك الأصول الثابتة من مجمل الناتج القومى للوصول إلى رقم يعبر عن صافى الناتج القومى الذى يمكن الاعتماد عليه لأغراض قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية .

فمن المعروف أن اهلاك الأصول المادية الملموسة (مبانى و الات واثاث .. الخ) يتم تحميله ضمن التكاليف الجارية للانتاج الذى يتم انتاجه خلال نفس الفترة المحاسبية . وبذلك فان المحاسبين القوميين قد اتفقوا على اعتبار اهلاك الأصول الثابتة المادية الملموسة تمثل انفاقا وسيطا . ومع ذلك فقد فضل بعضهم الاعتماد على احصاءات مجمل الناتج القومى فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية لصعوبة تقدير قيمة الاهلاك على النمو السابق توضيحه فى ٢ / ١ / ١ اعلاه .

ومع ذلك فان الباحث يرى أن هناك أصول أخرى ثابتة لا يتم حساب اهلاك لها . ومن ثم فان اهلاك هذه الاصول الاخرى لا يتم خصمه من مجمل الناتج القومى . تلك الأصول التى لا يتم حساب اهلاك لها وفقا للعرف السائد فى اعداد حسابات الدخل القومى تشمل كل من الأصول (الموارد) الطبيعية . والأصول (الموارد) البشرية . والأصول (السلع) المعمرة .

فيرى الباحث أن نفاذ الموارد الطبيعية (غير المتجددة) مثل المناجم والمحاجر يترتب عليه أيضا نقص فى قيمة عوامل الانتاج المتاحه لدى الدولة . وان النقص الذى يطرا على قيمة هذه الموارد الطبيعية يجب ان يتم تحميله ايضا ضمن التكاليف الجارية للانتاج الذى يتم اهلاك الأصول المادية الملموسة يعتبر انفاقا وسيطا يجب استعباده من قيمة مجمل الناتج القومى حتى يمكن الوصول إلى رقم يمثل صافى قيمة الناتج القومى الذى يمكن الاعتماد عليه كمؤشر للرفاهية الاقتصادية .

ومن جهة اخرى . فان الموارد البشرية تعتبر ايضا احد مكونات الثروة القومية التى تزداد قيمتها بالاستثمار فيها . وتتعرض قيمتها للنقص بمضى المدة والتقادم . فالموارد البشرية (شانها شان الاصول الثابتة الاخرى) يجب ان يحسب اهلاك لها ويتم تحميله ضمن التكاليف الجارية للانتاج الذى يتم انتاجه خلال نفس الفترة المحاسبية . وبذلك فان اهلاك الموارد البشرية يتشابه مع كل من اهلاك الأصول المادية الملموسة ونفاد الموارد الطبيعية . ويعتبر كل منها بمثابة انفاق وسيط . وعلى الرغم من هذا التشابه فى طبيعة اهلاك هذه الانواع المختلفة من الاصول فان نظم المحاسبة القومية المطبقة فى معظم دول العالم لا تعالج هذه الانواع المختلفة من الاهلاك معالجة موحدة حيث يتم استبعاد اهلاك الاصول المادية الملموسة فقط (دون استبعاد نفاد الموارد الطبيعية واهلاك الموارد البشرية) من مجمل الناتج القومى للوصول إلى صافى الناتج القومى .

ويرجع السبب الرئيسى لعدم توحيد المعالجة المحاسبية لهذه الأنواع المختلفة من الاهلاك إلى الصعوبات التى افترضها المحاسبون القوميون فى اخضاع هذه الأنواع من الاهلاك إلى القياس . والتى سوف يتناولها الباحث بالدراسة فى القسم الثالث من هذا البحث .

ومن جهة ثالثة . فان السلع المعمرة التى يقتنيها المستهلكون (القطاع العائلى) يتم معالجتها ضمن الانفاق الاستهلاكى للقطاع العائلى فى نفس العام الذى يتم فيه اقتنائها . على الرغم من أن خدمات هذه السلع المعمرة تمتد لفترات زمنية طويلة . ومع ذلك فان اقتناء مثل هذه السلع المعمرة بواسطة قطاع الاعمال يتم معالجته فى الحسابات القومية على انه يمثل انفاقا استثماريا (وليس استهلاكا كما هو الحال عند اقتناء هذه السلع بواسطة القطاع العائلى) . ويترتب على ذلك أن يتم حساب اهلاك السلع المعمرة التى يقتنيها قطاع الاعمال ويتم معالجة هذا الاهلاك ضمن تكاليف النشاط الجارى لقطاع الاعمال . وبذلك يكون اهلاك هذه السلع بمثابة انفاق وسيط فى قطاع الأعمال . ولا يتم حساب اهلاك هذه السلع المعمرة فى القطاع العائلى حيث ان تكاليف اقتناء هذه السلع فى القطاع العائلى قد تم معالجتها ضمن الانفاق الاستهلاكى للقطاع العائلى فى نفس العام الذى يتم فى اقتناء هذه السلع

وإن كان الاتساق يتطلب توحيد المعالجة المحاسبية للسلع المعمرة وهلاكها فى كل من قطاع الأعمال والقطاع العائلى والقطاع الحكومى ، فان الباحث يتفق مع معظم الكتاب[1] الذين يرون ان المعالجة الصحيحة لهذا العنصر يكون تاثيرها الكمى محدودا فى القطاع العائلى . ويرى الباحث ان تطبيق مبدا اقتصاديات المعلومات يترتب عليه التغاضى عن تصحيح المعالجة المحاسبية للسلع المعمرة فى القطاع العائلى .

٢/٣/٢ متطلبات التنمية :

اوضح الباحث فى ٢/١/٣ اعلاه ان صافى قيمة الناتج القومى[2] تعبر عن قدرة المجتمع على الاستهلاك ، وان نصيب الفرد من صافى الناتج القومى بسعر السوق يمكن ان يعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع .

فإذا فرض ان صافى الناتج القومى المعدل نرمز له بالرمز (ص ن ق م) وان عدد السكان سوف نرمز له بالرمز (س) يكون مؤشر الرفاهية الاقتصادية (ر) كما يلى :

$$ر = \frac{ص ن ق م}{س} \qquad (١)$$

ويرى الباحث ان (ر) يمكن ان يستخدم فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية فى الوقت الحاضر ، ولكنه لا يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية الذى يمكن المحافظة عليه مستقبلا . إلا فى حالة ما إذا كان عدد السكان سوف يظل ثابتا ، بمعنى ان يكون صافى معدل الزيادة فى السكان يكون مساويا للصفر .

وللمحافظة على مستوى الرفاهية الاقتصادية للفرد مستقبلا ، فإن الباحث يرى ان الامر يتطلب زيادة مقدار صافى الاستثمارات بنفس معدل الزيادة فى السكان ، بما يسمح بتطلب زيادة مقدار صافى الاستثمارات بنفس معدل الزيادة فى السكان ، بما يسمح بإتاحة فرص عمل جديدة ، وبما يسمح بزيادة صافى قيمة الناتج القومى بحيث يظل نصيب الفرد منه ثابتا .

فإذا كان صافى معدل الزيادة فى السكان = ع
وان حجم الاستثمارات الحالى = ث

فيكون من الضرورى زيادة مقدار صافى الاستثمارات سنويا بمقدار ث ع . ويكون من الضرورى خصم مقدار الزيادة فى صافى الاستثمارات (ث ع) من قيمة صافى الناتج القومى قبل الوصول إلى مقدار الناتج المتاح للاستهلاك مع المحافظة على مستوى الرفاهية الاقتصادية فى المستقبل . وبذلك يكون المقياس الذى يمكن الاعتماد عليه للوصول إلى مستوى الرفاهية الاقتصادية الذى يجب المحافظة عليه (ر م) يمكن الوصول إليه باستخدام المعادلة الآتية :

$$ر م = \frac{ص ن ق م - ث ع}{س} \qquad (٢)$$

ويرى الباحث ان (ث ع) مقدار الزيادة الواجبة فى صافى الاستثمارات تعتبر احد بنود تكاليف المحافظة على مستوى الرفاهية الاقتصادية فى المستقبل . وبذلك فهى يمكن ان تمثل آفاقا وسيطا .

ويود الباحث ايضا ان يوضح ان (ث ع) لا تعنى مقدار الزيادة الفعلية فى صافى الاستثمارات وإنما تعبر عن مقدار الزيادة الواجبة (اللازمة) فى صافى الاستثمارات للمحافظة على مستوى الرفاهية الاقتصادية .

فإذا استبدلنا فى المعادلة رقم (٢) مقدار الزيادة الواجبة فى صافى الاستثمارات (ث ع) بمقدار الزيادة الفعلية فى صافى الاستثمارات (ث ف) يمكن الحصول على مؤشر يمثل مستوى الرفاهية الاقتصادية الفعلى (ر ف) . اى ان :

$$ر ف = \frac{ص ن ق م - ث ف}{س} \qquad (٣)$$

ويتضح من المعادلات الثلاثة السابقة ان :

١ ـ المعادلة الأولى (ر) تعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية فى الوقت الحاضر ولا تأخذ متطلبات التنمية فى الاعتبار .

٢ ـ المعادلة الثانية (ر م) تعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية الواجب المحافظة عليه ، وأن المعادلة الثالثة (ر ن) تعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية الفعلية .

٣ ـ إذا كانت ر ف < ر م فإن هذا يعنى ان المجتمع يستهلك الآن بعض متطلبات زيادة الاستثمارات اللازمة للمحافظة على مستوى الرفاهية الاقتصادية للأجيال القادمة ، مما يعنى ان مستوى الرفاهية الاقتصادية للاجيال القادمة سوف يكون أقل من مستوى الرفاهية الاقتصادية للأجيال الحالية .

٢ / ٣ / ٣ بنود الانفاق المساعدة :

يعتبر كثير من الاقتصاديين ان مقاييس الناتج القومى تعتبر فى حقيقتها مقاييس للانتاج وليست مقاييس للرفاهية الاقتصادية . فيذهب هؤلاء الاقتصاديون إلى أن جزء كبيرا من مكونات الناتج القومى تعبر فى حقيقتها عن انشطة لا يترتب عليها اى منافع ، وإنما تمثل مجرد مدخلات ضرورية لتلك الأنشطة الأخرى التى تدر المنافع ، فيرى هؤلاء الاقتصاديون ان معظم بنود الانفاق الحكومى (مثل نفقات الادارة الحكومية والعدالة والشرطة) تمثل فى حقيقتها مدخلات ضرورية للنظام الانتاجى (الذى لا يمكن ان يعمل فى غياب الخدمات الناتجة عن هذه النفقات الحكومية) ، ولا يترتب على إنفاقها خلق منافع

جديدة يمكن ان تضيف للرفاهية الاقتصادية لافراد المجتمع ، ومن ثم فإنهم يذهبون إلى ان المعالجة المحاسبية لهذه البنود ضمن الناتج النهائى يترتب عليها ازدواج فى الحساب ، ويقترحون معالجتها على انها تمثل بنود إنفاق مساعدة للعملية الانتاجية (إنفاق وسيط) حتى يمكن تفادى هذا الازدواج ، ويبررون وجهة نظرهم بانه إذا لم تقم الحكومة لتقديم تلك الخدمات فإن قطاع الانتاج سوف يضطر لشراء مثل هذه الخدمات من القطاع الخاص مما يترتب عليه معالجة هذه النفقات كنفقات وسيطة[1] .

ولا يقتصر الأمر على مطالبة بعض الاقتصاديين الآخرين يطالبون باستبعاد بعض بنود الانفاق العائلى بحجة انها لا تضيف إلى المنافع التى يحصل عليها القطاع العائلى وإنما يتم إنفاقها لمواجهة بعض « الضرورات الماسوف عليها » « Regrettable necessities » .

فنجد مثلا ان N. & R. Ruggles يذهبان إلى ان نفقات انتقال رب الأسرة من وإلى العمل لا يترتب عليها اى إشباع ولا تضيف اى منافع للرفاهية الاقتصادية للاسرة ، وإنما يحصل على دخله ما لم ينفق هذه النفقات ، وبذلك فهما يعتبران ان هذه النفقات تعتبر نفقات لمواجهة ضرورات ماسوف عليها . كذلك الحال إذا كان مكان عمل رب الأسرة يقع فى منطقة باردة الجو مما ترتب عليه سكن هذه الأسرة فى هذا الجو البارد ، تكون تكاليف تدفئة المنزل وكذلك تكاليف الملابس الاضافية التى تضطر الأسرة لاستعمالها للوقاية من هذا الجو البارد بمثابة جزء من تكاليف المعيشة فى هذه الأجواء الباردة ولا يترتب عليها إشباع او رفاهية لأفراد الأسرة وإنما يتم إنفاقها لمواجهة تلك الضرورات الماسوف عليها[2] .

وكذلك نجد ان Nordhaus & Tobin يستبعدان نفقات الدفاع من الناتج القومى للوصول إلى مقياس للتعبير عن الرفاهية الاقتصادية ليس بحجة ان نفقات الدفاع تمثل مدخلات ضرورية للنظام الانتاجى (مثل النفقات الحكومية الأخرى) ، ولكن بحجة أن هذه النفقات تمثل ضرورات ماسوف عليها . فنفقات الدفاع لا يترتب على إنفاقها اى تاثير مباشر على الرفاهية الاقتصادية للقطاع العائلى ، وإنما يتم إنفاقها فقط لمواجهة خطر إعتداء الدول الأجنبية ، وإذا زال هذا الخطر فإن معظم الدول لن تنفق على الدفاع[3] .

ويرى الباحث ان استخدام مصطلح « النفقات اللازمة لمواجهة الضرورات الماسوف عليها » الذى اقترحه R. & Ruggles N. وطبقة كثير من الاقتصاديين سوف يترتب عليه استبعاد جزء كبير من مكونات الناتج القومى التى لم يفكر Ruggles او هؤلاء الاقتصاديين فى استبعادها . فباستخدام نفس المنطق يمكن القول ان نفقات العلاج لا يترتب عليها إشباع وإنما يتم إنفقاها لعلاج الأمراض الماسوف عليها . وان الزيادة فى نفقات العلاج لا يترتب عليها زيادة فى مستوى الرفاهية الاقتصادية .

وكذلك الحال بالنسبة لنفقات الماكل والملبس الضرورية للمحافظة على حياة الانسان . فالحد الأدنى من الماكل لا يترتب عليه تحقيق الرفاهية الاقتصادية وإنما يتم إنفاقه لستر عورة الانسان ولوقايته من عوامل البرودة والحرارة .

وإن كان الهدف من استخدام مصطلح « الضرورات الماسوف عليها » هو التفرقة بين الانفاق الضرورى اللازم للبقاء على قيد الحياة والانفاق الذى ينفقه الفرد (المجتمع) من اجل زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية ، فإن هذه التفرقة يقابلها صعوبات عملية كثيرة . ومن ثم فإن الباحث يرى انه يكتفى بحساب قيمة ما انتجه المجتمع واصبح صالحا للاستخدام سواء تم استخدام هذه المنتجات لمقابلة ضرورات ماسوف عليها او لمقابلة اى متطلبات اخرى ، فطالما كان هناك إنتاج يترتب عليه إشباع رغبات ماسوف عليها او غير ماسوف عليها فلابد من اخذها فى الاعتبار عند التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

هذا ويرى الباحث ان ما ينطبق على بنود الانفاق المساعدة اللازمة لمواجهة الضرورات الماسوف عليها ، ينطبق ايضا على بنود الانفاق الحكومى التى اعتبرها بعض الاقتصاديين انها بمثابة مدخلات للنظام الانتاجى . فعلى الرغم مما يبدو من اختلاف بين النوعين من الانفاق ، إلا ان الباحث يرى ان الانفاق على الأمن (الشرطة) يعتبر مثله مثل الانفاق على الدفاع من حيث ان كلاهما قد لا يترتب عليه تاثيرا مباشرا على مستوى الرفاهية الاقتصادية وإنما يتم إنفاقهما لمواجهة اخطار اعتداء اللصوص والمجرمين والدول المعتدية . فالانفاق على الأمن (الشرطة) قد ينظر إليه على ان إنفاق مساعد لمواجهة ضرورات ماسوف عليها مثل الحال بالنسبة لنفقات الدفاع .

فإذا لم يوجد فى المجتمع لصوص او مجرمين قد لا يحتاج المجتمع مثل الحال بالنسبة لنفقات الدفاع .

فإذا لم يوجد فى المجتمع لصوص او مجرمين قد لا يحتاج المجتمع إلى الانفاق على الأمن .. وما يقال عن نفقات الأمن يمكن ان يقال عن نفقات العدالة .. وهكذا ..

وخلاصة لما تقدم يرى الباحث عدم استبعاد بنود الانفاق المساعدة من قيمة الناتج القومى للوصول إلى مقياس يعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية وذلك للأسباب الآتية :

١ ـ ان النقص فى قيمة الانفاق الحكومى سوف يترتب عليه انخفاض مستوى الرفاهية الاقتصادية للمواطن

وخاصة إذا تعرض المواطن لأخطار الاعتداء الخارجي أو الداخلي من قبل اللصوص والمجرمين .

٢ - أن القول بأن الانفاق الحكومي يعتبر بمثابة بنود إنفاق مساعد (وسيط) للنشاط الانتاجي يفترض أن الخدمات الحكومية تقدم لقطاع الأعمال فقط دون أن يستفيد منها القطاع العائلي .

وهذا القول غير صحيح .

٣ - انه من الصعوبة بمكان فصل بنود الانفاق الحكومي التي يستفيد منها القطاع العائلي عن تلك التي يستفيد منها قطاع الأعمال .

٤ - انه من الصعوبة بمكتن فصل بنود الانفاق اللازمة لمواجهة الضرورات المأسوف عليها عن بنود الانفاق الأخرى التي يترتب عليها إشباع رغبات أخرى .

٥ - أن إحصاءات الدخل القومي لكافة الدول لا تفصل هذه البنود . ومن ثم فإن المقارنات الدولية تتطلب عدم فصل هذه البنود .

٢ / ٤ مشكلة أوقات الفراغ :

من المعروف أن مشكلة أوقات الفراغ لم تلق حتى الآن اهتمام المسئولين عن إعداد الاحصاءات الرسمية لحسابات الدخل القومي . فقد أدى التطور الحضاري وقوة ضغط نقابات العمال وخاصة في الدول الرأسمالية المتقدمة اقتصاديا إلى تخفيض عدد ساعات العمل (أو بعبارة أخرى زيادة أوقات فراغ العاملين) .

ولا شك في أن ازدياد أوقات الفراغ لدى العاملين وخاصة في الدول المتقدمة اقتصاديا والتي تتصف اقتصادياتها بالتوظف الكامل - يساهم في رفع مستوى معيشة هؤلاء العاملين . فكما أوضح Nordhaus و Tobin تشير إلى إمكانية زيادة الرفاهية حتى في حالات انخفاض نصيب الفرد من صافي الناتج القومي وذلك نتيجة اختيار العاملين أن يعملوا بأجر لعدد ساعات أقل في الأسبوع . أو لعدد أسابيع أقل في السنة أو لعدد سنوات أقل خلال حياتهم .

Economic theory teatches that welfare could rise even while NNP falls, as a result of voluntary choices to work for pay fewer hours per week, weeks per year, years by lifetime[1].

هذا ويرى الباحث أن هذا التحليل قد بني على أساس أن اختيار العامل ليعمل عدد ساعات عمل أقل مدفوعة الأجر . إنما يعني أن العامل يرى أن المنفعة الحدية التي يحصل عليها من وقت فراغه تكون مساوية للمنفعة الحدية للأجر الذي يضحي به (لا يحصل عليه نتيجة عدم عمله بأجر خلال وقت الفراغ) . ولذلك يكون من الملائم في هذه الحالة أن يستخدم مفهوم تكلفة الفرصة المضاعفة في حساب قيمة وقت الفراغ الذي يحصل عليه العامل والذي يترتب عليه زيادة مستوى الرفاهية الخاصة بهذا العامل . وقد اعتمد T.Nordh aus و Tobin على معدلات الأجور السائدة في الولايات المتحدة الامريكية لحساب قيمة أوقات الفراغ باسعار عام ١٩٨٥ فوجد أن . بينما كانت قيمة صافي الناتجي القومي للولايات المتحدة الأمريكية طبقا للاحصاءات الرسمية في عام ١٩٦٥ تقدر بمبلغ ٥٦٣,١ بليون دولار . فإن القيمة المحسوبة لأوقات الفراغ التي حسباها زادت عن قيمة صافي الناتج القومي المحسوب طبقا للاحصاءات الرسمية للدخل القومي . مما جعلهما يستنتجان أن عدم أخذ أوقات الفراغ في الحساب عند التحدث عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يترتب عليه أن تكون مؤشرات استهلاك الفرد (ورفاهيته الاقتصادية) أقل من حقيقتها كثيرا[٢] .

هذا وإن كان الباحث يتفق مع ما ذهب إليه Nordhaus. Tobin في ضرورة حساب قيمة لأوقات الفراغ في الدول الصناعية المتقدمة التي تتصف اقتصادياتها بالتوظف الكامل أو شبه الكامل لعوامل الانتاج . حيث يكون هناك تكلفة فرصة مضاعفة موجبة لأوقات الفراغ . ولكن الباحث يرى انه في الدول التي تعاني من مشكلة البطالة والتي لا يوجد فيها فرص عمل حقيقية متاحة لتوظيف القوى العاملة المتاحة . فإن الأمر يعد مختلفا حيث لا يمكن القول بأن من لا يجد فرصة عمل يكون مستمتعا بوقت فراغ كبير ويمكن أن تحسب قيمة لوقت فراغه .. فمن المعروف أن حساب قيمة وقت الفراغ يتوقع على تكلفة الفرصة المضاعة لهذا الوقت . لما كان وقت الفراغ

المتاح لدى من لا يجدون فرصة عمل ليس له تكلفة فرصة مضاعفة (أي أن تكلفة الفرصة المضاعفة لن تساوي صفرا) . فلا يجوز حساب قيمة لأوقات الفراغ في تلك الدول .

ومع ذلك فإن هيكل القوى العاملة في هذه الدول يتصف بوجود ندرة نسبية في بعض المهن مع وجود فائق كبير في معظم المهن والأعمال الأخرى . ومن ثم فإنه يمكن القول بأنه بالنسبة للمهن التي تعاني من ندرة القوى العاملة التي تمارسها يمكن أن تحسب قيمة موجبة لأوقات فراغ أصحاب هذه المهن فقط .

ولما كانت الاحصاءات الرسمية المتاحة عن هذه المهن وعن الدخول المتولدة عنها وعن أوقات الفراغ المتاحة لدى أصحابها غير متوفرة بدرجة الدقة التي يمكن الاعتماد عليها ولما كانت القيمة النسبية لأوقات فراغ أصحاب هذه المهن تعتبر محدودة للغاية إذا ما قورنت بقيمة صافي الناتج القومي للمجتمع . فإنه يمكن إهمال حساب قيمة

أوقات الفراغ في هذه الحالة للاعتبارات العملية ، وتطبيقا لمبدأ اقتصاديات المعلومات .

٢ / ٥ ـ مشكلة الآثار السلبية للمدنية (التكاليف الاجتماعية) :

من المعروف أن النمو والتقدم والازدهار الاقتصادى والتكنولوجي الذى حدث في كثير من دول العالم قد صاحبه بعض الآثار السلبية المصاحبة لهذا التقدم التكنولوجي . وما التلوث والضوضاء إلا أمثلة لهذه الآثار السلبية التى صاحبت الآثار الايجابية الأخرى للتقدم التكنولوجي متمثلة في زيادة الانتاج . ومن المعروف أيضا أن الوضع السائد في إعداد حسابات الدخل القومى في الوقت الراهن يأخذ في الاعتبار مقدار الزيادة في الانتاج المترتبة على التقدم التكنولوجي دون أن يأخذ في الاعتبار قيمة الآثار السلبية التى تصاحب هذا التقدم التكنولوجي ..

ومن جهة أخرى فإن الوضع السائد في إعداد الحسابات القومية يبدو غير متسق في معالجة الآثار السلبية للمدنية والانفاق الذى يتم توجيهه للتخلص من (ولتخفيض آثار) هذه الآثار السلبية فبينما ينظر إلى الانفاق الاستثمارى الذى يتم استثماره لتخفيض آثار التلوث والضوضاء على أنها تمثل إضافة للناتج والدخل القومى . فإن الانفاق الجارى الذى يتم لنفس الغرض لا ينظر إليه على أنه يمثل إضافة للناتج القومى وإن كان يترتب عليه زيادة في أسعار المخرجات . فيترتب على ذلك زيادة القيمة المالية للناتج القومى دون زيادة حقيقية في هذا الناتج[1] . ولما كان الوضع السائد في إعداد الحسابات القومية لا يأخذ في الاعتبار التكلفة الاجتماعية التى سببت هذه الآثار السلبية . فإن حسابات الدخل القومى المعدة حاليا يترتب عليها إظهار قيمة الناتج القومى للدول الصناعية المتقدمة بأكثر من قيمته الحقيقية .

ولتوضيح هذه النقطة فإننا نفترض وجود دولتين أ ، ب . الأولى منها دولة صناعية متقدمة . والثانية دولة زراعية بدائية . وبغرض أن كلا من الدولتين قد قام بإنتاج سلع وخدمات استهلاكية قيمتها ٥٠ بليون جنيه . وبفرض أن كلا من الدولتين لم ينفق أى إنفاق استثمارى فيما عدا أن الدولة الأولى انفقت ما قيمته ١٠ بليون جنيه للاستثمار في معدات تحقيق الرقابة على التلوث . وبفرض أن قيمة إهلاك الأصول الثابتة في كل دولة منهما قد بلغ ٥ بليون جنيه . فإن الوضع السائد في إعداد حسابات الدخل القومى سوف يترتب عليه ظهور قيمة كل من مجمل وصافي الناتج القومى في كل من الدولتين كما يلى

	دولة (أ)	دولة (ب)
الناتج الاستهلاكى	٥٠ بليون	٥٠ بليون جنيه
· إنفاق استثمارى للرقابة على التلوث	١٠ بليون	
مجمل الناتج القومى	٦٠ بليون	٥٠ بليون
ـ إهلاك الاصول الثابتة	٥ بليون	٥ بليون
صافي الناتج القومى	٥٥ بليون	٤٥ بليون جنيه

هذا وإن كان الوضع السائد في إعداد الحسابات القومية قد أوضح أن قيمة صافي الناتج القومى للدولة (أ) يزيد عن قيمة صافي الناتج القومى للدولة (ب) بمقدار ١٠ بليون جنيه . فإن هذه الزيادة لا يمكن القول بأنها يترتب عليها زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية للدولة (أ) عن مستوى الرفاهية الاقتصادية للدولة (ب) . فمن جهة يمكن القول . أن قيمة السلع والخدمات الاستهلاكية المتاحة بالاستهلاك في الدولتين متساوى . ومن جهة أخرى . فإنه يمكن القول أن مقاييس الدخل القومى للدولة (أ) لم يأخذ في الاعتبار قيمة الآثار السلبية الناتجة عن التلوث (التكلفة الاجتماعية) . فإذا فرض أن التكلفة الاجتماعية لهذه الآثار السلبية قد أمكن حسابها باستخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة ووجد أنها تبلغ ١٠ بليون جنيه فإن هذا يعنى أن قيمة صافي الناتج القومى للدولة (أ) سوف يكون مقداره ٤٥ بليون جنيه فقط إذا ما استبعدنا هذه التكلفة الاجتماعية للآثار السلبية من مجمل الناتج القومى لهذه الدولة أسوة بما يتبع بالنسبة لاهلاك الأصول الثابتة . وعندئذ تكون قيمة صافي الناتج القومى للدولتين أ ، ب متساويا .

أما لو قدرت قيمة التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للدولة (أ) بمبلغ ١٢ بليون جنيه فإن قيمة صافي الناتج القومى لهذه الدولة بعد استبعاد هذه التكاليف الاجتماعية سوف يكون مقداره ٤٣ بليون جنيه فقط . وعندئذ تكون قيمة صافي الناتج القومى للدولة أقل من قيمة صافي الناتج القومى للدولة (ب)

وخلاصة لما تقدم . فإن الباحث يرى أن حساب قيمة صافي الناتج القومى لأغراض قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية يتطلب أخذ التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدنية في الاعتبار وخصمها من مجمل الناتج القومى قبل الوصول إلى المقياس السليم الذى يمكن الإعتماد عليه في التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

٣ ـ الإطار المقترح لقياس مستوى الرفاهية الاقتصادية

قام الباحث في الفصل السابق بدراسة المشاكل المثارة

حول إمكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى فى التوصل لمقياس للرفاهية الاقتصادية . وقد توصل الباحث فى هذه الدراسة إلى أن حسابات الدخل القومى تعتبر هى المصدر الرئيسى الذى يمكن الاعتماد عليه فى التوصل إلى مقياس يمكن إجراء بعض التعديلات عليه للوصول إلى مقياس (المؤشر) المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

فعن طريق حسابات الدخل القومى يمكن استخراج مقياس يمثل صافى الناتج القومى بسعر السوق . وقد أوضحت الدراسة فى الجزء السابق أن هذا المقياس يحتاج إجراء بعض التعديلات عليه . فيجب أن يضاف إلى هذا المقياس قيمة تمثل فروق أسعار السلع المدعمة . وقد أوضحت الدراسة أيضا ضرورة تقدير قيمة للانتاج غير السوقى (الذى يؤدى فى محيط العائلة) . وكذا قيمة لاوقات الفراغ . وإضافة هذه القيم لصافى الناتج القومى بسعر السوق .

ومن جهة أخرى . فقد أوضحت الدراسة ضرورة استبعاد قيمة كل من إهلاك الاصول الطبيعية وإهلاك الاصول البشرية من صافى قيمة الناتج القومى قبل الوصول إلى المؤشر لقياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . وأخيرا فإن الدراسة قد أوضحت أيضا ضرورة قياس قيمة التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدنية وخصمها من قيمة الناتج القومى للوصول إلى المقياس المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

وخلاصة لما تقدم . فإن المقياس المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية (مرا) يمكن الوصول إليه باستخدام المعادلة الآتية :

م را = د ق + (ع + غ + ف) - (ط + ب + ج)

حيث أن

د ق الدخل القومى (صافى الناتج القومى بسعر السوق) .

ع : قيمة مقدرة لفروق تقييم السلع المدعمة .

غ : قيمة مقدرة للانتاج غير السوقى الذى يؤدى فى محيط العائلة .

ف : قيمة مقدرة لأوقات الفراغ .

ط : قيمة إهلاك الأصول الطبيعية .

ب : قيمة أهلاك الأصول البشرية .

ج : التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدنية .

ويخصص الباحث الجزء الباقى من هذا البحث لمناقشة مشاكل القياس المرتبطة بكل مفردة من المفردات السابق للاشارة إليها .

٣/١ - فروق تقييم السلع المدعمة :

اوضح الباحث فى الجزء السابق من هذا البحث انه لاغراض التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يجب تقييم صافى الناتج القومى على اساس اسعار السوق . باعتبار ان اسعار السوق هى التى يمكن أن تعكس المنفعة الحدية للسلع والخدمات التى تعرض فى الاسواق بكميات تكفى لمواجهة الطلب على هذه السلع والخدمات .

اما بالنسبة للسلع والخدمات التى تعرض فى الأسواق باسعار مدعمة وبكميات محدودة . ولا يكون المعروض منها كافيا لمواجهة الطلب على هذه السلع والخدمات . فإن اسعار هذه السلع لا تعكس المنفعة الحدية لهذه السلع والخدمات . وتكون المنفعة الحدية لهذه السلع والخدمات عادة أكثر من أسعار هذه السلع والخدمات . ومن ثم فإن أسعار هذه السلع والخدمات المدعمة يجب تعديلها بالزيادة حتى يمكن الوصول إلى أسعار معدلة يمكن أن تعبر عن المنفعة الحدية لهذه السلع والخدمات .

وفى هذا المجال . فإن HICKS قد اقترح تعديل أسعار السلع والخدمات المدعمة عن طريق زيادة أسعار هذه السلع إلى السعر الذى يمكن عنده تخفيض الطلب على هذه السلع والخدمات ليصبح مساويا للكمية المعروضة منها[1] .

ويرى الباحث أن اقتراح Hicks قد يكون مقبولا من الناحية النظرية . إلا انه من الناحية العملية . فإن هذه الاقتراح لا يمكن تطبيقه بالنسبة لكافة أنواع السلع والخدمات المدعمة المعروضة بكميات أقل من كمية الطلب عليها . فإذا كانت هذه السلع والخدمات من النوع الذى يمكن تقدير درجة مرونتها . فإن اقتراح Hicks يكون قابلا للتطبيق . أما إذا كانت السلع والخدمات المدعمة المعروضة بكميات تقل عن الطلب عليها من النوع الذى يصعب تقدير درجة مرونته فإن اقتراح Hicks يكون غير قابل للتطبيق العلمى . وفى هذه الحالة يكون من الضرورى البحث عن بديل أخر يمكن الاعتماد عليه فى تقدير سعر تقريبى لهذا النوع من السلع والخدمات بحيث يمكن لهذا السعر أن يعبر عن المنفعة الحدية لهذه السلع والخدمات . ويرى الباحث انه بالنسبة لهذه السلع والخدمات التى يصعب تدبر درجة مرونتها . فإنه يمكن استخدام أحد البديلين الآتيين للوصول إلى سعر تقريبى يمكن أن يعبر عن المنفعة الحدية لهذه السلع والخدمات :

(ا) أن يتم زيادة أسعار الخدمات المدعمة المعروضة بكميات تقل عن كمية الطلب عليها إلى السعر الذى يمكن عنده زيادة تقدير السعر الذى يمكن تحمله من أجل استيراد كميات إضافية من هذه السلع دون تحمل اى أسعار هذه السلع ، بحيث يصبح كمية المعروض من هذه السلع كافيا لمواجهة الطلب عليها .

ويود الباحث ان يشير فى هذا الصدد إلى أن هذا السعر سوف يكون اقل من السعر الذى يمكن عن طريقه تخفيض الطلب ليصبح مساويا للكمية المعروضة ، وذلك لانه من المفترض ان المنفعة الحدية لهذه السلع تكون متناقصة طبقا لقانون تناقص الغلة .

(ب) أن يتم زيادة أسعار السلع والخدمات المدعمة المعروضة بكميات تقل عن كمية الطلب عليها إلى السعر الذى تباع به مثل هذه السلع فى السوق الحرة (السوق السوداء) إذا كانت هذه السلع متاحة فعلا فى هذه السوق .

ويرد الباحث ان يشير إلى ان هذا السعر سوف يكون فعالا فيه لانه لا يعكس المنفعة الحدية لمثل هذه السلع فحسب . بل انه ايضا يعكس درجة المخاطرة التى يتعرض لها التاجر عند قيامه ببيع هذه السلع فى السوق الحر غير الرسمى . ومن جهة اخرى فإن درجة جودة السلع التى تباع فى الأسواق الحرة غير الرسمية قد تختلف عن درجة جودة السلع المدعمة .

لذلك فإن الباحث لا ينصح باستخدام البديل الأخر . ومن ثم فإن الباحث يرى انه بالنسبة للسلع المدعمة المعروضة فى الأسواق بكميات تقل عن كمية الطلب عليها لا يمكن تقيمها على اساس اسعار السوق المدعمة لهذه السلع وإنما يكون من الضرورى زيادة اسعار هذه السلع لا السعر الذى يمكن ان يعبر عن المنفعة الحدية لهذه السلع . وهنا يجب التفرقة بين نوعين من هذه السلع والخدمات هما السلع والخدمات التى تقدر درجة مرونتها . والسلع والخدمات التى يصعب تقدير درجة مرونتها .

وبهذا يمكن تقدير السعر الذى يمكن عنده تخفيض الطلب مساويا للعرض بالنسبة للنوع الاول من هذه السلع والخدمات . اما بالنسبة للنوع الثانى فإنه يمكن تقدير السعر الذى يمكن عنده زيادة المعروض ليصبح مساويا للطلب .

٣ / ٢ ـ الانتاج غير السوقى الذى يؤدى فى محيط العائلة :

اوضح الباحث فى ٢ / ٢ اعلاه ضرورة تقدير قيمة لكافة السلع والخدمات التى يترتب عليها إشباع رغبات الافراد (بما فى ذلك الانتاج غير السوقى) ضمن قيمة الناتج القومى الذى يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

ولكن يمكن تقدير قيمة الناتج غير السوقى الذى يؤدى فى محيط العائلة فإن الأمر يستلزم أولا تقدير كمية هذا الناتج ثم تقدير أسعار هذا الناتج . وهذا لا يعنى بطبيعة الحال انه يجب تقييم كافة أنواع الأنشطة التى يتم ممارستها فى القطاع العائلى .

٣ / ٢ / ١ ـ تقدير كمية النشاط (الناتج) الذى يؤدى فى المحيط العائلى :

لكى يمكن التمييز بين أنشطة القطاع العائلى التى يجب تقييمها والانشطة التى تمارس فى القطاع العائلى ولا تدخل ضمن مفهوم الانتاج غير السوقى . فإنه يمكن الاعتماد على احد النهجين الآتيين لاجراء هذا التمييز الذى بموجبه يمكن تحديد كمية النشاط التى يجب تقييمها .

٣ / ٢ / ١ / ١ منهجى مفهوم العمل :

يعتمد هذا المنهج على تقسيم الأنشطة التى تؤدى فى محيط العائلة حسب طبيعتها ثم وضع معيار عملى لفصل العمل غير مدفوع الأجر عن باقى الأنشطة الاخرى . وطبقا لهذا المنهج فقد قيد Hawrylyshyn مفهوم العمل المنزلى الذى يتم تقييمه ليقتصر على ـ الانشطة التى تؤدى فى محيط الأسرة بواسطة احد افرادها للآخرين منتجا منافع غير مباشرة . والتى يمكن اداؤها بواسطة شخص اخر لا ينتمى لنفس الاسرة مقابل اجر[1] .

ويتضح للباحث ان هذا المنهج يعمل على التفرق بين كل من

ـ مفهوم العمل المنزلى ومفهوم وقت الفراغ . فالعمل المنزلى يترتب عليه إنتاج منافع غير مباشرة لباقى أفراد العائلة . بينما نجد ان وقت الفراغ يترتب عليه منفعة مباشرة للفرد الذى يؤدى النشاط بنفسه .

ـ مفهوم العمل المنزلى ومفهوم الاحتياجات البيولوجية . فالعمل المنزلى الذى يجب تقدير قيمته هو ذلك العمل الذى يمكن تاديته بواسطة شخص اخر لا ينتمى للاسرة مقابل اجر . اما الانشطة التى يمكن ان يؤديها احد افراد الأسرة لباقى الافراد (مثل الاكل والنوم) فهى تعبر عن احتياجات بيولوجية للفرد الذى يمارس هذا النشاط بنفسه .

ـ مفهوم العمل المنزلى والعمل السوقى . فالعمل المنزلى هو العمل الذى لا يدفع عنه اجر (ولذلك يجب تقدير قيمته) . اما العمل السوقى فهو العمل يؤدى فى السوق

مقابل حصول القائم به على اجر .

ويتضح مما تقدم وطبقا لهذا المنهج ان العمل العائلى يتضمن انشطة تجهيز الوجبات . والتنظيف . والغسيل ورعاية وتربية الاطفال . والاشراف على الأعمال المنزلية . فمن المعروف ان كل هذه الانشطة يمكن ان يمارسها شخص اخر مقابل الحصول على اجر .

٣ / ٢ / ١ / ٢ منهج مفهوم الانتاج

يعمل هذا المنهج الذى قدمه Hill لتحديد الانشطة التى تقدم فى القطاع العائلى والتى يجب اخذها فى الحسبان وتقييمها على توسيع مجال تلك الاعمال . فطبقا لهذا المنهج يعرف Hill النشاط الانتاجى الذى يؤدى فى محيط العائلة والذى تقيمه بانه العمل الانتاجى الذى يمكن ان يؤدى بواسطة وحدة مميزة عن تلك الوحدة التى تستهلك الانتاج الناتج عن هذا العمل . وعلى الرغم من ان الانتاج الذى يؤدى فى محيط العائلة يتم إنتاجه واستهلاكه بواسطة نفس الأسرة . إلا انه من الناحية النظرية فإن هذا الانتاج يمكنك ان يؤدى بواسطة إحدى الأسر المختلفة عن الأسرة التى تستهلكه[1] .

ويتفق الباحث مع Ann Chadeau فى ان منهج مفهوم الانتاج الذى قدمه Hill يعتبر اكثر اتساعا وشمولا من مفهوم العمل غير المدفوع فى القطاع العائلى الذى قدمه Hawrylyshyn .

عن تقدير مساهمة القطاع العائلى فى الناتج والثروة القومية[2] . ومع ذلك فإن الباحث يرى ان تطبيق هذا المفهوم يثير بعض المشاكل من الناحية العملية . فمن جهة يقدر الباحث المشاكل التى تحاسب نتيجة عدم توفر البيانات عن طبيعة وكمية ونوعية السلع والخدمات التى تؤدى فى محيط العائلة . ومن جهة أخرى فإن المحاسب القومى يواجه صعوبة كبيرة فى تحديد السعر المناسب لتقويم هذا الانتاج حيث أن درجة جودة هذا الانتاج قد تختلف عن درجة جودة الانتاج السوقى . ومن ثم يكون من الصعب حساب قيمة هذا الانتاج .

ويتضح مما تقدم انه للاعتبارات العملية ـ وفى ضوء عدم توافر الاحصاءات التى تجعل من منهج مفهوم الانتاج منهجا قابلا للتطبيق العملى . فان عملية تقدير قيمة الانتاج غير السوقى الذى يؤدى فى محيط العائلة لابد وأن يعتمد على تقدير وقت العمل العائلى غير مدفوع الاجر الذى يترتب عليه انتاج منافع غير مباشرة والذى يمكن تادية بواسطة شخص أخر لا ينتمى للأسرة مقابل أجر يتم تقدير كمية الوقت المستنفذ فى انتاج القطاع العائلى عن طريق اعداد استبيانات موازنه لعينات كبيرة من الأسر (وحدات القطاع العائلى) للتعرف منها على كمية الوقت المستنفذ فى القيام بانتاج السلع والخدمات فى محيط القطاع العائلى .

وعلى الرغم من انه يمكن التوصل إلى كمية الوقت المستنفذ فى انتاج القطاع العائلى من اعداد تلك الاستبيانات ـ كما حدث فى كثير من الدراسات السابقة[1] ـ فان الكتاب يشككون فيما إذا كان هذا الوقت الذى يمكن قياسه (او تقديره) عن طريق هذه الاستبيانات يرتبط ارتباطا منطقيا بكمية الانتاج التى يتم فعلا انتاجها بواسطة القطاع العائلى . وام ان مدخلات هذا الوقت تزيد عن كمية الوقت الضرورى اللازم للانتاج . فقد اوضح Joan Vanek ان الوقت المستنفذ فى انتاج القطاع العائلى لا يستخدم استخداما اقتصاديا بالفاعلية المطلوبة . وقد اوضح أن الوقت الذى تستنفذه ربات البيوت فى اتباع القطاع العائلى يزيد عن الوقت الذى تستنفذه السيدات العاملات لنفس الغرض بمتوسط ٢٩ ساعة اسبوعيا . وأن هذا الفرق لا يمكن أن يعبر عن كمية العمل التى يقوم بها باقى افراد اسرة السيدات العاملات ربات البيوت لاوقاتهن[2] .

ومع ذلك فان الباحث يتفق مع معظم الباحثين على ان تقديرات مدخلات الوقت المستنفذ انتاج القطاع العائلى تعتبر اكثر البيانات ملاءمة للاستخدام لاغراض تقييم الانتاج الذى يؤدى فى محيط القطاع العائلى .

٢/٢/٣ طرق تقدير قيمة الوقت المستنفذ فى انتاج القطاع العائلى :

يمكن تقدير قيمة الوقت المستنفذ فى انتاج القطاع العائلى بالاعتماد على احدى الطريقتين التاليتين :

١/٢/٢/٣ طريقة تكلفة الفرصة البديلة :

وطبقا لهذه الطريقة تحسب تكلفة الفرصة البديلة المستنفذ فى الانتاج فى المحيط العائلى على أساس الأجر المضحى به نتيجة قيام احد أفراد القطاع العائلى بالعمل فى محيط العائلة بدلا من العمل فى السوق مضحيا فى ذلك بالأجر الذى كان يمكن الحصول عليه لو انه عمل هذا الوقت فى السوق بدلا من استنفاذ هذا الوقت فى العمل فى محيط العائلة . وبذلك تحسب قيمة انتاج القطاع العائلى لفرد معين بالمعادلة التالية :

$$غ_س = م_س \times و_س$$

حيث غ س : قيمة الانتاج غير السوقى الذى يؤدى الفرد « س » خلال السنة .

م س : معدل أجر الساعة للشخص (س)

و س : اجمالى الوقت (عدد الساعات) المستنفذ

بواسطة الشخص (س) في الانتاج في المحيط العائلي . وتحسب قيمة الانتاج غير السوقي الذي يؤدي في القطاع العائلي للاقتصاد القومي بالمعادلة .

غ = مجـ س م س و س

وتعتمد هذه الطريقة في حساب قيمة الانتاج غير السوقي الذي يؤدي في المحيط العائلي على الفرضين التاليين :

(أ) أن أفراد الأسرة يستطيعون تبديل الأوقات التي يعلمونها في محيط العائلة بالعمل في السوق ويمكن لهم الحصول على أجر سوقي إذا خصصوا هذا الوقت للعمل في السوق بدلا من العمل في محيط الأسرة .

(ب) أن أفراد الأسرة يتصرفون الرجل الرشيد في توزيعهم لأوقاتهم بين العمل السوقي والعمل في محيط الأسرة معادلة للقيمة الحدية لأجر الساعة التي يعملونها في السوق .

ويرى الباحث أن هذه الطريقة قد تكون مقبولة من الناحية النظرية ، إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها من الناحية العملية للأسباب الآتية :

(أ) أن هذه الطريقة تقوم على افتراض أن الأفراد يستطيعون تبديل أوقاتهم فيما بين العمل في السوق والعمل في محيط الأسرة وانهم يختارون العمل في محيط الأسرة عندما يجدون أن القيمة الحدية لأجرهم عن الساعة التي يعلمونها في السوق . بينما نجد أن قوانين العمل في الحياة العملية قد حددت حدا أقصى لعدد ساعات العمل الأسبوعي ، كما حرمت في كثير من الدول أن يجمع الفرد بين العمل في أكثر من جهة عمل واحدة . ولذلك نجد أنه في الحياة العملية لا يستطيع الأفراد ان يعملون عملا اضافيا يحصلون مقابلة على أجر . وهذا يعني أن الوقت الذي يقضونه في العمل في محيط الأسرة لا يستطيعون ان يستنفذوه في العمل السوقي . ومن ثم فهم لا يستطيعون أن يحصلوا مقابلة عن أجر من السوق .

(ب) أن بعض الأفراد الذين يعملون في القطاع العائلي لا يمكن حساب تكلفة الفرصة البديلة لأوقاتهم حيث انهم لا يعملون في السوق ، ولا يوجد لهم أجر سوقي مثل ربات البيوت وارباب المعاشات .

(جـ) أن تطبيق هذه الطريقة يترتب عليه اختلاف قيمة الانتاج الذي يؤدي في محيط احدى الأسر عن قيمة نفس الانتاج الذي يؤدي في محيط اسرة أخرى ، نتيجة لاختلاف معدل اجر القائم بالعمل في كل من الاسرتين . وقد يكون ذلك مقبولا إذا كان اختلاف الأجر يعكس اختلاف الانتاجية . ولكننا نرى في الحياة العملية ان من يتقاضون اجورا مرتفعة في السوق قد لا يجيدون العمل في محيط الأسرة ومع ذلك يضطرون للقيام ببعض الأعمال في محيط الأسرة . وهذا يعني ان استخدام هذه الطريقة لا يترتب عليه حساب القيمة الحقيقية للانتاج غير السوقي بقدر ما يترتب عليه حساب قيمة الانتاج الذي كان يمكن انتاجه في السوق لو ان الوقت المستنفذ في العمل في محيط الأسرة قد وجه للعمل في السوق .

٢/٢/٢/٣ طريقة تكلفة السوق :

وبمقتضى هذه الطريقة يتم حساب قيمة الانتاج غير السوقي عن طريق تقدير القيمة التي يمكن تحملها لو تم استئجار شخص (أو أشخاص) من السوق للقيام بهذا العمل بدلا من قيام افراد الأسرة بهذا العمل . أي أنه طبقا لهذه الطريقة فانه يمكن تقدير قيمة الوقت المستنفذ في الانتاج في محيط العائلة باحدى طريقتين :

(أ) تقدير قيمة أجر شخص واحد يمكن له القيام بكافة الأعمال التي تؤدى في محيط العائلة بما ذلك الأعمال الخاصة بتنظيف المنزل وتجهيز الوجبات وأعمال الغسل والكي ، وايضا أعمال تربية الأطفال والمساعدة في تعليمهم .

ويرى الباحث أن استخدام هذه الطريقة يواجه صعوبة عملية خاصة بعدم وجود سوق عمل لأفراد يمكن لهم القيام بكافة الأعمال التي يؤدى في محيط العائلة ، بل سوق العمل يمكن أن يساهم في توفير نوعيات مختلفة من العمالة الى أداء الأنواع المختلفة من العمل الذي يتم اداؤه في محيط العائلة . وغني عن البيان أن معدلات أجر هذه النوعيات المختلفة من العمالة تختلف باختلاف طبيعة هذه الأعمال وباختلاف المؤهلات ودرجة المهارة المتوفرة في هؤلاء العاملين .

(ب) تقدير القيمة السوقية لأجر كل نوعية من العمالة التي يمكن أن تؤدى نوع أو أكثر من أنواع الاعمال التي تؤدى في محيط العائلة . وطبقا لهذه الطريقة يحسب قيمة الانتاج غير السوقي الذي يؤدى في القطاع العائلي باستخدام المعادلة التالية :

غ = مجـ ن م ن و ن

حيث «غ» : تعبر عن قيمة الانتاج غير السوقي يؤدى في محيط العائلة .

« ن » : تعبر عن نوع العمل الذي يؤدى في محيط العائلة .

م ن : معدل أجر الساعة لعامل يؤدى العمل « ن » .

و ن : جملة الوقت المستنفذ في القطاع العائلي لأداء « ن » .

ويرى الباحث ان استخدام هذه الطريقة يتطلب اعداد تقديرات الوقت المستنفذ في الانتاج في قطاع عائلي مقسما حسب نوعية الأعمال المختلفة التي يتم اداؤها في هذا

القطاع . ومع ذلك فان استخدام هذه الطريقة يمكن ان يعطى نتائج ادق للانتاج غير السوقى الذى يؤدى فى محيط العائلة .

وقد يعاب على هذه الطريقة انها تفترض تساوى انتاجية الأفراد الذى مكن استئجارهم من سوق العمل للقيام بالاعمال فى محيط الأسرة مع انتاجية افراد القطاع العائلى الذين يقومون باداء هذه الاعمال بأنفسهم . فاذا فرض أن انتاجية الأفراد المتخصصين الذين يمكن استئجارهم من سوق العمل تزيد عن انتاجية افراد الأسرة فى قيامهم بهذه الاعمال ، فان هذا يعنى ان استخدام هذه الطريقة يترتب عليه تضخم قيمة الانتاج غير السوقى .

ومن جهة اخرى . يثار السؤال الخاص بما إذا كان يتم حساب التكلفة الاجمالية لساعة العمل التى يمكن استئجارها من سوق العمل متضمنه نصيب العامل من الأجر والتامينات الاجتماعية ، ام انه يكتفى بحساب الأجور المباشرة التى تدفع لهؤلاء العاملين دون تضمينها اى نصيب من التكاليف غير المباشرة الأخرى مثل التامنات الاجتماعية واجور الاجازات .. الخ . ولا شك أن استخدام الأجور المباشرة فقط يترتب عليه تخفيض القيمة المقدرة للانتاج غير السوقى بما قد يوازى الزيادة الناتجة عن مساواة انتاجية العمل الذين يمكن استئجارها مع انتاجية افراد القطاع العائلى[1] .

هذا وقد تم استخدام هذه الطريقة بواسطة كثير من الباحثين لتقدير قيمة الانتاج غير السوقى .

٣/٣ أوقات الفراغ :

اوضح الباحث فى ٤/٢ أعلاه أن ازدياد أوقات فراغ العاملين يساهم فى رفع مستوى معيشة هؤلاء العاملين . ومن ثم فان الأمر يتطلب تقدير قيمة لأوقات الفراغ يتم اضافتها لصافى الناتج القومى للوصول إلى مقياس يمكن استخدامه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

كما أوضح الباحث أيضا انه يمكن تقدير قيمة أوقات الفراغ باستخدام مفهوم تكلفة الفرصة المضاعة وتحدد تكلفة الفرصة المضاعة لأوقات الفراغ (ف) باستخدام المعادلة الآتية :

ف = مجـ س و س م س

حيث و س تمثل وقت الفراغ الذى يحصل عليه الشخص (س) خلال السنة معبرا عنه بالساعة م س . معدل اجر الساعة للشخص (س) .

ويعتمد تقدير قيمة اوقات الفراغ طبقا لهذه الطريقة على الفرضين :

(ا) ان افراد المجتمع يستطيعون تبديل وقت الفراغ الذى يحصلون عليه بالقيام باعمال فى السوق ويمكن لهم حينئذ ان يحصلوا على اجر سوقى إذا خصصوا هذا الوقت للعمل فى السوق بدلا من الاستمتاع بوقت الفراغ .

(ب) ان افراد المجتمع يتصرفون تصرف الرجل الرشيد فى توزيعهم لأوقاتهم بين العمل السوقى وأوقات الفراغ بحيث تكون القيمة للساعة التى يقضونها فى التمتع بوقت الفراغ معادلة للقيمة الحدية لأجر الساعة التى يعملونها فى السوق .

ويرى الباحث ان تطبيق هذه الطريقة قد يكون مقبولا فى الدول الصناعية المتقدمة التى تتصف اقتصاديا بالتوظيف شبه الكامل لعوامل الانتاج ، فتكون هناك تكلفة فرصة مضاعفة لأوقات الفراغ . فعندما تكون هناك بطالة (اى عندما لا تكون هناك فرص عمل حقيقية متاحة لتوظيف القوى العاملة المتاحة) يكون من الصعب الحديث عن اوقات الفراغ لهؤلاء الذين لا يجدون فرصا للعمل ، حيث تكون تكلفة الفرصة المضاعة لوقت الفراغ مساوية للصفر .

ولذلك فان الباحث وان كان قد أدرج قيمة لوقت الفراغ فى معادلة قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية ، فان هذا لا يعنى ضرورة تحديد قيمة موجبة لها فى جميع الدول على حد سواء . ولكن الباحث يرى إهمالها فى الدول التى تعانى من مشاكل البطالة كما هو الحال فى مصر .

٤/٣ إهلاك الأصول (الموارد) الطبيعية غير المتجددة والأصول البشرية :

أوضح الباحث فى ١/١/٢ أعلاه انه يجب خصم اهلاك الأصول الثابتة من مجمل الناتج القومى للوصول إلى صافى الناتج القومى الذى يمكن الاعتماد عليه (بعد تعديله) فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . فمن الطبيعى ان نعمل على المحافظة على الثروة القومية قبل ان نتحدث عن صافى الناتج القومى المتاح لاشباع رغبات الأفراد ، والذى يمكن إتخاذه كمؤشر للتعبير عن مستوى الاقتصادية . ومن المعروف ان المحافظة على الثروة القومية تتطلب حساب اهلاك لكافة انواع الاصول القابلة للاهلاك المكونة لعناصر الثروة القومية . سواء كانت هذه الأصول عبارة عن أصول مادية او أصول طبيعية او أصول بشرية .

ولما كانت حسابات الدخل القومى تعمل فى الوقت

الحاضر على حساب اهلاك الأصول الثابتة المادية فقط ، فان الاتساق فى اعداد الحسابات القومية يتطلب حساب اهلاك لكل من الأصول الطبيعية غير المتجددة والأصول البشرية المتاحة لدى المجتمع .

فمما لا شك فيه أن نفاذ الموارد الطبيعية مثل المناجم والمحاجر والآبار يترتب عليه نقص فى قيمة عوامل الانتاج المتاحة لدى الدولة . وبذلك نجد أن نفاذ الموارد الطبيعية يتشابه مع اهلاك الأصول الثابتة المادية من حيث أن كلا منهما يترتب عليه تخفيض قيمة الثروة القومية للمجتمع .

ولذلك فقد رأى الباحث ضرورة حساب نفاذ (اهلاك) الموارد الطبيعية وخصمها من قيمة الناتج القومى عند قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . فلا يمكن أن تأخذ رقما للناتج القومى ليعبر عن مستوى الرفاهية الاقتصادية ما لم يكن قد عملنا على المحافظة على قيمة الثروة القومية للمجتمع . ويرى الباحث أن المقياس المقترح للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية يفيد فى تحقيق هذا الهدف مع المحافظة على قيمة الثروة القومية للمجتمع .

ولحساب قيمة نفاد (اهلاك) الموارد الطبيعية غير المتجددة ، فان الأمر يتطلب اولا تقدير قيمة هذه الموارد الطبيعية غير المتجددة كاحد عناصر الثروة القومية . ثم تقدير قيمة النفاذ (النقص) الذى يطرا على هذه الموارد الطبيعية نتيجة استخراج بعض مكونات هذه الموارد الطبيعية .

وعلى الرغم من صعوبة تقدير الموارد الطبيعية وقيمة نفاذها ، فان كثيرا من الباحثين قد تصدوا لهذه المشكلة وعملوا على اعداد تقديرات لهذه الأصول الطبيعية ولنفاذها . وتنقسم الطرق التى يتبعها الباحثون لتقدير قيمة الموارد الطبيعية وتقدير قيمة نفاذها إلى :

(أ) تقدير القيمة السوقية للموارد الطبيعية :

عند وجود سوق نشط يتم فيه تداول حقوق استغلال المناجم والمحاجر والآبار يمكن تقدير القيمة السوقية للموارد الطبيعية على اساس سعر المثل المتداول فى الأسواق . وقد قام بعض الباحثين باستخدام هذه الطريقة فى تقدير قيمة الموارد الطبيعية باعتبارها احد عناصر الثروة القومية[١] .

(ب) تقدير قيمة الموارد الطبيعية باستخدام انتاجية هذه الموارد الطبيعية :

فى حالة عدم وجود سوق نشط يتم فيه تداول حقوق استغلال المناجم والمحاجر والآبار (كما هو الحال فى معظم دول العالم) ، يمكن تقدير قيمة الموارد الطبيعية عن طريق رسملة العائد الناتج من اراضى المناجم (المحاجر)[٢] .

(جـ) تقدير قيمة الموارد الطبيعية عن طريق تقدير مقدار مساحتها فى الناتج القومى[١] :

فقد سبق للباحث ان قام بتصميم نموذج رياضى يمكن عن طريقه حساب مقدار مساهمة كل عامل من عوامل الانتاج (بما فى ذلك الموارد الطبيعية غير المتجددة) فى الناتج القومى .

واعتبر الباحث أن قيمة مساهمة الموارد الطبيعية غير المتجددة فى الناتج القومى تعادل قيمة النفاد الذى يطرا على هذه الموارد الطبيعية خلال نفس الفترة .

ومن جهة اخرى فان الموارد البشرية تعتبر احد عناصر الثروة القومية التى يمكن تنميتها بالاستثمار فى تعليم وتدريب هذه الموارد البشرية ، كما انها تخضع للاهلاك نتيجة مضى العمر .. ومن ثم يكون من الضرورى عند قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية العمل على اهلاك الموارد البشريه شانها فى ذلك شان اهلاك الأصول الثابتة الأخرى واستنزالها من قيمة مجمل الناتج القومى للوصول إلى المؤشر الذى يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

٥/٣ التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدينة :

اوضح الباحث فى ٥/٢ اعلاه أن التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدينة يجب اخذها فى الاعتبار وخصمها من مجمل الناتج القومى قبل الوصول إلى المقياس الذى يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

وتعرف التكلفة الاجتماعية بانها الأضرار او الآثار السلبية التى تحدث للمجتمع أثناء قيام الوحدات الاقتصادية بانتاج السلع والخدمات .

ولحساب التكلفة الاجتماعية المترتبة على هذه الاضرار أو الآثار السلبية يمكن حساب التكلفة اللازمة للتخلص من هذه الآثار السلبية ، أو التكاليف اللازمة للرقابة على الانتاج بما يمكن من تفادى حدوث هذه الاضرار او الآثار فان التكلفة الاجتماعية التى يكون المجتمع قد تحملها يمكن قياسها إما عن طريق تقدير التكاليف التى يمكن للمجتمع تحملها من اجل التخلص من الآثار السلبية الناتجة عن هذا التلوث ، او عن طريق تقدير التكاليف التى يتعين على هذا المصنع تحملها من اجل التحكم فى التلوث بحيث لا يحدث هذا التلوث اثناء الانتاج .

ويرى الباحث ان البديل الأول لتقدير قيمة التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية على اساس تقدير التكاليف التى يمكن للمجتمع تحملها من اجل التخلص من هذه الآثار السلبية يعد بديلا مقبولا من الناحية النظرية . اما من الناحية العلمية فان الباحث يقدر صعوبة تقدير هذه القيمة من جهة ، واستحالة التخلص من بعض الآثار السلبية من جهة اخرى . ولذلك فان الباحث يفضل الاعتماد على البديل الثانى فى تقدير التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية عن طريق تقدير التكاليف التى يتعين على المصنع تحملها من اجل التحكم فى هذا التلوث بحيث يمكن التخلص منه أو على الأقل تخفيض آثاره السلبية .

٤ - خلاصة البحث ونتائجه

كان الهدف من هذا البحث هو مناقشة المشاكل المختلفة التى تحد من امكانية الاعتماد على حسابات الدخل القومى فى التوصل إلى مقياس أو مؤشر يمكن الاعتماد عليه فى قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية ، وذلك بغرض التوصل إلى حلول عملية تستند إلى أسس علمية لهذه المشاكل حتى يمكن تحسين جودة المؤشرات التى يمكن استنباطها من حسابات الدخل القومى للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

وقد تناول البحث مناقشة مشكلة مفهوم الناتج القومى المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية وتوصل البحث إلى « صافى الناتج القومى بسعر السوق » هو المفهوم المناسب لهذا الغرض بعد اجراء بعض التعديلات عليه ثم ناقش البحث مشكلة « الانتاج غير السوقى ومدى تاثيره على مستوى الرفاهية الاقتصادية . وتوصل البحث إلى ضرورة تقدير قيمة الانتاج غير السوقى واضافة تلك القيمة إلى صافى قيمة الناتج القومى للوصول إلى المقياس المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . هذا وقد تعرض البحث ايضا لمناقشة مشكلة اسعار السلع المدعمة وتاثيرها على مقاييس الرفاهية الاقتصادية ، وتوصل البحث إلى ضرورة تقدير قيمة لفروق تقييم السلع المدعمة بما يساهم فى التعبير عن المنفعة الحدية لهذه السلع ، وبما يساهم فى التوصل إلى مؤشر مناسب للتعبير عن الفراغ ومدى ارتباطها بمستوى الرفاهية الاقتصادية . وقد أوضح البحث انه فى حالات التوظيف الكامل يكون من الضرورى تقدير قيمة لأوقات الفراغ واضافتها لصافى الناتج القومى للوصول إلى المؤشر المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية . اما فى حالة الدول التى تعانى من مشكلة البطالة فيكون من غير الملائم تقدير قيمة لأوقات الفراغ فى هذه الدول .

وقد أوضح البحث انه إذا كانت فروق تقييم السلع المدعمة وقيمة الانتاج غير السوقى وقيمة اوقات الفراغ يجب اضافتها لصافى قيمة الناتج القومى ، فانه يجب خصم قيمة كل من اهلاك الأصول (الموارد) الطبيعية والبشرية وكذا التكاليف الاجتماعية للآثار السلبية للمدينة من قيمة صافى الناتج القومى المستخرج من حسابات الدخل القومى للوصول إلى المقياس المناسب للتعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

ومن خلال هذا البحث ، فقد اتضح أن حسابات الدخل القومى مازالت هى المصدر الرئيسى للبيانات والمعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى التوصل إلى مؤشرات يمكن ان تفيد فى قياس مستوى الرفاهية الاقتصادية . وأن درجة التقدم العلمى الذى صاحب أساليب القياس من جهة ، ودرجة النضج العلمى الذى توصلت اليه المناقشات والجدل حول المفاهيم قد ساعد الباحث على اقتراح بعض التعديلات التى يمكن اجراؤها على المقاييس الحالية المستخرجة من حسابات الدخل القومى للتوصل إلى مقياس يمكن الاعتماد عليه فى التعبير عن مستوى الرفاهية الاقتصادية .

مراجع البحث :

أولا - مراجع باللغة العربية :

١ - د. حازم أحمد ياسين : « دراسة فى المحاسبة القومية » ، دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨٢ .

٢ - د. عباس مهدى الشيرازى : « أصول المحاسبة القومية » ، دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٢ .

٣ - د. على لطفى : « التنمية الاقتصادية - دراسة تحليلية » مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٢ / ١٩٨٣

٤ - د. مبارك حجير : « الحسابات الاقتصادية القومية » مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة الطبعة الأولى ، ١٩٦١

٥ - د. محمود سمير طوبار : « الاقتصاد الكلى - تحليل وسياسة ، مكتبة المدينة - الزقازيق ١٩٨٥ / ١٩٨٦

ثانيا - مراجع باللغة الانجليزية :

6 - W. Beckerman, An Interoduction to National Income Analysis, Third Edition. Weidenfeld & Nicolson, LOndon, 1980.

7 - A. Chadeau, (Measuring Household Activites: some Internantional Comparisons) Review of Income & wealth, September 1985.

8 - H.C.Edey, A.T. Peacock and R. Cooper, 'National Income and Social Accounting,' Hutchinson University Library). London, 1969.

9 - M. Gilbert and I. Kravis, 'An International Comparison of National Products and the Purchasing Power of Currencies,' OESC, 1954.

10 - R.W. Goldsmith, 'Measuring National Wealth in a System of Social Accounting, 'in: Studies in Income & Wealth, 1950.

11 - D. Greamer, S.P. Dobrovolsky and I. Borenstein, 'Capital in Manufacturing and Mining 'NBER. 1960.

12 - O. Hawrylyshyn, 'Towards a Difinition of Non-market Activities Review of Income and Walth, March 1977.

13 - J.R. Hicks, 'THe Valuation of Social Income, "The Economica, "The Economica, 1940.

14 - T.P. Hill, "Do it Tourself and GDP" Review of Income and Wealth, March 1979.

15 - J.W. Kendrick, "Economic Accounts and Their Uses," Mc Graw - Hill Book Company, N.Y. 1972.

16 - I.B. Kravis, Z.Kenessey, A.Heston and R. Summers, "A System of International Comparisons of Gross Product and Purchasing Power, " U.N. International Comparison Project: Phase 1, Published for the World Bank by: The John Hopkins University Press, Baltimore and London. 1975.

17 - M.Murphy, "Comparitive Estimates of the value of Household Work in th U.K. for 1976, "The Review of Income and Wealth, 1982.

18 - W.Nordhaus and J. Tobin, "Is Growth Obsolete" in Economic Growth, NBER, 1972.

19 - I. Ohlsson, On National Accounting, "NIER, Stockolm, 1961.

20 - N.Ruggles and R.Ruggles, "The Design of Economic Accounts < "NBER, 1970.

21 - R.Schettkat "The Size of Household Production: Methodological Problems & Estimates for the Federal Republic of Germany in the Period 1964 to 1980, "THe Review of Income and Wealth, September 1985.

22 - D.B. Suits, "THe Determinats of COnsumer Expenditure: A review of present knowledge, "in Danial B. Suits et- al, Impact of Monetary policy, Englewood Cliffs, N.J., Prentics - Hall Inc., 1963.

23 - J.Vanek, "Time Spent in Household," Scientific American, no 5, 1974.

24 - H. A. Yaseen, "A study in National Income Accounting" Un published Ph. D. Thesis, submitted to the University of Southampton, ENGLAND, 1977.

الهوامش

(١) د . محمود سمير طوبار ، « الإقتصاد الكلي ـ تحليل وسياسة » ، مكتبة مدينة ، الزقازيق . ١٩٨٥/ ١٩٨٦ ، صفحة ٢٨ .

(٢) د . مبارك حجير ، « الحسابات الإقتصادية القومية » ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٦١ ، صفحة ١٥ .

(3) H.C. Edey, A. T. P eacock and R. Cooper, ' National Income & Social Accounting ',
Hutchinson University Liberary, London, 1969, p. 109.

(٤) انظر مثلا :

J.R.Hicks, 'The Valuation of Social Income' , The Economic, 1940, p. 113.

I.Ohlsson, ' On National Accounting ', National Institute of Economic Research,
Stockholm, 1961,p. 87.

(٥) د . عباس مهدى الشيرازى ، « أصول المحاسبة القومية » ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، صفحة ١٥ .

(٦) د . علي لطفي ، « التنمية الإقتصادية ـ دراسة تحليلية » ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ / ١٩٨٣ ، صفحة ١٩٤ .

(٧) د . محمود سمير طوبار ، مرجع سابق ، صفحة ٢٦ .

(8) J.W.Kendrick, ' Economic Accounts & Their Uses, ' McGraw u Hill Book Company, N.Y., 1972, p. 24.

(٩) د . محمود سمير طوبار ، مرجع سابق ، صفحة ٢٧ .

(10) W.Nordhaus & J.Tobin, ' Is Growth Obsolete ? ', in Economic Groeth, NBER, N.Y., 1972, p. 24.

(11) W.Beckerman, ' An Introduction to National Income Analysis, ' Third Edition, 1980, p. 47.

(١٢) لمزيد من التفاصيل حول تعدد الأهداف التى تخدمها مقاييس الناتج القومى ، انظر : د . حازم أحمد يّس ، « دراسة فى المحاسبة القومية » ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، صفحة ٤٦ ـ ٥٧ .

(١٣) انظر مثلا :
(أ) د . محمود سمير طوبار ، مرجع سابق ، صفحة ٢٨ .

W. Beckerman, Op. Cit., p. 39.

(١٤) انظر مثلا : (أ) د . مبارك حجير ، مرجع سابق ، صفحة ١٥ .
(ب) د . على لطفى ، مرجع سابق ، صفحة ١٩٤ .

(15) Daniel B. Suits, ' The Determinants of Consumes Expenditue : A Review of Present Knowledge ' in Daniel B. Suits et al., Impact of Monetary Policy, Englewood Ciffs, N.J., : Prentice u Hall Inc., 1963, pp. 203 u 223.

(16) H.C.Edey, A.T.Peacock and R. Cooper, Op. Cit., p. 109.

(17) J.R.Hicks, Op. Cit., p. 113.

(١٨) سيتعرض الباحث لمناقشةهذا الموضوع بشىء من التفصيل فى البند ٣/٧ من هذا البحث .

(١٩) د . عباس مهدى الشيرازى ، مرجع سابق ، صفحة ١٥ .

(20) Daniel B. Suits, Op. Cit., pp. 205 u 208.

(٢١) د . على لطفى ، مرجع سابق ، صفحة ١٩٤ .

(22) M. Gilbert and I. Kravis ' An International Comparison of National Products and the purchasing power off currencies, ' OESC, 1954, P. 66.

(٢٣) انظر مثلا :
(A) W.Nordhaus & J. Tobin, Op. Cit., p. 27.
(B) W.Beckerman, Op. Cit.., PP. 67 u 68.

(٢٤) المقصود بصافى الناتج القومى فى هذا المجال هو صافى الناتج القومى الذى يتم حسابه فى إحصاءات الدخل القومى المنشورة بعد تعديله بالتعديلات المشار إليها فى هذا البحث وسنطلق عليه صافى الناتج القومى المعدل .

(25) Kendrick, P. P. 24 : 29.

(26) Nancy Ruggles and Richard Ruggles, ' The Design of economic Accounts ', National Buseau of Economic Research, N.Y., 1970, P. 46.

(27) W. Nordhaus & J. Tobin, Op. Cit., P. 26.

(28) W. Nordhous & J. Tobin, Op. Cit., P.

(29) Ibid.

(30) I.B. Kravis, Z. KENESSEY, A. Heston and R. Summers, ' A system of International comparisons of Grass Product and Purchasing Power ' U.N. International comparison project, Phase 1, Published for the world Bank by : Thw John Hopkins University Press, Baltimore, and London, 1975, P. 21.

(31) J.R Hicks, op. Cit., P. 114.

(32) O. Hawrylyshyn, ' Towards a Definition of Non u market Activities, ' Review of Income & Wealth, March 1977, P. 34.

(33) T.P. Hill, ' Do it Touself and GDP, ' Review of Income and Wealth, March 1979 P.53

(34) Ann Chadeau, ' Measuring Household Activities : Some Internationl Comparisons , ' Review of Income and Wealth, September 1985, P. 242.

(٣٥) أنظر مثلا :
(A) Ibid, PP. 237 u 254.
(B) R. Schettkat, ' The size of Household Producition : Methodological Problems & Estimates for the. Federal Republic of Germany in the period 1964 to 1980, ' THe Review of Income & Eolth ' September 1985, PP. 309 u 322.

(36) J. Vanek, ' Time Spent in Househald, ' Scientific

Americen, No. 5 1974, as Cited by : Ibid, P. 310.

(٣٧) انظر مثلا :

(A) M.Murphy, ' Comparitive Estimates of the Household Work in the United Kingdom for 1976,. The Reveiew of Income & Wealth, 1982.

(B) R. Schettkat, Op. Cit PP. 313 u 320.

(٣٨) لمزيد من التفاصيل عن هذه الطريقة انظر :

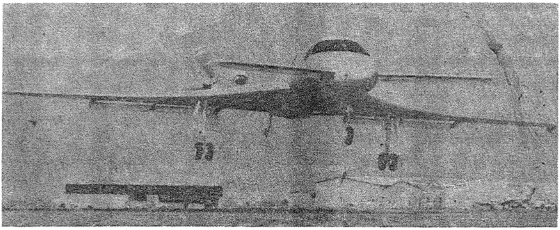
R.W. Goldsmith, ' Measuring NAtional Wealth in a System of social Accounting ', in : Studies in Income & Wealth, Vol. 12:NBER, 1950, P. 66.

(٣٩) لمزيد من التفاصيل عن هذه الطريقة انظر :

D. Greamer, S.P.Dobrovolsky and I. Borenstein, ' Capital in Manufacturing and Mining, ' NBER, 1960, PP. 290 u 291.

(٤٠) لمزيد من التفاصيل عن هذه الطريقة انظر :

H.A. Yaseen, ' Astudy in NAtional Income Accounting, ' Unpublised Ph. D. Thesis Submithed to Southampton, ENGLAND, 1977, PP. 166 u 164.



طائرة خاصة لرجال الأعمال

عرضت شركة بيتش كرافت الامريكية طائرتها الجديدة فى معرض باريس الدولى للطيران والذى انتج فى اوائل شهر يونيو الجارى ، ورغم ان الطائرة ما زالت فى دور التطوير والتجارب على الطيران ، إلا ان الطلبات انهالت على الشركة لانتاج وشراء هذه الطائرة حتى وصلت الطلبات إلى ٤٠ طائرة حتى الآن وهو ما يعنى انهماك المصانع لمدة عامين فى عمليات التصنيع والطائرة الجديدة من طراز « ستارشيب » وقد صممت خصيصا لاستخدامات رجال الأعمال ، حيث يمكنها الهبوط والاقلاع فى اى مكان او فى ممرات قصيرة جدا ويمكنها الطيران لمسافات طويلة كطائرة شراعية حتى فى حالة توقف المحرك إذ ان لها جناحين مساعدين يمتدان مع جناحين مساعدين فى المقدمة تحت الكابينة مباشرة ، اما المحرك فهو توربينى مروحى مثبت فى مؤخرة الطائرة ٣,٨ مليون دولار فقط .

اعداد
نبيل توفيق حسن
مدير مديرية التنظيم والادارة بمحافظة الغربية

معايير الأشكال التنظيمية

يقصد بالأشكال التنظيمية الاطارات القانونية والادارية التى يتخذها أى من الوحدات الادارية التى تشكل الهيكل التنظيمى للجهاز الحكومى للدولة وتتيح لها نظاما معينا من حيث سلطة انشائها وأوضاع موازنتها وطبيعة أموالها ونمط ادارتها ومدى تمتعها بالشخصية الاعتبارية وحريتها أو حرية من يمثلها فى اجراء التصرفات القانونية فضلا عن تحديد تشريعات العاملين التى تنطبق على أفرادها.

ويتضح من هذا الأهمية الملحوظة لاتخاذ وحدة ادارية معينة تنظيميا معينا كالهيئة العامة مثلا.

ويتوقف اتخاذ الوحدة لشكل تنظيمى معين فى المقام الأول على طبيعة نشاطها ونطاقه وعلى ذلك فان نوع نشاط الوحدة هو المبرر الوحيد لوقوعها ضمن الشكل التنظيمى المناسب لها. وبالرغم من بساطة ووضوح المنطق فى هذا الخصوص فانه يلاحظ أن الكثير من الوحدات الادارية فى جهازنا الحكومى تسعى باستمرار إلى التخلص من شكلها الحالى واتخاذ شكل جديد غالباً ما يكون هو شكل الهيئة العامة بقصد الاستفادة مما يتيحه هذا الشكل من مزايا فى أسلوب الادارة أو فى المزايا الوظيفية للعاملين فى مستوى الادارة العليا وذلك كله بالرغم انه لا يوجد ما يبرر اتخاذ هذه الوحدات ذلك النمط المكلف وظيفيا واقتصاديا. وترتب على ذلك بالضرورة وجود خلط أو تداخل أو تأويل فى التعريف الدقيق للأشكال التنظيمية والتعرف عليها. وصاحب وجود هذا الخلط والتداخل فيما بين الأشكال التنظيمية تعددا ملحوظا فيما اتخذته من مسميات بالرغم من محدودية عدد هذه الأشكال على مستوى الجهاز الحكومى للدولة.

ولذلك تتناول هذه الدراسة موضوع الأشكال التنظيمية بعرض الملامح الرئيسية للوضع القائم وتحديد ما يكتنفه من عيوب وتحليلها للتوصل إلى ما انتهت اليه الدراسة من تحديد لمعايير الأشكال التنظيمية لاستخدامها سواء فى تطوير الوضع القائم أو عند الحاق أحد أنشطة الدولة الأساسية أو الفرعية بشكل منها الأمر الذى سيوفر قيدا موضوعيا على أية رغبة فى أحداث تعديلات تنظيمية متلاحقة

١ ـ تحديد أنواع المكونات الحالية للجهاز الحكومى وخصائص كل منها :

تتكون الحكومة طبقاً للمادة ١٥٣ من الدستور من رئيس مجلس الوزراء ونوابه ونوابهم ، وتنقسم الجمهورية طبقاً للمادة ١٦١ من الدستور إلى وحدات ادارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية منها المحافظات والمدن والقرى .

ويستفاد من هذين النصين ان الوحدة الأساسية للجهاز الحكومى على المستوى المركزى هى (الوزارة) وأن هذه الوحدة على المستوى المحلى هى (المحافظة) ويترتب على ذلك بالضرورة أن باقى مكونات الجهاز الحكومى هى تلك الجهات التى تتبع الوزارة أو (الوزير) على المستوى المركزى والمحافظة أو (المحافظ) على المستوى المحلى بشرط ان يتوافر للجهة كياناً ذاتياً مستقلا بحيث لا تعتبر جزءاً من الجهة التى تتبعها .

ويمكن القول ان هذا الكيان الذاتى المستقل انما يوجد بوجود الأمرين الآتيين او احدهما :

توافر وضع متميز فى الموازنة يتخذ أحد الأشكال الآتية :

● وجود موازنة خاصة للجهة مستقلة عن الموازنة العامة للدولة (الهيئات العامة الاقتصادية) وهيئات القطاع العام .

● وجود موازنة خاصة للجهة ملحقة بالموازنة العامة للدولة (الهيئات العامة الاخرى) .

● توافر (تقسيم) خاص بالجهة فى الموازنة العامة للدولة ، ويتخذ هذا التقسيم احد الأشكال الآتية :

- جهة لها قسم فى الموازنة العامة للدولة (الوزارة ، المحافظة ، الهيئة المستقلة) .

- جهة لها فرع فى الموازنة العامة للدولة (بعض مكاتب وزراء ـ الدولة ، بعض المصالح ، مديريات الخدمات (.

- جهة لها فصل فى الموازنة العامة للدولة (بعض مكاتب وزراء الدولة بعض المصالح) .

توافر الشخصية الاعتبارية للجهة :

وهى تتوافر للوزارة ، الهيئة العامة اقتصادية أو غير اقتصادية أو قومية أو هيئة قطاع عام ، وكذلك للمحافظة والمراكز والمدن والاحياء والوحدات المحلية للقرى .

ولا تتوافر الشخصية الاعتبارية لمكاتب وزراء الدولة ولا للمصالح او الهيئات المستقلة ولا لمديريات الخدمات .

وانطلاقا من هذا المعيار تنحصر انواع المكونات الحالية للجهاز الحكومى فيما يلى :

١ ـ الوزارة .
٢ ـ مكتب وزير الدولة .
٣ ـ المصلحة او الهيئة المستقلة .
٤ ـ الهيئة العامة (اقتصادية او غير اقتصادية او هيئة قطاع عام) .
٥ ـ المحافظة .
٦ ـ مديريات الخدمات .
٧ ـ المراكز والمدن والاحياء .
٨ ـ الوحدات المحلية للقرى .

ويمكن ترجمة هذه الأنواع من المكونات بعد ضم المتشابه ـ إلى الأشكال التنظيمية الآتية :

١ ـ الوزارة .
٢ ـ المصلحة (ويلحق بها مكاتب وزراء الدولة والهيئات المتسقلة)
٣ ـ الهيئة العامة (وتشتمل على الهيئات العامة الاقتصادية والاخرى وهيئات القطاع العام) .
٤ ـ مديريات الخدمات .
٥ ـ وحدات الحكم المحلى (وتشمل المحافظات والمراكز والمدن والاحياء والقرى) .

وبالرغم من ذلك يلاحظ ان ما اتخذته بعض هذه الأشكال من مسميات قد تعدد بشكل واضح حيث بلغ (٢٤) مسمى كما يلى :

١ ـ وزارة ٢ ـ مصلحة ٣ ـ هيئة مستقلة
٤ ـ هيئة عامة ٥ ـ هيئة عامة٦ ـ هيئة قومية
٧ ـ هيئة قطاع اقتصادية ٩ ـ حى
عام ٨ ـ محافظة ١٢ ـ وحدة محلية
١٠ ـ مركز ١١ ـ مدينة لقرية
(محلى) ١٤ ـ مركز ١٥ ـ جهاز
١٣ ـ صندوق ١٧ ـ معهد ١٨ ـ بنك
١٦ ـ جهاز مركزى٢٠ ـ مجلس ٢١ ـ أكاديمية
١٩ ـ مجلس أعلى ٢٣ ـ اتحاد ٢٤ ـ مجمع
٢٢ ـ أمانة عامة

ـ ونعرض بالجداول التالية تحليلا لخصائص الاشكال التنظيمية الرئيسية السائدة فى الجهاز الحكومى وذلك بغرض استخلاص اهم السمات والخصائص التى تميز شكلا تنظيميا عن اخر ، ووضع المعايير الخاصة بكل شكل تنظيمى وبالتالى يمكن تحديد واختيار الشكل المناسب عند الحاجة لانشاء أجهزة جديدة او تعديل فى وضع الأجهزة الادارية القائمة بما يتفق والشكل التنظيمى الملائم لها ، ولا يشمل هذا العرض وحدات الحكم المحلى ولا مديريات الخدمات حيث لا تختلط هذه الوحدات والمدريات بغيرها من الأشكال التنظيمية .

٢ ـ عدم ملائمة الشكل التنظيمى لبعض الوحدات بالنسبة لطبيعة نشاطها :

لا يوجد(*) دائما تناسب بين نوع النشاط الذى تمارسه الوحدة الادارية وبين الشكل التنظيمى الذى تتخذه مما يؤثر على كفاءة تنفيذ النشاط .

ولعل ابرز الأمثلة على ذلك شكل الهيئة العامة الذى انتشر فى السنوات الأخيرة بصورة واضحة معبرا عن احد الأشكال التى تمارس الدولة من خلالها بعضا من مهامها وبصفة خاصة فى مجال الخدمات العامة نظرا لان تقديم الخدمات العامة على الوجه الاكمل يتطلب ان تتسم الادارة بشىء من المرونة الأمر الذى يتوافر فى الهيئة العامة لمتعها بالشخصية الاعتبارية المستقلة .

رقم	الشكل التنظيمي	سلطة الانشاء	طبيعة النشاط ونطاقه	الوضع بالموازنة العامة للدولة	مدى الخضوع لقوانين العاملين	مدى تمتعها بالشخصية اعتباريه	طبيعة الاموال	نمط الادارة
١	الوزارات	جرت العادة ان التشكيل الوزارى هو الذى يتضمن انشاء او الغاء او ادماج الوزارات وهذا التشكيل يصدر بقرار جمهورى . الا ان هناك بعض الوزارات منشاة قديمة بموجب قوانين مثل وزارة الحربية (الدفاع) المنشاة بموجب القانون رقم ٣٣٧ لسنة ٥٢ بتنظيم وزارة الحربية ووزارة الخارجية المنشاة بالقانون رقم ٤٥٣ لسنة ٥٥ بتنظيم وزارة الخارجية .	تمارس الوزارات كافة الانشطة فى مختلف مجالات النشاط القومى (سياسية - اقتصادية - ضريبية - بحثية - تخطيطية .. الخ) ويمتد نشاط الوزارات إلى مختلف انحاء البلاد اى يتم على مستوى قومى .	لكل وزارة قسم فى الموازنة العامة للدولة	يطبق على العاملين قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة عدا من ينطبق عليهم احكام قوانين خاصة بهم (كادر - ألشرطة الكادر الدبلوماسى والقنصلى .. الخ .	تتمتع الوزارات بالشخصية الاعتبارية	اموال عامة	نمط الادارة الحكومية حيث تدار بواسطة الوزير ووكيل الوزارة ورؤساء القطاعات والادارات المركزية والعامة .. الخ
٢	مكاتب وزراء الدولة	بقرار من رئيس الجمهورية وعادة ما يكون ضمن التشكيل الوزارى	الاصل انها مكاتب لمعاونة وزراء الدولة فى مجال الاعمال التى يكلفون بها وهذه المكاتب ليست لها طبيعة نشاط محدده (اى انها ليست مثل الوزارات) .	الاصل ان مكاتب وزراء الدولة لها فروع فى موازنة رئاسة مجلس الوزراء الا ان بعض مكاتب وزراء الدول لها فصول مستقله .	يخضع العاملون بمكاتب وزراء الدولة من غير المنتدبين لقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة	لا تتمتع مكاتب وزراء الدولة بالشخصية الاعتبارية	اموال عامة	نمط الادارة الحكومية
٣	الهيئات العامة (ا) الهيئات العامة الاقتصادية	ان سلطة الانشاء من حيث الواقع اما بقانون او بقرار جمهورى على الرغم من نص الدستور فى المادة (١٤٦) على انه يصدر رئيس الجمهورية القرارات اللازمة لانشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة وهو يشمل بطبيعة الحال الهيئات العامة عن احكام قانون الهيئات العامة رقم ٦١ لسنة ٦٣ والقوانين المالية وقوانين العاملين فى عدة امور اساسية خاصة ما يتعلق باشراف الوزير على الهيئة (م٥) وسلطات مجلس الادارة (م٧) واختصاصات رئيس المجلس (م١١) ولوائح شئون العاملين (م١٣) واموال	الاصل ان الهيئات العامة (سواء الاقتصادية او الخدمية) تقوم على مصلحة او خدمة عامة وذلك استنادا إلى القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ والمذكرة الايضاحية للقانون رقم ٦٠ لسنة ٦٣ الا انه يلاحظ من تحليل اهداف واختصاصات الهيئات العامة الاقتصادية ان هذه الهيئات تتباين فيما بينها من حيث طبيعة نشاطها فمنها ما يباشر نشاطا ذى طابع اقتصادى ومنها ما يتماثل مع باقى الهيئات العامة فى انه يقوم على خدمة عامة فى حين يباشر بعضها انشطة بحثية وتخطيطية وسيادية وهى تمارس نشاطها اما على مستوى قومى او محلى طبقا لقرار الانشاء	تتسم الهيئات العامة الاقتصادية بان لها موازنات مستقلة عن الموازنة العامة للدولة وتقتصر العلاقة بين الموازنات المستقلة لهذه الهيئات وبين الموازنة العامة للدولة على ان الفائض فى موازنات الهيئات الاقتصادية يؤول إلى الدولة وما يتقرر لهذه الموازنات المستقلة من قروض ومساهمات فى حين ان الهيئات العامة المنصوص عليها فى القانون رقم ٦١ لسنة ٦٣ لها موازنات خاصة تلحق بالموازنة العامة للدولة وتسرى عليها احكام الموازنة العامة كما تتحمل الدولة العجز الوارد بموازنات هذه الهيئات العامة وتؤول لموازنة الدولة ما قد تحققه من أرباح كما تتميز الهيئات العامة الاقتصادية بانها تاخذ كاساس فى اعداد الموازنات بالنظام النقدى اى تسجيل العمليات	تسرى على العاملين احكام قانون العاملين المدنيين بالدولة الا من كان منهم خاضعا لنظم خاصة كالجامعات والهيئات العامة ذات الطابع العلمى	تتمتع الهيئات العامة بالشخصية الاعتبارية	الأصل طبقا لاحكام القانون رقم ٦١ لسنة ٦٣ ان اموال الهيئات العامة سواء الأقتصادية او غير الاقتصادية تعتبر اموالا مملوكة للدولة ملكية للدولة الا إذا نص القرار الصادر بانشاء الهيئة على غير ذلك (م١٤) وتطبيقا لذلك صدرت القوانين المنشئة والمنظمة لبعض الهيئات متضمنة اموالها تعتبر مملوكة للدولة ملكية خاصة وتتمثل هذه الهيئات الاخيرة فى الهيئة المصرية العامة للبترول وهيئة قناة السويس . هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة	مجلس ادارة رئيس وجميع اعضائه معينون

رقم الشكل التنظيمي	سلطة الانشاء	طبيعة النشاط ونطاقه	الوضع بالموازنة العامة للدولة	مدى الخضوع لقوانين العاملين	مدى تمتعها بالشخصية اعتباريه	طبيعة الاموال	نمط الادارة
	البيئة (م١٤) والموازنة (م١٥) كما يلاحظ ان الكثير من هذه الهيئات العامة التي انشئت بقوانين قد اطلق عليها مسمى (الهيئة القومية) مثل (الهيئة القومية لسكك حديد مصر) .		المالية على اساس الوقت الذى تجرى فيه تسويات النقد النهائية ومن جهة اخرى فان بعض الهيئات العامة الاقتصادية المنشاة بموجب قوانين تختلف عن الهيئات العامة الاخرى فان موازناتها تعد على نمط الميزانيات التجارية وذلك بالنسبة للهيئة العامة للبترول وهيئة قناة السويس				
ب ـ الهيئات العامة غير الاقتصادية	تنطبق عليها ما سبق ذكره بالنسبة للهيئات العامة الاقتصادية	نفس النص السابق ذكره	يرجى الرجوع لما ورد بشان الموازنة فى الهيئات العامة الاقتصادية	يطبق على العاملين الهيئات العامة ما نصت عليه أحكام القانون أو القرار الخاص بكل هيئة على حدة وفى حالة عدم وجود نص خاص بها تطبق احكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة	تتمتع جميع الهيئات العامة سواء الاقتصادية او غيرها مما ينطبق عليها القانون رقم ٦١ لسنة ٦٣ بالشخصية الاعتبارية وسواء ورد ذلك صراحة فى قرار الانشاء او لم يرد استنادا لنص المادة الاولى من القانون رقم ٦١ من القانون رقم ٦١ لسنة ٦٣ المشار اليه	نفس النص السابق ذكره	مجلس ادارة رئيسه وجميع اعضائه معينين
٤ المصالح	تنشا المصالح طبقا لنص المادة (١٤٦) من الدستور بقرار من رئيس الجمهورية	تقوم، المصالح بانشطة ذات طابع سيادى (تحصيل ضرائب) ورسوم مثلا او طابع خدمي او طابع رقابى ـ وهى تمارس نشاطها على المستوى القومي	تنقسم المصالح من حيث موازنتها إلى ثلاثة انواع ـ مصالح لها فروع فى الموازنة العامة للدولة * مصالح لها فصول فى الموازنة العامة للدولة * مصالح ليس لها فروع او فصول فى الموازنة العامة للدولة وهى فى حكم تقسيمات تنظيمية رئيسية تتبع الوزارة وهذا النوع الاخير وان اطلق عليه مسمى مصلحة الا انها فى حقيقة الأمر ليست سوى تقسيم تنظيمى رئيس يتبع الوزارة	يطبق على العاملين بالمصالح قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة اسوة بموظفى الوزارات	لا تتمتع المصالح بالشخصية الاعتبارية حيث ان الوزارات التى تتبعها هذه المصالح هى التى تتمتع بالشخصية الاعتبارية		تدار بواسطة رئيس المصلحة او مدير المصلحة وهو معين بقرار جمهورى (م١٦) ق ٤٧

والهيئة العامة بحسب مفهوم القانون ٦١ لسنة ٦٣ الصادر بشانها هى ، شخصى ادارى عام يدير بنفسه ومباشرة مرفقا يقوم على ، مصلحة او خدمة عامة ، اى أن المشرع ربط انشاء الهيئة العامة بغرض اساسى وهو تقديم خدمة او مصلحة عامة الا انه بمراجعة الهيئات العامة القائمة للتعرف على مدى توافقها مع التعريف الوارد بالقانون المذكور يمكننا الخروج بالملاحظات الآتية :

ـ ان هناك هيئات عامة ذات طابع اقتصادى وهى التى صدر بشانها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٣٩ لسنة ١٩٧٩ والتى يمكن تصنيفها إلى الآتى :

ـ هيئات عامة اقتصادية تقوم على ممارسة انشطة اقتصادية بذاتها مثل هيئة النقل العام بالقاهرة والهيئة العامة لنقل الركاب بمحافظة الاسكندرية والهيئة القومية لسكك حديد مصر .

ـ هيئات عامة اقتصادية لا تباشر انشطة اقتصادية بذاتها وانما تمارس انشطة تخطيطية ورقابية على وحدات انتاجية مثل الهيئة المصرية العامة للبترول والهيئة المصرية العامة للتامين .

معايير الأشكال التنظيمية

ـ هيئات عامة اقتصادية تباشر انشطة تخطيطية وبحثية ورقابية دون ان تشرف على وحدات انتاجية مثل الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل والهيئة العامة للتصنيع والهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية وهيئة استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة .

ـ ان هناك هيئات عامة ذات طابع خدمى اى انها تقوم على تقديم خدمات او انشطة الا تدر عوائد مالية ومن ثم ليس لها موارد ذاتية وتعتمد على الاعتمادات المخصصة لها من موازنة الدولة وهى الهيئات التى لم يتضمنها القرار ١٠٣٩ لسنة ١٩٧٩ المذكور .

وهذه يمكن تصنيفها ايضا إلى الآتى :

ـ هيئات تباشر انشطة بحثية بالدرجة الأولى مثل مركز البحوث الزراعية ومركز البحوث المائية والمركز القومى لدراسات الأمن الصناعى والهيئة العامة لمركز بحوث البناء والاسكان والتخطيط العمرانى والمراكز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية .

ـ هيئات تقوم على مباشرة انشطة وسيطة مثل الهيئة العامة لصندوق الموازنة الزراعية وصندوق تحسين الاقطان المصرية وصندوق تمويل مبانى وزارة الخارجية وصندوق ابنية دور المحاكم .

ـ هيئات عامة تمارس وظائف حكومية بالدرجة الأولى مثل الهيئة العامة للخدمات الحكومية والهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والهيئة المصرية العامة للاستعلامات والهيئة العامة للارصاد الجوية .

ـ ان هناك هيئات عامة تعمل على المستوى القومى مثل الهيئة القومية لسكك حديد مصر والهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية وهيئات تعمل على المستوى المحلى مثل هيئة النقل العام بالقاهرة والهيئة العامة لمرفق مياه القاهرة .
والهيئة العامة لمرفق مياه الاسكندرية .. وغيرها .

ويلاحظ ان افتقاد عامل التمييز بين ما هو قومى وما هو محلى فى مجال تقييم نشاط الهيئات العامة ومع مساواة الهيئات التى تعمل على المستوى القومى بالهيئات الأخرى ذات النشاط المحدود كان ذلك احد المبررات الرئيسية التى كانت تبرر به الهيئات القومية دعوتها لاستصدار قانون خاص بها لا تخضع فيه لأحكام القانون ٦١ لسنة ١٩٦٣ ويتحقق بمقتضاه مزيد من السلطات تتناسب مع حجم ونشاط هذه الهيئات .

ـ وبعد استعراض وتصنيف الهيئات العامة القائمة على النحو السابق تبين لنا الآتى :

ـ تتعدد اغراض الهيئات العامة القائمة بين انشطة خدمية واقتصادية وبحثية وتخطيطية خروجا على الأصل العام فى كون الهيئة العامة تقوم اساسا على نشاط خدمى كما ان هناك تداخلا بين ما يسمى هيئات عامة واقتصادية وبين ما يسمى هيئات عامة خدمية بحيث لم يعد التميز بينها ممكنا من الناحية العملية .

ـ أن هناك كثير من الوحدات المتخذة شكل الهيئة العامة لا يوجد ما يبرر اتخاذها ذلك النمط المكلف وظيفيا واقتصاديا نتيجة لوجود مجلس ادارة ووحدات استشارية وخدمية لكل منها وكان ينبغى اعادة هذه الهيئات لتكون احدى التقسيمات التنظيمية فى وزاراتها الاصلية ومن الأمثلة على ذلك وجود صناديق ينحصر دورها فى عمليات التمويل دون ان يكون لها دور فى مجال تخطيط وتنفيذ النشاط النوعى الذى يقوم الصندوق على تمويله ويلاحظ ان لهذه الصناديق نفس مقومات الهيئة العامة سواء من ناحية الشخصية الاعتبارية او الموازنة الخاصة او مجلس الادارة ومن امثلتها صندوق ابنية دور المحاكم بوزارة العدل وصندوق تحسين الاقطان المصرية بوزارة الزراعة .

ـ ان الحاق وحدات ذات طابع اقتصادى لناخذ شكل الهيئة العامة لم يحقق لها ذلك القدر من التحرر والاستقلال حيث أن هذه الوحدات لم تجد فى القانون ٦١ لسنة ١٩٦٣ وهو اساساً لم ينشأ من اجلها مجالا للتحرر يتناسب مع طبيعة نشاطها مما دفع البعض منها إلى استصدار قانون خاص لا تخضع بمقتضاه لاحكام القانون ٦١ لسنة ١٩٦٣ وظهر ما يسمى بالهيئات ذات القانون الخاص .

اتجاهات الحـل :

تتمثل اتجاهات حل مشكلة عدم ملائمة الشكل التنظيمى لبعض الوحدات لطبيعة نشاطها فيما يلى :
ـ حصر الأشكال التنظيمية المختلفة (الوزارة ـ المصلحة ـ الهيئة العامة ـ الهيئة المستقلة ـ المحافظة) ووضع تعريفات محددة لها مع بيان أهداف وخصائص كل منها من حيث طبيعة نشاطها ، وتبعيتها التنظيمية ، واسلوب ادارتها واداة انشائها .. بحيث لا يحدث خلط أو تداخل او تاويل فى التعريف الدقيق بها .

ـ استخدام خصائص الأشكال التنظيمية المختلفة كمعايير عند الحاق احد انشطة الدولة الأساسية او الفرعية بشكل منها الأمر الذى سيوفر قيدا موضوعيا على اية رغبة فى أحداث تعديلات تنظيمية متلاحقة .

استبعاد الأشكال التنظيمية التى لا تقتضيها طبيعة النشاط :

ويتمثل ذلك فى الغاء الصناديق والتى بمراجعة خصائصها المشتركة يتضح انها تاخذ شكل الهيئة العامة فى اغلب الاحيان وتمتع بمقماتها الأساسية من ناحية الشخصية الاعتبارية واسلوب ادارتها (حيث تدار بواسطة مجلس ادارة وتمتعها بموازنة خاصة وقد تاخذ مسمى الهيئة العامة مثل الهيئة العامة لصندوق الموازنة الزراعية او تاخذ مسمى الصندوق مثل غالبية الصناديق .

كما انه بمراجعة اختصاصات هذه الصناديق يتضح أن معظمها تشترك فى اختصاص رئيسى واحد يتمثل فى عمليات التمويل فقط للانشطة المخصصة لها موارد هذه الصناديق دون أن يكون لها دور فى مجال تخطيط او تنفيذ هذه الانشطة الأمر الذى يستقيم معه

الغائها والاستعانة عنها بفتح حسابات خاصة بدواوين الوزارات المعنية يتم فى كل حساب منها تجميع حصيلة الموارد المخصصة لهذه الصناديق سواء كانت هذه الموارد مصدرها القروض او الهبات او التبرعات أو الاعتمادات المخصصة لها فى الموازنة العامة للدولة كما يتم الصرف منها فى وجوه الانفاق على الأنشطة المخصصة لها .

وتنحصر الحكمة فى فتح هذه الحسابات بدواوين الوزارات فى ارتباط العمليات التمويلية التى تعتبر النشاط الرئيسى لهذه الصناديق بالمسئوليات التخطيطية التى تمارسها دواوين الوزارات الأمر الذى يستقيم معه فتح هذه الحسابات بدواوين الوزارات .

اما الصناديق التى تمارس أنشطة تنفيذية بالاضافة إلى الأنشطة المالية فانه يمكن الغاؤها ونقل الاختصاصات التنفيذية الخاصة بها اما إلى التقسيمات التنظيمية التى تتفق معها فى طبيعة النشاط بدواوين الوزارات المعنية أو افراد تقسيمات تنظيمية خاصة بها أو اسنادها إلى احد الوحدات التنظيمية التنفيذية التابعة لهذه الوزارات كالهيئات العامة والمصالح وأما الاختصاصات المالية الخاصة بها فانه يمكننا تطبيق المعيار السابق الاشارة له من ناحية فتح حسابات خاصة لها بدواوين الوزارات المعنية .

وعلى ذلك فانه يمكن تطبيق المعايير السابقة على الصناديق الحالية على النحو التالى :

صندوق تمويل اعمال مبانى وزارة الخارجية .
الهيئة العامة لصندوق الموازنة الزراعية .
صندوق اراضى الاستصلاح .
صندوق دعم السينما .
صندوق تمويل المساكن التى تقيمها وزارة التعمير .
صندوق تحسين وتطوير خدمات الطيران المدنى .
الصندوق المصرى للمعونة الافريقية حيث يقترح الغاؤه ومزاولة اختصاصاته من خلال تقسيم تنظيمى قائم او مستحدث بديوان عام وزارة الخارجية .

صندوق تحسين الاقطان المصرية حيث يقترح الغاؤه واسناد اختصاصاته إلى مركز البحوث الزراعية .
صندوق البحوث والدراسات الخاصة بالمشروعات الداخلة فى مجالات وانشطة التعمير حيث يقترح الغاؤه واحالة اختصاصاته التنفيذية فى مجالات البحوث إلى جهاز البحوث والدراسات بوزارة التعمير .

اما فيما يتعلق بصندوق ابنية دور المحاكم التابع لوزارة العدل وصندوق التصنيع والانتاج بالسجون التابع لوزارة الداخلية فيلاحظ ان الاختصاصات التنفيذية لكل منها ذات طبيعة متميزة لايتسنى معها اسنادها إلى احد التقسيمات التنظيمية القائمة بوزارة العدل او وزارة الداخلية او افراد تقسيم تنظيمى لكل منهما سواء فى الوزارتين التابعتين لهما او غيرها من الوزارات بالاضافة إلى عدم وجود وحدات تنفيذية تابعة لكل من وزارة العدل ووزارة الداخلية يمكن اسناد الاختصاصات التنفيذية لهذين الصندوقين اليهما الامر الذى يستقيم معه الابقاء على التبعية الحالية لهذين الصندوقين مع تغيير مسمى كل منهما إلى الهيئة العامة لابنية دور المحاكم وذلك بالنسبة إلى صندوق ابنية دور المحاكم وإلى الهيئة العامة للتصنيع والانتاج بالسجون بالنسبه إلى صندوق التصنيع والانتاج بالسجون .

الموائمة بين الأهداف والأنشطة وبين الأشكال التنظيمية :

يتطلب الأمر وجود تناسب بين هدف الوحدة ونوع نشاطها من جهة وبين الشكل التنظيمى الذى تتخذه من جهة اخرى . وانطلاقا من هذا المفهوم يتعين ضرورة وضع معايير الأنشطة المختلفة بحيث تتخذ الشكل التنظيمى المناسب لها (وزارة ، مصلحة ، هيئة عامة خدمية ، هيئة عامة اقتصادية ، هيئة مستقلة) .

وبدراسة الخصائص المشتركة لأنشطة الجهات المنتمية لكل شكل من الاشكال سالفة الذكر امكن تحديد معايير للاشكال التنظيمية المختلفة والتى نعرضها فيما يلى قرين النتائج التى تترتب على اتخاذ النشاط شكلا ما والتى تعتبر مقومات هذا الشكل التنظيمى .

الوزارة :

ينحصر معيار الأنشطة التى يجب مزاولتها من خلال شكل الوزارة فى ان يكون النشاط نشاطا رئيسيا فى مجال الأعمال السيادية مثل الدفاع والأمن والعدالة وجباية الأموال او فى مجال الاشراف على تنظيم وادارة المرافق القومية ذات التاثير على الانتاج القومى مثل الصناعة والطاقة والسياحة او فى مجال التوجيه الفنى للخدمات المحلية مثل التعليم - الصحة - الزراعة - الاسكان .. الخ .

ويترتب على اتخاذ النشاط شكل الوزارة ان يكون له الشخصية الاعتبارية وان يخصص له قسم فى الموازنة العامة للدولة وينطبق على العاملين به قانون نظام العاملين بالدولة اساسا وتدار الوزارة على نمط الادارة الحكومية حيث يراسها وزيرى فى التشكيل الوزارى يعاونه رؤساء القطاعات والادارات المركزية .. الخ .

المصلحة :

ينحصر معيار الأنشطة التى يجب مزاولتها من خلال شكل المصلحة فى ان يكون النشاط نشاطا فرعيا فى مجال الأعمال السيادية مثل تحصيل الرسوم او فى مجال الأعمال الرقابية مثل اصدار التراخيص باقامة الصناعات الجديدة ومراقبة النشاط الصناعى ويترتب على اتخاذ النشاط شكل المصلحة أن يكون له كيانا تنظيميا فرعياً يعتبر فرعاً للوزارة التى يتْبعها كما يدرج له فرع خاص به موازنتها وكذلك يفرد للعاملين بالمصلحة اقدمية مستقلة عن باقى العاملين بالوزارة .

الهيئة العامة الخدمية :

ينحصر معيار الأنشطة التى يجب مزاولتها من خلال هذا الشكل التنظيمى فى ان يكون النشاط نشاطاً تنفيذيا سواء كان نشاطا تنفيذيا يتصل بتقديم خدمة او نشاطا تنفيذيا يتصل بالقيام بالأبحاث العلمية او نشاطاً تنفيذيا تعليميا او تدريبيا .

معايير الأشكال التنظيمية

ويترتب على اتخاذ النشاط شكل الهيئة العامة الخدمية تمتعه بمقومات هذا الشكل التنظيمى والتى تتلخص فى الشخصية الاعتبارية المستقلة وعدم تبعيته لوزارة معينة وانما يتبع الوزير المختص وان يكون له موازنة خاصة ملحقه بالموازنة العامة للدولة وان يدار بواسطة مجلس ادارة كما يقوم بمباشرة نشاطه ذاتيا (اى ليس عن طريق شركات تابعة له) .

الهيئة العامة الاقتصادية :

ينحصر معيار الأنشطة التى يجب مزاولتها من خلال هذا الشكل التنظيمى فى ان يكون النشاط نشاطاً تنفيذياً ذى طبيعة اقتصادية (صناعى ، زراعى ، تجارى ، مالى ، تعاونى) ويهدف اساساً إلى تحقيق فائض وان يرتبط هذا النشاط بالبنية الأساسية للدولة والتى يعزف القطاع الخاص عن الدخول فيها .

ويترتب على اتخاذ النشاط شكل الهيئة العامة الاقتصادية تمتعه بمقوماتها والتى تتلخص فى الشخصية الاعتبارية المستقلة وان تكون تبعيتها للوزير المختص واداراتها بواسطة مجلس ادارة وتمتعها بموازنة مستقلة عن الموازنة العامة للدولة وبمباشرتها ذاتياً (اى ليس عن طريق شركات تابعة لها) كما يخضع العاملين بها لاحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة . .

الهيئة المستقلة :

ينحصر معيار الأنشطة التى يجب مزاولتها من خلال هذا الشكل التنظيمى فى ان يكون النشاط ذو سمه استشارية كما هو الحال فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة او ذو سمه رقابية كما هو الحال فى هيئة الرقابة الادارية او ذو سمه تخطيطية كما هو الحال فى الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء .

يستفاد مما تقدم فى شان معايير النشاط الذى يتخذ شكل مصلحة ان المجال الرقابى هو مجال مشترك بين شكل المصلحة وشكل الهيئة المستقلة الا انه يلاحظ أن المجال الرقابى بالنسبة للمصلحة انما ينحصر فى الرقابة فى مجال نوعى معين ومحدد كمراقبة النشاط الصناعى بينما لا ينصرف المفهوم الرقابى بالنسبة للهيئة المستقلة إلى مجال نوعى بعينه وانما يمتد ليشمل المفهوم الرقابى الشامل على مستوى الدولة كما هو الحال بالنسبة لانشطة هيئة الرقابة الادارية .

وكذلك يستفاد مما تقدم فى شان النتائج المترتبة على اتخاذ النشاط شكل مصلحة ان هذه النتائج هى بعينها نفس النتائج المترتبة على اتخاذ النشاط شكل هيئة مستقلة وذلك من حيث ان كلاهما لا يتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة او الموازنة الخاصة او ان كلاهما لا يدار بواسطة مجلس ادارة .

غير انه يلاحظ ان هناك فرقا من حيث النتائج بين شكل المصلحة وشكل الهيئة المستقلة إذا ان موازنة المصلحة تتمثل فى وجود فرع لها ضمن موازنة الوزارة التى تتبعها بينما يفرد للهيئة المستقلة قسم فى الموازنة العامة للدولة باعتبارها لا تتبع وزارة بعينها وانما تتبع اما رئيس مجلس الوزراء مباشرة أو أحد الوزراء الذين يتم تفويضهم اداريا أو تشريعيا فى الاشراف على الهيئة المستقلة .

نخلص من ذلك إلى الابقاء على شكل الهيئة المستقلة وإلى أنها فى مستوى الوزارة الأمر الذى يترتب عليه أمكان أن يتبعها ما يتبع الوزارة من جهات كالهيئات العامة .

- فى ضوء أوضاع وانشطة الأشكال التنظيمية القائمة لوحدات الجهاز الحكومى للدولة وفى ضوء المعايير الخاصة لكل منها نقترح ما يلى :

جهات يمكن تحولها إلى هيئات عامة خدمية :

مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى .
معهد بحوث الصحراء .
الهيئة العامة لاستثمار المال العربى والاجنبى .

حيث أن هذه الجهات تمارس انشطة تنفيذية سواء كانت انشطة تنفيذية تدريبية وتعليمية بحثية كما هو الحال فى مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى ومعهد بحوث الصحراء او انشطة تنفيذية تتصل بتقديم خدمة كما هو الحال فى الهيئة العامة لاستثمار المال العربى والأجنبى دون أن يكون لها دور رئيسى فى مجال الأنشطة السيادية او الرقابية .

جهات يمكن تحويلها إلى هيئات مستقلة :

وزارة التخطيط .
وزارة الاعلام(*)
اكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا .
وذلك لأن هذه الجهات تمارس انشطة تخطيطية ورقابية على مستوى الدولة .

جهات يمكن تحويلها إلى مصالح :

الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى .
الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية .
الهيئة العامة للخدمات الحكومية .
هيئة التحكيم واختبارات القطن .

وذلك لأن هذه الجهات تمارس انشطة رقابية نوعية فى مجالات الصناعة بالنسبة للتوحيد القياسى ، ومجال الصحة بالنسبة للرقابة والبحوث الدوائية ومجال النواحى المالية ، كما هو الحال فى الهيئة العامة للخدمات الحكومية الأمر الذى يتلائم مع طبيعة نشاط المصلحة .

جهات يمكن تحويلها إلى هيئات عامة اقتصادية :

الهيئة القومية لمترو الانفاق .
الهيئة العامة للنقل النهرى .
مصلحة الموانى والمنائر .
وذلك لأن هذه الجهات تمارس انشطة تنفيذية تتصل بالبنية الاساسية فى مجال المرافق .

قراءات فى عالم الإدارة

أضواء على الاتصالات فى العالم العربى

المصدر : مجلة الاقتصاد والاعمال
اعداد : نبيله حسين غنيم

تشير التنبؤات إلى ان ما تنفقه دول الشرق الأوسط فى قطاع الاتصالات سوف يزداد بسرعة فى التسعينات ، إذ ان هذه الدول وفقا لتقديرات مركز ابحاث الاتصالات عن بعد ومقره فى المملكة المتحدة سيكون إنفاقها السنوى فى قطاع الاتصالات عند بداية القرن المقبل نحو ٧٥٠٠ مليون دولار ، مما يمثل ٤٪ من حجم الانفاق العالمى وتخصص الدول العربية استثمارات هائلة لتدعيم البنية الأساسية لقطاع الاتصالات وهذا يفسر سبب ازدياد الطلب على أجهزة الاتصالات والخدمات المرتبطة بها وهذا الازدياد يتوقع له الاستمرار حتى نهاية القرن الحالى .

مقدرة شرائية عالية

ومما يزيد من اهمية الشرق الأوسط من حيث انه إحدى أسواق أجهزة الاتصالات ان ما ينفق فيه يكاد يقتصر على المنتجات الأجنبية ، وبالتالى فالمنطقة من اهم الأسواق العالمية المستوردة لأجهزة ومعدات الاتصالات ، ولا يستطيع منتجو تلك الأجهزة ان يغفلوا منطقة لديها ما للشرق الأوسط من رغبة ومقدرة شرائية .

وعلى الرغم من ان دول المنطقة ترمى إلى الحد من اعتمادها على شركات التوريد الأجنبية فى قطاع اجهزة الاتصالات كما يظهر جليا فى المؤتمرات المحلية إلا ان الأسواق المحلية ليست من الكبر بحيث تسوغ تاسيس صناعة محلية واسعة النطاق وقد عقدت محادثات حول إنشاء شركات محلية لتوريد الأجهزة والمعدات بما يفى الاحتياج المحلى ، غير ان ما اعقبها من فعل كان محدوداً جداً .

مستهلكة أكثر منها منتجة

والغالب فى الظن ان المنطقة ستظل مستهلكة اكثر منها منتجة لأجهزة ومعدات الاتصالات وذلك فى إطار سوق عالمية يبدو ان الاتجاه الغالب فيها هو ان يتركز الانتاج فى أيدى فئة قليلة من المؤسسات الضخمة ومهما يكن من امر فإن تباشير الانتاج المحلى بدات فى الظهور على شكل مشاريع مشتركة .

ففى المملكة العربية السعودية واحد من اكبر برامج توسيع شبكات الهاتف ومن المتوقع ان تظل السعودية انشط اسواق الاتصالات فى المنطقة فى المستقبل القريب . ومن اهم المشاريع الاستثمارية الاساسية خطة تستهدف زيادة خطوط الهاتف العاملة ليصل عددها إلى ١,٦ مليون خط عام ١٩٩٠ .

اما دول الخليج فهى على مشارف عصر جديد من النمو والاستثمار ففى البحرين شرعت شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية فى تنفيذ برنامج للتحديث يقوم على أساس التكنولوجيا الرقمية . وفى الكويت أبرز المشروعات بناء برج للاتصالات يبلغ ارتفاعه ٣٧٢ متر ومن المقرر الانتهاء من تنفيذه قبل نهاية العقد الحالى .

ومن المتوقع ان يستانف مشروع الربط بين الكويت ودول جنوب الخليج عن طريق كبل ذى موصلين متحدى المحور ومشروع إنشاء خط للاتصال بالألياف الضوئية بين السعودية والبحرين .

وفى مصر تعد اكبر سوق فى القارة الافريقية بعد جنوب افريقيا على الرغم من انها تواجه تحديات اقتصادية كبيرة فى السنوات الخمس المقبلة إلا انها ستظل سوقا نافعة لأكثر المصدرين والموردين المحليين ويتوقع مركز ابحاث الاتصالات ان يزيد الانفاق على معدات الاتصالات ليصير فى نهاية القرن الحالى نحو ثلاثة أضعاف ما كان عليه عام ١٩٨٦ .

الاتصال بدون معوقات

كان هناك ثمة اعتقاد بان شبكات الخدمات الرقمية المتكاملة من التطورات التكنولوجية التى لن تجد سوقا ذات بال فى الشرق الأوسط حتى نهاية هذا القرن ، غير ان بعض مؤسسات وهيئات الاتصالات فى المنطقة تدرس الآن هذا الأسلوب الجديد ومن المرجح

ان تبدأ في تجريبه . وشبكات الخدمات الرقمية المتكاملة ليست سوى وسيلة للاتصال يتم من خلالها ترقيم البيانات المراد توصيلها سواء كانت تلك على شكل صوت او صورة او وثيقة خطية ثم تنقل البيانات الرقمية على شكل تيار من النبضات المتصلة السريعة .

ويرجع الاهتمام بالشبكات الرقمية إلى التقدم التكنولوجي السريع في هذا المجال هذا بالاضافة إلى ان عملية توحيد المقاييس الدولية في هذا القطاع من الاتصالات قد قطعت شوطا بعيدا ولا شك ان هذه الشبكات الجديدة ستكون اسرع واقوى وستنتقل الرسائل ذهابا وإيابا بسرعة اكبر نحو ٥٠ مرة مما كانت عليه من قبل بالاضافة إلى ان حجم المعلومات المنقولة خلال فترة معينة قد يبلغ سبعة اضعاف مثيله في الوقت الراهن .

التلكس والفاكس في الشرق الأوسط

إن تجارة اجهزة التلكس نشطة بوجه عام في جميع بلدان الشرق الأوسط مما جعل كبرى الشركات العالمية المصنعة للأجهزة والبرامج الالكترونية تركز انظارها على الشرق الأوسط وتسعى لتوطيد اقدامها فيه .

ولعل إقبال رجال الأعمال على اجهزة التلكس راجع إلى انها تعطى نسخة دائمة من اى رسالة كما تعطى دليلا يثبت استلام الطرف الآخر لها . ويعد هذا الدليل ملزما قانونيا في بعض الدول والمشكلة الحقيقية التى كان مستخدمو التلكس في الشرق الأوسط يواجهونها في الماضى هى ان المعايير القياسية كانت موحدة على اساس ان الحروف المستخدمة هى الحروف الأبجدية اللاتينية . اما الآن بفضل بعض الأساليب الفنية التى تعتمد على الحاسب الآلى يمكن تشغيل الأجهزة الحديثة بنوعين من الحروف الأبجدية .

اما الفاكسملى فهو بخلاف التلكس لا يتقيد بنوع الأبجدية المستخدمة في بلد المرسل كما يمكن بواسطته إرسال الرسوم والأشكال التوضيحية والتوقيعات ولا يتطلب مهارة او سرعة في استخدام لوحة المفاتيح وادت هذه المزايا إلى الاقبال المتزايد على اجهزة الفاكس في الشرق الأوسط .

نظـام التليتكس

في بعض الأحيان يكون التلكس من البطء بحيث لا يصلح لأغراض معينة . ورسائل الفاكس تفتقر إلى الطابع الرسمى المطلوب في بعض الأغراض . مما حدا بمجموعة من شركات الاتصالات الأوروبية ان تبتكر نظاما جديدا لنقل الرسائل الخطية في أوائل الثمانينات ويعرف هذا النظام باسم تليتكس ويعمل بسرعة تفوق سرعة التلكس التقليدى ثلاثين مرة . كما يستطيع نقل عدة انواع من الحروف الأبجدية متضمنة الحروف الأبجدية العربية . وفوق ذلك فإن الرسائل تصل على درجة عالية من الجودة والوضوح .

حزم البيانات

قلل من جاذبية التليتكس ومن رواجه في الأسواق نماء انظمة صناديق البريد الألكترونية المرتبطة بالحاسب الآلى في الفترة الأخيرة . وتستطيع انظمة البريد الالكترونية ـ كنظام المرسل ـ توصيل الرسائل إلى جزء من الحاسب الآلى مخصص لمستخدم او مشترك معين وما على هذا المستخدم إلا ان يتفقد هذا الجزء دوريا ثم يامر الحاسب بطباعة محتوياته . واكبر المزايا لمستخدمى هذه الأنظمة انهم ليسوا بحاجة لبرامج الكترونية بالغة التعقيد إذ بمقدورهم الاعتماد على اى حاسب الى شخصى يكون قابلا للتوصل بالحاسب المستقبل عن طريق خط هاتفى ولا يشترط ان يكون الحاسب المستقبل في نفس البلد .

ويتم الاتصال بين صناديق البريد الألكترونية بطريقة تعرف باسم « إرسال حزم المعلومات » حيث ترسل كتل من البيانات إلى الجهة المطلوبة عن طريق عناوين شفرية تشكل جزءا من كل حزمة . وتقحم الحزم القادمة من مشتركين مختلفين في الأجزاء المشتركة بينهم في مسار الشبكة ويستخدم اسلوب « إرسال الحزم » في نقل الملفات بين الحاسبات الآلية وفي جعل العدد المتزايد من قواعد البيانات التجارية في شتى انحاء العالم في متناول الجميع .

وتعتزم مصر إدخال هذا الأسلوب الجديد وقد تم التعاقد في يناير ١٩٨٨ مع إحدى الشركات الفرنسية تتولى بمقتضاه توريد الأجهزة والمعدات اللازمة لانشاء شبكة لنقل حزم البيانات وسوف توصل هذه الشبكة بشبكات الحزم في شتى انحاء العالم وذلك بالاضافة إلى شبكات الهاتف والتليكس . وتعتبر هذه الشبكة اكبر شبكة من هذا النوع في العالم العربى باكمله .

التقنية الحديثة في تنظيم وإدارة المعلومات

المصدر : ندوة بمعهد للادارة العامة
المملكة العربية السعودية ١٩٨٧

إعداد / سناء شوقى ابراهيم

إن للحاسب وللاتصالات الرقمية دورا في تغيير المفاهيم للأعمال المكتبية فقد ادى دخول الحاسبات الآلية في منتصف الستينات إلى وجود المكتب شبه الآلى في الوقت الحاضر وساعدت مقدرة هذه الآلات على معالجة البيانات وكتابة التقارير بواسطة الحاسبات الآلية وطباعة وتحرير الرسائل بالات معالجة وتخزين المعلومات باستخدام وحدات التخزين المصغرة مثل الميكروفيلم والميكروفيش واقراص اسطوانات الليزر ويتضمن التشغيل الآلى للمكاتب على العديد من التقنيات المختلفة فهو عبارة عن دمج تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والتخزين مع البيانات والسياسات والأفراد .

اهداف التشغيل الآلى للمكاتب :

إن الهدف الرئيسى للتشغيل الآلى هو زيادة الكفاية والفعالية ومساندة اتخاذ القرارات للمكتب الحديث بتوفير التوصيلات الالكترونية المبرمجة البسيطة لجميع انواع الالات المكتبية وتخفيض تكاليف الاتصال بالنسبة للتركيب والتشغيل وتسهيل الاجراءات المكتبية للمستفيدين لتساعد على معالجة العمل المكتبى بشكل بسيطة وسريع وتوصيل نشاطات الأفراد بعضها البعض باستخدام الحاسبات الآلية والاتصالات وتخفيض المعلومات الزائدة والاجراءات المتكررة .

مكونات المكتب المشغل آليا :

يتكون من أربع فئات :

١ ـ محطة معالجة النسخ والطباعة والتصوير وإخراج التقارير وتسليم الرسائل.

٢ ـ جهاز معالجة المعلومات المكتبية (معالجة تخزين البيانات والأرشيف وتبويب المعلومات والاتصالات المكتبية) .

٣ ـ البنية الأساسية للمكاتب كمدخل للمكاتب الأخرى الخاصة للخدمات والمعلومات المحلية والدولية .

٤ ـ شبكة المنطقة المحلية التى تقوم بتوصيل البيانات والصوت والصورة وتسمع باتصال عدة اجهزة وأفراد وتتكون من حاسبات آلية ووحدات طرفية ووحدات ذات سعة تخزينية كبيرة ووحدات رسم المخططات البيانية وكاميرا التصوير واجهزة إرسال الصور المطبوعة ووحدات مراقبة وضبط ومعدات الكترونية اوصيل الأنظمة الأخرى ومعدات استرجاع الوثائق والبريد الالكترونى والحفظ الآلى .

ـ ولا توجد حدود للتطبيقات الآلية فى المكاتب فهى تغطى نواحى متعددة من الأعمال المكتبية بصرف النظر عن التخصصات والنوعيات والبيئة والزمن .

آثار التشغيل الآلى للمكاتب :

هناك خمس مؤثرات مختلفة على الادارة هى استبدال المعالجة والاسراع فى المعالجة والوقت والمراقبة والنوعية . ويحل استبدال المعالجة العادية للنصوص بواسطة مجموعة مفاتيح طباعة قوية ذات قدرة هائلة على التدقيق والفهرسة الآلية والحفظ والاسترجاع الآلى وتحديث مراقبة المحفوظات والتصحيح الآلى للأخطاء وإدارة النصوص وقواعد البيانات بصورة آلية وتتم عملية تحويل الرسائل بوسائل آلية مثل فتح صناديق الكترونية وصياغتها ونقل الملفات وتبادل الرسائل والمعلومات . واستبدال المعالجة التقليدية بالأسلوب الآلى يؤثر على الاسلوب والكم والكيف فى إنتاج الوثائق ويحد من الوقت والتكاليف ويمكن استرجاع المعلومات فى اى وقت من خلال البحث المباشر من قاعدة المعلومات حسب اسم الشخص وأسماء الملفات وتاريخ فتحها والمؤلف ويتحدد توزيع الرسائل بالبريد الآلى بسرعة الأنظمة الالكترونية التى تتيح التسليم السريع للرسائل . والاسراع فى المعالجة يسمح للأفراد فى المدن والدول المختلفة بالتعاون فى كتابة الكتب وإجراء البحوث واتخاذ القرارات ووضع الخطط والتعاون فى مجالات اخرى من خلال شبكة المعلومات والصوت واستخدام الفيديو بالبث المباشر .

اما عن اثر الوقت فى العمل فيشمل إمكانية المرونة فى تحديد ساعات العمل ومواقع العمل كنتيجة حتمية لتوفر الاتصالات والوحدات الطرفية المتنقلة وقدرة العاملين والمستفيدين ومتخذى القرارات على الحصول على المعلومات الخاصة بعملهم على مدار السنة .

ويؤدى المكتب المشغل آليا إلى القدرة على المراقبة الفورية فتتحقق اللامركزية فى العمل وتزداد فعالية الادارة بزيادة فترة المراقبة وتزيد آثار الرقابة من مقدرة الادارة على مراقبة التخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات باستخدام الوحدات الطرفية المتنقلة كما يؤثر التشغيل الآلى فى نوعية العمل ويدخل ثقافة جديدة تتيح للعاملين قواعد وانظمة معينة تجعلهم قادرين على الاتصال بالحاسبات الآلية وتؤثر على البيئة والأعمال الروتينية العادية وانواع الوظائف ونوعية كمية التعليم والخبرات .

غرفة القرارات المحلية (LDR) :

تعتبر توسع طبيعى للمكتب المشغل آليا وهى غرفة متكاملة لقرارات الأعمال ومركزا للقيادة والمراقبة وتحتوى على جميع العناصر الخاصة بالتشغيل الآلى فضلا عن المقدرة على عقد المؤتمرات بالتخاطب عن بعد والبث المصور للمحاضرات من خلال الفيديو وتتكون من المؤثرات السمعية والبصرية والاتصال الصوتى والطباعة المبرقة والفاكسميلى واجهزة عرض المستندات وطباعتها والصور الملونة والثابتة وتناقل الرسائل واسترجاع المعلومات ومعالجة البيانات والخطوط الرقمية ويمكن للمشاركين فى هذه الغرفة ان يحصلوا بسرعة على بيانات مختصرة ومفصلة والتكلم ورؤية بعضهم البعض من مواقع بعيدة والمشاركة فى المحاضرات وتبادل المعلومات ووجهات النظر من خلال الوسائل الالكترونية .

غرفة القرارات العالمية (GAE) :

تعتبر تطوير لغرفة القرارات المحلية لتتخطى الحدود الدولية وتمتد إلى شركات الاعمال والأماكن العامة والمنازل والفنادق عن طريق استخدام الاتصال الرقمى والاقمار الصناعية وإدخال الذكاء الصناعى واجهزة الترجمة الآلية وعقد المؤتمرات من خلال الفيديو كل ذلك يحول غرفة القرارات المحلية إلى غرفة قرارات عالمية متكاملة وقوية .

آلة الذكاء المفرط (SIM) :

هى الابداع التكنولوجى الكامل وبالرغم انها لم تتحقق بعد إلا أن التطورات الهائلة فى الأجهزة والبرامج والاتصال الالكترونى تشير إلى أن هذه الآلة ليست بعيدة عن الواقع . وتتميز بقدرتها على غزو الفكر والتعليم والثقافة والمسائل الذهنية .

وتشير التطورات التالية فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إمكانية تحقيق هذه الآلة .

ـ وجود غرفة القرارات العالمية المتكاملة مع الهياكل الأساسية وتبادل المعلومات بين شركات الأعمال والمكاتب العامة والمنازل .

ـ الاستفادة الفعلية من الآلة الذكية كاداة تحل مكان الورق مع وجود جهاز عرض ووحدة طرفية ذكية .

ـ تركيب شبكة الخدمات الرقمية المتكاملة (ISDN) من قبل الهيئات العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية .

ـ برمجة الانظمة ذات الخبرة التى تجمع بين التطبيقات المفتوحة للتوسع وبرامج اتخاذ القرارات .

ـ التدريب الجيد والملائم للقوى البشرية على فهم واستيعاب وتشغيل هذه الآلة .

خصائصها :

تتمتع هذه الآلة بالقوة فهى تمتلك آلة المنطق القابلة للنقل ووحدات العرض ذات الأحجام المختلفة . والذكاء فهى تساعد فى اتخاذ القرارات الحكيمة وسهولة التشغيل فهى تستجيب لأوامر اللغة العادية ويمكن وضعها فى المكتب والسيارة والمصنع والمنزل ويمكن إيصالها بقواعد المعلومات المحلية والوطنية والدولة وبنوك المعلومات والمكتبات وهى ملونة ويمن استخدامها فى المكالمات الهاتفية وعقد المؤتمرات والتصميم وفى التصنيع بمساعدة الحاسب الآلى والشراء الالكترونى فى الأسواق وفى الاعمال البنكية وفى استقبال القمر الصناعى لمعلومات الفيديو مباشرة والمراقبة للمهمات الأمنية والبريد والتلكس الالكترونى والمجلات والمطبوعات الالكترونية ومعالجة الكلمات والنصوص والطباعة وحجز التذاكر والفنادق والتشخيصات الطبية الآلية .

● ملف العدد ●

فى مدينة الاسكندرية وعلى مدى خمسة ايام من ٨ إلى ١٢ نوفمبر عقد مؤتمر « ادارة التنمية ومواجهة الأزمات » ، وهو المؤتمر الخامس والعشرون الذى نظمته جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا وشارك فيه عدد من الوزراء والخبراء والمتخصصون بالاضافة إلى نحو ٤٠٠ من قيادات القطاعين العام والخاص ناقشوا خلال ١٢ جلسة نتائج ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر بالمقارنة بدول العالم الثالث وأسباب وطبيعة الأزمات والمشكلات بالاضافة إلى نظرة مستقبلية لمكونات ومحددات ادارة التنمية فى مصر حتى تتحول إلى المشروع القومى الحضارى للبناء للمستقبل.

كما تناول المؤتمر قضايا ادارة التنمية والتنسيق بين ادارة الدولة وادارة المنشآت ورفع كفاءة الادارة على المستويات المختلفة فى الدولة وفى المنشأة ودور السياسات التى تعدها الدولة فى رفع مستوى الأداء فى المنشآت الانتاجية والخدمية.

إدارة التنمية.. ومواجهة الأزمات

□ إعداد : مصطفى صادق درويش □ جمال سيد عبد العال □

٤٠٠ من كبار المسئولين ، وقيادات القطاعين العام والخاص يناقشون الأزمة .. وسبل مواجهتها

نتائج ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر مقارنة بدول العالم الثالث

اثناء الجلسة الافتتاحية للمؤتمر

حرص المشاركون على حضور جميع الجلسات والاشتراك فى المناقشات

وقد تركز هدف المؤتمر حول كيفية الخروج من أزمات التنمية في مصر من منطلق ان مصر تستطيع أن تواجه التحويلات التى تمر بها وان تحقق التنمية . كما ناقش الظواهر التى يشكو منها المجتمع كالبطالة والتضخم وعجز الميزان التجارى ومعدلات النمو المنخفضة والمعونة الخارجية وعدم الانتماء وتدهور السلوكيات والبيروقراطية . المديونيه الخارجيه . خلق القيادات . وتدهور التعليم ونقص العمالة الفنية وانخفاض القدرات التكنولوجية .

وقد دارت مناقشات المؤتمر حول ثلاثة محاور رئيسية :

* ربط استراتيجيات التنمية المطبقة في مصر خلال الخمسين عاما الأخيرة وما ارتبط بها من سياسات لادارة التنمية وتوجيهها وما تحقق من نتائج بالمقارنة مع دول العالم المختلفة .

* تحليل مسببات واولويات الأزمات الراهنة

* النظرة المستقبلية لكيفية معالجة مشاكل مصر مع الأخذ في الاعتبار التطورات الاقليمية والدولية المحتملة .

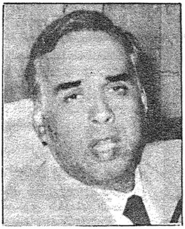
وتضمنت دراسات المحور الأول :

مجموعة من الدراسات المقارنة للتطور الذى حققته مصر بالنسبة إلى غيرها من دول العالم النامى منذ الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية وحتى الآن باستخدام المقاييس الاقتصادية المقارنة في المجالات الحيوية للتنمية وفي مقدمتها الزراعة . الصناعة . التصدير . السياحة . المعلومات والمعرفة بجوانب الحياة الانسانية وتستهدف المقارنة تحديد الموقع الحقيقى لمصر على طريق العالم الثالث بالاضافة إلى تحليل الظروف الدولية المحيطة والأولويات والسياسة والاستراتيجيات التنموية والاجراءات والنظم التى اتبعتها مصر بالمقارنة بالدول التى سبقتها في النمو والتقدم ووصلت إلى مرحلة الرفاهية الاقتصادية لتحديد اسباب التقدم ومما يمكن الأخذ به .

وشملت دراسات المحور الثانى :

رؤية متكاملة للعلاج الشامل للأزمات لا تعترف بالمعالجات السطحية والجزئية والمهدئات الدقيقة مع طرح حلول في اطار شامل للاصلاح المتدرج وفقا لخطط وبرامج سياسات محددة تاخذ في الاعتبار خبرة الآخرين والتجارب المحلية وذلك من خلال تناول قضايا تمثل نوعا من الأزمات التى تتعرض لها مصر كالبطالة . التضخم . عجز الميزان التجارى . معدلات النمو المنخفض تدهور قيمة الجنيه . الفجوة الغذائية . المديونية الخارجية . عدم الانتماء . تدهور السلوكيات . انخفاض القدرات التكنولوجية والحاجة إلى خلق قيادات على مختلف مستويات الادارة العليا والوسطى .

وقال المهندس احمد سيف الدين خورشيد امين عام المؤتمر ان دراسات المحور الثالث اجمعت على أن خبرات الدول المتقدمة والساعية للنمو ذات التجارب الناجحة قد اعتمدت على نظام عام يستهدف ويشجع على ربط السلطة بالمسئولية على مختلف المستويات مع وضع برنامج دقيق للمساءلة والحساب يعتمد بالدرجة الأولى على معدلات الاداء والانجاز مع منح القيادات الاستقلاليه في اتخاذ القرارات في اطار عملها ومسئوليتها ومحسبتها بالنتائج والبعد عن السيطرة المركزية في وضع الاستراتيجيات والتخطيط واتخاذ القرارات التنفيذية بحيث تتمتع بدائرة واسعة



م محمد عبدالوهاب

فؤاد سلطان

من الحوار تتضمن المشاركة الجادة لجميع المواطنين في عمليات التنمية .

المنافسة .. وزيادة الكفاءة والأداء

كما أكدت الدراسات التى ناقشها المؤتمر على أن عوامل التقدم الرئيسية تتضمن التركيز على تشجيع المنافسة كقوة مؤثرة للبحث عن زيادة الكفاءة والأداء مع ربط الأجر بالانتاج والانتاجية وعدم تحديد الأجور بلوائح مركزية والاعتماد على قوى السوق بديلا عن القرارات الادارية لتحقيق التوازن النسبى للأسعار بهدف توزيع الموارد القومية على مجالات الانتاج المختلفة وفقا لمعايير الكفاءة والحاجات الحقيقية للمستهلكين مع التدخل في حالات الاحتكار والاضرار بمصالح المستهلكين لخلق التوازن بين المصالح العامة والخاصة .

* وإذا كانت مناقشات المؤتمر تناولت قضايا رئيسية الا ان اغلب المناقشات قد ركزت حول قضية واحدة هى الأزمة الاقتصادية والطريق إلى الخروج منها .. ظهر اختلاف حول تشخيص الموقف الراهن البعض قال أنها مشكلة وآخرون قالوا ازمة وفريق ثالث قال انها كارثة ينبغى علاجها .

* تحدث الدكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن وزير التخطيط الأسبق حول موضوع « الخروج من دائرة اليأس إلى دائرة الأمل والعامل وقال في محاضرته التى جعل عنوانا لها - مؤامرة الصمت » :

من المقدمات الضرورية لمواجهة ازمة المجتمع المصرى .. ان نقتنع اولا باننا فعلا في ازمة اقتصادية واجتماعية . وبالتالى نبحث عن اصول هذه الأزمة ثم الحلول البديلة للخروج منها . واعتقد ان ما نحن فيه اليوم هو حصاد خمسين عاما او اكثر من توجه بدأ في الثلاثينات جوهره تغليب الاستهلاك والانفاق على الانتاج والاستثمار . ومازال هذا التوجه مستمرا .. وهناك مستويات اربعة للتقدم في كل مجتمع هى الاستهلاك .. والانتاج للسلع المستهلكة . وانتاج وسائل الانتاج . وابتكار وسائل جديدة للانتاج .. ومع الأسف نحن مازلنا عند المستوى الأول .

ثم تحدث عن بعض الابعاد الأزمة الراهنة قال ان عبء الدين الخارجى بالنسبة للمواطن المصرى وصل إلى الف دولار سنويا أى

إدارة التنمية .. ومواجهة الأزمات

ما يعادل عشرة امثال العبء المقابل على المواطن الامريكي وان مصر اكثر الدول مديونية بالنسبة للدخل القومي .

وبدون ذكر ارقام فالأمر . واضح بالنسبة لزيادة السكان واتساع الفجوة الغذائية الاستيرادية ، وعجز الميزانية والتضخم النقدى وارتفاع الاسعار ، والضغط الشديد على انتاج الطاقة ، وارهاق مرافق النقل والمواصلات ، وهبوط مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وانتشار البطالة والانحرافات الشائعة والخسائر المعلنة في المصارف والشركات .

ولولا : ان هناك جهودا تبذل ومشروعات تنشا ، وحرية نسبيه في مجال النقد والادخار والاستثمار ، لتدنت المؤشرات السابقة إلى مستويات اخطر .

ولكن هذه الجهود تتم وراء ستار كثيف من الغموض والابهام وربما يكون هذا الغموض الرسمي والشعبي قد وصل إلى درجة « مؤامرة الصمت » التي نشترك فيها جميعا ، ووفقا لهذه المؤامرة فلا نريد ان نقارن بين مصر وبين غيرها من الدول التي تسبقنا في كل يوم ولا نتحدث عن الثمن السياسي ، الذى ندفعه للمعونات التي نحصل عليها من الخارج ولا نتحدث بجدية عن الآثار السلبية لتزايد مشكلة البطالة وارتفاع الأسعار وتدنى الأجور لطبقات كثيرة ، والبذخ والاسراف في الأنفاق الاستفزازى ، ولا عن انتقال الأموال والمدخرات للخارج .

وقال د. ابراهيم .. ان الكتل الاقتصادية الكبرى وهي الولايات المتحدة ـ اليابان اوروبا الغربية ـ اوروبا الشرقية ـ الاتحاد السوفيتي ، كلها مشغولة بمشكلات كبيرة تخصها وانها لا تعنى حقيقة بشئون العالم الثالث الا عناية جزئية .

وهذا يدفعنا للتساؤل ، ما للذى يدفع امريكا إلى تقديم معونة لمصر والاستمرار فيها ؟

ثم انتقل د. حلمي عبد الرحمن إلى قضية التوجه القومي . يقول ان جوهر الحل يكمن في تغيير التوجه القومي ، فليس من المعقول ان يظل الراى السائد حتى الآن ، هو ان الشعب غير مهيأ لتقبل الحقائق ولا يتحمل التبعات ، وان المصارحة تؤدى إلى اثارة الخواطر وفزع المستثمرين وهروب الأموال .

ان جوهر الاصلاح لابد ان يتطرق إلى دراسة عوامل اربعة :

ـ استراتيجية التنمية التي إتبعت في السنوات الخمسين الماضية بهدف التعرف على مزاياها وعيوبها .

ـ الاتفاق على توجه قومي مناسب .

ـ المشكلات الراهنة مسبباتها واولوياتها في المدى القصير والطويل .

ـ نظرة مستقبلية لمعالجة الأزمة بشكل شامل مع الأخذ في الاعتبار التطورات الاقليمية والدولية المحتملة والافادة من القدرات البشرية والمنشآت القائمة .

د . مختار هلودة

د . سعيد النجار

● اما الدكتور رجاء عبد الرسول رئيس جهاز بناء وتنمية القرية المصرية ، وعضو المجلس القومي للانتاج والشئون الاقتصادية . فقد كانت محاضرته بعنوان « ادارة التنمية ومداخل تحقيقها بعض القضايا الراهنة » وتاتى رؤيته للازمة ـ من خلال هذه المحاضرة ـ بصورة مختلفة فهي في رايه .

تعتبر عن حالة من اللاتوازن بين مختلف المكونات ، التي لا تتوائم ظروفها ولا تتناسب مع ما يحيط بها من ملابسات ، وهذه الحالة اللاتوازنية تعكس تناقصا هو نتاج تاثير العوامل الفاعلة في اتجاه لم يكن متوقعا ، او دخول عوامل جديدة ، او تغير المناخ والنتيجة الحالة التي تعبر عنها بالأزمة .

والواقع ان الاقتصاد المصرى يجتاز ازمة ، واية ازمة لا يستعصى حلها إذا عرفت ظواهرها وشخصت اسبابها، والمحك الأساسى لخروج مصر من الأزمة سيظل دائما هو الجهد الذاتي المصرى .

واستعرض عناصر القوى الذاتية للاقتصاد المصرى وهي :

القاعدة الانتاجية المتنوعة : القطاعات والأنشطة ، والقطاع العام والقوى البشرية والخبرات الفنية ، والموارد الطبيعية والاقتصادية والجغرافية وان المظهر الاقتصادى للازمة لا ينبغى ان يحجب الجوهر الاجتماعي والسياسى لها ، فهناك حالة عدم توازن اقتصادى واجتماعي ، واختلال هيكلي في الانتاج والطلب وتوزيع الدخل ، واستمرار الأزمة وتفاقمها مؤشر بالغ الدلالة على قصور الادارة الاقتصادية عن تصحيح هذه الاختلالات .

اما عن العلاج وليست هناك وصفة نمطية للخروج من الأزمة ، بل ثمة حاجة إلى مناهج مختلفة واساليب متنوعة للعلاج ، وقد يزيد تعقيد الامور ، الحاجة إلى ربط الحلول الجذرية بتلبية الحاجات اليومية والعاجلة ، وهذا هو اشكالية عملية التنميه .

ثم تحدث عن اهمية التخطيط في علاج الأزمة ، وقال : ان التخطيط يعنى تقييم البدائل ، والآثار المترتبة على الاخذ بكل

ابراهيم حلمى عبدالرحمن

بداية المواجهة فى تحرير القطاع العام .. وتحويل الملكية العامة إلى خاصة ... فؤاد سلطان

بديل ، وتحديد التكلفة الخاصة به ، والإجراءات والسياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف المحددة .

وان مصداقية الخطة يكون بقدر تعبيرها عن هذه الأهداف وحسن اختيار الادوات المحققة لها ، واقتناع الجماهير صاحبة القرار ومالكة المشروع الوطنى للتنمية واطمئنانها إلى جدوى الخطة وجديتها ، من ثم يجب ان يكون قرارا اساسيا ، وتحديد اهدافها عملية سياسية تحددها الامة كلها ، من خلال مؤسساتها واحزابها وتنظيماتها الشعبية والجماهيرية .

* وقدم دكتور مختار هلوده رئيس الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء افكار اساسية حول التطور للخروج من الوضع الحالى بالنسبة إلى مصر وهو يجد ازمة مصر فى البحث .

يقول ان هذا حل جزئى ، بينما نحن نحتاج إلى التطور الشامل الذى يعالج مشكلات المجتمع من خلال عملية التطوير ذاتها وان هذ المعالجات الموضوعية هى ذاتها التى جعلتنا نتعثر فى المشكلات المتعاقبة ، مما ادى إلى تراجع القدرة على تطوير منظومات العمل والقرار والمراجعة والتصحيح ، وإلى العجز عن تبنى سبل الحل الفعالة .

وقال ان لدينا مثلان ناجحان لكيفية المعالجة الشاملة متعددة المداخل ، هى حرب اكتوبر وقضية طابا ، حيث تم التحرك فى كل منهما باسلوب علمى دقيق بواسطة مجموعات عمل تتجاوز التنظيمات الرسمية .

وحصر د. هلوده محاور التطوير فى اربع : التكنولوجيا والمعلومات والنظم والقوى البشرية ..

واقترح مدخلا للتطوير هو ان تتكون مجموعة لتطوير مصر تشارك فيها الحكومة والقطاع العام والخاص والجامعات والمراكز البحثية ، تقوم بعمل خطة للتطوير تدمج فى الخطة الخمسية والخطط السنوية ، وتتكون داخل هذه المجموعة مجموعات عمل للمحاور العامة تقوم بالتعامل مع القطاعات المختلفة ، بهدف تحقيق التكامل النهائى بين القطاعات ، وزيادة الاعتماد على الذات .

* وتركزت آراء بعض المحاضرين فى اتخاذ حلول ليبرالية راسمالية لحل الأزمات التى تواجهها مصر ومنهم الأستاذ فؤاد سلطان وزير السياحة الذى يدعو إلى تحويل بعض من انشطة القطاع العام إلى القطاع الخاص قال : ان هناك ازمة تكمن فى الفجوة الانتاجية ، حيث توجد قاعدة انتاج ولكنها لا تتناسب مع حجم الاستثمارات الضخمة المنفقة عليها ، فان عوائد القطاع العام (٤٠٠ شركة باستثناء قطاع النقل البحرى والبنوك وقناة السويس) فى عام ٨٧ / ١٩٨٨ ٤٪ وإذا صوبنا سعر الفائدة على القروض الممنوحة للقطاع العام لأصبحت النتيجة بالسالب .

هناك اختلال سعرى ، فالسعر لا يعطى مؤشرا حقيقيا للتكلفة ولا يعمل على ترشيد الاستهلاك .

ان العجز فى الموازنة العامة وصل إلى ١٠ مليارات جنيه وبلغ ٢٦٪ من الدخل القومى ، وهذا يؤثر بشكل خطير على معدل التضخم ، وانماط الاستهلاك .

ان تحرير القطاع العام من الضغوط التى يعانيها وتحويله تدريجيا من الملكيه العامة إلى الملكية الخاصة هو البداية ، هناك مدخرات ، ولكن نحن شعب لا يحب المغامرة ، ووجود مشروعات قائمة ، سيدفع بالمواطنين للمساهمة فيها بروس اموالهم .

* اما الدكتور سعيد النجار فقد دارت كلمته حول ثلاثة قضايا رئيسية :

القضية الأولى :

ان النظام العام حاليا فى مصر والسياسات الاقتصادية التى يتبعها هذا النظام لم تعد صالحة لمواجهة المتغيرات العميقة التى طرات على الاقتصاد العالمى .

القضية الثانية :

ان التعثر فى هذا القطاع فى هذا الوقت والسياسات الصالحة لمواجهة المتغيرات وتلبية متطلبات التنمية .

ان هذا التغيير يكون فى اتجاه الاقتصاد القومى .

القضية الثالثة :

ان التحرر الاقتصادى الذى انادى به لا يكون بحال من الأحوال بعيدا عن غيبة الدولة ولا يعطى شيكا على بياض للقطاع الخاص ولا يعنى اهمال البعد الاجتماعى بمعنى الا يؤدى التحرر الاقتصادى عبء على الطبقات الفقيرة بل يؤدى للكفاية الانتاجية وتوزيع عادل للدخل .

اشير إلى هذا الاعتماد الشديد على المعونات الأمريكية هذه كلها مؤشرات على فشل النموذج التنموى .

ودعا د. النجار إلى نمط يقوم على تحرير الاقتصاد القومى دون غموض او ابهام .. وبدون ارسال اى اشارات متناقضة .. وركز سيادته افكاره إلى خمس نقاط :

* تغيير طريقنا فى التفكير .. اى تغيير الطريقة التى استقرت فى اذهاننا من الستينات وهو ان الدولة قادرة على كل شىء .. لابد ان نغير من هذا التفكير ورفع يد البيروقراطية .

* ترشيد القطاع العام ولا يكفى ان رقعة القطاع العام فى مصر

إدارة التنمية .. ومواجهة الأزمات

واسعة جداً هذا الاتساع لا يمكن تبرير ذلك على اى اساس تنموى .. ان هذا لا يبرر الا على اساس انه انتقل الينا عن ايدلوجية .. لابد من تقليص القطاع العام ليس فى كل شىء ولكن فى الحد الفاصل التى يكون القطاع العام لازما للتنمية او يتنقل إلى الأنشطة الخاصة .

* توسيع دائرة السوق واعادة النظر فى دور التخطيط الاقتصادى فى النظام المصرى .

* الانتقال سريعا من التصنيع الاحلالى إلى التصنيع التصديرى ومعنى ذلك تغيير السياسة لاقتصادية تغييرا جذريا .

* هناك عنصر خامس هو اعادة نظام الأسعار إلى الحالة العادية لنظام الأسعار .. والحقيقة ان نظام الاسعار ليس نظاما لتوزيع الدخل .. ولكن إذا أردنا ان نوسع الدخل إنما يكون باعاد توزيع الدخل لصالح الفقير عن طريق النظام الضريبى ووجة نظر السادة المشتركين فى المؤتمر إلى مقال ظهر اخيراً لكاتب امريكى يدعى « فكاياما » عن موضوع سماه اعادة التاريخ ظهر فى مجلة امريكية وهذا الرجل رئيس دائرة الابحاث والتخطيط يحاول ان يقيم نمط التنمية فى القرن العشرين من اول سنوات هذا القرن إلى نهايته .. يقول ان النمط الليبرالى هو الافضل وان النمط الاشتراكى قد رفضته حتى الدول الاشتراكية فى المقام الأول .

* وفى محاضرة بعنوان « المجتمع المدنى والمستقبل فى مصر » تحدث دكتور اسامة الغزالى حرب الباحث بمركز الدراسات الاستراتيجية بالاهرام من خلال ذات الرؤية السابقة وقدم تحليلا من وجهة نظره لموقف الدولة فى عهد عبد الناصر والسادات ومبارك من خلال طرح تساؤلات : هل الأفضل لمصر قضية ادارة التنمية بالدولة ام بالمجتمع ؟

قال انه فى فترة حكم الرئيس عبد الناصر تصدت الدولة لكل مجالات الحياة من الاقتصاد والسياسة إلى الحياة الاجتماعية والثقافية وكان هذا موقفا احتكاريا .

وفى عصر الرئيس السادات تراخت قبضة الدولة ، فالتنظيم السياسى الواحد اخلى مكانه للتعددية الحزبية ، والاحتكار الاقتصادى للدولة وتلاشى تدريجيا لصالح القطاع الخاص ، والتزام الدولة بتعيين الخريجين وتقديم الخدمات تقلص .

اذن حدث نوع من تراجع دور الدولة فى مصر ، وان هذا ياتى فى الدور الذى يحتله « رأس الدولة » فى مصر ، يمكن القول ان عبد الناصركان يؤازر بكل قوة فكرة الدولة القوية المهيمنه وان السادات بالرغم من انه بادر بفتح الابواب بالتعدد الحزبى والانفتاح الاقتصادى ، الا انه ايضا ظل متمسكا بفكرة سيطرة الدولة .

على ان الوضع اخذ يختلف فى عصر الرئيس محمد حسنى مبارك ، فان قوة المجتمع فى مصر فى مواجهة الدولة اخذت تتعاظم ، وان هنك ارهاصات لنمو المجتمع المدنى ، حيث زاد وزن وفاعلية الاحزاب السياسية فى مصر وموقعها فى النظام السياسى وانتخابات ٨٧ شاهدة على ذلك .

على الصعيد الاقتصادى ، برزت مشروعات خاصة مثل شركات توظيف الأموال ، مهما كانت احكامنا او تقييمنا لها .

ويقول د. اسامة الغزالى : انه لا امل فى تحقيق تقدم حقيقى فى مصر الا من خلال دعم الارهاصات ، واطلاق كل طاقات المبادرة والابداع امام مؤسسات المجتمع المدنى وإذا كان دور الدولة وفاعليتها حتما وبديهيا ، فان ما سوف يكون مطلوبا منها بالدرجة الأولى هو الا تكون عقبة امام ذلك الانطلاق .

* وكان هناك مدخل فى كثير من المحاضرات يهدف إلى ايجاد حلول للأزمة تهدف إلى مصلحة الجماهير والمحافظة على العدالة الاجتماعية والقيم الثقافية والاجتماعية :

المهندس محمد عبد الوهاب وزير الصناعة ذكر ان قضية القطاع العام ازالت تشغل حيزا كبيرا من التفكير .. وكثيرون يستخدمون ارقاما ليست صحيحة ليدللوا بها على آرائهم وساقدم لكم ارقام التقييم لاداء لقطاع العام الصناعى لعام ٨٧ / ٨٨ الفائض على اجمالى راس المال المستثمر (يشمل ذلك راس المال المدفوع والقروض والاحتياطات) وصل الفائض ١١٪ العائد على راس المال المدفوع ٤٥٪ ، وعلى حقوق الملكية ٢٢٪ وعلى القيمة المضافة ٣٠٪ .

وذكر سيادته ان الأصول الثابتة فى القطاع العام الصناعى تبلغ ٦,٥ مليار جنيه بالقيمة الحالة ٨٠٪ من هذه الاصول تم تجديدها من ١٩٨٢ إلى ١٩٨٧ ، وصل الفائض فى شركات القطاع العام الصناعى الصناعة ١٢٠٠ مليون جنيه ، التصدير كان لا يزيد على ٤٠٠ مليون دولار منذ ثلاث سنوات وصل إلى مليار دولار وللذين يتحدثون عن قضية تحرير القطاع العام اقول لهم .. ان قضية التسعير اصبحت قضية تاريخية لا وجود لها ، الا فى السلع الاحتكارية مثل الغزل ، شركات القطاع العام لديها من الحريات الكثير ، ولا يستطيع احدان يقول ان الوزارة تكبل هذه الشركات ، المتابعة ليست رقابة ، اننا جهاز معاون للشركات لما يخرج عن نطاق امكاناتها .

ونحن نسير فى اطار تحرير القطاع العام ولكن بمعنى فصله عن الحكومة وعدم تبعيته لوزير معين وقد اعددنا دراسة لتطوير القطاع العام .

تهدف لخلق شركات قابضة بدلا من هيئات القطاع العام وان اى زيادة فى رؤوس اموال القطاع العام تطرح للمساهمين وإن تكون الأولوية للعمال .

اما من يدعون للتاتشريزم (اى انتهاج اسلوب مسز تاتشر) فاقول لهم هذا غير مناسب لمصر لأن انجلترا لديها قاعدة من رؤوس الأموال ، جزءكبير منها لدى العمال ومن ثم نقل ملكية القطاع العام ادى إلى اتساع الملكية العامة ، اما فى مصر فان من يمتلكون المال فئة صغيرة من المجتمع .

نحن لسنا ضد القطاع الخاص بل ليت مساهمته فى الصناعة تتجاوز نسبة القطاع العام ، ولكن السؤال ، هو كيف يحدث ذلك ومتى ، وهل هو مستعد ام لا ؟

* الاستاذ السيد ياسين مدير مركز الدراسات الاستراتيجية

بالأهرام تحدث في الجلسة الرابعة التي تناولت الجانب السياسي والاجتماعي عن موضوع : « ازمة الخطاب السياسي المصري » وقد وجه كلامه في البداية إلى اصحاب دعوة اطلاق الحرية الاقتصادية فقال :

لم يذكر احد من السادة الداعين للبرالية اي قيم اجتماعية وثقافية سيقوم عليها هذا النظام .

إن الليبرالية هي الوجه السياسي للراسمالية ، التي تؤمن بنظرية البقاء للاقوى ، ولان الاغلبية في مصر هي الضعيفة الفقيرة فهذه السياسة ستاتي على حسابها .

ثم تحدث عن الخطاب السياسي المصري وقال ان الخطاب السياسي يعني مجموعة مقولات وسياسات لايديولوجية ما ، ولو بحثنا في طبيعة الخطاب السياسي بل الثورة لوجدنا انه كان يستمد مقوماته من النظريات الراسمالية ، وكان متناسبا مع مصالح الطبقة البرجوازية ، الاقطاعيون وكبار التجار ، وطلائع الراسمالية .

ومع جمود البرجوازية المصرية واستئثارها بمصادر الانتاج في المجتمع ، واستغلالها البشع للجماهير ، نشات خطابات سياسية على اليمين (جماعة الاخوان المسلمين) ، وعلى اليسار (الماركسيين الاشتراكيين) وكان قيام ثورة يوليو علامة على نهاية عهد وبداية نظام جديد .

ومن خلال الميثاق نستطيع الاستدلال على الخطاب السياسي للثورة واختفى الخطاب السياسي الليبرالي بل تعرض للادانة وتوارى الخطاب الديني بعد عدة صراعات ، والتحم الخطاب الماركسي مع الخطاب الثوري بعد الصلح الذي عقدته الثورة مع الشيوعيين .

اما الخطاب السياسي لفترة الرئيس السادات فكان مضادا للثورة ، وقد ساعدت القيادة السياسية على تجدد الخطاب الديني ، لضرب الخطاب الناصري والاشتراكي ، وحدث احياء للخطاب الليبرالي في مجال الاقتصاد ، بالدعوة لتشجيع القطاع الخاص والتخفيف من قبضة الدولة واخذت حركة الاحياء الليبرالية تتصاعد في نقد الثورة ، والاتجاه إلى نظام تعدد احزاب .

مطلوب توسيع دائرة السوق وإعادة النظر في دور التخطيط الاقتصادي في النظام المصري

تغيير السياسة الاقتصادية يتطلب الانتقال سريعا من التصنيع الاحلالي إلى التصنيع التصديري

وكان الخطاب السياسي في فترة الرئيس السادات يهدف إلى القضاء على القيم الأساسية للخطاب الثوري .

ومن ابرز ملامح هذا الخطاب ، هو رفع كل القيود التي كانت تحد من التراكم الراسمالي في ايدي القلة ، واشتد الهجوم على القطاع العام ، والدعوة إلى تصفيته ولكن هذا الخطاب لم يجد مصداقية لدى الجماهير ، التي ازداد انسحاقها الاقتصادي يوما بعد الآخر ، بعد ان سادت سوق راسمالية فوضوية يسيطر عليها المهربون والمقامرون والوسطاء والمستغلون .

ويقول السيد ياسين .. ان الخطاب التعددي الراهن يجابه ازمة حقيقية تتمثل في عجز التيارات السياسية عن الابداع الحقيقي في صياغة خطاباتها السياسية ، الخطاب الليبرالي ازمته ترجع إلى رغبة دعاته المحمومة في إنشاء خطاب مضاد تماما للخطا الثوري ، ومن ثم وقع في مازق تاريخي ، ذلك ان دعاياتهم الرخيصة ضد الثورة لا تعبر إلا عن حقد الطبقة البرجوازية على المشروع الثوري ، وليست خطابا مقنعا للجماهير التي التفت حول المشروع الثوري ادراكا واعيا منها لانه يحقق آمالها في العدالة الاجتماعية والحرية بالمعنى الواسع وليس بالضرورة الحرية على الطريقة الغربية .

ولم يستطيع ان يقول لنا هذا الخطاب كيف سيحل مشكلة العدالة الاجتماعية ، وممثلو هذا الخطاب هم حزب الوفد .

وعجز الخطاب الاسلامي عن ان يحدد معالم النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي الاسلامي الذي يدعو إليه ، ويقنع فقط برفع شعار التطبيق الفوري للشريعة الاسلامية .

اما الخطاب التجمعي (الماركسي والناصري) فقد تجاوز مرحلة التشخيص إلى اقتراح حلول عملية لمشكلات مصر الاقتصادية والاجتماعية ، وان كان قد عجز عن ان يتخذ موقفا واضحا من قضية تطبيق الشريعة الاسلامية ويبقى تساؤل هام حول مدى تجاوز الخطاب التجمعي للواقع بكل ما فيه من سلبيات اهمها انخفاض الوعي الطبقي ، سيولة الخريطة الطبقية .

اما حزب العمل الاشتراكي فيركز خطابه السياسي على الاسلام تركيزا واضحا .

وحزب الاحرار رغم انه يدعى الليبرالية فخطابه باهت لا لون له .

ويبقى الخطاب السياسي للحزب الوطني متارجحا غاية التارجح بين الحرص على تاكيد انتمائه للمرحلة الثورية ، وبين تشبثه على مستوى الممارسة بالخطاب المضاد للثورة الذي ساد في المرحلة الساداتية .

وهناك محاولة متمثلة في (الحزب الناصري) لاحياء الخطاب الثوري.

ويستنتج السيد ياسين في النهاية ، ان الخطاب السياسي الراهن ، تختلط فيه الاوراق بشكل ينم عن الفوضى الايديولوجية والتي تعكس بلبلة شديدة في مجال القيم السياسية واخطر تعبير عن الازمة التي يمر بها الخطاب السياسي المصري في الوقت الراهن ، هو افتقاره إلى الاجماع القومي حول طبيعة الدولة ونوعية النظام السياسي .

إدارة التنمية .. ومواجهة الأزمات

وتساءل سيد ياسين عما إذا كانت هذه الحالة هي مخاض لمرحلة جديدة تتحدد فيها الألوان السياسية بغير اختلاط ولكنه ترك الاجابة للمستقبل .

وقال د. عبد الوهاب البشرى الوزير الأسبق للانتاج الحربي ، ان حل الأزمة الحالية مرهون بماذا نريد ؟ هل نريد تنمية حقيقية مستقلة ؟

ان نشأة الصناعة المصرية في الخمسينات ، كانت تعبيرا عن الرغبة في الاعتماد على الذات وكان كل خطوة في الصناعة تهدف إلى زيادة الجانب المحلي في الصناعة ، وان سياسة الانفتاح قضت على الفكر والرغبة في الابتكار واتجهنا إلى استيراد مصانع (تسليم المفتاح) .

وان نظرة بسيطة لمصانع القطاع العام ، تؤكد ان هناك صرحا للانتاج لا يمكن ان يهدم .

دور الانسان

* وتحدث د . نجيب اسكندر عن دور الانسان المصرى تجاه هذه الأزمة قال : إن هناك روحا سائدة تعبر عن الاستسلام للأمر الواقع ولعلنا نبالغ في انتقاد انفسنا دون ان نفطن للآثار السيئة المترتبة على ذلك خاصة بالنسبة للأجيال الجديدة .

ان هناك الكثير من المعارك السياسية حول الماضي ، يحكمها التوجهات السياسية لا الموضوعية ، مما يصيب الجيل الجديد بالاحباط والاغتراب والرغبة في عدم المشاركة .

وان هناك نزوحا لأصحاب المواهب والعقول .

ان من بين آفاتنا ، اننا نبدأ كل شيء بحماس ثم يفتر الحماس ويضعف .

كل هذه الأمور تؤدى إلى عدم القدرة على مواجهة الأزمة .

الزراعة ومشكلة الغذاء

في جلسة الزراعة ومشكلة الغذاء قال الدكتور احمد الجويلي محافظ دمياط ان علينا ان ننتج حدا آمنا من الغذاء وخاصة من القمح على الأقل احتياجات الاستهلاك لمدة ٤ شهور وهذا يمكن بالتكنولوجيا الحالية وبتنويع الأصناف الجديده وبالنسبة للارز نستورد سنويا مليون طن وممكن مضاعفة انتاجية المحصول كما ان محصول الأرز يمكن ان تصل الانتاجية فيه إلى ٣ اطنان للفدان .

وطالب الدكتور جويلي باعادة النظر في التركيب المحصولي مع الميزة النسبية للمحاصيل وتصحيح السياسة العربية ومواجه الفاقد في الغذاء والتسويق ويصل إلى ٢٠٪ .

وقال الدكتور حسني حافظ وكيل اول الوزارة ببنك الاستثمار اننا نعاني من أزمة طاحنة وتعتمد في ٨٠٪ من احتياجاتنا على الخارج وتخصص ١٥ مليون دولار يوميا لاستيراد الغذاء وان التسويق الاجبارى للمحاصيل نظام خاطئ وصناعة الدواجن استثمر فيها اكثر من ٤,٥ مليار جنيه وتواجه التوقف والتصفية كما ان بيع الاراضي المستصلحة في المزاد لا يحترم خطة الاستصلاح والاستزراع .

وقال الدكتور حسني ان وزارة الرى قامت بزيادة الرقعة الزراعية من ٥,٧ مليون فدان على الورق إلى ٧,٢ مليون فدان وهو خطا جسيم ولم يتجاوز ما تمت اضافته للقع الزراعية عن ٨٠ الف فدان من ٨٠/١٩٨٧ ولابد من الاتجاه لفكرة المجمعات الصناعية والزراعية وهي لم تحقق بعد عائد الاستثمارات المخصصة لها خلال ٥ سنوات وعلى البنوك المتخصصة مثل الائتمان الزراعي ان تقدم قروضا مخفضة وخدمة حقيقية للاستصلاح وان يقدم بنك التنمية الصناعية تمويلا للمعدات .

واضاف ايضا ان افضل استثمار في مصر هو مشروعات استزراع واستصلاح الاراضي لانها تعطى عائدا يفوق الأنشطة الأخرى وكل المطلوب هو منح عقود ملكية للمستثمر والتأكد من الجدية بمجرد تحويل الأموال للبنك للاستثمار في المشروع ومنح المستثمر شهادة بمدة الاعفاء الضريبي .

القناعات التي توصل إليها المؤتمر

وبعد ان استمع المؤتمر إلى مختلف الآراء التي عرضت ، وبعدان استعرض ما دار من مناقشات فقد عرض المؤتمر عن قناعاته التالية :

- إن الشعب المصرى لديه من الامكانات المعنوية والمادية ما يستطيع أن يعبئه لتخطى المصاعب التى تحيط به لاقامة قاعدة انطلاق نحو آفاق مستقبل يذخر بالرفاهية .
- إن الوضع الاقتصادى قد وصل إلى حد يدعو للقلق الشديد وشواهد الأزمة الاقتصادية عديدة علاوة على امتدادها فى مجالات مختلفة للحياة .

ويكفي ان يذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر : الدين الخارجي ، ميزان المدفوعات ، التضخم ، البطالة ، ازمة الاسكان ، ازمة التعليم ، فجوة الغذاء وزيادة الاعتماد على المعونات والقروض الخارجية ، الفجوة بين الانتاج والاستهلاك ، الفجوة بين الواردات والصادرات ، عجز الميزانية المستمر ، انهيار القيم والسلوكيات ، تفشى الفساد .. الخ .

إن معدلات النمو التي حققها الاقتصاد المصرى خلال الفترة بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن ، هي معدلات ضعيفة بالمقارنة بما حققته اقتصاديات دول نامية اخرى بدات مرحلة النمو من وضع مشابهة بل ومتخلف في بعض الأحيان عن الاقتصاد المصرى .

إن الشعور السائد لدى المجتمع من ان امور التنمية الاقتصادية مسئولية الدولة ، تديرها في معزل ، وهي شانها فيه .. شعور واجب التغيير .

يرى المؤتمر ان الأزمة الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع ترجع في المقام الأول إلى السياسات الاقتصادية الخاطئة التي اتبعت في إدارة الاقتصاد القومي والتي قامت على اسس بعيدة عن التوجه نحو تعبئة الموارد وزيادة الانتاجية وإعطاء ذلك اولوية اولى في

الاستهدافات القومية . وزادت من حدة المشكلة ان دابت الدولة على إطلاق العنان للاستهلاك دون مراعاة لحجم الانتاج القومى .

● يؤمن المؤتمر بان مواجهة الموقف المتازم يقتضى تعبئة كافة قوى وإمكانات التجمع وباسرع وقت ممكن ، حول مشروع قومى يلتف حوله الجميع بصرف النظر عن التوجيهات السياسية والأيديولوجية المختلفة ، وعلى ان يكون من اوليات محتوى هذا الهدف القومى بديلا عن الاستهلاك الاصلاح الاقتصادى .

● يؤمن المؤتمر بان قيام المشروع القومى من شانه إيجاد تيار عام قوى وجارف محابى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بحيث يؤدى إلى :

- التزام الدولة هذا التوجه العام في إداراتها للاقتصاد القومى بحيث يؤدى ذلك ليس فقط إلى تنقية الحياة الاقتصادية من التشريعات والأنظمة الادارية المعوقة والمهددة للتنمية ، بل وإلى خلق مناخ محابى للنمو .

- التحول إلى مجتمع تحكمه معدلات الاداء وتسوده قيم العمل .

● يؤكد المؤتمر على قناعته بضرورة التحول من إدارة الاقتصاد القومى بطريق التخطيط المركزى الذى اظهر الواقع فشله في إحداث التنمية المطلوبة في هذه المرحلة .

● كما يؤكد المؤتمر على قناعته بضرورة تحرير النظام الاقتصادى هذا التوجه الذى ينطوى على العاصر التالية :

(أ) تخفيف قبضة البيروقراطية على النظام الاقتصادى . ونقيض ذلك إعادة النظر في الأجهزة الادارية غير المنتجة في كافة المجالات .

(ب) النظر على وجه السرعة في الوسائل التى من شانها رفع معدلات الأداء في قطاع الأعمال وإعطاء وحدات القطاع العام مزيدا من الاستقلالية في اتخاذ القرار وإزالة الضغوط المعوقة على وحدات القطاع الخاص .

النظر في تحويل بعض وحدات القطاع العام إلى الخاص حيث تكون هناك مبررات واضحة .

التركيز على الأداء الاقتصادى للقطاع العام واتخاذ الاجراءات الكفيلة بتصويب الوضع الحالى للملكية من ملكية خاصة للحكومة إلى ملكية حقيقية للشعب .

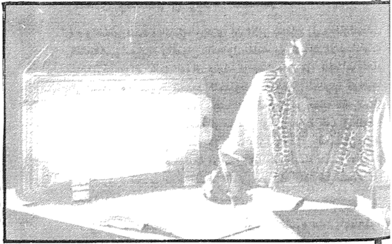
(جـ) إن عملية التحرير الاقتصادى لابد ان تراعى مقتضيات العدالة الاجتماعية . وليس هناك من تناقض بين اعتبارات الاصلاح الاقتصادى واعتبارات العدالة الاجتماعية بل على العكس فإن زيادة الانتاجيه التى تنجم عن الاصلاح سوف تسمح للدولة برفع مستوى الخدمات الأساسية للشعب .

(د) إن برنامج الاصلاح الاقتصادى لابد ان يستند إلى إطار سياسى سليم يقوم على تعميق الممارسة الديمقراطية ، وتقوية المؤسسات الدستورية واحترام اختصاصات كل منها ، وحماية حقوق الانسان في كل صورها ، وإعادة سلطات الأمن إلى اختصاصاتها الأصلية .

● إن المؤتمر ليدرك ويقدر مدى الصعاب التى تعترض إقامة المشروع القومى ، إلا ان حدة الأزمة وضغوط المتغيرات الخارجية ، وحتى لا تتطور الأزمة إلى كارثة يتطلب بذل الجهود المستمرة والدورية في سبيل توفير هذه الأداة الهامة .

إن المؤتمر يطلب من مجلس إدارة جماعة الخريجين الدعوة إلى هذا المشروع القومى والانتقال به من طور الفكر إلى حيز الوجود ، مطلقا الامكانات الكافية وكاشفا عن الابداعات الممكنة للانسان المصرى إذا وضع في المناخ الحابى للتنمية .

أشعة الشمس صباحا = تيار كهربائى مستمر ليلا



هذا الفانوس الضوئى .. لم يعد الآن يتم شحنه من مصدر كهربائى . ولكن اصبح شحن الفانوس يتم بمجرد تعريضه لأشعة الشمس ، لمدة زمنية اثناء النهار ، ينير لك ٥ ساعات اثناء الليل ، الفانوس الجديد يحول اشعة الشمس الى قدرة بالتيار المستمر ، من خلال استعمال خلايا فولينه ضوئية . تخزن القدرة بواسطة بطاريات النيكل ، والكاديوم العالية السعر ، التى يمكنها الصمود امام درجات الحرارة العالية .

هذا الفانوس مصمم بحيث يدوم طوال سنوات طويلة ويصمد امام اقصى اعمال المعالجة وفي اسوا الظروف ، وحدة تطوير الاجهزة التابعة للشركة الصانعة للفانوس ، تطور مجموعة من الأجهزة المختلفة الحجم وتتراوح ما بين ١٠ الى ١٥٠٠ وات ويمكنها الجمع بين الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والديزل لانتاج وسيلة لتوليد الطاقة الفعالة من حيث التكلفة .

ميزة الجهاز الجديد ان كل اسلاكه مجهزة بحيث يتم تركيبها بسهولة وسرعة .

ندوة الشركات المتعثرة

إعداد
● جمال سيد عبد العال ●

فى خلال يومى ١٨ ، ١٩ نوفمبر الماضى ناقش نحو ١٢٠٠ من رجال المال والاقتصاد والأعمال وعدد من المسئولين ورؤساء البنوك واساتذة الجامعات فى الندوة التى نظمها البنك الأهلى اسباب تعثر المشروعات فى القطاع العام والخاص وعلى مدى ٦ جلسات ناقشت هذه النخبة نحو ٣٩ بحثا تطرح تصورات لعلاج ظاهرة انتشار الشركات المتعثرة التى تؤثر على الاقتصاد المصرى .

وكان الرئيس محمد حسنى مبارك وقبل انعقاد هذه الندوة بعدة ايام قد طالب فى خطابه امام مجلس الشعب والشورى يوم ١٢ نوفمبر ٨٩ بتحرير القطاع العام وتطويره ، وتغيير الهيكل الانتاجى لوحداته ، ومنها حرية الادارة مع الالتزام باهداف انتاجية محددة وادخال اصلاحات مالية على نظم العمل فى شركاته وعلى هذا فإن القضية ليست قضية بيع القطاع العام او تغيير ملكيته وانما هى قضية تعزيز ورفع كفاءته بحيث ينتج اكثر ويحقق أرباحا أعلى ويقدم خدماته لقاعدة أوسع من المواطنين .

هذه الكلمات انما تتصل من قريب بالشركات التى تعانى من تعثر سواء مالى او ادارى حتى انها قد اخفقت فى تحقيق الهدف المرجو منها وكانت هذه الندوة التى شارك فيها العديد من القطاعات المختلفة فى الدولة لوضع حلولا عاجلة ولاصلاح مسار هذه الشركات المتعثرة لا تصفيتها أو بيعها ولكن دراسة كل حالة بشكل منفصل واعداد مقترحات اقتصادية وعلمية وعملية فى نفس الوقت لتعود الشركة لمواصلة عملها الاقتصادى فى ظروف ومناخ مختلفين يتيح لها النمو وتحقيق أرباح اقتصادية فى المستقبل .

وقد طرحت الندوة العديد من الأسئلة .. كيف يمكن مواجهة أسباب تعثر الشركات ؟ سواء كانت خاصة او عامة .. ما هى الخطوات القادمة لعلاج تعثر الشركات ؟ وهل الأسباب اقتصادية ، مالية ، ادارية ، تسويقية أم هناك عوامل أخرى ؟

المشكلة ذات جوانب متعددة :

وفى الجلسة الافتتاحية للندوة ذكر الدكتور صلاح حامد محافظ البنك المركزى بان الحلول المصرفية بمفردها لا تكفى لحل مشكلة الشركات المتعثرة وذلك لان للمشكلة جوانب متعددة وان السعى لايجاد الحلول لا يهدف إلى المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك فحسب وانما يرمى إلى ضمان استمرار هذه المشروعات مع رفع كفاءة استخدام الائتمان المحلى .

الشركات المتعثرة تؤثر على الاستقرار النقدى وتساهم فى زيادة التضخم :

واضاف محافظ البنك المركزى إن الأمر يحتاج إلى وقفة لتحليل المشكلة واسبابها واقتراح الحلول المناسبة لانقاذ الاستثمارات المتعثرة سواء كانت اموال بنوك او مساهمين من القطاع العام او الخاص وضرورة تحديد الخطوط العريضة الواجب توافرها لاعتبار المدين متعثرا بحيث يجب التفرقة بين من يملك القدرة على الوفاء ويتهرب منه بوسيلة او باخرى وبين من يرغب فى الوفاء ولكنه لا يملك القدرة المالية على ذلك وان يؤخذ فى الحسبان ما قد يكون هناك من مغالاة فى قيمة الأصول عند بدء انشاء المشروع فضلا عن ضرورة تحديد نوع المتعثر الذى يصادفه المقترض سواء كان تعثرا وقتيا ام كان تعثرا يستعصى علاجه .

واكد د . صلاح حامد ان علاج المشروعات المتعثرة ينبغى ان تحكمه بعض المبادىء التى تدور حول ثلاث نقاط :

ـ ملائمة الوسيلة المتبعة للعلاج بحيث تختلف وسيلة العلاج من مدين لآخر في ضوء دراسة مركز العميل وتحديد اسباب التعثر .

ـ التعاون بين المدين والدائن بان يكون الأسلوب متفقا عليه ويرضى الطرفين بحيث ينفذ المدين التزاماته بجدية كاملة وتلتزم البنوك الدائنة بما تعرضه الاتفاقات من شروط بما في ذلك امكانية اجراء التسويات المشتركة للعملاء المدينين لأكثر من بنك واحد .

ـ المتابعة التى تفى ارتباط العلاج ببرنامج زمنى تدريجى وان تكون المتابعة مستمرة من الدائنين خلال فترة البرنامج .

واشار إلى ان يجب اتباع الأساليب والاجراءات الائتمانية السليمة والتى من بينها مراعاة التناسب بين موارد العميل الذاتية وبين الأموال المقترضة ولذلك يجب ان تراعى البنوك أوجه القصور التى ساعدت بعض الشركات على التعثر .

وفى النهاية اكد ان استمرار مشكلة تعثر المشروعات لا يمتد اثرها للجهاز المصرفى وحده ولكنها تؤثر على الاستقرار النقدى حيث استمرار التعثر يساهم فى احداث التضخم بما يعنيه من تدهور قيمة النقد المحلى لأن الائتمان المقدم لهذه المشروعات لم يحدث زيادة حقيقية فى الانتاج وهذا يعنى استمرار الاستيراد وانخفاض التصدير وارتفاع الأسعار .

● حجم التعثر ما زال مقبولا إذا اخذنا فى الاعتبار حجم ميزانيات البنوك فى مصر

● ٧٪ فقط نسبة التعثر من حجم الائتمان المقدم من الجهاز المصرفى و ٤٪ من حجم ميزانيات مجتمعة .

واكد محمد نبيل ابراهيم رئيس البنك الأهلى ورئيس الندوة فى كلمته التى القاها فى الندوة على ان حل مشكلة الشركات المتعثرة لا يقل اهمية عن محاولة علاج مشكلة الديون الخارجية بإعتبارها تتأثر بها وتؤثر عليها وإذا كانت الدول النامية ومنها مصر تعمل جاهدة على الخروج من تلك الأزمة بما تعقده من اتفاقات مع المؤسسات المالية الدولية للاستفادة من الفرص المتاحة لاعادة جدولة الديون او الحصول على شروط ايسر للفائدة او فترات للسماح اطول أو تخفيض اصل الدين او عن طريق تحويل الديون واعادة شرائها فلا اقل من ان تتعامل بنفس الأسلوب على المستوى المحلى على مشروعاتنا المتعثرة .

واكد رئيس الندوة ان نسبة التعثر على مستوى الجهاز المصرفى تعتبر فى مستوى يمكن التعامل معه إذا قارناها بحجم الائتمان الكلى والذى يصل إلى نحو ٧٥ مليار جنيه فى يونيو ١٩٨٩ وتكون نسبة التعثر لا تتجاوز ٧٪ كما تبلغ نسبة ٤٪ من حجم ميزانيات البنوك مجتمعة .

وان ظاهرة التعثر ليست مقصورة على مصر ولكنها أصبحت الآن طرفا أساسيا للعمل المصرفى الدولى مما جعل السلطات والأجهزة المالية الدولية تضع نسبا من مؤشرات الملاءه ونسبا للمخصصات تلتزم بها البنوك فقد اقرت لجنة كوك عام ٨٨ رفع نسبة الملاءة لتصبح فى حدود ٨٪ خلال السنوات الثلاث . وأن البنوك المصرية تحتفظ بمعدلات ملاءة تتمشى مع المستويات العالمية .

واشار إلى بدء البنوك المركزية فى كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية فى وضع قواعد لبنوكها لتكوين مخصصات

ـ ١٢٠٠ من رجال المال والاقتصاد يناقشون أسباب تعثر المشروعات فى القطاعين العام والخاص .

ـ الشركات المتعثرة تؤثر على الاستقرار النقدى وتساهم فى زيادة التضخم .

لمواجهة الديون المشكوك فيها لتصل إلى ٥٠٪ وبعض البنوك الدولية رفعتها إلى ٧٥٪ والبنوك المصرية تطالب بتطبيق مثل هذا النظام إلا ان الأمر يحتاج إلى مراجعة مع اجهزة الضرائب .

وقال مصطفى شوقى نائب رئيس الندوة ان مشكلة المشروعات المتعثرة من اهم المشاكل التى تواجه الاقتصاد القومى وقد اتخذت ابعادا خاصة فى مصر حيث اهتم بها السيد رئيس الجمهورية بصفة شخصية وطالب باعداد تقارير مقارنة للمشروعات والشركات المتعثرة وتحديد الأهداف لزيادة الانتاج وجودته وحرص فى الوقت نفسه على الاجتماع بقيادات الشركات للتعرف على وجهات نظرهم وأرائهم فى اصلاح الهياكل التمويلية وزيادة الانتاج واصدار قرار بتشكيل مجموعة عمل على مستوى عال برئاسة الدكتور كمال الجنزورى نائب رئيس الوزراء ووزير التخطيط لمتابعة المشكلة ووضع الحلول سواء فى القطاع العام او المشترك او الخاص .

ـ القطاع العام يتجاهل الحافز الفردى الذى تخلقه الملكية الخاصة :

وتناول نائب رئيس الندوة فى كلمته مشكلة تعثر مشروعات القطاع العام والتى افرزها العديد من الأسباب التى تتلخص فى ان القطاع العام يتجاهل الحافز الفردى الذى تخلقه الملكية الخاصة وان اشراف الدولة يجب ان يقتصر على المشروعات الاستراتيجية الكبيرة التى قد يعجز القطاع الخاص عن القيام بها وان مشاكل الأموال العامة والعقوبات التى يرتبها القانون فى شأن الرقابة عليها كثيرة ومتعددة وتقلق بال القائمين على ادارة المشروعات العامة .

واضاف مصطفى شوقى أن التفكير فى بيع بعض مشروعات القطاع العام للقطاع الخاص أمر عادى حيث ان غالبية شركات القطاع العام القائمة حاليا جاءت نتيجة لانتقال ملكية الشركات والمشروعات الخاصة الناجحة بعد قرارات وقوانين التأميم والحراسة وأن الأمر يحتاج لاتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب وبصفة خاصة لتحديد أمرين أولهما التفرقة بين المشروعات ذات النشاطات الاستراتيجية والحيوية والتى تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية والثانى تحديد الجهة التى تتبع لها هذه المشروعات ليكون تشغيلها أكثر فعالية وانتاجية وأقل تكلفة .

٣ آلاف مشروع متعثر حصلت على ائتمانات من البنوك قيمتها ٥ مليارات جنيه :

واشار محمود عبد العزيز نائب رئيس البنك الاهلى ونائب رئيس الندوة فى كلمة الجلسة الافتتاحية للندوة إلى بعض المؤشرات عن حجم مشكلة الشركات المنعقدة بإن عدد الوحدات المتعثرة يتجاوز ٣ آلاف عميل قاموا باقتراض ما يجاوز ٥ مليارات جنيه ويتوزع ذلك بين البنوك المقرضة والقطاعات المتأثرة والأشكال القانونية فان النسبة الأكبر تقع لدى البنوك الخاصة المشتركة بنسبة ٣٧٪ وقطاع التجاوز بنسبة ٤٣٪ وشركات الأشخاص والأفراد بنسبة ٥٦٪ .

واكد فى كلمته على بعض الحلول مثل الاعتراف المتبادل بالقيمة الحقيقية لصافى الأصول ولتصويب الهياكل التمويلية للمشروع سواء بتخفيض راس المال إلى القدر المناسب او دعوة الشركاء القدامى والجدد على أساس القيم الحقيقية لزيادة راس المال بالاضافة إلى تنازل البنوك عن بعض مستحقاتها ودخول البنوك فى ملكية المشروع وتكييف صحيح لديون المشروع اصلا وتكلفته بجانب علاج تدريجى لمشكلة الديون بالعملات الصعبة .

وقد واكب عقد الندوة وجود لجان على مستوى عال لمناقشة قضية الشركات المتعثرة وقد طرحت أمام اللجنة التى يراسها الدكتور كمال الجنزورى نائب رئيس الوزراء ووزير التخطيط العديد من الأسئلة عن السياسة المقبلة لمواجهة أسباب التعثر .

وقد كشفت مجموعات العمل على أن هناك خللا لأسباب مالية وهذا يستدعى اصلاح الهياكل التمويلية لهذه الشركات بزيادة راسمالها ودخول شركاء جدد وبمساعدة الجهاز المصرفى اما التعثر لأسباب ادارية فان هذا يستدعى تغيير الادارة مع ربط الادارة الجديدة باهداف اقتصادية يلزم استمرارها .

وعلى جانب آخر درس البنك المركزى البيانات التى اعدتها البنوك عن موقفها ومساهمتها فى كل شركة متعثرة واقتراحات العلاج التى تراها البنوك لحل مشاكل التمويل للشركات من القطاع العام والخاص .

ويفصل الحصر الشامل للشركات المتعثرة او الخاسرة اسباب التعثر لأسباب اقتصادية ومالية مرتبطة بالمناخ الإقتصادى والتى من المطلوب تقويمها مع علاج اسباب الخلل واعداد برامج ادارية وتسويقية جديدة والشركات الخاسرة لأسباب ادارية فالاقتراحات تطالب بضرورة حل الأجهزة الادارية بها واحداث تغيير جوهرى جديد وأسلوب اقتصادى لاختيار افضل القيادات الادارية المؤهلة لاقالة الشركات من عثرتها .

ولعل الراى الغالب داخل اللجان المؤلفة هو ان التعثر للشركات لا يعنى تصفيتها او بيعها ولكن دراسة كل حالة على حدى كما ان المشاركة الشعبية فى ملكية الشركات العامة ضرورة عن طريق الاكتتاب وتشجيع مشاركة العاملين فى ملكية المشروعات العامة .

واشارت البحوث التى ناقشتها الندوة إلى العديد من النقاط الهامة منها :

- ان التعثر وراءه جملة اسباب منها الأثر السىء لتنفيذ بعض القوانين كالمتعلقة بتحديد الأسعار والاستيراد والتصدير والضرائب والعمل وسوء استغلال العمالة ولا يمكن اغفال دور دراسة الجدوى غير الدقيقة ويحتاج علاج التعثر إلى اصلاح الهيكل التمويلى للمشروع بالاتفاق مع الدائنين على اعادة جدولة الديون والالتزامات بالاتفاق أو دخولهم مساهمين فى رأس المال بقيمة هذه الديون او بجزء منها والتخلص من الأصول الثابتة الزائدة عن الحاجة مع توفير أصول متطورة بما يحقق التشغيل الاقتصادى .

- أن البنوك عانت وتاثرت بمشكلات التعثر حيث أدت إلى تجميد جانب هام من مساهمات البنوك وقروضها الممنوحة للمشروعات المتعثرة وبالتالى ضعف القدرة على تحريكها واستردادها بما يسمح باعادة توظيفها فى عمليات جديدة بالاضافة إلى تحميل البنوك بأعباء الديون المعدومة ومخصصات الديون المشكوك فى تحصيلها والتى قد تجاوز فى بعض الأحيان الحدود المتعارف عليها .

- أن نمو ظاهرة الشركات المتعثرة ترتبط بظاهرة شركات توظيف الأموال ذلك وانه فى الوقت الذى عانت فيه شركات القطاع العام والخاص على السواء من اختلال هياكلها التمويلية وضعف السيولة لديها وزيادة أعباء ديونها لدى البنوك المحلية الأجنبية فان شركات توظيف الأموال ارتفعت لديها معدلات السيولة النقدية سواء من الدولارات - او الجنيه المصرى نتيجة ازدياد حركة الايداع لديها ايضا مضاربة شركات توظيف الأموال على الدولار ادى إلى رفع سعره بصورة جادة مما اثر تاثيرا سيئا على المشروعات المتعثرة من عدة نواحى كما قامت شركات توظيف الأموال بضرب اسواق السلع التى ينتجها القطاعين العام والخاص على السواء وادى ذلك إلى تحرج موقف الشركات المدينة المتعثرة حيث انها تعمد احتكار شراء مشروعات انتاجية متعثرة معينة غالبا ما تنتج سلعا معمرة عليها طلب مستمر ثم اعادة بيعها فى الداخل والخارج ومن ثم ترتب على ذلك نقص مبيعات وايرادات المشروعات المتعثرة ونقص الأرباح السنوية وصعوبة التسويق للبنوك مع تزايد الخلل فى الهيكل التمويلى تنامى ظاهرة شركات توظيف الأموال واستقرارها ادى إلى تشويه نمط الاستثمار بتركيزه على المشروعات الخدمية الصغيرة ذات العائد السريع والتى لا تمثل اضافة حقيقة للمجتمع وهذا النمط له آثاره خطيرة فقد ادى إلى ازدياد الاستهلاك والأسعار واحتكار السلع .

- يجب زيادة نسبة التشغيل او الطاقة المستغلة إلى الطاقة الاجمالية وزيادة فرص ومجالات ومعدلات التسويق والمبيعات لأن علاج مشكلات التمويل والسيولة يعتبر علاجا مؤقتا .

- الوصول بحجم الأصول إلى الحجم الاقتصادى المناسب لتحقيق اكبر كفاءة فى استخدام هذه الأصول او بعبارة اخرى زيادة انتاجية الأصول المتاحة للمستوى الاقتصادى وتوفير نوعية جديدة من طبقة المديرين لاقالة بعض هذه المشروعات من عثرتها المالية .

- كما طالبت احدى أوراق البحوث المقدمة للمؤتمر السلطة التشريعية بوقف تحريك أسعار ضريبة الدمغة بمضاعفات الاسعار وفئاتها واعادة النظر فى هذه الزيادات العشوائية التى تمت فى أسعارها فى السنتين الأخرتين بالقانون ١٠٤ لسنة ٨٧ والقانون ٢٢٤ لسنة ١٩٨٩ كما طالب البحث ايضا بالغاء رسم تنمية الموارد المالية للدولة على اوعية ضريبة الدمغة النوعية .

- وتؤكد غالبية البحوث إن هذه الظاهرة لم تكن تبرز للوجود بغير توافر العوامل الآتية :

١ ـ غياب الدور الفعال والكفء للجهاز المصرفي داخل المجتمع وإتسام أداء هذا الجهاز بالارتجالية والتسرع والمنافسة غير الرشيدة .

٢ ـ ارتباك المخطط القومي وتداخل قراراته وتقلبها الشديد الأمر الذى عكس غياب استراتيجية مستقرة ذات معالم واضحة تعكس فكر وأداء هذا المخطط خلال السنوات منذ بداية الانفتاح الاقتصادى .

٣ ـ عدم توافر مناخ ملائم ينشط فيه الأداء الاقتصادى على مختلف المستويات بداية بالوحدة الاقتصادية الصغيرة ووصولا إلى الأداء القومي ككل بل أن المناخ يقسم بعدد من الظواهر السلبية والتى تجعل أى قرار استثمارى رهن اعتبارات كثيرة تخرج عن ارادة متخذ هذا القرار .

٤ ـ العجز الهائل فى الكوادر الفنية والادارية والمنظمين المؤهلين القادرين على قيادة المشروعات الجديدة فى بيئة غابت عنها المبادرات الفردية لسنوات طويلة ولحقت بها تشوهات هيكلية كثيرة الأمر الذى ترتب عليه غياب الرشادة الاقتصادية فى قرارات انشاء وادارة معظم المشروعات التى قامت .

٥ ـ عدم توافر الأدوات والتنظيمات والمؤسسات المالية المساعدة والمؤهلة لدفع وتنشيط الحركة المالية والاقتصادية فى مجتمع تعرض لعمليات ضخ نقدى هائلة لسنوات طويلة بينما المؤسسات المالية والمصرفية القائمة عاجزة عن استيعاب هذا الأمر مما نتج عنه انحرافات فى توظيف هذه الأموال واتجاهها لمسارات غير اقتصادية .

٦ ـ إن الاطار القيمى للمجتمع تعرض لسلسلة من الضغوط والانهيارات مع سنوات الانفتاح الأمر الذى رتب اشكالا جديدة ومتعددة من الفساد المالى والادارى وخراب الذمم وقد عكس هذا كله نفسه فى الهياكل البشرية التى تصدت لادارة العديد من المشروعات التى اقيمت فى هذه الفترة .

وقد انتهت اعمال الندوة بعد مناقشة نحو ٣٩ بحثا إلى العديد من التوصيات منها :

١ ـ ضرورة العمل على تحسين الهياكل التمويلية للمشروعات الجديرة بالرعاية بالأساليب المصرفية المناسبة بجانب اعادة النظر فى قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ٥٧ والقانون رقم ٥٠ لسنة ٨٤ بهدف زيادة نسبة حدود مساهمة البنوك فى رؤوس اموال المشروعات وكذا نسبة الاقراض لها .

٢ ـ التركيز على استغلال الطاقات المعطلة بالمشروعات باستخدام اساليب غير تقليدية كتطبيق اسلوب تاجير خطوط الانتاج وتشجيع المؤسسات المالية على تاسيس شركات شراء المخاطر وشركات التمويل التاجيرى وتنشيط برص الأوراق المالية وتشجيع الوسائل الجديدة للتمويل من خلالها كصكوك التمويل ذات العائد المتغير ومن ناحية اخرى طالبت التوصيات بضرورة قصر المشروعات العامة على الأنشطة الاستراتيجية والحيوية وتشجيع المبادرات الخاصة للمساهمة فى مشروعات القطاع العام الأخرى لمساهمين جدد وللعاملين فيها وتكاتف كافة الأطراف المعنية سواء اصحاب المشروع او البنوك او اجهزة الدولة مثل التامينات والضرائب والجمارك فى معاونة المشروعات المتعثرة على أن يتسم هذا التكاتف بالتكافؤ فيما يقدمه كل منهم من تيسيرات لكل مشروع على حده اخذا فى الاعتبار تفاوت اهمية كل مشروع للاقتصاد القومى .

٣ ـ السماح للبنوك بتوزيع عبء المبالغ المتنازل عنها ومنها للمشروعات المتعثرة خلال عدد مناسب من السنوات على أن تنتهى البنوك من الدراسات الائتمانية واتخاذها القرار المناسب خلال فترة مناسبة . وطالبت الندوة بزيادة نسبة سداد المديونيات للنقد الأجنبى من حصيلة السوق المصرفية الحرة بجانب تشجيع ادماج المشروعات المتماثلة للوصول إلى تشغيل امثل باقل تكلفة وضرورة الاستعانة بتقارير فنية من البنك المركزى عند المسائلة فى القضايا المصرفية .

٤ ـ بمراعاة التناسق بين السياسات الانتاجية والاستيرادية وتجنب التغيرات المتلاحقة فى القرارات السيادية بجانب تجنب كثرة التشريعات وتعديلاتها .

كما أن هناك بعض التوصيات الخاصة المتعلقة بالضرائب والتى تتلخص فى ضرورة استنزال الديون التى يتقرر اعدامها من أرباح البنوك الخاضعة للضريبة دون الحاجة لاشتراط صدور حكم نهائى من القضاء وتوحيد المعاملة الضريبية للأرباح الراسمالية وارباح النشاط المغاير للنشاط الأصلى والتيسير على المشروعات المتعثرة بالغاء فوائد التاخير على المتاخرات الضريبية والسماح باطالة فترات السداد بجانب اعادة الاخذ بنظام لجان التصالح لسرعة المنازعات .

٥ ـ اعتبار البيع الفعلى هو الواقعة المنشاة للضريبة على الاستهلاك واجازة الطعن فى تقدير المصلحة امام القضاء واعتبار مخصصات الديون المشكوك فى تحصيلها من الاعباء واجبة الخصم من الوعاء الضريبى للبنوك خاصة وأن الاتجاه السائد هو التسويات الودية والتكوين المتدرج للمخصصات .

وطالبت الندوة فى توصية هامة بضرورة تحصيل الجهات المسندة للعمليات عبء الفوائد المترتبة على تاخيرها فى سداد المستحقات فى مواعيدها بالجهات المنفذه وقاية للاخيرة من اخذ اسباب التعسر .

٦ ـ الالتزام بالمعايير المتعارف عليها فى دراسات الجدوى وتعميق دور مراقبى الحسابات والحد من تعدد الأجهزة الرقابية بجانب وضع نظام خاص لسرعة البت فى المنازعات المصرفية وتخصيص دوائر مستقلة لها .

٧ ـ إعطاء حرية للبنك فى تعويم العملاء المتعثرين دونما تدخل من اى جهات اخرى حتى نطلق البنوك فى علاج مشاكل الشركات وضرورة توفير المرونة بين عمليات التقويم التى تلجا لها البنوك وبعض بنود قانون البنوك والائتمان .

٨ ـ وعن الضرائب مرة اخرى طالب محمود سعيد الأعضاء بضرورة اصدار توصية باعادة النظر فى جميع تطبيقات قوانين الضرائب من عام ١٩٨١ وحتى الآن حتى يسود الوئام بين الممول ومصلحة الضرائب ولا تكون الضريبة سببا من أسباب التعثر .

ندوة تطوير الأداء بشركات القطاع العام الصناعية

تابع الندوة
محمود النجدى صالح

فى الندوة التى عقدت بفندق فلسطين بالاسكندرية فى شكل مائدة بحث مستديرة ..

بعد انتهاء المناقشات التى تناولت ، البرنامج المقدم لتطوير الاداء فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر ، بجوانبه المختلفة ، والدراسات التى استخلص منها . تم التوصل إلى عدد من التوصيات وهى :

١ - ضرورة تطوير مؤشرات الأداء المطبقة حاليا لقياس اداء شركات القطاع العام الصناعية . سواء تلك المتعلقة بقياس الربحية المالية والاقتصادية او المتعلقة بقياس الانتاجية الحقيقية للشركات .

٢ - تاكيد الحاجة إلى تكوين مركز لقياس الانتاجية وترشيد الكفاءة الانتاجية ، على ان يكون على مستوى إدارى وتنظيمى رفيع ، ليضم كافة الوحدات المتخصصة او العاملة والمهتمة بموضوع الانتاجية والكفاءة ، وكذلك الاسترشاد باساتذة الجامعات ومراكز البحث العلمى .

٣ - اعتبار موضوع اختيار وانتقاء وتحفيز قيادات الشركات واعضاء الادارة العليا بالشركات الصناعية موضوعا مرتبطا ارتباطا مباشرا وعضويا بمستوى الأداء بهذه الشركات وبمستويات الانجاز منها .

٤ - الدعوة إلى استخدام مركز معلومات قطاع الصناعة ، المرتبط بمركز معلومات مجلس الوزراء فى تكوين قاعدة بيانات عن القيادات فى شركات وهيئات الصناعة واعتبارها هذه القاعدة مرجعا فى حالة اختيار وانتقادات قيادات الشركات واعضاء مجالس الادارة واعضاء الادارة العليا .

٥ - اعتبار موضوع تطوير وتحسين اداء الادارة فى شركات القطاع العام الصناعية مسئولية مشتركة بين الوزارة وحيث ان القطاع والشركات مع التاكيد على الأصل التام بين دور كل من هذه الجهات الثلاثة فى اداء دورها ، والرجوع فى ذلك إلى ما قدمه البرنامج المقترح لتقييم الأداء بالدراسة .

٦ - التاكيد على الضوابط الحاكمة التالية كفلسفة عامة تمثل خلفية منطقية عند تناول موضوع تطوير الأداء فى شركات القطاع العام الصناعية على مستوى التنظير او الممارسة :

(أ) لابد من تحديد اهداف طموحة لشركات القطاع العام ، تنبع من رفض الواقع الحالى ، وتحفز إلى اداء افضل ، نحو غد افضل .

(ب) تكوين الانسان المصرى امر واجب لتاكيد الانتماء للوطن ، والرغبة فى تحقيق الذات ، وتكوين الفرد المنتج والمنتمى امر حتمى ومهمة اساسية من مهام الادارة .

(جـ) استبعاد اسلوب عدم استكمال التجارب او التقييم . ومحاولة تجربة اكثر من نموذج إدارى فى نفس الوقت ، وقياس عوائد هذه التجارب .

(د) اعتبار إمكانية قياس كفاءة الادارة على المستوى القومى ، عن طريق قياس كفاءة التصدير او الحد من الاستيراد ، ذلك إلى جانب حسن استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية او مادية .

(هـ) ضرورة رصد تجارب النجاح والفشل ، واعتبار الدراسات المقارنة لمعايير الأداء بين الشركات القرينة او المتماثلة اساسا للقياس .

(و) اعتبار ان غيبة الاحساس بالتكلفة لاى نشاط هو مؤشر لسوء الادارة ، مع اعتبار ان تاخير إعداد مؤشرات الأداء والانحرافات عن المعايير فيما يتعلق بمستويات الأداء والايراد والتكلفة هو ايضا مؤشر لسوء الادارة .

(ز) اعتبار التعامل مع الاجماليات امر غير علمى وغير مقبول والتركيز على التحليل الكمى او القياس باسعار ثابتة لاستبعاد اثر المتغيرات التى لا تخضع لسيطرة الادارة .

٧ - تشكيل فريق رئيس لمتابعة برامج تطوير الأداء فى شركات القطاع العام الصناعى (مرفق تشكيل مقترح للفريق) ومتابعة تنفيذ توصيات الندوة على ان يفيد الفريق بالدراسات التى اعدتها جامعة الاسكندرية ، وبرنامج العمل المقدم لتطوى شركات القطاع العام ، وتوصيات الندوة ووثائقها ووقائع مداولاتها

ويتضح من هذه التوصيات مدى الأهمية التى تمثلها هذه الندوة خاصة وانها تنعقد فى وقت يحاول فيه البعض التشكيك فى القطاع العام وقدرته على اداء الدور المطلوب منه .

إلا أن هذه التوصيات - بالرغم من اهميتها لم تاخذ فى اعتبارها العوامل الخارجية المحددة لفعالية اداء شركات القطاع العام الصناعية وهى التى تخرج عن سيطرة الادارة كالسياسات العامة للدولة ، وشبكة القوانين الحاكمة لعمل القطاع العام ، والعوامل الاقتصادية المحيطة بها . حيث أن وجهة النظر التى تم الاستناد إليها هو أن هذه العوامل الخارجية قتلت مناقشة ودراسة فى كل المؤتمرات واللقاءات السابقة إلى الدرجة التى صار اداء المشروعات الصناعية ينسب كليا إليها .

وبالتالى تظهر اهمية الدعوة إلى عقد ندوة اخرى تستهدف تطوير الأداء فى شركات القطاع العام الصناعية بالأخذ فى الاعتبار ليس العوامل الداخلية فقط كما هو الحال بالنسبة لهذه الندوة ، وإنما نتناول أيضا العوامل الخارجية المحددة لفعالية الأداء فى هذه الشركات . وبذلك تكون الصورة قد اكتملت ، وتم الوقوف على كافة العوامل المؤثرة على اداء شركات القطاع العام الصناعية سواء داخليا وخارجيا .

وكانت الندوة قد عقدت يوم الخميس الموافق ١٥ سبتمبر ١٩٨٨ بدعوة من السيد المهندس / محمد عبد الوهاب وزير الصناعة والدكتور محمد سعيد عبد الفتاح رئيس جامعة الاسكندرية . تحت شعار ، تطوير القطاع العام التزام قومى وضرورة تنموية ، على هدى نتائج ، بحث محددات اداء شركات القطاع العام الصناعية فى مصر ، والذى اعدته كلية التجارة - جامعة الاسكندرية بدعم مالى من مركز البحوث للتنمية الدولية IDRC بكندا .

وتهدف الندوة إلى الوصول إلى برنامج تنفيذى محدد لتطوير وتحسين الأداء فى شركات القطاع العام الصناعى فى مصر . وهو الذى استخلص من نتائج مشروع بحث علمى موسع وهو ، بحث محددات اداء المشروعات الصناعية فى مصر ، والذى تم فيه تحليل المؤشرات المالية لأداء شركات القطاع العام الصناعية ، وقيست فيه إنتاجيتها الحقيقية ، وكذلك درست وحللت فيه ممارستها وسياستها الادارية من جوانب عديدة .

وتحدث فى الندوة مجموعة كبيرة من الشخصيات العامة والقيادات الادارية فى مختلف اجهزة الدولة شملت :

المستشار اسماعيل الجوسقى - محافظ الاسكندرية ، والدكتور محمد سعيد عبد الفتاح - رئيس جامعة الاسكندرية ورئيس الندوة ، والدكتور حسين رمزى كاظم - رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، والمحاسب احمد صالح - وكيل اول وزارة الصناعة ، والكيميائى طاهر بشر - رئيس شركة مطابع محرم الصناعية ورئيس لجنة تنظيم وإدارة الندوة ، والدكتور صبرى عجلان - رئيس شركة أبو زعبل للاسمدة والمواد الكيماوية ، والدكتور كيمائى حسن ابراهيم - رئيس مجلس إدارة شركة راكتا ، والدكتور احمد نور - وكيل كلية التجارة - جامعة الاسكندرية ، والدكتور صبرى الشبراوى - رئيس مجلس إدارة بنك تنمية الصادرات ، وعلى إدريس - امين عام جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا ، والمحاسب القانونى عزت عبد ربه - المدير المالى لشركة راكتا ومقرر الندوة .

ونوقشت فى الندوة الموضوعات المتعلقة بالخطوات التى يشملها تنفيذ البرنامج المقدم لتطوير الأداء وهى :

(أ) تطوير مؤشرات الأداء : وتتضمن النقاط الآتية :

- تطوير مؤشرات الربحية المالية والاقتصادية .
- استحداث مؤشرات لقياس الانتاجية الحقيقية .

(ب) تطوير السياسات والنظم الانتاجية : وتتضمن النقاط الآتية

□ غيبة الاحساس بالتكلفة مؤشر لسوء الادارة
□ تكوين مركز لقياس الانتاجية وترشيد كفاءتها
□ لا بد من تحديد أهداف طموحة وحسن استخدام الموارد المتاحة

- استحداث مؤشرات تفصيلية لقياس الانتاجية الحقيقية لمختلف عناصر الانتاج واوجه النشاط الصناعى .
- تطوير مقاييس الطاقة الانتاجية المتاحة ، وتطوير جهود استغلالها .
- تطوير توليفة المنتجات .
- تطوير نظم جدولة وتخطيط الانتاج .
- تطوير تكنولوجيا الانتاج وهياكل التوظف .
- دفع جهود البحوث والتطوير .

(جـ) تطوير السياسات التسويقية : وتتضمن النقاط التالية :

- الاهتمام بدراسة السوق كمدخل لترشيد السياسات التسويقية والانتاجية وتقليل المستثمر فى المخزون تام الصنع .
- تطوير الأسس التى تستند إليها قرارات تسعير المنتجات .
- تبنى الشركة اهدافا تصديرية للمنتجات التى تتمتع فيها مصر بميزة نسبية .
- تطوير إجراءات التخلص من المخزون الراكد .
- تطوير سياسة الائتمان والتحصيل .
- دعم موارد وموازنة قطاع التسويق .

(د) تطوير السياسات التمويلية والاستثمارية : وتتضمن النقاط التالية :

- اتخاذ حلول جذرية للشركات التى تعانى من خسائر مزمنة وعميقة .
- تصحيح الهياكل التمويلية .
- تطوير وترشيد سياسة الاستثمار .
- تصحيح سياسات الاقتراض والاقراض للشركات .
- علاج مشكلات السيولة .
- تطوير بعض الممارسات المالية والمحاسبية .

(هـ) تطوير نظم التكاليف : وتتضمن النقاط التالية :

- إدخال نظم متطورة للتكاليف فى كل من شركات القطاع العام الصناعية التى لا توجد بها هذه الانظمة .

ـ إدخال مزيد من التطوير على نظم التكاليف التى تطبقها بعض الشركات حاليا .

(و) تطوير سياسات ونظم حوافز الأداء : وتتضمن النقاط الآتية :

ـ إجراء تطوير جذرى وحقيقى فى سياسات ونظم وحوافز الأداء فى الشركات وخاصة فى المجالات الأكثر حساسية واستجابة للحوافز وهى الانتاج والبيع .

ـ تكوين مقاييس ومعايير موضوعية للانتاجية الحقيقية على مستوى الأفراد ومجموعات العمل الصغيرة تكون بمثابة الاسس التى يستند إليها فى إعطاء الحوافز .

(ز) تطوير سياسات اختيار وتنمية وتحفيز المديرين :

وتتضمن النقاط الآتية :

ـ تطوير اسلوب اختيار مديرى الادارة العليا .
ـ تطوير سياسات وبرامج تنمية الادارة العليا .
ـ تطوير سياسات تحفيز الادارة العليا .

(ح) إنشاء مركز أو مراكز لقياس وتنمية الانتاجية :

ويتضمن النقاط الآتيه :

ـ تحديد جهة او جهات مركزية تتولى تحليل مؤشرات الانتاجية للشركات ومقارنتها بالمستويات العالمية .

ـ موقع هذا المركز بالنسبة للمراكز التى تقوم بهذه المهمة على مستوى الشركات ، وأن يكون دور هذا المركز منشطا وداعما ومساعدا لها .

(ط) نظام مقترح للتخطيط الاستراتيجى والرقابة على النتائج : ويتضمن النقاط الآتية :

ـ ان تمتد الفترة التى تغطيها الأهداف لتشمل عددا من السنوات (٣ ـ ٥) بحيث تمثل برنامجا ممتدا للأداء المستهدف .

ـ ان يستند فى وضع الأهداف الاستراتيجية إلى دراسة الاتجاهات السوق الداخلى والخارجى الذى تتعامل فيه الشركات .

ـ ان تتضمن الخطة الاستراتيجية مجموعة السياسات والبرامج التنفيذية التى تشكل المنهاج الذى ستأخذ به الشركة للوصول بها إلى الأهداف الموضوعة .

ـ ان ينصب تقييم الأداء فى نهاية السنة على قياس المحقق من الأهداف الموضوعة .

ـ ان يتم تقرير حوافز للادارة العليا فى الشركة فى نهاية العام بناء على تقييم معدلات الانجاز للأهداف الاستراتيجية الموضوعة .

(ى) تطوير التنظيم : ويتضمن النقاط الآتية :

ـ تنظيم الشركات .
ـ تنظيم الهيئات .
ـ دور وزارة الصناعة .

جهاز صغير لجمع وتحليل المعلومات لصيانة ومراقبة الآلات الكبيرة

من الممكن الآن معرفة الوقت الحقيقى الذى يجب فيه وقف أية آلة عن العمل

واجراء الصيانة اللازمة ، مع بيان بالأجزاء التى يجب تغييرها أو ضبطها أو إصلاحها

فى كل آلة على حدة . فقد تمكنت شركة « ميترافيب » الفرنسية من اختراع جهاز اليكترونى باسم « موفيلوج » لمراقبة جميع

انواع الماكينات أثناء العمل ، حيث يساعد فى اتخاذ القرارات لصيانة أو إصلاح أى ماكينة . وفى البداية يتم تخزين خط السير

المطلوب لكل ماكينة فى هذا الجهاز حيث يقوم آليا بالتقاط مختلف المعلومات وتخزينها سواء التى تخص تذبذب الآلات

قبل قياس المستويات والرسم البيانى الطيفى والرسم البيانى للوقت ، أو

المعلومات التقليدية كالسرعة والضغط والحرارة . ويتم تفريغ جميع هذه

المعلومات أولا بأول ولكل ماكينة على حدة فى ذاكرة كمبيوتر شخصى وبطريقة مباشرة من الجهاز إلى الكمبيوتر لاسترجاع هذه المعلومات مرة أخرى . ويزن هذا الجهاز

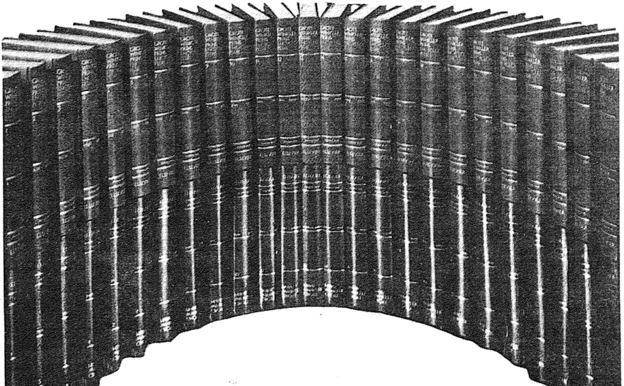
٢,٨ كيلو جرام فقط ويمكن عن طريق المعلومات التى يجمعها عن كل ماكينة ومن

أى نوع معرفة الوقت الذى يجب فيه إجراء الصيانة ونوعها بالضبط .

تراجم إدارية

يقدمه : أ . نبيله مشهور

مدير عام الترجمة ـ الادارة المركزية للبحوث
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة



نظام الانضباط الايجابى

Positive Discipline

ترجمة : ابراهيم عبد اللطيف
مراجعة : نبيلة مشهور

مما لا شك فيه ، ان العمل الجماعي في المنظمات يحقق مزايا عديدة تفوق ما يحققه العمل الفردى . وقد يكون ذلك سببا في تبنى الأفراد انشاء العديد من منظمات الاعمال بدلا من الاعتماد على النمط التقليدى للمشروعات وهو المشروع الفردى . حيث ثبت ان العمل الجماعى الذى يقوم على التخطيط السليم والتنسيق الجيد يكون اكثر قدرة وكفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .

ومن ناحية اخرى فقد تتجسد مزايا العمل في المنظمات الناجحة الفعالة في العناصر الآتية :

١ ـ ضمان تشغيل قدر كبير من العمالة ، واتاحة المزيد من فرص العمل .

٢ ـ اتاحة الحصول على مزايا عينية عديدة .

٣ ـ توفير بيئة مواتية تساعد على تحقيق تفاعل حقيقى قوى بين اعضاء الجماعة .

٤ ـ اتاحة الفرصة للتعليم والتدريب ، وتنمية مهارات الأفراد مع توفير فرص الترقى والحافز المادى لذوى الأداء المتميز .

ومن ناحية اخرى ، فكلما اقتربت المنظمة من تحقيق اهدافها ، كلما زادت العوائد والمزايا لكل فرد نشط ساهم في تحقيق هذه الأهداف .

وفي هذا الصدد يمكن تشبيه المنظمة بفريق لكرة القدم ، إذا ادى كل لاعب دوره بكفاءة واقتدار والتزم بقواعد اللعبة ، تحقق الفوز الساحق لهذا الفريق ، وهكذا الحال بالنسبة للمنظمة التى ينبغى ان يؤدى كل فرد فيها دوره المنوط به باتقان وكفاءة ، وأن يحاول قدر المستطاع ان يتعاون بحب مع زملاءه في المنظمة ، كذا على الفرد تنمية نفسه ، وتطويرها باستمرار لمقابلة التحديات الجسام او التغيرات الجذرية التى تقابل المنظمة ، كذا فإن عليه واجبا ان يحقق معدلات الأداء والمعايير النمطية المهنية التى تضعها المنظمة ، ومن ثم فإن اداء كل فرد منا لواجبه على خير وجه من شانه أن يزيد من احساسنا بحب العمل وبالتالى زيادة الانتاجية . الأمر الذى سيؤدى بالضرورة لزيادة درجة التقدير التى تمنحها المنظمة لأفرادها . وفي المقابل . وإذا لم يتحقق هذا الهدف السابق . أى أن هناك ثمة خلل . فمن المنطقى أن يتفهم كل العاملين في المنظمة الأسباب التى يكمن وراءها هذا الخلل ومحاولة تقصى العوامل التى تقف وراء انخفاض مستوى الأداء . وأن يحاول الجميع باصرار التغلب على هذه المشكلة وتصحيح المسار . وهنا يبرز نظام الانضباط الايجابى كمحاولة جادة للمساعدة في التغلب على المشاكل التى تعوق تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة .

ما هو نظام الانضباط الايجابى :

يمكن اعتبار نظام الانضباط الايجابى كأحد المناهج والمداخل لأداء العاملين بطريقة تساعد على تعظيم الاستفادة وتحقيق انتاجية مرتفعة . كذا يهدف النظام إلى إعطاء العاملين الأكفاء قدرا كبيرا من التقدير جزاءا لاجتهادهم في العمل ، أيضا يهدف النظام إلى المساعدة في تصحيح المسار والتغلب على المشاكل والأخطاء بطريقة عملية ، بالاضافة إلى احداث تغيير جذرى في المنظمة إذا تطلب الامر ذلك .

لذا وكما سنرى فيما بعد أن منهج الانضباط الايجابى يهدف إلى زيادة كفاءة مستوى اداء العاملين وتحقيق الانضباط بطريقة ايجابية ، لا تتركز في استخدام طرق العقاب ، بل تتركز أولا واخيرا في مساعدة العامل على التغلب على مشاكله وتحسين مستوى ادائه .

وفي هذا الصدد قد يكون من المفيد أن نحاول القاء الضوء وازالة سوء الفهم لمعنى كلمة انضباط التى اكتسبت معنى سلبيا لدى الكثير من العاملين ، بحيث اصبحت مرادفا لتوقيع العقاب ، بالرغم من أن المعنى في القاموس لكلمة انضباط لا يشير من قريب أو بعيد إلى هذا المعنى السلبى للكلمة ، فكلمة انضباط أو نظام تشير إلى المعانى الآتية :

١ ـ انها قد تعنى نوع من المعرفة والدراسة .

٢ ـ انها قد تعنى نوع من التدريب الذى يمكن عن طريقه تحقيق ضبط النفس ، والسلوك المنضبط وزيادة الكفاءة .

٣ ـ قد تشير الكلمة لنتائج ومخرجات العملية التدريبية التى تتحدد في تحقيق السلوك المنضبط وضبط النفس .

٤ ـ أو قد تشير الكلمة إلى القبول والخضوع للرقابة والسلطة .

٥ ـ واخيرا قد تشير الكلمة إلى مجموعة الأنظمة او القواعد المنظمة .

اى ان المعانى السابقة لكلمة نظام او انضباط لا تحمل في طياتها كما سبق القول اى معنى سلبى ، ولا تعنى باى حال من الاحوال استخدام اساليب القهر او توقيع العقاب .

والخلاصة أننا لا نكاد نجد أى دلالة سلبية لهذه الكلمة .

ومن ناحية أخرى فلقد تم تطبيق نظام الانضباط الايجابى كمحاولة رائدة لتحقيق الكفاءة ، وغرس حب المعرفة والتعلم لدى العاملين . وتحقيق سيولة وتدفق فى العمل ، بالاضافة إلى غرس بعض القيم الايجابية لدى العاملين كالأمانة وضبط النفس (التحكم فى السلوك) وهذا هو ما نقصده من نظام الانضباط الايجابى ، أنه بمعنى آخر نظام لتشجيع تمييز الأداء الممتاز ، ومنهج يساعد على التغلب وحل المشكلات بطريقة رشيدة عملية ، وأخيرا فهو نظام يحاول تحقيق المساواة والمعاملة العادلة لكل افراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية .

وجدير بالذكر ، أن هناك ثلاث مستويات يرتكز عليها نظام الانضباط الايجابى :.

أولا : استخدام الانذار الشفهى .

ثانيا : استخدام الانذار الكتابى .

ثالثا : منح العامل اجازة لمدة يوم لتحديد موقفه .

ويمكن استعراض تلك المستويات او الركائز الثلاثة للنظام بشىء من التفصيل على النحو التالى :

أولا : الانذار الشفهى :

يبدأ توجيه الانذار الشفهى من خلال مناقشة رسمية (اجتماع رسمى) بين الرئيس والمرؤوس . حيث يناقش الرئيس مرؤوسه ، فى المشاكل التى تعوقه من تحقيق مستوى الأداء الذى ترغبه المنظمة ، وكذا يبين له كيفية حل هذه المشكلات ، ويؤكد الرئيس فى أثناء هذه المناقشة الرسمية على شىء أساسى ، وهو اقتناع المرؤوس بضرورة احداث تغيير جذرى ، به يتحسن مستوى ادائه المنخفض ، وفى هذا الصدد ينبغى أن يتم توثيق نتائج هذه المناقشة .

ثانيا : الانذار الكتابى :

ويستخدم ذلك الانذار الكتابى فى حالتين اساسيتين :

١ ـ فى حالة استمرار مشكلة انخفاض مستوى اداء المرؤوس .

٢ ـ او فى حالة وقوع مخالفة جسيمة تتطلب استخدام هذا المستوى الثانى من نظام الانضباط الايجابى . وبالنسبة لطريقة تطبيق هذا المستوى الثانى (الانذار الكتابى) فانه يطبق بنفس الطريقة التى يتم بها توجيه الانذار الشفهى ، إذ يعقد الرئيس اجتماع رسمى خاص مع المرؤوس ويناقش اسباب استمرار مستوى ادائه المنخفض ، او استمرار سلوكه غير المنضبط . وهنا وفى هذا المستوى الثانى من النظام يبدو الرئيس أكثر تشددا فى معاملته مع المرؤوس ، إذ ينبغى ان يقنع المرؤوس بضرورة تغيير سلوكه تغييراً جذريا . وفى هذا الاطار ايضا ينبغى ان يتم توثيق كل النتائج التى تسفر عنها هذه المناقشة

ثالثا : منح العامل اجازة لمدة يوم لتحديد موقفه :

يتجسد هذا المستوى الثالث من نظام الانضباط الايجابى فى ايقاف العامل عن العمل لمدة يوم مدفوع الأجر ، وتكمن حكمه دفع أجر ذلك اليوم للعامل بالرغم من عدم عمله كمحاولة جادة لاشعار العامل بخطورة الموقف ، وضرورة اتخاذ قراره النهائى سواء أكان ذلك القرار التزام بتغيير مستوى الآداء تغيرا جذريا أم كان قرارا نهائيا بترك العمل والبحث عن وظيفة فى مكان آخر . وبالطبع وكما تم فى المستويين الأول والثانى فانه ينبغى توثيق الاجراءات التى تتبع لاتخاذ قرار الايقاف .

ومن ناحية أخرى ، فلقد تم تشكيل فريق عمل يمثل مختلف الادارات لموجودة بالمنظمة ، ولقد انحصرت مهمة هذا الفريق قبل محاولة تطبيق نظام الانضباط الايجابى فى تعديل هذا النظام بحيث يتلاءم مع ظروف العمل بالمنظمة . كذا تم تدريب كل المديرين فى المنظمة على كيفية تطبيق هذا النظام ، وكيفية التعرف على الاداء الممتاز وتشجيعه ، ومواجهة مشاكل مستوى الاداء المنخفض دون المساس بكرامة الموظف واحترامه لذاته .

ومما لا شك فيه ، أن تطبيق نظام الانضباط الايجابى يدل بطريقة لا تقبل الشك فى أن المنظمة تعامل العامل كانسان رشيد يتحمل المسئولية ، كما أن هذا النظام لا يمكن اعتباره مجرد برنامج عمل بل انه فى المقام الأول والأخير طريقة واسلوب للحياة وفلسفة عمل يمكن أن تسير على هداها كافة المنظمات .

مدى جدوى تطبيق نظام الانضباط الايجابى للفرد :

قد يبدو منطقيا أن يتساءل الفرد عن مدى جدوى تطبيق نظام الانضباط الايجابى بالنسبة له ، وتكمن الاجابة على هذا التساؤل ، بأن هذا النظام قد وضع اساسا لمساعدة العامل الذى قد يقابل مشكلة تتعلق بمستوى ادائه ، كذا فان هذا النظام يوفر الأمان ويطمئن العامل النشط بانه سوف يعامل بطريقة عادلة رشيدة .

وفى هذا الصدد ، يمكن تلخيصمزايا تطبيق هذا النظام بطريقة موجزة على النحو التالى :

ـ تمييز الأداء الممتاز وتشجيعه .

ـ تقليل مشاكل العمل وتوفير الوقت المخصص لحل هذه المشاكل بما يتيح وقتا اكبر للمديرين لتوجيه العاملين وتحسين مستوى الأداء .

ـ تحسين مستوى أداء العاملين بالمنظمة ، بما يزيد من انتاجيتها ويزيد من فرص منافستها فى السوق ، الأمر الذى يساعد على تامين استمرار نجاح المنظمة .

ـ تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفى .

وفى النهاية يمكن القول بأن تطبيق نظام الانضباط الايجابى بطريقة رشيدة فعالة سوف يساعد على خلق بيئة عمل مواتية وعلى جعل العامل اكثر التزاما وتحملا للمسئولية لتحقيق اهداف المنظمة .

Source : Booklet issued by Performance Sgotem Corporation U. S. A

سياسة العمالة وتوزيع الدخل وأثرها على التنمية الاقتصادية

ترجمة : ايلين ويصا عبد النور
مراجعة : نبيلة مشهور

Employment and Income Distribution
Source : Kindlebergen, C. 8 Henrick, B., Economic Development, Mc graw- Hill, 1977.

نظراً للارتباط الوثيق بين مشكلة البطالة ومشكلة انخفاض الدخول ومشكلة انخفاض مستوى المعيشة لذلك ينبغى على علماء الاقتصاد دراسة هذه المشاكل بدقة والوصول إلى حلول لها وبالتالى وضع حلول لمشاكل العمالة وفيما يلى ثلاث مداخل رئيسية لدراسة مشاكل العمالة :

أولا ـ المدخل الأول الخاص بالانتاج :

تؤدى البطالة إلى انخفاض انتاجية المجتمع ككل لذلك تحاول الدول الفقيرة تشغيل القوى العاملة فى جميع الأنشطة الاقتصادية بها لزيادة انتاجها وتحقيق أهدافها المطلوبة .

ثانيا : المدخل الثانى الخاص بالدخل :

تؤدى البطالة إلى عدم حصول العاملين على الدخل المناسب لمعيشتهم خاصة فى الدول الفقيرة التى لا تتكفل بتقديم اعانات مالية للأفراد العاملين كالتى تقدمها الدول المتقدمة فى مثل هذه الحالة .

ثالثا ـ المدخل الثالث الخاص بفقد المكانة والمنزلة الاجتماعية وعدم الشعور بالرضا الوظيفى :

ان عدم وجود فرص عمل مناسبة للشباب بالأجر المناسب ووفقا لمؤهلاتهم وخبرتهم يؤدى إلى شعورهم بالاحباط الشديد وعدم الرضا وفقدهم لمكانتهم الاجتماعية والشعور بالضياع وعدم الامان . وان كان يصعب قياس ذلك ماديا الا انه لا يمكن تجاهله بل لابد من التركيز على اهمية القيمة النفسية للعمل بالنسبة للعاملين .

وبقياس مستويات الدخل وجدت اختلافات فى مستويات الدخل بين دولة واخرى وكذلك هناك تفاوتا كبيرا فى الدخول بين الأفراد ممايؤدى إلى وجود مشاكل اجتماعية كبيرة . كما أن الرضا الوظيفى لا يعتمد فقط على الدخل الذى يتقاضاه الفرد بل يعتمد الفرد على مستوى دخله بالنسبة لدخول الأفراد الآخرين فى المجتمع . وإذا كان الدخل لا يتناسب مع المجهود المبذول فى العمل فهذا من شانه يؤدى إلى عدم الرضا والتذمر وتفاقم المشكلات الاجتماعية فى المجتمع .

المقاييس المناسبة للعمالة والبطالة :

تساعد الاحصائيات الخاصة بالعمالة والبطالة فى دراسة كل منهما وفى وضع الحلول المناسبة لمشاكل البطالة . ويمكن تصنيف القوى العاملة إلى أصحاب عمل وعاملين وآخرين يؤدون العمل بانفسهم ولصالحهم ، والعاملين فى مجال نشاط الأسرة دون ان يتقاضوا اجر ، بالاضافة إلى العاطلين .

يتم تعريف القوى العاملة فى الدول الغنية على اساس انهم العاملون الذين يعملون لدى صاحب عمل مقابل اجر يتقاضوه . وهذه النوعية هى الاغلبية السائدة فى هذه الدول .

أما بالنسبة للدول الفقيرة تعتبر الاغلبية السائدة لمن يؤدون العمل بانفسهم ولصالحهم والعاملون فى مجال نشاط الأسرة دون ان يتقاضوا اجرا .

وطبقا للتعريف السابق باعتبار العاملون بانفسهم ولصالحهم ، والعاملون فى مجال نشاط الأسرة دون ان يتقاضوا اجرا ضمن القوى العاملة ، فسينخفض حجم البطالة فى هذه الدول .

وعادة تقوم الدول الغنية بقياس حجم البطالة عن طريق اجراء البحوث والدراسات الميدانية على ساكنى المنازل وأيضا عن طريق مكاتب تسجيل العمالة . وأمكن تعريف الشخص العاطل بانه الشخص القادر على العمل ولكنه لا يعمل ويبحث عن عمل ، وايضا يعرف الشخص من خارج القوى العاملة بأنه الشخص الذى لا يعمل ولا يبحث عن عمل مثل الطلبة وربات البيوت والأفراد الذين بلغوا سن المعاش .

أما فى الدول الفقيرة فان المشكلة الرئيسية فى تصنيف القوى العاملة من النساء وخاصة المراة الريفية ، ترجع إلى وجود الاختلافات فى تعريف عمل المراة الريفية فى كل دولة على حده مما ادى إلى صعوبة اعداد دراسات مقارنة بين كل دولة واخرى الأمر الذى يستلزم اجراء التعديلات المناسبة والملائمة وفقا لمفهوم كل دولة .

أن قياس حجم البطالة فى الدول الفقيرة عن طريق مكاتب تسجيل القوى العاملة يعتبر أسلوب غير دقيق وغير كاف لعدم انتشارها . وعدم قيامها بالعمل بالكفاءة المطلوبة يتبين مما سبق عند دراسة وقياس حجم كل من العمالة والبطالة . ضرورة الاهتمام بالمداخل الثلاثة الرئيسية السابق ذكرها مع الاهتمام باجراء البحوث والدراسات الميدانية ومراعاة أوجه الاختلاف فى مفهوم القوى العاملة بين كل دولة وأخرى .

وأصبح الآن لدى العديد من الدول العديد من الاحصائيات عن حجم القوى العاملة بها وحجم البطالة .

حيث تقوم هذه الدول باعداد التعداد القومى للسكان كل عشر سنوات الا ان عملية تعداد السكان لاتخلو من وجود اخطاء وتعتبر البحوث الميدانية الخاصة بتحديد حجم العمالة والبطالة من الأساليب الشائعة فى الدول الفقيرة بعكس اسلوب التعداد الذى يستخدم فى الدول الغنية . كما يلاحظ استخدام البحوث الميدانية فى المناطق الحضرية فقط .

البطالة المقنعة والعمالة التى لا تستخدم الاستخدام الأمثل كقوى عاملة زائدة :

المقصود بالعمالة التى لا تستخدم الاستخدام الأمثل هو عدم تحقيق العامل للمستوى الأمثل للانتاج او عندما يعمل الفرد فى وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته العلمية او العملية .

اما المقصود بالبطالة المقنعة : هو عندما يتجاوز مرتب الشخص المعيار الحدى لانتاجيته وذكرNunhsue فى كتابه عن مشاكل رأس المال فى الدول النامية إذا كانت انتاجية العاملين الزراعيين منخفضة جدا فمن الأفضل لهم اداء اعمال اكثر فائدة لهم وللمجتمع وبالتالى تحقيق الأهداف المطلوبة للتنمية .

ووفقا لهذا المعيار اصبح من الممكن تحويل القوى العاملة الزائدة إلى انشطة اقتصادية اخرى مما لا يؤثر على الانتاج اطلاقا لأنه سيتم هذا التحويل دون احداث اى تغيير فى الظروف الأخرى للانتاج .

واكد احد علماء الاقتصاد انه وفقا لهذا المعيار هناك استحالة وجود بطالة مقنعة تحت اى ظرف من الظروف .

ومن هذا المنطلق ايضاً يمكن احداث بعض التغييرات المطلوبة مثلما يمكن للعاملين فى مجال الزراعة العمل ساعات أطول لسد الفراغ الذى تركته العمالة الزائدة التى تم تحويلها إلى مجالات عمل اخرى او يمكن تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة لزيادة الناتج الزراعى وبالتالى زيادة دخول العاملين .

والجدير بالذكر انه ايضاً يصعب قياس حجم العمالة الزائدة لصعوبة وضع تعريف محدد لها الا انه استقر الراى على تعريف لها وهى العمالة التى لا تستخدم الاستخدام الأمثل وذات الانتاجية المنخفضة .

استيعاب القوى العاملة :

تناولت العديد من كتب الادارة الخاصة بالبطالة والانتاجية المنخفضة موضوع استيعاب القوى العاملة واوضحت هذه الكتب أن العديد من الدول النامية قد حققت زيادة ونمواً سريعا فى حجم القوى العاملة وايضا فى المخرجات الصناعية الا انه تبين بالدراسة وجود تناقضا كبيرا بين الزيادة فى حجم القوى العاملة وزيادة المخرجات الصناعية .

وفى نفس الوقت تبين انخفاض معدلات الزيادة فى الناتج الزراعى مما يوضح انخفاض حجم القوى العاملة المنتجة فى الزراعة والصناعة بالرغم من زيادة حجم القوى العاملة ككل مما يفسر اتجاه معظم القوى العاملة إلى انشطة اقتصادية غير رسمية لسهولة الالتحاق والعمل بها الا انها تتسم بانخفاض الانتاجية وبالتالى انخفاض العائد منها مثل :

(النجارون ـ الطباخون ـ الباعة المتجولون) ولتحقيق الأهداف الاقتصادية للتنمية ينبغى عمل القوى العاملة فى وظائف منتجة ومربحة ومفيدة للمجتمع ككل ويمكن تحقيق هذه النتائج عن طريق امتصاص واستيعاب القوى العاملة وأن كان هذا ليس بالعمل اليسير لأنه من الصعب وجود حجم محدد للعمل المطلوب ادائه وبالتالى وجود حجم محدد للقوى العاملة المطلوبة لأداء هذا العمل ، فاذا كانت هناك بطالة فهذا يدل على الفشل فى عملية استيعاب القوى العاملة ـ لذلك نقترح تحديد الاحتياجات من السلع والخدمات مع مراعاة المرونة فى عناصر الانتاج . حيث يمكن أن تعمل اعداد كبيرة من القوى العاملة فى انتاج السلع والخدمات ويكسبوا عائدا ماليا ينفقوه فى شراء احتياجاتهم الأمر الذى يزيد الطلب على السلع والخدمات مما يتطلب اعداد مضاعفة من القوى العاملة وبذلك يمكن استيعاب وامتصاص الفائض من العمالة .

الا أن هناك هجوما على هذا الراى لأنه لا يسهم فى حل مشاكل الدول النامية لذلك نقترح تنفيذ التوصيات الاقتصادية الأربعة الخاصة بسياسة العمالة وهى :

١ ـ تصحيح أسعار عناصر الانتاج :

تحدد حكومات الدول النامية اسعار عناصر الانتاج وفقا للسياسة الاقتصادية الموضوعة الا انه لوحظ اهمالها لتسعير عنصر القوى العاملة من حيث الأجور والحوافز والبدلات بينما تغالى هذه الدول فى تسعير الواردات ورؤوس الأموال المستخدمة فى الانتاج مما يؤثر على القوى العاملة ككل وعلى وجود عمالة غير مستخدمة الاستخدام الأمثل . ولذلك فإن تطبيق سياسة تصحيح عناصر الانتاج سيكون له اثره على القوى العاملة وخاصة فى النشاط الصناعى .

ويمكن تطبيق سياسة تصحيح اسعار عوامل الانتاج فى كل من الدول الراسمالية والاشتراكية على حد سواء بتحقيق الأرباح المطلوبة فى الدول الراسمالية ، والاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج والتوزيع الأمثل للموارد فى الدول الاشتراكية .

واذا تم تحديد أسعار عوامل الانتاج فى المجتمعات الاشتراكية دون استخدام الموارد الاقتصادية النادرة بها الاستخدام الأمثل فإن هذا سيؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة لهذه الدول . كذلك إذا تم استخدام الموارد الاقتصادية النادرة . استخداما امثل مع وجود سياسة تسعير خاطئة لعناصر الانتاج فسيواجه مديرو المؤسسات العامة مشاكل كبيرة مثل التى يواجهها مديرو الشركات ايضا فى الدول الراسمالية حيث تطبق هذه الشركات نظم محاسبة لا مركزية على المصانع كل على حده ومعرفة مدى تحقيق هذه المصانع للارباح المطلوبة .

والجدير بالذكر أن سياسة تصحيح اسعار عوامل الانتاج تؤثر على القوى العاملة فى حالة امكانية تحويل القوى العاملة من نشاط اقتصادى إلى نشاط اقتصادى آخر فاذا توفرت هذه الامكانيات امكن زيادة حجم القوى العاملة واستيعاب اكبر عدد منها .

٢ ـ تطوير انتاجية القوى العاملة :

أن تطوير انتاجية القوى العاملة لا يعنى بالضرورة خفض حجمها ولكن يتم تطويرها عن طريق زيادة الاهتمام بانتاج السلع التى عليها طلب كبير فى الأسواق المحلية وتتوفر لها عناصر الانتاج المطلوبة .

كما يتم تطوير وتحسين انتاجية القوى العاملة عن طريق تطبيق وسائل الانتاج المحلية واستخدام المواد الخام المحلية بدلا من استيراد الأجهزة والمعدات التكنولوجية الباهظة التكاليف .

وبذلك يمكن زيادة الانتاج وزيادة الدخل وتشغيل اكبر عدد ممكن من القوى العاملة ولكن ينبغى التاكد من تحقيق المرونة فى سياسة تسعير عناصر الانتاج وسياسة توزيع هذه العناصر والموارد الاقتصادية وايضا ضرورة تحقيق المرونة فى نسبة المدخلات من القوى العاملة إلى نسبة المخرجات النهائية حتى يمكن اعداد هيكل قوى للانتاج قادر على التكيف مع التغيرات التى تحدث فى الدخول والتكاليف والاحتياجات .

٣ ـ التركيز على القوى العاملة المنتجة فى قطاع الزراعة وقطاع التشييد والبناء وفى قطاع الخدمات فى المناطق الحضرية :

يهدف هذا العنصر إلى توجيه الاهتمام بالقوى العاملة فى هذه القطاعات فى الدول الفقيرة نظراً لاهمالها لها عند وضع السياسات الاقتصادية بها بالرغم من أن نسبة كبيرة من القوى العاملة تعمل فى هذه القطاعات .

فى قطاع الزراعة لابد من اعادة النظر فى السياسات المطبقة نظراً لعدم تحقيق اى زيادة فى انتاج الغذاء والمنتجات الزراعية فى مواجهة الزيادة السريعة فى الواردات بالاضافة إلى تفاقم مشكلة انخفاض الدخل وانخفاض كفاءة العاملين ، وينبغى الاهتمام بتطبيق نظم الحوافز للمزارعين لتشجيعهم على العمل .

وفى قطاع التشييد لابد من الاهتمام به لانه يتيح فرصا كبيرة للعمل للعديد من القوى العاملة لما يتميز به من كثافة العمل وتنوع الانشطة ، كما يتميز ايضا هذا القطاع بانه يحتاج إلى قوة عاملة متعددة ومتنوعة المهارات فهو يحتاج إلى قوة عاملة ماهرة ونصف ماهرة ، لذلك ينبغى وضع نظام كفء للحوافز لتشجيع القوى العاملة فى العمل بهذا القطاع مع التاكد من عدم استيراد الأجهزة والمعدات الراسمالية الباهظة التكاليف كخطوة اولى .

اما قطاع الخدمات فى المناطق الحضرية يجب الاهتمام به ايضا لانه يقدم فرص عمل متعددة وفى الماضى كان عدم الاهتمام بهذا القطاع مرجعه الاهتمام بانتاج السلع فقط دون الاهتمام بالخدمات اعتقادا بان السلع تحقق ارباحا وانتاجية اكبر .

٤ ـ الاستخدام الأمثل للطاقة :

لوحظ فى الدول النامية زيادة حجم البطالة بالرغم من زيادة استثماراتها فى النشاط الصناعى اى شراء معدات وآلات وأجهزة من الخارج مع عدم استخدامها الاستخدام الأمثل لذلك ينبغى على حكومات هذه الدول الحد من استيراد هذه المعدات والعمل على استغلال القوى العاملة واستخدام الطاقة الموجودة لديها الاستخدام الامثل من خلال تطوير وتحسين انتاجية القوى العاملة مما يؤدى فى النهاية إلى زيادة حجم القوى العاملة وزيادة دخولهم ورفع مستوى معيشتهم .

نظام العمل لبعض الوقت فى فرنسا

Le temps partiel

ترجمة : فاطمة الزهراء محمد
مراجعة : وفاء التطاوى
إشراف : نبيلة مشهور

تطبيقا لاحكام القرار الجمهورى رقم ٢٩٦ سنة ٨٢ الصادر فى ٣١ مارس سنة ١٩٨٢ م والمنصوص عليه بالمواد ٣٧ ـ ٣٨ ـ ٣٩ ـ ٤٠ من القانون رقم ١٦ لسنة ١٩٨٤ م الصادر فى ١١ يناير ١٩٨٤ ، والمتضمن للاحكام القانونية الخاصة بالوظيفة العامة فى الدولة تنص هذه الاحكام سالفة الذكر على السماح لكافة موظفى الدولة بإمكانية العمل لبعض الوقت لظروف شخصية بحتة وذلك وفقا للأحكام القانونية المختلفة الصادرة فى هذا الصدد والمنظمة له . ويستفيد الموظفين الذين رخص لهم بالعمل لبعض الوقت من كافة الضمانات الوظيفية المنصوص عليها . كما نصت الأحكام القانونية على انه لا يجوز شغل نصف الوقت الباقى والمخصص لهذه الوظيفة إلا بواسطة موظف دائم .

ولقد حدد كل من القرار الجمهورى رقم ٦٢٤ سنة ٨٢ والقرار رقم ٩٥٩ سنة ٨٤ كيفية تطبيق المواد ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ من القانون رقم ١٦ سنة ٨٤ . ومن جهة اخرى فقد حدد كل من القرار رقم ٦٢٥ سنة ٨٢ و ٦٢٦ سنة ٨٢ الصادر فى ٢٠ يوليو سنة ١٩٨٢ م القواعد المنظمة لنظام العمل لبعض الوقت بالنسبة لكل من الموظفين الغير دائمين والموظفين تحت التدريب . كما نصت احكام القانون رقم ٦٢٥ سنة ٨٢ والمواد ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ من القانون ٨٣ سنة ٨٦ الصادر فى ١٧ يناير سنة ١٩٨٦ م على الاحكام العامة المطبقة على الموظفين الغير دائمين فى الدولة .

وجدير بالذكر أن النظام الجديد للعمل بعض الوقت قد أحدث نوع من التطور الملموس فى الكيفية التى يتم بها ممارسة الوظائف هذا وقد اثبتت الاحصائيات الحديثة هذا التطور .

ويرى الباحث أن تطبيق نظام العمل لبعض الوقت يجب أن يتم فى إطار إدارة حديثة متطورة لادارة الموارد البشرية بحيث تستطيع الادارة من خلاله تحقيق المواءمة بين التزامات وواجبات الوظيفة العامة وبين متطلبات فاعلية وكفاءة الأداء وبين إنتاجية الادارة وبين آمال وطموح الأفراد .

ويتأثر المركز القانونى لموظفى القطاع الخاص فى حالة عملهم لبعض الوقت ، فى حين لا يترتب على عمل موظفى الحكومة لبعض الوقت اى تغيير فى مراكزهم القانونية .

وجدير بالذكر انه عند انتهاء المدة المقررة للموظف (بناء على طلبه) للعمل بعض الوقت يجوز لهذا الموظف إما تجديدها لفترة اخرى أو تقديم طلب يعرب فيه عن رغبته فى العودة للعمل فترة كاملة .

وينص القانون على ان تلتزم الجهة الادارية بتجميع نسبة الوقت المتبقى الذى نتج عن تشغيل الموظفين بعض الوقت وذلك بهدف إعادة تنظيم وقت العمل والعمل ذاته بحيث تتمكن كل وزارة من تحديد الوظائف الخالية التى تستوجب العمل فترة كاملة وذلك عند تعيين الموظفين الجدد لشغل هذه الوظائف .

وهكذا فإن إدارة هذا النظام الجديد للعمل قد اظهر ثلاثة عناصر من شانها عرقلة تطور نظام العمل لبعض الوقت :

- الالتزام بمتطلبات الميزانية والالتزامات الوظيفية التى يصعب فى معظم الأحيان التوفيق بينهما خاصة فى الوحدات الادارية التى تدير عدد قليل من الموظفين ولمواجهة هذه الصعوبات تقوم هذه الوحدات تدريجيا بإعادة تنظيم الخدمات التى تقدمها وذلك بهدف تحقيق استمرارية الخدمات العامة .

- إن تركيز ٨٠٪ من طلبات العمل لبعض الوقت على ان يكون يوم « الأربعاء اجازة » Mercredi libre من شانه إعاقة استمرارية الخدمات العامة . ويجدر بنا الاشارة إلى ان نظام الجداول المتغيرة لساعات العمل التى تقوم بتطبيقها الادارات يمكن أن تساهم بصفة خاصة فى حل هذه المشكلة بحيث تؤدى إلى تلبية حاجات وطموحات الأفراد وفى الوقت نفسه تحقيق نوع من المرونة لحسن سير العمل فى الادارة ومن ثم الاستمرارية فى تقديم الخدمة العامة .

- يجب على الادارة المسئولة عن تطوير نظام العمل لبعض الوقت أن تكون على استعداد دائم لاعادة الموظفين المصرح لهم بالعمل لبعض الوقت من الراغبين فى العودة للعمل بنظام « الوقت الكامل » إلى وظائفهم الأصلية شريطة أن تكون الوظائف التى كانوا يشغلونها ما زالت شاغرة وذلك عقب انتهاء المدة المرخص لهم بها وذلك تطبيقا لأحكام القانون الصادر بهذا الصدد .

وتطبيقا لأحكام المادة ٣٧ من القانون رقم ١٦ / ٨٤ الصادر فى يناير سنة ١٩٨٤ م فقد اتخذت الاجراءات التى من شأنها إتاحة الفرصة لتحقيق الملاءمة بين رغبات الموظفين المعنيين وبين الاحتياجات الوظيفية الفعلية للادارة . لذلك فإن جميع الادارات تعمل جاهدة على إعادة تعيين الموظفين الراغبين فى العودة للعمل بنظام « الوقت الكامل » إلى وظائفهم الأصلية وذلك عقب انتهاء المدة المصرح لهم بها (للعمل لبعض الوقت) فإذا لم تتوافر الامكانيات لتحقيق رغبات الموظفين نظرا للمقررات الوظيفية المحددة لكل الادارات يجوز للادارات المعنية أن تستجيب للطلبات المقدمة من الموظفين بإعادة تعيينهم على وظائف اخرى والتى تتناسب مع الدرجات التى يشغلونها . وذلك بعد استشارة اللجان الادارية المختصة المتعادلة الاعضاء .

إن كافة الحلول المقدمة من قبل الوزراء المختصين والمتعلقة بتطوير نظام « العمل لبعض الوقت » ترجع إلى رغبة الوزراء الأكيدة فى تكيف وتوافق قواعد الادارة التقليدية مع المفاهيم الحديثة للادارة وذلك فى إطار مراعاة رغبات وطموح العاملين .

وتشير الاحصائيات الخاصة بالموظفين شاغلى الوظائف الدائمة إلى ان الادارات المختلفة - بتطبيقها للاجراءات التى تتلاءم مع اختصاصها - قد توصلت إلى إيجاد الحلول المناسبة التى من شانها تحقيق تطوير نظام العمل لبعض الوقت كما اشارت هذه الاحصائيات إلى ان نسبة الموظفين الدائمين الذين يعملون لبعض الوقت فى سنة ١٩٨٧ م قد بلغت ٧,٨٪ . وجدير بالذكر ان هذه النسبة تزداد زيادة مطردة إذا ما قورنت بالنسب المسجلة فى الأعوام السابقة حيث انه فى اول يناير سنة ١٩٨٧ م بلغ عدد الموظفين الدائمين الذين يعملون لبعض الوقت ١٣٥٨٤٥ موظف اى بنسبة ٦,٩٪ من العدد الكلى للموظفين الدائمين .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

قواعد النشر :

تقبل ادارة تحـرير المجلة نشر البحـوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصـها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التاليـة :

— أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها .

— تقدم الموضوعات من أصـل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها او تقديمها لأية دورية أخرى ، وتضـيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء

— تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والاسناد الموضوعى ، وتصـاغ فى لغة عربية سليمة .

— تعرض الدراسـات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء . ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لادارة المجلة .

— تعبر البحوث والدراسـات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صـحة المعلومات ، والمراجع والبيانات الواردة بها ، على هؤلاء الكتاب شخصـيا .

— كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز اعادة نشره باية طريقـة من طرق النشر الا باذن كتابى من ادارة المجلة ، مع الاشارة بوضوح الى المجلة كمرجع تم النقل عنـه .

— تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده ادارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير ، والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد اليها ، كما انها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .

رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

Volume xxII
Number 3
January 1990

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

العددان الثالث والرابع
المجلدان الأربعون والحادى والأربعون

الإدارة

يناير - ابريل
٢٠٠٥

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى

منظمات الأعمال فى جمهورية مصر العربية

ورقة عمل عن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلدان الأربعون والحادى والأربعون - العددان الثالث والرابع - يناير/ إبريل ٢٠٠٥

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة مجلة علمية ربع سنوية

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- الجمعية العربية للإدارة
- جماعة القادة الإداريين
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات
- الجمعية العربية للعلاقات العامة
- جمعية الهندسة الإدارية
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية
- جمعية إدارة الأعمال العربية

اقرأ في عدد يناير - إبريل ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنويا عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ٣٠٥٠١١٢٣٦٨ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ٩٦٩/١١

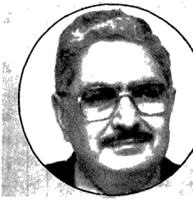
قــواعــد النشــر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها . إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها .
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ .
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة .
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة .
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .

الافتتاحية

الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية



د. حسين رمزى كاظم

يقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين، وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء، وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية، فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

ويعتبر الجهاز الإدارى للدولة تجسيدا للإدارة العامة وأداة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والتنمية بمفهومها الشامل هى عملية متشابكة ومتكاملة تتفاعل فيها عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية، ومن ثم فهى تمثل حصيلة المتغيرات التى تطرأ على هذه العوامل ونتيجة للتفاعل المستمر بينها، وتستهدف إحداث تغيير شامل فى مختلف هذه المجالات بشكل متوازن ومنسق ومتكامل بهدف تحقيق رفاهية المواطنين وعلاج مشكلاتهم

وإشباع حاجاتهم .

وإذا كان هذا هو مفهوم التنمية، فإن إدارة التنمية تعنى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الخطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.. ولذا فإن إدارة التنمية تتميز بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى خطط وبرامج، كما تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة عالية.

والجهاز الإدارى باعتباره تجسيدا للإدارة العامة فى مصر ومسئولا عن إدارة التنمية مرت بعدة أطوار عكست الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدت هذه الظروف إلى امتداد أنشطة هذا الجهاز إلى جميع المناطق الجغرافية تطبيقا لنظام الإدارة المحلية بل إلى المواطن فى شتى أموره الحياتية.

ولقد أدت هذه التطورات وما صاحبتها من زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إلى زيادة أعباء الجهاز الإدارى للدولة والتوسع فى وظائفه وما يترتب على ذلك من الزيادة المطردة فى حجم وحداته الإدارية وتعدد أشكالها ونظمها والعدد الهائل من العاملين الذين يضمهم هذا الجهاز وما تتحمله الدولة من اعتمادات مالية تمثل أجورهم، ولاريب أنه كلما تشعبت مهام الجهاز الحكومى وتعددت اهتماماته وتضخمت أداته الوظيفية كلما زادت مشكلاته وتنوعت وتصاعدت بالتالى مطالب المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإدارى والعاملين به فى العمل على تطوير هذا الجهاز وتحسين أدائه ومضاعفة قدراته على الاستجابة لطموحات وآمال المواطنين كل ذلك جعل من قضية التطوير الإدارى عملية حتمية وضرورية ولاتقل أهمية عن التطوير والإصلاح الاقتصادى والسياسى.

وقضية التطوير الإدارى ليست وليدة الساعة وإنما كانت مجالا لجهود متواصلة ومتتابعة على مدى العقود الأربعة الماضية وتعددت وتنوعت مداخلها وأساليبها ونشير فى إيجاز إلى أهم هذه المحاولات:

١) تقرير الخبير الإنجليزى (سنكر) الذى استقدمته الحكومة المصرية سنة ١٩٥٠ وأسفرت توصياته عن إنشاء ديوان الموظفين كأول جهاز للخدمة المدنية وصدور القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كأول تنظيم رسمى لشئون التوظف فى مصر.

٢) فى سنة ١٩٥٨ وضع ديوان الموظفين خطة لتنظيم الأداة الحكومية وتبسيط الإجراءات، وكان من أهم أهدافها تحسين وسائل العمل الحكومى وتنظيم طرق إنجازه وملاءمة التنظيم الإدارى لظروف العمل.

٣) فى سنة ١٩٦١ تم تشكيل لجنة تنظيم الأداة الحكومية وتكونت من بعض الخبراء المصريين والأجانب من بينهم خبيران أمريكيان (جوليك ومواليك) وخبير باكستانى، وتقدم هؤلاء الخبراء بتوصيات فى مجالات إدارة الأفراد والرقابة وتشكيل المؤسسات والهيئات العامة والتنظيم الإدارى وتبسيط

الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية

الإجراءات والعمل على تحسين العلاقات بين الهيئات والجمهور وضرورة إنشاء جهاز خاص للتنظيم والإصلاح الإدارى وكلية لتأهيل كبار الموظفين.

٤) فى مارس ١٩٦٣ تم تشكيل لجنة لدراسة التنظيم الأعلى للدولة لتحديد الاختصاصات العامة لكافة أجهزة الدولة الرئيسية والعمل على إزالة تكرار الاختصاصات الموجودة بين الوحدات المختلفة وكان من نتائج هذه الدراسات إنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى سنة ١٩٦٤.

٥) فى مارس ١٩٦٦ تكونت لجنة للإصلاح الإدارى بهدف رسم خطة لتطوير الجهاز الإدارى للدولة ورفع مستوى الأداء الحكومى.

٦) فى سنة ١٩٧٠ أنشىء مجلس التنمية الإدارية بهدف بحث وتحليل الأسس العلمية للتنمية الإدارية بكافة أبعادها واقتراح الأساليب الفعالة والبرامج الزمنية اللازمة للتنمية الإدارية فى مختلف أجهزة الدولة.

٧) فى سنة ١٩٧٧ شكلت لجنة للثورة الإدارية من بعض الوزراء وكان تركيز اللجنة منصبا على الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل.

٨) فى سنة ١٩٨٤ تم إعداد وتنفيذ برنامج تطوير مواقع الخدمات الحكومية ذات الصلة بالجماهير.

وبداية من عام ١٩٩٧ أخذت التنمية الإدارية بعداً جديداً تم التركيز من خلاله على العنصر البشرى باعتباره الأداة الأساسية فى إحداث التنمية الحقيقية وتعظيم نتائجها كما تم الاتجاه إلى تطوير الخدمات بمكوناتها والآليات التى تساعد على تقديمها فى سهولة ويسر من خلال منظومة تم إعدادها لحصر وتوصيف كافة الخدمات المتصلة بجموع المواطنين.

وفى المرحلة الحالية تتواصل الجهود ما بين وزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بوضع سياسة متكاملة للنهوض بالجهاز الإدارى للدولة وباستخدام آليات تتفق مع التطور التكنولوجى ولغة العصر حيث تركز وزارة التنمية الإدارية على تعميم ميكنة كافة الخدمات الحكومية وإدخال التكنولوجيا الحديثة فى مسارات العمل الحكومى مع رسم سياسة عامة للإصلاح الإدارى بينما يتولى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إعادة الهيكلة الشاملة للجهاز الإدارى للدولة للوصول إلى الهيكل الفاعل الذى يصبح قادرا على أداء دوره المطلوب فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى تحمل الجهاز المركزى لهموم ومشاكل ٥ر٥ مليون موظف وعامل على مستوى الدولة.

الآمال تتجدد وكلما نظرنا إلى الأمام تتعاظم المطالب والأعباء الملقاة على عاتق الجهاز الإدارى للدولة ونحن على ثقة بأن هذا الجهاز قادر على الأداء والتطوير وملاحقة العصر ونحن مقبلون على فترة جديدة من الممارسة السياسية تدعمها روح الديمقراطية والمصارحة التى نعيشها وأرست قواعدها القيادة السياسية.

ولعل المنظمات الأهلية بشكلها الجديد يتعين عليها أن تؤدى دورها كمساندة لهذا البرنامج الإصلاحى الكبير.

والله الموفق .

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

الفصل الأول

ـ مفهوم الخدمة الحكومية ـ الهدف منها ـ معايير جودة الخدمة ـ ميكنة الخدمة.

ـ تهيئة البيئة الأدائية لوحدات الجهاز الإدارى للقيام بدورها فى ظل المتغيرات المعاصرة.

مفهوم الخدمة الحكومية

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الخدمة الحكومية اذ يرى البعض إنها الحاجات التى تقوم الدولة بإشباعها وغالبا ماينصب ذلك على الخدمات ذات المنفعة الجماعية كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن أوجه النشاط غير الملموس التى تهدف أساسا إلى إشباع احتياجات ورغبات المواطنين مثل خدمات التعليم، النقل، الصحة، والخدمات الترفيهية والخدمات الخاصة...إلخ.

ورقة عمل

كما إنها عبارة عن نشاط تضطلع الدولة بالقيام به بهدف تحقيق منفعة عامة وان حققت عائدا فانه لايكون على قاعدة القانون التجارى أو الخاص بل على قاعدة النفع العام فهى الخدمة التى تقوم بها السلطات العامة وتقدمها للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء لحاجات عامة أو هى نشاط مستمر ينظم ويشبع حاجة عامة من شأنه التأثير فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتى تقع على مسئولية الدولة وهى الخدمات المرتبطة بالحفاظ على كيان المجتمع وحماية أمنه كخدمات الدفاع والأمن والعدل.

هدف الخدمة الحكومية:

تهدف الخدمة الحكومية إلى إشباع حاجات الجمهور وتقديم الخدمات الأساسية التى تحقق للمواطن الرضا ولاشك ان رضا الجمهور أصبح عاملا أساسيا فى الحكم على أداء المنظمات الحكومية وما يعنينا هنا هو تقديم الخدمة للجمهور بجودة عالية وبتكلفة مناسبة وتوقيت مناسب.

وهذا يعنى بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته والتركيز على الأسباب التى تؤدى إلى جودة الخدمة والتحسين المستمر فى أداء المنظمة هو أساس إدارة الجودة الشاملة.

معايير جودة الخدمة:

معيار الفعالية والكفاءة فى المنظمات الحكومية (قطاع الخدمات) أساسه جودة الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعنى بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته وتلبية تلك الاحتياجات والذى لا يشعر بالرضا إلا فى حالة حصوله على الخدمة بالشكل الذى يتوقعه من حيث جودتها وسرعة تلبيتها والطريقة التى تقدم بها والحقيقة التى يجب ان نركز عليها ان الذى يستطيع تحقيق هدف إرضاء العميل الخارجى (متلقى الخدمة) هو العميل الداخلى (مقدم الخدمة) أى الموظف الذى يتعامل مع هؤلاء العملاء.

وتمثل جودة الخدمة اعتبارا هاما من وجهة نظر كل من الجمهور والمنظمة.

وتختلف معايير الجودة فى السلعة عنها فى الخدمة كمايلى:

معايير الجودة فى السلعة تتمثل فيما يلى:

إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء من حيث المكونات والحجم والشكل واللون والأداء الوظيفى.

-الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل إدارة العمليات بالمنظمة أو أجهزة خارجية مثل الهيئة العامة للتوحيد القياسى.

-توفير أمن وسلامة المستهلك.

-تماثل وحدات الناتج (السلعة).

معايير الجودة فى الخدمة وتتمثل فيا يلى:

-إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء.

- تبسيط الإجراءات.

- قصر الإجراءات.

- قصر فترة تقديم الخدمة (مصرفية/ بريدية/ علاجية..الخ).

نمط ومستوى تعامل طيب مع العملاء.

- الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل المنظمة أو أجهزة خارجية مثل الوزارة/ النقابة المهنية/ منظمات دولية.

والاختلاف الاساسى بينهما أنه يمكن تدارك انحرافات الجودة فى مجال إنتاج السلع بإعادتها للأقسام الإنتاجية لضبطها، أو بيعها بسعر منخفض، ولايمكن تدارك الخطأ فى تقديم الخدمة كما هو الحال فى الخدمات العلاجية أو النقل الجوى...الخ.

وهناك أبعاد أساسية لجودة الخدمة نذكر أهمها فيما يلى:

- ❖ فهم العميل والتعرف على مطالبه بالشكل الذى يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام.
- ❖ الاتصال الجيد بالعملاء والإنصات إليهم.
- ❖ الاستجابة لحاجة العملاء فى تقديم خدمة فورية.
- ❖ تحقيق الاستمرارية فى جودة المنتج (سلعة/خدمة) تحسين الأداء.

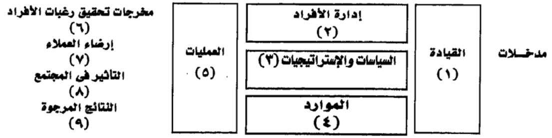
❖ المصداقية والأمانة التى يتحلى بها مقدم الخدمة.

❖ المهارة والقدرة على أداء الخدمة بصورة دقيقة.

❖ المظهر المناسب للمكاتب والتجهيزات والأفراد ووسائل الاتصال.

وان مبدأ إرضاء العميل يجب تطبيقه على العملاء داخل العمل (الموظفين) أيضا ذلك إذا أرادت المنظمة إرضاء عملائها الخارجيين وأخيرا فإنه يجب على المنظمة ان تقيس دائما مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين حيث إن ذلك يعطى دليلا قاطعا على مدى جودة الخدمة والتحسين المستمر فى أداء المنظمة وهذا هو أساس إدارة الجودة الشاملة..

وهناك معايير أساسية لجودة إدارة الخدمة تقدم هذه المعايير رؤية عامة لإدارة الأعمال بكفاءة واقتدار وقيادة أى منظمة نحو التميز وكل معيار من هذه المعايير مقسم إلى عدة أجزاء وكل جزء يختص بنقطة محورية خاصة كما هو موضح بالشكل التالى.



١. القيادة:

ونعنى بها سلوك القادة وكيفية إدارتهم للمنشأة ووسائل الاتصال داخل المنشأة ولاشك أن القادة هم الأساس الأول لجودة أى عمل.

٢ـ إدارة الأفراد:

كيف تتم إدارة جميع العاملين وكيف يتم إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد والمقصود بذلك مستوى ودرجة رضاء الأفراد عن العمل، وحثهم على الإبداع والابتكار من أجل الارتقاء بالعمل.

٣ - السياسات والاستراتيجيات:

والمقصود بها قيم المنشأة والاتجاه الاستراتيجى لها وكيفية بناء السياسة العامة للمنشأة وتأثيرها على المجتمع.

٤-الموارد :

استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل والحفاظ عليها

٥- إرضاء العميل

ولاشك أن هدف إرضاء العميل من أهم الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمات الحكومية الى تحقيقها والوصول إليها.

٦- التاثير فى المجتمع

ونعنى بها أن المنظمات التى تقدم خدمات حكومية يجب ان تراعى البعد الاجتماعى وان تراعى مدى ماتقدمه للمجتمع بما يشمل مفاهيم تجاه الحياة فى المجتمع وكذا الحفاظ على البيئة.

٧- النتائج المرجوة:

مدى ما تحققه المنظمة من إنجازات ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المنظم والمخطط للعمل، وهو نجاح المنظمة الدائم والمستمر فى تحقيق المكاسب المادية والأهداف الاخرى المرجوة وتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات جميع الأفراد داخل المنظمة شاملة المكافآت المالية والعينية.

ويمكن تلخيص ماسبق فيما يلى

إرضاء العملاء وتلبية رغبات الأفراد، والتأثير فى

المجتمع يتم تحقيقهم من خلال القيادة الرشيدة التى تنتهج السياسات والاستراتيجيات وتدبير الأفراد والموارد والعمليات للوصول الى التميز فى العمل وتحقيق العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ميكنة الخدمات الحكومية:

إن الإدارة الحكومية يمكنها أن تفيد من الكفاءات والخدمات المحسنة المتولدة من ميكنة الخدمة وسوف تقود الدولة الى خلق عمليات لاورقية فى سبيل الحد من البيروقراطية، فيمكنها تقديم خدمات جديدة دون الحاجة للتعامل مع الأساليب الورقية المعوقة.

ويمكن للإدارة الحكومية أن تتخذ خمس خطوات رئيسية للمساعدة فى جعل عصر الميكنة واقعا فى بلدها وتتعلق الخطوتان الأوليان بتحسين الخدمات الحكومية، أما الخطوات الثلاث الأخيرة فتتعلق ببنية أساسية تكفل لها أن تنافس فى عصر الميكنة:-

١- إدخال استخدام الموظفين الحكوميين للبريد الالكترونى والغاء طرق الحفظ الورقية للملفات، والتأكد من أن كافة المعلومات الجارى الاشتراك فيها داخل الإدارة الحكومية رقمية (مميكنة).

٢- ربط الخدمات الحكومية بشبكة من خلال أجهزة بينية مصممة من أجل المستخدم، ونشر كل شىء على الإنترنت.

٣- اجتذاب استثمارات الشركات العاملة فى مجال التكنولوجيا وتشجيع التجارة الإلكترونية.

٤- تحرير الاتصالات السلكية واللاسلكية والتشجيع على توظيف استثمارات كبيرة فى البنية الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

٥- الارتقاء بمهارات المواطنين عن طريق استخدام التكنولوجيا كجزء من نظم التعليم والتدريب على كافة المستويات.

تهيئة البيئة الأدائية لوحدات الجهاز الادارى للقيام بدورها فى ظل المتغيرات المعاصرة.

تسعى كافة المنظمات الحكومية فى ظل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية «الجات» أن تسمو بتقديمها للخدمات التى تقدمها وأن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات والتحديات وتحقيق ميزتها التنافسية فى أسواق تجارة الخدمات.

ومن أهم المتطلبات لذلك هى الجودة أو جودة تقديم الخدمة والتى يجب أن تقدمها وفق معايير ومواصفات عالمية وان تكون خاضعة للتحسين والتطوير بشكل مستمر.

كما وأن يكون لها حد أدنى من الضمان لجودة المنتج أو الخدمة أن يتيح لها مواجهة المنافسة فى إطار جودة أداء عالية وأن تكون بأقل تكلفة فى وقت قياسى بالاستخدام الأمثل للموارد.

وعلى هذا الأساس أصبحت تهيئة البيئة الادائية فى الجهاز الحكومى لاستيعاب الآليات مطلبا قوميا تتضافر من أجله كل الجهود والتى تسعى الى النهوض بتقديم الخدمات فى الجهاز الحكومى وهى تعتمد على العناصر التالية:

تنمية قطاع التقنية التكنولوجية والادوات المساعدة:

ويعنى ذلك اهتمام المنظمات الحكومية بملاحقة التطورات التكنولوجية ويستلزم ذلك وضع خطة قومية للبحث العلمى وإقرارها وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها ومتابعة نتائجها وتصويب مسارها، ويحتاج ذلك إلى تبنى الثورة التكنولوجية والإدارية وكذلك لابد من تدعيم برامج استخدام الأساليب العلمية فى التحليل واتخاذ القرارات وتنمية استخدام الأدوات المساعدة ووسائل الاتصال التبادلى.

انتقاء وتأهيل البشرية:

يعتبر العنصر البشرى من أهم العناصر فى منظومة العمل فى مختلف المجالات وتكون عملية انتقائه وتأهيله من أهم محاور البناء الجديد فى الجهاز الادارى للدولة فلابد من أن يكون الأفراد العاملون فى المنظمات على درجة عالية من الكفاءة وذوى مهارات عالية ويكونوا قادرين على إنجاز مسيرة التطور والتنمية.

ولذلك يجب المضى قدما لتحقيق مايلى:

أ. وضع أسس ومعايير لاختيار وتعيين العاملين ذويا الكفاءة العلمية وأصحاب المهارات الفنية المتميزة.

ب. ضرورة التركيز على زيادة مقدرة العنصر البشرى على استيعاب التكنولوجيا والمعارف المتطورة وتطبيقها ويتحقق ذلك بضرورة رفع مستوى الخدمات بكافة أشكالها عن طريق إعداد الإنسان المصرى فى كافة المراحل الدراسية.

ج. ضرورة إجراء تغيير فى العقلية الإدارية والأنماط القيادية والسلوكية.

مرونة التشريعات والقوانين الحاكمة لتقديم الخدمات.

إعادة النظر فى التشريعات والقوانين الحاكمة واللوائح والإجراءات المتبعة وإزالة ما بينها من تضارب وازدواجية وذلك بقصد إجراء إصلاح تشريعى يحد من البيروقراطية التى تعوق وتحد من تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة عالية وتمنعها من تحقيق أهدافها وتنفيذ سياستها.

التطوير التنظيمى:

إجراء بدائل للهياكل الهرمية الحالية تساعد على إنجاز المشروعات وعلى تبادل المعلومات وتدعيم اللامركزية فى الوحدات الحكومية فيجب على الإدارة المعاصرة الأخذ بالتوجهات التنظيمية التالية:-

أ- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

ب- تنمية العمل الجماعى والأخذ بفرق العمل المتكاملة.

ج- توزيع المسئوليات والصلاحيات مع المستوى المعرفى للأفراد.

د- الأخذ بالأنشطة ذات الميزة التنافسية للمنظمة.

ه- الاهتمام والعناية وتنمية القيادة الإدارية المساعدة على التغيير وذلك لمساندة العاملين ذوى المعرفة ومشاركتهم فى تحمل المسئولية واتخاذ القرارات.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته:

وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل فى ورقتنا موضوع الدراسة.

الفصـــل الثانى

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته. أهميته والهدف منه.
- **مطلب قومى.**
- **شعور متبادل بين كافة الأطراف «عاملين ومتعاملين».**
- **من المتلقى.**
- **الموظف مؤدى الخدمة.**
- **العميل متلقى الخدمة.**
- **المتعاملون مع الجهاز الإدارى.**
- **شعور عام لكافة أفراد الشعب.**
- **مسئولية من وواجباتهم تجاه المتلقى.**
- **الجهاز الإدارى.**
- **القيادات الواعدة والمحفزة.**
- **وسائل الإعلام.**
- **أعضاء مجلسى الشعب والشورى ووزارتى التربية والتعليم والتعليم العالى.**
- **الأحزاب. النقابات. الجمعيات الأهلية.**
- **وسائل أخرى «الأسرة. دور العبادة».**
- **دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى.**

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته: أهميته والهدف منه:

تنبع أهمية تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته من خلال إدراك أهمية الدور الحيوى والمحورى الذى يقوم به الجهاز الإدارى وتؤديه وحداته فى رفاهية حياة المواطنين إذا استقام ونجح أو شقائهم إذا تعثر وفشل فى أداء دوره وواجباته.

وكما يقال نجاح الجهاز الإدارى فى مدى استجابته

لاحتياجات المواطنين وطموحاتهم فى تنظيم حياتهم، فإن هذا النجاح لا يتم إلا بمدخلات من أهمها تجاوب واستجابة المواطنين مع هذا الصرح فى تفاعل دائم تنصهر فيه المدخلات مع أدوات التحفيز فى بيئة ملائمة واعدة لتصنع فى النهاية مخرجات تتسع للجميع.

ومن هنا يأتى إدراك المواطن كل فى موقعه بأهمية الجهاز الإدارى له وللآخرين أمر بالغ الأهمية على المستوى القومى بما يحققه له من منافع وطموحات لا يستطيع صنعها بمفرده.. إلا من خلال الجهاز الإدارى الذى يحتوى الجميع ليخدمهم من خلالهم.

ومما سبق تتضح أهمية تفعيل تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وجعلها عملية مستمرة دائمة حتى تتأصل فى وجدان الشعب بكل فئاته، وحتى يأتى هذا التفعيل بتنمية الإحساس وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته بالهدف منه فى تعظيم الاستفادة بمخرجات الجهاز الإدارى من خلال تلبية احتياجات المواطن وطموحاته فى الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة ليعزز الرضا لديه وللآخرين عن أداء الجهاز الإدارى، ولينعكس هذا الشعور بالرضا فى نهاية الأمر لدى المواطن إلى تفاعله وتناغمه مع البيئة المحيطة به، ولتشكل مع غيرها دائرة متناغمة تتسع لتشمل الجميع وصولا إلى دولة الرفاهية المنشودة.

مطلب قومى:

اجتازت مصر كثيرا من المواقف العصيبة بفضل توحد شعبها وإيمان قادتها من أبنائها بحقوق وطنهم فى الحرية والعدل والتنمية.

فقد توحد أبناء هذه الأمة على قلب رجل واحد فى عزيمة صلبة على مدى تاريخها المعاصر فى استرداد حريتهم واستقلالهم وقناتهم وبناء سدهم العالى، وإعلاء علمهم وهامتهم فوق ترابهم الوطنى بعد الأخذ بثأرهم فى أكتوبر سنة ١٩٧٣.

ولا تقل أهمية التنمية فى مستقبل الشعوب عن تلك المواقف السالف ذكرها، إذا ما نظرنا إلى ما تحققه لها من نماء وازدهار، ورفاهية للوطن كلما مضينا بها قدما، أو تخلف وجهل وانكسار إذا أوقفنا عجلتها ولم نمهد لها طريقها.

والجهاز الإدارى فى الدولة هو شريان التنمية وعقلها ونجاحه فى أداء أدواره المنوط بها يمهد الطريق لها وصولا إلى الأهداف المرجوة والرفاهية المنشودة.

ومن هنا نجد أن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته يعد مطلبا قوميا، تتضافر من أجله كل الجهود المخلصة من أبناء هذا الوطن.. أكبرهم وأصغرها.. أعلمهم وأقلهم علما.. وأقصاهم وأدناهم.. عاملين فيه ومتعاملين معه.

ومما لاشك فيه أن القدرة على مواجهة التحديات وبلوغ الأهداف والطموحات تستمد طاقتها وقوة اندفاعها من خلال ارتباط وتماسك أبناء هذا الوطن فيما تتحدد وتتفق عليه رؤياهم وإرادتهم وتعاونهم فى إنجازه، مهما بلغت الصعاب والمعوقات.. والتى لن تبقى طالما انعقدت إرادتهم على بذل الجهد والعرق.

وتتفاوت الجهود وتتباين ولكن اتحادها يصبح مثل الأحجار نبنى بها ونعلو.. وتحتاج مصرنا الحبيبة إلى كل الجهود من أبنائها حتى ليكون أقلها هو أعظمها وهو «التعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى».

شعور متبادل بين كافة الأطراف:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليعمر الأرض، وقد شاء الله جلت قدرته أن يتآلف الناس ويتعاونوا فى عمارة الأرض، فوهب ملكة العمل وقدراته ومقدراته موزعة على الناس أجمعين، فنجد منهم الزارع والصانع، والطبيب والعامل، والموظف، إلخ.. ولم نجد فى الحياة ولن نجد من يستطيع أن يقوم بأعباء الحياة بنفسه لنفسه دون مساعدة الآخرين.

وعلى سبيل المثال.. فالإنسان الذى يمتهن التدريس

يجد من يعالجه ويصف له الدواء ويصنع له الخبز والرداء.. وكذلك من يبنى له البيت ودور العبادة ويوفر له العدالة والأمن والرعاية.. وإلى ما شاء الله على الإنسان ويسره.

ومن هنا نجد أن مبدأ تبادل وتداول المنافع أصبح واقعا حياتيا، واتسعت دائرته لتشمل الجميع. والعاملون هم أيضا متعاملون، وما الجهاز الإدارى إلا منظومة إدارية تقوم بمعرفة وتقنين وتنظيم وتقديم هذه المنافع إلى طالبيها بشكل منظم وميسر فى الوقت والمكان المناسبين وبتكلفة عادلة.

ومما سبق يتضح أن الجهاز الإدارى فى الدولة يتعامل معه كافة المواطنين حتى هؤلاء الذين يعملون فيه.

فلا يوجد مثلا من لا يطلب خدمات مباشرة مثل «شهادة الميلاد أو الرقم القومى أو لا يتلقى خدمات غير مباشرة مثل الأمن والصحة والتعليم ومياه الشرب.. والإعلام.. إلخ ويتعدى الجهاز الإدارى فى تعامله أيضا المواطنين ليشمل معهم الزائرين من الأجانب والمقيمين منهم بغرض العمل والاستثمار أو السياحة والعلاج والدراسة.

ومن هنا تتوحد مصالح المواطنين على الرغم من تباينها فى نظرتهم إلى الجهاز الإدارى للدولة باعتباره الكيان القادر على تلبية وتحقيق وتطوير الخدمات والأدوار التى يؤديها، وصولا إلى تحقيق تلك المصالح أيا كانت صورها أو أشكالها مثل مرتبات وحوافز ووضع وظيفى مناسب ومرضى للعاملين فيه، أو تأدية الخدمات وتلبية الاحتياجات للمتعاملين الحاضرة منها والمستقبلة وتطوير طرق تقديمها وتحسينها لينعكس كل ذلك فى مستوى رضاء مناسب للعاملين والمتعاملين على حد سواء.

وعلى ذلك يفترض أن الإحساس بأهمية الجهاز الإدارى يتساوى أو يتوازى على أقل تقدير بين جميع الأطراف العاملة فيه والمتعاملة معه.

وتنمية هذا الشعور لدى كل الأطراف، والحفاظ على هذا التوازن بينهما، يولد معه تحسينا مستمرا فى مستوى الخدمات وتطويرا لها وتنمية للمجتمع إلى آفاق رحبة، واختلال هذا التوازن وفقد الثقة بين تلك الأطراف يولد معه البيروقراطية والفساد ويصبح التخلف هو النتيجة الطبيعية لهما.

من المتلقى:

ـ الموظف والعامل (مؤدى الخدمة).

ـ أن أساس قبول المرؤوسين للسلطة: يتضمن ثلاثة جوانب:

الجانب الأخلاقى: ونعنى به السلطة الأخلاقية فى التنظيم الإدارى، فالمرؤوسون إنما يقدمون على طاعة رؤسائهم وتقبل سلطتهم لكونهم يستشعرون بأنهم قبلوا ذلك الوضع عن رضى واقتناع ذاتى، وأنه يتفق وما يجب أن يكون عليه سلوكهم وهذا الإحساس يتواجد فى ذهن الفرد من يوم أن ينضم إلى التنظيم الإدارى وقد أصبح عضوا فيه.

الجانب القانونى: وتعنى به فكرة الخضوع الإدارى أو التبعية الرئاسية فى الوظيفة العامة ـ والتى تقضى بأن يكون للرئيس الإدارى الحق فى إصدار الأوامر لمن يليه من المرؤوسين ويقابل ذلك واجب المرؤوسين فى إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها بالصورة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الجانب النفسى: ونعنى به ديمقراطية الإدارة فقد ثبت من التطبيقات العملية فى الإدارة العامة أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والقسر والإرهاب التى تستمد من السلطة الرسمية التى يتمتع بها الرئيس الإدارى لكنها تنفذ بالروح والفاعلية فيما لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختيارى لتنفيذها، ولن يتحقق ذلك إلا بعد أخذ رأى المرؤوسين ووضع وجهات نظرهم وملاحظاتهم موضع الاعتبار فى الموضوعات المطروحة قبل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر النهائية بشأنها لذا فإن المشاركة الديمقراطية تضمن ارتباط المرؤوسين ومساهمتهم وبصفة خاصة

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

المسئولين منهم عن النتائج . فى تنفيذ الأوامر فاعلية وحماس شديدين لشعورهم إنهم قد شاركوا فى إصدارها وفى ذلك إرضاء لرغباتهم السيكولوجية وتأكيد لذاتهم وأهميتهم فى المرفق الذى يعملون فيه وبهذا الأسلوب يؤكد الرئيس الإدارى بأنه لا يعتمد على قوته المستمدة من السلطة الرسمية وإنما على التأثير التوجيهى فى المرؤوسين بحثهم وتشجيعهم للاستجابة للتوجيهات عن طريق التشاور معهم بشأن خطة العمل وسياساته وشرح أسباب ما يتم من أوامر وتصرفات.

هذا بالإضافة إلى أن أهمية تحقيق قدر هائل من المرونة بكل أرجاء المنظمة يكفل التقريب بين الطوائف والمستويات القائمة فى مجتمع المنظمة حيث يتبادل وجهات النظر ،فيفهم الأفراد سياسات الإدارة وخططها وما تزعم إدخاله من تغييرات وتعديلات وتفهم الإدارة أولا بأول ما يدور فى ذهن العاملين.

العميل «متلقى الخدمة»

إن مشاركة المواطن أو العميل فى رسم السياسة العامة للأجهزة الحكومية التى تقوم بأداء خدمة أمر ضرورى فى الإدارة الحكومية الحديثة فإن معرفة ما يريده العميل من احتياجات ورغبات ونوعية فى تقديم الخدمات يصبح أساسا فى تطوير العمل فى هذه المنظمات كما يساعد على تنمية إحساس المواطن بالجهاز الإدارى للدولة وينمى القدرة على التعامل حضاريا مع الوحدات الحكومية وهناك عدة معايير وردت ببرنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية فى عصر الرئيس الأمريكى السابق (كلينتون) تركز على مشاركة العميل وأخذ رأيه فى الجهاز الحكومى نذكر منها ما يلى للاستفادة به فى منظماتنا الحكومية:

- تحديد ومعرفة العميل أو الذى يجب أن يتلقى الخدمة من المنظمة الحكومية.
- إجراء الاستقصاء للعملاء لتحديد نوع وجودة الخدمات التى يريدونها ومعرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة.
- وضع معايير الخدمة وقياس نتائجها.
- مقارنة معايير خدمة العملاء بالمنظمة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- تزويد العملاء بالاختيارات فى كل من مصادر الخدمات ووسائل تقديم الخدمة.
- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
- تضع المنظمة الحكومية الوسائل اللازمة لبحث شكاوى العملاء.

ولعل العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء وإشراكهم فى الرأى حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها والأوقات المناسبة لذلك كمنهجية لتعزيز المشاركة لذوى المصالح والمتأثرين بالخدمات التى تؤديها تلك الأجهزة وبطبيعة الحال ينصب على تعامل الإدارة الحكومية مع المواطنين فى المحليات من خلال مشاركة الممثلين لتلك القطاعات المختلفة ومن خلال لا مركزية تقديم الخدمات والاعتماد عليها فى المساهمة برسم السياسات وكذلك من خلال تشكيل اللجان المشتركة والتى تتضمن ممثلين من القطاعات الحكومية والقطاع الخاص وقطاع المجتمعات المدنية.

ويمكن القول أن ميزة المشاركة تعتبر الأساس للشرعية فى الأنظمة الديمقراطية بشكل عام، وهذا يستلزم أيضا أن إجراءات وعمليات اتخاذ القرار تتسم بالشفافية وتوفر المعلومات للمشاركين وللمهتمين بشكل عام ليتسنى للمواطن أن يقوم بدور المساءلة للمؤسسات التى تقوم بتقديم الخدمات مثلما يتسنى للمواطن تقييم مدى استجابة المؤسسات المختلفة

لمتطلباته التى من شأنها أن تحسن من مستوى المعيشة للمواطنين وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم للمساهمة فى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا.

المتعاملون مع الجهاز الإدارى:

يحتاج الجهاز الإدارى إلى الاستعانة بخدمات بعض الأفراد لتوفير المقومات اللازمة للأنشطة والأدوار التى يقوم بها، مثل أعمال البناء والصيانة وتوريد الأجهزة المكتبية والتكنولوجية ـ ووسائل نقل، وتجهيزات علمية وطبية ـ وتوريد معدات ومواد غذائية إلخ.

وهؤلاء الأفراد يتخذون كيانات مختلفة مثل المقاولون، الشركات، الموردين والمصانع.. إلخ.

ويحرص الجهاز الإدارى على توفير احتياجاته المختلفة بالشروط والمواصفات التى تناسبه أو المعمول بها.

وأيا كانت الأسباب التى دعت الجهاز الإدارى إلى الاستفادة بخدمات هؤلاء المتعاملين إلا أنه قد نشأت علاقة تبادلية نفعية بين الجهاز الإدارى وهؤلاء المتعاملين معه من داخل أو خارج الوطن.

ومن هنا كانت أهمية تلقى هذه الفئة لتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وعلى اعتبار أنها تؤدى دورا مهما يساهم فى نجاح الجهاز الإدارى فى أداء أدواره.

ونورد فيما يلى الأسباب التى تدعو إلى الاهتمام بهؤلاء المتعاملين.

١ ـ تدعيم إحساس هؤلاء المتعاملين فى أنهم يؤدون خدمات جليلة للوطن يشرفهم إسنادها لهم والفوز بها، ولا تنسى مصر أدوار أبنائها وتضحياتهم فى بناء السد العالى وبناء حائط الصواريخ المصرى على امتداد قناة السويس قبل وأثناء حرب أكتوبر سنة ١٩٧٣.

٢ ـ توفير متطلبات الجهاز الإدارى بالجودة المناسبة وفى مواقيت قياسية تعبر عن حرصهم على وطنهم دون انتظار لحافز وهذا يشكل تدعيما لإحساسهم تجاه الجهاز الإدارى.

٣ ـ استثمار الإحساس فى قبول وتلقى الدعم الفنى والإدارى والمالى من (الدولة) الجهاز الإدارى لتعظيم الاستفادة من أدوات هؤلاء المتعاملين وتطويرها والحفاظ عليها ويأتى ذلك ضمن صون ثروات مصر من رؤوس أموال ـ مصانع ـ عمالة.. إلخ.

٤ ـ ضمان الشفافية فى علاقتهم المختلفة بالجهاز الإدارى فى تنفيذ المشروعات المكلفين بها أو اتباع الإجراءات القانونية.

٥ ـ ضمان مشاركتهم بالرأى والنصيحة إن وجبت فى مختلف النواحى الفنية والإدارية المتعلقة بالجهاز الإدارى لتعظيم الاستفادة منها.

شعور عام لكافة أفراد الشعب:

يعتبر تلقى تنمية الإحساس والإدراك بأهمية الجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته فى عقول العاملين والمتعاملين معه أمرا متفقا عليه فى أولويته وضرورته.. ولكن أفرزت معطيات التعامل مع الجهاز الإدارى ووحداته عن مواطنين آخرين لا يشملهم التصنيف السابق.. وهم.. ما يلى:

أولا: المواطنون الذين يتلقون خدمات الجهاز الإدارى ويدفعون مقابلها فى هيئة ضرائب أو رسوم ولا يتعاملون بطرق مباشرة مع وحداته مثل خدمات الأمن الداخلى الخارجى ـ المرور ـ الإذاعة والتليفزيون ـ المياه والطرق.

وهؤلاء المواطنون وهم الغالبية من أبناء الوطن مطالبون بالتعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى وبالتالى وجب على الأطراف المسئولة أن تنمى قدرة التعامل الحضارى لهؤلاء المواطنين وتنمية إحساسهم بالجهاز الإدارى،

ونذكر هنا على سبيل المثال بعضا من هذه المعاملات وهى:

ـ التعامل الحضارى فى عدم حرق قش الأرز من الفلاحين أو غيرهم والتسبب فى تلوث البيئة.

ـ الحفاظ على نقطة المياه وعدم إهدارها هو عمل حضارى.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

- الحفاظ على نظافة نهر النيل من إلقاء المخلفات فيه من الأفراد والمصانع هو عملى حضارى.
- الحفاظ على وسائل النقل المختلفة وعدم إتلافها هو عمل حضارى.
- التعامل باحترام مع رجل المرور واحترام إشارة المرور هو عمل حضارى.
- التعامل مع الانحرافات بالإبلاغ عنها سواء من الأفراد أو الجهاز الإدارى هو عمل حضارى.
- الحفاظ على الممتلكات العامة واستعمالها بالطرق السليمة والمناسبة هو تعامل حضارى.

وهناك العديد من الأمثلة ولكن لا يتسع المجال لذكرها وهى تبين أن الاهتمام بتنمية الإحساس والقدرة على التعامل مع وحدات الجهاز الإدارى أمر بالغ الضرورة.

ثانيا: المواطنون من أبنائنا صغار السن والذين يجب العناية بهم من حداثة عمرهم لأنهم يعتبرون أبناء المستقبل والعاملين والمتعاملين الجدد أو المحتملين مع أنهم بالفعل يتعاملون مع الجهاز الإدارى من خلال خدمات التعليم والصحة.

وهم يحتاجون اهتمامنا ورعايتنا من الآن وغرس العادات الحسنة والتعامل الحضارى فى عقولهم، وذلك حتى نبنى جيل مصر المستقبل على أسس وقواعد سليمة تحميهم من تكرار الأخطاء وتفتح لهم آفاقا رحبة لمستقبل واعد بإذن الله.

ومما سبق تتضح الرؤى لمده احتواء الجهاز الإدارى لكافة أفراد الشعب على مختلف أعمارهم ومواقعهم وثقافتهم.

ومن ثم يكون إدراك وتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية التعامل الحضارى مع وحداته واجبا ومطلبا قوميا لكافة المواطنين يشملهم جميعا بلا استثناء.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته مسئولية من:

الجهاز الإدارى:

يتحمل الجهاز الإدارى بحكم مسئولياته تجاه الأطراف التى تتعامل معه الجانب الأهم والأعظم فى تشكيل وتنمية الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ويأتى ذلك من منطلق أن الجهاز الإدارى بما يملكه من الأدوار والأدوات المتاحة له والتى يعمل من خلالها فى صنع وتطوير وتلبية احتياجات تلك الأطراف، هو الأكثر قدرة على الاهتداء إلى المؤشرات التى تساعده فى تشكيل هذا الإحساس وتنمية تلك القدرة.

وليس واردا أن يعمل الجهاز الإدارى على تشكيل وتنمية الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وفى نفس الوقت يكون عاجزا عن تلبية وتطوير أداء الخدمات المنوط بها.

وليس من الإنصاف أيضا أن نطلب من الجهاز الإدارى أداء تلك الخدمات وتطويرها دون أن نوفر له الدعم المطلوب والمقومات والإمكانيات اللازمة له لأدائها.

وعلى ضوء ما سبق تتضح الرؤية لمعالم أدوار وواجبات الجهاز الإدارى المنوط بها فى سبيل تحقيق المستهدف والغاية المنشودة.

ونوردها فيما يلى:

(١) توفير المقومات والإمكانيات المادية التى تساعده على أداء أدواره فى صناعة وتلبية الخدمات وتطوير طرق تقديمها ويشمل ذلك «المكان - المعدات - الأدوات - التجهيزات - عمالة ماهرة.. إلخ..

(٢) توفير البيئة المناسبة للأداء الفعال المتطور والقادر على الإنجاز ويشمل ذلك «التشريعات - والقوانين - الإجراءات - البناء التنظيمى».

(٣) استخدام آليات جديدة تضمن توافقها مع

المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية ومسايرتها لها.

(٤) تفعيل الفكر الجديد فى الإدارة العامة والعمل بمبادئ التسويق الحديثة فى الاهتمام بالعميل من حيث:

أ - جودة الخدمة.

ب - طرق وأساليب تقديمها.

ج - قياس مستوى الأداء ومستوى رضاء العملاء.

د - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

(٥) تفعيل مبدأ الشفافية بين وحدات الجهاز الإدارى وبعضها ومع كافة الأطراف المتعاملة معها.

(٦) إدراج تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى والتعامل الحضارى مع وحداته فى البرامج التدريبية للعاملين الحاليين والجدد بعد وضعها فى صورة مادة سلوكية تعليمية.

(٧) استثمار الإنجازات المحققة والقاء الضوء على الإيجابيات والسلبيات على حد سواء يعطى ويساهم فى تكوين ردود فعل إيجابية تجاه الجهاز الإدارى ومصداقية أدائه.

القيادات الواعدة المحفزة:

القيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء كانوا فى مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا على اتجاهات وتوقعات مرءوسيهم، يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم، أن يستدروا ويعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه.

ومن منظور الفاعلية التنظيمية، فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون موردا قيما وهم أيضا نادرون لذلك فمن حقهم أن يقدروا وأن يحفزوا والذى نريد أن نوضحه فى ورقتنا موضوع الدراسة دور هذه القيادات الواعدة فى تنمية الإحساس للعاملين والمتعاملين مع وحدات الجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته من خلال توضيح عدد من النقاط التالية:

- أهمية إشراك أعضاء فرق العمل فى السلطة والهدف هو اكتساب إحساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج، حيث تتحسن وتعزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن.

ولعل من الفوائد الواضحة لهذا الاتجاه تعزيز خدمة العميل لاسيما فى المنظمات الخدمية، فمادام اكتسب الموظف سلطة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة فى توليه لشئون أو مشكلات العملاء يمكنه معالجتها فورا فى موقعه وبطريقة صحيحة على الأرجح.

أن تكون القيادة المهتمة بالعمل ووضع معايير لقياس الأداء كما ونوعا وتكافئ الموظف وفقا لمستوى أدائه وفى نفس الوقت قيادة مهتمة بالموظف وبالعلاقات الإنسانية تقوم على:

- تفويض للسلطة وتجنب للإشراف المباشر المحكم».
- اهتمام بمرءوسيهم كبشر.. اهتمام بالفرد
- إشراك مرءوسيهم فى معالجة وحل المشكلات.
- تحقيق مستويات عالية للأداء.. اهتمام بالعمل.

والقائد الفعال يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف والاهتمام بالجماهير لأى يقوم هذا القائد الإدارى بزيارة مواقع العمل المختلفة للوقوف على كفاءة الأداء الفعلى مع الالتقاء المباشر بالجمهور المتعامل مع المنظمة التى يرأسها والموجود فى مواقع العمل وقت الزيارة للتعرف على مشاكله وآرائه بما يساعد على تكوين صورة واقعية عن مدى واقعية قواعد وإجراءات العمل المعمول بها، وتحديد الجوانب التى بحاجة لدراسة وإعادة النظر فيها على أن تكون هذه الزيارات طبيعية غير مفتعلة حتى تصل إلى نتائج وحقائق مؤكدة.

وفيما يلى متغيرات مهمة تؤثر فى فاعلية القيادة وهى:

- خصائص المدير، شخصيته، اتجاهاته، قدراته، نظام القيم الخاص به ومصداقيته.
- نوع النفوذ الذى يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.
- خصائص المرءوسين، حاجاتهم وتوقعاتهم،

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

اتجاهاتهم، معارفهم، مدى الثقة بهم وبخبراتهم، واقعيتهم، والتزامهم.

- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة ونوع ومستوى التكنولوجيا المستخدم.

- الهيكل التنظيمى ونظم الإدارة.

- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقدها.

- طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها..

- تأثير الثقافة القومية الأعراف، القيم، المعتقدات، العادات السائدة.

ويحتاج التعليم والتدريب الإدارى للتأكيد ليس فقط على المهارات الشخصية، بل أيضا على المرونة، القدرة على التشخيص، وإدراك معظم عناصر السلوك القيادى الفعال تعد نتاجا للموقف القيادى الكلى، وفيما يلى نموذج هيكل متكامل لأدوار القائد الفعال الذى نحتاجه فى منظماتنا الحكومية.

أدوار القائد الفعال

(١) مخطط: رائد ومشرف - مصمم لأهداف - مقدر لموارد - مخصص لموارد - محدد لمهام - مصمم لمعايير - مجدول.

(٢) منظم: مدرك للفروق الفردية - موزع لمهام - مفوض - منسق - مشكل لصحبة العمل.

(٣) موجه ومحفز: قائد لفريق عمل - محفز (يراجع، يكافئ، ويعاقب) - متصل - موثق بين أهداف المنظمة والعاملين - محدد للاحتياجات التدريبية.

(٤) خبير: يقدم معلومات وينقل مهارات.

(٥) مدرب: ناقل للمعرفة - مطور للمهارات الفنية والتعاملية.

(٦) مقيم للأداء: ملاحظ - مقيم - منتقد - مقوم.

(٧) إخصائى نفسى: كيس تجاه الحساسية الزائدة - مبدد للانطوائية - مشيع للانبساطية - مشيع للطمأنينة.

(٨) صانع قرارات: مشخص لمواقف - مصمم لبدائل - مقيم لبدائل - متخذ قرارات.

(٩) محام: متين - ومدافع بموضوعية عن مرءوس مستضعف أو عن وجهة نظر موضوعية جيدة.

(١٠) قاض: يعالج الصراع بين أعضاء جماعة العمل، ويسيطر عليه، يحسم، ويحكم.

(١١) مقوم الشخصية: ملم لمعارف ومهارات - ناقل للخبرة - مبدد للتعصب - زارع للثقة بالنفس - مبدد للإحباط - مكرس للواقعية.

(١٢) مفكر: يهيئ مصدرا لأفكار، معتقدات، قيم، ومعايير للسلوك النموذجى لأعضاء جماعة العمل.

وسائل الإعلام:

الصحافة - الإذاعة - التليفزيون - الإنترنت

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة هى سمع المواطن وبصره وهى تعتبر رغم تباينها من أنجح الوسائل المتاحة فى إبراز النجاحات والانحرافات على حد سواء، ولقد لقبت الصحافة والإعلام عموما بالسلطة الرابعة لانتشارها الواسع وفاعليتها وقوة تأثيرها ولاشك أنها تلعب أدوارا مهمة فى حياة الشعوب وتتأثر وتؤثر فيما حولها من مناخ سائد، ولعل أبرز أدوارها هو الاهتمام باحتياجات المواطن ونقل همومه وطموحاته وقضاياه وإلقاء الضوء عليها أمام الرأى العام والجهاز الإدارى على حد سواء.

وعلى ذلك واستكمالا لتلك الأدوار التى تؤديها وسائل الإعلام نحو المواطن والوطن، فإن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته يجب أن يأتيا فى بؤرة اهتمامها وطليعة أدوارها

كواجب مهنى ومطلب قومى تسعى إليه كل مؤسسات الدولة والأطراف الفاعلة على حد سواء.

ومن هنا واستمرارا لتأدية رسالتها وسعيها الدءوب لبلوغ تلك الغاية.

يرى القيام بالأدوار التالية:

أولا: القيام بحملات صحفية وبرامج إذاعية وتليفزيونية موجهة لتوعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإدارى له وللمواطنين وإبراز الفوائد المترتبة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ثانيا: الاهتمام بمشاركة المواطن بالرأى عن الخدمات المقدمة له وطموحاته ونقلها للمسئولين مما يساهم فى تنمية إحساسه بالجهاز الإدارى.

ثالثا: التعامل بمبدأ الشفافية فى البحث والعرض والتحليل عند تناول مشاكل وقضايا المواطن مع الجهاز الإدارى.

رابعا: كشف الانحرافات والفساد وإلقاء الضوء عليها، وكذلك إبراز نواحى التميز والنجاح، مما يعطى المواطن مزيدا من الثقة فى جهازه الإدارى، لإدراكه بأن غيره يراقب ويكشف الانحرافات والمعوقات ويبرز أيضا المتميزين والإنجازات وأن لا أحد فوق القانون ولا أحد يجتهد ولا يجد ومن ثم اكتساب ردود أفعال إيجابية فى التعامل مع الجهاز الإدارى.

خامسا: إرشاد المواطن إلى كيفية التعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى عن طريق نقل صورة كاملة لترتيبات وأوضاع التعامل فى بعض مواقع تقديم الخدمات.

سادسا: وضع الحلول والمقترحات والآراء التى تساهم فى حل القضايا المطروحة وعرضها للمناقشة مع «المواطن - المسئول - خبراء ومختصين».

أعضاء مجلسى الشعب والشورى:

يحمل أعضاء مجلسى الشعب والشورى مسئوليات وواجبات عديدة تجاه مواطنيهم ودوائرهم التى يمثلونها فى المجلسين بصفة خاصة والوطن بصفة عامة.

ويباشر الأعضاء واجباتهم ويتحملون مسئولياتهم من منطلق ثقة الناخبين فيهم وتفويضهم لهم فى نقل قضاياهم وآمالهم وطموحاتهم إلى السلطات التشريعية والتنفيذية.

ويعتبر العضو بصفته فى أى من المجلسين هو الأكثر قربا واحتكاكا بالسلطة التنفيذية «الجهاز الإدارى» من أى مواطن آخر ويدرك بحكم موقعه أهمية الجهاز الإدارى للمواطنين.

ومن ناحية أخرى، فإن العضو هو الأقرب إلى مواطنيه ودائرته الذين يمثلهم ويعبر عنهم.. ومن هنا يرى أن أعضاء مجلسى الشعب والشورى يملكون من الأدوات والأدوار ما يستطيعون به من خلالها تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته لدى المواطنين.. وذلك من خلال ما يلى:

أولا: تحقيق التواصل مع المواطنين والعاملين بالوحدات الإدارية من خلال الالتقاء بهم فى مواقع ووحدات الجهاز الإدارى للوقوف على ما يلى:

أ - بيان مستوى أداء الخدمات ومستوى رضاء المواطن عن تلبية احتياجاته.

ب - المعوقات والمشاكل التى تعترض تلبية أداء الخدمات للمواطن وللوحدة على حد سواء والعمل على حلها من خلال المنافذ المتاحة له.

ج - تقدير الاحتياجات والطموحات المستقبلية من خلال المواطنين والمسئولين وذوى الخبرة.

ثانيا: توعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإدارى له وأهمية التعامل الحضارى مع وحداته مع مساعدته وإرشاده فى كيفية التعامل الحضارى واتباع السلوكيات الواعية مع وحدات الجهاز الإدارى والبيئة المحيطة به من خلال عقد «الندوات - المؤتمرات - الاحتفالات - زيارات لمواقع العمل والإنتاج».

ثالثا: رصد النتائج وتحليلها عن أداء وحدات الجهاز الإدارى تجاه المواطن وإبلاغها للسلطات التشريعية والتنفيذية للإحاطة والدراسة.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

رابعا: تدعيم مبدأ التكافل والمشاركة وتشجيع الجهود الذاتية للمواطنين لرفع كفاءة الخدمات أو القيام بأعباء خدمات أخرى من خلال الجمعيات الخيرية وخاصة فى مجالات الصحة والتعليم والنظافة وبالاتفاق مع المجلس المحلى والمحافظة.

خامسا: تدعيم مبدأ المشاركة من خلال الاستماع إلى آراء المواطن ومقترحاته فى القضايا المطروحة وطرق حلها، بالإضافة إلى تفعيل دوره فى تحمل المسئولية تجاه الجهاز الإدارى بمباشرة حقه المشروع فى الشكوى والإبلاغ عن الانحرافات وكذلك الاهتمام برؤيته فى تطوير الخدمات المقدمة والنهوض بالجهاز الإدارى.

وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالى:

تعتبر مسئوليات وزارتى التربية والتعليم والتعليم العالى من المسئوليات الجسام التى تحملها تجاه شعب مصر، وهذا لأنهما يبينان فى مستقبل مصر من أشبالها وشبابها.

ومما لاشك فيه أن اتباع سياسات تربوية وتعليمية تستهدف إدراك الإحساس بالجهاز الإدارى وبناء القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته منذ بداية مراحل التربية والتعليم سوف يساعد ذلك على نشأة أجيال متعاقبة تملك الإحساس بالجهاز الإدارى وتملك القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ومن ناحية أخرى يجنب مصر ويوفر لها الوقت والجهد والمال التى تحتاجها اليوم فى إدراك هذا الإحساس وتنمية هذه القدرة.

ومن هنا ينبغى أن تتبنى وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالى الأدوار الآتية وتفعيلها حتى تصل إلى الأهداف المرجوة.

١- إدراج الخطط اللازمة لتحقيق المستهدف ووضعها فى هيئة برامج تربوية وتعليمية تشمل كافة مراحل التعليم المختلفة على كافة أنواعها من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة.

٢- وضع الخطط التدريبية اللازمة لإعداد الكوادر المؤهلة من المعلمين والأساتذة فى كافة المراحل لتأهيلهم لممارسة دورهم فى تنفيذ البرامج الموضوعة.

٣- تصميم المادة العلمية والتربوية لكافة المراحل بواسطة الخبراء والمختصين وتوفير الأدوات المساعدة اللازمة.

٤- الاهتمام بالنشء وتوعيته تدريجيا بأهمية الجهاز الإدارى له وللوطن من خلال ما يلى:

أ - تعليمه كيفية الحفاظ على كتبه ومقعده ومدرسته ونظافة شارعه ومساعدته فى كيفية ممارسة حريته ومشاركته برأيه.

ب مساعدته فى كيفية ممارسة النظام واحترامه وتعامله معه.

ج - تعريف النشء بأساليب الاتصال الحضارى الفعال والمباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

د - ضرورة توافر القدوة الحسنة فيمن حوله من معلمين ومسئولين.

الأحزاب والنقابات والجمعيات الأهلية:

تعتبر النقابات والجمعيات الأهلية من الكيانات التى نشأت نتيجة نمو وتطور المجتمعات، وهى تتبنى حقوق وواجبات المواطنين أصحاب المهنة الواحدة أو المتشابهة.

وكذلك الجمعيات الأهلية التى تساهم بدورها وبجهد تطوعى فى رعاية بعض فئات المجتمع والمواطنين وتتبنى القضايا التى تهم المواطن بصفة خاصة.

هذا بالإضافة إلى الأحزاب السياسية التى تمثل التيارات والاتجاهات الوطنية المختلفة والتى تعمل بدورها

من خلال برامجها على رعاية المواطن ونماء وازدهار شعب مصر.

وتشكل النقابات والجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية أساس المجتمع المدنى الذى تطور دوره وأصبح يمثل محورا مهما ورئيسيا فى صياغة وصناعة القرار فى مصر.

ومن هنا يأتى تفعيل دور المجتمع المدنى فى تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته كنتيجة طبيعية وموائمة لأهداف وأدوار كياناته التى نشأت من أجلها.

ونطرح فيما يلى تصورا لبعض الوسائل والأدوار التى تستطيع تلك الكيانات أن تستخدمها وتمارسها من خلال ما تملكه من أدوات فى سبيل تحقيق ما تصبو إليه وهى فى طرح شامل.. ما يلى:

١- إدراج البرامج التى تعمل على نمو الوعى الحضارى بالجهاز الإدارى، ضمن برنامج شامل لتطوير الجهاز الإدارى وتحديثه.

٢- استثمار الجهود والآراء للشباب والمثقفين من خلال البرامج الموضوعة وبالتنسيق مع الجهاز الإدارى فى القيام بحملات توعية للمواطن داخل الوحدات المؤدية للخدمة.

٣- استثمار العمل التطوعى والإحساس المتنامى تجاه الوطن فى تدعيم واستحداث، وكفالة بعض المشروعات الخدمية التى تهم المواطن، وبأجر رمزى لمؤدى الخدمة ومتلقيها وعلى سبيل المثال «تشجير الطرق - تنظيم المرور - المراكز الصحية والتعليمية الأهلية.. إلخ» وذلك بالتعاون مع الجهاز الإدارى - وتعميم المشروعات الناجحة منها وتطبيقها على مستويات أكبر وأشمل.

٤- استثمار رد الفعل لدى المواطن تجاه الإنجازات فى تدعيم إحساسه بالجهاز الإدارى من خلال استيعابه وانحيازه للفكر الجديد القائم على التعاون مع الجهاز الإدارى ووحداته بديلا لسلوك السلبية أو المهادنة معه.

وسائل أخرى:

الأسرة:

تشكل الأسرة نواة المجتمع وأهم أعمدته، وهى الحاضن الأول للمواطن الصالح، ويعتبر دورها فى بنائه وتشكيله من أهم الأدوار على الإطلاق.

ومن خلال الأسرة تأتى بداية بناء الإحساس بالجهاز الإدارى مع الأجيال القادمة، وبالتكامل مع أدوار المجتمع وخاصة المدرسة والجامعة.

ومما لاشك فيه أن تفاعل وتكامل أدوار الأسرة مع المجتمع من خلال ممارسة الوالدين لدورهم فى تعليم وتربية أبنائهم على العادات الحسنة والسلوك الرشيد مع توفير المناخ المناسب والقدوة الحسنة فى الرعاية والمتابعة والتقويم.. يساهم كل ذلك مساهمة بالغة فى بناء أجيال مصر للمستقبل كمواطنين فاعلين متفاعلين فى وطنهم يساهمون فى بنائه ورفعته ويعلمون واجباتهم ويعرفون حقوقهم.

دور العبادة:

تدعو الأديان السماوية جميعها إلى التحلى بالأخلاق والعادات الحسنة واتباع السلوكيات الإيجابية والبناءة، والحفاظ على أداء الواجبات وتلبية الحقوق.

ومن ثم فإن قيام دور العبادة فى توعية المواطنين وإرشادهم بما تدعو إليه الأديان السماوية يعتبر دورا فاعلا ومتوافقا فى اتجاهه وهدفه مع أدوار الأطراف الأخرى فى تدعيم وتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى والحفاظ على منجزاته وتقوية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير الخدمة الحكومية:

يهدف البرنامج الشامل للإصلاح الإدارى إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية، لتحقيق النهضة التنموية المأمولة، ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة، برفع القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

وقد بدأت محاولات الإصلاح الإدارى فى مصر منذ الخمسينيات ولم تتوقف حتى الآن واستمرت هذه الجهود بالاستمرار والشمول مادامت الحاجة إلى الإصلاح مستمرة، وقد اتصلت حلقات الجهود التى بذلت فى هذا السبيل منذ الخمسينيات حتى الوقت الحاضر وفقا لعدة مراحل وتضمنت استراتيجية الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة برنامجا لتطوير الخدمات الحكومية التى تقدم للجماهير بدأ العمل فى هذا البرنامج منذ يوليو ١٩٨٤ حتى يونية ١٩٨٦، حيث تم اختيار عدد محدود من المواقع ذات الصلة الوثيقة بالجماهير، ثم التوسع فى خطط الأعوام التالية بعدد أكبر من مواقع الخدمات ليصل الآن إلى ٥ آلاف موقع شملت معظم نوعيات النشاط المرتبط بالجماهير مثل وحدات الصحة الريفية ومكاتب السجل المدنى والسجل التجارى والتموين ودار المحفوظات العامة ومكاتب العمل والمحاكم ووحدات المرور.

واشتمل برنامج الإصلاح الإدارى لتطوير الخدمات الحكومية ما يلى:

- مشروع تطوير نظم الحفظ بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.
- مشروع تطوير وحدات شئون العاملين بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.
- مشروع نظافة وصيانة الأبنية الحكومية لتحسين ظروف العمل.
- مشروع اللافتات الإرشادية.
- مشروع تزويد مواقع الخدمات الحكومية بكاونترات لتحقيق مبدأ الفصل بين المواطن طالب الخدمة والعامل الذى يؤديها.
- مشروع مواقع الخدمات الحكومية لعدد ٥٠٠٠ موقع حتى الآن تقريبا بـ ٢٧ قطاعا إداريا.
- إعداد دراسات تبسيط الإجراءات التى وصل عددها إلى ٢٠٣ دراسات للخدمات المقدمة من ٢٣ قطاعا.
- إعداد دراسات تطوير الخدمات الجماهيرية لعدد ٥٠٠ خدمة بمختلف القطاعات.

فنتيجة للتغيرات والتطورات المحلية والعالمية أصبح الجهاز الإدارى للدولة فى مواجهة مستمرة مع عديد من التحديات التى تفرض ضرورة تطويره، وكان على الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مواجهة هذه التحديات فتبنى استراتيجية متكاملة لتطوير الخدمة وكان من أهم إنجازاته فى السنوات السبع الأخيرة ما يلى:

- تم تطوير عدد ٥٩٠ خدمة من الخدمات الجماهيرية من إجمالى ٧٢٨ خدمة يؤديها الجهاز الإدارى للدولة وهذه الخدمات دخلت مجال الخدمة الصوتية بما يمكن من حصول المواطن على الخدمة بالتليفون، ومن خلال الرقم الموحد وهو ١٣١ من داخل القاهرة، أما من خارج القاهرة فبرقم ٢١٣١ وكذلك استخدام خدمة الفاكس للحصول على نموذج الخدمة.
- بدء التنفيذ الفعلى خلال شهر يولية ٢٠٠٣ لمراكز أداء الخدمات الجماهيرية وعددها ٥٠٠ مركز تم إنشاؤها وتركيبها وإمدادها بالأدوات والتجهيزات المطلوبة من حاسبات آلية وأجهزة تليفون لتقوم نيابة عن المواطن بالحصول على الخدمات المطلوبة من الجهة الإدارية.

استكمالا لجهود التطوير التى يبذلها الجهاز وضمانا لتحقيق أهدافها كان لابد من القيام بعملية بحث ودراسة مدى شمول وتكامل عمليات التطوير لجميع الجوانب والاعتبارات اللازمة لنجاح تلك الجهود.

فإذا كانت الخدمة العامة هدفها المواطن وأداها العامل مؤدى الخدمة وتتم بينهما معاملات.

المواطن   **القائم بالخدمة**

إجراءات

ويحكم تلك المعاملات من جانب المواطن أداؤه

ومعتقداته عن نوع الخدمة ومستواها ويحكمها من جانب القائم بالخدمة مناخ عام يحيط به من موقع وأدوات وحجم الطلبات المقدمة من الجماهير وتناسبها أو عدم تناسبها مع استعداده وطاقته وأسلوب الرقابة الذى يخضع له رضاؤه عن العمل ومستوى وعيه بمفهوم الخدمة العامة، لذا فإن جهود التطوير المبذولة يجب أن تشمل عدة نقاط مهمة تعتبر من ركائز عمليات التطوير.. وهى:

- رضاء جماهير المواطنين طالبى الخدمة وتحليل سلوك تلك الجماهير.

- تدعيم دور المواطن فى الرقابة الشعبية على الخدمات والاهتمام بشكوى المواطن.

- رضاء الموظف القائم بالخدمة.

ف تطوير الإطار الثقافى ومعرفة ملامح الثقافة التنظيمية وآثارها على عمليات التطوير وأهمية الالتزام بالجانب الأخلاقى لضمان حسن أداء الخدمة.. وتشير إلى ضمان أن جهود التطوير يجب أن تتكامل مع العناصر السابقة.

ولاشك أن الخدمة العامة هدفها الأساسى هو المواطن متلقى الخدمة وأن عمليات التطوير الإدارى لمواقع الخدمات الحكومية تستهدف فى الأساس تيسير أداء الخدمات للمواطنين بالأسلوب والتوقيت والجودة التى تحقق رضا جماهير المواطنين.

ومن حق المواطن متلقى الخدمة أن يعبر عن رأيه فى نوعية الخدمات المقدمة له وأن يؤخذ رأيه فى الاعتبار وأن يعتبر ذلك مؤشرا يجب الالتزام به لذا كان لزاما على جميع الجهات التعرف على جماهيرها ودراسة هذا الجمهور ومعرفة رغباته وأمانيه وكسب ثقته وإقامة علاقات طيبة معه.

وأن يتم قياس اتجاهات الجمهور بالطرق والأساليب العلمية.. وأن تؤخذ آراؤه فى الحسبان عند رسم أو تعديل سياسات تقديم الخدمات كما يجب على كل قائد إدارى أن يقوم بزيارة مواقع تقديم الخدمات للجمهور وقياس آرائه وسماع مشكلاته وتحديد الجوانب التى تحتاج للدراسة وإعادة النظر فيها.

الفصل الثالث

- المشكلات التى تعوق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى.

- مقترحات الدراسة.

المشكلات التى تعوق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الادارى:

تبين من الدراسة وجود العديد من المشكلات والصعوبات التى تعيق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى فبعض هذه المشاكل يرجع إلى سيطرة البيئة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية، بعضها يرجع إلى الخدمة الحكومية ومنها يرجع الى المواطن ومشكلات أخرى تتعلق بأجهزة الإعلام...

مشكلات تتعلق بالبيئة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية:

- مركزية السلطة وعدم التفويض فبعض المديرين فى المنظمات المصرية قليلا ما يقومون بتفويض سلطاتهم الى مرءوسيهم وقليلا مايتم إشراك

ورقة عمل

المرؤوسين فى صنع القرار وحتى إذا تم إشراكهم فغالبا مايتم ذلك بطريقة غير علمية وصورية الآمر الذى ادى الى عدم وجود صف ثان من القيادات.

– الميل الى التنميط حيث تتماثل كثير من الهياكل التنظيمية بصرف النظر عن المتغيرات والظروف المتباينة المحيطة بكل تنظيم.

– تعدد المستويات التنظيمية مما يترتب عليه صعوبة عمليات الأشراف والتوجيه والاتصالات.

–الافتقار الى العمل الجماعى حيث نجد أن تحسين الأداء ليس ثمرة القوى العاملة ككل فى المنظمة وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين.

– عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية فى المنظمات الحكومية فمعظم المنظمات تركز بصفة رئيسية على مهام العمل دون مراعاة للدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات الإنسانية بين الأفراد فى تحسين وتطوير العمل.

– ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى المناخ الادارى السائد وعدم حرية المنظمات المصرية فى القيام بهذه الوظيفة لوجود اللوائح والقوانين أو الضعف فى ميزانية البحوث نفسها.

– إن معظم المنظمات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستفيد من الخدمة ورغباته وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا مايتم وضعها بناء على مبدأ التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار أو التجديد فغالبا مايتم من مختبرات البحث والتطوير بالمنظمة دون ارتباط بما يرغب فيه العملاء ويلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

– عدم تبنى القيم والأفكار الحديثة التى تساعد على تحسين وتطوير الخدمة الحكومية كالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجى.

–شيوع بعض القيم السالبة فى بعض المنظمات الحكومية والتى لا تتلاءم مع تطبيق المفاهيم الحديثة فى الإدارة كقيمة الاتباع، وقيمة عدم تقدير الوقت.

– عدم الوعى بأهمية المعلومات وخطورتها على الرغم من أننا أصبحنا نعيش عصر المعلومات وكذا عدم توافر الكوادر القادرة على استيعابها.

– ضعف نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والافتقار الى المعايير الموضوعية.

صعوبات ومشاكل تتعلق بالخدمة الحكومية:

– تعد التشريعات والقواعد الحاكمة لاداء الخدمة.

– عدم مناسبة أماكن وظروف العمل.

– عدم الاهتمام بالتدريب.

– عدم ملاءمة الحوافز لطبيعة العمل.

– انخفاض مستوى التعليم بصفة عامة بين جماهير المواطنين.

مشاكل خاصة بتنمية إحساس المواطنين «متلقى الخدمة»

– دعم وجود معايير وأساليب علمية حديثة تتبعها المنظمات الحكومية للتعرف على رغبات ووجهات نظر المواطنين تجاه الخدمات المقدمة لهم.

– عدم استخدام مؤشرات الشكوى كأداة لتحسين الخدمات الحكومية حيث لاتوجد ضمانات تؤمن للمواطنين الاستجابة لشكواهم دون تعسف أو اضطهاد.

– عدم استخدام أساليب الاتصال الفعال المباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

مشاكل تتعلق بأجهزة الإعلام:

- قلة العناية بتخطيط وتنسيق الحملات الإعلامية بما يحقق رسالتها فى توعية المواطنين بأنواع الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها وخطة الدولة لتطوير هذه الخدمات.

- القصور فى إحاطة الجمهور بحقوقهم وواجباتهم فى مجال التعامل مع الأجهزة مقدمة الخدمة.

-عدم وجود تنسيق بين أجهزة الإعلام والأجهزة المقدمة للخدمة.

التوصيات :

أولا: توصيات خاصة بالخدمة الحكومية:

١) التوسع فى ميكنة الخدمات التى تقوم الجهات الحكومية بأدائها.

٢) تعميم استخدام الحاسبات الآلية فى كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية.

٣) تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الالكترونى مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصيا.

٤) إعداد برنامج قومى لتطوير نظم الحفظ والأرشيف وتطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات، والهيئات باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة فى الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات وييسر الوصول إليها.

٥) ويقترح استثمار مشروع الرقم القومى للمواطن فى تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال ربطها جميعا بشبكات معلومات تسمح لأى منها بالدخول على الحاسب الرئيسى لتشغيل نظام الرقم القومى للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة فى ملفه وبذلك يتم الاستغناء نهائيا عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية ومؤدى ذلك أن يتم الترابط المؤسسى بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية.

ثانيا: توصيات تتعلق بتنمية الاحساس بالجهاز الادارى (توصيات عامة)

١- أهمية إحداث تغيير جوهرى فى نمط الإدارة الحكومية ومفاهيمها شاملا مفهوم الحكومة المبادرة أى إدارة الحكومة بأساليب المبادرة لرجال الأعمال أو القطاع الخاص أى الإدارة التى تلعب دور المنشط، الإدارة التى تلعب الدور المشجع للبيئة التنافسية فى تقديم الخدمات لمختلف فئات المجتمع.

٢٢- أهمية توفير بيئة ديمقراطية فى المجتمع تسمح باندماج ممثلى المنظمات الحكومية والمواطنين وأصحاب المصالح والقطاع الخاص والمتأثرين بالسياسات العامة من المشاركة فى رسم السياسات ومتابعة تنفيذها ففى هذا الجو الديمقراطى الذى يسمح بالمشاركة يمكن للإدارة الحكومية الحديثة أن تحقق آمال المجتمع على اختلاف مكوناته.

٣- يعتبر وجود الأحزاب السياسية المتعددة وحرية الانتماء إليها والمشاركة فى أنشطتها معيارا جوهريا لتوفير الديمقراطية والحريات الشخصية للمواطنين للتعبير عن آرائهم السياسية وآرائهم حول القضايا العامة التى تمس المجتمع وتقدمه وكيانه بين الدول فإن وجود الأحزاب المتعددة ومشاركتها الفعلية فى المجالس التشريعية يعتبر إحدى الآليات الفعالة لتوفير المساءلة على السلطات التنفيذية وإداراتها للخدمات المقدمة للمواطنين.

٤- إن وجود إعلام حر يسمح به لوسائل الاعلام المختلفة من الوصول الى المعلومات الصحيحة

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

بشفافية وحرية يعتبر أمرا أساسيا لتوفير ونجاح الإدارة الحكومية الحديثة حيث تقوم بنقل المعلومات والأخبار والتعليق والنقد للسياسات والقرارات والتشريعات بحرية مسئولة ربما يخدم المصلحة العامة دن تحيز أو انتماء لجهات أو فئات أو منفذين بعينهم بما يسمح بحرية الوصول الى الخدمات ذات الجودة والنوعية المناسبة.

كما يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بما يلى:

- العناية بتخطيط البرامج الإعلامية فى الإذاعة والتلفزيون والسينما والصحافة وتطويرها بما يحقق رسالتها فى الإسهام الفعال بتوعية المواطنين بأنواع الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها مع توضيح أهداف الدولة من هذه الخدمات وخطتها إزاء تنفيذها.
- الاهتمام بالأفلام التسجيلية التى ترسخ مفاهيم القدوة الصالحة فى اقتضاء الخدمة والصورة المثلى فى النظام واحترام حقوق الغير سواء كانوا مقدمى الخدمة أو الجماهير.
- أن تتولى كل من أجهزة الخدمات وأجهزة الإعلام بالتنسيق فيما بينهم عقد لقاءات منتظمة بين المسئولين عن الخدمة وممثلين عن الجمهور للتعرف على شكاوى المستفيدين من الخدمة وآرائهم فى تطويرها.

٥- أهمية تأكيد اللامركزية الإدارية وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التى لاتتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية وتبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التى يتعامل معها وإزالة ما قد يكون هناك من تضارب فى المعاملات والإجراءات.

توصيات خاصة بالمنظمة الحكومية التى تقدم خدمة ودورها فى تنمية إحساس العاملين بها:

١- أن تعمل المنظمة الحكومية على تحسين الأداء العام فى كافة أنشطتها من خلال العمل الجماعى أى التأثير فى السلوك الجماعى والتنظيمى وبناء فرق العمل على مستوى المنظمة والتشخيص المشترك للمشاكل ووضع الحلول المشتركة وتغيير الاتجاهات والمواقف والقيم والمفاهيم وأساليب الأدد اء وتنمية المهارات السلوكية الجماعية.

٢- التشجيع على ذاتية الإدارة فى إدارات المنظمة وفى أنشطتها المختلفة عن طريق تفويض السلطات وتحقيق اللامركزية الإدارية وديمقراطية الإشراف وزيادة الاعتماد على علاقات الأفراد والتركيز على قدرات الإنسان الذاتية ومهاراته وقيمه واعتبار ذلك عاملا مهما فى إدارة المنظمة وإحداث التغيير بدلا من الاعتماد الكلى على الاختصاصات المكتوبة حرفيا والتعليمات والإجراءات الصادرة ومركزية اتخاذ القرارات.

٣- التحول من مجتمع الأفراد الى مجتمع المنظمات وأن ينظر الى المنظمة وليس الى الفرد كعنصر رئيسى فى تقديم الخدمات وأن يعمل الجميع لهدف واحد أمامهم كمنارة يتجه إليها الجميع من كل الاتجاهات.

٤- أهمية توافر ثقافة وقيم المنظمة وهى مجموعة القيم والمعتقدات التى تغرسها الإدارة العليا فى مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة وهكذا تتهيأ للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

٥- الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة وتخصيص الاستثمارات الكافية لتغطية إنتاجية هذا المورد فالحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا هو أثمن موارد المنظمة ففى رءوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية فى فاعلية تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفى وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجى الذى يستهدف تحقيق قدرة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

٦- تبنى الأفكار والرؤى الهادفة لتنمية وخلق روح رجال الأعمال فى العاملين بالمنظمة وحفزهم على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتى والجماعى فى إطار من المكاشفة والمصارحة.

٧- أن يؤمن العاملون بأهمية وفائدة الانتماء للمنظمة باعتبارها منظمتهم وأن تؤمن المنظمات بأن العاملين فيها هم الاستثمار الرئيسى والاساسى بها وهم من يعملون على تطويرها وتنميتها.

٨- أهمية وجود تقسيم تنظيمى رئيسى لممارسة وظيفة التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة يتلى وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية لكافة الإدارات.

٩- الاهتمام بدور قطاع البحوث والتطوير وتوفير الموارد الكافية للقيام بمهامه.

١٠- تتبنى المنظمات الحكومية منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية ليس باستخدام سلاحى الجودة والتكلفة فقط بل سيضاف لها أسلحة تنافسية ومؤثرة أخرى كالوقت وتكنولوجيا المعلومات والتميز بحيث يميل العملاء لانتقاء منتجات المنظمة أو خدماتها من بين منتجات متنافسة أخرى فى السوق.

١١. تتبنى فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر الجودة كاتجاه للتحسين المستمر فى عمليات المنظمة ككل.

١٢. التوجه التسويقى أى استلهام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخدمات .

١٣- تبنى واستخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجالات دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير، وتصميم وتطوير سياسات الخدمات..

بالنسبة للأنماط القيادية:

- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية الحالية فى الأجهزة الحكومية وذلك من خلال الدورات التدريبية أو الندوات والمؤتمرات يتعلم من خلالها المديرون كيف يكتسبون المهارات القيادية وهى مهارات اتخاذ القرار، مهارات حل المشكلات، مهارات العمل فى مجموعات، مهارات الاتصال الطريقة الفعالة لإدارة القيم والاتجاهات داخل جماعات وفرق العمل ومهارات التعاون بينهم.

- الاستفادة من الخبرات القيادية الموجودة حاليا داخل الأجهزة الحكومية من بين المرءوسين ممن يتمتعون بقدرات عالية وفعالة وذلك من خلال مسح لهذه المواهب والكشف عنها بما يسمح بالأعداد الكامل لها من تعليم وتدريب وتهيئة وتنمية ليكونوا قادة أكفاء فى مجالات عملهم المختلفة.

-أن تخضع عملية اختيار القادة والمديرين فى الأجهزة الحكومية الى قواعد ومعايير علمية وموضوعية تسمح بانتقاء العناصر الاعلى كفاءة وبعد عملية الاختيار عن المحاباة أو المجاملة.

توصيات خاصة بالعاملين (مؤدى الخدمة) :

١- توفير نظام حوافز لتشجيع العاملين على تنمية

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

قدراتهم الإدارية المتميزة والمتحررة من ضغوط وقيود الخوف الوظيفى، ولرفع كفاءة أدائهم، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار مع اتباع سياسة الترغيب بالإثابة لا الترهيب بالعقاب الجزاء.

٢- اتباع منهج أو سياسة تستهدف الجودة الشاملة فى الأداء الادارى والحرص على توفير كافة متطلباتها وبخاصة الاهتمام بالجوانب السلوكية فى الإدارة ومتابعة الحالة النفسية للعاملين وتوفير سبل أمنهم وراحتهم النفسية.

٣-التدريب المستمر على العمل الفردى والجماعى والشبكى وعلى صنع واتخاذ القرارات بأسلوب رجال الأعمال وذلك لجميع المستويات.

٤- عقد اجتماعات دورية للعاملين فى القطاعات المختلفة تضم مختلف المستويات لمراجعة الأداء والتحقق من أداء العمل ورفع مستواه مع مراعاة الشفافية التامة فى تلك الاجتماعات وحرية المداولة والتشاور والتحاور بكل صراحة.

٥- العمل على بث روح الفريق فى الأداء، المدخل المنظومى الشامل، والشعور بالأمن الوظيفى لدى العاملين من خلال برامج فعالة ومشجعة لتحسين الأد د اء .

توصيات خاصة بالجمهور «متلقى الخدمة»:

١) مساهمة الجماهير عن طريق التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية بالمحافظات واللجان الأهلية الاستشارية فى رسم سياسات الخدمات حتى توضع مطالبهم واحتياجاتهم فى الاعتبار وحتى يكونوا على علم بإمكانيات الدولة واتجاهاتها العامة.

٢) اختيار الأسلوب المناسب لتعريف الجمهور بإجراءات الحصول على الخدمات بحيث يتناسب هذا الأسلوب مع فئات الجمهور ومستواها التعليمى والثقافى.

٣) تنمية إحساس المواطنين بالجهاز الادارى للدولة وكيفية التعامل معه حضاريا وذلك بتطعيم المناهج التعليمية فى مختلف المراحل بالقدر المناسب عن المفاهيم الصحيحة للخدمة، مسئولية الدولة عن الخدمات وأبعاد المسئولية وحدودها.

- حقوق الجماهير فى هذه الخدمات ومداها ووجوب حسن استخدامها.
- التزامات المواطن عن اقتضائه للخدمة.
- تأكيد معانى الواجب والتضحية والبذل والتعاون والتضامن الاجتماعى.

٤) تشجيع المواطنين على تقديم مقترحاتهم وذلك بوضع نظام فعال للاقتراحات بالمنظمات الحكومية التى تقدم خدمة للجماهير.

وذلك بإنشاء مكتب متخصص لتلقى الاقتراحات يتركز دوره فى:-

- تلقى الاقتراحات ودراستها وفرزها وتصنيفها.
- الاستفادة مما يصلح منها ومكافأة صاحبها ماديا أو أدبيا.

الاستفادة من مؤشرات تلك الاقتراحات عند إعداد خطط الوحدات الخدمية.

- ضرورة قيام المجالس الشعبية بالمحافظات بتنظيم الاتصال الفعال والمستمر بين وحدات الخدمات بالمحافظات وبين الجماهير المستفيدة من الخدمة للوقوف على مشاكل الجماهير والمعوقات التى تعترض الإدارة فى التنفيذ.
- توفير بعض الاعتبارات الهامة لتفعيل شكوى

المواطن وجعلها بمثابة ميثاق شرف خدمة المواطن وأهم هذه الاعتبارات مايلى:-

- وضع نظام للشكوى وآلياته بما يضمن ممارسة المواطن لحقه فى المشاركة الديمقراطية عن طريق الشكوى.

- أن تكفل جهات معالجة الشكوى أكبر قدر من السرية فى التعامل مع المواطن وعدم الإفصاح عن شخصيته ضمانا له من التعرض لأى تعسف قد يقع عليه.

-الاهتمام والاستفادة من مؤشرات الشكوى وتحليلها وتقييم نتائجها وتأثيرها على درجة الرضا لدى كل من المواطن مقدم الخدمة ومتلقيها.

المراجع

أولا كتب ومراجع عربية:

١- أ.د/ على السلمى، خواطر فى الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة، مايو سنة ٢٠٠١

٢- د/ أحمد سعيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، يناير سنة ٢٠٠١.

٣- د/سعيد يس عامر، التغيير والإدارة على المكشوف مركز وايد سيرفيسسس للاستشارات والتطوير الادارى، يونيو ٢٠٠٢.

٤- د/ سعيد يس عامر «الادارة وتحديات التغيير سنة ٢٠٠١.

٥- د/ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سنة ٢٠٠٣.

٦- د/ عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك سنة ٢٠٠٣.

ثانيا: بحوث وأوراق عمل:

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، أثر رضاء الجمهور على تطوير الخدمات الحكومية سنة ٢٠٠١.

-الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، تقييم خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية من وجهة نظر المستفيدين سنة ١٩٨٦.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ورقة عمل عن إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق فى إدارة الأجهزة الحكومية سنة ٢٠٠٤.

ثالثا: مجلات دورية:

- مجلة التنمية الإدارية- العدد ١٠٤ السمنة ٢٥ يوليو ٢٠٠٤.

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

إعداد
حسن عبد السلام
وكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

منظمات الأعمال

منذ بدء الخليقة والإنسان يسعى فى الأرض يؤدى رسالته من أجل التعمير والتنمية.

والفرد هو محور الحياة والتقدم والتنمية وهو صانع الحضارة على مر العصور، ويقاس تقدم الأمم والشعوب بقدر ما يتمتع به أفراد المجتمع من علم ومعرفة وقابلية للتطور وملاحقة التقدم السريع الذى يحكم حركة الحياة فى العالم. كما يتم حساب الإنتاج القومى للدولة بالاعتماد على مجمل إنتاجية الأفراد والمؤسسات العاملة فى كافة المجالات سواء كانت مجالات إنتاجية أو خدمية.

ومع تطور الحياة وتزايد الاحتياجات والارتقاء فى فكر الفرد وتطلعاته نحو تحقيق مستوى أكبر من إشباعاته فقد تشابكت العلاقات وظهرت المعوقات العديدة فى سبيل قيام الفرد بأداء دوره فى مجال الإنتاج أو الخدمات.

ومسايرة لهذا التطور فقد صاحب ذلك ظهور العديد من الأشكال القانونية للعديد من المنظمات ذات الأنماط التنظيمية التى ساعدت على الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير بإيجابياته وسلبياته وظهور الثورة الصناعية والاعتماد على القوى المحركة.ولقد ظهرت القواعد الخاصة بالمنظمات فى صورة شركات منذ عهد يمتد إلى أكثر من ألفى عام ومع بداية القرن التاسع عشر فقد أخذت أشكالها فى التطور واستمدت قوتها من القوانين المنظمة لأوضاعها ومحددة لعلاقاتها مع الأطراف المتعددة بحيث تصبح أكثر تأثيرا فى تحقيق الناتج الكلى وتعظيم الدخل القومى.

الإطار القانونى للمنظمات:

أدركت الدولة كافة التطورات المؤثرة فى حركة التعامل للاقتصاد العالمى ومدى تأثيره على منظمات الأعمال فى الداخل، لذا فقد كانت مصر هى الدولة السباقة بوضع الإطار القانونى لتنظيم أوضاع مؤسسات الأعمال بكافة أغراضها وأشكالها ولقد كانت مصر هى الدولة الرائدة فى المنطقة العربية وقارة أفريقيا فى وضع أسس التنظيم حيث أصبحت مصدرا للتشريعات والأشكال التنظيمية للدولة المحيطة عند وضعها النظم الخاصة لمؤسساتها.

- ولقد بدأت الحكومة فى إصدار هذه التشريعات منذ أواخر القرن التاسع عشر فى صورة قرارات لمجلس الوزراء لها قوة القانون.

- ثم صدر القانون المدنى والقانون التجارى فى عام ١٩٤٩ .

حيث وضع القانون المدنى القواعد الخاصة بالشركات على وجه العموم والشركات المدنية على وجه الخصوص وكذا القواعد الخاصة بأركان عقد الشركة وإدارتها وآثارها بين الشركاء وطرق تصنيفها مع تطبيق القانون المدنى على الشركات التجارية فى الأحوال التى لا يوجد بشأنها نص فى القانون التجارى أو غيره من التشريعات المنظمة للشركات التجارية.

وإلى جانب المشروع الفرد الذى يملكه ويديره صاحبه دون شركاء وبعد استيفائه لكافة الأوضاع القانونية نستطيع أن نعدد الأشكال بالمنظمات التى تعمل فى مجالات النشاط المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية على النحو التالى:

شركات الأشخاص :

وهى الشركات التى تقوم عملياً على

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

الاعتبار الشخصى بين الشركاء ويكون عددهم محدوداً وبحيث لا يقل عدد الشركاء عن اثنين وإن كان القانون لم يحدد الحد الأقصى لعدد الشركاء إلا أنه فى الغالب لا يتعدى أصابع اليد نظرا للاعتبار الشخصى والعلاقات الخاصة التى يرتبط بها الشركاء وتخضع هذه الشركات لأحكام القانون التجارى، ويأخذ هذا النوع من الشركات «شركات الأشخاص» أحد الأشكال التالية.

شركات التضامن:

ويقوم هذا النوع من شركات الأشخاص بعقد بين اثنين أو أكثر وهى الأصل فى شركات الأشخاص وأهم ما يميزها هو الأثر الذى يترتب على قيام التضامن بين الشركاء فى المسئولية عن ديون الشركة.

فالشركاء فى شركات التضامن متضامنون لجميع تعهداتها، فلا يقتصر قيام مسئولية الشركاء عن أعمال الشركة وتعهداتها ولكن يتعدى ذلك إلى قيام التضامن بينهم فى تحمل أعباء الشركة والتزاماتها وما يتضمن هذا من إمكان الرجوع على أى واحد من الشركاء بدين الشركة جميعه ثم يكون للشريك الرجوع بدوره على شركائه لاستيفاء نصيبهم من هذا الدين.

لذا فإن هذا النوع من الشركات يقوم إلى حد كبير على درجة الثقة بين الشركاء.

٢ - شركات التوصية البسيطة :

وتعقد هذه الشركة بين شريك واحد أو أكثر يكونون مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال ويخرجون عن الإدارة ويسمون موصين، وعليه فإن شركة التوصية تضم نوعين من الشركاء.

النوع الأول : شركاء متضامنون يسألون فى كل أحوالهم عن ديون الشركة وتطبق عليهم القواعد التى تطبق على الشركاء المتضامنين فى شركات التضامن.

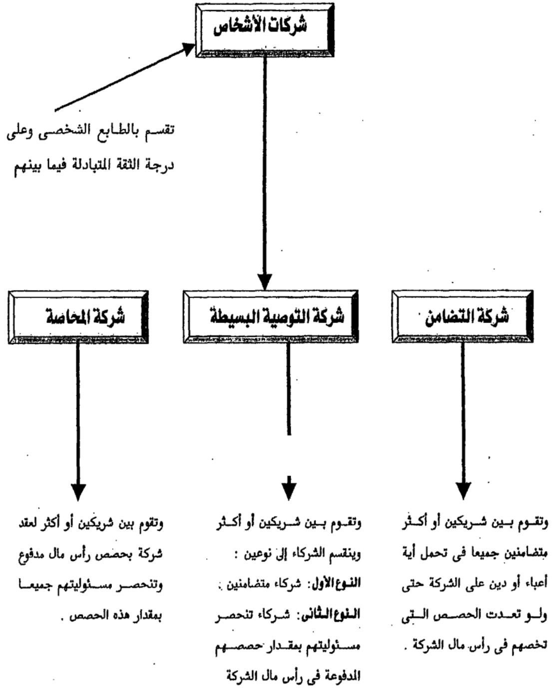
النوع الثانى: شركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصص التى قدموها فى رأس مال الشركة أو التى تعهدوا بتقديمها.

٣ - شركات المحاصة:

تقوم هذه الشركة بمقتضى عقد يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم فى مشروع مالى بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

وهذا النوع من الشركات مجرد عقد شركة بين الشركاء يحتوى على الشروط التى يتفقون عليها، ولكن لا توجد شركة بالنسبة للغير وليس لها شخصية معنوية ولذلك لا يكون لها ذمة ولا عنوان ولا موطن ولا جنسية وتتم إدارة المال لحساب الملاك.

والشكل التالى يوضح أنواع شركات الأشخاص



منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

شركات الأشخاص

تتسم بالطابع الشخصي وعلى درجة الثقة المتبادلة فيما بينهم

شركة التضامن

وتقوم بين شريكين أو أكثر متضامنين جميعا في تحمل أية أعباء أو دين على الشركة حتى ولو تعددت الحصص التي تخصهم في رأس مال الشركة.

شركة التوصية البسيطة

وتقوم بين شريكين أو أكثر وينقسم الشركاء إلى نوعين:

النوع الأول : شركاء متضامنين.

النوع الثاني: شركاء تنحصر مسئوليتهم بمقدار حصصهم المدفوعة في رأس مال الشركة.

شركة المحاصة

وتقوم بين شريكين أو أكثر لعقد شركة بحصص رأس مال مدفوع وتنحصر مسئوليتهم جميعا بمقدار هذه الحصص.

شركات الأموال:

يعد القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الصادر بشأن الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والتي تضم إلى جانب هذين الشكلين نوعا جديدا من الشركات وهو الشركات ذات المسئولية المحدودة وأعقب قانون الشركات صدور تعديلات أهمها القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٥٥ وتوالت التعديلات والتي كان آخرها في القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٦١ وذلك قبل صدور التشريعات الاشتراكية، ثم صدر القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة محددا أوضاعها وأسلوب إدارتها وعلاقاتها بالأطراف الأخرى سواء من حيث حصتها أو مسئوليتها تجاه تلك الأطراف.

وقد وضع هذا القانون تعريفا دقيقا لكل شركة من الشركات الثلاث على النحو التالي:

١ - الشركات المساهمة

وهي التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة يمكن تداولها على الوجه الذي يحدده القانون.

٢ - شركات التوصية بالأسهم:

هي شركة يتكون رأس مالها من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية يكتتب فيها مساهم أو أكثر ويمكن تداولها على الوجه الذي يحدده القانون.

ويسأل الشريك أو الشركاء المتضامنون عن التزامات الشركة مسئولية غير محدودة أما الشريك المساهم فلا يكون مسئولا إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتتب فيها،

ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من أسماء الشركاء المتضامنين.

٣ - الشركات ذات المسئولية المحدودة:

وهى التى لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولا إلا بقدر حصته.

ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعا لاسترداد الشركاء طبقا للشروط الخاصة التى يقضى* فيها عقد الشركة أو يحددها القانون وللشركة أن تتخذ اسما خاصا ويجوز أن يكون اسمها مستمدا من غرضها ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر.

ورد بالقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ أنه لا يجوز أن تتولى شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسئولية المحدودة للقيام بأعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى ودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.

٤ - فروع ومكاتب تمثيل الشركات الأجنبية بمصر:

وقد أفرد القانون الباب السادس لمعالجة أوضاع هذا الشكل من النشاط سواء كان فى شكل فروع للشركات الأجنبية وما فى حكمها، حيث تسرى أحكام القانون على الوكالات التى تديرها الشركات الأجنبية فى مصر وتعتبر فروعا لها سواء كانت تديرها بنفسها أو توكل إدارتها إلى مستخدميها ويكون للوكيل سلطة إبرام العقد نيابة عنها ولهم الصلاحية فى التصرف فى منتجات الشركة.

ولا يعتبر الوكلاء التجاريون فى غير هذه الحالات فروعاً للشركة الأجنبية، كما يجوز للشركات الأجنبية أن تنشئ فى مصر مكاتب تمثيل أو اتصالات أو خدمات أو مكاتب فنية أو علمية.

وفى كل الأحوال يجب على الشركات الأجنبية التى يكون لها مركز لمزاولة الأعمال فى مصر أن تتبع إجراءات التسجيل التجارى المقررة.

٥ - الشركات المعاملة

بقانون استثمار رأس المال العربى والأجنبى حرص المشروع منذ ما يزيد على خمسين عاما على التوسع فى جذب رؤوس الأموال الأجنبية التى تستثمر فى مصر حيث صدر القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٥٣ بتشجيع تلك الأموال فى مشروعات التنمية الاقتصادية.

وفى أعقاب حرب أكتوبر المجيدة عام

* يرى البعض ان الشركات ذات المسئولية المحدودة تعد من شركات الاشخاص وليس من شركات الأموال. إلا أن القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد حسم هذا الخلاف وأعتبر هذا النوع من الشركات ضمن شركات الأموال وليس الأشخاص.

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

١٩٧٣ وخروج مصر من الأزمة الطاحنة التى ألمت بها حيث تخطت مصر بانتصارها كل عقبات الزمان فقد كان عليها أن تبدأ عهدا جديدا تنطلق فيه بكل الطاقات الكائنة فى أبنائها لتلحق بركب الحضارة وتأخذ مكانها الرائد بين دول العالم.

وإذا كانت مصر دائما غنية بالعامل البشرى كما وهبها الله كل مقومات التنمية من عوامل الطبيعة والمواد الخام فلم يتبق إلا أن توفر العامل الثالث من عوامل الإنتاج وهو رأس المال.

لذا فقد استجاب المشرع لحل هذه المشكلة وصدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والخاص باستثمار المال العربى والأجنبى متضمنا كافة الضمانات التى تحمى المال المستثمر وكيفية التصرف فى العائد ومجالات الاستثمار التى تتمتع بالمزايا التى أعطاها القانون للمستثمر مع تحديد إجراءات الإنشاء والشهر والإعفاءات الضريبية خلال فترة محددة وقد تم إنشاء إنشاء الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة كنتاج لهذا القانون.

ولقد أتى هذا القانون بآثار إيجابية فى جذب رؤوس الأموال من الخارج لتسهم فى عمليات التنمية الاقتصادية وقد صاحب ذلك إنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة والتى كان عمادها المشروعات المعاملة بهذا النظام.

واستجابة للمتغيرات التى يشهدها السوق العالمى وتدعيمها لرؤوس الأموال وضمان تدفقها من الخارج فقد صدر القانون رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ بإصدار قانون الاستثمار باعتباره القانون الشامل والمنظم لأوضاع الاستثمار والمناطق الحرة فى مصر.

ولقد أعطى ضمانات أكثر لرأس المال الأجنبى العامل فى مصر مع النص على أن تعامل الشركات التى تنشأ فى ظل هذا النظام بأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بشأن الشركات المساهمة ما عدا النصوص الخاصة بإجراءات التأسيس والإنشاء وبعض النصوص الأخرى.

٦ - شركات قطاع الأعمال العام:

فى أعقاب صدور التشريعات الاشتراكية فى يوليو ١٩٦١ صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١ بتأميم بعض الشركات والمنشآت والمعدل بالقانون رقم ٧٤ لسنة ١٩٦٢ كما صدر القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦١ بتقرير مساهمة الحكومة فى بعض الشركات والمنشآت والقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٦١ بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالشركات القائمة.

وقد ترتب على ذلك ظهور شكل قانونى جديد للمؤسسات العامة فى مجال الإنتاج

والخدمات وتعمل بأسلوب اقتصادى خاص «شركات القطاع العام المملوك للدولة تشرف عليها مؤسسات عامة بحيث يتبع عدد من الشركات المتجانسة مؤسسة عامة تابعة للوزير المختص» وتقوم المؤسسات العامة بالإشراف والتخطيط والمتابعة لهذه الشركات.

فى عام ١٩٧٥ ظهر اتجاه جديد لإعطاء بعض حرية التصرف لشركات القطاع العام والإدارة القائمة على تصريف أمورها وقد صاحب هذا الاتجاه صدور قانون استثمار المال العربى والأجنبى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وإعطاء فاعلية أكبر للوحدات الإنتاجية.

وصدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ بإلغاء المؤسسات العامة وتبعية الشركات إلى الوزراء مباشرة مع إنشاء أمانة فنية بالنسبة لكل قطاع تتولى إعداد الموضوعات الخاصة بالشركات للعرض على الوزير المختص وإبلاغها بالقرارات والتوجيهات الصادرة لها.

بعد استمرار تبعية الشركات مباشرة للوزراء أسفرت التجربة عن الضغط الكبير على الوزراء نظرا لتبعية أكثر من ١٠٠ شركة لبعض الوزراء مثل وزير الصناعة إضافة إلى أعباء الوزارة كذلك الوضع بالنسبة للوزارات الأخرى وإن كان عدد الشركات التابعة أقل نسبيا وقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات سواء فى عمليات التمويل أو التسعير أو الإدارة بصفة عامة.

وصدر القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٨٣ بإصدار قانون هيئات القطاع العام وشركاته لتعود مرة أخرى بإحكام سيطرة الدولة على شركات القطاع العام، بحيث يتبع كل عدد من الشركات هيئة مختصة من هيئات القطاع العام.

وفى ظل المتغيرات التى تحكم الاقتصاد العالمى والنظام الجديد الذى تعمل فى إطاره المؤسسات الدولية ومسارات العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد صدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام وشركاته معتمدا على ما يلى:

أولا: إنشاء شركات قابضة تكون مملوكة بالكامل للدولة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة وتتخذ شكل الشركات المساهمة وتمثل الجهات المالكة فى ملكية الشركات التابعة لها، وتتولى من خلال هذه الشركات استثمار أموالها كما يكون لها مباشرة النشاط بنفسها والقيام بكافة الأعمال بما فى ذلك تأسيس شركات المساهمة بمفردها أو بالاشتراك مع الغير وشراء وبيع أسهم الشركات المساهمة وتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية .. إلخ.

ثانيا : إنشاء شركات تابعة تملك الشركة القابضة ٥١٪ من رأس مالها على الأقل بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك

القطاع العام وتكون أسهمها فيما زاد على النسبة المشار إليها قابلة للتداول، وتتولى هذه الشركات عملية الاستثمار الفعلية بصفة أساسية.

ثالثاً: الوزير المختص ويكون حلقة الوصل بين كل من الشركات القابضة.

ولقد أجاز القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ التصرف فى أسهم شركات قطاع الأعمال العام المخاطبة بهذا القانون وذلك بتشجيع القطاع الخاص على المساهمة فى ٤٩٪ من رأس مالها.

وقد تم مؤخرا التوسع فى بيع الكثير من شركات قطاع الأعمال العام وأصبحت مخاطبة بصورة كاملة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة، وذلك وفقا لبرنامج متكامل والمعروف بالخصخصة والذى استهدف تحقيق ما يلى:

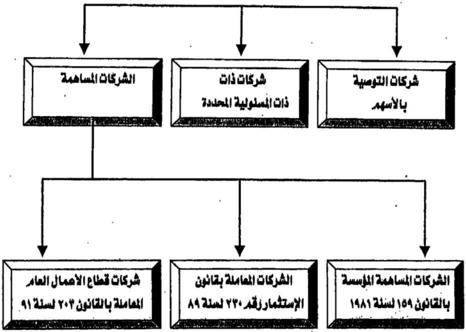
١ - رفع العبء عن كاهل الحكومة فى إدارة هذه الشركات.

٢ - التخلص من الخسائر المتراكمة والتى بلغت حدودا تجاوزت كل الحسابات فى بعض هذه الشركات.

٣ - تحقيق المناخ المناسب لتطوير هذه الشركات حتى تستطيع أن تؤدى دورها المطلوب فى التنمية الشاملة.

٤ - بث روح المنافسة فيما بين الشركات العاملة فى مجالات محددة للانطلاق بإنتاجيتها والتحسين فى نوعية المنتج حتى تستطيع الصمود والبقاء فى السوق الداخلى والخارجى خاصة فى ظل النظام العالمى الجديد للتجارة.

والشكل التالى يوضح الأشكال القانونية لشركات الأموال



ملحوظة: مازالت هناك بعض الشركات لم تخضع لأحكام القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام ومازالت تعمل فى ظل القوانين المنظمة للقطاع العام المملوك للدولة وذلك فى بعض القطاعات مثل البترول والنقل.

الإطار التنظيمى لمنظمات الأعمال

من المنطق أن يكون لكل منظمة تنظيم قائم على أسس علمية وأن يوضع لها هيكل تنظيمى تحدد فيه الواجبات والمسئوليات والعلاقات بين كافة التقسيمات ويراعى فى إعداد الهيكل التنظيمى الأسس العلمية المتعارف عليها وبمراعاة ما يلى :

١ - أن يكون إعداد الهيكل التنظيمى من خلال الإطار القانونى.

٢ - أن يتم تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية وتوزيع الواجبات والمسئوليات بمراعاة الهدف الرئيسى الذى قامت المنظمة لتحقيقه بحيث تعمل جميع التقسيمات فى منظومة واحدة وتتجه فى مسار متناسق نحو تحقيق هذا الهدف.

٣ - تحديد العلاقات ما بين التقسيمات التنظيمية بكافة مستوياتها مع التأكيد على العلاقات الأفقية فيما بينها.

٤ - الحرص على إقامة علاقات متوازنة مع الأطراف الخارجية والتى تؤثر فى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة.

٥ - المراجعة المستمرة للسياسات بحيث تكفل الانسياب فى مسار الإجراءات لتصل إلى نهايتها فى سهولة ويسر.

٦ - أن يتصف الهيكل التنظيمى بالمرونة بحيث يكون قابلاً لاستيعاب أية متغيرات قد تحدث تأثيرا على الأهداف أو آليات العمل وأسلوبه.

وسوف نستعرض الإطار التنظيمى لمنظمات الأعمال من مدخلين:

المدخل الأول : سلطة الإدارة

١ - المشروع الفرد:

وتعقد إدارة المشروع لصاحبه وله كافة الصلاحيات والسلطات التى تخول له حرية التصرف فى أمور المشروع مادام قد استوفى الخطوات التى استوجبها القانون فى مرحلة التأسيس وفى مرحلة التشغيل والوفاء بكافة الالتزامات تجاه الجهات المختصة.

٢ - شركات الأشخاص :

١/٢ شركة التضامن :

استوجب القانون اتخاذ إجراءات

الشهر بالنسبة لشركات التضامن.

ويتضمن الشهر أسماء وعناوين الشركاء المتضامنين وكذا عنوان الشركة والذى يتركب من اسم أحد الشركاء المتضامنين وأسماء المديرين الذين لهم حق التوقيع باسم الشركة وإن كان هذا البيان جوهريا. إلا أنه قد لا يحدد مديرا أو مديرين فى عقد الشركة أو فى عقد لاحق. وفى هذه الحالة فإن الإدارة تثبت لكل واحد من الشركاء، وبذلك فإن إدارة شركة التضامن تنعقد لأحد الشركاء أو بعضهم سواء حدد ذلك فى تسجيل عقد الشركة أو لم يحدد وعادة ما يتضمن الملخص بيانا بسلطات المديرين فإذا لم يوجد هذا البيان فإن سلطة المدير تتحدد فى نطاق الغرض الذى قامت الشركة من أجله.

٢/٢ شركة التوصية البسيطة:

حيث إن الشركاء فى شركات التوصية البسيطة نوعان:

شركاء متضامنون - شركاء موصون

والشركاء المتضامنون يخضعون للنظام القانونى الذى يطبق على الشركاء فى شركات التضامن ويستتبع ذلك أنه إذا لم يعين لشركة التوصية مدير فإن الإدارة تكون للشركاء المتضامنين أما الشركاء الموصون فإنهم يمنعون من التدخل فى إدارة الشركة، كما لا يجوز لهم أن يعملوا عملا متعلقا بإدارة الشركة ولو كان ذلك بناء على توكيل.

أى أن الإدارة تنعقد للشركاء المتضامنين دون غيرهم من الشركاء الموصين نظرا للمسئولية التضامنية التى يتحملها هؤلاء الشركاء ولو تعدى ذلك حصصهم المدفوعة فى رأس المال إلى مالهم الخاص.

٣/٢ شركات المحاصة:

نظراً لأن شركة المحاصة ليس لها شخصية معنوية فغالبا ما يكون ممثل المحاصة هو المدير الذى يعينه الشركاء من بينهم أو من الغير فإذا لم يتم تعيين مدير قام كل شريك باستغلال حصته بنفسه لحساب الشركة وسواء كان من يمثل المحاصة هو المدير الذى عينه الشركاء أو كان الشركاء أنفسهم فإن كل واحد يتعامل مع الغير باسمه الشخصى لأن شركة المحاصة لا وجود لها بالنسبة للغير.

ويوضح الشكل التالى سلطة إدارة شركات الأشخاص

التضامن	التوصية البسيطة	المحاصة
تنعقد الإدارة لأحد الشركاء أو بعضهم سواء حدد ذلك فى عقد التسجيل أو لم يحدد	تنعقد الإدارة للشركاء المتضامنين دون الموصين نظرا للمسئولية التضامنية التى يتحملها هؤلاء الشركاء حتى فى أموالهم الخاصة	يمثل هذا النوع من الشركات المدير الذى يعينه الشركاء من بينهم أو من الغير كما يمكن لكل شريك استغلال حصته بنفسه لحساب الشركة

٣ - شركات الأموال

سبق أن ذكرنا أن شركات الأموال ينظم أوضاعها القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة بالإضافة إلى الشركات المعاملة بقانون الاستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ وشركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ويختلف أسلوب الإدارة بالنسبة لكل شكل من هذه الأشكال التى حددتها القوانين وذلك على النحو التالى؟

١/٣ الشركات ذات المسئولية المحدودة

يدير الشركة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو غيرهم ويعين الشركاء المدير لأجل معين أو دون تعيين أجل.

وفى جميع الأحوال يجوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية العددية للشركاء الحائزة لثلاثة أرباع رأس المال. وإذا كان

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة إلى مجلس يتكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء.

٢/٣ شركات التوصية بالأسهم:

يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلى شريك متضامن أو أكثر يعينون فى عقد تأسيس الشركة ويكون لكل شركة مجلس مراقبة تكون من ثلاثة على الأقل من المساهمين.

٣/٣ الشركات المساهمة:

يكون لكل شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة

الجمعية العامة :

وتتكون الجمعية العامة من مجموع المساهمين فى الشركة وكل مساهم له الحق فى حضور الجمعية العامة للمساهمين بطريق الأصالة أو النيابة كما يجب أن يكون مجلس الإدارة ممثلا فى الجمعية العامة.

وتنعقد الجمعية العامة بدعوة من رئيس مجلس الإدارة أو إذا طلب مراقب الحسابات أو عدد من المساهمين يمثلون ٥٪ من رأس المال.

وفى جميع الأحوال يجب أن تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل فى السنة وتختص الجمعية العامة بما يلى:

- انتخاب مجلس الإدارة.
- مراقبة أعمال المجلس.
- المصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر.
- المصادقة على تقرير المجلس.
- الموافقة على توزيع الأرباح.

كما تعقد الجمعية العامة فى صورة غير عادية بناء على دعوة مجلس الإدارة أو بناء على طلب عدد من المساهمين يمثلون ١٠٪ من رأس المال.

وذلك لأسباب جدية ولبحث بعض السياسات ذات التأثير القوى على مستقبل الشركة مثل إضافة أغراض جديدة للشركة أو إطالة أمد الشركة أو حلها، وإذا بلغت الخسائر نصف رأس المال المصدر وجب على مجلس الإدارة أن يبادر إلى دعوة الجمعية العامة غير العادية ولا يكون اجتماع الجمعية غير العادية صحيحا إلا إذا حضره مساهمون يمثلون نصف رأس المال على الأقل.

مجلس الإدارة :

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن

ثلاثة تختارهم الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات كما يم تعيين أول مجلس إدارة عن طريق المؤسسين لمدة أقصاها خمس سنوات.

ويجوز للجمعية العامة فى أى وقت عزل مجلس الإدارة أو أحد أعضائه ولا يكون اجتماع المجلس صحيحا إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يتضمن نظام الشركة تعيين أعضاء احتياطيين. ولمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين أعضائه وفقا لطبيعة عمل الشركة مثل:

- تفويض أحد الأعضاء أو لجنة من الأعضاء للقيام بعمل معين.
- أن يندب عضوا أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية كما يحدد المجلس اختصاصات العضو المنتدب.

ويجتمع المجلس بدعوة من رئيسه أو بناء على طلب ثلث أعضائه وكلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويجوز للمجلس أن يعين مديرا عاما للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذى ويباشر أعماله تحت إشراف العضو المنتدب.

كما يكون للعاملين فى الشركات المساهمة نصيب فى إدارة هذه الشركات.

مراقب الحسابات

يكون للشركة المساهمة مراقب حسابات أو أكثر ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها فى قانون المحاسبة تعينه الجمعية العامة وتقدر أتعابه كما يجوز لها تغيير مراقب الحسابات بناء على اقتراح أحد أعضائها.

ولا يجوز الجمع بين عمل المراقب والاشتراك فى تأسيس الشركة أو عضوية مجلس إدارتها، وللمراقب الحق فى أى وقت فى الاطلاع على جميع دفاتر الشركة وسجلاتها ومستنداتها وفى طلب البيانات والإيضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها.

٤ - الشركات المعاملة بقانون الاستثمار :

وقد أعطى القانون بعض المزايا للشركات التى تنشأ وفقا لأحكامه تشجيعا للاستثمار وجذب رؤوس الأموال ودفعها إلى سوق العمل وكذا إنشاء المناطق الحرة، وذلك بإعطاء بعض المزايا كالإعفاءات الضريبية والجمركية لبعض الحالات مثل الاستيراد من أجل التصنيع وإعادة التصدير.

أما من حيث الإدارة فإن هذه الشركات تخضع فى إدارتها وفقا لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وتبعا للشكل القانونى الوارد فى عقد الإنشاء.

٥ - شركات قطاع الأعمال العام

وقد اتبع هذا القانون نظاما خاصا فى إدارة شركات القطاع العام والتى تحولت

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

وفقا للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ إلى شركات قطاع أعمال عام وذلك على مستويين.

المستوى الأول :

الشركات القابضة التى تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالى:

يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على اقتراح رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ويشكل على الوجه الآتى:

١ - رئيس متفرغ للإدارة.

٢ - عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوى الخبرة فى النواحى الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال.

٣ - ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة.

ويحدد القرار الصادر بتشكيل المجلس الأعضاء المتفرغين للإدارة وما يتقاضاه رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المتفرغون من رواتب مقطوعة كما يحدد هذا القرار مكافأة العضوية وبدل حضور الجلسات الذى يتقاضاه كل من رئيس وأعضاء المجلس، ويحدد النظام الأساسى للشركة المكافأة السنوية التى يستحقونها بمراعاة نص المادة «٣٤» من هذا القانون.

لمجلس إدارة الشركة مباشرة كل السلطات اللازمة لتصريف أمور الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله وذلك فيما عدا ما تختص به الجمعية العامة للشركة، ولمجلس الإدارة فى سبيل ذلك على الأخص ما يأتى:

١ - وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢ - إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة بيعا وشراء بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات وأصول مالية أخرى.

٣- اقتراح تأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردها أو بالاشتراك مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.

٤ - شراء أسهم الشركات المساهمة أو

بيعها أو المساهمة فى رأس مالها.

٥ - القيام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعثرة التابعة لها وتعظيم ربحية هذه الشركات وترشيد التكلفة.

٦ - إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيدا لعرضها على الجمعية العامة للشركة.

٧ - وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص التقارير التى تقدم عن سير العمل بالشركة.

٨ - اعتماد الهيكل التنظيمى للشركة ووضع اللوائح الداخلية المتعلقة بالنواحى المالية والإدارية والفنية وغيرها.

٩ - ما يرى رئيس الجمعية العامة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه على المجلس.

المستوى الثانى:

الشركات التابعة

والتى تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالى:

يتولى إدارة الشركة التى يملك رأس مالها بأكمله شركة قابضة بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص عامة أو بنوك القطاع العام، مجلس إدارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه، وفى حالة غيابه ينتدب رئيس الجمعية العامة من بين أعضاء المجلس من يرأس الاجتماع.

ويتكون مجلس الإدارة من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على تسعة بمن فيهم رئيس المجلس على النحو التالى:

(أ) رئيس غير متفرغ من ذوى الخبرة، تعينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة.

(ب) أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوى الخبرة، يمثلون الجهات المساهمة فى الشركة، ويكون عددهم نصف عدد أعضاء المجلس.

(ج) عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوى الخبرة يتم انتخابهم من العاملين بالشركة طبقا لأحكام القانون المنظم لذلك.

(د) رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود، وفى حالة تعدد اللجان النقابية فى الشركة تختار النقابة العامة أحد رؤساء هذه اللجان.

ويوضح الشكل التالى: سلطة إدارة شركات الأموال بأنواعها المختلفة.

سلطة إدارة شركات الأموال بأنواعها المختلفة.

الشركات ذات المسئولية المحدودة

تتم إدارتها بواسطة مدير أو مديرين معينين مع تكوين مجلس رقابة إذا كان الشركاء أكثر من عشرة

شركات التوصية بالأسهم

يعهد بالإدارة إلى شريك متضامن أو أكثر مع تكوين مجلس رقابة من ثلاثة من المساهمين على الأقل

الشركات المساهمة

الشركات التى أسست وفقا للقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١

تتم إدارة الشركة من مجلس الإدارة مكون من عدد فردى من ثلاثة على الأقل تعينه الجمعية العامة للشركة والمكونة من المساهمين لمدة ثلاث سنوات.

ويجوز للجمعية عزله فى أى وقت ويقوم مجلس الإدارة بندب عضو أو أكثر للقيام بأعمال الإدارة الفعلية

الشركات العاملة بقانون الإستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ٨٩

تتم إدارة هذا النوع من الشركات وفقا لنفس نظام الإدارة المتبع فى الشركات المساهمة فيما لم يرد فيه نص خاص بقانون الإستثمار

شركات قطاع الأعمال العام

تتم إدارة هذا النوع من الشركات على مستويين :

(١) الشركة القابضة

مجلس إدارة يعين من خلال الجمعية العامة.

(٢) الشركة التابعة

مجلس إدارة يعين من خلال الجمعية العامة

الأشكال المنظمة: يتحدد الشكل العام للمنظمة من خلال الهيكل التنظيمى والذى يعتبر الإطار الذى يحتوى على الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتوظيفها فى سبيل تحقيق الهدف الذى أنشئت من أجله المنظمة.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمى بالشكل الذى يتفق مع الهدف الرئيسى والاختصاصات العامة الواردة فى السند القانونى الصادر بإنشاء المنظمة وبمراعاة الأطر القانونية التى تحكم النشاط الذى تعمل فيه.

كما أن الهيكل التنظيمى يعتمد فى إعداده على أسس معينة وفقا للمدارس العلمية فى الإدارة.

وهناك نمط تنظيمى شائع يتم تطبيقه غالبا فى منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية.

ويقوم هذا النمط على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وذلك بتحليل الأنشطة إلى تخصصات ثم توزيع هذه التخصصات على تقسيمات تنظيمية يتكون منها الهيكل التنظيمى.

وينعكس ذلك على الشكل العام للهيكل التنظيمى، حيث يتكون من تقسيمات تنظيمية رئيسية وفرعية ثابتة يتم تقييمها وفقا لعوامل التقييم كما يتصف هذا النوع بالتدرج الهيكلى حيث تنساب الأعمال رأسيا صعودا ونزولا.

وفيما يلى بعض الأشكال التنظيمية لبعض المنظمات.

المشروع الفرد:

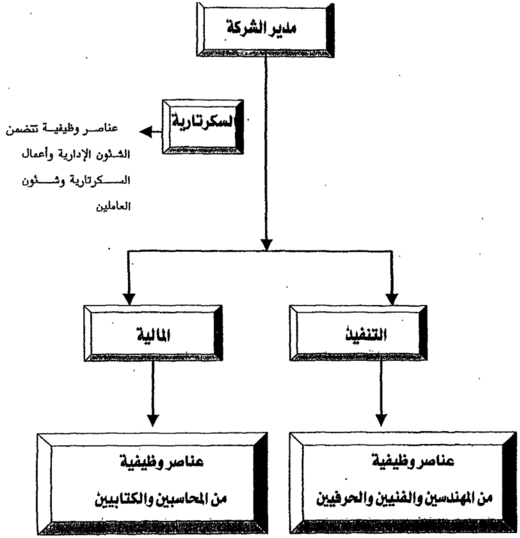
يقوم بإدارة هذا النوع من المشروعات أصحابها ولهم حرية التصرف فى كل صغيرة وكبيرة، وذلك فى إطار النظم واللوائح التى تحدد علاقته مع الجهات الرسمية، لذا فإنه لا يوجد هيكل تنظيمى للمشروع الفرد.

شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص بأنواعها الثلاثة «التضامن - التوصية البسيطة - المحاصة» على أساس الثقة والعلاقات الشخصية فيما بين الشركاء، لذا فإن شركة الأشخاص تتم إدارتها من خلال إطار عام للشركة ووفقا لنظم ولوائح معينة دون أن تكون هناك تقسيمات تنظيمية ذات اختصاصات محددة، وإنما يعتمد العمل على عناصر وظيفية متخصصة.

ويمكن تصوير هذا الإطار بالشكل التالى لإحدى شركات المقاولات

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية



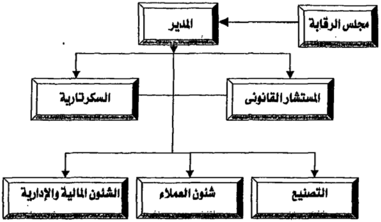
شركات الأموال:

ويمكن تقسيم شركات الأموال بالنسبة للهيكل التنظيمى إلى قسمين:

(١) **القسم الأول:** شركات الأموال التى يتسم الهيكل التنظيمى لها بالبساطة والمحدودية وهى شركات:

- التوصية بالأسهم.
- ذات المسئولية المحدودة.

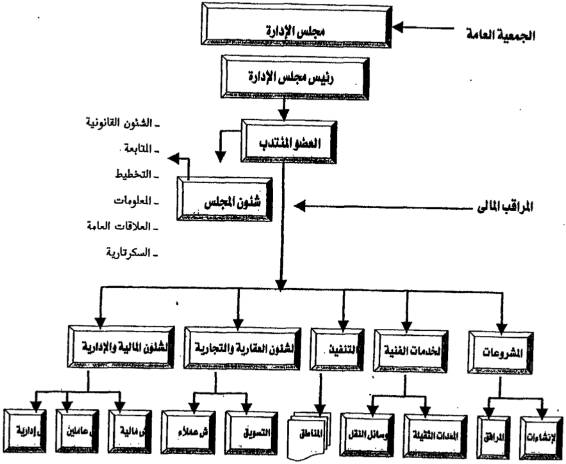
وفيما يلى شكل من الأشكال التنظيمية لإحدى شركات تصنيع الملابس الجاهزة:



(٢) القسم الثانى:

وهى الشركات المساهمة الكبيرة التى يتم وضع هيكل تنظيمى متكامل لها تتوافر فيه كل مقومات النجاح والنمو والتقدم نحو تطوير الأهداف والارتقاء بها.

وفيما يلى أحد الأشكال التنظيمية لإحدى الشركات المساهمة التى تعمل فى مجال المقاولات:



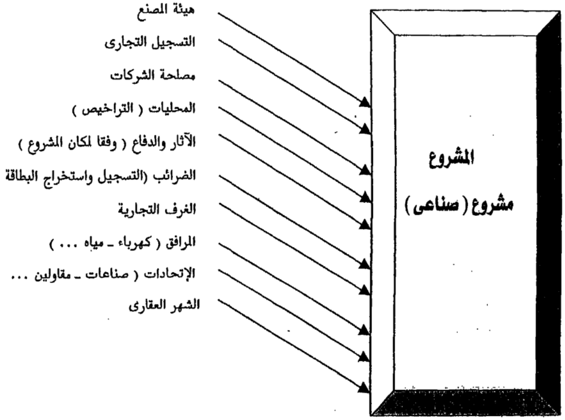
منظمات الأعمال
فى جمهورية مصر العربية

العلاقات

على الرغم من أن الإدارة تنعقد لأية منظمة للإدارة القائمة بكافة أشكالها سواء فى المشروع الفرد أو شركات الأشخاص والأموال وللإدارة حرية التصرف واتخاذ القرار لتوظيف كافة الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف وذلك فى حدود السلطات التى خولها القانون لجهة الإدارة.

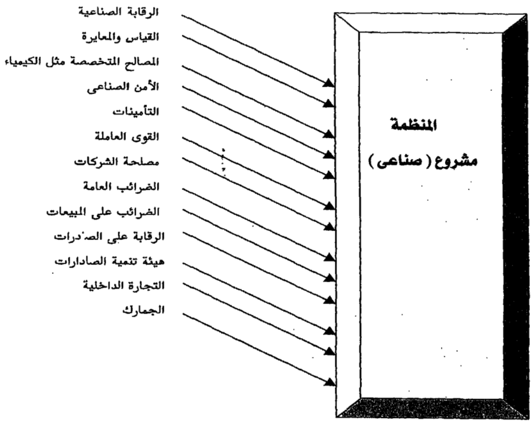
إلا أن هناك أطرافا متعددة يتعين على الإدارة الاتصال بها والتعاون معها سواء فى مرحلة التأسيس أو التشغيل.

والشكل التالى يوضح الجهات الرسمية التى يتعين الاتصال بها فى مرحلة التأسيس للحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروع كما هو موضح بالشكل التالى.



وعندما يبدأ المشروع فى التشغيل فإن دائرة الاتصالات تتسع وتتعدد الجهات الرسمية التى يجرى الاتصال بها بشكل دائم وقد يتكرر بصفة مستمرة.

والشكل التالى يوضح الجهات الرسمية التى تتصل وتتابع أعمال المشروع .



ولا يمثل اتصال الجهات الرسمية بالمشروع سواء فى مرحلة التأسيس أو فى مرحلة الإنشاء عبئا تنظيميا، حيث تتم من خلال القوانين المنظمة وحقوق الدولة فى تنظيم ومتابعة قطاعات الإنتاج كحلقة من حلقات التنمية الاقتصادية.

وقد تتأكد وتتعاظم أدوار بعض الهيئات الحكومية فى المرحلة القادمة والتى تهتم بوضع المواصفات والمقاييس للمنتجات الصناعية وفى المجالات الأخرى كالمقاولات وغيرها مثل القياس والمعايرة والرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات حفاظا على مكانة المنتج الوطنى فى المنافسة العالمية الشديدة والتى سوف تزداد حدتها فى المرحلة القادمة وذلك فى ظل النظام العالمى الجديد وبداية تطبيق اتفاقيات الجات.

إنما يتطلب الأمر إعداد نظام متوازن

منظمات الأعمال
فى جمهورية مصر العربية

لعملية الرقابة والمتابعة ويقترح فى هذا المجال على:

١- أن يتم وضع المواصفات والمعايير القياسية للإنتاج بناء على دراسات مستفيضة وتراعى فيها رغبات المستهلكين فى الداخل والمواصفات المطبقة فى السلع الأجنبية النظيرة وطلبات السوق الخارجية، مع الأخذ فى الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة بالمصانع الوطنية ومستوى الأداء والكفاءة للعامل المصرى.

٢- أن تتم عمليات الرقابة والمتابعة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بالتنسيق فيما بينها بحيث تتم بصورة جماعية ومتكاملة مثل تكوين مجموعات عمل من كل من «الرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات والجمارك والحجر الزراعى وغيرها..» لإبداء الرأى عند تصدير المنتجات.

٣- أن تتم عملية الرقابة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بروح تتسم بمفهوم التصحيح لأية تجاوزات وتقديم المعاونة الفنية للتطوير وبحيث لا تستخدم الرقابة المصحوبة بإجراءات التطبيق واتخاذ الإجراءات القانونية إلا فى حالات المخالفة الصريحة والتى تتسم بالتجاوز العميق.

٤- إقامة جسور الثقة بين المنظمات بكافة أشكالها ومستوياتها وبين الجهات الحكومية ذات الاختصاص وأن يتسم التعامل فيما بينهم بالشفافية والمصارحة وإقامة جسور التعاون.

٥- التأكيد على دور الاتحادات مثل اتحاد الصناعات والمقاولين والغرف التجارية المتخصصة فى حل المشكلات للمنظمات المختلفة وتوجيه الجهود لصالح الاقتصاد المصرى.

المراجع

د. محسن شفيق — القانون التجارى

د. على يونس — الشركات

د. سامى مدكور — القانون التجارى

د. محمد كامل الحارون — محاسبة الشركات

د. على محروس — محاسبة الشركات المساهمة

د. عزت الشيخ — محاسبة الشركات

النشرات التشريعية

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

إعداد دكتورة
هالة طه محمد
مدرس إدارة الأعمال
بأكاديمية السادات
للعلوم الإدارية

أولاً : مقدمة :

تتلاحق التطورات والمتغيرات البيئية المحلية والعالمية وتفرض هذه المتغيرات تحديات أكثر مما تهيء من فرص . وقد باتت التحديات الأكثر تأثيراً اليوم تكنولوجية واقتصادية والتى نقصد بها هنا تحدى الجات ، تحدى التكتلات الاقتصادية الأقليمية مثل الاتحاد الأوروبى ، السوق الأمريكية الشمالية (النافتا) ، تكتل دول جنوب شرق آسيا والمحيط الهادى ، تكتل ميركوسور فى قارة أمريكا الجنوبية ، تحدى تخالفات الشركات العالمية والتحدى التكنولوجى فى كافة المجالات من صناعة وزراعة واستشارات وخدمات ... الخ (١) . إن التكيف مع تلك المتغيرات لايتم إلا من خلال إعداد مواطنين قادرين على هذا التكيف وتلك المواجهة ، ومن هنا كان الارتفاع بمستوى التعليم مطلباً أساسياً ومن هذا المنطق كان الاهتمام برفع جودة التعليم (٢) . حيث يمثل خريجو وخريجات التعليم الجامعى بمصر مدخلات بشرية مؤثرة فى العمليات بشتى مجالات النشاط الاقتصادى .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

وبالنظر إلى عمليات أى منظمة كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية ومخرجات . فإن هذه النظرة تعنى أن أى قصور فى فاعلية الخريجين والخريجات كمدخلات بشرية ، سيؤثر سلباً على كفاءة عمليات منظماتنا وعلى مخرجاتها (٣) . حيث أصبحت الجامعات مفتوحة على المجتمع ، وكذلك فقد أصبح المجتمع مفتوحاً على العالم

بحكم تطور وسائل الاتصالات بمختلف صورها ، وبالتالى أصبحت رسالة الجامعة لاتقتصر فقط على تغطية احتياجات الطلاب خلال فترة سنوات الدراسة لكنها تهدف أيضاً إلى ضمان التحسين المستمر لأداء الطلاب بحيث يكونوا قادرين على مواكبة تكنولوجيا العصر الحديث فى ظل النظام العالمى الجديد ، ولذلك فلابد أن تركز الجامعة على أن تكون نوعية التعليم جيدة للطلاب ، يكون هدفها الرئيسى هو استمرارية الإفادة خلال الخمسة وأربعين عاماً الباقية من الحياة العملية والمهنية التى تلى تخرج الطالب من الجامعة (٤) .

كما يعد التعليم أيضاً قوة اجتماعية بإعتباره من أهم الوسائل التى تمكن المجتمع من إحداث التعبير السريع والمنشود . فالشباب الجامعى فى أى بلد من بلدان العالم هو خلاصة الجيل ويحتل المراكز التى تؤدى إلى أعلى المناصب ، ولهذا يعتبر الطالب الجامعى هو المحور الذى يقوم حوله ومن أجله التعليم الجامعى (٥) . ولذلك جاء هذا البحث ليقيس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى احدى الكليات المتخصصة فى مصر فى مجال التعليم الادارى وهى كلية الادارة – أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

ثانياً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميتة من الاعتبارات الآتية :

١ – التطور العالمى الذى حدث فى مجال تقديم الخدمات بشكل عام والتطور المستمر فى مجال الخدمة التعليمية بشكل خاص ، والتغييرات المستمرة فى سلوك المستفيد من الخدمة والذى بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسى لاختيار الخدمة بصرف النظر عن مصدرها . كل هذا أدى الى ضرورة أن تعمل الجامعات والكليات والمعاهد المختلفة على رفع كفاءة أدائها وتحسين جودة خدمتها التعليمية حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة المحلية والعالمية والتى تفرضها دولية الخدمات وتطبيق معايير الجودة فى كل عنصر من عناصر تقديم الخدمة التعليمية .

٢ – على الرغم من تعدد الدراسات والتى بحثت فى موضوع جودة الخدمة التعليمية إلا أن هذا البحث يعتبر الأول من نوعه والذى يتناول موضوع قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة – أكاديمية السادات للعلوم الادارية . ومن ثم هذا البحث يمكن الاعتماد على مايتوصل إليه من نتائج فى التخطيط مستقبلاً لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية داخل الكلية .

ثالثاً : طبيعة المشكلة :

يشير العديد من الكتاب وخبراء التربية والادارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة . وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة ، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات مايلى (٦) :

١ – غياب التنافسية فى الأسواق العالمية لخريجى الجامعات الوطنية « حيث صدرت أخيراً قائمة بأفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم ليس من بينها جامعة عربية واحدة . والجامعات العشرون الأفضل فى العالم استأثرت بسبع عشرة منها الولايات المتحدة ، أما الثلاث الأخرى فكانت من نصيب بريطانيا واليابان »(٧) .

٢ – تدهور الانتاجية فى المجالات العديدة لخريجى

الجامعات الوطنية .

٣ - نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمى بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعى الحالى .

٤ - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية .

٥ - زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم ، مثال : خريجى الطب والتجارة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات .

ويحدد تقرير التنمية وأدوار التعليم العالى فى اليابان أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى المجالات الآتية : التنوع فى المؤسسات التعليمية ، التنمية المتواصلة للجامعات الخاصة والحكومية ، كثافة الطلاب فى التعليم العالى ، جودة التعليم ، إعادة هيكلة التعليم ، العلاقة بين التعليم الثانوى والعالى ، المسئولية عن التعليم ، تقييم الأنشطة التعليمية (٨).

وفى مصر عانى المجتمع المصرى كثيراً من انخفاض الجودة التعليمية فى قطاع التعليم ، وذلك بعد مجانية التعليم الجامعى التى جاءت بها ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ . أما عن أسباب انخفاض الجودة التعليمية فكانت تكمن فى زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم وانخفاض الاستثمارات المقدمة من الحكومة الى هذا القطاع الهام . كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الكثافة الطلابية داخل الفصول فى التعليم ماقبل الجامعى ، وبالتالى زيادة كثافة المدرجات فى التعليم الجامعى (٩) . ولهذا جاءت كلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية فى بداية الثمانينيات من القرن السابق (١٩٨١) بفكر جديد فى هذا الوقت يركز على التعليم المتميز والأعداد الصغيرة داخل كل قاعة بحث . حيث كانت تقبل الكلية فى بداية انشائها دفعة لاتزيد عن مائة وخمسون طالب تُوزع بعد ذلك على قاعات البحث المختلفة بحيث لايزيد عدد الطلبة داخل قاعة البحث الواحدة عن خمسة وعشرين طالب ، وبمصروفات رمزية وضئيلة لاتتعدى المائة جنيه فى السنة .

والآن تواجه كلية الادارة بمنافسة قوية من العديد من المنشآت التعليمية سواء الحكومية أو الخاصة وبصورة خاصة الكليات والأكاديميات والمعاهد الخاصة والتى تزايدت أعدادها بصورة ملحوظة فى الفترة الأخيرة . ومع قرب احتفال كلية الادارة بتخريج الدفعة العشرين ٢٠٠٣/٢٠٠٤ من الكلية ، واتجاه الكلية الى التوسع وافتتاح أفرع لها فى بور سعيد ، الدقهلية: دكرنس ، الاسكندرية . تثار العديد من التساؤلات حول مدى جودة الخدمة التعليمية التى تقدمها الكلية ومدى رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها . وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

- ماهو مستوى جودة الخدمة التعليمية الذى تقدمه كلية الادارة ؟
- ماهى عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً وارتباطاً بمستويات رضا الطلبة ؟
- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف المركز الرئيسى والفروع (المركز الرئيسى : القاهرة - فرع بور سعيد - فرع الدقهلية : دكرنس) ؟
- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف تخصصات الكلية (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة المنشآت البترولية) ؟
- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكور - إناث) ؟
- هل تختلف مستويات رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى الكلية ؟ .

رابعاً التعريف بكلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية ونظام الدراسة بها(١٠) :

يعود تاريخ الأكاديمية الى عام ١٩٥٤ منذ إنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ ، والذين تم ادماجهم فى المعهد القومى للتنمية الادارية

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

عام ١٩٧٠ .

وقد أنشئت أكاديمية السادات للعلوم الادارية فى مارس عام ١٩٨١ بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بإعتبارها هيئة علمية مستقلة تهدف الى تنمية الادارة فى جميع المجالات على المستوى القومى ... والتى تركز على محاور التدريب والإستشارات والبحوث .

ويجىء التعليم تدعيماً لهذا ومحوراً رئيسياً لنشاطها من خلال كلية الإدارة التى أنشئت مواكبة بتاريخ إنشاء الأكاديمية ... وهى تمنح درجة البكالوريوس التخصصية فى مجال ادارة الأعمال المعادلة من المجلس الاعلى للجامعات بالقرار رقم (٣) لعام ١٩٨٦ . وتنتهج الكلية مبدأ التطوير والتحديث المستمر لمناهجها وتخصصاتها مسايرة بذلك المتغيرات المحلية والدولية فى مجال إدارة الأعمال لتخريج جيل قادر على تناول المشكلات العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .

١- الدرجات العلمية التى تمنحها الكلية وشروط القبول :

١-١- الدرجة العلمية التى تمنحها الكلية :

تمنح الأكاديمية بناء على طلب كلية الادارة درجة البكالوريوس فى العلوم الادارية فى التخصصات التالية :

- الحاسب الآلى ونظم المعلومات .
- البنوك .- التأمين
- إدارة الفنادق والسياحة .
- إدارة الأعمال الدولية (بالتعاون مع جامعة نيوبرونزويك الكندية) .
- المجالات التخصصية الجديدة المطروحة فى التطوير الخاص بالكلية والإتفاقات الأجنبية .

١-٢- شروط القبول :

تعمل كلية الادارة على الاختيار الكفء لنوعية الطلاب المقبولين ، حيث تقبل أولئك الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على الاستفادة الكاملة من دراساتهم . وهى فى سبيل ذلك تقبل الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة (أو مايعادلها) بشرط أن يكون الطالب مجتازاً لأحد مقررات الرياضيات واللغة الإنجليزية وفقاً لما يلى :

- ألا يقل مجموع درجاته فى الثانوية العامة عن الحد الأدنى للمجموع الذى يحدده مجلس الأكاديمية سنوياً .
- أن يجتاز اختبارات القبول التى تعقدها الكلية طبقاً للقواعد العامة التى تصدر بقرار من مجلس الأكاديمية .

٢- أسلوب وفترة الدراسة :

٢-١- أسلوب الدراسة :

- تعتمد الدراسة على الربط بين النظرية والتطبيق فى الحياة العملية والمشاركة الفعلية للطلبة.
- وتعنى بتربية الطالب علمياً وعملياً بصورة تجعله قادراً على تناول المشكلة العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .
- إكساب الطالب معلومات حول مايدور فى مجال الادارة فى مصر والدول الأجنبية وتوفير الفرصة له للأحتكاك بهذه الثقافات .
- تمتع الطالب بقدر من الحرية فى الاختيار مابين المقررات خاصة فى العامين الثالث والرابع من الدراسة .
- تقديم أسلوب تعليمى متميز لايعتمد على تأليف وبيع الكتب للطلبة ولكن على تعدد المراجع العلمية للمادة الواحدة واستخدام المكتبة بصورة مكثفة للرجوع اليها .

٢-٢- فترة الدراسة :

فترة الدراسة بالكلية أربع سنوات تنقسم كل منها إلى فصلين دراسيين بالإضافة إلى أن الطالب يقضى خلال الدراسة فترة تدريبية قدرها ستة أشهر فى المؤسسات والشركات التى تتولى الأكاديمية توفير

الأماكن بها سواء بالداخل أو الخارج وتتم فترة التدريب على أربع مراحل كل منها شهر ونصف فى العام . والدراسة عامة خلال الأربع فصول الدراسة الأولى (أولى ، ثانية) ويكون التخصص خلال الأربعة فصول الأخيرة (ثالثة ، رابعة) .

٣- المقررات الدراسية :

تغطى سنوات الدراسة مجموعة من المقررات الدراسية التى يجب على جميع الطلاب إجتيازها بنجاح ، وخلال الأربعة فصول الأخيرة فأنه بجانب مجموعة المقررات الدراسية الأساسية التى يطلب من جميع الطلاب تغطيتها ، يقدم للطالب مجموعة أخرى من المقررات الدراسية الاختيارية التى يختار من بينها مايلائم التخصص الذى يهتم به وبحيث يطلب منه استكمال الساعات المقررة بإختيار عدد من تلك المقررات الاختيارية لايقل عن ثلاثة مقررات فى الفصل الدراسى الواحد طبقاً لقواعد التسجيل التى يحددها مجلس الكلية ويشترط ألا تقل ساعات المحاضرات لما يعتبر مقرراً كاملاً عن أربعة ساعات أسبوعياً لمدة فصل دراسى واحد أو ساعتين أسبوعياً لمدة فصلين دراسيين وذلك بخلاف التطبيقات العملية وقاعات البحث.

٤- التقييم العلمى للطلاب :

يتم تقييم الطالب بالنسبة لكافة المقررات الدراسية للحصول على درجة البكالوريوس فى الإدارة وفقاً لما يلى :

- الاختبار النهائى ٤٠٪ من الدرجة الكلية ويتم فى نهاية كل فصل دراسى ويشترط لنجاح الطالب فى أى مقرر دراسى ضرورة حضوره للاختبار النهائى للفصل الدراسى وحصوله على نسبة ٢٥٪ على الأقل من الحد الأقصى لدرجة الاختبار .

- اختبار منتصف الفصل الدراسى ٣٠٪ من الدرجة الكلية وذلك فى منتصف الفصل ويكون تحريرياً لمدة ساعتين .

- البحوث والتطبيقات العملية ٣٠٪ من الدرجة الكلية ويخضع توزيع هذه الدرجة لطبيعة المقرر الدراسى الذى يتولاه الأستاذ ، وفى جميع الأحوال يتم تقييم الطالب بواسطة لجنة مكونة من عضوين على الأقل من أعضاء هيئة التدريس .

٥- بحث التخرج :

يشترط للحصول على درجة البكالوريوس فى العلوم الادارية أن يعد الطالب بحثاً فى مجال تخصصه يثبت قدرته على البحث العلمى باستقلالية . ويسرى على تقديرات البحث الأحكام المتعلقة بالمقررات مع إعتبار درجته النهائية تعادل ٢٠٠ درجة .

٦- الأعداد المقبولة من الطلاب :

تقوم فلسفة الكلية على الأعداد الصغيرة وقبول دفعات قليلة العدد من الطلبة لاتتجاوز المائة وخمسين طالب عند بداية إنشاء الكلية عام ٨١-١٩٨٢ ، وقد تم زيادة الأعداد بصورة تدريجية على مدار السنين ومع اتجاه الكلية الى التوسع ونقل المقر الرئيسى إلى المعادى عام ٩٥-١٩٩٦ ، وافتتاح فروع جديدة لها فى بور سعيد والدقهلية : دكرنس ، الأسكندرية . تصل حجم الدفعة الآن إلى حوالى (٥٠٠) طالب موزعة على قاعات البحث المختلفة بحيث لايتجاوز عدد الطلبة داخل قاعة البحث ثلاثون طالباً . وتصل نسبة أعضاء هيئة التدريس الى الطلبة حوالى ٢٠:١ - حيث يبلغ إجمالى أعضاء هيئة التدريس حتى عام ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ (١١٧) عضو ويبلغ إجمالى الطلبة المقيدين فى الأربعة سنوات الدراسية حوالى ٢٠٠٠ طالب - وهى نسبة جيدة تتيح للطلبة الحصول على قدر متميز من التعليم . «ومع الأخذ فى الاعتبار أن تلك النسبة تصل فى تجارة القاهرة ٤٠٠:١ ، وفى تجارة عين شمس ٤٣٥:١» (١١) .

خامساً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى كلية الادارة، وبالتالى اكتشاف عناصر الخدمة التى تسبب عدم الرضا ، وبناء عليه تحديد مجالات تطوير الخدمة التعليمية الواجبة وتقديم بعض التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تحسين رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

وذلك من خلال الآتى :

١ - تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً فى مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة الارتباط الموجود بين تلك العناصر ومستويات رضاهم .

٢- قياس رضا الطلبة فى كلية الادارة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم باختلاف كل من المركز الرئيسى والفروع (المركز الرئيسى : القاهرة فرع بور سعيد - فرع الدقهلية : دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة منشآت بترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣- قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم عن مستويات رضا الطلبة .

سادساً : الدراسات السابقة :

يمكن تقسيم الدراسات السابقة المتاحة والمتعلقة بموضوع جودة الخدمة التعليمية الى مجموعتين رئيسيتين ، المجموعة الأولى هى مجموعة الدراسات التى تمت باللغة العربية ، المجموعة الثانية هى الدراسات التى تمت باللغة الأجنبية . ونورد فيما يلى تلخيص لأهم نتائج تلك الدراسات مرتبة حسب تاريخ صدورها .

أ- الدراسات السابقة باللغة العربية :

كانت أهم النتائج التى توصلت اليها دراسة (محمود السيد الناغى ، ١٩٩٧) (١٢) والتى تضمنت إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية مايلى :-

عدم المرونة وثبات المحتوى العلمى للمنهج لفترة طويلة .

- غياب المشاركة فى إعداد المناهج الجامعية .
- عدم وجود دليل للمنهج يتضمن الوحدات التعليمية وربطها بالوقت المتاح للتعليم .
- عدم تنوع طرق تعليم المنهج وكبر حجم الأعداد المقدم لها المنهج العلمى .

وأوضحت نتائج دراسة (محمد بكرى ، أسامة محمد ، ١٩٩٧) (١٣) عن إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر . إن عدم وجود ترابط وتنسيق بين عوامل التعليم الجامعى وعوامل البحث الأكاديمى وعوامل الممارسة التطبيقية هى التى خلقت فجوة الاختلافات بين الواقع الأكاديمى والتطبيق . ومن ثم فإنه لابد من الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى وذلك لتضييق فجوة الاختلافات وبالتالى رفع كفاءة الأداء الوظيفى وتشير نتائج دراسة (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٧) (١٤) عن إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين إلى أن محاور تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى هى الطالب ، البرامج التعليمية ، عضو هيئة التدريس ، طرق التدريس ، الكتاب الجامعى ، القاعات التعليمية وتجهيزاتها ، إدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الحكومية ، التمويل الحكومى ، تقييم الأداء الجامعى .

وتبين نتائج دراسة (ابراهيم أبو النور ، ١٩٩٩) (١٥) ، عن الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى لطلاب كلية التجارة ، جامعة القاهرة - فرع بنى سويف . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا عن معظم العناصر الرئيسية للخدمة التعليمية عند الشرائح المختلفة حسب تفوقهم الدراسى ، وذلك باستثناء وحيد وهو العنصر الخاص بمعاونى هيئة التدريس حيث اتضح عدم وجود فروق معنوية بين مستويات رضا الطلاب من شرائح التفوق المختلفة ، وقد حددت الدراسة العناصر المختلفة للخدمة التعليمية بتسعة عناصر رئيسية وهى (ادارة الكلية ، أعضاء هيئة التدريس ، المعاونون لأعضاء هيئة

التدريس ، الكتب الدراسية ، نظام الامتحانات ، قاعة التدريس ، المكتبة ، الخدمة الطلابية ، أخرى مثل نظام الفصلين الدراسيين ومواعيد الامتحانات) .

كما أن الأسباب وراء أعراض الطلاب عن الالتحاق بقسم إدارة الأعمال مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلى (الطبيعة النظرية للمقررات الدراسية بقسم إدارة الأعمال يليها الاعتقاد بضعف فرص العمل المتاحة أمام خريجى قسم إدارة الأعمال يليها ضعف الرضا عن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يليها صعوبة المقررات الدراسية ثم الاعتقاد بأن كلية التجارة هى كلية محاسبة .

وكانت أهم نتائج دراسة (غادة وليم زكى ، ٢٠٠٠) (١٦) عن تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج . م . ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الجامعى الادارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مايلى :

١- إن عملية تطوير المناهج فى كليات التجارة والإدارة تعتمد بشكل كبير على أستاذ المادة . ولايوجد نظام محدد لدورية التطوير .

- لقد عملت الجامعات المصرية (وخاصة القسم العربى) لفترة طويلة بعيداً عن المنافسة الخارجية . وذلك من ناحية النظم والمقررات والتخصصات وأساليب التدريس مما لايؤهل خريجيها لمواكبة الظروف الإقليمية والعالمية .

-عدم قيام كليات التجارة بالجامعات المصرية (القسم العربى وقسم اللغة الانجليزية) بدراسة لمعرفة احتياجات السوق من خريجى كلياتها .

-لاتوجد جهة محددة مسئولة عن عملية تقييم دورية للأداء الجامعى ، أو للمقررات ومحتوياتها ، وكذلك أساليب التدريس وذلك على مستوى الجامعة المصرية والأكاديميات.

-إن أساليب التأهيل للعولمة تختلف لحد ما فى كل من الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ، والجامعات فى المملكة المتحدة ، عن تلك المستخدمة فى الجامعات العاملة فى مصر حيث أن هناك تركيز بالنسبة للجامعات فى الخارج لدراسة الحالات العملية .

-إن كبر الأعداد المقبولة فى كليات التجارة فى الجامعات المصرية وخاصة القسم العربى يؤثر الى حد كبير فى درجة الاستيعاب ، وأيضاً يؤثر على طريقة تقييم الطالب ، ولايتيح الفرصة لتنوع طرق قبول الطلاب .

وتشير نتائج دراسة (يسرى السيد جوده ، ٢٠٠٠) (١٧) عن قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها الى مايلى:

-تنخفض درجات الدافعية لدى الطالبات والطلاب الراسبين ، وكذلك طلاب الكليات النظرية ، وأخيراً طلاب الفرقة الدراسية الأولى .

-وجود تأثير معنوى واضح للعديد من العوامل الشخصية للطلاب مثل الجنس ، نوع الدراسة ، الفرقة الدراسية على إدراك الطلاب لدرجة إشباع حاجاتهم التعليمية ودافعهم للإنجاز .

-حصول عناصر البيئة التعليمية والخاصة بالجهاز الادارى بالكلية ، والعلاقة بالزملاء والإمكانيات والتسهيلات المادية الأخرى على درجات إشباع متوسطة ، بينما جاءت درجات إشباع الأستاذ المحاضر ، المقررات ، المناهج الدراسية ومكتبة الكلية فى ترتيب متأخر نظراً لانخفاض درجات اشباعها .

وقد توصلت دراسة (على حسين حسن ، ٢٠٠١) (١٨) عن قضية التحديث فى التعليم الحالى فى جمهورية مصر العربية إلى تحديد ضروريات التحديث ومجالاته فى النواحى الآتية: المناهج الدراسية ، الإدارة الجامعية ، النمو المهنى للهيئة التدريسية ، تقنيات التعليم ووسائله ، التمويل ومصادره ، التقويم والامتحانات .

وتشير نتائج دراسة (محمد على شهيب وآخرون ، ٢٠٠١) (١٩) عن تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

التعليمية المختلفة فى الكلية إلى مايلى :

– وجود تباين واضح لعناصر جودة العملية التعليمية السته (المنهج العلمى ، المرجع العلمى ، عضو هيئة التدريس ، أسلوب تقييم الطلبة ، النظام الإدارى ، التسهيلات المادية) بين البرامج الدراسية الأربعة (برنامج التعليم المفتوح ، شعبة اللغة الانجليزية ، التعليم النظامى ، الانتساب الموجه) المتاحة لدراسة البكالوريوس فى جامعة القاهرة .

– أن عنصر المرجع العلمى يمكن استخدامه لتفسير بعض التباين فى مستويات جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة .

– أن هناك تبايناً شديداً فى أداء أعضاء هيئة التدريس فى البرامج الدراسية الأربعة .

– أن التباين فى جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة يرجع إلى التباين فى عملية التقييم.

– أن التباين فى النظام الادارى قد مثل عنصراً أساسياً فى تفسير التباين بين مستويات الجودة فى البرامج الأربعة .

– أن جزء من التباين فى مستوى جودة العملية التعليمية بين برامج البكالوريوس الأربعة يرجع الى التسهيلات المادية المتاحة .

وتوصلت نتائج دراسة (صلاح حسن ، ٢٠٠١) (٢٠) عن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية – إطار مقترح إلى إطار مقترح لتطبيق الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية ، أن هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب وتوقعاتهم فيما يختص بالكتاب الجامعى ، أداء هيئة التدريس ، أساليب التقييم ، التسهيلات المادية والمعنوية ، كفاءة وفاعلية نظام تقديم الخدمة ، نظام رعاية الطلاب . ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية غير الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . عدم الربط بين الجامعات الحكومية وقطاعات سوق العمل .

وتوضح نتائج دراسة (عصام عبد الهادى خليل ، ٢٠٠٢) (٢١) عن دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة مايلى :

– وجود اختلافات جوهرية بين المكانة المستهدفة لخصائص الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة والمكانة المدركة من قبل طلاب الخدمة .

– توجد علاقة معنوية بين أبعاد تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من قبل المعاهد العليا الخاصة وبين المكانه المدركة من قبل طلاب الخدمة .

– هناك أربعة أبعاد أساسية لعناصر المكانة بالمعاهد العليا الخاصة وهى (مميزات أفضل من المنافسين – مستوى الخدمات المقدمة – مناسبة التكنولوجيا – مناسبة المصاريف الدراسية للطلاب) .

– توجد اختلافات جوهرية بالمكانة المدركة لخصائص الخدمة التعليمية من قبل الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة باختلاف نوعية الدراسة ، مستوى الدخل لأسرهم .

– هناك ستة أبعاد أساسية لاستراتيجيات تحديد المكانه بالمعاهد العليا الخاصة وهى (تقديم مميزات أفضل من المنافسين للطلاب ٠ تحقيق مميزات قوية للخريجين – الارتقاء بمستوى أداء الخدمات – الحرص على تحقيق راحة الطلاب – حسن معاملة الموظفين للطلاب – الاهتمام بالأنشطة الطلابية للطلاب) .

– وجود فروق جوهرية بين استراتيجيات تحديد المكانة للمعاهد العليا الخاصة .

وأوضحت نتائج دراسة (منى صلاح الدين شريف ، ٢٠٠٢) (٢١) أن هناك مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية التى تميز المؤسسات التعليمية والتى يجب مراعاتها عند تبنى برامج للتحسين والتطوير فى تأدية الخدمة التعليمية ، حيث أن

الجامعات مؤسسات ذات طبيعة مستقلة تتمتع بقدر كبير من التنظيم الذاتى مع تنوع وتعدد الوحدات التابعة لها ، ويتوافر لها قيادة تستند إلى خبرة مهنية وثقافية عالية المستوى ، كما يتمتع جميع العاملين بها بالحق فى المشاركة وتحمل المسئولية ، من اللازم وضع مقاييس واضحة لقياس الأداء للعملية التعليمية بأبعادها وعناصرها المختلفة للحكم على مدى مقابلتها لتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب ، سوق العمل ، المجتمع بوجه عام) ، من أهم العمليات التى تحتاج الى تطوير وتحسين فى الجامعة هى العمليات التى تتم بتداخل مجموعة من الوظائف معاً .

ب - الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

وتوضح نتائج دراسة **(Stephen & Miller, 1992)** (٢٣)

أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية للمؤسسات التعليمية الجيدة وهى (نموذج الواقع الحقيقى ، نموذج جمعيات الاعتماد الأكاديمى ، نموذج القيمة المضافة) . فنموذج الواقع الحقيقى هو الذى يقوم على فكرة أساسية عمادها العامل الطبقى ، حيث يأخذ فى اعتباره عند الحكم على تلك المؤسسات الخلفية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للطلاب الملتحقين بهذه المؤسسات بحيث يفترض تميز هؤلاء الطلاب ونجاحهم الدراسى والأسرى ، وبناء عليه يتم وصف تلك المؤسسات بأنها جيدة . ويعتمد نموذج الاعتماد الأكاديمى على أن المؤسسات التعليمية الجيدة لابد من أن تتوافر فيها معايير تخضع لهياكل عناصر العملية التعليمية (أساتذة ، برامج ، مناهج ، طلاب ، إمكانيات مادية وبشرية الخ) وبتوافر تلك المعايير يتم الحكم من خارج تلك المؤسسات وتوصف بأنها جيدة . أما فيما يتعلق بنموذج القيمة المضافة فإنه يركز على النتائج المتوقعة من المؤسسات التعليمية ، وذلك من خلال معرفة التغييرات التى تطرأ على سلوك الطلاب ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم كرد فعل لما تعلموه فى هذه المؤسسات ، وإذا طرأ تغيير إيجابى ملحوظ فى سلوك الطلاب فى تلك الجوانب توصف المؤسسة بأنها جيدة .

بينما توصلت نتائج دراسة **(Willmer, 1993)** (٢٤) إلى عشرة معايير لنجاح الكليات الصغيرة فى التقدم نحو المنافسة والتى يجب تطويعها لظروف كل كلية وهى :

١- تحديد المهمة الخاصة بالكلية .

٢- تعريف المكانة فى السوق .

٣- التركيز على النظرة المستقبلية .

٤- معرفة تأثير المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على كل مايتم عمله داخل الكلية.

٥- تطوير التزام الكلية للتقدم .

٦- التأكد من وجود موارد كافية .

٧- تحفيز القيادة على التقدم .

٨- اختيار برنامج مكثف للتشغيل .

٩- استخدام الإشارات الخارجية .

١٠- التقييم الفعال .

وأوضحت نتائج دراسة **(Babbar Sunil, 1995)** (٢٥)

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذى يتضمن مبادىء الجودة الشاملة والتى يمكن لأعضاء هيئة التدريس من خلالها تجويد العملية التعليمية .

وقد خلصت دراسة **(Kelles H.R., 1996)** (٣١)

إلى أن أهم مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى البيئة الجامعية هى التحديد غير الواضح للأهداف ، الصعوبات الخاصة بعملية قياس الأداء ، غياب العمل المشترك ، غياب نظام معلومات متكامل لخدمة العملية التعليمية .

وأوضحت دراسة **(Santhaman & Hicko, 2002)** (٢٧)

عن تأثير التخصص الأكاديمى والجنس والمرحلة الدراسية على إدراك الطلاب للتدريس . أن نسب تقييم طلاب العلوم والرياضيات مرتفعة بالمقارنة بطلاب العلوم الإنسانية والإجتماعية فى تقييمهم للتخصص الأكاديمى ولكنها منخفضة ، فيما يتعلق بمحتويات المقررات ، وأن طلاب العلوم والرياضيات أكثر رضا بالمقارنة بطلاب العلوم الانسانية والاجتماعية فيما

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

يتعلق بأستاذهم ، ولكنهم أقل رضا فيما يتعلق بالمقررات . وأن الطلاب فى الصفوف الدراسية الأعلى كانت استجابتهم إيجابية للمقرر والأستاذ . وجود فروق معنوية بين الطالبات والطلبة فى إدراكهم لأستاذهم ولاتوجد هذه الفروق فيما يتعلق بالمقررات .

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

على الرغم من تعدد الدراسات فى موضوع جودة الخدمة التعليمية على النحو السابق ذكره . فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة فى أنها أول دراسة تقوم بمحاولة قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ومن ثم فإن هذه الدراسة يمكن الاعتماد على ماتتوصل إليه من نتائج فى التخطيط لرفع مستوى جودة الخدمة داخل الكلية مستقبلاً .

سابعاً : مفهوم جودة الخدمة التعليمية :

يلعب مفهوم الجودة وتطبيقاته فى المنظمات الخدمية دوراً هاماً فى الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات باعتباره وسيلة لزيادة الحصة السوقية ومعدلات الربحية والوفاء بتوقعات العملاء .

وسنبدأ بتوضيح مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة ثم بيان مفهوم جودة الخدمة التعليمية .

أ - مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة :

هناك العديد من التعريفات التى أوردها الباحثون لمفهوم جودة الخدمة . ففى حين يعرفها (Jurany & Gryna) أن جودة الخدمة هى تحقيق رضاء العميل (٢٨) يوضح (Cronin & Taylor) أن الجودة المدرجة للخدمة تعبر عن تقدير المستهلك للتفوق أو التميز للخدمة المقدمة بمعنى أن مفهوم جودة الخدمة هو التفوق والتميز (٢٩) ، وعرفها كلاً من (Duffy & Katchand) بأنها تقييم العملاء للخدمة الأساسية أو لمقدم الخدمة أو لمنظمة الخدمة نفسها (٣٠) . وعرفها (Parasuraman et al.) بأنها مقارنة بين توقعات العميل مع الأداء الفعلى للخدمة(٣١) . وقد توصلوا إلى عشرة معايير أساسية يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم وهذه المعايير هى : الإعتمادية ، الاستجابة ، الكفاءة ، الفورية ، الكياسة ، الاتصال ، الثقة ، الأمان ، فهم/معرفة العميل ، الجوانب الملموسة. وبعد أن خضعت هذه المعايير العشر لاختبار ميدانى شامل تم دمجها فى أداة (مقياس) SERVQUAL والتى تشتمل على خمسة أبعاد للحكم على جودة الخدمة ويمكن تطبيقها على العديد من المنظمات وهى : الأشياء المادية الملموسة ، المصداقية (الثقة فى أداء الخدمة)، الاستجابة (الاستعداد لمساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم) ، الطمأنة ، التعاطف . وهذا المقياس يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة ومستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والأداء الفعلى (٣٢) .

ويتفق العديد من الباحثين مع المفهوم السابق فى أن جودة الخدمة تتحدد فى ضوء ادراك العميل لجودتها ومدى مطابقتها لتوقعاته (٣٣) . ويعارض البعض وجهة النظر السابقة والتى تنظر إلى الجودة على أنها مقارنة مستوى الجودة الفعلى مع توقعات العملاء ، من حيث أن هذا المدخل قد يحقق الجودة بالنسبة لأحد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى ولذلك يجب أن ننظر الى الجودة باعتبارها مسئولية الجميع مع توافر استراتيجية طويلة الأجل لتحقيقها(٣٤). وقد بين (Gonin and Taylor) أن مفهوم جودة الخدمة يساوى إدراك العملاء للأداء الفعلى للخدمة وبناءاً عليه وضعوا مقياس SERVPERF والذى يوضح إدراك العملاء للأداء الفعلى للخدمة وذلك كمقياس بديل لمقياس SERVQUAL(٣٥).

ويوضح (Disney) أن العميل الراضى يعتبر وسيلة

رئيسية لاغنى عنها فى خلق ميزة تنافسية فى بيئة الأعمال ، ولذلك يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على تحقيق رضا العميل من خلال إشباع احتياجاته(٣٦) .

كما أكدت (Danher) أن تحديد الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يُعد من أهم أهداف قياس رضا العميل عن الخدمة لانه بناء عليه تتحدد أولويات اهتمام العملاء بعناصر جودة الخدمة والتى يجب على إدارة المنظمة أخذها فى الاعتبار عند التخطيط لبرنامج تحسين الخدمة(٣٧) .

ب - **مفهوم جودة الخدمة التعليمية :**

يوضح فريد النجار بأن المقصود بإدارة الجودة الشاملة فى الجامعات بأنها مسئولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وأساتذة ومبانى ومعامل وحواسب إلكترونية ، وغيرها . ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة فى النجاح التنظيمى وتحقيق أهداف الجامعة . فالجودة الشاملة هى استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر(٣٨) .

ويرى على حسين حسن أن جودة التعليم تعنى تجويد التعليم العالى أى جعله ملائماً من حيث دورة ومكانته فى المجتمع ومهامه التعليمية والبحثية والخدمية والانتاجية وعلاقته بالدولة والعالم والتمويل العام وتفاعله مع مستويات التعليم إنطلاقاً من حاجة الاقتصاديات الحديثة إلى خريجين قادرين على تطوير معارفهم باستمرار والتحلى بصفات الباحثين وأصحاب العمل فى سوق تتغير باستمرار ويتم التجويد من خلال الآتى (٣٩) :

١ - تجويد البنى الأساسية المادية والتعليمية للتعليم العالى .

٢ - إعتماد برامج تنمية القدرات الفكرية لدى الدارسين من أجل تحسين محتويات الدراسة المشتركة بين فروع العلم والمعرفة والجامعة واستخدام أساليب وطرق تعليمية فعالة فى التعليم العالى لمجابهة التقدم السريع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

٣ - تحسين جودة العاملين فى التعليم العالى والدارسين بهذه المرحلة والبيئة العلمية والتحسين الذاتى لبرامجه وهياكله ومؤسساته ونظامه ككل من أجل اشباع احتياجات المجتمع وتوقعاته .

٤ - تجويد عملية التقويم فى التعليم العالى للحد من الزيادة غير الصحيحة فى أعداد الخريجين بغية تخريج نوعية جيدة وتحقيق التوازن بين أعداد الطلاب والمصادر المتوفرة الى درجة تصبح فيها الجامعات مؤسسات جودة وذلك بتقويم أهداف الجامعة والبحث العلمى وفاعليه التدريس ودور الجامعة فى خدمة المجتمع وتقييم النظام الادارى والهيئة التدريسية والدارسين وتقويم فاعلية المكتبة والمراكز العلمية والمختبرات والموارد المالية والانفاق والتمويل وغيرها

٥ - تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالى لموارده البشرية المادية المتاحة واستخدامها بفاعلية ومسئولية .

وعند النظر الى جودة عملية التعليم الجامعى بصفة عامة وعلى مستوى البكالوريوس بصفة خاصة فإن الإتجاهات الحديثة فى قياس وإدارة الجودة تعمل على تفادى ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعى المتمثلة فى توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية فى الخريجية فحسب ، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

Undergraduate educational service delivery system

ولقد قامت وزارة التعليم العالى البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فى الجامعات البريطانية فى عام ١٩٩٢ . كما أنشأ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة فى مرحلة البكالوريوس الأمريكية فى عام ١٩٩٥ . ولقد اتفقت اللجنتان فى اجتماع مشترك عقد بين ممثليهم فى أكتوبر ١٩٩٥ فى جامعة ستانفورد على المعايير الواجب إتباعهم لتقديم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هى موضحة فى الجدول رقم (١) (٤٠) .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

من العرض السابق يتضح اتفاق العديد من الباحثين (Juran, Gryana, Gonin, Taylor, Disney and Danher) ، بأن جودة الخدمة هى تحقيق رضا العميل وأنه يمكن قياس جودة الخدمة من خلال الطلب الى العملاء بتحديد رضاهم عن الأداء الحالى لجودة الخدمة المقدمة . وهو نفس المفهوم الذى ركزت عليه الدراسة الحالية مع الأعتماد بصورة رئيسية على عناصر جودة الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها والتى تم الاتفاق عليها فى أكتوبر ١٩٩٥ فى جامعة ستانفورد – جدول رقم (١) – لقياس جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة ، نظراً لما للخدمة التعليمية من طبيعة خاصة والتى ترى الباحثة أن المعايير السابقة معبرة عنها تماماً وتصلح لقياسها .

جدول (١) : معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

العنصر		معايير الجودة
١– المنهج العلمى	١/١	درجة تغطية الموضوعات الأساسية
	٢/١	التناسب مع قدرة استيعاب الطالب فى هذه المرحلة
	٣/١	الارتباط بالواقع العملى
	٤/١	الارتباط مع المناهج الأخرى
	٥/١	الإلمام بالمعارف الأساسية
	٦/١	إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية
٢– المرجع العلمى	١/٢	درجة المستوى العلمى والموثوقية
	٢/٢	شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمى
	٣/٢	وقت توافر المرجع العلمى
	٤/٢	سعر المرجع العلمى
	٥/٢	إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى
	٦/٢	أصالة المادة العلمية
	٧/٢	نوع الاتجاهات التى ينميها المرجع العلمى
٣– أعضاء هيئة التدريس	١/٣	المستوى العلمى والخلفية المعرفية
	٢/٣	إدراك إحتياجات الطلاب
	٣/٣	الإنتظام فى العملية التعليمية
	٤/٣	الإلتزام بالمنهج العلمى
	٥/٣	تقبل التغذية العكسية
	٦/٣	العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية
	٧/٣	تنمية الحس الوطنى والوازع الاخلاقى

تكملة جدول (١) .

العنصــر		معايير الجودة
	٨/٣	الهدف من أسلوب التدريس المستخدم
	٩/٣	تنمية الاتجاه التحليلى
	١٠/٣	تنمية النظرة المتعمقة
	١١/٣	درجة التفاعل الشخصى
	١٢/٣	الوعى بدور القدرة العلمية والخلفية
٤- أسلوب التقييم	١/٤	درجة الموضوعية والاتساق
	٢/٤	درجة الموثوقية والشمول
	٣/٤	عدم التركيز على التلقين
	٤/٤	التركيز على القدرة التحليلية
	٥/٤	التركيز على التفكير الانتقادى
٥- النظام الادارى	١/٥	توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وادارة النظام
	٢/٥	التوجه نحو سوق العمل
	٣/٥	المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية
	٤/٥	كفاءة وفعالية النظام الإدارى
	٥/٥	تلقى الشكاوى والتعامل معها
٦- التسهيلات المادية	١/٦	تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية
	٢/٦	تنمية وإشباع الناحية الجمالية

ثامناً : خطة ومنهج البحث :

١- مصدر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية .

- مصادر أولية :

وتتمثل فى الدراسة الميدانية والتى تعد الركيزة الأساسية لهذا البحث وذلك بهدف قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فى كلية الادارة عن جودة الخدمة التعليمية . وقد استندت الباحثة فى هذا الصدد على استقصاء ثم توجيهه الى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتم الاعتماد فيه بصورة رئيسية على عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها على مستوى البكالوريوس والتى تم الاتفاق عليها فى اجتماع مشترك بين ممثلى اللجنة الدائمة لتقييم جودة تلك العناصر فى الجامعات البريطانية والأمريكية فى جامعة ستانفورد - والسابق الإشارة إليها - وتم قياس تلك العناصر ومعايير تقييمها عن طريق مقياس ليكرت الخماسى والذى

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

تدرج بين الخيار «راضى جدا» ويحصل على خمس درجات ، والخيار «غير راضى على الإطلاق» ويحصل على درجة واحدة .

هذا بالإضافة إلى عدد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، والتى تم تفريغ كل منها بالطريقة المناسبة (٤١) .

- تقييم ثبات المقياس المستخدم فى قائمة الاستقصاء :

ولتقييم ثبات المقياس تم تطبيقه مرتين على عينة عشوائية من الطلبة قدرها خمسون طالب بفارق زمنى بين التطبيقين قدره أسبوعاً . وقد أسفر «تحليل ارتباط بيرسون بين التطبيقيين عن معاملات الثبات الآتية : المنهج العلمى ٠,٨٠٩٥ ، المرجع العلمى ٠,٥٤٠١ ، أسلوب التقييم ٠,٩٢٤٧ ، النظام الادارى ٠,٩١٨٩ ، التسهيلات المادية ٠,٦٦ ، أعضاء هيئة التدريس ٠,٨٥٧١ . وقد بلغ معامل الثبات الاجمالى للمقياس ٠,٧٨٥ . وجميع هذه المعاملات تدل على درجة عالية من الثبات . ومما يمكن الباحثة من تطبيقه على عينة البحث بقدر كبير من الثقه .

- مصادر ثانوية :

وتتمثل فى المراجع والدوريات والتقارير والأبحاث والرسائل المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) .

٢- مجتمع وعينة البحث :

يتناول البحث مجتمع بحث الطلبة والذى يتكون من جميع طلبة كلية الادارة المقيدين فى مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) ، بالإضافة الى مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس بكلية الادارة ، وذلك على النحو التالى :

- مجتمع بحث الطلبة :

يتكون مجتمع البحث من جميع طلبة كلية الإدارة المقيدين فى مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) سواء فى المركز الرئيسى (القاهرة) أو الفروع (بور سعيد ، الدقهلية: دكرنس) ، والبالغ عددهم (٥٢٨) طالب . ويحتوى جدول (٢) على بيان بهم موزعين حسب (المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس) .

- مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس :

يبلغ مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس فى كلية الادارة (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) (٤٢) .

- عينة البحث ووحدة المعاينة ونسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء :

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وذلك بالاعتماد على المعادلة الآتية (٤٣) :

$$n=\frac{N}{(N-1)\,B^{2}+1}$$

حيث N = حجم مجتمع البحث .

B = خطأ التقدير المحتمل

n = حجم العينة

وبتطبيق هذه المعادلة بدرجة ثقة ٩٥٪ بحيث يكون خطأ التقدير المحتمل (B) هو (٠,٥) نجد الآتى :

$$\text{حجم العينة} = \frac{٥٢٨}{(٠,٠٥)\ (١ - ٥٢٨) + ١}$$

= ٢٢٨ طالب تقريباً

نوع العينة :

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية فى اختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، حيث تم توزيع العدد الاجمالى لعينة البحث (٢٢٨) على الطبقات التى يتضمنها مجتمع البحث بطريقة التوزيع المتناسب ، حيث تم تقسيم مفردات العينة حسب الطبقات الآتية (المركز الرئيسى (القاهرة) والفروع ، التخصص ، الجنس) .

وذلك باستخدام المعادلة الآتية :

$$ص = س \times \frac{ن أ}{ن}$$

حيث ص عدد مفردات العينة الطبقية .

ن أ . عدد مفردات مجتمع البحث فى الطبقة

ن .. حجم مجتمع البحث

س .. الحجم الاجمالى لعينة البحث

ويتضمن جدول (٣) توصيف لتلك العينة . حيث بلغت

جدول (٢) : مجتمع وعينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة .

البيـــــان	التخصصـــــات						الاجمالى	
	حاسب الى ونظم معلومات		ادارة البنوك		ادارة منشئات بترولية			
	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
المركز الرئيسى (القاهرة)								
- ذكور	٧٧	٣٤	٥٦	٢٤	٣٢	١٤	١٦٥	٧٢
- إناث	٤٧	٢٠	١٠٢	٤٤	٤٤	١٩	١٩٣	٨٣
الإجمالى	١٢٤	٥٤	١٥٨	٦٨	٧٦	٣٣	٣٥٨	١٥٥
فرع بور سعيد								
- ذكور	٢٥	١١	١٢	٥	٢٢	٩	٥٩	٢٥
- إناث	١٧	٧	٣٦	١٦	١٩	٨	٧٢	٣١
الإجمالى	٤٢	١٨	٤٨	٢١	٤١	١٧	١٣١	٥٦
فر ع الدقهلية : دكرنس								
- ذكور	١٨	٨	٩	٤	–	–	٢٧	١٢
- إناث	٧	٣	٥	٢	–	–	١٢	٥
الإجمالى	٢٥	١١	١٤	٦	–	–	٣٩	١٧

المصدر : مصدر بيانات مجتمع بحث الطلبة هو ادارة شئون الطلبة – كلية الإدارة .

وبتطبيق المعادلة السابقة جاء توزيع مفردات العينة كما يلى على سبيل المثال :

$$\text{عينة بحث طلبة المركز الرئيسى (القاهرة)} = ٢٢٨ \times \frac{٣٥٨}{٥٢٨}$$

= ١٥٤,٥ تقرب الى ١٥٥ طالب

عينة بحث الطلبة فى المركز الرئيسى (القاهرة) عدد (١٥٥) مفردة بنسبة ٦٨٪ من إجمالى العينة ، عدد (٥٦) مفردة فى فرع بور سعيد بنسبة ٢٤,٦٪ من إجمالى العينة ، عدد (١٧) مفردة فى فرع الدقهلية : دكرنس بنسبة ٧,٤٪ من إجمالى العينة ، عينة بحث الطلبة فى تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات عدد (٨٣) مفردة بنسبة ٣٦,٤٪ من إجمالى العينة ، عدد (٩٥) مفردة فى تخصص إدارة البنوك بنسبة ٤١,٦٪ من إجمالى العينة ، عدد (٥٠) مفردة فى تخصص إدارة المنشآت البترولية بنسبة ٢٢٪ من إجمالى العينة . كما بلغت عينة بحث الذكور عدد (١٠٩) مفردة بنسبة ٤٧,٧٪ من إجمالى العينة ، عينة بحث الإناث (١١٩) مفردة بنسبة ٥٢,٢٪ من إجمالى العينة .

جدول (٣) : توصيف عينة بحث الطلبة فى كلية الادارة .

البيـــــان	عدد	%
المركز الرئيسى والفروع :		
المركز الرئيسى (القاهرة)	١٥٥	٦٨
فرع بور سعيد	٥٦	٢٤,٦
فرع الدقهلية : دكرنس	١٧	٧,٤
الإجمالى	٢٢٨	%١٠٠
التخصصـــــات :		
– حاسب آلى ونظم معلومات	٨٣	٣٦,٤
– إدارة البنوك	٩٥	٤١,٦
– إدارة منشآت بترولية	٥٠	٢٢
الإجمالـــى	٢٢٨	%١٠٠
نوع الجنس :		
– ذكــر	١٠٩	٤٧,٨
– أنثى	١١٩	٥٢,٢
الإجمالـــــى	٢٢٨	%١٠٠

المصدر : من إعداد الباحثة .

- وحدة المعاينة :

وهى تتمثل فى طالب مرحلة البكالوريوس فى كلية الإدارة والذى أمضى حوالى أربعة سنوات فيها ، وبالتالى يكون قد حصل على خبرة كافية تمكنه من إدراك جودة الخدمة التعليمية التى حصل عليها .

– نسبة الاستجابة :

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء الخاصة بعينة بحث الطلبة نسبة ١٠٠٪ .

– عينة بحث أعضاء هيئة التدريس :

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لأعضاء هيئة التدريس فى كلية الإدارة، حيث يبلغ عددهم (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ – ٢٠٠٤) .

– وحدة المعاينة :

وتتمثل فى عضو هيئة التدريس فى كلية الإدارة والذى يشغل منصب أستاذ ، أستاذ مساعد ، دكتور .

– نسبة الاستجابة :

بلغ عدد قوائم الاستقصاء التى تم استردادها من أعضاء هيئة التدريس (١٠٠) قائمة بنسبة استجابة ٨٥,٥٪ .

أسلوب تحليل البيانات :

هذا وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروض البحث استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

– التكرارات والنسب المئوية .

– المتوسط المرجح والمتوسط العام .

– تحليل ارتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم فى قائمة الاستقصاء .

- تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

- حساب معاملات ارتباط الرتب (سبيرمان) لبيان نوع العلاقة ومدى الارتباط بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة .

- اختبار كروسكال **Kruskal test** للكشف عن الفروق للعينات المستقلة (أكثر من عينتين مستقلتين) بين المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية .

- اختبار مان ويتنى **Man Whitney** للكشف عن الفروق لعينتين مستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجات رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

وتم إجراء التحليل الإحصائى بالاعتماد عى الأساليب الإحصائية المتاحة فى برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . **(SPPS)**

تاسعاً : حدود البحث :

سوف يقتصر البحث على مجتمع بحث طلبة السنة الرابعة (البكالوريوس) القسم العربى فى كلية الإدارة . حيث أن هؤلاء الطلبة قد أمضوا حوالى أربعة سنوات فى الدراسة . وبالتالى مستوى رضاهم من الممكن أن يعكس جودة الخدمة التعليمية التى يتلقونها . ومن ثم فإنه لن يتم قياس رضا الطلبة عن برنامج إدارة الأعمال الدولية والذى يتم بالشراكة بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية الإدارة وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) **SAMS/UNB - BBA PROGRAM** ، والذى يطبق فى كلية الإدارة منذ عام ١٩٩٨ والذى تتم فيه الدراسة باللغة الإنجليزية بصورة كاملة (٤٤) نظراً لأن دفعة البكالوريوس ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ فى هذا البرنامج كانت كلها تقتصر على مسار **(UNB)** والذى وفقاً له يتم منح الطالب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال فى تخصصات التسويق أو المحاسبة أو إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية أو التجارة الألكترونية وذلك من الجامعة الكندية نيوبرونزويك إضافة الى درجة البكالوريوس فى نفس التخصص من أكاديمية السادات . وهى تخصصات مختلفة كلية عن التخصصات الموجودة فى القسم العربى (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات ، ادارة البنوك ، ادارة منشآت بترولية) . ومن المعروف أن البرنامج الكندى يتيح للطلبة فيه مسارين أساسيين للبكالوريوس ، ويعتبر مسار **(UNB)** هو المسار الثانى ، أما المسار الأول هو مسار **(SAMS)** والذى يمنح الطالب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال من أكاديمية السادات للعلوم الادارية - كلية الإدارة باللغة الانجليزية بإشراف أكاديمى من الجامعة الكندية لم يختاره أى من طلبة البرنامج الكندى دفعة البكالوريوس (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) .

استبعاد فرع كلية الإدارة فى الأسكندرية نظراً لحداثة إنشاءه . حيث أنشىء عام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٣) وعدم وصول أى دفعة منه الى البكالوريوس حتى الآن .

عاشراً : فروض البحث :

بناءاً على مشكلة ومفاهيم البحث السابق توضيحها ، وماتوصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ، يمكن صياغة فروض البحث فى الصورة الآتية :

١ - توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة فى كلية الإدارة .

٢ - تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بإختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣ - تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

حادى عشر : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية لإختبار فروض البحث عما يلى :

نتائج اختبار الفرض الأول :

تشير صياغة الفرض الأول إلى أنه :

« توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة » .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم الآتى :

أ – حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من الطلبة عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة وُجد مايلى جدول (٤) .

– أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من الطلبة توضح أن نسبة الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٥٣,٩٪ (مجموع الرضا التام والرضا) من مجموع تكرارات مفردات العينة . وأن ٢٢,٤٪ تعبر عن هؤلاء المحايدون الذين يتصفون بعدم إبداء الرأى القاطع فيما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة. فى حين نجد ٢٣,٧٪ من مجموع تكرارات مفردات العينة لديها حالة من عدم الرضا (عدم الرضا التام وعدم الرضا) عن مستوى جودة الخدمة التعليمية .

جدول (٤) : التكرارات والنسب المئوية لمستويات رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

مستوى الرضا / المعايير	مقياس رضا الطلبة						مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس					
	راضٍ تماماً	راضٍ	محايد	غير راضٍ	غير راضٍ على الإطلاق	المجموع	راضٍ تماماً	راضٍ	محايد	غير راضٍ	غير راضٍ على الإطلاق	المجموع
١– المنهج العلمى من حيث :												
١/١– درجة تغطية الموضوعات الأساسية	٣٨	١١٦	٥٣	١٥	٦٠	٢٨٨	٧٠	٣٠				١٠٠
٢/١– التناسب مع قدرة استيعاب الطالب	٥٥	١٠٩	٣٩	٢١	٤١	٢٨٨	٦٠	٤٠				١٠٠
٣/١– الارتباط بالواقع العملى	٥٤	٥٥	٣٣	٥٧	٢٩	٢٨٨	٤٥	٣٥	٢٠			١٠٠
٤/١– الارتباط مع المناهج الأخرى	٣٨	٨٣	٥٨	٣٧	١٢	٢٨٨	٥٥	٣٤	١١			١٠٠
٥/١– الإلمام بالمعارف الأساسية	٥٩	٩٤	٤٨	١٨	٩	٢٨٨	٧٧	٢٣				١٠٠
٦/١– إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية	٣١	٨٥	٤٥	٤١	٢٦	٢٨٨	٣٢	٣٣	٢٤	١١		١٠٠
٢– المرجع العلمى من حيث :												
١/٢– درجة المستوى العلمى والموثوقية	٣٠	٦٥	٧١	٤٥	١٧	٢٢٨	٦٥	٣٥				١٠٠
٢/٢– شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمى	٣٠	٤٠	٥٠	٥٦	٥٢	٢٢٨	٤٠	٣٠	٢٠	١٠		١٠٠
٣/٢– وقت توافر المرجع العلمى	١٦	٥٥	٦٥	٥١	٤١	٢٢٨	٣٠	٣٦	١٨	١٦		١٠٠
٤/٢– سعر المرجع العلمى	٣٥	٤٠	٥٨	٤٧	٤٨	٢٢٨	٣١	٣٨	٢١	٢٠		١٠٠
٥/٢– إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى	٤٩	٧٠	٥٦	٣٥	١٨	٢٢٨	٧٧	٢٣				١٠٠
٦/٢– أصالة المادة العلمية	٣١	٤٣	٩٠	٣٥	٢٩	٢٢٨	٤٤	٣٤	١٢	١٠		١٠٠
٧/٢– الإتجاهات التى ينميها المرجع العلمى	٣٢	٤٨	٥٩	٥٠	٣٩	٢٢٨	٥٧	٣٣	١٠			١٠٠
٨/٢– إهتمام نظام المكتبة بمجاراة التحديث والتنوع العلمى	٢٣	٤١	٤١	٦١	٦٢	٢٢٨	٤٠	٣٥	١٥	١٠		١٠٠

تابع جدول (٤) :

مستوى الرضا / المعايير	مقياس رضا الطلبة: راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع	مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس: راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع
٣- أعضاء هيئة التدريس من حيث :												
٣/١- المستوى العلمي والخلقية المعرفية	١٠٩	٩٨	٢١	–	–	٢٢٨	٧٩	٢١				١٠٠
٣/٢- ادراك احتياجات الطلاب	٧٤	٧٣	٤٠	٢٩	١٢	٢٢٨	٦٠	٣٠	١٠			١٠٠
٣/٣- الانتظام في العملية التعليمية	١٠٨	٩١	١٢	١٥	٢	٢٢٨	٩٠	١٠				١٠٠
٣/٤- الالتزام بالمنهج العلمي	٦٥	١١٧	٣٥	٨	٣	٢٢٨	٨٥	١٥				١٠٠
٣/٥- تقبل التغذية العكسية	٥٥	٦٦	٥٢	٣٤	٢١	٢٢٨	٣٠	٤٥	١٥	١٠		١٠٠
٣/٦- العمل على تنمية المهارات التفكرية التنافسية	٩٦	٦٥	٤٢	١٢	١٣	٢٢٨	٣٨	٤٢	٨	١٢		١٠٠
٣/٧- تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي	٧٦	٧١	٦٥	١١	٥	٢٢٨	٧٢	٢٨				١٠٠
٣/٨- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم	٣٩	٨٣	٦٣	٢٢	١١	٢٢٨	٧٦	٢٤				١٠٠
٣/٩- تنمية الاتجاه التحليلي	٦١	٨٩	٥٨	١٩	١	٢٢٨	٤٤	٣٤	٢٢			١٠٠
٣/١٠- تنمية النظرة المتعمقة	٤٨	٨٢	٧٤	٢٢	٢	٢٢٨	٥٦	٤٤				١٠٠
٣/١١- درجة التفاعل الشخصي	٨٨	٣٥	٦٤	٣٢	٩	٢٢٨	٤١	٤٧	١٢			١٠٠
٤- أسلوب التقييم من حيث :												
٤/١- درجة الموضوعية والاتساق	٩٣	١٠١	٣٠	٤		٢٢٨	٦٦	٣٤				١٠٠
٤/٢- درجة الموثوقية والشمول (تتعدد أساليب تقييم الطلبة في امتحانات ، أوراق علمية ، أبحاث ... الخ	١٠٧	١١٢	٩			٢٢٨	٥٧	٤٣				١٠٠
٤/٣- عدم التركيز على التلقين	٤٩	٨٥	٥٠	٢٦	١٨	٢٢٨	٢٧	٥٢	١١	١٠		١٠٠

تابع جدول (٤) :

المعايير / مستوى الرضا	مقياس رضا الطلبة						مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس					
	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع
٤/٤- التركيز على القدرة التحليلية	٣٦	٩٤	٦٤	٢٨	٦	٢٢٨	٣٥	٤٤	١٣	٨		١٠٠
٤/٥- التركيز على التفكير الانتقادى	٣٠	٦٧	٨٤	٣٥	١٢	٢٢٨	٢٢	٤٥	٢٢	١١		١٠٠
٥- النظام الإدارى من حيث :												١٠٠
٥/١- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام	٢٣	٥٨	٦١	٤٨	٣٨	٢٢٨	٣٦	٣٢	٢٢	٢٠		١٠٠
٥/٢- التوجه نحو سوق العمل	١٩	٢٦	٥٩	٧٦	٤٨	٢٢٨	٢٠	٢٦	٢٠	٢٠	١٤	١٠٠
٥/٣- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية	٢٥	٤٥	٤٥	٦٨	٤٥	٢٢٨	٢٥	٢٥	٢٦	١٥	٩	١٠٠
٥/٤- كفاءة وفعالية النظام الادارى	٢٤	٥٦	٦٠	٤٨	٤٠	٢٢٨	٤٦	٣٢	١٤	٨		١٠٠
٥/٥- تلقى الشكاوى والتعامل معها	٢٨	٦٣	٦٢	٣٤	٤١	٢٢٨	٤٣	٣٥	١٦	٦		١٠٠
٦- التسهيلات المادية من حيث :												
٦/١- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية	٤٧	٦٣	٤٤	٤١	٣٣	٢٢٨	٢٨	٤٦	١٣	١٠	٣	١٠٠
٦/٢- تنمية وإشباع الناحية الجمالية	٥٩	٧٠	٣٠	٣١	٣٨	٢٢٨	٣٧	٤٦	٨	٤	٥	١٠٠
مجموع التكرارات	١٨٩٠	٢٦٥٤	١٨٩٠	١٢١٢	٧٩٠	٨٤٣٦	١٨٢٦	١٢٤٩	٣٨٣	٢١١	٣١	١٠٠
%	٢٢,٤	٣١,٥	٢٢,٤	١٤,٤	٩,٣	١٠٠	٤٩,٣	٣٣,٨	١٠,٤	٥,٧	٠,٨	١٠٠

- أن نسبة مفردات عينة البحث من الطلبة الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بمقدار ٣٠,٢٪ .

- أن نسبة ٤٦,١٪ من مجموع تكرارات مفردات العينة منها ٢٣,٧٪ غير راضية ، ٢٢,٤٪ لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا .

ب - ولتحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة فى مستويات رضا الطلبة ، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لعناصر جودة الخدمة التعليمية بإعتبارها المتغيرات المستقلة على مستويات رضا الطلبة بإعتباره المتغير التابع ويوضح جدول (٥) نتائج هذا التحليل . حيث يبين وجود تأثير جوهرى لكل من العناصر الآتية : المنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة ٦٥,٥ ، ٣٥,٦ ، ٥٥,٣ ، ٥٣,٥ على التوالى ، وهى نتائج ذات دلالة معنوية ، وبالتالى تلك العناصر هى المؤثرة على مستويات رضا الطلبة .

كما يتضح أيضاً وجود تأثير غير جوهرى لكل من العناصر الآتية : المرجع العلمى ، النظام الإدارى ، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة ٠,٠٠٠٠٠٥ ، ٠,٠٠٠٠٠٩ على التوالى ، وهى نتائج غير دالة معنوياً . ومما يثبت معه صحة الفرض الأول القائل «توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة» جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الإدارى .

جدول (٥) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

العناصر	معامل الإنحدار B	الخطأ المعيارى E	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
١- المنهج العلمى	٠,٠٠٧	٠,٠١	٦٥,٥	جوهرى
٢- المرجع العلمى	٠,٠١٢	٠,٠٠٠٠٣	٠,٠٠٠٠٠٥	غير جوهرى
٣- أعضاء هيئة التدريس	٠,٠٩	٠,٠٠١	٣٥,٦	جوهرى
٤- أسلوب التقييم	٠,٠٢	٠,٠١	٥٥,٣	جوهرى
٥- النظام الإدارى	٠,٠١٣	٠,٠٠٠٠٠٣٤	٠,٠٠٠٠٠٩	غير جوهرى
٦- التسهيلات المادية	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	٥٣,٥	جوهرى

مستوى المعنوية ٠,٠٥

جـ - ولدراسة نوع العلاقة ومدى الإرتباط الموجود بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة . تم حساب معامل إرتباط الرتب (سبيرمان) بين كل عنصر من عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة كما هو موضح فى جدول (٦) والذى يتبين منه مايلى :

جدول (٦) : مصفوفة الارتباط بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلاب .

العناصر	مستوى الرضا	التسهيلات المادية	النظام الادارى	أسلوب التقييم	أعضاء هيئة التدريس	المرجع العلمى	المنهج العلمى
– مستوى الرضا	١						
– التسهيلات المادية	٠,٦٨٣	١					
– النظام الادارى	٠,٣٧٨	٠,٧٢٠	١				
– أسلوب التقييم	٠,٨٥٨	٠,٩٥١	٠,٦٣٢	١			
أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٦٢	٠,٩٥٤	٠,٦٧٢	٠,٩٩٦	١		
– المرجع العلمى	٠,٤٩٨	٠,٠٩٧	٠,٥٨٥	٠,١١٣	٠,١٦٣	١	
– المنهج العلمى	٠,٧٥١	٠,٨٩٢	٠.٣٤٢	٠,٨٩١	٠,٩١٩	٠,٣١٧	١

مستوى المعنوية ٠,٠٥

أن هناك ارتباطاً قوياً بين العناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمى ومستوى رضا الطلاب ، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط لتلك العناصر (٠,٦٨٣ ، ٠,٨٥٨ ، ٠,٨٦٢ ، ٠,٧٥١) على التوالى وهى قيم جميعها أكبر من القيمة المتوسطة للارتباط . وهناك ارتباط ضعيف بين النظام الادارى ومستوى رضا الطلاب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا العنصر ٠,٣٧٨ (وهى قيمة أقل من القيمة المتوسطة للارتباط) ، وهناك ارتباط متوسط القوة بين المرجع العلمى ومستوى رضا الطلاب. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٤٩٨ (وهى قيمة تقترب كثيراً من القيمة المتوسطة للارتباط .

وعلى هذا يمكن ترتيب عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة من حيث درجة ارتباطها بمستويات رضا الطلبة كالآتى : يحتل العنصر الخاص بأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمى يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمى ، ثم يأتى النظام الادارى فى المرتبة الأخيرة .

نتائج اختبار الفرض الثانى :

تشير صياغة الفرض الثانى إلى أنه :

«تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة – بور سعيد – دكرنس) ، التخصصات (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات – ادارة البنوك – ادارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور – إناث) .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب الآتى :

أ – المتوسط المرجح لدرجات الرضا عن كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناءاً عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التعليمية وذلك بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، نوع الجنس . كما تم حسابه أيضاً بالنسبة لإجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الادارة كما هو موضح فى جدول (٧) ، والذى يبين الآتى :

– تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا عن عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة بين ٢,٨ درجة بأهمية نسبية

٩, ١٣٪ ، ٣,٩ درجة بأهمية نسبية ١٩,٣٪ . وتُعد أكثر عناصر الخدمة التعليمية رضا من جانب الطلبة هو أعضاء هيئة التدريس بأهمية نسبية ١٩,٣٪ يليه أسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٨,٨٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٧,٣٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٦,٣٪ يليه المرجع العلمى بأهمية نسبية ١٤,٤٪ ويحتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ٩, ١٣٪ . ويرجع هذا بصورة رئيسية الى انخفاض المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة (أقل من القيمة المتوسطة للمقياس البالغة ٣) عن عناصر الخدمة التعليمية الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الادارى فى فروع الأكاديمية فى بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس . حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الرضا فى فرع بور سعيد ٢,٧ درجة بأهمية نسبية ١٤٪ للنظام الادارى ، ٢,٨ درجة بأهمية نسبية ١٤,٥٪ للمرجع العلمى ، كما بلغ المتوسط العام لدرجات الرضا فى فرع دكرنس ٢,٥ درجة بأهمية نسبية ١٣,٤٪ لكل من هذين العنصرين . وذلك على الرغم من ارتفاع المتوسط العام لدرجات الرضا (أكبر من القيمة المتوسطة للمقياس البالغة ٣) عن كافة عناصر جودة الخدمة التعليمية فى المركز الرئيسى القاهرة ، حيث تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا بين ٣,٢ درجة بأهمية نسبية ٢, ١٤٪ ، ٤,٢ درجة بأهمية نسبية ١٨,٧٪ .

جدول (٧) : المتوسط العام والأهمية النسبية لدرجات الرضا عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

عناصر جودة الخدمة التعليمية	كليـــة الإدارة																إجمالى كلية الأدارة		أعضاء هيئة التدريس	
	حسب المركز الرئيسى والفروع						حسب التخصص						حسب النوع							
	المركز الرئيسى (القاهرة)		بور سعيد		دكرنس		حاسب آلى ونظم معلومات		بنوك		منشآت بترولية		ذكور		إناث					
	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%
١- المنهج العلمى	٣,٧	١٦,٤	٣,١	١٦,١	٣,٥	١٨,٨	٣,٤	١٦,٩	٣,٦	١٧,٢	٣,٦	١٨,٥	٣,٤	١٧	٣,٦	١٧,٨	٣,٥	١٧,٣	٤,٥	١٧,٩
٢- المرجع العلمى	٣,٥	١٥,٦	٢,٨	١٤,٥	٢,٥	١٣,٤	٣	١٤,٩	٣,٢	١٥,٣	٢,٦	١٣,٣	٢,٨	١٤	٣	١٤,٩	٢,٩	١٤,٤	٤,٢	١٦,٨
٣- أعضاء هيئة التدريس	٤,٢	١٨,٧	٣,٨	١٩,٧	٣,٧	١٩,٩	٣,٩	١٩,٤	٤	١٩,١	٣,٧	١٩	٣,٩	١٩,٥	٣,٨	١٨,٨	٣,٩	١٩,٣	٤,٥	١٧,٩
٤- أسلوب التقييم	٣,٩	١٧,٣	٣,٩	٢٠,٢	٣,٥	١٨,٨	٣,٨	١٨,٩	٣,٨	١٨,٢	٣,٧	١٩	٣,٨	١٩	٣,٨	١٨,٨	٣,٨	١٨.٨	٤,٢	١٦,٨
٥- النظام الادارى	٣,٢	١٤,٢	٢,٧	١٤	٢,٥	١٣,٥	٢,٥	١٢,٤	٣,١	١٤,٩	٢,٨	١٤,٣	٢,٨	١٤	٢,٧	١٣,٤	٢,٨	١٣,٩	٣,٧	١٤,٧
٦- التسهيلات المادية	٤	١٧,٨	٣	١٥,٥	٢,٩	١٥,٦	٣,٥	١٧,٥	٣,٢	١٥,٣	٣,١	١٥,٩	٣,٣	١٦,٥	٣,٣	١٦,٣	٣,٣	١٦,٣	٤	١٥,٩
الإجمالى	٢٢,٥	١٠٠	١٩,٣	١٠٠	٧,٦	١٠٠	٢٠,١	١٠٠	٢٠,٩	١٠٠	١٩,٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠,٢	١٠٠	٢٠,٢	١٠٠	٢٥,١	١٠٠

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

- حقق المركز الرئيسى (القاهرة) أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ٢٢,٥ درجة يليه فرع بور سعيد ١٩,٣ درجة بينما أحتل فرع الدقهلية : دكرنس المرتبة الأخيرة ١٨,٦ درجة .

- حقق تخصص إدارة البنوك أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ٢٠,٩ درجة يليه تخصص إدارة الحاسب ونظم المعلومات ٢٠,١ درجة بينما احتل تخصص ادارة المنشآت البترولية المرتبة الأخيرة ١٩,٥ درجة . ويرجع هذا بصورة رئيسية الى ارتفاع المتوسط العام لدرجات رضا الطلاب (أكبر من القيمة المتوسطة للمقياس ٣) عن كافة عناصر الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة البنوك .

- تراوح المتوسط العام لدرجات رضا الطلاب عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات بين ٢,٥ درجة بأهمية نسبية ١٩,٤٪ وكان ترتيب تلك العناصر كما يلى : أعضاء هيئة التدريس بأهمية نسبية ١٩,٤٪ يليه أسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٨,٩٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٧,٥٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٦,٩٪ يليه المرجع العلمى بأهمية نسبية ١٤,٩٪ بينما احتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٢,٤٪ .

- تراوح المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة المنشآت البترولية بين ٢,٦ درجة بأهمية نسبية ١٣,٣٪ ، ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ١٩٪ وكان ترتيب تلك العناصر كما يلى : احتل كل من أعضاء هيئة التدريس وأسلوب التقييم المركز الأول بأهمية نسبية ١٩٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٨,٥٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٠,٩٪ يليه النظام الادارى بأهمية نسبية ١٤,٣٪ . بينما أحتل المرجع العلمى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٣,٣٪ .

- تقاربت مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ، حيث حققت الإناث زيادة طفيفة فى المتوسط العام لدرجات الرضا ٢٠,٢ درجة بينما حقق الذكور ٢٠ درجة .

ب - ولمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة احصائياً بين كل من : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس ، وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة . تم إجراء اختبار كروسكال لقياس ذلك كما هو موضح فى جدول (٨) والذى يبين مايلى :

جدول (٨) : نتائج اختبار كروسكال لقياس الاختلافات بين المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس وتأثيره على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة .

العامل	كا٢	درجات الحرية D.F	احتمال المعلوية P	الاختلاف
- المركز الرئيسى والفروع (القاهرة بور سعيد - دكرلس).	١٦,٦	١٤	٠,٢٧٩	معلوى
- التخصصات (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة المنشآت البترولية) .	١,١٧	١٤	١	غير معنوى
- الجنس (ذكر - أنثى)	٠,٠١٩	٩	١	غير معنوى

مستوى المعنوية ٠,٠٥

- تختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف كل من المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس). حيث بلغت قيمة $P= 0.27\ 9< 0.05$ ، وبالتالى تمثل الاختلافات بين المركز الرئيسى والفروع اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

- لاتختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف التخصصات (ادارة حاسب آلى ونظم معلومات - إدارة البنوك - إدارة منشآت بترولية) . حيث بلغت قيمة $\dot{P} = 1 > 0.05$ ، وبالتالى لاتمثل الاختلافات بين التخصصات اختلافات معنوية دالة احصائياً .

- لاتختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكر - أنثى) حيث بلغت قيمة $P = 1 > 0.05$ ، وبالتالى لاتمثل الاختلافات بين الذكور والإناث اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

من النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الثانى الذى قام عليه البحث والقائل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، يتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

نتائج اختبار الفرض الثالث :

تشير صياغة الفرض الثالث إلى أنه «تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة» .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم الآتى :

أ - حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة (جدول ٤ السابق) . والذى يتبين منه مايلى :

- أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسب الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١٪ (مجموع الرضا التام والرضا) من مجموع تكرارات مفردات العينة . بينما كانت تلك النسبة ٥٣,٩٪ لعينة بحث الطلبة ، وأن ١٠,٤٪ تعبر عن هؤلاء المحايدون الذين يتصفون بعدم إبداء الرأى المؤكد فيما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة المقدمة . بينما كانت تلك النسبة ٢٢,٤٪ لعينة بحث الطلبة ، فى حين نجد أن ٦,٥٪ من مجموع مفردات عينة بحث أعضاء هيئة التدريس لديها حالة من عدم الرضا (عدم الرضا التام وعدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة التعليمية) . بينما كانت تلك النسبة ٢٣,٧٪ فى عينة بحث الطلبة

- أغلبية عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس راضين عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ، حيث أن نسبة مفردات عينة البحث الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بنسبة ٧٦,٦٪ ، بينما كانت تلك النسبة فى عينة بحث الطلبة ٣٠,٢٪

- أن نسبة ١٦,٩٪ من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥٪ غير راضية ، ١٠,٤٪ محايدون لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا وهى نسبة ضئيلة ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦٪ فى عينة بحث الطلبة (إجمالي المحايدون والغير راضين) .

ب - حساب المتوسط المرجح لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس عن كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناء عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التعليمية (جدول ٦ السابق) ، والذى يتبين منه مايلى :

- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ٧, ١٤٪ ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩٪ ، حيث تراوحت مستويات رضاهم بين الرضا والرضا التام ، وكان ترتيب تلك

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

العناصر كما يلى : احتل كل من المنهج العلمى وأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى بأهمية نسبية ١٧,٩٪ يليه كل من المرجع العلمى وأسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٦,٨٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٥,٩٪ ، بينما احتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٤,٧٪ ، بينما تراوحت مستويات الرضا على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة بين عدم الرضا والرضا .

جـ - ولمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة إحصائيا بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ثم إجراء اختبار مان ويتنى للكشف عن تلك الاختلافات . كما هو موضح فى جدول (٩) ، والذى يتبين منه مايلى :

- وجود اختلافات معنوية دالة إحصائياً بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية . حيث بلغت قيمة P< 0.05 لجميع تلك العناصر (المنهج العلمى ، المرجع العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، النظام الادارى ، التسهيلات المادية) ، مما يعنى صحة الفرض الثالث الذى قام عليه البحث والقائل « تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة من عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة » .

جدول (٩) : نتائج اختبار مان ويتنى للكشف عن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عنصر جودة الخدمة التعليمية .

العناصـــر	قيمة Z	احتمال المعنوية P	الاختلاف
- المنهج العلمى	٩,٥٩	٠,٠٠١٤	معنوى
- المرجع العلمى	٧.٧٩	٠,٠٠٣٢	معنوى
- أعضاء هيئة التدريس	١١,٣١	٠,٠٠٠٧	معنوى
- أسلوب التقييم	٦,١٢	٠,٠٠٤٧	معنوى
- النظام الإدارى	١٠,١٤	٠,٠٠١٣	معنوى
- التسهيلات المادية	٨,١٨	٠,٠٠١١	معنوى

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

- مدى اعتزاز كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بانتمائهم الى كلية الإدارة .

تشير النتائج كما هى موضحة فى جدول (١٠) الى أن نسبة ٥١,٤٪ من الطلبة ، نسبة ٧٣٪ من أعضاء هيئة التدريس يعتزون بانتمائهم الى كلية الإدارة ، بينما كانت الإجابة «إلى حد ما» فى نسبة ٣٨,٥٪ من الطلبة ٢٧٪ من أعضاء هيئة التدريس فى حين كانت الإجابة «لا» فى نسبة ١٠,١٪ من الطلبة .

جدول (١٠) : مدى اعتزاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالانتماء الى كلية الإدارة .

البيان	الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
	العدد	%	العدد	%
- نعم	١٤٨	٥١,٤	٧٣	٧٣
- إلى حد ما	١١١	٣٨,٥	٢٧	٢٧
- لا	٢٩	١٠,١	-	-
الإجمالى	٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

أما عن أسباب عدم اعتزاز تلك النسبة (١٠,١٪) من الطلبة بالانتماء إلى كلية الإدارة فيوضح جدول (١١) الى أن ترتيبها كما يلى : احتل السبب الخاص بالرغبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياًس المرتبة الأولى يليه السبب الخاص «بأن نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة فى دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب والهندسة» .

جدول (١١) : أسباب عدم إعتزاز الطلبة بالإنتماء إلى كية الإدارة .

	العدد	%	الترتيب
- نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة فى دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب أو الهندسة .	١٠	٣٤,٥	٢
- الرغبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً .	١٩	٦٥,٥	١
الإجمالى	٢٩	١٠٠	

- مدى كفاية التخصصات الحالية فى كلية الإدارة لمواجهة احتياجات سوق العمل .

تشير النتائج كما هى موضحة فى جدول (١٢) إلى أن نسبة ٦٤,٢٪ من الطلبة ، ٤٪ من أعضاء هيئة التدريس يرون أن التخصصات الحالية كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل ، بينما يرى ٣٥,٨٪ من الطلبة ، ٩٦٪ من أعضاء هيئة التدريس أن تلك التخصصات غير كافية .

جدول (١٢) : مدى كفاية التخصصات الحالية لمواجهة احتياجات سوق العمل ،

البيان	الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
	العدد	%	العدد	%
– نعم	١٨٥	٦٤,٢	٤	٤
– لا	١٠٣	٣٥,٨	٩٦	٩٦
الإجمالى	٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وتوضح النتائج كما هى مبينة فى جدول (١٣) إلى أن ترتيب التخصصات التى يرغب فى إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً هى كما يلى : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٤٥,٥٪ يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ٣٢٪ يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٤٪ يليه ادارة الأعمال الدولية بأهمية نسبية ٦,٧٪ يليه ادارة السياحة والفنادق بأهمية نسبية ١,٨٪ . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من جانب أعضاء هيئة التدريس كما يلى . احتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٣٩,٤٪ يليه المحاسبة بأهمية نسبية ٢٦,٦٪ ، يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٩,٣٪ يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ١١,٦٪ يليه التسويق بأهمية نسبية ٣,١٪ .

جدول (١٣) : التخصصات التى يرى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس إضافتها لمواجهة احتياجات سوق العمل .

البيان	الطلبة			أعضاء هيئة التدريس		
	المرجح بالنقط	الترتيب	%	المرجح بالنقط	الترتيب	%
– ادارة السياحة والفنادق*	٨	٥	١,٨	–	–	–
– المحاسبة	٢٠٥	١	٤٥,٥	١٢٨	٢	٢٦,٦
– ادارة الأعمال	١٤٤	٢	٣٢	٥٦	٤	١١,٦
– التجارة الالكترونية	٦٣	٣	١٤	٩٣	٣	١٩,٣
– التسويق	–	–	–	١٥	٥	٣,١
– ادارة الأعمال الدولية	٣٠	٤	٦,٧	١٩٠	١	٣٩,٤

* تخصص ادارة السياحة والفنادق من التخصصات الموجودة فعلا فى الكلية ولكنها لم تتاح لدفعة (٢٠٠٣/٢٠٠٤) نظرا لعدم إكتمال العدد اللازم من الطلبة لفتحها (١٥ طالب) .

ثانى عشر - الخلاصة والتوصيات :

فى هذا البحث تم دراسة موضوع «قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية» وقد استهدف البحث قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة ، وبالتالى إكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التى تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وقد تم ذلك من خلال تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة فى مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة

الارتباط الموجود بينها ومستويات رضاهم ، ومعرفة هل تختلف مستويات رضا الطلبة باختلاف كل من : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس ؟ ، هل تختلف مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستويات رضا الطلبة بالكلية ؟ .

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط المرجح ، المتوسط العام ، تحليل الإرتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم فى الاستقصاء ، تحليل الإنحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة ، حساب معاملات ارتباط الرتب (سبيرمان) لبيان نوع العلاقة بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة ، اختبار كروسكال **Kruskal** للكشف عن الفروق للعينات المستقلة ، اختبار مان ويتنى **Man Whitney** للكشف عن الفروق لعينتين مستقلتين .

وفيما يلى تلخيص لأهم النتائج التى أسفر عنها البحث :

١ - صحة الفرض الأول القائل «توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة » جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية ، ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمى ، النظام الإدارى .

٢ - صحة الفرض الثانى الذى قام عليه البحث والقائل «تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بإختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس» جزئياً ، حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، ويتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

٣ - صحة الفرض الثالث الذى قام عليه البحث والقائل «تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة » .

٤ - وجود ارتباط قوى بين العناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمى ومستويات رضا الطلبة . بينما يوجد ارتباط متوسط بين المرجع العلمى ومستويات رضا الطلبة . وارتباط ضعيف بين النظام الإدارى ومستويات رضا الطلبة .

٥ - كان أكثر عناصر جودة الخدمة التعليمية رضا من جانب الطلبة هو أعضاء هيئة التدريس يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمى يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمى بينما احتل النظام الإدارى المرتبة الأخيرة . ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى إنخفاض المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر الخدمة التعليمية الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الإدارى فى فروع الأكاديمية فى بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس .

٦ - حقق تخصص ادارة البنوك أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية يليه تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات بينما احتل تخصص إدارة المنشآت البترولية المرتبة الأخيرة .

٧ - تقاربت مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

٨ - أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسبة الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١٪ ، بينما كانت تلك النسبة ٥٣,٩٪ لعينة بحث الطلبة .

٩ - أن نسبة ١٦,٩٪ من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥٪ غير راضية ، ١٠,٤٪ محايدون لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦٪ فى عينة بحث الطلبة (مجموع المحايدون والغير راضين)

١٠- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء

هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ٤١,٧٪ ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩٪ أى بين الرضا والرضا التام . بينما تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة بين ٢,٨٪ درجة بأهمية نسبية ٩, ١٣٪ ٣,٩٪ درجة بأهمية نسبية ١٩.٣٪ أى بين الرضا وعدم الرضا .

١١- أن نسبة ٧٣٪ من أعضاء هيئة التدريس ، ٥١,٤٪ من الطلبة يعتزون بانتمائهم إلى كلية الإدارة بينما كانت الإجابة زالى حد ماس فى نسبة ٣٨,٥٪ من الطلبة ، ٢٧٪ من أعضاء هيئة التدريس ، فى حين كانت الإجابة لا فى نسبة ١٠,١٪ من الطلبة ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى رغبة الطلبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً

١٢- يرى ٩٦٪ من أعضاء هيئة التدريس ٣٥,٨٪ من الطلبة أن التخصصات الموجودة حالياً فى كلية الإدارة غير كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل .

١٣- كان ترتيب التخصصات التى يرغب فى إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً كما يلى : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى يليه إدارة الأعمال يليها التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال الدولية يليه إدارة السياحة والفنادق . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما يلى أحتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى يليه المحاسبة يليه التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال يليه التسويق .

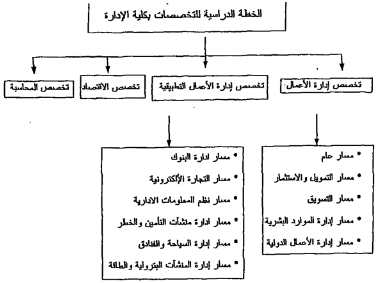
التوصيات :

١ - ضرورة تحديث مكتبة كلية الإدارة بما يواكب التطورات الحديثة من ثورة المعلومات وتحويلها إلى مكتبة إلكترونية تحتوى على الوسائط الحديثة لمصادر المعلومات مثل المواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة وما إلى ذلك سواء فى المركز الرئيسى (القاهرة) أو فروع الكلية . وإمدادها أيضاً بأحدث الكتب والدوريات العالمية وبالعدد الكافى منها والذى يسمح بسهولة وسرعة الإطلاع عليها وتداولها بين الطلبة . وحيث أن نظام الكلية يعتمد بصورة رئيسية على تعدد المراجع المستخدمة بالنسبة لكل مادة وفى ظل الارتفاع الكبير والمستمر فى أسعار المراجع ، والذى يفوق امكانيات أى طالب . تصبح المكتبة هى الملاذ الوحيد للحصول عليها .

٢ - العمل على تحديث النظام الإدارى فى الكلية مع مده بنظام معلومات متكامل عن الطلبة يساعد فى استرجاع أى معلومات خاصة بهم بالدقة والسرعة الكافية وبصورة خاصة فى الفروع بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس ، مع توفير العدد الكافى من العاملين فى شئون الطلبة وتدريبهم على حسن معاملة وسرعة الإستجابة للطلبة .

٣ - تدعيم لامركزية الفروع القائمة واستكمال الهياكل التنظيمية لها والأعداد اللازمة لتشغيلها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - مع التركيز على ضرورة أن يكونوا من أبناء المحافظات نفسها التى يقع فى نطاقها الفرع - فعلى سبيل المثال : على الرغم من وجود تناسب معقول بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة يصل إلى حوالى عضو هيئة تدريس لكل عشرون طالب فى المركز الرئيسى (القاهرة) تتضاءل تلك النسبة بصورة كبيرة جداً فى الفروع وتكاد تنعدم فى فرع دكرنس مثلاً . وذلك قبل التوسع وفتح أى فروع جديدة . ومن المعروف أن كلية الإدارة تضع ضمن خطتها افتتاح فرع جديد لها فى المنيا

٤ - مراجعة التخصصات الموجودة فى كلية الإدارة بحيث يتواكب إنشاء تخصصات جديدة فى الكلية مع البنيان الاقتصادى واحتياجات سوق العمل ورغبات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتعمل الكلية حالياً فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٤ على وضع خطة لتطوير مقررات الكلية وتخصصاتها بما يكفل مسايرة المتغيرات المحلية والدولية والعوامل البيئية المحيطة بالكلية والأكاديمية ، ويوضح الشكل التالى الخطة الدراسية المقترحة للتخصصات بالكلية والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥(٤٥)



٥ - زيادة العناية بالأنشطة الطلابية ثقافياً واجتماعياً ورياضياً مع توفير الإمكانات اللازمة لمزاولتها . ومن المعروف أن كلية الإدارة فى مبناها الرئيسى فى المعادى وعلى الرغم من أنه مبنى على أحدث الطرز المعمارية ومكيف مركزياً إلا أنه يعانى من نقص فى المساحات الكافية للأنشطة الطلابية . وهنا يمكن دراسة اشتراك الطلبة فى أحد الأندية القريبة أو مراكز الشباب المنتشرة فى أنحاء الجمهورية مع اشراف قسم رعاية الشباب فى الكلية على الأنشطة والمسابقات التى تتم سواء بين الطلبة بعضهم وبعض أو بين طلبة الكلية والكليات المنافسة .

هوامش البحث :

(١) - أحمد سيد مصطفى ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، **المؤتمر السنوى الثانى «إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى»**،كلية التجارة - بنها ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ ، ص ٣٦٣ - ٣٦٥ .

(٢) - بتصرف من :

صديق عفيفى ، «الجودة الشاملة فى الجامعات لماذا ؟ وكيف ؟» **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣١٣

(٣) - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٣ .

(٤) - كمال إمام كامل ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى» ، **المؤتمر السنوى السابع: إدارة الأزمة التعليمية فى مصر** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ٦٠١ - ٦٠٢ .

(٥) - أمانى حسن محمد ، سامية حسن عبد العال ، «التعليم الجامعى واتجاهات تطويره» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤٨ .

(٦) - فريد النجار ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ، ص ٧٢ .

(٧) - ابراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ ، ص ٢٨٥ .

(٨)- **Japan: Division of Higher Education Bureaw, (Education Reform Moving for Word:A vision for Universities 21 Century and Reform Measures) University Council Report, 1998.**

-(٩) عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد ،«مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرى» ، **المؤتمر السنوى السابع : ادارة القرن الحادى والعشرين** (القاهرة/ مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٧) ، ص ٣٤٣ .

(١٠)- كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ص ١٣-٣٧ .

(١١)- عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٩ .

(١٢)- محمود السيد الناغى ، «إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية» ، المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٧ .

(١٣)- محمد بكرى عبد العليم ، أسامة محمد عبد المنعم ، «إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر» ، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٩٧، ص ٧٢١ .

(١٤)- أحمد سيد مصطفى ، «إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨ - ٣٧١ .

(١٥)- ابراهيم أبو النور ، «الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة فرع بنى سويف» ، **مجلة العلوم التجارية** ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثانى ، ١٩٩٩ .

(١٦) - غادة وليم زكى ، «تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج ٠ م ٠ ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الإدارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة» ، رسالة زمالة غير منشورة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - المعهد القومى للإدارة العليا ، ٢٠٠٠ ، ص ١٨٥ - ٢٠٠ .

(١٧)- يسرى السيد جودة ، «قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها» ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، مجلد (٢٢) ، عدد (١١) ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٩ - ٢٢١ .

(١٨)- على حسين حسن على ، «قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية» ، ٢٠٠١

Website: http://www.Khagma.com/education -technologg/s1.htm.

-(١٩) محمد على شهيب وآخرون ، «تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة فى الكلية» ، ٢٠٠١

Website: http:www.e-wa7at@hotmail.com .

-(٢٠) صلاح حسن على سلام ، «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ٢٧٤ - ٣٠٢ .

(٢١)- عصام عبد الهادى ، «دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٠-١٠٤ .

(٢٢)- منى صلاح الدين شريف ، «تحديات أولويات عمليات التحسين والتطوير فى التعليم الجامعي» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤٣ .

(23)- Stephen, K. & Miller, P., "Changing Concepting of Good Schools", **Education and Urban Society,** Vol. 25, No. 1 (1992), P. 111.

(24)- Willmer, Wesley, "Blue Prient for a Small College", **Currents,** Vol. 19, No. 9 (1993), PP. 36-40.

(25)- Babbar Sunil, "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", **International Journal of Public Sector Management,** Vol. 8, No. 7 (1995), PP. 53-55.

(26)- Kells, H.R., "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", **Quality Control and Applied Statistics**, Vol. 41, No. 3 (Aug. 1996), PP. 293-295.

(27)- Santhaman, E. & Hichs O., "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, **Teaching in Higher Education**, Vol. 7, No. 1 (2002), PP. 17-31.

(28)- Disney, J. "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Servise Quality", **Total Quality Management**, Vol. 10, NOS. 4 & 5 (1999), p. S491.

(29)- Gonin, J. and Taylor, S. "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", **Journal of Marketing,** Vol. 56 (1999), P. 55.

(30)- JoAnn M. Duffy and Alice A. Ketchand, "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction", **Journal of Managerial Issues,** Vol. X, No. 2 (Summer 1998), P. 241.

(31)- Parasuraman, A. *et al.*, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing,** Vol. 49 (1985), P. 42.

(32)- Parasuraman, A., *et al.*, "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Jornal of Retailing,** Vol. 64 (1988), PP. 12-40.

(33)- Donnelly, M., *et al.*, "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies". **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS 4/5 & 6 (2000), PS490.

- Wetzels M., *et al.*, "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian. Distribution Channels: a multilayer" **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 3; P. 307.

(34)- Candido & Morris, D.S., "Charting Service Quality Gaps", **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS. 4/5 & 6 (2000), PP. S463-S472.

(35)- Gonin, J. and Taylor, S., "Measuring Service Quality: A "Reexamination and Extension", Op. Cit., PP. 55-68.

(36)- Disney J., "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management,** Op. Cit., P. S491.

(37)- Peter J. Danher, "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in constomer satisfaction surveys", **Journal of retailing,** Vol. 73, No. 2 (summer 1999), P. 235.

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

-(٣٨) فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٠ .

(٣٩)- على حسين حسن ، «قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية » ، مرجع سبق ذكره .

(٤٠)- محمد على شهيب وآخرون ، مرجع سبق ذكره .

(٤١)- يحتوى ملحق البحث على قائمة الاستقصاء فى صورتها النهائية .

(٤٢)- مصدر البيانات : الشئون الإدارية - كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

(٤٣)- جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال ، **المعاينة الإحصائية** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ، ص ١٠٩ .

(٤٤)- برنامج التعاون العلمى بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) ، مؤسسة ليدر شب الكندية .

CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA

-(٤٥) كلية الإدارة ، الخطة الدراسية للتخصصات والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

مراجع البحث :

أولاً : المراجع العربية :

(١)- إبراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ .

(٢)- إبراهيم أبو النور (١٩٩٩) ، «الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة - فرع بنى سويف » **مجلة العلوم التجارية** ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثانى .

(٣)- أحمد سيد مصطفى (مايو ١٩٩٧) ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، كلية التجارة - بنها .

(٤)- أمانى حسن محمود ، سامية حسن عبد العال (مايو ١٩٩٧) ، «التعليم الجامعى واتجاهات تطويره» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(٥)- برنامج التعاون العلمى بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) ، مؤسسة ليدر شب الكندية

CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA .

-(٦) جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال (١٩٩٣) ، **المعاينة الإحصائية**. القاهرة : مكتبة عين شمس .

(٧)- صديق عفيفى (مايو - ١٩٩٧) ، الجودة الشاملة فى الجامعات لماذا ؟ وكيف ؟ ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(٨)- صلاح حسن على سلام (٢٠٠١) ، «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

(٩)- عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد (١٩٩٧) ، «مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرى» ، **المؤتمر السنوى السابع : إدارة القرن الحادى والعشرين** . القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى .

(١٠)- عصام عبد الهادى (٢٠٠٢) ، «دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة» **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

(١١)- غادة وليم زكى (٢٠٠٠) ، «تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج . م . ع: دراسة مقارنة حول التعليم الإدارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة» ، **رسالة زمالة غير منشورة** ، أكاديمية السادات

للعلوم الإدارية – المعهد القومى الإدارة العليا .

(١٢)- فـريـد الـنـجـار (٢٠٠٠) ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** . القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع .

(١٣)- كلية الإدارة – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

(١٤)- كلية الإدارة – الخطة الدراسية للتخصصات والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥

(١٥)- كمال إمام كامل (أكتوبر ٢٠٠٢) ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالي» ، **المؤتمر السنوى السابع : إدارة الأزمة التعليمية فى مصر** ، كلية التجارة – جامعة عين شمس.

(١٦)- محمد بكرى عبد العليم ، أسامة محمد عبد المنعم (أكتوبر ١٩٩٧) ، «ادارة الجودة الشاملة – مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر» ، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع .

(١٧)- محمود السيد الناغى (١٩٩٧) ، «إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(١٨)- يسرى السيد جودة (٢٠٠٠) ، «قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق – فرع بنها» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق ، مجلد (٢٢) ، عدد (١١) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. **Babbar Sunil (1995).** "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", **International Journal of Public Sector Management,** Vol. 8, No. 7.
2. **Candido & Morris, D.S. (2000).** "Charting Service Quality Gaps:, **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS. 4/5 & 6.
3. **Disney J. (1999).** "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management,** Vol. 10, NOS. 4 & 5.
4. **Donnelly, M., *et al.* (2000).** "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies". **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS 4/5 & 6.
5. **Gonin, J. and Taylor, S. (1999).** "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", **Journal of Marketing,** Vol. 56.
6. **Japan: Division of Higher Education Bureaw (1998).** "Education Reform Moving for Word; A vision for Universities 21 Century and Reform Measures", **University Council Report.**
7. **JoAnn M. Duffy and Alice A. Ketchand (Summer, 1998).** "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction" **Journal of Managerial Issues,** Vol. X, No. 2.
8. **Kells, H.R, (Aug. 1996).** "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", **Quality Control and Applied Statistics,** Vol. 41, No. 3.
9. **Parasuraman, A. *et al.* (1985).** "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future' Research", **Journal of Marketing,** Vol. 49.

10. **Parasuraman, A., *et al.* (1998).** "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Jornal of Retailing,** Vol. 4.

11. **Peter J. Danher (Summer 1999).** "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in constomer satisfaction surveys", **Journal of retailing,** Vol. 73, No. 2.

12. **Santhaman, E. & Hichs O. (2002).** "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, **Teaching in Higher Education,** Vol. 7, No. 1.

13. **Stephen, K. & Miller, P. (1992).** "Changing Concepting of Good Schools", **Education and Urban Society,** Vol. 25, No. 1.

14. **Wetzels M., *et al.* (2000).** "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian Distribution Channels: a multilayer" **Total Quality Management,** Vol. 11, Ns. 3.

15. **Willmer, Wesley (1993).** "Blue Prient for a Small College", **Currents,** Vol. 19. No. 9.

ثالثاً : أبحاث على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

(١)- على حسين على ،«قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية»، ٢٠٠١ .

Website: http://www.khagma.com/education-technology/s1.htm

(٢)- محمد على شهيب وآخرون ، «تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة – جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة فى الكلية»، ٢٠٠١ .

Website : http:www.e-wa7at@ hotmail.com.

ملحق البحث

ويشتمل على قائمة الاستقصاء التى تم توجيهها إلى عينة بحث الطلبة ، مع ملاحظة أن قائمة الاستقصاء التى تم توجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس تحتوى على نفس الأسئلة ولكن مع حذف الجزء الخاص ببيانات الطلبة

موضوع الاستقصاء

تهدف هذه القائمة إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ، وبالتالى إكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التى تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وإذ نشكركم على تعاونكم . نؤكد لكم بأن الإستجابات فى هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة لغرض البحث العلمى فقط .

الباحثة

د. هالة طه محمد

(١)- فيما يلى المعايير اللازمة لتقييم جودة الخدمة التعليمية ، الرجاء وضع علامة (✓) فى الخانة التى تمثل رأيك أمام كل معيار ؟

مستوى الرضا / المعايير	راضى تماماً	راضى	محايد	غير راضٍ	غير راضٍ على الإطلاق
١- المنهج العلمى من حيث : ١/١- درجة تغطية الموضوعات الأساسية					
٢/١- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب					
٣/١- الارتباط بالواقع العملى .					
٤/١- الارتباط مع المناهج الأخرى .					
٥/١- الإلمام بالمعارف الأساسية .					
٦/١- إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية .					
٢- المرجع العلمى من حيث : ١/٢- درجة المستوى العلمى والموثوقية					
٢/٢- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمى .					
٣/٢- وقت توافر المرجع العلمى .					
٤/٢- سعر المرجع العلمى .					
٥/٢- إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى.					
٦/٢- أصالة المادة العلمية .					
٧/٢- الإتجاهات التى يلميها المرجع العلمى .					
٨/٢- اهتمام نظام المكتبة بمجاراة التحديث والتنوع العلمى .					
٣- أعضاء هيئة التدريس من حيث : ١/٣- المستوى العلمى والخلفية المعرفية					
٢/٣- إدراك احتياجات الطلاب .					
٣/٣- الانتظام فى العملية التعليمية .					
٤/٣- الالتزام بالمنهج العلمى .					
٥/٣- تقبل التغذية العكسية .					
٦/٣- العمل على تنمية المهارات الفكرية					

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

مستوى الرضا / المعايير	راضى تماماً	راضى	محايد	غير راضٍ	غير راضى على الإطلاق
٧/٣- تنمية الحس الوطنى والوازع الأخلاقى .					
٨/٣- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم .					
٩/٣- تنمية الإتجاه التحليلى .					
١٠/٣- تنمية النظرة المتعمقة .					
١١/٣- درجة التفاعل الشخصى .					
٤- أسلوب التقييم من حيث : ١/٤- درجة الموضوعية والاتساق .					
٢/٤- درجة الموثوقية والشمول (تتعدد أساليب تقييم الطلبة من امتحانات ، أوراق علمية ، أبحاث ... الخ) .					
٣/٤- عدم التركيز على التلقين .					
٤/٤- التركيز على القدرة التحليلية .					
٥/٤- التركيز على التفكير الانتقادى .					
٥- النظام الادارى من حيث : ١/٥- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وادارة النظام .					
٢/٥- التوجه نحو سوق العمل .					
٣/٥- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية .					
٤/٥- كفاءة وفعالية النظام الادارى .					
٥/٥- تلقى الشكاوى و التعامل معها .					
٦- التسهيلات المادية من حيث : ١/٦- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية					
٢/٦- تنمية وإشباع الناحية الجمالية .					

(٢)- هل تعتز بانتمائك إلى كلية الإدارة ؟

- نعم ☐
- إلى حد ما ☐
- لا ☐

(٣)- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هى أسباب عدم اعتزازك بكلية الادارة ؟

....

....

....

(٤)- هل تعتقد أن التخصصات الحالية فى كلية الإدارة كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل؟

- نعم ☐
- لا ☐

(٥)- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هى التخصصات التى ترى إضافتها لمواجهة إحتياجات سوق العمل ، وفى حالة وجود أكثر من تخصص ترتيبه حسب الأهمية ؟

.... ( )

.... ( )

.... ( )

(٦)- بيانات خاصة بالطلبة . ضع علامة (✓) أمام البيان الصحيح ؟

١- نوع الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- موقع الكلية :
- المركز الرئيسى (القاهرة) ☐
- فرع بور سعيد ☐
- فرع الدقهلية : دكرنس ☐

٣- التخصص :
- إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات ☐
- إدارة البنوك ☐
- إدارة المنشآت البترولية ☐

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى

إعداد
د. مرفت مصطفى كمال الكلاوى
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
قسم إدارة الإنتاج

مقدمة :

أدى التطور فى العلم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين وخصوصا خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين إلى تراكم معرفى رهيب. وواكب الدول المتقدمة نموها الاقتصادى بدعم البحث العلمى مما جعل التراكم الرأسمالى فى هذه الدول مرتبطا بالتراكم المعرفى والتنمية المستمرة للبشر، أدى هذا التراكم المعرفى بدوره إلى سرعة مذهلة فى التطوير والاكتشاف(١).

فبينما أخذ الانسان ١١٢ سنة (من عام ١٧٢٧ إلى ١٨٣٨) للتوصل الى الفوتوجرافيا.

أخذ ٥٦ سنة للتوصل إلى التليفون.

و٣٥ سنة للتوصل إلى الراديو.

و١٥ سنة للتوصل إلى الرادار.

و١٢ سنة للتوصل إلى التليفزيون.

و٦ سنوات للتوصل إلى القنبلة الذرية.

و٥ سنوات للتوصل إلى الترانزستور.

ولمضاعفة انتاجها للفرد.

فى عام ١٧٨٠ احتاجت انجلترا إلى ٦٠ سنة.

فى عام ١٨٨٠ احتاجت اليابان إلى ٣٤ سنة.

فى عام ١٩٦٦ احتاجت كوريا

الجنوبية إلى ١١ سنة.

وقد أثر التراكم المعرفى أيضا على طائفة كاملة من الأنشطة الاقتصادية فى قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات وأوجدت تقنيات ومنتجات ومهارات وأثرت على أنماط العمل فقد تميز نمط الصناعة بالآتى:

مابين ١٩٠٠-١٩٧٠ بما يسمى بإنتاج الحجم الكبير Mass production

(مصنع متوسط عدد آلاته ١٥٠ آلة بمتوسط تشكيلة منتجات مابين ١٠-١٥منتجا).

مابين ١٩٧٠-٢٠٠٠ تبدل هذا النمط الصناعى إلى ماسمى بالانتاج المرن Flexible production (مصنع متوسط عدد آلاته ٥٠ ألة بمتوسط تشكيلة منتجات ما بين ١٠٠-١٠٠٠ منتج).

فى بداية القرن الـ ٢١ المتوقع أن ينتقل هذا النمط إلى الانتاج المفصل حسب طلب العميل Mass Customrization (حيث لاحدود لعدد تشكيلة المنتج بعدد من الآلات لايزيد على ٢٥ آلة فقط).

ومثال آخر لأثر التراكم المعرفى على التقدم نذكر الحاسب الآلى (الكمبيوتر).

❖ فى عام ١٩٤٦ ظهر الجيل الأول: وكان يزن حوالى ٣٠ طنا ويحتل مساحة تصل إلى أكثر من ٢٠٠ متر مربع، ويستطيع أن ينجز مليون عملية حسابية فى الساعة.

❖ فى عام ١٩٨١ ظهر الجيل الرابع: وخلاف الجيل الأول إلى الجيل الرابع حدثت تطورات مذهلة من حيث سرعة اجراءات العمليات الحسابية وتنوع وظائف الكمبيوتر وصغر الحجم، وخفض التكلفة، واستطاع الجيل الرابع من تنفيذ بليون ومائتى مليون عملية حسابية فى الثانية الواحدة أى ١٢٠٠ مليون عملية فى الثانية بدلا من مليون عملية فى الساعة كان ينفذها الجيل الأول.

❖ نشر فى عام ١٩٩٧ أن الكمبيوتر يستطيع الآن تنفيذ تريليون عملية حسابية فى الثانية.

وتتسابق الدول الصناعية الكبرى حول الوصول إلى الجيل الخامس الذى سيكون ذكيا، قادرا على التعامل اللغوى، أى الحديث بلغات البشر بدلا من لغة الأرقام والبيانات والصور المستخدمة الآن.

إن القاعدة العلمية لجميع المنتجات والعمليات تزداد قوة، وكلما كان خط المنتج الجديد والعملية الجديدة من العلوم والمعرفة العلمية أكبر زادت قدراتها على المنافسة، وقل أن تجد علما مبدعا لدى معظم الدول النامية إن ٩٠٪ من امكانيات البحث والتطوير العالمية مركزة فى ٣٥ دولة يؤلف سكانها ٢٥٪ من سكان العالم.

وتمثل المعرفة العلمية والتكنولوجية ٨٠٪ من اقتصاديات العالم المتقدم والـ ٢٠٪ الأخرى تذهب إلى رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية والعكس صحيح بالنسبة للدول النامية.

مما سبق يتضح.

. أن الاقتصاد العالمى يعتمد على المعرفة الجديدة.

. أن المعرفة والخبرة والقدرة على الاختراع والتطوير والابتكار فى العديد من الصناعات والمنظمات أصبحت العنصر الحاسم فى تحديد القدرة التنافسية للمنتج النهائى فى الأسواق العالمية.

. أن هناك ثمة وجهين للعلم والتكنولوجيا يبرز أولهما فى الدور الذى يقوم به فى بناء وتنفيذ تصور للرقى الاجتماعى والاقتصادى وثانيهما الإسهام في وضع تصور علمى للمستقبل.

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى

مشكلة البحث

عند بدء استعراض فكرة البحث رأت الباحثة أن البحوث السابقة جرى العرف فيها على استعراض تعاريف مختلفة من الكتب والأبحاث قبل وضع تعريف محدد للبحث، ولكن فكرت الباحثة كثيرا فى أنه لابد من السرد ماذا لو حددنا التعريف الذى نرمى إليه لندخل مباشرة فى نقاط البحث لتحديد الجوانب التى يمكن أن تكون أساسا له نصل فيه بسرعة وبعمق إلي مايرمى إليه هذا البحث، ومايركز فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمى.

وهو ماحاولت الباحثة الوصول إليه ليكون البحث أكثر واقعية وارتباطا بما يدور حولنا من وقائع الان وهو ما اعتبر مشكلة للباحثة تحاول من خلالها أن يكون البحث مختلفا تعبر فيه عن إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى من وجهة نظرها،وبما يربطها بإدارة الانتاج والعمليات.

الهدف من البحث

-ايجاد تعريف محدد وشامل للمعرفة.

- القاء الضوء على ادارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى من كافة الجوانب الخاصة بها.

- ربط إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى بإدارة الانتاج.

فروض البحث:

-توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التي لدى المنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى للمنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الانتاج.

أهمية البحث:

يعتمد الآن تقدم كافة المنظمات فى العالم على حصيلتها من المعرفة وقدرتها على إدارة هذه المعرفة بما يحقق التطور المستمر للمنظمة فى مجال عملها.

ولهذا يكون البحث هاما من النواحى التالية:

-العملية: بإضافة مفهوم جديد شامل لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى.

-المنظمة: القاء الضوء علي مايخص المنظمات فى هذا المجال لزيادة نجاحاتها فى التحسين المستمر لأدائها لتحقيق تقدم ملموس يساعدها على المنافسة فى مجال عملها والاستمرار فى السوق.

-أن حق المعرفة الآن أصبح محميا بقوانين دولية مما يوضح مدى أهمية المعرفة على مستوى العالم ككل وخاصة فى رسم المستقبل للمنظمات كافة بالعالم.

أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب النظرى والمتمثل فى الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية مثل الكتب والدوريات المختلفة والخاصة بهذا الموضوع.

كما اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلة شخصية مع أحد كبار علماء وأساتذة الحاسب الالى المتخصصين لمناقشة بعض النقاط الخاصة بهذا الموضوع محل الدراسة والاستفادة من خبرته وإرشاداته فى هذا المجال.

خطة الدراسة

تناولت الدراسة ثلاثة فصول هى:

الفصل الأول: ماهية إدارة المعرفة ومناهجها حيث تضمن الفصل عدة نقاط ركزت فيها الباحثة على تعريف إدارة المعرفة بما يخدم البحث وأنواع المعرفة، ومنهجية المعرفة والانتهاء بالمبادأة بالمعرفة وهو من وجهة نظرها أهم مايحتاج إليه نظم الأعمال المصرية والعربية فى هذا المجال.

أما الفصل الثانى وهو التطوير التنظيمى وثقافة التطوير فقد ركزت فيه الباحثة على ثقافة التطوير والتعاون والمشاركة ونموذج تخليق المعرفة ونقطة التزامن والتعلم التنظيمى وادارة التميز والانتشار والشفافية والادارة المفتوحة باعتبارها ركائز أساسية للتطوير التنظيمى وكذلك لفتح الباب أمام المعرفة ليمكنها أن تساهم فى احداث التطوير وهو ما نحتاجه بالفعل فى الوقت الحالى..

وبالنسبة للفصل الثالث وهو إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى إدارة الانتاج حيث تضمن الفصل التكنولوجيا والانتاج وإدارة الجودة الشاملة والتعلم، ثم عرض وجهة نظر الباحثة بالنسبة للوضع الحالى والمستقبل.

وفى النهاية تم استعراض بعض النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة ومناهجها

مقدمة:

إن التغيير أصبح أمرا مطلوبا بل وحتميا لأننا ببساطة نعيش عالما سريع التغير تتوالى فيه المتغيرات ما تكاد تنتهى منظمة من تصميم بعض أهدافها حتى تجد أن بعضها قد تقادم بفعل متغيرات مفاجئة وفى التغير ليس للمنظمة فى الأمر شىء سوى أن تتواءم مع هذا التغير لأنه يحدث رغما عنها. لكن فى التغيير تكون المنظمة هى المبادأة والمستبقة والمخططة والمتعمدة وطالما كان الأمر كذلك فيتعين المبادرة لإحداث التغيير حتى يمكن التكيف مع المتغيرات فى عالمنا الحاضر والمستقبل.

ومن المتوقع أن يتغير نمط ومستوى النشاط الاقتصادى فى السنوات العشر القادمة بدرجة أكبر من التغير الذى حدث به طيلة الخمسين سنة الماضية.

لقد كانت السمة المميزة لمرحلة الثمانينيات من القرن العشرين هى «الكيف والجودة» وقد أصبحت فى التسعينيات تسمى «إعادة الهندسة» ومن المتوقع أن تكون فى العشر سنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين «سرعة التغيير» حيث سنشهد تسارعا فى تطوير الأداء وفى انجاز العمليات والمهام.

وعندما تصل سرعة التغير إلى معدلات عالية فإن طبيعة النشاط نفسه تتعرض للتغيير.

فالمنتج أو التاجر الذى يستطيع الاستجابة لطلبات العملاء فى ساعات بدلا من أسابيع لم

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

يعد موجودا منتج أو تاجر بل أصبح شركة خدمات تقوم بتوفير المنتجات.

وجوهر هذا التغيير يكمن فى أسلوب سير البيانات الرقمية داخل الشركة أو المنظمة .

فنحن فى حقبة المعلومات منذ مايقرب من ثلاثين عاما ولكن بسبب اعتماد حركة سير البيانات على الشكل الورقى فإن الانطلاق السريع فى تطوير الأداء والانتاج لم يحدث بالشكل الملائم حتى الآن(١).

إدارة المعرفة.

يوجد اليوم هدف أساسى لتكنولوجيا المعلومات وهو دعم الجهود لإدارة المعرفة وفعاليتها فالتركيز على المعلومات يصبح بغير ذى فائدة إذا لم توضع المعلومات لتحقيق الأهداف والنجاح للمنظمة وفى اقتصاد اليوم فإن قاعدة الموارد الاقتصادية لم تصبح هى رأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية ولكنها أصبحت المعرفة وقد قام بيتر دركر فى عام ١٩٦٠ بابتكار عنصر معرفة العمل ولكن فى السنوات الحاضرة بدأت ملاحظة المديرين للمعرفة كمصدر هام يجب إدارته مثلما يديرون تدفق الأموال، والموارد البشرية، والمواد الخام وخاصة للشركات التى تكافح لتحقيق التعلم التنظيمى.

إن إدارة المعرفة هى وظيفة حرجة للمديرين التنفيذيين بالمنظمة،والتعلم التنظيمى الفعال يقوم بخلق المعرفة من خلاله ويعدل نشاطه ليعكس المعرفة الجديدة، ونفاذ بصيرة المنظمة.

وإدارة المعرفة هى أسلوب جديد للتفكير العقلانى فى المنظمة للمشاركة فى خلق الموارد لها فهى تشير إلى الجهود المبذولة لايجاد التنظيم وملاحظته والاستفادة من تدبير رأس المال العقلى للمنظمة وكذلك تغذية الثقافة الخاصة باستمرارية التعلم والمشاركة فى المعرفة بالمنظمة.

ولهذا فإن الأنشطة التنظيمية تصبح معروفة ورأس المال العقلى للمنظمة هو خلاصة المعلومات، والخبرات، والفهم، والعلاقات، والعمليات، والابتكار، والاكتشافات الخاصة بالمنظمة، وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما من خلال تمكينها من تخزين ونشر البيانات والمعلومات عبر المنظمة إلا هذه التكنولوجيا هى فقط جزء من لغز كبير فنظام إدارة المعرفة الكامل لايتضمن فقط العمليات التى تؤدى إلى الحصول على المعلومات وتخزينها وتنظيمها لاستخدامها بسهولة ولكنه يتضمن أيضا أساليب خلق المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة فى المعرفة طوال فترة المنظمة وفى كل مكان فيها.

وتكنولوجيا المعلومات وحدها ليست كافية لمعالجة هذه المشكلة.

ماهية المعرفة:

المعرفة ليست هى البيانات أو المعلومات بالرغم من أنها تستخدم الاثنين . فالبيانات:

شىء سهل، حقائق مجردة، وأشكال فى حد ذاتها، وربما يكون لدى الشركة بيانات توضح أن ٣٠٪ من منتجاتها قد تم بيعها لمستهلكين فى الاسكندرية، ولتكون أكثر فائدة للمنظمة فإن البيانات يتم تحويلها إلى معلومات من خلال ربطها ببيانات أخرى مثل أن ٩٠٪ من المنتجات التى تم بيعها فى الاسكندرية تم شراؤها

(1) Karl E.Sveiby. What is Knowledge Management ? Community Intelligence Labs . 2001 . P: -

بواسطة أفراد عمرهم أكثر من ٦٠ عاما.

المعلوماتك: هى بيانات تم ربطها ببيانات أخرى وتحولت إلى محتوى مفيد لاستخدام محدد.

المعرفة: تعددت مفاهيمها وإن كنا نفضل عدم الدخول فى هذا المجال بالتفصيل حيث إنه يعتمد على سرد لن يفيد كثيرا فى الموضوع محل الدراسة ولهذا نميل إلى الدخول فيما نقصده مباشرة من التعريف.

فالمعرفة هى خطوة أبعد من ذلك فهى المحصلة المرسومة من المعلومات بعد ربطها بمعلومات أخرى ومقارنتها بماهو معروف حاليا فالمعرفة هى عكس المعلومات والبيانات فهى دائما لديها العنصر الإنسانى.

فالكتب تحتوى على معلومات ولكن المعلومات تصبح معرفة فقط عندما يلاحظها فرد ويضعها محل الاستخدام.

والمعرفة تبنى على المعلومات السابقة والخبرات، والبديهيات، والفهم فهى تتضمن ملاحظة كيفية رد الفعل عن المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة. على سبيل المثال قد يلاحظ المدير أن الأفراد المستهدفين فوق ٦٠ سنة فى الاسكندرية سوف يضاعفون المبيعات، ولكن نفس الأفراد فى المنيا سوف يزيدون تكاليف التسويق.

المعرفة هى شيء من خلاصة عقول العاملين وهى ليست مخزنة فى قاعدة البيانات أو يمكن طبعها فى نظام المعلومات.

فهى مايحتاجه الأفراد للأداء وللمهام الضرورية فى حياتهم بالمنظمة. ويمكن التعبير عن ذلك فى المعادلات التالية.

المعلومات = البيانات+ تفسير الأفراد

المعرفة = المعلومات+ استخدام الأفراد

وعادة ينظر إلى تعريف إدارة المعرفة من طريقة استخدام الأفراد لها.

إدارة المعرفة= إدارة المعلومات – من وجهة نظر الباحثين والمطورين فى هذا المجال

المعرفة = أهداف - من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها

المعرفة= العمليات - من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها.

وهو ما يمكن عرضه فى الشكل التالى:

إدارة المعرفة		
المضمار/ المستوي	المعرفة= الهدف	المعرفة= العمليات
المنظمة	المهندسين.	واضعى النظريات الخاصة بالمنظمة
الفرد	كل المتخصصين	العلماء السيكولوچين

شكل (١)

يوضع إدارة المعرفة على مستوى المنظمة والفرد

أنواع المعرفة

تتعامل المنظمات مع نوعين من المعرفة هما المعرفة الواضحة، والمعرفة الضمنية.

ويقصد بالمعرفة الواضحة **Explicit Knowledge** أنها المعرفة الرسمية، النظامية التى يمكن تصنيفها .والمكتوبة، وتمرر من خلال الآخرين فى شكل مستندات وتعليمات عامة.

أما المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** فهى مبنية على خبرات شخصية مرتبطة بالفرد وقواعده

إدارة المعـرفـة كمدخـل للتطـــوير التنظيـــمى

ويصمته وحدسه وحكمه. وهى تتضمن التكنولوجيا المتخصصة Know How والخبرات الفردية ونفاذ البصيرة والتجارب والحلول المبتكرة التى غالبا ما يصعب إيصالها ونقلها إلى ألآخرين.

منهجية إدارة المعرفة:

يوضح الشكل التالى المنهجية وفقا لكل نوع من أنواع المعرفة وهى كمايلى:

المعرفة الواضحة		المعرفة الضمنية
ذات جودة عالية، موثوق فيها، نظم معلومات سريعة لتقديم معرفة مصنفة يمكن استعمالها ثانية.		قناة خبرة شخصية لتقديم نصائح مبتكرة لمشكلات استراتيجية.
منهج أفراد- لوثائق ومستندات People - to- documcnts approach		منهج فرد- لفرد pe-to- person approach
تطوير نظام مستندات ووثائق الكترونى للتصنيف والتخزين والنشر والسماح باعادة الاستخدام للمعرفة	استراتيجية إدارة المعرفة	تطوير شبكات الأعمال لربط الأفراد وذلك لإمكانيات المشاركة فى المعرفة الضمنية.
استثمار ثقيل فى تكنولوجيا المعلومات بهدف ربط الأفراد بمعرفة مصنفة وقابلة للاستخدام	التكنولوجيا	الاستثمار المعتدل فى تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل الحوارات وتبادل المعرفة الضمنية.
مستودع بيانات ومصنف للبيانات وخريطة معرفة ومكتبة الكترونية	الميكانيزم	المحاور وتعلم التاريخ ورواية الحاكية والمشاركة فى التحسين.

شكل رقم (٢) يوضح منهجية إدارة المعرفة (٢) وفقا لأنواع المعرفة.

(1) Richard L.Daft.Ibid,.P:258

(❖) خريطة المعرفة: هى مشروع لتعريف الأفراد مكان وجود المعرفة داخل المنظمة وكيفية استخدامها. وهى تستخدم فى ذلك:

Lotus Notes , video Conferencing, employee home page ..... etc .

(2) Ibid., P : 260 .

يتضح من الشكل السابق أن إدارة المعرفة ليست جديدة ولكنها أصبحت حاليا فقط تحرص الإدارة على دراستها وتنظيم أساليب لخلق، والحصول على، وتنظيم، ونقل المعرفة وتوجد ثلاث قوى قائدة ودافعة لإدارة المعرفة وهى:

أولاً: سرعة التقدم فى تكنولوجيا المعلومات: وهى تمثل الجزء الأكبر والتى تمكن من المشاركة فى المعرفة الواضحة بسرعة أكبر وسهولة أكثر مثلما يمكن الاتصال بالأفراد على شبكات الأعمال للمشاركة فى المعرفة الضمنية.

ثانياً: كقاعدة اقتصادية: فإن المنظمات تتحول من الموارد الطبيعية إلى الرأسمال العقلى. فقد وجد المديرون التنفيذيون أنه مجال لتقدير وتثمين موارد المعرفة فى المنظمات وكيفية تقويتها.

ثالثا: التعلم التنظيمى: زيادة الاهتمام بمتعة إدارة المعرفة وهذا ذو علاقة وثيقة بزيادة جهود الشركات لتحقيق التعلم التنظيمى، والتى يجاهد المديرون فيها لخلق معرفة جديدة والحصول على كل من المعرفة الواضحة والضمنية، ووضعها فى مكانها الصحيح فى الوقت الصحيح. وفى بحث CEO,S الذين حضروا اجتماع البرنامج السنوى العالم ١٩٩٩، وجدوا أن ٩٧٪ من القيادات التنفيذية يرون أن إدارة المعرفة هى العنصر الحرج لمنظماتهم (١).

المبادأة بالمعرفة:

كما ذكرنا من قبل فإن المنظمات المبادئة بالتغيير هى التى ستحاول التكيف مع ما أحدثته من تغيير حتى تكون قادرة على المنافسة.

ويوضح الشكل التالى المبادأة بالتغيير من خلال المبادأة بإدارة المعرفة، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها (٢):

المبادأة بإدارة المعرفة		
		المبادأة الخارجية من البناء التنظيمى
المبادأة بالمنافسة	المبادأة الداخلية للبناء التنظيمى	
خلق مجال مهنى مبنى على إدارة المعرفة	بناء المعرفة على أساس ثقافة المشاركة	الحصول على المعرفة من المستهلكين
خلق بيئات صغيرة لنقل المعرفة الضمنية.	خلق عوائد جديدة من المعرفة الموجودة	
التعلم من المحاكاة	الحصول على معرفة ضمنية من الأفراد، وتخزينها وفصلها وإعادة استخدامها	
	قياس المعرفة لخلق عمليات تقييم دقيق لها	
الشركات ـ جنرال إليكتريك ـ شركات أخرى	الشركات ـ ٣ أم ـ بوينج ـ فورد ـ **Hewlett-Packard** ـ أخرى	الشركات ـ أى بى إم ـ هوندا ـ زيروكس ـ جامعات قومية للتكنولوجيا ـ **Hewlett-Packard**

شكل رقم (٣) يوضح المبادأة بإدارة المعرفة

(1) Ibid ., P : 259.

(2) Karl E. Sveiby . Ibid., P : -

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

تركزت نقاط هذا الفصل فى تحديد مفهوم محدد للمعرفة فهى تعنى المعلومات المرتبطة ببعضها البعض وفقا لما يخدم استخدامات البشر. وهى تعتمد على الجانب العقلى بدرجة كبيرة وترتبط بالتعلم المستمر. وهناك نوعان من المعرفة، معرفة واضحة، ومعرفة ضمنية ولكل منها منهجية فى الإدارة.. وأن المبادأة بالتغيير تستلزم المبادأة بالمعرفة وبإدارتها.

وبناء عليه نستعرض الجزء الثانى من البحث وهو التطوير التنظيمى فى الفصل التالى.

الفصل الثانى

التطوير التنظيمى وثقافة التطوير

التطوير التنظيمى:

من الأمور الحيوية لنجاح المنظمة ونجاح قيادتها هو توافر فرصة للنمو الشخصى والمهنى، فالسبيل الوحيد أمام الأفراد لتدرج السلم الإدارى يكون من خلال التطوير الفعال والمستمر. وحيث أن كل فرد منا يريد ويرغب فى الارتباط بمنظمة فعالة يمكنها أن تتيح له الفرصة فى التقدم، فالسؤال الذى يثور هنا هو ما هى التفاصيل التى يشتمل عليها تطوير المنظمة إلى أقصى إمكاناتها؟

إن تطوير المنظمة عملية مستمرة للتحسين الذاتى، وهو بمثابة وسيلة لتصحيح الذات تستخدمها المنظمات للتغيير والتحسين وهى تشمل :

- مواجهة المشكلات التى تبطئ نمو المنظمة.
- العمل على اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث توجد الحقائق.
- تطوير أسلوب فعال لعمل الفريق.
- التعامل مع الصراعات علانية وبشكل بناء.
- زيادة الوعى بكيفية تأثير العملية على الأداء.
- كسب مساندة الإدارة الأعلى.
- توفير التحديات والفرص لكل مدير للحصول على أقصى درجة من تطوير الذات والتقدم فى الوظائف الحالية وذلك أيضا للمديرين الحاليين والمستقبليين على السواء.
- تقديم يد الدعم لتحسين المهارات والكفاءة لدى المجموعة الإدارية بأكملها كاستثمار مستقبلى.
- تزويد المنظمة بعدد كاف ومتنوع من المدراء لتلبية حاجات السنوات القادمة.
- ابتكار أنظمة فعالة واستخدام تقنية جديدة لتيسر على المدراء تنفيذ مسئولياتهم(١).

ثقافة التطوير التنظيمى:

يتضمن التطوير التنظيمى تدريب مجموعة محددة أو تدريب كل فرد فى المنظمة.

وليصبح التطوير التنظيمى ناجحا فإن قدامى المديرين فى المنظمة يجب أن يروا ويحددوا الاحتياج للتطوير التنظيمى ويقدمونا الحماس

١ ـ روجر فريتس.. فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرجير ٢٠٠٢.ص ٣٤.

والتشجيع لدعم التغيير ويتضمن التكنيك المستخدم من خلال العديد من المنظمات لتحسين مهارات الأفراد من خلال التطوير التنظيمى الآتى:

- **تداخل مجموعة كبيرة:** فالغالب فى بداية أنشطة OD تكوين مجموعات صغيرة مع التركيز على التغييرات الزائدة ولكن فى السنوات الأخيرة نما الاتجاه إلى تطبيق تكتيك OD على وضع المجموعات الكبيرة التى تتناغم لمواجهة التغيرات الغريبة أو التغيرات التى تحدث فى عمليات المنظمة فى بيئات معقدة ويعتمد هذا المنهج على استقدام الأفراد مع من كل الأجزاء فى المنظمة وغالبا يتضمن هذا منسق حاملى الأسهم من خارج المنظمة لمناقشة مشكلات وفرص وخطط التغيير وقد تتضمن المجموعة الكبيرة ما بين ٥٠ إلى ٥٠٠ فرد ولمدة عدة أيام وذلك لحل المشكلات والتعلم والتحسين.

بناء الفريق: حيث يقوم الأفراد الذين يعملون معا بالعمل كفريق وذلك لمناقشة الصراعات والأهداف، واتخاذ القرارات والاتصالات والابتكار، والقيادة وحل المشكلات وتحسين النتائج وقد يستخدم أيضا فى كثير من الشركات لتدريب قوى العمل ومجموعات تطوير المنتج وهذا يؤدى إلى تعاون وتقوية مجموعات وفرق المنظمة.

أنشطة دائرية: يشارك أفراد من كل الإدارات المختلفة بالمنظمة معا فى موقع متعاون لخدمة الصراعات وتشخيصها وحلها بكافة أنواعها.

وهناك اتجاه حالى لإزالة الحدود داخل المنظمات وبينها البعض وكذلك خلق شركات تركز على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.

وأحد مفاتيح التحدى للشركات التى تتحول إلى التعلم التنظيمى هو خلق ثقافة متوافقة للتعلم وأحد الطرق للوصول إلى هذا المستوى هو OD الذى يركز على البشر والسمات الاجتماعية للمنظمة كوسيلة لتحسين قدرة المنظمة للتوافق ولحل مشكلاتها.

والتطوير التنظيمى يؤكد على قيم التطوير البشرى والمخاوف، والتفتح والحرية فى التصحيح «التعديل» والاستقلال الفردى والتى تسمح للعاملين من أداء الوظيفة كما يراها داخل إطار تنظيمى عقلى«١».

الثقافة التنظيمية والاستراتيجية:

يحدث فى كثير من المنظمات أن يرجع السبب وراء حدوث الكثير من الأشياء الخاطئة أو غير الفعالة التى تقوم بها المنظمة إلى كونها معاكسة لما ورد فى الاستراتيجية وهذا يفسر سبب الاهتمام الشديد فى هذه الأيام بموضوع الاستراتيجية ولذلك فإن التوصل إلى أفضل شكل للرؤية التى ترشد المنظمة فى سيرها إلى الأمام يعتبر أمرا حيويا جدا بالنسبة لها لذا يجب التعبير عن هذه الرؤية بشكل واضح حتى يتيسر للجميع فهمها وقبولها وبالتالى ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وعمليات تتم فى نطاق المستويات المختلفة داخل التنظيم وقد اتضح أن حالات خيبة الأمل والتى تصيب الأفراد لظهور نتائج معاكسة لتلك التى كانوا يتوقعونها أصلا من أدائهم أو تصرفاتهم ترجع فى

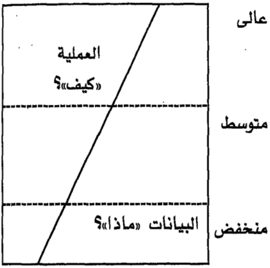
(1) Richard L. Daft -Ibid ,P :375

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الغالب إلى عدم وضوح الاستراتيجيات الخاصة بمنشآتهم بدرجة كافية«١».

وعادة عندما يعمل الأفراد سويا سواء للاستراتيجية أو لأداء أية مهمة أخرى فإن ما يستعينون به فى هذه الأحوال هو ما يتوافر لديهم من قيم وأفكار وتجارب ومعارف تتحول كلها إلى وحدات من البيانات يستخدمونها فى تغذية المجادلات والمناقشات لكى يتمكنوا عن طريقها من توجيه النتائج النهائية والتأثير عليها، وهذه البيانات التى تنشر وتتوافر بكثرة داخل أى تنظيم لن تحقق أية فائدة إلا إذا كانت هناك طرق أو أساليب فى الأداء تؤدى إلى ظهور الحاجة إلى تلك البيانات لذلك فإن التفكير يؤدى إلى تحقيق قيمة مضافة إلى المعارف والخبرات «أى المعلومات» لأنه يؤدى إلى إظهار الحاجة لما هو مطلوب من هذه المعلومات وبالتالى إلى لفت النظر إلى وجودها إذا كانت موجودة فعلا أو إلى غيابها إذا تبين ذلك، لهذا إذا كانت هذه الأساليب فى التفكير غير موجودة أو كانت موجودة ولكنها غير مطبقة فإن جميع القيم والأفكار والمعارف والخبرات الموجودة فى العالم بأكمله تصبح غير واقعية غير محققة لأى غرض من ورائها.

لذا فمهما كان شكل التنظيم الذى تعمل من خلاله ومهما كانت درجة الفصل بين المعالجة والبيانات فى إطار التسلسل الوظيفى فإن ذلك لن يمنع أى فرد من إدراك قيمة وأهمية الحاجة إلى البيانات تمهيدا لمعالجتها والحاجة إلى المعالجة للاستفادة من البيانات كلاهما لا ينفصلان ويمكن عن طريق تحريك وضع الخط الممتد عبر الشكل رقم «٤» فى اتجاهات مختلفة أن تعرف المستويات المختلفة التى يمكن أن تتم داخل أى تنظيم لتحديد شكل العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها«٢»:



شكل رقم ٤
يوضح العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها بالمنظمة لإنجاز المهمات المختلفة.

وتوجد علاقة وثيقة بين المحاور التالية:

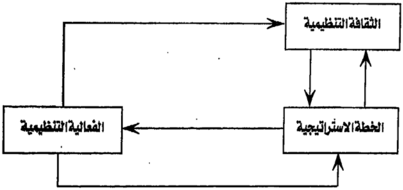
- الثقافة التنظيمية
- الخطة الاستراتيجية.
- الفعالية التنظيمية.

ويؤكد الشكل السابق الحقائق التالية:

١) عبد الرحمن توفيق ،التفكير الاستراتيجى، المهارات والممارسات ،سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ٢٠٠٣ ص٣٧

(٢)عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق ،ص٢٤

ويوضح الشكل رقم «٥» الإطار العام للعلاقة بين هذه المحاور الثلاثة كما يلى (١):



شكل رقم ٥

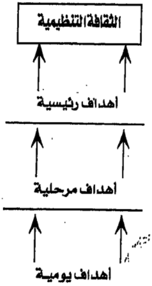
يوضح الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها والخطة الاستراتيجية

- العلاقة التفاعلية بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية وضرورة أن يراعى أحدهما عند إعداد وتطوير الآخر «الارتباط العضوى للمدخلات»

- أن الفعالية التنظيمية هى محصلة التفاعل بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية ومن ثم فإن تطوير وزيادة فعالية كلا من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية هى المدخلات الطبيعية لتحسين الفعالية التنظيمية «فعالية المدخلات».

- تتحدد مجالات وأساليب التطوير فى كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية على ضوء التقييم الحقيقى للفعالية التنظيمية «التغذية المرتدة».

ويمكن إبراز الفعالية على أنها تحقيق الأهداف للمنظمة، ولا شك أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة وفعالية المنظمة يمكن توضيحها فى الشكلين التاليين(٢):



شكل رقم (٦)

يوضح أن الفعالية هى تحقيق أهداف المنظمة

(١) مصطفى محمود ابو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،٢٠٠٤،ص٨١.

(٢) على عبد الوهاب ،أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية ،مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ،المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣،ص٢١٠،ص ٢١٣

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الفعالية	الكفاءة
الهدف	الوسيلة
النتيجة	الموارد
نقطة الوصول	كيفية الوصول
الأرباح ، العائد	الأفراد ، المواد ، الآلات
الأداء ، المبيعات	التكنولوجيا ، المعلومات

شكل رقم (٧)

يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية فى المنظمة

التعاون ومشاركة الموارد ونموذج تخليق المعرفة:

من أجل خلق المعرفة فقد أسست العديد من المنظمات إدارات للبحوث والتطوير R & D والتى تكون ناجحة بدرجة كبيرة فى الصناعات الخاصة بالمعرفة الكثيفة مثل علوم التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية «الهندسية والبيولوجية» والصناعية، والطيران وشبه الموصلات.

ويمكن أن يصبح خلق المعرفة نشاطا مكلفا يكون من المفضل إجراؤه بالمشاركة والتعاون بين المنظمات وخاصة فى الصناعات ذات التكنولوجيا العالية والتى يكون فيها وقت دائرة الابتكار أقصر من وقت الصناعات التقليدية ويلعب التعاون هنا دورا رئيسيا فى وضع كل من المنظمات المشاركة فى موقف الرابح - رابح Win-Win Situation (١).

إن التعاون بين المنظمات لخلق المعرفة أصبح يلقى انتباها كبيرا فى الوقت الحالى فأى سعى للتعاون ليتحقق نجاحه فإن ملاءمته وتطويعه للبيئة ومشاركة الموارد يصبح شيئا هاما ونحن نتحرى حالة مشاركة الموارد التى تحفز المنظمات للتعاون لخلق المعرفة مثلما تتعاون لتحقيق الاستمرارية للمنظمة واستخدام نظرية المباريات والإطار فقد تم تصميم نموذجين للتعاون لخلق المعرفة وهما قائد اللعب، متابع اللعب، وتم عمل سيناريوهين

1) Journal of Operational Research . 2004 . WWW.elsevier. Com/Locate/dsw , P.: 4 .

لذلك :

الأول : يختص بالجهود الحالية التى تبذلها المنظمات فقط والثانى : الجهود التى تضعها المنظمة كأولوية لها وتوازن القيم الحالية للجهود فى خلق المعرفة، ومعدل مشاركة قيادات المنظمة فى الموارد ونظام التوقع الإجمالى فى كل من هذين السيناريوهين تم تحديدهما، وكلاهما أدى إلى نفس النتيجة وهى أنه من المهم المحافظة على معدل أمثل بين القيادات واللاعبين كحد لصياغة شكل واستمرارية التعاون.

وقد اعتمد فى ذلك على المعادلة التالية (٢):

$$P(a) = Z - a\text{-}y + e$$

$$P(a) = Z - a\text{-}y$$

حيث: ثابت إيجابى يمثل بيئة ← z,y عدم التأكد «عشوائيا»

بافتراض أن توقعها = صفرا ← e

الأداء المتوقع ← p

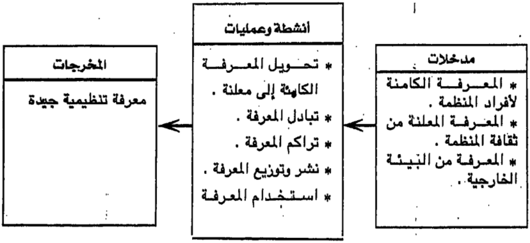
المعرفة ← a

الاستثمار الثابت والمستقر والمرن ← y

ويكون الأداء المتوقع هو نتيجة خلق المعرفة وتعظيمه من خلال تعظيمه الجهود الحالية فى المعرفة (a) فى الأداء المتوقع P(a) وكلما زادت القيم الخاصة بـ Y كلما كان ذلك دليلا على زيادة التأثير الحالى من خلق المعرفة على الأداء ويتم ذلك من خلال دعم الأبحاث الحالية فى إدارة قيم المعرفة والمبادرة بها.

نموذج تخليق المعرفة:

ويمكن وضع تصور لنموذج تخليق المعرفة حيث يحدد النموذج ثلاثة مصادر للمعرفة «معرفة الأفراد، ثقافة المنظمة، البيئة الخارجية» يتم عليها عمليات التشغيل لتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام كما يوضحها الشكل التالى:



شكل رقم ٨ نموذج تخليق المعرفة التنظيمية

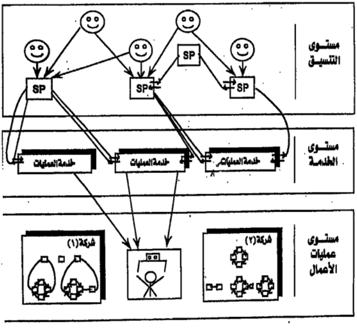
(2) Subhashish Samaddar & Saulitha S. Kadiyala. An analysis of interorganizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation . European Journal of Operational Research WWW.elsevier.Com/Locate/dsw. p : 1 , 4 .

ويتضح مما سبق أن المحصلة النهائية للعمليات هو نشأة معرفة تنظيمية جديدة تكون العنصر الأساسى فى تدعيم قدرات ومهارات الأفراد وإكسابه مهارات جديدة لمواجهة تحديات الأداء والتكيف مع المعلومات المتجددة(١).

نقطة التزامن Synchronization Point (SP) :

وهو منهج يعنى محاولات الحصول معا على كل من مزايا تدفق العمل وأدوات النمو وذلك بإضافة المرونة لمجموعات التحذير وتأثير التعاون فى المنظمات وهذا ينطبق أيضا على الشركات المتعددة الجنسيات ومن أجل إدارة التنسيق بين الشركاء فإن الضغوط الاقتصادية «تكاليف التطوير، قاعدة الوقت التنافسى، حد التعرية» هى أماكن للتوكيد على كيفية أداء المنظمات وأداء العمليات الداخلية مع الشركات الأخرى لإنجاز هدف عمل معروف، والعمل للعمل (B2B) Business - to - Business والتفاعل يجب أن يأخذ ببساطة مكانه فى المنظمات كما يجب على المنظمات أن تعمل مباشرة أكثر مع مورديها ومستهلكيها للاستجابة أسرع للتغيرات، وفى نفس الوقت فإن النمو السريع فى شبكة التكنولوجيا هو بداية لنقل النماذج التقليدية للأعمال من الداخل والتى تسمح بخلق شركات عقلانية «ذهنية» Virtual.

ولتمكين المنظمات من التكيف مع بيئة هذه الأعمال الجديدة فإن هناك وسط مطلوب لمد تكامل ديناميكى ومرن بين الشركاء فى سلسلة القيمة وعلى الرغم من أن التكنولوجيات الجديدة مطلوبة لتمد من هذا التكامل إلا أنه عليهم أن يعملوا قطعة واحدة مع كل من عمليات شركات الأعمال فى داخل الشركات بعضها البعض وداخل كل شركة على حدة. بينما يتم صيانة المعلومات الخاصة والمشاركة المستقلة الذاتية داخل كل منظمة ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى(٢):



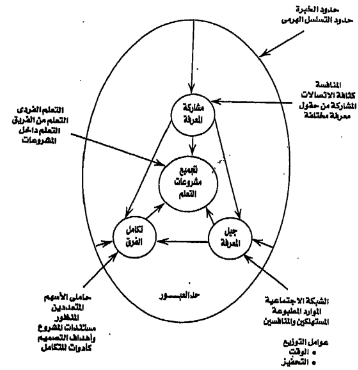
شكل رقم ٩

نموذج خدمة العمليات ونقطة التزامن بين منظمات الأعمال

(١) فاتن أبو بكر . نظم للادارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين . ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١، ص ٨٢ .

(2) Olivien Perrin & Claude Godart ; A model to Support collaborative work in virtual enterprises . 2004 Data & Knowledge Engineering , WWW . elsevier - Com/ Locate/datak. P: 1,4.

ويوضح الشكل التالى العلاقات المتداخلة بين نظم عمليات المعرفة المتعددة بالمنظمات.



شكل رقم ١٠ يوضح العلاقات المتداخلة بين نظم خلق عمليات المعرفة فى المنظمة

إن خلق المعرفة هو مشروع نظام متعدد للفريق يبدأ بمتطلب أولى كحد لعبور العمليات الذى يقود إلى ثلاث عمليات من المعرفة، وهى: المشاركة فى المعرفة، جيل المعرفة، وتكامل المعرفة. ومشروع التعلم المجمع هو المركز للثلاث عمليات للمعرفة.

وهذا يوضح أن عملية خلق المعرفة داخل نظم متعددة للفرق ليس نظاما خطيا ولكنه نظام متشابك يحدث خلال المشروعات كما هو موضح فى الشكل السابق(١).

التعلم التنظيمى وإدارة التميز:

لماذا نؤمن بالتعلم الفردى كمنصر لاكتساب المعلومات؟ والإجابة على ذلك هى أننا نؤمن بقدرات الفرد ونحكم عليه بمعايير الذكاء، ونعتقد فى الكتب بفرض أن المعلومات الموجودة بها أو فى العالم توجد من خلال نتاج العقول الفردية وهذه الرؤية العقلية مضللة، فالأسطورة فى اكتساب هذه المعلومات والأسطورة فى التعلم الفردى هما نقطة ارتكاز تتحدد وفقا لثقافتنا. فالمعلومات فقط تؤخذ على معنى ما تتضمنه من تحسينات اجتماعية فى المنظمات التى تحقق ثقافة الحياة **Way of Life**.

حيث تزداد قدرة الجنس البشرى على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة جيلا بعد جيل كنتيجة

(1) Patrick S.W. Fong. Knowledge creation in multidisciplinary project teams : an empirical study of the Processes & their dynamic interrelationships , 2003 . Project Management WWW . elsevier, Com/ Locate/ijproman. P : 6 .

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة وهو بذلك يتميز عن سائر الكائنات الحية نظرا لقدرته على الاستفادة من الخبرة السابقة في التغلب على ما يواجهه من مشاكل ويمكن تصور عملية اختزان الخبرة السابقة والتعرف على المشاكل المحيطة بالفرد واستيعاب المتغيرات التى تطرأ على عالمه بأنها عملية تعلم Learning.

وترتبط عملية التعلم بالمعرفة أى بأن يعرف الإنسان شيئا جديدا عليه وبذلك ينصب التعلم على الجانب الرشيد أو العقلاني من سلوك الإنسان وهو ما يؤكده القرآن الكريم عندما يختص الإنسان بعملية التعلم حيث يقول الله سبحانه وتعالى:

«وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم».

سورة البقرة : الآيات ٣٠ ، ٣١

وقوله تعالى مخاطبا رسوله عليه السلام «اقرأ باسم ربك الذى خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم».

سورة العلق : الآيات ١ - ٤

وقد اختص الإنسان بذلك نظرا لما يشتمل عليه تعلم المهارات المكتسبة والعادات أو أنماط السلوك الجديدة من التحكم Monipulation وتشغيل للذكاء Intelligence وذلك مع مراعاة النواحى الاجتماعية السائدة Social aspect(١).

وتأكيدا لنظرية منظمات المعلومات فالمعرفة التنظيمية يجب أن تعكس طبيعة المعرفة، فهى شخصية تحتوى على محيط عقلى وأفكار وخبرات سابقة فردية ويتم تجميعها فى التطبيق والتأثير على أداء المنظمة وأنشطتها وبينما معظم المعرفة بالمنظمات تكون جذورها ترجع إلى التجربة والخبرة الفردية لأعضائها، فإن المنظمة تقوم بمضمون مادى واجتماعى وثقافى ولهذا فإن التدريب والنمو لهذه المعرفة يؤخذ على أساس المعنى والغرض.

ويركز على أن المنظمات لديها دور مهم فى مد البناء التنظيمى اجتماعيا وفنيا لزيادة المشاركة الداخلية للخبراء داخل المنظمة ويعتمد هذا على العلاقات فى التعلم ويؤكد التعلم من خلال العلاقات وبهذا فإننا نعنى أن التعلم ليس صفة فطرية للفرد أو المنظمة ولكنه يكمن أيضا فى جودة وطبيعة العلاقات بين مستويات الوعى داخل الفرد وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها(١).

إدارة التميز :

يمكن إجمال الجوانب الأساسية للتميز فى الإدارة فى المعادلة التالية :

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق

ويهمنا فى هذا المجال أن نؤكد حقيقة أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها وبمعنى آخر فإن هذه المعادلة تتصف بدرجة

(١) متولى السيد متولى، السلوك التنظيمى مدخل تحليلى . القاهرة . ١٩٨٣ ، ص ١٩٧ ، ص ١٩٨ .

(1) Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - creation through care in professional teams . 2002. Management. WWW . elsevier.Com/Locate/Scajman. P: 1 .

عالية من العمومية التى تسمح لقطاع عريض من المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها، الحكومية وغير الحكومية.

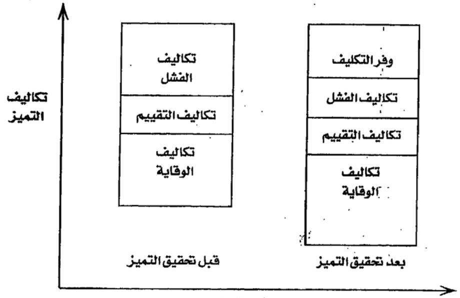
ويؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتميز الإدارى وخاصة نموذج **Award Baldrige National** الأمريكى الذى تعامل مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير، فى استخدام لفظ **Organization** للإشارة إلى كليهما.

فلا شك أن حافز الربح الذى يعتبر المحرك الأساسى لم يعد المعيار الوحيد للتميز الإدارى خاصة فى ظل تنامى الدور الاجتماعى للمنظمات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق فإن المسئولية الاجتماعية أصبحت أحد معايير التميز الأساسية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية وغير الحكومية كذلك أصبح معيار الاهتمام برضاء العميل معيارا أساسيا لتميز المنظمة الحكومية وغير الحكومية وليس أدل على ذلك من وجود العديد من جوائز التميز التى خصصت للأداء الحكومى المتميز خاصة بالنسبة لرضاء العملاء.

غير أن ما سبق لا ينفى حقيقة أخرى هى خصوصية المنظمة فالمنظمة وإن تشابهت فى العديد من الجوانب يظل بينها اختلافات عدة إن مثل هذه الخصوصية يمكن أن تعالج من خلال المرونة فى تطبيق المعايير الأساسية والأوزان النهائية لمفردات معادلة التميز(٢).

تكلفة التميز:

إن المنظمات الى لا تميز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة سوف تختفى فى أقرب وقت ممكن، ويمكن أن نلاحظ الوفر فى التكاليف نتيجة تحقيق التميز كما هو موضح بالشكل التالى:



شكل رقم (١١)
تكاليف تحقيق التميز

(٢) عادل زايد، الإداء التنظيمى المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٣. ص١٨، ص.١٩

وكما هو واضح من الشكل السابق فإن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدى بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة (١).

الانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة:

يشير الانتشار إلى الدرجة التى يشارك بها أعضاء المنظمة فى تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم. ويعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية للمنظمة (٢).

إن الوضوح فى إدارة الأعمال من أهم مرتكزات النجاح لأنه يشيع الثقة بين الجميع، ويدعو كل الأفراد إلى التعاون وإلى أن يدلوا بآرائهم ويحرصون على بيان وجهات نظرهم مما يكسب العمل قوة على قوة وإخلاصا على إخلاص «وما يستوى الأعمى والبصير ولا الظلمات ولا النور» (٣).

الإدارة المفتوحة:

والمعرفة التنظيمية تستلزم ما يعرف بالإدارة المفتوحة والتى تجيز المخاطرة وتعمل على الارتقاء بالعقل من خلال نظام التعليم الذى يتيح للعاملين قاعدة أوسع من الثقافة العامة والنظرة الواسعة السليمة التى تجعلهم أفرادا واسعى الحيلة يستطيعون رؤية المواقف فى أبعادها واتخاذ قرارات سليمة، وهو ما يتضح من النموذج التالى (٤):

الرؤية	الاستراتيجية	التنفيذ
المنظمة تنظر إلى موظفيها وعامليها على أنهم ملاك وشركاء متضامنون مع الإدارة فى تحمل مسئولية النتائج التى حققتها المنظمة ربحا أو خسارة، لذلك يجب أن يكونوا على قدر من الكفاءة والقدرة على مواجهة المستقبل	١ - تحديث وتطوير المناخ الإداري للمنظمة.	• تصميم هيكل مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة. • البحث والتطوير نشاط أساسي في هيكلها. • قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية. • الأخذ بجانب العائد والتكلفة. • نشر ثقافة تنظيمية قواها المشاركة والابتكار وقبول المخاطرة. • الاجتماعات والجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصنع القرار. • اعتبار السوق هو الحكم على كفاءة الإدارة.
	٢ - العمل على تحويل فكر وأسلوب العاملين من مستخدمين إلى رجال أعمال وأصحاب مصلحة	• زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم المستمر للعاملين في جميع المستويات. • إقرار سياسة وخطة تدريبية تهدف إلى نقل المعرفة والاستخدام الفني لها. • ربط العملية التعليمية بعمليات وأنشطة المنظمة. • ربط العملية التدريبية بأحداث ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. • تعليم العاملين فنون إدارة الأعمال والمنافسة وتحقيق الربح. • تعليم العاملين مبادئ المحاسبة. • قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها. • منح العاملين فرص التعليم الذاتي.
	٣ - تمكين العاملين ومنحهم القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لأداء أعمالهم.	• إشراك العاملين في رؤية وأهداف الإدارة. • نموذج يحدد سلوك وحدود العاملين المكنين (يوضح رؤية واتجاه الإدارة لعملية التمكين). • نشر السلطات والصلاحيات (المالية والإدارية) بين أقسام إدارات وفرق العمل بالمنظمة. • دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين على تحمل المسئولية • ومراقبة نتائج ودعم هذه القدرات.
	٤ - مشاركة العاملين في العائد باعتبارهم مشاركين ومتضامنين مع الإدارة في تحمل المسئولية ونتائج المخاطرة.	نظم الأجور والتحفيز ترتكز على: • معايير لتقييم الأداء ترتكز على الأساليب والأدوات الإحصائية والحاسبية. • ترتبط مباشرة بالإنجاز والمساهمة في الأداء. • ترتبط بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة ككل. • تمليك العاملين جزء من أسهم المنظمة. • مقابلتها مع القيمة السوقية والأجور في المنظمات المماثلة.
	٥ - الالتزام بتوفير الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم.	أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المنظمة من خلال: • جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية. • تقارير دورية تحمل تغذية عكسية عن نتائج وتصرفات وقرارات الأفراد. • توسيع نطاق المسئوليات والمهام الوظيفية. • تدعيم مهارات العاملين على استخدام أدوات التحليل المالي والكمي. • ذلك بخلاف الاجتماعات المستمرة بين الإدارة والعاملين لمناقشة نتائج مشكلات العمل.

شكل رقم (١٢) العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة

(١) عادل زايد ،مرجع سبق ذكره. ص ١٧.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر .مرجع سبق ذكره .ص٩٤.

(٣)أحمد عمر هاشم، الوضوح فى إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام ،مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣،ص ٢٩٩.

(٤) فاتن ابو بكر ،مرجع سبق ذكره،ص١٢٨.

ويتضح من النموذج السابق المبادئ والأسس التى يرتكز عليها منهج الإدارة المفتوح.

الخلاصة:

تم استعراض ماذا نعنى بالتطوير التنظيمى فى هذا الفصل مع التركيز على ثقافة التطوير وعلاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وأهمية التعاون والمشاركة فى الموارد بالمنظمة، كما تم استعراض نقطة التزامن للحصول على مزايا تدفق العمل، وأدوات النمو معا وذلك لتحقيق التكامل للمنظمة فى مجال التطوير.

وقد ركز الفصل هنا على التعلم التنظيمى وإدارة التميز باعتبارهما أساس التطوير التنظيمى بالمنظمات المختلفة، وما يتبعه ذلك من تأصيل مبدأى الانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة فى الثقافة التنظيمية للتطوير.

وهو ما يلقى الضوء على علاقة إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمى وفقا لمبدأ التعلم المستمر والتعلم التنظيمى، وخاصة من وجهة نظر إدارة الإنتاج وهو ما سنتعرض له فى الفصل التالى.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى إدارة الإنتاج والعمليات

مقدمة:

يعتبر المكسب والربح دائما مفتاحا لمؤشرات نجاح المنظمة، وهذا يتضمن وضع خطوط تحت هذا النجاح تتضمن عوامل الإنتاج وهى العمل، رأس المال، والوضع الحالى. وعلى الرغم من أن أى شركة يجب أن تخلق وتجمع وتحافظ على هذه القيم للنجاح، ولكن على المدى الطويل هذا وحده لا يكون كافيا، زيادة على ذلك فإن نجاح الشركة يعتمد على عمل أكبر جمع من المعرفة، وهذا يعنى دعم الأفراد والعمليات المطلوبة للجمع، والبناء التنظيمى، وتأثير نقل المعرفة. وبالطبع فالمعرفة لا يسهل إدارتها مثل عوامل الإنتاج الأخرى، لأنها توجد فى أشكال مختلفة ومتعددة فى الوسائط وفى مواقع عشوائية.

والعديد من الشركات لا تعرف حتى قيمة المعلومات الموجودة لديها، والخبراء يقدرون أن المنظمات الأصلية لديها معلومات كافية لتملأ مكتبة وهذه هى المعلومات الموجودة فى المستندات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تشجع وتكافىء مشاركة المعلومات وهذا يعنى أن تكون الثقافة تقبل طلب المساعدة ونقل المعلومات من الأفراد للآخرين والذين يأخذون على عاتقهم أيضا مسئولية المساهمة فى النمو المهنى لزملائهم، وبدون هذه الثقافة فإن أى حلول ستبقى محدودة، والتحدى لإدارة المعرفة هنا هو تقديم التسهيلات لهذه النوعيات من المعرفة والتى تتضمن تعاونا فى المستندات، المعلومات عن الأفراد فى المنظمة وربطها مع المعلومات الخارجية، والمعلومات غير المتحصل عليها من العاملين بالمنظمة (١).

كما يتطلب إيجاد المعلومة الصحيحة أولا إيجاد الشخص الصحيح لتحديد الاحتياج من - لمن من المعلومة Whoص**who - s**.

التكنولوجيا والإنتاج:

إن تكنولوجيا تصميم العمليات والأئتمتة قد زاد استخدامهم بواسطة الأشكال التقليدية والجديدة للعمليات مثل قاعدة الإنترنت بالشركات وذلك لتحسين الجودة والكفاءة لعملياتهم الإدارية

(1) introduction knowledge management with my SAP-Com, 2004.my SAP.Com P:-

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى

والإنتاجية لإدارة صفقات E- Commerce وللسرعة ولبث الثقة فى إيصال الخدمات لكل من الأعمال والأفراد كمستهلكين (١).

وتشير نتائج دراسات «وود وارد» (٢) إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية ينعكس على الأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة وذلك على النحو التالى:

١ - فى تكنولوجيا الإنتاج بالطلب: يكون «تطوير المنتج» هو النظام الفرعى الحرج بالتنظيم حيث يعتمد على التسويق ويقدم للعملية الإنتاجية.

٢ - فى تكنولوجيا الإنتاج بالدفع: تكون «عملية الإنتاج» هى النظام الفرعى الحرج بالتنظيم حيث تعتمد على تطوير المنتج وتقدم للعملية التسويقية.

٣ - فى تكنولوجيا الإنتاج المستمر: يصبح «التسويق» هو النظام الحرج فى دورة المنتج والذى يعتمد على تطوير المنتج ويقدم للعملية الإنتاجية.

ويتضح هذا فى الشكل التالى:

نوع التكنولوجيا	النظام الفرعى الحرج	العلاقة بين الوظائف الأساسية بالمنظمة
تكنولوجيا الإنتاج بالطلب	تطوير المنتج	التسويق تطوير المنتج الإنتاج
تكنولوجيا الإنتاج بالدفع	الإنتاج	تطوير المنتج الإنتاج التسويق
تكنولوجيا الإنتاج المستمر	التسويق	تطوير المنتج التسويق الإنتاج

شكل رقم (١٣)

يوضح علاقة التكنولوجيا بالأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة

كما تشير الدراسات إلى وجود ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبة الموارد البشرية بالتنظيمات.. فمن دراسة «وود وارد» تشير النتائج إلى أنه مع التقدم الفنى تزداد نسبة المديرين والمشرفين إلى نسبة غير القائمين بالعملية الإشرافية (الفنيين والإخصائيين) فقد بلغت هذه النسبة وفقا للدراسة ما يلى:

١ - ٨ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

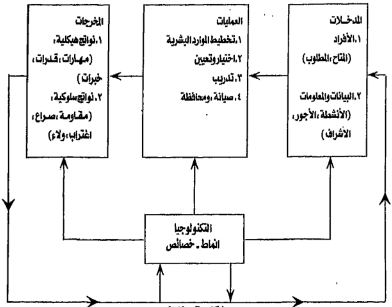
١ - ١٩ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالدفع.

١ - ٢٣ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالطلب.

ويمثل الشكل التالى العلاقة بين التكنولوجيا ونظم الموارد البشرية.

(1) Daniela Grigori & Others.Business Process Intelligence .Computer in industry 53,2003.WWW ,elsevier.Com/Locate/compind,P:321.

(٢) مصطفي محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٩،ص٤٩١.



شكل رقم (١٤)

يوضح العلاقة بين التكنولوجيا ونظام الموارد البشرية (١)

ويلاحظ أن جوهر المراقبة فى الأعمال يركز على مراقبة الإدارة وعملية الرقابة الإدارية، وهذا يتطلب تحكما سلوكيا صريحا فى العمليات ومثل هذا التحكم يمكن من التحكم فى الأنشطة المختلفة بالمنظمة وأنشطة المديرين والتى تأخذ مكانا فى بيئة تكنولوجيا المعلومات التى تضع المعرفة فى مثل هذه العمليات، وهذا يستلزم التحكم التنظيمى ليكون أكثر صياغة، وتوجها للتعاون للتحسين بين الرقابة والعمليات وتحسين التعاون بين مراقبة العمليات (١).

إدارة الجودة الشاملة والتعلم:

إدارة الجودة الشاملة TQM هو منهج للتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات التى تسلم من خلال مشاركة الأفراد على كل المستويات والوظائف فى المنظمة، وإدارة الجودة الشاملة تؤكد على فلسفة الإدارة المبنية على تحسين العمليات باستخدام البيانات، والبناء عليها وفقا للاحتواء والمشاركة من جانب الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتركز إدارة الجودة الشاملة على التوجه للمستهلك، وتكثف الجودة الملاحظة والدعم لنظم الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة جعلت نفسها دليلا من خلال المشاركة الواسعة لمعتقدات المنظمة فى إشباع المستهلك كلية، هذه الفلسفة تتطلب أيضا التعاون بين الإدارة والعاملين لتعلم التوجه للمستهلك (٢).

(١) المرجع السابق ،ص ٤٦٣،

(1) K.N. Papamichajl & I. Robertson. Integrating decision making & regulation in the management control process, Omega , 2004 . WWW . elsevier. Com/Locate/dsw P ; 1 .

(2) Alvaro D.Taveira & others . Quality management & the work environment :an empirical investigation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONO/MICS . WWW . elsevier . Com/ Locate/apergo P:1 .

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

ويسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة فى تحقيق عدة مزايا محورية أهمها (١).

١ - أن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مبدأ إداريا هاما هو مشاركة العاملين فى إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات وصنع القرارات الجماعية.

٢ - أن زيادة نسبة حاملى المعرفة Worder Knowledge وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة فى تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمى طاقة العقل البشرى، مما يؤدى بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

٣ - يؤدى تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات فى عمليات المنظمة.

٤ - يسهم التراكم المعرفى وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة فى نجاحها فى سيادة التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

ويمكن توزيع مراحل إدارة المعرفة على المنظمات والأفراد وفقا للشكل التالى (٢):

المستوى / المرحلة	المنظمة	الإدارات الوظيفية	الفرد
خلق المعرفة			×
تنظيم المعرفة	×	×	×
تشكيل المعرفة	×	×	×
توزيع المعرفة	×	×	×
تطبيق المعرفة	×		
تطوير المعرفة	×		

شكل رقم (١٥) يوضح مراحل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات والأفراد

نظرة على الوضع الحالى والمستقبل:

إن التعليم والتدريب والمعرفة هم لب جميع جهودنا الإنمائية، وتلعب المعرفة منذ وقت طويل دورا محوريا فى خلق الثروة وتحسين جودة الحياة وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة (الاقتصاد المعرفى) ويقصد به الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة، وكلما زادت كثافة المعرفة فى مكونات العملية الإنتاجية، زاد النمو الاقتصادى فمن المعلوم أن المعرفة تعمل على زيادة إنتاجية

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعى . إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحديث والتغيير الفعال ، مركز وايد سرفيس للاستشارت والتطوير الادارى ، المؤتمر السنوى الثالث عشر٢٠٠٣ ، ص ٧١٨ .

(٢) المرجع السابق ،ص٧١٧ .

(-) × تعنى تغطية جيدة عن طريق التنظيم والتطبيقات الموجودة فعلا بالمنظمة.

رأس المال من خلال:

ـ تعليم وتدريب القوى البشرية.

ـ التطوير التكنولوجى بواسطة البحث والتطوير.

ـ خلق نظم للإدارة والهيكلة.

واجتذاب المعرفة التكنولوجية المتقدمة من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر لا يتطلب إعفاءات ضريبية أو قوانين خاصة، وإنما يشجعه نظام تعليم قادر على إنتاج قوى بشرية مؤهلة لاستيعاب المعرفة التكنولوجية وأسواق مال تتمتع بالشفافية وضمانات حرية تدفق المعلومات.

وإذا نظرنا إلى التطور التنظيمى فى ضوء المعرفة على مدى سنوات سابقة حتى الآن والتى يمكن تلخيصها فى الشكل التالى:

التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)

كلاسيك

قبل عام ١٩٣٦ بداية ظهور الحاسب الآلى كان التطور التنظيمى يعتمد على الجانب اليدوى والتجربة والخطأ والمعلومات الورقية.

أتوماتيك

فى مرحلة الثورة الصناعية حتى الثورة الصناعية الثانية حيث التطور التنظيمى يعتمد على استخدام الحاسبات الآلية بشكل كبير للحصول على المعلومات

واقع Virtual

فى بداية القرن ٢١ أصبح المكان غير ذى أهمية حيث تلاشى البعد المكانى

E-Commerce

E-Business

E-Banking

والمتمثلة فى بنوك المعلومات.

العالمية

اختلاط الحضارات وشحوب الهوية.

التكتلات العملاقة

Out Sourcing

الأرض الرقمية

Digital Earth

المستقبل

Future Vision

منظمات خارج نطاق الأرض والمعلومات خارج نطاق الأرض.

تعاظم دور المعلومات والمعرفة.

وظهور الجيل الخامس من الحاسبات الآلية الذكية القادرة على التعامل اللغوى.

تداخل حقول العلم المختلفة معا بلا حدود.

شكل رقم (١٦)

يوضح مراحل التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

وأصبح احتياج المعرفة لإدارة متكاملة Integrated Management تنظر إلى الكل وليس الجزء من النظام فى تعاملاته مع البيئة الداخلية والخارجية فى كافة المجالات السلعية والخدمية. وصارت المعلومة المتعلقة بالمعرفة تدار بنظام Day-to-Day لسرعة التطور وتلاحق المعلومات.

وصار التعامل مع إدارة الأزمات المختلفة فى كافة المنظمات من منظور تطبيق GIS system Geographical Information لحصر الأزمة فى منطقة معينة وإدارتها والتعامل معها من خلال الأقمار الصناعية بسرعة فائقة.

نظم المعلومات الجغرافية: System GIS Geographical Information

تم استخدام نظام المعلومات الجغرافية حديثا، وهو نظام يتعامل مع الخرائط وتوزيع المواقع عليها، وارتبط بهذا النظام نشأة نظام آخر وذلك فى عام ١٩٩٥ وهو ما يعرف بمحدد الموقع الكونى وفقا لخط العرض وخط الطول positioning System Golobal وذلك باستخدام الأقمار الصناعية.

وهذه الأنظمة يستفاد منها الآن فى عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية وتنفيذها، وإذا نظرنا إلى القرارات سنجد أنها تنقسم إلى نوعين من القرارات:

- قرارات دخل نطاق التحكم البشرى وتندرج من مشكلات بسيطة إلى مشكلات أكثر تعقيدا تمس الحياة والعمل.
- قرارات خارج نطاق التحكم البشرى وتندرج تحت مشكلات الكوارث والأزمات.

والقرارات المتعلقة بكافة المشكلات بنوعيها تحتاج إلى مهارة فى التعامل والمعالجة للمعلومات المتحصل عليها، ومهارة التدخل البشرى، وهو فى الحالة الأولى يكون التدخل البشرى أقل واستخدام التكنولوجيا أكثر. أما فى الحالة الثانية فهى تحتاج إلى مهارة عالية وتدخل بشرى أكبر من استخدامات التكنولوجيا لأنها أكثر صعوبة وتحتاج إلى حلول غير تقليدية من جانب البشر وتفكير مبتكر غير تقليدى لسرعة التعامل مع الأمة أو الكارثة بأقل خسائر ممكنة، ووجود الآلات الحديثة والتخطيط العالى مع حوادث خارج حدود الأخطاء البشرية يحتاج إلى سوبر أفراد من حيث الفكر وحسن التصرف وبعد النظر والدقة المتناهية فى ربط الأمور ببعضها وسرعة الاستنتاجات (تدخل يدوى فى تنفيذ القرارات) وهو ما يوضح أهمية العقل البشرى والمعرفة فى التعامل مع مثل هذه الأنظمة.

وفى اتخاذ القرارات الإنتاجية والإدارية يصبح نظام GIS من أهم النظم التى تساعد متخذ القرار فى اتخاذ قرار صائب فى أسرع وقت ممكن فى أى نقطة من العالم.

حيث يمكن تطبيقها فى اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات الإنتاج والتسويق وتوزيع المنتجات، وتحديد تشكيلة المنتجات ويمكن استخدامها أيضا فى الآتى:

- إقامة المصانع والمشاريع الجديدة، وخطوط الإنتاج الجديدة.

- إقامة الحضانات والمدارس والجامعات والمعاهد.
- البناء والإسكان والتعمير وإقامة المدن الجديدة.
- إقامة البنية الأساسية.
- توسعات الإنتاج.
- توفير الخدمات وتوزيعها وإعادة توزيعها أيضا بما يخدم توزيع السكان.. إلخ.
- حل مشكلات المرور.
- صناعة السيارات.
- تلافى خسائر الزلازل والبراكين وخفضها إلى أدنى حد ممكن.
- خفض وقت تنفيذ القرار وزيادة سرعة التنفيذ.

هذا النظام يتم تدريسه الآن فى مقررات طلبة سنوات التعليم الأساسى بالمدارس الكندية حتى رياض الأطفال، بعد أن كان يدرس على مستوى المدارس الثانوية والجامعات وهو ما يوضح لنا الفجوة الكبيرة فى المعرفة بين الدول النامية والمتقدمة (١).

وإن كانت مصر قد نجحت الآن فى الاستعانة بهذا النظام فى التعداد السكانى ٢٠٠٦، بالإضافة إلى نجاح بعض الطلبة فى الدراسات العليا فى تطبيق هذا النظام على عدة مشكلات فى مصر (٢).

وأخيرا فقد قامت البحرية الأمريكية فى أحد برامجها التدريبية بمطالبة كل من يجتاز هذا البرنامج المتخصص من ضباطها القياديين بأن يضع مشروعا عن تصوره للرؤية المستقبلية للعالم وفقا للبرنامج الذى يجتازه وبتكرار هذاالبرنامج أصبح لديهم رؤية مستقبلية من تجمع معرفى من كافة الكوادر المتخصصة حتى عام ٢٠٣٥ يمكن استخدامه فى رسم المستقبل البشرى ككل (٣).

Out-Sourcing

تقوم حاليا بعض الشركات الأمريكية العاملة فى مجال الإلكترونيات والتكنولوجيات العالية مثل أى بى إم، ومايكروسوفت بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الشركات العاملة فى مجال الاتصالات (التليفون) بتعيين عمالة فنية كمبرمجين ومهندسين ومندوبى مبيعات (باستخدام التليفون) من دول أخرى أقل فى الأجور مثل الهند، الفلبين، الصين، ويتم إرسال العمل ومهماته إليهم عن طريق البريد الإلكترونى **E-mail** ويحصلون على نتائج العمل فى اليوم التالى على سبيل المثال عن طريق البريد الإلكترونى أيضا.

ويتميز العاملون فى هذا المجال من مهندسين ومندوبى مبيعات ومبرمجين بأنهم خريجو جامعات متميزة ببلادهم، وأجورهم تتميز بالانخفاض مقارنة بأجور الأمريكيين المقيمين، وكذلك تجنبا لمشاكل الهجرة والاستقدام والإقامة بالبلد، ولسهولة أداء العمل من خلال تكنولوجيا الاتصالات ويطلق على هذه الوسيلة **Out-Sourcing**.

ولنا أن نتصور أن شخصا مقيما فى بلده ويعمل فى بلد آخر من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وانتشار هذه الوسيلة الآن فى أكبر شركات الولايات المتحدة جعل المرشح

(١)،(٢)،(٣) مقابلة شخصية مع أحد كبار أساتذة وعلماء الحاسب الآلى فى مصر.

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

للرئاسة حاليا «جون كيرى» يتوعد بأنه سيكسر الضرائب التى على هذه الشركات فى حالة انتخابه رئيسا.

وإذا نظرنا إلى الواقع الحالى فى منظماتنا الإنتاجية والخدمية فسنجد الآتى:

- هناك رؤية مرسومة ومحددة لمستقبل الآخرين، ولكن عندنا تغيب الرؤية المستقبلية المرسومة والمحددة بوضوح.

- أحلامنا متواضعة ونعجز كثيرا عن تحقيقها، وأحلامهم مختلفة وطموحه ويسعون إلى تحقيقها بدأب وإصرار يخدمهم النظام كله وبيئة النظم وثقافتها فى تحقيق ذلك.

- أن معظم الأفراد بكافة المنظمات لا يعلمون استراتيجية منظماتهم إلى أين تذهب؟ وأين ستكون بعد عدة سنوات في المستقبل.

- غياب استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة بالمنظمات التى تعمل فى نفس المجال وذلك لإحداث التطورات التنظيمية المواءمة للتغيير.

- عدم الأخذ بمبدأ المبادرة بالمعرفة بل دائما تابعين لتطورات ومعرفة الآخرين.

- عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المعرفة بين الأجيال القديمة والحديثة دون النظرة العدائية بينهما، وغياب التواصل والتضامن لعالم أفضل.

- أن مبدأ التعلم غير وارد بالمنظمات الإنتاجية والخدمية على الإطلاق وخاصة من جانب فرق العمل.

- أن المنظمات التى لا تؤمن بمبدأ التعلم ونشر المعرفة لن يكون لها أى نصيب من التطوير التنظيمى سواء فى الجودة أو حل المشكلات والأزمات التى تواجهها.

- أن أى فرد يعود من بعثة تعليمية أو تدريبية أو يقوم بإعداد بحث أو رسالة علمية لا يشجع النظام وثقافته على نشر معرفته.

- الحرص الدائم كجزء من ثقافة منظماتنا على كتمان المعرفة الفردية المكتسبة لضمان التفوق الفردى والتى يضيع جزء كبير منها نتيجة عدم تناقلها بين الأفراد أو عدم تطبيقها.

إن إدخال الكمبيوتر فى كل مكان خطوة رائعة ولكنها ليست كل شيء ولنقرأ ما بعاليه حتى نستطيع فهم واقعنا ومستقبلنا ونحاول أن نكون واقعا ومستقبلا أفضل قوى قادرة على المبادأة بالتطوير وإحداث التغيير وليس تقبل التغيير.

ويبقى دائما الأمل فى غد أفضل لنا ولمنظماتنا نحقق فيه ما نصبو إليه من تقدم وزيادة فى المعرفة، والمبادأة بها وبالتغيير من جانبنا فى كافة المجالات المتعلقة بمنظماتنا المختلفة والذى تسعى إليه الآن معظم منظماتنا الحكومية والخاصة.

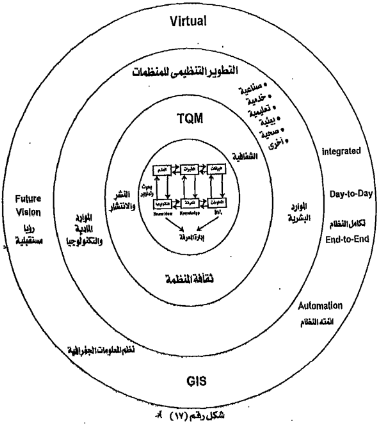
وإذا نظرنا إلى التطوير التنظيمى بشكل أعمق فسنجد أنه منذ بدء تطبيق المدارس العلمية المختلفة فى الإدارة كانت كل مدرسة تطبق معرفة توصلت إليها تؤمن بها وبقدرتها على تحقيق أداء أفضل للمنظمة وتساهم فى تحسين وتطوير الأداء،

حتى ظهور مدرسة الإدارة بالنظم والتى أصبحت تنظر إلى المعرفة بشكل أكبر حيث المنظمة جزء من نظام أكبر تتفاعل وتتكامل معه.

وبناء عليه ترى الباحثة أن مجالات المعرفة المختلفة والمتمثلة فى إدارة الجودة الشاملة **TQM** وإعادة الهيكلة **Re-engineering** والهندسة البشرية **Human Engineering** وهى فرع من علم النفس الصناعى، وكل ما يطرأ من المعرفة جديدة مستقبلا يهدف إلى إدخال التحسين المستمر على التطوير التنظيمى لتصبح الشركات أكثر نجاحا وأكثر قدرة على المنافسة والاستمرار، وتلبية لاحتياجات مستهلكيها.

وقد لاحظت الباحثة عند تصفحها للمواقع المختلفة فى مجال البحث أن معظم الكتابات تميل إلى استخدام سيناريوهات فى شكل عمليات رياضية تترجم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمي وهو مؤشر مهم على تعاظم دور بحوث العمليات فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمى وأن المستقبل سيشهد تداخلا كبيرا من جانب بحوث العمليات فى هذا الحقل مما يستدعى أن نطور من طرق التعامل مع المعرفة فى هذا المجال بما يتوافق مع التوجهات الجديدة والحديثة مستقبلا.

ويمكن تلخيص وجهة نظر الباحثة فى العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى الشكل التالى:



شكل رقم (١٧) *

العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى منظمات العمل

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

إن نجاح أى منظمة يعتمد على مهارتها فى التعامل مع عوامل الإنتاج وخاصة المعرفة، وتكنولوجيا الإنتاج وذلك للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم المستمر بما يخدم ويحقق الإشباع والرضا الكامل للمستهلك، وهو ما يستدعى أن نقيم وضعنا الحالى، ونتطلع إلى المستقبل بالأمل فى واقع أفضل لكل منظماتنا نكون فيه نحن البادئين بالمعرفة والتغيير.

النتائج والتوصيات

النتائج:

من الاستدلال البحثى وفقا لما تناولته الباحثة فى الفصول الثلاثة ثبت صحة الفروض التالية:

١ - توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التى لدى المنظمة.

٢ - توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى للمنظمة.

٣ - توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الإنتاج.

التوصيات:

١ - التركيز على المعرفة والمبادأة بالمعرفة من جانب الأفراد والمنظمات معا.

٢ - جعل ثقافة المنظمة نقطة الانطلاق نحو التحفيز المعنوى والمادى لنشر المعرفة والتعلم.

٣ - تزامن وتكامل الانطلاق نحو المعرفة والتطوير التنظيمى فى كل منظمات وإدارات ووحدات الدولة فى مجال السلع والخدمات.

المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

١ - حازم حسن صبحى، بيل جيتس البيزنس بسرعة الفكر، تطبيقات الجهاز العصبى الرقمى، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١.

٢ - روجر فريتس.. فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرير ٢٠٠٢.

٣ - فاتن أبوبكر.. نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١.

٤ - عادل زايد.. الأداء التنظيمى المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣.

٥ - على على حبيش.. الإنماء المعرفى منطلق مصر للتحديث. كتاب الأهرام الاقتصادى العدد ١٦٥.. ٢٠٠١.

٦ - متولى السيد متولى.. السلوك التنظيمى مدخل تحليلى. القاهرة ١٩٨٣.

٧ - مصطفى محمود أبوبكر.. الموارد

البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ٢٠٠٤.

الدوريات:

١ . أحمد عمر هاشم.. الوضوح فى إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٢ . أحمد مصطفى.. التغيير وقياداته المطلوبة. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٣ . عبدالرحمن توفيق.. التفكير الاستراتيجى، المهارات والممارسات. سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ٢٠٠٣.

٤ . على عبدالوهاب.. أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٥ . ممدوح عبدالعزيز رفاعى.. إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحديث والتغيير الفعال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى. المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

باللغة الإنجليزية:

الكتب:

1 - Richard L. Daft . Organization theory & design . Seventh Edition . South - Western-Thomson Learning . 2001 .

الدوريات :

1 - Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - Creation through care in professional teams . 2002 Management . WWW. elsevier . Com/locate/scajman .

2 - Alvaro D.Taveira & Others - Quality management & the work environment : an empirical investingation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONO MICS . WWW . elsevier . Com/Locate/apergo .

3 - Daniela Grigori & Others . Businesss process intelligence . Computer in industry 53 . 2004 . WWW . elsevier . Com/ Locate / Compind .

4 - Introduction knowledge management with my SAP. Com. 2004 . My SAP . Com .

5 - Journal of operational research . 2004 . WWW . elsevier .

6 - Karl E. Sveiby . What is knowledge management ? Community Intelligence Labs . 2001 .

7 - K.N. Papamichail & T. Robertson - Integrating decision making & regulation in the management Control process . Omega . 2004 . WWW . elsevier . Com/Locate /dsw .

8 - Olivien Perrin & Claude Godart . A model to support collaborative work in virtual enterprises . 2004 . Data & Knowledge Engineering . WWW . elsevier . Com/ locate / datak .

9 - Patrick S.W. Fong . Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes & their dynamic interrelationships . 2003 . Project Management . WWW . elsevier . Com/Locate/. ijproman

10- Subhashish Samaddar & Sauitha S.Kadiyala . An analysis of interorganizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation . European Journal of Operational Research . WWW. elsevier . Com/ locate/ dsw .

■ ■ ■ ■

- If the answer is Yes , state what sort of promotion offered by your company?

  ....
  ....
  ....
  ....
- Do you have any kind of integration or special agreement with any other tourist suppliers ?

  Yes No
- If the answer is Yes, state the kind of agreement with
  - Hotel
  - Airline
  - Tourist village
  - Others..............................
- State the procedures carried by your company to keep the loyalty of your clients

  ....
  ....
  ....
  ....
- Do you have statistics for different kinds of travelers ?

  Yes No
- If the answer is Yes specify who are the majority of travelers flying with your company ?

  ....
  ....
  ....
  ....
- State the percentage of travelers booking through your Web site through the Internet

  ....
  ....
  ....
  ....

Questionnaire

- Name of the Airline company
  ....
- Is there any marketing campaigns undertaken by your company
  Yes No
- If the answer is yes , please clarify the tools utilized for this marketing campaign
  - Newspapers
  - Special magazines
  - TV. And Radio
  - Mailing list
  - Web site through the Internet
  - Others...............................
- Please state the percentage of the marketing budget to the total revenue
  *1% less than 5%
  * 5% less than 10%
  * 10% less than 20%
  * over 20%
- Do you have marketing research concerning your client profile ?
  Yes No
- If the answer is Yes clarify the bodies undertaking the research
  - The company itself
  - Specialized PR agency
- Do you have an evaluation form to assess the service offered to your client ?
  Yes No
- If the answer is Yes , Do you have specialized trained employees for analyzing these questionnaires ?
  Yes No
- Does your company apply special promotion incentives to the traveler?
  Yes No

- Poon, A (1993), Tourism, Technology : A Competitiveness Strategies, CAB Int., Wallingford, UK., pp. 30-65
- Vellas, F. (1999), Strategic Marketing in the Air Transport Sector *In : Vellas, F. and Becherel, L.*(eds), The International Marketing of travel and Tourism : A strategic Approach, Macmillan Press Ltd., p. 235 and p.237
- Waters, S. (1998), Big Picture, Child and Walets Inc., USA., pp. 156-167
- You, X., O'leary, J. and Fesenmmaier, D. (2001), Knowledge Management Through the Web : A new Marketing Paradigm for Tourism Organization *In : Faulkner, B., Moscando, G. and Laws, E.* (eds), Tourism in the 21st century continuum, UK. p. 181
- Zinkhan, A. (2002), Consumers, Mc Graw-Hill, p. 617and p.619

References

- Advertising Federation of Australia (2004), http:// www. rmarketing.com/ solutions/LL_ repair. asp Accessed on 28/05/2004
- Bergsma, M. (2002), Travel Distribution Systems : One to One Marketing *In: Lockwook, A. and Medlik, S.* (eds.), Tourism and Hospitality in The 21st century , Buttermouth Heinmann, UK., pp.246-254
- Buhalis, D. (2001), Tourism Distribution Channels : Practices and Processes *In : Buchalis, D. and Laws, E.* (eds.), Tourism Distribution Channels : Practices, Issues and Transformations Continuum, UK., p. 10
- Churchill, G. (1996), Basic Marketing Research, The Dryden Press, USA., pp. 234-235
- Graham, A. (2001), Managing Airports : An International Perspective, Butterworth Heinmann, UK. p. 162
- Haggag, M. (2000), Transportation and Tourism, pp.122-140 (in Arabic)
- Hensher, D. and Brewer, A. (2001), Transport : An Economics and Management Perspective, Oxford University Press, USA., pp. 229-231
- Hill, C. and Jones, G (1995), Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 3rd edition, Houghton Miffin, NYC. pp. 30-36
- Holloway, J. (2004), Marketing Tourism, 3rd edition, Prentice Hall, pp.
- Kadampully, J. (1999), Creating and Maintaining a Competitive Advantage *In : LeeRoss, D.*(ed.), Human Resources Management in Tourism and Hospitality : International Perspectives on Small to Medium Sized Enterprises, Cassell, UK., pp.38-39
- Novo, J. (2004), Turning Customer Data into Profits With a Spread Sheet, http://www.jimnovo.com/customer_loyalty_more.htm Accessed on 30/05/2004

consumer satisfaction is considered the first step to consumer's loyalty where airlines could guarantee retention of consumers.

It is worth to note that the transportation item is considered as the most expensive part of the whole trip to a certain destination, thus airlines should encourage clients to travel by offering various incentives and discounts. They should follow a comprehensive cluster segmentation research in order to offer the appropriate quality requested.

Airlines should apply a bench marking scheme to benefit from the best whether they are competitors or not. They should also implement corporate marketing strategies on a larger scale .

Airlines should as well expand their policies and strategies of customers' retention marketing program by molding the marketing message and tactics to the lifecycles of the customer in order to achieve and maximize their profits.

Conclusion and Recommendations

Airline companies face several obstacles and threats in the competitive market place. These threats are faced by emerging greater number of airlines alliances and integration which take several forms among which is the horizontal, the vertical and the diagonal integration.

As consumer satisfaction is the core of all marketing efforts , airline companies tend to offer high quality service and loyalty programmes. Thus trying to invest their efforts in relationship marketing that depend mainly on technological techniques. This help in retention of customers and creating new markets at the same time. In addition, this help in building customer's loyalty , thus controlling global air traffic.

Airline companies utilize different tools in their marketing campaigns to increase their market share as newspapers, special magazines and T.V. and Radio.

Most airlines conduct marketing research programs concerning their clients' profile trying to tailor their services to suit the needs and demands .

Finally, they carry assessing programs to evaluate the clients' level of satisfaction to guarantee loyalty. Through their way of building and creating loyalty, they offer different promotional incentives as fares discounts, extra baggage allowance, mileage bonus and elite status benefits. Most airlines have websites via the Internet through which they launch their marketing campaigns worldwide. Results dedicate that booking through the net in Egypt is very poor not exceeding 10% while this percentage increase abroad to reach about 70% or more.

Airlines should consider that consumer satisfaction is the core of any business success particularly when offering wide range of services (intangible products) . Consequently, airlines should enhance certain quality factors including technical skills, cleanliness, price / quality relationship, product variety, service speed and efficiency. Moreover airline companies should apply comprehensive indicators and measurements techniques in order to assess and evaluate their clients' level of satisfaction as

Most airlines dealt with leisure and business tourism. Visiting friends and relatives (VFR) type prevailed on 7 airlines, while 6 airlines had students as their traveler's profile. Labor travelers were the common travelers of 5 companies and religious type prevailing in 4 companies.

Booking Via the Internet

Government tourism offices, travel suppliers from destinations to airlines, hotels, car rentals and travel agencies all over the world had home pages on the Web (You et al, 2001)

Most airline companies had websites where a traveler could go through to reach prices, schedules and book his ticket. This coincided with the new trend " The One to One Future of Marketing" which focused on selling more goods to fewer people would be more profitable and more practical and efficient. This trend will decrease the travel agencies' role (Intermediaries)because airline would direct their marketing efforts to the ultimate consumer with all the benefits that were previously given to travel agencies. One to one marketing is the same term of relationship marketing that aims at discovering the client's motivations and needs to tailor the service upon his request (Bergsma, 2002)

Airlines stated that booking through the Internet in Egypt was very few not exceeding 10% while this percentage increased abroad where it was used by about 70% or more of the travelers that preferred to reserve and book and pay via the Internet.

Traveler's Profile Statistics

Most airlines handled statistics for their clients' profile as a way to improve their product planning , consequently keep their loyalty and increase the company profitability.

Clients' profile could be deducted through comprehensive marketing research where market segmentation was its core. Effective segmentation demanded grouping consumers into relatively homogeneous groups to enable companies to tailor their programs to meet the needs and wants of their consumers. Marketing research were carried out by special experts and professionals to assess market potential by territory and to measure market penetration considering number of actual and potential customers (Churchill, 1996)

Table (9) Passengers' Profile Statistics

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	17	94
No	1	6
Total	18	100

Results tabulated above pinpointed that 94% of the population handled statistics for their clients' profile while only 6% had not these kind of research such as Sudan Airways.

Travelers' Patterns

Airline companies dealt with different patterns of travelers, this was clearly illustrated in the table below

Table (11) Travelers' patterns*

Travelers Types	No. of Respondents
Business Men	18
Labors	5
Students	6
VFR	7
Religious	4
Leisure	18

* Possibility of more than one choice

on long haul destinations as Bahrain- Sydney or Bahrain-London .

Club membership cards were used by most airlines to guarantee the clients' loyalty. Seventeen air companies issued club cards for their clients, there were three levels of membership: blue, silver and gold cards of Gulf Air which offered many elite status benefits to the frequent flyer as extra baggage allowance, free upgrade tickets, priority wait-listing, priority baggage handling, separated check in counters for first and business class, access to first and business class lounge in airports, guaranteed seat on fully booked flight.

Czech airlines membership card is called "OK Plus Programme" , Safar Flyer for Royal Air Maroc(silver and gold flyer) , Al Forsan for Saudi Airlines, and KLM membership of "Flying Dutchman" where a traveler could enjoy various opportunities to earn miles, upgrade flights and enjoy leisure packages and exclusive hotel accommodation offers. MEA offered "Cedar miles" as its fast way to free travel.

Frequent Flyer programme partnerships (FFPs) was one of the elements introduced by strategic international alliances in addition to the airlines code sharing. Airlines joined FFPs to increase their market share as customers are encouraged to choose alliances rather than individual companies (Vellas, 1999)

The majority of airlines (15 companies) offered their frequent travelers discounted prices and electronic tickets and electronic check in were available by thirteen companies of the population.

Follow up services were followed by ten companies ranging from follow up attendance, follow up bookings and reservations to follow up calls.

Extra baggage allowance was used by four companies which is considered a great privilege to most of travelers.

Tablc (8) Clients' Loyalty Procedures Undertaken by Airlines*

Procedures	No. of Respondents
Discounted Prices	15
Quality of services	18
Personal treatment and contacts	17
Follow up services	10
Club membership	17
Electronic tickets and Check-in	13
Extra baggage allowance	4
Punctuality	18

* Possibility of more than one choice

Data tabulated above showed that all airlines created clients' loyalty through offering luxurious services such as minimizing check-in procedures difficulties at convenience offices in the airport terminals, offering VIP lounges, sat space, choice of sumphious cuisine , entertainment and special treatments.

Among quality services offered possibility of ticket refund, ticket reissue and mileage re-credit. In Dubai Airport, passengers of Air France , British Airways, Emirates, Gulf Air, KLM and Star Alliance are invited to dedicated lounges where they are offered a luxurious reception while they await the time of boarding.

The new trend today emphasized quality services that meet the needs and requirements of consumers. "In order to achieve this goal different dimensions of services were defined and customer's satisfaction, considered to be the gap between perceived and expected services, was assessed." New approaches such as total quality management and continuous improvement programmes began to be applied by increasing number of services' industries as airline companies (Graham, 2001)

Punctuality also was very important for all airlines. Personal treatment and personal contacts were followed by seventeen companies. Among the special treatment programs followed , Gulf Air offered baby sitter on board of their flights

outgoing travel agencies, airlines and accommodation establishments are all sorts of vertical integration.

Nowadays, Diagonal integration is dominating, and as Poon (1993) asserted that firms should diagonally integrate to control the more lucrative areas of value – creation. It is noteworthy to add that diagonal integration offer and produce a wide range of services and sell them to a target groups of consumers (Buhalis, 2001; Poon, 1993)

Procedures Followed to Keep clients' loyalty

The majority of airline companies followed different methods and provided various promotions in a way to keep the clients' loyalty.

Customer loyalty is the tendency of a customer to prefer and choose a product over another for a certain time which is known as "Brand Loyal" . Loyalty is illustrated by the actions of the consumer . Consumers can be satisfied but still not be loyal which means that satisfaction does not equal loyalty (Novo,2004) In addition, Kandampully (1999) stated that while services organizations aimed to gain customer's loyalty, customers on the other hand seek an organization service loyalty as a sort of assurance of a consistent and superior quality of service.

Loyalty programs, known as "Frequent Flyer Programmes (FFPs)" were first launched by American Airlines. Nowadays, the majority of airline companies had a loyalty programme and the worldwide membership to these programmes.

Procedures followed by airlines to gain the loyalty of their clients were clearly pinpointed below

Alliance is "a cooperative strategy in which firms combine resources and capabilities to create competitive advantage (Hopkisson et al, 2004)

Airlines created alliances as a way to share means and resources to increase their market share and create barriers for their competitors.

Simultaneously, alliances helped airlines in acquiring frequent customer through building loyalty.

Nowadays, alliances replaced the former commercial agreements that were concerned only with ground handling at airports, commercial representation agreements, joint – investment and operating - expenditure agreements (Vellas,1999) .

In addition, passengers accrued elite qualification miles on all Sky Team coded flights operated by a "Sky Team Airlines"

Czech Airlines and Hungarian carrier (Malev) had entered into a new form of partnership with new joint routes to destinations where previously only one of the airlines has flown.

These alliances and partnerships brought new opportunities for connections to destinations where passengers could enjoy benefits stemming from alliance schemes.

While agreements between airlines and hotels were chosen by 14 companies like the agreements occurring between British Airways and Nile Hilton. Other airlines integrated and had alliances with travel agencies (8 companies). Only four airlines had agreements with other tourist suppliers such as car rentals (Avis, Hertz) and railways (Air France with Railways), Banks (Egypt air and National Bank of Egypt).

In general, trend for horizontal and/or vertical integration is prevailing in the tourism industry. Horizontal took place at the same level of any tourism distribution channel , while vertical integration emerged when organizations at one level in the tourism distribution channel merged with members from other levels. Merger between tour operators and

internet i.e. Egypt Air. Call centers are nowadays part of the standard reservation processes for all larger businesses in travel and tourism (Middleton, 2001). Fifteen companies offered free tickets to their clients as a special promotion . Incentives to travel agencies (overrides) were used by twelve airline companies and eight companies upgraded the special fares to their frequent travelers . Family members discounts were almost preferred and provided by the Arab airlines

Tourist Suppliers

The table below showed that airline companies had certain integration and agreements with different kinds of tourist suppliers such as hotels, tourist villages, airlines and travel agencies.

Table (7) Airlines Agreements with different Suppliers*

Tourist Suppliers	No. of Respondents
Hotels	14
Tourist Villages	-
Airlines	16
Travel Agencies	8
Others	4

* Possibility of more than one choice

Data tabulated in the above table clarified that most airlines (16 companies) had agreements with other airline companies. Some of these agreements took the form of global alliances like " Sky Team" that grouped nine airlines (Aero Mexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Airlines, KLM (Royal Dutch Airlines), Korean Air and Northwest Airlines.

These sort of alliances were held to provide and offer more destinations, more frequent flights and connections and many other benefits.

It is clearly known that due to the severe competition spreading worldwide, airlines formed alliances with their competitors instead of taking equity shares in smaller airlines.

Table (4) Consumer Satisfaction Evaluation Methods

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	14	78
No	4	22
Total	18	100

Table (4) pinpointed that the majority of the airline companies 78% had evaluation forms for assessing the services offered to their clients which were analyzed by special trained employees at the head offices

Special Promotion Incentives to Travelers

Nowadays most clients search for promotion incentives, this approach is highly accepted by both client and airline in order to achieve very high customer satisfaction and profitability from the airline point of view.

The different incentives offered to clients are clearly shown in the following table

Table (5) Incentives Offered *

Attribute	No. of Respondents
Fares discounts	15
Extra baggage allowance	4
Free Tickets	15
Free nights	3
Incentives to Travel Agencies (overrides)	12
Passenger facilities	16
Upgrading special fares	8
Mileage bonus	17
Family members discounts	3

* Possibility of more than one choice

Figure clarified in table (5) depicted that the majority of airlines (17 companies) offered mileage bonus and 16 companies provided passenger facilities such as in-flight services, special assistance at airports , transit facilities and call centers. Modern call centers worked on shift systems, and they were fully computerized and linked with customer data base and the

from 1% to 5% of the revenue for their marketing efforts. It is clearly known that marketing budget had to be increased should the airlines wanted to enhance their image. This could only be achieved when airlines complement their marketing strategies with structural changes. These always require important investment to enhance image and allow airlines to adopt their marketing strategy (Vellas, 1999)

Marketing Research Concerning Client's Profile

Airline companies preferred conducting different marketing research concerning their clients' profile

Table (3) Marketing Research Conducted

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	16	89
No	2	11
Total	18	100

Figures in table (3) clarified that most airlines (89%) conducted marketing research programmes concerning their client's profiles. This coincided with the modern trend that concentrated on consumer as the core of any marketing efforts (market driven). The minority (11%) had not any marketing research programme . All companies that had a marketing research programme depended on their marketing research departments at the head offices to carry out and conduct these researches.

Methods of Evaluating Consumer Satisfaction

As consumer satisfaction was the ultimate target for all airline companies, they relied on assessing this level of satisfaction through different methods among which direct questionnaires and evaluation forms were distributed on the consumers to discover their level of satisfaction to be considered when designing the next communication

many forms such as catalogs, T.V. shopping, Internet and direct mail

Nowadays, the Internet is considered as a modern distribution channel utililized to reach directly the end-user rather than going through intermediaries

Regarding the other marketing tools 11 companies utilized special magazines and 10 airline companies launched their campaigns in newspapers. Only 7 companies advertised in T.V. and Radio. Mailing list were chosen by only six companies in spite of the fact that acquiring a new customer can cost five times more than retaining an existing one (costly approach). Seven companies had utilized other tools in their marketing campaigns as sign boards, reception, seminars and workshops and others depended on personal contacts with travel agents

Percentage of the Airlines' Marketing Budgets to the Total Revenue

Airlines' budgets were generally based on estimates of sales revenue and cash flow for the coming year, the budgets introduced also a measure of control over cash flow expenditures during the year (Holloway, 2004)

The percentage of the marketing budgets of Airlines to their total revenue is clearly shown in the following table

Table (2) Percentage of the Marketing Budget

Attribute	No. of Respondents	%
No Budget	1	6
1% less than 5%	6	33
5% less than 10%	11	61
10% less than 20%	-	-
Over 20%	-	-
Total	18	100

Data illustrated in table (2) clarified that 6% of the airlines did not allocate any budget for marketing (Sudan Airways) while the majority of the airlines (11 airlines) had their marketing budget ranging from 5% to 10% of their total revenue. A percentage of 33% of the population allocated only

Results and Discussion

Name of Airline Companies

The questionnaire was distributed in Egypt on 18 airline companies :

Egypt Air
Tunis Air
Sudan Airways
Royal Air Maroc
Gulf Air
Emirates Airlines
Kuwait Airways
KLM
Hungarian Airlines (MALEV)
Royal Jordanian
Saudi Arabian Airlines
MEA
Air India
British Airways
Air France
Olympic Airways
Czech Airline
SAS

Tools Utilized by Airlines in their Marketing Campaigns

All airline companies utilized different tools in their marketing campaigns to increase their market share by directing their marketing message that meet consumer's needs and preferences.

These tools utilized are clearly illustrated in the following table

Table (1) Marketing Tools*

Attribute	No. of Respondents
Newspapers	10
Special Magazines	11
T.V and Radio	7
Mailing Lists	6
Web sites through the Internet	17
Others	7

* Possibility of more than one choice

Data tabulated showed that all the population utilized their web sites in attracting their prospected consumers except Sudan Airways which had not yet launched any marketing campaign through the Web. This coincided with the new trend of addressing customers directly. This could achieved through

promotions that meet directly their needs(Advertising Federation of Australia, 2004)

In order to implement a successful strategic marketing based on gaining or constructing consumer loyalty, airlines should consider four important factors: (Haggag, 2000)

1. Ideal exploitation of marketing surveys and researches to reach potential target markets
2. Following various methods and means to increase the market share over competitors
3. Exerting efforts to create and preserve loyal consumers
4. Integration and cooperation with other tourism sectors like means of accommodation, travel agencies, tour operators and other tourism attractions

The research aims at diagnosing and evaluating the strategies and policies adopted by airline companies . Moreover, it aims at pinpointing the points of strength and weaknesses in the current marketing efforts followed by airlines

The research also aims at recommending ideal marketing strategy for airlines companies

Research Methodology

A questionnaire is designed and distributed to 25 airline companies. Only 18 questionnaires have been completed. It is composed of questions revolving around the tools utilized by airlines in their marketing campaigns, marketing budgets, marketing research concerning client's profile and methods of evaluating consumer satisfaction. Moreover, questions revolve around the efforts exerted by airline companies in order to gain consumer loyalty and the consumer's evaluation towards the quality of services offered and the ways followed by airline companies in analyzing and monitoring these surveys.

It is worth to note that consumers link satisfaction with quality. They perceive high quality services as an important predictor of their satisfaction. This coincides with several studies that support the chain which relate quality to satisfaction and then to purchase intention.

Thus, quality has direct influence on not only satisfaction but also profitability because it reduces the operating costs and failure. In addition, quality is considered an important factor in purchase reputation, better marketing channel member receptivity, better awareness and lower costs of attracting new consumers. According to Graham (2001), quality management is considered an overall process that involved everybody from top management down to junior staff. Thus, airlines begin applying total quality management and continuous incentives to their clients.

Consequently, due to high quality services offered, airline companies construct consumer's loyalty. Customer's loyalty reflects his tendency to prefer one business or product than an other to satisfy a specific need or want. Customers are described in the field of tangible products as "brand loyal" because they choose a certain brand and prefer it over another.

Loyalty is demonstrated by the action of the customer which has become the ultimate target of the marketing approaches adopted by companies. Consumer loyalty can be measured through a customer lifecycle metric known as "Recency" where consumer purchasing frequencies has been performed.

Customer lifecycle is his activities and reactions towards the airlines whether purchasing or site visiting. Thus, airlines have to track the customer lifecycles to be able to predict them and thus could target their marketing efforts at the most critical points in the customer lifecycle (Novo, 2004)

These efforts aim at retaining the existing consumers as acquiring a new consumer costs airline companies five times more than retaining the existing one (costly approach)

On the other hand , to reacquire lost customers (relationship repair strategy) companies should offer timely

Consumer's Loyalty:A Powerful Impetus to Airlines' Success

Ghada Aly Hammoud — Assistant Professor
Mona Farouk Haggag — Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

(بحث محكم)

Introduction

Nowadays, travel and tourism are recognized as the world's fastest and largest industry. This global industry depends on adopting scientific marketing and promotional strategies focused on studying the suitable consumer target market. This approach is considered extremely important due to the severe competition faced by airlines and other means of transportation. In fact competition is prevailing among airline companies themselves to increase their market share. In order to face and confront these obstacles and threats, airlines- sign marketing and code-sharing pacts to gain entry into previously restricted markets. Consequently number of airline alliances emerge globally producing a world-wide web of cooperative agreements within the network of the existing bilateral agreements between governments (Waters, 1998)

Strategic alliances are an aspect of globalization common in airline industry. The cooperative agreements between actual and potential competitors where these competitors share common skills and corporate cultures (Hill et al, 1995)

Generally, the overall objective of most airline companies is to maximize their profits through increasing their consumers' satisfaction. This coincides with the marketing approach that focuses on the consumer satisfaction as the core of all marketing efforts.

Consumer satisfaction can be defined as "A judgment of a pleasurable level of competition-related fulfillment including levels of fulfillment or over fulfillment" (Zinkhan, 2002)

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاص الاتحاد

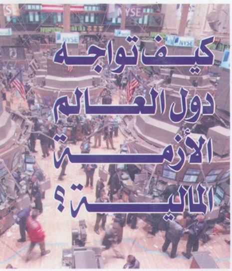
(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف

الإدارة

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ المجلد ٤٦ ■ العدد الثانى ■ أكتوبر ٢٠٠٨ ■



الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية

جمال مبارك فى مؤتمر التنمية البشرية :

هدفنا مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية

الحجز الادارى .. ومشكلات التطبيق

العدالة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة

The Role of Fam Trips in Sales Promotion for Travel Agencies

مع المصرية للاتصالات
الكل هايتكلم أرضى ..
و بـأقل سـعر للـدقيقة
٣ قـروش لدقيقة المحلى
اتكلم أرضى بأوضح و أنقى صوت
و بأقل سعر للدقيقة فى مصر
٣ قروش لدقيقة المحلي
لمزيد من المعلومات
اتـصـل بـ ١١١ بسعر المكـالـمـة المحلية
المصرية للاتصالات
Telecom Egypt
شبكة واحدة .. بتقربنا كلنا
animation ADVERTISING

الإدارة المتكاملة

ان نجاح الفرد اساس لنجاح الشعوب ولكي ينجح الانسان في كل جوانب الحياة يجب أن يبنى علاقاته على المبادىء الصحيحة فالانسان الناجح هو الذي يقدر أن يوازن بين الأهداف البعيدة والقريبة وبين أهدافه وأهداف الآخرين والمشكلة في عدم فهم الاخرين اننا ننطلق من أهوائنا ومصالحنا ولن نفهم الاخرين إلا اذا وضعنا انفسنا موضعهم وأن افضل طريقة لفهم الآخرين الحوار الهادىء وكشف الحقائق والمعلومات .

فالنجاح يتطلب التفكير بمصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية وشرط للنجاح الا يفكر الانسان بنفسه فقط حتى لا يكون اناني والذي يفكر بالاخرين فقط يفشل والمطلوب التوازن فمن الممكن ان يحقق الانسان انجاز ويسحق العلاقات مع الآخرين فما فائدة الانجاز مع فقد العلاقات مع الاهل والموظفين ، ينجح الانسان اذا وصل الى نقطة التوازن بين الانجاز والعلاقات ولكي يحدث التوازن يجب ان يتعلم الانسان التحكم في رغباته وهواياته ان يبنى علاقة مع الانسان الذي يهمه : سياسيا - اجتماعيا - اقتصاديا - . . . لانه لا يمكن بناء علاقات مع كل الناس ، سلوكنا يجب ان يتوافق مع سلوك الاخرين حتى يتحقق النجاح ولا يوجد نجاح بلا جهد ، ولا توجد سعادة بلا تعب وإن محبة الناس نعمة والسعادة بها لا تضاهيها سعادة، فجني حب الناس محفوف بالمصاعب.

ولتحقيق ذلك في الجهاز الاداري يجب ان لا نفكرفي التدريب الموجه للوظيفة فقط وان نغير المفاهيم والقناعات وان نفكر بالتدريب الموجه للفرد في عمله واسرته والمجتمع من حوله. وان نسعى الى اتقان المهارات الجديدة واننا سنصل إلى مرحلة نبيعها الى الآخرين مع تبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الابتكارية والإبداعية عمدا وأن نشجع عليها بشكل واضح ومخطط خاصة فى عمليات التوظيف وتطوير المهارات التنظيمية والقيادية لوظائف الإدارة العليا بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعى مع تطوير اساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين، وتوسيع فرص نمو واكتساب الخبرة حتى نستطيع أن نواجه العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الاعمال وبشكل خاص الية عمل وطرق حل المشكلات الحكومية الادارية الأمر الذي يحتم علينا ضرورة التحرك بأكثر سرعة لمواكبة هذه المتغيرات والتعامل معها بطريقة جديدة وذكية وسريعة من اجل الحفاظ على استمراريتنا ومن أجل تميزنا وسط هذا العالم الجديد لأن هذا العالم لا يعرف الكسل والتباطؤ لانه عالم تنافسي سريع .

- إن الطريق الوحيد للتعايش والبقاء والنجاح وحل المشكلات بسرعة وبأقل كلفة هو الابداع في تفكيرنا وتصرفاتنا ونظرتنا للامور والمشكلات والفرص وكيفية الاستفادة من كوادرنا .

- أدعو جميع العاملين في الادارة الحكومية والقائمين على الامور اليوم الاخذ بطرق فعالة ومبتكرة للتعامل مع مشكلات وتحديات العصر الحديث والاستفادة من خلاصات لتجارب وافراد اسسوا نجاحات كبيرة جدا في كل دول العالم النامي والمتقدم .

وقد نجد اساليب وطرق مألوفة ومعروفة وقد نجد طرق واساليب غير مألوفة وغير معروفة لكن علينا إن نقرأ ونفهم ونطبق ونستشعر أهمية الامر بالنسبة لنا.

ولا يعني إن هذه الحلول والافكار والطرق وحيدة لا يوجد غيرها بل يعني ذلك إن نسترشد بها و نستفيد منها ونضيف عليها من افكارنا وخبراتنا وان نخلق مناخات عمل جديدة وسهلة ومريحة وان نستمع لجميع الأفكار والملاحظات والخبرات ونضع كل ذلك في خدمة الوطن .

وهذه هى الإدارة المتكاملة ان صح التعبير.

د. صفوت النحاس

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

مدير التحرير
جمال سيد عبد العال

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
• المجلد ٤٦ • العدد الثانى • أكتوبر ٢٠٠٨م

فى هذا العدد

لجنة المجلة :

■ المستشار: محمد عبد الحكيم

■ الاستاذة : عفت مختار البهى

الاخراج الفنى

■ عادل محمد حسن

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة فى كافة المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمه .

■ تعبر البحوث والدرسات عن رأى كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

ـ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

ـ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

ـ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

الاعلانات

■ يتفق عليها مع ادارة المجلة وفقا للشروط المحددة للاعلان بها ولقائمة أسعار الاعلانات المعتمدة من المجلس الاعلى للصحافة

المراسلات

■ ٢ ش الشواربى. قصر النيل. القاهرة.
ت : ٠٢/٢٣٩٢٢٠٥١ فاكس : ٠٢/٢٣٩٢٢١٠٠

غلاف المجلة

الاشتراكات

■ داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .

■ خارج جمهورية مصر العربية

ثمانين يورو سنويا عن أربعة أعداد وعشرين يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.

■ تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الادارة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية)

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الاداريين ـ القاهرة ٢٢ شارع علي .
- جمعية إدارة الأعمال العربية ـ القاهرة ـ ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب
- جماعة الادارة العليا ـ القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية.
- الجمعية العربية للإدارة ـ مدينة نصر ـ عمارات العبور شارع صلاح سالم. .
- جمعية العلاقات العامة العربية ـ الزمالك ـ ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة
- الجمعية المصرية للإدارة المالية ـ القاهرة ـ عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) .
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية ـ ١٣ ميدان سفنكس ـ المهندسين الدور الثاني .
- الجمعية المصرية للادارة المحلية.
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة ـ القاهرة ٣٠ شارع رمسيس .
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- الجمعية العربية للإدارة العامة ـ القاهرة ـ ١٤ شارع رمسيس.
- جمعية الهندسة الإدارية ـ القاهرة ٢٨ شارع رمسيس.
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق.
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات ـ ٣٣ شارع فيصل ـ برج الياسمين .
- جمعية الاستشارات المصرية ـ ٣٦ شارع شريف ـ القاهرة .
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف ـ ١ شارع سراى المنيل ـ شقة ٦٠١
- الجمعية العامة للتنظيم والادارة والتنمية ـ مدينة نصر ص . ب . ٨٠١٩ .
- الجمعية المصرية للادارة والتنمية المستدامة ـ إمتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
- جمعية التدريب والتنمية.
- جمعية الصفوه للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة .

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة

بورسعيد الباسلة مدينة النورس

بورسعيد محافظة لها شخصيتها الفريدة المستمدة من الموقع المتميز لمصرنا العزيزة. وهذه الشخصية لها ملامحها من المكان والتاريخ والأحداث التى مرت بها هذه البقعة الجميلة من أرض الوطن . ففى عام ١٩٥٦ كانت بورسعيد رمزاً لشعب مصر فى مقاومة الاستعمار، والكفاح والنضال ضد قوى البطش والطغيان . وعلمت العالم كله معنى الفداء للوطن والوطنية الخالصة .

وتدور عجلة الزمن وتكون بورسعيد نبراساً ونوراً لشعوب منطقة حوض البحر المتوسط فبورسعيد لها موقعاً جغرافيا متميزا على رأس قناة السويس وعلى ساحل البحر المتوسط فكانت بورسعيد صورة متكاملة للأنشطة المتعددة فى مجالات أعمال الموانى حيث تمتلك مينائين أحدهما فى قارة أفريقيا والآخر فى قارة آسيا . وجاءت السياحة التى تعتبر بورسعيد إحدى المحافظات الساحلية التى تتصف بجمال الطبيعة والمناخ المعتدل طوال العام الذى جعلها تتميز بمقومات عالية فى الجذب السياحى ، حيث تقع فى ملتقى ثلاث قارات وتمتلك شواطىء طويلة ممتدة على ساحل البحر المتوسط إبتداء من حدودها مع دمياط غربا إلى حدودها مع شمال سيناء شرقا . كما أن بها العديد من المزارات السياحية مثل المتحف القومى الذى يضم العديد من القطع الأثرية على مر التاريخ، والمتحف الحربى الذى يحكى تاريخ بورسعيد من خلال بانوراما تحكى العدوان الثلاثى والمعارك الحربية التى خاضها أبناء بورسعيد وبطولاتهم. وفنار بورسعيد والعديد من المبانى الأثرية التاريخية كما تضم مناطق أثرية هائلة فى منطقة صان الحجر الأثرية. منطقة جزيرة تنيس . كما أنها تضم العديد من القرى والفنادق السياحية التى تعد من مفاخر بورسعيد السياحية بالإضافة إلى كورنيش سياحى بطول شاطىء بورسعيد يضم مناطق خدمات من مطاعم سياحية ومحلات تجارية وحدائق ومنتزهات يضاف إلى ذلك شاطىء بورفؤاد الذى يعد من أهدأ شواطىء ساحل البحر المتوسط .

ولاكتمال منظومة التنمية ببورسعيد تأهلت لتكون قلعة صناعية بها أربعة مناطق صناعية ضخمة باستثمارات تزيد عن ٥٠ مليار جنيه تستوعب عمالة تصل إلى أكثر من ٦٠ ألف فرصة عمل .

وأصبحت بورسعيد للمرة الأولى منذ تاريخها محافظة زراعية فقد تم إستصلاح وزراعة ١٨٥ ألف فدان فى غرب وشرق بورسعيد حققت الاكتفاء الذاتى فى محصولين رئيسيين هما الأرز والقمح لتصبح الزراعة من محاور التنمية فى بورسعيد .

الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية «المشكلات والحلول»

هل هناك تباين تشريعى فى قوانين وقرارات انشاء الهيئات الاقتصادية ؟

مقدمة البحث

لقد شهدت بيئة ممارسة الأعمال فى السنوات الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، ولقد استتبع ذلك تغيرا ملحوظا فى دور الدولة فى إدارة أداء الاقتصاد القومى خاصة مع تبنى فلسفات وأدوات إدارية جديدة دعمت سياسات الخصخصة ومحاولات تحسين كل من الميزانين التجارى والمدفوعات وكذلك تحسين نسبة عجز الموازنة العامة للدولة إلى الناتج القومى الاجمالى .

وعلى الرغم من أن تلك التغيرات قد استتبعها تطويراً فى بعض الممارسات المحاسبية (خاصة فى إطار ما يطلق عليه بالسياسات المحاسبية) حيث صدرت معايير المحاسبة المصرية والتى اعتبرها الجهاز المركزى للمحاسبات جزءا مكملا للنظام المحاسبى الموحد وذلك بموجب القرار رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠٠١ ، وأيضا صدرت معايير المراجعة المصرية بموجب القرار (١٣٠٠) لسنة ٢٠٠٨ .

إلا أن هذه التغيرات الملموسة لم يواكبها التعديلات التشريعية الملائمة التى تساعد على إحداث التكيف مع بيئة ممارسات الأعمال الجديدة التى فرضها الواقع ، خاصة إذا كان الحديث عن الهيئات الاقتصادية (٩,٥) مليار جنيه ، كما بلغ صافى فائض العمليات الجارية لتلك الهيئات للعام المالى المذكور مبلغ (٤٢,٥) مليار جنيه .

وبمعنى آخر أكثر عمقا يمكن القول بأن ثمة جمود تشريعى - غير مقصود - قد لحق بالهيئات الاقتصادية منذ نشأتها الهيئة تلو الأخرى أحدث تبايناً تشريعياً قد حال بعض الشئ فى توحيد معايير تنفيذ ومتابعة الموازنة وسوف يتضح ذلك لاحقا عند استعراض مشكلة البحث .

وتعتبر الادارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية إحدى الإدارات المركزية التابعة لقطاع موازنات الهيئات والوحدات الاقتصادية وهو احد قطاعات الموازنة بوزارة المالية ويتبع هذه الادارة عدد (٥١) هيئة اقتصادية موزعة على عدد (٨) شعب بالاضافة للشعبة المركزية تمارس كافة الأنشطة النوعية فى مجالات الزراعة والصناعة والاسكان والسياحة والثقافة والكهرباء والبترول والنقل والمواصلات والاتصالات والصحة والمال والتجارة والتأمينات وتقوم هذه الادارة بما يلى :

■ إعداد الموازنات التخطيطية سنويا لتلك الهيئات متابعة فى ذلك الخطوات والإجراءات المنصوص عليها فى القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته بشان الموازنة العامة للدولة ، وما يرد سنوياً بمنشور إعداد الموازنة .

■ متابعة تنفيذ موازنات تلك الهيئات من خلال دراسة كافة الموضوعات التى ترد إليها من هذه الهيئات أو من السادة الوزراء كل فى نطاق اختصاصه أو من مجلس الوزراء أو من مجلسى الشعب والشورى وإبداء الرأى بشأنها .

■ إجراء الدراسات المالية والاقتصادية للميزانيات العمومية والحسابات الختامية للهيئات الاقتصادية مع الاستعانة بالتقارير الدورية للجهاز المركزى للمحاسبات التى أعدت فى شأن هذه الهيئات والأخذ فى الاعتبار التوصيات التى صدرت عن لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب لتحديد المشكلات الحقيقية على مستوى كل هيئة مع تحديد طبيعتها وتحليل أسبابها حتى يمكن إقتراح الحلول المناسبة لتلافى هذه المشكلات كلياً أو جزئياً .

واقع الهيئات الاقتصادية :

سبق وأن صدر القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ فى شأن الهيئات العامة وتسرى أحكامه حينذاك على الهيئات العامة دون تفرقة بين ما هو إقتصادى وما هو خدمى ثم صدر قرار السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٣٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن تحديد الهيئات العامة الاقتصادية وصناديق التمويل ذات الطابع الإقتصادى بتاريخ ١٩٧٩/١١/٤ وبلغ عدد الهيئات الاقتصادية فى ذلك القرار (٤٤) هيئة اقتصادية دون إيضاح المعايير التى تم على أساسها تحديد تلك الهيئات دون غيرها ، تلى ذلك تحويل بعض هذه الهيئات إلى هيئات خدمية وتحويل بعض من الهيئات الخدمية إلى هيئات اقتصادية وتحويل بعضها إلى شركات قابضة أو شركات تابعة لشركات قابضة دون إعادة هيكلتها وانشاء هيئات جديدة إلى أن أصبح عدد الهيئات الاقتصادية حاليا عدد (٥١) هيئة ، ووفقا للمادة الثالثة من قانون الموازنة العامة للدولة رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٣ ولائحته التنفيذية فإن العلاقة بين الهيئات الاقتصادية والموازنة العامة للدولة تقتصر على الفائض الذى يؤول للدولة من هذه الهيئات ومايتقرر لهذه الهيئات من إعانات ومساهمات .

والجدول رقم (١) يوضح عدد الهيئات الاقتصادية على مستوى كل من القطاعات النوعية ونتائج أعمالها المتوقعة بموازناتها العام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ :

جدول رقم (١)

أيلولة نتائج الأعمال المتوقعة للهيئات الاقتصادية "

م	بيان القطاعات	عدد الهيئات	نتائج الإعمال المتوقعة: فائض حكومة	فائض مرحل	فائض حكومة وفائض مرحل	توازن	عجز
١	قطاع الزراعة والرى	٤	٣	١	-	-	-
٢	قطاع الصناعة والبترول والتعدين	٤	٤	-	-	-	-
٣	قطاع الكهرباء و الطاقة	٥	-	١	-	-	٤
٤	قطاع النقل و المواصلات						
	قطاع النقل	٤	١	-	-	-	٣
	قطاع المواصلات	٥	٤	-	-	-	١
	قطاع الاتصالات	٣	-	١	٢	-	-
٥	قطاع التجارة والتموين	٣	٢	-	-	١	-
٦	قطاع المال والاقتصاد	٣	١	١	-	١	-
٧	قطاع الإسكان والتشييد	٤	٢	٢	-	-	-
٨	قطاع الخدمات الصحية والدينية والقوى العاملة	٥	-	٢	-	٣	-
٩	قطاع الثقافة والإعلام	٣		١	-		٢
١٠	قطاع السياحة	٢	١	-	-	-	١
١١	قطاع الدفاع والأمن والعدالة	٢	-	٢	-	-	-
١٢	قطاع التأمينات	٤	١	٣			
	جملة	٥١	١٩	١٤	٢	٥	١١

• المصدر : الجدول من إعداد الباحث (١)

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
المجلد الإحصائى لموازنات الهيئات الاقتصادية للعام المالى ٢٠٠٨ /٢٠٠٩ الصادر عن وزارة المالية ، الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية سنة ٢٠٠٨ ٠

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسى وهو :

أخضائى الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد شامل يكون قادرا على توحيد الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية لتلك الهيئات ٠

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسى مجموعة أهداف فرعية :

(١/٢) . التغلب على التعارض الموجود بين بعض أحكام النظام المحاسبى الموحد وقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات حيث أن التشريع الجديد للهيئات الاقتصادية سيجب السابق ويقضى على هذا التعارض ٠

(٢/٢) . زيادة فعالية عملية تنفيذ ومتابعة الموازنة من قبل الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية نتيجة لهذا التشريع الموحد٠

(٣/٢) . تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك فيما يتعلق بتوحيد توزيعات العاملين ٠

(٤/٢) . تحقيق العدالة الضريبية وذلك فيما يتعلق بتوحيد المعاملة الضريبية ٠

(٥/٢) . إظهار حقوق الملكية للهيئات الاقتصادية بالقيمة العادلة نتيجة لتوحيد سياسات تكوين الاحتياطيات ٠

(٦/٢) . إن توحيد الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية للهيئات الاقتصادية سيساعد على سهولة تحديد الهيئات الرائدة داخل كل قطاع ٠

(٧/٢) . الوقوف على أسباب المشاكل والصعوبات التى تواجه الهيئات الاقتصادية والتى تؤثر فى أدائها مما ينعكس بالسلب على نتائج أعمالها واقتراح الحلول والحلول البديلة لحلها مثال ذلك :

- الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية ، مثال ذلك تعارض بعض النصوص الواردة بقوانين الإنشاء بعض هيئات قطاع الكهرباء مع التأشيرات العامة لموازنات الهيئات الاقتصادية والقانون رقم (٥٣) لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة ولائحته التنفيذية حيث يوجد نص فى قانون إنشاء كل منهم يعطى لمجلس الإدارة أحقية النقل من إعتماد بند إلى آخر فى نطاق الباب ، وبالتالى تقوم هذه الهيئات بموافقة السلطة المختصة بأخذ الوفور من بنود لتعزيز بنود أخرى دون رقيب عليها فى حين هى التى تقوم بالتعزيز والنقل والموافقة عليه وأيضا تقوم بالصرف دون الرجوع للجهات الرقابية ٠
- الخلل فى الهياكل التمويلية ٠
- الخلل التنظيمى فى بعض الهيئات الاقتصادية ٠
- دراسة تحويل بعض الهيئات الاقتصادية إلى هيئات خدمية حسب طبيعة نشاطها وتحويل بعضها الأخر لشركات قابضة بعد إعادة هيكلتها ٠

(٨/٢) دراسة مدى إمكانية إصدار قانون موحد للهيئات الاقتصادية ٠

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من النقاط التالية :

(١/٣) ندرة الأبحاث والدراسات التى تناولت الخلل التشريعى للهيئات الاقتصادية ٠

(٢/٣) الأهمية التى تحظى بها الهيئات الاقتصادية داخل منظومة الأداء الإقتصادى حيث بلغ صافى مايؤول للخزانة العامة من الهيئات الاقتصادية للعام المالى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ مبلغ (٣,٣) مليار جنيه ٠

(٣/٣) أن تحسين أداء الإقتصاد المصرى يبدأ بتحسين أوضاع الهيئات الاقتصادية حيث يتفق ذلك الرأى مع ما ورد بالأحكام والقواعد العامة الواردة بالكتاب الدورى رقم (٧٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن متابعة التنفيذ الفعلى للموازنة العامة وموازنات الهيئات الاقتصادية حيث أشارت المادة (١٥) منه بأن الحاجة لتعظيم أداء الاقتصاد المصرى تستلزم وقفة قومية لرفع مستوى أداء الهيئات الاقتصادية للوصول بها إلى تحقيق معدلات من الربحية تتناسب مع حقوق ملكية الدولة وحجم الأموال المستثمرة بها ٠

أسلوب البحث :

تم إعداد هذا البحث على أساس أسلوب نظرى مكتبى يعتمد على الممارسة العملية فى مجال العمل والخبرة بالقوانين والقرارات واللوائح المنظمة له وكذا اللقاءات مع السادة العاملين والسادة ممثلى الهيئات للتعرف على المشاكل والوقوف على الحلول المناسبة ٠

اعداد : عاطف عبد السلام محمود ملش

رئيس الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية - وزارة المالية

مشكلة البحث :

(١/٥) المشكلة الرئيسية :

تكمن المشكلة الرئيسية فى عدم إخضاع الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد شامل حيث أن ثمة تباين واضح يكتنف قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات ، هذا التباين أحدث بالتبعية تبايناً فى بعض الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية لتلك الهيئات ويظهر ذلك بشكل واضح فى الجوانب التالية :

- اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بأيلولة الفائض (فائض حكومة / فائض مرحل) ٠
- اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالسياسات المتبعة لتجنيب احتياطيات لمواجهة التزامات محددة ٠
- إختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بتوزيعات العاملين ٠
- إختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالمساهمة فى شركات ٠

فالوحدات الاقتصادية على الرغم من صدور قانون أو قرار إنشاء لكل منها إلا أنه يوجد قانون واحد يسرى على جميع شركات القطاع العام وهو القانون رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٤ فى شأن هيئات القطاع العام كما يوجد قانون آخر يسرى على شركات قطاع الأعمال وهو القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ٠

وبمعنى آخر فإن هذا التباين التشريعى بين قوانين وقرارات إنشاء الهيئات الاقتصادية لم يكن فى صالح تلك الهيئات حيث نتج عنه مايسمى (بالفراغ التشريعى الشامل) ٠

ففى الوقت الذى تهتم فيه الجمعيات المهيمنه والأجهزة الرقابية فى توحيد الممارسات العملية لمهنتى المحاسبة والمراجعة من خلال إصدار معايير مصرية للمحاسبة والمراجعة نجد أن المشرع المصرى قد أغفل بدوره وجود تشريع واحد وشامل يسرى على الهيئات الاقتصادية يكون قادراً على توحيد الممارسات السابق تناولها ٠

ليس هذا فحسب بل أنه بمراجعة أحكام النظام المحاسبى الموحد والذى يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية يتضح وجود بعض التعارض مع قوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية ومثال على ذلك :

- عدم تغطية خسائر سنوات سابقة حال تحقيق فائض ٠
- عدم تكوين احتياطيات رأسمالية حال تحقيق هامش ربح من التصرف فى بعض الأصول الثابتة٠

وجيب البحث عن التساؤل التالى وهوكيفية معالجة التباين الواضح فى قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات ٠

ومن أمثلة ذلك الإختلاف مايلى :

أيلولة الفائض :

- يوجد عدد (٢٦) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن يؤول فائضها للحومة بالكامل ٠
- يوجد عدد (٢٤) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن فائضها يرحل من سنة إلى أخرى دون سداد أية مبالغ منه للحكومة ٠
- يوجد عدد (٢) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن جانب من فوائضها يؤوب للحكومة والباقى يرحل ٠

- سداد الضريبة :

يوجد عدد (٦) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على إعفائها من سداد الضرائب ٠

- تجنيب احتياطيات :

يوجد عدد (٤) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على تجنيب نسبة من الفائض المحقق كأحتياطات لمواجهة التزام معين ٠

- توزيعات العاملين

يوجد عدد (٣) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على احتساب نسبة من الفائض كتوزيع للعاملين ٠

- المساهمة فى شركات :

تتضمن قوانين أو قرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية نصاً يجيز للهيئة المساهمة فلا شركات وهذا النص ورد فى بعضها دون غيرها ويمكن بيان أثر المشكلة الرئيسية فيما يلى :

. صعوبة تنفيذ الموازنة ومن الأمثلة العملية الدالة على ذلك أنه فى

حالة تحقيق هيئة ما لخسارة فى سنة وتحقيقها فائض فى سنة تالية لا يمكن تغطية العجز أولا وإنما يرحل الفائض بالكامل بالمخالفة لأحكام النظام المحاسبى الموحد ٠

- مخالفة بعض الهيئات للتأشيرات العامة للهيئات الاقتصادية المرافقة لقانون ربط موازنتها على سند وجود نص فى قانون إنشائها مثال ذلك قيام هيئات الكهرباء باستخدام وفور بنود محظور استخدام وفورها فى تعزيز بنود أخرى فضلا عن استخدام كل وفور البنود فى تعزيز بند المكافآت مما يترتب صعوبة عند إعداد مشروع موازنة السنة المالية التالية إذا ما روعى المنفذ الفعلى فى الاعتبار ٠

- عدم قيام بعض الهيئات الاقتصادية بسداد الضريبة المستحقة على نشاطها لمصلحة الضرائب على سند من أيلولة فائضها للحكومة ٠

هذا بخلاف الآثار الأخرى المترتبة على الأطراف ذات العلاقة وبيانها كما يلى :

حجب جانب من فوائض الهيئات الاقتصادية عن أيلولته للدولة مما يؤدى لخفض العائد على الأموال المستثمر فى تلك الهيئات ٠

لجوء بعض الهيئات إلى الاقتراض لمواجهة التزاماتها على الرغم من تحقيقها فائض وذلك بسبب أيلولة تلك الفوائض للحكومة ٠

وجود أموال فى بعض الهيئات الاقتصادية دون استخدام نظرا لترحيل فوائضها من سنة إلى أخرى لعدم وجود التزامات عليها ٠

فضلا على مشكلة إعادة الهيكلة لتحقيق التوازن المالى والإقتصادى وحتى لا تتكرر تجربة الهيئات الاقتصادية لمياه الشرب والصرف الصحى حيث سبق وأن صدر القرار الجمهورى رقم (١٣٥) لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى وشركاتها التابعة والذى تم بموجبه تحويل عدد (١١) هيئة اقتصادية لمياه الشرب والصرف الصحى على شركات تابعة للشركة القابضة ، إلا أنه رغم ذلك فقد تحملت الدولة بأعباء دعم ومساندة هذه الشركات وقد بلغت الأعباء المالية التى تحملتها الدولة حتى تاريخه مبلغ (٢٦,٨٥٤) مليار جنيه ٠

ويرجع سبب المشكلة إلى :

صدور قوانين إنشاء الهيئات الاقتصادية فى تواريخ متباينة- دون مراعاة التنسيق بين كل منها ٠

ويوضح الجدول رقم (٢) نموذج يقسر التباين التشريعى لقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية ٠

جدول رقم (٢)

التباين التشريعي لقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية

معيار المقارنة	التباين في الأنماط التشريعية *		
	النمط التشريعي الأول	النمط التشريعي الثاني	النمط التشريعي الثالث
١ - أيلولة الفائض	لم ينص في قوانين إنشائها على أيلولة الفائض للحكومة مثال (هيئات الموانى البحرية)	نص في قوانين إنشائها على ترحيل الفائض مثال (الهيئة القومية للبريد)	نص في قوانين إنشائها على أيلولة جزء من الفائض للحكومة وترحيل الباقي مثال (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات)
٢ - سداد الضريبة	معفى من سداد الضريبة مثال (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)	لم ينص في قوانين إنشائها على الإعفاء مثال (الهيئة العامة لميناء الإسكندرية)	
٣ - تجنيب احتياطيات	نص في قانون أو قرار إنشائها على تجنيب احتياطي مثال (الهيئة المصرية العامة للبترول ، هيئة قناة السويس)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على تجنيب احتياطي مثال (هيئات الموانى البحرية)	
٤ - توزيعات العاملين	نص في قانون أو قرار إنشائها على توزيعات للعاملين مثال (الهيئة المصرية العامة للبترول ، هيئة قناة السويس)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على توزيعات للعاملين مثال (هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة)	
٥ - المساهمة في شركات	نص في قانون أو قرار إنشائها على المساهمة في شركات مثال (هيئات قطاع الكهرباء ، اتحاد الإذاعة والتليفزيون)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على المساهمة في شركات مثال (الهيئة العامة للسلع التموينية)	

- المصدر : الجدول من إعداد الباحث (١)

هذه الهيئات على سبيل المثال لا الحصر

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
قوانين وقرارات إنشاء- الهيئات الاقتصادية ، مكتبة وزارة المالية ، لاظوغلى ، القاهرة ٠

(٢/٥) المشكلات الثانوية

تعانى بعض الهيئات الاقتصادية من خلل فى هياكلها التمويلية نتيجة حرمانها م، أيلولة جانب من فائضها يؤدى إلى قصور فى الموارد المالية لديها مما يضطرها للجوء إلى الإقتراض مما يحملها بأعباء الفوائد وبالتالى زيادة تكاليف المنتج الذى تؤديه (سلعة أو خدمة) ٠

نتيجة لعدم وجود ضوابط حاكمة للعمالة فى قوانين أو قرارات إنشاء الهيئات الاقتصادية الأمر الذى أدى إلى وجود خلل فى الهيكل التنظيمى لتلك الهيئات نتيجة زيادة وتوسيع الكيان الإدارى مما يصعب معه تنفيذ إقتصاديات التشغيل ٠

(٦) الحلول المقترحة لعلاج مشكلة البحث :

(١/٦) البديل الأول (البديل الأساسى) :

يكمن حل المشكلة السابق الإشارة إليها فى أجزاء سابقة من قيام الدولة بإعداد قانون موحد يسرى على الهيئات الاقتصادية وذلك بعد مراجعته مع كافة الجهات ذات العلاقة وعلى أن يراع فى هذا القانون مصلحة كل من :

- الدولة (نسبة الفائض الذى يؤول إليها + الضريبة) ٠
- الهيئة (نسبة الاحتياطيات المحتجزة لمواجهة الالتزامات طويلة الأجل) ٠
- العمالة (النسبة المحتجزة من الفائض للتوزيع على العاملين) ٠

(٢/٦) البديل الثانى (الحل البديل) :

نظرا لما قد يستغرقه إعداد وإصدار قانون موحد يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية ، فإنه يقترح صدور قرار جمهورى بقانون يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية بأيلولة فائض الهيئات الاقتصادية للدولة مع مراعاة مصالح الدولة والهيئة والعاملين على النحو السابق إيضاحه ٠

(٢/٧) التوصيات :

يخلص البحث ببعض التوصيات لعل أبرزها :

- التزام الهيئات الاقتصادية بتطبيق أحكام النظام المحاسبى الموحد ٠
- التصرف فى الأصول الثابتة والمتداولة المستغنى عنها وغير لازمة للنشاط لتوفير قدر من السيولة لمواجهة التزاماتها ٠
- دراسة إمكانية مساهمة الجهات المقرضة بكل أو جانب من مديونيتها طرف الهيئات الاقتصادية فى رؤوس أموال تلك الهيئات ٠
- دراسة بيه مساهمة الهيئات فى الشركات التى لاتدر عائد أو ذات عائد منخفض ٠
- فضل بين الإدارة الاقتصادية لهذه الهيئات ودورها الإجتماعى من خلال تحديد التكلفة الاقتصادية للخدمة التى تتحملها الدولة ٠
- إنشاء كيانات اقتصادية مستقلة مع زيادة رؤوس أموالها وتخفيض مديونيتها للمستويات الاقتصادية التزاما بالمعايير الدولية فى مثل هذه الهيئات ٠
- النهوض بالعمالة وهياكل الأجور بما يكفل جذب أحسن العناصر وأفضل الكفاءات تسمح لتلك الهيئات بالتوسع فى الخدمات وتحسين واستغلال الطاقات العاطلة فيها ٠
- تسييل الأصول غير المنتجة والزائدة فى هذه الكيانات الاقتصادية بما يسمح بضخ أموال جديدة للتوسع فى تقديم الخدمات الأساسية ٠
- إشراك القطاع الخاص فى تأدية الخدمة دون المساس بالدور الإجتماعى لهذه الكيانات ٠
- اتخاذ

التدابير واستكمال الإجراءات التى من شأنها إلزام الهيئات الاقتصادية بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة المصرية عند إعداد قوائمها المالية ٠

- ضرورة شمولية التشريع الموحد للهيئات الاقتصادية المزمع إعداده على تحديد وتوصيف مفهوم الهيئة الاقتصادية ٠

الحجز الإدارى .. ومشكلات والتطبيق

محمد صفى الدين عبد الستار إبراهيم
مدير عام التحصيل والحجز- مأمورية ضرائب قويسنا

هدف البحث

■ دراسة أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ بشأن الحجز الإدارى من وجهة نظر كل من فقهاء القانون وأحكام وإجتهادات الباحثين وتعليمات مصلحة الضرائب .

■ عرض كافة النواحى التشريعية لهذا القانون ومشاكل التطبيق لأحكامه .

■ إستعراض أوجه الصحة والبطلان التى واجهته ويمكن أن تواجه القائمين على تنفيذ أعمال الحجز الإدارى مع عرض الحلول الملائمة لهذه العقبات .

■ محاولة الربط بين الجوانب العلمية والعملية للحجز الإدارى .

■ عرض مواد القوانين الأخرى المتصلة بقانون الحجز الإدارى والمكملة له .

■ مدى موائمة القانون بحالته للأوضاع الحالية .

■ اقتراحات بخصوص قانون حجز إدارى يواكب الأوضاع فى العصر الحالى .

وذلك على ضوء الأحكام العامة للقانون والتى وردت فى الباب الأول من تقسيمات القانون وما تضمنته المواد ١ ، ٢، ٣ بجانب المواد الثلاثة الأخيرة من القانون وهى المواد ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ حيث تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة كما سنوضح ذلك .

تمهيد

من المسلم به أنه ليس هناك مجتمع إنسانى بدون نوع معين من المبادئ المنظمة لتوجه حياة هذا المجتمع فليس هناك حد للحاجات البشرية فكلما تحقق إشباع لحاجة معينة ظهرت حاجة أخرى ويؤدى ذلك إلى الإعتماد المتبادل بين الناس وتقسيم العمل فيما بينهم فلا مجال إذا فى الحياة المشتركة للسلبية المطلقة أو الحياد الكامل فلكى تحصل الناس على حاجاتهم عليهم أن يضعوا نصب أعينهم أفعال الآخرين وحاجاتهم وهذا هو دور القانون إذ ينظم ما ينشأ بين الناس من علاقات ، فيحدد القانون للأفراد حقوقهم وواجباتهم فيقابل الحق واجب عام ، بمقتضاه يمتنع على الآخرين القيام بأى فعل يتعارض مع تمتع صاحب الحق بحقه فى الحدود التى رسمها القانون ، وبجانب الواجب العام هناك طائفة من الواجبات الخاصة أو الشخصية تقابل نوعا معينا من الحقوق مثال ذلك علاقة الدائن بمدينة فالأول هو صاحب الحق والآخر هو من يتحمل بالواجب الخاص فى مواجهته ومن هنا نلحظ العلاقة بين الحق والواجب من ناحية ، وبين القانون من ناحية أخرى فينظم القانون سلوك الأفراد ويوفق بين الاهتمامات المتصارعة ويسير هذه السلوك فى قنوات تعتبر فى الصالح الإجتماعى العام فلم يتواجد القانون إلا ليقرر الحقوق والواجبات .

وحيث أن الدولة تمارس حقها فى مواجهة مواطنيها ، فإن على المواطن واجب قبل الدولة ، لذا كانت الحاجة إلى وجود قانون يحكم هذه العلاقة ما بين الدولة والمواطن ، وقد صدرت على مدى طويل من الزمن مجموعة من القوانين بدءا بالأمر العام الصادر فى ١٨٨٠/٣/٢٥ وانتهاء بالقانون ١٩٣٩/١٤ ونظرا لما ظهر فى تلك القوانين من الضعف والقصور وعدم مسايرتها لتطور الأحوال فى الدولة خلال هذه الفترة الطويلة كانت الحاجة إلى وجود قانون واحد شامل يعالج كل الثغرات الموجودة فى القوانين السابقة .

وقد صدر القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى ٢٢ يونيو ١٩٥٥ وتم العمل به كنص م ٧٧ منه إعتبارا من ٢٧ ديسمبر ١٩٥٥ بعد مضى ستة شهور من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية التى نشر فيها فى ٢٦ يونيو ١٩٥٥ .

ومن المعروف أن إجراءات قانون الحجز الإدارى ٣٠٨ / ١٩٥٥ هى التى تطبقها الجهات الإدارية من الأشخاص الاعتبارية العامة وعلى رأسها الدولة وما يندرج تحتها من مؤسسات دستورية وهيئات ووزارات ومصالح وفروعها فى أنحاء الدولة وعلى العموم كل ما ورد على سبيل الحصر فى المادة الأولى منه ولطبيعة الحال فقد جاءت مصلحة الضرائب فى أول القائمة فى الفقرة أ من المادة المذكورة إذ أن الأعمال المنوط للإدارة الضريبية القيام بها عبارة عن سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة من الأعمال .

وإذا كانت أعمال الفحص والربط الضريبى المثلى يجب أن يسبقها عملية حصر دقيقة وشاملة لجميع أوجه النشاط كذلك فيجب أن يستتبع أعمال الفحص والربط أعمال التحصيل والحجز.

ويتضح من الواقع العملى أن المتقاعسين عن سداد المستحقات الضريبية أما ممول غير مقتنع بصحة وعدالة ربط هذه الضريبة وذلك يمكن قدر الإمكان تلافيه بمعرفة الإدارة الضريبية الرشيدة ، أما الشطر الغالب من هؤلاء المتقاعسين يتمثل فى فئة الممولين غير الجادين رغم قدرتهم على السداد ولا يجدى مع هذه الفئة التى لم تقم بالأداء الإختيارى للمستحقات الضريبية سوى التنفيذ الجبرى .

وقد أحسنت الدولة صنعا بأن أصدرت هذا القانون استثناء من قواعد القانون العام فى التنفيذ ألا وهو قانون المرافعات المدنية والتجارية رقم ٧٧ لسنة ٤٩ فهو القانون العام فى التنفيذ وتسرى أحكامه على مالم يحدد به نص فى القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ (مادة ٧٥ من القانون ٥٥/٣٠٨) .

والأحكام العامة للقانون ٥٥/٣٠٨ وردت فى الباب الأول من تقسيمات القانون وقد تضمنت المواد ١ ،٢ ، ٣ بجانب المواد الثلاثة الأخيرة من القانون وهى المواد ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ حيث تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة ومن مجموع هذه المواد الستة تتحدد أطراف العلاقة القانونية وشروط للالتزام الذى بموجبه يعطى الحق للجهات الإدارية فى إتخاذ إجراءات الحجز الإدارى فى تحصيل أموالها وتتناول مواد الأحكام العامة تحديد شخصية الدائن الإدارى وشروط صلاحية الديون المراد تحصيلها وكذلك محل التنفيذ وهو أموال المدين التى يمكن إقتضاء الديون منها بالحجز والبيع .

وتقسم مواد القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ كالآتى :.

أ. المواد من ١ : ٣ تختص بالأحكام العامة لهذا القانون .
٢ . المواد من ٤ : ٢٧ تختص بأحكام حجز المنقول لدى المدين .
٣ . المواد من ٢٨ : ٣٥ تختص بأحكام حجز ما للمدمن لذى الغير .
٤ . المواد من ٣٦ : ٣٩ تختص بأحكام حجز ما للمدبن لدى الغير على الأسهم والسندات .
٥ . المواد من ٤٠: ٧٤ تختص بأحكام الحجز العقارى .
٦ . المادة ٧٥ تحيل لقانون المرافعات فيما لم يرد به نص فى القانون .
٧ . المادة ٧٦ تقضى بإلغاء الأوامر العالية السابقة على هذا القانون .
٨ . المادة ٧٧ تقضى بتكليف وزير المالية بإصدار اللائحة التنفيذية .

بعد صدور القانون بـ ٣٥ عاماً هل ظروف إصداره يناسب الوضع الحالى ؟

ضرورة تعديل قانون الحجز الإدارى لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والإجتماعية

مقدمة

تعريف الحجز الإدارى :

(مجموعة من القرارات والأوامر الإدارية تصدر من جهة الإدارة بفرض الحجز على أموال مدينها وبيعها أن لزم الأمر إستيفاءا لحقوقها التى يجيز القانون اقتضائها بهذا الطريق الإختيارى بدلا من طريق الحجز القضائى) .

مزايا الحجز الإدارى :.

١ . إنه إختيارى للإدارة على أن تتحمل مسئوليته .

٢ . الإدارة فى الحجز خصم وحكم فى آن واحد أى هى الدائن المنفذ والسلطة التى تجرى التنفيذ فهى إذن تقتضى حقها بنفسها استثناءا من القواعد العامة فى التقاضى وفى التنفيذ .

٣ . إن إجراءات الحجز الإدارى تتمثل فى مجموعة قرارات وأوامر إدارية تسأل عنه الإدارة كما تسأل عن مخالفة القانون فى إصدار قراراتها وأوامرها الإدارية بشأن هذا الحجز .

٤ . أن هذا الحجز قد روعيت فيه مصلحة الإدارة بل قصد فيه تغليب مصلحتها على مصلحة المدين المنفذ ضده فهو إمتياز لها واستثناءا من الأصل العام فى القانون والغرض منه أن تقتضى الإدارة حقوق الخزانة العامة على وجه السرعة وحتى تتعرض هذه الحقوق للضياع .

. والقاعدة فى تصرفات الإدارة (نظرا لطبيعة وظيفتها وخطورة مهمتها وجسامة مسئوليتها) أن تنفذ تصرفاتها مباشرة ، وكمبدأ عام مالم يكون هناك نفى صريح يحتم على الإدارة الالتجاء أولا للقضاء وحتى تتمكن من التنفيذ بعد الحصول على حكم مقابل للنفاذ فيجوز للإدارة بالتالى اللجوء إلى طريق الحجز الإدارى .

نطاق سريان الحجز الإدارى :.

يعتبر محجوزا المال الذى ورد عليه الحجز دون غيره من أموال المدين ويحدد المال المحجوز بطريقة تختلف باختلاف طريق الحجز .

■ ففى حجز المنقول لدى المدين يعتبر محجوزا ما يذكر فى محضر الحجز .

فى حجز ما للمدين لدى الغير يعتبر محجوزا المال المعين فى إعلان الحجز فإذا كان الحجز عاما إعتبر محجوزا ما فى حيازة الغير من منقولات للمدين وقت الحجز وكل ما يكون فى ذمته من حق له وقت الحجز أو بعد هذا الوقت لحين التقرير بما فى الذمة .

■ أما فى حجز العقار يعتبر محجوزا العقار المبين بالتنبيه والإنذار بالحجز العقارى .

القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ بشأن الحجز الإدارى

أولا : الأحكام العامة، المواد من ١ إلى ٣

مادة ١

يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإدارى المبينة بهذا القانون عند عدم الوفاء بالمستحقات الآتية فى مواعيدها المحددة بالقوانين والمراسيم والقرارات الخاصة بها وفى الأماكن وللأشخاص الذين يعينهم الوزراء المختصون :.

أ . الضرائب والأتاوات والرسوم بجميع أنواعها .

ب . المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة .

ج . المصروفات التى تقبلها الدولة نتيجة أعمال أو تدابير تقضى بها القوانين .

د . الغرامات المستحقة للحكومة قانونا .

هـ . إيجار أملاك الدولة الخاصة ومقابل الانتفاع بأملاكها العامة سواء فى ذلك كان بعقد أو مستغلا بطريق الخفية .

و . اثمان أطيان الحكومة المبيعة وملحقاتها وفوائدها .

ز . المبالغ المختلسة من الأموال العامة .

ح . ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف والأشخاص الاعتبارية العامة من المبالغ المتقدمة وكذلك ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف بصفتها ناظرة أو حارسة من إيجارات أو أحكام أو اثمان لإستبدال الأعيان التى تديرها ومايكون مستحقا للشركات الزراعية التابعة للهيئات العامة والمؤسسات العامة التى تشرف عليها وزارتا الزراعة والإصلاح الزراعى واستصلاح الأراضى من إيجارات ومقابل إنتفاع وأثمان لأطيانها وسائر أملاكها (تم الحكم بعدم دستورية المادة المذكورة فى القضية ١٠٤ لسنة ٢٣ ق)

ط . المبالغ المستحقة للبنوك التى تساهم الحكومة فى رؤوس أموالها بما يزيد على النصف .

ى . المبالغ الأخرى التى نصت القوانين الخاصة بها على تحصيلها بطريق الحجز الإدارى .

– ويتضح من استعراض نص المادة الأولى بعض النقاط الهامة نوجزها فى الآتى :.

أولا : الإدارة بالخيار بين توقيع الحجز الإدارى أو الحجز القضائى ، والتجاء الإدارة إلى أحد الطريقين لا يسقط حق الإدارة فى الالتجاء للطريق الآخر مع جواز إزدواج طريقى الحجز :.

إذ أن نص المادة تجعل الالتجاء إلى الحجز الإدارى متروكا لتقدير الإدارة وفقا للقواعد العامة متى إختارت الإدارة طريقا من طريقين لا يسقط حقها فى الإلتجاء إلى الطريق الآخر ذلك لأن الحقوق لا تسقط إلا بنص خاص ويستوى أن تختار الإدارة الطريق السهل أولا " الحجز الإدارى " ثم تنزل عنه أو تترك إجراءاته لإتخاذ الطريق الصعب " الحجز القضائى " أو العكس حيث يحقق الحجز القضائى مزيدا من الضمانات للمنفذ ضده مثل ما يحقق الحجز القضائى من ضمانات .

وليس ثمة ما يمنع الإدارة من إزدواج طريق حجز إقتضاءاً لذات الدين من ذات المدين بأن تتبع مثلا طريق حجز المنقول لدى المدين إداريا وتتبع طريق الحجز العقارى قضائيا .

وبديهى أن التجاء الإدارة إلى حجز المنقول إداريا لا يمنعها من الحجز على ذات المدين إقتضاءا لذات الدين بطريق الحجز العقارى قضائياً .

ومعلوم بالضرورة أنه إذا تم إختيار طريق الحجز القضائى من جانب الإدارة فذلك يتطلب من الإدارة توافر شروط توقيع هذا الحجز القضائى وذلك إعمالا للقواعد العامة بشأنه .

ثانيا : التفرقة بين الحجز الإدارى والحجز القضائى (م ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) :

١ . يتجه فقه القانون الإدارى إلى أن إجراءات الحجز الإدارى هى بمثابة قرارات إدارية تبدأ بقرار إدارى تنفيذى مكتوب يصدر من الموظف المختص (عملا بنص م ٢ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) ويحدد فيه مقدار الدين المطلوب من المطلوب من المدين وهذا القرار أو الأمر يحل محل السند التنفيذى فى الحجز القضائى وإنما تنفذه الإدارة بنفسها دون بحثه قضائيا ثم تأتى رقابة القضاء فيما بعد إذا تظلم المدين من تصرف الإدارة ويعقب هذا القرار الإدارى التنفيذى أعمال تنفيذية لازمة لتنفيذ القرار الأول أو أعمال أخرى تتضمن قرارات إدارية جديدة .

إذاً فإجراء توقيع الحجز الإدارى تنفيذا لهذا القرار الإدارى الصادر بتقدير الدين والأمر به هو أيضا قرار إدارى يخضع للشروط العامة الواجب توافرها فى القرارات الإدارية .

ومن المسلم به صحة الحجوز الإدارية الموقعة ممن حصرتهم هذه المادة ولو لم يكونوا من أشخاص القانون العام الذين تعتبر القرارات الصادرة منهم قرارات إدارية (كموظفى البنوك بالبند ط م١ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) وإنما هذا لا ينفى إجراءات الحجز الإدارى وصفة باعتبارها قرارات إدارية وبديهى فهى لا تعد إجراءات قضائية .

٢ . ما دامت إجراءات الحجز الإدارى هى فى حقيقتها قرارات إدارية فإنها تخضع من حيث صحتها وبطلانها للمعايير العامة المقررة فى القانون الإدارى لأبطال القرارات الإدارية خاصة بالنسبة للقرار الإدارى التنفيذى بالحجز الإدارى والذى يحل محل السند التنفيذى بشأن الحجز القضائى وبمعنى آخر ينظر لإجراءات الحجز الإدارى من زاويتين مختلفتين :.

– أنها قرارات إدارية تخضع لما تخضع له هذه القرارات من قواعد بصدد صحتها أو مشروعيتها وبطلانها أو عدم مشروعيتها .

إنها إجراءات حجز إدارى تخضع بهذا الوصف لما قرره قانون الحجز الإدارى تكمله قواعد قانون المرافعات المدنية والتجارية من قواعد متعلقة بصحتها أو بطلانها .

وليس هناك تعارض فى هذا الصدد فهى بحسب وصفها قرارات إدارية وهى بحسب الغرض المقصود منها إجراءات حجز إدارى وهى فى جميع الأحوال لا تعد بمثابة إجراءات قضائية .

٣ . لما كانت إجراءات الحجز الإدارى هى قرارات إدارية فإن الإدارة تسأل عن الخطأ المرفقى بصددها عملا بقواعد المسئولية فى القانون الإدارى فيسأل الموظف رئيسا كان أم مرؤوسا عن خطئه الشخصى بينما لاتسأل الدولة عن أخطاء القضاء مالم ينص القانون على مايخالف ذلك .

٤ . يطبق على الحجز الإدارى قانون الحجز الإدارى وتكمله قواعد قانون المرافعات. والمادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ تنص على سريان قانون المرافعات فيما لايتعارض مع أحكام قانون الحجز الإدارى والقاعدة العامة المقررة فى هذه المادة يعمل بها بغير نص إستنادا الى أن قانون المرافعات هو القانون العام للإجراءات القضائية وغير القضائية . بحيث يجب الرجوع إليه كلما شاب القوانين الإجرائية الأخرى نقص أو غموض أو أبهام .

والفرض الأول :.

أن يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى . فهذا يجب أعماله ولو تعارض مع نص فى قانون المرافعات وإذا كان نص قانون الحجز الإدارى غامضا أو مبهما وجب أولا تفسيره من طيات نصوصه الأخرى ومن روح قانون الحجز الإدارى فإذا تعذر ذلك يكون إستخلاص القاعدة عن طريق الاجتهاد فى تكييف طبيعة القاعدة بالرجوع إلى قانون المرافعات وفقه المرافعات فى هذا الصدد .

أما الفرض الثانى :

الا يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى يحكم القاعدة وهنا تقرر المادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ الرجوع إلى قانون المرافعات عملا بالأصل العام فى القانون . وتحتاط المادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ فتقرر عدم تطبيق قاعدة مرافعات تتعارض مع أحكام قانون الحجز الإدارى ويشترط لأعمال هذا الفرض ما يلى :.

أ . الا يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى .

ب . أن يوجد نص فى قانون المرافعات ينظم الإجراء الذى خلت نصوص الحجز الإدارى من تنظيمه أما إذا لم يوجد نص فى قانون المرافعات فلا مجال لأعمال هذه القاعدة ولو بدعوى إتباع طريق القياس .

ج . الا تتعارض أحكام قانون المرافعات مع أحكام قانون الحجز الإدارى .

حالات الحجز الإدارى قد وردت فى القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها ويلاحظ أن الحجز الإدارى هو إستثناء من القاعدة العامة فى التنفيذ وبالتالى :.

أ . الحالات الواردة فى القانون قد جاءت فيه على سبيل الحصر (سواء كان قانون الحجز الإدارى أو أى قانون آخر).

ب . لايجوز القياس عليها .

ج . يجب تفسيرها تفسيرا ضيقا .

والحالات الواردة بالمادة الأولى على سبيل الحصر هى :.

الأولى :. الضرائب والرسوم والإتاوات بجميع أنواعها :.

. فالضريبة : تمثل مبلغ من المال تحدده القوانين التى فرضتها يلتزم بتأديته الخاضعون لها .

. **والرسم :** يمثل مقابل تجنيه الدولة ممن يطلب منها خدمة معينة تتولاها هى وحدها عادة .

. أما الأتاوة : فهى مبلغ من المال يفرض على أصحاب العقارات بنسبة النفع الخاص الذى عاد عليها نتيجة قيام الدولة أو إحدى وحداتها بإشغال عمومية ذات نفع عام (كشق طريق جديد)

. والعبرة فى تكييف المبلغ المطلوب للدولة بحقيقة المقصود منه على النحو المتقدم ولا عبرة بالوصف الخاطئ الذى قد تسبغه عليه الإدارة إذا كان لا يتمشى مع حقيقته .

الثانية : المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة :

أى ما يستحق للدولة مقابل خدمة من الخدمات التى تؤديها هى أو فروعها كأجور البريد والتلغراف .

الثالثة : المصروفات التى تبذلها الدولة نتيجة أعمال أو تدابير تقضى بها القوانين كمصاريف نقاوة دودة القطن وتطهير المصارف الخصوصية

الرابعة : الغرامات المستحقة للحكومة قانونا :

سواء كانت الغرامة عقوبة جنائية أو جزاء مدنى وسواء فرضت بحكم أو بمجرد وقوع الحدث الموجب لها كغرامات الضرائب أما الغرامات التى لاتستحق قانونا فلا يجوز إقتضاءها بطريق الحجز الإدارى كالغرامات التهديدية .

الخامسة : إيجارات أملاك الدولة الخاصة ومقابل الإنتفاع بأملاكها :

ولامجال لتطبيقه بصدد أية مبالغ أخرى تستحق للدولة كأجرة أو مقابل الإنتفاع بعقد الإيجار مثلا .

السادسة : اثمان أطيان الحكومة المبيعة وملحقاتها وفوائدها : وهذا النص يشترط الآتى :.

أ . أن تبيع الحكومة فلا يعمل به إذا قامت الحكومة بالشراء من الأفراد .

ب . أن تتبع الحكومة أرضا زراعية فلا مجال لأعماله إذا باعت أرض بورا أو أرض بناء أو بناء .

ج . أن يكون مطلب الحكومة ثمن هذه الأطيان أو قسط منها مستحق الأداء ويمتد أعمال النص على فوائد الثمن وملحقات الثمن كمصروفات الوفاء بالثمن .

السابعة : المبالغ المختلسة من الأموال العامة :

يقتصر النص على المبالغ المختلسة فى الأموال العامة (طبقا لنص المادة ٨٧ من القانون المدنى : فهى العقارات أو المنقولات المملوكة للدولة أو الأشخاص الإعتبارية العامة والتى تكون مخصصة لمنفعة عامة بالفعل أو بمقتضى قانون أو مرسوم أو قرار من الوزير المختص) ويعمل بالنص ايا كانت قيمة المبلغ المختلس ، أو طريقة أختلاسه ، أو الشخص المختلس . فلا يشترك لإعماله توافر أركان جناية الاختلاس المقررة فى مادة ١١٢ من قانون العقوبات بالنسبة لأختلاس الأموال الأميرية ... وبالتالى لا يشترط أن يكون المختلس موظفا عموميا أو أن تكون له صفة فى حيازة المال لحساب الدولة ، وإنما يجب أن يثبت الاختلاس بصورة قاطعة لاتقبل الشك كصدور حكم ضد المختلس أو صدور إقرار منه بذلك .

الثامنة : ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف ... الخ

التاسعة : المبالغ المستحقة للبنوك التى تساهم الحكومة فى رؤوس أموالها بما يزيد عن النصف ، وهذه البنوك تعتبر من الشركات العامة التى لاتعتبر القرارات الصادرة منها (فى الأصل) قرارات إدارية ثم أصبحت المحاكم تقضى بصحة الحجز الإدارى الموقع من هذه البنوك إعمالا لنص هذه الفقرة وذلك دون النظر عما إذا كانت أموالها أموالا عامة أو خاصة وعلى الرغم من أن موظفى هذه البنوك ليسوا من الموظفين العموميين الذين تعد القرارات الصادرة منهم بمثابة قرارات إدارية على الرغم من خضوعها فى سائر معاملاتها للقانون الخاص .

العاشرة : المبالغ الأخرى التى نصت القوانين الخاصة على تحصيلها بطريق الحجز الإدارى

يستوى أن تكون هذه القوانين سابقة على قانون الحجز الإدارى أم تالية عليه ومن أمثلة ذلك ق ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ م للإصلاح الزراعى ق ٩٥ لسنة ٦١ بشأن التأمينات الإجتماعية .

رابعا : يجب توافر الشروط العامة لتوقيع الحجز وقت حصوله :

من المبادئ الأساسية أشتراط القانون توافر شروط الحجز وقت حصوله سواء فى صدد صفة كل من الدائن الحاجز والمدين المحجوز عليه أو فى صدد كون الحق المقرر إقتضاؤه مستحق الأداء معين المقدار .

أى يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله وإلا كان باطلا ولا يصحح هذا البطلان بعدئذ تحقق ما كان سببا فى البطلان وذلك حتى لاتضار سمعة المدين المالية والأدبية وتحبس عنه أمواله دون مقتضى ويجب أن يكون جزاء الدائن حينئذ نظرا لتعجله فى توقيع حجزه قبل أوانه هو بطلان حجزه .

وهذا الحجز الذى يتم فى غير ميعاده يكون غير قابل للتصحيح عملا بنص المادة ٢٣ مرافعات التى تشترط لتصحيح الإجراء الباطل أن يتم فى الميعاد المقرر قانونا لإتخاذه ويؤكد ذلك وجوب تحقق شروط الحجز الإدارى قبل حصوله ما تشترطه المادة الأولى من قانون الحجز الإدارى ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى صدده :

١ . إتباع هذا الحجز عند عدم الوفاء بالمستحقات (المقررة فيها) فى مواعيدها المحددة بالقوانين والمراسيم والقرارات الخاصة بها .

٢ . فى الأماكن المقررة للوفاء .

٣ . للأشخاص الذى يعينهم الوزراء المختصون .

وبداهة لا يصلح الأمر المكتوب بتوقيع الحجز الإدارى (عملا بنص م ٢ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) إلا لإقتضاء الديون والفوائد المحددة به بحيث إذا إستجدت فوائد أخرى (أو مستجدات دورية) وجب إستصدار أمر حجز جديد بها . لأن هذا الأمر يحل محل السند التنفيذى (عقاريا) .

خامسا : شرط صحة الحجز الإدارى :

١ . أن تكون الجهة الحاجزة ممن نصت عليهم المادة ١ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ م .

٢ . أن تكون هذه الجهة دائنة وقت الحجز .

٣ . أن يكون الدين واجب الأداء ولم يسدد قبل الحجز .

٤. إن يصاحب هذا الحق (بتوقيع الحجز الإدارى) خطأ جسيم .
٥. أن يكون صادرا ممن خولهم القانون ذلك .
٦. أن يتم الحجز فى المواعيد المحددة من السابعة صباحا حتى الخامسة مساءا إلا بإذن قاضى الأمور الوقتية
٧. أن يكون الحق محددا المقدار .
٨. ألا يكون هذا الحق قد سقط بالتقادم الخمسى .

سادسا : آثار توقيع الحجز الإدارى :

١. قطع التقادم (طبقا لنص المادة ٣٨٣ من القانون المدنى) : فالحجز أيا كان طريقه أو نوعه سواء على المنقول أو على العقار سواء كان تحفيظا أو تنفيذيا فإنه يؤدى إلى قطع تقادم حق الدائن الحاجز قبل مدينة .

٢. إخضاع المال المحجوز لنظام قانونى خاص : يترتب على الحجز أن تعزل الأموال المحجوزة وملحقاتها عن بقية أموال المدين وتكون مجموعة مستقلة ومتميزة وخاضعة لنظام قانونى خاص وذلك بقصد تحقيق الغرض من الحجز وهو التمهيد لإشباع حق الدائن الحاجز . فبينما تبقى للمدين ملكيته فإن القانون يقيد سلطاته النابعة من هذه الملكية بهدف تحقيق الغرض من الحجز . فيمنع نفاذ تصرفاته فى المال ويقيد حقه فى إستعماله وإستغلاله وهذا النظام القانونى الخاص لايسرى على المال المحجوز وحده .. بل يشمل ايضا ملحقاته على أنه لا يسرى لمصلحة كل دائنى المدين بل فقط لمصلحة الدائن الحاجز ومن يعتبر فى حكمه .

٣. تقييد حق المالك (المدين) فى الإنتفاع بأمواله المحجوز عليها وإدارتها .
٤. إحتفاظ المدين (المالك) بملكية الأموال .
٥. لايرتب الحجز على أموال المدين (مالك المال المحجوز عليها) إمتياز للدائن الحاجز .
٦. لا تتعدى أثار الحجز المال المحجوز عليه .
٧. وجوب رفع الحجز إذا تم السداد قبل البيع .

سابعا : أطراف الحجز الإدارى :

١. الجهة الحاجزة : هى التى تجرى التنفيذ وذلك عن طريق ممثليها وهو مندوب الحاجز .

٢. مندوب الحاجز : وهو ممثل الجهة الإدارية ويعتبر فى نفس الوقت ممثلا للسلطة العامة وللدائنان اللذان يجتمعان فى الحجز الإدارى . فى شخص واحد .

٣. المدين : المحجوز ضده ولايختلف الأمر بالنسبة له فى الحجز القضائى عنه فى الحجز الإدارى .

٤. المحجوز لديه : وهو الذى يكون مدينا بمال بحوزته يكون مملوكا .
٥. للمحجوز ضده وذلك فى حال الحجز على ما للمدين لدى الغير .

٦. شهود الحجز : وهو غير أطراف الحجز السابقين ويقوموا بالشهادة على توقيع الحجز وصحة بياناته وتمام إجراءه أمامهم وبحضورهم وتوقيعهم على الحجز .

٧. الحارس على المحجوزات : قد يكون المدين أو شخص آخر يعين حارسا على المنقولات المحجوز عليها .

٨. الخبراء الفنيون إذا إقتضى الحال (طبقا لنص م٩ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ كما سيرد شرحه) .

ويلاحظ أنه فى الحجز الإدارى لاتثور المشكلات المتعلقة بطالب التنفيذ فى الحجز القضائى ويتم الحجز الإدارى تحت إشراف الرئيس وليس تحت إشراف قاضى التنفيذ كما فى الحجز القضائى ولا يتدخل قاضى التنفيذ فى الحجز الإدارى إلا عند حدوث منازعه فى التنفيذ الإدارى .

أحكام محكمة النقض وفتاوى مجلس الدولة بشأن المادة (١) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ :.

١. ط. ١٨ لسنة ٣٨ ق فى ١٩٧٣/٤/٢٨ مجموعة النقض ٢٤ ص ٢٦٩٨ :.
إن إتخاذ إجراءات الحجز الإدارى على أموال المدين عملا بنص م (١) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ مقيد بأن يكون إستعمال هذا الحق غير مصحوب بخطأ جسيم .

٢. فتوى ٢٢٩ فى ١٩٥٦/٨/١٣ : إدارتى الفتوى والتشريع لوزارتى الخارجية والعدل :

كافة الضرائب والرسوم والأتاوات بغير النظر إلى نوعها ومقدارها أو إلى الجهة المستحقة لها يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإدارى عند عدم الوفاء بأى منها فى المواعيد المحددة بالقوانين والقرارات الخاصة بها وذلك فيما عدا ما يتنافى من هذه المستحقات بطبيعته مع إتباع طريق الحجز الإدارى أو ما تنص القوانين على إستثناءه من هذا الحكم العام إذ يتعين القول بأن المشرع قصد إخراجها من نطاق تطبيق نص فقرة أ م ١ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ .

تغير قانون الضرائب على الدخل عدة مرات ولم يتغير قانون الحجز الإدارى المرتبط به

٣. طعن مدنى فى ١٩٥٤/٢/١١ م : مجموعة النقض ٥ ص ٥٢٢ . ٨٠ :
يشترط لتوقيع الحجز التحفظى على ما للمدين لدى الغير وفقا لنص المادة ٥٤٣ ق . مرافعات أن يكون الحاجز دائنا بدين محقق الوجود حال الأداء فإن كان الدين متنازعا فيه فلا مانع من إعتباره محقق الوجود ومن توقيع الحجز بموجبه متى كان ثابتا بسبب ظاهر وكان النزاع فيه غير جدى أما الدين الإحتمالى فلا يصح أن يكون سببا للحجز .

٤. فتوى ٢٢٩ فى ١٩٥٦/٨/١٣ م (تابع بند ٢ أعلاه) مجموعة المكتب الفنى لسنة ١١ من ٢٩٠ قاعدة ١٧٠ :
أن المشرع أفسح المجال لجهة الإدارة فأجاز لها أن تتبع طريق الحجز القضائى أو الحجز الإدارى كيفما شاءت فلها أن تختار من الطريقين مايسير لها إقتضاء حقها من الرسوم المستحقة لها على أنه فضلا عن ذلك إفترض حالة تعدد الحجوز القضائية والإدارية وعالج هذه الحالة بنص مستحدث أورده فى م٢٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ .

٥. ط ١٩٦٧/٣/١٤ م مجموعة النقض ١٨ ص ٦٣٦ :
المستفاد من مادة ١ فقرة هـ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ أن المقصود باستغلال الأراضى الزراعية المملوكة للحكومة بطريق الخفية ما كان بغير عقد إيجار .

٦. ط ٣٤٤ لسنة ٢٠ ق جلسة ١٩٥٣/١١/٢١
الحجوز الإدارية وإجراءاتها لا تعد من قبيل الأوامر الإدارية التى لا يجوز للمحاكم إلغاؤها وتأويلها أو وقف تنفيذها ومن ثم تختص المحاكم بنظر الدعاوى الخاصة فحسب . أما أملاك الدولة العامة فإنه يجوز تحصيل مقابل الانتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإدارى .

٧. ط ٩٠١ لسنة ٥١ جلسة ١٩٨٥/٣/٢٧ :
حالات الحجز الإدارى قد وردت فى القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها وأنه يقتصر إتباع إجراءات الحجز الإدارى على الإيجار المستحق عن أملاك الدولة الخاصة فحسب أما أملاك الدولة العامة فإنه يجوز تحصيل مقابل الإنتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإدارى .

٨. ط ٩٠٦ لسنة ٢٤ جبسة ١٩٧٣/٦/١٢
يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله وإلا كان باطلا ولايصحح هذا البطلان بعدئذ تحقق ماكان سببا فى البطلان وذلك حتى لاتضار سمعة المدين المالية والأدبية وتحبس عنه أمواله دون مقتضى .

مادة (٢)

(لا يجوز إتخاذ إجراءات الحجز إلا بناء على أمر مكتوب صادر من الوزير أو رئيس المصلحة أو المدير أو ممثل الشخص الإعتبارى العام حسب الأحوال أو ممن ينيبه كل من هؤلاء فى ذلك كتابة) .

ويتضح من استعراض نص المادة الثانية بعض النقاط العامة نوجزها فى الآتى :.

أولا : السند التنفيذى فى الحجز الإدارى هو قرار إدارى تنفيذى مكتوب يصدر من صاحب الصفة متضمنا البيانات الجوهرية الآتية :.

١. يجب أن يتوافر فى هذا القرار الإدارى الشروط العامة الواجب توافرها فى القرارات الإدارية وذلك من ناحية صدوره ممن هو مختص بإصداره ومراعيا الشكل المقرر فى القانون وأيضا مراعيا المشروعية المادية التى تستلزم الإعتداد بالتكييف القانونى السليم لما تم استخلاصه من الوقائع الصحيحة تحقيقا للصالح العام وإلا كان القرار قابلا للإلغاء بوصفه قرار إداريا .

٢. يجب توافر الشروط المقررة فى هذه المادة الثانية (بالإضافة لما ورد بالفقرة السابقة) فيكون صادرا من أحد ممن عددتهم هذه المادة أو ممن ينيبه أى من هؤلاء ويجب أن تكون هذه الإنابة خاصة ومحددة بإصدار أوامر الحجز وأن تكون مكتوبة ومن ثم فلا يعتد بالإنابة غير المكتوبة وكذلك لاتكفى الإنابة العامة فى مباشرة مقتضيات الوظيفة عند غياب الرئيس أو فى توزيع العمل المصلحى .

٣. يجب أن يصدر الأمر ممن عددتهم هذه المادة وذلك حسب الاختصاص الإدارى لكل منهم أو صدوره ممن ينيبه أحد هؤلاء كتابة

وبشرط أن يكون ذات أمر الحجز مكتوبا والا اعتبر الحجز مجرد تعد وفعل مادي ولا ينتج بالتالى أى أثر قانونى .

٤. يجب أن يتضمن هذا القرار الإدارى البيانات الجوهرية الآتية :

- اسم الجهة الصادر منها هذا القرار ومقرها .
- اسم الشخص الذى أصدر القرار ولقبه وصنعته التى تبرر له ذلك أو إنابته فى إصداره .
- اسم المدين ولقبه وموطنه وصفته إن أمكن .
- قيمة المستحقات المطلوبة من المدين وتاريخ استحقاقها والأساس القانونى لكل ذلك .
- ختم الجهة التى صدر منها القرار .
- توقيع الشخص الذى صدر منه القرار .
- تاريخ صدور القرار .
- ويفقد القرار رسميته إذا لم يكن موقعا عليه ممن أصدره أو لم يذكر فيه تاريخ صدوره وعندئذ يكون معدوما ويكون باطلا إذا كان يجهل بالبيانات الأخرى . مع مراعاة الإعتداد بحالات البطلان فى التشريع وفق ما يقرره قانون المرافعات (السابق) .
- وجدير بالذكر أنه لاعبرة بالإختصاص المكانى للأمر بالحجز وذلك تفاديا لتطويل الإجراءات وأيضا تعقيدها طالما أستوفى النقاط السبع الواردة فى البند ٤ السابق ويضاف إليها الا يؤدى غياب ممثل الجهة الحاجزة أو بعده عن محل الحجز إلى تعطيل توقيع الحجز وتحصيل هذه المستحقات المالية .
- كما أن صدور الأمر ممن له صفه فى إصداره فلا وجه للتحدى بوجوب تقديم قرار الإنابة للتحقق من نطاقه وحدوده (صدر قرار السيد / مدير عام مصلحة الضراب العامة فى ١٩٥٥/١٢/٢٨ بإنابة مأمورى الضرائب ومساعديهم فى إصدار أوامر الحجز لتحصيل مستحقات مصلحة الضرائب) .

ثانيا : وجوب الإعتداد بالبطلان المقرر فى قانون ٣٠٨ لسنة ٥٥

ولو لم يرد فيه بعبارة صريحة وإنما بعبارة ناهية أو نافية ومن ثم يكون البطلان هو جزاء الإخلال بما ورد فى النص مع تأكيد إنعدام الحجز إذا لم يكن الأمر الصادر به مكتوبا أو غير موقع عليه ممن أصدره ، أو يفتقر إلى تاريخ صدوره أو صدر ممن لا يملكه ولو كان مفوضا شفاهة فى هذا الصدد .

ثالثا : البيانات التى لايلزم توافرها فى القرار الإدارى التنفيذى بتوقيع الحجز الإدارى :

١. لا يتطلب القانون وضع الصيغة التنفيذية على القرار الإدارى وذلك استنادا إلى أنه ينفذ بالقوة الإدارية للجهة الدائنة .

٢. لا يتطلب القانون بيان نوع الحجز الواجب اتخاذه أو المال الواجب الحجز عليه وإن ورد فى القرار بيان نوع معين من الحجز واجب اتخاذه دون غيره أو مال معين هو الواجب حجزه فإن سند الحجز لا يصلح بغير الطريق المحدد به أو على غير الأموال المحددة فيه .

٣. بعض نصوص الحجز الإدارى قد تنص على وجوب إتخاذ حجز معين على مال معين كالمادة الخامسة من القانون ٧٦ لسنة ٤٣ بفرض رسوم صحية ورسوم حجر صحى وتخول الحق فى الحجز الإدارى على البضاعة المستحقة على الرسم المراد توقيع الحجز وفاء له وبالتالى إذا أوقعت مصلحة الحجر الصحى الحجز وفاء الرسوم الأرضية المستحقة على بضاعة خلاف تلك المستحقة عليها الرسوم ، فإن الحجز يكون بذلك باطلا .

مادة (٣)

(يقع الحجز على أموال المدين أيا كان نوعها ولا يخل توقيع الحجز على المنقولات بالحق فى الحجز على العقار وفى حالة عدم أداء المبالغ المستحقة نتيجة لهذا الحجز يحجز على أى منقول أو عقار يملكه المدين أيا كان مكانه)

ويتضح من إستقراء نص المادة الثالثة بعض النقاط الهامة نوجزها فى النقاط التالية :

أولا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات فى صدد

١. أن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بديونه ويجوز حجزها ما لم ينص القانون على ما يخالف ذلك

٢. أن للدائن أن يختار ماشاء من أموال المدين للحجز عليها .

٣. عدم إشتراط تناسب بين قيمة دين الحاجز وقيمة الأموال المحجوز عليها .

٤. نظم الإيداع مع التخصيص وقصر الحجز (أى إيداع مبلغ من النقود مساوى للديون المحجوز من أجلها وكذلك جميع المصروفات وذلك قبل إيقاع البيع وفى أية حالة كانت عليها الإجراءات ويترتب على هذا الإيداع زوال الحجز عن الأموال المحجوزة وإنتقال الحجز إلى هذا المبلغ المودع فقط) .

وتنص المادة ١/٢٣٤ قانون مدنى على أن جميع اموال المدين ضامنة للوفاء بديونه مالم يمنع المشرع التنفيذ عليها بنص خاص وعندئذ يمتنع حجزها حجزا قضائيا أو إداريا .

(ومعلوم أن للدائن أن يختار ما شاء من أموال المدين لتوقيع الحجز عليها فله أن يحجز على عقار لمدينة قبل قيامه بالحجز على منقولاته وله أن يحجز على عقار معين دون عقار آخر وله أن يوقع عدة حجوز فى وقت واحد ما دام لا يتعسف فى إستعمال حقه)

وإذا كان القضاء له الولاية الكاملة فى صدد الحجوز الإدارية عند المنازعة فى المبالغ المطلوبة وفى صحة الحجز (م٢٧ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) وإذا كانت إجراءات هذه الحجوز تقف بمجرد إقامة الدعوى فى هذه المنازعة المتقدمة فمن باب أولى يملك قاضى التنفيذ (وذلك بوصفه قاضيا للأمور المستعجلة) تقدير مبلغ يودع ويخصص للوفاء بدين الحاجز (٣٠٣ من قانون المرافعات) كما يملك بذات الصفة قصر الحجز على بعض الأموال المحجوزة إذا كانت قيمتها تكفى للوفاء بديون الحاجز (وذلك عملا بنص م ٣٠٤ مرافعات) .

ثانيا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات فى صدد :

- صفة كل من الحاجز والمحجوز عليه والمحجوز لديه .
- الأهلية الواجب توافرها فى المحجوز عليه .
- عند وفاة المدين أو فقده لأهليته أو زوال صفة من يمثله (م ٢٨٤ مرافعات) .

ثالثا : حكمة الحجز الإدارى تنتفى عند مباشرته من جهة حكومية

فى مواجهة جهة حكومية أخرى أو فى مواجهة شخص إعتبارى عام ، إحتراما لتلك الجهات وتمشيا مع حسن السلوك الإدارى وإن كانت القوانين لاتمنعه صراحة . مع مراعاة وجوب إتباع قواعد التحكيم الإجبارى لجهات الحكومة وشركات القطاع العام .

رابعا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات بصدد الآثار القانونية المترتبة على الحجوز المختلفة، من حيث قطع مدة التقادم ومن حيث منع المدين من التصرف فى المال المحجوز ومن حيث أن هذا المنع نسبى فى أثره بحيث لايفيد منع إلا الدائن الحاجز دون باقى دائنى المدين الذين تقاعسوا عن توقيع الحجز أو التدخل فيه .

خامسا : الشروط الواجب توافرها فى الأموال التى يحجز عليها :

- أن يكون مالا منقولا أو عقارا أو وصفا معنويا له قيمة مالية كالاسم التجارى أو الشهرة .
- أن يكون المال ملكا للمدين (إلا إذ كانت هناك كفالة عينية فى حالة ملكية الغير لهذا المال .
- أن يكون المال مما يمكن التصرف فيه .
- ألا يكون هناك مانع قانونى من الحجز على هذا المال .
- منشور ٨ حجز لسنة ١٩٤٥ : يحجز على أموال كل ممول سواء كانت منقولا أو عقارات أو مقومات المحل التجارى المعنوية إذا تأخر فى تسديد المستحق طبقا لقوانين الضرائب واللوائح التنفيذية وبالتالى يتم تطبيق إجراءات الحجز الإدارى المقررة بق ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى هذا الشأن وهنا يجب أن يقوم مندوب الحاجز قبل تنفيذ أمر الحجز بمطالبة الممول بدفع المبلغ المستحق عليه وفى حالة عدم الدفع تتخذ إجراءات الحجز فورا .
- منشور ١١ حجز : إذا تأخر على الممول مستحقات مختلفة فيجوز توقيع حجز واحد إلا إذا تعددت أماكن المحجوزات فيتعين تحرير محضر خاص عن كل مكان .
- تعليمات حجز فى ١٩٥٥/٤/١١ م : لايجوز توقيع الحجز أو البيع قبل الساعة السابعة صباحا ولا بعد الساعة الخامسة مساءا ولا فى ايام العطلة الرسمية إلا فى حالات الضرورة وبإذن كتابى من قاضى الأمور الوقتية .
- تعليمات تفسيرية صادرة ١٩٤٥ م : إذا حجز أو بيع مالدى الممول من منقول أو عقار أو مقومات المحل التجارى المعنوية ولم تكن قيمة المحجوزات أو ثمن بيعها يفى بكامل مستحقات المصلحة تخطر المراقبة العامة لمكافحة التهرب الضريبى ، وتجرى التحريات لمراقبة ميسرته حتى إذا ظهرت له ممتلكات أخرى حجز لها ومتى عرفت المأمورية بواقعة التنازل عن المنشأة وظهرت لها شخصية المتنازل إليه وتحققت مسئولية التضامنية فتتخذ إجراءات تحصيل الضريبة المستحقة على المنشأة المتنازل عنها فى مواجهة كل من المتنازل والمتنازل إليه .

■ تعليمات تفسيرية ١٩٤٥ م : لايجوز الحجز على أعضاء الهيئات السياسية بل تخابر وزارة الخارجية لإتخاذ اللازم نحو تحصيل المطلوب بالطرق الدبلوماسية .

■ كتاب دورى ٦ + كتاب دورى ٢٢ ، منشور ١١ : يراعى عدم الحجز على المواد التموينية ومنها الغلال والدقيق إلا عند الضرورة القصوى وعندما يتعذر الحجز على منقولات أو ممتلكات أخرى تفى بمستحقات المصلحة .

ويتعين فى حالة الحجز أخذ إقرار كتابى على الممول المحجوز ضده أو الحارس أن وجد بأنه عند التصرف فى هذه المواد بالبيع فعليه أن يورد القيمة النقدية الناتجة عن بيعها إلى المأمورية فورا وإلا أعتبر مبددا ويرفق الإقرار بمحضر الحجز ويجوز إخطار الجهة المختصة بشئون التموين عند توقيع الحجز على أحد التجار المتعهدين بتوزيع المواد التموينية لإتخاذ الإجراءات الكفيلة لصيانة حقوق المستهلكين المقيدين على الممول .

سادسا : الأموال التى لايجوز حجزها لعدم جواز التصرف فيها أو عدم إمكانية بيعها :

١ . **الحقوق المتصلة بشخص المدين** : هذه الحقوق لا يجوز حجزها لانها تدخل فى الضمان العام للدائنين ولأنها تتعلق بشخص المدين ولأنها لا تباع ومثالها حق الاستعمال وحق السكنى (مواد ٩٩٦ ، ٩٩٧ ق مدنى)

فقد روعى بصدد هذه الحقوق شخص المدين هو وأسرته وكذلك تذاكر السكك الحديدية أو الشهادات الدراسية والصور العائلية وأيضا الأوسمة .

٢ . **الحقوق المالية** التى لاتتصور بيعها على إستقلال ومثالها حقوق الإرتفاق والحقوق العينية التبعية (فحق الإرتفاق لا يتصور بيعه إستقلالا عن العقار المرتفق (أى العين المقرر الحق لفائدتها طبقا لنص م ١٠٢٦ ق - مدنى) وحق الرهن لايتصور بيعه مستقبلا عن الدين المؤمن به (م١٠٤٢ ق . مدنى) .

ويقصد بطبيعة الحال حق الإرتفاق أو الراهن المقرر على ملك الغير لفائدة عقار للمدين أو تأمينا لحق من حقوقه

٣ . **الأموال العامة** :

حيث لا يجوز التصرف فيها أو الحجز عليها أو تملكها بالتقادم وتعتبر أموالا عامة العقارات والمنقولات المملوكة للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة والتى تكون مخصصة لمنفعة عامة بالفعل أو بمقتضى قانون أو مرسوم (م ٨٧ ق ٠ مدنى) كما أنه لا يجوز الحجز على الأموال الخاصة للدولة على إعتبار أن الدولة موثوق بيسارها .

سابعا : الأموال التى لا يجوز حجزها بنصوص القانون :

أ . **الفراش والملابس** : تنص المادة ٣٠٥ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على ما يلزم المدين وزوجه وأقاربه وأصهاره على عمود النسب المقيمين معه فى معيشة واحدة من الفراش والثياب وكذلك ما يلزمهم من الغذاء لمدة شهر .

ب . ما يلزم للمدين لمزاولة مهنته :

تنص المادة ٣٠٦ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على الأشياء الآتية إلا لإقتضاء ثمنها أو مصاريف صيانتها أو نفقة مقررة :

١ . ما يلزم المدين من كتب وأدوات ومهمات لمزاولة مهنته أو حرفته بنفسه .

٢ . إناث الماشية اللازمة لانتفاع المدين فى معيشته هو وأسرته وما يلزم لغذائها لمدة شهر .

ج . النفقات والمصاريف المحكوم بها :

تنص المادة ٣٠٧ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على ما يحكم به القضاء من المبالغ المقررة أو المرتبة مؤقتا للنفقة أو للصرف منها على غرض معين ويقصد بالمبالغ المقررة للنفقة النفقات التى يحكم بها للأقارب والأزواج ونحوهم ويقصد بالمبالغ المرتبة للنفقة تلك التى يحكم بها للدائن مؤقتا إلى أن يفصل فى اصل الحق كالتى يحكم بها فى دعوى تقديم الحساب من أصل المستحق له ويقصد بالمبالغ المقررة أو المرتبة للتصرف منها فى غرض معين ما يحكم به (قطعيا أو مؤقتا) لإنفاقه فى مصرف معين مثل التعليم أو العلاج أو تجهيز البنت للزواج . ويجيز المشرع الحجز على المبالغ المتقدمة بقدر الربع فقط وفاء لدين نفقة مقررة .

د . الموهوب والموصى به للنفقة :

تنص المادة ٣٠٧ مرافعات على عدم جواز الحجز على المبالغ والأشياء الموهوبة أو الموصى بها لتكون نفقة إلا بقدر الربع وفاءا لدين نفقة مقررة وذلك سواء أكان طالب الحجز سابقا على الهبة أو الوصاية أم لاحقا لها .

هـ . الموهوب والموصى به مع إشتراط عدم الحجز :

تنص المادة ٣٠٨ مرافعات على أن الأموال الموهوبة بها مع إشتراط عدم

٢ جنيه للمحضر نظير إجراءات الحجز !

جواز الحجز عليها لايجوز حجزها من دائنى الموهوب أو الموصى له اللذين نشأ دينهم قبل الهبة أو الوصية إلا لدين نفقة مقررة وبالنسبة المبينة فى المادة ٣٠٧ مرافعات .

و . ما يشترط عدم جواز التصرف فيه :

تنص المادة ٣٢٣ مدنى على جواز شرط عدم جواز التصرف فى المال إذا كان مبنيا على باعث مشروع ومقصورا على مدة معقولة وتنص المادة ٨٢٤ مدنى على إنه إذا كان شرط المنع من التصرف الوارد فى العقد أو الوصية صحيحا طبقا لأحكام المادة ٨٢٣ مدنى فكل تصرف مخالف له يقع باطلا ومن ثم كلما كان هذا الشرط صحيحا ونفذ طبقا لقواعد القانون المدنى ترتب عليه حتما عدم جواز الحجز فى حق جميع الدائنين السابقين على العقد المقترن بالشرط واللاحقين له وايا كانت طبيعة الدين المراد الحجز من أجله أى ولو كان الدين نفقة مقررة .

ز . الأجور والمرتبات :

تنص المادة ٣٠٩ مرافعات على أنه " لا يجوز الحجز على الأجور والمرتبات إلا بقدر الربع وعند التزاحم يخصص نصفه (أى نصف الربع) لوفاء ديون النفقة المقررة والنصف الأخر لما عداها من الديون " ولا يسرى هذا النص على موظفى الحكومة ومستخدميها وموظفى ومستخدمى مجالس المحافظات والمجالس البلدية والمحلية لكنه يسرى بالنسبة لمستخدمى البنوك والشركات والمحال التجارية كما يسرى على وجه العموم على من يؤجر نفسه للعمل ايا كان مركزه الإجتماعى فيما عدا العمال الذين يخضعون للقانون الخاص بعقد العمل الفردى ويلاحظ أن الممنوع هو حجز ما للعامل المدين (أو المستخدم) لدى الغير تحت يد رب العمل أما إذا تسلم المستخدم ومن فى حكمه مرتبه فإنه يختلط بسائر أمواله ويجوز التنفيذ عليه لأنه يفقد الصفة التى كانت تمنع من التنفيذ عليه ويلاحظ أن المنع يسرى بالنسبة لما يستحقه (أى يقبضه) المشار إليهم فى هذه المادة من أجر أو مرتب إنما يسرى بالنسبة لما يستحقه هو (أو ورثته) من مكافأة أو تعويض أو معاش .

ح . ماهيات موظفى الحكومة ومعاشاتهم :

تنص المادة ٦٤ لسنة ١٩٧٣ بأنه لا يجوز الحجز على ما يستحق لموظفى أو عمال الحكومة العامة أو المصالح العامة أو المحافظات ومجالس المدن والمجالس القروية والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها من مرتب أو أجر أو ما يستحقونه هم أو ورثتهم من معاش أو مكافأة أو ما يقوم مقامها كرأسمال المعاش المستبدل أو حق فى صندوق التأمين أو الادخار أو تأمين مستحق طبقا لقوانين التأمين أو المعاش كما يشمل المنع ملحقات المرتب كإعانة الغلاء أو بدل التمثيل ولا يجوز توقيع الحجز على بدل السفر ومصروفات الانتقال ومرتب النقل المستحق من الحكومة والمصالح العامة أو أى رصيد من هذه المبالغ (حكم المحكمة الإدارية العليا فى ١٩٥٧/١/٢٦ مجموعة أحكام المحكمة العليا . السنة الثانية . العدد الأول ص ٣٨٤ وما يليها) ولا يجوز الحجز ولو عن مرتبات عن أشهر متعددة سابقة على تاريخ الحجز كما إذا سافر الموظف إلى الخارج وإحتفظت له الخزانة بمرتباته إلى حين حضوره .

■ **ويمكن الحجز على ربع المرتب (وما فى حكمه) اقتضاء لنوعين من الديون :**

١ . الديون المستحقة للحكومة أو الجهة التابع لها الموظف أو العامل بسبب يتعلق بتأدية وظيفته (وبالتالى لا يمكن الحجز على المرتب لدين مستحق عليه كضريبة) .

وإذا لم يقبل الموظف خصم هذه الديون فلا يجوز الخصم إلا بمقتضى حكم من القضاء .

٢ . ديون النفقة المحكوم بها قضاءاً . وعند التزاحم تكون الأولوية لدين النفقة . ويلاحظ أنه إذا تسلم الموظف مرتبه فإنه يختلط بسائر أموال وبالتالى يفقد الصفة التى كانت تمنع من الحجز عليه فيعتد إذن بالحجز الموقع عليه فالمقصود بالمنع إذن هو منع الحجز على المرتب بطريق حجز ما للمدين لدى الغير تحت يد الحكومة (رب العمل)

ط . أجور العمال ومكافأتهم وتعويضهم عن إصابات العمل :.

حيث تنص القوانين الخاصة بعقد العمل الفردى على قواعد خاصة تتعلق بما يجوز وما لا يجوز حجزه من أجور العمال أو مكافأتهم أو من

التعويض الذى يمنح لهم أو لورثتهم عن إصابات العمل .

ى . ودائع صندوق التوفير وشهادات الاستثمار وكل ما ينص أى قانون على عدم جواز الحجز عليه :

حيث يمنع ق ٨٦ لسنة ٥٤ من توقيع الحجز تحت يد مصلحة البريد على المبالغ المودعة صندوق التوفير وذلك لتشجيع الأفراد على الادخار بجعل ما يدخرونه فى مأمن من دائنيهم ولأبعاد بمصلحة البريد عن مسئولية الحجوز التى قد توقع تحت يدها على مبالغ صغيرة فى الغالب .

- كما لا يجوز الحجز بمقتضى ق ٨ لسنة ١٩٦٥ م على قيمة شهادات الاستثمار ايا كان نوعها على قيمة شهادات الاستثمار أيا كان نوعها أو على ما تغله من فائدة أو جائزة أو على قيمة استردادها أو استحقاقها إلا فيما يجاوز خمسة آلاف جنيه ، ويسرى المنع ولو عند وفاة مالك الشهادة وإنما هى تخضع وما تغله لضريبة الأيلولة .

طبقا للإتفاقية المبرمة بين الحكومة المصرية والحكومة الليبية وسلطنة عمان بشأن تأسيس المصرف العربى الدولة للتجارة الخارجية والتنمية قد وافق مجلس الشعب عليها وصدر بها ق ٥٤٧ لسنة ١٩٧٤ م وهى تتضمن النص على حظر إتخاذ إجراءات الحجز القضائى والحجز الإدارى على حسابات المودعين بالمصرف ومفاد ذلك أنه لايرجع إلى أحكام القواعدى العامة \ الا فيما فات القانون الخاص من الأحكام وإذا فلا يجوز إهدار القانون الخاص بذريعة إعمال قاعدة عامة لما فى ذلك من منافاة صريحة للغرض الذى من أجلة وضع القانون الخاص .

ك : الديون الثابتة فى الأوراق التجارية :

حيث تنص المادة ١٤٨ من قانون التجارة على عدم جواز حجز الدين الثابت بالكمبيالة تحت يد ساحبها أو من سحبت عليه وعلى هذا النص إن الكمبيالة ورقة تجارية تنتقل مليكتها بالتظهير أى بمجرد التأشير فى ظهرها بالتحويل وبدون حاجة إلى قبول المدين ولا إلى إعلان وهذا يتعارض مع فكرة الحجز على قيمتها تحت يد المدين بها ، لأنه لو كان الحجز جاهزا وكان يمكن الإحتجاج به فى مواجهة حاملة للكمبيالة الذى تؤول إليه ملكيتها بالتظهير لضعفت الثقة بهاذ النوع من الأوراق التى سهل القانون تداولها وقصد التشجيع على التعامل بها كالنقد فى المعاملات التجارية ويلحق بالكمبيالة السند الأذنى وسائر الأوراق الأذنية التى يحصل تداولها فى التعامل بطريقة التظهير على أنه يجوز الحجز على ورقة الكمبيالة نفسها فى حيازة حاملها ويقصد بيعها عليه بالمزاد كغيرها من الأوراق التى تنتقل مليكتها بالتظهير .

■ **تعليمات تفسيرية بناء على فتوى مجلس الدولة رقم ١٨٣ / ٨/ ٥٧ فى ١٩٥٦/١/١١ م :**

أعمالا لنص المادة ١١ من المرسوم بقانون ٣١٧ لسنة ٥٢ ونص المادة ٤٨٨ مرافعات يلاحظ عند الحجز على أجور العمال ما يأتى :

١ . لا يجوز الحجز على الثلاثة جنيهات الأولى من أجر العامل إلا وفاء لدين النفقة المحكوم بها لصالح زوجته وأولاده .

٢ . يجوز الحجز فيما زاد على الثلاثة جنيهات الأولى فى حدود ربع المرتب فإذا تزاحم دين النفقة مع دين الضريبة فى هذه الحالة فإن ربع الأجر المحجوز عليه يخصص نصفها للوفاء بدين النفقة والنصف الأخر للوفاء بدين الضريبة .

■ **تعليمات تفسيرية : دين الضريبة ممتاز ويسبق فى الترتيب سائر الديون التى تكون مطلوبة من الممول عدا ما يأتى :.**

١ . المصاريف القضائية .

٢ . الضريبة العينية على نفس الشئ المحجوز عليه .

٣ . دين حائز منقول بحسن النية وحق مؤجر العقار حسن النية لمدة سنتين على الأكثر وصاحب الفندق ويجب توقيع الحجز حتى يثبت حسن النية ويشترط لكى يباشر المؤجر وصاحب الفندق إمتيازه على المنقولات ألا تكون قد خرجت من العين المؤجرة أو من الفندق .

■ تعليمات تفسيرية ١ لسنة ٦٦ (إستئناف سوهاج ٥٧٣ لسنة ٦٥ فى ٢٠ /٢ / ١٩٦٦) بشأن توقيع الحجز على مرتبات العاملين بشركات القطاع العام :

يجوز الحجز إداريا بدين الضريبة التى إستحقت على الممول عن فترة سابقة على الحاقة بالعمل بإحدى الشركات المؤممة فى حدود ربع أجره تحت يد الشركة التى يعمل بها فيما عدا الثلاثة جنيهات الأولى شهريا أو العشرة قروش الأولى يوميا فإن هذه المبالغ معصومة بكاملها من الحجز عليها إلا إقتضاءا لدين نفقة مأكل أو ملبس .

■ **تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٦٧ بشأن إجراءات الحجز الإدارى على الخزن المؤجرة لدى البنوك (فتوى إدارة الفتوى والتشريع لوزارة الخزانة رقم ١٧١ /٩/ ١٩٧٥ فى ٤/٢٠/ ١٩٦٧) :**

ترى المصلحة أنه بالنسبة للأموال التى يضعها المدين فى خزانة يستأجرها من أحد البنوك ونظرا إلى أن للخزانة مفتاحين يحتفظ العميل بأحدهما ويحتفظ البنك بالمفتاح الآخر فإن الحيازة تكون مشتركة بين العميل والبنك ويترتب على ذلك أنه يجوز للدائن (مصلحة الضرائب) أن يسلك أيا من طريقى الحجز المنقول لدى المدين او حجز ما لدى الغير فكل من الطريقين جائز وصحيح قانونا وغنى عن البيان انه فى حالة توقيع حجز ما للمدين لدى الغير تحت يد البنك فيتعين عليه أن يمنع العميل من الإتصال بخزانتة ويؤدى واجب التقرير بما فى ذمته بأن يدلى ببيان رقم الخزانة التى إستأجرها المدين ولهذا توجه المصلحة نظر المأموريات إلى إتباع أيا من طريقى الحجز سالفى الذكر عند الحجز على محتويات الخزن المستأجرة من البنوك وفقا لظروف كل حالة وبما يحفظ حقوق الخزانة العامة .

■ **تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٨٩ بشأن عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركات الاستثمارية المنشأة** وفقا لأحكام القانون ٤٣ لسنة ٧٤ (فتوى الجمعية العمومية للفتوى والتشريع جلسة ٤/ ١/ ١٩٨٩ م ملف ٤٧ /٢ / ٣٧٥) :

الأول : عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركة الاستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ٧٤ وفاءا لمستحقات المصلحة لديها .

الثانى : تنفيذ ماتضمنه كتاب دورى ٢ لسنة ٨٦ (فورا) وبكل دقة فى حالة مخالفة الشركات الاستثمارية المشار إليها لأحكام الخصم والإضافة الواردة القانون ١٥٧ لسنة ٨١ وذلك بتحرير محاضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى العمومية ضد الشركة طبقا لنص المادة ١٩١ ق ١٥٧ لسنة ٨١ .

الثالث : اللجوء فورا إلى القضاء لإستصدار أمر بالحجز التنفيذى فى حالة إمتناع الشركات المذكورة عن سداد أية مبالغ تكون مستحقة عليها قانونا وذلك طبقا لأحكام الكتاب الدورى ١٠ لسنة ٨٧ الصادر فى ٢٦ / ٤ / ١٩٨٧ (مضمون هذا الكتاب الدورى أن المأموريات التى تجد أحد مشروعات الإستثمار التى إمتنعت عن سداد ضريبة المرتبات والأجور التى تستقطع من موظفى هذه المشروعات أو إمتنعت عن سداد المبالغ المحصلة من المتعاملين معها التزاما بأحكام الخصم والإضافة أو غيرها من الضرائب . فعلى المأمورية عندما تصادف إحدى هذه الحالات أن تلجأ فورا إلى القضاء لإستصدار أمرا بالحجز التنفيذى والسير فى باقى الإجراءات).

■ **تعليمات رقم ١٠ صادرة من المراقبة العامة للتحصيل بمصلحة الضرائب العامة : لايجوز الحجز على الأشياء الآتية :**

١ . منقولات منزل الزوجية مالم يوجد به منقولات أو أشياء مملوكة للممول .

٢ . فراش المدين اللازم به ولأقاربه على عامود النسب المقيمين معه فى معيشة واحده مثل السرة والأغطية وغير وكذلك ما يريدونه من الثياب .

٣ . الكتب اللازمة لمهنة المدين وأدوات الصناعة التى يستعملها بنفسه فى عمله .

٤ . الحبوب والدقيق اللازمين لقوته هو وعائلته لمدة شهر .

٥ . جاموسة أو بقرة أو ثلاث من الماعز أو النعاج مما ينتفع به المدين وما يلزم لغذائها لمدة شهر والخيار للمدين .

٦ . وغير ذلك مما ذكر فى قانون المرافعات والقوانين الأخرى .

ثامنا : يتم تحصيل الضرائب بمقتضى أوراد واجبة التنفيذ بعد أن تصبح واجبة الأداء وتصدر هذه الأوراد باسم من هم ملزمون قانونا بتسديدها للخزانة وتكون الضريبة واجبة الأداء فى الأحوال التالية : :

أ . الضريبة من واقع الإقرار .

ب . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية إذا لم يقدم الممول إقراره الضريبى فى الميعاد القانونى

ج . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية إذا قبلها الممول .

د . الضريبة من واقع قرار لجنة الطعن المختصة .

هـ . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية فى حالة عدم طعن الممول على نموذج ١٩ ض فى الميعاد القانونى والأصل فى الوفاء هو قيام الممول بسداد الضريبة فإذا كانت من واقع الإقرار وجب عليه القيام بسداد الضريبة من واقع الإقرار فى الميعاد القانونى لتقديم الإقرار ويكون لمصلحة الضرائب

الحق فى توقيع الحجز الإدارى .

وعليه فالأصل فى الوفاء هو الوفاء الإختيارى وهو أما أن يكون فوريا أو يكون بالتقسيط .

وفى حالة عدم قيام الممول بالوفاء الإختيارتبدأ المصلحة فى مباشرة حقها فى التحصيل عن طريق الوفاء الجبرى بطريق الحجز الإدارى المقرر بالقانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ بإحدى طرق الحجز الوارد بيانها تفصيلا بعد .

■ **أحكام محكمة النقض وفتاوى مجلس الدولة بشأن المادة (٣) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ :**

١ . ط ٣٨٨ لسنة ٤٢ ق جلسة ٢٥ /٢ / ١٩٧٦ م نقض مدنى :

الأموال المملوكة للأفراد لا تكتسب صفة الأموال العامة ولو تم تخصيصها بالفعل للمنفعة العامة إلا إذا أتخذت الدولة فى شأنها إجراءات نزع الملكية للمنفعة أو انتقلت ملكيتها إليها بإحدى طرق كسب الملكية .

٢ . ط ١١٦ لسنة ٢١ ق فى ٢١ /٥ / ١٩٥٣ م . مجموعة النقض ٤ . ١٠٧٣ . ١٦٨ :

لا يجوز الحجز على المبالغ المودعة من المدخرين فى صندوق التوفير بالبريد (م ٢- ق ٨٦ لسنة ٥٤) وعلة المنع تشجيع الإدخار وحماية مصلحة البريد من المحجوز الكثيرة التى قد تقع تحت يدها إذا أبيح الحجز والمنع هنا مطلق بالنسبة لأى دين على أنه إذا توفى المودع إنقضت عملية الإدخار ووجب على مصلحة البريد رد الوديعة لورثة المودع أو إلى المستحقين بعد إبراز ما يثبت صفتهم ويجوز وبالتالى التنفيذ (الحجز) على الوديعة من دائنى المورث أو دائنى الورثة .

٣ . نقض مدنى فى ١٠ /٥ / ١٩٧٢ م مجموعة ٢٣ ص ٨٣٥ :

لما كان المتجر فى معنى المادة ٥٩٤ ق . مدنى تشمل جميع عناصره من ثابت ومنقول ومن مقومات مادية ومعنوية كالعملاء والسمعة التجارية والحق فى الإجارة وهذه المقومات هى عماد فكرته وأهم عناصره ولا يلزم توافرها جميعا لتكوينه بل يكتفى بوجود بعضها ويتوقف تحديد العناصر التى لاغنى عنها لوجود المحل التجارى على نوع التجارة التى يزاولها المحل ولما كان الحق فى الإجارة ليس من الحقوق المتصلة بشخص المستأجر خاصة وهو حق مالى يجوز التصرف فيه والحجز عليه ومن والحجز عليه ومن ثم ليجوز لدائن المستأجر أن يستعمل هذا الحق نيابة عليه طبقا لما تقضى به المادة ٢٣٥ ق . مدنى وبالتالى إذا وقعت مصلحة الضرائب الحجز على موجودات المحل الخشبية وعلى حق مدينها فى الإجارة ثم قامت ببيعها وتمسكت فى دفاعها أمام محكمة الموضوع بأن تصرفها فى حق الإجارة هو بيع للمتجر بأكمله يكون هذا التصرف صحيحا من جانب المصلحة .

٤ . فتوى الجمعية العمومية للفتوى والتشريع رقم الملف ٤٧ / ٢/ ٣٧٥ فى ٤ / ١/ ١٩٨٩ :

أ . عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركات الإستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وفاءا لمستحقات مصلحة الضرائب لديها .

ب . فى حالة مخالفة هذه الشركات لأحكام الخصم والإضافة يتم تحرير محضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى العمومية ضد هذه الشركة طبقا لنص ١٩١ ق ١٥٧ لسنة ٨١ (المعدل بق ١٨٧ لسنة ٩٣) .

ما يتعلق بباقى مواد القانون

م (٤) حجز المنقول لدى المدين

هو الحجز على المنقولات المادية المملوكة للمدين التيفى حيازته أو فى حيازة من يمثله وذلك بقصد وضعها تحت يد القضاء أو الحاجز ثم بيعها ثم استيفاء حق الحاجز من ثمنها .

وحجز المنقول لدى المدين لا يتم إلا على الأموال المنقولة أو التى هى بمنزلتها كالأوراق المالية أو المحررة لحاملها وأهم صور هذا الحجز هو المتعلق حجز الثمار أذا إشترط المشرع إلا يتم الحجز عليها إلا قبل تضجها بأكثر من خمسة وخمسين يوما وتكمن الصعوبة فى التطبيق كما يلى :.

١ . معرفة تاريخ الزراعة وبالتالى تاريخ الحصاد أو الجنى بمعرفة القائمين بالحجز .

٢ . تعيين الحارس .

٣ . التاريخ المحدد للبيع على ضوء عدم الإلمام بتاريخ الجنى أو الحصاد .

٤ . المكان الذى سيجرى فيه البيع .

٥ . توقيع المدين أو من يجيب عنه والشاهدين والحارس إذا كان غير المدين .

م (٥) كسر الأبواب أو فض الأقفال بالقوة لتوقيع الحجز :.

وقد قررت المادة المذكورة عدم جواز ذلك إلا بحضور أحد مأمورى الضبط القضائى وإذا كان المكان أو المنشأة مغلقة بموجب حكم قضائى أو أمر من النيابة أو أى جهة حكومية أخرى وجب قبل الفتح الحصول على إذن من ذات الجهة التى أمرت بالغلق .

وتكمن الصعوبة فى التطبيق فيما يلى :.

١ . عدم القدرة على إلزام أيا من مأمورى الضبط القضائى (الشرطة) بالاشتراك فى الفتح أو الفض والتوقيع على المنقولات التى توجد بالمنشأة كحارس كما بين القانون ذلك .

٢ . صعوبة استصحاب شاهدين يتحتم أن يكون أحدهما من رجال الإدارة المجمعين (العمدة . شيخ البلد . شيخ الحارة)

٣ . إذا كان الغلق بأمر الجهة فيصعب الحصول على إذن الجهة أو المحكمة أو النيابة .

٤ . عدم رسم المشرع للخطوات اللازمة لذلك .

مادة (٦) : إشتمال محضر الحجز على ماقام به مندوب الحاجز من إجراءات .

مادة (٧) : يوقع التنبيه بالأداء والإنذار بالحجز ومحضر الحجز كل من المدين أو من يجيب عنه ومندوب الحاجز والشاهدين والحارس ... الخ .

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :.

١ . عدم وجود المدين أو من يجيب عنه رغم وجود منقولات يمكن الحجز عليها .

٢ . صعوبة تعيين حارس بخلاف المدين بغير رضاه الكامل .

٣ . صعوبة الحصول على شاهدين .

مادة (٨) : حجز الثمار المتصلة والمزروعات القائمة قبل نضجها (سبق التعليق عليها)

مادة (٩) : الحجز على المصوغات والسبائك الذهبية أو المعادن أو الأحجار الكريمة :

وتكمن صعوبة التطبيق فى تنفيذ الإجراءات الخاصة بطريقة الحجز عليها ونلخصها فيما يلى :.

١ . يتم تقييم هذه المحجوزات بمعرفة خبير يعين أجره بقرار من الوزير المختص .

٢ . إذا إقتضى الأمر نقلها أو وزنها توضع فى حرز مختوم ويذكر ذلك فى المحضر مع وصف الأختام .

مادة (١٠) : الحجز على النقود :

لا تعليق عليها لأنها لاتتم على الإطلاق إذ أن الحجز على النقود هو بمثابة تنفيذ مباشر يصل به الدائن إلى استيفاء حقه بالحصول عليه مباشرة .

مادة (١١) تعيين الحارس على المحجوزات :

وصعوبة التطبيق تتلخص فى عدم قبول أحد الحراسة ولا يجوز تعيين الحارس إلا بموافقته على الحراسة ولايجيز القانون أن يكون الحارس خادما للحاجز أو مندوب بالحجز ولا أن يكون زوجا أو قريبا أو صهرا لايهما حتى الدرجة الرابعة وقد قررت محكمة النقض (نقض جنائى جلسة ٤٠/١/٨ م ط ٣٥١ لسنة ١٠ ق :

أن أول شرط لقيام الحجز هو أن توضع الأشياء التى حجز عليها تحت يد الحارس وذلك للمحافظة عليها وتقديمها وقت طلبها للتنفيذ عليها وهذه الحراسة هى المظهر الخارجى للحجز ولا تعتبر له وجود بدونها) .

مادة (١٢) : إستعمال الحارس للأشياء المجوزة من عدمه (لا تعليق)

مادة (١٣) : إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع (بين الحظر والإباحة)

وتكمن صعوبة إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع (بين الحظر والإباحة) وتكمن صعوبة التطبيق فى الحالة التى يتوفى فيها المدين الحارس إذا أوجب القانون على الورثةإخطار الحاجز فورا بوفاته وإلا التزموا بالتعويض ولم يحدد المشروع كيفية حدوث ذلك .

مادة ١٤ : الإعلان والنشر قبل البيع . التأجيل :.

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :.

١ . صعوبة الاحتفاظ بالإعلان الموجود على باب العمدة أو منزل الممول المدين (إذا كان هو المكان الذى توجد به الأشياء المحجوزة) .

٢. تكلفة النشر إذا كان الضرائب المنتظر تحصيلها قليلة .

٣. ترتيب البطلان فى حالة عدم معرفة المدين بالتأجيل والتوقيع على مايثبت علمه أو عند رفضه التوقيع يجب تحرير محضر وتوقيع شاهدين إثباتا لحصول هذا الإعلان .

مادة ١٥ : يجرى البيع بالمزاد العلنى .. الخ (لا تعليق)

مادة ١٦ : لا يجوز بيع المعادن الثمينة الأحجار الكريمة بأقل من قيمتها المقدرة ... الخ(لا تعليق)

مادة ١٧ : على الراسى عليه المزاد أداء باقى ثمن البيع فورا ... الخ (لا تعليق)

مادة ١٨ : يكف مندوب الحاجز عن المعنى فى البيع إذا أنتج من بيع بعض المحجوزات مبلغ كاف لوفاء المبالغ المحجوز من أجلها والمصروفات ... الخ (لا تعليق)

مادة ١٩ : يحرر محضر بالبيع يثبت فيه قيمة المبالغ المطلوبة ... الخ (لا تعليق)

مادة ٢٠ : سقوط محضر الحجز وإيقافه

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :

١. المدة المحددة للسقوط هى سته أشهر إذا لم يتم البيع وهى مدة قصيرة جدا نظرا للإجراءات التى تتم قبل البيع وحتى تمامه وكان الأجدر بالمشرع اعتبارها أثنى عشر شهرا على الأقل إذ إن بعض الحجوز تتم بصعوبة حسب ظروف كل ممول وكان على المشرع أن يوازن بين مصلحة المحجوز عليه ومصلحة الحاجز وبذلك يتحقق الصالح العام فى تحصيل الديون العامة .

٢. إن إطالة الفترة الزمنية المقدرة لسقوط الحجز إذا لم يتم البيع فى صالح الممول إذا جرى العرف على أن هذه المهلة فرصة للمول للسداد قبل إتخاذ إجراءات البيع وخاصة فى حالة عدم وجود قرار تقسيط للممول عن المديونية .

٣. إن المشرع تنبه إلى ذلك بالنسبة لحجز ما للمدين لدى الغير الإدارى (ط ٨٧٣ لسنة ٢٦ ق فى ٣٠ /١٩٧٥/٤) وكذلك بالنسبة للحجز العقارى (ط ٩٥٤ لسنة ٤٥ ق جلسة ١٩٧٩/٥/٢٤) .

مادة ٢١ : إيقاف إجراءات الحجز والبيع للسداد (لا تعليق)

مادة ٢٢ : مصروفات إجراءات الحجز والبيع وجواز الإعفاء منها

مادة ٢٣ : التعليق : يجب الإشارة إلى المبلغ الزهيد الذى فرضه المشرع كمصاريف حجز والمتمثل فى ٢ ج محضر الحجز + ٢ ج محضر البيع + ١ ٪ من ثمن البيع كما قرر المشرع إعفاء المدين من المصاريف إذا قام بالسداد خلال ثلاثين يوما من تاريخ الحجز .

وقد حددت المادة الثانية من القرار الوزارى رقم ٤٦ لسنة ١٩٨٥ المصروفات السابقة وهى مبالغ لا تكفى لثمن الأوراق التى يتم استيفائها فى تحرير المحضر ومايتبعه من إجراءات إذا مضى عليها أكثر من عشرون عاما لذا يجب زيادتها بالقدر المناسب .

مادة ٢٤ : خصم مصروفات الإجراءات ومصروفات الإعداد والنشر ... الخ (لا تعليق)

مادة ٢٥ : توالى توقيع الحجز على المنقول الواحد

وتكمن صعوبة التطبيق :

١. عدم التزام الجهات الحاجزة وخاصة البنوك بإخطار مصلحة الضرائب عند توقيع الحجز على مدينها .

٢. صعوبة توحيد الحارس .

٣. عدم إلتزام المحاكم بإعلام مصلحة الضرائب بأسماء أصحاب الحجوز القضائية والمحاكم التى تتبعها أقلام المحضرين التى نفذت الحجوز القضائية أو أسماء الجهات الحكومية التى أوقعت الحجوز الإدارية .

مادة ٢٦ : كيفية تسوية ثمن بيع المحجوزات :

وتكمن صعوبة التطبيق :

. إن إيداع ثمن بيع المحجوزات خزينة المحكمة المختصة لتوزيعه بين الحاجزين لاتقم المحكمة بالتوزيع فى الحال وإنما يظل المبلغ فى خزينة المحكمة وعلى كل طرف إتخاذ ما يراه مناسبا من إجراء لتحصيل دينه .

مادة ٢٧ : (معدلة بالقانون ٣٠ لسنة ١٩٧٢) :

إيقاف إجراءات الحجز والبيع حتى يفصل فى دعوى المنازعة .

وتكمن صعوبة التطبيق :

أنه رغم النص على أنه يترتب على رفع الدعوى بالمنازعة فى أصل المبالغ المطلوبة أو فى صحة إجراءات الحجز أو إسترداد الأشياء المحجوزة وقف إجراءات الحجز والبيع إلا أن التعليمات قد إنتهت إلى أن حالات الوقف إذا كان الدفع فى أصل المطلوبات (الإعفاء . السداد . سقوط الحق) إلا أن المحكمة تقضى بالإيقاف فى جميع الأحوال .. الأمر الذى يحرم الدولة من اقتضاء دينها فى الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة .

المواد من ٢٨ حتى ٣٥ (الحجز التنفيذى تحت يد الغير حجز ما للمدين لدى الغير)

. يعتبر حجز ما لمدين لدى الغير من أهم وسائل التحصيل الجبرى لمستحقات الجهات الإدارية بل يمكن القول أنه أهم الوسائل على الإطلاق والسبب فى ذلك يرجع إلى أن يغل يد المدين عن التصرف فى أمواله الموجودة لدى الغير .

. أن المواد من ٣٥/٢٨ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ لم يأت بها نص خاص بأمر الحجز الذى يوقع الحجز بمقتضاه تحت يد الغير ولكن ورد بها مباشرة أن حجز ما للمدين لدى الغير يكون بموجب محضر حجز وقد يتبادر إلى الذهن عدم قانونية هذا الحجز لأن المادة الثانية من القانون ٥٥/٣٠٨ تبطل كل حجز لا يكون بناء على أمر مكتوب وصادر ممن له السلطة على إصداره بمقتضى القانون ولكن ترجع قانونية هذا الحجز إلى ماجاء بنص م ٢٩ من القانون من أنه يقع حجز ما للمدين لدى الغير بموجب محضر حجز يعلن إلى المحجوز لديه كما أن نص م ٢٣٤ / ١ مدنى تقضى بأن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بديونه سواء أكانت منقولات مادية مملوكة له فى حيازته أو فى حيازة غيره أو حقوق معنوية له فى ذمته أو فى ذمة غيره .

ملاحظات على الحجز :

١. لم يترك المشرع بيان الإجراءات الواجب إتخاذها قبل الحجز ولا بيان الشروط الواجب توافرها فى الدين المطلوب الحجز من أجله لقواعد التنفيذ (فى قانون المرافعات) بل عنى بالنص على كل ما يجب مراعاته وما لا يجب .

٢. لا يسبق توقيع هذا الحجز إتخاذ مقدمات التنفيذ من إعلان سند التنفيذ للمدين وتكليفه بالوفاء .

٣. أغفل المشرع حالة إعلان الوارث إذا عن للدائن الحجز على ما للمورث لدى الغير .

٤. إذا كان الحجز الإدارى لا يجوز قبل جهة حكومية فإنه يجوز أن يوقع تحت يدها وإذا لم تقر بما فى الذمة فلا يعمل بالجزاء المنصوص عليه فى المادة ٣٢ ق ٣٠٨ / ١٩٥٥ وإن كان يجوز (عند الإقتضاء) الإلتجاء إلى التحكيم الإجبارى الواجب إتخاذه فى منازعات فروع الحكومة أو القطاع العام .

مشاكل التطبيق :

١. عدم الإقرار بما فى الذمة مؤيدا بالمستندات (ط ٤٣٦ لسنة ١٨ ق جلسة ١٩٦٧/٣/٢١) ومجموعة النقض س ١٨ ص ٤٢٦ /٦٣ .

٢. استثناء الجهات الحكومية من توقيع الجزاء المنصوص عليه فى م ٣٢ ق ٣٠٨ /٥٥ عند عدم التقرير بما فى الذمة .

٣. صعوبة تطبيق إجراءات رفع دعوى الإلزام الشخصى المنصوص عليها قبل المحجوز لديه لعدم بيان كيفية رفعها والشروط اللازمة لذلك .

٤. رغم كثرة إجراءات الحجز المذكور فإن مصاريفه (٢ ج لكل محضر) زهيدة .

٥. صعوبة الحصول على إقرار بما فى الذمة من البنوك فى ظل ق ٢٠٥ لسنة ٨٠ فى شأن سرية الحسابات فى البنوك واستلزام ذلك لفترة زمنية طويلة .

المواد من ٣٦ حتى ٣٧ :

الحجز على الأسهم والمستندات والشيكات والكمبيالات والإيرادات المرتبة والأسهم الاسمية وحصص الأرباح المستحقة وحقوق الموصين ... الخ بطريقة حجز المنقول (لا تعليق) .

المواد من ٣٨ حتى ٣٩ : تكليف البنوك أو السماسرة أو المصاريف بالبيع وحجز الإيرادات المرتبة والأسهم والحصص وغيرهما تحت يد المدين ... الخ (لا تعليق)

المادة ٤٠ حتى المادة ٧٤ : الحجز على العقار

ويشمل المواد الموضوعات التالية بخصوص الحجز العقارى

بداية التنفيذ . توقيع المحضر . إعلان المحضر . الحراسة . شهر المحضر . الأثار المترتبة على إعلان المدين أو الحائز بالمحضر . الأثار المترتبة على الإعلان من إلحاق الثمار بالعقار . ووفاء المستأجر بالأجرة إلى الحاجز بتبرئة ذمته تجاه المالك أو الحائز . عدم نفاذ تصرف المدين على العقار إذا تم بعد تسجيل محضر الحجز . إعلام محضر الحجز إلى أصحاب الحقوق العينية المشهرة وآثار هذا الإعلان . وقف السير فى الإجراءات . العقوبات المترتبة على المدين فى حالة إتلاف العقار أو بنية الثمرات . بيع العقار ويشمل

تحديد الميعاد . النشر والإعلان عن البيع . مكان البيع والقائمين به . الأسباب التى تؤدى إلى عدم نفاذ البيع . تأجيل البيع أو وقفه أو الغائه . تنفيذ البيع .

مشاكل التطبيق :

نظرا لطول إجراءات الحجز المذكور فإن المأموريات لاتتمكن إلى إتخاذ إجراءات الحجز على العقار وسنورد سببين هاميين من مجموعة أسباب لعدم الإطالة :.

١ . بالنسبة شهر المحضر :.

قررت المادة ١١٣٩ مدنى أن الحجوز التى توقع إقتضاءا لديون مشمولة بحقوق امتياز عامة فلا حاجة لشهرها ومنها المبالغ المستحقة للخزانة العامة من ضرائب ... الخ .

ومما لاشك فيه أن هذه القاعدة المقررة فى المادة ١١٣٩ مدنى منتقدة لأنها تخالف القاعدة العامة التى توجب لترتيب حقوق عقارية شهرها عملا بقانون الشهر العقارى رقم ١٤ / ٤٦ ولأنها تغير بحسن النية الذين قد يقومون بترتيب حقوق عقارية لهم على عقار بعد التحقق من ملكيته تحقيقا كاملا ثم يتضح بعد ذلك أن العقار قد حجز عليه حجزا غير مشهر ضمانا لمدين عام على العقار غير مشهر ولم يكن فى الإمكان أن يصل إلى علمهم كل هذا ، وهذا ماحدا بمصلحة الضرائب فى تعليماتها فى ٣٠ /١٢/ ٥٥ وفى ٥٦/٣/٩ أن تقرر تسجيل الحجوز العقارية إشهارا لحقوقها ورعاية لحقوق الغير المتعاملين مع الممول لكى يكون على علم بما يثقل العقار من حقوق إمتياز عليه دائما وإنما يلاحظ أن مصلحة الضرائب هى وحدها دون غيرها من الجهات التى قررت ما تقدم وأن هذا الذى قررته لا تعيدها فتملك العدول عنه والرجوع إلى ماتقرره المادة ٤٤ ق ٣٠٨ /٥٥ وأهم من هذا فإن لمصلحة الضرائب عدم الإعتداد بتصرفات الممول المشهرة قبل تسجيل محضر الحجز .

مع مراعاة أن شهر المحضر وتسجيله وإجراءات تحرير العقد الأزرق يلزمها الكثير من الخبرة والوقت والمصاريف .

٢ . إشتراط القانون حصول البيع فى مقر المحافظة بحضور المحافظ أو من يقوم مقامه وتوقيعه على محضر البيع ورتبت البطلان على مخالفة ذلك .

٣ . فى حالة صدور حكم قضائى برسو المزاد بوقت البيع ويودع الراسى عليه المزاد فى خزينة المحكمة الثمن وتقوم المأموريات بإرسال بيان بالضرائب المستحقة والمصاريف والمستندات التى تؤيد دين المصلحة لتطلب من المحكمة المختصة فتح باب التوزيع والحصول على حقوق الخزانة العامة .

٤ . قررت المادة ٧٤ مكرر (مضافة بق ٧٢/٣٠) يترتب على رفع الدعوى بالمنازعة فى أصل المبالغ المطلوبة أو فى صحة إجراءات حجز العقار وقف إجراءات الحجز والبيع الإدارية وذلك إلى أن يفصل نهائيا فى النزاع .

واستقراءاً لهذا النص نعرض الآتى :.

أولا : تعليمات المصلحة بمناسبة صدور ق ٧٢/٣٠ بتعديل بعض أحكام ق ٣٠٨ / ٥٥ .

جاء فى هذه التعليمات الصادرة فى الكتاب الدورى رقم ٣٧ لسنة ٧٣ فى ٧٣/٦/٢٤ أن الأحكام التنفيذية للقانون ٧٢/٣٠ قد أوضحت أن الهدف الأساسى لرفع الدعوى بالمنازعة فى الحق المحجوز من أجله وصحة إجراءات الحجز هو وقف هذه الإجراءات وإرجاء إتمام البيع إلى أن يفصل نهائيا فى المنازعة كما جاء بالمناقشات البرلمانية أن اللجنة التشريعية بمجلس الشعب أعادت صياغة القانون بما يكفل توفير الضمانات القضائية للمحجوز عليه دون إخلال بواجب المحافظة على سرعة تحصيل مستحقات الخزانة العامة وإذا كان الإيقاف يعنى توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة فى أصل المطلوبات أو صحة إجراءات البيع أو الاسترداد فإن القانون ٧٢/٣٠ لم يرتب أى أثر للمنازعة على إجراءات حجز ما للمدين لدى الغير ورغبة فى المحافظة على حقوق الخزانة العامة بما لايخرج عن أهداف القانون ٧٢/٣٠ فإن المصلحة توجه النظر إلى مراعاة الآتى :

١ . وللمصلحة الحق فى توقيع الحجز على المنقول أو العقار بقيمة الضرائب الواجبة الأداء وسيتعين عدم السير فى إجراءات البيع متى تحقق وجود منازعة فى الضرائب المحجوز من أجلها فى صحة إجراءات الحجز أو باسترداد الأشياء المحجوزة ويستمر الإيقاف إلىأن يفصل نهائيا المنازعة .

٢ . عدم سريان القانون ٧٢/٣٠ على إجراءات حجز ما للمدين لدى الغير ومن ثم يجوز للمصلحة إتخاذ هذه الإجراءات متى إستدعى الأمر ذلك .

٣ . يظل حق المصلحة قائما فى توقيع الحجوز التحفظية فى الحالات التى يجوز فيها ذلك .

ثانيا : تعليق على التعليمات السابقة :

تخالف هذه التعليمات قواعد القانون بحجة المحافظة على أموال الخزانة العامة ولا يصح ما تقوله المصلحة من أن الإيقاف يعنى توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة وذلك لأن الحجز فى القانون يعنى :.

أ . عدم السير فيه إذا كان قد بدأ .

ب . عدم إتخاذ إذا لم يكن قد بدأ بعد .

وليس معنى وقف تنفيذ الحكم (تنفيذه ثم وقف السير فيه) فإذا كانت هناك منازعة أمام القضاء أو أمام لجنة الطعن فى صحة المطلوبات من الممول المدين فإن هذه المنازعة ذاتها تمنع توقيع الحجز عليه باستثناء الحجز التحفظى طالما توافرت شروطه الواردة فى قانون ضرائب الدخل والا تكون المصلحة قد وقعت حجزا دون توافر شروطة ومقوماته فيكون باطلا يتعين الحكم بإلغائه بناء على طلب المحجوز عليه ولا يكتفى فقط بوقف السير فيه .

المادة ٧٥ : فيما عدا ما نص عليه فى هذا القانون تسرى جميع أحكام قانون المرافعات المدنية والتجارية التى لا تتعارض مع أحكام هذا القانون ومعنى ذلك سريان قواعد المرافعات عند وجود فراغ إجرائى فى قانون الحجز الإدارى .

المادة ٧٦ : إلغاء الأوامر العالية والمتعارضة مع قانون الحجز الإدارى .

المادة ٧٧ : تفويض الوارد كلا فى اختصاصه فى إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه .

. ومن قراءة نص المادة المذكورة نستعرض الآتى :.

١ . تم إضافة مواد اللائحة التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ٢٤٣ لسنة ٥٥ من وزير المالية والإقتصاد وتنفيذ أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ إلى كل مادة خاصة بها فى مواد القانون المشار إليه من خلال التعليق على مواد القانون .

٢ . عدم إمداد اللائحة التنفيذية سبعة مواد .

٣ . ثم نشرها بالجريدة الرسمية فى ٦٠/١٠/٢٧ بالعدد ٨٤ .

توصيـات

■ وضح مما تقدم ضرورة تعديل قانون الحجز الإدارى خاصة فى المشكلات المتعلقة بالتطبيق الفعلى له فى مجال الضرائب وخاصة نظرا لتطور ظروف إصداره فى ١٩٥٥/٧/٢٦ عن الظروف الحالية الاقتصادية منها والإجتماعية ونحن فى القرن الحادى والعشرين وذلك بعد أكثر من ثلاث وخمسون عاما من التطبيق الفعلى لهذا القانون .

■ إن سرعة إصدار تشريع يتناسب والظروف الاقتصادية والاجتماعية فى القرن الحالى والمستقبل القريب بات أمرا ملحا لمواكبة التطور الطبيعى فى الأنشطة ومتطلبات العصر الحديث وحفاظات على المال العام .

■ أن اختصار الإجراءات فى التشريعات التى يتم تشريعها بات أمرا طبيعيا ومنطقيا فى ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات واختلاف أنماط البشر والسلوكيات بما يحقق العدالة فى التكيف والأداء

■ أنه إذا ما دعت الحاجة إلى تغيير قوانين الضرائب على الدخل فقد تدخل المشرع وقام بالتغيير من القانون ٣٩/١٤ ومرورا بـ ق ٧٨/٤٦ والقانون ٨١/١٥٧ والقانون ٩٣/١٨٧ وأخيرا القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، ومن ثم ونظرا لارتباط قانون الحجز الإدارى بقوانين الدخل فإن الحاجة أصبحت تتطلب تدخل المشرع لإصدار قانون حجز إدارى يستوعب متطلبات العصر .

المراجع العلمية

١ . التنفيذ الجبرى القضائى الإدارى المباشر مجلة القضاة ١٩٨٠ د / فتحى والى .

٢ . الحجز الإدارى علما وعملا . مدونة التشريع والقضاء الطبعة الثالثة ٨٣ .

٣ . قانون المرافعات المدنية والتجارية ١٩٩٢ .

٤ . مجموعة قوانين الضرائب فى مصر . الناشر دار مجلة التجارة والضريبة ١٩٧١ .

٥ . التنفيذ الجبرى فى المواد التجارية والمدنية والحجز الإدارى د / نبيل إسماعيل عمر .

٦ . التحصيل والحجز . المادة العلمية لمركز التدريب الضريبى ٢٠٠٣ .

٧ . قضاء المنقض الضريبى د / أحمد محمود حسنى . الطبعة الثانية ١٩٩٠ .

٨ . مجموعة محاضرات فى أعمال الحجز الإدارى يونية ١٩٧٨ .

٩ . المرشد الضريبى فى أعمال الحجز والتحصيل . والمطابع الأميرية ١٩٧٤ .

١٠ . الحجز الإدارى . عدد خاص . مجلى التشريع المالى والضريبى ١٩٩٧ .

١١ . مبادئ القانون (نظرية الحق) د / مصطفى عدوى ١٩٩٨ .

المرأة وتقلد الوظيفة العامة

حرصت جميع الاتفاقيات والوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان على النص على مبدأ المساواة المطلق فى معرض حديثها عن حقوق المرأة واتساقا مع المبادئ التى جاءت الأمم المتحدة لترسخها بشأن مبدأ المساواة بين جميع البشر وعدم التفرقة بينهم لأى سبب فقد تبنت الأمم المتحدة قضية منع التمييز ضد المرأة ، ودونت فى سجلاتها مجموعة وثائق هامة هدفت من وراء إصدارها إلى تحسين أوضاع المرأة أولا ، وثانياً القضاء على التمييز ضدها فى مختلف المجالات ٠

وقد نص الإعلان العالمى لحقوق الإنسان ، المادة السابعة منه ، على أن الناس جميعا سواء أمام القانون وهم يتساوون فى حق التمتع بحماية القانون دونما تمييز ، كما يتساوون فى حق التمتع بالحماية من أى تمييز ينتهك هذه الإعلان ومن أى تحريض على مثل هذا التمييز ٠ ونصت المادة ٢١ على أن لكل شخص بالتساوى مع الآخرين حق تقلد الوظائف العامة فى بلده ٠

للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة جميع الوظائف العامة المنشأة

ورغبة من الأطراف المتعاقدة فى إعمال مبدأ تساوى الرجال والنساء فى الحقوق الواردة فى ميثاق الأمم المتحدة وإعترافاً منها بأن لكل شخص حق المشاركة فى إدارة الشئون العامة لبلده سواء بصورة مباشرة أو بواسطة ممثلين يختارون فى حرية ، والحق فى أن تتاح له على قدم المساواة مع سواه فرصة تقلد المناصب العامة فى بلده ، ورغبة منها فى جعل الرجال والنساء يتساوون فى التمتع بالحقوق السياسية وفى ممارستها طبقا لأحكام ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمى لحقوق الإنسان وقعت اتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمرأة وتم التصديق بقرار الجمعية العامة ٦٤٠ المؤرخ فى ١٩٥٢/١٢/٢٠ (تاريخ بدء النفاذ ١٩٥٤/٧/٧) ونصت فى المادة الأولى على أن للنساء حق التصويت فى جميع الانتخابات بشروط تساوى بينهن وبين الرجال دون أى تمييز.

ونصت المادة الثالثة على أن " للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة جميع الوظائف العامة المنشأة بمقتضى التشريع الوطنى بشروط تساوى بينهن وبين الرجال دون أى تمييز "

ونصت المادة السادسة على أن " يبدأ نفاذ هذه الاتفاقية فى اليوم التسعين الذى يلى إيداع صك التصديق أو الانضمام السادس ٠ أما الدول التى لم تصدق على الاتفاقية أو تنضم إليها بعد إيداع صك التصديق أو الانضمام السادس فيبدأ نفاذ الاتفاقية إزاءها فى اليوم التسعين الذى يلى إيداعها صك التصديق أو الانضمام ٠

وقد انضمت مصر لهذه الاتفاقية بالقرار الجمهورى رقم ٣٤٥ بتاريخ ١٩٨١/٦/١٧ وصدقت على الاتفاقية بتاريخ ٨ من سبتمبر ١٩٨١ ولم تتحفظ على أى من أحكامها ونشرت بالجريدة الرسمية العدد ٤٩ فى ١٩٨١/١٢/٣ بعد مرور اليوم التسعين على إيداع وثيقة التصديق عملا بالمادة السادسة من الإتفاقية ٠

وإزاء القلق الذى أصاب الجمعية العامة للأمم المتحدة نتيجة وجود قدر كبير من التمييز ضد المرأة رغم ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمى لحقوق الإنسان وغير ذلك من صكوك الأمم المتحدة ورغم التقدم المحرز فى ميدان المساواة فى الحقوق وما أستقر فى يقينها من أن التمييز ضد المرأة يتنافى مع كرامة الإنسان وخير الأسرة والمجتمع ويحول دون اشتراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل ٠ فقد صدر إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة الذى أصدرته الجمعية العامة فى نوفمبر ١٩٦٧ ، ونص فى المادة الرابعة على أن " تتخذ جميع التدابير المناسبة التى تكفل للمرأة على قدم المساواة مع الرجل ودون أى تمييز الحقوق التالية :

(أ) حقها فى التصويت فى جميع الانتخابات وفى ترشيح نفسها لجميع الهيئات المنبثقة عن الانتخابات العامة

(ب) حقها فى التصويت فى جميع الاستفتاءات العامة ٠

(ج) حقها فى تقلد المناصب العامة ومباشرة جميع الوظائف العامة وتكفل هذه الحقوق عن طريق التشريع ٠

وقد سارت إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التى اعتمدتها الجمعية العامة وعرضتها للتوقيع والتصديق بقرارها رقم ٣٤ المؤرخ فى ١٩٧٩/١٢/١٨ (تاريخ بدأ النفاذ ١٩٨١/٩/٣) على نفس النهج ، ونصت فى المادة السابعة على أن " تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة فى الحياة السياسية والعامة للبلد ، وبوجه خاص تكفل للمرأة على قدم المساواة مع الرجل الحق فى :٠٠٠ المشاركة فى صياغة سياسة الحكومة وفى تنفيذ هذه السياسة ، وفى شغل الوظائف العامة ، وتأدية جميع المهام العامة على جميع المستويات الحكومية ٠

والمقصود بمصطلح " التمييز ضد المرأة " فى فكر هذه الاتفاقية أى تفرقة أو استبعاد أو تقييد يتم على أساس الجنس ويكون من آثاره أو أغراضه توهين أو إحباط الاعتراف للمرأة بحقوق الإنسان والحريات الأساسية فى الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية أو فى أى ميدان آخر أو توهين أو إحباط تمتعها بهذه الحقوق أو ممارستها لها بصرف النظر عن حالتها الزوجية وعلى أساس المساواة بينها وبين الرجل ٠

ويبلغ عدد الدول المنضمة إلى الاتفاقية حاليا ١٦٠ دولة من الدول الأعضاء بالأمم المتحدة ، والدول العربية والإسلامية التى انضمت إلى الاتفاقية هى العراق والكويت واليمن ولبنان والأردن والجزائر وجزر القمر والمغرب وتونس وليبيا واندونيسيا وباكستان وبنجلادش وتركيا وماليزيا ٠

وانضمت جمهورية مصر العربية للاتفاقية بموجب القرار الجمهورى رقم ٤٣٤ بسنة ١٩٨١ وصدقت عليها فى ١٨ من سبتمبر ١٩٨١ وأبدت مصر بعض التحفظات على بعض المواد وفقا لنص المادة ٢٨ من الاتفاقية التى

لكل شخص حق المشاركة فى إدارة الشئون العامة

تنص على أن :.

١ . يتلقى الأمين العام للأمم المتحدة نص التحفظات التى تبديها الدول وقت التصديق أو الانضمام ويقوم بتعميمها على جميع الدول .

٢ . لا يجوز إبداء أى تحفظ يكون منافيا لموضوع هذه الاتفاقية وغرضها .

٣ . يجوز سحب التحفظات فى أى وقت بتوجيه إشعار بهذا المعنى إلى الأمين العام للأمم المتحدة الذى يقوم عندئذ بإبلاغ جميع الدول به ويصبح هذا الإشعار نافذ المفعول اعتبارا من تاريخ تلقيه ، والتحفظات التى سجلتها مصر وردت فى المادة الثانية من القرار الجمهورى المشار إليه والتى نصت على أن " التحفظ على نص الفقرة الثانية من المادة (٩) بشأن منح المرأة حقا متساويا كحق الرجل فيما يتعلق بجنسية أطفالها بأن يكون ذلك دون إخلال باكتساب الطفل الناتج عن زواج لجنسية أبيه وذلك تفاديا من اكتسابه لجنسيتين فى حالة اختلاف جنسية الأبوين اتقاء الإضرار بمستقبله إذ إن اكتساب الطفل لجنسية أبيه هو أنسب الأوضاع له ولا مساس فى ذلك بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة إذ المألوف موافقة المرأة فى حالة زواجها من أجنبى على انتساب أطفالها لجنسية الأب .

التحفظ على نص المادة (١٦) بشأن تساوى المرأة بالرجل فى كافة الأمور المتعلقة بالزواج وعلاقات الأسرة أثناء الزواج وعند فسخه ، بأن يكون ذلك دون إخلال بما تكفله الشريعة الإسلامية للزوجة من حقوق مقابلة لحقوق الزواج بما يحقق التوازن العادل بينهما وذلك مراعاة لما تقوم عليه العلاقات الزوجية فى مصر من قدسية مستمدة من العقائد الدينية الراسخة التى لا يجوز الخروج عليها ، واعتبارا بأن من أهم الأسس التى تقوم عليها هذه العلاقة التقابل بين الحقوق الواجبات على نحو من التكامل الذى يحقق المساواة الحقيقية بين الزوجين ، بدلا من مظاهر المساواة الشكلية التى لا تحقق مصلحة نافعة من الزواج بقدر ما تثقل كاهلها بقيود ، ذلك أن أحكام الشريعة الإسلامية تفرض على الزوج أداء الصداق المناسب للزوجة والإنفاق عليها من ماله الخاص إنفاقا كاملا على أموالها ، ولا تلتزم بالإنفاق منها على نفسها ولذلك قيدت الشريعة حق الزوجة فى الطلاق بأن أوجبت أن يكون ذلك بحكم القضاء فى حين لم تضع مثل هذا القيد على الزوج .

التمسك بالتحفظ الوارد فى الفقرة (٢) من المادة التاسعة والعشرين بشأن حق الدولة الموقعة على الاتفاقية فى إعلان عدم التزامها بالفقرة (١) من تلك المادة بشأن عرض ماقد ينشأ من خلاف بين الدول حول تفسير أو تطبيق هذه الاتفاقية على هيئة التحكيم وذلك تفاديا للتقيد بنظام التحكيم فى هذا المجال .

تحفظ عام على المادة الثانية وأن جمهورية مصر العربية على استعداد لتنفيذ ما جاء بفقرات هذه المادة بشرط ألا يتعارض ذلك مع الشريعة الإسلامية .

موقف المشرع والقضاء والفقه من تقلد المرأة الوظيفية العامة :

جاء الدستور المصرى الحالى مطابقا للمبادئ التى قررتها الاتفاقيات الدولية المعنية بحقوق الإنسان ومترجما لها بموجب المادة الثامنة التى نصت على أن "تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع المواطنين " والمادة (١٤) التى نصت على أن " الوظائف العامة حق للمواطنين وتكليف للقائمين بها لخدمة الشعب ، وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعية مصالح الشعب " .

ونصت المادة (٤٠) الواردة فى الباب الثالث (الحريات والحقوق والواجبات العامة) على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون فى الحقوق والواجبات العامة ولا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

وكانت المادة الثالثة من دستور ١٩٢٣ تنص على أن المصريين لدى القانون سواء وهم متساوون فى التمتع بالحقوق المدنية والسياسية ، وفيما عليهم من الواجبات والتكاليف العامة ولا تميز فى ذلك بسبب الأصل أو اللغة أو الدين وإليهم وحدهم يعهد بالوظائف العامة مدنية أو عسكرية ولا يولى الأجانب هذه الوظائف إى فى أحوال استثنائية يعنيها القانون .

وكانت أول وثيقة تتعرض صراحة للمساواة فى التوظيف بالنسبة لجميع المصريين هى فرمان الخط الشريف الذى أصدره الباب العالى فى ١٨٣٩/١١/٣ حيث كفل هذا الفرمان بعض الحقوق والحريات العامة للمصريين على قدم المساواة من بينها المساواة فى التوظيف ، ولما أدرك الباب العالى عدم تطبيق والى مصر أحكام فرمان الخط الشريف أصدر فرمانا آخر فى ٢/١٣ / ١٨٤١ يلوم الوالى على عدم إتباع أحكام فرمان الخط الشريف ، غير أن فرمان ١٨٤١ لم يطبق بدوره واستمرت الوظيفة العامة منحه فى يد الحاكم يمنحها من يشاء أو يمنعها عمن يشاء.

وفى ١٨٨٣/٤/١٠ صدر قانون الخدمة المدنية الذى قرر أن يكون التعيين فى الوظائف العامة على أساس الجدارة وذلك بإجراء امتحان مسابقة إلا أن وجود الاستعمار البريطانى فى مصر حال دون تطبيق هذا القانون ، فصدر أمر عال فى ١٨٨٩/١٢/٤ يجعل المؤهل الدراسى أساسا للتعيين ويقلل من حالات التوظف بطريق امتحانات المسابقة . وفى ١٨٩٥/٥/١٣ صدر أمر عال بإلغاء امتحانات التسابق صراحة ، وبذلك فقد مبدأ المساواة أمام الوظائف العامة أعم ضمانه من ضماناته .

ووضع قانون العاملين المدنيين بالدولة مبدأ المساواة فى تقلد الوظيفة العامة فى المكانة التى يستحقها بوصفه من المبادئ الدستورية العليا التى حرصت جميع القوانين على التقيد به فى صياغة الأحكام الخاصة بها ، ولم ترد به أية نصوص تحجب حق المرأة فى تولى الوظيفة العامة أو تقيد حقها فى التقدم لشغلها ، والأكثر من ذلك أن المشرع جعل الأفضلية للمتقدمين لشغل الوظيفة قائمة على معايير موضوعية لا تقترب من قريب أو بعيد إلى الجنس (الذكورة أو الأنوثة) ، حيث نصت المادة ١٨ على أن يكون التعيين فى الوظائف التى تشغل بامتحان بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائى لنتائج الامتحان وعند التساوى فى الترتيب الأعلى مؤهلا ، الأقدم تخرجا ، فإن تساويا تقدم الأكبر سنا .

ويكون التعيين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان على الوجه الآتى :.

١ . إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقا للمؤهل الأعلى ، وعند التساوى فى المؤهل تكون الأولوية للأعلى فى مرتبة الحصول على الشهادة الدراسية ، فالأقدم تخرجا ، فالأكبر سنا .

٢ . فإذا كانت الخبرة هى المطلوبة فيكون التعيين طبقا لمدة الخبرة .

وإذا كانت القاعدة العامة تقضى بعدم جواز حرمان النساء من تولى الوظائف العامة فإن محكمة القضاء الإدارى وأيدتها فى ذلك المحكمة الإدارية العليا قد تركت لجهة الإدارة قدرا من السلطة التقديرية تمارسها تحت رقابة القضاء فى تقدير ما إذا كانت المرأة تصلح لتولى منصب أو وظيفة معينة وفقا لطبيعتها ومسئولياتها من عدمه ، وذلك بالنظر إلى ظروف البيئة والعرف والتقاليد أو بسبب طبيعة الأنثى جسمانيا .

ودونت المحكمة الإدارية العليا هذه القاعدة ، ومنحت الجهة الإدارية السلطة التقديرية الكاملة فى تقدير ما إذا كانت المرأة تصلح لشغل بعض الوظائف التى قد لا تتناسب مع طبيعتها كأنثى أو مع ظروف وطبيعة البيئة التى سوف تمارس مهام عملها فيها ، وذهبت إلى أن وظيفة الكيميائى بمصلحة المعامل ومركزها خارج القاهرة متناثرة فى الغالب فى الريف الأقصى من صعيد مصر ، وأن طبيعة هذه الوظيفة تتطلب

قانون العاملين المدنيين بالدولة يراعى مبدأ المساواة فى تقلد الوظيفة العامة

كثرة الانتقال إلى مواقع عمليات الشرب لإجراء التحاليل اللازمة وأخذ العينات لهذا الغرض وأن هذه المواقع تقع فى جهات نائية وبعيدة من طرق المواصلات السهلة مما يضطر القائم على هذه الوظيفة إلى استخدام الدواب فى مسالك وعرة أو إلى الابتعاد إلى مسافات بعيدة سيرا على الأقدام أو يلجئه إلى مرافقة سائق الموتوسيكل بمفرده ، فإن هذه المشقة البالغة والاستهداف للمخاطر المخوفة والمسالك غير المألوفة إذا فرضت على المرأة لكان فيها ما يتعارض مع الظروف الملائمة الواجب توفيرها للمرأة حتى تسند إليها وظيفة من الوظائف العامة ، وعلى ذلك فلا تثريب على الجهة الإدارية لو جنبت المرأة مسالك لا تحمد مغبتها وجنبت عنها وظائف ينبغى قصرها على الرجال باعتبارهم أقدر على إحتمال أعبائها وأقدر على معاناة مشقتها .

وتقول محكمة القضاء الإدارى إنها لا مشاحة فى أن المبادئ العليا الدستورية تقضى بمساواة المرأة بالرجل فى الحقوق والواجبات ، ومقتضى هذه المساواة عند تطبيقها على الوظائف والأعمال وإلا كان ذلك تعارضاً مع مبدأ المساواة وإخلالها بهذا المبدأ الجوهرى من المبادئ العليا الدستورية ، وذلك يقتضى أن يترك للإدارة سلطة التقدير فيما إذا كانت المرأة بالنسبة إلى منصب معين أو إلى وظيفة بالذات قد انتهت بها مدارج التطور إلى حد الصلاحية لتولى هذا المنصب أو هذه الوظيفة ، فإذا رأت الإدارة أن المرأة قد قطعت هذا الشوط واستوفت أسباب الصلاحية كان للإدارة بل عليها أن تفتح للمرأة الباب الذى فتحته للرجل دون أى إخلالا بالمساواة فيما بينها ، وقد ظهرت صلاحية المرأة المصرية فى العصر الذى نحن فيه لمناصب وأعمال كثيرة منها الطب والتمريض والتعليم وكثير من الأعمال فى وزارة الأوقاف والشهر العقارى ، بل إن المرأة لتؤثر على الرجل فى بعض هذه الأعمال لما تتميز به من صفات خاصة ، فإيثارها على الرجل فى هذه النواحى من النشاط لايعد إخلالا بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة .

وتفريعا على ما تقدم ، يكون للإدارة أيضا أن تقدر فى غير تعسف ما إذا كان الوقت لم يحن بسبب بعض الاعتبارات الاجتماعية لأن تتولى المرأة بعض المناصب والوظائف العامة ، والإدارة فى ذلك تترخص بمقتضى سلطتها التقديرية فى وزن المناسبات والملابسات التى تحيط بهذه الأعمال مستهدية فى ذلك بظروف البيئة وبما تفرضه التقاليد من أوضاع وحدود ولا معقب على الإدارة فى هذا التقدير مادامت تلتزم فيه وجه المصلحة العامة ، كما للإدارة أن تقدر ما إذا كان الوقت قد حان لقيام المرأة ببعض الواجبات العامة كالخدمة العسكرية متى تنوعت ضروب هذه الخدمة بحيث تصبح المرأة صالحة لبعضها أم لا .

وقد أعتنق الفقه مادونه القضاء الإدارى من عدم جواز حرمان المرأة من تولى الوظائف العامة إلا أن هذا الحق ليس مطلقا بل يتقيد بظروف وأوضاع تقدرها جهة الإدارة تحت إشراف القضاء ، فيرى الدكتور محمد فؤاد منها أنه مع التسليم بحق المرأة فى المساواة مع الرجل أمام الوظائف العامة فإن ظروف المرأة ، خصوصا المتزوجة ، يمكن أن تضعف من إنتاجيتها ولذلك لامناص من تخويل الجهة الإدارية المختصة سلطة تقديرية واسعة فيما يتعلق بالتعيين فى الوظائف .

ويرى الدكتور ثروت بدوى أنه لايعد إخلالا بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ما تقرره السلطة الإدارية من قصر تولى وظائف معينة على الذكور دون الإناث ، إذا كان ذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة أو عدم ملاءمة هذه الظروف لمؤهلات المرأة وقدرتها ، أو إذا كان تولى المرأة لهذه الوظائف يتعارض مع التقاليد الراسخة فى ضمير الجماعة .

ويؤكد الدكتور سليمان الطماوى أن السماح للإناث بتولى الوظائف العامة على قدم المساواة مع الذكور ليس مجرد مشكلة قانونية ولكنها مشكلة اجتماعية قبل كل شئ . فاشتغال المرأة أو عدم اشتغالها بالوظائف العامة هو أمر يخضع للتقاليد الاجتماعية والدينية والظروف الاقتصادية التى تسود الدولة . ومن العقيم فى نظرنا أن ينظر إليه مجردا وكحقيقة مطلقة تصدق على جميع الدول وفى كافة الظروف .

المجلس القومى للمرأة وتفعيل المشاركة فى العمل العام :

سياسة الدولة فى الوقت الحاضر تسير بحقوق المرأة فى إتجاه الصعود المستمر ، وأوضاع المرأة فى المجالات القانونية والمؤسسية والعلمية والعمل العام فى تحسن دائم ، وتصعد المرأة على درجات المشاركة فى العمل العام بصورة متوازنة ، وتم بناء على الجهود التى بذلت من جانب القيادات النسائية ودورها النشط فى خدمة قضايا المرأة . تعديل العديد من التشريعات لصالح المرأة .

وبهدف إنصاف المرأة المصرية والتصدى بجدية لقضاياها وإزالة محاولة تهميش دورها وتمكينها من أداء دورها الإقتصادى والإجتماعى وإدماج جهودها فى برامج التنمية الشاملة، ووضع خطة قومية للنهوض بها ، وحل المشكلات التى تواجهها ، ومتابعة وتقييم السياسة العامة فى مجال المرأة ، وإبداء الرأى فى مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بها قبل عرضه على السلطة المختصة والتوصية باقتراح مشروعات القوانين والقرارات التى تلزم للنهوض بأوضاع المرأة ، وإبداء الرأى فى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة ، وتمثيلها فى المحافل والمنظمات الدولية المعنية بشئون المرأة ، وتنظيم دورات تدريبية للتوعية بدور المرأة فى المجتمع وبحقوقها وواجباتها . صدر القرار الجمهورى رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء المجلس القومى للمرأة .

وهو أول مؤسسة سياسية تركز على دعم مكانة المرأة ومراقبة تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضدها ، وتم إنشاء المجلس بموجب قرار جمهورى ليتبع رئيس الجمهورية بشكل مباشر، وهو ما يعبر عن وجود الإرادة السياسية والالتزام القوى بتحسين أوضاع المرأة .

ويملك المجلس الشخصية الاعتبارية ويمثله فى صلاته بالغير وأمام القضاء أمين عام المجلس ، وبهدف زيادة فاعليته تم دعمه من الناحية المالية عن طريق السماح له بقبول التبرعات والمعونات التطوعية بجانب الإعتمادات التى تخصصها له الدولة فى الموازنة العامة . وللمجلس موازنة خاصة تشتمل على إيراداته ومصروفاته .

ومدة العضوية ثلاث سنوات قابلة للتجديد وذلك بهدف تجديد دماء الأعضاء بصفة مستمرة وما يتبعه من تجديد الأفكار والإبداعات والإضافات بما يتفق مع مفهوم التطوير المستمر .

ويتشكل المجلس من ثلاثين عضوا من بين الشخصيات العامة وذوى الخبرة فى شئون المرأة والنشاط الإجتماعى ، والغالبية العظمى منهم نساء من الجمعيات الأهلية والمجتمع الأكاديمى ، وتم انتخاب السيدة سوزان مبارك أول رئيسة له ، ويجتمع المجلس بدعوة من رئيسه مرة على الأقل كل شهرين أو كلما رأى رئيس المجلس ضرورة لذلك .

ويضم المجلس القومى للمرأة عددا من اللجان الدائمة مثل لجنة التعليم والتدريب والبحث العلمى والصحة والسكان ولجنة المنظمات غير الحكومية واللجنة الثقافية والمشاركة السياسية والإعلام والبيئة ، وقد وضعت كل لجنة من هذه اللجان خطة عمل تقوم من خلالها بتنفيذ أنشطتها فى إطار إستراتيجية شاملة تهدف إلى تمكين المرأة ودعم مكانتها والقضاء على كافة أشكال التمييز ضدها سواء تلك التى تنطوى عليها نصوص بعض القوانين أو تلك المترسخة من مفاهيم الثقافة العامة للمجتمع وتقاليده .

وحرصا على تقديم الدعم الفنى الكامل للمجلس القومى للمرأة ، نص القرار الجمهورى فى المادة الثامنة

١٦٠ دولة منضمة لإتفاقية القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة منها ١٦ دولة عربية وإسلامية

يسعى المجلس القومى للمرأة إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية فى تقلد الوظيفة العامة والوظائف القيادية

على أن " على أجهزة الدولة تزويد المجلس وأمينة العام بما يطلبه عنها من بيانات وإحصائيات تتصل باختصاصاته " ويقوم الأمين العام للمجلس بإبلاغ القرارات والتوصيات والمقترحات التى ينتمى إليها المجلس إلى الجهات المختصة .

والدليل على أن أوضاع المرأة تسير إلى الأفضل أنه خلال انتخابات ٢٠٠٠ ، قام المجلس القومى للمرأة بمساندة المشاركة النسائية سواء فى إطار الترشيح أو الإدلاء بالتصويت ، وقد زاد الوعى النسائى بأهمية المشاركة النسائية وبالتالى زاد عدد المرشحات من النساء من ٨٧ مرشحة عام ٩٥ إلى ١٢٠ مرشحة عام ٢٠٠٠ مع إنتخاب سبع سيدات عام ٢٠٠٠ مقابل خمس سيدات عام ١٩٩٥ وذلك فى مجلس الشعب المصرى .

وذكرت ممثلة مصر فى التقرير الثالث والتقريرين الرابع والخامس المدمجين فى تقرير واحد المقدم إلى لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة أن المجلس القومى للمرأة ينظم حاليا حملة للتوعية بحقوق الإنسان بالتعاون مع السلطات المختصة ، وأكدت ممثلة مصر على أنه قد تم البدء فى إدراج حقوق الإنسان ضمن المناهج القانونية التى تدرس فى أكاديمية الشرطة وأشارت إلى حملة التوعية المستمرة وإلى البرامج التدريبية حول حقوق الإنسان التى تقدم لرجال الشرطة والقانون وأن الحكومة تعتزم زيادة جهدها لتحقيق المساواة بين النساء والرجال والقضاء على التمييز ضد النساء ، وذكرت أن العقبات الثقافية والتقاليد هى التى تعوق فى بعض الأحيان التغيير وتمنع تنفيذ القانون .

وفى هذا السياق قالت ممثلة مصر أن الحكومة بالتعاون مع المجلس القومى للمرأة وبالتعاون مع المثقفين المصريين من الرجال والنساء سوف تسعى إلى استخدام الصياغات المحلية المتأصلة فى الثقافة الإسلامية والمصرية ، والتى تؤكد على المساواة بين الرجال والنساء ، وبمساعدة جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية المختصة سوف يشترك المجلس القومى للمرأة فى حملات للتوعية ، وتأكيد التفسيرات الدينية الصحيحة ، والقضاء على التفسيرات الخاطئة للأفكار الدينية ، وإبراز ما تنص عليه الشريعة الإسلامية من مبادئ المساواة الكاملة بين النساء والرجال واحترام الحقوق الإنسانية للمرأة .

وأطلعت ممثلة مصر . اللجنة . على الجهود الجارية لحل مشكلة تحفظات مصر على اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وكانت الحكومة قد أوصت بسحب تحفظ مصر على المادة ٢ وفيما يتعلق بالتحفظ على الفقرة ٢ من المادة ٩ والمادة ١٦ فإن هذه المواد قيد البحث .

والملاحظات التى أبدتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة فى الجلسة الرابعة والعشرين (١٥ من يناير ٢٠ من فبراير ٢٠٠١) هى :

- قانون الخلع ، فقد حثت الحكومة المصرية على مراجعة القانون رقم ١ لعام ٢٠٠٠ للقضاء على أى تمييز مالى يتضمنه القانون ضد المرأة .

قانون الجنسية ، حث الحكومة المصرية على مراجعة قانون الجنسية حيث لا يعطى حقوقا لأبناء السيدة التى تتزوج من أجنبى فى حين يحصل الرجل على هذا الحق .

- الدستور المصرى ، إعادة صياغة كل ما يتعلق بالمادة ١١ من الدستور المصرى التى يقول نصها " تعمل الدولة على تمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو أسرتها وواجباتها فى العمل حيث أنها تؤكد أن الدور الرئيس للمرأة يتركز فى دورها كأم وربة أسرة " .
- وسائل الإعلام ، تحسين صورة المرأة فى وسائل الإعلام لتغيير المفاهيم والأفكار المتعلقة بدور المرأة ومسئولياتها مع نشر وترجمة كل الأبحاث المتعلقة بالمرأة من أجل زيادة الوعى القومى .
- صناعة القرار ، حث الحكومة المصرية على إتخاذ إجراء لتمكين المرأة من شغل الوظائف القيادية .

- بروتوكول الاتفاقية . حث الحكومة المصرية على توقيع البروتوكول الإختيارى لإتفاقية حظر أشكال التمييز ضد المرأة .
- المنظمات غير الحكومية ، إقامة اتصالات مع المنظمات غير الحكومية لتحقيق التعاون بين المجلس القومى للمرأة وهذه المنظمات بهدف إجراء أبحاث قوية عن المرأة خاصة فيما يتعلق بجريمة الاغتصاب وجرائم الشرف وقانون الخلع .

والحقيقة التى لا يستطيع أى مجادل أن يقترب منها أن المجلس القومى للمرأة يؤدى دورا دفاعيا رابعا للتأثير فى البيئة القانونية وتهيئتها لقبول التغيير ، وقد نجح المجلس فى إعادة تطبيق المادة ٧٧ التى تقضى بدفع نفقة للزوجة بعد ما أغفلها قانون إجراءات التقاضى فى مسائل الأحوال الشخصية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ وبعد صدور القانون بشهرين أعاد المجلس القانون لمجلس الشعب لإعادة العمل بالمادة التى يسهل من خلالها حصول المرأة على النفقة دون الالتجاء للمحكمة .

وساهم المجلس فى إلغاء قرار اشتراط موافقة الزوج على سفر زوجته وإلغاء تخويل وزير الداخلية سلطة تحديد شروط منح أو سحب جواز سفر السيدات ، وتعديل لائحة النشاط الرياضى بحيث أصبحت المرأة لأول مرة عضوا فى مجالس إدارات الإتحادات الرياضية واللجنة الأوليمبية المصرية والأندية ، وذلك بحكم القانون ، حيث أقرت اللائحة وجوب تعيين إمرأة من قبل وزير الشباب إذا لم تنتخب فى مجالس إدارات أى من هذه الهيئات الثلاث

- وتم تعيين أول قاضية مصرية عام ٢٠٠٣ بالمحكمة الدستورية العليا بموجب القرار الجمهورى رقم ٢٦ لسنة ٢٠٠٣ بتاريخ ٢٠٠٣/١/٢٢ (السيدة تهانى محمد الجبالى) .

وشارك المجلس فى تعديل قانون الجنسية لتحقيق المساواة الدستورية بين الأم المصرية والأب المصرى فى منح الجنسية لأبنائهما فى حالة الزواج المختلط وتم ضم المجلس إلى عضوية اللجنة المشكلة للصياغة النهائية . وصدر بناء على ذلك القانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية ونص فى المادة الأولى منه على أن " يستبدل بنص المادة (٢) من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية النص الآتى :.

مادة (٢) يكون مصريا

١ . من ولد لأب مصرى أو لأم مصرية .

٢ . من ولد فى مصر من أبوين مجهولين . ويعتبر اللقيط فى مصر مولودا فيها مالم يثبت العكس .

ونصت المادة الثالثة من ذات القانون على أن " يكون لمن ولد لأم مصرية وأب غير مصرى قبل تاريخ العمل بهذا القانون أن يعلن وزير الداخلية برغبته فى التمتع بالجنسية المصرية ، ويعتبر مصريا بصدور قرار بذلك من الوزير أو بانقضاء مدة سنة من تاريخ الإعلان دون صدور قرار مسبب منه بالرفض " .

ويترتب على التمتع بالجنسية المصرية تطبيقا لحكم الفقرة السابقة تمتع الأولاد القصر بهذه الجنسية . أما الأولاد البالغون فيكون تمتعهم بهذه الجنسية بإتباع ذات الإجراءات السابقة .

فإذا توفى من ولد لأم مصرية وأب غير مصرى قبل تاريخ العمل بهذا القانون يكون لأولاده حق التمتع بالجنسية وفقا لأحكام الفقرتين السابقتين .

وفى جميع الأحوال يكون إعلان الرغبة فى التمتع بالجنسية المصرية بالنسبة للقاصر من نائبه القانونى أو من الأم أو متولى التربية فى حالة عدم وجود أيهما .

ونصت المادة الرابعة على أن ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية

ويعمل به اعتبارا من اليوم التالى لتاريخ نشره (الجريدة الرسمية العدد ٢٨ مكرر (أ) فى ١٤ من يوليو سنة ٢٠٠٤) .

ويسعى المجلس القومى للمرأة جاهد إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية فى تقلد الوظيفة العامة والوظائف القيادية وهدم جدار وكيان قاعدة حرمان النساء من بعض الوظائف العامة ، والعمل على النهوض بمستقبل المرأة وتحسين أوضاعها ، والقضاء على التحفظات التى دونتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وتمت بالفعل معالجة بعض هذه الملاحظات ، وتبذل القيادات النسائية سواء العضوات بالمجلس القومى للمرأة أو غير العضوات جهودا ملموسة فى توعية المجتمع بحقوق وواجبات المرأة ودورها الحيوى فى نهضة الوطن وإعلاء شأنه بالمشاركة مع الرجل والعمل على إزالة ستائر الأفكار القديمة التى لا تنظر إلى المرأة إلا من وراء حجاب .

طبيعة العلاقة بين الرجل والمرأة فى الوظيفة العامة

أصبح خروج المرأة إلى مجال العمل ووجودها فى جميع مرافق الدولة وتوليها معظم الوظائف العامة بالمشاركة مع الرجل حقيقة فى مجتمع اليوم لاينكرها إلا حاقد أو جاحد . وعلاقة المرأة العامة بزملائها ورؤسائها ينبغى أن تظل قائمة على ما توجبه تقاليد وقيم و مبادئ مجتمعنا من تحفظ فى علاقة المرأة بالرجل ، تلك العلاقة التى تقوم على الود والتفاهم والاحترام المتبادل الذى ينبنى على صفة العمل الكريمة التى توجب توافر التعاون والمودة بين العاملين مع تجنب كل ما من شأنه أن يخدش الحياء أو يتدنى بصورة التعامل إلى مايمس نقاء الصلات وطهارة المعاملات .

ونستأذن القارئ . ونحن فى خجل . فى فتح الموضوع الذى يصيبنا جميعا بالحزن والأسى ويؤثر تأثيرا بالغ الخطورة على الوظيفة العامة ويهدد استقرارها وهو الخاص بالمشاكل والخلافات الزوجية التى تقع بين بعض الموظفين والموظفات المرتبطين بعلاقة زوجية ، وتعمد طرفى العلاقة . فى حالة فشلها . الإضرار بالأخر عن طريق تقديم شكاوى إلى الرؤساء والزملاء والزج بمحاضر الشرطة وتحقيقات النيابة التى تتم بينهما وتقديم اتهامات وادعاءات هابطة وباطلة وتحويل الوظيفة العامة إلى ساحة للمبارزة بينهما . وقد يصل سوء الخلق إلى الذهاب لإلى مقر عمل الأخر والتشاجر معه ، وذلك على الرغم من أن قيمة وتقاليد الوظيفة العامة تلزم الموظف العام . إبان وقوعه فى المحظور المشار إليه . بالهدوء والروية وضبط النفس بما يحفظ للوظيفة التى يشغلها هيبتها وكرامتها ، وطرح خلافاته مع الطرف الآخر بعيدا عن دائرة عملهما ، والعلاج الحقيقى لهذه الظاهرة التى تضخمت فى الآونة الأخيرة هو تهذيب النفس والتحلى بالأخلاق الكريمة ، وأن يضعا فى إعتبارهما أن الوظيفة العامة أمانة فى أعناقهما وسيحاسبان أمام الله على هذه الأمانة .

مبدأ المساواة وأحقية الزوج فى الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه

تنص المادة (٤٠) من الدستور المصرى الحالى على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون فى الحقوق والواجبات العامة . ولا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

ومبدأ مساواة المواطنين أمام القانون رددته جميع الدساتير المصرية بحسبانه ركيزة أساسية للحقوق والحريات على اختلافها . وأساسا للعدل والسلام الإجتماعى ، غايته صون الحقوق والحريات فى مواجهة صور التمييز التى تنال منها أو تقيد ممارستها . وباعتباره وسيلة لتقرير الحماية المتكافئة للحقوق جميعها إلا أن مجال أعماله لا يقتصر على ما كفله الدستور من حريات وحقوق وواجبات ، بل يمتد . فوق ذلك (إلى تلك التى يقررها التشريع .

وإذا كانت صور التمييز المجافية للدستور يتعذر حصرها إلا أن قوامها كل تفرقة أو تقييد أو تفضيل أو استبعاد ينال بصورة تحكمية من الحقوق والحريات التى كفلها الدستور أو القانون . سواء بإنكار أصل وجودها أو تعطيل أو انتقاص آثارها . بما يحول دون مباشرتها على قدم المساواة الكاملة بين المؤهلين قانونا للانتفاع بها .

ونستعرض الموضوع محل البحث من خلال عرض النصوص القانونية التى وردت على لسان قانون التأمين الإجتماعى ، ثم ندون وقائع الدعوى التى أقامها أحد العاملين ببنك مصر أمام محكمة جنوب القاهرة الابتدائية ونختتم هذا الحديث بحكم المحكمة الدستورية العليا الصادر فى هذا الشأن .

تنص المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ٧٥ المعدل بالقانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٧٧ على أن يشترط لإستحقاق الزوج المعاش ما يأتى :.

١ . أن يكون عقد الزواج رسميا .

٢ . أن يكون عاجزا عن الكسب وفقا للبيانات المقدمة بطلب صرف المعاش على أن يؤيد ذلك بقرار من الهيئة العامة للتأمين الصحى .

وتنص المادة ١١٢ من القانون المذكور على أن :

" استثناء من أحكام حظر الجمع المنصوص عليها بالمادتين (١١٠ و١١١) يجمع المستحق بين الدخل من العمل أو المهنة والمعاش أو بين المعاشات فى الحدود الآتية :

٣ . تجمع الأرملة بين معاشها عن زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، كما تجمع بين معاشها عن زوجها ودخلها من العمل أو المهنة وذلك دون حدود .

وكان أحد العاملين ببنك مصر قد أقام الدعوى رقم ٦٩ لسنة ١٩٩٩ عمال كلى أمام محكمة جنوب القاهرة الابتدائية طالبا فى ختام عريضة دعواه الحكم بإلزام الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى بتقرير معاش له عن زوجته الموظفة السابقة ببنك القاهرة ، وذلك تأسيسا على أنه المستحق الوحيد لهذا المعاش دون باقى الورثة ولأنه عاجز عن الكسب وليس له من دخل سوى معاشه المستحق عن عمله ببنك مصر .

واعترضت الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى تأسيسا على أن المدعى لايعد عاجزا عن الكسب فى مفهوم المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى ، ذلك أنه يتقاضى معاشا عن عمله فى بنك مصر .

ودفع المدعى بعدم دستورية نصى المادتين (١٠٦/٢و١١٢/ ٤) من قانون التأمين الإجتماعى بحسبان أن ما تضمناه من اشتراط أن يكون الزوج عاجزا عن الكسب لإستحقاق معاش عن زوجته وتمييز الزوجة بتقرير أحقيته فى الجمع بين دخلها من العمل أو المهنة أو معاشها وبين المعاش المستحق عن زوجها دون تقرير ذات الحق للزوج عند وفاة زوجته فإنهما يكونان قد خالفا ما أوجبه الدستور على الدولة من كفالة المساواة بين المرأة والرجل فى ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وكفالة خدمات التأمين الإجتماعى والصحى ومعاشات العجز عن العمل والبطالة والشيخوخة للمواطنين جميعا فى الحقوق والواجبات العامة دون تمييز فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة الأمر الذى يشكل إخلالا بأحكام المواد (١١ و١٧ و٤٠) من الدستور .

وقد ذهبت المحكمة الدستورية العليا . بعد أن قدرت محكمة الموضوع جدية الدفع الذى سجله المدعى وصرحت له بإقامة الدعوى الدستورية . إلى أن مناط دستورية أى تنظيم تشريعى ألا تنفصل نصوصه أو تتخلف عن أهدافها . ومن ثم فإذا قام التماثل فى المراكز القانونية التى تنظم بعض فئات الموظفين ، إستلزم ذلك وحدة القاعدة القانونية التى ينبغى أن تنظمهم . ولازم ذلك أن المشرع عليه أن يتدخل دوما بأدواته لتحقيق المساواة بين المراكز القانونية المتماثلة أو لمداركة ما فاته فى هذا الشأن .

وحيث أنه تطبيقا لما سلف فإن قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ وإن وحد بين الزوج والزوجة الخاضعين لأحكامه سواء فى حقوقهما التأمينية أو التزاماتهما المالية وفى الأسس التى يتم على ضوئها حساب معاشيهما ، فإنه حين نظم شروط استحقاق كل منهما للمعاش المستحق عن الأجر أضاف بالنسبة للزوج بنص المادة (٢/١٠٦) شرطا مؤداه أن يكون عاجزا عن

الكسب ، ثم قرر بنص المادة (٤/١١٢) أحقية الأرملة في الجمع بين معاشها عن زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، دون تقرير ذات الحق للزوج وهما النصان محل الطعن المائل ، ومن ثم يكون قد اقام في هذا المجال تفرقة غير مبررة مخالفا بذلك مبدأ المساواة المنصوص عليه في المادة ٤٠ من الدستور .

وانتهت المحكمة الدستورية العليا إلى القضاء .

أولا : بعدم دستورية نص البند (٢) من المادة (١٠٦) من قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ .

ثانيا : بعدم دستورية نص البند (٤) من المادة (١١٢) من القانون المذكور فيما لم يتضمنه من أحقية الزوج في الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه بصفته منتفعا بأحكام هذا القانون . وكذا الجمع بين معاشه عن زوجته ودخله من العمل أو المهنة وذلك دون حدود .

هل سفر الزوجة للخارج يتوقف على موافقة الزوج ؟

حق المواطن في استخراج وحمل جواز السفر لا يعد فحسب عنوانا لمصريته التي يشرف بها داخل وطنه وخارجه بل يعكس فوق ذلك رافدا من روافد حريته الشخصية التي حفى بها الدستور بنصه في المادة (٤١) على أنها مصونة ولا يجوز المساس بها " وفيما عدا حالة التلبس لا يجوز القبض على أحد أو ... أو منعه من التنقل إلا الأمر من القاضى المختص أو النيابة العامة وذلك وفقا لأحكام القانون " دالا بذلك على أن حرية الانتقال تنخرط في مصاف الحريات العامة ، وأن تقييدها دون مقتض مشروع إنما يجرد الحرية الشخصية من بعض خصائصها ويقوض صحيح بنيانها .

وقد عهد الدستور بهذا النص إلى السلطة التشريعية دون غيرها بتقدير هذا المقتضى .. ولازم ذلك أن يكون تعيين شروط إصدار وثيقة السفر بيد هذه السلطة والأصل فيها هو المنح استصحابا لأصل الحرية في الانتقال والاستثناء هو المنع . وأن المنع من التنقل لا يملكه إلا قاض أو عضو نيابة عامة يعهد إليه القانون بذلك دون تدخل من السلطة التنفيذية .

وحيث إن الدستور قد إحتفى . كذلك . بالحقوق المتصلة بالحق في التنقل ، فنص في المادة (٥٠) منه على حظر إلزام المواطن بالإقامة في مكان معين أو منعه من الإقامة في جهة معينة إلا في الأحوال التي بينها القانون وتبعتها المادة (٥١) لتمنع إبعاد المواطن عن البلاد أو حرمانه من العودة إليها .

وجاءت المادة (٥٢) لتؤكد حق المواطن في الهجرة الدائمة أو الموقوتة على أن ينظم القانون هذا الحق وإجراءات وشروط الهجرة ومغادرة البلاد .

ومقتضى ما تقدم ، أن الدستور لم يعقد للسلطة التنفيذية اختصاصا ما بتنظيم شئ مما يمس الحقوق التي كفلها الدستور فيما تقدم . وأن هذا التنظيم يتعين أن تتولاه السلطة التشريعية بما تصدره من قوانين . متى كان ذلك وكان قضاء هذه المحكمة قد جرى على أنه إذا ما أسند الدستور تنظيم حق من الحقوق إلى السلطة التشريعية ، فلا يجوز لها أن تتسلب من اختصاصها وتحيل الأمر برمته إلى السلطة التنفيذية دون أن تقيدها في ذلك بضوابط عامة وأسس رئيسه تلتزم بالعمل في إطارها . فإذا ما خرج المشرع على ذلك وناط بالسلطة التنفيذية تنظيم الحق من أساسه كان متخليا عن اختصاصه الأصيل المقرر بالمادة ٨٦ من الدستور ساقطا بالتالى . في هوة المخالفة الدستورية .

والحديث هنا يقترب من موضوع " سفر الزوجة للخارج دون موافقة زوجها " وهل يحق لها . في ضوء نصوص الدستور المشار إليها . السفر للخارج دون الحصول على موافقة زوجها على ذلك ؟

نقول في البداية إن قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ في شأن جوازات السفر ينص في المادة (١) على أنه " لا يجوز لمن يتمتعون بجنسية جمهورية مصر العربية مغادرة أراضى الجمهورية أو العودة إليها إلا إذا كانوا يحملون جوازات سفر وفقا لهذا القانون " .

وفي المادة (٧) على أن "تصرف جوازات السفر لمن يطلبها من الأشخاص الذين يتمتعون بجنسية جمهورية مصر العربية الثابتة جنسيتهم أصلا أو بشهادة جنسية من وزارة الداخلية " .

كما تنص المادتان ٨ ، ١١ منه على مايأتى :

(مادة ٨) يعين بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده وشروط وإجراءات منحه .. " .

(مادة ١١) " يجوز بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده كما يجوز له سحب الجواز بعد إعطائه :

وتنص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ الصادر تنفيذا لأحكام القانون المشار اليه على أن " يكون منح الزوجة جواز سفر أو تجديده بعد تقديم موافقة زوجها على سفرها للخارج . كما يجب تقديم موافقة الممثل القانونى لغير كامل الأهلية على استخراج جواز السفر أو تجديده تصريحا بالسفر طوال مدة صلاحية الجواز .

ولا يكون إلغاء الموافقة إلا بإقرار من الزوج أو الممثل القانونى بعد التحقق من شخصيته وصحة صدور الإقرار منه أمام الموظف المختص بمصلحة وثائق السفر والهجرة والجنسية وفروعها . أو أمام القنصليات المصرية بالخارج . ويجب وصول الإقرار إلى المصلحة المذكورة أو فروعها قبل السفر بوقت مناسب .

وقد ذهبت المحكمة الدستورية العليا . بعد قراءة هذه النصوص . إلى أن نص المادتين (١١،٨) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ المشار إليهما بما تضمناه من تفويض وزير الداخلية في تحديد شروط منح جواز السفر وتخويله سلطة رفض منح الجواز أو تجديده . وكذا سحبه بعد إعطائه إنما يتمخض عن تنصل المشرع من وضع الأسس العامة التي تنظم موضوع جوازات السفر بأكمله على الرغم من كونها الوسيلة الوحيدة لتمكين المواطن من مغادرة بلده والرجوع إليه وارتباط ذلك ارتباطا وثيقا بالحقوق التي يكفلها الدستور في المواد ٤١و٥٠و٥١و٥٢ على الوجه المتقدم بيانه ، ومن ثم فإن مسلك المشرع في هذا الشأن يكون مخالفا للدستور .

وأضافت المحكمة أن المادة الثالثة من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ قد نظمت منح وتجديد جواز السفر للزوجة محددة الشروط اللازمة لذلك بما يجيز إلغاء الموافقة السابقة على صدور الجواز أو تجديده . وكان وزير الداخلية في تنظيمه هذا يستند إلى السلطة المخولة له بالمادتين (١١،٨) المشار إليهما . فإن القضاء بعدم دستوريتهما يترتب عليه لزوما سقوط المادة الثالثة من ذلك القرار . وبعد أن انتهت المحكمة إلى ما انتهت إليه في هذا الشأن عادت وقضت بأن ذلك لا يحول دون أو يتولى المشرع . بتشريع أصلى . تنظيم منح وتجديد جواز السفر للزوجة وسحبه منها موازنا في ذلك بين حرية التنقل بما تتضمنه من الحق في مغادرة الوطن والعودة إليه . وبين ما تنص عليه المادة ١١ من الدستور من كفالة التوفيق بين واجبات المرأة نحو الأسرة وعملها في المجتمع ومساواتها بالرجل دون إخلال بأحكام الشريعة الإسلامية . وما تقضى به المادة الثانية من الدستور من أن مبادئ الشريعة القطعية الثبوت والدلالة هي المصدر الرئيسى للتشريع .

وقضى منطوق حكم المحكمة الدستورية العليا

أولا : بعدم دستورية نص المادة (٨) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ فيما تضمنه من تخويل وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية سلطة تحديد شروط منح جواز السفر .

ثانيا : بعدم دستورية نص المادة (١١) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون المشار إليه .

ثالثا : سقوط نص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ .

عن كتاب حقوق الإنسان وحقوق وحريات الموظف العام

الدكتور رأفت عبد الرشيد

مستشار بمجلس الدولة

دور التمويل المحلى فى تفعيل أهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية

مقدمة

أفرد النظام الديمقراطي فى مصر أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلي وحدات ذات خصائص محلية واحدة يربطها مفهوم ومدلول واحد . وتقوم على إدارة هذه الوحدات هيئة تمثل الارادة الحقيقية لأهالى هذه الوحدات على النحو المتفق مع مصالحهم ومتطلباتهم الحياتية المشتركة بشكل يحقق لهم الحياة المعيشية الكريمة والنهوض بمستويات الخدمات المختلفة المطلوبة

وتمارس هذه الهيئات والمؤسسات السلطات المخولة لها بمقتضى الدستور والقانون وبما يحقق الأهداف المرجوة من تطبيق نظام اللامركزية (الإدارة المحلية)

وقد تم ميلاد اللامركزية الإدارية الإقليمية لأول مرة فى مصر عام ١٩٠٩ بصدور القانون رقم ٢٢ الذى أعطى مجالس المديريات الشخصية المعنوية ومنحها بعض الاختصاصات ثم جاء القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ الذى قسم الدولة الى وحدات إدارية مستقلة (المحافظات والمدن) يكون لكل منها الشخصية المعنوية المستقلة ويمثل كل وحدة مجلس مستقل وعهد القانون الى تلك المجالس باختصاصات معينة فى شئون التربية والتعليم والشئون البية والقروية والشئون الصحية والاجتماعية والاقتصادية والأمن

ثم جاء القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ليقرر المزيد من التطوير والتوسع فى اختصاصات المجالس المحلية ومنحها سلطة التقرير والرقابة وضرورة موافقتها على منح استغلال آي مرفق عام أو مصدر من مصادر الثروة الطبيعية فيما عدا البترول والمعادن باعتبار أن الوحدات المحلية لها الشأن الأول بالأمور التى تهم وتتعلق بمواطنيها ، كما منحها القانون سلطة فرض الرسوم ذات الطابع المحلى أو تعديلها أو تغيير أجل سريانها أو الإعفاء منها أو إلغائها بعد موافقة مجلس الوزراء

كما خول لها سلطة تحديد أولويات مشروعاتها طبقاً لاحتياجاتها وإمكاناتها فى إطار السياسة العامة للدولة ، وتأمين التمويل اللازم بأن يسند إليها اختصاصات مالية ونظام مالى مرن يكفل تمويل مشروعاتها وعدم الاعتماد الكلى على التمويل المركزي والاعانات المركزية

ونظراً للتحديات التي تواجهها المحليات حالياً من انفجار سكاني وحضاري وتقدم علمى وتكنولوجي سريع وتطورات إقليمية ودولية وعالمية واجتياح العولمة لكل مظاهر الحياة الثقافية والسياسية والاقتصادية

فقد استلزم الأمر تدعيم زيادة قدرة المحليات للقيام بمسئولياتها ومهامها استجابة لهذه المتغيرات وهذا التطور وأولى أساسيات هذا الدعم هو دور التمويل المحلى ومدى وفائه بسد حاجات والتزامات الوحدة المحلية

إعداد : نادية محمد عبده البلتاجى
مدير عام الاستثمار (محافظة الجيزة)

أولاً ـ موضوع البحث

يتلخص موضوع البحث فى ـ

قصور التمويل المحلى المتاح للمحليات على الوفاء بمتطلباتها وإلتزاماتها ، فالتمويل هو أجد التحديات الأساسية التى تواجه تطور ونجاح الإدارة المحلية التى يتوقف نجاحها على مجموعة من العناصر يأتى فى مقدمتها حجم الموارد المالية المتاحة للوحدة المحلية وكيفية أدارتها أدارة رشيدة مرنة تحقق الهدف المرجو منها فى خدمة وتنمية المجتمع .

لذا أصبحت زيادة ونمو هذه الموارد ضرورة شديدة الإلحاح لدعم نظام اللامركزية (الإدارة المحلية) للتقليل من حجم الاعتماد على موازنة الدولة والإعانات المركزية وتعظيم حجم المشاركة الشعبية فى تنمية مجتمعهم بالجهود الذاتية وتعظيم الشعور لدى المواطن بقيمة الموارد المتاحة بمجتمعه وخلق روح المشاركة والتعاون فى إيجاد الأسلوب الأمثل لكيفية إدارة واستخدام هذه الموارد المتاحة والحفاظ عليها وتنميتها .

وفى تناول هذا المبحث تم استخدام المنهج الوصفي للوضع (الحالة المجتمعية / الاقتصادية) والأسلوب المكتبي من خلال ممارسة العمل بالإدارة المحلية على مدى ٢٧ عام .

أهمية البحث

دور التمويل المحلى فى تفعيل الإدارة المحلية حيث يرتبط دور التمويل المحلى ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التى بنيت عليها الإدارة المحلية فهو أحد دعاماتها وعامل شديد التأثير فى أنجاحها وفاعليتها وذلك لأرتباط درجة التنمية المحلية بمصادر التمويل المتاحة وكذلك درجة الأستقلال الأدارى التى لاتتأتى الأ بالأستقلال المالى والتقليل من الإعتماد على موازنة الدولة والأعانات المركزية

فالتمويل وكيفية إدارته بصورة رشيدة ومرنة دعامة من دعائم نجاح الإدارة المحلية وشديد الارتباط والصلة بالتنمية المجتمعية بكافة وجوهها والعلاقة بين نجاح التمويل المحلى الفعال فى ظل إدارة رشيدة و أهداف الإدارة المحلية علاقة طردية فكلما زاد حجم التمويل الفعال والمشاركة الواعية كلما تحققت الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية

وفى ظل نظام ديمقراطي سليم يبرز دور التمويل المحلى فى دعم وتأصيل الديمقراطية وتحقيق أهداف الإدارة المحلية السياسية / الاجتماعية / الادارية .

من هنا جاء الدور الفعال للتمويل المحلى فى :-

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية السياسية

تعميق مبدأ الديمقراطية (حكم الشعب بالشعب وللشعب) هو إيقاظ لروح المسئولية لدى المواطنين فهم المساهمون فى النفقات

(التمويل لمحلى) وهم ايضاً المستفيدون من الخدمات فى نفس الوقت وهم المنتجون والمستهلكون وهذه العلاقة المزدوجة بين المسئولية والتلعم بالمردود والعائد من هذه المشاركةويحفز لديهم حماسهم السياسى للمشاركة الإيجابية فى العمليات الأنتخابية والتدقيق فى إختيار ممثليهم من أفضل العناصر التى تمثلهم برلمانياً وشعبياً ومن المؤكد أن الإسهام فى النفقات والمشاركة المالية يترتب عليه تحديد الأهداف التنموية والخدمية المرجوة وتأصيل مفهوم أنه أينما وجدت المشاركة الفعالة وجدت الاستفادة القوية وأنها المردود الحقيقي المرجو من المشاركة الفعالة

وهذا المفهوم يثير اليقظة والحماس السياسي للمجتمع ويزيد من مشاركة المواطنين الإيجابية ويخلق لديهم حس واعى فى تقدير وتدقيق أختبار من يمثله فى المجالس المحلية ومن ينوب عنه فى تفعيلالرقابة والمتابعة لأعمال الحكومة وأوجه الأنفاق المختلفة على المستوى القومى مما يزيد إحساس وترسيخ النتماء الوطنى لدى المواطنين وهذه المشاركة والمسئولية تقل فرصها بل قد تتلاشى إذا ما تضاءل حجم التمويل المحلى ويظهر مبدأ تقبل الأمور عليعلتها دون إهتمام أو مبالاة وهنا تنعدم المشاركة والمطالبة بالأفضل والطريقة التقليدية إثارة الشعور بالمسئولية هى فرض الضرائب المحلية (وذلك لأن المواطن يحكم على مستوى الخدمات المحلية المقدمة له بمقدار ما يتحمله من أعباء ضريبية) حتى إذا كان هناك إرتفاع ولو ضئيل فى الضريبة المحلية يؤدى لتطلع المواطن لمعرفة ما سيحصل عليه فى المقابل أو ما هو العائد من هذه الزيادة وهذا يفسر تراجع المواطن فى المشاركة السياسية ببعض الدول النامية نظراً لتضاؤل نسبة التمويل المحلى والذى يعوضه الإعتماد التام على تدخل الحكومة وعلى الإعانات المركزية .

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية الإجتماعية

إن مبدأ المشاركة والإسهام فى تحمل الأعباء المالية بين جموع أفراد الشعب يدعم الترابط الإجتماعى فيما بينهم فهم جميعاً مساهمون فى النفقات وهم جميعاً مستفيدون من الخدمات المقدمة على حد سواء وبالتالى فهم المشاركون فى تحديد أوجه التنمية الإجتماعية المرجوة أو المأمول تحقيقها للجميع وهذا التوحد فى الأسهام وتلقى الخدمة وفى تحديد نوعية الخدمات المطلوبة يؤدى الى ترابط نسيج المجتمع وتلاحمه مما يرسخ مبدأ الإنتماء الإجتماعى لأفراد المجتمع وكلما زادت نسبة المشاركة فى حجم التمويل لمحلى كلما أرتفع مستوى الأداء فى الخدمات المطلوبة الأمر الذى يترتب عليه حدوث الرفاهية الإجتماعية والمعيشية المطلوبة فالنهوض بمستوى الخدمات التعليمية / الصحية / الثقافية /البيئية .... الخ يقابله إنفاق والمشاركة فى هذا الإنفاق يوجب معه المشاركة المجتمعية فى تحديد المستويات المطلوبة لأداء الخدمة وهذا ما يطلق عليه التنمية المجتمعية والتى هى أحد رواسخ وأهداف الأدارة المحلية والتى يتميز فيها دور المواطنين فى تحديد أوجه واهداف التنمية المنشودة

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية الإدارية

تحدد الإدارة المحلية المستويات التنفيذية القائمة على تقديم الخدمة كما تقوم بتدعيم وتأكيد العملية الرقابية على الأداء الحكومى من خلال المجالس الشعبية المحلية وعلى القدرالذى تتم به المشاركة فى التمويل المحلى يتم إثارة اليقظة لمتابعة أوجه الأنفاق فى المجالات المخصص لها التمويل المحلى وتزداد المشاركة بالمتابعة للأداء على كافة المستويات وهذا هو أحد الأهداف الرئيسية للأدارة المحلية وهى ترسيخ مبدأ الرقابة الشعبية وتظهر فاعلية الأدارة جليةنظراً لقربها من المواطنين وأنها نابعة من صميم الشعب بأختياره وهذا يجعلها أقدر على إدراك طبية الظروف والحاجات المحلية فالمواطنون يديرون شئون أنفسهم بأنفسهم فهى تعبرتعبيراً صحيحاً عن إدارة رغبات المواطنين المحليين ومشاركتهم فى صنع القرار وتنفيذه ولإثارة حماسهم وتفاعلهم مع ممثليهم وكلما زاد حجم التمويل المحلى كلما زادت المشاركة والمتابعة لمستوى الأداء الحكومى وتقييم معدلات مخططات التنمية المطروحة والمطلوبة من قبل المواطنين ولهذه المتابعة والتقييم الدورالهام فى معالجة السلبيات قبل تفاقمها فى مراحل الأداء المختلفة وتعظيم الإيجابيات وترشيد الإجراءات نحو التنمية المطلوبة وهذه أيضا احد رواسخ الأدارة المحلية

هذا الدور الذى يمثله التمويل المحلى فى دعم وتأصيل أسس وأهداف الأدارة المحلية يبين أهمية وضرورة إسهام المواطنين فى مالية مجالسهم المحلية تدعيماً لحقهم فى الممارسات السياسية والإجتماعية والإدارية ولايتنافى ضرورة وجود التمويل المحلى من وجود الأعانات المركزية لإيجاد قدرمعقول لمستوى الخدمات المحلية وتحقيق المساواة فى مستوى المعيشة على صعيد الدولة ، فلا تستفيد وحدات غنية بظروفها الطبيعية لتحقيق مستوى معيشى أفضل من الوحدات الأقل حظاً أو الأقل ثراءاً ولعل السبب الأساسى هو الحيلولة دون إرتفاع سعرالضرائب المحلية فى الوحدات الفقيرة لتغطية إنفاقها ذاتياً الأمر الذى يؤدى الى هجرة رؤوس الأموال والموارد البشرية للوحدات الغنية لأنخفاض معدلات الضرائب بها وإبقاء الفئات قليلة الأنتاجية بالوحدات الفقيرة مما يزيدها فقراً وكثرة الأعباء المالية ويولد مشكلة عدم عدالة التوزيع فى النواحى المعيشية ،

مصادر التمويل المحلى

أرتبط التمويل المحلى بالسياسات والأجراءات المالية على المستوى القومى ففى فترة الستينات أعتبر التمويل المحلى نظاماً تابعا للتمويل المركزى (مبدأ مركزية التخطيط وتركيز الموارد على المستوى القومى) وفى فترة السبعينات ومع سياسة الأنفتاح الأقتصادى أعتبر التمويل المحلى مشارك فى التنمية وله موارد ذاتية تعمل بجانب الموازنة العامة ولاترتبط بها واصبح للتمويل المحلى أربع مصادر هى :-

١) مصادر تتمثل فى موازنة الدولة نصيب الإيرادات السيادية الجارية (ضرائب الأطيان . ضرائب على المبانى . ضرائب الملاهى) الى جانب سد العجز السنوى

٢) موارد محلية تخرج عن إطار الموازنة العامة

إيرادات وموارد نص عليها القانون) مثل (رصيد الإيرادات المشتركة / حساب الخدمات والتنمية ولجان المناطق الصناعية / حساب الأسكان الأقتصادى /حصيلة التصرف فى الأراضى الزراعية والمستصلحة / ضرائب ورسوم السيارات / غيرادات المرافق التى يديرها المجلس المحلى / ضرائب ذات صفة محلية)

وهذه الحسابات تدار بواسطة مؤسسات محلية تعمل على المستوى القومى (وزارة الإدارة المحلية / وزارة الصناعة / وزارة الإسكان) وبعضها تدار بواسطة المجالس المحلية الشعبية (محافظة - مركز - مدينة - قرية)

٣) موارد تخرج عن نظام الإدارة المحلية والموازنة معاً وتستخدم حصيلتها فى تمويل خدمات محلية مثل حساب صندوق النظافة . صندوق إنشاء وصيانة الطرق)

٤) معونات وقروض ومنح أجنبية للمحليات

(محلية وأجنبية) لمواجهة الإنفاق الجارى والإستثمارى اللازم لتطوير البنية الأساسية ومشروعات التنمية والإسكان الإقتصادى والمتوسط والتدريب وتخطيط المدن الجديدة

كل هذه المصادر الى جانب مجهودات المشاركة الشعبية والتى تمثل مصدراً هاماً من مصادر التمويل إذا ما أحسن تنظيمها وإستخدامها

هيكل الموارد المالية للمحليات

موارد الموازنة	الحسابات والصناديق الخاصة	القروض والهبات والتبرعات والمنح	الجهود الذاتية

طبيعة الخدمات المحلية

لتحديد الأهمية القصوى للتمويل المحلى لابد من التعرف على طبيعة الخدمات المحلية والتى يمكن تصنيفها فى الآتى :.

خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل

الخدمات التعليمية / الخدمات الصحية ..... والتى يتعين أداؤها مهما أرتفعت تكلفتها نظراً لكونهاضرورة وطنية للنهوض بالمجتمع وبحكم ضروريتها يتعين تحمل أعبائها سواء للمستفيد وغير المستفيد وتمول من حصيلة الضرائب المحلية لتحقيق منفعة عامة .

خدمات ضرورية لأهالى الوحدات المحلية أو لقطاعات معينة

خدمات النقل العام / الأنارة / المياه / الغاز ..... الخ وهى خدمات يتعين تدبيرها عن طريق المؤسسات الخاصة ، فأذا إضلعت بها لمجالس المحلية فانما ذلك للحماية من إستغلال هذه المؤسسات والتى تقاس كفايتها تبعا لما تحققه من أرباح أو أسلوب أداء (ومثل هذه لخدمات غالباً ما يدفع مقابلعا ثمناً لتقديمها

خدمات ذات منفعة أجتماعية أو ثقافية

تستفيد منها الأهالى ويعم نفعها على المجتمع ككل مثل (خدمات المكتبات / المنتزهات العامة ..... الخ) وهذه الخدمات لا يجوز تحقيق ربح منها ويجوز تقديمها بمقابل بسيط أو رمزى حتى لا ينصرف ذوى الحاجة عنها .

خدمات لازمة للأهالى ذات طبيعة أجتماعية

وهى التى يؤدى عدم أداؤها على لوجه الأكمل الى تأثر صحة الشعب وأمنه وسلامته (خدمة الأسكان حيث أن عدم وجود مساكن صحية يؤدى الى إنتشار الأمراض والأوبئة وتترك هذه الخدمة لحرية التعاقد غير أن الدولة تتدخل لتنظيم هذا التعاقد ، كما دخلت المجالس المحلية فى مجال تشييد هذه المساكن وتأجيرها إيجارات ملائمة لمحدودى الدخل وهذه الإيجارات هى أحد موارد التمويل

خدمات رأسمالية مكلفة لاتقتصر منفعتها على الوقت الحالى بل تمتد للمستقبل ومنها :.

بناء المدارس / المستشفيات / البنية الأساسية لمشروعات لمرافق الصرف الصحى . مياه الشرب . رصف الطرق . الكهرباء . الأتصالات .... [والتى تقتضى العدالة تحميل الأجيال القادمة جزء من تكلفتها لذا فهى تمول من حصيلة القروض التى تسدد على آجال تتناسب مع قيمة القرض وحجم ونوع المشروع

خدمات إقتصادية / أجتماعية مكلفة مثل :.

إنشاء الطرق الرئيسية / التغذية المدرسية ... والتى يعان على أدائها من الموارد المركزية

من هذا العرض السابق لنوعية وطبيعة الخدمات المحلية المطلوبة

نستخلص الآتى :.

. ضرورة أن تتضمن موارد المحليات الضرائب / الأثمان / الرسوم / الإيجارات / القروض / الإعانات .

- تصنيف الموارد لمحلية الى

. موارد ذاتية (مطلقة) / موارد ذاتية (نسبية) / موارد خارجية

غير أن

ـ الموارد الذاتية المطلقة مبدأ يختفى فى الدول النامية حيث تبعية المشروعات الى التمويل من موازنة الدولة والرقابة المركزية

ـ والموارد الذاتية النسبية تعنى أن تستقل الوحدات المحلية بسلطة تقدير فئات سعر الموارد وربطها وتحصيلها حتى تتمكن من الوفاء بين الإحتياجات المالية المطلوبة وبين المتوفرة لتغطية متطلباتها وتتمتع موارد الرسوم والأثمان والإيجارات بدرجة كبيرة من الذاتية النسبية لذا فهى المورد الأساسى للتمويل المحلى

ـ الموارد الخارجية تعنى الأعانات الحكومية والمنح المحلية والأجنبية .

ثانياً :. أسباب انخفاض القدرة المالية للمحليات

تتلخص أطروحة قصور التمويل لمحلى عن الوفاء بمتطلبات الوحدة المحلية فى الإعتماد الكلى عليالموازنة العامة للدولة والغياب الشبه تام للمشاركة الشعبية المالية الذاتية وما يشوب هذا النظام من عيوب فى :.

١. العلاقة التمويلية بين المركزية والمحلية

والتى تظهر جلية بـ :.

عدم وجود نظام متكامل للتمويل المحلى على مختلف مستوياته والأكتفاء بتخصيص جزء من موارد الدولة للمحليات مما صاحب ذلك من جمود الإيرادات المحلية والأعتماد على المخصص من الموازنة

زيادة الإعفاءات من الضرائب الأصلية والأضافية والرسوم المحلية المخصصة للمحليات بقرارات سيادية

مركزية إتخاذ قرارات فرض الضرائب الأضافية والرسوم تقييد حرية المجالس المحلية فى ذلك

عدم وجود تشريعات جديدة أوإجراءات مالية بديلة تعوض الفاقد من حصيلة جمود الضريبة على الأطيان والعقارات المبنية والأعفاءات التشريعية المتوالية

٢. كيفية إدارة الموارد المالية المحلية

والتى من أسبابها :.

ا) السياسات المالية للدولة المتبعة فى توزيع حصيلة الإيرادات المشتركة على المحليات على اساس عدد السكان وليس وفقاً لمتطلبات وظروف كل وحدة مما أدى الى حصول محليات غنية نسبياً على حصص أكبر من قرينتها وعدم وجود سياسة مالية مستقرة لإعانة المحليات على متطلباتها

ب) اختلال هيكل التمويل المحلى والممثلة فى :.

■عدم تحديد مفهوم واضح لمجالات الضريبة المحلية

■ الإنخفاض الشديد فى نسبة تحصيل الإيرادات للضرائب السيادية (أطيان / ملاهى / مبانى) عن نسبة الضرائب والرسوم ذات الصفة المحلية (رسوم السيارات)

■ عدم تطوير الأوعية المكونة للموارد المحلية الخاصة والمشتركة وثبات مصادر الضرائب والرسوم المحلية وتغيير أنواع الأنشطة مع التطور التكنولوجى والأنفتاح على آاليات السوق

■ عدم عدالة توزيع الرسوم لقومية (دخل قناة السويس)على المحليات الأخرى

■ منافسة الهيئات الخدمية (مياه/ كهرباء / صرف صحى) فى تحصيل إيرادات هذه الخدمات للوحدات المحلية على الرغم من الوحدات المحلية التى تقوم بالأدارة اليومية .

■ زيادة جملة الإيرادات المحلية والتى يرجع الزيادة فيها لزيادة أنشطة محلية أخرى (حصيلة حساب الخدمات والتنمية / حصيلة تمويل مشروعات الأسكان الأقتصادى / حصيلة صندوق النظافة)

وظهورهذه الموارد فى لموازنة العامة تعكس تضخم فى الإيرادات والمصروفات بصورة غير حقيقية حيث أنها قيود حسابية نظامية تدار بطريقة تختلف عن إدارة إيرادات وإستخدامات الموازنة العامة للدولة

ج) تعقيد الأساليب والإجراءات المالية والإدارية فى :.

■حرمان مؤسسات الدولة والوحدات المحلية من مصدر تمويلى مرن يزيد من قدرتها المالية بعيداً عن الموازنة العامة بأعتبار حصيلة رصيد الموارد المشتركة جزءاً من موارد الدولة تستخدمه فى الأنفاق العام

■ عدم معرفة المحليات لحجم الإيرادات الجارية من الضرائب العقارية على الأراضى والمبانى

■ سوء إجراءات تحصيل الضرائب الأصلية والأضافية على الأطيان والعقارات المبنية مما أدى لوجود متأخرات كبيرة لم يتم تحصيلها من المولين وزيادة التهرب والتلاعب لعدم السداد

■ إلزام الوحدات لمحلية بتوريد حصيلة مبيعاتها من الأصناف الراكدة والخردة والكهنة للخزانة العامة فى حين أنه يجب إعفاؤها من ذلك ولإستخدام هذه لحصيلة فى التجديد والإحلال

د) إجراءات الموازنة المحلية والمدة فى :.

■ إشتمال لموازنة العامة لدواوين الحكومة للإنفاق الإستثمارى على الوحدات المحلية داخل المحافظة الأمر الذى يؤدى الى مركزية القرارات التمويلية وحرمان الوحدات المحلية الأدنى من حقها فى إستغلال هذا المخصص فى مشروعاتها المطلوبة

■ التقدير الجزافى فى تحديد حجم الإيرادات دون النظر للقدرة المالية أو إمكانية التحصيل

■ تذبذب نسبة الإستخدامات والتمويلات الرأسمالية الى حجم الإيرادات الكلى للأدارة المحلية نتيجة لعدم وجود سياسة ثابتة للإستثمارات

■ قصور الرقابة الشعبية على متابعة سلامة الصرف ومدى مطابقته للقواعد والتعليمات

ه) عدم كفاءة وفاعلية إدارة الحسابات الخاصة المحلية

هناك (٧) أوعية تمويلية تمثل الحسابات الخاصة الرئيسية والأساسية للتمويل المحلى وهى :.

■ رصيد الموارد المشتركة
■ حساب لجنة الخدمات الصناعية
■ حساب الخدمات والتنمية
■ حساب صندوق النظافة
■ حساب تمويل مشروعات الإسكان الإقتصادى
■ حساب صندوق إنشاء وصيانة الطرق
■ حساب حصيلة التصرف فى الأراضى الزراعية والمستصلحة

وتواجه المحليات عدة صعوبات لإدارة تلك الموارد منها :.

■ عدم وجود أجهزة مستقلة بالمحافظات لإدارة هذه الصناديق على أساس حساب التكلفة والعائد ونظم موازنة التخطيط والبرامج والأداء

■ توجيه جزء كبير من إعتماداتها لتغطية القصور فى لموازنة العامة

■ عدم قيام الشركات الصناعية بتوريد مبالغ حساب الخدمات الصناعية بالكامل وبصفة منتظمة حيث يمثل هذا الحساب مصدراً قوياً من مصادر تمويل الخدمات المحلية

■ عدم كفاية موارد تمويل صندوق مشروعات الإسكان الإقتصادى

■ غياب المشاركة الفعلية المالية والذاتية لأهالى الوحدات المحلية فى تمويل المشروعات المختلفة والتى يمكن تقسيمها الى :.

■ مشروعات تتكفل الدولة بتمويلها تمويلاً كاملاً نظراً لضآلة الموارد المحلية وترصد لها لدولة الإعتمادات المالية اللازمة وتظهر منفصلة فى ميزانية الوحدة المحلية

■ مشروعات تلى المشروعات السابقة فى الأهمية الآ أن هناك حاجة ماسة لوجودها ويمكن إنجازها بالمشاركة الشعبية وبالجهود الذاتية والبشرية والإمكانيات المحلية المتاحة وتقدم الدولة فقط إعانة مالية لها بنسبة محدودة

■مشروعات يمكن للوحدة المحلية القيام بها كاملة دون حاجة الى إعتمادات مالية من الدولة كردم البرك وتطهير المصارف والنظافة وما الى ذلك إعتماداً على ما تم تحصيله من رسوم بسيطة تفرض على هذه الخدمات (رسم النظافة)

ومن هذا التقسيم يتضح أن هناك مشروعات لا يجب إنتظار تدخل الدولة بها ولكن تدخل التنظيمات الشعبية هو الواجب الآ أن ما يحدث عكس ذلك تماماً فالمحليات ترمى بكل العبء على الحكومة المركزية وهذا ما يتنافى مع روح وفلسفة الإدارة المحلية

■ سوء إستخدام القروض المحلية والإجنبية والمعونات والمنح الأجنبية

على الرغم من إتساع فرصة الوحدات المحلية للأقتراض بحدود ٤٠٪ من مجموع إيراداتها الذاتية وبموافقة رئيس مجلس الوزراء ، الآ أن المحليات لم تصل لهذا الحد من السماح بالمديونية فى تمويل مشروعاتها وذلك لعدم وجود هيئة تمويلية تختص بإقراض المحليات وتقدم لها الدراسات المختلفة سواء الإجتماعية والإقتصادية والجدوى للمشروعات الخدمية أو الإنتاجية سواء على المستوى الإقليمى أو القومى إضافة الى غياب الكوادر التخصصية والعامل الفنى لدراسة المشروعات وتقيمها وإدارتها

أما المنح والمعونات فيتم توجيهها للخدمات البيئية البحتة والبنية الأساسية للريف والوحدات لمحلية الفقيرة ولم تستخدم فى عمليات التنتمية الشاملة المطلوبة

ولعل السبب الرئيسى هو عدم تطوير النظام المالى للتمويل المحلى فى ضوء التغيرات العصرية ونقص الدراسات والبحوث الخاصة بتطويرإدارة التمويل المحلى وكيفية تفعيل المشاركة المالية الشعبية

ثالثاً :. النتائج و المقترحات

فى ضوء الدراسة السابقة وبعد إستعراض أسباب قصور التمويل المحلى عن الوفاء بمتطلبات الوحدات المحلية .....

يمكن إيجاز بعض الحلول المقترحة التى نخلص بها لتطوير نظام التمويل المحلى وهى :.

■ ضرورة القيام بعمل دراسات تمويلية إقتصادية يتسنى من خلالها وضع خطة إستيراتيجية للتمويل المحلى أساسها معالجة الصعوبات التمويلية القائمة والعمل على رفع كفاءة وتفعيل القرارات التمويلية تجاوباً مع المطالب والإحتياجات المتزايدة للمحليات

■ ضرورة التمسك بحق المحليات فى الحصول والتصرف فى نسبة الـ ١٥ ٪ المخصصة لها من أرباح الشركات الصناعية فى دائرة الوحدات المحلية لإستغلالها فى إقامة المشروعات بالمناطق الصناعية لصالح جماهير العاملين بها وذلك تطبيقاً لأحكام المواد ١١٠ ، ١١٢ من القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته

■ التأكيد على مبدأ صلاحية الوحدات المحلية فى تحديد رسم أسعار الخدمات العامة التى تقدمها بما يتلائم مع ظروفها الأقتصادية والإجتماعية وتطويرالقوانين التى تجيز فرض هذه الرسوم

■ عمل بحوث قانونية شاملة لدراسة التناقضات بين كافة القوانين مع سد الفجوات بينها ومعالجة السلبيات التى يطرحها التفسير الخاطىء لمفهوم القوانين مع محاولة إصدار قانون موحد يبسط ويوضح التفسيرات اللازمة للتطبيق مع التأكيد على ضرورة شمول التمويل المحلى على الضرائب والرسوم المحلية عند تعديل هذه لقوانين مع لتوسع فى الخدمات المحلية ووظائف الإدارة المحلية

■ تقليل الإعتماد على موازنة الدولة والمعونات المركزية والتبعية الشديدة للأجهزة الحكومية وذلك بتشجيع المشاركة الشعبية فى مشروعات وحداتهم المحلية والتحفيز لتفعيل هذه المشاركة

■ دراسة تحديث وتكامل أساليب التخطيط والأشراف والرقابة وإدارة الموارد المحلية

■ إعطاء المحليات بعض السلطات التمويلية بما يكفل لها موارد مالية كافية ونظام مالى مرن يزيد من دورها فى العملية التمويلية

■ تخصيص نسبة لإقامة مشروعات إنتاجية تستغل الإمكانيات والموارد المتاحة محلياً وتطرح للإكتتاب الشعبى بالوحدة المحلية

وإنشاء هيئة تمويلية تديرالعملية المالية وتقوم بدراسة الأقراض لإقامة مشروعات بيئية وحرفية بفائدة مناسبة مع التأمين على الأصول المملوكة للوحدة المحلية

■ وضع الضوابط الكافية لتحصيل الضرائب والرسوم الخاصة بالأطيان والعقارات بطرق مناسبة تكفل عدم تراكمها على الممولين وبالتالى عدم الوفاء بدفعها

■ إعادة توزيع الموارد المالية بما يتيح للتمويل المحلى الظهور بشكل حقيقى فى الموازنة العامة

■ إعادة النظر فى الإعفاءات الضريبية التى تحرم معها المحليات من مصدر تمويلى هام والعمل على سد ثغرات القانون الخاص برسم " مقابل التحسين " ومكافحة التهرب من سداد هذا الرسم

■ دراسة إمكانية إضافة أوعية جديدة للموارد كأثمان الأراضى والمحاجر مع زيادة حصة حساب الخدمات وإضافة حصيلة التصرف فى الأراضى القابلة للإستصلاح داخل الزمام والمتاخمة الصحراوية والمستصلحة اليحصيلة الموارد المحلية مع التأكيد على حصة الـ ٢٥ ٪ حصيلة بيع الأراضى المستصلحة خارج الزمام (طبقاً لقانون الأدارة المحلية)

■ تشجيع المجتمعات المحلية على تمويل نسبة من إستثمارات الخدمات الأساسية (التعليم / الصحة / الإسكان والمرافق) وفقاً لقدرته والمشاركة الشعبية والجهود الذاتية

■ تشكيل لجنة للسياسات والموارد داخل المجلس الشعبى المحلى لكل وحدة محلية تساهم فى وضع سياسات التنمية والخطط اللازمة لها وإعداد الموازنات مع تحديد مسار التنفيذ والتقييم والمتابعة وما يتفق مع السياسة العامة للدولة

■ مشاركة أهالى الوحدة المحلية فى مباشرة مراحل عملية التنمية بدءاً من التخطيط حتى التقييم النهائى تحقيقاً لمبدأ الديمقراطية وتنمية لقدراتهم الذاتية فى العمل التنموى

■ إنشاء مراكز معلومات بشبكة إتصالات بين الوحدات المحلية المختلفة للتنسيق والتكامل فيما بينهم وعلى كافة المستويات بدءاً من المستوى القومى وحتى أدنى وحدة محلية

■ دراسة إمكانية إستثمار الموارد المشتركة لمحافظات الأقاليم الأقتصادية السبع وتوزيع العائد وفقاً لإحتياجات كل محافظة فى محاولة للتكامل والتعاون فيما بينها

■ دراسة إمكانية تحويل المشروعات الأنتاجية التى قامت الوحدات المحلية الى مشروعات يساهم فيها المواطنون (كمشروعات الأمن الغذائى) والعمل على تمليك هذه المشروعات الأنتاجية التى أقامها جهاز بناء وتنمية القرية وإستخدام الحصيلة فى إقامة مشروعات جديدة

■ إطلاق حرية عقد القروض الخاصة للوحدات المحلية بالتنسيق مع خطة الدولة والموازنة العامة وفى حدود القوانين واللوائح المالية وبرقابة الأجهزة المعنية

■ إعادة تنظيم حسابات الصناديق وتطوير لوائح العمل بها بما يكفل لها التنسيق والتكامل وعدم الإزدواجية

■ تشجيع شركات مساهمة محلية برأس مال مشترك بين حسابات الخدمات والقطاع الخاص وفقاً لخطط التنمية المحلية كشركات للإسكان الأقتصادى أو شركات أعمال النظافة

■ تشجيع النقابات والتعاونيات على المستويات المحلية المتلفة لتكوين شركات أوجمعيات تعاونية لإدارة بعض الخدمات إدارة إقتصادية (المدارس / المستشفيات / مشروعات مياه الشرب) كوسيلة للمشاركة الشعبية فى محاولات التنمية

نتائج تحليل هذه المقترحات

بأستعراض المقترحات السابقة بعد تحليلها نجد أنها تحقق :

■ وضع نظام مالى متطورومستقر يتيح حرية أكبر للتمويل وزيادة الموارد المحلية حتى تتمكن المحليات من مواجهة الإلتزامات المطلوبة وتخفيف العبء على الحكومة المركزية فى محال التمويل والذى يتزايد بصورة متطردة .

■ العمل على الحد من عمليات التهرب الضريبى والهجرة الداخلية

■ الوصول لأعلى درجات التكنولوجيا من خلال شبكة مركز المعلومات المقترح والخاص بمعرفة القدرات المالية للوحدات المحلية ومستقبل التنمية بها مما يساعد على التخطيط السليم ودقة إتخاذ القرارات اللازمة للخطط الموضوعة للتنمية لكل وحدة بما يتلائم وظروفها الأقتصادية والإجتماعية

■ تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية الإقتصادية والإجتماعية والإدارية مع التركيز على تدعيم وتقوية المشاركة الشعبية فى المشروعات الخدمية وتحسينها وتنمية روح الإنتماء الوطنى وممارسة الديمقراطية ممارسة واعية وسليمة وذلك من خلال الصدق والشفافية فى عرض الحقائق والنتائج

■ تحقيق الهدف المرجو من التقسيم الإقليمى للدولة والتكاملية التامة لهذا التقسيم (الإقتصادية / الإجتماعية / والبيئية) والتعاون فيما بينها

■ تحقيق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها لايأتى بتائجه الا من خلال المعايشة والملامسة للمردود الحقيقى المأمول من نظام الإدارة المحلية والذى تتحقق من خلاله التنمية الشاملة وهذا يؤدى بالتالى لمزيد من المشاركة الفعالة ويحفز وينشط الجهود الذاتية

رابعاً : الخاتمة

إن العبرة ليست بتعديل القوانين أو بأصدار قانون جديد ولكن الهدف هو تفعيل النصوص الموجودة ووضعها موضع التنفيذ السليم والخروج بها من حيز الجمود الى التطبيق العملى المتفهم والمرن

ولن يتأتى ذلك الأ عن طريق إستجابة الأجهزة المركزية الى الفلسفة الحديثة للأنظمة المتطورة للأدارة المحلية ومحاولة تطويع التشريعات لمنح الوحدات المحلية السلطات الكاملة الأصيلة وليست المفوضة التى تمكنها من أداء رسالتها على أكمل وجه وبأرفع مستوى أدائى

واستقلال الوحدات لمحلية لايتأكد بالحد من الرقابة عليها ماليا فقط بل بأن تشمل النصوص التشريعية على حق الهيئات المحلية فى فرض الضرائب والرسوم المحلية والحصول على الموارد الأخرى ذات الطابع المحلى مع الإحتفاظ بالمبالغ المتبقية بعد تنفيذ المشروعات لإستخدامها فى تنفيذ مشروعات محلية أخرى وتنمية الموارد الذاتية وفق الخطط القومية والتنموية لتحقيق أقصى نمو إقتصادى يتحقق معه الإستقلال المالى وتقليل العبء على موازنة الدولة والأعتماد على الإعانات الحكومية وكذلك تلافى تداخل إيرادات ومصروفات الوحدات المحليةمع الإيرادات والمصروفات العامة للدولة وبالتالى الحد من تدخل السلطة المركزية فى الإعتمادات المدرجة بهذه الموازنات والتخفيف من سيطرتها ومسئوليتها تجاه الوحدات المحلية وهذا تأكيد حيوى وصريح لترسيخ وتفعيل نظام اللامركزية (الإدارة المحلية) ومبدأ الديمقراطية الشاملة

خامساً : المراجع

١- الأدارة والمجتمع المصرى — ا. د/ حسين كاظم
٢- نظم الحكم والأدارة — ا. د/ أحمد رشيد
٣- مالية الدولة — ا. د/ محمد حلمى مراد
٤- مقدمة كتاب مبادىء الإدارة — ا. د/ عبد الفتاح الزيات
٥- دور الإدارة المحلية فى التنمية — ا. د/ مصطفى فؤاد
٦- الإدارة العامة مدخل بيئى مقارن — ا. د/ أحمد صقر عاشور
٧- نظام الإدارة المحلية فلسفته وأحكامه — ا. د/ محمد عبد الله العربى
٨- المرجع فى الإدارة المحلية — ا. د/ مصطفى الجندى
٩- مبادىء الإدارة المحلية وقضاياها فى النظرية والتطبيق — ا. د/ ظريف بطرس
١٠- موسوعة المجالس القومية المتخصصة

مؤتمر لاتحاد جمعيات التنمية الادارية في مارس ٢٠٠٩

دور منظمات المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية

ينظم إتحاد جمعيات التنمية الإدارية خلال شهر مارس من العام القادم مؤتمرا حول دور منظمات المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية وصرح د . صفوت النحاس رئيس المؤتمر أن المؤتمر يهدف إلى :

تفعيل دور الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة ، أهمية دور المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية ، تمكين ودعم المجتمع المدنى للمساهمة فى تنمية الموارد البشرية ، الاستفادة من التجارب والخبرات الرائدة فى مجال الشراكة مع المجتمع المدنى .

وأشار د . النحاس إلى أن المؤتمر سيناقش العديد من أوراق العمل المقدمة للمؤتمر من خلال ثلاثة محاور .

المحور الأول :

تنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة :

- إستراتيجيات التعامل مع الضغوط الإدارية .
- الآثار الإكلينيكية للعمل الإدارى والأساليب الحديثة للتعامل معها .
- الذكاء الإدارى وإدارة الذات Emotional Intelligence

المحور الثانى :

بناء الشراكة من أجل تنمية الموارد البشرية " عقد إجتماعى جديد "

- دور الدولة فى تمكين المجتمع المدنى .
- دور المجتمع المدنى فى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية .
- دور المجتمع المدنى فى وضع إستراتيجيات مكافحة الفساد .
- دور المعلوماتية فى تحقيق الشراكة مع المجتمع المدنى .
- دور المجتمع المدنى فى زيادة قدرات المرأة .

المحور الثالث :

المداخل الحديثة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية

- التخطيط الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية .
- موازنات الأداء وتطوير الموارد البشرية .
- التقييم المتوازن للأداء فى ظل بيئة الأعمال الحديثة .
- الإدارة بالقيم فى المنظمات الحكومية .

المحور الرابع :

عرض لتجارب شراكة رائدة فى مجال تنمية الموارد البشرية (محليا وإقليمياً وعالمياً)

وأضاف د . النحاس إن عقد هذا المؤتمر جاء إنطلاقاً مما طرحته الدوائر البحثية والمنظمات الدولية العالمية فى الآونة من مفهوم جديد لإدارة شئون المجتمع يهدف إلى صياغة عقد إجتماعى جديد فى إطار شراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى لتحقيق أفضل تعبئة لموارد وقدرات المجتمع ولإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم ، وهو مايعنى إعادة تحديد مجالات العمل وتوزيع الأدوار والنشاط لكل من الحكومى والقطاع الخاص والمجتمع المدنى فتصبح الريادة فى الحياة الاقتصادية فى يد القطاع الخاص فى ظل إقتصاد قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية فى حين تعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإدارى ، كما تعمل على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحة وتحافظ على مساواة الأفراد أمام القانون ، أما المجتمع المدنى وهو الطرف الثالث فى الشراكة. والذى يقف فى منطقة وسط بين القطاع الأول الحكومة والقطاع الثانى القطاع الخاص الهادف إلى الربح. فإن عليه تعبئة الأفراد فى منظمات قوية تشارك بفعالية فى الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويلعب دورا فى التأثير على المجتمع لتحقيق التنمية البشرية .

وفى هذا الإطار فإن منظمات المجتمع المدنى تساعد على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم من خلال توسطها العلاقة بين المواطن والدولة ، عبر قدرتها كأبنية مجتمعية على تعبئة أفضل لجهود الأفراد ، ومساعدة الحكومة والعمل المباشر على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق الرضاء العام للمواطنين .

التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية

الدكتور عمر بن سعيد بن مشيط
جامعة الملك خالد، كلية علوم الحاسب الآلي

نبذة مختصرة

تطبيق الحكومة الإيكترونية في أي بيئة سيواجهه كثير من العوائق والتحديات ويمكن لنا تقسيم هذه التحديات إلى قسمين أساسين الأول عوامل فنية بحتة Technical Issues والثاني عوامل إنسانية و إدارية والاقتصادية (١) Hman & Organizational Issues و يوجد كم كبير من الأبحاث فيما يختص بالقسم الأول ألا أن العوامل الإدارية و الإنسانية لم تحظى بنفس الاهتمام وتثبت الإحصائيات أن عدد هائل من مشاريع نظم المعلومات Information Systems Projects والتي تشمل تطبيق الحكومة الإليكترونية Electronic Government ينتهي بالفشل بسبب العوامل الإنسانية والإدارية ونادراً ما تكون عوامل فنية، وبالرغم من أن غالبيه أخصائي مطوري الحكومات الإليكترونية يعتبرون أن العوامل الإدارية والإنسانية هي مساوية في الأهمية إن لم تكن أكثر أهميه من العوامل الفنية و لكن عمليا تجد هؤلاء الأخصائيون لا يزالوا يهتمون بالتركيز على الجوانب الفنية على حساب العوامل الإنسانية والإدارية، وبالرغم من إدراكنا لأهمية هذه العوامل في نجاح كل مشاريع نظم المعلومات وخاصة الحكومة الإليكترونية إلا انه للأسف لا يعرف إلا القليل جدا عن كيفية معالجتها. لذا فهذه الدراسة تملأ هذا الفراغ وتعالج هذا النقص وذلك من خلال التحقق الميداني و معرفة كيف و متى ومن يعالج عمليا أربعة مجموعات رئيسة تحتوي على (١٤) عنصر إداري وإنساني منقحه من قبل الباحث، ومعرفة ما إذا كان نجاح معالجة هذه العناصر يعتمد على استخدام طرق تطوير معينه أو نجاح في تبني عوامل أخرى إدارية.

مقدمة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطور هائل في نظم المعلومات على مستويات عدة شملت الاستخدام والتعقيد والنظرة الإستراتيجية، مما لا شك فيه كان له كبير الأثر على الإنسان وعلى الإدارة، لذلك اصبح هناك ضرورة ماسة لدراسة العناصر الإنسانية والإدارية، مثال ذلك تأثير النظام Systems Impact على ثقافة المنظمة Culture Pliskn et al, 1993 أو على أساليب وطبيعة العمل Working Practices Eason, 1988 أو على الهيكل الإداري للمنظمة Structure Stebbings et al, 1995. في الواقع توجد أدلة قوية وفاصلة تقول أن معالجة مثل هذه العناصر في الوقت الحاضر أهم من معالجة العناصر الفنية لتطوير مشاريع نظم معلوماتية٢ ناجحة Ewusi-Mensah & Przasnyski, 1994; Doherty & King, 1998 . لكن لسوء الطالع هناك أدلة كثيرة تؤكد بأن مثل هذه العناصر المهمة ما تزال لا تحظى بالقدر المناسب من الاهتمام خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات Eason, 1988; Hornby et al, 1992; Clegg et al, 1997. بل بالرغم من إدراك الجميع أكاديميين وممارسين لتقنية المعلومات بأهمية هذه العوامل إلا أن البحوث الميدانية في هذا الجانب لا يرقى إلى مستوى أهميتها فالبحوث عن كيفية معالجة العناصر الإدارية و الإنسانية خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات تكاد تكون للأسف معدومة.

لملأ هذا الفراغ قمنا بهذا البحث لمعرفة معالجة وأهمية العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها تطبيق الحكومة الإليكترونية. هذه الصفحات تقدم نتائج في غاية الأهمية لجوانب هذا البحث و الذي صمم لاستخلاص وجهات نظر مد راء نظم المعلومات عن كيفية معالجة العناصر الإدارية في الواقع العملي. هذه الورقة تشمل أربعة أقسام رئيسة. القسم التالي يوضح أهم ما كتب في هذا الجانب ويناقش مفهوم العوامل الإدارية، في القسم الثالث سنناقش أهداف وتصميم وطريقة البحث، في القسم الرابع والأخير سنسرد أهم نتائج البحث في شكل جداول ونناقشها بشيء من التفصيل ثم نلخص النتائج والتوصيات في الخاتمة.

إطار البحث و أهدافه

يعتبر ما تم نشره من بحوث ومقالات عن العوامل الإنسانية والإدارية خلال تطوير نظم المعلومات متواضعة في الكم والكيف مقارنة بما تم بحثه ونشره عن العوامل الفنية. لذا كان الهدف من هذا القسم هو إبراز أهم ما نشر من بحوث توضح أهمية وطرق و أساليب معالجة العناصر الإدارية والإنسانية خلال عملية تطوير مشاريع نظم المعلومات والذي محورها هو تطبيق الحكومة الإليكترونية و هذا سيمكننا من صياغة وتحديد أهداف وأسئلة للبحث واضحة.

أهمية العناصر الإدارية

أن علاقة فشل مشاريع نظم المعلومات بمعالجة العوامل الإنسانية والإدارية هي قديمة جدا فقد كتب Henry Lucas, كتابا تقليديا عام ١٩٧٥م أي قبل أكثر من عشرين عاما أكد فيه "أن السبب الجوهري وراء فشل نظم المعلومات هو السلوك الإداري والإنساني" كما أنه حديثا يوجد الكثير من الأدلة على سبيل المثال Al-Mushayt et al 2001; Hornby et al 1992; Clegg et al 1997; Ahn & Skudlark والجميع يؤكدون أن معالجة العوامل الإدارية والإنسانية قبل وخلال وبعد تطوير مشاريع نظم المعلومات أصبحت أهم من ذي قبل عندما كتب ذلك الكتاب و ستكون في المستقبل جوهرية لنجاح نظم المعلومات. الباحث (1987) Long وجد أن ١٠٪ فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن ٩٠٪ منها يعود لأسباب إدارية وإنسانية. كما أن الباحثين Ewusi-Mensah & Przansaki (1994) تؤكد نتائج بحثهما أن الأسباب الأساسية وراء هجران وعدم إكمال تطوير مشاريع نظم المعلومات هي في الغالب جدا إنسانية وإدارية. و مؤخرا قاما الباحثان (1998) Doherty & King بنشر نتائج استبياناتهما والتي أكدت أن ٦٠٪ من المد راء التنفيذيين لنظم المعلومات يشعرون أن العوامل الإنسانية والإدارية هي في الحقيقة أهم من العوامل الفنية في تحقيق نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات. وبالرغم من أن كثير من الباحثين أشاروا إلى أهمية هذه العوامل ألا أنه ما يزال هناك حاجة ماسة إلي إجراء بحوث ميدانية حتى تمكنا من معرفة أساليب معالجتها في الواقع العملي.

٣- طرق تطوير نظم المعلومات ذات طابع إنساني إداري

العلماء المشهورين بالبحث في هذا الحقل أمثال Eason, (1988) و Hornby et al,(1992) و Poulymenako & Holmes (1996)

يؤكدون أن أساليب و طرق تطوير النظم (System Development Methods) تاريخيا يغلب عليها التركيز على الجوانب الفنية على حساب الجوانب الإدارية والإنسانية. لذا نلاحظ أنه في السنوات الأخيرة يوجد توجه متنامي وقوي يدعو لإيجاد أساليب وطرق ذات تركيز أداري و إنساني وهذا التوجه يمكن حصرة في اتجاهين أثنين فقط هما:

أولا : تبني أفضل الأساليب ذات الصبغة الإدارية والإنسانية (Adoption of Best Practices) مثل مشاركة المستخدمين وكسب دعم الإدارة العليا للمشروع، نجد أن أكثر ما كتب عنه ونشر منه في الدوريات العلمية هو حتمية مشاركة المستخدم خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات وأنه يعتبر أهم عنصر مؤثر على نجاح أو فشل نظم المعلومات (Barki & Hartwick 1989; Wng & Tate 1994) كما أن الباحث (Hornby et al (1992 أوضح أن كثير من محللي النظم يؤكدون أنه بمشاركة المستخدمين سيقومون ضمنيا بتغطية كل العناصر الإنسانية و الإدارية الصامتة. كما أوضح الباحث Beath (1991) أن دعم وتشجيع الإدارة العليا للمشروع يعد بالغ الأهمية لتحقيق نجاح مشاريع النظم المعلوماتية. يبين الباحث (Kaye (1990 أن كسب دعم الإدارة العليا للمشروع سيحقق دورين أساسيين ,أولا هو ضمان استمرار تدفق جميع المصادر وخاصة المالية والبشرية للمشروع بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب وثانيا أنها تقوي الشعور الإيجابي لدى المستخدمين وباقي المدراء اتجاه المشروع.

ثانيا: طرق تطوير المعلومات (,System Development Methods) خلال العشرين سنة الماضية ,تم تطوير عدد كبير من الطرق ذات الطابع الإداري والإنساني أكثر من الطرق التقليدية والتي أصبحت تعرف و تصنف على أنها طرق مشاركة المستخدم "Participative Methods" و "Scio-technical Methods" و Human-centered ربما يكون القاسم المشترك لكل هذه الطرق هو أن المستخدم فيها يقوم بدور نشط ومحدد ومهم جدا خلال كل مراحل تطوير النظام مثال لهذه الطرق:

ETHICS (Mumford,1986)

Multiview (Avison & Wood-Harper, 1990)

Soft Systems Method (Checkland, 1980)

Joint Application Design (Wood & Silver, 1989)

ولسوء الحظ أنه بالرغم من وجود هذا الصنف من الطرق و الذي يسلط الضوء على النواحي الإنسانية و الإدارية إلا أن مطوري نظم المعلومات في الواقع العملي للأسف يفضلون استخدام الصنف الآخر من الطرق والذي يغلب عليها الطابع الفني كطريقة:

SSADM (Hornby et al, 1992).

أهداف البحث

من خلال مراجعة ما نشر بدقه في هذا الخصوص يمكن الخلوص إلى حقيقة في غاية الأهمية أنه بالرغم من الإدراك العام لدي مد راء وممارسي تقنية نظم المعلومات ومشجعي تطبيق الحكومة الإليكترونية بأهمية العناصر الإنسانية والإدارية ,إلا أن هذه العناصر الإدارية لا تعالج في الواقع العملي. كما أن الأبحاث العلمية تفيد أن هذه النواحي الإدارية يمكن أن تغطى خلال التطوير بطريقتين أما بتبني أحد أفضل الأساليب (Adoption of Best Practices) أو بتطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري الإنساني (System Development Methods)، ولكن فعليا لا يوجد دليل قوي يدعم صحة هذا الاعتقاد لذلك بادرنا بهذا البحث العلمي لمعرفة حقيقة إذا ما كان تبني أحد أفضل هذه الأساليب أو تطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري والإنساني يساعد فعلا على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية. وبشكل أكثر تحديدا يمكن أن نلخص أهداف هذا البحث في النقاط الثلاث التالية:

١- معرفة مستوى معالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطوير و تطبيق مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها الحكومة الإليكترونية. أي هل يتم تغطية ومعالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية خلال تطوير؟

٢- معرفة ما إذا كان تبني أحد أفضل الأساليب يساعد على معالجة تشكليه واسعة من العوامل الإنسانية و الإدارية. أي هل تبني أحد أفضل (ثمانية) أساليب الإدارية يؤثر على مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير أم لا؟.

٣- التحقق من ماهية العلاقة بين استخدام نوع معين من طرق التطوير و مستوى معالجة العوامل الإنسانية و الإدارية . أي هل استخدام طريقة تطوير معينة تؤثر علي مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير.

٢- تصميم البحث

للإجابة على أسئلة البحث المدونة في القسم أعلاه تم المزج بين طريقتين هما الاستبيان والمقابلات الجماعية المركزة (Fucos Groups Interviews) وبذلك نكون قد جمعنا بين الأسلوبين الكمي (Quantitative) والوصفي (Qualitative) وهذا المزج يشجعه كثير من البحاثة منهم . (Miles & Huberman (1994:pp41-42) وفي الاستبيان تم تطوير عدة أسئلة لمعرفة حقيقة العلاقات مع متغيرات البحث الأساسية ثم تلا ذلك عدة مقابلات جماعية مركزه.

٣- العينة

أن جمع معلومات عن مدى وكيفية معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطبيق الحكومة الإليكترونية أو أي نظم معلوماتية يحتاج إلى أفراد يملكون درجة عالية من المسؤولية الإدارية في مشاريع الحاسب الألي ليتمكنوا من الرد والتعليق بمعرفة وخبرة تامتين على أهمية العوامل الإدارية ومدى الاعتبار الطبيعي لها خلال التطوير والتطبيق. لذا تم اختيار القياديين من مد راء الإدارات ومراكز الحاسب الآلي/نظم المعلومات في القطاعين العام والخاص السعوديين كمصدر أساسي للمعلومات. وتم الاتصال بكل وزارة والحصول منها على أسماء وعناوين كل المسئولين عن الأشراف والتطوير لمشاريع الحاسب الآلي بها، كما تم الاتصال بالغرف التجارية بالمملكة (الرياض، جدة، الدمام، أبها) وتم الحصول على قائمة بأسماء وعناوين الشركات الخاصة ذات الحجم المتوسط والكبير والذي لا يقل عدد موظفيها عن ١٠٠ موظف. وتم توزيع ١٥٠٠ استبيان بثلاث طرق رئيسة البريد الورقي العادي، البريد الإليكتروني، وشخصيا. وتم استرداد ٣٨٠ استبيان سليم لنحصل على نسبه رد مرضية تقدر بحوالي ٢٥٪ . وبعد تحليل نتائج الاستبيانات تم إجراء المقابلات الجماعية المركزة في أربع حلقات منفصلة مع ١٩ فرد من الأكاديميين ومد راء ومشرفي ومطبقي الحكومة الإليكترونية وخلال المقابلات تم عرض النتائج عليهم وأخذ آرائهم فيها ومناقشتهم حول مدى مصداقية وتفسير هذه النتائج الإحصائية مقارنة بالواقع العملي.

٤ مراحل تطوير الاستبيان وتوزيعه

لتطوير الاستبيان تم المرور بعدة مراحل حتى تم التوصل بعدها إلى الصيغة النهائية والمرضية والتي من خلالها تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث الرئيسة، وبناء على الأدبيات التي نشرت عن العوامل الإدارية والإنسانية ونتائج مسودة الاستبيانات التي وزعت في المراحل الأولى تم التوصل إلى أربعة عشر عاملا أداري وأنساني والتي يمكن أن تصنف جميعها تحت أربعة مجموعات أساسية. في الاستبيان قمنا بالسؤال عن هل يعالج هذا العامل أم لا بجواب "نعم" "لا" لكل عامل .

العوامل الإدارية والإنسانية مبنية على بحث

Al-Mushay et al, 2001

المجموعة الأولى: عناصر المشاركة الإدارية هذه المجموعة تحتوي على المواضيع التي تضمن أن تطبيق الحكومة الإليكترونية أو أي نظام معلوماتي سيزيد من كفاءة أداء المنشأة ككل أو قسم منها.

العنصر : ١. دراسة الجدوى الاقتصادية .

٢ . وضع خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المنشأة وضمان التوازن معها.

٣ . وضع جدول بالأولويات خلال تطوير نظام المعلومات بناء على احتياجات المنشأة وبحيث تكون واضحة ومحددة ويركز على الاحتياجات الإدارية والإنسانية.

٤ . دراسة احتياجات المنشأة المستقبلية في عالم عالي التغير و الديناميكية لذا فمن الضروري اعتبار متطلبات المنشأة المستقبلية بكل وضوح عند تطوير نظام المعلومات فعلى النظام المطور أن يكون مبني في قالب مفتوح حتى يمكن له أن يقبل أي تغيرات مستقبلية وهذا محتمل جدا.

المجموعة الثانية:عوامل إنسانية هذه المجموعة تشمل العناصر ذات التأثير المباشر على بيئة وطبيعة عمل الموظفين. نتيجة لذلك فهي تحتوي على كل العوامل التي في دائرة العلاقة بين النظام وأولئك الموظفين و الذين لهم اتصال مباشر مع النظام لذا فهي عناصر ذات طابع شخصي.

العنصر ١ . التعرف على الاحتياجات التدريبية : التدريب المناسب هو متطلب لضمان أن كل المستخدمين يكون لديهم المهارات الضرورية والوعي و الإدراك الكافي لتشغيل النظام بنجاح.

٢ . تأثير عوامل الصحة والسلامة : إذا أصبح لدى مستخدمي النظام الجديد قلق واضح بسبب التأثير السلبي من استخدام النظام الجديد على صحتهم وسلامتهم فأنه من المحتمل جدا أن يتعرقل استخدامه وينتهي إلى الفشل .

٣ . مستوى الحوافز لدى المستخدم : من المهم تقييم كيف يمكن إرضاء الاحتياجات التشجيعية للمستخدمين من النظام الجديد.

٤ . إعادة تصميم وبناء الوظائف لتتلاءم مع النظام الجديد.

المجموعة الثالثة: العوامل الانتقالية

العنصر : هذه المجموعة تعنى بعناصر توقيت تدشين النظام و التي تؤثر بشكل قوي على المنظمة ومدى أخذها في الحسبان خلال مراحل التطوير والبناء، يعتقد أن إغفال مثل هذه من العناصر له تأثير سلبي كبير جدا على المدى الطويل في نجاح نظم المعلومات

المجموعة الرابعة: التوازن والتوافق بين النظام الإداري للمنشأة ونظام المعلومات المقترح

العنصر : ١ . التوازن مع الهيكل التنظيمي الإداري للمنشأة

٢ . التوازن مع توزيع السلطات داخل المنشأة

٣ . التوازن مع ثقافة المنشأة (يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة الفرضيات غالبا غير مدونة والتي يشترك في اعتقادها أعضاء المنشأة)

أيضا في الاستبيان قمنا بالسؤال : إلي أي مدى تستخدم طرق معينة في تطوير مشاريع نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية، انظر جدول (٢)

Systems development method (SDM) variables — جدول (٢) أنواع طرق التطوير

Variables المتغير	Descriptions الوصف
S.S.A.D.M.	Structured Systems Analysis and Design Methodology
In-house methods	An In-house method developed to meet the organization's own needs.
Prototyping	Such as RAD (Rapid Application Development)
Socio-technical approaches	Participative SDM such as ETHICS or JAD (Joint Application Design) or other soft systems methods.
Other methods	This category was included to allow respondents to insert their own choice of method

لمعرفة كيف مستوى تبني الجهات الناجحة لأنواع محددة من أفضل التطبيقات الإدارية ذات الصبغة الإنسانية والإدارية والتي تم استخلاصها بعناية من ما تم نشره في هذا المجال من عدة كتاب كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) أفضل التطبيقات ذات التركيز الإداري — Organisationally oriented aspects practice of best

المتغير Variables	الوصف Description	المصدر Source
التخطيط الواقعي *Realistic Planning*	رسم خطة واقعية بخصوص التكلفة والوقت *Undertaking* realistic planning *regarding budget, time-scale and scope.*	*Doherty and King, 1997*
تكوين فريق متوازن *Well-balanced Project Team*	تكوين فريق تطوير متوازن يمثل كل المعنيين بالنام حيث يكون مزيج من الخبرات والمهارات *Assembling a* well-balanced project team, *representing all stakeholder groups, to provide an appropriate blend of skills and expertise.*	*Whyte and Bytheway, 1996*
دعم الإدارة العليا *Management Support*	كسب الدعم فعال من الإدارة العليا *Encouraging and securing active* senior management support.	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
مشاركة المستخدم *User Participation*	تشجيع مشاركة المستخدمين الفعالة *Encouraging and securing active* user participation	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
التدريب الشامل *Comprehensive Training*	القيام بتدريب شامل لكل المستخدمين قبل التطبيق *Instituting* comprehensive training *prior to implementation*	*Clegg et al, 1997*
الموازنة الاستراتيجية *Strategic Alignment*	*Ensuring* the alignment *of the IS project planning with business strategies.*	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
الاتصال الفعال *Effective Communication*	ضمان وجود قنوات اتصال فعالة فيما بين جميع المعنيين بالنظام المد راء، مطوري النظام والمستخدمين *Ensuring* effective communication *among stakeholders (I.e. managers, system developers and users).*	*Whyte and Bytheway, 1996*
مسؤولية المعالجة *Responsibility for treatment*	*Identifying clearly* who is responsible *for the treatment of organizational issues.*	*Poulymenakou and Holmes, 1996*

القسم الرابع ١ - أهم نتائج البحث

في هذا الجزء سنناقش أهم نتائج البحث والتي تدور حول الإجابة على أسئلة البحث وأهدافه الثلاثة المذكورة سابقا

جدول (٤) يوضح خلاصة الإجابات بنعم أو لا على مدى معالجة الأربعة عشر عامل إنساني وإداري تحديدا خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات وهي مرتبة ترتيب تنازلي الأكبر. أهم نقطة يمكن ملاحظتها من تفحص هذه النتائج أن هناك تباين كبير جدا في نسب المعالجة للعوامل داخل المجموعات الأربعة الموضحة في جدول (١). على سبيل المثال أكثر العوامل معالجة هي التي تهتم بقياس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وتحافظ على توازن النظام مع استراتيجية نظم المعلومات العامة ،وهي تدخل تحت مجموعة ضمان أن النظام سيكون له أثر إيجابي على أداء و اقتصاد المنظمة. وعلى النقيض تجد أن العوامل الإنسانية والانتقالية تأتي في الوسط بينما أن عوامل التوازن تأتي في المرتبة الأخير من حيث الاهتمام ومدى المعالجة. كما يبين الجدول أن هناك توجه بشكل عام لمعالجة العوامل الإدارية والإنسانية حيث أكثر من ٨٠٪ من الشركات التي أجابت عادة ما يقومون بتغطية تسعة عوامل من الأربعة عشر ,بينما الخمسة المتبقية تغطى بنسب أقل لا تقل عن ٢٠٪.

جدول (٤) تكرار التغطية لكل عامل — Frequency with which organisational issues are typically addressed

Organisational Issue العامل الاداري	عدد الإجابات "بنعم" Number of positive response	النسبة المئوية Positive responses as a percentage
تقييم الاحتياجات الحالية *Assessment of Current Needs*	٣٣١	*96%*
التوازن مع استراتيجية نظم المعلومات *Alignment with IS Strategy*	٣١٨	*92%*
إعادة هندسة إجراءات العمل *Re-engineering of Business Processes*	٣٠٧	*89%*
تقييم الاحتياجات المستقبلية *Assessment of Future Needs*	٣٠٥	*88%*
وضع جدول بالأولويات *Prioritization of deliverables*	٢٩٧	*86%*
التوقيت المناسب لتدشين النظام *Timing of Implementation*	٢٩٧	*86%*
إعادة تصميم اوضاع العمل *Redesign of Working Practices*	٢٩٦	*86%*
تقييم احتياجات المستخدم *Assessment of User Needs*	٢٨٤	*83%*
مستوى الإزعاج الاداري بسبب النظام الجديد *Level of Organizational Disruption*	٢٧٤	*80%*
التأثير على أسلوب العمل *Implications for Working Style*	١٧٥	*51%*
التأثير على الهيكل الإداري *Impact on Organizational Structure*	١٥٥	*45%*
التأثير على ثقافة المنظمة *Impact on Organizational Culture*	١٣٠	*38%*
مؤثرات عوامل الصحة والسلامة *Ergonomic Implications*	١٢٢	*35%*
التأثير على توزيع السلطة داخل المنشأة *Implications for Distribution of Power*	٧٣	*21%*

وكما أن البحث يهدف أيضا إلى تحديد أثر تبني أفضل التطبيقات الإدارية و اختيار أسلوب التطوير على معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإنسانية والإدارية ,لذا كان من الضروري إيجاد مقياس واحد إجمالي يمثل كل الأربعة عشر عامل. لذلك تم احتساب ناتج رقمي موحد والذي سمي بـ "ناتج العامل" "Issue Score" وبسساطة كما في جدول (٥)

جدول (٥) توزيع إجمالي الإجابات "نعم" لعدد العوامل التي يتم تغطيتها

Distribution of total number of organizational issues addressed ('Issue Score')

عدد العوامل التي تغطى خلال التطوير No. of Issues Addressed ('Issue Score')	عدد الإجابات بنعم No. of responses	النسبة المئوية التراكمية Cumulative percentage Frequency
٠	0	0%
١	0	0%
٢	2	0.6%
٣	٢	1.2%
٤	٥	2.6%
٥	٩	5.2%
٦	١٥	9.6%
٧	٣٦	20.1%
٨	٣٢	29.4%
٩	٤٩	43.6%
١٠	٥٥	59.6%
١١	٤٥	72.7%
١٢	٣٥	82.8%
١٣	٤١	94.8%
١٤	١٨	100%

في نفس الوقت المقابلات الجماعية المركزة لم تتطرق إلي عوامل محددة بذاتها ولكن كانت هناك عدة ملاحظات في غاية الأهمية مفادها ضرورة معالجة كل العوامل الإدارية حيث علق أحد الحاضرين بقولة "في الماضي عندما بدأت عملي في تقنية المعلومات كان التركيز على كل شيء فني " "Technically driven وكانت احتياجات الشركة تأتي في آخر القائمة، في اعتقادي الآن يوجد إدراك بأهمية وخطورة العوامل الإدارية " مثل هذه المداخلة مهمة جدا حيث إنها تدعم غرض البحث العام والذي من اجله قام بأن العوامل الإنسانية والإدارية أهم من العوامل الفنية لتحديد مصير تطوير وتطبيق نظم مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها ما نحن بصدده الآن وهو تطبيق الحكومة الإليكترونية.

٢- نجاح تبني أفضل التطبيقات الإدارية ""Best Practices والعوامل الإنسانية والإدارية

هناك تصور بأن الشركات الأكثر نجاحا في تبنى أساليب معينة يغلب عليها الطابع الإداري يمكنها من معالجة قدر أكبر وأوسع من العوامل الإدارية و الإنسانية. لاختبار هذه الفرضية إحصائيا تم إجراء اختبار الترابط (Corrlation Factor Analysis) ما بين ناتج العامل " "Issue Score و ناتج النجاح " "Success Score لكل افضل التطبيقات الثمانية، من النتائج المعروضة في جدول (٦) يتبين أنه فعليا توجد علاقة وترابط إحصائي بين تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية التي عولجت " "Issue Score وبين نجاح الشركة في تبني خمسة من الأساليب الثمانية. ومن المهم أن نتعرض لهذه النتائج بشيء من التفصيل .

جدول ٦ Correlation of Number Issues Addressed with Best Practice Scores

أفضل التطبيقات Best Practice	No. of Issues Addressed ('Issue Score')	
	الترابط Correlation Coefficient	درجته Significance
Realistic Planning التخطيط الواقعي	.134	.013*
Well-balanced Team الفريق المتوازن	.193	.000*
Management Support دعم الإدارة	.094	.081
User Participation مشاركة المستخدم	.128	.018*
Comprehensive Training التدريب الشامل	.071	.188
Strategic alignment الموازنة الاستراتيجية	.158	.003*
Communication الاتصال الفعال	.053	.328
Responsibility for Treatment تحديد لمسؤولية المعالجة	.125	.021*

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)*

أن النجاح في تكوين فريق للمشروع يحتوي على مزيج مناسب من ذوي المهارات العالية والخبرات يعتبر أكثر أسلوب له علاقة ترابطية مع معالجة مجموعة واسعة من العوامل الإدارية. لقد لوحظ في الأبحاث الماضية أن أخصائيو تقنية المعلومات ليست لديهم المهارات أو المحفزات لتغطية ومعالجة العوامل الإدارية والإنسانية بكفاءة (.Hrnby et al, 1992) من اجل ذلك و في الغالب يمكن تفسير هذه النتيجة أن توسع قاعدة الخبرات والتوقعات والمصالح في أفراد فريق التطوير وتوازنها يساعد على معالجة شريحة أوسع من العوامل الإدارية. أيضا من الجدول (٦) يمكن ملاحظة أن توافق نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية مع استراتيجية الشركة له ترابط عالي جدا بدرجة معالجة العوامل الإدارية. أن الأبحاث السابقة تؤكد أن تقنية المعلومات يمكن لها أن تكون أداة ذات مردود يفوق ثمنها " "Valuable Tools عند توافقها وتلبيتها بشكل جيد لاحتياجات الشركة وفي حالة عدم التوافق فتصبح عبأ اقتصادي ثقيل على الشركة (.Robson, 1993) أيضا يمكن تفسير هذه النتيجة على أن توافق وتلائم إستراتيجية مشاريع نظم المعلومات مع إستراتيجية الشركة العامة بالتأكيد سيضمن تركيز هذه المشاريع على الجوانب الإدارية والاستراتيجية بدلا من التركيز على الأولويات الفنية.

كما أن النجاح في وضع خطط واقعية للمشاريع من ناحية الأهداف و الميزانية و الجدول الزمني للتنفيذ أيضا وجد أن له تأثير بالغ على مدى نجاح تغطية ومعالجة العوامل الإدارية كما توضح الأدبيات التي نشرت بهذا الخصوص والتي تؤكد انه يجب و خلال المراحل الأولى لأي مشروع تحديد بواقعية ووضوح الأهداف والتكلفة والوقت الزمني المطلوب للمشروع (.Dohert & King, 1997; Willcocks, 1994) وفي حالة وضع أهداف طموحة جدا تفوق الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ووضع جدول زمني للتنفيذ ضيق فان ذلك سيؤدي حتما إلى قص أجزاء من

المشروع غالبا ما تكون الجوانب المهمة من العوامل الإدارية والإنسانية هي الضحية لكي يتسنى لهم تسليم مشروع مقبول في صورته الخارجية فنيا فقط. من جانب آخر لم يكن مستغربا أن تكون مشاركة المستخدم (User Participation) لهـا ارتبـاط قـوي بنـاتج العـامل " Issues Score" وان تطبيق هذا الأسلوب يؤدي فعلا إلى رفع مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية حيث أن ما سبق ونشر بصدد ذلك كما أسلفنا كثيـرا جدا (Hornby et al, 1992) . كمـا لا ننسى أن نذكر أن هذا البحث يعد الأول من نوعه لتحقيق هذه العلاقة إحصائيا، كما يجب أن نلاحظ هنا ما ذكره أحد خبراء تقنية المعلومات في مقابلته حيث أفاد "أن مشاركة المستخدم إذا زادت عن الحد المعقول تنقلب إلى الضد السلبي" . أن النتائج المعروضة في جدول(٦) تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تبني بعض الأساليب الإدارية (ثمـانيـة) و مدى معـالجـة أو اعـتبـار العوامل الإدارية بالإضـافة إلى أن هناك إجمـاع مـلاحظ وقوى خـلال جميع المقابلات الجماعية تؤكد صحة هذه العلاقة حيث علق أحد أعضاء المقابلة بقولة "أعتقد أن هناك علاقة وثيقة بينهما، حيث استخدامك لأفضل الأساليب الإدارية سيلزمك بمعالجة العوامل الإدارية والإنسانية لا محالة" كما أكد آخر بقولة " عندما تهتم بمشاركة المستخدم و تكوين فريق متوازن لا محالة أن العوامل الإدارية ستطفو على السطح و ستتمكن من معالجتها" .

و بناء على مناقشة النتائج الإحصائية والمقابلات يتبين لنا بوضوح وجود علاقة إيجابية بين تبني أفضل الأساليب الإدارية الخمسة (من اصل ثمانية) وبين مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية الأربعة عشر خلال تطوير وتطبيق نظم المعلومات ومن أهمها الحكومة الإليكترونية، كما يجب أن نشير هنا أن هذا البحث يعد الأول من نوعه الذي فحص هذه العلاقة إحصائيا.

كما أسلفنا أن كثير من الأدبيات التي نشرت عن أنواع طرق التطوير تفيد بأن اختيار طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات سيكون لها تأثير على مدى معالجة العوامل الإدارية. كما كان من المتوقع أن الشركات التي تستخدم الطرق التي لها تركيز أكثر على الجوانب الإدارية والإنسانية مثل ETHICS & JAD سيتمكنون من معالجة قدر أكبر من النواحي الإدارية والإنسانية. نتيجة لذلك قمنا بتطبيق التحليل الترابطي (Correlation Analysis) لمعرفة درجة الترابط ما بين استخدام أنواع طرق تطوير و مدى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية "Issue Score"، وكما هو موضح في جدول (٧) النتائج تفيد عكس ما كان متوقعا بأنه ليس هناك أي علاقة تذكر "No Significant Relationships" ما بين المتغيرين "SDM& Issue Socre" . لذا خلال إجراء المقابلات الجماعية المركزة طرح سؤال بخصوص هذه النتيجة الغير متوقعة و ما هو المبرر في رأيهم. بشكل عام لم يكن المتقابلين متفاجئين بهذه النتيجة بالنسبة للطرق ذات التركيز الفني مثل SSADM، ولكن كان عندهم شيء من الغرابة بالنسبة للطرق ذات التركيز الإداري والاجتماعي ""Socio-Technical & Prototyping وكان تفسيرهم لذلك أنه من الممكن أن هذه الطرق الأخيرة لا تستخدم في الواقع كما هي في موضحة الكتب و أرادها مؤلفيها وهذا التفسير قد سبق وأن أكده الباحث Fitzgerald (1998) حيث أنه وجد ٦٪ فقط من عينة بحثه يتبعون خطوات طرق التطوير بحذافيرها .

جدول (٧) درجة ترابط استخدام طريقة معينة للتطوير مع مستوى اعتبار ومعالجة المواضيع الإدارية

طريقة التطوير Development Method	No. of Issues Addressed ('Issue Score') قيمة الترابط Correlation Coefficient	درجة الترابط Significance
S.S.A.D.M.	.012	.825
In-house	.026	.629
Prototype/RAD	.082	.127
Socio-technical	.076	.159

الخاتمة

يتضح لنا أن هناك درجة عالية من الاتفاق داخل الأدبيات الأكاديمية بأن تغطية تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية والإنسانية (Human and Organizational Issues) هام جدا لتحقيق نجاح تطبيق الحكومة الإليكترونية ومن . أن هذا البحث له إضافة هامة لما سبق وأن نشر أكاديميا في هذا الحقل، حيث أنه يكشف بوضوح كيف أن تبني أفضل الأساليب الإدارية بنجاح (Adoption of Best Practices) وأن استخدام طرق تطوير معينه (System Development Methods) يساهم بلا شك في معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية. وبناء على وجهات نظر المد راء التنفيذيين لنظم المعلومات والتي تم الحصول عليها من خلال استخدام طريقة للبحث دقيقة وعالية الكفاءة يمكن استخلاص النتائج الثلاث التالية:

١- يلاحظ أن هناك تفاوت في نسبة تغطية و علاج مجموعات العوامل الإدارية فكما أن مجموعة المشاركة الإدارية "Organizational Contribution" والتي تركز عناصرها على مدى الاستفادة من النظام المقترح اقتصاديا و إداريا ،استحلت أعلا القائمة من حيث تغطيتها من قبل العينة ، كما تبين أن مجموعة العناصر الإنسانية والانتقالية و بالأخص عناصر مجموعة الموازنة الإدارية تأتي في اسفل القائمة من حيث الاعتبار والتغطية من قبل المشاركين في البحث.

٢- يؤكد التحليل الكمي و الوصفي لنتائج العينة أن استخدام خمسة من أفضل الأساليب الإدارية (Best Practices) وخاصة تكوين فريق تطوير متوازن و ضمان مشاركة فعالة من المستخدم لهما تأثير بالغ جدا في تسهيل عملية معالجة كل العوامل الإدارية ، لذا فهذه النتيجة تؤكد أهمية مشاركة تشكيلة واسعة من المعنيين(Stakeholders) خلال تطبيق الحكومة الإليكترونية.

٣- أتضح من نتائج هذا البحث بأن اختيار واستخدام طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية ليس له تأثير على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية.

إضافة لما ورد أعلاه فيمكن لنا أن القول بأن نجاح تطوير وتطبيق مشاريع الحكومة الإليكترونية لا يعتمد على استخدام طريقة أو أسلوب معين للتطوير مثل SSADM, ETHICS, In-house and/or Scio-technical وإنما يعتمد على فهم وتطبيق التوصيات التالية (بالإضافة بالطبع لاستيفاء وتغطية النواحي الفنية البحتة):

١- على الجهة التي ترغب في تطوير و تطبيق الحكومة الإليكترونية أيا كان نوعها و حجمها أن تستخدم أسلوب الدمج لتوظيف تقنية المعلومات و حتى يضمنوا تغطية ومعالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية و الإنسانية والاقتصادية بالإضافة بالطبع إلى العوامل الفنية (Technical Issues) أن يقوموا بتكوين فريق تطوير متوازن يمثل شريحة واسعة من المعنيين بالنظام يشمل فنيين مثل مصممي ومحللي ومبرمجي النظام وغير فنيين ليشمل الإداريين والمستخدمين والمستفيدين من النظام الجديد حتى لا تطغى تمثيل جهة على حساب الأخرى.

٢- يجب على فريق العمل أن يضع خطة زمنية ومالية واقعية لتنفيذ المشروع في ضؤ الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وأن لا يكون الفريق لدية طموح أكثر مما يمكن تحقيقه في الواقع العملي والذي سيؤدي إلى الإخلال بخطة التنفيذ وسينتج عنه مشروع غير كامل ستحذف منه أركان رئيسه عادة ما تكون العوامل الإدارية ليتسنى تسليمه في الوقت والتكلفة الغير واقعية.

٣- يجب أن يحظى مشروع الحكومة الإليكترونية بدعم الإدارة العليا المستمر والذي بدونه لا يمكن للمشروع أن ينجح، أن وقوف الإدارة العليا وراء المشروع سيضمن شيئين في غاية الأهمية وهما التدفق المالي بالقدر وفي الوقت المقررين وبث روح الحماس بين الجميع.

٤- إشراك المستخدم في مراحل التحليل والتصميم للمشروع حتى لا يفاجأ المستخدم بنظام لا يلبي احتياجاته وتوقعاته.

٥- وجود توافق وتوازن ما بين استراتيجية الجهة المعنية واستراتيجية المشروع.

٦- توزيع وتحديد مسؤولية معالجة العوامل الإدارية لضمان معالجتها ومحاسبة المقصر.

وختاما بالرغم من أن هذا البحث يقدم نتائج في غاية الأهمية عن أهمية ومعالجة مجموعة شاملة من العوامل الإدارية والإنسانية ما زال هناك حاجة للبحث في هذا الموضوع مثل عمل دراسة حالات بعمق (In Depth Case Studies) لمعرفة تحديدا كيفية معالجة العوامل الإدارية في الواقع العملي.

المراجع

REFERENCES

Ahn, J. & Skudlark, A (1997). Resolving conflict of interest in the process of an information system implementation for advance telecommunication services,Journal of Information Technology, 12, 3-13.

Al-Mushayt, O.; Doherty, N.; and King, M. (2001). An Investigation Into The Relative Success of Alternative Approaches To The Treatment Of Organizational Issues In Systems Development Projects, Organization Development Journal, 19 (1) 31-48.

Avison, D. & Wood-Harper, A. T. (1990). Multiview: An exploration in information systems development, Maidenhead: Mcgraw-Hill.

Barki. H. and Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement, MIS Quarterly, 13 (1), 56-63.

Beath, C. M. (1991). Supporting the information technology champion, MIS Quarterly, 15 (3), 354-371.

Checklang, P. B. (1981). Systems Thinking, Systems Practice, Chichester : Wiley

Chtzgolou, P. & MacAulay, L. (1996). Requirements capture and IS methodologies,

Information Systems Journal, 6, 209-225

Clegg, C., Axtell, C., Damadonran, L.,Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., Nicholls, J. Sell, R. & Tomlison, C. (1997). Information technology: a study f performance and the role of human and organizational factors, Ergonomics, 40(9). 851-871.

Doherty, N. F. & King, M. (1997). The treatment of organizational issues in IS development projects,UKAIS Conference, Southamton, 363-375.

Doherty, N. F. & King, M. (1998). The consideration of organizational issues during the systems development process: an empirical analysis, Behavior & Information Technology, 17 (1), 41-51.

Eason, K., (1998). Information technology and organizational change, London: Taylor & Francis.

Ewusi - Mensah, K. & Przasnyski, Z. (1994). Factors Contributing to the abandonment of information systems development projects, Journal of Information Technology, 9,185-201

Fitzgerald, B. (1998). An empirical investigation of the use of systems development methods in practice, Cork, Ireland: Executive Research Centre.

Greenbaun, T. (1998). Planning focus groups, London: Sage

Hornby, C., Clegg, C., Robson, J., McClaren, C., Richaso S. & O'Brien, P. (1992)

Human & organizational issues in information systems and development, Behavior & Information Technology, 11(3), 160-174

Kaye, G. R. (1990). Information systems successes and failures: Research findings from the compounding industry, Journal of Information Technology, 5, 73-83.

Kreuger, R. (1994). Focus groups: A Practical guide for applied research, London: Sage.

Long, R. J. (1987). New Office information technology: Human and managerial implications,

London: Croom Helm.

Lucas, H. C. (1975). Why information systems fail, New York: Columbia University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. Thousand Oaks: California: Sage.

Mumford, E. (1986). Using computers for business success: The ETHICS method, Manchester: Mancheser business School

Pliskin N., Romm T. Lee, A. & Weber Y. (1993). Presumed versus actual organizational culture: Managerial implications for implementations of information systems, The Computer Journal. 36, 143-152

Poulymenako, A. & Holmes, A. (1986). A contingency framework for the investigation of information systems failure, European Journal of Information Systems, 5, 34-46.

Robson, W. (1994). Strategic Management and Information systems. London: Pitman

Stebbins, M., Sena, J. & shani, A. (1995).Information technology and organizational design,

Journal of Information Technology, 10, 101-113.

Willcokcs, L. (1994). Managing information systems in UK public administration: Issues and prospects, Public Administration 72, 13-32.

Whyte, G. & Bytheway, A. (1996). Factors affecting information systems' success,International Journal of Service Industry Management, 7(1), 74-93

Wong E. & Tate G. (1994). A Study of user participation in information systems development, Journal of Information Technology. 9, 51-60.

Wood, J. & Silver, D. (1989). Joint application design, New York: Wiley.

١. يستخدم في هذا البحث مصطلح العوامل أو العناصر أو النواحي أو المواضيع الإدارية والإنسانية ويقصد به "العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية و الغير فنية الموضحة في جدول (١).

٢. عندما نستخدم مصطلح "تطوير مشاريع نظم المعلومات" فهو تعبير عام يشمل كل المشاريع المتعلقة بتحليل وتصميم وتنفيذ تقنية المعلومات (IT) ومن أهمها تطبيق الحكومة الإليكترونية.

تداعيات أزمة القروض على الأسواق العربيـــة

أزمة الأسواق المالية الأميركية وتأثيراتها العربية والعالمية

تعرضت أسواق المال العالمية لانخفاضات حادة بعد هبوط كبير في أسواق المال الأميركية. وكانت الأسواق العربية عامة والخليجية خاصة من المتأثرين سلبيا بهذه الأزمة المالية حيث شهدت تراجعات حادة وانها تعود الى أزمة الإقراض في الولايات المتحدة التي كانت الشرارة الأولى حيث خرجت ضوابط الاقتراض عن المنطق سواء الاقتراض من الشركات أو الأفراد، وصار بإمكان أي شخص أو بنك توفير التأمينات بغض النظر عن جدوى الاقتراض أو إمكانية سداد القرض.حتى بتنا نسمع اليوم عن تعرض مصارف كبيرة لأزمة سيولة.

وإن البورصات في العالم تأثرت بما حدث بشكل مباشر. مما تثير المخاوف من تباطؤ الاقتصاد الأميركي مخاوف عالمية من حدوث ركود في الاقتصاد العالمي و إن الخوف من الوضع السياسي والاقتصادي يجعل المستثمر يبتعد عن الاستثمار في الوقت الحاضر. ولا بد من عمل آليات السوق دائما.

الاقتصاد الأميركي

وحول أسباب هذا التأثير المباشر للاقتصاد الأميركي على الاقتصاد العالمي إن السبب يعود إلى ضخامة الاقتصاد الأميركي إذ انه الأكبر في العالم بحجم يبلغ ١٤ تريليون دولار وتشكل تجارة الولايات المتحدة الخارجية ١٠٪ من التجارة العالمية.

الأسواق العربية

أن السوق الأميركية سوقا قيادية للأسواق المالية العالمية، وأكثر من مرة عندما تهتز السوق الأميركية تبدأ الأسواق العالمية بالاهتزاز في أوروبا وآسيا حيث تكررت هذه الحالة أكثر من مرة و دائما يحدث انخفاض في الأسواق العربية عند انخفاض الأسواق الأميركية ,فالأسواق الناشئة ومنها العربية تتسم بالتذبذب بشكل أكبر من الأسواق الأميركية والأوروبية لأن طبيعة الأسواق الناشئة تسجل ارتفاعا أعلى وانخفاضا أكثر.

وتتميز الأسواق العربية بقلة الخبرة لدى المتعاملين فيها مقارنة بأسواق أوروبا وأميركا التي يكون أكثر المتعاملين فيها من المؤسسات المالية بينما ٧٠٪ من المتعاملين في السوق المصرية هم من الأفراد.

ومع ذلك يتوقع استرداد الأسواق العربية بعض انخفاضاتها بعد تعرضها لهبوط كبير خلال الأيام . كما يفترض أن تستفيد دول الخليج من السيولة التي توفرها إيرادات النفط الكبيرة ولا تتأثر بانخفاضات السوق الأميركية لأنه يفترض أن يكون اتجاه الأسواق العربية صعوديا لأن البورصات تعكس الوضع الاقتصادي.

وبحسب نيويورك تايمز، فان واشنطن تعتزم شراء حصص فى راسمال "عدد كبير من المصارف الاميركية فى محاولة لاستعادة الثقة فى النظام المالي".

وردا على سؤال حول احتمال تاميم بعض المصارف، قالت المستشارة الالمانية انغيلا ميركل انه "لا يمكنها استبعاد اى شيء نهائيا".

وبدات الأزمة تتوسع الى قطاعات اقتصادية اخرى فى اوروبا مثل القطاع العقاري.

ودعا المدير العام لصندوق النقد الدولي دومينيك ستروس-كان الدول الاوروبية الى رص الصفوف. وراى "ان لا وجود لحل وطني فى ازمة مثل هذه".

ويتابع هؤلاء ان خطة الرئيس الامريكي جورج بوش الانقاذية للازمة هى ضرورة ولكنها غير كافية وان المعالجات يجب ان تكون اعمق من ذلك بكثير وهناك رأيان فى الكونغرس احدهما ديمقراطي يريد اشرافا اقوى للحكومة وللكونغرس على تنفيذ الخطة وهناك كتلة جمهورية فى الكونغرس تقول يجب الا نتدخل نهائيا فلندع الناس تفلس والشركات ايضا لان ايديولوجيتنا لا تسمح بتدخل الدولة بهذا الشكل فى الاسواق وكان الرأيان متناقضين الى ان وصلت الخطة كحل وسط بين الطرفين.

وبعد اعطاء دروس فى الليبيرالية وحسن الادارة لسنوات، تبدو الولايات المتحدة الان فى وضع المتهم فى الأزمة المالية.

في النهايـــة أزمـــــة ثقــــة :

ان الخوف والذعر في قلوب كل المستثمرين فى البورصات العالمية، دفعهم الى بيع ما يملكون من أسهم، ممسكين عن الشراء، فشرعت البورصات وأسهمها تتهاوى، إنهم يبيعون أسهمهم بالجملة، ولا يشترون، فـ التسييل"، أى تحويل الأسهم إلى نقود. أ ما عاقبة "التسييل" فهو ارتفاع سعر الذهب، وسعر الدولار، وكلما ارتفع سعر الدولار هبط سعر برميل النفط.

ان المهم الآن هو وقف الانهيار المتسارع فى أسواق الأسهم، والذى يتسبَّب بهخوف المستثمرين فى الأسهم على أموالهم ، فالمصارف التى يقرض بعضها بعضاً لساعات مصابة الآن بمرض نفسي، هو مرض انعدام الثقة ببعضها بعضاً. فالمصرف الذى يملك سيولة، أى نقود، يخشى الآن أن يقرض مصرفاً آخر "لساعات" لأنَّه لا يثق بقدرة المصرف المقترض على إعادة القرض مع فوائده إلى المصرف المُقرِض. والمصرف، الذى يقرض مالاً لساعات لمصرف آخر، هو المُقرِض الأكبر فى النظام المصرفي.

إن مهمة الساعة لدى الدول والحكومات الآن هى أن تفعل شيئاً يعالج مرض انعدام الثقة بين المصارف، ويشجِّعها على إقراض بعضها بعضاً لساعات، فإذا أُنجِزت هذه المهمة على خير وجه أصبح ممكناً أن تملك المصارف "المُقترضة من مصارف أخرى" سيولة كافية، و يشجعها على، استئناف الإقراض للأفراد والشركات "الصناعية والتجارية.." فينتهى التباطؤ فى الاقتصاد الحقيقي .

كما أثبتت التطورات المتسارعة للأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة أنه لا يمكن لأي دولة بمفردها مواجهة نتائجها وتداعياتها وظهر ذلك جليا في الإجراءات المشتركة التي اتخذتها الدول الأوروبية والدول الصناعية الكبري مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .

ولذلك فان التنسيق بين الدول العربية لمواجهة تأثيرات هذه الأزمة هو ضرورة حتمية لا مفر منها ,وقد أخذت مصر زمام المبادرة لتحقيق التعاون في اتخاذ إجراءات فعالة لتجنب مخاطر التأثيرات السلبية لهذه الأزمة علي خطط التنمية في الدول العربيةو أن تعزيز هذه العلاقات الاقتصادية سيكون هو حجر الزاوية في دعم التنسيق العربي لمواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية

في مؤتمر لجمعية المستقبل عن تنمية الاستثمار في الموارد البشرية

جمال مبارك : هدفنا مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير فرص العمل والخدمات الأساسية للمواطنين

الالتزام بمواصلة العمل لتأهيل الشباب وإمدادهم بالمهارات للمنافسة في سوق العمل

عقدت جمعية ' جيل المستقبل ' برئاسة السيد جمال مبارك رئيس مجلس الإدارة مؤتمرا موسعا تحت عنوان (الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية) ,وذلك في إطار احتفالية الجمعية بمناسبة مرور ١٠ سنوات علي تأسيسها .

واستهدف المؤتمر القاء الضوء علي تنمية الموارد البشرية باعتبارها القوة المحركة للتنمية الاقتصادية والتاكيد على دور القطاع الخاص بشكل استراتيجي في توجيه جهود الاستثمار نحو التنمية الاجتماعية .

وضم المؤتمرمجموعة من صناع القرار من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لفهم أفضل للفرص والتحديات من أجل تطوير الموارد البشرية ، كما تناول المؤتمر دور المشاركة الاجتماعية الفعال في التعليم وذلك في إطار حرص الدولة علي تفعيل سياسة اللامركزية في التعليم .

وتكون المؤتمر من ثلاث جلسات الأولي بعنوان ' المسئولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كقوة دافعة للتغيير الاجتماعي ' حيث استعرضت الجلسة النماذج الناجحة في إطار تطوير الموارد البشرية وابراز دور قادة الموارد البشرية في قيادة وتعزيز المسئولية الاجتماعية للشركات ربط دروها الاجتماعي بأهدافها الاستراتيجية حيث رأس هذه الجلسة المهندس رشيد محمد رشيد وزيرالصناعة والتجارة وعضو مجلس إدارة جمعية ' جيل المستقبل ' .

وناقشت الجلسة الثانية للمؤتمر (الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية) بعنوان ' رفع قدرات المجتمع المدني باستخدام تكنولوجيا المعلومات ' أهمية دور المجتمع المدني في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف القطاعات خاصة التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية بالاضافة إلي ضرورة رفع القدرات البشرية للعاملين في الجمعيات الأهلية . وركزت الجلسة علي الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الجمعيات الأهلية وطرق الاستفادة من تقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تبادل الخبرات والتواصل بين الجمعيات الأهلية والمجتمع .ورأس هذه الجلسة الدكتور طارق كامل وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

أما الجلسة الثالثة للمؤتمر التي عقدت تحت عنوان ' المشاركة المجتمعية ودورها الفاعل في التعليم 'تناولت تعزيز دورالمجتمع المدني والمحليات في إدارة العملية التعليمية لضمان جودة مخرجاتها وذلك في إطار حرص الدولة علي تفعيل سياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتأمين الموارد اللازمة للمحليات للقيام بدور نشيط في رفع مستوي التعليم . وهذه الجلسة رأسها الدكتور حسام بدراوي رئيس لجنة التعليم بالحزب الوطني وعرض فيها التجارب الناجحة التي تمت علي أرض الواقع والتي تمثل نموذجا للشراكة الهادفة بين كافة أطراف المجتمع والادارة الحكومية ، وأيضا إلقاء الضوء علي الدور الجديد لوزارة التربية والتعليم كمنظم وواضع للسياسات التعليمية وذلك في ظل تعزيز دور المشاركة المجتمعية في الإشراف والمساءلة .

وأضاف جمال مبارك أن تحقيق هذا الهدف يشير إلي العديد من الموضوعات مثل دور الموازنة العامة وتوجيه الموارد الإضافية لها بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد الجديدة لمصلحة الأسر الأكثر احتياجا ,إلي جانب توفير الموارد الأساسية من تعليم وصحة وإسكان وتخطيط احوزة القري ومؤكدا أنه سيتم تطبيق هذه السياسات بشكل عملي يضمن الاستهداف البشري للأسر الأكثر احتياجا والاستهداف الجغرافي للقري الأكثر فقرا ، وأنه من خلال ذلك يتحقق الارتفاع بمستوي المعيشة وزيادة جودة الحياة والخدمات .

وأضاف أمين السياسات ان تحقيق هذه الأهداف يتطلب مناقشة كثير من القضايا المرتبطة بالتشغيل والاستثمار والتجارة الداخلية وتنظيم الأسواق وحماية المستهلك وكلها موضوعات سوف يبحثها المؤتمر .

جمال مبارك

رئيس مجلس ادارة جمعية (جيل المستقبل)

مطلوب أوراق العمل

وأكد رئيس الجمعية السيد جمال مبارك التزامها تجاه المجتمع المصري لمواصلة العمل الجاد والدءوب نحو تأهيل شباب مصر من خريجي جامعاتها وإمدادهم بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل وتفتح أمامهم مجالات وفرص الحصول علي وظيفة .

وأرست الجمعية منذ انشائها ,كما قال جمال مبارك ,تقليدا جديدا ونموذجا رائدا في مجال العمل الاجتماعي ، حيث لم يقتصر دورها علي مجالات العمل الأهلي التقليدي، وإنما امتد ليقتحم مشكلة من المشاكل الحيوية التي يعاني منها الشباب وهي مشكلة البطالة ,حيث حققت الجمعية أعلي معدلات للتوظيف باتاحة منح لخريجي الجامعات المصرية للالتحاق ببرامج تدريبية تنظمها الجمعية لتأهيلهم ورفع كفاءتهم لسد الفجوة بين قدرات ومهارات الخريج ومتطلبات سوق العمل .

وأكد أن فكرة إنشاء جمعية جيل المستقبل منذ عشرة أعوام كان خطوة في اتجاه دفع عجلة التنمية الاقتصادية في مصر من خلال إعداد الكوادر البشرية القادرة علي التطوير وزيادة الانتاج والحفاظ علي الموقع الريادي لمصر علي الخريطة الاقليمية بما يمكنها من مواجهة تحديات اليوم التي تتسم بالمنافسة والديناميكية والتطور المذهل خاصة في ظل ما تفرضه التغيرات العالمية والعولمة واقتصاديات السوق الحرة .

وقال إنه تم وضع تلك التحديات نصب أعيننا كدافع للانجاز ونتيجة للتعاون المثمر بين جمعيات جيل المستقبل وشركاء النجاح البارزين فنجحت الجمعية في تحقيق أعلي معدلات التوظيف .

وأكد أنه علي مدي هذه الاعوام العشرة استطاعت الجمعية أن تصل إلي الريادة في مجال تنمية ثروة مصر من الموارد البشرية بتحقيق الهدف الرئيسي من رسالتها في المجتمع وهو المساهمة في حل مشكلة البطالة , حيث قامت الجمعية بتدريب أكثر من ٤٠ ألفا من خريجي الجامعات المصرية ,وبلغت معدلات التوظيف بين هؤلاء الخريجين ٩٠٪.

ولفت السيد جمال مبارك إلي أن الجمعية ستحتفل في عامها العاشر بتخريج أكثر من ألف مهندس متخصص من خلال المنح التي تقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ,بالاضافة إلي أكثر من ألف خريج من القادة والمديرين في مختلف المستويات الإدارية لخدمة مختلف القطاعات والصناعات المصرية في القطاعين الحكومي والخاص .

أن الجمعية تسعي لاستمرار التوسع علي المستويين الإقليمي والدولي وإضافة شركاء جدد يؤمنون برسالتها لكي تصل إلي أعلي مستويات الاداء وتحقق انتشارا واسعا علي كل المستويات .

وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية

هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

جهاز تنمية مدينة السادات

إدارة العلاقات العامة

المهندس محمد نبيه عبد الموجود
رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن نسبة إصدار التراخيص لمشروع ابنى بيتك بمدينة السادات تعدى نسبة الـ ٨٥٪ للمرحلة الأولى والثانية لمن قاموا باستلام الأراضى المخصصة لهم فى الفترة من ٢٠٠٨/٥/١٨ إلى ٢٠٠٨/٨/٥ وهى تمثل المرحلتين الأولى والثانية وكان عدد القطع التى صدر لها ترخيص هو ٢٧٩٦ قطعة من إجمالى ٥٣٣٣ قطعة منهم ١٠٤ رخصة بنظام الحوائط الحاملة بعد موافقة السلطة المختصة تخفيفاً على المواطنين وتحقيقاً لرغبتهم.

وقد أكد سيادته أن المشروع يسير بخطوات جادة حيث يقوم المستفيد بعمل جسات حقيقية للوقوف على نوعية التربة وغير مسموح بعمل جسات وهمية ويراقب ذلك عدد من مهندسى الجهاز بإدارة التراخيص.

هذا وقد أوشك جزء كبير من الذين بدأو فى البناء على الانتهاء من المرحلة الأولى وهى بناء القواعد والأعمدة والحوائط رغبة فى صرف قيمة خمسة آلاف جنيه الأولى من الدعم المقرر حسب القواعد المعمول بها فى هذا الشأن.

كما أكد سيادته أن الجادين فى مشروع ابنى بيتك سينالوا كل الدعم المادى والمعنوى لالتزامهم بالمدد المقررة والمواعيد المحددة.

وقد أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز مدينة السادات أن الجهاز يقوم بتسليم الرسومات الهندسية لمن انتهى من إجراءات التراخيص للالتزام بما جاء فيها من رسومات معمارية للحفاظ على المظهر العام ويجوز للمستفيد أن يقوم بالبناء بنظام الحوائط الحاملة بشرط تحقيق عنصر الأمان وعدم تغيير المظهر العام للمنشأ.

هذا وتعد مدينة السادات من المدن الأولى فى إصدار التراخيص بهذا الكم فى مشروع ابنى بيتك لتقديم كل التسهيل والعون الذى من شأنه عدم إعاقة المستفيد بشرط عدم الإخلال بالقواعد المنصوص عليها وإلا تعرض صاحبه المخالفة للإجراءات القانونية هذا وقد تم صرف الدعم لمن أنهوا المرحلة الأولى بما قيمته خمسة آلاف جنيه لعدد ٩٨٩ مستفيد من مشروع «ابنى بيتك» وهذه طفرة أخرى تحسب لمدينة السادات الرائدة فى هذا المجال.

أكد السيد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن السيد المهندس/ أحمد المغربى . وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية ومجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قد وافق على تخصيص المساحات الآتى ذكرها لكل من الشركات المذكورة بعد ذلك فى إطار البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية وضمن المشروع القومى للإسكان والذى حظيت به مدينة السادات للمشاركة فى تنفيذ برنامج السيد/ رئيس الجمهورية وبيانها كالتالى:

١ . تخصيص مساحة ٨.٠٣ فدان بالمنطقة السكنية الثانية عشر لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ يوازى ٥٠٪ من المساحة المخصصة وإسكان حر على مساحة الـ ٥٠٪ الأخرى فقامت الشركة الرباعية للنسجيات المخصص لها المساحة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٢ . تم تخصيص مساحة ٣٢.١ فدان لوزارة الأوقاف بالمنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة مائة بالمائة على المساحة المخصصة وقامت وزارة الأوقاف باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٣ . تم تخصيص مساحة ٣١.٥ فدان لنقابة المهندسين بالمنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ٥٠٪ إسكان قومى، ٥٠٪ إسكان حر وقامت النقابة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٤ . تم تخصيص مساحة ٢١.٣٤ فدان لشركة قرطبة للاستثمار العقارى والسياحى بذات المنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ١٠٠٪ على المساحة المخصصة وقامت الشركة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٥ . تم تخصيص مساحة (٤) أفدانة لنقابة المحامين الفرعية بالمنوفية لإقامة مشروع إسكان لمساحة ٦٣م٢ ضمن المشروع القومى للإسكان على نسبة ١٠٠٪ من مساحة الأرض المخصصة بالمنطقة الثانية والثلاثين السكنية.

٦ . تم تخصيص مساحة ١٠٨ فدان لوزارة العدل بالمنطقة السكنية الواحدة والثلاثين لإقامة وحدات سكنية على مساحة ١٠٠٪ من المساحة والوحدة بمساحة ٦٣م٢.

٧ . تم تخصيص مساحة ١١.٥ فدان بالمنطقة السكنية الثالثة والثلاثين لإقامة وحدات سكنية ضمن المشروع القومى للإسكان بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ١٠٠٪ من المساحة المخصصة.

٨ . وبهذا تكون مدينة السادات لها نصيب وافر فى المشروع القومى للإسكان الذى يحقق جذب كبير للمواطنين للإقامة بمدينة السادات

فتزيد أعمال التنمية وتزدهر المدينة أكثر وأكثر وذلك ضمن البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية.

أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

. إنه فى سابقة هى الأولى من نوعها وافق السيد اللواء مهندس/ سامى عمارة. محافظ المنوفية على الطلب المقدم من جهاز المدينة بالمنوفية على ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص للعمل كمواصلات داخلية حمولة (٧) راكب لربط المناطق بعضها البعض بناءاً على خط سير تم وضعه بين مشروع النقل الداخلى (السرفيس) بجهاز المدينة وإدارة المرور وكذا لربط المناطق الصناعية لتخفيف العبء والمعاناة عن سكانى المدينة وكذا للهروب من الانتظار طويلاً لمواصلة تنقلهم إلى حيث يشاءون.

. وصدر قرار السيد محافظ المنوفية بتولى وحدة مرور السادات ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص (سرفيس أجرة) داخل المناطق السكنية والصناعية بالمدينة وهى القرار الذى يصدر لأول مرة منذ أكثر من عشرين عاماً لتنعم المدينة بالمواصلات الداخلية وجاءت الشروط للترخيص أن تكون السيارة ميكروباص حمولة (٧) راكب موديل ٢٠٠٨ ذات لون أخضر × أصفر لتوحيد لون السرفيس بالمدينة وأن يكون طالب الترخيص (المالك) من المقيمين بالمدينة لمدة لا تقل عن عامين ثابتة ببطاقة الرقم القومى وأن يكون السائق حاصلاً على رخصة مهنية وحاصلاً على مؤهل علمى لا يقل عن متوسط وأن لا يكون قد سبق له ترخيص سيارة أجرة أو تاكسى وأن تلتزم السيارة بالعمل داخل نطاق المدينة طلقاً لخط سيرها ولا يجوز تجاوز ذلك إلا بتصريح من وحدة المرور وألا يتعدى سن المالك عن ٣٥ سنة وأن يكون من شباب الخريجين.

. كما أضاف رئيس جهاز مدينة السادات أن المشروع ساهم فى حل المواصلات الداخلية وهذا العدد يعتبر نواة للبدء فى المشروع وأنه بلا شك سيتوسع كلما زادت المناطق الصناعية والسكنية وخاصة مع بدء تسليم مشروع ابنى بيتك لتسهيل التنقل لمالكى قطع الأراضى والأماكن التجارية وكذلك سيساهم هذا المشروع فى تشغيل عدد من الخريجين مما سيسهم فى تقليل أعداد العاطلين بقدر ملحوظ.

. ومن الجدير بالذكر أن جهاز المدينة ومحافظة المنوفية بينهم روابط قوية وتنسيق عام من أجل الارتقاء بالمدينة وازدهارها وأن هذا التنسيق والتعاون من شأنه تخفيف العبء على المواطنين والإحساس بما يتألمون منه ويؤدى ذلك إلى سرعة اتخاذ القرار بما يجعل السادات مدينة جاذبة وخاصة بعد تسليم مشروع ابنى بيتك وتسليم الإسكان المطور الاقتصادى وهذه المشروعات جميعها تأتى فى إطار البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية والمشروع القومى للإسكان.

. وفى بشرى جديدة ونظراً لنجاح هذا المشروع فقد أعلن المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود. رئيس الجهاز أن السيد اللواء/ محافظ المنوفية قد وافق على (٢٠) سيارة أخرى لتصبح إجمالى سيارات الميكروباص المخصصة لهذا المشروع (ربط المناطق السكنية والصناعية) بمواصلات داخلية عدد (٥٠) خمسون سيارة فهنيئاً لمدينة السادات بمحافظها اللواء/ سامى عمارة الذى لم يبخل بجهد يدخره لتنمية المدينة ويظهر ذلك فى زيارات سيادته المتكررة وهنيئاً لمدينة السادات برئيس جهازها الذى دائماً يطمع فى مزيد من التنمية والازدهار.

أكد السيد المهندس محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن منظومة التشجير بالمدينة أصبحت واضحة وظاهرة بل من العلامات المميزة لمدينة السادات، فالمسطحات الخضراء المنتشرة بين المساكن وفى خلال الفراغات البيئية للعمارات بعضها البعض وتشجير جانبى الطرق وجزر الطرق المزدوجة والتى باتت واضحة فى جميع المناطق السكنية والصناعية ويأتى ذلك مرحليا وطبقا للخطة الموضوعة وجاء الدور على المنطقة السكنية الرابعة التى كانت محرومة من هذه الميزة لسنوات طوال حتى تم إسناد تنفيذ المسطحات الخضراء والتنسيق البيئى لها لأحد الشركات المتخصصة وذلك بقيمة إجمالية ٤٣٠٩٧٣ جنيها حتى تكتمل منظومة التشجير فى جميع المناطق السكنية وكذلك تم إسناد تنفيذ المسطحات الخضراء للمنطقة السكنية لأحد الشركات المتخصصة بمبلغ ٥٥٤١٩٥٠ جنيها وقد تم الانتهاء من التنفيذ ويتبقى الجزء الأهم من الأهالى والمواطنين للحفاظ على هذه المسطحات التى تبعث الراحة والطمأنينة وتعتبر متنفس رئوى لهم ونهيب بهم الارتقاء بالسلوكيات الحضارية حتى تبقى مدينة السادات مميزة دائما ولا يضاهيها أى مدينة أخرى سواء قديمة أو مدينة جديدة فى انتشار المسطحات الخضراء التى تعتبر بعد بيئى تأخذه المدينة فى التخطيط دائما لجميع مشروعاتها.

أكد السيد المهندس محمود نبيه عبدالموجود رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن الخطة الحالية للعام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ تتضمن إنشاء عدد خمسة مدارس تعليم أساسى جديدة بالمناطق السكنية الرابعة والخامسة والسادسة والتاسعة والحادية عشر وذلك بقيمة إجمالية ١٠ ملايين جنيه وأن بناء هذه المدارس جاء بهدف تخفيض الكثافة الطلابية التى وصلت بالفصل الواحد من ٤٠ إلى ٥٠ تلميذا فى مدارس المدينة البالغ عددهم (١٨) مدرسة. ومن الجدير بالذكر أن التعليم فى المدينة متنوع ما بين المدارس الخاصة والتجريبية والتعليم العام ويبدأ من مدارس البيبى كلاس حتى مدارس مبارك كول التجارية والصناعية والزراعية والمعاهد الأزهرية ثم كليات جامعة المنوفية الستة وهى (كلية التجارة. كلية التربية. كلية الحقوق. كلية الطب البيطرى. كلية السياحة والفنادق. كلية التربية الرياضية) وعدد اثنين معهد متخصص مثل معهد البيئة الصحراوية ،معهد الهندسة الوراثية.

كما أكد سيادته أنه جارى السير فى إجراءات طرح تنفيذ هذه المدارس الخمس بمعرفة هيئة الأبنية التعليمية وأن التمويل يتم بمعرفة جهاز المدينة وسيقوم الجهاز بتسليمها إلى وزارة التربية والتعليم بعد إنهائها بنظام نقل الأصول تمهيدا لتأسيسها وبدء الدراسة بها، ومن المتوقع الانتهاء من هذه الأعمال فى أول العام الدراسى ٢٠١٠/٢٠٠٩..

أكد المهندس محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أنه جارى البدء فى إجراءات إسناد تنفيذ محطة معالجة ميكانيكية ثلاثية لمياه الصرف الصناعى الناتج من المناطق الصناعية ومن المتوقع أن يتكلف إنشاء هذه المحطة بتكلفة مائة مليون جنيه لمعالجة ١٠٠ ألف متر مكعب من مياه الصرف الصناعى على خمس مراحل..

ومن الجدير بالذكر أنه يتم معالجة مياه الصرف الصحى والصناعى بنظام برك الأكسدة والمعالجة الطبيعية بتعرض سطح مياه الصرف للأكسجين الجوى الذى يزيد من نشاط البكتريا النافعة ويقتل نشاط البكتريا الضارة.

وحتى تؤدى برك الأكسدة عملها بكفاءة تم تزويدها بعدد اثنين حوض لا هوائى لحجز نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من الحمل العضوى لمياه الصرف الصحى.

ويأتى إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية الثلاثية فى إطار خطة جهاز المدينة لفصل مياه الصرف الصناعى عن الصرف الصحى وذلك لطبيعة معالجة كل نوع من هذه المياه وذلك للاستفادة من مياه الصرف المعالجة فى زراعة الغابات الشجرية والتى تعد من التجارب الناجحة بالمدينة لما لها من بعد بيئى حيث تم إنشاء مزرعة على مساحة ١١٠٠ فدان تروى جميعا بمياه الصرف المعالجة وتم زراعتها بأشجار لها مردود اقتصادى فى صناعة الأخشاب ومنتجاته المختلفة مثل أشجار الكافور والكازورينا والسرو..

ومن المؤكد أن محطة المعالجة الميكانيكية ستقوم باستيعاب صرف ما يزيد على ٢٨٢ مصنع منتج وكذا عدد ٣٣٩ مصنعا تحت الإنشاء. علما بأن المساحة المخصصة لهذه المحطة ١٠٠ فدان وأن أعمال الطرح على المقاولين المختصين يتم بمعرفة الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحى للمرحلة الأولى لمعالجة عشرون ألف متر مكعب من مياه الصرف الصناعى وتأتى باقى المراحل الخمس تباعا بالتوازى مع إنشاء مصانع أكثر ودخولها الخدمة ومن المعروف أن هيئة التنمية الصناعية هى الجهة المسئولة عن تخصيص الأراضى الصناعية بمدينة السادات وباقى المناطق الصناعية.

وبهذا سيتم تخصيص برك الأكسدة لمعالجة الصرف الصحى فقط بعد الانتهاء من إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية لمياه الصرف الصناعى.

المصرف العربي الدولي
ARAB INTERNATIONA BANK

تم تأسيس المصرف العربي الدولي بموجب اتفاقية في عام ١٩٧٤ وبموجب هذه الاتفاقية يتمتع المصرف ببعض المزايا والحصانات داخل كل دولة من الدول الأعضاء (المساهمين) ومن بين هذه المزايا ما يلي :

(١) لا تسرى على المصرف القوانين المنظمة للمصارف والائتمان والرقابة على النقد والمؤسسات العامة أو ذات النفع العام وشركات القطاع العام والشركات المساهمة.

(٢) لا يجوز اتخاذ أية إجراءات نحو تأميم أو مصادرة أو فرض الحراسة على أنصبة مساهمي المصرف أو على المبالغ المودعة به .

(٣) لا تخضع سجلات المصرف ووثائقه ومحفوظاته لقوانين وقواعد الرقابة والتفتيش القضائي أو الادارى أو المحاسبي .

(٤) حسابات المودعين سرية ولا يجوز الاطلاع عليها أو اتخاذ إجراءات الحجز القضائي أو الإداري عليها .

(٥) أموال المصرف وارباحه وتوزيعاته وكافة أوجه نشاطه وعملياته المصرفية معفاة من كافة أنواع الضرائب والرسوم والدمغات .

(٦) لا يلتزم بتحصيل أو سداد اى نوع من الضرائب أو الرسوم أو الدمغات التي قد تفرض على عملائه .

رأس المال المصرح به	٣٠٠ مليون دولار أمريكي
رأس المال المدفوع	٣٠٠ مليون دولار امريكي في ٣١ / ١٢/. ٢٠٠٧
الاحتياطيات والأرباح المرحلة	٢١٠ مليون دولار امريكي
حقوق الملكية	٥٣٤ مليون دولار امريكي ٢٠٠٧/١٢/٣١
مجموع الأصول	٤٢٠٠ مليون دولار امريكي في ٢٠٠٧/١٢/٣١

المركز الرئيسي : ٣٥ ش عبد الخالق ثروت . القاهرة ت: ٢٣٩١٦٤٩٢/٢٣٩١٦٢٣٣
فاكس ٢٣٩١٦٢٣٣ ARIBEGCX2 سويفت AIBEX /٩٢٠٩٨ AIBتلكس :٩٢٠٧٩

دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعي البيئي والثقافة البيئية ومهامها الأساسية

إعداد: محمد عبد الحكيم
رئيس الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

تهدف الثقافة البيئية إلي تطوير الوعي البيئي وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئي إيجابي ودائم، والذي بمثابة الشرط الأساسي كي يستطيع كل شخص أن يؤدي دوره بشكل فعال في حماية البيئة وبالتالي المساهمة في الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسعي الدؤوب لتطويرها، بغية نشرها وإنضاجها لتتحول بذلك إلي مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره في المناهج التدريسية في كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال بعقول جديدة تعي مفهوم الثقافة البيئية وتعمل على تطبيقها أن تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسئولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الإيكولوجية والأيكونومية والاجتماعية يعتبر اليوم وعلى المستويين الوطني والعالمي إجراء أساسيا لضمان مستقبل أمن من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمي بمفهوم السياسة البيئية.

وتمثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لمستقبل إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلي إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمته من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذي ينبغي على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففي الوقت الذي تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعي الثقافة البيئية على التوازي وباهتمام متزايد لإحداث تغيرات في طرق التفكير والسلوك البيئي عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلي مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.

الثقافة البيئية تتحقق في كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفي مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً في كافة المنظمات والجمعيات التي تسعي لحماية البيئة والطبيعة. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرمجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخباري للاهتمام بقضايا البيئة والذي يضع بالاعتبار الأول الطريقة العفوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

- إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هي التزام وواجب أخلاقي من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل من قبل المجتمع والدولة.
- إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعي والنباتي والحيواني وكافة الأنظمة الأيكولوجية في تنوعها وجمالها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظر الطبيعي العام وكذلك لحماية التنوع الحيوي الشامل.
- حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتي تعتبر كجزء رئيسي من النظام البيئي وفي الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات ولمتطلبات الاستثمار المتنوعة للمجتمع الإنساني.
- حماية وحفظ الموارد المعنوية والتراث الحضاري كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للفرد والمجتمع.
- العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرة وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئي الحيوي والأماكن الطبيعية.
- استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقية البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتنحصر بحل المشاكل التالية:

- الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.
- حماية الصرف الصحي.
- نظافة الهواء.
- تجنب الضجيج.

- مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعي العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئي.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن في تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلي إمكانية فرض ضرائب ورسوم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، هذا ويمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات في مجال الطاقات البديلة.

كذلك ينبغي منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيقة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وأساليب إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعي ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيقة بالغابات والأرضي والطبيعة بشكل عام.

- العمل على الارتقاء بمستوى الوعي البيئي بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلي الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمة وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والوقوف في وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلي بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المعني والبلدان المجاورة بالإضافة إلي تأمين وتفعيل جسور التعاون التقني مع البلدان والجامعات الأوربية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وابراز دورها الرئيسي في درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

- تقتضي الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلي الاعتماد على ما يسمي باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية أخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

- تشجيع ترجمة العلوم البيئة في المجال القانوني البيئي والهندسي والاقتصادي والتربوي البيئي إلي اللغة العربية وزيادة فرص التخصص العالي في المجال البيئي من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية الحديثة وفرض تواجدها عالمياً باعتمادها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هي تلك السياسة التي تمهد الطريق أمام نشوء وعي وثقافة بيئية، وهي التي تربط النظام الأيكولوجي بالنظام التعليمي وكلاهما بالنظام الاقتصادي ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلي دراسة وفحص كل النواظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نورمات جديدة وكذلك التقرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعي مهتم بإدارة البيئة واختباراتها، واشتراك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأي حول البعد البيئ للمشاريع التي يعتزم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم في الاتفاقات الصناعية التي يزمع عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أي تعارض بين النظام الإيكولوجي والنظام الاقتصادي.

دور الإعلام البيئي:

يعد الإعلام الركيزة الأساسية في مجال التوعية والتربية البيئية..وهذا الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة في العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلي توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر المحيق بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئي كأساس هام في نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً في تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة في الوصول إلي أكبر عدد ممكن من الأفراد.

ولا يخفي على أحد، دور الإعلام الفعال في التأثير على المجتمع والفرد في شتي القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية على حد سواء وبفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية..يمكن اعتباره أداة مهمة وفعاله في توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه وبوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والمرئية يستطيع التغلغل بين عموم الناس كما بين مثقفوه وهو الذي يطلع الناس على حقائق الأمور التي تؤثر في مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئي نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمي الذي عقد في ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومي الإعلام والبيئة ونحن الآن بحاجة إلي هذا النوع من الإعلام الذي يجب أن يكون ترجمة موضوعية وصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلي الناس بشكل يساعدهم على فهم المشكلة إضافة إلي تكوين رأي صائب فيما يتعلق بهذه المشكلة البيئية أو تلك من خلال المناقشات واللقاءات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضا إيقاظ

الوعي البيئي لدي المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلي التخلي عن عادات وسلوكيات ضارة بها.

وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتصمم برامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعاله في أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردي أو من خلال العمل في جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدني!! وهل تحضي المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صحفيينا!! أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقي بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلي كارثة تحصد البشر.

والإعلام البيئي يساهم بشكل كبير وملحوظ في بناء النمط التفكيري للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام في شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاهدة والقراءة، وبالتالي فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير في تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعي الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئته الاجتماعية، فإن الإنسان الواعي والمدرك يزن الأمور ويقارنها قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالي فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلتراً" أي منقي ومغربل بطريقة جيدة حيث سيأخذ المفيد ويترك الغير ذي فائدة، وأنا أرى أن من أهم الأعمال التي يجب أن يهتم بها في العالم العربي هي تثقيف الإنسان العربي حتى لا يصبح هدفاً سهلاً للعلام المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربي أن يحصل على الاستفادة القصوى من الأعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم في الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربي بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفي كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وبكل أسف أهمل الإعلام العربي جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئي فلم يفسح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل الملائم والذي يتوازى مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلي العالم العربي بشكل مباشر ومكثف ولابد أن تهتم بالجوانب التالية:

أولاً طريقة تقديم المعلومة للمتلقي:

يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقي بشكل سلس غير معقد ونتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معدة بشكل علمي بحيث تكون ممتعة وجاذبه لانتباه المتلقي.

ثانياً الشرائح المستهدفة:

بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة في تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فمثلاً شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهندسين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلي عدة أقسام حسب وعيها العلمي والثقافي وإعداد برامج التوعية والتثقيف البيئي على هذا الأساس.

ثالثاً التوعية المستقبلية:

يجب على الإعلام البيئي أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة في نظري وهي شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية في قالب مسلي وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدي الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمي توعوي بشكل ومسلى وممتع ومن هنا تستطيع أن نقدم إعلام بيئي ناجح ويحقق المرجوا منه من الأهداف التي نتمنى أن تعم كل الوطن العربي وهي بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعي أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بحملات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراق وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها في سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئي المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجية مبنية على أسس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردي وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام نرى ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشئون البيئة وذلك عن طريق:

- عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشئون البيئة. كما أن إعداد برامج علمية تحث على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخاطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يمهل دور المرآة في ذلك الذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.
- التأكيد على دور البرامج الدينية في هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية على الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التي تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلي التلوث بالضوضاء والتلوث الإلكتروني والبصري والإشعاعي، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومصادرها وطرق التصدي لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التي تحفز وتقنع الجمهور وتنجح في لفت الانتباه إلي ما يحيط به.
- يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسم أو المقالات والبحوث والعلمية لإبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية في صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعي بأهمية البيئة والتثقيف البيئي يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة وجمالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.
- أن التثقيف البيئي والعناية بالبيئة يجب أن يوجها عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعي إلي قمته تدريجيا.

أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي :

إن للتدريب المهني أهمية قصوى في وطننا العربي الذي يسعى إلى تنمية موارده على كافة أشكالها والتي من أهمها مواردنا البشرية. فالأفراد هم عماد التنمية والتقدم على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية.

وما يزيد من أهمية التدريب المهني ما يمر به العالم أجمع والعالم العربي بصفة خاصة من متغيرات دولية متلاحقة خاصة في المجال الاقتصادي وكافة المجالات تحت مظلة العولمة، والتي أضفت العالمية على كل نواحي الحياة من أبسطها حتى أعظمها.

تلك العولمة التي تولدت عنها شركات متعددة الجنسيات، وشركات عابرة، يشكل إنتاجها مواصفات جودة عالمية. بالإضافة إلى أسواق عمل مفتوحة على مصراعيها أمام العمالة الوافدة من كل أنحاء الأرض، مما يفرض شكلا معينا على العمالة أهم ملامحه المهارة وإدراك كافة المتغيرات التي طرأت على الساحة الاقتصادية، وعلى سوق العمل.

إن من سلبيات العولمة قلة الطلب على العمالة غير الماهرة مما يزيد البطالة ثقلاً على ثقل، بالإضافة إلى تحجيم السلطات الحكومية في الدول، مما يجعل الحل في يد العامل وحده، يساعده في ذلك قياداته الخاصة والعامة والسياسات الاقتصادية التي تسعى إلى التواجد في ظل عالم لا يعترف بمن ينمو ببطء، أو بالعمالة الغير ماهرة. ولهذا كان لابد من تحقيق أهداف التدريب من تنمية قدرات الأفراد، وتنمية الثقة بالنفس، وزيادة الدخل من خلال ربط الأجور بالإنتاج ومنح العاملين فرص للتقدم، والاهم من كل ذلك الحصول على منتجات جيدة بأسعار معقولة وفي أوقات مناسبة. وذلك من خلال إثراء البرامج التدريبية ومتابعة الحديث منها حول العالم، وتدريب العمالة على كافة أشكال التكنولوجيا في مجال مهنتها، أو في المهن المرشحة لها .

إعداد : أحمد جابر حسنين
باحث بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

- **أهداف الدراسة:**

١- إلقاء الضوء على التدريب المهني في الوطن العربي .

٢- توضيح مفاهيم وتعريفات العولمة المؤثرة على التدريب المهني .

٣- تبيين أثر العولمة على التدريب المهني .

٤- إبراز متطلبات سوق العمل في عصر العولمة .

٥- كيفية إعادة تأهيل الموظفين، الخريجين، تدريب المهارات الجديدة .

- **نتيجة الدراسة:**

توضيح التوجيهات المستقبلية في مجال التدريب المهني باستخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة، واستقدام الغير متاح، والأخذ بالأساليب الحديثة في إعداد وكتابة المناهج التدريبية، وإعداد العمالة جسمانياً ونفسياً لمتطلبات العولمة في مجال عملهم، والكشف عن قدر التنافس وصورته النهائية الحقيقية دون موارية أو تعتيم. وإعدادهم أيضاً للتدريب عن بعد وكيفية تبادل المهارات والخبرات والتعرف على الوسائل الحديثة في ذلك المجال.

- **التدريب المهني:**

قبل أن نبين أثر العولمة على التدريب المهني، لابد أولاً أن نلقي الضوء على التدريب المهني وأهدافه، ويمكننا أن نعرفه بأنه:

التغير فيما يحدث للفرد بهدف تطوير معارفه ومهاراته وقيمه إلى مستوى محدد يهيئه للقيام بعمل معين، وهو يتم في مراكز متخصصة تتبع المؤسسات الإنتاجية أو المستفيدة من مخرجات المركز التدريبي بصورة مباشرة، ويجري فيها إعداد العمال الماهرين في نطاق مهارات ضيقة ومتخصصة بدقة ترتبط مباشرة بحاجة المواقع التي سيعملون فيها، بعد إكمال فترة التدريب، ولا يتضمن مثل هذا الإعداد أية عناصر للتوجيه السلوكي والتربوي العام، بل يقتصر على إكساب المهارات اليدوية والتقنية وفي دورات مركزة تختلف مددها اعتماداً على نوع الاختصاص.

إن التقدم العلمي والتقني الذي يحدث على وسائل الإنتاج يزيد من أهمية التدريب، ويجعلها تتطلب نوعية خاصة من العاملين ومن هنا تتركز أهمية التدريب في إعداد القوي العاملة، ومن مختلف الفئات الضرورية للاقتصاد الوطني، بحيث تكون قادرة على القيام بمهامها بطريقة جماعية فعالة كما يجب أن ينطلق من تحليل احتياجات القوي العاملة التي يقتضيها سير الحياة الاقتصادية.

وللتدريب أهمية مزدوجة الأولي: أنه يؤمن للعاملين، والثانية :أنه يلبي احتياجات المؤسسات الاقتصادية من القوي العاملة، بما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج.

ويهدف التدريب إلى صقل قدرات الفرد وإكسابه مهارة تتلاءم والحاجة وكذلك تنمية وزيادة إبداعه.

ويمكن أن نحدد أهداف التدريب من خلال آثاره الاجتماعية والاقتصادية بما يلي:

١- تنمية قدرات الأفراد سواء كانت جسمانية أو عقلية أو سلوكية.

٢- تنمية الثقة بالنفس من خلال إتقان العمل والقدرة على إيجاد الحلول الملائمة لمشاكله وتحمل مسؤولياته.

٣- زيادة الدخل من خلال ربط الأجر بالإنتاجية ومنح العاملين فرص للتقدم.

٤- تنمية الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة.

٥- المحافظة على رأس المال والآلات والقوي العاملة التي تمثل موارد وإمكانيات المؤسسات.

٦- تقليل حالات العطل والحد من التلف مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة ورفع مستوي الصناعة وقدرتها على التفوق والمنافسة من جهة أخرى.

٧- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.

٨- الحصول على الجودة المطلوبة للسلع والخدمات بأسعار معقولة وأوقات مناسبة.

إن هدف التعليم والتدريب المهني الأساسي هو إعداد أطر فنية ذات مهارات قادرة على التعامل مع التقنيات في حقل العمل، لذلك فإن كل الوسائل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة التدريبية يجب أن تعزز الهدف الأساسي لا أن تكون عائقاً أو ثقلاً عليه. فإذا تبين أن أركان التدريب تتكون من المدرب والمتدربين ومستلزمات التدريب فإنها يجب أن تسير بخطوط متوازية لأن تخلف أي منها يؤدي إلى صورة مشوهه للمخرجات. لذلك فإن ممارسة النشاط الإنتاجي في التعليم والتدريب المهني لا يعني تحويل المؤسسة التعليمية أو التدريبية إلى مصنع وفق مفهوم سوق العمل إذ يجب أن تحافظ المؤسسة التعليمية أو التدريبية على سماتها التربوية التي تنمي الاتجاهات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. لذا فإن مؤسسات التدريب والتعليم المهني التي اعتمدت برامج التدريب المنتج حددت الأهداف التي تتوخاها من النشاطات الإنتاجية

وتعتبرها وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية ويمكن أن نضيف أهداف أخرى للتدريب المهني المنتج كما يلي:

١- إثراء البرامج التدريبية:

من خلال التعامل المباشر مع واقع حقيقي لممارسة المهنة أو أقرب ما يكون إليه، يجب عندما تخطط البرامج التدريبية أن يحدد فيها أولاً / أهداف البرنامج مما يتطلب توفير تجهيزات لتنفيذ مفرداته وكثيراً ما يظهر أن برنامج التدريب لا يغطي كامل احتياجات إعداد المتدربين أو التلاميذ لممارسة المهنة، فمثلاً عندما يتدرب التلاميذ على استخدام ماكينات التشغيل الميكانيكي فإنهم يتعلمون مهارة تشغيل الماكينة وصيانتها، ويتم تدريبهم على تصميم نماذج معينة يتم تحديد قياساتها مسبقاً من قبل المدربين دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن لإنتاج القطعة وفق محدداتها القياسية وذلك لعدم الإحساس بالحاجة إليها بسبب تعاملهم مع نموذج تدريبي.

هذا الواقع غير موجود في حقل العمل فالمشغل يتعامل مع متغيرات كثيرة، فإذا لم يكن لديه مهارة فنية في التشغيل لا يمكنه الاستمرار في عمله، هذه المهارة لا يمكن تضمينها في البرنامج التدريبي المشابه لحقل العمل في ورشة تتعامل مع إنتاج حقيقي.

٢- تنمية رغبة المتدرب للمهنة:

جميع مؤسسات التعليم والتدريب المهني تعاني من مشكلة النظرة الاجتماعية القاصرة إليها، سواء من الطلاب أو المجتمع وإن أهم ما يجب عمله في هذا المجال بعد التحاق التلاميذ بالمهن التي سيلتحقون بها هو توجيههم بما يعزز ثقتهم بما يتعلمون من خلال تعريفهم بالمهن إلى سيلتحقون بها عند مشاركتهم في إنتاج سلع وخدمات لها قيمتها التنافسية في السوق وذات مواصفات نوعية، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على تثبيت وجودهم في هذا المستوي التعليمي أو التدريبي الذي يضمن فرصة عمل لهم في سوق المهن الفنية.

٣. تنمية روح العمل الجماعي:

إن إنتاج السلع والخدمات في سوق العمل لا يتحقق بواسطة مبادرة فردية واحدة وإنما من تكامل عدد من الأفراد الفنيين حسب طبيعة السلعة أو الخدمة. لذلك فإن من مسؤولية التدريب المهني هو الإعداد التربوي للمتدربين أو التلاميذ لتنمية روح العمل الجماعي والإيمان به من خلال معرفتهم أن الإنتاج الحقيقي هو مسؤولية جماعية وليس فردية. وعندما تمارس المؤسسة التدريبية الإنتاج الحقيقي يجد المتدربين أنفسهم أمام شواهد واقعية. ففي إحدى الدول العربية التي تعتمد التدريب المهني المنتج تعاقد، أحد مراكز التدريب مع شركة صناعية لتشغيل معدن يتطلب تشغيله (وفي المسلك التقني الذي أعد حسب المكائن المتوفرة في ورشة) أن تمر القطعة المعدنية بسبع وعشرين عملية تشغيل، وكل عملية تتطلب ماكينة يعمل عليها مشغل واحد وأي خطأ قياس يحصل في أي عملية يؤدي إلى فشلها.

ووجد هذا المركز المهني أن أفضل طريقة لتحفيز التلاميذ على إنتاج أكبر عدد من القطع المعدنية المشغلة مع ضمان الدقة الكاملة هو أن تحدد أجورهم على أساس القطعة الواحدة الناجحة بالفحص النوعي لكل المراحل وليس لمرحلة معينة. وكان من نتائج اعتماد هذا المبدأ هو انخفاض عدد القطع المرفوضة من قبل السيطرة النوعية إلى ٢٪ بعد أن كانت ٣٥٪ وأدرك جميع المتدربين أنهم لم يكونوا يقدرون المسؤولية الجماعية في العمل إلا بعد أن ارتبطت أجورهم بمستوي كفاءة أدائهم الجماعي.

٤. إتقان المهارة الفنية واستخدام المعدات والآلات:

لكل ماكينة معدات لازمة لتشغيلها وهذه يمكن معرفتها بسهولة، ولكن فرصة التدريب على استخدامها تبقي محدودة في حالة التدريب ضمن ورش تعليمية لأن إكساب مهارة استخدام العدد المتنوعة لا تأتي إلا بتنوع التشغيل على الماكينة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود حاجة فرضها خصوصية الإنتاج السلعي والخدمي فمثلاً ليس من السهل أن يتعلم المتدرب أو التلميذ استخدام تركيب معدات التثقيب أو الخراطة أو التفريز أو معدات صناعة الأسنان إلا من خلال التعامل مع إنتاج حقيقي يتطلب استخدامها. لقد وجد في العديد من مراكز التدريب المهني المختصة بالتدريب الزراعي أن خريجي هذه المراكز بعد متابعتهم في حقل العمل يشتركون بعدم إتقانهم حرفة تركيب الآلات الزراعية، مع أن البرنامج التدريبي يتضمن ذلك أثناء إعدادهم. وبعد تحليل هذه المشكلة وجد أن كل تلميذ قد مارس عمل تركيب الآلات الزراعية دون أن يأخذ بعين الاعتبار العمل الذي يؤديه بسبب عدم تعامله مع خدمة زراعية حقيقية، وأن ما تعلمه مثلاً هو كيف يربط المحراث على الساحبة الزراعية وكيف ينزعه دون أن يستخدمه لمعرفة نوع الحراثة ولأي عمق وفي أي نوع من الترب الزراعية ... الخ.

كانت هذه المهارة لمخرجات مركز تدريبي آخر مشابه في الاختصاص مختلفة عن ذلك. وعند تحليل الأسباب وجد أن أغلب المتدربين أجمعوا على أنهم أتقنوا تدريبهم على ربط الآلات الزراعية لأنه يرتبط بتنفيذ عمل زراعي إنتاجي وأن نجاحهم في البرنامج كان يرتبط بدقة التنفيذ والتي كان معيارها يقاس بنوعية العمل الحقلي.

٥. الانفتاح على المجتمع:

تسعي مؤسسات التعليم والتدريب المهني باستمرار لتوثيق صلتها بالمجتمع المحلي بعدة وسائل منها الفعاليات الإنتاجية التي تقوم بها هذه المؤسسات، وتعتمد على طبيعة علاقة المؤسسة المهنية بالمجتمع، والتي تجعل العمل وحجم النشاط الاقتصادي وتركيبة وطبيعة العمل ومدي التقدم في تحديد احتياجاته لبرامج التدريب، كما يعتمد على حجم المؤسسة التدريبية ومدي ضخامة برامجها والأسلوب الذي توجه به أنشطتها. وفيما يلي بعض الفعاليات الإنتاجية التي تعبر عن ارتباط التعليم والتدريب المهني بالمجتمع.

أ- إعداد برامج تعليمية للعاملين في القطاعات المختلفة وفقاً لاحتياجاتهم المهنية مثل تزويد المتدربين بأحدث المعلومات في مجال المكائن المبرمجة أو تزويد المهتمين ببرمجيات الحاسوب بأحدث النظم العالمية... الخ.

ب- التفرغ الكلي للمدربين في حقل العمل وفقاً للتخصص ولفترات طويلة للمساهمة بتقديم الاستشارات الفنية مثل اختيار المواد أو إعداد النظم المالية... الخ.

ج- الاستفادة من أنشطة البحث العلمي للمدربين في مختلف المجالات المهنية وترجمة ما يتوصلون إليه من نتائج إلى تطبيقات عملية.

د- تقديم البرامج الثقافية والترفيهية لأبناء المجتمع وبرامج تعليم الكبار.

٦. استثمار الموارد المادية والبشرية:

تمتلك مؤسسات التعليم أجهزة ومعدات وخبرات فنية يمكنها أن تساهم بشكل فاعل في إنتاج سلع وخدمات للمجتمع بالإضافة إلى كونها مستلزمات تدريبية، مثل استخدام أجهزة الأشعة في مؤسسات التدريب الصحية لتدريب الطلبة من خلال استقبال المرضي والتقاط صورأشعة لهم وفق ما هو محدد لكل حالة من قبل الأطباء الاختصاصيين أو استثمار أجهزة تحليل العناصر الغذائية للتربة في مؤسسات التعليم والتدريب الزراعي، حيث يمكن تحليل النماذج التي يجلبها المزارعون ويتم تحليلها مقابل أجور إضافية إلى اعتمادها كنماذج عملية للمتدربين بإشراف المدربين بدلاً من اعتماد نماذج تعليمية لا يوجد مستفيد منها. وقد يتمثل استثمار الموارد المادية للمؤسسة التعليمية بتشغيل المكائن والمعدات الموجودة في الورش التدريبية مثل لحام أجزاء معدنية أو تصنيع لوحات (بوردات) كهربائية أو تشغيل أجزاء ميكانيكية أو تصنيع سبائك معدنية أو تغليف منتج صناعي. وتتم كل هذه الفعاليات بصيغة عقود مع حق العمل ويعمل فيها المدربون والمتدربون لقاء أجور.

٧. توفير مستلزمات التدريب:

تنفق مؤسسات التعليم والتدريب المهني من موازنتها المالية مبالغ كبيرة لتوفير المواد الخام اللازمة لتدريب المتدربين مثل مواد اللحام وخامات التشغيل الميكانيكي وأسلاك لف المحركات الكهربائية والبذور والأوساط الزراعية ومواد كيماوية وبيولوجية للمختبرات الطبية... الخ، تستخدم جميعها لتنفيذ نماذج تعليمية لا تعاد قيمتها النقدية إلى الموازنات المالية للمؤسسات التعليمية. وفي حالة البرامج التدريبية المنتجة فإن العمل المنفذ لصالح جهة مستفيدة تتكفل بتوفير المواد الخام أو أن المبالغ المالية التي تحصل عليها مؤسسات التعليم والتدريب

المهني يخصص جزء منها لتوفير المواد الخام اللازمة لإنتاج السلع والخدمات المتعاقد عليها، إضافة إلى أن الأعمال الخاصة بالمتدربين يكون لها قيمة سوقية فلا تأخذ طريقها إلى الطرح والإهمال كما هو في النماذج التعليمية.

٨. تحديث المكائن والمعدات:

يظل هدف مؤسسات التدريب المهني المتمثل بتوافق برامجها التدريبية مع احتياجات حقل العمل هدفاً أسمي تسعي إليه، ولا يمكنها تحقيقه لكل مرحلة من مراحل التطور التقني إلا بتوفير المعدات المتطورة والتحديث المستمر لخبرات المدربين. وهذان الشرطان يمكن تحقيقهما من خلال الفعاليات الإنتاجية التي تجعل مؤسسات التدريب المهني تشعر بالحاجة الفعلية لها، لأن ظهور التقنية الجديدة في إنتاج السلع والخدمات من شأنه أن ينعكس على نوع السلع والخدمات المعروضة في الأسواق المستهلكة. وعندما تساهم مؤسسات التدريب المهني في سوق عرض السلع والخدمات فإن إحساسها بالتغير التقني يكون مباشراً ويضعها أمام مسؤولياتها لتطوير المكائن والمعدات، إضافة إلى أن الفعاليات الإنتاجية تؤدي إلى تعظيم مواردها المالية التي تمكنها من تجديد الأجهزة والمعدات أو إضافة تقنيات إليها بما يؤهلها إلى مستوي الحداثة. فمثلاً يمكن تحويل بعض أنواع مكائن التشغيل الميكانيكي إلى مكائن مبرمجة بإضافة أجهزة إليها تمت صناعتها بعد سنوات عديدة من صناعة تلك المكائن.

٩. توفير فرص عمل للمتدربين:

يتميز الملتحقون ببرامج التدريب المهني النظامي بأن معظمهم من فئة الشباب ومن أسر ذات دخل محدود مما يجعل حاجتهم إلى فرص عمل أمر واقعي لضمان استمرارهم بالدراسة والتدريب وتستطيع مؤسسة التدريب المهني توفير فرص عمل لهم إذا ما اعتمدت فلسفة التدريب المنتج من خلال إبرام عقود مع حقل العمل كما أنها ستصبح مراكز جاذبة للمتدربين.

١٠. المساهمة في التمويل المالي:

لجأ الكثير من مؤسسات التدريب المهني إلى اعتماد برامج إنتاجية بالاستفادة من الإمكانيات في الورش والمعامل والحقول والمختبرات لإنتاج سلع وخدمات، مثل تقديم خدمات طبية من خلال العيادات المتنوعة أو إبرام عقود مع حقل العمل لإنتاج سلع أو تقديم الاستشارات الفنية لحل المشكلات وتطوير الإنتاج لقاء أجور لتجاوز الاختناقات المالية في الإنفاق على تحديث الأجهزة والمعدات أو توفير المواد الأولية للمتدربين وتوفير مستوي جيد من الأجور للعاملين فيها(١).

١١. تقديم أصلح الأفراد:

تهدف عملية الاختيار المهني إلى اختيار أصلح الأفراد للقيام بعمل معين.. ولقد كانت عمليات الاختيار المهني تقوم في الماضي على أسس ارتجالية غير عملية، إذ كان تعيين العمال يتم بمجرد تقدم الأشخاص للمصانع والمؤسسات، الأمر الذي يترتب عليه أحياناً استبعاد أشخاص صالحين للعمل واختيار من هم أقل كفاءة. ولقد تطورت أساليب عمليات الاختيار المهني بالتطور الصناعي، وكان لزاماً أن نساير الركب وأن نأخذ بأحدث الوسائل العملية المستخدمة في الاختيار المهني والتي وجد بالدراسة والتجربة أنها تحقق أكبر قدر من الإنتاج مع أعلى درجة من التوافق النفسي للعامل. ومن البديهي أن هذا لا يتم إلا باختيار أصلح الأفراد لأنسب الأعمال(٢)

وتجدر الاشارة إلى أن أنواع التدريب يمكن أن نجملها بنوعين هما:

الأساسي العام، والنوعي أو المتخصص.

. فالتدريب الأساسي أو العام هو تدريب المبتدئين على أساسيات المهن، وإعدادهم إعداداً عاماً وأساسياً لتقلد الوظائف والمهن التي تحتاجها المشاريع.

. والتدريب النوعي أو التخصصي يهدف إلى تنمية القدرات وتخصصها في فروع الإنتاج، وغالباً ما تقوم بهذا النوع من التدريب - المؤسسات الإنتاجية - وللتدريب في كلا النوعين صوراً وأنماطاً كثيرة.

• التدريب المهني في الوطن العربي:

إن متغيرات العولمة على كافة المستويات تعد أهم الدوافع التي أدت إلى تركيز الاهتمام ببرامج ومناهج التدريب المهني وضرورة إحكام ربطها بحاجات سوق العمل ويمكن إجمال هذه الدوافع فيما يلي:

١- الاهتمام المتزايد بالمنافسة وما تؤديه لتطوير الأسواق العالمية فيما يخص السلع والخدمات.

٢- الاهتمام باستثمار الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام بما يمكن أن تعود به الخدمات التعليمية التي تقدمها الدولة من دخل وموارد إضافية تقدمها الأطراف المستفيدة.

٣- تحول الدور الحكومي من حالة تقديم الخدمات المباشرة إلى دور التمويل والسيطرة.

٤- الشركات متعددة الجنسيات، والشركات العابرة وما تفرضه هذه الشركات من شدة في التنافس على جودة وسعر المنتج، وسرعة وصوله إلى الأسواق عن طريق إنشاء المصانع داخل الأسواق نفسها وقد ذكرنا أسباب ذلك عند تعرضنا لعلاقة العولمة بأسواق العمل.

٥- المواصفات القياسية للجودة : ISO وما تفرضه من الاهتمام بجودة المنتج عن طريق تنمية المهارات للعاملين.

٦- فتح الأسواق أمام العمال متعددي الجنسيات مما يجعل المنافسة شديدة بين العامل المحلي والعامل الوافد.

وكنتيجة لذلك توجهت معظم الدول إلى توجيه سياسات التدريب المهني فيها بأطر أساسية منها:

أ- ضرورة إيجاد علاقة قوية بين مؤسسات التعليم والمؤسسات الصناعية وخاصة التي سيخدمها التعليم والتدريب من خلال توجيه التعليم والتدريب صناعياً.

ب- يجب أن يكون التدريب متاحاً كلما تتطلبت الحاجة له سواء في الوظيفة أو البيت أو مؤسسات التدريب النظامية.

ج- مرونة المناهج وقابليتها للتنفيذ من خلال تعدد أشكالها وأنماطها وتقديم توجيهات وإرشادات واضحة ومباشرة للطالب.

د- ينبغي أن يكون مستخدمو الخريجين على إطلاع بمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وذلك يتأتي عندما يكون التعليم والتدريب مستنداً إلى الكفايات.

ه- ضمان النوعية وإمكانية التطوير المستمر في المهارات من خلال توفير نظام متماسك للشهادات.

- وفيما يلي عرض مختصر لبعض التجارب العربية

في مجال التعليم والتدريب المهني:

١- المملكة الأردنية الهاشمية:

إن الأسس التي تستند عليها مناهج التعليم المهني في الأردن، تتمثل في الأسس النفسية والاجتماعية والمعرفية. وقد تم ترجمة هذه الأسس وتجزئتها إلى ما يقرب من (٢٠) جزءاً محدداً لعملية بناء المناهج، آخذة بنظرة الاعتبار الأساليب والمعارف والمهارات والاتجاهات والارتباط بسوق العمل، إضافة إلى تنمية القدرات العقلية للطلبة.

ويمكن أن نحدد السمات الأساسية للخطط الدراسية بما يلي:

١- معدل عدد الساعات الأسبوعية لجميع فروع التعليم المهني (٤٠) ساعة في المتوسط.

٢- نسب مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوي التعليم المهني الشامل تتقارب وتشكل نسبة (٢٨,٢٪) من مجموع الحصص الدراسية، ونسب العلوم الأساسية والإضافية تبلغ نسبتها (٢٠,٣٪) والعلوم المهنية تبلغ نسبتها (٢٠٪) والتدريب العملي تبلغ نسبته (٣١,٥٪) وتتباين النسب ما بين الفروع حيث تبلغ أعلى نسبة (٣٦,٤٪) في الصف الثاني من التعليم الصناعي والزراعي، وأدني نسبة (٢٠٪) في الصف الأول من التعليم التجاري، ويلاحظ أن نسبة التدريب في التعليم التجاري، أقل من الأنواع الأخرى.

٣- نسب مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوي التعليم المهني التطبيقي متقاربة وتنقسم إلى فئتين (١٧,٥٪) في التعليم الصناعي والفندقي، و(٢٠٪) في التعليم الزراعي والتجاري والاقتصاد المنزلي. وبالنسبة للتدريب فإن التعليم الصناعي والفندقي يشكل (٨٢,٥٪) بينما الزراعي والتجاري والاقتصاد المنزلي (٨٠٪).

٤- تباين نسب المواد الدراسية بين مستوي التعليم الشامل والمهني التطبيقي، وبخاصة في مواد الثقافة العامة المشتركة حيث تبلغ نسبتها (٢٨,٢٪) في التعليم المهني الشامل، و(١٩٪) في التعليم المهني التطبيقي.

٢- الجمهورية العربية السورية:

إن مناهج هذا النمط من التعليم ترتبط مباشرة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي وتتكون خططه الدراسية من:

- مواد الثقافة العامة: حيث تشترك جميع التخصصات بها وهي التربية الدينية، واللغة العربية، واللغة الأجنبية، والتربية القومية والاشتراكية، والتربية الرياضية والبدنية، والثقافة المهنية.

- مواد الثقافة العلمية: وتختلف من تخصص لآخر فتدرس الرياضيات والعلوم العامة والفيزياء والكيمياء في التعليم المهني الصناعي والنسوي، وتدرس مواد الإحصاء، الجغرافيا الاقتصادية ومبادئ الاقتصاد والقانون التجاري في التعليم المهني التجاري.

والجدول التالي يوضح مكونات الخطة الدراسية للتعليم المهني الزراعي:

	الصف الأول		الصف الثاني		الصف الثالث	
المواد	عدد الحصص	%	عدد الحصص	%	عدد الحصص	%
المواد الثقافية	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥
مواد العلوم الأساسية	٩	٢٢.٥	٦	١٥	٤	١٠
المواد المهنية الزراعية	١٠	٢٥	١٢	٣٠	١٢	٣٠
التدريب العملي الزراعي	١٢	٣٠	١٣	٣٢.٥	١٥	٣٧.٥
المجموع	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠
مثال لمكونات الخطة الدراسية.						

مثال لمكونات الخطة الدراسية.

٣- جمهورية العراق:

تظهر أهمية التعليم المهني من الدور المهم الذي يقوم به إعداد العمال المهرة الذين تتطلبهم المشاريع الصناعية والزراعية، والخدمية، وأن مناهج هذا النمط من التعليم، تعكس فلسفته المتمثلة بإعداد عمال مهرة مؤهلين فنياً وعلمياً وفكرياً، ليسهموا مساهمة فعالة في تحقيق أهداف هذا التعليم، والتي تتناول تطوير شخصية الطالب بجوانبها الجسدية والعقلية والخلقية والروحية، إضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات. ويمكن إجمال خصائص الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق بما يلي:

١- تشكل المواد الثقافية نسبة (٢٩٪) في التعليم الزراعي، ٤٠,٣٪ في التعليم الصناعي. أما المواد الفنية فتبلغ نسبتها (٧١٪) في التعليم الزراعي، (٦١,٢٪) في الصحة الحيوانية، أما الدراسة النظرية فتشكل (٨٤,٥٪) في التعليم التجاري، (٤٧,٣٪) في التعليم الزراعي. والدراسة العملية والتطبيقية متباينة بين التخصصات ففي الزراعي تشكل (٥٢,٧٪) وفي التجاري (١٥,٥٪).

٢- يتراوح عدد الساعات الدراسية (٣٤-٤٢) ساعة أسبوعياً في التخصصات الصناعية، (٣٦-٤١) ساعة أسبوعياً في التخصصات الزراعية والصحة الحيوانية.

ويمثل الجدول التالي الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق:

	الصناعي		التجاري		الزراعي		الصحة الحيوانية	
المواد	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%
الثقافية	٥٢	٤٠.٣	٤٠	٣٦.٣	٣٨	٢٩	٤٧	٣٨.٨
الفنية	٧٧	٥٩.٧	٧٠	٦٣.٦	٩٣	٧١	٧٤	٦١.٧
النظرية	٦٣	٤٩	٩٣	٨٤.٥	٦٢	٤٧.٣	٧٤	٦١.٢
العملية	٦٦	٥١	١٧	١٥.٦	٦٩	٥٢.٧	٤٧	٣٨.٨
مجموع الساعات للصفوف الثلاثة	١٢٩		١١٠		١٣١		١٢١	
نسب المواد في التخصصات المهنية"".								

الوطن العربي أن نلقي الضوء على مفاهيم وتعريفات وأهداف العولمة، وأيضاً آثارها الإيجابية والسلبية على مجتمعنا العربي.

تلك الآثار التي تشتمل كافة المجالات، ومن بينها التدريب المهني كأحد الأنشطة الاقتصادية، والتي زادت أهميته بعد قدوم العولمة، وما طرأ على سوق العمل والإنتاج من تغيرات. وقد حاول الكثير من الباحثين والكتاب في مجالات عدة أن يخرجوا بمفهوم محدد للعولمة، نتج عن ذلك تعريفات عديدة تتشابك في معانيها، دون أن تصطدم. وفيما يلي عرض مختصر لبعض تعريفات العولمة:

١- " أنها التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات Internationalization of Production بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حدت بالبعض إلى تصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة Global Village. (٤)

٢. إن العولمة هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها. كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي..

وهي امتداد طبيعي لانسياب المعارف ويسر تداولها بسهولة بين أرجاء المعمورة، مما يجعل الصعود أمام تضاعفها المتنامي وتدفقها السريع أمراً صعباً، لأن حجم الطاقة الكامنة في هذه المعرفة وتفعيلها في حياة البشر أصبح ضرورياً. إذن هي العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وبيئياً، فهي تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية والإبكار التكنولوجي والإنتاجية(٥)

٣- أيضا: إن العولمة في دلالتها اللغوية تعني جعل الشيء عالمياً، بما يعني ذلك جعل العالم كله وكأنه في منظومة واحدة متكاملة وهذا هو المعنى الذي حدده المفكرون باللغات الأوربية للعولمة Globalization في الإنجليزية والألمانية، وعبروا عن ذلك بالفرنسية بمصطلح Mondialisation، ومهما تعددت السياقات التي ترد فيها العولمة، فإن المفهوم الذي يعبر عنه الجميع، في اللغات الحية كافة، هو الاتجاه نحو السيطرة على العالم وجعله في نسق واحد. ومن هنا جاء قرار مجمع اللغة العربية بالقاهرة بإجازة استعمال العولمة بمعنى جعل الشيء عالمياً. وهي أيضاً زيادة التفاعل والمبادلات والاندماج بين أنشطة المجتمعات المختلفة وخاصة الاقتصادية منها، وتشير العولمة إلى شيئين معاً: انكماش العالم، وازدياد الوعي بالعالم ككل.

كما أنها تعني إنشاء مجموعة من العلاقات الدولية والتي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية عندما أسست مجموعة من المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والفترة الحالية تختلف عن الماضي بالنسبة لتطوير القواعد الأساسية لأنظمة التجارة العالمية وزيادة التكامل بين الأسواق المالية وغيرها من التطورات المؤسسية بحيث أدى ذلك إلى وجود نظام اقتصادي عالمي مختلف، وخاصة مع إنشاء منظمة التجارة العالمية(٦)

٤- ولأن العولمة اتجاه عالمي فلابد لنا أن نذكر بعض التعريفات الغربية ومنها:

أ- تعريف (Waters, 95) بأن العولمة هي العمليات الاجتماعية التي يترتب عليها تراجع القيود الجغرافية، على الترتيبات الثقافية والاجتماعية، ويتزايد في نفس الوقت، إدراك الأفراد لذلك التراجع.

ب- أما (Dunning, 97) فيعتبر العولمة، عبارة عن تضاعف الروابط والارتباطات بين المجتمعات والدول بشكل ينظم، ويرتب نظام الاقتصاد الحالي. كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تفرز القرارات والأحداث والأنشطة، التي تحدث في أحد أجزاء العالم، نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم.

ج- بينما يعرف (Cerny, 95) العولمة على أنها مجموعة من الهياكل والعمليات السياسية والاقتصادية، تنبع من تغير صفات وخصائص السلع والأصول التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي.

د- وينصرف مفهوم العولمة عند (Otsubo, 96) إلى تكامل الإنتاج والتوزيع واستخدام السلع والخدمات بين اقتصاديات دول العالم.

هـ. في حين يعرفها (Alonso- Gano,97): بأنها زيادة في التجارة الدولية والروابط المالية، التي دعمها التحرير الاقتصادي والتغيرات

التكنولوجية(٧)

مما سبق نلاحظ أن الإطار الرحب لمفاهيم وتعريفات العولمة جعلها تتشكل حسب اتجاه الباحث وتخصصه ووجهة نظرة في أساس العولمة. فهناك من أعطاها بعداً اقتصادياً إلى جانب الإشارة لبعض الجوانب الأخرى: مثل تعريفها بأنها تشير إلى أن الاقتصاد، والمجتمع الدولي عموماً يتجه إلى المزيد من التقارب، وذلك على أساس أنه في العقود الأخيرة بدأ يحصل تغير جوهري في طبيعة العلاقات الاقتصادية"(٢).

وهناك أيضاً من أعطاها بعداً إدارياً في تعريفها من خلال منظورها الإداري: "أنها عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضاً عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة. مما جعل المدير العربي شأنه شأن المديرين العالميين - مطالباً بألا يعيش متغيرات بيئته المحلية أو الإقليمية فقط، بل أيضاً كل المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة فاعلية الأداء الإداري"(٣).

ولذلك فإن أفضل التعريفات وأكثرها تحديداً وفي نفس الوقت أكثر رحابة هو التعبير اللغوي عنها بأنها: جعل الشيء عالمياً.

وإذا كان الفكر الغربي يرجع نشأة العولمة إلى لحظة انتصار الغرب التاريخي بانهيار المعسكر الاشتراكي، والسقوط المدوي لسور برلين، مستخدماً في ذلك أقوى أبواق التعمية والتغطية، معلناً نهاية التاريخ. فإن بعد هدوء العاصفة الهوجاء والضجيج الإعلامي المثار المصاحب لها، يدفعنا الأمر إلى إعمال الفكر لسبر أغوار النشأة التاريخية لمصطلح "العولمة.. وكيف أن هذا المصطلح صاحب الإنسان في كافة مراحل تاريخه على هذا الكوكب الذي يعيش فيه، واستمد عنه اسمه "الأرض" ولتصبح "العولمة" القرين "للأرضية" باعتبار أن العالم هو الكرة الأرضية باتساع المقياس الذي يقيس به العامة حدود الامتداد الجغرافي. وإن كان الكون الفسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتماء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هي الوطن. ومن ثم لا يمكن القول أن العولمة ظاهرة أنشأتها قوي بذاتها، وأصبحت في عصرنا بحكم ثورة الاتصالات وتقدم التكنولوجيا، تعبر عن اندماج ووحدة العالم اقتصادياً، وسياسياً، وعسكرياً، وثقافياً، واجتماعياً فيما بعد. فقد نشأ مصطلح العولمة عبر مراحل متتابعة من الزمن، بدءاً من مرحلة التكوين والتي يطلق عليها مصطلح الجنينية مروراً بمرحلة ميلاد المصطلح ونهاية بالنمو والتمدد.

إن للعولمة مجموعة قضايا في شكل منظومات ساخنة يدفع كل منها الأخرى، وهي عملية تتداخل فيها ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- **المجموعة الأولى:** مجموعة السلع والخدمات والأفكار والنظم والمؤسسات والحقوق والالتزامات والسلوك التي يتم تداولها واستخدامها على مستوى العالم والتي أصبحت بحكم المقاييس الدولية ذات مواصفات قياسية ارتقائية، وذات إطار إنطلاقي نحو تنميط المكونات وأحجامها ووظائفها وأدائها في إطار فلسفي يميل إلى تعاون المتنافسين، وإلى استخدام مناهج التحالفات الارتباطية في مجالات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية. والتي أصبحت تميل إلى ابتلاع الآخرين عن طريق توظيفهم والتعاون معهم.

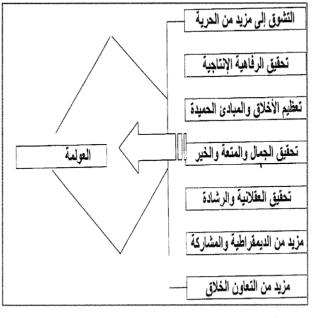
- **المجموعة الثانية:** مجموعة المحاكاة والتماثل والتطابق والتنميط التي تفرض مقاييسها من الجودة الارتقائية التي بحكم التأثير والتأثر تؤدي إلى خلق قوي تدافعية محرضة وحافزة على مزيد من الإبداع والخلق والابتكار، وفي الوقت ذاته دافعه إلى استيعاب الآخرين داخل منظومة الجديد المستحدث والمبتكر، واستلاب وعيه وإرادته من خلال هذا الاستيعاب الذكي.

- **المجموعة الثالثة:** مجموعة عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال والأيدي العاملة والموارد الأرضية، والإدارة والتكنولوجيا، وهي عوامل اكتسبت بحكم العولمة أبعاداً وجوانب جديدة أكثر حركة وأمضي مفعولاً، وبدون حدود قصوى، لكنها اكتسبت وما زالت تكتسب قيمة جديدة متراكمة، وهي بذلك من الضروري أن تعبر عن نفسها بأشكال مختلفة وقيم متباينة بحكم حركة الحقائق واختلاف الرؤى والتصورات، وتباين الظروف والمعطيات. حيث تتفاعل هذه المجموعات، وتتشابك كل منها وتتداخل في الأخرى، وتضيف من خلال هذا التفاعل جديداً لقوى العولمة، تلك القوي التي تستند في قوتها إلى مجموعة من الأصول التي يتم تدويرها بسرعة فائقة، ويتم تداولها بمعدل رهيب، ومن خلال نظم فائقة الفاعلية من أدوات الاتصال، وعبر شبكة متنامية من الحاسبات الإلكترونية، والتي أسهمت في تأسيس كل من:

- التجارة الإلكترونية والاقتصاد الجديد.
- الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية.
- حقول المعرفة الإلكترونية والحصاد المعرفي الإلكتروني.

لقد أحدثت العولمة نوعاً جديداً من الترابط بين البشر في كافة أنحاء العالم: شماله، وجنوبه، شرقه، وغربه، وجعل التعامل بينهم أكثر انسيابية وفاعلية وتدفقاً، وتراكماً لكل من: الخبرة والمعرفة، والعائد والمردود.

إن العولمة لا تعني تفاعل المكان فقط، بل وهو المدهش حقاً تفاعل الزمان أيضاً، ومن ثم فإن العلاقات الرابطة ما بين المكان والزمان هي التي تقرر لماذا العولمة. ولماذا يتعين علينا أن نتعولم. إن الأسباب كثيرة، والدوافع أكثر نبرز أهمها من خلال الشكل التالي:



● **الأثار الإيجابية والسلبية للعولمة:**

تختلف العولمة عن المراحل السابقة للتدويل الاقتصادي، ومن ثم تختلف آثارها على النمو الاقتصادي عن تلك الآثار التي خلفتها المراحل السابقة لها. وتنقسم تلك الآثار إلى آثار موجبة وأخرى سالبة. ويعتبر (World Bank, 95) أن - زيادة تكامل الدول النامية في الاقتصاد العالمي ربما يمثل أهم فرصة، لزيادة الرفاهية لكل من الدول النامية والمتقدمة في الأجل الطويل. أما صندوق النقد الدولي فهو يطرح مزايا عديدة للعولمة وهو يعتبر تلك المزايا تشبه إلى حد كبير مزايا التخصص وتوسيع نظام الأسواق، عن طريق التجارة. بالإضافة إلى إمكانية زيادة تعبئة المدخرات المالية وزيادة المنافسة بين الشركات.

وكما أن صندوق النقد الدولي، لا يغفل بعض السلبيات للعولمة متمثلة في انخفاض الطلب على العمالة غير الماهرة وزيادة البطالة، بجانب الحد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية. كذلك يؤيد (Alonso- Gamo.97) أن العولمة تقدم فرص لزيادة الكفاءة في تخصيص الموارد في اتجاه مناطق المزايا النسبية، وكما تزيد الكفاءة نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات وتشجيع على التكنولوجيا والتعلم كذلك يتوقع تقارب واضح للدخول بين الدول نتيجة العولمة.

كما يؤكد (Dunning.97) أن العولمة وما يترتب عليها من تحول هيكلي في اقتصاد العالم سيترتب عليها فرص كثيرة في المستقبل. ولكن تحذر بعض الآراء من الآثار السالبة للعولمة، فوفقاً لآراء (Naisbitts.94) أن العولمة سيترتب عليها بطالة بالإضافة إلى انخفاض أنماط الحياة للأفراد وتوقعاتهم للمستقبل.

كما أكد (Tanzi,95) أن الدول تواجه قيوداً عندما تضع هيكلها الضريبي ومستوياته، لأن قدرتها على التميز الضريبي سوف تنخفض في ظل القدرة النسبية لعوامل الإنتاج على الانتقال. كما يري (Hellir,97) أن زيادة تكامل أسواق المال، سيترتب عليه تغيرات كبيرة وسريعة في تدفقات رأس المال، الأمر الذي يستدعي اتباع الدولة لسياسة مالية متشددة. أما عن نتائج العولمة على توزيع الدخل، أوضح (Radrik,97)

ان على الحكومة أن تواجه الآثار السلبية على توزيع الدخل التي تترتب على العولمة، نظراً لزيادة الفجوة بين أجور العمال الأقل مهارة وأجور العمال الأكثر مهارة.

وإذا كانت التوقعات بصفة عامة، تتمثل في أن زيادة الاعتماد الاقتصادي العالمي المتبادل يترتب عليه، زيادة إنتاجية، وتقديم مستويات معيشية أفضل. إلا أن زيادة ارتباط الاقتصاديات بالأسواق المالية الخارجية والإختلالات الأخرى، يؤدي إلى أن الأزمات الاقتصادية في إحدى الدول الاقتصادية الكبرى، تظهر آثارها في الحال عبر الكرة الأرضية، مع إمكانية حدوث آثار مدمرة على تلك الدول، التي لا تستطيع مواجهة تلك الأزمات والمشاكل القادمة من الخارج (Dnning,97)9.

ورغم تلك الإيجابيات والسلبيات وغيرها، إلا أننا يمكننا ببعض المقومات أو الشروط أن نجني عائد للعولمة، وهذه تتمثل فيما يلي:

أولاً- على المستوي القومي:

١. وفي ضوء حرية انتقال رؤوس الأموال عبر العالم. يتطلب الأمر تصميم وتطوير حزمة متكاملة من السياسات الحكومية المالية والنقدية لدعم الأنشطة الاستثمارية الصناعية والزراعية والخدمية، والتعليمية والثقافية والصحية والتكنولوجية. إن الأداء المؤسسي الحكومي العصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. فهو يهيئ المناخ الاستثماري الجاذب وكذا المصادر المناسبة لقوي العمل المؤهلة للأداء التنافس وعموماً يساعد على تعظيم فرص الاستمرار والربحية والتوسع.

٢. يتطلب الأمر ألا يسرف فريق التخطيط السياسي الاقتصادي الوطني في محفزات جذب الاستثمار الأجنبي ضريبياً. فهذا يؤثر سلباً على حصيلة الخزانة العامة ضريبياً وقدرتها على تطوير البنية الأساسية اللازمة لجذب الاستثمار ويؤدي للحاجة لتعويض النقص في موارد الخزانة العامة من المواطنين والشركات الوطنية.

٣. كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة تساير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامات الحاسبات بشتى مجالات الصناعة والزراعة والخدمات. إن أهم ما يطلبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة. وأهم ما يساعد دولة على حسن استغلال مواردها البشرية هو تأهيل مواطنيها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والقائمة على تكنولوجيا المعلوماتية. وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهيئ عائد إنتاج وتسويق المنتجات التي تتعاظم قيمتها المضافة ويتزايد فيها المكون المعرفي أي ناتج رأس المال الفكري الكامن في عقول البشر العارفين المبتكرين.

٤. يتطلب الأمر تنسيقاً كاملاً بين الوزارات والأجهزة المعنية بتصميم السياسة الصناعية والزراعية - مثل وزارات الصناعة والإنتاج الحربي والاقتصاد والزراعة - وتحديد حزمة أو خريطة الصادرات السلعية غير البترولية والتي تتمتع فيها بميزة تنافسية وذلك من خلال "مجلس التعامل مع تحديات العولمة" بضم ممثلي هذه الأجهزة وتهيئ له قاعدة معلومات متطورة تكون أساساً لتحديد أهدافه واستراتيجياته وسبل التنفيذ في هذا الصدد.

٥. إنشاء معهد أو أكثر للتسويق يتولي تخريج جيش من مديري التسويق الأكفاء. فلا يمكن الاعتماد على مديري تسويق أجانب - وهو اتجاه يتزايد تبنيه من الشركات العاملة في بعض الدول العربية - في تعزيز الصادرات الوطنية وتهيئة مناعة للمنتجات الوطنية في سوقها إزاء منافساتها الأجنبية. ويمكن أن يتبنى فكرة هذا المعهد اتحاد غرف الصناعة والتجارة على المستوي المحلي القطري أو على المستوي العربي، أو يتبناه القطاع الخاص.

٦. يتطلب الأمر تهيئة جيش من خبراء مكافحة الإغراق لدي شركاتنا وبين محامينا وكذا الهيئات القضائية. بحيث يمكن الدفاع عن مصالح شركاتنا عندما تشكو من ممارسات بعض المصدرين الذين يغرقون السوق المحلية بمنتجاتهم بأسعار أقل عن الأسعار السائدة أو عندما تهتم شركاتنا في الخارج بممارسة الإغراق.

ثانياً- على المستوي الإقليمي:

يتطلب الأمر وبإلحاح إنشاء السوق العربية المشتركة لتعزيز التجارة البينية العربية وتيسير انتقال العمالة. رأس المال. بين الدول العربية فضلاً عن إمكانية تبادل المزايا التجارية التفضيلية بين الدول العربية الأعضاء. إذ أن اتفاقيات الجات تحظر تبادل مزايا تفضيلية بين دول إلا إذا كانت داخلة في سوق مشتركة. فإن لم تكن كذلك فإن أي ميزة تمنحها دولة لأخرى يجب أن تسري لكل الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية التي أفرزتها اتفاقية الجات.

ثالثاً- على مستوي الشركات:

يتطلب الأمر في هذا الصدد تغييراً فاعلاً يقوم على مزيج متكامل ومركب من القدرات الإدارية أهمها:

١- قدرة على تحليل واستشراف المتغيرات البيئية - الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية - بالسوق المحلي والأسواق الخارجية المستهدفة كمحفزات للتغيير.

٢- أصبح ضرورياً أن تتسلح شركاتنا بمداخل الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتوجه التسويقي والتخطيط بالسيناريوهات -Scenario Planning والاهتمام الجدي ببرامج البحوث والتطوير هذا مع الترجمة المستمرة للتحديات السوقية إلى برامج تدريبية.

٣- قدرة على تحليل اتجاهات المنافسة في الأسواق الحالية والمستهدفة. وذلك تواكباً مع التوجه برغبات العملاء للتخطيط الاستراتيجي الفاعل.

٤- قدرة على تصميم فاعل وجاذب للمنتج ولمزيج المنتجات واستراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع يتناسب مع:

أ- توقعات العملاء.

ب- توجهات المنافسين في الأسواق المستهدفة.

ج- الميزة التنافسية المتاحة أو تلك الممكن تعزيزها.

٥- استخدام أدوات قياس الحاجة للتغيير والتقدير والتشخيص المستمرين للمركز السوقي التنافسي للمنظمة. مثل قوائم الاستقصاء والملاحظة الميدانية للأداء التسويقي والمعلومات المرتدة من السوق وملاحظات خبراء أو مستشاري التغيير.

٦- تعزيز واستقطاب قدرات عقلية للتفكير الابتكاري لتوليد بدائل التغيير الاستراتيجي الفاعلة في الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف وخصائص وتصميم المنتجات والمهام التسويقية، وفي مجال ونظم الأداء التسويقي المختلفة.

٧- قدرة على استخدام أساليب التطوير التنظيمي المناسبة مثل التشخيص الفاعل والتعليم والتدريب. وبناء فرق العمل وتحسين العلاقات بين العاملين على مختلف المستويات والتغيير الفني/ التنظيمي والمعلومات المرتدة من المستشار ،أو المستشارين وشبكة التطوير الإداري وتدريب الحساسية.

إن جني ثمار إيجابية للعولمة مشروط بنجاحنا في تهيئة تلك المقومات على أن نبدأ في ذلك من الآن فالوقت - لحد كبير - يخشى ألا يكون في صالحنا لا سيما وقد تأخرنا كثيراً في التخطيط لمواجهة تحديات العولمة(١٠)

- أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي:

لقد كان التدريب المهني مجرد إلحاق شخص يبحث عن عمل مع عامل ماهر ذي خبرة بعمله بحيث يكسب هذا الشخص المعارف والمهارات والقيم الخاصة بهذا العمل بطريقة تلقائية تعتمد على الزمن وقدرة العامل الجديد على الملاحظة والالتقاط كما تعتمد على رغبة العامل الماهر في المساعدة والعطاء.

أما في الوقت الحاضر والذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع فقد أصبح التدريب المهني عملية مخططة منظمة مركزة للوصول إلى المستوي المطلوب في أقصر وقت وأقل كلفة آخذة بنظر الاعتبار التغيرات في أهداف التدريب. من مجرد تلقين للمعارف وتعليم للمهارات إلى تربية المتدرب على الأسلوب الصحيح في التفكير والابتكار والتجديد ليفهم عمله جيداً ويؤديه بكفاءة عالية مع استيعاب التطورات الحديثة.

إن رسم السياسات العامة للتدريب المهني يرتبط بتقدير احتياجات سوق العمل من القوي العاملة ضمن الاختصاصات التي يتعامل معها، ويتم التحقق من ذلك من خلال موازنة العرض والطلب ومن خلال الإحصاءات الدقيقة وقواعد المعلومات التي يجب توفيرها عن واقع سوق العمل ومتطلباته.

ويمكن إجمال المؤشرات الخاصة بسوق العمل والتي تؤخذ في الاعتبار

عند تحديد السياسات التدريبية فيما يلي:

١- مستويات العمل المهني التي يحتاجها والأعداد اللازمة في كل مستوى.

٢- التخصصات أو المهن اللازمة لتلبية الاحتياجات.

٣- الفترة الزمنية التي تحتاجها تلك المستويات والتخصصات للإعداد.

٤- طبيعة التوازن بين العرض والطلب وإلى أي الجانبين يميل إعداد القوى العاملة.

٥- كلفة التدريب المهني وحجم الاستثمار الذي يوضع لتأمين تسهيلاته.

٦- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتحكم في العمالة الوافدة أو العمالة المهاجرة - نتيجة فتح أسواق العمل على مصراعيها في ظل العولمة.

٧- نواتج النظام التعليمي على مستوى المراحل التعليمية المختلفة وأنواع التعليم والتخصصات المتوافرة.

٨- إن مجمل المؤشرات أعلاه، تسهم في بلورة السياسة العامة للتدريب المهني، والتي يتم تبنيها من قبل جهة مركزية وطنية (مجلس أو هيئة أو وزارة - الخ) ويتم في ضوءها تحديد المجالات العامة للتدريب، والتخصصات المطلوبة فيها، وحجم وانتشار برامج تلك التخصصات سواء على المستوى الوطني في البلد ككل، أو على المستوى المحلي.

وتبعاً لطبيعة التدريب المهني فإن الاحتياجات التدريبية لمخرجات هذا التدريب تتمثل في الأنواع التالية:

١- الاحتياجات التي تفرضها متغيرات العولمة على الاقتصاد والسياسة والثقافة، والأخذ بالأساليب الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات والخبرات وأهمها الإنترنت.

٢- الاحتياجات الوظيفية.

٣- الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والفردية.

وتتعلق الاحتياجات التي تفرضها متغيرات العولمة بالآفاق المستقبلية لتطور المهن والمهارات من خلال التنبؤ باتجاهات تلك المتغيرات. وتمثل الاحتياجات الوظيفية متطلبات المهنة أو العمل الذي يعد الطالب لممارستها بعد التخرج، وما يرتبط بذلك من أنواع المعارف والمهارات التي ينبغي أن تتوفر فيه. أما الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والفردية، فتمثل مجموعة الأهداف والتوجهات التعليمية والتدريبية التي تفرضها قيم المجتمع ومسئولياته وطبيعة المتدربين، وخصائصهم، ومتطلبات إعدادهم في ضوء خبرتهم السابقة وحاجاتهم في التعليم المستمر، ومواصلة الدراسة.

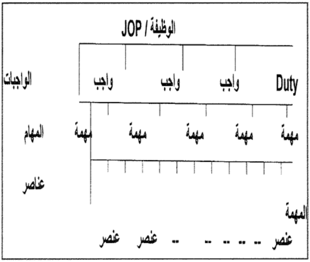
ويكتسب تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية الاستثنائية في برامج التدريب المتخصص باعتبارها مؤشراً لتحقيق أهداف التدريب ، وضمان فاعلية مما يتطلب اتباع منهجية علمية منظمة التحديد تلك الاحتياجات وتحليلها لأغراض بناء وتطوير المنهج التدريبي.

ويبدو أن نشأة مفهوم تحليل العمل تعود أصلاً إلى الاهتمامات المبكرة لشركات ومنظمات في البلدان الصناعية من أجل التخطيط لاستثمار الموارد البشرية فيها فضلاً عن الاهتمام بالتخطيط والتطوير الصناعي والإداري، ويظهر أثر تلك الاهتمامات فيما أعد من تصانيف مهنية في أمريكا وبريطانيا وفرنسا.

وجاءت نتائج أول مشروع دولي للتصنيف المهني -Internetional standard Classification of Occupations في العام ١٩٨٣ عن منظمة العمل الدولية ILO التي استمرت في تطويره وتحديثه مراراً حتى يومنا هذا بهدف توفير قاعدة لتقديم المعلومات المهنية لتسهيل المقارنات الدولية. وقد يسر وضع التصنيف المهني الدولي قيام العديد من البلدان بوضع تصانيف وطنية خاصة بها كما أصدر مكتب العمل العربي - منظمة العمل العربية في العام ١٩٨٩ "التصنيف المهني العربي الموحد" بهدف خدمة عدة أغراض منها:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تشغيل القوى العاملة.
- تحديد سياسات التعليم والتوجيه والتدريب المهني.
- تحليل وتقسيم العمل وتحديد الأجور.

إن تحليل العمل أو المهنة يعني بتوفير المعلومات عن مضامين المهنة وعناصرها، كما ينبغي أن تؤدي من قبل شاغلها، وبالتالي يكون التحليل من خلال تجزاة المهنة إلى مكوناتها الرئيسية والفرعية للتعرف على تلك المكونات التي ستمثل القاعدة الأساسية التي تتمحور حولها فعاليات التدريب وإعداد المتدربين، وتطوير تلك الفعاليات بما يتناسب والعولمة. ويمثل الشكل التالي الأقسام الرئيسية والفرعين في التحليل المهني:



ويوضح الشكل أن كل وظيفة لها عدة واجبات يجب القيام بها، وكل واجب يحتوي على عدة مهام حتى يتم القيام به، والمهمة تتكون من عدة عناصر تمثل أدوات إنجاز المهمة ومن ثم الواجب الوظيفي.

يضاف إلى ما سبق عدة أساليب شائعة للقيام بالتحليل وهي:

أ- الملاحظة المباشرة للعامل الماهر وهو يؤدي عمله.

ب- المقابلات المباشرة أو الهاتفية مع خبراء المهنة والمشرفين على العمل.

ج- المسوحات من خلال الاستبيانات التي توزع على خبراء المهنة والمشرفين على العمل.

د- لجان الخبراء والمحكمين من خبراء المهنة والمشرفين على العمل.

وفي الحقيقة، أن هناك توجهاً لاستخدام أكثر من وسيلة في جمع المعلومات رغبة في زيادة موثوقية النتائج خاصة وأن لكل وسيلة من الوسائل المذكورة مزاياها ومحدداتها(١١) وهذا ما توفره العولمة بمفاهيمها التي تعني انفتاح أسواق العمل مما يوفر فرصة طيبة لتبادل الخبرات والمعارف عن طريق العمال متعددي الجنسيات، بالإضافة إلى ما أحدثته من ثورة في عالم الاتصالات واهم ما فيها شبكة الإنترنت التي أتاحت كم هائل من المعلومات عن كل شيء وفي أي وقت.

• متطلبات سوق العمل في عصر العولمة:

إن سوق العمل شأنه شأن كافة أمور الحياة التي تأثرت وستتأثر بالعولمة التي تعني في النهاية "جعل الشيء عالمياً"، ومن الأشياء الهامة والتي تخص كافة الأمم - سوق العمل، والذي تحول بفعل العولمة إلى سوق عالمي لا يعترف سوى بالإنتاج الجيد، رخيص السعر، والذي يتطلب أيدي عاملة تملك من المهارة الكثير والكثير في ظل منافسة قوية وشرسة بين شركات أو على الأحرى كيانات اقتصادية ضخمة عبارة عن شركات متعددة الجنسيات، وشركات عابرة، تحالفات كبيرة من شركات عالمية حولت التنافس بينها إلى تعاون يعتمد على منافسة الغير دون هوادة أو اعتبارات أخلاقية أو مهنية أو إنسانية.

إن العولمة كما عرفناها سابقاً هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها - كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي.

هذا التعريب وغيره من التعريفات التي تعلن في النهاية عن أنه لا مكان لمن ينمو ببطء في عالم العولمة، والتي من سلبياتها انخفاض الطلب على العمالة الغير ماهرة وبالتالي زيادة البطالة.

إن معايير الجودة العالمية والمعروفة بـ ISO 9000 والتي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في ١٩٨٧، واتفقت عليها الدول الكبرى صناعياً واقتصادياً، وطبقت فوراً في ٥٠ دولة، وتضم مواصفات الأيزو خمس وثائق عن جوهر نظام الجودة وأداء الشركة في تأكيدها للجودة لإثبات امتلاكها مقومات تقديم منتج جيد للمستهلك، وتعد مواصفات الجودة أحد المؤشرات الهامة على عولمة أنشطة الأعمال. ومن هنا تتفق الاتجاهات بين الشركات العملاقة وبين مواصفات الجودة والتي أصبحت هدفاً لكل الشركات الكبيرة، على رفض كل ما هو رديء سواء كان منتج أو عامل لا يمتلك المهارة والخبرة والإلمام بكل ما هو جديد في مجال عمله، أو العمل المرشح له.

نضيف إلى ما سبق فتح الأسواق للعمالة من كل أنحاء العالم، والمعروفة بالعمالة متعددة الجنسيات وما تحمله تلك العمالة من مهارات وخبرات وعلم بالإضافة إلى أجورها القليلة. خاصة وأن الدول الصناعية الكبرى قد اتجهت إلى إنشاء مصانعها في البلاد التي بها أسواقها لعدة اعتبارات اقتصادية، وهذا لا يعني بالضرورة الاعتماد على عمالة محلية من أبناء تلك البلاد التي هي في النهاية مجرد أسواق. بل ستعتمد على المهرة من كل الجنسيات، بل والاعتماد على مديرين وخبراء من جنسيات أخرى.

وسوف يزيد استخدام العمال والمدراء الأجانب لأسباب أهمها:

- تزايد المشروعات المشتركة بين الدول والتي تتكون من تكامل موارد مالية ومادية وفنية وبشرية يقدمها أكثر من طرف، وقد يصاحب ذلك أن يعين الطرف الأجنبي عاملين من جنسيات أخرى.
- القصور النسبي في التخصصات في بعض أسواق العمل.
- الشركات الكبرى وتنامي فروعها من المصانع والشركات والمنافذ.

من كل ما سبق وغيره الكثير تتضح لنا الحقيقة الصعبة التي تواجهها أسواق العمل في بلادنا، فالأمر يتطلب التحرك السريع لمواجهة أثر العولمة السلبي على سوق العمل مع استثمار أثرها الإيجابي وذلك عن طريق:

١- تنمية مهارات العمال عن طريق التدريب الفعال المدروس، والإطلاع على كل ما هو جديد حول المهن والإنتاج، وأن لا يكون الاعتماد على ما اكتسبوه من خبرات عملية تراكمت على مدار السنين. فالصناعة في كل يوم تتطور وبالتالي لابد من تطور العمالة معها.

٢- إعادة تأهيل الإدارة لتتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة في العالم، وحتى تستطيع التعامل مع العمالة متعددة الجنسيات واللغات والمفاهيم، والوصول بالمنشأة الاقتصادية إلى أفضل الحالات من خلال منتج جيد يستطيع المنافسة داخل حلبة العولمة الاقتصادية.

٣- الاستفادة من العمالة الوافدة عن طريق التعرف على مهاراتها والأخذ عنها ما يفيد المهنة والعمل ككل، والتعرف على أهم ما يميزها ويكثر الطلب عليها.

٤- أن تقوم الدولة متمثلة في الهيئات الاقتصادية العامة والخاصة بدورها في الرقي بمستوى العمل، والبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر يساعد في تقليل تكلفة المنتج مع الحفاظ على الجودة.

٥- تيسير الدولة لكل ما يتعلق بأمر التدريب وإعادة تأهيل عمالتها وكوادرها الإدارية دون حدود تحول بين المتدرب وبين الحقائق داخل المنشآت الاقتصادية العامة والخاصة.

٦- الأخذ بالأساليب الحديثة في مجال التدريب وتنمية المهارات.

٧- تحفيز العمال للإقبال على تنمية مهاراتهم بالتدريب والإطلاع.

٨- الزيادة في الوعي الإعلامي لتبصير الشعب بما تحتاجه الدولة من مهن ووظائف، والتشجيع على التعليم المنتج. وتغيير النظرة الاجتماعية لبعض المهن الفنية والحرفية.

٩- التركيز على تدريس الحاسبات الآلية وكيفية التعامل مع الشبكات خاصة الإنترنت.

١٠- تدريب خريجي الجامعات على الحديث في مجالات دراستهم، وإلحاقهم بالأعمال التي تتناسب ودراساتهم الجامعية.

١١- إلحاق طلبة التعليم الأساسي بالجامعات التي تتناسب وميولهم واهتماماتهم دون النظر إلى درجات التحصيل الناتجة عن الحفظ والاسترجاع ونسيان ما تم حفظه بتحقيق الهدف وهو النجاح المرحلي.

إن سوق العمل لم يعد خاص بكل دولة، فقد تحول إلى سوق عالمي الأماكن فيه محجوزة للمهرة في أعمالهم، القادرون على أدائها على أحسن وجه، المبتكرون الذين يؤثرون في مجال عملهم ويقوموا بتنميته، لا مكان للثابتين الساكنين المنتظرين لرواتبهم حتى ولو بدون عمل.

إعادة تأهيل الموظفين والخريجين وتدريب المهارات الجديدة:

لقد اتفق السواد الأعظم من الباحثين والكتاب على أن الاقتصاد هو قوام العولمة، وعلى تحول اقتصاديات العالم إلى اقتصاد عالمي حر، يقوم على التنافس القوي، بل في بعض الأحيان تنافساً شرساً حول تقديم المنتجات الجيدة، والعمالة الممتازة، والكوادر الإدارية العالمة بكل ما هو جديد في إدارة الأعمال والموارد البشرية. فكما ذكرنا عند تعرضنا للآثار السلبية للعولمة، أنها لا تعترف بالعمالة الغير الماهرة مما يؤدي إلى زيادة البطالة، وما يزيد الأمر سوءاً هو أن العولمة تحد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية. رغم أن الأداء المؤسسي الحكومي العصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. فهو يهيئ المناخ الاستثماري الجاذب وكذا المصادر المناسبة لقوي العمل المؤهلة للأداء التنافسي وعموماً يساعد على تعظيم فرص الاستمرار والربحية والتوسع.

كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة تساير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامات الحاسبات بشتى مجالات الصناعة والزراعة والخدمات. فإن أهم ما يطلبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة فأهم ما يساعد دولة على حسن استغلال مواردها البشرية هو تأهيل مواطنيها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والقائمة على تكنولوجيا المعلومات. لأن هناك أعمالاً كما ذكرنا سابقاً تنقرض وستنقرض بحكم التغيرات الفنية والثقافية. وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهيئ لجني عائد العولمة.

وجدير بالذكر: "أنه مع تعقد التكنولوجيا وارتفاع درجة الحاجة بشأنها، يصبح التعليم هو العنصر المؤثر الضروري لإدارتها. ويمثل ذلك التقاءاً أو تقارباً بين التعليم والتكنولوجيا، والتقاء وتقارباً من أجل تعليم متقدم، وبذلك تم تحويل آلاف الوظائف في تصميم البرامج من الولايات المتحدة إلى الهند وبنجلاديش حيث يوجد متعلمون على مستوى عال ويعملون بأجر أقل من أقرانهم في أمريكا.

من كل هذا وذاك، ومع عدم اعتراف العولمة بالدول التي تنمو ببطء في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية، واعتبار تلك السلبية من قبل بعض الباحثين إيجابية تتمثل في أنها فرصة للدول النامية أن تغير من سياستها في كافة المجالات وأن تأخذ بأساليب التطور ليكون لها مكان في قطار العولمة السريع، تبرز أهمية إعادة التأهيل والتدريب للقوي البشرية في تلك الدول. ويمكننا مناقشة التدريب عن طريق عدة محاور أهمها:

١- مفهوم التدريب:

قديماً كانت الأسرة تعتبر وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بإنتاج ما يلزمها من سلع، وتستهلك أيضاً جميع ما تنتجه، ولم يكن المقصود من الإنتاج حينذاك الحصول على فائض أو ربح، بل فقط إشباع رغبات أفرادها، وكان رب الأسرة يقوم بدور المدرب لأفراد أسرته، ثم بدأت الأسرة في الانقسام، وزاد الإنتاج عن حاجتهم فاضطروا إلى مبادلة هذه الزيادة بسلع أخرى، ثم ازداد تقسيم العمل وأصبح كثيرون يعملون على إنتاج سلع بعينها، ويستبدلونها بما يحتاجون من سلع أخرى.

وكانت تلك الأعمال بسيطة وبدائية وتلقائية ولا تحتاج إلى تدريب. ومع بداية الإسلام وهو يدعو برسالته إلى العلم، ويحث على طلبه ولا يقتصر العلم في الإسلام على الأحكام الشرعية فقط - كما يعتقد البعض - إنما يمتد ليشمل كل علم يدفع الجهل، واعتبر فقهاء الإسلام العلوم الدنيوية النافعة فروض كفاية. فكانت أول كلمة قرآنية ألقيت إلى سيدنا محمد (صلي الله عليه وسلم) "إقرأ" : "سورة العلق: آية .

ولهذا فقد ظل العرب ولقرون طويلة في العصور الوسطي مهداً لأرقي حضارات العالم، ووصلة ارتباط بين الحضارات الإغريقية والرومانية والفارسية القديمة. حضارة أصيلة انتقلت إلى أوروبا عن طريق صقلية، والأندلس، لهذا فتعتبر الحضارة الغربية قبساً من حضارة العرب والإسلام.

ومع تزايد تقسيم العمل والتطور السريع الذي أدي إلى اختراع الكثير، وبناء المدن الكبرى، واستعمال رءوس أموال في المشروعات المختلفة.

والفصل بين العمل ورأس المال، انتقلت الصناعة من العمل اليدوي والصانع الفردي إلى استخدام بعض الأسس التقنية الجديدة. وبظهور الآلة ظهرت الثورة الصناعية، التي صاحبها التخصص، والتجمع العمالي الضخم، واستطالة خطوط الاتصال، وتعقدت المشاكل الناجمة عن الزيادة الهائلة في تقسيم وتخصص العمل، وأخذ الإحساس بأهمية العامل الإنساني في الصناعة يتزايد - ومع انتهاء القرن التاسع عشر ظهرت بعض مراكز بحوث الصناعة مثل توماس أديسون ١٨٧٦ وغيره من المراكز، وأخذ الاتجاه نحو علاج انخفاض مستوي المعيشة، وانخفاض مستوي الدخل بالنسبة للفرد، والبحث عن وسائل رفع الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع مستوي المعيشة. وظهر ماكس ويبر الألماني Maxweber (1864-192)صاحب النموذج البيروقراطي Bureaucraticالذي اتسم بتقسيم العمل إلى أجزاء دقيقة، وأصبح في مقدور العامل أن يتعرف على دقائق عملة في وقت قياسي. كما وضع هنري فايول Henri Fauol (1841-1925)عدد من المبادئ والقوانين بتركيز السلطة والعناية بتحليل وظيفة المدير من تخطيط Planning، وتنظيم Or-ganising، وتنسيق Coordinating، وتوجيه ورقابة Control. لتحقيق التوازن داخل المنظمة، مع إمكان تفويض لبعض هذه السلطات.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Humman، ايلتون مايو Mayo، (١٨٨٠-١٤٤٩)، واهتمت بالعنصر الإنساني على أنه كائن نشط إيجابي يرغب في العمل ويحب المشاركة، ومستعد لخدمة أهداف المنظمة، وتحول مفهوم الإدارة إلى الاعتراف بآدميته وقدراته واحترام عواطفه وشعوره، والاهتمام بالفروق الفردية التي تلعب دوراً هاماً بين الناس.

إلا أن فكرة التدريب لم تظهر إلا بعد الحرب العالمية الثانية، لجميع مستويات العاملين وفي جميع التخصصات، وأصبح ذلك مقبولاً لدي القيادات، وكان التدريب هو أحد وسائل رفع الإنتاجية باعتبار أن العنصر البشري، الذي يتوقف عليه التقدم الاقتصادي، والصناعي لأي مجتمع، هو نفسه أحد عناصر الإنتاج، التي تكون مدخلات تقابلها الأنشطة الأخرى المختلفة كمخرجات في الجانب الآخر.

وقد كان التدريب من قبل يعني بتنمية المهارات الميكانيكية وأصبح يشكل بوجه عام تغيير السلوك والميول والاتجاهات لمختلف المستويات. وظهرت مدرستان للتدريب:

١- مدرسة علم النفس والتربية: وتقول بأن التدريب الناجح هو التدريب السلوكي.

٢- مدرسة رجال الأعمال: وتقول بأن التدريب الناجح هو الذي يدر عائداً على الأموال والجهود المستثمرة فيه، وأن يكون هذا ملموساً على المدى القريب.

وقد كثرت تعريفات الكتاب ورجال الإدارة والمفكرين لمفهوم التدريب، نقدم بعضها للإيضاح ومنها:

أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية عالية. أيضاً هو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، وأنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجات الفرد كفرد، واحتياجاته كأحد أعضاء المجتمع.

والتدريب في النهاية يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو استثمار وليس مصروفاً والغرض الأساسي منه إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب أو المرشحين له بكفاءة عالية فهو لذلك وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية وإمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع الذي يحيط به.

ويمكننا أن نجمل ما سبق في مفهوم واحد وهو:

أن التدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات - عالية - محددة وحالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه أو الذي سوف يؤديه، وأيضاً المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

• التدريب الموجه بالأداء:

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية - وتأهيل كوادر وصفوف ثانية لتولي المسئولية فيما بعد - كما أنهما أساسيان للمنظمات التي تسعي لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدي تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدي تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته.

إن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكائنة للبرامج المتعلقة بالتدريب. ويقوم بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسئولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسئولين عن العمل من جهة أخري، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، والتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء(١٥)

• التدريب عن بعد: Tele Conmunication Traning

يتواكب التدريب عن بعد مع الموجه الثالثة أو الثورة الصناعية الثالثة، وهي الفعل الإلكتروني المسمي بالحاسب الآلي أحد إبداعات علم الليزر الحديث و(نظام هولوجرافي Holographic Sys-tem).لقد فتحت ثورة منظومة الاتصالات والمعلومات والشبكات آفاقاً جديدة للنشاط البشري كله، وأصبحنا في عالمنا هذا الجديد نلاحق المعرفة والتقنيات المذهلة المصاحبة له. كما يلعب جهاز المودم Modemدوراً رئيسياً في عملية التدريب عن بعد باستخدام التليفون والإنترنت والحاسب بالحصول على عنوان خاص للمشارك IP.Addressلإمكان الاتصال عبر الشبكة العالمية (الإنترنت). وهذه التقنية الحديثة تعطي الدارس حرية اختيار المكان.. والزمان سواء في منزلة أو مكتبه عبر البحار عن بعد آلاف الأميال، لنقضي تماماً على الأسلوب التقليدي بالتلقين الذي كان يتحول فيه الدارس أو المشارك لمجرد متلقي (بالإضافة إلى التعرف على مفاهيم وأفكار وخبرات جديدة من خلال تبادل المعارف) فالمشارك هنا مشارك إيجابي في مواجهة الأستاذ المحاضر أو المدرب دون عوائق زمنية أو مكانية أو عمرية أو مهنية، وتتشكل صعوبة هذا النوع من التدريب حول إلمام المتدرب عن بعد بمهارات استخدام تلك التقنيات وإدارة الوقت والقدرة على العرض السريع، وكتابة التقارير، بالإضافة إلى أنها باهظة التكاليف بما لا يتناسب مع بعض الدول النامية(١٦)

• الاحتياجات التدريبية: Traning Needs

هي المدخل الصحيح والفعال وذا العائد المثمر عند إعادة خطة التدريب، فهي دراسة الجدوى المسبقة لمشروع التدريب. فتحديدها ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضاً موضوع مرتبط بإدارة التدريب، ويعكس أيضاً مهمة وفلسفة واستراتيجية التدريب.

وليس هناك خلاف بين القائمين بالتنظير للتدريب أو الممارسين له، حيث أن النشاط التدريبي مرهون بمدي ما يحققه من أهداف يتم تحديدها والتخطيط لها، وتمثل هذه الأهداف الترجمة والملخص لنتائج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتعبر الأهداف التدريبية Defining goals عن مقدار القصور في الأداء والمستوي الذي نسعى للوصول إليه. ونوعية هذا القصور في: المعارف (المعلومات) Knowledge، المهارات Skills، الاتجاهات Attitudes. أما مقدار (حجم) القصور: -

إكساب (حديث وجديد ولا يتعارض مع ما لدي الفرد)، تدعيم (التأكيد على ما لدي الفرد المستهدف)، تطوير (تحديث ما لدي الفرد)، تعديل (تغيير جزء من ما لدي الفرد)، تغيير (محو ما لدي الفرد وإكسابه الجديد).

ويساهم التحديد الدقيق للهدف التدريبي إلى التصميم المناسب للبرنامج التدريبي، حيث يمكن إعداد المنهج المناسب لمعالجة القصور في الأداء كما سنري لاحقاً. لا يمكن الوصول إلى أهداف محددة ودقيقة للتدريب إلا من خلال توافر احتياجات واقعية ودقيقة أيضاً ويساهم ذلك بدوره أيضاً في اختيار المحتوي المناسب من حيث النوعية والحجم والعمق (التخصصي) والاحتياجات التدريبية من خلال ترجمتها إلى أهداف ومحتويات تحدد وظيفة التدريب وأهدافه، كما أنها تمثل نقطة الانطلاق للقائمين على تنفيذ العملية التدريبية من حيث إعداد المحتوي ومتابعة وتقييم العائد.

وكثيراً ما يكون لدي الأفراد المعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، إلا أنه قد توجد بعض المشكلات تمنع الأفراد من ممارسة مسالكهم مثل جمود اللوائح والهياكل أو عدم توافر الأجهزة والمعدات المناسبة. ولذلك فإن دراسة الاحتياجات لا تشمل الأفراد أو العاملين فقط، ولكنها تشمل منظومة متكاملة تستهدف تحليل منظمة العمل (الوظيفة التي يشغلها) - والفرد معه، ومع أن الهدف من هذا التحليل هو الوصول إلى القصور الحقيقي في أداء الأفراد، إلا أنه يوضح أيضاً الأسباب الحقيقية للقصور، وما إذا كان التدريب هو الحل المناسب لمواجهة هذا القصور أم لا.

وأخيراً: هناك عوامل تؤثر في اتجاهات تحديد الاحتياجات التدريبية على نشاط التدريب ومنها:

أ- عدم توافر الوقت الكافي أو تخصيصه للتدريب.

ب- عدم وجود نظام ومصادر بيانات في التدريب بحيث تكون كافية لتحقيق المستوي المطلوب من التحليل.

ج- الإدارة تسعي لأن يكون لديها نشاط تدريبي، ولا تريد نتائج لهذا التدريب.

د- رفض الإدارة السماح لبعض الخبراء الخارجيين أو حتى الموظفين الداخلين بعرض عملياتها الداخلية، وتفضل أن تكون مجرد نظرة سطحية للاحتياجات التدريبية.

ه- عدم معرفة العاملين في التدريب بكيفية إجراءات التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات، ومن ثم تحويل هذه الاحتياجات لخطة تدريب.

و- عدم قناعة العاملين المستهدفين بالتدريب بأهميته، وبالتالي عدم مقارنتهم بشكل فعال مع إدارة التدريب في استيفاء البيانات الحقيقية المطلوبة منهم لتحديد الاحتياجات.١٧

خلاصة القول : أن تحديد الاحتياجات على مستوي البرنامج والدورة التدريبية يمكننا من تحديد:

- الهدف التدريبي.
- المحتوى التدريبي.
- الطرق والمعاينات التدريبية المستخدمة.

بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم البرنامج أو الموضوع أو النشاط التدريبي. وعندما يمتد مفهوم الاحتياجات التدريبية عند الإعداد للبرنامج والأنشطة التدريبية، فإن ذلك يؤدي إلى إرشاد القائمين على التدريب والمدربين على الخطوات والإجراءات المحددة والمطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية، والتي في النهاية تساهم في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية. ولا شك إن ذلك يعني تحقيق أحد مبادئ التدريب المهمة، وهو جودة الأداء التدريبي(١٨)

- **مناهج التدريب:**

لقد ارتبط المنهج التدريبي التقليدي بمفهوم خاطئ يقوم على أساس أن العقل الإنساني سوف يتقبل ما يصل إليه من معلومات وخبرات دون مقاومة. ويعني ذلك أن تصبح العملية التدريبية من جانب واحد فقط يمثله القائمون على التدريب والمدرب، في حين يكون دور المشاركين (المتدربين) سلبياً أو ضعيفاً. ويعتمد المنهج التقليدي في التدريب على العمل على إكساب الأفراد المستهدفين بالتدريب المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، دون الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واختلاف مستويات التفكير ولهذا فقد عجزت المفاهيم التقليدية لمناهج التدريب عن مسايرة تقدم الحياة الاجتماعية، وتطور أداء الأفراد في مجال العمل والمجتمع. وبرزت أهمية المنهج التدريبي الحديث الذي يشمل كل الخبرات المنظمة التي يحصل عليها المشاركون، والتي يكتسبونها بسبب التدريب بصورة مباشرة أو غير مباشرة من المدرب أو المشاركين الآخرين. ونتيجة للأخذ بالمفهوم الحديث للمنهج التدريبي اتسعت وازدادت الأنشطة التدريبية لتضم استخدام طرق التدريب المختلفة التي تستهدف المشاركة الفعالة للمستهدفين بالتدريب، بجانب استخدام المعينات السمعية والبصرية بكفاءة لتوصيل المعارف والخبرات. واصبح المنهج الحديث لا يقتصر على مجرد المحتويات بل يشمل كل ما من شأنه أن يؤثر في المشاركين بما في ذلك استخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تزيد من فاعلية المشاركة.

فمنهج التدريب عبارة عن حصر للمادة العلمية المطلوب تقديمها للمشاركين طبقاً لاحتياجاتهم التدريبية، ولتحقيق الأهداف المطلوبة لهم، مع تحديد الأساليب والوسائل والأنشطة وكذلك الوقت اللازم، على أن يكون ذلك في صورة بناء متناسق.

ومن هذا وغيره الكثير يمكن أن نخرج بعدة مميزات للمنهج الحديث، وهي:

- توفير مساحة واسعة من حرية التفكير والتعبير.
- التركيز على تنمية مهارات التفكير.
- دفع وتحفيز الأفراد على تقديم المبادرات.
- إرساء قواعد الاعتماد على النفس في التفكير والعمل واتخاذ القرار.
- مراعاة الاهتمامات والدوافع.
- يقوم على أساس تلبية الاحتياجات الفعلية.
- يراعي النظم الاجتماعية.
- لا يعتمد على المدرب كمصدر للمعرفة والخبرة، ولكن يعتمد على المشاركين والأنشطة التدريبية.
- الربط الدائم بين المعرفة والنظرية التطبيقية.
- ارتباط المعلومات والمحتويات التدريبية بأساليب وطرق تقديم العرض.
- التقويم بتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات من خلال المشاركين والمشرفين.
- يهيئ الفرصة لاستخدام الابتكار والإبداع.
- التجديد والتطوير المستمر في المحتويات والأساليب والطرق المستخدمة.

ويصمم المنهج التدريبي من خلال تحديد أربعة أمور:

أولاً- تحقيق الجودة في التدريب:

على مستوي المشاركة والذي يتطلب السعي من أجل أن يكون أداؤه في حدود طاقته القصوى أو قريباً منها سواء أكان ذلك في العمل أو في التعلم. ولابد لهذا التدريب من توافر عدة عناصر أهمها: الأهداف التدريبية أو أهداف عملية التعلم ولابد أن تكون أهداف طموحة ومحفزة للهمم. أيضاً دور المنظمة التدريبية في مساعدة المشارك على تحقيق هذه الأهداف.

ثانيا- تقدير الاحتياجات التدريبية:

وهو عملية يتم فيها التعرف على المعلومات اللازمة وجمعها

لوضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المخرجات أو الأهداف المطلوبة.

ثالثا- تصميم وتطوير المنهج والنظام:

ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية، والمرتبطة، بالنتائج المطلوب تحقيقها لأنها تحدد لنا الاتجاه. وعناصر التصميم ثلاثة لابد من ارتباطها بعضها ببعض، وهي: المنهج، والتغيير التنظيمي، ونظام التغذية المرتدة والذي يوفر المعلومات اللازمة لقياس مدي التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف. ويركز تطوير المنهج والنظام على استراتيجيات التعلم المختلفة اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويمكن تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات إما في شكل عام يتناول مجالات مثل النواحي الفنية، والشخصية اللازمة لأداء وظيفة بعينها، أو في شكل محدد.

• تكوين البيئة التعليمية:

لا يمكننا في هذا المضمار أن تغفل دور البيئة التعليمية في عملية التدريب، حيث تطمح مؤسسات عديدة لتكون تعليمية، ولكن ذلك يتطلب تفانياً لتحقيق ذلك، ويتطلب تعهداً من كل شخص بأن يسمح للأفراد أن يتحكموا في تطورهم الشخصي، وأن يدعموا العملية التدريبية من خلال التعليم، والتعليق الموضوعي. والاستمرار في تنظيم الأداء، وللمدربين دور أساسي يلعبونه في تكوين بيئة تعليمية، ومقدمتنا الأساسية هي أن التعليم يتم في كل مكان، وليس في الفصول الدراسية فقط ، فالمؤسسة التعليمية بها الخصائص التالية:

- أن ينبع الاهتمام من جانب المتعلم، وليس المعلم.
- يتم الاعتراف بكامل فرص الفرد في التعليم في المؤسسة: أثناء العمل وخارج العمل، تدريب رسمي، وغير رسمي، بالوسائل المتعددة والتعليم المفتوح.
- يتم تشجيع المديرين على تطوير التدريب، والتعليم الخاص، ومهارات التقويم.
- إيجاد فرص تعليمية إضافية، مثل: المكتبات، والمراكز التعليمية، والتعليم المستمر. وفكرة أخرى يجدر بنا التفكير فيها، هي: "الوقت المستقطع" لمدة شهر، أو شهرين، أو ثلاثة، أو ستة، أو اثني عشر شهراً، في ابتعاث لصناعات أخرى، أو في التعليم، أو في تنفيذ شيء مختلف تماماً، لتوسيع مدارك الموظفين وتشجيع المشاركة في التطبيق الجيد بين المؤسسات.

والآن .. كيف تنشئ مؤسسة تعليمية "تدريبية"؟

المرحلة الأولي/ حدد ما يوجد حالياً: من الذي تدرب؟ وما هي المؤهلات التي جعل عليها؟ وما هو التطبيق الحالي لمحتوي التدريب والتطوير في المؤسسة؟ وحدد: ما هي المصادر، والتسهيلات، والميزانيات المتاحة؟ وحدد أيضاً: كيف قامت المؤسسات الأخرى بتنظيمها؟

المرحلة الثانية/ حدد فرص التدريب والتدريب الخاص، وتقويم التدريب في العمل من خلال طبيعة العمل، واربط هذا مرة ثانية بالمرحلة الأولي: هل تدرب المديرون على كيفية التدريب، وتقديم الدروس، والتقويم؟

المرحلة الثالثة/ حدد الأهداف الممكنة، ونقطة البداية: من الذي يتعلم شيئاً ما؟ وما هي معايير النجاح؟ ومضامينه على الميزانية، ومتطلبات التدريب؟

المرحلة الرابعة/ ضع خطة تسويق داخلية، وحدد: كيف تعزز الفكرة؟ ومن يقوم بها؟

المرحلة الخامسة/ بدأت العملية، فشجع الموظفين على المشاركة، وانظر في الصورة الكبيرة في كل أرجاء المؤسسة.

المرحلة السادسة/ راجع الأهداف، وحدد كيفية توافقها مع معايير النجاح، وشجع النجاح، مثلاً في خطاب إخباري عن تجارب الموظفين، وتأكد من وجود مقاييس لأماكن العمل، وفحص لمكان حدوث العملية التعليمية.

ومن المهم أن تكرر الزيارة للعملية باستمرار، وأسأل "هل هي تعمل؟" و"هل تعمل في كل مكان؟" "وكيف يمكنني كمدرب أن أساعد العملية؟" و "ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لمساعدتي على مساعدة الآخرين؟(٢٠)

• كتابة المواد التدريبية:

من الضروري أن تكون المواد التدريبية مكتوبة بطريقة سليمة بحيث تساعد على توسيع دائرة الاتصال بين المدرب والمشارك، بجانب أن تكون شيقة وغير نمطية بحيث تجذب المشارك لمتابعتها والتفاعل معها. والقائمون بالكتابة التدريبية مثل كتاب قصص المسرحيات والأفلام يحاولون أن يبسطوا الفكرة ويقدموها بطريقة تناسب الظروف الزمانية والمكانية والثقافية. كما ينبغي على القائمين بالتدريب المفاضلة واختيار ما يناسب الموقف وما يلبي احتياجات المشاركين من الأفكار المتاحة، وكتابة المادة التدريبية في صورة نصوص حوارية له فوائد كثيرة، فهو لا يساعد فقط غير المتعمق في الموضوع على أداء التدريب، ولكنه يساعد أيضاً المدربين على تحقيق الانسجام بين المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لتقديم ما لديهم من معلومات وخبرات واستقبال ما لدي الآخرين في نفس الوقت، وتهيئة الظروف لتزاوج الأفكار وتوليد أفكار جديدة.

والقائم بالكتابة التدريبية يضع معايير وتوقعات بالنسبة لما يقوم بكتابته، بحيث يتلقى جميع الأفراد الذين سيتعرضون لهذا التدريب نفس الكم والكيف من المعلومات كما يسعى من خلال ثبات وانسجام ما يقدمه من معلومات وصياغة مناسبة لها إلى تحقيق أعلى درجات الأمان والكفاءة. كما أن المادة المكتوبة تتمتع بالمزايا القانونية لأنها موقعة ومعتمدة خلال جلسة التدريب، فالمادة التدريبية دليل إثبات للمعلومات المعروضة عندما تكون صحيحة وجيدة، وتكون دليل إدانة عندما تكون فاشلة.

ويجب أن تتوافر في المادة التدريبية المميزات الآتية:

١- أن تبدأ باحتياجات المشاركين، وتبحث عن معالجة القصور في أدائهم.

٢- تعمل لتحقيق الأهداف العامة للبرنامج التدريبي، وكذلك من خلال التجزئة لأهداف فرعية وأنشطة.

٣- أن يمثل الهدف التدريبي المحور الرئيسي التي تهدف الكتابة التدريبية إلى الوصول إليه.

٤- أن يتم تخطيط وتجميع المحتوي التدريبي المطلوب في ضوء تحليل الأهداف وترجمتها إلى أنشطة ومجالات متعددة.

٥- أن تعتمد على المحتوي و على التنظيم الجيد للموضوع الرئيسي والموضوعات الفرعية وتسلسلها الصحيح.

٦- أن تعتمد على التبسيط والإيضاح الشديد والتكرار والتراكم للمعلومات والخبرات بشكل متدرج في اتجاه تحقيق الهدف التدريبي.

٧- أن تعتمد أيضاً على التلخيص الدائم واستخلاص النتائج ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها.

٨- أن تبتعد الكتابة التدريبية عن التعقيد المتداخل في المفاهيم، وتحاول أن تبسطها من خلال العلاقات الواضحة.

٩- أن تعتمد الكتابة المنهجية للتدريب على قيام المشارك بدور فعال للمشاركين في عملية التدريب من خلال طرق التدريب المختلفة.

١٠- أن تعتمد الكتابة على استخدام الثقافة المحلية في التعبير عن الموضوعات وشرحها.

١١- أن ترتبط الكتابة التدريبية بإمكان استخدامها في العرض من خلال المعينات السمعية والبصرية، والتي تساهم في زيادة الإيضاح.

إن التدريب عملية هادفة ومستمرة وتمثل استثماراً للموارد البشرية، ولذلك فإن كتابة المادة التدريبية تتفق مع الاحتياجات السابق دراستها والتعرف عليها.

إن تفصيل المحتويات التدريبية يتم طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية مما يعطي الفرصة لتحجيم عملية الكتابة وعدم التطويل بإضافة مالا يحتاجه المتدرب.

• المدرب والعملية التدريبية:

لا يجب ونحن نتحدث عن التدريب أن تغفل دور المدرب وهو ركن أساسي من أركان العملية التدريبية.

ويمكننا أن نحدد خمسة أنواع للمدربين وهم:

١- المدرب الذي يتفانى في تنمية معارف المتدربين دون هوادة، يعمل

وكأنه يعمل في ظل غرامات تأخير، هدفه توصيل أكبر معرفة ممكنة من خلال إحكام المحاضرة وتخطيطها تخطيطاً جيداً.

٢- المدرب الذي ينشغل في عمل جو ودي مريح للتدريب وإن كان تدخلهم وإسهامهم المعرفي قليل.

٣- المدرب الذي يحاول التوفيق بين إحكام المعرفة وبين المناخ الودي.

٤- المدرب الذي يستوفي الشكل ويعطي الحد الأدنى الذي يخلي من المسئولية.

٥- المدرب الذي يسعى إلى تحقيق تفاعل عالي بين المشاركين حيث إحكام المعارف والمهارات في جو ودي يستمتع فيه المشاركون ويقدمون أفضل ما عندهم.

وتتحقق وظيفة المدرب في أمور عدة منها:

أ- تحقيق تفاعل بين المعارف الآتية من مختلف الاتجاهات في ضوء جو ودي مريح ملائم للعملية التدريبية.

ب- خلق جو ودي مريح بين أعضاء المجموعة من أجل تحقيق الانسجام اللازم للإبداع على المستوى الشخصي.

ج- التوفيق بين إحكام توصيل المعرفة وبين الجو الودي المريح - حل وسط -.

د- إحكام توصيل المعرفة بتخطيطها تخطيطاً محكماً مبرمجاً والالتزام به.

هـ. إعطاء المحاضرة بالحد الأدنى من المجهود - استيفاء - الشكل ٢٢.-

"إن الاتجاهات المعاصرة في التدريب ترفع على صدرها مجموعة من المواصفات الخاصة للمدرب المعاصر تعتبرها خريطة تمثل الأساسيات في تكوين المدرب المعاصر، وهي كما يلي:

١- الثقة بالنفس ومدخلها هو مستوى المدرب أثناء اللقاء التدريبي بأنه على الأقل أكثر الدارسين إلماماً بالموضوع المطروح مهما كانت مستوياتهم على أن يكون قد أعد نفسه بحق.

٢- التلقائية: والمقصود بها عدم الافتعال والتوجه إلى البساطة والتبسيط.

٣- التعامل مع القصور: والمقصود هنا بأنه لا شيء مثالي وعلينا أن نتعامل مع الواقع بإيجابياته وسلبياته وأن ننحي الجزء من تفكير المدرب، والقصور قد يكون في أوجه عديدة مقبول ويمكن علاجه. كأن يكون قصوراً في إعداد المكان أو في مستوى الدارسين لصعوبة الموضوع كل ذلك يكون مقبولاً ما عدا القصور في المدرب نفسه.

٤- القدرة العقلية: والتساؤل لماذا يسمح لكل من يرغب في أن يكون مدرباً أن يطرق قاعة تدريب ويعلق لافتة مدرب دون أن يكون قد خضع لسلسلة من الاختبارات والخبرة تسمح له بالحصول على هذا الحق حتى كادت أن تصبح مهنة المدرب مهنة من لا مهنة له.

٥- الوضوح: هو الشقيق التوأم للصدق.. وهما من عائلة البساطة، والعرض الواضح غالباً ما يكون عرضاً صادقاً، كما في الدراما البسيطة التي تخاطب وجدان كل الأمة.

٦- القدرة التكيفية: التفهم والتكيف مع الموقف هو أسهل الطرق للتعامل مع الموقف وتحقيق نتائج حقيقية. اختيار أسلوب التخاطب، أمثلة من البيئة المحيطة، تقدير شعور المتدربين والإحساس بهم قدرات للمدرب الفعال الذي يترك بصمته.

٧- التجديد مع الموقف: ويعني ببساطة عدم الخروج عن النص ووضوح الهدف من الموقف والوصول مع الآخرين لهذا الهدف.

٨- التعاطف: شعور المتدربين بأن المدرب يتميز بالرشد والوالدية والبساطة في التعامل كل هذه الأمور تشد وترفع واقعة التفاعل في اللقاء التدريبي.

• التوجهات المستقبلية في التدريب:

إن ما حدث من تطورات متلاحقة في السنوات القليلة الماضية في تكنولوجيا الحاسبات والأجهزة الأخرى التي نستعين بها في الوصول إلى شبكة الإنترنت ومختلف أنواع وأشكال المعلومات، أدى إلى توقع المزيد من التطورات خلال السنوات الخمس القادمة، وفقاً لما يسمى بقانون "مور" في مجال تكنولوجيا الحاسبات وصناعة الرقائق الإلكترونية، وهو القانون الذي ينص على أن قدرات المعالجات الدقيقة والرقائق الإلكترونية تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً. لقد ترتبت على هذه التطورات العديد من الأمور من الناحية العملية، أهمها هو سيادة التعامل مع الأجهزة والحاسبات اليدوية عن طريق الأوامر الصوتية، حيث يتم طلب المعلومات والبحث وتشغيل الأجهزة عن طريق إعطائها أوامر صوتية وليس من خلال لوحة المفاتيح Keyboard الخاصة بالكمبيوتر، هذا إلى جانب انهيار الحواجز بين الفيديو والكمبيوتر بحيث يستطيع الاثنان التفاعل معاً بشكل حقيقي في مختلف مجالات التسلية أو الترفيه أو التعليم أو التدريب.

وأخيراً: تعاظم انتشار التليفزيون التفاعلي الذي سيأتي إلينا كمزيج يجمع بين الحاسب والتليفزيون، بحيث يقدم العديد من المزايا في طرق المشاهدة والاتصال بالمحطات التليفزيونية والإنترنت في آن واحد.

ومع تعاظم ثورة المعلومات، وتزايد كمية المعلومات والبيانات المنقولة والمتبادلة في العالم، اصبح من المستحيل على أي فرد، أن يلم بصورة كاملة، ولو جزء بسيط من أي مجال علمي. ومع الانتشار اللانهائي لاستخدام شبكات الكمبيوتر والإنترنت، نشأت فكرة التعليم والتدريب عن بعد، والاستفادة من الإمكانيات الهائلة للتكنولوجيا المعاصرة في بناء المدارس والجامعات الإلكترونية لما لها من فوائد ومميزات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- سهولة وسرعة الوصول إلى المواد والمعلومات والمناهج التدريبية.

٢- توفير تكاليف الكتب والمطبوعات والأوراق.

٣- إمكانية التعديل والتحديث الفوري.

٤- إرجاع الأثر Feedback الفوري للدارسين.

٥- إجراء الاختبارات عبر الشبكات، وتقييم نتائجها إليكترونياً وبصورة تلقائية.

٦- الوصول إلى كم هائل من المعلومات والبيانات الحديثة عن طريق الشبكات المتعددة، وخاصة شبكة الإنترنت، مما يتيح فرص إجراء الأبحاث والدراسات اعتماداً على المعلومات الحديثة(٢٤)

• الخاتمة

لقد أوضحنا من خلال بحثنا، مفاهيم عديدة عن التدريب المهني، والعولمة والعلاقة بينهم من تأثير وتأثر، فللعولمة متطلبات من أسواق العمل في العالم الدولي والعربي، ولأسواق العمل متطلبات من العولمة من خلال نقل الخبرات والمهارات وكيفية الاستفادة منها. لأجل تنمية مهارات العمالة المحلية وتأهيلها مع الكوادر الإدارية وخريجي الجامعات وأصحاب المهارات، لكي تستطيع مواجهة العمالة الوافدة من مختلف الجنسيات، نتيجة فتح الأسواق أمام الجميع والبقاء للأفضل والأمهر والقادر على التنافس القوي أو الشرس في بعض أوقاته.

نحن تحدثنا عن التدريب المهني كأحد الفرص الباقية للعاملين في الوطن العربي للحفاظ على مواقعهم على الأقل، ولكن من الأفضل أن يكون الطموح لتولي مناصب وأماكن أفضل هو الأساس في تفكير العامل والمدير والخريج العربي.

نحن نواجه عالماً لا يعترف بالبطء أو بالضعف أو بالرديء، بل بالأسرع والأقوى والجيد. فعلينا أن نكون على استعداد تام لهذا العالم، وإلا لن نجد لأنفسنا مكاناً وسط هذه المتغيرات الدولية المتلاحقة.

علينا أن نأخذ بكافة الوسائل المتقدمة في مجال التدريب المهني، وإعادة هيكلة العمالة العربية بما يتناسب مع الحديث في مجالات العمل. كما على المؤسسات الحكومية توفير المتطلبات اللازمة لإثراء عملية التدريب المهني حتى تؤتي بثمارها، فالتعتيم والموارية سوف يقلل فرص عمالتنا في احتلال المواقع الأفضل، أو حتى الحفاظ على مواقعهم الأصلية، خاصة في ظل نظام الخصخصة الذي لا يعترف إلا بالعمالة الماهرة.

إن الاقتصاد العالمي لا يعترف بمفاهيم حقوق الإنسان، خاصة وهو اقتصاد تنافس سريع، لن يتوقف عند آلاف أو ملايين العمال غير المهرة.

لكل ما سبق يجب على الوطن العربي بما يحمله من مهارات وخبرات تستطيع أن تنافس وبقوة بشرط أن تتوافر لها الفرص، التي

من خلالها تستطيع تقديم أفضل ما لديها. فالأمر جد خطير، خاصة وأن بعض البلاد العربية بدأت بالفعل في استخدام العمالة الوافدة لأسباب عديدة قد ذكرت من قبل، ولهذا علينا التحرك بل والتحرك بأقصى سرعة ممكنة.

● قائمة المراجع

١- احمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١.

٢- أسامه المجدوب: العولمة والإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية -، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠.

٣- السيد محمد خيري: الاختبار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، د.ت.

٤- بثينة حسنين عمارة: العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الأمين، ط١، ٢٠٠٠.

٥- حازم البيلاوي: عولمة الاقتصاد بين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات)، ١٩٩٧.

٦- حشمت احمد حلمي جبر: التدريب الإداري والمدرب المحترف، القاهرة، المؤلف، د.ت.

٧- سيد الهواري: الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٦.

٨- طارق على العاني، نصير احمد السامرائي ، وآخرون: الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣.

٩- طلعت السمري: التدريب بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠٣.

١٠- طلعت السمري: فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧.

١١- عبد الرحمن توفيق: التدريب عن بعد - تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - ، ٢٠٠١.

١٢- عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي: تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣.

١٣- عقلة محمد المبيضين، أسامه محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١.

١٤- عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

١٥- كيي ثورن، ديفيد ماكيي: كل ما تريد أن تعرف عن التدريب، الرياض، مكتبة جرير، ط١، ٢٠٠١.

١٦- محسن احمد الخضيري: العولمة الاجتماعية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١.

١٧- محمد صفوت قابل: الدول النامية والعولمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

١٨- محمد عبد الغني حسن: إنتاج وكتابة المواد التعليمية والتدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤.

١٩- محمد عبد الغني حسن: تصميم وإعداد المناهج التدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣.

٢٠- محمد عبد الغني حسن: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣.

١ - عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي: تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣، ص ٢٧- ٢٨، ٣٠-٣١.

(١) طارق على العاني، نصير احمد السامرائي وآخرون: الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣، ص ص ١٢٤-١٣١.

٢ - السيد محمد خيري: الاختبار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، د.ت، ص ١.

٣ - عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي: مرجع سابق، ص ٢٣٧-٢٤٥.

٤ - أسامة المجدوب: العولمة والإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية - القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠، ص ٣٦.

٥ - بثينة حسنين عمارة: العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الأمين، ط١، ٢٠٠٠، ص ٢١.

٦ - محمد صفوت قابل: الدول النامية والعولمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ١٥-١٦.

٧ - عمر صقر: العولمة وقضايا معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٥.

(٢) حازم البيلاوي: عولمة الاقتصاديين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات-، ١٩٩٧، ص ٢٥.

(٣) احمد سيد مصطفى: كمدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة - لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١، ص ٢٠.

٨ - محسن الخضيري: العولمة الاحتياجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١، ص ٥٩-٧٨.

٩ - عمر صقر: مرجع سابق، ص ١٦-١٧.

١٠ - احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ٤٣-٤٦.

١١ - عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم محمد الجنابي: مرجع سابق، ص ٧٩-٨٢، ٨٥-٨٧.

١٢ - بثينة حسنين عمارة: مرجع سابق، ص ٢١.

١٣ - سورة العلق: ١.

١٤ - طلعت السمري: فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧، ص ١٦-٢٨.

١٥ عقلة محمد المبيض، أسامه محمد جمرات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص ١٥-١٦.

١٦ - طلعت السمري: التدريب بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠٣، ص ١١٠-١١٧.

١٧ - محمد عبد الغني هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٢-٢١.

١٨ - محمد عبد الغني حسن هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ٩، ١٢-٢١.

١٩ - محمد عبد الغني حسن هلال: تصميم وإعداد المناهج التدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤، ص ٩، ١٣-١٥، ٢٦-٣٧.

٢٠ - كيي ثورن، ديفيد ماكيي: كل ما تريد أن تعرف عن التدريب، الرياض، مكتبة جرير، ط١، ٢٠٠١، ٣-٥.

٢١ - محمد عبد الغني حسن هلال: إنتاج وكتابة المواد التعليمية والتدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤، ص ٩-١٨.

٢٢ - سيد الهواري: الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٦، ص ٤-٦.

٢٣ - حشمت احمد حلمي جبر: التدريب الإداري والمدرب المحترف، القاهرة، المؤلف، ص ١١٤-١١٥.

٢٤ - عبد الرحمن توفيق: التدريب عن بعد تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ٢٠٠١، ص ١٨-٢١.

ورقة عمل

تتحمل الإدارة الحكومية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها .

ولقد عانى الجهاز الادارى المصرى فى الفترة السابقة من مشكلات عديدة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما أدى إلى تعثر مشروعات التنمية وضعف الخدمات وإصابتها بكثير من الأمراض والمشكلات .

وآن الأوان أن تقوم الإدارة الحكومية بتطوير جهازها الادارى وحل المشكلات التى حلت به حتي تتمكن بالقيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه .

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لإبتكار مفاهيم وأدوات إدارية تسهم في تحسين وتطوير الأداء الادارى .

ومن هذه المفاهيم مفهوم " العدالة التنظيمية " وهو أحد المفاهيم الإدارية القديمة والحديثة فى نفس الوقت والتى لا تصاب بالهرم والتى يجب أن يتم التأكيد علي أهميتها في الحياة التنظيمية .

ولقد زاد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفى للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر .

العدالة التنظيمية وأهميتها فى تحقيق أهداف المنظمة

إعداد : عماد نور الدين
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

ويرجع هذا الاهتمام إلى أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم العدالة أو إنه يعامل معاملة غير عادلة يترتب على ذلك :

١) إنخفاض الرضا الوظيفى .
٢) انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به .
٣) الأداء الوظيفى .
٤) إنخفاض الإلتزام التنظيمى .

ومن ثم فان هذه الورقة تستعرض القضايا الأساسية المرتبطة بمفهوم العدالة التنظيمية وتطبيقاتها الإدارية مع التركيز علي الدور المتوقع لإدارة الموارد في تحقيق العدالة التنظيمية المنشودة ووضعه موضع التنفيذ بما يحقق الولاء الدائم من جانب العاملين للمنظمة ويحقق للمنظمة ميزه تنافسية يصعب تقليدها بالإضافة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال عرض الموضوعات التالية :

- مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها والمبادئ المرتبطة بها .
- الثقافة التنظيمية والعدالة .
- العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية .
- دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق العدالة .
- مصادر التحيز فى تقييم الأداء .
- مدخل حديث لعدالة التقييم .
- تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة .

• **مفهوم العدالة التنظيمية :**

هى الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذى يستخدمه المدير فى التعامل معه على المستويين الوظيفى والإنسانى .

وهو يعتبر مفهوم نسبى " فالإجراء التنظيمى الذى قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعى]الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً [قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز " .

وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الحياة التنظيمية مثل : قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل .. وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

أبعاد العدالة التنظيمية

عدالة التوزيع : " هى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " أى أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والأجور والمزايا العينية والترقيات .

عدالة الإجراءات : " هى عدالة الإجراءات التى استخدمت في تحديد المخرجات " فهي تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة فى اتخاذ القرارات التى تمس الفرد وتقييم أدائه وتحديد من يستحق المكافآت .

عدالة التعاملات : "هى عدالة المعاملة التى يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو فى تفسير هذه الإجراءات " أى أنها تتعلق بالعلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين وكذلك جودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار .

ومما لاشك فيه أن عدم تحقيق العدالة التنظيمية بأى بعد من أبعادها الثلاثة يخلق نوعاً من التوتر فى العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب ,وبين العاملين والإدارة من جانب آخر .. مما يؤثر سلباً على أداء العاملين ويؤدى إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية .

- **وهناك مجموعة من المبادئ المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وهى :**

١) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

أ. تقسيم العمل : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص فى أداء وظيفة محدد .

ب. الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة فى إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها متغيرات أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذى يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذى يبذله .

ج. الترتيب : يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من كان إستخدامها .

٢) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

أ. وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .

ب. المساواة : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل .

ج. السلطة والمسئولية : ترتبط السلطة بالمسئولية .. والمسئولية هى

تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ، وبالتالى فإن من يحصل علي سلطة ما لابد أن يتحمل المسئولية.

د. تسلسل السلطة : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته .. وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

هـ. الاحتفاظ بالكفاءات الادارية : يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

و. المركزية : تركيز سلطة اتخاذ القرار فى يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

٣) **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :**

أ. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

ب. التأديب : توقيع العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

ج. المبادرة : تشجيع العاملين علي المبادرة ودعم روح التجديد والإبتكار.

د. المصلحة العامة : الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.

ه. روح الفريق : يجب علي الإدارة أنتنمى روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

● **الثقافة التنظيمية والعدالة :**

الثقافة التنظيمية هى مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التى يكتسبها الفرد والشائعة بين العاملين والتى تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر داخل المنظمة.

● **ملاحظة هامة :**

الثقافة التنظيمية ليست قابلة للتقييم فى ضوء الصواب والخطأ ، بل هي محددات السلوك التى يجب على الفرد الامتثال لها دون الحاجة إلى مراجعتها أو التشكك فيها إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح فى العمل

وبصفة أكثر تحديداً فإن الثقافة التنظيمية تتضمن المكونات السلوكية التالية:

١- السلوك الروتيني : الذى يعكس التفاعلات اليومية بين العاملين وطقوس العمل واللغة السائدة بين العاملين فى المنظمة.

٢- المعايير : وتعكس أسس التعامل داخل المنظمة ، مثل " من جد وجد " أو" لكل مجتهد نصيب ".

٣- القيم السائدة : وهى مجموعة المتغيرات الحاكمة لسلوك الأفراد داخل المنظمة مثل "جوده المنتج " أو" التفانى فى خدمة العملاء".

٤- فلسفة المنظمة : تحديد سياسات المنظمة تجاه العاملين والمستفيدين.

٥- القواعد : أصول اللعبة التى يجب أن يتعلمها العاملون لضمان البقاء والاستمرار فى العمل.

٦- المناخ : ويتضمن نوعين من الحدود :

١/٦ - الحدود المادية مثل التصميم الهندسى للمكاتب والإدارات.

٢/٦ - الحدود النفسية مثل أساليب التعامل مع الغير من خارج المنظمة.

ومن الطبيعى أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وداخل نفس المنظمه من وقت إلى آخر.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وذلك من خلال :

١ - تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعى.

٢ - ارتفاع ولاء العاملين لكيان أكبر من مجرد النفس أوالذات.

٣ - تستخدم كأساس مرجعى من جانب ا لعاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهى فى نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمى المقبول.

● **العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية :**

١) المتغيرات السياسية : مثل (القوانين واللوائح الحكومية - التغيرات فى قوانين الضرائب - الأحزاب الحكومية - قوانين الحفاظ على البيئة - قوانين الانتخابات - التحالفات السياسية - مستوى الدعم الحكومى - السياسات المالية الحكومية - مخصصات الدفاع والتسليح - قانون العمل الموحد - قوانين المحليات - حجم الميزانية الحكومية - الأحزاب المعارضة - قوانين التصدير والاستيراد - العلاقات والاتفاقات الدولية - قوانين منع الاحتكار)

أى أن المتغيرات السياسية هى المناخ السياسى السائد فى الدولة والمنظمات والهيئات الحكومية ويمكن القول أن الاستقرار السياسى والتشريعى فى البيئة الخارجية يمثل رافداً مهماً لتحقيق العدالة التنظيمية ، وعلى العكس فان عدم الاستقرار يؤدى إلى معوقات لتحقيق العدالة.

٢) المتغيرات الاقتصادية : مثل (قوانين خصخصة الشركات - التحول إلى الاقتصاد الخدمى - سياسات الائتمان - مستوى الدخل المتاح للتصرف - أسعار الفوائد فى البنوك - مؤشرات أسواق المال - أسعار المواد الخام - الإعفاءات الضريبية - قوانين الاستثمار - عجز الموازنات الحكومية - معدلات البطالة - أسعار العملات الأجنبية - نمط الاستهلاك - مستويات الأجور).

أى أن المتغيرات الاقتصادية هي الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة.

وهناك ارتباط شديد بين المتغيرات السياسية والاقتصادية ،فكل نظام سياسى له فلسفه اقتصادية وبذلك فإن أى تغير سياسى يتبعه تغيرات اقتصادية بالتبعية وتأثير مباشر على العدالة التنظيمية مثل (خصخصة الشركات والتقلص التنظيم) ؛

٣) لمتغيرات الاجتماعية : مثل (الثقة في الحكومة - معدلات المواليد والوفيات - نمط الحياة الاجتماعية - دور المرأة فى عملية التنمية - متوسط دخل الفرد - الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال - جهود التنمية البشرية - الهجرة الداخلية والخارجية - معدلات الزواج - نظم التعليم - مفهوم العمل - نسبة الأمية فى المجتمع - نظم التكافل الاجتماعى - تنظيم الأسرة)

أى أن المتغيرات الاجتماعية تعكس القيم والعادات والتقاليد السائدة فى مجتمع معين ويمتد أثر تلك المتغيرات إلى سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم والعدالة التنظيمية.

٤) المتغيرات التكنولوجية : مثل (الإنفاق على البحوث والتطوير - مستوى الإنفاق على التعليم - عصر المعرفة - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات - نظم المعلومات الإدارية - مستوى ميكنة الصناعات)

أى أن المتغيرات التكنولوجية تعكس مستوى تطبيق المعارف العلمية فى المجتمع ، وهى تمثل تحدياً مهماً للمنظمات نظراً لتأثيرها ليس فقط على هيكل وربحية وكفاءة تلك المنظمات ، بل أيضا على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذى يمكن أن تحدثه على نوعية العمالة وهيكل المنظمة.

- ويتوقف أثر البيئة على العدالة التنظيمية على الضغوط التى تفرضها البيئة الخارجية على منظمات الأعمال.

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة :

- تساهم إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثل :

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.

- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل (نظم الأجور والحوافز والتعويضات)

لذلك فان تحقيق العدالة التنظيمية يمثل عنصراً أساسياً فى المعادلة الناجحة لإدارة الموارد البشرية ,وفيما يلى عرض لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق العدالة التنظيمية فى بعض المجالات :

أولاً : عدالة الاستقطاب

تستهدف عملية جذب الموارد البشرية تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتمثل فرص الترقى والنمو الوظيفى إحدى الخصائص الوظيفية المهمة التى تؤثر على إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية ، ومن السياسات المهمة التي تؤثر على هذه الخاصية سياسة المنظمة في شأن الاستقطاب الداخلى أو الخارجي.

ففى سياسة الاستقطاب الداخلى : تتم الترقية إلى الوظائف الأعلى من داخل المنظمة وليس من خارجها ,ومن أهم مميزات ذلك أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها وارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنه انتظاراً لفرص الترقى.

أما فى سياسة الاستقطاب الخارجي : فيتم فى حالة الرغبة فى استقطاب كوادر إدارية وفنية متميزة لا تتوافر ضمن العمالة الحالية فى المنظمة ,وكذلك تستخدم لاستقطاب العمالة الجديدة.

غير أن المغالاة فى تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجى يؤدى إلى إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية خاصة بين طبقات الإدارة العليا.

ففى كثير من المنظمات يقضى العديد من العاملين حياتهم الوظيفية فى انتظار لحظة الترقى إلى منصب رفيع فى أماكن عملهم ,ثم يفاجأ هؤلاء الأفراد بأصحاب " المظلات " يقفزون من السماء لشغل المناصب العليا فإن إحساسهم بالعدالة التنظيمية ينخفض إلى حد كبير خاصة إذا أصبح هذا النوع من " الإسقاط المظلى " هو النمط السائد فى شغل المناصب العليا.

ثانياً : عدالة الأجور والحوافز :

يتمثل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها كما أن نظم الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز ,بل تشمل أيضا كيفية تقدير تلك العناصر, ومن الواضح أن عدالة الإجراءات يمكن إن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت فى المنظمة.

وعندما يشعر العاملين بعدالة الأجور والمكافآت فإن ذلك يؤدى إلى رضا العاملين وانتماءهم إلى المنظمة وإحساسهم بالامتنان.

والعكس فى حالة عدم العدالة حيث يكون السلوك سلبي فى غالب الأمر.

ثالثاً : عدالة التدريب :

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية فى مختلف المستويات التنظيمية ومن هنا يستمد أهميته لارتباطه بعنصر الموارد البشرية.

ويلاحظ أن أهداف التدريب ما هى إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة.

ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها.

فانه يجب على المنظمة أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين بها من خلال عملية التدريب التي يمكن أن تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها عن طريق برامج التدريب التى تفيد الفرد والمنظمة .. أى البرامج التى تنمى مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معاً ومن هنا يزيد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

كما يجب على المنظمة تجنب بعض الممارسات غير العادلة فى مجال التدريب مثل :

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- قصر الاشتراك فى البرامج المتميزة (سفر للخارج وبدلات سفر مرتفعة) على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمى.
- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة فى تطبيق بعض ما تعلمه فى برامج التدريب المختلفة.
- اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطاً أساسياً للترقية.
- عدم رغبة إدارة المنظمة فى الاستفادة من المهارات أو المعارف التى اكتسبها الفرد فى برنامج تدريبي معين.

رابعاً : عدالة نظم تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر العمليات صعوبة على قلب المدير وتحقيق العدالة حيث تتوقف نتائج تقييم الأداء على تفاعل كل من رأى المدير فى مستوى أداء الفرد وحقيقة أدائه.

ويمكن التفرقة بين أربع حالات أساسية فى هذا المجال :

تقييم المدير

- قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية
- قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الفرد
- قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجه نظر الزملاء والمنظمة
- قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية
- فى الحالة الأولى .. القرار يعكس نتائج تقييم المدير (النتيجة الأساسية التى توصل إليها المدير مع حقيقة ومستوى أداء الفرد)

فى الحالة الثانية .. القرار لا يعكس الواقع الفعلى لمستوى أداء الفرد.

مثل أن يحصل الفرد على تقدير أقل مما يستحق

فى الحالة الثالثة .. القرار يعتمد على المجاملة أو تدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية فرض واقع غير حقيقى.

فى الحالة الرابعة .. القرار متطابق مع طبيعة مستوى أداء الفرد.

وتزداد ثقة العاملين فى نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعى عن مستوى أدائهم الفعلى ,وكلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأى فى هذه التقديرات ,وكلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام بجوانب عملهم ,وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحى القصور في الأداء.

خامساً : عدالة نظم إدارة الأداء :

تعريف عملية " إدارة الأداء " " على إنها الوسيلة التى يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التى يبذلها العاملون والنتائج التى يحققونها تحقق أهداف المنظمه ".

وهناك ثلاثة أهداف أساسية لادارة الأداء :

١- **الأهداف الاستراتيجية** أى الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال تحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ثم تصميم نظم القياس والتغذية المرتدة التى تساعد على أداء السلوك الوظيفى الذى يحقق أهداف المنظمة.

٢- **الأهداف الإدارية** المرتبطة باتخاذ قرارات تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين.

وتمثل الأهداف الإدارية محورا أساسياً من محاور تحقيق العدالة التنظيمية وذلك لارتباطها المباشر بالممارسات التنظيمية المسببة لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

٣- **أهداف التنمية** فى الحالات التى لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب ,فيكون هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.

وخلاصة القول أن نظام إدارة الأداء الفعال هو الذى يستطيع أن يساهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ,وان يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات فى العديد من المجالات الادارية ,وأن يساهم بشكل مباشر فى تحسين أداء العاملين ,وذلك من خلال وسيلة قياس مناسبة لقياس أداء العاملين. وهنا قد يثار تساؤل عن المعايير التى يجب توافرها فى وسيلة قياس الأداء التى تحقق العدالة التنظيمية والتى يمكن أن نلخصها فيما يلى :

١) **التوافق الاستراتيجي :** يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .. أى تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية ,بحيث يتسنى للعاملين التعرف على المهام والواجبات الوظيفية التى يمكن أن تساهم فى تحقيق تلك الأهداف.

٢) **الدقة :** يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء .. أى تحديد كل أبعاد الأداء الوظيفى المطلوبة وأخذها فى الاعتبار عند قياس الأداء الوظيفى المتميز.

٣) **الثبات :** يعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس .. أى يمكن أن يستخدمها أكثر من مدير ونحصل على نفس النتائج تقريباً أى أنها تبعد عن التحكم الشخصى ,كما أن المقياس الذى يتصف بالثبات يجب أن يعطى نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً.

٤) **القبول :** يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته ، وذلك يتطلب اشتراك كل من المدير والموظف فى تصميم المقياس.

٥) **الوضوح :** يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمه فى تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التى يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير.

● مصادر التحيز في تقييم الأداء :

هناك العديد من مصادر التحيز التى يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء ومن ثم إحساس العاملين بعدم العدالة ,وهى تنبع من طبيعة النفس البشرية مثل (العواطف - الانفعالات- القصور الادراكى) أو تنبع من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام.

ويمكن تحديد أهم مصادر هذا التحيز كما يلى :

١ - تأثير الهالة ... Halo Effect في الحالات التى يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية ايجابية واحدة لدى الموظف مثل الطاعة العمياء مثلاً.

٢ - تأثير القرون ... Horns Effect في الحالات التى يتأثر فيها المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على انه دون المستوى فى ضوء ذلك.

٣ - الليونة فى التقييم ... Leniency في الحالات التى يعطى فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.

٤ - التشدد فى التقييم ... Strictness في الحالات التى يعطى فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين.

٥ - النزعة المركزية في التقييم ... Central Tendency حيث يعطى المدير تقديرات متوسطة لكل العاملين.

٦ - تحيز التشابه ... Similarity حيث يفضل المدير العاملين الذين يشبهونه ، فهو يفترض أنه كفء وأن نفس الصفة تنسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات]من نفس البلد - نفس النوع - نفس التعليم .

● **مدخل حديث لعدالة التقييم :**

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء يؤثر سلباً على إحساس الفرد بالعدالة ولتلافى هذا العيب تنجه معظم المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على ما يسمى بتقييم ٣٦٠ درجة والذى يعتمد على تنوع مصادر المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف مثل :

الرئيس المباشر - زملاء العمل - المرؤوسين - الموظف نفسه - العملاء

● **تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة :**

تتطلب عملية الربط بين العدالة التنظيمية ونماذج الجدارة تعريفاً دقيقاً لكل من مفهوم " الجدارة " ، و " نماذج الجدارة " وينبع أهمية تعريف هذين المفهومين من حقيقة أنهما نقطة البداية المنطقية لبناء وتطبيق وقياس الناتج النهائى للجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق العدالة التنظيمية.

أولاً - المفاهيم الأساسية للجدارة :

■ المدخل ■ المفهوم ■ العامل

الجدارة هى تعبير عن الخصائص التى يمتلكها الفرد والتى تؤدى إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفى.

العمل : هى تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة والتى يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفية.

الجدارة الوظيفية : الأعمال التى يقوم بها المديرون مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال.

الجدارة الشخصية : المواصفات الشخصية التى تساهم بشكل مباشر فى تحقيق الجدارة الوظيفية.

ويتضح من المفاهيم السابقة للجدارة أنها تدور فى فلك الربط بين جدارة الفرد من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى.

ويمكن تحقيق العدالة التنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدى إلى زيادة العاملين على تحسين مخرجاتهم (عدالة التوزيع) من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات (عدالة الإجراءات).

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق فى ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها ، وحقيقة الأمر فإن مجموعة المداخل التي تركز على العامل إنما تركز على مدخلات العدالة ، فى حين أن المداخل التى تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات العدالة ، ومن ثم فإن الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية.

ثانيا - نماذج الجدارة :

يعرف نموذج الجدارة على أنه وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفى معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويتضح من التعريف السابق أن نماذج الجدارة هي تحديد مجموعة السلوكيات التى تفرق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط بما يؤدى إلى إحساس العاملين بالمساواة ومن ثم العدالة التنظيمية كذلك يمكن النظر إليها على أنها أداة لاتخاذ القرارات التي تصف مجموعة القدرات اللازمة لأداء وظيفة معينة وبما يحقق العدالة التنظيمية.

كما أنها تتيح للمنظمة فرصة لإتخاذ القرارات بشكل موضوعى عن طريق تفادى عوامل التقييم الشخصى والتى يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، والاعتماد على مجموعة موضوعية من المعايير السلوكية والتى يمكن أن تؤثر ايجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، تلك المعايير هى ما يطلق عليها معايير الجدارة ، والتى يجب أن تنصف بالمصداقية والدقة الإحصائية وأن تكون مرتبطة بالوظيفة ذاتها ، وفى ضوء ذلك فإن التحدى الأكبر الذي يواجه المنظمة عند رغبتها فى زيادة عدالة نظام الأجور على سبيل المثال هو " كيفية تحويل فكرة الجدارة إلى خصائص يمكن قياسها بحيث تكون معياراً صادقاً لتحديد الأجور " ، فلا شك أن العامل المتميز لابد أن يحصل على أجر أعلى من الأجر الذى يحصل عليه العامل غير المتميز.

ويتطلب تحقيق العدالة التنظيمية من خلال استخدام نماذج الجدارة مراعاة فروق العدالة بين المنظمات ، فقد تستخدم المنظمة نماذج جاهزة (مستوردة) دون مراعاة الظروف الخاصة بها مما يؤدى إلى انخفاض إحساس العاملين بها بالعدالة.

وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة سوف تبنى نموذجاً خاصاً بها أو أنها سوف تعتمد علي نماذج جاهزة ، فإن العبرة الأساسية هي مدى قبول العاملين بالمنظمة لهذا النموذج ومدى إحساسهم بعدالته وذلك من خلال فهمهم للعمل بناءاً على خبراتهم الشخصية.

● **كيف يمكن زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية ؟**

بصفة عامة يمكن زيادة تلك الفعالية من خلال التأكيد على ما يلى :

- الفرد شريك في تحقيق العدالة ... العدالة عملية تفاعلية طرفاها الأساسيان هما المنظمة والعاملون ، ومن ثم فإنها تتطلب جهداً مشتركاً بين الطرفين لتحقيقها.
- تحديد فجوة الجدارة ... الناتجة عن صعوبة تخلص الفرد من الممارسات الادارية التي اعتاد عليها لفترات طويلة واحتياجة لممارسات إدارية جديدة مطلوبه لشغل الوظيفة ويتيح التعلم الذاتي تحديد هذه الفجوة وتقليصها ومن ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة .
- تشجيع التعيين من داخل المنظمة ... وذلك لتماشى ثقافة الفرد مع ثقافة وقيم المنظمة ، ومراعاة تقديم البرامج التى تهدف إلى إكساب العاملين المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق مكونات نماذج الجدارة.
- ارتباط العدالة بالدور الوظيفي ... ترتبط نماذج الجدارة بالدور الوظيفى أكثر من كونها نماذج عامة ، فمثلا يمكن أن تختلف مكونات نموذج الجدارة للمدير المالى عن مكونات نموذج الجدارة لأخصائى التحليل المالى ، وكذلك تختلف مكونات جدارة المديرين على المستويات الإدارية المختلفة أو نفس المديرين من صناعة أخرى.

لذلك لابد أن نأخذ فى الحسبان التنوع والتباين في قدرات العاملين وطبيعة وظائفهم.

وخلاصة القول أن نماذج الجدارة هى وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية ، وتعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن طريق تفهم تأثير سلوك العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج من جانب ، وقدرة تلك النماذج على إحداث تغيير إيجابى على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من جانب آخر.

وفى النهاية نود التأكيد علي ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث يؤدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إلى تقوية رغبة العاملين فى أداء أقوى وذلك من خلال :

- مراعاة تحقيق العدالة فى توزيع المكافآت على العاملين.
- إتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بمن يستحق المكافآت وتقييم العاملين.
- عدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.

● **المراجع**

١) أ.د عادل محمد زايد " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية " - المنظمة العربية للتنمية الادارية - ٢٠٠٦ .

٢) الإدارة المركزية للبحوث" المداخل الإدارية الحديثة " - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - ٢٠٠١ .

٣) أ . أميرة محمد رفعت حواش " أثر الالتزام التنظيمى والثقة فى الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة دكتوره - جامعة القاهرة ٢٠٠٣ .

دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراءات وقائية في محاربة الفساد وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة

إعداد : نــورالهــدى توكل
كبير باحثين بقطاع التطوير بالجهاز

عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية اجتماعها السنوي الثامن لقيادات الأجهزة المركزية للتطوير والإصلاح الإداري خلال شهر اغسطس الماضي في القاهرة لمدة ثلاث أيام لتحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم التنمية الشاملة ، بهدف مناقشة دور الإصلاح في تفعيل دور الرقابة المالية الإداري ، وتوفير فرص لتبادل الخبرات والإمكانيات الإدارية بين الدول العربية وتيسيرا لاستفادة الأقطار العربية من بعضها البعض من خلال عرض التجارب الإبداعية الناجحة وتعميمها ، وتوفير أطر التفاعل بين قيادات الخدمة المدنية وخبراء التطوير الإداري والتنمية الإدارية في الوطن العربي. وقد شاركت في هذا الاجتماع تسعة دول عربية هي (المملكة العربية السعودية - فلسطين - الجمهورية اليمنية - جمهورية مصر العربية - الجمهورية العربية السورية - دولة قطر - المملكة المغربية - جمهورية السودان - سلطنة عمان). وقدم ممثلوها أوراق عمل لتجارب إدارية ناجحة تم تطبيقها بهذه الأقطار دارت كلها حول محور دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية واستعرضها المجتمعون كالتالي:

ورقة عمل المنظمة عن تطوير دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

وقد تناولت الورقة النقاط التالية :

أولاً :دور المنظمة في التطوير والتنمية الإدارية في الوطن العربي.

- الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم قضايا التنمية الشاملة.
- وضع وتطوير استراتيجية قومية للتنمية الإدارية في الوطن العربي.
- تنمية الإنسان العربي وتحرير قدراته الإبداعية.
- إثراء الفكر الإداري و الممارسة الإدارية العربية.
- دراسة ونشر التجارب الإدارية المتميزة المعاصرة.
- إبراز دور الإدارة في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- اعتبار التطوير الإداري عملية مستمرة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- الإسهام في مواجهة التحديات الإدارية العربية القائمة والمستقبلية.
- الاهتمام بالتنمية الإدارية في الدول العربية الأكثر احتياجا بما يساعد علي تقليص الفجوة التنموية بين أقطار الوطن العربي.

ثانيا : مفاهيم الإصلاح الإداري

أوضحت الورقة مفاهيم الإصلاح الإداري بتعاريفه المتعددة وأكدت علي عدم وجود نظرية موحدة ومتفق عليها في ذلك الخصوص ، ويعود ذلك إلي أن الإدارة هي نتاجاً للثقافة والمحيط الذي تعيش فيه ، وتعكس قيم المجتمع وبالتالي تحد من صلاحية أي معالجة شاملة وعامة . ولا توجد وصفة تصلح للتطبيق في جميع البلاد . وأن الإصلاح لا بد أن يتضمن البيئة الكلية بمختلف مكوناتها وعلاقتها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وعلي كل دولة تكييف برامجها وخططها للإصلاح الإداري وفقاً لظروفها الخاصة ونظمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً : استراتيجيات الإصلاح الإداري:

ناقشت الورقة استراتيجيات الإصلاح الإداري وفقاً لمعيارين : نطاق الإصلاح الإداري - درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة.

نطاق الإصلاح الإداري : حيث تركز الاستراتيجية علي عناصر محدودة أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية الأداء.

درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة بمعني أن يركز التطوير علي عدد محدود من المنظمات أو قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة لاعتبارات اقتصادية وسياسية.

أ . استراتيجية إصلاح جزئي : مثال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارة العليا أو تطوير نظم المعلومات وهي استراتيجية محدودة النطاق وعلي ذلك يكون أثرها علي تحسين مستوي الأداء محدود.

ب . استراتيجية الإصلاح الأفقي : ومثالها تطوير وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته ، وتستخدم إذا كان هناك جانباً معيناً من النظام الإداري يعاني قصوراً شديداً يقتضي علاجاً أفقيا عاماً يشمل منظمات الجهاز الحكومي.

ت . استراتيجية الإصلاح القطاعي: وتشمل عدد محدود من المنظمات الحكومية وتركز علي متطلبات التطوير اللازمة لرفع مستوي أدائها. ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن التطوير يشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل.

ث . استراتيجية الإصلاح الشامل : وتمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري الشامل في كل أو معظم قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي ويعتمد نجاحها علي العوامل التالية :

- الإرادة السياسية .بمعني تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل .
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة

الاهتمام بالوازع الديني لمحاربة السلوكيات السلبية ضماناً للرقابة الذاتية

الجهاز الحكومي.

■ فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية علي الحكومة.

■ تطوير وتغيير في نظم التعليم، والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة)٠

■ تضافر الجهود الإصلاحية الرامية إلي تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

رابعاً: تجربة الإصلاح الإداري في الوطن العربي

استعرضت الورقة بعض تجارب الدول العربية التي تم تطبيقها في مجال الإصلاح الإداري فقد كان نتيجة للتطورات الاقتصادية والمالية والاجتماعية التي أثرت علي اقتصاد الدول العربية أن بدأت عملية ربط أهداف برنامج الإصلاح الإداري في بالتوجه نحو خدمة أهداف التحول الاقتصادي مثل الخصخصة والاستثمار وتحديث قواعد المعلومات ومعالجة فائض العمالة وتطوير نظام الخدمة المدنية بهدف تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال تقليص الوزارات والتوجه نحو اللامركزية وإزالة الازدواجية بين الأنشطة التي تقوم بها الوزارات الحكومية وفك التشابك في الاختصاصات ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات وإعداد أدلة الخدمات ومكتب خدمة المواطنين والاهتمام بالحكومة الاليكترونية.و يمكن تصنيف محاولات الإصلاح الإداري في الوطن العربي في الجوانب التطويرية التالية :

١- التحول نحو دور الدولة الجديد من خلال لإدخال التعديلات الجوهرية علي البنية التنظيمية للدولة.

فقد أخذت بعض الدول العربية بتدعيم القطاع الخاص . ففي السودان قد تبني المركزية واللامركزية / الفيدرالية والإقليمية وتحديد أجهزة الحكم الاتحادي والدوائر والمحافظات والمحليات وتحديد اختصاصات وهياكل السلطة التنفيذية مع المستويات الأخرى ...أما في مصر فقد تم التوجه منذ عام ١٩٩١ نحو التحول الاقتصادي من خلال الخصخصة ... واستطاعت موريتانيا خصخصة عملية تفريغ البضائع في ميناء نواكشوط مما ساعد الميناء علي أن يكون رافد اقتصاد قومي بعد أن كان عبئاً علي الاقتصاد ... أما الجماهيرية العربية الليبية ، الإدارة الشعبية التي تم بموجبها إعادة تنظيم الأمانات المركزية بما يضمن نقل الاختصاصات التنفيذية إلي اللجان الشعبية النوعية في البلديات.

٢- التطوير التنظيمي لهياكل ومهام الأجهزة الادارية

تطبق كل الدول العربية بين الحين والآخر إعادة هيكلة الجهاز الحكومي أو إعادة تنظيمه لإزالة التداخل والازدواجية- ففي الكويت تبنت الدولة مشروع فك التشابك في الاختصاصات بين الجهات الحكومية وفي السعودية طبق مشروع تنظيم إداري شامل للأجهزة الحكومية - وتبنت الجمهورية اللبنانية مشروع "تطوير الأداء المؤسسي"

٣- إزالة التعقيدات البيروقراطية من خلال تبني برنامج تبسيط الإجراءات لتحسين خدمة المواطن

في هذا الصدد فقد تبنت المملكة الأردنية الهاشمية برنامجاً مكثفاً لتبسيط الإجراءات استخدمت فيه عدة أساليب ووسائل مثل مكتب خدمة الجمهور واستخدام أدلة الخدمات ، ولجأت الجمهورية التونسية إلي وضع برنامج شامل ومتكامل للتخفيف من الإجراءات الإدارية عُرف ببرنامج تبسيط المساطر الإدارية في مختلف القطاعات واستحدثت نظام الشباك الموحد لوكالة النهوض بالصناعة والحائز علي نظام الجودة ISO لتسهيل إجراءات التصديقات للمستثمرين ، كما تبنت أيضاً تجربة الموفق الإداري في إطار الجهود المبذولة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ولفض النزاعات التي تنشأ نتيجة التعامل بينهم٠٠ وتبنت وزارة التجارة بمملكة البحرين مشروع " المحطة الواحدة" لإنجاز جميع ما يحتاجه المستثمر من خدمات .

٤- تنمية القوي العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد

اهتمت الدول العربية بالعنصر البشري فكونت الأجهزة التي تهتم بالوظيفة العامة والتعليم والتدريب ، فتبنت الكويت مشروع التوظيف المركزي إليكترونياً ويتم من خلاله حصر الوظائف الشاغرة في الجهات الإدارية وحصر الأفراد الباحثين عن عمل ليتم توزيع العمالة بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب - وفي عمان بعد نجاح تجربة البنك المركزي في توطين الوظائف في القطاع المصرفي عهدت حكومة سلطنة عمان إلي كلية الدراسات المصرفية والمالية بوضع أهداف مرحلية لتطبيق برامج مشابهة في المؤسسات الأخرى - أما في المملكة المغربية فقد اهتمت بمشروع تقييم أداء الموظفين القائم علي أسس إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه، ويساعد هذا النظام في تخطيط البرامج التدريبية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية.- أما كل من المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية فقد اهتمتا بمشروع ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لتسهيل عملية التخطيط والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل الوظيفية ، وتبنت المملكة العربية السعودية مشروع تصنيف الوظائف الشامل الذي تم تسجيله في دليل متكامل والذي أدي إلي ربط إنشاء الوظائف بالاحتياج الفعلي وربط التدريب وفتح أقسام جديد في الجامعات وفق متطلبات الوظائف .وتتبني دولة فلسطين مشروع نظام موحد للابتعاث والتدريب بحيث تكون مبنية علي الحاجة وليست الفرص المتوفرة من المانحين فقط وإتباع إجراءات واضحة يتم التقيد بها من جميع الأجهزة والمؤسسات الحكومية الأخرى.

٥- استكمال وتطوير كافة القوانين واللوائح والتشريعات العامة والخاصة.

اهتمت الدول العربية بتحديث وتطوير القوانين المنظمة لشئون الخدمة المدنية والجهاز الحكومي والقطاع العام بما يواكب التوجهات المعاصرة في نظم الإدارة .وبما يكفل العدل وتكافؤ الفرص واحترام الوظيفة العامة التي يجب أن تتسم بالكفاءة والفعالية الإدارية في أدائها وعلاقتها مع الجمهور ولضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات من جهة والأداء المحايد للموظف في تقديم الخدمات للمواطن بشفافية تامة ، ففي السودان جهاز الرقابة الإدارية وجهاز الحسبة ، وفي المملكة الأردنية الهاشمية الجهاز المختص هو ديوان الرقابة والتفتيش ، وفي مصر جهاز الرقابة الإدارية ، وفي جمهورية الجزائر نجد أن المديرية العامة للوظيفة العامة من مهامها الأساسية رقابة مشروعية القرارات الفردية ، وفي هذا الإطار ابتكرت الجمهورية التونسية مشروع " المواطن الرقيب" كوسيلة لإشراك المواطنين في عملية الرقابة الإدارية . كما أنشئت المملكة المغربية ديوان المظالم ليكون رقيباً علي تنفيذ القوانين واللوائح وسلوكيات العاملين بالدولة.

٦- إنشاء وتطوير الأجهزة الاستراتيجية التي تساهم في تفعيل وضع السياسات واتخاذ القرارات

تعتبر الأجهزة الاستراتيجية بطبيعتها أجهزة مساندة ترفع من كفاءة وفعالية قدرة الأجهزة الأخرى في التفاعل مع مقتضيات الأوضاع السائدة للوصول لأفضل السياسات والقرارات المطلوبة.

وقد أدركت مصر منذ وقت بعيد أهمية المشاركة في الثورة التكنولوجية الجديدة للحفاظ علي دورها الريادي ومن أجل تحقيق التنمية الشاملة، لذلك أنشأت مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار من اجل تطوير وتفعيل الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات .

أما التخطيط كوظيفة هامة في الإدارة لضبط مسارات التنمية فقد اهتمت بها دول بعينها دون أخري ووضعتها كوزارة قائمة بذاتها كما هو الحال في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والمملكة الأردنية الهاشمية ، ودولة الكويت ، أما المراكز الاستراتيجية التي تسهم في رسم التوجهات الاستراتيجية والخطط التنموية فقد تبنتها بعض الدول العربية نذكر منها علي سبيل المثال تجربة الجمهورية التونسية المتمثلة في المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية.

٧- إدخال المفاهيم الحديثة في الإدارة بغرض تطوير الأداء

من اجل تطوير نظم العمل وتحديث أساليبه بغرض تطوير الأداء اهتمت بعض الدول بإدخال مفهوم الجودة الشاملة منها علي وجه الخصوص إمارة دبي التي أنشأت : "برنامج دبي للأداء المتميز" للارتقاء بجودة أداء الدوائر من خلال الجوائز التي تمنح ، كما تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من إدخال مفهوم جديد آخر وهو تطبيق موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة العامة بالوزارات الاتحادية وقد بدأت بمشروع في وزارة المالية والصناعة . كما أدخلت الوزارة نظام الدفع الاليكتروني لتحصيل رسوم الخدمات الحكومية .وفي الجمهورية اليمنية تبنت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بناء وتنفيذ برنامج جائزة التجديد في تطوير الخدمات

العامة بهدف التطوير والارتقاء بمستوي الأداء للخدمات العامة ونشر مفاهيم الابتكار والتجديد وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بأسلوب متميز. وفي دولة قطر تمكنت المؤسسة العامة للكهرباء والماء من إدخال المفهوم الحديث للإدارة المعروف بالتوريد عند الحاجة وذلك لتوفير حاجة المؤسسة عند اللزوم بأدني تكلفة مع الدقة والسرعة في الإنجاز. كما قامت دولة الكويت بإدخال قياس الأداء الكلي في وزارة التخطيط . واستطاعت أيضا تطبيق مشروع الفيزا الاليكترونية وهي عبارة عن مناولة تأشيرة دخول البلاد آلياً وذلك من خلال تجربة الخطوط الجوية الكويتية.- أما إدخال مفهوم الحكومة الاليكترونية كأحد مفاهيم الإدارة الحديثة فقد حققت فيه الدول العربية إنجازات متفاوتة.

وتوالت فاعليات الاجتماع علي مدي أربعة جلسات تم فيها عرض ومناقشة الأوراق المقدمة ومنها الورقة التي أعدتها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بعنوان " مداخل التطوير الإداري للمنظمات الحكومية لإحكام الرقابة علي المال العام " ٠ ركزت الورقة علي ضرورة مواجهة الفساد الإداري باعتباره العدو الأساسي للتنمية لما يترتب عليه من إهدار للمال العام ، وأوضحت الوسائل الواجب اتخاذها لإحكام الرقابة علي إنفاقه بما يضمن استخدام موارد الدولة وفقاً للمسارات المحددة لإنفاقها علي احتياجات المجتمع وبما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما تناولت الورقة أيضاً جهود وإسهامات وزارة التنمية الإدارية في مواجهة الفساد وأساليب ووسائل سد منابعه علي المستوي المركزي ومنها :

١) تغيير وتطوير نظم تقديم الخدمات الحكومية والتركيز علي مبدأ مقدم الخدمة الذي يقوم بالنيابة عن المواطن في الحصول علي الخدمات.

٢) تعدد منافذ تقديم الخدمات باستحداث قنوات وروافد جديدة وانتشارها في شتي مواقع التجمعات السكانية.

٣) استخدام التكنولوجيا الحديثة للاكتشاف المبكر للانحرافات

- مشروع ميكنة الوحدات الحسابية
- ميكنة أعمال المشتريات والمخازن الحكومية.
- مواجهة مشكلة المدفوعات غير المبررة ومعالجة الرشوة.
- المحاسبة والمسائلة تلافيا لإهدار المال العام.
- خلق نظام فعال لخدمة المواطنين وتلقي شكواهم وتوفير آلية للمتابعة.

٤) وسائل حماية الموظف العام والمباعدة بينه وبين دوافع الانحراف.

- زيادة أجور العاملين
- زيادة المرتبات
- صدور القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن كادر المعلم.
- رفع الأجور المتغيرة للأطباء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تحسين الأوضاع الوظيفية والأدبية لموظفي الدولة.
- الفصل بين طالب الخدمة ومؤديها للمباعدة بين الموظف وأسباب الانحراف.

كما تضمنت الورقة آليات الحفاظ علي المال العام علي المستوي اللامركزي

- رفع كفاءة العاملين أنشطة الشئون المالية (التدريب).
- تأكيد البعد الأخلاقي في أداء الوظيفة العامة.
- تطوير إدارات الشئون المالية والاهتمام بالرقابة المالية الداخلية.

ومن التجارب المصرية التي عُرضت في المؤتمر ما أوضحه عضو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الموفد عن قطاع التطوير عن ما تم إنجازه في مجال تطوير نظم وأساليب العمل من تبسيط إجراءات لعدد ٧٦٦ خدمة حكومية من الخدمات الحيوية وثيقة الصلة بالمواطنين منها ٣١٣ خدمة تؤدي علي المستوي المحلي و ٤٥٣ خدمة تؤدي علي المستوي المركزي.تم ذلك في إطار توجيهات القيادة السياسية لرفع المعاناة عن المواطنين عند تعاملهم مع وحدات الجهاز الإداري للدولة ، وفي إطار جهود الجهاز المتواصلة للارتقاء بمستوي أداء الخدمات الحكومية وتحقيق المزيد من التيسيرات للمواطنين في حصولهم علي الخدمات الحكومية ، فقد تبني الجهاز اعتباراً من عام ١٩٩٧ منهجاً جديداً يهدف إلي تحقيق تطلعات الجماهير في حصولهم علي الخدمات بالجودة والشكل اللائق ، وكذا مد جسور الثقة بينهم وبين الوحدات الإدارية بما يحقق انطباعاً قوياً لديهم بأن هذه الوحدات تعمل جميعا علي خدمتهم ، ويرتكز هذا المنهج علي تحقيق مبدأ الشفافية من خلال إعلام المواطنين بكافة متطلبات الحصول علي الخدمة ، وكذا تحقيق وحدة المعاملة بين جميع المواطنين علي المستوي المحلي.

فقد تم إعداد نماذج مطورة للحصول علي الخدمات الحكومية تحقق مبدأ الشفافية من خلال ثلاث محاور مدونة خلف النموذج هي:

- المستندات والأوراق المطلوبة .
- المبالغ المقررة للحصول علي الخدمة.
- التوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة.

كما تضمن النموذج الجهات وأرقام التليفونات التي يلجأ إليها المواطن لتبليغ شكواه في حالة عدم حصوله علي الخدمة في التوقيت المحدد ، أو طلب مستندات أو مبالغ إضافية تحت أي مسمي. ومن هذه الجهات هيئة الرقابة الإدارية / مكاتب الرقابة الإدارية بالمحافظات .

وكثمرة للتعاون الوثيق بين الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التنمية الإدارية والتنسيق بينهما فقد تمت الإنجازات التالية:

١ . تم إنشاء قاعدة بيانات للخدمات الجماهيرية وبثها من خلال شبكة الانترنت علي موقع بوابة الحكومة المصرية .www.egypt.gov.eg ويمكن لطالب الخدمة إرسال أي مقترحات من خلال البريد الاليكتروني لوزارة التنمية الإدارية أو الوحدة المعنية بأداء الخدمة مباشرة عن طريق موقعها علي شبكة الانترنت.

٢ . تم تنفيذ برنامج تدريبي للعاملين في مجال تقديم الخدمات الجماهيرية (مؤدين / مسئولين) المتصلين مباشرة بالجمهور بهدف صقل وتنمية مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة في فن التعامل مع الجمهور لرفع مستوي الأداء من خلال تعريفهم بالاتجاهات الحديثة لكيفية استقبال طالبي الخدمات ومعاونتهم في الحصول عليها - وقد تم تدريب أربعة وعشون ألف موظف بجميع محافظات الجمهورية.

٣ . تم تصميم وتنفيذ لوحات إرشادية تتضمن المستندات والأوراق المطلوبة والرسوم المقررة والتوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة للخدمات الحكومية التي تقدمها (وحدات الإدارة المحلية / قطاع الصحة والسكان) وتم تثبيتها في مواقع تقديم هذه الخدمات وفي مكان بارز وواضح للجمهور.

وتوالت فعاليات المؤتمر وقد تمخض عن التوصيات التالية:

أولاً: العمل علي اجتثاث الفساد بأنواعه (سياسي ، إداري ، مالي) ووضع الآليات التي تساعد علي ذلك.

ثانيا : وضع استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري تشتمل علي رؤية واضحة وشمولية لبرنامج مستمر.

ثالثاً: وضع الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية الكفيلة بدعم التوجهات نحو رقابة إدارية ومالية فاعلة.

رابعاً: أهمية تتبع العملية الرقابية من خلال برنامج شامل للتنمية الإدارية يحاكي واقع الجهاز الحكومي وسبل تطويره.

خامساً : التأكيد علي أهمية الربط بين مدخل التطوير الإداري والعملية الرقابية بصورها المتعددة.

سادساً : العمل علي التكامل بين أجهزة الرقابة الإدارية والمالية وتفعيل تقاريرها وتنفيذ توصياتها.

سابعاً : ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراء وقائي في محاربة الفساد.

ثامناً : تطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة الحكومية وتوفير المقومات اللازمة لذلك.

تاسعاً: الاهتمام بدعم روح الانتماء للإدارة والجهة التي يعمل بها الموظف.

عاشراً : الاهتمام بالوازع الديني لمحاربة السلوكيات السلبية ضماناً للرقابة الذاتية.

حادي عشر : ضرورة أن يشتمل كل جهاز إداري علي وحدة رقابة داخلية لتصحيح الاختلالات وبلوغ الأهداف المرسومة.

ثاني عشر : تبسيط الإجراء القضائي للبت بسرعة في قضايا المال العام التي ترفع من أجهزة الرقابة.

ثالث عشر : دعم الاجتماعات المهنية السنوية التي تعقدها المنظمة لتأهيل الخبراء .

هل تنجح دول العالم في إدارة الأزمة المالية ؟

تقرير أعده : جمال سيد عبد العال

مقدمة

لقد فرضت الأزمة المالية العالمية وضغوط التباطؤ الاقتصادي العالمي نفسها علي جميع دول العالم وبدأت الاجتماعات والندوات والمؤتمرات لمناقشة تداعيات الازمة على الوضع الاقتصادى العالمى وخاصة الدول النامية وحذرت غالبية المناقشات من تأثيراتها علي الأوضاع الاقتصادية ومعدلات النمو وخطط التنمية وركزت علي تعزيز التعاون المشترك والعلاقات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية للمساهمة في صياغة حلول عملية للأزمة تضم زيادة إنتاج الغذاء من السلع الرئيسية وفي مقدمتها القمح والأرز والذرة والبقوليات لتوفير احتياجات الاستهلاك التي تتصاعد بمعدلات مرتفعة في الوقت الذي يقل المعروض فيه من الإنتاج الغذائي في السوق العالمية من بعض المحاصيل المهمة مع توسع أمريكا والدول الصناعية الكبري في استخدامها لإنتاج الوقود الحيوي .. مع ضرورة اتخاذ اجراءات عاجلة علي مستوي كل دولة وعلي مستوىٰ كل تجمع اقليمى ومواجهة سلبيات الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها علي النظام المصرفي والمالي والبورصات في هذه الدول .

أن هناك مخاطر حقيقية من تراجع صادرات الدول النامية في السوق العالمية بشكل ملحوظا في ظل دخول اقتصادات الدول الصناعية الكبري إلي مرحلة التباطؤ الاقتصادي خاصة في أمريكا وأوروبا وبروز مخاوف حقيقية من تصاعدية ركود اقتصادي واضح مع العام المقبل، وهو ماتؤكد عليه تقارير المنظمات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للانشاء والتعمير يضاف لذلك المشكلات المترتبة علي تراجع عائدات السياحة وقطاع الخدمات والمؤثرات السلبية لتراجع أسعار المواد الخام التي تشكل المصدر الرئيسي لايرادات النقد الأجنبي لجانب كبير من الدول النامية ومايملكه ذلك من ضغوط علي المديونية الخارجية والاحتياجات النقدية اللازمة لسداد الأقساط والفوائد المستحقة علي الدول وعلي المنشآت والشركات الخاصة .

بداية الأزمة .. تداعيات انهيار قيم العقارات !

منذ عام ٢٠٠٠أخذت قيم العقارات و أسهم الشركات العقارية المسجلة بالبورصة بالارتفاع بصورة مستمرة في جميع أنحاء العالم خاصة في الولايات المتحدة حتى بات شراء العقار أفضل أنواع الاستثمار في حين أن الأنشطة الأخرى بما فيها التكنولوجيا الحديثة معرضة للخسارة.

وأقبل الأميركيون أفراداً وشركات على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المضاربة. واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونهم بسبب دخولهم الضعيفة.

وتضخمت الأزمة العقارية حتى وصلت إلى ذروتها فانفجرت في صيف عام ٢٠٠٧ حيث هبطت قيمة العقارات ولم يعد الأفراد قادرين على سداد ديونهم حتى بعد بيع عقاراتهم المرهونة. وفقد أكثر من مليوني أميركي ملكيتهم العقارية وأصبحوا مكبلين بالالتزامات المالية طيلة حياتهم. ونتيجة لتضرر المصارف الدائنة نتيجة عدم سداد المقترضين لقروضهم هبطت قيم أسهمها في البورصة وأعلنت شركات عقارية عديدة عن إفلاسها.

ولكن انهيار القيم لم يتوقف عند العقارات بل امتد إلى أسواق المالية وجميع القطاعات.

بينما انفق الأفراد جميع مدخراتهم واقترضوا لشراء العقارات. وأدى انفجار المشكلة العقارية إلى تراجع الاستهلاك اليومي وبالتالي إلى ظهور ملامح الكساد.

الولايات المتحدة الامريكية والأزمة المالية :

بمجرد أن شهدت الولايات المتحدة أزمة مالية عنيفة انتقلت عدواها إلى الأسواق المالية لمختلف الدول وبات علاجها عسيرا. ولم تعد الأزمة الأميركية الحالية جزئية تقتصر على العقارات بل أصبحت شاملة تؤثر مباشرة على الاستهلاك الفردي الذي يشكل ثلاثة أرباع الاقتصاد الأميركي وهو بالتالي الأساس الذي ترتكز عليه حسابات معدلات النمو.

ولا تأتي الأزمات المالية من فراغ بل تتفاعل مع الوضع الاقتصادي الكلي الذي يعاني في الولايات المتحدة من مشاكل خطيرة في مقدمتها عجز الميزانية واختلال الميزان التجاري وتفاقم المديونية الخاصة والعامة إضافة إلى الارتفاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقر.

وفي يناير من العام الحالي خسر مؤشرات الأسهم الأميركية داو جونز ٤,٦٪ وناسداك ٩,٩٪ لكن ارتفاع هذه النسبة أو تلك لا تعكس بالضرورة درجة خطورة الوضع الاقتصادي والمالي الأميركي الحالي.

المعالجة الأمريكية وحدودها

قررت الإدارة الأميركية تخصيص نحو ١٥٠ مليار دولار من خلال خطة حوافز مالية تتضمن إعفاءات ضريبية مدتها سنتين منها ١٠٠ مليار للأفراد و ٥٠ مليار للشركات. يهدف هذا الإجراء إلى زيادة الاستهلاك لتنشيط الاقتصاد.

ولكن هذا المبلغ لا يغطي سوى ١,٥٪ من الديون الفردية العقارية و ٣,٠٪ من ديون الشركات وبالتالي لا يكفي لمعالجة الأزمة مما يفسر استمرار هبوط المؤشر العام في البوصات العالمية بعد إعلان هذه الحوافز المالية.

كما أجرى مجلس الاحتياطي الاتحادي (البنك المركزي الأميركي) تعديلاً على أسعار الفائدة قدره ٠,٥٠ نقطة مئوية لتصل النسبة إلى ٣٪. ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل اللجوء إلى القروض المصرفية للاستثمار وحث الأفراد على زيادة الإنفاق.

ودخلت الولايات المتحدة في دوامة الأزمات المالية التي تستوجب في كل مرة تقليص سعر الفائدة وسيفقد البنك المركزي أحد أهم أدواته لمعالجة هبوط قيم الأسهم عندما يصل سعر الفائدة إلى الصفر كما هو الحال في اليابان.

وكان سعر الفائدة الأميركية في عام ٢٠٠٧ بمقدار ٤,٢٪ ونسبة التضخم ٣,٢٪ أي أن السعر الحقيقي للفائدة (السعر الاسمي بعد طرح نسبة التضخم) إيجابي قدره ١٪. وفي مطلع عام ٢٠٠٨ وبسبب الأزمة المالية

الأخيرة انخفض سعر الفائدة إلى ٣٪ وارتفع معدل التضخم إلى ٤,١٪ ليصبح سعر الفائدة الحقيقي سلبياً قدره - ١,١٪ .

فعلى سبيل المثال الديون الفردية الأميركية الناجمة عن الأزمة العقارية تمثل ٦,٦ تريليونات دولار أي ما يعادل إيرادات النفط السعودية لمدة ٥٥ سنة. وبالتالي فأن قدرة الخليجيين وكذلك الآسيويين على مواجهة الأزمة الأمريكية محدودة جداً.

آثار انتقال العدوى الى دول العالم :

انتقلت عدوى الأزمة الأميركية إلى جميع أنحاء العالم مع ملاحظة أن نسبة التراجع لم تكن على وتيرة واحدة. وهبط المؤشر العام حتى في دول لا توجد فيها استثمارات أميركية في البورصة كالسعودية بنسبة تفوق هبوط المؤشر العام في بلدان أخرى لا تضع قيوداً على الاستثمارات الأجنبية ومن بينها الأميركية كأوروبا.

كان انفجار المشكلة العقارية الأميركية عاملاً مهماً لهبوط أسهم الشركات الأخرى غير العاملة في القطاع العقاري. في حين لا وجود لمثل هذا العامل في دول أخرى ومع ذلك هبطت أسهم شركاتها العقارية وغير العقارية. الأسهم التي أصابها تدهور شديد في الخليج لا علاقة لها بالأنشطة العقارية بل بالاستثمارات البتروكيمياوية أي بسلع التجارة الخارجية. وحتى على افتراض معاناة القطاع العقاري من مشاكل مالية على الصعيد العالمي فمن غير المعقول أن تستفحل الأزمة وتنهار الأسهم في العالم في نفس اليوم إذ أن الأسواق المالية في المدن المذكورة أعلاه ليست فروعاً لوول ستريت.

وانطلاقاً من هذا الملاحظات العامة يمكن تحليل عالمية الأزمة المالية بالاعتماد على ثلاثة عوامل يتعلق العاملان الأول والثاني بمختلف بلدان العالم ويرتبط العامل الثالث بالدول التي تتبع سياستها النقدية نظام الصرف الثابت مقابل الدولار. وتصب جميع العوامل في محور واحد وهو فقدان الثقة بالسياسة الاقتصادية الأميركية.

العامل الأول والأساس هو ظهور بوادر الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمر الذي ينعكس على صادرات البلدان الأخرى وعلى أسواقها المالية. فالولايات المتحدة اكبر مستورد في العالم حيث بلغت وارداتها السلعية ١٩١٩ مليار دولار أي ١٥,٥٪ من الواردات العالمية (إحصاءات التجارة الخارجية لعام ٢٠٠٦ الصادرة عن منظمة التجارة العالمية).

أما العامل الثاني فهو تعويض الخسارة حيث اعتاد بعض أصحاب رؤوس الأموال الاستثمار في عدة أسواق مالية في آن واحد. فإذا تعرضت أسهمهم في دولة ما للخسارة فأن أسهمهم في دولة أخرى قد لا تصيبها خسارة.

وفي حالات معينة عندما تهبط أسهمهم في دولة ما فسوف يسحبون أموالهم المستثمرة في دولة أخرى لتعويض الخسارة أو لتفادي خسارة ثانية. وتتم عمليات السحب الجماعي في الساعات الأولى من اليوم الأول لخسارتهم. في بعض البلدان العربية كمصر والسعودية هبط المؤشر العام بسبب هذه العمليات التي قام بها مستثمرون في هذين البلدين نتيجة خسارتهم في وول ستريت. وفيما يتعلق بالعامل الثالث فيتمثل بالخوف من هبوط جديد وحاد لسعر صرف الدولار الأميركي مقابل العملات الرئيسة الأخرى. وهبطت قيم الأسهم بين مطلع عام ١٩٨٧ ومطلع عام ٢٠٠٨ في الولايات المتحدة سبع مرات بنسب عالية.

وفي كل مرة يتراجع سعر صرف الدولار مقابل العملات الأوروبية بسبب لجوء البنك المركزي الأميركي إلى تخفيض أسعار الفائدة.

وهذا التراجع يعني خسارة نقدية للاستثمارات بالدولار سواء في الولايات المتحدة أم خارجها. وتحدث هذه الخسارة أيضاً وبنفس النسبة في البلدان التي تعتمد عملاتها المحلية على سعر صرف ثابت أمام الدولار كما هو حال غالبية أقطار مجلس التعاون الخليجي. وعلى هذا الأساس فأن أية أزمة مالية في الولايات المتحدة تقود إلى سحب استثمارات من هذه الأقطار لتتوطن في دول أخرى ذات عملات معومة كأوروبا وبلدان جنوب شرق آسيا

مراحل الأزمة اقتصادية

لا تقتصر الأزمة في الولايات المتحدة على قيم الأسهم بل تشمل الاقتصاد الحقيقي برمته فهي أزمة اقتصادية بدأت منذ عدة سنوات ولا تزال في طور الاستفحال. أنها ليست حكومية فقط بل تمتد لتشمل الشركات والأفراد. يمكن إبراز معالمها في النقاط التالية:

١- العجز التجاري: منذ عام ١٩٧١ لم يسجل الميزان التجاري أي فائض بل عجز يزداد سنوياً وصل في عام ٢٠٠٦ إلى ٧٥٨ مليار دولار. ويعود السبب الأساس إلى عدم قدرة الجهاز الإنتاجي خاصة السلعي على تلبية الاستهلاك.

٢- عجز الميزانية: لا يزال العجز المالي مرتفعاً حيث قدر في ميزانية عام ٢٠٠٨ بمبلغ ٤١٠ مليار دولار أي ٢,٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي. بلا شك يتعين الاهتمام بالتوازنات الاقتصادية وليس بالتوازنات المالية.

في الولايات المتحدة يغلب الطابع العسكري على النفقات العامة والطابع السياسي على الضرائب. لا يهدف الإنفاق العام إلى التشغيل بقدر ما يهدف إلى تمويل العمليات الحربية الخارجية. كما أن الضرائب تستخدم كوسيلة للحصول على أصوات الناخبين بدلاً من الحصول على إيرادات لتمويل العجز المالي.

٣- المديونية: أظهرت إحصاءات وزارة الخزانة الأميركية ارتفاع الديون الحكومية (الإدارة المركزية والإدارات المحلية) من ٤,٣ تريليونات دولار في عام ١٩٩٠ إلى ٨,٤ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٣ وإلى ٨,٩ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٧, وأصبحت هذه الديون العامة تشكل ٦٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك يمكن تصنيف الولايات المتحدة ضمن الدول التي تعاني بشدة من ديونها العامة. يعادل حجم هذه الديون عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول العربية ويعادل ثلاثة أضعاف الديون الخارجية للدول النامية. ولا يتوقف ثقل المديونية الأمريكية على الإدارات الحكومية بل يشمل الأفراد والشركات أيضاً. فقد بلغت الديون الفردية ٩,٢ تريليونات دولار منها ديون عقارية سبقت الإشارة إليها بمبلغ ٦,٦ تريليونات دولار. أن هذه الديون العقارية التي ساهمت مساهمة فاعلة في الأزمة المالية الحالية وتشكل أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. أما ديون الشركات فتحتل المرتبة الأولى من حيث حجمها البالغ ١٨,٤ تريليون دولار. وبذلك يكون المجموع الكلي ٣٦ تريليون دولار أي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. هذه الديون بذاتها أزمة اقتصادية خطيرة.

كما تعاني الولايات المتحدة من مشاكل اقتصادية أخرى في مقدمتها التضخم الذي تجاوز ٤٪ والبطالة التي تشكل ٥٪ والصناعة التي تتراجع أهميتها والفقر وسوء الخدمات التعليمية. لا تقتصر خطورة الأزمات المالية الأميركية على إفقار الملايين من الأميركيين بل تمتد لتشمل التأثير السلبي على الوضع الاقتصادي العالمي وقد يصل الأمر إلى الاحتلال العسكري.

أمام هذا الوضع المالي والاقتصادي الأميركي المتأزم يتعين على العرب أفراداً وشركات وحكومات اتخاذ إجراءات سريعة للحفاظ على مصالحهم الحيوية في مقدمتها سحب استثماراتهم من الولايات المتحدة.

وأصبح من اللازم على بلدان مجلس التعاون الخليجي التخلي عن الدولار كمثبت لقيم عملاتها المحلية أو على الأقل مراجعة القيم التعادلية لهذه العملات بما يتناسب مع هبوط سعر صرف الدولار.

ويؤكد محللون اقتصاديون ان النظام المالى الذى بنى على غياب الرقابة والإشراف وعلى سلسلة من المضاربات مبنية على مبدأ التوريق لأصول لا تصل قيمتها الحقيقية إلى قيمة الأوراق المالية التى يتم تداولها فى الأسواق المالية العالمية بلغ نقطة لا شك كانت ستقود إلى انهيار هذه المنظومة وهذا يؤكد ان ابتعاد الدولة عن دورها الإشرافى والتنظيمى للعملية المالية وايضا العملية الاقتصادية هو خطأ كبير جدا يصل الى مرحلة اللا مبالاة بالاقتصاد ومبادئه وعلمه.

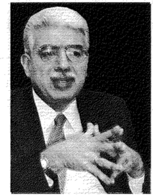
إن المؤلم فى الامر ان عددا من كبار الاقتصاديين فى العالم نبه منذ عشر سنوات الى احتمال هذا الانهيار لكن سلطة المال فى المرحلة السابقة كانت طاغية لدرجة لا تسمح لهذه الاصوات العاقلة بان تبرز موضحا ان جذور الأزمة المالية العالمية الحالية بدأت فى مرحلة الثمانينيات مع الفكر الذى ساد فى بناء اقتصاد ونظام مالى خارج اى نظام رقابى واشرافى مع سيطرة بنوك الاستثمار على العملية التمويلية فى اسواق الرأسمال العالمية مع خلل كبير بين الاقتصاد الحقيقى والاقتصاد المالي.

ويضيف هؤلاء ان كل ما نراه الان من معالجات هو ادوية موقتة وهى ضرورية لكنها لن تحل الأزمة فالخلل الاخر الذى هو من جذور الأزمة هو العجز الامريكى المتراكم ويبلغ اكثر من ١٠ تريليونات دولار والناتج المحلى للولايات المتحدة يبلغ نحو ١٣ تريليون دولار وهو حوالى ربع الناتج المحلى الإجمالى للعالم وعندما يكون العجز الامريكى يعادل تقريبا الناتج المحلى الاجمالى للولايات المتحدة اى ما يعادل الناتج المحلى الاجمالى لاوروبا والصين والهند مجتمعة فهذه المنظومة المالية تستطيع ان تتراكم الى مرحلة لكنها ستنهار فى مرحلة اخرى كمن يبنى بيتا من ورق لا بد ان ينهار.

ان الرقابة على المصارف الاستثمارية فى النظام المالى الامريكى شبه معدومة

ولا توجد جهة واضحة تراقب عمل هذه المصارف والنظام المالى العالمى سمح لهذه المصارف بأن تضع ضمن نشاطاتها اوراقا مالية ذات مخاطر عالية خارج ميزانياتها فراكمت هذه المصارف اوراقا مالية هى تسنيد لديون عقارية كبيرة جدا وتداولتها وحققت ارباحا هائلة فيها لكن اتت فترة كان لا بد ان ينهار هذا الهرم الورقي.

تداعيات الأزمة المالية على الاقتصادى المصرى



أكد الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء قدرة القطاع المصرفي المصري علي استيعاب الأزمة المالية العالمية بالكامل ودون أي تأثير سلبي عليها ,مشيرا إلي أن المشكلة التي يواجهها العالم في القطاع المصرفي ,واجهتها مصر خلال السنوات الأربع الماضية و إنه منذ بداية ازدياد حدة الأزمة المالية العالمية فإن الحكومة ترصد كل التأثيرات والأحداث التي حدثت في هذه الفترة في أسواق المال العالمية وما ارتبط بها بالقطاع المصرفي العالمي أيضا ,وتأثير ذلك بسيناريوهات مختلفة علي نمو الاقتصاد العالمي ,ثم انعكاس ذلك علي الاقتصاد المصري حتي نستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بشكل حاسم وفي الوقت المناسب لتلافي أي تداعيات علي الاقتصاد المصري .

و أن الأزمة المالية العالمية تتجه في ثلاثة اتجاهات هي القطاع المالي والمصرفي والاتجاه الثاني يرتبط بسوق المال المصرية والثالث هو تأثيرات متوسطة وطويلة الأجل علي معدلات النمو الاقتصادي المصري .

وفيما يتعلق بالقطاع المالي المصرفي ,أوضح إن مصر بدأت في عام ٢٠٠٤ لاصلاح القطاع المصرفي ,وهذه الخطة تنتهي مرحلتها الأولي مع نهاية العام ,وحدث تطور شامل بكل ما يرتبط بالبنوك المصرية سواء كان خروج بعض البنوك تماما من هذا الموضوع ,أو دمج بعض البنوك في كيانات قوية وزيادة رأس مال البنوك .

و ان اهم ما تضمنته الخطة أيضا تقوية الجانب الرقابي للبنك المركزي وضمان استقلاليته ,مشيرا إلي انه تم تعديل قانون البنك المركزي بما يعزز هذا التوجه .وأن البنك المركزي نجح من خلال إجراءات حاسمة وواضحة ومن خلال المتابعة اليومية في تقليل تأثير التقلبات العالمية .

و من بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك آمنة ومضمونة , وتنويع سلة العملات بما يتماشي مع المعاملات الخارجية الأساسية , بالإضافة إلي توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداعات الخارجية . و أن البنك المركزي يؤكد سلامة المدخرات المصرية تماما , ويضمن كل إيداع داخل البنوك المصرية .

وفيما يتعلق بالتمويل العقاري، فإن " التمويل العقاري في مصر ما زال جديدا ,وبدأنا في التمويل بتأسيس جهاز تنظيمي له ,واليوم نقوي هذا الجهاز والمؤشرات مبشرة " ,مشيرا إلي أنه بالرغم من أن مجال التمويل العقاري ما زال ناشئا إلا أن له تأثيرا كبيرا ونعول عليه في المرحلة القادمة للحفاظ علي معدلات النمو .

وأكد رئيس مجلس الوزراء أن تأثير الأزمة المالية انعكس علي الاسواق العالمية كافة ولم تستثن سوق المال المصرية من هذه الازمة .

ولدينا أجانب مستثمرون يسهمون في سوق المال في البورصة كما لدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ، ولاشك أن الجانب النفسي له تأثير في سوق المال

و إلي مدي تأثير هذه الازمة العالمية علي خطط النمو ، فإن مصر تسير علي خط معين حيث شهدت السنوات الماضية نموا ما بين ٦,٨ و ٧,٢ بالمائة " معربا عن أمله في إمكانية الحفاظ علي هذه المعدلات .

و أن " الطفرة التي حدثت من عام ٢٠٠٤ اعتمدت علي الثقة وجذب الاستثمارات والانفتاح علي العالم في صادراتنا و زيادة معدلات قطاعات الانتاج في مجالات الصناعة والتجارة والسياحة والزراعة والاستثمار الاجنبي المباشر الذي وصل الي ١٢,٣ مليار دولار في العام الماضي , بالاضافة الي إيرادات قناة السويس " .

وقال الدكتور فاروق العقدة إن للبنك احتياطيا حوالي ٣٥ مليار دولار عبارة عن استثمارات موجودة بعملات أجنبية في الخارج ,والبنوك المصرية لديها ١٥ مليار دولار أي أن الودائع لديها أكبر من التزاماتها بـ ١٥ مليار دولار .

وأضاف أن الـ ٣٥ مليار دولار احتياطيات البنك المركزي بينها جزء من الذهب ,والباقي من ٩٧٪ إلي ٩٨٪ مستثمر في أدوات دين حكومية (أذون خزانة أمريكية ,سندات خزانة أمريكية ,أذون خزانة ألمانية وأوروبية , واذون خزانة إنجليزية ,وأذون خزانة يابانية) مضيفا أن هذا الاستثمار الحالي هو الأكثر أمنا . وأوضح أن أن نسبة الـ ٢٪ المتبقية موضوعة في بنوك عالمية وذلك نظرا للحاجة إليها لتمويل استيراد القمح والمواد الغذائية ولابد من أن تكون هناك بعض الأرصدة في البنوك وأعاد التأكيد انه لا توجد خسارة في البنك المركزي .

وأضاف العقدة أنه منذ ثلاث سنوات كان كل الاحتياط بالدولار إلي أن أصبح لدينا سلة عملات " دولار يورو ,واسترليني ,ين " مبنية علي احتياجاتنا لسداد الديون وعلي احتياجاتنا للتجارة الخارجية وذلك حتي لا نتعرض لاي مخاطر لو اعتمدنا علي عملة واحدة . وتابع إنه لا مخاوف من انتشار العدوي من البنوك الاجنبية الي البنوك المصرية

وأشار إلي أن برنامج الإصلاح المالي أوشك علي الانتهاء من مرحلته الأولي مؤكدا أن المرحلة الثانية هي الأهم ,لأنها ستكون التالية لمرحلة الاطمئنان علي الجهاز المصرفي وقطاع التأمين ومنظومة التمويل العقاري ودفع حركة سوق رأس المال .

وقال محيي الدين إنه سيكون هناك دور أكبر للقطاع المالي ,وهو الدور التنموي من خلال ضخ التمويل للمشروعات المختلفة ,وتمويل الاستثمارات المصرية التي تشكل أكثر من ثلثي الاستثمارات الجديدة الموجودة في البلاد .

وشدد علي أن الجهاز المصرفي آمن ومتين وقادر علي الالتزام بما هو متعهد إليه من أمور ويمتلك السيولة الكافية .

لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية الكبري التي انهارت مؤخرا

ونفي أن تكون لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية الكبري التي انهارت مؤخرا ، مضيفا أن هناك أوجها أخري للتأثر بالأزمة العالمية , وقال " نحن نتاجر مع العالم، حيث نصدر ونستورد ولدينا تدفقات لتحولات العاملين بالخارج وإيرادات من قناة السويس ، واستثمارات من البورصة المصرية تعين البنك المركزي في تكوين الاحتياطي واستثمارات أجنبية مباشرة وهي المورد الرئيسي الذي حقق زيادة تراكمية في احتياطي النقد الأجنبي والذي أسهم في استقرار سوق النقد الأجنبي .

وأضاف وزير الاستثمار أن الصادرات قد تتأثر والقطاع السياحي بالأزمة المالية العالمية .

تداعيات علي الاقتصاد المصري

وبذلك يمكن القول إن البنك المركزي المصري نجح من خلال إجراءات حاسمة وواضحة ,ومن خلال المتابعة اليومية ,في تقليل تأثير التقلبات العالمية ,ومن بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك آمنة ومضمونة , وتنويع سلة العملات بما يتماشي مع المعاملات الخارجية الأساسية , بالإضافة إلي توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداعات الخارجية . وعلي الرغم من أن لدينا أجانب مستثمرين يسهمون في سوق المال في البورصة ,ولدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ,فإن أساسيات الشركات المصرية التي تعمل بالبورصة جيدة ,وليس بالضرورة أن تعكس قيمة الأسهم الوضع الحقيقي للشركات . ولعل من الضروري . في هذاالسياق . التعامل الواعي علي مستوي الداخل مع الأزمة المالية العالمية ,لأن ذلك سيسهم إلي حد كبير في التقليل من أضرارها لأقصي حد ممكن ,وتطمين المستثمرين المحليين والعرب والأجانب علي استثماراتهم وعلي توافر البيئة الأمنة والمستقرة لاستثماراتهم في مصر

الأزمة العالمية من الرابح ومن الخاسر ؟

كما الحروب، تعرف الأزمات المالية رابحين وخاسرين. وإذا جرى التركيز في الآونة الأخيرة على التداعيات السلبية والخسائر الفاضحة التي مني بها البعض، فإن الحديث عن المستفيدين من "مصائب" الخاسرين جزء لا يتجزأ من المعادلة الحالية.

ها هو مصرف "باركليز" البريطاني يقتني مصرف " ليمان براذرز" رابع أكبر مصرف استثمار في الولايات المتحدة بعد أن أشهر هذا الأخير إفلاسه. وها هو "بنك أو أميركا" يحقق صفقة القرن بدفع ٥٠ مليار دولار (أي حوالي ٣٥ مليار يورو) لابتلاع عملاق الاستثمارات الأمريكي "ميريل لينش" بعد أن تكبد هذا المصرف خسائر تقدر بـ٥٢ مليار دولار جراء أزمة القروض العالية المخاطر. وما إنقاذ المصرف البريطاني "أيتش بي أو أس"، وهو أكبر مصرف للتسليف العقاري في بريطانيا من جانب منافسه "لويدس تي أس بي" سوى حلقة إضافية تضاف إلى سلسلة عمليات الدمج والاقتناء الجارية في خضم الأزمة العالمية الراهنة.

مكامن القوة

وتتسم مختلف المؤسسات المالية المستفيدة من التدهور الحالي بعدد من الخصائص لعل أبرزها يتلخص بالعناصر التالية: توفر السيولة، وتنويع الأنشطة المصرفية، واعتماد ممارسات سليمة.لا شك في أن أكبر المستفيدين من الأزمة المتعاظمة هي الشركات والمصارف التي تتوفر لديها السيولة والأصول المادية "الخاسرون هم الذين عولوا على الخدمات والمهارات مع كلفة باهظة لليد العاملة وبدون توفر أي إمكانية لجمع الرساميل". فالعديد من المصارف والمؤسسات قد تحين تدهور الوضع المالي في بعض كبرى الشركات كما انهيار أسعار العقارات جراء أزمة الرهون ليسارع إلى اقتنائها بأسعار بخسة.

تنويع الأنشطة ونسبة الأمان :

كما كان لتنويع الأنشطة المصرفية وقع كبير على متانة المؤسسات المالية. فالمصارف الاستثمارية التي ركزت جل نشاطها في مجال الأعمال قد تضررت أكثر من غيرها. وبعد الأزمة المالية العظمى التي عصفت بالعالم سنة ١٩٢٩، جرى تقسيم المصارف إلى نوعين أساسيين: مصارف الأعمال ومصارف الودائع. وابتداء من سبعينيات القرن الماضي، راح هذا التقسيم الجامد يتلاشى فبدأ ينوع عدد من المصارف أنشطته ويطور جناحين واحد يعنى بالأعمال والاستثمارات وآخر يهتم بالودائع هذه المصارف التي تنوع أنشطتها قد أبلت بلاء حسنا في خضم الأزمة لأنها تمكنت من التعويل على ودائعها .

نحو ممارسات مسؤولة

وإذا كان توفر السيولة وتنويع الأنشطة من مكامن القوة التي تحصن المؤسسة المالية، هناك أيضا سلوكية معينة لا بد من انتهاجها للاتقاء من مخاطر الأزمات المالية. وهكذا، فإن اعتماد ممارسات سليمة من شأنه أن يجنب المصارف مزالق هالكة. فإذاانتهجت المصارف ممارسات غير مسؤولة بموجب مبدأ يعرف باسم "الخطر المعنوي" يسوغ لبعض المصارف المجازفة بإفراط في مجال الأعمال لأنها تعلم أنه في نهاية المطاف، هناك من سيسعى إلى انتشالها من المأزق و حين رفضت السلطات المالية الأمريكية إنقاذ "ليمان برذرز" بعثت برسالة قوية إلى القطاع المالي مفاده أنه من الآن فصاعدا لا بد من تحمل عواقب التصرفات المتهورة" .

مراحل الأزمة المالية

من ازمة الرهن العقاري الى الأزمة المالية خصوصا على جانبي الاطلنطي، في الولايات المتحدة الأميركية وبريطانيا، واصبح يطلق عليه تعبير ايلول الأسود. في ما يلي المراحل الكبرى التي مرت بها الازمة المالية التي اندلعت في بداية ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة وبدأت تطال اوروبا.

■ فبراير (شباط) ٢٠٠٧: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد) يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب اولى عمليات الافلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

■ اغسطس (اب): البورصات تتدهور امام مخاطر اتساع الازمة والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.

■ اكتوبر (تشرين الاول). ديسمبر (كانون الاول): عدة مصارف كبرى تعلن انخفاض كبير في اسعار اسهمها بسبب ازمة الرهن العقاري.

■ ٢٢ يناير (كانون الثاني) ٢٠٠٨: الاحتياطي الفيدرالي الاميركي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة ارباع النقطة الى ٣,٥ في المائة وهو اجراء ذات حجم استثنائي. وسيجري تخفيضه تدريجيا الى ٢ في المائة بين يناير ونهاية ابريل (نيسان).

■ ١٧ فبراير: الحكومة البريطانية تؤمم بنك «نورذرن روك».

■ ١١ مارس (اذار): تضافر جهود المصارف المركزية مجددا لمعالجة سوق التسليفات.

■ ١٦ مارس: «جي بي مورغان تشيز» يعلن شراء بنك الاعمال الاميركي «بير ستيرنز» بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الفيدرالي.

■ ٧ سبتمبر (ايلول): وزارة الخزانة الاميركية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري «فريدي ماك» و«فاني ماي» تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لاعادة هيكلة ماليتهما، مع كفالة ديونهما حتى حدود ٢٠٠ مليار دولار.

■ ١٥ سبتمبر: اعتراف بنك الاعمال «ليمان براذرز» بافلاسه بينما يعلن احد ابرز المصارف الاميركية، «بنك اوف اميركا»، شراء بنك اخر للاعمال في وول ستريت هو «ميريل لينش».

■ ١٠ مصارف دولية تتفق على انشاء صندوق للسيولة برأسمال ٧٠ مليار دولار لمواجهة اكثر حاجاتها الحاحا في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. الا ان ذلك لا يمنع تراجع البورصات العالمية.

■ ١٦ سبتمبر: الاحتياطي الفيدرالي والحكومة الاميركية تؤممان بفعل الامر الواقع اكبر مجموعة تأمين في العالم «ايه آي جي» المهددة بالافلاس عبر منحها مساعدة بقيمة ٨٥ مليار دولار مقابل امتلاك ٩٧,٩ في المائة من رأسمالها.

■ ١٧ سبتمبر: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية الى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.

■ ١٨ سبتمبر: البنك البريطاني «لويد تي اس بي» يشتري منافسه «اتش بي او اس» المهدد بالافلاس. السلطات الاميركية تعلن انها تعد خطة بقيمة ٧٠٠ مليار دولار لتخليص المصارف من اصولها غير القابلة للبيع.

■ ١٩ سبتمبر: الرئيس الاميركي جورج بوش يوجه نداء الى «التحرك فورا» حيال خطة لانقاذ المصارف لتفادي تفاقم الازمة في الولايات المتحدة.

■ ٢٣ سبتمبر: الازمة المالية تطغى على المناقشات خلال الجمعية العامة للامم المتحدة في نيويورك. الاسواق المالية تضاعف قلقها امام المماطلة حيال الخطة الاميركية.

■ ٢٦ سبتمبر: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية «فورتيس» في البورصة بسبب شكوك حول قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي الولايات المتحدة، يشتري بنك «جي بي مورغان» منافسه «واشنطن ميوتشوال» بمساعدة السلطات الفيدرالية.

■ ٢٨ سبتمبر: خطة الانقاذ الاميركية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي اوروبا، يجري تعويم «فورتيس» من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا، يجري تأميم بنك «برادفورد وبينغلي».

■ ٢٩ سبتمبر: مجلس النواب الاميركي يرفض خطة الانقاذ. وول ستريت تنهار. وكانت البورصات الاوروبية تراجعت بقوة هي الاخرى في وقت سابق في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعة المصارف من اعادة تمويل ذاتها. وقبل رفض الخطة، اعلن بنك «سيتي غروب» الاميركي انه يشتري منافسه «واكوفيا» بمساعدة السلطات الفيدرالية.

إدارة أزمة.. أم أزمة إدارة؟

شهدت مصر سلسلة متناثرة من الأزمات كشفت عن قصور استراتيجية قومية لمواجهة ادارة الأزمات على الرغم من أن مصر بها مراكز أزمات عديدة ولدينا خبراء تشيد بهم المؤسسات الدولية ولدينا قواعد بيانات على مستوي قومي بمركز معلومات مجلس الوزراء ولكن ليس لدينا منهج أو استراتيجية للتعامل مع الأزمات فهناك داء مصري هو البيروقراطية الأزلية وهي ليست مجهولة الهوية فهي مصرية صميمة.

ولعل تضارب الاختصاصات بين العديد من الجهات عند مواجهة الخطر الواحد الأمر الذي ينتهي الي حد تبادل الاتهامات ان البيروقراطية هي المسئولة الأولي عن عدم قبول ورفض فكرة اقتراح انشاء هيئة قومية لمواجهة الكوارث وادارة الأزمات ورغم ادراكنا لضرورة الفصل بين الكوارث والأزمات فإننا نحتاج الي وجود وزير دولة لادارة الأزمات يتمتع بسلطات كاملة.

وسوف نتناول هنا تحديد مفهوم الازمة ونظام ادارة الازمات

أعداد: مرفت حمدي
كبير باحثين بالجهاز

مفهوم الأزمة

الأزمة "تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المنظمات و الدول و التي تحد من عملية إتخاذ القرار .وفي تعريف آخر للأزمة أوردته منى شريف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدراً من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة. أيضاً عرّفها عليوه بأنها توقف الأحداث في المنظمة و اضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة و نقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة و يهدد بقائها و غالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها و التصدي لها.

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول و ممتلكات المنظمة و على قدرتها على تحقيق الإيرادات و كذلك المحافظة على الأفراد و العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، و تشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل و الأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين . أما عليوه فعرّفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث آثارها في كافة المجالات. و كما إنها عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و بقاءها في السوق و عرّفتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة و إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة و فاعلية و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد و تنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها و تقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات و الحلول الموضوعة.

سمات الأزمة:

للأزمة عدة سمات منها:

١ . الإدراك بأنها نقطة تحول .
٢ . تتطلب قرارات سريعة.
٣ . تهدد أهداف و قيم الأطراف المشاركة بها .
٤ . فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
٥- تتميز بضغط عامل الوقت و الشعور بالضبابية و الاضطراب مما يولد القلق.
٦- عنصر المفاجأة بها و نقص المعلومات و التعقد و التشابك في الأمور أثناء حدوثها.

المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات:

١- اكتشاف إشارات الإنذار و تعني تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
٢- . الاستعداد و الوقاية و تعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
٣- احتواء الأضرار و تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية و الحيلولة دون تفاقم الأزمة و انتشارها.
٤- استعادة النشاط و هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري

لغرض استعادة توازنه و مقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

٥- التعلم و هو المرحلة الأخيرة و هي بلورة و وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة و بناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات و الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار و الاستعداد و الوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقًا من خلال الدراسات المتخصصة.

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

سجل الأزمات *Crisis Portfolio*

يقول الحملاوي أنه لابد من وجود سجل للأزمات *crisis portfolio* توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شانها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات *team*

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. وفي نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني وجد"إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها و عليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية و التي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات و المشاكل و كيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتّان ما بين رد الفعل العشوائي و رد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و يستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا الطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

و النموذج الياباني في كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان *KANPAN* الياباني. يوضح إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة *Stimulate the crisis* و خلقها لكي يبقى الإداريون و العمّال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا ,أي أنهم مستعدون على قدم و ساق مفعمين بالنشاط و الحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات ,و انقطاع التجهيز بالمواد الأولية ,إضراب العمال و الحرائق. و هذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي ,حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي و نادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات و كانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية و العلاجية (احتواء الأضرار و استعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية و التخطيطية (الاستعداد و الوقاية و اكتشاف الإشارات)، ويعود جود هذا الخلل في هذه المنظمة و معظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها و ليس الاستعداد لها قبل حدوثها و بالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" ان غياب التخطيط و الوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار و الحلول الجذرية و مستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو و المحاكاة و يكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و أيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة

نظام اتصالات داخلي و خارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر. بعد ان انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". و في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس و بالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى

المنظمات و عن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات و وجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات و المعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات ,في هذا الوقت السيول اجتاحت المناطق و أدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سوا الثابت أو الجوال وانهيار العديد من الطرق و سقوط عدد من أعمدة الكهرباء و اجتراف مزارع في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول قد تكون سنوية أو على فترات متباعدة و لا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي و غياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً.

التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين عليها. أن طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات و القدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. الحاجة لبلورة و تنفيذ برامج توعوية وقائية و علاجية و تدريب للعاملين في مجال إدارة الأزمات

النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي

. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات

. ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط

. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

اساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية،والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية

واهم هذه الطرق:

■ انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها ,واظهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري. وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء اواي مرض صحي وما إلى ذلك.

كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

■ اخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصّدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

■ بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

■ نفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

■ تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها. ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد. ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض ؟،،

■ عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:-

■ طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

■ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في الموا[د] الخام او نقص في السيولة.

■ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكث[ر] الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكو[ن] محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وع[ن] خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشك[ل]

شفاف وديمقراطي.

■ طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

■ طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

■ طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا اواجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها،ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
ج- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

❖طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

■ طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة. ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة د- ايجاد قادة جدد أكثر تفهما

■ طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

■ احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

المسببات الخارجية

اما اذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية: أ- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر. ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للأطراف. ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الامر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور اولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال.

ختـــاما

يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة و تقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم و عليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها. إن أزمة إداراتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات و تفعيلها كأحد الحلول الجذرية و المهمة للمنظمة في العالم العربي و الإسلامي إلا في ما ندر. أيضًا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل و أثناء التعامل مع الأزمات. تقول منى شريف هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات *CRISIS PRONE* و أخرى مستعدة لمواجهة الأزمات *CRISIS PREPARED*. جملة القول ومن خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات و رب سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة و المتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.

المراجع :

١. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول،علي احمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/٢٠٠٨ - ٨/جماد الاولى/١٤٢٩

٢. أبو قحف ،عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. *1999 ,*

٣. إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. ٣٠ مارس ٢٠٠٦ ، (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع). *http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm*

٤. الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية. *1997 ,*

٥. حواش ،جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام. *1999 ,*

٦. منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة و النشر. *1998 ,*

٧. السيد. إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(٢). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع. *2004 ,*

إنجازات الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

- وافقت الجمعية علي تنفيذ رحلة وندوة عن "المعايير المحاسبية المصرية وأثرها في التنمية" بمدينة فايد بالإسماعيلية وسيشارك فيها بعض المسئولين من الجهات المعنية .

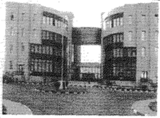
- أقامت الجمعية حفل الإفطار السنوي- إفطار ليلة القدر علي مركب إمبريال العائم بالزمالك .

وقد تم تكريم عشرة طلاب وطالبات من أوائل كليات الطب والعلوم والألسن بجامعتي عين شمس والأزهر.

وقد أناب السيد الدكتور / علي المصلحي وزير التضامن السيدة الأستاذة / عائشة عبد الرحمن رئيس الإدارة المركزية للتنمية الاجتماعية بالوزارة لحضور حفل الإفطار والمشاركة في التكريم وقد دعت الجمعية علي نفقتها خمسون طالباً وطالبة لهذا الإفطار وكانت سهرة عامرة بالتكافل الاجتماعي والإخوة .

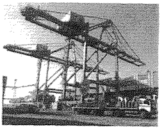
- شاركت الجمعية في المساعدة لبعض المحتاجين بتقديم شنط مواد غذائية خلال شهر رمضان الكريم مساهمة منها في تأكيد التضامن الاجتماعي .

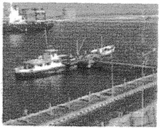
- تستعد الجمعية لإصدار مجلة دورية علمية اجتماعية ثقافية تحت أسم "رؤيا..." وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للإصدار



ميناء دمياط

مميزات الميناء





١. ممر ملاحي مستقيم وحوض دوران متسع مما يسهل عملية الدخول والدوران والتراكي والمغادرة دون تعقيدات ليلا ونهارا .

٢. اعماق ارصفة كبيرة تسمح باستقبال السفن حمولة حتى ٨٠ الف طن مما يقلل من النولون الذي يحصل على نقل البضائع من والى الميناء ٠

٣. معدات وامكانيات حديثة متطورة وخاصة لمحطة الحاويات والصوامع مما يقلل وقت الشحن والتفريغ من والى السفن وبالتالى مدة بقاءها بالميناء وكان نتيجة تحقيق الميناء لكسب وقت ولم يدفع اى غرامة تاخير منذ انشاءها .

٤. يقوم الميناء بتقديم كافة الخدمات البحرية اللازمة لحركة السفن.

٥. يتوفر بالميناء مساحات ومخازن وسقائف تسمح بتخزين وتداول البضائع الصادرة والواردة وكذا اراضى فضاء شاسعة لاقامة مختلف المشروعات الاستثمارية كما يتوفر به منطقة ادارية لتسهيل عمل جميع المستثمرين والشركات مجهزة باحدث الامكانيات وبتكلفة زهيدة (مركز خدمات لوجيستية . مجمع خدمة المستثمرين)

٦. وسائل نقل متعدد الوسائط (Multi Modal Transport)

(بحري- بري- سكة حديد – نهري)

٧. يعتبر الميناء من الموانى النظيفة لتوفر كافة وسائل حماية البيئة البحرية والارضية والجوية.

٨. يتوفر بالميناء كافة وسائل الامان والتامين وتم حصول الميناء على شهادات الالتزام الدولية (ISPS)

٩. تم ميكنة جميع اجراءات حركة السفن والبضائع من خلال نظام الادارة الالكترونية.

الميناء بالأرقام

١ -المساحة الكلية ١١.٨ كم٢ . والمساحة الارضية ٧.٩٠ كم٢ .

٢ - عدد الارصفة ١٦ رصيف + ٢ رصيف للغاز .

٣ -اجمالى اطوال الارصفة ٣٩٥٠.٠٠ م٢ + ٨٠٠ م٢ للغاز ٠

٤ -أقصى عمق للرصيف ١٤.٥م .

٥- متوسط عدد السفن المترددة على الميناء ٣٠٩٧ سفينة ٠

وزارة التضامن الاجتماعى تحقق نجاحاً ملـ

زيادة عدد المستفيدين من مشروع الضمـ

برقيات سريعة

- **التنمية الاجتماعية هدف قومى أساسه مشروع تحديد الفئات الأولى بالرعاية**
- **نجاح المرحلة الأولى واختيار ١٠٠ قرية فى ٧ محافظات لعمل مسح شامل لتحديد الأولويات**
- **تنفيذ المرحلة الخامسة من مشروع شباب الخريجين بتدبير ٥٠٠ سيارة تحت إشراف لجنة المساعدات الأجنبية على ٤ دفعات**
- **المساهمة فى توفير احتياجات المواطنين من خلال المعارض الرسمية (رمضان المدارس. الأعياد) بأسعار مناسبة وتوزيع اسطوانات البوتاجاز بالسعر المحدد**
- **وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات**
- **دراسة ميدانية عن الطفل فى المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع مسحا ميدانيا واجتماعيا واقتصاديا فى عدد من المدن والقرى**

خطت وزارة التضامن الاجتماعى خطوات سريعة وموضعية من أجل تحقيق أهداف برنامج الرئيس مبارك وحققت العديد من الانجازات فى العديد من المجالات.. وفى إطار مسئوليتها عن إدارة الدعم وعملها بأسلوب علمى لتطبيق سياسة حكومة الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزارة.. الذى يعطى اهتماما ملحوظا ومستمرا لوزارة التضامن الاجتماعى التى ترعى كافة الفئات عنها رجل الشارع والمواطن العادى.. بعد أن أصبحت حقائق ملموسة.. كما يحدث فى منظومة الخبز. بطاقات التموين. الجمعيات الأهلية. الأسر الأولى بالرعاية. والطفولة والعشوائيات.. وبإيجاز ومن خلال برقيات سريعة مشير إلى ما تحقق من إيجابيات ضحمة.

- **زيادة دعم رغيف الخبز من ٤ مليار إلى ٢١ مليار جنيه**
- استطاعت الوزارة بجهد كبير من الدكتور على المصيلحى أن تقتحم قضية الخبز.. ودعم الرغيف البلدى المدعم وتجاويت الحكومة مع خطة وزارة التضامن فى إطار اهتمام الرئيس من خلال تدبير الدعم المادى والذى قفز من 4 مليار جنيه إلى حوالى 21 مليار جنيه من هذا العام.
- توزيع عقد مشاركة مع جميع المخابز وسيتم تحديدها تلقائيا.
- تنفيذ مشروع فصل الإنتاج عن التوزيع الذى تم فى 9 محافظات بنسبة 100% وأدى إلى انتهاء مشكلة الخبز.
- البدء بتنفيذ توجيه الرئيس مبارك بإنشاء مجمعات متكاملة إنتاج الرغيف المدعم.. تم اختيار عدد من المواقع فى المدن الجديدة.
- نجاح التنسيق مع القوات المسلحة والشرطة فى تدبير 2 مليون رغيف يوميا

بدء العمل فى حصر لجميع الأسر التى تم تسكينها في منطقة الدويقة.. يجرى الحصر أولا بأول وعمل ملف خاص لكل أسرة.. كما تم تخصيص مكان لإنشاء مركز للخدمات الاجتماعية تديره وزارة التضمان، وكذلك قامت الوزارة بصرف 5 آلاف جنيه عن كل حالة وفاة و ألف جنيه عن كل حالة إصابة.

- **وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات**
- **دور إيجابى للجمعيات الأهلية ومساندتها ماديا وفنيا**
- **دراسة ميدانية عن الطفل فى المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع مسحا ميدانيا واجتماعيا واقتصاديا فى عدد من المدن والقرى**
- تم خلال الفترة من يناير 2007 حتى نهاية مارس توصل الكهرباء إلى مليون و 405 ألف مشترك.. وخدمات المياه والصرف الصحى 10.964 مليون مواطن.
- تنفذ مشروع توفير وحدات سكينة بالتنسيق مع وزارة الإسكان.. من خلال نظم متعددة للسداد ومقدم بين 3آلاف و 5 آلاف ج وقسط شهرى على 20 عاما.
- وتعمل الوزارة على تنظيم دورات تدريبية للرائدات الريفيات على

...ت فى تنفيذ البرنامج الإنتخابى للرئيس مبارك

...ان الإجتماعى إلى مليون و٥٠ ألف مستفيد

مستوى الجمهورية حيث بلغ عددهم 1677 رائد وذلك لإعادة تأهيلهن من خلال 14 مركز تدريب كما يتم تطوير تلك المراكز لتصبح مركزا للإشعاع الثقافى والتنموى لهن ليتعرفن على خدمات الوزارة لتوجيه الأهالى نحو الاستفادة من الخدمات وتسهيل إجراءات الحصول عليها.

■ **الدعـــم**

خطت الوزارة خطوات جريئة وواقعية فى إطار تحقيق أحد المهام الأساسية لها.. وهى مسئوليتها عن إدارة الدعم.. حيث استطاعت بأسلوب على إعادة النظر وضع أهم الآليات لدعم وصرف بطاقات التموين.

فقامت فى إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم علمى إعادة النظر فى وضع أهم الآليات لدعم وصرف بطاقات التموين.

فقامت فى إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم خدمة البطاقات.. وبعد 25سنة تم:

1. إعادة قيد المواليد من عام 86حتى يناير 2007.
2. مساوات الجميع فى صرف المقررات.
3. إدخال حصص إضافية من زيت الطعام والسكر والشاى.
4. تطبيق نظام البطاقة الذكية فى 9 محافظات وسيتم تعميمه على سائر المحافظات.
5. فتح باب الحصول على بطاقة التموين لمن يستحق.
6. ساعدت هذه المنظومة على زيادة عدد المستفيدين من الدعم العينى بواسطة بطاقة التموين إلى 61 مليون و 95 ألف فردا مقابل 42 مليون مواطن حتى يناير الماضى بزيادة 50%.

■ **التنمية الاجتماعية هدف قومى أساسه مشروع تحديد الفئات الأولى بالرعاية**

■ **نجاح المرحلة الأولى واختيار ١٠٠ قرية فى ٧ محافظات لعمل مسح شامل لتحديد الأولويات**

يجرى حاليا تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية من أجل حصول هذه الفئات التى تتطلب الرعاية من المجتمع على حقوقهم الأساسية حتى التعليم والعمل من أجل مساعدتهم وتأهيلهم نفسيا و اجتماعيا وصحيا ومهنيا لإعادة دمجهم وتكيفهم مع المجتمع وإتاحة الفرص لهم للتواصل مع ذويهم.. ومن أهم ملامح هذا التطوير ما يجرى الآن فى المؤسسة العقارية بالمرج التى يتم تطويرها الآن بدءا من تغيير اسمها لتصبح «مؤسسة تنمية الأحداث المغلقة» لكى تكون مؤسسة للتنمية والإصلاح وليس للعقاب فقط.

■ **تطوير الوحدات الاجتماعية**

تقوم وزارة التضامن الاجتماعى على تطوير الوحدات الاجتماعية وتحويلها إلى مراكز خدمية متطورة تعتمد على إعادة الهيكلة الاجتماعية للوحدات الاجتماعية لإيجاد تنظيم مرن وأكثر فاعلية كذلك رفع كفاءة الجهاز الوظيفى المتعامل مع العملاء واستمرارية التدريب الدائم مع وضع برامج تدريبية لكل من الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والباحثين الاجتماعيين كذلك تطوير إنشاء المبانى وتوفير الأثاث والأجهزة اللازمة للوحدات الاجتماعية ومكاتب التموين كذلك وضع نظام معلومات متكامل لتقديم خدمات ونظام اتصال متكامل يشمل الوزارة والأجهزة الحكومية والجمعيات ونظام كفء فعال لتقديم الخدمات.

وسيشمل مشروع تطوير الوحدات الاجتاعية بمراحله الثلاثة استكمال تطوير 1000 وحدة اجتماعية وتدريب الباحثين وميكنة الإدارة

الدكتور على مصيلحى
وزير التضامن الاجتماعى

الداخلية كذلك التعامل مع البنوك ومكاتب البريد لصرف معاشات الضمان الاجتماعى واستخداث مفهوم الخدمة المتكاملة لرعاية الأسرة الأولى بالرعاية.

ولقد تم توقيع بروتوكول تعاون مع وزارة التنمية الإدارية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الوحدات الاجتماعية وربطها بشبكة معلومات المديرية والوزارة، كما تم توقيع مذكرة تفاهم بين الوزارة وزارة التعليم العالى لقيام الجامعات المصرية بتدريب الباحثين الاخصائيين لإعداد كوادر بشرية متميزة كذلك تم توقيع اتفاقية تعاون مع هيئة البريد المصرى لتولى صرف المعاشات الضمانية التى تتولى الوحدة الاجتماعية صرفها حتى تتفرغ هذه الوحدات لتصبح كيانا تنمويا يتم من خلال عمل الأبحاث الاجتماعية وتقرير نوع الخدمة. ولقد وصل عدد المستفيدين من مشروع الضمان الاجتماعى إلى نحو مليون نسمة مع صرف المعاش والمساعدات فورا.

■ **هيكل جديد لبنك ناصر الاجتماعى**

■ يتضمن استحداث قطاع للأعمال المصرفية ورفع مستوى عدد من الفروع مع إعادة تقييم الفروع وزيادة معاملات البنك وتعدد الأنشطة.

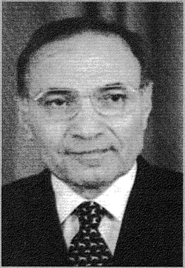
■ فلقد تم اعتماد الموازنة التخطيطية للبنك لتشمل عدة بنود أساسية أهمها تخصيص مليارى جنيه من جملة الموازنة للاستثمارات المالية و 248.9 مليون جنيه جملة التحويلات الجارية التخصصية و351.2 مليون لإيرادات النشاط الجارى و 255.5 مليون للإيرادات التحويلية الجارية و تحديد فائض العمليات الجارية بمبلغ 339 مليون جنيه.

■ **المؤسسة القومية لتيسير الحج والعمرة**

■ تطبيق الأساليب العلمية الحديثة فى خدمة ورعاية حجاج الجمعيات الأهلية والارتفاع بمستوى الخدمة لـ12.5 ألف حاج.. وتم توزيع التأشيرات على المحافظات وفقا لعدد السكان و اختيار الحجاج عن طريق القرعة العلنية بمنتهى الشفافية.. وقد تعاقدت (مؤسسة تيسير الحج والعمرة على أماكن السكن فى مكة المكرمة والمدنية فى فنادق متميزة والاقامة شاملة التغذية المثلى وتحسين مستوى الأتوبيسات فى مناطق المشاعر كما تم الاتفاق مع شركة مصر للطيران لتفويج جميع الحجاج بنظام المسار الواحد.

■ ويكون سفر حجاج الأقاليم من المطارات الداخلية وبرج العرب وأسوان وأسيوط والأقصر كما تم إنشاء موقع خاص لمؤسسة الحج والعمرة على بوابة الحكومة الإلكترونية وتطوير نظم المعلومات الخاصة بالحجاج.

معرض افيكس ٢٠٠٨



شرم الشيخ:

شرم الشيخ هذه المدينة الساحرة ذات النشاط السياحى التى تقع فى محافظة جنوب سيناء تم اختيارها مؤخراً ضمن أفضل خمس مدن للسلام على مستوى العالم من بين ٤٠٠ مدينة عالمية.

تم اختيار هذه المدينة لكى تشهد الدورة الثالثة لمعرض افيكس ٢٠٠٨ والذى شهدت من قبل فاعليات هذا المعرض عام ٢٠٠٥ ثم عام ٢٠٠٦. وتبدأ فعاليات المعرض هذا العام فى الفترة من ٥ - ٨ نوفمبر ٢٠٠٨ حيث يتوافد إلى هذا المعرض كبار رجال الدولة ورجال الأعمال والصحفيين سواء من داخل مصر أو خارجها والعائلات المالكة ورؤساء الحكومات والمهتمين بمجال الطيران وممثلى الشركات المصنعة للطائرات وشركات الصيانة والخدمات الأرضية ونظم الأمن وشركات إدارة المطارات وشركات الطيران العالمية وتكنولوجيا المعلومات والعامة والسائحين بمدينة شرم الشيخ.

- يعد معرض افيكس معرض خاص بالطائرات سواء كانت الصغيرة والمتوسطة وطائرات التدريب وقد توافدت كثير من الشركات العاملة فى هذا المجال للمشاركة فى هذا الحدث الضخم العظيم والذى يعتبر من أقوى العروض فى مجال الطيران.
- وقد اشترك بالمعرض ٥٤ شركة بجانب ١٠ عروض رعاية كما تم اشتراك ١٣ شركة مصنعة للطائرات تعرض ٢٠ طائرة متنوعة (بوينج - سيسنا - مصر للطيران - امبراير - إيرباص - جولف استريم....).
- وسيتضمن المعرض الآتى:

■ جناح خاص لعرض الطائرات

والخدمات المتعلقة بصناعة الطيران.

■ جناح للشركات المشاركة.

■ شاليهات لعقد الاجتماعات والاتفاقات بين رجال الأعمال.

■ عروض جوية لفريق الألعاب الجوية المصرى (Sliver Stars) وعروض لفريق Redbull.

. تم إعداد برنامج متخصص لفعاليات الدورة الثالثة لمعرض افيكس، ليس فقط العرض الجوى والعرض الثابت ولكن تم الإعداد أيضاً لمؤتمر خاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا يفتتحه معالى وزير الطيران المدنى يوم ١١/٤ واستضافة حفل توزيع جوائز عالم الطيران العالمى «نيكولوس واطسون»، مدير مبيعات مجموعة ناسيبا (الشركة المنظمة) ومدير مشروع افيكس.

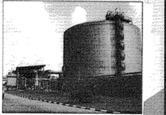
- وجديد بالذكر أن وزير الطيران المدنى الفريق أحمد شفيق سيفتتح المؤتمر الخاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط والذى سيعقد لمدة يوم واحد يسبق فعاليات معرض افيكس ١١/٤ وسيتضمن المؤتمر مناقشات حكول تطور صناعة الطيران بالشرق الأوسط - تطوير المطارات المصرية - أسواق الطائرات الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط - منظور المطارات فى صناعة الطيران يحضر. سيحضر المؤتمر كبار الشخصيات الهامة فى صناعة الطيران مثل منظمة النقل الجوى العربى، شركة أبو ظبى للمطارات RAK، الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية، وزارة الطيران المدنى المصرى ومنظمة ICAO.

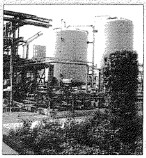
وسيفتتح المعرض للجمهور فى الفترة من ٧ - ٨ نوفمبر مما سيتيح الفرصة للزوار والسائحين الشغوفين بدنيا الطيران بمشاهدة الطائرات الصغيرة والمتوسطة والدخول إلى الجناح الترفيهى بالمعرض بما يتضمنه من سيارات سباق وقفز وغيرها.

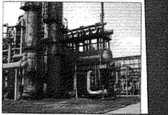
سيتيح المعرض الفرصة للزوار لاكتشاف أحدث تكنولوجيا الطيران التى تقدمها ٨٠ عارض من كبرى الشركات ومشاهدة أحدث الطائرات مثل:

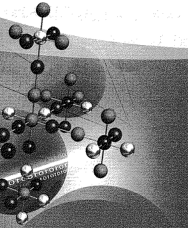
Airbus 318 Elite
SJ 30 Jet
Cessna's Citation Mustang and Sovereign
Legacy 600
Premieria
King Air 350
Bonanza,
G 200 and G 450
the Learjet 60 XR
Swearingen SJ 30
Piper Seminole
Helicopter EC 135 from Eurocopter and Dash-8 from Bombardier

شركة حلوان للأسمدة ش.م.م
Helwan Fertilizers co. S.A.E









المبيعات المحلية والتصدير:

ا - الامونيا

الامونيا منتج وسيط يوجة بالكامل لانتاج سماد اليوريا فيما عدا ١٠٠ طن / يوم يوجة للبيع للسوق المحلى.

ب - سماد اليوريا

يتم تخزين اليوريا بعد تبريدها وغربلتها ويتم بيعها كمنتج نهائى طبقا لطلب العميل كالاتى:-
- كميات سائلة Bulk .
- معباة فى شكاير ٥٠ كجم / للشيكارة.
- معباة فى شكاير كبيرة الحجم ١٠٠٠ كجم ، ٥٠٠ كجم .

البيئة

هدفنا الاساسى هو المحافظة على نظافة البيئة المحيطة بالمصنع من كافة انواع التلوث ومن اجل ذلك يقوم جهاز شئون البيئة بأخذ عينات دورية للتأكد و لضمان استمرار عدم زيادة نسبة الانبعاثات من المصنع عن الحدود المسموح بها وقد تم اخذ عينات خلال شهر اغسطس ٢٠٠٧ وتم تحليلها وكانت النتائج اقل من الحدود المسموح بها طبقا للقانون

التكنولوجيا المستخدمة:

- الغاز الطبيعى هو الخامه الاوليه للتصنيع بمعدل استهلاك يومى يقدربنحو ١.٢ مليون متر مكعب .
- التكنولوجيا المستخدمه فى عمليات الانتاج بمصانع الشركة ترجع الى شركات عريقه ذات سمعة عالميه معروفه وهى: -

اولا:- انتاج الامونيا:

تكنولوجيا ورخصة تشغيل شركة اودا Uhde الألمانيه .

ثانيا :-انتاج سماد اليوريا:

تكنولوجيا ورخصة تشغيل استخلاص اليوريا و تحبيب اليوريا خاصة بشركة ستامى كربون.

الكيان القانونى للشركة:

شركة حلوان للاسمدة شركه مساهمه مصريه مقامه بنظام المناطق الحره الخاصة الخاضعه لأحكام قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم ٨ لسنه ١٩٩٧ ولائحته التنفيذية وصدر لها قرار مزاولة النشاط رقم ٢٦٩٠ / ٢٠٠٤.

موقع الشركه:

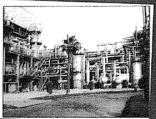
الشركه مقامه على مساحة حوالى ١٥٠ الف متر مربع بالمنطقة الصناعية بالتبين - حلوان بالقرب من الاتوستوراد وتبعد عن القاهرة بحوالى ٤٠ كيلومتر.

مجال انشطة الشركة:

تعمل الشركة فى مجال انتاج سماد اليوريا المحبيه ٤٦.٥ ٪ نيتروجين وانتاج الامونيا كمنتج وسيط.
جارى حاليا دراسة اقامة توسعات وذلك بانشاء خط انتاج ثانى مثيل للخط الاول.

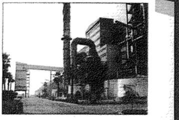
المساهمون:

تم الاكتتاب فى رأس مال الشركة باسهم نقدية واسمية عددها ١٥٠ مليون سهم (مائة وخمسون مليون سهم) قيمتها ١٥٠ مليون دولار امريكى (فقط مائة وخمسون مليون دولار امريكى).



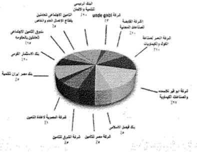
التعاقد :

- تم التعاقد مع شركة Uhde الألمانيه فى ٢٠٠٤/٣/٩كمقاول عمومى لانشاء الخط الاول لانتاج سماد اليوريا المحبيه نظرا لخبرتها العريقة فى هذا المجال.
- تاريخ سريان العقد :٢٠٠٤/٧/١٥.
- مدة تنفيذ المشروع:٣٣ شهر من تاريخ سريان العقد.
- قامت شركة Uhde بالاشراف على جميع مراحل تركيب معدات المصانع ثم قامت باجراء الاختبارات لجميع مراحل تشغيل المصانع.
- بداية الانتاج ٢٠٠٧/٣/٩ اى قبل التاريخ المحدد بالعقد بحوالى شهرين.
- الاستلام الابتدائى ٢٠٠٧/٥/١٥.



رأس مال الشركة:

رأس المال المرخص به ٧٠٠ مليون دولار امريكى .
رأس المال المصدر ١٥٠ مليون دولار امريكى .
التكلفه الاستثمارية للمشروع ٣١٦.٧٥ مليون دولار.



هيكل المساهمة

الطاقة الانتاجية:

اليوريا المكوره ٦٥٠ الف طن/عام
الامونيا ٤٠٠ الف طن/عام

المواصفات:

سماد اليوريا
نيتروجين ٤٦.٥ ٪
بيوريت بحد اقصى ١ ٪
رطوبة (بحد اقصى)٠.٥ ٪
قطرالحبيبات ٢-٤.٥ مم (٩٠ ٪ على الاقل).

الامونيا السائله

أمونيا : ٩٩.٨ ٪
رطوبة (بحد اقصى) ٠.٢ ٪
زيت (بحد اقصى) ٥ جزى فى المليون.

القاهرة: ١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتى - القاهرة تليفاكس: ٢٧٩٥٦٧٢١ - ٢٧٩٥٧٦٨٤ - ٢٧٩٥٧٦٤٢(٠٢) ٢+
المصنع: حلوان - التبين تليفون: ٢٥٠٢٢٣١٣ - ٢٥٠٢٢٣٠٨ (٠٢) ٢+ تليفاكس: ٢٥٠٢٦٥٠٤ البريد الإلكترونى : hfc01@hfcegypt.com

مكتب نائب رئيس الجامعة
لشئون خدمة المجتمع والبيئة

جامعة القاهرة

تكريم الدكتور مصطفى السيد الحائز على أعلى قلادة أمريكية

أ . د . حسام كامل
رئيس جامعة القاهرة

أ . د . حسين خالد
نائب الرئيس لشئون الدراسات العليا

أ . د . عادل زايد
نائب الرئيس لشئون التعليم والطلاب

أهدى الدكتور حسام كامل رئيس جامعة القاهرة درع الجامعة للعالم المصرى الدكتور مصطفى السيد لاكتشافه الجديد لعلاج السرطان باستخدام مركبات الذهب الناتومترية والذى أثبت نجاحا ١٠٠٪ على الحيوانات.. وقد منح العالم الكبير قلادة العلوم الوطنية الأمريكية وهى أعلى وسام أمريكى فى العلوم..

وصرح الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة بأنه سيتم توقيع بروتوكول تعاون بين جامعتى القاهرة وجامعة جورجياتك الأمريكية والتى يعمل بها العالم الكبير للاستفادة من مجهوداته.. وكذلك رحب الدكتور مصطفى السيد بالتعاون مع المعهد القومى للأورام ومعهد الليزر بجامعة القاهرة..

حضر الاحتفال الدكتور حسين خالد نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث والدكتور هشام شقير عميد المعهد القومى للأورام..

وتحدث الدكتور مصطفى السيد عن اختراعه فقال إن علاج السرطان بمركبات الذهب الناتومترية قد نجح بنسبة ١٠٠٪ على الحيوانات، وهناك قيود صارمة تحد من تجريبه على البشر فى الولايات المتحدة الأمريكية، وتوقع العالم الكبير أن يتم الأخذ بهذا الأسلوب فى علاج السرطان بعد أن تقره إدارة الأغذية والعقاقير الأمريكية التى تعد البوابة الوحيدة التى تخرج منها جميع تراخيص استخدام العقاقير فى الولايات المتحدة الأمريكية.

إنشاء مركز لتنمية مهارات الطلاب وإعدادهم لسوق العمل

وافق مجلس جامعة القاهرة برئاسة الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة على إنشاء مركز تنمية المسار الوظيفى ضمن أنشطة قطاع خدمة المجتمع بالجامعة لدعم مهارات طلاب الجامعة وتحسين مستواهم العلمى والمهنى..

وصرحت الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بأن المركز يهدف إلى تأهيل الطلاب لمواجهة متطلبات سوق العمل الجديدة وتمكينهم من الحصول على فرص عمل جديدة إلى جانب تزويدهم بمهارات الحاسب الآلى واللغة الانجليزية ومهارات العرو والتفاوض والاتصال من خلال برنامج يتم بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى والشركات والمؤسسات الخاصة والدولية والصندوق الاجتماعى للتنمية..

وأوضحت أن فكرة المركز تستهدف أيضا تقديم المساعدات الفنية والمادية التى تسهم فى صقل مهارات الطلاب المهنية والعلمية وتوفر أنشطة التدريب التى تدعم قدراتهم وتمكنهم من مواكبة سوق العمل مشيرة إلى أن المركز سيقدم للطلاب برامج مجانية على يد أساتذة الجامعة وخبراء من مؤسسات المجتمع العام والخاص ويستفيد من هذه البرامج على مدار العام الجامعى طلاب مختلف الكليات وسيكون مقر المركز بالحرم الجامعى ويساهم فى أنشطته وتزويده بالإمكانيات وتمول برامجه عدد من مؤسسات المال والأعمال والمجتمع المدنى ومنها: برنامج الأمم المتحدة الإنمائى للتوعية بالأهداف الإنمائية للألفية.. الصندوق الاجتماعى للتنمية.. جمعية شباب رجال الأعمال.. المعهد المصرفى بالبنك المركزى..

مجلس دعم خدمات وتسويق المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص

يعمل المجلس على المساهمة فى تقوية دور المراكز والوحدات نحو جامعة تقوم بدور أفضل فى خدمة مجتمعها محليا ودوليا، ويهدف المجلس إلى دعم المراكز والوحدات وخدماتها المختلفة والمساهمة فى توفير احتياجاتها الفنية والمالية والبشرية والمشاركة فى تسويق المراكز والوحدات وأنشطتها وأعمالها محليا ودوليا.

.ويقدم المجلس خدماته من تدريب وتنمية بشرية من خلال عقد الدورات التدريبية والمحاضرات والتى تلزم كوادر المراكز والوحدات والمسئولين الماليين.

.ويتصل المجلس بالجهات المختلفة المحلية والدولية من خلال القنوات المناسبة للتعريف بالمراكز والوحدات وتسويقها وكذا أنشطتها وأعمالها.

.ويصدر المجلس المنشورات والكتيبات والمطبوعات والمواد المناسبة دعما للخدمات المقدمة من المراكز والوحدات ولتسويقها. ويقوم المجلس بإعداد المواد الدعائية والإعلامية للمراكز والوحدات من أفلام وعروض، والاستفادة من قنوات الجامعة القضائية. وذلك من خلال وحدة خاصة بالمجلس تتعامل مع التجهيزات والإمكانيات المادية والبشرية القادرة على إنتاج تلك المواد.

أ . د . هبة نصار
نائب الرئيس لشئون خدمة المجتمع

.إضافة إلى تسهيل والمساهمة فى عقد الاتفاقيات المحلية والدولية لتسويق وتفعيل أكثر لدور المراكز والوحدات وإنشاء مراكز تميز.

.ويساعد المجلس فى إيجاد التكامل والتعاون المناسب بين المراكز والوحدات بين بعضها البعض وبينها وبين المؤسسات والجهات خارج الجامعة.

.ويسعى المجلس ليكون حلقة الوصل بين قطاعات الجامعة المختلفة (التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحوث، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة) داخليا نحو التكامل المنشود داخل الجامعة لتطوير التعليم والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع وتعظيم الاستفادة من مخرجات قطاعات الجامعات المختلفة.

.ويعمل المجلس على تطوير نظام حاسوبى تكنولوجى يضم قواعد بيانات ومواقع الكترونية للمراكز والوحدات، يتم تحديثه دوريا، دعما لاتخاذ القرار.

.يساهم المجلس فى عقد المؤتمرات والمعارض والأنشطة التى تلعب دورا فى تقديم الخدمات للمراكز والوحدات وتسويقها، وكذلك المشاركة فى المؤتمرات والمعارض والأنشطة المحلية والدولية ذات الصلة وتمثيل المراكز والوحدات بها.

.ويعمل المجلس على إدخال متطلبات ضمان الجودة والاعتماد لقطاعات الجامعة.

.ويساعد المجلس فى إيجاد مصادر للتمويل لأنشطة المراكز والوحدات والعمل على تنميتها.

صرحت بذلك الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

جامعة القاهرة - الجيزة - الأورمان تليفون ٣٥٧٢٨٢٣٧ - ٣٥٦٧٦١٠٥ فاكس : ٣٥٧٢٧٦٧٦

قـــراءات

أكبـــر عشـــر عـــادات تـدمر الدماغ

١ ■ عدم تناول وجبة الإفطار: الناس الذين لا يتناولون وجبة الإفطار سوف ينخفض معدل سكر الدم لديهم وهذا يقود إلى عدم وصول غذاء كاف لخلايا المخ مما يؤدي إلى انحلالها.

٢ ■ الإفراط في تناول الأكل الزائد يسبب تصلب شرايين الدماغ ، مما يؤدي إلى نقص في القوة الذهنية.

٣ ■ التدخين يسبب انكماش خلايا المخ وربما يؤدي إلى مرض الزهايمر.

٤ ■ كثرة تناول السكريات: كثرة تناول السكريات يعوق امتصاص الدماغ للبروتينات والغذاء، مما يسبب سوء تغذية الدماغ وربما يتعارض مع نمو المخ.

٥ ■ تلوث الهواء: الدماغ هو اكبر مستهلك للأكسجين في أجسامنا. استنشاق هواء ملوث يقلل دعم الدماغ بالأكسجين مما يقلل كفاءة الدماغ.

٦ ■ الأرق (قلة النوم):النوم يساعد الدماغ على الراحة كثرة الأرق تزيد سرعة موت خلايا الدماغ.

٧ ■ تغطية الرأس أثناء النوم: النوم مع تغطية الرأس يزيد تركيز ثاني أكسيد الكربون ويقلل تركيز الأكسجين مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الدماغ.

٨ ■ القيام بأعمال أثناء المرض: العمل الشاق أو الدراسة أثناء المرض تقلل من فعالية الدماغ كما أنها تؤدي إلى تأثيرات سلبية عليه.

٩ ■ قلة تحفيز الدماغ على التفكير:
التفكير هو أفضل طريقة لتمرين الدماغ.. قلة تحفيز الدماغ على التفكير تؤدي إلى تقلص أو تلف خلايا الدماغ.

١٠ ■ ندرة الحديث مع الآخرين: الحوار الفكري مع الآخرين يساعد على ترقية فعالية الدماغ

الملخص العربى

دور الرحلات التعريفية في تنشيط المبيعات لشركات السياحة (فئة أ)

تعتبر الرحلات التعريفية وسيلة من الوسائل المستخدمة لتنشيط المبيعات في شركات السياحة وهي رحلات مدفوعة لوكلاء السياحة ورجال الصحافة لتعريفهم بالمزارات السياحية، الخدمات والتسهيلات التي تتواجد في المقصد السياحي.

تقوم الفنادق والقرى السياحية بمساعدة شركات السياحة عن طريق منحهم إقامة مجانية كما تقوم شركات الطيران بإعطائهم تذاكر مجانية أيضاً.

على الرغم من ذلك نجد أن شركات السياحة تهتم فقط بالرحلات التعريفية الخاصة بالوكيل السياحي الخارجي الذي يقوم بدوره بوضع مصر في البرامج السياحية ولا تعطي أي اهتمام لرجال المبيعات. أيضاً لا تتوافر ميزانية خاصة لتعريف رجال الصحافة بالمقصد السياحي مع أنهم يعتبرون وسيلة فعالة لتنشيط المبيعات من خلال نشر المقالات السياحية في الصحف بعد عودتهم من زيارة المقصد السياحي.

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية دور الرحلات التعريفية في تنشيط وزيادة نسبة المبيعات عن طريق استخدام جميع أنواع الرحلات التعريفية. هذا إلى جانب تفعيل دور الجهاز الحكومي تجاه الرحلات التعريفية.

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على البحث المكتبي الممثل في المراجع الأجنبية وقد أشرنا إلى بعض التعريفات والخصائص الخاصة بالرحلات التعريفية إلى جانب بعض الدراسات الخاصة بها.

ويتضمن البحث الميداني توزيع استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة فئة (أ) لمعرفة وضعها بالنسبة للرحلات التعريفية ومدى استخدامهم لها لزيادة نسبة المبيعات وهل هي مدرجة في خطتهم المستقبلية أم لا ؟

هذا وقد وصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

- يجب على شركات السياحة الاهتمام بالرحلات التعريفية بأنواعها وبالأخص الرحلات الخاصة برجال المبيعات ورجال الصحافة.
- على جميع الفنادق وشركات الطيران أن تتعاون مع شركات السياحة لإتمام الرحلات التعريفية حيث أنها تعود عليهم أيضاً بالمنفعة.
- لابد أن تقوم شركات السياحة بقياس فاعليات الرحلات التعريفية عن طريق الإحصاءات قبل وبعد القيام بها.
- على شركات السياحة أن توفر ميزانية كاملة خاصة بالرحلات التعريفية ولا يجب التنازل عنها حتى في وقت الأزمات.
- يجب على وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي مشاركة شركات السياحة في إتمام عملية الرحلات التعريفية والتعاون معهم على قدر المستطاع.

consequently of Egypt.

■ Travel agencies must give attention to Fam Trips as they increase sales promotion.

■ Travel agencies must familiarize tour operator so they can easily sell Egypt.

■ Travel agencies have to put in consideration doing trips for the members of press as they will sell Egypt abroad through what they will write when they return back to their countries.

■ Hotels and airline companies have to offer travel agencies accommodation and free air ticket as they are considered a kind of publicity for the hotel or airline it self.

■ The ministry of tourism and the Egyptian tourist authority have a big role in Fam Trips. They have to share with travel agencies as tour operators finally come to familiarize Egypt.

■ Also the public sector has good relations with the members of press, so they can invite then to familiarize Egypt and cooperate with the private travel agencies.

■ The public sector can make contact with the ministries of tourism abroad to cooperate with the Egyptian travel agencies.

■ The ministry of tourism can make a plan to familiarize all the Egyptian travel agents and allocate a good budget for these Fam Trips since at the end they represent Egypt's image.

■ Fam Trips must be done in the best possible way they must reduce all the negative sides and the disadvantages other wise Egypt will not be recommended due to mistakes problems and pub ten facing tour operators during their Trips.

■ Statistic records must be done before and after fam Trips to know the exact increase in sales promotion due to Fam Trips.

■ Travel Agencies must set a monthly budget for Fam Trips since they are very essential and they should never be cancelled even during time of crisis .

■ Fam Trips must be up dated and tour operators must familiarize every new destination to have self confidence.

Appendix

A questionnaire about Fam Trips

Dr. Hala Hamed A. Meguid

Assistant professor

Faculty of Tourism and Hotel Management

Helwan University

Travel Agency's Name:

Category:

Email address:

■ Do you know about Fam Trips? Yes No

■ Do you practices Fam Trips? Yes No

■ If yes what kind of Fam Trips do you practice?

■ If no why and do you have a plan to practice Fam Trips?

■ Do you think that it is effective in the light of the increasing sales promotion?

■* Do you keep a statistic record of sales promotion before and after doing Fam Trips?

■ Do you think that Fam Trips reduce anxiety towards agents?

■ Do some hotels and airlines offer free accommodation and tickets for employees?

■ Do you consider Fam Trips expense a part of the budget of the marketing package?

■ Do you invite members of the press to familiarize Egypt?

■ If no why?

■ Do The Ministry Of Tourism and the ETA have a role in Fam Trips that helps travel agencies?

References

Articles:

■ Ahmed, Z.U.Chon, K.S. (1994), Marketing the United states to Korean travelers.

■ Feiertag, H. (1994), Beware of phony agents bearing bogus IDs.

■ Oppermann, M. (1996), Convention cities-images and changing fortunes.

■ Pizam, A. (1990), Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques.

■ Tilson, D.J. stacks, D.W. (1997), to know us is to love us: the public relations campaign to sell "a business-to-tourist-friendly" Miami.

■ Wolfson, S. (1992), Fam Trips: the CVB perspective.

Books:

■ Beaver, A. (2005), Dictionary of travel and tourism terminology, p. 154.

■ Bonita M.Kolb. (2006), Tourism marketing for cities and towns using branding and events to attract tourists p.290,291.

■ Cook, R-Yale, L-Marqua, J. (2006), Tourism, the Business of travel, p 472.

■ Holloway, J.C. (2004), Marketing for Tourism, p.303-305-306.

■ Horner, S. Swarbrooke, J. (2005), Leisure marketing-aglobal perspective, p. 133.

■ Kotler, B-Bowen, J-Makens, J. (1996), Marketing for hospitality and tourism, p.88-90-94.

■ Kotler, P-Armstrong, G. (2005), principles of Marketing, p. 469.

■ Lewis, R.C-Chambers, R.L-Chacko, H.E. (1995), Marketing leadership in Hospitality, p.559, 567, 568, 569, 570.

■ Medlik, S. (2003), Dictionary of travel, tourism and hospitality p.68.

■ Reid, R. D- Bojanic, D.C. (2006), Hospitality marketing management, p. 460, 461.

■ Youell, R. (1998), Tourism, An introduction, p240.

Web Sites:

■ www1.agric.gov/

■ www.Fam news.com

■ www.iesabroad.org/

■ www.ntaonline.com/

■ www.travel agent training center.com/

This kind of Fam Trips is to inspect a meeting site sponsored by a convention visitors bureau (CVB). Professionals will have the chance to learn about a potential meeting city's properties and meeting space. Fam Trips are valuable factor between association and the hospitality community, Fam Trips also offer a marketing opportunity for CVB members. (Wolfson, S. 1992)

Convention cities -images and changing fortunes

This paper is an overview of the development of convention tourism over the last four decades. It show changes in the international distribution of convention sites. It discusses images of North American convention destination. Planners with previous experience in a specific city actually have a more favorable perception of this destination. So the destination needs to be attractive to potential delegates , meeting planners and decision makers. Fam Trips could be the ideal way to improve a destination perception among meeting planners. (Oppermann, M 1996)

Marketing the united states to Korean travelers

This study concentrates focuses on South Koreans as they are considered high spending international travelers, other nations are biding for Koreans' business. It is suggested that American travel agencies reflect Koreans specifics cultural preferences to encourage more Koreans to visit the USA. American hotels should have Korean-speaking employees, providing Korean food and accepting Korean currency. Finally travel agencies should host Korean travel agents and writers on Fam Trips.

(Ahmed, Z.U- Chon, K.S 1994)

Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques

This article analyses the use of promotion programmes in the tourist industry. Promotional techniques evaluated include participation in self organized, travel trade shows and Fam Trips. The methods proposed are show audits, exhibit efficiency, competition analysis staff evaluation and audience surveys.

(Pizam, A) (1990)

Field study:

The questionnaire was delivered to 50 travel agencies, category A in Cairo to get a view on the situation of travel agencies towards Fam Trips, (the questionnaire the appendix)

The results were:

- All travel agencies know about Fam Trips.
- 35 out of 50 travel agencies practices Fam Trips.
- 30 out of 35 travel agencies do Fam Trips for tour operation only and 5 travel agencies familiarize tour operators and their local travel agents to be able to sell their products.
- The fifteen travel agencies out of 50 who don't familiarize their employees, tour operators or tour wholesalers actually don't have enough budget for Fam Trips but they're putting them in consideration.
- All travel agencies agree that Fam Trips are an ideal tool for sales promotion.
- All travel agencies don't have statistic records of sales promotion.
- All travel agencies agree that Fam Trips reduce anxiety towards agents and let them more self confident.
- All travel agencies declared that hotels and airlines companies help them as much as they can by offering then free accommodation and tickets.
- Surely Fam Trips expenses are considered part of the budget of the marketing or promotion package which is what all travel agencies under study stated.
- 10 out of 50 travel agencies care about inviting members of the press so they're able to write about Egypt when they return back to their countries.
- The others don't have enough budget and they prefer to invite mainly the wholesalers.
- 5 out of 50 travel agencies only stated that the public sector generally help the private one.

Analysis:

- all travel agencies (under-study) have an idea about Fam Trips, so that means that Fam Trips are one of the essential components of sales promotion.
- 70% of the travel agencies do Fam Trips which means that Fam Trips are effective in sales promotion.
- 60% out of 70% familiarize tour operator and 10% familiarize Tour Operator plus local travel agents. This mean s that the majority travel agencies give importance only to tour operators trips and don't give attention to the local travel agents that may give wrong information due to lack of knowledge
- 30% of travel agencies don't familiarize tour operator or local travel agents but they are convinced of the great role of Fam Trips in sales promotion and they hope to do it in future.
- 100% Fam Trips are essential in sales promotion.
- There are no statistics ostentation records for Fam Trips done before and after Fam Trips.
- Fam Trips reduce anxiety to wards travel agents.
- Hotels end airline companies should cooperate with travel agencies by offering accommodation end free tickets for Fam Trips.
- Fam Trips expenses are a part of the budget of the promotion package.
- 20% of the travel agencies do Fam Trips for the member of the press and this a small percentage. This mean that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips and they are not patting it in their plan.
- 80% of travel agencies don't have enough budget for Fam Trips for members of the press.
- 10% of travel agencies think that the publics sector works with the private one.

Recommendations:

- All travel agencies must familiarize their employees as they are considered the image of their company and

■ Settle a contingency plan, determine dead line for cancellation and consider that the weather may have an impact or some one doesn't want to participate at the last minute.
(www1.agric.gov)

Onsite operator hosting:

The on site operator hosting is one who is waiting for the group on site.

The tour host should introduce the on site operator when the tour arrives.

The on site operator should:
■ Think about how be can give them the best and the last impression.
■ Settle what to show case and identify the operations best features and areas.
■ Choose a spokesperson for the operation who in his turn relate to the tour participants.
■ Ensure safety requirements on the site and secure any hazards from the tour participants.
■ Consider the sequence of the presentation and how to go very smoothly and in an interesting way.

Additional on site tour Trips:
■ Begin the tour with a brief outline of what will be experienced.
■ Confirm the duration of time that the tour participants will have at the site.
■ Ensure bat all participants can hear and receive the information that they came for.
■ make a mixture of business and fun within the tour.
■ Consider time for question and make sure that all question have been answered.
■ End the tour by giving participants a small gift as a souvenir

(www1.agric.gov)

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion

They are free Trips for travel intermediaries like tour operator and convention planning businesses who are actually decision makers taking turn to choose packages to include in their itineraries or to recommend as a potential site to their clients.

The city tourism office must have a budget for Fam Trips to pay for transportation, accommodation and tickets hotels and Airlines are kindly requested to supply free or reduced prices to keep expenses down. At the end the tourism office will profit from increased tourism related to promotional efforts which Fam Trips are of them.

Steps for developing a Fam Trips:
■ Planning for Fam Trips should start six months before.
■ Developing the needed budget.
■ Developing the invitee list.
■ Sending invitation early because they may be invited in another Fam Trips.
■ Producing the ideal itinerary.
■ Discussing the need for free accommodation, meals and tickets.
■ Arranging promotional packets for each invitee prior to arrival.
■ Arranging for meet and assist.
■ Conducting the Fam Trips. (Bonita M.Kolb 290-291 2006)

How to go on Fam Trips:

There are expert companies specialized in finding the best Fam Trips around the world. They provide the latest Fam discounts for travel agents instead of losing time looking through magazines and websites they also list standard supplier travel agents discount programs that travel professionals are entitled to on a year-round basis. Using valuable resources for Fam Trips save time and money.

Training and educational centers offer Fam Trips the through out the year to its students and travel agents. The Trips will include also seminars for additional training benefits. It is the lest way to learn how to sell tours by experiencing it your self.

These Trips will give the students and travel agents an overview of destination, hotels and sight seeing. (www1.agric.gov)

Studies done on Fam Trips:

"To know us is to love us: the public-relations campaign to sell a business-to-tourist friendly Miami".

This study was issued to improve the positive image of Miami and to counter negative perception of key publics. Statistics for the period of 1984-94 drawn from an analysis of travel industry information, crime statistics and an example of the public relation efforts aimed at countering Miami's negative image.

A promotional campaign will have a positive influence if it has inter personal communication such as media and tour operator Fam Trips to meet foreign media and travel agents.

(Tison, D. J. - Stacks, D.W. 1997)

Beware of phony agents bearing bogus IDs.

This study is an advice to hotel operators to make sure that they are providing good offers to real travel agents and not for the phonies who are passing then selves off as travel agents to get reduced air tickets, free hotel accommodation and by turn can be selected for "Fam Trips" company in California sells a reduced Fam trip to travel agents by IDs it is recommended that hotel operators should provide "freebies" to those who carry IATA ID card endorsed by the ASTA (Feiertag, H. 1994)

Fam Trips the CVB perspective

media coverage of travel products.

Fam Trips is short of "familiarization".

Fam Trips are considered one of the many "perks" available to travel industry personnel.

(www.travel agent training center.com)

Fam Trips are organized by tourist boards for journalist, tour operators and travel agents in generating areas to be aware of attractions, facilities and services provided by several destination they are considered a part of sales promotion they also have a public relations role in providing opportunities for distribution channels for tourist products and potential customers.

(Medlik 2003)

Fam Trips are educational Trips which give travel agent, and tours operators the chance of trying facilities and services at first hand so that by turn will advise guests on their visits and holidays.

(Youell ,R 1998)

Fam Trips are offered by governmental tourism agencies, hotels and resorts for free on reduced rate to travel sales people to be acquainted by products and services offered by them.

(Cook, R-Yale, L, 2006)

Characteristics of Fam Trips:

- Fam Trips help increase employees knowledge so they can share it with clients (www.travel agent training center.com)
- Fam Trips invite travel agents to learn more about the area as a first hand.
- Fam Trips are considered excellent vehicles to expose a destination.
- Fam Trips can be as short as one day with an over right or up to four days with three over nights
- Fam Trips depends on the city's targeted market segment and they have to invite decision makers who work for tour operators that specialize in any kind of tours. .

(Bonita M.kolb, 2006)

Objectives of Fam Trips:

- Fam Trips are tools to build awareness about tourist products in a destination.
- Fam Trips can be used to gain support from the tourism industry.
- Fam Trips are a chance to show case site operators, attraction and destinations.
- Fam Trips make a link among operations in a region.
- Fam Trips help producers and processor, understand the key elements needed to manage the business and assess the profitability of a business venture. (www1.agric.gov)

Fam Trips participants:

They are people with the potential to influence others to visit the sites on the Trips.

Other tourism operator:

Sometimes other agricultural tourism operators haven't had the opportunity to visit other sites so Fam Trips are the way to help operators to familiarize with what's in the area to develop marketing and promote activities.

Community preventatives:

Like chamber of commerce members, economic development officers, public service staff and local politicians.

Community business members:

Like hotels and tourism attraction, it includes event and conference organizers as well as support service staff such as restaurants, gift shops and transportation related businesses.

Regional Tourism Industry Representatives:

It includes destination marketing organizations, tourism destination regions and tour company operators.

Travel trade members:

It includes tour wholesalers, tour operators and travel agents.

The media:

It includes the members of press radio and television.

Tour Host:

A tour host is one chosen by the group to coordinate the Fam Tour, take the lead for scheduling the tour and keep all participants fully aware of the plan.

The tour host needs:

- Good organizational communication skills.
- Understanding of the potential package linkages.
- Working knowledge of the destination visited.

The tour host should:

- Determine location and organize the travel time between each location and include time for each to unload from transportation.
- Establish the touring route and pick the start and end points carefully to create a lasting impression.
- Include a guide as an overview for the tour aware of full information on each stop and its history.
- Arrange for a meal, samplings or refreshments make sure the sites visited are able to host a meal other wise he has to arrange with local restaurants.
- Ensure washrooms are available, identify sites that do not have washrooms facilities before the tour and consider brining in portable toilets.
- Determine emergency arrangements for the tour like having a cell phone, full details directions to each stop along the route and first aid knowledge on the tour.
- Make sure that insurance issues are ok, each operation should check with his insurance agent that the tour is covered under the policy and if not the group may ask for insurance for the whole tour.

- free gifts.
- Promotion directed at dealers or retailers:
- familiarization Trips.
- trade shows.
- contests.
- discounted travel.
- training packages.
- Promotions directed at consumers:
- competitions.
- direct mail.
- giveaways.
- low-interest financing.
- money-off vouchers. (Holloway, J.C, 2004)

Sales promotion is one of the four elements of the communication mix represented in merchandising. Public relations and publicity.

(Lewis, R, C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

Sales promotion is marketing communications that is used as incentives to enrich sales on a short-term basis and trial purchases. In hospitality they are used in dead seasons to increase the business. Many hotel companies think of sales promotions as long-term not only as short-term to keep the customer coming back.

(Kotler, P-Armstrong, G, 2005)

Guidelines for sales promotion:

- be single-minded.
- define the target market.
- what specifically do you want to promote?
- what is the best way to promote it?
- make sure you can fulfill the demand.
- communicate your promotion and all related aspect, to the market.
- communicate it to your employees.
- finally, measure the results

(Lewis, R, C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

Role of Sales Promotion:

- to increase consumer awareness.
- to introduce new products and services.
- to increase guest occupancy and customer counts.
- to encourage present guests to purchase more.
- to combat competitors' actions.
- to stimulate demand in non peak periods.

(Reid, R.D- Bojanis, D.C, 2006)

Personal Selling :

Personal selling techniques are very important to organizations which are marketing service products because of the in separable nature of the offering. Personal selling motivates customers to purchase products and services in a personal face-to-face situation.

(Horner, S-Swar brooke, J, 2005

Managing perceived risk

Hotel and resorts offer Fam Trips to travel agents and planners to try the hotel or restaurant in a low-risk situation. All services are provided at no cost to the prospective client hoping that this will encourage agents to recommend the hotel or the resort. Airlines also offer complimentary tickets since they are interested in promoting business.

Hotel invite members of the press, travel writers and food section reporters to familiarize hotels and then return back and write about good facilities offered by these hotel".

So every service must be well done and on time to avoid negative feed back "Kotler, Bowen and Makens, 1996"

Characteristics of services:

The service culture depends on serving and satisfying the client. It has to start with good management. There are four characteristics of services.

Intangibility:

Services can't be felt, heard, seen or tasted before they're purchased. So buyers look for tangible sources to give them information about the service in order to reduce the confusion caused by intangibility.

Inseparability:

The service provider and the customer must be present for the operation to be done employees and customers are part of the product and they must understand the service delivery system.

Perishability:

Service providers have to manage supply and demand since services can't be stored and they can't carry forward unsold inventory.

Variability:

Hospitality services quality depends on who provides the services, in addition to when and where. The high level of connection between service providers and quarts mean that product consistency depends on the skills and performance of the service provider at the time of the operation.

(Kotler, Bowen and Makens, 1996)

Definitions of familiarization Trips.

"General industry term for a trip usually arranged by a tourist board, tour operator or transportation company in order to familiarize travel industry staff with the facilities" (Beaver, 2005)

Fam Trips are complimentary or reduced rate programs offered for travel agents, airline or railway employees to acquaint employees with destination and services in order to stimulate the sale of travel. (ntaonline.com)

Fam Trips are also offered to journalist to cultivate

The Role of Fam Trips in Sales Promotion for Travel Agencies (Category A)

Dr. Hala Hamed Abdel Meguid
Assistant professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

Abstract:

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion. They are free for travel agents, tour operators and journalists to be aware of facilities attraction and services provided by several destination. They are considered a part of sales promotion. Hotels and airlines help travel agencies by offering the accommodation and tickets for free to be acquainted by products and services offered by them.

Despite all that, travel agencies still do not focus on Fam Trips for local travel agents, or travel sales people, they concentrate only on Fam Trips for Tour Operators who put Egypt in their programs and they have to know Egypt before starting selling it. They also don't have a enough budget for journalists' Fam Trips.

The study is based on desk information collected from books, paper, web articles in addition to a field study done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A. it aimed at knowing their feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their travel sales people to be able to sell their programs and to be aware of facilities and services offered by hotels in order to increase the percentage of sales. The results were all travel agencies (under study) know about Fam Trips. 70% of the do Fam Trips; 60% out of 70% familiarize Tour Operators only and the 10% familiarize tour operators plus local travel agents. This means that the majority of travel agencies give importance to Tour Operators' Fam Trips and don't give any attention to the local travel agents who may give wrong information to clients due to lack of knowledge. This could be one of the items that may decrease the percentage of sales 20% only of travel agencies do Fam Trips for members of the press. This means, that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips in spite of its real importance. There are no statistic records for Fam Trips done before and after Fam Trips. 10% only of travel agencies think that the public sector works with the private one.

Problem the research:

Although the big importance of Fam Trips, travel agencies still don't pay attention to local travel agent's Fam Trips and Fam Trips for members of the press. They care only for tour operators' Fam Trips which is not enough for increasing the percentage of sales or sales promotion.

Objectives of the research:

The research aims at

- Studying Fam Trips with its definitions, principles and characteristics.
- Knowing the importance of Fam Trips towards sales promotion
- Activating the role of travel agencies toward all kind of Fam Trips.
- Increasing the percentage of sales by using Fam Trips and Familiarizing travel sales people.
- Activating the role of public sector towards Fam Trips.

Methodology:

This study adapted the desk research based on books, references and periodicals. This in addition to a field study that aimed at knowing the travel agencies feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their local travel agents.

The field study was done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A to know the situation of travel agencies towards Fam Trips and their new plans for the increasing of the percentage of sales.

Introduction

Sales promotion techniques are considered aids in establishing a relationship between organization and their customers.

The travel industry members are aware of the use of advertising but they are less confident in the use of sales promotion techniques.

Sales promotion is not suitable for all kind of products, so travel industry members must use it with caution.

The techniques of sales promotion:

Sales promotion can be classified as techniques directed at a company's staff such as sales representatives or counter sales people, also at dealers or retailers and finally at consumers them selves.

- Promotion directed at a company's staff:
- familiarization Trips.
- incentives.
- bonuses.
- contests and competitions.

نجاحات تتواصل من أجل صحة أفضل للمصريين

الحفاظ على الصحة يبدأ بالرعاية الأولية

برنامج طموح لتطوير ٢٥٠٠ وحدة صحية لخدمة ٢٥ مليون مواطن بتكلفة ٢,٥ مليار جنيه

1 إنشاء وتطوير ١٧٤٨ وحدة صحية حتى يونيو ٢٠٠٩

2 وحدات للرعاية الصحية الأولية فى مختلف المحافظات

3 تطوير ونشر صندوق صحة الاسرة بالجمهورية

وحدة القصابى بكفر الشيخ قبل التطوير

ونفس الوحدة بعد التطوير

4 تحديث مراكز رعاية الامومة والطفولة والحد من الإعاقة

5 تشجيع الأطباء على العمل فى المناطق الريفية والمحرومة

6 نظام متكامل للإحالة وملف لكل مريض لتسهيل متابعة حالته

تطوير الإسعاف.. التغيير ممكن وليس مستحيلاً

فريق من المسعفين المدربين

- بمليار جنيه.. وبرنامج طموح أصبح لمصر اسعاف حضاري يليق بتاريخها ومكانتها وكرامة المرضى والمصابين

- ٣ حوادث على المحور والدائرى وطريق وادى النطرون أكدت نجاح وسرعة النموذج الجديد للإسعاف واختفاء الأسلوب النمطى فى التعامل مع الحوادث

سيارة مزودة باحدث التجهيزات

- ١٢١٣ سيارة جديدة للإسعاف مجهزة حسب أحدث المواصفات العالمية.. إنطلقت ٥٠ منها فى المرحلة الأولى

- شهادات الأهالى تتفق على حدوث نقلة حضارية للإسعاف وخدمات الإنقاذ والمسعفين والتعامل مع المصابين فى مصر

سرعة في إنقاذ المصابين

الشركة السعودية المصرية للتعمير
شركة مساهمة مصرية مملوكة للحكومتين السعودية و المصرية
مشروع إسكان
الأمل
بامتداد شارع الثورة بجوار مستشفى الكهرباء
مصر الجديدة
الرفاهية والجمال
اقتني هذه الحياة
تمتع بأكبر فترة تقسيط
مساحات مختلفة تناسب جميع الإحتياجات
مداخل رخام -واجهات متميزة
مرحبا بكم
الإدارة العامة للشئون العقارية / ٤ شارع طلعت حرب - القاهرة
تليفون / ٢٥٧٥٧٤٧٧ - ٢٥٧٨٩٧٧٩ - ٢٥٧٥٨٢٧١ فاكس / ٢٥٧٧٢٩٤٤
WWW.SECON-REALESTATE.COM

د. كاظم
الإدارة . والعولمة والجات
ما لها .. وما عليها

الإدارة

• مجلة علميه ربع سنويه يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية •

○ المجلد الثالث والثلاثون ○ العدد ان الثالث والرابع ○ يناير / أبريل ٢٠٠١

لكى نستفيد من « العولمة » ونواجه الآثار السلبية

لاتفاقية الجات

"""" مسابقـــــة """"

يسر إتحاد جمعيات التنمية الإدارية أن يعلن عن مسابقة لأحسن ثلاث بحوث إدارية فى إحدى الموضوعات الآتية :

وستمنح عنهــا جائزة مقدمــة بإســم أبنــاء السيد الأستاذ الدكتــور المهندس / حلمى السعيد .

١ – إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فى قطاع الصحة .

٢ – معوقات الأداء فى مكاتب خدمة المستثمرين ومتطلبات تطويرها .

٣ – استراتيجيات تنمية الصادرات فى ظل المتغيرات الدولية .

وذلك بالشروط الآتية :

أ – أن لا يكون البحث قد سبق تقديمه لرسالة الماجستير أو الدكتوراه .

ب – أن يكون البحث مكتوبا على الكمبيوتر من أربع نسخ وفى حدود مائة ورقة على الأقل .

ج – مراعاة الأسس والقواعد العلمية لإعداد البحث العلمى .

وسيتم توزيع الجوائز على النحو التالى :

١ – ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه) للبحث الأول .

٢ – ٤٠٠٠ جنيه (أربعة آلاف جنيه) للبحث الثانى .

٣ – ٣٠٠٠ جنيه (ثلاثة آلاف جنيه) للبحث الثالث .

هذا ويمكن الرجـوع لأعضــاء اللجنة المشكلة بالإتحـاد للرد على أية إســتشــارات أو إستفسارات خاصة بالبحث .

للإستفسار وإرسال البحوث يرجى الإتصال :

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية / ٢ ش الشواربى بالقاهرة .

فى موعد اقصاه / أول نوفمبر ٢٠٠١

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

٢ ش الشواربى بالقاهرة .

ت : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير / أبريل ٢٠٠١

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ في عددي يناير / أبريل ٢٠٠١

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

- * ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
- * تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
- * تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
- * تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد

الإدارة ..
والعولمة واتفاقية الجات
ما لها .. وما عليها

يشهد القرن الحالى مجموعة من المتغيرات الدولية المعاصرة فى كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، وهذه المتغيرات تمثل تحديات هامة أثرت بدورها على جميع نظم الإدارة فى جميع دول العالم ، المتقدم منها والنامى ، ومن بينها بطبيعة الحال مصر .

ولعل من أهم هذه التحديات مايطلق عليه بالعولمة ، وهو تعبير يشير إلى فلسفة الإنفتاح على جميع دول العالم ، الإنفتاح الاقتصادى والتجارى والثقافى ، حيث لاتعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول ، أى سقوط كافة الحواجز الإقتصادية والثقافية والتجارية والفكرية ، بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وخاصة بعد العمل بإتفاقية الجات .

وإتفاقية الجات تمثل التحدى الأكبر الذى يتلازم مع تحدى العولمة ، ويقصد بالجات الإتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة ، والتى حل محلها حاليا منظمة التجارة العالمية ، حيث تقوم تلك المنظمة بدور أكبر فى تسيير حركة التجارة الدولية والتأثير بالايجاب أو السلب على مستقبل اقتصاديات كافة دول العالم .

ويمكن القول بأن هذه الإتفاقية ليست وليدة

اليوم ، وإنما ترجع مراحلها إلى مابعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى يوليو ١٩٤٤ ، حيث أجتمع ممثلو ٤٤ دولة من الدول المتحالفة التي خاضت الحرب العالمية الأخيرة لوضع الخطوط العريضة للتعاون الاقتصادى العالمى بعد انتهاء الحرب ، بهدف اصلاح اقتصاديات تلك الدول .

ولقد تلى ذلك جهود دولية عديدة تمثلت فى عقد عدد من المؤتمرات ، والمفاوضات ، والجولات ، التى كان من أهمها جولة أورجواى عام ١٩٨٦ ، وكان آخرها جولة جنيف عام ١٩٩٣ ، حيث تم الإتفاق بين المجموعة الأوربية ، وكل من الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، على عدد من القضايا التى كانت محل التساؤل والدراسة أعقبها بعد ذلك التوقيع على الإتفاقية ، والتى تضم حتى الآن ١٤٠ دولة تمثل ٩٥٪ من حجم التجارة الدولية ، وقد أصبحت بنودها سارية المفعول إعتبارا من يناير ١٩٩٥.

وتهدف الإتفاقية بصفة عامة إلى :

- تحرير التجارة الدولية ، وإزالة كافة القيود التي تحد من التبادل التجارى وتداول السلع والخدمات ، وحقوق الملكية الفكرية .

- التخفيف من الضرائب الجمركية ، وعوامل الحماية التجارية للسلع والخدمات .

- فتح الأسواق أمام كافة الدول المنضمة إلى الإتفاقية ، مما يؤدى إلى رفع مستوي معيشة الأفراد فى الدول الأعضاء .

ويرى البعض أن ذلك يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية من أهمها .

- تخفيض القيود الجمركية ، وزيادة حجم وحركة التجارة الدولية .

- التوسع فى الإنتاج والمبادلات التجارية ، وتنشيط حركة الاقتصاد العالمى .

- مسايرة التطور والتقدم التكنولوجى فى إنتاج السلع والخدمات ، لتكون قادرة على مواجهة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية .

- الرواج الاقتصادى للدول النامية ، نتيجة لرواج اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة .

ويرى البعض الآخر أن هناك العديد من الآثار السلبية لتنفيذ بنود الإتفاقية تتركز فيما يلى :

- غزو الدول المتقدمة اقتصاديا لأسواق الدول النامية ، وعدم قدرة الدول النامية على مواجهة هذا الغزو وإيقاف نموه وإنتشاره .

- عدم قدرة الدول النامية على منافسة منتجات الدول المتقدمة من حيث الجودة ، والسعر والتقنية العالمية .

- القدرة التنافسية الفائقة للدول المتقدمة ، من خلال تقديم سلعة وخدمة متطورة ، بسعر منخفض وجودة أعلى .

- المراكز المالية الكبيرة لمؤسسات الإنتاج السلعى والخدمى بالدول المتقدمة ، نتيجة للتكتلات ، وإندماج المؤسسات ، وظهور الشركات العملاقة .

- قدرة الدول المتقدمة على اختراق الأسواق

والسيطرة على التجارة بالدول النامية ، من خلال وضع استراتيجية تنافسية لرصد تحركات وأفعال منافسيها ومقارنة منتجاتها واسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها لتحديد أوجه القوة والضعف .

ولاشك أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها الدولة خلال السنوات الماضية ، من أجل مواجهة تلك الآثار السلبية لتطبيق بنود إتفاقية الجات ، وذلك لتطوير السياسات التي تضمنت منح العديد من التيسيرات للمصدرين والمستوردين ، بالإضافة الى إصدار بعض التشريعات المناسبة لتحرير التجارة المحلية والدولية ، إلا أن الأمر يتطلب سرعة اتخاذ العديد من السياسات للتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة قبل إنتهاء الفترة الإنتقالية المحددة بالإتفاية والعمل على الاستفادة القصوى من إيجابياتها ، وإعداد الخطط والبرامج لمواجهة آثارها السلبية التي قد يتعرض لها الاقتصاد القومي .

ولعل من أهم تلك السياسات مايلي :

١ - ضرورة الاهتمام بوضع نظم جيدة لدفع عجلة الإنتاج ، وتركز على الاهتمام بجودة المنتج قبل الاهتمام بحجم الإنتاج ، وذلك طبقا لمعايير ومقاييس الجودة العالمية ، حتى يتسنى مواجهة منافسة المنتجات الوطنية بالأسواق العالمية .

(٢) دراسة الأسواق العالمية للتعرف على السمات والخصائص المميزة لهذه الأسواق وتدعيم برامج الإعلان والترويج والإختيار الجيد لمنافذ التوزيع المحلية والعالمية لتنشيط حركة التصدير وتقوية المركز التنافسي للمنتجات الوطنية .

(٣) إعداد الدراسات اللازمة لتبسيط إجراءات التصدير ، وتيسير استيراد مستلزمات الإنتاج اللازمة لوحدات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص .

(٤) إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التى تمكن المنشآت التسويقية المختلفة من النفاذ إلى الأسواق الخارجية ، لتنشيط عمليات تصدير المنتجات ، في ظل المنافسة العالمية وتواجد العديد من السلع والخدمات فى الأسواق نتيجة لتحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول .

(٥) الإهتمام بإنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية ، يقوم على استخدام الحاسبات الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت العالمية ، لتوفير كافة المعلومات عن السلع والخدمات المتواجدة فى الأسواق الخارجية ، وبسرعة فائقة .

(٦) الإهتمام بتخفيض تكلفة الإنتاج والفاقد فى المنتج ، وتحسين أساليب التعبئة والتغليف ونقل المنتجات الوطنية ، بحيث تصل المنتجات الى المستوردين بالأسواق الخارجية فى التوقيت المناسب بالجودة المناسبة .

(٧) تحديث الصناعات المصرية بصفة عاجلة ، وبصفة خاصة تلك الصناعات التى تتميز بميزة نسبية تنافسية تفوق مثيلاتها من السلع

الإجنبية والتى يمكن تسويقها فى أسواق الدول المتقدمة .

(٨) تطوير كافة التشريعات واللوائح التى تتعلق بالسياسات الضريبية والجمركية ، وقوانين حوافز الاستثمار ، والاستيراد والتصدير ، وكافة التشريعات التى تعوق حركة التجارة الداخلية والخارجية .

(٩) ضرورة الإهتمام بالإختيار الجيد للقيادات الإدارية القادرة على تحمل أعباء المرحلة القادمة ، والعمل على إعدادهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على مواكبة التطور السريع فى علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأخيرا فإن هناك حاجة عاجلة للدعوة التى نادى بها الرئيس محمد حسنى مبارك بضرورة الاسراع فى إقامة وتفعيل السوق العربية المشتركة ، فى ضوء الإتجاه العالمى إلى زيادة حدة التكتلات الإقتصادية ، لاسيما وأن الإمكانات الكبيرة التى تتوافر لدى الدول العربية تستطيع أن تصنع التقدم والازدهار لكافة شعوب المنطقة العربية ، وتكون قادرة بالإرادة العربية على مواجهة تحديات العولمة وإتفاقية الجات .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

* * * * *

أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين

د . عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة
بكلية الاقتصاد والإدارة
بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

مقدمة :

تلعب الإشارات والإيماءات الصادرة عن جسم الإنسان في المواقف المختلفة دوراً مهماً في عملية الاتصال بالآخرين . هذه الإشارات والإيماءات غير اللفظية تعرف بلغة الجسم (Body Language) .

ويشير ماكس إيجرت إلى أن عملية الاتصال لا تنحصر في اللغة اللفظية من خلال الكلمات التي تتلفظ بها فقط بل يجب أن تمتد لما هو أشمل . وكما قال ألفرد أدلر : إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً ما فعلينا أن نسد أذاننا وننظر إليه كما هو الحال في فن التمثيل الصامت (البانتوميم) (إيجرت ، ١٩٨٨ ، ص٥٧) .

إن معرفة تحليل وتفسير لغة الجسم تساعد على نشوء علاقات اتصال جيدة مع الآخرين ، والاتصالات الجيدة تسهم في بناء الثقة والتعاون والترابط بين الأفراد في داخل المنظمات الإنسانية . وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (سنبيرغ ، ١٩٨٨ ص١٥٥ ، وص٤١٣ وص٤٥٥) .

كما أن لغة الجسم تسهم في معرفة شخصية الفرد ، ومعرفة الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد والتأثير عليه بالطرق التي تتناسب مع خصائصه النفسية والجسمانية .

ويحاول هذا البحث دراسة مفهوم لغة الجسم وكيفية الاستفادة من ذلك في تفعيل الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة ومفيدة .

مفهوم لغة الجسم :

الدارسين للغة الإنسانية يقسمونها إلى قسمين رئيسيين :

أ - لغة لفظية (سمعية)

تخاطب الآذان من خلال الكلام المنطوق وما به من الرموز الصوتية التى تصاحب حالات الفرح والألم والضحك والبكاء والصراخ والحديث ... الخ .

ب - لغة غير لفظية (بصرية)

يدركها الإنسان ببصره وعمادها الإشارة والإيماءات والحركات الصادرة عن جسم الإنسان أثناء الانفعالات المختلفة (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص٩٥) . ولغة الجسم تدخل ضمن اللغة غير اللفظية .

والدراسات فى موضوع لغة الجسم Body Language ليست وليدة هذه اللحظة . فعندما نقرأ كتب علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجى نجد أنها تتطرق أحياناً لتفسير بعض الإشارات والإيماءات الصادرة عن الإنسان وتحاول أن تحللها من خلال الإطار السلوكى للشخصية والجانب البيئى والثقافى للمجتمع .

كما يلاحظ أن هناك مؤلفات قد تحدثت عن نفس الموضوع ولكن تحت مسميات أخرى مثل اللغة الصامتة واللغة غير اللفظية والاتصال غير اللفظى والحركة التعبيرية ولغة الإشارة ، إلا أن المضمون العام لتلك المؤلفات يركز على تفسير حركات وإيماءات الجسم فى التواصل مع الأشخاص الآخرين .

ومن أوائل المؤلفات التى بحثت فى موضوع الاتصال مع الآخرين لغة الإشارات والإيماءات الصادرة عن الجسد كتاب (البعد الخفى) The Hidden Dimension وكتاب اللغة الصامتة The Silent Language لإدوارد هول Edward Hall وذلك فى السبعينات من هذا القرن .

ويعرف إدوارد هول اللغة الصامتة بأنها : لغة غير لفظية تستخدم الإشارات والإيماءات كناقل للمعنى (Hall, 1973, pxi) ولعل الأفلام الصامتة لشارلى شابلن هى خير دليل على نجاح استخدام الجسم فى إيصال المعانى المختلفة للمشاهدين ولذا أقبل الناس على مشاهدة تلك الأفلام لكونهم أصبحوا قادرين على فهمها .

ويعرف كلاً من نيرنبيرغ وكاليرو اللغة الصامتة بأنها : لغة غير مكتوبة يتم الاتصال فيها بدون كلام بواسطة الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم (نيرنبيرغ وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص١٨) .

ويشير آلن بيز إلى أن الاتصال غير اللفظى : عملية معقدة تشمل التلميحات والإشارات والحركات الصادرة عن الجسد (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٦) .

أما فريد لوتهانس Fred Luthans فيذكر بأن الاتصال غير اللفظى Non Verabal Communication يعنى « استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه) التى يتم خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية .. كما يشمل هذا النوع من الاتصال عوامل (أخرى) مثل استخدام الوقت .. والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، واستخدام اللون واللباس وأسلوب المشى والوقوف . (نقلاً عن : حريم ١٩٩٧ ، ص٣٥٦ ، ص٣٥٧) .

ويوضح د . أمين أبو ريا أن علماء السلوك « وضعوا علماً جديداً أسموه (الحركية التعبيرية) وتوصلوا إلى أن

حركات الجسد والإيماءات التى نستعملها أثناء الحديث ... تكشف الكثير عن خبايا النفس البشرية . وقد فتح هذا العلم أمام الطب النفسى عالمًا جديدًا لسبر أغوار النفس البشرية » (أبو ريا ، ١٩٩٣ ، ص٣٥) .

ويضيف الدكتور محمد كشاش لغة الجسم ضمن لغة الإشارة ، ولغة الإشارة حسب تعريفه « تختص برموز وإشارات مرئية : تعبيرات الوجه ، التحديق ، وضع الجسم ، هيئة الرأس ، حركات اليد . يضاف إليها إشارات اعتبرت غير شفوية كهيئة الكلام ونبرات الصوت وطريقة الخطاب ... وهى لغة تعتمد فى إدراكها على حاسة البصر (كشاش ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ويرى الكشاش أن لغة الإشارة لغة عالمية لأسباب عديدة أهمها :

١ - اعتمادها على الطبيعة الفطرية لبنى البشر ، وبغض النظر عن لغاتهم وألوانهم وأجناسهم العرقية ، وهذا يسهل فهمها وتداولها بين البشر .

٢ - استنادها إلى المحسوس ، وهذا يتماشى مع تطور الإنسان الفكرى ، وقد دلت التجارب على أن إدراك الإنسان للمحسوس أسبق من إدراكه للعقل الفكرى . أى أن ما يدرك بالفطرة أسبق مما يدرك بالفكرة .

٣ - قيامها على علامات ورموز متشابهة لاستنادها للملموس ولصدورها عن أحاسيس إنسانية مشتركة وهذا يجعلها أشبه بلغة دولية .

٤ - أنها وسيلة التواصل الوحيدة الناجحة بين من اختلفت أجناسهم وتباينت ألسنتهم وهناك استعداد فطرى لدى البشر للتخاطب بلغة الإشارات عندما لا يجيدون استخدام اللغة اللفظية فى الاتصال . (بتصرف عن : كشاش ١٩٩٩ ، ص١٥٠ ، ص١٥١) .

وبناءًا على الآراء السابقة يمكننى تعريف لغة الجسم بأنها : لغة غير لفظية تشمل الحركات والإشارات والإيماءات والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان فى مواقف مختلفة ، وهذه اللغة تحمل معانى ودلالات رمزية وتساعد على التواصل مع الآخرين والتأثير عليهم بطريقة إيجابية أو سلبية .

الاستدلال على الشخصية من خلال لغة الجسم :

مفهوم الشخصية فى علم النفس له معان متعددة ، هذه المعانى تنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين حول الجوانب المشكلة للشخصية الإنسانية والطرق المتباينة لدراستها وعندما نبحث فى أصل مصطلح الشخصية Personality نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية Persona ومعناها : الوجه المستعار الذى يضعه الممثل على وجهه من أجل تشخيص الدور الذى يمثله (عباس ، ١٩٩٤ ، ص١٩) .

كما شاع لدى الرومان استخدام مفهوم الشخصية على أنها الصورة التى يتصورها الآخرون عن الشخص وبغض النظر عن شخصيته الحقيقية . فالممثل يؤثر على نفسية مشاهديه من خلال الدور الذى يؤديه وليس من خلال صفاته الذاتية المتعلقة بشخصيته الحقيقية فى الحياة (السامرائى ١٩٨٨ ، ص١٠٩) .

ومن المعانى السابقة لكلمة Persona ندرك أهمية تأثير السلوك الشخصى على الآخرين .

وتعرف رينا شربل الشخصية بأنها « جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والخلقية التى تميز الشخص عن غيره تمييزًا واضحًا » (شربل ، ١٩٩٧ ، ص٩) .

وترى كاميليا عبد الفتاح بأن الشخصية تعنى « الطريقة التى يرتبط بها الفرد ـ من خلال أفكاره واتجاهاته وأفعاله ـ بالعناصر الإنسانية وغير الإنسانية فى البيئة » .

وعلى ذلك فالشخصية هى ذلك النمط المميز للسلوك الذى يتميز بالاستقرار النسبى فى المواقف المختلفة » (عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ، ص٥٩) .

وتشير الدكتورة سامية الساعاتى إلى أن شخصية الفرد لها ثلاثة أبعاد هى : شخصيته كما يراها غيره ، وشخصيته كما يراها نفسه ، وشخصيته على حقيقتها .

إلا إنه بالرغم من اختلاف قوائم العلماء حول مكونات الشخصية فإن أغلبها يتفق على أن العناصر الرئيسية للشخصية هى : النواحى الجسمية Physical والنواحى العقلية المعرفية Cognitive والنواحى المزاجية Temperamental والنواحى الخلقية Character (الساعاتى ، ١٩٨٣ ، ص ١١٩ وص ١٢٩) .

وفى دراسة للدكتور هاشم السامرائى حول المفاهيم المختلفة للشخصية وجد بأن هناك مجموعة تصف الشخصية بأنها : « الأنماط السلوكية المختلفة للملامح الواضحة للوجه أو التعبيرات الكلامية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير » (السامرائى ، ١٩٨٨ ، ص١١٠) .

كما ذكر الدكتور ميخائيل أسعد بأن هناك « فن لاكتشاف المميزات السلوكية للشخصية .. من خلال دلالات المظهر الخارجى لتشكيل الوجه ومسقط تعبيراته ... وغالبًا ما يصدق حكمك على سلوك الفرد ومزاجه وملامحه الخارجية » (أسعد ، ١٩٨٧ ، ص٣٤ وص٣٥) .

كما أثبت الدكتور كين ديتش تالد فى أبحاثه « أن الشكل الظاهرى للجسم يعطى بعض الدلائل على نوعية صاحب الشخصية » (قرنى ، د.ت ، ص٥) .

كما تؤكد الباحثة لنداد أفيدوف إلى أن تعبيرات الوجه والحركات وردود الأفعال الأخرى تساعد على فهم مباشر للشخصية ، ويقوم المرشدون النفسيون بفهم شخصيات متلقى خدماتهم من خلال الملاحظة المباشرة لانفعالاتهم وتعابيرهم فى المواقف المختلفة (دافيدوف ، ١٩٨٣، ص٥٧٢) .

ومما سبق نستنتج : أن الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم لها دور مهم فى فهم الآخرين لشخصية الفرد ومن ثم التفاعل معها فى المواقف المختلفة .

أهمية لغة الجسم فى الاتصال :

المنظمات الإنسانية عبارة عن تجمعات من الأفراد تعمل فى إطار الأنظمة والتعليمات لتحقيق الأهداف

المشتركة . والاتصال هو جوهر العملية الإدارية . وكلما قامت علاقات واتصالات بناءة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى التفاعل الإيجابى والتعاون فى تحقيق الأهداف والتقليل من التوترات والنزاعات السلبية .

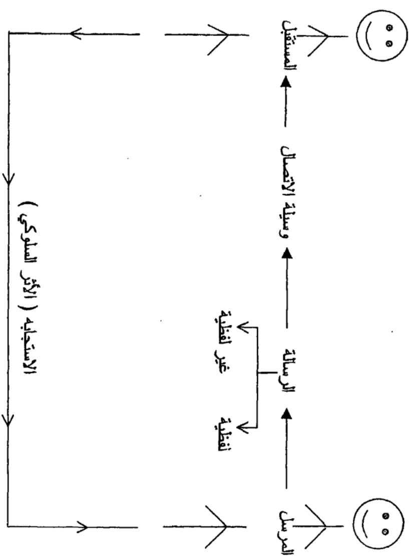
ويذكر كمنفر Cumnings أن الاتصال يعنى « تبادل معلومات رمزية بين الأفراد » .

أما روس Ross فيرى أن الاتصال « عملية تتضمن تخزين وإرسال الرموز بطريقة تساعد المستقبل على إدراك وتكوين معنى لما يدور فى ذهن المصدر » (نقلاً عن الصرايرة وعايش ، ١٩٩٥ ، ص١٣٣) .

ويعرف كلاً من (Koontz O Donnel (1986,p. 590 الاتصال بأنه : « عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة » .

كما يتضمن مفهوم الاتصال حسب رأى رشتى :

« جوانب عديدة للسلوك الاجتماعى من خلال تجسيد قدرة الإنسان على إرسال واستقبال رسائل كثيرة مما يعطى زخمًا للعلاقات البشرية وينتشر الاتصال ويتخلل الظروف الاجتماعية المحيطة ويشكل أساس الحياة الاجتماعية ... » (نقلاً عن : الصرايرة وعايش ١٩٩٥ ، ص١٣٥) .



ويستخلص محمد الصرايرة ومحمد عايش (١٩٩٥ ، ص١٣٣ ، ص١٣٤) من الآراء الواردة فى بحثهما الخاص « بالاتصال التنظيمى » العناصر التالية لمفهوم الاتصال :

١ - الاتصال يشمل تكوين معنى فى عقل المستمع

يشبع أو يتطابق مع ذاك الذى تكون فى عقل المتصل مع الأخذ فى الاعتبار أن حالة تطابق المعانى نسبية وليست مطلقة .

٢ - الاتصال يشمل نقل المعلومات . فعندما تحدث عملية الاتصال يحاول طرف نقل معلومات إلى آخر ، وهذه المعلومات يتم نقلها بواسطة رموز قد تكون (لفظية أو غير لفظية) أو الاثنين معًا .

٣ - تشمل عملية الاتصال آلاف المنبهات المحتملة Potential Sitmuli ويصبح كل منبه منها رسالة عندما يعطيه شخص معنى محدد .

كما ينظر النموذج السلوكى للاتصال على أنه تفاعل رمزى بين طرفين . والرموز قد تأخذ أشكالاً عديدة منها مثلاً :

تعابير الوجه والجسم : يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين .

الملابس : يستخدم الزى الذى يرتديه الشرطى مثلاً كرمز للسلطة .

تنغيم الصوت : يستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب أو خيبة الأمل أو الخوف .

الرموز الدينية : تعطى فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما (سيزلاقى ووالاس، ١٩٩١ ، ص٣٦٢) .

وفى عملية الاتصال تقوم الرموز - بأشكالها المختلفة - بحمل الكثير من المعانى والأفكار بين المرسل والمستقبل .

ويوضح الدكتور محمد قوته ، والدكتور عبد الحميد دياب أن الاتصال غير اللفظى له أهمية كبرى لكونه ينقل المشاعر والأحاسيس اللحظية التى تعبر عما يعتلج داخل الفرد . والاتصال غير اللفظى ليس له قواعد معينة كما هو الحال فى الاتصال اللفظى الذى يخضع للقواعد اللغوية (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٢٣٣) .

ويرى ناصر العديلى أن الاتصال غير اللفظى يلعب دورًا بارزًا فى تعزيز الاتصال اللفظى (العديلى ، ١٩٩٥ ، ص٤٧١) .

ويؤكد رأى العديلى أن فعالية الاتصال يجب أن تركز على الجانب اللفظى وغير اللفظى لكونهما مكملان لبعضهما البعض ، وإذا كانت المنظمات تسعى للارتقاء بمهارات اللغة اللفظية لدى أفرادها فإنه يجب أن تحرص أيضًا على تعليمهم مهارات الاتصال غير اللفظى مع الآخرين وبالذات تفسير لغة الجسم واستخدامها بالشكل الفعال فى التواصل مع الآخرين .

ويعرف الدكتور عوض القرنى الاتصال بأنه « سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعانى والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير فى أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم به سواء أكان ذلك بطريقة (لفظية أو غير لفظية) » (القرنى ١٤١٨ ، ص١١٧) .

ويمكن لنا أن نتصور عملية الاتصال بين الأشخاص بشكل مبسط على النحو التالى :

فالمرسل : هو الشخص الذى يرغب فى نقل الرسالة إلى طرف آخر .

الرسالة : عبارة عن الرموز التى تعكس آراء المرسل

وتأخذ شكالاً عديدة مثل الكلمات والأصوات والحركات والإيماءات والأرقام والصور .

الوسيلة : قد تكون مقابلة شخصية أو اجتماع أو ندوة أو مؤتمر أو تليفون أو تليفزيون أو تلكس أو فاكس .

المستقبل : هو الشخص الذى يستقبل الرسالة ويفك رموزها من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر والشم والتذوق واللمس) وبناءً على تفسيره وتنظيمه للرسالة فإنه يدركها بطريقة معينة . وفى بعض الحالات لا يدرك المستقبل الرسالة بالطريقة التى يودها المرسل نتيجة لتأثره بتوقعاته وميوله ودوافعه وحالته النفسية أو الثقافية أو التعليمية ، ولذا فإن مسألة الاستجابة السلوكية تكون مرتبطة دومًا بأثر عملية الاتصال على المستقبل وكيفية تفاعله مع الرسالة الموجهة إليــــه .

أمثلة على كيفية التعبير بلغة الجسم :

تعد التعابير الجسمية من الوسائل التى تعرفنا على انفعالات ومشاعر الأفراد (Houston, et al...,1981) وتلعب لغة الجسم دورًا مهمًا فى الاتصالات والعلاقات الإنسانية .

ويشير بيز (١٩٩٤ ص٨) إلى أن ٦٥٪ من عملية الاتصال عند الإنسان تتم بطرق غير لفظية . وفى كثير من الأحيان نستطيع أن نستنتج الكثير من المعومات عن سلوكيات الآخرين ونوعية شخصياتهم وقبل أن ينطقوا بكلمة واحدة من خلال استقرائنا لملامح وجوههم ودلالات مظهرهم وحركاتهم وملبسهم .

ولكى نعرف المزيد من لغة الجسم دعونا نتأمل بعض الإيماءات والإشارات والحركات الصادرة عن مختلف أجزاء الجسم على النحو التالى :

التعبير بالرأس :

الرأس من أهم أعضاء الجسم لكونه يحمل الدماغ والوجه وبه توجد الحواس الخمس . ويستخدم الفرد رأسه للتعبير عن بعض المعانى مع التنبيه على وجود اختلافات ثقافية بين المجتمعات حول استخدام الرأس كوسيلة للتعبير الرمزى (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٠) . فتحريك الرأس أفقيًا من اليمين إلى اليسار أو العكس يدل على قولنا (لا) ، أما الإيماءة بالرأس إلى الأسفل فتعنى (نعم) فى كثير من المجتمعات العربية مثلاً .

وفى بعض المجتمعات تستخدم إيماءة الرأس للدلالة على الفهم والاستحسان والإصغاء كما يفعل الهنود مثلاً عند التحدث مع بعضهم البعض حيث نجد أن إيماءة الرأس تكون مستمرة باستمرار الحديث اللفظى

التعبير بملامح الوجه :

الوجه هو أكثر الأماكن التى نركز عليها النظر عندما نتحدث ونتفاعل مع الآخرين من حولنا . والوجه « فى مجموعه يكون نظامًا متكاملاً (للتفاعل) فالجبهة والعينان والأنف والأذنان والشفتان والذقن والفم - توجد بينها علاقة متبادلة ، بحيث تؤدى جميعًا أعمالاً وظيفية (مكملة للأعضاء الأخرى) ... بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية فى المظهر الكلى للوجه » (روبن ١٩٩١ ، ص١٨٥) .

ويرى الدكتور عبد الحليم السيد أن الوجه أهم منطقة لإصدار التعبيرات غير اللفظية .وبالرغم من أن تعبيرات الوجه تعكس الانفعالات الفطرية لدى الإنسان إلا أنها تتأثر بالثقافات المختلفة (السيد ، ١٩٩٠ ، ص٤٧٢) .

وتعكس تعابير الوجه الحالة الانفعالية للإنسان (سواء أكانت حالة فرح أو حزن أو خوف أو دهشة أو احتقار أو اهتمام أو غير ذلك) ، ولذا فإن المقولة المأثورة « مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا » فيها كثير من الصحة فى أغلب الأحيان .

ويرى إيكمان وزملاؤه أن دور الوجه فى التعبير عن العاطفة أمر مشترك لدى كافة أفراد الجنس البشرى (Ekman et al.,1972, p.216).

وعندما نتأمل بعض الآيات الواردة فى القرآن الكريم نجد أن الإشارة للوجه تكررت فى العديد من المواضع وذلك للتعبير عن حالة الإنسان ومآله فمثلاً :

يقول الله تعالى « وأما الذين ابيضت وجوههم ففى رحمة الله هم فيها خالدون » آية ١٠٧ سورة آل عمران .

ويقول الله تعالى « ويوم القيامة ترى الذين كذبوا على الله وجوههم مسودة » آية ٦٠ سورة الزمر .

ففى الآية الأولى بياض الوجه كناية عن حسن الأحوال والراحة والفرح بنعمة الله .

أما الآية الثانية فتعكس الحالة المزرية وسواد وجوه الذين كذبوا على الله وإدراكهم لسوء عاقبتهم .

ويقول الله تعالى فى وصفه لحال الرجل العربى فى الجاهلية عندما يبشر بالأنثى « وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم » آية ٥٨ سورة النحل .

فهنا نرى آثار البشارة السيئة تنعكس على وجه الزوج من خلال اسوداده ، وظهور علامات الهم والحزن عليه بسبب أن زوجته ولدت له إبنة أنثى ، والأنثى كانت تعتبر رمزاً للعار والضعف . ويلاحظ أن الإنسان يستخدم الجبين فى عكس بعض انفعالاته ، فتقطيب الجبين قد يعبر عن الغضب أو الامتعاض أو الانزعاج أو الدهشة ، أما استرخاء الجبين فيدل على الراحة والطمأنينة والسعادة .

ومن الأمور الملاحظة أيضًا : أن الأشخاص يرتاحون لأصحاب الوجوه المليحة ، ويشعرون بعدم الراحة أمام أصحاب الوجوه القبيحة أو العبوسة .

ولذا علينا أن نفكر دومًا فى إعطاء أفضل التعابير الممكنة للوجه عندما نتعامل مع من حولنا ، وبما يمكنهم من فهم عواطفنا وانفعالاتنا الداخلية تجاههم .

التعبير بالأنف :

الأنف هو أبرز ما فى الجبهة وبه حاسة الشم ، وهو يرمز للإباء والشموخ ، وجماله يكمل الصورة الجمالية للوجه ولمس الأنف أو حكته أثناء التحدث مع الغير قد يعتبر إشارة للشك أو عدم الوثوق بالنفس .

ويذكر نيرنبيرغ وكاليرو (١٩٩٨ ، ص٥٣) أن أستاذاً جامعيًا سأل مرة أحد طلابه عن رأيه فى أحد الكتب التى قرأها ، فأجابه بأنه قد استمتع بقراءته كثيراً ، إلا أن الأستاذ فاجأ الطالب بقوله : الحقيقة أن الكتاب لم يعجبك على الإطلاق ، فاندهش الطالب واعترف بصحة استنتاج

أستاذه .. لقد استنتج الأستاذ رأيه من خلال ملاحظاته لسلوك الطالب الذى كان يلمس أنفه بسبابته - لا إراديًا - أثناء إجابته على تساؤل أستاذه .

كما نلاحظ أن قيام شخص بالضغط على أو الإمساك بأنف شخص آخر أثناء حديث غاضب أو شجار ، يرمز إلى الإهانة والتحقير فى الثقافة العربية وبعض الثقافات الأخرى ، لكون الأنف يرمز إلى عزة الإنسان وكرامته وشموخه . وللأنف علاقة بشم الروائح وسنتحدث عن ذلك فى موضع آخر .

التعبير بالشفتين :

التعابير الصادرة عن الشفتين تكمل المعانى التى ترسمها ملامح الوجه عند التواصل مع الأشخاص الآخرين .

والشفتان تستخدمان عادةً فى الحديث والابتسامة والضحك ، ونلاحظ أن هناك أفرادًا يستخدمون شفاههم فى عكس اهتمامهم وابتساماتهم واستحسانهم من خلال الضغط الخفيف على الشفة السفلى أثناء الحديث أو الإصغاء .

كما تستخدم الشفاة فى تبادل القبلات . ويلاحظ فى المجتمع العربى مثلاً أنه ليس عيبًا أن يقبل رجل رجلاً آخر ليعبر عن أخوته وعمق عواطفه . أما فى المجتمعات الغربية فإن تقبيل الرجل للرجل مستهجن باستثناء بعض الأقارب مثل الإبن أو الأب مثلاً ، وفى الأماكن الخاصة عموماً .

وهناك أشخاص يقومون بالعض على الشفة السفلى للتعبير عن الزجر والامتعاض كما يحدث من بعض الأباء أو الأمهات مثلاً عند نهيهم لأطفالهم عن سلوكيات معينة .

ويؤكد بيز أن الابتسامة تعبر عن طائفة كبيرة من المشاعر الإنسانية (١٩٩٤ ، ص١٧١) .

والابتسامة تعبر عن الابتهاج العفوى والفرح والسرور وهناك ابتسامة صادقة ونابعة من القلب وهناك ابتسامة زائفة مصطنعة يمثل صاحبها الفرح والاستحسان ويخفى المشاعر البغيضة ولذلك يقال (إحذر ذوى الابتسامة الصفراء) لأن ابتسامتهم مفتعلة وباهتة .

وأشارت إيناس زيادة (١٩٩٦ ، ص٢٤ ، ص٢٥) إلى ثلاثة أنواع من الابتسامة حسب انفراج الشفتين هى :

أ - الابتسامة البسيطة :

وهى التى لا تظهر فيها الأسنان وتصدر عن الشخص عندما تكون مشاركته بسيطة فى التفاعلات التى تحدث أمامه وهو يبتسم بهذه الطريقة لنفسه فقط .

ب - الابتسامة العلوية :

وهنا تكون زاوية الفم مرتفعة وتظهر الأسنان وغالبًا ما تصدر هذه الابتسامة عندما يواجه الفرد أشخاصًا آخرين أثناء التفاعل وهذه الابتسامة تستخدم فى بعض المواقف الودية مثل تحية الأصدقاء أو تحية الأطفال لوالديهم .

ج - الابتسامة العريضة :

وتبدو من خلالها الأسنان بوضوح أكبر وهذا الوضوح من الابتسامة غالبًا ما يكون مصحوباً بضحكة عالية

وتكون فيه الشفتان العلوية والسفلية مفتوحتين .

والضحك أيضًا يعكس شخصية الإنسان وشعوره بالسعادة والاستمتاع بالحياة (شريم ٢٠٠٠ ، ص٨)

يقول المفكر الفرنسى نيكولا شامفور فى كتابه « حكم وأفكار » : أن أكثر الأيام ضياعًا فى حياة المرء هى تلك الأيام التى لم يضحك فيها (نقلاً عن بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٧٤) .

وهناك قول مأثور فى الثقافة العربية يقول : « إضحك تضحك لك الدنيا » .

ويرى العالم الفسيولوجى الفرنسى إسرائيل وينبوم أن التعابير المختلفة للوجه تؤثر فى درجة تدفق الدم إلى الدماغ وأن هذا التدفق يخلق مشاعر إيجابية أو سلبية (نقلاً عن : بيز ١٩٧٤ ، ص١٦٩) .

وبدون شك إن الضحك والابتسامة يسهمان فى خلق مشاعر البهجة والفرح ، أما العبوس والوجوم فيسهمان فى الشعور بالكآبة والحزن والقلق .

التعبير بواسطة تنغيم الصوت :

بالرغم من أن نبرات الصوت لها علاقة باللغة اللفظية إلا أن بعض الباحثين ومن بينهم الدكتور محمد كشاش يضعها ضمن الإشارات التى اعتبرت غير شفوية (غير لفظية) (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ولذا فإن كثيراً من المؤلفات حول لغة الجسم تشير إلى أهمية نغمة الصوت فى إيصال الأفكار إلى أذهان المستمعين .

ويذكر يوسف أسعد (١٩٩٠ ، ص١١١ ، ص١١٢) أن صوت المرء عبارة عن عدة أصوات . فالإنسان مجهز بمجموعة من الحبال الصوتية فى جهاز النطق وهذه الحبال تتفاعل مع المشاعر والأحاسيس وتصدر الأصوات التى تتناسب مع الانفعالات الصادرة عن الشخص .

ومثلما يستطيع الموسيقار البارع أن يزيد أو ينقص من شدة توتر حباله الموسيقية ، فإن الإنسان يستطيع أن يتحكم فى حباله الصوتية من حيث الطبقات والنغمات ، ليضيف الكثير من المعانى للكلمات والعبارات التى ينطقها .

والمستمع عادةً يحس بوجدانه قبل أن يدرك بعقله ، ويمكن أن تزيد من فاعلية التأثير عليه وإقناعه من خلال طريقة النطق واستخدام النغمات الصوتية التى تجذب انتباهه وتؤثر على شعوره وعواطفه (المانع ، ٢٠٠٠ ، ص٣٧) .

التعبير بلغة العيون :

نظرات العيون لها أهمية كبرى فى الاتصال البشرى ، والطريقة التى ينظر بها الفرد لشخص آخر ترسل الكثير من المعانى المتعلقة باهتماماته ومقاصده وميوله .

أوضح الدكتور عبد الحليم السيد (١٩٩٠ ، ص ٤٤٧) بأن نتائج الدراسات التجريبية قد أثبتت " بأن إشارات العيون يمكن أن تعبر عن انفعالات الأفراد واتجاهاتهم نحو الآخرين " . يقول رالف أميرسون " أن عيون البشر تتحدث تماما كألسنتهم لكن بميزة واحدة وهى أن لغة العيون لا تحتاج الى قاموس بل هى مفهومة فى جميع أنحاء العالم " (نقلا عن زيادة ص ٢١) .

ويشير الدكتور محمد كشاش فى كتاب لغة العيون إلى أن " العين تنطق بأغراض شتى ، شأنها شأن اللسان ، ولكن ميزتها الكتمان والتورية والإيهام "(١٩٩٩، ص ص ٦٠ - ٦١) .

ويقول الشاعر العربى :

إشارات العيون مترجمات

لما تطوى القلوب عن القلوب

ويقول شاعر آخر:

إن العيون لتبدى فى نواظرها

ما فى القلوب من البغضاء والأحن

فالعيون كما يشير الشاعران تعكس ما فى القلوب من حب وكره تجاه الآخرين . والعين تبين مجموعة من المشاعر والإنفعالات . فقد توضح الحب أو الحزن أو الخوف أو الرغبة أو الغضب أو الاشمئزاز ... الخ .

ويرى ألن بيز أنه عندما تنظر عين لعين شخص آخر تبدأ عملية الاتصال ... وأشار أيضا إلى أن ٨٧٪ من المعانى تأتى عن طريق العينين و ٩٪ عن طريق الأذنين و٤٪ عن طريق بقية الحواس (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ص ٩٤ - ١٠٠) .

ويتحدث عمر بن أبى ربيعة عن إشارات العيون بقولـــــه :

أشارت بطرف العين خيفة أهلها

إشـــارة محـــزون ولم تتكلـــم

فأيقنت أن الطرف قد قال مرحبا

وأهـلا وسهـلا بالحبيب المتيم

والحاجبان أيضا يستخدمان فى تكملة المعانى التى ترسلها العينان ، وتقطيب الحاجبين علامة للإستياء والإضطراب والتشويش أو التفكير العميق ، أما رفع الحاجبين فيدلان على الدهشة أو الريبة (كشاش ١٩٩٩ ، ص ١٢٩) .

وأشار كثير من الباحثين إلى أن التقاء النظرات يدل على إبداء الرغبة فى التفاعل مع الآخرين ، أما شرود النظرات وعدم التقائها فيدل على قلة الرغبة فى التفاعل ، ولذا فلا غرابة فى أن نلاحظ أن الأفراد اللذين يتبادلون النظرات فيما بينهم يكونوا أكثر فاعلية فى تعاملهم مع بعضهم البعض (روبن ، ١٩٩١، ص ١٩٠) .

وبالرغم من أن التواصل بالعين مطلوب أثناء عملية التحدث أو النقاش مع الآخرين إلا أن التحديق steering بشكل متصل وخاصة بين الغرباء يحمل دلالات رمزية تثير الإستغراب والإستهجان والشعور بالعداء كما هو الحال فى ثقافة المجتمع الأمريكى مثلا .

ويلاحظ أن العرب يطيلون النظر فى الآخرين بطريقة أطول من الشعوب الانجليزية ، ولذا فإن إدراك فروق الثقافات الانسانية فى عملية النظر مهمة جدا وعلى الفرد أن يتكيف مع الثقافات المختلفة حتى لا يقع فى المواقف المحرجة بسبب نظرته المتصلة .

التعبير باليد والأصابع :

تؤدى اليد فى المجتمع العربى معانى عديدة من بينها

النداء عند الإشارة للمخاطب الذى تنظره بالعين ، وقد تستخدم اليد للدلالة لشىء معين . وتستخدم الضيافة معانى متصلة بالقبول أو الرفض ، الاقبال أو الادبار (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٧) .

واليد تستخدم أيضاً فى المصافحة .

ويقال أن أصل المصافحة يعود الى العصور البدائية فى تاريخ الانسانية ، فعندما كان رجال الكهوف يتقابلون كانوا يرفعون أيديهم الى الأعلى مبينين راحات أيديهم ليدللوا على أنهم لا يحملون أو يخفون أى سلاح وأصبحت هذه الحركة اليدوية لاحقا دلالة على السلام والأمان (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٣٦ ونيرنبيرع وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص ٢٧) .

وهناك عدة أساليب للمصافحة :

فهناك مصافحة دافئة وصادقة يشعر بها الشخص عن طريق الشد على يده وما يصاحب ذلك من مشاعر تنم عن التقدير والمحبة والاحترام .

وهناك مصافحة باردة يمد فيها الشخص يده بطريقة تعبر عن اللامبالاة وضعف المودة . وهناك من يعبر عن برود مشاعره أو عدائه للطرف الآخر من خلال المصافحة بأطراف أصابعه ، أو المصافحة السريعة التى يسحب فيها كفه بسرعة .

وهناك شعوب يمسك أفرادها بأياديهم الاثنتين على قبضة من يصافحوا ليعبروا عن التقدير أو المواساة فى بعض المواقف .

وهناك شعوب عربية وغير عربية يستخدم فيها الأشخاص اليدين فى احتضان الآخرين للتعبير عن التقدير ودفء العواطف تجاههم .

وتطورت لغة اليد والأصابع لتستجيب مع الأبعاد الرمزية لمتطلبات الحياة الاجتماعية والسياسية . حيث نجد أن رفع السبابة مع الوسطى على شكل حرف (V) تعنى علامة النصر (Victory) باللغة الإنجليزية . وشاع استخدام هذه الإشارة للدلالة على المؤازرة والنصر . أما الإبهام المرفوع فيدل على الموافقة والمساندة OK باللغة الإنجليزية (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٨) .

وهناك إيماءات أخرى لليدين مثل تشبيك أصابع اليدين أثناء الحديث أو الجلوس أو الوقوف أو وضع الذراعين على الصدر أو خلف الظهر يولد انطباعات معينة لدى الآخرين ولا يتسع المجال لسرد الكثير من التفاصيل .

التعبير من خلال حركات الرجلين :

إن الكيفية التى يستخدم بها الإنسان رجليه أثناء المشى أو الوقوف أو الجلوس تعطى دلالات معينة عن الشخص ، فعندما يجلس على كرسى ويضع رجلاً على رجل فإن هذا يدل على موقف عصبى أو متحفظ أو دفاعى فى الثقافات الأوروبية ، وفى بعض الحالات قد تعكس هذه الجلسة الشعور بالراحة كما يفعل الطلاب فى قاعة المحاضرات مثلاً ، أما الوقوف فى وضع تكون فيه القدمان متلاصقتان فقد يعبر عن الاستعداد والرسمية فى مواجهة الطرف المقابل (بيز ، ١٩٩٤، ص٧٤ ، ص٨٢) .

أما انحناء أحد الرجلين أثناء الحديث فتدل على نوع من الاسترخاء والارتياح فى الحديث مع الطرف المقابل . أما وضع الرجل على الطاولة أثناء الاجتماع مع الآخرين

فإنه قد يعكس عدم التأدب والعدائية واللامبالاة ، وقد يختلف تفسير تلاصق الرجلين أو انفرادهما حسب المواقف والثقافات المختلفة .

كما يلاحظ أن لكل شخص مشية مميزة ، والمشية تولد انطباعًا عامًا عن الشخص من حيث قوة شخصيته أو استعجاله أو تأنيه ، كما أن المشية يمكن أن تظهر الرشاقة والجمال والصحة (قرنى ، د. ت ، ص٩) .

ولذا يجب على الإنسان أن يلاحظ مشيته لكى تتناسب مع الأجواء الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذى يعيش فيه وأن يعكس من خلالها الانطباعات المناسبة عن شخصيته .

لغات أخرى لها صلة بلغة الجسم والاتصال غير اللفظى :

ا - لغة اللمس :

يقال إن لغة اللمس تؤثر فى الإنسان قبل ولادته بوقت طويل حيث تبدأ العلاقة اللمسية بين الأم والجنين منذ اللحظات التى يتشكل فيها فى رحمها ويستمر أثر اللمس فى حياة الطفل بعد ولادته من خلال الرضاعة والاحتضان وتمتعه بالمحبة والحنان فى كنف والديه (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٤) .

والملامسة لها دلالات رمزية فى حياة الشعوب ، فالمصافحة والعناق تعبر مثلاً عن دفء العاطفة والصداقة الحميمة ، وقد تختلف طريقة الملامسة فى المصافحة والاحتضان بين الجنسين حسب ثقافات الشعوب .

ب - لغة الشَّعر :

الطريقة التى يسرح بها الفرد شَعر رأسه لها دلالات رمزية عن شخصيته وطباعه وذوقه ومزاجه .

ونلاحظ أن الرجل والمرأة فى المجتمعات الغربية يتأثرون فى اختيار نوعية التسريحة بأحدث التقليعات فى عالم الموضة ومحاكاة المشاهير فى عالم الفن والتمثيل (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٩٨ - ٢٠٤) .

وهناك أيضاً شَعر اللحى والشوارب اللذان يولدان الكثير من الانطباعات لدى الاخرين . وعلى المرء أن يراعى ذوق المجتمع وأعرافه عند تنميته أو قصه لهذا النوع من الشعر بالإضافة إلى تناسب هذا الشعر مع شكل وجهه والصورة الجمالية لملامحه العامة .

ج - الدلالات الرمزية للمسافة والمكان :

حيز الفراغ (أو المكان) الذى يحتاجه الجسم فى المواقف المختلفة يلعب دورًا كبيرًا فى الشعور بالراحة أو عدم الراحة فى التواصل مع الآخرين . والمسافة التى تفصل بين الشخص والآخرين تعتمد على عرف المجتمع حول درجة الاقتراب ، وتعتمد أيضًا على نوعية العلاقة مع الشخص الآخر هل هى أخوية أو شخصية أو اجتماعية أو رسمية ... إلخ .

ولنتأمل بعض المواقف التى يعكس فيها حيز المكان دلالات رمزية فى التفاعل مع الغير ، فالمرؤوس مثلاً لا يقترب من رئيسه لدرجة الالتصاق أثناء التحدث معه ، وفى هذا إشارة رمزية للاحترام أو العلاقة الرسمية .

وفى المجتمعات الغربية نجد أن الشخص يترك بينه

وبين الشخص الآخر مسافة كافية أثناء الحديث أو الجلوس ، وعدم ترك هذه المسافة يسبب الإزعاج والإساءة للشخص ، ونلاحظ أن قاعات المؤتمرات أو المحاكم يتم تصميم الكراسى فيها بطريقة تتناسب مع مكانة المشاركين ونوعية المواضيع المطروحة (روبن ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٥ - ٢٠٨) . وبدون شك إن المساحة والمسافة المخصصة للأشخاص لها تأثير على نوعية التعاون والتفاعل بين المشاركين .

د - الدلالات الرمزية للزمن واستخدام الوقت :

يعد استخدام الزمن والتوقيت من العوامل المهمة فى عملية الاتصال ، ويذكر روبن (١٩٩١ ص ٢١٣) أنه « تعتمد ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عمومًا ... على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته » .

ولذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورًا كبيرًا فى تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك فى مثل تلك الاجتماعات .

وتؤكد جميع الثقافات الإنسانية على أهمية الوقت ، فيقال مثلاً « الوقت من ذهب » و « لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد» ، كما أن التأخر عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعًا سيئًا عن الشخص ، وهناك مَثَل فى اللغة العربية يقول « مواعيد عرقوب » لكون عرقوب قد اشتهر بالتخلف عن مواعيده .

أما الالتزام بالحضور فى المواعيد ، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين .

إن الكيفية التى يستخدم بها الشخص وقته تعطينا الكثير من المعلومات والانطباعات والمعانى الرمزية عن الشخص وسلوكياته .

هـ - لغة الملابس :

مصطلح الشخصية يستخدم للدلالة على فردية الإنسان وتميزه عن غيره ، والملابس تعبر عن شخصية الإنسان وقدرته على التكيف الاجتماعى (عابدين ، ١٩٩٦ ، ص٤٧ ، ص٤٨) .

والملابس تولد الكثير من الانطباعات عن الشخص الذى يرتديها ، ولذا تستخدم كوسيلة للاتصال وكدافع لجذب انتباه الآخرين أو لعكس مشاعر الانفصال والتمرد على أعراف المجتمع فى بعض الحالات .

وعندما نتأمل المجتمعات الإنسانية على مر العصور ، نجد أن قطع الملابس التى يلبسها الرجال والنساء قد تطورت عبر العصور، وبما يتناسب مع الظروف البيئية والظروف الاجتماعية ، كما أن معايير الاحتشام أو التبرج تختلف من مجتمع لآخر حسب القيم الدينية والثقافية لكل مجتمع (لطفى وعلى ١٩٩٢) . والملابس لها دلالات على ذوق الإنسان وطباعه ونظافته وأناقته ومستواه الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ونوعية مهنته أو وظيفته .

و - لغة الاكسسوارات والأشياء التى يستخدمها الإنسان :

هناك بعض المقتنيات التى يستعين بها الإنسان فى تشكيل مظهره الخارجى ، وهذه المقتنيات قد تجعل منه شخصية محبوبة أو مكروهة (أسعد ، ١٩٩٠ ، ص ٧٨ - ص ٧٩) .

ومن الأمثلة على هذه الأشياء : النظارة ، الساعة ، الخواتم ، أقراط الأذن ، قلادات العنق ، المسابح ، الأحذية ، الحقائب الجيبية واليدوية .. وحسن اختيار الإنسان لهذه المستلزمات يدل على مستوى ذوقه وأناقته ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى فى بعض الأحيان .

ز - لغة الألوان :

إن اختيار الفرد للألوان المختلفة فى اللبس أو الأثاث المنزلى أو المكتبى يرسم صوراً إيجابية أو سلبية فى أذهان الآخرين . كما أن الألوان تعكس مزاج الإنسان وطباعه وميوله (بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٩٢) .

ويشير الدكتور ماكس لوشر إلى أن لكل لون شخصيته الخاصة .. ويمكن أن يستثير مشاعر وأحاسيس معينة فى أعماق النفس الداخلية للإنسان (نقلاً عن قرنى ، د. ت ، ص٧٥) .

وهناك دلالات رمزية للألوان . وقد لا يتسع المجال للاستفاضة فى الحديث عن كل التفاصيل المتعلقة بكل لون ، ولكن لنتأمل على سبيل المثال لا الحصر دلالات الألوان فى اللبس ، حيث نجد أن اللون الأسود للنساء يعبر عن الحزن والكآبة ، وتلبس الملابس السوداء فى مناسبات العزاء .

أما اللون الأبيض فيعبر عن الصفاء والنقاء والطهر ، ولذا تصنع فساتين الزفاف من الأقمشة البيضاء (أنظر لطفى وعلى ، ١٩٩٢ ، ص١٤٧) .

وفى عالم الورود مثلاً يهدى الورد الأحمر للتعبير عن الحب ودفء المشاعر والأحاسيس ، أما الورد الأصفر فيقدم للتعبير عن الصداقة .

أما الورود البيضاء فتهدى للمرضى لتعبر عن التمنى لهم بالشفاء والنقاء والعودة للصحة والعافية .

ولقد وجد العلماء أن الألوان تترك فى أعصاب العين المبصرة أثرًا إما بالراحة أو بالإجهاد . وللألوان ردة فعل عجيبة فى نفوس البشر ، فاللون الأخضر يريح العين فتنبسط له وتتسع (مثل الاستمتاع بمشاهدة النباتات الخضراء) ، بعكس اللون الأحمر الذى يشد الانتباه ويشعر بعدم الراحة (لون الدم مثلاً) . كما تدخل الألوان فى أمزجة الناس وتكشف عن طباع نفوسهم دون أن يشعروا ، فاللون الأحمر يعبر عن العاطفة والحب ، أما اللون الأزرق فيعبر عن الهدوء واللون الأخضر يرمز للسعادة والرخاء ، أما اللون البنى فيدل على حب العزلة والابتعاد عن الناس .

كما يؤكد علماء النفس ومهندسو الديكور أن الألوان هى جزء من جو عام يهيىء للإنسان الحياة السعيدة ، ومن الألوان ما يهيج نفسية الإنسان ومنها ما يريح النفس ويطمئنها ، بل إن هناك ألواناً تولد الضيق فى النفس لدرجة أن الإنسان قد يمرض بسببها (بتصرف عن : سلوم ٢٠٠٠ ، ص٨ ، ص٩) .

هذه بعض الأمثلة على لغة الألوان مع ملاحظة وجود بعض الاختلافات الثقافية بين الشعوب حول الرمزية المتعلقة باستخدام الألوان .

ح - لغة العطور :

هناك روائح كثيرة يدركها المخ ويتأثر بها . إن جسم

الإنسان يستجيب للروائح المنبعثة من حوله بطريقة إيجابية أو سلبية ، وتحاول شركات العطور تطوير استخدام الروائح الإيجابية فى منتجاتها لكى تساعد فى تهدئة أعصاب الفرد ورفع روحه المعنوية وجعله يشعر بالسعادة .

والعطور تعكس أيضًا ذوق الإنسان ومزاجه ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى . وعلى المرء أن يحسن اختيار العطور التى تتناسب مع شخصيته والمناسبات الاجتماعية والوظيفية التى يرتادها .

ط - لغة الرقص :

الرقص هو أحد الأنشطة الترفيهية فى حياة الإنسان . وهناك قيم اجتماعية وأخلاقية تؤثر فى النظرة للرقص فى المجتمعات الإنسانية المختلفة . كما أن هناك قيمًا دينية واجتماعية تحكم اختلاط الجنسين فى كل مجتمع إنسانى ، ومن هذه القيم تنبثق معايير أخلاقية وأعراف تسمح أو لا تسمح باختلاط الجنسين أثناء الرقص .

لكن لو تأملنا أى شخص من خلال رقصه لاستنتجنا الكثير من المعلومات عن مزاجه وطبعه من خلال حركاته وإيماءاته المصاحبة للرقص ونوعية الانطباعات الظاهرة على ملامحه من خلال تفاعله مع الحركات الراقصة وإيقاعات الموسيقى والأغانى أو الأهازيج المصاحبة للرقص . ولذا على الإنسان أن يدرك كيفية تحليل الآخرين وأن يولد لديهم الانطباعات السارة عن شخصيته .

... ...

خاتمة :

عملية الاتصال بالمفهوم الإدارى لا تقتصر على عملية تدفق المعلومات فى المنظمة من خلال قنوات الاتصال الرسمى ، وإنما هناك قنوات غير رسمية للاتصال .

والاتصال يهدف أساسًا لتوصيل كافة المعانى المتعلقة بعملية التفاعل الإنسانى إلى الآخرين . والاتصالات الشخصية بين الأفراد وما يصاحبها من معلومات وانطباعات عن الحالة النفسية للفرد والشعور الشخصى .. والأحاسيس تلعب دوراً مهماً فى رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات الإنسانية وزيادة القدرة على التفاهم والإقناع (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٣٥) . وللغة الجسم دور مهم فى تحسين فعالية الاتصال بين الأفراد .

إلا أن الحديث عن لغة الجسم طويل ومتشعب ولو استطردت فى الشرح وإيراد الأمثلة لاحتجت لمئات أو لآلاف الصفحات ، لكنى أردت من هذا البحث لفت النظر لهذا الموضوع السلوكى المهم لما يشكله من أهمية فى عملية الاتصال مع الآخرين فى داخل المنظمات الإنسانية وخارجها .

وبالرغم من تزايد المؤلفات فى هذا الموضوع باللغة الإنجليزية ، إلا أننى وجدت ندرة فى المؤلفات باللغة العربية . أما الأبحاث الأكاديمية باللغة العربية فتكاد تكون معدومة فى هذا المجال .

إننى آمل أن يؤدى هذا المجهود البحثى إلى لفت أنظار الدراسين لأهمية لغة الجسم ووسائل الاتصال غير اللفظى . وآمل أن يؤدى ذلك إلى فهم أفضل لكيفية التفاعل

والتواصل بين الأفراد في داخل المنظمات بوجه خاص وفي الحياة العامة بوجه عام .

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية :

(١) أبو ريا ، أمين محمد ، فن التعامل مع الآخرين ط١ : جدة : مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ١٩٩٣ .

(٢) أسعد ، ميخائيل . شخصيتي كيف أعرفها . ط٢ . بيروت : دار الآفاق الجديدة ١٩٨٧ .

(٣) أسعد ، يوسف . الشخصية المحبوبة . القاهرة : نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٠ .

(٤) السيد ، عبد الحليم محمود وآخرون . علم النفس العام . القاهرة : مكتبة غريب ١٩٩٠ .

(٥) السامرائي ، هاشم . المدخل في علم النفس ، بغداد : مطبعة منير ، ١٩٨٨ .

(٦) الصرايرة ، محمد وعايش ، محمد . « الاتصال التنظيمي » مجلة أبحاث اليرموك . أربد . الأردن . المجلد ١١ ، العدد٢ ، ١٩٩٥ ، ص١٢٥ ـ ١٥٥ .

(٧) العديلي ، ناصر . السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

(٨) القرني ، عوض . حتى لا تكون كلا . جدة : دار الأندلس الخضراء ، ١٤١٨ .

(٩) قوته ، محمد ودياب ، عبد العزيز . الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات . ط١ . جدة : مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٢١ .

(١٠) المانع ، عزيزة . « بين العقل والشعور » . صحيفة عكاظ . العدد (١٢٤٩٢) . الأربعاء ١٤٢١/٨/١٢ الموافق ٢٠٠٠/١١/٨ ، ص٣٧ .

(١١) بيز ، ألن . لغة الجسد : كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم . تعريب سمير شيخاني . بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٩٩٤ .

(١٢) حريم ، حسين . السلوك التنظيمي . عمان " دار زهران ، ١٩٩٧ .

(١٣) دافيدوف ، لندا . مدخل علم النفس . ط ٢ . ترجمة سيد الطواب ، محمود عمر ونجيب خزام . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣ .

(١٤) روبن ، برنت . الاتصال والسلوك الإنساني . ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٥) زيادة ، إيناس . كيف تقرأ أفكار الآخرين : حركات الجسم . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٩٦ .

(١٦) سلوم ، محمد . « معجزة الألوان في النبات والقرآن » . مجلة الخفجي العدد٤ ، ٢ ، يوليو ٢٠٠٠ .

(١٧) سنيرغ ، فرانك . الإدارة بضمير . ترجمة بيت الأفكار الدولية . الرياض : المؤتمن للتوزيع ، ١٩٩٨ .

(١٨) سيزلاقي ، أندرو ووالاس مارك . السلوك

التنظيمى والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٩) شربل ، رينا . اختبر شخصيتك ونمها . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٧٧ .

(٢٠) شريم ، عبد القادر . « اضحك تضحك لك الدنيا » . صحيفة عكاظ العدد (١٢٥٠١) الجمعة ١٤٢١/٨/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٠/١١/١٧ ، ص٨ .

(٢١) عابدين ، علية . دراسات فى سيكولوجية الملابس . ط١ . القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٩٦ .

(٢٢) عباس ، فيصل . التحليل النفسى للشخصية . بيروت : دار الفكر اللبنانى ، ١٩٩٤ .

(٢٣) عبد الفتاح ، كاميليا . مستوى الطموح والشخصية . ط٢ . بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ .

(٢٤) كشاش ، محمد . لغة العيون . ط١ . بيروت : المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، ١٩٩٩ .

(٢٥) لطفى ، سامية وعلى ، عزة . تاريخ وتطور الملابس عبر العصور . ط٢ . الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ١٩٩٢ .

(٢٦) نيرنبيرغ ، ج وكاليرو هـ . كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته ، دمشق : دار الرشيد ، ١٩٩٨ .

ثانيا : *المراجع* باللغة الإنجليزية :

(1) Ekman, P., et al. Emotion in Human Face : Guidelines for Research and Integration of the Findings. New York : Pergamon Press, 1972.

(2) Fast, Julius. Body Language. New York : MJF Books. 1970.

(3) Hall, E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books. 1973.

(4) Houston, J. P. et al. Essentials of Psychology. New York: Academic Press. 1981.

(5) Koontz, Horold & O' Donnell, Vyril. Principles of Management. New York: McGraw - Hill Book Co. 1986.

(6) Luthans, Fred. Organizational Behavior. 5th ed. New York: McGraw - Hill Book Co. 1989.

*** *** ***

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم في العلاقات العامة

الدكتور / محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب بجامعة المنصورة

موضوع البحث وأهميته :

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تتشعب إليها الكائنات الحية وعواملها المحيطة بها ، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات .

وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمنها هذه المجالات . كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها .

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها . فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر ، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول ، وتتطلب اختيارات موضوعية للتحقق من صحتها ، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها ، ويشترط فيها الموضوعية ، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل ، حيث لا بد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها . (١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة ، بحسب نوعية اهتمامات كل منها ، ونوعية الظواهر التى تختص بها كل منها ، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به ، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره . وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى .

والعلم لا يقترن بالتطبيقات فقط ، ولكنه أوسع منها مفهوماً ، حيث يشتمل أيضاً على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية ، وهى تقدم إجابات مؤكدة على تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها . وهى التى

تسمى بالقوانين والنظريات . وهذه القوانين والنظريات تتسم بالثبات النسبى ، وتقبل التعديل والإضافة والتغيير . ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية ، وبينها وبين التراث المتراكم فى مجال تخصصها من ناحية ثانية ، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصاً منظماً لإثباتها أو نفيها ، باستخدام المنهج العلمى الذى يميــز كل علم ويمثل إطاراً فكرياً يحكم الباحثين المنتسبين إليه . هذا فيما يختص بمفهوم العلم ومواصفاته بصفة عامة .

أما فى مجال العلاقات العامة ، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم فى مواجهة المفاهيم التى قامت عليها ، والتى لا تزيد عن كونها توصيفاً لأساليب مهنية بالكيفية التى استفادت بها من التجارب العلمية ونتائج العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوزاً لمضمونها ومغالاة فى وصفها ، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعانى التى حددناها .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، هو تلك التفسيرات التى وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذى استخدمته . ففى دراسة قام بها إدوارد روبنسون E. Robin-son اعترف بأن العلاقات العامة ، كعلم اجتماعى ، ليست إلا تطبيقاً للعلوم الاجتماعية ، عندما تمارس مهمتها فى قياس اتجاهات الجماعات التى تهم منظمة معينة ، وفى مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها فى إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التى تهمها ، وفى تخطيط برامج الاتصال التى تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام . (٢)

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية ، وهذه ظاهرة طبيعية ، وبين أن تقوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية ، تأخذ منها ولا تعطيها ، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها . وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر ، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة .

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية ، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق ، وتثريه وتواجه مشكلاته ، وهذه ظاهرة طبيعية . أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظرى وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية ، فهذا وضع غير طبيعى .

ومن ثم ، فإن استخدام مصطلح العلم فى تفريعات بعض الدراسات التى قامت فى مجال العلاقات العامة ، يعتبر وضعاً لا يقوم على أساس واقعى سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم ، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات . وهذه هى المشكلة التى تواجه العلاقات العامة كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفقد جانبه النظرى المتخصص والمتميز والمستقل .

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه ، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها ، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية فى كثير من المنظمات ، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العلمية ، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطاً مربكاً . وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التى حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ودقيق ،

ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون .

ولعل الخلط فى إنتماءاتها العلمية داخل الجامعات التى تدرسها كمقررات علمية ، يعتبر دليلاً واضحاً على هذه الاستنتاجات التى انتهينا إليها . فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيرى أو الشخصى أو اللفظى أو الإدارة ، وإدارة الأعمال أو التسويق . فما هو انتماؤها الحقيقى ؟ وهل هى جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيانها المستقل ؟! .

أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن ، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن !! .

ثم إن إنتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر . فطالما حرمتها الإدارة العليا فى هذه المنظمات من مكانة مناسبة تستطيع منها أن تلعب دوراً يتناسب مع أهميتها ، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها ، بل إنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة ، ليست فى الحقيقة إلا جزءاً من مفهوم العلاقات العامة .

ولقد قامت محاولات علمية محدودة فى مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها . وكان من الطبيعى أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة ، هى محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به ، ويكون أساساً لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التى تمثل مفهوم العلم النظرى وتدعم جانبها التطبيقى المتمثل فيها كمهنة متخصصة ، غير أنه يؤخذ عليها جميعاً أنها وقفت عند حدود هذا الهدف ، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات ، قاصدين تحقيق نفس الغاية . وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، والاتصال المؤسسى بصفة خاصة ، تبين أنه قد يحدث إلتباساً حول نتائج هاتين المحاولتين . وقد يكون هذا الالتباس شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، ولكنه قد يؤدى إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير فى نفس الطريق ، للوصول بالغاية التى حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها .

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحاً فى نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما . بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية ، فإنه يكون من المهم والضرورى القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة من أجل إزالة الالتباس الذى قد يحدث فى مواجهة المحاولتين السابقتين لنا ، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضوحاً للدرسات التالية .

تحديد مشكلة البحث :

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها ، وبالدرجة التى توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى ، يعتبر هدفاً

أساسياً لأسباب كثيرة .

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذى تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها . وبالتالى ، يكون لها القدرة على حسم مشكلة إنتماء العلاقات العامة داخل الجامعات ، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه .

وقيام هذا العلم أيضاً يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة كعلم اجتماعى ، والعلوم الاجتماعية الأخرى ، فتعطى بقدر ما تأخذ ، وتؤثر بقدر ما تتأثر . وتصبح بذلك علماً اجتماعياً له قوامه الواضح والمحدد .

وقيام هذا العلم كذلك ، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظرى متكاملاً مع جانبها التطبيقى ، ليحل مشكلاتها ويثريها ، ويعطيها كياناً متفاعلاً ومثمراً ، شأنها فى ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى ، كالطب والهندسة والقانون . بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحاً كافياً فى مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة ، فتحسن تطبيقها .

لكننا فى مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التى حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية ، وفى مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة ، وجاءت نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال لتضع أمامهما شيئاً من اللبس والغموض ، حتى ولو كان شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، نجد أنفسنا فى مواجهة مشكلة علمية هامة .

ونستطيع هنا أن نحدد هذه المشكلة على شكل تساؤل ، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه ، وهو : كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقل ومتميز للعلاقات العامة ، ويقوم عليه كيان قادر وفعال ، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعى تطبيقى له تفرده بين العلوم الاجتماعية الأخرى ، وله قدرته على تحديد انتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة ؟ .

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه ، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيرين ، ولكنها تستهدف وضوح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم ، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز ، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها ، وليشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم .

منهج البحث وخطواته :

ينتمى هذا البحث إلى الدراسات الوصفية . ويعتمد على منهج التحليل المقارن ، لتحقيق الغاية التى يسعى إليها ، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة ، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذى تقوم عليه مشكلة هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد الخطوات التى تصل بنا فى مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا ، فيما

يأتى أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة .

ثانياً : المحاولة الأولى التى قمنا بها لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

ثالثاً : المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

رابعاً : المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

خامساً : الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

سادساً : الاعتبارات التى تحكم التطبيق .

سابعاً : الخلاصة والتوصيات .

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا ، لكى نبنى مدخلاً إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، ثم إلى الخطوات التى تتحدد بها هذه النظرة الموحدة ، وهذا التتابع والتكامل يؤدى بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا .

اولا : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة :

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحاً وناضجاً فى دراسات العلاقات العامة الحالية ،أم لا ، لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، فإنه لا بد أن يكون موقفنا واضحاً من تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك .

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا ، ينبغى أن نعرض لمفاهيم العلم التى استخدمتها هذه الدراسات ، وأن نعرض لما تقصده بها ، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التى تستخدمها العلوم الأخرى التى اكتسبت رسوخاً ونضجاً ، وعلى ضوء هذا التحليل ، يتضح هدفنا ، وخاصةً وأن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علماً بالمعنى الصحيح !! .

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس العلاقات العامة بالجامعات ، وجدنا الجذور التى تمتد إليها الدراسات الحالية فى فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة . ففى سنة ١٩٢٢ بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر فى العلاقات العامة . وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E. Bernays وكان وقتها مستشاراً للعلاقات العامة . وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاماً . ولقد أصدر إدوارد بيرنز E. Bernays فى بداية عمله بالجامعة أول كتاب فى العلاقات العامة بعنوان Crystallizing Publc Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة ، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعاً بدرجة كبيرة فى تلك الأيام . وقد تناول هذا الكتاب مبادىء الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأى العام . (٣)

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنياً ، وأول من وضع كتاباً فى العلاقات العامة كان مهنياً أيضاً ، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنياً كذلك . وهذا يعنى أن أساسيات التراث

العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعة مهنية . كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك ، كان اتجاههم مهنياً ، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهنى مصطلح علم العلاقات العامة .

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج ، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفين للعلاقات العامة : أحدهما استعمل مصطلح العلم ، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية ، لكى نرى مدى انعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين .

ففى دراسة قام بها روبرت ريلاى R. Relly جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماعى ، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها ، وتقديم المشورة للإدارة العليا ، وتطبيق برامج اتصال مخططة ، تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهمها . (٤)

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر سايتل F. Seitel قدم تعريفاً مهنياً لها ، قال فيه : أنها وظيفة الإدارة التى تقيم بها اتجاهات الجماهير ، والتى تقدم بها السياسات والإجراءات التى تقوم بها داخل إطار المصلحة العامة بين منظماتها وجماهيرها ، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير . (٥)

وبالمقارنة بين التعريفين ، لا نجد خلافاً كبيراً بينهما ، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات العامة ، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها ، أى على الجانب التطبيقى ، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفاً لممارستها المهنية . وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، لم تكن تقصد مفهوماً سليماً لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة ، وتشكل جانباً نظرياً لعلم تطبيقى .

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية ، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها ، وتثرى جانبها التطبيقى وتتكامل معه . ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط ، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية .

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها وقام بها غيرنا بهذا الفارق الشاسع بين الحالتين . ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف ، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظرى ، بتحديد مجاله المتخصص والمتميز ، إلا أنها لم تتقدم خطوة واحدة أخرى على هذا الطريق الصحيح ، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية .

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلاً ومضموناً ، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم ، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها ، هى تلك الدعوة التى جاءت فى الدراسة التى قدمها نورمان هارت N. Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة ، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمى والتطبيقى للعلاقات العامة ،

والربط بينهما بطريقة صحيحة ، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها ومضمونها العلمى . واقترح نورمان هارت N. Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفاهيم والنظريات والقوانين ، وأن يقوم جانبها المهنى على تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العملية لها . (٦)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج بمفهومها عن الإطار الدراسى الأكاديمى ، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصوراً للكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها . ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى ، فيما نعلم ، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية ، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق . وبقيت هذه الدعوة حبيسة الجدران التى انطلقت داخلها وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية .

ثانياً : المحاولة الأولى لنا لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

كانت الدعوة التى أطلقها نورمان هارت N. Hart بدايةً لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥ . (٧)

لكن غموض الدعوة ، من ناحية ثانية ، أفقدنا البوصلة التى تشير إلى كيفية تحقيق غايتها . ولم نجد أمامنا إلا تراثاً مهنياً إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية . وكان هذا القليل الذى بين أيدينا هو الذى شكل المصادر الأساسية التى اعتمدنا عليها .

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة ، لنحاول تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمى النظرى ، بالكيفية التى تجعل منه علماً مميزاً ومنفرداً بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها ، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية ، أجملهما سام بلاك S. Blak فى دراسة له بقوله : إن ممارسة العلاقات العامة ينبغى أن تكون جزءاً مكملاً للإدارة ، وليست فقط أداة فى يدها . (٨)

وهذان الاتجاهان ينتميان معاً إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة . لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية ، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا . أما ثانيهما ، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية ، وبه تكون جزءاً مكملاً للإدارة العليا . ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل فى تطبيقات العلاقات العامة . بينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغى أن تكون عليه . فالاتجاه الثانى تطوير للاتجاه الأول ، ولكنهما يعبران عن المفهوم المهنى لها .

والعلاقات العامة ، من زاويتها الوظيفية ، تنظر إلى نفسها على أنها خدمة تؤدى إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخلياً وخارجياً . ومن ثم ، فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة بالمنظمة .

وجوهر هذه الزاوية الوظيفية يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التى تهم المنظمة ، كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها ، محاولةً بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة ، أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة ، والمنظمة

هنا ليست طرفاً متساوياً مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل . والتأثير هنا ليس متبادلاً بين الطرفين ، وإنما هو تأثير هابط من أعل إلى أسفل . ولذلك ، تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذا التأثير عل الجماعة أو الجماعات المستهدفة .

وأما من الزاوية الاجتماعية ، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملاً متوازناً ، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات ، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها ، ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة .

ولذلك ، تتعامل العلاقات العامة ، من هذه الزاوية الاجتماعية ، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفاً مقابلاً لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر . والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها ، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة ، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجى عنها . ولذلك ، فهى تعتمد على فنون الاقتناع المشترك .

ومن الواضح هنا ، أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات ، لأن دينامية الجماعات كمصطلح علمى ، تستخدم فى اتجاهين : أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة ، أى بحركة التفاعل الهادف داخلها ، وثانيهما ، يتصل بالعلاقات المتبادلة بين الجماعات الإنسانية ، أى بحركة التفاعل الهادف بين هذه الجماعات ، بكل أشكالها وأبعادها .

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها ، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة ، بحيث تجعل منهما أساساً مشتركاً لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة ، كما تصورناه فى تلك الفترة ، أى فى سنة ١٩٨٥ . (٩)

فقد تبين أن النظام البنائى لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة . فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة ، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيداً . ومنها تتفرع جماعات معقدة ، يطلق عليها المنظمات التى تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها . وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة ، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة ، وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد . وكل جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة . وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة . وكل جماعة أكثر تعقيداً من عدد من الجماعات المعقدة . وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها .

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية ، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها ، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم ، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع . وبهذا الوضع ، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبيها ، سواء داخل كل جماعة أو بين الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعاً معيناً ، أكثر وضوحاً ، وأكثر قدرة على الجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة

. وبالتالى ، يصبح هذا التصور مدخلاً سليماً إلى قيام علم العلاقات العامة ، والذى عرفناه كما يلى :

علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها . ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة ، وأن البيئات المنظمة لها ، هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها .

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال ، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة ، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد . وهذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها ، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع يحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة . ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوماً ، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق ، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحاً والتفاعل بينهما مثمراً وفعالاً ، ويصبح للعلاقات العامة ، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستقلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى . ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصوراً كاملاً حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملاً منهجياً بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم ، لتصبح إطاراً لحركة الباحثين .

ثالثا : *المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة* :

تأتى دوافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحاً . وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقاً مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى .

فلقد أصبح واضحاً أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة ، كالإنثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا ، وغيرها ، وأن هناك آثاراً سلبية تعوق تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى ، وهى ظاهرة الاتصال ، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية ، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات . كما أصبح واضحاً لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من إنعكاسات على الحياة الاجتماعية للإنسان ، ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة ، ويقوم عليه علم متخصص واحد .

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال ، بهدف توفير صفتى الشمول والعمق للنتائج التى انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التى اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة ، بحسب طبيعة اهتمام كل منها . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به ، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام ، كعلم اجتماعى ، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه ، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها ، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية . (١٠)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام ، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية ، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة . وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطوة متقدمة على الاتجاه الأول ، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته ، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه نظرى متخصص . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه ، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R. Sanders والتى قال فيها : « إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها ، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية . (١١)

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية ، ولم يتقدم أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية ، إلا أنهما آثارا كثيراً من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال كظاهرة عامة ، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها ؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه فى محاولتنا الأولى حول تعريف علم العلاقات العامة ، على أساس التراث المهنى وحده ، وبدون نظر إلى هذه العلاقة ؟ .

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة ، كممارسة مهنية تقوم على الاتصال ، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسسى ، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال . وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إقناعياً يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة ، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه ، فإن العلاقات العامة ، بهذا المفهوم المهنى ، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة . ولذلك فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من فروعه ، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة . (١٢)

وبالتالى اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام ، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية

والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع من هذا العلم الهام ، على أساس وحدة فكرية تجمع بينها من ناحية ، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها . (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة ، باستخدام وسائل معينة داخل أطر ومواقف معينة .

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية ، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما ، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة . ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفريعاً ، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها .

وعلى هذا الأساس ، كان تعريفنا للاتصال المؤسسى ، إنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل أطر موقفية تنظيمية واجتماعية .

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى ، والعلاقات العامة أحدها ، إلا أن وجود تعريف لعلم العلاقات العامة إنتهت إليه محاولتنا الأولى ، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق ما ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسسى ، خلق وضعاً غامضاً فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز ، وكان هذا الوضع الغامض أساساً لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن ، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات ، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض ، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها .

رابعاً: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين ، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محدودة وغامضة ، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو ف مجال العلاقات العامة بصفة خاصة . وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر . وتبين أيضاً أن كلاهما يبدو مختلفاً عن الآخر . فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من علوم الاتصال الأخرى . والثانى عبر عن الاتصال المؤسسى وانتمائه إلى ما هو أعلى منه ، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه ، وخاصةً فيما يتصل بالعلاقات العامة .

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطىء بعيد عن

الشاطىء الذى يقف عليه الآخر . ومن هنا كان لا بد أن نضع مدخلاً يؤصل العلاقة بينهما بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتمها أصالة المفاهيم فى العلوم الراسخة .

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين أنتجتا هذين التعريفين ، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما ، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ينبغى أن يقوم على عدد من الأسس التى تؤدى إلى خطوات متتابعة ومتكاملة ، تتحقق بها الغاية التى نستهدفها هنا . ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلى :

١ - أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماماً بين الاتصال كعلم عام ، والاتصال المؤسسى كعلم فرعى ، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفريعاً . وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم فى العلاقات العامة امتداداً طبيعياً لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالاً لها . وبالتالى تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق . وهما صفتان لازمتان لأى علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية .

٢ - أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التى قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة . وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالى ، والعلوم الاتصالية الأخرى . كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات معينة ، باستخدام وسائل معينة ، داخل أطر ومواقف معينة . ثم تأتى الطبيعة المميزة لكل منها لكى تفرق بينها .

٣ - أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسى ، سواء فى المضمون أو الاستخدامات أو الغايات أساساً لهذا التفريع .

٤ - أن تكون التغييرات التى تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها ، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثاً علمياً يبنى عليه ولا يهدم ، ليبنى غيره ، بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها .

إن هذا المدخل ، بهذه الأسس التى يقوم عليها ، يمثل إطاراً يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة ، تشكل معاً صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته .

خامساً : *الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :*

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات داخل إطار الحدود التى رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، إلى ثلاثة أقسام : أولها ، يضم عدداً من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها . وثانيهما ، يضم عدداً من الخطوات الأساسية التى تقوم على إستنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها . وثالثها ، يضم عدداً من الخطوات المقارنة بين النتائج التى انتهينا إليها فى القسمين السابقين ، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه .

القسم الأول : الخطوات التمهيدية :

١ - الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها على أساس أن :كل فرد ينتمى إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية . وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية . وتعرف الجماعات الأولية أو النفسية بأنها تلك الجماعات التى تتكون كل منها من فردين أو أكثر . بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة ، والتى تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيباً . وهذه الجماعات جميعها ، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيق هدف معين ، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة ، واتصال متبادل وتأثير متبادل ، ويضمهم إطار ثقافى مشترك .[١٤]

٢ - الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى ، والتى بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة ، وهى التى تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى بكل ما تعنيه من أبعاد ، وما ينتج عنها من مشكلات ، وما تصنعه من علاقات.[١٥]

٣ - الاعتراف بأن الاتصال هو الذى يحدث حركة التفاعل الهادف الذى تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها . وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعفها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التى تربطها مصالح مشتركة . ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معاً . فهى تعنى مدى توفر شبكات الاتصال ، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانات ميسرة للاتصال . كما تعنى الكيفية التى يتم بها الاتصال ، أى الكيفية التى تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة . وهذان المعنيان متكاملان . ذلك لأنه قد تكون شبكات الاتصال متوفرة ، ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة ، أو أنه يساء استخدامها .[١٦]

٤ - الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة . وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام . ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التى حاولت أن تبين هذه المشكلة ، حيث عرفته بالمعانى المقصودة به ، وليس من خلال وضع تعريف محدد له . فقد جاء فى هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعانى من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى . ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة .[١٧]

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها ، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التى تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذى حددناه .

القسم الثانى : الخطوات الأساسية :

١ - لا بد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان : أحدهما نظرى ، والآخر عملى ، ويقوم الجانب النظرى على النتائج

والقوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال ، والتى يقوم عليها التطبيق العلمى ويتطور .

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة ، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية موزع على علوم كثيرة ، وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى ، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز .

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية ، وهى الاتصال الجماهيرى ، والاتصال الشخصى ، والاتصال المؤسسى قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة ، والإذاعة ، والسينما ، والمؤتمرات ، والندوات ، والإعلان ، والتسويق ، والعلاقات العامة ، وغيرها وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال ، إلا أن هذه العلوم لا تزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه .

ومن ثم ، كان لا بد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز ، نقطة البداية هنا إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة ، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة .

٢ - إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤدى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها ، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية ، فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينها ، وللعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها ، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ، ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين . بينما يأتى الجانب التطبيقى لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها . وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم .

٣ - طالما إننا نعترف بأن علوم الاتصال لتطبيقية ، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينها ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية ، وهنا يمكن القول : إن الاتصال علم عام ، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى : علم الاتصال الجماهيرى ، وعلم الاتصال الشخصى ، وعلم الاتصال المؤسسى . وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعاً بحسب تطبيقاتها العملية أيضاً . فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة ، والإذاعة . وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة ، وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة . وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى ، وعلم الاتصال التسويقى ، وعلم العلاقات العامة .

٤ - إذا إستثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه ، وعلم الاتصال الشخى وفروعه ، على أساس أنه كانت موضوعاً لدراسة سابقة لنا ، فإننا نركز هنا على تأصيل

مفهوم العلم النظرى لعلم الاتصال المؤسسى وفروعه ، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لا بد منها لربط الفروع بأصولها ، وذلك كما يلى :

علم الاتصال العام :

« هو العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة ، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها » وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم .

علم الاتصال المؤسسى :

أحد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام . وهو علم « يدرس علميات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل أطر موقفية وتنظيمية » .

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعى لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التى قوم عليها علم الاتصال العام ، وهى عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط بأغراضها الخاصة . ومن ثم ، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معاً داخل أطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها .

ولنضرب مثلاً على ذلك . فالصحف والمجلات وسائل اتصال جماهيرية . ولكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التى تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل فى اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيرى ، والصحف والمجلات التى تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية ، وجدنا فروقاً واضحة تقود فى المقام الأول إلى الإطار التنظيمى الذى تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة ، وهى علم فرعى من علوم الاتصال المؤسسى .

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة ، وهى من وسائل الاتصال الشخصى داخل إطار الاتصال فى الجماعات الكبيرة ، وهو علم فرعى من علوم الاتصال الشخصى ، فإذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفى مواجهة جماعة العاملين مثلاً ، وجدنا فرقاً كبيراً بين الاستخدامين . وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمى فى استخدامات العلاقات العامة كأحد العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى .

أضف إلى ذلك ، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمى معين وفى مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة يحدث فروقاً أخرى ، وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسسى علم فرعى له كيانه واستقلاله وتميزه .

علم الاتصال الإدارى :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة ، كاتخاذ القرارات ، وإدارة التغيير والأزمات ، وإدارة الصراع والمنافسة ، وما شابه ذلك ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات داخلية وخارجية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع ما بين

هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها » .

علم الاتصال التسويقى :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التى تنتجها المنظمة ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة ، وداخل الأطر الموقفية الاجتماعية التى تجمع بينهم وبين المنظمة » .

علم العلاقات العامة :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس دينامية المنظمات المعاصرة ، وهى تنتج المعانى وتستهلكها ، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التى تقوم عليها وترتبط بها ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التى تهمها » .

وبذلك ، تأتى هذه التعريفات لتحدد المجال المتخصص لكل علم فرعى ، داخل إطار علاقته بالأصول التى ينتمى إليها . ويكون علينا أن نقارن بينها لتحقيق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التى تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة .

القسم الثالث : الخطوات المقارنة :

١ - يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التى ركزنا عليها تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها ، والتى تنتج المعانى وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة ، وهذا يؤكد وحدة الفكر التى تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها .

٢ - تأتى الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات سواء بالنسبة للغايات المستهدفة أو الوسائل المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التى تحدث فيها ، وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام ، وخصوصية الفرع هو الاتصال المؤسسى . وتأتى *العلوم الأكثر تفريعاً* من الاتصال المؤسسى لكى تكون أكثر تخصيصاً كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعات المواقف التى يحدث فيها والأغراض التى يسعى إلى تحقيقها وأبعادها .

٣ - يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة ، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة ، أفرزتها مجالات معرفية متميزة . وبذلك ، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها إلا فى بعض النقاط المشتركة التى تحتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد . وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو الإنسان . كما أنه مشروع بين علوم الاتصال ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو دينامية الجماعات الإنسانية . ومع ذلك ، يكون من الضرورى أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المتخصص لكل علم منها ، سواء فى النظرية أو التطبيق ، حتى لا يحدث تداخل سلبى تكون له إفرازاته السيئة عليها جميعاً .

٤ - تنتمى علوم الاتصال بهذه التعريفات ، إلى العلوم الاجتماعية . فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساساً . وهى ، بهذه المحاولة التى قمنا

بها هنا ، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز ، لكى تستطيع أن تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً مثمراً فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام .

٥ - نلاحظ أن علم العلاقات العامة ، بهذا التعريف الجديد ، يحقق عدداً من المزايا . فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التى يتفرع منها . وبهذا ، يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته ، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله . وهذا يحسم مكانته داخل الجامعات من ناحية ، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية .

٦ - ثم أن هذا التعريف الجديد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيراً من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا . وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التى انكشفت لنا .

٧ - فيما يتعلق بالتراث المهنى للعلاقات العامة ، فإنه لا بد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالى لعلم العلاقات العامة ، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق ، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه ، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية ، فهذه تشكل الجانب التطبيقى ولها قيمتها للمارسين . بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة ، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقى هو نتائج تتصل بتطبيقاتها . وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية ، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقى له مفهومه الجديد ، وله أيضاً اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد . وهو بهذا الاتجاه يصبح قادراً على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة .

سادساً: الاعتبارات التى تحكم التطبيق :

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم ، وبالكيفية التى تضمن لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة ، والتى تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمى للعلاقات العامة داخل الجامعات ، وعلى وضعها المهنى داخل المنظمات المعاصرة . وهذه الاعتبارات هى :

١ - أن يترجم إعترافنا بعلم العلاقات العامة كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته ، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات ، وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمى . فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقى ، سواء فى الجامعات المصرية أو الأجنبية . فهى تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيرى أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو الاتصال اللفظى ، وما شابه ذلك كثير ومتعدد . وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالى ، على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية .

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعى تطبيقى مستقل صحيحاً وسليماً ، فإنه ينبغى أن يصحح هذا الوضع ، بما يكفل لها إنتماءاً صحيحاً وفعالاً .

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات ، وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية : أولها ، للاتصال الجماهيرى ، وثانيها للاتصال الشخصى ،

وثالثها للاتصال المؤسسى . وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب ، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعاً . فقسم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى شعبة للصحافة ، وأخرى للإذاعة ، وثالثة للسينما . وقسم الاتصال الشخصى يتفرع إلى شعبتين : أحدهما للاتصال فى الجماعات الصغيرة ، والأخرى للاتصال فى الجماعات الكبيرة . وقسم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى ثلاث شعب : الأولى للاتصال الإدارى ، والثانية للاتصال التسويقى ، والثالثة للعلاقات العامة .

٢ - أن تقوم المقررات الدراسية فى هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس العلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها . ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم ، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة ، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملى المتخصص ، أو كما يسمونها فى كليات الطب سنة الامتياز .

٣ - أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، كل بحسب تخصصه ، وأن يسمح للأكاديميين أن يكونوا أيضاً مهنيين ، تماماً كما يحدث فى كليات الطب والهندسة والقانون . ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين ، كما أكدنا على أهميـة التكامل بين النظرية والتطبيق فى علوم الاتصال جميعها ، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية .

وبذلك كله ، تتكامل الملامح فى النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقاً إيجابياً وفعالاً . فبهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحاً إلى علوم للاتصال لها استقلالها وتميزها بصفة عامة ولها أيضاً مكانتها الأكاديمية داخل الجامعات بصفة خاصة . كما يصبح الطريق واضحاً إلى علم للعلاقات العامة له كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التى توفر له القدرة والفعالية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

سابعاً: الخلاصة والتوصيات :

قد تأتى على العلم حقبة ، تختلط فيها حدوده ومعارفه ، ولا تستبين مجالاته . وتعتبر هذه الحقبة مرحلة من مراحل التطور ، ينبغى عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجاً وفعالية ، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء ، ليدفع بذاته وبحقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام . وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحاً ، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث الآن .

وهذه المحاولة التى قمنا بها فى هذا البحث ، كانت تستهدف وضع علوم للاتصال بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز ، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق الذى تفرضه التطورات العلمية المعاصرة .

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة . ويبقى الطريق طويلاً وشاقاً أمام الباحثين لإعطاء النتائج التى انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية ، ولكى

تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخاً أكاديمياً داخل الجامعات ، ومكانة مهنية داخل المنظمات ، ويصبح لها مستقبلاً أكثر وضوحاً وتميزاً وعطاء .

هوامش البحث ومراجعه

(١) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى . القاهرة : مكتبة وهبة ، ط٦ ، ١٩٧٧ ، ص٢٤

(2) Rabinson, E. Communication and Public Relations. Ohio; Merrill, 1966. PP. 36 _ 40.

(3) Bernays, E. Public Relations First Course and First Book. Public Relations Quarterly, Spring 1958. P 27.

(4) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1981. P. 5.

(5) Seitel, F. The Practice Of Public Relations. N. Y. : Macmillan Co., 4th edition, 1992. PP. 8 _ 9.

(6) Hart, N. A Basic International Qualification. In Sam Black, Public Relations In the 1980. Oxford : Pergaman Press, 1980. P. 53.

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا ، بعنوان :

التقويم والتكامل المنهجى فى علم العلاقات العامة :. دراسة منهجية . مكة المكرمة : مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, S. Op. Cit. P. XII.

(٩) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام . جدة : دار الشروق ، سنة ١٩٨٤ . ص ص : ٧٢ ـ ٧٩ .

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication . N.Y. : Macmillan Co.,1978. PP.20 _ 33.

(١٢) أنظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان :

مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها . مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ . ص ص : ٣٣ ـ ٤٦ .

(١٣) أنطر هذه الدراسة لنا بعنوان :

مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستقلالها . المجلة العلمية الإعلام العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥ . ص ص : ٢٤٥ ـ ٢٧٠ .

(14) Smith, D. Parsimonious Defintion Of Groups; Toward

Conceptual Clarity and Xientific Unity. Sacialogical Inqiny, vol. 37, No. 2, Spring 1967. PP. 141 _ 167.

(15) Booner, H. Croup Dynamics ; Principles and Applications. N. Y. : Ronald Press Co., 1959. PP. 57 _ 58.

(16) Salter, C. and A. Tiger. Change In Attitudes Toward Other Nations As A Function Of The Type of International Contact " Sociometry, vol.38, No.2, 1975,pp.213-221.

(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N. Y. : Harper, 1994. P. 5.

الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى

«بحث محكم»

د. منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق
جامعة حلوان

مقدمة

يتميز النشاط السياحى بكونه نشاطاً متغلغلاً فى كثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة ، ويتطلب قيام النشاط السياحى توافر مدخلات ذات طبيعة اقتصادية وثقافية وبيئية كما تكمن صعوبة اتصاف السياحة بالصناعة كونها منتجاً يختلف بشكل جذرى عن المنتجات المادية الأخري فالمنتج السياحي في شكله النهائي وهو الرحلة لا يمكن قياسه مادياً عكس المنتجات الزراعية التي تتوافر لها وحدات للقياس مثل الطن أو حتي المشروبات التي يمكن قياسها باللتر علي سبيل المثال ، كما لا يمكن وضع مقاييس محدده تصلح للتطبيق علي كل المنتجات نظراً لاختلاف تركيبات هذا المنتج من دولة الي أخري [1] .

وبالنظر الي الفوائد الاقتصاديه الناتجه عن النشاط السياحى ، والتي دفعت العديد من الدول الي الاهتمام بهذا النشاط السياحى يأتي في المقدمة ما ينتج عن هذا النشاط من زيادة حصيلة الدولة السياحية من النقد الاجنبي والمساهمة في زيادة الدخل الحكومي وخلق فرص جديدة للعمالة وتعظيم دخول الأفراد والتوسع فى إقامة مناطق وتجمعات عمرانية جديدة قائمة على خدمة النشاط السياحى .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدفين الأولين (زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية والمساهمة فى زيادة الدخل الحكومى) يتم تحقيقهما على المستوى القومى أما بقية الأهداف فيتم تحقيقها على مستويات أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن جميع الأهداف السابقة باستثناء زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية يمكن الوصول إليها عن طريق تنمية السياحة الداخلية أو المحلية بالدولة بالإضافة إلى أن تنمية السياحة الداخلية يحافظ بشكل كبير على العملات الأجنبية التى كان من الممكن أن توجه إلى السياحة الخارجية من قبل مواطنى الدولة .

ومن المتوقع أن يساعد تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات (GATT) وكذلك الاتفاقيات العامة الجديدة للتجارة فى الخدمات (GATS) على تنشيط حركة السياحة الوافدة من أسواق الدول المتقدمة نظرا لكون بنود هذه الاتفاقية تحظر من قيام الدول المتقدمة بفرض أى قيود يمكن أن تحد من سفر مواطنيها إلى الخارج .

وتفرض الدول النامية حتي الآن بعض القيود على سفر مواطنيها للخارج وتتمثل هذه القيود فى فرض حد أقصى من المبالغ التى يصطحبها مواطنوها معهم فى الخارج من العملات الأجنبية وذلك بغرض المحافظة على مخزون هذه الدول من هذه العملات الأجنبية .

وترتيباً على ماسبق يتضح أن السياحة الداخلية مازالت تلعب حتى الآن دورا فعالا فى الاقتصاد القومى إلا أنها فى ذات الوقت لاتزيد من حصيلة الدولة من العملات الأجنبية بالرغم من مساهمتها الفعالة فى إعادة توزيع الدخل والقوى الشرائية على المستوى القومى .

ومن ناحية أخرى تساهم السياحة الدولية بشكل كبير فى تحقيق التوازن المنشود لميزان المدفوعات ، ويوضح ميزان المدفوعات المعاملات التجارية للدولة مع العالم الخارجى فى فترة زمنية محددة غالباً ماتكون عام واحد ، وينقسم ميزان المدفوعات إلى أربعة أجزاء رئيسية ميزان الحساب الجارى أو ميزان المعاملات الجارية ، وميزان حساب رأس المال وميزان الذهب (النقدى) والصرف الأجنبى (الحساب النقدى) وميزان التحويلات من جانب واحد .

ويضم ميزان المعاملات الجارية الميزان التجارى الذى يضم كافة الصادرات والواردات من كل من السلع المادية (الصادات والواردات من السلع المنظورة) بالإضافة إلى ميزان الخدمات أو السلع غير المنظورة والذى يضم السياحة والتأمين وأعمال البنوك ، ويعول على ميزان المعاملات الجارية أى عجز أو فائض حادث فى ميزان المدفوعات .

كما يضم ميزان حساب رأس المال صادرات وواردات رؤوس الأموال سواء التى تتم عن طريق الحكومات أو تلك التى تتم عن طريق القطاع الخاص كما يتضمن ميزان الذهب (النقدى) والصرف الأجنبى صادرات وواردات الدولة من الذهب للأغراض النقدية وكذلك رصيد الدولة من العملات الأجنبية ، ويضم ميزان المدفوعات من جانب واحد على غير طبيعة الأحوال فى الحسابات الأخري مايتم من مدفوعات من جانب واحد فقط وذلك كما فى حالة الهدايا والمنح (خاصة وحكومية) والتعويضات ومايرسله الأفراد لذويهم فى الخارج [٢] .

ويعكس توازن ميزان المدفوعات قوة النظام الاقتصادى القائم بالدولة ويلاحظ أن هناك عجزا مزمنا فى ميزان

مدفوعات الدول النامية غير المصدرة للبترول ويرجع هذا العجز إلى عجز ميزان المعاملات الجارية لهذه الدول نظرا لارتفاع وارداتها من السلع المادية بالإضافة إلى الخدمات أو السلع غير المنظورة وعلى العكس من ذلك يلاحظ أن هناك العديد من الدول من أمثلتها إيطاليا وأسبانيا استطاعت من خلال المتحصلات السياحية أن تخفض أو فى بعض الأحيان تقضى على عجز ميزان مدفوعاتها وينطبق هذا الوضع أيضا على بعض الدول مثل تايلاند وجزر فيجي وجزر الباهاما [٣] .

إن استمرار العجز فى ميزان مدفوعات أى دولة يعكس عدم صحة وفعالية النظام الاقتصادى بها وفشل هذا النظام على سبيل المثال فى تغطية وارداتها اللازمة من خلال متحصلات صادراتها مما سيؤدى حتميا إلى خفض قيمة عملة هذه الدولة فى مقابل عملات الدول الأخرى ، ويعنى خفض سعر الصرف لعملة هذه الدولة أن تصبح وارداتها المستقبلية من السلع والخدمات اللازمة ذات تكلفة أعلى كما ستصبح بالتالى صادراتها ذات قيمة أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن خفض سعر صرف عملة الدولة يعمل على زيادة التدفق السياحي عليها نظرا لكون هذا الخفض سيجعل من هذه الدولة دولة رخيصة نسبياً بالرغم من أن تأثير هذه الزيادة فى الحركة السياحية على خفض عجز ميزان المدفوعات يعد تأثيرا غير مؤكداً .

كما يعمل النشاط السياحي على زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية ، وينتج ذلك عن حاصل بيع السلع والخدمات إلى السائحين الأجانب ، ويمكن بصفة عامة تقسيم العملات إلى عملات صعبة Hard Currencies وعملات سهلة Soft Currencies ومن أمثلة العملات الصعبة الدولار الأمريكى والمارك الألمانى والين اليابانى والفرنك السويسرى ، وهذه العملات تعد عملات مقبولة دولياً نظراً لأنها عملات خاصة بدول ذات اقتصاد متقدم ويتميز بالقوة .

وعلى العكس من ذلك يطلق اصطلاح العملة السهلة على العملات غير القابلة للتحويل فهذه العملات غير مقبولة فى التعامل على المستوى الدولى حتى فى حالة قبولها دولياً فإنه يفرض عليها العديد من القيود والمحددات فى حالة استخدامها خارج حدود الدولة المصدرة لها [٤] .

ومن الأمور المتعارف عليها أن قوة العملة ومدى قبولها فى المعاملات الخاصة بالتجارة الخارجية يعكس بطبيعة الحال قوة اقتصاد الدولة المصدرة لها .

وتتحدد قيمة عملة دولة ما بناء على سعر الصرف الخاص بهذه العملة فى مواجهة عملة دولة أخرى ، فسعر الصرف يعنى عدد الوحدات من العملة الوطنية التى تساوى الوحدة من العملة الأجنبية أو العكس أى أن سعر الصرف ماهو إلا قيمة العملة مقدراً بوحدات من العملة الأخرى [٥] .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى وكذلك السعر الاسمى عملية فى غاية الصعوبة فالسعر الاسمى للعملة هو القيمة التى تحصل عليها عملة دولة ما فى مقابل عملة دولة أخري فى وقت محدد ، فالسعر الاسمى هو السعر الذى يحصل عليه السائح عند قيامه بشراء او تغيير العملات الأجنبية بينما السعر الحقيقى هو السعر الذى

يقرره المتعاملون فى سوق النقد بناء على القوة الشرائية التى تتمتع بها العملة فى السوق الدولية بالمقارنة بالعملات التجارية الدولية الأخرى .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى للعملات فى غاية الأهمية فى حالة المعاملات الآجلة أى التى تتم فى المستقبل بناء على عقود أجلة لشراء أو بيع صرف أجنبى مقابل منتج أخر فى تاريخ محدد مستقبلاً بسعر يتفق عليه عند التعاقد ، وبالنسبة لمنظمى الرحلات الشاملة فإن عليهم فى هذه الحالة القيام بتسديد قيمة حسابات أجلة بالعملات الأجنبية وهى قيمة الرحلات التى قاموا بتنظيمها والاتفاق عليها إلا أن سداد قيمتها يتم بعد تنفيذ الرحلة بالكامل ، لذلك فإن سوق الصرف الآجلة تعد فى غاية الأهمية كوسيلة للتغطية Hedging ضد المخاطر الناتجة عن التغير فى أسعار صرف العملات المختلفة ، وتأتى التغطية عن طريق العقود الآجلة ويلاحظ أنه فى خلال الاتفاق فإنه لا يتم تمويل أى عملية ولكن العقد يجعل من الممكن تجاهل مايمكن أن يحدث لسعر الصرف (سواء تعرض سعر صرف هذه العملات للتذبذب أو حتى لتخفيض القيمة) Depreciation (٦) .

ومن الأمور المتعارف عليها أى النشاط السياحى يعد نشاطاً مؤثراً فى جميع قطاعات الدولة ، فالإنفاق السياحى يساهم بلا شك فى زيادة الطلب على كافة السلع والخدمات التى تمثل أساساً لإشباع حاجات ورغبات السائحين كما أن هذا الإنفاق يساهم أيضا فى زيادة الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالقطاع السياحى مثل القطاع الزراعى والقطاع الصناعى وقطاع الخدمات العامة .

ويستخدم تحليل المضاعف فى تقدير أثر الإنفاق السياحى على اقتصاد الدولة المضيفة ، وتقوم الفكرة الأساسية لهذا الأثر المضاعف على أن المبلغ الذى يدخل قطاع السياحة يدور فى حركة الاقتصاد القومى دورات تتعدد حسب قوة هذا الاقتصاد يكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلى ، كما يتولد عن الانفاق السياحى أثرا اقتصاديا آخر متمثلا فى المرتبات والمكافآت وكذلك فى حصيلة ودخل الخزانة العامة للدولة نتيجة الضرائب ورسوم التأشيرات ورسوم تجديدها وكذلك على الأرباح التجارية والصناعية التى يحققها الممولون المشتغلون بالمهن والأعمال المتصلة بصناعة السياحة بالإضافة إلى الرسوم المفروضة على البضائع والخدمات المستوردة (٧) .

وعلى الرغم من أن تزايد التدفق السياحى على دولة ما سيؤدى بلا شك إلى تعاظم حجم وارداتها من السلع والخدمات مما يمثل معه تسرباً للدخل المتولد عن النشاط السياحى القائم، وينطبق هذا الوضع على معظم الدول السياحية إلا أنه يلاحظ أن قلة قليلة فقط منها هى التي تستطيع مواردها وإمكاناتها الذاتية أن تغطى بالكامل كافة احتياجات الطلب السياحى الكلى ، لذلك فإن دراسة وتحليل المكون الاستيرادى للمنتج السياحى تعد فى غاية الأهمية وذلك من أجل محاولة الاستعاضة عنه بالمنتج المحلى أو على الأقل الحد أو التقليل من هذا المكون

الاستيرادى بقدر الإمكان .

كما تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا على زيادة حجم العمالة فى الدولة السياحية سواء أكانت عمالة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل العمالة المباشرة فى حجم العمالة القائمة على خدمة النشاط السياحى بشكل مباشر مثل العمالة القائمة بقطاع الفنادق ووسائل الإقامة والإيواء السياحى (٨) .

وتتمثل العمالة غير المباشرة فى العمالة القائمة فى القطاعات الأخرى غير القطاع السياحى والتى يرتبط نشاطها ويتداخل بشكل كبير مع النشاط السياحى مثل قطاع التشييد وقطاع الزراعة وقطاع الصناعة .

أما عن مصر فيساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى دعم الاقتصاد المصرى وذلك من خلال ما يمثله الدخل السياحى من دعم إيجابى لميزان المدفوعات بإعتبار أن الدخل السياحى يؤثر تأثيرا مباشرا على ميزان المعاملات الجارية والذى يؤثر بدوره على ميزان المدفوعات كما يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية وكذلك فى خلق فرص جديدة للعمالة سواء المباشرة وغير المباشرة بالإضافة إلى مساهمته الإيجابية فى جذب الاستثمارات الوطنية والعربية والأجنبية .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحليل الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى بصفة عامة من خلال تحديد تأثير الإنفاق السياحى على الناتج المحلى الإجمالى وعلى ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تأثيره على العمالة وجذب فرص الاستثمار الوطنية والأجنبية .

منهجية البحث :

يعتمد البحث على الاحصاءات والبيانات الرسمية الصادرة من وزارة السياحة ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والبنك المركزى المصرى بالإضافة إلى الهيئة العامة للاستثمار .

كما يعتمد على الدراسات والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية التى تتعلق بالآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى .

تطور الإيرادات السياحية :

يشير الجدول رقم (١) إلى تطور الإيرادات السياحية خلال الأعوام المالية الخمس من عام ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى عام ١٩٩٨/١٩٩٩ .

ويتضح من الجدول (١) أن الإيرادات قد شهدت زيادة مضطردة خلال الأعوام المالية ١٩٩٤ / ١٩٩٥ ، و ١٩٩٥/١٩٩٦ و ١٩٩٦/١٩٩٧ إلا أن هذه الإيرادات قد تعرضت للإنخفاض الملحوظ عام ١٩٩٧/١٩٩٨ نظرا لوقوع حادث الأقصر الإرهابى خلال عام ١٩٩٧ و تأثيره السلبى على الحركة اسياحية الوافدة إلى مصر .

وبالرغم من إرتفاع الإيرادات السياحية مرة أخرى عام ١٩٩٨/١٩٩٩ عن عام ١٩٩٧/١٩٩٨ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ١٠٪ عن العام السابق إلا أن هذه النسبة لم تصل إلى معدلات عام

جدول (١) الإيرادات السياحية خلال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى العام ١٩٩٨/١٩٩٩

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	نسبة التغير
١٩٩٤/١٩٩٥	٢٢٩٨ر٩	—
١٩٩٥/١٩٩٦	٣٠٠٩ر١	٣٠ر٩
١٩٩٦/١٩٩٧	٣٦٤٦ر٣	٢١ر٢
١٩٩٧/١٩٩٨	٢٩٤٠ر٥	(١٩ر٤)
١٩٩٨/١٩٩٩	٣٢٣٥و١	ـر١٠

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

١٩٩٦/١٩٩٧ الذى وطلت فيه هذه الإيرادات إلى ٣ مليار و ٦٤٦ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ٢ر٢١٪ عن العام السابق .

الإيرادات السياحية كأحد المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية :

تشير الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٢) أن مصادر العملات الأجنبية فى مصر تتركز فى أربعة أنشطة رئيسية هى : تحويلات المصريين بالخارج وإيرادات السياحة وإيرادات قناة السويس وصادرات البترول .

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن السياحة ظلت المصدر الرئيسى للحصول على العملات الأجنبية على مدار العامين الماليين ٩٥/١٩٩٦ و ٩٦/١٩٩٧ إلا أنها تراجعت لتحتل المركزى الثانى بعد تحويلات المصريين بالخارج فى العام المالى ٩٧/١٩٩٨ وهو العام الذى شهدت فيه الإيرادات السياحية إنخفاظا ملحوظاً تأثراً بأزمة الأقصر الشهيرة إلا أن هذه الإيرادات قد ارتفعت مرة أخري خلال العام المالى ٩٨/١٩٩٩ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار وبالرغم من هذا الإرتفاع فقد احتلت السياحة المركز الثانى كأحد مصادر العملات الأجنبية للدولة بعد تحويلات المصريين بالخارج .

جدول رقم (٢) مصادر العملات الأجنبية فى جمهورية مصر العربية فى الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٨/٩٥ إلى ١٩٩٩/٩٨

القيمة بالمليون دولار

السنة المالية / الأنشطة	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨
تحويلات المصريين بالخارج	٢٩٩١	٣٣٥٤	٣٦٦٠	٣٣٠٣
إيرادات السياحة	٣٠٠٩	٣٦٤٦	٢٩٤١	٣٢٣٥
إيرادات قناة السويس	١٨٨٥	١٨٤٩	١٧٧٦	١٧٧١
صادرات البترول	٢٢٢٦	٢٥٧٨	١٧٢٩	١٠٠٠
صادرات أخرى	٢٣٨٢	٢٧٦٨	٣٤٠٠	٣٤٤٥

المصدر : وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠

البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

أثر الإيرادات السياحية فى دعم ميزان المدفوعات :

يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى سد العجز فى ميزان المدفوعات من خلال تأثيره على ميزان الخدمات ـ المعاملات الجارية) ويشير الجدول رقم (٣) إلى تزايد الفائض فى ميزان الخدمات ليصل إلى ٩ر٥ مليار دولار عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من ٧ر٤ مليار دولار عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويتضح من الجدول رقم (٣) ارتفاع بند السفر (السياحة) بنسبة ٠ر١٠ ليصل إلى ٢ر٣مليار دولار خلال السنة المالية ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٩ر٢ مليار دولار خلال السنة المالية السابقة وذلك نتيجة الزيادة الواضحة فى عدد الليالى السياحية بنحو ٢ر٤ مليون ليلة لتصل إلى ٧ر٢٥ مليون ليلة .

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (٤) ارتفاع حصيلة الخدمات طوال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٤/٩٣ إلى ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ١١٠١٥ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨، وقد ساهم النشاط السياحى فى خفض العجز فى رصيد الميزان الجارى الذى بلغت قيمته

جدول(٣) الإيرادات السياحية و أثرها على ميزان الخدمات

عن العامين الماليين ١٩٩٨/٩٧ و١٩٩٩/٩٨

(مليون دولار)

	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨	التغير(_)
ميزان الخدمات	٤٦٩١ر٧	٥٩٤٦ر٤	١٢٥٤ر٧
المتحصلات	١٠٤٥٥ر٤	١١٠١٥ر٠	٥٥٩ر٦
النقل	٢٤٥٧ر١	٢٦٣٦ر٩	١٧٩ر٨
السفر	٢٩٤٠ر٥	٣٢٣٥ر١	٢٩٤ر٦
دخل الاستثمار	٢٠٨١ر٣	١٩٢٣ر٠	(١٥٨ر٣)
متحصلات حكومية	٣٠٣ر١	٣٠٨ر٠	٤ر٩
متحصلات أخرى	٢٦٧٣ر٤	٢٩١٢ر٠	٢٣٨ر٦
المدفوعات	٥٧٦٣ر٧	٥٠٦٨ر٦	(٦٩٥ر١)
النقل	٣٦١ر٨	٣٧٦ر٧	١٤ر٩
السفر	١٣٠٦ر٨	١١٠٤ر٠	(٢٠٢ر٨)
دخل الاستثمار	٨٦٨ر٠	٩٢٨ر٣	٦٠ر٣
مدفوعات حكومية	٨٥٦ر٠	٥١١ر٢	(٣٤٤ر٨)
مدفوعات أخرى	٢٣٧١ر١	٢١٨٤ر٤	(٢٢٢ر٧)

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

٦٥٧٧ر٦ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨والناتج عن ارتفاع المدفوعات عن الواردات .

وبذلك يتضح أن ميزان الخدمات قد حقق قيم موجبة طوال هذه الفترة وأن هذه القيم قد ساهمت فى سد العجز فى الميزان الجاري .

مساهمة قطاع السياحة فى دعم الناتج المحلى الإجمالى :

لما كان الإنتاج تياراً متدفقاً من السلع والخدمات فلابد من تحديد مداه الزمنى بمعنى أن قيمة الإنتاج لابد وأن تقترن بتحديد الفترة الزمنية وإنتاج المجتمع من السلع

جدول (٤) المتحصلات و المدفوعات الجارية عن السنوات المالية من ١٩٩٤/٩٣ حتى ١٩٩٩/٩٨

بالمليون دولار

فى نهاية	الميزان الجارى				رصيد الميزان الجارى	صافى التحويلات الرسمية و الخاصة	رصيد الميزان الجارى و التحويلات
	حصيلة الصادرات	مدفوعات عن الواردات	حصيلة الخدمات	مدفوعات عن الخدمات			
١٩٩٤/٩٣	٣٣٣٧ر٣	١٠٦٤٧ر١	٨٤٥٨ر٨	٥٠٠٣ر٦	-٣٨٥٤ر٦	٤٠٤٦ر٠	١٩١ر٤
١٩٩٥/٩٤	٤٩٥٧ر٠	١٢٨١٠ر٥	٩٥٥٥ر٦	٥٥١٣ر٨	-٣٨١١ر٧	٤١٩٧ر٦	٣٨٥ر٩
١٩٩٦/٩٥	٤٦٠٩ر٠	١٤١٠٧ر٠	١٠٦٣٦ر٠	٤٨٤٤ر٠	-٣٧٠٦ر٠	٣٥٢١ر٠	-١٨٥ر٠
١٩٩٧/٩٦	٥٣٤٥ر٤	١٥٥٦٤ر٨	١١٢٤٠ر٩	٥٠٤٨ر١	-٤٠٢٦ر٦	٤١٤٥ر٢	١١٨ر٦
١٩٩٩/٩٧	٥١٢٨ر٠	١٦٨٩٩ر٠	١٠٤٥٦ر٠	٥٧٦٤ر٠	-٧٠٧٩ر٠	٤٦٠٠ر٠	-٢٤٧٩ر٠
١٩٩٩/٩٨	٤٤٤٥ر٠	١٦٩٦٩ر٠	١١٠١٥ر٠	٥٠٦٨ر٦	-٦٥٧٧ر٦	٤٨٦٩ر١	-١٧٠٨ر٥

المصدر : البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد الثالث و الخمسون ، ٢٠٠٠

والخدمات النهائية خلال عام يطلق عليه « الناتج المحلى الإجمالى » GROSS DOMESTIC PRO-DUDT أما إذا أضفنا إلى الناتج المحلى الإجمالى صافى حقوق الملكية من التعامل مع العالم الخارجى فإننا نحصل على مايعرف بالناتج القومى الإجمالى GROSS NATIONSL PRODUCT (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٥) مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية ومعدلات النمو الحقيقية ، وتشير الأرقام الواردة بالجدول إلى ارتفاع معدل نمو الناتج فى قطاع الخدمات الإنتاجية إلى ١ر٧٪ نتيجة لعودة الحركة السياحية الوافدة إلى مصر إلى معدلاتها الطبيعية والذى اقترن بتوسع استثمارات القطاع الخاص فى قطاع السياحة ، وبالرغم من هذا الارتفاع فى معدل نموقطاع المطاعم والفنادق ليصل إلى ٧ر٢٨٪ عام ١٩٩٩/٩٨ مقارنة بنسبة ٧ر٢٤ السالبة فى العام السابق إلا أنه من الصعب الاعتماد فقط على هذا القطاع باعتباره الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى الناتج المحلى الإجمالى ، فإنفاق السائحون الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل فالسائح الأجنبى ينفق مابين ٣٠٪ إلى ٤٠٪ فى المتوسط من إجمالى إنفاقه على الفنادق والمطاعم ونسبة ٦٠ – ٧٠٪ المتبقية يتم إنفاقها

جدول(٥) الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية و معدلات النمو الحقيقية

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	(مليار جنيه)	معدل النمو %	(مليار جنيه)	معدل النمو %
قطاعات الخدمات الإنتاجية	٨١٫٣	٨٫٤	٨٧٫٠	٧٫١
النقل و المواصلات	١٧٫٣	٦٫٨	١٨٫٤	٦٫١
قناة السويس	٦٫٥	١٫٠	٦٫٥	٠٫٣
التجارة	٤٤٫٠	٦٫٢	٤٦٫٧	٦٫٠
المال	١٠٫٤	١٠٫٠	١١٫٥	١١٫٧
التأمين	٢٫٠	١١٫٠	٢٫٠	٩٫٤
المطاعم و الفنادق	٢٫٩	(٢٤٫٧)	٣٫٧	٢٨٫٧

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

فى قطاعات أخرى كالنقل والأنشطة الترفيهية والتسوق وغيرها (١٠) ، فالنشاط السياحى يضم كافة الجوانب المتعلقة بالإنفاق على السلع اوالخدمات التى تقدم للزائرين من نقل وإقامة وطعام وشراب وترويح وتذكارات ورحلات مشاهدة المعالم السياحية إلى غير ذلك ، فإن صناعة السياحة تغطى الإنتاج و التداول والاستهلاك لعدة صناعات متجانسة ومتشابكة تكون فى مجموعها صناعة مركبة (١١) .

لذلك فإن جزء من إنفاق السائح يذهب بالتبعية على إنتاج القطاعات الأخرى التى يرتبط نشاطها بالنشاط السياحى مثل القطاعات السابقة إلا أن أثر هذا الإنفاق لايظهر تحت بند الإنفاق السياحى أو مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى الإجمالى وبالتالى تتضاءل الأهمية الحقيقية للإنفاق السياحى ولاتظهر بصورتها الحقيقية .

معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى :

ويشير الجدول رقم (٦) إلى معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى .

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قطاع المطاعم والفنادق هو القطاع الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى

جدول (٦) معدلات النمو و الأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى

(%)

السنة المالية / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	معدل النمو	الأهمية النسبية	معدل النمو	الأهمية النسبية
القطاعات السلعية	**٦ر٥**	**٤٩ر٩**	**٥ر٦**	**٤٩ر٧**
الزراعة	٣ر٧	١٧ر٣	٣ر٧	١٧ر٠
البترول	٦ر٩	٦ر٧	(٢ر٥)	٦ر٠
قطاع الخدمات الإنتاجية	**٤ر٨**	**٣٢ر١**	**٧ر١**	**٣٢ر٤**
المال	١٠ر٠	٤ر١	١١ر٧	٤ر٣
المطاعم و الفنادق	(٢٤ر٧)	١ر١	٢٨ر٧	١ر٤
قطاع الخدمات الاجتماعية	**٥ر١**	**١٨ر٠**	**٥ر٣**	**١٧ر٩**
الخدمات الشخصية و الاجتماعية	٤ر٨	٧ر٩	٤ر٧	٧ر٨

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

الناتج المحلى الإجمالى ، وتشير الإحصاءات الواردة فى الجدول إلى أن مساهمة القطاعات السلعية بلغت نسبتها ٤٩ر٧٪ فى الناتج المحلى الإجمالى لعام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٤٩ر٩٪ فى العام السابق وذلك تأثرا بتراجع النمو فى قطاع البترول ، كما بلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات الإجتماعية فى الناتج المحلى الإجمالى ١٧ر٩ ٪ فى عام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ١٨ر٠٪ فى السنة المالية السابقة ، أما بالنسبة لقطاع السياحة الممثل فى الفنادق والمطاعم فقد حقق معدل نمو موجب ليصل إلى ٢٨ر٧٪ فى عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من المعدل السالب الذى تحقق فى العام السابق نتيجة للأزمة التى كان قد تعرض لها القطاع ، كما بلغت الأهمية النسبية لذات القطاع عن نفس العام ١ر٤٪ مقارنة بـ ١ر١٪ فى العام السابق .

المضاعف السياحى :

يرتكز مفهوم المضاعف السياحى على أن كل إنفاق سياحى لاتقتصر آثاره فقط على المبلغ الذى يتحدد به هذا الإنفاق ولكنه يتعدى ذلك إلى أضعافه نتيجة العديد من المعاملات التى يمر بها كل مبلغ من مبالغ هذا الإنفاق لتداخل المنشآت السياحية المختلفة المتلقية لأجزاء من هذا الإنفاق فى معاملات ذات طبيعة متباينة فى قطاعات أخرى (١٢) .

ويستخدم المضاعف السياحي فى قياس الآثار الحقيقية المختلفة عن الإنفاق السياحي على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ وجود أربعة أنواع من المضاعفات هى : (١٣)

* مضاعف المخرجات

The Output Multplier

* مضاعف الدخل

The Income Multiplier

* مضاعف العمالة

The Employment Multiplier

* مضاعف الدخل الحكومى

The Government Revenue Multiplier

وبصفة عامة تعتمد قيمة المضاعف السياحي على طبيعة العلاقة ودرجة الترابط بين قطاع السياحة وكلما زادت درجة الترابط بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة قيمة المضاعف السياحي والعكس صحيح فكلما انخفضت درجة الترابط بين القطاع السياحي والقطاعات الاقتصادية الأخرى فى الدولة أدى ذلك إلى وجود العديد من التسربات خارج الدولة ومن ثم يزداد حجم الاستيراد ويقل بذلك أثر الإنفاق السياحي على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ أنه نظرا لتقدم وازدهار العديد من القطاعات المرتبطة بالقطاع السياحي فى مصر فقد أصبح اللجوء للاستيراد للوفاء بمستلزمات القطاع السياحي فى أضيق الحدود وبالتالى انخفض معدل التسرب عما كان عليه من قبل وبناء على ذلك فإنه يمكن تقدير المضاعف السياحي فى مصر فى التسعينات بحوالى ١ر٩ ٪ (١٤) .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى أثر المضاعف السياحي على زيادة الإيرادات السياحية فى الأعوام المالية من ٩٤/١٩٩٥ إلى ٩٨/١٩٩٩ وذلك باستخدام المضاعف السياحي (١ر٩)

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (٧) تأثير المضاعف السياحي على الإيرادات السياحية فقد تضاعفت هذه الإيرادات نتيجة لإضافة مضاعف (١ر٩) لتصل إلى ٤٣٦٧ر٩ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٠٦٩ مليون دولار فى العام المالى ٩٤/١٩٩٥ كما بلغت الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف السياحي ٦١٤٦ر٧ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٩١١ر٦ فى العام المالى ٩٨/١٩٩٩ .

مساهمة السياحة فى زيادة فرص الاستثمار الأجنبى والوطنى :

تعد المشروعات السياحية من أكثر المشروعات جذباً لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين لأن السياحة كصناعة مركبة تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل الفنادق والقرى السياحية والمطاعم والملاهى ومراكز الرياضة والترويج والفنادق العائمة وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي بالإضافة إلى المشروعات السياحية الكبرى مثل إقامة المراكز السياحية والمدن السياحية المتكاملة .

جدول (٧) الإيرادات السياحية عن الأعوام من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ و ما يقابلها من إيرادات بعد إضافة المضاعف السياحي

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف	قيمة الزيادة فى الإيرادات
١٩٩٥/٩٤	٢٢٩٨ر٩	٤٣٦٧ر٩	٢٠٦٩
١٩٩٦/٩٥	٣٠٠٩ر١	٥٧١٧ر٣	٢٧٠٨ر٢
١٩٩٧/٩٦	٣٦٤٦ر٣	٦٩٢٨ر-	٣٢٨١ر٧
١٩٩٨/٩٧	٢٩٤٠ر٥	٥٥٨٧ر-	٢٦٤٦ر٥
١٩٩٩/٩٨	٣٢٣٥ر١	٦١٤٦ر٧	٢٩١١ر٦

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

معهد التخطيط القومى ، سلسلة قضايا التخطيط و التنمية ، العدد ١٢٤ ، ديسمبر ١٩٩٨

وتشير الأرقام الواردة بالجدول التالى (٨) إلى جملة الاستثمارات المنفذة على المستوي القومى خلال الأعوام المالية من ١٩٩٨/٨٧ - ٢٠٠٠/٩٩ وكذلك نسبة نصيب كل قطاع من هذه القطاعات إلى الإجمالى العام للاستثمارات على المستوى القومى .

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٨) يتضح استحواذ قطاع الصناعة والتعدين على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات الخاصة بالقطاعات السلعية حيث حقق هذا القطاع ١٥ مليار و ٢٢٣ مليون جنيه بما يعادل ٢٠ر٨٪ من جملة الاستثمارات على المستوى القومى خلال العام المالى ٢٠٠٠/٩٩ .

أما مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية فقد حققت ١٧ مليار و ٢٣٢ مليون جنيه بما يعادل ٢٣ر٦٪ من جملة الاستثمار على المستوى القومى ، وكان نصيب قطاع السياحة ٤ مليار و ٥٠٠ مليون جنيه خلال العام المالى ١٩٩٨/٩٧ ثم ارتفعت الاستثمارات المنفذة خلال العام المالى ١٩٩٩/٩٨ إلى ٤ مليار و ٩٨٠ مليون جنيه إلا أنها انخفضت خلال العام المالى ٢٠٠٠/٩٩ لتصل إلى ٤ مليار و ٨٨٢ مليون جنيه بنسبة ٦ر٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومى و ٢٨ر٣٪ من جملة استثمارات مجموعة

جدول رقم (٨) جملة الاستثمارات المنفذة على المستوى القومي خلال الأعوام المالية ١٩٩٨/٩٧ ، ١٩٩٩/٩٨ ، ٢٠٠٠/٩٩

القيمة بالمليون جنيه

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	الاجمالى	%	الاجمالى	%	الاجمالى	%
الزراعة	٦٨٣٧	١١ر-	٨٢٢٦	١٢ر-	٩٨٩٣	١٣ر٥
الصناعة و التعدين	١١٩٨١	١٩ر٣	١٣٦٥١	١٩ر٩	١٥٢٢٣	٢٠ر٨
البترول	٦٤٨٢	١٠ر٥	٥٨٠٢	٨ر٤	٣٩٧٦	٥ر٤
الكهرباء	٣١٢٧	٥ر-	٣٠٠٨	٤ر٤	٣١٧٤	٤ر٣
التشييد	١٣٥٠	٢ر٢	١٤٤٥	٢ر١	٢٢٧٩	٣ر١
جملة القطاعات السلعية	**٢٩٧٧٧**	**٤٨ر-**	**٣٢١٣٢**	**٤٦ر٨**	**٣٤٥٤٥**	**٤٧ر٢**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٤١٥	١٢ر-	٩٢٣٤	١٣ر٥	١٠٦٦٩	١٤ر٦
التجارة و المال و التأمين	١٦٣٩	٢ر٦	٢٢٨٨	٣ر٣	١٦٨١	٢ر٣
السياحة	٤٥٤٧	٧ر٣	٤٩٨٤	٧ر٣	٤٨٨٢	٦ر٧
جملة قطاعات الخدمات الانتاجية	**١٣٦٠١**	**٢١ر٩**	**١٦٥٠٦**	**٢٤ر١**	**١٧٢٣٢**	**٢٣ر٦**
الاسكان	٨٠١٩	١٢ر٩	٨٥٨٧	١٢ر٥	٩٧٥٤	١٣ر٣
المرافق	٣٨٤٢	٦ر٢	٣٦٦٢	٥ر٣	٤٠٢٨	٥ر٥
الخدمات الصحية	١٧٦٩	٢ر٩	٢٢٥٨	٣ر٣	٢٣٠٧	٣ر٢
الخدمات التعليمية	٣٠٩٠	٥ر-	٣٢٦٦	٤ر٨	٣١٠٤	٤ر٢
الخدمات الأخرى	١٩١٢	٣ر١	٢١٧٦	٣ر٢	٢١٣٥	٢ر٩
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**١٨٦٣٢**	**٣٠ر١**	**١٩٩٤٩**	**٢٩ر١**	**٢١٣٢٨**	**٢٩ر٢**
الاجمالى العام	**٦٢٠١٠**	**١٠٠**	**٦٨٥٨٧**	**١٠٠**	**٧٣١٠٥**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

قطاعات الخدمات الإنتاجية .

وبذلك تكون السياحة قد احتلت المركز الخامس من حيث حجم الاستثمارات المنفذة على المستوي القومي .

ومن الأمور المتعادف عليها أن من أهم المشكلات التي تقف عائقا في سبيل تقدم وزيادة قدرة الدولة على جذب الاستثمارات هي مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار اسعار صرف العملات الحرة بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدي إلى حدوث مفاجأت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادي الحقيقي لمشروعاتهم من خلال دراسات الجدوى التي يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المتخصصة (١٥) .

إجمالى الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين رقمي (٩) و (١٠) إجمالي رؤوس الأموال وكذلك تكلفة الاستثمارات الخاصة بالشركات سواء تلك التي بدأت النشاط بالفعل أو التي تحت التنفيذ ..

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بهذين الجدولين أن السياحة تحتل المركز الثاني بعد الصناعة من حيث عدد المشروعات وكذلك قيمة رؤوس الأموال المصدرة وتكلفة الاستثمار حيث بلغت رؤوس أموال الشركات السياحية ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه بينما بلغت تكلفة الاستثمارات في ذات القطاع ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه حتي ٢٠٠٠/٦/٣٠ وبذلك تمثل رؤوس الأموال في قطاع السياحة حوالي ٢٧٪ من إجمالي رؤوس الأموال في جميع قطاعات الدولة الاقتصادية عدا المناطق الحرة .

إجمالى الشركات السياحية التى بدأت النشاط والتى تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين التاليين (١١) و (١٢) إجمالي عدد الشركات السياحية التي بدأت النشاط وتلك التي تحت التنفيذ ورأسمالها المصدر وكذلك تكاليفها الاستثمارية .

وتشير الأرقام الواردة في هذين الجدولين إلى أن إجمالي عدد الشركات التي بدأت النشاط والتي تحت التنفيذ وصل إلى ١١١٦ شركة وتضم هذه الشركات فنادق سياحية وفنادق عائمة و ترفيهية وشركات تنمية سياحية ويبلغ رأس المال المصدر لهذه الشركات ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه منها ٤ مليار و ٨٨٢ ملين جنيه كرأس مال مصدر للشركات السياحية التي بدأت النشاط بالفعل و ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه كرأس مال مصدر للشركات تحت التنفيذ كما بلغ إجمالي التكلفة الاستثمارية لهذه الشركات ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه منها ٨ مليار و ٧٠٩ مليون جنيه للشركات التي بدأت النشاط و ٤١

جدول (٩) إجمالي الشركات التي بدأت النشاط و التي تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	١٤١٦	١٥٤٦٣	٢٣٦٧٣	٤٢١٤	٢٢٤٥٥	٤٧٢٩٤
الشركات الزراعية	١٣٤	١٢٨١	٢٢٢٤	٥١٤	٢٨٩٦	٧٧٩٠
الشركات الانشائية	١٦٣	٣٠٩٧	٦٦٩٣	١٥٣	٣٦٢٠	١٠٧٤٣
الشركات السياحية	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢
الشركات التمويلية	٣١٣	١٥٤٨٦	١٥٤٨٦	٧١	٢٣٤٥	٢٣٤٥
الشركات الخدمية	٣١٤	٣٨٦٥	٧٧٣٤	٤٠٣	٣٥١٢	٥٦٤٣
الاجمالي	**٢٥٤١**	**٤٤٥٧٤**	**٦٤٥١٩**	**٦٢٧٠**	**٥٧٦٨١**	**١١٥٥٩٧**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٠) إجمالي الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	٥٦٣٠	٣٧٩١٨	٧٠٩٦٧
الشركات الزراعية	٦٤٨	٤١٧٧	١٠٠١٤
الشركات الإنشائية	٣١٦	٧٢١٧	١٧٤٣٦
الشركات السياحية	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١
الشركات التمويلية	٣٨٤	١٧٨٣١	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٧١٧	٧٣٧٧	١٣٣٧٧
الاجمالي	**٨٨١١**	**١٠٢٢٥٥**	**١٨٠١١٦**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١١) الشركات السياحية التي بدأت النشاط و تلك التي تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٦٦	٢٠٩٠	٣٦٤٤	١٧٧	٤٦٩٠	٨٨١٩
فنادق عائمة	١٦	٢٣٦	٣٣٧	٦٥	٣٦٦	٦٨٤
قرى سياحية	٤٥	١٣٣٠	٢٣٤٠	٤٧٢	١٢٠٩٤	٢٢٧١٩
مجمعات سياحية	٧	٧٥٩	١٦٨٧	٦١	٣٢١٣	٥٦٠١
النقل السياحي	٤٧	١٤٨	٢٧٠	١٠٢	٢٨٥	٥٦٢
إدارة سياحية	٩	٣١	٣١	٥	٥	١٠
مدن ترفيهية	١١	٢٨٨	٤٠٠	١٩	٣٦٥	٧٤٤
تنمية سياحية	-	-	-	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٢) إجمالي الشركات السياحية التي تم تأسيسها داخل البلاد و رأسمالها المصدر و التكاليف الاستثمارية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٢٤٣	٦٧٨٠	١٢٤٦٣
فنادق عائمة	٨١	٦٠٢	١٠٢١
قرى سياحية	٥١٧	١٣٤٢٤	٢٥٠٥٩
مجمعات سياحية	٦٨	٣٩٧٢	٧٢٨٨
النقل السياحي	١٤٩	٤٣٣	٨٣٢
إدارة سياحية	١٤	٣٦	٤١
مدن ترفيهية	٣٠	٦٥٣	١١٤٤
تنمية سياحية	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	**١١١٦**	**٢٧٧٣٥**	**٥٠٤٩١**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

مليار و ٧٨٢ مليون جنيه للشركات تحت التنفيذ .

وبذلك يتضح أن قطاع السياحة يعد قطاعا جاذبا للاستثمارات وأن قدرة هذا القطاع على جذب الاستثمارات العربية والوطنية والأجنبية ستزداد فى المستقبل والدليل على ذلك ارتفاع عدد الشركات التى تحت التنفيذ ليصل إلى ٩١٥ شركة وارتفاع رؤوس أموالها المصدرة إلى ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه وكذلك تكلفة استثمار هذه الشركات إلى ٤١ مليار و ٧٨٢ مليون جنيه .

مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية :

تشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) إلى نسبة وقيمة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) بأن رأس المال الوطنى يحظى بالنصيب الأكبر فى رؤوس الأموال المصدرة لجميع الأنشطة الاقتصادية على المستوى القومى إذ بلغ متوسط مساهمة رأس المال المصدر الوطنى ٧٨٪ من إجمالى رؤوس الأموال المصدرة بينما

جدول (١٣) مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية و العربية و الأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات / رؤوس الأموال المصدرة	وطنية		عربية		أجنبية		الإجمالى
	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	
الشركات الصناعية	٢٩٥٢٥	٧٨	٣١٩١	٨	٥٢٠٢	١٤	٣٧٩١٨
الشركات الزراعية	٣٤٦٧	٨٣	٤٩٩	١٢	٢١١	٥	٤١٧٧
الشركات الإنشائية	٥٠٩٧	٧٠	٣٣٨	٥	١٧٨٢	٢٥	٧٢١٧
الشركات السياحية	٢٢٩٩٥	٨٣	٣٣٧٧	١٢	١٣٦٣	٥	٢٧٧٣٥
الشركات التمويلية	١٢٦٥٦	٧١	٢٩٥٣	١٧	٢٢٢٢	١٢	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٦٥٢٠	٨٨	٣٤٢	٥	٥١٥	٧	٧٣٧٧
الإجمالى	٨٠٢٦٠	٧٨	١٠٧٠٠	١١	١١٢٩٥	١١	١٠٢٢٥٥

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

تساوت نسبة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية والعربية للشركات التي تم تأسيسها حيث بلغت هذه النسبة ١١٪ لكل منهما في المتوسط .

كما يتضح أيضا أن أكبر نسبة مساهمة لرؤوس الأموال المصدرة الوطنية تحققت في الشركات الخدمية حيث بلغت هذه النسبة ٨٨٪ يليها الشركات السياحية في المركز الثاني حيث بلغت نسبةمساهمة رؤوس الأموال الوطنية ٨٣٪ .

أما بالنسبة لرؤوس الأموال المصدرة العربية بلغت نسبة مساهمتها في الشركات السياحية ١٢٪ متساوية بذلك مع نسبة المساهمة في الشركات الزراعية لتحتل بذلك الشركات السياحية المركز الثاني بعد الشركات التمويلية التي بلغت نسبها ١٧٪ .

وفيما يتعلق بمساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية احتلت الشركات الإنشائية المركز الأول بنسبة ٢٥٪ ثم الشركات الصناعية والشركات التمويلية بنسبة مساهمة ١٤٪ و ١٢٪ على التوالي واحتلت الشركات الخدمية المركز الرابع بنسبة ٧٪ كما حصلت الشركات السياحية والشركات الزراعية على المركز الأخير بنسبة مساهمة ٥٪ لكل منهما .

أثر القطاع السياحي على العمالة :

ويشير الجدول رقم (١٤) إلى تطور أعداد المشتغلين في قطاعات الاقتصاد القومي ونصيب كل قطاع من جملة العمالة خلال السنوات المالية من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩ .

وطبقا للأرقام الواردة بالجدول رقم (١٤) كان نصيب العمالة في القطاع السياحي ٩ر٪ فقط من إجمالي العمالة في القطاعات الاقتصادية المختلفة حيث ساهمت السياحة في خلق ١٤٥ ألف فرصة عمل عام ١٩٩٨/٩٧ ثم أرتفع هذا العدد إلى ١٤٧ ألف مشتغل عام ١٩٩٩/٩٨ ثم إلى ١٥٠ ألف مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ .

ويتضح من هذا الجدول أن هذه النسبة لاتمثل سوى العمالة المباشرة التي يخلقها القطاع السياحي وهي العمالة في الفنادق والمطاعم وشركات السياحة فقط إلا أن الأرقام لم تتضمن العمالة غير المباشرة التي يخلقها القطاع السياحي في الأنشطة الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحي والتي يتم توزيعها ضمن عمالة القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع النقل والمواصلات وقطاع التجارة والمال وقطاع التشييد التي يتداخل نشاطها بشكل مباشر مع النشاط السياحي .

تطور أعداد المشتغلين بالقطاعين العام والخاص السياحي :

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٥) أن عدد المشتغلين في القطاع الخاص السياحي يفوق بكثير عدد المشتغلين في القطاع العام حيث بلغ عدد المشتغلين في القطاع العام ٤ آلاف و ٥٠٠ مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ في مقابل ١٤٥ ألف و ٥٠٠ مشتغل في القطاع الخاص .

جدول (١٤) تطور أعداد المشتغلين فى قطاعات الاقتصاد القومى

خلال السنوات ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	جملة	نسبة	جملة	نسبة	جملة	نسبة
الزراعة	٤٨٢٠	٢٩٫٥	٤٩٠٤	٢٩٫-	٤٩٨٥	٢٨٫٦
الصناعة و التعدين	٢١٨٢	١٣٫٤	٢٢٩٧	١٣٫٦	٢٤١٢	١٣٫٨
البترول	٤٤	-٫٣	٤٦	-٫٣	٤٩	-٫٣
الكهرباء	١٢٤	-٫٨	١٢٨	-٫٨	١٣١	-٫٧
التشييد	١٢١٥	٧٫٣	١٢٩٥	٧٫٧	١٣٧٧	٧٫٩
جملة قطاعات الإنتاج السلعى	**٨٣٨٥**	**٥١٫٣**	**٨٦٧٠**	**٥١٫٤**	**٨٩٥٤**	**٥١٫٣**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٣٢	٤٫٥	٧٦٠	٤٫٥	٧٨٩	٤٫٥
التجارة و المال و التأمين	١٧٤٥	١٠٫٦	١٨١٦	١٠٫٨	١٨٨٨	١٠٫٨
السياحة	١٤٥	-٫٩	١٤٧	-٫٩	١٥٠	-٫٩
جملة قطاعات الخدمات الإنتاجية	**٢٦٢٢**	**١٦٫-**	**٢٧٢٣**	**١٦٫٢**	**٢٨٢٧**	**١٦٫٢**
الإسكان	٢٢٣	١٫٤	٢٢٧	١٫٣	٢٣١	١٫٣
المرافق العامة و التأمينات الاجتماعية و الخدمات الحكومية	٣٦٤٧	٢٢٫٣	٣٧٢٦	٢٢٫١	٣٨٣١	٢٢٫-
الخدمات الأخرى	١٤٦٧	٩٫-	١٥٢٨	٩٫-	١٥٩١	٩٫٢
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**٥٣٣٧**	**٣٢٫٧**	**٥٤٨١**	**٣٢٫٤**	**٥٦٥٣**	**٣٢٫٥**
الإجمالى العام	**١٦٣٤٤**	**١٠٠**	**١٦٨٧٤**	**١٠٠**	**١٧٤٣٤**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

جدول (١٥) أعداد المشتغلين بالقطاعين العام و الخاص السياحى
عن السنوات من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

السنوات / القطاع	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨	٢٠٠٠/٩٩
القطاع العام	٥ر٥	-ر٥	٥ر٤
القطاع الخاص	٥ر١٣٩	-ر١٤٢	٥ر١٤٥
الإجمالى	١٤٥	١٧٤	١٥٠

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

الاستنتاجات :

يساهم النشاط السياحى مساهمة إيجابية فى دعم الاقتصاد القومى ويتضح ذلك بصورة واضحة فى الأثر الإيجابى الذى تحققه الإيرادات السياحية كمصدر من المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية .

كما تساهم هذه الإيرادات فى دعم ميزان المدفوعات من خلال تأثيرها الإيجابى على ميزان الخدمات وتأثير هذا الميزان على ميزان المعاملات الجارية أما عن تأثير النشاط السياحى فى الناتج القومى الإجمالى فإن هذا التأثير لايظهر بوضوح نظرا للاعتماد على قطاع الفنادق والمطاعم فقط فى قياس مدى مساهمة النشاط السياحى فى الناتج القومى الإجمالى على الرغم من أن إنفاق السائحين الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل لذلك فإن الاعتماد على هذا القطاع فقط يعد انتقاصاً لما تمثله السياحة من أثر إيجابى على الاقتصاد القومى .

وفيما يتعلق بالأثر الإيجابى الذى تخلقه السياحة فى زيادة فرص الاستثمار الأجنبى والعربى يلاحظ أن قطاع السياحة يساهم مساهمة إيجابية فى جذب الاستثمارات حيث حقق هذا القطاع ٤ مليار و٨٨٢ مليون جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ بنسبة ٦٫٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومى و ٢٨٫٣٪ من جملة استثمارات مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية إلا أن هذا القطاع مازال يعتمد على رؤوس الأموال الوطنية بدرجة أساسية حيث بلغت نسبة مساهمة رؤوس الأموال الوطنية المصدرة ٨٣٪ من إجمالى الاستثمارات على المستوى القومى فى مقابل ١٢٪ لرؤوس الأموال المصدرة العربية و ٥٪ لرؤوس الأموال المصدرة الأجنبية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ ويتوقع زيادة نسبة مساهمة رؤس الأموال الأجنبية والعربية مستقبلا نظرا لسياسة تشجيع الاستثمارات الأجنبية التى تتبناها الدولة .

كما يساهم القطاع السياحى فى خلق فرص جديدة للعمالة إلا أن نسبة هذه المساهمة لم تتجاوز ١٪ من إجمالى العمالة على المستوى القومى إلا أن هذه النسبة لاتمثل الواقع حيث أنها لا تعكس حقيقة ماتخلقه السياحة من فرص للعمالة نظرا لعدم تضمن الإحصاءات الخاصة بالعمالة تلك التى تخلقها السياحة فى النشاطات المتأثرة بالنشاط السياحى مثل الزراعة والصناعة والتشييد .

* * *

المراجع :

(1) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, pp. 1-2.

(٢) د. عبد المنعم راضى ، مبادىء الاقتصاد : تحليل كلى وجزئى ، الجزء الثانى ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧، ص ٥٦٣ – ٥٦٩ .

(3) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, op. cit., p.64.

(4) Lundberg, D.,Krishnamoorthy, M. and Stavenga, M., Tourism Economics, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, pp. 37-39.

(٥) د. محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩، ص ١٢٠– ١٢١.

(٦) د. حمدى رضوان ، الاقتصاد الدولى : دراسة تحليلية للعلاقات الاقتصادية الدولية ، الطبعة الرابعة ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ١٤٢– ١٤٣ .

(٧) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة الدولية ، ص ١٣٧ .

(8) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley & Sons, England, 1998 , pp.9-10.

(٩) د. حمدى أحمد العنانى ، أساسيات علم الاقتصاد ، المكتبة المصرية اللبنانية ومكتبة عين شمس ، ص ٢٣٩– ٢٤٠ .

(١٠) د. سحر تهامى وأدريان سوينسكو ، الأثر الحقيقى لقطاع السياحة على الاقتصاد المصرى ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل (٤٠) .

(١١) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

(١٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، اقتصاديات السياحة والفنادق ، ١٩٩٢– ١٩٩٣، ص ٨٥ – ٨٦ .

(13) Tribe, J. The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.189.

(١٤) معهد التخطيط القومى ، اقتصاديات القطاع السياحى فى مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومى ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢٤) ، ديسمبر ١٩٩٨، ص ٥٣ – ٥٤ .

(١٥) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

نشرات ودوريات :

* البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلس الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠ .

* البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٨ - ١٩٩٩ .

* الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

* وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠ .

* وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة .

* وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩ .

★★★★★

معوقات

تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د. توفيق محمد عبد المحسن
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بقية المنشور فى العدد السابق

٨ - ملخص النتائج والتوصيات :

١/٨ أهم النتائج :

١/١/٨ أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنشآت النسجية المصدرة تواجه عددا من معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وأهمها التشريعات والقيود البيئية التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، الإفتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة ، ضعف المساعدات الحكومية ، ضعف التوجه التسويقى ، زيادة تكلفة التصدير ، كما أثبتت النتائج تباين هذه المعوقات فى درجة الأهمية والتأثيرحيث شكلت بعض المعوقات درجة أهمية كبيرة بينما شكلت بعض المعوقات الأخرى أقل درجة من الأهمية .

٢/١/٨ عكست نتائج الدراسة الميدانية أيضا عن وجود إختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى فى إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير . فالمصدرين العرضيين يتعرضون لمعوقات أكثر ، والتى قد تؤدى الى إعاقة تدعيم القدرة التنافسية لصادراتهم بل إحجامهم عن ممارسة نشاط التصدير مستقبلا ، الأمر الذى ينعكس على تدنى مستويات الأداء التصديرى للصناعة النسجية بصفة عامة .

٣/١/٨ كشفت الدراسة عن وجود إختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقا لحجم المنشأة ،

الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير فقد تم إدراك الأهمية النسبية لهذه المعوقات بشكل أكبر لدى الشركات المتوسطة أو الصغيرة قياسا على الشركات الكبيرة ، والشركات ذات الخبرة المحدودة فى مجال التصدير قياسا على الشركات ذات الخبرة الطويلة نسبيا والشركات العاملة فى مجال التريكو والملابس الجاهزة قياسا على شركات الغزل والنسيج .

٢/٨ التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات التى قد تساهم فى التغلب على معوقات التصدير فى المنشآت النسجية ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية وتتمثل هذه التوصيات فى التالى :

١/٢/٨ توصيات موجهة للمنشآت النسجية المصدرة :

١ - فى ظل الظروف التنافسية التى تواجه منشآت النسيج المصرية فى الأسواق الأجنبية لم يعد هناك مجال للأخذ بفلسفة الإنتاج أو البيع خاصة بعد ما أصبح المستهلك الأجنبى يفاضل بين ما تقدمه المنشآت المصدرة من منتجات وخدمات . ويفرض ذلك على منشآت النسيج المصرية الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق والذى يعنى أن المستهلك سيد الموقف وأن كل قرارات المنشأة المصدرة يجب أن تنطلق من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون . فهذا هو المبدأ الذى استطاعت من خلاله اليابان والدول المعروفة بالنمور الأسيوية غزو الأسواق العالمية بمنتجاتها من الملابس والمنسوجات وتحقيق موقف تنافسى متميز بها .

٢ - أثبتت الدراسات السابقة فى مجال الصادرات (Piercy 1998, Katsikeas 1994) أن وجود هيكل تنظيمى فعال يعتبر أمرا ضروريا للشركات المصدرة بشكل عارض أو دائم إذا كان لديها رغبة فعلية لتجميع المعلومات عن الأسواق ومعرفة ما يدور فيها وبشكل يمكنها من التغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وتحقيق التفوق والنجاح فى الأسواق الخارجية ، لذا يصبح من الأمور الهامة للمصدرين وبصفة خاصة العرضيين منهم الإستعانة فى الأجل القصير بخبرات على دراية كافية بإجراءات التصدير وكيفية ممارستها فى الواقع العملى ، أما فى الأجل الطويل فيجب أن تكون خطة هذه الشركات موجهة نحو إنشاء إدارة متخصصة لتسويق الصادرات ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة فى مجال التسويق الدولى وألا يكون الهيكل المالى أو معدلات الأجور سببا فى عدم إستقطاب العناصر المتميزة للعمل بها . وهذا المطلب يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية فى تلك الظروف التى يمثل فيها التصدير العرضى مرحلة أولية للإندماج فى الأسواق الدولية .

٣ - أثبتت الدراسة الميدانية أن الإفتقار الى المعلومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت النسجية المصدرة بشكل دائم أو عرضى فى الوقت نفسه . لذا نوصى بضرورة قيام المنشآت المصدرة بدون إستثناء بعمل دراسات تسويقية من جانبها وبشكل جماعى للأسواق الأجنبية المستهدفة فى جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والتسعير والترويج

والتوزيع وطبيعة المنافسة والبيئة المحيطة فتحقيق أهداف المنشأة المصدرة فى هذه الأسواق لا يرتبط بمجال دراسة دون آخر بل يرتبط بنتائج دراسات هذه المجالات ككل .

وعلى الجانب الآخر يجب أن تعتمد هذه الدراسات على الأساليب العلمية والموضوعية فى دراسة الأسواق الدولية مع التركيز بصفة خاصة على الدراسات الميدانية لهذه الأسواق ، بهدف توفير حقائق وبيانات تمكن المنشأة المصدرة من معرفة احتياجات المستهلك وإتجاهات السوق ، وبشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين كما فعلت الشركات اليابانية ودول جنوب شرق آسيا الناجحة فى مجال التصدير .

٥ - إنطلاقا من الإفتقار الى اسعار تنافسية يعتبر من المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية . نوصى بأن تكون استراتيجية التسعير موجهة بإحتياجات كل سوق على حدة وليس بالتكلفة بالدرجة الأولى . بمعنى آخر يجب تحديد أسعار الصادرات النسجية بناء على دراسات مسبقة لظروف كل سوق وكل منتج على حده فضلا عن التعديل المستمر فى سياسة التسعير ، وفقا لما تمليه ظروف وملابسات الطلب والمنافسة فى أسواق التصدير ، وهو ما يتطلب وجود جهاز فعال لبحوث التسويق .

٦ - إتصالا بالنقطة السابقة مباشرة يجب العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج وما يستتبعه ذلك من رفع كفاءة أداء العاملين ، وتحديث الآلات ورفع كفاءتها ، وحسن إستغلال الطاقة المتاحة وتحسين الجودة وتقليل نسب الفاقد والعادم واستخدام الغزول المناسبة لإنتاج المنتج المناسب ، ودراسة عناصر التكاليف كل على حدة ووضع نظام موحد كمقياس يسترشد به لزيادة الإنتاجية ، وإعادة النظر فى هامش الربح لدى المنتجين بما يؤدى الى إمكانية استخدام السعر كأداة تنافسية فى أسواق التصدير .

٧ - توصلت الدراسة الى أن التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ومن ضمنها الإشتراطات البيئية تعتبر أحد المعوقات الأساسية لعملية التصدير . الأمر الذى يتطلب من القائمين على إدارة المنشآت النسجية إزالة كافة المعوقات التى تحد من مقدرتها على تصنيع المنتجات الصديقة للبيئة بكافة نماذجها والأهتمام بالمقترحات والعوامل المتنوعة التى حددها الباحثون والمتخصصون فى قطاع النسجيات ويرون أنها أصبحت ضرورة لمواجهة المتغيرات البيئية العالمية وأهمها (عنان ١٩٩٩) :

- حظر استخدام مادة P.C.P فى صناعة النسيج
- استخدام مادة بديلة للفورمالدهايد الذى يستخدم كمادة تعطى لمعانا وبريقا للمنتجات النسجية .
- حظر استخدام صبغات الأوزو .
- حظر استخدام الأصباغ التى تحتوى على البنزين واستخدام بديلا لها من الأصباغ النباتية والأصباغ المعدنية .
- عدم استخدام النيكل كمادة معالجة للنسيج .
- يجب ألا تحتوى الأقمشة على أملاح المعادن الثقيلة .

- يجب أن تكون الإكسسوارات المستخدمة فى الملابس الجاهزة مصنعة بحيث تكون صديقة للبيئة .

٨ - حيث أن السعر لم يعد المحدد الوحيد فى نجاح الصادرات فى الأسواق الخارجية كما توصلت الى ذلك العديد من الدراسات السابقة (Piercy 1998) وفى ضوء النتائج التى توصلت اليها الدراسة الحالية ، يمكن القول أن الشركات المصدرة وبصفة خاصة التى تصدر منتجاتها بشكل دائم أصبحت مطالبة بإعادة النظر فى استراتيجية العوامل غير السعرية من منتج وترويج وتوزيع وخدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى ، بالنسبة للسلع المصدرة والتركيز على مجالات التطوير فيها . وهذا يتطلب مرة أخرى رفع مستوى جودة المنتجات من خلال تدعيم وحدات البحوث الفنية بالشركات الوطنية بالإمكانيات المادية والبشرية لإحداث التطوير اللازم ، هذا بالإضافة الى مراكز البحوث الخارجية سواء فى معاهد البحث العلمى أو الجامعات ودفع الشركات المنتجة والمصدرة للإستفادة بنتائج أبحاثها فى مجال تطوير المنتجات .

أما من ناحية الترويج فهناك ضرورة الى تكثيف الإهتمام بهذا العنصر تخطيطا وتنفيذا مع الإختيار السليم لوسائل الترويج من إعلان وبيع شخصى وترويج مبيعات والتنسيق بينها بإعتبار أن كلا منها يكمل الآخر فى نجاح التصدير فى الأسواق الأجنبية . كما يجب العمل على إختيار الوكلاء الموزعين وبناء علاقة طيبة معهم ومساعداتهم فى كافة المجالات التى تتضمن نجاح المنتج فى السوق .

أما من ناحية مواعيد وشروط التسليم فيجب التزام المصدرين بتنفيذ تعاقداتهم التصديرية واحترامها حيال المستورد الأجنبى ، كما يتطلب الأمر أيضا إنشاء مراكز خدمات وصيانة بالخارج لتقديم خدمات ما بعد البيع للمستوردين فى كل بقاع العالم .

٩ - نوصى بضرورة التعديل المستمر فى إستراتيجية المنافسة التسويقية وذلك وفقا لما تمليه ظروف كل سوق خارجية مع وضع استراتيجيات تسويقية مغايرة للإستراتيجيات التسويقية التى تمارسها الشركات العالمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية فى السوق .

١٠- حيث أن اجراء تحليل دقيق ومفصل عن عمليات المنافسين فى أسواق التصدير أصبح من الأمور الأساسية لتدعيم القدرة التنافسية للتصديرنوصى بضرورة قيام منشآت النسيج المصدرة بدراسة وتحليل أهم المنافسين فى جميع المجالات الإستراتيجية والتكتيكية وبصفة مستمرة مع توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التى تتضمن نجاح هذا النشاط وفى مقدمتها ايمان الإدارة العليا والعاملين بالمنشآت المصدرة بأهميتها .

١١- يجب على المنشآت المصدرة ليس فقط تحديد احتياجاتها من المعلومات عن المنافسين وجمعها وتحليلها ، بل توصيل النتائج الى جميع الجهات المعنية داخل المنشأة بوضوح وسرعة ، والأكثر أهمية هى استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات التصدير ، فإذا لم يتم استخدام النتائج بكفاءة فإن كل جهود البحث وتكاليفه الباهظة ستذهب هدرا .

١٢- ضرورة تبنى منشآت النسيج المصدرة لعمليات

القياس المقارن بالأفضل Benchmarking بطريقة عالمية ، بمعنى البحث عن أفضل المنشآت المصدرة أيا كان مكانها فى العالم ودراستها ومن ثم تحسين ادائها بناء على نتائج هذه الدراسات . فالمؤسسات الناجحة فى مجال التصدير تقوم بذلك بالفعل ، فشركة جونسون وجونسون لها فرق Benchmarking فى جميع أنحاء العالم . فلا شك أن مثل هذا التوجه سوف يساعد منشآت النسيج المصدرة من الوصول للفهم الكامل لعوامل نجاح التصدير عالميا فضلا عن تحيق موقف تنافسى متميز على أهم المنافسين .

١٣- نوصى بضرورة إيجاد نوع من التعاون التسويقى بين المنشآت المصدرة حتى تستطيع معالجة مشكلاتها التسويقية وتخفيض تكاليفها وبصفة خاصة فيما يتعلق بمعوقات عملية النقل وتأثيرها على أدائها التصديرى فأى محاولة لحل هذه المشاكل بشكل فردى لن يؤدى إلا لتحسين محدود فى هذا الصدد .

١٤- إنشاء إتحاد عام لمصدرى المنتجات النسجية يضم جميع منشآت النسيج العاملة فى مجال التصدير على أن تكون من ضمن أهدافه التنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة فى رعاية مصدرى المنتجات النسجية من خلال التعريف بالمزايا التى يمكن الحصول عليها فى نطاق الإتفاقيات التجارية المعقودة بين مصر ودول العالم المختلفة بشكل ثنائى أو جماعى مع التجمعات الإقتصادية المختلفة ، والعمل كمحطة إنذار مبكر لتحديد المشكلات واقتراح الحلول السريعة فى معاملات المصدرين مع الأطراف الخارجية حتى لا تتراكم المشكلات وتؤدى الى إغلاق الأسواق فى ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

٢/٢/٨ *توصيات موجهة للأجهزة الحكومية ذات العلاقة بتصدير المنسوجات :*

إضافة للمساعدات الحالية المتعددة التى تقدمها الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بقطاع النسيج للتغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية ، وإنطلاقا من أن منشآت النسيج المصدرة بشكل دائم أو عرضى ، ما زالت فى أشد الحاجة الى مساعدة الحكومة والجهات المشرفة على الصناعة نوصى بالآتى :

١ - اقامة مؤسسات متخصصة فى تسويق صادرات المنتجات النسجية بجميع أنواعها الأمر الذى يتيح المجال امام المنشآت النسجية تصدير منتجاتها والترويج لها بالأسواق العالمية وذلك لتوافر الخبرة لدى هذه المؤسسات وقدرتها على تغطية جميع الأسواق الدولية ، فوجود مثل هذه المؤسسات يضمن :

أ - التعرف على جميع المنتجات النسجية التى تجد قبول لدى المستهلك فى أسواق التصدير وأيضا التعرف على مواصفات هذه المنتجات والتغيرات التى تطرأ عليها مع تنمية العلاقات الوثيقة مع كبار الوكلاء المستوردين لهذه المنتجات .

ب - تخفيض المعوقات التى تواجه المصدر ، خاصة وأن هذه المؤسسات ستقوم بإنشاء مكاتب لها فى مصر وأخرى بالأسواق الدولية المستهدفة حيث تقوم الفروع الموجودة بمصر بمراقبة ومتابعة الشركات المنتجة

ومراجعة ما تقوم بإنتاجه قبل الشحن وبالتالى تقلل من عدم التزام المصدر المصرى بالجودة وتحافظ على سمعة منتجات النسيج المصرية بالخارج .

ج - إن هذه المؤسسات يمكن أن تساهم فى حل مشكلة التمويل التى يعانى منها مصدرى النسيج وبصفة خاصة الذين يعملون فى التصدير بشكل عرضى حيث أن المصدر يقوم بإرسال إنتاجه الى فرع الشركة بالدولة المستوردة وبالتالى تكون السلعة متواجدة بمخازن الشركة بالخارج مما يؤدى الى إنهاء مشكلة التمويل والعبء الذى يشكله على المصدر ومن ثم تكون تكلفة الصادرات اقل وتزيد القدرة التنافسية للمنتج المصرى .

٢ - إلى أن يتم انشاء مؤسسات متخصصة فى تسويق الصادرات والتمكن من التعامل مع تلك الأسواق بالكفاءة والمهارات المطلوبة ، نوصى بضرورة قيام مكاتب التمثيل التجارى بالإشتراك مع قطاع التجارة الخارجية وهيئة المعارض والهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والأجهزة ذت العلاقة بالصناعة النسجية بعمل خريطة للعالم توضح بها إحتياجات جميع الأسواق الدولية من المنتجات النسجية ومد المنشآت المصدرة بها بالإضافة الى مساعدتها فى فتح أسواق جديدة مع التركيز على الأسواق القريبة وخاصة العربية والإفريقية والعمل على حل مشكلات النقل البحرى بين مصر وهذه الدول .

٣ - القيام بإجراء حوار جماعى مع بعض الدول المستوردة للمنتجات النسجية فى الأسواق الخارجية بهدف الحد من المعوقات التى تم وضعها من قبل هذه الدول أمام المنسوجات المصرية المصدرة وذلك لإتاحة فرص تسويقية أفضل أمامها .

٤ - ينبغى على مكاتب التمثيل التجارى بالخارج ايضا حماية المصدرين من عصابات الأسواق العالمية ، ففى كثير من الأحيان يقع المصدرون وبصفة خاصة العرضيون منهم فريسة لبعض العصابات الدولية التى تشترى ولا تدفع الثمن ولا يستطيع المصدر الفرد أن يحصل على حقوقه منها إلا إذا كانت دولته تحميه من مثل هذه المخاطرة .

٥ - ضرورة وضع الصناعات النسجية المصرية على قدم المساواة مع مثيلاتها من المنتجات الأجنبية خاصة فى ظل تحرير التجارة والإنضمام الى اتفاقية الجات وذلك بتنفيذ المقترحات التى ينادى بها رجال الصناعة والمتعلقة بعدم تحميل الصناعة النسجية المحلية أى أعباء إضافية تحد من قدرتها على المنافسة ، والتخفيف من الأعباء التى تتحملها هذه الصناعة حاليا وأهمها :

- إلغاء ضريبة المبيعات على المعدات الاستثمارية .

- النظر فى تخفيض اسعار الكهرباء والمياه وعدم اضافة أى رسوم اضافية على هذه الأسعار .

- النظر فى عدم تحصيل أى رسوم أو ضرائب على اعباء النقل والتخليص وتداول البضائع (وارد وصادر) فى الموانى البحرية والجوية والبرية .

- تثبيت اسعار الغزول لمدة معقولة حتى تتمكن المصانع من الإرتباط للتصدير فى ظل الأوضاع التنافسية العالمية ، وضرورة النظر فى دعم اسعار الغزول خلال

الفترة الإنتقالية الممنوحة لمصر وقبل سريان بنود اتفاقية الجات على الصناعات النسجية .

- تخفيض أسعار الأراضى للمنشآت التى تخصص إنتاجها للتصدير .

- توفير لوازم الإنتاج فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة التى تلعب دورا بالغ الأهمية فى نجاح تلك الصناعة ، وكذا الإهتمام بتصنيع الأصباغ والكيماويات اللازمة للصباغة والتجهيز محليا بالكميات والأنواع والجودة التى تتناسب مع التطور العالمى فى هذه الصناعة .

٦ - تبسيط إجراءات التصدير بصفة عامة وإعادة النظر فى نظام السماح المؤقت بصفة خاصة بهدف التغلب على المشكلات المتعلقة ببيروقراطية العمل الإدارى نتيجة لتحديد نسب العوادم واسترداد خطابات الضمان ، لذا نقترح أن المصدر الذى يثبت من خلال حساباته المعتمدة والمسدد عليها ضرائب ان حصيلة صادراته تفوق قيمتها خطابات الضمان المسلمة عن الواردات الخاصة لهذه الصادرات بنسبة ٥٠٪ مثلا يكون من حقه استرداد خطابات الضمان دون الحاجة الى الإجراءات الكثيرة المعقدة ، وهذا حل غير تقليدى يمكن ان يساهم فى تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٧ - ضرورة التوصل الى مواصفات محددة للمنتجات النسجية القابلة للتصدير وذلك حتى تتمكن الشركات من تحديد الجودة ومراقبتها ومن ثم خلق الفرص امامها للمنافسة ، مع مساعدة الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة على إحداث التطور التكنولوجى الذى يمكنها من الإرتقاء بجودة منتجاتها وتطويرها بما يتفق مع المواصفات القياسية وتدعيم الأنشطة المتعلقة بالتجارة الخارجية التى تمكنها من النفاذ إلى الأسواق الدولية .

٨ - إعادة النظر فى الدور الذى تقوم به الهيئات والأجهزة التى ترعى مصالح الصناعة النسجية وأهمها غرفة الصناعة النسجية المصرية ، صندوق دعم الغزل والمنسوجات القطنية ، مركز مراقبة جودة المنسوجات ، مركز تنمية الصناعة النسجية ، مركز المعلومات النسجية ، مركز تصميم الموضة بحيث يتم إستغلالها بشكل أفضل وبطريقة تمكنها من زيادة القدرة التنافسية للصناعة فى ظل اتفاقيةالمنسوجات الجديدة ، الأمر الذى يتطلب من الدولة رعايتها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها والتى لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها والإعلام المناسب عنها وعن دورها مع ضرورة استعانة الشركات المصدرة بالصناعة بخبرتها الإنتاجية والتسويقية بما ينعكس فى النهاية على تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٩ - نوصى بتوسع وزارة الإقتصاد والتجارة فى فتح نقاط جديدة للتجارة الدولية بالمدن الصناعية بهدف مساعدة مصدرى النسيج على الترويج لسلعهم عبر شبكة الإنترنت بما يتفق مع التطورات العالمية الحديثة وتقليل تكلفة التسويق التى يتكبدها المصدرون لفتح الأسواق والاشتراك فى المعارض المختلفة .

١٠- المساهمة فى تدريب العاملين فى مجال التصدير على أحدث اساليب تكنولوجيا النسيج والتسويق الدولى

وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم التصديرية على أن يتولى مسئولية وتنفيذ التدريب جهات متخصصة فى هذا المجال .

١١- المساهمة فى انشاء مراكز البحث والتطوير من خلال المساعدة المادية والبشرية والإشتراك فى المراكز العلمية لتطوير تكنولوچيا النسيج . هذا فضلا عن ضرورة تركيز معاهد البحث والتطوير تركيزا متزايدا على توفير الخدمات الإرشادية للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ويمكن ان تشمل هذه الخدمات مرة اخرى إجراء تعديلات بسيطة على العمليات والمنتجات الحالية - والمساهمة فى تطوير المنتجات النسجية الجديدة من أجل التصدير .

١٢- إعطاء اهتمام خاص لعملية تطوير التعليم بكليات الهندسة شعبة النسيج وكليات التجارة شعبة إدارة الأعمال لتوفير المهارات الوطنية من العمالة المدربة القادرة على الإنتاج وتسويق منتجات النسيج المصدرة بكفاءة وفعالية .

١٣- توعية القائمين على عملية تصدير المنسوجات بالإشتراطات والتحولات البيئية وتحفيزهم على تحسين الأداء البيئى من خلال استخدام مواد صباغة صديقة للبيئة لتتمكن من المنافسة فى الأسواق الخارجية وبصفة خاصة الأوروبية . حيث تشير آراء الخبراء إلى أن الرفض الأوروبى لبعض المنسوجات المصرية يرجع الى عدم الالتزام باستخدام مواد صديقة للبيئة فى الصباغة ونقص المعلومات عن السواق فضلا عن عدم الإلتزام بالمواصفات العالمية .

١٤- أن يتم توفير قدر أكبر من البيانات عن الجهات المحلية والدولية التى يمكنها التأهيل للحصول على شهادات خاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية .E.M.S أو الأيزو ١٤٠٠٠ أو بوضع العلامات البيئية وما يتعلق بها من معامل دولية للإختبارات والمعايرات .

١٥- إقامة ندوات ومؤتمرات متخصصة عن التصدير يدعى لها مصدرى المنسوجات لمناقشة الخطط التصديرية ودراسة الدخول الى الأسواق الأجنبية والتعرف على الفرص المتاحة وتجارب المصدرين على المستوى الدولى والمحلى .

١٦- اقتراح ما يسمى بجوائز وحوافز التصدير لأحسن المصدرين على مستوى شركات النسيج المصدرة .

١٧- على ضوء تحرير تجارة القطن فى مصر وفى ظل قرب التطبيق الكامل لظروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة بعد فترة زمنية قصيرة وعلى ضوء ما صاحب تحرير تجارة القطن من سلبيات كثيرة لعل أهمها الزيادة العشوائية فى اسعار بيع القطن لشركات الغزل المحلية ونظرا لأنه كان ينبغى عند تطبيق سياسة التحرير التدرج فى التطبيق بإتباع سياسات تكميلية تحد من الآثار السلبية للتطبيق المفاجيء لهذه السياسة الأمر الذى لم يتم فى حينه ، نوصى بضرورة وضع التوصية المقترحة من قبل (لجنة الصناعة بمجلس الشورى ١٩٩٧) موضع التطبيق العملى والتى تتعلق بوضع سياسة قطنية لشركات الغزل المحلية تعتمد

على المبادىء التالية :

أ - عدم الربط بين أسعار تسلم القطن من المنتجين وأسعار البيع سواء للتصدير أو لشركات الغزل المحلية حيث أن العوامل التى تؤثر على تحديد كل سعر من هذه الأسعار تختلف عن بعضها فلا توجد أى علاقة بين أسعار الحد الأدنى التى تحددها الحكومة لتسليم القطن من المنتجين وأسعار البيع للتصدير أو للمغازل المحلية التى يجب أن ترتبط بأسعار الأقطان العالمية المنافسة .

ب - إنشاء صندوق لموازنة اسعار القطن (وهو ما قررته الحكومة اخيرا) يكون هدفه تعويض منتجى القطن فى حالة انخفاض اسعار القطن عن المستوى الذى يحفزهم للزراعة وكذلك تعويض شركات الغزل المحلية فى حالة ارتفاع اسعار القطن للدرجة التى تصل بتكاليف الإنتاج للمستوى الذى يعوق التسويق الداخلى والخارجى للغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

ج - اعطاء الحرية لشركات الغزل المحلية فى تدبير احتياجاتها من الأقطان من جميع مناطق انتاج القطن فى العالم للوصول الى التكلفة الانتاجية المناسبة للغزول والمنتجات النسجية المختلفة التى تمكن هذه الشركات من المنافسة سواء فى السوق العالمية أو السوق المحلية لا سيما عندما يتم التطبيق الكامل لشروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

د - ان يتم تحديد رتب الأقطان ونسب الرطوبة فيها عن طريق هيئة التحكيم وإختبارات القطن وهى جهة محايدة بالنسبة لطرفى التعامل وذلك بهدف القضاء على المبالغات الشديدة التى حدثت فى تحديد رتبة القطن فى الموسمين الماضيين كوسيلة لزيادة السعر بالإضافة الى عدم التحديد الحقيقى لنسب رطوبة القطن .

هـ - وضع الحلول الجذرية للمشاكل التى تقابل شركات الغزل المحلية بالنسبة للقطن الخام مثل مشاكل الحليج والشوائب الموجودة بالقطن الخام وعدم تجانس الأقطان ... الخ .

و - ضرورة ايجاد نوع من التنسيق بين قطاع الزراعة وقطاع الصناعة ، فيما يتعلق بزراعة الأصناف والرتب المختلفة من القطن المصرى ، مع مراعاة التوفيق بين احتياجات شركات الغزل والنسيج لأصناف ورتب معينة من القطن وبين ارتباطات التصدير للأصناف والرتب الأخرى .

٩ - الدراسات المستقبلية :

امتدادا لجهود البحث المعاصرة فى مجال التصدير والتسويق الدولى فإنه يكون من المفيد اجراء الدراسات الآتية :

١ - اجراء دراسات تستخدم نفس المنهجية فى بلاد نامية اخرى فى محاولة التوصل الى نوع من التعميمات أو النتائج المؤكدة نسبيا بالنسبة للمعوقات التى تواجه المصدرين بشكل عرضى والمصدرين بشكل دائم .

٢ - إجراء دراسات تتناول نفس العوامل الواردة فى الدراسة الحالية والمتعلقة بمعوقات التصدير وتصنيفها الى مستويات حسب الحجم ، الخبرة فى مجال التصدير ، نوع النشاط ، شكل الملكية ولكن على قطاعات اخرى غير قطاع

الصناعات النسجية .

٣ - أن تشمل الدراسات القادمة الشركات التى لم تتمكن من ممارسات نشاط التصدير بشكل مطلق للتعرف على الأسباب التى تحول دون قيامها بذلك قياسا بالشركات التى مارست ذلك النشاط بالفعل .

٤ - طالما أن الهدف من معرفة معوقات التصدير هو تحسين الأداء التصديرى فى الصناعات المصرية فإنه يمكن إجراء دراسة توضح كيف يؤثر التوجه السوقى على أداء الصادرات . وربما يكون من الممكن إجراءات دراسة تتناول عينة من الشركات الناجحة فى مجال التصدير وأخرى غير ناجحة من زاوية مؤشرات الأداء مثل الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ، والقدرة على الحفاظ على العملاء.

فلا شك أن إجراء المزيد من الدراسات فى هذا الموضوع سوف يلقى الضوء على كيفية الإستفادة من المعارف والأساليب التسويقية المتقدمة فى مجال التسويق الدولى واللازمة لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

المراجع العربية :

- أبو قحف ، عبد السلام : " تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل ، والإتجاهات نحو التصدير " المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر ، التصدير استراتيجية قومية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ١٩٩٦ ، ص ٣٨٧ - ٣٨٨ .

- اسماعيل ، هبة فؤاد على : ".سياسة اختيار وتقييم الأسواق التصديرية " : دراسة تحليلية بالتطبيق على الشركات المنتجة والمصدرة للملابس الجاهزة (رسالة ماجستير ، كلية التجارة) جامعة القاهرة ١٩٩٤ .

- البنان ، أشرف : الجات ومستقبل العمالة فى مصر : دراسة تحليلية لقطاع الغزل والنسيج - كتاب الإقتصادى العدد رقم ١٣٦ مايو ١٩٩٩ .

- البنك المركزى المصرى : التقرير السنوى ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ .

- الجمعية العربية للإدارة : استراتيجية التصدير ،الاهرام الإقتصادى ، عدد ١٤٠٣ نوفمبر ١٩٩٥ . - المجالس القومية المتخصصة : تقرير للعرض على المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية بشأن أثر التغييرات العالمية على صناعة الغزل والنسيج والملابس فى مصر ، شعبة الإنتاج الصناعى ، ١٩٩٤ .

- المراغى ابراهيم عياد : " نحن وشعار التصدير " ، الاهرام الاقتصادى العدد ١٥٨٣ مايو١٩٩٩.

- المرسى ، جمال الدين محمد : أسباب تنمية الصادرات فى شركات الاعمال - بحث غير منشور كلية التجارة - جامعة المنوفية ١٩٩٧ .

- بازرعة ، محمود صادق : إتجاهات غير علمية فى التصدير ، مؤتمر التجارة الخارجية الذى نظمته جامعة عين شمس ، مارس ١٩٧٦ .

- جويلى ، أحمد : العيد الأول للمصدرين ، وزارة التجارة والتموين ١٩ ابريل ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

- حاتم ، سامى عفيفى : تسويق الصادرات المصرية - العقبات وكيفية مواجهتها ، كتاب الاقتصادى العدد ١٢

يناير ١٩٩٨ .

- حبيش ، على على : الإتجاهات الحديثة فى المعالجات الرطبة للمنسوجات القطنية وخلاطاتها ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز : نحو بيئة أنظف غرفة الصناعات النسجية المصرية ٢٧ - ٢٨ فبراير ١٩٩٩ ص ١٩ - ٣٣ .

- حلمى ، أمينة أمين : منطقة التجارة الحرة العربية والأداء التجارى لمصر ، مؤتمر الصادرات المصرية وتحديات القرن الحادى والعشرين فى الفترة ١٧ - ١٩ اكتوبر كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ١٩٩٩ .

- خشبة ، نجوى على : تمويل الصادرات ، رؤية من خلال تجارب بعض الدول النامية ، كتاب الاقتصادى ، العدد ١٣٨ ، يوليو ١٩٩٩ .

- دعبيس ، جلال : تطوير صناعة الغزل .. ما لها وما عليها ، مجلة المهندسين ، العدد ٤٦٠ يونيه ١٩٩٤ .

- راتب ، إجلال : تنمية الصادرات : دراسة صدرت ضمن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية فى مصر رقم ١٠٤ لسنة ١٩٩٧ .

- شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة : تنمية الصادرات وترشيد الواردات مشاكل ومعوقات : حلول مقترحة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٧ .

- صالح ، سمير أبو الفتوح : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل التحديات المعاصرة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة العدد الثالث ، ١٩٩٦ ، ص ٣ - ٤ .

- طوبار ، سمير : الاقتصاد المصرى - الإنطلاق الى الأمام والإستعداد للمستقبل - لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطني الديمقراطى - لقاء العمل السنوى السادس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ص ٢٣-٢٤ .

- عبد الباسط ، نبيل وآخرون : المنسوجات المتوافقة بيئيا ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، غرفة الصناعات النسجية المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥ .

- عبد الجواد ، ليلى : دراسة مقدمة من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا بالأمم المتحدة الأسكو عن مظهر السياسة التجارية للمعايير البيئية فى الدول الأعضاء ، مركز تنمية الصادرات ، وزارة التجارة والتموين ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٤٣ .

- عبد المحسن ، توفيق محمد : عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس - العدد الأول ، ١٩٩١ .

- عبد المحسن ، توفيق محمد : دور التسويق والأجهزة الحكومية فى تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، شعبة التنمية الإدارية - المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ .

- عرفة ، طارق بدران : دوافع التصدير والموقف

التنافسى لشركات القطاع الصناعى الإستثمارى فى مصر : دراسة ميدانية - مجلة افاق جديدة ، السنة الثانية : العدد الثانى ، ١٩٩٠ .

- عفيفى ، صديق محمد : سياسات ومشكلات التصدير المصرية : دراسة ميدانية على قطاع التجارة الخارجية ، مؤتمر إدارة وتنمية الصادرات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ١٩٨٠ .

- عنان ، عبيد محمد : البعد البيئى وإنعكاسه على التسويق المحلى والدولى ، ورقة عمل - معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس ١٩٩٩ ص ١ - ١٣ .

- غانم ، محمد : التصدير أولا : وكالة الاهرام ، القاهرة ١٩٩٥ ، ص ١٦ ، ١٧ .

- فرج ، صفوت : " التحليل العاملى فى العلوم السلوكية " دار الفكر العربى - ١٩٨٠ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى - التحديات الجديدة ومداخل المواجهة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، يناير ١٩٩٥ .

- لجنة الشئون الاقتصادية والمالية : كيف نصل بصادراتنا السلعية الى عشرة مليار دولار سنويا ، خلال خمس سنوات تتضاعف خلال ثلاث سنوات تالية : ورقة عمل مقدمة من وزارة الاقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس : لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مارس ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : الصادرات وتحديات القرن الحادى والعشرون ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مايو ١٩٩٩ .

- مأمون ، محمد : المتغيرات الاقتصادية الدولية وآثارها على الصناعة النسجية فى مصر ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجيهز نحو بيئة أنظف ، ٢٧ - ٢٨ فبراير ، القاهرة ١٩٩٩ ص ٥٥ - ٦٣ .

- مجلس الشورى : تقرير مبدئى عن موضوع الصناعة النسجية المصرية (الحاضر والمستقبل) لجنة الإنتاج الصناعى والطاقة - مجلس الشورى ، ١٩٩٧ .

- مصطفى ، أحمد سيد : العوامل المؤثرة على الجودة فى صناعة الغزل والنسيج بالقطاع العام بمصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثانى - ١٩٨٧ .

- نقطة التجارة الدولية : ورقة عمل منظمة التجارة الدولية ، ما يواجه بعض الصادرات المصرية ويتعلق بالبيئة مؤتمر أيزو ١٤٠٠٠ ونظم الإدارة البيئية الفرص والمعوقات ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٩٦ ، ص ١ : ٣ .

- هاهجن ، آفيريت : اقتصاديات التنمية ، الأردن ، مركز الكتاب الأردنى ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٣، ٢٢٧ .

* * * * *

نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجى

إعداد
د . أسامة محمد علما
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مشكلة البحث وأهميته :

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال التى تنشد تطوير فعاليتها القيادية وكفاءتها الإدارية فى مواجهة بيئة أكثر إلحاحاً من حيث مطالبها وحاجاتها بل فى مواجهة ظروف بيئية متغيرة فى عالم اليوم الذى يمكن أن يطلق عليه عالم التغيرات والمتغيرات .

وفى سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغييرات البيئية (الخارجية والداخلية) ، فإنه صار لزاماً على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ويساعد هذا المدخل المنظمة على تركيز اهتمامها على التوجهات المستقبلية لها والمبادأة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية التى تواجهها ، وذلك على اعتبار أن معظم هذه القضايا هى نتائج للعديد من التغييرات التى تحدث فى البيئة التى تعمل فى إطارها المنظمة .

وباختصار فإن الإدارة الاستراتيجية ما هى إلا إدارة لمنظمة الأعمال فى سعيها لتحقيق رسالتها الاستراتيجية المنشودة وفى ذات الوقت فهى إدارة منظمة الأعمال فى إطار علاقتها مع البيئة .

وفى ضوء ما سبق ، فإن التعرف على مفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجى ومراحله يعتبر أداة فعالة فى

تنمية قدرات وفعالية الإدارة العليا فى وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة . وإشعاع الفكر والممارسة الاستراتيجية على بقية المستويات الإدارية الأخرى ، كما يعتبر أداة للمشاركة الفعالة من جانب أعضاء الإدارة فى الرؤى المستقبلية والقيم والأهداف المتعلقة بالمنظمة .

سؤال البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالى :

« كيف يمكن لمنظمات الأعمال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية باستخدام مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ؟ » .

محتويات البحث :

ويشمل البحث ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى وذلك من خلال تحديد المفاهيم العلمية الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجى والتخطيط طويل المدى وتحديد مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمات الأعمال .

ويتناول الفصل الثانى التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال .

وكذلك المتابعة المنظمة للأداء وذلك من خلال خمسة مراحل تمثل المرحلة الأولى فيها - التهيئة والإعداد والتخطيط الاستراتيجى . أما المرحلة الثانية فتشمل التحليل الموقفى المزدوج وتشمل المرحلة الثالثة تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية أما المرحلة الرابعة فتشمل وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتقييمه .

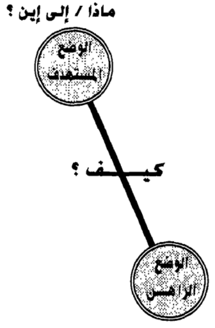
وتشمل المرحلة الخامسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الأداء .

أما الفصل الثالث والأخير فيتناول نظام الرقابة الاستراتيجية من حيث المفهوم وكذلك نظام الرقابة .

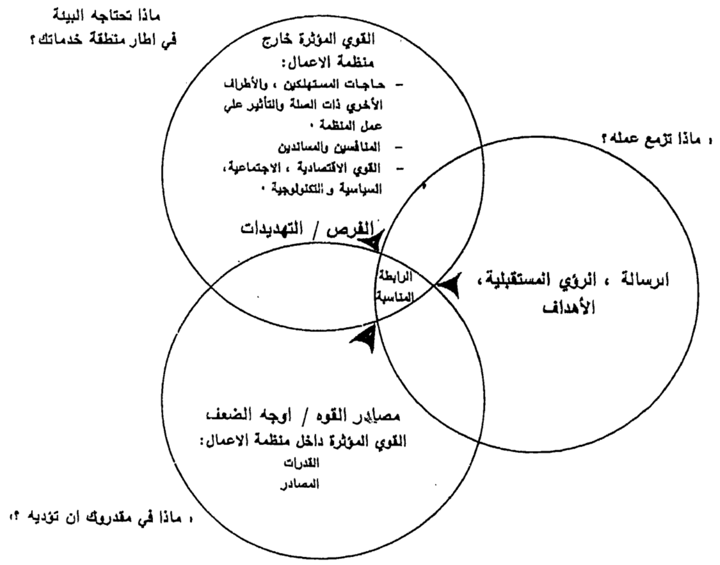
الفصل الأول
التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى
—
« المفاهيم العلمية »

التخطيط الاستراتيجى :

هو تحديد التوجه المستقبلى لمنظمة الأعمال وكيفية تحقيقه .



التخطيط الاستراتيجي يساعد منظمة الأعمال في إيجاد افضل رابطة بين رسالتها ، وقدراتها ، وبيئتها الخارجية



التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات ، وما يرتبط بها من أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ، ووضعه موضع التنفيذ .

التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

أولاً : بينما يركز كلا النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال ، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لأدائها .

- فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة (القضايا الاستراتيجية) .

- أما التخطيط طويل المدى فيركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل .

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية .

ثانياً : يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل وتقييم القوى البيئية (داخلية وخارجية) أكثر من التخطيط طويل المدى حيث أن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل .

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يتوقع اتجاهات جديدة ، ولا يفترض أن هناك - وبالضرورة - تواصل بين الأزمنة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت .

ثالثاً : يميل التخطيط الاستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل vision of success وكيفية تحقيقها وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى ومن ثم فإن توجه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعي في الاتجاه .

أما الخطة طويل المدى فإنها - عادةً - تمثل إمتداد أحادي الاتجاه للحاضر وإسقاط للاتجاهات الحالية على المستقبل .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى .

إن المخططين الاستراتيجيين - عادةً - ما يتدارسون مدى متكامل للتوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال ويركزون على مضامين القرارات والتصرفات الحالية بالنسبة لهذا المدى .

ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على اختيار المنظمة مفتوحاً بقدر الإمكان وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة .

أما المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل ، وبالتالي

فإنهم يميلون إلى غلق تفكيرهم فى إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التى قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذى وضع بواسطتهم .

ولا يعنى ذلك أن كلا النوعين من التخطيط : الاستراتيجى وطويل المدى متعارضين .

ولكن الأمر يتطلب أن يوجه التخطيط الاستراتيجى عملية التخطيط طويل المدى وليس العكس .

ما هو التخطيط الاستراتيجى ؟

* إنه عملية لتحديد التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال .

* إنه وسيلة لتخفيض كم وحدة المتغيرات الغير قابلة للتوقع وما يصاحبها من مخاطر .

* إنه وسيلة لتنمية وتطوير مهارات المديرين .

* إنه عملية لصنع القرارات الاستراتيجية .

* إنه سبيل لتنمية الإجماع والتلاقى فى توجهات وأفكار المديرين على مستوى الإدارة العليا .

* إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة طويلة المدى .

وباختصار :

فإن التخطيط الاستراتيجى هو وسيلة لبناء وتشكيل مستقبل منظمة الأعمال فى ظل ظروف بيئية متغيرة .

مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال :

* لحفز وشحذ التفكير المتطلع إلى الأمام وتحديد التوجهات المتسقبلية لمنظمة الأعمال .

* للارتقاء بالآداء .

* لحل المشكلات التنظيمية الرئيسية .

* وسيلة لضمان بقاء واستمرارية منظمة الأعمال ، بل وإمكان نموها وازدهارها وذلك باستخدام الموارد بكفاءة أعلى .

* لبناء روح عمل الفريق وتنمية الخبرات وصقل المهارات .

* لجعل منظمة الأعمال مؤثرة بالإيجاب بدلاً من ركونها إلى السلبية ـ أى لجعلها تمتلك زمام المبادأة بدلاً من اتخاذها موقف رد الفعل .

* لمقابلة مطالب واحتياجات بيئة منظمة الأعمال بعناصرها المختلفة .

الفصل الثانى

الإدارة الاستراتيجية

التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال والمتابعة المنتظمة للآداء

والإدارة الاستراتيجية ـ بهذا المعنى هى :

– عملية مستمرة يقوم بها المديرون .

- يقوم بها المديرون .
- تنهض على الاستدلال واستخلاص المضامين ذات المغزى بما يفيد التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال .
- ترتكز على مهارات وأدوات معينة .
- تدار بالتصدى للقضايا والمشكلات الاستراتيچية .

كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيچية لمنظمة الأعمال ؟ :

المرحلة الأولى : *التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى* :

* تبنى فكرة التخطيط الاستراتيچى والالتزام بها .
* وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيچى .
* تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيچى .

المرحلة الثانية : التحليل الموقفى المزدوج :

* تحليل الماضى والحاضر .
* تحديد رسالة (مهمة) عمل المنظمة Mission .
* الفرص والتهديدات .
* القضايا الحرجة من منظور المستقبل .

المرحلة الثالثة : تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيچية :

* خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة Vision .
* اختيار المدخل التخطيطى (السيناريوهات - القضايا الحرجة - الأهداف) .
* تحديد وتقييم البدائل .
* وضع الاستراتيچية .

المرحلة الرابعة : وضع التصور المبدئى للخطة *الاستراتيچية وتنقيحه* :

* الاتفاق على شكل وهيكل الخطة .
* تنمية التصور المبدئى للخطة .
* تنقيح الخطة .
* تبنى الخطة .

المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة الاستراتيچية :

* مراحل تنفيذ الخطة .
* متابعة الأداء بالمقارنة مع الخطة .
* اتخاذ الإجراءات التصويبية / التصحيحية .
* تحديث الخطة .

المرحلة الثانية
رسالة / مهمة المنظمة
والتحليل الموقفى المزدوج
« المفاهيم العلمية »

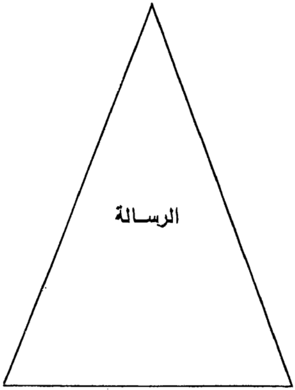
رسالة (مهمة) المنظمة :

تعرف رسالة (مهمة) المنظمة مغزى وجود هذه المنظمة فى *الوقت الراهن* وفى المستقبل . والرسالة بهذا المعنى - إنما هى تصور لماهية المنظمة وما تصبو إليه فى المستقبل .

العوامل الرئيسية الثلاثة
المكونه
لرسالة منظمة الأعمال

﴿ ماذا ؟ ﴾

الغرض والدور الرئيسي للمنظمه في المجتمع
والمنتجات و / أو الخدمات التي تقدمها
وما يميزنا عن المنظمات ذات الصلة بدورنا ؟



﴿ من ؟ ﴾

المستهلكون الحاليون والعملاء
المستهدفون

﴿ كيف ؟ ﴾

الأنشطة التقنيات ، أساليب التوزيع ،
القوي الدافعة

أهمية تحديد رسالة / مهمة منظمة الأعمال :

١ - لضمان تقارب فكر وجهد أعضاء المنظمة نحو غرضها ودورها الرئيسى ومن ثم ضبط إيقاع آداء العاملين بالمنظمة نحو وجهتها المنشودة .

٢ - لتزويد المنظمة بأساس أو معيار لتخصيص الموارد التنظيمية المتاحة حالياً والتى يمكن توفيرها مستقبلاً

٣ - لإمكان ترجمة الأهداف إلى مجالات أنشطة ومهام عمل فى إطار هيكل تنظيمى متناغم بما يتيح المسئولية والمساءلة لكل قطاع من قطاعات لمنظمة ومن ثم كل منصب وموقع وظيفى بها .

٤ - للمساعدة الفعالة فى مرحلة توليد الخيارات والبدائل الاستراتيجية (المرحلة الثالة من إطار عملية التخطيط الاستراتيجى) وفحصها وتحليلها وتنميتها بما يضمن للمنظمة وضع استراتيجيتها الأساسية دون الإنزلاق فى مخاطر التردد والتشتت وضياع الإحساس بالاتجاه والقيمة على المدى الطويل .

٥ - طالما أن كل متغير - كما يقول المثل الصينى - يخلق العديد من الفرص والتهديدات . (وبعض هذا التغير داخلى ، والبعض الآخر خارجى) ، ولذلك فإنه يمكن استخدام رسالة المنظمة كنقطة بداية أساسية مفيدة فى تقدير أثر التغيير بما يحتوى عليه من فرص يمكن الاستفادة منها وتوظيفها لصالح عمل المنظمة ، وبما يشمل من تهديدات يمكن تحييدها وتقليل أثرها عليها .

٦ - تزويد جميع الأطراف الأخرى للمنظمة (أى العملاء والموردون والمؤسسات الممولة المحلية والدولية والجهات الحكومية والسلطات السياسية بجانب المديرين والعاملين بالمنظمة) بما هو عليه توجه وقيمة هذه المنظمة من الناحية الاستراتيجية .

عشرة معايير لتقييم التصريحات الاستراتيجية المتعلقة برسالة / مهمة منظمات الأعمال :

١ - أن يكون التصريح الاستراتيجى لرسالة منظمة الأعمال واضحاً ومفهوماً لدى جميع المستويات التنظيمية وخاصةً هؤلاء الذين يشغلون المراكز الدنيا فى هذه المستويات .

٢ - أن يكون هذا التصريح مركزاً تركيزاً غير مخل بما يجعله راسخاً فى أذهان معظم الأفراد بالمنظمة وذوى الصلة بدورها .

٣ - أن يكون هذا التصريح من الوضوح بمكان بحيث يحدد ماهية مجال النشاط الذى تعمل فيه المنظمة المعنية بالأمر .

وعلى أن يشمل هذا التصريح على عبارات واضحة عن :

* « من » هم العملاء الحاليون والمستهدفون ؟

* « ما هى » المنتجات و / أو الخدمات التى يمكنها تلبية احتياجات هؤلاء العملاء ؟

* « كيف » ستقوم المنظمة بأداء نشاطها وما هى التقنيات (أسلوب تحويل المدخلات إلى مخرجات) الأساسية التى تستخدم فى ذلك ؟

٤ - أن يركز هذا التصريح - بصفة أساسية - على قوة استراتيجية دافعة رئيسية للمنظمة .

٥ - أن يكون هذا التصريح مما يعكس القدرة المتميزة وبما يخدم قوتها الاستراتيجية الدافعة .

٦ - أن يكون هذا التصريح رحب بدرجة كافية تسمح بالمرونة فى التنفيذ على ألا يكون رحباً بدرجة زائدة عن الحد بما يفقده التركيز .

٧ - أن يكون التصريح مما يخدم كقاعدة لتبصير المديرين فى منظمة الأعمال عندما يصنعون القرارات ولتوجيه سلوك الآخرين بها .

٨ - أن يكون التصريح متناسباً مع المعايير المستهدفة للأداء والإنجاز ومع القيم والمعايير والتوجهات المستهدفة للسلوك التنظيمى .

٩ - أن يكون التصريح معبراً عن أهداف قابلة للتحقيق مع استنفارها لهمم العاملين بالمنظمة وشحذ قدراتهم الابتكارية .

١٠- أن يكون التصريح مصاغاً بأسلوب يمكن من تعبئة طاقات أفراد المنظمة وحشد مواردها بكفاءة أعلى .

التحليل البيئى المزدوج : SWOT

* تحليل الفرص والتهديات البيئية .
* تحليل مصادر القوة وأوجه الضعف الداخليين .

تحديد القضايا الاستراتيجية من منظور مستقبلى :

القضية الاستراتيجية .. هى قضية ذات تأثير بالغ على منظمة الأعمال ككل ، وعلى المدى الطويل زمنياً ، وذلك مما تستطيع منظمة الأعمال التعامل معها .

المرحلة الثالثة

تنمية وإيجاد الاستراتيجية

ثلاثة مداخل لوضع الاستراتيجية :

(١) مدخل السيناريوهات .

(٢) مدخل القضايا الاستراتيجية .

(٣) مدخل الأهداف .

معايير الاستراتيجية الفعالة :

١ - قابلة للتطبيق من الناحية الإدارية والفنية .

٢ - متوافقة مع السياسة العامة للدولة ومقبولة سياسياً .

٣ – ملائمة مع المعايير والقيم التى تتبناها الهيئة .

٤ – متناسبة مع قواعد السلوك المهنى والاشتراطات القانونية .

٥ – تخاطب وتواجه قضية ذات أهمية بالغة استراتيجياً .

بعض الأطر الإرشادية لتصور الرؤى المستقبلية :

١ - إعداد المؤشرات الرئيسية للنجاح :

– كيف تحدد الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة ما إذا كانت الهيئة تؤدى عملها بفعالية وكفاءة ؟

– ستحدد هذه الأطراف حكمها على مستوى أداء الهيئة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن ؟

– ماذا عن عملك الآن بالهيئة ... هل تود أن يتذكر الناس إنجازاتك بعد عشر سنوات من الآن ؟

٢ - إعداد معايير التميز ؟

- الاهتمام بالأداء :

* المبادرة بتحديد المشكلات ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ومن ثم تنفيذها .

* البقاء بجانب العملاء (المستفيدين من الخدمة) .

* تخصيص الوقت والمجهود الكافيين للاهتمام باحتياجات العملاء والسعى إلى إشباع هذه الاحتياجات بأسلوب يركز على النوعية والثقة والخدمة .

* إذكاء روح الابتكار والتجديد والعمل بأسلوب رجل الأعمال الواعى .

- الإنتاجية من خلال الأفراد :

* الأفراد هم من الموارد القيمة بل إنهم أكثر الموارد قيمـــة .

- الاقتراب من موقع العمل على هدى من القيم :

* إرساء تقاليد وفلسفة وقيم واضحة وعملية للمنظمة بما يمكن المديرين وجميع العاملين من العمل على هديها ، الأفراد يصير لديهم إندماج وجدانى فى العمل ..

- الالتصاق بجوهر عمل المنظمة والتركيز عليه .

- تبسيط الشكل التنظيمى وتحديد مجموعة العاملين المناسبة بما يؤدى إلى زيادة الفعالية والكفاءة .

- الإبقاء على المنظمة منفتحة ومترابطة فى ذات الوقـــت :

إيجاد مجموعة قيم أساسية تسعى المنظمة إلى تخصيصها والترابط فيما بين أجزائها ، وتنمية اللامركزية والاعتماد على الذات ، وروح الاستقلالية فى اتخاذ القرارات والأداء طالما أن ذلك يتوافق مع القيم الأساسيـــة .

المرحلة الرابعة
وضع التصور المبدئى
للخطة الاستراتيجية وتنقيحها

مكونات الخطة الاستراتيجية :

- نص الرسالة الاستراتيجية
- الرؤى المستقبلية
- القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية
- الاستراتيجيات
- مراحل وخطوات ومهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية

مرفقات :

١ - التطور التاريخي للهيئة

٢ - تحليل اتجاهات وتوقعات الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة.

٣ - التحليل الموقفي المزدوج (مصادر القوة وأوجه الضعف الداخلية والمخاطر البيئية)

٤ - خطة التخطيط الاستراتيجي المستقبلية .

المرحلة الخامسة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

١ - تساعد الرسالة الاستراتيجية القيادات الإدارية في تواصلها مع جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة .

- يجب أن تحوى مهام ومسئوليات جميع قطاعات العمل بالهيئة .

٢ - تؤدى الرؤى المستقبلية إلى تحديد المهام الفعلية للعمل من خلال نظام إدارة الأداء .

- فهى تؤدى إلى ترجمة الغايات إلى أهداف قابلة للتنفيذ .
- كما تؤدى إلى إيجاد معدلات الاداء .

٣ - تضع الإدارات والقطاعات المختلفة المكونة للهيئة الرسالات الاستراتيجية والغايات المنبثقة من الرسالة والغاية الرئيسية للهيئة .

- تتناسب المستويات التنظيمية المتعاقبة مع الرسالة الاستراتيجية والرؤى المستقبلية للهيئة .
- تؤدى الأهداف إلى إمكانية تخطيط العمل .
- تربط المتابعة ورجع الأثر (المعلومات المرتدة) عن الأداء بالاستراتيجية .

٤ - تشكل القضايا ذات الأهمية والاستراتيجية للهيئة توجهها الأساسى لتحديد أولويات العمل بالنسبة لجميع القطاعات .

الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ :

هناك عدد من الاعتبارات التى يجب أخذها في الاعتبار قبل البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهى :

(١) **الوقـــت :**

* أن كفاءة وفعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية تعتمد على الوقت الذى سيتم فيه تنفيذها .

* يستطيع المديرون التخطيط لذلك .

* يمكن للمديرين تقصير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

(٢) **الإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :**

قائمة بالمقترحات التى يمكن استخدامها للإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

١ - عقد اجتماعات بين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي والمديرين الآخرين فى المنظمة / الهيئة .

٢ - توزيع نسخ مكتوبة من الخطة الاستراتيجية مرفقاً بها خطاباً توضيحياً .

٣ - عقد اجتماعات مع أعضاء المستويات التنظيمية الآخرين للاستماع إلى التساؤلات وتقديم الإجابات وتوضيح الاهتمامات بشأن الخطة .

٣ - عقد ندوات نقاشية لمدة يومين بغرض مناقشة التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية وتكوين خطط مساعدة على مستوى الإدارات .

٤ - وضع نشرات بها موضوعات التخطيط .

٥ - إرسال « كروت » للأفراد تحتوى على رسالة المنظمة / الهيئة الرؤى المستقبلية للنجاح ، والأهداف الرئيسية .

(٣) **تنظيم الصفوف وحشد الجهود :**

يقوم رئيس المنظمة / الهيئة وفريق التخطيط الاستراتيجي بدور بالغ الأهمية فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

يتبلور هذا الدور فى :

١ - أن يكونوا على درجة عالية من الالتزام بالخطة الاستراتيجية .

٢ - أن يؤثر رئيس المنظمة / الهيئة وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً جوهرياً على التغيرات التى تتطلبها الخطة الاستراتيجية .

ويؤدى ذلك إلى :

- تعبئة وتوجيه الجهود داخل المنظمة / الهيئة نحو الخطة الاستراتيجية .

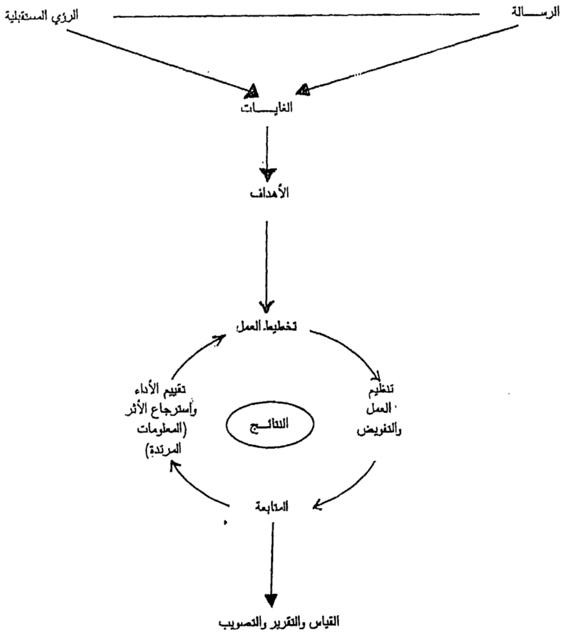
- تبدأ الخطة الاستراتيجية دورها كموجه لكل قرار تنفيذى وكقوة دافعة للمنظمة / الهيئة .

(٤) **وضع مستويات الأداء :**

- قبل البدء فى وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ، يجب إعداد مستويات أداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة .

- تطبيق مستويات الأداء فى مرحلة الرقابة الاستراتيجية وبما يمكن من تحديد التباين أو الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً .

نموذج
إدارة الأداء
Performance Management Model



Source : Adapted from : Guidlines for Institutional Assessment : Water and Wastewater Institutions, WASH Technical Report , 37, Alington , Va.: WASH Project , 1988

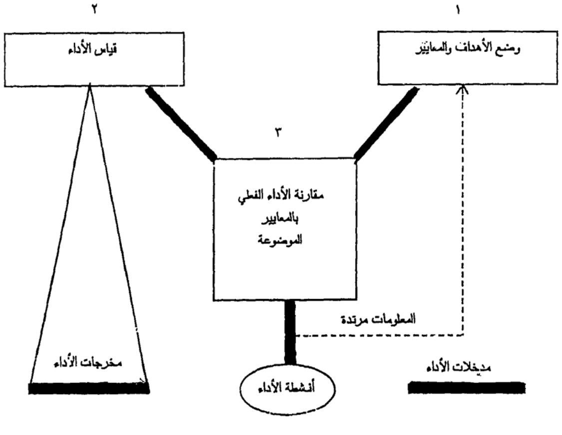
الفصل الثالث
نظام الرقابة الاستراتيجية

ما هو نظام الرقابة :

إن وجود أنظمة واضحة وشاملة للرقابة إنما يعتبر أحد الضمانات لنجاح تنفيذ الاستراتيجيات ، وطالما أن الحديث مركزاً على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط فإن هناك ضرورة لتوافر أنظمة للرقابة تقيس الآداء فى مراحله المختلفة وحسب طبيعة ذلك الآداء .

وقبل أن نستعرض نظم الرقابة المختلفة ، نحاول تحديد ماهية نظام الرقابة . ففى الواقع العملى نجد أن هناك فترة زمنية بين الوقت الذى يتم فيه تحديد الأهداف ووضع الخطط والوقت الذى يتم فيه تنفيذها ، وتزداد هذه الفترة بصفة خاصة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجى . وفى خلال هذه الفترة تحدث الكثير من الظروف غير المتوقعة التى قد تجعل الآداء الفعلى غير متفق مع الآداء المستهدف . وهنا تظهر الحاجة إلى الرقابة لتحديد هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها .

ويوضح الشكل التالى مكونات عملية الرقابة بصورة مبسطة ، وسوف تجد فيه أن عناصر الرقابة يجب أن تتضمن :



مكونات عملية الرقابة

١ - وضع أهداف ومعايير للأداء ثم

٢ - قياس الأداء الفعلي .

٣ - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف .

٤ - وفي النهاية تتوافر المعلومات المرتدة التي تمكن المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة .

نظم الرقابة :

هناك عدد من أنظمة الرقابة التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال . ويرجع تنوع هذه الأنظمة إلى اختلاف الفترة الزمنية لأداء النشاط وتحقيق الأهداف (نصف سنوى ، سنوى ، كل ثلاث سنوات ... إلخ) وطبيعة النشاط ذاته وإمكانية قياسه (كمى ، غير كمى) .

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة للرقابة وهى :

* نظم الرقابة الإدارية .

Management Control Systems

* نظم الرقابة السلوكية .

Behavioral Control Systems

* نظم الرقابة الاستراتيجية .

Strategic Control Systems

١ - نظم الرقابة الإدارية :

تعتمد نظم الرقابة الإدارية على استخدام التقارير والإجراءات الرسمية لتقييم الأنشطة المختلفة داخل منظمة الأعمال والمبنية على المعلومات الرسمية للتخطيط ووضع الموازنات وتقييم الأداء وتخصيص الموارد .. إلخ .

وتعمل هذه النظم كنظم للمعلومات المرتدة بغرض الوصول إلى مقارنة بين الهدف والاداء المحدد سلفاً والأداء الحالى لتحديد التصرفات اللازمة لتصحيحها . وهناك العديد من الأنظمة الفرعية والتى تستخدم لأغراض الرقابة الإدارية على مستوى منظمة الأعمال أو أجزاء منهـا .

نظام الرقابة الفرعي	المحتـوي	مدي التكرار
الموازنات	مالية ، تكاليف الموارد	شهري
النسب المالية	مالية بغرض الوصول لنتائج ومؤشرات مقارنة	سنوى / شهري
التقارير الاحصائية	غير مالية (تعتمد عادة علي الحاسب الالي)	سنوى / شهري
تقييم الأداء	تقييم أداء الوحدات المختلفة بناء علي أهداف مسبقة	سنوى
إجراءات التشغيل المعيارية	قواعد / إجراءات وسياسات تصف السلوك الذي ينبغي الوصول اليه	مستمرة

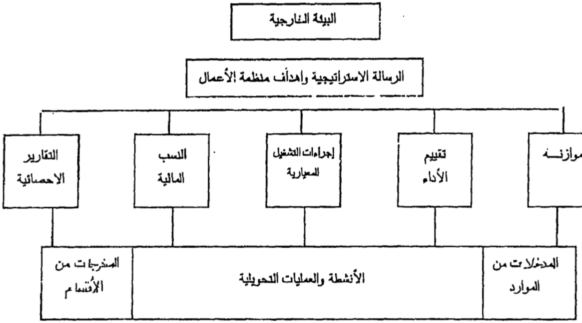
وتستخدم الموازنات التشغيلية فى وضع أهداف مالية وتسجيل التكاليف خلال السنة ومن خلالها يتم الرقابة على الأداء التشغيلى لمنظمة الأعمال ، بينما تفيد التقارير الإحصائية الدورية فى تقييم وملاحظة الأداء غير المالى .

ويتم إعداد هذه التقارير عادةً باستخدام الحاسب الآلى وذلك على أساس يومى أو أسبوعى أو شهرى وتفيد مؤشرات النسب المالية فى إجراء المقارنات بين الأداء المخطط والأداء الفعلى وكذا الحال بين آداء منظمة الأعمال ومعدلات الصناعة .

وتعتبر نظم تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ومدى الإنجاز المتحقق فى كل وحدة ، ويتم استخدام العديد من المعايير التى تحكم على كفاءة الآداء التسويقى والإنتاجى والمالى .. إلخ ، وتعتبر إجراءات التشغيل المعيارية بمثابة قواعد وإجراءات يسلتزم الوصول إليها وتستخدم فى مقارنة تكاليف الإنتاج بالتكاليف المعيارية ومن ثم تعتبر أداة رقابية هامة فى الرقابة على عناصر التكاليف .

والملاحظ أن كل نظام من نظم الرقابة الإدارية يركز على جانب مختلف من جوانب العملية الإنتاجية ، ولذا فإن نظم الرقابة الإدارية تشكل نظاماً رقابياً شاملاً لمديرى الإدارة الوسطى ويوفر لهم المعلومات بشأن المدخلات من الموارد ، وكفاءة العمليات والمخرجات .

وبالتالى فإن استخدام نظام معين للرقابة غالباً ما يتوقف على الرسالة الاستراتيجية التى حددتها الإدارة العليا .



٢ - **نظم الرقابة السلوكية :**

وتستخدم نظم الرقابة السلوكية فى تلك الأعمال التى يصعب قياس أدائها بشكل كمى والتى تتطلب وجود قيم مشتركة بين أعضائها ، وتزداد أهمية هذا النوع من الرقابة عندما يزيد الغموض وعدم التأكد المرتبط بالأداء مثال ذلك أقسام البحوث والتطوير والعلاقات العامة والأعمال التى بها قدر عالى من الابتكارية .

وتقوم الرقابة على الآداء سواء على مستوى الإدارة أو الفرد على أساس :

- وضع مقاييس سلوكية تتضمن التصرفات المطلوبة وبناء على ذلك يتم تكوين مقاييس معينة لتقدير مدى تحقق هذه التصرفات ومدى توافر صفات معينة فى الأفراد .

- مقاييس الأهداف والتى تركز بشكل مباشر على النتائج بدلاً من العملية والإجراءات التى من خلالها يتم إنجاز هذه النتائج .

٣ - **نظم الرقابة الاستراتيجية :**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة الآداء بمنظمة الأعمال بشكل إجمالى . وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط المختلفة التى تم تكوينها فى مرحلة التخطيط الاستراتيجى تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها . وبعد هذه الفترة تحتاج المنظمة إلى مراجعة للخطط الإجمالية والفرعية التى تم تنفيذها لتحديد جدواها ، ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة الإدارية Managerial Audit ويعنى هذا الأسلوب اختيار شامل ونظامى ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة بمنظمة الأعمال لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وكذلك التصرفات الواجبة لتحسين الآداء الإجمالى لمنظمة الأعمال .

١ - **مراجعة البيئة الخارجية :**

External Environment Audit

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ، وتأثير ذلك التغيرات على عمل منظمة الأعمال وبالإضافة إلى ذلك تقوم منظمة الأعمال بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتى تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل العملاء والمنافسين والموردين والجهات الحكومية والشعبية ... إلخ .

٢ - **مراجعة الاستراتيجية :**

Strategy Audit

وتعتمد مراجعة الاستراتيجية على فحص رسالة المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف العامة التى تسعى لتحقيقها وكذلك أهداف وحدات الأعمال والاستراتيجيات المختلفة ومدى مناسبتها للبيئة والظروف التى تعمل فيها منظمة الأعمال والقوى الدافعة لها .. إلخ

٣ - **مراجعة التنظيم :**

Organization Audit

وتختص بتقييم القدرات التنظيمية لمنظمة الأعمال

ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية . وفى هذا الخصوص يتم التأكيد على توافر السلطة الكافية والمسئولية لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ومدى وجود التنسيق الكافى بين الوحدات التنظيمية ، ومدى وجود تكامل بين هذه الوحدات فى تحقيق أهدافها .

٤ - مراجعة الأنظمة :

Systems Audit

وتقوم المراجعة الإدارية بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية بمنظمة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن أمثلتها :

- أنظمة المعلومات الإدارية .
- أنظمة التخطيط والرقابة (على مستوى منظمة الأعمال وعلى مستوى كل مجال وظيفى) .
- أنظمة تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

٥ - مراجعة الإنتاجية :

Productivity Audit

ويختص هذا الجزء باختبار الكيانات الإدارية المختلفة ووحدات الأعمال التى تمتلكها منظمة الأعمال للوصول إلى الإنتاجية الحقيقية لمنظمة الأعمال وتحديد مدى رقى الأداء . وهناك الكثير من المؤشرات التى يمكن استخدامها على مستوى منظمة الأعمال ككل أو على مستوى كل نشاط .

* * *

المراجع

(1) BYARS, L.L., Strategic Management : Formulation and Implementation Harper Colinc Inc., N.Y,1991.

(2) Herold , D., Long range Planning and Organizational Of Management Review, March1992.

(3) Shracler, C.B., Taylor, and Dalton, A.R., Strategic Planning and Organizational Performance : A Critical Appraisal, Journal Of Management, Summer 1984.

(4) Harrigan, K.R., Formulation & Vertical Integration Strategies , Academy Of Management Review, U.S.A.,9 October 1984.

(5) Rumelt, R., Evaluation Of Strategy : Theory and Model., San E. Shendel and Chanles W. Hofer eds., Boston, 1989.

(6) Hofer, C.W., Conceptual Constructs For Formulating and Business Boston, Intercollegiate , ز Strategies Case Clearing House, 1987.

(7) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1988.

(8) Chandler, A.d., Strategy and Structure , MIT Press, Cambridge, Mars., 1992.

(9) Cannon, I.T., Business Strategy and Policy, Harcawt Brace to Vanavich, N.Y., 1988.

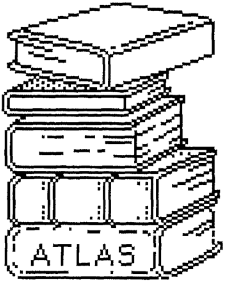
(10) Peters, I.J., and Waterman, R.H., In Search of Excellence, Haroer & ROW, N.Y., 1982.

(11) Drucker, P.F., Management Tasks Responsibilities, Practices, Harper & ROW, N.Y., 1984.

(12) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1980.

* * * * *

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحليل عملية الإصلاح الإدارى باليابان

ترجمة : سمير توفيق
مراجعة : إيلين ويصا

يتناول هذا المقال نقطتين اساسيتين وهما :

* تحديد الفروض الاساسية فى دراسة برامج الاصلاح الإدارى .

* التعرف على العوامل التى تعوق أو تدفع بعملية الإصلاح الإدارى فيها .

١ - مفهوم الإصلاح الإدارى :

يتضح من الادبيات الإدارية عدم اتفاق علماء الإدارة العامة على مفهوم محدد لمصطلح " الإصلاح الإدارى " وقد تم تعريف الإصلاح الإدارى باعتباره تطبيق اجراءات جديدة فى النظام الإدارى لتغيير اهدافه . وهذا يقتضى تغيير هيكل النظام واجراءاته من أجل تطويره وخدمة اهداف التنمية .

وبالاطلاع عما ورد فى تلك الادبيات الإدارية فى مجال الإصلاح الإدارى ، نجد أن هناك بعض الخلط بين مفهوم " الإصلاح الإدارى " ومفهوم " اعادة التنظيم الإدارى " .

ويرجع هذا الخلط الى ان اعادة التنظيم الإدارى تشكل احد الإجراءات الأساسية لتنفيذ برامج الإصلاح المختلفة .

ويقتضى اعادة التنظيم ضرورة توفر الاقتناع لدى كل من السلطة السياسية والمواطنين بعدم ملاءمة المنظمات الإدارية بوضعها القائم من حيث الحجم والهيكل التنظيمى والوظيفة ونطاق السلطة واسلوب الإدارة .

وقد عرف جون كوا John Quah الإصلاح الإدارى بأنه محاولة متعمدة تهدف الى تغيير كل من :

أ - الهيكل التنظيمي واجراءات الجهاز الإدارى (الجانب المؤسسى) .

ب - الإتجاهات أو السلوك التنظيمى بالجهاز الإدارى وذلك من اجل زيادة فعالية التنظيم وتحقيق اهداف التنمية القومية .

وقد اضاف جيرالد كادين Gerald Cadien الى تعريف الإصلاح الإدارى بأنه " تطوير منتظم لأداء القطاع العام " .

وسوف يركز هذا المقال بدرجة اكبر على تغيير الإتجاهات والسلوك الحالى للجهاز الإدارى الحكومى أى الجانب الخاص بالإتجاهات تمشيا مع الاهتمامات العالمية بالإتجاهات الديمقراطية وحقوق الإنسان وتحقيق العدالة والمساواة .

وبالتالى فإن الإصلاح الإدارى يجب إلا يقتصر فقط على اعادة التنظيم الإدارى لتحقيق أداء فعال وكفء للمنظمات الإدارية وانما يجب ان يشتمل ايضا على تحقيق الديمقراطية فى الإدارة بالإضافة الى المراجعة المستمرة للسياسات وثيقة الصلة بالأهداف القومية المستقبلية .

٢ - اهداف الإصلاح الإدارى / اعادة التنظيم الإدارى :

وتشمل اهداف الإصلاح الإدارى المشار اليها هنا على عنصرين اساسين وهما :

اولا : الفعالية التنظيمية :

ويمكن تطوير الفعالية بطرق وأساليب عديدة مثل التوزيع السليم والكفء للسلطة التنظيمية الداخلية (بما يشمله ذلك من لا مركزية السلطة) وتوحيد الإجراءات لتحقيق أهداف التخطيط ، ووضع الميزانية وسهولة التنفيذ وعملية التقييم .

ثانيا : تحقيق اهداف التنمية القومية :

قبل البدء فى تحقيق اهداف التنمية القومية ، يجب الاهتمام بعملية وضع الأهداف فى حد ذاتها حيث أن أهداف التنمية القوميةتختلف من دولة لأخرى وفقا لمرحلة التنمية الاقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الاجتماعى والقيم الثقافية والاخلاقية وفى ضوء النظام السياسى السائد بها .

وفيما يتعلق باليابان فقد تم الإعلانعن أهداف التنمية القومية فيها والتى تتمثل فى تحسين مستوى رفاهية الفرد ، وتحقيق الديمقراطية والسلام الدولى .

ومن اجل تحقيق ذلك ركزت اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى The Second Previsional Commission for Administrative Reform جهودها لتحقيق الترشيد الاقتصادى والديمقراطية والكفاءة والفعالية داخل الإدارة الحكومية اليابانية سواء المركزية أو المحلية بما فى ذلك الشركات العامة الكبرى باليابان .

وفى ضوء هذه الاهداف المعلنة للإصلاح الإدارى ، فقد حاولت الحكومة اليابانية تنفيذ اجراءات الإصلاح .

وفيما يلى نستعرض بايجاز برامج الإصلاح التي

تم تنفيذها والأجهزة التى قامت بتنفيذها والنتائج التى تحققت فى اليابان نتيجة هذه البرامج .

التجارب السابقة للإصلاح الإدارى :

من أجل فهم طبيعة وعمليات وقضايا الإصلاح الإدارى باليابان سنلقى نظرة سريعة على بعض التجارب السابقة فى هذا المجال .

١ - اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى :

من المعروف ان اليابان قد قامت بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة ولقد اتخذت الحكومة اليابانية خطوات عديدة لإعادة تنظيم الإدارة الحكومة عن طريق اصدار قانون مجلس الوزراء سنة ١٩٤٥ ، وقانون تنظيم الحكومة القومية سنة ١٩٤٨ وقانون الخدمة المدنية عام ١٩٤٧ .

ولقد خضعت الإدارة اليابانية لإعادة تنظيم شاملة بعد الحرب العالمية فقد تم الغاء وزارات الداخلية والجيش والبحرية والمعدات الحربية ووزارات اخرى فى حين تم انشاء وزارتى العمل والتشييد .

ولتحقيق الإحتياجات المتزايدة للإدارة الحكومية فقد تم انشاء اجهزة جديدة ايضا مثل جهاز الإدارة والهيئة القومية للأفراد وجهاز التخطيط الإقتصادى وجهاز البيئة وجهاز العلوم والتكنولوجيا ... الخ .

وفيما يتعلق بجهاز الإدارة وهو الذى تم تسميته فيما بعد بجهاز الإدارة والتنسيق . فقد تم انشاؤه للقيام بأعمال البحث والتخطيط فى مجال التنظيم الإدارى وتطوير الفعالة التنظيمية وعملية التفتيش الإدارى .

اما الهيئة القومية للأفراد فهى تعتبر هيئة مستقلة تمارس سلطتها فى مجال الإدارة العامة للأفراد بما يقتضيه ذلك من تقديم المشورة الفنية فى مجال الأجور وكافة المجالات المتعلقة بخدمة العاملين المدنيين .

وعندما قارب احتلال اليابان على الإنتهاء ، فقد تدخلت قوات الإحتلال لإقناع مخططى الإدارة اليابانية بتنفيذ اسلوب لجنة هوفر Hoover Commission والذى يركز على الإستعانة بذوى الخبرة من المواطنين فيما يسمى باللجنة الإستشارية للشئون الحكومية وقد قامت اللجنة بإعداد مشروع تقرير الإصلاح النظام الإدارى باليابان والذى قامت سكرتارية مجلس الوزراء بإعلانه رسميا فى اكتوبر سنة ١٩٥١ .

وقد تم تنفيذ بعض المقترحات التى اشتمل عليها هذا التقرير بينما تم طرح البعض الآخر جانبا .

وبعد استقلال اليابان فى ١٩٥٢ قامت الحكومة اليابانية بتنفيذ برنامج اصلاح شامل يهدف الى ترشيد الهيكل الإدارى فقد تم تخفيض عدد الأجهزة الإدارية كما تم تعديل قانون تنظيم الحكومة المركزية وكذلك تم تقليص عدد العاملين بالخدمة المدنية باستثناء العاملين فى الشركات العامة الى ٩٦٫٧٦٤ أى بنسبة (٦٫٤٪) .

وقد كلف مجلس الوزراء برئاسة رئيس الوزراء الجهاز الإدارى المسئول عن الإصلاح بإعداد خطة لإعادة التنظيم الإدارى فى ١٩٥٥ وقد أوصى تقرير الجهاز فى فبراير ١٩٥٦ بإنشاء جهاز أعلى للإدارة ولجنة وزارية لشئون

الميزانية وجهاز مستقل للتجارة ، وإعادة تنظيم وزارة الداخلية ، وإلغاء الهيئة القومية لشئون الأفراد ، إلا أنه لم يتم تنفيذ أى من هذه المقترحات بسبب المعارضة الشديدة التى قام بها مجموعة من الأعضاء داخل الحزب الديمقراطى الليبرالى الحاكم .

لقد كان الهدف الأساسى للإصلاح الإدارى باليابان هو تطوير الفعالية الإدارية ، ثم يتبع ذلك ترشيد اقتصادى وتحقيق الديمقراطية كهدف من أهداف المرحلة المقبلة للإصلاح الإدارى .

وقد تم إنشاء اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى المعروفة Rincho فى ١٩٦١ والتى اعقبت لجنة هوفر وقدمت تقريرها المكون من ثمانية عشر جزءا الى رئيس الوزراء فى عام ١٩٦٤ وقد دعمت هذا التقرر بالوثائق والمستندات اللازمة وتقدم هذا التقرير بتوصيات فى مجال تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة التنسيق من قبل مجلس الوزراء ، وتوضيح وتحديد المسئولية بين الأجهزة الحكومية المختلفة وترشيد الموازنة والحسابات وإجراءات تحديث شامل لنظام الخدمة المدنية .

ولقد تم اتخاذ العديد من الخطوات لتخفيض حجم الجهاز الإدارى والحد من التعقيدات الإدارية باليابان ، وعلي سبيل المثال تضمن تقرير نوفمبر ١٩٦٤ إلغاء مكتب واحد فى كل وزارة ودمج بعض الشركات العامة وفى عام ١٩٦٥ تم وضع خطة لتخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية بنسبة ٥٪ على مدى فترة ٤ سنوات .

كما تم تطبيق اسلوب الإزالة والبناء Scrap and Build Method للحد من توسع المنظمات الحكومية والأفراد العاملين بها والذى يتطلباذا استلزم الأمر انشاء وحدة تنظيمية جديدة ، ضرورة الغاء وحدة تنظيمية فى المقابل .

وقد تم تطبيق القانون الخاص بتحديد عدد الأفراد بالأجهزة الردارية والذى يضع حدا أقصى لعدد العاملين بالقطاع العام إلا أنه قد حدث العكس فى الأجهزة الحكومية المحلية حيث ازداد عدد العاملين فيها بنسبة عالية .

ففي منتصف الستينات بلغ عدد العاملين فى الخدمة المدنية المحلية حوالى ٢ر٢٥ مليون ، وأزداد العدد الى ٣ مليون فى منتصف السبعينات ووصل الى حوالى ٣ر٢٢ مليون فى عام ١٩٩١ وارتفع متوسط الأجور للعاملين بالحكومة المحلية (٦ر١١٠٪ فى عام ١٩٧٤) عن مثيله للعاملين فى الحكومة المركزية ولقد وجهت وسائل الإعلام والرأى العام نقدا شديدا لهذا الإتجاه وطلبت وزارة الداخلية فيما بعد من الحكومات المحلية الحد من زيادة أجور العاملين بالحكومة المحلية والحفاظ على مستوى مماثل لأجور العاملين بالحكومة المركزية .

وأخيرا تم تقليل هذه الفجوة فى مستوى الأجور لتبلغ ١٠٣٪ فى عام ١٩٨٩ .

وقد قامت ايضا اللجنة الزولى للإصلاح والتى اطلق عليها اسم The First Rincho بتنفيذ العديد من برامج الإصلاح الإدارى لتحقيق عدة أهداف مثل تحديد كل من الإنشطة التى يجب على الحكومة القيام بها ، والوظائف التى يمكن أن يساهم بها القطاع الخاص ، وتوزيع المسئولية بين الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية

والهيئات شبه الحكومية (المؤسسات العامة) ، وذلك من الناحية الوظيفية ، والتغلب على ندرة الموارد والتوسع فى تطبيق برامج الضمان الإجتماعى والتكييف مع أحدث النظم العلمية والتكنولوجية ، وإستعادة ثقة افراد الشعب فى الحكومة ، وذلك عن طريق مكافحة الفساد الإدارى والرشوة .

إلا أن اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى PCAR علي الرغم من الجهود التى بذلتها ، لم تتطع انجاز الكثير بسبب غياب الدعم السياسى القوى من الحزب الحاكم بصفة عامة بالإضافة الى عدم تهيئة البيئة السياسية الملائمة لتنفيذ البرنامج الأول للإصلاح .

بالإضافة الى أن اهتمام الأفراد كان موجها بصورة اكبر الى الأنشطة الإقتصادية وذلك الى أن تعرضت اليابان لأزمتى البترول خلال فترة السبعينات .

٢ - اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

بعد ازمة البترول الأولى انخفض معدل النمو الإقتصادى لليابان بصورة كبيرة ، وإزداد الإعتماد الحكومى على السندات الحكومية . ومن ثم اصبحت مهمة الحكومة العاجلة تتركز فى تخفيض درجة الإعتماد على السندات الحكومية والتى سجلت نسبة مرتفعة بلغت ٥ر٣٣٪ من الدخل السنوى العام فى ١٩٨٠ و٢ر٢٦٪ فى عام ١٩٨١ .

كان ذلك هو الوضع القائم اثناء انشاء اللجنة المؤقتة للإصلاح الإدارى فى عام ١٩٨١ ، وكانت المهمة الأساسية للجنة هى تحديد المشاكل الإدارية وإجراءات دراسة شاملة لوضع الحلول المناسبة والمساهمة فى تحقيق التكيف الإدارى الملائم للتغييرات التى تحدث فى الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية وقد تشكلت اللجنة المؤقتة للرصلاح الإدارى من تسعة اعضاء تم تعيينهم من قبل رئيس الوزراء Zenko Suzuki بموافقة البرلمان وقد تم اختيار هؤلاء الأعضاء من رجال الأعمال ومن العاملين السابقين بالحكومة ومن الملفات ومن النقابات العمالية ورجال الصحافة والمؤسسات الأكاديمية .

وقد تم تعيين الرئيس الشرفى لإتحاد المنظمات الإقتصادية رئيسا لهذه اللجنة بالإضافة الى تعيين ٢١ خبيرا فى اللجنة تم توزيعهم على أربع لجان خبرة .

وتضم اللجنة مكتب تنفيذى خاص بها يعمل به حوالى مائة عامل لتقديم الخدمات المعاونة للجنة .

وقد تم تعيين مدير تنفيذى للمكتب بالإضافة الى ٧٠ فردا من الهيئات الحكومية كمساعدى باحثين .

ومن الموضوعات التى قامت اللجان بدراستها كيفية ترشيد وتطوير كفاءة الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية .

وقد احالت لجان الخبرة تقريرها الى اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى . والتى بدورها قد احالت " التقرير الأول عن الإصلاح الإدارى " الى رئيس الوزراء Nakasone في ١٠ يولية ١٩٨١ وقد اصبح التقرير الأول قاعدة اساسية استندت عليها الحكومة لعمل خطة تمهيدية لسلسلة من مشروعات القوانين الخاصة بالإصلاح الإدارى والمالى .

٣ - تنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

(أ) تنفيذ التوصيات :

تمت الموافقة على غالبية توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى من قبل الحكومة والحزب الحاكم .

ومع ذلك فإنه قبل الموافقة على تنفيذها يتم تمرير هذه التوصيات على الإدارات الرئيسية لحزب الحكومة الحاكم والمسئولة عن عملية الإصلاح الإدارى فى اليابان ولقد تم انشاء هذه الإدارات فى ١ ابريل ١٩٨١ ويرأس هذه الإدارات الرئيسية رئيس الوزراء . وهى تتكون من أعضاء مجلس الوزراء والقيادات التنفيذية للحزب الليبرالى الحاكم (LDP)

ويتضح من ذلك ان هذه الإدارات كانت تشكل قوة اساسية فى تحريك توصيات لجنة الإصلاح وضمان سرعة تنفيذها .

ومن الجديد بالذكر ان اشتراك كافة الأطراف المعنية من القيادات السياسية والحزبية فى اتخاذ القرارات الإدارية بشأن التوصيات الخاصة بالإصلاح الإدارى قد ساعد على تنفيذ هذه التوصيات وقت وجيز وبطريقة متزامنة ، كما ساعد على تهيئة البيئة الملائمة لنجاح برامج الإصلاح الإدارى .

(ب) الإلتزام بعملية التنفيذ :

تعرضت توصيات لجنة الإصلاح الإدارى الأولى للنقد بأنها توصيات نظرية الى حد ما أو غير قابلة للتنفيذ مما دفع لجنة الإصلاح الإدارى الثانية أن تكون أهم اهدافها وضع توصيات ذات طابع عملى وقابلة للتنفيذ .

فعند تشكيل اللجنة الثانية للإصلاح الإدارى تعهد رئيس الوزراء SUZUKI (يوليو ١٩٨٠ - نوفمبر ١٩٨٢) بالعمل على التنفيذ الكامل لتوصيات اللجنة ، كما التزم ايضا رئيس الوزراء التالى NAKASONE (نوفمبر ١٩٨٢ - نوفمبر ١٩٨٧) بتنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى وقد استعان رئيس الوزراء بالخبرات والكفاءات المختلفة فى الوزارات والأجهزة الحكومية لتنفيذ توصيات اللجنة الخاصة بالإصلاح الإدارى .

ويوضح ذلك نمط الثقافة السياسية والإدارية السائدة فى ذلك الوقت والتى ركزت على التزام القائد السياسى لتنفيذ توصيات اللجنة . وفى سبيل تحقيق هذه التوصيات تم انشاء المجلس المؤقت الأول لتطوير برامج الإصلاح الإدارى (يونية ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٦) كما أنشىء بعد ذلك المجلس المؤقت الثانى لتطوير برامج الإصلاح الإدارى (ابريل ١٩٨٧ - ابريل ١٩٩٠) ومما يجدر بالإشارة اليه أن كلا المجلسين المؤقتين قد أديا مهما بنجاح ، وذلك نظرا للمساندة القوية والدعم السياسى من قبل رئيس الوزراء والحزب الحاكم ، وكذلك المسئولين فى الجهاز الإدارى بالدولة وجهاز التنسيق والإدارة التابع لمكتب رئيس الوزراء .

(ج) العوامل التى ساعدت على نجاح برامج الإصلاح الإدارى :

هناك عدة عوامل هامة ساعدت على نجاح برامج

الإصلاح الإدارى باليابان ومن أعمها ما يلى :

أولا : العلاقة الوثيقة بين أجهزة التنسيق المختلفة باليابان أى بين جهاز الإدارة وبين مكتب الميزانية وسكرتارية مجلس الوزراء حيث أن التعاون بين هذه الأجهزة كان وثيقا وفعالا بصورة واضحة .

ثانيا : الدور الهام الذى قام به البرلمان فى نجاح برامج الإصلاح الإدارى من خلال تشكيل لجنة خاصة لمناقشة قضايا الإصلاح الإدارى . حيث قضى كل مجلس برلمانى من المجلسين حوالى مائة ساعة فى المداولات ومناقشة المقترحات التنفيذية ما سمح لأعضاء مجلس البرلمان باستيعاب وتفهم مضمون الإصلاح الإدارى قبل البدء فى عملية التصويت وبفضل الدعم السياسيالقوى ، استطاعت لجنة الإصلاح الإدارى الثانية وضع حلول لمشاكل جوهرية وصعبة تتعلق بالضرائب والزراعة والأمن الإجتماعى .

ثالثا : نقل مناقشات البرلمان المتعلقة بالإصلاح الإدارى للجمهور عن طريق التلفيزيون ووسائل الإعلام الأخرى كالصحافة والإذاعة مما ساعد على خلق رأى عام مؤيد ومساند لبرامج الإصلاح الإدارى .

رابعا : الزام العاملين بالخدمة المدنية الذين قد يمليون لعدم تغير الوضع القائم بالتعاون مع أعضاء الحزب الحاكم ، ويتم وضعهم بصورة مباشرة تحت الإشراف ، والرقابة السياسية وقد أثبت استخدام هذه المدخل فعاليته التامة فى تحقيق الإصلاح الإدارى فى اليابان .

والجدير بالذكر أن برامج الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم الإدارى فى اليابان تتسم بملامح وخصائص مختلفة عن البرامج التى تم تنفيذها فى الدول الأخرى وذلك نظرا لإختلاف الهياكل السياسية والإدارية بتلك الدول .

إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة التى تساعد على نجاح تنفيذ هذه البرامج فى اليابان وفى الدول المختلفة على حد سواء ، وهذه العوامل يمكن حصرها فى الآتى :

١ - التزام سياسى قوى من القيادة السياسية بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى .

٢ - الإتساق فى برامج الإصلاح الإدارية المختلفة .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج الإصلاح .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى (المشاركة الفعالة)

وسنتناول فيما يلى شرح هذه العوامل الخمسة بالتفصيل :

١ - الإلتزام السياسى :

كلما ازداد اقتناع والتزام القيادة السياسية بالدولة بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى كلما ازدادت نسبة نجاح تنفيذ هذه البرامج . خير مثال على ذلك هو نجاح اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى باليابان نتيجة اقتناع رئيس الوزراء والتزامه بتنفيذ توصيات هذه اللجنة وبمساندة اعضاء البرلمان وقيادات الأجهزة الإدارية بالدولة وكذلك وسائل الإعلام والرأى العام .

٢ - منطقية واتساق برامج الإصلاح الإدارى :

ويعنى ذلك تحقيق الإتساق والمنطقية فى برامج الإصلاح واستبعاد التناقضات أو الثغرات .

وقد تكون سياسة الإصلاح الإدارى طموحة وشاملة وفى هذه الحالة ينبغى أن يتم دراستها فى ضوء التكنولوجيا المتاحة والمساندة التنظيمية والتأييد الشعبى ... الخ بحيث يمكن وبصورة تدريجية تعديل التكتيك من مجرد سياسة محدودة النطاق نسبيا الى برامج اصلاح شامل .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن عملية التنفيذ :

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العناصر الأربعة التالية :

أ - العامل التنظيمى .

ب - القوى العاملة .

ج - تعبئة الموارد .

د - دعم العملاء والمستفيدين .

أ - العامل التنظيمى :

تبين من الشكل رقم (١) بأن الإصلاح الإدارى يتضمن العديد من الأطراف المعنية لذا لا يستطيع رئيس الوزراء بمفرده تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بنجاح ما لم يلق التعاون اللازم من جميع الأطراف المعنية سواء من رجال السياسة والقيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية ورجال الصحافة واللجان وأفراد الشعب بجميع فئاته .

ب - عنصر الأفراد (القوى العاملة) :

بعد الإنتهاء من تحديد المهام التنظيمية فإن عنصر القوى العاملة المناسب من حيث تعيين الكفاءات والمهارات اللازمة واستمرار تدريبهم التدريب المناسب ، يشكل أهمية خاصة فى تحقيق كفاءة وقدرة المنظمة أو الجهاز الذي يقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بالإضافة الى القدرة على الرقابة ، والتنسيق بين القرارات التى تتخذها الوحدات الأدنى ، وكذلك توطيد الفهم المتبادلبين أعضاء المنظمة كما يتضمن القدرة على التغلب على الشكاوى والخلافات بين أعضاء المنظمة والمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية فى كل وحدة تنظيمية .

ج - تعبئة الموارد :

لتطوير كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ، يجب تدبير الموارد المالية والموارد الأخرى على نحو ثابت ومستمر كما يجب أن يتم توزيع الميزانية وفقا للمتطلبات الفعلية للوحدات المسئولة عن عملية التنفيذ ، وعلى أن يكون تخصيص الميزانية - بعد الموافقة عليها - فى التوقيت المحدد له دون تأخير وبدون أى استثناءات .

ومن الممكن أن تقوم لجان الإصلاح الإدارى بطلب موارد مالية لها من أجل تمويل عملياتها ومؤتمراتها والقيام بالزيارات الميدانية ومتطلبات اعمال السكرتارية .

د - العلاقة مع العملاء والمستفيدين :

أن تحقيق تعاون إيجابى بين الأفراد والقيام باقناع المتضررين من عملية الإصلاح الإدارى يعتبر أحد العوامل العامة جدا والضرورية لنجاح تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ومن خلال نشر أهداف الإصلاح الإدارى يتم إعلام الأفراد بهذه الأهداف واقناعهم بها والحصول على

موافقتهم ومن ثم دعمهم ومساندتهم .

وأخيرا ، فإن نجاح تنفيذ عملية الإصلاح الإدارى يعتمد بصفة أساسية على ضمان تحقيق تفاهم واقتناع العاملين فى الأجهزة الحكومية ببرنامج الإصلاح الإدارى .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى : (المشاركة الفعالة)

اهتمت الأدبيات الإدارية فى مجال إدارة التنمية بدور المشاركة الشعبية فى تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ، ويتطلب تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى دعم ومساندة كل من الحكومة والشعب .

ولذلك يجب تحديدالعوامل اللازمة لتيسير مشاركة الأفراد فى عملية الإصلاح الإدارى خاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة المحلية وتتلب الإستمرارية إرادة وتصميم من قبل الأفراد للإستفادة بمواردهم الإستفادة المثلى (كالوقت والمال والعمر والمعلومات ... الخ) بحيث يتم تزويد الأفراد بالفرص والمزايا المتكافئة مع استخدام القواعد السلوكية الراسخة بهدف حشد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الإصلاح الإدارى .

وبتحقيق ذلك سيتوفر للمجتمع قاعدة من الكفاءات العلمية والخبرات المتخصصة لتحقيق مطالب واحتياجات كل من الحكومة والمجموعات المستفيدة من الإصلاح الإدارى فى جو من الشفافية والوضوح .

٥ - البيئة الملائمة لتطبيق سياسات الإصلاح الإدارى :

أن كلا من عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء لها أهمية كبيرة فى عملية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى . كما أن إعادة الهيكلة والإصلاحات الإدارية التى تم تنفيذها بعد نهاية الحرب وكذلك وبعد استقلال اليابان فى عام ١٩٥٢ أثناء فترة النمو الإقتصادى وبعد أزمات البترول ، فقد اثبتت وجود علاقة وثيقة بين العوامل الداخلية والخارجية متمثلة فى الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وبين حركات الإصلاح الإدارية وتنفيذها .

الخلاصـــة :

تناول المقال تحديد مفهوم كل من إعادة التنظيم الإدارى والإصلاح حيث أن كثيرا ما يتم الخلط ما بين مفهوم إعادة التنظيم الإدارى ومفوم الإصلاح الإدارى .

إلا أن مفهوم الإصلاح الإدارى يحمل فى طياته مضمونا أعم وأشمل حيث يتضمن إعادة التنظيم الإادرى (إعادة الهيكلة التنظيمية والمؤسسية) وتطوير السلوك الوظيفى والإتجاهات الوظيفية للعاملين فى الجهاز الإدارى للدولة .

والجدير بالذكر أن الأهداف المعلنة وغير المعلنة لبرامج الإصلاح الإدارى تختلف من دولة الى أخرى ومن نظام لآخر وفقا لمرحلة التنمية الإقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الإجتماعى والقيم الثقافية والأخلاقية كما أن الظروف السياسية السابقة مباشرة لعملية الإصلاح الإدارى تمثل العنصر الزساسى لنجاح هذه العملية .

وبصفة عامة فإن أهداف الإصلاح الإدارى تتلخص فى الآتى :

١ - تطوير كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والإهتمام التقدم التكنولوجى وترشيد وتبسيط الإجراءات الإدارية المختلفة بها وخاصة أن آلية المكاتب الإدارية المختلفة بها Office Automation أدت الى تخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية وبالتالى تحقيق عائد اقتصادى إلا أن الية المكاتب لا يمكن تنفيذها في الأنشطة الإدارية بصورة كاملة نظرا لطبيعة بعض الأنشطة الإدارية التى قد تتطلب معالجة خاصة ولمسة انسانية مثل إدارة الرعاية الإجتماعية والتعليم وأنظمة الإستشارات الإدارية .

٢ - الترشيد الإقتصادى فى الإدارة العامة عن طريق تقليص عدد العاملين داخل المنظمات الإدارية فى ضوء طبيعة وحجم الأنشطة الإدارية بها . وبالرغم من إرتفاع تكلفة أداء بعض الخدمات إلا أن الحكومة ما زالت مستمرة فى تقديم هذه الخدمات للأفراد مثل الخدمات المقدمة للمسنين وخدمات المرافق العامة .

٣ - تحقيق الديمقراطية في الإدارة العامة وهو ما يصعب تحقيقه فى العديد من الدول بما فيها اليابان .

أن ديمقراطية الإدارة العامة يمكن أن تتضح فى نشر المعلومات العامة ومشاركة الأفراد فى العملية الإدارية وتطبيق نظام دراسة وفحص شكاوى المواطنين ضد العاملين بالخدمة المدنية Ombudsman System .

وأيضا دور نظام الإجراءات الإدارية ، وزيادة درجة اللامركزية فى السلطة مع منح سلطة مالية أكبر للهيئات المحلية ، وتعبتر ديمقراطية الإدارة العامة اتجاه جديد نسبيا ولم يتحقق حتى الآن بصورة كاملة فى الحكومة اليابانية إلا أنها في تقدم مستمر وخطى ثابتة .

ويمكن تقييم نتائج الإصلاح الإدارى فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها فى الواقع العملى ، فإنه فى الدول النامية ، هناك مطالب شعبية أكثر حيوية لم تتحقق بعد كالمأكل والمسكن وتوفير فرص العمل بخلاف تحقيق هدف مثل ديمقراطية الإدارة العامة .

كما يتناول المقال تحديد العوامل التى توضح الفجوة بين أهداف الإصلاح الإدارى وبين الإنجازات الفعلية له والتى تتمثل فى خمسة عناصر هامة وهى :

١ - ضعف الإلتزام السياسى .

٢ - وجود بعض التناقضات فى سياسة الإصلاح الإدارى .

٣ - عدم كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح .

٤ - عدم مشاركة الشعب فى عملية الإصلاح الإدارى .

٥ - عدم تهيئة البيئة الملائمة للإصلاح الإدارى .

ويعتبر أكثر العناصر أهمية بالنسبة لظروف اليابان هو الإلتزام السياسى لتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى .

والجدير بالذكر أن القيادة السياسية الجديدة باليابان ادركت الآن وبصورة كبيرة أهمية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ولذا فقد حققت العديد من الإنجازات فى هذا الصدد مثل تطوير هيكل الإدارة المحلية وإعادة تشكيل المجالس المحلية باليابان بالإضافة الى توطيد العلاقة بين

الحكومة والشعب من خلال لا مركزية السلطة ، حيث أصبح الشعب اليابانى أكثر وعيا لأهداف الإصلاح الإدارى .

وفى النهاية يمكن القول ، أن نجاح عملية الإصلاح الإدارى فى أى دولة تعتمد فى المقام الأول على تحقيق مطالب وتطلعات القطاع العريض من فئات الشعب .

Source :

Toshiyuki Masujima and Minoru Ouchi, "The Management and Reform of Japanese Government", "The institute of Administrative Management,1995.

* * * * *

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢٩٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

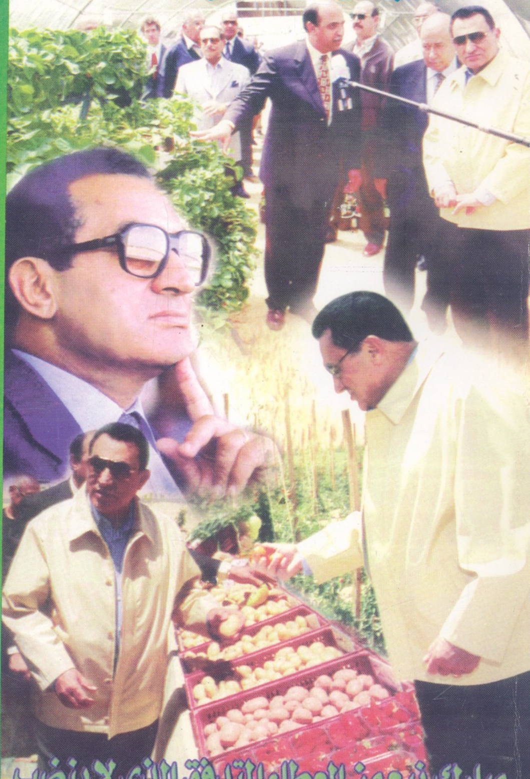
المداخل الادارية الحديثة

الإدارة

● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريـــة ●

○ المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / ابريل ٢٠٠٢

قضية الساعة الإدارة و الإرادة



مبارك نبع من العطاء المتدفق الذى لا ينضب

الإشتراكات

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلي .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

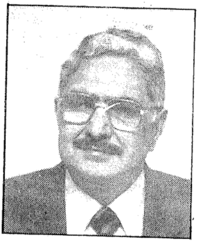
النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد

قضية الساعة

الإدارة والإرادة



بقلم :

د / حسين رمزى كاظم

لا شك فى أن اهتمام الحكومة بقضية أداء الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين، إنما جاء من واقع إحساسها بالمشاكل التى يعانى منها المواطنون فى سبيل حصولهم على الخدمات العامة، وفى تعاملهم مع الأجهزة الحكومية التى اتسمت أعمالها بالتعقيد والجمود والتقيد الشديد باللوائح والتشريعات، وعدم تحمل المسئولية، والتسيب واللامبالاة من قبل بعض العاملين، وغير ذلك من الظواهر السلبية التى لا تتفق كلية مع القيم الأخلاقية والدينية، وقواعد السلوك العام الذى ينبغى أن يسود بين أفراد المجتمع.

ولا أظن أن أحدا ينكر أنه قد بذلت جهود كبيرة خلال السنوات الماضية من أجل اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة لإحداث الإصلاح فى شتى المجالات وإزالة المعوقات التى تحول دون تسهيل أداء الخدمات للمواطنين، إلا أن تلك الجهود والمحاولات المتكررة لم يتحقق لها النجاح بالمستوى المطلوب والاستمرارية فى التطبيق، حيث بدأت جميع المحاولات بحماس شديد سرعان ما انطفأت حدته بعد فترة وجيزة من الوقت.

ولقد كانت القيادة السياسية معبرة بكل الصدق عن مشاعر واحتياجات المواطنين فى مواجهة تلك الظواهر السلبية حينما طالبت الحكومة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الخدمات الجماهيرية، ورفع مستوى جودتها والقضاء على مظاهر التسيب واللامبالاة، ورفع الحواجز القائمة بين جهة الإدارة والمواطن، والتطبيق الصارم والحازم للقوانين والقرارات التنظيمية الصادرة من الأجهزة المعنية فى هذا الشأن. وفى ضوء ذلك، ومن منطلق ضرورة الحاجة إلى اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة للقضاء على تلك الظواهر السلبية، فإنه قد يكون من المناسب أن نتساءل أولا عن الأسباب التى أدت إلى انتشارها، وما الضوابط التى يجب اتخاذها لضمان الارتقاء بمستوى أداء الخدمات العامة المقدمة إلى المواطنين، وما مدى جودة تلك الخدمات، ومدى رضاء المواطنين عليها؟

ولا شك فى أن الإجابة عن تلك التساؤلات إنما تتطلب التأكيد على أمرين على جانب كبير من الأهمية.

أولهما.. أن مسئولية الارتقاء بمستوى أداء الخدمات، إنما تقع على عاتق جميع القيادات الإدارية فى كافة الوزارات، والأجهزة الحكومية، والمحافظات، والهيئات العامة، وشركات قطاع الأعمال العام، وعلى كافة المستويات، وهذا يعنى مسئولية الوزير فى وزارته، والمحافظ فى محافظته، وكل مدير فى موقع عمله، ذلك لأن القادة فى مواقعهم المختلفة هم الذين يملكون سلطة إصدار القرارات، وبالتالى فإنهم يستطيعون تطبيق ومتابعة تنفيذها كل فى موقعه.

ويمكن لهؤلاء القادة وضع الخطط والبرامج والسياسات التى تكفل القضاء على التعقيدات الإدارية، والعمل على تبسيط الإجراءات، وتخفيف المعاناة التى يتحملها المواطنون فى سبيل حصولهم على الخدمات المختلفة المقدمة من وحداتهم الإدارية، كما يمكنهم المتابعة والرقابة المستمرة على عمليات التنفيذ للتحقق من كفاءة الإنجاز.

أما الأمر الثانى.. فهو الإرادة بكل ما تحمله تلك الكلمة من معان قوية وصلبة توضح بجلاء تام حاجتنا نحن المواطنين لإرادة التغيير، ذلك لأن نجاح برامج تحسين أداء الخدمات الجماهيرية، سوف يظل فى النهاية مرتبطا بإرادة المواطنين أنفسهم فى الإصلاح، فالمواطن فى هذا المجتمع مفيد ومستفيد، فهو يقدم الخدمة فى موقعه، وفى نفس الوقت يأخذ خدمة أخرى من مواقع مختلفة، وبالتالى فلو أخلص كل فرد فى تقديم الخدمة للآخرين فإن جانبا كبيرا من الشكوى سوف يزول. وبالتالى فإن برامج الإصلاح والتطوير ينبغى أن تمتد لكى تتضمن تغييرا اجتماعيا سلوكيا يرتكز على العقائد الدينية السمحة، والقيم الأخلاقية والاجتماعية التى تهدف إلى القضاء على العادات السيئة فى التعامل، وتدعو إلى الإخلاص فى العمل، وبذل الجهد والعطاء، وبناء المواطن الصالح.

المداخل الإدارية الحديثة

المقدمة:

تتحمل الإدارة الحكومية مسئولية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها.

ولا شك فى أن الجهاز الإدارى المصرى عانى مشكلات عديدة فى الفترة السابقة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما انعكس سلبا على مشروعات التنمية والخدمات وأصابتها بالكثير من الأمراض والمشكلات.

والآن ونحن فى أوائل القرن الحادى والعشرين وما يتسم به من متغيرات وتطورات متسارعة فى مختلف مجالات الإنماء يفرض على الإدارة الحكومية أن تقوم بإصلاح جهازها الإدارى وتطويره وحل المشكلات التى أحلت به حتى تتمكن من ملاحقة تلك التطورات ومواكبة المتغيرات العالمية والتركيز على أهمية زيادة الإنتاج ورفع كفاءته وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادى لرفع مستويات الرفاهية لجموع المواطنين.

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لابتكار مفاهيم وأدوات إدارية حديثة تسهم فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى.

ويمكن أن تعتبر هذه المفاهيم والأدوات الحديثة بمثابة مداخل إدارية إذا تم الأخذ بها (كلها أو بعضها)، فإنها تساعد الإدارة الحكومية على حل مشاكلها جذريا وترشيد أداء جهازها الإدارى.

ومن ثم فإن هذه الورقة تستعرض أهم المداخل الإدارية الحديثة مع شرح كل مدخل على حدة وكيفية تطبيقه والاستفادة منه فى الإدارة الحكومية، حتى يتحقق هدفنا المنشود وهو تطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة لمواكبة ركب التقدم العالمى وتحقيق الإنماء فى مختلف المجالات.

على هذا الأساس تركز هذه الورقة الضوء على المداخل الإدارية التالية:

- التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- التطوير التنظيمى.
- إثراءالوظيفة.
- تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية.
- إدارة العولمة.
- إعادة اختراع وظائف الحكومة.
- برمجة تحسين الأداء.

أولا : التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية :

تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة أداء العاملين بها، ولا ينحصر هدف التنظيم فى مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط إنما يمتد إلى المحافظة على ذلك المستوى واستمرار التجديد والتطوير بما يحقق الكفاءة والفعالية. ويتطلب ذلك اتباع أسلوب تنظيمى غير تقليدى كبديل عن الأساليب التى باتت غير قادرة على دفع العاملين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وعلى حل المشكلات والعقبات التى تعرقل حسن سير الأداء.

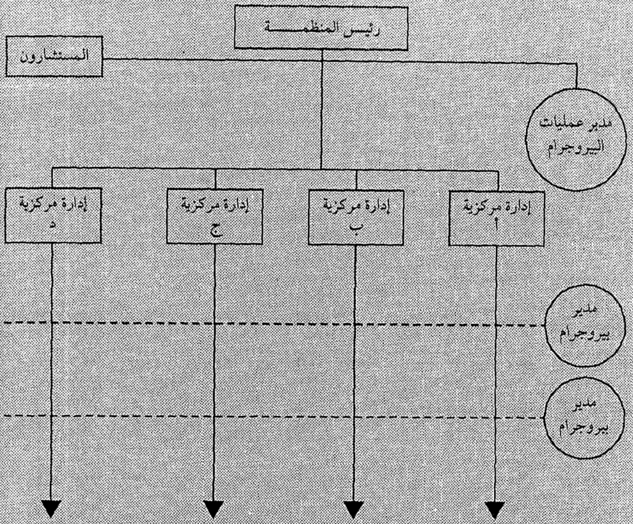
من هنا تسعى المنظمات فى مسيرتها الجادة نحو التطور إلى اتباع نظام المصفوفة الشبكية أو النظام البيروجرامى بما يساعدها على نقل تصورات التخطيط الاستراتيجى إلى الواقع العملى.

مفهوم التنظيم البيروجرامى :

يمثل التنظيم الشبكى البيروجرامى مزيجا من التنظيم الوظيفى القائم على هياكل هيراركية وعلاقات رأسية، حيث يتم تقسيم العمل إلى إدارات وظيفية. ومن التنظيم البيروجرامى الذى يقوم على أهداف محددة وموقوتة وعلى علاقات أفقية وتنتهى حياته بمجرد إنجاز مهمته وتحقيق الهدف الذى أنشئ من أجله.

ومن هذا المزج ينشأ نمط جديد من التنظيم يسمى بالتنظيم الشبكى أو المصفوفة، حيث تتبادل العلاقات رأسيا وأفقيا وذلك كما يتضح من الشكل التالى:

الشكل رقم (١)
العلاقات الرأسية والأفقية فى التنظيم الشبكى[1]



وحسب هذا الشكل تحدد خطوط الاتصال بين أجزاء التنظيم البيروقراطى والبيروجرامى فى شكل نقط واضحة على شبكة العلاقات.

1- David Clelland & William King "Systems analysis project Management" (Clelland & King, Mc Gaw-Hill, Tokyo, 1979).

إمكانية تطبيق التنظيم البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

إن المزيج الناشئ عن اختلاط وتفاعل كل من التنظيمين البيروقراطى والبيروجرامى يوفر بيئة ديناميكية تتعانق فيها كل من العلاقات الرأسية والأفقية.

ويقتضى الأمر تعيين مدير أو رئيس لعمليات البيروجرام يشرف على سير العمل فى البرامج المختلفة التى يتقرر تطبيقها ويقوم بالتنسيق فيما بينها.

كما يتم تعيين مدير بيروجرامى لكل برنامج يشرف إشرافا مباشرا على تنفيذ البرنامج ويعمل كمركز تجميع لكافة الأمور المتصلة بالمهمة المحددة والموقوتة التى يعهد بها إليه، وبالطبع يتم تكوين فرق عمل من العاملين المتخصصين على كافة المستويات، بحيث ترتبط طبيعة العمل بالإدارات التى يعملون بها مع نشاط البيروجرام.

ويفترض التنظيم الشبكى أن كل فرد فى التنظيم يقوم بأكثر من دور وظيفى ويمكنه الانتقال فى المستويات التنظيمية أفقيا ورأسيا، مما قد ينتج عنه بعض التضارب والتكرار فى الاختصاصات خاصة بين كل من المدير الوظيفى والبيروجرامى، من هذا يتطلب الأمر العناية بتحديد خطوط السلطة والمسئولية كما يستلزم الأمر استخدام خريطة للعلاقات التنظيمية أو مصفوفة الاختصاصات لتوضيح مدى ارتباط كل اختصاص بمراحل تدفق العمل فى البرنامج.

اهمية واهداف تطبيق التنظيم الشبكى فى الجهاز الحكومى :

تتمثل حقيقة الاستفادة من تطبيق مدخل التنظيم الشبكى أو البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة فيما يلى:

- وجود مخزن من الكفاءات البشرية فى التنظيم الوظيفى يمكن السحب منه بمرونة لكافة التنظيمات البيروجرامية التى يتقرر تكوينها، بما يمكن من تكامل الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- التخلص من المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل بما يسمح من تخطيها والتغلب عليها بالأسلوب العلاجى الأمثل وفى حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- تحقيق التنسيق الملائم بين الإدارات المختلفة داخل كل منظمة حكومية على حده وفيما بين المنظمات المختلفة بما يساعد على التغلب على التضارب والتكرار فى الاختصاصات والمسئوليات فضلا عن إمكانيات الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة فى أى منها.

- تحقيق التوازن بين المنظمات المختلفة والبيئة وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- تنمية العلاقات بين الأفراد على أساس الثقة المتبادلة والمشاركة فى المسئولية واتخاذ القرارات مما يؤدى فى نهاية الأمر إلى التعاون المثمر والإبداع.

بذلك يمكن تحقيق التوازن بين طاقة النظام وإمكانياته وبين النتائج المرجوة لتحقيق أهداف النظام، وذلك لضمان بلوغ الكفاءة والفعالية على مستوى التنظيم ككل.

أسس الاستفادة من تطبيق المصفوفة الشبكية:

إن تحقيق الأهداف المرجوة السابق الإشارة إليها من تطبيق التنظيم البيروجرامى فى الجهاز الحكومى تتوقف أساسا على تهيئة المناخ التنظيمى الملائم الذى يستند على عدة من الدعائم تتلخص فيما يلى:

- تدعيم وتأكيد وظائف التخطيط الاستراتيجى والمتابعة القائمة على دراسات متكاملة وسياسات ومعايير واضحة محددة.
- التمييز بين وظائف التخطيط والمتابعة وتصميم معدلات الأداء عن الأعمال التنفيذية.
- تحديد الأهداف العامة والنتائج التى تسعى المنظمة إلى بلوغها خلال مدة زمنية محددة، بما يحقق التناسق والتكامل فيما بينها ويقضى على احتمالات التكرار والتقارب، ويؤدى بالتالى إلى إقامة بناء تنظيمى متكامل يعكس أنشطة المنظمة ويهيئ المناخ المناسب ليحقق الأهداف المرجوة.
- تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطويرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف ويوجد نوعا من المرونة وحرية الحركة للقيادات الإدارية المسئولة مع أهمية تحديد المعايير المحاسبة عن المسئوليات إيجابا وسلبا.
- الاختيار الموضوعى للقيادات الإدارية وفقا لمختلف المستويات فى مجالات العمل المختلفة حسب متطلبات العمل وظروفه بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التى ترشد اتخاذ القرارات فى مختلف المجالات بما يساعد على توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة فى إطار المعايير العلمية السليمة.

- تنمية قنوات الاتصال بين وحدات الجهاز الإدارى للدولة لزيادة التعاون والتنسيق فيما بينها وتنمية العلاقات المتبادلة بما يضمن تدفق المعلومات بشكل يساعد على تطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- ضمان إمكانيات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير العمل واستمرار التحسين فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة بشكل متكامل.
- رسم سياسة قومية للعمالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة فى مصر وفى الجهاز الحكومى مع بيان الاحتياجات الفعلية والمستقبلية كما وكيفا.

ثانيا: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة:

Total Quality Management (T.Q.M)

١. مفهوم الجودة الشاملة:

تعرف الجودة بأنها القدرة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمات لإشباع احتياجاتهم بالشكل الذى يتفق مع توقعاتهم وبما يتناسب مع إمكانياتهم، وأن تتم العملية الفنية والإدارية بدون أى أخطاء أو عيب أو نقص من أول محاولة، وأن يستتبع ذلك رضاء العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

وتعنى كلمة شاملة أن تحقيق الجودة يعتبر مسئولية كل فرد فى المنظمة على كافة المستويات.

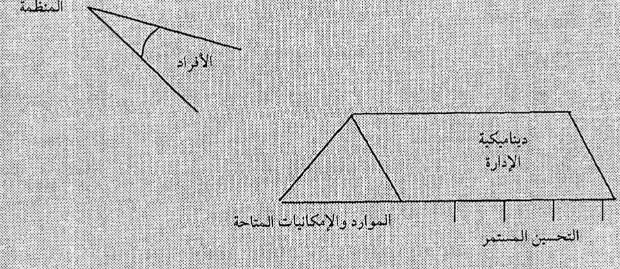
ومن هذا التعريف يتبين أن نظام الجودة الشاملة يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية ترتكز على مبدأ التكامل فى ممارسة إدارة الجودة وعلى أهمية ممارسة الرقابة على الجودة فى جميع مراحل العمل، للتأكد من ممارسة الأنشطة المختلفة وفقا لما هو مخطط لها، وضمان أن تكون قد خططت فى الأصل بصورة صحيحة، وذلك يستلزم المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات المتخصصة الفنية، من أجل التحسين المستمر فى الأداء على كل مستوى من مستويات التشغيل وفى المجالات الوظيفية المختلفة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وذلك للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا وتحقيق رضا المستهلك للسلع والخدمات المقدمة.

فالجودة الشاملة هى إذا جودة فى كل شىء، جودة فى عناصر النظم وعناصر الإنتاج وفى كل مرافق المنظمة.. طالما أنها جميعا فى النهاية تشترك فى تحديد ما يقدم للعملاء من سلع وخدمات، وبالتالى تحدد مدى إشباعها لاحتياجاتهم ومدى رضاهم، مما يؤدى إلى تطوير المنظمة بشكل متكامل فى كافة المجالات.

وفى ضوء ذلك المفهوم الذى يعبر عن معنى إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن تصورها كمنشور كما فى الشكل التالى:

الشكل رقم (٢)

منشور إدارة الجودة الشاملة



ويوضح ذلك المنشور أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بضوء يفيض من رؤية استراتيجية للإدارة ورغبة أكيدة من أجل التحسين والتطوير، ويسير العنصر البشرى على هدى هذا الضوء وبدفعة قوية بفعل ديناميكية الإدارة بما يساعد فى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية والإمكانيات المتاحة.

وينعكس ذلك كله من خلال منشور نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يحلل الضوء المبدئى إلى عدة أضواء وتكوينات متعددة الألوان من الطرق والوسائل التى تقود إلى تحقيق الجودة الشاملة فى كافة المجالات بشكل متكامل، مما يؤدى إلى تحسين الرؤية وإلى التطوير المستمر.

٢. عناصر إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية :

٢/ ١: الاعتماد على أسلوب فرق العمل :

إن العمل فى المنظمات المختلفة يحتاج إلى جهد جماعى موحد والعمل من خلال فرق عمل متعاونة، فجهد وفكر شخصين أفل من شخص واحد، وثلاثة أفضل من اثنين.. وهكذا، ويساعد ذلك على تدفق الأفكار والاقتراحات المبدعة لتحسين جودة العمل.

ويتطلب من فرق العمل أن يؤدى كل فرد واجباته بأقصى قدراته وإمكانياته وإيثار المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، كما يتطلب زيادة التعاون، وتقليل النزاعات، والولاء، والالتزام، والإحساس بالمسئولية من جانب أعضاء هذه الفرق وكافة العاملين بالمنظمة.

٢/ ٢: الجودة الشاملة هى مسئولية كل فرد فى المنظمة:

إن تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمة لا يقتصر على قطاع الجودة بها فقط بل هى مسئولية جميع العاملين فى المنظمة، ويستلزم الأمر المشاركة الإيجابية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين متلقى الخدمات والمستفيدين منها على السواء وذلك لتحقيق النجاح المتواصل وتحقيق رضا كل من مقدمى ومتلقى الخدمات الحكومية.

٢/ ٣: المراجعة والمتابعة المستمرة:

ويتم ذلك من خلال التعرف الدائم والمستمر على أنشطة المنظمة وسير الأعمال للتأكد من حسن تدفقها نحو الجودة الشاملة، عن طريق تجميع المعلومات وتوفير الإحصاءات والبيانات عما يدور من أعمال تقود إلى الهدف المنشود، بما يصحح مسار العمل فى اتجاه الهدف أولا بأول ويقلل الفاقد فى الوقت والجهد والتكاليف، ويساعد على تلافى حدوث المشكلات قبل وقوعها أو الاستعداد لمواجهتها.

٢/ ٤: الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة:

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة يساعد فى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وهو من أهم مستلزمات تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات للجماهير وخصوصا فى مجال الصحة والتعليم، حيث تتوقف جودتهما عموما على مدى استيعاب التكنولوجيا الجديدة، سواء فى النواحى الفنية المتخصصة أو فى النواحى التنظيمية والإدارية.

٢/ ٥: تشجيع جهود الإبداع والابتكار:

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على الجهود الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد العاملين فى المنظمة، ويتطلب ذلك إطلاق العنان لتحرير الأذهان من العوائق التى تحول دون التجديد والتغيير.

ويمكن استخدام طرق ووسائل متعددة لتشجيع عمليات الخلق والإبداع والتجديد فى أنحاء المنظمة مثل طرق عصف الذهن وطريقة ديلفى وحلقات الجودة، هذا بالإضافة إلى أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التى تساعد فى تنمية ملكات العاملين بمختلف المستويات فى هذا المجال.

٢/ ٦: ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام المتوقع منها:

لا يقتصر نظام الجودة الشاملة على إخراج سلع وخدمات عالية الجودة فحسب، بل يستلزم الأمر أن تتناسب تلك المخرجات مع احتياجات طالبيها، وفى حدود قدراتهم وإمكانياتهم.

٢/ ٧: قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمة:

تعتبر قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمة من أهم عناصر الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يجب التعرف على العملاء وطالبى الخدمات وإدراك احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، حتى يمكن إعداد خطط العمل وتحديد المهام والواجبات المطلوبة لتحويل تلك الاحتياجات إلى إنجازات فعلية وخدمات ملموسة ذات مواصفات جودة محددة، ويؤدى ذلك بالطبع إلى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها ورضا العملاء وطالبى الخدمة عنها.

٢/ ٨: التقليل من المستويات الإدارية المختلفة:

إن التقليل من المستويات الإدارية المختلفة يساعد على استمرار التحسين والتطوير بما يؤدى إلى ارتفاع معدلات الجودة فى أنحاء المنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يلى:

- المرونة فى التنظيم نظرا لعدم التقيد الشديد بالمستويات الإدارية المتعددة.
- تفهم العاملين على اختلاف مستوياتهم لأهداف المنظمة وسياساتها، بما يساعد على العمل تجاه الهدف المشترك.
- سهولة عملية الاتصال الرأسية والأفقية فى أنحاء التنظيم، بما يؤدى إلى سرية ودقة تبادل المعلومات.

- قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بدقة.
- تجنب تشويش المعلومات التى يتم إرسالها واستقبالها.
- تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الأعمال وتحليل المشكلات.
- الدافعية الذاتية للأفراد، نظرا لحرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

٢/ ٩: المطابقة لمعايير ومواصفات محددة...

إن نظام إدارة الجودة الفعال يستلزم التأكد من حصول العملاء الخارجيين على الخدمات الجيدة المطابقة لمعايير ومواصفات الجودة المحددة.

ويتم ذلك إما بتجنب الوقوع فى الأخطاء منذ بداية الأعمال أو بفحص ومراجعة ومتابعة الأعمال والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير، بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة.

٢/ ١٠: الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط:

يتم استخدام الطرق العلمية لتحليل العمل مع الاهتمام ليس فقط بالنتائج بل الاهتمام بالعمليات والنتائج على حد سواء.

فمن خلال التركيز على العمليات والأنشطة، يمكن التأثير على النتائج فى مرحلة مبكرة وبصورة إيجابية، بما يساعد على تحسين جودة النتائج.

ولا شك فى أن دراسة سبب أداء الأعمال بالطريقة التى تؤدى بها ومراعاة الاهتمام بالإجراءات الوقائية أكثر من التصحيحية يضمن عدم وجود أى خلل أو إبطاء فى العمل بحيث يتم الأداء بشكل سليم ومنذ البداية.

٣. كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية:

إن النظام المتكامل للجودة الشاملة يهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات ومحاولة ضمان اختفاء نسبة الأخطاء بالكامل، والاهتمام برغبات متلقى الخدمات والعملاء وتحقيق التحسين المستمر فى أداء المنظمة، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم، ولتحقيق ذلك لا بد من وضع تخطيطا استراتيجيا للمنظمة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة

وأهداف محددة فى ظل استراتيجيات عامة حاكمة، كما يجب مشاركة العاملين فى تشخيص وتحليل وحل المشكلات وفى تقديم مقترحات التطوير.

ومن هنا يأتى نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة أو مدخل إدارى حديث لتلبية متطلبات عصر المنافسة الحادة وتطوير الأداء فى المنظمات الحكومية.

ولتحقيق ذلك فنحن نحتاج إلى نقلة حضارية شاملة ترتكز على ما يلى:-

٣/١: **قادة من نوع جديد** قادرون على معاملة الأفراد بشكل جيد وإعطاءهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقاتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم.

٣/٢: **رؤية واحدة مشتركة** ابتداء من الرئيس الأعلى إلى العاملين، حتى يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة فى جميع أرجاء التنظيم.

٣/٣: **استراتيجية تنافسية** يتم التوصل إليها من خلال تحليل الفرص الممكنة وتحليل ودراسة التحديات والمستجدات ونقاط القوة والضعف.

٣/٤: **قيم وقناعات مشتركة** ابتداء من الرئيس حتى العاملين فى خط المواجهة مع المتعاملين، وذلك حتى يمكن إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج أو الخدمة، فلا بد من دراسة الثقافة وتحديد القيم السائدة واستبدالها (عند الضرورة) بثقافة وقائية تكون معدلة لتتلاءم مع التطوير المستمر.

٣/٥: **هيكل تنظيمى مدمج وتفويض أكبر للسلطات** ويمكننا أيضا تغيير المسئوليات، وأيا كان الأمر فيجب إعادة الهيكلة كلما يقتضى الأمر حتى يتحقق التغيير الفعال.

٣/٦: **نظم تشغيل جديدة** تتميز بالسرعة والدقة من خلال وجهة نظر العميل عن طريق الابتكارات التكنولوجية وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات.

٣/٧: **المهارات** إن تدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف يعتبر أمرا هاما لتحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية، فيجب تحسين وتطوير التجارب التدريبية للعاملين فى كل المستويات الإدارية وتخصيص مزيدا من الموارد اللازمة لتنفيذ التحسينات وتمكين الموظفين (إعطاء الفرصة لهم) للتحرك إلى الأمام بدلا من الوقوف فى أماكنهم بدون تقدم.

ثالثا : التطوير التنظيمى :

مفهوم التطوير التنظيمى:

يراد بالتطوير التنظيمى إحداث تغيير شامل فى المنظمة من جوانب متعددة، من حيث قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات.. بما يسمح لها من الاستمرار قدما فى طريق الأهداف المرسومة مع التطور المستمر.

الجوانب الأساسية للتطوير التنظيمى:

لا تتجه مجهودات التطوير التنظيمى إلى الأفراد وحدهم، بل تتشعب فى أنحاء المنظمة، وهى تتضمن وضع خطط وبرامج التحسين والتطوير فى الجوانب التالية:

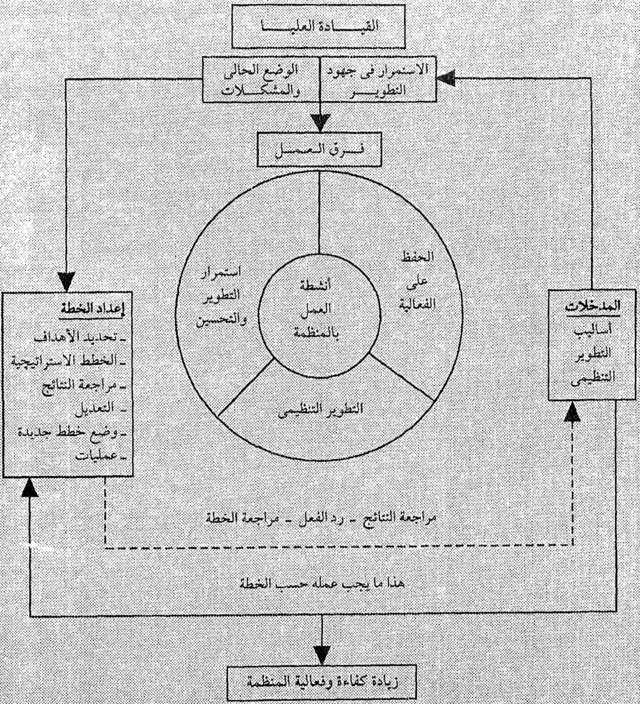
- يمكن تركيز جهود التطوير التنظيمى على بعض مجالات الأنشطة المراد تطويرها فى المنظمة، أو لتشخيص المشكلات التى تعوق سير الأداء وتقلل من فعاليته.
- تحسين الخطط القائمة أو تعديل الأهداف بما يساعد على تعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التطوير.
- الاهتمام بالنظام الكلى للمنظمة من خلال الدراسة المتكاملة للتنظيم ككل أو لأى جزء أو تقسيم فرعى به، بالإضافة إلى دراسة كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية المؤثرة والمتأثرة بعمليات التغيير.
- الحصول على تأيد الإدارة العليا وضمان تفهمها لمجهودات التغير وأهميته للتنظيم ككل وللعاملين على السواء مع أهمية استمرار ذلك التأييد على المدى الطويل.
- تخطيط عمليات التطوير وبناء فريق عمل مسئول عن التغيير.

تطبيق التطوير التنظيمى:

إن عدم تعرض خلايا المنظمة للتطوير التنظيمى والتجديد يعرضها للفشل، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمى تأخذ بيدها لتنقلها من حالتها الحالية إلى الانطلاق نحو التطوير حتى يتكون بداخلها نظم تجديد ذاتية Self Renewing ، ويصور الشكل التالى مراحل عملية التطوير التنظيمى ومكوناتها.

الشكل رقم (٣)

نظام التطوير التنظيمى[1]



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results", (Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey

وتتكون هذه المراحل كما بينها الشكل فيما يلي:

- دراسة تقارير إنجازات التقسيمات التنظيمية المختلفة بما يسمح ببيان مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمي.

ويتم تشخيص الوضع الحالي بالمنظمة مع التركيز على نواحي القوة والضعف فيها بشكل عام وتشخيص العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

فقد يتميز العاملون بمستوى عال من التأهيل والخبرة، لكن مستوى أدائهم منخفض بشكل ملحوظ. مما يقتضي تحليل هذه المشكلة للتعرف عما إذا كان سببها الحوافز أو التدريب أو أسلوب القيادة أو ظروف العمل.. بما يمكن من اقتراح أسلوب التطوير المناسب في إطار الظروف السائدة والمتوقعة.

- إعداد خطة التطوير مع توضيح أهداف واستراتيجيات العمل وعمليات التنفيذ بما يسمح بمراجعة النتائج بصفة دورية.
- اتخاذ التدخلات وإجراء العمليات وأساليب التطوير التنظيمي التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأنشطة، وتتلخص تلك الأساليب فيما يلي:-

* **مختبر المهارات السلوكية:** حيث يتقابل مجموعة من الأفراد على كافة المستويات لمناقشة مقتضيات التطوير وأساليبه لتطوير المهارات السلوكية للأفراد حتى يتحقق تطوير أكثر للجماعة وللتنظيم ككل.
* **تنمية الفريق:** يجعل هذا الأسلوب من جماعة العاملين وحدة واحدة متكاملة تتجه لتحقيق أهدافها الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
* **مقابلات المواجهة:** يلجأ لهذا الأسلوب عندما تمر المنظمة بصعوبات وأزمات أو عندما تكون بصدد اتخاذ قرارات هامة.. لذلك يجتمع العاملون على كافة المستويات الإدارية لإجراء تقويم سريع للمواقف والتعرف على المشكلات وتبادل الآراء ووضع خطة العمل.
* **بحوث ردود الفعل أو بحوث الاتجاهات:** Attitude Surveys هذه البحوث هي جهود منتظمة لتجميع بيانات تفصح عن أحاسيس واتجاهات الأفراد نحو أشياء وعوامل معينة ذات تأثير على الأداء والكفاءة، وهي تفيد في تحسين الاتصالات وتطوير أساليب القيادة ورسم نظم الحوافز وفي تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعا: إثراء الوظيفة : Job enrichment

يميل إثراء الوظيفة إلى تغيير الطبيعة الأساسية للعمل من خلال تنويع الواجبات التى يؤديها الفرد وإضافة مسئوليات جديدة للوظيفة بما يسمح باستغلال مهارات العاملين وطاقاتهم الظاهرة والكامنة بصورة تنعكس على الكفاءة الإدارية من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى.

بذلك يساعد هذا المدخل على التطبيق المنظم لسياسات الحوافز من خلال ما يلى:-

- إضفاء معنى واضح عن العمل فى ذهن القائمين به.
- التأكيد على أهمية تحقيق الذات والإحساس بالمشاركة الإيجابية لبلوغ الأهداف المرجوة.

ويهمنا فى هذا المجال التفرقة بين المصطلحات الإدارية المستخدمة فى هذا الصدد وهى:

- **التوسع الوظيفى** Job enlargement : يعنى اتساع أو تكبير الوظيفة لتشمل عدد أكبر من الخطوات أو العمليات المرتبطة ببعضها أو المتكاملة، ومن ثم فهو امتداد أو توسع أفقى للوظيفة، أى يتم توسيع الوظيفة بإضافة واجبات من نفس نوع النشاط المؤدى.
- **التناوب الوظيفى** Job rotation or Job mutuality : يتم طبقا لهذا الأسلوب تناوب أو انتقال العاملين فيما بين الأعمال المختلفة فى مجالات الأنشطة المختلفة، بما يقلل الشعور بالملل والرتابة لدى العاملين ويكسبهم خبرات متكاملة فى عدد من المجالات.

أهداف التوسع فى إثراء الوظيفة العامة :

تهدف عمليات إثراء الوظائف إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذ تكمن قيمتها فى أن الفرد لا يساهم مساهمة محسوسة فى أداء الوظيفة فقط، وإنما يشارك أيضا فى تخطيطها وتقييم نتائجها. مما ينمى لديه روح الإلتزام والحماس ويزداد حبه وتعلقه بعمله ومن ثم تزداد درجة الرضا عن العمل وترتفع الكفاءة بوجه عام.

كما أن إضفاء قيمة معينة على الوظيفة يساعد فى توفير الشخص بكامل قدراته للوظيفة بشكل متكامل The whole Person for the whole Job وذلك على أساس أن الوظيفة الكاملة هى التى تتضمن عناصر أساسية تشمل ما يلى:-

- تخطيط الوظيفة (تقرير كيف تؤدى).
- أداء واجبات الوظيفة.
- تقييم الوظيفة واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة.

وبهذا الشكل توفر عمليات إثراء الوظائف فرص النمو والتقدم والتطوير لكل من الفرد والمنظمة على السواء.

أساليب إثراء الوظائف :

تتم عمليات إثراء الوظائف من خلال مجموعة من الأساليب أهمها ما يلى :-

(أ) الإثراء من خلال إعادة هيكلة الوظيفة Restructuring : قد أدى التخصص فى العمل إلى نوع من تفتيت الوظائف بشكل أصبح الفرد لا يدرك معنى العمل الذى يقوم به ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى وما تهدف إليه بشكل عام، لذلك يتم إثراء الوظيفة من خلال إعادة هيكلتها بحيث تتضمن هى ذاتها الدوافع المرتبطة بالعمل مثل الدافع للإنجاز والاعتراف والمسئولية والنمو والتقدم.

وتتفرع هذه العملية إلى قسمين هما:

الأول : الإثراء الرأسى وهو عكس تقسيم العمل والتخصص.

الثانى : الإثراء الأفقى وهو إجراء تبديل وإضافة للوظيفة ويؤدى هذا الأسلوب إلى زيادة درجة الرضا والكفاءة لأنه يركز أصلا على الإثراء الأفقى.

(ب) الإثراء والتوسع للوظائف من خلال وضع الأهداف وحل المشكلات goal setting & problem solving يفترض هذا الأسلوب وجود ثلاث جوانب هى:-

* التخطيط والرقابة وهما يتضمنان حل المشكلات ووضع الأهداف ثم استخدام وتوجيه القوى العاملة وتقييم أدائها وغالبا ما تسند هذه الأعمال للقيادات الإدارية.
* أما الجانب الثالث فهو التنفيذ الفعلى للعمل الذى يتولاه العاملون، ولجعل العمل التنفيذى أكثر معنى وأكثر قيمة فلا بد أن يتضمن بعض جوانب التخطيط والرقابة بجانب النواحى التنفيذية.

ويتم ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة فى تخطيط ورقابة ما يقومون به من أعمال، وبهذه الطريقة يتم إضافة واجبات الإدارة المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات إلى وظائف العاملين وبذلك يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم مديرين.

الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام إثراء الوظائف :

يمكن اتباع الخطوات الإجرائية التالية لتطبيق نظام إثراء أو إغناء الوظائف على النحو التالي:-

١ ـ القيام بالدراسات الاستطلاعية والتشخيصية فيما يتعلق بالنواحي التالية:-

* دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل سياسة الدولة واتجاهاتها والقوانين والتشريعات التي تحكمها وخاصة تلك المرتبطة بالعمالة.
* دراسة وحدات الجهاز الإداري للدولة وإمكانياتها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية واختصاصاتها، والوظائف المتاحة بها واللازمة حاليا ومستقبلا لتنفيذ الأعمال كما وكيفا.
* دراسة مدى تحقيق المنظمات الحكومية المختلفة لأهدافها وبيان المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء بها وأولوياتها وطبيعتها وأسبابها.. للوقوف على الثغرات القائمة ومواجهة ما قد يجد من معوقات.
* دراسة مدى حدود سلطات الأفراد في المستويات المختلفة.
* استقصاء الاتجاهات attitude surveys للتعرف على مميزات الأفراد ومستواهم ونوعية احتياجاتهم وتطلعاتهم في العمل واتجاهاتهم وآرائهم بالنسبة للوظائف الحالية ومضمونها ومستوى الرضا الوظيفي.

٢ ـ اتخاذ الإجراءات لإعداد برامج إثراء الوظائف بعقد حلقات عمل seminars يشترك فيها مجموعات من الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة البرنامج ونتائجه.

٣ ـ إعداد برامج مكثفة لتدريب فرق العمل لتنمية مهاراتهم في النواحي الإدارية والتخصصية.

٤ ـ إجراء التعديلات اللازمة في نظم الرقابة ومفاهيمها ونظم المعلومات ونوعيتها وقنواتها.

خامسا، مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية ،

تنطوي القيادة الإدارية على ذلك التأثير المتبادل بين الأفراد على كافة المستويات لبلوغ الأهداف المرجوة في ظل الظروف المحيطة سواء محليا أو عالميا.

وعلى القائد الإداري أن يحدد موضع خطواته وإلى أي طريق يتجه، من خلال تخطيط استراتيجي يعينه على إنارة معالم ذلك الطريق متخطيا المعوقات والأزمات للوصول بالمنظمة التي يقودها وبالعاملين فيها إلى بر الأمان، بما يساعد على تحقيق النتائج والإنجازات المرجوة بأعلى مستويات الجودة.

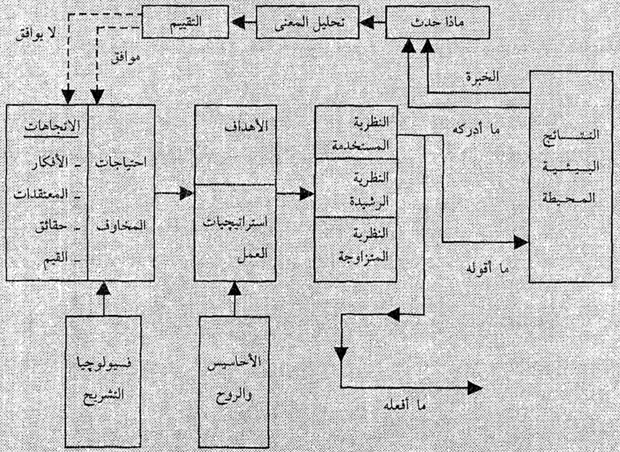
تحليل الذات وحلقة التعلم المزدوجة لتنمية القيادات الإدارية :

إن تحقيق الكفاءة التنظيمية فى الوحدات الحكومية المختلفة لن يؤتى الأثر المطلوب به إلا بقدر استخدام مهارات وقدرات القيادات الإدارية بشكل إيجابى، يستلزم الأمر العمل على دفعهم نحو التعلم والتنمية بشكل مستمر وبشكل متكامل بما يتواكب مع التطورات الفنية والإدارية سريعة الخطى ويتواءم مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

وليس ذلك بالشىء الهين، وذلك لصعوبة فهم ديناميكية العقل والجهاز العصبى للإنسان من ناحية وصعوبة تحليل سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وتعنى حلقة التعلم المزدوج فى إحداث التنمية اللازمة لدى القيادات الإدارية على النحو الذى يظهره الشكل التالى:-

الشكل رقم (٤)

حلقة التعلم المزدوج[1]



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

وحسب هذا الشكل يبدأ الفرد فى تجميع البيانات عن العالم حوله وعن نفسه بتأثير الروح واندفاع الأحاسيس وتبعا للعوامل الفسيولوچية.

بذلك تتبلور الأفكار الأساسية للفرد وتكون لديه قيم واتجاهات معينة تتحدد على أساسها احتياجاته الأولية وأهدافه ومخاوفه، وبتراكم التجارب والخبرات والمعارف تنشأ الحاجات الثانوية والنفسية للفرد (الحب، القوة، التطور...) ومن مجموع هذه الحاجات والأفكار والقيم والأهداف والمخاوف يتكون البرنامج الأساسى لعمل الفرد، ويشير ذلك البرنامج إلى كيفية تصرف الفرد فى المواقف والظروف المختلفة التى تواجهه.

ثم يعمد الإنسان إلى تكوين برنامج عمل ثان لأهداف واستراتيچيات العمل يساعده على إشباع حاجاته وتجنب مخاوفه وتحقيق أهدافه.

وفى إطار ذلك يعمل الإنسان بناء على ثلاث نظريات هى:-

- **النظرية المستخدمة:**

وهى البرنامج الأساسى للفرد وهنا يتفهم الإنسان ويدرك جزء فقط من أسباب حدوث مواقف معينة.

- **النظرية الرشيدة:**

وهى التغيرات التى يعطيها الفرد لنفسه بخصوص أسباب وكيفية حدوث شىء ما أو تصرف معين.

- **النظرية المتزاوجة:**

وهى التفسيرات التى يبديها الفرد للآخرين بخصوص أسباب تصرفه بشكل معين.

وفى إطار تلك النظريات وحسب شخصية ومعلومات وخبرات الفرد وبرامج العمل الخاصة به تتحقق نتائج تؤثر على كل من الفرد نفسه والبيئة المحيطة به على السواء.

وجدير بالذكر أن تصرفات الفرد تتأثر إلى حد كبير بما يلى:

- فلترة المعلومات والأفكار وتنقيتها مما قد يؤدى إلى محو بعض البيانات وتغيير الحقائق.
- تحليل البيانات الواردة لإعطائها معنى محدد.
- تقييم البيانات لتحديد مدى تناسبها للفرد ومدى مقابلتها لاحتياجاته وأهدافه.

ويعتبر ذلك نظاما مغلقا ذو حلقة واحدة يقود إلى أهداف واستراتيچيات العمل، وقد يتوافق أو لا يتوافق معها.

- وفى حالة عدم توافق المعلومات والبيانات الواردة لأهداف الفرد، فإنه يعمل على تعديل بعض أهدافه بدون تغيير البرنامج الأساسى ذاته.

أما الاتجاه للتعلم المزدوج فالشخص يسعى إلى فحص وتعديل برنامجه الأساسى (الأفكار، القيم، الحاجات، الاتجاهات، الأهداف) وهى عملية صعبة ولكنها تشكل المدخل الوحيد الذى يقود إلى التعلم والتطور والنمو.

ولإحداث ذلك التعديل يبدأ الفرد بتحليل نفسه وأسلوب تصرفاته وأدائه وعلاقاته بالآخرين.

ويؤدى هذا التحليل الذاتى إلى أن يبدأ الإنسان بالنظر إلى نفسه من خلال تحليل جوانب متعددة فى حياته الوظيفية والاجتماعية، وذلك حتى يتعرف على ذاته أكثر بطريقة علمية ومنطقية تعينه على التعرف على مواطن القوة والضعف فى أسلوب حياته وعمله وتصرفاته وتفكيره، وبذلك تنشأ بداخله الرغبة الأكيدة فى التطور والتنمية والتثقيف حتى يتغلب على مخاوفه وينمى قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه المرجوة.

سادسا : إدارة العولمة:

شهد عقد التسعينات بداية تغيرات عالمية ضخمة، لا تزال أحداثها مستمرة حتى وقتنا الحاضر. وربما تؤدى تلك التغيرات إلى تعديل وتغيير خريطة الاقتصاد العالمى.

وبإلقاء الضوء على تلك التغييرات الاقتصادية التى حدثت نتيجة للطفرة الهائلة فى صناعة المعلومات والاتصالات، نجد أن الإدارة فى سعيها للاستفادة من هذه الطفرة، قد أوجدت نمط عالمى جديد للاقتصاد وهو ما يعرف حاليا بالعولمة.

قد أصبحت العولمة عنصرا حاكما لحركة النشاط الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، فقد فرضت نفسها بقوة على النظام العالمى الجديد بمساعدة ثورة الاتصالات والمعلومات والفضائيات وآليات السوق الحرة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود الجغرافية، وأسواق المال والنقد العالمية.. بحيث أصبحت مختلف الدول لا تستطيع إلا أن تندمج وتتكامل مع العولمة وتدور فى فلكها وفق ما تمليه إرادة شعوبها وآمالها وتعظيم منافعهم والبعد عن المخاطر المحتملة التى قد تعوق برامج الإصلاح الاقتصادى بها.

مفهوم العولمة:

انبثقت العولمة من حقبة التحول الاقتصادى العميق للإنسانية فى ظل هيمنة وقيادة الدول الكبرى وتحت سيطرتها وفى ظل سيادة نظام عالمى للتبادل اللاامتكافئ.

بذلك فهى تتسم بتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول اقتصاديا فضلا عن تزايد حركة العملات، وقد عزز ذلك التقدم التكنولوجى فى الاتصالات مما أتاح للعامل لأن يكون قرية صغيرة.

ولا يعتمد ذلك على مجرد ممارسة الأعمال دوليا إنما يستند أيضا على وجود ثقافة مشتركة ونظام للقيم يسمح بانتقال الموارد المختلفة وتحقيق أكبر المزايا التنافسية، حيث تلتزم المنظمات المختلفة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة بأعلى مستويات الجودة للأسواق المناسبة وبأقل الأسعار.

اختلاف الأراء حول العولمة :

ولقد أصبحت العولمة من أكبر ظواهر الفترة المعاصرة، وقد تختلف آراء البعض وقد يتفق البعض الآخر على أهداف العولمة وغاياتها.

فعلى سبيل المثال فقد أوضح أنصارها أنها هى التى ستنقذ العالم من معاناته وأنها بمعاييرها سوف تؤدى إلى تطبيق قواعد حقوق الإنسان وإشاعة الحريات.

ويرى البعض الآخر أنها الوجه الثانى أو الثالث للاستعمار أو الثوب الذى ارتداه النظام الرأسمالى فى غزوه للدول الأخرى والاستيلاء على مواردها، بعد تهلهل الثوب العسكرى وتقادم رداء الشراكة الذى ينضمن الاتجاه إلى إقامة المصانع والمؤسسات التجارية فيما بين الاقتصاديين فى المستعمرات وفى الدول الكبرى، فالاتجاه إلى الاقتصاد الحر وتحرير التجارة قد يزيد من شدة تنافس الدول مما يقوى الدول المتقدمة ويضعف الدول النامية التى لا قبل لها بمنافسة الدول الأخرى اقتصاديا.

ومن الواضح أن هناك قوى تنظيمية برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية تقود عمليات التنمية الاقتصادية عالميا وتشكل اتجاهاتها بما يتفق مع ميولها.

ويتم ذلك بتجنيد ثلاث فيالق لا يمكن لأى دولة أن تقف فى مواجهتها وهم:

* اختراق البورصات بعد أن أصبح الاقتصاد ماليا يقوم على العملات والبورصات والانتقال المفتوح لرؤوس الأموال إما بصفة قروض أو استثمار أو أسهم أو سندات، وبهذه الطريقة

يصبح الاقتصاد فى يد رؤوس الأموال الأوروبية/ الأمريكية، ويمكن لهم أن يكرروا ما فعلوه مع النمور الآسيوية فى ماليزيا بمختلف الطرق والوسائل التى تسمح بها نظام البورصات.

* غزو السلع والمنتجات لأسواق العالم بعد أن توصلت اتفاقية الجات إلى تكوين الأسواق المفتوحة ومنعت الدول من فرض رسوم جمركية على الواردات إليها، فأصبحت الأسواق القومية فريسة سهلة أمام السلع الأجنبية لأنها لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودتها، فضلا عن استخدام أسلوب الإغراق لقهر السلع الوطنية والانفراد بالسوق.
* الإعلام عن طريق الأقمار الصناعية والقنوات التليفزيونية بالغزو الفكرى والتفسى لفلسفة العولمة.

وكان من الممكن للتغيرات التكنولوجية سريعة الخطى أن تجعل من العولمة حركة إنسانية عظيمة الاختراق لظلمات الجهل والفقهر والاستبداد فى أنحاء المعمورة، لولا ارتباط العولمة بحركة رأس المال الذى يتمتع بحب الذات مما يعوق توظيف المعارف العلمية والتكنولوجية من أجل رفاهية العالم وحل مشكلاته، ولكن على النقيض من ذلك فقد ساعدت العولمة على اقتصار الاستفادة من هذه المعرفة على الدول المتقدمة وحجبها على الدول النامية.

مواجهة العولمة والتعامل معها:

ومهما اختلفت تلك الآراء أو اتفقت على أهداف العولمة، فقد أصبحت اليوم واقعا لا نستطيع أن نغفله وطريقا وحيدا لا بد من ارتياده إذا أردنا السير وعدم التخلف عن ركب المجتهدين.

وقد فعلت العولمة خيرا فى أنها أعطت جرس إنذار عاليا ومدويا ونبهت بأنه لا يوجد بها مقعد شاغر للكسالى والمتقاعسين.

وقد شاهدت سياتل فى الولايات المتحدة ودافوس فى سويسرا مظاهرات شعبية حاشدة ضمت عشرات الألوف التى اجتمعت احتجاجا على السياسة التجارية التى تنتهجها الدول الكبرى والشركات العملاقة متعددة الجنسيات.

وكان من الممكن أن تأخذ العولمة طابعا آخر يمثل الحوار بين الحضارات والتعارف بين الشعوب والتلاحم بين الثقافات والقضاء على العنصرية وهى كلها أهداف نبيلة ومفيدة للبشر.

فإذا كانت العولمة من مخرجات الإدارة فهى فى نفس الوقت من مدخلاتها أيضا حيث يصعب على الإدارة الحديثة أن تمضى فى طريقها دون الاستعانة بمعطيات العولمة وآثارها.

ومن هنا يجب أن نتطرق فى البحث عن كيفية التعامل مع الوافد الجديد فى مختلف أشكاله وألوانه ودراسة طبيعته، وذلك بالبحث عن آليات جديدة لإدارة عملية الاندماج والتكامل على أسس موضوعية مع النظام الاقتصادى العالمى الجديد أو حسب التعامل مع العولمة من منظور عالمى وقومى فى آن واحد دون أن نسلم قيادة أمورنا للدول الكبرى، ولا نملك غير الإذعان.

لذا يستلزم الأمر إدارة علمية للدخول إلى محراب العولمة بأقدام ثابتة، إذ أن الأسس والنظريات الإدارية السابقة وضعت للتعامل مع المؤسسات الجزئية "Micro" ، بينما إدارة العولمة تحتاج ليس فقط إلى نظريات كلية "Macro" تصلح للتطبيق على المستوى القومى للدول المختلفة، وإنما إلى نظريات فوق كلية أو إدارة كونية ليس لإدارة شئون المجتمع الدولى وإنما لإدارة عملية التلاحم والتكامل بين الاقتصاد القومى والاقتصاد العالمى، وهو ما يكون مدعاة للبحث عن مدخل جديد يحقق عولمة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بحيث يكون:

* التخطيط الاستراتيجى للتعامل بين الأسواق المحلية والدولية يعد أحد وظائف إدارة العولمة دوليا ومحليا.
* التطور التنظيمى للهياكل الإدارية للمشروعات القومية مدخلا لتنظيم العلاقات التشابكية بين مشروعات الداخل والمشروعات الكبرى العملاقة متعددة الجنسيات وعابرة القوميات.
* الإشراف والتوجيه الإدارى بعيدا عن تعليمات أو نصائح المؤسسات الدولية النقدية والتنموية مثل البنك الدولى وصندق النقد الدولى وغيرها، أى يكون نابعا من المؤسسات السيادية القومية ولى المسارات وفق الضوابط التى تحقق المصالح العليا للمجتمع.
* الرقابة على الاندماج والتكامل فى ظل العولمة بمعرفة مؤسساتنا الرقابية المنوط بها تقييم الانحرافات عن الأهداف العليا للمجتمع فى ظل العولمة.

سابعا: إعادة اختراع وظائف الحكومة:

مما لا شك فيه أن انتهاج الدولة لسياسة الإصلاح الاقتصادى يتطلب إعادة النظر فى الدور الذى يقوم به الجهاز الإدارى للدولة بما يتيح له ممارسة التنفيذ المباشر لبعض المهام الحكومية التقليدية ومشاركة أكثر فاعلية لكل من قطاع الأعمال وقطاع المنظمات، واتضحت ضرورة الإصلاح خاصة بعد إفساح مجال أكبر للقطاع الخاص وتقليص الدور الاقتصادى للحكومة، مما استدعى أهمية إعادة اختراع الإدارة العامة وتعديلها وإعادة النظر فى طرق عملها وأساليبها.

مفهوم إعادة اختراع الحكومة:

يقصد بإعادة اختراع الحكومة Government Reinventing إعادة النظر فى وظائف الإدارة الحكومية بشكل جذرى وإحداث تغيرات جذرية بها.

وقد يتداخل مضمون هذا المدخل مع بعض المفاهيم المعروفة والتى تتلخص فيما يلى:

- التنمية الإدارية الشاملة.
- الإصلاح الإدارى الشامل.
- دولة الرفاهية Welfare State.
- إعادة الهيكلة Re Structuring.
- الثورة الإدارية.
- الاتفاق أو السياسة الجديدة New Deal.

ويمكن النظر لهذا المدخل بمثابة طوق النجاة الذى يعين الإدارة الحكومية من الغرق فى بحور المشكلات التى تعانى منها وتؤدى بالتالى إلى تدنى الخدمات الحكومية المقدمة كما وكيفا.

وتتلخص تلك المشكلات أو مقدمات إعادة اختراع الحكومة فيما يلى:-

- التضخم الوظيفى فى الأجهزة الحكومية دون مراعاة طبيعة العمل واحتياجاته الحالية والمستقبلية.
- التضخم التنظيمى للجهاز الحكومى.
- المركزية فى اتخاذ القرارات وعدم وضوح دور المستويات الأدنى.
- عدم تمكين المواطن من متابعة دور الوحدات الحكومية وتقييم خدماتها بما يساعد على تلبية احتياجاته الفعلية.
- عدم اتباع نظام الجدارة للاختيار خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية حيث استمر الأخذ بنظام الأقدمية على كافة المستويات.
- القصور فى استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية بشكل متكامل بما لا يساعد على مكافأة المجد ومعاقبة المهمل.
- عدم التكيف مع التطورات العلمية والإدارية سريعة الخطى.

- قصور سياسات التدريب واقتصارها على مجرد صرف الاعتمادات المخصصة للتدريب على البرامج الواردة فى الخطة دون محاولة تطويرها لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

أهداف وعناصر الاتجاه إلى إعادة اختراع الحكومة:

تتلخص الأهداف التى يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق مدخل إعادة اختراع الحكومة فيما يلى:

(أ) تخفيف أعباء الحكومة والإدارة العامة:

بإعطاء مزيد من أدوارها إلى القطاع الخاص، وانسحاب الحكومة من الأنشطة ذات الطابع التجارى، ويتم ذلك من خلال الإتجاه نحو الخصخصة رغبة فى رفع الكفاءة الإدارية، التى يؤدى بالتبعية إلى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة بشكل متكامل متناسق.

(ب) رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة:

فلا بد من التفكير فى وسائل غير تقليدية لرفع كفاءة إيصال الخدمات العامة مثل:-

- عقود الإدارة فيمكن إسناد الإدارة إلى شركات متخصصة وليس شرطا أن تقوم الدولة المالك بالإدارة.
- تكوين وحدات لها طابع الشركات المساهمة لتقديم بعض الخدمات الحكومية كالبريد.
- تطوير الخدمات العامة التى تديرها الدولة بحيث تصبح تنافسية ودون المساس بالملكية فمثلا يمكن إنشاء عدة شركات تختص بتقديم الخدمة التليفونية.
- على المستوى المحلى يمكن أن تقدم بعض المحافظات خدمات متميزة للمحافظات المجاورة كخدمات النقل.
- تشجيع الأهالى على إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التى يرغب الأفراد فى الحصول عليها (الثقافة - دور الحضانة).
- قيام الحكومة بدعم من يقومون بتقديم خدمات، وذلك بإعفائهم من الضرائب أو تقديم إعانة أو غير ذلك.

(ج) تمكين المواطن :

أن يكون للمواطن المتعامل مع الإدارة العامة قدر أكبر فى تسيير أمورها عن طريق قياس أداء الإدارة وقياس عوائدها وتقييم أساليب وإجراءات العمل المتبعة.

ويتم ذلك من خلال مجالس يشترك فيها ممثلين من القيادات الإدارية بالوحدات الحكومية المختلفة والعاملين بها وطالبى الخدمات التى تقدمها، وذلك للتداول فى تقييم أداء تلك المنظمات والنظر فى كيفية تطويرها والارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا، وذلك على نمط مجالس الآباء فى المدارس المختلفة.

(د) مشاركة رجال الأعمال :

تؤكد سياسة إعادة الاختراع ضرورة اشتراك رجال الأعمال فى رسم سياسات الوزارات والهيئات المختلفة فى الحكومة سواء كان ذلك بشكل رسمى من خلال تعيين بعضهم فى لجان وضع السياسات أو بشكل استشارى عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات تتطلب وجهات نظرهم.

الدور الجديد للإدارة الحكومية وكيفية أدائه :

يعمد الإصلاح الجذرى إلى تغيير دور الجهاز الحكومى للارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا واستمرار التطوير والتحسين.

وتتضح الأبعاد الأساسية لهذا الدور الجديد فيما يلى :ـ

- حكومة مساندة بمعنى أنها تدير الدفة ولا تجدف.
- حكومة يملكها المجتمع وتعتمد على الآليات التنافسية لتقديم الخدمات المختلفة.
- حكومة ذات رسالة واضحة وتعمل بشكل دائم نحو التخلص من الدائرة المتعلقة بالبيروقراطية السلبية والانطلاق إلى آفاق متعالية من الكفاءة والجودة.
- حكومة تسعى لإرضاء العاملين فيها والمتعاملين معها على السواء من خلال إشباع احتياجاتهم الفعلية والمستقبلية.
- حكومة إدارة أعمال تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق.
- حكومة لا مركزية تحاول التخلى تدريجيا عن مفاهيمها الهيراركية (حسب تدرج السلطة) لتتجه نحو المشاركة وروح الفريق.
- حكومة تهتم بالسوق وتأخذ باعتباراته عند التطوير.

- حكومة تعمل فى ضوء إدارة الجودة الشاملة مع استمرار التحسين والتطوير.
- حكومة تعمل على ترشيد كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة فضلا عن ترشيد الإنفاق.

وذلك بما يحفزنا ويدفعنا إلى مضاعفة الحركة للتقدم بإدارة ذكية على أسس علمية تعمل لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات فعالة لخدمة الإنسان والوطن.

ثامنا: مدخل برمجة تحسين الأداء:

١. مقدمة:

يمثل مدخل برمجة تحسين الأداء (P.I.P)

Programming for Improved Performance

مزيجا من المفاهيم والأساليب المرتبطة بكل من التطوير التنظيمى والإدارة بالأهداف، وهو يفيد فى تنمية وتطوير التنظيم ككل، بجانب كونه برنامجا لتدريب وتنمية القيادات الإدارية.

ويساعد هذا المدخل فى الارتفاع بمستوى الأداء فى فترة محددة عن طريق العمل الجماعى والاستفادة بالخبرات المختلفة لمواجهة المشكلات التى تعترض العمل وتقلل من كفاءته، وذلك عن طريق مواجهة المشكلات الرئيسية الجذرية وتعقب تفرعاتها دون القفز مباشرة إلى مقترحات العلاج.

٢. مراحل تطبيق برمجة تحسين الأداء:

يؤتى تطبيق هذا المدخل ثماره من خلال تعبئة الجهود البشرية وخاصة القيادات الإدارية صفا كالبنيان المرصوص فى مواجهة ما قد تواجهه منظماتهم من مشكلات، بما يساعدهم على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة والاستعداد لمواجهتها وتقليل نتائجها السلبية بقدر الإمكان، فضلا عن استخدام سياسة الهجوم للتصدى للمشكلات التى يعانى منها التنظيم واقتلاعها من جذورها.

ويتم تطبيق هذا المدخل على عدة مراحل تتناول ما يلى:

- **مرحلة الإعداد:**

يتم فى هذه المرحلة تزويد الأطراف المشتركة فى عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه، مما يمكنهم من استيعابه والاقتناع بمدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستويات الأداء بها.

ـ مرحلة الفحص والتنقيب:

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة المنظمات التي يرأسونها والتي تعمل في مجال واحد أو مجالات متكاملة.. من حيث أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة.. مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة بشكل عام.

ويتم في هذه المرحلة الاستعانة بكافة البيانات والمعلومات التي تساعد على عرض صورة متكاملة واقعية لتلك المنظمات من كافة الجوانب.

ـ مرحلة التطبيق :

يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

* تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة أو المنظمات موضوع الدراسة.
* تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة سواء قصيرة أو طويلة الأجل.
* تحديد مستويات الأداء الحالية وتلك المطلوب بلوغها بما يمكن من إحداث التطوير والتحسين المرجو.
* تحديد وتحليل المشكلات التي تعوق سير الأداء في المنظمة حسب أولويات محددة لإمكان حصارها والتصدي لها.
* تحديد وتحليل القوى الدافعة التي تحث على استمرار التقدم نحو الأفضل بما يمكن من دعمها وتنميتها.

ـ مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة من ناحية أخرى مع استمرار تنميتها.

ـ مرحلة التنفيذ الفعلى لبرامج تحسين الأداء:

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمى إلى الإدارات المختصة بالمنظمة باتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم إلى الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب واحد دون الآخر، وصولا إلى رفع كفاءة الأداء بشكل متكامل وإحداث التطوير اللازم. ويقوم ذلك على أساس الاهتمام بالنظرة التحليلية للتنظيم التى تستند على سد الثغرات وتحديد المعوقات التى تحد من كفاءة الأداء، حتى يمكن إدخال التطوير والتعديل اللازم فى الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة بأقصى كفاءة وفعالية.

ـ مرحلة المراجعة والمتابعة :

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغيرات عديدة فى المنظمة وأسلوب العمل بها.. لذلك قد يعترض ذلك بعض الصعوبات، مما يستلزم عمل مراجعة عامة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلى فى إطار الخطة المحددة ومدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر فى الخطة العامة للتحسين وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلى.

ويتطلب ذلك معرفة القائمين بالتدريب الإدارى بمدخل برمجة تحسين الأداء والاقتناع بجدواه لتطوير المنظمات، وذلك حتى يمكن تصميم البرامج التدريبية اللازمة واختيار المتدربين بحيث يكونون من القيادات التى تشترك فى مجال واحد أو أعمال متكاملة من حيث الأهداف والسياسات المتبعة، للوقوف على العوامل الدافعة والمؤثرة للعمل وتدفقه بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة فى الوقت المناسب فى حدود الإمكانيات المتاحة، هذا مع أهمية التركيز على الجوانب السلوكية عند إحداث التغيرات والتحسينات المحددة، حيث أن عمليات التحديد الدقيق للأهداف الحالية والمستهدفة وللقوى الدافعة والمعوقة للأداء وكيفية مواجهتها، لا تعتمد فقط على البيانات المتاحة والإمكانيات المادية وخبرات الأفراد، بقدر ما تعتمد أساسا على مدى التعاون والمشاركة التى يبديها الأفراد على كافة المستويات لاستخدام خبراتهم بشكل متكامل ومتناسق لتحسين الأداء وإزالة المعوقات والاستمرار فى التحسين والتطوير.

النتائج والتوصيات

إن اتجاه الإدارة لترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف مع استمرار التقدم والتطور، تحتاج إلى التعرف على التطورات والمتغيرات المحيطة على الساحة المحلية والعالمية على السواء، والتى كان لها تأثيرها على جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية... فى المجتمع المصرى، ولقد امتد هذا التأثير على الجهاز الإدارى للدولة بما يحتم عليه إجراء عمليات التحديث والتطوير المستمر لتدعيم قدرته على الوفاء برسالته السياسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة.

من هذا المنطلق فقد ركزت هذه الدراسة الضوء على بعض المداخل الإدارية الحديثة وعرض كيفية تطبيقها وتنفيذها فى الجهاز الحكومى، مما يعتبر محاولة للمساعدة ومد يد العون للقيادات الإدارية فى الوحدات الحكومية المختلفة لمحاصرة المشكلات التى تعوق سير الأداء بها وتخطيها ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة من خلال كسر القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

فنحن فى حاجة إلى فلسفة وتوجهات إدارية جديدة وإعادة صياغة الفكر الإدارى الذى يستند على تغيير العقول وطريقة التفكير وأسلوب العمل على الابتكار والإبداع ومحاولة الاستفادة من المداخل الإدارية المتطورة التى أثارتها الدراسة فى حدود إمكانياتنا وظروفنا. بما يساعد على الانطلاق نحو آفاق متعالية من الجودة الشاملة والتقدم بخطى سريعة من أجل اللحاق بمن سبقنا والتفوق عليهم.

المراجع المستخدمة

الكتب العربية

١ ـ جمال البنا «استراتيجية الحكومة الإسلامية فى القرن الحادى والعشرين كما تقدمها دعوة الإحياء الإسلامى» (دار الفكر الإسلامى، القاهرة، ٢٠٠٠).

٢ ـ د. حسين حمادى «إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين» (مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٧٩).

٣ ـ د. على السلمى «الإدارة المصرية رؤية جديدة» (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩).

٤ ـ د. على عبد الوهاب «التدريب والتطوير، مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات» (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨١).
٥ ـ د. على السلمى «إدارة الإنتاجية» (مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢).
٦ ـ فيليب اتكنسون «إدارة الجودة الشاملة ـ الجزء الأول» مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦).
٧ ـ د. محمد توفيق ماضى «إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل» دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥).
٨ ـ د. أحمد رشيد «إعادة اختراع وظائف الحكومة» (دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦).

المقالات العربية

١ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٩، العدد الثالث، يناير ١٩٩٧).
٢ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «التنظيم البيروجرامى وإمكانية تطبيقه فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٨، العدد الثالث، يناير ١٩٩٦).
٣ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات» (مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٧، السنة ١٥، أكتوبر ١٩٩٢).
٤ ـ د. محمد حسن العزازى «إدارة العولمة .. وعولمة الإدارة» (مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، يوليو ١٩٩٨).
٥ ـ محمد فريد خميس «كيف تتعامل مع العولمة ـ الفرص والمخاطر» (جريدة الأهرام، ٧/٥/١٩٩٨).

البحوث والدراسات

١ ـ د. سيد الهوارى، «تجديد أو تبديد»، (ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والابتكار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠).
٢ ـ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ الإدارة المركزية للبحوث، دراسة عن «إدارة الجودة الشاملة» مدخل الارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات الصحية»، القاهرة ١٩٩٦.

الكتب الأجنبية

1- Hilcks, G, Herbert "The Management of Organizations and Human Resources Approach", (2nd ed., Mc Graw-Hill Book Company, NeW York, 1972).

2- Cleland David "Systems Analysis in a Project Management" (Cleland & King, Mc Graw-Hill, Book Company, 1979).

3- Kast E. Fremont & James E Rosenzweig, "Organization and Management, A System, and Contingency Approach" (2nd ed. Mc. Gaw-Hill Book Company, New York, 1989).

4- Bothwell Lin "the Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1973).

5- French Wendell "The Personnel Management Proocess" (Boston, Houghton, 1984).

6- Zawarcki French Bill "Organizational Development Theory, Practice & Researrch" (Business Pub., Irwin Homewood, Illinois, 1983).

7- Myers Scott "Every Employee a Manager" (Mc Gaw-Hill, B.C., New York, 1980).

8- Rhinesmith, Stephen "A Manager. Guide to Globalization the Basic Skills for Success in a Challenging worls" (2nd ed,) Richard. D, Yrwin United States, 1996).

المجلات الأجنبية

- Lawyer E "For a More Effective Organization: Match The Job to the Man", (Organization Dynamic Review Lummer, 1976).

- King D.C. "A summary of the P I P Approach Toward Utilizing Organizational Effectiveness" (Harvard Business Review, May, 1976).

لمــاذا

يفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة؟

أ.د/ فريد زين الدين
أستاذ الادارة
كلية التجارة / جامعة الزقازيق

يعتبر التدريب عنصر حيوى وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة. فجميع العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية يجب تزويدهم بالمستويات الملائمة من التعليم والتدريب، وإكسابهم الوعى بأهمية وبمفاهيم وبأدوات الجودة الشاملة لأن ذلك سيعمل على الوصول إلى لغة مشتركة فى بيئة العمل. ولعل ما قاله (ادوارد ديمنج) وهو أحد البارزين من رواد إدارة الجودة الشاملة يعكس هذه الحقيقة، حيث ذكر أنه (إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، فإنه ينبغى الاهتمام بالتدريب المستمر لكافة القوى الوظيفية).

وبرغم هذه الحقيقة، وأيضا برغم استجابة العديد من المنظمات لتقديم العديد من البرامج التدريبية فى مجال إدارة الجودة الشاملة للعاملين بها إلا أن النتائج فى مجملها لا ترصد نجاحا لهذه البرامج فى تحقيق أهدافها. إننا نلحظ فى كثير من الحالات أن يبدى المشاركون من العاملين استمتاعهم بالمواد التدريبية ولكنهم لا يتعلمون منها شيئا!!، ويتعلمون مهارات جديدة ولكنهم ينسونها قبل أن تأتيهم الفرصة لتطبيقها فى وظائفهم وأعمالهم!! ويفشل المديرون الذين يتدربون على أساليب إدارية جديدة فى تغيير سلوكهم التقليدى!!.

إن هذه الظواهر وهى على سبيل المثال تؤكد على تعثر وفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق أهدافه. وهذا ما دفعنا إلى دراسة أسباب تعثر وفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة.

أسباب تعثر وفشل التدريب:

هناك العديد من الأسباب التى تكمن وراء تعثر وفشل التدريب المتصل بالجودة، وبذلك تضيع وتفقد الأموال المخصصة والمنفقة على هذا التدريب، وهذا الأمر يستدعى التحرك لبذل كل ما يمكن عمله من خلال المدخل الذى تأخذ به المنظمة فى التدريب، ومن خلال الطريقة

والأسلوب الذى يتم به هذا التدريب، وأن يكون ذلك هو محور الاهتمام والتركيز بدلا من مجرد الاهتمام بمفاهيم التدريب فى حد ذاتها.

فى معظم المنظمات يمكن حصر أهداف التدريب فى مجموعات ثلاثة من الأهداف وهى:

١ ـ تعويد العاملين بالمنظمة على نماذج معينة للسلوك وعلى مستوى محدد للأداء.

٢ ـ تأكيد البراعة والمهارة من خلال التوجيهات والتعليمات والممارسات.

٣ ـ تحفيز العاملين وحثهم لإحداث تغييرات ضرورية فى السلوك.

وبطبيعة الحال طالما كانت هذه هى أهداف التدريب إذن يتعين أن يكون مدخل التدريب وأسلوبه يعملان على تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الشىء الغريب أنه على الرغم من وضوح تلك الأهداف إلا أننا ما زلنا نرى العديد من المنظمات التى تطبق مدخلا للتدريب بشكل يجعل من الصعب عليه العمل على تحقيق تلك الأهداف ـ إن لم يكن مستحيلا ـ ومن ثم يبدأ يتعثر التدريب وينتهى بالفشل. وسيكون اهتمامنا فى السطور التالية موجها نحو إلقاء الضوء على الأسباب التى توضح لماذا يفشل التدريب حتى وإن تم تطبيقه باهتمام كبير.

أولا: الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة:

لقد تبين من خلال الملاحظات التى أبداها المهتمون بإدارة الجودة الشاملة والممارسون لها عمليا، أن كثيرا من البرامج الخاصة بالتدريب على مفهوم الجودة التى تم تدريسها فى بداية الثمانينات قد فشلت فى تحقيق أهدافها، ولقد تبين أن السبب الرئيسى وراء ذلك كان متمثلا فى أن المشاركين فى هذه البرامج التدريبية لم يكونوا على قناعة كافية بقيمة المدخل الجديد، أو لم يكن لدى المنظمة الاستعداد والرغبة فى مواصلة ذلك الجهد.

فى التدريب على مفهوم الجودة يكون من الشائع أن نجد أن العاملين يساورهم ويخالجهم الشك ـ لأنهم يجدون أن الرسالة والمدخل متعارضان ومتناقضان مع طريقة وأسلوب العمل بالمنظمة ـ مما يجعل هؤلاء الأفراد لا يصدقون ببساطة أن المنظمة فى مقدرتها وفى استطاعتها إحداث التغيير الكافى للتكيف معها. وتأكيدا على ذلك المعنى نقول أن إحدى المنظمات أنفقت ما يزيد على مليون دولار لإرسال العاملين بها إلى كلية كروسبى للجودة بفلوريدا Philip Crosby's Quality College، ومواصلة التدريب من خلال المواد التدريبية التى يعودون بها إلى المنظمة، وعندما تم التدريب واستكمل، اتضح أنه ما زالت هناك العديد من المخاوف والشكوك فى نية المنظمة، ولم نجد سوى مجموعة واحدة من بين مجموعات أربع تلقت تدريبها هى الوحيدة التى كانت مقتنعة بالمدخل الجديد للمنظمة ومتيقنة بأن هذا المدخل سيقدر له أن يصبح طريقا صحيحا للمستقبل، أما باقى المجموعات الأربعة فقد تبين أن اتجاهاتها تراوحت أو ترددت بين اقتناع إلى حد ما أو رافض.

هناك عوامل أخرى عديدة وراء الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة، وفيما يلى نتعرض بالتحليل لهذه العوامل:

(أ) التوقعات غير الحقيقية من التدريب: عندما يكون لدى المنظمات توقعات غير واضحة عندئذ يكون التدريب غير فعال ولا يحقق أهدافه، ففى المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون لدى البعض توقعات بأن برامج التدريب على مفهوم الجودة ستؤدى إلى تحسين الجودة من تلقاء نفسها، بمعنى أن هناك توقعات بأن مجرد تنفيذ هذا التدريب سيتم تطوير وتحسين الجودة وهذه بطبيعة الحال توقعات غير حقيقية، فهدف التدريب على مفهوم الجودة هو تحويل وتغيير العاملين إلى أسلوب وطريقة جديدة للتفكير فى الجودة Way of Thinking About Quality ، أما الاعتقاد أو توقع حدوث تحسين فى الجودة فورا وبمجرد البدء فى تنفيذ البرنامج فهذه توقعات زائفة وغير حقيقية، وفى مثالنا السابق، فإن المنظمة التى أشرنا إليها انخفضت فيها مستويات جودة المنتج أثناء فترة التدريب، وهذه المنظمة كانت غير سوية لدرجة أن كروسبى أوضح أن المنظمة لم تعمل تغييرات فى أى من النواحى الأخرى والتى تشتمل على ١٥ أو ٢٠ بندا من البنود ذات الأولوية العالية.

(ب) عدم تصميم التدريب بالطريقة التى تفى باحتياجات المشاركين: غالبا ما يفشل ويتعثر التدريب على مفهوم الجودة لأن البرامج التى يتم تقديمها لا يراعى عند تصميمها أن تفى تماما أو على المقاس الصحيح للاحتياجات التدريبية للمشاركين، فالذى يحدث فى أغلب الأحوال هو إعداد حزمة أو مجموعة من برامج التدريب مصممة وفقا لأسلوب «مقاس واحد يناسب الجميع One Size Fits All»، ووفقا لهذا الأسلوب فإن كل فرد بالمنظمة بدءا برئيس مجلس الإدارة ووصولا إلى رجال الأمن وعامل التليفون يحصلون على نفس البرامج التدريبية، وأيضا لا يوجد اختلاف فى مضمون ومحتوى هذه البرامج بين المنظمات الكبرى والأخرى الصغيرة، وسواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمية أو وحدات لأجهزة حكومية فجميعها تقدم نفس التدريب دون مراعاة لاختلاف الاحتياجات بها.

(جـ) التدريب غير المتعلق بالموضوع: أن ذلك يعنى أن محتوى البرامج التدريبية تكون فى إطارها وكذلك أمثلتها بعيدة عن اهتمامات المشاركين، فمثلا العاملون فى الوظائف المساعدة أو المساندة Support Functions وكذلك العاملون فى المنظمات الخدمية، غالبا ما يعتقدون أن التدريب على مفهوم الجودة لا علاقة لهم به ولا يطبق عليهم، فى الثمانينات كانت معظم برامج التدريب والمتاحة فى سوق التدريب مصممة للعاملين بواسطة أفراد لديهم جميعا (المشاركون والمصممون) خلفيات فى نطاق

الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك كنا نجد دائما شكوى من العاملين فى مجال الخدمات ووحدات الجهاز الحكومى تتمثل فى أن عرض الموضوع والأمثلة والتطبيقات والحالات التى تقدم فى البرنامج ذات علاقة وثيقة بالتصنيع والعمليات الصناعية، ولذلك كانت وجهة نظرهم أن التدريب على تلك الموضوعات ليس لها علاقة وغير متصلة بالموضوع الذى يتصل باهتماماتهم فى مجال الخدمة، فهم يرون على سبيل المثال أن بعض المفاهيم مثل العيوب الصفرية، وتحقيق الجودة من خلال منع الخطأ بدلا من اكتشاف الخطأ، قد تعنى هذه المفاهيم شيئا ملموسا وممكنا بالنسبة للمصنع وللمهندسين ذات العلاقة بالعمليات الصناعية، ولكنهم يعترضون ويرفضون هذه المفاهيم فى أنها تطبق بنفس الشكل فى نطاق الوظائف المساندة أو المنظمات الخدمية والحكومية Service Organizations.

(د) شكوك العاملين من المساندة المقدمة من إدارة المنظمة: يساور العاملين فى العديد من المنظمات الشكوك حول مدى دعم ومساندة الإدارة للتدريب على مفاهيم الجودة، أو مؤازرتها للتطبيق الجاد لإدارة الجودة الشاملة، وقد يكون لهم الحق فى هذه الشكوك، فالعديد من المنظمات حتى يومنا هذا ما زالت تطبق مدخل الجودة القائم على اكتشاف الخطأ Defect detection أكثر من تطبيق مدخل منع وقوع الأخطاء Preventive approach، والذى نادى به خبراء ورواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمنج، وكروسبى، وجوران.

إننا ما زلنا نلاحظ حتى الآن أن مثل تلك المنظمات تتركز أولوياتها فى النتائج المالية قصيرة الأجل وليس فى تحقيق الجودة ورضاء العميل، ولذلك نجد أن العاملين الذين حضروا برامج تدريبية على مفاهيم الجودة يوافقون على أن المدخل الجديد للجودة يعمل على إحداث تفاصيل عديدة وكبيرة من الإحساس، ولكنهم لا يؤمنون بأن المنظمة جادة فى جهودها، لأنهم سبق لهم أن رأوا وحضروا برامج ودورات ومبادرات كثيرة ولكنها كما أتت ذهبت. وهذا رسخ لديهم اعتقادا بأن إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن كونها وهم أو خدعة Fad أخرى جديدة للإدارة.

(هـ) التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى القمة: وسبب آخر قوى يؤدى إلى تعثر التدريب ومن ثم فشله ويتمثل فى قصر التدريب على المستويات الدنيا، وهذا يدعونا إلى القول بأن المدخل الذى تستخدمه المنظمة للنهوض بالتدريب غالبا ما يكون هو نفسه مسئولا عن تعثره وفشله والذى يدعونا إلى هذا القول يتلخص فى اعتبارين هما:

- أن التدريب عندما يقتصر توجيهه لمستوى الإدارة الوسطى وللعاملين بأدنى المستويات فإن ذلك يعنى أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير.

ـ أن هذا الوضع يثير شكوك العاملين لأنه يوحى لهم بأن المنظمة ممثلة فى رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم فى حيرة حول مستوى دعم هذه الجهود عند القمة.

(و) قصور المتابعة Lack of follow up:

من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التعليم والتدريب المستمر، بمعنى ألا يكتفى ببرنامج تدريبى دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيدية، ولكن ما نلاحظه فى بعض المنظمات أنه بمجرد أن يكمل العاملون البرنامج التدريبى لا يسمعون شيئا بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو لعدة سنوات، ربما تكون هناك جهودا تبذل خلف الأبواب المغلقة للإدارة العليا، ولكن العاملين بطبيعة الحال غير متأكدين وغير متحققين منها ومن ثم يتسرب إليهم الشك فى أن الجهد الذى بذل قد مضى إلى حال سبيله وانتهى الأمر عند هذا الحد. كما أن هناك منظمات أخرى لا تغلق الأبواب بل تقوم بالمتابعة إلا أن أفعالها لا تخرج عن كونها بحكم العادة مجرد شعارات، بمعنى الكثير من الاهتمام بالجعجعة، وبالشعارات، وبالخطب الحماسية من رجال الإدارة العليا ولكن لا شىء من ذلك كله يتجسد أمامهم فى الواقع العملى.

ثانيا: الفشل فى التدريب على أدوات الجودة:

تقضى المنظمات وقتا طويلا، وتنفق مبالغ مالية كبيرة لإعداد وتقديم برامج تدريبية على أدوات الجودة، الكثير من تلك المنظمات تقوم بنفسها بإعداد برامجها التدريبية الخاصة، فى حين أن البعض الآخر من تلك المنظمات تشترى حزمة جاهزة من المواد التدريبية، والحقيقة أن كلتا الطريقتين يعتريهما نقائص وعيوب وتكون النتيجة تعثر التدريب وعدم فاعليته.

وتفضل العديد من الشركات الصناعية الكبرى أن يتم التدريب من خلال ورش العمل التى يكون فيها التفاعل عنده حده الأقصى مع المشاركين والمديرين، وفى حين يرى المشاركون بها أنهم كانوا يتوقعون التدريب على مختلف أدوات تحسين الجودة، فإنهم يذكرون أنهم لا يحصلون عليها، مع عدم كفاية التدريبات والتطبيقات العملية الضرورية لتعلم تلك الأدوات، وأنهم كذلك لا يستطيعون تطبيق الأدوات التى تعلموها على المشاكل الحقيقية التى تواجههم فى بيئة عملهم، وهذا يفسر بوضوح الأسباب الرئيسية التى تجعل التدريب فى أغلب الأحيان غير فعال، فالمشاركون لا يحصلون على تطبيقات كافية على تلك الأدوات ليبرعوا فى استخدامها، بالإضافة إلى أنهم لا يحصلون على التدريب الكافى لتطبيق الأدوات على الواقع الفعلى لأعمالهم، وفيما يلى نسوق عددا من الأسباب التى تؤدى إلى تعثر وفشل التدريب على أدوات الجودة.

(أ) عدم كفاية التطبيقات العملية: تشير معظم الدراسات أن أكثر الأساليب المباشرة

لتعليم الكبار تتضمن ثلاث طرق هى: المحاضرات Lecture، الشرح والتوضيح بالأمثلة والتجارب Demonstration، والتطبيق Practice، ومعظم البرامج التدريبية المشهورة ثم تصميم محتواها بحيث تعمل على تقديم ما يقرب من ساعة من المحاضرات والشرح والتوضيح لكل أداة من أدوات الجودة الشاملة، فيتم التوضيح للمشاركين عن ماذا تكون الأداة؟ وما هى ماهيتها ومحتواها ومضمونها؟ وكيف يتم استخدامها وتطبيقها، وبرغم ذلك فإنه فى معظم ورش العمل لا توجد فرصة أمام المشاركين لاستخدام هذه الأدوات بأنفسهم.

وفى البرامج التى تتضمن مهارات التطبيق فإن المشاركين يطلبون إعداد تمارين يمكن من خلالها أن يتدربوا على كيفية استخدام كل من هذه الأدوات، ولكن برغم احتواء بعض البرامج على مهارات التطبيق إلا أنها مع ذلك لا تعتبر كافية حتى يتمكنوا من إتقان تطبيقها واستخدامها، والحقيقة أن هناك بعض الأدوات يكون من السهل واليسير تعلمها وإتقانها بمجرد حل تمرين واحد منفرد، خاصة إذا كان المشاركون من المهندسين أو المهنيين المحترفين الآخرين، والذين لديهم اهتمام بالرسوم البيانية والإحصاء والبيانات. أما الأدوات الأخرى فإنها تعد معقدة أكثر وبذلك تتطلب تطبيقات متكررة لإمكان فهمها واستيعابها وتعلم كيفية تطبيقها.

ب ـ القصور فى القدرة على التطبيق Lack of Applicability: على الرغم من وجود برامج متاحة للتدريب على أدوات الجودة والتى تمد المشاركين بتطبيقات كافية لتعلمهم كيفية استخدام الأدوات، إلا أن هذه البرامج لا تمد المشاركين بفهم كيفية التطبيق فى البيئة الخاصة بأعمالهم ووظائفهم، فقد تكون تطبيقات وأمثلة واقعية ولكن لمجالات تبعد عن العمل الحقيقى والمهام الوظيفية للمشارك، فهو قد يستطيع تطبيقها على المجالات التى أعطيت عليها الأمثلة ولكن يظل المشارك غير قادر على تطبيقها فى مجال عمله هو. ولذلك عندما يعود الموظف إلى عمله فإنه لا يتمكن من ترجمة ما سبق أن تعلمه فى تلك البرامج لتحسين عملياته وأدائه وإنجازه.

ثالثاً: الفشل فى التدريب على الموضوعات الخاصة:

معظم المنظمات اليوم دخلت مرحلة التدريب على موضوعات خاصة، إذ أصبح هذا النوع من التدريب هو الذى يستولى على القدر الأكبر من الميزانية المنفقة على التدريب، كما أن معظم المنظمات الكبرى أعدت كتالوجات كاملة وشاملة تماما بالموضوعات ذات الصلة بالجودة. العديد من هذه البرامج التدريبية الواردة بالكتالوج عندما يتم دراستها واختبارها على المستوى الفردى نجد أنها ممتازة، ولكن عند النظر إلى الكتالوج ككل نكتشف القصور فى منظومة

المنهج التى تتعلق بالتتابع المحدد، والمتطلبات السابقة والمطلوب استيفاؤها للبرنامج المعين قبل الترشيح لهذا البرنامج، والموضوعات المقترحة للوظائف المعنية ووفقا لمستويات العاملين الذين سيشاركون فى هذه البرامج، ففى أحيان كثيرة لا يكون التتابع المنهجى لموضوعات البرامج صحيح وسليم، وكذلك لا يراعى عند الترشيح لبرنامج معين أن يكون المرشح قد حصل على برامج سابقة تؤهله لهذا البرنامج، فمثلا لا يعقل أن يحضر المشارك برنامجا تدريبيا عن المفاضلة المعيارية ولم يسبق له من قبل حضور برنامج تدريبى عن مفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها، كذلك يجب أن تختلف البرامج التدريبية والموضوعات التى تحتويها وفقا لوظائف معينة وللمستويات المختلفة للعاملين. ولهذا لا بد أن تكون البرامج التدريبية تفصيل للاحتياجات تماما وليست مجرد كتالوج كامل لا يفرق فى الموضوعات ولا فى المستوى ولا فى التتابع المنطقى. إن هذا التضارب يعتبر سبب جوهرى لمعظم حالات فشل التدريب خاصة فى مرحلة التدريب على موضوعات خاصة.

وفيما يلى نتناول بعض الأسباب الرئيسية التى تؤدى إلى تعثر التدريب على الموضوعات الخاصة:

(أ) القصور فى تحليل منظومة الاحتياجات التدريبية: غالبا البرامج التى يتم التعاقد عليها مع مراكز التدريب الخارجية، أو التى يتم إعدادها داخل المنظمة لا تنتظم فى خطة شاملة وكاملة وليست فى إطار منظومة منهجية مرتبة ومصنفة، ففى العديد من المنظمات يتضمن تحليل الاحتياجات التدريبية السماح للعاملين فى تحديد اهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال قائمة بأسماء الموضوعات، وعليهم الاختيار من بينها وفقا لما يرونه مهما ومطلوبا لكل منهم. هذا المدخل والذى يمكن أن نطلق عليه قائمة الرغبات ليس بالطريق الصحيح على الإطلاق لتحديد موضوعات التدريب والتى تمثل اهتمامات العاملين، ونادرا ما تؤدى إلى تحديد مجموعة البرامج التى تعتبر مناسبة تماما للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمة. واستنادا إلى ذلك فإن الأمر يتطلب إعداد منظومة صحيحة وسليمة وعلى أسس منطقية للاحتياجات التدريبية التى تناسب المرحلة التى عليها المنظمة ونوعية الاهتمامات المطلوبة لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

(ب) التتابع غير المنطقى للبرامج: من خلال الدراسات المنشورة فى مجال إدارة الجودة الشاملة، يتبين أنه يوجد العديد من المنظمات التى لا تقوم بتصميم منهج التدريب بها إلا بعد أن يتوافر لديها مجموعة كبيرة من البرامج، وعندئذ تحاول التسكين وبالقوة على هذه المجموعة من البرامج، وهذا إذا جاز التشبيه يشبه أن يتم فى صناعة السيارات مثلا الانتهاء من النظم الفرعية للأجزاء المكونة للسيارة ثم بعد ذلك يتم تصميم

السيارة. إن مثل هذا المثال هو الطريق الذى تتبعه الكثير من المنظمات كمدخل لتصميم تتابع البرامج فى مجال برامج الموضوعات الخاصة إن الوضع الصحيح يتطلب أن يتم تصميم منهج متكامل مدروس يراعى الاحتياجات التدريبية، وأن يكون فى إطار متتابع وفق منظومة صحيحة لاحتياجات المنظمة، أما أن يتم تجميع برامج تدريبية ثم يتم بعد ذلك تصميم التدريب فإن ذلك يمثل وضعا معكوسا يؤثر سلبا على تنمية التدريب ويسير به إلى الفشل.

رابعا: الفشل فى التدريب على قيادة الجودة

Failure in Quality Leadership Training:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط مجرد مجموعة من الأدوات التى تطبق أو مجموعة من الأساليب لقياس وتحسين الجودة، بل أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مدخلا جديدا للجودة بدلا من المدخل التقليدى الذى كان سائدا فى الفكر الإدارى لعقود طويلة. وقد أوضح أحد رواد إدارة الجودة الشاملة وهو ديمنج فى كتاب "Out of Crisis" ذلك المدخل الجديد بقوله: «وظيفة الإدارة ليست إشراف Supervision ولكنها قيادة Leadership، فالإدارة يجب أن تعمل على مجالات التحسين والتطوير، والاهتمام بجودة المنتج والخدمة، وترجمة الاهتمام إلى تصميم ومنتج فعلى، التغيير المطلوب على نمط الإدارة الغربى يحتاج أن يتحول المديرون إلى قادة».

كثير من المديرين ورجال الإدارة العليا قاوموا هذا المدخل الجديد للقيادة، بعد أن تبين أن الأساليب والمداخل الإدارية التى كانت شائعة فى مجالات التوجيه، ورقابة سلوك العاملين لا تؤدى إلى تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعنى أنه لا أمل فى تحقيق النتائج المرجوة باتباع المداخل العتيقة والكلاسيكية التى كانت تسير عليها الإدارة، ونتيجة لذلك فإننا نجد أن العديد من المديرين الذين هم الآن فى الأربعينات والخمسينات يطالبون وبقوة إحداث تغييرات جذرية فى الطريقة التى يديرون بها منظماتهم.

ومن ناحية أخرى فإن المنظمات لا تتوقع أن يفعل المديرون هذه التغيرات السلوكية بدون مساعدة، ولذلك فإن هذه المنظمات تنفق موارد مالية ليست بالقليلة على برامج التدريب الجديدة بهدف تعليم المديرين كيفية القيادة، وكيفية تفويض السلطة وتمكين العاملين معهم، والكيفية التى يتم بها إثارة حماس العاملين وكسب رضاهم لقبول مدخل التطبيق بدلا من مقاومته، ولكن للأسف الشديد عندما نقوم بتحليل معظم البرامج التدريبية المقدمة والمعدة للقادة خاصة هذه الأيام نجدها لا تخرج عن كونها برامج تدريبية تدور حول فاعلية الإدارة والتى كانت تقدم بالأمس وكل الذى حدث أنه قد تم تغيير مسمياتها وتنقيتها لتبدو كأنها مدخل جديد. يجب أن تركز البرامج على التطبيقات والتمارين، وأن يستفاد من تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

إعداد:
الدكتور/ أحمد محمد المصرى
أستاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية
بكلية التجارة ـ جامعة الأزهر (فرع البنات)

تقديم عام:

تعتبر «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» أحد الشعارات والمسميات التى يرددها الكثير من دول العالم ـ سواء المتقدم أو النامى أو المتخلف ـ على اعتبار أن متطلبات العصر الحديث تفرض على تلك الدول السعى الدؤوب من أجل تنمية الموارد والاستخدامات وتحسين مستويات المعيشة لجميع المواطنين دون تمييز.

والتنمية الحقيقية هى التى تستند على المقومات والأصول والقيم الوطنية حيث لا يتساوى الجميع فيما يتوافر لديهم من موارد طبيعية وموارد بشرية وطاقات وخامات وليست الكرة الأرضية على قدم سواء من الظروف البيئية والمناخية والقدرات البشرية والله سبحانه وتعالى عند خلقه للكرة الأرضية وزّع المزايا ومنح الأرزاق للبشر بغير حساب وكانت دائما له فى ذلك حِكَم لا يعلمها البشر أنفسهم ولقد أمرنا الله ـ سبحانه وتعالى ـ أن نسعى بكل طاقاتنا للعمل بلا كلل أو اعتماد على الغير.

وقال ـ سبحانه ـ فى كتابه العزيز: ﴿طوبى لامرئ عرف قدر نفسه﴾ فمن لم يدرك حقيقة نفسه وإمكاناته وما يحيط به من معطيات ويجب أن يعيد النظر فيما حوله.

«والاعتماد على الذات» معناه الاعتراف بالقدرة والنعمة والاحتواء الجيد لكل الصفات الطبيعية وفاقد الشىء لا يعطيه بمعنى أن الجاهل بأمر نفسه غير قادر على التنمية أو تحقيق التقدم أو تحسين أحوال معيشته. ومن المؤكد ـ أن الاعتماد على الذات ـ لا يعنى الاعتماد على الغير لأنه لا يوجد إنسان على هذه الأرض يساعد غيره قبل أن يساعد نفسه وأهله وذويه وجميع المساعدات والمعونات تعطى لهدف ولمصلحة ما، وإذا اختفى الهدف أو توقفت المصلحة أبطلت تلك المساعدات وتوقفت المعونات لانتفاء المصلحة.

لأن العديد منها لا تعطى لوجه الله ـ سبحانه وتعالى ـ ولكن من أجل الأخذ بأقل قدر من العطاء وعلى المستفيد أن يراجع كل هذه المساعدات والمعونات ويعرف ما هو العائد عليه منها فإذا كانت مصالحه تتضاءل أمام مصالح الأخرين فيجب أن يعيد حساباته مرة ومرات ويصحح من مساره حتى يصل إلى التنمية الذاتية المطلوبة.

ومن المعروف لدى الخبراء والممارسين أن نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من قيمة هذه المساعدات والمعونات تعود إلى مرسليها فى شكل مبعوثين وخبراء وأجهزة ومعدات زائدة عن حاجتهم. هذا بخلاف خلق التبعية وفرض الشروط.

ولقد كان الاستعمار فى الماضى بالقوة العسكرية والقهر لتحقيق أهداف اقتصادية وفتح أسواق للسلع والخدمات الأجنبية فى مقابل الاستحواذ على الموارد والخامات الطبيعية. ولكن الاستعمار المعاصر هو اقتصادى بالدرجة الأولى مكفول بحماية عسكرية معلنة أو خفية وإذا وصل هذا الاستعمار الاقتصادى إلى أزمات متلاحقة فالخاسر فيه هو المتلقى أو المطحون وهذا ما أظهرته احتجاجات الدول النامية من تطبيق اتفاقيات «الجات» وغيرها من الاتفاقات الثنائية.

ومن هنا ـ كان السؤال المطروح عن الاعتماد على الذات وإمكانية تحقيق التنمية الذاتية للشعوب الناهضة والاستعانة بالقدر الملائم من المساعدات والمعونات الغير مغرضة أو موجهة دون تفريط أو إهمال للجهود والإبداعات الوطنية.

المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المعتمدة على الذات:

ولا بد من الفهم الصحيح لمضمون «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» الذى يعتمد أساسا على المقدرات والمعطيات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية لأنها الأساس الذى يبقى وينمو فى المستقبل وتتوارثه الأجيال تباعا وتزيد عليه من ابتكاراتها وإبداعاتها. وبمثل ما يكون «الاعتماد على الذات» قويا فلا يسهل على الآخرين استغلاله أو الإقلال من شأنه لأنه يستند على الثقة الكاملة بالنفس والشحن المستمر للقدرات والهمم والإبداع والابتكار واستثمار الطاقات وكسب المزايا النسبية إلى أقصى درجة ممكنة.

وسوف نناقش ونحلل فى هذا البحث الركائز الأساسية للاعتماد على الذات وكيفية رسم استراتيجية بعيدة المدى تكون الأساس فى رسم خطط ذات أهداف موضوعية ممكنة وفاعلة وذات مردود اجتماعى ملموس.

ونوجز هذه الركائز فيما يلى:

١ ـ نبذة تاريخية ووقفة مع الذات.
٢ ـ فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا.
٣ ـ مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة واللاحقة.
٤ ـ الإدراك الأمين للإمكانيات والقدرات المحلية وتوثيقها علميا.
٥ ـ التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة.

٦ ـ التعاون الدولي من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة.
٧ ـ سلوكيات الاعتماد على الذات في القادة والمواطنين.
٨ ـ خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة وكافة الاحتمالات المستقبلية.

وسوف نأخذ كل منها بالمناقشة والتحليل الأكثر إسهابا:

١ ـ نبذة تاريخية ووقفة مع الذات:

إذا رجعنا إلى تاريخ مصر بعد الاستقلال وبصدور الدستور المصري وما لحقه من تشريعات وقوانين حتى يومنا الحاضر سنجد أنه ما زالت ـ في مجال التطبيق ـ العديد من تلك القوانين السارية والبعض منها موجود ولم يعدل أو يلغى بحجج كثيرة منها أن الجهات المختصة لم تتقدم بأي اقتراح للتعديل، وإذا دققنا النظر سنجد أن التغييرات كثيرة والنظم والخطط والبرامج كانت تستوجب إعادة النظر قبل إحداث التطوير والتعديل التشريعي المتوافق مع مفهوم التنمية «الاقتصادية والاجتماعية».

ولعل في الدراسة التي أعدها خبراء وعلماء الاقتصاد والإدارة في بداية تفكير (ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢) في تحقيق تنمية حقيقية في «مصر» ما يوضح الرغبة الصادقة في إنجاز التنمية بهدف مضاعفة الدخل القومي ورفع مستويات المعيشة للمواطنين جميعا على مدى عشرين عاما. ولكن هناك من عطل تنفيذ تلك الخطة واستبدلت بخطة أكثر طموحا وأقل زمنا(١).

وقدمت إلى المخططين بيانات غير صحيحة أو تصورات غير واقعية جعلت من الخطة القومية أرقام بغير مضمون مما دعى البعض للتساؤل أين هذه الأهداف وهل تحققت فعلا على مدى الخمسين سنة الماضية(٢).

٢ ـ فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا:

ومن منطلق الوقوف مع الذات لفترة ملائمة قد تظهر الدراسة والتحليلات أن هناك إيجابيات وسلبيات يلزم النظر إليها بموضوعية وشجاعة علمية حتى يستفاد منها في وضع فلسفة الاعتماد على الذات بأبعادها النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن الأشياء الهامة في بناء فلسفة الاعتماد على الذات أن توضع في صورة جادة ومقنعة وليس فيها مبالغة أو تهويل.

وبقدر ما تكون الفلسفة واضحة للجميع بقدر ما يكون الحماس والتبني لجميع الأطراف في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن مردودها منعكس على كل أفراد وجماعات المجتمع بدون تفرقة أو تمييز بينهم.

والمنطق الذي يؤمن به كافة البشر على الأرض هو السعي وبذل الجهود لرفع مستويات المعيشة بشتى الطرق والوسائل وحتى تكون مستويات الدخل تحقق الكفاية والعدل بين جميع أفراد المجتمع الواحد وبذلك تتحقق التنمية الشاملة.

وفلسفة «الاعتماد على الذات» تعني أن جميع هؤلاء البشر شركاء ولكل منهم دور في رقي المجتمع واستبعاد الأنانية والمادية والمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة وكل عمل في المجتمع له قيمته العادلة ما دام لا يخالف

القانون ولا يلحق الضرر بالآخرين ومن حق كل مجتهد نصيب عادل يتناسب مع الجهود المبذولة. وبلا شك أن هذا المنهج يشجع القادرين على الابتكار والإبداع والإضافة العلمية إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تقدم ورخاء المجتمع. وليس كل ما هو مستورد من الخارج هو الأفضل والأكثر فائدة، بل نحن كمصريين أكثر قدرة من الأجانب فى خدمة بلادنا وإخراج الأجود والأصلح للتنمية وزيادة الموارد والعائدات والتصدير إلى غيرنا من البلاد معتمدين على المزايا النسبية لمنتجاتنا.

٣ ـ مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة:

ومن الأمور الشائعة فى الدراسات السلوكية للشعوب قياس درجة الانتماء الوطنى لدى المجتمع الواحد فى العطاء والتفكير الجاد من أجل التقدم وإثبات الذات.

وهناك أمثلة عديدة عن الانتماء الوطنى التى تظهر فى الأبحاث والدراسات القومية التى يشترك فى إعدادها العديد من الخبراء. وإذا رجعنا إلى الأبحاث وتوصياتها فى المجالس القومية المتخصصة وأكاديمية البحث العلمى والمركز القومى للبحوث فسنجد الكم الكبير من الفكر المتفتح والناضج عن مختلف أوجه النشاط.

ومتى انتقلنا إلى البحوث والرسائل الجامعية فى العديد من الجامعات المصرية سنجد جهدا علميا لا بأس به فى التعرض لمختلف أوجه النشاط والمشاكل التى تتعرض لها. بل والأكثر من ذلك ـ أن المؤتمرات العامة والتخصصية التى تنظمها الجهات العلمية والعملية وما يصدر منها من التوصيات كان من الضرورى مراجعتها واستخلاص أكثرها نفعا وكسبا للمجتمع خاصة وأن الجهود العلمية المخلصة تنبع من ولاء حقيقى للوطن وأهدافه للتقدم والرخاء.

هذا بالإضافة إلى ما تبذله المجالس الشعبية والمجالس المحلية وتواجدها فى المحافظات المختلفة تضع يدها على المشاكل الإقليمية، وما تحتاج إليه مختلف الأقاليم طبقا لطبيعتها وطاقاتها ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى محافظة من المحافظات. وهذا يتيح لها ممارسة التخطيط الإقليمى بشكل فعال طالما توافرت لها الموارد المالية اللازمة لذلك، وبهذا نطبق اللامركزية فى إطار قومى واحد.

٤ ـ الإدراك الأمين للإمكانات والقدرات المحلية وتوثيقها محليا:

والاعتراف بأن مصر قد حباها الله ـ سبحانه وتعالى ـ بخيراته كثيرة متمثلة فى الخامات الكثيرة مثل الحديد والنحاس والذهب والبترول والغازات الطبيعية إلى جوار تربة خصبة للزراعة ومياه طبيعية مستمرة على مدار السنة. ويلزم توثيقها وتحديد الصالح منها والمتسرب أو الضائع منها ورسم خرائط ثابتة ويتم استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية بأفضل طريقة أو أسلوب، وعدم إهدار هذه الطاقات أو تركها لأناس يمكنهم الإسراف فيها وبيعها لبلاد أخرى بأسعار تقل عن كثير من الدول المماثلة لكى يعاد استيرادها إلى مصر.

ومن مظاهر الاعتماد على الذات، تحقيق الاكتفاء الذاتى وفتح أكبر قدر من الفرص للعمالة والقدرات المصرية التى تستطيع أن تحول هذه الطاقات إلى أشياء وسلع أكثر نفعا وجودة يمكن تصديرها إلى الخارج وجلب المزيد من العملات.

٥ ـ التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة:

وهناك من الاتجاهات السائدة بين الدول العربية البحث عن أشكال للتكامل الاقتصادى والغنى ولكن هناك من يدمر هذه الاتجاهات ويقنع مختلف الأطراف بأن التكامل طريق خطر ولن تسمح الدول صاحبة التكنولوجيا بتقديم مساعدات فنية لنجاح هذا التكامل. ولكن الحقيقة أن التكامل يبدأ من داخل كل دولة بين أنشطتها المختلفة ثم تعمل كل دولة وأصدقائها على التكامل الإقليمى والتعاون المخلص مع جيرانها وأصدقائها على اعتبار أن المصالح مشتركة. ويجب أن تكون هناك توافقات ودعم متبادل بين كل هؤلاء باعتبار أن التكاملية منهج للإدارة العصرية(٣).

ولعل فى مثال الاتحاد الأوروبى ما يوضح مدى نجاح التكامل بين شعوب القارة الواحدة وما نتج عنه من استراتيجيات بعيدة المدى بل ووضعت قيود على المتعاملين معها (مثل نظام الأيزو والضرائب الوقائية على الخامات الواردة مثل البترول وغيره من الواردات).

وهذا البعد التكاملى يعنى أن كل إنسان أو مجموعة أو مجتمع أو دولة لا يمكنها الانفراد أو العزلة عن غيرها. ولكن يلزم لها التوافق والتعاون من أجل المصالح المشتركة دون خضوع أو تبعية.

٦ ـ التعاون الدولى من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة:

وتقوم استراتيجية «الاعتماد على الذات» على وضع بنود الاتفاقات الدولية وما يمكن التعاون فيه وما يمكن الاعتذار عنه لأنه يمس السيادة والكيان الوطنى وعلى اعتبار أن الصداقة والتعاون ليس بالهيمنة والشروط القاسية أو الاتفاقات الدولية غير المتوازنة(٤).

وعلى سبيل المثال ـ ما تضعه الولايات المتحدة الأمريكية من نسب مئوية لعدد (٤٦) دولة نامية لا يجوز لها تخطيها فى التصدير إليها. ولكن فى نفس الوقت ـ هناك نماذج من التعاون الدولى فى مجال المشروعات الكبرى مثل ما حدث فى السد العالى وفى إنشاء الأنفاق بواسطة شركات فرنسية، وقيام اليابان بإنشاء الكوبرى المعلّق فوق قناة السويس، التعاون مع سويسرا فى إنشاء بنوك الدم والخدمات الطبية. وغيرها الكثير ولكن يلزم الحرص وعدم إعطاء مزايا وإعفاءات ضارة بالأنشطة المصرية، وعدم السماح لأحد بالتخلخل، وكذلك مشروع التسلسل أو الاختفاء وراء جنسيات أمريكية أو أوروبية. سواء كان ذلك فى شكل مساعدات أو منح أو تمويل مشروعات جديدة أو السيطرة على النشاط المصرفى، أو الاستعانة ببعض الأسماء العربية كتغطية للأسماء الحقيقية المغرضة. كما يجب رسم السياسات الاقتصادية وعدم الاعتماد الكلى على القروض والتسهيلات الائتمانية خاصة من المنظمات الدولية الخاضعة لنفوذ الدول الكبرى التى لا تعترف بوجود حواجز وطنية بل تسعى

إلى استثمار حاجات الدول النامية والفقيرة بأساليب ظاهرها الرحمة وباطنها العذاب. وهذا ما ظهر فى المؤتمر الأوروبى الأفريقى بالقاهرة ومؤتمرات الشمال والجنوب ومؤتمر منظمة التجارة العالمية فى سياتل وجنيف والبحرين.

٧ـ سلوكيات الاعتماد على الذات لدى المديرين والمواطنين:

وهذه السلوكيات تعنى أن كل فرد سواء كان فى مركز قيادى أو من عامة الشعب فى كل تصرفاته وأقواله يثق ثقة تامة فى نفسه وفى قدراته وفى إمكانية تحقيق مطالبه وأهدافه مهما كانت العقبات والصعوبات وهذا يتطلب من هؤلاء جميعا العطاء والحماس بلا حدود. طالما أن النظام يحترم الفرد ويحافظ على كل حقوقه المعلنة والتى ينص عليها الدستور والقوانين ولهم فى سلوكيات القادة الأسوة الحسنة، ويلزم على المتعاملين فى الأسواق وفى مختلف الأعمال والمشروعات التفرقة بين النزاهة والأمانة فى العمل، ومن يحاول الخداع وإظهار غير ما يخفيه لأن العصر الحالى يعانى من أزمة الضمائر، وليس كل من يتقدم لإنشاء مشروع جديد سواء كان أجنبى أو عربى أو مصرى يعلن عن مكنون نفسه أو أهدافه. وحتى لو كنا نوافق ونمنح الإعفاءات والتسهيلات للاستثمار الأجنبى فليس بلا حدود أو بلا ضوابط، أو لأننا كمصريين غير قادرين على القيام به لأن الاستضعاف والظهور أمام الغير بالعجز قد يغرى على الاعتداء والاستغلال والاحتكار. خاصة وأن هناك محاولات مستمرة للتخلخل والتسلل والسيطرة على المقومات الأساسية للأنشطة الحيوية حتى تأتى الفرصة للإيقاع بالاقتصاد الوطنى أو فى حالة الانتباه لهم يسرعون بالانسحاب وترك فراغ لا يسهل على المتضررين التغلب عليه ما لم يكن هناك قدر ملائم من الاعتماد على الذات. والمثال على ذلك ما حدث عند تأميم قناة السويس وخروج المرشدين والمديرين الأجانب وما لم يكن فى المصريين من لديه الكفاءة والشجاعة والقدرة على ملء الفراغ لكانت النتائج سلبية أو صعب علينا مواجهة المشاكل والاعتداءات، وهناك من الأنشطة الرئيسية التى يجب أن تظل مصرية أو تحت إدارة حكومية واعية. وذلك حفاظا على الملكية الوطنية فمثلا حالة اتخاذ قرارات الشراء أو التوريد أو الاختبار للسلع والخدمات يلزم أن تكون سلوكيات متخذى هذه القرارات مستندة على تفضيل المنتجات المصرية ومقدمى الخدمات طالما كانت المواصفات والكفاءة بنفس مستوى مثيلاتها الأجنبية. وهذا ما نبه إليه السيد رئيس الجمهورية مرارا فى توجيهاته لكبار المسئولين بالدولة.

٨ـ خطط وبرامج الأزمات المتوقعة لكافة الاحتمالات المستقبلية:

وكل نشاط من الأنشطة سواء كان قطاع خاص أو قطاع عام أو مرافق عامة أو مصالح أو هيئات عامة حكومية لديه أزمات أو صعوبات.

ولكن أسوأ هذه الأزمات وأشدها ضررا تلك التى تأتى من إهمالنا أو ضعف الإدارة أو عدم الاهتمام بالرقابة على أداء الأفراد أثناء العمل.

ومن الأزمات أيضا تلك التى تتسم بالتواكلية وترك الأمور فى يد صغائر الناس أو الغرباء الذين لا يهمهم سوى مصالحهم أو الحصول على مبالغ باهظة.

ولهذا يجب أن تشتمل «استراتيجية الاعتماد على الذات» على عدد من الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمات وحجز اعتمادات مالية ملائمة لتحقيق التغلب وحل تلك الأزمات، وكلما كانت الأزمات مدروسة بعناية وإدراك كلما كان من اليسير التغلب عليها وإقلال الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن.

وعادة ما ينصح خبراء حل الأزمات والكوارث إلى اتباع منهج الاتزان والثبات والصمود فى المواجهة، وتقسيم الخطط والبرامج إلى ثلاث مراحل أساسية تبدأ مثل قبل حدوث الأزمة ثم أثناء وقوعها وأخيرا ما بعدها من آثار بحيث تخضع كل مرحلة إلى دراسة وبحث واستعداد جيد وتشحن له الخبرات والقدرات الغير عادية.

وعند الاستعانة بأية خبرات أجنبية فمن الضرورى التيقن من صفاء النية وحسن الإدراك والرغبة فى العطاء المخلص بلا شروط مسبقة.

و «أنتم أدرى بشئون دنياكم». ولا تنظروا إلى الغريب على أنه أكثر معرفة وقدرة منكم وهناك أولويات يجب وضعها فى الاعتبار عند وضع الخطط بحيث لا يسمح بالتوسع فى مشروعات كبيرة لا تحتاج إليها التنمية ولا تمثل عائدا ملموسا على المجتمع.

ومتى وجدت الأموال والمعونات فالأولوية فيها للمشروعات التى تمتص البطالة وتزيل آلام محدودى الدخل والفقراء، وتعالج المشاكل الناشئة عن خطط سابقة لم تحظى بالدراسة الواعية.

والخلاصة فى أن «استراتيجية الاعتماد على الذات» تبدأ بوقفة هادئة مع الذات وتقييم كل التجارب السابقة مهما كانت نتائجها واختيار أنسب الحلول للوطن وفتح المجال للمشاركة الجادة.

التوصيات :

التوصية الهامة ـ من وجهة نظرنا ـ هى البدء فى نظرة أكثر واقعية وإخلاصا للوطن وللمصالح العامة قبل الخاصة، والتعرف على كل ما هو موجود لدينا من خبرات وموارد (مادية وبشرية ومالية) وشحنها بالمفهوم الحضارى لكسب المشاركة والتأييد من جميع أفراد وقطاعات المجتمع بدون تمييز.

ومنع الاحتكار والاستحواذ والتهريب والتهرب الضريبى وتشجيع البحث العلمى والفكر الحر والابتكار البناء، واختيار أكثرهم نفعا ومصداقية بدون استغلال أو إهمال أو ترك.

والله ولى التوفيق فى تحديث مصر...

الدكتور/ أحمد محمد المصرى

الهوامش

(١) د. سيد أبو النجا «الإدارة المصرية ـ رؤية للمستقبل» دار المعارف سنة ١٩٨١.
(٢) وزارة التخطيط «تقارير تقييم نتائج الخطط». القاهرة.
(٣) د. أحمد المصرى، «التكاملية. نهج للإدارة العصرية» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة سنة ٢٠٠٠.
(٤) د.أحمد المصرى، بحث «المصالح المتبادلة والمتوازنة» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة ١٩٩٩.

* أبحاث المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية المنعقد فى القاهرة سنة ٢٠٠٠.

قضية الخلاف.. في العلاقات العامة.. ظواهرها وعلاجها

ندعو إلى مؤتمر علمي موسع لمواجهة هذه القضية

دكتور/ محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب/ جامعة المنصورة

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته:

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية. لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجا، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها، أو ينتهى إلى اندثارها. والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة.

وفى العلاقات العامة، كمهنة متخصصة، نجد خلافا واسعا بين الأكاديميين من ناحية، وبين الممارسين من ناحية ثانية، وبين الطرفين من ناحية ثالثة. وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعا أليما تنعكس آثاره السلبية على المنتمين لكل طرف منهما، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير، فى الوقت الذى تلح فيه الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التى تعمل لها على أن تتطور العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع مواجهة تحدياتها، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دورا فعالا فى الحياة الاجتماعية.

ولقد اعترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها. وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها. بل أنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها(1).

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبرونر R. Heilbroner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨، جاء فيها: «أن الممارسين للعلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم، ولكن مصيبتهم هى فى عدم اتفاق اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة(٢).

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله. ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة، عندما قال: «إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، تؤكد على أنه ليس هناك اتفاق حول المعانى المقصودة من اصطلاح العلاقات العامة(٣).

وفى الثمانينات من القرن العشرين، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالا جاء فيه: إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا، نحن خبراء العلاقات العامة، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة، ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما أننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة. وإذا لم نحدد مهنتنا، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك(٤).

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانك جفكنز F. Jefkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة، عندما قال ما معناه: إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة، إلا أنها تفهم فهما سيئا للغاية، لدرجة أن آخر مكان نستطيع أن نبحث فيه عن تعريف مرضى لها هو القاموس(٥).

ولا يزال الخلاف قائما ليس بين الممارسين فحسب، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضا. ولقد اعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين. رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معا(٦).

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة: أولها، أن الخلاف بين المنتمين إلى العلاقات العامة، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية. وثانيها، أن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع، وثالثها، أن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجا فعالا لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من

ناحية، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية. وهذه الحقيقة بأبعادها الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساسا، فإن عليهم علاجها بحسم، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها.

ثم أن التحديات التى تواجه العلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها خلال السنوات القادمة، تزيد هذا الوضع حساسية، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحا، فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلة تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها، وهذه التغيرات تمثل تحديات، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثه للتكيف والتوافق بالقدر الذى يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض. فلسوف تشهد بيئة العمل مزيدا من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية. ولسوف يكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمى داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماما عما تعودت عليه(٧).

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوچيا الاتصالات والمعلومات فى حياة الناس من تحول فى توقعاتهم وزيادة فى فرص الاختيار بينهم، ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع فى التعرض للمواد الاتصالية وتنوع فى مصادرها. ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى(٨).

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدى إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف، وتوفر لهم القدرة على مسايرة حضارة مادية ذات إيقاع سريع فى شتى المجالات.

وفى جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هى عليه الآن، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التى ينبغى عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد فى مواجهة تحدياتها الجديدة.

ولا شك أن هذا التطور الذى تتطلبه تحديات العقلاقات العامة ومنظماتها له مغزاه العميق، فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. وإذا كان تطورها خلال سنواتها

الماضية جاء منفصلا عن تطور المنظمات التى تعمل لها، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر انتماء لمنظماتها، وأكثر تكيفا مع أساليبها، وأكثر قدرة على التوافق مع اتجاهاتها، وسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها، سواء من الناحية النظرية أو العملية.

لكن الخلاف الذى تعايشه العلاقات العامة، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية، يظل عائقا أمام تطورها، وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حدا لهذه الظاهرة وعلاجا لهذا المرض، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمهنتهم إلى وادٍ سحيق مظلم. وإذا كان محتملا حتى الآن أن يمارسوا مهنتهم على ضوء ظروف التعامل مع الواقع رغم خلافاتهم، فإنه لا يعقل أن يستمروا على ذلك، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معا. فالمستقبل يعنى المجهول، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معا.

وعلى ذلك، يصبح الخلاف فى العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها فى الواقع، ولها خطورتها فى المستقبل. ويصبح علاجها أمرا حيويا لكل من الواقع والمستقبل، وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التى تناولت هذا الخلاف، والتى أشرنا إلى العديد منها إلا أنها تناولته تناولا سطحيا، ولم تحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده، ولم تبذل جهدا إيجابيا واضحا لمواجهته وعلاجه. ويبقى إسهامها قاصرا فى الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة.

ومن ثم، فإن مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا تتركز فى تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير، وتتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذى يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة فى الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظماتها.

ولا شك فى أن مشكلة بحث كهذه، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية فى مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة؛ مما يجعل من الضرورى الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التى يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلية أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث.

وبناء على ذلك، نستطيع أن نحدد خطوات البحث لهذه المشكلة وبناء على هذا المنهج فى خمس خطوات أساسية متتالية، هى: توصيف

المشكلة وظواهرها، والمدخل إلى علاجها، والأسس التى يقوم عليها علاجها، والاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج، ثم ننتهى بالخلاصة والتوصيات، ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التى تليها وتؤدى إليها، وتصنع جميعها تصورا شاملا للإجابة العلمية على التساؤلات التى قامت عليها مشكلة هذا البحث.

أولا : توصيف قضية الخلاف وظواهرها:

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهدها. ومن ثم، فإن هذه الخطوة التى تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة، ابتداء من أصولها وجذورها وانتهاء بواقعها، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها، ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين: أولاهما، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية. وثانيتهما، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها. وذلك كما يلى:

أ ـ الأصول التاريخية والاجتماعية:

ينبغى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل. ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية، والتى يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين والأكاديميين وبلورته واستمراره، حتى لا يتوه الباحث فى تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها.

وبادئ ذى بدء، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا فى المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر، أى خلال الفترة التى وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع فى الحياة الاجتماعية الأمريكية، ولم يكن أمام الرجال الذين استعانت بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة، يمكن أن يسترشدوا بها، فجاءت ممارستهم عشوائية، وتكتسب خبرتها من النتائج التى غالبا ما كانت سلبية.

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التى دعت إليها وارتبطت ارتباطا وثيقا بواقع المنظمات التى استعانت بها. فمثلا، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحا بالفعل، لكنها اتجهت إلى امتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التمويه والتضليل والكذب، وبدون أدنى محاولة لتغيير الواقع الذى تعانى منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمات. ففقدت بهذا

الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة. وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها، لا تمت لها بصلة، بل إنها تسيء إليها، خاصة وأنها صدرت عن ممارسين لها.

وزاد هذا الوضع سوءا، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضا لرغبات الإدارة العليا، كى تشكلها كيفما تشاء. فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميهم وتحمى مبادئهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التى يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادئ والأفكار. فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيرا أمينا عن هذا الاتجاه.

فلقد كان الشعار الأول الذى رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harriman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية، قوله: أنه لا يريد أن يرى شيئا لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التى يمتلكها(٩). وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها ومفاهيمها لتكون انعكاسا لهذا الشعار وتطبيقا له. فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها.

وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هى التى حكمت ووجهت القائلين بمفاهيم العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

ولذلك، يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بداية صحيحة، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى، فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمى يحكم حركتها وتطبيقاتها، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمى لها ممثلا فى عدد من الدراسات العلمية التى حاولت تأصيلها، كان الاغتراب واضحا والانفصام جليا بين العلم والتطبيق، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علما يلقن.

ثم إن هذا التراث العلمى للعلاقات العامة جاء متأخرا، وجاء مضمونه تقليديا ومعبرا عن نتائج التطبيق العملى وانعكاسا له. وهذا يعنى أنه كان توصيفا لتجارب الممارسين، ولم يأت تقنينا ولا تأصيلا لها. فكان منقادا متأثرا ولم يكن قائدا مؤثرا. ولعل أكبر دليل على ذلك، أن أول كتاب فى العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة فى جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م، وكان إدوارد بيرنز E. Bernays هذا مستشارا أو خبيرا وليس عالما أكاديميا.

ويضاف إلى ذلك، أن ما نسميه تراثا علميا للعلاقات العامة، هو اسم على غير مسمى. فالعلاقات العامة لا تملك حتى الآن الأصالة والاستقلال والفردية والتميز، وهى صفات أساسية لكل تراث علمى أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية. وكل ما يمكن أن يقال عن التراث العلمى للعلاقات العامة، أنه مزيج من نتائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التى يستعين بها الممارسون لإثراء ممارساتهم التطبيقية. ولذلك، فإنها لا تزال حتى الآن عالة على العلوم الاجتماعية.

ويضاف إلى ذلك أيضا، أن تدريس هذا التراث العلمى للممارسين الناشئين فى المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخرا عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة. كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها. وكان لهذا الوضع تأثير سيىء على الممارسين، أبسط ما يقال عنه، أنه يغلف العلاقات العامة بالغموض. ولعل الدليل على ذلك، أنه حتى بعد اعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص، استمرت أقسام علمية عديدة ومتنوعة فى تدريسها كأحد مقرراتها، مما زاد الوضع سوءا وغموضا.

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادئ لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية. لكن هذه المحاولات لم تكن متطابقة، ولم تنجح فى تهميش الأقوال الخاطئة السائدة فى تطبيقات العلاقات العامة. واختلط الحابل بالنابل، وزاد مجال العلاقات العامة تخبطا وغموضا.

ويلاحظ أن هذه المحاولات التى استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت فى معظمها محاولات فردية، واصطبغت تارة بالتخصص الذى ينتمى إليه صاحبها، وتارة أخرى بطبيعة المجال الذى يعمل به، ويمارس العلاقات العامة من داخله، كأن يكون مجالا اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا. ومن هنا كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحدثة، مما زاد الطين بله.

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية. ورغم أن هذا النوع من المحاولات اكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام، ويرجع ذلك إلى تعدد

التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التى ينتمى إليها الحاضرون. وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكرى ورؤيته الخاصة، ومجاله الذى يحكمه، ومجتمعه الذى ينتمى إليه. فجاءت النتيجة سلبية تماما، كما كانت فى المحاولات الفردية.

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التى وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع، فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذى واجهته الجهود الفردية والجماعية ولنفس الأسباب مضافا إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق وبكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة.

وأخيرا، نذكر حقيقة هامة غابت فى مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة. فمن المعروف أن هناك فرقا بين أن تنظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة، وبين أن تنظر إلى تطبيقاتها فى مجالات كثيرة ومتعددة. والنظرة الأولى عامة ولا يجوز الخلاف حولها، والنظرة الثانية جزئية خاصة، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها، والخلط بين النظرتين غير جائز، لأنه يؤدى إلى خلافات لا حصر لها، ولا تجد أساسا أو قاعدة يرجع إليه أو إليها. وهذا هو ما حدث بالفعل فى العلاقات العامة، بل أنه يمثل من وجهة نظرنا، إطارا يحكم هذا الخلاف الواسع ويعمقه.

ب ـ الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها:

من الطبيعى أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التى شكلت قضية الخلاف فى العلاقات العامة، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة. بمعنى أن هذه الوقائع، وإن كانت تبدو فى ظاهرها أنها متتالية، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك. فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل.

ومن ثم، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد، مما يجعل هذه القضية معقدة فى تكوينها وصعبة فى مواجهتها. ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلى:

١ ـ تتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة فى العلاقات العامة بشكل يثير غموضا كثيفا حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات، إلا أيّا منها لا يستطيع أن يفى بالمضمون الحقيقى للعلاقات العامة، مما يفتح الباب واسعا أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها، وخاصة عند التطبيق والممارسة. كما أنه على الرغم من تعدد

هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات، فإن بعضا منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلة للعلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها. وهذا يعنى أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقى لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجماهير التى تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ولمصالحها الأساسية.

٢ ـ انعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية. فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث وألتخطيط والتنفيذ والتقويم. وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها. وكلا الفريقين يختلفون حول مضمون كل مرحلة. وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمى ودرجات من العشوائية. ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانات المادية والفنية المتاحة للممارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف فى وجهات النظر التى تعتمد أساسا على الاختلاف فى خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التى تتعدد مصادرها وتتنوع.

٣ ـ انعكست الظاهرتان السابقتان على الخلاف حول أهداف العلاقات العامة. فهناك من يرى أنها تتمثل فى إقامة الواقع السليم والإعلام به. وهناك من يقول أنها أسلوب اتصالى لخدمة الإعلان والتسويق. وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية. بل أن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية. وهى جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلقى بها فى ركن ثانوى وهامشى. كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها فى بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية. وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجد لها تطبيقات واقعية فى كثير من المنظمات.

٤ ـ تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب. كما تختلف فى قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها. وكذلك تختلف فى درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها. وفى جميع الحالات، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللائقة بها فى المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة، لعل أهمها الخلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغى أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستهم لدورهم.

٥ ـ تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة، ما بين مكاتب وشركات استشارية، وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء الممارسين هو السبب الحقيقى لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها.

٦ ـ تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد. ولم يستقر المنتمون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهنى قادر على خدمة المهنة والدفاع عنها، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئا له قيمته الحقيقية فى حياة المهنة ومشكلاتها.

٧ ـ تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة، سواء من حيث التحصيل العلمى حيث تتعدد وتتنوع المعاهد والكليات التى يتخرجون منها والتى تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية، حيث يتسع مفهوم العمل الجماعى القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم أنهم يعملون فى مكان واحد.

وقد اعترف سام بلاك S. Black وملفن شارب M. Sharpe فى دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة ونتائجها، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التى تحتاج إليها(١٠).

٨ ـ وأخيرا وليس آخرا، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية، وبينهم وبين الممارسين من ناحية أخرى. ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التى تجمع بينهم، إلا أننا لا نرى عائدا ملموسا ينعكس على الواقع. بل أننا لا نرى اعترافا من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون.

وخلاصة القول هنا، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف فى كل المجالات العلمية والتطبيقية التى تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكدها الشواهد الواقعية، إلا أنها لم تحسم حتى الآن، بل أنها تزداد عمقا وخطورة. وهذا يؤكد على أننا فى مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسعة والحالية.

ثانيا: المدخل إلى علاجها:

إذا تتبعنا هذا الخلاف، وجدنا أن بدايته ترتبط وتتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها.

فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون ناضج فكان طبيعيا أن ينشأ الخلاف حولها، وفى النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها، بل وإلى النتائج المتوقعة منها.

أضف إلى ذلك، أن دخول ممارسين ذوى ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقررا دراسيا جامعيا، لم يكن سببا فى هذه البداية الغامضة، وإنما كان نتيجة لها، كما كان أحد عناصر المزيج الذى شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التى أطلقت عليها وبدرجات متفاوتة. داخل إطار تنظيمى واجتماعى أعطاها صفاتها التى شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها.

و إذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التى تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك. وأن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر ونتاج ملازم له، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساسا مقبولا كمدخل لعلاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة.

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة، وهى أن وحدة الفكر تؤدى بالضرورة إلى وحدة المفهوم، وأن وحدة المفهوم تؤدى بالضرورة إلى وحدة الممارسة والتطبيق، وأن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدى بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبى والعملى. والوحدة هنا لا تعنى التماثل والتطابق التام. ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ فى بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها، هذا من ناحية، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذى يؤدى إلى التشتت والتمزق والانقسام.

وبالتالى، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق، يمكن أن يؤدى بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة، ولا تعرف الفرقة والتعصب. ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التى طال أمدها واستفحل ضررها وتحتم استئصالها.

ثالثا: الأسس التى يقوم عليها علاجها:

بادئ ذى بدء، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان: أولهما، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص، وبالتالى بها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها. وثانيهما، يتصل

بكونها مهنة تطبيقية فى مجالات متنوعة ومتباينة، وبالتالى، فإنها ينبغى أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكانياته. وبالتالى، فإن العموميات تحكم الجزئيات، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذى يحكمها ويوجهها. إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامى أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها. فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذى يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقى. ومن هنا، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغى أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع.

ثم إن هذا الكل الذى يضم الأساسيات والعموميات هو الذى يقوم عليه التراث العلمى للمهن المتخصصة، وهو الذى يلقن للدارسين فى المعاهد والكليات الجامعية، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون الموهبة والاستعداد، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التى تواجههم.

وبالتالى، يمكن أن نحدد الأسس التى يقوم عليها علاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة، كما يلى، على أن يكون واضحا العلاقة التتابعية والتكاملية بينها:

أ ـ تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علميا أن الفكر يحكم الفرد، سواء كان فردا عاديا أو فردا معنويا، وفى كل سلوكياته وأنشطته ونظرته إلى ما حوله، وهو يشكل فلسفة الفرد فى الحياة وفى العمل، وإذا كان الفكر سويا وناضجا، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية، والعكس صحيح تماما.

ويترتب على ذلك، أن ما يحدث بين الأفراد من تماثل فى الفكر يكون ناتجا عن التماثل فى مكونات هذا الفكر، وإن كان التطابق فى الفكر شيئا مثاليا وغير متحقق فى الحياة الاجتماعية. ولذلك، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذى يسمح بشىء من التباين، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية واحدة، لها مكوناتها المشتركة والواحدة.

وهذا يعنى أن وحدة الغذاء الفكرى، أى وحدة المضمون العلمى الذى يتلقونه فى مكان واحد يجمعهم، هى التى تؤدى إلى وحدة الفكر بينهم.

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر فى العلاقات العامة، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذى يعد الدارسين واحدا، والمضمون العلمى الذى يلقنه لهم واحدا كذلك. وهذا

الاستنتاج لا يتحقق فى واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها. فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيرى وهناك معاهد وكليات للصحافة، وهناك معاهد وكليات للإدارة، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة، ومن المؤكد أن لكل مصدر منها نظرته إلى العلاقات العامة، ولكل مضمونه العلمى الذى يدرسه. فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان؟

فى تقديرنا، أن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمى والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدى إلى وحدة الفكر، تكمن فى قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقى للعلاقات العامة. فإلى أى مصدر من المصادر التى تدرسها الآن تنتمى إلى العلاقات العامة؟

نحن نرى أن التطبيق شىء والانتماء شىء آخر. فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتتنوع المنظمات التى تستخدمها، لكنها فى كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا. وهذا هو القاسم المشترك الذى يحدد طبيعة انتمائها. فمن الطبيعى ألا نعدد مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أوبتنوع أنشطتها، وإنما يكون من الأسلم علميا أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقا لهذا القاسم المشترك الذى يوحد انتماءها. ومن ثم، فإن العلاقات العامة ألصق بالإدارة فى كل التطبيقات والمنظمات التى تخدمها. ولقد ثبت علميا أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإدارى، وهى مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة(١١).

وعلى ذلك، تكون كليات الإدارة هى المصدر الوحيد الذى ينبغى أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها، وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين: أولاهما، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإدارى، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشُعب التى يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم. وثانيتهما، أن يلغى تدريسها فى جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتى تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية.

ولا شك أن هذا الانتماء الذى يحقق وحدة المصدر، سوف يؤدى إلى وحدة المضمون العلمى، وبالتالى إلى وحدة الفكر. ويحقق

للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهن المتخصصة الأخرى، إذا التزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخريجيه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة.

ب ـ تحقيق وحدة المفهوم:

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التى تفهم بها العلاقات العامة، ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التى يقوم عليها المضمون العلمى واحدة. إن حالنا هنا كمن يبنى بيتا واحدا ومشتركا، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسات التى يقوم عليها البناء.

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا، أنها تمثل الإطار الذى يشكل وحدة المضمون التى تقوم عليها وحدة الفكر من ناحية، كما تقوم عليها وحدة الممارسة التى هى جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية.

وأهم هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التى تعمل لها. ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها، وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح على تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات.

ولعل أكبر دليل على ذلك، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتى اكتسبتها خلال فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع بينما المنظمات التى تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك، فقد فرضت عليها التحديات التى تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هى عليه حاليا. وشتان بين المكانتين، فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة ارتباطا عضويا وأساسيا بأنشطة الإدارة العليا، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية. بينما المكانة الحالية جعلت منها وظيفة ثانوية وكمالية.

ومن هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإدارى داخل كل منظمة، وهى تدعم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها، هذا من ناحية، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى. وهى فى جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإدارى، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها، وهى تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله، إلى جانب ما تملكه كنشاط له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب.

وهذا يعنى أن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين: أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإدارى ليدعم وظائفه وأهدافه، وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإدارى بإمكانياته وأهدافه الخاصة. ومن هنا، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلة.

وبناء على ذلك، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة اتخاذ القرار، فهى من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإدارى تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق. فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، ثم أنها من خلال طريقها المستقل، تقوم بوظيفتها الأساسية، التى تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة فى مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية، وهى تعتمد فى ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة.

ويضاف إلى الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم أيضا، ذلك الاتجاه المستقبلى للعلاقات العامة نحو جماهيرها، فلم يعد مقبولا منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التى ترتبط بها كل منظمة. فلقد تبين أن فى هذا الوضع إهدارا لطاقتها وإمكانياتها، وبدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها. ويقوم هذا الاتجاه المستقبلى على التعامل مع نوعيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، والتى يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل:

Key Groups, Focus Groups, Stackholders.

ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوعيات داخل إطار مادى. بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائدا ماديا ملموسا، ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلة تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادى ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه[١٢].

وهذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمى للعلاقات العامة وتشكل وحدته، لأن الأساسات التى يقوم عليها البناء تتحكم فى طبيعة البناء شكلا ومضمونا، وبالتالى، سوف تؤدى إلى وحدة الممارسة.

جـ ـ تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر

ومن ثم، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التى تؤدى بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها.

ونحن هنا، لا نتكلم عن الممارسات الحالية، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذى تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا، بكيفية تتناسب مع التحديات التى نواجهها ومع وحدة مفاهيمها التى حددناها.

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة، أننا لا ندعى استحداث أساليب جديدة تماما، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التى يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة. وعلى ذلك، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة، وهى: البحث والتنبؤ، والتخطيط الاستراتيچى، والتنفيذ، والتقويم، وهذه الأساليب المطورة يتم استخدامها من خلال خطوات أربع، كما يلى:

ـ خطوة البحث والتنبؤ:

من المعروف حاليا أن العلاقات العامة تبدأ برامجها بتوصيف الموقف الذى تواجهه المنظمة بإجراء بحوث فى اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجماهيرها والموقف المتأزم بينهما، لتصل إلى إجابة على تساؤلين: أولهما، يتصل بطبيعة المشكلة التى تواجه المنظمة أو جماهيرها، أو هما معا. وثانيهما، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل فى اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها. والمفهوم الحالى لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التى تواجه المنظمة وجماهيرها، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التى تواجهها.

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافيا فى إطار الاتجاه المستقبلى للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيچية التى تقوم على التخطيط الاستراتيچى لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة قادمة، والتى تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة. ومن ثم، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية، لتصنع منها معا أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية. ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب المطورة التى نقصدها، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها(١٣).

ـ خطوة التخطيط الاستراتيچى:

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيچى فى العلاقات العامة تعريفا إجرائيا نقول فيه، أنه

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيچى فى منظمة معينة، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلة للمَنظمة وتدعمها. والعلاقات العامة، بهذا التخطيط الاستراتيچى، تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. ويمثل التخطيط الحالى أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيچى فى العلاقات العامة، والذى يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيچى فى المنظمة(١٤).

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيچى وظيفة من وظائف الإدارة العليا لأول مرة فى تاريخها، حيث ينطبق اسمها على مسماها، وهى وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها، إلا أنها من خلال تطوير هذه الأساليب، تستطيع أن تحتل مكانتها، لتشكل عنصرا أساسيا فى الإدارة الاستراتيچية وخطوة أساسية فى التخطيط الاستراتيچى للمنظمة كلها.

ـ خطوة التنفيذ :

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيچى. وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تتمشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيچى. وهى تتمثل فيما يأتى:

١ ـ أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على المنظمة التى تعمل لها. ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية. فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى. ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعى داخل الجماعات، أن نصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيرا داخل كل جماعة منها، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم.

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التى تواجهها، وبحسب الخطة التى تضعها، وبحسب الإمكانات المادية والفنية المتاحة لها فى منظمة معينة.

٢ ـ أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيچيات الإقناع المستحدثة واستخدامها. فإذا كانت أساليب الإقناع المستخدمة حاليا فى العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع، يمكن أن تنفذ بها خطط استراتيچية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيچى للعلاقات العامة.

ولقد انتهت الدراسات العلمية فى مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التى يمكن الاستفادة منها حاليا مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبليا. ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيچيات المستقبلة للإقناع، وهى: الاستراتيچية الديناميكية النفسية، والاستراتيچية الثقافية الاجتماعية، واستراتيچية بناء المعانى(١٥).

٣ ـ أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على امتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها. فقد انتهت ثورة تكنولوچيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعانى والقيم والتقاليد. ولسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلة فى المنظمات المعاصرة انعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير، وهذه الانعكاسات سوف تشكل معا المستقبل المهنى للعلاقات العامة.

٤ ـ أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنيا وقادرا على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة. ولسوف يتطلب منه ذلك، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيچى وزيادة اتجاهه نحو التخصص المهنى الدقيق والتخصص الجماهيرى النوعى والأفقى. ولسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم فى العلاقات العامة، لتتحول من إعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى إعداد أفراد قادرين على الدخول فى المهنة. وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوچية الهائلة واحتمالاتها المستقبلة(١٦).

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها، يتحدد الاتجاه المستقبلى لمضمون خطوة التنفيذ فى إطار وحدة الممارسة والتطبيق. إنها خطوة تشكلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها، وهى خطوة تتطور بها استراتيچيات التنفيذ واتجاهاتها وأساليبها. فلم تعد العشوائية مقبولة فى مواجهة تحديات مستقبلة، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية.

ـ **خطوة التقويم :**

لم يعد مقبولا كذلك القول أن التقويم أضعف خطوة فى العلاقات العامة، وأكثرها تجاهلا وإهمالا، لأن أهمية التقويم سوف تتزايد فى المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيچى للعلاقات العامة، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها.

ولكى يحتل التقويم هذه المكانة وتتحقق به هذه الغاية، لابد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية

مناسبة. ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقويم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة: أولاها، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا. وثانيتها، تتصل بتحديد الأسس التى يقوم عليها تقويم متطور. وثالثتها، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقويم، يمكن أن يستخدمه الممارسون فى كل مجالات التطبيق(١٧).

ولسنا هنا فى مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات، وإنما ذكرناها لنؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقويم، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالة، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية، وهى صفات لا تتناسب مع مكانته هنا، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق.

وبهذه الخطوات الأربع التى تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق، ويتحقق بها مضمونها، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة، وتعبر بالفعل تعبيرا واقعيا عن وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معا معبرة تعبيرا رقيقا عن وحدة المضمون العلمى.

د ـ تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعملى:

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية فى العلاقات العامة الحالية. فلا التزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤتمرات العلمية، ولا التزام بين الممارسين بالتراث العلمى لمهنتهم، ولا التزام بينهم بأخلاقيات المهنة، ولا التزام بين المنظمات بالممارسة العلمية الصحيحة للعلاقات العامة، وتبدو ساحة العلاقات العامة، وكأن كل شىء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة.

ومن ثم، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعملى، تعتبر أساسا هاما من الأسس التى يقوم عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة، لأنها تعتبر سياجا يحمى التطبيق من الانحراف، وحصنا يمنع التعدى والاختراق. ولوحدة الالتزام الأدبى والعملى هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها، وهو شيوع التمسك القائم على الاقتناع والإيمان بكل المبادئ والممارسات العملية الأخلاقية التى تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة، طبقا لما جاء فى وحدة المضمون العلمى وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة.

ووحدة الالتزام الأدبى والعملى، بهذا المعنى، لها أبعاد كثيرة. فهى تطبق فى مواجهة المنظمات

التى تخدمها العلاقات العامة، سواء فى نظرتها إليها أو فى تطبيقها أو فى نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل فى أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة لا تتفق مع الأسس التى تقوم عليها. وليكن لها فى علاقتها بالإدارة القانونية والإدارية الصحية بها مثل يحتذى.

وتطبق وحدة الالتزام الأدبى والعملى بهذا المعنى أيضا فى مواجهة الممارسين. فهم ملتزمون أدبيا وعمليا تجاه مهنتهم، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسىء إليها، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التى تقوم عليها، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعملائهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها، وهم ملتزمون بالمضمون العلمى الموحد لمهنتهم، وملتزمون بمتابعته، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة.

إن وحدة الالتزام الأدبى والعملى إذا تحققت بهذه المعانى، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة استمرارها وبقاءها. وتعطى للتكامل بين العلم والتطبيق مغزاه وفاعليته. ولذلك، يكون مهما أن تصبح وحدة الالتزام الأدبى والعملى مادة تدرس ضمن المضمون العلمى الموحد فى كليات الإدارة، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التى تشكل وحدة الفكر عند الدارسين.

ولا شك فى أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة، والتى تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها كمهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمرا طبيعيا وتلقائيا، لأنها التزام فى مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا انقسام حولها.

رابعا: الاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج:

لا نجاح لعلاج بدون توفر الظروف المناسبة. والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها. وهذا البحث الذى نحن بصدده تنطبق عليه هذه الحقيقة ومن ثم: فإن نتائجه تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التى تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع. ومن أهمها، ما يلى:

١ ـ إذا كان المضمون العلمى الموحد الذى يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين، أساسا لازما يقوم على وحدة المفهوم ويشكل وحدة الفكر، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمى الموجود حاليا، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبيات والخلافات، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقل

ومتميز للعلاقات العامة، يكون تعبيرا أمينا عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام، وقادرا على إحداث التكامل مع التطبيق. وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمى الموحد الذى يشكل وحدة الفكر.

٢ ـ إذا كانت وحدة الالتزام الأدبى والعملى أساسا لازما لكل الأسس السابقة عليها، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا. فهذه الوحدة ليست شعارا أجوف أو كلاما إنشائيا. وإنما هى كغيرها من المبادئ الواقعية، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل.

ومن هنا، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى. فهى التى تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم.

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهنى القوى صعبا حتى الآن، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهنى:

أولهما، من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام، فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف يشعرون أنهم ينتمون إلى مهنة لها احترامها، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم، ولن يكون أمامهم فى هذه الحالة إلا ما يطبق فى المهن المتخصصة الأخرى، ممثلا فى نقابة مهنية قوية.

وثانيهما، من خلال التنظيمات المهنية الحالية، والتى سيكون عليها أن تساير التطورات المستحدثة، وإلا فإنها ستواجه الانقراض، ومسايرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابى واحد وقادر وفعال، ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة فى مجتمعها، وليس بعضهم كما هو حالها الآن. كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد فى مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه.

٣ ـ إذا كان ما قيل هنا فى هذا البحث، قد يراه البعض رأيا خاصا يضاف إلى الآراء الفردية التى تزدحم بها ساحة العلاقات العامة، فإننا نرد عليهم ونقول: إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها فى دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل، وهذا الرأى الذى عرضناه هنا، إذا اعتبر كذلك، يدور فى دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع، وعلى ذلك، فهو ليس رأيا يضاف إلى الآراء المتزاحمة

الحالية، ولكنه رأى منفرد يعلو عليها ولا يتداخل أو يتزاحم معها. ثم أنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهما، ويجعل من توافقها قوة بناءة وقادرة على أن تسهم فى التطور ولا تعوقه.

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل، فإننا نعتبره أساسا للدعوة إلى مؤتمر علمى موسع، تنظمه الجامعات التى بها دراسات متخصصة فى العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية، ويدور حول قضية الخلاف فى العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه، من خلال رؤية مشتركة ومستقبلة، تكون إطارا لتطوير العلاقات العامة، بالكيفية التى تجعلها قادرة على تحمل مسئوليتها فى مواجهة دورها الاستراتيجى، ولتحتل العلاقات العامة بهذا التطوير مكانتها كعلم تطبيقى يقوم على مهنة متخصصة ناضجة، على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه.

وأخيرا، ليكن واضحا أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس.

ففى دراسة علمية قام بها أحد الباحثين الأمريكيين، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead فى بداية الثمانينات من القرن العشرين، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علميا فى الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة، سوف يؤدى إلى طرد العلاقات العامة، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب فى وجودها، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمى للمهن الأخرى الموجودة معها. وهذا يعنى أن الأقسام العلمية الجامعية التى تسير بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية، سوف تصبح أقساما مختلفة وينبغى التخلص منها.

ويضيف الباحث هنا قوله: أن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائما على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية، كما هو حالها الآن، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة، والذى يستند على مضمون علمى شامل ومرن، وتنظيم مهنى قوى يدعم وجودها فى المجتمع(١٨).

وهذا يعنى أن ما وصلنا إليه من نتائج فى هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة، ليس من وجهة نظرنا فحسب، وإنما أيضا من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذى يهدد مستقبل العلاقات العامة علميا ومهنيا.

وحسبنا هنا أننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح، وفتحنا، بهذه الخطوة طاقة أمل.

ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم لتحقيق كل الأمل الذى يصبو إليه أولئك المتحمسون لعلاقات عامة متطورة وقادرة على أن تلعب دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها.

خامسا: الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف فى العلاقات العامة أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج لها، واستمرت القضية فى استفحالها وفى إفرازاتها السيئة على المهنة والعاملين بها والمتعاملين معها، وكان لا بد فى مواجهتها من محاولات علمية جادة تسهم فى حلها وتدفع بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على التعامل مع تحدياتها.

وكان هذا البحث الذى نحن بصدده إحدى هذه المحاولات المستهدفة هنا فى مواجهة هذه القضية، ولقد أسهمت نتائجه فى وضع تصور لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها. لكننا لا نستطيع القول بأننا وحدنا وبجهدنا المنفرد، يمكن أن نحقق علاجا متفقا عليه بالإجماع.

ومن هنا، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى تدعم ما توصلنا إليه، ودعوتنا إلى مؤتمر علمى ينتهى إلى الوفاق حوله ما يمكن أن يحقق هذه الغاية. ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التى وصلنا إليها إسهاما فى بناء هذا الوفاق، إذا تحقق للمشاركين فى هذا المؤتمر إحساسا مشتركا وعميقا بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع تحديات مستقبلها.

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثين، بقدر ما ينقصها وحدة الاتجاه ووحدة الشعور بالمصير المشترك، ووحدة العزم والتصميم. وهذه مواصفات ليست متوافرة الآن، ولكن لا يصعب توافرها.. ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان.

الدكتور محمد البادى

هوامش الدراسة ومراجعها

١ ـ انظر من هذه الدراسات ما يلى:

- Bernays, E. "Defining Public Relations". Public Relations Quarterly, Spring, 1978. P. 15.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations". P. R. Q., Jummer, 1982, P. 5.
- Jefkins, F. Public Relations and Management. London: Helm , 1984.
- Howard, W. The Practice of Public Relations. London: Heimann, 2ed edition, 1985.
- Walker, A. "The Evolution of Public Relations According Cutlip and Center". P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.

2- Marston, J. Modern Public Relations. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1969. P.5.

3- Bernays, E. Op. Cit., P.15.

4- Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations and Vice Versa". P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.
5- Jefinis, F. Public Relations. Estover, Plymouth: Macdonald and Evan, 2ed edition, 1984, P. 1.
6- White, L. "Bridging The Teacher - Practitioner Gulf". The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40..

٧ ـ انظر من هذه الدراسات ما يأتى:
- DuBring, A. Human Relations. Boston, Virginia: Reston, 1981. P. 343.
- Tichy, N. Managing Strategic Change. N. Y.: Wiley, 1983, PP. 391 - 393.
- Dale, E. Management: Theory and Practice, London: Mc GrawHill, 4th edition, 1986. P. 577.

٨ ـ انظر من هذه الدراسات، ما يأتى:
- Bennigson,. L. & Others. "Product Liability Manufactures Beware". Harvard Business Review, May-June, 1974. P. 122.
- Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N.Y.: Wiley, 1977. P. 775.
- Fiur, M. "where Public Relations Is Going". In Bill Canter, Inside Public Relations. N.Y. and London: Longman Inc., 1984. P. 379.
- Unesco., New Communications Techniques;' Research Trends. Paris: Unesco, 1990. P. 36.
- Lewis, J. "Competitive Alliances Redefine Companies". Management Review, April 1991. P. 14.
9- Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J: Prentice - Hall, 4th edition, 1971. P. 63.
10- Black, S. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1983. PP. 3-4.

١١ـ انظر دراسة لنا بعنوان:
«مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص ص: ٣٣ ـ ٤٦.
١٢ـ انظر دراسة لنا بعنوان: «أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٧ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٥. ص ص: ٤٠ ـ ٤٩.
وانظر أيضًا:
- Heath, R. "Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility. P. R. Q., Winter, 1987-88. PP. 24-28.

١٣ـ انظر دراسة لنا بعنوان:
«مستقبل التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٨ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦. ص ص ٦٥ - ٦٧.
١٤ـ انظر دراستنا السابقة. صص: ٤٧ - ٧٢.
١٥ـ يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات فى دراستنا السابقة. ص ص٦٧ - ٦٩.
16- Capps, I. "What Technology Really Means For Communications Professionals". P. R. Q, Summer 1993. PP. 2-5.

١٧ـ انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:
«نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التقويم فى العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٣١ العدد الأول، يوليو ١٩٩٨. ص٥٠. والعدد الثانى، أكتوبر ١٩٩٨. ص٤٣.
18- Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall: A Hard Look At Public Relations" Prospects On Campus. P. O. Q. Spring 1981. PP. 17-19.

الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد فى ظل تحديات العولمة

د / أيمن فتحى الغبارى

مقدمة :

أظهر الوضع الاقتصادى للعالم فى عام 1998 أن الطريق إلى التنمية المستدامة قد اتخذ منحنى غير متوقع، فاقتصاديات جميع الدول المرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا من خلال التدفق الحر لرأس المال الدولى والاقتصاديات الرقمية والتجارة الإلكترونية والإنترنت، وعليه فإن أكبر الدول ليست بمنأى عن الانهيارات الاقتصادية التى تحدث فى كل مكان، وتنشأ المشكلات بسبب عدم وجود أنظمة رقابية كافية، واتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة، كذلك عدم القدرة على تقدير المخاطر بطريقة صحيحة، وإجراءات المحاسبة غير الواضحة مثل تنامى عمليات الرسملة فى ظل المنافسة العالمية الشديدة، كذلك مقدرة الأسواق حاليا على استيعاب التغيرات المفاجأة فى الأرباح (Beeasl,1999)، بالإضافة إلى الانفتاح المحدود من قبل الحكومات، وهى أمور غالبا ما تؤدى إلى ظهور الاحتيال، الذى أصبح مشكلة عالمية تعانى منها الدول الصناعية الكبرى، كما تعانى منها بأضرار أكبر كل من الاقتصاديات النامية والانتقالية حيث يمنع كل من الاحتيال والفساد تلك الاقتصاديات من التصدى لتحديات التنمية الأكثر أهمية، ولا يشجع الاستثمار الأجنبى والمحلى ويضعف الثقة فى المؤسسات العامة ويزيد من تفاقم مشاكل الموازنة وحرمان السلطة التنفيذية من تحصيل الضرائب والرسوم (Brain Atodd, 1999).

وفى دراسة أعدت على 15 مليون حالة احتيال حقيقية بواسطة الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (Association of Certified Fraud Examiners) أن الاحتيال يكلف المؤسسات الأمريكية 400 مليار دولار سنويا وبما يعادل هدرا لنحو 6% من الناتج القومى الأمريكى (ACFE,2000).

ويرى المدقق العام الأسترالى (ASOSAI, 2000) أنه لم يعد من الملائم الاعتماد على أنظمة المؤسسات لمنع وتتبع الاحتيال فى بيئة القطاع العام الحالية وذلك نتيجة الطرق التى تقدم بها الحكومة خدماتها مرتكزة على البيئة الإلكترونية، واستخدام الإنترنت، وبالتالى فلا بد من توحيد

إدارة مخاطر الاحتيال ضمن إطار عمل مشترك للمنظمات الحكومية.

وفى ضوء الاهتمام العالمى بمنع الفساد تبنى المنتدى العالمى لمكافحة الفساد الذى عقد فى هولندا (May,2001) إصدار وثيقة عن الأمم المتحدة خاصة بالاتفاقية الشاملة لمكافحة الفساد (UN-Convention Against Corruption)، والتى ركزت فى محاورها الرئيسية على تعزيز معايير النزاهة ومنع الاحتيال (معايير وقائية) ومعايير التعيين فى الوظائف العامة، كذلك تحسين السياسات الإدارية، ومنع استغلال الأشخاص القانونيين بهدف الفساد، بالإضافة إلى التوعية العامة وحرية الصحافة.

كما بدأت الدول فى إصدار الأدلة والمؤشرات التى تشير إلى وجود الفساد والاحتيال وعلى سبيل المثال أصدرت المحكمة الفيدرالية الألمانية قائمة بالمؤشرات التى تحدد ما يشير إلى الفساد. كما أصدرت عدة أجهزة رقابية عليا (SAI) إرشادات لمكافحة الفساد والاحتيال، وأولت بعضها مهمة محاربة الفساد والاحتيال الأهمية القصوى مثل هيئة الرقابة العليا فى ألمانيا (Detlev Sparberg, 2000).

وخلال عدة عقود ظهرت عدة إصدارات هامة لتدقيق الاحتيال وذلك لمنظمات وجمعيات مهنية وأكاديميين وصناع للسياسة، كما صدرت معايير وسياسات هامة لتدقيق مخاطر الاحتيال منها:

(Accounting Series Release No.19, 1940, SAS No.53, AICPA, 1988, SAS No.82, AICPA, 1997, XVI INCOSAI, 1998, IFAC, Draft, 2000)

والمشكلة التى تواجه المدققين حاليا، أن الاحتيال قد ارتبط بفرق ذكية من المدراء عندهم دعم، ويستخدمون التكنولوجيا الحديثة والخبراء والمستشارين المتخصصين فى التخطيط لعمليات الاحتيال مستخدمين عامل الوقت والشروط الاقتصادية كأحد المحاور الهامة لإنجاح أعمالهم وممارستهم الاحتيالية والتى تنتقل عبر دول العالم بسرعة عالية فى ظل عولمة الاتصالات والأسواق المالية، الأمر الذى يطرح تساؤلات هامة عن مدى قدرة الفكر الرقابى على التفاعل مع تلك التطورات الاحتيالية، ومدى فاعلية تقييم مخاطر الاحتيال، وكيف يمكن لهذا التقييم أن يؤثر على عملية تخطيط التدقيق، وأى طرق التدقيق تكون أفضل لكشف عمليات الاحتيال وتحديد أبعاده.

لذلك تنبع أهمية ذلك البحث فى أنه يحلل الممارسات الرقابية التى تمت بشأن تدقيق الاحتيال والفساد فى ضوء تراكمات الفكر الرقابى والمشاكل التى واجهها المدققون حديثا عند قيامهم بالتخطيط لعمليات التدقيق بهدف الكشف عن احتمال التحريف فى البيانات المالية، فى ظل التطور المتنامى لطرق وأساليب مخاطر الاحتيال، وذلك من خلال إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد، يراعى تراكمات الفكر الرقابى، وتنامى مخاطر الاحتيال فى ظل عولمة الأسواق المالية والابتكارات المالية المصاحبة لها، ثورة الاتصالات التى تساعد على انتقالها بين دول العالم بسرعة عالية.

خطة البحث:

فى ضوء أهمية البحث والهدف منه، تم تقسيمه إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الأدب المحاسبى وعلاقته بالاحتيال والفساد.

الفصل الثانى: أثر العولمة على تنامى مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الثالث: مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد.

الفصل الرابع: مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الأول
الأدب المحاسبى وعلاقته بالاحتيال والفساد

تضمن تعريف (XVI INCOSAI, 1988) للاحتيال بأنه أعمال الخداع والاحتيال والإخفاء أو خيانة الثقة، وهى أعمال تستخدم لكسب امتياز من الامتيازات الغير شريفة، وجاء بسياسات الرقابة على الاحتيال الخاص بالكمنولث أن الاحتيال هو عدم الأمانة التى تتضمن فائدة من خلال الخداع أو الوسائل الأخرى (Australian National,2000-01). وبعبارة أخرى فإن الاحتيال هو أساسا تعامل غير قانونى بين جهتين تقوم إحداها قصدا بخداع الأخرى من خلال تقديم خاطئ لاكتساب امتيازات غير مشروعة وغير عادلة. فى حين يعنى الفساد Corruption عملا غير قانونى معرفا تعريفا واضحا لا يختلف مظاهره إلا قليلا بحسب الاختصاص المميز لكل بلد، لذلك فإن الفساد ظاهرة أكثر اتساعا ومتعددة الطبقات، وتشمل مظاهره العناصر التالية رغم كونها لا تنحصر فيها:

* الرشوة والسلب.
* الاحتيال والاختلاس والسرقة.
* اختلاس الموارد العامة.
* امتيازات غير مشروعة مقابل مكاسب.
* سوء استغلال الوظيفة.
* مجاملة ذوى العلاقة.
* إصدار قوائم لا تعبر عن قيمتها الحقيقية.

* محاسبة ضريبية بعيدة عن الحقيقة.
* التهرب من الالتزامات الضريبية.

كما ورد فى تعريف الاحتيال بأنه أى شكل من أشكال استعمال السلطة العامة بصورة لا أخلاقية للحصول على امتياز شخصى أو خاص وإضلال الأمانة عن طريق الرشوة أو المحاباة. كما أنه ما يقوم به الموظف العام من أعمال مخالفة للقواعد بقصد محاباة شخص آخر مقابل منفعة. ويشمل كل من التعريفيين مصطلحى «أخلاق ومعايير» Ethics Standards بوصفهما وسيلتان تستعملان لتحديد ما إذا كان نشاط من الأنشطة يجب وصفه بكونه احتيالا بالمعنى السلبى الذى نعيره لهذا السلوك.

وقد أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC) إلى أن الاحتيال عبارة عن مخالفات متعمدة فى عرض القوائم المالية سواء عن طريق شخص أو أكثر من إدارة المنشأة أو موظفيها أو جهات أخرى خارجية، وحدد المعيار حالات الاحتيال التالية:

* تزوير فى المستندات والدفاتر أوتغيير بهما.
* اختلاس الأصول.
* عدم إثبات بعض العمليات بالدفاتر وتسجيل عمليات وهمية.
* عدم التطبيق السليم للمبادئ والسياسات المحاسبية.

وقد جاء فى تعريف (CIPFA) أن الاحتيال هو التحريف المقصود للبيانات المالية والسجلات الأخرى التى يتم القيام بها لإخفاء اختلاس الأصول وبغرض الحصول على فائدة (Pickett,1997)، أما (AICPA) فترى أن الاحتيال هو الخطأ أو الحذف المتعمد فى البيانات المالية (SAS No.82)، فى حين جاء بتعريف (HCFA) أن الاحتيال هو الخداع المقصود أو التحريف الذى يدرك أى شخص كذبه ولا يعتقد فى صحته، ومع علمه بأن هذا الخداع قد ينتج عنه فائدة غير مستحقة له أو لآخرين (Reinstein,1999).

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC,2000) بشأن مسئولية المدقق عن الاحتيال والخطأ عند تدقيق البيانات المالية، فقد أشارت إلى أن الاحتيال هو فعل متعمد Intentional بواسطة شخص أو أكثر من الإدارة أو الموظفين أو أطراف ثالثة ينتج عنه نتائج خاطئة فى القوائم المالية، وقد يشمل الاحتيال تقارير

مالية احتيالية Fraudulent Financial Reporting أو اختلاس فى الأصول Misappropriaation of Assets. وأشارت المسودة إلى أن البيانات الخاطئة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية، هى بيانات خاطئة متعمدة أو حذف لمبالغ أو الإفصاح المضلل لمستخدمى القوائم المالية، وقد يشمل التقرير المالى الاحتيالى ما يلى:

* التضليل مثل التلاعب أو التزييف أو تغيير السجلات والمستندات التى أعدت منها القوائم المالية.

* التحريف أو الحذف المتعمد للبيانات المالية أو الأحداث أو الصفقات أو غيرها من المعلومات الهامة.

* التلاعب بالمبادئ المحاسبية سواء فى عملية التصنيف أو العرض أو الإفصاح.

وقد أوجدت المسودة علاقة بين الاحتيال وكل من الدافع Motivation والفرصة الملائمة Perceived Opportunity للقيام به وأعطت أمثلة على ذلك بأن يكون الدافع للإدارة فى إصدار تقارير مالية احتيالية هو الضغط لتحقيق أرباح غير متوقعة، أما الفرصة فتكون عندما تعتقد الإدارة بأن نظام الرقابة الداخلية يمكن اختراقه. كذلك بالنسبة لاختلاس الأصول فإن الدافع يكون فى محدودية الموارد المالية لبعض العاملين، أما الفرصة فتكون عندما يكون هؤلاء العاملين موضع ثقة أو لديهم معرفة بالثغرات التى يتضمنها نظام الرقابة الداخلية.

ويرى (Davia,2000) أن الاحتيال هو الخطأ المتعمد والممارس بسرية من قبل فرد واحد أو أكثر بهدف منع المنشأة أو الغير من الحصول على المعلومات وتوظيفها لمصالحة الشخصية، ويعتبر الاحتيال ثابتا فى حالة إدانته من قبل القضاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة التى أجراها الباحث أن 20% من حالات الاحتيال قد تم اكتشافها وأدينت من قبل السلطات القضائية، بينما ما يقارب 80% من حالات الاحتيال لم يتم اكتشافها أو التعرف عليها، ولذلك فهو يرى أنه لا يمكن وصف الاحتيال وصفا تفصيليا دقيقا لأن معظم عمليات الاحتيال تتم بصورة خفية، ففرصة المدققين للتعرف على تفاصيل عمليات الاحتيال وبالتالى الوسائل المتاحة للحد منها تكون فى حدود القضايا التى تحال إلى القضاء للفصل فيها، أما معظم الحالات التى لم تحال فلا يمكن للمدققين دراستها والتعرف على تفاصيلها وبالتالى اتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها.

أمـا (Wells,2001) فيرى أن الاحتيال لا يحدث من فراغ بل لا بد من وجود حافر بالإضافة لوجود فرصة والتى يعنى بها ضعف فى نظام الرقابة الداخلية (أو محاولة اختراقه) ومن العوامل الخاصة بالفرصة هو انفراد أحد الأشخاص بأكثر من عمل بدلا من وجود أكثر من شخص.

كما يرى (Wells,2000) أن الاحتيال ينقسم إلى قسمين، الأول الذى يقوم به الموظفين العاملين داخل المنشأة، أما الثانى فهو الذى تقوم به منشأة ضد أفراد، أو أفراد ضد منشأة، أو منشأة ضد منشأة أخرى، كذلك أفراد ضد أفراد، ويرى الباحث أن القسم الأول أكثر أهمية ويعتبره احتيالا وظيفيا Occupational Fraud وقسمه إلى ثلاث أنواع رئيسية:

* إساءة تخصيص المنفعة، وهى تمثل 80% من الاحتيال الوظيفى ولكنها الأقل من حيث التكلفة.

* الفساد وهو أن يتفق موظف مع شخص من خارج المنشأة للاحتيال على المنشأة.

* الاحتيال فى عرض البيانات المالية، وهو الأعلى من حيث التكلفة ولكنه يمثل 4% من الاحتيال الوظيفى.

وتبعا لتقسيم الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (ACFE,2000) فإن الاحتيال الوظيفى ينقسم إلى ثلاث عناصر رئيسية كما يلى:

* الفساد، والذى يتركز فى تضارب المصالح، الرشوة، المنح غير القانونى، الابتزاز.

* اختلاس الأصول، والذى يتركز فى الأصول النقدية، والمخزون وكافة الأصول.

* البيانات المحتالة، والتى تتركز فى البيانات المالية المحتالة، والبيانات غير المالية المحتالة.

وللتعرف على التقييمات التى تمت بشأن أدب محاربة الاحتيال الأكاديمى، يمكن الاستناد إلى تقسيم الدراسة التى قامت بها لجنة معايير المراجعة التابعة (AAA) فى ديسمبر 2000، حيث تم تلخيص 25 مقالة، وقام David Landsittel بتصنيفها طبقا لبعض المحاور ذات الأهمية بموضوع الاحتيال، فى حين قام الباحث بإضافة بعض الدراسات الأخرى ذات العلاقة لإعطاء صورة أكثر تحديدا عن مشاكل التدقيق على الاحتيال وذلك

كما يلي:

١. مدى ملاءمة تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة:

طلب المعيار رقم (SAS No.82) الصادر عن AICPA فى عام 1997 تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة وتوثيقها، والذى جاء نتيجة توصيات الباحثين والممارسين للمهنة، لتكون استراتيجية جديدة فى التدقيق تزيد معها احتمالات كشف الاحتيال (Loebbecke, Eining, and Willingham, 1989, Shibano, 1990, Srivastava, Haarrison and Ditta, 1993, and Winter and Sullivan, 1994) بعكس المعيار رقم (SAS No.53) الصادر عن AICPA فى عام 1988 الذى طلب تقييم المخاطر بطريقة كلية ولم يطلب صراحة توثيق المخاطر (إلا أنه من المحتمل أن يكون المدققون معتادون على توثيق أعمالهم ذلك لإثبات أنهم قد أدوا إجراءات التدقيق بطريقة مهنية)، المرتبطة بالبيانات الخاطئة العائدة إلى الاحتيال والخطأ معا، وقد تطلب التعديل بالمعيار رقم (SAS No.82) أن يتم تقسيم المخاطر الكلية إلى فرعين الأول مرتبط بالاحتيال والآخر مرتبط بالخطأ، الأمر الذى تطلب من المدققين مراجعة برامجهم التدقيقية وذلك تجاوبا مع عملية فصل مخاطر الاحتيال الذى أثر فى زيادة ساعات عملهم، إلا أنه لم يؤثر على طبيعة خطة التدقيق (Hoffman,1997)، وقد فتح المعيار مجالا واسعا لمناقشة تأثير تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة، فركزت الدراسة التى قام بها Zimbelman, (1997) بخصوص المعيار رقم (SAS No.82) على التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سيؤدى إلى وقت أطول فى دراسة تبعيات الاحتيال وتصميم خطط التدقيق التى تعتبر أكثر أهمية لمخاطر الاحتيال، وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مفهوم منفصل لتقييم مخاطر الاحتيال يتطلب وقتا طويلا فى التدقيق سواء كانت المخاطر منخفضة أو عالية، كذلك فإنه لا يفضل إجراءات أعمال تدقيق مختلفة باختلاف حجم المخاطر.

وقدم كل من (Knapp & Knapp, 1996) دليلا عمليا على أن المدققين الذين تم إخبارهم بأن مهمتهم هى تحديد مخاطر الاحتيال قد قدموا تقديرات لمخاطر الاحتيال أكثر من المدققين الذين لم يتم إعطائهم هذه التعليمات.

أما دراسة (Knapp, 2000) فقد اختبرت تأثير خبرة المدققين ووضوح كيفية تقييم مخاطر التدقيق على فاعلية الإجراءات التحليلية التى يتم اتخاذها لكشف الاحتيال فى القوائم المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإرشادات الواضحة لتقييم مخاطر الاحتيال والتعليمات الواضحة لمدراء التدقيق، قد انعكست إيجابا على الأداء الرقابى، وفى المقابل فإن كل من (Arens & Loebbecke, 1996) يرى أن تقييم المخاطر بشكل منفصل سوف يزيد تكاليف التدقيق، وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف المباشرة لعملية التقييم.

٢. أهم العوامل الدالة على وجود احتيال:

يرى مؤتمر الانكوساى (XVI INCOSAI, 1998) أن احتمال ارتكاب عمليات الاحتيال يزداد فى ظل وجود واحد أو أكثر من العوامل التالية:

* الحاجة المحسوسة Perceived need ويكون الدافع إلى الاحتيال غالبا ذا طابع مالى وتحركه الاحتياجات أو رغبة الشخص فى ارتكاب الاحتيال.

* الفرصة Opportunity، ويجب أن تتوافر الفرصة لارتكاب الاحتيال ووجود الرقابة الضعيفة يتيح مثل هذه الفرصة.

* المبرر Rationalization، يبرر الأشخاص الذين يرتكبون الاحتيال، بأن الحكومة يمكنها استيعاب ذلك.

وحدد المؤتمر بعض المؤشرات الدالة على الاحتيال والتى تختلف باختلاف النشاط موضع التدقيق وذلك كما يلى:

* وجود أدلة على أن الموظف قلق بسبب مشاكل شخصية، وصعوبات مالية.

* ارتفاع ملحوظ فى نمط حياة الموظف.

* علاقة وثيقة بين الموردين والموظفين.

* وثائق مشكوك فيها تظهر مبالغ مرتفعة جدا أو متدنية جدا.

* أدلة على غياب وثائق أو تغييرها أو استنساخها.

* أنماط غير معتادة فى الادعاءات الانتقادية.

* تعديلات غير موضحة فى الجرد أو موازين المراجعة.

وقد حددت (IFAC, 2000) عناصر الخطر الخاصة بالبيانات الخاطئة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية فيما يلى:

* خصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة.

* الظروف الصناعية.

* طبيعة التشغيل والاستقرار المالى.

وفيما يتعلق بخصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة ترى IFAC أنها تنقسم إلى ما يلى:

* مؤشرات عن دوافع للإدارة للمشاركة فى إصدار تقارير مالية احتيالية والتى تتضمن ما يلى:

- حوافز مادية أو غيرها من الحوافز فى حالة تحقيق أهداف غير عادية سواء ارتبطت بالتشغيل أو الوضع المالى أو تحقيق فوائض نقدية.

- لدى الإدارة اهتمام باتباع وسائل غير شرعية لخفض الالتزامات الضريبية.

* مؤشرات عن عجز الإدارة فى التوصل إلى تقييم ملائم متعلق بالرقابة الداخلية والتى تتضمن ما يلى:

- عدم تبنى الإدارة للقيم والأخلاقيات الصحيحة.

- سيطرة أحد الأفراد أو مجموعة صغيرة على الإدارة.

- عجز الإدارة عن تصحيح خلل محدد بنظام الرقابة الداخلية خلال فترة زمنية معينة.

* مؤشرات عن إعادة تنظيم هيكلية للإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

* مؤشرات علاقة متوترة بين الإدارة والمدقق الحالى أو السابق والتى تتضمن ما يلى:

- نزاعات متكررة مع المدقق بشأن المحاسبة أو التقارير.

- طلبات غير ممكنة مثل وضع توقيتات زمنية غير مناسبة لإكمال التدقيق أو إصدار التقرير.

- عوائق فيما يتعلق بالاتصال بالمسئولين أو أطراف خارجية.

- محاولة التأثير على نطاق العمل.

وفيما يتعلق بمخاطر طبيعة التشغيل والاستقرار المالى ترى IFAC أنها تتضمن ما يلى:

* عدم القدرة على توليد فوائض نقدية من التشغيل.

* ضغوط للحصول على رأس مالى إضافى ضرورى للبقاء فى المنافسة.

* بنية تنظيمية فى غاية التعقيد بدون أغراض تجارية واضحة.

* صعوبة فى تحديد المنظمة أو الشخص المسيطر.

* نمو غير عادى فى الأرباح مقارنة مع الشركات فى ذات القطاع.

* حساسية عالية للتغير فى معدلات الفائدة.

* اعتماد على الدَّين بشكل غير عادى.

* نتائج عكسية على صفقات مميزة.

وقد قام كل من (Loebbeck, Eining, and Willingham, 1989) باستطلاع آراء شركاء KPMG الذين لهم خبرات كبيرة فى تدقيق عمليات الاحتيال واختلاس الأصول، وذلك من خلال نموذج افترض أن الاحتيال المالى هو وظيفة لها تحفيز إدارى، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل الاحتيال هو انفراد أحد الأشخاص أو مجموعة صغيرة بالعمل، كذلك ضعف نظم الرقابة الداخلية، كما توصلت الدراسة إلى أن من العوامل المحفزة على الاحتيال انخفاض الأرباح والتأكيد على ذلك، وضعف الأداء المؤسسى، كذلك تجميع الصفقات عند شخص وصعوبة تدقيقها، إدارة تتسم بالكذب والغش، كذلك المواقف العدائية من التقارير المالية، كما أوضحت الدراسة أن التقارير المالية الاحتيالية كانت أكثر فى القطاع العام، وأنها تركزت فى قطاعات الصناعة والنقل والتكنولوچيا.

أما كل من (Dechow, Sloan, and Sweeney, 1996) فقد ركزوا على بعض العوامل المرتبطة بعمليات التمويل، مثل تجنب اشتراطات تفيد فى خدمة الدين، التعاقد على تمويل مرتفع بتكلفة منخفضة. كذلك اعتبروا أن وجود رقابة محدودة من الملاك للإدارة ودور محدود للجنة التدقيق عوامل من شأنها التحفيز على الاحتيال.

ويرى (Wells,2001) أن هناك بعض العوامل التى تساعد على فهم فكر الاحتيال، والتى منها:

* مدى النمو فى حسابات المدينين، بالإضافة لتطور معدل دورانهم.

* مدى اعتماد الشركة على حسابات المدينين عند التفاوض على عمليات التمويل.

* معدل نمو للمدينين أسرع من المبيعات.

* انخفاض تكاليف الشحن مقارنة بالمبيعات.

* مبيعات ضخمة غير معتادة فى نهاية الفترة، مقابل تراجعها فى بداية الفترة التالية.

* مدى أهمية بند المخزون بالميزانية، والتعديلات الهامة التى تمت عليه أثناء الفترة.

* معدل زيادة بند المخزون بالنسبة لباقى بنود الميزانية.

* استخدام مزيج من الطرق لتقييم المخزون.

فى حين يرى كل من (Sandra, Whittington and

Landsittel, 2001)

ومن خلال دراسة تم إجرائها باشتراك بعض الموظفين من مكاتب التدقيق الكبرى، أنه على الرغم من الالتزام بالمعيار (SAS No. 82) بشأن تدقيق الاحتيال فى البيانات المالية إلا أن هناك اختلافا بين الشركات فى شأن توقيت تقييم خطر الاحتيال، وطريقة تقييم خطر الاحتيال.

٣. مدى إمكانية وضع نموذج يتضمن مؤشرات للاحتيال:

فى دراسة قام بها (Bell and Carcello, 2000) لوضع نموذجا مطورا لتوقع الاحتيال المالى، اعتمد الباحثان على حالات عملية مأخوذة من KPMG بلغت 77 حالة احتيال، 305 حالة لا يوجد بها احتيال، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة فى النموذج هى البيئة الرقابية الضعيفة، النمو السريع مع تناقص معدلات الربحية والتأكيد غير المبرر على توقع انخفاض الأرباح، بالإضافة إلى وجود إدارة مراوغة وغشاشة.

وفى دراسة (COSO, 1997) على 300 حالة احتيال تغطى 200 شركة مختارة بطريقة عشوائية خلال الفترة من 1987 حتى 1997، تبين ما يلى (Mark, 1999):

* الشركات المثالية للاحتيال تكون أصولها بحدود 100 مليون دولار أمريكى ودخلها السنوى بحدود 175 ألف دولار.

* أن 25% من تلك الشركات لم تكن تملك لجان تدقيق Audit Committees .

* أن 40% من تلك الشركات وجد أن هناك علاقات عائلية بين المدراء وبعض الموظفين.

* أن 20% من تلك الشركات كان بها موظفين محتفظين بوظائف غير ملائمة.

٤. هل يمكن للمدقق أن يعتمد على نظام الرقابة الداخلية فى حالة وجود العوامل الخاصة بالاحتيال؟

فى دراسة (Caplan, 1999) اعتبر الباحث أن أنظمة الرقابة الداخلية هى أحد العوامل المحددة لمخاطر الاحتيال، وأنه فى حالة ضعف النظام فإن المدقق يتوقع وجود أخطاء كثيرة، وبالتالى لا يمكن التمييز ما بين الأخطاء والاحتيال، وبالتالى لا يمكن استنتاج دليل تدقيق على وجود الاحتيال.

٥. كيف يمكن للمهنة أن ترتقى بين المدققين لكشف مخاطر الاحتيال؟

يرى (Braun, 2000) أنه يمكن تخفيض وقت اكتشاف الاحتيال المالى عن طريق التدريب العملى على جمع أدلة عن حالات

احتيال فى زمن محدد Time Pressure.

أما (Hoffman and Patton, 1997) فقد ناقش مدى تأثر المدققين بالمعلومات غير ذات الصلة بموضوع الاحتيال وبناء رأيهم فى ضوء تلك المعلومات، وكيف يمكن التخفيف من ذلك الأثر حتى يمكن التوصل إلى المخاطر الحقيقية المرتبطة بالاحتيال.

كما أنه بتحديد وحل المشاكل التى تصادف المدققين عند محاولتهم إثبات الاحتيال يمكن تطوير أداء المدققين، وفى هذا المجال يرى كل من (Mark, Joseph and Dana, 2000) وذلك من خلال دراسة اعتمدت على بيانات احتيالية من تقارير مالية خلال الفترة من عام 1987 وحتى عام 1997 أن أهم المشاكل المرتبطة بإثبات الاحتيال تتركز يما يلى:

* الفشل فى تجميع أدلة كافية.
* نقص العناية المهنية الواجبة.
* نقص الشك المهنى الملائم Professional Skepticism.
* سوء فهم لاستخدام المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
* نقص التخطيط لعمليات التدقيق.
* زيادة الاعتماد على الاستعلام كدليل.
* الفشل فى الحصول على أدلة كافية لدعم تنبؤات الإدارة.
* زيادة الاعتماد على التدقيق الداخلى.
* الفشل فى كشف العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة.
* نقص الاستقلالية (بسبب عمل المدقق طبقا لإرادة الإدارة).
* نقص الإشراف المهنى وعدم استخدام أوراق العمل الصحيحة.

ومن العوامل الهامة فى تطوير أداء المدققين هو ضرورة معرفة التعامل مع سيكولوجية المحتالين، كذلك تطوير مهارات البحث عن الاحتيال Ferreting out Fraud، ويرى (James, 2000) أنه من الضرورى للمدقق تعلم الاستعلام أو الاستجواب المرتبط بالاحتيال (Fraud Assessment Questioning)، وهى طريقة مستخدمة لاستجواب المستويات الوظيفية المسئولة التى لديها فرصة أكبر للاحتيال، ويبدأ العمل بملاحظة بسيطة فى نظام الرقابة الداخلية أو شكوى خارجية بشأن أعمال ذات علاقة بالشركة، ويرتكز ذلك المنهج (F A Q)

على مجموعتين رئيسيتين، الأولى تركز على الأسئلة العامة المرتبطة بالعمل بشكل عام وبدوره تحديدا، أما المجموعة الثانية فتركز على أسئلة ذات علاقة بالاحتيال، ويتم ملاحظة ردود الفعل اللفظية واللاشفهية ومقارنتها مع المجموعة الأولى.

٦. هل تشكل تقارير الإدارة عن الرقابة ورأى المدقق فيها رادعا لعمليات الاحتيال؟

فى دراسة (Hermanson, 2000) والتى تم فيها استطلاع رأى 1350 شخص لهم علاقة بتقارير الرقابة الداخلية من خلال 9 مجموعات، تبين أن الرقابة الداخلية القوية يمكن أن تشكل حماية جوهرية ضد الاحتيال المادى.

٧. هل يمكن للإجراءات التحليلية أن تعطى إشارات تحذيرية عن وجود الاحتيال؟

قام كل من (Calderon and Green, 1994) باختبار استخدام التحليل المالى للتنبؤ (كخطوات تحليلية) بالاحتيال فى التقارير المالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالى يمكن أن يعطى إشارات تحذيرية دقيقة عن الاحتيال فى حال وجوده. إلا أن (Hassell, 1994) يرى أن العلاقة بين المحللين الماليين والإدارة يمكن أن تحد من مقدرة التحليل المالى على التنبؤ بالاحتيال.

ويرى الباحث أن الدراسات والبحوث الممتدة خلال الفترة من عام 1988 (SAS,53) وحتى عام 2000 (IFAC, 2000) قد خلصت إلى نتائج هامة تولد معها استراتيجية جديدة لتدقيق الاحتيال تتركز محاورها الأساسية فيما يلى:

* إن الاحتيال لا يكون بدون الدافع والفرصة الملائمة وهى من العوامل الهامة التى يجب أن يركز عليها المدقق.

* إن الاحتيال نوعان الأول يقوم به العاملين داخل الشركة (الاحتيال الوظيفى) والثانى يكون بين أفراد بالشركة وجهة خارجية، الأمر الذى يجب أن يوليه المدقق الأهمية المناسبة فى ضوء العناصر الثلاث الرئيسية (الفساد واختلاس الأصول والبيانات المحتالة).

* تعمد عملية تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة أحد المحاور الرئيسية التى يجب أن يلتزم بها المدقق ويوليها عناية خاصة وذلك لتأثيرها الإيجابى على التوصل إلى عمليات الاحتيال على الرغم من أنها تزيد من تكلفة عملية التدقيق ككل.

* ضرورة تحديد العوامل الدالة على وجود الاحتيال التى تختلف باختلاف البيئة والصناعة والإدارة وخبرة المدقق وفهمه لبيئة التشغيل ومخاطرها والنظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة، ويمكن وضع نماذج ملائمة لتحديد تلك العوامل.

* إن عملية تدقيق الاحتيال لا يمكن أن تتم بالكفاءة المطلوبة إلا إذا كان هناك تطور مستمر فى أداء المدقق وبذله للعناية المهنية الملائمة لتطور أساليب الاحتيال وتناميها فى ظل دعم وسائل التكنولوچيا الحديثة لها. كما أن البعد السيكلوچى يعد أحد الأبعاد الهامة للتعامل مع المحتالين وهو أمر يحتاج إلى دراسة وتدريب مستمر وذلك لتغير هذا البعد مع تغير الدوافع والاحتياجات.

الفصل الثانى
أثر العولمة على تنامى مخاطر الاحتيال والفساد

ارتبط الاحتيال والفساد على المستوى الدولى بمجموعة من العوامل منها حركة رءوس الأموال الضخمة ونشاط الشركات المتعددة الجنسية، وضعف الشفافية فى إدارة عمليات التحرر الاقتصادى والخصخصة الواسعة فى العديد من دول العالم، بالإضافة إلى تنشيط عمليات غسيل الأموال عبر العالم.

ويقدر (روبرت، 1997) أن الشركات الأمريكية قدمت رشاوى منذ عام 1994 بلغت 11 بليون دولار فى التعاقدات الدولية، وما يقترب تريليون دولار فى سوق المشتريات السنوى بالبلدان النامية فى القرن العشرين، كما يقدر (هانس، 1998) أنه قد خرج من روسيا للعالم الخارجى منذ عام 1990 حوالى خمسين مليار دولار جمعت بصورة غير شرعية، ويقدر ثروة منظمات المافيا فى المصارف النمساوية بما يقارب 19 مليار دولار.

وتنبع خطورة الاحتيال والفساد حاليا على المستوى الدولى فى أنه يدار بطريقة مؤسسية تفوق قوتها وأنشطتها الأعمال الشرعية للدول، بل وفى بعض الأحيان توظف الشرعية لصالحها، ومما ساعد على انتقال الاحتيال والفساد وتناميه دوليا طبيعة الاقتصاد العالمى حاليا وأهم ما يميزه من محاور تالية:

* أن الاقتصاد العالمى أصبح أكثر تكاملا وعالمية، وبالتالى فإن الدولة أصبحت تواجه أزمة فى دورها بين عجزها عن التأثير الفاعل فيما يجرى عالميا من

جهة، وعجزها عن النأى بنفسها عن هذا الذى يجرى من جهة أخرى (البنك الدولى، 1999).

* عولمة الأسواق المالية Financial Markets التى تتم فيها عملية تبادل وتداول وتصفية الديون والأصول النقدية والمالية خارج الحدود الوطنية.

* التطور الهائل فى تكنولوچيا المعلومات والاتصال، وهو التقدم الذى رفع من مستوى المعرفة الفنية المتاحة من ناحية أخرى، كما سهل هذا التطور للباحثين والمخترعين الوصول الأسرع إلى المعرفة، وتسهيل الإنتاج للعديد من السلع والخدمات الأخرى، بالإضافة إلى توفير أوسع للمعرفة عبر وسائط الاتصال (البنك الدولى، 1999)، وفى هذا السياق ظهرت مجالات عمل جديدة مرتبطة بثورة الاتصالات كالتعليم والتدريب عن بعد Distant Training Education، والمكتبات الرقمية الافتراضية Digital Virtial Libraries والتفاوض عن بعد، والتجارة فى أسواق رقمية E-Commerce وغيرها.

* البطالة الناتجة عن الإفراط أو الإغراق التكنولوچى وهو التحدى الأكثر خطورة للدول، فرغم ارتفاع الإنتاجية فى العديد من المجالات إلا أن التركيز التكنولوچى الهائل - الذى لن يتوقف - قد خلق مشاكل حادة تتمثل فى تقليص فرص العمل فى كافة القطاعات دون استثناء، ورغم ازدهار الإنتاجية فى قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات إلا أنها لم تعد تستوعب العمالة المرحلة من القطاعات الأخرى، بل أصبحت هى الأخرى - تحت وطأة التركيز التكنولوچى العالى فى أعمالها - من القطاعات الطاردة للعمالة (Wright, 1998).

* التوسع فى أن حركة رءوس الأموال عبر العالم رغم أنها ليست حديثة تماما إلا أنها شهدت توسعا، إن لم يكن انفجارا فى التسعينات وكان ذلك مدفوعا بالتغيرات الهيكلية المستمرة فى الأسواق المالية الدولية، وسياسات الاقتصاد الكلى التى حسنت الأداء الاقتصادى فى العديد من الاقتصاديات الناشئة ودخولها أسواق المال الدولية، وأن الفترة من (1996-1990) قد شهدت زيادة كبيرة فى التدفقات الرأسمالية الخاصة بزيادة سبعة أضعاف عن تدفقات الفترة (1981-1973) ووصلت قيمة هذه التدفقات فى عام 1996 ما يقارب 304 بليون دولار، وهبطت إلى 233 بليون دولار عام 1997 بسبب الأزمة المالية الآسيوية (حشاد، 1998).

* التجارة الإلكترونية أو الرقيمة والتى يبلغ حجمها فى الوقت الحالى بين 300-250 مليار دولار، تعنى ببساطة نقل الأموال عن إطارها الجغرافى حيث إطار التنظيم الذى يحكم المؤسسات المالية ـ خاصة الرقابية ـ وهنا تظهر مشاكل خاصة بحدود التعامل الرسمى بالنقد الأجنبى، ومن ينظم ويراقب المؤسسات المالية، ودلالة بيانات الدخل القومى، وكيفية تحصيل الضرائب، وما هو دور البنك المركزى، والتعامل مع النشاط الإجرامى العلمى الإلكترونى (استيفن، 1998).

* تنامى الكوادر القادرة على التعامل مع الجاسوسية الصناعية Competitive Intelligence والتى تهتم بالمعلومات عن المنافسين قدر اهتمامهم بالاستراتيچيات التى تعكسها تلك المعلومات، فالذين يعملون فى مجال الجاسوسية الصناعية يركزون على تتبع المعلومات التى يعرفون بخبرتهم أنها سوف تقودهم إلى اكتشاف الأسواق التى يسعى المنافسون للتركيز عليها، والاستراتيجيات التى يسعون لتطبيقها فى هذه الأسواق (Gelb, 1991).

* تبنى المنظمات استراتيچيات التحول إلى العالمية والتى ترتكز على تنمية السوق، والتكامل الأمامى والخلفى والأفقى، واختراق السوق Market Penetration ، وتطوير المنتج والتنويع الأفقى والانكماش المؤقت، والتصفية الجزئية أو الكلية (David, 1997).

* انتشار ظاهرة توريق الديون Securitization أى تحويل مطلوبات المؤسسات (ديون مصرفية) إلى أدوات قابلة للتداول، وهو تطور مهم أدى إلى توزيع المخاطر الائتمانية بين عدد كبير من المقرضين وإلى تخفيض تكاليف التمويل للمقترضين، كما أنه أتاح للمستثمرين فرص لتعديل مزيج العائد والمخاطرة لمحافظهم الاستثمارية.

كما شهدت تلك الفترة ظهور الابتكارات المالية مثل المشتقات المالية Financial Derivatives وهى عقود أو أدوات مالية يعتمد أداؤها على تطور أسعار الأسهم أو أدوات الدين ذات العلاقة، وقد ساهمت ثورة التكنولوچيا فى تسارع استخدام هذه المشتقات سواء من خلال زيادة سرعة تحليل معادلات رياضية معقدة أو من خلال زيادة المعلومات المتوفرة، ولهذه المشتقات الآن دور مهم فى تعديل هيكل المخاطرة

التى يتعرض لها المستثمر ومحفظته، وذلك من خلال السماح له باستخدام أسلوب التحوط Hedging لبعض مواقعه الاستثمارية، كما أنها تسمح للآخرين بالمقامرة على توجهات معينة محتملة لأسعار الأسهم أو السندات التى تعتمد عليها تلك المشتقات (غلوم، 1999).

* إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، وذلك عن طريق حدوث تغير محسوس فى ثلاث اتجاهات، الأول خاص بأعمال البنوك وتوسع أعمالها المصرفية محليا ودوليا، وأصبحت تؤدى خدمات مالية لم تكن تقوم بها من قبل، وبخاصة بعد تخفيف القيود عليها والتى تحد من حرية نشاطها Deregulation فى ضوء عمليات التحرر المالى التى حدثت. أما الثانى فخاص بدخول المؤسسات المالية غير المصرفية، مثل شركات التأمين، وصناديق المعاشات وصناديق الاستثمار، كمنافس قوى للبنوك التجارية فى مجال الخدمات التمويلية، مما أدى إلى تراجع دور البنوك فى مجال الوساطة Disintermediation (IMF, 1998)، الأمر الذى مس آلية السوق، إذ يتم التحول من عقلية البنوك التجارية المرتكزة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى عقلية بنوك الاستثمار المرتكزة على أساس مخاطر السوق، فى حين أن الثالث يتمثل فى عمليات الشراء والاندماج Mergers & Acquisition التى حدثت وما تزال بين المؤسسات المالية.

ويرى الباحث أنه على الرغم من العولمة قد وفرت فرصا للدولة والشركات لزيادة معدلات نموها إلا أنها ساهمت فى زيادة معدلات مخاطر الاحتيال والفساد وذلك كما يلى:

* أنه فى ضوء النمو السريع للاتصالات وعمليات التحرر المالى التى تمت وما تبعها من ظهور للابتكارات المالية وما تم من إعادة هيكلة للخدمات المالية، وتنامى وسائل نقل وتحليل البيانات بسرعات عالية، وكذلك الاستخدام الفعال للمهارات والخبرات العالية فى مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والإدارة والاستثمار مع استخدام وسائل جذب عالية، لم تستطع الأجهزة الرقابية متابعة تلك التطورات السريعة ودراستها وتحليلها للتعرف على آثارها، وبالتالى فقد ظهرت ثغرات رقابية لم يتم السيطرة عليها (أزمة BCCI, 1991). كما أن بعض المؤسسات المالية لم تتمكن من دعم نظم الرقابة الداخلية

لديها بما يتلاءم مع تلك التطورات، الأمر الذى زادت معه حالات الاحتيال والفساد وخاصة فى القطاع المصرفى (أزمة بنك BARINGS, 1995). أما بالنسبة للمصاريف فإنها قد ضاعفت من استخدامها للتكنولوچيا المتقدمة فى مواجهة مجرمو الكمبيوتر المسلحون بتكنولوچيا عالية ونواسخ ضوئية وبرمجيات تخطيطية ومراقبة، وما ترتب عليه من زيادة تكلفة تقديم الخدمة، حتى تظل تلك المصارف تتمتع بدرجة مصداقية عالية تمكنها من الاستمرار فى أنشطتها (يتم إجراء 20 مليون عملية مراقبة بالمصارف الأمريكية يوميا لحماية المودعين، وذلك بعد أن وصلت تكلفة الاحتيال على تلك المصارف إلى 16 مليار دولارا فى السنة الواحدة (Richard,2000)).

* أن آليات التحرر المالى قد ساعدت على غسيل الأموال Money Laundry والتى تعد أحد المخاطر الجسيمة للعولمة المالية، والمقصود بالغسيل هنا هو محاولة إخفاء المصدر غير الشرعى لتلك الأموال، وقد ساعدت بعض الشركات والأفراد بالدول عن طريق الاحتيال والغش على دخول تلك الأموال واستثمارها مؤقتا فى بعض الأدوات المالية، وذلك فى ظل الضغوط وغض نظر الحكومات عن تلك الأموال لزيادة حجم الاحتياطيات المالية لدفع الديون الخارجية وأعبائها وتمويل عمليات التجارة الخارجية، تبرز خطورة تلك الأموال ذات التأثير السلبى على الاقتصاد الكلى، فيما يلى:

- انتشار الفساد الإدارى فى النظام المصرفى.
- إضعاف هيبة الدولة وتشجيع التهرب من الخضوع للقوانين.
- تنامى عمليات الاحتيال يشجع المستثمرين على الدخول فى عمليات غسيل الأموال وذلك لتحقيق أرباح عالية، وما يترتب عليه من آثار سلبية واضحة على الاقتصاد الوطنى.
- انخفاض مستوى الثقة بين الشعب والجهات المختلفة التى تحارب الاحتيال والفساد، الأمر الذى يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة على فاعلية الإجراءات المتخذة ضد مكافحة الاحتيال والفساد.
- تولد شعور عام لدى العاملين بأن الطريق إلى التقدم والرقى يكون من خلال

الاحتيال (دراسة Peter Kim & James Patterson, 1992).

- تشجيع انتشار الجريمة والفساد فى المجتمع.

الفصل الثالث

مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد

أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 إلى أنه يجب على المدقق أن يأخذ فى اعتباره عند التخطيط وأداء عملية التدقيق احتمال وجود تضليل هام فى البيانات المالية نتيجة لاحتيال أو خطأ، ويجب عليه أن يستفسر من الإدارة بشأن أى احتيال أو أخطاء جسيمة تكون قد حدثت خلال الفترة وبناء عليه يقوم بتعديل إجراءات التدقيق إذا لزم الأمر. وتناول المعيار العوامل التى تزيد من مخاطر الاحتيال والخطأ وذلك كما يلى:

* مدى نزاهة وكفاءة الإدارة.
* الضغوط غير العادية التى تواجهها المنشأة.
* العمليات غير العادية.
* صعوبة الحصول على أدلة تدقيق كافية وسليمة.

وتتزايد هذه المخاطر نتيجة لوجود ضعف فى نظام الرقابة الداخلية أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة الموضوعة.

وطلب المعيار من المدقق فى حالة ظهور دلائل تشير إلى احتمال وجود احتيال أو خطأ أن يقيم أثر ذلك على المعلومات المالية، فإذا ما رأى أن للاحتيال أو الخطأ أثر هام على المعلومات المالية، فعليه أن يقوم بإجراءات إضافية أو يعدل من إجراءات التدقيق على ضوء تقدير ما يلى:

* أنواع الاحتيال أو الخطأ التى قد تحدث.
* المخاطر النسبية الناتجة عن إمكانية حدوثها.
* احتمال وجود تأثير هام للاحتيال أو الخطأ على المعلومات المالية.

كما ألزم المعيار المدقق بإبلاغ الإدارة دوريا بنتائج فحصه فى الحالات التالية:

* إذا اعتقد بوجود احتيال، بغض النظر عن تأثير ذلك الاحتيال على المعلومات المالية.
* إذا ثبت له وجود احتيال أو خطأ هام.

وطلب المعيار من المدقق أن يحدد فى ضوء الظروف الشخص المناسب بالمنشأة الذى سيتم إبلاغه عن احتمال وجود احتيال أو خطأ أو فى حالة وقوعه فعلا. وفى جميع الحالات عليه أن يأخذ فى اعتباره احتمال مشاركة الإدارة العليا فيه. وعندما يتم الشك فى أعلى جهة مسئولة بالمنشأة، فقد يكون من المناسب الاستعانة بالاستشارة القانونية لتحديد الإجراءات الواجب اتباعها.

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC, 2000) بشأن مسئوليةالمدقق عن الاحتيال، فقد تضمنت ما يلى:

* عند تخطيط عملية التدقيق يجب على المدقق أن يستفسر عن الإدارة Inquiries of Management وذلك لمعرفة مدى إدراك الإدارة لما يلى:

ـ مقدرة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية على اكتشاف ومنع الاحتيال.

ـ إمكانية أن تكون البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية نتيجة الاحتيال.

كذلك على المدقق أن يتأكد أن الإدارة مدركة لأى عمليات احتيال أثرت على الهيئة (المنشأة) أو عمليات احتيال ممكنة، أو أى أخطاء جوهرية تم اكتشافها.

* عند تقييم الخطر المتأصل Inherent Risk وخطر الرقابة طبقا ISA 400 «تقييم الخطر والرقابة» يجب على المدقق الأخذ بعين الاعتبار خطر البيان الخاطئ الجوهرى الناتج عن الخطأ، وما إذا كانت عناصر خطر الاحتيال الموجودة تشير إلى احتمال أما كتابة تقارير احتيالية أو اختلاس أصول. وأنه فى ضوء عملية التقييم للمخاطر يجب على المدقق تصميم إجراءات للحصول على تأكيد مناسب بأن البيانات الخاطئة الناتجة عن الاحتيال والتى تعد أساسية للبيانات المالية والمأخوذة إجمالا قد تم اكتشافها، ويجب عليه كذلك التركيز على عناصر خطر الاحتيال Fraud Risk Factors التى حدد وجودها.

من المهم أن يقوم المدقق بعمل استفسارات للإدارة للتحقق من إدراكها لمخاطر الاحتيال، وأنه توجد أنظمة رقابية لمنع الاحتيال وذلك فى ضوء مسئوليها عن إنشاء نظم رقابة داخلية سليمة وإعداد البيانات المالية، كذلك على المدقق الإدراك والفهم اللازم لأنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية.

* ضرورة قيام المدقق بإجراء مناقشات مع المعهود إليهم بالإدارة مثل المديرين عن كفاءة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية الموجودة لمنع واكتشاف الاحتيال ومخاطره شاملة احتيال الإدارة، كذلك مناقشة أى أمور ذات اهتمام حكومى وذلك كما يلى:

ـ طبيعة ومدى تكرار عمليات تقييم الإدارة لأنظمة المحاسبة والرقابة الموضوعة لتجنب الاحتيال، وخطر كون البيانات المالية خاطئة.

ـ عجز الإدارة عن مواجهة الضعف الأساسى فى أنظمة

الرقابة الداخلية.

- استفسارات تتعلق بنزاهة الإدارة.

* عندما يواجه المدقق ظروف تشير لبيان خاطئ محتمل للبيانات المالية ناتج عن الاحتيال ويعتقد باحتمال تأثيره على البيانات المالية، يجب عليه القيام بإجراءات إضافية Additional Procedures لتحديد ما إذا كانت البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية، وإذا حدد المدقق أن البيان الخطأ هو نتيجة للاحتيال، فلا بد من تقييم الوضع التنظيمى للشخص أو الأشخاص المعنيين. وعندما يكون المدقق غير قادر على أن يبدد الشك Suspicion بأن البيانات المالية الخاطئة نتيجة الاحتيال أو الخطأ، يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار (ISA, 700 Auditor's Report on Financial Statement and ISA 320 "Audit Materiality").

* يجب على المدقق توثيق عناصر الاحتيال المحدد وجودها نتيجة عملية التقييم، ورد فعله حيال تلك العناصر.

* فيما يتعلق بإفصاحات الإدارة، يجب على المدقق الحصول على إقرارات خطية Written Representations من الإدارة عما يلى:

- الإفصاح للمدقق عن جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال أو أخرى محتملة.

- أنهم قد اكتشفوا له جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال موجودة أو محتملة.

- أن أى بيانات خاطئة غير مصححة هى فى نظر الإدارة غير جوهرية فرديا وإجماليا.

* يجب على المدقق فى حالة تحديد بيان خاطئ جوهرى أو حدد وجود احتيال أو حصل على دليل يشير إلى احتمال وجود احتيال، إبلاغ ذلك للمستوى الملائم Appropriate Level من الإدارة وذلك فى زمن قياسى، كذلك إبلاغ المسئولين عن البيانات الخاطئة غير المصححة والتى تعتقد الإدارة بأنها غير جوهرية فرديا، أو إجماليا. ويعتبر الوقت عامل هام فى الإبلاغ، وذلك لتتمكن الإدارة من التصرف المناسب وفقا لما تقتضيه الضرورة. وتحديد المستوى المناسب من الإدارة أمر يرجع للحكم المهنى للمدقق، ويتأثر بعدة عوامل مثل طبيعة البيان الخاطئ أو الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، وعادة يكون المستوى الملائم أعلى درجة عن الأشخاص المتورطين فى الاحتيال أو البيان الخاطئ، ويتم مناقشة الأمر مع الإدارة لمزيد من التحقيق. ويتأثر

الحكم المهنى المرتبط بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب بما يلى:

- استفسارات تتعلق بكفاءة الإدارة ونزاهتها.
- احتيال آخر ينتج عنه بيان خاطئ أساسى للبيانات المالية.
- بيانات خاطئة جوهرية ناتجة عن الخطأ.
- بيانات خاطئة تشير إلى ضعف واضح فى نظم الرقابة الداخلية.
- بيانات خاطئة تسبب بيانات مالية خاطئة مستقبلا.

* إذا خلص المدقق إلى أنه من غير الممكن إكمال التدقيق وأنه من الضرورى الانسحاب من المهمة نتيجة بيان خاطئ ناتج عن الاحتيال أو إلى احتيال محتمل فإنه يجب عليه ما يلى:

- الأخذ بعين الاعتبار المسئوليات المهنية والقانونية المطبقة، شاملا ما إذا كان مطلوب منه كتابة تقرير للأشخاص الذين قاموا بتعيينه أو السلطات النظامية.
- المناقشة مع المستوى الملائم من الإدارة عن انسحابه من المهمة وأسبابها.

أما الظروف الاستثنائية التى تطرح تساؤلا عن مقدرة المدقق على إكمال التدقيق فتتلخص فيما يلى:

- عدم اتخاذ المنشأة التصرف الإصلاحى الملائم بشأن الاحتيال الذى يراه ضروريا.
- رأى المدقق بأن خطر البيان الخاطئ الجوهرى الناتج عن الاحتيال يشير إلى خطر واضح.
- لدى المدقق قلقا واضحا عن كفاءة ونزاهة الإدارة.

الفصل الرابع

مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد

فى ضوء ما تضمنته الفصول السابقة من عرض وتحليل لتراكمات الأدب المحاسبى فى مجال تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد وأثر العولمة على زيادة تلك المخاطر نتيجة الاستخدام والانتشار السريع لأساليب التكنولوچيا الحديثة فى مجال الاتصالات والعرض والتحليل والاستعانة بالخبراء والمستشارين فى ظل تنامى الابتكارات المالية، فقد تولدت ضغوطا على مهنة التدقيق لمواجهة مخاطر الاحتيال لتظل المهنة محافظة على مصداقيتها المعهودة أمام المستفيدين، لذلك فإن هذا المقترح سوف يساعد على تنمية قدرات المدققين على التعامل مع مخاطر الاحتيال المتنامية

فى ظل مسئولية المدقق عن الاحتيال الوارد بالمعيار الدولى رقم 11، والمقترحات التالية له ذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات المدققين ليكونوا أكثر تفهما للقوى التنظيمية والاقتصادية المؤثرة على العملاء والمخاطر والعوامل المرتبطة بها والفرص المتاحة، الأمر الذى يكون حاسما فى ملاحظة صفقات الاحتيال. وقد تم تقسيم المقترح إلى جزئين أساسيين وذلك كما يلى:

الجزء الأول: تحديد بعض الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال ودخول التكنولوجيا لدعمها والواجب على المدقق مراعاتها عند التصدى لمخاطر الاحتيال والتى يمكن من خلالها الكشف عن تلك المخاطر وتحديد الإجراءات الإضافية الواجب اتباعها، ذلك ضمن عملية الموازنة ما بين الآثار الآنية والمستقبلية وتكلفة عملية التدقيق.

الجزء الثانى: دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاديات الرقيمة وذلك حتى يمكنه مواجهة أساليب ومخاطر الاحتيال التى تنتقل عبر دول العالم مستغلة ثورة الاتصالات والتكنولوجيا العالية والابتكارات المالية الحديثة ذات التقنيات المالية المعقدة.

أولا: العوامل المرتبطة بالجزء الأول (الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال):

* يعكس التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال والفساد، أهمية الاستراتيچية الجديدة للتدقيق والتى تركز على كشف مخاطر الاحتيال، ومتابعة التطورات المستخدمة فى هذا المجال وخاصة للشركات ذات الحساسية العالية على الانتشار والاستفادة من التطورات التكنولوچية والابتكارات المالية. كما أن عملية التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سوف تنعكس إيجابا على خبرات المدققين وتمكنهم خلال فترات وجيزة من تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة أكثر دقة، كما أن ذلك التقييم سيكون عاملا حاسما فى زيادة المعرفة الأكاديمية للطرق والأساليب المستخدمة حاليا فى عمليات الاحتيال وكيفية مواجهة ومتابعة الفكر الرقابى لها.

* ضرورة تحديد العوامل المرتبطة بمخاطر الاحتيال التى يمكن أن ينتج عنها تقارير مالية احتيالية أو اختلاس للأصول، على أن يتم ربط تلك العوامل بمدى وجودالحاجة لارتكاب

الاحتيال وذلك فى ظل فرصة ملاءمة لارتكاب ذلك الاحتيال، بالإضافة لوجود تبرير لذلك، على أن يتم تقسيم تلك العوامل إلى أربع مجموعات رئيسية:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التى تعمل بها.

المجموعة الثانية: عوامل مرتبطة بهيكل نظم الرقابة الداخلية.

المجموعة الثالثة: عوامل مرتبطة بتحليل أنشطة المشروع الرئيسية (التشغيل، التمويل، الاستثمار).

المجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.

ويجب على المدقق أن يعطى الاهتمام الكافى لتحديد العوامل المرتبطة بكل مجموعة على حدة وذلك فى ضوء الظروف البيئية الخاصة بكل شركة، وفى هذا المجال يمكن التأكيد على أهم العوامل الواجب مراعاتها بكل من المجموعتين الأولى والرابعة باعتبارهما يتضمنان مخاطر قد تكون جديدة على المدققين، أما بالنسبة للمجموعتين الثانية والثالثة فهناك خبرة من قبل المدققين فى عوامل الخطر المرتبطة بهما، وذلك كما يلى:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التى تعمل بها.

- النزاع الدائم بين الإدارة والمدقق الخارجى، ووضع عوائق تحد من إتمام عمله الرقابى.
- عجز الإدارة عن دعم نظم الرقابة الداخلية ومعالجة الثغرات التى تظهر بها فى الوقت المناسب.
- قيام الإدارة بتحديد أهداف غير واقعية ولا يمكن تنفيذها فى ضوء الإمكانات المتاحة.
- سيطرة فرد أو مجموعة من الأفراد على مجلس الإدارة والتحكم فى قرارات المجلس بالمخالفة للنظم والقواعد المعتمدة.
- اهتمام الإدارة بتحقيق صفقات وأعمال تتعارض مع مصلحة المساهمين.
- وجود مخالفات إدارية ومالية من جهات رقابية مركزية على أعمال وأداء الإدارة.

المجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.

- وجود متطلبات تشريعية أو نظامية جديدة قد تضعف من الاستقرار المالى للشركة.
- منافسة عالمية شديدة ترافقها عدم القدرة على استمرار الشركة

فى ممارسة نشاطها.

ـ تعرض الصناعة لانخفاض حاد فى طلب العملاء مع ازدياد العجز التجارى.

ـ تغيرات سريعة فى الصناعة سواء فى التقنيات المستخدمة عالميا أو تغير فى أذواق العملاء.

على أن يتم إعداد نموذج يتضمن جميع العوامل طبقا للمجموعات السابقة وذلك فى ضوء المعرفة الدقيقة بأنشطة الشركة واستراتيجيتها ومدى حساسيتها على التفاعل مع المستجدات العالمية فى مجال الصناعية التى تنتمى إليها، وقدرتها على الاستفادة من المبتكرات المالية العالمية والأطراف ذات العلاقة فى هذا المجال، كذلك ضرورة التعرف على الحالات الاحتيالية التى ظهرت بالشركة وكيفية مواجهة الإدارة لها وفى أى المستويات الإدارية ظهرت، وكيف تم معالجة المشكلة، وهل تم إجراء تعديلات فى النظم الرقابية المطبقة. ويمكن وضع مقياس للنموذج يتكون من 100 نقطة مرتبط بدرجة أهمية العوامل وذلك لتحديد معدل فاعلية الاحتيال (FER).

* فى ضوء تشعب عمليات الاحتيال وتنامى مخاطرها، فإنه لا بد أن تتحمل الإدارة مسئوليتها باعتبارها تملك السلطة لتعديل البيانات المالية، وذلك عن طريق تقديم تأكيدات خطية للمدقق بأنها قد أفصحت له عن أى عمليات احتيال موجودة أو محتملة تكون قد أثرت على الشركة، وكذا الظروف والحقائق المرتبطة بتلك العمليات، وما قامت باتخاذه من إجراءات عند اكتشاف تلك العمليات. وعلى المدقق فى حالة اكتشاف احتيال، أفصحت عنه الإدارة بأنه غير مؤثر، أو اتخذت إجراءات تصحيحية تعتقد أها كافية لمنع تكرار ذلك الاحتيال، وكان رأيه مخالفا لرأى الإدارة، أن يقوم بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب خلال زمن قياسى، وتحديد المستوى الإدارى المناسب يرجع للحكم المهنى للمدقق ويتأثر به عدة عوامل منها طبيعة الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، والعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.

* فى ظل تعامل الشركات مع أسواق المال العالمية باستخدام شبكة الإنترنت وتنفيذ الكثير من العمليات اليومية عبر تلك الشبكة، وما يحمله ذلك من مخاطر تتعلق بتنفيذ عمليات واستخدام أصول مالية فى غير صالح الشركات

بتعمد من بعض القائمين على إدارتها بتلك الشركات وبالاتفاق مع آخرين، فمن الضرورى أن يكون المدقق على دراية تامة بكيفية التعامل مع تلك الشبكة وحدود التعامل فى الأوعية الاستثمارية ومخاطرها وخاصة عند التعامل مع الخيارات Opition، كذلك المواقع التى تحمل التعامل معها مخاطر الاحتيال.

* أثناء تنفيذ عملية التدقيق - فى ضوء الخبرة التى يجب أن يكتسبها المدقق للتعامل مع مخاطر الاحتيال - قد يتبين للمدقق ما يشير لاحتمال احتواء البيانات المالية خطأ جوهرى ناتج عن الاحتيال، يجب عليه فى مثل هذه الظروف أن يعتمد على حكمه بالنسبة لنوع الاحتيال واحتمال حدوثه ومدى تأثيره على البيانات المالية، وفى ضوء ذلك الحكم يقرر عن مدى ملاءمة الإجراءات الإضافية وما إذا كان سيحتاج إلى دعم فنى بواسطة متخصصين خاصة عندما يكون الشك مرتبط بالابتكارات المالية واستخدام التكنولوچيا العالية فى عملية الاتصال والإثبات والرقابة. ويجب على المدقق أن يربط بين تلك الإجراءات الإضافية وخطة التدقيق وما إذا كان إحداهما يحتاج إلى تعديل أو إعادة نظر فيها.

* يجب على المدقق التأكد من قدرة المدقق الداخلى - التأهيل العلمى والعملى - على التعامل مع مخاطر الاحتيال وكشفها فى ظل امتداد التكنولوچيا واستغلال الابتكارات المالية الحديثة، وذلك على اعتبار أن مخاطر الاحتيال تعد من المخاطر الكامنة Potential Risk بالشركة والتى ازدادت أهميتها حاليا وأصبحت تهدد وجود واستمرار الشركات.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالجزء الثانى (دعم القدرات الفنية للمدقق):

* ضرورة تطوير القدرات المهنية للمدقق فى البحث عن الاحتيال والغش، وفى هذا المجال يتم التأكيد على ترسيخ مفهوم التدقيق بنزعة الشك المهنى الملائم عند تخطيط أعمال التدقيق، حيث لا يفترض المدقق أن الإدارة غير نزيهة، ولا يفترض النزاهة الغير مشكوك فيها، كذلك من الأهمية على المدقق وبمبادرة منه ودعم الجهات المركزية عن التدقيق مواكبة التفاعل مع الإصدارات والمسودات والمعايير الوطنية والدولية فى مجال المحاسبة التى

يكون لها دورا فى دعم عمليات الرقابة وخاصة تلك التى تتعامل مع الأدوات المالية، بالإضافة إلى التدريب على كيفية تجميع الأدلة الكافية على وجود تحريف فى البيانات المالية أو اختلاس الأصول، وأخيرا فإن التدريب على كشف العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة سواء على مستوى الإدارة أو العاملين أو مع بعضهم أو شركات فى ذات القطاع أو أخرى مرتبطة بعمليات التمويل سيكون له أثر كبير فى تجميع أدلة تقود إلى احتمالات قوية لوجود أعمال احتيال وفساد.

* ضمن أطر عولمة الأسواق المالية وما تستخدمه من أساليب متطورة، فلا بد للمدقق من مواكبته التطورات فى مجال الأدوات والابتكارات المالية الحديثة، وكيفية تعامل معايير المحاسبة الدولية معها، وذلك بدعم مخطط من أجهزة التدقيق العليا والمنظمات العالمية المهتمة بدعم نظم الرقابة ومحاربة الاحتيال والفساد، وذلك كأحد المحاور الأساسية فى تطوير وتهيئة المدقق لتقييم مخاطر الاحتيال بطريقة ذات كفاءة عالية، الأمر الذى سيساعد فى خفض الزمن المحدد لفحص عمليات الاحتيال وجمع الأدلة، وبالتالى خفض زمن عملية التدقيق ككل والذى يؤثر فى تكلفة التدقيق، باعتبارها من المخاوف الرئيسية لشركات التدقيق.

* ضرورة التركيز على تفهم المدقق لطبيعة وعمل النظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة فى ظل بيئة التشغيل الإلكترونى وخاصة عند اتصالها بنظم أخرى وخدمتها لأفرع عديدة، وفى حال تعذر ذلك على المدقق فمن الضرورى إسناد ذلك العمل إلى خبراء لإبداء رأيهم فى تلك النظم ونقاط الضعف والثغرات الرقابية التى بها والتى قد تؤدى إلى حدوث احتيال، ولا يتم إجراء ذلك العمل دوريا وإنما عند حدوث تغيرات جوهرية فى تلك النظم.

النتائج:

أولا: أن الاحتيال والفساد مشكلة عالمية تعانى منها كافة الدول، وأنها أصبحت تهدد جهود التنمية المستدامة فى تلك الدول وخاصة النامية منها، ولذلك فإن الفكر الرقابى كان أشد حساسية لتلك المشكلة، وظهر الكثير من المقالات والإصدارات لكتاب وجمعيات علمية ومهنية لتضع بعض الأطر اللازمة لزيادة فعالية اكتشاف

وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد.

ثانيا: تضمنت أطر زيادة فعالية كشف الاحتيال والفساد، تحديد المخاطر بطريقة منفصلة مع توثيقها، كذلك تحديد بعض العوامل الدالة على وجود الاحتيال والتى يجب على المدقق مراعاتها وذلك فى ضوء خبراته العلمية والعملية وإدراكه لمخاطر الصناعية والتشغيل والجهة القائمة على تدقيقها، كما تضمنت تلك اقتراح بعض النماذج الخاصة بتوقع الاحتيال المالى مع وضع آلية للتعامل مع سيكولوچية المحتالين وتطوير مهارات المدقق فى هذا المجال.

ثالثا: على الرغم من أن العولمة قد وفرت فرصا للدول والشركات لزيادة معدلات نموها بفضل سرعة انتقال التكنولوچيا والمبتكرات إلا أنها قد زادت فى نفس الوقت من مخاطر انتقال الاحتيال والفساد عبر دول العالم وذلك بفضل النمو السريع للاتصالات وعمليات التحرر المالى وما تبعها من مخاطر خاصة فى عمليات غسيل الأموال، بالإضافة إلى ظهور الكثير من الابتكارات المالية ذات التقنيات العالية، الأمر الذى أفرز الكثير من الثغرات الرقابية نتيجة عدم ملاحقة مهنة التدقيق بأدواتها وتقنياتها لتلك التطورات المالية والفنية المتسارعة نتيجة العولمة.

رابعا: فى ظل تنامى مخاطر الاحتيال والفساد فإن مسئولية المدقق تمتد ـ الإضافة لما ورد بالمعيار الدولى رقم 11 ـ إلى الاستفسار والحصول على إقرارات خطية من الإدارة عن إدراكها لأى عمليات احتيال أثرت على الشركة أو عمليات احتيال ممكنة أو أى أخطاء جوهرية تم اكتشافها كذلك الاستفسار ومناقشة المسئولين عن إدراكهم لمقدرة نظم المحاسبة والرقابة على اكتشاف وضع الاحتيال، ويعد تحمل الإدارة لمسئوليتها أمام المدقق عن مخاطر الاحتيال والفساد من الأمور الهامة التى تدعم موقف المدقق عنه فحصه المتصل لمخاطر الاحتيال وتضمن له الوصول إلى رأى سليم بشأن مخاطر الاحتيال والفساد، وبالتالى الإجراءات التالية الواجبة عليه اتخاذها.

التوصيات:

أولا: إعطاء الاهتمام الكافى لمخاطر الاحتيال والفساد وذلك باتباع استراتيچية التدقيق التى تركز على التقييم المنفصل

لمخاطر الاحتيال والفساد وتحديد العوامل المرتبطة بها وفقا للمنهج المقترح والمرتكز على تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية، الأمر الذى سوف يتيح متابعة للتطورات المتنامية فى أساليب الاحتيال والفساد والتى ترتكز على منظومة متكاملة من التكنولوچيا ووسائل الاتصال فائقة السرعة والمستشارين والخبراء وكيفية استغلال المبتكرات المالية.

ثانيا: ضرورة اهتمام المنظمات المهنية والجمعيات العلمية والدولة بشكل عام بتطوير القدرات المهنية للمدققين وتوفير أساليب الدعم التقنى الملاءم أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الخاصة بالاحتيال والفساد ـ خاصة فى المشاريع التنموية الضخمة التى تتبناها الدولة ـ والتى تعد الضمان الأكيد لكشف الأساليب المبتكرة للاحتيال والفساد والتى أتاحت العولمة لهما الانتشار السريع بين الدول، وبالتالى أصبحت تشكل تهديدا كبيرا لمرتكزات التنمية المستدامة بتلك الدول.

ثالثا: استخدام المنهج المقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد الذى يرتكز على جزئين، الأول مرتبط بالإجراءات الواجب على المدقق اتباعها لكشف مخاطر الاحتيال والفساد، أما الجزء الثانى فيركز على كيفية دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع مستجدات وأساليب الاحتيال والفساد.

المراجع

* براين اتودد، الفساد تحد متواصل للتنمية، المجلة الإلكترونية، وكالة الإعلام الأمريكية، 1999.

* ستيفن ج. كوبرى، النقد الإلكترونى ونهاية الأسواق القومية، (ترجمة عبد الفتاح صبحى)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 86، يناير/ فبراير 1998.

* غلوم، مستقبل السوق المالى فى الكويت، طموحات محلية ومؤثرات عالمية، المؤتمر العلمى الرابع للاقتصاديين الكويتيين، 1999.

* روبرت س. ليكن، وباء الفساد الكونى، (ترجمة شهرت العالم)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 85، نوفمبر/ ديسمبر 1997.

* نبيل حشاد، العلاقات المالية للدول العربية فى القرن الحادى والعشرون، بحث مقدم لمؤتمر «الاقتصاد العربى وتحديات القرن الواحد والعشرون»، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، نوفمبر 1998.

* هانس بيتر مارتين وهارولد شومان، فخ العولمة

(ترجمة عدنان عباس)، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، 1998.

* Accounting Series Release No. 19. In the Matter of Mckesson & Robbins, Ine., SEC, 1940.

* American Institute of Certified Public Accountants, The Auditor's Responsibility to Detect and Report Errors and Irregularities. Statement on Auditing Standards No. 53, AICPA, 1988.

* --------------------------' Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit, Statement on Auditing Standards No.82, AICPA, 1997.

* Association of Certified Fraud Examiners, Fraud Statistics, www.cfenet.com, 2000.

* ASOSAI, Assembly and Symposium on Good Governance, Chiang Mai, 2000.

* Australian National, Management of Fraud Control, Audit Report No. 45 2000-01.

* Bell, T.B., And J.V. CARCELLO, A Decision Aid for Accessing the likelihood of Fraudulent Financial Reporting, Auditing Journal practice & theory, 19, spring, 2000.

* Braun, R.L., The effect of Time Pressure on Auditor Attention to Qualitative Aspects of Misstatements Indicative of Potential Fraudulent Financial Reporting, Accounting, Organizations and Aociety, 2000.

* Calderon, T.F., and B., Green, Analysts Forecasts an Exogenous Risk Indicator in Analytical, Auditing Advances in Accounting, 1994.

* Caplan, d., Intrnal Controls and the Detection of Management Fraud, Journal of Accounting Research, 37, Spring, 1999.

* Davia, Howard R., Accountant Guide To Fraud Detection and Control, Wiley, New York, 2000.

* Dechow, P.M., R.G., Sloan And A.P. Sweeney Causes and Consequences of Earnings Manipulation, An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC, Contemporary Accounting Research, 13, spring 1996.

* Detlev Sparberg, Fighting

Accounting Research, 35, Autumn, 1997.

* Hoffman Vicky, Discussion of the Effects of SAS No. 82 on Auditors Attention to Fraud Factors and Audit Planning Decisions, Journal of Accounting Research, Vol. 35, 1997.

* Ian Marrison, The Second Curve - How To Command New Technologies, New Consumers And New Markets, USA, Institute of the Future, 1996.

* International Federation Accountants, The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements, IFAC, 2000.

* IMF. World Economic Outlook, 1998.

* James D. Hansen, To Catch a Thief (Employee Fraud) Journal of Accounting, March, 2000.

* Knapp, C.A., and M.C., Knappthe Effects of Experience and Explicit Fraud Risk Assessment in Detecting Fraud with Analytical Procedures, Accounting, Organizations and Society (forthcoming), 2000.

* Loebbecke, J.K., M.M. Eining, and R.R. Willingham, Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and

Corruption and Fraud, International Journal of Government Auditing, 2000.

* Gldstein and Muss, The integration of World Capital Markets, IMF Working Paper No, 93L95, Washington 1993, IMF; international Capital Markets, Developments, Prospects and Key Policy Issues, World Economic and Financial Surveys, Washington, August, 1995.

* Hassell, J.m., An Academic perspective on Analysts Forecasts as Exogenous Risk Indicators in Analytical Auditing, Advances in Accounting, 12, 1994.

* Hermanson, h., An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control, Accounting Horizons, 14, September, 2000.

* Hpffman. V.B., and J.M, patton, Accountability, the Dilution Effect, and Conservatism in Auditors, Fraud Judgments, Journal of

for Development, Washington, 1999.

* Well, Joseph Follow Fraud to the likely, Journal of Accountancy, Vol. 191. No. 3, March, 2001.

* Wells, Joseph, Fraud Comes in Many Shapes and Sizes and it's Growing Faster than Ever, Journal Accountancy, 2000.

* Wells, Joseph, Why Employees Commit Fraud (Psychological Factors), Journal Accountancy, MARCH 2001.

* Wells, Joseph, Ghost Goods: How to Spot Phantom Inventory, Journal Accountancy, JUNE 2001.

* XVI INCOSAI, The Role and Experience of the SAI in Preventing and Detecting Fraud and Corruption, AUSTRIA, 1998.

* Zimbelman, M.F., The Effects of SAS No. 82 in Auditor's Attention to Fraud Risk Factors and Audit Planning. Journal of Accounting Research 35, Supplement, 1997.

Delectability. Auditing a journal of Practice & Theory 8 Fall. 1989.

* Mark S. Beasley, COSO.S New Fraud Study: What it Means CPAs. (Committee of Sponoring Organizations of the Treadway of the Commission; Fraudulent Financial Reporting of Public Companies, Journal of Accountancy, May, 1999.

* Organizing Committee, Global Forum on Fighting Corruption and on Safeguarding Integrity, Holland, 2001.

* Pickett, The Internal Auditing Handbook, Wiley, 1997.

* Richard - Creating Allies in the War Against Check Fraut - American Bankers Association - 2000.

* Reinstein A., AICPA Standard Aids in Detecting Risk Factors for Fraud, No. 82, Consideration of Fraud a Financial Statement Audit, Healthcare Financial Management, 1999.

* Sandra W. S., O. Ray Whittington, and David Landsittel, Fraud Risk Assessment Practices, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 2001.

* World Development Report, Knowledge

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء ، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد الرابع   العدد الثانى   اكتوبر ١٩٧١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

العدد الثانى
اكتوبر ١٩٧١

مذكرة من التحرير

صيغة إدارية جديدة

لتعاون رءوس الأموال مختلفة الجنسية

كتب هذا المقال قبل أن يلقى السيد رئيس الجمهورية بيانه فى ١٦ سبتمبر الماضى وقبل صدور القانون الجديد للاستثمار الذى جاء ذكره فى ذلك البيان . وقد كان جميلا أن تلتقى الافكار الواردة فى هذا المقال مع التوجيهات السديدة التى أوردها الرئيس .

ويبقى بعد ذلك أن توضع الافكار الاخرى التى تناولها موضوع البحث من النواحى الاقتصادية والقانونية والادارية موضع التقييم.

بين النظرية والواقع

مع التسليم نظريا بوجاهة الدعوة الى تشجيع رأس المال الاجنبى بصفة عامة على المشاركة فى المشروعات الجديدة فى الحدود التى يتم رسمها فان الامر يحتاج الى بحث أعمق وأكثر شمولا لأبعاد الموضوع المتعددة . فالدعوة وحدها لا يكفى أن تظل فى نطاق العموميات وفى نطاق القول بأن ما يلزم هو تحديد مجالات الاستثمار لرءوس الاموال الاجنبية واحاطتها بالضمانات الكافية التى تطمئن أصحابها على مصيرها من ناحية ، وعلى استفادتهم من غلتها من ناحية اخرى . بل لابد من أن ندقق فى معرفة نوعيات رأس المال الوافدة ، وفى أغراض وفودها ، وفى الشكل الذى يمكن أن تتخذه عند المشاركة فى مجالات التنمية المختلفة ، وفى نوع الضمانات التى يمكن ان نكفلها لها ، وفى الاسلوب الذى يرجى أن نتبعه فى تحقيق تلك الضمانات .

وفى كل بلاد العالم : فى الشرق والمغرب ، يتحرك رأس المال ليشارك ويساهم ويتعاون لصالحه أولا — وهو ما يجب ألا يغيب عن أذهاننا — ولصالح البلد الذى يفد اليه . وليس تعاون رأس المال مقصورا على المنطقة الشرقية وحدها اذا كان شرقيا ، ولا هو مقصور على المنطقة الغربية وحدها اذا كان غربيا ، فان رأس المال الشرقى يتعاون مع رأس المال الغربى فى أكثر من حالة ، كما يقبل رأس المال الغربى على التعاون مع الاموال الشرقية فى بلادها وفى البلاد النامية وبلا قيود الا ما يضمن صالحه وحرية حركته . والأمثلة على ذلك كثيرة نشاهدها فى كل البلاد . وليس من طويل تعاون شركة فيات الايطالية على انتاج السيارات فى الاتحاد السوفيتى وفى بولندا ، ولا القرى السياحية التى تطرز ساحل الادرياتيكى فى يوغوسلافيا وقد انشئت بأموال غربية ، ولا المشروعات المشتركة فى تشيكوسلوفاكيا ورومانيا ويوغوسلافيا ، فضلا عن الهند واندونسيا والدول الافريقية ودول أمريكا اللاتينية ، الى جانب دول المعسكر الغربى كلها التى تعج بالمشروعات المشتركة التى بدأت تأخذ أحجاما هائلة ، سواء فى داخل الكتل الاقتصادية المتعاونة أو فى خارجها ، وأوضح من كل ذلك تدفق رءوس الاموال الامريكية على أوروبا الغربية وعلى اليابان وعلى غيرها من البلاد مما كان عاملا

أساسيا فى أزمة أغسطس الماضى التى أصابت الدولار . أما فى داخل الكتل الاقتصادية فاننا نجد صورة تعاون رءوس الاموال المشتركة أظهر وأوضح كما هو الحال فى دول الكوميكون وفى بنك الاستثمار الدولى الخاص بها (١) ، وقبله فى دول المجتمع الاقتصادى الاوربى وبنك الاستثمار الاوربى التابع له (٢) . لم يصبح غريبا اذن أن تتحرك رءوس الاموال من بلد الى بلد بصرف النظر عن الفقه السياسى الذى يسيطر على هذا البلد أو ذاك وأن تساهم وتتعاون فى المشروعات والمرافق الوطنية فى كل البلاد ، بل أصبح ذلك شيئا مألوفا ومطلوبا تتخذ الاجراءات الكفيلة بجلبه وطمأنينته ومنح كل الضمانات لوجوده ولحركته . **بل استفادت بعض البلاد**

---

(١) يعتبر انشاء بنك الاستثمار الدولى فى مايو سنة ١٩٧٠ خطوة ايجابية نحو تحقيق التعاون الاقتصادى والوحدة الاقتصادية المستهدفة . وقد اشترك فى تأسيس هذا البنك كل من الاتحاد السوفيتى وبلغاريا والمجر وبولندا وتشيكوسلوفاكيا وألمانيا الديمقراطية ومنغوليا . ورفضت رومانيا أن تتعاون مع تلك الدول فى بادىء الامر حيث اعترضت على طريقة اتخاذ القرارات فى ذلك البنك . ومع ذلك فقد قررت الانضمام لعضويته فى أوائل سنة ١٩٧١ .

وقد باشر البنك أعماله فى أول يناير سنة ١٩٧١ برأسمال حدد مبدئيا بمبلغ بليون روبل قابل للتحويل ، زاد بنسبة ١٧ ٪ نتيجة لانضمام رومانيا . وقد وافق المؤسسون على الاسهام بنسبة ٣٠ ٪ من رأس المال فى شكل ذهب أو عملات حرة ، على أن يؤدى باقى رأس المال فى شكل روبلات قابلة للتحويل .

وقد أعلن أن لبنك الاستثمار الدولى سلطة اصدار سندات للاقتراض بموجبها من داخل منطقة الكوميكون ومن خارجها . وتتمثل أهم وظائفه فى منح ائتمان طويل ومتوسط الاجل لتمويل الاستثمارات التى من شأنها تحقيق مزيد من تخصص العمل الدولى وبالتالى تحقيق مزيد من التعاون والتكامل الاقتصادى . والبنك الجديد يعمل على أسس تجارية ، وبذا يعتبر تجديدا بالنسبة لدول الكوميكون حيث تعمل بنوك الاستثمار فى الدول المخططة اقتصاديا على تدبير الموارد المالية للوحدات الانتاجية طبقا للخطط الموضوعية .

(٢) تأسس بنك الاستثمار الاوربى برأس مال قدره بليون دولار مدفوع جزئيا ، وعقد قروضا وصل مجموعها حتى منتصف العام الحالى الى بليون ونصف البليون دولار معظمها لمشروعات تنمية أوربية كالطرق السريعة فى ايطاليا . ويؤمل البنك كما جاء فى تقريره أن يكون أداة لمد يد المساعدة الاوربية ليس فى بلاد السوق المشتركة وحدها بل فى البلاد المنتسبة الى السوق وان لم تكن لها عضوية فيه ، وكذلك الى غيرها من البلاد المحتاجة .

فى هذا العدد

— اليونان مثلا — من نظام خاص بها هو امكان اصدار نوع من القوانين يسمونها شبه الدستورية موقعها وأهميتها بين الدستور ذاته وبين القانون العادى ، أى هى دون الدستور ، وهي فى الوقت ذاته أعلى مرتبة من القانون العادى لكى تضع فى مثل هذا القانون الضمانات والشروط الخاصة بأوضاع رأس المال الوافد من الخارج امعانا فى كفالة الجو الصالح لعمله وحركته والاستفادة منه (١) .

ونحن من جانبنا — ومنذ سنوات غير قليلة نعى كل ذلك — ولقد حاولنا بعد ثورة ١٩٥٢ أن نضع قانونا لتشجيع وفود رأس المال الاجنبى ومنحناه بعض المزايا والضمانات ولكن ذلك لم يجلب منه الا قدرا لا يعتد به ، فان الصورة لم تكن واضحة أمام المستثمر الأجنبى مما جعله ينكل عن الوفود والاستقرار . وينبغى أن نتذكر فى هذا الصدد أن ذلك ليس موقفا نهائيا فى الوقت الذى نرى فيه رأس المال يتحرك فى كل البلاد ما تهيأت له أسباب الطمأنينة والاستقرار . وآية ذلك ما رايناه مؤخرا فى مشروع كمشروع خط أنابيب البترول بين السويس والاسكندرية ، فبعد تردد استمر شهورا طويلة أقبلت المساهمات من أكثر من بلد حتى تجاوزت التقديرات الاولية مما دعا الى التوسع فى المشروع . والقاعدة الاصيلة فى هذا هى أن رأس المال يبحث أولا وآخرا عن صالحه وهو أن أفاد بالتبعية البلد الذي يفد عليه الا أن ما يعنيه فى المقام الأول هو مدى استفادته ثم اطمئنانه الى مصيره والى امكان تحركه اذا دعت الحال . وعندما يتحقق من ذلك ويطمئن اليه فان اقباله بهذا القدر أو ذاك ليس مستبعدا استنادا الى السابقة الماضية . وربما كانت ظروف المعركة عائقا يؤخذ فى الحساب ولكن حتى هذا العائق لا يقف دون وفود رأس المال أو دون التحضير لوفوده على الاقل منذ الان .

* * *

أولويات تفضيلية

ان رءوس الاموال التى يحتمل أن تفد الينا — والكلام هنا على مستوى الوطن العربى — اما أن تأتى من الشرق أو من الغرب أو من البلاد العربية ذاتها .

واذا كان رأس المال الغربى يتردد فى الوفود الى بلادنا بالقدر الكافى وربما آثر الانتظار ، فان رأس المال الشرقى يقدم لنا عونا لا ينكر فى نفس الظروف العصيبة التى نمر بها . **أما رأس المال العربى فانه على الأغلب يؤثر السلامة والقبوع فى خزائن البنوك الاجنبية نظير ما يحصل عليه من فائدة وهو بعيد عن مجالات العمل العربى .**

واذا كان رأس المال الشرقى يفد الينا فى أغلب الأحوال فى شكل قروض نستأجر الى جانبها الخبرة الفنية وكان من مزايا القروض أنها موقوتة بفترة سدادها ، الا أن احتياجاتنا لاغراض التنمية لا يكفى معها الاعتماد على

---

(١) الاشارة هنا الى المرسوم التشريعى رقم ١٩٥٣/٢٦٨٧ المعدل حتى سنة ١٩٧١ فى شأن استثمار وحماية رأس المال الاجنبى فى اليونان الصادر وفقا للمادة ٢٣ من الدستور الحالى لليونان . ووفقا لتلك المادة يعتبر ذلك المرسوم قانونا غير قابل للتعديل الا اذا رؤى منح مزيد من الحماية لرأس المال الاجنبى .

وهذا المرسوم يخول للمنشآت الممولة براس مال أجنبى مزايا واعفاءات معينة منها :

— السماح بتوظيف أجانب فى الفئات العليا مع دفع أجورهم بالنقد الاجنبى القابل للتحويل .

— منح المنشآت الصناعية التى تعمل اساسا فى مجال التصدير وتلك التى يترتب على معاملاتها توفير نقد أجنبى تخفيضات فى نسب الضريبة على الدخل وتخفيضات أو اعفاءات فى الرسوم الجمركية والاتاوات والرسوم الاخرى .

— يسمح بتحويل أصل رأس المال الاجنبى بعد مرور سنة على دخوله فى حدود تصل الى ٧٠٪ من رأس المال سنويا — فى حالة الدفع بطريق تصدير منتجات وطنية . كمايسمح بتحويل الفائدة والارباح فى حدود ١٠ ٪ و ١٢ ٪ من رأس المال سنويا .

— لا تخضع أصول المنشاة للمصادرة ولا يجوز الاستيلاء عليها الا بموجب أحكام الدستور وبناء على احتياجات القوات المحاربة وفى وقت الحرب فحسب . ويعطى المستفيد تعويضا عادلا بعد الاتفاق بينه وبين الحكومة اليونانية أو بطريق التحكيم ، علما بأن اليونان قد صدقت على الاتفاقية الدولية لتسوية الخلافات بين الدول ورعايا الدول الاخرى بسبب الاستثمارات الاجنبية فيها التى وضعها البنك الدولى .

القروض وحدها مع عرفاننا العميق لمن يقدمونها الينا . وليس هناك بطبيعة الحال ما يمنع من أن نجمع بين صيغة القروض وأية صيغة أخرى للاستعانة بالاموال الوافدة .

واذا كان رأس المال الغربي قد لا يقبل عليها اقبالا كبيرا وخاصة في الظروف الراهنة وقد لا ينتظر أن يتغير موقفه تغيرا في صالحنا قبل انقضاء وقت طويل فان التعويل عليه بقدر كبير يكون ضربا من الذهاب مع التوقعات الى ابعد مما تسمح به المقدمات الراهنة . وليس معنى ذلك أنه لا أمل فيه فان احتمالات وفوده — ولو بحذر — قائمة ومرجوة على كل حال . ويبقى بعد ذلك رأس المال العربي وفي شأنه ينبغي ان تتذكر أنه في فترات مختلفة كان يقبل على مصر بصفة خاصة للتثمير في مجالات بعينها يؤثرها بالتفضيل ، كما أنه لا يزال جانب منه لا بأس به يقبل على بلاد عربية أخرى للتوظيف فيما يؤثره من مجالات وان كان الجانب الاكبر منه لا يزال عاطلا في الخزائن الاجنبية . فكيف يمكن أن نشجعه على أن يلعب دورا أكثر أهمية في المجالات العربية مع تأمينه على وجوده وعلى افادة أصحابه وافادة غيرهم من العرب ؟

ان من الممكن أن يكون وفود رأس المال العربي في شكل قروض ولو ان ما يرد منه من هذا القبيل قدر يسير بكل القياسات والمقارنات . واذا كان المأمول أن تزداد حركة الاموال العربية في الاقبال على البلاد العربية فلا بد أن نفسح لها المجالات التي تؤثرها من ناحية وأن نشجعها من ناحية أخرى على ولوج أبواب لم تطرقها من قبل لانها لم تكن تطمئن اليها تماما .

وكلنا نعرف أن المجال الذي يؤثره جانب كبير من رأس المال العربي هو مجال العقارات المبنية ، وهو مجال رأينا دليلا على اقباله عليه في بعض البلاد العربية في السنوات الاخيرة . ولا تميل الاموال العربية من جهتها الى التوظيف العقاري في المباني الصغيرة أو المتوسطة ولا نحن نميل من جهتنا — كبلد اشتراكي يعنى بصالح مجموع الشعب — ان نشركه في تشييد تلك المباني الاقتصادية أو المتوسطة . فالمباني الاقتصادية تقوم بعبئها الحكومة والهيئات المحلية والوحدات الانتاجية ، والمباني المتوسطة يتوافر القطاع الخاص المحلي في الاغلب على تشييدها . أما نوع المباني الذي لا يجوز لبلد اشتراكي أن يوجه اليه جهودا ولا أموالا فهو المباني الفاخرة . ونحن كبلد سياحي نحتاج الى هذا النوع من المباني ليس ليشغلها الشعب ، ولكن ليسكنها الاجانب وممثلوهم ووكلاؤهم والخبراء والزائرون العرب وغيرهم . وفوق ذلك فانها مظهر عمران مطلوب في بلد سياحي تعنيه الناحية الجمالية ، كما تعنيه الناحية الاقتصادية . فلو توجهت الأموال العربية الى هذا النوع من المباني لكان ذلك مدعاة لراحتها ولما عاد علينا ضرر من وجودها بل لحققنا فائدة في العمالة وفي الخدمات التجارية والمرفقية والسياحية ، فضلا عن تجميل المدن الكبيرة وتوفير الراحة لمن عساهم يطلبون شغل ذلك النوع من المباني . ولكن ذلك مشروط بخطوة لابد أن نتخذها . **ذلك أن المستثمر العربي مهما كان اطمئنانه الى الملكية العقارية ، ومهما كان اعتماده على الامن في بلد نظامي كبير كمصر فانه لا يقبل على انشاء مثل هذه المباني في ظل قانون الايجارات القائم الذي يحدد الايجار بما لا يتجاوز صافيه في النهاية ستة في المائة .** فلماذا لا نحرر المباني الفاخرة الجديدة من الخضوع للقانون ونترك تأجيرها حرا للعرض والطلب . وهي على كل حال ستظل محدودة العدد والمساحة والموقع ، وهي لا تكلفنا مالا لانشائها ، وهي في نهاية الامر لن يقبل عليها أحد من أقواس الدخول المختلفة السائدة في الداخل أو في ظل الشروط التي نضعها لشغلها . ولكن التركيز على هذه الناحية لا يساعد مساعدة كبيرة أغراض التنمية بصفة خاصة . فمع تشجيع الاموال العربية في هذا المجال اذا شاءت فان الواجب أن نفتح أمامها مجالات أخرى

أكثر اتصالا بأغراض التنمية . وهى فى الوقت نفسه أكثر ربحا من التملك العقارى مهمـــا تصاعدت غلته . ولعل المجال المتصل بالتنمية الذى يمكن أن تفيد فيه الاموال العربية وتستفيد هو مجال الصناعات الاستهلاكية أو الصناعات الخفيفة . فقد اتجهنا أول ما اتجهنا فى التنمية الاقتصادية الى هذا النوع من الصـــناعات فى السنوات الاولى من التخطيط ـــ فى الخطة الاولى وما بعدها ـــ ولا نزال نوليها جانبا من عنايتنا بحكم تزايد عدد السكان واتساع الســــوق الاستهلاكى ورغبة فى الحد من استيراد الســلع الاستهلاكية التى تكلفنا ما ينوء به كاهلنا . ثم اتجهنا وبحق بعد الفتـــرة الاولى التى آثرت بالعناية الصناعات الخفيفة الى الصـــناعات الثقيلة التى تحظى بعنايتنا فى المرحلة الحالية . والصناعات الثقيلة أعباؤها ضخمة وغلتهـا متأخرة وبطيئة . ثم هى فى الاساس من واجبات الدولة فى أى مجتمع اشتراكى . فلماذا لا نفتح مجالات الصناعات الخفيفة أمام رأس المـال العربى الذى ينتظر أن يقبل عليها فيسد حاجـة متزايدة فى سوق متزايد الاستهلاك ، ويستفيد من انتاجها فى أسواق الداخل وفى أسواق التصدير فى ذات الوقت ؟ ولكن اقبال الاموال العربيـة على هـذا الميدان مرهون بالصـيغة المطلوبة لمساهمتها فيه وأخذ مكانها المرجو منه . بل سواء كانت الأموال الوافدة من الشرق أو من الغرب او كانت أموالا عربية فان وفودها واستقرارها وانتاجها لصالح الجميع مرهون بالصيغة التى يمكن أن توضع لمساهمتها فى مجـالات التنمية المختلفة ، وهو ما يوصلنا الى الجانب الادارى من موضوع هذا البحث .

* * *

المشاركة الإنتاجية

وإذا كان رأس المـال العربى يؤثر التوظيف العقارى وربما آثر جانب منه الصناعات الخفيفة المتوافر سوقها فى الداخل وفى الخارج ، فأن رأس المال غير العـربى يؤثر بيع المصـانع وتوريد الآلات والخبرة بتسهيلات ائتمانية . وتدعـونا أغراض التنمية التى نحتاج فى شأنها أكثر بكثير مما تتيحه مدخراتنا وامكانياتنا الى أن ننقـل اهتمامه الى المساهمة مع رأس المـال الوطنى فى المشروعات مساهمة ايجابية تكفل الى جانب المـال الخبرة الفنية اللازمة والعلاقات التجارية الواسعة . وفى كثير من المجالات يفضـل رأس المـال الاجنبى ـــ والغربى خاصة ـــ الصناعات الاستخراجية . وليس من بأس فى ذلك كما هو الحال فى بلاد كثيرة ، ولكن علينا أن نوجه اهتمام الأموال الوافدة ، سواء من الشرق أو الغرب أو من البلاد العربية ، الى المشروعات الصناعية ـــ فى نطاق خطة التنمية بطبيعة الحال ـــ وليس غريبا عندئذ أن يقبل عليهـــا ما توافرت له ضمانات المصير وضمانات الحركة والمـآل . وفى معظم البلاد يحدث هذا وتساعد تلك الاموال الوافدة على التنمية والتطوير وانشاء العلاقات وتوسيع نطاقها . فلقد غدت ظاهرة واضحة فى كثير من البلاد ـــ حتى تلك المتقدمة اقتصاديا ـــ أن يمد رأس المـال نشاطه عبر الحدود الوطنية اما عن طريق الادماجات ، وهو ما شـهدنا ونشهد الكثير من أمثلته ، وأما عن طريق انشاء المشروعات الجـديدة بأموال مشتركة وخبرة متجمعة عبر الحدود .

ولقد دعا تطور هذه الظاهرة وتضخمهـا فى المجتمعات الصناعية المتقدمة الى التفكير فى صيغة جديدة لهذه المشاركات وأصبح ذلك واضحا فى البلاد التى تأخذ بنظام الشركات المساهمة ، وهو النظام الذى لا نزال فى مصر وفى البـلاد العربية نؤثره فى ادارة مشروعاتنا حتى التابعة منها للقطاع العام . ولقد أخذنا فى مصر بنظام مخصص فى بعض الحالات فأنشأنا بالتعاون مع رأس المـال الاجنبى شركات أخرجناها من دائرة القطاع العام ، كمـا حدث فى بعض شركات استخراج البترول وفى بعض شركات الصناعة الدوائية التى تتميز بمزايا معروفة عالميا .

وربما يدعونا ما نحتاج اليه من الاستزادة من التنمية الى أن نضع موضع التفكير مثل هـذه الصـيغة المطروحة للبحث فى نطـاق المجتمع الاقتصادى الاوربى الذى يضم ـــ حتى الان ـــ

ست دول سيتكامل عددها الى عشر بعد انضمام بريطانيا ودول الشمال ، وكلها تختلف فيها القوانين المنظمة لانشاء الشركات وعملها . هذا فى وقت يتأكد فيه الميل الى تعاون رءوس الاموال عبر حدودها ، وتتجمع فيه وحداتها الانتاجية المشتركة فى هياكل انتاجية وتسويقية ضخمة تعمل فى عدة بلاد فى وقت واحد .

واذا كنا نبغى أن نتأسى بما يحدث فى بعض التكتلات الاقتصادية الكبرى ، فاننا نصرف الكلام لا الى مصر وحدها ، ولكننا نمد الى جميع البلاد العربية وخاصة تلك التى تجمعها وحدة سياسية أو وحدة اقتصادية ، بل فى حسابنا بصفة خاصة الوحدة الاقتصادية العربية التى عقدت اتفاقيتها منذ سنة ١٩٦٢ ولا تزال خطوات تقدمها تدعو الى مزيد من التمنى . فكل هذه البلاد بلاد نامية يتراوح مدى نموها من بلد لآخر ، وكلها تحتاج الى المساعدة من خارجها ، كما تحتاج الى التساعدفيما بينها . ولو استفادت تلك البلاد من جهودها الاقتصادية المشتركة ، سواء عن طريق هذه الصيغة أو تلك ، فان هناك فائدة محققة تعود عليها مجتمعة ومنفردة . ويوم نرى المصانع تنشأ وتقوى فىهذا البلد العربى أو ذاك ويتعاون فيها رأس المال وكذلك الخبرة الفنية الوافدان من هذا البلد أو ذاك ، نكون قد خطونا خطوة كبيرة فى سبيل ما يؤمن به المواطن العربى من وجوب تحقق الوحدة فى صورة من انفع صورها بالنسبة للجميع .

ومع أن الصيغة الجديدة لم تخرج بعد عن اقتراح مطروح للبحث فان التفكير فيها من جانبنا قد يتقدم بنا شوطا على الطريق المنشود . ولا يعنى ذلك أن المشروع المقترح أو الصيغة الجديدة هو طريقنا الاوحد لضمان التعاون الاقتصادى العربى . ولكن التفكير فيه أو فيها قد يفتح أمامنا آفاقا لتفكير أوسع بل أفضل ، على أننا لا نضار من التأمل فيما يفكر فيه الآخرون ، بل نستفيد من ذلك على وجه اليقين . وتحفظ آخر لابد من ايراده أيضا . ذلك أن الصيغة الجديدة قد تكون محل اعتراض من هذه الجهة أوتلك ، فانها حيث ولدت تقابلها اعتراضات وترد عليها ملاحظات من المحتوم أن تسبق تبلورها أو تقدم عليها غيرها من الصيغ والاشكال . ولكن البحث فيها — وفى غيرها — مطلوب بل واجب فى كل الاحوال .

* * *

الشركة الأوربية

ذلك أن اللجنة الاوربية (١) — وهى أقوى جهاز فنى فى المجتمع الاقتصادى الاوربى — وضعت مشروعا لما أسمته «بالشركة الاوربية» وهى نوع جديد وخاص من الشركات يتم تسجيله فى محكمة العدل الاوربية (٢) فى لوكسمبرج فى ظل

---

(١) تقوم اللجنة الاوربية ومقرها فى بروكسل بتنفيذ احكام معاهدة روما . ويتوزع موظفوها البالغ عددهم ٥٢٠٠ موظف على أربع وعشرين ادارة يرأسها تسعة قوميسيرين يعينون لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ويختار أحدهم رئيسا للجنة لمدة سنتين فى المرة الواحدة . وتعين كل من فرنسا والمانيا وايطاليا اثنين منهم وتعين كل من بلجيكا وهولندا ولوكسمبرج واحدا . وتسهر اللجنة على عدم خضوع التجارة الداخلية للرسوم الجمركية وعلى تطبيق التعريفة الخاصة بالسوق المشتركة بالنسبة للعالم الخارجى ، وتضع السياسة الزراعية المشتركة ، كما تسهر على تنسيق المستويات الصناعية ، وعلى ضمان المنافسة العادلة عبر الحدود وحرية تحرك القوة العاملة ورءوس الاموال وهكذا . وتدعى اللجنة فى كثير من الاحوال للقضاء فى المنازعات فيما بين المستصنعين او التجار أو المزارعين أو الحكومات . وتصدر أحيانا أحكاما بغير أن يعرض عليها النزاع . ومن أجل هذا يمكن اعتبار اللجنة بمثابة الحارس لمعاهدة روما الذى يتحقق من أن كل انسان فى داخل الدول الست يحافظ على قواعد الاتجار الحر العادلة التى يحرص عليها المجتمع الاقتصادى الاوربى . ومنذ سنة ١٩٦٧ قامت اللجنة عملا بادارة المجتمع الاوربى الذرى Euratom الذى يوالى البحوث الذرية وابحاث الوقود فى الاستخدامات السلمية للذرة . كما تشرف اللجنة على مجتمع الفحم والصلب الاوربى الذى سبق انشاؤه انشاء السوق المشتركة وذلك بمقتضى معاهدة باريس فى سنة ١٩٥١ . ومع أن اللجنة مخولة سلطات متعددة فانه يرد على تلك السلطات ما عسى أن يصدر من أسئلة ومن طلب للبيانات مما أسمى نفسه بالبرلمان الاوربى ومقره فى ستراسبورج . وهذا البرلمان لا يملك سلطات تشريعية ، وهو مؤلف من ١٤٢ عضوا تختارهم حكوماتهم من أعضاء برلماناتها . وكل السلطة التى يتمتع بها هذا البرلمان هى سلطة الرقابة على ميزانية المجتمع ذاتها كما أن فى وسعه بأغلبية الثلثين ان يحل اللجنة الاوربية ، ولكن لا رأى له فى تعيين أعضاء اللجنة الجديدة التى تحل محل اللجنة السابقة .

(٢) نشرنا فى العدد الماضى (يوليو سنة ١٩٧١) بحثا وافيا عن هذه المحكمة للدكتور حاتم جبر افتقد فيه — وافتقدنا معه فى التعليق على بحثه — نظيرا لتلك المحكمة يكمل اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية يتولى تفسير أحكامها ويفصل فيما عساه أن ينشأ عنها من منازعات .

نظام قانونى أوربى خاص . وهذا النظام القانونى الخاص هو نوع من القانون الراكب فوق القانون الوطنى supranational تجرى أحكامه بالتوازى مع القوانين الوطنية كما هو الحال فى القوانين الاتحادية والقوانين الاقليمية فى الولايات المتحدة وفى كندا .

* وتقيد أسهم « الشركة الاوربية » فى بورصات الدول الأعضاء جميعا ، ويجرى التداول عليها فى كل منها .

* وللشركة مجلس اشرافى ومجلس ادارة كما هو الوضع فى نظام الشركات فى المانيا .

* وينتخب العاملون فى الشركة ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافى .

* ويفرض كل بلد الضريبة على أرباح الشركة التى تحققت فى اقليمها ، وفى ظل هذا الخضوع الاقليمى للضريبة وفى ظل منع ازدواج الضرائب ، تكون المحاسبة النهائية عن الضرائب فى البلد العضو الذى يقع فيه المركز الرئيسى للشركة .

* وينتخب العاملون فى كل فرع من فروع الشركة وكل مصنع من مصانعها الواقعة فى بلد من البلاد مجلسا يسمى بمجلس العمل المحلى ، واذا تعددت الفروع والمصانع فى البلد الواحد تنتخب مجالس العمل المحلية مجلس عمل مركزى . ومن حق هذه المجالس طلب البيانات واللجوء الى الاستشارات وأن تشترك فى اتخاذ القرارات فى كل ما يتصل بشئون العاملين والتحدث باسمهم فيما يمس مصالحهم ، كما أن من حقها أن تقوم بالمساومة الجماعية .

هذه هى الخطوط العريضة لاهم خصائص الشركة المقترحة .

وفى نطاق بلاد السوق المشتركة كان أهم ما قوبل به الاقتراح من اعتراضات أن بعض الشركات التى تعمل على نطاق دولى أعربت عن خشيتها من الاضرابات المترابطة للعاملين فى فروعها ومصانعها المنتشرة فى عدة دول .

كما أن شركات أخرى لا يقضى النظام القانونى فى بلادها بتمثيل العاملين فى أجهزتها أعربت عن عدم رضائها عن اشتراك العاملين فى المجالس الاشرافية مع أن الشركات الالمانية أصبحت معتادة عليه (١) . بل أن بعض نقابات العمال لا توافق على هذا النظام بمقولة أنه وسيلة للحصول على موافقة العمال المسبقة ، كما تشكك فيه التنظيمات الشيوعية خاصة .

ويعترض الفرنسيون على فكرة القانون الراكب فوق القوانين الوطنية ويفضلون أن تتضمن القوانين الوطنية فصولا شاملة للاحكام المنظمة لقيام الشركة الاوربية على النحو المقترح ، وأن تقوم المحاكم الوطنية بتفسير ما يغم من هذه الاحكام . ويقول من يعترضون على وجهة النظر الفرنسية أن معنى الاخذ بما يقترحه الفرنسيون أن تصدر عدة تفسيرات متفاوتة من المحاكم الوطنية فى البلاد المختلفة .

ويقول البعض أنه لن يقبل الخضوع لنظام الشركة الاوربية الا عدد قليل من الشركات الكبرى وخاصة اذا قضى ذلك النظام بتمثيل قوى للعاملين فى أجهزة الشركة . ويقولون كذلك أن قيد أسهم الشركة المقترحة فى بورصات مختلفة ينتهى بوجود مساهمين ألمان يملكون أسهما فى شركات فرنسية ومساهمين فرنسيين يملكون أسهما فى شركات ألمانية . وخير من هذا أن تستقل الفروع الفرنسية عن الفروع الالمانية فى شكل شركات محلية وان كانت الاثنتان تابعتين لشركة أم واحدة ولادارة عليا واحدة ولنظام حسابى واحد وتتبعان نظاما واحدا كذلك فى معادلة أرباح الاسهم . ويضرب القائلون بهذا أمثلة بعديد من

---

(١) يختار العاملون فى الشركات الالمانية ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافى — ونصف عدد الاعضاء فى شركات الفحم والصلب — وفى فرنسا يشترك العاملون فى أجهزة بعض الشركات الكبيرة . كما أن نظام اشراك العاملين فى تلك الاجهزة سيؤخذ به بعد نهاية العام الجارى فى هولندا . وينتخب المساهمون بقية أعضاء المجلس فى كل الحالات . ونظام المجلس الاشرافى — وهو يعتبر مرحلة بين الجمعية العمومية ومجلس الادارة — ليس معروفا فى كل بلاد السوق المشتركة . ففى فرنسا ترك للشركات الخيار بين نظام المجلس الاشرافى وبين النظام الفرنسى المعمول به من وقت طويل ، وهو قائم على اختيار رئيس لمجلس الادارة هو الذى يتولى اختيار أعضاء المجلس الذى يكون مسئولا أمام الجمعية العمومية . وفى انجلترا وايطاليا وبلجيكا ولوكسمبرج لا تعرف الشركات الا نظام مجلس الادارة الواحد .

الشركات الدولية التى أنشأت شركات تابعة ولكنها مستقلة فى بلاد مختلفة (١) .

ويقول المعترضون كذلك أن هناك اتجاها بين الدول أن تنقل عن بعضها خير ما فى قوانينها الخاصة بالشركات كما حدث عندما نقلت فرنسا فى سنة ١٩٦٦ نظام المجالس الاشرافية من القانون الالمانى وان كانت قد جعلت الاخذ به اختياريا للشركات ، أن شاءت أخذت به والا فأمامها الوضع المقرر أصلاً فى القانون الفرنسى.

ولا تزال المساجلة جارية بين المؤيدين لنظام الشركة الاوربية والمعترضين عليه ، ومن المنتظر أن تزداد المساجلة حدة بعد دخول الشركات البريطانية الكبرى الى السوق ، فان عدد هذه الشركات يبلغ ٤٩ شركة بين أكبر مائتى شركة فى أوربا وهو عدد أكبر من عدد الشركات الكبرى فى فرنسا وألمانيا معا . ولابد أن يكون لهذه الشركات قول فى المساجلة الدائرة فى بروكسل .

على أن هناك مخرجا وضعته اللجنة فى نظامها المقترح حينما أوصت بأن يتضمن القانون الراكب فوق القوانين الوطنية خيارا للشركات ، اما أن تسجل نفسها على النظام المقترح أو أن تسجل نفسها وفروعها على الصعيد الوطنى فى كل بلد على حدة . على أن تأخذ على عاتقها — اذا اختارت ذلك — أن تقتحم فى كل حالة غابات متشابكة من الانظمة الضريبية ومن أنظمة الشركات كثيفة ومختلفة .

* * *

هذه هى أهم الاعتراضات الموجهة الى المشروع المقترح .

ومثلما عنيت بأن أعرض نظام الشركة الذى اقترحته لجنة المجتمع الاقتصادى الأوربى ، عنيت بنفس القدر أن أبسط ما وجه اليه من اعتراضات استكمالا لجوانب التفكير وتفتيحا لمسالكه .

* * *

من تجاربنا

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على مشاركة العاملين فى اجهزة الشركات ومن اجل ذلك يعارض المعارضون فى النظام المقترح ، فان هذا لا ينبغى أن يكون عائقا فيما اذا فكرنا فى الاخذ بنظام كهذا . ولئن كانت اعتراضات خاصة متأثرة بالكبرياء الوطنية تعتبر أن القانون فوق القانون الوطني ليس مرغوبا فيه ، فانها أقل من أن يعتد بها فى سبيل حشد الجهود والاستفادة من القوى المالية والخبرة المتجمعتين ، وهو ما نحتاج الى التضافر من أجله .

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على وجود مساهمين من دولة يملكون أسهما فى شركة مقرها وعملها خارج بلدهم ، فهذا أقرب الى تفكيرنا فى الوحدة العربية والتجانس والتضامن ، بل لعلنا نسعى الى ذلك ولا ننكره .

واذا كانت تجربة غيرنا فى انشاء وعمل الشركات كوحدات وطنية مستقلة تابعة لشركة أم فى بلد آخر كانت ميسرة الاجراءات ، فان تجربتنا على الصعيد العربى لم تكن مؤدية الى النتائج المرجوة . ولقد شهدنا أمثلة حية من هذا النموذج لم يكن مآلها التوفيق المطلوب ولا تزال ذيولها متعثرة أو نقول لا تزال معلقة على الاقل بعد سنوات .

ومن أجل ذلك كان الاقتراح المعروض جديرا بتفكيرنا وبحثنا فى الدوائر المعنية ، ولن يضيرنا أن نقبله أو أن نعدله اذا راق لنا وحقق مصالحنا المشتركة . والا ففى وسعنا أن نصد عنه بعد البحث والتقييم .

ولو شئنا أن نأخذ به لاقتضانا ذلك اجراءات اساسية ، بعضها تم ، وبعضها لا يزال بسبيل التمام :

---

(١) يضربون مثلا بشركة شل وبشركة يونيليفر وجنسيتهما انجليزية هولندية . وقد أنشأتا شركاتهما التابعة قبل قيام السوق الاوربية المشتركة . بل يضربون مثلا بشركات نشأت فى ظل قيام السوق على نفس الغرار . ومنها شركات أكزو الهولندية وجلانزستوف الالمانية وفوكر الهولندية وفربانيجت فلوجتكنيشه الالمانية ، وجميعها نشأت وأنشأت شركاتها التابعة فى خلال السنوات العشر الماضية . ويعززون رايهم أيضا بأن هناك أمثلة لشركات مواطنها الاصلية تقع خارج بلاد السوق المشتركة وهى تعمل مع ذلك على نطاق دولى واسع ، وان هذا الوضع يناسب أكبر الشركات الدولية . ومنها شركة أ. ب. م. كما يناسب أصغر الشركات الدولية مثل شركة نستله .

* فلابد من اعادة النظر فى قانون تشجيع استثمار رأس المال الاجنبى فى مصر بما ييسر اجراءاته ويضمن مصيره ويسهل حركته . ولابد من شىء مماثل فى كل بلد عربى يوجد به مثل هذا القانون اذا كان عضوا فى اتفاقية الوحدة الاقتصادية .

* ولا بد أن يتسع نطاق اتفاقية ضمان رءوس الاموال العربية لتشمل معظم البلاد وتشجع المستثمرين من جميع أنحاء الوطن العربى .

* ولا بد أن تنضم مصر ، وكذلك أى بلد عربى يرغب فى ذلك ولم يكن قد انضم بعد ، الى المنظمة التى أقامها البنك الدولى لضمان الاستثمارات الاجنبية .

*** ولابد من الاتفاق بين البلاد الاعضاء فى اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية على الاخذ بفكرة القانون الموحد الراكب فوق القوانين الوطنية ، وذلك لتكريس الاحكام المنظمة لأوضاع ((الشركة العربية)) المشتركة مع احاطتها بالضمانات الواجبة .**

*** ولا بد من صدور القانون العربى القاضى بانشاء محكمة العدل العربية ، سواء الحق باتفاقية الوحدة او بميثاق الجامعة ، فقد آن الاوان لوجود تلك المحكمة .**

* * *

لابد من كل ذلك ، ولابد مما هو أهم من كل ذلك .

فليس بالقانون وحده يتهيأ الجو الصالح لتعاون رءوس الاموال الوافدة بحيث تطمئن على مصيرها وعلى حركتها ، ولكن بالتشجيع والترحيب والتيسير وتبسيط الاجراءات ، ثم بالجد فى الانتاج والعمل والاستغراق فيهما استغراقا واعيا هادفا مرجو الخير للجميع .

أحمد عبد الغفار

* * *

المشروع كأداة للتنمية

ينتج عن التطوير فى ادارة المشروعات تقدم ملموس فى عملية التنمية القومية . وهذا صحيح سواء نظر الى المشروعات على انها أجزاء من خطة شاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، أو أنها مشروعات مفردة لتحقيق أهداف معينة .

وينشأ عن استخدام مفهوم المشروع فى التنمية أبعاد ادارية ومشكلات معينة لا يمكن أن تعالج بأسلوب روتينى .

ومن السمات الهامة للمشروعات :

التركيز على الاهداف المباشرة أكثر من الاهداف البعيدة . كما أن العمل فى المشروع غير تكرارى وأسلوبه يطبق فى غير الانشطة الروتينية ، سواء كان ذلك فى منظمة أو فى مصلحة حكومية ويركز المشروع على أهداف وأعمال معينة .

ويحتاج المشروع عادة نتيجة للسمتين السالفتين الى ترتيبات ادارية خاصة ، من أجل بلوغ أهدافه المحددة . وقد تشمل هذه الترتيبات الادارية تصميم هيكل تنظيمى جديد ، وادماج بعض المنظمات ، واجراء اصلاحات أساسية فى المنظمات والادارة القائمة .

والاغلب أن يشمل المشروع انشطة منفصلة ، ولكنها مترابطة ، ومتداخلة ، يجب أن تنجز حتى يحقق المشروع الاهداف ، التى وضع من أجل تحقيقها . ويحتاج هذا الجهد الى التنسيق بين عدد كبير من العناصر قد تستلزم اقامة مستوى جديد للادارة أو على الاقل رسم مسار واضح للمسئولية الادارية داخل التنظيم الذى ينشأ لتحقيق أهداف المشروع .

مقتبس من كتاب : Administration of Development Programmes and Projects : United Nations, N.Y., 1971.

الاستثمارات العربية

الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات

فى هذا الوقت بالذات الذى تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع فى الاستثمار وفى الانتاج لمحاولة عبور الهوة العميقة التى تفصل بينهما وبين الدول المتقدمة ، سعيا وراء رفع مستوى المعيشة بها ومواجهة الزيادة الكبيرة فى عدد السكان نجد أن مجموعة واسعة من الدول تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل ويكفى فى شانهـا تسجيل ما هو مشـاهد من ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، وانخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، وارتفاع الفائدة على القروض والتسهيلات ، واختصار فترة القروض وزيادة حجم المشروع الاقتصادى الى غير ذلك من العوامل الكثيرة التى تتحكم فى صعوبات النمو .

ولا يتوقع الباحث النابه أن تزيد الاستثمارات الاجنبية خلال السبعينات حتى ولو اعطيناها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة — من ثلاثين الى خمسين مليونا من الجنيهات فى السنة رغم الفرص الكبيرة التى قد تكون متاحة أمامها فى الاسكان والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . ومع ذلك فان العمل من أجل اجتذاب تلك الاستثمارات ينبغى أن يكون نشطا ودءوبا توقعا لمزيد منها فى ما يلى ذلك من سنوات وابتغـاء المنافع التى تصاحب الاموال الوافدة .

وأول الاستثمارات واحقها بالترحيب هى الاستثمارات العربية . ولو أردنا تشجيع رءوس الاموال العربية على الاستثمار لدينا ، فان علينا أن ندرك أن الامر يحتاج الى استخدام عدة قواعد هى فى الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

الأوضاع الاقتصادية فى الدول النامية

ان الهوة التى تفصل بين البلاد المتقدمة والبلاد النامية هوة واسعة وعميقة . فاحصائيات الأمم المتحدة تظهر أن نصيب الفرد فى الدخل الأهلى (أو — بعبارة علمية أدق — نصيب الفرد فى الناتج الاجمالى المحلى) فى الدول المتقدمة قد زاد فى السنوات الأخيرة عن ٢١٠٠ دولار سنويا . بينما بلغ نصيب الفرد فى الدول النامية ١٧٠ دولارا سنويا فى المتوسط . ومعنى ذلك أن دخل الفرد فى الدول النامية لا يزيد الآن عن ٨٪ من دخل أخيه فى الدول المتقدمة .

د . عبد المنعم القيسونى

نائب رئيس الوزراء السابق
سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « اهمية الادارة السليمة من أجل التنمية الشاملة » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٠ العدد الثانى — المجلد الثالث .

ولا يقتصر الأمر على هذا الفارق الضخم فى مستويات المعيشة . بل أن هناك عدة عوامل تزيد من خطورة الموقف نجمل أهمها فيما يلى :

١ — ان الفوارق بين مستويات المعيشة رغم ضخامتها لا تتجه الى التناقص ، بل انها تتزايد عاما بعد عام . تتزايد بصفة نسبية ، وتتزايد بصفة مطلقة . ففى بداية الخمسينات كان دخل الفرد فى الدول النامية مائة دولار ، وفى الدول المتقدمة ألف دولار ، ثم أصبحت المقارنة كما أسلفنا ١٧٠ الى ٢١٠٠ . وبعبارة اخرى فان دخل الفرد فى الدول النامية كان ١٠٪ من دخل أخيه فى الدول المتقدمة فأصبح ٨٪ منه ، وكان يقل عنه بمقدار ٩٠٠ دولار فأصبح يقل عنه بمقدار ١٩٣٠ دولارا .

٢ — ان السكان فى الدول المتقدمة يتزايدون بمعدل يقل كثيرا عن معدل الزيادة فى الدول النامية . فقد بلغت نسبة الزيادة السنوية فى الدول المتقدمة الغربية ١ر٢٪ وفى الدول المتقدمة الشرقية ٣ر١ ٪ بينما تجاوز معدل الزيادة فى

الدول النامية مجموع المعدلين معا فبلغ ٦ر٢٪ سنويا . والنتيجة الحتمية لذلك أن الدول النامية تصبح أقل قدرة على الادخار وأقل قدرة على توجيه مدخراتها الضعيفة نحو المشروعات الانتاجية المثمرة نظرا لاضطرارها الى توجيه نصيب متزايد من أموالها الى الاستهلاك والى المشروعات الاجتماعية اللازمة لمواجهة هذا السيل الجارف من السكان .

٣ ــ وفى هذا الوقت بالذات الذى تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع فى الاستثمار وفى الانتاج لمحاولة عبور هذه الهوة العميقة التى تفصلها عن الدول المتقدمة ولمواجهة الزيادة الكبيرة فى السكان نجد أن مجموعة واسعة من العوامل تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل . ولا يتسع المجال هنا لدراسة وتحليل هذه العوامل . ويكفى ان نذكر منها ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، انخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، ارتفاع أسعار الفائدة، اختصار فترة سداد القروض ، زيادة حجم المشروع الاقتصادى الخ الخ .

كل هذه الأمور تستلزم حشد جميع الامكانيات المادية والبشرية وتنظيمها تنظيما علميا سليما والتنسيق بينها وتخطيط استخدامها على المدى القصير والمدى الطويل لرفع مستوى المعيشة فى الدول النامية بأسرع وأفضل الطرق .

ومن العناصر التى تساعد على ذلك قبول الاستثمارات الخارجية التى يمكن ان تتعاون مع المدخرات المحلية للتوسع فى الاستثمار ولتحقيق جانب من الأهداف المرجوة . ويجدر بنا ان نذكر منذ البداية أن الاستثمارات الخارجية لن تحقق المعجزات ولن ترفع معدلات التنمية بنسب خارقة ولكنها عنصر من العناصر الايجابية التى يمكن ان أحسن استخدامها أن تساعد على تحقيق الهدف . وواجبنا أن ندرس نواحيها المختلفة . كما ندرس فى الوقت ذاته كل العناصر الأخرى التى قد تسهم فى الارتفاع بمعدلات التنمية .

الاستثمارات وبرنامج العمل الوطنى

ولتوضيح الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الخارجية فى مصر أرجو أن أشير أولا الى ما جاء ببرنامج العمل الوطنى الذى قدمه السيد الرئيس أنور السادات الى المؤتمر القومى يوم ٢٣ يولية الماضى . لقد أشار البرنامج الى ضرورة السعى خلال السبعينات الى مضاعفة الدخل القومى . ولا شك أن هذا أمر حيوى هام وهدف كبير يجب أن نحشد جميع الامكانيات لتحقيقه . ولكن مضاعفة الدخل قد تستلزم فى الظروف العادية أن نخصص للاستثمارات ــ العامة والخاصة ــ ما يزيد عن ٦٠٠ مليون جنيه سنويا فى المتوسط . فاذا أخذنا فى الاعتبار أننا نعمل فى السنوات الأولى من السبعينات على تخصيص جانب هام من دخلنا للانفاق على القوات المسلحة ، وأننا سنضطر حتى بعد النصر باذن الله الى تخصيص جانب آخر لمواجهة أعباء التسريح وأعباء اعادة المهجرين واعادة تعمير مناطق القناة الخ ، فمعنى ذلك أننا لن نستطيع ــ لفترة من الزمن ــ أن نوجه نحو الاستثمار المنتج البناء الذى يزيد من الدخل والانتاج كل الأموال التى كان يجب توجيهها اليه ، ومعنى ذلك أيضا اننا خلال الفترة الأخيرة من السبعينات سنضطر الى أن نتجاوز فى استثماراتنا السنوية المتوسط المذكور بنسب عالية ، وقد نصل الى ألف مليون جنيه فى المتوسط فى السنتين أو السنوات الثلاث الأخيرة .

فما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الاجنبية فى تحقيق هذا الهدف الكبير وفى المساهمة فى تمويل كل هذه الاستثمارات ؟

انى لا أظن أن الاستثمارات الأجنبية ستزيد خلال السبعينات ــ لو أعطيناها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة ــ من ثلاثين الى خمسين مليون جنيه فى السنة رغم الفرص الكبيرة التى قد تكون متاحة أمامها فى الاسكان

والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . وذلك لأننا نبدأ بوضع كنا لا نتقبل فيه الاستثمارات الأجنبية ولابد أن تنقضى بضع سنوات قبل أن يطمئن أصحاب الأموال فى الخارج الى أن ترحيبنا بالاستثمارات الخارجية يمثل اتجاها ثابتا وسياسة مستقرة .

ومع ذلك فان هذه المبالغ — رغم ما يبدو من صغر حجمها بالنسبة للاستثمارات الكلية المطلوبة — تعتبر هامة ومفيدة لعدة اعتبارات نذكر منها :

أولا : ان الاستثمارات الخارجية ستكون كلها بالنقد الاجنبى الحر . ومعنى ذلك ان سلامة الدراسة قد تقتضى مقارنة هذه المبالغ بالمكون الخارجي أو الجانب الخارجي من الاستثمارات بدلا من مقارنتها بمجموع الجانب الخارجي والجانب الداخلى فى الاستثمارات . ومعروف أن النقد الاجنبى — وخاصة النقد الاجنبى الحر — عبارة عن عنق الزجاجة فى امكانيات الاستثمار وبالتالى فان كل مايساعد على تدبير النقد الحر يسهم فى تمويل الاستثمارات بقسط تتجاوز أهميته الحقيقية نسبته الى مجموع الاستثمار الكلى .

ثانيا : ان الاستثمارات الخارجية كثيرا ما تجلب معها جانبا من التقدم التكنولوجى الكبير الذى يمر به العالم فى وقتنا الحالى . وقد تفتح أيضا أبواب التجارة مع الدول التى ورد منها المال أو تزيد من امكانياتها ومن أهميتها .

ثالثا : ان الاستثمارات الخارجية قد تزيد من حركة السياحة نظرا لحضور صاحب المال بين وقت وآخر لمراقبة المشروع ومتابعة تقدمه وتطوره مما يسهم — من جانب آخر — فى زيادة الايرادات من النقد الحر .

رابعا : وأخيرا فان الاستثمارات وخصوصا الاستثمارات العربية المشتركة تبنى الجسور بين البلاد العربية ، وتزيد من ترابطها عن طريق دعم التكامل الاقتصادى بينها وتثبيت أركان الوحدة الاقتصادية .

موافقة الحكومة على الاستثمارات الخارجية

وقد أعلنت الحكومة فعلا منذ بضعة أشهر عن ترحيبها برءوس الأموال الاجنبية — وبصفة خاصة الاموال العربية — للاشتراك معنا فى بعض جوانب التنمية الاقتصادية . كما أعلنت عن الاتجاه الى تكوين لجنة تشترك فيها الوزارات المعنية وتكون مهمتها دراسة الطلبات التى تقدم للاستثمار الاجنبى والبت فيها ومتابعة أمرها ، بحيث تتركز كل الامور المتعلقة برأس المال الاجنبى فى جهة واحدة ، ولا يضيع وقت المستثمر وجهده فى السعى وراء الاوراق والموافقات والاعتمادات فى مصالح الحكومة المختلفة .

كما وافقت الحكومة منذ بضعة أشهر على مشروع المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الذى تقدمت به دولة الكويت .

ووافقت أيضا — مع غيرها من الأعضاء فى مجلس الوحدة الاقتصادية العربية — على اتفاقية بشأن الاستثمار وانتقال رءوس الأموال العربية بين البلاد الاعضاء ، بغية تشجيع الاموال العربية على الاستثمار فى البلاد العربية وفى المشروعات العربية المشتركة .

وأرجو أن أتناول هذه الامور بشىء من الدراسة والتعليق :

أولا : ان الخطوات التى اتخذتها الحكومة بشأن الاستثمار الأجنبى وتلك التى أعلنت عن قرب اتخاذها تدل على موافقتها النهائية على مبدأ الاستثمار الأجنبى . ولا شك أن الحكومة راعت عند اتخاذ هذا القرار حاجة الاقتصاد القومى الى الاموال الاجنبية . كما راعت من جهة أخرى أن الظروف التى منعتنا عن قبول استثمارات خارجية فى فترة من الزمن (والتى تحول حتى الآن دون قبول بعض الدول النامية لهذه الاستثمارات) قد زالت . فالحكومة بعد أن مصرت وأممت مراكز التحكم فى الاقتصاد

القومى وبعد أن تمت لها السيطرة والتوجيه على النشاط الداخلى — لا يشاركها فى ذلك أجنبى أو دخيل — أصبحت لا تخشى سيطرة رأس المال الأجنبى أو تدخله فى شئون البلاد السياسية والاقتصادية . فهى تحتل الآن بالحق وبالعدل مراكز القوة فى الدولة وتستطيع أن توجه الاستثمار الخارجى — والاستثمار المحلى — الى ما فيه المصلحة القومية .

ثانيا : ان الاتجاه الى قبول الاستثمارات الخارجية ولو أنه يبدو عاما فى ظاهره الا أنه يحبذ بصفة خاصة الاستثمارات العربية . فقد وافقت الحكومة على اتفاقية لقبول الاستثمارات العربية وعلى اتفاقية أخرى لانشاء مؤسسة لضمان تلك الاستثمارات ، ولم تمتد أى من هاتين الاتفاقيتين الى الأموال غير العربية . وهذا اتجاه عملى واقعى سليم . فالاحتياطيات النقدية السائلة التى تملكها بعض الدول العربية تمثل مبالغ طائلة . ولا شك ان هذه الدول تفضل استثمار أموالها فى المنطقة العربية عن استثمارها فى الخارج ، بشرط أن تحصل على الضمانات والفوائد والأرباح التى تحصل عليها من الخارج. فان وحدة اللغة والتاريخ والعادات والتقاليد والروابط المختلفة التى تربط المستثمر العربى بالوطن العربى الكبير تجعله يفضل استغلال أمواله فيه مادام يحصل كما سبق أن أسلفنا على الضمانات والأرباح التى تماثل على الاقل تلك التى يحصل عليها من الخارج ، ومادامت معاملتنا له تكون على أسس تجارية واقتصادية سليمة. ولا شك أن من مصلحتنا أيضا أن تكون معظم الاستثمارات الخارجية واردة من دول أو بلاد عربية لحرص أصحاب هذه الأموال على التعاون معنا فى خدمة الامة العربية ، ولشعورهم بأن سعيهم نحو المصلحة الذاتية يجب ألا يتعارض مع المصلحة العليا للوطن العربى .

ثالثا : ومن الاجراءات العملية الهامة التى وافقت عليها الحكومة أيضا الموافقة على اتفاقية انشاء المؤسسة العربية لضمان الاستثمار . وقد اقترحت دولة الكويت انشاء المؤسسة برأسمال قدره ١٠ ملايين دينار كويتى لتتولى تأمين المستثمرين العرب الراغبين فى توظيف أموالهم فى الأقطار العربية الاطراف فى الاتفاقية ضد المخاطر غير التجارية التالية :

١ — اتخاذ الدولة المضيفة اجراءات تحرم المستثمر من حقوقه الجوهرية فى استثماره كنزع الملكية والتأميم والمصادرة .

٢ — تعذر تحويل دخل الاستثمار أو أصله الى خارج الدولة المضيفة ، نتيجة لادخال قيود جديدة على رقابة النقد .

٣ — الأضرار التى قد تنجم عن الاعمال الحربية أو العسكرية أو القلاقل الاهلية .

وجدير بالذكر أن قانون المؤسسة ينص على اعطاء الأولوية فى التأمين ضد المخاطر المذكورة للاستثمارات الكفيلة بزيادة التعاون الاقتصادى بين الاقطار المتعاقدة ، وخاصة المشروعات العربية المشتركة والمشروعات المحققة للتكامل الاقتصادى العربى .

وقد منحت المؤسسة أيضا اختصاصات اضافية . منها اجراء الدراسات اللازمة لتقدير فرص ومناخ الاستثمار فى الدول العربية والسعى نحو تشجيع انتقال الأموال فيما بينها .

ولا شك أن موافقة الحكومة المصرية على هذه الاتفاقية تدل على رغبتها فى منح مزيد من الضمانات للاستثمارات العربية وعلى بث مزيد من الثقة والاطمئنان فى نفوس المستثمرين العرب .

رابعا : أما مشروع القرار الخاص بانشاء لجنة مشتركة أو مجلس مشترك يضم ممثلى الوزارات المختصة ، ويقوم بدراسة الطلبات التى تقدم للاستثمار الأجنبى والبت فيها ومتابعة

أمرها ، فهو اتجاه هام لانه يدل على الرغبة فى تركيز جميع الاجـراءات الخاصة بالموضوع فى يد جهة واحدة مسئولة لها سلطة البت فيه . وموضوع الاستثمار الأجنبى ــ مثله فى ذلك مثل موضوعات أخرى كثيرة ــ مشـترك بين عـدة وزارات . واذا طالبنا المستثمر الأجنبى بالسعى وراء طلبـه لانهـاء كل ما يقتضيه الأمر من اجراءات للاتفاق على المشروع وعلى تقييمه وعلى شروط تحويل الارباح وتحويل جانب من الاجور والمرتبات ، وعلى نوع النقد المقبول وعلى كل التفاصيل الأخرى ، لفقد المستثمر حماسته ؛ ورغبته فى المساهمة قبل أن يبدأ فى التنفيذ .

وأعتقد أن المهمة الاولى للمجلس المشـترك سـتكون اعداد القوائم بالمجالات والمشروعات التى يمكن أن نقبل فيها استثمارا أجنبيا . وقد سبقتنا دول أخرى فى هذا الصدد فوفرت على المستثمرين كثيرا من الجهد والوقت والمال الذى كان يمكن أن يضيع هباء فى دراسة مشروعات مرفوضة أصلا من حيث المبدأ .

وعلى المجلس أيضا وضع شروط المساهمة الاجنبية . وقد يرى أن تكون هذه المساهمة بأقل من ٥٠٪ فى جميع الحالات وأن يعطى للجانب المصرى حق شراء النصيب الاجنبى بعـد فترة معينة من الزمن ، وفقا لشروط وأوضاع يتفق عليها مسبقا .

كما قد يضـع المجلس منذ البداية الشروط الخاصة بالتوظف ، فيحدد الحد الاقصى للخبراء والعاملين الاجانب ونسبة تناقصهم عاما بعـد عـام . وكذلك الشروط الخاصـة بانتقـال التكنولوجيـا الحديثـة الى الجـانب المصرى بالتدريج .

ولا شك أن أعمال هذا المجلس المشترك يمكن ــ ان أحسنت ادارته وان أعطى الصلاحيات اللازمة ــ أن تحقق نجاحا كبيرا فى تشـجيع الاموال الاجنبية وفى زيادة ما يرد منها الينا . كما يمكن أن يكون المجلس بعد ذلك مثالا يحتذى به فى غير ذلك من المجالات .

الخطوات العملية

يجدر بنا فى ختام هذا البحث أن نشير الى الخطوات العملية التى يجب اتخاذها بعد ذلك. ان كل القوانين والقرارات والاتفاقات الدولية التى سبقت الاشارة اليها قد تظل حبرا على ورق لو لم نعمل أيضا على متابعة الامر باجراء اتصالات مستمرة بالمستثمرين الاجانب ، وبصفة خاصـة المستثمرين العـرب ، لنعرض عليهم المشروعات القابلة للاستثمار المشترك ولندرسها ولنتابع اجراءاتهـا معـا . واننا نرى كيف يسعى كبار رجال الصـناعة والمال فى أوروبا وامريكا الى المنطقة العربية عندما يحتاجون الى بعض الاموال منها ، فيقومون بالسـفر اليهـا ويجرون الاتصالات اللازمة ويعرضون مشروعاتهم ويناقشونها ويدخلون عليهـا التعـديلات حتى يتوصلوا الى صيغة مقبولة لجميع الأطراف . ويجب أن نتمتع بنفس المرونة ونفس الاستعداد للمنـاقشة والتعـديل حتى تتم الاتفاقات على المشروعات المشتركة . ويجب الا نتصور أننا نتيجة للسبق الذى أحرزناه فى المجال الصناعى على غيرنا من الدول العربية قد وصلنا الى مرحلة لا نقبل فيها مناقشة أو تعديلا . وقد تصـدر الكتب والمنشـورات والبيـانات عن مـزايا المشروعات المختلفة فى مصر ولكن كل هذه الامور لن تغنى عن الاتصـالات الشخصـية ، وعن المناقشـات الجـادة الصريحة ، وعن النظرة الواقعية ، وعن الاستعداد المسـتمر لدراسـة وجهـات النظر المختلفـة ولمراعاة المصـلحة المشتركة للمسـتثمر الخـارجى والمسـتثمر المحـلى .

ومن الامور التى يجب مراعاتها ايضا أن تكون الوعود التى نعطيها متمشية مع قدرتنا أو رغبتنا على التنفيذ ، والا يتأخر التنفيـذ تأخيرا يهز الصورة ويضعف الثقة .

والخلاصة اننـا اذا أردنا تشـجيع رءوس الاموال العربية للاستثمار لدينا ، فيجب أن ندرك أن الامر يحتاج الى تطبيق عدة قواعد ، هى فى الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

السياسة الثقافية

مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية

« اذا كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث فى حياة الانسان الى جانب البعدين الاقتصادى والاجتماعى ، واذا كان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر ، فان التخطيط الثقافى أصبح أيضا مطلبا مصاحبا للتخطيط الاقتصادى والاجتماعى .

بالرغم من انشاء وزارات للثقافة فى العديد من الدول الا أن أجهزة هذه الوزارات ينبغى أن يراعى فى تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية ، فلا نجاح لاجهزة العمل الثقافى اذا ما اقتصرت على ذاتها . فهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الادارى ضرورة البحث عن أفضل الصيغ التنظيمية التى يمكن أن تحقق لاجهزة العمل الثقافى ذاتيتها وكيانها وفى نفس الوقت ارتباطها بالاجهزة الاخرى فى الوزارات التى يمكن أن تشارك بفاعلية فى دفع العمل الثقافى وتوصيل الخدمات الثقافية الى المواطنين وتتيح تنسيق العمل بين الاجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الاحرار فى الوقت ذاته .

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الاوسط سباقة فى انشاء وزارة خاصة للثقافة الا أن هذه الوزارة لم تأت كقمة لبناء ثقافى قائم المؤسسات راسخة التقاليد وانما كان على الوزارة أن تقيم مؤسساتها وأن ترسى تقاليدها وأن تؤكد دورها كأداة لتنظيم وتطوير الحياة الثقافية وأن تواجه لاول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديدا لاهداف العمل الثقافى فى مصر .

وفى هذا كله يحدثنا الكاتب فى هذا المقال البناء والممتع حديث الدارس والمتثبت الذى ألم بموضوعه الملم الاحاطة والشمول » .

قبل ربع قرن لم يكن لوزارات الثقافة وجود فى الهياكل التنظيمية للحكومات ، وكانت الخدمات الثقافية مشاعا بين وزارات وأجهزة متعددة ، بل

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له مقالا تحت عنوان « اتجاهات فى ادارة الجهاز الضريبى » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٦٩ — العدد الثانى — المجلد الثانى .

ان مفهوم الثقافة نفسه ظل يكتنفه غموض كثير .. أحيانا ما يختلط مفهومها بمفهوم التعليم ، وأحيانا ما تبرز فكرة الترفيه ، وملء أوقات فراغ المواطنين ، تسوق الأجهزة الثقافية الى مسالك بعيدة عن حقيقة أهدافها ، وفى بعض الأحوال تطغى فكرة الاعلام على فكرة الثقافة وتلقى ظلالا على مسئولية الدولة عن اتاحة مجالات الابداع لأهل الفن والفكر والأدب وتهيئة المناخ الملائم لاستمتاع المواطنين بعطاء الفنون والأدب والثقافة والاتصال الحميم بروائع الماضى وابداعات الحاضر ..

وحين قامت بعد الحرب العالمية الثانيةالمنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة Unesco في نوفمبر سنة ١٩٤٦ ظهر مدلول الثقافة مرتبطا بالتربية والعلـوم ، ومتميزا في نفس الوقت عنهما . وقد وضحت مهام هذه المنظمة الدولية في النشاط الثقافي ، وتنمية التبادل الثقافي بين الدول وجعل الأعمال الفنية والأدبية والفلسفية في متناول الشعوب وكذلك الاعلام بالأحـداث الهامة في ميادين الثقافة .

ومع اشارة البدء الدولية توالى ميلاد وزارات الثقافة وتتابع انشاؤها حتى بلغ الآن سـتين وزارة ..

غير أن مسئوليات الدولة عن العمل الثقافي هي في حقيقة الأمر صورة جـديدة على الهياكل الادارية ، ومن هنا لم يأخذ انشاء وزارات الثقافة واضطلاع الدولة عن طريق أجهزة متخصصـة بالمسئوليات الثافية خطا واحدا أو تدرجامنطقيا.

وما زال الأمر في عديد من الدول يشوبه بعض الخلط . فالمباني الأثرية والتاريخية ظلت فيبعض الدول تابعة لوزارة الأشغال ، والملاهي الحقت بوزارة السياحة في حين تبع المسرح الشـعبي في بعض البلاد لوزارة العمل ، وبقيت شـئون طباعة الكتب واصدارها ونشرها من مسئوليات وزارة الصناعة ..

غير أن فكرة تجميع الخدمات الثقافية تحت اشراف جهاز واحد أخذت تشق طريقها وسـط هذه المسالك المتشعبة بغية :

- التنسيق والتجميع على المستوى القومي .
- وتحقيق استخدام أفضل للطاقات الثقافية المتاحة .
- ومن أجل وضع أولويات للعمل الثقـافي تستظهر احتياجات الشعب وتنبع من ظـروف البيئة .
- ولاضفاء رعاية السلطة على الخـدمات الثقافية والافادة من قدراتها التنظيمية .
- وبهدف التنسيق بين مسئوليات الحـكومة المركزية ومسئوليات السلطات المحلية التي تأكد دورها ، مع انتشار ظاهرة الادارة والحـكم المحلي ، وكذلك لتنسيق جهود الجماعات الخاصة العاملة في مجال الثقافة وتحديد دورها ودفـع نشاطها .

ومع هذه الأبعاد الجديدة تباين الفكر الاداري في تنظيم مسئوليات الدولة عن الثقافة تبعـا للتنظيمات العامة للهياكل الحكومية ، وللتقاليد الادارية لكل دولة وللمناخ العام الذي تصـدر عنه أفكار التنظيم ..

وبينما استلزم الأمر في بعض الدول انشـاء منصب وزيردولة للشئونالثقافية يتولى التنسيق بين الأجهزة المتعددة المعنية بالخدمات الثقافية، ويمارس مسئولياته من خلالها ، فان دولا أخرى أنشأت وزارة تجمع الاعلام والثقافة أو الثقافة والسياحة في صعيد واحد في حين انفردت الثقافة في بعض الدول بوزارة مميزة .

وبينما اقتصر اختصاص وزارة الثقـافة في بعض الدول على مجالات الفنون والآداب والفكر وما يتصل بها من منشآت فان هذا الاختصـاص قد اتسع في دول أخرى فامتد فضلا عن ذلك الى الاذاعة والتليفزيون وتنظيم أوقات الفراغ والسياحة الثقافية وأولى اهتماما لمسـئوليات الوزارة عن جمال المـدن ، والمحافظة عـلى المباني ذات الطابع الخاص والابتكار والابداع المعماري ، وجمـال التصميمات الصـناعية ، وانفتح اختصاص الوزارة احيانا على نشرالوعي العلمي والرياضة البدنية والاعداد الفني المدرسي والمهني، وكذلك الاعداد خارج نطاق المدرسة ..

من هذا كله فرض موضوع السياسة الثقافية نفسه على عالم الفكر الثقافي والاداري معا ، واستشعر اليونسكو ضرورة اضطـلاعه بدور فعال في طرح الموضـوع للدراسة والمناقشة ،

فأعد العدة لمؤتمر انعقد فى مدينة البندقية فى أواخر الصيف المنصرم لمناقشة النواحى التنظيمية والادارية والمالية للسياسات الثقافية ، وبدأ هذا الاعداد منذ انعقاد مؤتمر مائدة مستديرة نظمه اليونسكو فى موناكو خلال الفترة من ١٨ الى ٢٢ ديسمبر سنة ١٩٦٧ وقد تلاقى حول هذه المائدة ٣٢ ممثلا لأربع وعشرين دولة ، بينهم المسئولون عن الثقافة ، وممثلو بعض المنظمات غير الحكومية ، والاخصائيون فى العلوم الاجتماعية والانسانية وبعض المبدعين من أهل الفن ..

وأعقب هذا المؤتمر اجتماع آخر فى بودابست خلال شهر يوليو سنة ٦٨ ناقش موضوع المراكز الثقافية واجتماع فى داكار فى أكتوبر سنة ١٩٦٩ افرد لدراسة مشكلات السياسة الثقافية فى افريقيا ..

وتلاقى قبل ذلك فى باريس خلال شهر يونيو ١٩٦٩ مجموعة من الخبراء بمقر اليونسكو أعدوا مسودة أعمال المؤتمر . فلما استوت هذه الدراسات ، واعد لها اليونسكو ما استطاع من أبحاث ، دعا الى مؤتمر البندقية الذى انعقد فى الفترة من ٢٨ اغسطس سنة ١٩٧٠ حتى ٢ سبتمبر ١٩٧٠ فكان أول مؤتمر من نوعه أبرز جانب التخطيط والتنظيم والتمويل فى السياسات الثقافية .

وحين طرح اليونسكو تعبير « السياسات الثقافية » كعملة للتداول كان حريصا على أن ينأى عن مزالق الدخول فى متاهات التعريفات ادراكا منه لصعوبة التوصل الى مفهوم جامع مانع لمدلول الثقافة أو تحديد قاطع لمحتوى السياسة الثقافية ، ولكنه أراد ان يبرز وجهى هذه العملة — التخطيط أولا والادارة العلمية ثانيا — بكل ما تتطلبه من مقومات الفكر الادارى الحديث ومعطيات الادارة كعلم وفن وكذلك مصادر التمويل ..

وركز بصفة خاصة على مجموعة التجارب والخبرات التى تدعو الدولة الى الأخذ بمنهج تنظيمى فى تلبية الاحتياجات الثقافية والوسائل التى تعين على أفضل استخدام للطاقات المادية والبشرية التى يمتلكها مجتمع ما فى زمن معين ، بقصد تحقيق التنمية الثقافية ، مع ادراك واع لاختلاف أبعاد العمل الذى يجب أن تمارسه السلطات العامة فى المجال الثقافى ، وأبعاد التدخل من جانب الدولة ، واختلافه تبعا لاختلاف أنظمتها الاجتماعية والسياسية والادارية والاقتصادية .

وفى مجال هذا المؤتمر الذى احتشد له ربعمائة من رجال الثقافة فى العالم بينهم ٣٨ وزيرا للثقافة وضحت اتجاهات أساسية متباينة قوامها :

١ — ان السياسة الثقافية ينبغى أن تكون عنصرا أساسيا فى اطار التخطيط العام للدولة ، ومن مسئولياتها الكاملة ، ولكن السياسة الثقافية تختلف بالضرورة من دولة الى أخرى ، وعلى أساس هذا الاختلاف تصبح هناك سياسات ثقافية لا سياسة واحدة . .

٢ — أن الحاجة تدل بصورة أو بأخرى على أن الدولة ينبغى أن تأخذ دور المبادرة والتشجيع الذى كان موكولا من قبل الى مبادرات الأفراد من رعاة الفنون والثقافة بصفة عامة لصعوبة اضطلاع الجهود الخاصة بدور فعال فى العصر الحديث .

٣ — ان مركزية السياسة الثقافية واضرار هذه المركزية تدعو بعض أصحاب الرأى الى تفضيل تدخل الدولة عن طريق المساعدات المالية التى لا ترتبط بأية شروط .

٤ — ان التنمية الثقافية فى الدول النامية ضرورة لدعم الوعى القومى ، وخلق تيار ثقافى يستجيب لأمانى الشعوب ، ويخاطب أعماقها وتراثها ويستنهض حاضرها .

غير أنه مهما تباينت الاتجاهات ، فقد كان هناك اجماع على أن تدخل الدولة لا يجوز أن يلقى قيودا على حرية الابداع ..

مشكلات التخطيط فى مجال الثقافة :

أبرزت دراسات المؤتمر الحاجة الى التخطيط فى مجال الثقافة لأن قيام فلسفة للعمل الثقافى لا تكفى وحدها لأن تدفع به فى مسالكه الصحيحة لتحقيق هدفه والوفاء بأغراضه وانما لابد الى جانب الفلسفة من تخطيط يستظهر الاحتياجات ويحددها ويحصر الموجودات التى تشكل فى مجموعها امكانات العمل الثقافى وأدواته . .

واذ كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث فى حياة الانسان ، الى جانب البعدين الاقتصادى والاجتماعى ، وكان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر فان التخطيط الثقافى أصبح أيضا مطلبا مصاحبا للتخطيط الاقتصادى والاجتماعى .

غير أن أمر التخطيط الثقافى ليس بالوضوح ولا باليسر الكافى ، كما أن مقوماته تستعصى على الحصر الذى يمكن فى المجال الاقتصادى والاجتماعى اجراؤه بأدوات القياس وبالعناصر الاحصائية التى تعين على تحديد الاحتياجات وحساب الموارد وتقدير خطوات العمل ووضع برامجه ..

ولقد بذلت محاولات عدة للتوصل الى تحديد للاحتياجات الثقافية ، ولمحاولة تطبيق نظرية العرض والطلب على القطاع الثقافى ..

وتضافرت فى هذا المجال البحوث الاجتماعية فى بيئات جماهير الخدمات الثقافية للتعرف على نوعياتها ومتطلباتها ، واجتهد البحث فى وضع مؤشرات لدراسة ما يطرأ على الميول والاتجاهات من تحول ووسائل اجتذاب الجماهير الى المجالات الثقافية المختلفة ، وظهرت أنواع من جداول التحليل الاحصائى لأغراض رسم السياسة الثقافية استخدم فيها :

- علم الاحصاء بأدواته المتطورة ، وعلم الاجتماع ومعايير لحساب اتجاهات الرأى .
- البحوث الميدانية فى البيئات المختلفة للتعرف على الميول الثقافية فى البيئة الحضرية وفى البيئة الاقليمية .

وادراكا من اليونسكو لأهمية قواعد القياس العلمى فى مجال الثقافة ونوعياتها الخاصة فقد عقدت فى بيروت دورة تدريبية للاحصاء الثقافى..

وقد دل التطبيق على ضرورة قيام هيئات للتجميع ومراكز للبحث والدراسة . منها على سبيل المثال فى تشيكوسلوفاكيا المجلس العلمى للتنمية الثقافية وهو يجمع شخصيات من الفنانين والأدباء ومجموعة من الباحثين العلميين ..

كما اتجهت دول أخرى الى تشكيل لجان تحقيق لدراسة الاحتياجات الثقافية واقتراح الحلول ..

ومن اللجان التى حققت نتائج كبيرة فى هذا المجال لجنة التحقيق الثقافى فى السويد ، وما أجرته من دراسات عن اللامركزية الموسيقية أمكن عن طريقها تحقيق اصلاحات كبيرة فى مجال الموسيقى ..

ويواجه المخططون للعمل الثقافى صعوبات كبيرة فى اعداد برامج طويلة الأجل ازاء التحول السريع فى الاحتياجات الثقافية ، وما يطرأ على ذوق الجمهور من تغير ولصعوبة ملاحقة النمو الثقافى للتقدم الفنى والتكنولوجى . مثال ذلك أثر انتشار التليفزيون على رواد السينما وحساب نسبة التناقص فى اعدادهم وفقا للمقاييس الاحصائية المختلفة ..

ولقد استطاع الاتحاد السوفييتى بحشده للخبرات البشرية ومعطيات التكنولوجيا أن يخطط لسياسة ثقافية طويلة الأجل مداها العشرون سنة القادمة ، وقام هذا التخطيط على أساس

من عناصر القياس والتوقع ، ووفقا لمعدلات التنمية المختلفة ..

وفى بولندا بذلت جهود خلال السنوات الخمس الأخيرة لوضع سياسة ثقافية طويلة الأجل شاركت فيها الأكاديمية البولندية للعلوم بأبحاث توافرت عليها ادارة العلوم الاجتماعية بالاكاديمية لوضع الأسس العلمية للتخطيط فى ميدان الثقافة وتنميتها ..

ويقوم الى جانب وزارة الثقافة والفنون فى بولندا مجلس قومى للثقافة يضم صفوة الخبرة والكفاية فى مختلف الميادين الفنية والعلمية ..

ومن أهم مسئوليات المجلس معاونة الوزارة على أعداد الخطط طويلة الأجل وهو يعتمد فى هذا على دراسات أكاديمية العلوم حول التنمية الاقتصادية والبحوث السكانية ، وعلى وفرة فى نوعية العناصر الاحصائية .. فالاحصاء فى مجال الثقافة يتطلب عناصر قياس كمية وكيفية ومؤشرات لا تكفى فيها الدلالات العددية ، وانما ينبغى أن تكون من النفاذ بحيث تكشف عن مدى افادة الناس من خدمة ثقافية بذاتها ومدى التغير الذى يطرأ على معلومات الفرد ونظرته الى الحياة وقيمه وتقاليده نتيجة التفاعل بينه وبين معطيات الأجهزة الثقافية المختلفة .. وبهذا تميزت الاحصائيات الثقافية عن أنواع الاحصاء الأخرى ، وأصبحت مقوماتها الخاصة عنصرا هاما فى رسم السياسة الثقافية ، وليس اعداد مثل هذا النوع من عناصر القياس الاحصائى باليسير . كما ان استخدامه يتطلب خبرة ودراية واسعة للافادة من تجميع البيانات واستخلاص النتائج منها ، ولكنه على أى حال أتاح فى بولندا — ورصيدها العام فى التخطيط كبير — وضع سياسة ثقافية وخطة خمسية تجمعت فيها كل مطالب الثقافة فى الدول العصرية ..

أجهزة العمل الثقافى ومشكلات التنظيم الادارى:

نزولا على دواعى التطور أخذت الحاجة تتأكد الى تجميع الخدمات الثقافية فى ظل جهاز مركزى واحد (وزارة — أو مجلس قومى ...) غير أن أنماط التنظيم قد اختلفت وتباينت فهى بحكم طبيعة الخدمات الثقافية والمشاركين فى اعدادها تتطلب الخروج على التنظيم النمطى للهياكل الادارية فى الوزارات والأجهزة التقليدية، سواء كانت من وزارات السلطة ، أو من وزارات الخدمات ، وهى أيضا تتشكل بنظام الدولة الاقتصادى والسياسى وبالمناخ الاجتماعى والفكرى العام ..

غير أن هناك خطوطا عامة اتضحت من استعراض تجارب الدول فى مضمار العمل الثقافى أهمها :

١ — أن نجاح الأجهزة الثقافية فى أداء رسالتها رهن بأن تنأى بها عن المركزية البيروقراطية ، وأن تشكل هذه الأجهزة على انفتاح مع أجهزة الدولة الأخرى ، وأن تقام هياكلها الادارية على أساس من اللامركزية وتفويض السلطات بحيث يمكن عن طريق المحليات وعن طريق تفويض السلطة والاختصاص لأجهزة أخرى غير أجهزة الثقافة الرسمية ، كالمجالس الشعبية والهيئات والجماعات الثقافية ضمان تحقيق مشاركة فعالة شاملة فى عملية التخطيط الثقافى وتقديم الخدمات الثقافية ، واشاعة الجو الذى يتيح للمواطنين المشاركة فى الاستمتاع بروائع الفكر والفن .

٢ — ان أجهزة العمل الثقافى ينبغى أن تقام بمراعاة أنها أجهزة استقبال لرغبات المواطنين وفكر أهل الفن والثقافة وأجهزة ارسال تعكس ما يتجمع لديها فى شكل خطوط للسياسة الثقافية وللعمل الثقافى .. ومن هنا ينبغى أن يعد الجهاز الرسمى على نحو مغاير لأجهزة الدولة الأخرى فى شكله وأساليب العمل التى تحكمه وأن يدع الرسميون الصدارة لأهل الفكر والفنانين المبدعين ، ليشاركوا فى اعداد السياسة الثقافية، وبحيث تكون الأجهزة الرسمية أجهزة تجميع وتنسيق ومحرك لخطوات التنفيذ .. ذلك أوفى بالغرض وأكثر تحقيقا لانسانية الثقافة وديموقراطية العمل الثقافى .

٣ — ان الحفاظ على قومية الثقافة ، وهو مطلب أساسى فى السياسة الثقافية ، لا يتعارض بل هو يتطلب الاتصال بالتيارات العالمية ومن هنا تبرز الحاجة فى تنظيم أجهزة العمل الثقافى بحيث يكون لديها من الوسائل ما يتيح متابعة التيارات الدولية وما يحقق الربط بين مراكز العمل الثقافى القومية وبين المنظمات والمراكز الدولية .

٤ — برغم انشاء وزارات للثقافة فى عديد من الدول ، الا أن وفودا كثيرة أشارت الى أن أجهزة وزارة الثقافة ينبغى أن يراعى فى تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية . .فلا نجاح لأجهزة العمل الثقافى اذا ما اقتصرت على ذاتها .. وهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية ، وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الادارى ضرورة البحث عن أفضل الصيغ التنظيمية التى يمكن أن تحقق لأجهزة العمل الثقافى ذاتيتها وكيانها ، وفى نفس الوقت ارتباطها بالأجهزة الأخرى فى الوزارات التى يمكن أن تشارك بفاعلية فى دفع العمل الثقافى ، وتوصيل الخدمات الثقافية للمواطنين، وتتيح تنسيق العمل بين الأجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الأحرار فى نفس الوقت .

ومن هنا ظهرت الحاجة الى مجالس التنسيق على المستوى القومى ولجان الاتصال التى تعقد الأواصر بين عديد من الادارات الحكومية أو الوزارات لتنسيق العمل الثقافى ..

كما ظهرت تجارب اللامركزية بصور جديدة كمؤشر أساسى فى الادارة الثقافية ..

على أن الصور المختلفة التى تجمعت من هياكل الادارات الثقافية أكدت ضرورة تشكيل هذه الهياكل ، وفقا للتقاليد الادارية لكل دولة وتبعا لظروفها كما أنها أكدت الحاجة الى مرونة هذه الهياكل للاستجابة للمتغيرات التى تحدث فى مجال العمل الثقافى ..

كذلك تطرح مؤسسات العمل الثقافى وأدواته كالمسرح والسينما والمتحف ودار الكتب والمركز الثقافى مشكلات عدة فى أسلوب اضطلاعها بوظائفها وفى تعميق الدور الذى تقوم به من أجل توصيل العطاء الثقافى للمواطنين . . .

وتبرز فى مجال التنظيم والتنسيق بصفة خاصة قضايا تتطلب من الفكر الادارى مشاركة فى استنباط الحلول الملائمة لها منها :

١ — البحث عن صيغة تحقق الربط بين المدرسة والمركز الثقافى وتكفل نقل نشاط أجهزة الثقافة الى مجالات التعليم ، وعلى الأخص فى مجال التربية الفنية ، ونشر الذوق فى مرحلة التعليم العام حتى يمكن غرس العادات التى تساعد على رفع مستوى الشعب ، وكذلك شحذ حساسية الطفل وايقاظ ملكة الابتكار عنده ..

وهى قضية من قضايا اعداد الفرد وتكوينه ليعطى مواقع العمل الوطنى فى المستقبل أفضل طاقاته . قضية تتصل بالتنمية الادارية بأوثق الصلات ، لما لاعداد الفرد ثقافيا من أثر كبير فى رفع كفايته .

وقد أوصى اليونسكو بأن تقدم نتيجة الدراسات فى هذا الشأن فى مؤتمر يعقد سنة ١٩٧٢ ، وذلك لما تثيره هذه القضية من مشكلات فى كل مكان .

٢ — كيفية استخدام الوسائط الجماهيرية الجديدة فى نشر الثقافة .. وفى هذا المجال تبرز علاقة أجهزة الاعلام (الاذاعة والتليفزيون) بأجهزة الثقافة ويدور البحث حول فعالية استخدام التليفزيون ، كأداة لأحداث التغيير الثقافى ومحاولة التوفيق بين مطالب الاجادة ، وبين اتساع رقعة جمهور التليفزيون بعد أن أخذ انتشاره يتسع حتى وصل الى ٨٠ ٪ من البيوت فى اليابان والى ٦٣ ٪ فى ايطاليا ، والى ٣٣ ٪ فى بولندا .

ولقد ناقش مؤتمر المائدة المستديرة هذا الموضوع طويلا ، واستعرض التنظيمات المختلفة

القائمة التى تربط حينا بين الاعلام والثقافة تحت اشراف واحد ، وتفصل أحيانا بينهما ، ولكنه انتهى على أية حال الى ضرورة قيام الأجهزة الثقافية ممثلة فى وزارة الثقافة أو المجالس المتخصصة أو فيهما معا بالمشاركة فى اعداد برامج التليفزيون والاذاعة وتغطية الجانب الثقافى على نحو يحقق كفاءة استخدام هذه الوسائط الجديدة فى نقل الثقافة بين المواطنين ، وايجاد قنوات اتصال جيدة بين أجهزة اشاعة الثقافة وادوات الاعلام الجماهيرية .

وقد نبه المؤتمر الى أن تفوق بعض الدول العلمى والتكنولوجى وزيادة أوقات الفراغ يهدد بيئة هذه الدول الاجتماعية والطبيعية بسبب السوقية التى صبت فيها ثقافة الجماهير ، وقدمت لها عن طريق الوسائل الحديثة .. ومن هنا تظهر الدواعى الملحة ، لأن تعيد هذه الدول النظر فى سياستها الثقافية لتستخدم هذه الوسائل بأسلوب ابداعى خلاق يناهض خطر التطور التكنولوجى وتفاقم السوقية والأسلوب التجارى.

٣ — تجربة تداخل الوظيفة الثقافية مع الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية فى كيان واحد تتجمع فيه احتياجات المواطن بحيث تستطيع أجهزة الثقافة أن تصل بخدماتها الى الافراد فى مواقع تجمعاتهم لتشكيل النواة الفكرية والوجدانية للجماعة ، وهى تجربة خطت فيها بولندا خطوات واسعة .

مشكلات التمويل :

اتجه الرى فى المؤتمر الى اعتبار **الثقافة نوعا من أنواع الاستثمار طويل الأجل ،** وهى ليست مجرد انتاج وتوزيع يجرى فى شأنه تطبيق قواعد الانتاج والاستهلاك العادية وانما هى اداة هامة فى البناء المعنوى للافراد ..

غير أن هذا البناء له عائده الاقتصادى ، لأن الانسان المثقف أقدر على العطاء ، وعلى الاسهام فى المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع ..

ومعذلك فان نصيب الثقافة من الميزانيةالعامة أو من الدخل القومى مازال ضئيلا وقاصرا عن اضطلاع أجهزة الثقافة بدورها .. وهذا القصور واضح بدءا من المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة الى الحكومات والهيئات المحلية ..

وقد أشار وزير الثقافة فى فرنسا الى تواضع النصيب المخصص لقطاع الثقافة فى ميزانية اليونسكو ، ذلك أن الثقافة وهى احدى المهام الثلاث للمنظمة (التربية ، العلوم ، الثقافة) لا تحظى بغير ١٦ ٪ من اجمالى الميزانية فى حين أن نصيبها الحق لا يقل عن ضعف هذه النسبة..

واشار لورد ايكلز وزير الدولة البريطانى المسئول عن الفنون الى وجوب اعادة النظر فيما تكرس له المنظمة جهودها بعد أن استقر وضع التربية والتعليم فى مختلف البلاد وأصبح للعلوم منظمات ترعاها على النطاق الدولى ، وبالتالى أصبحت الثقافة أحق بالرعاية ..

فاذا انتقلنا الى مستوى الحكومات تبين أن حظ الثقافة من التمويل لا يتفق وخطورة دورها فهو لم يصل الى ١ ٪ فى الدول الكبرى ، وقد دعا ذلك الى التوصية برفع النسب المخصصة للثقافة ، وتوفير حق كل مواطن فى الخدمات الثقافية ، سواء باتاحة فرص التذوق أو اتاحة فرص الممارسة للقادرين ..

وقد جرت فى المؤتمر دراسات مقارنة حول نصيب الثقافة من مجموع الانفاق العام ، أو نسبتها الى الدخل القومى . غير أن هذه المقارنات يعوزها وحدة عناصر القياس لاختلاف الأنظمة السياسية والمالية فى كل دولة ، ولأن سلامة القياس تطلب تجميع كل ما ينفق على مستوى الحكومة والمحليات والمشاركات الخاصة ..

وقد اتجه الرأى الى تجربة اعداد حسابات قومية الثقافة ، وقطعت كل من فرنسا وتشيكوسلوفاكيا شوطا فى هذه التجربة ..

على أن نقص ميزانيات الثقافة اقتضى تعاون الاداريين والماليين لتوزيع الاعتمادات المخصصة على نحو يوائم بين الوظائف الأربع للعمــــل الثقافى وهى :

ــ حفظ التراث الثقافى .

ــ وتشجيع الابتكار

ــ ونشر الأعمال الثقافية .

ــ والاعداد والتدريب .

كما اقتضى الأمر بحث تنشيط وسائل التمويل الدولى والتمويل الخاص الى جانب التمــويل الحكومى ..

وبرزت الدعوة فى المؤتمر الى انشاء بنــك دولى للتنمية الثقافية يعين الدول عن طــريق القروض لتحقيق مشروعاتها فى مجال الثقافة .

وكذلك انشاء مؤسسة دولية لتمويل الحفائر الأثرية ، ودار البحث أيضا حول ترشيد الانفاق فى مجال الثقافة لتعطى الاستثمارات المحــدودة أثرها ، واستخدام الأدوات والوسائل المتــاحة استخداما اقتصاديا .

الاعداد والتدريب :

مشكلة الثقافة فى وجه من وجوهها مشكلة رجال ، واعداد القائمين على العمل الثقافى ليس بالأمر اليسير فهو يتطلب نوعية خاصة من الرجال يتوافر لها قدر كبير من الحماسة مع قــدر معادل من الخبرة والدراية ، **فالنمط التقليدى للموظــف لا يستطيع النهوض بمسئوليات ادارة أجهــزة تحرك الفكر والابداع ، وتنشر العطاء الثقافى على المواطنين ..**

اعداد أفراد العمل الثقافى واختيارهم عنصر أساسى فى نجاح الادارة الثقافية .. ليس بالأديب أو الفنان وحده يمكن ادارة أجهزة الخــدمات الثقافية ، انما بأفراد يتوافر عندهم التوقــد الثقافى ، والاحساس بواجب الخدمة العــامة والايمــان برســالة أجهزة الثقــافة والدراية والحساسية بأساليب توصيل خــدمات الثقافة الى المواطنين واجتذابهم اليها ..

وقد لوحظ فى اجتماع المائدة المستديرة أن المناصب القيادية العليا تشغل فى ميادين الثقافة ، اما بفنانين ليست لديهم خبــرة أو اهتمام بالجانب الادارى ، أو بموظفين ليس لديهم هذا الحس الثقافى الرهيف ولا التدريب الخاص على مجالات العمــل الثقافى ولا المهارات المهنيــة المطلوبة فى الادارة والثقافة معا ..

وقد عنى عديد من الدول بدراسة المطــالب الواجب تحققها فى رواد الثقافة وطريقة اعدادهم ومن هذه الدول فرنسا وتشيكوسلوفاكيا وبولندا.

وظهرت فى المؤتمر اتجاهات عدة أهمها :

١ ــ اقــامة مراكز لاعداد رواد الثقــافة وتدريبهم ..

٢ ــ اعــداد دورات تدريبية فى مؤســسات ومعاهد قائمة مثل الجامعات ، ومعاهد التعليم العــالى ، ومعاهد العلوم الاجتماعية على أن يشارك رجال الثقافة والادارة معا فى تشــكيل مضمون هذه الدورات وبرامجها ، بما يتفــق والمطالب الخاصة الواجب توافرهــا فى الأفراد الثقافيين .

٣ ــ اقامة معاهد للاعداد المتخصص كما هو الحال فى المملكة المتحدة وفرنسا وتونس ..

٤ ــ انشاء معاهد قطاعية ملحقة بقطاعات الخدمات الثقافية لاعداد المتخصصين كاعــداد أمناء المتاحف فى معاهد ملحقة بها ، واعــداد أمناء المكتبات ومديرى المراكز الثقافية كل فى مجال قطاعه .

٥ ــ صياغة مناهج الاعداد على أساس المزج بين الدراسات النظرية والتــدريب القطــاعى المتخصص .

٦ ــ اعــداد برامج التدريب بحبث تحقــق التقارب بين حقلى التعليم والثقافة ..

٧ ــ الاعتماد على خبرة اليونسكو فى اعداد برامج للتدريب ، وعلى الأخص بالقياس الى برامج تدريب الفنيين فى مجال المحافظة عــلى التراث وبرامج تدريب أمناء المتاحف ..

وقد رفع المؤتمر شعار ــ **الافراد قبـــل التجهيزات** ــ لابراز أهمية اعداد المسئولين عن العمل الثقافى ، وتوجيه الأنظار الى الطبيعــة الخاصة لهذا الاعداد ، والى ضرورة توفير قدر من الضمانات وقدر من الحوافز للعاملين فى المجال الثقافى ..

لقد كان المؤتمر الأول للسياسات الثقافية الذى عقده اليونسكو عملا كبيرا فى مجال الثقافة أولى أبعادها الادارية والمالية اهتماما وأبرز أهميــة التنظيم فى قطاعاتها ، ووضع مؤشرات لما ينبغى أن تكون عليه الادارة العلمية فى مجال العمل الثقافى ..

وقد كشف المؤتمر عن الحاجة الى **مركــز دولى للوثائق وغرفة للمقاصة الثقافيـــة** وذلك لتجميع وتبادل البيانات والخبرات فى مجال جديد يتطلب تكريس جهود المعنيين بالادارة والمشتغلين بالثقافة وتعاونهما معا من أجل هذا العمل البناء لضمير الجماعة وفكرها ووجدانها .. من أجل قضايا الثقافة فى الدولة العصرية وما يكتنفها من مشكلات ..

نظرة على التجربة المصرية :

أين التجربة المصرية من هذه القضايا التى أثارها مؤتمــر اليونســكو الأول للســياسات الثقافية ، واللقاءات التى سبقته ، وأعدت له .

فى عام ١٩٥٨ انشئت أول وزارة للثقافة فى مصر بعد أن كانت مهامها مســندة الى وزارة الارشاد القومى ، وضم الى هذه الوزارة الجديدة أجهزة كانت تتولاها وزارة التربية والتعليم أهمها قطاع الآثار وقطاع الفنون الجميلة ..

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الأوســط سباقة فى انشاء وزارة خاصة للثقافة ، الا أن هــذه الوزارة لم تأت كقمة لبناء ثقــافى قائم لمؤسسات راسخة التقاليد وانمــا كان عــلى الوزارة أن تقيم مؤسساتها ، وأن ترسى تقاليدها، وأن تؤكد دورها كأداة لتنظيم ، وتطوير الحيــاة الثقافية ، وأن تواجه لأول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديد لأهداف العمل الثقافى فى مصر ..

وقد تعاقب على الوزارة منذ نشأتها حتى الآن تغيرات متعاقبة، وتعديل فى هياكلها، وفصل وادماج لها وللمؤسسات التابعة وتحــول فى تصور دور هذه المؤسسات والهيئات ومعايير النظرة المالية لها اقتضت تحويل مؤسسة التأليف والنشر الى هيئة عامة ، وكذلك مؤسسة المسرح والموسيقى والفنون الشعبية .. واقتضت تعاقب التعديل على هياكل مؤسسة السينما ووحداتها الانتاجية ..

التخطيط :

غير أن السياسة الثافية اســتطاعت برغم ذلك أن ترتبط بالخطة الشاملة للتنمية ، وأن تحقق بالتخطيط لعديد من المشروعات انجازات تحققت فى أرض الثقافة ، كما استطاع القائمون على العمل الثقافى أن يبلوروا للثقافة دورا فى تحقيــق قدر كبير من الديموقراطية العقليــة والوجدانية معا ، باشاعة قسط متقارب من المعارف بين الناس ، وقدر من الفرص لتذوق الفنون والاستمتاع بروائعها .

غير أن أدوات التخطيــط للعمل الثقــافى ، وأدوات القياس والاحصاء لا تتوافر بالقــــدر الذى يتيح وضع البرامج طويلة الأجل التى تشكل السياسة الثقافية وفقا للمفاهيم التى عرضت فى هذا المؤتمر ..

ولسنا هنا فى معرض تقييم التجربة المصرية فى التخطيط للعمل الثقافى ولكنا فى مجال المامة تلمس

فى خطوط عاجلة ما تستلزمه التجربة المصرية من مقومات وعناصر لرسم السياسة الثقافية وفقا للصورة التى اتضحت من مؤتمر البندقية ...

الحاجة الى المجلس القومى للثقافة :

وفى هذا المجال يبرز فى مجال رسم السياسة الثقافية الحاجة الى المجلس القومى للثقافة الذى حمل بيان ٣٠ مارس بشارة مولده ضمن مجموعة المجالس القومية المتخصصة ، حين أشار فى معرض بناء الدولة الحديثة الى أن عملية بنائها لا تقوم بعد الديموقراطية الا استنادا على العلم والتكنولوجيا . ولذا فان من المحتم طبقا لما جاء بالبيان انشاء المجالس المتخصصة على المستوى القومى سياسيا وفنيا ، لكى تساعد على الحكم ..

لقد بدأ من البحوث التى تجمعت لدى اليونسكو أن رسم السياسة الثقافية والتخطيط طويل الأجل للثقافة ، انما آتى نتائجه حين توافرت عليه لجان عليا ومجالس قومية تستطيع بما يجتمع لها من عناصر الكفاءة والخبرة ، ومن مقومات الثبات والاستقرار أن تتمثل مفهوم الثقافة ومطالبها وأن تضع الخطط اللازمة للعمل الثقافى ، فتتلقاها عنها أجهزة التنفيذ وتنهض بأمرها كخطة قومية ثابتة لا تتغير بتغير الوزراء ولا تتابع القيادات..

هذا فى حد ذاته اعتبار أساسى تفتقر اليه التجربة المصرية ، فضلا عما يهيئه التفرغ فى المجالس القومية من فرص تقليب أوجه النظر ، ووضع خطة لا تتأثر بالاعتبارات التى تشد أجهزة التنفيذ ، وتشكل ضغوطا عليها ..

ومن أجل ذلك كان بيان ٣٠ مارس واضحا حين أشار الى أن رئيس الجمهورية يباشر مسئولية الحكم بواسطة الوزراء ، وبواسطة المجالس المتخصصة ، وهو بذلك يحدد لهذه المجالس وضعا يجعلها سلطة من سلطات الدولة. ولا تعنى السلطة هنا أن تكون مقابلا أو موازيا لسلطة الوزارات وأجهزة التنفيذ ، وانما هى تعنى أن تكون هذه المجالس صاحبة الشأن ومرجع الرأى فى التخطيط للسياسة القومية ؛ ومتى اجتاز التخطيط مراحله وأقر أصبحت خطط المجالس القومية هى خطط الدولة تلتزم بها الوزارات ، وهذا هو ما يعطى لقراراتها قوة التنفيذ والالزام ..

لقد قام فى المجال الثقافى تنظيم كان كفيلا بأن يحقق الى حد كبير بعض أهداف المجالس القومية حين أنشأت الدولة المجلس الأعلى للفنون والآداب فى سنة ١٩٥٦ كهيئة مستقلة ملحقة بمجلس الوزراء ، وذلك قبل انشاء وزارة الثقافة ..

ونص قانون المجلس على اضطلاعه بتنسيق جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة فى ميادين الفنون والآداب ، وربط هذه الجهود وابتكار وسائل تشجيع العاملين فى هذه الميادين والعمل على الارتفاع بمستوى الانتاج الفكرى فى مجالات الفنون والآداب ، وبحث الوسائل التى تؤدى الى تنشئة أجيال من اهل الآداب والفنون يستشعرون الحاجة الى ابراز الطابع القومى فى الانتاج الفكرى المصرى بشتى صنوفه مع العمل على التقارب بين الثقافة والذوق الفنى بين المواطنين ، بما يتيح للأمة أن تسير موجدة فى طريق التقدم محتفظة بشخصيتها وطابعها الحضارى المميز ..

وألقى القانون على المجلس التزام تقصى احتياجات البلاد فى عهد نهضتها الحاضرة فى نواحى الانتاج الفنى والأدبى ، ومتابعة هذا الانتاج واستعراضه بصفة دورية وتجميع البيانات عن جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية فى نواحى البحث فى الآداب والفنون ودراستها أو ممارستها ..

كما ان عليه دراسة السياسة العامة للدولة فى تقويم تلك الجهود وتشجيعها ، والارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية فيها وما يتصل بهذه السياسة من تشريعات ..

ويعمل المجلس ايضا وفقا لوثيقة انشائه على

تنشيط الجهود الفنية والأدبية للهيئات الحكومية وغير الحكومية ، بحيث تهدف متكاملة نحو الغاية القومية الموحدة وتتمشى والخطط والمشروعات التى يرسمها المجلس ..

ومن هذه الاختصاصات وغيرها مما جاء فى قانون انشاء المجلس يبدو أن تقييم نشاطه يصلح نموذجا وهاديا فى تجربة المجلس القومية المتخصصة ..

واستعراض نشاط المجلس بلجانه المختلفة يكشف عن جهود كبيرة بذلت يجمعها خط أساسى واضح هو الدراسة القومية الشاملة لمشكلاتنا الثقافية ووضع الخطط لدعمها ..

غير أن فعالية هذه الجهود كان يقف فى سبيلها اسباب نابعة من ذات المجلس وبعضها راجع الى ان المسئوليات التى وكلت الى المجلس لا تتناسب مع سلطاته كهيئة استشارية ، والتلازم بين المسئولية والسلطة كان يقتضى التوصل الى المنهج الذى يجعل توصيات المجلس ترتبط مع الوزارات المختصة بنوع من الالـزام ، وكانت تقتضى تخويل المجلس على نحو ما سلطة متابعة التنفيذ ..

ومتى كانت حدود العلاقات والاختصاصات غير واضحة فان من العسير ان يتحقق عن طريق المجلس ما هو معقود عليه من رجاء ..

ولئن كان المجلس قد حرص على ان يؤكد الترابط بينه وبين اجهزة التنفيذ فأشرك ممثليها فى لجانه ووكل اليهم متابعة تنفيذ توصيات المجلس فى محيط عملهم الرسمى ، الا أن كل ذلك لم يحقق الأثر المطلوب ..

حقيقة قد لقى المجلس اهتماما من وزارة الثقافة فى فترات مختلفة وخاصة حين وكلت اليه فى سنة ١٩٦٨ تقييم نشاطها ، وما يستتبع ذلك من اقتراح خطط للعمل الثقافى صادفت الى حد ما استجابة الوزارة ، الا ان الامر مازال مرجعه الى المبادرات الفردية والى موقف كل وزير من المجالس الاستشارية ومدى الرغبة فى الاستعانة بها كما سبق الاستعانة بالمجلس فى تخطيط مشروع المكتبة العربية .

وخلال الفترة من يناير الى ابريل ١٩٧١ روجعت أوضاع المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية واعادة تنظيمه ، بحيث يتولى بوصفه هيئة استشارية عليا أصبحت تابعة لوزارة الثقافة مهام التخطيط للعمل الثقافى ، وقد بدأ وزير الثقافة حينئذ فأسند الى المجلس مهمة التخطيط للحركة المسرحية ولسياسة التأليف والنشر ، كما بحث كيفية الربط بين المجلس والأجهزة التنفيذية لتحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ .

ورئى فى صدد التنظيم الافادة من اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وهى احدى اللجان التى انبثقت عن التكوين الحكومى منذ ديسمبر ١٩٧٠ وكيفية الربط بين دراسات المجلس وخططه وبين هذه اللجنة الوزارية حتى يتهيأ للمجلس أن يضطلع بدور كامل فى التخطيط للسياسة الثقافية .

وقد أسفرت هذه الدراسات عن تطوير فى تشكيل المجلس واسلوب العمل به وانشاء مكتب تنفيذى للتنسيق بين عمل لجان المجلس ولمتابعة تنفيذ قراراته وتوصياته ، ومشروعات خططه ولتنظيم علاقة المجلس بالجهات الحكومية وبالاتحادات والنقابات التى تعمل فى مجال الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، وكذلك وضع تنظيم جديد لسكرتيرية المجلس باعتبارها أداة عمله وجهازه التنفيذى .

على أن المجلس يستطيع بعد هذا التطوير أن ينهض بدور يشابه دور المجلس القومى ، وان كان الوقت قد حان فى ظل بناء الدولة الجديدة الى قيام هذه المجالس متكاملة بصورتها التى رسمها بيان ٣٠ مارس . ففى ظل استقلال كل مجلس وفى ظل قيام المجالس القومية مجتمعة يمكن أن

تضطلع بصياغة الخطط القومية ، وارساء نهج وتقاليد للبحث والتفكير ، ولا شك أن مسئولية هذه المجالس فى صنع المستقبل تجعل منهـا طلائع رائدة فى مجالات العمل الوطنى لدعم بناء الدولة الحديثة بالعلم والفكر والثقافة .

وتستطيع هذه المجالس .. اذ تقوم بأفضل عناصر الخبرة الوطنية .. أن تستكمل كل أدوات وعناصر البحث والاحصاء والتخطيط على نحو يجعل خططها القومية نابعة من تصور متكامل وعلى أساس من الفكر العلمى .. وبحيث تأخذ هذه الخطط شكل البرامج الثابتة التى لا يتأثر مسار تنفيذها بتغير الوزراء .

التنظيم :

فى بحث أجراه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عن الأوضاع التنظيمية لقطاع الثقافة أشار الى عدة نقاط تنظيمية أوضح فيها بحق **أن التزام وزارة الثقافة للقوالب التنظيمية النمطية للوزارات ليس له ما يبرره** بل انه أضاف تعقيـدات جديدة الى اسلوب العمل ، وطرق الاداء وزاد من أعباء القيادات الادارية العليا بالقطاع وأثقل مكونات ديوان عام الوزارة بأعمال مصالح وهيئات مستقلة ذات ميزانيات خاصة اكتسبت على المدى الطويل خبرات خاصة وتقاليد عمل . ومثال ذلك :

دار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار وهيئة انقاذ آثار النوبة .

كذلك أشار البحث الى غياب عنصر التنسيق بين دور الوحدات التابعة لاشراف الوزارة بعضها مع البعض الآخر من جهة ، وبينها وبين الجهات الأخرى التى تمارس نشاطا ثقافيا أو فنيا من جهة أخرى ، فليس هناك تنسـيق ولو بالرأى بين المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية وهيئات الوزارة ومؤسساتها ، وكذلك بين هذه الوحدات وأكاديمية الفنون .

كما أشـار الى ما يتميز به الوضع الراهن بالقطاع من مغالاة فى انشاء تقسيمات تنظيمية فرعية داخل ديوان الوزارة والوحدات التابعة لهـا .

وقد أخذت عملية اعادة تنظيم وزارة الثقافة هذا النهج الذى أشار اليه الجهاز . فصدر القرار الوزارى رقم ٣٢ لسنة ١٩٧١ فى ١٩٧١/٢/١٨ بشأن تحديد الاختصاصات ، ونطاق الاشراف فى ديوان عام وزارة الثقافة .. وقد رد هذا القرار ديوان عام الوزارة الى نطاقه التنظيمى السليم والى مفهومه كجهاز للتنسيق والاشراف والمتابعة وللخدمات العامة . فأخرج من عداده الوحدات والمصالح المستقلة كدار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار والثقافة الجماهيرية ، وأكاديمية الفنون . وبالضرورة أيضـا الهيئات والمؤسسات العـامة .

وقد بدت فى اعادة التنظيم ملامح العنـاصر والمقومات التى اجمعت عليهـا ابحاث مؤتمر السياسات الثقافية وأهمها :

١ — التخفف من المركزية .

٢ — مشـاركة العلمـاء والفنانين فى رسم السياسة الثقافية ، سواء من خلال المجلس الأعلى للفنون والآداب أو من خلال الهيئة الاستشارية التى انشأها القرار كجهاز ملحق مباشرة بالوزير أو من خلال اللقاءات المنظمة بين أهل الفكر والفن والأدب لرسم السياسة الثقافية .

٣ — مزيد من الاعتمـاد على الجمعيـات الثقافية ، ودعم لها بالمعونة ، للنهوض برسالتها وخاصة أن من هذه الجمعيات ما يقوم على نشاط ثقافى له آثاره البعيدة ، ومن الميسور تحقيق مزيد من الافادة منه بقدر أكبر من التشجيع .

٤ — احكام الاتصـال بالتيـارات العالمية باعادة تنظيم قطاع التبادل الثقافى على أساس انشاء شعبة لليونسكو والمنظمات الدولية وشعب مقسمة تقسيما جغرافيـا على مواقع العـالم الثقافية لتكون أجهزة استقبال وارسال للتيارات الثقافية ، تتجمع لديها مجربات العمل الثقافى فى العالم ، وترسل من خلالها الى الخارج صـور العمل الثقافى القومى .

٥ ــ الربط بين الوزارة والمراكز لثقافية المصرية فى الخارج ، وتحقيق التعاون بينها ،بحيث تكون هده المراكز واجهة مشرقة لمعطيات الثقافة القومية ، ونافذة على العالم الخارجي تزود وزارة الثقافة بمجريات الحركات الثقافية فى مواقعها .

٦ ــ انشاء مركز للوثائق والمعلومات ملحق بالوزير مباشرة لمتابعة التيارات العالمية الثقافية من خلال المؤلفات والمجلات المتخصصة والنشرات الثقافية ، ولاعداد مكتبة خاصة تعين فى مجالات العمل الثقافى المختلفة والربط بين هذا المركز والمركز الدولى للوثائق وغرفة المقاصة الثقافية وكلاهما من ثمار مؤتمر السياسات الثقافية .

٧ ــ انشاء ادارة للتنسيق الثقافى تتولى مهام التنسيق بين وزارة الثقافة وغيرها من الوزارات وتكون مسئولة بصفة خاصة عن متابعة تنسيق خطط التعليم والثقافة ضمانا لتنفيذ توصيات اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وعلى الاخص فيما اعتنقته هذه اللجنة من منهج للتكامل بين وزارات التعليم والشباب ووزارة الثقافة ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الافادة من الامكانيات المتاحة فى مجالات التعليم والثقافة ، وعلى اساس اضطلاع وزارة الثقافة بأجهزتها المختلفة بدور فعال فيما لا يتيسر للتعليم مواجهته لتكوين ثقافة المواطن ، وقد تحدد فى برنامج العمل اسلوب الربط بين المدرسة والمركز الثقافى ، ووضع أنشطة تصور الثقافة ومواردها الفنية والادبية فى خدمة رجال التعليم والطلاب فى مواقع تجمعاتهم والافادة من المدارس المنتشرة فى الريف المصرى كمبان وامكانيات مادية وبشرية ، بأن تتحول كلها أو بعضها الى بيوت للثقافة فى أوقات الفراغ مع اعداد المدرسين اعدادا خاصا للتوجيه الثقافى..

وقد اتجه البحث على أساس الافادة من المواد الثقافية فى الوسائط الجماهيرية واضطلاع الجهاز الواحد بأكثر من وظيفة وتداخل العمل الثقافى مع العمل الاقتصادى والاجتماعى والتعليمى فى مواقعه وتجمعاته ..

مع مزيد من الاعتماد على الادارة المحلية بامكانياتها فى نشر الخدمات الثقافية ..

التمــويل :

برزت مشكلة التمويل فى مجال الثقافة كعنصر مؤثر فى السياسات الثقافية ، وتناولها المؤتمر بالحاح دل على أن قصور الموارد ينعكس بالتالى على الخدمات الثقافية ويعوق حركتها ..

وهذه المشكلة الدولية هى محصلة مشكلات داخلية تعانى منها كل دولة .. **ونصيب الثقافة فى مصر من الميزانية العامة للدولة مازال متخلفا، كما أن توزيعه على القطاعات المختلفة يتطلب اعادة نظر أخذت الموازنة العامة الجــديدة فيه بقدر ..**

غير أن الامر مازال يتطلب مراجعة ، وتجميعا لمصادر تمويل الخدمات الثقافية ، وترشيدا للانفاق ووضعا لاولويات العمل الثقافى ، ومزيدا من الافادة من كثير من الامكانيات وعلى الاخص فى مجال المنشآت لاستخدامها فى أكثر من غرض بحيث يستطيع العمل الثقافى أن يحقق عائدا أكبر بقدر أقل من التكلفة .. ليس الامر أمر النظر الى الثقافة كخدمة او كسلعة ، وليس المناط هو معاملتها بمعيار الربح المادى ، وانما المناط هو الحكم عليها بمعيار الادارة الاقتصادية الرشيدة وبمعيار العائد الثقافى من هذه الادارة والرقابة على الانفاق فى المجال الثقافى ، بحيث يحقق أثره وشموله ، وبحيث تكون السياسة الثقافية مصداقا لشعار ديمقراطية الثقافة وحق كل انسان فى أن يسهم فى الحياة الثقافية فى المجتمع وأن يفيد من عطاء الثقافة ..

وفى هذا المجال تبرز قضايا مازالت فى حاجة الى مزيد من البحث أهمها :

*** قضية مسئولية الدولة عن تمويل الخدمات الثقافية ، شأنها فى ذلك شأن الخدمات التعليمية والصحية .**

* قضية التمويل الدولى وعلى الاخص فى مجال الآثار وحفظ التراث .

* قضية التمويل الخاص .

* اعانة الدولة للمبادرات الفردية ولانشطة المنظمات والجماعات الثقافية ، ووضع حسابات اقتصادية مقارنة لتكلفة الخدمة الثقافية عن طريق الحكومة وتكلفتها عن طريق الجماعات الثقافية مع المشاركة بطبيعة الحال فى توجيه سياستها .

● مراجعة شاملة لاساليب العمل فى مؤسسات الوزارة الثقافية (المسرح ــ السينما التأليف) مع التركيز على التنظيم المالى والادارى لهذه المؤسسات حتى تستطيع الوفاء بالاغراض التى قامت من أجلها .

● قضية العمل الثقافى فى الاقاليم وما تقتضيه من تجميع الطاقات المتاحة على المستوى القومى واسناد مسئوليات التنفيذ الى المحليات وفقا لخطة قومية تضعها وزارة الثقافة .

مشكلة الافراد ــ الاعداد والتدريب :

الافراد قبل التجهيزات شعار تمثل فيه خط من خطوط المؤتمر الفكرية وهو أصدق ما يكون على قطاع الثقافة فى مصر .. فالظروف التى صاحبت نشأة هذا القطاع لم توفر له حتى الان بالقدر الملائم الافراد القادرين على خدمة العمل الثقافى بالكفاءة والحماسة وروح الخدمة العامة ..

والتدريب فى القطاع الثقافى يتطلب أن يقوم عليه أفراد على أكبر قدر من الفهم لمطالب العمل الثقافى ومواصفات الافراد الثقافيين ، وهو تدريب له جوانبه المشتركة فى الاعداد العام ، وله نوعياته الخاصة فى بعض المجالات التى يفتقر اليها قطاع الثقافة وعلى الاخص فى مجالات ترميم الاثار وحفظها وتنسيقها والفنون المتحفية ...

هذا فضلا عما يتطلبه الامر بالقياس الى المشرفين الثقافيين ورواد الثقافة من اعداد خاص . .

وقد أفادت الوزارة بقدر محدود مع المنح الخارجية . كما أنها أنشأت مركزا خاصا لاعداد رواد الثقافة ... ولكن الامر ما زال متطلبا خطة شاملة للتدريب الثقافى يتوافر على اعدادها رجال الفكر والثقافة مع صفوة من المعنيين بشئون الادارة والتنمية الادارية لصياغة برامج الاعداد والتدريب فى الاطار الذى تتطلبه سياستنا الثقافية والافادة من امكانيات معاهد أكاديمية الفنون فى هذا المجال ... وهذا الاعداد قد أصبح فى المرحلة الحالية يمثل ضرورة ملحة وأولوية فى مجال العمل الثقافى . اذ ان نجاح أى خطة للسياسة الثقافية رهن بكفاءة المنفذين وقدرتهم على استيعابها وتوصيل وسائل الحياة الثقافية للمواطنين واشاعة العطاء الثقافى بينهم ، باعتباره دعامة فى تكوين المواطن، ونوعا من الاستثمار طويل الاجل بعد أن أصبح مؤكدا أن الانسان المثقف اقدر على العطاء وعلى الاسهام فى المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع .. فالخدمة الثقافية بمعايير الثقافة البحتة ضرورة ، وهى بمعايير الحساب الاقتصادى ، وبمعايير الادارة العلمية ، وبحكم ضرورات الدولة العصرية ضرورة أوجب ..

وليست الحماسة تنقصنا ، ولكنه التخطيط والتنظيم وأساليب التنفيذ والادارة العلمية لاجهزة الثقافة حتى تكون لنا سياسة ثقافية جديرة بمكانة مصر وموقعها الحضارى ومتطلبات العصر .

التنمية الإدارية على مستوى المشروع

« رب صائم ليس له من صيامه الا الجوع والعطش »
حديث شريف

سبق للكاتب ، فى مقال عن « التعليم الادارى على المستوى الجامعى فى الدول النامية » فى العدد الثالث من المجلد الثالث بتاريخ يناير ١٩٧١ ،أن نقل للقارىء خلاصة توصيات اليونسكو فى هذا الشأن على ضوء مشاركته فى اللجنة التى شكلتها المنظمة الدولية لهذا الغرض من مجموعة من الخبراء كان هو أحدهم . وكانت هذه التوصيات قد عكست قدرا من التحفظات ليس من الشائع اذاعته وتسجيله فى الاوساط المحلية المعنية . وكان قد سبق لسيادته نشر مقال بتاريخ ٢٤ أغسطس ١٩٧٠ فى جريدة « الاهرام » بعنوان : « نظرة الى ما وراء مشكلات التدريب » أعرب فيها سيادته عن تحفظات شخصية ازاء النظـرة الى التدريب كوسيلة فعالة بمفردها للتنمية الادارية . كذلك كان قد سبق له نشر مقال بعنوان « بين الوهم والحقيقة فى التنمية الادارية » فى العدد ١٨ الصادر بتاريخ أكتوبر ١٩٦٧ من « نشرة الخريجين » (المدير العربى الآن) . طرح فيهـا تساؤلات حول فعالية وجدوى ما يدور محليا فى هذا المجـال .

والمقال الحالى هو نوع من الاسترسال والتوضيح من الكاتب لمزيد من التفصيل لاركان هذا المدخل كى يمكن تفرقة الحالات التى يستبعد تحقيق نتائج ايجابية فيها من تلك الحالات التى يمكن تحقيق نتائج ايجابية فيها ، تصويبا للتصورات .

مقـدمة :

كان للحرب العالميـة الثانية أثرها فى اثارة الاهتمام بموضوع التنمية الادارية ، وخاصـة التدريب الادارى ، تماما كما كان لهـا أثرها فى دفع الاهتمام بموضـوعات قريبة أخرى مثـل الصحة النفسية وما أشبه . فظروف الحـرب التى زجت بعديد من الافراد من شتى المجـالات الى مراكز القيادة فى الانتاج الصناعى الحربى ، كانت قد دفعت البعض الى التفكير فى عقد دورات توعية للقيادات والعاملين الجـدد على هـذه الميادين فى بداية خدمتهم ، ثم متابعتهم أثناء العمل أيضا حيثما أمكن ، على أمل تطوير الامكانيات الفردية ورفع كفاءة الاداء .

وفى أعقاب الحرب ، استمر الاهتمام بمفهوم التنمية الادارية ، وخاصة التدريب الادارى ، كنوع من الاستمرار التلقائى لانشطة ومؤسسات اجتماعية بدأت — وكالمعتاد — أصبح من الصعب وقفها حتى تثبت عدم جدواها وهو ما يتطلب أحيانا أجيالا . وكالمعتاد أيضا ، فقد صـاحب هذا الاستمرار قدر من محـاولة تعميق الفهم بطبيعة عملية التنمية ، ومن ثم تحسين الاساليب والوسـائل . وبلغ الاندفاع فى التدريب الادارى حدا وصل به عدد من جرى تدريبهم فى الولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٦٦ الى ٥٠٠ ألف مدير .

فى هذه الاثناء ، تلقنت الدول النامية ، من

إكـرام يوسف سـيد

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها « التعليم الادارى على المستوى الجامعى » نشر فى عدد يناير ١٩٧١ — العدد الثالث — المجلد الثالث .

ضمن ما تلقفته من الدول التى سبقتها فى المجالات الصناعية والاقتصادية ، اهتماما شديدا بالتنمية الادارية ، أنشأت له المعاهد وخصصت له الاعتمادات المالية والزيارات الخارجية واستدعت له الخبراء ، فى اندفاعها المحموم للاحقة ما فاتها تحت ضغوط لا تسمح لها بالتأمل أو التأنى .

الا أن الدول المتقدمة ، بما لديها من حرية من الضغوط الواقعة على الدول النامية ، وبما لديها من خبرة سابقة وقدرات متقدمة فى التحليل والمناقشة والمراجعة ، بدأت تلحظ بقلق شواهد لا يمكن انكارها عن ضعف فى الفعالية للاغلب من هذه الجهود يكاد يصل للانعدام فى الاكثر منها .

وشهدت أوائل الستينات دراسات عديدة وجادة لتفهم هذه العمليات بأمانة . وظهرت النتائج تدعو الى التحفظ الشديد . وقد بدأت هذه النتائج تترك آثارها على التفكير فى هذا المجال ، وان تكن الآثار لا زالت هادئة أو كامنة .

وقد آن للدول النامية ، وقد بدأت تفيق من نشوة الحقبة الاولى من التنمية ومن استسلامها المفرط للآمال الحالمة والشعارات الطنانة خلال تلك الفترة ، أن تحيط الآن بعمليات المراجعة ومدلولاتها تلافيا لضياع مزيد من الجهد والوقت .

وهذا المقال هو دعوة أخرى للرشد فى مجالات التنمية والاصلاح .

تعريف بالتنمية الادارية :

تعريف التنمية الادارية المستخدم فى هذا المقال هو : أى نشاط مخطط لتحسين الاداء الادارى الحالى أو المستقبل ، باضافة معلومات ، تغيير اتجاهات ، أو زيادة مهارات . وهذا التعريف يتضمن ان نتائج مثل هذه التنمية يجب أن تحدد بتغيير يمكن قياسه اما فى حالة من يجرى تنميتهم أو فى أدائهم .

والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ، هو نوع خاص من التغيير ، وهو ليس بالضرورة النوع الوحيد أو النوع الامثل فى كل الاحوال المتاح للادارة العليا . فقد لا يخفى على المجربين والعارفين انه يمكن تغيير الاداء الادارى بعدة طرائق ، من أهمها :

(أ) استبدال ضعاف العاملين بغيرهم ممن يفضلونهم من الخبرات والقدرات .

(ب) فرض الرقابة الادارية فى الميزانيات ، والاجراءات القيدية ، أو اشراف دقيق على العمل .

(ج) تغيير التنظيم والوظائف والمسئوليات .

(د) اتباع أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات لاكتساب التقبل للقرارات .

(هـ) المساومة والاغراء والحفز لمختلف الوسائل والاساليب لتنشيط الجهود .

(و) الضغط والقهر والعقاب الاجتماعى والمادى .

والفارق الاساسى بين هذه الاساليب لتغيير الاداء الادارى ، وبين ما يعرف بالتنمية الادارية، هو أن التنمية الادارية تستهدف فى المقام الاول زيادة الفهم والادراك العقلى للعمليات الادارية ، وبصيرة بالذات والآخرين ، وحساسية وتيقظ للانفعالات فى المواقف الانسانية ، وتغيير فى الاتجاهات ، مع اكتساب قدرات ومهارات ، وما يؤدى اليه كل ذلك من الشعور بالثقة والرضا على أساس من الرشد والواقعية ، والشعور بالقدرة على التحكم فى التصرفات الذاتية والمواقف الادارية ، والاحساس بالنمو الذى هو حاجة هامة وأساسية عند الافراد والجماعات السويين .

وكل هذه الاركان والاعتبارات ليست أساسية للبدائل الاخرى للتغيير الادارى المحدد أعلاه .

والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ليست قضية كم شكلى فى صورة تعرف أكثر عدد على أكبر قدر من النظريات والمفاهيم والاساليب والادوات، كما أنها تتعدى حدود التدريب الادارى لتشمل

التجربة الجيدة والتنقل الوظيفى المخطط والمشاركة مع الخبراء والمستشارين فى حل المشكلات . لذلك ، فانها وان تكن أكثر وسائل التغيير انسانية وعدالة ، الا أنها ليست دائما أنسب الوسائل المتاحة للادارة العليا . فهناك شواهد على أن بعض خطط التنمية الادارية قد ترتبت عليها نتائج عكسية وضارة بالنسبة للافراد والجماعات ، اذا تمت تلك الجهود فى مناخ لا يحابى نتائج مثل هذه الجهود وما أدى اليه ذلك من تزايد الشعور بالاحباط والتشاؤم واليأس ، أو اذا تمت بأساليب تؤدى الى النفور من المجتمع أو المنشأة بدلا من التوافق معهما والسعى لتغييرهما .

العوامل المؤثرة فى فعالية التنمية الادارية (جدول ١) .

لكل هذه الاعتبارات ، فقد أصبح لزاما على المفكر فى مخطط يستهدف التنمية الادارية ، أن يتحمل مسئولية تقدير احتمالات حدوث تنمية فعلا .

وفى غنى عن البيان أن توضيح الهدف من أى نشاط أساسى لتحديد اتجاه الجهود فيه ثم لتحديد المعايير التى يمكن أن تقاس لها نتائج تلك الجهود .

وتظهر الدراسات الميدانية العلمية أن الاركان الآتية لازمة وأساسية ، وأن استيفاءها ضرورى لنجاح جهود التنمية ، وبالتالى فان التفكير فيها واستطلاعها ومحاولة التأكد من درجة توافرها هو من المهام الاساسية فى التخطيط للتنمية الادارية .

١ — ولعله فى غنى عن البيان ، للمشتغلين بهذا المجال ، وللعارفين المحيطين بالكتابات والتجارب فيه ، وللتربويين بصفة عامة ، ان تغير **المعلومات وتلقين الحقائق والنظريات والمفاهيم واستحواذها عقلا** ، هو أسهل هذه الاهداف تحقيقا . فكل ما يلزم لتحقيق هذا الفرض هو :

* قدر كاف من الذكاء فيمن يرجى تنميتهم .

* قدر كاف لديهم من الاهتمام والدوافع للانفعال والاستجابة لجهود التنمية .

* كما أنه يمكن تحقيق هذا الهدف أيضا بأساليب بسيطة نسبيا ومباشرة ، مثل التعليم المبرمج ، أو المحاضرات ، أو القراءات وما أشبه .

* يشترط فقط أن توجه الجهود بمعرفة مهرة فى التدريس مؤهلين له تأهيلا مناسبا وذوى خبرة وتجربة فيه .

الا أنه ، كما هو معلوم أيضا ، فانه يصاحب هذا السير النسبى فى تحقيق هذا الهدف ، حدود كبيرة على أهمية وجدوى هذه النتائج وعقم محتمل فى آثارها . فالتعرف على الحقائق والمفاهيم والنظريات لا يعنى الاقتناع بها أو القدرة على تطبيقها . **وهذا هو أحد العيوب الرئيسية لتعليم الادارة فى الكليات والمعاهد والمدارس النظرية ، فى حين أن الادارة فى الاصل والاساس مادة تطبيقية .**

٢ — أما اذا كان الهدف من مخطط للتنمية هو تعدى هذه الحدود الضيقة الى **تغيير الاتجاهات** ، أى بمعنى تجاوز التعرف السلبى على المعلومات والنظريات والمفاهيم الى تقبلها وجدانا والاستعداد لتطبيقها وممارستها ، **أصبح من الضرورى توافر شروط أخرى فى الموقف بالاضافة الى الاشتراطات السابقة ، وهى :**

* مرونة فى اتجاهات من يرجى تنميتهم تتيح فرصة مناسبة للجهود التى تستهدف تغيير هذه الاتجاهات .

* تقبل مبدئى لديهم لروح المادة الجارى تعلمها .

* أن تتعدى جهود التنمية التلقين النظرى الى مناقشة التطبيق فى موقع العمل مع توضيح وابراز الفوائد الشخصية من تطبيق المادة النظرية .

* على أن تتم هذه الجهود فى ظل سلوك قيادى محاب للتنمية أو محايد على الاقل ازاءها وفى ظل فلسفات وأهداف للسياسات العليا متمشية مع ما يدور فى المرحلة التعليمية .

* ويصعب تحقيق مثل هذا التحول فى الاتجاهات اذا كانت الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية الراسخة والسائدة فى البيئة المحيطة متعارضة مع الاتجاهات الجديدة .

٣ — ومرة أخرى ، قد لا يخفى أن مجرد

التحول فى الاتجاهات والاستحواذ على المعرفة، لا يعنى زيادة فى القدرات .

فاذا كان الهدف هو **زيادة القدرات أو تطويرها أو اكتساب قدرات جديدة بما يؤدى الى تغيير فى الاداء الوظيفى وتغيير فى نتائج العمل النهائية ، استلزم كل ذلك مرة أخرى توفير شروط أخرى ، بالاضافة الى الاشتراطات السابقة** ، هى :

* وجود الفرصة لتطبيق القدرات المطورة أو الجديدة فى مكان العمل .
* مزاملة مهنية أمينة (متابعة التدريب ، او التدريب فى موقع العمل) من متخصص ماهر فى التدريب العلاجى لاصلاح العادات وأنماط السلوك غير المرغوبة .
* المثل الذى تضربه القيادات فى موقع العمل متوافق مع التغيير المطلوب .
* توجيه ومراجعة دورية من الرئاسة فى اتجاه متوافق مع التغيير المطلوب .
* تقييم للاداء بمعايير مبنية على اساس ما تمت ممارسته فى المرحلة التدريبية أو التعليمية ، مرتبط بنظام للحوافز يكافىء التصرفات التى يتم اكتسابها فى مرحلة التعليم .
* اتجاهات ايجابية من العاملين ومن الجماعات غير الرسمية فى مكان العمل وخارجه متمشية مع التغيير المطلوب .

((فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث فى الارض ، كذلك يضرب الله الامثال .))

نظرة الى محيطنا المحلى :

على ضوء هذا ، فاذا كان لنا أن نحمى نشاط التنمية الادارية فى جمهورية مصر العربية من خيبة أمل شبه محققة بعد سنوات من الجهد لم تظهر له أى نتائج ذات بال حتى فى تقدير أشد الناس تحمسا له ، أصبح من مسئولية القائمين به الحريصين عليه الحافظين للامانة من قادة اداريين ، ومديرى تدريب ، ورؤساء وحدات تدريب ، ومدربين ، ان يواجهوا انفسهم فى مواجهة اجابات أمينة قدر استطاعتهم على الاسئلة الآتية ، فى بداية كل مخطط يستهدف التنمية الادارية (جدول رقم ٢) :

* مستوى تعلم وذكاء ودرجة اهتمام ونوعية دوافع اتجاهات **المرشحين** للتنمية الادارية .
* **المادة التدريبية** أو التعليمية المتاحة ودرجة واقعيتها وجدتها ومناسبتها والحد الادنى اللازم منها .
* **مهارة القائمين على التنمية الادارية** وتجربتهم فى ممارسة النشاط التربوى ودرجة التزامه بمتابعة التطبيق فى موقع العمل .
* **الاساليب التربوية** المستخدمة ودرجة كفايتها ومناسبتها .
* **اتجاهات القيادات الادارية** فى مكان العمل والسياسات التى تنتهجها والمثل الذى تضربه ودرجة تدعيمها لجهود التنمية الادارية ومتابعتها له .
* **الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية** ودرجة تمشيها مع التنمية المطلوبة ، ومعايير السلوك فى الجماعات غير الرسمية فى مكان العمل والبيئة المحيطة .

المراجع : هى نفس المراجع الواردة فى المقالات السابقة المشار اليها فى صدر هذا المقال .

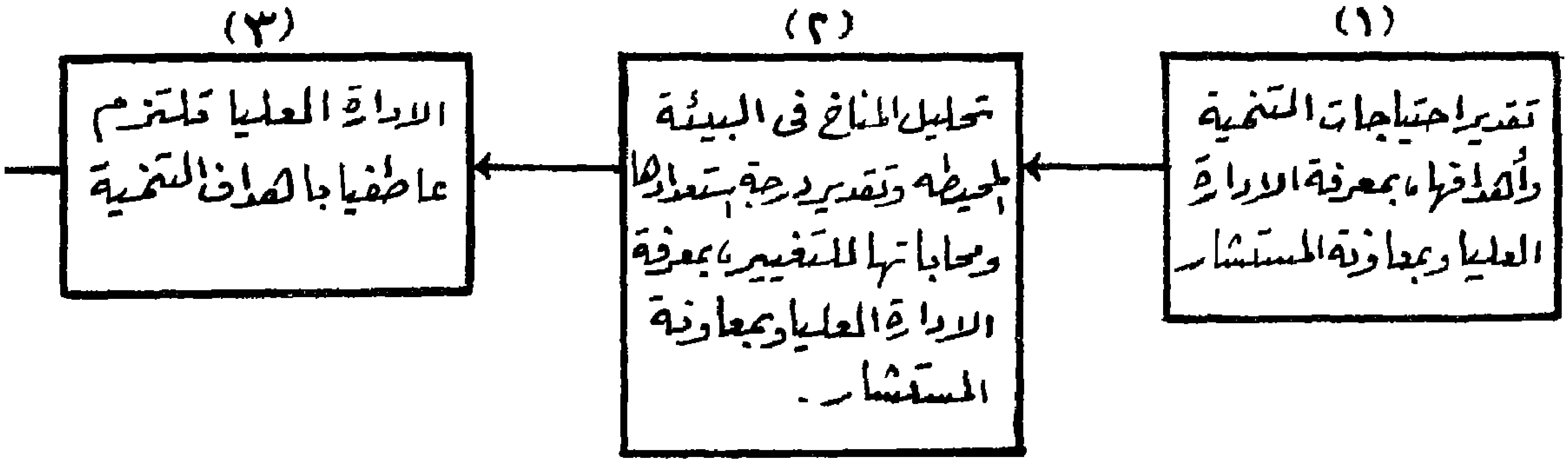
جدول رقم ١

الشروط اللازمة لإحداث تغيير عن طريق التنمية الإدارية

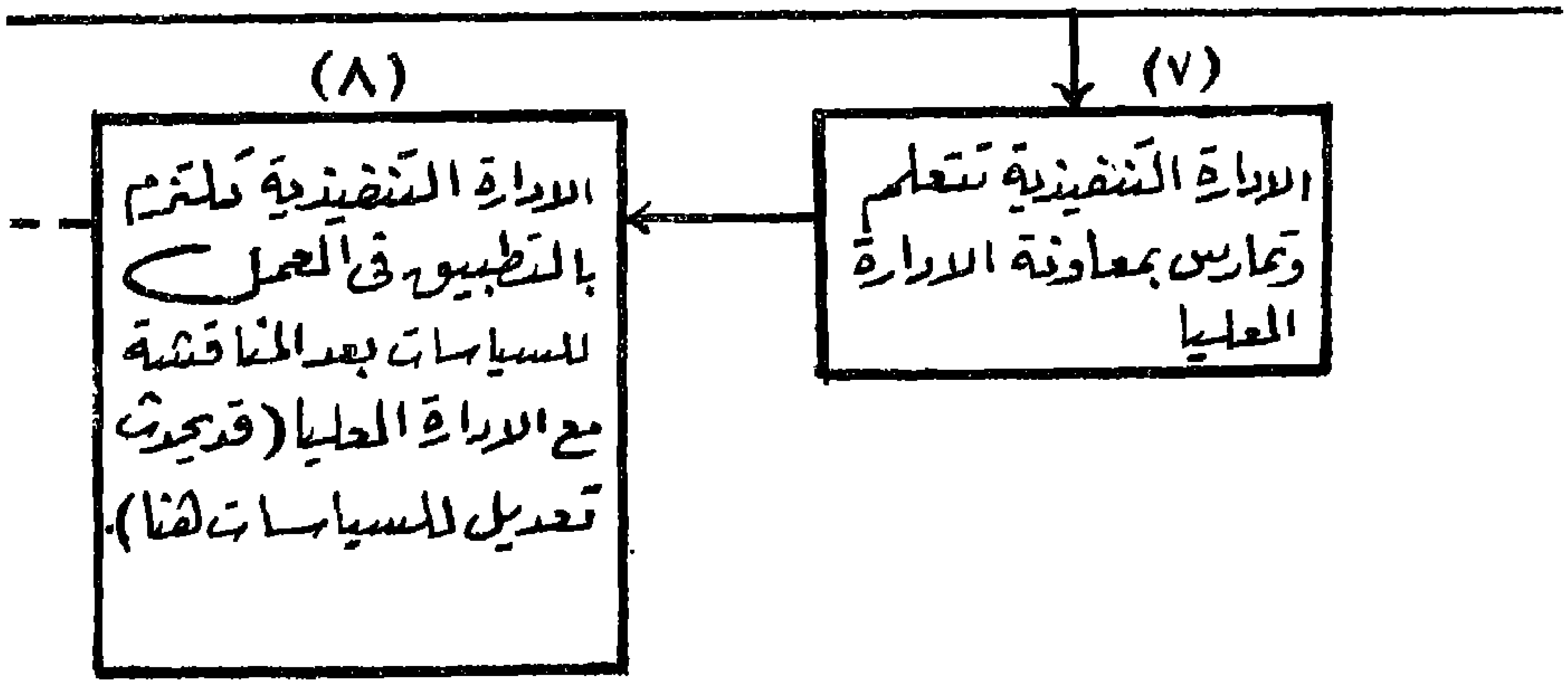
شروط التنمية	أهداف التنمية (أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
	تغيير فى المعلومات	تغيير فى الاتجاهات	تغيير فى القدرات	تغيير فى الأداء الوظيفى	تغيير فى نتائج العمل النهائية
		يضاف إلى الشروط ا	يضاف إلى الشروط ا وب	يضاف إلى الشروط ا وب وجـ	يضاف إلى الشروط ا وب وجـ
سمات المشتركين	. قدر كاف من الذكاء . قدر كاف من الاهتمام والدوافع	. مرونة اتجاهات الجارى تنميتهم . تقبل ووح المادة الجارى تسلمها	. عدم وجود تناقضات أو صراعات داخلية فى العادات أو الصفات الشخصية		
الجهد المبذول للتعليم	. الأساليب المباشرة من التعليم المبرمج أو المحاضرات ، أو الأفلام ، أو القراءات ، وما أشبه مهارة فى التدريس	. مناقشة التطبيق فى موقع العمل والفوائد الشخصية من التطبيق	. ممارسة القدرات المرغوبة . التدريب العلاجى لإصلاح العادات وأنماط السلوك الغير مرغوبة	. وجود الفرصة لتطبيق القدرات المكتسبة فى مكان العمل	
المناخ القيادى فى مكان العمل		. سلوك إيجابى أو محايد نحو التنمية	. اتجاهات الرئاسات والمثل الذى تضرب به متوافق مع التغيير المرغوب	. التوجيه والمراجعة الدورية من الرئاسة فى اتجاه متوافق مع التغيير المطلوب	. تقييم الأداء بمعايير معينة على ما تمت ممارسته فى مرحلة التعليم.
المناخ التنظيمى		. الأهداف وفلسفات الإدارة العليا وسياساتها متمشية مع المرحلة التعليمية		. فلسفة وممارسات وسوابق المديرين من واضعى السياسات متمشية مع التغيير المطلوب فى أداء الإدارة	. الاهتمام والتدعيم النشيط للتنمية من جانب الإدارة . نظام الحوافز مصمم ليكافىء التصرفات التى يتم اكتسابها فى مرحلة التعليم .
المناخ الحضارى		. الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية متمشية مع الاتجاهات المرغوبة		. معايير وقواعد السلوك فى الجماعات غير الرسمية . متمشية مع التغيير المطلوب	. اتجاهات إيجابية من العاملين ومن الجماعات غير الرسمية نحو التغيير المطلوب .

جدول رقـ

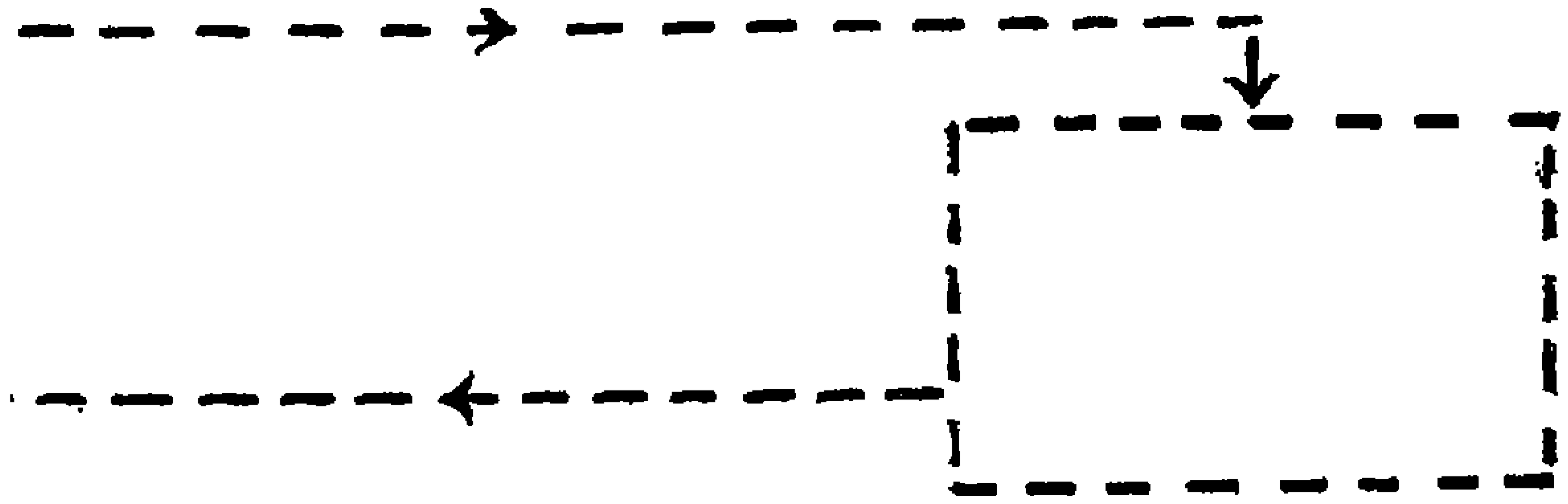
أ - الادارة العليـــا :



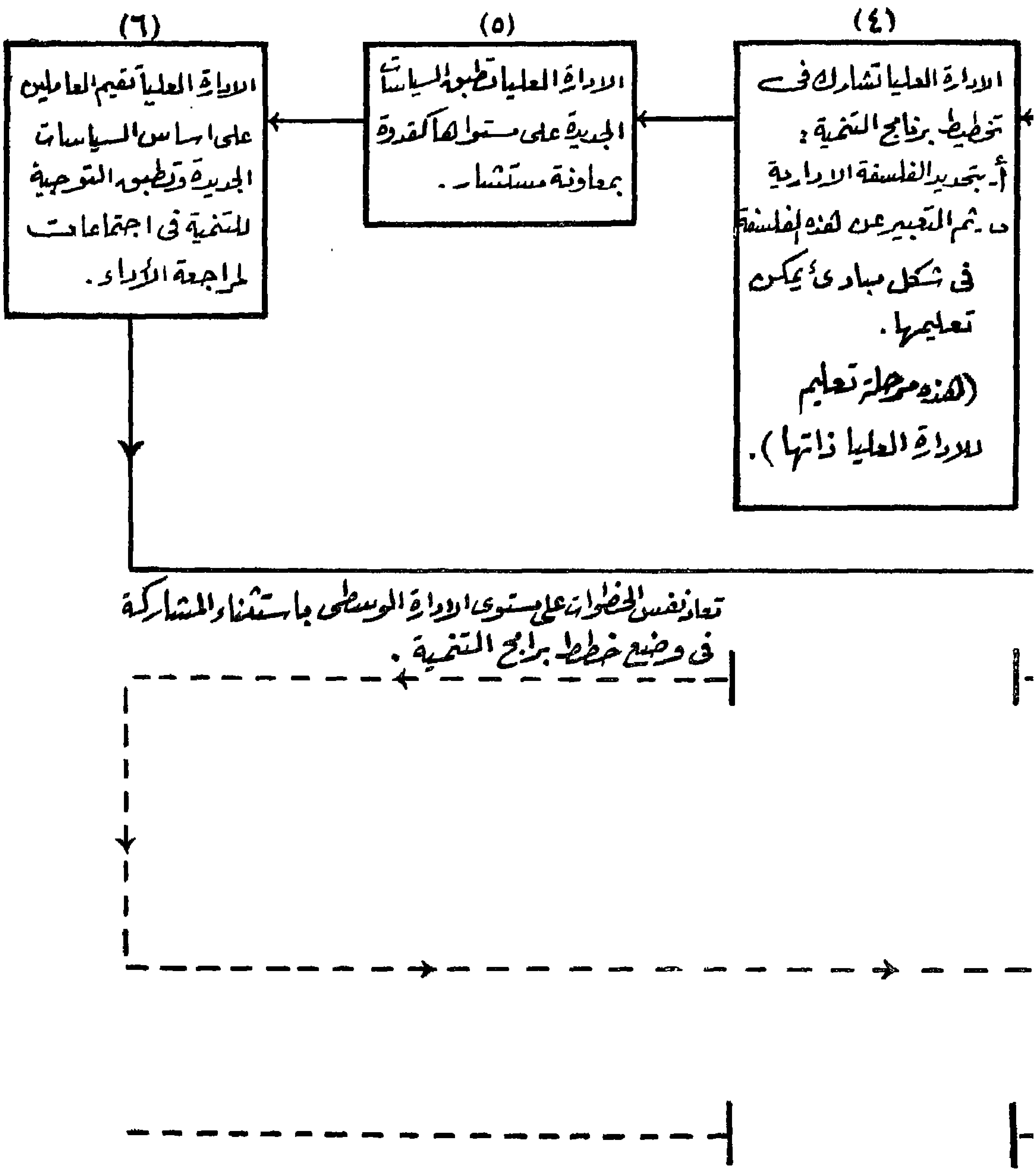
ب - الادارة التنفيذية :



جـ - الادارة الاشرافيـة :



م ٢


(٤)
الإدارة العليا تشارك في تخطيط برنامج التنمية :
أ- بتحديد الفلسفة الإدارية
ب- ثم التعبير عن هذه الفلسفة في شكل مبادئ يمكن تعليمها.
(هذه مرحلة تعليم للإدارة العليا ذاتها).
(٥)
الإدارة العليا تطور السياسات الجديدة على مستواها كقدوة بمعاونة مستشار.
(٦)
الإدارة العليا تقيم العاملين على أساس السياسات الجديدة وتطور التوجيه للتنمية في اجتماعات لمراجعة الأداء.
تعاد نفس الخطوات على مستوى الإدارة الوسطى باستثناء المشاركة في وضع خطط برامج التنمية.

الانحراف الإدارى

أسبابه وطرق علاجه

لا شك فى أن موضوع « الانحراف الادارى »من أهم الموضوعات الجديرة بالاهتمام حيث أن البحث فيه يتطرق الى أخطر عيوب الاجهزةالادارية وأكثرها حساسية وأشدها أثرا فى حياة المجتمع . وتبدو خطورة هذا الموضوع فى أنه يمس السلطة التنفيذية فى الصميم ويجعل الثقة التى وضعها الشعب فى أداته الحكومية تتأرجح فى كفتى الميزان لان المصلحة أو الهيئة التى يحوم حول موظفيها وادارتها التنفيذية الشبهات تفقد من هيبتها وسلطانها الشىء الكثير ، وتنعدم الثقة الموضوعة فى هذه الادارة مهما قدمت من خدمات أو نشاطات .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مع شرحوافٍ لطبيعة الانحراف الادارى وأسبابه وكيفية معالجة هذا الانحراف عن طريق اصلاح المجتمع وتنمية القيم الخلقية وتعميق الايمان لدى كل فرد . ثم يناقش الكاتب بعد ذلك طرق الرقابةالكفيلة يمنع أى انحراف والقضاء على أسبابه .

أولا : مقدمة :

ان الموظفين هم عصب الدولة واداتها المنفذة ودعامتها القوية ، وهم الذين يبعثون الحياة فيها وعليهم يتوقف نجاحها فى تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها . فيجب العناية بانتقاء الموظفين بحيث نضمن تزويد الأجهزة الادارية بأقدر العناصر وأشدها ذكاء وأقواها خلقا وأكثرها تمسكا بالقيم الأخلاقية والمثل العليا ليظل الجهاز الادارىصافيا نقيا منكلوثة تجلب لهالعار وتصمه بالانحراف. وما الأجهزة الادارية الا أشبه ما تكون بآلة دقيقة فان لم نحسن انتقاء هذه الآلة والاشراف عليها فى أثناء العمل ، وتجديد قطعها من حين لآخر تعطل عملها وعجزت عن أداء وظيفتها .

ميخائيل جميعان

مدير معهد الادارة العامة بالأردن

ان البحث فى موضوع الأنحراف الادارى هو نقطة الانطلاق فى تطوير الأجهزة الادارية نحو الأفضل وأعلان الثورة الحقيقية على الأساليب الملتوية والطرق الفاسدة التى تمكن المنحرفين من الامعان فى انحرافهم وتشجيع الاشخاص الذين يقفون فى مفترق الطرق بين الحق والباطل وبين الفضيلة والرذيلة على ولوج طريق الانحراف .

أننا الآن فى مرحلة كفاحنا الشديد من أجل البقاء واستعادة حقوقنا كاملة ، والاحتفاظ بكرامتنا ، وفى مرحلة الانطلاق من رواسب الماضى لا نزال نواجه تحديات قوية تفرض علينا تجنيد جميع طاقتنا المادية والبشرية لتحقيق أهدافنا القومية وتطوير أساليبنا الادارية لنتمكن من مواجهة التحديات بعزم وتصميم ومواكبة الركب الادارى المتطور نحو الأفضل ، فننقل مجتمعاتنا من بيئات كادت تفقد الثقة بأجهزتها الادارية الى بيئات أخرى نقية تؤمن بهذه الأجهزة ، وتثق بأمانتها فى أداء التبعات الملقاة على عاتقها ، وفى

مقدرتها على أداء رسالاتها وتحقيق الاهداف التى التزمت بها .

ثانيا : طبيعة الأنحراف الادارى

الانحراف الادارى ظاهرة مزعجة من ظواهر السلوك الانسانى التى أقلقت المجتمعات البشرية والحكومات منذ اقدم العصور ، ولا تزال تقلقها وقد فشلت الجهود الكبيرة والمحاولات المستمرة التى بذلت أما للقضاء على هذه الآفة أو الحد من أذاها وخطرها على المجتمع وعلى الصالح العام بسبب قصر المكافحة على توقيع العقوبات القاسية على المنحرفين دون البحث فى أسباب الانحراف وطرق علاجه .

أما الانحراف فمعناه امالة الشىء عن طريقه السوى أو وجهه وصرفه عن جادة الصواب ، لهذا تعتبر كلمة الانحراف ألطفمعنى وأحسن وقعا فى الاذن من كلمة (الفساد) التى هى ترجمة للكلمة الانجليزية (Corruption) هذا فضلا عن أن كلمة (الانحراف) تحمل بين طياتها معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف ، واعادته الى حظيرة المجتمع الصالح النقى وانقاذه من لوثة العار ، أما كلمة الفساد فانها لاتوحى بهذا المعنى ولا تنطوى على معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف واصلاحه ، وكلمة (الانحراف) هى مصدر لفعل (حرف) وعبارة (حرف الشىء عن وجهه) تعنى صرفه وامالته . وعبارة (مال لعياله) تعنى كسب من هنا وهنا ، وقد يكون الكسب بطرق غير مشروعة ، والانحراف الادارى لا يخرج عن كونه جريمة ادارية يعاقب عليها المجرم تأديبا . والجريمة التأديبية ، كما عرفتها المحكمة العليا فى بلادنا فى حكمها الصادر فى الطعن رقم ١٥٩ بتاريخ ١٩٥٥/١١/٥ ، هى اخلال بواجبات وظيفته ايجابا أو سلبا واتيانه عملا من الاعمال المحرمة عليه ، فكل موظف يخالف الواجبات التى تنص عليها القوانين أو القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء فى حدود القانون أو يخرج على مقتضى الواجب فى أعمال وظيفته أو يقتصر فى تأديتها بما تتطلبه من حيطة ودقة وأمانة أو يخل بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة التى يقوم بها بنفسه اذا كان ذلك منوطا به ، وأن يؤديها بدقة وأمانة ، انما يرتكب ذنبا اداريا يسوغ تأديته فتتجه ارادة الادارة الى توقيع جزاء عليه بحسب الاشكال ، والاوضاع المرسومة قانونا فى حدود النصاب المقرر ، لهذا فان الخروج على واجبات الوظيفة والاوامر التى تصدر اليه من الرؤساء فى حدود القانون انما هو الانحراف بعينه ، ويتفاوت هذا الانحراف شدة وقوة بتفاوت أذاه وأثره فى الصالح العام .

ثالثا : جرائم الانحراف الادارى

عندما يرتكب الموظف العام ذنبا فى أثناء ممارسته مهام وظيفته أو بسبب ممارسته واجباتها ، أو عندما يقع فى أخطاء تتعلق بالوظيفة ، أو يقوم بعمل يمس شرف الوظيفة وحسن سمعتها ، فانه يكون فى الواقع قد انحرف عن السلوك السوى الذى تستلزمه واجبات وظيفته ، ويستحق العقاب فى هذه الحالة . وفيما يلى بعض صور الانحراف الادارى .

١ ــ قد يحدث أحيانا أن الموظف يرتكب ذنبا تأديبيا وجريمة جنائية فى نفس الوقت . فاذا اتضح أن الخطأ لا يستلزم توقيع احدى العقوبات المنصوص عليها فى قانون العقوبات فحسب ، وانما يتجاوزه الى توقيع عقوبة تاديبية أيضا كاجراء ادارى صحيح ، فالعقوبة التى توقع عليه بموجب قانون العقوبات تكون بسبب ارتكابه جريمة ضد المجتمع ، والعقوبة التى توقع عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تكون بسبب اخلاله بواجبات وظيفته ، فاذا كانت الجريمة التى ارتكبها الموظف جناية أو جنحة مخلة بالشرف ، فلا توقع عليه العقوبة التى يستحقها عن الجناية بموجب قانون العقوبات فحسب ، بل توقع عليه أيضا عقوبة أخرى بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تتضمن عزله من الوظيفة بقوة القانون حتى ولو لم تكن هنالك صلة بين

الجريمة التى ارتكبها وبين واجبات الوظيفة التى يمارسها .

والحكمة فى ذلك هى أن المشرع يرى أنه لا يجوز الاكتفاء فى بعض المخالفات بمحاسبة الموظف تأديبيا لانها فى نظره جرائم بعيدة الاثر من حيث أن أذاها لا يقتصر على المساس بواجبات الوظيفة العامة وانما يمس نظام المجتمع العام كله .

ومن الاسباب المبررة لتشديد العقوبة على الموظف العام فى بعض الدول ما يلى :

١ ــ الموظف العام يمارس جزءا منالسلطة العامة وان هذه السلطة تضعه فى مركز أسمى من مركز المواطن العادى ، وتبعا لذلك يخشى أن ينحرف الموظف العام فى استعمال سلطاته ، ولهذا وجب أن تؤمن الادارة والمجتمع بأسره من هذا الانحراف بفرض عقوبة زاجرة وقاسية على الجرائم التى قد يرتكبها الموظف العام .

٢ ــ قد لا يرتكب الموظف جناية أو جنحة مخلة بالشرف ولكن الجهات الادارية قد تقدر أن الجريمة الجنائية التى ارتكبها الموظف تنطوى على ذنب تأديبى تختص هى وحدها دون غيرها بمحاسبة الموظف عليها ، حتى ولو صدر حكم ببراءته كانتمائه الى حزب سياسى أو تشيعه لحزب سياسى أو قيامه بنشاط حزبى .

٣ ــ هنالك حالات تعد انحرافا اداريا ، ولكن هذا الانحراف لا يعتبر جريمة فى مفهوم قانون العقوبات كما لا يعتبر ذنبا تأديبيا يعاقب عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها . ومع ذلك يرى المشرع أن مثل هذا السلوك يعتبر انحرافا حتى لو لم يتطابق فى طبيعته مع الذنب التأديبى لوجود شبه شديد بينهما ، ولهذا يستوجب مواجهة رادعة باتخاذ اجراء ما ، ومن أمثلة ذلك عدم كفاية الموظف وعدم اخلاصه فى العمل أو عدم انتاجيته . وفى هذه الحالات قد تتخذ الادارة بعض الاجراءات الرادعة التى قد تتفاوت شدة بين العزل من الوظيفة أو النقل الى وظيفة أدنى درجة أو الحرمان من الترفيع أو توقيت الزيادة السنوية . يقول الدكتور محمد عصفور أن الجريمة التأديبية لا تتحقق بالخروج صراحة على التزام مقرر فى القوانين ، وانما تتحقق أيضا بالخروج على مقتضى الواجب فى أعمال الوظيفة أو الاخلال بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة ، غير أن عدم التحديد فى شأن التزامات الموظف العام لا يعنى امكان محاسبة الموظف تأديبيا عن أى تصرف غير مشروع . ولهذا أوجبت المحكمة الادارية العليا فى جمهورية مصر العربية أن يكون هنالك مآخذ فى سلوك الموظف أو اخلال بواجب الوظيفة فقالت « اذا انعدم المأخذ على السلوك الادارى للموظف ، ولم يقع منه أى اخلال بواجبات وظيفته أو خروج على مقتضياتها ، وللمحكمة تقدير ذلك فى حدود رقابتها القانونية ــ فلا يكون ثمة ذنب ادارى ، وبالتالى لا محل لجزاء تأديبى لفقدان القرار فى هذه الحالة لركن من أركانه وهو ركن السبب » .

ومن أمثلة الجرائم التى تعتبر انحرافا فى سلوك الموظف ما يلى :

٤ ــ اخلال الموظف بوعد قطعه على نفسه فى أن يقوم بعمل معين فى وقت كان المفروض أن يكون اجازة رسمية . ومما قالته المحكمة فى هذا الصدد : ان نكوص الموظف عن الوفاء بالعهد مظهر واضح من مظاهر الاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الادارة .

٥ ــ ارتكاب فعل مناقض للخلق ولو خارج نطاق العمل . ومما قالته المحكمة فى هذا الصدد أن سلوك الموظف وسمعته خارج عمله ، وأن كان ينعكس عليه فى عمله الوظيفى ويؤثر على الجهاز الادارى جميعه ، الا أنه يجب التفرقة عند توقيع الجزاء الادارى بين ما يأتيه عن عمله أو لسببه وبين ما يأتيه خارجا عنه مراعيا فى ذلك بطبيعة الحال نوع الوظيفة التى يؤديها ومدى خطورة انعكاس سلوكه على عمله الوظيفى .

٦ — وهناك جرائم لا يرتكبها سوى الموظف العام . فاذا ارتكب بعض هذه الجرائم بعض الناس العاديين ، فان ما يقع منه لا يعتبر جريمة بالوصف الذى يرتكبها به الموظف العام ، وانما قد يعتبر جريمة أخرى حسب تقدير المشرع ومن أمثلة هذه الجرائم كما يعددها الدكتور محمد عصفور ما يلى :

(ا) ، الرشوة — وهى جناية تقوم على فكرة الاتجار بالوظيفة .

(ب) الاتجار بالنفوذ — ويعامل المشرع الاتجار بالنفوذ معاملة الرشوة والاتجار بالنفوذ هو السعى لدى السلطات العامة لتحقيق منافع أو الوصول الى غايات لا تقع فى دائرة أعمال وظيفة الساعين .

(جـ) ادخال الموظف العام فى ذمته بأية كيفية كانت نقودا للحكومة أو التسهيل لغيره ارتكاب جريمة من هذا القبيل .

(د) الغدر أى الحصول على ربح على حساب الحكومة وهو ما يسمى بالانجليزية (Concussion)

(هـ) — فرض المغارم — أى الجرائم المتعلقة باستخدام العمال فى اعمال الحكومة وما يقع من تلاعب فى صرف مرتباتهم .

(و) التدخل فى الاعمال التجارية المتعلقة بالحكومة والربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حساب الوظيفة .

(ز) اعانة شخص على عدم الوفاء بما تعهد بتوريده للحكومة أو للقوات المسلحة .

(ح) ومن الجرائم ما يراعى فى ارتكابها الصفة العامة ، سواء أكانت بالنسبة للموظف بمعناه المتعارف أم القائم بالخدمة العامة كالاستقالة الاجتماعية والتحريض عليها .

(ط) جرائم تعالجها تشريعات خاصة أهمها الكسب غير المشروع كاستغلال الموظف أعمال وظيفته وظروفها أو نفوذه أو مركزه . والفرق بين قانون العقوبات وقانون الكسب غير المشروع هو أن الاول يعاقب كل مرتكب جريمة ، فى حين أنه لا يلزم أى شخص أن يبين مصدر المال الذى أثرى منه .

فى حين يقوم القانون الثانى على أساس فكرة الاشتباه أو التشكيك ، وان الاتهام لا يركن اثباته الى قاعدة من قواعد القانون ، فعلى خلاف المبدأ الاساسى فى الاثبات ، وهو أن الاصل فى الناس البراءة والدليل على الادانة هو واجب النيابة .

(ى) وهنالك جرائم خاصة بطوائف معينة من الموظفين ، ولا يتصور وقوعها من غيرهم وهى جرائم خاصة بسلطات القضاء والسلطات الادارية . ومن أمثلتها :

١ — امتناع القاضى — بناء على التوسط لديه لصالح الخصوم أو اضرارا به — عن الحكم أو صدور حكم منه بغير الحق ، وامتناع القاضى عن الحكم فى غير الحالة السابقة .

٢ — كثير من الجرائم التى تتصل بعمل طوائف مختلفة من الموظفين ومنها :

(أ) وقف الموظف العام تنفيذ أوامر الحكومة أو أحكام القوانين أو اللوائح أو تأخير تحصيل الاموال والرسوم المقررة أو تعطيل تنفيذ الاحكام القضائية أو الاوامر الصادرة من جهة الاختصاص .

(ب) الجرائم المتعلقة بالصيارف ومن فى حكمهم وهى اما جنايات أو جنح ومن قبيل الجنح تحصيل الموظف العام زيادة على المستحق من الغرامات أو الاموال أو العشور أو العوائد أو غيرها .

(ج) تسخير الموظف سلطة الوظيفة للانتفاع من الاشغال المحالة عليه أو لشراء ملك قهرا عن

صاحبه ، أو فرض السخرة على بعض الاشخاص أو استخدام العمال فى غير الاعمال المخصصة لهم أو التدخل فى الاعمال التجارية المتعلقة بالحكومة أو الربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حسابها .

(د) وهنالك جرائم أخرى تصور المشرع ان يرتكبها الاشخاص العاديون والموظفون العامون، غير انه اذا ارتكبها موظف عام أو كان شريكا فى ارتكابها عوقب عقابا أشد حيث تتغير طبيعة الجرائم وتنقلب من جنحة الى جناية ومن أمثلة ذلك :

١ ــ اختلاس الاموال الاميرية ، وقد قرر الشراح أن هذه الجريمة هى صورة من صور خيانة الامانة وانما الذى يميزها انهـا لا تقع الا من موظف عام أو من فى حكمه .

٢ ــ التزوير المادى الذى يقع فى محرر رسمى من موظف عام فى أثناء تأدية وظيفته واستعمال المحررات المزورة .

ومن الواضح أن بعض هذه الجرائم لا ينظر فيها الى صفة الموظف العام فحسب ، وانما ينظر فيها الى ارتباطها بعمل الموظف أو اختصاصه ولهذا السبب يشدد عليها العقاب لان الموظف قد ارتكبها أثناء ممارسة وظيفته .

ولما كانت جرائم الانحراف الادارى متعددة الصور وهى شديدة الخطورة على المجتمع فيجب العمل على وضع القواعد والتدابير الكفيلة بالحد منها ، وبما أن الموظفين العموميين هم مستودع السلطة العامة وهم يطلعون بحكم وظائفهم على أسرار الناس ويتحكمون فى مصائرهم فان الدول النابهة تحرص على الا يعين فى الوظائف العامة الا من كان على جانب رفيع من الاخلاق الحسنة .

رابعا ــ أسباب الانحراف الادارى

الانحراف الادارى جريمة كما أوضحنا ، والجريمة مرض اجتماعى خطير تمتد جذوره الى مختلف نواحى المجتمع حتى أن بعضهم شبهه بالسرطان الذى يصيب الانسان ويغرس جذوره فى مختلف نواحى الجسم .

ولمعرفة الاسباب الحافزة على الاجرام والعود لها يجب أن ينظر الى الانسان من نواح ثلاث ، كما يقول الدكتور عبد الجبار عريم فى كتابه علم الاجرام .

١ ــ الناحية البايولوجية والفيزيولوجية التى يتلقاها الفرد عن طريق الوراثة حسب قوانينها .

٢ ــ والناحية الثانية ، هى الناحية الاجتماعية ، أى تأثير البيئة الاجتماعية بجميع عناصرها طبيعية كانت أم صناعية على هذه الاستعدادات والخصائص الفيزيولوجية والبايولوجية فى الانسان .

٣ ــ والناحية الثالثة ، هى الناحية المركبة، أى الناحية التى تنتج عن تفاعل هاتين الطائفتين من العوامل ، وهى العوامل الوراثية التى تخص الناحية الفيزيولوجية للانسان ، والناحية البيئية التى تحيط فيه ، فشخصية الانسان بكافة عناصرها المختلفة هى حصيلة التفاعل بين هذه العوامل منذ الميلاد حتى وفاة الانسان . فتفاعل هذه العوامل يستمر ما دام الانسان حيا وينتهى هذا التفاعل بانتهاء حياة الانسان .

وعلى ذلك فان تعدد العوامل واختلاف طبيعتها ودرجة تأثيرها على تكوين شخصية الانسان ، ثم استمرار تفاعلها يجعل تفسير سلوك الانسان ضمن اطار نظرية واحدة أمرا مستحيلا قبوله من الناحية العلمية .

والنظريات التى حاولت تفسير السلوك الاجرامى بعامل واحد أو بعاملين كالنظرية الاقتصادية أو النظرية البايولوجية فشلت فى تفسير جميع أنواع السلوك الاجرامى ، لان

النظرية اذا كانت قادرة على تفسير بعض الانواع من السلوك الاجرامى فانها لا تستطيع أن تفسر الانواع الاخرى .

ومن ذلك النظرية الاقتصادية التى نادى بها الاشتراكيون والتى اعتبرت العوامل الاقتصادية وعلى رأسها الفقر وما يستتبعه هى السبب الوحيد والرئيسى فى تفسير السلوك الاجرامى ، غير أن دراسات الاستاذ الامريكى سذرلاند (Southerland) عالم الاجرام الشهير قد أثبت بالاحصائيات أن الاجرام منتشر فى الطبقات العليا ، وخاصة بين رجال الشركات والاعمال وموظفى الدرجات العليا ، وبذلك خرج بنظرية جديده تناقض الراى التقليدى السائد فى الاذهان ، وهو أن العوامل الاقتصاية هى العامل الوحيد فى تكوين السلوك الاجرامى وبهذا فقد برهن على خطأ النظرية التى تحصر أسباب الاجرام فى الفقر ، اذ أن الاجرام منتشر أيضا فى الطبقات ذات المال والثروة والنفوذ .

لقد كان سذرلاند أول من لفت الانظار الى مرتكبى الجرائم الخاصة أى الجرائم التى يرتكبها أشخاص ينتمون الى طبقة اقتصادية معينة ويشغلون مراكز اجتماعية لها مكانة مستغلين هذه المراكز فى ارتكاب جرائمهم ، وفى تكرار ارتكابها نظرا لعجز القانون عن ملاحقتهم لما يتمتعون به من مكانة ولضعف الرقابة عليهم . ويرجع سذرلاند سبب تفشى هذا النوع من الجرائم الى سوء التنظيم الاجتماعى وعدم تفقد العمل وفنيته مما يجعل من المتعذر الوقوف على حقيقته وبالتالى صعوبة اكتشاف الجريمة .

واذا كانت ظاهرة تفشى هذا النوع من الجرائم تعتبر سمة من سمات المجتمعات الرأسمالية الا أن تغير النظم الاجتماعية وما يستتبعه من تغيير فى نظم العمل وتضارب الاختصاصات وعدم الاستقرار وضعف الرقابة ، كل ذلك يؤدى الى ظهور هذا النمط من الجرائم فى المجتمعات ذات الاقتصاد الموجه ، مثل جرائم الرشوة واستغلال النفوذ والتلاعب فى الاسعار فى سوق الاوراق المالية ، وتهريب النقد والتهرب من الضرائب . ويفسر سذرلاند هذا النوع من الجرائم بنظريته المشهورة نظرية الارتباط (Differential Association) التى يفسر بها سائر أنواع السلوك الاجرامى والتى تتلخص فى انه توجد جماعة وأنماط وتقاليد يتعلمها الشخص ، ويحاول أن يرسم حياته على أساسها ولذلك فان رجل الاعمال الذى يجد أن زملاءه ورؤساءه يقدمون على هذه الجرائم يسهل عليه تعلم الوسائل التى تمكنه من ارتكابها وتحبب لديه — بما تعلمه من مخالطتهم — مثل هذا السلوك حتى لو كان قد نشىء تنشئة اجتماعية سليمة .

ومن أجل ذلك نبذ العلماء نظرية العامل الواحد كالنظرية الاقتصادية أو البايولوجية أو التقنية ، لان السلوك الاجرامى فى الواقع معقد الى درجة كبيرة ولا يمكن أن يعزى سببه الى عامل واحد لان طبيعته لا تقبل هذا التعليل أو الاسناد لعامل واحد أو لسبب واحد ، لانه فى حقيقته مزيج مركب من عدة عناصر مختلفة متفاعلة مع بعضها تفاعلا متقابلا معتمدا بعضها على بعض ، والجريمة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية وتفسيرها وتعليلها تعليلا صحيحا يعود الى بحث كل العوامل الاجتماعية والفردية مجتمعة ، ذلك لان الجريمة فى طبيعتها وصورها المختلفة ما هى الا نتاج تفاعل الفرد مع النظم الاجتماعية التى يعيش فيها .

خامسا : معالجة الانحراف الادارى

(أ) اصلاح المجتمع :

ذكرت أن الانحراف الادارى جريمة يمتد أذاها الى المجتمع ولا يقتصر أثرها على الاخلال بواجبات الوظيفة دون أن يؤثر تأثيرا مباشرا قويا فى المجتمع أو تصيب الاثنين معا فى آن واحد، والجريمة مرض اجتماعى لازم الانسان منذ أقدم عصور التاريخ ، وعلاج الجريمة مشكلة من أدق مشاكل المجتمع الانسانى وأعقدها وقد شغلت

عقول المفكرين وجهود الباحثين منذ فجر المدنية حتى عصرنا الحاضر ، غير أن أساليب الاقدمين فى معالجة الجريمة كانت تقوم على الارهاب والتعذيب حتى بلغت حدا تقشعر من هوله الابدان ، ومع ذلك لم تنجح أساليبهم فى استئصال الجريمة أو الاقلال من أذاها ، ولا يزال الاجرام الى وقتنا الحاضر ظاهرة بارزة فى حياة المجتمع الانسانى تقض مضجعه وتقلق راحته ، ويذكر محمد فتحى فى كتابه علم النفس الجنائى أن العامل الاقوى لفشل المجتمع فى حل هذه المعضلة يرجع الى جهل المجتمع بنفسية المجرم وعدم فهم طبيعته وظروفه الفردية والاجتماعية فهما سليما صحيحا . فالمجتمع ينظر الى ظواهر الاجرام باعتبارها شرا متأصلا فى الطبيعة البشرية لا مناص منه ولا مفر الا عن طريق العقاب أو الزجر والتمثيل بالجانى ليكون عبرة لسواه وهذا علاج وقتى وأثره مقصور على تسكين أعراض الداء وحجبها عن الظهور الى حين .

ولكن تقدم البحوث النفسية واتساع نطاق الدراسات الاجتماعية فى الجيل الحاضر سيكون لهما شأن يذكر فى فهم الطبيعة البشرية على وجهها الصحيح واقتناعنا بأن الاجرام ما هو الا مرض يصيب الغريزة الاجتماعية لدى الفرد ، كالمرض الذى يصيب الجسم لاسباب طارئة وعوامل دخيلة سواء بسواء ، وكثيرا ما تكون هذه العوامل وليدة البيئة الاجتماعية التى نشأ فيها وتربى فى أحضانها صغيرا ، فأضحى ضحيتها كبيرا ولا حول له ولا قوة على تجنبها .

فعلاج الاجرام يقوم على دراسة هذه العوامل من ناحية الفرد والمجتمع وايجاد العلاج الناجح للتخلص منها ولتفاديها بالوسائل النفسية والاجتماعية والتوفيق بين غريزتى الذات والاجتماع بالاساليب العلمية الحديثة .

(ب) الوقاية من انحراف العواطف والتربية البيتية والمدرسية :

لما كانت العواطف عبارة عن استعدادات نفسية مكتسبة تخضع فى تكوينها الى حد كبير للبيئة فانه تجب العناية بايجاد البيئة المناسبة لتكوين عواطف سامية عند الشخص فى دور طفولته ، وهو الدور الذى يتم فيه عادة نشوء العواطف لدى الانسان .

ويتوقف اعداد البيئة الصالحة فى الدرجة الاولى على الاب والام فى المنزل وعلى المدرس فى المدرسة . فعلى هؤلاء أن يكونوا قدوة طيبة وقادة صالحين للاطفال الذين يخالطونهم عن طريق السلوك الذى يتبعونه والسلوك الذى يقرون الطفل عليه باستعمال ما لهم من سلطة الثواب والعقاب والمدح والذم والرضى والسخط.

فمن واجب الام مثلا أن تبدى سخطها عندما يتلفظ طفلها عبارات نابية ، مع حرصها دوما على عدم استعمال مثل تلك الكلمات بنفسها ، وكذلك عليها ألا تقر طفلها على سلوكه ، اذا ما حاول خطف قطعة الحلوى من أيدى الآخرين .

ويذكر أكرم نشأت ابراهيم فى كتابه علم النفس الجنائى أن اشمئزاز الاب من سلوك شخص يسرق أو يعتدى ، يؤدى الى مشاركة طفله له فى هذا الاشمئزاز ويدفع الطفل بالتالى الى النفور من مثل ذلك السلوك المناهض للمجتمع لاصطباغه فى نظره بصبغة الكراهية والاحتقار ، واتصاف الاب بالامانة والعدالة الفعلية فى سلوكه يجعل طفله أكثر ثباتا فى نفوره من السرقة والاعتداء والانحراف عن الطريق السوى وما ماثلها من الافعال الموسومة بالخيانة أو الظلم لانسجام سلوك الاب مع موقفه من سلوك غيره .

أما المدرس فعليه أن يعمل ما فى وسعه لاستمالة تلميذه الطفل اليه ، وكسب احترامه وحبه ، وذلك بطيب معاملته وحسن تصرفه ، فان وفق فى ايجاد هذه الالفة ، أصبح الموضوع الذى يدرسه محببا للطفل فيستقبله بسرور

ويتعلمه بكل سرعة واتقان وتصبح المدرسة محببة لديه أيضا .

ومن أهم العوامل التى تساعد على انماء عاطفة اعتبار الذات لدى الصغار اتاحة فرص مناسبة لهم ليظهروا فيها مواهبهم ، وتشجيع الابتكار عندهم ، وتعويدهم الاعتماد على أنفسهم فى حل المشاكل التى تجابههم ، وتقدير مجهوداتهم التى يبذلونها لانجاز أعمال مثمرة نافعة واظهار الثقة بهم وتدريبهم على الكلام بدون خوف ، ان اتباع مثل هذه الاساليب التربوية القويمة يساعد المربين فى المنزل والمدرسة على وقاية الطفل من العواطف المنحرفة وتزويده بذخيرة ثمينة من العواطف الصالحة كعاطفة حب الامانة والعفة وحب العلم وحب الوطن وحب العدل وحب الصدق وحب الاستقامة وكعاطفة كره الخيانة والرشوة والسرقة والاختلاس والكسب غير المشروع والاعتداء والبذاءة مع طاقة معتدلة رصينة من عاطفة اعتبار الذات . وهكذا يتعزز كيان المجتمع بعناصر قوية نافعة تعمل لاسعاده وتكافح الفساد والمفسدين والانحراف والمنحرفين .

ومن الواضح أن المستوى الاجتماعى والاقتصادى للفرد عامل يؤثر فى التربية المنزلية والدراسة ، ذلك لان انتماء الفرد الى طبقة ما كثيرا ما يفتح أمامه أبواب بعض المهن مثل التجارة او الاعمال الصناعية او ممارسة بعض المهن مثل الطب أو المحاسبة أو المحاماة أو الهندسة ، وقد ظهر من كثير من الدراسات أن بعض المهن من الصعب أن يمارسها الذين يأتون من طبقات أخرى بسبب ضعف اتصالاتهم الاجتماعية أو انعدامها .

ويؤثر المستوى الاقتصادى للفرد فى حياته الدراسية والمهنية أيضا . فمتابعة الدراسة وما تتطلبه من مصروفات قد تكون باهظة فى بعض الاحيان الامر الذى يحول دون وصول أبناء الفقراء الى المستويات العليا من الدراسة والتخصص .

ويمكن القول ان العوامل الاسرية والاجتماعية والاقتصادية تلعب أحيانا دورا مساعدا للفرد فى نموه الدراسى والمهنى، فالعقبات التى تقف أمام الاطفال الآتين من أسر مستواها الاجتماعى والاقتصادى منخفض قد تؤدى بهم ظروفهم الى اختصار فترة الدراسة أو الى الالتحاق ببعض المهن الدنيا رغم امكاناتهم العقلية ، ومعنى هذا أن هذه العوامل تلعب دورا هاما بحيث ترفع من مستوى من يأتى من الطبقات العليا اقتصاديا ، وتخفض من مستوى من يأتى من الطبقات الدنيا ، ويمكن مواجهة مثل هذه الحالة بوسائل مختلفة منها مجانية التعليم وفتح الباب للنابغين للالتحاق بالجامعات وغير ذلك .

(ج) أثر التربية الدينية وتقويم الاخلاق ومقاومة الانحراف :

يقول عالم الدين الشيخ مصطفى الغلايينى — العلم علمان علم الدين وعلم الدنيا وكلاهما لازمان للانسان ليكون سعيدا فى الدارين وقد حث الدين عليهما معا . فمن طلب أحدهما دون الآخر فقد قصر فى الامر الذى تركه .

والدين يعلم الانسان الاستقامة ، وعدم الانحراف ، ويعلمه أن يكون أخا للانسان ليتعاون واياه على شئون الحياة أو ما فيه الخير العام ويربيه على حب الفضيلة وعمل المعروف والتجاوز عن الذنب ، الى غير ذلك مما يجعل الناس يعيشون غيشة رغيدة وحياة هنيئة ، والدين الذى يرتضيه الانسان منذ الصغر خاليا من كل شائبة نائيا عن كل بدعة يجعله يشب وقد امتلأ قلبه حمية لوطنه وحبا لنفع الناس على اختلاف أجناسهم وأديانهم ولغاتهم لان من مبادىء الدين ان الناس كلهم اخوة وابناء اسرة واحدة .

(د) الرقابة :

رأينا أن للانحراف أسبابا كثيرة ، وأن هنالك علاقة وثيقة قائمة بين الانحراف والثقافة

المحدودة وبين الانحراف والخروج على التعاليم الدينية التى تدعو الى الفضيلة والتمسك بالقيم الاخلاقية العليا وبين الانحراف والوضع الاقتصادى السىء وبين الاجراءات العقابية الصارمة والانحراف ، وبين اختلاف النظم الاجتماعية والانحراف ، وبين المحيط الاجتماعى وأثر التربية المنزلية والمدرسية والانحراف، وبين التنظيم الحزبى والانحراف ، وان هنالك أيضا علاقة وثيقة قائمة بين أسباب أخرى كثيرة وردت هنا وهناك والانحراف .

ولهذا فان من واجب المصلحين الاداريين الكشف عن العيوب الادارية والفنية التى يتسرب من خلال ثغراتها المنحرفون ليمعنوا فى انحرافهم ويضروا بمصالح المجتمع ، ولا يتأتى الكشف عن العيوب الا عن طريق الرقابة الواعية التى تكشف عن مواطن الخلل والضعف فى الجهاز التنفيذى والكشف عن اساءة استعمال السلطة والاختلاس والتلاعب بالاموال العامة والكسب غير المشروع .

فالرقابة ضرورية لكى يشعر الناس أن هنالك حراسا على مصالحهم قوامين على حاجياتهم ويشرفون على الايدى التى تتناولها ويرقبون الوسائل التى تساعد على سيرها ويضربون على أيدى العابثين ويقتصون من المخالفين .

والرقابة ضرورية للتثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وتكفل للجهاز الادارى المقدرة على أن يؤدى ما أنيط به من واجبات ومسؤوليات على أحسن وجه ممكن سواء أكان ذلك عن طريق التوجيه والارشاد والتنسيق والتعاون مع السلطات المسؤولة عن التنفيذ أم التثبت من تنفيذ القوانين والانظمة والاوامر والتعليمات والبلاغات الرسمية أم التأكد من أن القرارات التى تصدر كافية لتحقيق الغرض منها فتبحث عن أسباب القصور فى العمل وفى الانتاج وتكشف عن الاخطاء والمخالفات التى وقعت ، وتدرس أسبابها ، وتبين الطرق التى تضمن تفادى وقوعها مرة أخرى وتسد ما يوجد من نقص أو خلل واصلاح ما يحتاج الى اصلاح وتوقيع العقوبة الصارمة على المخالفين ليكونوا عبرة لمن اعتبر .

والرقابة عنصر هام من عناصر الادارة ، وهى ضرورة للادارة الحازمة فى حياتنا البشرية مع ما يعتورها من ضعف خلقى فى بعض الاحيان .

ولكى تكون الرقابة مجدية وفعالة وتؤتى أكلها يجب أن تكون مستمرة لانه لا فائدة ترجى من الرقابة اذا لم تكن متصلة ومطردة ، ويتولاها أشخاص أمينون يباشرون عملهم الرقابى عن كثب ويدركون الصعاب التى تعترض مرؤوسيهم فيساهمون معهم فى تذليلها ، ويجب أن تكون الرقابة مباشرة وقريبة ، فلا تكفى رقابة المدير العام رقابة عامة ، بل يجب أن تكون الرقابة عن كثب يباشرها أيضا رؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات بالاضافة الى الاجهزة المخصصة للرقابة والمنوط بها أمر الرقابة .

فالرقابة التى يقوم بها المديرون ورؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات هى رقابة ذاتية يقوم بها المرفق المسؤول نفسه ، وهدف هذه الرقابة الاصيل هو التوجيه والارشاد وتصحيح ما يقع من أخطاء .

والاجهزة المخصصة للرقابة تمارس الرقابة الخارجية باعتبارها هيئات مستقلة عن المرفق المسؤول عن التنفيذ ، وهدفها الاصيل هو التثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وكشف مواطن الخلل والضعف وما يقع من مخالفات فى التنفيذ ، ويغلب على هذه الاجهزة طابع التعاون مع السلطات المختصة فى الاجهزة التنفيذية ، لكى تتمكن من الكشف عن مواطن الخلل والضعف ، وتقترح ما تراه لازما للاصلاح ، وتكون بذلك أداة مهمة فى تبصير الرؤساء والمسؤولين بالاوضاع السائدة على تحقيقها وبأماكن الضعف فيها ،

ولها أن تأخذ المسيء بما ارتكبه ، على ألا تتحول فى النتيجة الى أداة للعقاب والارهاب الى حد يشيع الرهبة فى نفس المنفذين ولا تتمشى مع مقاييس العدالة .

ان من أهم الاسباب التى تشجع المنحرفين على الامعان فى انحرافهم سواء بمخالفة القوانين والانظمة أم بارتكاب المخالفات والجرائم والتحايل على القوانين والانظمة بالسرقة أو الاختلاس والتزوير أو الرشوة أو الكسب غير المشروع ، أو أى لون آخر من الوان الانحراف التى أشرنا اليها فى مقدمة هذا البحث ، هو عدم وجود أجهزة رقابية أو النقص فى الاجهزة الرقابية التى يناط بها امر الرقابة او ضعف الاجهزة الرقابية القائمة وعدم تعاونها بعضها مع بعض ومع المرفق نفسه على أحسن وجه ممكن .

والرقابة نوعان : رقابة مالية ورقابة ادارية، أما الرقابة المالية فيقصد بها التثبت من صحة الحسابات وأوجه الانفاق ، وان الانفاق قد تم من اعتمادات كافية على موافقات سليمة صادرة وفق القوانين والانظمة النافذة ومن جهات مختصة دون حدوث تجاوز أو عجز أو سرقة أو اختلاس أو تزوير ، وأن النفقات مطابقة فى مقدارها ونوعها للاعتمادات المخصصة لها ، مع التأكد من أن الايرادات قد أودعت جميعها خزائن الدولة كاملة غير منقوصة .

ويقصد بالرقابة الادارية التثبت من صحة الاجراءات الادارية ومن أن القرارات صادرة من مرجع مختص وفق القوانين والانظمة ومن انها تتمشى مع القوانين والانظمة والتعليمات والبلاغات نصا وروحا ، وقد روعى فى صدورها المصلحة العامة والهدف من التشريع الذى اعتمد عليه فى التطبيق ، لهذا فان ادارة المشروعات الكبرى فى عملية التطوير تحتاج الى ضمانات ضد الاسراف ، حتى ولو لم يكن ذلك الاسراف مصحوبا باستفادة شخصية ، لان الاسراف فى هذه الحالة يعد نوعا من أنواع الانحراف ، وهو اهدار لثروة الشعب التى هى وقود معركة التحرير . والاسراف يشمل التضخم فى نفقات الانتاج التى لا مبرر لها ، كما يشمل عدم تقدير المسؤولية فى دراسة المشروعات الجديدة والاهمال فى التنفيذ دون الانتباه لسلامة العمل .

وقد تكون الرقابة مسبقة ، أى رقابة وقائية ، وقد تكون رقابة لاحقة أى رقابة اصلاحية .

فالرقابة المسبقة أو الوقائية هى الرقابة التى تسبق الصرف للتأكد من أن الصرف مطابق للقانون والنظام وانه فى حدود الاعتمادات المقررة فى الميزانية .

أما الرقابة اللاحقة أو الرقابة الاصلاحية فهى لتصحيح الاخطاء التى تقع والمخالفات التى ترتكب وتكون عن طريق تدقيق مستندات القبض ومستندات الصرف وتدقيق الحسابات الشهرية والحسابات السنوية الختامية وتدقيق الدفاتر واقفالها .

ويتولى المراقب المالى فحص المركز المالى للوزارات والدوائر فى الدولة وتتناول هذه الرقابة الخزائن والمستودعات ويتولاها جهاز الرقابة أو التفتيش العام .

ان الوضع السليم يتطلب تقوية الرقابة الداخلية قبل الصرف ، ورفع مستوى القائمين بها ، ولهذا يجب تقوية الرقابة الداخلية والادارية ودعمها لتضع حدا لكثير من المخالفات والاخطاء وتسد الطريق أمام المرتشين والمختلسين والمزورين والمنحرفين ، وهذه الرقابة من شأنها أن تؤدى الى القضاء على مشكلة تجاوز المخصصات وكثرة فتح الاعتمادات الاضافية وتنظيم الحسابات العامة باستكمال مسك الدفاتر الحسابية وانتظام القيود بطريقة واضحة صحيحة مما يعتبر حجر الزاوية فى الرقابة المالية المثمرة .

ان الرقابة الصحيحة لا تنتهى بمجرد التحقق من سلامة عمليات التحصيل والتوريد والاضافة ، وان المصروفات صرفت فى الاغراض التى خصصت من أجلها ، وان المستندات المؤيدة للصرف صحيحة ومطابقة للارقام المدرجة فى الحسابات ، وان كل هذا قد تم وفقا للقوانين والانظمة وانما من حق الرقابة أن توجه النظر الى النص الموجود فى تلك القوانين والانظمة وأن تفحص القوانين والانظمة النافذة للتأكد من تطبيقها وكفايتها لضبط أساس الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة ومخصصات الانتقال والسفر والعلاوات المختلفة والهبات والاعانات والمصروفات السرية والتصرف فى الاموال العامة دون حسيب أو رقيب .

ولهذا لا يكفى الكشف عن المخالفات ، بل يجب أن تمتد يد الرقابة الى البحث فى أسباب المخالفات التى يكشف عنها الفحص والعبث باموال العامة لمحاربة الانحراف من جذوره ..

(هـ) القضاء على الانحراف الادارى :

ما لم يكن هنالك احساس لدى المسؤولين قبل غيرهم أن الامانة يجب أن تكون هدف كل مواطن شريف ، وأنه يمكن غرس بذور الفضيلة وتنميتها فى البيت والمدرسة ومكان العبادة ، وفى المجتمع ، وفى البيئة التى يعيش فيها الانسان فاننا لا نستطيع مقاومة الانحراف أو الحد من أذاه .

وضمن نطاق العمل الادارى يجب خلق الوعى الادارى الهادف عن طريق التدريب والتنمية الادارية ، وتقوية أجهزة الرقابة ، ودعم الاجهزة القائمة لمراعاة ما يلى :

١ ــ التأكد من حسن سير العمل والتطبيق السليم للقوانين والانظمة والتعليمات والاوامر .

٢ ــ التأكد من سلامة الاجراءات الادارية والكشف عن الاخطاء ، وبيان اسبابها ، والعمل على ملافاتها عن طريق التدريب والتوعية والارشاد .

٣ ــ تنمية العلاقات الانسانية وتوطيد أواصر التعاون بين جميع الوحدات العاملة .

٤ ــ ازالة أسباب الشكوى والتذمر من نفوس الموظفين بمعالجة ظلاماتهم فى الحال وتقوية الروح المعنوية عندهم ، ورفع مرتباتهم ، بحيث يكون الاجر على قدر المشقة ، ووضع الموظف المناسب فى المكان المناسب والاعتراف بانجازات الموظفين الباهرة ، وايجاد الوسائل التى تزيد من كفاية الاداء كما ونوعا عن طريق دوافع العمل والمغريات وتشجيع الاقتراحات البناءة، وعقد الاجتماعات والندوات، وتقييم أداء الموظفين تقييما عادلا وترقية الموظفين الذين يستحقون الترقية وابداء الاحترام اللازم للموظفين .

٥ ــ تزويد ادارات التفتيش فى الوزارات والدوائر بذوى الكفاية من الموظفين ، ووضع نظام دورى للتفتيش يخصص له نخبة ممن تمرسوا به ، على أن يكون الاصل فى التفتيش أن يكون أداة اشراف وتوجيه قبل أن يكون وسيلة للكشف عن الاخطاء .

٦ ــ وضع تشريع صارم لمحاربة الكسب غير المشروع والحد من أذاه ، ولكى يكون عبرة للموظفين الذين تسول لهم أنفسهم سلوك الطريق الذى سلكه غيرهم فى جمع الاموال والاثراء على حساب الشعب .

عن لائحة العاملين فى القطاع العام

لمحة تأمل

« هل حققت لائحة نظام العاملين فى القطاع العام كل الاغراض التى كانت متوخاة عند اصدارها وخاصة أنها صدرت بعد لوائح مماثلة سبقتها ، واتضحت ثغرات تطبيقها بالتجربة والممارسة ؟

ذلك هو السؤال الذى طرحناه على الكاتب — وهو ثبت متابع — فى هذا المجال .

ولقد اقتضاه ذلك أن يذهب الى أصل المسألة فأشار الى ارتباطات تلك اللائحة ، ليس فقط بما قبلها مما يماثلها ، بل ألمع بحق الى ارتباطها بقانون المؤسسات ولائحته التنفيذية وبالقوانين والقرارات الكثيرة التى تتصل عن قرب أو بعد بما تضمنته من أحكام تتوافق معها احيانا ، وتتضارب معها فى أحيان أخرى .

وقد آثر الكاتب أن يلم فى مقاله التالى الماماعاجلا — ولكنه بعيد الغور — ببعض عموميات اللائحة وقواعدها الاساسية على أن يشفع تلك الالمامة بنظر أوسع وأكثر تفصيلا فى مقالات تالية »

طلب الى السيد رئيس تحرير المجلة أن أكتب تعليقا على لائحة العاملين بالقطاع العام .

ولقد كنت أظن فى مبدأ الامر أننى سأرافق مواد اللائحة ، مادة مادة — أو فصلا فصلا ،

محمد كامل عياس

مدير عام وعضو مجلس ادارة البنك العقارى المصرى . سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان : « مناقشة تطبيقية لبعض نظم العاملين بالقطاع العام » نشر فى عدد يناير ١٩٦٨ (العدد الثالث / المجلد الاول) .

وأكتب بعض الخواطر التى أثارها تطبيق كل مادة . ولكننى ما بدأت حتى وجدت أن هذه الوسيلة تكاد تكون غير مجدية لاعطاء فكرة صحيحة مترابطة عن اللائحة :

(أ) ذلك أن الامساك بمادة واحدة ، وكتابة تعليق على تطبيقها أمر أشبه بتمزيق صورة واحدة الى قطع صغيرة ، بحيث يحار الناظر الى احدى قطعها : أهى جزء من رأس أم هى جزء من قدم ! ! .. وبالتالى فانه يعجز عن أن يصف ما فى هذا الجزء من جمال أو ما فيه من قبح ..

هذا فضلا عن أن متابعة صياغة اللائحة مادة فمادة أمر يشتت فكر القارىء ، لان مواد اللائحة ذاتها فى تسلسلها لا تتابع

(*) كتب هذا المقال قبل صدور اللائحة الجديدة للعاملين بالقطاع العام .

تقنين موضوع واحد مترابط ، بل انالتتابع الرقمى للمواد ينقلك من فكرة ما الى فكرة أخرى بعيدة ، ثم تعود المواد مرة أخرى الى معالجة الفكرة الاولى مرة ثانية . ومثال ذلك منذ البداية أن المادة الاولى تعالج موضوعا تخطيطيا خاصا — أما المادة الثانية مباشرة فتعالج حالة فردية خاصة بتعيين الاجانب ، ثم تعود المادة الثالثة الى معالجة موضوع تخطيطى مرتبط بالفكرة التى تعالجها المادة الاولى ولا تدرى لماذا اذن وضع تسلسل أرقام المواد الثلاث الاولى هكذا ، ولم لم تأخذ المادة ٣ رقم ٢ مثلا ؟!.. وعليه فلو تابع الانسان مواد اللائحة مادة فمادة ، لخرج الموضوع مشوشا مشوها ، وأقولها مرة أخرى ، كصورة ممزقة تبعثرت أجزاؤها واختلطت .

(ب) على أننا لو تركنا بحث اللائحة مادة فمادة وقمنا نبحثها فصلافصلا لوجدناذات الظاهرة فالفصل الاول مثلا يجمع الكلام عن الوظائف والتعيين والترقية . والفصل الثالث يتكلم عن الاجهزة المختصة بالتعيين والترقية واجراءاتهما (لجان شئون العاملين وتقارير النشاط) وبين الفصلين الاول والثالث يبرز الفصل الثانى متحدثا عن نظام التدريب .. ثم يأتى الفصل الرابع ليتكلم عن المرتبات والاجور والبدلات والفصل السادس يتكلم عن النقل والندب والاعارة عائدا الى الاجهزة المختصة بهما . وبين الفصلين الرابع والسادس يبرز الفصل الخامس متحدثا عن الحوافز وربط الاجور بالانتاج ومتكلما عن أنواع التعيين وعن العلاوات السنوية التى هى جزء من الاجور والمرتبات التىتكفل بها الفصل الرابع . ويتكلم الباب الثانى من النظام عن الرعاية الطبية للعاملين بعد ان يكون الباب الاول قد انتهى بتنظيم احالة العاملين الى الاستيداع وانتهاء الخدمة !

وهكذا يمكن أن نسوق أمثلة على عدم جدوى تتبع مناقشة اللائحة فصلا فصلا أو بابا بابا ، فالبحث على هذا الوجه لا يكون مترابطا ..

(ج) وقد يكون أخذ اللائحة جملة وجمع نواحيها التى تربط فكرة واحدة — بصرف النظر عن تبويبها فى الصياغة — اقرب الى البحث المنظم . ولكن الواقع أيضا أن نصوص لائحة العاملين فى القطاع العام ترتبط بتشريعات أخرى يتعين التعرض لها ، وأهم هذه التشريعات قانون المؤسسات العامة . فنظام العاملين فى القطاع العام جزء متفرع من ذلك القانون . ولا يقتصر الامر على ذلك وانما يبقى ما هو قائم بالضرورة من علاقة عضوية بين نصوص تلك اللائحة وبين نصوص فى قانون العمل ، وبينها وبين نصوص أخرى فى قانون نظام العاملين بالدولة ، وبينها وبين نصوص أخرى مكملة ومعدلة وصادرة بقوانين أو بقرارات مستقلة ، وبينها وبين التفسيرات التشريعية الملزمة التى تصدر بالتطبيق للمادة ٩١ من النظام . واخيرا بينها وبين أحكام المحكمة العليا التى يبدو لنا أنها اختصت بالتفسير التشريعى .. هذا بالاضافة الى مستويات أخرى من الاعمال التشريعية التى اعتبرتها اللائحة جزءا متمما لها بنص المدة ٨٥ — وهى « **القواعد والتعليمات التى تصدرها المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بتنظيم العمل** » . واذا نحن لاحظنا تعدد المؤسسات ، وتعدد الوحدات الاقتصادية المختلفة ، وتعدد الهيئات العامة التى يصح ان تصبح مؤسسات (١) واحتمال تعدد الشركات التى يصدر باعتبارها من شركات القطاع العام قرار جمهورى (٢) — نقول اذا لاحظنا كل ذلك، فانه لابد لنا أن نعترف باننا لسنا أمام « لائحة » واحدة وانما امام عدة لوائح قوانين وعدة قرارات ..

---

(١) وذلك بنص المادة ٥ من القانون رقم ٣٢ لسنة ٦٦ باصدار قانون المؤسسات العامة .

(٢) المادة ٣٣ من قانون المؤسسات العامة المرافقللقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

وقد يكفى لبيان اتساع نطاق تلك القواعد وتباعدها أن نشير فى هذا الصدد الى ديباجة قرار اصدار لائحة العاملين . فهذه الديباجة وحدها تشير الى « الاطلاع » على واحد وثلاثين عملا تشريعيا ، وتتدرج بعد « الاطلاع على الدستور » ذاته الى الاطلاع على القوانين متفرقة ثم الى الاطلاع على جملة قرارات أخرى . وكل هذا « الاطلاع » الطويل الشاق الذى حاول أن يكون جامعا شاملا يسبق مادتين وحيدتين : احداهما مادة سريان النظام « المرافق » — والاخرى مادة الغاء ثلاثة قرارات من ضمن القرارات التى أطلعت عليها الديباجة الطويلة!

واذا كانت هذه اللائحة قد صدرت فى سنة ١٩٦٦ لتحل ، لثالث مرة ، محل لوائح سابقة للعاملين فى القطاع العام ، فقد كان المأمول أن تكون تلك اللائحة نموذجية تصدر بعد استيعاب التجارب السابقة والتأمل فيها ... تصدر لتعالج ما فى اللوائح السابقة من ثغرات. الا أنه يبدو لنا أن هذه اللائحة بدورها قد صدرت على عجل . فهى قد صدرت بناء على نص المادة ٧ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ فى شأن المؤسسات العامة بعد أسبوع واحد من صدور ذلك القانون . وقبل أن تصدر لائحته التنفيذية حتى لقد ثار فى ذهن البعض أنها هى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة . وهو ظن له الكثير من المنطق ، لان المفروض أن تصدر اللائحة التنفيذية للقانون قبل أى قرار آخر يصدر تنفيذا لذلك القانون .. ولكن حدث العكس فصدرت لائحة نظام العاملين منبثقة عن القانون قبل أن تصدر لائحته التنفيذية .. بل والغريب أيضا أن يتمهل صدور اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وشركات القطاع العام فتصدر بعد حوالى سنوات أربع من صدور النظام الخاص بشركات القطاع العام . وفى خلال تلك المدة عدلت لائحة العاملين بمقتضى ستة قرارات جمهورية . أولها صدر بعد مدة لم تجاوز ستة أشهر من تاريخ صدورها (١) . وهذا بصرف النظر عن القرارات المستقلة المكملة لاحكام اللائحة .

تلك خواطر ثارت فى الذهن عندما بدأت التفكير فى كتابة تعليق مختصر عن لائحة العاملين . وقد يستخلص منها القارىء ما يشاء من نتائج عن صياغة اللائحة . وأننى أكتفى بهذه الاشارة العابرة عن تلك الصياغة للتعليق من حيث الشكل .

أما عن التعليق عن اللائحة من حيث الموضوع فيتناول عدة مسائل لا يتسع لها هذا المقال . وقد يكفى أن أبدأ هنا بموضوع وحيد هو مدى ما حققته لائحة العاملين لادارة الشركات من وسائل عمل تؤدى الى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وفقا للخطة المرسومة ؟ وهل تحقق لشركات القطاع العام الاستقلال الذى طالما نادت به قياداتها على اعتبار أن : « **الشركات هى وحدة الانتاج فى القطاع العام وهى شخص قانونى مستقل وينبغى أن يكون له استقلاله الذاتى الذى يطلق كل قواه الانتاجية بدون أية عراقيل أو عقبات ؟ (٢)** » .

وبمعنى آخر ، هل حققت اللائحة للشركة .. لرئيس مجلس ادارتها ، أو لمجلس ادارتها أو لقياداتها ، من السلطات ما يوازى مقدار المسئولية التى تتناسب بالتالى مع هذه السلطات ؟

ذلك أنه من المبادىء التنظيمية الادارية ، على مختلف مستويات الادارة من قمتها السياسية الى مختلف القواعد الادارية الاخرى **أنه حيث**

---

(١) القرار الجمهورى رقم ٨٠٢ لسنة ٦٧ الصادر فى ٢٣ فبراير ٦٧ وتلته القرارات الجمهورية أرقام ١٠٥٣ لسنة ٦٧ ، ١٤٨١ لسنة ٦٧ ، و ١٨٦٣ لسنة ١٩٦٨ ، ١٧٦٨ لسنة ٦٩ ، ٢٤٨٠ لسنة ٦٩ — أما اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام فقد صدر بها القرار الجمهورى رقم ٧٠/٨٤٩ فى ١٦ مايو ١٩٧٠ .

(٢) من أقوال الزعيم الراحل جمال عبد الناصر فى مؤتمر الانتاج الذى عقد فى شهر مارس ١٩٦٧ .

تكون المسئولية تكون السلطة ، فمن لا سلطان له لا مسئولية عليه .. ولا مسئولية على من لا سلطة له ..

وهذا المبدأ ما هو الا ترجمة ادارية لذلك القانون الطبيعى الذى يقضى بأن لكل فعل رد فعل مضاد له فى الاتجاه ومساو له فى المقدار .

فلا يمكنك فى الحياة الادارية أن تسأل من لا سلطة له .. ولا يمكنك فى الحياة الادارية أن تتغاضى عن مسئولية صاحب السلطة .. الامران متلازمان بالطبيعة والمنطق .

ولنبدأ من هنا .. ونذكر مثلا نص المادة ٣ من قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام حيث يقضى بأن :

« تختص المؤسسة العامة بسلطة الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء بالنسبة الى الوحدات الاقتصادية التابعة لها دون **تدخل فى شئونها التنفيذية** » .

الشئون التنفيذية اذن هى من اختصاص ومن سلطة الشركات أو الوحدات الاقتصادية فى معنى قانون المؤسسات العامة . وهذه السلطة يجب — اذا تحققت للشركة — أن يستتبعها استقرار مسئولية الشركة عن تحقيق اهدافها .

ولكن ما هى الشئون التنفيذية؟. وما مدى الحد الفاصل بين التنفيذ وبين الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء .. وهى السلطات المقررة للمؤسسات العامة التى تتبعها الشركة ؟ . الى متى ينتفى عن العمل صفة الاشراف أو الرقابة ليصبح بالفعل عملا تنفيذيا من اختصاص الشركة ؟.

هنا تصمت لائحة العاملين .. وتصمت كذلك اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وينشأ عن هذا الصمت تضارب واختلاف فى الرأى .

الا أننا اذا رجعنا الى نصوص أخرى فى كل من قانون المؤسسات ولائحة العاملين نجد بصيصا من ضوء ، يظهر تارة ويحتجب تارة أخرى .. نجده يظهر مثلا فى المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التى تحدد بعض أنواع من قرارات مجلس ادارة الشركة يتعين تبليغها للمؤسسة ولا تنفذ الا بعد اعتماد من مجلس ادارة المؤسسة ، الذى له أن يعدلها أيضا أو يصدر قراره فى شأنها فى خلال مدة معينة (١) والا اعتبرت نافذة . وهذه القرارات هى التى تبلغ من الشركة الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة فى المسائل الآتية :

(أ) اللوائح والهيكل التنظيمى للوحدة .
(ب) الميزانية التقديرية .
(ج) برامج الاستثمار والعمالة .
(د) برامج التمويل والانتاج والتصدير والتسويق .

فى غير ذلك من النواحى اذن يعتبر قرار مجلس ادارة الشركة نافذا من تاريخ صدوره ، وغير ذلك من النواحى اذن يعتبر داخلا فى « **الشئون التنفيذية للشركة** » وهذا ضوء يلقيه قانون المؤسسات العامة ..

ولكن هذا الضوء ما يلبث أن يخبو .. عملا من ناحية أدبيات العلائق بين الشركة والمؤسسة التى تشرف عليها .. ثم تفسيرا لعبارات « الاشراف والرقابة والتنسيق » أو بدعوى هذه الاعتبارات ! وأخيرا بنص فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة حيث ألزمت المادة ٢ من اللائحة رئيس مجلس ادارة الوحدة

---

(١) ثلاثون يوما من تاريخ وصول الاوراق الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة .

الاقتصادية بتبليغ ((**جميع القرارات الصادرة** من مجلس ادارتها الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها)).

وهذا النص يختلف ولا شك مع نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التى تقصر تبليغ قرارات الشركة الى المؤسسة على نوع محدد من القرارات . وهى التى تصدر فى الموضوعات الاربعة السابق الاشارة اليها فقط ، دون باقى أنواع القرارات .

فكيف يفهم اذن أن تضيق نصوص اللائحة التنفيذية أو توسع ، من نطاق نصوص القانون؟.

قلنا من قبل أن نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة كان يلقى بعض الضوء على تحديد نطاق ((الشئون التنفيذية)) للشركات الا أن هذا الضوء قد انحسر بعد صدور اللائحة التنفيذية ، وبصمت لائحة نظام العاملين بشركات القطاع العام عن أى تفسير أو تحديد لاختصاص الشركة فى هذا المجال ، بل لقد خبا هذا الضوء حتى من قبل صدور اللائحة التنفيذية ، نظرا لان المؤسسات كانت تطلب الى الشركات تبليغها قراراتها لمجرد المتابعة ((**ولكى تكون المؤسسة فى الصورة**)) على حد القول . واستجابت الشركات نظرا لعلاقة التبعية ولادبيات العلاقة بين المشرف ((والمشرف عليه)) والمراقب (بكسر القاف) .. والمراقب (بفتح القاف) وكان من واقعه تبليغ القرارات ان انتظرت الشركات ((اعتماد)) المؤسسة لكل قراراتها أو فى القليل ، عدم اعتراضها او عدم وجود ملاحظات عليها ، من المؤسسة سواء تعلقت القرارات بالمسائل اللائحية والتخطيطية السابق الاشارة اليها ام تعلقت بمجرد شئون تنفيذية بحتة ..

وقد تقنن هذا العرف فعلا فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات بنص المادة ٢ منها .. فلم تعد هناك فواصل بين العمل الاشرافى الذى تباشره المؤسسة والعمل التنفيذى الذى تنفرد به الشركة !

ولائحة نظام العاملين بالقطاع العام ، التى كان يجب أن تنظم ذلك ، تحقيقا لمبدأ هام من المبادىء الاساسية فى التنظيم الادارى ، وهو مبدأ ارتباط السلطة بالمسئولية ، لم تتكلم .. ووقفت موقف المتفرج .. وعجزت بالتالى عن أن توفر للشركة مقومات الاستقلال الذى يطلق لها قواها الانتاجية بغير عراقيل أو عقبات !

فاذا تركنا ذلك على اعتبار أن هذا الموقف انما نشأ عن قصور من ادارة الشركات ذاتها فى أن تتمسك باختصاصها بصرف النظر عن الادبيات وعلاقة التبعية ، فمن يترك اختصاصه خليق بأن يرى غيره يباشره . الا أن لائحة العاملين بسكوتها عن تنظيم وتحديد الاختصاصات بين المؤسسة والشركة قد شاركت فى تداخل اختصاص كل من المؤسسة والشركة ، وبالتالى فى تمييع المسئولية وعدم تحديدها . فاللائحة هنا تعتبر سلبية . ونشأ عن سلبيتها هذا التداخل ..

على أن نصوصا أخرى فى كل من لائحة العاملين وقانون المؤسسات العامة وبعض القرارات المكملة أو المعدلة فى النواحى التنظيمية لاعمال الشركات والوحدات الاقتصادية عموما توحى فعلا بتداخل الاختصاصات حتى فى النواحى التنفيذية . ومن ذلك مثلا وضع الهيكل التنظيمى للوحدات وتقييم وظائفها وتعديل بعض اختصاصات اقسامها او انشاء او الغاء الوظائف فيها . فهذه المسائل اقرب الى العمل التنفيذى للوحدات الاقتصادية منها الى العمل الاشرافى من المؤسسات عليها ، ومع ذلك فان النصوص تعطى للمؤسسة فى هذا الخصوص كامل السلطة فى اعتماد أو تعديل ما تراه الشركة فى هذه المسائل .

ولقد كان يرجى فى هذا الصدد أن تنظيم لائحة العاملين وسيلة للحوار بين الشركة والمؤسسة فى هذا الخصوص . لان تقدير الشركة لهذه التنظيمات تقدير واقعى أقرب الى الطبيعة

وهى التى يمكنها الحكم عليه حكما سليما ، ذلك أنه كثيرا ما يستدعى العمل وتطوره تعديلا مماثلا وتطورا فى وظائف الشركة . وقد لا يتسنى للمؤسسة — لبعدها عن واقع العمل — أن تقتنع بهذا التعديل . وهو أمر تعانى منه الشركات .لان عدم اقتناع المؤسسة بما تجريه الشركة من تعديل لهيكل الوظائف أو لاختصاصات بعضها ، وبالتالى لتعديل ترتيب تلك الوظائف فى فئات الجدول الملحق باللائحة . كل ذلك يوجد قيدا على انطلاق العمل فى الشركات بالوسائل التى تراها محققة لاهدافها . ولابد والامر كذلك من ايجاد وسيلة تناقش بهـا الشركة ما تجريه المؤسسة من تعديلات على اقتراحات فى الشركة بشأن وظائفها بحيث لا تنفرد المؤسسة بالبت فى اقتراحات الشركة رفضا أو تعديلا بغير تسبيب .

تلك بداية للتعليق على لائحة العاملين ، نأمل ان نتابعها فى مقالات مقبلة . وكل ما نرجوه هو الوصول الى خير الحلول التى تؤدى الى استقرار العمل على قواعد ثابتة ، تحدد لكل جهة مجال عملها واختصاصها حتى تنطلق كل الجهود الى تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق الآمال الكبرى المعقودة على وجود الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام .

الادارة بالمشــورة*

احتاج المنفذون دائما الى المشورة على مر الزمن من عهود الفراعنة والملوك الى رؤساء الوزارات والجمهوريات . ثم نظمت هذه المشورة وتبوأت مكانها الرسمى فى التشكيل الادارى كما حدث توسع كبير فى استخدامها منذ الحرب العالمية الثانية .

فما سبب هذا التوسع الكبير فى الاجهزة الاستشارية الرسمية ؟

ولماذا لم يستمر الاعتماد على المديرين المنفذين وعلى الاستشارات العارضة كما كان الحال من قبل ؟ ربما يرجع ذلك الى التطور الذى تعرضت له الانشطة الحكومية . فقد زاد التخصص الفنى فيها واتسع مداها ومن ثم زادت حاجة المديرين العاملين الى نصيحة وخبرة الاخصائيين .

ويمكن تفهم الزيادة السريعة فى عدد المجموعات الاستشارية وارتفاع مكانتها اذا نظرنا اليها على أنها تمثل جزءا من الفجوة الدائمة بين المعرفة والقوة وحتى يتحقق حلم أفلاطون عن « الملك الفيلسوف » فسوف نحتاج الى الوصل بين عالمى القوة والمعرفة اذا أردنا أن يكون للحكومات فعالية ومهما كان أسلوب هذا الوصل فانه لا يمكن أن يتحقق الوصل الكامل بينهما نظرا للتباين بين مجاليهما . فالمعرفة تتسم بالعمومية والتأملية ، والقوة تتصف بالتجديد والحركية .

وعلى المدير الذى يستعين بالمشورة أن يحرص دائما حتى لا تتحول النصيحة الى قرار نهائى . ومن أساليب حماية النفس والاستفادة لاقصى درجة من المستشارين الانفتاح على أكثر من مستشار وتوفير مجموعة من المساعدين الخاصين تستطيع أن تراجع المشورة فى ضوء ظروف التنفيذ .

كما أن على مجموعة المستشارين أن تحمى نفسها من أن تستغل سياسيا لتبرير ما يكون المنفذ قد قدره سلفا .

---

* مقتبس من كتاب : The administration of Public Policy — Michael Ragam Scott, Foresman Company 1969.

تنمية وتدريب القادة الإداريين

لاشك أن نجاح أى وحدة اقتصادية مرتبط الى أبعد مدى بكفاءة قائدها وقدرته على تحقيق أهدافها. اذ أن أى وحدة مهما توافرت لها فرص التقدم لا تستطيع أن تحقق التنمية الحقيقية اذا كان على رأسها قائد غير كفء . وعلى العكس فان القائد الكفء اذا تولى قيادة وحدة لا تتوافر لها فرص النجاح ، بل تجابهها صعوبات مادية وانتاجية تعوق حركتها ، هذه الوحدة تستطيع بمهارة قائدها وحكمته أن تتغلب على الصعاب وأن تتخطى الحواجز وأن تطفو على السطح محققة كل أهدافها . من أجل ذلك كان التركيز على تنمية القائد الادارى واعداده من الامور الاساسية فى عمليات التنمية الاقتصادية .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مشيرا الى مبادىء اعداد القادة الاداريين بوجه عام التى تعتمد على ناحيتين أساسيتين هما ، الاستعداد الشخصى والمهارات والخبرات المكتسبة .

هناك مثل متداول فى القوات المسلحة لجميع دول العالم بأنه لا توجد وحدة عسكرية رديئة ، ولكن يوجد قائد ردىء لهذه الوحدة .. أى أن العسكريين فى مختلف بلاد العالم قد ربطوا بين كفاءة الوحدة وكفاءة قائدها ، وآمنوا بأن سلامة الوحدة وانتظامها رهين بمقدار مايتحلى به قائدها من قدرات ومهارات . وهذا مايجب أن يعمل به فى مجال الخدمة المدنية ، اذ أن كل جهد يبذل فى تنمية واعداد الرؤساء والقادة سوف ينعكس على كفاءة وحداتنا العاملة فى مجال الخدمة المدنية ، سواء كانت هذه الوحدة تعمل فى حقل الانتاج أو فى ميدان الخدمات ،

ومن ثم كان لزاما علينا أن نعطى موضوع تنمية القادة وتدريبهم حقه من العناية ، حتى تتحقق الكفاءة والانتاجية العالية والانتظام لجميع أجهزتنا العاملة فى الخدمة المدنية .

وقد يرى البعض أن عملية تنمية واعداد القادة عملية بسيطة لا تتجاوز اعطاءهم برنامجا تدريبيا يمس نواحى تخصصاتهم الادارية ، بحيث يكسبهم هذا البرنامج التدريبى ما يلزمهم من مهارات وخبرات تجعلهم يقومون بأعباء العمل القيادى بكفاءة ومهارة . ولكن هذا الفهم خاطىء وخطير ، لان مشكلة اعداد تنمية القادة مشكلة عميقة الجذور ، متعددة الابعاد ، ويجب أن نعالجها علاجا سليما ونرسى أسسها بطريقة علمية بحيث نضمن تزويد مجتمعنا الاشتراكى بالقادة الاكفاء الذين يعملون على رفعة هذا المجتمع وتحقيق الرخاء له .

وعملية اعداد وتنمية القادة الاداريين عملية تتطلب رسم سياسة طويلة الاجل ، مترابطة تمام الترابط مع سياسات تخطيط الافراد فى المجتمع ككل ، وفى داخل كل منظمة ، وكل قطاع من قطاعات العمل .

جعفر العبد

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها — قياس عائد استثمار التدريب — نشر فى عدد يوليو ١٩٧١ — العدد الاول — المجلد الرابع.

اكتشاف العناصر القيادية :

وفى مجال تخطيط القوى العاملة لابد من وضع سياسة سليمة للاختيار تستهدف استعراض جميع العاملين الجدد بواسطة هيئة منتقاة يتضمن تشكيلها بعض العناصر المتخصصة فى علم النفس والسلوكيات ، ويكون واجبها اكتشاف الصلاحيات فى كل فرد ، ومن ثم توزيعه على قطاع العمل الذى يتلاءم واستعداده ومؤهلاته ، وهذه العملية سوف تساعدنا على اكتشاف العناصر التى لديها استعداد مبكر للزعامة والصلاحية للعمل كرؤساء ومشرفين وبالتالى يمكن تعهد هذه العناصر بالرعاية المبكرة وبالتنمية وبالتدريب المستمرين ، الامر الذى سوف يساعد على خلق نواة طيبة من الرؤساء والمشرفين ، تكون القاعدة السليمة للرؤساء فى المستوى الاشرافى الاول .

مبادىء اعداد وتنمية الرؤساء والقادة الاداريين:

هناك عدة مبادىء وقواعد هامة يجب أن تؤخذ موضع الاعتبار فى مجال رسم سياسة اعداد الرؤساء والقياديين وهذه المبادىء والقواعد هى :

(أ) ان اعداد القادة الاداريين تبدأ فى مرحلة مبكرة من خدمة الافراد أساسها اكتشاف العناصر التى تصلح للعمل الرئاسى او الاشرافى ، وهم من نسميهم رجال المستوى الاشرافى الاول .

ويعتبر الرؤساء فى المستوى الاشرافى الاول بمثابة القاعدة التى تنبثق منها عناصر القيادة الوسطى ، وبالمثل يعتبر رجال القيادة الوسطى القاعدة التى ينتخب منها رجال الادارة العليا ، ومن ثم يمكن القول بأنه اذا لم تبذل الجهود فى اعداد مستويى الاشراف الاول والقيادة الوسطى فان أساس القيادات العليا سوف يكون واهيا.

(ب) ان العمل فى المستوى الاشرافى الاول والعمل فى القيادة الوسطى يتطلبان المزج ما بين المهارات والقدرات القيادية والمهارة التخصصية ، فلابد أن يكون الرئيس أو القائد بجانب قدراته ومهاراته القيادية على قسط عال من المهارة التخصصية .

(ج) ان الدوران على العديد من الاعمال التى تبرز فى قطاع التخصص حيوى للغاية لتكوين شخصية القيادات العليا . فمثلا المدير المالى لمنظمة من المنظمات ينبغى أن تتاح له الخدمة فى وحدات المخازن والعقود والمشتريات والحسابات والميزانية وغيرها من العمليات التى تختص بالنواحى المالية — والدوران على هذه العمليات المختلفة لا يسير بطريقة عشوائية ولكن بناء على خطة مرسومة لتنمية الافراد والقيادات فى المنظمة واتقان التخصص ضرورى حتى مستوى الادارة الوسطى ، ويجب أن تسير عمليات التنمية فى مجالات الادارة والنواحى القيادية جنبا الى جنب ، مع عمليات التنمية فى مجال تخصص الفرد .
أما فى مستوى القيادات الادارية العليا ، فان التركيز يكون على خلق الرجل الادارى والمخطط الناجح ، ولا نلتفت الى الناحية التخصصية فى هذه المستويات على أساس أن القائد يكون قد تم نضجه فيها بعد اجتيازه مرحلة الادارة الوسطى بنجاح .

(د) أن تسير عمليات وتنمية القادة الاداريين على أساس سليم من الاختبار تستهدف اكتشاف العناصر التى لديها استعداد طبيعى للزعامة والقدرات الطبيعيةالواجب توافرها فى القائد الادارى ، والتى تعتبر حتمية للعمل القيادى وأن المهارات والخبرات الاخرى يمكن اكتسابها لهم بالتدريب والممارسة المستمرين .

(هـ) أن ينظر الى التدريب كعامل أساسى ، وكأسلوب فعال فى تنمية واعداد القادة الاداريين ، على شرطان يكون هذا التدريب واقعيا وفعالا ، ومن ثم يجب التركيز على دراسة البرامج التدريبية المؤثرة والتى تسهم فى تزويد هؤلاء القادة بالخبرات والمهارات التى تلزم لهم كقادة مع التركيز على الجانب السلوكى وتعميق مفاهيم العلاقات الانسانية .

(و) أن تكون عمليات تنمية وتدريب القيادات الادارية مستمرة وتراكمية تستهدف تزويدهم بالعلم والمعرفة والخبرة عن كل ما هو جديد وحديث فى مجال الادارة وأساليبها مع الاهتمام بتعريفهم بالاجهزة الالكترونية التى تعاون الادارة فى عملياتها وتساعد القادة على ترشيد قراراتهم .

كما ينبغى أن تكون هذه العمليات مستهدفة تعريفهم بالمفاهيم الاستراتيجية للدولة ومشكلاتها القومية والخارجية ، وتعريفهم بدورهم فى خدمة الاهداف الاستراتيجية للدولة وبدورهم فى مساندة قضايا ومشاكل المجتمع .

(ز) الا تنفصل عمليات اعداد وتدريب القادة الاداريين عن الظروف البيئية لمجتمع الجمهورية ، والا تسير فى هذا المجال وفقا لانماط منقولة من الخارج ، وذلك وفقا لنظرية ايكولوجية الادارة والتى تقضى بتفاعل الادارة مع الظروف البيئية للمجتمع ، وطبيعة أفراده وذلك حتى لا توجد حواجز مفتعلة بين القادة الاداريين والجماعات البشرية التى يقودونها ومشكلاتها ، نتيجة لمفاهيم غير واقعية لطبيعة المجتمع والبيئة .

ماذا يتطلب فى القائد الادارى :

من العبث أن نتكلم عن تنمية وتدريب القائد دون أن نحدد المواصفات السليمة ، والصفات الشخصية ، والقدرات والمهارات التى يجب ان تتوافر فيه حتى نسترشد بهذه المواصفات فى اختيار واعداد القائد الادارى ، لان مطالب القيادة الادارية تتبلور فى ناحيتين هما :

(أ) استعداد طبيعى وقدرات تلزم العمل القيادى ، وتعتبر جزءا هاما من شخصيته بحيث لو نقصت فى الفرد لا نتفت صلاحيته للعمل القيادى .

(ب) مهارات وخبرات مكتسبة نتيجة التعلم والخبرة والممارسة والتوجيه والتدريب وهذه يمكن اكسابها لهم وتنميتها فيهم ، وكل هذه المهارات والخبرة بها لازمة لكفاءة القادة فى تسيير العمل الادارى وأحكامه .

ولما كانت القوى البشرية العاملة فى أى جهاز أومنظمة تعتبر بمثابة أهم عناصر العمل وأهم ادوات الادارة ، لذلك فانه من العبث أن نتحدث عن اعداد القادة وتدريبهم دون الاخذ فى الاعتبار كفاءتهم فى التعامل مع الجماعات البشرية العاملة تحت قيادتهم ، حتى ان الكثيرين من علماء علم النفس الذين تحدثوا عن سيكولوجية ودينامية الجماعة يرون أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ، وان القيادة تمثل وظيفة هامة لانتظام الجماعة ، بينما ذهب الاخرون مذهبا آخر يقول بأن القيادة خاصية من خصائص الفرد ، وأن شخصية القائد يجب أن تتصف ببعض السمات الخاصة مثل الذكاء والسيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة ، مثل حسن المظهر أو طول القامة ، وغيرهما من الصفات مما يكسبه الصلاحية للعمل القيادى .

وخلاصة القول ان ماذادى به كل من المذهبين ضرورى فى اختيار وتكوين شخصية القائد ، لان القائد لو كان يتحلى بالذكاء وضبط النفس واللباقة وغيرها من الصفات ، ولكنه رغم هذه الصفات لا يتوافر لديه الاسلوب السليم للتعامل مع الجماعة التى يقودها ، فالفاشل فى

هذه الحالة حتمى نتيجة انعزال القائد عن الجماعة لأن العمل سوف يدور فى جو لا تتوافر فيه الثقةوالاحترام المتبادلانبين القائد ومرءوسيه لان فن القيادة يتمثل فى القدرة على التأثير على الجماعة ، وحشد جهودها وتوجيهها فى تناسق وتعاون تامين نحو تحقيق الهدف . على ان يدور كل ذلك فى اطار سليم من العلاقات الانسانية .

ومن هنا يمكن أن نبلور أهم السماتوالقدرات والاستعداد الطبيعى للقائد الادارى فى النواحى الآتيــة :

(أ) الزعامة وهى القـــدرة على توجيــه الجمـــاعات ، وكسب ثقتها ، والتأثير فيهـــا ، وكسب احترامها ، الامر الذى يمكن القائد من تفجير طاقاتها الكامنة ، وتحقيق أكبر حصـــيلة من انتاجها ومشاركتهـــا فى العمـــل ، وتحقيق الاهداف . كما أن من صفات الزعامة الضرورية القدرة على السيطرة على المرءوسين فى مختلف الظروف .

(ب) اللياقة البدنية ، لأن العمل القيـــادى عمل شاق ويتطلب الـــكثير من الجهد والصـــبر والمثابرة . كما يتطلب العمل تحت اشق الظروف دون كلل أو ملل . فما لم تكن اللياقة البدنية متوافرة فى القائد فلن يتمكن من تحمل مشاق العمل ومواجهة مسئولياته ، ومن ثم سيتساقط ويتخلف فى وسط الطريق قبل بلوغ الهدف .

(جـ) اللياقة العقلية وهذه تتطلب العقليـــة السليمة التى تتصف بالاتزان وحسن الحكم على الامور .. وهذه سمات هامة وضرورية فىعمليتى اصدار القرارات والتعامل مع القوى البشرية .

(د) الثقة بالنفس وهى صـــفة ضروريـــة فى القائد . وهى وليدة المهارة فى التعرف على جوانب العمل ، وتعلم اسسه ونظرياته وحسن تطبيقها. كما انها وليدة القدرة على الصـــمود فى وجـــه التحديات ومقابلتها بهدوء ، وسعة أفق ، وسعة صدر . والثقة فى النفس توحى للاخرين بأن القائد قوى وماهر وقادر ، الامر الذى سينجم عنه ثقتهم فيه واكتسابه لاحترامهم . ومن ثم يمكن للقـــائد توجيههم فى يسر وسهولة نحو تحقيق الاهـــداف، وممارسة الأعمال الصعبة بمهارة واتقان .

(هـ) الذكاء ، وهو صفة ضرورية فى القائد لان القيادة ما هى الا استمرار فى مواجهةمشكلات العمل وحلها . والذكاء حيوى لحلمشكلات المنظمة ومشكلات الافراد . والذكاء فى معالجة الامور من العوامل الموجبة لاكتســـاب القائد لاحتـــرام مرءوسيه وثقتهم ـــ وهنا نقطة حساسة للغاية فى اســـتغلال القادة لذكائه ، وهى الا ينجم عن استعمال القائد لذكائه أن تشعر الجماعة التى يقودها بالبون الشاسع بينها وبين قائدها ، والا يولد فيه الذكاء الشعور بالتعالى على الجماعة أو امتهان عقلياتها ، لان ذلكينشأ عنه حاجز يحجب القائد عن مرءوسيه ويمنع تفاعلهم معه . بل قد يؤدى الى تحطيم الروح المعنـــوية للجماعـــة بأكملها .

هذه بعض السمات والقـــدرات والصـــفات الضرورية والتى تمثل عناصر هامة فى التـــكوين الطبيعى لشخصية القائد .

اما عن المهارات والخبرات التى يجب اكسابها للقادة الاداريين ، فاننا نجدها منبثقة من مطالب العملية الادارية . فالعملية الاداريـــة ما هى الا سلسلة من العمليات المعقدة والمتكاملةوالمترابطة يمكن اجمالها فى النواحى الآتية :

١ ـــ التخطيط .
٢ ـــ التنظيم .
٣ ـــ المتابعة والتقييم والتطوير .
٤ ـــ التنسيق وأحكام عمليات الاتصال .
٥ ـــ الرقابة البناءة .
٦ ـــ حسن ادارة الموارد المالية .
٧ ـــ القدرة على تنمية الافراد وتدريبهمأثناء العمل مع المقدرة على التعرف على احتياجاتهم التدريبيـــة ، وتوصيف البـــرامج والنشاطـــات التدريبية التى تلزمهم .

كما أننا يمكننا النظر الى الادارة والعمل القيادى من زاويتين اخريين هما :

(أ) تحقيق الهدف عن طريق سلسلة العمليات الادارية السابق الاشارة اليها .

(ب) تفجير الطاقات الكامنة فى القوى العاملة فى المنظمة التى يقودها، وذلك عن طريق السلوك السليم والفهم العميق للعلاقات الانسانية .

ولعل هذا العرض الموجز يفتح أمامنا بعض الأفاق الهامة فى عملية تنمية القادة الاداريين وتدريبهم ، وذلك على فرض أننا قد أحسنا اختيار العناصر والافراد المرشحين للعمل القيادى، مسترشدين بالسمات والقدرات الانسانية الواجب توافرها فى كل فرد مرشح للعمل القيادى. .ولهذا فان عمليات التنمية والتدريب للرؤساء والقياديين يجب أن تسير مستوحية تحقيق الأهداف الآتية :

١ ـ اكساب الافراد المهارة فى عمليات التخطيط . وعملية التخطيط عملية هامة تقف مع قمة العمل القيادى . ونحن لا نفكر فيها الا عندما نصل بالافراد الى مستوى القيادة العليا ، وهذا اتجاه خطير للغاية لا يولد المهارة والمقدرة على التخطيط . فهو عملية يجب أن تبدأ فى مرحلة مبكرة عن حياة الافراد عند تدريبهم فى المستويات الاشرافية الاولى . وذلك عن طريق تعليمهم الطريقة المثلى للتعرف على الهدف وتحديده وتوصيفه توصيفا دقيقا ، ثم تعريفهم بالاسلوب الفنى والعلمى لمعالجة المشكلات .

والتدرج فى هذا بطريقة تراكمية عند تدريب كل مستوى قيادى حتى تتوج عملية تدريبهم بالمقدرة التخطيطية على المستويات العليا .

٢ ـ اكساب هؤلاء المرشحين للعمل القيادى المقدرة على التنظيم وحسن تشغيل التنظيم بما يدور فى فلك التنظيم من عمليات هامة مثل الاتصالات والتنسيق وتنظيم العلاقة بين المنفذين والمستشارين وعمليات الرقابة وتدفق الاوامر والمعلومات وتنظيم عمليات الاعلام داخل المنظمة.

٣ ـ تخطيط وادارة ورقابة الموارد المالية وحسن استغلالها . وهذه تمثل جانبا هاما وحيويا من جوانب العمل القيادى ، وتمثل احدى مسئولياتها الرئيسية .

٤ ـ دراسة العمل وطرائقه وتحليل عملياته وترشيدها والنفوذ منها الى توصيف الوظائف ووضع معدلات الاداء لكل وظيفة ، لان هذه المعدلات من المعايير الهامة التى تحكم كفاءة التشغيل وتمكن القائد من الحكم على كفاءة وانتاجية كل فرد وكل جزء من مكونات المنظمة ، وبالتالى المقدرة على اكتشاف الاحتياجات التدريبية للافراد وكذلك التعرف على الحاجة الى تطوير التنظيم وتعديله .

٥ ـ القدرة على تدريب المرءوسين اثناء العمل بطريقة انسانية هادفة وبناءة . وليست ابالغ اذا قلت أن مجتمعنا الذى يعانى نقصا خطيرا فى المدربين الاكفاء يحتاج الى الرئيس والى القائد المدرب فى موقع العمل . وتعتبر المقدرة على تدريب المرءوسين من المهام الرئيسية للرؤساء والقادة .

٦ ـ الفهم السليم للعلاقات الانسانية والتى تعتبر من الأسس الهامة لتحريك القوى العاملة فى المنظمة ، وتفجير طاقاتها ، ورفع روحها المعنوية .

٧ ـ السلوكيات للفرد وللجماعة والتى قد أصبحت تلعب دورا هاما فى الادارة الحديثة فى جميع المجتمعات الراقية .

٨ ـ المقدرة على تفهم دور الاجهزة الالكترونية الحديثة وحسن الاستعانة بها فى مختلف العمليات الادارية، مثل ترشيد القرارات، وتكوين وتحليل البيانات . وأى نقص فى هذا المجال يعتبر حاليا نقصا خطيرا فى القائد الادارى .

٩ ـ وأخيرا وليس آخرا ، القدرة على تحقيق الانضباط ، وأحكام النظام داخل الوحدة . وهذه عملية يمكن أن تتحقق داخل البرامج التدريبية.

واننى لأسائل نفسى وأسائل العاملين فى مجال التدريب . هل أساليبنا الحالية التى نتبعها فى تدريب رؤسائنا وقادتنا فعالة وتحقيق الاهداف السابق الاشارة اليها ، وهل لدينا البرامج الرشيدة التى تخلق القادة الاكفاء الذين يحتاج اليهم مجتمعنا . ولا شك أن الاجابة واضحة وتتمثل فى عجز وقصور برامجنا ونشاطاتنا التدريبية الحالية للاسباب الآتية :

(أ) ان التدريب الذى يجرى حاليا هو تعليم، وليس تدريبا ، لاننا نركز على النظريات ونهمل التطبيق . كما ان التدريب لا يتفاعل مع المشكلات الحقيقية للمنظمات وأفرادها .

(ب) عدم التطور والارتقاء والاخذ بكل ما هو حديث . ولست مغاليا اذا ما قلت ان ماكان يقال فى بعض البرامج التدريبية فى الخمسينات هو نفس ما يقال فى السبعينات . وسوف يؤدى هذا حتما الى تخلفنا وعدم اللحاق بركب التقدم فى مختلف مجالات الادارة .

(ج) ان البرامج التدريبية غير مترابطة وغير مبنية على أساس تراكمى . كما أنه لا يوجد تنسيق جدى بين المعاهد وبعضها ، خصوصا فى مجال التدريب الاشرافى والقيادى .

(د) ان التدريب حاليا يهتم بالنظرية ، ولا يهتم بالتطبيق ، ولابد من التوسع فى الدراسات الميدانية ودراسة الحالات والمباريات الادارية والتى تلعب دورا هاما فى تعويد القادة على الدقة والحزم والرشد فى اتخاذ القرارات .

(هـ) ان التدريب لا يضع الافراد تحت ظروف قاسية من الاجهاد والمواقف الصعبة والتى هى ضرورية لخلق روح الصبر والمثابرة فى القياديين.

(و) ولعل من أخطر العيوب أن التدريب يدور فى جو لا يتوافر فيه الانضباط والنظام ، سواء من المدرب أو المتدرب ، ويتمثل ذلك فى بعض الظواهر مثل عدم احترام المواعيد أو الالتزام بالاوامر المستديمة للمعهد أثناء الدراسة .

(ز) كما أن البرامج المخصصة لتدريب القيادات الادارية لا يتوافر فيها التكامل الذى يحقق الفهم الواعى والكامل لجميع جوانب العملية الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وادارة مالية وادارة افراد .. الخ الامر الذى يوجد بعض النقص فى تكوين وبناء القائد . ولست مبالغا اذا ما قلت ان هناك الكثير من القادة ليس لهم المام واع بالنواحى المالية او بمسئولياتهم عن تدريب وتنمية مرءوسهم او عن طرق تدريب وتنمية الجماعات .

ولذلك فقد آن الاوان لان نفكر فى اسلوب علمى جاد لتدريب القادة وتنميتهم ، بحيث نتغلب على العيوب السابق الاشارة اليها . ولاصلاح هذه الاوضاع السقيمة . فاننى أقترح الآتى كتجربة لوضعها موضع الاختبار والتنفيذ ثم ترشيدهما . ويتلخص هذا الاقتراح فى الآتى :

١ — البدء بتطبيق هذه التجربة على الرؤساء من المستوى الاشرافى الاول والذين تنبثق من بينهم القيادات الاعلى .

٢ — يجرى تدريب هؤلاء فى معاهد بعيدة عن المدن ، وتجهز احسن تجهيز على أساس أن تكون الدراسة مقيمة ولمدد طويلة تضمن شمول وجدية التدريب .

٣ — أن يفصل البرنامج التدريبى المشتمل على جميع نواحى العملية الادارية نظريا وعمليا ، مع التركيز على السلوكيات والعلاقات الانسانية .

٤ — أن تجرى الدراسة فى هذه المعاهد بطريقة صارمة فى النظام بحيث يتعود المتدربون على نظام محكم ودقيق فى عمليات الانضباط ، الامر الذى يجعلهم يتعودون على النظام وينقلون هذه الانماط الى وحداتهم .

٥ — ان تبذل عناية فائقة فى انتخاب واختيار المدربين ، مع الاهتمام بالنواحى السلوكية والخبرة العملية وجدة وحداثة معلوماتهم مع

الاهتمام باعطائهم الحوافز المجزية التى تجعلهم يقبلون على التدريب بنفس راضية ، وبـروح كلها ايمان وتفان .

٦ ــ الاتنفذ البرامج الا بعد تقييمهاتقييماسليما والتأكد من تلبيتها للمطلوب وذلك بواسطة أكفأ العناصر العلمية والادارية ، ومن ذوى الخبـرة فى مختلف تخصصات العمل الادارى ، ويراعى فى اعداد هذه البرامج التكامل والتوازن بين الناحية الاكاديمية والنظرية والناحية العملية والتطبيق ، وكذا التسلسل المنطقى لموضوعات البرنامج . وبعد انتهاء البرنامج تقيم تقييما سليما ، ويجرى فيه التطوير اللازم لتحسينه وترشيده .

فاذا ما نجحت هذه التجربة يمكن نقلهـــا والانطلاق منها الى تدريب القيـادات الـوسطى والعليا ، وتطبيق الخبرة المكتسبة على برامج هذين المستويين .

خاتمـــة :

ان عملية تنمية وبناء القادة الاداريين تمثل أمانة وطنية كبرى تقع على عانق المسئولين عن التدريب الادارى بجمهوريتنا .. وأنه ينبغى العـلم بأن المجتمع لن يتقدم ويقوى ويتمكن من الصمود فى وجه التحديات التى تواجهه فى الداخل والخارج الا على أيدى قادته الاداريين ، واننا يجب أن نسير فى هذا المضمار نتيجة تخطيط سليم للأفراد مع الاهتمام بعمليات الاختيار حتى يمكننا أن نخلـق القادة الاداريين الاكفاء الذين سـوف يقع على عاتقهم بناء وتطوير مجتمعنا الاشتراكى .

ويجب الا ننسى كلمة « ماكنمـارا » وزيـر حربية أمريكا السابق « ان التفوق فى الادارة هو الذى سيحقق النصر لاى من الكتلتين فى صراعهما المقبـل » .

تدريب منـدوبى التسـويق

تقوم شركة النفط الامريكية American Oil Co. باتباع بعض الاساليب الجديدة فى تدريب العاملين فى مجالات التسويق ، ومن بين هذه الاســاليب تشغيل خريجى الجامعات الذين سيعملون مستقبلا بالتسويق فى محطات خدمة السيارات وذلك بأعمال البيع فى تلك المحطات .

ويعتبر ذلك التدريب جزءا من البرنامج ذى السبع مراحل الذى تطبقه الشركة من أجـل تدريب منـدوبى التسويق بها . وتبـدأ المرحلة الاولى من البرنامج بأن يقوم كل مندوب بارتداء زى الخدمة باحدى محطات الخدمة التابعة للشركة فى منطقة اقليمية معينة والعمل بها لفترة مناسبة.
وقد تم وضع هذا البرنامج ذو السبع مراحل بعد دراسة الاحتياجات التدريبية لمندوبى التسويق بالشركة من حيث المعرفة والمهارات ومواقف الافراد تجاه العمل والشركة ويتبع هذه الدراسة وضع خطط محددة لتلبية تلك الاحتياجات .

وتعتبر كل من المراحل السبع مرحلة تعليمية مستقلة تتبع احداها الاخرى فى نظام يقوم على أساس ان استقاء المعرفة مرحلة سابقة عـلى التمرس على مهارات معينة .
ويستغرق البرنامج بأكمله مدة تتراوح بين ٢٦ و ٣٠ أسـبوعا ، وعند الانتهـاء من البرنامج التدريبى هذا يعين كل مندوب فى الاقليم الذى عمل به للقيام بأعمال التسويق للشركة به .

وقد استغرق الاعداد لهذا البرنامج التـدريبى عامين قام المسئول على التدريب خلالهما بأبحاث كثيرة فى مجال أساليب التعليم والتدريب واحتياجات مندوبى التسويق وتعليم المدربين .. هذا الى جانب أن بعض المسئولين عن البرنامج قد التحقـوا لبعض الوقت ببعـض الدراسات العليا للعلـوم السلوكية باحدى الجامعات .

Training Development Journal
Vol. 22, No. 10
October 1968
P. 26

دراسة ميدانية

الإعلان في جمهورية مصر العربية

مع التقدم المذهل فى مجال العلوم والاختراعات ، والتطور المستمر فى تكنولوجيا الصناعة تزداد المنافسة وتمتد بين الشركات المنتجة لنفس السلعة فى شتى أنحاء العالم ، مما يتعاظم معه دور « الاعلان » فى ترويج هذه السلعة . ولا شك أن الاعلان بأشكاله المختلفة أصبح له دور طبيعى وأساسى فى عمليات التسويق فى أى دولة ، سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولى .

وفى مصر أخذ « الاعلان » يتطور حتى وصل ما أنفق عليه فى عام ١٩٦٩ الى مايقرب من سبعة ملايين جنيه ، بزيادة تصل الى ١٩٥٪ بالنسبة لما انفق سنة ١٩٦٠ . ومع ذلك فان نسبة ما يصرف على الاعلان الى الدخل القومى مازال أقل بكثير مما يصرف فى أمريكا أو فرنسا أو انجلترا . كما لايزال هناك العديد من الملاحظات على دور ومسئولية « الاعلان » فى مصر ، من واقع دراسة ميدانية على أكثر من أربعين شركة ممثلة لنشاطات انتاجية مختلفة . يقدم الكاتب بحثا يهدف فيه الى تحديد المنفق على الاعلان فى بلادنا . مع دراسة وتحليل الدور الذى تقوم به الوحدات التنظيمية المسئولة عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام ، ووكالات الاعلان مع قياس درجة تأثير هذه الاعلانات على المستهلك . كما شملت الدراسة بيانا احصائيا عن مجالات الاعلان المختلفة وحجم كل منها . كما تعرض الكاتب لمناقشة نظرة الادارة العليا فى بعض الشركات الى الاعلان وطالب فى نهاية مقاله بضرورة تنمية الوعى الاعلانى لدى المسئولين فى الوحدات الانتاجية . كما طالب أيضا بتحييد وكالات الاعلان حتى تكون فى خدمة المستهلك فعلا .

ومجلة الادارة جريا على عادتها فى تشجيع البحوث التطبيقية والدراسات الميدانية تفتح صفحاتها لنشر هذا البحث الميدانى والذى لا شك أنه لن يفيد رجال الاعلام فحسب ، بل على وجه التأكيد سوف يفيد كل المهتمين بشئون الانتاج والتنمية .

د. محمود صادق بازرعة

أستاذ ادارة الاعمال المساعد بجامعة أسيوط والمعار لجامعة الكويت .

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربية ، ودراسة وتحليل وتقييم الدور الذى تقوم به الوحدات التنظيمية المسئولة عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام . ووكالات الاعلان فى جمهورية مصر العربية وقياس درجة تأثير المعلن اليهم بالنشاط الاعلانى فى بلادنا .

أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق الاستقصاء . وقد تم اعداد ثلاث قوائم اسئلة لكل من المسئولين عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام التى تهتم بنشاط الاعلان التجارى ، ووكالات الاعلان ، ومشاهدى الاعلانات على شاشة التليفزيون (١) :

(١) وافق الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء على القيام بهذه الدراسة — قرار وزارى رقم ١٠٠ — ١٩٧٠ .

(أ) شركات القطاع العام :

تم الحصول على أسماءوعناوين هذه الشركات من (دليل المؤسسات والشركات) الذى أصدره «الاهرام الاقتصادى» خلال عام ١٩٦٩ .وارسلت القوائم لجميع الشركات بالبريد مع خطاب يوضح أهمية البحث والتعاون مع الباحث فى اغـراض البحث العلمى وذلك خلال شهر يونيـو ١٩٧٠ وكلف الباحث طلاب الدراسات العليا بجامعتى القاهـرة وعين شمس بمتابعـة القـوائم فى الشركات التى يعملون بها .

وقد بلغ عدد الشركات التى قامت برد قوائم الاسـئلة ٤٤ شركة من اجمـالى ١٨٣ شركة ارسلت اليها القوائم . ومن القوائم المرتدة هناك أربع شركات اعتذرت عن استيفاءبياناتها وقد قام مكتب بيع الاسمنت المصرى باستيفاء البيانـات الخاصة بشركات انتـاج الاسمنت وعددهـا ٤ شركات . وبذلك يصبح عدد الشركات الممثلة فى الدراسة ٤٤ شركة بنسـبة ٢٤٪ تقريبا من اجمالى عددالشركات التىأرسلت اليها القوائم. وقد تراوحت هذه النسبة بين ١٠٪ لشركات كل من المؤسسة الاستهلاكية العامة والمؤسسـة المصرية العامة للصناعات الكيماوية و ١٠٠٪ للمؤسسة المصرية العـامة للبتـرول والطيران العربية المتحدة .

وتعتبر هذه النتيجة طيبة اذا ما قورنتبنسبة الاجابات التى يحصل عليها الباحثون فىحالة جمع البيانات ، بالبريد ، حيث تتراوح هذه النسبة بين ٥٪ ، ٢٠٪ ومن ثم فانه يمكن الاعتمـاد على نتائج هذه الدراسة اعتمادا كبيرا لتمثيلها لمجتمع البحث الى حد كبير من حيث الحجم والخصائص، وخاصة أن الشركات التى قامت باستيفاءالقوائم المرسلة اليها من الشركات ذات الاهمية الكبيرة فى مجال الاعلان .

(ب) وكالات الاعـلان :

تم جمع البيانات من جميع وكالات الاعـلان الكبيرة فى بلادنا وهى :

١ ـــ وكالة الاهرام للاعلان .
٢ ـــ شركة الاعلانات المصرية .
٣ ـــ وكالة القاهرة للاعلان .
٤ ـــ الاعلانات الافريقية الاسيوية .
٥ ـــ وكالة رادار للاعلان .
٦ ـــ دار اعلانات مصر .
٧ ـــ وكالة الخدمات الاعلانية التابعةلشركة النصر للتصدير والاستيراد .

وقد تم اعداد قائمة اسـئلة للحصـول على البيانات المطلوبة من المدير المسئول لكل وكالة عن أوجه نشاط الوكالة وايراداتهـا وآراء المسئولين فيها فى نشاط الاعلان فى بلادنا .

(جـ) مشاهدو الاعلانات :

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة تذكر مشاهدى الاعلانـات على شاشـة التليفزيون لمحتويات اشهر الرسائل الاعلانيـة التى تـم عرضها خلال الفترة من اكتوبر ١٩٦٩ حتى يناير ١٩٧٠ بالاضافة الى التعرف على وجهاتنظرهم بشأن الاعلان بصفة عامة والاعلان على شاشة التليفزيون بصفة خاصة ، باعتبـار ان هـذا النوع من الاعلان قد بدأ يلاقى اهتماما كبيرا ومتزايدا من المعلنين .

وقد تم الاعتماد على اسلوب العينات فى هذه الدراسة . وتم تحديد حجم العينة بـ ٣٨٤ مفردة على اساس الاعتبارات التالية : (١)

١ ـــ حجم مجتمع البحث (مشاهدى الاعلانات) يزيد على ٥٠٠٠٠ مفردة .

Raymond Coton and Herbert Arkin, Tables for statisticians, (New York : Barnes Noble Inc., 1968), Table 20, p. 145.

٢ — معامل الثقة ٩٥٪ (كما هو الحال فى بحوث التسويق والرأى العام) .

٣ — حدوث الخطأ × ٥ ٪ .

٤ — نسبة توافرالصفات التىيراد دراستها فى مجتمع البحث = ٥٠ ٪ .

وقد تم جمع البيانات من محافظات القاهرة والاسكندرية والقليوبية والمنوفيـة والشرقيـة والجيزة واسيوط وسوهاج ، ولا يقل عددأجهزة التليفزيون الموزعة فى هذه المحافظات عن ٨٠٪ من اجمالى عدد الاجهزة الموزعة فى جمهورية مصر العربية (١) .

وقام معيدو قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة بجامعة اسيوط وطلاب الدراسات العليا بكليتى التجارة بجامعتى القاهـرة وعين شمس بجمـع البيانات من مفردات العينة التى تم اختيـارها بطريقة غير احتمالية . وروعى فى اختيارها ان تمثل فئات متنوعة من حيث الاعمار والدخـول والمهن والجنس والتعليم والمحافظات . وقد قام المقابلون بجمع البيانات من ٤٢٠ مفردة بزيـادة قدرها ٣٦ مفردة عن الحجم المحـدد للعينـة واعتمدوا على المقابلة الشخصية فى جمع البيانات من مفردات العينة .

(د) تقدير المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربية :

تم تقدير المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربيةفى اعوام ٦٩،٦٨،٦٧ على اساس ايرادات وسـائل نشر الاعلان فى بلادنا ، من الاعلانات المنشورة بها ، باعتبار ان هذه الايرادات تمثل ما انفقه المعلنون فعلا على ما نشر من اعلانات خلال العام . واضيفت الى هذه الايرادات الارقام الخاصـــة بتكاليف الاخـراج الفنى للاعلانات ومصروفات الدمغة المستحقة عليهـا واجـور العاملين فى قطاع الاعلان نتيجة لنتائج المقابلات مع المسئولين عن الاعلان فى شركات القطـاع العام الكبرى فى مجال الاعلان .

وقـد تم الحصـول على الارقام الخاصـة بايرادات الاعلان فى الصحف عن طريق مقابلات شخصـية مع المسـئولين عن الاعلان فى دور الصحف . وفى الحالات التى امتنع فيها المسئولون عن الاجابة قام الباحث بتقدير المساحة الاعلانية خلال العام عن طريق تقدير المساحة الاعلانية فى عينة ممثلة من الاعداد وضرب الناتج فى أسعار الاعلان المحددة بواسطة هيئة الاستعلامات ، ثم تقدير الايرادات طوال العام من هذا الرقم . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الاجمـالى لايرادات الصحف قبل الحصـول على الرقم النهـائى ، وذلك للاخذ فى الحسبان ايرادات الصحف الاخرى من الاعلان .

أما ايرادات وسـائل نشر الاعـلانات من الملصقات والنيون والسينما فقد تم الحصـول عليها عن طريق مقابلات شخصية مع المسئولين فى شركة الاعلانات المصرية . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الخاص بالاعلان بالنيـون وذلك نصيب الشركات الاخرى من ايرادات الاعلان فى هـذا المجال طبقا لنتائج مقابلات الباحث مع المسئولين فى شركة الاعلانات المصرية (أقدم الشركات فى هذا المجـال) .

وتم الحصول على ايرادات الاذاعة والتليفزيون من الاعلان عن طريق التقارير الخاصة بنشـاط الاعلانات التجارية بهمـا ، وايرادات الاعلان بالبريد عن طريق مقابلات مع المسـئولين عن الاعلان بالبريد فى دار اخبار اليـوم ووكالة رادار للاعلان .

أما المطبوعات الاعلانية ومرتبات العاملين فى الاعلان فقد تم تقديرهما باستخدام معـادلات الاتجاه العام :

ص = أ + ب س

حيث أن مج ص = ن أ + ب (مج س)

، مج س ص = أ (مج س) + ب (مج س٢)

---

(١) الاهرام الاقتصادى — العدد ٣١١ — أول أغسطس١٩٦٨ ص ٣١ (١٩٦٧) .

وأعتمد الباحث على البيانات الخاصة بكل منهما من عام ١٩٥٥ حتى عام ١٩٦٠ من بحث للدكتور محمود عساف (١) .

وقد أضيفت الى جميع الارقام السابقة تكاليف الاخراج الفنى للاعلان ورسوم التمغة وقد بلغت النسب المضافة ٦ ٪ بالنسبة للاعلان فى الصحف و ١٠ ٪ بالنسبة للاعلان على شاشة السينما و ١٠ ٪ بالنسبة للاعلان على شاشة التليفزيون وعن طريق الاذاعة بالنسبة لتكلفة الاخراج الفنى للاعلانات . وقد تم الحصول على هذه النسب من المقابلات التى قام بها الباحث مع المسئولين عن الاعلان فى بعض الشركات ووكالات الاعلان .

نتائج الدراسة (٢)

أولا : المنفق على الاعلان فى بلادنا

١ ــ بلغ المنفق على الاعلان فى بلادنا ٩ر٤ مليون جم خلال عام ١٩٦٧ و ٨ر٥ مليون جم خلال عام ١٩٦٨ و ٨ر٦ مليون جم خلال عام ١٩٦٩ .

٢ ــ يمثل المنفق على الاعلان فى بلادنا ٢٩ر٪ من الاستهلاك القومى للافراد ، ٢٣ر٪ من الدخل القومى خلال عام ١٩٦٧ ، ٣٨ر٪ ، ٢٩ر٪ على التوالى خلال عام ١٩٦٨ ، ٤٤ر٪ ، ٣٢ر٠ ٪ على التوالى خلال عام ١٩٦٩ (٣) وتعتبر هذه النسب أقل من النسب المماثلة فى عدد كبير من الدول الاجنبية خاصة فى أمريكا الشمالية وأوروبا (٤) .

٣ ــ خلال الفترة من عام ١٩٦٠ الى عام ١٩٦٩ زاد المنفق على الاعلان فى بلادنا بنسبة ١٩٥ ٪ بالنسبة لعام ١٩٦٠ ، فى حين زادت قيمة الانتاج القومى بمعدل ٥٦٪ والدخل القومى بمعدل ٤٤ ٪ والاستهلاك القومى بمعدل ٦٦٪ ومتوسط دخل الفرد بمعدل ٣٠٪ (٥) .

٤ ــ يحتل الاعلان فى الصحف المرتبة الاولى من حيث المنفق على الاعلان فى بلادنا حيث بلغت نسبة المنفق عليه خلال عام ١٩٦٩ ٨ر٧٦٪ من اجمالى المنفق على الاعلان يليه الملصقات (٥ر٥ ٪) والتليفزيون (٩ر٤٪) كما هو موضح بالجدول التالى :

---

(١) محمود عساف ــ **الاعلان وعلاج مشاكل مندوبيه فى ج.ع.م** ــ رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة بجامعة عين شمس (١٩٦٣) .

(٢) لمزيد من التفاصيل راجع :

دكتور محمود بازرعه ــ **الاعلان فى الجمهورية العربية المتحدة** (دراسة ميدانية) دار النهضة العربية ــ (١٩٧١).

(٣) أرقام الاستهلاك القومى والدخل القومى والانتاج القومى ومتوسط دخل الفرد فى ج.ع.م. مستخرجة من نشرات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ونشرات هيئة الامم المتحدة ومجلة الاهرام الاقتصادى (أول مارس ١٩٧١) ص ٩ والمرجع التالى :

دكتور محمود عساف ــ **أصول الاعلان وتطبيقاته فى المجتمع الاشتراكى** (القاهرة : دار الناشر العربى ــ ١٩٦٩) ــ ص ٤٧ و ص ٥٤ .

(٤) بلغت نسبة المنفق على الاعلان الى الدخل القومى فى عام ١٩٦٨ كلا من ٥ر٢٪ فى الولايات المتحدة الامريكية و٦ر٣٪ فى المانيا الغربية و ٤ر١٪ فى بريطانيا و ٦ر١٪ فى كندا و ٩ر٠٪ فى فرنسا .

المصدر : قام الباحث بحساب هذه النسب بعد الرجوع الى أرقام الدخل القومى لهذه الدول من نشرات هيئة الامم المتحدة وأرقام المنفق على الاعلان فى هذه الدول من :

«Levels of 1968 Advertising Expenditures in various Media in 46 countries», **Advertising Age**, (June 8, 1970).

(٥) بلغ المنفق على الاعلان فى ١٩٦٠ طبقا لتقدير الدكتور محمود عساف فى مرجعه الذى سبقت الاشارة اليه ص ٥٤ ٣ر٢ مليون جم .

وسائل نشر الإعلانات	آلاف الجنيهات					
	١٩٦٧		١٩٦٨		١٩٦٩	
	جنيه	٪	جنيه	٪	جنيه	٪
صحف	٣,٧٥٠	(٧٦,٥)	٤,٦٤٨	(٧٩,٩)	٥,٢١٥	(٧٦,٨)
مطبوعات	٠,١٠٥	(٢,٢)	٠,١٢٣	(٢,٢)	٠,١٣٢	(١,٩)
ملصقات	٠,٣٤٤	(٧,٠)	٠,٣٨٧	(٦,٦)	٠,٣٧٦	(٥,٥)
سينما	٠,١١٤	(٢,٣)	٠,٢٣٨	(٤,١)	٠,٢٦٣	(٣,٩)
تليفزيون	٠,١٤٨	(٣,١)	٠,١٤٧	(٢,٥)	٠,٣٣٤	(٤,٩)
إذاعة	٠,٠٧٧	(١,٦)	٠,٠٥٥	(٠,٩)	٠,٠٩٠	(١,٣)
نيون	٠,٢٥٩	(٥,٣)	٠,١٢٠	(٢,٢)	٠,٢٧٤	(٤,٠)
بريد	٠,٠٣٦	(٠,٧)	٠,٠٣٠	٠,٥)	٠,٠٣٥	(٠,٧)
مرتبات	٠,٠٦٣	(١,٣)	٠,٠٦٦	(١,١)	٠,٠٧٠	(١,٠)
اجمالى	٤,٨٩٦	٪١٠٠,٠	٥,٨١٤	٪١٠٠,٠	٦,٧٨٩	٪١٠٠,٠ ٠

ثانيا : ادارات الاعلان فى شركات القطاع العام فى جمهورية مصر العربية :

١ ــ بالرغم من كبر الانفاق على الاعلان نسبيا (فى جمهورية مصر العربية) والزيادة الكبيرة فيه من سنة لاخرى بحيث فاقت نسبة هذه الزيادة معدلات الزيادة فى الدخل القومى والاستهلاك القومى والانتاج القومى ، الا ان هناك عددا كبيرا من الشركات موضع البحث لاتوجد بها وحدات تنظيمية متخصصة للاعلان ، حيث لا توجد مثل هذه الوحدات الا فى ست فقط من هذه الشركات . ويطلق على هذه الوحدات « ادارة الدعاية » و « ادارة الاعلان » و « ادارة البحوث والاعلان » و « ادارة بحوث التسويق والاعلان » و « ادارة الاعلان والنشر » و « ادارة الدعاية والتوعية » .

ويتبع جهاز الاعلان رئيس مجلس الادارة فى شركة والمدير العام فى شركة والمدير التجارى فى شركتين ومدير التسويق فى ثلاث شركات ومدير المبيعات فى شركتين ، ويبلغ متوسط عدد العاملين فى ادارة الاعلان ٦ عاملين .

٢ ــ ادارات الاعلان فى الشركات المشتركة فى هذه الدراسة غير مدعمة بالامكانيات البشرية المتخصصة التى تمكنها من القيام بوظيفة الاعلان على أسس علمية وعملية سليمة ، وخاصة أن ٧٣ ٪ من العاملين بها لا يحملون مؤهلات عالية بالرغم من توافر آلاف الخريجين من شعبة ادارة الاعمال بكليات التجارة ومئات الخريجين من دبلوم التسويق .

ويتضح أيضا من نتائج هذه الدراسة أن ٥٠ ٪ من أعمال ادارة الاعلان تتعلق بتصميم الرسالة الاعلانية وان ٣٥ ٪ منها أعمال سكرتيرية . ولا تتبقى بعد ذلك الا نسبةضئيلة لاعمال البحوث ومتابعة وتقييم الحملات الاعلانية .

٣ ــ مدير الاعلان مؤهلاته بكالوريوس تجارة ودبلوم تسويق فى شركتين ، وليسانس حقوق مع دراسات لم يحدد نوعها بالمعهد القومى للادارة العليا فى شركة ، وليسانس آداب مع دبلوم دراسات عليا غير محدد فى شركة ، وبكالوريوس فنون جميلة فى شركة ، ودبلوم صنايع فى شركة.

ولم توضح هذه البيانات فى القوائم الخاصة بثلاث شركات .

ويتراوح عمره بين ٣٠ و ٤٥ سنة ودرجته الوظيفية بين الاولى والخامسة ويعنى ذلك عدم الاتفاق على الخصائص التى يجب توافرها فى مدير الاعلان بالاضافة الى عدم صلاحيته فى بعض الشركات لقيادة هذا النوع من النشاط .

٤ ـ بالنسبة للشركات التى لا توجد بها ادارات اعلان تقوم الادارات التجارية (الادارة التجارية وادارة التسويق وادارة المبيعات) بالنشاط الاعلانى فى ١٨ شركة وادارة العلاقات العامة فى ٧ شركات وادارة التخطيط والتركيب فى شركة ورئيس مجلس الادارة فى شركة أخرى. ولا يوجد أى نشاط اعلانى فى احدى الشركات . ورفضت بقية الشركات (٤ شركات) الاجابة على السؤال المتعلق بذلك .

٥ ـ أدى عدم وجود ادارات متخصصة فى الاعلان بالشركات وعدم تدعيم الادارات الموجودة بالكفاءات البشرية الى الاعتماد على الخبرة والطرق غير العلمية فى تحديد المنفق على الاعلان وتوزيع النفقات غير المباشرة للاعلان على المنتجات أو المناطق والاعتماد على فنانى الاعلانات وعروض وسائل النشر والاراء الشخصية لرؤساء مجالس الادارة فى تنظيم الحملات الاعلانية دون أن تكون هناك أهداف محددة لها ، وعدم القيام بالدراسات العلمية لاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها أو اختيار الوسيلة المناسبة لنشرها أو دراسة خصائص المستهلكين المرتقبين أو القيام بتقييم الحملات الاعلانية . وقد اندفعت بعض الشركات فى الاعلان عن منتجاتها لمحاكاة الشركات المنافسة أو دون أى أهداف . واعتمدت بعض الشركات على المبيعات بعد الاعلان كأساس لتقييمه بالرغم من عدم صلاحية ذلك كمؤشر لنجاح الاعلان ما لم تحدد أهدافه وما لم يتم الاعتماد على مجموعات قياسية وأخرى تجريبية .

ولا يتم تنسيق واضح بين الاعلان وجهود البيع الشخصى والتوزيع . كما أن الشركات لا تقدم أية مساعدات لموزعيها فى مجال الاعلان الا فى نطاق ضيق جدا .

وقد أدى عدم توافر الامكانيات الفنية لدى المسئولين عن الاعلان فى عدد كبير من الشركات موضع البحث الى قبول عدد كبير منهم لبعض عبارات غير سليمة « **كالاعلان الناجح هو من يردده الناس** » و « **الاعلان على شاشة التليفزيون أفضل اعلان** » و « **السلعة الجيدة تبيع نفسها دون اعلان** » ، بل أن المسئولين فى هذه الشركات يرون أن البيع الشخصى يحتل المركز الاول فى الترويج عن السلعة ثم الاعلان فتخفيض الاسعار والمسابقات ، وأخيرا السلعة نفسها بالرغم من ضرورة أن تكون السلعة جيدة فى المقام الاول حتى يتم القيام ببرنامج ترويجى متكامل يتم فيه التنسيق بين الاعلان والبيع الشخصى وتنشيط المبيعات .

٦ ـ لا تتعاون الشركات التابعة لنفس المؤسسة فى مجال الاعلان الا فى المناسبات القومية ولا تقدم المؤسسات للشركات التابعة لها مساعدات من حيث تخطيط وتنفيذ اعلانات الشركات الصغيرة أو الاشراف على نشاط الاعلان والرقابة عليه والتنسيق بينه فى الشركات التابعة لها أو تدريب العاملين فى مجالات الاعلان فى هذه الشركات على الاساليب الحديثة فى الاعلان .

٧ ـ تقوم ١١ شركة فقط من بين ٢٩ شركة مصدرة من الشركات موضع البحث بالاعلان الخارجى عن طريق موزعى منتجاتها وشركات التجارة ووكالات الاعلان الخارجية والمحلية **ويعتبر عدم الاهتمام بالاعلان فى مجال التصدير نقطة ضعف كبيرة خاصة لاهمية الاعلان فى الاسواق الخارجية اعلاميا وتعليميا وارشاديا وتنافسيا وتذكيريا .**

٨ ـ بالرغم من قصور الامكانيات الفنية والبشرية فى الشركات موضع البحث من حيث

الاعلان ، الا أن معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات المكاتب المتخصصة أو أساتذة الجامعات فى مجالات بحوث الاعلان ، وتخطيط الحملات الاعلانية وتقييمها ، وان معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات وكالات الاعلان الا فى مجال الاخراج الفنى للاعلان ، أو لان هذه الوكالات لها حقوق امتياز بالنسبة لوسائل نشر الاعلان .

ثالثا : وكالات الاعلان :

١ — لا تتوافر فى وكالات الاعلان فى جمهورية مصر العربية صفة الحياد التى يجب ان تكون احدى خصائصها ، بحيث لا تكون متحيزة للمعلنين أو وسائل نشر الاعلانات . فمثلا تتبع كل من وكالة الاهرام — ووكالة القاهرة والاعلانات الافريقية الآسيوية دور صحيفة ، فى حين تتبع وكالة الخدمات الاعلانية معلنا وهى شركة النصر للتصدير والاستيراد .

٢ — لا توجد الامكانيات البشرية المتخصصة فى الاعلان حيث يبلغ حوالى ٨٧ ٪ من العاملين فى وكالات الاعلان التى قامت بالاجابة على السؤال المتعلق بذلك من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل منها مقابل ١٢ ٪ حاصلين على البكالوريوس وحوالى ٤ فى الالف حاصلين على دبلومات دراسات عليا .

ويعمل حوالى ٤١ ٪ منهم كعمال فى المطابع مقابل ١٧ ٪ كمندوبين ومحصلين و ١٤ ٪ فى الاعمال المتعلقة بالاخراج الفنى للاعلان كالرسم والتصميم والتنسيق والتحرير و ٨ ٪ فى أعمال الحسابات و ٥٪ فى أعمال السكرتيرية و ٥٪ فى أعمال ادارية و ٩ ٪ فى أعمال تنفيذية مختلفة وأقل من ١ ٪ فى أعمال البحوث .

وقد أدى ذلك الى تركيز عمل وكالات الاعلان فى بلادنا على الاتصال بوسائل نشر الاعلانات الخاصة بالعملاء والقيام بالاخراج الفنى للاعلان وتصميم الكتالوجات ومعاونة العملاء فى تنظيم نوافذ العرض والمعارض واعداد حملات الاعلان بالبريد دون القيام بالدراسات والبحوث كاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، وتقييم الحملات الاعلانية الخ . بالرغم من اهمية ذلك للشركات المعلنة التى لا تتوافر لديها الامكانيات البشرية والفنية اللازمة للقيام بمثل هذه الدراسات .

وتعتمد وكالات الاعلان على أرقام توزيع الصحف ، واستعانت ثلاث وكالات فقط بالدراسة التى قام بها المركز العربى للبحوث والاعلان (آراك) عن قراءة الصحف فى عام ١٩٦٩ . وقامت وكالة واحدة بدراسة عدد المستمعين والمشاهدين لبرامج الاذاعة والتليفزيون وخصائصهم وعدد الذين يمرون بمواقع معينة فى الشوارع فى بلادنا . وتعتبر هذه الدراسات قليلة جدا بالرغم من أهميتها لوكالات الاعلان .

٣ — بالرغم من عدم توافر الكفاءات المتخصصة لدى العاملين فى وكالات الاعلان ، فان المسئولين فيها لهم اتجاهات طيبة نحو الاعلان تنعكس فى رفضهم لصحة العبارات « السلعة الجيدة تبيع نفسها دون اعلان » و « لا أهمية للاعلان فى حالة الاحتكار » و « لا أهمية للاعلان فى حالة السلع ذات المبيعات الكبيرة » و « الاعلان اسراف لا مبرر له » و « لا أهمية للاعلان فى المجتمعات الاشتراكية » و « الاعلان الناجح هو من يردده الناس » و « الاثارة أهم أهداف الاعلان » .

٤ — من الامور التى تثير الدهشة أن وكالات الاعلان تقوم بكتابة أسمائها فى نهاية الرسالة الاعلانية بالنسبة للاعلانات على شاشة التليفزيون ، بالاضافة الى أن أسماء فنانى الاعلانات ومؤلفى وملحنى ومطربى الاغانى تظهر أيضا فى نهاية عرض الاعلان . ويخالف ذلك القواعد الخاصة بالاعلان الجيد ، لان الاعلان لا يهدف الى الاعلان عن وكالة الاعلان او الفنانين بكتابة اسمائهم على حساب الوقت المخصص للرسالة الاعلانية وعلى حساب تركيز المشاهد على محتوياتها . وليس الهدف من الاعلان حفظ الاغنية واسم من الفها ولحنها بقدر لفت نظر المشاهد واثارة رغبته فى السلعة المعلنة واقناعه

بها . ولا يحدث مثل هذا الاتجاه فى أى من دول العالم .

رابعا : مشاهدو الاعلانات :

١ — أوضح اختبارا التعرف والتذكر اللذان أجريا على عينة من مشاهدى الاعلانات أن ٤٤٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٥٠ ٪ وان ٦٠٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٦٠ ٪ وان ٩٠ ٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٧٠ ٪ . وتعتبر هذه النتيجة غير مشجعة لان السلع التى شملها الاختبار من السلع المعلن عنها وقت القيام بالدراسة وان اختيار مفردات العينة قد روعى فيه تتبع الاعلانات على شاشة التليفزيون كاحدى الخصائص الرئيسية التى تتوافر فى مفردات العينة .

٢ — لا توافق ٦٢ ٪ من مفردات العينة على الطريقة المطبقة من حيث عرض الاعلانات على شاشة التليفزيون بصفة متتالية خاصة فى فترة السهرة لمدة تزيد عن ٣٠ دقيقة فى أغلب الايام، لان ذلك يسبب الملل والضيق وعدم القدرة على استيعاب محتويات الرسائل الاعلانية المعروضة وتأخير عرض البرامج التى ينتظر مشاهدتها فى أوقات محددة (١) .

٣ — تثق ٩٪ من مفردات العينة فى البيانات المنشورة فى الاعلانات فى جميع الاحيان مقابل ٧٥ ٪ تثق فيها فى بعض الاحيان و ٩ ٪ لا تثق فيها على الاطلاق و ٧٪ بدون اجابة .

ويرجع عدم الثقة الى المغالاة ، وعدم الصدق فى البيانات والشعور بأن الاعلان يتم لمن يدفع الثمن مهما نكن مواصفات السلع المعلن عنها ، والاعلان عن سلع غير موجودة ، وقيام نفس المذيعة أو المذيع بالاعلان عن سلع متنافسة فى حالة الاعلان على شاشة التليفزيون .

وتؤكد هذه النتائج ضرورة تأكد وسائل نشر الاعلانات من صحة البيانات المنشورة فيها حتى يثق المعلن اليهم بها وخاصة أن الثقة أساس الاقتناع وشراء السلع المعلن عنها .

٤ — تؤيد حوالى ٣١٪ من مفردات العينة الاعلان على شاشة التليفزيون مقابل حوالى ١٥ ٪ منها لا تؤيده تماما وحوالى ٥٤ ٪ منها على الحياد . ويجب أن يدفع ذلك المسئولين عن الاعلان فى التليفزيون على الاهتمام والدراسة لكسب الاتجاه العام لمشاهديه نحو الاعلانات على شاشته .

٥ — أوضحت هذه الدراسة بطريقة غير مباشرة عدم وجود قواعد أدبية يلتزم بها المشتغلون بالاعلان فى بلادنا من معلنين وناشرين ووكالات اعلان ، منها عدم تحيز المعلن لبعض وسائل نشر الاعلانات لاسباب غير موضوعية ، وعدم استخدام أفكار أو تصميمات تقدمها له وكالة اعلانية فيما ينشره من اعلانات عن طريق وكالات أخرى ، وعدم الذم فى معلن آخر بطريق مباشر أو غير مباشر وعدم اقتباس أفكار معلنين آخرين فى مجال الاعلان وعدم الذم فى وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التأثير على السياسة الاعلامية لاى وسيلة من وسائل نشر الاعلانات عن طريق الضغط المادى عليها عن طريق ما ينشره فيها من اعلانات ، ومراعاة الذوق العام والاخلاق والمعتقدات الدينية والسياسية فى وسائله الاعلانية .

وبالنسبة لوسائل نشر الاعلانات فانه يجب معاملة المعلنين ووكالات الاعلان على أساس المساواة من حيث الاسعار والتنفيذ والخدمات .. الخ . وعدم الاعتماد على الخصم أو التخفيض فى الاسعار فى المنافسة فيما بينها ، والعناية بنشر الاعلان بأحسن صورة ممكنة من حيث الطباعة والحفر بالنسبة للصحف ، والعرض بالنسبة للافلام .. الخ ، والالتزام بنشر الاعلانات

(١) تام التليفزيون العربى يتلافى ذلك اعتبارا من يونيو ١٩٧١ فى الوقت الذى كانت قد تمت فيه هذه الدراسة فعلا.

فى المكان والزمان المتفق عليهما الا فى حالات طارئة كعدم نشر اعلان عن افتتاح خط جوى جديد فى نفس الصفحة التى تنشر فيها تفاصيل حادث طائرة وصور الضحايا (١) ، وعدم تهديد المعلنين أو مهاجمتهم فى حالة عدم الاعلان . وعدم الذم فى الوسائل الاخرى لنشر الاعلانات أو وكالات اعلانية ، وعدم نشر أى اعلانات لا تطمئن الى ما ورد فيها من بيانات وعروض وجديتها .

وبالنسبة لوكالات الاعلان فانها يجب أن تحرص على خدمة مصالح عملائها ، بغض النظر عن نسب العمولة التى تحصل عليها من وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التنافس بين وكالات الاعلان فيما بينها على أساس تخفيض نسبة العمولة التى تتقاضاها من وسائل النشر أو التنازل عنها بشكل ظاهر أو مستتر للمعلنين ، وعدم خدمة عميلين متنافسين تتعارض مصالحهما الاعلانية ، وسداد قيمة الاعلانات لوسائل النشر عقب تقديم الفواتير ومستندات النشر بفترة معقولة ، وعدم مهاجمة وكالات الاعلان الاخرى أو وسائل النشر التى لا تتعامل معها ، وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر (٢) .

التوصيات :

للاعلان أهمية كبيرة فى جمهورية مصر العربية كدولة اشتراكية نامية تحقيقا لاهداف اعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية وتنافسية ما دامت هناك منافسة بين الشركات فى نفس الصناعة ، وأيضا بين الصناعات كالبلاستيك والكرتون فى مجال التعبئة ، وان كان لا يجب أن يكون الهدف التنافسى للاعلان هو الشكل الوحيد للاعلان على حساب الاهداف الاخرى .

فى حدود هذا الاطار فاننا نوصى بما يلى :

١ — تدعيم أجهزة الاعلان أو الادارات التى تقوم بالنشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام وكذلك الاجهزة المسئولة عن الاعلان فى وسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان بالامكانيات البشرية المتخصصة فى مجال الاعلان ، ويمكن الاعتماد فى ذلك على خريجى كليات التجارة ((**شعبة ادارة الاعمال)) وخريجى دبلوم التسويق بكلية التجارة بجامعة القاهرة .**

٢ — **تدريب كبار المسئولين** عن الاعلان فى شركات القطاع العام ووسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان فى دورات تدريبية قصيرة بهدف تغيير اتجاهاتهم الحالية نحو الاعلان واقناعهم بأن الاعلان له أهداف أعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية هامة فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يخطو خطوات متقدمة فى التصنيع ، بالاضافة الى الاهداف التنافسية ، وان الاعلان لا يعتبر علاجا ناجحا فى جميع حالات انخفاض المبيعات ، لان انخفاض المبيعات قد يكون نتيجة لتصميم السلعة او تقادمها أو ارتفاع اسعارها .. الخ ، وأن الاعلان لا يتطلب تصميما فنيا فقط ، بل يتطلب أيضا القيام ببحوث لتحديد هدف الاعلان وموضوعه والمنفق عليه سنويا وتوزيع نفقاته غير المباشرة على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والمناطق البيعية .. الخ . واختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، واختيار الوسائل المناسبة لنشر الاعلان ، وتقييم الحملات الاعلانية والتنسيق بين الاعلان والبيع الشخصى والتوزيع، وان هناك أساليب علمية حديثة تستخدم فى ذلك وان الخبرة وحدها أو المجاملة أو التجربة والخطأ لم تعد أساليب علمية فى مجال الاعلان . ويمكن أن يلعب معهد الاعلام التابع لجامعة القاهرة والمعهد القومى للادارة العليا دورا هاما فى تحقيق ذلك . ان اقتناع كبار المسئولين عن بلادنا بذلك أساس نجاح الاعلان .

٣ — تدريب العاملين فى مجال الاعلان لتعريفهم بالاساليب الحديثة المتبعة فى مجال الاعلان

---

(١) نشر اعلان عن افتتاح أحد الخطوط الجديدة لمؤسسة الطيران العربية المتحدة فى احدى الصحف فى نفس الصفحة التى نشرت فيها تفاصيل حادث احدى طائراتها فى ليبيا .

(٢) جميع هذه النقط واردة فى المرجع الذى سبق ذكره للدكتور محمود عساف ص ١٩٢ — ١٩٣ .

وتدريبهم على كيفية تطبيقها . ويجب الاستعانة بأساليب « الحالات » و « الندوات » فى ذلك ويمكن ان يقوم بهذه البرامج كل من المركز العربى للبحوث والادارة (آراك) وجمعية ادارة الاعمال العربية . ويتوقف نجاح هذا النوع من التدريب على نجاح تدريب كبار المسئولين عن الاعلان فى جمهورية مصر العربية اولا .

٤ — اهتمام المكاتب والمراكز المتخصصة فى البحوث باقناع الشركات بالاستفادة من خدماتها فى مجال الاعلان خاصة بالشركات التى لاتوجد بها اجهزة متخصصة لبحوث الاعلان . ويجب ان تقدم لها التسهيلات المادية اللازمة للقيام بمثل هذه البحوث والدراسات .

٥ — تدعيم الادارات التجارية فى المؤسسات العامة بالامكانيات البشرية المتخصصة فى التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة لمعاونة الشركات التابعة لها فى تخطيط وتنفيذ الحملات الاعلانية ومتابعتها خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة ، وفى مجال الاعلانات التى تشترك فيها اكثر من شركة من شركات المؤسسة .

٦ — اصدار القرارات من المسئولين فى الدولة بفصل تبعية وكالات الاعلان عن وسائل نشر الاعلان او المعلنين حتى تتصف بصفة الحياد التى يجب ان تتميز بها وكالات الاعلان . ويتطلب ذلك دفع تعويضات للشركات التى تمتلك وكالات الاعلان حاليا . وقد يواجه تنفيذ هذه التوصية بعض الصعوبات الناتجة عن اعتماد بعض وسائل النشر على وكالات الاعلان التابعة لها من حيث الايرادات .

٧ — تكوين جمعية للاعلان فى جمهورية مصر العربية تضم الى عضويتها العاملين فى مجال الاعلان (معلنين ووكالات اعلان ووسائل نشر اعلان) بشروط معينة ، وتهدف الى رفع مستوى الكفاية الاعلانية عن طريق تنظيم المحاضرات والندوات وبرامج التدريب واصدار مجلة ونشر بحوث فى مجالات الاعلان وعقد المسابقات وتنظيم المؤتمرات ، ووضع القواعد الادبية والسلوكية التى يجب ان يلتزم بها المشتغلون بالاعلان ، بالاضافة الى نشر الوعى الاعلانى بين العاملين فى مجال الاعلان والجمهور فى جمهورية مصر العربية .

٨ — الاهتمام بالاعلان فى مجال التصدير وخاصة ان منتجاتنا تواجه منافسة قوية فى الدول الاجنبية . ويمكن ان يلعب الاعلان دورا هاما فى تقديم المنتجات لاول مرة للاسواق الاجنبية وشرح خصائصها ومجالات استعمالها وكيفية استعمالها وصيانتها والاماكن التى تباع فيها واسعارها ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة مع القيام بحملات اعلانية تذكيرية .

ويجب ان يكون هناك تنسيق واضح بين الاعلان والتوزيع والبيع الشخصى .. الخ وغيرها من العناصر الوظيفية التى يتألف منها البرنامج التسويقى ، وان يعتمد الاعلان على الدراسة العلمية فى تقييم الرسالة الاعلانية واختبارها قبل نشرها واختيار الوسائل المناسبة للنشر وتقييم الحملات الاعلانية وتحديد المنفق على الاعلان وتحديد من سيقوم بنشاط الاعلان فى الخارج (الشركة — الموزع — شركات التجارة) ومدى الاستعانة بوكالات الاعلان فى هذا المجال .

٩ — اهتمام المسئولين فى الاذاعة والتليفزيون بتنمية مواردهما عن طريق الاعلان ، وخاصة أن مواردهما المالية لا يمكن الاعتماد عليهما الا بدرجة ضئيلة فى تمويل نفقات كل منهما . كما أن مواردهما من الاعلان تقل كثيرا عن موارد محطات الاذاعة والتليفزيون فى جميع أنحاء العالم (١) .

---

(١) استغرق الاعلان ١٫٧٦٪ من وقت الارسال الكلى فى التليفزيون خلال عام ١٩٦٩ ٤٫٢٪ ، ٠٫٠٠٨٪ ، ٠٫٠٠١٤٪ من وقت الارسال الكلى فى محطات اذاعة الشرق الاوسط والاسكندرية والشعب على التوالى .
المصدر : تقارير نشاط الاعلانات التجارية فى الاذاعة والتليفزيون فى ج.ع.م. ١٩٦٨/١٩٦٩) . وتبلغ هذه النسبة حوالى ١٠٪ بالنسبة لمحطات الاذاعة والتليفزيون فى معظم بلاد العالم التى يوجد بها اعلان .

ولا يمكن تدعيم مواردهما المالية الا بتدعيم الجهاز المسئول عن الاعلان بالكفاءات البشرية المتخصصة فى التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة ، والنظرة الى الاعلان على انه يهدف الى خدمة المعلن والمستهلك والمجتمع ، وليس على أنه مجرد أغان وألحان وصور متحركة تعرض فى أى وقت وبأى شكل ، مهما كان مملا بالنسبة للمشاهد أو المستمع ، والقيام بعرض الوسائل الاعلانية بصفة مستمرة متتابعة لمدة لا تقل عن ٣٠ دقيقة قبل السهرة بشكل ممل وذلك على شاشة التليفزيون (١) والسماح بالاعلان عن وكالة الاعلان واسم الفنان الذى رسم الصور المتحركة والملحن والمطرب فى نفس الرسالة الاعلانية على حساب السلعة المعلن عنها ، وهذا ما لا يحدث فى أى دولة فى العالم ، واختيار مذيعين يتولون الاعلانات بطريقة روتينية وقطع الاغانى فى الاذاعة لاذاعة الرسائل الاعلانية .

ويجب على الاذاعة والتليفزيون تخطيط البرامج ووضع سياسة خاصة بكيفية اذاعة أو عرض الاعلانات ، دون أن يسبب ذلك اى ملل للمستمع او المشاهد والاستفادة فى ذلك بآرائهم عن طريق الاستقصاءات والدراسات العلمية بالاضافة الى الاستفادة من تجارب محطات الاذاعة والتليفزيون فى جميع انحاء العالم . فمثلا يمكن عرض ٣ دقائق اعلان كل ربع أو نصف ساعة من البرامج . ويمكن التوسع فى البرامج الاذاعية أو التليفزيونية التى يقوم المعلنون بتمويلها . وبطبيعة الحال يجب القيام بدراسات متكاملة للحصول على النتائج المطلوبة من حيث زيادة ايرادات الاعلان فى الاذاعة والتليفزيون . وعن طريق التخطيط أيضا يمكن تدعيم الموارد المالية للوسائل المختلفة لنشر الاعلان ، كالصحف والبريد والسينما .... الخ .

وأخيرا أرجو أن تحقق هذه الدراسة النتائج المرجوة منها فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يجب أن يعتمد على التخطيط الشامل فى جميع المجالات بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . ومن المعروف أن الاعلان يعتبر من الوظائف التسويقية الرئيسية .

أساس جديد لفن الادارة

الافراد فى مؤسسة ما هم الذين يبدأون نشاطهم وهم الذين يحددونه . كما ان كل ما تستخدمه الشركة الحديثة من المكاتب الى الحاسب الالكترونى والمعدات الالية وغير ذلك ، يصبح غير منتج ما لم يتوله الجهد الانسانى ويوجهه . فالانسان هو الذى يصمم المعدات أو يشتريها ، وهو الذى يقرر أين وكيف يستخدم الحاسب الالكترونى ، وهو الذى يوفر رأس المال المطلوب ويقرر الاجراءات المحاسبية والمالية التى تستخدم . كما تحدد كل ناحية فى انشطة الشركة بناء على خبرة ودوافع وفاعلية التنظيم الانسانى . والعمل الرئيسى ذو الاهمية البالغة من بين واجبات الادارة هو ادارة العنصر الانسانى لان كل شىء آخر يتوقف على مدى النجاح فى ذلك .

مقتبس من كتاب « التنظيم الانسانى » تأليف : Rensis Likert

Mc Graw-Hill Book Company, 1967.

---

(١) قام التليفزيون العربى بتنفيذ ذلك ابتداء من يونيو ١٩٧١ فى الوقت الذى كانت قد تمت فيه هذه الدراسة فعلا .

الرقابة الداخلية وفاعليتها على الأنشطة الحكومية

الى سنوات مضت كانت معظم الوحدات الاقتصادية تخضع لنوع من الرقابة الاجرائية التى لم تكن تملك أدوات المنع بل تكتفى بالنصيحة أوالزجر . ثم بعد انشاء الجهاز المركزى للمحاسبات تطورت العملية الرقابية الى نوع آخر من الرقابةعلى الاهداف المحددة مسبقا ، ولاشك ان هذا التطور هام وضرورى ومتفق مع اتجاهات العصر نحو الاخذباسباب ما يسمى بالرقابة المانعة ، أى الرقابة على العملية الادارية فى مراحلها الاولى ومنع أىانحراف قبل حدوثه ، ولا شك أيضا أن الوصول الى هذا النوع من الرقابة ليس بالامر الهين ، بل يتطلب تحديدا واضحا للاهداف ، مع وضع المعدلات اللازمة لتقييم الاعمال . واذا كان هذا هو الحال فىمجال ادارة الاعمال ، فانه أكثر صعوبة فى محيط الانشطة الحكومية ، حيث لا يوجد تنميط حقيقىللاعمال وخاصة الاعمال المكتبية . هذا فضلا عن غموض الاهداف . ومع ذلك فالكاتب يحدثنا عن امكانية اتخاذ بعض الاجراءات الكفيلة بتحقيق قدر مناسب من الرقابة على هذه الانشطة مشيرا الى تجربة بعض الدول فى انشاء وظيفة الرقيب الخاص الذى يقوم بعملية الرقابة على أوجه النشاط الحكومى ، تلك التجربة التى أخذت بها مصر أخيرا بانشاء وظيفة المدعى العام الاشتراكى .

اختلف علماء الادارة فى تحديد مفهوم الرقابة دون ان يتعدوا فى تعريفاتهم ماهياتها . فقد اعتبرها هنرى فايول بمثابة وظيفة يقصد منها مراجعة نتائج الاعمال المنجزة بغية التأكد من انطباقها على الخطط الموضوعة قبل حدوثها . (١) وذهب « Billy Goetz » الى أن الرقابة الادارية تهدف الى ارغام الحوادث كى تتفق مع الخطط الموضوعة (٢) .

ناجى البصام

مدرس الادارة العامة بكلية التجارة
بجامعة الرياض

والملاحظ من التعريف الاخير أنه كيما تكون الرقابة فعالة لابد من تعيين الاهداف النهائية ، واعداد الخطط المنسقة ، لانها تعتبر بمثابة مقاييس للحكم على مدى انطباق النتائج الحاصلة عليها ، والعمل على استباق الحوادث للاشارة الى الانحرافات . وقد اعتبرها آخرون طريقة يتأكد كل رئيس ادارى بموجبها من أن ما أنجز من الاعمال هو ما قصد انجازه (٢) .

ان الرئيس الادارى لن يتمكن من اجراء الرقابة الا فى حالة التنفيذ أو بعده ، وعندها يتمكن من مراقبة الاداء وتقويم النتائج ، وقياس توافقها مع الخطط ، والا كان حكمه أقرب ما يكون الى الحدس والتخمين . الا أن العودة الى الماضى ودراسة نتائج العمليات وتحديد

---

1) Billy Goetz, Management planning and Control P. 229.

(٢) ميخائيل جميعان . أسس الادارة العامة سنة ١٩٦٩ : ص : ١٧١ .

3) Control consists in overfying whether every thing Occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established.
Fayal, general & industrial management; P. 107.

(*) مدرس الادارة العامة بكلية التجارة — جامعة الرياض .

مواطن الاختلاف فى الاداء يمكن أن يفيد الرئيس فائدة كبيرة ، لان الماضى يعتبر ذخيرة للسمتقبل بما يكمن فى طياته من حوادث .

فالرقابة تسعى الى اكتشاف مواطن الضعف قبل حدوث الاخطاء ، وان تعلل أسباب الانحرافات كأن تكون نتيجة لتبدل الظروف بشكل مفاجىء او تولد بعض القوى القاهرة او بفعل الانسان نفسه .

وتتجلى أهمية الرقابة بشكل خاص فى كونها اداة للحكم على سلامة الخطط الموضوعة نفسها ، وتتمكن من ادخال التعديلات عليها . لذلك فان مهمة الرقابة ليست مقصورة على المسئولين فى الادارة العليا فحسب ، بل هى من أولى واجبات كل رئيس ادارى فى المشروع . فالرؤساء الاداريون باشرافهم على اعمال مرءوسيهم يمكنهم أن يزودوا جهاز الرقابة الملحق بالادارة العليا بملاحظاتهم عن العمل كيما تتخذ التدابير اللازمة .

والرقابة الادارية قد تكون داخلية تنبعث من صميم الاداة الادارية والمستويات الرئاسية ووحدات التنفيذ والمتابعة بها ، وتتبع أساليب فنية مختلفة فى مباشرتها ، وقد تكون خارجية تباشرها أجهزة مركزية مستقلة .

الرقابة الداخلية :

تعتبر الرقابة الداخلية نظرية أساسية فى مجال ادارة الاعمال حيث يوجه بالغ العناية الى أساليب تقويم العمليات وفق وحدات عمل معيارية يتم على أساسها مراجعتها والتحقق من سلامتها ، وتعرف برقابة الانتاج . لكن هذا النوع من الرقابة لا يلقى ما يستحقه من اهتمام فى نطاق الادارة العامة ، اذ يتركز الاهتمام فيه بالرقابة الخارجية وأجهزتها ، فى حين أن الرقابة الداخلية هى الرقابة الاصلية الواجب التعويل عليها والاهتمام بها . أما الرقابة الخارجية فهى رقابة احتياطية لكشف ما قد يكون هناك من أوجه قصور أو انحراف لم تكشف عنها الرقابة الداخلية الاصلية (١) .

ففكرة الرقابة الداخلية تقوم على خلق الوسائل والادوات الرقابية ، وادماجها فى الكيان التنظيمى بحيث تمثل جزءا لا ينفصل عن الاجراءات التى تحكم الاداء ، وبمعنى آخر فان كفاية الاداء ترتبط فى المقام الاول بالقدرة على اتباع سياسات وأساليب رقابية تنبع فى الاساس من واقع العمل داخل التنظيم وترتبط بين طبيعة العمل وأهدافه . فالعمل الذى يغلب عليه الطابع الادارى البحت يتطلب بالضرورة أساليب للرقابة تختلف عن الرقابة التى تمارس على الاعمال ذات الصبغة الفنية المتخصصة . لهذا فانه مهما تباينت طبيعة العمل وأهدافه ، فان هدف الرقابة فى جوهره واحد لا يتغير الا وهو ضمان عدم خروج الاداء الوظيفى عن الاطار الذى تحدده قيادة التنظيم .

ولهذا فان الرقابة باعتبارها احدى الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الادارى ، تتطلب فهما مرنا وشاملا للاعتبارات السلوكية والسيكلوجية التى تؤثر فى العلاقات بين العاملين فى طرق آدائهم . فالرقابة المتشددة والتى تتطرف فى التهديد بقوة السلطة والجزاءات الرسمية تخلق جوا من النفور وأزمة الثقة بين القادة والمرءوسين ، مما يدفع بالمرءوسين الى التنصل من مسئولية أداء الاعمال خشية التورط فى الاخطاء او يؤدى ذلك بدوره الى السلبية وقتل الحوافز والقدرة على الابتكار والمبادرة . أما مرونة السياسات الرقابية فانها تحقق نتائج اكثر ايجابية وأكثر فائدة لعمل التنظيم .

اجراءات الرقابة الداخلية :

تنطوى وظيفة الرقابة على اجراءات أساسية منها :

---

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى . الادارة العامة فى الدول العربية . مطبعة المعارف- بغداد سنة ١٩٦٩ . ص : ١٦٨ .

١ ــ وحدات القياس :

تقوم هذه الوسيلة على تعين المستويات ، كى تستخدم فى قياس النتائج الحاصلة ويمكن أن تعتبر الخطط الموضوعة لتنفيذ الاعمال فى المشروع بمثابة مقاييس تستعمل للحكم على النتائج فى اعمال الرقابة . وينبغى أن تترجم هذه المقاييس الى وحدات ومفردات مادية كمقدار كمى أو كيفى من الانتاج . وهذا النوع من المستويات يبين ضرورة اداء عدة وحدات من العمل فى فترة محددة من الزمن ، وبذلك يتمكن جهاز الرقابة من الاستفادة منها .

ولا يقتصر استخدام معدلات الاداء على ادارة الاعمال ، بل يستخدم أيضا فى الادارة الحكومية وذلك بما يتفق وطبيعة ما تؤديه من خدمات ، ويقترن ذلك عادة بتطبيق ميزانية الاداء والبرامج التى تبرز الهدف من التمويل ، اذ توضع الوظائف وأوجه النشاط والمشروعات الحكومية على اساس وحدات تكاليفها وأدائها المعيارية ، وبذلك يتخذ هذا النوع من الميزانيات كأداة فعالة للرقابة . ولا يخفى علماء الادارة صعوبة الاخذ بالوحدات القياسية فى القطاع الحكومى . غير أنهم لا ينكرون ضرورة ذلك وأن وجود معايير للاداء الحكومى ، وان كانت غير دقيقة ، فهى خير من عدم وجودها اطلاقا ، اذ بموجبها يستطيع الادارى أن يجد ما اذا كانت منظمته وبرنامجه فى تقدم أو تخلف طبقا لما يظهره منحنى الكفاية (١) .

ولكي يمكن التعرف على مدى مطاوعة مختلف أنواع المواقف الادارية للقياس والمعايرة لابد من تحليلها الى الانواع الثلاثة الرئيسية الاتية (٢) .

(أ) الاعمال التى تبلغ فيها المعيارية نفس الدرجة المكتملة التى وصلت اليها الصناعة ومن ثم فهى تخضع لنفس درجة القياس .

(ب) الاعمال والوظائف المتكررة والتى تقبل القياس نسبيا ، ولكن تحدث فيها بعض الذبذبات ومع ذلك فانه يمكن استخدام الاحصاء فى تقدير العبء التقريبى للعمل خلال فترة من الزمن ، وبذلك يتنبأ بها بدرجة مقبولة من الدقة .

(جـ) وأخيرا المواقف التى لا يمكن التنبؤ فيها بالاعمال القادمة ، ومثل هذه المناشط متنوعة المظاهر ، لانها تتضمن مشكلات جديدة ، وأعمالا تظهر فى فترات غير منتظمة . وهذا هو المجال الوحيد الذى يحتوى على مشكلة حقيقية من وجهة نظر القياس الذى تتطلبه أغراض الرقابة .

ومع أن هذه الانواع الثلاثة من المواقف يمكن التمييز بينها ، الا انها تظهر فى أية ادارة حكومية كبيرة مما يستدعى بالتالى اتباع المعايير القياسية المناسبة . فالاعمال التى يمكن قياسها ولكنها تخضع لبعض التقلبات ، يصعب معها التحديد القاطع لكمية العمل التى يتعين على كل عضو فى الجهاز الادارى أن ينجزها فى غضون مدة زمنية معينة ، وكل ما يمكن عمله فى هذا الخصوص هو أنه اذا ما أثبت القياس تخلف العمل عن المواعيد المقررة لاتمامه ، فانه يمكن حل هذا عن طريق زيادة أو انقاص عدد الافراد اللازمين للقيام بالعمل . أما عن ذلك النوع من الاعمال الذى يشتمل على متغيرات عديدة يصعب معها قياسها ، فهذه يمكن ــ كما يقول البعض ــ اخضاعها ، أيضا للرقابة ، وأن يكون فى حدود معينة عن طريق اسناد مهام معينة الى تلك الفئة المعينة من الموظفين ، ثم محاولة التعرف على وجه التقريب على امكانية الانتهاء منها .

٢ ــ تقارير العمل :

ان فعالية نظم الرقابة الادارية تتوقف على دقة التقارير المقدمة عن سير العمل ، التى يجب تجميعها بطريقة مرتبة منتظمة فى المستوى الخاص بالتنفيذ كجزء عادى من التعليمات اليومية

---

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى ــ الادارة العامة فى الدول العربية ــ المرجع السابق ص ١٧١ ــ ١٧٢ .

(٢) مارشال ديموك ــ الادارة العامة ــ ترجمة ابراهيم على البرلسى ــ مؤسسة الحلبى وشركاه للنشر والتوزيع . القاهرة سنة ١٩٦٧ ص : ٥٠٧ .

وليست كعبء اضافى على العاملين . وهــذه التقارير تتضمن المعلومات التى يجبأن تصاغ أو توضع فى قالب يسهل قياســه وتقييمه . ومعيار فاعلية نظم الرقابة الداخلية يتوقف على ما اذا كانت تلك المعــلومات كافية وواضــحة ومفصلة ، حتى يتمكن المراقبون من ان يقارنوا بين التقدم الذى توضحه هذه التقارير ومــدى اتفاقه او اختلافه مع معدلات الاداة المقررة (١) .

ومثل هذه المعلومات يجب وضــع التقارير بشأنها على أساس وحدات التكلفة ووحــدات الزمن ووحــدات الكم . أو بمعنى آخــر تكون هــذه المعلومات منصبة على أمور تقبل التقدير والقيــاس . وعندما توضــع التقارير بشــأن المعلومات المطلوبة فانها تجتمع فى كل مستويات التنسيق حتى تتوافر لدى العاملين فى كل مستوى بالمنظمة صورة كاملة من الانجاز ، ويستطيع الرئيس الادارى عن طريقها معرفة أين يجرى الفحص والتحقيق ، أو يتخــذ اجراء معينــا ، والتعرف على مواطن الاضــطراب مما يقتضى توافر القدرة على مقارنة الانجاز ، كما تكشف عنه التقارير المقدمة طبقا لنظــام الرقابة على أساس مستوى أو نمط الاداء بحيث يتبين ما يجب أن يكون عليــه الاداء فى مراحــــل أو مواطن بذاتها (٢) .

وقد توضح الانماط عن طريق نظام الميزانية الذى يضع ضوابط الانفاق وتنبؤات الانجاز خلال فترة محددة فى سنة العمــل عن طريق نظــام تخطيط العمــل ونظــام موثوق به لمحاســبة التكاليف .

الرقابة الخارجية :

تتولى عملية الرقابة الادارية الخارجية أجهزة مركزية مستقلة عن السلطات التنفيذية ، وقد تكون هذه الهيئات متخصصة فى ميدان الميزانية والشئون المالية ، أو هيئات قضائية وتشريعية. ويرى البعض أن هذا النوع من الرقابة له أهمية أكبر من الرقابة الادارية الداخلية التى لا تخرج عن كونها رقابة من الادارة على نفســها طبقا لما تضعه من قواعد .

والرقابة القضائية ترمى الى احترام حقوق الافراد ، وبدونها تقوم الادارة بمخالفة نصوص وأحكام القانون كلما وجدت لها مصلحة فى ذلك. ويمكن أيضــا للادارة أن تأتى من التصــرفات التحكمية ما تشاء دون أن يتمكن الفرد المضار من طلب الغاء هذا القرار التحكمى أو التعويض عما تسبب له من أضرار .

ومع ذلك ينبغى الا يبالغ فى تنظيم الرقــابة القضائية بحيث يؤدى الى اعاقة سلطة الادارة التقديرية ، لان مباشرتها لسلطاتها التقــديرية ضرورى لوجودها ، ذلك لان الرقابة هــدفها معرفة ما اذا كان العمل الذى يتضرر منه الفرد موافقا للقانون ، أو غير موافق ، ومع ذلك فلممارسة هذه الرقابة ينبغى أن يكون للهيئــة المكلفة بالرقابة الاختصاص بمقتضى نص قانونى وأن تســير عند نظــرها للنزاع وفقا للقواعد والاجراءات التى حددها المشرع . كما انه ينبغى ان يكون لحكمها فى النزاع قوة ملزمة .

أما عن رقابة الســلطة التشريعيــة فتنص دســاتير معظم الدول على خضــوع الهيئــات

---

(١) الدكتور سيد محمود الهوارى . الادارة ، الاصول والاسس العلمية — الطبعــة الثــالثة ســنة ١٩٦٦ ص : ٣٥٠ — ٣٥٦ .

(٢) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى — الادارة فى الدول العربية — المرجع السابق ص : ١٧٠ .

التنفيذية لرقابة الاجهزة التشريعية القائمة على تمثيل المصالح الشعبية .

وفى الدول الاسكندنافية (١) تتمثل الرقابة الادارية بالرقيب الخاص Special Commissioner او ما يطلق عليه Ombudsman الذى يختاره البرلمان وفقا لما منح من وسائل بعيدة المدى لمباشرة الرقابة على أوجه النشاط الحكومى ، وذلك لموازنة السلطات الكبيرة التى منحت لرئيس الدولة بموجب دساتير تلك الدول التى تأثرت الي حد ما بنظريات مونتسكيو . فتقسمت السلطات فيها بين رئيس الدولة والبرلمان والمحاكم .

فتخويل البرلمان سلطة اختيار الرقيب أو مأمور التحريات ، تعنى الاستيثاق من التزام المحاكم والهيئات الاخرى ، أحكام القوانين واللوائح . ومتابعة القضاة وغيرهم من الموظفين الذين يرتكبون أثناء مباشرة واجباتهم الوظيفية أعمالا غير مشروعة ، أو يهملون واجباتهم .

فهذا النوع من الرقابة انما استحدث لحماية المواطنين من تعسف تلك السلطات ولمراقبة عمال الادارة العامة أثناء مباشرتهم أعمالهم ، وللقضاء على نظرة الشك والريبة تجاه تصرفاتهم . لهذا فانه لا يعتمد على ما تراه الحكومة ملائما ، وانما هو فى الحقيقة والواقع ثورة فكرية أرست نظاما تعتمد سلطة القائم عليه على ثقة البرلمان بعيدا عن تدخله ، ويعنى بملاحظة احترام المحاكم والاجهزة الادارية لحقوق المواطنين بصورة عامة .

فوظيفة الرقيب الخاص Special Commissioner لا تستمد قوتها من سلطاتها بل من تلك الحقيقة التى تنضوى فى طياتها تمثيلا للبرلمان نفسه وموضع ثقته واستقلالها عن الحكومة والبرلمان معا رغم الاتيان بها من قبل هذا الاخير .

وتتركز رقابة الرقيب الخاص على النواحى الادارية الحكومية ، اى الادارة المركزية والمحلية وعلى الوزراء وصغار الموظفين ، فله الحق فى اجراء التحقيق فى الشكاوى المقدمة اليه من قبل المواطنين عليهم والتعمق فى التحقيق فى عمل يبدو له الاتيان عمدا به وعن اهمال أو تقصير من الموظف المسئول عنه ، وتوصية الطلبات الى الوزراء بانجاز الاجراءات التأديبية ضد ذلك الموظف ، وبالتالى له الحق فى أن يلفت نظر البرلمان الى ما قد يترتب من آثار نتيجة الاخذ بتشريع ما أو التشريعات السارية .

وقد أثبتت تجربة الدول الاسكندنافية صلاحية هذه الفكرة ونجاحها بالرغم من معارضتها من قبل الادارة فى بدايتها .

---

(١) الفريد بكسليوس — نظام الاومبورسمان فى السويد — مجلة العلوم الادارية — السنة السابعة ، العدد الثانى سنة ١٩٦٥ . ص / ٢٨٧ — ٣١٥ .

طبيعة ومجال الادارة *

لا تزال طبيعة ومجال الادارة مادة لكثير من الدراسات والمساجلات . فبينما نظر الى الادارة منذ بضع مئات من السنين على أنها فن طبيعى ، الا أن مظاهرها المتعددة تعرضت لدراسات عميقة أدت الى استعمال مصطلحى « الادارة العلمية » و « العلوم الادارية » ، ومن ثم ظهر فى مجالها العديد من المبادىء . ولكن هذه المبادىء لم تتعرض للاختبارات الدقيقة التى تتعرض لها العلوم الطبيعية ، فيكون من الادق اذن أن ندخلها فى اطار المفاهيم أو التكتيكات التى تنتج عن تطبيق الاسلوب العلمى .

* مقتبسة من كتاب :
The administrations of O. & M. Services U.N. New York, 1969.

السوق المحلى للمعلبات

دراسة ميدانية *

صناعة المعلبات ، من الصناعات الهامة التى يمكن أن نعتمد عليها فى خطط التنمية الاقتصادية الى حد بعيد ، نظرا الى الظروف التى تحابى نمو هذه الصناعة ، مثل توافر الخامات الاساسية ، وعدم الحاجة الى درجة عالية من التكنولوجيا . بالاضافة الى اتساع سوق الاستهلاك وتزايد الاتجاه نحو المعلبات بوجه عام بازدياد الدخل الاسرى ، هذا عن السوق المحلى . أما عن السوق التصديرى فلدينا امكانيات طيبة فى تسويق معلباتنا فى شتى أنحاء العالم مع شىء من الاتقان فى العبوة والاهتمام بالجودة .

فى الصفحات التالية ننشر ملخصا لبحث ميدانى عن السوق المحلى للمعلبات . استهدف البحث توصيف السوق ، وتقييم السياسات التسويقية لاحدى شركات القطاع العام مع عقد المقارنة اللازمة بينها وبين الشركات المنافسة . كما شملت الدراسة بحوثا عن الموزعين والمستهلكين ، وناقشت عوامل اقبال كل منهما على أصناف دون اصناف ، وأسباب ذلك . وعرضت آراء المستهلكين فى انتاج الشركة وشكاواهم من انتاجها ، وبسطت وجهة نظر المستهلك النهائى فى المعلبات المحلية بصفة عامة .

وقد كشفت هذه الدراسة بعضا من المشكلات التى تحتاج الى علاج قد يأتى بتنفيذ بعض التوصيات التى وردت فى نهاية البحث .

الهدف من هذه الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة ما يلى :

١ — توصيف السوق المحلى للمعلبات .

٢ — تقويم السياسات التسويقية لاحدى شركات القطاع العام فى السوق المحلى .

٣ — المقارنة بين السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة وبين الشركات المحلية المنافسة .

٤ — وضع التوصيات الضرورية لاعادة تشكيل السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة .

نطاق الدراسة :

ولقد روعى فى نطاق الدراسة أن يتضمن الابعاد التالية :

١ — من الناحية الجغرافية :

السوق المحلى ويتمثل أساسا فى القاهرة .

٢ — من ناحية المنتجات :

مجموعة المعلبات .

٣ — من ناحية التوزيع :

تجار التجزئة (البقالون) ثم المستهلك النهائى .

٤ — من ناحية الانتاج :

منتجات الشركة محل الدراسة ومنتجات

---

* د. محمد عفيفى حمود .
مركز البحوث والاستشارات الادارية

الشركات المحلية المنافسة ثم المنتجات المستوردة .

طريقة الدراسة :

تشتمل الدراسة على جزءين اساسيين هما:

أولا بحث الموزعين (البقالين) .

وذلك باعتبار الموزعين حلقة الاتصال الرئيسية بين المنتج والمستهلك النهائى ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليهم فى الحصول على بيانات توضح وجهة نظر الموزع ، وكذلك آراء المستهلكين من خلال التعامل الذى يتم بين الفريقين .

وقد تمت دراسة الموزعين عن طريق استقصاء بالمقابلات الشخصية من خلال الخطوات التالية :

١ ــ اعداد قائمة الاستقصاء :

واستهدفت القائمة الحصول على معلومات تتعلق بما يلى :

(أ) طلبيات الموزعين من المعلبات مقسمة حسب الشركات المنتجة .

(ب) رأى الموزعين فى مدى تفضيل المستهلك لمنتجات معينة من شركة معينة .

(ج) رأى الموزعين فى تحديد الاصناف المطلوبة دائما موزعة حسب الشركات المنتجة .

(د) تقويم الموزعين لاسلوب تعامل الشركات المنتجة معهم من حيث :

١ ــ هامش الربح

٢ ــ معدل التوزيع

٣ ــ توافر البضاعة

٤ ــ مهلة الدفع

(هـ) رأى الموزعين فى معدل زيارات مندوبى مبيعات كل من الشركات المنتجة لهم .

(و) شكاوى الموزعين من مندوبى البيع ، خاصة مندوبى شركة القطاع العام محل الدراسة ورد الفعل لدى مفتش التوزيع .

٢ ــ اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار ثلاث مناطق جغرافية داخل القاهرة لاجراء الدراسة وهى :

(أ) منطقة مصر الجديدة .

(ب) منطقة الزمالك وقصر النيل .

(ج) منطقة شبرا .

وقد تم اختيار هذه العينة من واقع نتائج دراسة ميدانية سابقة لسوق الاغذية المحفوظة والتى أظهرت أهمية هذه المناطق الثلاث بالنسبة لهذه المنتجات ، وذلك على ضوء تخطيط القاهرة الكبرى .

كما يلاحظ أن هذه العينة تمثل مستويين اجتماعيين مختلفين بالنسبة للسوق المحلى للمعلبات ، المستوى الاول : مستوى الدخل فوق المتوسط ، ممثلا فى مناطق مصر الجديدة ، قصر النيل والزمالك .

والمستوى الثانى ، مستوى الدخل المتوسط، ممثلا فى منطقة شبرا .

ثانيا : بحث المستهلكين :

وقد تم استقصاء آراء المستهلكين ، باعتبارهم المقياس الاول والاخير فى تقويم سياسات الشركة محل الدراسة بالمقارنة بالشركات الاخرى المنافسة .

وتم تنفيذ هذا البحث باتباع الخطوات التالية

١ ــ اعداد قائمة الاستقصاء :

وقد استهدفت القائمة الحصول علىالمعلومات الآتيــة :

(أ) توصيف للمستهلك النهائى للمعلبات فى السوق المحلى ، من حيث عدد أفراد الاسرة ومستوى الدخل واشتغال الزوجة .

(ب) تحديد مركز الشركة فى السـوق المحلى للمعلبات .

(جـ) تحديد الاصـناف التى يفتقـر اليهـا السوق المحلى .

(د) معرفة وجهة نظر المستهلك فى المعلبات المحليـة عموما ، وبصرف النظر عـن الشركة المنتجة ، وذلك من حيث مسـتوى الجـودة ، السعر ، الأحجام المتوافرة ، المحتوى ، توفـير ارشادات الاستعمال وكفاية الاعلان .

٢ — اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة للمسـتهلكين على مرحلتين :

المرحلة الاولى : وتضمنت اختيـار العينـة الجغرافية .

المرحلة الثانية : واشتملت على عملية اختيار عينة المستهلكين داخل العينة الجغرافية . وقد تم اختيار عينة المستهلكين عن طـريق الاختيـار العشـوائى للمنـازل والشـقق فى المنـاطق الجغرافية الثلاث ، فى حين تم اختيار المنـاطق الجغرافية الثلاث فى بحث الموزعين وذلك لتكامل الدراسة والتوصيات .

هذا ، وفيما يلى عرض لنتـائج الدراسـة بجزءيها الاساسيين ، دراسة الموزعين ودراسة المستهلكين . يلى ذلك عـرض للتوصـيات المقترحة علاجا . لما أسفرت عنه الدراسـة من مشكلات :

أولا — بحث الموزعين :

١ — طلبيات الموزعين :

وقد أشارت النتائج الى أن هنـاك تحسـنا نسبيا فى مركز الشركة محل الدراسة على مستوى السوق المحلى (٤ر٣١٪ للشركة مقابل ٨ر٩ ٪ للشركة المنافسة) وان كان هذا التحسن النسبى يرجع الى ارتفاع نسبة البقالين الذين يتعاملون مع الشركة فقط فى منطقة شبرا ، فى حين تنخفض هذه النسبة فى مناطق قصر النيل والزمالك ومصر الجديدة ، مما يستوجب الاهتمام بتوطيد الصلة بين الشركة والبقالين فى تلك المناطق .

٢ — شراء أصناف معينة نقدا من الشركة :

وقد تبين من الدراسـة أن نسبة أكبر هى التى تشترى أصنافا معينة بذاتهـا من الشركة (٨ر٤٣٪) ولا شك أنها نسبة ضئيلة حيث لم تصل الى نصف الاجابات ، مما يوجب التركيز على منتجات معنيـة تعتمد عليها الشركة فى بنـاء سمعتها فى السوق .

٣ — الاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها من منتجات الشركة :

وفيما يتعلق بالاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها ، فقد أظهرت الدراسة أن أسـباب ذلك التفضيل ترجع الى :

(أ) السـعر .

(ب) الجـودة .

(جـ) توافر تلك الاصناف فى السوق .

وعلى الرغم من أن نسب الاجابات لا تعكس الاغلبية الا فيما يتعلق بالسعر ، نسبيا ، فـان الاعلان والدعاية والعبوة لم تكن من بين العوامل التى يفضل البقالون تلك الاصناف على أساسها ، مع ملاحظة أن الاعلان والدعاية يتميزان بالضعف الشديد من حيث أثرهما فى هذا الصدد .

٤ — العبـوة :

وقد أظهرت الدراسة أن هنـاك شكوى من العبوة تتركز فى ناحيتين :

(أ) الصفيح والصدأ الذى يطرأ عليه ، مما يسبب تلف محتويات العلبة .

(ب) المظهر الخارجى للعبوة ، من حيث اللون والشكل ..

٥ ـ الاصناف التى يطلبها المستهلكون بصفة دائمة :

(أ) المربى : يفضل المستهلك مربى الشركة عن مربى الشركة الاخرى المنافسة (٥٣٪ ، ٤٧٪ على التوالى) .

(ب) الشربات : والطلب عليه ضعيف بالمقارنة بما ينتجه جروبى .

(ج) الخضار : ويطلب المستهلكون خضار الشركات المنافسة بدرجة أكبر من خضار الشركة محل الدراسة (٧٪ ، ٤٤٪ على التوالى) .

(د) الصلصة : والطلب عليها من انتاج الشركة يفوق الطلب على انتاج الشركات الاخرى المنافسة (٢٤٪ ، ١٤ر٧٪ على التوالى) .

(هـ) الاسماك المحفوظة : ويفضل المستهلكون ما تنتجه الشركة محل الدراسة على ما تنتجه الشركات الاخرى المنافسة بصفة عامة .

٦ ـ طريقة المعاملة مع الموزعين :

وفيما يتعلق بطريقة المعاملة بين كل من الشركة محل الدراسة والشركات الاخرى المنافسه من جانب وبين الموزعين من الجانب الآخر ، فقد تبين ما يلى :

(أ) هامش الربح : يفضل الموزعون (البقالون) التعامل مع الشركة نظرا لزيادة هامش الربح من منتجاتها .

(ب) معدل توزيع البضاعة : لا فرق بين الشركة والشركات الاخرى فى هذا المجال من وجهة نظر الموزعين .

(ج) توافر البضاعة : تتميز الشركات المنافسة فى هذا المجال على الشركة محل الدراسة .

(د) طول مهلة الدفع : ويفضل المستهلكون الشركات المنافسة على الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بطول مدة الدفع .

٧ ـ معدل زيارات مندوبى البيع الموزعين (البقالين) :

وفيما يتعلق بمعدل الزيارات فقد تبين أن الزيارة من جانب مندوبى الشركة تتم بمعدل مرة واحدة كل خمسة عشر يوما ، بينما تتم زيارة مندوبى الشركات الاخرى المنافسة بمعدل اقل من ذلك كثيرا (١٩٪ ، ٩٪ على التوالى) .

٨ ـ الشكاوى التى يعانى منها الموزعون (البقالون) فى تعاملهم مع مندوبى مبيعات الشركة :

ويمكن ابراز هذه الشكاوى فيما يلى :

(أ) تحميل صنف على آخر	٧٪
(ب) عدم انتظام مرور المندوبين	٤٣ر٣٪
(ج) عدم استبدال الاصناف الراكدة	٩ر٤٪
(د) عدم توافر الاصناف	٩ر٤٪
(هـ) التعليب سىء بسبب الصدأ	٢ر٧٪
(و) سوء منظر الغلاف	١٪
(ز) الأسعار مرتفعة	٥ر٪

وعلى الرغم من هذه الشكاوى ، فقد لوحظ ان مفتشى المبيعات لا يهتمون ببحثها معتقدين أن شكاوى البقالين مستمرة لا تنقطع ، علاوة على اعتقادهم بأن عملهم الاساسى ليس المرور لمراقبة مندوبى البيع ، وانما فى المكاتب حيث يعاون رجال البيع فى عقد الصفقات الكبيرة مع تجار الجملة .

٩ ـ أثر التغيير المستمر فى أسعار المنتجات :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود شكوى دائمة من جانب مندوبى البيع ومن الموزعين (البقالين) من التغيير المستمر فى الاسعار وما ينتج عنه من عدم استقرار المبيعات ، ولقد جاءت الاجابة على الوجه التالى :

٣٢ر١٪ من الاجابات ترى أن لتغيير السعر أثرا سيئا على المبيعات .

٥٧ر٤٪ من الاجابات ترى عدم وجود أثر لتغيير

السعر على المبيعات .

٥ر١٠٪ من الاجابات لا رأى له .

ومهما يكن من أمر الاجابات ، فمن الضرورى العمل على تحقيق الاستقرار النسبى فى الاسعار أسوة بما هو متبع فى الشركات الاخرى المنافسة .

ثانيا — بحث المستهلكين :

انقسمت الدراسة فى هذا القسم من البحث الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

(أ) مقارنة بين الشركة محل الدراسة والشركات المنافسة مع تركيز خاص على الشركة المنافسة فى هذا المجال .

(ب) عرض لوجهة نظر المستهلك النهائى فى سوق المعلبات بصفة عامة مع توصيف المستهلك ذاته .

(ج) الاصناف الاضافية التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا .

(أ) المقارنة بين الشركة والشركة المنافسة لها :

(أ) بالنسبة لمجموعة المربى : وتتمثل أهم النتائج فيما يلى :

١ — تزيد نسبة مستهلكى مربى الشركة المنافسة على نسبة مستهلكى مربى الشركة محل الدراسة (٥ر٣١٪ ، ٧ر٤١٪ على التوالى) .

٢ — من أهم أسباب التفضيل ، عنصر الجودة التى تتمتع بها مربى الشركة المنافسة . يلى ذلك وفرة الصنف فى السوق بدرجة أكبر من مثيله مما تنتجه الشركة محل الدراسة (٤٧٪ ، ٢٨٪ على التوالى) اما الجودة فكانت نسبة الاجابات هى ٦٦٪ ، ٥٢٪ على التوالى) .

٣ — تتساوى الشركتان بالنسبة لعوامل العبوة ، السعر والاعلان كأسباب لتفضيل المربى التى تنتجها كل من الشركتين .

٤ — ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لكل من الشركتين .

(ب) بالنسبة لمجموعة الشربات : تتمثل اهم نتائج البحث فيما يأتى :

١ — يأتى فى المقدمة المنتجون الآخرون من حيث الطلب على الشربات ، أما الشركة المنافسة فتحتل المركز الثانى ، بينما تأتى الشركة موضع البحث فى المرتبة الثالثة (٣٢٪ ، ١٣٪ ، ٨ر٦٪ على التوالى) .

٢ — كان معيار التفضيل هو عامل الجودة ، يليه عامل السعر ، أما عامل توافر الصنف فى الاسواق فقد كادت الشركتان تتساويان فيه .

٣ — كشفت الدراسة عن ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لجميع المنتجين (منتجون آخرون ١٠٪ — الشركة المنافسة ٩٪ — الشركة محل الدراسة ٥ر٤٪) .

(هـ) بالنسبة لمجموعة العصير :

١ — تكاد تقتصر المنافسة بالنسبة لهذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة المنافسة (٥ر١٠٪ ، ١٥٪ على التوالى) أما الطلب على عصير المنتجين الآخرين فانه ضعيف جدا (٥ر٤٪) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الاول والشركة محل الدراسة المركز الثانى وان كان الفرق بينهما ليس كبيرا .

٢ — تأتى فى مقدمة أسباب تفضيل عصير الشركة المنافسة على غيرها من الشركات الاخرى ، عوامل الجودة ثم توافر الصنف فى السوق واخيرا جودة العبوة . بينما تتساوى الشركتان فى عنصر السعر كسبب للتفضيل ، كما يتضح — أيضا — ضعف عنصر الاعلان كدافع على الشراء بالنسبة للصنف عند الشركتين .

(د) بالنسبة لمجموعة الخضراوات المحفوظة :

١ — يتسم الطلب على هذه المجموعة بأنه منخفض بالنسبة للمجموعات الاخرى ، كما اتضح

أن المنافسة فى هذه المجموعة محصورة بين الشركة محل الدراسة والشركة الاخرى المنافسة لها .

٢ — تحتل الشركة المنافسة المركز الاول (١٤٪) بينما تحتل الشركة الاخرى المركز الثانى (٥ر٧٪) بالنسبة لهذه المجموعة .

٣ — تمتاز الشركة محل الدراسة عن الشركة الاخرى فى عوامل : الجودة (٧٥٪ مقابل ٦٢٪) توافر السلعة فى السوق (٥٢٪ مقابل ٣٩ ٪) العبرة (١٦٪ مقابل ١٠٪) وعامل السعر (٢٤٪ مقابل ٢١٪) . وان ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع على شراء السلعة من الشركتين .

(هـ) بالنسبة لمجموعة الفواكه المحفوظة :

١ — يتميز الطلب على الفواكه المحفوظة بالانخفاض بالنسبة للطلب على المجموعات الاخرى من المعلبات ، وتكاد تقتصر المنافسة فى هذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة الاخرى المنافسة (٥٪ مقابل ٥ر٨٪) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الاول والشركة الاخرى المركز الثانى .

٢ — على الرغم من أن عنصر الجودة يعتبر من أهم أسباب التفضيل لكل من الشركتين . الا أن الشركة المنافسة تمتاز فيه عن الشركة الاخرى (٨٩٪ مقابل ٧٢٪) كما تمتاز تلك الشركة — أيضا — عن الشركة الاخرى فى مجال السعر ، وان كان اثره ضعيفا بالنسبة لكل من الشركتين (١٧ ٪ ، ٥٪ على التوالى) .

٣ — تمتاز الشركة عن الشركة المنافسة فى عنصر توفير السلعة فى السوق (٥٠ ، ٤١٪ على التوالى) وفى عنصر العبوة (١٦٪ ، ٦٨٪ على التوالى . أما الاعلان فقد أثبتت النتائج ضعف أثره كدافع للشراء من الشركتين .

(و) بالنسبة لمجموعة الصلصة :

١ — تنحصر المنافسة فى هذه المجموعة بين الشركة محل البحث والشركة المنافسة لها . وان الشركة المنافسة هى التى تحتل المركز الاول بينما تحتل الشركة المركز الثانى (٤٠٪ ، ١٨٪ على التوالى) .

٢ — لم يظهر المستهلكون سببا قويا لتفضيل صلصة أى من الشركتين عدا عنصر الجودة الذى تتساوى فيه الشركتان (٦٠٪ ٦٠٪) أما عن السعر كعنصر من عناصر التفضيل فقد زادت نسبة الاجابات لصالح الشركة المنافسة عنها للشركة الاخرى (٤٠٪ مقابل ١٨٪ على التوالى) كما تميزت الشركة المنافسة على الشركة الاخرى فيما يتعلق بعامل توفير السلعة فى السوق (٤٠٪ ، ٣٧٪ على التوالى) أما الاعلان فلا أثر له فى دفع المستهلكين على الشراء من الشركتين .

٣ — كشفت الدراسة عن وجود استياء عام من عبوات الصلصة ومن ثم لم يظهر عنصر العبوة كسبب قوى للطلب على الصلصة من انتاج الشركتين .

(ز) بالنسبة لمجموعة الاسماك المحفوظة :

١ — لم تظهر الشركة المنافسة كمنافس قوى للشركة محل البحث فى الاسماك المحفوظة ، وانما انحصرت المنافسة بين الشركة وبين المنتجين الآخرين الذين يتمثلون أساسا فى الاسماك المستوردة ، ولذلك تحتل تلك الاسماك المركز الاول بينما تحتل شركتنا المركز الثانى (المنتجون الآخرون ١٨٪ — الشركة المنافسة ٢٪ — الشركة محل الدراسة ٨٪) .

٢ — تمثلت عوامل امتياز الاسماك المستوردة عن أسماك شركتنا فى عنصرى الجودة (٦٦٪ ، ٣٣٪ على التوالى) والعبوة (٢٩ ٪ ، بدون اجابة) .

٣ — امتازت شركتنا عن الاسماك المستوردة فى عنصرى انخفاض السعر (٢٥٪ ١٤٪ على التوالى) وتوافر السلعة فى السوق (٥ر٣٪ ، ٥٥٪ ٪ على التوالى .

٤ ــ لا أثر للاعلان فى تنشيط مبيعات أى من المنتجين فى هذا المجال .

٢ ــ توصيف مستهلك المعلبات :

تلخص أهم نتائج البحث فى هذا الصدد فيمايلى:

(أ) من حيث عمل الزوجة : اتضح أنه لا توجد علاقة بين نزول الزوجة الىميدان العمل، وبين الطلب على المعلبات ، وذلك خلافا للاعتقاد السائد من أنه كلما ازداد نزول الزوجة الى ميدان العمل ازداد الطلب على المعلبات (الزوجات العاملات ٥ر١٧٪ والزوجات غير العاملات ٦١٪ فى المناطق الثلاث) .

(ب) من حيث دخل الاسرة :

كشفت نتائج الدراسة عما يلى :

(أ) وجود علاقة طردية واضحة بين مستوى الدخل واستهلاك المعلبات .

(ب) أن أصحاب الدخول المنخفضة جدا لا يستهلكون المعلبات . (أقل من ١٠ جنيهات) .

(ج) أن فئة الدخل فوق المتوسط والمرتفعة تضم معظم مستهلكى المعلبات (ما بين ٣٠ ــ ٥٠ جنيها و ٥٠ جنيها فأكثر) .

(د) من حيث عدد أفراد الاسرة :

وقد اتضح من نتائج الدراسة ، أن الاسركبيرة العدد نسبيا هى أقل الأسر اقبالا على استهلاك المعلبات . اما الاسر صغيرة العدد نسبيا فانها تلى الفئة السابقة ، بينما تحتل الاسر متوسطة العدد مركزالصدارة بينالاسرالمستهلكةللمعلبات. (يتراوح عدد أفراد الاسرة متوسطة العدد بين ٤ ، ٦ أفراد) .

٣ ــ وجهة نظر المستهلك النهائى فى المعلبات المحلية بصفة عامة :

(أ) رأى المستهلكين فى جودة المعلبات :

١ ــ ترى النسبة الغالبة أن الجودة عادية أو متوسطة (٥ر٥٧٪) بينما ترى نسبة أخرى (٢٧٪) أن مستوى الجودة ممتاز . ويرىآخرون أنها سيئة (٥ر٤٪) .

٢ ــ لا يبدو أن هناك استياء من جانب المستهلكين لمستوى الجودة وان كان ذلك لا يعنى رضاءهم التام عنها فهم يطلبون مستوى أفضل من المستوى الحالى .

(ب) رأى المستهلكين فى الاسعار :

١ ــ يرى اغلبية المستهلكين ان الاسعار مقبولة بصفة عامة (٥٤ ٪) .

٢ ــ يرى البعض الاخر أن الاسعار مرتفعة (٣٦ ٪) .

٣ ــ لا يرى المستهلكون اطلاقا أن الاسعار الحالية للمعلبات المحلية منخفضة .

٤ ــ يرغب معظم المستهلكين فى أن تكون أسعار المعلبات المحلية قريبة من أسعار الاصناف الطازجة المماثلة .

(ج) راى المستهلكين فى الاحجام الحالية للمعلبات:

١ ــ يرى معظم المستهلكين أن الاحجامالحالية مناسبة بصفة عامة (٨١٪) .

٢ ــ ترى نسبة قليلة من المستهلكين أن الاحجام الحالية غير مناسبة (٥ر١٢٪) .

(د) رأى المستهلكين فى المحتوى المستخدم حاليا فى تعبئة المعلبات :

١ ــ يبدو أن المستهلكين راضون بصفة عامة عن المحتوى المستخدم حاليا فى تعبئة المعلبات (٦٩ ٪) .

٢ ــ ترى نسبة أخرى من المستهلكين (٢٧٪) أن المحتوى سىء نظرا لتكون الصدأ على الجدر الداخلى للمحتوى مع طول فترة التخزين ، أو لتساقط مادة الطلاء الداخلى للمحتوى على المادة المحفوظة وخاصة فى حالة العصير . وان كانوا يرون أن علاج ذلك ممكن باستخدام العبوات الزجاجية أو البلاستيك المقوى .

(هـ) رأى المستهلكين فى مدى تــوافر بيانــات الاستعمال :

١ ــ ترى النسبة الغالبة أن البيانــات التى ترشد الى الاستعمال كافية ، خصوصا وأن طبيعة استعمال معظم أصناف المعلبــات معروفة لدى معظم المستلهكين . (٦٢ ٪) .

٢ ــ ترى نسبة أخــرى (١٢٪) أن تلك البيانات غير كافية للارشاد .

(و) رأى المستهلكين فى درجة كفاية الاعلان عن المعلبــات :

كشفت نتائج الدراسة فى هذا المجال عن أن نسبة معقولة من المبحوثين ترى ان الاعلان عن المعلبات كاف (٥١٪) الا أن ذلك لا يبدو معبرا عن الحقيقة للاسباب التالية :

١ ــ كون هذه النسبة مستخرجة من عينــة تستهلك المعلبات فعلا وعلى دراية بمجموعاتها وأصنافها المختلفة ، وبالتالى فلا تظهر درجــة أهمية الاعلان بالنسبة لها .

٢ ــ اذا ربطنا بين هذه النسب وبين ماسبق ذكره عن عدم وضوح أثر الاعلان كدافع للشراء فاننا نستطيع تأكيد عدم كفاية الاعلان فعلا ، وذلك علاوة على ما نشهده فعلا من ضعف أو انعــدام الاعلان عن المعلبات بالمقارنة بالاعلان عن السلع الاخرى .

(ز) رأى المستهلكين فى مدى توافر المعلبــات فى السوق :

وقد أوضحت الدراسة فى هذا الصدد أنــه لا توجد شكوى واضحة أو ملحة من النقص فى المعلبات فى السوق (٨١ ٪) . وان كان ذلك لا ينفى القول لدى نسبة أخرى بحدوث عجز فى مواسم معينة (٥ر١٢٪) .

٤ ــ الاصناف الاضافية التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا :

(أ) وأظهرت الدراسة أن المستهلكين يرغبون فى اضافة أصناف جديدة الى الاصناف الحالية من المعلبات المحلية ، وهذا يعنى وجود فرصة أمام الشركات المنتجة للمعلبات المحلية لتطوير انتاجها ، من حيث توسيع التشكيلة الحــالية للمنتجات . بل واضافة أصناف أخرى جديدة الى مجموعاتها السلعية الحالية .

أما الاصــناف التى يرغب المســتهلكون فى اضافتهما فهى على النحو التالى :

(أ) البلوبيف : بنسبة اجابة قدرها ٢٨ ٪ .

(ب) اللانشــون : بنسبة اجابة قدرها ١٥ ٪

(جـ) التــونة : بنسبة اجابة قدرها ٥ر٦٪ .

(د) لحوم محفوظة: بنسبة اجابة قدرها ٤ ٪ .

(هـ) الرنجة : بنسبة اجابة قدرهــا ٧ر١٪

(و) الفــراخ : بنسبة اجابة قدرها ٢ر١٪ .

٢ ــ كما أظهرت الدراسة من جانب آخر ، أن هناك نسبة من المستهلكين لا ترغب فى اضافة أصناف أخرى جديدة (٦ر٤٣ ٪) .

٣ ــ جاءت منطقة شبرا فى مقدمة المناطق الثلاث ، من حيث طلب اضافة أصناف جديدة ، تليها منطقة مصر الجديدة فالزمالك وقصر النيل .

ثالثا ــ التوصيات :

كشفت الدراسة الميدانية السابقة عن عديد من المشكلات التى تستوجب علاجا يقضى عليها، ومن ثم أسفرت النتائج عن مجموعة من التوصيات نعرضها على النحو التالى :

١ ــ القيام بالابحاث المعملية التى تهدف الى تحسين الجودة ، حيث يفضــل المســتهلكون الاصناف المماثلة للشركة المنافسة ، نظرا لارتفاع جودتها ، وبصفة خاصة فى المجموعات الســلعية التاليــة :

(أ) المــربى .

(ب) الشربات .

(جـ) العصــير .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة (بالمقارنة بالاصناف المستوردة) .

٢ ـ توفير الاصناف المختلفة من المعلبات فى السوق وجعلها دائما فى متناول يد المستهلك ، حيث اتضح أن هناك تفضيلا للاصناف المماثلة للشركة المنافسة عن مثيلتها من انتاج الشركة محل دراستنا ، بسبب توافر الاولى فى السوق، وبصفة خاصة فى مجموعات السلع التالية :

(أ) المربى .

(ب) العصير .

(جـ) الصلصة .

٣ ـ تحسين (محتوى) المعلبات الحالية للشركة ، سواء من حيث المظهر الخارجى له بما يجعله أكثر جاذبية للمستهلك ، أو من حيث الطلاء الداخلى بما يحول دون الصدأ الذى يعتريه مع طول فترة التخزين ، وخصوصا عند تعبئة الاصناف التالية :

(أ) العصير .

(ب) الخضراوات المحفوظة .

(جـ) الصلصة .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة ..

٤ ـ دراسة مدى امكانية تخفيض السعر بالنسبة للشربات والفواكه المحفوظة ، حيث اسفرت الدراسة عن أن هناك تفضيلا للاصناف المماثلة للشركة المنافسة من جانب المستهلك بسبب عامل السعر .

٥ ـ الاهتمام بالاعلان عن منتجات الشركة على اختلاف مجموعاتها ، حيث اتضح أن هذا الجانب لا يحظى بأى اهتمام من جانب الشركة، وذلك بالنسبة للمجموعات السلعية المختلفة .

٦ ـ دراسة امكانية استخدام العبوات الزجاجية أو من البلاستيك المقوى بالنسبة لكل من المربى والعصير بصفة خاصة ، نظرا لشكوى المستهلكين من صدأ الجدار الداخلى للمعلبات، وخصوصا أنه يمكن تكرار استخدام العبوات المقترحة .

٧ ـ وضع تاريخ تعبئة كل صنف على الغلاف الخارجى للعبوة لكى يطمئن المستهلك الى أن الصنف لم يخزن لمدة طويلة يصيبه تلف خلالها ، وخصوصا ان الشركة لا تعانى من وجود مخزون سلعى لديها .

٨ ـ العمل على توفير مفتاح مع الاصناف المعبأة فى عبوات من الصفيح كخدمة اضافية للمستهلك ، حيث يشكو بعض المستهلكين من صعوبة فتح مثل هذه العبوات .

٩ ـ دراسة امكانية اضافة الاصناف التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا ، مثل البلوبيف واللانشون ، التونة ، اللحوم ، والفراخ ، ويمكن للشركة أن تكون هى وحدها المنتجة لهذه الاصناف فى السوق المحلى ، على ان يصاحبها الاعلان الكافى لتعريف المستهلك النهائى بها .

التدريب والتنمية .. نظرة اجتماعية إدارية

التدريب أحد العناصر الرئيسية فى أى نظام حديث للادارة العامة ، اذ يرتبط أوثق الارتباط بادارة التنمية كما يعبر عن مظهر اعداد وتاهيل العنصر البشرى للقيام بدور أكثر فعالية فى تحقيق أهداف الجهـــاز الادارى الاقتصادية والاجتماعية .

ويبدو أن أغلب الباحثين الذين تنـاولوا التدريب بالدراسة تأثروا بمفهوم معين للعملية التدريبية ، منقول أصلا من دراسات ادارة الاعمال ، حيث يهتم التدريب فى مجالهـــا بتحسين مستوى أداء الفرد فى المنظمة ، وبهذا تغلب النظرة الجزئية على تحليل مشكلات التدريب ، وهذه النظرة بطبيعتها لا تؤدى الى كثير من التقدم فى فهم المشكلات ومعالجة مختلف جوانب التدريب ، واستخلاص أسس عمليـــة واجرائية تجعل منه مفهوما ملائما لمتطلبات ادارة التنمية الشاملة .

وفى الدول النامية بوجه خاص يتطلب الامر وضع التـدريب فى اطار بيئتـــه الاجتماعيـــة والادارية حتى يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة . من هذه الزاوية يحدثنا الكاتب مشـيرا الى القيم التى تحكم المجتمع والتى ترتبط ارتباطا عضويا بعمليات التنمية وفى مقدمتها التدريب. كما يتحدث عن ضرورة تقويم العملية التدريبية.

سليمان دميـر

معيد بمعهد الادارة العامة . سبق أن نشرنا له مقالات تحت عنوان «ادارة التنمية ومشكلات الواقع الادارى » نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٠ العدد الثالث .

فلسفة اجتماعية للتدريب :

« ان نوع التدريب الادارى لابد وأن يتلاءم مع التركيب البيئى الاجتماعى والاقتصادى والسياسى (١) ». وهنا نفرق بين ثلاثة أنواع من المجتمعات ، وبالتالى ثلاثة أنواع من التدريب الادارى . الأول هو الذى ساد المجتمعات التقليدية ذات الحضارة الزراعية ، حيث كانت المشكلة الأولى هى حفظ الوحدة والنظام ، ومن ثم كان التدريب يحتوى على قيم أخلاقية وفلسفية تؤكد عملية صنع القرار حيث لم يكن الادارى مسئولا عن تنفيذ سياسة معينة ، بل عن صنع هذه السياسة . اما المجتمعات المتقدمة فهى تتميز الى حد كبير بالفصل بين الادارة والســياسة بمعنى معين ، وأن هناك تقسيم عمل واضحا وحدودا فاصلة بين الجهاز الادارى والجهاز السياسى ، ومن ثم فان نوع التدريب فى هذه المجتمعات لابد وأن يكون قائما على مجموعة القيم الخاصة بتنفيذ السياسة ، اى أنها تقوم على اعطاء معلومات وتنمية المهارات الخاصة بعملية تنفيذ سياسة معينة . والمجتمعات الانتقالية او الاخذة فى النمو تتميز بأنها تختلف عن كل من هذين النوعين ، فمن ناحية فان عملية صنع السياسة فى هذه المجتمعات ليست منفصلة انفصالا تاما عن عملية تنفيذ السياسة ، وبهذا فان الادارى خاصة فى المستويات العليا انما يقوم بدور فى وضع السياسة عن طريق تقديمه المعلومات التى ينبنى على أساسها القرار .

---

(1) Fred W. Riggs, **Administration in Developing Countries.** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1964), pp. 346 - 49.

(2) Fred W. Riggs, op. cit., p. 243.

وأيضا عن طريق وضعه للتوصيات والاقتراحات عما يجب أن تكون عليه السياسة التى سيتم تنفيذها .

ولما كانت الأجهزة الادارية فى الدول النامية تحوى رصيد تلك المجتمعات من المتعلمين والمثقفين ، لذا فانها تلعب دورا ملموسا فى صنع السياسة . وربما كانت العلاقة بين رجل الادارة خاصة فى المستويات العليا وعملية تنفيذ السياسة أكثر تعقيدا فى المجتمعات النامية عنها فى المجتمعات المتقدمة . فاذا لاحظنا أن المجتمعات النامية تمر بتحول اجتماعى واقتصادى وسياسى ،وأن البيروقراطية بمعناها الاجتماعى (أى جماعة أو مؤسسة ذات مصالح) تستأثر بوزن سياسى كبير ، فانه يمكن القول بأنه حتى ان لم تتدخل البيروقراطية فى صنع السياسة فى مرحلة الاعداد ، فانها تقوم بدور رئيسى — فى مرحلة التنفيذ فى اعطاء السياسة المرسومة الصبغة الخاصة التى ترضى عنها الأجهزة البيروقراطية (١) .

فى مثل هذا الاطار الاجتماعى لعملية التدريب يجدر أن نلاحظ أن نوع التدريب الذى يلائم المجتمعات النامية وينجح فيها لابد وان يتصف بصفات تتكيف مع البيئة الاجتماعية ، فاذا كان التدريب فى البيئات التقليدية يقوم على اعطاء القيم الاخلاقية المؤكدة لعملية صنع السياسة وفى المجتمعات الصناعية المتقدمة يقوم التدريب على تأكيد القيم المناسبة لتنفيذ السياسة ، أى المهارات والمعلومات الفنية ، فان التدريب فى المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ فى الاعتبار جانبين : أولهما ، أن الجهاز الادارى لا يجد أمامه فى كثير من الاحيان سياسات واضحة ينفذها (٢) ، ومن ثم فان له دورا فى صنع السياسة . وثانيهما : أن الجهاز الادارى يحتاج الى تأهيله لعملية التنفيذ عن طريق اعطاء المعلومات الفنية وتنمية المهارات الخاصة بصنع القرار . اذن فالتدريب فى المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ فى اعتباره هذين العاملين الهامين ، لأن كليهما يؤثر على مضمونه وطبيعته والدور المطلوب منه تأديته .

التدريب والبيئة الاجتماعية — الادارية :

يمكن أن تتضح لنا عدة نقاط جديرة بالملاحظة فيما يتعلق بوضع التدريب فى اطار بيئته الاجتماعية الادارية فى الدول النامية .

أولا : أنه ليس من السليم أن تعد نماذج للتدريب على انماط غربية أو منقولة ، وفى هذا المجال نلاحظ أن ماكتب عن التدريب على المستوى الفكرى لم يقدم بعد نظرية متكاملة للعملية التدريبية فى البلاد النامية . واذا كان من الملحوظ أن عملية التدريب قد أصبحت موضع اهتمام كبير ، الا أنها لم تتقدم كثيرا فى اتجاه بلورة أهداف وتنظيمات وأساليب موائمة بصفة خاصة للبلاد النامية ، ويعنى هذا ان عملية النقل من تجارب أخرى ليست هى الحل الأمثل .

ثانيا : أن هناك ارتباطا بين فلسفة التدريب فى الدول النامية وبين نوع الجهاز الادارى ، القائم ونوع التحولات التى لابد أن تجرى على هذا الجهاز لكى يؤدى دورا أفضل فى مرحلة التنمية . وبمعنى أدق فانه لكى يتقبل التدريب فى البيئة الاجتماعية فلابد وأن يتصف بعدة خصائص تتلاءم وهذه البيئة . على أن التدريب الناجح هو الذى يتضمن فى ثناياه عناصر تحويل هذه البيئة الى بيئة أكثر تلاؤما مع أهداف التنمية بالذات ، من حيث التأهيل الاجتماعى والنفسى بالاضافة الى التأهيل الفنى .

ثالثا : أننا فى مجال صياغة نظرية للتدريب فى الدول النامية نستطيع أن نضع عدة مبادىء أولية يمكن استنتاجها من استعراض طبيعة

---

(١) تعد هذه المشكلة ذات طابع حاد فى المجتمعات التى تأخذ بالاشتراكية ، حيث قد يترتب على سوء تنفيذ الجهاز الادارى للقوانين والسياسات الاشتراكية الاضرار بمضمون هذه السياسات .

عملية ادارة التنمية ، بمعنى تأهيل الجهاز الادارى لاستيعاب التغيير ، وطبيعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تشكل فى مجموعها عملية التنمية القومية الشاملة (١).

فالتدريب لابد أن يشمل جانبين رئيسيين :

١ — مراعاة درجة التطور الاجتماعى والسياسى للجهاز الادارى .

٢ — الاعداد للتغيير .

فالجهاز الادارى فى المجتمعات النامية ، بجانب كونه مسئولا عن تنفيذ السياسة ، فانه مؤسسة سياسية ذات قيم معينة ، ومن ثم فهو فى كثير من الاحيان يرتاد مجال صنع السياسة ولا يقتصر على تنفيذها . هذا الدور وطبيعته لابد وأن يشكل جانبا أساسيا فى صياغة نظرية للتدريب فى الدول النامية ، فيجب على التدريب فى هذه الحالة أنيستجيب للطبيعة الخاصة للجهاز الادارى فى الدولة ، فتحتوى برامج التدريب على غرس القيم الاخلاقية والسياسية التى تخلق اتجاها لدى الادارة لكى تكون أكثر حساسية للمشكلات التى تقابل الجمهور . فاذا كانت الادارة تقوم احيانا بدور صنع السياسة ، فان من مصلحة عملية التنمية أن يؤهل الادارى لتقبل اراء الجماهير ، وأن يسعى للتعرف عليها ، وأن يدرب على كيفية تلمس مشكلاتها حتى يستجيب الجهاز الادارى فى مشاركته الايجابية فى صنع السياسة لهذه المشكلات ، ومن ثم تصبح مشاركة الجهاز الادارى فى رسم السياسة العامة أكثر استجابة للصالح العام ، لأنها ستأخذ فى الاعتبار طبيعة المشكلات التى تواجه الجماهير .

من الناحية الثانية نجد أن مشكلات التنمية هى مشكلات التغيير والاستجابة له وتأهيل الادارة لاستيعابه واثرائه . وهكذا لابد وأن تنعكس هذه الخاصية على واقع الجهاز الادارى من خلال التدريب . بمعنى أن التدريب لابد وأن يتضمن عناصر ما يجب أن يكون ، وهنا تظهر اهمية الاساليب الحديثة التى توصلت اليها العلوم السلوكية فى مجال تشجيع الابتكار وتنمية وتقوية الاتجاهات الفردية الخلاقة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات . ومعنى هذا أن البرامج التدريبية فى مجال الادارة فى الدول النامية لابد وأن تصاغ وتعد بمشاركة متخصصين فى شتى فروع العلوم الاجتماعية ، وبالذات العلوم السلوكية ، حتى يمكن مراعاة مشكلات التكيف والخلق والابتكار والتطور وتنمية الشخصية الفردية ، وحتى يمكن أيضا أن تجيب العملية التدريبية على بعض المشكلات الخاصة باحتمال الانفصال الذى قد يحدث بين المجموعات التى تتلقى التدريب الذى يقوم على ما انتهت اليه العلوم الحديثة فى مجال تغيير السلوك الانسانى ، والاهتمام بتأهيله لاستيعاب التغيير، وبين المجموعات التى لم تتلق اى تدريب والتى يمكن أن تنظر للذين تلقوا التدريب على انهم عناصر خارجة عى البيئة .

واذا حدث أن لفظت البيئة الادارية المتدرب الذى يدخل اليها حاملا مجموعة من المبادىء والاساليب الجديدة التى تواجه بعداء من العقليات التقليدية ، فان هذا المتدرب اما أن ينغلق انغلاقا كاملا على نفسه ويبتعد عن المشكلات التى يواجهها ، واما أن يحاول تنفيذ أفكاره وأساليبه بطريقة عنيفة قد تحدث اضطرابا فى سير العمل بدلا من أن تطوره .

رجل الادارة كعامل للتغيير :

يثير هذا العرض لطبيعة العملية التدريبية فى اطار الدولة النامية سؤالا عن مفهوم « عامل التغيير » Change Agent ، أى الشخص الاقدر

---

(١) ان هذه المحاولة تستحق الاهتمام ، وان كانت لمتلق جهودا حقيقية بعد ، كما يقرر ريجز ، على أنه لم يعط هذه الناحية الاهتمام النظرى الكافى كما يبدو من كتابه عنالادارة فى الدول النامية .

على تنفيذ مجموعة الأسس والمبادىء التى تلقاها فى التدريب . هل هو القائد الادارى فى المناصب العليا ؟ أم هو رجل الادارة الوسطى المنفذ ؟ أم هو الشخص الذى يؤدى عملا اشرافيا فى المستويات الاشرافية الأولى ؟ لا شك أن كل مستوى من المستويات الثلاثة يتميز بخصائص معينة ، فالادارة العليا فى الدول النامية تتميز بعظم الدور الذى تقوم به وخطورته على تحديد مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحياة السياسية للمجتمع . ولكن فى نفس الوقت فان هذه الفئة هى أقل قابلية لاستيعاب التغييرات السلوكية التى يمكن أن تؤهلها لعمليات تلقى التغيير وقبوله . وفى اعداد البرامج التدريبية لهذه الفئة فلابد أن تتضمن ما سبق أن أوضحناه من ضرورةبلورة قيم الاستجابة والحساسية نحو المشكلات الجماهيرية ، وفى نفس الوقت فان برامج التدريب على التغيير قد تكون مفيدة ولكن ليس بدرجة مؤثرة نظرا لان عامل السن يتدخل فى تحديد مدى ما يمكن احداثه من تغيير أساسى على السلوك الفردى فى مراحل العمر المتقدمة .

أما الذين يزاولون عملا اشرافيا فى المراحل الاولية فانهم يتميزون بصغر السن ومن ثم فان تأهيلهم النفسى والاجتماعى للتكيف مع التغيير يحتمل أن يجعل نجاحهم أكبر منه فى حالة الادارة العليا ، كما أن عملية التكيف مع التغيير لدى هذه الفئة أكبر ، ومن ثم فان احتمالات نجاح هذا النوع من التدريب تكون أكبر . كما أن القيادات الشابة فى الدول النامية تتاح لها الفرصة فى تولى مهام ادارية عليا فى زمن أقل بحكم عامل الندرة النسبية ، ويتضح هذا بصفة رئيسية فى الدول الافريقية حديثة الاستقلال وكثير من الدول العربية فى آسيا .

أما فئة الادارة الوسطى فان طبيعة التكيف النفسى والاجتماعى والاعداد النفسى لها يجعلها فى مستوى متوسط من حيث قابليتها للتأثر ببرامج تغيير السلوك الانسانى . لهذا فان البرامج التدريبية لهذه الفئة لابد وأن تهتم بقدر متساو بالجانب الفنى فى كيفية أداء الاعمال والجانب النفسى الذى ينمى خصائص الابتكار والخلق والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات (أى القدرات الادارية) . ومما يبرر هذا الاستنتاج أن طبيعة عمل هذه الفئة يتطلب توافر مهارات ادارية ومهارات فنية بنسبه متساوية حتى تحقق أداء المطلوب منها ، وذلك على عكس الحال فى الفئات الادارية العليا حيث تزيد الحاجة الى توافر المهارات الادارية .

وهكذا فان طبيعة الدور الاجتماعى والاعداد النفسى لكل مستوى من المستويات الثلاثة لابد وأن ينعكس على البرامج التدريبية التى تعد لكل منها حتى يمكن الوصول الى النتائج المرغوبة والتى تدعم من دور التدريب فى ادراة التنمية .

الخطة التدريبية وتحديد الاحتياجات

تبدأ العملية التدريبية بوضع الخطة التدريبية، وتنتهى بتقويم التدريب . والخطة التدريبية لابد ان تأخذ فى اعتبارها تحديد احتياجات التدريب على مستوى جهاز الادارة العامة . وعلى مستوى المنظمات المختلفة فى الهيكل الادارى ، وسنتناول الخطة التدريبية من نظرة شاملة على مستوى جهاز الادارة العامة حيث تهدف هذه الخطة الى اعداد الموظف للقيام بدوره مع الاخذ فى الاعتبار التوقعات المستقبلة لهذا الدور من ناحيتى : تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية التى يمارس فيها الادارى نشاطه لتحقيق أهداف المنظمة ، ثم المتطلبات الفنية الجديدة التى ترد على العمل الذى يؤديه وبخاصة فى اطار التطورات التكنولوجية واستخدام الأساليب الفنية المتقدمة .

وعلى هذا فان خطة التدريب لابد وأن تترجم هذين الهدفين الواضحين الى أهداف اجرائية Operational ثم الى اجراءات عملية . فيلاحظ مثلا أن العمل فى أى مستوى من المستويات الادارية يكون فى الغالب أقل كفاءة من المتوقع، أو المفروض ، بحيث أن من أهم أهداف الخطة

التدريبية رفع مستوى الاداء الحالى للموظف ، ليقابل ماهو متوقع منه . على أن هذا الادارى لن يستمر فى أداء نفس العمل لمدة غير محدودة من الزمن ، ومن ثم فان من أهداف التدريب الذى يتلقاه أن يعده للمستوى الأعلى فى السلم الوظيفى . ويمكن ان ننظر الى الخطة التدريبية من زاويتين رئيسيتين : أولاهما الوظيفة الادارية وثانيتهما الموظف القائم بالعمل ، فمن الزاوية الاولى نلاحظ فرقا بين نوعين من الوظائف فى جهاز الادارة العامة : وظائف ذات طبيعة اشرافية أو ادارية بصفة رئيسية ، ووظائف ذات طبيعة فنية بصفة أساسية . ورغم أن اتساع دور الجهاز الادارى فى المجال الاقتصادى والاجتماعى قد جعل معظم الوظائف الادارية ذات طبيعة فنية واضحة ، مثال ذلك تنفيذ برامج التنمية فى مجال الزراعة ، واستصلاح الأراضى ، وتنمية البيئة ، وفى ميدان الصناعة فى مجالاتها المختلفة ، الا أنه مازالت هناك وظائف فى الجهاز الادارى خاصة على مستوى ديوان الوزارة بادارته المركزية المختلفة يعد العمل فيها أساسا ذا طبيعة ادارية (تخطيط — تنظيم — توجيه — متابعة) وهذا يجعل الخطة التدريبية تختلف من حيث أهدافها بلاختلاف المجال الوظيفى الذى تخدمه ، اى باختلاف الحاجات التدريبية للجهاز الادارى ويعد هذا شرطا أوليا لنجاح أى نشاط تدريبى ، ولهذا فان تحديد الحاجات التدريبية كأساس لتعليم البرامج التدريبية يعد أحد أساسيات العملية التدريبية الناجحة (١) .

والحاجات التدريبية للجهاز الادارى اذا نظرنا اليها من الزاوية الثانية ، وهى الموظف القائم بالعمل ، سنجد انها تنصرف أولا الى الحاجة الى تدريب العاملين الجدد . فمن الواضح أن المتخرج الحديث ليس مؤهلا تأهيلا كاملا للقيام بدور ايجابى فى مهام وظيفة معينة . لان الاعداد التعليمى لا يشمل بالضرورة التأهيل لتأدية وظيفة ادارية . وحتى بالنسبة للوظائف المهنية ذات الجانب الادارى (مثل الطبيب المسئول عن وحدة طبية فى الريف والمهندس المسئول عن قسم فنى فى مصنعه) ، فان الاعداد الجامعى لا يغنى عن التدريب الادارى لمثل هذه الوظائف. لذلك تشتد الحاجة الى التدريب بالنسبة للعاملين الجدد فى بعض الوظائف التخصصية مثل برامج التعاون الريفى وتنمية البيئة .

ويرجع السبب فى ضرورة تدريب العاملين الجدد الى أن :

١ — الجامعات لم تحدد فى معظم الدول النامية موقفها من مشكلة تدريب الموظفين العموميين . وبمعنى أوضح فان هناك انفصالا ما بين الجامعة وبين الاحتياجات الوظيفية للجهاز الادارى . فالتعليم الجامعى فى الكليات النظرية ما هو الا اعداد ثقافى عام غير موجه أو كاف لتأهيل الفرد لوظيفة معينة (١) .

٢ — الجهاز الادارى للدولة غدا على درجة كبيرة من التخصص ، ولذا فان من غير الممكن أن توفر الجامعات المتطلبات الفنية لكل وظيفة حتى لو أرادت ذلك ، وهنا يظهر الفرق بين التعليم الجامعى الذى يتطور ببطء نسبيا وبين الاحتياجات الفنية للوظائف الفعلية والتى تتطور بسرعة أكبر من مناهج التعليم الجامعى التى تخضع للعديد من الاعتبارات الثقافية والحضارية والتقاليد الفكرية .

---

(1) M. Gene Newport, «A Review of Training Fundamentals». **Training and Development Journal.** October 1968, p. 19.

(١) د. حمدى أمين عبد الهادى ، **نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة** . القاهرة : دار الفكر العربى ١٩٦٦ ، ص ٣٣٩ .

ومن هنا يتضح أن تدريب العاملين الجدد من أظهر الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهاز الادارى ككل ، وبصفة خاصة فى الدول التى يعتبر التعليم الجامعى فيها مؤهلا لدخول سلك الخدمة الحكومية فى مرحلة وسطى من الهرم الوظيفى (جمهورية مصر العربية) .

وهنا ثانيا الحاجة الى تدريب العاملين الحاليين وذلك بالنظر الى أهمية رفع الكفاءة الفنية للعاملين فى ضوء التطورات التكنولوجية المتعلقة بكيفية انجاز الأعمال الادارية ، وقد يتفوق العاملون الجدد الذين تلقوا تعليما جامعيا ، والتحقوا بالوظائف مباشرة على زملائهم القدامى . ويعزى ذلك فى الغالب الى ان الموظفين القدامى تعودوا على اسلوب معين فى اداء العمل، ومن ثم فان هناك حاجة لانعاش تفكيرهم ، وكسر الحلقة الروتينية التى يسيرون فيها عن طريق اعطائهم برامج تدريبية فى أساليب الادارة الحديثة والفكر الادارى والتنظيم ومشكلات العمل ، ويمكن التوصل الى تحديد الحاجات التدريبية للعاملين الحاليين باستخدام عدة اساليب منها تقويم الاداء ، والمقابلة ، وتقويم التدريب السابق الذى تلقاه هؤلاء العاملون واستطلاع الرأى والاتجاهات .

ويتعلق تدريب العاملين الحاليين فى مرحلة التنمية بالطبيعة التخصصية والفنية للعمل الادارى خاصة فى مجال تنفيذ خطط التنمية فى القطاعات المختلفة . على انه من الواضح أن هذا النوع من التدريب الفنى يجب تمييزه عن التدريب الادارى ، حيث يكون الجانب الفنى على درجة كبيرة من الأهمية والتخصص بحيث لا يمكن اعطاؤه فى معاهد متخصصة فى التدريب الادارى ، وهذا بالطبع لابد وأن ينعكس على أهداف التدريب والتنظيم للتدريب على ادارة التنمية . على أنه مهما تنوعت وتعمقت الطبيعة الفنية لبعض الأعمال فى ادارة التنمية فانه لا يمكن اغفال الجانب الهام فى اعداد القائمين بها والمتعلق بتأهيلهم للتكيف مع التغيير ومواجهة المشكلات التى تثور فى خضم تنفيذ البرامج الانمائية . والحاجة التدريبية هنا تنصرف الى اعداد نفسى وفكرى بتأهيل الادارى لعملية اتخاذ القرارات والابتكار ، والقضاء على الروتين ومواجهة المشكلات فور ظهورها ، وعدم الانتظار أو التهرب من المسئولية مما يؤدى لضياع الموارد والاضرار بخطط التنمية .

تقويم التدريب

لا يمكن أن تتم العملية التدريبية دون أن تقوم نتائجها . فالتقويم جزء أساسى من النشاط التدريبى حتى يمكن معرفة مدى النجاح الذى اصابة التدريب فى تحقيق الهدف منه . على ذلك فان التقويم هو قياس مدى تحقيق الهدف . وفى هذا التصور فان تقويم التدريب لابد وان يثير مشكلات عدة سواء من حيث التصور السليم له أو امكانية اجرائه بما يضمن دقة الوصول الى نتائج يعتد بها . ويمكن بدءا أن نذكر صعوبتين أساسيتين تثيرهما عملية تقويم التدريب .

أولا : الأهداف :

ان أى قياس لنتائج التدريب يجب أن يرتبط بصفة رئيسية بأهداف التدريب . لهذا فان مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية يعد عاملا رئيسا فى أى مشروع للتقويم . ورغم وضوح هذا العامل ، فان التدريب الادارى فى الدول النامية يخضع لظروف وعوامل متعددة ، بما يثير الشك فى مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية . فاذا أخذنا التدريب من منظور ادارة التنمية لوجدنا ان الاهداف الرئيسية لاى برنامج تدريبى على ادارة التنمية أن يتناول أسلوب المتدرب وطريقة تعامله مع الأشخاص والاشياء بأن يزيد من قدرته على حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التى يواجهها تنفيذ أى برنامج للتنمية . مثل هذا النوع من التدريب يهتم بصفة رئيسية بتنمية أسلوب التفكير الابتكارى والذى يعالج المشكلات فى اطار واقعى ، ولكن ليس

معنى ذلك أن يحاول البحث عن حلول لها من خلال اللوائح والانظمة والتقاليد السابقة ، بل عن طريق استخدام التفكير الأصيل والمدعم بالرغبة فى حل المشكلة أو ما يمكن تسميته بالرغبة فى الانجاز .

اذا ما اتفقنا على أن المطلوب ممن يعمل فى ادارة التنمية أن يؤهل بهذه الخصائص ، فان هذا لابد وأن ينعكس على أهداف البرامج التدريبية التى تقوم بها المعاهد والمؤسسات التدريبية العاملة فى هذا المجال . ولكن السؤال الذى يمكن أن يثار — بل ويجب أن يثار — هو الى أى مدى تنعكس الأهداف الانمائية أو الاعداد لادارة التنمية على برامج التدريب الادارى التى نشاهدها فى معاهدنا ومؤسساتنا التدريبية .

ان تقويم التدريب يمكن أن يوجه نظرنا الى الضرورة الهامة لتوجيه برامج التدريب نحو خدمة أهداف ادارة التنمية ، فالتدريب بالمعنى الذى تهتم به ادارة التنمية هو « نشاط منظم لمدة زمنية محددة بهدف تحسين مهارات وأساليب محددة وتطبيقات للعمل أو تغيير اتجاهات وانماط سلوك معينة » (١) وعلى هذا الاساس لابد أن تشمل البرامج التدريبية أهدافا محددة فى مجال تغيير الاتجاهات وانماط السلوك ، ونرى انها فى الدول النامية لابد أن تقوم على تحسين القدرة على حل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات بمعنى السلوك الادارى أى الارتفاع بالمهارة الادارية وتغيير العلاقة بين الاداء والانتاج ، اى ما يترجم بارتفاع الانتاجية .

واذا نظرنا لواقع البرامج التدريبية كما تمارس عندنا ، فاننا سنجد أن معظم هذه البرامج لا يهتم ، ولا يطمح الى احداث تغييرات سلوكية فى المتدرب أو لا يلقى بالا للارتفاع بالقدرات الفردية لحل المشكلات وتنمية القدرات الابتكارية . واذا كان ذلك ينطبق على البرامج التى تقدم فى المعاهد القومية للتدريب ، فان المعاهد الخاصة أو المؤسسات التدريبية الخاصة أكثر ميلا لعدم الاهتمام بالتغييرات الطويلة المدى والتى تتعلق بالخصائص السلوكية واتجاهات المتدربين لانهذه المعاهد والمؤسسات الخاصة تهتم أساسا بالتدريب المباشر التخصصى وذى العائد السريع الذى يتصل باكساب معلومات ومهارات معينة ، حتى يمكن أن تحصل على عدد كبير من الدارسين ، وتكون نتائج عملها التدريبى ملموسة بما يشجع الاقبال عليه من جانب الشركات والمؤسسات ، لذا نرى معظم برامج التدريب لهذه المؤسسات تتجه ناحية شئون الافراد أو البيع والتسويق والاعلان وما اليه .

وعلى ذلك فان القصور فى تحديد البرامج ، أو عدم الانتباه الى ضرورة تغيير سلوك واتجاهات المتدرب من خلال برامج تدريبية طويلة ومدروسة هى عيوب يقابلها أى باحث يهتم بدراسة التدريب الادارى فى جمهورية مصر العربية كمثال للتدريب على ادارة التنمية .

ثانيا : قياس التغيير :

يعتمد التقويم على قياس التغيير الذى أحدثه التدريب فى المتدرب بحيث يمكن احداث علاقة سببية بين التدريب والتغيير الذى أحدثه . كما انه لابد من قياس مدى دوام التغيير . لان التدريب لا يكتفى فقط باحداث آثار وقتية . فان فائدته الاساسية تكمن فى أن التغيير فى الاسلوب والاتجاهات لابد أن يتصف بالعمق والدوام حتى يحقق أهدافه المرجوة .

ولهذا فان قياس التغيير يرتبط بعملية متابعة

(1) Malathi Bolar, Evaluating Management Development Programs in Industry». Training & Development Journal. March 1970, p. 34.

المتدربين ، أى القدرة على التعرف على ما يؤدونه والحكم عليه والتحقق من مدى استفادتهم من البرامج التدريبية التى حضروها.

ولكى يترجم ذلك فى عملية التقويم فلابد من اختيار مجموعتين متشابهتين من الاداريين ، تمثل احداهما المجموعة التجريبية ، اى التى تلقت أو ستتلقى التدريب ، والأخرى المجموعة الضابطة التى لن تتلقى تدريبا . ثم يتم قياس حدوث التغيير من عدمه فى المجموعة التجريبية بعد تدريبها . ويتم قياس التغيير بواسطة المتغيرات المؤشرة لهدف البرنامج ، سواء كان التغيير متعلقا بالسلوك والاتجاهات أو المعلومات والمهارات . ويطبق نفس الاختبار على المجموعة الضابطة التى لم تتلق التدريب ، حتى يمكن تحديد ما اذا كان التغيير يرجع الى عملية التدريب ذاتها أم لا .

ثم تبقى بعد ذلك متابعة ظاهرة دوام التغيير الذى حدث وذلك باستخدام عمليات استقصاء واختبارات على فترات منتظمة ومتباعدة . ولا شك أن قياس التغيير أو استمراره لا يمكن أن يعتمد على مصدر وحيد فقط ، فلا يمكن أن نسأل المتدرب وحده أو رؤساءه أو مرؤوسيه أو أقرانه . بل لابد من سؤال هؤلاء جميعا حتى يمكن أن نتوصل الى صورة متكاملة وحكم سليم أقرب الى الموضوعية .

ورغم ما فى العرض السابق لكيفية قياس التغيير الذى هو أحد الاسس الرئيسية لتقويم العملية التدريبية من صعوبات خاصة بمتابعة المتدربين فى أماكن عملهم ، وما يقتضيه ذلك من وقت ومجهود ومال ، الا أن هناك صعوبات أو بالأحرى قيودا علمية ترد على عملية القياس هذه تتمثل فيما يلى :

أولا : أن يكون هناك تحيز من جانب مصمم الاستمارة التى يجرى على أساسها التقويم ، وذلك بحسب غرض الباحث ، فلا شك أن الاندماج بين عملية تنفيذ التدريب وتقويم التدريب يشكل خطرا مبدئيا من حيث تحيز الاستمارات المصممة لصالح المسئولين عن التدريب . كما أن انفصال عملية تنفيذ التدريب عن عملية تخطيط وتقويم التدريب ليس فى حد ذاته ضمانا كافيا لموضوعية القائمين على التقويم ، فالاغراض الخاصة والشخصية قد توجد وبالذات فى الاحوال التى لا يمكن فيها الفصل التنظيمى بين عمليات متداخلة وظيفيا وهو ما يسود فى مثال تخطيط وتقويم التدريب ، ثم تنفيذ البرامج ، فهذا التداخل الوظيفى والفنى لا يسمح فى الغالب باحداث فصل تنظيمى بين الجهة أو الاشخاص المسئولين عن كلتا العمليتين .

ثانيا : أن يكون هناك تحيز من جانب مصادر المعلومات التى تتمثل فى المتدرب ورؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه . فهناك مبدئيا عامل الزمن، فالمتدرب حين يجيب على استمارة ، فانه يتأثر بالمدة التى مرت . بمعنى أن تختلف اجاباته بحسب المدة التى ابتعد فيها عن التدريب . كما أن هناك عدة عوامل تتعلق بالمتدرب مثل نظرته للعملية التدريبية ، والفوائد التى عادت اليه منها أو يظن انها ستعود اليه ، ثم مركزه فى الخريطة التنظيمية للمنظمة التى يعمل بها . ونفس الشىء يمكن أن يقال عن مصادر المعلومات الاخرى (الرؤساء ، المرؤوسين ، الاقران) من حيث صدق وثبات اجاباتهم .

عناصر تقويم النشاط التدريبى

من الواضح أن الوصول الى نتائج محققة فى موضوع تقويم التدريب الادارى أمر دونه صعوبات علمية واجرائية وضحت من عرضنا لمشكلات التقويم العلمى الذى يقوم على قياس أثر التدريب ، باعتباره العامل الاساسى والوحيد المحدث لهذا الاثر . ورغم ذلك فان تقويم التدريب أمر حيوى وضرورى لأى نشاط تدريبى ، ولا يكفى الاعتذار بصعوبة وضخامة تكاليفه ، حتى يتهرب منه المسئولون عن القيام به . واذا كانت الاجراءات السابق بيانها كشرط

للوصول الى نتائج علمية محققة فى قياس أثر التدريب تعتبر أملا بعيد التحقيق بالنسبة لاى نشاط تدريبى تقوم به معاهد الادارة الحكومية أو المؤسسات التدريبية الخاصة . الا أنه فى اطار الامكانيات المحدودة وضرورة البدء فى عملية جدية لتقويم التدريب يمكن أن نرى أملا فى الاجابة بطريقة مقبولة على الاسئلة التى يثيرها تقويم التدريب . وهذه الاجابة لابد وأن تتضمن معالجة العناصر الثلاثة لأى نشاط تدريبى وهى المتدرب، والمدرب ، والمادة التدريبية . ولا تقتصر فقط على تأثير الاساليب والوسائل التدريبية على المتدرب. فلا شك أن المتدرب هو نتاج لبيئتــه الادارية بالاضافة الى خصائصه الشخصية ومقوماته النفسية ، وبهذا فان التدريب الادارى خاصة فى مرحلة التقويم لا ينفصل عن باقى العوامل المؤثرة على أداء رجل الادارة ويرتبط بها أوثق الارتباط . والمقصود بذلك ان الادارة هى جزء من النظام الاجتماعى ، لذلك فان القيم والمؤثرات الاجتماعية التى تعمــل فى المجتمــع يكون لها تأثيرها على مستوى الاداء الادارى ونوعيته ، فالادارى عضو فى المجتمع يتأثر بقيمه وعاداته . والسلوك الادارى هو أحد مظاهر الســلوك الاجتماعى ولابد أن يعانى السلوك الادارى من كل عوامل التخلف الاجتمــاعى الموجــودة فى المجتمع . وهــذا هو السبب فى ظهــور بعض الاحكام العامة المتشائمة عن دور التدريب فى ادارة التنمية . ذلك فان الارتباط الوثيق بين عملية التغيير الشامل والفلسفات الثورية التى ترى أن تغيير الاوضاع تغييرا شــــاملا هو المدخــل الوحيد للاصلاح ، يخلق احساسا بالتشاؤم لدى أى باحث متوازن يرى فى الادارة جزءا من نظام اجتماعى شامل لا يمكن تغييره بمجرد الارادة أو بين لحظة وأخرى أو فى فترة وجيزة .

وعلى هذا فان تقويم التدريب لابد وأن يتناول المتدربين اى الدارسين ، لنرى هل يتم اختيارهم على أسس سليمة ، وهل هم الاصلح للتدريب، أو على الاقل هــل يتوافر لديهــم الاســتعداد للاستفادةمن البرامج التــــدريبية ، ام ان هناك عوامل أخرى تلعب دورا فى اختيار المتدرب . ويكفى ذكر بعض العوامل التى تضع منذ البداية حدودا على نجاح النشاط التدريبى ، وهى تتمثل فى أن التدريب قد يكون وقتا ضائعا من حياة المتدرب الوظيفية يحصل عليه بعض المشاغبين الذين يستطيعون الحصول على ترشيح جهاتهم لهم . وقد يكون الامر أحيانا مختلفا تماما عن ذلك وان أدى لنفس النتيجة . فقد يكون التــدريب ميزة يحصل عليها المتزلف الذى لا يرجى منه نشاط قيادى أو قدرة حقيقية على اتباع منهج مستقل فى العمل والتغيير .

واذا كانت هذه النماذج للمتدربين تقوم على نظرة فردية فقد يحدث أن تكون بعض البرامج التدريبية بكاملها مجرد اجراء شكلى . مثال ذلك أن تحدد الميزانيات التــدريبية على أســـاس تصميم عدة برامج خلال السنة المالية . ثم يجرى تنفيذ هذه البرامج بطريقة شكلية متكلفة بغض النظر عن الحاجة اليها ، او أن تتضمن الخطة التدريبية تدريب عدد معين من العاملين خــلال سنة الخطة . وبهــذا يتم اختيار هــذه الاعداد وترسل لأى برامج تدريبية .

ان أى خطة لتقويم التدريب لابد وان تأخذ فى اعتبــارها أولا نوعيـــة المتدربين ، وكيفية اختيارهم ، ويجب أن ننظــر الى أن عمليـــة الاختيـــار تتم فى جانبين ، الجهات المرشــحة والمؤسسة التدريبية . واذا ما شــاب عمليــة الاختبار عيوب فى مرحلتها الاولى فيجب ألا نتوقع أن يتم علاجها كلها فى مرحلة قبــول المعـــاهد التدريبية للمرشحين . هذه النظرة تعنى عدم الاقتصار على القاء العبء على القائمين على التــدريب أو الأســاليب التى يســتخدمونها أو قدرتهم على التأثير فى المتــدربين ، اذ أن الخــامة المبــدئية التى ســيعمل المدرب على

معالجتها ، وهى المتدرب ، عنصر اساسى فى تحديد الناتج النهائى للنشاط التدريبى .

والعنصر الثانى فى العملية التدريبية هو المدرب ، أى الشخص المسئول عن نقل المعلومات والمهارات وغرس الاتجاهات فى المتدرب . ولا شك أن المدرب يلعب دورا كبيرا فى تحديد قيمة التدريب . لان التدريب علاقة مباشرة وشخصية بين شخص يقود ومجموعة من الدارسين تتلقى هذا التأثير وتتفاعل معه . هذه العلاقة الشخصية المباشرة توضح الأهمية الكبيرة لدور المدرب ، ولكى نصور هذه المسألة فاننا نجد مثلا أن العلاقة بين المدرب والمتدرب فى مصر تختلف عن العلاقة بين الاستاذ الجامعى والطالب ، وذلك فى مظهرين أساسيين : أولهما: أن العلاقة بين المدرب والمتدرب هى فى أغلب الاحوال علاقة شخصية ومباشرة عكس الحال فى معظم الفصول الجامعية التى تكاد تتلاشى فيها العلاقة الشخصية بين الاستاذ والطالب بسبب تضخم أعداد الطلبة . ثانيهما : ان العلاقة بين الاستاذ والطالب يتخللها كتاب الاستاذ الجامعى — فى أحيان كثيرة — ويكون بذلك وسيلة أساسية للاتصال بين الطالب والاستاذ، وبهذا فان التأثير الذى يحدثه الاستاذ فى الطالب لا يتوقف فقط على العلاقة التى تتم فى الفصول الدراسية ، بل تكون هناك أدوات مساعدة تحدد هذه العلاقة ، أما العلاقة بين المدرب والمتدرب فهى تعتمد بصفة أساسية على أسلوب التأثير الشخصى .

هذا يوضح لنا أهمية المدرب من حيث ضرورة توافر مقومات التأثير الشخصى والاعداد الاكاديمى والعلمى . فالتدريب لا يستند الا بقدر على عملية نقل معلومات . أما الجزء الأهم فيعنى بتطوير قدرة المتدرب على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب خبرة المدرب بواقع العمل الادارى ومشكلاته . ومصادر هذه الخبرة متعددة ، وقد تكون عن طريق العمل فى الاستشارات أو البحوث أو من خلال الاتصالات الطويلة بالمشكلات الادارية .

لابد اذن أن يشمل تقويم النشاط التدريبى تقويم المدربين فى الجوانب المحددة ذات العلاقة بدورهم فى العملية التدريبية ، اى قدرات التأثير الشخصى والتأهيل الاكاديمى والعلمى والخبرة بالمشكلات الادارية .

أما العنصر الثالث ، وهو المادة التدريبية نفسها ، فهى تتوقف على ما يستطيع المدرب أن يقدمه من مصادر ذاتية للمعلومات والتجربة والخبرة ، ثم الاسلوب او الاداة التدريبية التى يستخدمها ، أى أن العنصر الثالث يتعلق بصفة رئيسية بالاسلوب ، وهو يختص أيضا بالامكانيات ، لان الاساليب الحديثة فى التدريب مثل دراسة الحالات والمباريات الادارية وتمثيل الادوار ، واستخدام اساليب سمعية وبصرية ، تتعلق بالامكانيات والموارد ، سواء من حيث الاشخاص المؤهلين لاستخدام مثل هذه الاساليب، أو من حيث توفير الادوات .

ويمكن أن يؤدى تقويم التدريب عندما يتناول هذه المظاهر الثلاثة ، وهى فى امكان أى جهاز مسئول عن عملية التقويم ، الى نتائج عملية تكون بمثابة مؤشرات لاتجاهات التطوير فى تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين والمتدربين .

ان هذا التصور المقترح لعملية تقويم التدريب لا يطمح بالطبع الى الوصول الى قياس موضوعى بدرجة الثقة الكاملة ، ولكنه مدخل يتناسب ومرحلة معينة يستلزمها تقويم النشاط التدريبى ويهدف هذا التصور لعملية تقويم التدريب الى ادخال تحسينات أو تطوير على مختلف الاطراف المشتركة فى العملية التدريبية حتى تستطيع أن تكون أكثر اقترابا من متطلبات النجاح فى التدريب الادارى كعامل مؤثر على ادارة التنمية .

قرارات المخزون من الناحية الإحصائية

تزايد الاهتمام فى السنوات الاخيرة بمراقبة المخزون فى الوحدات الاقتصادية وكذا فى الهيئات الحكومية ، حيث ان المخزون سواء كان مواد أولية أو سلعا تامة الصنع ، انما يمثل رأسمال أو موارد مالية عاطلة من الممكن استخدامها فى اغراض تجارية أو خدمية . ولما كانت هذه الموارد محتجزة لمواجهة متطلبات انتاج فى حالة الوحدات الانتاجية . أو أداء خدمة — فى حالة وحدات الخدمات — . فقد برزت الحاجة الى مناقشة علمية لتحليل الاسس التى يبنى عليها تحديد قيم وكميات المخزون .

وأدى الاهتمام العالمى بهذا الموضوع فى الاحصاء وبحوث العمليات الى ظهور ما يطلق عليه نماذج المخزون (Inventory Model) .

وهى مجموعة من النماذج تتناول كيفية تحديد الكمية المثلى من المخزون وعدد مرات الطلب خلال فترة معينة لسلعة ، أو مواد أولية أو قطع غيار مثلا ، لمواجهة طلبات مستقبلة تتوقعها الوحدة الاقتصادية خلال تلك الفترة ، سواء كان هذا الطلب فى ظل التأكد أو فى حالة عدم التأكد بحجم أو بشكل الطلب . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

المصنع أو الادارة الحكومية التى تقوم بانتاج سلعة أو أداء خدمة معينة للجمهور تجد نفسها مضطرة الى الاحتفاظ بكميات معينة من المواد الاولية لضمان استمرار العمل بدون توقف ، وعلى هذا فلابد من وجود نظام لتخزين هذه المواد واستكمالها عندما تقارب النفاد . لهذا كله أصبحت مراقبة المخزون تكون ركنا هاما من أركان الادارة التى تستحق اهتماما كبيرا حيث ان رقم المخزون (سواء كانت بضاعة تامة الصنع أو مواد أولية أو مواد نصف مصنوعة) يكون الجزء الأكبر من مجموعة الاصول المتداولة أو من اعتمادات الميزانية . كما أن الصعوبات التى تنتج عن نفاد المخزون قد تؤدى فى أغلب الاحيان الى تعثر الانتاج أو الخدمة .

د . حمدى عفيفى

أستاذ مساعد بالمعهد القومى للادارة العليا .
سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها استخدام بحوث العمليات فى برامج النقل — نشر فى عدد ابريل ١٩٧١ — العدد الرابع . المجلد الثالث .

القرارات الرئيسية المتعلقة بالمخزون

عند معالجة مشكلات التخزين نواجه دائما بسؤالين عن عدد الوحدات التى تشترى فى الطلبية الواحدة ، ثم وقت طلبها .

وتجد الادارة نفسها فى معالجة هذين السؤالين بين اتجاهين : الاول هو الميل الى طلب عدد كبير من الوحدات فى كل طلبية حتى يمكن تخفيض تكاليف الشراء الى أقل حد ، والثانى هو الميل الى شراء وحدات قليلة حتى لا تتراكم كميات كبيرة فى المخازن بما يزيد من تكاليف التخزين . ويلاحظ أن المغالاة فى اتباع أحد هذين الاتجاهين يؤدى الى نتائج غير سليمة . والحل الامثل هو اتباع طريق وسط بينهما . ولذا يناقش هذا المقال نقطتين : الاولى كيفية التوصل الى العدد الاقتصادى الامثل ، والثانية متى يجب طلب هذا العدد .

وقبل الدخول فى تفاصيل كيفية تحديد هذا العدد نود ان نوضح طبيعة نفقات المخزون ، حيث ان من أهداف الادارة المخزنية السليمة أن تخفض نفقات التخزين .

وتقسم تكلفة المخزون الى نوعين رئيسيين :

١ ــ تكلفة الطلبية : وهى أساســـا كافة المصروفات اللازمة للحصـــول على المواد حتى تصبح جزءا من مخزون الوحدة الاقتصادية . وتكرر هذه النفقات كلما تكرر الشراء ، وهى تتضمن جميع مصروفات اصـدار أمر الشراء ومتابعته وتسليم البضاعة ، ووضعها بمخازن الشركة . تنتهى هــذه المصروفات بتمام سداد قيمة المشتريات ، وتتكون من بندين رئيسيين هما الاجور والمرتبات ، وكذا النفقات الادارية والمكتبية ، وتهتم الوحدة الاقتصادية بالمصروفات الحدية للطلبية .وللوصول الى هذه التكاليف يجب الحصول على تقيرات لنفقات من ادارة المشتريات والمخازن والحسابات على مستويين مختلفين . فمثلا اذا قدرت الطاقـــة الانتاجية للموظفـــين الحاليين بادارة المشتريات ١٠٠٠ طلبية فى العام ، وقدرت نفقات الادارة بمبلغ ٨٤٥٠ جنيها ، فانه اذا زادت طلبيات الشراء الى ١٤٠٠ طلبية ، فان ذلك يستدعى تدعيم تلك الادارة مما يرفع النفقات الى ١٢٢٥٠ جنيها وهنا فان التكاليف الحدية

$$\text{للطلبية الاضافية تبلغ } \frac{١٢٢٥٠ - ٨٤٥٠}{٤٠٠} =$$

$$\frac{٣٦٠٠}{٤٠٠} = ٩ \text{ جنيهات للطلبية الواحدة .}$$

٢ ــ مصروفات التخزين : وهذه المصروفات تنتج عن ملكية الشركة للمواد المخزونة ، وتتضمن الفـــائدة المحتسبة على رأس المـــال المستغل والمجمد فى قيمة المخزون وتكاليف تدهور القيمة نتيجة لتغير الطراز أو للتقدم العلمى أو كليهما ، بالاضافة الى تكاليف التخزين كايجار المخـــزن واضاءته وتكييفه .. الخ ، وأخيرا نفقات ادارة المخازن وحمايتها والتأمين عليها . وهذه النفقات سنوية ، وتحتسب عادة كنسبة مئوية من القيمة المتوسطة للمخزون لكل مجموعة أصناف عادة وتقدر نسبة هذه المصروفات بحوالى ١٠ فى المـــائة من القيمة المتوسطة للمخزون * .

تحديد الكمية الاقتصادية للطلبية :

للاقلال من نفقات المخزون تحاول الادارة تخفيض نفقات الطلبية ونفقات التخزين معا الى أدنى حد . وهذا يستتبع الموازنة بين النفقات الحدية لكل منها على أساس متوسط المخـــزون السنوى . وتستند طريقة احتســـاب الكمية الاقتصادية للطلبية على التوصل الى الحد الادنى للتكاليف الكلية للطلبية ، وفى المثال التالى نفترض ان الوحدة الاقتصادية على عـــلم تام بالكمية المطلوبة لتغطية احتياجات العـــام المقبل من المخـــزون .

فاذا كانت الوحدة الاقتصادية تستعمل ما قيمته ١٠٠٠٠ من مادة معينة لازمة للانتاج خلال العام يتم السحب منها بمعدل ثابت على مدار السنة ، وتبلغ التكاليف الادارية للطلبية الواحـــدة ٢٥ جنيها ونفقات التخزين ١٢٫٥ من القيمة المتوسطة للمخزون .

فيمكن التوصل الى الكمية الاقتصـــــادية للطلبية كما فى الجدول رقم ١ .

(*) اذا قامت الشركة بشراء صنف ، مرة فى السنة، وكان استعمال هذا الصنف ثابتا على مدار السنة فان متوسط المخزون يساوى نصف القيمة المشتراة أو بمعنى أصح نصف قيمة المخزون أول المدة . أما اذا كان استخدام المخزون متغيرا وغير ثابت على مـــدار السنة فان نسبة القيمة المتوسطة للمخزون العام يكون أكبر أو أقل من نصف المخزون فى أول الفترة على حسب الاحوال . وفى جميع الاحوال يتم احتساب النسبة بتجميع أرصدة المخزون فى أول كل شهر بالاضافة الى رصيد آخر شهر وبقسمة المجموع على ١٣ يتم التوصل الى القيمة المتوسطة للمخزون . وبنسبة هذه القيمة الى قيمة الطلبية أو رصيد المخزون فى أول الفترة يتم التوصل الى نسبة القيمة المتوسطة للمخزون .

جدول رقم ١

تحديد العدد الامثل الطلبيات

أ		عدد الطلبيات فى السنة	١	٢	٣	٤	٥	١٠	٢٠
ب	قيمة الطلبية بالجنيه	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	٥٠٠٠	٣٣٣٣	٢٥٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠
جـ	قيمةمتوسطالمخزون	(½ ×ب)	٥٠٠٠	٢٥٠٠	١٦٦٦	١٢٥٠	١٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠
د	نفقات التخزين	(½ ×١٢٪×جـ)	٦٢٥	٣١٣	٢٠٨	١٥٦	١٢٥	٦٣	٣١
هـ	نفقات الطلبيات	(٢٥ جنيها × ا)	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥	٢٥٠	٥٠٠
و	نفقات المخزون الحل الأمثل	(د + هـ)	٦٥٠	٣٦٣	٢٨٣	٢٥٦	٢٥٠	٣١٣	٥٣١

من الجدول رقم ١ تصل الى العدد الامثل للطلبيات بكتابة عدد الطلبيات المحتملة فى السطر الاول (آ) ١ ، ٢ ، ٣ ، ... ، ٢٠ كل فى عمود مستقل وفى السطر الثانى (ب) تحتسب قيمة الطلبية بالجنيه بقسمة ١٠٠٠٠ جنيه قيمة الطلبيات كلها على عدد الطلبيات — كما هو مدون بالسطر (أ) . كما تحتسب قيمة متوسط المخزون فى السطر (جـ) على أساس — ضرب قيمة الطلبية فى نسبة متوسط المخزون .

وهكذا تحتسب نفقات التخزين فى السطر الرابع (د) على أساس نسبة ال½/١٢١٪ من قيمة متوسطة المخزون فى (جـ) كما تحتسب نفقات الطلبيات فى السطر الخامس (هـ) على أساس ٢٥ جنيها للطلبيةالواحدة حسب الغرض. وأخيرا تحتسب نفقات التخزين الكلية على أساس مجموع نفقات التخزين ونفقات الطلبيات (د + هـ) ويلاحظ أن هذا المجموع يأخذ فى التناقص كلما زاد عدد الطلبيات حتى يصل الى حد معين ثم يبدأ فى التزايد بعد ذلك . والعدد الامثل للطلبيات يتمثل فى الحد الادنى من هذه القيم . وهو ٢٥٠ جنيها عند طلب خمس طلبيات فى العام .

واذا قمنا بتمثيل بيانات الجدول رقم ١ بيانيا كما فى الشكل رقم ١ حيث رسمنا عدد الطلبيات فى السنة على المحور الافقى والنفقات بالجنيه على المحور الرأسى نجد أن النفقات الكلية للمخزون تتناقص كلما زادت الطلبيات ما دام تناقص نفقات التخزين أعلى من الارتفاع فى نفقات الطلبيات حتى تصل النفقات الكلية الى الحد الادنى ثم تبدأ فى الزيادة ، حيث أن تناقص نفقات التخزين أقل من الارتفاع فى نفقات الطلبيات ، ويلاحظ أن النقطة (أ) وهى تمثل الحد الادنى الذى يمكن أن تبلغه النفقات الكلية على نفس الاحداثى الافقى للنقطة (ب) حيث تتعادل نفقات التخزين مع نفقات الطلبيات عند طلب خمس طلبيات فى السنة . وعلى هذا فان عدد الطلبيات التى تتساوى عنده نفقات الطلبيات ونفقات التخزين هو عدد الطلبيات الامثل الذى نبحث عنه .

وهذه الفكرة هى أساس استخدام المعادلة الرياضية الاساسية وهى نفقات الطلبيات = نفقات التخزين فى التوصل الى الحل الامثل كما يأتى :

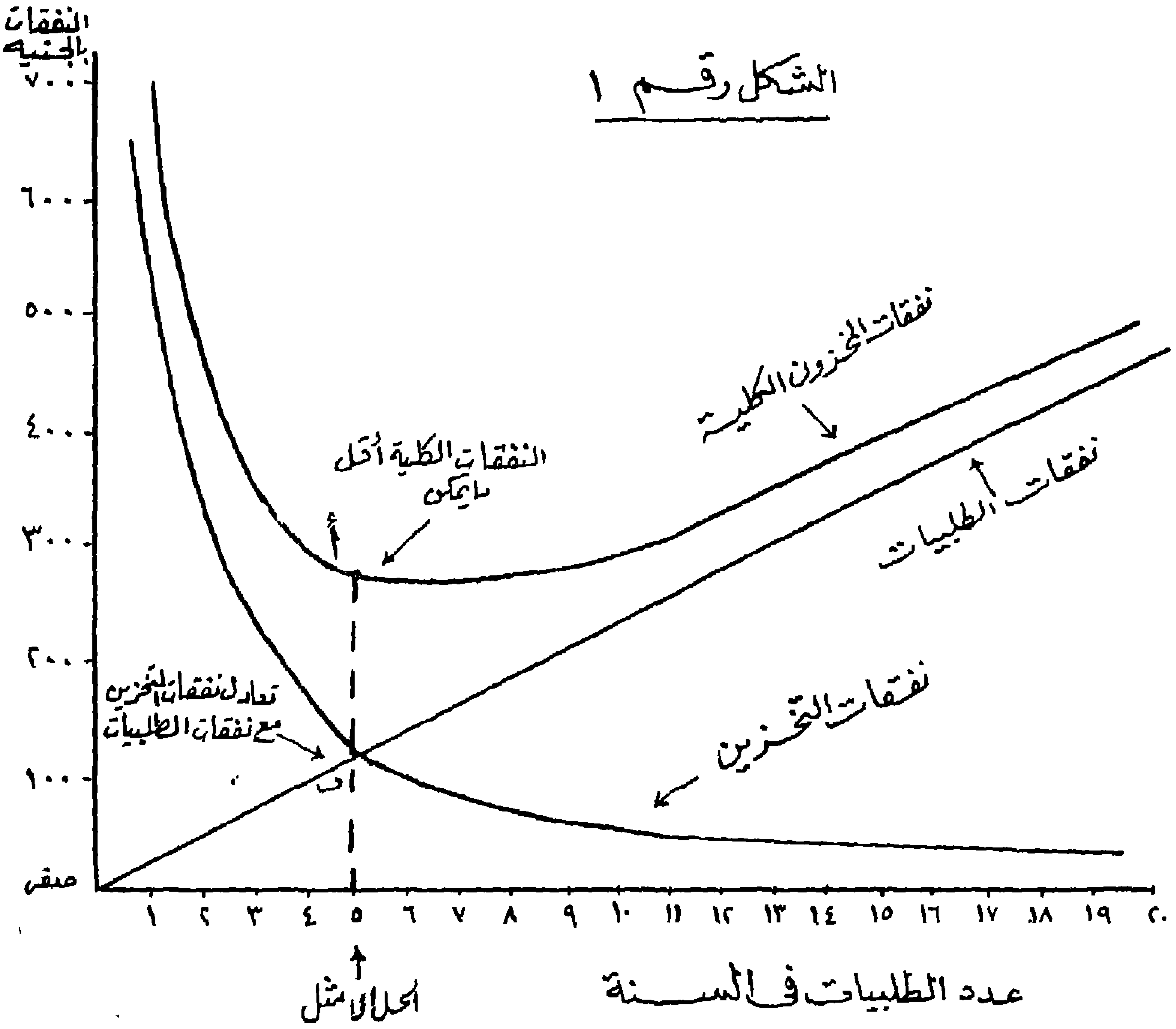
١ — نفقات الطلبيات = نفقة الطلبية الواحدة × عدد الطلبيات .

٢ — نفقات التخزين = المعدل السنوى لنفقة التخزين × القيمة المتوسطة للمخزون .

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × قيمة الطلبية .

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها .

عدد الطلبيات



واذا رمزنا بـ

ن = العدد الامثل للطلبيات فى السنة .

ق = القيمة الكلية بالجنيه للمواد المطلوب تخزينها خلال العام .

ت = تكلفة الطلبية الواحدة .

س = النسبة المئوية لمعدل نفقات التخزين .

م = نسبة القيمة المتوسطة للمخزون كنسبة مئوية .

وبالتعويض بهذه الرموز فى المعادلتين ١ ، ٢ ومساواتهما تكون النتيجة

$$\text{ت} \times \text{ن} = \text{س} \times \text{م} \times \frac{\text{ق}}{\text{ن}}$$

$$\text{ت ن} = \frac{\text{س م ق}}{\text{ن}}$$

$$ن^2 = \frac{س م ق}{ت}$$

$$ن = \sqrt{\frac{س م ق}{ت}}$$

أى أن عدد الطلبيات الامثل =

$$\sqrt{\frac{\text{المعدل السنوى لنفقة التخزين} \times \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{القيمة الكلية}}{\text{تكلفة الطلبية الواحدة}}}$$

وفى المثل السابق نجد أن العدد الامثل للطلبية

$$ن = \sqrt{\frac{س \times م \times ق}{ت}} = \sqrt{\frac{١٢٫٥\% \times ٥٠\% \times ١٠٠٠٠}{٢٥}}$$

$$= \sqrt{\frac{٦٢٥}{٢٥}} = \sqrt{٢٥} = ٥ \text{ طلبيات فى العام}$$

أما اذا أريد التوصل الى عدد وحدات كل طلبية فاننا نستطيع ذلك بسهولة بالتعويض فى المعادلة الاساسية

نفقات الطلبيات = نفقات التخزين

بالقيم اللازمة لتحديد علاقاتها بعدد الوحدات كما يلى :

١ ــ نفقات الطلبيات = عدد الطلبيات × نفقة الطلبية

$$= \frac{\text{عدد الوحدات الكلية}}{\text{عدد وحدات كل طلبية}} \times \text{نفقة الطلبية}$$

٢ ــ نفقات التخزين = المعدل السنوى لنفقة التخزين × القيمة المتوسطة للمخزون

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × قيمة الطلبية

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون

$$\times \frac{\text{القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها}}{\text{عدد الطلبيات}}$$

$$= \text{المعدل السنوى} \times \text{نسبة القيمة لنفقة التخزين المتوسطة للمخزون} \times \frac{\text{عدد الوحدات} \times \text{سعر الوحدة}}{\frac{\text{عدد الوحدات الكلية}}{\text{عدد وحدات الطلبية}}}$$

فاذا رمزنا بـ

ن = عدد وحدات كل طلبية

ك = العدد الكلى للوحدات المستخـــدمة سنويا

و = سعر الوحدة

ت = تكلفة الطلبية الواحدة

س = النسبة المئوية لمعدل نفقة التخزين

م = نسبة القيمة المتوسطة للمخـــزون كنسبة مئوية

تصبح المعادلة كالآتى :

$$\frac{ك}{ن} \times ت = س \times م \times \frac{ك \times و}{\frac{ك}{ن}}$$

ك ت = س م و ن ٢

$$ن^{٢} = \frac{ك\ ت}{س\ م\ و}$$

$$ن = \frac{ك\ ت}{س\ م\ و}$$

أى أن العدد الامثل لوحدات الطلبية الواحدة

$$= \frac{\text{العدد الكلى للوحدات المستخدمة} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{سعر الوحدة} \times \text{المعدل السنوى لنفقة التخزين}}$$

وبتطبيق ذلك على المثل السابق

$$ن = \frac{١٠٠٠٠ \times ٢٥}{\frac{٥٠}{١٠٠} \times ١ \times \frac{١٢٥}{١٠٠٠}}$$

$$= ٤٠٠٠\ ٠٠٠$$

$$= ٢٠٠٠ \text{ وحـــدة}$$

وأخيرا اذا ما أريد تحديد الفترة الزمنية لكل طلبية فانه يمكن التوصل الى ذلك بنفس الطريقة حيث تكون النتيجة .

مدة الطلبية الواحدة =

$$\frac{(\text{عدد أيام السنة})^{2} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{(\text{العدد الكلى للوحدات المستعملة سنويا}) \times \text{سعر الوحدة} \times \text{النسبة المئويه لنفقة التخزين} \times \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون}}$$

وبالاشارة الى المثل السابق نجد

$$\text{ن} = \frac{(٣٦٥)^{2} \times ٢٥}{١٠٠٠٠ \times ١ \times \frac{١٢٥}{١٠٠٠} \times \frac{٥٠}{١٠٠}}$$

$$= ٥٣٢٩ = ٧٣ \text{ يوما}$$

على أن معادلات احتساب الكمية الاقتصادية للطلبية ما هى الا اداة تستعملها الادارة المالية للاسترشاد فى اتخاذ قرارات التخزين الخاصة ببعض المواد ، وان سلامة ودقة هذه المعادلات تتوقف على دقة وسلامة المعلومات المستخدمة أساسا فيها .

ومن جهة أخرى فان الوحدات الاقتصادية لا تستعمل هذه المعادلات لتحديد المخزون من الاصناف التى تشتريها وتخزنها بل يجب التفرقة بين الاصناف الهامة والاقل أهمية .

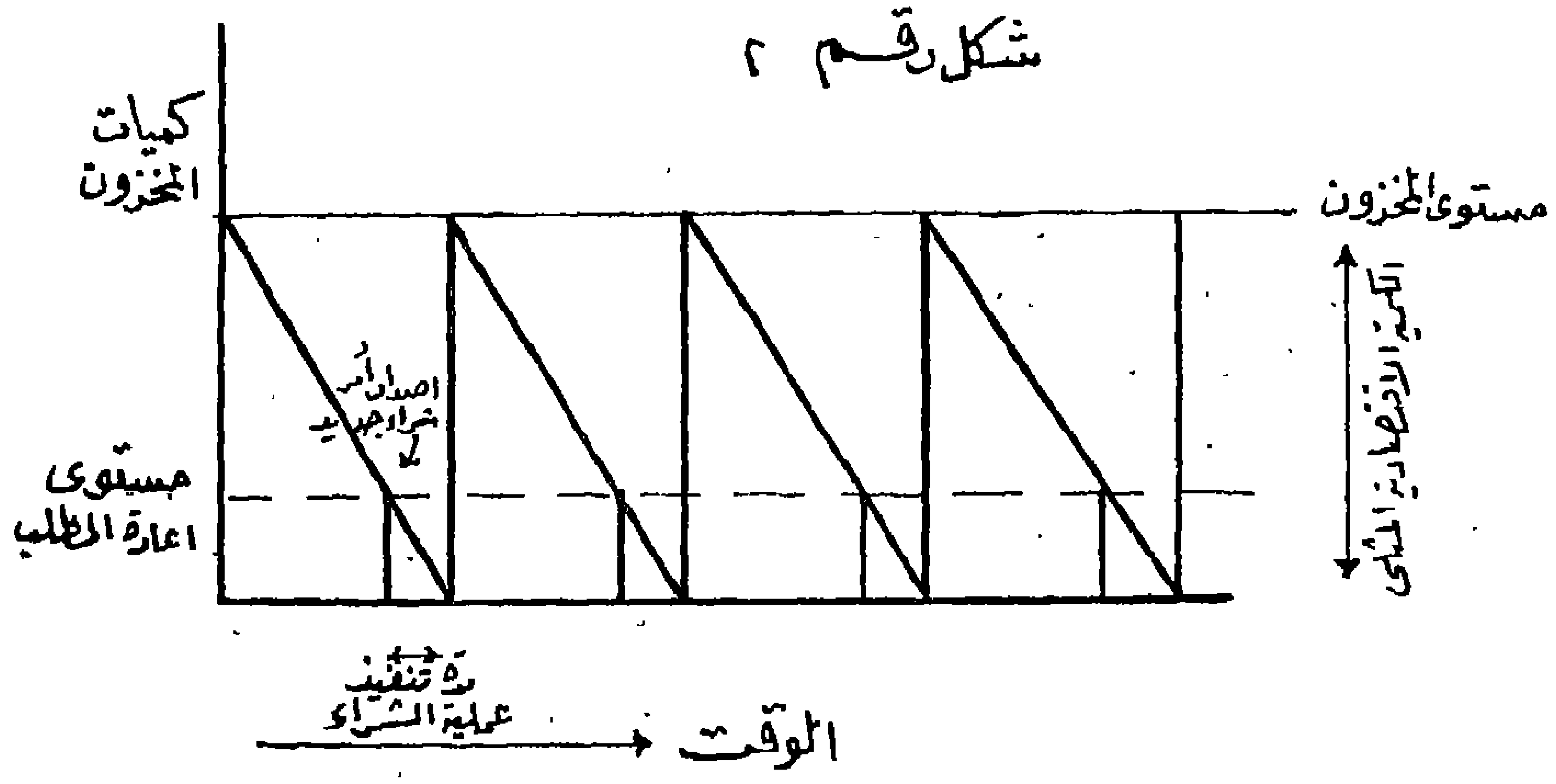
وتقرير مبدأ تخفيض سعر الوحدة مقابل زيادة عدد الوحدات المشتراة من اهم التطبيقات العملية للقواعد سالفة الذكر ، فاذا عرض المورد أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء كميات كبيرة فان اتخاذ قرار فى هذا الشأن يستلزم تقييم العملية من جميع النواحى ، حيث أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء للشركة . كما سيؤدى الى أعباء اضافية فيتيح الحصول على الاصناف المطلوبة بأسعار أقل وكذا الاقلال من مصاريف الطلبيات . الا أنه من ناحية أخرى سوف ، يرتفع بمصاريف التخزين ثم استغراق جزء كبير من أموال الشركة فى هذا المخزون والتعرض لبوار هذه الكمية اذا ما تغيرت الظروف الانتاجية أو الاستخدامية لهذه السلع .

ولدراسة مثل هذا العرض دراسة سليمة من وجهة نظر المصنع يجب أن تحتسب النفقات المتوقعة على أساس الكمية الاقتصادية المثلى بدون أخذ خصم الكمية فى الحسبان ثم احتساب النفقات الكلية اذا تم تنفيذ كميات خصم الكمية . ومقارنة التكاليف فى الحالتين يمكن التوصل الى القرار السليم .

تحديد نقطة اعادة الطلب :

فى المناقشة سالفة الذكر افترضنا أن مايطلب من كميات يتم الحصول عليها فور طلبها ، الامر الذى لا يحدث عادة ، بل لابد من مرور فترة من الوقت لتنفيذ عملية الشراء تتوقف خلالها أعمال الوحدة الاقتصادية . لذا لا بد من توافر كميات المخزون السلعى لتغطية احتياجات هذه الفترة . وكما هو واضح من الشكل رقم ٢ فانه اذا كانت اجراءات تنفيذ الطلبية من تاريخ طلب السلعة حتى توريدها الى المخازن بحيث تصبح متيسرة للاستخدام شهرا مثلا فاننا لا بد وأن نقدر كمية المخزون اللازمة للاستخدام خلال هذا الشهر .

شكل رقم ٢

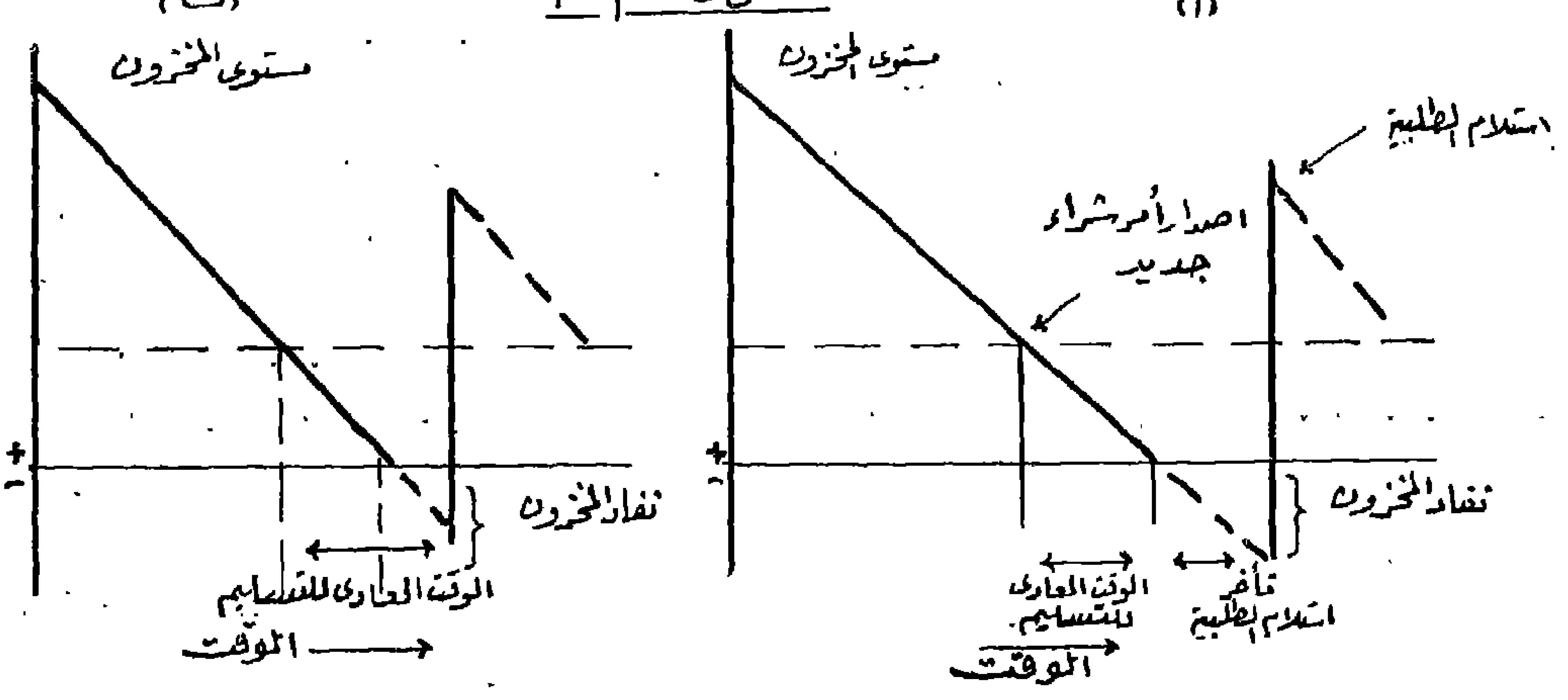


وعندما يصل المخزون الى هـذا المستوى لابد من المبـادرة بطلب شراء كميـات جـديدة بحيث تصل فى الموعد المناسب ، ولا تتعطـل أعمال الوحدة الاقتصادية .

وعلى هذا فان نقطة اعادة الطلب هـذه تحدد بضرب معدل الاستعمال (عدد الوحدات المستخدمة فى الانتاج اليومى أو الاسبوعى) فى عدد الايام أو الاسابيع اللازمة حتى يتم تسلم الوحدات المطلوبة .

والصعوبة هنـا هى عـدم امكان تحديـد الاحتياجات للفترة القادمة على وجه الدقة حيث أن معـدل الاستعمال أو الاستهلاك للمواد المخزونة عامة لا يكون ثابتا وغير متغير . فكثيرا ما يختل معدل الاستهلاك للمواد الأولية بالمصنع لظروف طارئة كتغير من جدول الانتاج العادي للمصنع ، وكذلك فان عامة تنفيذ الطلبية قـد تطول بسبب تأخر مفاجىء يخرج عن طـوق المورد وارادته . وفى جميع هذه الحالات فان نفاد المخزون سوف يؤى الى تعطيل الانتاج واختلال القدرة الانتاجية على المقدرة (أنظر شكل رقم ٣).

شكل رقم ٣



أ - نفاد المخزون نتيجة لتأخر استلام الطلبية

ب - نفاد المخزون لزيادة معدل الاستهلاك

ويلاحظ فى هذه الحالة أنه عند وصـــــول الطلبية فان مستوى المخـــزون لن يعود الى مستواه العادى ، حيث انه يجب تنفيذ أوامر المصنع المتأخرة والتى لم تنفذ بعد حتى تسـلم المواد المطلوبة .

تحديد مخزون الامان :

لهذه الاسباب تحاول الادارة عند تحـديد مسـتوى معين لاعادة الطلب أن تأخـــذ فى الحسبان ما يسمى بمخزون الامان Safty Stock

وهكذا تجـد الادارة نفسها أمام اعتبارين متناقضين . فمن جهة تحاول الادارة أن تخفض منهذا الحد الادنى ما أمكن حيث انهذا المخزون يعتبر عبئا ماليا على الشركة ، ومن جهة أخرى فان الشركة اذا ما حددت مستوى الحد الادنى بأقل مما يجب ستعود الخسارة نتيجة تعطـل الانتاج لعدم وجود المـواد الاوليـة اللازمـة بالمخـازن .

اذا فرضنا أن مصنع انتــاج غســـالات كهربائية يقوم بانتاج ٥٠ غسالة يوميـا ، وان المصنع يشترى الموتورات الكهربائية اللازمـة للغسالات من شركة للمنتجات الكهربائية ، وأن المدة اللازمة لتوريد الموتورات هى ٦ أيام فان الحد الادنى الذى يجب عنده اصدار أمر توريد جديد هو = ٥٠×٦ = ٣٠٠ موتور .

ولكن هذه الكمية الموجودة بالمخازن عنـــد اصدار أمر التوريد الجديد لا تكفى سوى ٦ أيام فقط .. فاذا حدث لاى سبب من الاسباب أن تأخر التسليم عن ٦ أيام أو أن معدل الانتاج زاد عن ٥٠ غسالة يوميا فان المصنع سوف يتوقف عن الانتاج بمجـرد نفـاد المخزون من الموتورات الكهربائية . لهذا لا بد للمصنع من أن يحتفظ برصيد أمان للمخزون Safety stock أى بكميات اضافية كاحتياط ضد احتمالات نفاد المخزون . ومخزون الامان هذا يؤثر على التكاليف الكلية للمشروع منناحيتين . فمنجهة ، فانه يقلل من خسائر نفاد المخزون المشار اليها آنفا ، ومن جهة أخرى فانه يزيد من تكاليف التخزين ، ويلاحظ ان تكاليف التخزين لمخـــزون الامان هــذا تعتبر مصاريف شبه ثابتة ، حيث أنه بمجرد اقرار هذه السياسة سيستمر وجود هذا الرصيد فى المخازن كجزء من اجمالى المخزون . كما يلاحظ أن هــذا الرصيد لا يتناقص الا فىالظروف الطارئة، بمعنى أنه عند احتساب متوسط المخــزون فى حالة الاستعمال الخطىالثابت لا نقوم بقسمته على ٢ .

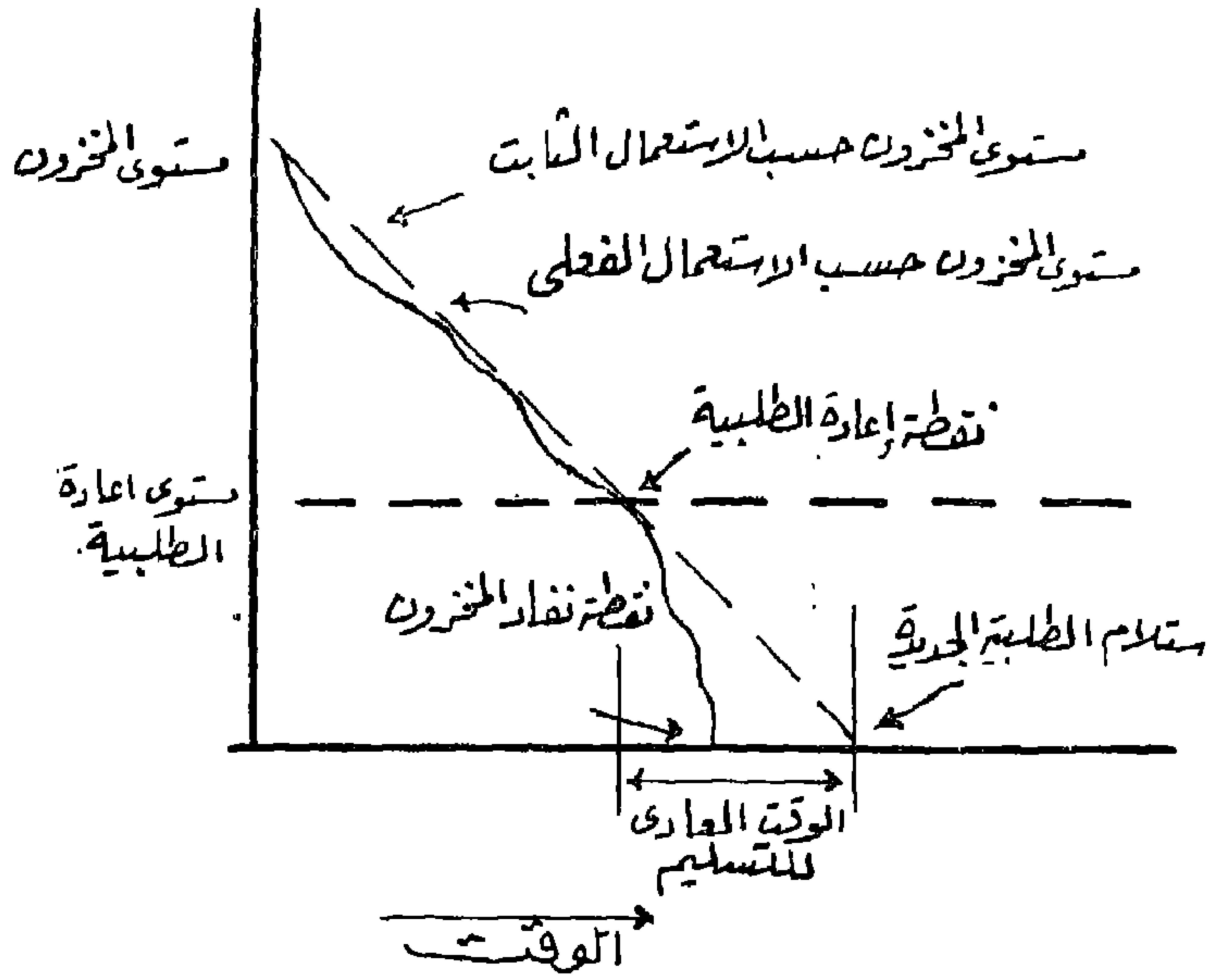
ان الرقم الامثل لمخزون الامان يحدد فى ضوء هدفين متعارضين ، ألا وهما الوصول الى :

١ ـــ أقل خسارة ممكنة نتيجة نفاد المخزون والى ٢ ـــ اقل تكاليف تخزين ممكنة .. ويلاحظ أن الوصول الى قرار بصدد مخزون الامان ليس من الامور السهلة ، وتوجد لذلك عدة طرق وان كان لكل طريقة حدود فى الاستعمال . الا أن أفضل هذه الطرق هو استخدام الاحتمالات فى احتساب رقم رصيد الامان .

لشرح هذه الطريقة نفترض أن مصنع انتاج الغسالات سالف الذكر قد توصـــل بواسطة استخدام معادلات تحديد العدد الامثل للطلبية الى أن كـل طلبيـــة تتكون من ٣٦٠٠ موتور كهربائى ، وأن معدل الانتاج بالمصنع هو ٥٠ غسالة يوميا ، وأن الوقت العادى اللازم للتوريد هو ٦ أيام والمراد الان التوصل الى رقم مخزون الامان . ويلاحظ اننا فى هذه الحالة افترضنا أن فترة التوريد Leadtime ثابتة وأنه يتم توريد الطلبية كلها مرة واحدة . وفى ظل هذه الظروف يتضح أن نفاد المخزون يحدث فقط اذا زاد الانتاج عن ٥٠ وحدة يوميا بعد اصدار طلب التوريد الجديد (كما يظهر فى شكل رقم ٤) ، حيث أنه لو زاد معدل الانتاج قبل اصـدار طلب التوريد الجديد لتماصدار أمر توريد جديد بمجرد الوصول الى نقطة اعادة الطلب .

ان الخطوة الاولى التى يقوم بها المصنع هى دراسة سجلات المخازن وملاحظة معدل استعمال الموتورات فى الفترات السابقة . فاذا أخذنا معدل المائة فتـرة السابقة مثـلا نستطيع أن نحول التوزيع التكرارى الى توزيع احتمالى لمعـدلات

شكل رقم ٤



استعمال الموتورات فى الانتاج خلال فترة طلب التوريد كما فى الجدول رقم ٢ .

من هذا الجدول يتضح أن المصنع اذا حدد نقطة اعادة الطلب عندما يصل رصيد المخزون الى ٣٠٠ موتور فانه يكون فى مأمن من خطر نفاد المخزون بنسبة ٨١٪ ويكون معرضا لنفاد المخزون ١٩٪ من الحالات (مجموع احتمالات الاستخدامات الاكثر من ٣٠٠ موتور أى ٣٥٠ و ٤٠٠ و ٤٥٠ موتورا = ٠٩ر + ٠٧ر + ٠٢ر = ١٩ر) .

ولتجنب أو تقليل تكاليف التعرض لنفاد المخزون لابد للمصنع من أن يحتفظ بمخزون أمان بالاضافة الى الـ ٣٠٠ موتور المحدد سلفا (٥٠ × ٦ = ٣٠٠) وهنا يجب على المصنع أن يختار الحل الذى يحقق أقل تكلفة ممكنة أخذا فى الحسبان تكلفة المخزون والخسائر

جـدول رقم ٢

احتمالات استعمال موتورات الغسالات

فى الانتاج خلال فترة التسليم

فئات الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم	عدد مرات استعمال هذه الكميات	احتمال الاستعمال	الاحتمال التكرارى المتجمع
وحدة			
١٠١ — ١٥٠	٤	٠٤ر	٠٤ر
١٥١ — ٢٠٠	٥	٠٥ر	٠٩ر
٢٠١ — ٢٥٠	٦	٠٦ر	١٥ر
٢٥١ — ٣٠٠	٦٦	٦٦ر	٨١ر
٣٠١ — ٣٥٠	٩	٠٩ر	٩٠ر
٣٥١ — ٤٠٠	٧	٠٧ر	٩٧ر
٤٠١ — ٤٥٠	٣	٠٣ر	١٫٠٠
	١٠٠	١٫٠٠	

المترتبة على نفاد المخزون وعلى هذا فان المصنع عليه أن يوازن بين الاحتفاظ بمخزون أمان بمعدل صفر و ٥٠ و ١٠٠ و ١٥٠ * موتور . فاذا فرضنا أن الخسارة الناجمة عن نفاد المخزون تعادل ٥٠ جنيها للوحدة (ناتجة عن تعطيل الانتاج وعدم الوفاء بالتعهدات البيعية) ويلاحظ أن التعرض لنفاد المخزون يحدث كلما اقترب المخزون من النفاد أو بمعنى أصح بعدد مرات طلب التوريد . فاذا كان المصنع يقوم بطلب التوريد خمس مرات فى العام فانه يتعرض لنفاد المخزون خمس مرات سنويا .

وعلى هذا يجب اعداد جدول يبين الخسارة المحتملة فى حالة نفاد المخزون ، أو بمعنى أصح تكلفة نفاد المخزون بالنسبة للحالات المختلفة (أنظر الجدول رقم ٣) . فمثلا اذا اتخذ القرار بتحديد مخزون الامان ٥٠ وحدة فعلى هذا تكون نقطة اعادة الطلب هى = ٣٠٠ + ٥٠ = ٣٥٠ وحدة وهذا سوف يغطى استعمال ١٥٠ وحدة خلال فترة تسليم الطلبية الجديدة . وعلى هذا فسيتعرض المصنع لنفاد المخزون وبالتالى تعطيل الانتاج فى الحالات التى يرتفع فيها معدل الانتاج خلال فترة التسليم الى ٤٠٠ أو ٤٥٠ وحدة وهذه محتملة الوقوع (٠٧ر + ٠٣ر = ١٠ر) فى ١٠٪ من الحالات وهنا يكون العجز اما ٥٠ أو ١٠٠ وحدة .

وتحتسب التكلفة السنوية المتوقعة لكل حالة كما يلى :

= عدد وحدات العجز × احتمال حدوث ذلك العجز × الخسارة الناجمة عن العجز × عدد مرات الطلب السنوية .

وهكذا نجد أن التكلفة المتوقعة فى حالة الاحتفاظ بمخزون أمان قدره ٥٠ وحدة هو

جدول رقم ٣
احتساب تكلفة نفاد المخزون

مخزون الأمان بالوحدة	احتمال نفاد المخزون	العجز بالوحدات	التكلفة السنوية المتوقعة	تكلفة المخزون الكلية فى السنة
			وحدة احتمال جنيه عدد جنيه	
صفر	٩٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٣٥٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ٠٩ر، × ٥٠ × ٥ = ١١٢٥	
	٧٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٠٠ وحدة	١٠٠	١٠٠ × ٠٧ر، × ٥٠ × ٥ = ١٧٥٠	جنيه
	٣٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٥٠	١٥٠ × ٠٣ر، × ٥٠ × ٥ = ١،١٢٥	٤٠٠٠
٥٠	٧٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٠٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ٠٧ر، × ٥٠ × ٥ = ٨٧٥	
	٢٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٠٠	١٠٠ × ٠٢ر، × ٥٠ × ٥ = ٧٥٠	١٦٢٥
١٠٠	٢٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ٠٣ر، × ٥٠ × ٥ = ٢٧٥	٣٧٥
١٥٠	صفر	صفر	صفر	صفر

(*) يلاحظ أننا احتسبنا على أساس الحد الاعلى لفئات الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم وذلك اخذا بالاحوط لضمان عدم تعطيل الانتاج .

١٦٢٥ جنيها . يضاف الى هذا تكلفة الاحتفاظ بهذا المخزون فى المخازن باستمرار طوال العام . فاذا ما احتسبت هذه التكلفة على أساس ١٠ جنيهات للوحدة فيمكن حساب تكلفة البدائل المختلفة المتاحة للتقديرات العملية لمخزون الامان (انظر جدول رقم ٤) وبالنظر فى هذا الجدول تكون الكمية المثلى هى الكمية التى تكون تكلفتها أقل ما يمكن . ومن هذا الجدول نرى أنها كمية ١٠٠ وحدة أى أن نقطة اعادة الطلب تصبح = معدل الاستخدام اليومى x فترة التوريد + مخزون الامان = ٥٠ × ٦ + ١٠٠ = ٣٠٠ + ١٠٠ = ٤٠٠ وحدة .

جدول رقم ٤

تكاليف البدائل المختلفة لمخزون الامان

مخزون الأمان بالوحدات	تكلفة نفاد المخزون	تكاليف التخزين	التكاليف الكلية
	جنيه	جنيه	جنيه
صفر	٤٠٠٠	صفر	٤٠٠٠
٥٠	١٦٢٥	٥٠ × ١٠ = ٥٠٠	٢١٢٥
١٠٠	١٧٥	١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠	١٣٧٥ الكمية المثلى لمخزون الأمان
١٥٠	صفر	١٥٠ × ١٠ = ١٥٠٠	١٥٠٠

تطبيق أسس احتساب الكمية الاقتصادية المثلى على الانتاج

وقبل أن نختم مناقشة نماذج المخزون من الناحية الاحصائية نود أن نلفت النظر الى أن نفس هذه المناقشة من الممكن تطبيقها على العملية الانتاجية نفسها . بمعنى أن هناك كثيرا من المؤسسات الصناعية التى تقوم بانتاج سلع معينة فى خطوط انتاج مؤقتة أو بمعنى أصح فى مجموعات ، حيث أن رقم المبيعات السنوى لا يستحق أن يحتفظ لها بخط انتاج دائم على مدار السنة بل يتم الانتاج على هيئة مجموعات على فترات متعددة . وفى هذه الحالات يتكبد المصنع نفقات أعداد خط الانتاج Setup cost كل مرة يتخذ فيها قرار بالانتاج . هذه النفقات هى فى الواقع تعادل تكلفة أو الشراء فيما يختص بالمخزون السابق معالجته فى هذا المقال . وهذه النفقات تتضمن :

١ — تكاليف اعداد خطوط الانتاج .

٢ — التكاليف الادارية لتنظيم العملية الانتاجية .

٣ — تكاليف أو شراء المواد الاولية اللازمة للانتاج .

وبالاضافة الى تكاليف اعداد خط الانتاج ، فان المصنع يتحمل تكاليف تخزين السلع المنتجة من تاريخ انتاجها حتى يتم تصريفها على مدار السنة . وفى هذه الحالة فان نفقات تخزين السلع التامة الصنع تكون مثلها كمثل مصروفات تخزين المواد الاولية المستخدمة فى الانتاج ، وعلى هذا فنستطيع أن نقول أن المتغيرات الاساسية فى احتساب الحجم الاقتصادى الامثل

للعملية الانتاجية يمكن أن يعالج بنفس الطرقة التى احتسبنا بها الحجم الاقتصادى الامثل للطلبية .

وكذلك ففى الحالات التى يتم فيها الانتاج على فترات بغرض التخزين ثم يتم البيع من المخازن على مدار السنة ، بحيث يبدأ انتاج الفترة التالية عندما يصل مستوى المخزون من المنتج الى الحد الادنى . فهنا أيضا يمكن تحديد العدد الامثل لمرات الانتاج فى السنة على غرار احتساب عدد مرات الطلبيات للمواد الاولية .

وعلى سبيل المثال اذا كان مصنع العدد اليدوية يبيع سنويا ما قيمته ٤٠٫٠٠٠ جنيه من نوع معين من العدد . وأن نفقات تخزين هذه العدد تبلغ ٢٠٪ من قيمتها فى السنة وأن تكاليف اعداد وتجهيز خط الانتاج تبلغ ٨٠ جنيها كل مرة ففى هذه الحالة يمكن احتساب عدد مرات الانتاج الامثل بنفس طريقة احتساب عدد الطلبيات للمخزون. واذا ما استعملنا نفس الرموز التى استعملت فى صفحة ١٠١ بالترتيب التالى :

الرمز	عدد الطلبيات (مواد أولية)	عدد مرات الانتاج (مواد مصنوعة)
ن	العدد الامثل للطلبيات	العدد الامثل لمرات الانتاج
ق	القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها	القيمة الكلية لرقم المبيعات السنوية
ت	تكلفة الطلبية الواحدة	تكلفة اعداد وتجهيز خط الانتاج
س	النسبة المئوية لنفقات التخزين	النسبة المئوية لنفقات التخزين
م	نسبة القيمة المتوسطة للمخزون	نسبة القيمة المتوسطة للمخزون ،

فان $ن = \sqrt{\frac{س \times م \times ق}{ت}}$

$$= \sqrt{\frac{٤٠٫٠٠٠ \times ٠٫٢٠}{٢ \times ٨٠}}$$

$$= \sqrt{\frac{٨٠٠٠}{١٦٠}}$$

$$= \sqrt{٥٠} = ٧ \text{ مرات}$$

وبمعنى أصح فان هذا المصنع يستطيع تقليل نفقاته الكلية من نفقات انتاج وتخزين لهذه العدد بأن يقوم بانتاج احتياجاته البيعية السنوية على سبع مجموعات خلال العام . ويمكن استخدام باقى معادلات احتساب الكمية الاقتصادية المثلى بنفس الطريقة للوصول الى عدد وحدات الدفعة الانتاجية ، والى المدة بين كل عملية انتاجية والاخرى .

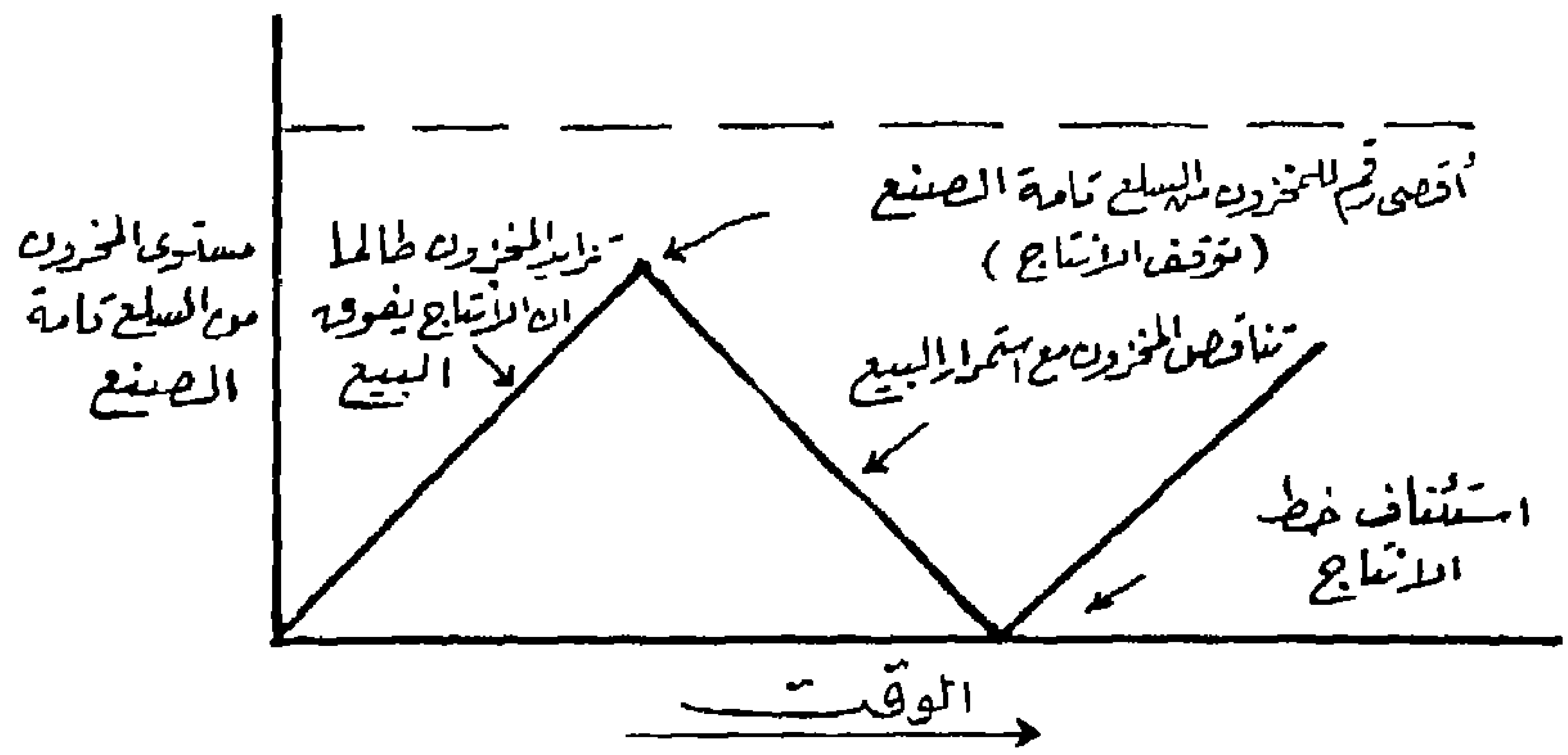
هذا ويمكن احتساب الحجم الامثل للعملية الانتاجية اذا كان المصنع يقوم بالانتاج والبيع فى أثناء عملية الانتاج ، وفى هذه الحالة لا يتراكم المخزون الى أقصى الكمية، كما فى حالة طلب توريد المواد الاولية ، بل يتراكم المخزون تدريجيا ما دامت المبيعات أقل من الانتاج، وكذلك يتناقص المخزون مادامت المبيعات مستمرة والانتاج متوقفا . كما هو واضح فى الشكل رقم ٥ . وهكذا يمكن تطبيق نفس المبدأ مع أخذ هذا التعديل فى الحسبان عند احتساب قيمة متوسط المخزون .

وختاما يمكننا أن نشير الى أن مناقشة نماذج المخزون تعكس بجلاء متغيرين أساسيين:

الاول : الطلب فى المستقبل على السلعة المخزونة .

والثانى : كيفية الحصول على السلعة ، أو المستلزمات المطلوب تخزينها . وعلى هذا فان نماذج المخزون تتعدد بحسب الحالات المختلفة التى يتكون فيها الموقف بخصوص الطلب على

شكل رقم ٥



المواد المطلوب تخزينها. فان هذا الطلب مفترض مقدما ، والا لما نشأت الحاجة الى الشراء والتخزين . ولكن السؤال الهام هو أن عملية التخزين تتم مسبقا . والمهم هنا هو مدى الالمام بشكل الطلب المتوقع . وعلى هذا ففى حالة المعرفة التامة بالطلب فى المستقبل تستخدم نماذج المخزون فى ظل التأكد كما فى المثل الاول. الا أنه فى حالات أخرى قد تكون لدينا صورة معينة عن المستقبل ، مبنية على التجارب السابقة ، ومن واقع هذه التجارب والخبرة السابقة يتم توزيع احتمالى عن الطلب . وعلى أساسه يتم بناء النموذج كما فى المثال السابق ، وأخيرا هناك حالة عدم الالمام بشكل أو بآخر بحجم أو شكل الطلب . وهنا نستخدم نموذجا يتضمن عنصر عدم التأكد ، كما هو الحال عند محاولة بناء مصنع لانتاج سلعة جديدة .

أما المتغير الثانى ، وهو طريقة استقطاب المواد المراد تخزينها ، وهنا نجد أنفسنا أمام حالتين رئيسيتين : الاولى هى ضرورة وجود فترة زمنية يستغرقها تنفيذ الطلبية ، وهذه الفترة الزمنية قد تمتاز بالثبات المطلق أو النسبى ، أو قد تخضع لتوزيع احتمالى معين كما فى المثال السابق مناقشته ، وكذلك قد تكون المواد المراد تخزينها يتم انتاجها داخل الوحدة الاقتصادية ، أو لابد من الحصول عليها من جهة خارجية ، الامر الذى يوجب ضرورة الاحتفاظ بنسبة عالية من مخزون الامان من جهة ، ومن جهة أخرى فكلما ارتفعت نسبة عدم التأكد فى مجال الحصول على المواد المراد تخزينها ، ارتفعت القيمة المراد احتسابها للخسارة الناجمة عن عجز التخزين . وفى حالة الانتاج الداخلى فلا بد أن يراعى تأثر الوحدات بعمليات التخزين الداخلية بين المراحل المختلفة.

وأخيرا فهناك بعد آخر لنماذج المخزون ، وهى أنه فى بعض الحالات تكون الطلبية مرة واحدة فقط ، وقد تكون عملية متكررة مستمرة . وفى الحالة الاخيرة نجد أن الطلبية الاولى ستؤثر على حجم وتكرار الطلبيات التالية ، الامر الذى يدعو الى أن يكون النموذج ديناميكيا بعكس الحال فى الحالة الاولى ، حيث يكون النموذج استاتيكيا .

ومن هذا نجد أنه وان كنا فى هذا المقال لم نتعرض الا للنموذج الاساسى للمخزون ، الا أنه فى الواقع توجد مجموعة كبيرة من نماذج المخزون كل منها يتلاءم مع الابعاد الرئيسية للاطار البيئى الذى يحيط بالوحدة الاقتصادية .

ندوات
حلقات بحث
مؤتمرات

الأمم المتحدة تعقد خلال أكتوبر ونوفمبر

حلقة دولية فى لندن لدراسة عمليات الإصلاح الإدارى الكبرى فى الدول النامية

كثيرا ما ينظر الى القدرات الادارية على أنها من أهم العوامل فى نجاح أو فشل اجراءات وبرامج التنمية من أجل التطور الاقتصادى والاجتماعى . وقد ينشأ عن الصعوبات التى تعترض تنفيذ الخطط والقيام بالوظائف الحكومية بصفة عامة ادراك متزايد بالحاجة الى العمل الذى يؤدى الى التحسين الادارى،ويلزم أن يستمر العمل فى هذا التحسين بحيث تتناسب القدرات الادارية مع الحاجات والمتطلبات المتغيرة للدول النامية والى أن تزول أنواع القصور الادارى نتيجة استخدام أنواع مستحدثة من المداخل والاساليب الادارية .

وواجب الدول المستقلة حديثا أن تأخذ بالاساليب الادارية التى تمكنها من النهوض كأمة حرة ومتطورة مثل انشاء المؤسسات والخدمات الجديدة فى المستويات المتعددة من البناء التنظيمى للدولة ، وكذلك تحقيق التكامل السياسى والادارى للوحدات المتنوعة فى التشكيل الادارى للأمة .

برامج الاصلاح الادارى فى الدول النامية :

وقد حاول عدد كبير من الدول النامية أن تطور نظمها الادارية من خلال تطبيق برامج للاصلاحات الادارية الكبرى . وهذه البرامج تشمل مجهودات صممت لاحداث تغيرات أساسية فى نظم الادارة العامة من خلال اجراءات لتحسين واحد أو أكثر من عناصر الادارة الارتكازية، مثل التشكيل الادارى، ونظم الافراد والاجراءات*. وتتميز برامج الاصلاحات الادارية الكبرى عن الأنشطة المعتادة فى التحسين الادارى المستمر من حيث مجالها وأسلوب عملها ونتاجها .

وقد أدت تجربة الدول النامية فى وضع برامج

---

* مقتبسة من وثائق الاعداد لهذه الحلقة

الاصلاح الادارى الى توفير مادة ضخمة عن أنواع القصور الادارى وعنمداخل الاصلاحوأساليبه. وهذه البيانات اذا أحسن ترتيبها وتحليلها يمكن أن تقدم دروسا قيمة عن امكانيات الاصلاح الادارى ومخاطره . وتوفير مثل هذه البيانات يساعد الدول النامية على وضع استراتيجيات ملائمة لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى توفر ضمانات النجاح .

برامج الأمم المتحدة :

ويقدم برنامج الامم المتحدة، فى الادارة العامة، المساعدة فى القيام بالاصلاحات الادارية الكبرى من خلال التعاون الفنى وتجميع وتحليل وتبادل المعلومات . وقد أكدت الاجتماعات ، الاقليمية بين الاقاليم ، أهمية تبادل المعلومات عن الجهود القومية فى عمليات الاصلاح الادارى الكبرى . كما عقدت من قبل حلقات دراسية اقليمية عن الاصلاح الادارى فى آسيا وافريقيا وأمريكا اللاتنية أظهرت فيها دول هذه المناطقاهتماما متزايدا بالاصلاح الادارى وبتبادل الخبرات عنه على نطاق دولى . كما أكد اجتماع الخبراء فى برنامج الأمم المتحدة للادارة العامة سنة ١٩٧١ أهمية تبادل مثل هذه المعلومات . ومن ثم رؤى عقد حلقة دراسية دولية ، عن عمليات الاصلاح الادارى الكبرى ، لتنفيذ توصيات الاجتماعات العديدة ورغبات قسم الادارة العامة للامم المتحدة .

المشتركون فى الحلقة :

ودعت الأمم المتحدة حكومات ٤٥ دولة نامية من مختلف مناطق العالم الى ترشيح بعض كبار موظفيها ، من بين من يشغلون وظائف عليا على المستوى القومى ، ومن الذين يعنون بالتخطيط ووضع مشروعات الاصلاح الادارى الكبرى ، أو من بين الرؤساء الاداريين فى برامج التنمية القطاعية أو الاقليمية الكبرى . وسوف يختار قسم الادارة العامة التابع للامم المتحدة من بين هؤلاء المرشحين عددا يتراوح بين ٣٠ ، ٣٥عضوا يشتركون فى حلقة دولية تدرس عمليات اصلاح الادارى الكبرى فى الدول النامية ، كما دعيت الهيئات المتخصصة والمنظمات غير الحكومية العاملة فى مجال الادارة العامة الى المساهمة فى هذه الحلقة . بالاضافة الى ممثلين عن بعض الدول المتقدمة .

وأهداف هذه الحلقة هى :

- تحليل الجهود القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى التى يقصد بها الاسراع فى التنمية الاقتصادية للدول النامية .
- التعرف على العوامل التى تساعد أو تعرقل نجاح جهود الاصلاح الادارى .
- وضع أساليب لتقييم مجهودات الاصلاح الادارى .
- التوصل الى خطوط مرشدة لوضع برامج الاصلاح الادارى وتنفيذها بفاعلية فى ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة .

والامل كبير فى أن تساند ما تصل اليه حلقة البحث الجهود القومية فى التحسين الادارى وتفيد التعاون الفنى ومشروعات الصندوق الخاص فى الادارة العامة .

جدول الأعمال :

والبنود الرئيسية فى جدول الاعمال المقترح لهذه الحلقة هى :

(١) النظر فى التجارب القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى من خلال تحليل الحالات البارزة التى توضح .

- مجال الاصلاح والبيئة التى يجرى بها الاصلاح .
- الاصلاح .
- الاستراتيجيات .
- التوقيت .
- تنفيذ الاصلاح الادارى ومتابعته .
- دروس التجربة .

(ب) الموضوعات الرئيسية وتشمل :

- أهمية الاصلاح الادارى .
- المنطقية الادارية ، الكفاءة وفاعلية الاداء.
- احتياجات ومجال الاصلاح الادارى .
- التخطيط للاصلاح الادارى .
- أثر ونتائج الاصلاح الادارى على السلوك والاداء الادارى .

(جـ) الاستراتيجيات والعمليـــات والتقييم وتشمـــل :

- وضع استراتيجيات الاصلاح الادارى .
- القيادة والخبرة .
- عمليات الاصلاح الادارى .
- التقييم والتدريب كاستراتيجيات للاصلاح الادارى .
- تطوير التنظيم .
- تقديم النتائج وآثارها .

(د) الاهتمامات الرئيسية :

- الاحاطة بالمجـــالات الرئيسية فى الادارة العامة التى تختار للاصلاح الادارى وتبويبها .

- المجـــالات الاساسية الكبرى للاصـــلاح الادارى، مثل الجهاز الحكومى والخدمة المدنية وادارة الافراد والتخطيط والمؤسسات العـــامة والسلطات الخاصة واللامركزية والادارة الميدانية والادارة المالية .

(هـ) تنفيذ اجراءات الاصلاح الادارىويتناول:

- دور اللجان والجماعات الخاصة .
- اتخاذ عملية الاصلاح الادارى جزءا من المعايير والاجراءات الادارية .
- العوامل المؤثرةفى تنفيذ اجراءات الاصلاح.
- دروس التجربة .

(و) التعاون الدولى :

- النظر الى التعاون الدولى على أنه مصدر للافكار والنماذج فى الاصلاح الادارى .
- التعاون فى المستقبل .

مساهمة مصر :

وقد دعا قسم الادارة العامة بالامم المتحدة حكومة مصر الى الاشتراك فى هذه الحلقة . فرشحت اثنين من كبار المتخصصين فيها اعـــد كل منهما بحثـــا عن الاصلاح الادارى فى مصر ليكون من ضمن وثائق الحلقة .

ولا شك أن مساهمتنا فى مثل هذه الدراسات ســـوف تبرز تجربة مصر فى الاصلاح الادارى وتساعد على تقييمها وتطويرها فتفيد منها الدول الأخرى وتســـتفيد هى بدورها من التجـــارب والخبرات الوفيرة التى سوف تناقش . كمـــا تتعرف على كثير من مشكلات الاصلاح الادارى فى البيئات والظروف المختلفة وتحيط بكثير من التجارب ، لا سيما تجارب الدول المتقدمة ، فتستفيد من مناقشة تجربتها وتحليل تجـــارب الآخرين .

الدورة العشرون لمؤتمرات القادة الاداريين

عقدت برامج القادة الاداريين دورتها العشرين فى الفتـرة بين ١٩٧١/٦/١٤ ، ١٩٧١/٧/٢٠ فى موضـوع « دور الادارة فى كفـاءة تخزين المشتريات » . وقد أصبح من المتعارف عليه أن تستمد هذه المؤتمرات الموضوعات التى تبحثها من العلل الادارية التى تشكو منها الدولة ، حتى تسهم بحوثها فى وصف العلاج لها . وموضوع هذا المؤتمر وما سبقه هذا العام فى مؤتمرى الاسكان الادارى وادارة المستشفيات ، وما صدر عن كل منهما من توصيات وما اتخذ من اجراءات يدعم هذا الاتجاه .

وقد استهدف المؤتمر الحالى تعميق الوعى الادارى بأهمية المفهوم الحديث لادارة المواد ، وأساليب توافرها وتخزينها . وكذلك أتاح الفرصة لاجتماع قيادات ادارية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة بموضوع المؤتمر يتوفرون على دراسته ــ كما اعدت لهذه الدراسة كل مقومات البحوث الموضوعية من خبرات متكـاملة علمية وعملية ، سواء فى نوع التخصص أو فى الجانب الادارى لها . ووفرت البيانات والمعلومات والبيئة المناسـبة وغير ذلك من الظروف التى يتعذر توفيرها فى أى شكل آخر من أشكال الاجتماعات. كمـا روعى عند اختيار أعضاء المؤتمر تحقيق التوازن فى تمثيل المنظمات المشتركة فى المؤتمر ، والتى تعتبر طرفا فى الموضوع أو المشكلة محل البحث . ويؤدى هذا التوازن الى الموضوعية فى الدراسة والحيـاد فى التشخيص ، بعيدا عن الانحياز لرأى معين أو الخضوع لأية مؤثرات أخرى تجد سبيلها الى التأثير فيما يجرى من حوار حتى يضمن لهذه المؤتمرات قدر الطاقة التجرد والحياد العلمى .

وانتهج الاجتماع طابع مؤتمرات البحوث ، حيث سار فى البحث الموضوعى لمشكلة بارزة من المشكلات الادارية التى تواجهها الدولة ، هادفا الى التوصل لخطة عمل يصدرها بجانب تنمية القيادات الادارية المختصة فى المواقع التنفيذية .

ويتميز هذا النوع من مؤتمرات تنمية القيادات الادارية بأسلوب اجرائى يعـاون على تحقيق هدفيه فى التنمية الادارية والبحث الموضوعى .

لذا قسم العمل فيه الى مراحل متميزة هى (مرحلة الاعـداد للمؤتمر ــ مصادر الامـداد بالمعلومات ــ جماعات البحث ــ مناقشة توصيات المؤتمر ــ تقييم أعمال المؤتمر) وتتوحد هذه المراحل جميعها وتتفاعل فى اطار ما استهدفه المؤتمر من أعمال وانجازات .

لجنة الاعداد للمؤتمر :

تكونت لجنة الاعـداد للمؤتمر من نخبة من أعضائه تمثل الجهات التى تعمل فى مجال ادارة المواد (ادارات المشتريات والتخزين والادارات المالية والتجارية) سواء بالقطاع الحكومى أو القطاع العام . واستعرضت اللجنة خلال فترة انعقادها مشكلات العمل فى مجال الشراءوالتخزين للمواد ، وناقشت ابعاد وجوانب هذا الموضوع . ورأت من ثم اختيار أربعة موضوعات تبحثها أربع

جماعات للبحث تشكل من أعضاء المؤتمر ، كما اعدت تقريرا عن أعمالها بالاضافة الى ورقة عمل وجهت لكل جماعة بحث على حـدة ، تتضمن الأبعاد الرئيسية للموضوع الذى تبحثه وعناصره واتخذت فيما بعد أساسا لاجراء الدراسات المتخصصة .

وطلب الى كل من جماعات البحث الاربع دراسة أحد الموضوعات :

جماعة البحث الأولى : سياسات وتخطيط تقدير الاحتياجات وتمويلها .

جماعة البحث الثانية : توفير الاحتياجات .

جماعة البحث الثالثة : تنظيم المخازن والرقابة على الأعمال المخزنية .

جماعة البحث الرابعة : القـوى البشرية العاملة فى المخازن .

مصادر المعلومات :

عملت ادارة البرامج منذ فترة الاعداد للمؤتمر على أن تهيىء لاعضاء المؤتمر مصادر متعددة للمعلومات والخبرات العلمية والفنية تعتمد عليها جماعات البحث الاربع للقيام بدراسة شاملة .

وشملت هذه المصادر ما يلى:

المواد العلمية والوثائق :

وزع منذ اليوم الأول لانعقاد المؤتمر على الأعضاء مواد علمية قام باعدادها أعضاء الهيئة الفنية لبرامج القادة الاداريين ، تناولت كل جوانب الموضوع الرئيسى للمؤتمر ، واستقت مادتها من عدد كبير من المراجع العلمية العربية والاجنبية. كما أمد المؤتمر أعضاءه بمختصر للوثائق والقرارات الخاصة بالعمل فى مجال التخزين والمشتريات .

النـدوات :

نظم المؤتمر طوال فترة انعقاده تسع ندوات قدمها أساتذة متخصصون فى العلوم الادارية . وقد روعى فى اختيار موضوعات الندوات أن تتناول المفاهيم العلمية الحديثة فى مجالات العمل بادارة المواد على المستويات القومية والقطاعية والوحدة الاقتصادية .

ــ التخطيط القومى وأثره على التجـارة الخارجية .

ــ الادارة والتنمية فى جمهورية مصر العربية.

ــ مراحل التخطيط والتنمية ومتطلباته .

ــ العوامل المؤثرة فى توفير المواد .

ــ الأسلوب العلمى للتنظيم الداخلى للمخازن.

ــ استخدام بحوث العمليات لمراقبة المخزون.

ــ استخدام الحاسب الالكترونى فى تطوير نظم التخزين .

ــ أساليب الرقابة على المخزون (نظام التكاليف ــ النظام المحاسبى الموحد) .

ــ سياسات الأفراد وكفاءة الاداء بالمنظمة .

الخبرات الادارية والفنية :

أتاح المؤتمر لجماعات البحث الاربع الفرصة لدعوة بعض خبراء الادارة والفنيين المتخصصين فى مجالات من العمل تتعلق بتوفير الاحتياجات من المواد وانتاجها (مثل خبراء التوحيد القياسى) كمصادر للخبرة والمعلومات المتخصصة تمكن من اختيار حلول واقعية لمواجهة المشكلات التى تقوم ببحثها .

الزيارات الميدانية :

تضمن جدول أعمال المؤتمر بعض الزيارات الميدانية ، للتعرف على واقع العمل بأفرع ادارة المواد (مشتريات ومخازن) لبعض الوحدات الانتاجية والتجارية .

عمل جماعات البحث :

يعتبر عمل جماعات البحث النشاط الرئيسى

فى أعمال المؤتمر ، اذ استغرقت جلساتها حوالى ستين ساعة ، بالاضافة الى ما استغرق اعداد تقريرها من وقت اضافى . وبدأت هذه الاجتماعات فى الاسبوع الثانى واستمرت حتى منتصف الاسبوع الخامس والاخير للمؤتمر .

وتراوح عدد الأعضاء فى كل من الجماعات بين تسعة وعشرة . وروعى أن تضم كل جماعة بعض الأعضاء الذين سبق لهم الاشتراك فى لجنة الاعداد للمؤتمر ، ليكونوا مصدر ربط بين أعمال لجنة الاعداد وأعمال جماعات البحث . وقد اختير من بين أعضاء كل جماعة ثلاثة مقررين لاعداد تقاير جلساتها والتقرير النهائى .

وانتهت أعمال كل جماعة بكتابة تقرير عن أعمالها تناول دراساتها فى مجال الموضوع الذى كلفت به . وخلص التقرير الى توصيات تقدمت بها الجماعة الى المؤتمر لمناقشتها واقرارها فى جلسة عامة .

مناقشة توصيات المؤتمر :

عقد المؤتمر فى نهاية الأسبوع الاخير من قيامه بأعماله ، جلسات عامة لمناقشة توصيات جماعات البحث . وأسفرت هذه الجلسات عن اثارة التفاعل بين الأعضاء على مستوى المؤتمر ، وتبادل وجهات النظر حول ما أسفرت عنه دراسات كل جماعة من توصيات فى موضوعها المتخصص الذى كلفت ببحثه . وخلص العمل فى هذه الجلسات الى اجراء بعض التعديلات على ما قدمته الجماعات من توصيات والاتفاق على مجموعة من التوصيات روعى فيها أن تقوم فى جملتها على استخدام الامكانيات المتاحة مع شىء من الترشيد والتنسيق والالتزام ، وكلها أصول علمية نجح المؤتمر فى تطبيقها على اسلوب تقدير الاحتياجات من المواد وطرق توفيرها ، وعلى تنظيم المخازن واجراءات التخزين وعلى ادارة الافراد العاملين فى المخازن .

ويبقى أن تأخذ هذه التوصيات سبيلها الى التنفيذ . ولا يتصور أن تنفيذها معلق دائما باقرارها من السلطات العليا ، بل أن تنفيذ الكثير منها يعتمد على جهود المنظمات الذاتية والقطاعات .

ومن أهم التوصيات التى قدمها المؤتمر ما يلى:

فى مجال السياسات :

— وضع سياسات واضحة لتقدير احتياجات المنظمات من المواد ، وذلك باتباع مبادىء ومعايير علمية للتقدير تلتزم بها جميع الوحدات مع دقة مراقبة التنفيذ .

— تدعيم وسائل نقل البضائع على اختلاف أنواعها وتطوير وسائل الشحن والتفريغ وصيانة الاصناف أثناء عملية النقل مع الاستفادة المثلى بوسائل النقل المتاحة على مستوى الدولة .

فى مجال التمويل :

يوصى المؤتمر بما يلى :

— أن يكون توزيع النقد الاجنبى على الجهات الطالبة على أساس التقدير الكمى للاحتياجات مع مراعاة الأولويات على أساس أهمية الاحتياجات فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى أن يكون النقد متاحا لهذه الجهات على فترات دورية تلتزم بها الجهات الموزعة .

— أن تولى الدولة اهتماما بالتأمين على المواد المخزونة وتعميمه فى القطاعين الحكومى والعام. وأن يكون التأمين على الاصول الراسمالية حسب قيمتها الاستبدالية وقت التأمين .

فى مجال التخطيط :

— أن توضع خطط تقدير الاحتياجات على مستوى الدولة على أساس تقدير المخزون الامثل بمراعاة التقدير الواقعى للاحتياجات وحصر المخزون الفعلى من الاصناف وكميات الراكد منها ومع تحديد أولوية توفير الاصناف حسب أهمية كل منها ، وتحديد مصادر توفيرها من الانتاج المحلى أو المستورد او باستخدام الراكد معوضع

البرامج التنفيذية للخطة ، وتحديد مقاييس متابعة ومراقبة تنفيذها .

— أن توضع سياسة لتطوير ادارة المواد (المشتريات والمخازن) ووسائل العمل بها تتضمن نشر الوعى بالادارة العلمية للمواد وبأهمية اعداد الاحصاءات واستخدامها فى ترشيد الادارة ، ومع اعداد الافراد اللازمين للعمل بادارات المواد اعدادا علميا ومهنيا مناسبا ورفع مستواهم الوظيفى وتحديد اختصاصاتهم ومنحهم السلطات التى تيسر لهم اداء واجباتهم .

فى مجال الوضع التنظيمى لادارة المشتريات والمخازن :

— ادماج وظيفتى الشراء والتخزين فى ادارة واحدة يكون وضعها فى الهيكل التنظيمى على مستوى الادارات الرئيسية ، على أن يتضمن الهيكل التنظيمى لادارة المشتريات والمخازن بصفة أساسية قسما لمراقبة المخزون وقسما للتنظيم والبحوث المخزنية الفنية يكون من بين اختصاصاته التطوير بعيد المدى لأعمال المخازن والمشتريات من حيث الاجراءات والاصناف وتخطيط المخازن وطرق التخزين .

فى مجال اللوائح والاجراءات المخزنية :

— أن تقوم وزارة الخزانة بوضع لائحة أساسية موحدة للقطاعين العام والحكومى تحدد القواعد العامة الى تمارس على أساسها عمليات الشراء والتخزين . على أن توضع لائحة تفصيلية لكل قطاع نوعى فى اطار اللائحة الاساسية .

فى المجال الوظيفى :

يوصى المؤتمر :

— ضرورة وصف وظائف العاملين بالمخازن وصفا دقيقا على أساس الواجبات والمسئوليات والاختصاصات والسلطات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها وذلك بهدف شغل هذه الوظائف على أساس الصلاحية .

— توفير المعدات والادوات والوسائل المناسبة للعمل المخزنى ، مما يسهل حسن الاداء ويساعد فى أعمال الترتيب والحفظ وتوفير الجهد البشرى .

— تهيئة الظروف المادية للعمل بالنسبة لافراد المخازن ، على أن تؤخذ هذه الظروف فى الاعتبار عند اقامة المخازن أو اختيار مواقعها .

— الاهتمام بوضع برامج توجيهية للعاملين الجدد بالمخازن عند بداية التحاقهم بالخدمة الى جانب الاهتمام باستمرار تدريبهم طوال مدة الخدمة .

— عقد دورات تدريبية متخصصة فى ادارة المواد (المخازن والمشتريات) للقيادات العليا بالمنظمات المختلفة بالدولة والتركيز على هذا الجانب وابرازه فى الدورات التدريبية العامة .

خاتمة :

يعتبر جهد هذا المؤتمر بداية نشطة وموفقة لها ما بعدها للعناية بموضوع له أهميته وخطره على الاقتصاد القومى وعلى ادارة المشروعات والتنمية وتحقيق أهدافها .

ويبدو أن هذا الاهتمام سيظل موصولا بما تبديه وزارة الخزانة من جهود عديدة كان آخرها السعى الى الاستفادة من خبرة أكبر بيوت الاستشارة البريطانية المتخصصة فى ادارة المخازن والمشتريات .

فى تخطيط برنامج تنفيذى فى تنظيم المخازن وتدريب العاملين بها .

واذا كانت مؤتمرات القادة الاداريين قد ركزت فى نشاطها هذا العام على دراسة مشكلات حيوية تعترض التنمية الشاملة وسعت الى تقديم حلول لها فاننا نود فى نهاية هذا العرض أن نسجل ما أعلن من رغبة أعضاء هذا المؤتمر وما سبقه من مؤتمرات هذا العام الثلاثة فى أن تنال توصيات هذه المؤتمرات مزيدا من العناية من السلطات المسئولة وكذلك اقتراحهم عن تشكيل لجنة دائمة لمتابعة توصيات مؤتمرات القادة يشترك فيها ممثلو برامج القادة وسكرتيرية الحكومة ووزارتى الخزانة والتخطيط كأعضاء دائمين وينضم اليهم ممثلون للجهات التى يعينها موضوع كل مؤتمر بوجه خاص .

المؤتمر الأفريقي العاشر للإدارة العامة والاتحاد الأفريقي للإدارة العامة

مقدمة :

يجرى منذ سنة ١٩٦٢ عقد مؤتمرات سنوية بين الدول الافريقية الناطقة باللغة الانجليزية لدراسة موضوعات الادارة العامة التى تهم هذه الدول ، دراسة مقارنة ، والتداول فى مشكلاتها الادارية . وتستضيف احدى الدول الافريقية اعضاء المؤتمر كل عام على التوالى ، كما تشارك مؤسسة « فورد » فى تنظيم وتمويل عقد هذه المؤتمرات .

وقد عقدت الدورة الخامسة من سلسلة هذه المؤتمرات بالقاهرة سنة ١٩٦٦ بفندق « مينا هاوس » بدعوة من حكومة الجمهورية العربية المتحدة .

وتصدر السكرتيرية الدائمة للمؤتمر بالاشتراك مع الدولة المضيفة كل عام كتابا عن دراسات المؤتمر يشمل :

أ — البحوث الاساسية التى توزع على اعضاء المؤتمر قبل موعد اجتماعه .

ب — تقرير المؤتمر حول كل موضوع من الموضوعات الفرعية التى يدرسها الاعضاء فى اجتماع المجموعات وفى الاجتماعات العامة .

ويمكن النظر الى هذه التقارير على انها مصادر للمعلومات المفيدة عن السياسات الادارية فى الدول الافريقية ، وأسلوب تطبيقها ، والمشكلات التى تعرضت لها مثل هذه التطبيقات . كما تقدم المناقشات كثيرا من الافكار والبيانات والتجربة للمشتركين فى هذه الاجتماعات .

المؤتمر العاشر :

سوف يعقد الاجتماع العاشر من هذه المؤتمرات فى مدينة « فريتون » عاصمة جمهورية « سيراليون » فى الفترة بين ٤ و ١١ نوفمبر سنة ١٩٧١ . ويسبق افتتاح المؤتمر الاحتفال باعلان قيام الاتحاد الافريقى للادارة العامة .

ويبحث المؤتمر فى هذا الاجتماع موضوع «المهنية فى الادارة العامة» وقد أعدت بحوث أساسية فى جوانب الموضوع المتعددة ووزعت على جميع المدعوين الى الاشتراك فى المؤتمر لتكون مرجعا للدراسة والمناقشة .

ومن سمات هذه المؤتمرات ، أن المشتركين فيها يناقشون الموضوعات المعروضة استنادا الى خلفياتهم العلمية ، والى تجربتهم العملية ، ومن ثم يختار الاعضاء بحيث يمثلون الخبرة الطويلة والمستوى الوظيفى المرتفع مثل وكلاء الوزارات ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية ومديرى معاهد الادارة العامة : وقد حدث فى الماضى القريب أن شارك فى هذه المؤتمرات

الوزراء المسئولون فى بلادهم عن موضوعات دراسات المؤتمر .

وتضمنت قائمة البحوث الاساسية التى أعدت لتكون خلفية للدراسة والمناقشة وتبادل الرأى فى المؤتمر العاشر الموضوعات التالية :

— الادارة بالاهداف .
— ادارة الخدمة المدنية استنادا الى أهدافها .
— المهنية فى الادارة العامة .
— ميزانية البرامج .
— استخدام الميزانية كأداة ادارية .
— تطبيق الادارة المالية فى الادارة العامة مع الاهتمام بارساء القواعد المهنية فى المحاسبة الحكومية .

— نظم المعالجة الالكترونية للبيانات وامكانياتها فى تحديث الادارة العامة فى افريقيا.

أسلوب العمل :

ينشط العمل العلمى فى هذه المؤتمرات منذ بدء افتتاحها . ويساعد على ذلك التنظيم الاجرائى الدقيق ، اذ يقسم المؤتمرون الى لجان أربع أو نحو ذلك ، تجتمع اللجان جميعها يوميا لمناقشة واحد من البحوث الاساسية التى أعدت للمؤتمر . وتعد كل لجنة تقريرا بنتيجة مناقشاتها ثم تعرض التقارير صباح اليوم التالى فى اجتماع عام للمؤتمر للنظر فيها ، ثم يصاغ استنادا الى تقارير اللجان الفرعية تقرير شامل عن كل موضوع . ويصدر المؤتمر كل عام كتابا سنويا يتضمن البحوث الاساسية بالاضافة الى التقارير العامة التى تعرض اتجاهات المناقشات وتوضح نتائجها .

مستقبل مؤتمرات الادارة بين الدول الافريقية :

فى الدورة الثامنة لمؤتمرات الادارة العامة بين الدول الافريقية التى عقدت فى منروفيا عاصمة ليبريا بين ١ ، ٨ نوفمبر سنة ١٩٦٩ قدمت مذكرة عن مستقبل هذه المؤتمرات جاء بها :

« هذه هى الدورة الثامنة من سلسلة مؤتمرات الادارة العامة التى تعقد لتجمع مديرى معاهد الادارة العامة ، وكذلك أعلى مستويات الموظفين العموميين ، من الدول الافريقية . والهدف منها هو اتاحة الفرصة للمشتركين فيها من خلال مناقشة موضوع معين لتبادل وجهات النظر ثم المشاركة فى المعرفة والاستزادة من الخبرة ليكونوا أقدر على القيام بدور أرشد فى حكومات بلادهم . »

وقد جرى التفكير بين وقت وآخر عن مستقبل تنظيم هذه السلسلة من المؤتمرات . ومع أن مؤسسة « فورد » لا تزال راغبة فى المعاونة فى تنظيمها وتمويلها الا أن الوقت قد حان لكى يستند هذا التنظيم على أساس افريقى سليم يأخذ فى اعتباره المستقبل البعيد . لذا نوقش هذا الموضوع اثناء انعقاد المؤتمر التاسع للادارة العامة بين الدول الافريقية فى جمهورية بتسوانا فى أكتوبر سنة ١٩٧٠ واتخذ قرار بأن تستند هذه المؤتمرات الى قاعدة أرسخ .

وأوصى لتحقيق ذلك أن يشكل اتحاد للادارة العامة يكون من بين أغراضه الاضطلاع بتنظيم سلسلة هذه المؤتمرات .

ثم اجتمعت فى « نيروبى » عقب صدور هذه التوصية لجنة من قادة الادارة الافريقيين ، وضمت بعض الوزراء وأساتذة الادارة والمديرين والخبراء فى بلاد افريقية عديدة ، وكذلك ممثلين لبعض المعاهد والهيئات الدولية المهتمة بالادارة وتوصلت هذه اللجنة بعد يومين من المداولات الى توصيات من بينها :

* أن هناك حاجة الى انشاء اتحاد من النمط الذى اوصى به مؤتمر بتسوانا .

* انه ينبغى أن يضم هذا الأتحاد الى عضويته المعاهد والافراد ، على أن تبدأ المشاورات لاثارة اهتمام المعاهد وأقسام

الحكومة والعلوم السياسية بالاتحاد .

* أن يكون الهدف الاساسى للاتحاد هو تطوير الاداريين والمديرين القادرين على الاسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الافريقية .

* أن يتعاون هذا الاتحاد بعد تشكيله ، مع المعاهد القومية القائمة والمنظمات الدولية المهتمة بتقدم الادارة العامة ، فى مسيرته نحو تحقيق أهدافه ، ويكون نشاطه مكملا وليس منافسا لنشاط هذه المعاهد .

* كما يركز الاتحاد على الارتقاء بالمهنية فى الادارة العامة والعمل على الارتفاع بالمستويات الاخلاقية فيها .

وقد حصل اتحاد الادارة الافريقى ، وهو لا زال مشروعا ، على وعود بالمساندة من منظمتين دوليتين على الاقل . كما أنه يأمل أن تعترف به الامم المتحدة باعتباره بيت خبرة غير حكومى فى الادارة .

ومن الاهداف العامة المقترحة فى دستور الاتحاد :

* اتاحة الفرصة لكبار الاداريين والمديرين لتبادل الافكار والاراء حول موضوعات الادارة العامة .

* تدعيم المهنية فى الادارة العامة والادارة التنفيذية .

* اجراء دراسة مقارنة فى مجال الادارة العامة .

* تطوير البحوث فى مشكلات الادارة الافريقية .

* التشجيع على انتهاج نظم واجراءات ادارية أكثر ملاءمة وأبعد أثرا .

* تدعيم الارتباط والاتصال بالهيئات الدولية والمنظمات المهتمة بتقدم الادارة العامة .

ويرى لتحقيق الأهداف السابقة انتهاج الاساليب التالية :

* تنظيم مؤتمرات الادارة العامة بين الدول الافريقية .

* تشكيل لجان دائمة للبحوث والوثائق .

* تنظيم حلقات تدريبية ومناهج ومؤتمرات قصيرة متخصصة .

* نشر البحوث واصدار مجلة علمية تعمل على تقدم العلوم الادارية .

* تقديم الخدمات الاستشارية لمراكز التدريب والحكومات والهيئات المهتمة بتقدم الادارة الافريقية .

* تشجيع التبادل بين الموظفين المدنيين والمديرين فى الدول الافريقية .

وقد دعى معهد الادارة العامة الى الاشتراك كعضو مؤسس فى اتحاد الادارة الافريقى . وسوف يشارك فى الاعلان الرسمى لقيام الاتحاد أثناء انعقاد المؤتمر العاشر للادارة العامة بين الدول الافريقية فى مدينة « فريتاون » عاصمة جمهورية « سيراليون » فى الرابع من شهر نوفمبر القادم .

قناة السويس وخطوط الأنابيب

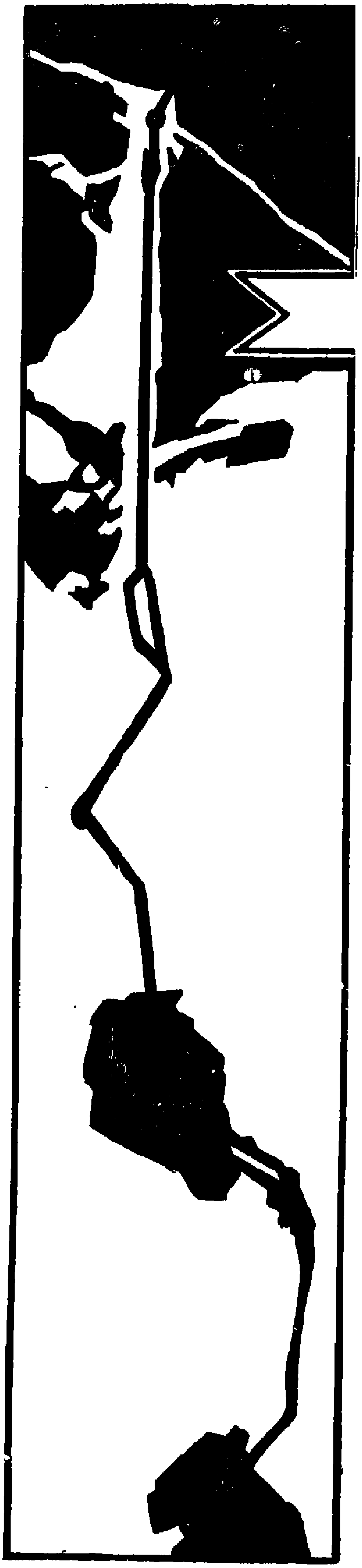
ان خط أنابيب السويس المقترح سوف يكون مكملا للقناة بدلا من أن يكون منافسا لها. فان خط أنابيب السويس — البحر المتوسط سيصل السويس على البحر الأحمر بالاسكندرية على البحر المتوسط وينسق حركة النفط مع القناة على أساسين : (١) لنقل الفائض عندما يبلغ عدد السفن القادرة على عبور القناة الحد الأقصى (٢) الناقلات العملاقة التى تزيد حمولتها الساكنة على ٢٥٠٠٠٠ طن (أو التى تزيد حمولتها الساكنة على ٦٠٠٠٠ طن الى حين تنفيذ التحسينات فى القناة) يمكنها تفريغ حمولتها فى السويس بينما تحمل ناقلات أخرى النفط فى الاسكندرية ، وبذلك يجرى استخدام أساطيل الناقلات فى المتوسط وفى الخليج العربى بطريقة فعالة فى نقل النفط بواسطة الرحلات القصيرة .

ان اعادة فتح القناة يمكن تحقيقه فى وقت قصير نسبيا (أربعة أشهر) بتكاليف منخفضة (حوالى ٢٥ مليون دولار) . فقد أوكلت حكومة الجمهورية العربية المتحدة الى شركة بنتا أوشن للبناء اليابانية القيام بدراسة حول احتمال اعادة فتح القناة وتوسيعها . وقد تقدمت الجمهورية العربية المتحدة بعدد من المقترحات تتناول تنظيف القناة على الأقل كخطوة تمهيدية لاعادة فتحها ، وقد جاء آخر عرض من هذا النوع فى أكتوبر ١٩٧٠ .

والآن يتساءل المرء ، أين هو الدور الذى تلعبه قناة السويس فى ارتفاع أسعار النفط الأمريكى الخام ؟ فهو ليس بالعامل المباشر أو حتى بالقريب ، ولكن كما قد بينا سابقا فان اقفال الممر المائى قد بدأ سلسلة من الحوادث منها : (١) زيادة أولية فى الطلب على الناقلات فى ١٩٦٧ ، (٢) تزايد الرغبة فى النفط الخام فى شمالى أفريقيا ، وخاصة ليبيا ، للأسواق الأوربية وأسواق أمريكا الشمالية مما مكن ليبيا (وكذلك الجزائر) من المطالبة بأسعار معلنة أكثر ارتفاعا قبلتها الشركات العاملة ، (٣) ان توقف خط أنابيب التابلاين فى ١٩٧٠ قد وضع المزيد من الضغط على أسطول الناقلات لنقل المزيد من النفط الخام من الخليج العربى مما ادى الى زيادة تكاليف الشحن زيادة كبيرة (٤) عندما فازت ليبيا بزيادة السعر المعلن تبعتها الدول المنتجة الاخرى ، بفرض الزيادات وهى : ايران والعراق والمملكة العربية السعودية ، والكويت وحتى فنزويلا ونيجيريا ، البعيدتان كثيرا عن الشرق الأوسط .

وبسبب ضخامة احتياطى النفط فى الشرق الأوسط والخليج العربى (٦٢٪ من مجموع احتياطى العالم ، يرتفع الى ٧٠٪ اذا أضيف احتياطى شمال أفريقيا) ، ولكون الاحتياطى الثابت فى الولايات المتحدة يصل الى ٣٨ مليار برميل فقط (يبلغ احتياطى السعودية ١١٢ مليار برميل والكويت ٦٨ مليار برميل) واذا أخذنا بعين الاعتبار تزايد الطلب على الطاقة فى الولايات المتحدة للسنوات العشر القادمة يمكننا الافتراض بأنه سوف يجب على الولايات المتحدة استيراد كميات أكبر من النفط على الرغم من تطوير حقول الأسكا .

وباختصار سنحتاج الى قناة السويس والناقلات العملاقة وخط أنابيب السويس — الاسكندرية وكذلك الى الأنابيب الموجودة حاليا جميعها لنقل كميات النفط التى تحتاج اليها



الولايات المتحدة وأوروبا واليابان فى السبعينات، فكم بالأحرى فى الثمانينات .

لقد شاهدنا رواية عصرية لقصة من قصص ايزوب الخرافية حدثت وقائعها فى عام ١٩٧٠ والعظة المستمدة منها قد تكون : ان الجهاز البترولى العالمى (التسييل والنقل وثبات الأسعار) يمكن أن يسير بالرغم من اغلاق قناة السويس طالما بقيت كافة العناصر الأخرى التى يمكنها أن تعمل . ولكن كسرا واحدا أو كسرين فى صورة التوريد أو النقل بعد ذلك يجوز أن تترتب عليه نتائج هائلة . وكما قلنا من قبل ، لو كانت القناة تعمل لكان من المستطاع عدم المبالاة بخفض الانتاج فى ليبيا أو بقطع خط التابلاين .

فاذا أمكن قبول النظرية القائلة أن اغلاق القناة يفرض فى الواقع ضريبة اقتصادية على كل دولة فى العالم وهى ضريبة تنتهى فى النهاية الى كاهل المستهلك ، فلماذا لم يبذل جهد مشترك لاعادة فتح هذا الشريان المائى . الواضح أن نزاع الشرق الأوسط له أثر بعيد فى ذلك . ان الولايات المتحدة تساند قرار الامم المتحدة بتاريخ ٢٢ نوفمبر سنة ١٩٦٧ الذى يضع الخطوط العريضة لعناصر تسوية مشكلة الشرق الأوسط المعقدة . ولكن تطبيقه صادف حتى الآن نجاحا ضئيلا .

ان نتائج اغلاق قناة السويس بالنسبة للاقتصاد العالمى لم تعرف على حقيقتها فى الولايات المتحدة . وفى الأسابيع القليلة الماضية ظهرت قضية اعادة فتح قناة السويس كتقدم مفاجىء فى المساعى المبذولة نحو ايجاد تسوية .

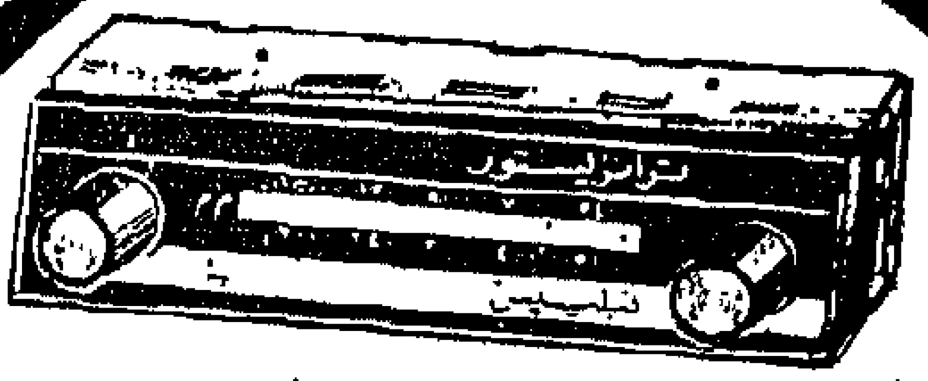
ونأمل أنه فى حال توافر تفهم أفضل للقضايا الاقتصادية المتعلقة بالموضوع فان الشعب الأمريكى سوف يصبح قادرا بطريقة أفضل على تقرير ما هى مصلحة الولايات المتحدة القومية بينما يستمر البحث حول اعادة فتح القناة .

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية

"فيليبس"

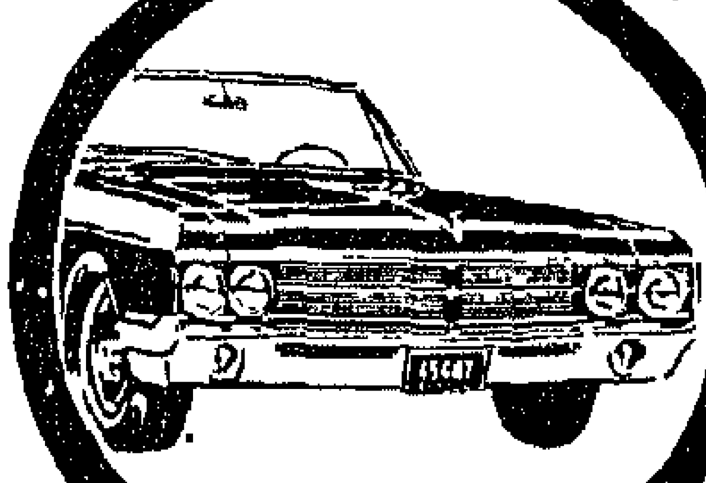
فيليبس
PHILIPS

تقدم التحفة الفنية الجديدة



راديو سيارة "فيليبس"

طراز ٢٢/ر ن/٣٨٦



سعر البيع نقداً
٢٢ جنيه
بخلاف المشتملات

مميزات الجهاز

- يعمل على الموجة المتوسطة
- مزود بسبعة ترانزستور من السليكون وبثلاثة موصلات ثنائية (ديود)
- صغير الحجم خفيف الوزن مما يسهل تركيبه فى أى مكان بالسيارة ،
- يركب بكل سيارة ذات بطارية ١٢ فولت قطبها السالب موصل بالشاسيه
- مصنوع بمكونات الكترونية ذات حجم دقيق *Miniature* طبقاً لأحدث تطور تكنولوجى فى صناعة الراديو ، الأمر الذى يجعل الجهاز أكثر متانة وأقدر على تحمل اهتزازات السيارة .
- مزود بسماعة حساسة وقوة (٦ وات) تعطى صوتاً واضحاً يتناسب مع الخصائص السمعية داخل السيارة .
- وجه جميل الشكل مزود بلمبة إنارة لوضوح الرؤية أثناء اختيار المحطات
- يباع بكافة مشتملاته وهى .. إريال وسماعة ومكثفات ومقاومات لمنع التداخلات (الشوشرة) وأدوات التركيب من وجه معدنى وقطع تثبيت

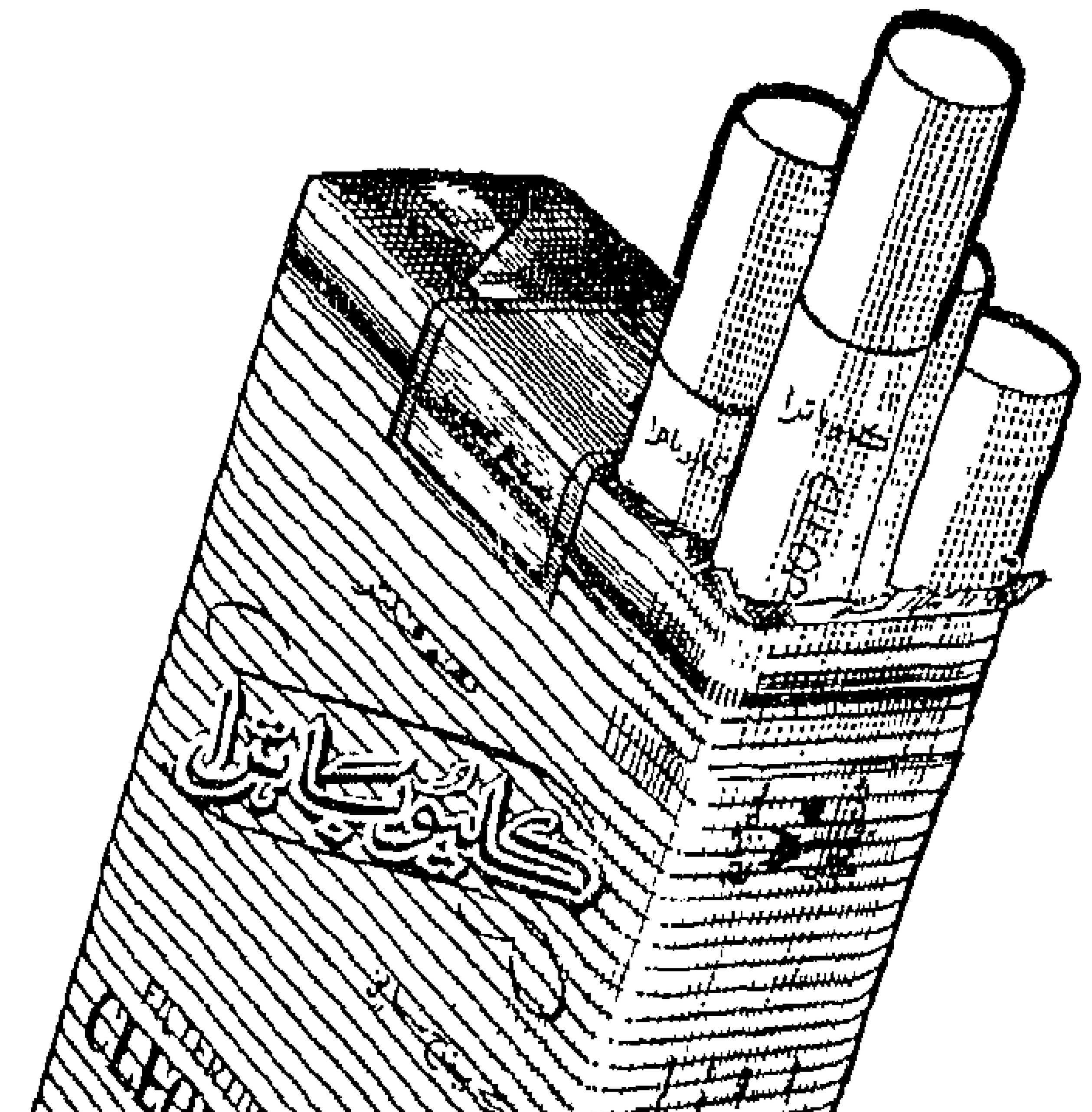
المركز الرئيسى : ٢٦ شارع عدلى - بالقاهرة .
تليفون ٤٩٧٤٨ - ، ٧٤٩٩٣

مراكز الخدمة :
الاسكندرية : ٩ ش سيزوستريس ت ٢٥٧٦٠
القاهرة : ٣١١ ش شبرا ت : ٩٤٤٥٩٩

الخبرة العربية

+

أجود الأدخنة العالمية



طازجة

كليوباترا

فلوريدا
تنتج دائما
بالفلتر المخصوص
تمتاز
بجودتها ومذاقها
SPECIAL FILTER TIP
فلوريدا
FLORIDA

بوستون
فلتر مخصوص
توليفة من أجود
الأدخنة العالمية
فى عبوة جذابة
بوستون
BOSTON
إنتاج:
شركة النصر للدخان والسجاير

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى ، ١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد .

وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ـ ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع «مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر ـ شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع أحمد عبد السلام
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى ـ القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

رقم الايداع بدار الكتب
٢١ / ١٩٦٩
مطابع الاهرام التجارية

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume IV

Number 2

October 1971